

แนวทางการถ่ายทอดกลยุทธ์และตัวชี้วัด ระดับหน่วยธุรกิจลงสู่ระดับปฏิบัติการ
กรณีศึกษา สายงานผลิตไฟฟ้า การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย



สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต
วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล
พ.ศ. 2560

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยมหิดล

สารนิพนธ์

เรื่อง

แนวทางการถ่ายทอดกลยุทธ์และตัวชี้วัด ระดับหน่วยธุรกิจลงสู่ระดับปฏิบัติการ
กรณีศึกษา สายงานผลิตไฟฟ้า การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย

ได้รับการพิจารณาให้นับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต

วันที่ 25 เมษายน พ.ศ. 2560



นางสาวธารินี เผ่าจินดา

ผู้วิจัย

พันธันภักดิ์ เสวตภาณุวงศ์,

Ph.D.

อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์

รองศาสตราจารย์ณัฐสิทธิ์ เกิดศรี,

Ph.D.

ประธานกรรมการสอบสารนิพนธ์

ดวงพร อาภาศิลป์, Ph.D.

คณบดี

วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล

ภูมิพร ธรรมสถิตย์เดช,

D.B.A.

กรรมการสอบสารนิพนธ์

กิตติกรรมประกาศ

สารนิพนธ์ฉบับนี้จะสำเร็จลุล่วงไปไม่ได้ หากผู้วิจัยได้รับคำปรึกษาที่ดีและทัศนคติที่หลากหลายของ ดร.พันธธภัทร์ เสวตภาณวงศ์ อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ ที่ช่วยแนะนำแนวทางการวิเคราะห์เหตุและแนวทางการแก้ไขปัญหา สารนิพนธ์เล่มนี้คงไม่สำเร็จลุล่วงเช่นนี้ ผู้วิจัยขอขอบพระคุณมา ณ ที่นี้

ผู้วิจัยขอขอบคุณ รองศาสตราจารย์ฉัฐสิทธิ์ เกิดศรี ประธานกรรมการสอบสารนิพนธ์ และ ดร.ภูมิพร ธรรมสถิตย์เดช กรรมการสอบสารนิพนธ์ ที่ได้ให้มุมมองที่ดีในวันที่ผู้วิจัยได้นำเสนอผลงานสารนิพนธ์ แม้จะเป็นช่วงระยะเวลาสั้น ๆ แต่เป็นคำแนะนำที่ตรงประเด็น และมีประโยชน์ยิ่งต่อผู้วิจัยเพื่อนำมาปรับปรุงสารนิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยขอขอบพระคุณกรรมการทั้งสองท่านมา ณ ที่นี้

ผู้วิจัยขอขอบคุณ มหาวิทยาลัยมหิดล และคณาจารย์ทุกท่านที่มอบความรู้และให้ความเมตตาด้วยดีเสมอมา เพื่อนักศึกษาสาขาการจัดการกลยุทธ์รุ่น 18 ทุกคนที่แลกเปลี่ยนและถ่ายทอดประสบการณ์ที่เป็นประโยชน์ต่อผู้วิจัย

ผู้วิจัยขอขอบคุณ การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย ที่ได้เอื้อเฟื้อข้อมูลและรูปภาพประกอบการศึกษาซึ่งเป็นประโยชน์ต่อการจัดทำสารนิพนธ์ยิ่ง รวมทั้งเพื่อนร่วมงานทุกท่านที่เสนอแนะข้อมูลและให้กำลังใจที่ดี

ผู้วิจัยขอขอบคุณครอบครัวที่ให้การสนับสนุนในทุก ๆ ด้านและเป็นกำลังใจที่ดียิ่งเสมอ

ธารินี เฝ้าจินดา

แนวทางการถ่ายทอดกลยุทธ์และตัวชี้วัด ระดับหน่วยธุรกิจลงสู่ระดับปฏิบัติการ
กรณีศึกษา สายงานผลิตไฟฟ้า การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย

Business Unit Strategic Objectives and Strategic Indicators Cascading to Functional Level

Case Study: Generation Governer, Electricity Generating Authority of Thailand

ชารินี เผ่าจินดา 5850352

กจ.ม.

คณะกรรมการที่ปรึกษาสารนิพนธ์ : พันธุ์ฉัตร เสวตภาณุวงศ์, Ph.D., รองศาสตราจารย์นิติสิทธิ์
เกิดศรี, Ph.D., ภูมิพร ชรรรมสถิตย์เดช, D.B.A.

บทคัดย่อ

การจัดทำสารนิพนธ์นี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาถึงแนวทางในการแก้ไขปัญหาการถ่ายทอดกลยุทธ์และตัวชี้วัดจากระดับหน่วยธุรกิจสู่ระดับปฏิบัติการ หรือระดับบุคคล เพื่อให้บุคลากรเข้าใจถึงความสัมพันธ์ระหว่างภารกิจของตนเองกับทิศทาง เป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์ และเป้าหมายของสายงาน ซึ่งการศึกษาในครั้งนี้ได้นำเสนอแนวทางในการแก้ไขปัญหา ประกอบด้วย 3 ส่วน ได้แก่ กระบวนการถ่ายทอดกลยุทธ์จากระดับสายงานสู่ระดับผู้ช่วยผู้ว่าการ และระดับฝ่าย โดยใช้เครื่องมือ Balanced Scorecard แผนการสื่อสารกลยุทธ์สู่ระดับปฏิบัติการ และกระบวนการถ่ายทอดตัวชี้วัดระดับฝ่ายสู่ระดับกอง แผนก และบุคคล โดยใช้เครื่องมือ X-Matrix และมุ่งเน้นการสร้างวัฒนธรรมแบบมุ่งผลลัพธ์ เพื่อให้บุคลากรมุ่งเน้นการบรรลุเป้าหมายการดำเนินงาน

คำสำคัญ : การถ่ายทอด/กลยุทธ์/ตัวชี้วัด

25 หน้า

สารบัญ

	หน้า
กิตติกรรมประกาศ	ข
บทคัดย่อ	ค
สารบัญตาราง	จ
สารบัญรูปภาพ	ฉ
บทที่ 1 บทนำ	1
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
1.2 โครงสร้างองค์กร	3
1.3 ประเภทบริการ	7
1.4 สภาพปัญหา	9
บทที่ 2 การวิเคราะห์ปัญหา	10
2.1 การวิเคราะห์ปัญหาโดยใช้เครื่องมือ McKinsey 7s Framework	10
2.2 การวิเคราะห์ปัญหาโดยใช้เครื่องมือ Process Flow Diagram	13
บทที่ 3 การวิเคราะห์หาเหตุรากของปัญหา	14
บทที่ 4 แนวทางในการแก้ไขปัญหา	17
บทที่ 5 การนำแนวทางในการแก้ไขปัญหาไปปฏิบัติ	20
บรรณานุกรม	24
ประวัติผู้วิจัย	25

สารบัญตาราง

ตาราง		หน้า
1.1	กำลังการผลิตของโรงไฟฟ้า	7
2.1	ปัจจัยที่มีนัยสำคัญต่อปัญหาตามเครื่องมือ 7S McKinsey	11
2.1	ปัจจัยที่มีนัยสำคัญต่อปัญหาตามเครื่องมือ 7S McKinsey (ต่อ)	12
4.1	หัวข้อ วัตถุประสงค์ กลุ่มเป้าหมาย ผู้ส่งสาร เวลา และความถี่ในการสื่อสาร	18
5.1	แผนปฏิบัติการปรับปรุงกระบวนการถ่ายถอดกลยุทธ์และตัวชี้วัดสู่ระดับปฏิบัติการ	22



สารบัญรูปรภาพ

ภาพ		หน้า
1.1	ผลสำรวจของบุคลากรสังกัดสายงาน รวฟ. ปัจจัยด้านการบริหารผลการปฏิบัติงาน	2
1.2	โครงสร้างการบริหารงานของการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย	5
1.3	ลำดับชั้นของโครงสร้างสายงานผลิตไฟฟ้า	6
1.4	คณะกรรมการ และคณะทำงาน สายงานผลิตไฟฟ้า	6
1.5	ที่ตั้งของโรงไฟฟ้าในสังกัดสายงานผลิตไฟฟ้า จำแนกตามประเภท	7
2.1	กระบวนการถ่ายทอดกลยุทธ์จากระดับสายงาน ลงสู่ระดับบุคคล	13
3.1	การวิเคราะห์หาสาเหตุรากของปัญหา	16
4.1	การถ่ายทอดกลยุทธ์จากระดับสายงานลงสู่ระดับฝ่ายด้วย Balanced Scorecard	17
4.2	การถ่ายทอดตัวชี้วัดจากระดับฝ่ายสู่ระดับบุคคลด้วยเครื่องมือ X-Matrix	19
4.3	ขั้นตอนการกำหนดกลยุทธ์และถ่ายทอดจากระดับหน่วยสายงานสู่ระดับบุคคล	19
5.1	การประเมินความเสี่ยงของแผนปฏิบัติการ	23

บทที่ 1

บทนำ

1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

กลยุทธ์ คือ การกำหนดวิธีการเพื่อนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ การบริหารเชิงกลยุทธ์ จึงหมายถึงการวางแผนกลยุทธ์ผ่านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กร และนำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติทั่วทั้งองค์กรเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ที่วางไว้ ซึ่งขั้นตอนการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติอย่างสอดคล้องกันทั่วทั้งองค์กร ถือเป็นขั้นตอนที่ดำเนินการได้ยากที่สุด

จากผลการวิจัยของ Donald Sull, Rebecca Homkes และ Charles Sull นักวิจัยจาก Massachusetts Institute of Technology (MIT) และ London Business School ในปี 2008 ได้สำรวจความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวทางการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติให้ประสบความสำเร็จ จากผู้บริหารจำนวน 8,000 คนจากบริษัทชั้นนำทั่วโลกกว่า 250 บริษัท และรายงานผลไว้ในวารสาร Harvard Business Review ฉบับเดือนมีนาคม 2558 พบว่าบริษัทกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีแนวทางการพัฒนาและวางแผนกลยุทธ์ แต่มีเพียงส่วนน้อยที่สามารถนำกลยุทธ์มาปฏิบัติให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลได้จริง

