

### ตอนที่ 3 : การถ่ายทอดรูปแบบการบริหาร : แบบญี่ปุ่นหรือแบบอเมริกัน

ในภูมิภาคแถบเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ การถ่ายทอดเทคโนโลยีพร้อมกับการเพิ่มขึ้นของการร่วมลงทุน (Joint ventures) รวมทั้งการย้ายสถานที่ประกอบการของบริษัทต่างชาติมายังภูมิภาคแถบนี้ ได้ก่อให้เกิดผลกระทบที่สำคัญต่อการพัฒนารูปแบบของการบริหารงานของคนในท้องถิ่น ทั้งนี้เพราะว่าการถ่ายทอดเทคโนโลยีเกิดขึ้นควบคู่ไปกับการถ่ายทอดความรู้ด้านการบริหารจากสหรัฐอเมริกา ญี่ปุ่น หรือยุโรปตะวันตก ซึ่งจะออกมาในรูปของวิธีการบริหารงาน หรือกล่าวอีกอย่างหนึ่งก็คือสิ่งที่นักบริหารทำการตัดสินใจ วางแผน จัดองค์การและติดต่อสื่อสาร ประเด็นสำคัญสำหรับนักบริหารในภูมิภาคแถบเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ ก็คือ จะพัฒนารูปแบบของการบริหารสำหรับท้องถิ่นอย่างไรที่จะให้สอดคล้องกับวัฒนธรรมของภูมิภาคแถบนี้ อีกทั้งยังก่อให้เกิดประสิทธิผลในการที่จะบรรลุเป้าหมายทางธุรกิจ ประเด็นที่เกี่ยวข้องอีกประเด็นหนึ่งก็คือ รูปแบบของการบริหารที่ยืมมาจากญี่ปุ่น และอเมริกามีอิทธิพลและมีความสำคัญอย่างไรบ้าง ทั้งนี้ไม่ได้หมายความว่าทัศนะในการบริหารแบบยุโรปหรือแบบเอเชียอื่น ๆ จะไม่มีความสำคัญ แต่ว่าในประเทศไทยรูปแบบจากญี่ปุ่นและอเมริกาได้รับการนำเอามาใช้มากที่สุด จะเห็นได้ว่า แม้กระทั่งในบริษัทของชาวยุโรปเองก็ยังมีผู้บริหารที่ได้รับการศึกษาอบรมมาจากสหรัฐอเมริกา

งานวิจัยฉบับนี้จะศึกษาเชิงสำรวจรูปแบบของการบริหารงานแบบญี่ปุ่นและอเมริกาเพื่อที่จะชี้ให้เห็นประเด็นต่าง ๆ ที่เป็นหัวใจสำคัญของการบริหารซึ่งจะมีทั้งประเด็นที่เป็นสากล (universal) และประเด็นที่เป็นลักษณะเฉพาะของวัฒนธรรมทั้งสองชาติ นอกจากนั้นยังจะเป็นการวิเคราะห์ตัวอย่างของการนำเอารูปแบบการบริหารของทั้งสองประเทศมาประยุกต์ใช้ในเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ รวมทั้งสำรวจค่านิยมในการพัฒนารูปแบบการบริหารที่เป็นของตนเอง ซึ่งจะเป็นรูปแบบที่ได้รับการปรับให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมและวัฒนธรรมของตนเอง

#### การศึกษาด้านการบริหารและรูปแบบการบริหาร

วอร์เนอร์ (1987) ได้เสนอว่ารูปแบบการบริหารเป็นผลมาจากขบวนการเรียนรู้ทางสังคม (socialization process) ที่เกิดขึ้นจากการศึกษาด้านการบริหารทั้งอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ ระบบการศึกษาด้านการบริหารของแต่ละประเทศจะก่อให้เกิดผลที่แตกต่างกันมากจนแต่ละแบบได้รับการพิจารณาว่า

