

# 2

## โครงการพัฒนาทักษะ: TQM : Operational Excellence (OE)

---

### บริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน)

ชื่อผู้เขียน นายสมศักดิ์ ไสธรรพระภากร  
ตำแหน่ง ที่ปรึกษา  
ที่อยู่ 1 ถ.ปูนซิเมนต์ไทย บางซื่อ กรุงเทพฯ 10800  
โทรศัพท์ 02-586-1365 โทรสาร 02-586-2836  
Email somssot@scg.co.th Website www.scg.co.th

### สรุปประเด็นที่เป็น “วิธปฏิบัติที่เป็นแบบอย่างที่ดีเยี่ยม”

เปลี่ยนแปลงกระบวนการ (approach) ในการให้บริการคำปรึกษาด้าน Operational Excellence โดยเลือก Target group ที่เป็น key man ของ Operational Excellence มาทำการพัฒนาตามวิธีการใหม่ในการที่จะ support Challenge Strategy ที่ผู้บริหารระดับสูงกำหนดมา

### ประสิทธิผล

- 1) โครงการสามารถพัฒนาทักษะในการแก้ไขปัญหาอย่างเป็นระบบ รวมทั้งการบริหารและควบคุมงาน Operation ให้กับนักเรียน OE จนจบโครงการไปแล้ว 16 คน และยังคงอยู่ในโครงการอีก 25 คน
- 2) ผลงานที่ทำสำเร็จโดยนักเรียน OE ณ ปัจจุบันมีจำนวน 102 เรื่อง ซึ่งสามารถวัดผลเป็นเงินได้โดยประมาณทั้งหมด 219 ล้านบาท
- 3) มีผลงานที่ได้นำเสนอในการประชุมทางวิชาการ Asian Network for Quality (ANQ) จำนวน 6 เรื่อง Thailand Quality Conference & The Symposium on TQM-Best Practices in Thailand จำนวน 3 เรื่อง และ Global TRIZ Conference จำนวน 2 เรื่อง

## ประวัติองค์กร

SCG หนึ่งในกลุ่มบริษัทชั้นนำที่ทันสมัยและใหญ่ที่สุดในประเทศไทย ดำเนินธุรกิจตามหลักบรรษัทภิบาล และแนวทางการพัฒนาอย่างยั่งยืน โดยมุ่งสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ๆ ทั้งด้านสินค้า บริการ และกระบวนการทำงาน และรูปแบบธุรกิจ เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่ม และตอบสนองความต้องการของผู้บริโภค มุ่งมั่นพัฒนาตนเองอย่างไม่หยุดยั้ง เพื่อรักษาความเป็นผู้นำประเทศ มุ่งสู่ความเป็นผู้นำในอาเซียน และเตรียมพร้อมสำหรับการแข่งขันระดับโลก



SCG เริ่มต้นจากพระบรมราชโองการในพระบาทสมเด็จพระมงกุฎเกล้าเจ้าอยู่หัว รัชกาลที่ 6 เมื่อ พ.ศ. 2456 เพื่อผลิตปูนซีเมนต์ วัสดุก่อสร้างที่สำคัญในการพัฒนาประเทศ ต่อมาได้ขยายกิจการอย่างต่อเนื่อง และเจริญก้าวหน้ามาโดยลำดับ ปัจจุบันเอสซีจีประกอบด้วย 5 ธุรกิจหลัก ได้แก่ เอสซีจี เคมิคอลส์ เอสซีจี เปเปอร์ เอสซีจี ซีเมนต์ เอสซีจี ผลิตภัณฑ์ก่อสร้าง และ เอสซีจี ดีสทริบิวชั่น

SCG ได้รับรางวัลและประกาศนียบัตรรับรองที่แสดงให้เห็นถึงความเป็นเลิศในด้านต่างๆ มากมาย อย่างต่อเนื่อง ดังนี้

1) รางวัลพระราชทานสมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารี Thailand Corporate Excellence Awards 2009 จากสมาคมการจัดการธุรกิจแห่งประเทศไทย และสถาบันบัณฑิตบริหารธุรกิจศศินทร์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

- ความเป็นเลิศด้านการจัดการทรัพยากรบุคคล ติดต่อกันเป็นปีที่ 9 (ปี 2545-2553)
- ความเป็นเลิศด้านนวัตกรรมและการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ ติดต่อกันเป็นปีที่ 5 (ปี 2549-2553)
- ความเป็นเลิศด้านความรับผิดชอบต่อสังคม
- ความเป็นเลิศด้านสินค้า / การบริการ

2) องค์การต้นแบบการพัฒนาอย่างยั่งยืนระดับ Gold Class ติดต่อกันเป็นปีที่ 3 (ปี 2551-2553)

จาก Dow Jones Sustainability Indexes (DJSI)

3) รางวัลเกียรติยศแห่งความสำเร็จ (SET Award of Honor) ด้านความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม ติดต่อกันเป็นปีที่ 3 (ปี 2551-2553) จากตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

4) รางวัลนวัตกรรมยอดเยี่ยม (Thailand's Most Innovative Company Award 2010) ประเภทธุรกิจกลุ่มผลิต (Non-Service) และรางวัลบริษัทบริหารที่มีนวัตกรรมยอดเยี่ยมของมหาชน (Popular Vote Award 2010) จากจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย และบริษัท เนชั่น มัลติมีเดีย กรุ๊ป จำกัด (มหาชน)

5) รางวัลบริษัทยอดเยี่ยมของประเทศไทย จากการจัดอันดับ Asia's Top Companies 2010 จากนิตยสาร Finance Asia

- Best Corporate Governance
- Best Corporate Social Responsibility
- Best Investor Relations
- Best CEO

6) รางวัลบริษัทบริหารจัดการยอดเยี่ยม (Best Managed Company) จากนิตยสาร Asia money

7) รางวัลยอดเยี่ยม จากนิตยสาร Corporate Governance Asia

- Asia's Best CSR
- Best Investor Relations by a Thai company
- Best Investor Relations Professional

## **วิสัยทัศน์**

### **คนของเรา... รวมพลังสร้างอนาคต**

“วิสัยทัศน์ของเครือซีเมนต์ไทย (SCG) คือ ภายในปี พ.ศ. 2558 SCG จะเป็นองค์กรที่ได้รับการยกย่องในฐานะเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมที่น่าร่วมงานด้วย และเป็นแบบอย่างด้านบรรษัทภิบาลและการพัฒนาอย่างยั่งยืน

ในปี พ.ศ. 2558 SCG จะเป็นผู้นำตลาดในภูมิภาคที่มุ่งดำเนินธุรกิจควบคู่กับการเสริมสร้างความเจริญก้าวหน้าอย่างยั่งยืนให้แก่อาเซียน และชุมชนที่เข้าไปดำเนินงาน มุ่งสร้างคุณค่าให้แก่ลูกค้า พนักงาน และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่าย ภายใต้คุณภาพการบริหารงานระดับโลก สอดคล้องกับหลักบรรษัทภิบาล และมีมาตรฐานความปลอดภัยสูง อีกทั้งยังมุ่งยกระดับคุณภาพชีวิตและความเป็นอยู่ของผู้คน ด้วยสินค้าและบริการ ที่มีคุณภาพจากกระบวนการดำเนินงาน การพัฒนาเทคโนโลยี และการสร้างสรรค์นวัตกรรมที่มีความเป็นเลิศ

SCG เชื่อมั่นในคุณค่าและศักยภาพของพนักงาน ซึ่งจะทำงานร่วมกันอย่างสร้างสรรค์ ในบรรยากาศการทำงานที่เปิดเผยโปร่งใส เปี่ยมด้วยพลังแห่งความกระตือรือร้น โดยพนักงานของเราทุกคนจะยึดมั่นและปฏิบัติตามอุดมการณ์ 4 ประการ และจรรยาบรรณของ SCG ...”

