

MANAGEMENT BEST PRACTICES

แหล่งรวมความรู้และแบบอย่างที่ดีเยี่ยมด้านการบริหารธุรกิจที่เป็นเลิศ



พยาน ธรรมะ ปัญญา ศิลปะผ้าไทย นำ คอลัฟโทมส์ สู่ TQM

เรื่องเด่นในฉบับ

แบบอย่างที่ดีเยี่ยมในการบริหารการตลาดและการขาย p.15

การจัดการความขัดแย้งด้วยสันติวิธี p.29

การสรรหาปัญญาของบุคคลคุณภาพ p.33

ผลิดภาพองค์กรแห่งฝัน p.49

โคเซ็นวาระพิเศษเพื่อสิ้น ระบบ EHS p.41

การบริหารจัดการความรู้ p.59

www.tqmbest.com

เว็บไซต์เพื่อเผยแพร่ความรู้ด้านการบริหารธุรกิจแห่งแรกในประเทศไทย



80 บาท

กว่าจะมาเป็นบริษัท กอล์ฟโทม ซินดิเคท จำกัด

จบการศึกษาจากมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา ซึ่งสมัยนั้นยังเป็นวิทยาลัยครูสวนสุนันทา เรียนจบ ปกศ.ชั้นต้นก็ต่อ ปกศ.ชั้นสูง จบเอกภาษาไทย ใ้รับราชการอยู่ 2 ปี แล้วย้ายมาเรียนต่อปริญญาตรี คณะครุศาสตร์บัณฑิต ซึ่งในปีนั้นเปิดวิชา ศิลปะเป็นปีแรก เราก็เลยเลือกเรียนศิลปะ และเรียนจบเมื่อปี พ.ศ.2524 รับราชการเป็นครูสอนศิลปะที่โรงเรียนสระแก้ว แล้วย้ายมาสอนศิลปะที่โรงเรียนสารวิทยา ขณะรับราชการเป็นครูอยู่นั้น ได้รับการเรียกตัวไปอยู่หน้าห้องของ ฯพณฯ พลเอกมานะ รัตนโกเศฐ ซึ่งขณะนั้นท่านดำรงตำแหน่ง รัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการ โดยไปทำหน้าที่เป็นเลขานุการห้อง จนกระทั่งเข้าสมัย ฯพณฯ ดร.ชัยภักดิ์ ศิริวัฒน์ เป็นรัฐมนตรีช่วยว่าการกระทรวงมหาดไทย แล้วจึงลาออก ขณะที่ได้รับราชการอยู่นอกเวลาราชการก็ทำงาน sideline ไปด้วย คือ หนังสือเวียนน่ารักกับหนังสือเรา ได้สั่งสมประสบการณ์ขณะเป็นลูกจ้างอยู่พอสมควร ด้วยความที่เป็นคนรักศิลปะ รักสวยรักงาม ก็เลยคิด Fashion Ad ซึ่งอาจจะบอกได้ว่าเป็นคนแรกที่คิดทำ โดยทำของดีกไบหยกทั้งหมด รวมถึงสยามเซ็นเตอร์ จริงๆ แล้ว ทำงานมาตั้งแต่สมัยเป็นนักศึกษาที่สวนสุนันทา ทำ sideline เขียนคอลัมน์เล็กๆ ชื่อ จ้อ จุก จิก

พอจบมารับราชการที่หน้าห้อง และทำงานพิเศษโดยเป็น ผจก.ฝ่ายโฆษณา สมัยก่อน การทำงานโฆษณาจะรวบอยู่คนเดียว เราเป็น ผจก.ฝ่ายการตลาดก็จะมีเป้าหมาย ได้ค่าคอมมิชชั่น นึกย้อนไปแล้วต้องขอขอบคุณเจ้านายเก่าที่มองเห็นแววของเรา เพราะจบศิลปะแล้วข้ามขั้นไปเป็นผจก.ฝ่ายการตลาด

