

เริ่มต้นด้วยหัวใจ บริษัทก็ไปได้ไกลกว่า

日本でいちばん大切にしたい会社1

ซากาโมโตะ โคจิ เกียน
สกล โซกิตอาซากัคคี แปลา

ศิลปะการบริหารธุรกิจแบบญี่ปุ่น และเรื่องราวที่มีความหมายต่อ 'หัวใจ'
สันสะเทือนวงการนักบริหาร จนมียอดพิมพ์กว่า 700,000 เล่มในญี่ปุ่น

HW
HEARTWORK

ทดลองอ่าน



เริ่มต้นด้วยหัวใจ
บริษัทก็ไปได้ไกลกว่า
日本でいちばん大切にしたい会社！
ซากาโมโตะ-โทจิ เขียน
สกล ใสจิตอาชาศิริกิตติ แปล

ลิขสิทธิ์บริการสร้างเสริมคุณนใจในโรงเรียนราชดำเนินจำนวนนับร้อย
เล่มยกย่องวงการบริการ คุณนใจอดทนทำกว่า 700,000 เล่มในญี่ปุ่น

HW
HEARTWORK

ทดลองอ่าน





เริ่มต้นด้วยหัวใจ บริษัทก็ไปได้ไกลกว่า

ซากาโมโตะ โคจิ เขียน

สกล โสภิตอาชาศักดิ์ แปล

NIHON DE ICHIBAN TAISETSU NI SHITAI KAISHA 1 by Koji Sakamoto

Copyright © 2008 Koji Sakamoto

All rights reserved.

Originally published in Japan by ASA Publishing Co., Ltd, Tokyo.

This Thai edition is published by arrangement with

ASA Publishing Co., Ltd., Tokyo c/o Tuttle-Mori Agency, Inc., Tokyo

สงวนลิขสิทธิ์ตามพระราชบัญญัติลิขสิทธิ์ พ.ศ. 2537

เลขมาตรฐานสากลประจำหนังสือ ISBN 978-616-06-2472-0

ภาพประกอบ one line man / Shutterstock.com

จัดพิมพ์โดย สำนักพิมพ์ Heart Work
ในเครือบริษัท แจ่มใส พับลิชชิ่ง จำกัด
285/33 ถนนจรัญสนิทวงศ์ แขวงบางขุนศรี
เขตบางกอกน้อย กรุงเทพฯ 10700
โทรศัพท์ 0-2840-4800 โทรสาร 0-2840-4801
อีเมล editor@jamsai.com
เว็บไซต์ www.jamsai.com

จัดจำหน่ายทั่วประเทศโดย

บริษัท อมรินทร์ บুক เซ็นเตอร์ จำกัด
108 หมู่ที่ 2 ถนนบางกรวย-จตุรนต์
ตำบลมหาสวัสดิ์ อำเภอบางกรวย จ.นนทบุรี 11130
โทรศัพท์ 0-2423-9999 โทรสาร 0-2449-9561-3
เว็บไซต์ www.naiin.com

ราคา 219 บาท

พบบน

กระดาษหนอมสายตา



ห่วงใยสายตาคุณ

www.greenread.com

เริ่มต้นด้วยหัวใจ บริษัทก็ไปได้ไกลกว่า

ซากาโมโตะ โคจิ

ศาสตราจารย์ ภาควิชาพัฒนานโยบาย

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยโฮเซ

คำนำผู้เขียน

"ผมจะลงพื้นที่ทำวิจัยเกี่ยวกับธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SME) และสนับสนุนให้ SME ที่กำลังต่อสู้ดิ้นรนก้าวไปสู่ความสำเร็จ"

นี่คือแนวปฏิบัติที่ผมยึดถือ ในทุกๆ สัปดาห์จะมีหนึ่งหรือสองวันที่ผมจะผละจากงานวิจัยที่มหาวิทยาลัยเพื่อออกไปเก็บข้อมูลตามบริษัทและกิจการต่างๆ นับจนถึงตอนนี้ผมได้ศึกษาบริษัทตั้งแต่เหนือสุดของประเทศญี่ปุ่นคือบริษัทนาคาโมริเบรส ไกลลงมาจนใต้สุดคือจังหวัดโอกินาวา รวมกันมากกว่า 6,000 บริษัทแล้ว

เกินครึ่งของกิจการต่างๆ ที่ผมศึกษานั้นเป็นกิจการที่ผมรู้จักผ่านเพื่อนนักวิจัยหรือผู้บริหารของกิจการ SME บ้างก็เป็นกิจการที่ผมค้นเจอจากอินเทอร์เน็ต หนังสือพิมพ์ และนิตยสารต่างๆ

กิจการที่ผมให้ความสนใจเป็นพิเศษคือกิจการที่มีผลการดำเนินงานที่ติดต่อกันมายาวนาน (เรียกได้ว่าเป็นเครื่องหมายที่แสดงให้เห็นว่าความพึงพอใจของทั้งพนักงานและลูกค้าอยู่ในระดับสูง) หรือไม่ก็เป็นกิจการที่แม้ผลการดำเนินงานอาจไม่ดีนัก แต่ก็ยังเป็นกิจการที่ให้

ความสำคัญอย่างจริงจังกับการทำประโยชน์ให้กับคนในสังคมและโลกใบนี้

พอได้พูดคุยกับผู้บริหารของกิจการเหล่านี้แล้ว ผมพบว่าพวกเขามีวิธีการบริหารกิจการที่ถูกต้องอย่างแท้จริง

ไม่ใช่แค่นั้นนะครับ การพูดคุยกับพวกเขายังทำให้ผมประทับใจจนอดคิดไม่ได้ว่า

"เจ้าของกิจการคนนี้บริหารงานโดยคำนึงถึงพนักงาน คนในครอบครัวของพนักงาน ลูกค้า ผู้รับเหมารายย่อย และผู้คนในชุมชนท้องถิ่นจากใจจริงได้ถึงเพียงนี้เชียวหรือ..."

มีอยู่หลายครั้งที่ผมจดบันทึกข้อมูลใส่สมุดโน้ตของมหาวิทยาลัยไปพร้อมๆ กับน้ำตาที่ไหลออกมา

การมีอยู่ของกิจการเหล่านี้ช่วยให้เห็นว่า 'ข้ออ้างห่วยๆ' ของ SME บางเจ้าที่ชอบอ้างว่าปัญหาไม่ได้เกิดจากภายในบริษัท แต่เกิดจากปัจจัยภายนอก และเอาแต่จะพึ่งพาความช่วยเหลือจากภายนอก โดยติดอยู่กับกับดักทางความคิดว่าตัวเองเป็นเหยื่อนะ ไม่เป็นความจริงเลย

'ข้ออ้างห่วยๆ' ที่ว่าก็คือ

- เศรษฐกิจและนโยบายไม่ดี
- ธุรกิจประเภทนี้กำลังแยกันหมด
- สเกลเล็ก
- ทำเลไม่ดี

และข้อสุดท้ายที่ได้ยินบ่อยก็คือ...

