



บทสัมภาษณ์พิเศษ

บริษัทฯ ผลิตอาหารสำเร็จรูปแข่งกับ TQM

คุณเจริญ แก้วสุพล
ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการ
บริษัท ซี.พี. แคปซูลและการตลาด จำกัด
(กิจการอาหารสำเร็จรูป ลาดหลุมแก้ว)



◇ ประวัติความเป็นมาของบริษัท ซี.พี. แคปซูลและการตลาด จำกัด

บริษัทฯ ของเราเป็นบริษัทในเครือเจริญโภคภัณฑ์ ซึ่งได้เริ่มก่อตั้งบริษัทฯ ประมาณ 14 ปีมาแล้ว โดยย้ายมาจากมีนบุรี ที่นี้เดิมเป็นโรงงานผัก ผลไม้ ตอนหลังเปลี่ยนเป็นโรงงานอาหารสำเร็จรูป ผลิตภัณฑ์จะเป็นอาหารสำเร็จรูปแช่แข็ง เช่น ต้มยำ แสมเบอร์เกอร์ อาหารกล่อง ลูกค้าของบริษัท คือร้านสะดวกซื้อ (Convenience Store) เช่น เซเว่น อีเลฟเว่น ร้านค้าในปั้มน้ำมัน (ปตท.มาร์ท, Jeffy, Q8, Caltex, Shell และ Esso) Supermarket เช่น โลตัส, แมคโคร, บิ๊กซี เป็นต้น แต่เป็นรูปแบบแพ็คเป็นซอง นอกจากนี้ยังผลิตเป็นสินค้าส่งออกขายต่างประเทศด้วย

◇ รู้จักการบริหารองค์กรแบบ TQM ได้อย่างไร

รู้จักโดยการเข้าสัมมนากับอาจารย์ ดร.วีรพจน์ จากตำราและวารสารของบริษัท ทีคิวเอ็ม เบสท์ จำกัด ที่มีโบรชัวร์เชิญชวนให้ไปเข้าอบรม

ผมเคยเข้าอบรมเมื่อประมาณ 2 ปีที่แล้ว และบริษัทได้ติดต่ออาจารย์มาเป็นที่ปรึกษาระบบ TQM โดยผมเป็นประธานระบบ คอยให้คำปรึกษาเรื่อง TQM ในระดับเบื้องต้นกับฝ่ายต่าง ๆ ข้อไหนที่ตอบไม่ได้ ที่ยังติดขัดอยู่ ก็จะนำไปถามอาจารย์อีกที พอได้เรียนรู้จากอาจารย์ และทำให้รู้สึกว่าการระบบนี้เหมาะกับธุรกิจของบริษัทฯ และอาจารย์ก็สามารถประยุกต์ให้ระบบใช้ได้กับโรงงาน การตลาด และการจัดส่ง ซึ่งน่าจะเหมาะกับธุรกิจที่สลับซับซ้อนอย่างนี้และ Best Practices แบบนี้ เป็นวิธีการที่ไม่เร่งรัด

จนเกินไป ปรับปรุงแบบค่อยเป็นค่อยไป จึงนำเรื่องเสนอผู้บริหารระดับสูง ซึ่งขั้นตอนนี้ก็ยาก กว่าที่จะโน้มน้าวให้ผู้บริหารระดับสูงให้เห็นด้วย เพราะผมเองก็ตัดสินใจเองไม่ได้ว่า จะเข้าระบบนี้ได้หรือไม่ ต้องทำให้ผู้บริหารระดับสูงมั่นใจก่อน ซึ่งบางครั้งผมก็ต้องเชิญผู้บริหารระดับสูงไปเข้าอบรมด้วย นำความรู้ที่ได้มาเสนอบ้าง ทำรายงานบ้าง เล่าให้ฟังบ้าง สุดท้ายก็ทำให้ท่านเชื่อมั่นได้ จึงเริ่มระบบได้ แต่ก็ต้องคอยผลักดันทีมงาน เพราะบางทีเขาคิดว่าเป็นเรื่องยาก จึงต้องมีวิธีการให้ลูกน้องคิดเอง ได้ใช้หลักการที่อาจารย์สอน ทำให้การแก้ปัญหาง่ายขึ้น