แต่มันก็ถือเป็นข้อได้เปรียบคือ เวลาไปหาลูกค้า เราสามารถ lay out งานโฆษณาให้ลูกค้าเข้าใจได้ทันที

ตอนนั้นหนังสือเวียนน่ารัก กับหนังสือเรา มันเริ่มขาดทุนเริ่มจะแย่ เจ้านายมองเห็นว่า เราน่าจะทำได้ และตอนทำครั้งแรก ก็ไม่ได้ทำด้วยตัวเอง แต่ใช้ connection ส่วนตัวที่มีอยู่ และก็ถือเป็นโชคดีที่เรามี connection ที่ดี โดยเราไปสยามเซ็นเตอร์กับเพื่อนๆ ที่เรียนทางด้านนี้มา จบมาก็ไปเปิดร้านกันเช่น Coconut, แมงมุม ทำให้เวลาไปขอโฆษณามาแล้วได้ค่าคอมมิชชั่น ก็เกิดความประทับใจว่า งานแบบนี้ได้เงินเยอะดีกว่ามานั่งทำ art เราจึงทำควบคู่กันไประหว่างรับราชการ

ก่อนจะแต่งงาน คุณชาญวิทย์ ผลชีวิน (สามี) ก็มาคุยเรื่องนี้ ตอนนั้นก็อายุ 30 ปีแล้ว และยังไม่คิดเรื่องแต่งงานเลย พอเขามาขอแต่งงาน จึงต่อรองไปว่า เราจะขอทำหนังสือ หลังจากที่แต่งงานและมีลูกให้แล้ว เขาก็รับปาก คิดว่าคงจะรับปากไปอย่างนั้นเอง แต่พอหลังจากที่ได้ทำหน้าที่ให้เขาแล้ว เราก็ทวงสัญญาเรื่องทำหนังสือ ตอนนั้นอยากทำหนังสือแฟชั่น ทำเป็น Fashion Ad คือขายด้วยแค็ตตาล็อก แล้วสามีคงทนการรบเร้าจากเราไม่ไหว ก็เลยให้เราไปทำที่สยามกีฬา ด้วยความที่เขาเป็นคนมีวิสัยทัศน์กว้างไกล เป็นนักกีฬา เขาก็ให้เราไปทำกีฬา กอล์ฟ ซึ่งตอนนั้นหนังสือกอล์ฟโทมเริ่มแยแล้ว เขาเห็นว่าเราอยากทำหนังสือ แต่ไม่ยอมลงทุนให้ เขาให้เราไปหัดเล่นกอล์ฟ ตอนแรกก็ไม่ไป เพราะเรารักสวยรักงาม ไม่อยากตัวดำ สามีเลยพาไปได้รฟกอล์ฟตอนกลางคืนที่สนามม้านางเลิ้ง ก็ได้ไป





มาไม่เคยได้รับความผิดหวังในเรื่องของการทำงาน แต่อาจจะมึผิดหวังในเรื่องของลูกน้องหรือเจ้านายไม่ได้ตั้งใจบ้าง ก็จะเก็บมาเป็นข้อมูลว่าถ้าเรามีลูกน้อง เราจะไม่ทำแบบนี้กับเขา ตอนนั้นเป็นเจ้าของแต่ก็มีหุ้นส่วนด้วย พอคุณ ย.โยง (เอกชัย นพจินดา) เสียชีวิต ก็เกิด IMF จากที่เคยอยู่ลำดับที่ 5 ก็ร่วงลงมาอยู่ที่ 0 เลย เพราะไม่มีใครลงโฆษณา คือลงแต่ไม่มีเงินให้ ก็จะได้เป็นบาร์เตอร์แทน ตอนนั้นแก้ไขวิกฤตเศรษฐกิจด้วยสติปัญญาของเรา และได้รับคำแนะนำจากสามี โดยเอาบาร์เตอร์โฆษณาที่มีอยู่ไปขายเพื่อเอาเงินกลับมา ช่วงนั้นก็ล้มลูกคลูกกลานมาตลอด และคิดว่าที่อยู่ได้น่าจะมาจากผลบุญของชาติปางก่อน ไม่อย่างนั้นคงต้องปิดหนังสือไปแล้ว เพราะไม่มีรายได้อะไรนอกจากบาร์เตอร์ ยกตัวอย่างสนามกอล์ฟที่เราเคยได้เงินสดจากเขา เราก็ได้แต่กรีนฟี ซึ่งมันก็จะหมดอายุปีต่อปี จึงปรึกษากับสามีว่าจะทำยังไงดี เขาก็แนะนำให้จัดกิจกรรม ก็คือเอาบาร์เตอร์ที่ได้จากสนามกอล์ฟมาจัดกิจกรรมให้นักกอล์ฟ กรีนฟีก็มีค่าเป็นเงินขึ้นมา เหมือนไปเก็บเงินกลับมาจากนักกอล์ฟ แต่ตอนนั้นยังไม่ได้จัดกิจกรรมเป็นเรื่องเป็นราวนัก เพียงแต่แก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าไปก่อน