- เป็นเพราะพวกบริษัทและร้านใหญ่ๆ นั้นแหละ

ซึ่งผู้บริหารที่ใช้ข้ออ้างห่าอย่างนี้ก็จะต้องอ้างขึ้นมาอีกว่า "นั่นเป็นเหตุผลสำคัญที่ทำให้บริษัทของเราไม่เติบโต และสิ่งที่ควรจะเปลี่ยนก็คือปัจจัยภายนอกเหล่านั้น"

ผู้บริหารประเภทนี้ไม่ว่าอยู่ในยุคสมัยใดก็มักจะมีข้ออ้างห่าอย่างนี้เป็นคำพูดติดปากเสมอ

ลักษณะเฉพาะอีกประการของผู้บริหารเหล่านี้ก็คือพวกเขาไม่ค่อยคำนึงถึงความสุขของพนักงาน ครอบครัวของพนักงาน ผู้รับเหมารายย่อย และลูกค้า ทั้งๆ ที่นั่นเป็นสิ่งที่ต้องให้ความสำคัญที่สุดและเป็นสิ่งที่ต้องทำให้เกิดขึ้นจริงให้ได้

ที่ว่ามาทั้งหมดนี้คือสิ่งที่ผมรู้สึกได้จริงๆ จากการเก็บข้อมูลที่ผ่านมา

ทุกครั้งหลังจากที่ได้พบกับผู้บริหารประเภทนี้ ผมมักจะนึกถึงพนักงานของบริษัท ครอบครัวของพนักงานเหล่านั้น และผู้รับเหมารายย่อย ที่ทำงานกันอย่างแข็งขันและเหน็ดเหนื่อย แล้วก็อดไม่ได้ที่จะรู้สึกเศร้าหมอง เอาจริงๆ คือผมไม่มีความรู้สึกว่ 'อยากจะดูแล' หน่วยงานที่มีผู้นำแบบผู้บริหารประเภทนี้เลย

กิจการที่ผมพูดถึงในหนังสือเล่มนี้และกิจการที่เอาแต่อ้าง 'ข้ออ้างห่าอย่าง' นั้นมีความแตกต่างกันอย่างมหาศาล

หนังสือเล่มนี้ถูกแบ่งออกเป็นสองส่วน ส่วนที่หนึ่งเป็นเรื่อง 'บริษัทมิไว้เพื่อใคร' โดยจะพูดถึงภาระหน้าที่ของผู้บริหารต่อ 'บุคคลทั้งห้า'

และในส่วนที่สองจะเป็นเรื่อง 'บริษัทญี่ปุ่นที่อยากรักษาไว้ให้ดีที่สุด' โดยผมจะยกตัวอย่างของบริษัทห้าบริษัท ได้แก่ บริษัทอุตสาหกรรมนิฮงริเคกะคุ บริษัทอุตสาหกรรมผลิตภัณฑ์อาหารอินะ บริษัทนาคามูระเบรส บริษัทริวเก็ทสึ และบริษัทสุกิยามะฟรุต โดยจะพูดถึงเหตุผลที่อยากจะดูแลรักษาบริษัทเหล่านี้ไปทีละบริษัท นอกจากนี้ยังมีอีกเก้าบริษัทที่ผมคิดว่าน่าสนใจไม่แพ้กัน แต่น่าเสียดายที่ไม่สามารถเขียนรวมไว้ในหนังสือเล่มนี้ได้ทั้งหมด จึงได้รวบรวมเอาไว้ในส่วน 'คอลัมน์' แทนครับ

บริษัทอุตสาหกรรมนิฮงริเคกะคุเป็นบริษัทที่ให้ความสำคัญกับการจ้างงานคนพิการมาตั้งแต่ 50 ปีที่แล้ว ส่วนบริษัทอุตสาหกรรมผลิตภัณฑ์อาหารอินะเป็นบริษัทผลิตรุ่นคันแท็งที่ใครๆ ก็เคยบอกว่าเป็นธุรกิจที่กำลังจะตาย แต่ด้วยเจตจำนงอันแน่วแน่และเป้าหมายของบริษัทในการสร้างประโยชน์ต่อสังคมด้วยการทำให้พนักงานมีความสุข ทำให้บริษัทยังคงเติบโตมาได้อย่างต่อเนื่องและมั่นคง

บริษัทนาคามูระเบรส ซึ่งแม้ว่าจะตั้งอยู่บริเวณตีนเขาของเหมืองเงินอิวามิซึ่งนับว่าเป็นทำเลที่ไม่ดีนัก แต่ก็ยังเป็นบริษัทที่มีผลประกอบการดีและยังคงผลิตผลิตภัณฑ์ที่เป็นประโยชน์ต่อกลุ่มคนเฉพาะทางออกมาอย่างต่อเนื่อง

บริษัทวิเทกส์ อยู่ในกลุ่มธุรกิจขนมที่กล่าวกันว่าเป็นประเภทธุรกิจที่เติบโตเต็มที่แล้ว แต่ก็ยังได้รับความนิยมอย่างล้นหลามจากลูกค้า รวมไปถึงคนในท้องถิ่น และยังคงเป็นบริษัทที่มีผลประกอบการดีมาอย่างยาวนาน

บริษัทสุกียามะฟรุต แม้ว่าจะเป็นกิจการเล็กๆ ของครอบครัวที่ตั้งอยู่ในย่านร้านค้าแถบชนบท แต่ก็ได้รับการสนับสนุนจากลูกค้าอย่างมหาศาล และก็เป็นอีกหนึ่งกิจการที่มีผลประกอบการดีมาอย่างต่อเนื่อง

ผมเชื่อว่าหากท่านผู้อ่านได้อ่านเรื่องราวของบริษัทเหล่านี้ไม่ว่าจะบริษัทใดก็ตาม จะต้องเห็นด้วยกับผมว่า "อย่างนี้เ็นองเป็นบริษัทญี่ปุ่นที่อยากรักษาไว้ให้ดำเนินธุรกิจแบบนี้ต่อไปจริงๆ"

อย่างไรก็ตาม บริษัทที่ผมจะพูดถึงในหนังสือเล่มนี้ หากรวมห้าบริษัทที่กล่าวมาและอีกเก้าบริษัทในส่วนคอลัมน์แล้ว ก็เท่ากับ 14 บริษัทเท่านั้น หากดูจากบริษัททั้งหมดกว่า 6,000 แห่งที่ผมได้ทำการศึกษามาแล้วนั้น ยังมีบริษัทอีกมากมายที่ควรได้รับการกล่าวถึงในฐานะ **'บริษัทญี่ปุ่นที่อยากดูแลรักษาไว้ให้ดีที่สุด'**

แต่ด้วยข้อจำกัดของหน้ากระดาษ ผมจึงคัดมาเหลือเพียงห้าบริษัทในครั้งนี้

ผมขอใช้พื้นที่นี้เพื่อขอบคุณบริษัทที่ผมได้กล่าวถึงในหนังสือเล่มนี้เป็นอย่างสูงที่ให้ความร่วมมือกับผมในการเก็บข้อมูลเพื่อเขียนหนังสือ ทั้งๆ ที่ทุกท่านก็มีงานล้นมือ แต่ยังคงกรุณาสละเวลามา

ให้สัมภาษณ์ ส่งเอกสารข้อมูลที่เกี่ยวข้องให้กับผม รวมถึงให้การสนับสนุนอย่างดีมาตลอด

ผมอยากจะใช้โอกาสที่ได้ตีพิมพ์หนังสือเล่มนี้เผยแพร่ให้ผู้คน
ได้รู้ถึงรูปแบบการดำเนินการอย่างถูกต้องที่บริษัทเหล่านี้ใช้อยู่
เป็นประจำ และแม้ว่าผมจะไม่ได้คาดหวังไว้นัก แต่หากคุณค่าของ
การมีอยู่ของบริษัทที่มีการดำเนินธุรกิจแบบนี้ในสายตาของทุกท่าน
จะเพิ่มสูงขึ้นบ้าง ผมก็คงจะดีใจไม่น้อย

ฤดูใบไม้ผลิ ค.ศ. 2008 ห้องทำงานที่บ้าน

ซากาโมโตะ โคจิ

ศาสตราจารย์ ภาควิชาพัฒนานโยบาย

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยโฮเซ

ผู้อำนวยการศูนย์การศึกษาผ่านดาวเทียมชิชิโอกะ

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยโฮเซ

คำนิยม

หลายคนอาจเคยคิด เคยสงสัยว่าอะไรคือปัจจัยที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ ซึ่งส่วนตัวคิดว่ามีหลายองค์ประกอบมากๆ แต่สิ่งที่สำคัญและเป็นความเชื่อส่วนตัวในการพัฒนาองค์กร ทีมงานที่ดูแลอยู่ คือ ‘การซื้อหัวใจด้วยหัวใจ’ หากคุณอยากให้ใครรักคุณง่ายๆ คือคุณต้องรักเขาก่อน...

