

บทที่ 2

ทฤษฎี แนวความคิดและข้อสมมุติฐาน

แนวความคิด และทฤษฎีในการวิจัย

การค้นคว้าในครั้งนี้ได้อาศัยทั้งทฤษฎีและแนวความคิดทางการบริหารต่าง ๆ เพื่อใช้อ้างอิง และอธิบายรองรับผลการค้นคว้า เพื่อให้ได้ข้อสรุป และบังเกิดผลตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ เพื่อความสะดวกและง่ายต่อการค้นคว้า จึงได้แบ่งออกเป็น 3 ส่วนด้วยกันดังนี้

ส่วนที่ 1 ทฤษฎีการบริหาร การบริหารตามเป้าหมาย พฤติกรรมในองค์การ ภาวะผู้นำ ทฤษฎี X และ Y ทฤษฎี Z และทฤษฎีกลุ่มควบคุมคุณภาพ

ส่วนที่ 2 แนวความคิดเกี่ยวกับ ปรัชญา ลักษณะและรูปแบบการบริหารงานของไทย

ส่วนที่ 3 แนวความคิดเกี่ยวกับ ปรัชญา ลักษณะและรูปแบบการบริหารงานของญี่ปุ่น

ส่วนที่ 1

ทฤษฎีการบริหารของ Henri Fayol

ผู้บริหารมีหน้าที่สำคัญในการบริหารงาน ให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามที่ตั้ง เป้าหมายไว้ โดยทำหน้าที่ประสานทรัพยากรต่าง ๆ ภายในองค์การ ให้ผสมผสานกับสภาพแวดล้อมภายนอกที่เปลี่ยนแปลงไป ด้วยการกำหนดเป้าหมาย วัตถุประสงค์ กลยุทธ์ นโยบาย และแผนงานต่าง ๆ อย่างไรก็ตามสิ่งที่ผู้บริหารจะสามารถดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์นั้น ผู้บริหารจะต้องปฏิบัติหน้าที่ทางการบริหารต่าง ๆ ให้สอดคล้องกัน Henri Fayol ได้ให้แนวคิดและทฤษฎีหน้าที่ทางการบริหารไว้ 5 ประการดังนี้¹²

¹² ธงชัย ลันตวงษ์, องค์การและการบริหาร, พิมพ์ครั้งที่ 6, 2533, หน้า 49.

1. การวางแผน (Planning)

การวางแผนเป็นวิธีการกำหนดแนวปฏิบัติไว้เป็นการล่วงหน้า โดยพิจารณาจากสภาพแวดล้อมต่าง ๆ นำมาจัดทำเป็นแผนงานแล้ว กำหนดเป็นวัตถุประสงค์ของแผนงานตลอดจนแนววิธีการปฏิบัติตามแผน

2. การจัดองค์การ (Organizing)

การจัดองค์การเป็นการจัดเตรียมสรรพกำลัง จัดเตรียมทรัพยากรต่าง ๆ ไว้รองรับการปฏิบัติตามแผนงาน โดยพิจารณาจากกิจกรรมต่าง ๆ ที่จะต้องกระทำตามแผนด้วยการมอบหมายงาน (Delegation) ไปในแต่ละส่วนงานเป็นผู้รับผิดชอบ

3. การสั่งการ (Commanding)

เมื่อผู้บริหารดำเนินการจัดสรรทรัพยากรเข้าไปในแต่ละหน่วยงานแล้ว การสั่งการจะเป็นเครื่องมือที่จะช่วยกระตุ้นให้เกิดการปฏิบัติงานในโครงสร้างขององค์การ การสั่งการทำให้เกิดการเคลื่อนไหวภายในองค์การให้เป็นไปตามแผนงานที่กำหนดไว้ ซึ่งผู้บริหารทุกคนจะต้องกระทำตนเป็นผู้นำที่เหมาะสมมีความรู้ ความเข้าใจในพฤติกรรมของคน ผู้บริหารต้องเรียนรู้วิธีการสร้างให้พนักงานมีความรู้สึกที่ดี ซึ่งจะมีผลต่อความสำเร็จขององค์การ

4. การประสานงาน (Co-Ordinating)

การประสานงานในองค์การจะก่อให้เกิดขบวนการทำงานของหน่วยงานที่ประสานกัน สลับเปลี่ยนค่าใช้จ่ายและทรัพยากรน้อย การประสานงานที่ดีจะทำให้องค์การสามารถทำงานบรรลุผลสำเร็จได้อย่างรวดเร็ว พนักงานมีขวัญและกำลังใจดี มีความสุขกับการทำงานร่วมกับผู้อื่น

5. การควบคุม (Controlling)

เป็นวิธีการดูแลผลการดำเนินงานให้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ การควบคุมอาจจะทำได้ด้วยการกำหนดมาตรฐานการทำงานหรือทำการควบคุมตามวัตถุประสงค์ การควบคุมที่ดีจะทำให้ทราบถึงปัญหาของการทำงานอันจะนำไปสู่วิธีการแก้ไขปัญหามีขั้นตอน

อย่างไรก็ตามในปัจจุบันนี้ หน้าที่ทางการจัดการได้มีการพัฒนาปรับปรุงอย่างต่อเนื่องตลอดมา โดยมีการให้ความสำคัญกับการบริหารงานบุคคล (Personnel) หรือ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource) มากขึ้น และถูกจัดให้เป็นหนึ่งในหน้าที่ทางการจัดการในปัจจุบัน และนำเอาการสั่งการ (Commanding) และการประสานงาน (Co - Ordinating) จากแนวคิดของ Henri Fayol มารวมกันให้เป็นหน้าที่เดียวที่เรียกว่า กระบวนการวินิจฉัยสั่งการ (Directing) ดังนั้น ตำราการบริหารงานทั่วไปในปัจจุบันได้แบ่งเป็น 5 หน้าที่ ดังนี้คือ การวางแผน (Planning), การจัดองค์กร (Organizing), บุคลากร (Staffing), การวินิจฉัยสั่งการ (Directing) และการควบคุม (Controlling)

เนื่องจากการวิจัยนี้ อ้างอิงถึงทฤษฎีการบริหารของ Henri Fayol ซึ่งขาดเนื้อหาในส่วนของบุคลากร (Staffing) ไป ดังนั้น ในการวิจัยครั้งนี้ จึงอาศัยการประยุกต์หน้าที่ทางการจัดการทั้ง 2 แนวทางเข้าด้วยกันเพื่อให้เหมาะสม และสอดคล้องกับการศึกษา โดยการแบ่งหน้าที่ทางการจัดการเป็น 5 หน้าที่ ดังนี้

