

รายการอ้างอิง



ภาษาไทย

นาถฤดี ตันทวรรณ. วิวัฒนาการโครงสร้างการค้าระหว่างประเทศไทยและประเทศญี่ปุ่น.

วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ คณะสังคมศาสตร์ บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2516.

ประจวบ อินอืด. เขาทำการประชาสัมพันธ์กันอย่างไร. กรุงเทพมหานคร : ศูนย์การพิมพ์พลชัย, 2532.

มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์. คณะวารสารศาสตร์และสื่อสารมวลชน. 2533.

ภาพพจน์นั้นสำคัญยิ่ง : การประชาสัมพันธ์กับภาพพจน์. กรุงเทพมหานคร : คณะวารสารศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช. สาขานิเทศศาสตร์. 2529.

หลักการโฆษณาและการประชาสัมพันธ์. เอกสารสอนชุดวิชา หน่วยที่ 1- 7.

กรุงเทพมหานคร : สาขานิเทศศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

มานิต รัตนสุวรรณ. โลกของการประชาสัมพันธ์. กรุงเทพมหานคร : คณะนิเทศศาสตร์

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. 2527.

รายงานเศรษฐกิจ. การพัฒนาคูตสาหกรรมรถยนต์ไทย. กรุงเทพมหานคร : ธนาคารกรุงเทพ.

2536.

รำพึง ศุภศิริ. อุตสาหกรรมประกอบรถยนต์ในประเทศไทย. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ

คณะสังคมศาสตร์ บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2514.

วาริณี สังข์ศรีศรี. ภาวี่อกรกับอุตสาหกรรมรถยนต์ในประเทศไทย. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหาร

บัณฑิต คณะสังคมศาสตร์ บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2517.

ศิริชัย ศิริกายะ และ กาญจนา แก้วเทพ. ทฤษฎีการสื่อสารมวลชน. กรุงเทพมหานคร : ภาค

วิชาการสื่อสารมวลชน คณะนิเทศศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2523.

ศิริชัย ศิริกายะ. Mass Communication as Postmodernism. เอกสารประกอบการบรรยาย.

กรุงเทพมหานคร : ภาควิชาการสื่อสารมวลชน จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2534.

อำนาจ วีรวรรณ. การแก้วิกฤตการณ์และสร้างภาพพจน์ให้แก่องค์กร. บรรยายพิเศษ. โรงแรม

ไฮแอทเซ็นทรัลพลาซ่า, กรุงเทพมหานคร. 2527.

ภาษาอังกฤษ

Anderson Patricia, M., and Rubin Leonard, G. Marketing Communications. New Jersey :
Prentice - Hall, 1986.

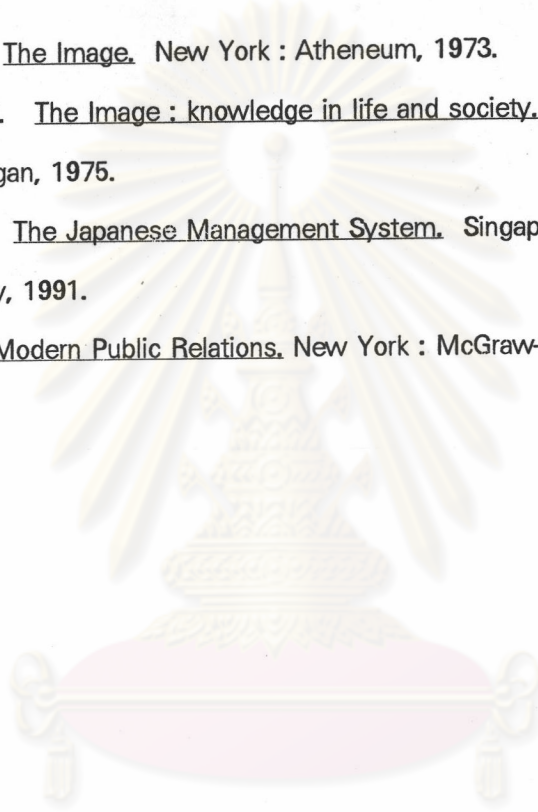
Berlo David, K.. The Process of Communication. New York : Holt, Rinehart and Winston,
1984.

✓ Boorstin Daniel, J. The Image. New York : Atheneum, 1973.

✓ Boulding Kenneth, E. The Image : knowledge in life and society. Ann Arbor, The University
of Michigan, 1975.

Fujimoto Toyoharu. The Japanese Management System. Singapore : McGraw-Hill Book
Company, 1991.

Marston John, E. Modern Public Relations. New York : McGraw-Hill Book Company, 1979.



ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



ภาคผนวก

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ประวัติของบริษัท โตโยต้า มอเตอร์ คอร์ปอเรชั่น

แต่เดิมนั้น บริษัทโตโยต้าเริ่มต้นจากเพียงธุรกิจเล็กๆ จากการประดิษฐ์เครื่องปั่นด้ายที่ทำด้วยไม้โดยนายซากิชิ โตโยดะ (Sakishi Toyoda) ในปี พ.ศ. 2433 และในเวลาต่อมาเขาก็สามารถพัฒนาเป็นเครื่องปั่นด้ายอัตโนมัติ และลิขสิทธิ์นี้ก็ได้ถูกถ่ายทอดไปยังประเทศอังกฤษอีกด้วยในระยะเวลาอีก 40 ปีต่อมา (พ.ศ. 2473) บุตรชายของเขา นายคิชิโร โตโยดะ ก็ได้เริ่มต้นวิจัยเพื่อสร้างเครื่องยนต์เบนซินขนาดเล็ก สำหรับให้เป็นเครื่องต้นกำลังของเครื่องจักรเบาๆ เป็นผลสำเร็จ และจากจุดนี้เอง แผนกสร้างรถยนต์โตโยต้าก็ได้ถูกจัดตั้งภายใต้ชายคาเดียวกันกับโรงงานทอผ้าโตโยดะ ภายใต้ชื่อบริษัท โตโยต้า ออโตเมติก ลูม เวิร์คส์ จำกัด (Toyota Automatic Loom Works Ltd.) ซึ่งดำเนินกิจการผลิตเครื่องทอผ้าและอุปกรณ์ทอผ้า รวมทั้งรถที่ใช้งานอุตสาหกรรมและประกอบรถยนต์ แม้ในช่วงแรกคิชิโร โตโยดะ จะไม่สามารถสร้างโรงงานผลิตรถยนต์โตโยต้าได้อย่างเต็มตัว แต่รถยนต์โตโยต้ารุ่นแรก โมเดลเอเอ (Model AA) ก็สามารถผลิตได้ทั้งคันภายใต้โรงงานทอผ้าของบิดานั่นเอง

