

ผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง

บริษัท แพนเอเชียอุตสาหกรรม จำกัด

ชื่อผู้เขียน นางสาวศิริรัตน์ ศิรินนท์วัชร
นางสาวภัทรีญา แซ่ลิ้ม
ที่อยู่ เลขที่ 279 - 279/1 นิคมอุตสาหกรรมลาดกระบัง ถ.ฉลองกรุง แขวงลำปลาทิว
เขตลาดกระบัง กรุงเทพฯ 10520
โทรศัพท์ 02-3260500 ต่อ 16 โทรสาร 02-3260867
E-mail : pattareeya@panglas.com

สรุปประเด็นที่เป็น "วิธีการปฏิบัติที่เป็นแบบอย่างที่ดีเยี่ยม"

1. กระจายอำนาจและปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กรจากเดิมเป็นแบบ Cost center เป็น Profit center เพื่อให้ทุกหน่วยงานเน้นการสร้างกำไร สร้างมูลค่าและคุณค่าให้กับบริษัทอย่างต่อเนื่อง
2. เปลี่ยนแปลงระบบการขายแบบดั้งเดิมของอุตสาหกรรม ที่เคยขายสินค้าผ่านทางยี่ปั๊วะ มาเป็นการเข้าถึงผู้บริโภคโดยตรง
3. ริเริ่มนำระบบ Customer Relationship Management (CRM) เข้ามาใช้เป็นรายแรกของอุตสาหกรรม
4. เปลี่ยนพนักงาน เป็น มนุษย์ PA ผู้สรรสร้างความสุขและความสำเร็จไว้บนแผ่นอะคริลิกของคนไทย
5. จัดตั้งโครงการที่จะแบ่งปันความสุขและความสำเร็จนี้สู่สังคม

ประสิทธิภาพ

- มีหน่วยงาน ที่สร้างกำไรในองค์กร เพิ่มจาก 1 หน่วยงาน เป็น 6 หน่วยงาน ในปี 2552
- มีการติดตามผลการสร้างกำไรอย่างเป็นระบบพร้อมตัวชี้วัดที่ชัดเจน
- เพิ่มยอดขายจากระบบการขายผ่านยี่ปั๊วะ 10 ราย เป็น การขายผู้บริโภคโดยตรงทำให้ในปี 2552 มียอดขายจากลูกค้าทั้งหมดมากกว่า 300 ราย
- อัตราการรักษาลูกค้ามีมากถึง 90% และ %ความพึงพอใจของลูกค้ามากกว่า 80% ในปี 2552

- มนุษย์ PA ร่วมกันวิจัยและพัฒนาสินค้าใหม่ได้ 3 ผลิตภัณฑ์ต่อปี ทำให้ ในปี 2552 มีสินค้าใหม่ทั้งหมด 16 ผลิตภัณฑ์
- บริจาคเงินเสริมสร้าง EQ (สร้างห้องจริยธรรม) และ IQ(สร้างห้องสมุด,อาคารเรียน) ให้กับเด็กนักเรียนในโรงเรียนที่ขาดแคลน เป็นเงินจำนวน 2,600,000 บาท โดยมีโรงเรียนในโครงการทั้งหมด 26 โรงเรียน
- ร่วมสร้างความสำเร็จให้แก่หน่วยงาน องค์กรทั้งภาครัฐและเอกชน มหาวิทยาลัยต่างๆ โดยเปิดให้เยี่ยมชมโรงงานและการบรรยายให้ความรู้ด้านต่างๆ ถ่ายทอดประสบการณ์ และสร้างแรงบันดาลใจรวมทั้ง 75 ครั้งใน 3 ปีที่ผ่านมา
- สร้างกิจกรรมส่งความสุขพร้อมเงินช่วยเหลือให้กับผู้ด้อยโอกาสใน "โครงการสุขจากการแบ่งปัน" รวมทั้ง 15 ครั้ง
- จัดทำ 3 ระบบคุณภาพมาตรฐาน รวมถึงเมื่อปี 2549 ได้รับการรับรองมาตรฐาน ISO14001:2004 เพื่อดูแลสภาพแวดล้อมและชุมชน

บทสรุปผู้บริหาร

บริษัท แพนเอเชียอุตสาหกรรม จำกัด เป็นบริษัทที่ผลิตพลาสติกอะคริลิกที่มีสัญชาติไทย 100% ที่เหลืออยู่เพียงรายเดียวในอุตสาหกรรม และสร้างผลกำไรได้อย่างต่อเนื่อง ด้วยการพัฒนาคนที่มีคุณภาพ ไปผลิตสินค้าและบริการ CRM ที่สามารถสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าได้อย่างสูงสุด พร้อมแบ่งปันสังคมเป็นอย่างดี นั้นเป็นผลจากปรับตัวและเปลี่ยนแปลงให้ทันหรือเร็วกว่าการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วของโลกและปัจจัยสภาพแวดล้อมต่างๆ ของธุรกิจ สะท้อนให้เห็นวิสัยทัศน์และการนำองค์กรของผู้บริหาร ซึ่งเป็น ผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง และมีแนวคิด

"การเป็นผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง ต้องกล้าหาญที่จะทิ้งรูปแบบการดำเนินงานเก่า ๆ ทำความเชื่อเดิม ๆ ยกเลิกระบบที่ทำกันมานานโดยการเรียนรู้จากระบบเดิมเพื่อนำไปสู่ระบบใหม่ เพื่อความอยู่รอดในอนาคต และเมื่อ เป็นผู้นำมิใช่แค่พูดให้ฟัง แต่ต้องทำให้ดู และพัฒนาคนอันเป็นทรัพย์สินที่ยิ่งใหญ่ เพื่อความยั่งยืนของทุกคน"

ดังนั้นเพื่อให้เกิดความสำเร็จตามแนวคิดและการเปลี่ยนแปลงที่ระบุเป็น Best Practices ดังกล่าวไว้เบื้องต้นสิ่งที่ผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงจะต้องทำและปฏิบัติมีดังนี้

1. กำหนดทิศทางองค์กรใหม่ ๆ และเป้าหมายที่ชัดเจน
2. กำหนดโครงสร้างองค์กรที่สอดคล้อง
3. มอบหมายกระจายอำนาจและสื่อสารการเปลี่ยนแปลง
4. ติดตามทบทวนผลพร้อมปรับเปลี่ยนและสร้างแรงจูงใจ
5. พัฒนาทีมงานและผู้นำที่มีคุณภาพ
6. รับผิดชอบต่อชุมชนและสังคม

