

ความสำเร็จอันงดงาม

กับความท้าทายอันยิ่งใหญ่

บนเส้นทางที่คิวิเอ็ม

ของ บริษัท เอส.เค.โพลีเมอร์ จำกัด



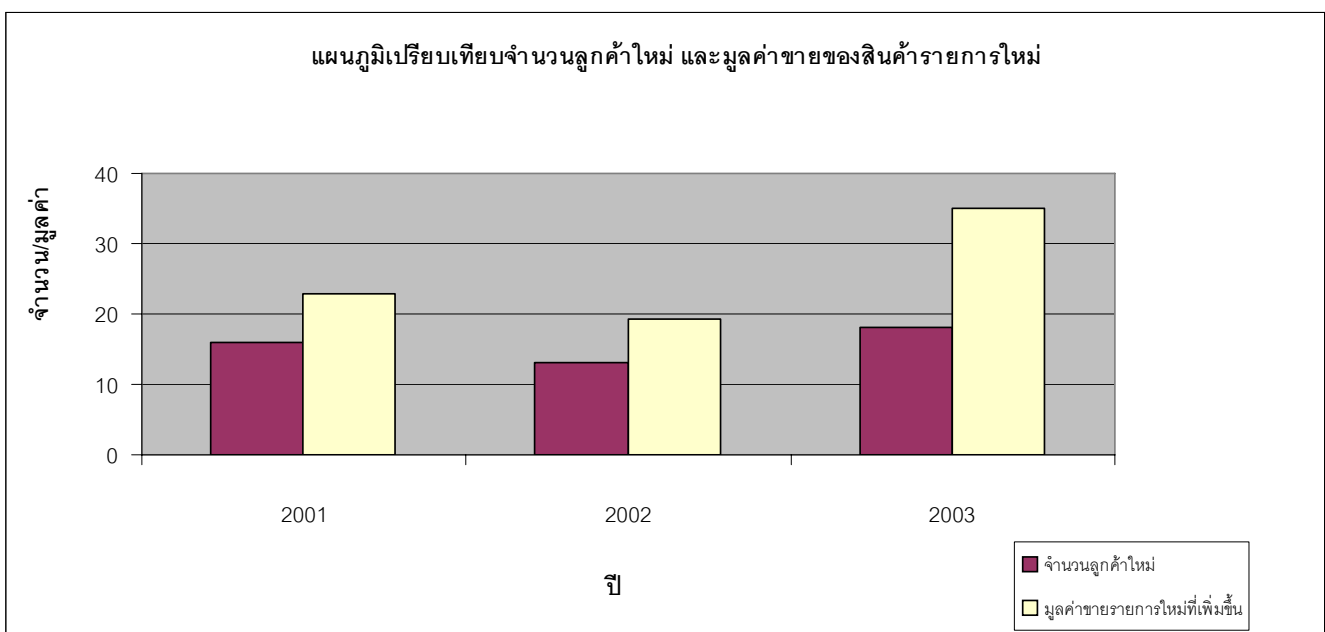
คุณสุพจน์ สุวรรณพิมลกุล
กรรมการผู้จัดการ
บริษัท เอส.เค.โพลีเมอร์ จำกัด

