



## สัมภาษณ์พิเศษ

# ผู้บริหารกลุ่มบริษัท ชัยบูรณ์ บราเดอร์ส

ประสบการณ์จริงที่ได้รับจากการประยุกต์ใช้ ระบบ TQM



คุณ พัฒนชัย กุลศิริสวัสดิ์

Managing Director

บริษัท ชัยบูรณ์ บราเดอร์ส จำกัด

## ประวัติความเป็นมาในการก่อตั้งบริษัท และรูปแบบของกิจการ

บริษัทก่อตั้งขึ้นมาในปี 2499 นับถึงปีนี้ก็เท่ากับ 45 ปี เริ่มแรกคุณพ่อคุณแม่เป็นผู้ก่อตั้งบริษัท มีเพื่อนร่วมงานประมาณ 3-4 ท่าน โดยเริ่มจากกิจการแบบซื้อมา-ขายไปในสินค้าหลายชนิด และต่อมาได้มาจัดจำหน่ายอุปกรณ์การพิมพ์สกกรีน โดยคุณพ่อเป็นผู้มองการณ์ไกลเห็นว่าการพิมพ์สกกรีนน่าจะเกี่ยวข้องได้กับทุกอุตสาหกรรมและน่าจะเป็นอย่างที่มั่นคง จนมาถึงการดำเนินกิจการในรุ่นลูกก็ได้มาพิจารณาต่อไปอีกว่า ถ้าหากดำเนินธุรกิจแบบเป็นผู้จัดจำหน่ายอย่างต่อเนื่องตลอดไปน่าจะไม่ค่อยมีความมั่นคงเพราะถ้าหาก Supplier ตัดเรา ไม่ขายสินค้าให้กับเรา แล้วเราจะเอาของที่ไหนขาย ดังนั้นการเป็นเพียง Trading Company เฉยๆจึงไม่น่าจะมั่นคง

ดังนั้น จึงตัดสินใจที่จะดำเนินธุรกิจในฐานะที่เป็นผู้ผลิตด้วย จึงมาซื้อที่ดินที่นี้ (คลอง 4 ถ.ลำลูกกา) ประมาณ 25 ไร่ เมื่อปี 2528 แล้วก็เริ่มเปิดโรงงานผลิตหมึกพิมพ์ และ อุปกรณ์การ

พิมพ์สกกรีน ฯลฯ ซึ่งการเปลี่ยนเป็นผู้ผลิตนั้นทำให้เกิดความมั่นคงขึ้นมา เพราะเรามีสินค้าของเราขายได้ตลอด โดย Knowhow ที่ใช้ในช่วงเริ่มต้นของการผลิตนั้น ก็ได้ไปซื้อมาจากทางยุโรป เป็นส่วนใหญ่ และบางส่วนก็ค้นคว้าวิจัย และปรับปรุงเอง เพื่อมาใช้ในการผลิต

ปัจจุบันมีบริษัทในเครือทั้งหมด 8 บริษัทและบริษัทที่เป็น Joint Venture อีก 2 บริษัท รวมแล้วเป็น 10 บริษัท มีพนักงานประมาณ 500 คน ตั้งแต่เริ่มตั้งบริษัทมาก็มีนโยบายที่ชัดเจนที่จะเป็นผู้ผลิต และผู้จำหน่าย รวมทั้งให้กลไกความรู้ (Knowhow) กับลูกค้า

บริษัทฯ ยังได้เปิดโรงเรียนการพิมพ์ชัยบูรณ์ (อยู่ข้างสะพานเจริญผล) เพื่อสอนเทคนิควิธีการพิมพ์สกกรีนให้เป็นที่รู้จักและต่อมาได้ร่วมมือกับกองบริการอุตสาหกรรม กระทรวงอุตสาหกรรม ในการจัดอบรมและสัมมนาให้กับผู้สนใจทั่วไป ทั่วประเทศ และเราไม่เป็นผู้รับพิมพ์ แต่ขายสินค้าและสอนให้ลูกค้าไปพิมพ์ เพราะถ้าเราเป็นผู้พิมพ์เมื่อไหร่เราก็จะเป็นคู่แข่งกับลูกค้าของเรา ดังนั้นเวลาเราเขาพบลูกค้า ก็สามารถ

