

## ประวัติความเป็นมาในการก่อตั้งบริษัท และรูปแบบของกิจการ

ย้อนไปเมื่อ 15 ปีที่แล้ว ปี พ.ศ.2533 การก่อตั้งของ บริษัท อภิฎติอุตสาหกรรม จำกัด ช่วงแรก ต้องบอกว่าผมไม่เกี่ยวข้องเลย ตอนนั้นภรรยาเป็นคนเริ่มก่อตั้ง(ขณะนั้นยังไม่ได้แต่งงานกัน) เราคบกัน มา 5 ปีตั้งแต่เรียน mini IE ด้วยกันที่จุฬาฯ ผมยังทำงานอยู่ที่บริษัท ปูนซีเมนต์ไทย ซึ่งก่อนหน้านั้นผมเรียนที่ ABAC Major Marketing และได้ทำการศึกษาเรื่องธุรกิจ Woven Label ในวิชา Marketing Research กับเพื่อนชาวอินเดีย และทำให้ผมมองเห็นว่า Woven Label เป็นธุรกิจที่น่าทำทีเดียว มีการคุยกับเพื่อนชาวอินเดีย แต่ผมยังไม่มีเงินลงทุน แต่ก็มีแนวความคิดที่อยากทำมาโดยตลอด พอมารู้จักกับธุรกิจของบ้านภรรยาซึ่งทำงานปัก (Embroidery) ก็เลยแนะนำให้ทำทอด้วย เพราะมันเป็นธุรกิจแนวเดียวกัน แม่ยายก็เลยให้ลองทำดู จึงตั้ง บริษัท อภิฎติอุตสาหกรรม จำกัด ขึ้นมา ตอนแรกแม่ยายตั้งใจจะให้ลูกชายคนเล็กบริหารร่วมกับภรรยาของผม แต่เค้าไม่สะดวกที่จะทำ ภรรยาผมก็เลยขอให้ลาออกจากงานมาช่วยกันทำ ผมก็ตอบตกลงทันที ไม่ได้คิดอะไรเลย ไม่ได้คิดว่าจะมาเป็นเจ้าของ แม้กระทั่งทุกวันนี้ ก็ยังไม่คิดว่าเป็นเจ้าของเลย เพราะไม่ว่าจะทำอะไรก็ตาม ผมถือว่า ทำด้วยความสุขก็พอแล้ว

เริ่มแรกเนื่องจากเราไม่มีประสบการณ์เลย สั่งเครื่องจักรจากเยอรมันเข้ามา ช่วงแรกก็กินนอนกับเครื่องจักร เข้าก็ทำคอมพิวเตอร์ดีไซน์ ออกแบบลายทอต่าง ๆ กลางวันก็หาลูกค้า พอกลางคืนก็ซ่อมเครื่อง เป็นอยู่แบบนี้ทุกวันในปีแรก เหนื่อยมาก ไม่เคยรู้สึกเหนื่อยเท่านี้มาก่อนในชีวิต พนักงานที่มาทำกับเราก็กินไม่ประสบการณ มีพนักงานทั้งหมดเพียง 7 คน ฝึกกับช่างเยอรมันรวมทั้งเราด้วย ธุรกิจในปีแรกมันก็มีอุปสรรคเยอะ แม่ยายคิดว่าเราอาจไม่ได้ตั้งใจทำเต็มที่ก็เลยออกปากจะยกธุรกิจให้เราสองคนไปบริหารหนี้สินกันเอง ซึ่งภรรยาผมก็ตั้งใจมาก เขาจบ MBA (MARKETING) มาจาก TEXAS รัฐเท็กซัส อยากรอกจากกงสีมาทำธุรกิจนี้ตามสไตล์ของตัวเอง เขาก็มาถามผมว่ากล้าแบกรับหนี้สิน 20 กว่าล้านเองไหม ผมก็บอกว่กล้า วันรุ่งขึ้นแม่ยายก็ยกให้เลย ผ่านช่วงปีแรกไปมันก็เริ่มดีขึ้น เราเริ่มมีประสบการณ์มากขึ้น พอดีมีลูกค้าจากอเมริกาเข้ามาเป็นรายใหญ่มาก สั่ง order แต่ละที่เราตกใจเลย แต่เราก็ทำให้เค้าได้ เราเริ่มเห็นว่าธุรกิจนี้มันดี แต่ควรต้องส่งออกต่างประเทศเป็นหลักจึงจะพอทำกำไรได้

