



# เส้นทางสู่ความเป็นเลิศ

ภาคการผลิต

ประจำปี 2561



Thailand Quality Class Plus (TQC<sup>+</sup>)

&

Thailand Quality Class (TQC)



## รางวัลคุณภาพแห่งชาติ

รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award - TQA) เริ่มดำเนินการนับตั้งแต่มีการลงนามในบันทึกความเข้าใจระหว่างสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ และสำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ เมื่อวันที่ 5 กันยายน 2539 เพื่อศึกษาแนวทางการจัดตั้งรางวัลคุณภาพแห่งชาติขึ้นในประเทศไทย และด้วยตระหนักถึงความสำคัญของรางวัลนี้ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติจึงได้บรรจุรางวัลคุณภาพแห่งชาติไว้ในแผนยุทธศาสตร์การเพิ่มผลผลิตของประเทศ ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 9 โดยมีสำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ เป็นหน่วยงานหลักในการประสานความร่วมมือกับหน่วยงานต่างๆ ทั้งภาครัฐและเอกชน เพื่อเผยแพร่ สนับสนุน และผลักดันให้องค์กรต่างๆ ทั้งภาคการผลิต และการบริการ นำเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติไปพัฒนาขีดความสามารถด้านการบริหารจัดการ ซึ่งองค์กรที่มีวิธปฏิบัติ และผลการดำเนินการในระดับมาตรฐานโลก จะได้รับการประกาศเกียรติคุณด้วยรางวัลคุณภาพแห่งชาติ และองค์กรที่ได้รับรางวัลจะนำเสนอวิธปฏิบัติที่นำองค์กรของตนไปสู่ความสำเร็จ เพื่อเป็นแบบอย่างให้องค์กรอื่นๆ นำไปประยุกต์ใช้ เพื่อให้ประสบผลสำเร็จเช่นเดียวกัน ซึ่งเมื่อมีการขยายการดำเนินงานไปอย่างกว้างขวาง ย่อมจะส่งผลต่อการพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศให้สามารถแข่งขันในตลาดการค้าโลกได้ รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ถือเป็นรางวัลระดับโลก (World Class) เนื่องจากมีพื้นฐานทางด้านเทคนิค และกระบวนการตัดสินรางวัล เช่นเดียวกับรางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศสหรัฐอเมริกา หรือ The Baldrige National Quality Award (BNQA) ซึ่งเป็นต้นแบบรางวัลคุณภาพแห่งชาติที่ประเทศต่างๆ หลายประเทศทั่วโลกนำไปประยุกต์ใช้



## สารจากประธานคณะกรรมการ รางวัลคุณภาพแห่งชาติ

การสร้างความสามารถในการแข่งขันของประเทศในระยะ 20 ปีข้างหน้า ให้บรรลุเป้าหมาย เป็นประเทศที่พัฒนาแล้ว และข้ามพ้นจากประเทศที่มีรายได้ปานกลาง มีเศรษฐกิจที่เติบโตอย่างมีเสถียรภาพมั่นคง และยั่งยืนได้นั้น ทุกองค์กรที่เป็น Micro Unit ของประเทศต้องมีพื้นฐานที่แข็งแกร่งในด้านการบริหารจัดการ กล่าวคือ ต้องเพิ่มผลิตภาพ (Productivity) ของภาคส่วนต่าง ๆ ควบคู่ไปกับการพัฒนาประเทศ โดยเฉพาะภาคการผลิต การเกษตร และการบริการ แต่ยังคงครอบคลุมถึงผลิตภาพของภาครัฐ และภาคประชาชน ที่ต้องให้ความสำคัญกับการพัฒนาอย่างยั่งยืน เพื่อรองรับและสนับสนุนการสร้างภูมิคุ้มกันจากความเสี่ยงต่าง ๆ และเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศในทุก ๆ ด้าน

รางวัลคุณภาพแห่งชาติ เป็นกลไกที่สำคัญในการขับเคลื่อนผลิตภาพ โดยเป็นเครื่องมือเพื่อเพิ่มความสามารถในการแข่งขัน สร้างคุณค่าใหม่สำหรับอนาคต ด้วยการเพิ่มศักยภาพของผู้ประกอบการพัฒนาคนรุ่นใหม่ มุ่งเน้นการพัฒนานวัตกรรม รวมถึงส่งเสริมการปรับรูปแบบธุรกิจ (Business Transformation) เพื่อตอบสนองต่อความท้าทาย โดยมุ่งมองไปยังอนาคต บนพื้นฐานของการพัฒนาทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม เป็นสำคัญ การนำเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติไปใช้ในองค์กรไม่ว่าเป็นองค์กรขนาดใหญ่ และจากภาคส่วนใด จึงเป็นแนวทางหนึ่งที่สามารถก่อให้เกิดความเข้มแข็ง ความยั่งยืน และความมั่นคงของระบบเศรษฐกิจจากภายในได้อย่างมีประสิทธิภาพ

รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ได้ตอบสนองนโยบายของรัฐบาลและแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 รวมทั้งยุทธศาสตร์การพัฒนากาอุตสาหกรรมและการบริการไทย 4.0 ระยะ 20 ปี ซึ่งมุ่งเน้นอุตสาหกรรมที่มีศักยภาพสูงให้ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรม ทั้งวิสาหกิจขนาดใหญ่ และวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม หรือ SMEs

- ในปี 2562 คณะกรรมการรางวัลคุณภาพแห่งชาติได้ให้ความเห็นชอบโครงการสำคัญ ๆ ดังนี้
1. โครงการเตรียมความพร้อมก่อนสมัครขอรับรางวัล พร้อม Feedback
  2. โครงการจัดอบรมหลักสูตร TQA Criteria ในอุตสาหกรรม S-Curve และ New S-Curve
  3. โครงการจัดกิจกรรม Collaborative Assessment for TQA และ for SMEs รวมทั้งจัดทำหนังสือสรุปองค์ความรู้ด้านการบริหารจัดการองค์กรที่ได้รับรางวัล (Best Practices)
  4. โครงการชวนเชิญองค์กรขนาดใหญ่ เพื่อมาสมัครขอรับรางวัล

นอกจากนั้นแล้ว คณะกรรมการฯ ยังได้ให้ความเห็นชอบเปลี่ยนแปลงคุณสมบัติองค์กรที่สามารถ  
ขอรับรางวัล รวมถึงแนวทางการเพิ่มจำนวนผู้ตรวจประเมิน โดยจะเชิญผู้เชี่ยวชาญที่เกี่ยวข้องอายุ  
และอยากทำคุณประโยชน์ให้ประเทศ ได้มีโอกาสเข้ามาทำหน้าที่เป็นผู้ตรวจประเมินต่อไป

ในนามของคณะกรรมการรางวัลคุณภาพแห่งชาติ ขอแสดงความยินดีต่อองค์กรที่ได้รับรางวัล  
การบริหารสู่ความเป็นเลิศ ที่มีความโดดเด่นด้านการปฏิบัติการ และด้านลูกค้า หรือ Thailand Quality  
Class Plus: Operation, Thailand Quality Class Plus: Customer และรางวัลการบริหารสู่ความ  
เป็นเลิศ หรือ Thailand Quality Class ประจำปี 2561 ทั้ง 13 องค์กร ขอแสดงความชื่นชมในความ  
มานะพยายามของท่าน ที่ได้มุ่งมั่นปรับปรุงองค์กรจนได้รับรางวัลอันทรงเกียรตินี้

ขอขอบคุณท่านผู้ตรวจประเมินทุกท่านที่เป็นกลุ่มบุคคลสำคัญที่สุด ที่อยู่เบื้องหลังความสำเร็จ  
ของโครงการรางวัลคุณภาพแห่งชาติ เป็นผู้ทรงคุณวุฒิที่ได้อุทิศร่างกาย แรงใจ และเวลาอันมีค่า ด้วย  
ความเสียสละและไม่ได้รับผลตอบแทนอันใด มาร่วมทำประโยชน์ให้แก่ประเทศชาติ

ขอขอบคุณทีมผู้บริหารและพนักงานทุกท่าน ที่ทำให้โครงการรางวัลคุณภาพแห่งชาติดำเนินมา  
ด้วยดีตลอดระยะเวลา 17 ปี



**นายปิยะบุตร ชลวิจารณ์**  
ประธานคณะกรรมการรางวัลคุณภาพแห่งชาติ

# สารจากผู้อำนวยการ สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ กรรมการและเลขานุการคณะกรรมการ รางวัลคุณภาพแห่งชาติ



เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ เป็นบรรทัดฐานสำหรับการประเมินตนเองขององค์กร ซึ่งสามารถนำไปใช้ได้กับองค์กรทุกประเภท และทุกขนาด ไม่ว่าจะเป็นองค์กรภาครัฐ หรือภาคเอกชน สำหรับองค์กรที่นำเกณฑ์ไปใช้พัฒนาการบริหารจัดการองค์กร และสมัครขอรับรางวัลคุณภาพแห่งชาติ จะได้รับข้อมูลป้อนกลับจากการตรวจประเมินองค์กร โดยผู้ตรวจประเมินรางวัลคุณภาพแห่งชาติ ซึ่งเป็นผู้เชี่ยวชาญจากสาขาวิชาชีพต่าง ๆ ที่ได้รับการอบรมเพื่อเป็นผู้ตรวจประเมินรางวัลคุณภาพแห่งชาติโดยเฉพาะ องค์กรจะนำข้อมูลจากรายงานป้อนกลับมาใช้ในการปรับปรุงการดำเนินงานขององค์กรให้มุ่งสู่ความเป็นเลิศ ต่อไป รางวัลคุณภาพแห่งชาติ จึงมีบทบาทสำคัญในการเสริมสร้างความสามารถในการแข่งขันให้แก่องค์กรต่าง ๆ ส่งผลให้เกิดการส่งมอบคุณค่าที่ดีขึ้นเสมอให้แก่ลูกค้า และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งจะส่งผลต่อความยั่งยืนขององค์กร และการปรับปรุงประสิทธิภาพ ยกระดับขีดความสามารถขององค์กร และนำไปสู่การพัฒนาความสามารถในการแข่งขันของประเทศ

เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ยังมีการปรับเปลี่ยนทุก 2 ปี ทำให้องค์กรรู้ว่าต้องเตรียมองค์กร เพื่อรับมือกับการเปลี่ยนแปลงในเรื่องใดบ้าง ผู้บริหารขององค์กร จึงสามารถใช้เป็นแนวทางในการกำหนดทิศทางขององค์กร ให้ทันกับสถานการณ์ทางธุรกิจอยู่เสมอ อาทิ ทิศทางของการนำเทคโนโลยีมาใช้ในองค์กร เกณฑ์ได้มีการกล่าวถึง และปรับเปลี่ยนเพื่อให้สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงดังกล่าว มาอย่างต่อเนื่อง ซึ่งสอดคล้องกับการนำประเทศไทยเข้าสู่ยุคอุตสาหกรรม 4.0

รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ได้รับความร่วมมือ จากหน่วยงาน และกลุ่มบุคคลต่าง ๆ ในการผลักดันรางวัลคุณภาพแห่งชาติให้เป็นที่ยอมรับ และถูกนำไปใช้ในวงกว้าง ทั้งนี้ ผู้มีส่วนสำคัญที่ทำให้องค์กรในประเทศไทยจำนวนมากริเริ่มนำเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติไปใช้ คือ องค์กรที่ได้รับรางวัลในแต่ละปี ซึ่งมีบทบาทในการแบ่งปันประสบการณ์จากบทเรียนแห่งความสำเร็จขององค์กร และกลยุทธ์ด้านคุณภาพ เพื่อเป็นแบบอย่างให้องค์กรอื่น ๆ ได้เรียนรู้ และนำไปประยุกต์ใช้ตามความเหมาะสม

ในโอกาสนี้ ขอแสดงความยินดี และขอบคุณผู้บริหาร และบุคลากรขององค์กรที่ได้รับรางวัล ประจำปี 2561 ทั้ง 13 องค์กร รวมทั้งองค์กรที่ได้รับรางวัลในทุกปีที่ผ่านมา ในความพยายามและความร่วมมือจากทุกท่าน ซึ่งก่อให้เกิดการขยายผลรางวัลคุณภาพแห่งชาติออกไปอย่างกว้างขวาง นับเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อโครงการรางวัลคุณภาพแห่งชาติ และต่อประเทศโดยรวม

**ดร.พานิช เหล่าศิริรัตน์**

ผู้อำนวยการสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ  
กรรมการและเลขานุการคณะกรรมการรางวัลคุณภาพแห่งชาติ

# สารบัญ

---

## Thailand Quality Class Plus : Operation ประจำปี 2561

- กลุ่มธุรกิจผลิตภัณฑ์เอทิสันออกไซด์  
บริษัท พีทีที โกลบอล เคมิคอล จำกัด (มหาชน) 9

## Thailand Quality Class ประจำปี 2561

- เชื้อนรัชชประภา การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย 19
- เชื้อนวนชิราลงกรณ การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย 27
- เชื้อนครินทร์ การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย 35
- บริษัท บางจาก คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) 43
- บริษัท ผลิตไฟฟ้าขนอม จำกัด 51
- บริษัท ไออาร์พีซี จำกัด (มหาชน) 59
- โรงไฟฟ้าพลังน้ำภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 68



## ตราสัญลักษณ์

### สัญลักษณ์

ข้อฟ้าสีทองอร่ามลอยเด่นในห้วงจักรวาล เคียงข้างด้วยดาวฤกษ์ดวงใหญ่ส่องประกายระยิบระยับ อยู่ในกรอบรูปช่อหน้าต่างทรงไทย

### ความหมาย

รางวัลคุณภาพแห่งชาติเป็นรางวัลอันทรงเกียรติที่พึงปรารถนาของทุกหน่วยงาน เพราะเป็นเครื่องหมายแห่งความเป็นเลิศในการบริหารจัดการทุกด้าน ตลอดจนผลประกอบการที่ดีเทียบเท่าองค์กรที่ยอมรับกันว่ามีคุณภาพสูงสุดในโลก

### องค์ประกอบ

#### **ดาวฤกษ์**

สื่อให้เห็นถึงจุดสูงสุดแห่งความสำเร็จ ความมุ่งมั่น และการเป็นที่ยอมรับทั่วไปอันเป็นสิ่งพึงปรารถนาของทุกองค์กร

#### **ข้อฟ้าสีทอง**

สื่อให้เห็นถึงความเป็นเลิศและความมุ่งมั่นที่จะพัฒนามาตรฐานคุณภาพให้ดียิ่งขึ้นอย่างไม่หยุดยั้ง

