

ไคเซ็น : กลยุทธ์แห่งความสำเร็จ (ตอนที่ 1)

ชาญณรงค์ หาญอมรเศรษฐ์*

1. บทนำ

ความสำเร็จทางด้านเศรษฐกิจของญี่ปุ่นเป็นที่ทราบกันดีโดยทั่วไปในสังคมโลก โดยเฉพาะอย่างยิ่งการก้าวขึ้นสู่การเป็นมหาอำนาจทางเศรษฐกิจที่แม้กระทั่งประเทศสหรัฐอเมริกา ซึ่งครั้งหนึ่งเคยเป็นผู้ปกครองญี่ปุ่นในสมัยสงครามโลกครั้งที่ 2 ยุติใหม่ ๆ ก็ยังต้องเปลี่ยนบทบาทของตนเองจากผู้ปกครองมาเป็นผู้ช่วยเหลือหรือผู้ขอความช่วยเหลือจากประเทศญี่ปุ่น สิ่งนี้ย่อมเป็นการตอกย้ำสำหรัสมที่ว่า “การเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งนิรันดร์”

ความสงสัยของผู้ที่เฝ้ารู้ทั้งหลายเกี่ยวกับความสำเร็จของญี่ปุ่นว่าเกิดขึ้นได้อย่างไร ได้ถูกเผยแพร่ทั้งในรูปของเอกสารทางวิชาการ ตำราเรียน และบทความต่าง ๆ มากมาย ซึ่งเนื้อหาส่วนใหญ่จะกล่าวถึงในเรื่องเดียวกันหรือคล้ายคลึงกัน อย่างไรก็ตาม เอกสารทั้งหลายที่กล่าวถึงความสำเร็จของญี่ปุ่นยังขาดการวิเคราะห์ในสิ่งที่เรากำลังจะอธิบายต่อไปนี้ ซึ่งถือว่าเป็นกุญแจสำคัญโดยเฉพาะในภาคธุรกิจซึ่งมีบทบาทนำในทางเศรษฐกิจของญี่ปุ่นมาโดยตลอด

ไคเซ็น เป็นแนวทางการคิดที่ได้รับการกล่าวถึงอย่างมากในฐานะที่มีบทบาทอย่างสำคัญต่อกระบวนการ

การบริหารแบบญี่ปุ่น แนวความคิดในเรื่องไคเซ็นได้ซึ่มลึก และซึมซาบอยู่โดยทั่วไปในธุรกิจทุกวงการของญี่ปุ่น ไคเซ็นเป็นกุญแจสำคัญในการแก้ไขปัญหา ซึ่งทำให้พลังทางธุรกิจของแต่ละบริษัทสามารถดำเนินไปได้ด้วยความแข็งแกร่ง และมีประสิทธิภาพในการแข่งขันทางธุรกิจ

ทั้งนี้ก็เพราะว่าสิ่งที่อยู่เบื้องหลังกลยุทธ์ไคเซ็น ก็คือการยอมรับว่า การบริหารจะต้องแสวงหาวิธีการที่จะทำให้ลูกค้าพึงพอใจ และสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างดี ถ้าหากต้องการให้บริษัทอยู่รอดต่อไป และดำเนินธุรกิจโดยมีกำไร การปรับปรุงในทุก ๆ ด้าน อาทิเช่น ด้านคุณภาพ ต้นทุน และตารางการผลิต (โดยผลิตสินค้ามีจำนวนพอกับปริมาณความต้องการของลูกค้า) ก็เป็นสิ่งจำเป็น

กล่าวโดยสรุปแล้วไคเซ็น คือกลยุทธ์ในการปรับปรุงที่มุ่งที่ตัวลูกค้าเป็นสำคัญ

บทความนี้มีวัตถุประสงค์ที่จะปูพื้นฐาน แนวความคิดในเรื่องไคเซ็นให้ครบถ้วนเพื่อประโยชน์ในการปรับปรุงงาน เพื่อให้ธุรกิจสามารถดำรงอยู่ และพัฒนาได้อย่างมั่นคง และตลอดไป

2. นิยาม

ไคเซ็น (Kaizen) เป็นภาษาญี่ปุ่น ซึ่งมาจากคำสองคำ คือ Kai แปลว่า การเปลี่ยนแปลง Zen แปลว่า ดี (เพื่อสิ่งที่ดีกว่า)

เมื่อนำมารวมกันจึงแปลว่า เป็นการพัฒนาอย่างต่อเนื่องเพื่อให้ดีขึ้น อันที่จริงแล้วไคเซ็นไม่ได้หมายถึงการเปลี่ยนแปลง เพื่อวัตถุประสงค์เพียงแต่เปลี่ยนแปลงสิ่งเล็ก ๆ น้อย ๆ แต่แท้จริงแล้วไคเซ็น เป็นกระบวนการ