1. การวางแผน (Planning)
2. การจัดองค์กร (Organizing)
3. การสั่งการและบุคลากร (Commanding and Staffing)
4. การประสานงาน (Co - ordinating)
5. การควบคุม (Controlling)

แนวคิดและหลักการจัดการการบริหารตามเป้าหมาย (Management By Objectives)

แนวคิดนี้เริ่มต้นโดย Peter F. Drucker ซึ่งได้เสนอแนวความคิดของตนไว้ในหนังสือชื่อ The Practice of Management และต่อมา George S. Ordione ได้ให้คำจำกัดความว่า "การบริหารงานตามเป้าหมาย หมายถึง กระบวนการที่ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาได้ร่วมกันพิจารณากำหนดเป้าหมายต่าง ๆ โดยที่จะมีการกำหนดขอบเขตสิ่งที่จะต้องรับผิดชอบในรูปของผลงานที่ต้องการให้แก่ผู้ปฏิบัติรับไป และด้วยเป้าหมายที่ต้องรับผิดชอบนี้เอง ผู้ปฏิบัติจะใช้เป็นแนวทางสำหรับการปฏิบัติงานที่รับผิดชอบในหน่วยของตนตลอดจนใช้สำหรับการประเมินผลงานที่ได้ปฏิบัติไปแล้วด้วย"

ประเด็นสำคัญของการบริหารงานตามเป้าหมาย ตามคำจำกัดความข้างต้นมี 3 ประการคือ

ก. ผู้บริหารและผู้ใต้บังคับบัญชา จะร่วมกันพิจารณากำหนดขอบเขตของงานที่ผู้ใต้บังคับบัญชาต้องรับผิดชอบ โดยสนใจที่จะระบุเป็นผลหรือเป้าหมายที่ต้องการ และ

ข. ด้วยเป้าหมายของงานที่ได้ระบุไว้แล้ว ผู้ใต้บังคับบัญชาจะยึดถือเป็นแนวทางที่ตนจะนำมาดำเนินการ ตามความเข้าใจ และความพอใจของตน ซึ่งย่อมแสดงถึงความมีอิสระที่จะเลือกวิธีปฏิบัติได้ด้วยตนเอง

ค. ด้วยเป้าหมายที่ร่วมกันกำหนดขึ้น และเป็นที่ยอมรับของทั้งสองฝ่ายดังกล่าวนี้เองที่ผู้บังคับบัญชาจะใช้เป็นเครื่องมือมอบหมายงาน และจะทำการวัดผลและประเมินผลเมื่อการปฏิบัติงานได้สิ้นสุดลง

พฤติกรรมในองค์การ (Organizational Behavior)

เนื่องจากความแตกต่างกันในด้านสภาพแวดล้อม โครงสร้างการบริหารงาน คน ฯลฯ เป็นผลให้แต่ละองค์การมีรูปแบบที่เป็นเฉพาะตัว โดดเด่นและแตกต่างจากองค์การอื่น ๆ โดยเฉพาะคนซึ่งเป็นกลไกที่สำคัญในการดำเนินงาน ในแต่ละองค์การจะมีพนักงานที่แตกต่างกันหรือแม้แต่ในองค์การเดียวกันก็ยังมี ความแตกต่างกัน เป็นหน้าที่อีกประการหนึ่งของผู้บริหารองค์การ ที่จะ

พัฒนาบุคลากรของตนให้มีประสิทธิภาพและสามารถสู้คู่แข่งขั้นได้ ซึ่งก็หมายความว่า องค์กรใด จะสามารถพัฒนาไปได้มากน้อยเพียงใด ในส่วนของพฤติกรรมพนักงานแต่ละคนแต่ละกลุ่ม (ทั้งในแง่ผู้บริหารและพนักงาน) จะมีส่วนช่วยพัฒนาองค์กรได้ ในลักษณะของการทุ่มเท ความจงรักภักดี ความสามัคคี ซึ่งจะสะท้อนออกไปสู่ภายนอกในรูปของประสิทธิภาพการทำงานที่บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

ปัจจัยสำคัญอีกประการหนึ่งที่มีส่วนช่วยกำหนดรูปแบบขององค์กรก็คือ องค์กรที่ไม่เป็นทางการ (Informal Organization) ซึ่งเป็นพลังที่ซ่อนเร้นอยู่ในองค์กร หากมีการพัฒนาองค์กรที่ไม่เป็นทางการไปในทิศทางที่ถูกต้องก็จะเอื้ออำนวยต่อบรรยากาศในการทำงานก่อให้เกิดประโยชน์แก่องค์กรมากที่สุดกว่าปัจจัยใด ๆ องค์กรที่ไม่เป็นทางการสำหรับคนไทยแล้วจะมีอิทธิพลมากกว่าองค์กรที่เป็นทางการจนในบางครั้ง เข้ามามีอิทธิพลเหนือองค์กรที่เป็นทางการไป ซึ่งก่อให้เกิดปัญหาทางการบริหาร ดังนั้นผู้บริหารจะต้องมีเทคนิคที่สามารถควบคุมพฤติกรรมขององค์กร เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้

Thompson ได้กล่าวไว้ว่า "หน้าที่ของผู้บริหารอยู่ที่การประสานงาน สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกให้เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน เพื่อดำเนินการไปในแนวทางเดียวกันทั้งบริษัทและพนักงาน"

แต่การที่จะประสานงานสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้ได้ผู้บริหารจำเป็นต้องปรับปรุงสมรรถภาพและความพึงพอใจในการทำงานของคน ด้วยวิธีสร้างคุณค่าในงาน ให้พนักงานภูมิใจในงาน ให้โอกาสแก่พนักงานได้เข้ามามีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหางาน ให้ความใกล้ชิดดูแลพนักงาน รวมทั้งให้การส่งเสริม ประสานงานระหว่างหน่วยงาน

ภาวะผู้นำ (Leadership)

ลักษณะการบริหารของผู้นำมีส่วนสำคัญในการกำหนดผลสำเร็จขององค์กรอย่างเด่นชัด ลักษณะของผู้นำ จะเข้าไปมีส่วนเกี่ยวข้องกับทุก ๆ ด้านของการทำงาน มีผลต่อความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ชัยภูมิและกำลังใจในการทำงาน อย่างไรก็ตามไม่ว่าผู้นำจะมีลักษณะอย่างไร ผู้นำมีภาระ