เป็นแม่แบบของวิธีการบริหารของแต่ละประเทศ (Warner, 1987:91) ตัวอย่างเช่น แม่แบบของประเทศอังกฤษจะ เน้นความสำคัญของประสบการณ์การปฏิบัติในบริษัทมากกว่าการศึกษาในระบบอย่างมีแบบแผนเป็นทางการ ในขณะที่ในเยอรมันนี้ เน้นทางด้านความสามารถในการปฏิบัติงานให้เป็นผลสำเร็จและการใช้เทคโนโลยี สำหรับชาวญี่ปุ่นก็จะให้ความสำคัญกับการศึกษาในระดับปริญญาตรีในมหาวิทยาลัยชั้นนำของประเทศและการฝึกฝนอบรมด้านธุรกิจภายในบริษัท ในขณะที่วิธีการแบบอเมริกันก็จะ เน้นในด้านการศึกษาด้านวิชาชีพทั่ว ๆ ไปในระดับหลังปริญญาตรี

รูปแบบในการบริหารงานของแต่ละประเทศจะมีนัยยะสำคัญต่อการถ่ายทอดเทคโนโลยีจากต่างชาติเข้ามาใช้ในภูมิภาคอาเซียนตะวันออกเฉียงใต้ และอาจเป็นการไม่ถนัดนักในการที่จะนำเอารูปแบบในการบริหารงานของต่างชาติที่กล่าวมาแล้วข้างต้นมาใช้ในสภาวะแวดล้อมที่แตกต่างกัน

ในการวิเคราะห์ของวอร์เนอร์ (1987:91) เขาได้ชี้ให้เห็นว่ารูปแบบที่มีลักษณะ เฉพาะอัน เกิดจากขบวนการเรียนรู้ทางด้านการบริหารเป็นผลมาจากกลุ่มตัวแปรดังต่อไปนี้

1. ความล่าช้าในการเป็นประเทศอุตสาหกรรม
2. ลักษณะธรรมชาติและจังหวะความช้าหรือเร็ว (pace) ของขบวนการอุตสาหกรรม
3. มาตรฐานทางด้านสังคมและวัฒนธรรมที่มีมาก่อนหน้าการเกิดขึ้นของขบวนการอุตสาหกรรม
4. รูปแบบของโครงสร้างกลุ่มผู้นำ
5. ลักษณะธรรมชาติของระบบสังคมและการเมือง
6. ระบบชนชั้นในสังคม
7. อัตราความเคลื่อนไหวของประชากรในทางสังคมและทางภูมิศาสตร์

ดังนั้นรูปแบบแต่ละแบบที่ใช้กันอยู่ในปัจจุบันจะเป็นผลมาจากการพัฒนาที่แตกต่างกันออกไปทั้งนี้เพราะตัวแปรที่กล่าวมาแล้วข้างต้น ดังนั้นจึงเป็นไปได้อย่างมากว่าแนวทางสำหรับวิธีการบริหารที่จะ เกิดขึ้นใหม่หรือที่เป็นของตนเองจะมีลักษณะที่แตกต่างกันออกไปเช่นกัน ทั้งนี้โดยขึ้นอยู่กับตัวแปรดังกล่าว และอิทธิพลทางด้านความคิดและวิธีการที่ยืมมาจากญี่ปุ่น สหรัฐอเมริกา หรือจากยุโรป

## การบริหารงานแบบญี่ปุ่น

วิธีการที่จะศึกษาเกี่ยวกับการบริหารงานแบบญี่ปุ่นมีอยู่ด้วยกันหลายวิธี อาทิเช่น การศึกษาค่านิยมพื้นฐานที่เห็นได้อย่างชัดเจนจากวิธีการบริหารงานแบบญี่ปุ่น การศึกษาเกี่ยวกับหน้าที่ต่าง ๆ ที่ผู้บริหารจะต้องดำเนินการ เช่น การวางแผนงาน การควบคุม การจัดระบบ รวมทั้งขั้นตอนในการทำงานของนักบริหารชาวญี่ปุ่น เช่น การเจรจาต่อรอง และการติดต่อสื่อสาร

ค่านิยมพื้นฐานในการบริหารของชาวญี่ปุ่นได้แก่ (Putti & Fong, 1985 : 106, Sogawa, 1985:12; Durlabhji, 1983:830; Sullivan and Nonanka, 1986:178.)