เข้าได้ทั่วถึงทั้งโรงงาน เพราะเราเข้าไปช่วยแนะนำและแก้ไขให้กับลูกค้าของเรา นั่นเอง

ส่วนในเรื่องรูปแบบของกิจการนั้นก็ใช้ปรัชญาในการบริหารที่ว่า “ร่วมมือกันทำอะไรก็สำเร็จ” หลักของการถือความถูกต้องมากกว่าความถูกต้องใจ การบริหารด้วยข้อมูลจริง ในสถานที่จริง และที่สำคัญคือ การใช้หลักการของเหตุและผลเป็นที่ตั้ง โดยอาจจะมีการมฉนและความรู้สึกเป็นส่วนประกอบ และยังเปิดโอกาสให้พนักงานทุกๆท่านสามารถเสนอข้อเสนอนแนะและขอแนะนำต่างๆได้อย่างเต็มที่

## ระบบคุณภาพที่บริษัทได้รับการรับรองในขณะนี้คืออะไรบ้าง

บริษัทได้รับการรับรองระบบบริหารคุณภาพ ISO 9002 อยู่ 2 ฉบับ คือในนามของบริษัท กุลวงศ์ ในเรื่องของการผลิตหมึกพิมพ์สกกรีน และในนามของบริษัท ชัยบูรณ์บราเดอร์สเกี่ยวกับเรื่องการจัดจำหน่ายอุปกรณ์การพิมพ์สกกรีน และการฝึกอบรม โรงเรียนการพิมพ์ชัยบูรณ์ ได้รับการรับรองวิทยฐานะจาก

กระทรวงศึกษาธิการ ซึ่งมีผลดีเป็นอย่างมาก ต่อมาตรฐานการสอนของเรา และเรายังได้รับอนุญาตให้ใช้ตราสินค้า Thailand Brand จากกรมส่งเสริมการค้าส่งออก กระทรวงพาณิชย์ จึงเป็นการยืนยันในเรื่องของคุณภาพให้หนักแน่นยิ่งขึ้นอีก โดยมี 2 บริษัท คือ บริษัท ชัยบูรณ์บราเดอร์ส และ บริษัท ทอมพรดีไซน์ อินเตอร์เนชั่นแนล (ทำธุรกิจเกี่ยวกับพลาสติกลูกฟูก)

### เหตุผลในการตัดสินใจในการเริ่มนำระบบ TQM มาใช้ในการบริหารองค์กร

ในอดีตบริษัทฯ ได้ใช้ระบบบริหารมาหลายระบบ ทั้งนี้โดยพิจารณาจากความเหมาะสมของสถานการณ์และสภาพแวดล้อม อาจเรียกได้ว่าเข้ามาเกือบจะครบทุกระบบแล้วทั้งแบบลูกฟูก คือ ลุยเลยไม่ต้องมีการทำวิจัย ไม่ต้องมีการวิเคราะห์ความเป็นไปได้ของโครงการ เรียกว่าขึ้นเวทีก็ขกเลย อาศัยประสบการณ์และความเฮงเป็นที่ตั้ง แต่พอมาช่วงหลังๆ ตั้งแต่ปี 2533 เป็นต้นมา คิดว่าคงจะทำแบบเดิมไม่ได้ เพราะในอดีตมีคู่แข่งน้อยและการติดต่อสื่อสารในอดีตยังไม่เข้าสู่ยุคสารสนเทศเช่นในทุกวันนี้ จึงได้เปลี่ยนมาใช้หลักในการบริหารงานแบบต่างๆ เช่น การบริหารโดยวัตถุประสงค์ (Management by Objective) การบริหารโดยงบประมาณ (Management by Budgeting) เป็นต้น แต่ในยุคนี้ไม่ว่าจะใช้ระบบบริหารใดๆก็ตาม สิ่งที่ยากที่สุดคือ การบริหารทรัพยากรบุคคล คือจะทำอย่างไรให้คนรู้สึกร่วมกันได้ จึงได้ใช้วิธีการบริหารแบบหุ้นส่วน (Management by Partnership) โดยให้ทุกคนได้มีส่วนร่วมในการทำงานและในความเป็นเจ้าของ และตลอดไปจนถึงวิธีการแบ่งปันผลกำไรอย่างเป็นธรรม ผมเองไม่เคยหยุดที่จะค้นคว้าและพัฒนา ผมได้ศึกษาตำรา



