

“เป็นโรงงานเล็กๆ แต่ก็มีความมุ่งมั่นที่จะทำให้ทุกอย่างดีขึ้น เป็นอย่างที่เราเป็นดีขึ้นอย่างที่เราจะทำได้ เพราะเรายังไม่สามารถเนอร์มีตองค์กรในฝันได้ แต่เราก็มีความมุ่งมั่นบอกกับทุกคนว่า คนละไม้คนละมือ สิ่งใดจะทำให้ดีขึ้นได้ ขอความกรุณาสนใจมาช่วยกันทำ หนักนิดเบาหน่อยก็ให้อภัยกัน”

กระฉก, ตลับแป้ง, หวี, แก้วน้ำ
ข้าวของเครื่องใช้เหล่านี้ หากมีลวดลายการตูนที่น่ารักพิมพ์ติดอยู่ ก็คงสามารถเชิญชวนให้หยิบจับและเลือกซื้อได้ไม่ยาก

Mbp ฉบับนี้พามารู้จักกับคุณมะนัด ละม้ายศรี ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรบุคคล บริษัท กิฟท์แลนด์ จำกัด ซึ่งดำเนินธุรกิจโรงงานผลิตสินค้าพลาสติกจำพวกของชำร่วย สินค้าประเภทกิฟท์ภายใต้ลิขสิทธิ์ทางการค้าเพื่อจำหน่ายทั้งภายในประเทศ และการส่งออก โดยเน้นการผลิตที่มีคุณภาพ ทันสมัย และเป็นที่ยอมรับของลูกค้าเป็นหลัก

คุณมะนัด เล่าย้อนให้ Mbp ฟังว่า “ผมมาเริ่มต้นที่นี่เมื่อ 15 มี.ค. 2542 องค์กรของเราก่อตั้งเมื่อวันที่ 17 มี.ค. 2530

ซึ่งเป็นเวลา 15 ปีมาแล้ว มีพนักงานทั้งสิ้น 570 คน ท่านผู้บริหารปัจจุบันคือ คุณสง่า บุญสงเคราะห์ กรรมการผู้จัดการบริษัท กิฟท์แลนด์ จำกัด เรามีความเชื่อว่าคุณคนที่นี่ อยากให้ทุกอย่างดีขึ้นเสมอ แต่ก็เช่นเดียวกับองค์กรทุกๆ แห่งที่คนต่างกัน ผู้บริหารเองก็มี 2 กลุ่มใหญ่ๆ คือ เป็นกลุ่มที่ท่านอยู่มาตั้งแต่สมัยยังไม่มีฝ่ายทรัพยากรบุคคล ยังไม่มีฝ่ายต่างๆ มีเพียงแค่ ทุ่งนาโล่งๆ มาช่วยกันสร้างจนถึงปัจจุบัน ซึ่งผู้บริหารชุดนี้ก็ยังคงอยู่กันอีกหลายท่าน และผู้บริหารชุดใหม่ที่เพิ่งมานี้ก็เริ่มเมื่อ 3-4 ปีมาแล้ว สิ่งที่แตกต่างกันก็คือระดับ การศึกษา, ความตั้งใจ, การดูงานในโลกกว้าง ต่างกันอย่างแน่นอน สิ่งที่อยู่ยากจะ ได้ก็คือ การปรับเข้าหากัน อยู่ร่วมกันให้ประสานกันให้ได้ ผู้บริหารอาวุโสก็ปรับตัวเข้ากับผู้บริหารรุ่นใหม่ได้ ที่เป็นรุ่นใหม่ก็ยอมรับและเข้าใจว่าที่แห่งนี้เกิดขึ้นได้ก็เพราะผู้อาวุโส ซึ่งแม้จะไม่ได้เรียนสูงมากนัก ขอให้ยอมรับซึ่งกันและกัน จึงจะเป็นความมุ่งมั่นที่ถูกต้องของฝ่ายบุคคล

เราทำเม็ดพลาสติกกลมๆ ใสๆ เหล่านี้ให้เป็นชิ้นงานที่น่ารัก แล้วกระจายออกไปทั่วโลก ผ่านช่องทางการจำหน่ายทั้งในห้าง, ขายตรงและส่งออก แหล่งจำหน่ายของเราอยู่ที่ลำเพ็ญ เราเน้นในเรื่องของสินค้าลิขสิทธิ์จาก Walt Disney, BBTB Marketing, Animation International (Thailand), Warner Bros, Consumer Product, AIT ฯลฯ ส่วนใหญ่จะเป็นของ Disney เราเป็นเจ้าของลิขสิทธิ์ที่นี่ เราทำทุกอย่างครบวงจรตั้งแต่ฉีดขึ้นงาน สกรีนงาน พิมพ์สี ประกอบและส่งคลังสินค้าไปยังฝ่าย Marketing เพื่อแจกจ่ายยังศูนย์ต่างๆ ตั้งแต่ต้นจนจบ เราทำด้วยตัวของเราเอง”

“ช่วงที่ผ่านมาสิ่งที่เราเจอคือ การแข่งขัน กระแสการทุ่มทุนในการพัฒนาธุรกิจจากทางประเทศจีนมีคนนำ

บทสัมภาษณ์พิเศษ

มะนัด ละม้ายศรี



“ผมเชื่อว่าไม่ว่าผมจะอยู่ที่ไหน ผมสามารถช่วยผลักดัน TQM ตามสไตล์ที่ผมเป็นได้ เท่าที่องค์กรจะอำนวยหรือเป็นไปได้”

เขาสินค้าจำพวกกีฬาจากจีนมากพอสมควร
 ช่วงหลังเราก็เพิ่มกลยุทธ์ในการทำธุรกิจ
 ขึ้นมาบางส่วนคือ ไปสั่งทางจีนเหมือนกัน
 แต่ส่วนที่เราเป็นเจ้าของลิขสิทธิ์จาก
 Disney เราก็ยังคงทำต่อไป ในกรณีถ้าสั่ง
 เขาก็จะเน้นตลาดล่าง ถ้าทำเองก็จะเน้น
 ตลาดทั่วไป หากเราไม่ทำคนอื่นก็จะทำ
 นี่คือนี่สิ่งหนึ่งในการปรับกลยุทธ์ทางธุรกิจ
 เราไม่สามารถจะยืนอยู่ได้โดยการทำใน
 สิ่งนี้ ขณะนี้คู่แข่งได้ไปสั่งของที่ถูกๆ
 คุณภาพพอประมาณจากจีนเข้ามาก็ต้อง
 ปรับทั้ง 2 ทาง