โดยผลการสำรวจความคิดเห็นของบุคลากรการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย (กฟผ.) ต่อปัจจัยหลักที่มีผลกระทบต่อความผูกพัน ประจำปี 2559 พบว่า ผลสำรวจของบุคลากรสังกัดสายงานรองผู้ว่าการผลิตไฟฟ้า (รฟฟ.) ในข้อคำถามปัจจัยด้านการบริหารผลการปฏิบัติงาน ว่า จันทน์เข้าใจถึงความเชื่อมโยงระหว่างเป้าหมายการทำงานของตนเองกับเป้าหมายของ กฟผ. เท่ากับร้อยละ 67 ซึ่งต่ำกว่าค่าเฉลี่ยของประเทศ ร้อยละ 1 ส่งผลให้การบริหารผลการปฏิบัติงานเป็นปัจจัยที่ต้องปรับปรุงเพื่อยกระดับความพึงพอใจ ดังภาพที่ 1.1 แสดงให้เห็นว่า การถ่ายทอดกลยุทธ์ลงสู่การปฏิบัติยังไม่มีประสิทธิผล

ปัจจัยด้านการบริหารผลการปฏิบัติงาน



Improve	Overall Ranking	3	การบริหารผลการปฏิบัติงาน	Item Score	Distance from Norm
1st Key Issue	กฟผ. มีแนวทางการบริหารผลงานที่ช่วยให้เงินทรบสิ่งที่เงินทำได้ดี (จุดแข็ง) และสิ่งที่เงินควรพัฒนา (จุดอ่อน)			62%	1%
2nd Key Issue	กฟผ. มีแนวทางที่ใช้ในการบริหารผลงานทำให้เงินมุ่งมั่นทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมาย กฟผ. (เช่น การตั้งเป้าหมาย การประเมินผล งาน การพูดคุยผลงาน แผนการพัฒนา)			63%	4%
3rd Key Issue	เงินเข้าใจถึงความเชื่อมโยงระหว่างเป้าหมายการทำงานของเงินกับเป้าหมายของ กฟผ.			67%	-1%

สรุปมุมมองพนักงานจาก Focus และคำถามปลายเปิด

ระบบ/ นโยบายต่อการบริหารผลการปฏิบัติงาน

- ไม่มีหลักเกณฑ์การประเมินผลงานอย่างชัดเจน
- เกณฑ์การประเมินไม่สะท้อนผลการทำงานจริง
- ตั้ง KPI ไว้ แต่ตัดสินใจตามความพึงพอใจของผู้ประเมิน
- ทุกคนตั้ง KPI ที่ทำได้อยู่แล้ว ผลประเมินจึงไม่สะท้อนความสามารถพนักงาน
- ระบบการให้รางวัลไม่มีความต่างระหว่างคนทำงานและคนไม่ทำงาน

การสื่อสารต่อการบริหารผลงาน

- พนักงานขาดความเข้าใจในกระบวนการบริหารผลงาน
- การถ่ายทอดเป้าหมายองค์กรลงไปแต่ละระดับยังขาดประสิทธิภาพ
- ไม่ได้มีการสื่อสาร จุดแข็ง – จุดอ่อนที่ต้องพัฒนาต่อไป
- พนักงานเข้าใจไม่ถึงข้อมูลผลการประเมิน ผลเป็นความลับ
- ไม่ได้มีการชี้แจงเรื่องของการประเมิน
- ไม่รู้ว่าการขึ้นเงินเดือนมาจากผลประเมินอะไรบ้าง

ภาพที่ 1.1 ผลสำรวจของบุคลากรสังกัดสายงาน รวฟ, ปัจจัยด้านการบริหารผลการปฏิบัติงาน

1.2 โครงสร้างองค์กร

การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย (กฟผ.) เป็นรัฐวิสาหกิจด้านพลังงาน สังกัดกระทรวงพลังงาน โดยมีกระทรวงการคลังเป็นผู้ถือหุ้นรายใหญ่ จัดตั้งขึ้นตามพระราชบัญญัติ กฟผ. พ.ศ. 2511 เมื่อวันที่ 1 พฤษภาคม 2512 โดยดำเนินกิจการหลักในด้านการผลิต จัดหาให้ได้มา และจัดส่งพลังงานไฟฟ้าให้แก่ การไฟฟ้านครหลวง (กฟน.) การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค (กฟภ.) ผู้ใช้ไฟฟ้าตามที่กฎหมายกำหนด รวมทั้งประเทศใกล้เคียง โดยเป็นไปตามโครงสร้างกิจการไฟฟ้าภายใต้การกำกับดูแลของคณะกรรมการกำกับกิจการพลังงาน (กกพ.)

กฟผ. มีผู้ว่าการเป็นผู้บริหารสูงสุด แบ่งการบริหารออกเป็น 5 ด้าน โดยมีรองผู้ว่าการทำหน้าที่ผู้บริหารระดับสูงของสายงาน ประกอบด้วย

1. ด้านกลยุทธ์ประกอบด้วย 1 รองผู้ว่าการ คือ รองผู้ว่าการนโยบายและแผน
2. ด้านการพัฒนาโครงการ ประกอบด้วย 2 รองผู้ว่าการ คือ รองผู้ว่าการพัฒนาโรงไฟฟ้า และ รองผู้ว่าการพัฒนาระบบส่ง
3. ด้านการผลิตไฟฟ้า ประกอบด้วย 3 รองผู้ว่าการ คือ รองผู้ว่าการผลิตไฟฟ้า รองผู้ว่าการเชื้อเพลิง และ รองผู้ว่าการพัฒนาธุรกิจ
4. ด้านระบบส่งไฟฟ้า ประกอบด้วย 1 รองผู้ว่าการ คือ รองผู้ว่าการระบบส่ง
5. ด้านการบริหารจัดการ ประกอบด้วย 3 รองผู้ว่าการ คือ รองผู้ว่าการบัญชีและการเงิน รองผู้ว่าการบริหาร และ รองผู้ว่าการกิจการสังคม

พร้อมทั้งให้มีผู้บริหารใหญ่ด้านการเงิน (Chief Financial Officer: CFO) เพื่อทำหน้าที่กำหนดนโยบายและบริหารด้านการเงิน และมีสำนักงานตรวจสอบภายในขึ้นตรงต่อผู้ว่าการเพื่อตรวจสอบความถูกต้องและเชื่อถือได้ของการดำเนินงานทั้งด้านการเงินและไม่ใช้การเงิน รายงานความสอดคล้องการปฏิบัติงานภายในองค์กรต่อผู้บริหารระดับสูง เพื่อการกำกับดูแลที่ดี

กิจการหลักในด้านการผลิตพลังงานไฟฟ้า อยู่ในความรับผิดชอบของสายงาน รวฟ. ซึ่งมีโรงไฟฟ้าในสังกัดกระจายอยู่ทั่วทุกภูมิภาคของประเทศ คิดเป็นกำลังการผลิตติดตั้ง 16,473.52 เมกะวัตต์

วิสัยทัศน์

เป็นผู้ผลิตไฟฟ้าที่มีสมรรถนะในระดับ Global Top Quartile

พันธกิจ

ผลิตไฟฟ้าให้มีความพร้อมจ่าย มีต้นทุนที่เหมาะสม ด้วยกระบวนการบริหารจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์กร

ค่านิยม

FIRM-C

F - Fairness ตั้งมั่นในความเป็นธรรม

I – Integrity ยึดมั่นในความเป็นธรรม

R – Responsibility and Accountability สำนึกในความรับผิดชอบและหน้าที่

M – Mutual Respect เคารพในคุณค่าของคน

C – Commitment to Continuous Improvement and Teamwork มุ่งมั่นในการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและทำงานเป็นทีม

สายงาน รวฟ. ประกอบด้วย 4 ผู้ช่วยผู้ว่าการ และมีผู้อำนวยการฝ่ายในสังกัดทั้งสิ้น 20 ฝ่าย ดังภาพที่ 1.2 โดยแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้ช่วยผู้ว่าการแต่ละท่านดังนี้

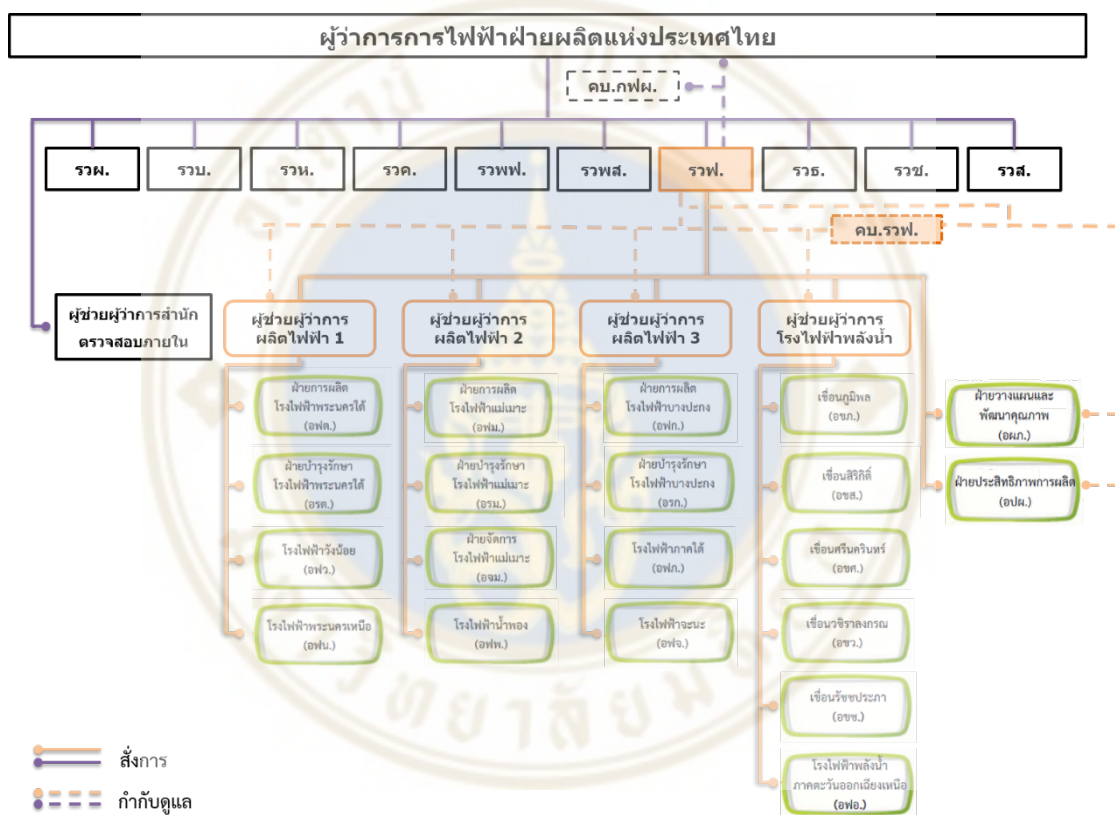
ผู้ช่วยผู้ว่าการผลิตไฟฟ้า 1 (ชฟฟ1.) รับผิดชอบ โรงไฟฟ้าพระนครใต้ (อพต. ורת.)
โรงไฟฟ้าพระนครเหนือ (อพน.) และ โรงไฟฟ้าวังน้อย (อพว.)

