



ประวัติความเป็นมาในการก่อตั้งบริษัท และรูปแบบของกิจการ

บริษัทนันทยางการทออุตสาหกรรม จำกัด (Nan Yang Knitting Factory Co.,Ltd.) หรือ เรียกสั้นๆ ว่า NYK ก่อตั้งขึ้นเพื่อเป็นโรงงานรับจ้างฟอกย้อม เส้นด้าย และ ผ้าดัก COTTON, TC, CVC, Polyester เป็นต้น ตั้งอยู่ที่ 19 หมู่ 5 ถ.เศรษฐกิจ 1 ต.ท่าไม้ อ.กระทุ่มแบน จ.สมุทรสาคร 74110

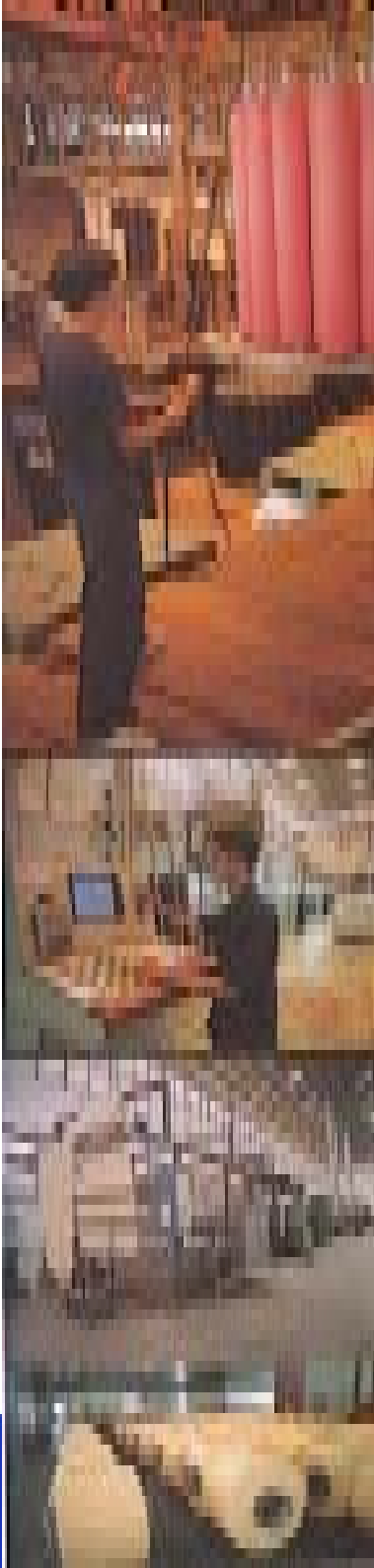
ในปี พ.ศ. 2515 เป็นบริษัทในกลุ่มนันทยางเท็กซ์ไทล์ ซึ่งเป็นผู้ผลิตสิ่งทอครบวงจรตั้งแต่ ปั่นด้าย ทอผ้า ฟอกย้อม พิมพ์ผ้า และตัดเย็บเสื้อผ้าสำเร็จรูป ตลอดจนธุรกิจที่มีความต่อเนื่องกันในสิ่งทอโดยแบ่งการบริหารออกเป็น 4 B.U. (Business Unit) แต่ละ B.U. มีกรรมการผู้จัดการเป็นผู้ดูแลผลประกอบการให้เป็นไปตามเป้าหมาย ลูกค้านของบริษัทเป็นทั้งผู้ขายผ้า หรือโรงงานตัดเย็บเสื้อผ้าที่อยู่ในต่างประเทศ และภายในประเทศ NYK ได้เริ่มทำการผลิตเมื่อปี 2516 ด้วยกำลังการผลิต 5 ตันต่อวัน ได้มีการขยายกำลังการผลิตอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอใน 30 ปีที่ผ่านมา

ปัจจุบันกำลังการผลิตฟอกย้อมเป็น 80 ตันต่อวัน และได้ผ่านการรับรองระบบคุณภาพ ISO 9001:2000 เมื่อปี 2544 และ ISO 14001:1996 ในปี 2546