สิ่งที่ เป็นภารกิจสำคัญมาก
 ก็คือการที่เราจะปรับเปลี่ยนองค์กรของเรา
 ให้รองรับความเปลี่ยนแปลงของธุรกิจนี้ให้
 ได้ ทำอย่างไรวันหนึ่งที่เราไม่ต้องสั่งของ
 นอก เพราะเรายังซำกว่าข้างนอกหลาย
 เรื่อง บางอย่างเรายังสู้เงินไม่ได้ เช่น ราคา:
 สมมติชิ้นนี้เราทำมาต้นทุนอยู่ที่ 20 บาท
 แต่ถ้าทำมาจากจีนอาจจะอยู่ที่ 4 บาท
 แล้วมาขายในตลาดเดียวกัน ณ เวลา
 เดียวกัน เราเจอปัญหาเรื่องราคาต้นทุน
 แนนอน และคู่แข่งจะขายในราคาที่ใกล้เคียงกัน
 แต่ถูกลงซึ่งธรรมดาตลาดกีฬา
 เป็นตลาดของความสนใจที่หลากหลาย
 อยู่แล้ว ถ้าถูกใจลูกค้าก็ซื้อ ตัวเลือกมีมาก
 ขึ้น การแข่งขันยิ่งสูงขึ้น ทำอย่างไรที่เราจะ
 ได้ความหลากหลายของผลิตภัณฑ์, ทำ
 อย่างไรต้นทุนเราจะถูกลง, ทำอย่างไรเรา
 จะคล่องตัวขึ้น สมมติลูกค้าถือสิ่งนี้มาให้
 แล้วบอกให้กีฬาแลนด์ช่วยผลิตให้หน่อย
 ผมต้องการได้ 100,000 ชิ้น กีฬาแลนด์
 บอก 1 เดือนจะได้ของ แต่คู่แข่งของเรา
 บอกทำได้ภายใน 25 วันเราแพ้อะไป 5
 วันแล้ว ในส่วนของราคาหากเราขาย 10
 บาท คู่แข่งของเราออกไปเอาที่จีนดีกว่า
 เพราะแค่ 6 บาทใช้เวลาแค่ 3 อาทิตย์เอง
 นี่คือนี่สิ่งที่เป็นบ้านของเราต้องย้อนกลับมา
 มาทบทวนแล้วว่า ทำยังไงเราจะทำได้ใน
 ราคา 6 บาทและต้องได้เร็วกว่า 3 อาทิตย์
 นี่คือนี่โจทย์ที่สำคัญมากๆ ถ้าตอบคำถาม
 ได้เราก็เดินต่อไปได้”



ในส่วนของผลิตภัณฑ์ที่มีให้
 เลือกหลากหลายนั้น นอกจากการดูที่
 เป็นลิขสิทธิ์แล้วยังมีการดูที่บริษัทคิดขึ้น
 มาเอง

“ตัวรูปแบบผลิตภัณฑ์ลูกค้าจะ
 เป็นผู้สั่งโดยตรง และจะมีรูปแบบมาตรฐาน
 ของเราอยู่ แล้วเราก็มาเปลี่ยนสี,
 เปลี่ยนการดู ในส่วนของการดูที่คิดขึ้น
 เองนั้น เราจะเน้นมากคือตัว Pippy Duck
 ซึ่งเป็นลิขสิทธิ์ของเรา เป็น Brandname
 ของเรา ซึ่งท่านประธานคุณสมชาย บุญ
 สงเคราะห์ กรรมการผู้จัดการบริษัท
 แฟชั่นซีอาร์ที จำกัด ซึ่งเป็นพี่ชายของคุณ
 สง่า บุญสงเคราะห์เป็นผู้คิดตัวการ์ตูนนี้
 ขึ้นมาเอง ฝ่ายผลิตภัณฑ์จะรับนโยบาย
 จากคณะกรรมการมาเพื่อเลือกตัวการ์ตูน
 และรูปแบบออกสู่ตลาด และเป็นผู้กำหนด
 ว่า ณ ช่วงเวลานี้ เทศกาลนี้เราจะเอา
 ผลิตภัณฑ์ใดออกสู่ตลาดก็วางแผนย้อน
 กลับเข้ามาแล้วส่งมาที่ โรงงาน ซึ่งท่าน
 ประธานเป็นคนชอบคิด แล้วให้ฝ่าย



ศิลป์รับนโยบายไปพัฒนางานต่อจนสำเร็จ
 เป็นผลิตภัณฑ์ที่น่ารักตรงตามคอนเซ็ป
 ของธุรกิจเราคือ เอาสิ่งที่น่ารักมาใส่ใน
 ภาชนะหรือวัตถุที่อยู่ใกล้ชิดกับเรา
 เช่น หวี, ตลับแป้ง, กระຈก, แก้วน้ำ
 หรือของใกล้ตัว”

ไม่เพียงผลิตสินค้าให้ตรงตาม
 คอนเซ็ปเท่านั้น แต่ยังสามารถรักษา
 มาตรฐานการผลิตที่มีคุณภาพและพัฒนา
 ระบบอย่างต่อเนื่อง และจริงจังจนได้รับ
 การรับรอง ISO 9001 : 1994 และยังมี
 แผนในปีหน้าที่จะ ทำ ISO 9001 : 2000
 ต่อไปอีก ซึ่งในส่วนของฝ่ายทรัพยากร
 บุคคลก็ได้รับนโยบายในการพัฒนาบุคคล
 เพื่อรองรับการขยายตัวของบริษัทได้อย่าง
 ต่อเนื่องตามสถานการณ์และโอกาสทาง
 เศรษฐกิจ และพื้นฐาน TQM ก็เป็นระบบ
 ที่ทางบริษัท กีฬาแลนด์ จำกัด เลือกมา
 เพื่อการนี้โดยเฉพาะ

รูัจกระบบ TQM

“ขอเล่าย้อนไปนิดหนึ่งผมเรียน
 ปริญญาตรีงานบุคคล, ปริญญาโทก็งาน
 บุคคลพบว่า งานบุคคลเองยังไม่สามารถ
 ตอบสนองหรือมีส่วนร่วมในการสนับสนุน
 ธุรกิจได้อย่างตรงประเด็น ถ้าบุคคลยังคง

