

# ระบบบริหารจัดการ สูตรสำเร็จ “ซีพีแรม”



▲ **คุณเจริญ แก้วสุกใส**  
รองกรรมการผู้จัดการ บริษัท ซีพีแรม จำกัด

**การ**ขับเคลื่อนองค์กรให้ก้าวไปอย่างมีประสิทธิภาพ ต้องมีระบบการบริหารอย่างมีคุณภาพ โดยผู้บริหาร และพนักงานทุกส่วนต้องร่วมมือ และทำงานสอดคล้องทั้งองค์กร เพื่อความเจริญก้าวหน้า และเพื่อความเติบโตอย่างยั่งยืนขององค์กร

**บริษัท ซี.พี. ค้าปลีกและการตลาด จำกัด หรือ ซีพีแรม** ผู้ดำเนินกิจการอาหารพร้อมรับประทานในกลุ่ม **บริษัท ซีพี ออลล์ จำกัด (มหาชน)** และด้วยความที่เป็นโรงงานอาหาร จึงต้องมีการปรับปรุงและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ในคุณภาพของสินค้า โดยมีการพัฒนาระบบการบริหารจัดการ ด้วยการนำเอาระบบการบริหารจัดการที่ทันสมัยมาบูรณาการเข้าด้วยกัน

และด้วยปรัชญาการบริหารงานของ ซีพีแรม โดดเด่นด้วยกา  
รบูรณาการระบบบริหารงานต่างๆ เข้าด้วยกัน เรียกว่า CPRAM  
Management System **คุณเจริญ แก้วสุกใส รองกรรมการผู้-**  
**จัดการ บริษัท ซีพีแรม จำกัด** ขยายความให้ฟังว่า “จุดเริ่มต้น  
ของระบบเกิดจากการศึกษาเบื้องต้น ให้เรียนรู้ คน เป็นส่วน  
สำคัญที่สุด บริษัท ซีพีแรม เป็นบริษัทในเครือเจริญ  
โภคภัณฑ์ โดยคุณธนินท์ เจียรวนนท์ ประธานกรรมการ  
และประธานคณะผู้บริหารเครือเจริญโภคภัณฑ์ เน้นให้  
ความสำคัญเรื่องการพัฒนาบุคลากร ช่วงแรกทุกระบบ  
ต้องให้พนักงาน ผู้บริหารได้รับการเรียนรู้โดยจัดให้มีการ  
อบรม ทั้งภายใน และภายนอก ระดับ บน กลาง ล่าง ให้  
มีความเข้าใจระบบต่างๆ รวมถึงวิทยากรทั้งจากภายใน  
และภายนอก รวมถึงวิทยากรจาก สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี  
(ไทย-ญี่ปุ่น) หรือ ส.ส.ท. ในการทำงานต่างๆ ร่วมกันจากรุ่น  
สู่รุ่น”

และจากความรู้ที่เราได้เรียนรู้จากที่ปรึกษาของเราหรือจาก  
สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น) หรือ ส.ส.ท. ได้มีการประกวด  
กิจกรรมต่างๆ ที่ทาง ส.ส.ท. เป็นผู้จัด ก็ได้ระบบของ TQM ซึ่งซีพีแรม  
ใช้ในการประกวด KANO Award โดยได้รับรางวัล Golden Award  
ในปีพ.ศ.2555 นอกจากนี้เรายังได้รับการเรียนรู้เทคโนโลยีใหม่ การ  
บริหารใหม่ในเรื่องของ Lean Management ซึ่งได้อาจารย์ผู้ทรง  
คุณวุฒิจากทาง ส.ส.ท. มาสอน ร่วมกันทำเวิร์กช็อป ทำกิจกรรมร่วม  
กัน จึงได้ Lean Management มาใช้