การปรับปรุงที่กระทำอย่างค่อยเป็นค่อยไป ซึ่งเกี่ยวข้องกับทุก ๆ คนและในทุก ๆ เรื่องทางธุรกิจ เช่น การให้บริการสินค้า ระบบ เทคโนโลยี การตลาด การขาย การผลิต การบริหาร และภาวะผู้นำ สิ่งที่ดี หมายถึง ถูกค่านักงานผู้ตั้งของ ผู้ถือหุ้นและสาธารณะโดยส่วนรวม

บริษัทมัตสึชิตะ มีคำขวัญที่กล่าวว่า “เราสร้างคนก่อนที่เราจะสร้างผลิตภัณฑ์” บริษัทมัตสึชิตะเชื่อมั่นว่า

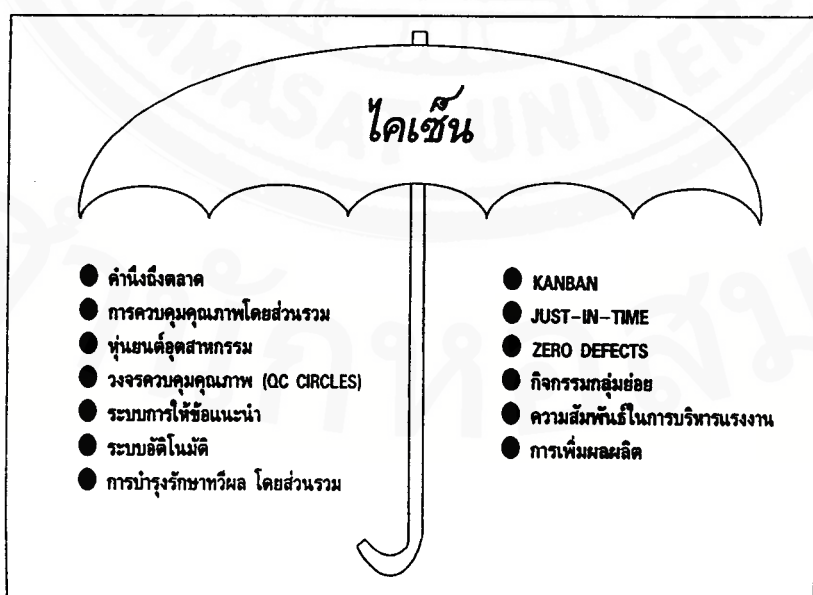
การเปลี่ยนแปลงความคิดนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม
การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงนิสัย
การเปลี่ยนแปลงนิสัยนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงบุคลิกภาพ
การเปลี่ยนแปลงบุคลิกภาพนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงอนาคต

โดยข้อเท็จจริงแล้ว เราสามารถประยุกต์ความเชื่อดังกล่าวให้เข้ากับองค์การของเราได้โดยการเปลี่ยนแปลงนิสัย เปลี่ยนแปลงบุคลิกภาพ และสร้างอนาคตที่สดใสให้กับองค์การเพื่ออนาคตของตัวเอง พื้นฐานของไคเซ็นเบื้องต้น คือตระหนักว่าเราต้องการอะไรเสียก่อนเพื่อที่จะเปลี่ยนแปลงวิถีคิดของเรา และเมื่อใดที่สิ่งนั้นอยู่ในกระบวนการแล้ว เราจึงจะสามารถเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงานของเรา (ระบบและเครื่องมือ) ให้ดีขึ้นได้

กลยุทธ์ของไคเซ็นเกิดขึ้นจากการนำเอาระบบ

ต่าง ๆ ที่สร้างขึ้นมาจากบุคคลที่มีชื่อเสียง เช่น เดมมิง (ในแง่ของสถิติ) จูราน (ทางด้านการจัดการ) โอโนะ (ทางด้านระบบทันเวลา) และนาากาจิม่า (ทางด้านการบำรุงรักษาวิผลโดยส่วนรวม) เป็นต้น ซึ่งบุคคลที่มีชื่อเสียงดังกล่าวต่างก็มีจุดหมายร่วมกันที่สำคัญประการหนึ่ง ก็คือ การคิดค้นหาวิธีการที่จะปรับปรุงระบบ/งานในส่วนที่ตนเองรับผิดชอบอยู่เพื่อให้ดีขึ้นกว่าเดิม

ด้วยเหตุนี้ ภายใต้อิทธิพลของไคเซ็นจึงประกอบไปด้วยระบบต่าง ๆ มากมาย ดังปรากฏในภาพที่ 1.1