ทำแต่งงานของตัวเองยังคงเป็นแค่พื้นฐาน คำถามที่ผมถามตัวเองมาโดยตลอดคือ “บุคคลควรสนับสนุนธุรกิจอย่างไร?” หลายคนยังตอบไม่ได้ ครูบาอาจารย์บางท่านก็เพียงบอกว่าทำหน้าที่ให้ดีที่สุด แล้วผมจะรู้อย่างไรว่าผมได้ทำหน้าที่สนับสนุนธุรกิจแล้ว ก็ต้องดูว่าภารกิจขององค์กรมีอะไร กระบวนการตั้งแต่นโยบายแตกออกมาเป็นแผนได้มาตามลำดับอย่างไร งานบุคคลจะไม่ครอบคลุมถึงตรงนั้นก็เลยมาศึกษาแล้วมาพบกับหนังสือ TQM ของ ดร.วีรพจน์ ลือประสิทธิ์สกุล จริงๆ เจอมานานแล้วตั้งแต่ผมเรียนปริญญาโทใหม่ๆ ผมเปิดดูแล้วพบว่าหนังสืออะไรแปลกจัง แปลกตรงที่ว่ารูปแบบของการเขียนดูแล้วมีข้อมูล, มีตารางเยอะมาก แต่ความรู้สึกตอนนั้นยังไม่คิดว่านี่คือรากฐานของ TQM ซึ่งจะมาตอบคำถามผมได้ แต่มันยังไม่เกิดความเชื่อมโยง หลังจากมาทำงานผู้บริหารก็ถามหลายครั้ง ซึ่งเป็นเรื่องของกลยุทธ์ทางธุรกิจ เช่นจะทำอย่างไรถึงจะได้ผลดีหรือไม่ดี คำถามต่างๆ มันพรุ่งพรูเข้ามา แล้วเราเป็นผู้บริหารเราจะต้องตอบได้ พอตอบไปจึงพบว่าความรู้ในงานบุคคลมันยังไม่พอ แล้วทำไรถึงจะพอ, ISO พอมั้ย ก็ยังไม่พอ, Competency, KPI ก็ยังไม่พอ แล้วที่ไหนจะพอ จึงมาพบ TQM ช่วยได้ แต่ก็ต้องมาดูอีกว่า TQM แบบไหน แบบ สสท.? หรือแบบของญี่ปุ่นก็ดูก็ฟังมาตลอดในตอนแรกยังคิดว่า TQM คือสูตรสำเร็จที่เราไปหยิบมาใส่ได้เลย นั่นคือความเข้าใจตอนแรก

แต่มาวันนี้พอได้รับการฝึกอบรมจาก ดร.วีรพจน์ ลือประสิทธิ์สกุล จึงได้รู้ว่า TQM คือสิ่งที่เราทำอยู่แล้ว แต่ขอให้ชัดเจนเป็นรูปธรรม ตั้งแต่แนวคิดสู่การปฏิบัติ, วัดผล, ติดตามผล และตรวจสอบได้ มันคืออะไรก็ได้ตั้งแต่การบริหารธุรกิจ ร้อยล้านพันล้านจนถึงร้านกล้วยเตี๋ยเราสามารถเอาแนวความคิดของ TQM มาจับมาวัดผลได้ นี่แหละคือความหมายของ TQM ที่

สามารถตอบคำถามที่ผมบอกไว้ตั้งแต่ต้นว่าความรู้แค่ไหนถึงจะพอ ก็ต้องบอกว่าคุณรู้ TQM ที่ถูกต้องจึงจะเพียงพอ หลังจากที่ได้อภิปรายกับอาจารย์จึงได้เข้าใจเมื่อผู้บริหารถาม คำตอบมันจะเกิดขึ้นทันทีว่าเริ่มต้นอย่างไรและจะเป็นอย่างไรต่อไปจนจบ สามารถมองได้ตลอดสายและนี่คือ TQM ตามความเข้าใจของผม ผมเคยอบรมที่อื่นมาก็พบว่าส่วนใหญ่ยังเป็น Package อยู่ ยิ่งกว้างเกินไปยังไม่เจาะลึก ทำให้สามารถโล่งจรได้ทั้งหมด ช่วงหลังถึงมาเรียนรู้อันนี้จริงๆ ได้เข้าโรงเรียน TQM และรู้ว่าตัวเองยังไม่เข้าใจอะไร แล้วรู้ต่อไปอีกว่าตัวเองจะทำอะไรให้กับองค์กรได้บ้าง หากเราประสงค์จะทำและองค์กรอยากให้เราทำ”

☀️เลือกเข้าอบรมกับ ทีคิวเอ็ม เบสท์

คุณมะนัดได้เข้ารับการฝึกอบรมมาจากหลายสำนัก และศึกษาด้วยตนเอง แต่สุดท้ายก็มาเลือกเรียนที่ทีคิวเอ็ม เบสท์ โดยให้เหตุผลกับ Mbp ว่า “ผมมีเหตุผลหลัก 2 ประการคือ

1. เหตุผลภายในตัวผมเอง และ 2. เหตุผลที่เกิดจากตัวสถาบัน เหตุผลตัวผมเองก็คือ ความรู้เช่นนี้ตอบสนองความต้องการของผมได้อย่างถูกต้อง, ตรงประเด็นจากที่ผมบอกว่าคุณรู้ในงานบุคคลไม่เพียงพอที่จะช่วยให้กิจการอยู่รอดได้ เพราะท่านผู้บริหารท่านนั้นก็ไม่ได้ถึงว่าปัจจัยต่างๆ ที่ช่วยให้ธุรกิจอยู่รอดมีกี่ตัว ความรู้เหล่านี้จะสามารถช่วยท่านได้ทั้งหมด พอเรียนแล้วผมเชื่อว่าถ้าผมไปอยู่ที่ไหนก็ตามหากผู้บริหารสูงสุดอยากจะทำอะไร ผมสามารถช่วยได้ด้วยความรู้เหล่านี้ ถึงจะบอกว่าไปอบรมหลักสูตรนั้นหลักสูตรนี้ แต่มันก็เหมือนเป็นยาชุด ไม่ใช่ยาเฉพาะโรค แต่ละองค์กรสมควรจะต้องใช้ยาเฉพาะโรค ไม่ใช่ยาครอบจักรวาล บางเรื่องไม่จำเป็นต้องอบรม แต่ใช้กิจกรรม TQM เข้ามาจับก็เพียงพอที่จะส่งเสริมธุรกิจได้อย่างเหมาะสม TQM จะบอกให้เราลงมือกระทำอย่างเหมาะสม มีหลักสูตรตั้งมากมาย ถ้าวิเคราะห์แล้วว่าไม่จำเป็นนั่นคือ เรากำลังทำในสิ่งที่ไม่จำเป็น ถือว่าสูญเสีย แต่ถ้าเราวิเคราะห์ TQM แล้วได้ตามตาราง Hoshin Kanri พร้อมทั้งมีตัวประเมินในกระบวนการ เราจะรู้ได้