เห็นคนแต่งตัวเล่นกอล์ฟ มีกางเกงขาสั้น มีถุงมือ มีหมวก มันดูน่ารักไปหมด เขาก็เลยแนะนำให้ไปทำแพชั่นกอล์ฟ เราก็เห็นว่าเข้าท่าดี หลังจากนั้นก็พาไปออกรอบ ก็เริ่มติดใจ ก็ไปบ่อยเข้า จึงมาเริ่มจับแพชั่นกอล์ฟ โดยทำเป็น Supplement ในหนังสือพิมพ์กอล์ฟใหม่ ครั้งแรกเป็นเหมือน Partner กับหนังสือพิมพ์กอล์ฟใหม่ ทำในส่วนของหน้าแพชั่น ซึ่งทำกำไรได้เท่าไร ก็แบ่งกันคนละครึ่ง พอทำได้ก็เริ่มเกิดความมั่นใจว่า เราจะทำหนังสือกีฬาได้แน่นอน

ก่อนที่จะมาเรียนระบบ TQM ได้ใช้ความรู้ของตัวเอง และการตีกอล์ฟ มาช่วยแก้ปัญหาธุรกิจ ซึ่งก็สามารถช่วยประคองธุรกิจได้ ก็พากอล์ฟถือเป็นกีฬาที่ทำขาย เพราะต้องแข่งกับตัวเอง สอนให้ใจเย็น แก้ปัญหาด้วยสติ ทำให้เราได้เพื่อน ได้ผลประโยชน์ทางธุรกิจ ซึ่งสามารถนำมาปรับใช้ในชีวิตประจำวันได้ เพราะเราเป็นคนใจร้อน เอาแต่ใจตัวเอง เราจะชอบเอาบทเรียนที่ได้จากการตีกอล์ฟมาคิด อย่างเรื่องการทำหนังสือจริงๆ ก็ถูกคาน เพราะการทำหนังสือต้องใช้เงินจำนวนมาก พอทำหนังสือมาได้ระยะหนึ่ง คุณรวี โหลทอง เจ้าของหนังสือพิมพ์สยามกีฬา มองเห็นว่าเราน่าจะพาหนังสือเขาไปรอดได้ แล้วขณะนั้น

บริษัท สยามกีฬา กำลังจะเข้าตลาดหลักทรัพย์พอดีจึงถือโอกาสนี้แยกตัวออกมาทำด้วยตัวเอง เป็นเจ้าของเต็มตัว ซึ่งปัจจุบันนี้ก็เป็นเวลา 15 ปีแล้ว ช่วงที่เริ่มทำธุรกิจเป็นยุคเศรษฐกิจฟองสบู่ จะขอโฆษณาใครก็ได้หมด เราก็เลยได้ใจ ซึ่งการที่ไม่ผิดหวังอะไรเลยมันก็ดี เพราะตลอดเวลาที่เป็นลูกจ้าง