ของ ดร.วีรพจน์ ลือประสิทธิ์สกุล เรื่อง TQM LIVING HANDBOOK : An Executive Summary ฉบับพิมพ์ครั้งที่ 1 เดือน มีนาคม 2540 ซึ่งต้องอ่านถึง 3 รอบ อ่านแล้วต้องใช้ความคิดวิเคราะห์ พิจารณาเป็นอย่างยิ่ง เพราะเป็นหลักปรัชญาในการบริหารที่น่าสนใจเป็นอย่างมาก โดยจะมุ่งเน้นและให้ความสำคัญถึงความพึงพอใจ-ความประทับใจของลูกค้าเป็นที่ตั้ง กล่าวคือเอา “ลูกค้าเป็นศูนย์กลาง” และในช่วงเวลานั้นน้องชายของผมคือ คุณเมธีและคุณสพโชค ได้เข้าร่วมสัมมนากับอาจารย์ ซึ่งได้รับความรู้ที่เป็นประโยชน์มาก

แนวคิดของอาจารย์นั้นมีจุดเด่นหลายอย่างทั้งในเรื่องของ กระบวนการแก้ไขปัญหา 8 ขั้นตอน QC TOOLS เทคนิคการระดมสมองซึ่งเป็นวิธีให้คนได้มาช่วยกันเสนอและแลกเปลี่ยนความคิดเห็นในการทำงาน ซึ่งน่าจะเข้ามาแก้ไข้ปัญหาในหลายๆเรื่องให้กับองค์กรของเราได้ เราจึงได้ปรึกษากันในเรื่องนี้ อย่างละเอียดถี่ถ้วน ถึงผลดี ผลที่จะได้รับ และผลกระทบที่จะติดตามมา หากเราจะมี การเปลี่ยนแปลงที่จะนำ ระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรที่ทุกคนมีส่วนร่วม หรือก็คือ TQM นี้เข้ามาใช้ในการบริหารงานของเราและเพื่อเป็นการ

“... เป็นหลักปรัชญาในการบริหารที่น่าสนใจเป็นอย่างมาก โดยจะมุ่งเน้น และให้ความสำคัญถึงความพึงพอใจ-ความประทับใจของลูกค้าเป็นที่ตั้ง กล่าวคือเอา “ลูกค้าเป็นศูนย์กลาง” ...”

ต่อยอดให้กับ ISO 9002 ที่เราได้รับ อยู่แล้วให้ดีขึ้น

### แนวทางที่องค์กรใช้ในการเริ่มประยุกต์ใช้ TQM ในองค์กร

หลังจากที่ได้มีโอกาสเข้าฟังบรรยาย และอ่านหนังสือของท่านอาจารย์ เราจึงได้เริ่มนำมาใช้โดยเริ่มต้นก็ทำกันเอง ครบตั้งแต่ เมษายน 2541 ซึ่งในปีนั้นยังถือว่าอยู่ในช่วงวิกฤติ เราคิดว่าจะเปลี่ยนอุปสรรคให้เป็นโอกาสให้ได้ โดยอาศัยจังหวะนี้เร่งพัฒนาและปรับปรุงระบบบริหารภายในองค์กรของเราให้ดีขึ้น เราจึงเริ่มต้นกับผู้บริหารระดับ