1. การให้ความสำคัญกับสปีริตของกลุ่ม/ของทีม
2. การมองภาพของธุรกิจในแง่มุมที่กว้าง (Generalist perspective)
3. การเปลี่ยนแปลงที่เป็นขั้นตอน (Evolutionary Change)
4. ความรู้สึกผูกพันและจงรักภักดี
5. ระบบอาวุโส
6. ความสอดคล้อง/ความร่วมมือ
7. มติของคนกลุ่มใหญ่/ความเข้าใจร่วมกัน
8. การเข้ามามีส่วนร่วมในธุรกิจ
9. การมองผลในระยะยาว (Longer time horizon)
10. เน้นการกระจายผลประโยชน์
11. ยึดถือทัศนคติที่ว่าทุกคนในองค์การมีความสำคัญร่วมกันจะขาดใครคนใดคนหนึ่งไม่ได้ (holistic perspective)
12. คุณภาพ
13. เชื่อในระบบผู้นำที่เป็นชาย (Paternalism)
14. พิธีกรรม
15. ความจงรักภักดีต่อบริษัท

ค่านิยมเหล่านี้แสดงให้เห็นถึงวัฒนธรรมทางการบริหาร ซึ่งเน้นทางด้านเสถียรภาพความมั่นคงในระยะยาว และความรู้สึกในการที่ปัจเจกบุคคลในทุกระดับได้เข้าร่วมเป็นส่วนหนึ่งของบริษัท โดยผ่านการเป็นสมาชิกของกลุ่ม

คำนิยามที่กล่าวมานี้ยังนำไปสู่การวางหลักการที่แน่นอนในการวางแผน การจัดองค์การ โดยทั่วไปแล้วในบริษัทญี่ปุ่น ส่วนงานต่าง ๆ จะถูกบรรจุเอาไว้ใน แผนการจัดองค์การพร้อมกับคำอธิบายลักษณะงาน (Job description) เฉพาะที่ เป็นกรณีพิเศษระหว่างผู้บริหารและพนักงานเท่านั้น แผนการจัดองค์การแบบญี่ปุ่นจะ เน้นด้านการแบ่งแผนก และให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในการท างานร่วมกัน (Sogawa, 1985:12-13) โครงสร้างของขบวนการตัดสินใจก็จะ เน้น ถึงความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลเป็นหลักเช่นกัน โดยมีพื้นฐานอยู่บนระบบที่เรียกว่าริงกิ (ringi) ซึ่งหมายถึงกระบวนการตัดสินใจ โดยผู้ได้บังคับบัญชาจะจัดทำข้อเสนอ เพื่อแก้ปัญหาหรือ โครงการเพื่อปฏิบัติ และสูงขึ้นไปยังผู้บังคับบัญชาเพื่อขอความเห็น หรือขอลงก่อนการพิจารณาอนุมัติให้ปฏิบัติได้ (Putti & Fong 1985:109; sethi, Namiki & Swanson, 1984:40; Shida, 1986:110) ในบริษัทญี่ปุ่น นั้นแทบจะกล่าวได้ว่าไม่มีการบรรยายลักษณะของงานไว้หรือถ้ามีก็เป็น ไป ในลักษณะ ที่คลุมเครือ ทั้งนี้เพราะว่าในการท างาน พนักงานทุกคนจะได้รับการคาดหมายว่าจะ ปฏิบัติหน้าที่ของคนให้มากกว่าที่ได้รับภารกิจที่กำหนดเอาไว้ เพราะว่าพนักงานเหล่านั้นมี พันธะผูกพัน ความศรัทธา ความกระตือรือร้น รวมทั้งความจงรักภักดีต่อบริษัทที่ตน สังกัด (Ishida, 1986:107)