พอปีที่ 2 ก็เพิ่มเครื่องจักร โดยผมได้ขอคุณแม่มให้หน้าโฉนดที่ดินที่บ้านสาทรที่คุณแม่อาศัยอยู่มาเป็นหลักค้ำประกันเงินกู้ ตอนแรกคุณแม่มากังวลมาก เพราะเป็นทรัพย์สินเพียงชิ้นเดียวที่มีอยู่ และทางบ้านผมก็ไม่เคยทำค้าขาย (คุณพ่อ/คุณแม่รับราชการ) แต่ด้วยความรักของคุณแม่ ท่านยอมเสี่ยงให้ผมนำมาค้ำประกันในการลงทุนครั้งนั้น จากนั้นเราก็มีคนเข้ามาช่วยเหลือมากขึ้น ซึ่งบริษัทถือว่าคุณ เป็นสิ่งที่สำคัญที่สุดอยู่แล้ว เราเริ่มจากคนก่อนเลย คืออย่างแรกต้องเป็นคนดี ต่อมาก็คือ ทำยังไงให้คนมีการเรียนรู้ มีการพัฒนาผมอาจจะได้วัฒนธรรมจากปูนซีเมนต์ไทยมาเยอะ ก็สามารถนำมาปรับใช้ได้เป็นอย่างดี



## เหตุผลในการตัดสินใจในการเริ่มนำระบบ TQM มาใช้ในการบริหารองค์กร

พอธุรกิจเริ่มโตขึ้น เราก็เริ่มเข้าระบบมากขึ้นมีการบริหารจัดการให้มันดีขึ้น ถึงแม้ว่าเราจะเรียนจบมาทางบริหารธุรกิจก็ตาม แต่ถ้าจะถามความรู้ที่จะนำมาใช้ เรายังรู้สึกว่ามันยังไม่ใช้ เราก็ถามตัวเองมาโดยตลอดที่เราบริหารผ่านมาได้ อาจเป็นเพราะโอกาส หรือโชคชะตามากกว่าการบริหารที่ถูกต้องหรือเปล่า

ช่วงก่อนที่ฟองสบู่จะแตก ธุรกิจทางด้านเครื่องนุ่งห่มไม่ค่อยดีนัก เป็น Sunset Business เราก็กังวลอยู่เหมือนกันว่ามันจะเป็นยังไง พอลดค่าเงินทุกอย่างมันก็ดีขึ้นแต่มันดีเพราะปัจจัยภายนอกมากกว่าปัจจัยภายในของเรา ในความคิดของเรายังคิดอยู่ตลอดเวลาว่าเรายังไม่เจอความรู้ที่แท้จริงที่จะนำมาใช้กับองค์กร เพื่อให้มีความยั่งยืนให้ได้ ข้อสำคัญคือความยั่งยืน พอมองธุรกิจที่เป็น SMEs ที่เริ่มมาจากระบบเก่าแก่ แต่จริง ๆ ผมไม่ชอบคำว่า เก่าแก่ มันฟังดูแก่ไปหน่อย คือเราเห็นธุรกิจหลายอย่างที่เกิดขึ้นและดับไปตามกาลเวลา ตามปัจจัยภายนอก มีบริษัทน้อยมากที่จะก้าวข้ามพรมแดนตรงนี้ไปได้กลายเป็นบริษัทที่มีความยั่งยืน มีระบบระเบียบ ก็ค้นหาอยู่

นานว่าจะทำยังไง ISO ก็ทำงานครบทั้งหมดไม่ว่าจะเป็น 9000/14000/18000 หรือ SA 8000 ก็ทำจนหมด พอถามตัวเองก็ได้คำตอบว่ายังไม่ใช่อยู่ดี เหล่านี้มันเป็นแค่มาตรฐานพื้นฐานที่เราต้องให้ได้เป็นปกติก่อนที่จะก้าวสูงขึ้นไป ช่วงที่เราย้ายโรงงานจากปิ่นเกล้ามาที่นี่ เราก็ตั้งใจกันมาก ทำอะไรต้องทำให้ดี ทำให้เราสามารถย้ายเครื่องจักรได้อย่างไม่ติดขัด มาถึงก็ทำงานต่อได้ทันที ไม่มีผลกระทบกับลูกค้า แนวความคิดของเราคือ ทำให้มันดี ก็ถือว่าเราเติบโตได้เร็วตามที่คาดหวังไว้ จริง ๆ เราวางแผนในสมองไม่มีแผนงานที่เป็นรูปธรรม ซึ่งเราก็รู้ว่ามันเป็นจุดอ่อนของเรา ส่วนลึกในใจก็ถามตัวเองตลอดเวลาว่าใช่หรือเปล่า แต่มันก็บอกยังไม่ใช่ ยังหาวิธีการที่ดีพอไม่ได้ มีแต่คำถามกับตัวเอง ก็เลยพยายามหาคำตอบโดยการไปลงเรียนคอร์สต่าง ๆ และอ่านหนังสือเพิ่มเติม แต่เราเป็นคนที่ไม่ค่อยอ่านหนังสือ วันหนึ่งก็ไปเจอหนังสืออยู่เล่มหนึ่งชื่อ Management Best Practices จำได้ว่า เป็นรูปผู้ชายคนหนึ่งยืนกอดอก ไหวหนวดด้วย ก็ลองอ่านดูแล้วรู้สึกว่ามันน่าสนใจมีแนวความคิดที่แปลก แต่มีเหตุผล และมันสามารถตอบคำถามในใจเราได้บางอย่าง ต่อมาก็ได้สมัครคอร์สฝึกอบรมกับทางบริษัท ทีคิวเอ็ม เบสท์ จำกัด วิชาแรกก็ให้ลูกน้องไปเรียนเกี่ยวกับการขาย ลูกน้องกลับมาแล้วว่า เรียนแล้วไม่ค่อยรู้เรื่อง บริษัทเราใช้ TQM ไม่ได้หรอก ไม่น่าจะนำมาใช้กับองค์กรเราได้ แต่เราฟังแล้วก็มีความหมาย question mark ตัวใหญ่อยู่ รู้สึกว่าไม่น่าจะเป็นแบบนั้น มันน่าจะมีอะไรมากกว่านี้ จากนั้นก็เลยไปลงเรียนเอง ซึ่งภายในอาทิตย์นั้น วันแรกเรียนกับสถาบันหนึ่ง อีกวันเรียนกับบริษัท ทีคิวเอ็ม เบสท์