หน้าที่ที่จะก่อให้เกิดความร่วมมือร่วมใจกันระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ ให้ประสานกัน ด้วยการรวบรวมพลังและใช้ประโยชน์จากการร่วมมือร่วมใจผลักดันเพื่อให้เกิดผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์การ

โดยทั่วไปแล้วผู้นำจะมี 2 ประเภทคือ มุ่งงาน และมุ่งคน ผู้นำแบบมุ่งงานจะมีลักษณะการทำงานที่เคร่งเครียด มีการติดตามการทำงานของลูกน้องอย่างใกล้ชิดตลอดเวลา ซึ่งสร้างความอดอัดใจในการทำงาน จะส่งผลให้พนักงานขาดความคิดริเริ่ม ขาดความมั่นใจในตนเอง ในขณะที่ผู้นำแบบมุ่งคนจะพยายามมุ่งเน้น สนับสนุนส่งเสริมลูกน้องด้วยการจัดสภาพแวดล้อมการทำงานที่ดี เข้าใจจิตใจทำตัวเสมือนเป็นพี่เลี้ยงพนักงาน อย่่างไรก็ตามยังมีปัจจัยอื่น ๆ ที่เป็นตัวกำหนดภาวะผู้นำ เช่น สภาพแวดล้อม, สถานการณ์ที่กำลังเผชิญอยู่, การแข่งขัน ฯลฯ

ริงทงิ (Ringi System)

กระบวนการตัดสินใจ (The Process of Decision-Making) ของญี่ปุ่นมีเอกลักษณ์เฉพาะตัวเรียกว่า "Ringi System", "ริงทงิ" (Bottom up System of Decision Making) และมีลักษณะของการตัดสินใจที่ผู้ใต้บังคับบัญชาจัดทำข้อเสนอเพื่อแก้ปัญหา หรือโครงการเพื่อปฏิบัติ และส่งขึ้นไปยังผู้บังคับบัญชาเพื่อขอความเห็น หรือขอก่อนการพิจารณาอนุมัติให้ปฏิบัติได้ ซึ่งนับได้ว่าเป็นปรัชญาพื้นฐานของการบริหารแบบญี่ปุ่น ซึ่งหยั่งลึกอยู่ในขนบธรรมเนียมของญี่ปุ่น (A Basic Philosophy of Management Deeply Rooted in Japanese Tradition) ซึ่งเป็นผลผลิตของการจัดโครงสร้างองค์กรและลักษณะนิสัยการทำงานของคนญี่ปุ่น โดยตรง กล่าวโดยสรุปต้นเหตุการเกิดระบบ Ringi คือ

1. การจัดองค์กร และการมอบหมายการรับผิดชอบ
2. และการยึดถือระบบอาวุโส
3. การไม่ระบุขอบข่ายอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบของแต่ละคนอย่างเด่นชัด

ซึ่งไม่อาจจัดลงไปได้ว่า การตัดสินใจแบบบริงหงิ ไม่อาจจัดเป็นการตัดสินใจแบบกระจายอำนาจ (De-Centralization) แต่่น่าจะเป็นการใช้อำนาจแบบแบ่งอำนาจ (Diffuse of Authority) เป็นการตัดสินใจโดยกลุ่มคนทั้งสายงานที่เกี่ยวข้อง ซึ่งหมายถึงทุกระดับในสายงาน ซึ่งความสำคัญของการตัดสินใจมิได้มีความสำคัญเฉพาะตัวเรื่องที่ต้องตัดสินใจลงไปเท่านั้น แต่ยั้งรวมถึงว่ามีคนที่เกี่ยวข้องและมีความผูกพันและเข้าใจมากเท่าใดต่างหาก

ทฤษฎี X และทฤษฎี Y (Theory X and Theory Y)

จากหนังสือชื่อ "The Human Side of Enterprise" ของ Douglas Mcgregor¹³ ได้แสดงเอาไว้ว่า ทศคติของนักบริหารที่มีต่อคนงานทั่วไปนั้น มีลักษณะแตกต่างกัน และจำแนกออกตามข้อสมมุติฐานเกี่ยวกับธรรมชาติของคนงาน ซึ่งนักบริหารแต่ละคนได้ยึดถือ

แม็กเกรเกอร์ มีความเห็นว่า ข้อสมมุติฐานดังกล่าวน่าจะแบ่งออกได้เป็น 2 ทฤษฎีดังต่อไปนี้

(1) ทฤษฎี X (Theory X)

มีข้อสมมุติฐานเกี่ยวกับธรรมชาติของคนงานว่าคนมีความเกียจคร้าน ไม่รับผิดชอบ และจะต้องได้รับการควบคุมดูแลอยู่ตลอดเวลา และเรียกนักบริหารแบบนี้ว่า นักบริหารแบบเอ็กซ์ (X-manager)

(2) ทฤษฎี Y (Theory Y)

มีข้อสมมุติฐานเกี่ยวกับธรรมชาติของคนงานว่า โดยพื้นฐานแล้วคนงานมีความขยันขันแข็งรับผิดชอบงาน จึงต้องการเพียงการสนับสนุน และให้กำลังใจหรือการจูงใจเท่านั้น และเรียกนักบริหารแบบนี้ว่า นักบริหารแบบวาย (Y-manager)

¹³ ธงชัย สันติวงษ์, หน้า 400 - 402.

ทฤษฎี Z (Theory Z)

เมื่อปี ค.ศ. 1981 ดร.วิลเลียม โออุจิ (Dr. William Ouchi) ได้เขียนหนังสือชื่อ "Theory Z"¹⁴ ซึ่งทฤษฎีนี้ว่าด้วย "เทคนิคการบริหารงานของบริษัทธุรกิจ在美国 ซึ่งประสบความสำเร็จ และมีลักษณะการบริหารงานคล้ายคลึงกับวิธีการของญี่ปุ่น และเรียกองค์การเหล่านี้ว่า องค์การแบบแซด (Type Z Organization) ที่เลือกอักษร Z ก็เพื่อให้สอดคล้องกับชื่อถกเถียง ซึ่งได้อ้างอิงถึงทฤษฎีเอ็กซ์ (Theory X) และทฤษฎีวาย (Theory Y) ของ Douglas McGregor

ดร.โออุจิ ได้เรียกองค์การที่ใช้ทฤษฎีเอ็กซ์ในการบริหารว่า องค์การแบบ เอ (Type A organization) ซึ่งเขาระบุว่าเป็นองค์การที่พบกันได้ทั่วไป ในโลกตะวันตก และเรียกองค์การที่ใช้ทฤษฎีวายในการบริหารงานว่า องค์การแบบแซด (Type Z Organization) พร้อมกันนี้เขาได้ตั้งชื่อองค์การบริหารงานแบบของบริษัทญี่ปุ่นว่า องค์การแบบเจ (Type J Organization) โดยองค์การแบบแซดนั้น มีอยู่ในอเมริกา และมีลักษณะคล้ายคลึงกับองค์การแบบเจของญี่ปุ่น แต่ลักษณะต่าง ๆ อาจไม่เด่นชัดหรือเข้มข้นเหมือนองค์การแบบเจของญี่ปุ่นพร้อมกันนี้ก็ได้ชี้ข้อเปรียบเทียบขององค์การแบบเจ และองค์การแบบเอ ดังต่อไปนี้

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright © by Chiang Mai University
All rights reserved

¹⁴ วีรพงษ์ เฉลิมจิระรัตน์, หน้า 187 - 189.