#### **ช่อหน้าต่างทรงไทย**

สื่อถึงวิสัยทัศน์ การมองการณ์ไกลสู่ความสำเร็จ



Thailand Quality Class Plus:  
Operation  
ประจำปี 2561





# กลุ่มธุรกิจผลิตภัณฑ์เอทิลีนออกไซด์

บริษัท พีทีที โกลบอล เคมิคอล จำกัด (มหาชน)



“

กลุ่มธุรกิจผลิตภัณฑ์เอทิลีนออกไซด์ บริษัท พีทีที โกลบอล เคมิคอล จำกัด มุ่งมั่นพัฒนาขีดความสามารถการบริหารจัดการให้เทียบเท่าองค์กรระดับโลก เพื่อตอบสนองวิสัยทัศน์ที่จะเป็นผู้ส่งมอบผลิตภัณฑ์เอทิลีนออกไซด์และอนุพันธ์ที่ดีเลิศ องค์กรจึงนำเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ มาเป็นกรอบในการบริหารงาน เพื่อหาช่องทางประเมินตนเองและปรับปรุงการกำหนดวิธีการและเป้าหมายที่ชัดเจน จนได้รับรางวัล TQC+ Operation ซึ่งเป็นสิ่งบ่งบอกถึงศักยภาพในการยกระดับมาตรฐานและขีดความสามารถขององค์กร เพื่อบรรลุตามพันธกิจและวิสัยทัศน์และขับเคลื่อนองค์กรสู่ความสำเร็จที่ยั่งยืน

”

นายพรศักดิ์ มงคลธีร์รัตน์

ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการใหญ่  
กลุ่มธุรกิจผลิตภัณฑ์เอทิลีนออกไซด์  
บริษัท พีทีที โกลบอล เคมิคอล จำกัด (มหาชน)



## ลักษณะองค์กร

กลุ่มธุรกิจผลิตภัณฑ์เอทิลีนออกไซด์ (Ethylene oxide -Based Performance Business Unit (EOB-BU)) ถือกำเนิดขึ้น ภายใต้วิสัยทัศน์ของ บริษัท พีทีที โกลบอล เคมิคอล จำกัด (มหาชน) (PTTGC) เพื่อเป็น Flagship ในธุรกิจผลิตภัณฑ์เอทิลีนออกไซด์โดยเป็นรายแรกและรายเดียวของประเทศไทย เป็นต้นน้ำให้กับอุตสาหกรรมสิ่งทอ บรรจุภัณฑ์พลาสติกใส และผลิตภัณฑ์เพื่อสุขอนามัยด้วยกำลังการ

ผลิตเอทิลีนออกไซด์บริสุทธิ์ 136,000 ตันต่อปี โมโนเอทิลีนออกไซด์ 422,980 ตันต่อปี ไดเอทิลีนออกไซด์ 40,480 ตันต่อปี และ ไตรเอทิลีนออกไซด์ 5,200 ตันต่อปี จำหน่ายให้กับอุตสาหกรรมต่อเนื่องในประเทศเป็นหลักและปริมาณที่เกินความต้องการในประเทศจึงส่งออกไปตลาดต่างประเทศผ่านพันธมิตรที่เป็นตัวแทน จำหน่ายในตลาดครอบคลุมกว่า 44 ประเทศทั่วโลก

EOB-BU มีวิสัยทัศน์เป็นผู้ส่งมอบผลิตภัณฑ์เอทิลีนออกไซด์และอนุพันธ์ที่ดีเลิศผ่านการบูรณาการและความหลากหลายของผลิตภัณฑ์ด้วยการสร้างสมดุลของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้ง 4 ด้านที่กำหนดเป้าหมายความเป็นเลิศ ได้แก่



Figure 1: Vision, Mission, Goal of Excellence, Core Competency, and Values

1. ด้านลูกค้า/ตลาด มุ่งเน้นผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพที่เป็นเลิศ (High Product Quality), การจัดส่งที่เชื่อถือได้ (High Service Reliability) และเป็นผู้นำส่วนแบ่งตลาดในประเทศ (No.1 Domestic Market Share)

2. ด้านชุมชน สังคมและสิ่งแวดล้อม ต้องเป็นที่เชื่อมั่นของชุมชน (High Community Trust) และ มุ่งสู่อุตสาหกรรมสีเขียวในระดับสูงสุด (Top Level Green Industry)

3. ด้านพนักงานต้อง เป็นบริษัทชั้นนำของประเทศ (Best Employer of Thailand)

4. ด้านผู้ถือหุ้น ต้องมีการปฏิบัติการที่เป็นเลิศในด้านโรงงาน (World Class Operational Excellence) และมุ่งสร้างมูลค่าเพิ่มให้ผู้ถือหุ้นด้วยเงินปันผล (High Dividend Payout)

EOB-BU มีสมรรถนะหลัก (Core Competency) ได้แก่ การปฏิบัติการที่เป็นเลิศ (Operational Excellence) และการตลาดที่เป็นเลิศ (Marketing Excellence) ขับเคลื่อนวัฒนธรรมองค์กรด้วยค่านิยม GCSPiRiT ที่ถูกจัดกลุ่มเป็นพฤติกรรมพึงประสงค์ 4 Core Behaviors