Mbp : **ประยุกต์ที่คิวเอ็มที่ผ่านมาก่อให้เกิดผลดีต่อบริษัทอย่างไรบ้าง**

SK : บริษัท เอส.เค. โพลีเมอร์ จำกัด ได้นำระบบการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร มาประยุกต์ใช้ที่บริษัทฯ ตั้งแต่ปี 2541 หลังจากเข้าอบรมหลักสูตร TQM กับ ดร.วีรพจน์ ลือประสิทธิ์สกุล ประมาณ 7 วัน ในสมัยนั้น อาจารย์ยังบรรยายอยู่ที่สถาบันส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น) ในตอนแรกก็ลองทำกันเอง ทำอยู่ได้ประมาณ 2 ปี ก็มีความคืบหน้าอยู่บ้าง เห็นประโยชน์ชัดเจนแต่ก็ยังไม่เป็นไปอย่างที่คาดหวังไว้ เนื่องจากความรู้ทางด้านระบบการบริหารคุณภาพแบบ TQM ยังไม่ดีพอ ประมาณต้นไตรมาสที่ 4 ของปี 2543 เราจึงได้เชิญ ดร.วีรพจน์ มาชี้แนะจุดที่ติดขัดและกลายมาเป็นที่ปรึกษาจนกระทั่งทุกวันนี้ ซึ่งก็ได้ผลดีอย่างที่นำพอใจ จนได้รับการคัดเลือกให้นำเสนอผลงาน Best Practice ในงาน Symposium on TQM Best Practice Thailand 3 ปีซ้อน ตั้งแต่ปี 2544-2546 ในหัวข้อเรื่อง การบริหารกระบวนการอย่างมีคุณภาพ (Quality Process Management) พรอมแดนที่ยังไปไม่ถึงของ ISO 9000 ในปี 2544 เรื่อง การใช้ดัชนีวัดคุณภาพ (Key Quality Indicators ; KQI) เพื่อยกระดับความสามารถในการแข่งขัน ในปี 2545 และเรื่อง การนำพารายการสู่อนาคตโดยใช้เกณฑ์ตัดสินใจรางวัลคุณภาพแห่งชาติ เป็นกระดานสปริง ในปี 2546 ตามลำดับ จากการนำระบบ TQM มาใช้ในองค์กรของเรา ทำให้ดัชนีวัดผลประกอบการ (Business Results) ของเรามีการเจริญเติบโตอย่างเห็นได้ชัดตลอดช่วงระหว่างปี 2540~2546 แม้ภาวะเศรษฐกิจตกต่ำก็ตามดังแสดงด้วยข้อมูลสถิติข้างล่างนี้

Customer-focused Results

Year	1994-1999	2001	2002	2003
จำนวนลูกค้าใหม่ (รายปี)	ไม่มีข้อมูล	16	13	18
มูลค่าขายของสินค้ารายการใหม่ที่เพิ่มขึ้น (ล้านบาท/ปี)	ไม่มีข้อมูล	22.76	19.2	35