ข้อเปรียบเทียบ

องค์การแบบเอ ของอเมริกัน	องค์การแบบเจ ของญี่ปุ่น
<ul style="list-style-type: none"> - จ้างงานแบบระยะสั้น - การเลื่อนชั้นเป็นไปอย่างรวดเร็ว - เจาะจงอาชีพเฉพาะด้าน - กลไกควบคุมงานแบบทางตรง - ตัดสินใจแบบอิสระรายตัว - รับผิดชอบงานเป็นรายบุคคล - คำนึงถึงผลประโยชน์ส่วนตัว 	<ul style="list-style-type: none"> - จ้างงานแบบตลอดชีพ - การเลื่อนชั้นเป็นไปอย่างช้า ๆ - แนวทางอาชีพไม่เฉพาะด้าน - กลไกควบคุมงานแบบทางอ้อม - ตัดสินใจแบบเป็นกลุ่ม - รับผิดชอบงานเป็นทีม - คำนึงถึงผลประโยชน์ส่วนรวม

ในแนวความคิดของ Theory Z นั้น โครงสร้างองค์การ และการบริหารงานจะมีลักษณะอยู่ในระหว่างองค์การแบบ เจ และองค์การแบบ เอ

องค์การแบบ แซ่ด ทำงานได้ในลักษณะดังนี้

1. จ้างแรงงานแบบระยะยาว
2. การเลื่อนชั้นเป็นไปอย่างรวดเร็วปานกลาง
3. แนวทางอาชีพกึ่งเฉพาะด้าน
4. กลไกการควบคุมงานก็อยู่ในจุดสมดุล
5. การตัดสินใจแบบมีส่วนร่วม
6. การคำนึงถึงผลประโยชน์นั้นเป็นแบบส่วนรวม

ทฤษฎีกลุ่มควบคุมคุณภาพ (Quality Control Theory) ¹⁵

กลุ่มคุณภาพ เกิดจากการรวมตัวกันของกลุ่มพนักงานในองค์กรที่มีงานคล้าย ๆ กัน ตั้งแต่ 3 - 10 คนขึ้นไป มาร่วมกันทำกิจกรรมในเรื่องการปรับปรุง เพื่อเพิ่มผลผลิตให้กับหน่วยงานตนเอง โดยปราศจากการบังคับ และสอดคล้องกับแนวทางดำเนินงานของหน่วยงานอาศัยวงจรเดมिंग เป็นแนวทางในการดำเนินกิจกรรมเพื่อพัฒนางานประจำที่ทำอยู่ให้ประสบผลสำเร็จ บรรลุเป้าหมายของหน่วยงาน

ส่วนที่ 2 แนวคิดเกี่ยวกับปรัชญา, ลักษณะ และรูปแบบการบริหารของไทย

แนวคิดการบริหารงานของไทยในส่วนนี้ คุณอมเรศ ศิลาอ่อน ได้มีข้อสรุปออกมาดังนี้ ¹⁶

ปรัชญาการบริหารงานของไทย (Thai Management Philosophy)

- ธุรกิจเป็นของบุคคล (Business is Private Property)
- องค์กรธุรกิจไม่ถาวร (Organization is Impermanent)
- ผู้บริหารเป็นเจ้าของกิจการ (Manager is Owner)

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright © by Chiang Mai University
All rights reserved

¹⁵ วีระพล สุวรรณันต์, ทฤษฎีและการประยุกต์ QCC, 2528, หน้า 7.

¹⁶ Amaret Sila-on, "Japanese Management Practices in Thailand",

แนวคิดทางการบริหารงานของไทย (Thai Management Concept)

- เป็นของส่วนบุคคล (Subjective)
- คำนึงถึงความพึงพอใจส่วนบุคคล (Personal Satisfaction)
- ยึดถือความคิดตัวเอง (Self - Oriented)

รูปแบบลักษณะการบริหารงานของไทย (Thai Management Style)

- ทำงานคนเดียว (One - Man show)
- รู้ครอบคลุมทุกเรื่อง (Generalist)
- แก้ปัญหาเฉพาะหน้าแบบแล้วแต่โชค (Problem - Solving but Fatalistic)
- ยึดถือระบบอาวุโสพอสมควร (Loose Seniority System)
- ผู้นำทางบริหาร เป็นหัวหน้าครอบครัว (Chief Executive Officer = Head of Family)

ส่วนที่ 3 แนวคิดเกี่ยวกับปรัชญา, ลักษณะและรูปแบบการบริหารงานของญี่ปุ่น

ในส่วนนี้ คุณอมเรศ ศิลลาอ่อน ให้ข้อสรุปว่า

ปรัชญาการบริหารงานของญี่ปุ่น (Japanese Management Philosophy)

- ธุรกิจเป็นของกลุ่ม (ส่วนรวม) (Business is Group's Property)
- องค์การธุรกิจนั้นคงถาวร (Organization is Immortal)
- ผู้บริหารเป็นคณะกรรมการบริหารมืออาชีพ (Manager is Trustee)

แนวคิดทางการบริหารงานของญี่ปุ่น (Japanese Management Concept)

- เน้นเรื่องเป้าหมาย (More Objective)

- คำนึงถึงความพึงพอใจของกลุ่ม (Group Satisfaction)
- ยึดถือความเห็นของกลุ่ม (Group - Oriented)

รูปแบบ-ลักษณะการบริหารงานของญี่ปุ่น (Japanese Management Style)