ผู้ช่วยผู้ว่าการผลิตไฟฟ้า 2 (ชฟฟ2.) รับผิดชอบ โรงไฟฟ้าแม่เมาะ (อพม. ורת. ोजม.)
และ โรงไฟฟ้าน้ำพอง (อพพ.)

ผู้ช่วยผู้ว่าการผลิตไฟฟ้า 3 (ชฟฟ3.) รับผิดชอบ โรงไฟฟ้าบางปะกง (อพก. ורת.)
โรงไฟฟ้าภาคใต้ (อพภ.) และ โรงไฟฟ้าจะนะ (อพจ.)

ผู้ช่วยผู้ว่าการ โรงไฟฟ้าพลังน้ำ (ชพน.) รับผิดชอบเขื่อนภูมิพล (อบก.) เขื่อนสิริกิติ์ (อชส.) เขื่อนศรีนครินทร์ (อชศ.) เขื่อนวชิราลงกรณ์ (อชว.) เขื่อนรัชชประภา (อชช.) และ โรงไฟฟ้าพลังน้ำภาคตะวันออกเฉียงเหนือ (อพอ.)

อีกทั้งมี 2 ฝ่ายที่ขึ้นตรงต่อรองผู้ว่าการผลิตไฟฟ้า คือ ฝ่ายประสิทธิภาพการผลิต (อปผ.) ทำหน้าที่ดูแลสนับสนุนการบริหารสินทรัพย์ของโรงไฟฟ้าในภาพรวม และ ฝ่ายวางแผนและพัฒนาคุณภาพ (อพภ.) ทำหน้าที่สนับสนุน ผลักดันนโยบายและกลยุทธ์สายงาน รวฟ. ผู้การปฏิบัติให้ประสบความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ



ภาพที่ 1.2 โครงสร้างการบริหารงานของการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย

โครงสร้างของสายงาน รวฟ. แบ่งออกเป็น 5 ลำดับชั้น โดยมีรองผู้ว่าการเป็นผู้บริหารสูงสุด ผู้ช่วยผู้ว่าการ ผู้อำนวยการฝ่าย หัวหน้ากอง และหัวหน้าแผนก ตามลำดับ ดังภาพที่ 1.3



ภาพที่ 1.3 ลำดับชั้นของโครงสร้างสายงานผลิตไฟฟ้า

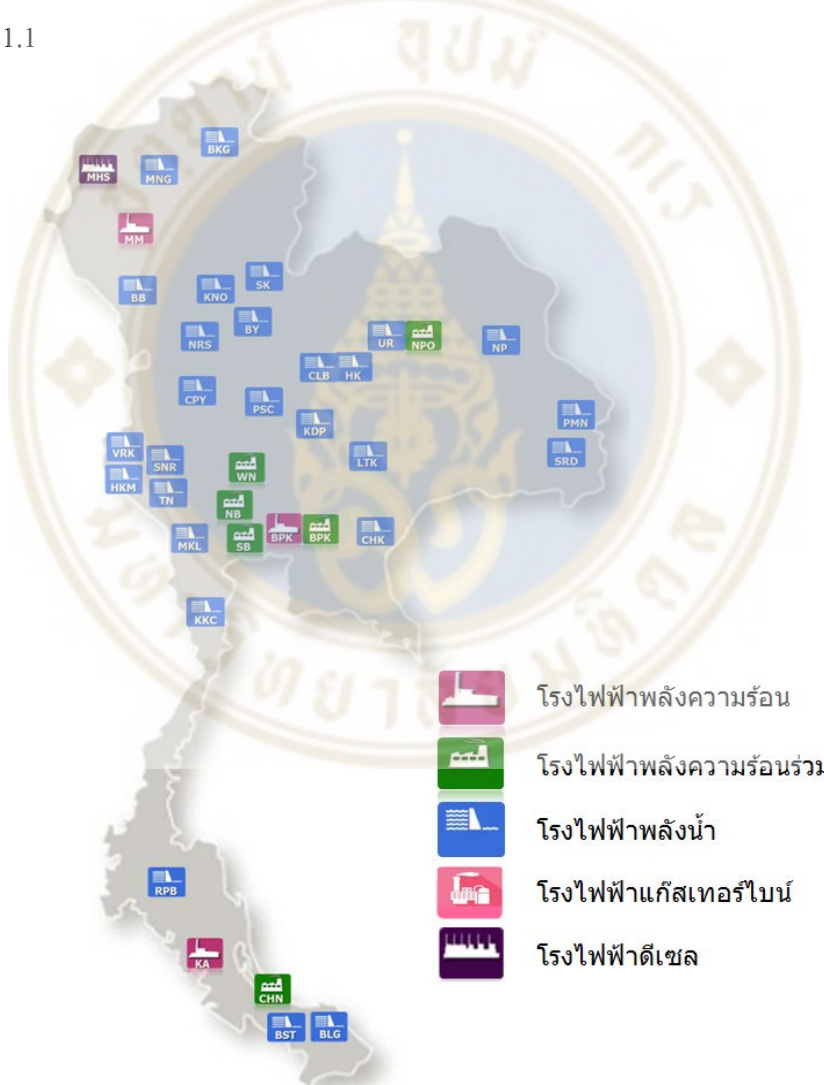
เนื่องด้วยหน่วยงานในสังกัดสายงาน รวฟ. กระจายอยู่ทั่วทั้งประเทศ การขับเคลื่อนกลยุทธ์และแผนงานต่าง ๆ จึงอาศัยการแต่งตั้งคณะกรรมการ หรือ คณะทำงาน โดยมีผู้แทนจากทุกฝ่ายเป็นคณะกรรมการเพื่อทำหน้าที่ถ่ายทอดแผนสู่การปฏิบัติในหน่วยงานต้นสังกัด ซึ่งสามารถจำแนกกลุ่มของคณะกรรมการ/คณะทำงาน ได้ดังภาพที่



ภาพที่ 1.4 คณะกรรมการ และคณะทำงาน สายงานผลิตไฟฟ้า

1.3 ประเภทบริการ

รฟ. ให้บริการผลิตพลังงานไฟฟ้า ส่งมอบพลังงานไฟฟ้าทั้งหมดเข้าระบบสายส่งของ กฟผ. (System Operator) โดยมีศูนย์กลางควบคุมระบบกำลังไฟฟ้าแห่งชาติ (National Control Center: NCC) เป็นศูนย์กลางควบคุมระบบกำลังไฟฟ้าของประเทศ และศูนย์กลางควบคุมระบบกำลังไฟฟ้าของฝ่ายปฏิบัติการ (Regional Control Center: RCC) ที่กระจายในแต่ละภูมิภาค ได้แก่ ฝ่ายปฏิบัติการเขตนครหลวง ฝ่ายปฏิบัติการภาคกลาง ฝ่ายปฏิบัติการภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ฝ่ายปฏิบัติการภาคเหนือ และฝ่ายปฏิบัติการภาคใต้ โดยมีโรงไฟฟ้ากระจายอยู่ทั่วทุกภูมิภาค และสามารถจำแนกประเภทของโรงไฟฟ้าได้เป็น 4 ประเภท ดังภาพที่ 1.4 และมีรายละเอียดกำลังการผลิตติดตั้งดังตารางที่ 1.1