สูงก่อน มีการจัดสัมมนาออกสถานที่ มีการระดมสมอง และเริ่มแนะนำถึงความดีและความสำคัญของ TQM ให้ได้ทราบ เราเสียเวลาไป 1 ปีเพราะเราทำกันเอง เรายังไม่แม่นยำและเก่งพอที่จะทำได้เอง ทั้งหมด ดังนั้นจึงเป็นการลองผิดลองถูก เราจึงกลับมาทบทวนกันใหม่และเห็นด้วย เป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการศึกษา เพื่อให้คำแนะนำ ให้แนวคิดและชี้แนะเมื่อเราติดขัดปัญหา จึงได้เรียนเชิญท่านอาจารย์ ดร.วีรพจน์มาเป็นทีปรึกษา สำหรับแนวทางที่เราต้องการนั่นคือ ต้องการมองเห็นภาพรวมทั้งหมดยกก่อนว่า TQM นั้นคืออะไร เป็นอย่างไร คุณลักษณะและองค์ประกอบที่สำคัญมีอะไรบ้าง ตลอดจนจะมีขั้นตอนในการดำเนินการที่สำคัญเป็นอย่างไรเราใช้เวลาเรียนทั้งหมด 18 เดือน (เดือนละ 2 วัน) และเมื่อเรียนจบจึงเร่งนำกลับมาทำต่อทันที ซึ่งในระหว่างเรียนเราก็มีข้อผิดพลาด เรียนไปด้วยเช่นกัน จึงทำให้เราเริ่มดำเนินการอย่างจริงจังได้รวดเร็ว เนื่องจากทุกคนรู้และเข้าใจในภาพรวมและขั้นตอนการดำเนินการเป็นอย่างดีแล้ว แต่อย่างไรก็ตามเราก็ยังต้องใช้เวลาอย่างต่อเนื่องในการฝึกฝนอบรม

“...หลังจากที่ได้มาเรียนรู้และเสวนากับท่านอาจารย์ในเวลาต่อ ๆ มาแล้ว ทำให้พูดได้ว่าสิ่งที่ผมไม่เชื่อและเห็นด้วยในตอนแรกๆ นั้น กลับกลายเป็นสิ่งที่ผมเชื่อและเห็นด้วย และสิ่งที่ผมเชื่อและเห็นด้วยในวันนั้นก็ กลับกลายเป็นสิ่งที่ผมศรัทธา ...”

และทำความเข้าใจอย่างทั่วถึงให้กับเพื่อนร่วมงานของเราทุกคน เรายังได้สร้างวิทยากรของเราที่ชำนาญในแต่ละเรื่องเพิ่มขึ้นด้วย

และในระดับของผู้บริหารเอง ยังจะต้องพัฒนาตนเอง ให้เป็นที่ปรึกษาแก่เพื่อนร่วมงานได้อีกด้วย ซึ่งบริษัทฯ ได้

ตั้งเป้าหมายเอาไว้ว่าจะใช้เวลา 4 ปี ในการจัดทำระบบบริหารคุณภาพที่ทุกคนมีส่วนร่วมนี้ให้สำเร็จ และจะประยุกต์ใช้ระบบบริหาร TQM นี้กับทุกบริษัทในเครือ โดยจุดมุ่งหมายในปีแรกๆคือ ต้องการให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการทำงาน และเห็นความสำคัญว่า TQM นี้เป็นเครื่องมืออันทรงประสิทธิภาพที่จะเข้ามาช่วยเราในการทำงานให้ได้ง่ายขึ้นเร็วขึ้น สะดวกขึ้นนั่นเอง ไม่ใช่ว่าเป็นกิจกรรมหรือเป็นงานหรือเป็นภาระที่เพิ่มขึ้น โดยสรุปคือต้องเลือกแนวทางที่ถูกต้องและเสนอว่าควรมีทีปรึกษาที่จะคอยช่วยและเสนอแนะแนวทางให้กับเรา ในการพิจารณาและตัดสินใจเพราะเราเองมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องมองภาพต่างๆอย่างลึกซึ้ง ซึ่งเราไม่สามารถจะทำได้เองครับ

### ความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นหลังจากนำระบบ TQM เข้ามาใช้

สิ่งที่เห็นได้ชัด คือ การทำงานเป็นทีมเช่นการจัดทำตารางเข็มมุ่งนั้น ทุกคนจะรู้จักเทคนิคและเครื่องมือต่างๆ ในการแสดงความคิดเห็น รวมทั้งการคิด



มากขึ้นอย่างต่อเนื่อง ซึ่งเรื่องนี้ถือเป็นสิ่งที่ดีและมีค่าต่อองค์กรเป็นอย่างมาก นั่นคือการพัฒนาสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของตัวของผมเองเมื่อเริ่มแรกที่ได้เรียนรู้กับท่านอาจารย์ ดร.วีรพจน์ ผมเองเชื่อในบางเรื่องแต่ไม่เชื่อในแนวคิดของท่านทั้งหมด เช่นในเรื่องของแรงจูงใจที่ให้ตัดระบบแรงจูงใจจากภายนอกให้น้อยลงหรือให้หมดไปและให้สร้างแรงจูงใจที่เกิดขึ้นจากภายในขึ้นมาแทน กล่าวอุปมาอุปไมยคือทำให้คนเราเห็นว่าความดีนั้นเป็นหน้าที่ที่จะต้องทำไม่ใช่ทำความดีเพราะต้องการผลตอบแทน เป็นต้นซึ่งหลังจากที่ได้มาเรียนรู้และเสวนากับท่านอาจารย์ในเวลาต่อ ๆ มาแล้วทำให้พูดได้ว่าสิ่งที่ผมไม่เชื่อ

อย่างเป็นระบบมากขึ้น มีการใช้กระบวนการในการแก้ปัญหา 8 ขั้นตอน ในการทำงานทุกคนให้ความสำคัญกับ ความพึงพอใจของลูกค้า การใช้ข้อมูลจริง การให้ความสำคัญกับเครื่องมือทางสถิติต่างๆและที่สำคัญทุกคนให้ความสำคัญและสนใจที่จะศึกษาหาความรู้เพิ่ม



และเห็นด้วยในตอนแรกๆนั้นก็กลับกลายมาเป็นคือสิ่งที่ผมเชื่อและเห็นด้วย และสิ่งที่ผมเชื่อและเห็นด้วยในวันนั้นก็กลับกลาย เป็นสิ่งที่ผมศรัทธา สิ่งที่เปลี่ยนแปลง อีกอย่างหนึ่งคือเรื่องของการสื่อสาร ปัจจุบันเราสื่อสารกันได้ดีและอย่างทั่วถึงทั้งองค์กรซึ่งถือว่าการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นนี้ เป็นสิ่งที่มีค่าแต่ต้องใช้เวลาในการพัฒนา และในส่วนของผู้บริหารนั้นก็มีการเปลี่ยนแปลงด้วยเช่นกัน โดยทุกคนจะต้องพูดเป็นภาษาTQM ได้เหมือนกันหมด เราจึงมีการจัดประชุมเพื่อพบปะพูดคุยกันทุก 2 เดือน มีการสอวัตผลกันเป็นครั้งคราวเพื่อเป็นการตรวจวัดระดับความรู้ โดยในช่วงแรกเพื่อนร่วมงานอาจจะมีการไม่ค่อยจะยอมรับกันบ้าง แต่เราก็ใช้วิธีการติดต่อสื่อสารให้เพื่อนร่วมงานทุกคนเข้าใจว่าที่เราทำนั้นเราทำไปเพราะอะไร เพื่ออะไร และสิ่งที่เราจะได้รับร่วมกันนั้นคืออะไร อย่าไปมองว่าที่เราดำเนินธุรกิจจนประสบความสำเร็จในตลอด 45 ปีที่ผ่านมาจะเป็นการประกันได้