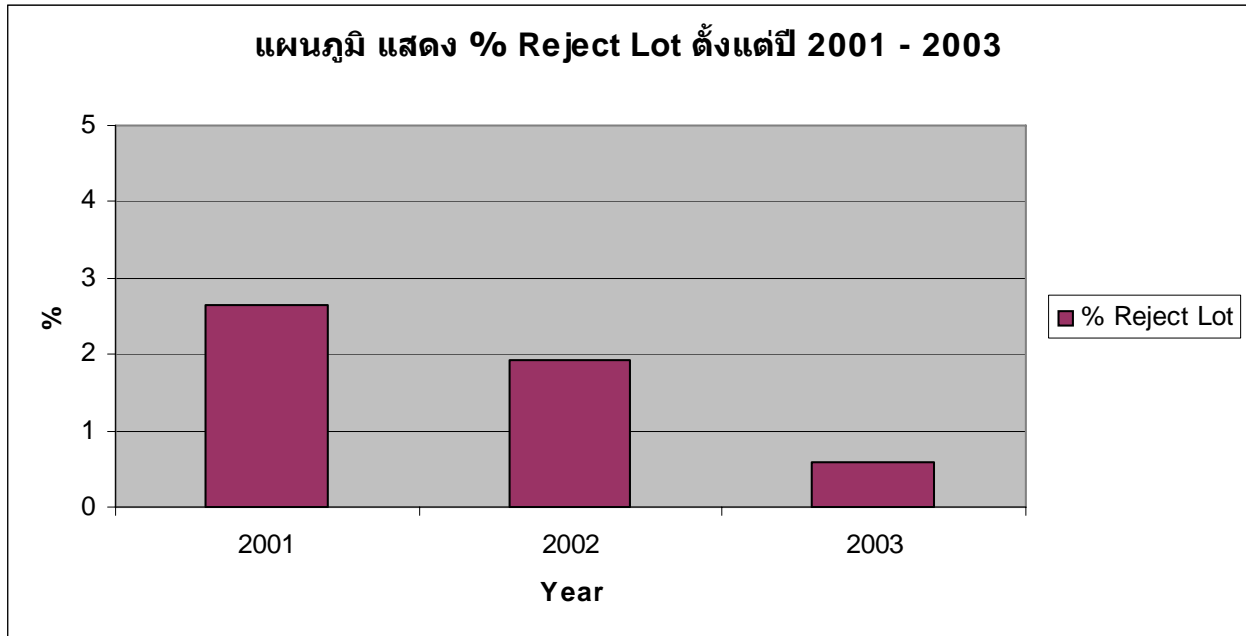


Year	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004
Sales Amount (USD.)	1,025,000	1,075,000	1,200,000	1,250,000	1,650,000	2,350,000	2,625,000	2,875,000	3,450,000	3,850,000	5,120,000