ในขณะเดียวกัน ก็มีอีกระบบหนึ่งที่เรามาใช้ในการปรับปรุง  
เรื่องของการซ่อมบำรุง การใช้เครื่องจักร การลดการสูญเสียต่างๆ  
นั่นคือระบบ TPM จากนั้น จึงนำระบบ TQM, TPM, LEAN รวมเข้า  
ด้วยกัน ถือว่าเป็นเรื่องของ Productivity โดยใช้ TQM เป็นแม่แบบ  
ต่อจากนั้นเริ่มปรับปรุงทักษะของพนักงาน เครื่องมือ เครื่องจักรให้มี  
ประสิทธิภาพ และ ZERO Breakdown ซึ่งเราให้เป็นเรื่องของการลด  
ต่างๆ โดยกำหนดให้เป็น Fix zero รวม 3 ระบบเข้าด้วยกัน จึงเป็นที่มา  
ของระบบ CPRAM Management System

เมื่อได้ระบบมา จึงมีการกระจายนโยบายไปยังทีมงาน พนักงานอย่างเข้าใจ ทัวถึง และเท่าเทียมกัน ทุกอย่างอยู่ในระบบ Productivity แยกเป็นแต่ละมุมมองต่างๆ เพื่อขับเคลื่อนองค์กรให้ประสบความสำเร็จ โดยปีที่ผ่านมา เราได้เข้าประกวด TPA Top Performance เป็นการชี้วัด Performance ทั้ง 4 หรือ 5 ด้าน ตาม Balance scorecard กล่าวคือ ผลประกอบการ ลูกค้า พนักงาน ชุมชน สิ่งแวดล้อม พลังงาน ต้องทำอะไรให้ซีพีแรมมี Performance ให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีความสมดุล และไปด้วยกันได้ทั้งหมด โดยองค์กรผู้บริหาร และพนักงานเข้าใจ และดำเนินการไปในทิศทางเดียวกัน ทำให้เกิดพลังในการปรับปรุงองค์กร หรือในการทำงาน

**คุณเจริญ** เล่าต่อว่า ด้วยระบบการบริหารงานของเรา ทำให้ฝ่าฟันปัญหา และอุปสรรคต่างๆ ไปได้ด้วยดี ซีพีแรมประสบกับวิกฤตมาหลายรอบ อาทิ ในปีพ.ศ.2540 วิกฤตเรื่องไข้หวัดนก วิกฤตเรื่องสารตกค้างในกุ้ง ปีพ.ศ.2550 วิกฤตแฮมเบอร์เกอร์ และล่าสุดเรื่องของการปรับค่าแรง ค่าจ้าง แต่สิ่งเหล่านี้ได้มีการวางแผน และดำเนินการมาล่วงหน้า เปรียบเหมือนกับมีระบบที่พัฒนาตัวเองตลอด และมีการตรวจประเมินสุขภาพของตนเอง ประเมินสุขภาพองค์กร อยู่อย่างต่อเนื่อง ด้วยการมอบหมายให้ทีมงาน หรือผู้บริหารร่วมมือจัดทำแผนงานต่างๆ ในการปรับปรุงระบบงาน เพื่อมุ่งเน้นให้รักษาฐานลูกค้า และเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน โดยไม่ต้องปรับราคาสูงขึ้น เน้นรักษาคุณภาพที่ดีที่สุดไว้

*"ส่วนหนึ่งที่มีการกล่าวถึง บริษัท ซีพีแรม คือ เป็นบริษัทที่บริหารงานอย่างมีคุณภาพ และมีการผลิตสินค้าที่มีคุณภาพ มีโรงงานที่ทันสมัย มีการค้นคว้าวิจัยสินค้าใหม่ๆ อย่างสม่ำเสมอ และได้รับมาตรฐานสากล จากทุกประเทศ ไม่ว่าจะเป็นอเมริกาเหนือ ยุโรป ญี่ปุ่น ซึ่งซีพีแรมสามารถจัดส่งสินค้าได้ทั่วโลก แต่แน่นอนที่เกิดวิกฤตแต่ละช่วง ก็ต้องหาวิธีการที่ดีในการฝ่าฟัน และจากนี้ไปเราจะขยายตัวเองอย่างก้าวกระโดด"*

