

ก้าวอย่างสู่มอบอย่างที่ดีเยี่ยม สาขา การบริหารความรู้และคำตอบแทน อีกหนึ่งความภาคภูมิใจ ของ บมจ. ชัยวัฒนา แทนเนอรี่ กรุ๊ป

ความเป็นมา

บริษัท ชัยวัฒนา แทนเนอรี่ กรุ๊ป จำกัด (มหาชน) ได้รับการก่อตั้งอย่างเป็นทางการ เมื่อวันที่ 17 ตุลาคม 2515 ในนามบริษัท โรงงานฟอกหนังชัยวัฒนา จำกัด ด้วยทุนจดทะเบียน 1.6 ล้านบาท ในฐานะผู้บุกเบิกตลาดหนังโคและกระป๋องฟอก เพื่อส่งจำหน่ายยังต่างประเทศ จดทะเบียนเป็นบริษัทมหาชนจำกัด เมื่อวันที่ 7 มิถุนายน 2537 และในปี 2539 ได้จัดตั้งบริษัทย่อย คือ บริษัท พลาทาร์พ จำกัด ด้วยทุนจดทะเบียน 120 ล้านบาท เพื่อขยายกำลังผลิตและจำหน่ายหนังสัตว์ฟอก

ตลอดระยะเวลาที่ผ่านมาตั้งแต่เริ่มก่อตั้งบริษัทจนถึงปัจจุบัน บริษัทดำเนินงานและบริหารโดยคนไทย ไม่มีผู้ร่วมทุนจากต่างประเทศ และยังไม่มีการเปลี่ยนแปลงอำนาจในการควบคุมบริษัทแต่อย่างใด นอกจากนี้ บริษัทยังคงอยู่ในอุตสาหกรรมประเภทหนังโค - กระป๋อง ที่บริษัทมีประสบการณ์ และความชำนาญเท่านั้น

ปัจจุบันบริษัทเป็นผู้ผลิต และจำหน่ายผลิตภัณฑ์ 4 ประเภท ได้แก่ 1) หนังโค-กระป๋องฟอก 2) เฟอร์นิเจอร์หนัง 3) ของเล่นสัตว์เลี้ยง 4) เบาะหนังและชิ้นส่วนหนังสำหรับเบาะรถยนต์ โดยมีสัดส่วนการจำหน่ายระหว่างในประเทศ และต่างประเทศประมาณ 48:52

ภาพรวมการประกอบธุรกิจ

บริษัทอยู่ในธุรกิจอุตสาหกรรมฟอกหนังเพียงธุรกิจเดียวมาโดยตลอด นับตั้งแต่จัดตั้งบริษัทปัจจุบัน แบ่งการดำเนินงานออกเป็น 4 สายผลิตภัณฑ์ คือ หนังโค-กระป๋องฟอก, เฟอร์นิเจอร์หนัง, ของเล่นสัตว์เลี้ยง เบาะหนังและชิ้นส่วนหนังสำหรับรถยนต์

มีหน่วยงานส่วนงานกลาง ประกอบด้วย ฝ่ายทรัพยากรบุคคลและธุรการทั่วไป, ฝ่ายบัญชี, ฝ่ายการเงิน, ฝ่ายนำเข้า-ส่งออก, ศูนย์จัดซื้อกลาง และฝ่ายบริหารการเงิน นอกจากนี้ยังมี บริษัท พลาทาร์พ จำกัด ซึ่งเป็นบริษัทย่อย

ปัจจุบันบริษัทฯ มีพนักงานรวมประมาณ 1,300 คน และมียอดขายรวมกว่าปีละ 1,000 ล้านบาท โดยกว่าร้อยละ 50 เป็นการส่งออกจำหน่ายยังต่างประเทศ

บนถนนแห่งความสำเร็จ



- พศ. 2515 ผลิตและส่งออกหนังโค-กระป๋องฟอก
- พศ. 2528 ผลิตและส่งออกของเล่นสัตว์เลี้ยงในรูปแบบต่างๆ
- พศ. 2530 ผลิตและส่งออกเฟอร์นิเจอร์หนัง ในรูปของชุดโซฟาและชิ้นส่วนโซฟา
- พศ. 2534 เข้าจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ด้วยทุนจดทะเบียน 55 ล้านบาท
- พศ. 2535 เพิ่มทุนจดทะเบียนเป็น 225 ล้านบาท
- พศ. 2537 จดทะเบียนแปรสภาพเป็นบริษัทมหาชนจำกัด เมื่อวันที่ 7 มิถุนายน
- พศ. 2538 พัฒนาคุณภาพหนังเบาะรถยนต์สู่มาตรฐาน OEM (Original Equipment Maker) ขยายการลงทุนไปประเทศจีน โดยร่วมทุนกับ Hua Lien Group (Holding) Co.,Ltd. เพื่อผลิตและจำหน่ายหนังสัตว์ฟอก