ภาพที่ 1.5 ที่ตั้งของโรงไฟฟ้าในสังกัดสายงานผลิตไฟฟ้า จำแนกตามประเภท

ตารางที่ 1.1 กำลังการผลิตของโรงไฟฟ้า

รายละเอียด	อักษรย่อ	กำลังผลิตตามสัญญา (MW)	รายละเอียด	อักษรย่อ	กำลังผลิตตามสัญญา (MW)
โรงไฟฟ้าพลังน้ำ		3,452.40	โรงไฟฟ้าพลังความร้อนร่วม		9,210
เขื่อนภูมิพล	BB	779.2	โรงไฟฟ้าวังน้อย	WN	2,660
เขื่อนศรีนครินทร์	SNR	720	โรงไฟฟ้าพระนครใต้	SB	1,588
เขื่อนสิริกิติ์	SK	500	โรงไฟฟ้าจระนะ	CHN	1,476
เขื่อนลำนครหลวงพัฒนา	LTK	500	โรงไฟฟ้าบางปะกง	BPK	1,338
เขื่อนวชิราลงกรณ	VRK	300	โรงไฟฟ้าพระนครเหนือ	NB	1,498
เขื่อนรัชชประภา	RPB	240	โรงไฟฟ้าน้ำพอง	NPO	650
เขื่อนปากมูล	PMN	136	โรงไฟฟ้าพลังความร้อน		3,647
เขื่อนบางลาง	BLG	76	โรงไฟฟ้าแม่เมาะ	MM	2,180
เขื่อนจุฬาภรณ์	CLB	40	โรงไฟฟ้าบางปะกง (T-3,T-4)	BPK	1,152
เขื่อนท่าทุ่งนา	TN	39	โรงไฟฟ้ากระบี่	KA	315
เขื่อนสิรินธร	SRD	36	โรงไฟฟ้าดีเซล		4.4
เขื่อนแก่งเสือเต้น	KNO	30	โรงไฟฟ้าแม่ฮ่องสอน	MHS	4.4
เขื่อนอุบลรัตน์	UR	25.2	โรงไฟฟ้าพลังงานทดแทน (Non-firm*)		4.33
เขื่อนแก่งกระจาน	KKC	19	พลังลมลำตะคอง	LTK-W	2.5
เขื่อนเจ้าพระยา	CPY	12	พลังความร้อนใต้พิภพฝาง	FA-U1	0.3
โรงไฟฟ้าพลังน้ำขนาดเล็ก (Non-firm*)		54.48	พลังแสงอาทิตย์เขื่อนสิรินธร	SRD-S	1.01
เขื่อนแม่กลอง	MKL	12	พลังแสงอาทิตย์ผาบ่อง	PHB	0.5
เขื่อนขุนด่านปราการชล	KDP	10	พลังแสงอาทิตย์คลองช่องกล้า	CHK	0.02
เขื่อนแม่งัดสมบูรณ์ชล	MNG	9	โรงไฟฟ้ากังหันแก๊ส (Non-firm*)		100.91
เขื่อนนเรศวร	NRS	8	โรงไฟฟ้าลานกระบือ	LKB	100.91
เขื่อนป่าสักชลสิทธิ์	PSC	6.7	โรงไฟฟ้าชนิด Emergency Standby**		1,916
เขื่อนน้ำพุง	NP	6	โรงไฟฟ้าสุราษฎร์ธานี	SRT	244
เขื่อนบ้านสันติ	BST	1.28	โรงไฟฟ้าบางปะกง (T-1,T-2)	BPK	1,052
เขื่อนห้วยกุ่ม	HK	1.06	โรงไฟฟ้าพระนครใต้ (T-4,T-5)	SB	620
เขื่อนบ้านขุนกลาง	BKG	0.2	* โรงไฟฟ้าชนิด Non-firm คือ โรงไฟฟ้าที่ทำสัญญากับ กฟผ. รายปี และเดินเครื่องโดยไม่ขึ้นกับ NCC		
เขื่อนบ้านยาง	BY	0.12	** โรงไฟฟ้าชนิด Emergency Standby คือ โรงไฟฟ้าที่ปลดออกจากระบบ แต่ยังมีพร้อมเพื่อรักษาความมั่นคง		
เขื่อนห้วยกุ่มมิ่ง	HKM	0.1			
เขื่อนคลองช่องกล้า	CHK	0.02			
รวมกำลังการผลิตของ รวฟ.			16,473.52 MW		

1.4 สภาพปัญหา

เนื่องด้วยหน่วยงานในสังกัด รวฟ. กระจายอยู่ทั่วทั้งประเทศ การขับเคลื่อนกลยุทธ์หรือแผนงาน จึงอาศัยการจัดตั้งคณะกรรมการหรือคณะทำงาน โดยมีผู้แทนจากทุกฝ่าย เข้ามามีส่วนร่วม เพื่อให้สามารถนำไปถ่ายทอดในหน่วยงานต้นสังกัดได้

กระบวนการจัดทำกลยุทธ์ระดับสายงาน รวฟ. ถูกกำหนดโดยผู้บริหารระดับสูง คณะกรรมการกลยุทธ์ (คยส-รวฟ.) และผู้แทนจากคณะกรรมการฯ (คxx-รวฟ.) ที่รับผิดชอบในแต่ละด้าน เมื่อได้กลยุทธ์ระดับสายงาน คณะกรรมการฯ ต่าง ๆ จะจัดทำแผนกลยุทธ์รองรับวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ และทำหน้าที่ขับเคลื่อนแผนสู่ระดับปฏิบัติการ ผ่านกระบวนการจัดทำแผนของหน่วยงานผู้ช่วยผู้ว่าการ (ชฟข.) ซึ่งประกอบด้วย ผู้ช่วยผู้ว่าการ ผู้อำนวยการฝ่ายในสังกัด ผู้แทนคณะ คยส-รวฟ. ผู้แทนคณะกรรมการต่าง ๆ ร่วมกันจัดทำแผนปฏิบัติการระดับผู้ช่วยผู้ว่าการ โดยแผนจะถูกถ่ายทอดให้หน่วยงานระดับฝ่าย จากนั้นระดับฝ่ายถ่ายทอดให้ระดับกอง จากนั้นระดับกองมอบหมายให้ระดับแผนกเพื่อมอบหมายให้ผู้ปฏิบัติงานดำเนินการต่อไป ตามความรับผิดชอบที่เกี่ยวข้อง โดยสายงานกำกับการดำเนินงานของหน่วยงานผู้ช่วยผู้ว่าการ โดยกำหนดตัวชี้วัดที่สำคัญผ่านข้อตกลงประเมินผลการดำเนินงาน (Performance Agreement) และหน่วยงานกำกับการดำเนินงานของผู้ปฏิบัติงานด้วยตัวชี้วัดรายบุคคล (Individual KPI) จะเห็นได้ว่าการถ่ายทอดกลยุทธ์จากระดับสายงานลงไปสู่ระดับบุคคล เป็นแบบการสั่งการจากระดับบนลงสู่ระดับล่าง (Top down) โดยไม่มีกระบวนการตรวจสอบความสอดคล้องของแผนงานรวมทั้งตัวชี้วัดที่ถูกถ่ายทอดลงไปในแต่ละระดับ ส่งผลให้บุคลากรไม่เข้าใจว่าภารกิจของตนเอง ตอบสนองวิสัยทัศน์ ภารกิจ หรือสนับสนุนการดำเนินงานกลยุทธ์ของสายงาน รวฟ. อย่างไร

บทที่ 2

การวิเคราะห์ปัญหา

2.1 การวิเคราะห์ปัญหาโดยใช้เครื่องมือ McKinsey 7s Framework

McKinsey 7s Framework เป็นกรอบแนวคิดที่ใช้ในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กร ที่เกิดจากความสัมพันธ์ของ 7 ปัจจัย ได้แก่

1. กลยุทธ์ (Strategy) เป็นการวางแผน เพื่อสร้างความสามารถทางการแข่งขันให้เหนือกว่าคู่แข่ง และเพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร
2. โครงสร้างองค์กร (Structure) เป็นการที่องค์กรวางความสัมพันธ์ระหว่างอำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบในรูปของผังองค์กร (Organization Chart) ขนาดการควบคุม การรวมอำนาจหรือการกระจายอำนาจของผู้บริหาร รวมทั้งการกำหนดลำดับของการรายงานในรูปของสายการบังคับบัญชา (Line of Command)
3. สไตล์ (Style) เป็นรูปแบบบริหารจัดการ ที่มีลักษณะเฉพาะแต่ละองค์กรและภาวะผู้นำซึ่งสะท้อนถึงวัฒนธรรมองค์กร ได้แก่ รูปแบบการตั้งการ ควบคุม การจูงใจ เป็นต้น
4. ระบบ (System) เป็นกิจกรรมประจำวัน กระบวนการที่ผู้ปฏิบัติงานร่วมกันรับผิดชอบ ในการทำให้งานบรรลุความสำเร็จ ซึ่งเป็นระบบที่ต่อเนื่องสอดคล้องกันทุกระดับ เช่น ระบบการจัดซื้อ บัญชี บริการ สารสนเทศ การเงิน งบประมาณ การบริหารความเสี่ยง เป็นต้น
5. บุคลากร (Staff) ผู้ปฏิบัติงานและความสามารถโดยทั่วไปของผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งจะต้องมีการสรรหาบุคลากรให้มีความพอเพียงกับกิจกรรมขององค์กรทั้งในด้านปริมาณ และศักยภาพ
6. ทักษะ (Skill) เป็นทักษะเฉพาะและสมรรถนะของบุคลากรที่ทำงานเพื่อองค์กร เป็นความโดดเด่น เชี่ยวชาญ เฉพาะทางที่มีความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ รูปแบบ และระบบการทำงานขององค์กร
7. ค่านิยม (Shared Value) เป็นแนวทางที่ทุกคนในองค์กรถือปฏิบัติร่วมกัน ในการทำงานเพื่อผลักดันองค์กรไปสู่ความสำเร็จ ค่านิยมร่วม และเป้าหมายเดียวกันขององค์กร จะช่วยให้การทำงานของบุคลากรมุ่งไปสู่จุดมุ่งหมายเดียวกันอย่างเป็นทีมเดียวกัน องค์กรใดที่มีค่านิยมอ่อน บุคลากรจะมุ่งแต่เป้าหมายส่วนตัว ซึ่งจะก่อให้เกิดความขัดแย้งในองค์กร และขาดพลังในการผลักดันองค์กรให้ไปในทิศทางเดียวกัน