จนกระทั่งในปี พ.ศ. 2480 โรงงานผลิตรถยนต์โตโยต้า ภายใต้ชื่อบริษัท โตโยต้า มอเตอร์ จำกัด (Toyota Motor Co., Ltd.) จึงได้ถูกสร้างขึ้นพร้อมกับแยกการบริหารออกจากบริษัทโตโยต้า ออโตเมติก ลูม เวิร์คส์ จำกัด และในปีแรกของการเริ่มดำเนินการผลิต โตโยต้าสามารถผลิตรถยนต์ออกมาได้ราว 4,000 คัน ซึ่งกว่า 75% จำหน่ายในประเทศ และส่งออกอีกประมาณ 900 คัน รถยนต์ที่ถูกผลิตออกมาในช่วงนั้น เป็นรถบรรทุกเสียส่วนใหญ่ จำนวนรถยนต์นั่งยังมีไม่มากนัก แม้โตโยต้าจะสามารถเพิ่มกำลังการผลิตได้เป็น 15,000 คัน ในปี พ.ศ. 2483 แต่จำนวนรถยนต์นั่งก็ยังคงมีเพียง 2% เท่านั้น

อีกสองทศวรรษต่อมา โตโยต้าก็เริ่มออกไปตีตลาดต่างประเทศโดยเปิดบริษัท โตโยต้า มอเตอร์ เซลส์ จำกัด ที่สหรัฐอเมริกาเป็นแห่งแรก และที่นี้เองที่โตโยต้าได้นำเอาปรัชญาของซากิชิ โตโยดะ มาใช้อย่างได้ผล และกลายเป็นรากฐานของการขยายอาณาจักรโตโยต้าอย่างต่อเนื่องในเวลาต่อมา

ซากิชิ โตโยดะ ได้เคยกล่าวไว้เมื่อปี พ.ศ. 2464 ถึงหลักการเอาใจลูกค้าไว้ดวงหนึ่งว่า “..... ก้าวแรกของการสร้างความสัมพันธ์อันดีกับผู้คนในต่างประเทศนั้นจะต้องเน้นในเรื่องของผลประโยชน์ที่เขาจะได้รับเหมือนกับการลงทุนของเรา เราจะต้องเดินทางไปให้ถึงที่นั่นพร้อม

กับสินค้าและบริการของเรา อยู่และทำงานที่นั่นเคียงบ่าเคียงไหล่กับผู้คนในท้องถิ่น ถ้าเราเข้าถึง เขาได้และสร้างผลประโยชน์ร่วมกันกับพวกเขาได้เราก็จะมีโอกาสเสริมสร้างความเข้าใจว่าเราชาว ญี่ปุ่นคิดและมีความรู้สึกอย่างไรต่อพวกเขา

ความสำเร็จของโตโยต้าก้าวหน้าขึ้นตามลำดับในปี พ.ศ. 2503 โรงงานโตโยต้าสามารถผลิตรถได้ 155,000 คัน ต่อจากนั้นก็เพิ่มขึ้นเป็นกว่า 200,000 คันในปีถัดมา และเมื่อเข้าสู่ปี พ.ศ. 2505 โตโยต้าก็มียอดรวมการผลิตถึง 1 ล้านคันเป็นครั้งแรก หลังจากนั้นอีก 6 ปีโตโยต้าก็ได้สร้างสถิติใหม่ให้กับวงการรถยนต์ให้กับวงการรถยนต์ญี่ปุ่น โดยสามารถทำยอดการผลิตได้เกิน 1 ล้านคันต่อปี โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ในช่วงระหว่างปี พ.ศ. 2529 - 2531 กำลังการผลิตของรถยนต์โตโยต้าพุ่งสูงถึง 10 ล้านคันต่อปี ตลอดระยะเวลาที่ผ่านมาตั้งแต่ปี พ.ศ. 2503 ยอดการผลิตของโตโยต้าได้เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง จนถือได้ว่าเป็นการเติบโตอย่างรวดเร็วแบบก้าวกระโดด สิ่งนี้ เป็นเพราะโตโยต้าได้สร้างปัจจัยต่างๆ ขึ้นมารองรับมากมาย ซึ่งมีทั้งสิ่งที่เป็นรูปธรรม คือ หน่วยงานองค์กรต่างๆ และสิ่งที่เป็นนามธรรม อาทิเช่น ปรัชญาและแนวคิดในการพัฒนาบุคคลากร และองค์กร เป็นต้น

ธุรกิจรถยนต์ของโตโยต้าในปัจจุบัน มีโรงงานผลิต และประกอบรถยนต์ในประเทศญี่ปุ่นถึง 12 แห่ง มีพนักงานกว่า 40,000 คน มีตัวแทนจำหน่าย 310 แห่ง และจุดขายปลีกอีก 5,371 แห่งทั่วประเทศ