เพราะไม่ว่าองค์กรคุณจะมีงบประมาณมากแค่ไหนในการซื้อเทคโนโลยี อุปกรณ์ หรือแม้แต่ซื้อคนมาเพื่อทำงาน แต่พนักงานของเราทำงานโดยหวังแค่ค่าตอบแทน ไม่ได้มีเป้าหมายใหญ่ร่วมกัน ไม่ได้มีหัวใจที่รวมเป็นหนึ่งเดียว นั่นอาจไม่ใช่การเติบโตแบบยั่งยืน เพราะในโลกของความจริงแล้ว อะไรคือความสุขที่แท้จริงของมนุษย์...จริงหรือที่มนุษย์เงินเดือนอยากได้แค่เงินเดือน ตำแหน่ง อำนาจใดๆ ในองค์กร

หลักสำคัญในการพัฒนาองค์กรคือเราจะทำอย่างไรให้พนักงานของเราทำงานมากกว่าค่าตอบแทน ทำงานด้วยหัวใจ ทำงานด้วยความตั้งใจจากตัวเขา

คำถามเหล่านี้ ผู้อ่านคงได้รับคำตอบจากการอ่านหนังสือเล่มนี้ ซึ่งจะมีคำตอบให้คุณทั้งมุมมองในการทำงานและมุมมองการใช้ชีวิต ท้ายสุดในฐานะคนทำงานคนหนึ่ง อยากท้าทายผู้อ่านทุกคนว่าจะดีมั๊ย ถ้าเราไม่ใช่แค่พัฒนาให้พนักงานของเราเป็นแค่คนเก่งคนดีของบริษัท แต่เรามาช่วยทำให้พนักงานของเราเป็นคนเก่งคนดีของประเทศไทย

เริ่มจากกลุ่มเล็กๆ ในบ้าน ในองค์กร ขยายไปสู่ประเทศไทยช่วยกันค่ะ...

บุญญานุช บำรุงทรัพย์
รองประธานเจ้าหน้าที่บริหาร - แบรินด์บาร์บีคิวพลาซ่า

คำนิยม

ดิฉันพบหนังสือเล่มนี้ตอนเรียนปริญญาโทที่ประเทศญี่ปุ่น
เรียกได้ว่าเป็นหนังสือด้านธุรกิจเล่มแรกที่อ่านแล้ว 'ร้องไห้'
โลกนี้...มีบริษัทแบบนี้ด้วยหรือ

นั่นเป็นครั้งแรกที่ดิฉันได้พบกับบริษัทที่ไม่ได้คิดแต่กำไร
ขาดทุน ตัวเลขเพียงอย่างเดียว

ร้านผลไม้ที่แอบจัดผลไม้พิเศษเพื่อเซอร์ไพรส์บ่าวสาวที่บจำกัด
บริษัทชอล์กเขียนกระดานดำที่ตัดสินใจจ้างผู้พิการเป็นจำนวน
กว่าร้อยละ 70 ของพนักงานทั้งหมด

ร้านขนมในฮอกไกโดที่ไม่ยอมขยายร้านไปเมืองหลวง เพราะ
อยากสร้างประโยชน์ให้คนในชุมชนก่อน

บริษัททำขนมชาเขียวที่ตัดสินใจไปเปิดออฟฟิศในจังหวัดเล็กๆ
ไกลเมืองใหญ่เพื่อสร้างงานในท้องถิ่น

อ่านถึงตรงนี้ ท่านอาจจะกลัวว่านี่เป็นแค่หนังสือธุรกิจ
Feel Good สร้างฝัน แต่ผลประกอบการอาจธรรมดาๆ หรือเปล่า
ทุกบริษัทที่อาจารย์ซากาโมโตะแนะนำในหนังสือเล่มนี้ เป็น
บริษัทที่ประสบความสำเร็จอย่างยิ่งในวงการ ยกตัวอย่างเช่น
ผู้บริหารบริษัทอุตสาหกรรมผลิตภัณฑ์อาหารอินะ ผู้ผลิตผงวุ้น
สามารถพลิกบริษัทที่ใกล้ล้มละลายให้กลายเป็นบริษัทที่กำลังเติบโต
ติดต่อกัน 48 ปีได้

วิธีการทำธุรกิจให้ประสบความสำเร็จและยั่งยืนนั้น ไม่ได้อาศัย
เพียงการคำนวณอย่างแม่นยำ หรือกลยุทธ์ที่ดีเพียงอย่างเดียว
สิ่งที่สำคัญคือ 'การดูแลคน'

บริษัทควรดูแลคนแบบไหน ดูแลใคร

คำตอบอยู่ในหนังสือเล่มนี้ค่ะ

นี่เป็นหนังสือที่สร้างกระแสใหม่ในญี่ปุ่น สอนผู้ประกอบการให้มอง
มุมที่ตนเองไม่เคยเห็นมาก่อน จนมียอดพิมพ์รวมแล้วกว่า 7 แสนเล่ม
...และเป็นหนังสือที่เปลี่ยนชีวิตดิฉัน

หวังเป็นอย่างยิ่งว่าหนังสือเล่มนี้จะเป็นหนังสืออีกเล่มที่
เปลี่ยนชีวิตและเปิดมุมมองใหม่ให้คุณผู้อ่านชาวไทยเช่นกันค่ะ

ดร. กฤตินี พงษ์ธนเลิศ

(เกตุวดี Marumura)

นักถ่ายทอดเรื่องราวธุรกิจดีๆ ผ่านการสอนและตัวอักษร

สารบัญ

บทที่ 1 บริษัทมีไว้เพื่อใคร	21
- ผู้บริหารที่ 'ไม่เข้าใจ' กำลังเพิ่มจำนวนขึ้น!	23
- การบริหารบริษัทคือการทำงานเพื่อบรรลุ 'หน้าที่และความรับผิดชอบต่อบุคคลทั้งห้า'	25
- ตั้งเป้าหมายสู่การเป็นบริษัทที่ยั่งยืน ไม่ใช่แค่บริษัทที่มีผลประโยชน์	35
- การสร้างผลประโยชน์และการเติบโตทางธุรกิจ เป็นเพียงวิธีในการทำให้บริษัทดำรงอยู่ต่อไปได้เท่านั้น	38
- พนักงานไม่ได้ต้องการแค่ผลประโยชน์	39
- 'ทำให้คนจำนวนมากพอใจ' คือหน้าที่ของบริษัท	40
- เหตุผลที่บริษัทไม่ประสบความสำเร็จนั้นอยู่ภายในบริษัทเอง	42
- เรื่องบางเรื่องก็มีแค่ SME เท่านั้นที่ทำได้	44
- เรามาช่วยกันสร้างบริษัทที่ทุกคนอยากดูแลรักษาไว้กันเถอะ	45
- ความสำคัญของความต่อเนื่อง	46