ระบบการบริหารต่างๆ เหล่านี้ จะดำเนินการไม่ได้เลยหากไม่ได้รับความร่วมมือจากพนักงานทุกระดับ ซึ่งต้องมีการปลูกฝังพนักงานให้เข้าใจ และทำงานภายใต้ระบบเดียวกัน **คุณเจริญ** กล่าวว่า การปลูกฝังพนักงานของซีพีแรม นั้น จะมีทีมฝึกอบรมของแต่ละสายงาน จุดเด่นของการทำงาน คือ Cross Functional Team สายโรงงาน สายการตลาด สายเทคนิค สายวิศวกรรม มาทำงานร่วมกัน ใช้คำศัพท์คำเดียวกัน ทำงานร่วมกันเป็นกลุ่ม โดยมีเป้าหมายที่ชัดเจน มีแผนงานที่ชัดเจน ผลลัพธ์ และติดตามงาน

ส่วนพนักงานระดับล่างนั้น จะให้ทางพนักงานเป็นผู้คิดวิธีการในการปลูกฝังให้พนักงานเข้าใจ ซึ่งระดับบริหารจะให้คำแนะนำในเรื่องระบบที่นำมาใช้ เช่น TPM ผู้ที่อยู่หน้างานย่อมจะรู้เรื่องดี การดูแลเครื่องจักรก็เป็นหน้าที่ของคนทำงาน ส่วนฝ่ายการตลาดอาจใช้เครื่องมือของ TPM มากกว่าพนักงานในเรื่องการดูแลลูกค้า การเจาะกลุ่มลูกค้า การแบ่งกลุ่มลูกค้า การสร้างความผูกพันกับลูกค้า การนำเสนอสินค้า และบริการที่เกิดนวัตกรรมใหม่กับลูกค้า ทุกคนเน้นหนักในแต่ละหน้าที่ที่แตกต่างกัน แต่สุดท้ายทุกคนต้องใช้ CPRAM Man-

agement System ร่วมกัน เรื่องใด เครื่องมือตัวใด ที่พนักงานทำแล้วไม่เข้าใจ ก็จะมีทีมวิทยากรภายใน มีเทรนนิ่งเซนต์ให้คำปรึกษา ในบางครั้งการปรับปรุงงานเล็กน้อยอยู่ในส่วนของ TQM, TPM หากเป็นการปรับปรุงงานอื่นๆ ก็เป็นส่วนหนึ่งของระบบเรา หน่วยงานก็จะเป็นผู้รับผิดชอบ ทั้งสายโรงงาน และสำนักงาน ซึ่งใช้รูปแบบเดียวกัน ทั้งองค์กร

นอกจากนี้ ทุกปีจะมีการจัดงาน มอบรางวัลให้กับพนักงาน เพื่อเป็นการชมเชยในการนำเครื่องมือต่างๆ ที่กล่าวมาข้างต้นไปปฏิบัติงาน อาทิ ปีที่ผ่านมาซีพีแรม ได้เข้ารอบสุดท้ายในการประกวด Kaizen Award ของ ส.ส.ท. ทั้งหมด 3 กลุ่ม โดยแบ่งเป็นสำนักงาน 2 กลุ่ม โรงงาน 1 กลุ่ม ซึ่งทุกปี เราให้คำมั่นสัญญากับพนักงานว่า หากใครได้เข้ารอบในงานประกวดรางวัลคุณภาพ ของ ส.ส.ท. จะส่งไปดูงาน ณ ประเทศญี่ปุ่น เราก็ส่งไป 12 คน เช่นเดียวกัน QCC เราได้เข้ารอบสุดท้าย 2 กลุ่ม เราให้รางวัลพนักงานด้วยการส่งไปนำเสนอผลงานที่เมืองบาหลี ประเทศอินโดนีเซีย เป็นต้น