นอกจากนี้ โตโยต่ายังมีการจัดตั้งหน่วยงานสนับสนุนที่ไม่เกี่ยวกับธุรกิจโดยตรงอีกหลายหน่วย เช่น ศูนย์วิจัยและพัฒนา ซึ่งมีพนักงานรวม 2,400 คน สนามทดสอบและประเมินผล ศูนย์การขนส่ง 2 แห่ง คลังเก็บสินค้าและศูนย์จัดส่งชิ้นส่วนตัวถังอีก 4 แห่ง ในระดับนานาชาติ ความเกียจไกรของโตโยต้าไม่เป็นรองใครในซีกโลกตะวันตก ด้วยการขยายยอดขาย และการบริการออกไปอย่างกว้างขวาง ครอบคลุมทุกทวีปทั่วโลก ทั้งยังจัดระบบเครือข่ายการตลาดและเครือข่ายบริษัทลูกหรือโรงงานประกอบประจำท้องถิ่นได้อย่างมีประสิทธิภาพโดยการผลิตรถยนต์ได้สอดคล้องกับความต้องการของตลาดในแต่ละท้องถิ่น ในปัจจุบันโตโยต้าได้สร้างเครือข่ายสาขาที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจรถยนต์กระจายอยู่ตามภูมิภาคต่างๆ ย่อมแสดงให้เห็นถึงการยอมรับในระดับโลก และความสำเร็จสูงสุดของบริษัทโตโยต้า

เนื่องจากบริษัท โตโยต้าฯ เป็นบริษัทเครือข่ายบริษัทหนึ่งของบริษัทแม่ในประเทศญี่ปุ่น

ที่เข้ามาร่วมลงทุนในประเทศไทย รูปแบบและระบบการบริหารงานของบริษัทฯ ก็ย่อมได้รับอิทธิพลมาจากบริษัทแม่เป็นส่วนใหญ่ ที่เห็นได้ชัดก็คือ ลักษณะการบริหารแบบญี่ปุ่น และในส่วนนี้จะอธิบายลักษณะการบริหารงานของบริษัท โตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด ซึ่งเป็นรูปแบบของการบริหารงานแบบญี่ปุ่น ที่ยังคงใช้อยู่ในปัจจุบัน รวมทั้งโครงสร้างองค์กรของบริษัทฯ เพื่อเป็นแนวทางในการวิเคราะห์ภาพลักษณ์ของบริษัทฯ ในส่วนต่อไป

ลักษณะการบริหารงานของบริษัท โตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด

รูปแบบการบริหารงานของบริษัทฯ มีลักษณะของการบริหารงานแบบญี่ปุ่น ที่สามารถแยกแยะได้ 10 ประการ ดังนี้

1. ระบบการจ้างงานตลอดชีพ

บริษัท โตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด มีลักษณะการจ้างงานตลอดชีพเช่นเดียวกับระบบการจ้างงานที่ใช้อยู่ในประเทศญี่ปุ่น โดยการรับพนักงานเข้าใหม่ในแต่ละปีจะเน้นการรับพนักงานที่เพิ่งสำเร็จการศึกษามากกว่าที่จะรับพนักงานที่มีประสบการณ์มาจากที่อื่น เมื่อบริษัทได้รับพนักงานเข้าทำงาน พนักงานผู้นั้นจะได้รับการว่าจ้างจนกระทั่งเกษียณอายุงาน ที่กำหนดไว้คือ 55 ปี ทั้งนี้พนักงานต้องไม่สร้างความเสียหายให้แก่บริษัท หรือได้กระทำความผิดร้ายแรงใดๆ จนต้องออกจากงานก่อนการเกษียณอายุ และเพื่อเป็นการรองรับการจ้างงานตลอดชีพ บริษัทฯ ได้กำหนดการวางแผนในการพัฒนาความก้าวหน้าในหน้าที่ (Career Paths) ของพนักงานแต่ละระดับการศึกษา โดยพิจารณาตามความเหมาะสมของวัยวุฒิและคุณวุฒิ ซึ่งการวางแผนนี้จะเน้นที่อายุงานของพนักงานหรือตามความอาวุโส นอกจากนี้ เพื่อเป็นการส่งเสริมให้พนักงานมีความผูกพันกับบริษัทฯ มากยิ่งขึ้น บริษัทฯ ได้จัดผลประโยชน์หรือสวัสดิการตอบแทนให้พนักงานที่ทำงานกับบริษัทเป็นระยะเวลาอันยาวนาน อาทิเช่น การจ่ายเงินบำนาญให้เมื่อพนักงานเกษียณอายุ โดยอัตราเงินบำนาญที่ได้รับขึ้นอยู่กับอายุงานของพนักงานผู้นั้น

ในปัจจุบันเมื่อพิจารณาจากค่าเฉลี่ยของอายุงานพนักงานในบริษัทฯ พบว่ามีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 6 ปี และอายุเฉลี่ยของพนักงานเท่ากับ 28 ปี โดยส่วนใหญ่พนักงานของบริษัทฯ มักจะไม่มี การลาออกจากงานถึงแม้จะมีก็เป็นส่วนน้อยซึ่งอัตราการลาออกจากงานของพนักงานโดยเฉลี่ยเท่ากับ 3.7% ต่อปี

อย่างไรก็ตาม ระบบการจ้างงานตลอดชีพก็มีจุดบกพร่องเหมือนกัน นั่นคือทำให้เกิดความไม่คล่องตัวในการจ้างงาน โดยเฉพาะในสถานการณ์ที่ต้องการพนักงานด่วน หรือต้องการเลิกจ้างเมื่อไม่ต้องการ ในกรณีนี้ บริษัทฯ มีวิธีแก้ปัญหา คือ การว่าจ้างพนักงานประเภทเหมาจ้าง (Sub-Contractor) ซึ่งเป็นพนักงานชั่วคราว ส่วนมากจะทำงานในสายการผลิต เพื่อตอบสนองต่อความเจริญเติบโตของอุตสาหกรรมรถยนต์ในขณะนั้น