ต่อไปบริษัทฯ ก็จะเหมือนองค์กรทั่วไป ที่ทำ TQM แล้วระบบต่อไปก็จะเข้าสู่รางวัล TQA ของประเทศไทย แต่ก็จะทำแบบค่อย ๆ ปรับปรุงตนเองให้ดีขึ้นเรื่อย ๆ

◇ เริ่มนำแนวทางการบริหารแบบ TQM มาใช้ได้อย่างไร

เรื่องระบบ จะเริ่มจาก ความสะอาด ระเบียบวินัยก่อน โดยเริ่มการจัด House Keeping หรือ 5ส แต่ที่นี่จะเป็น 7ส โดยเพิ่มสวยงาม และสิ่งแวดล้อม เข้าไปด้วย ซึ่งบริษัทมีวัตถุประสงค์หลักคือ ทำอาหารเพื่อป้อน Convenience Store ทั้งหลาย และจะเน้นเรื่องของอาหารทุกมื้อ และอาหารจะต้องปลอดภัย (Food Safety) เราผลิตอาหารส่งร้าน Convenience Store เช่น ร้านเซเว่น อีเลฟเว่น และอื่น ๆ ซึ่งปัจจุบันมีร้านเซเว่น-อีเลฟเว่น 1,800 กว่าสาขาทั่วประเทศ เพราะฉะนั้นเราจึงต้องเน้นพัฒนาคุณภาพและทีมงาน เพื่อผลิตสินค้าและบริการใหม่ ๆ รวมทั้งไปสอบถามผู้บริโภค ซึ่งจะใช้หลัก TQM มาช่วยด้วยคือ ต้องไปสอบถาม



ผู้บริหารคิดว่าต้องการอะไรบ้าง แล้วนำมาทำการปรับปรุงและออกผลิตภัณฑ์ใหม่ขึ้นมาเรื่อยๆ มี Innovation ใหม่อยู่ตลอดเวลาให้ถูกใจผู้บริโภค แล้วนำไปทดลองขาย และสอบถามผู้บริโภคอีกว่าต้องการให้ปรับอะไรอีกหรือไม่ เพื่อให้สินค้าดีขึ้นอย่างต่อเนื่องไม่อย่างนั้นมันจะตก แต่สินค้าบางชนิดก็ต้องตายไปตามสภาพความเป็นจริง ก็ต้องหาผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ ขึ้นมาทดแทน เพราะที่นี้ทำตลาดนับเป็น SKU ประมาณ 300 SKU เพราะฉะนั้นจะเกิดสินค้าใหม่เรื่อยๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในอนาคตอาหารที่จะวางตามร้านสะดวกซื้อ หนึ่งในสี่บาทต้องออกเมนูใหม่ 1 เมนู และตัวเก่าต้องเลิกไปบ้าง เพราะฉะนั้นต้องอาศัยระบบที่ดี ผมจึงคิดถึงระบบนี้ ก็มีการปูพื้นฐานมาตั้งแต่ HACCP , 7ส, ISO 9002, ISO 14001, มอก.18000 และต่อเนื่องมาเป็น TQM