ตารางที่ 2.1 ปัจจัยที่มีนัยสำคัญต่อปัญหาตามเครื่องมือ 7S McKinsey

ปัจจัย 7S	ประเด็นที่มีนัยสำคัญ
Strategy – กลยุทธ์	กระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์ไม่มีการเสนอจากหน่วยงานระดับล่างขึ้นมา (Bottom up)
	กระบวนการถ่ายทอดแผนเชิงกลยุทธ์ไม่กระบวนการป้อนกลับ (Feedback)
	ไม่มีกระบวนการถ่ายทอดกลยุทธ์ที่ชัดเจนลงไปถึงระดับบุคคล
	วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ไม่ได้ถูกนำไปกำหนดเป็นตัวชี้วัดระดับแผนก
	กระบวนการสื่อสารกลยุทธ์ไม่มีประสิทธิภาพ
Structure - โครงสร้างองค์กร	โครงสร้างองค์กรมีลำดับชั้นสูง
	ไม่มีโครงสร้างการทวนสอบการถ่ายทอดกลยุทธ์
	การขับเคลื่อนกลยุทธ์ผ่านคณะกรรมการ/คณะทำงาน โดยกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบ แต่ไม่มีอำนาจในการบังคับ
System -ระบบ	ไม่มีกระบวนการถ่ายทอดตัวชี้วัดที่สำคัญจากระดับองค์กรสู่ระดับบุคคล
	การกำหนดตัวชี้วัดรายบุคคลไม่มีระบบการติดตามตัวชี้วัดรายบุคคล
	ผลการประเมินรายบุคคล ยังไม่ถูกนำไปประกอบการพิจารณาแรงจูงใจอย่างชัดเจน
Shared Values - ค่านิยมร่วม	ค่านิยมด้านการมุ่งผลลัพธ์ยังไม่ได้ปลูกฝังอย่างเป็นรูปธรรม
Style -รูปแบบ	รูปแบบการสั่งการ เป็นไปตามลำดับชั้น มีการกระจายอำนาจให้ผู้บริหารในแต่ละระดับ
	ผู้บริหารบางท่านไม่มีทักษะในการสื่อสาร ถ่ายทอดกลยุทธ์
	การจูงใจ การให้รางวัลยกย่องชมเชย เป็นไปตามกฎระเบียบ
Staff -บุคลากร	การขับเคลื่อนกลยุทธ์สะดุด เนื่องจากบุคลากรในช่วงอายุ 35-45 ปีขาดช่วงทำให้บุคลากรที่รับเข้าใหม่เติบโตเป็นผู้บริหารเร็วขึ้น
	บุคลากรส่วนใหญ่อยู่ในกลุ่มอายุ 50 ปีขึ้นไป (baby boom) บางส่วนทุ่มเททำงานน้อยลง และไม่พร้อมจะรับการขับเคลื่อนเชิงกลยุทธ์

ตารางที่ 2.1 ปัจจัยที่มีนัยสำคัญต่อปัญหาตามเครื่องมือ 7S McKinsey (ต่อ)

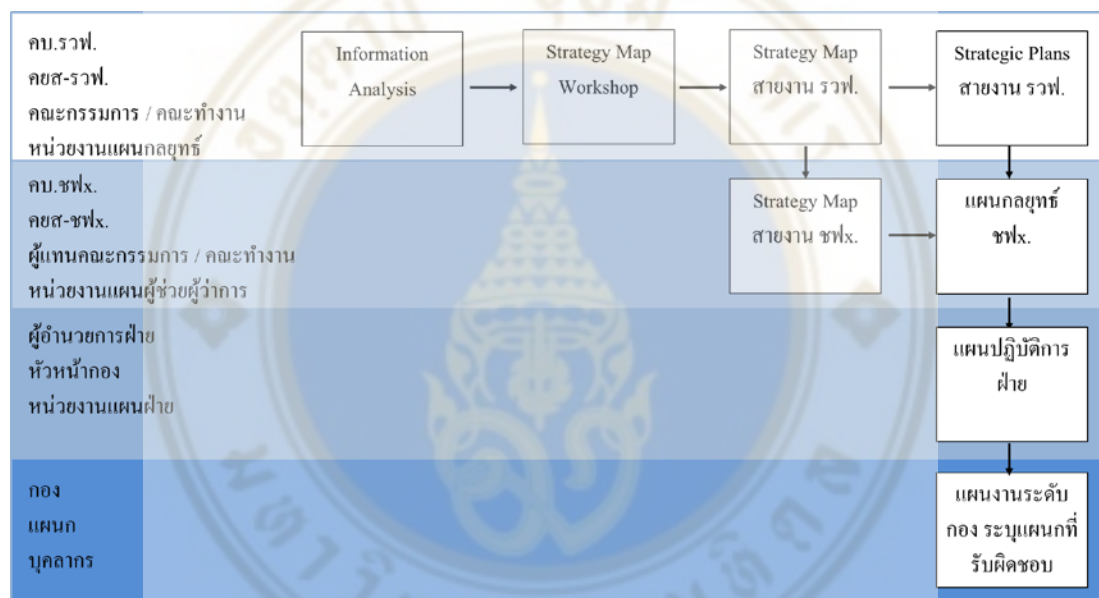
ปัจจัย 7S	ประเด็นที่มีนัยสำคัญ
Skills -ทักษะ	บุคลากรขาดทักษะการคิดเชิงกลยุทธ์
	การถ่ายทอดองค์ความรู้ขาดช่วง ไม่มีประสิทธิภาพ ทำให้บุคลากรใหม่พัฒนาความสามารถไม่ทัน
	การรับบุคลากรที่มีคุณวุฒิไม่ตรงกับลักษณะงาน



2.2 การวิเคราะห์ปัญหาโดยใช้เครื่องมือ Process Flow Diagram

เครื่องมือ Process Flow Diagram หรือผังกระบวนการ เป็นเครื่องมือที่ใช้แสดงลำดับขั้นตอนของกระบวนการปฏิบัติงาน โดยแสดงความสัมพันธ์ระหว่างกันโดยลูกศร และใช้สัญลักษณ์ในการแสดงถึงความหมายของแต่ละขั้นตอน ช่วยให้เข้าใจลำดับขั้นตอนในการทำงานได้ง่ายขึ้น แต่ด้วยข้อจำกัดของเครื่องมือ Process Flow Diagram ที่ไม่สามารถแสดงผู้รับผิดชอบได้ จึงใช้เครื่องมือ Swimming Lane Diagram เข้ามาช่วย

การวิเคราะห์ปัญหาโดยใช้เครื่องมือ Process Flow Diagram แสดงกระบวนการถ่ายทอดแผนกลยุทธ์ของสาขางาน รวฟ. ลงสู่ระดับปฏิบัติการ



ภาพที่ 2.1 กระบวนการถ่ายทอดกลยุทธ์จากระดับสาขางาน ลงสู่ระดับบุคคล

พบว่ากระบวนการวางแผนกลยุทธ์ของสาขางาน รวฟ. เป็นการกำหนดจากระดับสาขางานลงไป โดยถ่ายทอดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนกลยุทธ์ให้หน่วยงานผู้ช่วยผู้ว่าการ โดยไม่ได้มีการกำหนดกระบวนการถ่ายทอดอย่างเป็นลายลักษณ์อักษร โดยการถ่ายทอดตัวชี้วัดกลยุทธ์ที่สำคัญบางตัวใช้เครื่องมือการประเมินผลการดำเนินงาน (Performance Agreement; PA) ในการควบคุมให้หน่วยงานในสังกัดดำเนินการเพื่อให้บรรลุค่าเป้าหมาย

บทที่ 3

การวิเคราะห์หาสาเหตุรากของปัญหา

การวิเคราะห์หาสาเหตุรากของปัญหาโดยใช้เครื่องมือ Root cause Analysis ซึ่งเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการวิเคราะห์หาสาเหตุที่แท้จริงของปัญหา เพื่อนำไปสู่การแก้ไขที่สาเหตุ โดยการพัฒนาหรือปรับปรุง หรือลดโอกาสเกิดของเหตุการณ์ที่ไม่พึงประสงค์ ซึ่งโดยทั่วไปสาเหตุของปัญหามักเกิดจาก 3 สาเหตุหลัก ได้แก่ สาเหตุจากด้านกายภาพ สาเหตุจากบุคคล และสาเหตุจากองค์กร

แนวทางการวิเคราะห์หาสาเหตุราก ประกอบด้วย 5 ขั้นตอน ดังนี้

1. ระบุปัญหา รายละเอียดของเหตุการณ์ที่ไม่พึงประสงค์เป็นอย่างไร ลักษณะเฉพาะของปัญหามีอะไรบ้าง
2. รวบรวมข้อมูล หลักฐานยืนยันการเกิดเหตุการณ์มีอะไรบ้าง ระยะเวลาของการเกิดเหตุการณ์ที่ไม่พึงประสงค์นานแค่ไหน และผลกระทบคืออะไร
3. ระบุสาเหตุที่เป็นไปได้ ลำดับของเหตุการณ์ที่นำไปสู่ปัญหาเป็นอย่างไร เงื่อนไขที่ทำให้เกิดปัญหาคืออะไร และ ปัญหาอื่นๆที่เกิดขึ้นเนื่องจากปัญหาหลักมีอะไรบ้าง โดยมีเครื่องมือที่ช่วยในการวิเคราะห์ เช่น

Conventional WHY (5 WHY) คือการใช้การตั้งคำถามว่า ทำไม ต่อเหตุการณ์ที่ไม่พึงประสงค์โดยถามซ้ำหลายๆครั้ง เพื่อวิเคราะห์ว่าทำไมจึงเกิดเหตุการณ์ไม่พึงประสงค์ขึ้น

Cause and Effect Diagrams หรือแผนผังก้างปลา (Fishbone Diagram) ที่แสดงรายละเอียดของปัญหาคือ 2 ส่วนคือ ส่วนหัว เป็นผลของสาเหตุหรือปัญหา ส่วนก้างปลา เป็นปัจจัยที่เป็นสาเหตุของปัญหา

4. ระบุสาเหตุรากของปัญหา ทำไมจึงมีปัจจัยที่เป็นสาเหตุของปัญหา และเหตุผลที่แท้จริงของปัญหาคืออะไร โดยสามารถใช้เครื่องมือเดียวกับในขั้นตอนที่ 3 ในการวิเคราะห์

5. เสนอแนวทางแก้ไข แนวทางในการป้องกันการเกิดปัญหาซ้ำคืออะไร แนวทางเป็นอย่างไร ใครคือผู้รับผิดชอบ และความถี่ของแนวทางการแก้ไขคืออะไรบ้าง

จากการวิเคราะห์หาสาเหตุรากด้วยผังก้างปลา พบปัจจัยที่เป็นสาเหตุของปัญหามนุษลากรไม่เข้าใจว่าภารกิจของตนเอง ตอบสนองวิสัยทัศน์หรือภารกิจขององค์กรอย่างไร ได้แก่