ทั้งนี้เพื่อให้ง่ายต่อการปฏิบัติตามและมุ่งเน้นการดำเนินงานอย่างเป็นรูปธรรมประกอบด้วย

1. กล้าคิด กล้าทำ สร้างสรรค์สิ่งที่ดีกว่า
2. พัฒนาตน ทำงานเป็นทีม
3. ทำงานเชิงรุกสนองตอบความต้องการของลูกค้า
4. มุ่งปฏิบัติงานเพื่อประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าส่วนตน

ท่ามกลางสถานการณ์โลกที่เปลี่ยนแปลง ทำให้ EOB-BU เผชิญความท้าทายสำคัญ

1. ราคาผลิตภัณฑ์ที่แปรผันตามราคาน้ำมันดิบโลกที่ผันผวน
2. การได้เปรียบด้านวัตถุดิบของคู่แข่ง
3. การลดลงของแหล่งวัตถุดิบในประเทศ
4. นโยบายภาครัฐต่อธุรกิจปิโตรเคมี
5. คู่แข่งพัฒนาเทคโนโลยีที่ลดต้นทุนผลิตหรือขยายกำลังการผลิต เป็นต้น

แต่ด้วยความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญเพื่อสอดรับกับความท้าทาย ทั้งด้านทำเลที่ตั้ง การใช้พลังงานอยู่ในระดับที่ดีกว่า 1<sup>st</sup> Quartile และพนักงานที่มีประสบการณ์ทั้งการเดินเครื่องและการตลาดในผลิตภัณฑ์ปิโตรเคมีมากกว่า 15 ปี เป็นต้น ทั้งนี้ทุกความท้าทายและความได้เปรียบดังกล่าว EOB-BU ได้นำไปเป็นปัจจัยในการวางแผนกลยุทธ์เพื่อให้บรรลุตามพันธกิจและวิสัยทัศน์ที่กำหนด เพื่อขับเคลื่อนองค์กรสู่ความสำเร็จที่ยั่งยืน

## การนำองค์กร

ผู้บริหารระดับสูงได้ออกแบบกระบวนการ EOB-BU Leadership System เป็นเครื่องมือกำหนดวิสัยทัศน์ ค่านิยม และถ่ายทอดสู่การปฏิบัติไปยังพนักงาน ผู้ส่งมอบ พันธมิตรและลูกค้า ประกอบด้วยขั้นตอน

- 1) Stakeholder's need สสำรวจและวิเคราะห์ความต้องการจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม
- 2) Pathfinding ผู้บริหารระดับสูงนำผลวิเคราะห์ความต้องการ ปัจจัยภายในและภายนอก ผลการดำเนินงาน เพื่อกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ
- 3) Team aligning

ถ่ายทอดสู่การปฏิบัติโดยกำหนดกลยุทธ์เป้าหมายและแผนปฏิบัติการ, ถ่ายทอดลงสู่พนักงานทุกระดับและพันธมิตรผ่าน Co-KPI ผู้ส่งมอบผ่าน SLA 4) Taking action ดูแลให้ผู้เกี่ยวข้องปฏิบัติตามแผนปฏิบัติการ/เป้าหมายผ่านระบบ QSHEB MS 5) Gauging performance ผู้บริหารระดับสูงติดตามตัดสินใจและกำกับให้ผู้รับผิดชอบวิเคราะห์ผลการดำเนินงานและรายงานตาม Agenda Based Meeting เป็นประจำ 6) Committing to improvement ผู้บริหารกำกับให้ปรับปรุงผลอย่างต่อเนื่อง หากมีแนวโน้มต่ำกว่าเป้าหมายจะสั่งการให้แก้ไขปรับปรุง หากสูงกว่าเป้าหมายให้นำมาแลกเปลี่ยนวิธีปฏิบัติ พร้อมหาโอกาสยกย่องชมเชยและมอบรางวัลผ่านกิจกรรมต่างๆ และผู้บริหารระดับสูงปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี (Role Model) ให้พนักงานปฏิบัติตาม 4 พฤติกรรมพึงประสงค์ 4 Core Behaviors



## กลยุทธ์

กระบวนการวางแผนกลยุทธ์เป็นเครื่องมือสำคัญเพื่อขับเคลื่อนองค์กรให้บรรลุวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายขององค์กรที่สอดคล้องกับ PTTGC ด้วยกระบวนการ 4 เฟส 10 ขั้นตอนหลัก EOB-BU ตั้งแต่