บทที่ 2 บริษัทญี่ปุ่นที่อยากดูแลรักษาไว้ให้ดีที่สุด	49
<u>บริษัทอุตสาหกรรมนิฮงริคะกะคุ: มุ่งสู่การเป็นพื้นที่ที่ได้</u>	51
<u>รับเสียงชื่นชม เป็นประโยชน์ และเป็นที่ต้องการของ</u>	
<u>คนพิการ</u>	
- บริษัทที่มีพนักงาน 70% เป็นคนพิการ	53
- "พวกเราจะดูแลเอง"	55
- ไม่ว่าใครก็อยากจะทำตัวให้เป็นประโยชน์	56
- ปรับกระบวนการผลิตให้เข้ากับคน	59
ไม่ใช่ปรับคนให้เข้ากับกระบวนการผลิต	
- กิจกรรมส่วนใหญ่กำลังหนีอยู่	61
- "เดียวคนอื่นก็พานมองว่าพวกเรามืดปกติไปด้วยนะสิ"	62
- มุ่งสู่การพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่	64
- ร่วมสร้างสังคมแห่งการเกื้อกูล!	65
- ผู้บริโภคก็มีส่วนช่วยได้	66
- น้ำหนักและความอบอุ่นของวันคืนกว่า 50 ปี	67
- บริษัทที่ทำให้ครอบครัวของพนักงานมีความสุข	70
- ความมุ่งมั่นในการส่งต่อจากรุ่นสู่รุ่น	71
- สนองความเอาใจใส่ด้วยความเอาใจใส่	72
- ลองคิดว่าพวกเราเองทำอะไรได้บ้าง	75
คอลัมน์: บริษัท ฟังก์เคลสไมล์ จำกัด - ยิ่งเพราะ	80
เป็นคนพิการรุนแรง บริษัทเราก็กินต้องจ้างเอาไว้	

<u>บริษัทอุตสาหกรรมผลิตภัณฑ์อาหารอินะ: เพิ่มยอดขายและ</u>	87
<u>ผลกำไรตลอด 48 ปี ด้วย 'การบริหารงานเพื่อความสุข</u>	
<u>ของพนักงาน' และ 'หลักการบริหารแบบไม่ต่อสู้พาดฟัน'</u>	
- บริษัทที่เพิ่มรายได้และผลกำไรได้ตลอดระยะเวลา 48 ปี	89
อย่างน่าทึ่ง	
- แม้แต่ในกลุ่มธุรกิจที่กำลังจะตายก็ยังสามารถสร้างให้เกิด	91
การเติบโตขึ้นได้อย่างต่อเนื่อง	
- "สร้างบริษัทที่ดีกันเถอะ"	92
- บริษัทมีไว้เพื่อสร้างความสุขให้กับพนักงาน	95
- จะงอกเงยเหมือนพืชที่เลื้อยอยู่เรียดินก็ได้ แต่สิ่งสำคัญคือ	96
ความต่อเนื่องยั่งยืน	
- "ช่วยสนองความต้องการของลูกค้าสักหน่อย"	97
- คิดเอง สร้างเอง ขายเอง	99
- สู้ความเป็นโณนสิ่ววัน โดยไม่สร้างศัตรู	100
- ปรับตัวและลงทุนในอนาคตอยู่เสมอ	104
- ความหมายของการแปะปฏิทินร้อยปี	105
- แรงขับเคลื่อนของบริษัทขึ้นอยู่กับผู้บริหาร	107
- ไม่ให้พนักงานแม้แต่คนเดียวต้องเสี่ยงกับอันตราย	109
- บริษัทที่เป็นที่หย่อนใจของประชาชน	112
- ทางไปโรงเรียนอยู่ในสวน... "นี่เป็นพื้นที่ของ	114
บริษัทเอกชนเหอ"	

- เหล่าพนักงานที่ช่วยกันทำความสะอาดในตอนเช้า และใช้เวลาพักไปกับการดูแลต้นไม้	115
- "บริษัทแบบนี้เพิ่งเคยเห็นเป็นครั้งแรก" แม้แต่มีคฤศณ์ก็ยังประทับใจ	117
- พนักงานที่ไม่ลืมที่จะเอาใจใส่ แม้แต่ในระหว่างการเดินทาง มาทำงานหรือระหว่างการจับจ่ายใช้สอย	120
- ให้ความสำคัญกับความต่อเนื่องยั่งยืน มากกว่าผลกำไรที่เห็นอยู่ตรงหน้า	121
คอลัมน์: บริษัท จอห์นสัน แอนด์ จอห์นสัน จำกัด - กิจการที่มีรายได้เพิ่มขึ้นติดต่อกัน 75 ปี 'ถ้าพนักงาน แฮปปี้ บริษัทก็แฮปปี้'	124
คอลัมน์: บริษัทอุตสาหกรรมจุติ่ง จำกัด - จ่ายเงินเดือน ทุกเดือนและโบนัสอย่างไม่ขาดให้กับพนักงานที่ป่วย เข้าโรงพยาบาลถึงสามปี	126
<u>บริษัทนาคามูระเบรส: บริษัทที่ 'ค้าจนเพื่อนมนุษย์' จะมี ผู้คนแห่แหนกันมาสมัครงานจากทั่วประเทศ และมี ลูกค้าคอยเข้าหาจากทั่วทุกมุมโลก</u>	129
- บริษัทที่อยู่ทางไกลความเจริญที่สุดในญี่ปุ่น	130
- คนหนุ่มสาวจากเมืองใหญ่แห่กันมาสมัครงาน	133
- แนวคิดของท่านประธานคือการค้าจนเพื่อนมนุษย์	135

- ก่อตั้งบริษัทเพียงลำพัง ณ บ้านเกิดที่กำลังถดถอย	138
- พนักงานคนแรกของบริษัทปฏิเสธการเดินทางมาทำงานที่บริษัท?	139
- ยื่นมือเข้าช่วยวัยรุ่นชาวมองโกลที่สูญเสียขาทั้งสองข้าง	141
- "เราจะกันที่นั่งของคุณเอาไว้รอวันที่คุณกลับมา"	142
- "ไม่ต้องมีวันลาหรือครับ/ค่ะ" ความสำคัญต่อหน้าที่ของเหล่าพนักงาน	144
- สร้างของที่จำเป็นสำหรับคนที่ต้องใช้น้ำมัน... การพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ	146
- อุตสาหกรรมการประดิษฐ์ที่แท้จริงที่มีเพียงแห่งเดียวในโลก	148
- กิจกรรมที่หลีกเลี่ยงงานที่ยุ่งยากและต้องแบกรับความรับผิดชอบ	150
- ผู้นำคือคนที่คำนึงถึงประโยชน์สุขของผู้อื่นอย่างแรงกล้า	152
คอลัมน์: บริษัท คิซึเอ็นจิเนียร์ริง จำกัด - พัฒนาเก้าอี้รถเข็นแบบเบาะเลื่อนขึ้นลงได้สำหรับลูกสาว	154
คอลัมน์: บริษัท โฮลิคส์ จำกัด - พัฒนาข้อต่อเทียมสำหรับผู้สูงอายุที่เป็นโรคกระดูกพรุน	156
คอลัมน์: บริษัท อาร์เอฟ จำกัด - พัฒนา 'กล้องดื่มได้' จากมุมมองของ 'เด็ก'	157

<u>บริษัทวิวกีทลี: การบริหารธุรกิจที่เชื่อมคนเข้ากับคน</u>	159
<u>เชื่อมโยงเข้ากับใจ เพื่อชุมชนท้องถิ่น</u>	
- บริษัทของเราต้องอยู่ที่โอปิตีโระ 'เมืองแห่งขนม' เท่านั้น	160
- ตกหลุมรักขนมที่ทำให้เด็กที่ร้องไห้อยู่ยิ้มได้	162
- หุ่นทั้งหมดไปกับการพัฒนา เหลือกำไรไว้ให้พอใช้ชีวิตอยู่ได้เท่านั้น	164
- แนวทางการบริหารธุรกิจแบบ 'หน้าที่ทำข้อ'	167
- บริษัทที่ได้รับความรักจากลูกค้า บริษัทที่เชื่อมโยงกับใจเข้าด้วยกัน	171
- ความอร่อยของขนมที่เชื่อมสัมพันธ์คนสองคนเข้าด้วยกัน	173
- พื้นฐานของทั้งการศึกษาและการดำเนินธุรกิจคือ 'ความประทับใจ'	174
- นักศึกษาแย่งกันสมัคร อัตราการแข่งขันสูงถึงร้อยเท่า!	176
- สวีตเพีย การ์เด็นบนเนื้อที่กว่า 34,000 ตารางเมตร	178
- สร้างความเจริญมั่งคั่งร่วมกับร้านทำขนมเจ้าอื่น	182
- บริษัทที่ไม่หลงลืมจุดเริ่มต้น 'การเชื่อมโยงเข้าด้วยกัน'	184
คอลัมน์: ร้านคาซึวะยะ - ตีพิมพ์บทกลอนมากกว่า 50 ปี เพื่อพุ่มฟักเต้ๆ ที่มีใจโอบอ้อมอารี	185