### **คนของเรา... สู่เป้าหมายเดียวกัน**

คนของเราเป็นพลังขับเคลื่อนให้ SCG ประสบความสำเร็จในการดำเนินงานตลอดมา แม้หลายครั้งจะต้องเผชิญกับภาวะวิกฤติ แต่เพราะความร่วมมือร่วมใจของพนักงานทุกคน เราจึงสามารถผ่านพ้นมาได้ทุกครั้ง จากนั้นไปเพื่อการเติบโตอย่างมั่นคงตามทิศทางที่ได้กำหนดไว้ในวิสัยทัศน์ ท่ามกลางความท้าทาย จากการแข่งขันที่รุนแรง ซับซ้อนมากขึ้น และสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วจำเป็นต้องได้รับแรงสนับสนุนจากทีมงานของเรามากขึ้น

SCG จึงเสริมสร้างค่านิยมและกำหนดนโยบายการพัฒนาคนของเราให้เป็นหนึ่งเดียว และมุ่งสู่จุดหมายร่วมกันเพื่อรองรับสภาวะการดำรงกล่าว อาทิ พัฒนาความรู้ความสามารถเพื่อเสริมศักยภาพคนของเรา ไม่ว่าจะเป็นเชื้อชาติใด หรือปฏิบัติงานอยู่ในประเทศใด ให้สอดคล้องกับทิศทางการเจริญเติบโตขององค์กร

### **คนของเรา... เก่งและดี**

SCG เชื่อว่าความเก่งต้องอยู่คู่กับความดี จึงจะสามารถสร้างความเจริญเติบโตร่วมกันระหว่างองค์กร พนักงาน และสังคมรอบข้างได้อย่างยั่งยืน เราจึงเลือกเฟ้นคนที่เป็นทั้งคนเก่งและคนดีมาร่วมงาน คนเก่งของ SCG คือ คนที่มีความรู้ความสามารถปฏิบัติภารกิจสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ ทำงานร่วมกับ ผู้อื่นอย่างสร้างสรรค์มีความคิดริเริ่มใหม่ๆ และมุ่งมั่นพัฒนาทุกองค์ประกอบที่เกี่ยวข้องให้เกิดผลดีขึ้นเสมอ ส่วนเรื่องความดีนั้น SCG ถือว่าเป็นคุณลักษณะพื้นฐานประการหนึ่งของพวกเราทุกคน ทั้งยังส่งเสริมการใช้หลักจรรยาบรรณ และหลักบรรษัทภิบาลในการทำงานอย่างสม่ำเสมอ ทุกกรณี รวมทั้งส่งเสริมให้คนของเรามีส่วนร่วมในการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมอย่างจริงจัง

SCG ภูมิใจที่คนของเราเป็นทั้งคนเก่งและคนดี ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยให้เราเจริญก้าวหน้ามาจนเกือบ 100 ปี มีความมั่นคงเป็นที่ยกย่องเชื่อถือในวงการต่างๆ ทั้งในระดับประเทศและระดับนานาชาติ

### **คนของเรา... เติบโตไปพร้อมกัน**

การพัฒนาคนของเราเป็นนโยบายที่ SCG ให้ความสำคัญมาตลอดโดยมุ่งเสริมทั้งความรู้เพื่อเพิ่มขีดความสามารถและศักยภาพในการทำงาน และความรู้ที่จำเป็นต่อการเพิ่มมุมมองด้านต่างๆ ให้กว้างขวางยิ่งขึ้นนอกจากนี้ SCG ยังเชื่อว่าคุณภาพชีวิตที่ดีจะนำมาซึ่งผลงานที่มีประสิทธิภาพ จึงให้ความสำคัญกับปัจจัยที่ทำให้คนของเรามีความสุขในการทำงานเพิ่มขึ้น อาทิ ปรับปรุงสภาพแวดล้อมให้สะดวก สร้างความสุขและทันสมัย รับผิดชอบความปลอดภัยในการทำงาน สนับสนุนกิจกรรมตามความสนใจเฉพาะด้านและกิจกรรมสร้างความอบอุ่นในครอบครัวของพนักงาน ดูแลสุขภาพ

พละนามัยให้แข็งแรงสมบูรณ์ทั้งร่างกายและจิตใจ โดยพัฒนาสิ่งเหล่านี้ให้ดียิ่งขึ้นเสมอในทุกประเทศให้อยู่ในระดับเดียวกับองค์กรชั้นนำ เพื่อจูงใจให้คนเก่งและคนดีเข้ามาเป็นส่วนหนึ่งของเรา

### อุดมการณ์ SCG

ดำเนินธุรกิจที่ดีจะต้องเป็นไปตามครรลองแห่งความถูกต้องและเป็นธรรม ดังนั้นคณะจัดการเครือข่าย และพนักงานทุกระดับจึงยึดถือและปฏิบัติตามอุดมการณ์ในการดำเนินธุรกิจ คือ

- ตั้งมั่นในความเป็นธรรม

ผู้ที่เกี่ยวข้องกับเครือข่าย ไม่ว่าจะเป็นผู้ใช้สินค้า ผู้ถือหุ้น หุ้นส่วนธุรกิจ ผู้ที่ดำเนินธุรกิจด้วย หรือพนักงาน จะต้องได้รับการปฏิบัติอย่างเป็นธรรม ขณะประกอบธุรกิจ หรือทำงานร่วมกับเครือข่าย

- มุ่งมั่นในความเป็นเลิศ

มุ่งกระทำการทุกอย่างด้วยความตั้งใจให้เกิดผลในทางที่ดีกว่าเสมอโดยมุ่งมั่นที่จะประกอบธุรกิจอย่างดียิ่งยวดเต็มความสามารถ ขณะเดียวกันก็พยายามหาแนวทาง การพัฒนาสู่ความเป็นเลิศอยู่ตลอดเวลา และอย่างต่อเนื่อง

- เชื่อมั่นในคุณค่าของคน

ให้ความสำคัญต่อ คุณค่าของพนักงาน และถือว่าเขาเหล่านั้น คือสมบัติที่มีค่าที่สุด พยายามคัดสรรบุคลากร ที่มี ภูมิปัญญาความสามารถ และมีคุณธรรม เข้ามาร่วมงาน ให้การฝึกฝน พัฒนา และดูแลอย่างดี ด้วยสวัสดิการและผลตอบแทนตามสมควร

- ถ่อมมั่นในความรับผิดชอบต่อสังคม

ตั้งเจตนารมณ์ไว้ว่า จะดำเนินธุรกิจโดยคำนึงถึงหน้าที่ และความรับผิดชอบต่อที่พึงมีต่อ ประเทศชาติ และสังคมส่วนรวมเป็นสำคัญ จะประพฤติตนเป็นพลเมืองดีทำประโยชน์ให้แก่สังคม และทุกชุมชนที่เครือข่าย ดำเนินธุรกิจอยู่

### บทสรุปของผู้บริหาร

กุญแจสำคัญเรื่องหนึ่งสำหรับการสนับสนุนนโยบาย/กลยุทธ์ที่ผู้บริหารระดับสูงกำหนดมาก็คือ การนำนโยบาย/กลยุทธ์ไปดำเนินการให้เกิดผลอย่างแท้จริง ซึ่งการ Operate โรงงานเพื่อผลิตสินค้าเป็นส่วนหนึ่งของการนำนโยบาย/กลยุทธ์ไปดำเนินการให้เกิดผล การ Operate โรงงานให้อยู่ในระดับที่เรียกว่า Excellence นั้น ต้องทำให้ปัญหาที่เกิดขึ้น ความสูญเสียเปล่า (loss) ที่มีอยู่เหลือน้อยที่สุดจนเข้าใกล้ 0