- ทำงานเป็นทีม (Team work - Consensus)
- มีทั้งผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านและผู้บริหารทั่วไป (Blend of Specialist and Generalist)
- วางแผนและคาดการณ์ล่วงหน้าเพื่อป้องกัน ปัญหา (Forward Planning and Anticipating Problems)
- ยึดถือระบบอาวุโสมาก (Rigid Seniority System)
- ซื่อสัตย์อย่างมากต่อองค์กร (Strong Corporate Loyalty)
- ผู้นำทางบริหารเป็นหัวหน้ากลุ่มคนที่มีเป้าหมายร่วมกัน (Chief Executive Officer = Head of Clan)

ทบทวนวรรณกรรม

สารประชาชนธุรกิจ (มีนาคม 2534) รายงานภาวะเศรษฐกิจ สรุปได้ว่า นโยบายทางด้านการค้าและอุตสาหกรรม จะส่งเสริมการแข่งขันในตลาดโลก เพื่อให้เศรษฐกิจไทยขยายตัวได้อย่างต่อเนื่อง และลดการผูกขาดโดยจะดำเนินการมาตรการเพื่อให้เกิดการค้าเสรี โดยสนับสนุนการลงทุนจากต่างประเทศให้มากขึ้น ลดการให้ความคุ้มครองอุตสาหกรรมต่าง ๆ ให้น้อยที่สุด จากการดำเนินงานภายใต้นโยบายดังกล่าวสืบเนื่องมาจากอดีตอุตสาหกรรมของไทยมีการเติบโต และขยายตัวอย่างรวดเร็ว ดังนั้นจึงสัมพันธ์กับการใช้แรงงานที่มีเพิ่มมากขึ้น ซึ่งจะเห็นได้จากจำนวนชาวต่างประเทศที่ได้รับอนุญาตให้ประกอบอาชีพในประเทศไทย ปี พ.ศ. 2533 ปรากฏว่าจำนวนชาวญี่ปุ่นในประเทศไทยมีมากเป็นอันดับหนึ่ง คือ ร้อยละ 26.6 หรือประมาณ 2,443 คน และหากจำแนกชาวต่างประเทศที่ได้รับอนุญาตให้ประกอบอาชีพในประเทศไทย

ไทย ออกตามอาชีพแล้ว 5 อันดับแรก (เรียงตามลำดับ) ได้แก่ ผู้ปฏิบัติงานบริหาร และงานจัดการ, วิศวกร ช่างเทคนิค ผู้ชำนาญพิเศษ, ผู้บริหารของกิจการค้าส่ง-ปลีก, นักดนตรี นักร้อง นักแสดง, ผู้ควบคุมงานผลิต และหัวหน้าคนงานทั่วไป และโดยเฉพาะ 2 อันดับแรกนั้นเป็นชาวญี่ปุ่นมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 39.3 ของจำนวนทั้งหมด

หนังสือแนะนำนิคมอุตสาหกรรมภาคเหนือ สำนักงานนิคมอุตสาหกรรมภาคเหนือ (กรกฎาคม 2534) ในส่วนของข้อมูลทั่วไป ได้แยกประเภทของอุตสาหกรรมออกเป็นประเภทอุตสาหกรรมในเขตอุตสาหกรรมทั่วไป ซึ่งยังแบ่งออกเป็น 11 กลุ่ม ในจำนวน 29 บริษัท และประเภทอุตสาหกรรม ในเขตอุตสาหกรรมส่งออก ซึ่งจำแนกได้ 9 กลุ่ม ในจำนวน 55 บริษัท และจากการแยก บริษัทในนิคมอุตสาหกรรมภาคเหนือ ตามสัญชาติของผู้ถือหุ้นรายใหญ่ เมื่อไม่คิดรวมบริษัทที่มีสัญชาติไทยแล้ว พบว่าบริษัทที่มีสัญชาติญี่ปุ่นมีมากถึง 27 บริษัทจากทั้งหมด 43 บริษัท หรือประมาณร้อยละ 60 ของบริษัทต่างชาติ หรือแม้กระทั่งในนิคมอุตสาหกรรมภาคอื่น ๆ ก็เช่นเดียวกัน (แต่ในสัดส่วนร้อยละที่แตกต่างกัน พร้อมกันนั้น ทางสำนักงานนิคมอุตสาหกรรม ก็มีแผนงานโครงการนิคมอุตสาหกรรมในอนาคตอีกหลายจังหวัดในแต่ละภาค)

บุญ ทัศนะวัฒนา (มีนาคม 2534) หนังสือแปลชื่อ เจาะญี่ปุ่น - อเมริกาพอสรุปได้ว่า ในปัจจุบันเป็นที่ยอมรับกันว่ามหาอำนาจทางด้านอุตสาหกรรมในปัจจุบันนี้ คือ ญี่ปุ่น และอเมริกา และโดยแท้จริงแล้วญี่ปุ่นนั้นได้แซงหน้าอเมริกาไปเสียแล้ว โดยอาศัยปัจจัยหลายประการ และหนึ่งในนั้นก็คือ การบริหารงานสไตล์ญี่ปุ่น ที่มีจุดเด่น และมีลักษณะเฉพาะตัว และค่อนข้างจะเป็นเรื่องที่ยุ่งยาก หรือลึกลับสำหรับคนทั่วไป ดังนั้นหนังสือเล่มนี้จึงเปรียบเสมือนคู่มือเพื่อการทำความรู้จักชาวญี่ปุ่นให้ดีขึ้นในทุก ๆ ด้าน เช่น ปัญหาการทำธุรกิจกับญี่ปุ่น, ทำธุรกิจด้วยภาพลวงตา, เจาะลึกรูปแบบบริษัทญี่ปุ่น และพฤติกรรมขององค์กร และบุคคล รวมทั้งการเจรจา การทำสัญญาและการทำงานในบริษัทญี่ปุ่น

อัมภิกา ไกรฤทธิ (2534) โคเซ็น : ภายหลังจากความสำเร็จแบบญี่ปุ่น สรุปได้ว่า โคเซ็น (Kaizen) เป็นกลยุทธ์ที่สำคัญที่สุดในการบริหารแบบญี่ปุ่น ซึ่ง โคเซ็น แปลว่าการปรับปรุง ซึ่งจะปรับปรุงอยู่ตลอดเวลา และเป็นหน้าที่ของทุก ๆ คน ตั้งแต่ผู้บริหารระดับสูง ผู้จัดการ และคนงาน และแนวความคิดเกี่ยวกับ โคเซ็น จึงเป็นการทำความเข้าใจในความแตกต่างระหว่างการบริหารแบบญี่ปุ่น และการบริหารแบบตะวันตก อีกทั้งยังอธิบายถึงโคเซ็น โดย TQC การปฏิบัติการบริหาร และโคเซ็นโดยมาตรฐาน