“

**บริษัทเราใช้ TQM ไม่ได้หรอก ไม่น่าจะนำมาใช้กับองค์กรเราได้  
แต่เราฟังแล้วก็มีความหมาย question mark ตัวใหญ่อยู่  
รู้สึกว่ามันน่าจะเป็นแบบนี้ มันน่าจะมโหฬารมากกว่านี้ ”**

โดยเรียนเรื่องเดียวกัน คือ การบริหารบุคคล ในสถาบันแรกที่ไปเรียนมีผู้ทรงคุณวุฒิจากบริษัทักษ์ใหญ่  
เข้ามาติมาบรรยาย พอเรียนจบก็รู้สึกว่ายั่งยืน เป็นความรู้ที่ทำกันมาตั้งแต่ 50 ปีที่แล้ว เรียนแล้วรู้สึกไม่  
ได้อะไรเพราะเป็นความรู้พื้นฐาน แต่พอมาเรียนกับ ดร.วีรพจน์ ฟังเสร็จก็รู้สึกแปลกใจ คิดได้ยังไง แล้ว  
ก็มาเรียนเรื่องการตลาดเพิ่ม ได้ฟังเรื่องการจ่ายค่าคอมมิชชั่น ซึ่งเราฟังแล้วบึ้งเลย

ตอนนั้นองค์กรเรายังไม่มีปัญหาแต่ถ้าเรายังใช้วิธีเดิม องค์กรจะมีปัญหาในอนาคตแน่นอน  
ซึ่งพอผมฟังเหตุผลแล้วมันใช่ เราก็ปรับเปลี่ยนทันทีเลย แต่เรายังมีความรู้ในเรื่อง TQM น้อยมากแม้จะ  
ปรับเปลี่ยนแล้ว แต่ก็ได้เพียงนิด ๆ หน่อย ๆ จำเป็นจะต้องมีความรู้มากกว่านี้และต้องรู้ให้หมดด้วย พอ  
เวลาผ่านไปเราก็เริ่มมีปัญหา ซึ่งเกิดจากการที่เราไม่มีระบบที่ดี ในปี 2546 เราเพิ่มเครื่องจักรมาเยอะ  
แต่ยอดขายเราไม่เพิ่ม ถ้ามารถไม่ได้คำตอบ ซึ่งเราคิดว่าความผิดพลาดทั้งหมดมาจากตัวเรา เพราะ  
เราไม่มีระบบที่ดี เมื่อก่อนเราบริหารด้วย Management by Objective บวกกับ การกระจายอำนาจ คือ  
ไว้วางใจ ให้ตัวเลขไปแล้วให้พนักงานทำให้ได้ตามเป้า ซึ่งเป็นการบริหารที่ผิดพลาด แต่ก็ถือเป็นบทเรียน  
ที่ดีมาก เพราะมันส่งผลถึงปัจจุบันนี้และในอนาคต จึงมีความคิดว่าจะเรียนเชิญ ดร.วีรพจน์ มาเป็นที่  
ปรึกษาให้กับบริษัท ตัวเรายอมรับว่าไม่มีความสามารถจะบริหารให้ถูกทางให้ดีขึ้นในเวลาอันสั้นได้ เรา  
เริ่มจากองค์กรเล็ก ๆ ที่เริ่มต้นเพียง 7 คน ขยายเติบโตมาเป็นสองร้อยกว่าคน ถ้ายังใช้วิธีการบริหารแบบ  
เดิมคงจะใช้ไม่ได้ จึงติดต่อไปและได้ไปคุยรายละเอียดกับอาจารย์ที่บ้าน ตอนนั้นท่านก็ยิ้มอย่างเดียว  
แล้วอะไรให้ฟังก็เอาแต่ยิ้ม เหมือนท่านรู้ทุกอย่างอยู่แล้ว ซึ่งตอนนั้นเราไม่เคยรู้ประวัติของอาจารย์เลย รู้  
แต่วิธีการสอนและหลักคิดที่มีเหตุและมีผล เป็นแนวคิดที่ไม่ธรรมดา พออาจารย์ตอบรับเป็นที่ปรึกษาให้  
ก็ดีใจมาก

