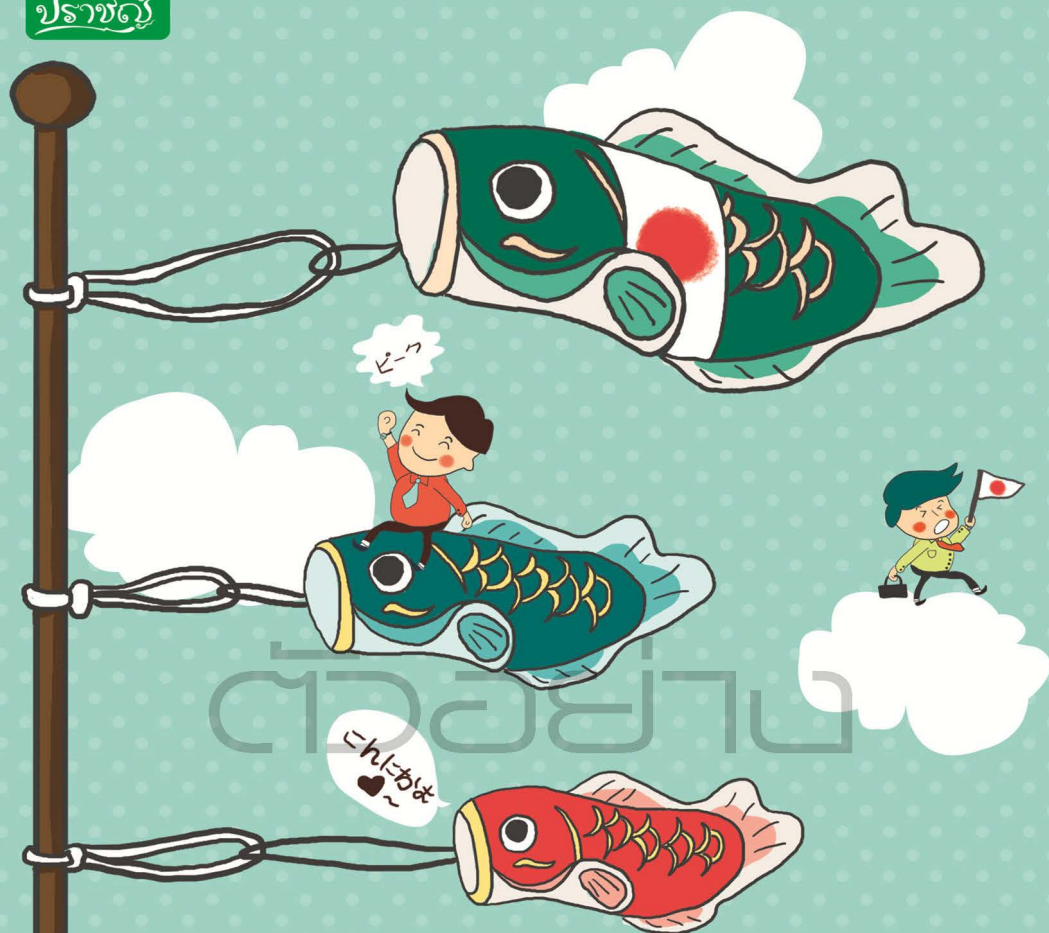




ญี่ปุ่น...เป็นประเทศ
ที่ไม่มีอะไร...แต่ที่มีอะไร
และประสบความสำเร็จได้
เพราะมีคนญี่ปุ่น

หลักการ
บริหาร
งาน **สไตล์**
ญี่ปุ่น

ณอมศักดิ์ จิรายุสสวัสดิ์

ຕົວຢ່າງ

ສະຫະພາບ
ປະຊາຊົນ

หลักการบริหารงาน สไตล์ญี่ปุ่น

ถนนอมศักดิ์ จิรายุสวัสดี

ข้อมูลทางบรรณานุกรมของหอสมุดแห่งชาติ

ถนนอมศักดิ์ จิรายุสวัสดี

หลักการบริหารงาน สไตล์ญี่ปุ่น-- กรุงเทพฯ : ประชาชน, 2556.