เลยว่าตรงไหนที่เป็นจุดแข็งก็ให้รู้ว่าเป็นจุดแข็ง แต่จะทำให้เราเห็นได้ทุกจุด ไม่ใช่มี การมัวคือการที่เราตอบคำถามไม่ได้ว่าทำสิ่งนี้เพราะอะไร พื้นฐานของการบริหารถ้าเราไม่รู้ว่สิ่งที่เราทำอยู่นั้นเพื่ออะไรถือว่ามัว เป็นการบริหารงานแบบไสยศาสตร์ แต่แนวคิดแบบ TQM จะช่วยได้ งานด้านแรงงานสัมพันธ์ มีกิจกรรม มีการส่งเสริม มีการเน้นหนัก ในการสร้างวัฒนธรรม ล้วนต้องใช้แรงงานสัมพันธ์เข้ามาช่วยทั้งสิ้น

TQM บัญญัติไว้เพื่อให้คนอยู่ร่วมกันและทำงานได้ตรงวัตถุประสงค์ TQM จึงขาดความรู้ในงานบุคคลไม่ได้ ตอนนี้อยู่เข้าใจแล้วว่างานบุคคลสามารถส่งเสริมธุรกิจได้อย่างไร ผมตอบได้ทุกแง่มุม นี่คือเหตุผลผมส่วนตัวว่าทำไมถึงเลือกบริษัท ทีคิวเอ็ม เบสท์ จำกัด

ผมชอบสไตล์การสอนของวิทยากรที่นี่ ผมไม่ชอบวิทยากรที่สอนแบบตลกไปกษา ไม่ใช่เข้าไปตั้งแต่วินาทีแรกจนวินาทีสุดท้าย และก็กลับออกมาด้วยความบื้อไม่ได้อะไรเลย!!!

ท่านวิทยากรมีความรู้ มีประสบการณ์ คุณองค์กรมามาก สไตล์ท่านก็คือจริงจังในสิ่งเหล่านี้ โดยพื้นฐานของท่านเองด้วย ท่านจบทางด้านวิทยาศาสตร์เคมีมาโดยเฉพาะ นั่นหมายความว่าท่านสามารถวิเคราะห์ห้องค์กรได้ ท่านเข้าใจตั้งแต่เป็นอะตอม เป็นมูลฐานของสรรพสิ่ง ดังนั้นเมื่อนำความรู้อันนี้เป็นพื้นฐานเข้ามาจับในการวิเคราะห์ห้องค์กร ซึ่งถือเป็นเรื่องยากมาก ทำไมจะไม่ครบ ถ้าครบแล้วทำไมจะบริหารไม่ได้ ผมจึงเชื่อมั่นว่าจะสามารถบริหารได้

ส่วนที่ประทับใจอีกอย่างก็คือเรื่องของการบริการของเจ้าหน้าที่ในการฝึกอบรม มีอัธยาศัยดี เห็นความต่อเนื่งความเป็นกันเอง ความใส่ใจ

หลักสูตรมีการพัฒนา และมี

TQM Road Map ซึ่งแสดงคอนเซ็ปชัดเจนตั้งแต่แรกจนถึงขั้นสุดท้าย ผมเองสมัครใจอยากจะเรียนรู้ ผมก็อยากจะทำแต่ยังไม่รู้จะไร ด้วยหวังว่าวันหนึ่งหากตัวเองเป็นลูกจ้างก็จะเป็นลูกจ้างที่มีคุณภาพไม่นำพาองค์กรให้เจ๊ง เป็นที่ไวใจของผู้บริหาร หรือวันหนึ่งถ้าเป็นเจ้าของกิจการก็จะได้ทำในสิ่งที่ถูกต้องตั้งแต่แรกให้เป็นที่พึงพิงของบริวารทั้งหลายได้สังคมจะได้ ประเทศชาติจะได้ ถ้าสรุปแบบง่าย ๆ ว่า สิ่งที่ผมทำอยู่คือความมั่นคงของชาติก็ถูก