วันแรกที่อาจารย์เข้ามาเราก็มาปรับเปลี่ยนกรอบความคิดของพนักงาน ให้มีหลักคิดที่ถูกต้องและ  
ไปในทิศทางเดียวกัน พอตีปีทีแล้วเราสนใจเรื่องรางวัลคุณภาพแห่งชาติ ก็มีโอกาไปฟังบรรยาย ฟังแล้ว  
รู้สึกว่ามันเป็นเฟรมเวิร์คที่ดีที่จะวางให้กับองค์กร เราอยากทำทุกอย่างให้ดีขึ้นกว่าเดิม พอเรียนกับอาจารย์  
วันแรกเราก็ได้คำตอบของวิธีการที่จะทำเฟรมเวิร์คนี้แล้ว หลังจากที่ได้รู้ประวัติของอาจารย์ เราก็เชื่อว่า  
คนที่มีความสามารถอย่างอาจารย์ออกมาตั้งบริษัทที่ปรึกษาเองจะต้องมีคุณธรรมที่ไม่ธรรมดาแน่ ซึ่ง  
ถ้าไปอยู่ในองค์กรใหญ่ เชื่อว่าไม่มีองค์กรไหนที่ไม่รับ แต่ท่านมาให้คำปรึกษากับองค์กรเล็ก ๆ มีทีม  
วิทยากรที่ยอดเยี่ยม มีคุณธรรม ซึ่งถือได้ว่าบุคคลเหล่านี้เป็นผู้เสียสละมาก เชื่อว่าทุกคนไม่ได้ทำงาน  
เพื่อผลประโยชน์ของตนเองเลย แต่มีความหวังจะให้บริษัทคนไทยสามารถแข่งขันได้ โดยเฉพาะเป็น  
จังหวัดที่ประเทศไทยเลือกที่จะเปิดการค้าเสรีกับต่างชาติ ซึ่งคนไทยยังขาดตรงนี้อยู่มาก เราเรียนมาทาง  
บริหารธุรกิจ แต่เราไม่สามารถนำมาใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ไม่สามารถบูรณาการได้ แต่การที่เรามี  
คนมาชี้แนะ มันช่วยให้เราสามารถเดินได้ถูกทาง การทำ TQM เหมือนกับการต่อจิ๊กซอว์ให้ได้รูปชักรูปหนึ่ง  
ใครๆ ก็ต่อได้ แต่วิธีการในการต่อต่างหากว่าเราจะต่ออย่างไร จริง ๆ แล้ว SMEs ในประเทศไทยสามารถ  
ทำ TQM ได้ทุกองค์กร แต่ก็จะมีอุปสรรคบ้าง บางทีองค์กรเองยังไม่รู้เลยว่าตัวเค้ายู่ตรงไหน เค้าจะทำ  
ยังไง เพราะองค์กรเล็ก ๆ มีหลักคือการแก้ปัญหาเฉพาะหน้าในแต่ละวัน ไม่สามารถจะวางแผนอนาคต  
ได้ คนที่เก่งเมื่อจบการศึกษามาก็อยากไปอยู่องค์กรใหญ่ ๆ หรือองค์กรต่างชาติ ซึ่งเค้าจะให้เงินเดือน  
มาก แต่ถ้าคิดเป็นจะรู้ว่าองค์กรของต่างชาติต่างก็เข้ามาเพื่อหาผลประโยชน์ ซึ่งเป็นสิ่งที่คนไทยต้อง  
ระวัง เราทำงานให้เขาเพื่อเรียนรู้หาประสบการณ์เป็นเรื่องดี แต่ความได้เปรียบในฐานะยักษ์ใหญ่ของ  
เขาก็อาจเป็นการยืมมือคนไทยบิบบริธุรกิจของคนไทยกันเองให้สูญหายตายจากไปเพราะหมดทางสู้

## อุปสรรคที่พบในตอนเริ่มต้นการนำ TQM

ผู้นำต้องเรียนรู้ก่อนและต้องรู้มากกว่าคนอื่น ตอนทำ TQM ใหม่ ๆ เหมือนเราต้องเริ่มต้นเรียนรู้ใหม่หมดเลย ถ้าจะพูดไปแล้วก็เริ่มจากตัวเองก่อน โดยเราต้องเปลี่ยนวิธีการทำงานของตัวเองก่อน ยอมรับความผิดพลาดของตัวเอง และต้องมีระบบที่ดี ซึ่งระบบ TQM เป็นระบบที่ดี ทุกอย่างสามารถบูรณาการได้ มีแนวคิด มีหลักเกณฑ์ที่ดี ช่วงเวลาที่ผ่านมามีการเปลี่ยนแปลงเยอะมาก มีทั้งคนที่อยู่แบบไม่เข้าใจที่ต้องมาเปลี่ยนแปลง มีทั้งคนลาออก แต่ก็ถือเป็นการเปลี่ยนแปลงที่ดี เราไม่ได้คิดถึงเงื่อนไขของเวลาว่ามันเหมาะสมหรือไม่เหมาะสม แต่ที่เปลี่ยนแปลงมาเราอาจจะเริ่มได้ประมาณ 5 % แต่ก็เชื่อว่าหนทางต่อไปจะมีเหตุและผล เรียนรู้ไปด้วยกัน