ประวัติองค์กร

บริษัท แพนเอเชียอุตสาหกรรม จำกัด ถูกก่อตั้งขึ้นมาเป็นบ้านหลังที่สองของมนุษย์ PA (มนุษย์ PA หมายถึงบุคลากรในองค์กรที่ได้รับการฝึกฝนและพัฒนาจากผู้นำทำให้เปลี่ยนจาก "คน" เป็น "มนุษย์ PA" ที่มีชีวิตที่ดีพร้อมทั้งมีความคิดและภูมิปัญญาเชิงบูรณาการแล้ว) เมื่อปี พุทธศักราช 2527 กิจกรรมของเราคือ การสร้างนวัตกรรมทางความสุขและความสำเร็จผ่านแผ่นพลาสติกอะคริลิกไทย ไปสู่มือลูกค้า เพื่อให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจอย่างสูงสุดด้วยสโลแกน "Quality as you desire" และในขณะเดียวกันนวัตกรรมทางความสุขที่ส่งไปยังมือลูกค้า จะเกิดขึ้นไม่ได้ถ้าไม่ได้มาจากมนุษย์ PA ที่มีความสุข มีคุณภาพชีวิตที่ดี และมีอุดมการณ์เดียวกันกับผู้นำองค์กร อะคริลิกที่ส่งถึงมือลูกค้า เป็นอะคริลิกที่มีความหลากหลาย ซึ่งเกิดจากการวิจัยและพัฒนาอย่างต่อเนื่องมาโดยตลอด และรวมถึงการมีระบบ ISO9001 ISO14001 และ OHSAS18001 ที่เน้น 3 กระบวนการได้แก่ ด้านคุณภาพ ด้านการจัดการสิ่งแวดล้อมและด้านความปลอดภัยในการปฏิบัติงานของมนุษย์ PA

ภารกิจของเรา

เรามุ่งมั่นพัฒนาองค์กรของเรา
 ให้นักการตลาดและเข้มแข็ง
 ด้วยการพัฒนาความสามารถ
 และคุณภาพชีวิตที่ดีของทีมงาน
 เพื่อนำไปสู่การบริหารจัดการชั้นสูง
 ที่ต่ำที่สุดและต่ำที่สุด
 พร้อมสร้างสรรคคุณภาพสินค้า
 และบริการที่ตรงใจลูกค้าทั่วโลก

บุคลิกมนุษย์ พิธี

ข้อที่ 1 มีนิสัยรักสะอาดและระเบียบวินัย

ข้อที่ 2 ทำงานอย่างชาญฉลาด



ข้อที่ 3 ทำงานหนักอย่างไม่รู้จักเหน็ดเหนื่อย

ข้อที่ 4 สร้างสรรค์ความฝันและจินตนาการ

ข้อที่ 5 สุขและเสีงสละเพื่อบ้านหลังนี้



วัฒนธรรมองค์กร

ข้อที่ 1 ทำงานเชิงรุก ด้วย Kaizen และนวัตกรรม

ข้อที่ 2 ใฝ่รู้และใฝ่เรียนรู้ทุกความเข้าใจ

ข้อที่ 3 ทำงานเป็นทีม สูงทุกวิวัฒนาการ

ข้อที่ 4 จัดรับการเปลี่ยนแปลง ด้วยความเข้าใจ

ข้อที่ 5 ดำเนินงานด้วยคุณธรรม และจริยธรรม



มาตรฐานและรางวัลต่างๆ ที่ได้รับ จากการมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกคนดังต่อไปนี้
ด้านการเอาใจใส่และดูแลบุคลากร

-รางวัลบริษัทธรรมาภิบาล ด้านการปฏิบัติต่อพนักงาน (Mar, 2008)

- บริษัทต้นแบบที่มีธรรมาภิบาลในการดำเนินธุรกิจ (ศูนย์คุณธรรม) (Jan, 2009)

- รางวัล KTB SMEs Awards 2008 ด้านธรรมาภิบาล จากธนาคารกรุงไทย (Jan, 2009)

6 The 11th Symposium on TQM-Best Practices in Thailand

ด้านการจัดการพลังงาน

- รางวัล Thailand Energy Awards 2008 ประเภทโรงงานควบคุม จากกระทรวงพลังงาน (Jul, 2008)

- รางวัล การจัดการพลังงานแบบสมบูรณดีเด่น (TEM # 6) จากกรมส่งเสริมอุตสาหกรรม (Nov, 2008)

- รางวัล Thailand Energy Awards 2009 ประเภทผู้บริหารดีเด่นและผู้รับผิดชอบพลังงานดีเด่น (May, 2009)

- รางวัล Prime Minister Industry Awards 2009 ด้านการจัดการพลังงาน (July, 2009)

- รางวัล TQM - best practice ครั้งที่ 10 จาก "มูลนิธิส่งเสริม ทิวเอ็ม ในประเทศไทย" (July, 2009)

ด้านนวัตกรรม/ผลงานวิจัย

- รางวัลชนะเลิศ IRPUS ด้าน Innovation 2 ปีซ้อน (2004-2005)

- รางวัลบัวหลวง SMEs Awards ด้านนวัตกรรมดีเด่น จากธนาคารกรุงเทพ (Jul, 2008)

- รางวัล Gold Prize ด้าน Product Innovation จาก Korea Invention Promotion Association, Korea

การเรียนรู้ความคาดหวังของลูกค้าในกระบวนการ

ความคาดหวังของลูกค้า บริษัท แพนเอเชียอุตสาหกรรม จำกัด โดยพื้นฐานต้องการคุณภาพที่ได้มาตรฐาน ราคาที่มีต้นทุนที่แข่งขันได้ แต่จากการที่เราเป็นบริษัทที่นำระบบ Customer Relationship Management (CRM) เข้ามาใช้เป็นรายแรกของอุตสาหกรรม เราพบว่าสิ่งเหล่านี้ได้แค่ความพอใจให้กับลูกค้า แต่ยังไม่สามารถทำให้ความประทับใจเกิดขึ้นได้ เพื่อให้ลูกค้าได้ประสบการณ์ที่ดีและเกิดความประทับใจ จึงได้นำกระบวนการ PDCA เข้ามาใช้ในการวิเคราะห์ความต้องการของลูกค้าแบบ 1 ต่อ 1 ด้วยการที่มีทีมเข้าไปสำรวจและดูการใช้งานของลูกค้าที่แตกต่างกันในแต่ละ segment หรือแม้แต่ใน segment เดียวกันก็ยังมีการใช้งานที่ต่างกัน เมื่อได้ข้อมูลแล้วก็นำมาทำแผนเพื่อที่จะปรับปรุงและพัฒนาให้สินค้าเหมาะกับการใช้งานของลูกค้า จากนั้นก็ทำการประเมินผลสินค้าที่พัฒนามาว่าสามารถใช้งานได้ตามความต้องการของลูกค้าหรือไม่ด้วยการไปทดสอบการใช้งานที่หน้างานและดูผลว่ายังต้องนำมาปรับปรุง ตรงส่วนไหนอีกหรือไม่ และกระบวนการนี้จะเกิดขึ้นทุกครั้งที่ได้เข้าไปคุยกับลูกค้า จนทำให้เกิดเป็นโครงการ QD หรือ "Quality as You Desire คุณภาพตามใจปรารถนา" กลายเป็นบริการใหม่เพื่อสร้างประสบการณ์ที่ดีและความประทับใจให้แก่ลูกค้า ซึ่งสิ่งเหล่านี้สะท้อนให้ทราบจากผลการสำรวจความพึงพอใจและความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันเสมอมา

กระบวนการและวิธีปฏิบัติในอดีต

1. การมองเป็นภาพรวมและรวบรวมการบริหารงานแบบ One Man Show มากเกินไป

1.1 การมองเป็นภาพรวมมากเกินไป บริษัทแพนเอเชียแต่เดิมเป็นองค์กรเล็กๆ การทำบัญชีก็มีไว้แค่ดูกำไรในภาพรวม เมื่อมองเป็นภาพรวมจึงไม่สามารถแยกย่อยรายละเอียดต่างๆ เพื่อเข้าไปทำการลดต้นทุนและสร้างกำไรให้มากขึ้นได้ และการมองภาพรวมทำให้ในอดีตทุกคนจะได้รับผลตอบแทนเท่าๆ กัน ทั้งที่บางคนก็ทำเต็มที่แต่บางคนก็ไม่ได้ทำเต็มที่และองค์กรในสมัยนั้นก็ยังขาดเจ้าภาพที่ชัดเจน มีเพียงเจ้าของกิจการเท่านั้นที่เป็นเจ้าภาพ เลยเกิดความคิดว่าองค์กรควรตอบแทน คนที่เก่งและดีอย่างเต็มที่และมีการกระจายความเป็นเจ้าภาพในทุกหน่วยงานขององค์กร นอกจากนั้นพนักงานคนไหนเคยทำหน้าที่อะไร ไม่มีการหมุนเวียนเปลี่ยนแปลง เป็นหน่วยงานที่ไม่เคยหารายได้หรือไม่เคยสร้างกำไร ก็ยังคงเป็นไปอย่างนั้น ไม่มีการพัฒนา พนักงานจึงเพียงทำงานตามหน้าที่เดิม ๆ

1.2 การบริหารแบบ One Man Show ในอดีตด้วยการดำเนินกิจการแบบครอบครัว ครอบอำนาจไว้ที่เจ้าของหรือผู้บริหาร เป็นรูปแบบที่เรียกว่า One Man Show ที่เชื่อว่าเป็นวิธีการที่เร็วและดีที่สุดในอดีต ไม่มีการกระจายอำนาจไปยังระดับล่างอย่างชัดเจน รวมถึงการสื่อสารเป็นเพียงการสั่งให้ปฏิบัติตามเท่านั้น แต่เมื่อองค์กรเติบโตขึ้นการทำแบบ One Man Show ทำให้ทำงานได้ไม่ทันเพราะต้องการการตัดสินใจ จากความคิดที่ว่า ตัวเราเองทำเองดีที่สุด จึงได้กลายมาเป็นการพัฒนาคนในองค์กรซึ่งก็คือมนุษย์ PA ให้มาเป็นเหมือนตัวแทนของผู้นำที่จะสามารถช่วยทำให้องค์กรดำเนินงานและเติบโตต่อไปได้

2. การขายสินค้าผ่านยี่ปั๊วะ ในอดีตบริษัทแพนเอเชียขายสินค้าผ่านยี่ปั๊วะในกรุงเทพฯ เพียง 10 ราย การดูแลในสมัยนั้นเป็นการดูแลด้วยการให้ราคาที่เหมาะสม หากราคาไม่เป็นที่พอใจของเอเยนต์ ยอดขายก็จะหายไปร้อยละ 10 % ที่ผ่านมาจึงเป็นการดูแลลูกค้าในเรื่องของราคาเพียงอย่างเดียว ซึ่งเป็นวิธีการที่จะทำให้กิจการไม่เจริญเติบโต กิจการที่จะเจริญเติบโตได้นั้นต้องใช้ปัญญา ไม่ใช่การเล่นราคา ปัจจุบันองค์กรจึงมีกระบวนการและกิจกรรมต่างๆ เกิดขึ้น เช่น การพัฒนาคุณภาพสินค้า การผลิตสินค้าใหม่ การบริการที่ดีขึ้น เป็นต้น

3. การดูแลลูกค้าโดยใช้ระบบ Customer Relationship Management (CRM) ในอดีตอุตสาหกรรมนี้ไม่มีการดูแลลูกค้าหรือมีกิจกรรมสร้างสัมพันธ์ ใช้ความพึงพอใจเรื่องราคาเพียงอย่างเดียว เมื่อลูกค้าไม่พอใจ จึงไม่มีการบอกกล่าวข้อมูลใดสะท้อนกลับเพื่อการพัฒนา พรอมจะเปลี่ยนไปซื้อกับคู่แข่งทันที

4. การพัฒนาพนักงาน แต่ก่อนพนักงานไม่ได้รับการพัฒนาอย่างเป็นระบบ เป็นเพียงการมาปฏิบัติงานตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย มีส่วนร่วมน้อยในการเสนอความคิดเห็น ไม่มีการตั้งศักยภาพของพนักงาน มาใช้อย่างเต็มที่ทำให้ทั้งบริษัทและตัวพนักงานเองสูญเสียโอกาสเป็นอย่างมากในการร่วมปรับปรุงพัฒนาองค์กรและพัฒนาตนเอง

5. การดูแลรับผิดชอบต่อชุมชนและสังคม เนื่องจากในอดีตการบริหารแบบเดิมมุ่งเน้นผลกำไรสูงสุด จึงไม่มีการจัดระบบให้เป็นมาตรฐานและการเอาใจใส่ต่อสังคมชุมชนน้อย และเป็นการแก้ปัญหาของโรงเรียนสภาพแวดล้อมเป็นครั้งคราวเท่านั้น

กระบวนการและวิถีปฏิบัติของผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง

1. กระบวนการใหม่ที่แก้ไขปัญหาค่าครองชีพรวมที่มากเกินไปและการบริหารแบบ One Man Show โดย

- ปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กรจากเดิมที่แต่ละหน่วยงานจาก Cost center มาเป็น Profit center เพื่อให้สร้างกำไรขึ้นได้จากทุกหน่วยงานในองค์กร

- สื่อสารและสร้างความเข้าใจให้เกิดขึ้นในองค์กรโดยตัวผู้นำเอง
- สร้างทีมงานต่างๆ ที่เป็นตัวแทนของผู้นำขึ้นมาเพื่อสื่อสารและสร้างความเข้าใจให้เกิดขึ้นภายในองค์กรในทุกๆ เรื่อง โดยบรรจุทีมงานเหล่านี้เข้าไปใน Organization ด้วย

2. กระบวนการเปลี่ยนแปลงการขายจากเดิมที่ขายผ่านยี่ปั๊วะซึ่งเป็นระบบดั้งเดิมของอุตสาหกรรม มาเป็นการเข้าถึงผู้บริโภคโดยตรง โดยการติดต่อไปยังผู้บริโภคและนำเสนอการขายกับลูกค้าโดยตรง มีการเจาะตลาดต่างจังหวัดด้วยตัวเอง ในระยะแรกมีปัญหาด้านความสัมพันธ์กับยี่ปั๊วะแต่เมื่อได้มีการสื่อสารและชี้แจงจากตัวผู้นำทำให้ความสัมพันธ์ระหว่างเรากับยี่ปั๊วะบางรายกลับมาดีขึ้น รวมทั้งยังทำการส่งออกไปยังตลาดต่างประเทศอีกด้วย

3. มีการริเริ่มนำระบบ Customer Relationship Management (CRM) เข้ามาใช้เป็นรายแรกของอุตสาหกรรมนี้

จากการที่เราใกล้ชิดและดูแลใส่ใจลูกค้ามาตลอดทำให้เรามีข้อมูลต่างๆ ที่เกี่ยวกับความชอบของลูกค้า ข้อมูลเหล่านี้ถูกนำมาใช้ประโยชน์เมื่อถึงวันเกิดของลูกค้า หรือเมื่อถึงเทศกาลต่างๆ การส่งมอบความสุขและการแสดงการดูแลเอาใจใส่ลูกค้าถูกส่งผ่านไปยังกิจกรรม CRM ทั้งโดยตัวผู้นำเองด้วยการมอบสิ่งของมงคลและกิจกรรมสนุกๆ ในเทศกาลสำคัญ เช่น เทศกาลปีใหม่ และตัวมนุษย์ PA โดยในเทศกาลสงกรานต์ มนุษย์ PA ส่วนใหญ่จะกลับบ้านที่ต่างจังหวัด ผู้นำของเราจึงให้มนุษย์ PA นำสิ่งของเล็กๆ น้อยๆ แต่สื่อถึงความอบอุ่นที่องค์กรมีให้ไปมอบให้แก่ลูกค้าที่อยู่ในจังหวัดเดียวกันกับมนุษย์ PA เป็นต้น

ภาพที่ 1 ภาพกิจกรรมส่งมอบความสุข ในทุกๆ เทศกาล ทุกๆ วันสำคัญของลูกค้า



นอกจากนั้นยังมีโครงการเชิญชวนลูกค้าคู่คิดเข้ามาเยี่ยมชมโรงงานเพื่อมาดู Process การผลิตอีกด้วย

4. เปลี่ยนพนักงานเป็นมนุษย์ PA ผู้สร้างสรรค์ความสุขและความสำเร็จไว้บนแผ่นอะคริลิกของคนไทย

- มีเงิน ด้วย 10% จากกำไรที่ได้ และสวัสดิการต่างๆ
- มีความรู้ ด้วยการเร่งพัฒนาความรู้ให้กับมนุษย์ PA ทุกรูปแบบด้วยตนเอง เช่น

การอบรมด้วยกิจกรรม Pantalk การอบรมการตลาดและการเจรจาต่อรอง เป็นต้น

ภาพที่ 3 ภาพการอบรม Pantalk และ การอบรมการตลาดและการเจรจาต่อรองโดยผู้นำ



10 The 11th Symposium on TQM-Best Practices in Thailand

- เป็นคนดีของสังคม ด้วยการปลูกฝังความกตัญญู โดยมีผู้นำเป็นแบบอย่างที่ดี มีการจัดกิจกรรมวันแม่ กิจกรรมวันกำเนิดเพื่อให้นักศึกษ PA ได้มีโอกาสแสดงความกตัญญู ต่อบุพการี นอกจากนั้นยังปลูกฝังการให้ และให้นักศึกษ PA รู้จักความสุขจากการให้ก่อนได้รับ ด้วยกิจกรรม 4 พุทธัสแห่งการให้

ภาพที่ 4 กิจกรรมวันแม่และกิจกรรมวันกำเนิด



5. จัดตั้งโครงการที่จะแบ่งปันความสุขและความสำเร็จนี้สู่สังคม ด้วยการแบ่งปันความสุขด้วยโครงการ"ทดแทนพระคุณแม่และแผ่นดิน" ซึ่งในโครงการประกอบด้วย 3 โครงการย่อยดังนี้

- โครงการ "ทดแทนพระคุณแม่ให้บัวพันน้ำ" เป็นโครงการที่มุ่งเน้นไปที่การสนับสนุนกองทุนเพื่อการศึกษาให้กับโรงเรียนที่ขาดแคลนด้วยงบประมาณ 10 ล้านบาท โดยการสร้างโรงเรียน,สร้างห้องสมุดและห้องจริยธรรม , มอบคอมพิวเตอร์ เป็นต้น

ภาพที่ 5 ภาพกิจกรรมในโครงการทดแทนพระคุณแม่ให้บัวพันน้ำ



• โครงการ "ทดแทนพระคุณแผ่นดิน" เป็นโครงการที่ MD ผู้นำของเราได้ไปบรรยาย เพื่อให้ความรู้กับสถาบันต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นการบรรยายที่ให้ความรู้กับผู้ประกอบการ SMEs. เพื่อให้สามารถฝ่าวิกฤตในช่วงเศรษฐกิจ , การบรรยายให้กับนิสิตนักศึกษาที่มหาวิทยาลัยต่างๆ เพื่อเป็นการถ่ายทอดความรู้ที่มีอยู่กระจายสู่สังคมรอบข้าง

ภาพที่ 6 ภาพในโครงการทดแทนพระคุณแผ่นดิน



12 The 11th Symposium on TQM-Best Practices in Thailand

• โครงการ"สุขจากการแบ่งปัน" คือโครงการหนึ่งที่ผู้นำของเราได้พามนุษย์ PA ไปมอบเงินและสิ่งของ พร้อมทั้งสรรคสร้างกิจกรรมที่ก่อให้เกิดความสุขแก่ผู้ด้อยโอกาส และยังเป็นปลูกฝังการรู้จักให้ให้กับมนุษย์ PA อีกด้วย