- พศ. 2539 ขยายเครือข่ายด้วยการก่อตั้งบริษัท พลาทาร์พีย์ จำกัด ด้วยทุนจดทะเบียน 120 ล้านบาท เพื่อผลิตและจำหน่ายหนังสือตัวพอก
- พศ. 2540 จัดทะเบียนเปลี่ยนชื่อบริษัทเป็น " บริษัท ชัยวัฒนา แทนเนอรี่ กรุ๊ป จำกัด มหาชน " เมื่อวันที่ 15 พฤษภาคม
- พศ. 2542 เริ่มพัฒนาระบบ QS-9000 ในส่วนของโรงงานพอกหนัง โดยเข้าร่วมโครงการสนับสนุนด้านการปรึกษา และฝึกอบรมระบบคุณภาพ QS-9000 จากศูนย์เทคโนโลยีและวัสดุแห่งชาติ (MTEC) และได้รับการรับรองระบบมาตรฐานคุณภาพ ISO 9002 ในส่วนของโรงงานเฟอร์นิเจอร์หนัง เมื่อวันที่ 27 กุมภาพันธ์ จากสถาบัน BVQI
- พศ. 2545 ได้รับประกาศนียบัตรการรับรองมาตรฐาน GMP. และ HACCP จาก Robere Associates (Thailand)
- พศ. 2546 สถาปนาระบบ TQM
- พศ. 2548 ได้รับรางวัลแบบอย่างที่ดีเยี่ยม สาขา การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (บริหารความรู้ และค่าตอบแทน) จากบริษัท ทีคิวเอ็ม เบสท์ จำกัด เมื่อวันที่ 28 มกราคม 2548 และกำลังดำเนินการตรวจเพื่อขอใบประกาศนียบัตรรับรองมาตรฐานระบบบริหารคุณภาพ ISO / TS16949 (Version 2002)

ลักษณะผลิตภัณฑ์

1. หนังสือตัวพอก

เป็นผลิตภัณฑ์ที่นำไปใช้เป็นวัตถุดิบในการผลิตเครื่องหนังประเภทต่างๆ เช่น กระเป๋า รองเท้า เข็มขัด เป็นต้น ซึ่งได้จากการนำหนังดิบของโคหรือกระบือ ผ่านกรรมวิธีการพอกย้อมสี และตกแต่งเป็นหนังผืนสำเร็จรูป นอกจากนี้ยังเป็นวัตถุดิบสำหรับผลิต ผลิตภัณฑ์เฟอร์นิเจอร์หนัง, หนังเบาะรถยนต์ และอุปกรณ์ตกแต่งรถยนต์ของบริษัท

2. ของเล่นสัตว์เลี้ยง

ได้จากหนังชั้นล่าง (หนังที่ไม่ใช่ชั้นผิว) และเศษหนัง ซึ่งได้จากขั้นเตรียมพอก (by product) หรือเรียกว่า " กาว " จากโรงงานพอกหนังของบริษัทฯ ผ่านกรรมวิธีผลิตเป็นของเล่นในรูปแบบต่างๆ ตามความนิยมของตลาด เช่น กระดุก ลูกฟุตบอล รองเท้า เป็นต้น

3. เฟอร์นิเจอร์หนัง

ได้จากการนำหนังสือตัวพอกของบริษัทฯ มาเพิ่มมูลค่า โดยการผลิตเป็นเฟอร์นิเจอร์ประเภทต่างๆ เช่น เฟอร์นิเจอร์หนัง, โซฟา ซึ่งมีทั้งในรูปแบบของกึ่งสำเร็จรูป (Cushion) และสำเร็จรูป (Set)