บริษัทสุกียามะฟรุต: ร้านผลไม้อันเปล่งประกาย 193

"จิตใจที่ได้เป็นลูกค้าร้านคุณนะ"

- ร้านเล็กๆ ที่รุ่งเรืองอยู่ในย่านการค้าที่กำลังถดถอย 195
- การมาถึงของลูกค้าเขยบุญธรรม 196
- ตื่นจากภวังค์ "ถ้าปล่อยไว้แบบนี้ร้านต้องเจ๊งแน่ๆ" 197
- การปฏิรูปชีชะตา 199
- 'เปิดตลอดปีไม่มีวันหยุด' การปรับตัวเพื่อ 200

ความสะดวกของลูกค้า

- ขายเมลอนราคาแพงได้ถึง 8,000 ลูกต่อปี 203
- ส่งผลไม้เป็นสื่อบอกความในใจไปให้แม่ที่บ้านเกิด 204
- ของขวัญที่ไม่หวังผลกำไร แต่คนหนุ่มสาวที่กำลังออกเดินทาง 207
- การบริหารธุรกิจที่ทำให้ลูกค้าพูดว่า "จิตใจที่ได้เป็นลูกค้าร้านคุณนะ" 209

- จากร้านเล็กๆ สู่เป้าหมายในการเป็นผู้ผลิตสินค้าและการทุ่มเทพัฒนาสินค้า 211

- เรื่องที่สุกียามะฟรุตสอนให้เรารู้ 214

คอลัมน์: 'บริษัทที่ยังไงก็ทำให้ชอบไม่ได้' 216

กับ 'บริษัทที่เราอยากจะดูแลจากใจจริง'

บทส่งท้าย 219

บทที่ 1

บริษัทมีไว้เพื่อใคร

ผู้บริหารที่ 'ไม่เข้าใจ' กำลังเพิ่มจำนวนขึ้น!

ช่วงสองสามปีมานี้มีเรื่องอื้อฉาวของบริษัทต่างๆ เกิดขึ้นมากมาย

เรื่องที่ทุกคนน่าจะยังจำได้ดีก็มีตั้งแต่เรื่องของบริษัทผู้ผลิตผลิตภัณฑ์นมสโนว์แบรนด์มิลค์โปรดักส์ บริษัทขนมฟูจิยะ บริษัทอิชิยะเซกะ ผู้ผลิตขนม 'ชิโรอิ โคอิบิโตะ' ที่คนรักขนมคนไหนก็ต้องรู้จัก บริษัทอากะฟุคุและบริษัทคิซโจที่ผู้คนเคยชื่นชมในแบรนด์อันแข็งแกร่ง และยังมีบริษัทมิโฮะปที่ไม่ควรค่าแก่การกล่าวถึงอีกต่อไปแล้ว

นอกจากจะละเมิดกฎหมายแล้ว บริษัทเหล่านี้ยังละเมิดต่อกฎเกณฑ์ทางสังคมอย่างหน้าตาเฉย เรื่องอื้อฉาวของบริษัทต่างๆ เหล่านี้กล่าวได้ว่าเป็นผลมาจากการทำให้กิจการอันควรเป็นของทุกคนในสังคมกลายเป็นของส่วนบุคคลนั่นเอง

ระยะหลังมานี้ คนมักเข้าใจผิดว่าบริษัทเป็นของผู้บริหารและผู้ถือหุ้นเท่านั้น แต่แท้จริงแล้วบริษัทเป็นของคนทุกคนที่เกี่ยวข้องกับบริษัทโดยตรง ไม่ว่าจะเป็นส่วนเกี่ยวข้องมากหรือน้อยก็ตาม คนเหล่านั้นได้แก่ พนักงาน ครอบครัวของพนักงาน ลูกค้า รวมถึงคนในท้องถิ่นด้วย

นั่นเป็นเหตุผลว่าทำไมภาครัฐทั้งในระดับประเทศและระดับจังหวัด รวมไปถึงสถาบันอย่างหอการค้าจึงต้องให้การสนับสนุนบริษัทเอกชนซึ่งเป็น 'ของส่วนบุคคล' ด้วยวิธีการต่างๆ ทั้งในเชิง

นโยบาย ระบบการจัดเก็บภาษี การให้ความช่วยเหลือทางการเงิน การสนับสนุนเชิงเทคนิค และการบริหารจัดการต่างๆ

นับตั้งแต่วินาทีที่ถือกำเนิดขึ้นบริษัทก็ไม่ได้เป็นแค่ของผู้บริหาร ครอบครัว หรือคนกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง แต่ควรมองว่าบริษัทนั้นเป็นของสังคมในวงกว้าง

ผู้บริหารที่ไม่เข้าใจประเด็นที่ว่ามานี้มีจำนวนเพิ่มขึ้นมากในปัจจุบัน

ตัวอย่างเช่น ผู้บริหารบางรายที่เอาใบเสร็จร้านอาหารที่ไปรับประทานกับครอบครัวในวันหยุดมาเบิกกับบริษัท หรือเลือกจ้างงานบุคคลที่เป็นเครือญาติต่างๆ ที่มีคนที่มีคุณสมบัติเพียบพร้อมเหมาะสมกับตำแหน่งมากกว่า

นอกจากนี้ยังรวมไปถึงการเลือกเลย์ออฟพนักงานคนอื่นๆ ออกก่อนพวกพ้องของตนในยามที่ธุรกิจกำลังย่ำแย่ เหล่านี้ล้วนเป็นวิธีการบริหารธุรกิจที่ให้ความสำคัญกับพวกพ้อง หรือก็คือความพยายามในการปกป้องตัวเองและคนสนิท

การบริหารจัดการที่ปนประหว่งเรื่องส่วนตัวกับเรื่องส่วนรวม และการทำให้บริษัทกลายเป็นของส่วนบุคคลเช่นนี้ อย่าว่าแต่ลูกค้าเลย แม้แต่พนักงานในบริษัทเองก็ไม่มีทางเห็นด้วยแน่นอน

ต่อให้ใช้เทคโนโลยีทันสมัยแค่ไหน มีการผลิตสินค้าที่ดีเพียงใด บริษัทที่ละเลยความรับผิดชอบต่อหน้าที่ในฐานะองค์กรของสังคม ก็คงพังทลายลงในที่สุด

บริษัทที่ดำเนินการโดยขัดต่อสิ่งที่สังคมยึดถือ เมื่อเวลาผ่านไป ความขัดแย้งและไม่ลงรอยกับสังคมก็มีแต่จะเพิ่มมากขึ้น พนักงานและคนภายนอกที่ระแคะระคายถึงสัญญาณดังกล่าวก็จะเริ่มหมดความเชื่อมั่นในตัวบริษัท เพราะพนักงานที่ทำงานให้กับบริษัทมักเป็นคนารู้เบื้องลึกเบื้องหลังที่แท้จริงของบริษัทดีกว่าใครๆ

พนักงานที่ทำงานอย่างขยันขันแข็งและครอบครัวของพนักงานเหล่านั้นไม่มีทางยอมรับการกระทำที่ขัดต่อสังคมของบริษัทที่พวกเขาทำงานอยู่อย่างแน่นอน

หากการบริหารงานเต็มไปด้วยการหลอกลวงฉ้อฉล พนักงานก็มีแต่จะพากันลาออกไปเรื่อยๆ สุดท้ายแล้วก็จะถึงจุดที่ไม่สามารถผลิตหรือขายสินค้าได้อีกต่อไป