ภาพที่ 7 ภาพการทำกิจกรรมในโครงการสุขจากการแบ่งปัน



แบ่งปันความสำเร็จด้วยโครงการเปลี่ยนโรงงานเป็นสถานที่ท่องเที่ยวเชิงวิชาการ โครงการนี้คือการเปิดให้หน่วยงานราชการ องค์กร มหาวิทยาลัย ธนาครและบริษัทเอกชนที่สนใจจะศึกษาเยี่ยมชม ดูงานด้านการพัฒนานวัตกรรม การอนุรักษ์พลังงาน และด้านอื่นๆ

ภาพที่ 8 ภาพการเข้าเยี่ยมชม ศึกษาดูงาน ในโครงการเปลี่ยนโรงงานเป็นสถานที่ท่องเที่ยว



การวัดและวิเคราะห์คุณภาพของผลการทำงาน

1. ปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กรจาก Cost center มาเป็นการเน้นสร้างกำไรจากทุกหน่วยงานโดยใช้ Concept ของ Profit center พร้อมทั้งการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ ตลอดจนการสร้างทีมงานต่างๆขึ้นมาเพื่อเป็นตัวแทนในการสร้างความเข้าใจให้เกิดขึ้นภายในองค์กร เกิดผลสำเร็จและแสดงได้ดังนี้

1.1 โครงสร้างองค์กรแบบ Dragonization (Dragon + Organization)

ภาพที่ 9 ภาพโครงสร้างองค์กรแบบ Dragonization



างกำไรในองค์กร เพิ่มจาก 1 หน่วยงาน เป็น 6 หน่วยงาน

ภาพที่ 10 เปรียบเทียบหน่วยงานสร้างกำไรในองค์กรแบบเดิมและแบบใหม่

14 The 11th Symposium on TQM-Best Practices in Thailand

บริษัท แพนเอเชียอุตสาหกรรม จำกัด เดิมเรามีเพียงหน่วยงานเดียว ที่เป็นหน่วยงานหารายได้โดยเป็นรายได้จากการขายสินค้า และเมื่อจากการปรับเปลี่ยนโครงสร้างและพัฒนาอย่างต่อเนื่องมาจนกระทั่งปี 2552 มีทีมหรือหน่วยงานในการหารายได้และได้รับการปรับเปลี่ยนเป้าหมายจากรายได้จากยอดขาย เป็นการสร้างผลกำไร

จากเดิม กำไร 100% มาจากหน่วยงาน SM-Sales แต่ ณ ปัจจุบันกำไรมาจาก

- ทีม SM - Sales สร้างกำไร 50%จากยอดขายแผ่นพลาสติกอะคริลิกในกลุ่มสินค้าเดิม
- ทีม SC - Sales จากเดิมเป็นเพียงทีม support การขายให้กับ ทีม SM-Sales เปลี่ยนเป็น support พร้อมกับการสร้างกำไรให้ได้ 20% โดยการขายสินค้าให้กับลูกค้าใหม่ ที่ไม่กระทบยอดขายและกำไรเดิม

ส่วนกำไรอีก 30 % ที่เหลือ เกิดจาก 4 หน่วยงานดังต่อไปนี้

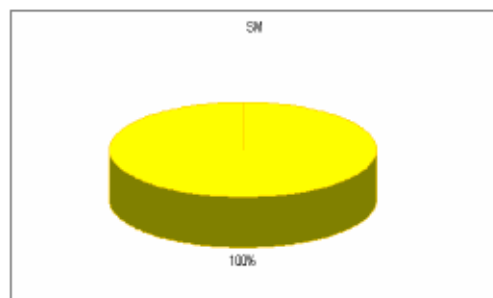
- ทีม Soyo เดิมเป็นหน่วยงานจัดซื้อต่างประเทศ เปลี่ยนเป็นการสร้างกำไรโดยการเปิดขายสินค้าไปต่างประเทศ

- ทีม R&D เดิมเป็นหน่วยงานวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์ ออกไปหาความต้องการเพื่อนำมาพัฒนาสินค้าใหม่ๆ พร้อมหา segment ใหม่ สร้างกำไรจากการขายสินค้าใหม่ และลูกค้ากลุ่มใหม่ไปพร้อมกัน

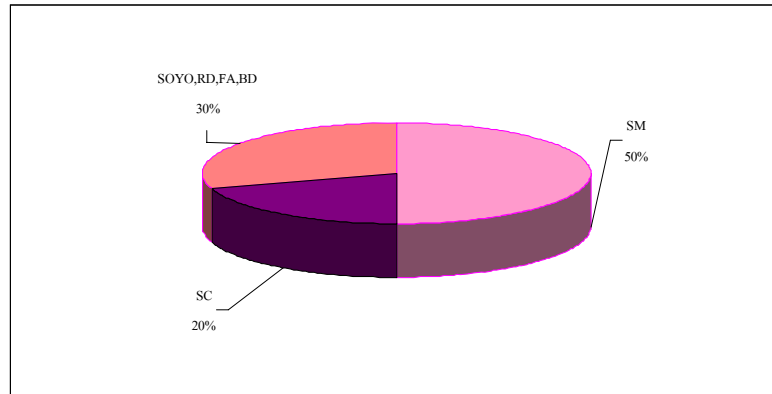
- ทีม BD เดิมเป็นหน่วยงาน พัฒนา website และพัฒนาช่องทางธุรกิจใหม่ ปัจจุบันสร้างกำไรจากการขายผ่านสำหรับลูกค้าที่ซื้อผ่าน Internet และ จำหน่ายวัสดุหรือเศษเหลือใช้ในบริษัท ภายใต้โครงการ Get Money Back

- ทีม FA เดิมเป็นหน่วยงานที่ดูแลบัญชีและการเงิน ปัจจุบันควบคู่ไปกับการสร้างกำไรจากผลตอบแทนในการนำเงินไปลงทุนเพื่อให้ได้ผลตอบแทนในช่วงเวลาที่เหมาะสม ภายใต้คำแนะนำของผู้บริหารการเปลี่ยนแปลง