ต่อมาได้รับงานจากธนาคารยูโอบี จัดทำเป็น Visa Golf card ที่สามารถใช้ได้ทั่วโลก หลังจากนั้นก็มาทำวีซ่าให้ธนาคารเอเชีย แต่เผอิญว่าธนาคารยูโอบีมา take over ไปเสียก่อน โครงการนี้ก็เลยหยุดไป จึงมีโอกาสได้ไปเรียนต่อปริญญาโท ซึ่งการไปเรียนครั้งนี้เหมือนเราถูกกำหนดให้ไปเรียน ให้ไปทำหน้าที่ เพราะตัวเราหมดไฟเรื่องนี้ไปนานแล้ว โดยส่วนตัวเป็นคนที่น่าบถือพระนางเจ้าสุนันทา นับถือในความรักอันยิ่งใหญ่ของพระองค์ท่านที่เปรียบเหมือนทศมาศ เป็นความรักที่อมตะ จึงคิดว่าสิ่งที่ท่านมาบอกในนิมิตน่าจะลงไปเรียนดู เรื่องนี้หากเล่าให้ใครฟังก็คงไม่มีใครเชื่อ แต่จะเล่ากันในสายธรรมเท่านั้น

เหตุผลที่เลือกเรียนปริญญาโท TQM

ตอนไปเรียนครั้งแรก พวกเพื่อนๆ คนอื่นก็เริ่มเรียนกันไปแล้ว 1 สัปดาห์ รศ.ดร.ช่วงโชติ พันธุเวช ซึ่งเป็นอธิการบดีของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทาคนปัจจุบันมาชวนให้ไปเรียนในส่วนของ VIP แล้วเราเป็นคนไม่มีความรู้เรื่อง IT เลย ใช้คอมพิวเตอร์ไม่เป็น (เพราะให้แต่ลูกน้องทำ) พอเห็นพวกเพื่อนๆ ใช้โน้ตบุคเรียนกัน ก็ถอดใจเลย คิดว่าเรียนไม่ได้แน่ๆ แต่ รศ.ดร.ช่วงโชติ ก็มาให้กำลังใจว่าเราทำได้ พอได้มาเรียน TQM กับ ดร.วีรพจน์ ลือประสิทธิ์สกุล (ประธานกรรมการบริษัท ทีคิวเอ็มเบสท์ จำกัด) ก็เกิดความประทับใจมากเพราะท่านเอาธรรมะเข้าไปสอดแทรกในบทเรียนที่เราปฏิบัติอยู่แล้ว ซึ่งเราเริ่มปฏิบัติจริงจังมาตั้งแต่ปี พ.ศ.2545 ทั้งที่เมื่อก่อนเป็นคนไม่เชื่อในเรื่องแบบนี้ ตลอดเวลา 15 ปีสามีจะบอกตลอดว่า เรากินบุญเก่าอยู่นะ ถ้ามเราว่าทำไมเราไม่สวดมนต์ไหว้พระ เราก็จะเถียงกลับ

ว่า เราเป็นคนดี ไม่เคยทำร้ายใคร มีแต่ให้คนอื่น เราเชื่อในความดี แต่ไม่เชื่อว่าการสวดมนต์จะส่งผลอะไรกับตัวเรา ประกอบกับไม่เคยเจอเหตุการณ์ที่ทำให้ถึงกับเลือดตกยางออก จนกระทั่งวันที่เจอกับวิกฤตในการทำธุรกิจ ก็เริ่มกลับมาคิด และพอดีได้ไปฟังบทสวดพระมหากรุณาธิคุณที่เป็นบทสวดของทิเบต ซึ่งเป็นบทสวดบูชาพระพุทธเจ้าทุกพระองค์ พระโพธิสัตว์ที่ให้เราข้ามพ้นห้วงเหวแห่งทุกข์ไปพบกับความสุขด้วยสติปัญญา ซึ่งตรงกับใจคือ เราเป็นคนชอบสติปัญญา นับตั้งแต่วันที่ 1 เดือน 9 ปี พ.ศ.2545 จึงสวดมนต์มาโดยตลอด ซึ่งที่ผ่านมาได้รับแต่สิ่งดีๆ มาตลอด

