



สัมภาษณ์พิเศษ (ต่อจากฉบับที่แล้ว)

## ผู้บริหารกลุ่มบริษัท ชัยบูรณ์ บราเดอร์ส

ประสบการณ์จริงที่ได้รับจากการประยุกต์ใช้ ระบบ TQM



คุณ พัฒนชัย กุลสิริสวัสดิ์  
Managing Director  
บริษัท ชัยบูรณ์ บราเดอร์ส จำกัด

### อุปสรรคที่พบในตอนเริ่มต้น ทำ TQM

เขาเป็นว่าคนไทยมีลักษณะไม่ค่อยชอบวางแผน ชอบแก้ปัญหาแบบรายวัน ไม่มีการจัดลำดับความสำคัญของปัญหา ชอบการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า และอุปสรรคอีกอย่างคือ คนไทยไม่ค่อยชอบในการทำงานเป็นทีม ทำอะไรก็ได้ อยากรู้ก็ได้คือไทยแท้ เพราะฉะนั้นเวลาที่ผมไปชวนลูกน้องคุณด้วยจึงต้องสร้างทัศนคติและความเข้าใจที่ถูกต้องให้ได้ว่า ผมมาคุยเพื่อจับถูกคุณอยู่อย่างตลอดเวลา ไม่ใช่มาคอยนั่งจับผิด ให้คิดว่าผมมาเป็นพี่เลี้ยง ไม่ได้มาสั่งการ หากทำผิดพลาดก็ให้พัฒนาแก้ไขปรับปรุงตัวเองให้ดีขึ้นให้ได้

ผมจะคุยกับเพื่อนร่วมงานทุกคนว่า ความเก่งและไม่เก่งนั้นสามารถฝึกสอนกันได้ ความมีประโยชน์นั้นผมว่าอยู่ที่ตัวผม คุณเก่งแต่ผมใช้คุณผิดประเภทก็สูญเสียทรัพยากรไปเปล่าๆ แต่ที่ผมเน้นและให้ความสำคัญเป็นอย่างมาก และจะไม่ให้อภัยโดยเด็ดขาดคือ เรื่องของความเป็นคนดี โดยหลักการ ผมจะไม่เลี้ยงคนไม่ดีเด็ดขาด โดยเราจะเน้นตั้งแต่การคัดเลือกคนเข้าทำงานเลย จะมีคำถามประมาณ 300 กว่าข้อเป็นคำถามเชิงจิตวิทยาโดยจะถามหลอก

ไปหลอกมา เพื่อดูว่าคนนี้มีความคิด มีทัศนคติ ค่านิยม จริยธรรมและคุณธรรมเป็นอย่างไร ส่วนการวัดความเก่งนั้น ก็จะมีข้อสอบเฉพาะด้านเพื่อการทดสอบ เหตุที่ผมเน้นว่าต้องเป็นคนดีไว้ก่อนนั้น เพราะปัจจุบันกระแสสังคมกำลังเปลี่ยนแปลง ไม่ว่าจะเป็นในเรื่องของการมุ่งที่ลูกค้าเรื่องของบรรษัทภิบาลหรือตลอดจนถึงเรื่องสิ่งแวดล้อมก็ดี เรื่อง ISO 14000 และเรื่องของความปลอดภัย ISO 18000 เรื่องต่างๆเหล่านี้ จะทำสำเร็จได้นั้น จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมาจากจิตสำนึก

โดยถ้าภายในตัวเอง ยังไม่มีความสุข จะสร้างความสุขให้กับคนอื่นได้อย่างไร

**จากที่ได้ศึกษาจากตำราหลายๆที่ คิดว่าที่คิดเฝ้ามตามแนวทางของ ดร. วิรพจน์ ลือประสิทธิ์สกุล มีจุดเด่นที่แตกต่างจากที่อื่นอย่างไร**

ผมได้อ่านตำราของหลายๆท่าน เข้าเว็บไซต์ไปดูในหลายๆที่เอามาเปรียบเทียบกันดู ต้องขอชมเชยว่าของอาจารย์มีจุดเด่นในหลายๆอย่าง คือ อาจารย์มีระบบและกระบวนการทำงานที่ชัดเจน อาจารย์มีตำรา คู่มือ ตอนนั้นก็เห็นมี VCD