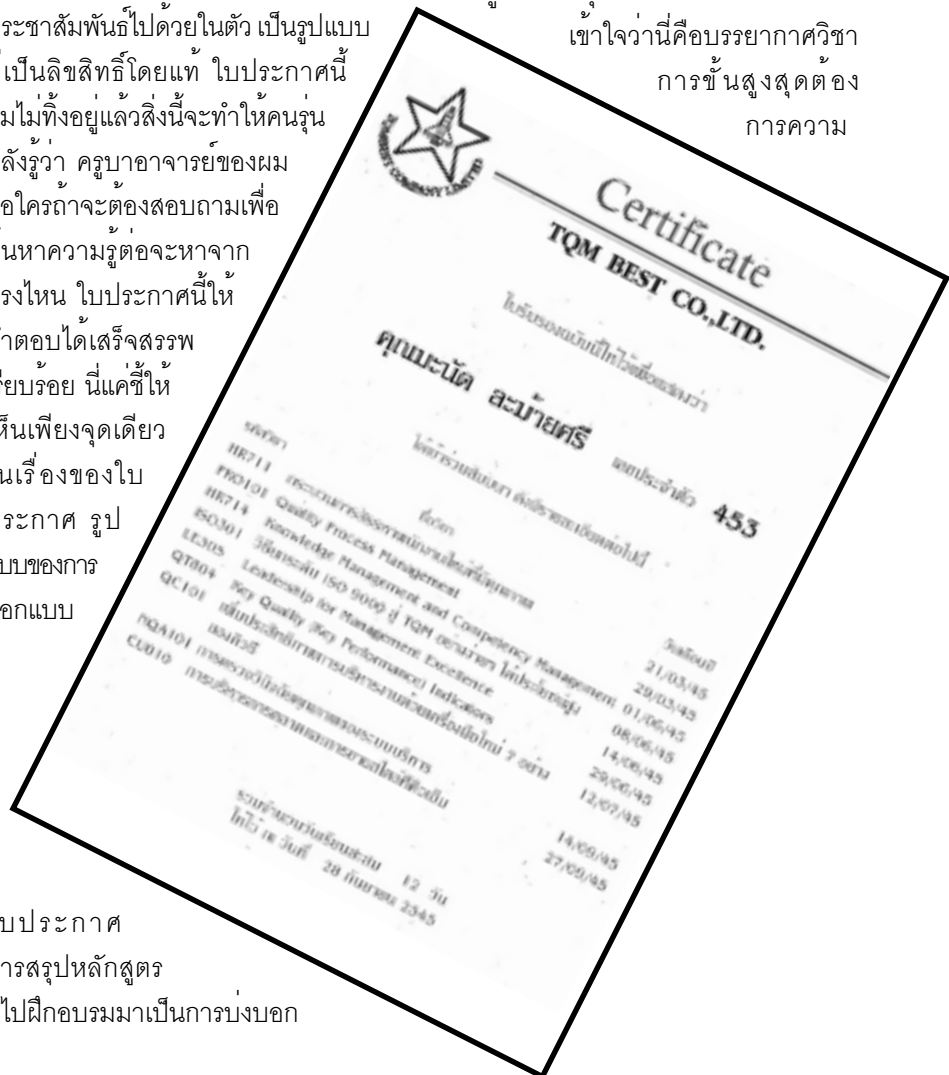
ในเรื่องของเอกสารก็พร้อม มีหนังสือเป็นมาตรฐาน แม้กระทั่งรูปแบบของการมอบใบประกาศนียบัตร ซึ่งถือว่าเป็นการทำใบประกาศที่เจตียวดฉลาดเหลือเกิน ได้ประโยชน์มากมายเป็นมาตรฐานบอกถึงภารกิจ TQM ว่าทำอะไรได้บ้าง ประชาสัมพันธ์ไปด้วยในตัว เป็นรูปแบบที่เป็นลิขสิทธิ์โดยแท้ ใบประกาศนี้ผมไม่ทิ้งอยู่แล้วสิ่งนี้จะทำให้คนรุ่นหลังรู้ว่า ครูบาอาจารย์ของผมคือใครถ้าจะต้องสอบถามเพื่อค้นหาความรู้ต่อจะหาจากตรงไหน ใบประกาศนี้ให้คำตอบได้เสร็จสรรพ เรียบร้อย นี้แค่นี้ให้เห็นเพียงจุดเดียวในเรื่องของใบประกาศ รูปแบบของการออกแบบ

ออกแบบ ใบประกาศ การสรุปหลักสูตร ที่ไปฝึกอบรมมาเป็นการบ่งบอก

ถึงว่าทุกอย่างเป็นการพัฒนาคุณภาพอย่างต่อเนื่องทั้งสิ้น ซึ่งอยากให่สถาบันที่ให้การฝึกอบรมทั้งหลายได้ดูเป็นแนวคิด และยอมรับว่าที่นี้เป็นครู ให้เอาเป็นตัวอย่าง แม้มันทุนจะสูงแต่เชื่อเถอะว่าเกินจะคุ้มในสิ่งที่จะได้กับองค์กร และอยากให้ที่นี้ทำต่ออย่างนี้"

บรรยากาศในการเรียน

“ผมชอบนะ บรรยากาศอย่างนี้ ก็อย่างที่เรียนตั้งแต่แรก ผมไม่ต้องการเข้าไปฟังทอล์กโชว์ ถึงแม้ผมจะเคยฟังทอล์กโชว์ก็ตาม เพราะผมต้องการไปเอาความรู้เพื่อทำให้องค์กรอยู่รอด ดังนั้นผมจึงเรียกว่าเป็นการเรียนหรือการศึกษาไม่ใช่ไปฟังการเสวนาหรืออภิปราย แต่หลายท่านอาจจะไม่เข้าใจว่า ทำไมอาจารย์ไม่พูดแบบสนุกสนาน ตลกไปกษา ต้องเข้าใจว่านี่คือบรรยากาศวิชาการขั้นสูงสุดต้อง การความ



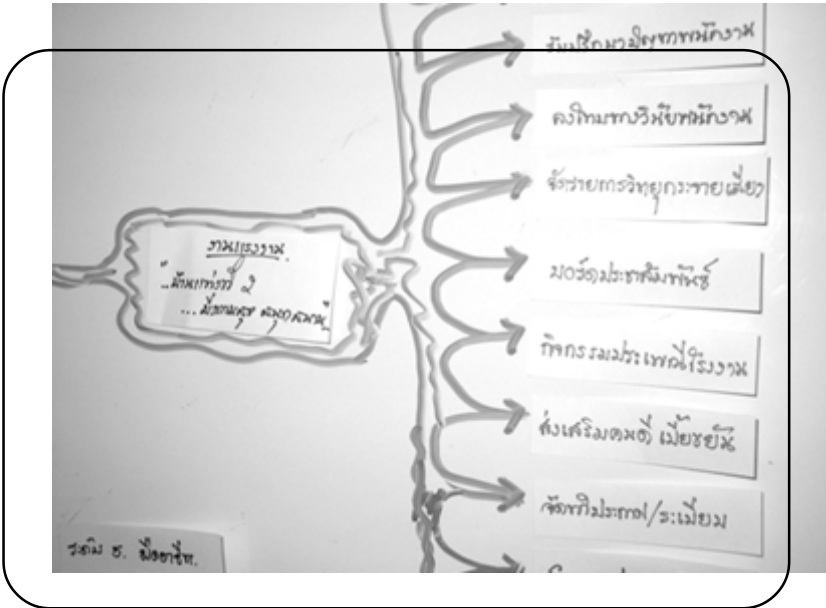
เข้าใจที่ลึกซึ้งจริงๆ จริงๆ ก็เรียกว่ามันตรงใจผม ผมจึงเลือกที่จะไปเพราะส่วนหนึ่งก็คือบรรยากาศนี้ด้วย”

●การนำความรู้ของ TQM ไปประยุกต์ใช้งาน

เรื่องของตารางเช็kmung, การระดมสมอง, การใช้ QC Tools และอื่นๆ อีกมากมาย เครื่องมือเหล่านี้ล้วนเป็นเครื่องมือสำคัญในระบบการบริหารงานปัจจุบันนี้ ซึ่งกีฬาแลนด์เองก็ประยุกต์ใช้เครื่องมือเหล่านี้เช่นกัน