แนวคิดที่สำคัญของการแก้ไขปัญหาอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลซึ่งจะทำให้ปัญหาดังกล่าวหมดไปหรือเหลือน้อยที่สุดนั้น ประกอบไปด้วย 2 ส่วน คือ การมีภูมิปัญญาเฉพาะเรื่องที่เป็นปัญหานั้นๆ (Intrinsic Technology or Expertise) และความรู้เสริมทางด้านเครื่องมือ/เทคนิคการแก้ไขปัญหาแบบ TQM (TQM tools and techniques)

ดังนั้น SCG จึงได้จัดตั้งโครงการพัฒนาทักษะ TQM: Operational Excellence (OE) ขึ้นในปี 2550 โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาพนักงานบังคับบัญชากลุ่ม High Potential ที่มีอายุงานระหว่าง 6-8 ปี ให้มีทักษะในการแก้ไขปัญหาอย่างเป็นระบบ โดยอาศัยเครื่องมือทางสถิติ รวมทั้งการบริหารและควบคุมงาน Operation ซึ่งภายหลังจากจบโครงการแล้ว พนักงานกลุ่มดังกล่าวจะต้องมีความสามารถในการแก้ไขปัญหา Operation ทั้งที่เกิดเป็นครั้งคราว (Sporadic) และเรื้อรัง (Chronic) รวมทั้งสามารถเป็นที่ปรึกษา แนะนำในการแก้ปัญหา ให้กับพนักงานที่เกี่ยวข้อง นอกจากนี้ยังต้องจัดทำและปรับปรุงระบบการบริหารควบคุมงาน Operation ในโรงงานของแต่ละ Business Unit ให้มีลักษณะที่เป็น Excellence อย่างแท้จริงตามแนวทางของ TQM เพื่อ

1. ลดปัญหาที่เกิดขึ้น รวมถึงความสูญเสียเปล่า (loss) ที่มีอยู่ในการ Operate โรงงานให้เหลือน้อยที่สุดจนเข้าใกล้ 0
2. สร้างทีมผู้เชี่ยวชาญของบริษัท เพื่อให้มั่นใจว่ายังสามารถรักษามาตรฐานไว้ได้ รวมถึงความสามารถในการแก้ไขปัญหาที่อาจเกิดขึ้นใหม่
3. ทำให้บริษัทใน SCG สามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน (Competitive Advantage) โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ด้าน Quality, Cost, Delivery
4. เป็นแบบอย่างที่ดีแสดงให้เห็นว่าการทำงานตาม Concept TQM ส่งผลต่อความสำเร็จของธุรกิจ ทำให้ กจก. บริษัทต่างๆ ของ SCG เกิด Buy-in และนำแนวทางดังกล่าวไปใช้

แนวทางในการพัฒนานักเรียน OE

SCG กำหนดแนวทางในการพัฒนานักเรียน OE เป็นแบบ Project Base เน้นให้นักเรียนได้เรียนรู้เนื้อหาต่างๆ ในห้องเรียนควบคู่ไปกับการฝึกปฏิบัติผ่านการทำ Project เพื่อเพิ่มทักษะในการนำไปประยุกต์ใช้ในการแก้ปัญหาจริง โดยแบ่งออกเป็น 3 Periods และใช้เวลาโดยรวมประมาณ 2 ปีต่อรุ่น ซึ่งในแต่ละ Periods จะมีวัตถุประสงค์ เนื้อหาที่เรียนและกระบวนการพัฒนาดังนี้

|                        | Year 1   |   | Year 2   |
|------------------------|--|---|--|
|                        | Period A<br>(6 Mo.)  | Period B<br>(6 Mo.)   | Period C<br>(12 Mo.)   |
| <b>Objective</b>       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Basic knowledge</li> <li>• Basic problem</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• แก้ปัญหายาก/advanced</li> <li>• speed ในการดำเนินการที่รวดเร็ว</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• จัดการ coach/lead ทีมงานได้</li> <li>• ดูแล key performance ของหน่วยงานที่เข้าไปรับผิดชอบได้</li> </ul> |
| <b>เนื้อหาที่เรียน</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• TQM/TPM</li> <li>• 7 tools, 7 New QC Tools</li> <li>• P/S – T/A QC Story</li> <li>• Basic Stats.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Advanced Statistical Analysis</li> <li>• Lean Manufacturing</li> <li>• TRIZ</li> <li>• Coaching Skill</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• P/M</li> <li>• D/M</li> <li>• Consulting Skill</li> </ul>   |
| <b>กระบวนการพัฒนา</b>  | <p>ทำ Project การปรับปรุงงานที่ BU/บริษัท ต้นสังกัด โดยพี่เลี้ยงคอยดูแล (Coaching)</p>   |   |  |

ปัจจุบัน SCG ได้ดำเนินการและปรับปรุงโครงการพัฒนาทักษะ TQM: Operational Excellence มาแล้วเป็นปีที่ 5 โดยมีนักเรียนที่เข้าร่วมโครงการทั้งหมด 5 รุ่น รวม 41 คน มีผลงานที่ทำแล้วเสร็จจำนวน 102 เรื่อง ผลที่ได้รับที่สามารถประเมินเป็นเงินได้ประมาณ 219 ล้านบาท นอกจากนี้ยังมีผลที่ไม่สามารถประเมินเป็นเงินได้อีกมากมาย เช่น ความรู้ใหม่ๆ ที่ได้จากการทำ Project ระบบหรือวิธีการทำงานที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น และทักษะในการแก้ไขปัญหาของนักเรียน OE เองรวมถึงทีมงานผู้เกี่ยวข้อง เป็นต้น

นอกจากนี้ยังมีผลงานของนักเรียน OE บางส่วน ได้มีโอกาสไปนำเสนอในการประชุมทางวิชาการระดับชาติ เช่น Asian Network for Quality (ANQ) จำนวน 6 เรื่อง Thailand Quality Conference & The Symposium on TQM-Best Practices in Thailand จำนวน 3 เรื่อง และ Global TRIZ Conference จำนวน 2 เรื่อง

กุญแจสำคัญเรื่องหนึ่งสำหรับการสนับสนุนนโยบาย/กลยุทธ์ที่ผู้บริหารระดับสูงกำหนดมากก็คือ การนำนโยบาย/กลยุทธ์ไปดำเนินการให้เกิดผลอย่างแท้จริง ซึ่งการ Operate โรงงานเพื่อผลิตสินค้าเป็นส่วนหนึ่งของการนำนโยบาย/กลยุทธ์ไปดำเนินการให้เกิดผล การ Operate โรงงานให้อยู่ในระดับที่เรียกว่า Excellence นั้น ต้องทำให้ปัญหาที่เกิดขึ้น ความสูญเสียเปล่า (loss) ที่มีอยู่เหลือน้อยที่สุดจนเข้าใกล้ 0

แนวคิดที่สำคัญของการแก้ไขปัญหาอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ซึ่งจะทำให้ปัญหาดังกล่าวหมดไปหรือเหลือน้อยที่สุดนั้น ประกอบไปด้วย 2 ส่วน คือ การมีความรู้ความชำนาญเฉพาะเรื่องที่เป็นปัญหานั้นๆ (Intrinsic Technology or Expertise) และความรู้เสริมทางด้านเครื่องมือ/เทคนิคการแก้ไขปัญหาแบบ TQM (TQM tools and techniques)

## สภาพหรือปัญหาก่อนปรับปรุง (ในปี 2006)

### Business Unit

การดำเนินการปรับปรุงแก้ไขปัญหาด้าน Quality, Cost, Delivery เพื่อให้ปัญหาดังกล่าวหมดไปยังไม่เกิดผลอย่างแท้จริง โดยมีองค์ประกอบที่สำคัญ 2 ส่วนที่ต้องนำมาพิจารณาคือ