คนในองค์กรจะต้องปรับแนวคิด ซึ่งยากมากโดยเฉพาะผู้นำตั้งแต่ระดับสองลงไป ซึ่งเมื่อก่อนเคยทำงานสบาย จะว่าไปแล้วบริษัทเราก็ถือเป็นแนวหน้าของตลาดมาตลอด แต่ปัจจุบันนี้มันไม่ใช่แค่นั้นพอใจแล้ว มันต้องมีกระบวนการการทำงานอย่างฉลาดเป็นระบบที่ชัดเจน และเชื่อมโยงทุกฝ่ายรวมเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน ซึ่งถือเป็นอุปสรรคที่ยากมาก แต่เราโชคดีที่คนในองค์กรยินดีที่จะปรับเปลี่ยน เพราะเราหวังจะเป็นองค์กรที่เป็นเลิศ ในแง่ของการทำงานก็ต้องทำให้ดีที่สุด ในแง่ของการพัฒนาจิตใจก็ต้องทำควบคู่กันไป ส่วนอุปสรรคอื่น ๆ ที่มี เช่น เรายังไม่เข้าใจหลักคิดที่ถูกต่องก็จะต้องให้อาจารย์เข้ามาช่วยสอน ซึ่งผมฟังหลักคิดของอาจารย์แล้ว ล้วนมีเหตุผลทั้งสิ้น เป็นความคิดที่แยบคายมาก ย่อมมองแค่ผิวเผินใหม่มองเข้าไปลึก ๆ ผมคงต้องเรียนรู้จากอาจารย์อีกมาก ต้องเรียนรู้ไปตลอดชีวิต ส่วนพนักงานระดับล่างตอนนี้ยังไม่ค่อยมีปัญหา สำคัญที่คนถ่ายทอด พนักงานปฏิบัติการของเราก็มีความรู้พื้น ๆ จบแค่ ป.4 ก็มี แต่บางคนก็เก่งนะ คนกลุ่มนี้ทำยังไงให้เค้ามีความคิด มีแนวทางในการทำงานไปในทางเดียวกันให้ได้ ทำยังไงให้ฟังพาท้ายกันมากกว่านี้ เวลาทำงานแล้วแต่ละคนจะมีความเชื่อมั่นในตนเองสูงทำเพื่อไม่ให้เสียหน้า ทำเพื่อปิดบังเหตุผลที่แท้จริง แม้กระทั่งตัวเราเองก็เป็นบางครั้งทำเพื่อไม่ให้เสียหน้า แต่ไม่ได้คำนึงถึงเหตุผล ต้องถามตัวเองว่าตอนนี้ใช้อารมณ์หรือหลักเหตุผล ทำยังไงให้ทุกคนมุ่งมั่นไปในทิศทางเดียวกัน

“ เราบอกพนักงานทุกคนว่าก็ต้องเปลี่ยนแปลงเพราะ  
บริหารผิดพลาดมาโดยตลอด  
และกำลังจะทำให้ถูกต้อง เริ่มจากตัวเราก่อน แล้วคนอื่นก็ช่วยกัน ”

## ความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น หลังจากนำระบบ TQM เข้ามาใช้

เริ่มใช้จากที่อาจารย์สอนแนวความคิดบางอย่างเราก็ฟัง ถามตัวเองว่ามันใช่หรือเปล่า ก็คิดตามและพยายามตามให้ทัน แต่บางครั้งก็ตามไม่ทัน อาศัยว่าเชื่อไปก่อน ใช้ศรัทธาประคอง แล้วค่อยไปหาเหตุผล เหมือนหลักพุทธศาสนาต้องมีศรัทธาก่อน แล้วก็มองปัญญา วิริยะ สมาธิ โดยมีสติครอบคลุมจัดการ ถ้ามองในแง่ส่วนตัว แนวความคิดเราก็จะเริ่มเปลี่ยนแปลง เราต้องคิดใหม่ คิดดี ทำดี เราต้องลงไปคลุกคลีอยู่กับหน่วยงานต่าง ๆ มากขึ้น ให้ความรู้สึกว่าเป็นผู้นำองค์กร เมื่อก่อนเป็นคนใจร้อน เดียวนี้ก็เย็นมากขึ้น เห็นการเปลี่ยนแปลงในใจเรา ขนาดตัวเราเองกว่าจะเข้าใจยังใช้เวลาานานเลย คนอื่นก็เหมือนกัน แล้วก็เห็นการเปลี่ยนแปลงของตัวเอง เรายอมรับความผิดพลาดมากขึ้น พอเห็นก็แก้ไข แล้ว