หากพิจารณาเช่นนี้ ก็จะเห็นว่าการดำเนินธุรกิจโดยตระหนักถึงหน้าที่และความรับผิดชอบต่อผู้ถือหุ้นมีความสำคัญต่อบริษัทมากกว่าความสามารถในการผลิตและวิจัย ความสามารถในการบริหารจัดการ หรือความสามารถในการขายมากนัก

คงไม่ใช่การกล่าวเกินจริงหากจะพูดว่าความตระหนักในเรื่องนี้เป็นสิ่งที่ตัดสินใจได้เลยว่าบริษัทจะรุ่งหรือจะร่วง

การบริหารบริษัทคือการทำงานเพื่อบรรลุ 'หน้าที่และความรับผิดชอบต่อบุคคลทั้งห้า'

ในเชิงรูปธรรมแล้ว บริษัทมีหน้าที่และความรับผิดชอบต่ออะไรบ้าง

ผมคิดว่าบริษัทมีหน้าที่และความรับผิดชอบต่อคนห้ากลุ่ม การกระทำเพื่อไปสู่การบรรลุหน้าที่และความรับผิดชอบต่อบุคคลทั้งห้า นั้นคือความหมายของ 'การบริหาร' ที่แท้จริง

1. ทำให้พนักงานและครอบครัวพนักงานมีความสุข

คนกลุ่มแรกสุดก็คือพนักงานและครอบครัว

พนักงานของบริษัทและคนในครอบครัวที่พนักงานเหล่านั้นคอยหาเลี้ยงอย่างเหน็ดเหนื่อย เราต้องทำให้คนกลุ่มนี้มีความสุข นี่คือหน้าที่อันดับแรกของบริษัทควรทำให้สำเร็จในฐานะองค์กรของสังคม

"แต่บริษัทส่วนใหญ่ควรให้ความสำคัญกับลูกค้าเป็นอันดับหนึ่ง ไม่ใช่เธอ" คุณอาจจะคิดแบบนี้อยู่ใช่ไหมล่ะครับ

เหตุผลที่ผมให้ความสำคัญกับพนักงานเป็นอันดับหนึ่งก็เพราะว่าพนักงานเป็นผู้สร้างผลิตภัณฑ์ เป็นผู้ให้บริการแก่ลูกค้า หากพนักงานเหล่านั้นเต็มไปด้วยความรู้สึกว่าถูกปฏิบัติอย่างไม่เป็นธรรม รู้สึกไม่พอใจ หรือเคลงใจแล้วล่ะก็ พวกเขา ก็ไม่มีทางบริการลูกค้าด้วยใบหน้ายิ้มแย้มได้อย่างแน่นอน

พนักงานที่ไม่พอใจองค์กรของตัวเอง และไม่มีความรู้สึกเป็นเจ้าของนั้น ไม่มีทางให้บริการที่น่าประทับใจแก่ลูกค้าได้ ลูกค้าที่มีสายตาแหลมคมแถมมองปราดเดียวก็รู้แล้วว่ารอยยิ้มไหนเป็นรอยยิ้มที่ฉาบไว้แค่ผิวเผิน

ผมขออ้ออีกครั้งนะครับ พนักงานที่มีความรู้สึกว่าเป็นบริษัทปฏิบัติต่อตนเองอย่างไม่เป็นธรรม มีความรู้สึกไม่พอใจหรือกลางแกลงใจนั้น ไม่มีทางให้บริการอันเปี่ยมไปด้วยพลังงานบวกและน่าประทับใจต่อลูกค้าได้ ไม่มีทางผลิตสินค้าที่ทำให้ลูกค้ารู้สึกประทับใจได้

ดังนั้นสิ่งที่สำคัญที่สุดจึงเป็นความสุขของพนักงานนั่นเอง หน้าที่และความรับผิดชอบที่ยิ่งใหญ่ที่สุดของบริษัทคือการมุ่งสร้างความสุขให้เหล่าพนักงานและครอบครัว

2. ทำให้พนักงานของผู้รับเหมารายย่อย (Subcontractor) มีความสุข

อันดับที่สองก็คือพนักงานของผู้รับเหมารายย่อยและครอบครัว หรือพูดอีกแง่ก็คือคนที่ทำงานให้กับบริษัทของเรานั่นเอง

ผมเรียกคนกลุ่มนี้ว่า 'พนักงานนอกบริษัท' เพราะพวกเขาเป็น 'พนักงานของบริษัทเราที่ใส่ชุดยูนิฟอร์มต่างออกไปเท่านั้น'

ลองคิดดูนะครับ บริษัทส่วนใหญ่ที่ถูกเรียกว่าผู้รับเหมารายย่อยนั้นช่วยทำงานที่เราเรียกว่างาน 3D* ซึ่งเป็นงานที่บริษัทต้นทางทำไม่ได้หรือไม่อยากทำ

งานผลิตจำนวนน้อยที่ไม่ค่อยได้กำไร งานผลิตที่มีความซับซ้อนและยุ่งยาก งานด่วน งานที่ต้องใช้ความเร็วสูง งานที่มีความเสี่ยงสูง งานอันตราย ผู้รับเหมารายย่อยช่วยทำงานเหล่านี้ให้กับพวกเรา

* งาน 3D คืองานที่มีลักษณะ dirty, dangerous and demanding คือสกปรก อันตราย และยาก

มีบริษัทจำนวนมากที่ปฏิบัติกับบริษัทผู้รับเหมารายย่อยราวกับ
พวกเขากำลังไล่แมลงที่คอยกวนใจ

"ก็เราเป็นคนจ่ายเงินจ้างนี่ จะปฏิบัติกับทางนั้นยังงี้ก็ได้"

"ทางนี้เป็นคนป้อนงานให้หะ ก็ต้องตามใจเราหน่อยสิ"

มีบริษัทขนาดใหญ่จำนวนไม่น้อยที่มีอัตรากำไรสุทธิอยู่ที่ 10%
20% หรือ 30% แต่บริษัทผู้รับเหมารายย่อยของบริษัทเหล่านี้
กลับมีอัตรากำไรสุทธิเฉลี่ยอยู่ที่ 2-3% เท่านั้น และกว่า 70% ของ
บริษัทเหล่านี้ประสบภาวะขาดทุน

ในขณะเดียวกันก็ยังมีกลุ่มบริษัทใหญ่ที่มีผลประกอบการ
ดีอยู่แล้ว แต่กลับมีนโยบายที่ต้องลดต้นทุนลงอย่างมหาศาลแทบทุกปี
เช่น ต้องลดลง 10% บ้าง 30% บ้าง

และมีอีกหลายบริษัทที่กดราคาสินค้าสั่งผลิตลงแบบตามใจตัวเอง
หรือไม่อนุญาตให้ผู้รับเหมารายย่อยเขียนกำไรลงในใบเสนอราคา

ในใบเสนอราคาของญี่ปุ่นนั้นจะมีช่องให้กรอกค่าบริหารจัดการ
และกำไรอยู่ บริษัทหลายแห่งโอตครวญว่าไม่อาจจะกรอกตัวเลข
เท่าไรลงไปก็ถูกลบออกอยู่ดี...ถ้าเขียนไปว่ากำไร 5% ก็ไม่ผ่าน และ
มีแต่จะได้ยินคำพูดที่ว่า "กำไรก็ต้องไปหาเอาเองจากการบริหาร
จัดการการผลิตภายในของคุณสิ ตรงนี้นะต้องเขียนว่าศูนย์"

ไม่ยากเลยที่จะมองให้ออกว่าหากทำแบบนี้ต่อไป ปฏิบัติการ
ต่อต้านจากบริษัทผู้รับเหมารายย่อยก็มีแต่จะเพิ่มขึ้นเรื่อยๆ