- ผู้บริหารที่กำกับดูแลการ Operate โรงงานนั้นให้ความสนใจกับปัญหาที่เกิดขึ้นอยู่แล้ว แต่อาจมองว่าปัญหาดังกล่าวเกิดขึ้นจนเป็นเรื่องปกติ เป็นความเคยชิน จะให้ความสนใจเป็นพิเศษต่อเมื่อปัญหานั้นๆ สูงผิดปกติ (Sporadic Problem) ทั้งๆ ที่ในความเป็นจริงต้องคิดค้นหาทางปรับปรุงเพื่อให้ระดับของปัญหาดลดลงจนเข้าใกล้ 0
- พนักงานที่รับผิดชอบ ส่วนมากได้รับการฝึกอบรม (Training) เพื่อให้มีความรู้ (Knowledge) ทางด้านเครื่องมือ/เทคนิคการแก้ไขปัญหาแบบ TQM (Problem Solving QC Story) มาแล้ว แต่ยังไม่สามารถ Apply ความรู้ที่เรียนไปแล้วไปแก้ปัญหานี้ได้อย่างแท้จริง ซึ่งต้องมีการทบทวนทั้งกระบวนการเรียนการสอน เนื้อหาที่สอน วิธีการสอน การติดตามผลหลังจากการเรียนการสอน

### ศูนย์ส่งเสริมคุณภาพงาน (ศ.สค.)

- จะเข้าไปให้คำแนะนำปรึกษาตามการร้องขอจากบริษัทต่างๆ หรือ ตามลำดับความสำคัญของงาน (ในกรณีที่ความต้องการที่ร้องขอมามากกว่ากำลังพลของ ศ.สค.)
- ในกรณีที่มีการร้องขอให้เข้าไปให้คำปรึกษาในส่วนของดำเนินการ Operational Excellence (OE) ในแต่ละ Business Unit, ศ.สค.ได้เข้าไปให้คำปรึกษาตามการร้องขอเป็นครั้งคราว โดยเป็นการให้คำปรึกษาแนะนำถึงแนวทางการดำเนินการที่น่าจะเป็นเท่านั้น ไม่ได้ร่วมลงมือปฏิบัติกับพนักงานของ Business Unit นั้น ทำให้หลังจากที่พนักงานได้รับคำปรึกษาแล้ว ไม่สามารถลงมือปฏิบัติจริงได้ หรือหากเริ่มต้นลงมือปฏิบัติได้แต่เมื่อดำเนินการไประยะหนึ่ง ติดยุทธวิธีระหว่างดำเนินการ ก็จะมีรอบปรึกษา กับ ศ.สค. ในคราวต่อไป หรือล้มเลิกการดำเนินการนั้น กลับไปแก้ไขปัญหาด้วยวิธีแบบเดิม ส่งผลให้พนักงานไม่เกิดทักษะความชำนาญในการแก้ไขปัญหา

จากปัญหาดังกล่าว ศ.สค. เห็นความสำคัญ/จำเป็นของการทำให้เกิดการพัฒนาวิธีการแก้ไขปัญหที่เกิดขึ้น รวมถึงความสูญเสียเปล่า (loss) ที่มีอยู่ให้เหลือน้อยที่สุดจนเข้าใกล้ 0 เพื่อให้สามารถ Operate โรงงานนั้นให้อยู่ในระดับที่

เรียกว่า Excellence ได้อย่างเป็นระบบและมีคุณภาพตามหลักของ TQM ส่งผลให้บริษัทใน SCG สามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน (Competitive Advantage) ที่ทำให้ธุรกิจอยู่รอดได้ท่ามกลางสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปและการแข่งขันที่รุนแรงขึ้นเรื่อยๆ ดังนั้นจึงมีความจำเป็นจะต้องเปลี่ยนแปลงกระบวนการ (approach) ในการให้บริการคำปรึกษาด้านนี้ยิ่งขึ้น

**Objectives**

ต้องการยกระดับให้การดำเนินการในโรงงานของแต่ละ Business Unit มีลักษณะที่เป็น Excellence อย่างแท้จริงตามแนวทางของ TQM เพื่อ

- 1) ลดปัญหาที่เกิดขึ้น รวมถึงความสูญเสียเปล่า (loss) ที่มีอยู่ในการ Operate โรงงานให้เหลือน้อยที่สุดจนเข้าใกล้ 0
- 2) สร้างทีมผู้เชี่ยวชาญของบริษัท เพื่อให้มั่นใจว่ายังสามารถรักษามาตรฐานไว้ได้ รวมถึงความสามารถในการแก้ไขปัญหาที่อาจเกิดขึ้นใหม่
- 3) บริษัทใน SCG สามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน (Competitive Advantage) โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ด้าน Quality, Cost, Delivery
- 4) เป็นแบบอย่างที่ดีแสดงให้เห็นว่าการทำงานตาม Concept TQM ส่งผลต่อความสำเร็จของธุรกิจ ทำให้ กจก. บริษัทต่างๆ ของ SCG เกิด Buy-in และนำแนวทางดังกล่าวไปใช้

| ปี 2006   | ปี 2007   |       |  |  |   |                                     |
|---|---|-------|--|--|---|-------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• On request consultation</li> <li>• ไม่ได้ร่วมลงมือปฏิบัติกับพนักงานของ Business Unit นั้น</li> </ul> | <p>เปลี่ยนแปลงกระบวนการ (approach) ในการให้บริการคำปรึกษาด้าน Operational Excellence โดยเลือก Target group ที่เป็น key man ของ Operational Excellence มาทำการพัฒนาตามวิธีการใหม่ในการที่จะ support Challenge Strategy ที่ผู้บริหารระดับสูงกำหนดมา</p> <div style="text-align: center;"> <p><b>Linkage of Outcome from Project-Based in All Levels</b></p> <table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <thead> <tr> <th>Theme</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>M 3-4<br/>Challenging Strategy for Business Success</td> </tr> <tr> <td>M 1-2<br/>HP Group<br/>Shining Case Initiative &amp; Action Plan to support Challenge Strategy</td> </tr> <tr> <td>S 3-4<br/>HP Group<br/>Operational Excellence</td> </tr> <tr> <td>New-comers<br/>Basic Concept &amp; Tools</td> </tr> </tbody> </table> </div> | Theme | M 3-4<br>Challenging Strategy for Business Success | M 1-2<br>HP Group<br>Shining Case Initiative & Action Plan to support Challenge Strategy | S 3-4<br>HP Group<br>Operational Excellence | New-comers<br>Basic Concept & Tools |
| Theme   |   |       |  |  |   |                                     |
| M 3-4<br>Challenging Strategy for Business Success  |   |       |  |  |   |                                     |
| M 1-2<br>HP Group<br>Shining Case Initiative & Action Plan to support Challenge Strategy  |   |       |  |  |   |                                     |
| S 3-4<br>HP Group<br>Operational Excellence   |   |       |  |  |   |                                     |
| New-comers<br>Basic Concept & Tools   |   |       |  |  |   |                                     |