**“...เวลาที่ผมไปชวนลูกน้องคุณ ให้คิดว่าผมจับถูกคุณตลอดเวลา ไม่ใช่คอยจับผิด ... ให้คิดว่าผมมาเป็นพี่เลี้ยง ไม่ได้มาสั่งการ ทำผิดพลาดก็ให้พัฒนาปรับปรุงตัวเองให้ดีขึ้น...”**

ต้องเป็นจิตสำนึกที่มาจากภายใน คือต้องคิดดี ต้องพูดดี และต้องทำดี ต้องทำในสิ่งที่ถูกต้อง ใช้เหตุและผล คุยกัน ไม่ใช่อารมณ์ตัดสิน อะไรเห็นด้วยไม่เห็นด้วย ก็มานั่งคุยกัน ส่วนวัฒนธรรมองค์กรแบบ TQM นั้น ก็คือการสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า

และเว็บไซต์ออกมามีรายละเอียดที่สามารถศึกษาได้อย่างชัดเจน ตัวท่านอาจารย์เองคือ วิทยากรชั้นเลิศเข้ามาบรรยายชี้แนะให้ ซึ่งถ้าเดินตามแนวของอาจารย์คิดว่าจะได้ครบทั้งหมด มีทั้งเอกสาร คู่มือ วิธีการ สามารถติดต่อสอบถามเป็นที่ปรึกษาให้ได้ตลอดเวลา



ซึ่งจุดเด่นอีกอย่างหนึ่งคืออาจารย์ใช้แนวทางของกระบวนการแก้ปัญหา 8 ขั้นตอน คือทุกเรื่องอาจารย์จะใช้เรื่องนี้ในการวิเคราะห์ อะไรคือปัญหา อะไรคือสาเหตุ มีวงจร PDCA และมีการใช้ผังเมตริกซ์เพื่อให้ดูง่าย ซึ่งผมถือว่าอาจารย์คิดค้นขึ้นมาได้อย่างรอบคอบ หรืออย่างเรื่องแม่แบบจรวดที่ควิเอ็มมีองค์ประกอบหลัก 7 ประการที่มีความชัดเจน ถ้าผมหลับตาแล้ว ก็เห็นรูปจรวด ซึ่งคิดว่าจรวดจะไปที่ไหน ต้องมีวิสัยทัศน์ มีจริยธรรม เพราะถ้าทำธุรกิจ แล้วคิดจะไปโกงเขาก็ต้องหยุดทำ ควรสร้างเป็นวัฒนธรรมที่หล่อหลอมทั่วทั้งองค์กร โดยอาจารย์จะหลอหลอมว่าถ้าจะมีวัฒนธรรมองค์กรแบบที่ควิเอ็มนั้นต้องสร้างความพอใจให้กับลูกค้าต้องบริหารกันด้วยข้อมูลจริง ต้องมีการจัดลำดับความสำคัญของปัญหา ซึ่งจัดทำเป็นกรอบที่ชัดเจน และในส่วนของระบบบริหาร (System) ซึ่งอาจารย์พูดอยู่ 4-5 ระบบ เช่น การบริหารแบบক্রוםสายงานก็ดี การตรวจวินิจฉัยโดยผู้บริหารระดับสูงก็ดี ส่วนในเรื่องของเครื่องมือต่างๆ อาจารย์ก็มีให้ ครบตลอดจนถึงด้านบุคคลและด้านเทคโนโลยีใหม่ๆก็ดี ซึ่งถือว่าเป็นแนวคิดที่ถูกต้อง เรียกได้ว่าครบเครื่องเพื่อจรวดจะได้เคลื่อนไปได้ เปรียบเหมือนถ้าธุรกิจจะดำเนินการต่อไปได้ก็ต้องมีเรื่องพวกนี้ ผมจึงคิดว่าแม่แบบที่ควิเอ็มที่อาจารย์คิดขึ้นนั้นเป็นแม่แบบที่ดี ครบถ้วน