ในแง่ของหน้าที่การบริหาร บริษัทญี่ปุ่นในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียง ใต้ มักจะวางแผนการท างานสำหรับงานในระยะสั้น คือประมาณ 6 เดือน หรือ 1 ปี และโดยทั่วไปแล้วจะมีเฉพาะนักบริหารชาวญี่ปุ่นเท่านั้นที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการวาง แผน (Putti & Fong, 1985:109) ในด้านขบวนการตัดสินใจ บริษัทญี่ปุ่นมักจะใช้ วิธีการตัดสินใจที่อาศัยข้อคิดเห็นของคนกลุ่มใหญ่ แต่สำหรับผู้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ มักจะเป็นนักบริหารชาวญี่ปุ่นเท่านั้น โดยที่การตัดสินใจขั้นเด็ดขาดจะเป็นของหัวหน้าผู้ บริหารที่เป็นชาวญี่ปุ่น (chief executive) (Putti & Fong 1985:109) ใน วิธีการท างานแบบญี่ปุ่นจะมีระบบการควบคุมอย่างเคร่งครัดและเข้มงวด โดยไม่ค่อย ให้ความสำคัญกับด้านวัตถุประสงค์ และการวัดผลหรือการประเมินคุณค่าโดยอาศัย ความสามารถเป็นเกณฑ์ (Putti & Fong 1984:110)

ในด้านรูปแบบของการติดต่อและการสื่อสาร นักบริหารชาวญี่ปุ่นมักจะ มีความเป็นระเบียบแบบแผน และมักจะใช้สื่อความหมายที่ไม่ใช่คำพูด (non-verbal clues) สื่อความหมายทางอ้อม (indirect association) และการ

ใช้คำพูดหรือวลีที่มีความหมายที่ตรงกันข้ามกับความรู้สึก (irony) รูปแบบเช่นนี้ได้รับอรรถาธิบายว่าอยู่ในบริบทที่ยากต่อการเข้าใจ (high context) เพราะต้องอาศัยความเข้าใจทางวัฒนธรรมและพื้นฐานที่มีร่วมกัน โดยไม่คอยให้เนื้อหาของเรื่องราวและข้อมูล (information) ที่กระจ่างชัดนักทั้งในแง่ของรายละเอียดของข้อมูล และความคิดเห็นเฉพาะเรื่อง (Rosch & Segler, 1987:60) จะเห็นได้ว่าการสื่อสารแบบนี้ต้องอาศัยความรู้ความเข้าใจทางวัฒนธรรมเป็นหลัก หนึ่งในการที่จะเสริมสร้างความสัมพันธ์ที่ดีทางด้านธุรกิจ หรือความสัมพันธ์ในด้านการบริหารงานให้ดีขึ้นนั้น มักจะต้องใช้เวลาอันยาวนานในการที่จะสร้างความเข้าใจพื้นฐาน การเคารพซึ่งกันและกัน ตลอดจนความรู้สึกว่ากันในความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลให้เกิดขึ้นก่อน คนญี่ปุ่นมักจะใช้สื่อการพบปะติดต่อก่อที่เป็นคำพูดมากกว่าสื่อที่เป็นตัวหนังสือ และสื่อการติดต่อก่อที่เป็นตัวหนังสือมักจะมีลักษณะที่สั้นและมีความหมายที่ค่อนข้างยืดหยุ่นได้ ทั้งนี้โดยอาศัยความไว้วางใจของบุคคลแต่ละคนซึ่งมีต่อกันเป็นหลัก

ในด้านลักษณะเฉพาะของการติดต่อสื่อสารด้านการบริหาร ขบวนการในการตัดสินใจของผู้บริหารชาวญี่ปุ่น จำเป็นจะต้องใช้การพบปะพูดคุยสำหรับการตัดสินใจเป็นอย่างมาก ผู้บริหารจะใช้เวลามากเพื่อที่จะพูดคุยตัวต่อตัวกับผู้ที่เกี่ยวข้องในทุกระดับ (Pascale, 1978 :104) ผลจากการกระทำเช่นนี้จะก่อให้เกิดคุณภาพในผลของการตัดสินใจและการนำเอาสิ่งที่ตัดสินใจไปปฏิบัติ เพื่อก่อให้เกิดผลที่ดี วิธีการเจรจาตกลงแบบญี่ปุ่นจะมีลักษณะที่ได้เป็นพิธีรีตอง และต้องใช้ความอดทน รวมทั้งให้ความสำคัญกับความคิดเห็นของคนหมู่มาก ทั้งนี้เพื่อทำให้เกิดความไว้วางใจร่วมกันในหมู่มนุษย์ มิใช่เพียงเพื่อจะบรรลุเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้เท่านั้น