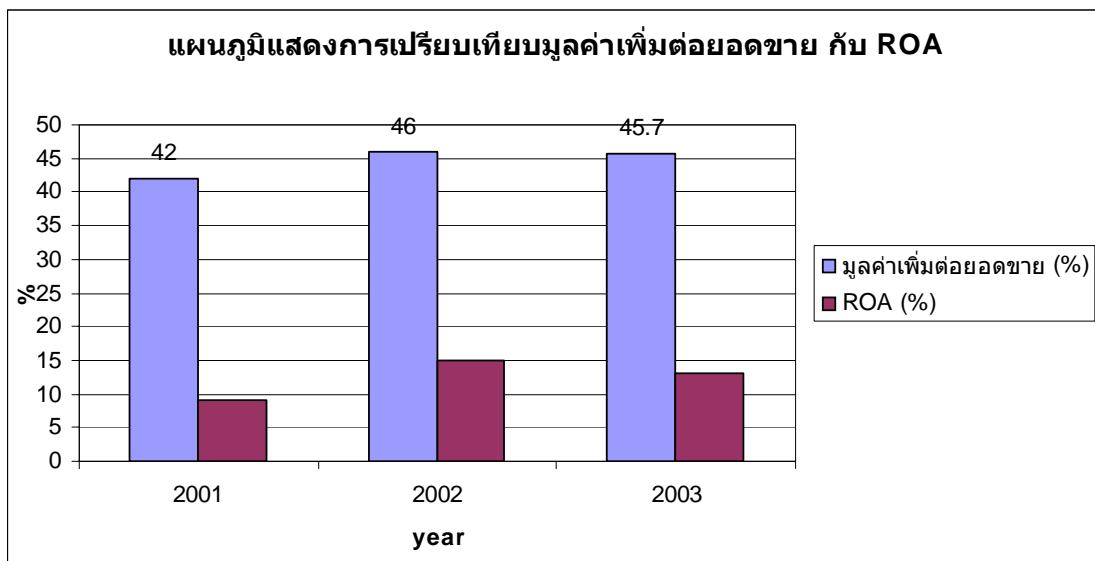
Product and Service Results

Year	2001	2002	2003
% Reject Lot	2.65	1.92	0.59



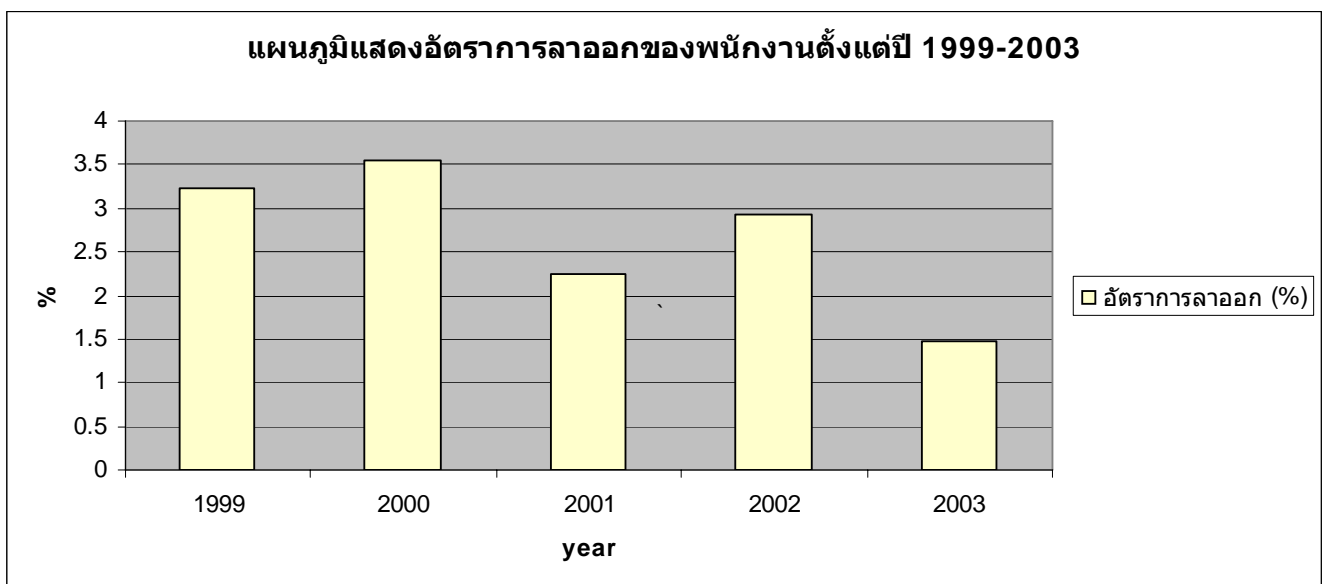
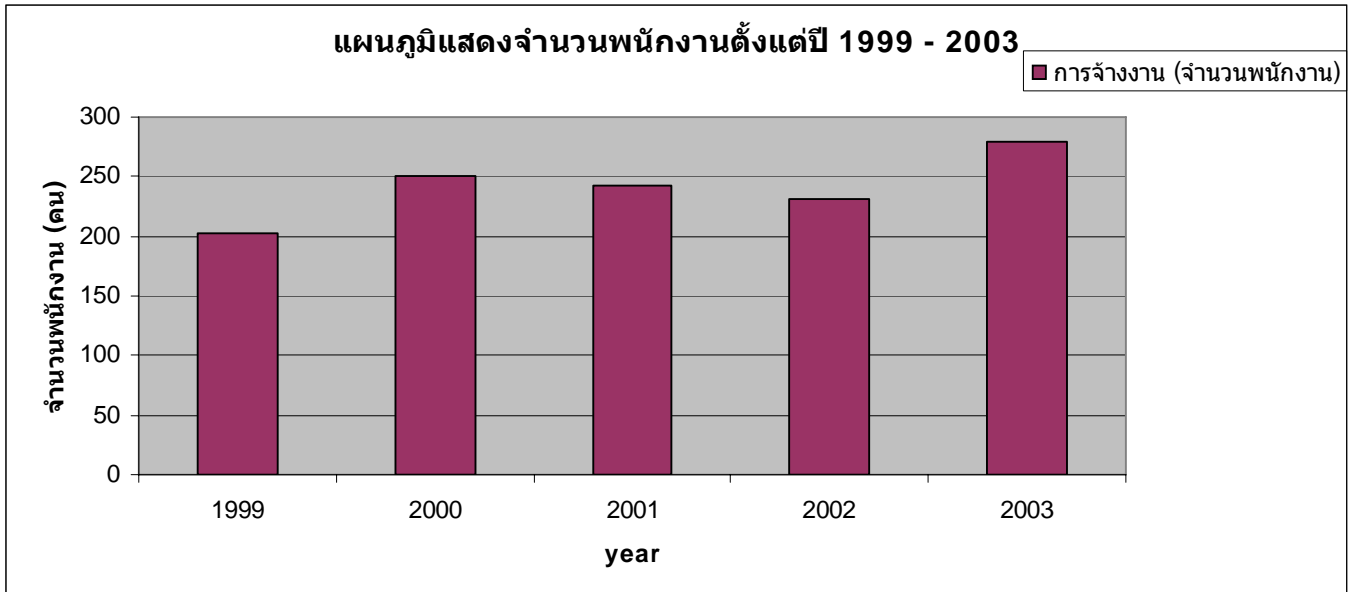
Financial and Market Results

