

ในโลกของการแข่งขัน
คุณต้องเปลี่ยนแปลง
ด้วยเหตุที่มาจากความกลัว
หรือความกล้า หรือทั้งคู่

ศาสตราจารย์ ดร.โนริอากิ คาโน

ภัยคุกคามและความไม่คุ้น: แรงผลักดันองค์กร

ช่วงที่ผมทำงานอยู่ที่ SCG ได้รับมอบหมายให้ไปดูงาน 3 ประเทศคือ สหรัฐอเมริกา ญี่ปุ่น และสิงคโปร์ เป็นระยะเวลาเกือบ 3 เดือน ไปกัน 4 คน โดยมีผมเป็นหัวหน้าทีม วัตถุประสงค์ของภารกิจนี้คือไปศึกษาเรียนรู้ว่าระบบการบริหารจัดการองค์กรธุรกิจที่ทันสมัยของทั้ง 3 ประเทศนี้เป็นอย่างไร เมื่อกลับมาเราได้จัดทำรายงานสรุปส่งให้กับคณะกรรมการบริษัท

สาระสำคัญของรายงานเล่มนี้คือ องค์กรชั้นนำทั้ง 3 ประเทศได้นำแนวทางการบริหารจัดการแบบ TQM ไปใช้ในองค์กร คุณพารณ อิศรเสนา ณ อยุธยา กรรมการผู้จัดการใหญ่ สั่งให้มีการประชุมคณะกรรมการบริษัทพูดคุยเกี่ยวกับผลสรุปของรายงานนี้ และมีมติเป็นเอกฉันท์ว่าให้นำ TQM มาใช้ในการบริหารจัดการโดยให้อิงแนวทางของญี่ปุ่น (ในเวลานั้น บริษัทมีพันธมิตรทางธุรกิจที่เป็นญี่ปุ่นอยู่หลายราย) และได้มอบหมายให้ผมติดต่อประสานงานกับผู้รู้ในญี่ปุ่นเพื่อมาช่วยให้คำปรึกษากับบริษัท ผมได้ไปขอความรู้จาก รศ.ดร.ปริทรรศน์ พันธุ์บรรยงก์ อาจารย์จากจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ซึ่งท่านเคยเป็นนักศึกษาที่ญี่ปุ่น และท่านได้แนะนำให้ผมไปพบ

ดร.คาโน ที่ญี่ปุ่น

ผมเดินทางไปพบ ดร.คาโนที่ Science University of Tokyo และอธิบายโปรไฟล์ของบริษัทโดยย่อให้ฟัง เมื่ออธิบายเสร็จก็บอกแล้วว่า เราอยากเชิญอาจารย์มาเป็นที่ปรึกษาให้บริษัทเพื่อขับเคลื่อน TQM

ดร.คาโนถาม 2 ประเด็น (1) สภาพการแข่งขัน และ (2) การดูแลพนักงาน ผมตอบว่าส่วนแบ่งการขายเราทิ้งห่างคู่แข่งมาก และเงินเดือนกับสวัสดิการก็อยู่ในระดับแนวหน้าของประเทศ

ดร.คาโนถามต่อว่าวิสัยทัศน์ของบริษัทกำหนดไว้อย่างไร ผมตอบว่าวิสัยทัศน์ระดับบนคือระดับ SCG ไม่มี แต่ว่า SCG มี 3-4 กลุ่มบริษัท ยอมรับว่าบางกลุ่มก็มี บางกลุ่มก็ไม่มี

ดร.คาโนบอกว่าถ้าเป็นอย่างนั้นอย่าทำ TQM เลยเพราะมันไม่มีทางไปสู่ความสำเร็จได้ TQM เป็นเรื่องใหญ่ที่ต้องอาศัยพลังในการขับเคลื่อนอย่างจริงจังและต่อเนื่องเพื่อให้มีระบบการทำงานที่ดีทั่วทั้งองค์กร พร้อมกับวัฒนธรรมองค์กรที่ต้องปรับเปลี่ยนไปพร้อมกัน ในเมื่อ SCG แทบไม่มีภัยคุกคามจากคู่แข่ง ประกอบกับพนักงานใน SCG ก็อยู่ดีกินดีแถมมีโบนัส การทำงานอย่างที่เป็นอยู่นั้นก็เพียงพออยู่แล้ว อีกทั้งวิสัยทัศน์องค์กรแม่นั้น ก็ยังไม่มี ดังนั้นจึงไม่มีพลังขับเคลื่อนที่เพียงพออย่าทำเลย

ผมเถียงว่าวิสัยทัศน์ระดับเครือไม่มีก็จริง แต่เราเชื่อในคำสอนในพุทธศาสนา

ว่า “ฟังไม่ประมาณ” ซึ่ง ดร.คาโนตอบว่า “กว้างไป” อย่างไรก็ตาม ในที่สุด ดร.คาโนก็รับที่เป็นที่ปรึกษาให้จนถึงทุกวันนี้

และกล่าวได้ว่า การที่บริษัทได้นำ TQM มาใช้ในการบริหารงานจนเป็นผลสำเร็จ เป็นหนึ่งในบันไดสำคัญที่ได้หนุนเสริมให้เกิดการพัฒนานวัตกรรมในเวลาต่อมาได้เป็นอย่างดี

ผมชอบใจคำกล่าวของ ดร.คาโน 2 คำคือ “ภัยคุกคาม” (Threat) กับคำว่า “วิสัยทัศน์” (Vision) หรือความใฝ่ฝัน

หากตระหนักถึงภัยคุกคาม องค์กรย่อมต้องคิดแผนดำเนินการเพื่อก้าวข้ามภัยนั้น ส่วนจะดำเนินการอย่างไรและจะไปทางไหนก็ขึ้นอยู่กับวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้

เมื่อได้เขียนเรื่องนี้แล้ว ก็อดไม่ได้ที่จะนึกถึงรัฐวิสาหกิจหลายแห่งที่บริหารและจัดการในลักษณะผูกขาด ไม่มีคู่แข่ง ไม่มีภัยคุกคามแม้ว่าจะดำเนินการขาดทุนก็ตาม แม้จะมีการกำหนดวิสัยทัศน์แต่ก็ไม่มั่นใจว่าได้มีการดำเนินการตามวิสัยทัศน์อย่างจริงจังหรือเปล่า

เพราะหากขาดซึ่งความตระหนักที่จะอยู่รอด หรือความใฝ่ฝันไปสู่สิ่งที่ดีกว่า องค์กรก็คงไร้แรงขับเคลื่อนไปข้างหน้าโดยสิ้นเชิง