ถ้าเป็นนักฟุตบอล เงินรางวัล
ที่ได้คือแรงจูงใจภายนอก
แต่ที่สร้างความแข็งแกร่งที่สุดก็คือ
แรงจูงใจภายใน



พอมาริเริ่มหนังสือ เราก็เอาความรู้ที่ได้รับมาปรับใช้ในการทำงานทันที แต่ไม่ได้ใช้เต็มรูปแบบ ได้ไปปรึกษากับ ดร. วีรพจน์ ว่าในอนาคตจะเรียนเชิญอาจารย์มาให้คำปรึกษา แนะนำระบบ TQM แน่นนอน ตอนช่วงที่พลิกวิกฤตเป็นโอกาสนั้น เป็นจังหวะเดียวกับที่ได้เรียนหนังสือกับอาจารย์ เหมือนไปสานรอยต่อที่เคยไปแถมมา แต่เรายังทำไม่ได้เต็มที่ ก็ยังคงมุ่งหาโฆษณาเหมือนเดิม ต้องเสียเงินกับค่าคอมมิชชั่นที่เซลล์เรียกค่าตัวแพงๆ แต่ทำงานได้เพียง 3 เดือนก็ลาออก ซึ่งพอได้มาเรียนกับ อ.วีรพจน์ เราก็มั่นใจว่าจะพาธุรกิจไปรอดแน่นอน และช่วงนั้นก็ห้ามไม่ให้มีการโฆษณานำมา ซึ่งเบียร์ข้างเป็นลูกค้าโฆษณาของเราอยู่ ก็นำแนวคิดจากที่เรียนมาใช้ทันที โดยเปลี่ยนจากการโฆษณามาเป็นการจัดกิจกรรมเต็มรูปแบบ แล้วก็ประสบความสำเร็จ โดยสร้างเป็นระบบสมาชิกให้เหมือน นสพ.กอล์ฟไทม์ เราไม่เสียลูกค้าไป และได้จัดกิจกรรมแทน ซึ่งผลตอบแทนที่ได้มากกว่ากันหลายเท่า แม้กระทั่งเรื่องการขายที่ขายอดไม่ถึงเป้าที่กำหนดก็จะได้ค่าคอมมิชชั่นนั้น อ.วีรพจน์ก็สอนในเรื่องการใช้แรงจูงใจภายในและแรงจูงใจภายนอก การให้ค่าคอมมิชชั่นมากๆ กับเซลล์ถือเป็นแรงจูงใจภายนอก ซึ่งเราทำมาตลอด อาจารย์เปรียบเทียบให้ฟังว่า ถ้าเป็นนักฟุตบอล เงินรางวัลที่ได้คือแรงจูงใจภายนอก แต่ที่สร้างความแข็งแกร่งที่สุดก็คือแรงจูงใจภายใน เราก็นำเรื่องนี้มาใช้กับพนักงาน โดยที่ไม่ต้องให้เซลล์อีกต่อไป ยังมีค่าคอมมิชชั่นเหมือนเดิม แต่สร้างแรงจูงใจภายในคือ ให้พนักงานทุก

คนช่วยกันหาโฆษณาให้บริษัท แต่เราจะไม่เรียกค่าคอมมิชชั่น จะใช้คำว่า "ค่าเหนื่อย" จริงๆ แล้วมันก็มองดูคล้ายกัน เพียงแต่แรงจูงใจภายใน คือการเพิ่มเงินเดือนของพนักงานเอง ซึ่งถ้าเป็นค่าคอมมิชชั่น เซลล์จะแย่งกัน