#### การบริหารงานแบบอเมริกัน

ค่านิยมพื้นฐานของอเมริกันได้แก่สิ่งต่อไปนี้ (Doktor, 1983:70; Durlabhji 1983:830; Negandhi, Eshghi & Yuen, 1985: 94; Pascale Haguire, 1983; Soguna, 1985: 12; Sulliuian & Nonamka, 1986:142)

1. เน้นในด้านความคิดริเริ่มของปัจเจกบุคคล ความเป็นอิสระในการทำงาน
2. ให้ความสำคัญกับการปฏิบัติให้ได้ผล (Praymatic orientation)
3. การมองภาพของธุรกิจในแง่เฉพาะด้าน (Specialist perspective)
4. การเปลี่ยนแปลงเพื่อผลที่คืบ (Result oriented change)
5. แรงจูงใจในการทำงานที่เกิดจากตนเอง
6. เชื่อในระบบยกย่องความสามารถที่ได้มาจากผลงานของตนเอง
7. มีทัศนคติว่าผลตอบแทนเป็นสิ่งจูงใจในการทำงาน
8. ต้องการงานเพื่อให้บรรลุถึงเป้าหมาย
9. เน้นในด้านหลักเกณฑ์ที่เป็นภาวีสัย (objective criteria)
10. การมองผลในระยะสั้น (short time horizon)
11. ผลกำไร
12. ความมีเหตุผล
13. เน้นด้านปริมาณ
14. ความเป็นสากล (universal or generalizable)
15. อาชีพหรืองานที่เน้นในด้านผลสำเร็จ (job directed)

ค่านิยมเหล่านี้สะท้อนให้เห็นถึงทัศนคติที่เป็นพื้นฐานของคนอเมริกัน ซึ่งเชื่อในความสามารถของปัจเจกบุคคลในการทำงาน และต้องการโอกาสที่จะทำงานนั้น ๆ ให้บรรลุเป้าหมายด้วยวิธีการที่เขาเห็นว่าดีที่สุด เพื่อที่จะให้ได้มาซึ่งผลตอบแทนสำหรับการทำงานของเขา

ความคิดเช่นนี้นำไปสู่หลักการในการกำหนดแบบแผน การจัดองค์การซึ่งจะมีลักษณะเป็นสากลและเป็นเหตุเป็นผล หังการจ้ององค์การแบบอเมริกาจะมีความชัดเจนและเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ คำอธิบายลักษณะงานก็จะมีเฉพาะเจาะจง และสัมพันธ์กับงานที่ทำ (performance) (Negandhi, Eshghi & Yuen, 1985: 95; Low, 1984: 34; Putti & Fong, 1988: 110) การตัดสินใจในบริษัทของคนอเมริกันจะจำกัดอยู่ในกลุ่มของผู้ที่มีอำนาจและความรับผิดชอบโดยที่ทุกคนจะต้องมีส่วนร่วม ถึงแม้ว่าผู้ที่เกี่ยวข้องทุกคนจะมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ แต่การตัดสินใจขั้นสุดท้าย (Ultimate decisions) ก็จะทำโดยผู้บริหารในระดับสูง นอกจากนี้แล้ววิธีการบริหารด้วยระบบที่มีลักษณะเป็นภาวีสัย (objective systems) ยัง



ได้รับการนำเอามาใช้อีกด้วย (Putti & Fong, 1985:110, Negandhi, Eshghi & Yuen, 1985:95) ผลการทำงานจะได้รับการประเมินด้วยหลักเกณฑ์ที่เป็นภาววิสัย (objective criteria) และผลตอบแทน เช่น การเลื่อนขั้น ฯลฯ ก็จะได้รับพิจารณาจากผลงานที่ทำได้โดยตรง มิใช่จากความมีอาวุโส (Low, 1984: 35 Negandhi, Eshghi & Yuen, 1985:96) ในบริษัทอเมริกัน ข้อมูลเกี่ยวกับผลการทำงานซึ่งสะท้อนกลับมา (feedback) จะมีลักษณะตรงไปตรงมา และขึ้นอยู่กับงานที่ทำได้ตรงมากกว่าในบริษัทของชาวญี่ปุ่น (Low, 1984:35)