4. เบาะหนังและชิ้นส่วนหนังสำหรับรถยนต์

นำหนังสือตัวพอกมาทำการเพิ่มมูลค่า โดยการผลิตเป็นหนังเบาะรถยนต์ และอุปกรณ์ตกแต่งรถยนต์ เช่น เบาะหนัง, แผงข้างประตู, หุ้มพวงมาลัย, หุ้มเกียร์ เป็นต้น เพื่อส่งจำหน่ายในตลาด OEM และตลาด After Market ทั้งในและต่างประเทศ โดยผลิตภัณฑ์ที่จำหน่ายมี 3 ประเภทคือ หนังผืนสำเร็จรูป (Leather), ชิ้นงานหนังตัด (Cut Piece) และหนังหุ้มเบาะรถยนต์ (Cushion Cover)



Mbp : เหตุผลในการตัดสินใจ เริ่มนำระบบ TQM มาใช้ ในการบริหารองค์กร

Ans : จากการที่บริษัทฯ ได้พัฒนาใช้ระบบบริหารคุณภาพ ISO นั้น พบว่าระบบดังกล่าวยังไม่ได้ตอบสนองการบริหารจัดการได้รอบด้านทั้งองค์กร เป็นเรื่องของการเขียนสิ่งที่ทำ และทำในสิ่งที่เขียนเท่านั้น ส่วนเรื่องการบริหารองค์กรที่จะตอบสนองความเจริญเติบโตของธุรกิจทั้งระบบนั้น ต้องใช้ระบบหรือเครื่องมือในการบริหารที่มีประสิทธิผลมากกว่า จากมุมมองของผู้บริหารสูงสุดขององค์กรคิดอย่างนั้น ประกอบกับได้ศึกษาตำราของท่านอาจารย์ ดร.วีรพจน์ ลือประสิทธิ์สกุล ชื่อหนังสือ "TQM Living Handbook ภาคหนึ่ง : An Executive Summary" ได้เห็น Model การบริหารที่มีแบบแผนชัดเจน และมีเอกลักษณ์เฉพาะตัว คิดว่า Model ดังกล่าวสามารถนำมาประยุกต์ใช้กำหนดเป็นยุทธศาสตร์ขององค์กรได้ จึงได้ตัดสินใจให้เริ่มสถาปนาระบบ TQM ขึ้น



Mbp : รูปแบบ TQM ที่บริษัทของท่านมาประยุกต์ใช้

Ans : Model ของ ดร.วีรพจน์ ลือประสิทธิ์สกุล "แม่แบบ TQM จรวดที่กำลังพุ่งไปสู่ดวงดาว"

Mbp : นำ TQM มาใช้นานเท่าไรแล้ว

Ans : เริ่มปรึกษาหารือกับทีมงานและให้นโยบายนำระบบ TQM มาใช้ตั้งแต่เดือน พฤษภาคม 2545 โดยเข้าร่วมโครงการเพิ่มศักยภาพการแข่งขันด้วยการจัดการคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จ (TQM) พร้อมกับเพื่อนร่วมทาง TQM Best ได้แก่ บริษัท ไทยออฟเซท จำกัด, บริษัท เวสต์โคสต์ เอ็นจิเนียริง จำกัด, บริษัท นันยาง อุตสาหกรรมกรรมกรทอ จำกัด และ บริษัท แคมมิ อุตสาหกรรม จำกัด



มีองค์ประกอบหลักอยู่ 7 ประการ ได้แก่

1. ระบบการนำ
2. วัฒนธรรมแห่ง TQM
3. แนวคิดแบบ TQM
4. ระบบบริหารคุณภาพ
5. เครื่องมือและเทคนิคต่าง ๆ
6. การบริหารทรัพยากรมนุษย์
7. การวิจัยและพัฒนาเทคโนโลยี

แนวคิดแบบ TQM มี 12 ข้อ แยกเป็น 3 กลุ่ม

กลุ่มที่ 1 เกี่ยวกับวัตถุประสงค์

1. สร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้า
2. มีจริยธรรมและรับผิดชอบต่อสังคม
3. ให้การศึกษา และพัฒนาบุคลากรตลอดเวลา