วีรพงษ์ เฉลิมจิระรัตน์ (เมษายน 2534) บริหารงานแบบญี่ปุ่น สรุปได้ว่า ญี่ปุ่น ได้พิสูจน์ให้เห็นแล้วว่า ความสำเร็จในการบริหารงานของตนนั้น เป็นผลมาจากการพัฒนาระบบการบริหารงานที่เหมาะสมขึ้นมาเอง โดยไม่จำเป็นต้องไปลอกเลียนระบบการบริหารงานจากประเทศที่ก้าวหน้าที่สุดเสมอไป เพราะว่าระบบการบริหารงานที่ดีที่สุดนั้น ไม่จำเป็นต้องมีเพียงระบบเดียว จนกระทั่งมีการกล่าวกันว่า "ทศวรรษที่ 1980 จะเป็นทศวรรษแห่งการบริหารงานแบบญี่ปุ่น" กว่าแปดสิบเปอร์เซ็นต์ของเนื้อหาในหนังสือนี้ได้แปลถอดความมาจากข้อเขียนของคนญี่ปุ่นเอง ซึ่งมีเนื้อหาที่เกี่ยวกับ ระบบการบริหารแบบญี่ปุ่น, ทฤษฎีบริหารในญี่ปุ่น, การจัดองค์การแบบญี่ปุ่น, นักบริหาร - เทคโนโลยี และนักวิชาการญี่ปุ่น, Theory Y กับการจูงใจแบบญี่ปุ่น, Theory z : คู่แฝดของระบบญี่ปุ่นในอเมริกา, เรื่องของแรงงาน และการบริหารบุคคลสไตล์ญี่ปุ่นและเทคนิคอื่น ๆ ในการบริหารงานของญี่ปุ่น

อุษา โลหะจรรยา (ตุลาคม 2534) แปลสร้างคน-ใช้คนแบบญี่ปุ่น ได้ให้ข้อคิดว่า บุคลากรที่มีความสามารถย่อมเป็นที่ต้องการขององค์กรธุรกิจทั่วไป และคนที่มีค่าเช่นนี้ใช้ว่าจะหาได้ง่าย ๆ ซึ่งวงการธุรกิจ และอุตสาหกรรมของไทยเองก็มีการเติบโตขึ้นอย่างรวดเร็ว ปัญหาการขาดแคลนบุคลากรจึงกลายเป็นปัญหาที่สำคัญยิ่ง ผู้บริหารที่มีสายตายาวไกล จึงมุ่งให้ความสำคัญแก่การพัฒนาคุณภาพทรัพยากรบุคคลของตนอย่างเต็มที่ และยุทธวิธีในการพัฒนาบุคลากรมีหลายวิธี

และการจะเลือกใช้วิธีใดย่อมต้องพิจารณาถึงความเหมาะสมกับองค์กร และเงื่อนไขอื่น ๆ ดังนั้น เนื้อหาส่วนใหญ่จึงเกี่ยวกับเรื่องของบุคลากร (Staffing) และเทคนิคการบริหารงานบุคคล ของนายนาคาโมริ ชิเกะโนะบุ เจ้าของบริษัทนิปปอนอิเล็กทรอนิกส์ ซึ่งบทเรียนจากต่างประเทศ เป็นสิ่งที่มีความสำคัญ ถ้าหากเรารู้จักประยุกต์ใช้ ให้สอดคล้องกับสภาพรูปธรรมของเรา

James Cramer และ Patricia Wallace ได้ร่วมกันเขียนบทความชื่อ "Avoiding Culture Clash in a Japanese Company" และตีพิมพ์ในวารสาร The Asian Wall Street Journal (July 12, 1990) ซึ่งบทความนี้ได้กล่าวว่าการลงทุนของ ญี่ปุ่นในต่างประเทศยังคงเพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็ว โดยลงทุนในภูมิภาคเอเชียสูงถึง 8,200 ล้านดอลลาร์ (213,200 ล้านบาท) และในสหรัฐ 18,000 ล้านดอลลาร์ (468,000 ล้านบาท) แต่ถึงแม้ว่า ญี่ปุ่นจะขยายกิจการออกไปทั่วโลก บริษัทของญี่ปุ่นส่วนใหญ่ก็ยังไม่มีความมั่นใจที่จะเปลี่ยนแปลงนโยบายของตน แม้แต่ตำแหน่งงานบริหารในต่างแดน ฉะนั้นลูกจ้างในประเทศที่ญี่ปุ่นไปลงทุนอาจจะต้องรายงานต่อ ผู้จัดการชาวญี่ปุ่น ความแตกต่างของรูปแบบการบริหารงานระหว่างญี่ปุ่นกับประเทศอื่น อาจจะทำให้เกิดความขัดแย้งทางวัฒนธรรม กลายเป็นปัญหาใหญ่ได้พร้อมกันนี้ ยังได้ให้วิธีการ 10 ข้อ ในการทำงานกับเจ้านายชาวญี่ปุ่นในสาขาต่างแดน เพื่อให้เกิดความเข้าใจกันมากขึ้นถึงแม้ว่าจะไม่ง่ายนักก็ตาม

Amaret Sila-on (February, 1979) จากบทความเรื่อง Japanese Management Practices in Thailand ซึ่งตีพิมพ์ใน AIM Journal บทความดังกล่าวได้กล่าวถึงการบริหารงาน รูปแบบของไทย และการบริหารงาน รูปแบบญี่ปุ่น และให้แนวความคิดทางปฏิบัติจากการเปรียบเทียบลักษณะการบริหารทั้งสองแบบ พร้อมทั้งมุ่งหวังว่าจะสามารถเชื่อมโยง และลดช่องว่างทางวัฒนธรรมของการบริหารทั้งสองรูปแบบเข้าด้วยกัน ในฐานะที่เป็นประเทศในภูมิภาคเอเชียด้วยกัน และบทความมีการแบ่งออกเป็น 5 หัวข้อใหญ่ ๆ คือ ลักษณะการบริหาร

แบบไทย, รูปแบบการบริหารแบบไทย, ปรัชญาการบริหารแบบไทยและจุดกำเนิดทางสังคมไทย, เปรียบเทียบปรัชญาการบริหารงานแบบไทยกับแบบญี่ปุ่น และสุดท้ายคือบทสรุป และข้อคิดเห็นของผู้เขียน ทั้งนี้ ในสายตาของผู้เขียนเห็นว่าญี่ปุ่นนั้น มีการพัฒนาทางอุตสาหกรรมมาก่อน ไทยหลายสิบปี ดังนั้นประเทศไทยจะต้องเรียนรู้ และผ่านอุปสรรคต่าง ๆ เพื่อพัฒนาตัวเองให้เป็นประเทศอุตสาหกรรมต่อไป และเหนือสิ่งอื่นใด ไทยเราควรมีการพัฒนาและค้นหาปรัชญาทางการบริหารงานให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมของไทย เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและผลผลิตที่ดีที่สุด