“หลังจากที่ผมไปฝึกอบรมมา ผมก็ใช้ฝึกอบรมระดับที่เป็นหัวหน้างาน หัวหน้าแผนก หัวหน้าไลน์ที่เค้ายูมงาน คน ก็ใช้แนวคิดตั้งแต่การระดมสมอง การสรุปความคิดปัญหาโดยใช้ QC Tools การใช้บัตรความคิด การใช้ตารางในการย้อนกลับไปวิเคราะห์งานในหน่วยงานของพวกเขา ก็มีการใช้วิดีโอบอร์ดไว้ที่โรงอาหาร แม้ว่าจะเป็นโรงอาหารเล็กๆ แต่คนที่ทำรู้ดีว่าทำขึ้นมาด้วยใจ จากที่ไม่รู้อะไรมาก่อน เค้าไม่รู้จักคำว่า TQM แต่ได้พาทำให้เค้าเรียนรู้และฝึกในแนวทางของ TQM จะเรียกอะไรก็ได้ เค้ารับได้ เราไม่ได้ติดที่คำศัพท์ แต่รูปแบบเราขอให้ความรู้ทางด้าน TQM ที่ไปฝึกอบรมจากที่ควิเอ็มเบสท์ มาได้ผลดี คนทำก็สนุก และเรายังใช้ความคิดอย่างอื่นมาผสมผสานด้วย เช่น เรื่องของ Mindmap, เรื่องของการฝึกพูดในที่ประชุม เป็นต้น

ในส่วนของผมเองตอนนี้ก็เตรียมการพัฒนางานขายที่สำคัญ เพราะที่นั่นจะตั้งแผนกบุคคลใหม่ขึ้นมา 1 แผนก ตรงนั้นจะใช้แนวทางของ TQM เหตุผลที่ต้องใช้แนวทางของ TQM ก็คือที่นั่นมีการแข่งขันทางการตลาดสูงมาก เป็นแหล่งที่ทำรายได้หลักให้กับบริษัท นอกจากนี้ที่ห้างสรรพสินค้าตามต่างๆ ดังนั้นแนวทางการบริหารต้องชัดเจน เพราะเราเชื่อ



ว่า TQM จะทำให้เราอยู่รอดได้ **ความถูกต้องคือความอยู่รอด** ความถูกต้องไม่ได้เกิดจากการไปลอกแบบชาวบ้าน แต่เป็นอย่างไร เรา คลายจุดอ่อน เสริมจุดแข็ง แล้วเดินให้ได้ มีตารางเข็มมุ่งเข้ามากำกับ เราไม่สามารถจะเลี้ยงไม่ทำสิ่งนี้ได้ หากเราคิดจะพัฒนาองค์กรให้ถูกต้อง

ผมสามารถเป็นผู้นำที่จะให้ความรู้ตรงนี้ได้ด้วยความเข้าใจ ซึ่งถือเป็นประโยชน์สูงสุด เพราะอย่างที่อาจารย์บอกว่า การมองเรื่องของการประเมินผลสิ่งที่เราทำไปแล้วก็เปรียบเหมือนกับการขับรถมองกระจกหลัง แต่การประเมินความสามารถของคนในขนาดที่ว่าทำอะไรได้ นั่นคือการขับรถแล้วมองไปข้างหน้า ผมยินดีที่จะมองไปข้างหน้า TQM ช่วยผมได้ ก็ยังคงยืนยันว่าคนที่จะเป็นนักพัฒนาองค์กรทั้งหลายควรสนใจและควรมีเวลาให้กับ TQM วัดกันที่ตรงไหน **วัดกันที่สามารถแก้ไขปัญหาก็จริง นั่นแหละคือผลสำเร็จ**

อุปสรรคในการประยุกต์ใช้งาน

“ผมคิดว่าคนไทยถ้าจะเริ่มต้นปรับปรุงเปลี่ยนแปลงองค์กร มักจะเกิดความรู้สึกต่อต้านเสมอ เพราะฉะนั้นเราไม่จำเป็นต้องพูดตั้งๆ ว่าเรากำลังจะทำ TQM หรือ Super TQM เหมือนกับหลายๆ ที่ ไม่จำเป็นต้องโหมดัง แค่เพียงบอกในหน่วยงานว่าเรามาร่วมกำหนด ทบทวนภารกิจให้ชัดเจนก็เพียงพอแล้ว ไม่ได้พูดคำว่า TQM สักคำ

ภาวะผู้นำมีความสำคัญมาก ผู้นำต้องเริ่มต้นก่อน งานจะเดินได้ การต่อต้านจะน้อย เห็นเพียงแค่ว่าบรรยากาศที่เปลี่ยนแปลง ถ้าเราพูดตั้งๆ ว่า ณ บัดนี้เราจะเอา TQM มาใช้แล้ว คนจะรู้สึกกลัวใช้แล้วเราจะถูกปลดออกจากงานหรือไม่? เกิดการต่อต้านทำไปแล้วเราจะได้อะไร จะเสียอะไร ทุกคนจะถามคำถามนี้เสมอ ในแง่ของจิตวิทยาองค์กร หากเรา

||

ความถูกต้องคือความอยู่รอด

ความถูกต้องไม่ได้เกิดจากการไปลอกแบบชาวบ้าน แต่เป็นอย่างไร คลายจุดอ่อน เสริมจุดแข็ง แล้วเดินให้ได้ มีตารางเข็มมุ่งเข้ามากำกับ เราไม่สามารถจะเลี้ยงไม่ทำสิ่งนี้ได้ หากเราคิดจะพัฒนาองค์กรให้ถูกต้อง

||

ยังไม่เชื่อมั่นในวัฒนธรรมพื้นฐานขององค์กรดีพอ อย่าเพิ่งตีกลองประโคมตั้งว่าเราจะทำศึกกับอะไร แต่ให้ค่อยๆ เริ่มเมื่อวันหนึ่งเรามั่นใจเราจึงค่อยประกาศก็ได้ว่า บัดนี้องค์กรของเราได้เดินมาถึงจุดนี้แล้ว สิ่งนี้เราเรียกว่า TQM เราจะรบศึกใหญ่ไม่จำเป็นต้องตีกลองศึกดังก็ได้ เพียงแต่ว่าในบรรดาที่เป็นศิโยนแมน ขอให้เข้าใจว่าถึงภารกิจแล้วลงสู่พื้นฐานให้ได้ นี่คือนแนวทาง”

ความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น หลังจากนำระบบ TQM มาประยุกต์ใช้