160 หน้า

1. การบริหารธุรกิจ. I. ชื่อเรื่อง.

658

ISBN : 978-616-344-042-6

จัดพิมพ์โดย

ประชาชน ประชาชน สำนักพิมพ์

บริษัท เพชรประกาย จำกัด

8 อาคารเพชรประกาย ถนนรามอินทรา

แขวงมีนบุรี เขตมีนบุรี กรุงเทพฯ 10510

โทรศัพท์ 0 2917 9955 # 204 โทรสาร 0 2917 9570

พิมพ์ที่

บริษัท คอนเซ็ปท์พรีนซ์ จำกัด

42 ซอยจันทน์ 43 แยก 3 ถนนจันทน์

แขวงทุ่งวัดดอน เขตสาทร กรุงเทพฯ 10120

จัดจำหน่ายโดย



บริษัท อมรินทร์ บิ๊ค เซ็นเตอร์ จำกัด

108 หมู่ที่ 2 ถนนบางกรวย-จตุรนต์

ต.มหาสวัสดิ์ อ.บางกรวย จ.นนทบุรี 11130

โทรศัพท์ 0 2423 9999 โทรสาร 0 2449 9561-3

Homepage : <http://www.naiin.com>

ราคา 150 บาท

สำนักพิมพ์

ปราชญ์

รอบรู้สู่ปัญญา

ด้วยปรัชญาแห่งปราชญ์

ประธานที่ปรึกษากิตติมศักดิ์

เผด็จ ฐีระปติมาน (พญาไม้)

ที่ปรึกษาสำนักพิมพ์

ไพวงษ์ เตชะณรงค์

พล.ต.ท.ภาณุ เกิดลาภผล

พล.อ.ต.ภูริทัต จันทร์แก้ว

พ.อ.ม.ล.ภาณุพ ภาณุมาศ

เอนก หุตังคบดี

ปรีชา บุญยภิตา

ที่ปรึกษากฎหมาย

ชนินทรวิชัย สานุรักษ์ (น.บ.)

บรรณาธิการบริหาร

ราช รามัญ

บรรณาธิการ

อณฺฏณ เชื้อไทย

ผู้ช่วยบรรณาธิการ

ภักดิรา พุกาธร

บรรณาธิการ

นันทิชา อัยลา

กมลพร โอวาทสาร

ผู้เขียน

ถนอมศักดิ์ จิรายุสสวัสดิ์

ศิลปกรรม

บริษัท คีย์ ริชเนสส์ จำกัด (Keyative111@gmail.com)

ออกแบบปก

บริษัท คีย์ ริชเนสส์ จำกัด (Keyative111@gmail.com)

© สงวนลิขสิทธิ์ ห้ามทำการลอกเลียนไม่ว่าส่วนหนึ่งส่วนใดของหนังสือ

นอกจากจะได้รับอนุญาตจาก ปราชญ์ สำนักพิมพ์

คำนำสำนักพิมพ์

“ญี่ปุ่น”เป็นประเทศที่เคยแพ้สงคราม แต่แล้วในวันนี้ญี่ปุ่นสามารถพลิกมาเป็นผู้นำทางด้านเศรษฐกิจได้อย่างไร

วิธีคิด วิธีทำเป็นสิ่งที่สำคัญ... ที่เชิงเขาฟูจิ รัฐมนตรีท่านหนึ่งของไทย เล่าให้ฟังว่า

มีโรงบ่มนักรบทางเศรษฐกิจของเขา

มีการฝึกสอนวิธีคิดการเรียนรู้ต่างๆ



ก่อนที่จะออกไปลงทุนยังต่างประเทศ เพียงแค่นี้ญี่ปุ่นก็มีชัยไปกว่าครึ่งแล้ว...
อ่านเรื่องราวของญี่ปุ่นในเล่มนี้แล้ว คุณจะรู้ว่า ญี่ปุ่น คือ อะไร แล้วเขามีวิธีคิด วิธีทำ อย่างไร...