Rene T.Domingo (June, 1990) บทความเรื่อง Management : Japanese Style และตีพิมพ์ในนิตยสาร The Asian Manager เขากล่าวว่าคนทั่วไปไม่มีความอยากรู้อยากเห็น และพยายามที่จะทำความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารงานแบบญี่ปุ่น และทุก ๆ คนก็รู้เกี่ยวกับลักษณะการทำงานของคนญี่ปุ่นว่า ทำงานหนัก (Hard Working), ซื่อสัตย์ (Loyal) ทำงานเป็นทีม (Teamwork), ตัดสินใจโดยกลุ่ม (Make Decisions in Groups) แต่ก็เป็นที่น่าเสียดายว่า ไม่มีใครรู้จริงกับลักษณะดังกล่าว ดังนั้นบทความนี้ ผู้เขียนจึงได้ขยายความเกี่ยวกับลักษณะต่าง ๆ ดังกล่าวอย่างลึกซึ้ง และชัดเจน โดยอาศัยประสบการณ์ ทั้งจากการที่เคยศึกษาและการทำงานที่ประเทศญี่ปุ่น โดยผู้เขียนได้ขยายความจริงที่น่าสนใจเกี่ยวกับการบริหาร และการทำงานแบบญี่ปุ่น ในเรื่องของการทำงานหนัก (Hard Working), การทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ (Working Efficiently) ความซื่อสัตย์ต่อผลิตภัณฑ์ หรือองค์กร (Product Loyalty), ความรับผิดชอบ และประกันคุณภาพสูงสุด (Responsibility and Ultimate Quality Assurance), การศึกษาและเรียนรู้งานอย่างใกล้ชิด (Hands-on Learning), การรวมพลังสร้างความแข็งแกร่ง (Consolidating Strengths) และการสร้างสามัญสำนึก

และความรับผิดชอบ (Consensus Building and Responsibility) พร้อมกับได้ให้ข้อสรุปความคิดเห็นว่า ทำอย่างไรเราจึงจะสามารถปรับปรุงวิธีการบริหารงานของเราได้ โดยศึกษาจากแนวทางปฏิบัติการทำงานและบริหารญี่ปุ่น ซึ่งจากประวัติศาสตร์ที่ผ่านมาแสดงให้เห็นแล้วว่า ไม่มีขอบเขตทางวัฒนธรรม หรือเชื้อชาติใดที่จะสามารถปิดกั้น การเคลื่อนย้ายและถ่ายเทวิทยาการ และเทคโนโลยี และการเรียนรู้สิ่งต่าง ๆ จากญี่ปุ่น ก็ได้เกิดขึ้นแล้ว และกำลังดำเนินอยู่โดยเฉพาะอย่างยิ่งเขตภูมิภาคเอเชีย ในกลุ่มประเทศ NICS (Newly Industrialized Countries) อันได้แก่ประเทศเกาหลีใต้, สิงคโปร์, ไต้หวัน และแม้แต่ประเทศไทยเองก็เช่นกัน โดยกล่าวว่า การที่ประเทศไทยกำลังก้าวเป็น NICS นั้น เป็นผลมาจาก การเคลื่อนย้ายการลงทุนมาไทย ของญี่ปุ่น ซึ่งการเรียนรู้นั้นไม่จำเป็นต้องลอกเลียนแบบญี่ปุ่นถึง 100% เพียงแต่นำเอาสิ่งที่เป็นประโยชน์และสามารถนำมาประยุกต์ใช้มาปฏิบัติ

Etsu Inaba (1989) ได้บรรยายในการประชุมสัมมนาทางการบริหารที่ Asian Institute of Management ในหัวข้อการบรรยายเรื่อง "Japanese Management in Asia" ในการบรรยายได้กล่าวว่า ญี่ปุ่นสามารถพัฒนาอุตสาหกรรมของตน ให้ก้าวหน้าจนเป็นประเทศมหาอำนาจเศรษฐกิจได้ หากนับตั้งแต่ปี ค.ศ. 1950 (พ.ศ. 2493) ที่ประเทศญี่ปุ่นได้พ่ายแพ้ในสงครามโลกครั้งที่ 2 นั้น ในเวลาเพียงไม่กี่สิบปี ญี่ปุ่นก็กลับกลายเป็นประเทศก้าวหน้าได้ ทำให้เกิดคำถามขึ้นว่าญี่ปุ่นทำได้อย่างไร ทั้ง ๆ ที่ทรัพยากรต่าง ๆ มีจำกัด? และคำตอบก็คือ การที่ญี่ปุ่นเน้นหนักในเรื่อง "คุณภาพ" ของสินค้า และความสอดคล้องกับความต้องการของผู้บริโภค รวมทั้งมีการปรับปรุง และยืดหยุ่นในองค์กรให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อม โดยยกตัวอย่างเทคนิคต่าง ๆ ในการบริหาร เช่น ปรัชญาทางการบริหาร, การอบรมและพัฒนาแรงงาน, การหมุนเวียนสลับเปลี่ยนงาน, การปรับปรุงระบบฐานข้อมูล, ช่องทางการติดต่อสื่อสาร และการค้นหาความต้องการของลูกค้าหรือผู้บริโภคพร้อมกันนี้ ยังได้กล่าวถึงวิธีการประยุกต์ระบบการบริหารงานแบบญี่ปุ่นไปใช้ในประเทศอื่น ๆ ซึ่งจากการวิจัยของท่านพบว่าปัญหาชั้นพื้นฐานที่เกิดขึ้นก็

เนื่องจากความแตกต่างทางสังคม, ค่านิยม และวัฒนธรรม ดังนั้นในบทสรุปของการบรรยายท่าน จึงได้เห็นว่าควรมีการพยายามที่จะเข้าใจกัน และระมัดระวังในความแตกต่างทั้งหลาย (Effort for Understanding : Be Aware of Difference) ในชั้นแรกเสียก่อน เพื่อเป็นการจัด หรือลดปัญหาทางการบริหารลง