กลุ่มที่ 2 เกี่ยวกับวิธีคิด

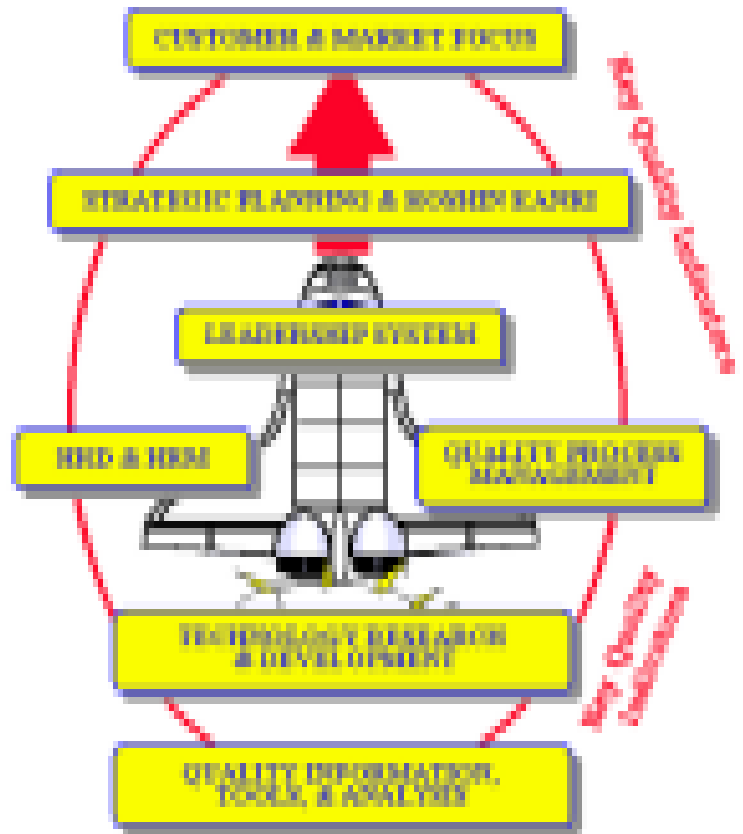
4. ทุกคนในองค์กรมีส่วนร่วมในการสร้างคุณภาพ
5. ให้ความสำคัญแก่กระบวนการทำงาน
6. กระบวนการถัดไปคือลูกค้าของเรา

กลุ่มที่ 3 เกี่ยวกับวิธีการทำงาน

7. บริหารด้วยข้อมูลจริง ในสถานที่จริง
8. แก้ปัญหาที่สาเหตุเน้นการป้องกันการเกิดปัญหาซ้ำ
9. ใช้กรรมวิธีทางสถิติ
10. จัดลำดับความสำคัญ
11. ดำเนินการบริหารแบบ PDCA
12. สร้างระบบมาตรฐานที่มีการปรับปรุงอย่างสม่ำเสมอ

TQM MODEL

© Copyrighted by Dr. Manoj Kumar Deshpande, IITM, IITB



Mbp : อุปสรรคที่พบในตอนเริ่มต้นการนำ TQM

Ans : ระบบงานเดิมไม่เน้นการเปลี่ยนแปลง แต่ระบบ TQM เป็นแนวทางการบริหารที่จะนำความเปลี่ยนแปลงในทุกๆ ด้านมาสู่องค์กรอย่างเป็นระบบและอย่างต่อเนื่อง การปรับเปลี่ยนจิตสำนึกของพนักงานทั่วทั้งองค์กรต้องอาศัยระยะเวลาความมุ่งมั่นเอาใจจริงเอาใจ และภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับสูงที่มีศรัทธาต่อ TQM เป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่ง ต้องทำให้เกิดขึ้นให้ได้โดยเริ่มต้นที่การศึกษาของผู้บริหารระดับสูง และสำเร็จได้ด้วยการศึกษาของพนักงานทั่วทั้งองค์กร

Mbp : ความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น หลังจากนำระบบ TQM เข้ามาใช้

Ans : ทุกคนมีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลง คือทุกคน ทุกระดับ ทุกฝ่าย ไปจนถึงผู้ปฏิบัติงานของแต่ละฝ่ายต้องเกิดความร่วมมือสร้างและปรับปรุงกระบวนการ และมาตรฐานในการทำงานพร้อม ๆ กับมีจุดตรวจสอบจุดที่สำคัญๆ ทุกขั้นตอนเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่ได้คุณภาพส่งต่อให้กับกระบวนการถัดไปจนไปถึงมือลูกค้า และคิดว่าต่อจากนี้ไป กระบวนการทำงานทั้งหลายของเราจะได้รับการปรับปรุงให้ดีขึ้นเรื่อยๆ ด้วย พนักงานก็มีความสุขกับการทำงาน