ว่าเราจะประสบผลสำเร็จได้ต่อไป ดังนั้นจึงไม่เห็นจะต้องเปลี่ยนแปลงอะไร แต่ให้คิดเสมอว่ายุคของนั้นผ่านพ้นไปแล้วและจะไม่มีอีกต่อไปแล้ว เพราะในยุคนี้ใครเก่งที่สุด เร็วที่สุด และมีความสามารถก็ย่อมจะชนะแน่นอน ในเรื่องของ TQM นั้นจะต้องทำให้ทุกคนเห็นว่า ไม่ใช่อุปสรรค แต่ถ้าได้เริ่มทำอย่างจริงจัง ต่อไปในอนาคตนั้นจะเป็นเครื่องมือที่มีค่ามหาศาล โดยอย่าเพิ่งท้อในช่วงแรกต้องพยายามเปลี่ยนแปลงทัศนคติ ทำให้เห็นประโยชน์ และทุกคนต้องช่วยกันเพราะในสภาพการแข่งขันในปัจจุบัน เราจะถือว่ามีความแข่งอยู่มากมาย ดังนั้นเราต้องพัฒนาและแข่งกับตัวเอง โดยองค์กรของเราต้องมีสินค้าที่ดี มีบริการที่รวดเร็วโดยจะต้องเร็วกว่าที่ลูกค้าคาดหวังไว้ ต้องทำสินค้าให้ถูกที่สุด ในราคายุติธรรม และสุดท้ายคือองค์กรของเรา



ต้องเก่งที่สุดคือเพื่อนร่วมงานทุกคนต้องมีความสามารถ ซึ่งสรุปได้ว่าองค์กรของเราต้องเป็น ดร.เอก (ดี-เร็ว-ถูก-เก่ง) จึงจะสามารถแข่งขันกับใครก็ได้ทั่วโลก สำหรับการเปลี่ยนแปลงในรูปธรรมนั้นดูได้จากยอดขายที่เพิ่มขึ้น เพราะจากการที่ได้นำระบบTQMเข้ามาใช้ในการบริหารงานทำให้เราเป็นองค์กรทางด้านคุณภาพมากยิ่งขึ้น ทำให้ได้รับความไว้วางใจและอยู่ในใจของลูกค้า จึงได้เป็นตัวเลือกอันดับแรกๆ ในอีกมุมหนึ่งคือพยายามตั้ง Positioning ของกลุ่มบริษัทชัยบุรณให้เป็น Partner กับลูกค้า ขอยกตัวอย่าง เช่นเมื่อต้นปีนี้เราได้เรียนเชิญอาจารย์มาสอนให้กับลูกค้าของเรา ทำให้ลูกค้าได้รับแนวคิดใหม่ๆ และมีความรู้สึกที่ดีกับเรา ที่ไม่ได้เอาแต่คุยเรื่องจะขายสินค้าอย่างเดียว เดียวนี้บางครั้งเวลาผมไปพบลูกค้าเราคุยกันแต่เรื่องของ TQM ครบ

นอกจากการเปลี่ยนแปลงของยอดขายที่จับต้องได้แล้วหรือก็คือเรื่องของทรัพย์สินที่มีตัวตน ผมเห็นว่าทรัพย์สินที่ไม่มีตัวตนในอนาคตจะมีค่ามากกว่าทรัพย์สินที่มีตัวตนอย่างมหาศาล อย่าไปมองว่าทำTQMแล้ว จะทำให้ยอดขายดีขึ้นอย่างเดียว แต่ให้มองลึกไปถึงองค์ความรู้ที่ท่านได้รับนั้นจะมีค่ามากมายทั้งในเรื่องความรู้ความสามารถของพนักงานที่ดีขึ้น ยิ่งไปกว่านั้นภาพพจน์ขององค์กรและตราสินค้าของท่าน จะได้รับการยอมรับมากขึ้นเรียกว่า Share Of Heart และที่สำคัญคือสัมพันธ์ภาพกับลูกค้าทั้งภายในและลูกค้าภายนอก โดยรวมไปถึงคู่แข่งด้วยก็จะได้ดีขึ้นเช่นกัน

โปรดติดตามอ่านบทสัมภาษณ์ต่อ เกี่ยวกับเรื่องอุปสรรค และ ข้อเสนอแนะกับหน่วยงานที่ต้องการประยุกต์ใช้หลักการ TQM ในองค์กร ได้ในวารสารฉบับหน้าจะ