ขั้นตอนที่ 1: วิธีการคัดเลือกและดูแลพนักงานกลุ่มเป้าหมาย



### วิธีการคัดเลือกพนักงานกลุ่มเป้าหมาย

เพื่อให้พนักงานที่เข้าร่วมโครงการ มีทักษะในการแก้ไขปัญหาอย่างเป็นระบบโดยอาศัยเครื่องมือทางสถิติ รวมทั้ง การบริหารและควบคุมงาน Operation ซึ่งภายหลังจากจบโครงการแล้วพนักงานกลุ่มดังกล่าวจะต้องมีความสามารถในการแก้ไขปัญหา Operation ทั้งที่เกิดขึ้นเป็นครั้งคราว (Sporadic) และเรื้อรัง (Chronic) รวมทั้งสามารถเป็นที่ปรึกษา แนะนำในการแก้ปัญหา ให้กับกลุ่มพนักงานที่เกี่ยวข้อง นอกจากนี้ยังต้องจัดทำและปรับปรุงระบบการบริหารควบคุมงาน Operation ให้มีประสิทธิภาพด้วย โดยพนักงานมีคุณสมบัติดังนี้

| พนักงานที่เข้าร่วมโครงการ |   |
|---------------------------|---|
| คุณสมบัติ                 | พนักงานบังคับบัญชาที่จบปริญญาตรีหรือสูงกว่า ทั้งด้าน Technical & Professional ระดับ ๒3 หรือ อายุงานระหว่าง 6 – 10 ปี โดยมีผลงานใน 3 ปีสุดท้ายเป็นดีมาก (2+) ทุกปี                   |
| จำนวน                     | ธุรกิจละ 2 คนต่อปี และต่อเนื่องทุกๆ ปี โดยเริ่มโครงการในเดือน มกราคม ของทุกปี   |
| การคัดเลือก               | ธุรกิจเสนอรายชื่อโดยผ่านความเห็นชอบจาก คณะจัดการเครือ (MDC)   |
| ระยะเวลา                  | รุ่นละ 2 - 3 ปี ขึ้นกับความสามารถของพนักงาน โดย ศูนย์ส่งเสริมคุณภาพงาน รับผิดชอบการอบรมและการฝึกปฏิบัติ   |
| สังกัด/กำลังพล            | เป็น Model กำลังพลพิเศษของกลุ่มธุรกิจ<br>พ้นจากหน้าที่งานปัจจุบัน สำหรับหน่วยงานที่สังกัดอาจให้สังกัดหน่วยงานเดิม หรือโอนมาอยู่ในความดูแลของหน่วยงานอื่นตามที่แต่ละกลุ่มธุรกิจกำหนด |
| การปฏิบัติงาน             | ปฏิบัติงานในบริษัทต่างๆ ภายในกลุ่มธุรกิจที่สังกัด ภายใต้การดูแลของศูนย์ส่งเสริมคุณภาพงาน โดยจะประสานงานในการคัดเลือก Projects ให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์                            |

### การดูแลพนักงานกลุ่มเป้าหมาย

#### การประเมินผล

- 1) ศูนย์ส่งเสริมคุณภาพงานเป็นผู้ประเมินผล โดยพิจารณาจาก ความสามารถในการเรียนรู้, ความสำเร็จของ Projects ที่รับผิดชอบ รวมทั้งความเห็นจากผู้บังคับบัญชาของหน่วยงานที่พนักงานเข้าไปทำ Projects
- 2) ผลการประเมินไม่ต้องมีการ Force Rank

#### การขึ้นค่าจ้าง

- 1) Merit ให้อยู่นอกงบประมาณ และธุรกิจรับผิดชอบ
- 2) หน่วยงานต้นสังกัดขึ้นค่าจ้างตามระดับผลงาน

#### การปรับ PL&SA

สามารถปรับได้ในระหว่างที่ยังอยู่ในโครงการโดยหน่วยงานต้นสังกัดเป็นผู้พิจารณาและไม่ต้องอยู่ในโควตา

#### Placement หลังจบโครงการ

- 1 คน โอนมาสังกัดศูนย์ส่งเสริมคุณภาพงาน
- 1 คน ให้ไปสังกัดบริษัทใดบริษัทหนึ่งในกลุ่มธุรกิจนั้นๆ

จากรายละเอียดที่ได้กล่าวมาแล้ว จะเห็นได้ว่า ศ.สค.มีการกำหนดรายละเอียดในหัวข้อต่างๆไว้อย่างชัดเจน และเป็นสิ่งที่ยังไม่เคยมีการดำเนินการใน SCG มาก่อน เช่น

เรื่องสังกัด/กำลังพล ที่ให้พ้นจากหน้าที่งานปัจจุบัน เพื่อให้พนักงานไม่ต้องพะวงกับภาระหน้าที่งานเดิม จะได้ focus ไปที่งาน OE ได้อย่างเต็มที่

เรื่องการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยผลการประเมินไม่ต้องมีการ Force Rank เป็นผลงานของตนเองที่ได้ทุ่มเททำออกมาจริงๆ

เรื่องการขึ้นค่าจ้าง ขึ้นค่าจ้างตามระดับผลงาน โดยกำหนดว่า Merit ให้อยู่นอกงบประมาณ

การปรับ PL&SA สามารถปรับได้โดยไม่ต้องอยู่ในโควตา

การ Placement หลังจบโครงการ ที่ผู้เข้าร่วมโครงการสามารถเลือกที่จะสังกัดอยู่กับ ศ.สค.หรือสังกัดที่บริษัทใดบริษัทหนึ่งในกลุ่มธุรกิจที่ตนเองสังกัดอยู่เดิม

สิ่งต่างๆเหล่านี้ เป็นแรงจูงใจที่ดีที่สุด ที่ทำให้ผู้เข้าร่วมโครงการสามารถปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่ ไม่มีข้อจำกัดภายในระยะเวลาที่กำหนด

## ขั้นตอนที่ 2: แนวทางการพัฒนาพนักงานที่เข้าร่วมโครงการ

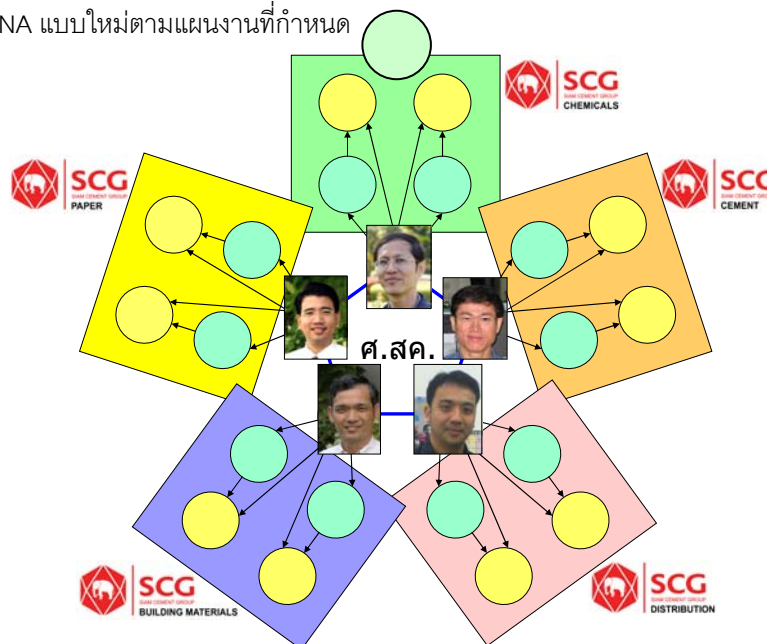
ศ.สค.กำหนดรายละเอียดแนวทางการพัฒนาพนักงานที่เข้าร่วมโครงการออกเป็นแผนระยะ 3 ปี และแผนรายละเอียดของแต่ละ Project ย่อยๆ ของพนักงานที่เข้าร่วมโครงการแต่ละคน ดังนี้