เราเริ่ม Implement TQM เมื่อเดือนกันยายนปีที่แล้ว โปรแกรมนี้เราถือว่าเป็นโปรแกรมที่ได้พัฒนาพนักงาน ทำให้พนักงานได้มีความรู้ ได้พัฒนาตัวเอง และในทางอ้อมพนักงานก็กลับมาพัฒนาบริษัทหรือองค์กรด้วย เนื่องจากปัจจุบันมีการแข่งขันสูง ฉะนั้นเราต้องพัฒนาทุกอย่าง คนเป็นทรัพยากรสำคัญที่สุด แต่เราจะไม่พัฒนาคนอย่างเดียว ต้องหา Technology ใหม่ ๆ ด้วย และเรื่องคุณภาพก็ต้องรักษาให้ดีตลอดเวลา แล้วถึงจะมาเรื่องคน ซึ่งคนจะเกี่ยวข้องกับทุกอย่างไม่ว่าจะการ Run ด้วยคนหรือเครื่องจักร คุณภาพก็จะอยู่ที่คน Scope ของระบบที่ทำการเริ่มตั้งแต่ ผลิต จัดจำหน่าย และจัดส่งไปถึงผู้บริโภคเลย นำสินค้าไปวางที่ร้าน จนถึงการทำวิจัยผู้บริโภค พอออกผลิตภัณฑ์ใหม่ก็ทำวิจัยอีก Concept จะใช้หลักจากวิชาที่ได้มาทุกอย่างเราต้องการการระดมสมองมาก ต้องเกี่ยวข้องกับคนเยอะ บริษัทที่มีกลุ่มปรับปรุงงานเป็นกลุ่มย่อย (Small Group Activity) อยู่แล้ว คล้าย ๆ การทำ QCC นั่นเอง

ที่บริษัทฯ ประสบความสำเร็จเรื่อง Small Group Activity (SGA) เป็นอย่างดี คือเรามี SGA สำหรับผู้ปฏิบัติการระดับ Shop floor อยู่หนึ่งชุดและระดับผู้จัดการก็จะมี SGA ด้วย ระดับปฏิบัติการ เรียกว่า "Ant Mission" ส่วนของระดับผู้จัดการ เรียกว่า "Bee Mission" ซึ่งระบบ QCC หรือ SGA ที่นี้ประสบผลสำเร็จมาก เพราะมีผู้บริหารลงมาทำด้วย เป็นการกระจายนโยบายจากบนลงล่างได้ง่าย และจากล่างขึ้นบนก็ได้ด้วย โดยการทำ SGA มีระยะเวลาของโครงการประมาณ 6 เดือน ถึง 1 ปี ซึ่งก็แล้วแต่ว่าโครงการนั้นยากหรือง่าย มีการเสนอโครงการ งบประมาณ และเรื่องจะนำไปปรับปรุง ส่วนใหญ่หัวข้อที่จะปรับปรุงก็จะเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับ Quality, Cost, Delivery โดยต้องปรับปรุงให้ดีขึ้นให้ลูกค้าพอใจมากขึ้น เรื่อง Safety เราก็จะมี Scope ให้ลูกน้องไปทำและผู้บริหารก็ทำด้วย โดยรวมเรามีการวัดผล มีดัชนีวัด (KPI) และ SGA จะมา Support กับหัวข้อการปรับปรุงงานแบบ TQM ของแต่ละฝ่ายด้วย

นอกจากนั้นทางองค์กรก็มีเป้าขององค์กร โดยเอาของตะวันตกมาผสมเอเชีย ก็คือแต่ละฝ่ายจะต้องมีเป้าหมายของตัวเอง

COMPANY PROFILE

- Established on December 12, 1988
- Registered capital of 170 million Baht
- Operate the business of frozen prepared food and fresh bakery products, both domestic and oversea markets

ในแต่ละปีและสามารถคิดปรับปรุงงานกันตัวเอง เพราะฉะนั้นเมื่อมีเวทีอย่างนี้ก็ทำให้ความพึงพอใจของพนักงานดีขึ้น เพราะจากการสำรวจพนักงานมีความพึงพอใจการปฏิบัติงานของตนเองมากขึ้น พนักงานมีส่วนร่วมในการเสนอความคิดปรับปรุงงาน