Mbp : ความท้าทายของบริษัท (แผนงานที่สำคัญ) ต่อจากนี้มีอะไรบ้าง

Ans : บริษัทที่มีความมุ่งมั่นที่จะก้าวไปสู่ความเป็นผู้นำของประเทศในการเป็นผู้ผลิตเบากระดยนต์หนึ่งให้กับ OEM โดยจะใช้กลยุทธ์ดังต่อไปนี้

1. พัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ความชำนาญอย่างแท้จริงและเพียงพอที่จะปฏิบัติงานได้อย่างมีคุณภาพ
2. สร้างมาตรฐานการทำงาน (WORKING STANDARD) ซึ่งส่งผลโดยตรงต่อคุณภาพของผลิตภัณฑ์ และให้มีการประยุกต์ใช้อย่างจริงจังพร้อมกันตรวจสอบผลงานอย่างใกล้ชิด เพื่อนำไปสู่การปรับแต่งมาตรฐานการทำงานให้มีความเหมาะสมยิ่งขึ้นตามหลักการของวงจร PDCA
3. สร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้าโดยการกำหนดสิ่งต่างๆ ที่ลูกค้าต้องการให้ชัดเจนแล้ว ทำการกระจายลงไปเป็นสิ่งที่ต้องปฏิบัติในทุกระดับชั้นจนถึงระดับตัวบุคคล ทั้งนี้เพื่อให้ทุกอย่างที่พนักงานทุกคนกระทำอย่างถูกต้องและจะทำให้เกิดสิ่งที่ลูกค้าพอใจ
4. มุ่งเน้นที่จะลดต้นทุนการผลิตโดยการปรับปรุงกระบวนการทำงานต่างๆ เพื่อลดความสูญเสียและเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน ทั้งนี้เพื่อให้ลูกค้าสามารถซื้อสินค้าจากบริษัทได้ในราคาที่

สมเหตุสมผล

5. สร้างนวัตกรรมของผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ และกระบวนการใหม่ๆ ผ่านกระบวนการ R & D เพื่อสร้างความแตกต่างจากคู่แข่ง

Mbp : จุดเด่นของระบบ TQM เมื่อเปรียบเทียบกับระบบบริหารแบบอื่น

- Ans :
1. พนักงานทุกระดับชั้นและทุกคนมีส่วนร่วมในการปรับปรุงวิธีการทำงานของตนให้มีประสิทธิภาพและผลงานของทุกหน่วยงานจะส่งเสริมซึ่งกันและกัน ทำให้เกิดศักยภาพสูงที่จะทำให้เกิดการบรรลุเป้าหมายตามที่บริษัทคาดหวัง
 2. กลไกของ TQM ทำให้เกิดการสร้างความภาคภูมิใจที่มีส่วนร่วมปรับปรุงงานของตน และส่งผลต่อผลการดำเนินงานขององค์กร
 3. วิธีการปรับปรุงงานโดยใช้ QC STORY เป็นวิธีการที่สามารถดึงเอาความคิดดีๆ มาจากพนักงานทุกคน นอกจากนี้ยังเป็นเวทีที่แลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกันในหมู่พนักงานด้วยตนเอง เป็นวิธีการพัฒนาคนที่ดีมาก และเป็นเวทีสำหรับการรับฟังข้อเสนอแนะจากผู้บริหารในขณะที่มีการวินิจฉัย QC STORY BOARD
 4. CONCEPT ที่สำคัญอย่างหนึ่งของ TQM คือการทำอะไรก็ตามต้องดูว่าสิ่งนั้นจะสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้าของตนหรือไม่ ดังนั้นจึงเกิดการเลือกสรรอย่างมีประสิทธิภาพที่จะทำแต่สิ่งที่จำเป็นซึ่งทำแล้วลูกค้าจะพอใจเท่านั้น บางสิ่งที่ทำไปแล้วไม่สนองต่อความพอใจลูกค้าก็เป็นการสูญเปล่าซึ่งควรขจัดออกไป



“มุ่งมั่นที่จะก้าวไปสู่ความเป็นผู้นำของประเทศในการเป็นผู้ผลิตเบากระดยนต์หนึ่ง”