ราช รัมภ์
บรรณาธิการ



คำนำนักเขียน

ประเทศญี่ปุ่น ความจริงเป็นเพียงเกาะเล็กๆ แต่อาจเป็นเพราะเหตุนี้ จึงทำให้คนญี่ปุ่นสามารถที่จะสร้างสรรค์สิ่งเล็กๆ ให้มีคุณค่าได้มากกว่าใครๆ และถ้ากล่าวสำหรับธุรกิจที่ญี่ปุ่นแล้ว พวกเขาสามารถบริหารกันจนประเทศเล็กๆ ที่ย่อยยับจากสงครามกลายเป็นมหาอำนาจทางเศรษฐกิจได้ในระยะเวลาอันสั้น

ระบบการบริหารแบบญี่ปุ่นมีลักษณะละเอียดอ่อน ไม่หือหาวจัดจ้าน ทว่าเปี่ยมล้นพลังนุ่มนวลประดุจแสงอาทิตย์อุทัย นักบริหารชาวญี่ปุ่นก็เหมือนนักเพาะเลี้ยงบอนไซ พวกเขาทุ่มเทเอาใจใส่ดูแลธุรกิจของตนอย่างต่อเนื่อง ยาวนาน เพื่อทุกอณูบนเรือนร่างไม้ต้นน้อยจะปรากฏความสวยงามสูงส่งสมปรารถนา

สิ่งหนึ่งที่ได้รับการบ่มเพาะต่อเนื่องกันมาในระบบการบริหารแบบญี่ปุ่นก็คือ “คน” ในหนังสือเล่มนี้ เราจะได้เรียนรู้ความมุ่งมั่น ผลลัพธ์ และประสบการณ์ในการบ่มเพาะคนของพวกเขา โดยผู้เขียนได้รวบรวม หลักการบริหารงานธุรกิจ “สไตล์ญี่ปุ่น” และทักษะอันหลากหลาย เพื่อท่านผู้อ่านจะสะดวกต่อการขบคิด สร้างสรรค์อย่างเต็มที่ ซึ่งคุณค่าสิ่งต่างๆ เหล่านี้ น่าจะเป็นประโยชน์แก่วงการบริหารบุคลากรเมืองไทย (HR) และนักบริหารทุกๆ ท่าน

ถนอมศักดิ์ จิรายุสสวัสดิ์



สารบัญ

8

“การบริหารงานสไตล์ญี่ปุ่น”

คนรุ่นใหม่ทำงานอย่างไรให้ก้าวหน้า

14

ลักษณะเฉพาะตัวของการบริหารแบบญี่ปุ่น
ที่คนไทยต้องรู้

- การจ้างงานแบบตลอดชีพ
- การบริหารงานแบบกลุ่ม
- การบริหารงานด้วยนักบริหารมืออาชีพ

30

ความสัมพันธ์ระหว่างธุรกิจกับรัฐบาลที่เหมาะสม

32

การพัฒนาการบริหารเข้าสู่ระบบใหม่

40

พฤติกรรมการบริหารงานแบบญี่ปุ่น

46

พลังการบริหารคน “ญี่ปุ่น” เป็นแบบชาตินิยม

50

รูปแบบการบริหาร

- 52 กลยุทธ์การบริหารที่น่าสนใจ
- เน้นกระบวนการอบรมสั่งสอนพนักงาน
 - วิธีการในการบริหาร
 - ระบบการประเมินผล
 - ความสำคัญของการทำงานเป็นทีม
 - การสื่อสารข้อความแบบเปิด
 - การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ
 - ให้ความสนใจในตัวพนักงาน
- 64 “ไคเซ็น” กฎแห่งความสำเร็จบริหารธุรกิจแบบญี่ปุ่น
- 72 แนวโน้มในอนาคตของระบบการบริหารงานแบบญี่ปุ่น
- 82 เหล้าเก่าในขวดใหม่ “ระบบซุกโคะ”
- 88 กรณีศึกษา : แนวคิดการทำงานแบบญี่ปุ่น
- 96 HR มืออาชีพ : การจัดการข้ามวัฒนธรรม
(เปรียบเทียบระหว่างญี่ปุ่นกับไทย)
- 102 อุปสรรค-ปัญหาในการทำงานกับคนญี่ปุ่น
- 118 กรณีตัวอย่าง “อิม่าอิ ฮิโรชิ”
อดีตผู้บริหาร บริษัทโตโยต้า มอเตอร์
ประเทศไทย จำกัด
- 124 ทำายเล่ม : ศึกษาบทเรียน
การทำธุรกิจ (ญี่ปุ่น)