2. ระบบการควบคุมอย่างไม่เป็นทางการ

การปฏิบัติงานของพนักงานในบริษัทฯ มีลักษณะการบังคับบัญชาที่ไม่ชัดเจนแน่นอน ทั้งนี้เป็นเพราะ แต่ละตำแหน่งไม่มีการระบุคำบรรยายหน้าที่ความรับผิดชอบ (Job Description) อย่างแท้จริง โดยทั่วไปพนักงานจะรู้ว่าหน่วยงานที่ตนเองสังกัดอยู่นั้น มีหน้าที่ความรับผิดชอบอะไรบ้างหรือจะต้องปฏิบัติหน้าที่ในเรื่องใดบ้างซึ่งจะรู้เพียงนโยบายกว้างๆ เท่านั้น โดยส่วนใหญ่ผู้บังคับบัญชาของแต่ละหน่วยงาน จะถ่ายทอดให้ลูกน้องในหน่วยงานของตนได้รับรู้นโยบาย หรือทิศทางในการดำเนินงานที่ได้รับมาจากผู้บริหารระดับสูงอีกระดับหนึ่ง และพนักงานก็จะปฏิบัติหน้าที่ของตนให้สอดคล้องกับนโยบายของบริษัทฯ รวมทั้งปรับวิธีการทำงานในแต่ละวันให้สอดคล้องกับความต้องการของบริษัทฯ ด้วย

การติดต่อสื่อสารภายในบริษัทฯ จะมีลักษณะของการติดต่อเป็นเอกสารทั้งที่ทางการและไม่เป็นทางการ ลักษณะของเอกสารที่ใช้ติดต่อกันในบริษัทฯ จะออกมาในรูปของประกาศ บริษัทฯ คำสั่งบริษัท และหนังสือเวียนต่างๆ เพื่อต้องการให้รับรู้โดยทั่วกันและมีเอกสารเป็นหลักฐานยืนยันจริง ส่วนการติดต่อสื่อสารภายในหน่วยงานนั้น ส่วนใหญ่จะเป็นการสื่อสารทางคำพูดมากกว่าเป็นเอกสาร ทั้งนี้เนื่องจากการนั่งทำงานภายในห้องโถงขนาดใหญ่ ไม่มีการติดตั้งฝาแบ่งกันระหว่างหน่วยงานและบุคคล แม้แต่ผู้บริหารระดับสูงของบริษัทฯ ก็จะมีนั่งทำงานอยู่รวมกันกับพนักงานธรรมดา โดยจะนั่งอยู่แถวหลังสุดและผู้บริหารระดับรองลงมา ก็จะนั่งเรียงลำดับตามมาตามตำแหน่งและความอาวุโส ส่วนอีกในกรณีหนึ่งที่ยกเว้น คือ ตำแหน่งประธานบริษัทซึ่งจะมีห้องทำงานส่วนตัว ห้องประชุม และห้องรับแขก แยกไปอีกต่างหาก

การนั่งทำงานรวมกันในห้องโถงขนาดใหญ่ ทำให้การติดต่อสื่อสารเป็นไปอย่างสะดวก รวดเร็ว ข้อมูลข่าวสารต่างๆ จะสามารถนำส่งถึงกันได้ทั้งในหน่วยงานเดียวกัน และหน่วยงานข้างเคียง เป็นผลให้การปฏิบัติงานคล่องตัวและมีประสิทธิภาพ

3. กิจกรรมกลุ่มย่อยและระบบการเสนอแนะ

เพื่อให้ระบบการผลิตประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย กิจกรรมกลุ่มย่อยและระบบการเสนอแนะจากบริษัทแม่ที่ประเทศญี่ปุ่น จึงได้ถูกนำมาใช้ในบริษัทฯ ด้วย อันได้แก่

กิจกรรม 5ส. (5S) เป็นกิจกรรมรณรงค์ให้พนักงานทุกคนให้ความร่วมมือในการทำกิจกรรม ซึ่งประกอบด้วยกฎหรือหลัก 5 ประการ คือ

- (1) สะสาง (SEIRI) คือ การสะสางหรือแยกให้ชัดของสิ่งของที่จำเป็นและไม่จำเป็น
- (2) สะดวก (SEITON) คือ การจัดสิ่งของให้เป็นระเบียบสามารถหยิบใช้ได้อย่างสะดวก
- (3) สะอาด (SEISON) คือ การรักษาความสะอาดทุกหนทุกแห่ง
- (4) สุขลักษณะ (SEIKETSON) คือ การรักษาสภาพความสะอาด
- (5) สร้างนิสัย (SHITSUKE) คือ ความมีวินัยในการปฏิบัติหน้าที่

กิจกรรม 3 มู (3 MU) เป็นกิจกรรมที่ส่งเสริมให้พนักงานเกิดความสำนึก ที่จะทำงานให้มีประสิทธิภาพ ประกอบด้วยหลัก 3 ประการคือ

- (1) Muri คือ การลดความสูญเปล่าในระบบการผลิต โดยจะไม่ผลิตให้มากเกินไป จำนวนที่ต้องการเพราะจะทำให้เกิดความสิ้นเปลืองต้นทุนในการผลิตทั้งวัตถุดิบ แรงงานและการเก็บสินค้าคงคลัง
- (2) Muda คือ การหลีกเลี่ยงหรือป้องกันไม่ให้เกิดการผลิตสินค้าที่เสีย หรือไม่ได้คุณภาพออกมาในสายการผลิตซึ่งจะทำให้เกิดความสูญเปล่าในการทำงานทั้งในเรื่องเวลาแรงงาน และเงินทุน
- (3) Mura คือ การดำเนินงานให้เกิดความสม่ำเสมอ ไม่หนักหรือเบาจนเกินไป เป็นการกระจายงานไปยังจุดต่างๆ ในปริมาณงานตามความเหมาะสมเพื่อให้การผลิตดำเนินไปอย่างราบรื่น

การประกวดความคิดเห็น (Idea Contest) เป็นกิจกรรมที่ส่งเสริมให้พนักงานแต่ละคนเสนอแนวความคิดของตนเองในการปรับปรุง พัฒนาและแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในการปฏิบัติงาน เพื่อให้พนักงานเกิดความคิดสร้างสรรค์ รู้จักพัฒนาวิธีการในการทำงานให้มีประสิทธิภาพยิ่ง