ในด้านหน้าที่การบริหาร บริษัทของชาวอเมริกันที่อยู่ในภูมิภาคแถบเอเชียตะวันออกเฉียงใต้มักจะเตรียมแผนการทำงานสำหรับระยะเวลาระหว่าง 3-5 ปี โดยให้นักบริหารท้องถิ่นมีส่วนร่วมทั้งในการทำงานและในการวางแผนระยะยาว รวมทั้งการวางแผนด้านกลยุทธ์อีกด้วย บริษัทอเมริกันจะส่งนักบริหารในท้องถิ่นไปยังสำนักงานใหญ่เพื่อร่วมในกิจกรรมดังกล่าว (Putti & Fong, 1985:109; Low, 1984:34) ในด้านการตัดสินใจ นักบริหารในหลายระดับจะเข้ามาเกี่ยวข้อง ทั้งนี้เพราะว่าทั้งผู้บริหารที่เป็นชาวต่างชาติ และผู้บริหารส่วนท้องถิ่นต่างก็มีส่วนร่วมในการกำหนดวัตถุประสงค์ในการทำงาน

ในด้านการสื่อสาร นักบริหารชาวอเมริกันมักจะมีลักษณะที่ตรงไปตรงมา ไม่ค่อยมีพิธีรีตอง และชอบให้มีการตอบโต้ในการทำงาน (sullivan & Nonanka, 1986:142) นักบริหารชาวอเมริกันมักจะคาดหวังว่าจะได้รับข้อมูลเกี่ยวกับผลงานที่ได้ดำเนินการไปแล้ว นอกจากนั้นก็ยังชอบที่จะวิพากษ์วิจารณ์ผู้ที่มีวิธีการทำงานและการสื่อสารได้ไม่ดีที่ไม่เหมือนกับของตน รูปแบบของการสื่อสารเช่นนี้มีขอบข่ายอยู่ในบริบทของความเข้าใจทางวัฒนธรรมเช่นเดียวกับรูปแบบของนักบริหารชาวญี่ปุ่น จุดมุ่งหมายในการสื่อสารแบบอเมริกาคือ ผลที่ได้รับ (results) และการคิดคือสื่อสารถูกนำมาใช้เป็นเทคนิค หรือวิธีที่จะได้มาซึ่งผลที่ดี นักบริหารชาวอเมริกันไม่ได้ให้ความสนใจกับลักษณะทางสังคมของขบวนการการคิดคือสื่อสารเท่าใดนัก และมักจะเน้นในด้านการสื่อสารที่เป็นลายลักษณ์อักษร ทั้งนี้เพราะว่าการสื่อสารหมายถึงผลที่จะได้รับ ดังนั้นการสื่อสารจึงต้องมีพื้นฐานที่เป็นแบบแผนที่จะก่อให้เกิดความแน่ชัด (Pascale, 1987:104) การสื่อสารที่ใช้ลายลักษณ์อักษรจะออกมาในรูปของข้อตกลงที่เป็นสัญญา (contractual agreement) ในการเจรจาธุรกิจ รูปแบบในการสื่อสารเพื่อการเจรจาดังกล่าว ก็จะมีแนวโน้มที่คล้ายคลึงกับสิ่งที่กล่าวมาแล้วข้างต้น จะเห็นได้ว่าในสถานการณ์โดยทั่วไปนักธุรกิจอเมริกันจะไม่พูดอ้อมค้อมและมุ่งตรงไปยังประเด็น

ที่ต้องการทันที พวกนี้ชอบที่จะมีการตัดสินใจอย่างรวดเร็วเพื่อที่จะก่อให้เกิดความผูกพันและการกำหนดรายละเอียดในรูปของเอกสารทางกฎหมาย นักบริหารอเมริกันมักจะขาดความอดทนหรือความเข้าใจในความสำเร็จของพิธีการทางสังคมในปฏิสัมพันธ์ของมนุษย์ (interaction) (Tung 1984:68) ซึ่งจะมีผลทำให้พวกเขาพลาดโอกาสที่ดี และอาจจะก่อให้เกิดความขัดแย้งอีกด้วย

