

เรื่อง : Small Group Action Learning

องค์กร : บ. เดอะ สยาม เซรามิค กรุ๊ป อินดัสทรีส์ จำกัด - SGI

สามารถ หงษ์วิไล
ธนาคารอาคารสงเคราะห์
29 กรกฎาคม 2552

บทสรุปสำหรับผู้บริหาร :

- ผลิตกระเบื้องเซรามิค **ปูพื้น**และ **บุผนัง** ใช้พนักงานมาก
- บริหารคนหมู่มากให้รู้ **ปัญหา**และรู้ **วิธีการ**แก้ปัญหาด้วยตนเอง
- SGI **ผู้นำ**ต้นทุนการผลิตต่ำ (**ประหยัดพลังงาน** และ **ลดการสูญเสีย**)
- ผ่าน Small Group Activities : **ไม่รอคำสั่ง**

วิสัยทัศน์ : เป็นผู้นำธุรกิจผลิตกระเบื้องเซรามิกปูพื้นและบุผนังคุณภาพของสินค้าและ
ต้นทุนการผลิตที่แข่งขันได้

พันธกิจ : 1) ดำรงฐานะผู้นำต้นทุนการผลิตต่ำ (Maintain Cost Leader)

2) ปรับปรุงเทคโนโลยีและการบริหารทรัพยากรมนุษย์อย่างเป็นพลวัต

(Dynamic improvement in HR & technology)

3) สร้างผลิตภัณฑ์ที่มีคุณค่าและยอมรับจากลูกค้า

(Create valuable and saleable product)

4) ขายอย่างเต็มขีดความสามารถ (Sale at full capacity)

5) พัฒนาอย่างยั่งยืน (Sustainable Development)

- แผนปฏิบัติการ : 1) การควบคุมต้นทุนผันแปร (Control average variable cost)
- 2) การพัฒนาบุคลากร (HR Development)
- 3) การเพิ่มยอดขาย (Increase sale volume)
- 4) การพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ (New Product Development)
- 5) การพัฒนาอย่างยั่งยืน (Sustainable Development)

Small Group Action Learning : แผนปฏิบัติการ ข้อ 1) การควบคุมต้นทุนผันแปร

ข้อ 2) การพัฒนาบุคลากร

วิธีปฏิบัติในอดีต : มุ่งที่ผลลัพธ์ (ลดการสูญเสีย) มากกว่า กระบวนการ

- ผบ.ชี้หน้า เพื่อให้ได้ผล – ประหยัด (TOP Down/Result oriented)
- ขาดความรู้ในกระบวนการแก้ไขปัญหา
- ขาดความมีส่วนร่วม
- พนักงานไม่ให้ความสำคัญ แบ่งหน้าที่ไม่ชัดเจน
- สาเหตุหลักๆที่แท้จริงไม่ได้ถูกขจัดออกไป

วิธีปฏิบัติที่เป็นแบบอย่าง : ส่งเสริมกิจกรรม QCC แบบเน้นพนักงานเป็นศูนย์กลางการเรียนรู้
(Small Group Action Learning)

- Top Down จนเกิด Bottom Up
- เน้นกระบวนการ และ ผลลัพธ์

บูรณาการ

C_ Building (Constructionism)

C_ Leader (Leadership skill)

Operational Excellence (OE)

KM เปิดเผยและแบ่งปัน (Show&Share)

ระบบบริหารจัดการ (SGI Management System)

: TQM, TPM, (5S , OE, C- Leader, C- Building, KM, ISO 9001, 14001,18001, 7 Habits of Highly Effective People)

Small Group Activities – “ลดต้นทุน”

C - Building : เน้นเรียนรู้ประยุกต์สู่การปฏิบัติ

- การปฏิบัติซ้ำเพื่อยืนยันความรู้ใหม่ให้เกิดความ “เข้าใจ” ต่อยอด
- ปรับเปลี่ยนกรอบความคิด (เก่า → ใหม่)
- บทบาท Co – Facilitator กระตุ้น

- OE
- วิทยากรภายใน (วิศวกร OE) สอนวิศวกรสนับสนุน (Facilitator) หน.แผนก
วิศวกรสมาชิก Small Group Action Learning
 - QC 7 Tools & 7 NEW QC Tools for Problem Solving & QC Story
Why – Why Analysis : สอดคล้อง กับหัวข้อปัญหา
 - ตามที่ร้องขอ (เป็นความต้องการของผู้เรียน)
 - **ผบ.ถ่ายทอดสมาชิกกลุ่ม**

C – Leader : หลักสูตรพัฒนา**ผู้นำ**

- Direction (ทำความเข้าใจ ที่ได้จากการทำกิจกรรม ให้เห็นภาพ
ของโครงการ)
 - Motivation (กระตุ้น ชมเชย รางวัล)
 - Guidance (ต้นแบบการทำงานที่ดีของวิศวกรสนับสนุนและ ผบ.)
- KM – บันทึกความรู้ใหม่จากการเข้าอบรม (วิศวกรสนับสนุน/ ผบ.) เป็น KPI

กระบวนการ Small Group Action Learning

- มีคณะทำงานส่งเสริมเฉพาะ
- เชิญกลุ่มที่สมัครทั้งหมดประชุมทำความเข้าใจ **วัตถุประสงค์**โครงการ
อธิบาย**คู่มือ**การทำกิจกรรม
- คู่มือ
 - ความเป็นมา
 - วัตถุประสงค์ / เป้าหมายโครงการ
 - แนวความคิดของโครงการ
 - หลักสูตรการเรียนรู้ในโครงการ
 - การประเมินผล
 - แนวทางในการดำเนินกิจกรรม
 - รายชื่อ หลักสูตร / รายชื่อผู้เชี่ยวชาญ

- วิศวกรสนับสนุน บันทึกข้อมูล(Movement / Progress – Learning)การทำงานของกลุ่ม
- คัดเลือกหัวข้อ ตามแนวคิด C – Building ด้วยกลุ่มเอง
- พัฒนาทักษะการเป็นผู้นำ (C- Leader)
- ความรู้ในการทำกิจกรรม (OE)
- วิศวกรสนับสนุน กระตุ้นให้เกิด “ Willingness” (สนับสนุนให้ความรู้เครื่องมือ อุปกรณ์
สถานที่ เวลา ฯลฯ)
- คณะทำงานจัดมหกรรม “ Show and Share ”

รวบรวมองค์ความรู้ไว้อ้างอิง : Web sgi_ Server

ประสิทธิผล

- Knowledge + 10% (ความรู้ความสามารถในการแก้ไขปัญหาของพนักงานเพิ่มขึ้น)
- Participation rate + 8%
- EBITDA : รายได้ก่อนหัก ดอกเบี้ย ภาษี ค่าเสื่อม และเงินงวดกู้ ที่ต้องส่งคืนเจ้าหนี้ + 29% (จากการลดต้นทุน)

ความท้าทาย

SGL จะส่งเสริม Small Group Action Learning ทั่วทั้งองค์กร(3-5 ปีข้างหน้า)
และจะขยายผลสู่ Subcontractor

โอกาสแห่งการปรับปรุง : Problem Solving - **หาปัญหาให้เจอ**

- **แก้ปัญหาให้ได้**

- **ป้องกันปัญหาเกิดซ้ำ**