ขึ้น ส่วนใหญ่เรื่องที่พนักงานนำมาเสนอในการประกวดความคิดเห็น มักเป็นเรื่องเกี่ยวกับการลดขั้นตอนในการทำงาน ปรับปรุงหรือแก้ไขวิธีการทำงานให้รวดเร็วมีประสิทธิภาพ หรือการลดต้นทุนในการผลิตโดยที่ยังคงรักษาระดับคุณภาพสินค้าไว้เหมือนเดิม การประกวดความคิดเห็นจะมีทุกเดือนโดยจัดขึ้นเดือนละ 1 ครั้ง และมีการมอบรางวัลให้กับเจ้าของความคิดตามระดับคะแนนที่คณะกรรมการได้ตัดสินไว้

กิจกรรมกลุ่มควบคุมคุณภาพ (QC.) เป็นกิจกรรมกลุ่มที่ให้พนักงานในหน่วยงานเดียวกันรวมกันจัดตั้งกลุ่มเพื่อทำกิจกรรมควบคุมคุณภาพ โดยอันดับแรกจะต้องมีการจัดตั้งกลุ่มและจดทะเบียนต่อคณะกรรมการกิจกรรมกลุ่มควบคุมคุณภาพ แต่ละกลุ่มจะประกอบด้วยสมาชิก 5 - 7 คนซึ่งแต่ละคนจะอยู่ในหน่วยงานเดียวกัน เพื่อจะได้เข้าใจในสภาพปัญหาหรือเนื้อหาของหัวเรื่องที่จะนำมาทำกิจกรรม หลังจากนั้น กลุ่มต้องมีการประชุมกัน เพื่อคัดเลือกหัวข้อที่จะนำมาทำกิจกรรมโดยจะวิเคราะห์ปัญหา และสาเหตุที่มาของปัญหา พร้อมทั้งเสนอวิธีการแก้ไขป้องกันแล้วลงมือปฏิบัติจริง จนกระทั่งประสบผลสำเร็จได้ผลงานที่มีคุณภาพ การประกวดการทำกิจกรรมควบคุมคุณภาพจะจัดขึ้นปีละ 2 ครั้ง โดยแต่ละกลุ่มจะมาแข่งขันกันด้วยการแถลงผลงานของกลุ่มที่ทำไว้ซึ่งจะมีคณะกรรมการควบคุมคุณภาพเป็นผู้ตัดสินผลงานของแต่ละกลุ่ม คณะกรรมการควบคุมคุณภาพจะเป็นตัวแทนมาจากหน่วยงานต่างๆ ส่วนใหญ่จะเป็นพนักงานระดับบริหาร สุดท้ายกลุ่มที่ได้รับรางวัลชนะเลิศ จะได้เดินทางไปแถลงผลงานกิจกรรมกลุ่มควบคุมคุณภาพที่ประเทศญี่ปุ่น ซึ่งเป็นการแถลงผลงานกิจกรรมกลุ่มควบคุมคุณภาพร่วมกับบริษัทโตโยต้าจากทั่วโลก

กิจกรรมไคเซ็น (Kaizen) คำว่า “ไคเซ็น” มีความหมายว่าการพัฒนาอย่างไม่สิ้นสุด กิจกรรมไคเซ็นเป็นกิจกรรมเพื่อการพัฒนาคุณภาพของงานที่ทำอยู่ในปัจจุบันการทำกิจกรรมนี้เกิดจากความสมัครใจ หรือจิตสำนึกของพนักงานที่ต้องการจะพัฒนา หรือปรับปรุงงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น กิจกรรมไคเซ็นสามารถทำเป็นกลุ่มหรือทำเพียงคนเดียวก็ได้ประเด็นหรือหัวข้อที่จะนำมาทำกิจกรรมไคเซ็นก็จะเป็นเรื่องที่พบเห็นได้ทั่วไปในการทำงาน ซึ่งควรจะนำมาปรับปรุงให้ดีขึ้นได้ และการทำกิจกรรมนี้ก็ไม่มีขั้นตอนเหมือนกับการทำกิจกรรมกลุ่มควบคุมคุณภาพเป็นเพียงการนำเสนอเรื่องที่ต้องการพัฒนาปรับปรุงต่อผู้บังคับบัญชา เพื่อนำไปพิจารณาและปฏิบัติต่อไป

4. การวางแผนระยะยาว

บริษัทฯ มีแผนการดำเนินงาน 2 แบบ คือ แผนงานประจำปี (Annual Plan) และแผนการดำเนินงานระยะยาว (Long-term Plan) โดยกำหนดเป็นแผนการดำเนินงานภายใต้ระยะเวลา 5 ปี โดยทั่วไป การกำหนดแผนงานของบริษัทฯ จะต้องสอดคล้องกับแผนงานหรือนโยบายที่ได้รับมาจากบริษัทแม่ที่ประเทศญี่ปุ่น ซึ่งนโยบายหลักที่ได้รับมาจากบริษัทแม่ จะเป็นการกำหนดแผนงานอย่างกว้างๆ ว่า บริษัทฯ ควรจะดำเนินไปในทิศทางใดให้สอดคล้องกับบริษัทโตโยต้าทั่วโลก ตัวอย่างเช่น การกำหนดนโยบายในปี พ.ศ. 2532 โดยมีสาระสำคัญ 7 ประการ คือ

- (1) มุ่งหวังเป็นบริษัทระดับโลก
- (2) ให้คุณค่าที่ดีกว่าแก่มวลชนทั่วไป โดยอุทิศความใส่ใจในความปลอดภัยและสิ่งแวดล้อม
- (3) ประกาศความเป็นผู้นำในเทคโนโลยี และความพึงพอใจของลูกค้า
- (4) เป็นองค์กรที่สนับสนุนชุมชนในทุกประเทศ
- (5) ส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรที่ยกย่องปัจเจกบุคคล พร้อมสนับสนุนการทำงานร่วมกัน
- (6) แสวงหาการเติบโตอย่างต่อเนื่อง จากการจัดการที่กระจายไปทั่วโลก อย่างมีประสิทธิภาพ
- (7) สร้างสรรค์สัมพันธ์ภาพที่ยั่งยืนยาวกับคู่ค้าทั่วโลก