## สรุป

ถึงแม้ว่าจะมีรูปแบบในการบริหารให้เลือกอีกหลายแบบ แต่แนวโน้มในเมืองไทยดูเหมือนว่าจะอยู่ระหว่างการเลือกรูปแบบการบริหารแบบอเมริกาหรือแบบญี่ปุ่น ซึ่งแนวโน้มเช่นนี้จะมีผลกระทบสำคัญต่อไปในอนาคต ในบทสรุปต่อไปนี้จะเป็นการแสดงให้เห็นถึงความแตกต่างประการสำคัญระหว่างวิธีการบริหารงานแบบญี่ปุ่นและแบบอเมริกา

จะเห็นได้ว่าวิธีการบริหารงานแบบญี่ปุ่นและแบบอเมริกา เริ่มที่จะมีความคล้ายคลึงกันมากขึ้น ทั้ง ๆ ที่มีความแตกต่างทางด้านค่านิยมอย่างเห็นได้ชัดเจน ความจริงแล้วองค์การธุรกิจของบริษัทญี่ปุ่นและบริษัทอเมริกันมีลักษณะโดยทั่วไปที่คล้ายกัน ((Takeuchi, 1981:14; pascale & Maguine, 1980 :440, Doktor, 1983: 67) ในประเทศสหรัฐอเมริกาความสำเร็จของวิธีการบริหารงานแบบญี่ปุ่นได้ก่อให้เกิดแรงกระตุ้นในการที่จะต้องพิจารณาหาหนทางวิธีการบริหารงานแบบอเมริกาทั้งทางทฤษฎีและปฏิบัติ นอกจากนั้นความพยายามในการที่จะทำให้วิธีการบริหารงานแบบญี่ปุ่นเป็นที่ยอมรับทั่วโลกยังก่อให้เกิดความคิดในการวิพากษ์วิจารณ์ตนเองขึ้นในหมู่ของนักวิชาการและนักบริหารชาวญี่ปุ่น เพื่อที่จะประเมินวิธีการทำงานของตนเอง (sogawa, 1985' Kenchi. 1981) อย่างไรก็ตามวิธีการของทั้งสองชาติจะใช้ไม่ได้ผลอย่างเต็มที่ถ้าไม่ได้รับการปรับปรุงให้เหมาะสมตามสถานการณ์ในทุกวันนี้วิธีการแบบอเมริกาจะมีการปรับตัวมากกว่า และมีความเหมาะสมที่จะก่อให้เกิดการพัฒนาการบริหารในหมู่นักบริหารของท้องถิ่นได้มากกว่า อีกทั้งยังมีความสอดคล้องกับค่านิยมของท้องถิ่นมากกว่าอีกด้วย (Putti & Fong, 1985: 107: Negandhi, Eshghi & Yuen, 1985 : 98; Low, 1985) ผู้บริหารชาวญี่ปุ่นมักจะรู้สึกว่าเป็นการยากในการที่จะดำเนินงานด้วยวิธีการแบบญี่ปุ่นให้ลุล่วงไปได้ด้วยดี ถ้านักบริหารในท้องถิ่นไม่มีการเปลี่ยนแปลงการรับรู้ในด้านวัฒนธรรมในขณะที่ผู้บริหารชาวอเมริกันก็มักจะ ไม่ค่อยประสบความสำเร็จเท่าใดนักในการปรับตนเองให้เข้ากับ