“ต้องบอกว่า TQM ของเราที่ประยุกต์ใช้ เป็น TQM แบบเด็กแรกเกิด จำเป็นจะต้องศึกษาและเลี้ยงดูต่อเพื่อให้เกิดตารางเข็มมุ่งทุกหน่วยงาน โดยเริ่มต้นจากหน่วยงานที่เป็นผู้นำในการพัฒนา ก่อน ตอนนี้ตั้งแต่ไปเรียนมาผมก็ยังคงเป็นนักเรียนที่ยังเรียนไม่จบ ถ้าจะต้องเริ่มต้นในการปรับเปลี่ยนองค์กรที่แท้จริงแล้ว ย่อมจะเห็นการเปลี่ยนแปลง เชื่อว่าหากต้องการทราบผลการประยุกต์ใช้จริงๆ คงต้องติดตามต่อ และทุกองค์กรคงจะต้องติดตามอย่างต่อเนื่อง ไม่ไปติดกับที่บอกตัวเองว่าเราทำ TQM ประสบความสำเร็จแล้ว ผมว่าไม่ว่าจะใช้นานจะเป็นการหลอกตัวเองมากกว่า **เพราะในโลกนี้เรื่องของการพัฒนาไม่มีคำว่าสิ้นสุด มันไร้ขีดจำกัด** TQM ไม่มีหน้าสุดท้าย ตารางเข็มมุ่งที่เป็นวงจร PDCA ก็คงต้องเดินต่อไปไม่รู้จบ เป็นวงจรที่หมุนอย่างต่อเนื่อง ไม่มีหยุดและเดินต่อไปด้วยทุกๆ ระดับ นี่คือการเข้าใจของลูกศิษย์คนหนึ่ง”

จุดเด่นของ TQM เมื่อเปรียบเทียบกับการบริหารแบบอื่น

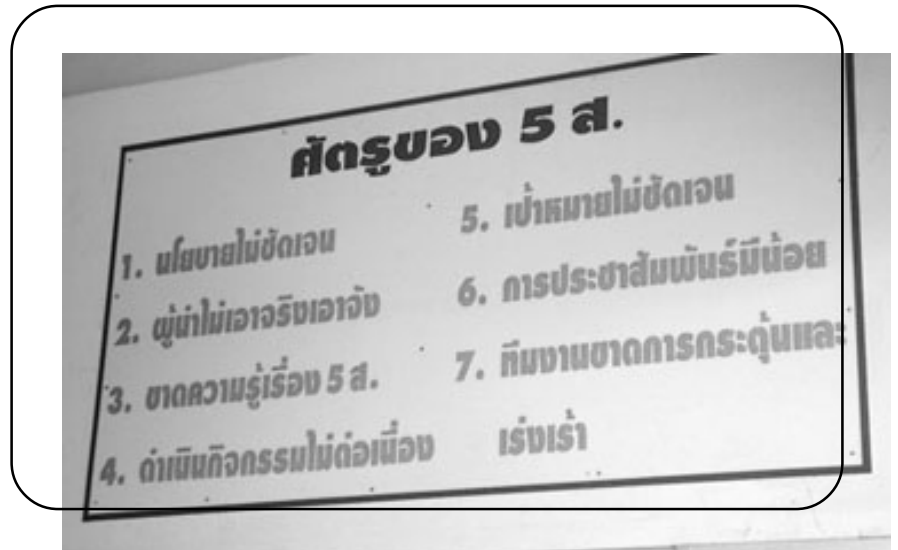
“จุดเด่นของ TQM คือการทำให้เรามองเห็นภาพรวม ไม่มองปัญหาแบบแยกส่วน ถ้าเรามองตัวนี้เปรียบเทียบกับเหมือนเรื่องสุขภาพร่างกาย ถ้าเราไม่สบายเราก็รักษาเป็นที่ๆ อย่างถ้าเราเป็นเนื้องอกที่แขน เราก็ตัดเฉพาะเนื้องอกที่แขนออกไป โดยไม่ต้องไปยุ่งกับส่วนอื่นๆ, ISO ก็จะไม่ตัดไปตามสไตล์ของเค้า, 5 ส, Kaizen, Sigma, MBO ก็จะไม่เฉพาะของตัวเองไป TQM ทำให้เรามองภาพรวมตั้งแต่ภายในใจออกมาถึงร่างกายจากศรัทธาจนถึงปลายเท้า TQM จะสอนให้เราคิดอย่างนั้น เพื่อให้สุขภาพแข็งแรงสมบูรณ์ดี ระบบอื่นอาจจะเป็นระบบเพื่อการรักษาเฉพาะจุดเฉพาะเรื่องนั้น แต่ TQM เป็นแนวป้องกัน

สรุปว่า TQM คือการรักษาสุขภาพให้แข็งแรงสมบูรณ์ โดยมององค์รวมของทั้งร่างกายและจิตใจ แต่ระบบอื่นๆ ซอยแยกส่วน เจ็บที่แขนรักษาที่แขน เจ็บที่ขารักษาที่ขา นี่คือการความแตกต่าง”

☀️ ข้อแนะนำสำหรับผู้สนใจ

“ให้ย้อนกลับมาถามว่า เราจะเข้าไปฝึกอบรม TQM ในฐานะอะไร ในฐานะของคนที่จะเป็นเจ้าของกิจการก็แนะนำว่า พวกเขาควรจะเรียนรู้ตั้งแต่ต้นจนจบ คุณค่าเงินจะคุ้ม คุณค่าเวลา เรียนตั้งแต่แรกรู้ตั้งแต่แรก และสามารถเก็บเงินลงทุนทั้งชีวิตได้ด้วยการบริหารงานที่ถูกต้องตั้งแต่แรก อย่าไปรอเรียนรู้จากความผิดพลาดของตัวเอง แล้วสูญเสียทั้งใจทั้งเงิน และเวลาจากการบริหารงานที่ผิดพลาด ไปลงทุนปรับเปลี่ยนความเข้าใจของการบริหารตั้งแต่ต้นจนจบที่จะประหยัดเวลาในการเรียนรู้ และลดความผิดพลาดน้อยที่สุดให้อยู่ในระดับที่คุณได้เราสามารถเก็บคนไว้ได้ เก็บเงินไว้ได้