ภาพที่ 11 กราฟแสดงการสร้างกำไรให้องค์กรแบบเดิม



ภาพที่ 12 กราฟแสดงการสร้างกำไรให้องค์กรแบบใหม่



ทุกทีมที่ปรับเปลี่ยนได้เกิดจากการกำหนดทิศทางและเป้าหมายที่ท้าทาย มนุษย์ PA กระจายอำนาจ ให้มีส่วนร่วม สื่อสาร สร้างแรงจูงใจ ผลตอบแทนที่แสดงความชื่นชมในความสามารถผ่านสวัสดิการ และโบนัสทีมงาน พร้อมพัฒนาผู้นำทีม สิ่งสำคัญติดตามให้การสนับสนุนและร่วมเป็นกำลังใจอย่างสม่ำเสมอของผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง

2. เมื่อเปลี่ยนจากการขายผ่านยี่ปั๊วะมาเป็นการขายผู้บริโภคโดยตรง การทำการตลาดต่างๆ ตลอดจนลูกค้าก็ทำได้ง่ายขึ้นและประสบผลสำเร็จมากขึ้นเห็นได้จาก

2.1 แบบสอบถามความพึงพอใจของลูกค้าที่ตอบกลับโดยลูกค้ามี อัตราความพึงพอใจของลูกค้ามากกว่า 80%



16 The 11th Symposium on **TQM-Best Practices in Thailand**

ภาพที่ 13 ภาพแบบสอบถามความพึงพอใจของลูกค้า



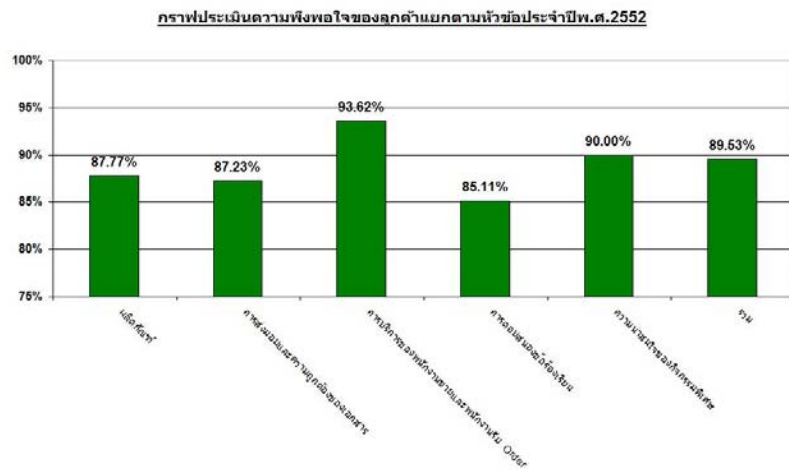
ชื่อลูกค้า
ชื่อพื้นที่ประเมิน
ครั้งที่
1. สลัดวันดี
11. ความสะอาดของสินค้า
12. คุณภาพของสินค้า
- มาตรฐาน
- ขาดสินค้า
- มีปัญหาสินค้า
- การให้บริการ เช่น ชำนาญ, ละเอียด, อบอุ่น
- ความปลอดภัยของบุคลากร/พนักงาน
- ความละเอียดในการบริการ
- ความพึงพอใจของลูกค้า
93%
2. การส่งมอบของรวดเร็วทันเวลา
- การจัดส่งสินค้า
- ความถูกต้องของสินค้าตามรายการสั่งซื้อ
- ความถูกต้องของสินค้าตามรายการสั่งซื้อ
- ระยะเวลาในการจัดส่งสินค้าเร็วทันใจ
93%
3. การบริการของพนักงานมีความดี
- ความถูกต้องของราคาสินค้า
- ความพึงพอใจของลูกค้า
- ความสะอาดของสินค้า
- ความปลอดภัยในการใช้บริการ
- ความพึงพอใจของลูกค้า
93%
4. การจัดส่งของเร็วทันใจ
- ความถูกต้องของรายการสั่งซื้อ
- ระยะเวลาในการจัดส่งสินค้าเร็วทันใจ
93%
5. ความพึงพอใจในการบริการ
- มาตรฐานการบริการ
- มาตรฐานการบริการ
- มาตรฐานการบริการ
- มาตรฐานการบริการ
- ความพึงพอใจในการบริการ
- ระยะเวลาในการจัดส่งสินค้าเร็วทันใจ
- ความพึงพอใจของลูกค้า
- ความพึงพอใจของลูกค้า
93%
รวมเฉลี่ย

ภาพที่ 14 ภาพกราฟแสดงผลการประเมินความพึงพอใจของลูกค้าตั้งแต่ปี พ.ศ.2548-2552

ผลประเมินความพึงพอใจของลูกค้าตั้งแต่ปีพ.ศ. 2548-2552



ภาพที่ 15 ภาพกราฟแสดงผลการประเมินความพึงพอใจของลูกค้าแยกตามหัวข้อ



18 The 11th Symposium on TQM-Best Practices in Thailand

2.2 การมีลูกค้าเพิ่มมากขึ้นในแต่ละปี

ภาพที่ 16 ภาพกราฟแสดงจำนวนลูกค้าตั้งแต่ปีพ.ศ 2549-2552

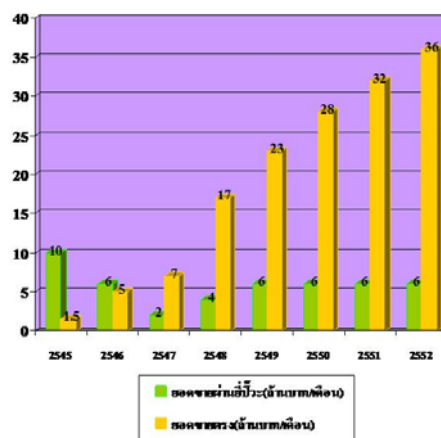


จากกราฟจะเห็นได้ว่าการเปลี่ยนจากการขายแต่ยี่ปีมาเป็นขาย ตรงทำให้มีจำนวนลูกค้าเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องทุกปีจนปัจจุบันมีลูกค้าถึง 357 ราย