### แผนระยะ 3 ปี

| แผนงาน   | ปีที่ 1  | ปีที่ 2                          | ปีที่ 3 |
|--|--|----------------------------------|---------|
| 1. อบรมความรู้เป็นช่วงๆ โดยเนื้อหาสอดคล้องกับความต้องการที่จะนำไปใช้ในการปฏิบัติ   | ←—————→  |                                  |         |
| 2. ธุรกิจต้นสังกัดคัดเลือกบริษัทที่ต้องการปรับปรุงประสิทธิภาพงาน Operation เพื่อนำไปสู่ Zero (Q,C,D)   | - จำนวนบริษัทสอดคล้องกับ Work load ของผู้เข้าร่วมโครงการ<br>- ผู้เข้าร่วมโครงการแต่ละคนจะอยู่กับบริษัทใดบริษัทหนึ่งไปตลอดเพื่อทำ Projects การปรับปรุงทั้งหมดทุกเรื่อง ซึ่งคาดว่าจะใช้เวลา ~ 2-3 ปี |                                  |         |
| 3. ศ.สค ร่วมกับบริษัทประเมินสถานะปัจจุบันเพื่อหา Gap และจัด Priority ของเรื่องที่ต้องการปรับปรุง   | เรื่องที่กำหนดเป็น Priority จะนำมาทำการปรับปรุงทั้งหมด ซึ่งคาดว่าจะใช้เวลา ~ 2-3 ปีต่อบริษัท   |                                  |         |
| 4. พนักงานที่เข้าร่วมโครงการ ฝึกปฏิบัติร่วมกับทีมผู้รับผิดชอบของบริษัทโดย ศ.สค เป็นที่ปรึกษา สำหรับบทบาทของผู้เข้าร่วมโครงการในแต่ละช่วงเวลาเป็นดังนี้<br>4.1. ปัญหาไม่ซับซ้อน | ทำเอง/ ศ.สค Coach  | - ทำเอง<br>- เป็น Coach ให้อีก 2 | - ทำเอง |

|  |                     |                   |   |
|--|---------------------|-------------------|---|
| 4.2. ปัญหาเรื้อรังหรือต้องใช้เทคนิคทางสถิติในระดับที่สูงขึ้น |                     | ในบริษัทอื่น      |   |
| 4.3. ระบบการควบคุมงาน Operation                              |                     |                   |   |
| 4.4. งานอื่นๆ ที่ให้ฝึกเรียนรู้                              |                     |                   |   |
|  | ฝึกปฏิบัติ/ ศ.สค ทำ | ทำเอง/ ศ.สค Coach | - ทำเอง<br>- เป็น Coach ให้รุ่นที่ 2 ในบริษัทอื่น |
|  | ทำเอง/ ศ.สค Coach   | ทำเอง             | ทำเอง   |
|  |                     | MTP / AP          | MTP / AP  |

จากแผนงานดังกล่าวตามตารางข้างต้น แสดงให้เห็นถึง แผนการสร้าง พัฒนาและกระจายความรู้ ความสามารถของพนักงานในรูปแบบใหม่ที่เรียกว่า Built-in Operational Excellence DNA สามารถเขียนเป็นแบบจำลองได้ดังรูปที่ 1 ซึ่งในแต่ละปี จะมีผู้ที่ได้รับการคัดเลือกมาจากทั้ง 5 กลุ่มธุรกิจ กลุ่มธุรกิจละประมาณ 2 คน แสดงด้วยรูป เข้ามาสร้างสายพันธุ์ OE DNA แบบใหม่ตามแผนงานที่กำหนด



รูปที่ 1 แบบจำลองแสดงแผนการสร้าง พัฒนา และกระจายความรู้ ความสามารถของพนักงานในรูปแบบใหม่ที่เรียกว่า Built-in Operational Excellence DNA

เมื่อจบปีแรก ผู้เข้าร่วมโครงการจะมีความรู้ ความสามารถทางด้าน OE เพิ่มขึ้นอย่างมาก จากการเรียนรู้และลงมือปฏิบัติด้วยตนเอง ดังนั้นบทบาทในปีถัดไปของพวกเขาก็คือ การเป็นพี่เลี้ยงเบื้องต้น (เพื่อฝึกฝนด้าน Coaching skill) ให้กับผู้เข้าร่วมโครงการในปีถัดไปด้วย

ในปีถัดไป (Y2) จะมีผู้ที่ได้รับการคัดเลือกมาจากทั้ง 5 กลุ่มธุรกิจ ด้วยกระบวนการเช่นเดียวกัน แสดงด้วยรูปเข้ามาสร้างสายพันธุ์ OE DNA แบบใหม่ตามแผนงานที่กำหนด ซึ่งแผนการดำเนินงานมีการทบทวนอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด

พนักงานที่เข้าร่วมโครงการในปี Y2 จะได้รับการฝึกฝนแบบเดียวกับพนักงานที่เข้าร่วมโครงการในปี Y1 โดยมีพนักงานรุ่น Y1 เป็นพี่เลี้ยงเบื้องต้น และที่ปรึกษา ศ.สค.เป็นพี่เลี้ยงคอยดูแลทั้ง Y1 และ Y2

สำหรับพนักงานรุ่น Y1 นั้น ได้รับมอบหมายให้ค้นหา Project ที่มีความท้าทายมากขึ้น ต้องใช้เครื่องมือ/เทคนิคขั้นสูงในการวิเคราะห์หาสาเหตุ เป็นการแก้ไขปัญหาเชิงระบบมากขึ้นโดยยังคงมีที่ปรึกษา ศ.สค.เป็นพี่เลี้ยงเพื่อถ่ายทอด DNA ต่อไป

กระบวนการนี้สามารถเปลี่ยนแปลง DNA ของผู้เข้าร่วมโครงการได้ โดยเริ่มตั้งแต่การคัดเลือกผู้ที่มีความเหมาะสมตามคุณสมบัติที่กำหนดไว้ในขั้นตอนที่ 1 จากนั้นนำมาฝึกอบรมซึ่งมีทั้ง Classroom, Workshop, การดูงาน เพื่อปรับฐานความรู้ความเข้าใจ แนวคิดของพนักงานที่เข้าร่วมโครงการแต่ละคนให้เป็นไปในแนวทางเดียวกัน ต่อมาเป็นการร่วมดำเนินการ Project ที่ผ่านการอนุมัติจากผู้บริหารระดับสูงของแต่ละธุรกิจ ซึ่งพนักงานที่เข้าร่วมโครงการทุกคนจะมีเวลาให้กับ Project ที่ตนเองรับผิดชอบเต็มที่ 100% เนื่องจากหลักเกณฑ์ที่กำหนดไว้ว่า พนักงานที่เข้าร่วมโครงการ ให้พ้นจากหน้าที่งานปัจจุบัน เพื่อให้พนักงานไม่ต้องพะวงกับภาระหน้าที่งานเดิม จะได้ focus ไปที่งาน Project ดังกล่าวได้อย่างเต็มที่ ตลอดจนในระหว่างการดำเนินการ Project นั้นจะมีที่ปรึกษาของ ศ.สค.คอยเป็น Mentor อยู่เกือบตลอดเวลา ทำให้ที่ปรึกษา ศ.สค.สามารถชี้แนะแนวทาง การลงมือปฏิบัติเป็นตัวอย่าง การถ่ายทอดประสบการณ์การแก้ปัญหา การให้คำปรึกษา การนำเครื่องมือ TQM/TPM ไปใช้งาน รวมถึงการแก้ไขปัญหาอุปสรรคในระหว่างดำเนินการให้กับผู้เข้าร่วมโครงการอย่างเต็มที่เช่นกัน

### **ขั้นตอนที่ 3: คัดเลือกพนักงานที่เข้าร่วมโครงการและกำหนด Project ที่ต้องดำเนินการ**

ขอ Commitment จาก Top Management เพื่อแสดงให้เห็นถึงความสำคัญของโครงการ ซึ่งมีผลโดยตรงต่อการนำไปปฏิบัติให้สำเร็จ โดยเสนอชื่อผู้เข้าร่วมโครงการตามคุณสมบัติให้ MDC (Management Development Committee) พิจารณาอนุมัติ สำหรับการคัดเลือก Project นั้น พนักงานที่เข้าร่วมโครงการได้คัดเลือก Project ร่วมกับผู้บริหารระดับสูงของแต่ละธุรกิจ