การนำข้อมูลที่ผ่านการวิเคราะห์ปัจจัยต่างๆ อย่างรอบด้านมาใช้เป็นตัวกำหนดกลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการ พร้อมทบทวนระบบงาน และสมรรถนะหลักขององค์กรให้สอดคล้องกับ กลยุทธ์และเป้าหมายทางธุรกิจเพื่อให้เกิด ประสิทธิภาพสูงสุดทั้งยังสร้างสมดุลของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและรักษาความสามารถในการ แข่งขันให้ธุรกิจเติบโตได้ ตลอดจนคำนึงถึง การเปลี่ยนแปลงแบบพลิกโฉม มุ่งเน้นความ คล่องตัวและความยืดหยุ่นของกระบวนการ เพื่อให้สามารถปรับเปลี่ยนแผนปฏิบัติการได้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงทางธุรกิจ โดยมีการ ถ่ายทอดแผนปฏิบัติการและตัวชี้วัด (KPIs) อย่างเป็นลำดับขั้นไปทั่วทั้งองค์กร เพื่อให้ พนักงานทุกระดับรับทราบและปฏิบัติตาม แผนปฏิบัติการที่กำหนดผ่านกระบวนการ Value Driver Tree เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่า แผนกลยุทธ์ได้ถูกขับเคลื่อนไปในทิศทาง เดียวกัน โดย EOB-BU มีการคาดการณ์ เปรียบ เทียบ และติดตามผลการดำเนินงานอย่างสม่ำเสมอเพื่อให้บรรลุเป้าหมายทั้งในระยะสั้น และระยะยาว



เกี่ยวกับลูกค้าเพื่อปรับปรุงและค้นหาโอกาส ในการสร้างนวัตกรรม ด้วยกระบวนการ Customer Focus Model ที่บริหารจัดการ ข้อมูลลูกค้าอย่างบูรณาการและสอดคล้อง กับกลยุทธ์องค์กร ตั้งแต่การรับฟังเสียงของ ลูกค้าตามช่องทางที่กำหนดและนำมาวิเคราะห์ ทางการตลาดประกอบด้วยแนวโน้มตลาด ราคา ความต้องการลูกค้า การจำแนกลูกค้า การเปรียบเทียบคู่แข่ง และหาโอกาสในการ ปรับปรุงพัฒนา เพื่อนำมากำหนดแผนพัฒนา ผลิตภัณฑ์ แผนสนับสนุนลูกค้า และแผน บริหารความสัมพันธ์เพื่อให้ตรงตามความต้องการ และให้เหนือกว่าความคาดหวังของลูกค้า มีการติดตามผลผ่านกระบวนการประเมิน ความพึงพอใจ, ความไม่พึงพอใจ และความ ผูกพัน ที่ครอบคลุมทุกกลุ่มลูกค้าโดย ประเมินทั้งทางตรงและทางอ้อม และ นำไปใช้ทบทวนปรับปรุงกระบวนการ เป็น ข้อมูลป้อนกลับในการวิเคราะห์เพื่อจัดทำ แผนกลยุทธ์

## ลูกค้า

EOB-BU ให้ความสำคัญกับการรับฟังเสียง ของลูกค้า สร้างความผูกพัน และความ สัมพันธ์กับลูกค้า เพื่อความสำเร็จด้านการ ตลาดในระยะยาว ผ่านการใช้สารสนเทศ



Figure 2:  
Customer  
Focus  
Model

## การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้

## บุคลากร

EOB-BU ใช้ ข้อมูล และสารสนเทศ ติดตามการปฏิบัติการประจำวันและผลการดำเนินการ ด้วยกระบวนการ Performance Monitoring Process ที่กำหนดระบบวัดผล และการคัดเลือกข้อมูลเชิงเปรียบเทียบ โดยแบ่งเป็น 4 มุมมอง ตามกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ที่เชื่อมโยงตัววัดผลในแต่ละระดับ สอดคล้องกันกับกลยุทธ์เพื่อให้มั่นใจว่า ผลการดำเนินการเป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้ พร้อมทั้งติดตามผลการดำเนินการ โดยใช้ EOB-BU Agenda Based Meeting ที่กำหนดวาระการประชุม ผู้รับผิดชอบ และผลการประชุมที่ชัดเจน เพื่อให้ทุกการประชุม ได้ข้อสรุปครอบคลุมผลสำเร็จในทุกระดับ นอกจากนี้ EOB-BU พัฒนาระบบบริหารจัดการ ข้อมูลและสารสนเทศ เพื่อทำให้มั่นใจว่าข้อมูล และสารสนเทศมีคุณภาพ มีความแม่นยำ ถูกต้อง คงสภาพ เชื่อถือได้และเป็นปัจจุบัน ทั้งยังเตรียมความพร้อมในการใช้ข้อมูล ให้ตรงตามความต้องการของผู้ใช้ทุกกลุ่มและ สอดคล้องกับกลยุทธ์ของ EOB-BU นอกจากนี้ EOB-BU ยังมีการพัฒนากระบวนการจัดการ ความรู้อย่างเป็นระบบ เพื่อสร้าง รวบรวมและ ถ่ายทอดความรู้ และพัฒนาต่อยอดความรู้ ของพนักงาน ตามกระบวนการ Knowledge Based System ที่เชื่อมโยงไปยังแหล่งข้อมูล ความรู้ต่างๆ เพื่อความรวดเร็วในการค้นหา และการเข้าถึง เพื่อพัฒนาต่อยอดความรู้ และการประยุกต์ใช้ให้เกิดเป็นองค์ความรู้ใหม่ เช่น Applied Practice หรือ เกิดโครงการใหม่ๆ