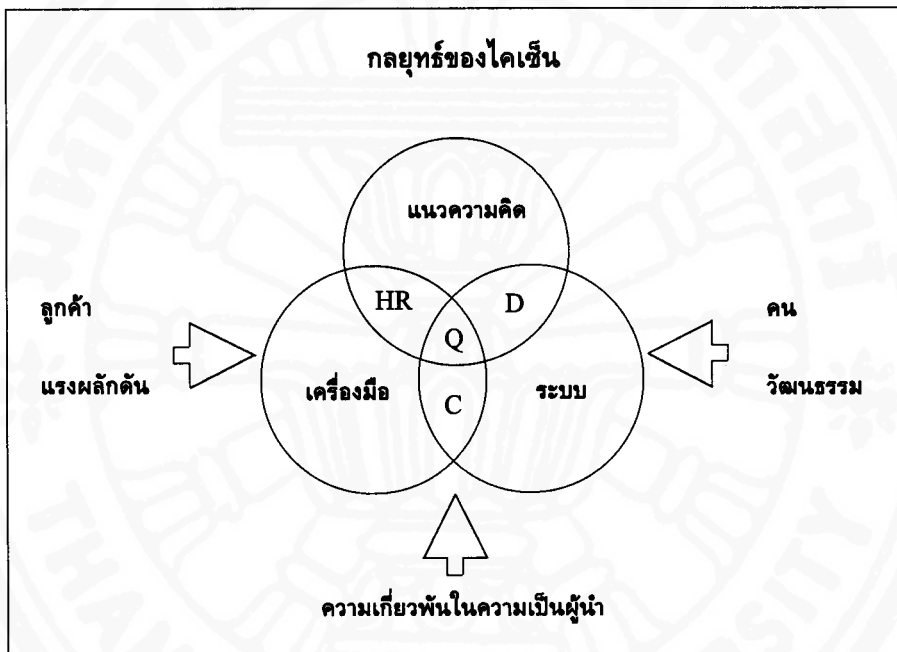
ภาพที่ 1.1 รวมไคเซ็น

การที่องค์กรสามารถดำรงคงอยู่ได้ ก็ด้วยเหตุผลที่ว่า องค์กรได้ทำให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจ ไคเซ็นเป็นกระบวนการที่จะทำให้เกิดรูปแบบการทำงานทุกอย่างในองค์กร เพื่อให้มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เพื่อสนองความพึงพอใจของลูกค้า ดังนั้นสิ่งที่ไคเซ็นทำก็คือการปรับปรุงงาน การสร้างมูลค่าเพิ่ม และการลดของเสีย/ความผันแปร ที่กล่าวมานี้ยังไม่ได้กล่าวถึงกำไรแต่

อย่างใด เพราะว่ากำไรเป็นผลลัพธ์ของการปรับปรุงการทำงาน และทำให้ลูกค้าพึงพอใจ

3. กลยุทธ์ของไคเซ็น

กลยุทธ์ของไคเซ็นเกิดขึ้นจากองค์ประกอบดังปรากฏในภาพที่ 1.2



ภาพที่ 1.2

3.1 แรงผลักดันจากลูกค้า เพราะวัตถุประสงค์ของไคเซ็น คือการสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าทางด้านสินค้า และบริการ ซึ่งสิ่งนี้จะต้องกระทำอย่างต่อเนื่อง โดยการปรับปรุงคุณภาพ ค่าใช้จ่าย และการส่งมอบให้กับลูกค้าโดยการให้บริการมนุษย

3.2 คนและวัฒนธรรม พนักงานทุกคนให้ ความสนใจ และเอาใจใส่ในการทำไคเซ็น โดยมีวัฒนธรรมขององค์กรช่วยเกื้อกูล สนับสนุนกระบวนการในการทำไคเซ็น

3.3 แนวความคิด มุ่งเน้นการวางกรอบที่จำ

เป็นต่อความสำเร็จไม่เพียงแต่ดูว่าเขาคิดอะไรแต่ดูว่าเขาคิดอย่างไร

3.4 ระบบ มีระบบต่าง ๆ หลายระบบ อาทิเช่น TPM (การบำรุงรักษาที่ผลโดยส่วนรวม JIT (ระบบทันเวลา) ระบบบริหารงานบุคคล QFD (ระบบการปรับปรุงคุณภาพ)

3.5 เครื่องมือ เป็นส่วนที่เกื้อหนุนแนวความคิด และระบบโดยปกติแล้วคนมักจะสับสนถึงแนวความคิด และระบบ แต่กลับไม่มุ่งสนใจที่เครื่องมืออย่างเดีย ซึ่งเป็นเรื่องที่น่าเศร้าอย่างยิ่ง

3.6 การเป็นผู้นำและการมีส่วนร่วม ผู้นำในองค์กร หรืออีกนัยหนึ่งผู้บริหารระดับต่าง ๆ จะต้องทำหน้าที่ในการดำเนินการปรับปรุงงานประจำวัน โดยใช้ความพยายามเกื้อหนุน และกำหนดกลยุทธ์ซึ่งกระทำโดยผ่านทาง การกำหนดนโยบายและการบริหารให้ชัดเจน