เหตุผลในการตัดสินใจในการเริ่มนำระบบ TQM มาใช้ในการบริหารองค์กร



สืบเนื่องจากผู้นำระดับสูงของกลุ่มนันทยางเท็กซ์ไทล์เห็นความจำเป็นที่จะต้องปรับเปลี่ยนการบริหารองค์กร เพื่อตอบสนองของความต้องการของภาวะวิกฤตเศรษฐกิจ และเพื่อให้องค์กรสามารถรักษาระดับการเติบโต และสามารถอยู่รอดได้อย่างยั่งยืน ด้วยผลประกอบการที่ดี

ในปี 2543 จึงได้มีการเตรียมรับมือกับการเปลี่ยนแปลงหลัง WTO โดยกำหนดวิสัยทัศน์ และวางกลยุทธ์ที่จะไปให้ถึงสิ่งที่ฝัน ในช่วงเริ่มต้นได้มีโอกาสศึกษาเครื่องมือบริหารแบบต่าง ๆ จากหลายบริษัทที่ประสบความสำเร็จ ได้ใช้ TQM เป็นแนวคิดในการบริหาร จึงได้เริ่มต้นทำกิจกรรมหลายอย่างที่เกี่ยวกับ TQM รวบรวม 1 ปี แต่ยังไม่เป็นรูปธรรมที่จะก่อให้เกิดความสำเร็จ ในส่วนงานพอกย้อมซึ่งถือว่าเป็นหัวใจสำคัญที่จะเพิ่มมูลค่าให้แก่ผลิตภัณฑ์ของทั้งกลุ่ม ขณะเดียวกันโอกาสจะสร้างผลกระทบในด้านลบก็มีมาก จึงตัดสินใจมุ่งมั่นที่จะต้องใช้กลยุทธ์ทางธุรกิจที่มี TQM เป็นแนวทางการพัฒนาระดับคุณภาพ กระบวนการการบริหารจัดการ และผลิตภัณฑ์ที่ผลิตอย่างจริงจัง โดยมีเป้าหมายในการมุ่งสร้างความพอใจให้แก่ลูกค้า เพื่อดำเนินธุรกิจได้อย่างมั่นคงยั่งยืน

ภายหลังจากที่ได้รับการรับรองตามมาตรฐาน ISO 9001:2000 ในปี 2544 แล้ว ได้ตระหนักถึงความจำเป็นของการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

ในปี 2545 ได้สมัครเข้าร่วมโครงการสร้างศักยภาพการแข่งขันขององค์กรโดยใช้ TQM ซึ่งทาง สวทช เป็นผู้ดำเนินโครงการ และมี ดร.วีรพจน์ ลือประสิทธิ์สกุล เป็นวิทยากรที่ปรึกษา ซึ่งส่วนตัวได้รู้จักกับ ดร.วีรพจน์ จากบทความที่เกี่ยวกับ TQM ที่ท่านเขียนลงหนังสือพิมพ์ ตั้งแต่ปี 1997 และได้ติดตามอ่านหนังสือของท่านมานาน จึงมีความเลื่อมใสศรัทธาต่ออาจารย์มาก เมื่อได้รับการคัดเลือกเข้าร่วมโครงการ ก็ได้มีการถ่ายทอดความรู้ประสบการณ์ และคำชี้แนะจากอาจารย์อย่างเป็นกันเอง เมื่อโครงการได้ยุติลงภายใน 1 ปี เราได้ทำ Policy Management และ Daily Management แต่การตรวจวินิจฉัยยังอยู่ในขั้นเริ่มต้นเท่านั้น จึงได้รับความช่วยเหลือสนับสนุนจากทาง สวทช ต่ออีก 1 ปี





รูปแบบ TQM ที่บริษัทนำมาประยุกต์ใช้

เป็นแบบผสมผสาน คือ เริ่มจากแนวทางจากบนลงล่าง โดยเริ่มต้นจากการกำหนดเป้าหมายการปรับปรุงคุณภาพของระดับองค์กรก่อน และโดยใช้แนวทางจากล่างขึ้นบนด้วย Small Group Activity



A. เรา มีความเชื่อมั่นว่าความสำเร็จของทีมงาน มีคุณค่าและประสิทธิผลมากกว่าผลบวกของความสำเร็จแต่ละคน ฉะนั้นจึงเน้นเรื่องการสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่จะทำให้เกิดการทำงานเป็นทีม โดยทุกคนเป็นสมาชิกทีมที่จะร่วมทำงานกันอย่างมีทีมสปิริต เพื่อมุ่งสู่จุดหมายเดียวกัน