Mbp : ข้อแนะนำสำหรับองค์กรที่สนใจในการนำ TQM ไปใช้ในการบริหารองค์กร

- Ans :
1. ผู้บริหารสูงสุดขององค์กรต้องมีความมุ่งมั่นและอดทนในการนำ TQM มาประยุกต์ใช้ในองค์กรเนื่องจากจะไม่เกิดผลในระยะสั้น ๆ เพราะการประยุกต์ใช้ TQM ต้องใช้เวลาในเรื่องของการถ่ายทอดแนวคิดความรู้ในการทำใหักระจายอย่างทั่วถึงทั้งองค์กร อีกทั้งเมื่อนำไปปฏิบัติซึ่งก็คือเกิดการปรับปรุงงานในทุกระดับชั้น และทุกหน่วยงานก็ต้องใช้เวลาในการดำเนินการพอสมควร
 2. ต้องสร้างแรงจูงใจให้พนักงานด้วยวิธีต่างๆ เท่าที่องค์กรพึงจะทำได้ อาทิ จัดประกวดการปรับปรุงงานโดยวิธี QC STORY และให้รางวัลกับความคิดสร้างสรรค์ซึ่งสร้างคุณประโยชน์ ฯลฯ นอกจากนี้ องค์กรควรแจ้งให้พนักงานทราบว่า การทำ TQM จะก่อให้เกิดประโยชน์อย่างไร กับใคร และตัวพนักงานเองจะได้อะไร รวมทั้งต้องจัดให้มีการศึกษาด้านที่คิวเอ็มแก่พนักงานอย่างทั่วถึง

3. องค์กรที่จะทำ TQM ควรจะมีความพร้อมในเรื่องของ KNOW HOW การผลิตหรือการบริการอยู่แล้วเป็นพื้นฐาน เพราะ TQM จะเข้ามาช่วยปรับปรุงประสิทธิภาพ ลดการใช้ทรัพยากรต่างๆ และลดความสูญเสียจากกระบวนการเดิมที่สามารถผลิตหรือให้บริการได้อยู่แล้ว เพียงแต่ยังเป็นกระบวนการที่มีประสิทธิภาพต่ำเท่านั้น
4. ผู้บริหารสูงสุดและระดับจัดการจะต้องมีความเสียสละเพราะในช่วงต้น ๆ ของการประยุกต์ใช้ TQM จะมีลักษณะ TOP - DOWN กล่าวคือ ในระดับบนจะต้องผลักดันให้เกิดการดำเนินการอย่างจริงจัง และต่อเนื่อง ไม่ว่าจะเป็นการบริหารเชิงมุ่ง (HOSHIN KANRI) และการบริหารกระบวนการที่เป็นงานประจำ (QUALITY PROCESS MANAGEMENT) ทั้งนี้เพื่อมุ่งที่จะสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้า ก็ล้วนที่จะต้องเริ่มต้นจากระดับบนลงมาสู่ระดับล่างทั้งสิ้น นอกจากนี้ทีมบริหารก็ต้องทำหน้าที่วินิจัย QC STORY BOARD ของหน่วยงานต่างๆ ที่ดำเนินการปรับปรุงงานในส่วนของตน ทั้งนี้เพื่อให้เกิดการปรับปรุงงานที่จะได้ผลอย่างแท้จริง อีกทั้งยังเป็นการฝึกอบรมทักษะที่ถูกต้องในลักษณะ OJT ให้กับพนักงานอีกด้วย
5. ทำ TQM ให้ถูกวิธีและถูกทางรับรองว่าได้ผลดีคุ้มค่า อย่างแน่นอนและยั่งยืนครับ



ประวัติ คุณวีระพล ไชยธีรรัตน์ (โดยสังเขป)

- ❖ ปัจจุบันดำรงตำแหน่ง รองกรรมการผู้จัดการ บริษัท ชัยวัฒนา แทนเนอรี่ กรุ๊ป จำกัด (มหาชน)
- ❖ การศึกษา จบ MBA จากมหาวิทยาลัยรามคำแหง
- ❖ ศึกษาทางด้าน วิศวกรรม จากสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ
- ❖ ศึกษาเพิ่มเติมเกี่ยวกับอุตสาหกรรมฟอกหนัง, เคมี จากประเทศอังกฤษ 2 ปี