### **ขั้นตอนที่ 4: การดำเนินงาน**

#### Training ความรู้พื้นฐาน

หลังจากที่ได้พนักงานที่มีคุณสมบัติตามเกณฑ์ที่กำหนด ช่วงตลอดเดือนแรกของโครงการ ศ.สค.ได้ดำเนินการถ่ายทอดความรู้ทางด้าน TQM/TPM มีการทำ/วิเคราะห์กรณีศึกษา การฝึกปฏิบัติ การดูงานในโรงงาน เพื่อปรับฐานความรู้ความเข้าใจ แนวคิดของพนักงานที่เข้าร่วมโครงการแต่ละคน และเพื่อให้สามารถนำความรู้ที่ได้มาใช้เป็นพื้นฐานที่สำคัญสำหรับการเข้าไปทำ Project แก้ไขปัญหาที่หน้างานจริง นอกจากความรู้พื้นฐานทางด้าน TQM/TPM ที่เป็นความรู้ทางด้านเทคนิคการบริหารจัดการแล้ว ศ.สค.ยังจัดให้มีการอบรมความรู้ทางด้าน Soft-side เพื่อเป็นการเสริมทักษะทางด้านกรให้คำปรึกษา การติดต่อประสานงานกับผู้อื่น การเข้าใจผู้อื่น เป็นต้น

## แก้ปัญหาจริง ผ่าน Project ที่ผ่านการคัดเลือก

เมื่อผ่านการ Training ความรู้พื้นฐานในเดือนแรกแล้ว ขั้นตอนถัดไปคือ การเข้าไปแก้ไขปัญหที่เกิดขึ้นจริงๆผ่าน Project ที่ได้รับการคัดเลือกโดยผู้บริหารระดับสูงของแต่ละธุรกิจ จากความรู้ความเข้าใจที่ได้รับการถ่ายทอดจาก ศ.สค. พนักงานที่เข้าร่วมโครงการแต่ละคนจะมีความมั่นใจในการค้นหาปัญหาที่มีอยู่ในการปฏิบัติงาน พร้อมทั้งนำเสนอหัวข้อการปรับปรุงงานต่อผู้บริหารระดับสูงเพื่อขออนุมัติดำเนินการ จากนั้นจึงทำแผนงานการแก้ปัญหาย่างละเอียดและกำหนดจุดตรวจสอบความคืบหน้าของ Project สำหรับการติดตาม ตรวจสอบ รายงานความคืบหน้าให้กับผู้บริหารระดับสูงเป็นระยะๆ

ในระหว่างการเข้าไปดำเนินการตั้งแต่การเลือกหัวข้อเรื่อง การเก็บข้อมูล การสำรวจสภาพปัจจุบันของปัญหา การวิเคราะห์หาสาเหตุที่แท้จริงของปัญหา การกำหนดมาตรการแก้ไข ปัญหา การตรวจสอบผลลัพธ์หลังการแก้ไข และการกำหนดเป็นมาตรฐานนั้น ที่ปรึกษาจาก ศ.สค. จะทำหน้าที่คอยเป็นที่ปรึกษา (Mentor) ให้กับพนักงานที่เข้าร่วมโครงการอย่างใกล้ชิด โดยจะคอยชี้แนะแนวทาง การลงมือปฏิบัติเป็นตัวอย่าง การถ่ายทอดประสบการณ์การแก้ปัญหา การให้คำปรึกษา การนำเครื่องมือ TQM/TPM ไปใช้งาน รวมถึงการแก้ปัญหาลุप्तสรรคในระหว่างดำเนินการ ด้วยความถี่ประมาณสัปดาห์ละ 2-3 วัน ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะเป็นส่วนหลักที่พนักงานที่เข้าร่วมโครงการจะซึมซับและได้รับการถ่ายทอดรหัสพันธุกรรม (DNA) ด้าน Operational Excellence จาก Mentor ไปที่ละน้อย

## ติดตามความคืบหน้าของ Project ทุกเดือน

ทุกๆเดือน ศ.สค. โดยการนำของ ผศ.สค. และทีมที่ปรึกษาทุกท่าน จะเข้าร่วมรับฟังการนำเสนอความคืบหน้าปัญหาลุप्तสรรคในการดำเนินการ Project ของพนักงานที่เข้าร่วมโครงการ มีการให้คำชี้แนะ มีการหารือแลกเปลี่ยนประสบการณ์ในการเข้าไปแก้ไขปัญหที่หน้างานของแต่ละธุรกิจทำให้พนักงานที่เข้าร่วมโครงการมีมุมมองที่หลากหลาย เข้าใจปัญหาในหลายๆแง่มุม มีความรู้แตกฉานมากขึ้น สามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้กับงานที่ตนเองดำเนินการอยู่ ซึ่งส่งผลดีต่อการพัฒนาตนเองและทุกคนที่เข้าร่วมโครงการและทำให้โครงการมีความคืบหน้าตามแผนงานที่กำหนดไว้เป็นอย่างดี

## **กระบวนการ PDCA**

จากการเริ่มดำเนินโครงการ Operational Excellence มาตั้งแต่ปี 2007 ศ.สค.ได้ประเมินผลการดำเนินการว่าเป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้หรือไม่ และทบทวนกระบวนการเพื่อปรับปรุงจุดที่ยังเป็นปัญหาให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลอย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้ ศ.สค.ได้ประเมินความพึงพอใจต่อโครงการ ทั้งจากผู้เข้าร่วมโครงการเอง และบริษัทต้นสังกัด เพื่อนำมาปรับปรุงให้ตอบสนองต่อความพึงพอใจต่อผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทั้งหมด

จากผลการประเมินดังกล่าว นำมาซึ่งการปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงการดำเนินโครงการ โดยสรุป ดังนี้

- 1) ลดระยะเวลาการเข้าร่วมโครงการจาก 3 ปี เหลือ 2 ปี
- 2) ปรับเปลี่ยนแนวทางการ Training เป็น 3 Periods

Period A: เน้นการให้ Basic knowledge และแก้ปัญหา Basic







Period B: เติมเครื่องมือช่วยแก้ปัญหาที่ Advanced ขึ้น ยกขึ้น/advanced ขึ้น เพื่อเพิ่ม speed ในการดำเนินการที่รวดเร็ว

Period C: ดูแล key performance ของหน่วยงานที่เข้าไปรับผิดชอบได้

|                 | Year 1   |   | Year 2   |
|-----------------|--|---|--|
|                 | Period A<br>(6 Mo.)  | Period B<br>(6 Mo.)   | Period C<br>(12 Mo.)   |
| Objective       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Basic knowledge</li> <li>• Basic problem</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• แก้ปัญหา ยาก/advanced</li> <li>• speed ในการดำเนินการที่รวดเร็ว</li> </ul>                                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• จัดการ coach/lead ทีมงานได้</li> <li>• ดูแล key performance ของหน่วยงานที่เข้าไปรับผิดชอบได้</li> </ul> |
| เนื้อหาที่เรียน | <ul style="list-style-type: none"> <li>• TQM/TPM</li> <li>• 7 tools, 7 New QC Tools</li> <li>• P/S – T/A QC Story</li> <li>• Basic Stats.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Advanced Statistical Analysis</li> <li>• Lean Manufacturing</li> <li>• TRIZ</li> <li>• Coaching Skill</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• P/M</li> <li>• D/M</li> <li>• Consulting Skill</li> </ul>   |
| กระบวนการพัฒนา  | ทำ Project การปรับปรุงงานที่ BU/บริษัท ต้นสังกัด โดยพี่เลี้ยงคอยดูแล (Coaching)  |   |  |

- 3) ปรับปรุงกระบวนการคัดเลือกผู้เข้าร่วมโครงการ โดยดำเนินการ Road show เพื่อ approach กลุ่มเป้าหมาย โดยตรงให้เกิด buy-in ก่อนตัดสินใจเข้าร่วมโครงการฯ
- 4) เพิ่มเติมเนื้อหาวิชาที่จำเป็นแก่ผู้เข้าร่วมโครงการ เพื่อให้ผู้เข้าร่วมโครงการได้มีความรู้ ความสามารถในการปรับปรุงงาน และแก้ปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