2.3 การมียอดขายที่เพิ่มขึ้น

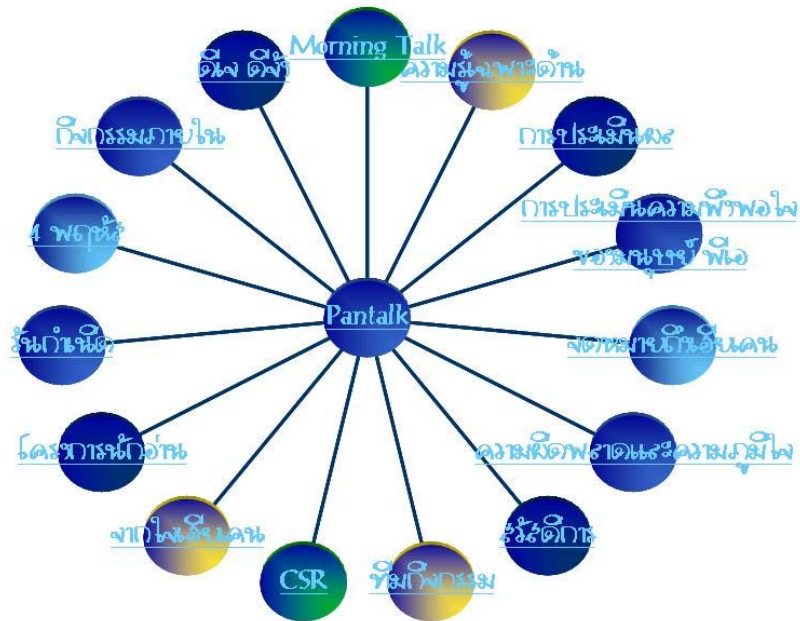
ภาพที่ 17 กราฟแสดงการเปรียบเทียบยอดขายที่ขายผ่านยี่ปีกับการขายตรงตั้งแต่ปี พ.ศ. 2545-2552

กราฟเปรียบเทียบยอดขายที่ขายผ่านยี่ปีกับการขายตรงตั้งแต่ปีพ.ศ.2545-2552



3. จาก One Man Show ผู้การพัฒนาคูคลากรให้เป็นตัวแทนผู้นำ ด้วยกระบวนการพัฒนามนุษย์ PA ตามที่ได้เสนอใน TQM Best Practices ครั้งที่ 10 ในหมวดการเอาใจใส่ทรัพยากรบุคคล

ภาพที่ 18 ภาพแสดงกระบวนการพัฒนามนุษย์ PA 16 ขั้นตอน



ประโยชน์ที่ได้รับ

1. จากการเปลี่ยนโครงสร้างจาก Cost Center มาให้หลักของการบริหารแบบ Profit Center ทำให้ได้ประโยชน์ดังนี้

- มีหน่วยงานที่สร้างกำไรในองค์กรเพิ่มขึ้นจาก 1 หน่วยงานเป็น 6 หน่วยงาน
- เกิดการติดตามผลกำไรอย่างเป็นระบบพร้อมมีตัวชี้วัดที่ชัดเจน

2. จากการเปลี่ยนระบบการขายผ่านอีบุ๊ก เป็นการขายให้ผู้บริโภคโดยตรง ทำให้ได้ประโยชน์ดังนี้

- เพิ่มยอดขายจากการขายลูกค้าโดยตรงทั้งหมดกว่า 300 ราย
- ทำให้ระบบการบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้า(CRM) เกิดขึ้นได้อย่างสมบูรณ์และต่อเนื่อง

• เนื่องจากการได้เข้าถึงลูกค้าโดยตรงทำให้ทราบความต้องการของลูกค้าอย่างแท้จริงทำให้เกิดมีการวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่เกิดขึ้น 3 ผลิตภัณฑ์ต่อปี

3. จากการเป็นผู้ริเริ่มนำระบบ CRM เข้ามาใช้ในอุตสาหกรรมนี้เป็นรายแรก ทำให้ได้รับประโยชน์ ดังนี้

- ทำให้อัตราการรักษาลูกค้ามีมากถึง 90% และ%ความพึงพอใจของลูกค้ามากกว่า 80%

- จากการทำอย่างต่อเนื่องทำให้การทำ CRM กลายเป็นจุดแข็งขององค์กร

4. จากการเปลี่ยนพนักงานเป็นมนุษย์ พีเอ เพื่อเป็นผู้สร้างความสุขและความสำเร็จผ่านแผนพลาสติกอะคริลิคคนไทย ทำให้ได้รับประโยชน์ ดังนี้

- พนักงานได้รับการยกระดับให้เป็นมนุษย์ พีเอ ที่มีเงิน มีความรู้และเป็นคนดีของสังคม
- บริษัทได้รับประโยชน์จากข้อเสนอแนะและการมีส่วนร่วมของพนักงานเพื่อนำมาปรับปรุงและพัฒนาองค์กร

5. จากการจัดตั้งโครงการเพื่อแบ่งปันความสุขและความสำเร็จสู่สังคม(CSR) ทำให้ได้รับประโยชน์ ดังนี้

- ผู้นำและมนุษย์ พีเอ ได้มีโอกาสร่วมสร้างความสำเร็จให้แก่หน่วยงานภาครัฐและเอกชนด้วยการ เปิดให้เยี่ยมชมโรงงานและบรรยายความรู้ถ่ายทอดประสบการณ์ รวมถึงสร้างแรงบันดาลใจ

- ผู้นำและมนุษย์ พีเอ ได้มีโอกาสร่วมสร้างความสุขด้วยการช่วยเหลือเด็กและผู้ด้อยโอกาสในสังคม ร่วมกัน

- ผู้นำและมนุษย์ พีเอ ได้ร่วมกันดูแลสภาพแวดล้อมและชุมชนรอบข้าง จนได้รับการรับรองมาตรฐาน ISO14001:2004

ความท้าทายต่อไป

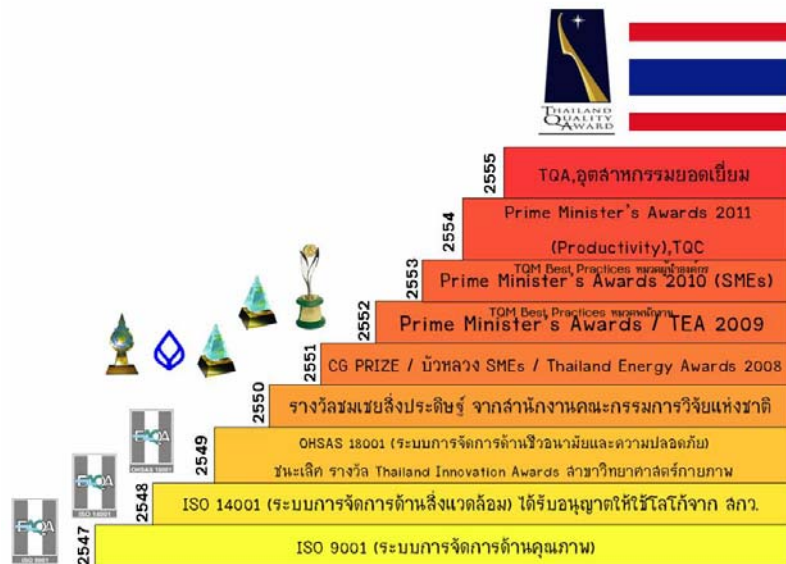
ในปี พ.ศ.2556-2560 จะมีโครงการที่ชื่อว่า "Pannovation" เป็นโครงการที่เปลี่ยนจากลูกจ้างให้เป็นนายจ้าง เปลี่ยนลูกน้องให้เป็นลูกพี่ ให้รู้จักการเป็นผู้ประกอบการ เพื่อให้เกิดเป็น "องค์กรแห่งผู้ประกอบการ" โดยเริ่มที่การเปลี่ยนจากตัวผู้นำองค์กรให้เป็นนักลงทุน ที่ลงทุนให้ลูกน้องที่ถูกลงให้เป็น คนดี คนเก่ง คนกล้า แล้วสามารถแตกตัวออกมาเป็น SBU(Strategic Business Unit) เป็น Unit ต่างๆ เพื่อให้ลูกน้องเติบโตต่อไป โดยการประเมินเป็นแต่ละ Project Project ที่น่าสนใจก็มีการส่งเสริมให้ลูกน้องทำ Project นี้ภายใต้เครือข่ายของ บริษัท แพนเอเชีย อุตสาหกรรม จำกัด