4. บทบาทของผู้บริหารและพนักงาน ต่อไอซีเอ็น

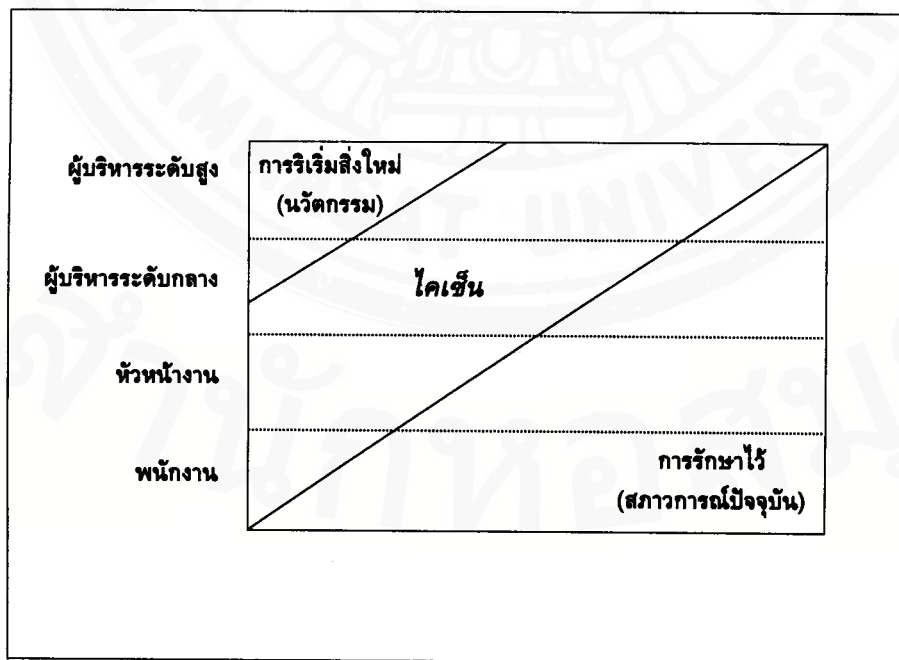
ในทางการบริหารโดยทั่วไป การบริหารมีส่วนประกอบที่สำคัญอยู่ 2 ประการ คือการรักษาไว้ และการปรับปรุง การรักษาไว้ หมายถึง กิจกรรมที่มุ่งเน้นการรักษาไว้ซึ่งเทคโนโลยีการจัดการ และมาตรฐานการปฏิบัติงานที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน

การปรับปรุง หมายถึง กิจกรรมที่มุ่งการปรับปรุงมาตรฐานที่เป็นอยู่ในปัจจุบันให้ดีขึ้น

ไม่ว่าจะเป็นธุรกิจประเภทใด ๆ ก็ตามการทำงาน

ของพนักงานขึ้นอยู่กับมาตรฐานที่มีอยู่ทั้งที่ชัดเจน และไม่ชัดเจน ซึ่งกำหนดขึ้นโดยฝ่ายบริหาร การรักษาไว้จึงหมายถึงการรักษาไว้ซึ่งมาตรฐานดังกล่าวโดยอาศัยการฝึกอบรม และการวางระเบียบปฏิบัติ ในทางกลับกัน การปรับปรุง หมายถึง การเปลี่ยนแปลงมาตรฐานที่มีอยู่ ยังเป็นผู้บริหารระดับสูงยังต้องสนใจในการปรับปรุงมากยิ่งขึ้น พนักงานระดับล่างจะใช้เวลาส่วนใหญ่ กับการทำงานตามมาตรฐานที่มีอยู่และมีส่วนช่วยในการปรับปรุงงานให้มีประสิทธิภาพด้วย

ในส่วนของการปรับปรุงนั้นอาจแยกได้ออกเป็น 2 ส่วน คือ ไอซีเอ็น และนวัตกรรมไอซีเอ็น หมายถึง การปรับปรุงขนาดเล็ก ๆ ที่เกิดขึ้นในปัจจุบันซึ่งเป็นผลของความพยายามอย่างต่อเนื่อง ในขณะที่นวัตกรรมจะเป็นเรื่องการปรับปรุงอย่างเข้มงวด และรุนแรง ในสภาพปัจจุบัน ซึ่งเป็นผลของการลงทุนสูง โดยใช้เทคโนโลยีหรือเครื่องมือ เครื่องใช้ในระดับสูง ภาพที่ 1.3 แสดงให้เห็นซึ่งความแตกต่างระหว่างรักษาไว้ ไอซีเอ็น และนวัตกรรม