๕ รูปแบกกนำ TQM มาใช้กับบริษัท เป็นอย่างไร

ในปีแรกก็จะเลือกหัวข้อไม่ยากเกินไป แล้วก็ไม่นั้นผลลัพธ์มากจนเกินไปนัก จะทำให้รู้ระบบ วิธีการทำงาน แนวคิดต่าง ๆ ในเรื่อง TQM และหวังว่าทีมงานจะได้นำไปพัฒนาในเรื่องที่ต้องคิดยากขึ้น สลับซับซ้อนขึ้นได้ต่อไปในอนาคต เพื่อให้เป็นกำลังใจและทำให้มีแนวคิดที่ถูกต้อง ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นถือเป็นผลพลอยได้ เราคิดอย่างนี้ในปีแรก ๆ เพราะระบบนี้เราต้องทำอย่างต่อเนื่อง อาจจะทำให้อาจารย์ช่วยสัก 2-3 ปี และหลังจากนั้นเราก็จะยืนด้วยตัวเราเองได้ สำหรับงานลักษณะนี้ที่ต้องคอยแนะนำ ต้องสอน เป็นที่ปรึกษาให้ลูกน้อง ซึ่งผมเองก็ชอบกับงานแบบนี้อยู่แล้ว และเป็นงานที่เราถนัด ก็เลยไม่รู้สึกเบื่อ บางที่ต้องจัดคิวให้หลายฝ่ายมาคุยกันได้ วิธีการให้คำปรึกษากับ ลูกน้องก็ให้ดูตัวอย่าง แนะนำวิธีการ ซึ่งได้จากตำราอาจารย์บ้าง หรือโทรไปถามบ้าง แลวนำมาบอกต่อลูกน้องหรือเอาหนังสือ ให้เขาอ่านต่อ และเมื่อมีการประชุมกลุ่มย่อยกัน ถ้าผมมีเวลาผมก็จะ ไปเข้าร่วมประชุมด้วย แต่ส่วนใหญ่จะให้ลูกน้องคิดและปรับปรุง งานกันเอง โดยเราก็จะคอยแนะนำเล็ก ๆ น้อย ๆ เพื่อให้เขาเดินถูกทาง

๕ การนำ TQM มาใช้ในบริษัท มีอุปสรรคและมีการต่อต้านบ้างหรือไม่ อย่างไร

ตอนนี้ค่อนข้างจะไม่ค่อยมีอุปสรรค อาจจะมีบ้าง เช่นระบบงานมีหลายระบบ แต่ใช้ทีมงานชุดเดียวกัน แต่ตอนนี้ก็จะพยายาม Training ให้ฐานมั่นกว้างขึ้น ให้พนักงานมีส่วนร่วมมากขึ้น และทุกระบบเราปลูกฝังว่าเป็นงาน เราไม่เรียกกิจกรรม ทุกคนก็ต้องทำเพราะนี่คืองาน สุดท้ายเราก็ปรับปรุงให้งานดีขึ้น ปรับปรุงวิธีการให้ดีขึ้น ปรับปรุงธุรกิจให้มันง่ายขึ้น ให้มันถูกต้องมากขึ้น ทำให้งานง่ายขึ้น มีเวลาคิดสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ วิธีการใหม่ ๆ มากยิ่งขึ้น



CPRAM

Company's Business philosophy

“Total commitment to organization development and the provision of quality products and services to satisfy the customers’ optimal needs.”



๕ ตอนนี้เริ่มทำมาแล้วได้ระยะหนึ่งเห็นความเปลี่ยนแปลงอะไรบ้าง

พนักงานมีแนวคิดที่จะปรับปรุงให้ดีขึ้น มีการประชุมกันรวมกลุ่มย่อยกัน แบ่งงานกันไปทำและแก้ปัญหา บางครั้งช่วงเย็นก็จะจับกลุ่มกันแก้ปัญหาต่อ ทำให้มีตรงกลางระหว่างฝ่ายดีขึ้นด้วยที่ว่าดีเพราะที่นี้เราวัดด้วยคะแนน เราเรียกว่า PCS (Perfect Communication Service) เราจะให้คะแนนระหว่างฝ่าย ซึ่งโดยรวมแล้วขององค์กรมีคะแนนดีขึ้น คือเราจะให้คะแนนการบริการลูกค้ากันระหว่างฝ่ายว่าเป็นอย่างไร เนื่องจากธุรกิจมีการแข่งขันเสมอ เราก็ต้องพัฒนาปรับปรุงให้องค์กรดีขึ้นให้ได้ แก้ไขปัญหาได้ทันการณ์ และตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้รวดเร็วยิ่งขึ้น