EOB-BU ให้ความสำคัญกับทรัพยากรบุคคล ที่เป็นกำลังสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กร สู่เป้าหมาย ที่บริหารงานโดย HR Business Partner ด้วยกระบวนการ Workforce Management Framework ที่วิเคราะห์ ความต้องการด้านขีดความสามารถและ อัตรากำลังให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ของ องค์กร เพื่อวางแผนการสรรหาว่าจ้าง และ เตรียมบุคลากรให้พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง ทั้งยังวางแผนการทำงานแบบบูรณาการ ตามโครงสร้างและแบบทีมข้ามสายงาน เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานสูงสุด นอกจากนี้ยังเข้มงวดในการจัดสภาพ แวดล้อมการทำงานให้พนักงานทุกคน รวมถึงผู้รับเหมา มีสุขภาพ สวัสดิภาพและ ความสะดวกในการเข้าถึงสถานที่ทำงาน ภายใต้นโยบายด้านความปลอดภัยอาชีว อนามัย ทั้งนี้ยังให้ความสำคัญด้านสิทธิ ประโยชน์ และนโยบายสวัสดิการต่างๆ ที่ สอดคล้องกับความต้องการของพนักงานจาก การประเมินความผูกพันและให้ทัดเทียมกับ กลุ่มบริษัทปิโตรเคมี ควบคู่กันกับการจัดการ ผลการปฏิบัติงาน ตามกระบวนการ Performance Management System เพื่อให้เกิดผลการดำเนินงานที่ดีและสร้าง ความผูกพันของพนักงาน ทั้งนี้ EOB-BU ยัง ได้พัฒนาระบบ Competency-Based Management System ให้เกิดการเรียนรู้ พัฒนาตนเองของพนักงาน พร้อมวางแผน ความก้าวหน้าในสายอาชีพของพนักงาน ทุกระดับตาม Progression Scheme เพื่อให้มั่นใจว่าพนักงานทุกคนมีความพร้อม ในการปฏิบัติงานสามารถนำองค์กรให้บรรลุ วิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าหมายได้

## การปฏิบัติการ

EOB-BU มุ่งเน้นการปรับปรุงประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่องและการพัฒนาต่อยอดด้วยนวัตกรรมเป็นสิ่งสำคัญ เพื่อเพิ่มความสามารถในการแข่งขันตลอดจนรักษาส่วนแบ่งการตลาด ทำให้ EOB-BU ได้พัฒนากระบวนการ Product and Process Design System ด้วยการใช้วิเคราะห์ข้อมูลจากการรับฟังเสียงของลูกค้า โอกาสเชิงกลยุทธ์ และการประเมินผลได้ผลเสียอย่างรอบด้าน เพื่อจัดสรรทรัพยากรให้