ภาพที่ 1.3

บทบาทของฝ่ายบริหารสำหรับ ไคเซ็น ได้แก่

1. การเป็นผู้นำในการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง
2. เป็นผู้จัดตั้งรักษาและปรับปรุงมาตรฐานอย่างต่อเนื่อง
3. สนับสนุนกิจกรรม แนวความคิด และปรัชญาของไคเซ็นให้เป็นที่แพร่หลายและยอมรับในหมู่พนักงาน

บทบาทของพนักงานสำหรับไคเซ็น

หลายครั้งที่พนักงานทราบว่าเกิดของเสียทิ้ง ในบริเวณที่ตนเคยรับผิดชอบอยู่ ปัญหาอยู่ที่ว่าพวกเขาไม่ได้รับทราบวิธีคิดแบบใหม่ที่จะลดของเสียทิ้ง ดังนั้นบทบาทของพนักงานต่อไคเซ็นก็คือ

1. ได้รับการฝึกอบรม ให้รู้จักแยกแยะและวิเคราะห์ของเสียทิ้ง
2. เพิ่มความชำนาญงาน เพื่อนำไปสู่ความคิดในการปรับปรุง
3. ให้ข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุงไม่ว่าจะโดยแต่ละบุคคลหรือโดยกลุ่ม (วงจรคุณภาพ)

กล่าวสำหรับผู้จัดการทางซีกโลกตะวันตก ซึ่งจะมีแนวโน้ม ในการแก้ไขปัญหาก็หรือปรับปรุงในแบบนวัตกรรม การดำเนินการดังกล่าวต้องใช้เงินมากมาย และดูว่าเงินที่ใช้จ่ายไปจะคุ้มทุนเมื่อไหร่ และในหลายๆ ครั้งพบว่า บริษัทต้องประสบกับความยากลำบากอันเนื่องมาจากการตัดสินใจที่ผิดพลาด

การริเริ่มสิ่งใหม่ หรือนวัตกรรมในแง่ของไคเซ็นแล้วหมายถึงการลงทุนด้วยเงินจำนวนมาก ใช้เวลามาก การฝึกอบรมมาก การร่วมกันอย่างกับระบบอื่น ๆ และการลบล้างความผิดพลาดจำนวนมาก กล่าวโดยสรุปแล้ว นวัตกรรมต้องอาศัยเงินลงทุนก้อนใหญ่ เทคโนโลยีที่ทันสมัยและอยู่ในระดับสูง การใช้เครื่องมือ/อุปกรณ์จำนวนมาก เพื่อมุ่งหวังให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขนาดใหญ่

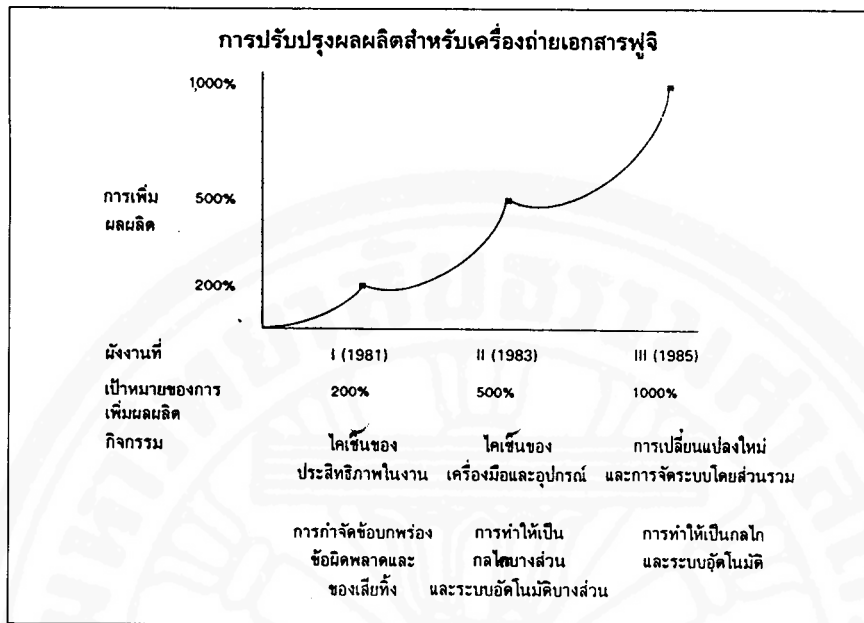
ในทางตรงข้าม ไคเซ็น เน้นการปรับปรุงทีละเล็กละน้อย โดยอาศัยเทคนิคความรู้ทั่วไปซึ่งไม่ได้สูงมากนัก อาศัยความช่วยเหลือความร่วมมือจากทุกฝ่าย และเหมาะสมสำหรับในสภาพที่เศรษฐกิจมีการเติบโตอย่างช้า ๆ