สภาพแวดล้อมใหม่ แต่เทคนิคในการทำงานของพวกเขามีความยืดหยุ่นได้มากกว่า

การเสริมสร้างยุทธวิธีในการพัฒนาการบริหารของบริษัทอเมริกันและบริษัทญี่ปุ่นมักจะมีความสัมพันธ์กับความสามารถในการปรับตัวทั้งในด้านวิธีการและเทคนิคการบริหาร บริษัทของชาวญี่ปุ่นจะให้ความสำคัญเฉพาะกับความสามารถในด้านทักษะที่สอดคล้องกับความต้องการของบริษัท เพื่อที่จะฝึกอบรมนักบริหารทั่ว ๆ ไปให้มีความสามารถในวิธีการทำงานแบบญี่ปุ่น (Sogawa, 1985:13) บริษัทจะเลือกเอาผู้ที่มีพื้นฐานคุณสมบัติที่เหมาะสมกับงานในระดับผู้นำมาฝึกอบรม และเรียนรู้ขั้นตอนและระบบงาน ตลอดจนวิธีการคิดการปฏิบัติงานของบริษัท การเป็นเพียงบุคคลที่มีคุณภาพและมีผลการทำงานดีเยี่ยม ไม่เป็นการเพียงพอในวิธีบริหารงานแบบญี่ปุ่น ความเหมาะสมและความพอดีกับปัจจัยอื่น ๆ รอบด้านก็มีความสำคัญเท่าเทียมกัน ดังนั้นจึงเกิดแนวโน้มที่ว่าบริษัทญี่ปุ่นมักจะ ไม่ค่อยจ้างบุคคลากรที่ไม่ได้ผ่านขบวนการเรียนรู้ในระบบงานของบริษัท ตลอดจนการเรียนรู้ในแง่สังคมและวัฒนธรรมแบบญี่ปุ่น

สำหรับวิธีการบริหารงานแบบอเมริกันนั้นมักจะขึ้นอยู่กับแนวคิดด้านการศึกษาต่อเนื่องเพื่อเป็นผู้ชำนาญเฉพาะด้าน รูปแบบโดยทั่วไปก็คือการพัฒนาการศึกษาสำหรับบุคคลที่มีพื้นฐานความรู้อย่างกว้าง ๆ ให้เป็นผู้บริหารที่มีความสามารถเฉพาะด้าน (specialist manager) นักบริหารพวกนี้มิใช่ผู้ชำนาญพิเศษ แต่จะมีแนวโน้มที่จะเป็นผู้จัดการฝ่ายต่าง ๆ ได้อาทิเช่น ฝ่ายการตลาด, การเงิน หรือฝ่ายการผลิต เป็นต้น ระบบการบริหารงานแบบอเมริกาจะมุ่งเน้นในการเลือกสรรผู้สมัครงานที่มีพื้นฐานการศึกษาที่พร้อมและเพียงพออีกทั้งต้องมีประสบการณ์ที่เหมาะสมกับทักษะความรับผิดชอบ และอำนาจในขอบข่ายที่ทำงานอีกด้วย

รูปแบบการพัฒนาด้านการบริหารแบบอเมริกาจะมีความใกล้เคียงมากที่สุดกับสิ่งที่กำลังเกิดขึ้นในประเทศไทย ในขณะที่ความต้องการในด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มีความเหมาะสมและความสามารถในการทำงานจำเป็นต้องอาศัยทักษะที่สูงเพิ่มมากขึ้น วิธีการบริหารงานแบบอเมริกาจะมีข้อได้เปรียบมากกว่าเมื่อเทียบกับวิธีการบริหารงานแบบญี่ปุ่น ข้อจำกัดในวิธีการบริหารงานแบบญี่ปุ่น ได้แก่การที่จะมีนักบริหารสักกี่คนที่จะอุทิศตนเองเพื่อการทำงานให้กับบริษัทของญี่ปุ่น และข้อจำกัดในด้านจำนวนทรัพยากรบุคคลที่มีคุณสมบัติพร้อมและเหมาะสมในการที่จะได้รับการพัฒนาและฝึกอบรมเพื่องานในบริษัท จะเห็นได้ว่าในบริษัทญี่ปุ่นมักจะเกิดแนวโน้มในการที่นักบริหารชาวไทยที่มีทักษะในด้านการทำงานสูง และผู้ที่มีความชำนาญพิเศษจะลาออก

เพื่อไปทำงานใหม่ที่ดีกว่า และแนวโน้มดังกล่าวนี้จะยังคงเกิดต่อไปในอนาคต

ประเทศไทยคงจะต้องพัฒนานักบริหารที่มีความสอดคล้องกับวิธีการบริหารงานแบบไทย และสามารถปรับคนให้เข้ากับสภาวะการพัฒนาทางด้านธุรกิจและอุตสาหกรรมของประเทศและของภูมิภาคแถบนี้ รูปแบบและวิธีการในการพัฒนาการบริหารควรจะต้องเป็นไปเพื่อการเตรียมผู้บริหารที่จะประสบความสำเร็จในบริหารงานในระดับนานาชาติ



สำนักหอสมุด