B. Small Group Activity การมีส่วนร่วมของพนักงานตามแนวทาง TQM ทำให้มีการจัดทำกิจกรรมกลุ่ม ที่เปิดโอกาสให้พนักงานร่วมกันอบรมสัมมนา เรียนรู้ แลกเปลี่ยนความคิดเห็น ทำให้มีการแสดงความสามารถอย่างเต็มที่ กิจกรรมเหล่านี้ ได้แก่ 5S, Kaizen, TPM

C. Project Owner ในแต่ละปี NYK จะมีโครงการซึ่งแบ่งประเภทออกเป็นโครงการใหม่ Innovative, ลดต้นทุน, เพิ่มประสิทธิผล ลดขั้นตอนการทำงาน หรือแก้ปัญหาโดยคัดเลือกผู้บริหารโครงการตามความสามารถ ทักษะ ความรับผิดชอบ และให้คัดเลือกผู้ช่วยและลูกทีม เพื่อร่วมกันทำโครงการจนสำเร็จ ซึ่งสร้างความภาคภูมิใจ และเพิ่มความมั่นใจแก่สมาชิกทั้งทีมมาก

โดยวิธีการบริหารเป็นแบบการกระจายอำนาจไปสู่ผู้บริหารระดับฝ่ายโดยแต่งตั้งเป็น Cross Functional Team เน้นการทำงานที่เป็นลักษณะข้ามสายงาน แทนที่จะเป็นแนวดิ่งตามภาระหน้าที่อย่างเดียว โดยวิธีนี้ นอกจากลดภาระที่ผู้บริหารต้องเป็นผู้นำทีมในทุกกิจกรรมแล้ว ก็ได้ประโยชน์ คือ

1. พนักงานมีโอกาสสัมผัสกับหน่วยงานอื่น ทำให้ได้ถ่ายทอดความรู้ และรับความช่วยเหลือระหว่างหน่วยงานหรือบุคคลจากเดิมที่เคยต่างคนต่างคิดต่างทำ
2. เป็นการสร้างผู้นำให้เกิดขึ้น ที่กล้าคิดกล้ารับผิดชอบกล้าแสดงออก และเป็นที่ยอมรับ
3. สร้างบรรยากาศของความโปร่งใสในการทำงาน รู้จักกันมากขึ้น เพิ่มความร่วมมือ เข้าใจกันได้ดีขึ้น





อุปสรรคที่พบในตอนเริ่มต้นการทำ TQM

ผู้บริหารระดับบนยังไม่เข้าใจ ในแนวคิด TQM และขาดประสบการณ์ จึงทำให้เกิดความสับสนอยู่บ้างที่จะติดตามหรือผลักดันให้เกิด จนกระทั่งได้เข้าเรียนกับ ดร.วีรพจน์ จึงเริ่มเกิดความเข้าใจ และได้รับคำอธิบายอย่างตรงประเด็นคำชี้แนะที่เป็นกันเอง ตรงไปตรงมาของอาจารย์ทำให้เกิดความกล้า ความมั่นใจและอยากจะทำ เมื่อลงมือปฏิบัติแล้ว ได้ความรู้ก็จะกลับไปทบทวนปรับปรุง Policy หรือ HOQ ที่เคยทำมาก่อนให้รัดกุมยิ่งขึ้น

พนักงานทั่วไป ไม่พบการต่อต้านรุนแรง แต่ความไม่แน่ใจที่จะร่วมมืออยู่บ้าง เพราะขาดการเรียนรู้มาก่อน ตลอดจนขาดการสื่อสารที่ดีจากผู้บังคับบัญชามีอยู่บางส่วนที่คิดว่าเป็นงานเพิ่มเติม นอกเหนือจากงานประจำ แต่

หลังจากที่ได้รับคำอธิบายและการอบรมพบว่า ได้เรียนรู้และแก้ปัญหาของตน และหน่วยงานได้ จึงเกิดการปรับเปลี่ยนทัศนคติยอมรับเพิ่มขึ้น ประกอบกับผู้บริหารทุกท่านให้การสนับสนุน ส่งเสริม และผลักดันอย่างจริงจัง อุปสรรคต่าง ๆ ก็ลดลงไปมาก





ความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น หลังจากนำระบบ TQM เข้ามาใช้

ปัจจุบันยังถือว่า TQM ที่เราปฏิบัติอยู่แค่ขั้นปฐม เรายังต้องทบทวน HOQ, Hoshin Kanri และ PM รวมทั้งจัดให้การติดตามวินิจฉัยมีอย่างต่อเนื่อง อย่างไรก็ตามความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างเห็นได้ชัด มีดังนี้

- ☺ ผู้บริหารเกิดความรู้ ทักษะในการบริหารจัดการแบบใหม่ โดยมีแนวคิดที่ชัดเจน
- ☺ มีการตั้งค่าดัชนีชี้วัด KQI ความสำเร็จขององค์กร และ KQi ของหน่วยงาน หรือบุคคลที่ชัดเจน และเป็นที่ยอมรับ
- ☺ มีการประเมินผลสัมฤทธิ์จากกระบวนการทำงานอย่างจริงจัง
- ☺ มีการทำวงจร PDCA เพื่อปรับปรุงให้ดีขึ้นในหลาย ๆ หน่วยงานด้วยความสมัครใจ
- ☺ มีการเก็บตัวเลขด้วยข้อมูลที่เชื่อถือได้ ใช้ตัวเลขจริงทางสถิติ เพื่อวินิจฉัย ลดการใช้ความรู้สึกในการตัดสินใจ
- ☺ มีความคิดสร้างสรรค์ และเกิดองค์ความรู้ใหม่จากการค้นคว้า ปรับปรุงจาก Kaizen
- ☺ มีการจัดการองค์ความรู้โดยบันทึก รวบรวม และถ่ายทอดกันได้ด้วยระบบสารสนเทศที่ทันสมัย
- ☺ พนักงานที่ได้ปฏิบัติตามแนวคิด TQM และทำเป็นกิจวัตรตาม DM มีความรู้และศักยภาพเพิ่มขึ้นอย่างเห็นได้ชัด
- ☺ พนักงานมีการปรับทัศนคติ ความคล่องตัวต่อการเปลี่ยนแปลงดีขึ้น โดยเฉพาะมุมมองที่มีต่อลูกค้าทั้งภายใน และภายนอก
- ☺ ความขัดแย้งระหว่างคน และหน่วยงานลดน้อยลง มีสัมพันธภาพที่ดีขึ้น การประสานงานดีขึ้น บรรยากาศของการทำงานเป็นทีมดีขึ้นมาก

ถ้าเราได้ปฏิบัติติดต่อกันอย่างสม่ำเสมอจนทั่วทั้งองค์กร เท่ากับเรากำลังเปลี่ยนพฤติกรรมวิธีคิด และวิธีทำงานแบบเดิม กลายเป็นวัฒนธรรมใหม่ที่มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เราเชื่อว่าเราจะได้พนักงานที่เปี่ยมด้วยความสามารถเพิ่มขึ้น ร่วมทำงานกันอย่างมีความสุข และพร้อมใจกันสร้างสรรค์ความพอใจแก่ลูกค้าได้อย่างแน่นอน



บริษัท นันยางการทออุตสาหกรรม จำกัด ได้รับรางวัล TQM Best-Practices Award ประจำปี 2546 จากบริษัท TQM Best จำกัด ในเรื่อง **การแบ่งปันภูมิปัญญาที่ดิวงเฝ้าภายในองค์กร** เมื่อวันที่ 30 มกราคม 2547 ซึ่งเป็นสัญลักษณ์ของความสำเร็จ จากการนำ TQM เข้ามาใช้ในระดับหนึ่ง



จุดเด่นของระบบ TQM เมื่อเปรียบเทียบกับระบบบริหารแบบอื่น

แนวคิดแบบ TQM เป็นการบริหารที่มีระบบแบบองค์รวมเหมือนรวมอวัยวะส่วนต่าง ๆ มาให้ทำงานร่วมกัน เกิดความประสานกันตามธรรมชาติ TQM สอนให้เรารู้จักใช้วงจร PDCA อย่างฉลาดในทุกหน่วยงาน และทุกระดับ รู้สาเหตุอาการ และหาทางป้องกันปัญหา (How to) จึงเป็นการปรับปรุงพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