	1994-1999	2001	2002	2003
มูลค่าเพิ่มต่อยอดขาย (%)	ไม่มีข้อมูล	42	46	45.7
ROA (%)	ไม่มีข้อมูล	9	15	13



Human Resource Results

year	1994	1999	2000	2001	2002	2003
การจ้างงาน (จำนวนพนักงาน)	70	203	250	242	231	280
อัตราการลาออก (%)	N/A	3.23	3.55	2.24	2.94	1.48



จากการที่เราได้นำ ระบบ TQM เข้ามาช่วยในเรื่องการพัฒนาสินค้าใหม่ ไม่ว่าจะเป็นในเรื่องการผลิตแม่พิมพ์เอง เพื่อลดระยะเวลาในการผลิต ลดระยะเวลาในการวิจัยสูตร ลดระยะเวลาในการทดลองทำตัวอย่าง ซึ่งทำให้เวลาในการพัฒนาสินค้าใหม่ของเราลดลงจาก 40 - 90 วัน อนาคตของอุตสาหกรรมผลิตภัณฑ์ที่ได้ to order เราจึงได้วางกลยุทธ์ในการ โดยสินค้านั้นยังคงเป็นผลิตภัณฑ์จาก ชำนาญอยู่แล้ว จึงได้จดทะเบียนตรา จะผลิตสินค้าที่ใช้ในบ้าน ในสำนักงาน เริ่มมีการวางแผนการผลิตแล้ว ตั้งแต่ปี แสดงสินค้าในงานต่างๆ เช่น งาน



เหลือ 30 - 60 วัน และเราได้มองถึง จากยาง ในขณะที่เรา ทำธุรกิจ Make ผลิตภัณฑ์ที่เป็น Brand ของเราเอง ยาง และยางสังเคราะห์ ซึ่งเรามีความ สินค้า POLYMATE ขึ้น POLYMATE ที่ผลิตจากยาง และ พลาสติก ซึ่งได้ 2546 เป็นต้นมา และเราได้มีการออก BIG & BIH เป็นต้น

ปรัชญาในการบริหารธุรกิจที่นำมาสู่ความสำเร็จในวันนี้



Mbp : **อยากให้เล่าถึงปัจจัยสำคัญที่สุดที่นำไป บริษัท เอส. เค. โพลีเมอร์ จำกัด ประสบความสำเร็จมาจนถึงวันนี้**

SK : ผมคิดว่าสิ่งที่สำคัญที่สุด คือการที่บริษัทยึดมั่นในสัญญาต่อผู้มีผลประโยชน์ร่วม 3 ฝ่าย ได้แก่ ลูกค้า พนักงาน และผู้ส่งมอบ

Mbp : **บริษัทมีนโยบายหรือคำมั่นสัญญาต่อลูกค้าอย่างไร**

SK : แนวคิดของผม ในการดำเนินธุรกิจของบริษัท ก็คือลูกค้าเป็นผู้มีผลประโยชน์จากการที่เราผลิตสินค้า ให้เรามีนโยบายในการดูแลเอาใจใส่ลูกค้า โดยยึดหลักที่ว่าลูกค้าจะต้องได้สินค้าที่มีคุณภาพที่ดีจากเรา เพื่อจะได้เป็นคู่ค้ากันไปในระยะยาว ดังนั้น เพื่อตอบสนองของความพึงพอใจของลูกค้า บริษัทฯ จึงได้กำหนด เข้มมุ่งขององค์กรในปี 2544-2546 ข้อแรกสุด ก็คือตอบสนองของความพึงพอใจของลูกค้า (ภายในและ

ภายนอก) และกระจายดัชนีวัด หัวข้อ เพิ่มสัดส่วนการแบ่งซื้อของลูกค้าให้กับฝ่ายขายและการตลาดเพื่อดำเนินการเพิ่มสัดส่วนการแบ่งซื้อ ซึ่งการที่เราจะดำเนินการดังกล่าวได้ เราจะต้องทราบความต้องการของลูกค้าให้ดีเสียก่อน ดังนี้