ก็เป็นตัวอย่างให้คนอื่น คนอื่นก็จะเห็นว่าเราเอาจริงนะ เราเปลี่ยนแปลง คนอื่นก็จะเริ่มขยับตาม บางคนช้าบ้างเร็วบ้าง บางทีเราก็หงุดหงิดเหมือนกัน พอเปลี่ยนแปลงองค์กรเริ่มมีความผูกพันกันมากขึ้น มีทีมเวิร์คมากขึ้น ยอมเสียหน้า ยอมรับผิด ยอมรับสภาพ เราบอกพนักงานทุกคนว่าที่ต้องเปลี่ยนแปลงเพราะบริหารผิดพลาดมาโดยตลอด และกำลังจะทำให้ถูกต้อง เริ่มจากตัวเราก่อน แล้วคนอื่นก็ช่วยกัน พอมาใช้วิธีนี้ พนักงานก็เริ่มมองเห็นสาเหตุที่แท้จริงของปัญหา เมื่อก่อนจะเห็นแค่สาเหตุต้น ๆ แต่ตอนนี้ไม่ใช่ พอเปลี่ยนแนวความคิดได้ การทำงานก็ดีขึ้นเป็นลำดับ แต่มันต้องใช้เวลา โดยเฉพาะความคิดคนซึ่งยากมาก ต้องใช้หลักจิตวิทยา หลักธรรมะเข้ามาช่วย พอคนเริ่มเปิดใจรับ อะไรก็รับได้ แต่คนจะเปิดใจรับได้ ต้องเข้าไปทำให้เค้าดูเป็นตัวอย่าง การจัดสรรเวลาดีขึ้น เมื่อก่อนทำงานสบาย แต่ใจไม่รู้รู้สึกสบายเลย แต่ตอนนี้ทำงานหนักขึ้น แต่ใจกลับรู้สึกสบาย รู้สึกว่าเราทำมาถูกต้อง มีขั้นตอน มีเหตุผล มีคนที่รู้จริง เห็นตัวอย่างองค์กรที่ทำสำเร็จมาแล้ว เดียวนี้ทุกคนก็คิดใหม่ พอเริ่มเรียนรู้ ก็รู้สึกว่าเค้าทำได้ มันไม่ยากอย่างที่คิด ซึ่งคนไทยเก็บข้อมูลไม่เก่ง ทำให้เป็นจุดที่ต้องแก้ไขเหมือนกัน ตอนนี้ Implement TQM มา 9 เดือน ก็มีความรู้มากขึ้น เมื่อก่อนมีปัญหาก็กแก้แล้วก็เกิดอีก เป็นปัญหาซ้ำซาก ซึ่งเราแก้ปัญหาไม่เป็น เราไม่รู้สาเหตุต้น ๆ เราไม่รู้สาเหตุที่แท้จริง จริง ๆ แล้วปัญหามันเกิดจากความไม่ใส่ใจของเราเอง TQM มาสอนให้เราคิดเป็น มีวิธีการมาช่วย ทำเป็นขั้นตอน คนช่วยกันคิด ช่วยกันทำ วันแรกที่อาจารย์มาสอนบอกว่า เขียนในสิ่งที่ควรทำ ทำในสิ่งที่เขียน ครึ่งปี 2548 นี้ มียอดขายเพิ่มขึ้น 15-16 % มากกว่าดัชนีอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มที่เพิ่มขึ้นเพิ่ม 5 % หลังจากปรับเปลี่ยนระบบ แต่อาจารย์บอกว่าย่าไปหมกมุ่น หรือคาดหวังกับผลลัพธ์ที่เป็นตัวเลขมากนัก เราเชื่อว่าตัวเลขจะดีหรือไม่ดี อยู่ที่กระบวนการมากกว่า ผลที่ผ่านมา เราก็บอกไม่ได้ว่ามันดีพอหรือยัง รู้แต่ว่ามันดีขึ้น ในแง่ของจิตใจ พนักงานรู้สึกดี องค์กรมันคง มีแนวโน้มที่จะดีขึ้น กล้าแสดงความคิดเห็นมากขึ้น