5. จุดเริ่มต้นของไคเซ็น

หลาย ๆ บริษัท ตกอยู่ในสถานะที่ไม่สมดุลในเรื่องค่าใช้จ่ายสำหรับนวัตกรรม โดยข้อเท็จจริงแล้วส่วนของไคเซ็นมีอยู่มากมาย และถูกละเลยเป็นเวลานานจากผู้จัดการทางซีกโลกตะวันตกในการเริ่มต้นทำธุรกิจใด ๆ ก็ตาม บริษัทจะต้องใช้เวลาในการศึกษาให้รู้ว่าจะอะไรทำให้เกิดความสำเร็จโดยผ่านการสร้างมาตรฐานและนี่จะเป็นพื้นฐานการเริ่มต้น เพื่อการปรับปรุงงาน

กรณีของบริษัทเครื่องถ่ายเอกสารยี่ห้อฟูจิ (ดูภาพที่ 1.4) เป็นตัวอย่างที่ดีของการแสดงให้เห็นถึงความสมดุลของกิจกรรม 3 อย่าง (การรักษา ไคเซ็น และ นวัตกรรม) และที่สำคัญอีกประการหนึ่งก็คือต้องการแสดงให้เห็นถึงการลำดับที่เหมาะสม เพราะถ้าไม่เหมาะสมแล้วนวัตกรรมจะสร้างของเสียทิ้งจำนวนมาก ซึ่งคิดเป็นค่าใช้จ่ายที่สูงมาก โอโนะเคยกล่าวไว้ว่า “ถ้าเราไม่มีเงินจงใช้สมอง และถ้าไม่มีสมองก็จงทำงานให้หนัก”

บริษัทฟูจิได้ทำการจัดซื้อบปร่อง ข้อผิดพลาด และของเสียทิ้งทำให้ประสิทธิภาพเพิ่มขึ้นและยังผลให้เพิ่มผลผลิตได้ถึง 200 % ในระยะเริ่มแรก ในเวลาต่อมาได้ทำการปรับปรุงเครื่องมือและอุปกรณ์โดยการทำให้เป็นกลไกบางส่วน และระบบอัตโนมัติบางส่วนยังผลให้เพิ่มผลผลิตได้ถึง 500 % และในลำดับถัดมาบริษัทได้หันมาทำการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงใหม่ และจัดระบบโดยส่วนรวมใหม่ โดยการทำให้เป็นกลไก และระบบอัตโนมัติทั้งหมด ซึ่งปรากฏว่าสามารถเพิ่มผลผลิตได้ถึง 1,000 % โดยใช้เวลาเพียง 5 ปี นับตั้งแต่เริ่มต้นจากขั้นแรกจนถึงขั้นสุดท้ายนี้คือกรณีศึกษาที่ได้รับการกล่าวขวัญถึงอยู่เสมอ



ภาพที่ 1.4

6. หลักเกณฑ์ของผู้บังคับบัญชาแบบโคเซ็น

หลักเกณฑ์ของผู้บังคับบัญชา แบบโคเซ็น ทำหน้าที่เป็นเสมือนกรอบแนวความคิด ซึ่งเป็นแรงจูงใจที่อยู่เบื้องหลังวิถีคิดในแนวทางโคเซ็น เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับสามัญสำนึกแต่ไม่ใช่เรื่องที่ปฏิบัติกันตามธรรมชาติ

หลักเกณฑ์ดังกล่าวแบ่งออกเป็น 3 ส่วน คือ :-

1. กระบวนการและผลลัพธ์ (Process and Results)
2. ระบบโดยส่วนรวม (Total System)
3. ไม่มีการโทษกัน/ไม่มีการวิพากษ์วิจารณ์กัน (Non-blaming)

หลักเกณฑ์ของโคเซ็น

1. เริ่มต้นที่ตัวบุคคล โดยการพัฒนาศักยภาพให้มีประสิทธิภาพให้เพียงพอเหมาะสมที่จะปฏิบัติงานเสียก่อน
2. ให้ความสนใจต่อความมานะพยายามของบุคคล

3. ยึดถือหลักถูกคำมีความสำคัญกับตัวเราพยายามสนองความพึงพอใจให้กับลูกค้าอย่างเต็มความสามารถ

4. พัฒนาระบวนการอย่างต่อเนื่องไม่หยุดยั้งเพื่อที่จะปรับปรุงวิธีการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพและรวดเร็ว

ความคิดที่เน้นความสำคัญกับกระบวนการ

1. จะต้องมีความรับผิดชอบในตัวเอง หมายถึง ทุกคนจะต้องมีความรู้และเข้าใจวิธีการทำงานอย่างถูกต้อง และชัดเจน จะต้องทราบถึงมาตรฐานของบริษัท และพัฒนาให้ดีขึ้น
2. การบริหารเวลา หมายถึง การรู้จักจัดลำดับความสำคัญของงานเพื่อให้สอดคล้องกับเวลาที่มีอยู่ การใช้เวลาที่มีอยู่อย่างจำกัดให้ได้ประโยชน์มากที่สุด
3. การบริหารทักษะความชำนาญ หมายถึง การพัฒนาตนเอง และผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่เสมอ รวมทั้งการปรับปรุงมาตรฐานการทำงานให้ดีขึ้นเรื่อย ๆ