"การบริหารงานสไตล์ญี่ปุ่น"
คนรุ่นใหม่ทำงานอย่างไรให้ก้าวหน้า



ปัจจุบันการบริหารงานของบริษัท ห้างร้าน องค์กรต่างๆ ในเมืองไทยนั้นกว่าครึ่งหนึ่งเป็นการบริหารงานสไตล์ญี่ปุ่น ดังนั้น คนรุ่นใหม่ Generation Y ที่สำเร็จการศึกษาและต้องทำงานภายใต้วัฒนธรรมการทำงานสไตล์ญี่ปุ่น อาจจะมีคำถามว่า

จะต้องปรับตัว
อย่างไร?
หรือทำงานแบบไหน?
จึงจะก้าวหน้า

คนรุ่นใหม่ Generation Y



ที่ต้องการความเป็นอิสระ มีความเป็นตัวของตัวเองสูง กล้าแสดงออกทางความคิด การพูด การแต่งกาย เคารพคนอื่นที่ตัวตน ไม่ใช่ที่ความอาวุโส มีความอดทนต่ำ ชอบท้าทายกฎระเบียบ มีความทะเยอทะยานต้องการประสบความสำเร็จในระยะเวลานั้นสั้น ค่อนข้างกับเทคโนโลยี ชอบการเปลี่ยนแปลง มีความกระตือรือร้น มองโลกในแง่ดี และมีไอเดียชอบคิดอะไรนอกกรอบ และชอบถามว่า “ทำไม” ด้วยความอยากรู้อยากมากกว่าเพียงแค่รับคำสั่ง ให้ความสนใจและรักษาสุขภาพ

คนกลุ่มนี้
มักชอบการ



สังสรรค์ เฮฮา
มีกิจกรรมกับเพื่อนๆ
ในวันสุดสัปดาห์
วันศุกร์ หรือวันเสาร์
หรือที่เรียกว่า

HANG OUT

คนรุ่นใหม่ GenY ที่มีคุณสมบัติประจำตัวตามที่บรรยายข้างต้น ต้องตั้งคำถามกับตัวเองก่อนว่า



ดังนั้น จึงมีคำแนะนำในการสำรวจตนเองว่า เหมาะสมกับการบริหารสไตล์ญี่ปุ่น มากน้อยเพียงใด ดังนี้

1

เรามีความพร้อมในการปฏิบัติตามกฎระเบียบข้อกำหนดที่ทุกคนต้องปฏิบัติเหมือนกัน โดยไม่มีข้อยกเว้นได้มากน้อยเพียงใด เช่น การเข้างานก่อนเวลา เลิกงานแล้วต้องทำงานโอที (OT) เกือบเป็นประจำ ไม่หยุด ขาดงาน มาสาย หรือลางานบ่อยๆ ถ้าต้องการความก้าวหน้าก็ต้องพร้อมที่จะเลิกงานดึกๆ ไม่ใช่แค่ทำงานตามเวลา

2

เรามีความพร้อมในการที่จะลุยงานมากนักน้อยเพียงใด แม้ว่าเราจะสำเร็จการศึกษามาสูง มีใบปริญญา แต่ก็ต้องมาทำงานพื้นฐานเหมือนพนักงานทั่วไปที่เข้ามาทำงานใหม่ๆ ทั้งนี้การบริหารสไลด์ญี่ปุ่นต้องการให้เราเรียนรู้แบบที่เรียกว่า On The Job Training (OJT)