ปฏิบัติการต่อต้านนั้นนอกจากจะเร่งให้ผู้รับเหมารายย่อย

หลีกเลี่ยงผู้จ้างลักษณะนี้แล้ว ยังนำไปสู่การเลิกกิจการของผู้จ้างอีกด้วย หากผู้รับเหมารายย่อยไม่ยอมรับร่วมงานกับผู้จ้างหรือต้องปิดกิจการลง คนที่เดือดร้อนที่สุดก็คือบริษัทผู้จ้างเอง ดังนั้นการบริหารงานโดยให้ความสำคัญกับผู้รับเหมารายย่อยจึงเป็นสิ่งจำเป็น

ผลกำไรของฝ่ายหนึ่งสูงถึง 10% แต่อีกฝ่ายกลับมีผลกำไรอยู่ที่ 2% ด้วยเงื้อมมือที่ไม่มีทางเป็นความสัมพันธ์ของคู่ค้าที่ดีต่อกันไปได้ และยิ่งไม่มีทางได้รับการยอมรับจากสังคมอีกด้วย

การที่ฝ่ายหนึ่งเป็นผู้ชนะ และอีกฝ่ายเป็นผู้แพ้ นั้น ไม่ใช่รูปแบบความสัมพันธ์ของบริษัทที่ดีเลย การที่บริษัทอยู่ได้ด้วยการสังเวยใครไปไม่ใช่แนวทางที่ถูกที่ควร

3. ทำให้ลูกค้ามีความสุข

ลำดับที่สามคือลูกค้า

บริษัทที่ถูกลูกค้าเกลียดเรียกได้ว่าไม่มีอนาคต ดังนั้นบริษัทจึงมีหน้าที่และความรับผิดชอบในการทำให้ลูกค้ามีความสุข

"ดีจังที่มีบริษัทนี้อยู่" "ดีจังที่บริษัทคุณผลิตสินค้าแบบนี้ออกมา" บริษัทควรให้บริการและผลิตสินค้าที่ทำให้ลูกค้ารู้สึกขอบคุณได้แบบนี้ การติดต่อกัน ซื้อสินค้า และใช้บริการของบริษัทเช่นนี้จะทำให้ลูกค้ามีความสุขและประทับใจ นี่คือน้ำที่และความรับผิดชอบที่สำคัญเป็นอันดับสามนั่นเอง

นักวิชาการด้านการบริหารและผู้บริหารส่วนใหญ่มักกล่าวว่า

"ลูกค้าสำคัญเป็นอันดับสามนั่นแหละ ไม่ใช่แล้วละ ยังไงลูกค้าก็ต้องมาเป็นอันดับหนึ่ง..." แต่ผมกลับไม่คิดเช่นนั้น

ที่พูดอย่างนี้ก็เพราะว่าหากลองคิดดูดีๆ ว่าใครเป็นคนสร้างตลาดให้เกิดขึ้นแล้วละก็ จะพบว่าจริงๆ แล้วคนสำคัญที่ทำให้ตลาดเกิดขึ้นได้ก็คือพนักงาน

หน้าที่ของบริษัทคือการตอบสนองความต้องการของลูกค้าผลิตและจำหน่ายสินค้าที่คิดว่าลูกค้าอยากได้ ดังนั้นลูกค้าก็มีความสำคัญเช่นกัน แต่พนักงานที่ต้องตอบสนองความต้องการของลูกค้าอย่างทันท่วงทีนั้นสำคัญกว่า หากไม่มีลูกค้า พนักงานก็แค่ต้องสร้างลูกค้าขึ้นเท่านั้นเอง

ความหมายของการบริหารก็คือการสร้างให้เกิดบางสิ่งขึ้นจากสภาพที่ไม่มีอะไรเลย การสร้างอะไรบางอย่างจากสิ่งที่มีอยู่แล้วไม่สามารถสร้างผลประโยชน์ที่ดีให้แก่บริษัทได้ และนั่นไม่ใช่วิธีการบริหารในแบบ 'ถือคอปเลิงด้วยตัวเอง'* หรือ 'โอนลิ่ว่น' แต่เป็นวิธีการบริหารแบบ 'นักเลียนแบบ' หรือ 'บริษัทอันดับสอง' เท่านั้น

การสร้างบางสิ่งบางอย่างจากศูนย์นั่นคือการค้นหา สร้างคุณค่าและอุปสงค์ที่ซ่อนเร้นอยู่หรือยังไม่มีอยู่ในโลกใบนี้ขึ้นมา เป็นรูปแบบการบริหารธุรกิจที่มุ่งสร้างตลาดใหม่ และสร้างแรงสนับสนุนต่อความต้องการของลูกค้าที่หลับใหลอยู่ ณ ก้นบึ้งของจิตใจให้ตื่นขึ้น มันคือการสร้างสรรค์คุณค่าที่อยู่ในใจลูกค้าประเภท "ถ้ามีของแบบนี้

* คำพูดอันโด่งดังของฟูจิซาวะ ทาเคโอะ ผู้บริหารยุคบุกเบิกของบริษัทฮอนด้า สื่อถึงการทำอะไรด้วยตนเองแม้ว่าจะไม่มีประสบการณ์มาก่อนเพื่อสั่งสมประสบการณ์ของตนให้พอพูน

ก็คงดีสินะ" "ถ้าทำได้แบบนี้ก็คงดี" ให้เกิดขึ้นจริง

ถ้าไม่มีลูกค้าก็แค่สร้างลูกค้าขึ้นมา หน้าที่ที่แท้จริงของบริษัท ก็คือการสร้างนั่นเอง

แล้วใครกันที่เป็นคนสร้าง ก็พนักงานไงละครับ พนักงานที่ในใจเต็มไปด้วยความรู้สึกไม่เท่าเทียม ไม่พอใจ และกลางแครงใจ ไม่มีทางที่จะตอบสนองความต้องการของลูกค้าที่คาดหวังว่าจะได้รับความประทับใจและการบริการที่ดีได้เลย

หากเราทำให้ความพึงพอใจของพนักงานและบริษัทผู้รับเหมา รายย่อยเพิ่มสูงขึ้นได้ ก็จะสามารถทำให้ความพึงพอใจของลูกค้าเพิ่มขึ้นได้ด้วยไปโดยปริยาย

4. ทำให้ชุมชนท้องถิ่นมีความสุขและคึกคัก

ลำดับที่สี่ก็คือหน้าที่และความรับผิดชอบต่อชุมชนท้องถิ่นหรือคนในท้องถิ่น คือการทຸ່ມเทเพื่อชุมชนท้องถิ่น ซึ่งหมายรวมถึงผู้คนที่ย้ายอยู่ในพื้นที่และสิ่งแวดล้อมทางธรรมชาติต่างๆ ด้วย

พอพูดถึงการทຸ່ມเทเพื่อชุมชนท้องถิ่น หลายบริษัทจะคิดถึงแต่เรื่องยากๆ ทั้งที่จริงๆ แล้วมันไม่ใช่เรื่องยากเลยครับ

การทຸ່ມเทเพื่อสังคมของบริษัทก็คือการมุ่งไปสู่การเป็นบริษัทที่มีคุณค่าสำหรับลูกค้า พนักงาน และท้องถิ่นนั่นเอง บริษัทมีหน้าที่และความรับผิดชอบที่จะต้องสร้างความสุขให้แก่ผู้คนที่อาศัยอยู่ในชุมชนท้องถิ่นนั้น

พูดให้เห็นภาพง่าย ๆ ก็คือจะต้องเป็นบริษัทที่ทำให้ผู้คนคิดว่า "บริษัทนี้เป็นสัญลักษณ์ของเมืองเรา" "บริษัทนี้เป็นความภาคภูมิใจของเมืองนี้เลย" "อยากให้ลูก ๆ เข้าไปทำงานในบริษัทนี้จริงๆ" หรือก็คือการมุ่งสู่การเป็นบริษัทที่เป็นความภาคภูมิใจของผู้คนในท้องถิ่นนั่นเอง