Production Bases

Frozen prepared food products:

- Lardlumpkaew Plant, Pathumthani(North of Bangkok)



Fresh bakery Products:

- Lardkrabang Plant, Bangkok
- Pitsanulok Plant, Northern Thailand
- Khonkhen Plant, Northeastern Thailand
- Haadyai Plant, Southern Thailand



ผลิตภัณฑ์ของ บริษัท ซี.พี.ค้าปลีกและการตลาด
ที่มีในร้าน Convenience Store ต่างๆ



Types of Products

1. DIM-SUM under “Jade Dragon” brand such as Steamed

Bun, Sui Mai, Ha Kau, Spring Roll, Samosa, Breaded Shrimp

2.Thai Ready Meal under “Deli Thai” brand such as

Chicken Green Curry, Sour and Spicy Prawn Soup, Fried Shrimp Cakes, Roasted Duck in Red Curry

3.Frozen Bakery Products under” Bakerich” brand such as frozen cake, frozen croissant dough



❖ **ข้ออะไรที่ตัดสินใจว่าระบบ TQM ที่นำมาใช้เหมาะกับบริษัท**

เพราะระบบ TQM ที่อาจารย์นำมาสอน เป็นระบบที่มีแนวทางเป็นแบบเอเชีย คือเป็นระบบที่พัฒนาแบบค่อยเป็นค่อยไป ไม่เร่งรัดให้เห็นผลลัพธ์เร็วมากจนเกินไป สามารถใช้เวลาในการวางแผนได้นาน แต่เป็นระบบที่ทำพร้อม ๆ กันทั้งองค์กร เพราะฉะนั้นถ้าปูพื้นฐานให้แน่นแล้ว เราก็สามารถเดินเร็วได้ โดยไม่ต้องเอา TQM ไปผูกกับผลประโยชน์ เช่น การปรับเงินเดือน หรือโบนัส ระบบนี้เป็นการพัฒนาคน และพัฒนางานไปด้วยพร้อม ๆ กัน โดยจะเน้นไปที่พัฒนาบุคคลมากกว่า ทำให้พนักงานรู้สึกว่าการได้มันเป็นประโยชน์กับตัวพนักงานเอง ไม่ว่าจะพนักงานจะทำงานอยู่กับองค์กรนั้น ๆ หรือไปทำที่อื่น ก็สามารถนำความรู้ที่ได้ไปใช้พัฒนากับงานที่รับผิดชอบต่อไปได้ดียิ่งขึ้น



“ถ้าเราปูพื้นฐาน

การเริ่มต้นที่ดีแล้ว

ก็จะทำให้การพัฒนาองค์กร

เดินหน้าต่อไปได้ง่าย

และประสบผลสำเร็จในที่สุด”



❖ ข้อแนะนำในการทำ TQM สำหรับองค์กรที่สนใจ
การเลือกระบบที่จะนำมาบริหารองค์กร ต้องเลือกให้ดี ซึ่งอาจจะลองไปเข้าอบรมกับหลาย ๆ บริษัทโดยต้องดูว่าบริษัทนั้นมีประวัติ วิธีการ และรูปแบบที่บริษัทฯ อื่นๆ ในเมืองไทยแล้ว ประสบผลสำเร็จหรือไม่ ไม่ได้หมายความว่าระบบของตะวันตกจะไม่ได้ อาจจะดีกับธุรกิจขององค์กรอื่น ๆ ก็ได้ อันนี้แล้วแต่วิธีการของใครของมัน แต่ช่วงแรกที่สำคัญ ก็คือต้องเลือกว่าระบบแบบใดที่เหมาะสมกับธุรกิจของตนมากที่สุด เพราะถ้าเราปูพื้นฐานการเริ่มต้นที่ดีแล้ว ก็จะทำให้การพัฒนาองค์กรเดินหน้าต่อไปได้ง่าย และประสบผลสำเร็จในที่สุด