- 1.1 **Closed Sale Report** ในการทำงานประจำวันของพนักงานขายของเรา มีกระบวนการในการหาความต้องการของลูกค้าได้อย่างแม่นยำ โดยเราใช้วิธีการต่างๆ ลงไปในการปฏิบัติงานของพนักงานขายในแต่ละวัน เช่น สาเหตุที่ลูกค้าซื้อเรา และทำไมเราขายไม่ได้ บันทึกลงไปในรายงานการปิดการขาย (Closed Sale Report) ของลูกค้าในแต่ละราย
- 1.2 **Voice of Customer** การเข้าสอบถามความต้องการของลูกค้า 1 ปี / ครั้ง
- 1.3 **Customer Complaint** ที่ได้รับเข้ามา ไม่ว่าจะเป็นเรื่องคุณภาพ การส่งมอบ นำความต้องการที่ได้มาทำการวิเคราะห์หาความสามารถในการแข่งขันของเราจนสามารถกำหนดดัชนีวัดคุณภาพ (KQI) ในการทำงานทุกๆ กระบวนการสามารถทำงานตอบสนองการทำงานของลูกค้า กำหนดเป็นมาตรฐานเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าเนื่องจากดัชนีวัด (KQI) เหล่านั้นมาจากความต้องการของลูกค้า เพื่อพัฒนาและเพิ่มสัดส่วนการแบ่งซื้อ ให้เป็น Single Supplier

Mbp : **บริษัทมีนโยบายหรือคำมั่นสัญญาต่อพนักงานอย่างไร**

- SK :**
1. บริษัทฯ มีนโยบายจ้างงานตลอดชีพ เราไม่มีการปลดพนักงานออก แม้จะเป็นช่วงเศรษฐกิจตกต่ำปี 2540-2541 เราไม่ได้ปลดพนักงานออก แต่เราจัดฝึกอบรมต่างๆ เพื่อพัฒนาทักษะความสามารถให้กับพนักงาน จัดกิจกรรมต่างๆ เช่น 5 ส. , Big Cleaning Day กีฬาเสริมความสามัคคี ทำให้เราได้กำลังคนที่พร้อมเมื่อเศรษฐกิจดีขึ้น
 2. Employee Well Being บริษัทประกาศชัดเจนในเรื่องของการแบ่งผลกำไรให้กับพนักงาน โดยแบ่งออกเป็น 2 ประเภท
 - 2.1 **โบนัสครึ่งปี**
กรณีที่บริษัทมีผลกำไรมากกว่า 20% ของยอดขายในครึ่งปี ส่วนที่เป็นกำไรมากกว่า 20% จะนำมาเป็นโบนัสของพนักงาน ซึ่งจะได้รับทุกคนตามสัดส่วนอายุงาน
 - 2.2 **โบนัสประจำปี**
10 % จากกำไรของยอดขายในปีนั้นๆ
 3. การตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้า ก็คือ พนักงานของบริษัท ซึ่งทางบริษัท ฯ มีการสำรวจความพึงพอใจของพนักงาน ในเรื่องสภาพการทำงาน สวัสดิการ การบังคับบัญชา สิ่งแวดล้อม และอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับพนักงาน เพื่อหาแนวทางในการตอบสนองความพึงพอใจของพนักงาน
 4. เพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน ซึ่งการที่เราจะเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานให้กับพนักงานได้ เราจะต้องเริ่มตั้งแต่ต้น คือการคัดเลือกบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ มีทัศนคติที่ดี เข้ามาร่วมงานกับเรา และเมื่อเข้ามาแล้ว มีการกำหนดหลักสูตรการฝึกอบรมพื้นฐานให้กับพนักงาน และกำหนดให้มีการเรียนรู้ทุกกระบวนการทำงานของบริษัท เพื่อจะได้ทราบความต้องการของลูกค้าในกระบวนการต่อจากเรา และหัวหน้างานทำการ On the Job Training ให้กับพนักงานก่อนการปฏิบัติงานจริง ในระหว่างการปฏิบัติงาน เรามีกิจกรรมการปรับปรุงงานโดยผู้ปฏิบัติงานสามารถทำงานได้ด้วยตนเอง