และอาจารย์สามารถอธิบายแต่ละประการได้อย่างดี ซึ่งผมขอแนะนำว่าถ้าใครสนใจที่จะทำที่ควิเอ็ม แล้วใช้แม่แบบของอาจารย์รับรองไม่เสียเวลาเปล่า เพราะแนวทางของอาจารย์นั้น จะเชื่อมโยงกัน และมีการกำหนด KQI เพื่อใช้วัดผลการทำงานอีกด้วย

### ข้อเสนอแนะสำหรับองค์กรที่สนใจที่จะนำระบบ TQM ไปใช้ในการบริหารองค์กร

ข้อเสนอแนะข้อแรก คือ ต้องเริ่มที่ตัวเองก่อน ให้ถามตัวเองก่อนว่าพร้อมหรือไม่ที่จะทำ TQM ข้อที่สองคือ ต้องเชื่ออย่างสนิทใจว่าเป็นระบบบริหารที่ถูกต้อง โดยต้องเชื่อทั้งกาย วาจาใจ ต่อมาก็คือ ต้องคิดว่าเราทำได้เสมอ ถ้าเราคิดว่าเราทำไม่ได้คุณก็อย่าไปทำ TQM เลย ทุกอย่างอยู่ที่ใจ ทำ TQM ก็เหมือนกัน ต้องตั้งใจเป็นที่ตั้งกาย วาจาเป็นองค์ประกอบ สำหรับข้อแนะนำอีกข้อคือ ต้องมีทรัพยากร ต้องมีทุนเหมือนกันเพราะ TQM เป็นเรื่องที่ต้องใช้เวลาเพราะต้องมีการอบรมคน ต้องให้เวลากับพนักงานในการเข้ามาเรียนหนังสือด้วย ต้องมีตำรา เอกสารแจก บางที่ต้องส่งออกไปอบรมสัมมนาภายนอกด้วย รวมไปถึงค่าใช้จ่ายของเครื่องจักร อุปกรณ์ต่างๆ และต้องใช้เวลาใช้ความอดทน ข้อแนะนำที่สำคัญคือการมีที่ปรึกษา เพราะถ้ามีที่ปรึกษาที่ดีก็จะทำให้เราประหยัดเวลา

### จุดยืนในการทำ TQM ที่บริษัท ยึดถือปฏิบัติ

จุดยืนที่สำคัญคือ เรื่องการสร้างความพึงพอใจของลูกค้า อันที่สองคือการที่ทุกคนมีส่วนร่วม อันที่สามคือการเป็น Learning Organization โดยจะต้องมีการศึกษาอยู่ตลอดเวลา อย่างนี้ว่าคุณเก่งแล้ว คุณรู้แล้ว เราต้องเรียนกันไม่มีที่สิ้นสุด จะต้องพัฒนาตนเองอยู่ตลอด โดยเอาเรื่องที่คุณรู้แล้วมาพูดให้เพื่อนฟัง จุดยืนอีกจุดคือการรับฟังปัญหา คิดว่าปัญหาคือขุมทรัพย์ เราไม่ต้องกลัวปัญหา เพราะปัญหากลับกลายเป็นสิ่งที่ดี ที่นำมาพัฒนาตัวเอง มีคำถามที่ว่าแพหรือชนะอย่างไรหนดีกว่ากันซึ่งบางคนก็บอกว่าชนะดี บางคนก็บอกว่าแพ้ดี เพราะถ้ารู้จักแพ้ก็จะทำให้รู้จักวิธีการชนะตลอดไป เพราะถ้าเราชนะอยู่ตลอดเวลา เราก็จะมองไม่เห็นคนอื่น เราต้องพยายามมองอุปสรรคให้เป็นโอกาส อย่าไปกลัวปัญหา เวลามีปัญหา ก็อย่าปกปิดหรือนั่งทับปัญหาไว้ ทุกคนมีอะไรก็ต้องกล้าพูด และก็ต้องบริหารด้วยข้อมูลจริง สถานที่จริง อย่าพูดว่า “ผมคิดว่า ผมรู้สึกว่า” ไม่ได้ ต้องเอาข้อมูลจริงมาพูดกัน