1. ด้านกลยุทธ์ วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ไม่ได้ถูกถ่ายทอดลงไปตามลำดับชั้นอย่างสอดคล้องกัน ทำให้ไม่ถูกนำไปกำหนดเป็นตัวชี้วัดระดับแผนก เนื่องจากไม่มีกระบวนการถ่ายทอดกลยุทธ์ที่ชัดเจนลงไปถึงระดับบุคคล อีกทั้งเกิดจากกระบวนการสื่อสารกลยุทธ์ที่ไม่มีประสิทธิภาพ โดยปัจจุบันการสื่อสารกลยุทธ์ในภาพของสายงานโดยผู้บริหารระดับสูง โดยมีกลุ่มเป้าหมายเป็นผู้บริหารระดับแผนกขึ้นไป ดำเนินการเพียง 1 ครั้ง/ปี โดยมีเนื้อหาการสื่อสารมาจากแผนกลยุทธ์ และกำหนดให้มีการสำรวจความเข้าใจในวิสัยทัศน์และภารกิจของสายงานเมื่อแล้วเสร็จ จะเห็นได้ว่ากระบวนการสื่อสารกลยุทธ์ไม่มีความต่อเนื่อง และไม่มีการวัดประสิทธิผลการสื่อสารที่เหมาะสม

2. ด้านโครงสร้างองค์กร ที่มีลำดับชั้นสูง และกระจายอยู่ทั่วทั้งประเทศ ทำให้การขับเคลื่อนกลยุทธ์ต้องผ่านคณะกรรมการฯ ในด้านต่างๆ ซึ่งมีการกำหนดหน้าที่รับผิดชอบไว้ชัดเจน แต่ไม่ได้มีการมอบอำนาจในการสั่งการ อีกทั้งเมื่อถ่ายทอดกลยุทธ์ลงไปสู่หน่วยงานได้บังคับบัญชา ไม่มีโครงสร้างที่ทำหน้าที่สอบถามความสอดคล้องของการถ่ายทอดกลยุทธ์

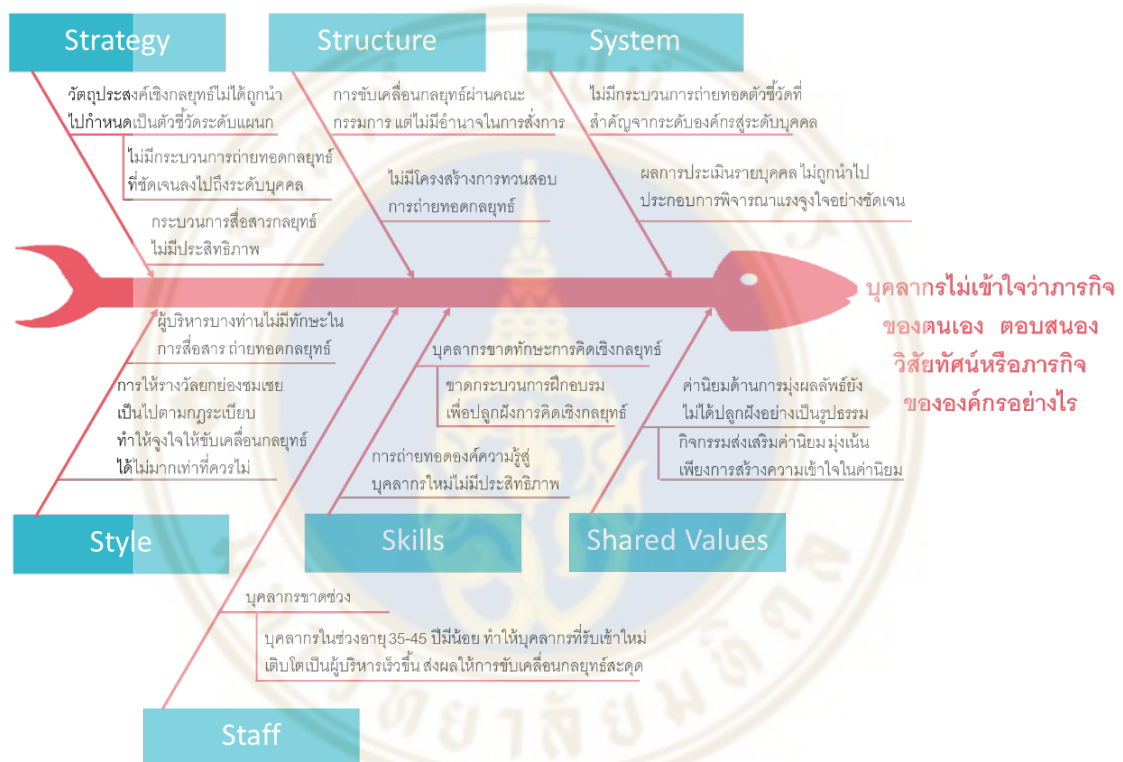
3. ด้านระบบ ไม่มีกระบวนการถ่ายทอดตัวชี้วัดที่สำคัญจากระดับองค์กรสู่ระดับบุคคล มีเพียงการใช้เครื่องมือ ข้อตกลงประเมินผลการดำเนินงาน (Performance Agreement; PA) ซึ่งถ่ายทอดตัวชี้วัดที่สำคัญของสายงานที่ได้รับมอบหมายจากระดับ กฟผ. และตัวชี้วัดที่สำคัญตามแผนกลยุทธ์บางตัวชี้วัด จากระดับสายงาน ลงสู่ระดับผู้ช่วยผู้ว่าการ ผู้ช่วยผู้ว่าการถ่ายทอดลงสู่ระดับฝ่าย และระดับฝ่ายถ่ายทอดลงสู่ระดับกอง ส่วนระดับแผนก และระดับบุคคลใช้การกำหนด KPI ตามภาระหน้าที่ของงานที่ได้รับมอบหมาย ซึ่งผลการประเมินรายบุคคล ยังไม่ถูกนำไปประกอบการพิจารณาแรงจูงใจอย่างชัดเจน

4. ด้านรูปแบบ ผู้บริหารบางท่านไม่มีทักษะในการสื่อสารถ่ายทอดกลยุทธ์ให้แก่บุคลากรได้บังคับบัญชาเข้าใจถึงความสอดคล้องของภารกิจกับกลยุทธ์ขององค์กร อีกทั้งการจูงใจให้บุคลากรปฏิบัติงานเพื่อมุ่งการบรรลุวิสัยทัศน์ หรือกลยุทธ์ไม่สามารถทำได้มาก เนื่องจากกฎระเบียบ

5. ด้านบุคลากร ด้วยในช่วง 10 ปีก่อน กฟผ. มีนโยบายไม่รับบุคลากรใหม่ ส่งผลให้ปัจจุบันเกิดการขาดบุคลากร ในช่วงอายุ 35-45 ปี ส่งผลให้บุคลากรที่รับเข้าใหม่เติบโตเป็นผู้บริหารเร็วขึ้น มีเวลาในการเรียนรู้งานสั้น เพื่อให้ทันกับการส่งมอบงาน ส่งผลให้การขับเคลื่อนเชิงกลยุทธ์ สะดุด

6. ด้านทักษะของบุคลากร ทั้งด้านการวางแผนและการถ่ายทอดแผนกลยุทธ์ รวมทั้งการจัดทำแผนปฏิบัติการรองรับ เนื่องจากบุคลากรที่รับผิดชอบไม่ได้สำเร็จการศึกษาเฉพาะด้าน จึงขาดทักษะการคิดเชิงกลยุทธ์ ประกอบกับไม่ได้รับการฝึกอบรมอย่างเป็นระบบเพื่อให้มีทักษะในการทำงาน อีกทั้งจากปัญหาการขาดช่วงของบุคลากร ทำให้การถ่ายทอดองค์ความรู้จากบุคลากรที่ใกล้จะเกษียณอายุสู่บุคลากรใหม่ไม่มีประสิทธิภาพ

7. ด้านค่านิยม ยังไม่มีค่านิยมที่มุ่งเน้นผลลัพธ์อย่างชัดเจนเป็นรูปธรรม อีกทั้งการส่งเสริมด้านค่านิยมเป็นเพียงการทำกิจกรรมเพื่อเสริมสร้างความเข้าใจในค่านิยมเท่านั้น



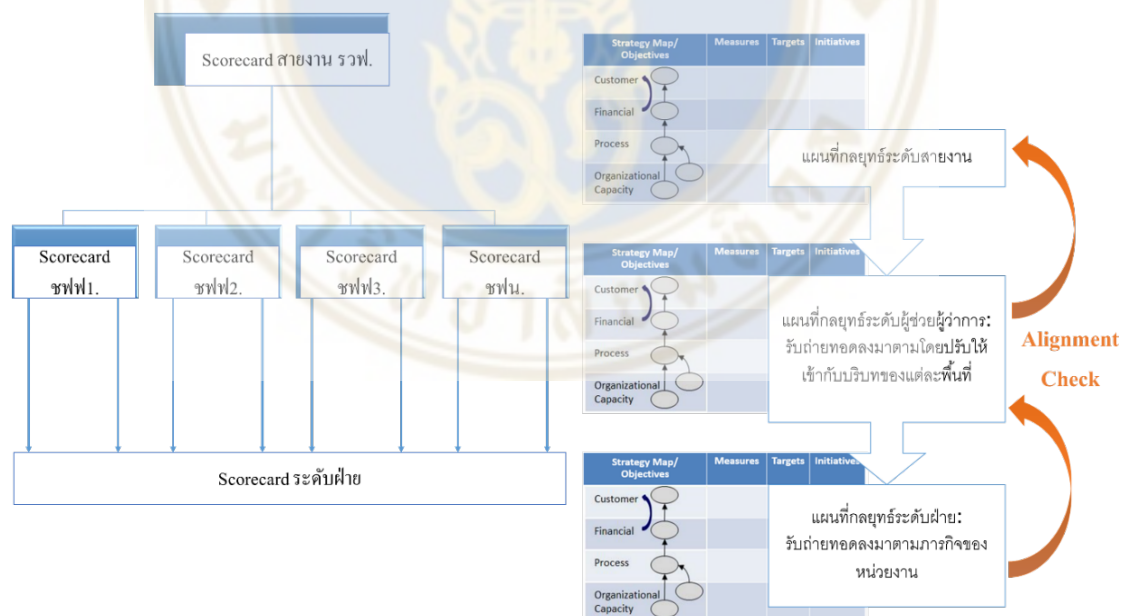
ภาพที่ 3.1 การวิเคราะห์หาสาเหตุรากของปัญหา