4. การมีส่วนร่วมและเกี่ยวข้อง หมายถึง การเปิดโอกาสให้ทุกคนเข้าไปมีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหาและปรับปรุงงานให้ดีขึ้น

5. ขวัญ และกำลังใจ หมายถึง ทำอย่างไรเราจึงจะทราบว่าผู้ใต้บังคับบัญชามีขวัญ และกำลังใจที่ดีหรือไม่ เพราะถ้าหากมีความเครียดหรือมีปัญหาในการปฏิบัติงานจะต้องให้ความช่วยเหลือทันที

6. การสื่อสาร หมายถึง การคิดถึงวิธีการใด ๆ ก็ตามที่ทำให้การติดต่อสื่อสารเป็นไปด้วยความมีประสิทธิภาพ และทราบกันโดยทั่วถึงกัน

กล่าวโดยสรุปแล้ว การให้ความสำคัญกับกระบวนการคือการให้ความสำคัญกับคนนั่นเอง

ความคิดที่เน้นความสำคัญกับผลลัพธ์

การเน้นที่ผลลัพธ์ ดูเหมือนว่าจะเป็นเรื่องที่ปฏิบัติกันตามปกติ เพราะโดยทั่วไปแล้วเจ้านายมักจะไม่นอยสนใจในรายละเอียดของกระบวนการ แต่จะสนใจว่าผลลัพธ์ได้เท่าไร เช่นเดียวกับที่เรามักได้ยินได้ว่าคำพูดในลักษณะที่ว่า “ผมไม่สนใจว่าคุณจะอย่างไร

ผมขอผลลัพธ์อย่างเดียวก็พอ”

กระบวนการ และผลลัพธ์

การรักษาความสมดุลระหว่างการเน้นที่กระบวนการ และการเน้นที่ผลลัพธ์ จะช่วยให้งานประสบผลสำเร็จเป็นอย่างดี เพราะการไม่สนใจกระบวนการจะทำให้โอกาสที่จะได้ผลลัพธ์นั้นน้อยลง เพราะปัญหาเกิดขึ้นอยู่ในกระบวนการ หากปัญหาไม่ได้รับการแก้ไข ผลลัพธ์ที่ได้ก็ย่อมจะน้อยกว่าที่ดึงเอาไว้ ในทำนองเดียวกัน การไม่สนใจผลลัพธ์ก็ทำให้ยอมเสี่ยงต่อการขาดกลยุทธ์ที่ชัดเจนในระยะยาว และทำให้ไม่ได้รับความคิดหรือการริเริ่มสิ่งใหม่ ๆ

ผู้บังคับบัญชาที่เน้นกระบวนการ จะให้ความสนใจในทุกขั้นตอนของการปฏิบัติงานตั้งแต่เริ่มต้นจนได้ผลลัพธ์ออกมา ซึ่งจะใช้วิธีการช่วยเหลือ และกระตุ้น ส่วนผู้บังคับบัญชาที่เน้นผลลัพธ์จะใช้วิธีการบังคับ หรือจูงใจแล้วคอยดูผลของการปฏิบัติงาน

ตารางเปรียบเทียบข้างล่างนี้ จะช่วยให้เข้าใจได้ดียิ่งขึ้นระหว่างแนวความคิดใหม่กับแนวความคิดเก่าในเรื่องที่เกี่ยวกับกระบวนการ

ความคิดเกี่ยวกับกระบวนการ

ใหม่	เก่า (มุ่งผลลัพธ์เท่านั้น)
- o เข้าใจว่าทำงานอย่างไร - o ให้คุณค่ากับการปรับปรุง - o ควบคุมกระบวนการด้วยตัวบุคคล - o ใช้การควบคุมเป็นเครื่องมือเพื่อการปรับปรุง - o ระมัดระวังเรื่องระยะเวลาที่แท้จริงเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน - o เน้นการตั้งคำถามเพื่อสำรวจว่าวิธีใดใช้ได้	- o มุ่งผลที่ได้โดยไม่สนใจว่าจะอย่างไร - o ให้คุณค่ากับความถูกต้อง - o ควบคุมบุคคลเพื่อให้ได้ผลงาน - o ใช้การควบคุมเป็นวิธีการของการตรวจสอบ - o หลังจากรู้เรื่อง แล้วจึงระมัดระวังผลลัพธ์ที่เห็นได้ - o เน้นการตอบคำถามโดยมีรากฐานอยู่บนความถูก/ผิด

