

วินัยที่ทรงพลังคือวินัยของประชาชน ที่สะท้อนความรับผิดชอบต่อส่วนรวม

ประสิทธิ์ ตันสุวรรณ

วินัย - กว้างกว่าที่นึก ลึกกว่าที่คิด

“วินัยเป็นปัจจัยแห่งประสิทธิภาพ” นานมาแล้วคำขวัญประโยคนี้นี้ติดอยู่ทั่วไปในสำนักงานและโรงงานของ SCG ตอนนั้นผมไม่เข้าใจว่าทำให้เกิดประสิทธิภาพได้อย่างไร ก็แค่ทำตามขั้นตอนที่กำหนดเท่านั้นเอง

การทำงานเพื่อให้ได้ผลลัพธ์อะไรบางอย่าง ต้องทำเป็นขั้นตอนซึ่งมีหลายขั้นตอนรวมกันเรียกว่ากระบวนการอยู่แล้ว ถ้าเราทำงานตามขั้นตอนในกระบวนการดังกล่าวก็พูดได้ว่ามีวินัย แต่พอเขียนว่าวินัยเป็นปัจจัยแห่งประสิทธิภาพ ก็พอจะตีความได้ว่า ถ้าเราทำตามขั้นตอนที่กำหนดไว้ก็จะได้ผลลัพธ์ตามวัตถุประสงค์ แต่ถ้าเราไม่ทำตามขั้นตอน ผลลัพธ์ก็จะไม่ได้ดีตามคาด นี่เป็นตรรกะอยู่แล้ว เลยคิดไม่ออกว่าคำขวัญนี้มันจะโดดเด่นตรงไหน ในเมื่อการทำตามขั้นตอนในกระบวนการก็ย่อมได้ผลผลิตตามคาด แล้วมันเพิ่มผลผลิตตรงไหน แต่ที่แน่ๆก็คือถ้าไม่ทำตามขั้นตอนที่กำหนดไว้ ผลผลิตจะลดลง

อย่างไรก็ตาม ในเวลาต่อมาผมก็เข้าใจว่าวินัยเป็นปัจจัยแห่งประสิทธิภาพจริงๆ จากความเข้าใจความหมายของคำว่าวินัยเดิมคือทำตามขั้นตอนที่กำหนดในกระบวนการบวกกับวินัยในการปรับปรุงกระบวนการทำงานให้ดีขึ้นกว่าเดิม ซึ่งการปรับปรุงกระบวนการ

ทำงานนี้เป็นสาระสำคัญหนึ่งของ TQM ที่ SCG นำมาใช้

SCG เริ่มนำ TQM มาใช้ในปี 2533 ปลายสมัยของคุณพารณในฐานะ กรรมการผู้จัดการใหญ่ ในปี 2536 คุณชุมพล ณ ลำเลียง ดำรงตำแหน่งเป็นกรรมการผู้จัดการใหญ่ (หลังจากคุณพารณเกษียณไปแล้ว) หลายบริษัทในเครือ SCG ได้นำ TQM ไปใช้จนได้ผล วันหนึ่งผมได้มีโอกาสพูดคุยกับคุณชุมพลซึ่งเป็นหัวหน้าผม ผมพูดว่า TQM ไปได้ดีนะครับ ผมพูดต่อว่า ที่ดีได้เป็นเพราะคน SCG มีวินัย คือมีวินัยในการทำงานตามขั้นตอน และมีวินัยในปรับปรุงกระบวนการให้ดีขึ้นกว่าเดิม คุณชุมพลมองหน้าผมแล้วบอกว่า มีวินัยมากไปไม่ดี ไม่เกิดนวัตกรรม คำตอบนี้ทำให้ผมมีนั้งตัวไม่ติด ตอนนั้นคำว่า นวัตกรรม หรือ Innovation ยังใหม่อยู่มาก ผมก็ถอยออกไปพร้อมกับความมึนงงเป็นครั้งที่สอง

หลังจากผมเกษียณจาก SCG และไปทำงานที่สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ ได้มีโอกาสอ่านบทความสั้นๆ เป็นบทสัมภาษณ์ของ Jim Collins (ผู้เขียนหนังสือหลายเล่มรวมทั้ง From Good to Great) ผมก็ถึงบางอ้อเกี่ยวกับความหมายของคำว่า “วินัย” มากขึ้นจากการอธิบายอย่างยอดเยี่ยมของ Jim สำหรับความหมายของ Culture of Discipline (วัฒนธรรมแห่งการมีวินัย) จนทำให้ผมเข้าใจว่า “วินัย” มีมิติกว้างกว่าที่พวกเราเข้าใจกัน ถ้าผมหมั่นเวลาสู่อติตได้ ผมจะอธิบายให้คุณชุมพล ฟังว่า SCG มีวินัย 2 ระดับอยู่แล้วคือ Culture of Discipline of Compliance (วินัยในการทำงานตามขั้นตอน) และ Culture of Discipline of Improvement (วินัย

ในการปรับปรุงงาน) ส่วนเรื่องของ Innovation หรือนวัตกรรมที่คุณชุมพลเคยพูดว่ามีวินัยมากไปนวัตกรรมจะไม่เกิดนั้น ก็ขอเถียงว่า นวัตกรรมจะเกิดขึ้นอย่างกว้างขวางได้ต่อเมื่อคนในองค์กรมี “วินัยในการทำนวัตกรรม” (Discipline of Innovation) ครับ ซึ่ง SCG ก็ได้พัฒนามาถึงจุดนี้มาหลายปีแล้ว

ปัจจุบัน “กลุ่มบริษัทดีที” ซึ่งผมรู้จักดี บริษัทนี้ผู้บริหารระดับสูงได้ปลูกฝังให้พนักงานทำประโยชน์ให้กับสังคมและชุมชน ทำได้ดีจนผมกล้าพูดได้ว่า ผู้คนใน “กลุ่มบริษัทดีที” มีแล้วซึ่ง Culture of Discipline in Doing Good (บริษัทนี้ใช้คำว่า Culture of Discipline in Goodwill แทน Doing Good) ต่อจากนี้ไปบริษัทก็จะมุ่งมั่นที่จะพัฒนาองค์กรให้มี Culture of Discipline of Performance at World-Class Level)

ผมอยากจะสรุปทิ้งท้ายว่า ถ้าผู้คนในองค์กรหรือในประเทศใดก็ได้ หากต้องการที่จะบรรลุในเรื่องใดก็ตาม ถ้าเขาเหล่านั้นมีวินัยในเรื่องดังกล่าว ผลสำเร็จในเรื่องนั้นๆก็เกิดขึ้น

“มีวินัย ความรู้ย่อมตามมาได้ แต่มีความรู้ ไม่แน่ว่านวินัยจะตามมา”