ในแต่ละหัวข้อของนโยบายนี้ มีการกำหนดแนวทาง หรือวิธีการดำเนินงานที่จะบรรลุวัตถุประสงค์ของนโยบายไว้อย่างกว้างๆ เพื่อแต่ละสาขาของบริษัทโตโยต้า จะได้นำนโยบายนี้ไปกำหนดเป็นเป้าหมายในการดำเนินงานของตนต่อไป

5. ระบบอาวุโส

ระบบการบริหารงานแบบญี่ปุ่น จะให้ความสำคัญต่อความอาวุโสของพนักงานในองค์กร ทั้งนี้ สืบเนื่องมาจากค่านิยมและความเชื่อทางสังคมของชาวญี่ปุ่นที่ให้ความเคารพผู้อาวุโสกว่า

บริษัท โตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด ก็ให้ความสำคัญในเรื่องของระบบอาวุโสเช่นเดียวกับที่ประเทศญี่ปุ่น ทั้งนี้ ระบบอาวุโสมีความสอดคล้องกับขนบธรรมเนียมประเพณีและค่านิยมของสังคมไทยจึงทำให้การใช้ระบบอาวุโสในบริษัทฯ ไม่เกิดปัญหาภายในองค์กร จะเห็นได้จากการรับพนักงานใหม่ ซึ่งบริษัทฯ จะเน้นรับผู้จบการศึกษาใหม่ และพนักงานใหม่นี้ แม้ว่าจะมีความสามารถเพียงใดก็ตาม แต่ก็จะมีโอกาสเลื่อนขั้นหรือเลื่อนตำแหน่งเร็วกว่าผู้ที่เข้ามาทำงานก่อนในสายงานเดียวกัน และในวุฒิการศึกษาที่เท่ากัน ในบางครั้งพนักงานใหม่ อาจจะได้รับ การเลื่อนตำแหน่งเร็วกว่าปกติ แต่ก็ไม่ได้หมายความว่า จะสามารถเลื่อนตำแหน่ง แชนหน้าพนักงานที่อาวุโสกว่าในกรณีที่กำลังมาข้างหน้าได้

สำหรับพนักงานที่เข้ามาก่อนหน้านั้น ก็จะได้รับ การเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้น ตามอายุงานที่เพิ่มขึ้นในแต่ละปี และเมื่อได้รับตำแหน่งสูงขึ้นแล้ว พนักงานจะต้องแสดงให้เห็นถึงความสามารถในการปฏิบัติงาน เพื่อเป็นเครื่องยืนยันว่ามีความสามารถเพียงพอที่จะดำรงตำแหน่งระดับสูงได้ด้วย ในที่นี้บริษัทฯ ได้กำหนดหลักเกณฑ์ในการเลื่อนตำแหน่งพนักงานไว้ ดังนี้

- (1) อายุงานถึงเกณฑ์ที่จะเลื่อนตำแหน่ง
- (2) มีผลการปฏิบัติงานที่ดีและมีประสิทธิภาพ
- (3) มีประวัติส่วนตัวและประวัติการทำงานที่ไม่มัวหมอง
- (4) มีตำแหน่งว่างรองรับผู้ที่ จะเลื่อนตำแหน่ง
- (5) มีศักยภาพที่จะพัฒนางานให้ก้าวหน้าได้ในอนาคต
- (6) มีความเป็นผู้นำและมีความจงรักภักดีต่อบริษัท

6. ความก้าวหน้าของพนักงานและการประกอบอาชีพที่ไม่เชี่ยวชาญเฉพาะอย่าง

เพื่อให้สอดคล้องกับระบบการจ้างงานตลอดชีพ พนักงานของบริษัทฯ จะได้รับการ โอนย้ายไปยังหน่วยงานต่างๆ เพื่อที่จะได้เรียนรู้ลักษณะการทำงานของหน่วยงานเหล่านั้น ทั้ง ยังเป็นการสร้างเสริมประสบการณ์ในการทำงานอีกด้วย พนักงานจะได้รับการสลับสับเปลี่ยน หน่วยงานที่สังกัดโดยเฉลี่ยทุก 5 ปี ซึ่งการโยกย้ายนั้นนอกจากจะเป็นการสร้างเสริมประสบการณ์ การทำงานแล้ว ยังเป็นการพัฒนาพนักงานให้มีทักษะที่ดีในการทำงานโดยไม่เน้นความชำนาญ เฉพาะอย่าง อย่างไรก็ตามไม่ได้หมายความว่าบริษัทฯ จะไม่ได้ยึดหลักการบริหารบุคคลเรื่องการ จัดสรรคนให้เหมาะสมกับลักษณะงาน (Put the man on the right job) ในกรณีที่ลักษณะงาน

มีความจำเป็นที่จะต้องใช้ในสาขาวิชาชีพเฉพาะ บริษัทฯ ก็จะบรรจุพนักงานที่มีความรู้ ความสามารถ หรือสำเร็จการศึกษามาโดยตรงกับงาน หรือมีคุณสมบัติตรงกับงาน เช่น งานในสายการผลิตก็มีความจำเป็นต้องใช้พนักงานที่จบการศึกษาประเภท วิศวกรรม ช่างเทคนิค ช่างเขียนแบบ หรือถ้าเป็นลักษณะงานในด้านบริหาร บางหน่วยงานก็จำเป็นต้องรับพนักงานที่จบการศึกษาจากสาขาวิชาที่พ้องกันโดยเฉพาะ เช่น พนักงานบัญชี เจ้าหน้าที่วางระบบข้อมูล คอมพิวเตอร์ เป็นต้น

7. การแก้ปัญหาและการตัดสินใจที่มีลักษณะเป็นหมู่คณะ

ลักษณะการบริหารงานแบบญี่ปุ่นมุ่งเน้นการทำงานเป็นทีมหรือเป็นหมู่คณะบริษัทฯ ก็ได้อาศัยวิธีการบริหารงานเป็นทีมเช่นเดียวกัน โดยประเทศญี่ปุ่นญี่ปุ่นจะเรียกการบริหารงานในลักษณะนี้ว่า ระบบเนวามาชิ (Newamashil) และระบบริงกิ (Ringi)