ให้เราได้ปฏิบัติงานจริงกับเครื่องจักร เรามีความอดทนเพียงใดบางครั้งต้องทำงานในที่ที่มีอากาศร้อน มีฝุ่นมาก ทั้งนี้เราจะต้องใช้ระยะเวลาในการเรียนรู้แบบค่อยเป็นค่อยไป มีความอดทน มีความทุ่มเท เราชอบหรือไม่ เพราะบางคนชอบงานสบายๆ ที่นั่งโต๊ะทำงาน ไม่ชอบงานที่สละเทอะเปรอะเปื้อน

3

เราพร้อมที่จะทำงานภายใต้ภาวะกดดันมากนักน้อยเพียงใด การทำงานสไลด์ญี่ปุ่นมักจะต้องทำกิจกรรมต่างๆ ตามที่บริษัทมอบหมาย เช่น การเพิ่มประสิทธิภาพ ความรวดเร็วในการทำงาน การลดต้นทุน ลดความสูญเสีย การพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้มีหลากหลายรุ่น ตรงกับความต้องการของลูกค้า สิ่งต่างๆ เหล่านี้ จะต้องเป็นไปตามกำหนด ต้องทำให้เสร็จทันเวลา บางครั้งมีปริมาณงานจำนวนมาก

คนรุ่นใหม่ Gen บางครั้งไม่รู้ว่



องค์กรที่ตนเองจะเข้าไปร่วมงานเป็นอย่างไร ที่ร่ำเรียนมาตามตำรา ตามทฤษฎี ซึ่งไม่ใช่โลกของการทำงานจริง วัฒนธรรมของแต่ละองค์กรไม่เหมือนกัน บางครั้งไม่รู้ตนเองว่า ชอบหรือไม่ชอบลักษณะงานที่ทำ ทำงานได้แค่ 1 เดือนบ้าง 2 เดือนบ้าง ก็เปลี่ยนงานลาออก แล้วมักจะต้องย้ายงานไปเรื่อยๆ ได้งานไม่ตรงกับใจที่ชอบ



ขอให้น้องๆ รับผิดชอบต่อตัวเองให้เจอ เพราะบริษัทส่วนใหญ่ยังยึดถือว่ จะสรรหาคนที่เหมาะสมกับองค์กร ไม่ได้คิดว่ จะปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กร ให้เข้ากับคนรุ่นใหม่

ลักษณะเฉพาะตัว
ของการบริหารแบบญี่ปุ่น
ที่คนไทยต้องรู้



ลักษณะสำคัญ ๆ ที่จัดได้ว่าเป็นเอกลักษณ์ของระบบบริหารงานแบบ
ญี่ปุ่น ได้แก่

(1)
การจ้างงานแบบ
ตลอดชีพ

อันที่จริงญี่ปุ่นได้เปิดประตูให้เทคโนโลยีและ
วัฒนธรรมของโลกตะวันตกเข้าประเทศของ
ตน ตั้งแต่เมื่อร้อยกว่าปีมาแล้ว ในสมัยการปฏิรูป
เมจิ แต่อย่างไรก็ตามผลกระทบที่เกิดขึ้นจากการ

รับอารยธรรมต่างประเทศของญี่ปุ่นก็ไม่ทำให้เกิดผลเหมือนอย่างประเทศ
ทางตะวันตกเขาเป็นกัน



สิ่งที่เห็นได้ชัดในระบบการค้าของญี่ปุ่นที่รับมาจากตะวันตกก็คือ การ
ออกกฎหมายพาณิชย์และการให้มีการจดทะเบียนในรูปของบริษัท จำกัด
แต่ญี่ปุ่นได้รักษาโครงสร้างของสังคมและวัฒนธรรมของตนไว้ได้อย่างมั่นคง
นักบริหารญี่ปุ่นมีความสามารถเป็นอย่างดีในการผสมผสานเทคนิค
วิทยาการใหม่ๆ ให้เข้ากับวัฒนธรรมของชาติได้อย่างน่าทึ่ง