สำหรับระบบ ISO 9001:2000 จะมีข้อกำหนดระดับมาตรฐานขั้นต่ำที่พึงมี ไม่ได้บอก How to ส่วน MBO จะมุ่งเน้นที่ผลลัพธ์ โดยไม่มุ่งเน้นการปรับปรุงกระบวนการ, 6-Sigma จะมุ่งเน้นเฉพาะกลุ่มบุคลากรในวงจำกัดที่จะแก้ปัญหาหรือสร้างผลงานใหม่ Reengineering เป็นการปฏิวัติเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว อาจได้ผลเร็ว แต่ไม่ยั่งยืน ส่วน BSC เห็นความเชื่อมโยงการส่งผลกระทบต่อ การปรับปรุงเปลี่ยนแปลง แต่ไม่ได้เน้นการพัฒนากระบวนการ



ข้อแนะนำสำหรับองค์กรที่สนใจในการนำ TQM ไปใช้ในการบริหารองค์กร

การปฏิบัติตามแนวคิด TQM จนได้ผลเป็นที่พอใจหรือเห็นได้ชัดเจนต้องใช้เวลาค่อนข้างนาน 3-5 ปี เพราะมุ่งเน้นการพัฒนาบุคลากรอย่างเป็นระบบ ผู้ที่จะนำแนวคิดมาใช้จริง ต้องมีความศรัทธา เชื่อมมั่นว่าได้เดินตามทิศทางที่ถูกต้องแน่นอน ต้องมีความอดทนในการทำความเข้าใจ เรียนรู้ ลงมือปฏิบัติ และผลักดันให้เกิดอย่างต่อเนื่อง โดยไม่ลดละความพยายาม ผู้นำต้องค้นหาเป้าหมายที่แท้จริงว่าต้องการอะไร ทีมงานจำเป็นต้องมีความมั่นใจ มีทัศนคติในทางบวก คิดในเชิงรุก ให้เกียรติต่อกัน พร้อมใจกัน และร่วมมือร่วมใจทำอย่างจริงจัง





กลุ่มบริษัทนันทยางเท็กซ์ไทล์



วิสัยทัศน์

ภายในปี ค.ศ. 2005 เราจะเป็นหนึ่งในผู้ประกอบการที่มีบทบาทสำคัญของภูมิภาคเอเชียในอุตสาหกรรมสิ่งทอ เราจะเติบโตและเอาชนะคู่แข่งในทุกตลาดที่เราประกอบการ



ภารกิจ

เราจะร่วมกับผู้มีส่วนร่วมกับองค์กรของเรา โดยเฉพาะอย่างยิ่งลูกค้า บริษัทคู่ค้า และพนักงานเพื่อจะสามารถสร้างข้อได้เปรียบในด้านการแข่งขันให้กับลูกค้า โดยจะมุ่งเน้นไปที่สิ่งสำคัญ 4 ประการคือ

1. Price ราคา เสนอราคาที่ดีที่สุดในการแข่งขันเท่าที่จะทำได้ให้แก่ลูกค้า
2. Service บริการ ให้บริการที่เกินความคาดหวังของลูกค้า
3. Quality คุณภาพ นำเสนอผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพดีอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้ลูกค้าพึงพอใจ
4. Innovation นวัตกรรม นำเสนอผลิตภัณฑ์ที่มีคุณค่าเพิ่ม โดยการวิจัย และพัฒนา



ค่านิยม

- ☺ Commitment เราจะปฏิบัติในสิ่งที่ตกลงกับลูกค้า บริษัทคู่ค้า และพนักงาน
- ☺ Teamwork เราจะทำงานเป็นทีม และติดต่อสื่อสารกันอย่างมีประสิทธิภาพ
- ☺ Proactive เราจะกระตือรือร้นในการเรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง และคิดค้นวิธีการทำงานใหม่ที่ดีขึ้น
- ☺ Respect เราจะยอมรับนับถือ และให้ความสำคัญกับความคิดเห็น ความต้องการ และความสำนึกของทุกคน



คำขวัญ

ทุกสิ่งเป็นจริงได้ เมื่อก้าวไปด้วยกัน
Everything is possible when moving forward.