Mbp : บริษัทมีนโยบายในการจัดซื้อ หรือทำธุรกิจกับผู้ส่งมอบอย่างไร

SK : ผู้ส่งมอบเปรียบเสมือนเพื่อนร่วมทางธุรกิจ การที่ S.K จะเจริญเติบโตขึ้นมาได้ ผู้ส่งมอบเป็นส่วนสำคัญ ดังนั้น ก่อนการสั่งซื้อเราได้มีเกณฑ์ในการคัดเลือกผู้ขาย ผู้ขายรายใดผ่านการคัดเลือกจึงมีการสั่งซื้อ และในระหว่างการซื้อขายกันอยู่เราได้มีการประเมินสมรรถนะผู้ส่งมอบ ว่าผู้ส่งมอบรายใดมีจุดเด่นอะไรบ้าง แจ่มให้รักษาจุดเด่นของเขาไว้ มีจุดด้อยอะไร แจ่มให้ปรับปรุง และหากต้องการความช่วยเหลือในเรื่องใดที่ทาง S.K สามารถดำเนินการได้ ทาง S.K. ก็จะส่งพนักงานเข้าไปช่วยเหลือในการพัฒนา และปรับปรุง ทำให้ในขณะนี้เรามีผู้ส่งมอบบางรายที่เป็น Single Supplier จากการดำเนินการดังกล่าว ทำให้เราได้รับรางวัลมากมายจากลูกค้า และสถาบันต่างๆ

Mbp : ความผันต้อไป

SK : สร้างสินค้าติดแบรนด์ตนเอง (PolyMate)

**ตัวอย่าง
สินค้า PolyMate
ที่เป็น Brand S.K.**



สนใจสั่งซื้อผลิตภัณฑ์ โทร. 0-2892-1092-7 แฟกซ์. 0-2892-1098

ขอแสดงความยินดีกับ บริษัท S.K. ที่ได้รับรางวัล Premier Hallmark Supplier Award 3 ปีซ้อน



คุณสุภาพ สุวรรณพิมลกุล รองกรรมการผู้จัดการ ตัวแทน บริษัท เอส.เค.โพลีเมอร์ จำกัด
รับมอบรางวัล Premier Hallmark Supplier Award 2004 จาก Mr. Bruce Hoppe Managing
Director Copeland Emerson Electric (Thailand) Ltd. ในวันที่ 27 ตุลาคม 2547
Copeland Emerson Electric (Thailand) Ltd. จะมีการแจกรางวัล ให้กับ Supplier
ทุกปีในงาน Supplier Conference โดยรางวัลจะแบ่งเป็น 3 ระดับ ได้แก่

ระดับที่ 1 Certified Supplier Awards มอบให้กับ Supplier ที่ผ่านเกณฑ์มาตรฐานทั่ว
ไปของ Copeland เช่น คุณภาพดีราคาแข่งขันได้ การส่งมอบตรงเวลา โดยไม่จำกัดรางวัล ประมาณ 5
รางวัล/ปี

ระดับที่ 2 First Class Supplier Awards มอบให้กับ Supplier ที่สร้างคุณค่าให้กับ
Copeland นอกเหนือจาก Quality Cost Delivery เช่น Cost Down, Service ให้ความร่วมมือที่ดี
และคะแนน Evaluated เกิน 90 % ขึ้นไป (เกรด A) บริษัท เอส.เค.โพลีเมอร์ จำกัด ได้มา 3 ปี
ติดกัน 2542 - 2544

ระดับที่ 3 ระดับสูงสุด Premier Hallmark Supplier Award มอบให้กับ Supplier ยอด
เยี่ยมประจำปี ที่ถูกคัดเลือกจากระดับ First Class Supplier อีกครั้ง โดยเริ่มแจกรางวัลปี 2545 เป็นปี
แรก โดยพิจารณาจาก Quality Cost Delivery Safety Moral Environmental Ethics ซึ่ง
บริษัท เอส.เค.โพลีเมอร์ เป็นบริษัทเดียวที่ได้รับรางวัลนี้ 3 ปีติดกันตั้งแต่ปี 2545 - 2547