บทที่ 4

แนวทางในการแก้ไขปัญหา

แนวทางในการแก้ไขปัญหา ประกอบด้วย

1. จัดทำกระบวนการถ่ายทอดกลยุทธ์จากระดับสายงาน ลู่ระดับบุคคล โดยใช้เครื่องมือ Balanced Scorecard ในการถ่ายทอดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ ลงสู่ระดับผู้ช่วยผู้ว่าการ และระดับฝ่าย เพื่อให้หน่วยงานพิจารณากำหนดวัตถุประสงค์ที่เกี่ยวข้องรองรับ รวมทั้งตัวชี้วัด ค่าเป้าหมาย และโครงการที่จะต้องดำเนินการตามภารกิจของหน่วยงาน โดยผู้แทน คยส-รพ. จากหน่วยงานผู้ช่วยผู้ว่าการ ซึ่งมีส่วนร่วมในการจัดทำกลยุทธ์สายงานตั้งแต่ต้น จะต้องทำหน้าที่ในการสอบทานความสอดคล้องของการถ่ายทอดกลยุทธ์จากระดับสายงาน ลงสู่ระดับผู้ช่วยผู้ว่าการ และจากระดับผู้ช่วยผู้ว่าการ ลงสู่ระดับฝ่าย



ภาพที่ 4.1 การถ่ายทอดกลยุทธ์จากระดับสายงานลงสู่ระดับฝ่ายด้วย Balanced Scorecard

2. จัดทำแผนการสื่อสารวิสัยทัศน์ และกลยุทธ์ เพื่อให้ผู้บริหารระดับสูงทำหน้าที่สื่อสารให้บุคลากรรับทราบ โดยใช้ Scorecard ระดับสายงาน ประกอบกับแผนกลยุทธ์แจกให้แก่บุคลากรทุกคน เพื่อเกิดความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่ง และมุ่งมั่นที่อยากจะทำให้บรรลุ โดยแผนการสื่อสารเพื่อสร้างการรับรู้และเข้าใจในกลยุทธ์ให้เกิดขึ้นทั่วทั้งสายงาน ดังตารางที่ 4.1

ตารางที่ 4.1 หัวข้อ วัตถุประสงค์ กลุ่มเป้าหมาย ผู้ส่งสาร เวลา และความถี่ในการสื่อสาร

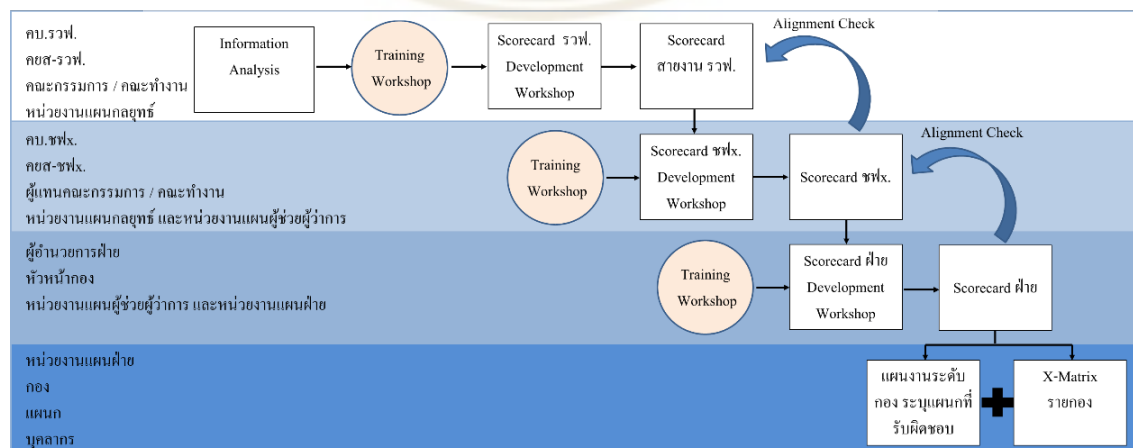
หัวข้อ และวัตถุประสงค์ (Key Message & Objectives)	กลุ่ม เป้าหมาย (Target)	ผู้ส่งสาร (Sender)	เวลา และ ความถี่ (Timing & Frequency)
วิสัยทัศน์ และกลยุทธ์สายงาน รวฟ. เพื่อสื่อสารทิศทางของสายงาน สิ่งที่ต้องดำเนินงาน หน้าที่ความรับผิดชอบของแต่ละฝ่ายในกลยุทธ์ที่เกี่ยวข้อง กระตุ้นให้เกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของเพื่อจะได้นำไปสื่อสารให้แก่บุคลากรได้บังคับบัญชาได้	บุคลากร ทุกคน	รวฟ.	ปลายปี ปีละ 1 ครั้ง
กลยุทธ์ ชฟX. เพื่อสื่อสารสิ่งที่ต้องดำเนินงานเพิ่มเติมจากระดับสายงาน ตัวชี้วัดความสำเร็จ และค่าเป้าหมาย	บุคลากร สังกัด ชฟx.	ชฟX.	ปลายปี ปีละ 1 ครั้ง
กลยุทธ์ฝ่าย เพื่อสื่อสารสิ่งที่ต้องดำเนินงาน ตัวชี้วัดความสำเร็จ และค่าเป้าหมาย โดยเน้นการประสานความร่วมมือระหว่างกัน	บุคลากร สังกัดฝ่าย	ผู้อำนวยการ การฝ่าย	ปลายปี ปีละ 1 ครั้ง
ผลการดำเนินงาน 6 เดือน เพื่อสื่อสารให้บุคลากรทุกคนรับทราบถึงความคืบหน้าในการดำเนินงานตามกลยุทธ์ ปัญหาอุปสรรคที่เกิดขึ้น รวมทั้งประกาศยกย่องชมเชยในความสำเร็จ	บุคลากร ทุกคน	รวฟ.	กลางปี ถัดไป ปีละ 1 ครั้ง

3. จัดทำกระบวนการถ่ายทอดตัวชี้วัดที่สำคัญ เพื่อใช้ในการถ่ายทอดตัวชี้วัดระดับฝ่าย ลงสู่บุคลากร ซึ่งได้แก่ ตัวชี้วัดภารกิจ ตัวชี้วัดกลยุทธ์ตาม Scorecard และตัวชี้วัดของหน่วยงานตาม PA โดยใช้เครื่องมือ X-matrix และนำไปเชื่อมโยงกับระบบแรงจูงใจอย่างเป็นรูปธรรม โดยให้มีการ ลงนามรับทราบตั้งแต่ต้นปี



ภาพที่ 4.2 การถ่ายทอดตัวชี้วัดจากระดับฝ่ายสู่ระดับบุคคลด้วยเครื่องมือ X-Matrix

โดยเมื่อปรับปรุงตามแนวทางข้างต้นทั้ง 3 แล้ว จะได้กระบวนการถ่ายทอดกลยุทธ์ และ ตัวชี้วัดระดับสายงานลงสู่ระดับบุคคล ดังภาพที่ 4.3



ภาพที่ 4.3 ขั้นตอนการกำหนดกลยุทธ์และถ่ายทอดจากระดับหน่วยสายงานสู่ระดับบุคคล

บทที่ 5

การนำแนวทางการแก้ไขปัญหามาปฏิบัติ

การนำแนวทางการแก้ไขปัญหามาปฏิบัติให้ประสบความสำเร็จควรมีการเตรียมความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น โดยการขับเคลื่อนให้เกิดการเปลี่ยนแปลงนั้นจะต้องประกอบด้วยทีมต่าง ๆ ดังนี้

1. Scorecard Cascading Team ประกอบด้วย ผู้รับผิดชอบจัดทำกลยุทธ์ระดับสายงาน ผู้รับผิดชอบจัดทำแผนระดับผู้ช่วยผู้ว่าการ และแผนปฏิบัติการระดับฝ่าย ทำหน้าที่ในการถ่ายทอดแผนที่กลยุทธ์ระดับสายงาน รวฟ. ผู้ระดับผู้ช่วยผู้ว่าการ และระดับฝ่ายตามลำดับ

2. Communication Team ประกอบด้วย หน่วยงานแผนระดับสายงาน ระดับผู้ช่วยผู้ว่าการ และระดับฝ่าย ทำหน้าที่กำหนดแผนการสื่อสารกลยุทธ์ และเตรียมการเพื่อสนับสนุนผู้บริหาร โดยกำหนดการสื่อสารเริ่มจากระดับสายงาน ระดับผู้ช่วยผู้ว่าการ และระดับฝ่าย ตามลำดับ เพื่อสร้างความสอดคล้อง และเน้นย้ำให้บุคลากรเข้าใจ

3. KPI Cascading Team ประกอบด้วย ผู้รับผิดชอบแผนปฏิบัติการระดับฝ่าย และหน่วยงานบุคคล ทำหน้าที่ในการถ่ายทอดตัวชี้วัดตามภารกิจ ตัวชี้วัดกลยุทธ์ และตัวชี้วัดตาม PA ระดับฝ่าย ผู้ระดับกอง ระดับแผนก และระดับบุคคล

4. Alignment Audit Team ประกอบด้วย หน่วยงานแผนระดับสายงาน ทำหน้าที่ตรวจทานความสอดคล้องของการถ่ายทอดกลยุทธ์จากระดับสายงานสู่ระดับผู้ช่วยผู้ว่าการ หน่วยงานแผนระดับผู้ช่วยผู้ว่าการ ทำหน้าที่ตรวจทานความสอดคล้องของการถ่ายทอดกลยุทธ์จากระดับผู้ช่วยผู้ว่าการสู่ระดับฝ่ายในสังกัด

ปัจจัยที่จะนำไปสู่ความสำเร็จของการถ่ายทอดกลยุทธ์สู่ระดับปฏิบัติการ และนำไปปฏิบัติจนบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ ดังนี้

1. การสร้างวัฒนธรรมของการมุ่งเน้นผลการดำเนินงาน (Performance Culture) เพื่อเสริมสร้างให้บุคลากรมุ่งเน้นประสิทธิผลของการดำเนินงานที่นำไปสู่การบรรลุวิสัยทัศน์ และการดำเนินงานตามกลยุทธ์ เริ่มจากการสร้างบรรยากาศในการทำงานแบบเปิด โอกาสให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการเสนอความคิดเห็น เสนอแนะเพื่อให้เกิดการปรับปรุง เน้นการร่วมมือกันหรือการทำงานเป็น