สำหรับผู้บริหาร วันหนึ่งในขณะที่เรานั่งบริหารอยู่ เราก็คิดว่าจะทำในสิ่ง



ที่ถูกต้อง รู้ได้ใจว่าสิ่งที่เรากำลังทำ กำลังพาลงค้กร กำลังช่วยกิจการนั้นถูกต้องจริงก็ยังไม่ตอบไม่ได้ เราควรเรียนรู้มันจริงๆ เราไม่สามารถมั่นใจได้ในขณะที่ใจลึกๆ เรายังไม่รู้ว่าการสนับสนุนองค์กร, ธุรกิจที่แท้จริงเป็นอย่างไร หากจะบอกว่าเราเข้าใกล้ดีก็ มันคงไม่ถูก แต่มันจะหมายถึงว่าการได้ผลักดันและช่วยองค์กรในสิ่งที่ถูกอย่างนั้นจะถูกต้องกว่า นี่คือมุมมองของผู้บริหาร ซึ่งผู้บริหารอาจจะติดขัดในเรื่องของเวลาที่จะไปฝึกอบรม ไปเรียนรู้ ต้องคุยกับเจ้าของหรือผู้บริหารสูงสุดว่า ณ วันนี้จำเป็นแล้วหรือยังที่จะได้ไปเรียนรู้ และเตรียมองค์กรของเราไปในวิถีทางที่ถูก ถ้าผู้บริหารบอกว่าถึงเวลาเดินแล้ว ก็ควรจะต้องเดินตั้งแต่แรกเช่นกัน

ส่วนผู้ที่สนใจโดยทั่วไป กำลังค้นหาหลักสูตรฝึกอบรมที่ดีๆ TQM จะเป็นตัวบอกท่านได้ สามารถประยุกต์ใช้ได้ว่าท่านกำลังค้นหาอะไรอยู่ หากจะทำอาชีพอะไรเอามาแยกตามองค์ประกอบได้หมดทั้งสิ้น ถ้าจะว่าไปตามลำดับความสำคัญสำหรับผู้เริ่มต้นใหม่ควรรู้ TQM ก่อนระบบอื่นๆ แต่ความมันอาจจะเข้าใจยากนิดนึง เราจึงเลือก TQM เป็นวิชาท้ายๆ เท่ากับเราไป

เสียเวลา เสียเงินไปเรียนรู้สิ่งอื่นที่มันอ้อมโลกก่อนจึงจะมาเจอของจริง ถ้าเข้าใจแนวคิดของ TQM แล้วจะทำให้เราทำงานได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ

และสำหรับองค์กรอื่นๆ กรุณาอย่าทอดทิ้ง TQM ควรเอาไปประยุกต์ใช้ด้วยจะทำให้การบริหารงานของสังคมดียิ่งขึ้นกว่าที่ผ่านมา ความรู้ในกลุ่มของวิชาการต่างๆ ในการพัฒนาด้านอื่นๆ ควรจะต้องได้รับการพัฒนาต่อยอดการบริหารด้วยแนวคิดของ TQM ไม่ยึดมั่นเพียงวิธีการของตัวเองเพียงอย่างเดียว รวมถึงสถาบันการศึกษาหลายๆ แห่งด้วย เราควรให้ความรู้ที่ถูกต้องบนรากฐานของ TQM บัณฑิตที่จบใหม่ก่อนที่จะเข้าไปสู่ตลาดแรงงาน ถ้าให้พวกเขาไปเรียนรู้ลองผิดลองถูกเป็นผู้บริหารใหม่ ประเทศชาติจะได้ หรือสูญเสียอะไรจากตรงนี้ซึ่งสำคัญมากๆ ผมคิดว่า แนวคิดการบริหารแบบ TQM ควรไปอยู่ในส่วนสำคัญของหลักสูตรที่ใช้ในการสอนให้คนเป็นผู้นำเป็นผู้บริหาร ไม่ว่าจะหลักสูตรของ MBA หรือหลักสูตรการบริหารทั้งหลาย รากฐานของ TQM สามารถเสริมได้กับทุกวิชาประเทศชาติ จะได้อะไรจากตรงนี้มากมายมหาศาล”

โดยสรุปผู้ที่สนใจทุกคนควรรู้จัก TQM ในพื้นฐานวิชาชีพของตน เพราะ TQM คือการพัฒนาคนเริ่มต้นจากตัวเราก่อนตามลำดับ พอคนเริ่มต้นได้ถูกต้อง สิ่งที่เราจะทำมันก็จะชัดเจน, ม้วนย่อยที่สุด และเกิดประโยชน์สูงสุด

ก่อนการสนทนาจะจบลงคุณมนะนัดได้ฝากขอบคุณท่านวิทยากรผ่านทาง Mbp ที่ท่านได้ให้ความรู้แก่ศิษย์คนนี้อย่างโดยตลอด

“ผมเคยฝึกอบรมมาเยอะจากหลายสำนัก ยอมรับว่าความรู้ที่ได้จากที่คิวเอ็ม เบสท์ เซมชั่น คุ่มค่ากับการที่ไปฝึกอบรม ถ้าเรียกหาครูหรือต้นแบบที่คิวเอ็ม ก็คงนึกถึง ดร.วีรพจน์ ลือประสิทธิ์สกุล ก่อนเป็นลำดับแรก เพราะถือว่าท่านได้เติมในสิ่งที่ผมขาด แต่สิ่งที่ผมขาดก็มีบางส่วนที่ต้องต่อเติมเอง เมื่อครูเปิดทางให้แล้ว ต่อมาก็เป็นหน้าที่ศิษย์จะต้องเดินต่อเอง...”



ข้อมูลจำเพาะ :-

บริษัท กิฟท์แลนด์ จำกัด

การก่อตั้ง :-

เมื่อวันที่ 17 มีนาคม 2530

มีพนักงาน ประมาณ 600 คน

ลักษณะการประกอบธุรกิจ :-

ดำเนินธุรกิจโรงงานผลิตสินค้าพลาสติก จำพวกของชำร่วย, สินค้ากิฟท์ ภายใต้ลิขสิทธิ์ทางการค้าเพื่อจำหน่าย ทั้งภายในประเทศและการส่งออก

ประวัติผู้ให้สัมภาษณ์ :-

ชื่อ-สกุล : นายมนะนัด ละม้ายศรี

การศึกษา :ปริญญาโท

พัฒนบริหารศาสตรมหาบัณฑิต (พบม.)

การบริหารทรัพยากรมนุษย์

สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ (นิด้า)

และ Mini MBA

มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย

ตำแหน่งปัจจุบัน :

ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรบุคคล

บริษัท กิฟท์แลนด์ จำกัด