สมมติฐานในการวิจัย

1. โรงงานอุตสาหกรรมที่มีผู้ถือหุ้นรายใหญ่เป็นชาวญี่ปุ่นส่วนใหญ่ ใช้วิธีการจัดการแบบญี่ปุ่นในการจัดการในโรงงาน
2. โรงงานอุตสาหกรรมที่มีผู้ถือหุ้นรายใหญ่เป็นชาวญี่ปุ่น ส่วนใหญ่มีปัญหาการจัดการในด้านการสั่งการ และบุคลากร

คำนิยามศัพท์

1. โรงงานอุตสาหกรรม หมายถึง โรงงานที่ประกอบการอุตสาหกรรม ที่มีผู้ถือหุ้นรายใหญ่เป็นชาวญี่ปุ่น ภายในนิคมอุตสาหกรรม ภาคเหนือ
2. ผู้ถือหุ้นรายใหญ่เป็นชาวญี่ปุ่น หมายถึง การที่ชาวญี่ปุ่นถือหุ้นในบริษัทมากกว่ากึ่งหนึ่งหรือ 50% ของทั้งหมด
3. วิธีการจัดการ (Management Style) หมายถึง ลักษณะ และวิถีทางในการปฏิบัติการบริหารงานต่าง ๆ

การวางแผน (Planning)	หมายถึงการวางแผนหรือกำหนดวิถีทางที่จะปฏิบัติเอาไว้ เพื่อเป็นแนวทางในการทำงานในอนาคต
การจัดองค์การ (Organizing)	หมายถึงการจัดองค์การ คือมีการจัดโครงสร้างของหน่วย งานให้เหมาะสมในการทำงาน
การสั่งการ และบุคลากร (Commanding and Staffing)	หมายถึง การสั่งการ และการบริหารงานบุคคล
การประสานงาน (Co-ordinating)	หมายถึง และการประสานงานในองค์การ ซึ่งเป็นภาระหน้าที่ของผู้บริหารในการใช้ความสามารถ ชักจูงคนงาน ให้ปฏิบัติงานอย่างดีที่สุด จนกระทั่งองค์การ สามารถบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ได้
การควบคุม (Controlling)	หมายถึง การควบคุม กล่าวคือเป็นการบังคับให้กิจกรรม ต่าง ๆ เป็นไปตามแผนงานที่ได้วางไว้

4. วิธีการจัดการหรือการบริหารงานแบบญี่ปุ่น (Japanese Management Style)

หมายถึง ลักษณะ และวิถีทางในการปฏิบัติ ที่มีอยู่ในองค์การแบบญี่ปุ่น (Type J Organization) ซึ่งมีลักษณะพิเศษและจุดเด่นดังต่อไปนี้ คือ

4.1 การจ้างแรงงานตลอดชีพ (Lifetime Employment) หมายถึงมีการ
จ้างงานตลอดชั่วอายุงานจนกระทั่งเกษียณ โดยไม่มีการปลด หรือไล่ออกจากบริษัท ซึ่งย่อมหมายถึง
ถึงจะไม่มีการเปลี่ยนงานตลอดอายุการทำงานของพนักงาน

4.2 การเลื่อนขั้นเป็นไปแบบช้า ๆ โดยยึดถือระบบอาวุโสอย่างมาก (Rigid Seniority System) หมายถึง การยึดถือเอาความอาวุโสหรืออายุการทำงานเป็นเกณฑ์สำคัญ
ในการให้ผลตอบแทน และการพิจารณาความดีความชอบในการเลื่อนขั้น อีกทั้งจะใช้ระยะเวลาที่
ยาวนานนับ 10 ปี ในการเลื่อนขั้นแก่พนักงาน

4.3 แนวอาชีพไม่เจาะจงเฉพาะด้าน และบริหารงานด้วยนักบริหารมืออาชีพ (Manage by Professional Management) หมายถึง การมิได้ระบุเฉพาะเจาะจงเกี่ยวกับคุณสมบัติของบุคคลที่เข้ามาทำงานว่าต้องมีความรู้เฉพาะด้านใดด้านหนึ่งเพียงอย่างเดียว และการบริหารงานด้วยนักบริหารมืออาชีพ หมายถึง ผู้บริหารมิได้เป็นผู้ถือหุ้นในกิจการ แต่อยู่ในฐานะพนักงานคนหนึ่ง เหมือนพนักงานอื่น ๆ

4.4 การตัดสินใจแบบกลุ่มงาน (Make Decisions in Groups) หมายถึง มีการตัดสินใจแบบมีส่วนร่วมกันระหว่างผู้บริหารกับพนักงาน หรือที่เรียกว่า "ริงหงิ" (Ringi System)

4.5 การบริหาร และรับผิดชอบงานเป็นทีม (Team Work and Group Responsibility) หมายถึง มีการกระจายอำนาจและรับผิดชอบงานแบบมีส่วนร่วมกันหลายคน โดยมิได้มีการกำหนดขอบเขตของแต่ละคนอย่างชัดเจนลงไป

4.6 กลไกการควบคุมงานเป็นแบบทางอ้อม อาศัยความเชื่อถือระหว่างกัน และกัน และมีจิตสำนึกที่คำนึงถึงส่วนรวม หมายถึงการที่ทุกคนในบริษัทอาศัยความไว้วางใจซึ่งกัน และกันมีความเชื่อมั่นต่อกัน โดยไม่ต้องอาศัยกฎเกณฑ์การควบคุม ที่เข้มงวดเป็นลายลักษณ์อักษร อาศัยแต่เพียงประเพณีทางการปฏิบัติแก่กันและกัน และทุกคนมีเป้าหมายร่วมกันในการร่วมแรงร่วมใจในการทำงานเพื่อบริษัทของตน

5. ปัญหาในการจัดการ หมายถึง เหตุการณ์หรือสิ่งที่ขัดขวาง ขัดแย้งภายในองค์กร ในทุกหน้าที่ทางการจัดการบริหารทั้ง 5 หน้าที่ ซึ่งทำให้การจัดการไม่บรรลุวัตถุประสงค์ หรือเกิดความยากลำบาก ซึ่งในที่นี้จะมุ่งศึกษาเฉพาะในหน้าที่การวางแผน (Planning), การจัดองค์การ (Organizing), การสั่งการและบุคลากร (Commanding and Staffing), การประสานงาน (Co - Ordinating) และการควบคุม (Controlling) เท่านั้น โดยไม่รวมถึงประเด็นปัญหาจากภายนอกองค์กร เช่น การแข่งขันทางการตลาด, ข้อจำกัดทางด้านกฎหมาย, การเคลื่อนย้ายของเงินทุน และอื่น ๆ เป็นต้น