## จุดเด่นของระบบ TQM เมื่อเปรียบเทียบกับระบบบริหารแบบอื่น

จุดเด่นของ TQM อยู่ที่ความเชื่อมโยง เป็นขั้นตอนการบริหารงานที่เชื่อมโยง โดยเฉพาะหลักสูตรของ ดร.วีรพจน์ เป็นอะไรที่แปลก เหมือนเราท่อง ก.ไก่ ถึง ฮ.นกฮูก อาจารย์จะสอนให้เราเข้าใจ ป.ปลา ง.งู ก.ไก่ สอนให้เราจำทุกตัว แต่ไม่ได้สอนให้เราท่องเรียง แต่สุดท้ายเราก็สามารถท่อง ก.ไก่ ถึง ฮ.นกฮูก ได้จนจบ บางทีเราก็ใจร้อน แต่พอทำ ๆ ไปก็รู้ว่าเราต้องมีเวลาในการเรียนรู้เหมือนกัน จุดเด่นของ TQM ที่เราชอบคือ ทำได้ไม่มีสิ้นสุด ถ้าทำแล้วจบไป ถือว่าไม่ใช่การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง คนเราต้องพัฒนาอยู่เสมอ การบริหารแบบไหนที่ทำแล้วจบ ถือว่าเป็นระบบบริหารที่ไม่ดี แต่ TQM เป็นการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง และถือว่าเป็นระบบบริหารที่ใช้ปัญญาจริง ๆ เพราะต้องเกิดจากความเข้าใจที่ถูกต้อง ระบบอื่น ๆ อาจจะมาจากการจดจำ ไปลอกเลียนแบบเค้ามา สามารถทำได้ แต่ไม่ได้มาจากปัญญา แต่ TQM เป็นความรู้ที่วิเคราะห์แล้วใช้ได้จริง พอมาปฏิบัติแล้วดีขึ้นเรื่อยๆ มันก็จะเป็นการพัฒนาต่อไป ซึ่งเหมาะสำหรับองค์กรที่มุ่งมั่นจะเป็นเลิศ ในปัจจุบันนี้โลกได้เปลี่ยนไป แม้ว่าเราไม่ได้แข่งขันกับคนอื่น แต่คนอื่นก็แข่งกับเรา ทำให้เราอยู่กับที่ไม่ได้ ถ้าเราไม่ดีขึ้นก็อยู่ยากในอนาคตไม่ว่าองค์กรจะเป็นขนาดเล็กหรือใหญ่ และที่สำคัญ TQM สามารถตอบใจเราได้เลยว่า "ถ้าเศรษฐกิจดี เราจะดีกว่าคนอื่นได้ แต่ถ้าเศรษฐกิจแย่ เราอาจจะแย่น้อยกว่าคนอื่น" TQM ไม่ได้บอกว่าเราจะต้องดีที่สุด หรือดีตลอดไป ทุกอย่างมีขึ้นมีลงตามสัจธรรมแห่งความไม่เที่ยง ธุรกิจมีปัจจัยที่ทำให้เจริญขึ้น คงอยู่ หรือล่มสลายลงได้อย่างคาดไม่ถึงในปัจจุบัน แต่เราเชื่อมั่นว่า ถ้าเราปลูกความคิดที่เป็นสัมมาทิฐิ ผลของมันจะทำให้เรามีความสุขในการทำงาน TQM สอนให้เรามองปัญหา ให้เป็นและแก้สาเหตุที่แท้จริงของปัญหานั้นอย่างเป็นระบบ

---

“ **องค์กรที่เป็น SMEs ถ้าผู้นำองค์กร  
พร้อมจะแสวงหาการบริหารจัดการที่เป็นเลิศ แนะนำให้ใช้ TQM  
ผมเชื่อว่าทำได้หมด แม้จะเป็นบริษัทเล็กๆ ก็ตาม** ”

---

## ข้อแนะนำสำหรับองค์กรอื่นที่สนใจในการนำ TQM ไปใช้ในการบริหารองค์กร

หากจะแนะนำคงจะขอพูดถึงองค์กรที่เป็น SMEs ถ้าผู้นำองค์กรพร้อมจะแสวงหาการบริหารจัดการที่เป็นเลิศ แนะนำให้ใช้ TQM ผมเชื่อว่าทำได้หมด แม้จะเป็นบริษัทเล็กๆ ก็ตาม ซึ่งบริษัทเหล่านี้จะแก้ปัญหาเฉพาะหน้า ไม่ได้คำนึงถึงการวางระบบในอนาคต ผมมีความเห็นอีกอย่างว่า ถ้าสถาบันการศึกษาของไทยเราให้ความสนใจเรื่อง TQM บรรจุลงในหลักสูตรในระดับอุดมศึกษาทุกแห่งได้ก็จะดีมาก เพราะจริง ๆ แล้วการบูรณาการมันเป็นเรื่องที่ควรทำอย่างยิ่ง เพราะการศึกษามันแยกส่วนกัน ให้เราเรียนทีละเรื่อง ถ้าเราบูรณาการความรู้ได้ จะทำให้ผู้ศึกษามีศักยภาพมากขึ้น สังเกตได้จากเด็กปัจจุบันนี้ จะคิดแยกส่วน แต่ถ้า TQM จะบูรณาการ องค์กรก็เหมือนกัน ถ้าทำแบบแยกส่วนก็จะประสบความสำเร็จได้ยาก อาจเพราะดวงช่วย แต่เราไม่สามารถพึ่งดวงได้ตลอด ถ้าองค์กรไหนอยากมีการเรียนรู้ และพัฒนาตนเอง เพื่อการเจริญเติบโตแบบยั่งยืน TQM นี้แหละเหมาะที่สุด TQM ไม่ใช่เป็นเรื่องที่เห็นความสามารถขององค์กรที่เป็น SMEs ในประเทศไทยเลย