ปัญหา อุปสรรค และแนวทางในการแก้ไข

1. ภาระหนี้สิน ด้วยภาระหนี้สินที่มีอยู่ในอดีตจึงทำให้องค์กรไม่สามารถที่จะไปพัฒนาในเรื่องของการสร้างแบรนด์ การทำวิจัยและพัฒนา รวมไปถึงการทำ CSR เพื่อสังคมแต่เมื่อสามารถปลดหนี้ทั้งหมดได้ในปี 2548 เปลี่ยนสถานะตัวเองจากผู้กู้ เป็นผู้ให้กู้ จึงสามารถทำตามแนวคิดที่ตั้งใจไว้ได้จึงเกิดการพัฒนาด้านต่างๆ ภายในองค์กรก่อนและเมื่อองค์กรมีกำไร จึงได้แบ่งปันสู่สังคมด้วยกิจกรรมในโครงการ CSR
2. การมองแค่กำไรและมองแต่ภาพรวมมากเกินไป ทำให้ไม่สามารถแตกแยกย่อยเพื่อเข้าไปลดต้นทุนและสร้างกำไรให้เพิ่มขึ้นได้
3. การขายสินค้าโดยผ่านทาง Agent การขายสินค้าโดยผ่าน agent เพียง 10 รายในกรุงเทพฯ ทำให้ไม่สามารถขยายตลาดไปในต่างจังหวัดได้เพราะถูกกีดกันจาก agent และการขายผ่าน agent ต้องดูแลและเอาใจด้วยการให้ราคาที่พอใจ เพราะ agent ต้องการแค่เรื่องราคา แต่ไม่ต้องการได้รับการดูแลด้วยวิธีการอื่นๆ ทำให้การทำ CRM นั้นไม่สำเร็จผล และเมื่อต้องมาเล่นเรื่องราคาทำให้องค์กรต้องลดค่าใช้จ่ายอย่างมาก จึงไม่ได้ให้ความสำคัญในเรื่องของการสร้างแบรนด์และการทำวิจัยและพัฒนา เพราะเป็นการกระทำที่เกิดค่าใช้จ่ายในทันที แต่ไม่สามารถเห็นผลได้ในระยะสั้น เป็นเหตุให้มีแต่การผลิตสินค้าเดิมๆ โดยอยู่ภายใต้โจทย์คือ ต้องผลิตสินค้าให้ขายได้ในราคาที่ถูกลง
4. การตัดสินใจในเรื่องต่างๆ ของผู้บริหารใช้ประสบการณ์มากกว่าข้อมูล จึงทำให้การนำ IT เขามาใช้ในองค์กรเกิดขึ้นเป็นอันดับท้ายๆ ของการพัฒนา

ปัจจัยแห่งความสำเร็จและความยั่งยืน

1. ผู้นำมีความฝันที่ชัดเจน ฝันที่จะยกระดับองค์กรของเราให้เป็น 1 ในความภาคภูมิใจของคนไทย ด้วยการไปปักธงไตรรงค์ในแต่ละประเทศจากการส่งออกของเราและป้องกันไม่ให้ชาวต่างชาติเข้ามาในเมืองไทยได้อย่างง่าย ๆ
2. ผู้นำมุ่งสู่เป้าหมาย ทำเป้าหมายของความฝันให้เป็นรูปธรรมในแต่ละปี ภาพที่ 19 ภาพชั้นบันไดเป้าหมายรางวัลแห่งความสำเร็จ



3. ผู้นำมุ่งเน้นการกระจายและการสื่อสารวิสัยทัศน์ ไปสู่ลูกน้องให้เข้าใจและมีเป้าหมายเดียวกันกับผู้นำและพร้อมที่จะเดินไปด้วยกัน
4. ผู้นำหมั่นประเมินผลตนเอง เป็นรายสัปดาห์ รายเดือน ว่าสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กรหรือไม่ ต้องปรับเปลี่ยนวิธีการหรือไม่
5. ผู้นำมีการอบรมพัฒนามนุษย์ PA ด้วยตนเอง เท่ากับว่าผู้นำก็ต้องพัฒนาตนเองให้รู้และเรียนรู้ทุกลมหายใจ เพื่อให้มนุษย์ PA ได้เป็นผู้ที่รู้และเรียนรู้ตลอดเวลาเช่นกัน เพื่อนำความรู้มาพัฒนาตนเองและองค์กรอย่างสม่ำเสมอ
6. ผู้นำสร้างความสำเร็จ สร้างให้มนุษย์ PA ผู้ที่เป็นทรัพย์สินที่ยิ่งใหญ่ขององค์กรมีความรัก สามัคคีกันตั้งครอบครัวเดียวกัน เพื่อให้เกิดผลลัพธ์ดังนี้ "ลูกค้ามีรอยยิ้ม ลูกน้องมีเสียงหัวเราะ และผู้บริหารมีความภาคภูมิใจ" เพราะมันเป็นผลลัพธ์สุดท้ายของความความสำเร็จของทั้งลูกค้า ลูกน้องและตัวผู้นำด้วย

7. มนุษย์ PAทุกคน ที่เป็นทรัพย์สินที่ยิ่งใหญ่ที่ถูกขัดเกลาด้วยการฝึกฝน และพัฒนาอย่างต่อเนืองและถูกปลุกฝึงการเป็นผู้นำจากผู้นำ มีการกระจายอำนาจและความรับผิดชอบ รวมถึงการมีส่วนร่วมในทุกกิจกรรมขององค์กร ซึ่งจะสมารถนำพาองค์กรสู่ความยั่งยืนได้ต่อไป



www.ftqm.or.th