ทีม โดยมีการสื่อสารถ่ายทอดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ที่ชัดเจนลงสู่ระดับบุคคล เพื่อให้บุคลากรรับรู้ และยึดมั่นในการทำให้บรรลุเป้าหมาย

2. การฝึกอบรมบุคลากร ประกอบด้วย 2 ส่วน คือ

2.1 การฝึกอบรมทักษะการสื่อสารของผู้บริหารทุกระดับ เพื่อให้สามารถสื่อสารวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ นำไปสู่การปฏิบัติของผู้ได้บังคับบัญชา โดยแบ่งเป็น

ผู้บริหารระดับสูง ได้แก่ รองผู้ว่าการ และผู้ช่วยผู้ว่าการ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้สามารถสื่อสารทิศทางขององค์กรในอนาคต โดยทำให้บุคลากรทุกคนรู้สึกมีส่วนร่วม และสร้างแรงบันดาลใจให้ดำเนินการเพื่อบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ร่วมกัน โดยเน้นการสื่อสารในเชิงกว้างเพื่อให้เกิดการสื่อสารทั่วทั้งสายงาน

ผู้บริหารระดับต้นและระดับกลาง ได้แก่ ผู้อำนวยการฝ่าย หัวหน้ากอง และหัวหน้าแผนก โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้สามารถสื่อสารเป้าหมาย และสิ่งที่จะต้องดำเนินการได้อย่างชัดเจน เน้นการประสานความร่วมมือกันภายใน การให้คำแนะนำ ดิ ชม ในการทำงาน และทักษะในการให้ข้อมูลป้อนกลับเพื่อให้บุคลากรในสังกัดทราบถึงจุดแข็ง และจุดอ่อนในการทำงานที่นำไปสู่การปรับปรุงได้

2.2 การฝึกอบรมทักษะการใช้เครื่องมือ Balanced Scorecard สำหรับ Scorecard Cascading Team บุคลากรที่รับผิดชอบการจัดทำกลยุทธ์ระดับสายงาน ระดับผู้ช่วยผู้ว่าการ และระดับฝ่าย เพื่อจะได้ถ่ายทอดกลยุทธ์ได้อย่างสอดคล้อง

2.3 การฝึกอบรมทักษะการใช้เครื่องมือ X-Matrix สำหรับ KPI Cascading Team บุคลากรที่รับผิดชอบจัดทำแผนระดับฝ่าย เพื่อจะได้นำไปใช้ในการถ่ายทอดตัวชี้วัดระดับฝ่ายสู่ระดับบุคคลภายในหน่วยงานได้

3. ขอบเขตหน้าที่ของคณะกรรมการ ควรพิจารณาปรับปรุงเพิ่มอำนาจให้แก่คณะกรรมการ / คณะทำงาน ที่รับผิดชอบในการขับเคลื่อนกลยุทธ์ระดับสายงาน เพื่อให้สามารถสั่งการให้เกิดการขับเคลื่อนกลยุทธ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

4. ระบบแรงจูงใจ ควรพิจารณาเพิ่มการให้รางวัลยกย่องชมเชย ซึ่งถือเป็นอีกปัจจัยที่สนับสนุนให้การดำเนินงานกลยุทธ์ประสบความสำเร็จ

5. การสนับสนุนและการมีส่วนร่วมของผู้บริหารระดับสูง นอกจากจะมีหน้าที่ในการกำหนดทิศทางของสายงานแล้ว ผู้บริหารระดับสูงจะต้องจัดสรรทรัพยากรให้เพียงพอต่อการขับเคลื่อนกลยุทธ์ และสื่อสารให้กับผู้ปฏิบัติงานรับทราบถึงทิศทาง กระตุ้นให้เกิดความร่วมมือกันเพื่อบรรลุเป้าหมาย รวมทั้งให้กำลังใจ ยกย่องชมเชยเมื่อประสบความสำเร็จ

นำไปสู่การจัดทำแผนปฏิบัติการปรับปรุงกระบวนการถ่ายทอดกลยุทธ์และตัวชี้วัดสู่ระดับปฏิบัติการดังตารางที่ 5.1

ตารางที่ 5.1 แผนปฏิบัติการปรับปรุงกระบวนการถ่ายทอดกลยุทธ์และตัวชี้วัดสู่ระดับปฏิบัติการ

แผนปฏิบัติการปรับปรุงกระบวนการถ่ายทอดกลยุทธ์และตัวชี้วัดสู่ระดับปฏิบัติการ

1. ตัวชี้วัดผลสำเร็จของแผนและเป้าหมาย : ร้อยละความพึงพอใจด้านการบริหารผลการปฏิบัติงาน สูงกว่าค่าเฉลี่ยของประเทศไทย

2. เจ้าของแผน : กองวางแผนและประเมินผล สายงานผลิตไฟฟ้า

ลำดับที่	รายละเอียดกิจกรรมที่รองรับและสิ่งที่จะต้องดำเนินการ	ปี 2560						ปี 2561								
		ไตรมาส 2		ไตรมาส 3		ไตรมาส 4		ไตรมาส 1		ไตรมาส 2						
		พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	
1	Workshop ปรับปรุงกระบวนการถ่ายทอดกลยุทธ์															
2	Workshop ปรับปรุงกระบวนการถ่ายทอดตัวชี้วัด															
3	อบรมการใช้ Balanced Scorecard															
4	อบรมการใช้ X-Matrix															
5	อบรมทักษะการสื่อสารของผู้บริหารระดับสูง (ค.บ.ร.พ.)															
6	อบรมทักษะการสื่อสารของผู้บริหารระดับต้นและระดับกลาง (ผู้อำนวยการฝ่าย หัวหน้ากอง หัวหน้าแผนก)															
7	Scorecard สายงาน รวฟ. Development Workshop															
8	Scorecard ระดับผู้ช่วยผู้จัดการ Development Workshop															
9	Scorecard ระดับฝ่าย Development Workshop															
10	การสื่อสารวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ สายงาน รวฟ.															
11	การสื่อสารกลยุทธ์ ระดับผู้ช่วยผู้จัดการ															
12	การสื่อสารแผนปฏิบัติการระดับฝ่าย															
13	ถ่ายทอดแผนปฏิบัติการสู่ระดับกอง + ถ่ายทอดตัวชี้วัดด้วย X-Matrix															
14	การสื่อสารวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ สายงาน รวฟ. สู่บุคลากรในแต่ละพื้นที่															
15	สื่อสารผลการดำเนินงานงวด 6 เดือนสายงาน รวฟ.															

โดยความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นและกระทบให้ไม่สามารถดำเนินการตามแผนได้แล้วเสร็จ รวมทั้งไม่บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ มีดังต่อไปนี้

1. ผู้บริหารไม่ให้การสนับสนุน โดยไม่สื่อสารไปยังบุคลากรเพื่อสร้างความเข้าใจและความตระหนักถึงความสำคัญของการนำตัวชี้วัดมาเป็นเครื่องมือในการขับเคลื่อนกลยุทธ์
2. บุคลากรไม่สามารถกำหนดตัวชี้วัดที่สอดคล้องกับแผนปฏิบัติการที่ถูกถ่ายทอดได้ และเมื่อนำมาประเมินระดับความเสี่ยงโดยใช้เกณฑ์โอกาสเกิดและผลกระทบ ดังแสดงในภาพที่ 5.1



เกณฑ์	โอกาสเกิด	ผลกระทบ
1	ค่อนข้างน้อย	แผนงานสะกดเล็กน้อย
2	เป็นไปได้ที่จะเกิดขึ้น	แผนงานล่าช้า
3	เป็นไปได้มาก	แผนงานหยุดชะงัก

ภาพที่ 5.1 การประเมินความเสี่ยงของแผนปฏิบัติการ

สำหรับการจัดการความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น สำหรับปัจจัยเสี่ยงที่ 1 สามารถจัดการได้ด้วยกิจกรรมการจัดอบรมทักษะการสื่อสารของผู้บริหาร โดยสร้างความเข้าใจวัตถุประสงค์ของการนำตัวชี้วัดมาใช้เพื่อขับเคลื่อนกลยุทธ์ รวมทั้งงานประจำวันให้บรรลุเป้าหมาย เพื่อจะได้ถ่ายทอดให้แก่บุคลากรเข้าใจและเห็นประโยชน์ของการนำตัวชี้วัดมาใช้งานได้ต่อไป สำหรับปัจจัยเสี่ยงที่ 2 ในระยะสั้น จัดการได้ด้วยการที่ผู้อำนวยการฝ่ายเข้าไปมีส่วนร่วมในการถ่ายทอดตัวชี้วัดทุกครั้ง เพื่อช่วยแก้ไขปัญหที่อาจเกิดขึ้น และในระยะยาว กำหนดให้ทักษะในการกำหนดตัวชี้วัดเป็นความสามารถที่บุคลากรทุกคนต้องมีโดยอาจใช้การอบรม หรือการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างหน่วยงาน

บรรณานุกรม

Kaplan, Robert S., and David P. Norton. The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action. Harvard Business Press, 1996

Kaplan, Robert S., and David P. Norton. Alignment: Using the Balanced Scorecard to Create Corporate Synergies. Harvard Business Press, 2006.

Howard Rohm, David Wilsey, Gail Stout Perry and Dan Montgomery: The Institute Way: Simplify Strategic Planning and Management with the Balanced Scorecard

Darrell Casey: X Matrix : Strategy Deployment and Execution Process for Breakthrough Business Performance

Donald Sull, Rebecca Homkes and Charles Sull. “Why Strategy Execution Unravels and What to Do About It”. (Online).

Available : : <https://hbr.org/2015/03/why-strategy-execution-unravelsand-what-to-do-about-it>

ดร.รพีพร รุ่งสีทอง “แนวทางการนำแผนกลยุทธ์ธุรกิจไปสู่การปฏิบัติให้เกิดผล” (Online)

Available : <http://www.bangkokbiznews.com/blog/detail/634540>

<http://www.egat.co.th/>