รู้สึกประทับใจ อ.วีรพจน์ตรงที่เอาธรรมะมาใช้ในการสอน เอาสัจธรรมของมนุษย์มาเข้ากับระบบ มันทำให้เราได้รู้ว่ ธรรมะของพระพุทธเจ้าก็คือธรรมชาติ ปัญหาทุกอย่างแก้ไขได้หมด ถ้ามีสติปัญญา แต่ TQM ที่ได้มาเป็นอะไรที่มหาคาลสำหรับธุรกิจ



ความเปลี่ยนแปลงหลังจากที่นำระบบ TQM มาปรับใช้

ไม่มีพนักงานคนไหนรู้ว่านำระบบ TQM มาใช้ เราใช้วิธีการค่อยๆ ผสมผสานกับการทำงานให้พนักงานซึมลึกไปเรื่อยๆ เพราะธุรกิจของการทำหนังสือจะไม่ใช้เป็นเวลาการทำงานที่ตายตัว จึง

ไม่สามารถนำระบบมาใช้ได้ทั้งหมดในคราวเดียว เราว่าพนักงานจะมีปฏิกิริยาอย่างไร จึงต้องทำอย่างรอบคอบและค่อยเป็นค่อยไป ซึ่งในอนาคตได้วางแผนว่าจะนำระบบเข้ามาใช้อย่างเต็มรูปแบบแน่นอน





จึงอยากให้คนไทยกลับมาใช้ผ้า
ไทยที่เป็นสมบัติของชาติ เงินก็ยังคง
หมุนเวียนอยู่ในประเทศ ซึ่งไม่ได้หมายความว่า
ความว่าจะกลับไปนั่งจูงกระบะเบน หรือใส่ชุดไทย
โบราณ แต่เป็นไทยประยุกต์ ซึ่งสิ่งเหล่านี้เรากล้าพูด
ได้เต็มปากว่า “เราทำเพื่อแผ่นดินไทย” ขอให้คนไทยช่วย
กันสนับสนุนสินค้าที่ผลิตจากฝีมือคนไทย อย่างน้อยก็มีส่วน
ร่วมที่ทำได้เพื่อแผ่นดินของเรา แม้จะเป็นแค่เพียงบางส่วนก็ตาม
ต่างชาติยังเห็นว่าของของเรามีคุณค่า แล้วเราคนไทยแท้ๆ ทำไม
ไปเห็นของเค้าดีกว่าของเรา อยากฝากข้อคิดตรงนี้ไว้สำหรับเรา
คนไทยด้วยกัน



ธุรกิจผ้าไทยและเทียนหอมประดิษฐ์

ธุรกิจอีกด้านหนึ่งซึ่งเป็นสินค้าที่ทำจากผ้าไทย ไม่ว่าจะ
เป็นเสื้อผ้า กระเป๋า ฯลฯ ภายใต้อาณาจักร “พระนาง” เทียนหอม
ประดิษฐ์ ภายใต้ชื่อ “Candle of Dreams” มีวางจำหน่ายที่ร้าน
Homeport พัทยา ซึ่งได้รับความสนใจจากต่างชาติเป็นจำนวนมาก
เดอะมอลล์บางกะปิ ชั้น 4 และโชว์รูมที่ บริษัท กอล์ฟไทม์
ซินดิเคท จำกัด และยังได้นำผ้าไทยมาใช้ในกีฬากอล์ฟ ไม่ว่าจะ
เป็น เสื้อ กางเกง กระเป๋า ภายใต้อาณาจักร “ONYX” ซึ่งใส่แล้ว
สบายเหมาะกับสภาพอากาศบ้านเรา

“เราทำเพื่อแผ่นดินไทย”
ขอให้คนไทยช่วยกันสนับสนุนสินค้า
ที่ผลิตจากฝีมือคนไทย
อย่างน้อยก็มีส่วนร่วมที่ทำได้เพื่อแผ่นดินของเรา
แม้จะเป็นแค่เพียงบางส่วนก็ตาม