## OE Evolution 2007 - 2011

| Years              | 2007                          | 2008   | 2009   | 2010   | 2011  |
|--------------------|-------------------------------|--|--|--|---|
|                    | เริ่มต้นโครงการ OE            |  |  |  |   |
| Selection Process  | By BU                         |  |  |  | Mutual Engagement   |
| Period             | 3 Yrs                         |   |  | 2 Yrs  |  |
| สถานที่ทำ Project  | บริษัทใน BU                   | บริษัทต้นสังกัด  |  |  |   |
| Instructor & coach | Internal Trainer & Consultant | Add External Trainer   | Add External Consultant  | Add New Internal Consultant from OE#1  |  |
| Training Content   | Basic TQM, TPM                | Add Basic Stat   | Add Advanced Stat, TRIZ  |  |   |

## ผลที่ได้รับจากการดำเนินโครงการ

ปัจจุบัน SCG ได้ดำเนินการและปรับปรุงโครงการพัฒนาทักษะ TQM: Operational Excellence มาแล้วเป็นปีที่ 5 โดยมีนักเรียนที่เข้าร่วมโครงการทั้งหมด 5 รุ่น รวม 41 คน มีผลงานที่ทำแล้วเสร็จจำนวน 102 เรื่อง ผลที่ได้รับที่สามารถประเมินเป็นเงินได้ประมาณ 219 ล้านบาท นอกจากนี้ยังมีผลที่ไม่สามารถประเมินเป็นเงินได้อีกมากมาย เช่น ความรู้ใหม่ๆ ที่ได้จากการทำ Project ระบบหรือวิธีการทำงานที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น และทักษะในการแก้ไขปัญหาของนักเรียน OE เองรวมถึงทีมงานผู้เกี่ยวข้อง เป็นต้น

นอกจากนี้ยังมีผลงานของนักเรียน OE บางส่วน ได้มีโอกาสไปนำเสนอในการประชุมทางวิชาการระดับชาติ เช่น Asian Network for Quality (ANQ) จำนวน 6 เรื่อง Thailand Quality Conference & The Symposium on TQM-Best Practices in Thailand จำนวน 3 เรื่อง และ Global TRIZ Conference จำนวน 2 เรื่อง

## ความท้าทายต่อไป

จากผลประโยชน์ต่างๆ ที่ได้รับและความสำเร็จที่ผ่านมา นับได้ว่าโครงการ OE บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้และตอบ ใจผู้บริหารระดับสูงได้เป็นอย่างดี แต่โครงการ OE ก็ยังมีจุดที่จะต้องมีการปรับปรุงดังนี้

- 1) พัฒนาทักษะทางด้าน Soft Skill เพิ่มเติม เช่น Leadership Skill, Change Management เพื่อให้ นักเรียน OE สามารถนำที่มงาน และขยายผลให้กับองค์กรในวงกว้างได้อย่างรวดเร็ว
- 2) ขยาย Scope งานไปทางด้าน Nonmanufacturing เช่น งานทางด้านการตลาด งานพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ งาน จัดหา งานด้านโลจิสติกส์ ให้ครอบคลุม Operation ในทุกๆด้าน เพื่อที่จะทำให้ SCG เป็นองค์กรที่มี Operation Excellence อย่างแท้จริง

## ปัญหาและอุปสรรคที่ผ่านมา

ในการดำเนินโครงการ OE ในช่วงแรก ผู้บริหารระดับสูงของแต่ละกลุ่มธุรกิจจะเป็นคนตัดสินใจว่าจะมอบหมาย ให้นักเรียน OE เข้าไปทำ Projects ที่บริษัทใด ซึ่งส่วนใหญ่ไม่ใช่อุปสรรคต้นสังกัดเดิมของนักเรียน OE ทำให้เกิดปัญหาและ อุปสรรคหลายประการ เช่น การติดต่อประสานงานในการทำ Project การได้รับความยอมรับจากหน่วยงานที่เป็นเจ้าของพื้นที่ ผู้บริหารในบริษัทนั้นๆ ไม่ได้มอบหมายงานหรือสื่อสารให้พนักงานได้เข้าใจ ทางฝั่งผู้บริหารของบริษัทต้นสังกัดเดิม ก็รู้สึกว่ สูญเสียกำลังหลักที่สำคัญไป ทำให้ไม่อยากส่งพนักงานมาเข้าโครงการ OE อีก ทางด้านนักเรียน OE เองก็รู้สึกเครียดและ เกิดความกังวลหากไม่ได้รับความร่วมมือ ก็จะทำให้ Project ที่ทำไม่มีความคืบหน้า ดังนั้น ทางศ.สค.จึงได้ปรึกษาและ พิจารณาร่วมกับผู้บริหารระดับสูงของแต่ละกลุ่มธุรกิจ ที่จะปรับเปลี่ยนวิธีการเพื่อให้เกิดความพึงพอใจในหลายๆฝ่ายโดยให้ นักเรียนที่จะมาเข้าโครงการ OE ในปีถัดไปได้กลับไปทำ Project ที่บริษัทและหน่วยงานเดิม รวมถึงนักเรียน OE รุ่นปัจจุบัน ก็ให้โอกาสตัดสินใจที่จะกลับไปทำ Project ที่หน่วยงานเดิมได้

ปัญหาอีกประการหนึ่งคือ นักเรียนที่เข้ามาโครงการ OE จะถูกคัดเลือกโดยผู้บริหารของแต่ละธุรกิจ โดยพิจารณา จากศักยภาพและความเหมาะสม ซึ่งนักเรียน OE บางคนอาจจะถูกคัดเลือกมาด้วยความไม่สมัครใจ ทำให้ไม่เป็นผลดีทั้ง กับตัวนักเรียนเอง และโครงการ OE ในระยะยาว ศ.สค.จึงได้แก้ไขปัญหาโดยการจัด OE Roadshow เพื่อประชาสัมพันธ์ โครงการให้กลุ่มเป้าหมายที่อยู่ในข่ายทั้งหมดได้รับทราบ จากนั้นจึงสอบถามความคิดเห็นว่ามีใครบ้างที่สนใจจะเข้า โครงการในรุ่นถัดไป แล้วค่อยส่งชื่อให้กับผู้บริหารของแต่ละธุรกิจคัดเลือกเพื่อส่งชื่อให้ MDC อนุมัติ

## ปัจจัยแห่งความสำเร็จอย่างยั่งยืน

แน่นอนว่าการดำเนินโครงการใดๆ ไม่ว่าจะป็นองค์กรอื่นๆ หรือ SCG เอง หากผู้บริหารระดับสูงไม่เห็นความสำคัญ ก็ยากที่จะประสบความสำเร็จ โครงการ OE ก็เช่นเดียวกัน เป็นโครงการที่เกิดขึ้นจากวิสัยทัศน์ของผู้บริหารระดับสูง และผ่านความเห็นชอบจาก MDC ที่จะทำให้ SCG เป็นองค์กรที่มี Operation ที่เป็นเลิศ ทำให้เป็นจุดเริ่มต้นที่ดีแห่งความสำเร็จ และหากจะทำให้โครงการ OE ประสบความสำเร็จและบรรลุประสิทธิผลอย่างยั่งยืน จะต้องมียุทธศาสตร์ประกอบอีกหลายด้านประกอบกัน คือ ด้านเนื้อหาสาระของหลักสูตร ที่จะทำให้นักเรียน OE เก่งได้จริง ทั้งเก่งคน เก่งงาน และเป็นผู้มีการเปลี่ยนแปลง ด้านการทำให้เกิดการยอมรับในตัวนักเรียน OE เอง ก็สำคัญเช่นกัน เพราะจะทำให้เกิดการบอกต่อหรือการซื้อซ้ำ ซึ่งเหมือนกับเป็นการทำการตลาดให้โครงการไปในตัว ยุทธศาสตร์ประกอบประการสุดท้ายคือ ด้านการดูแล ทั้งดูแลนักเรียน OE เอง และดูแลคนที่ให้มาทำโครงการ ก็คือ การทำ Career planning and development ที่ดีโดยใช้มืออาชีพทางด้าน HR ที่มีความสามารถและเข้าใจเรื่องนี้เป็นอย่างดี