ระบบเนวามาชิ เป็นระบบการตัดสินใจที่เป็นหมู่คณะ หรือเป็นการขอความเห็นจากทุกฝ่าย โดยจะให้ข้อมูลข่าวสารกับทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องเพื่อเป็นการสร้างความเห็นชอบร่วมกันเสียก่อนเป็นระบบหนึ่งที่มีการใช้เป็นประจำหรือเป็นปกติในบริษัทฯ การดำเนินงานหรือการตัดสินใจในเรื่องใดเรื่องหนึ่งก็ตาม หน่วยงานที่เป็นผู้รับผิดชอบจะปรึกษา หรือต้องขอความเห็นชอบหรือความยินยอมจากหน่วยงานต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง ก่อนที่จะกำหนดออกมาเป็นแนวทางหรือมาตรการในการปฏิบัติงานนั้น

สำหรับระบบริงกิ ก็เป็นระบบการขอความเห็นชอบจากฝ่ายต่างๆ ที่เกี่ยวข้องคล้ายกับระบบเนวามาชิ แต่ระบบริงกิจะเป็นรูปแบบที่เป็นทางการของการทำเนวามาชิ โดยผู้บริหารระดับกลางจะเป็นผู้ทำการศึกษาและรวบรวมข้อมูล แล้วเขียนขึ้นเป็นโครงร่าง (Proposal) เพื่อนำเสนอต่อผู้บริหารระดับสูง หากผู้บริหารระดับสูงมีความเห็นสอดคล้องกับโครงร่างที่เสนอไป ก็จะนำโครงร่างนั้นเข้าที่ประชุมของผู้บริหารระดับสูงของบริษัทฯ เพื่อขอความเห็นชอบจากฝ่ายต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง แล้วจึงจะสามารถนำไปปฏิบัติใช้ได้ต่อไป แต่ถ้าที่ประชุมไม่เห็นด้วยก็ต้องนำกลับมาแก้ไขใหม่ ตามความเห็นชอบของทุกฝ่าย

8. ระบบสวัสดิการ

การจัดระบบสวัสดิการของบริษัทเป็นการจัดสวัสดิการที่ให้การดูแลพนักงานอย่างดี ทั้งนี้ เพื่อที่จะรองรับการจ้างงานตลอดชีพ โดยต้องการให้พนักงานเกิดความรู้สึกมั่นคงหรือมีหลักประกันที่ดีในการดำเนินชีวิต การจัดระบบสวัสดิการของบริษัท ไม่เพียงแต่ใช้สำหรับพนักงานเท่านั้น แต่ยังครอบคลุมไปถึงครอบครัวของพนักงานอีกด้วย

สำหรับสวัสดิการที่บริษัทฯ จัดให้ ได้แก่ สวัสดิการด้านการรักษาพยาบาล ค่าใช้จ่ายในการรักษาพยาบาล บริษัทฯ จะเป็นผู้รับผิดชอบทั้งหมด ไม่มีการจำกัดวงเงินค่าใช้จ่าย จะยกเว้นเพียงบางโรคที่บริษัทฯ จะไม่ออกค่าใช้จ่ายให้ นอกจากนี้บริษัทฯ ยังออกค่าใช้จ่ายในการรักษาพยาบาลครอบครัวของพนักงานด้วย ซึ่งหมายถึง บิดา มารดา คู่สมรส และบุตร เมื่อพนักงานสมรสหรือมีบุตร บริษัทฯ จะมีเงินร่วมแสดงความยินดีกับพนักงาน และหากคู่สมรส บุตรหรือบิดามารดาเสียชีวิตลง บริษัทฯ ก็มีเงินช่วยเหลือเพื่อร่วมแสดงความเสียใจกับพนักงานอีกด้วยส่วนในกรณีที่ตัวพนักงานเองเสียชีวิต ทางครอบครัวของพนักงานก็จะได้รับเงินจากค่าประกันชีวิตที่บริษัทฯ ทำไว้ให้สำหรับพนักงานตั้งแต่เริ่มเข้ามาทำงานและยิ่งถ้าเป็นการเสียชีวิตเนื่องจากการปฏิบัติงาน บริษัทฯ ก็จะมีการจ่ายเงินพิเศษให้กับครอบครัวของพนักงานเพิ่มเติมอีกจำนวนหนึ่ง

และสำหรับพนักงานที่ต้องการศึกษาเพิ่มเติมหลังเวลาทำงาน บริษัทฯ จะช่วยออกค่าใช้จ่ายให้อีกส่วนหนึ่งและในกรณีที่บุตรพนักงานกำลังศึกษาอยู่ บริษัทฯ ก็จะมีเงินช่วยเหลือการศึกษา ตั้งแต่ระดับอนุบาลจนถึงระดับอุดมศึกษา นอกจากนี้ พนักงานที่ความเดือดร้อนในเรื่องการเงิน บริษัทฯ ก็ได้จัดสวัสดิการเงินกู้ เพื่อบรรเทาความเดือดร้อน โดยคิดดอกเบี้ยในอัตราต่ำกว่าธนาคาร

9. ระบบแรงงานสัมพันธ์

บริษัท โตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด เป็นองค์กรขนาดใหญ่มีพนักงานประจำ และพนักงานชั่วคราวเป็นจำนวนมากกว่า 2,000 คน จึงเป็นเรื่องยากที่จะป้องกันไม่ให้เกิดปัญหาหรือข้อโต้แย้งต่างๆ ระหว่างพนักงานกับบริษัทฯ อย่างไรก็ตาม ปัญหาเรื่องแรงงานสัมพันธ์นี้ บริษัทฯ ได้มีการจัดระบบการแก้ปัญหาที่มีประสิทธิภาพ การร้องเรียนหรือร้องทุกข์ในเรื่องต่างๆ

ของพนักงานจะได้รับการแก้ไขอย่างรวดเร็ว การอำนวยความสะดวก และการให้บริการต่างๆ แก่พนักงาน ไม่ว่าจะเป็นเรื่องการจัดสถานที่ อุปกรณ์เครื่องมือในการทำงาน จะกระทำอย่างเต็มที่ภายใต้กฎเกณฑ์และระเบียบที่ได้กำหนดไว้โดยมีหน่วยงานสัมพันธ์เป็นผู้รับผิดชอบ