พอพูดถึงการทำเพื่อท้องถิ่น บริษัทหลายแห่งก็นึกถึงแต่การสนับสนุนด้านศิลปวัฒนธรรม ไม่ก็การกุศล หรือบางคนก็อาจจะนึกว่าการทุ่มเทเพื่อสังคมนั้นคือการสร้างอาคารหลังใหญ่ หรือไม่ก็อาจจะนึกถึงการบริจาคเงิน

แต่ผมคิดว่าสิ่งที่สำคัญที่สุดคือการบริหารงานในแต่ละวันโดยมีสำนึกต่อสังคมในฐานะพลเมืองบริษัท (Corporate citizenship)

สำหรับคนที่มีความรู้ทางวัตถุในระดับหนึ่งแล้ว พวกเขาไม่ได้คาดหวังการจ้างงานหรือการผลิตสินค้าจากบริษัท แต่คาดหวังสิ่งที่จะมาเติมเต็มจิตใจได้ต่างหาก บริษัทที่พยายามจะบรรลุหน้าที่และความรับผิดชอบเช่นนี้ย่อมได้รับการยอมรับและเสียงชื่นชมสุดท้ายแล้วการบริหารงานอย่างมีคุณค่าที่บริษัทยึดถือก็จะถูกสื่อสารเผยแพร่ไปสู่ผู้คนในวงกว้าง

หากบริหารงานโดยมุ่งเน้นความสุขของผู้คนในท้องถิ่นและชุมชนเป็นศูนย์กลาง สิ่งที่ทำก็就会被ซึมซับเข้าไปในใจของผู้คนอย่างแน่นอน หลังจากนั้นความประทับใจก็就会被ส่งต่อไปเป็นลูกโซ่ คนทั้งสี่กลุ่มที่กล่าวมาจนถึงตอนนี้ก็มีความสุขกันทุกคน

ว่าไหมครับ

"เป็นสัญลักษณ์ของเมืองนี้" "เป็นบริษัทที่ไม่มีไม่ได้" "เป็นบริษัทที่อยากรักษาให้คงอยู่ต่อไป" การที่จะกลายเป็นบริษัทที่ผู้คนคิดถึงในแง่นี้ได้ นั้น จะต้องบากบั่นเพื่อบรรลุหน้าที่และความรับผิดชอบต่อชุมชนท้องถิ่นและผู้คนในท้องถิ่นให้ได้

5. ความสุขของผู้ถือหุ้นจะเกิดขึ้นเองโดยอัตโนมัติ

ลำดับที่ห้าคือความสุขของผู้ถือหุ้นและนักลงทุน อันถือเป็นหน้าที่และความรับผิดชอบต่อผู้สนับสนุนเงินทุนและสินทรัพย์ให้แก่บริษัท ซึ่งสามารถแบ่งได้เป็นสองประเภทด้วยกัน

ประเภทแรกคือหน้าที่และความรับผิดชอบในเชิงวัตถุ หรือก็คือผลตอบแทนที่เป็นตัวเงินปันผลแก่ผู้ถือหุ้น อีกประเภทคือหน้าที่และความรับผิดชอบในเชิงจิตใจ โดยวัดได้จากการที่บริษัทที่ตนเองถือหุ้นอยู่นั้นได้รับความเคารพและความรักจากพนักงาน ลูกค้า และชุมชนหรือไม่นั่นเอง

นี่คือความต้องการของผู้ถือหุ้นที่อยากให้บริษัทได้รับความเคารพและการยอมรับจากผู้คนที่เกี่ยวข้องทั้งหมด ไม่ว่าจะเป็นพนักงาน บริษัทผู้รับเหมารายย่อย ลูกค้า และผู้คนในท้องถิ่น ซึ่งควรมาก่อนเรื่องผลประโยชน์ที่ดีและผลตอบแทนเสียอีก

ผมขอยกตัวอย่างตรงนี้ไว้สักตัวอย่างหนึ่ง

ผมเคยเขียนแนะนำบริษัทหนึ่งลงในหนังสือพิมพ์ท้องถิ่น แต่

ไม่ได้เอ่ยชื่อของบริษัทเอาไว้ในบทความ (บริษัทที่ว่านี้เป็นหนึ่งในบริษัทที่อยู่ในหนังสือเล่มนี้ด้วย) หลังจากนั้นประธานของบริษัทดังกล่าวก็ติดต่อมา เล่าว่าได้รับจดหมายจากผู้ถือหุ้น

‘ได้อ่านบทความในหนังสือพิมพ์แล้ว ถึงแม้จะไม่ได้ใส่ชื่อบริษัทเอาไว้ แต่อ่านดูก็รู้ได้ทันทีว่ากำลังพูดถึงบริษัทที่ฉันถือหุ้นอยู่แน่ๆ รู้สึกเป็นเกียรติและภูมิใจที่ได้เป็นลูกค้าและผู้ถือหุ้นของบริษัทของคุณ...’

เนื้อหาในจดหมายเขียนไว้แบบนี้

อย่างที่ทุกท่านได้เห็นแล้ว ระยะหลังมานี้เริ่มมีผู้ถือหุ้นจำนวนมากขึ้นเรื่อยๆ ที่ไม่ได้มองว่าราคาหุ้นหรือเงินปันผลสำคัญเป็นอันดับหนึ่ง บางทีการได้รับจดหมายแบบนี้ต่างหากที่เป็นความสุขที่สุดของผู้บริหารและพนักงานของบริษัท

อันที่จริงแล้ว หากเราทำให้ความพอใจของบุคคลกลุ่มแรกเพิ่มสูงขึ้นได้ ความสุขของบุคคลลำดับที่ห้าหรือผู้ถือหุ้นนั้นก็就会产生เองโดยอัตโนมัติ คงไม่ผิดหากจะกล่าวว่าหน้าที่และความรับผิดชอบต่อผู้ถือหุ้นนั้นไม่ใช่เป้าหมาย แต่เป็นผลที่เกิดขึ้นตามมามากกว่า

ทว่าน่าเสียดายที่ผู้บริหารจำนวนมากยังมีความเข้าใจผิดในประเด็นนี้ และความเข้าใจผิดนั้นก็นำไปสู่การบริหารงานที่มุ่งเน้น

การทำให้ผู้ถือหุ้นมีความสุขเป็นหลัก

หากไม่มีผู้ถือหุ้นที่สนับสนุนเงินทุนแล้ว บริษัทก็ไม่อาจดำรงอยู่ได้ นี่เป็นความจริงที่ไม่อาจปฏิเสธ แต่เราก็ไม่ควรคิดถึงผู้ถือหุ้นในลักษณะเดียวกันกับบุคคลในกลุ่มแรก เพราะหากมัวแต่พยายามจะทำให้ผู้ถือหุ้นมีความสุข ก็รังแต่จะนำไปสู่การปั่นราคาหุ้นขึ้นๆ ลงๆ ในระยะสั้น และสูญเสียความสามารถในการบริหารงานในระยะยาวไปในที่สุด

นี่เป็นแนวโน้มที่มักเห็นได้บ่อยเป็นพิเศษในผู้บริหารของธุรกิจ SME

เมื่อแยกความแตกต่างระหว่างการลงทุนและการบริหารไม่ออก ก็จะเห็นผู้บริหารไม่ต่างจากนายทุน ส่งผลให้เกิดการบริหารงานโดยยึดผลประโยชน์ของตนเป็นหลัก สุดท้ายความพึงพอใจของพนักงานและผู้รับเหมารายย่อย รวมไปถึงความพึงพอใจของลูกค้าก็จะตกต่ำลง

(ติดตามอ่านต่อได้ในฉบับเต็ม)



ติดตามความสนุกเพิ่มเติมได้ที่

<http://store.jamsai.com/9786160624720.html>