ใหม่	เก่า (มุ่งผลลัพธ์เท่านั้น)
0 อำนาจอยู่ที่การช่วยเหลือ การสอน และการสนับสนุน 0 ตั้งอยู่บนพื้นฐานของความมีสำนึก การฟัง และการมอง	0 อำนาจอยู่ที่การรู้ การมีและการเก็บรักษาไว้ 0 ตั้งอยู่บนพื้นฐานของตัวเลข เป้าหมายความเป็นนามธรรม

การรวมความสนใจไปที่ระบบ โดยส่วนรวม

โดยหลักการแล้วปัจจัยต่าง ๆ จะต้องพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน ซึ่งไม่อาจแยกออกจากกันได้ ถ้าหากปัจจัยต่าง ๆ ขาดซึ่งทิศทางเดียวกันแล้วก็จะนำไปสู่การหลงทิศผิดทาง ผลเสียหายย่อมจะเกิดขึ้นอย่างไม่อาจหลีกเลี่ยงได้ การพึ่งพากันของระบบต่าง ๆ ก็เพื่อเพิ่มมูลค่าของสินค้าเพื่อให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจนั้น

เอง ดังนั้น การมุ่งเน้นระบบโดยส่วนรวมจึงมีความสำคัญอย่างยิ่งยวด

การไม่มีระบบย่อมนำไปสู่ :-

- 0 ความสับสนในทิศทาง
- 0 การใช้ทรัพยากรไม่ตรงจุด
- 0 ก่อให้เกิดข้อขัดแย้งมากมาย
- 0 บุคคลมีความกระตือรือร้นน้อยลงไปจากเดิม

แนวความคิดเรื่องระบบ

ใหม่	เก่า (หน้าที่)
0 เข้าใจสิ่งต่าง ๆ ในเนื้อหา 0 ให้คุณค่ากับความสมานฉันท์ ความมั่นคง และความเท่าเทียมกัน 0 จัดการความสัมพันธ์ 0 ชักนำบุคคลให้มารวมกัน 0 นิยมมีหลาย ๆ ปัจจัย 0 ผลการปฏิบัติงานของระบบมาก่อนผลการปฏิบัติงานของบุคคล 0 กระบวนการผลิตมั่นคง และราบรื่น 0 ขจัดความกลัว และสร้างความปลอดภัย	0 มองสิ่งต่าง ๆ อย่างว่างเปล่า 0 ให้คุณค่ากับการกระตุน ความสูง/ต่ำของสิ่งใด ๆ และวิกฤตการณ์ 0 จัดการเหตุการณ์/สิ่งต่าง ๆ 0 แยกบุคคล/แยกให้อยู่โดดเดี่ยว 0 มีเหตุ/ผลง่าย ๆ เท่านั้น 0 มองผลการปฏิบัติงานของบุคคลว่าเป็นค่าใช้จ่ายของระบบ 0 หุ้มเห่ความสามารถเพื่อให้สิ่งต่าง ๆ สำเร็จเดี๋ยวนั้น 0 มีความหวาดกลัวเป็นแรงผลักดัน

การไม่วิพากษ์วิจารณ์ใด ๆ

Ishikawa กล่าวว่า “เมื่อคุณโกรธขึ้นมาในครั้งแรกจะเป็นครั้งสุดท้ายที่คุณจะได้รับข้อมูลที่ดี” องค์การนั้นต้องการความจริง และเป็นมิตรในการหาข้อมูลร่วมกัน ในการทำงานเมื่อเกิดปัญหาใด ๆ ให้พยายามมุ่งไปที่ “เกิดอะไรขึ้น” แทนที่จะใช้ว่า “ใครทำให้เกิดขึ้น” โดยต้องเปลี่ยนพลังในการชักจูงจาก “อย่าให้เข้าจับได้” มาเป็น “มาช่วยกันแก้ไขปัญหา” ซึ่งผลดีที่เกิดขึ้น ก็คือ คนจะไม่ซ่อน หรือบิดเบือนปัญหาที่เกิดขึ้น เช่นเดียวกันเด็กที่อยากรู้อยากเห็นว่าจะเกิดอะไร

ขึ้นต่อไป ซึ่งการทดลอง และความคิดสร้างสรรค์ จะนำไปสู่การปรับปรุงทักษะใหม่ ๆ และความเชื่อมั่นที่มากกว่าเดิม

กล่าวโดยสรุปแล้ว การไม่วิพากษ์วิจารณ์กัน ย่อมนำไปสู่ผลดีดังต่อไปนี้คือ :-

1. ทำให้เรามองเห็นประเด็นปัญหาที่เกิดขึ้นจริง
2. ลดการโทษผู้อื่น
3. เพิ่มความไว้วางใจผู้อื่น
4. ทำให้คุณภาพของการสื่อสารดีขึ้น
5. เพิ่มขีดความสามารถในการปฏิบัติงาน

สำนักหอสมุด