### ความคิดเห็นเกี่ยวกับอุตสาหกรรมไทยที่จะนำเอาระบบคุณภาพไปประยุกต์ใช้

ผมคิดว่ามีความสำคัญอย่างมากที่ประเทศไทย จะนำเอาระบบคุณภาพมาประยุกต์ใช้ อย่างเช่น ระบบบริหารคุณภาพตามมาตรฐาน (ISO) นั้นจะประกันได้ว่า สินค้าของเรามีคุณภาพตามมาตรฐาน หรือข้อกำหนด แต่ถ้ามาตรฐานงานของเราไม่ดี ผลคือสินค้าของเรา ก็มีความแน่นอนว่ามีคุณภาพที่ไม่ดีตลอดไป ผมเชื่อว่าเป็นเช่นนั้น ซึ่งแตกต่างกับระบบ TQM ที่เอาลูกค้าเป็นศูนย์กลาง เอาความต้องการของลูกค้าเป็นที่ตั้ง มาตรฐานที่กำหนด คือความพอใจของลูกค้า ไม่ใช่มาตรฐานที่เรากำหนด แต่ลูกค้าเป็นผู้กำหนดถ้าระบบบริหารคุณภาพ (ISO) ยึดถือลูกค้าเป็นสำคัญ เราก็สามารถที่จะแข่งขันต่อไปได้ ผมคิดว่าประเทศไทย กำลังจะขยายตลาดส่งออกเพิ่มขึ้น อุปสรรคที่จะเกิดขึ้นก็มีอีกมากรวมไปถึงคู่แข่งที่เพิ่มขึ้นอีกเพราะฉะนั้นผมคิดว่า สิ่งที่จะทำให้อยู่รอดอย่างเดียว คือ "คุณภาพ" แต่จะต้องเป็นคุณภาพที่มี

มาตรฐานอยู่ที่ความพึงพอใจของลูกค้า คือ เราจะทำอย่างไรให้คุณภาพของเราสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าให้ได้ ผมคิดว่า TQM จะเป็นคำตอบของทุกๆ คำถามได้ดี เพราะ TQM จะดูที่กระบวนการเป็นหลัก จะดูที่ผลก็ต้องดูจากเหตุก่อน คือ ถ้าเหตุดี ผลก็จะดีตลอด ถ้าเราฝึกทำกันตรงนี้ได้ มีวิธีคิดตั้งแต่ต้นมองที่เหตุว่าเหตุเกิดจากอะไร แปรออกมาให้ได้ความ และมี KQI วัดให้ได้ นำกระบวนการแก้ไข 8 ขั้นตอน เข้าแก้ไขและใช้เครื่องมือทั้ง 14 ตัว ผมคิดว่าอะไรก็จะหยุดเราไม่ได้ ประเทศไทยก็จะพัฒนาต่อเนื่องตลอดไป

อย่างที่เรียนตั้งแต่ต้น มีความจำเป็นอย่างยิ่ง สำหรับคนไทยที่จะต้องเร่งนำเรื่องเหล่านี้มาใช้ โดยฝึกฝนกันให้มากๆ ร่วมกันทำงานเป็นทีม เพราะต่อจากนี้ไป คู่แข่งขันจะไม่ใช่พวกเราเองอีกต่อไปแล้ว แต่จะเป็นใครก็ไม่รู้ที่มาจากทั่วโลกที่เขามีทุนมีความรู้มีประสบการณ์ที่มากกว่าเรา ดังนั้นเราจึงควรนำเอาระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรที่ทุกคนมีส่วนร่วม TQM เข้ามาใช้ในการดำเนินธุรกิจ



และสุดท้ายนี้ ผมขอฝากเรียนว่าความรู้เป็นดังดวงประทีปที่จะขจัดความมืดมิดให้หมดไป เราต้องเป็นคนทีรู้ว่าเราไม่รู้ อย่าเป็นคนที่ไม่รู้ว่าเราไม่รู้

*"TQM เริ่มต้นที่การศึกษา และจบที่การศึกษาครับ"*