นอกจากนี้ในบริษัทฯ ยังมีสหภาพแรงงานอีก 1 สหภาพ สมาชิกของสหภาพเป็นพนักงานบริษัทกว่า 80% และมีคณะกรรมการลูกจ้างอีก 1 ชุด ซึ่งคณะกรรมการสหภาพและคณะกรรมการลูกจ้าง ส่วนใหญ่จะเป็นบุคคลกลุ่มเดียวกันทำให้สหภาพแรงงานและคณะกรรมการลูกจ้างมีเอกภาพ และมีการดำเนินงานไปในทิศทางเดียวกัน โดยปกติการเรียกร้องของสหภาพแรงงานจะมีขึ้นปีละ 1 ครั้ง และข้อเรียกร้องที่สหภาพแรงงานยื่นขอมานั้น เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการขึ้นเงินเดือนประจำปี การจ่ายโบนัส และการจัดสวัสดิการต่างๆ ให้กับพนักงาน และสภาพการจ้างทั่วไป

10. ระบบการผลิตที่เน้นประสิทธิภาพ

บริษัทฯ ได้จัดระบบการผลิตให้เกิดประสิทธิภาพมากที่สุด เพื่อให้สินค้าที่ผลิตออกมามีคุณภาพสูงสุด และสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้า โดยพยายามที่จะไม่ทำให้ชิ้นงานเสียหรือมีคุณภาพต่ำกว่ามาตรฐาน ซึ่งสิ่งนี้จะนำไปสู่การประหยัดต้นทุนในการผลิต และเกิดผลกำไรในการดำเนินงาน ระบบการผลิตที่บริษัทฯ นำมาใช้ ได้แก่ ระบบการผลิตแบบทันเวลาพอดี (Just in time) ระบบการผลิตแบบอัตโนมัติ (Jido-Ka) และระบบการผลิตแบบคัมบัง (Kamban)

ระบบการผลิตทันเวลาพอดีเป็นระบบการผลิตที่ใช้ในสายการผลิตของบริษัทฯ คือเป็นการผลิตสินค้าให้ทันเวลาและทันกับความต้องการ ในปริมาณตรงกับจำนวนที่ต้องการซึ่งทำให้ไม่มีการผลิตสินค้ามากเกินไปและทำให้ไม่ต้องเสียค่าใช้จ่ายในการเก็บสินค้าหรือเสียพื้นที่ในการเก็บสินค้า ระบบการผลิตแบบทันเวลาพอดี มีแนวคิดหลักอยู่ 3 ประการ คือ

- (1) ผลิตสินค้าอะไร
- (2) ผลิตจำนวนเท่าใด
- (3) ผลิตเมื่อใด

ระบบการผลิตแบบอัตโนมัติ เป็นระบบการผลิตอีกประเภทหนึ่งที่ใช้ในโรงงานการผลิตของบริษัทฯ เป็นลักษณะของสายพานการผลิตที่ชิ้นงานจะเคลื่อนที่จากจุดใดจุดหนึ่งตามสายพานโดยในแต่ละจุดจะมีการกำหนดระยะเวลาในการทำงานไว้ เพื่อให้ชิ้นงานสามารถนำส่งต่อไปยังจุดอื่นได้ทันเวลา

ระบบคัมบัง เป็นระบบที่ใช้ควบคุมการผลิตให้เป็นไปตามเป้าหมายคัมบังคือ ใบสั่งการผลิตชิ้นงาน มีลักษณะเป็นเอกสารที่บอกถึงจำนวนในการผลิตชิ้นงานของแต่ละหน่วยการผลิต ซึ่งทุกหน่วยงานที่ได้รับคัมบัง จะต้องผลิตชิ้นงานตามจำนวนที่ระบุไว้

จากลักษณะการบริหารงานของบริษัท โตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด ที่สรุปมาได้ทั้งหมด 10 ประการ ดังที่กล่าวมาข้างต้นนี้จะเห็นได้ว่าลักษณะการบริหารงานของบริษัทฯ เป็นรูปแบบการบริหารงานแบบญี่ปุ่นอย่างแท้จริง โดยเฉพาะระบบการผลิตซึ่งเป็นที่ยอมรับกันอย่างกว้างขวางในประสิทธิภาพการผลิต จนมีการเรียกระบบนี้กันว่า “ระบบการผลิตแบบโตโยต้า”

ที่อรรถยนต์ “โตโยต้า” เป็นที่คุ้นหู ติดปากคนไทยมานานกว่า 30 ปี ย่อมเป็นบทพิสูจน์ถึงความสำเร็จของบริษัท โตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด ได้เป็นอย่างดีที่บริษัทฯ จะก้าวมาถึงจุดนี้ได้ ต้องใช้เวลาสร้างสมชื่อเสียง ประสบการณ์ และความไว้วางใจต่อลูกค้ามานานถึง 30 ปี

ในการวิจัยเรื่อง กลยุทธ์การสร้างภาพลักษณ์ของบริษัท โตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด จะแบ่งหัวข้อออกเป็น 2 ส่วน ส่วนแรก คือ กลยุทธ์การสร้างภาพพจน์อรรถยนต์โตโยต้า และส่วนที่สอง คือ กลยุทธ์การสร้างภาพพจน์องค์กรของบริษัท โตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด



ประวัติผู้เขียน

นางสาววันทนา จิรธนา เกิดเมื่อวันที่ 25 กรกฎาคม พ.ศ. 2510 ที่กรุงเทพมหานคร สำเร็จการศึกษาปริญญาตรีศิลปศาสตรบัณฑิต สาขาวิชาการสื่อสารมวลชน มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ในปีการศึกษา 2531 และเข้าศึกษาต่อในหลักสูตรนิเทศศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการสื่อสารมวลชน จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เมื่อ พ.ศ. 2534 ปัจจุบันเป็นพนักงานของบริษัท โตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด สำนักงานใหญ่



ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย