

การบริหารคุณค่าทั่วทั้งองค์กร

ทฤษฎีใหม่ในการบริหารเพื่อการเจริญเติบโตอย่างยั่งยืน

เล่ม ๒



โลกทัศน์ใหม่ ในการบริหาร

ดร.วีรพจน์ ลือประสิทธิ์สกุล

สารบัญ

สารบัญรูป.....	10
คำนำ.....	13
บทที่ 1 วิถีทางแห่งการเรียนรู้ของมนุษยชาติ.....	21
1.1 ทฤษฎีว่าด้วย "การเรียนรู้" ของมนุษย์.....	23
1.1.1 การเรียนรู้ตามทฤษฎี "วัตถุนิยมวิภาษวิธี".....	23
1.1.2 การเรียนรู้ตามทฤษฎี "เบญจขันธ์".....	28
1.2 ความหมายของโลกทัศน์.....	31
1.2.1 ความเชื่อกับความรู้.....	31
1.2.2 นิทานเรื่องถ้ำของเพลโต.....	32
1.2.3 โลกแบนและดวงอาทิตย์หมุนรอบโลก.....	34
1.2.4 พรมแดนแห่งความรู้ของมนุษยชาติ.....	36
1.3 การสถาปนาโลกทัศน์ใหม่ในการบริหารของเดมिंग.....	41
1.3.1 หลักการ 14 ข้อของเดมिंग.....	41
1.3.2 ระบบแห่งความรู้ที่ลึกซึ้งของเดมिंग.....	45
1.3.3 โลกทัศน์ใหม่ในการบริหารคนของเดมिंग.....	53
1.4 โลกทัศน์ในการบริหารที่แตกต่างกัน 12 ประการ.....	61

สารบัญ

แบบฝึกหัด บทที่ 1.....	67
บรรณานุกรม บทที่ 1.....	69
บทที่ 2 โลกทัศน์ใหม่ในการบริหารธุรกิจของทีวีเอ็ม.....	71
2.1 วัตถุประสงค์ที่แท้จริงของธุรกิจมีใช้อยู่ที่กำไร.....	73
2.1.1 บทเรียนจาก Ford.....	74
2.1.2 บทเรียนจาก Royal City Audio.....	76
2.1.3 บทเรียนจาก ธุรกิจกาแฟอเมริกัน.....	78
2.1.4 หลักการและแนวทางปรับเปลี่ยนไปสู่โลกทัศน์ใหม่...	79
2.2 กำไรไม่ได้เกิดจากยอดขายลบด้วยต้นทุน และค่าใช้จ่าย.....	84
2.2.1 บทเรียนจาก โรงแรมรินน้ำ.....	84
2.2.2 โลกทัศน์เก่าก่อให้เกิดความเสียหายอย่างไร.....	88
2.2.3 โลกทัศน์ใหม่มีหลักการและเหตุผลอย่างไร.....	88
2.3 คุณภาพคือสิ่งที่ตรงกันข้ามกับมาตรฐาน.....	93
2.3.1 ผู้บริหารส่วนใหญ่ยังเข้าใจผิด.....	94
2.3.2 โลกทัศน์เก่าก่อให้เกิดความเสียหายอย่างไร.....	95
2.3.3 หลักการและแนวทางปรับเปลี่ยนไปสู่โลกทัศน์ใหม่...	97

สารบัญ

2.4	จัดการพึงพาการตรวจสอบในขั้นสุดท้าย.....	101
2.4.1	โลกทัศน์เก่าก่อให้เกิดความเสียหายอย่างไร.....	102
2.4.2	โลกทัศน์ใหม่มีหลักการและเหตุผลอย่างไร.....	105
2.4.3	แนวทางปรับเปลี่ยนไปสู่โลกทัศน์ใหม่.....	107
2.4.4	จัดอุปสรรคที่ขัดขวางการปรับเปลี่ยนไปสู่โลกทัศน์ใหม่.....	109
2.5	ยกเลิกการบริหารโดยวัตถุประสงค์.....	111
2.5.1	โลกทัศน์เก่าก่อให้เกิดความเสียหายอย่างไร.....	112
2.5.2	โลกทัศน์ใหม่มีหลักการและเหตุผลอย่างไร.....	125
2.5.3	แนวทางปรับเปลี่ยนไปสู่โลกทัศน์ใหม่.....	127
2.6	ยกเลิกการประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปี.....	131
2.6.1	โลกทัศน์เก่าผิดพลาดและก่อให้เกิดความเสียหายอย่างไร.....	133
2.6.2	หลักการและแนวทางปรับเปลี่ยนไปสู่โลกทัศน์ใหม่.....	141
2.6.3	จัดอุปสรรคที่ขัดขวางการปรับเปลี่ยนไปสู่โลกทัศน์ใหม่.....	147
2.7	ยกเลิกการจัดลำดับความดีความชอบ.....	149
2.7.1	โลกทัศน์เก่าก่อให้เกิดความเสียหายอย่างไร.....	151

สารบัญ

2.7.2	หลักการและแนวทางปรับเปลี่ยนไปสู่โลกทัศน์ใหม่...	162
2.7.3	ข้อจัดอุปสรรคที่ขัดขวางการปรับเปลี่ยนไปสู่โลกทัศน์ใหม่.....	167
2.8	ใช้แรงจูงใจภายในแทนที่แรงจูงใจจาก.....	169
2.8.1	แรงจูงใจภายในและแรงจูงใจภายนอกคืออะไร.....	170
2.8.2	โลกทัศน์เก่าก่อให้เกิดความเสียหายอย่างไร.....	176
2.8.3	โลกทัศน์ใหม่มีหลักการและแนวทางเข้าถึงอย่างไร...	177
2.8.4	สร้างกระบวนการบริหารที่ส่งเสริมแรงจูงใจภายใน...	178
2.9	ยิ่งจ่ายเงินเดือนมากบริษัทก็ยิ่งได้กำไรมาก.....	181
2.9.1	โลกทัศน์เก่าก่อให้เกิดความเสียหายอย่างไร.....	182
2.9.2	โลกทัศน์ใหม่มีหลักการและเหตุผลอย่างไร.....	185
2.9.3	แนวทางปรับเปลี่ยนไปสู่โลกทัศน์ใหม่.....	189
2.10	ใช้ระบบการจ้างงานตลอดชีพ.....	191
2.10.1	โลกทัศน์เก่าก่อให้เกิดความเสียหายอย่างไร.....	192
2.10.2	โลกทัศน์ใหม่มีหลักการและเหตุผลอย่างไร.....	197
2.10.3	แนวทางและอุปสรรคในการปรับเปลี่ยนไปสู่โลกทัศน์ใหม่.....	202
2.10.4	ระบบการจ้างงานตลอดชีพของ Canon Japan.....	203

สารบัญ

2.11	ชื่อจากผู้ส่งมอบเพียงรายเดียวสำหรับสินค้าแต่ละรายการ.....	209
2.11.1	โลกทัศน์เก่าก่อให้เกิดความเสียหายอย่างไร.....	210
2.11.2	กรณีศึกษาบริษัทด้านวิศวกรรมไฟฟ้าแห่งหนึ่ง.....	215
2.11.3	แบบแผนและวิธีปฏิบัติในการจัดซื้อ.....	218
2.11.4	โลกทัศน์ใหม่มีหลักการและเหตุผลอย่างไร.....	224
2.11.5	กรณีศึกษาเรื่อง P&G กับ ผู้ส่งมอบของเขา.....	227
2.12	ร่วมมือกับคู่แข่ง.....	231
2.12.1	โลกทัศน์เก่าก่อให้เกิดความเสียหายอย่างไร.....	232
2.12.2	โลกทัศน์ใหม่มีหลักการและเหตุผลอย่างไร.....	235
2.12.3	แนวทางปรับเปลี่ยนไปสู่โลกทัศน์ใหม่.....	241
	แบบฝึกหัด บทที่ 2.....	243
	บรรณานุกรม บทที่ 2.....	264
	ผลงานตำราบริหารเล่มอื่นๆของผู้เขียน.....	269
	ประวัติผู้เขียน.....	275

1.3

การสถาปนาโลกทัศน์ใหม่ใน การบริหารของเดมิ่ง

1.3.1 หลักการ 14 ข้อของเดมิ่ง

เดมิ่ง เป็นบุคคลแรก ที่ได้ค้นพบและวางรากฐานให้แก่ การพัฒนาองค์ความรู้ใหม่ในการบริหารธุรกิจ ให้แก่มวลมนุษยชาติ ซึ่งในปัจจุบัน นิยมเรียกองค์ความรู้นี้ว่า *การบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (Total Quality Management หรือเรียกย่อว่า TQM)* โดยเริ่มจากการไปสอนผู้บริหารชาวญี่ปุ่นในปี ค.ศ. 1950 และ 1952 ซึ่งพวกเขาได้นำความรู้ไปใช้ และสามารถช่วยให้ประเทศญี่ปุ่นพลิกฟื้นจากความบอบช้ำ หลังพ่ายแพ้ในสงครามโลกครั้งที่ ๒ จนกลายมาเป็นมหาอำนาจทางเศรษฐกิจภายในเวลาเพียง 20-30 ปีให้หลัง

ต่อมา เดมิ่ง ได้กลับไปเผยแพร่ความรู้ของเขาให้แก่ประเทศอเมริกา ด้วยการเขียนตำราชื่อ *Out of the Crisis*^{1.5)} ในปี ค.ศ. 1982 ซึ่งมีสาระสำคัญที่เรียกว่า *"หลักการ 14 ข้อเพื่อปรับเปลี่ยนแบบแผนการบริหารของตะวันตก (14 Principles for Transformation of Western Management)"* จนทำให้เกิดการปรับเปลี่ยนแนวความคิดและแบบแผนในการบริหารอย่างขนานใหญ่ ขึ้นในประเทศอเมริกา และ ทำให้ธุรกิจของอเมริกาก็กลับมาเป็นผู้นำในระดับโลกอีกครั้งหนึ่ง ใน

ช่วงปลายทศวรรษ 1990

ผู้เขียนใคร่ขอแนะนำ "หลักการ 14 ข้อของเดมิ่งเพื่อปรับเปลี่ยนแบบแผนการบริหาร" มาสรุปไว้ข้างล่างนี้ ผู้อ่านสามารถศึกษารายละเอียดและคำอธิบายเพิ่มเติมได้ในเอกสารอ้างอิง 1.5

หลักการ 14 ข้อของเดมิ่งเพื่อปรับเปลี่ยนแบบแผนการบริหาร

1. Create constancy of purpose toward improvement of product and service, with the aim to become competitive and to stay in business, and to provide jobs. (สร้างเจตนารมณ์อันแน่วแน่ ที่มุ่งปรับปรุงสินค้าและบริการ โดยมีจุดมุ่งหมายให้สามารถแข่งขันและคงอยู่ได้ในธุรกิจ และ ก่อให้เกิดการจ้างงาน)

2. Adopt the new philosophy. We are in a new economic age. Western management must awaken to the challenge, must learn their responsibilities, and take on leadership for change. (ยอมรับปรัชญาใหม่ๆ เราอยู่ในยุคใหม่ทางเศรษฐกิจ การบริหารแบบตะวันตกต้องตื่นขึ้นมาพบกับความท้าทาย ต้องเรียนรู้จักความรับผิดชอบของตน และใช้ความเป็นผู้นำทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง)

3. Cease dependence on inspection to achieve quality. Eliminate the need for inspection on a mass basis by building quality into the product in the first place. (ยุติการพึ่งพาการตรวจสอบเพื่อให้ได้คุณภาพ ขจัดความจำเป็นที่จะต้องตรวจสอบจำนวนมากๆ ด้วยการสร้างคุณภาพลงไปในสินค้าตั้งแต่จุดแรกสุด)

4. End the practice of awarding business on the basis of price tag. Instead, minimize total cost. Move toward a single supplier for any one item, on a long-term relationship of loyalty and trust. (ยุติวิธีการคัดเลือกผู้จัดหาโดยตัดสินกันที่ป้ายบอกราคา แทนที่ด้วยการลดต้นทุนรวม ได้ดีที่สุด มุ่งสร้างระบบการจัดหาแบบ ผู้ส่งมอบรายเดียวสำหรับสินค้าหนึ่งรายการบนสัมพันธภาพแห่งความซื่อสัตย์และความไว้วางใจในระยะยาว)

5. Improve constantly and forever the system of production and service, to improve quality and productivity, and thus constantly decrease costs. (ยื่นหัตถ์ปรับปรุงระบบการผลิตและการบริการอย่างไม่ลดละและตลอดไป เพื่อปรับปรุงคุณภาพและเพิ่มผลผลิต ซึ่งจะส่งผลให้ลดต้นทุนลงได้อย่างต่อเนื่อง)

6. Institute training on the jobs. (จัดให้มีการฝึกอบรมความรู้เกี่ยวกับหน้าที่งานของแต่ละคน)

7. Institute leadership. The aim of supervision should be to help people and machines and gadgets to do a better job. Supervision of management is in need of overhaul, as well as supervision of production workers. (สถาปนา "ภาวะผู้นำ" จุดมุ่งหมายของ "การเป็นหัวหน้า" ควรอยู่ที่การช่วยคนและเครื่องจักรตลอดจนอุปกรณ์ต่างๆ ให้ทำงานได้ดียิ่งขึ้น "การเป็นหัวหน้า" ของผู้บริหาร รวมทั้ง "การเป็นหัวหน้า" ของคนงานในสายการผลิต จำเป็นต้องได้รับการยกเครื่องใหม่หมด)

8. Drive out of fear, so that everyone may work effectively for the company. (ขับไล่ความกลัวให้หมดไป เพื่อให้ทุกคนทำงานอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อบริษัท)

9. Break down barriers between departments. People in research, design, sales, and production must work as a team, to foresee problems of production and in use that may be encountered with the product or service. (ทะลายรั้วที่ขวางกั้นระหว่างฝ่ายต่างๆ คนในฝ่ายวิจัย ออกแบบ ขาย และผลิต ต้องทำงานร่วมกันเป็นทีม เพื่อคาดการณ์ปัญหาทั้งหลายที่จะเกิดขึ้นในระหว่างการผลิตและระหว่างการใช้งาน ซึ่งอาจพบเห็นได้ในตัวสินค้าหรือบริการ)

10. Eliminate slogans, exhortations, and targets for the work force asking for zero defects and new levels of productivity. Such exhortations only create adversarial relationships, as the bulk of the causes of low quality and low productivity belong to the system and thus lie beyond the power of the work force. (ขจัดคำขวัญ คำพูดเชิญชวนทั้งหลาย และการกำหนดเป้าหมายให้แก่แรงงาน ที่เรียกร้อง

มิให้เกิดความผิดพลาดและยกระดับของการเพิ่มผลผลิต การเกี่ยวข้องเช่นนั้น มีแต่ก่อให้เกิดความสัมพันธ์ที่เป็นปฏิปักษ์ต่อกัน เนื่องจากสาเหตุส่วนใหญ่ของการด้อยคุณภาพและผลผลิตต่ำนั้นอยู่ที่ระบบ ดังนั้นมันจึงอยู่เหนืออำนาจควบคุมของแรงงาน)

11a. Eliminate work standards (quotas) on the factory floor. Substitute leadership. (ขจัดมาตรฐานการทำงาน (การกำหนดโควตา) ให้แก่ผู้ปฏิบัติงานในโรงงาน ใช้ "ความเป็นผู้นำ" แทนที่)

11b. Eliminate management by objectives. Eliminate management by numbers, numerical goals. Substitute leadership. (ขจัด "การบริหารโดยวัตถุประสงค์" ขจัดการบริหารโดยใช้ตัวเลข หรือ เป้าหมายที่เป็นตัวเลข ใช้ "ความเป็นผู้นำ" แทนที่)

12a. Remove barriers that rob the hourly worker of his right to pride of workmanship. The responsibility of supervisors must be changed from sheer numbers to quality. (ถอนอุปสรรคที่ปล้นสิทธิของคนงานที่จะมีความภาคภูมิใจในฝีมือของตนเอง ความรับผิดชอบของผู้บังคับบัญชาต้องเปลี่ยนจาก "ตัวเลขล้วนๆ" ไปเป็น "คุณภาพ")

12b. Remove barriers that rob people in management and in engineering of their right to pride of workmanship. This means, inter alia, abolishment of the annual or merit rating and of management by objective. (ถอนอุปสรรคที่ปล้นสิทธิของพนักงานระดับบริหารและวิศวกรที่จะมีความภาคภูมิใจในฝีมือของพวกเขา กล่าวคือ ยกเลิกการจัดลำดับความดีความชอบหรือผลงานประจำปี และ ยกเลิกระบบการบริหารโดยวัตถุประสงค์)

13. Institute a vigorous program of education and self improvement. (จัดให้มีแผนการศึกษาและพัฒนาตนเองอย่างจริงจัง)

14. Put everybody in the company to work to accomplish the transformation. The transformation is everybody's job. (ผลักดันให้ทุกคนในบริษัททำงานเพื่อก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง การเปลี่ยนแปลงเป็นหน้าที่ของทุกคน)

1.3.2 ระบบแห่งความรู้ที่ลึกซึ้งของเดมิ่ง

ในเวลาต่อมา เดมิ่ง ได้อธิบายและสรุปใจความสำคัญขององค์ความรู้ใหม่ในการบริหารธุรกิจอีกครั้งหนึ่ง ซึ่งเขาเรียกว่า **"ระบบแห่งความรู้ที่ลึกซึ้ง (A System of Profound Knowledge)"** อันเป็นบทสำคัญบทหนึ่งในตำราชื่อ *The New Economics for Industry, Government, Education*^{1,6)} ซึ่งได้รับการตีพิมพ์ในปี ค.ศ.1994 หลังจากที่เดมิ่งได้เสียชีวิตลงอย่างสงบแล้วในปี ค.ศ.1993

ผู้เขียนขอแปลและสรุปใจความสำคัญของ **"ระบบแห่งความรู้ที่ลึกซึ้ง (A System of Profound Knowledge)"** จาก บทที่ 4 ของตำราเล่มดังกล่าว มาแสดงไว้ข้างล่างนี้

"ระบบแห่งความรู้ที่ลึกซึ้ง" เป็นทฤษฎีที่จะชี้ให้เห็นเส้นทาง ที่จะนำพาเราไปทำความเข้าใจองค์กรที่เราทำงานอยู่ และ ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง

การเปลี่ยนแปลงจะเริ่มต้นที่ปัจเจกบุคคลก่อนอื่น แต่จะเป็นการเปลี่ยนแปลงก้าวกระโดด อันเนื่องมาจากความเข้าใจ **"ระบบแห่งความรู้ที่ลึกซึ้ง"** ทำให้ปัจเจกบุคคลมี **"โลกทัศน์ใหม่"** ต่อการดำเนินชีวิตของเขา ต่อเหตุการณ์ต่างๆ ที่พบเห็น ต่อข้อมูลสารสนเทศที่เขาได้รับเข้ามา และ ต่อปฏิสัมพันธ์ระหว่างเขากับคนอื่นๆ เขาจะมีฐานของการคิดและตัดสินใจที่แตกต่างออกไปจากเดิม และจะนำมันไปใช้ เพื่อก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้นในองค์กร

ตัวอย่างของการเปลี่ยนแปลงได้แก่...

ผู้จัดการที่เขาใจเรื่องความผันแปร จะเข้าใจว่า ผลการทำงานของแต่ละคน ถูกครอบงำด้วยระบบที่พวกเขาทำงานอยู่นั้น และ ความแตกต่างระหว่างผลการทำงานของแต่ละคน ส่วนใหญ่แล้ว เกิดจากระบบมากกว่าความแตกต่างในด้านความสามารถของแต่ละคน ซึ่งเป็นหน้าที่ของผู้จัดการที่จะต้องเข้าใจ และ เมื่อเข้าใจแล้ว เขาจะเลิกการจัดลำดับความดีความชอบ ให้แก่บุคคลอีกต่อไป

ผู้จัดการที่เขาใจว่า ความกลัวนำมาซึ่งตัวเลขที่ผิดๆ ดังนั้น เพื่อรักษางานของตนเองเอาไว้ พนักงานทุกคนจะนำเสนอแต่เพียงตัวเลขสวยๆ ให้หัวหน้าดู ลูกน้องย่อมรายงานในสิ่งที่หัวหน้าอยากได้ยิน ผู้จัดการที่เขาใจจิตวิทยาของนี้ จะจัดความกลัวออกไปจากระบบบริหารของพวกเขา กล่าวคือ เขาจะ **ยกเลิกการบริหารโดยวัตถุประสงค์** และ **ยกเลิกการประเมินผลการปฏิบัติงาน** แต่จะใช้ **ความเป็นผู้นำ** เข้าแทนที่

"ระบบแห่งความรู้ที่ลึกซึ้ง" มีองค์ประกอบอยู่ 4 ส่วน แต่ละส่วนต่างก็สัมพันธ์ซึ่งกันและกัน อย่างแยกจากกันไม่ได้

- ◆ ความเข้าใจต่อระบบ (Appreciation for a system)
- ◆ ความรู้เกี่ยวกับความผันแปร (Knowledge about variation)
- ◆ ทฤษฎีว่าด้วยความรู้ (Theory of knowledge)
- ◆ จิตวิทยา (Psychology)

"หลักการ 14 ของเดมิ่งเพื่อปฏิรูปการบริหาร" ตามที่ได้กล่าวมาแล้วในหัวข้อ 1.3.1 ที่ผ่านมานั้น เป็นสิ่งที่จะเกิดขึ้นตามมาอย่างเป็นธรรมชาติ เมื่อมีการนำ **"ระบบแห่งความรู้ที่ลึกซึ้ง"** นี้ไปประยุกต์ใช้

1) ความเข้าใจต่อระบบ (Appreciation for a system)

ระบบคือเครือข่ายขององค์ประกอบต่างๆ ที่ พึ่งพาซึ่งกันและกัน ทำงานร่วมกันเพื่อบรรลุจุดมุ่งหมายของระบบนั้น ระบบต้อง **มีจุดมุ่งหมาย** หากไม่มีจุดมุ่งหมายก็จะไม่มีระบบ ระบบจำเป็นต้องได้รับการดูแลและจัดการให้ดี ยิ่งระดับของการพึ่งพาซึ่งกันและกันระหว่างองค์ประกอบต่างๆ มีสูงมากเท่าใด ยิ่งจำเป็น

ต้องมีการสื่อสารและความร่วมมือระหว่างองค์ประกอบเหล่านั้นมากยิ่งขึ้น และยิ่งต้องได้รับการดูแลจัดการในภาพรวมให้ดี

การบริหารโดยวัตถุประสงค์ (Management by Objectives) ก่อให้เกิดความล้มเหลวในการบริหาร ตรงที่มันทำลาย การพึ่งพิงซึ่งกันและกันระหว่างองค์ประกอบต่างๆภายในระบบ ความพยายามของแต่ละแผนกในบริษัท ไม่ได้บวกซึ่งกันและกัน แต่ความพยายามของพวกเขาจะต้องพึ่งพิงซึ่งกันและกัน การบรรลุเป้าหมายของแผนกหนึ่งอาจก่อให้เกิดผลเสียแก่อีกแผนกหนึ่ง

ตัวอย่างของการพึ่งพิงซึ่งกันและกัน ได้แก่ วงออร์เคสตรา ไม่มีใครเล่นเดี่ยว แต่ต่างเล่นเพื่อสนับสนุนเพื่อนร่วมวง ผู้อำนวยการวงก็เหมือนเป็นผู้จัดการ ต้องได้รับความร่วมมือจากผู้เล่น จุดมุ่งหมายของวงคือ ได้รับเสียงปรบมือจากผู้ฟังในหอประชุม รวมทั้ง ความสนุกของผู้เล่นและผู้อำนวยการวง ด้วย

หน้าที่ขององค์ประกอบแต่ละอย่างในระบบ คือ มีส่วนสนับสนุนระบบให้ดีที่สุด แต่ไม่ใช่เพื่อให้ได้ผลผลิต กำไร ยอดขาย บรรลุตัวชี้วัด ของตนเองให้ได้มากที่สุด ฝ่ายจัดซื้ออาจประหยัดเงินได้จากราคาวัตถุดิบที่ถูกลง แต่ก็ทำให้เกิดความสูญเสียที่มากกว่าในสายการผลิตได้

จำเป็นต้องมีการเจรจากันระหว่างคนที่เกี่ยวข้อง ระหว่างแผนก ระหว่างฝ่ายระหว่างองค์ประกอบต่างๆ เพื่อให้ระบบโดยรวมได้รับประโยชน์

2) ความรู้เกี่ยวกับความผันแปร (Knowledge about variation)

ความผันแปรเป็นเรื่องปกติธรรมดาของชีวิต (Life is variation) ความผันแปรมีอยู่เสมอในทุกที่ ความผันแปรระหว่างคน ในผลการทำงาน ในสินค้า ในบริการ ความผันแปรบอกอะไรบางอย่างแก่เราเกี่ยวกับกระบวนการและเกี่ยวกับคนที่ทำงานอยู่ในกระบวนการ

ผู้ปกครองที่ส่งลูกสาววัยหกขวบไปโรงเรียน หนึ่งเดือนให้หลัง ลูกสาวกลับมามานพพร้อมกับสมุดพกของครูแจ้งผลการสอบให้ทราบว่า "อยู่ต่ำกว่าค่าเฉลี่ย" พร้อม

ทั้งเตือนให้ผู้ปกครองเตรียมตัวเตรียมใจว่าเด็กอาจมีอนาคตที่ลำบากหากไม่เร่งแก้ไข โดยด่วน ขณะที่ ผู้ปกครองบางคน ได้รับแจ้งผลว่า ลูกชายของเขาได้คะแนน "สูง กว่าค่าเฉลี่ย" และอาจกลายเป็นเด็กอัจฉริยะในอนาคตถ้าพุ่มพักให้ดี

ครูที่โรงเรียนทำผิดอย่างมหันต์เพราะไม่ได้สังเกตว่า ครึ่งหนึ่งของนักเรียน ในชั้นได้คะแนนสอบ "ต่ำกว่าค่าเฉลี่ย" ขณะเดียวกัน ก็มีนักเรียนอีกครั้งหนึ่งที่ได้ คะแนน "สูงกว่าค่าเฉลี่ย" ซึ่งเป็นเรื่องปกติธรรมดาและเป็นธรรมชาติของความผันแปร ไม่มีอะไรจะต้องแก้ไข

แต่เด็กสาวที่ได้รับแจ้งว่าเธอ "อยู่ต่ำกว่าค่าเฉลี่ย" ได้รับผลกระทบอย่างรุนแรงไปแล้ว เธอรู้สึกต่ำต้อย คอยกว่าผู้อื่น พ่อแม่ตัดสินใจส่งเธอไปโรงเรียนอีกแห่งหนึ่ง ซึ่งรู้จักทะนุถนอมบ่มเพาะความมั่นใจในตนเองให้แก่เด็กมากกว่า โชคดีที่เด็กสาวคนนั้น ได้รับการรักษาเยียวยาฟื้นฟูความรู้สึกที่เป็นปมค้อยได้ทันเวลาที่

จะเกิดอะไรขึ้นถ้าความรู้สึกต่ำต้อยของเธอไม่ได้รับการแก้ไข ชีวิตทั้งชีวิตของเธอสูญหาย มีเด็ก ๆ มากมายแค่นั้นที่ถูกทำลายอนาคต จากโรงเรียนที่ไม่เข้าใจธรรมชาติของความผันแปร

เมื่อข้อมูล (การกระจายของคะแนนสอบ) ซึ่งให้เห็นว่า กระบวนการ (จัดการเรียนการสอน) อยู่ในภาวะเสถียร ซึ่งผลลัพธ์ที่ออกมาที่ปลายกระบวนการนั้น "สามารถทำนายได้" เมื่อนั้นก็เรียกได้ว่า กระบวนการอยู่ภายใต้การควบคุมเชิงสถิติ และกระบวนการนั้นจะแสดงให้เห็น "ความสามารถอันจำกัดที่แน่นอน" ของมัน ภายใต้สภาวะเช่นนี้ ไม่มีอะไรที่จะต้องแก้ไขปรับปรุง

เราจะพบเห็นการกระทำที่ผิดพลาด 2 ประการต่อไปนี้อยู่บ่อยๆ

๑) ทั่วๆไปผลของการทำงานมีความผันแปรตามปกติ แต่มีความพยายามลงมือแก้ไข ราวกับว่ามันเกิดจากสาเหตุพิเศษ

๒) ทั่วๆไปผลของการทำงานมีความผันแปรอันเกิดจากสาเหตุพิเศษ แต่ก็ไม่ไคลงมือแก้ไข เพราะเข้าใจว่าเป็นความผันแปรตามปกติ

สภาวะเสถียรและไม่เสถียร (Stable and unstable states) กระบวนการหนึ่ง อาจจะถูกควบคุมโดยการควบคุมเชิงสถิติหรือไม่ก็ได้ ในกรณีที่อยู่ภายใต้การควบคุมเชิงสถิติ เราสามารถทำนายความผันแปรของผลลัพธ์จากกระบวนการที่จะเกิดขึ้นในอนาคตได้ ต้นทุน สมรรถนะ คุณภาพ และ ปริมาณ สามารถทำนายได้ ตรงกันข้าม ในกรณีที่ไม่อยู่ภายใต้การควบคุมเชิงสถิติ มันก็ไม่เสถียรหรือไม่คงที่ เราจะไม่สามารถทำนายผลที่เกิดขึ้นได้

การบริหารคน (ของ ผู้นำ หัวหน้างาน ครู) ก็เช่นกัน จะมีสองสภาวะที่แตกต่างกันโดยสิ้นเชิง คือ สภาวะเสถียรและสภาวะไม่เสถียร การบริหารคนด้วยความสับสนปนเปกันระหว่างสองสภาวะจะนำไปสู่ความหายนะ

การบริหาร ต้องการความรู้เกี่ยวกับปฏิสัมพันธ์ระหว่างแรงต่างๆ ปฏิสัมพันธ์นั้นอาจเสริมแรงแก่กัน หรือ หักล้างแรงซึ่งกันและกัน ก็ได้

การบริหารคน ต้องการความรู้เกี่ยวกับอิทธิพลของระบบที่มีต่อผลการทำงานของคน ความรู้เกี่ยวกับการพึ่งพาอาศัยกันและการเป็นอิสระต่อกันระหว่างคน กลุ่ม แผนก ฝ่าย บริษัท ประเทศ จะเป็นประโยชน์ในการบริหาร

3) ทฤษฎีว่าด้วยความรู้ (Theory of knowledge)

ความรู้ถูกสร้างขึ้นจากทฤษฎี (Knowledge is built on theory) ทฤษฎีว่าด้วยความรู้ สอนเราว่า ทฤษฎีก็คือคำประกาศที่แสดงถึงภูมิความรู้ มันถูกต้องตรงตามการสังเกตเห็นในอดีต นำไปใช้ทำนายอนาคตที่จะเกิดขึ้น ด้วยการยอมรับความเสี่ยงในระดับหนึ่งที่อาจเกิดความผิดพลาด

การทำนายที่สมเหตุสมผลต้องการทฤษฎี และ ช่วยสร้างสมความรู้ใหม่ๆ ให้เกิดขึ้น โดยผ่านการทบทวนและขยายต่อยอดทฤษฎีออกไปอย่างเป็นระบบ จากการเปรียบเทียบการทำนายตามทฤษฎีกับผลที่เกิดขึ้นจริง

ชายคนหนึ่งมีทฤษฎีของตนเอง ทุกวันตอนเช้า เขาจะเดินระบำและกระพือปีกอย่างเต็มกำลัง โดยเขาใจว่านี่จะทำให้ดวงอาทิตย์ขึ้น และ ก็เป็นจริงเช่นนี้ทุกวัน

อยู่มาวันหนึ่ง เขาตื่นสาย ไม่ได้ตื่นระบ้ำ แต่ดวงอาทิตย์ก็ยังขึ้นอยู่ เขาค้นพบว่า ทฤษฎีของเขาจำเป็นต้องได้รับการทบทวน

หากปราศจากทฤษฎีเขาจะไม่มีสิ่งใดให้ทบทวน และไม่มีสิ่งใดที่จะเรียนรู้ การประยุกต์ใช้และขยายต่อยอด เป็นเครื่องมือในการค้นพบขอบกพรองของทฤษฎี นำมาสู่การทบทวนทฤษฎีนั้น หรือ สร้างเป็นทฤษฎีใหม่ ถ้าหากปราศจากทฤษฎีก็จะมีสิ่งใดได้รับการทบทวน ประสบการณ์ที่ปราศจากทฤษฎีล้วนไม่มีความหมาย เมื่อปราศจากทฤษฎี มนุษย์ก็จะไม่ตั้งคำถาม และ จะไม่เกิดการเรียนรู้

ทฤษฎีคือหน้าต่างสำหรับมองโลก และใช้เป็นเครื่องมือทำนายสิ่งต่างๆที่จะเกิดขึ้น หากปราศจากการทำนายเสียแล้ว ประสบการณ์และตัวอย่างทั้งหลายจะไม่ได้สอนอะไรเราเลย การลอกเลียนแบบตัวอย่างที่ประสบความสำเร็จเอามาใช้ โดยปราศจากความเข้าใจอย่างถ่องแท้ด้วยความช่วยเหลือของทฤษฎี อาจนำมาซึ่งความหายนะได้

การวางแผนที่สมเหตุสมผล คือ การใช้ทฤษฎีในการทำนายอย่างมีเงื่อนไขไปตามสภาพแวดล้อม พฤติกรรม ความสามารถของคน วิธีปฏิบัติงาน เครื่องจักร และวัตถุดิบ

การบริหารก็คือการทำนาย (Management is prediction) ทฤษฎีว่าด้วยความรู้ช่วยให้เราเข้าใจว่าการบริหารเป็นรูปแบบหนึ่งของการทำนาย (โดยใช้ทฤษฎี) ตัวอย่างง่ายที่สุด การวางแผนกลับบ้านในคืนนี้ ต้องการการทำนายว่า รถยนต์ของเราสตาร์ทติด หรือ รถบัสมาตรงเวลา หรือ รถไฟใต้ดินไม่หยุดเดิน

4) จิตวิทยา (Psychology)

จิตวิทยา ช่วยให้เราเข้าใจคน **ปฏิสัมพันธ์ระหว่างคน** ปฏิสัมพันธ์ระหว่างลูกคาและผู้สงมอบ ปฏิสัมพันธ์ระหว่างครูกับนักเรียน ปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้จัดการกับลูกน้องและระบบบริหาร

คนแต่ละคนมีความแตกต่างกัน ผู้จัดการต้องตระหนักถึงความแตกต่างกัน

นี้ และต้องสามารถดึงเอาความสามารถที่แตกต่างกันของแต่ละคนออกมาใช้ให้ได้มากที่สุด แต่ไม่ใช่การจัดลำดับคน

คนแต่ละคนเรียนรู้ด้วยวิธีการที่แตกต่างกัน และ ด้วยอัตราเร็วที่แตกต่างกัน บางคนถนัดเรียนรู้ด้วยการอ่าน บางคนฟัง บางคนดูรูป บางคนดูภาพนิ่ง บางคนดูภาพเคลื่อนไหว บางคนเฝ้าดูการทำงานของผู้อื่น

คนแต่ละคนมีแหล่งที่มาของแรงจูงใจแตกต่างกัน บางคนมีแหล่งที่มาของแรงจูงใจจากภายใน แต่บางคนมีแหล่งที่มาของแรงจูงใจจากภายนอก

แต่ การบริหารองค์กร อุตสาหกรรม การศึกษา และหน่วยงานรัฐบาล ในทุกวันนี้ กลับดำเนินไปภายใต้สมมติฐานว่า คนทุกคนเหมือนกัน

คนทุกคนเกิดมาพร้อมกับความต้องการที่จะมีสัมพันธภาพกับผู้อื่น และต้องการความรักและความชื่นชมจากผู้อื่น

แต่ละคนเกิดมาพร้อมกับธรรมชาติของการเรียนรู้ การเรียนรู้เป็นแหล่งกำเนิดของนวัตกรรม มนุษย์ทุกคนได้รับสิทธิโดยกำเนิดที่จะมีความสุขสนุกสนานในการทำงาน การบริหารที่ดีต้องช่วยเหลือเลี้ยงและปกป้องรักษาสันดานคนดีๆ ที่ติดตัวมนุษย์มาโดยกำเนิดนี้ไว้

สภาพแวดล้อมที่ไม่ดีภายในครอบครัวและโรงเรียน อาจทำลายศักดิ์ศรี ความนับถือตนเอง และ แรงจูงใจภายในของตนเองให้ย่อยยับวิธีปฏิบัติทางการบริหารบางอย่าง (เช่น การจัดลำดับคน) จะทำลายศักดิ์ศรี ความนับถือตนเอง และ แรงจูงใจภายใน ให้หมดไปโดยสิ้นเชิง

แรงจูงใจภายนอกคือสิ่งที่คอยเหยียบย่ำทำลายแรงจูงใจภายใน

แรงจูงใจภายนอก อาจจะนำผลลัพธ์ในทางบวกมาให้ ตัวอย่างเช่น คนทำงานได้รับเงินเดือนตอบแทน เงินเป็นรางวัลจากภายนอก เขามาทำงานตรงเวลา ด้วยเสื้อผ้าสะอาด คนพบและแสดงความสามารถของตนเอง ซึ่งนำมาสู่ความนับถือตนเอง

แรงจูงใจภายนอกบางอย่าง ช่วยสร้างความนับถือตนเอง แต่การใช้แรงจูง

ใจภายนอกอย่างไม่ลืมหูลืมตาจะนำไปสู่การทำลายบุคคล

ความสนุกสนานในการเรียนรู้ ถูกกดให้จมดิ่ง ด้วยความต้องการ ใ้รับเกรด สูงสุดในชั้น ความสนุกสนานในการทำงานและการคิดค้นสร้างสรรค์ ถูกถมทับด้วยความต้องการ ใ้รับการประเมินผลงานในลำดับสูงกว่าเพื่อนร่วมงานคนอื่น

ไม่ว่าใครก็ตาม เด็กหรือผู้ใหญ่ ไม่มีทางมีความสุขในการเรียนรู้ได้เลย หากเขาถูกทำให้คาดหวังว่าต้องไ้รางวัลเหรียญทอง ระบบการศึกษาของเราต้อง ใ้รับการปรับปรุงด้วยการยกเลิกการตัดเกรด

ไม่มีใครมีความสุขในการทำงานได้เลย หากเขาถูกนำไปจัดลำดับกับคนอื่น ๆ ระบบบริหารของเราต้อง ใ้รับการปรับปรุงด้วยการยกเลิกการจัดลำดับความดีความชอบคน ทีม แผนก ฝ่าย

โบนัสสำหรับผู้ที่ไ้ลำดับสูงกว่าในระบบจัดลำดับคน ทีม แผนก ฝ่าย นำมาซึ่งการเสียวัวญและเสื่อมศีลธรรม ของทุกๆคนที่เกี่ยวข้อง รวมทั้ง ผู้ที่ ใ้รับ โบนัส นั้นด้วย

การให้รางวัล

เมื่อเด็กๆ ใ้รางวัล เป็น ของเล่นหรือเงิน ตอบแทนการทำบางสิ่งบางอย่าง ใ้ดี เช่น เล่นดนตรี เล่นกีฬา พวกเขา ใ้เรียนรู้ที่จะคาดหวังว่าควร ใ้รางวัล เมื่อมีผลการทำงานที่ ใ้ดี เมื่อเป็นผู้ใหญ่ ความกระหายที่จะ ใ้รางวัลเป็น สิ่งของ เริ่มครอบงำวิถีการดำเนินชีวิตของเขา พวกเขากลายเป็นคนที่ถูกจูงใจด้วยแรงจูงใจภายนอก ยึดถือโลกที่ต้องมีวัตถุเป็นเครื่องประเทืองความสุข พวกเขาทำงานอย่างหนัก เพื่อให้ ใ้เงินจำนวนมาก เพื่อที่จะพบว่างานของพวกเขา ใ้ความหมายเมื่อถึงวัยกลางคน

ใครก็ตามที่เอาชีวิตของเขาเองไปผูกติดกับแรงจูงใจภายนอก จะค่อยๆทำลายความนับถือต่อตนเองลงไปเรื่อยๆ เขาจะรู้สึกว่าเขาไม่สามารถควบคุมตัวเองอยู่เหนือโลก ไร้พลังกำลัง จิตใจห่อเหี่ยว

แม่ที่รักลูก ครูที่ ใ้ดี ครูฝึกที่อดทน จะสรรเสริญ เคารพ และ สนับสนุน การ

ปรับปรุงและการเสริมสร้างแรงจูงใจภายใน ให้เด็กมีศักดิ์ศรีและความนับถือตนเอง เด็กๆจะรู้สึกดีต่อตนเองเมื่อพวกเขาเรียนรู้วิธีการที่เก่งขึ้นในการทำกิจกรรมใหม่ๆ พวกเขาจะเป็นคนที่มีแรงจูงใจภายในเพิ่มมากขึ้นเรื่อยๆ พัฒนาความนับถือต่อตนเองและความมั่นใจในตนเอง พัฒนาประสิทธิภาพของตนเอง การทำงานของพวกเขามีความหมาย และ พวกเขาจะทำการปรับปรุงงานทุกชิ้นที่พวกเขาทำ

หน้าที่ของผู้จัดการ

หน้าที่สำคัญที่สุดที่ผู้จัดการต้องยอมรับ คือ เขาใจว่าอะไรเป็นสิ่งสำคัญสำหรับลูกน้องแต่ละคน ทุกคนแตกต่างกัน แรงจูงใจภายนอกมีผลมากสำหรับบางคน แต่สำหรับบางคนแรงจูงใจภายในมีผลมากกว่า จึงเป็นเหตุผลที่ผู้จัดการต้องใช้เวลาใ้หมก ในการรับฟังและเข้าใจความต้องการของลูกน้อง ว่ากำลังมองหาการยกย่องชมเชยจากบริษัท หรือ จากเพื่อนร่วมงาน หรือ เวลาทำงานที่ยืดหยุ่น เวลาสำหรับไปเรียนต่อ เวลาสำหรับเขาสังคม

ด้วยความเข้าใจนี้ ผู้จัดการสามารถสนองตอบความต้องการของลูกน้องได้ดีขึ้น และสามารถเปลี่ยนหรือเคลื่อนย้ายพวกเขาออกจากอิทธิพลของแรงจูงใจภายนอก มาสู่การรู้จักพลังของแรงจูงใจภายในของตนเองได้ด้วย

"รางวัล จะจูงใจ ให้คนทำงานเพื่อรางวัล"

1.3.3 โลกทัศน์ใหม่ในการบริหารคนของเดมิ่ง

พร้อมกับการอธิบายเรื่อง "ระบบแห่งความรู้ที่ลึกซึ้ง (A System of Profound Knowledge)" ตามที่ได้กล่าวมาแล้วในหัวข้อ 1.3.2 ที่ผ่านมานั้น เดมิ่งยังได้อธิบายถึง "โลกทัศน์ใหม่ในการบริหารคน (Management of People)" ในตำราชื่อ *The New Economics for Industry, Government, Education*^{1.7)} อีกด้วย

ผู้เขียนขอแปลและสรุปใจความสำคัญของ "โลกทัศน์ใหม่ในการบริหารคน" ของเดมิ่ง จาก บทที่ 6 ของตำราเล่มดังกล่าว มาแสดงไว้ในหน้าถัดไป

เรามีชีวิตอยู่ในคุกขัง ภายใต้การปกครองที่กดขี่ ของ ระบบแห่งวิธีการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างคนกับคน ที่ผิดๆ ที่ใช้กันอย่างแพร่หลายอยู่ในการบริหารในปัจจุบัน เราต้องโยนทิ้ง โลกทัศน์ ที่เชื่อว่า การแข่งขันเป็นวิถีชีวิตของมนุษย์ลงทะเลไปเสีย แทนที่การแข่งขัน เราต้องการความร่วมมือ

รูป 1.3.1 แสดง **"แรงแห่งการทำลายล้างความเป็นคน"** ที่เป็นส่วนประกอบสำคัญใน "ระบบวิธีการไหรวงวัล" ที่ใช้กันอย่างแพร่หลายอยู่ในปัจจุบัน และ ผลกระทบอันเลวร้ายของมัน

"ระบบวิธีการไหรวงวัล" ในปัจจุบัน ได้รีดคั้นเอาอะไรออกไปจากปัจเจกบุคคลบาง ชีวิตของเขา แรงจูงใจภายในตามธรรมชาติในตัวเขา ที่มีมาตั้งแต่เกิด ความนับถือตนเอง และ ศักดิ์ศรีของความเป็นคน มันนำมาซึ่งความหวาดกลัว การปกป้องตนเอง การถูกจูงใจจากภายนอก

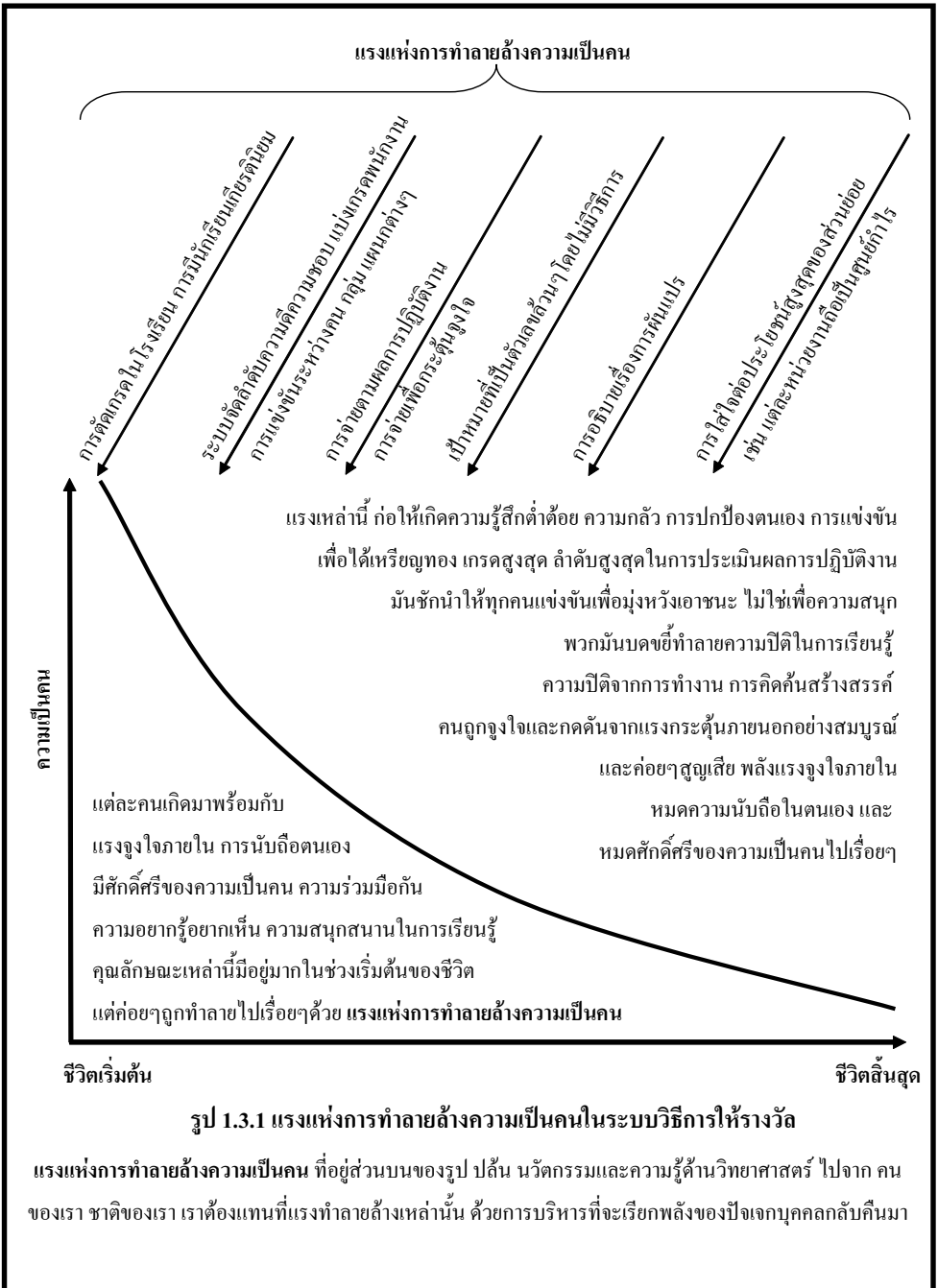
"ระบบวิธีการไหรวงวัล" ในปัจจุบันของเรา ได้ทำลายคนของเรา ตั้งแต่พวกเขาายังเดินเตาะเตาะ จนเข้ามหาวิทยาลัย กระทั่งถึงวัยทำงาน

การตัดเกรดในโรงเรียน เป็นเพียงการประเมินการบรรลุผลการเรียนของนักเรียน ด้วยตาชั่ง (มาตรวัด) ที่กำหนดขึ้นเองตามใจชอบของใครบางคน (ครู) เกรดก็เป็นเพียงความเห็นเชิงอัตตะวิสัยของครู เป็นเพียงผลลัพธ์ของการสอบครั้งหนึ่งๆ เท่านั้น

เกรดที่ให้แก่นักเรียนคนหนึ่งนั้น ไม่สามารถชี้ทำนายได้ว่านักเรียนคนนั้น จะทำได้ดีหรือเลวในอนาคต เกรดเป็นเพียงตราประทับที่ถาวรให้แก่เด็กนักเรียนสำหรับใครบางคนมันอาจช่วยเปิดประตูไปสู่ความสำเร็จ พอๆกับที่ มันปิดประตูแห่งความสำเร็จนั้นสำหรับใครบางคนด้วยเช่นกัน

การให้เกรดในโรงเรียน ก็ไม่ต่างจาก ความพยายามได้รับสินค้าที่มีคุณภาพ ด้วยการตรวจสอบในขั้นสุดท้าย

การจัดลำดับ การแข่งขัน และ การตัดเกรด ทำให้เกิดการขาดแคลนผู้ชนะ (สร้างความขาดแคลนขึ้นมาเทียมๆ) มีเพียงผู้ที่อยู่ลำดับต้นๆเพียงไม่กี่คนที่เป็นผู้ชนะ



รูป 1.3.1 แรงแห่งการทำลายล้างความเป็นคนในกระบวนการให้รางวัล

แรงแห่งการทำลายล้างความเป็นคน ที่อยู่ส่วนบนของรูป ปล้น นวัตกรรมและความรู้ด้านวิทยาศาสตร์ ไปจาก คนของเรา เราต้องแทนที่แรงทำลายล้างเหล่านั้น ด้วยการบริหารที่เรียกพลังของปัจเจกบุคคลกลับคืนมา

ส่วนคนอื่นๆที่เหลือเป็นผู้แพ่หมด

นี่เป็นเรื่องที่ผิด **นักเรียนที่ดีไม่มีขาดแคลน คนที่ดีก็ไม่มีขาดแคลน** ไม่มีเหตุผลที่จะมาเสียเวลาอธิบายว่า ทำไมทุกคนในชั้นเรียนหรือในที่ทำงาน จะต้องได้อันดับสูงหรือต่ำหรือกลาง

เราต้องปกป้องรักษา พลังแห่งแรงจูงใจภายใน สักดิ์ศรีของความเป็นคน ความร่วมมือกัน ความอยากรู้อยากเห็น ความสนุกสนานในการเรียนรู้ ซึ่งทุกคนมีติดตัวมาตั้งแต่เกิด เอาไว้ **ด้วยการยกเลิกถอดถอน แรงแห่งการทำลายล้างความเป็นคน** ที่อยู่ในส่วนบนของรูป 1.3.1 ออกไปให้หมด

ความสนุกสนานในการเรียนรู้ เกิดขึ้นไม่มากนักจากสิ่งที่ได้เรียนรู้ แต่เกิดขึ้นมากจากการได้เรียนรู้

ความสนุกสนานในการทำงาน เกิดขึ้นไม่มากนักจากการได้เห็นผลลัพธ์ของการทำงาน แต่เกิดขึ้นมากจากการมีส่วนร่วมช่วยให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ระบบที่ทุกๆคนได้รับชัยชนะ

พร้อมกับการยกเลิกถอดถอนแรงแห่งการทำลายล้างความเป็นคนออกไปจากการบริหารของเรา ประเทศของเรา ผู้จัดการ จะต้องปรับเปลี่ยนบทบาทและหน้าที่ของตนเองใหม่ ดังนี้

บทบาทหน้าที่ของผู้จัดการ หลังจกมีการการปฏิรูปแบบแผนในการบริหาร

1. ผู้จัดการเข้าใจและอธิบายลูกน้องได้ เกี่ยวกับความหมายของระบบ จุดมุ่งหมายของระบบ สอนลูกน้องให้เข้าใจว่าการทำงานของกลุ่ม (หน่วยงาน) จะทำให้บรรลุจุดมุ่งหมายนั้นได้อย่างไร
2. เขาช่วยคนของเขาให้เห็นว่า ตนเองเป็นองค์ประกอบหนึ่งอยู่ในระบบ ที่ทำงานร่วมมือกันกับกระบวนการก่อนหน้าและหลัง มุ่งสู่การบรรลุจุดมุ่งหมายของระบบ โดยให้ความพยายามที่เหมาะสมที่สุดของทุกคน

3. ผู้จัดการเขาใจว่าแต่ละคนมีความแตกต่างกัน เขาต้องพยายามสร้างให้เกิดความสนใจ ความท้าทาย และความสนุกสนานในการทำงาน ให้เกิดขึ้นในลูกน้องทุกคน เขาต้องพยายามทำให้เกิดประโยชน์สูงสุด จาก พื้นเพเดิมของครอบครัว การศึกษา ทักษะ ความหวัง และ ความสามารถ ของทุกคน

นี่ไม่ใช่การจัดลำดับคนของเขา ตรงกันข้าม เป็นการให้การยอมรับในความแตกต่างระหว่างบุคคล และ พยายามช่วยให้ทุกคน อยู่ในตำแหน่งที่เหมาะสมที่จะมีความก้าวหน้า

4. เขาเป็นนักเรียนที่ไม่รู้จักเต็มอิมในความรู้ที่มีอยู่ เขาส่งเสริมให้กำลังใจแก่ลูกน้องในการศึกษาหาความรู้ จัดให้มีการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาความรู้ เขาส่งเสริมให้ลูกน้องที่สมัครใจไปศึกษาต่อในมหาวิทยาลัย

5. เขาเป็นครูฝึกและเป็นผู้ให้คำแนะนำ ไม่ใช่ผู้ตัดสิน

6. เขาเข้าใจระบบที่เสถียร เขาเข้าใจปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลกับสภาพแวดล้อมในการทำงาน เขาเข้าใจว่า ผลการปฏิบัติงานของใครก็ตามที่สามารถเรียนรู้ฝึกฝนทักษะได้ จะมาถึงสถานะที่เสถียรระดับหนึ่ง (ถึงจุดอิมตัว) การให้บทเรียนเพิ่มเติมจะไม่นำไปสู่การปรับปรุงผลการปฏิบัติงานให้ดีขึ้นได้อีกต่อไป ผู้จัดการรู้ว่าในสถานะที่เสถียรนี้ การบอกให้คนงานรู้เกี่ยวกับความผิดพลาดเป็นเรื่องที่น่ายำแย่

7. เขามีแหล่งของพลังอยู่ 3 อย่าง

- ◆ อำนาจบังคับบัญชาโดยตำแหน่งหน้าที่

- ◆ ความรู้

- ◆ บุคลิกภาพ และ พลังในการเกลี้ยกล่อมใจคน (รู้จักผ่อนหนักผ่อนเบา)

ผู้จัดการที่ประสบความสำเร็จ จะต้องพัฒนา 2 ข้อหลัง เขาไม่อาศัยข้อ 1 แต่กระนั้นเขาก็มีหน้าที่ในการให้ข้อ 1 เพื่อการเปลี่ยนแปลง กระบวนการ (เครื่องจักร อุปกรณ์ วัตถุดิบ วิธีการ) เพื่อนำมาซึ่งการปรับปรุง กล่าวคือ ลดความผันแปรในผลการทำงาน

โดยตำแหน่งหน้าที่ หากเขาปราศจากความรู้และพลังในการเกลี้ยกล่อมใจคน เขาจำเป็นต้องพึ่งพาอำนาจบังคับบัญชา โดยเชื่อมั่นในทางที่ผิดๆและก่อให้เกิดผลเสีย

8. เขาจะทบทวนผลการทำงาน เพื่อปรับปรุงความสามารถของเขาในฐานะที่เป็นผู้จัดการ
9. เขาจะพยายามหาว่า มีใครบ้างที่ต้องการความช่วยเหลือเป็นพิเศษ ซึ่งสามารถค้นพบได้ง่ายหากนำข้อมูลอัตราผลผลิตหรืออัตราส่วนของเสียของทุกคนมาวิเคราะห์ด้วยฮิสโตแกรม คนที่อยู่นอกฐานของฮิสโตแกรมก็คือคนที่ต้องการความช่วยเหลือเป็นพิเศษ วิธีการช่วยเหลือที่ง่ายก็คือจัดแบ่งหน้าที่งานกันใหม่ให้เหมาะสมกับความสามารถของลูกน้องแต่ละคน
10. เขาสร้างความไว้วางใจ เขาสร้างสภาพแวดล้อม ที่ช่วยกระตุ้นส่งเสริม เสรีภาพ และนวัตกรรม
11. เขาไม่คาดหวังในความสมบูรณ์แบบ
12. เขารับฟังและเรียนรู้ โดยไม่พิพากษาคนที่พูดกับเขา
13. เขาจะจัดเวลาอย่างไม่เป็นทางการ เพื่อการพูดคุยอย่างสบายๆกับลูกน้องทุกคนอย่างน้อยปีละครั้ง มิใช่เพื่อพิพากษา แต่รับฟัง เพื่อให้เข้าใจคนของเขา เขาใจความมุ่งหมาย ความคาดหวัง และความหวาดกลัว ของลูกน้อง การคุยกันควรจัดขึ้นอย่างเป็นธรรมชาติ ไม่ต้องมีการวางแผนกำหนดเวลาเอาไว้ล่วงหน้า
14. เขาเข้าใจ ประโยชน์ของการร่วมมือกัน และความสูญเสียจากการแข่งขันกันเองระหว่างคนและระหว่างกลุ่ม

การปฏิรูประบบแผนในการบริหาร ตาม **"โลกทัศน์ใหม่แห่งการบริหารคุณค่าทั่วทั้งองค์กร"** ที่จะกล่าวโดยละเอียดในบทที่ 2 ต่อไปนั้น จะปลดปล่อยพลังของมนุษย์ที่บรรจุอยู่ในแรงจูงใจภายใน จะเกิดความร่วมมือขึ้น แทนที่การแข่งขันเพื่อให้ได้ลำดับที่สูงกว่า เกรดสูงกว่า เป็นที่หนึ่ง ซึ่งจะส่งผลให้เกิดนวัตกรรม การ

พัฒนาวិทยาศาสตร์ เทคโนโลยี การขยายตัวของตลาด และ ทุกคนจะได้รับผล
ตอบแทนด้านวัตถุที่มากขึ้น จะเกิดความสนุกสนานในการทำงานและการเรียนรู้
คนที่มีความสุขในการทำงาน จะทำงานด้วยความปิติยินดี ทุกคนชนะ ไม่มีใครแพ้

1.4

โลกทัศน์ในการบริหารที่แตกต่างกัน

12 ประการ

โลกทัศน์ในการบริหารของระบบบริหารคุณค่าทั่วทั้งองค์กร (TVM Paradigm) ที่ผู้เขียนได้ประมวลสรุปมาแสดง ณ ที่นี้ และ จะอธิบายหลักการและเหตุผลของมันโดยละเอียดในบทที่ 2 ต่อไปนั้น มีต้นกำเนิดมาจาก **โลกทัศน์ใหม่ในการบริหารของเดมิ่ง** ตามที่ได้กล่าวมาแล้วในหัวข้อ 1.3

เมื่อนำมาผสมผสานกับ ประสบการณ์ในการให้คำปรึกษาแนะนำแก่หลายบริษัทเพื่อพัฒนาระบบบริหาร ให้เป็นแบบทีวีเอ็ม ในช่วงเวลากว่า 10 ปีที่ผ่านมาของผู้เขียน ทำให้ผู้เขียนพบว่า **โลกทัศน์ในการบริหารของระบบบริหารคุณค่าทั่วทั้งองค์กร** ก็คือ ทฤษฎีใหม่ในการบริหารของมนุษยชาติ ที่มีความแตกต่างและตรงกันข้ามกับ โลกทัศน์หรือความเชื่อและการปฏิบัติ ที่ใช้กันอย่างแพร่หลายเป็นกระแสหลักในการบริหารธุรกิจในปัจจุบัน อยู่ 12 ประการ จึงได้ทำตารางเปรียบเทียบเพื่อให้เข้าใจได้ง่าย ดังแสดงข้างล่างนี้

**โลกทัศน์ที่แตกต่างกันระหว่าง
การบริหารธุรกิจในปัจจุบัน กับ การบริหารคุณค่าทั่วทั้งองค์กร**

ตามแบบกระแสหลักในปัจจุบัน	ตามโลกทัศน์ใหม่ของ TVM
0. ยืนอยู่บนตรรกะอย่างง่าย ๆ ในทำนองเดียวกันกับที่คนสมัยโบราณเชื่อว่า <i>โลกแบน เป็นศูนย์กลางของจักรวาล ดวงอาทิตย์หมุนรอบโลก</i> ตามการมองเห็นด้วยตาเปล่าที่ระยะของการมองเห็นจำกัด โดยปราศจากความรู้ที่ลึกซึ้ง	0. ยืนอยู่บนหลักการทางวิทยาศาสตร์และ หลักอริยะสัจจ โดยมีจุดเริ่มต้นที่ การควบคุมคุณภาพเชิงสถิติ ของ เดมิ่ง ผสมผสานกับ หลักแห่งสังคมมนุษยธรรมของญี่ปุ่น
1. วัตถุประสงค์ของธุรกิจคือแสวงหากำไร	1. วัตถุประสงค์ของธุรกิจคือ สร้างคุณค่าให้แก่มนุษยชาติ (ลูกค้า ตลาด และ สังคม) ด้วยการผลิตสินค้าและบริการที่ช่วยยกระดับคุณภาพชีวิตของมนุษย์
2. กำไรมาจากยอดขายลบด้วยต้นทุน	2. กำไรมาจาก คุณค่าที่บริษัทสร้างขึ้น และส่งมอบให้แก่ลูกค้า
3. นิยามของคุณภาพคือทำได้ตามมาตรฐานหรือข้อกำหนดของลูกค้านั้น มาตรฐานคือเป้าหมายของการทำงานที่ต้องบรรลุมาตรฐานสูง คุณภาพก็จะสูงตามไปด้วย	3. คุณภาพคือสภาพที่เป็นคุณค่าต่อผู้ใช้สินค้า ซึ่งเปลี่ยนแปลงไปตามลูกค้าแต่ละราย ตามเวลาตามมุมมองจากอนาคต ไม่เกี่ยวกับมาตรฐานที่ลูกค้ากำหนดมาตรฐานมิใช่เป้าหมาย หากแต่เป็นเครื่องมือในการทำงาน คุณภาพคือสิ่งที่ตรงกันข้ามกับมาตรฐาน
4. ผลประกอบการที่ดี เกิดจากการบริหารโดยวัตถุประสงค์ หรือ การบริหารโดยตั้งเป้าหมายให้สูงๆ โดยเฉพาะเป้าหมายทางการเงินที่เป็นตัวเลขล้วนๆ ซึ่งมีชื่อเรียกต่างๆ กัน อาทิ Management By	4. ผลประกอบการที่ดี เกิดจาก การบริหารกระบวนการ (วิธีการปฏิบัติงานที่ต่อเชื่อมโยงกันทั้งระบบ) อย่างมีประสิทธิภาพ ที่ต้องใช้ ความรู้ ภาวะผู้นำ และทีมงาน

ตามแบบกระแสหลักในปัจจุบัน	ตามโลกทัศน์ใหม่ของ TVM
Objectives, By Results, KPIs, Balanced Scorecards)	
5. ประกันคุณภาพของสินค้าโดยพึ่งพาการตรวจสอบในขั้นสุดท้าย	5. ประกันคุณภาพของสินค้าโดยการ ปรับปรุงกระบวนการทำงานให้ถูกต้องตั้งแต่แรก
6. พึ่งพาการประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปี (บริหารอดีต) ทำนองเดียวกับพึ่งพาการตรวจสอบในขั้นสุดท้ายใช้เกณฑ์/หัวข้อ/แบบฟอร์ม ประเมินผลการปฏิบัติงานเหมือนกัน สำหรับพนักงานหลายคนแล้วตีค่าของผลการปฏิบัติงานออกมาเป็นคะแนน ตามอัตราที่ถ่วงเลือกของหัวหน้า และหาความหมายของคะแนนไม่ได้	6. ยกเลิกการประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปี แทนที่ด้วย ระบบบริหารแผนปรับปรุงงาน (บริหารอนาคต) ที่ต้องใช้ ความรู้ ภาวะผู้นำ และทีมงานใช้เกณฑ์/หัวข้อ/แบบฟอร์ม ประเมินคุณค่าของงาน ที่จำเพาะเจาะจง ตามหน้าที่ ความรับผิดชอบ และ แผนปรับปรุงงานของพนักงานแต่ละคน (แต่ละคนไม่เหมือนกัน) ตามคุณประโยชน์ ที่มีต่อเพื่อนร่วมงาน ที่อยู่ในกระบวนการถัดไป ต่อลูกค้า และต่อบริษัท
7. ใช้ระบบบังคับให้พนักงาน แข่งขันซึ่งกันและกัน (Forced Ranking) หรือ ระบบการจัดลำดับความดีความชอบ (Merit Rating)	7. ยกเลิกการจัดลำดับความดีความชอบ ใช้ระบบบริหารค่าตอบแทนโดยอิงตามคุณค่าของแต่ละคน ที่จูงใจให้พนักงานมุ่งพัฒนาความรู้และทักษะของตนเอง แทนที่มุ่งแข่งขันกับเพื่อนร่วมงาน
8. ผลการปฏิบัติงานออกมาเป็นคะแนน ใช้ แรงจูงใจภายนอก (อาทิ อัตราการขึ้นเงินเดือน เลื่อนตำแหน่ง โบนัส รางวัล การชนะผู้อื่น ฯลฯ) เป็นกลไกผลักดันให้พนักงานขยัน/ตั้งหน้าตั้งตาทำงาน	8. ใช้ แรงจูงใจภายใน (อาทิ ความสุขใจ ความสนุกสนาน ความท้าทาย และความภาคภูมิใจ ที่ได้แสดงออกถึงคุณค่าของตนเอง) ที่มีอยู่ตามธรรมชาติของมนุษย์ เป็นแรงผลักดันให้พนักงานเกิดความรู้สึกอยากทำงาน

ตามแบบกระแสหลักในปัจจุบัน	ตามโลกทัศน์ใหม่ของ TVM
<p>9. ค่าจ้างของพนักงานถือเป็นต้นทุน (ตามหลักการบัญชี) บริษัทจะได้กำไรเพิ่มขึ้นหากจ่ายค่าตอบแทนพนักงานน้อยลง (กำไร = ยอดขาย - ค่าตอบแทนพนักงาน - ต้นทุนและค่าใช้จ่ายอื่นๆ)</p>	<p>9. ค่าจ้างของพนักงานถือเป็นส่วนหนึ่งของคุณค่าที่บริษัทสร้างขึ้นได้ (คุณค่าที่สร้างขึ้น = เงินเดือน + ภาษี + ปันผลและสำรอง) บริษัทจะได้กำไรเพิ่มขึ้นหากจ่ายค่าตอบแทน พนักงานสูงขึ้น</p>
<p>10. พนักงานเป็นผู้รับจ้างชั่วคราว บริษัทซื้อเวลา แรงงาน และความรู้สามารถของพนักงาน โดยแลกเปลี่ยนกับค่าจ้างและผลตอบแทนต่างๆ ในเวลาที่บริษัทต้องการ</p>	<p>10. พนักงานเป็นส่วนหนึ่งในความสำเร็จระยะยาวของบริษัท กล่าวคือ ใช้ระบบการจ้างงานตลอดชีพ พนักงานเติบโต (ทั้งความรู้ความสามารถและรายได้) ไปพร้อมกับบริษัท</p>
<p>11. จัดหา/จัดซื้อจากผู้ส่งมอบหลายๆ ราย โดยใช้ราคาเป็นเกณฑ์ตัดสิน</p>	<p>11. จัดซื้อจากผู้ส่งมอบเพียงรายเดียว มุ่งสร้างสัมพันธภาพและความร่วมมือในระยะยาวที่จะปรับปรุงกระบวนการทำงานร่วมกัน โดยมีเป้าหมายที่จะยกระดับคุณภาพและลดต้นทุนรวม (ราคาซื้อ, ค่าดำเนินการ, ค่านำไปใช้, ฯลฯ)</p>
<p>12. คู่แข่งคือผู้ที่เราจะต้องเอาชนะให้ได้ ต้องทำให้เขาพ่ายแพ้ หรือ สัมลงให้ได้ คู่แข่งเป็นศัตรูของเรา การเพิ่มส่วนแบ่งตลาดของเขา ทำให้ส่วนแบ่งตลาดของเราลดลง</p>	<p>12. คู่แข่งคือผู้ร่วมงานของเรา ในธุรกิจเดียวกัน ต้องหาโอกาสที่จะทำงานร่วมกันกับคู่แข่ง อาทิ พัฒนามาตรฐานของสินค้าให้ใช้งานร่วมกันได้ วิจัยพัฒนาเทคโนโลยีในการผลิตสินค้า เพื่อให้มีคุณภาพประโยชน์มากขึ้น ลดต้นทุน พัฒนาบุคลากร ส่งซื้อวัตถุดิบ กระจายสินค้า</p>

โลกทัศน์ในการบริหารของระบบบริหารคุณค่าทั่วทั้งองค์กร หรือเรียกสั้นๆว่า **โลกทัศน์ของทีวีเอ็ม (TVM Paradigm)** 12 ประการ ที่อยู่ในคอลัมน์ขวา เป็นเรื่องที่คุณเหมือนจะอยู่เหนือสามัญสำนึกของคนเรา หากคิดแต่เพียงผิวเผินเมื่อได้ยินได้ฟังเป็นครั้งแรกย่อมเข้าใจและทำใจยอมรับได้ยาก เฉกเช่นเดียวกับความรู้ลึกของคนในสมัยโบราณ ที่ได้ฟังคำอธิบายว่าโลกกลม จาก อริสโตเติล

ในบทที่ 2 ต่อจากนี้ ผู้เขียนจะอธิบายตามหลักเหตุและผล พร้อมยกตัวอย่างประกอบ เพื่อพิสูจน์ให้เห็นว่า "โลกทัศน์ใหม่ในการบริหารธุรกิจตามแบบทีวีเอ็ม" มีความถูกต้องและนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์อย่างแท้จริงได้ดีกว่า "โลกทัศน์เก่าที่ใช้เป็นกระแสหลักในการบริหารธุรกิจในปัจจุบัน" อย่างไรบ้าง