# APIRUDEE INDUSTRIES LTD.

## COMPANY PROFILE

COMPANY NAME : APIRUDEE INDUSTRIES LTD.  
 ADDRESS : 31 MOO 8 SOI PHETKASEM 77 - 3 - 1,  
 PHETKASEM RD., NONGKHAM, BANGKOK 10160, THAILAND  
 TELEPHONE : (660) 2809 - 8800 (AUTO)  
 FAX NUMBER : (660) 2809 - 8801 - 3  
 E-MAIL : LABEL@APIRUDEE.COM  
 WEBSITE : WWW.APIRUDEE.COM  
 ESTABLISHED YEAR : 1991  
 CAPITAL : 27,000,000 BAHT  
 BANKERS : BANGKOK BANK (TANAO ROAD) : ACCOUNT NO. 111 - 3 - 10724 - 5  
 PRESIDENT & CEO : MR. PRASITSUK VADANATHORN  
 PERSON TO CONTACT : MR. PRASITSUK VADANATHORN (PRESIDENT & CEO)  
 MISS. ANCHAN HORPATTRAPORN (SALE SUPERVISOR)  
 MAIN MARKETS : U.S.A., EUROPE, SOUTH-EAST ASIA, SOUTH AFRICA.  
 MANAGEMENT : ISO 9001:2000 YEAR 2001 (QUALITY)  
 STANDARD : ISO 14001:2004 YEAR 2001 (ENVIRONMENT)  
 SA 8000:2001 YEAR 2001 (SOCIAL ACCOUNTABILITY)  
 OHSAS 18001:1999 YEAR 2005 (SAFETY)  
 MANAGEMENT SYSTEM : TOTAL QUALITY MANAGEMENT ( TQM )

### PRODUCTION CAPACITY:

TYPE OF PRODUCT	MONTHLY PRODUCTION	LEAD TIME FOR SAMPLE	PRODUCTION LEADTIME
WOVEN LABEL	30,000,000 PCS.	3 - 5 DAYS	5 - 20 DAYS
PRINTED LABEL	20,000,000 PCS.	5 - 10 DAYS	5 - 20 DAYS
HEAT TRANSFER	10,000,000 PCS.	10 -15 DAYS	10 - 20 DAYS
WOVEN PATCH	5,000,000 PCS.	5 - 10 DAYS	5 - 20 DAYS

REMARK : PRODUCTION LEAD TIME VARY FROM QUANTITIES.

# WORLD CLASS QUALITY & INNOVATION

# PRODUCTS PROFILE

TYPE OF PRODUCT	DESCRIPTION
WOVEN LABEL	<ul style="list-style-type: none"> <li>● BROAD LOOM                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- TAFFETA / DAMASK</li> <li>- SATIN</li> </ul> </li> <li>● NEEDLE LOOM                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- TAFFETA / DAMASK</li> <li>- SATIN</li> </ul> </li> </ul>
WOVEN PATCH DECORATE	<ul style="list-style-type: none"> <li>● LASER DIE / CUT AND ENGRAVE</li> <li>● MERROW OVERLOCK</li> <li>● THREAD INJECTION</li> <li>● ZIPPER PULL</li> <li>● TRANSPARENCY COVERED FEATURE</li> <li>● STUDTRANSFER LABEL</li> <li>● LASER CUT FELT LABEL</li> <li>● RHINESTONE LABEL</li> </ul>
PRINTED LABEL	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ROTARY DRY OFFSET</li> <li>● SILK SCREEN (ROLL TO ROLL)</li> </ul>
HEAT TRANSFER	<ul style="list-style-type: none"> <li>● HEAT TRANSFER</li> </ul>
BRAND PROTECTION	<ul style="list-style-type: none"> <li>● INVISIBLE INK</li> <li>● UP COVERTER</li> </ul>
MICRO WEAVE	<ul style="list-style-type: none"> <li>● MICRO WEAVE</li> </ul>





# MACHINE PROFILE

WEAVING MACHINES	<ul style="list-style-type: none"> <li>● RAPIER LOOM</li> <li>● AIRJET LOOM</li> <li>● MONOFILAMENT LOOM</li> <li>● NEEDLE LOOM</li> </ul>
FINISHING MACHINES	<ul style="list-style-type: none"> <li>● CUT &amp; FOLD, LONGITUDINAL FOLD</li> <li>● LASER DIE / CUT, LASER ENGRAVED</li> <li>● THREAD INJECTION</li> <li>● MERROW OVERLOCKED</li> <li>● ULTRASONIC SLITTING</li> <li>● EMBOSSED</li> <li>● STRACHING</li> <li>● CALENDERING</li> </ul>
PRINTED MACHINES	<ul style="list-style-type: none"> <li>● PRINTED LABEL</li> <li>● SUBLIMATION PRINTED</li> <li>● SCREEN PRINTED</li> <li>● HEAT TRANSFER</li> </ul>
RAW MATERIAL	<ul style="list-style-type: none"> <li>● THAILAND</li> <li>● JAPAN</li> <li>● SWITZERLAND</li> <li>● TAIWAN</li> </ul>