*"เรื่องแบบนี้เราพูดจริงทำจริง แล้วก็ส่งเสริมเชิดชู คนดี คนเก่ง ในระดับปฏิบัติการ ส่วนระดับสูงเราก็มีการติดตามงานทุกเดือน ทุกอย่างๆ อยู่ที่มีการกระตุ้น ส่งเสริม การจัดการ ดูแลพวกเขา การให้รางวัลชมเชย การมีส่วนร่วม การติดตามงาน การเข้าร่วมประชุมกับทีมงาน มุ่งเน้นผลประกอบการที่ดี เป็นสำคัญ"* **คุณเจริญ** กล่าว

ก่อนจบการสนทนาในครั้งนี้ **คุณเจริญ** ได้ฝากข้อคิดถึงบริษัท ที่นำระบบบริหารงานไม่ว่าจะเป็น TPM, TQM, Lean, Kaizen, QCC, 5ส ไปใช้ แล้วไม่ประสบความสำเร็จนั้น **คุณเจริญ** บอกว่า เครื่องมือต่างเหล่านี้ ต้องกลับมาดูที่ PDCA (Plan-Do-Check-Action) ตรวจสอบระบบแล้ว บางระบบต้องปรับปรุง บางระบบใช้ไม่ได้ก็ต้องเลิก บางระบบซ้ำซ้อน ก็ต้องปรับปรุง บางครั้งใช้เครื่องมือเยอะ จัดลำดับไม่ถูก ทำให้ทีมงานระดับปฏิบัติการสับสนว่าจะดำเนินการอย่างไร ไม่เข้าใจเป้าหมาย ฉะนั้น ต้องมีการอธิบายแต่ละจุดงานว่าคืออะไร ให้ผู้ปฏิบัติงานเข้าใจว่าภารกิจหลักคืออะไร แล้วจะเน้นหนักเครื่องมือตัวใด ในส่วนของซีพีแรมมุ่งเน้นในการพัฒนาหน่วยงานของตนเอง แต่ต้องทำงานสอดคล้องประสาน และสอดคล้องกับภาพใหญ่ขององค์กร เท่าที่มองเห็นหลายองค์กร อย่างที่บอกคือ อัตราแบบต่างๆ เข้าไปเยอะจนทำให้พนักงานรับไม่ไหว แต่ซีพีแรม จะค่อยๆ ดำเนินการ ไม่รีบร้อน ทำให้ปรับปรุงระบบได้อย่างต่อเนื่อง

*"เราเคยประสบปัญหาเรื่องเครื่องมือบริหารต่างๆ เหล่านี้บ้าง เช่น ความเข้าใจ ระบบ ทำใหม่ๆ ก็ไม่เข้าใจ ซึ่งเวลาไม่เข้าใจก็ต้องถามอาจารย์ ต้องเรียนรู้ ต้องทำงานเป็นกลุ่ม ก็มีการท้อบ้าง ซึ่งผมและผู้บริหารระดับสูงมีความมุ่งมั่นที่จะทำ ให้นโยบายชัดเจน ก็จะคอยให้กำลังใจ คอยติดตาม ทีมงาน ประสบปัญหาเรื่องอะไร หรือใครไม่ให้ความร่วมมือบ้าง ก็จะคอยติดตาม สื่อสารกัน ในขณะที่เดียวกันเรื่องดีๆ ที่ผ่านพ้นไปได้ด้วยดี ก็นำมาแบ่งปันของดีให้เพื่อนๆ ที่ทำไม่ได้ดู ก็เรียกว่าไปด้วยกัน พอผ่านช่วงท้อ ช่วงวิกฤตไปแรกๆ ไปได้ ก็ทำให้โล่ง มีต้นแบบว่าหน่วยงานอื่น แผนกอื่นทำได้ หน่วยงานเราก็ทำได้ ทุกระบบจะมีปัญหาหมด ขึ้นอยู่กับวิธีการจัดการที่ดี"*