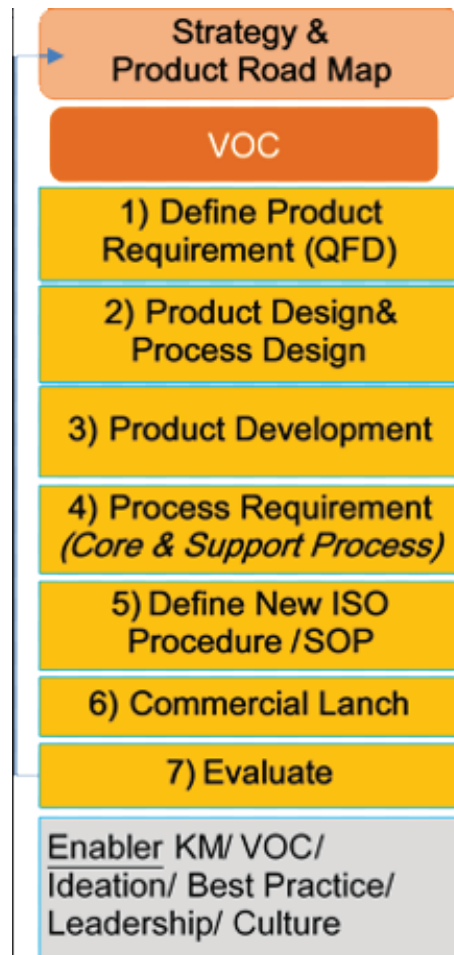


Figure 3:  
Product and Process  
Design System

สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันอย่างยั่งยืน และเพื่อให้มั่นใจว่าการปฏิบัติงานประจำวันมีประสิทธิภาพและเป็นไปตามที่กำหนดไว้ EOB-BU ได้ใช้ระบบ QSHEB MS ในการกำกับกรปฏิบัติงานในขั้นตอนต่างๆ ทางด้านการจัดการห่วงโซ่อุปทาน EOB-BU แบ่งการจัดการผู้ส่งมอบออกเป็น ผู้ส่งมอบภายในกลุ่ม PTTGC และผู้ส่งมอบภายนอก เพื่อให้มั่นใจว่ามีการบริหารด้านวัตถุดิบ การจัดจำหน่าย และการขนส่งผลิตภัณฑ์ เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ได้คุณภาพ ปริมาณ ตรงตามเวลาการจัดส่ง และสอดคล้องกับความต้องการทางธุรกิจ กฎหมาย ความปลอดภัยและสิ่งแวดล้อม และหาโอกาสสร้างนวัตกรรมระหว่างผู้ส่งมอบ และพันธมิตรทางธุรกิจสู่การเติบโตไปพร้อมกัน ด้านความปลอดภัย EOB-BU สร้างสภาพแวดล้อมการปฏิบัติการที่ปลอดภัย ครอบคลุมทุกพื้นที่ เพื่อให้มั่นใจว่าพนักงานทุกคนปฏิบัติงานภายใต้สภาพแวดล้อมที่ปลอดภัย มีการป้องกันอุบัติเหตุร้ายแรงตามระบบ EOB SHE Management System ซึ่งได้รับการรับรองมาตรฐานสากล TIS/OHSAS 18001 มาตั้งแต่ปี 2551, รางวัลสถานประกอบการดีเด่นด้านความปลอดภัยติดต่อกันเป็นปีที่ 7 และ รางวัลอุตสาหกรรมดีเด่น ประเภทการบริหารความปลอดภัย ในปี 2560 ตลอดจนมีการเตรียมพร้อมต่อภัยพิบัติและภาวะฉุกเฉินโดยใช้กระบวนการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ จัดทำแผนรองรับ และฟื้นฟูธุรกิจกรณีเกิดภัยคุกคามที่อาจทำให้ธุรกิจหยุดชะงัก และมีการซ้อมแผนฉุกเฉินเป็นประจำทุกปี

## ผลลัพธ์ด้านผลิตภัณฑ์ และกระบวนการ

EOB-BU ตระหนักดีว่าผลลัพธ์ด้านคุณภาพของผลิตภัณฑ์ และกระบวนการมีความสำคัญต่อลูกค้า ดังนั้นเพื่อให้มั่นใจว่าผลิตภัณฑ์ที่ส่งมอบให้กับลูกค้าจะมีคุณภาพที่ดี ตรงตามความต้องการและความคาดหวังของกลุ่มลูกค้า EOB-BU ติดตามผลลัพธ์ทั้งด้านคุณภาพผลิตภัณฑ์คุณภาพการจัดส่ง และ คุณภาพการบริการ ให้สูงกว่าคู่แข่งทุกตัวชีวิต นอกจากนี้จากการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องในกระบวนการทำงาน ทำให้ผลลัพธ์ Unplanned Downtime และใช้พลังงานในการผลิต อยู่ในระดับดีกว่า 1<sup>st</sup> Quartile-PTAI และได้รับรางวัล Asian Award จาก Asian Center for Energy (ACE) ในปี 2556 และรางวัล Prime Minister Award ด้านการจัดการพลังงานในปี 2558

## ผลลัพธ์ด้าน การมุ่งเน้นบุคลากร

EOB-BU ให้ความสำคัญกับการประเมินความต้องการด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ และมีระบบการเรียนรู้และพัฒนาตาม Competency Model จนทำให้ผลประเมิน OHI ด้าน Capability และ Productivity สูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง จนสูงกว่าค่า 1<sup>st</sup> Quartile-Asia Benchmark ทั้ง 2 ตัวชี้วัด ด้านบรรยากาศการทำงาน EOB-BU ให้ความสำคัญอย่างสูงกับสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ต้องปลอดภัยทั้งด้านสุขภาพ สวัสดิภาพ ส่งผลให้ไม่เกิดการบาดเจ็บถึงขั้นหยุดงาน (LTIF) และไม่มีการบาดเจ็บขั้นเข้ารับการรักษา

## ผลลัพธ์ด้าน การมุ่งเน้นลูกค้า

ผลลัพธ์จากการประเมินความพึงพอใจของลูกค้าที่ซื้อผลิตภัณฑ์ รวมถึงสอบถามความคิดเห็นของลูกค้าที่มีต่อผลิตภัณฑ์และบริการของคู่แข่งหลัก พบว่ามีความพึงพอใจในระดับที่สูงกว่าเป้าหมายที่กำหนดไว้และสูงกว่าค่าเฉลี่ยอุตสาหกรรมในทุกตัวชี้วัด สำหรับด้านความไม่พึงพอใจของลูกค้า นั้น EOB-BU ให้ความสำคัญกับข้อร้องเรียนของลูกค้า โดยวิเคราะห์แยกประเภทของข้อร้องเรียนซึ่งพบว่าจำนวนข้อร้องเรียนมีแนวโน้มลดจำนวนลงทุกปี และบางประเภทไม่พบข้อร้องเรียนอีก เนื่องจาก EOB-BU มุ่งมั่นใช้กระบวนการจัดการข้อร้องเรียน ส่งผลให้ลูกค้ามีความพอใจและยังเชื่อมั่นที่จะซื้อผลิตภัณฑ์ของ EOB-BU อย่างต่อเนื่อง

พยาบาล (TRIR) ในช่วงเวลา 6 ปีที่ผ่านมา และเมื่อเทียบกับสถิติอุบัติเหตุของ Bureau of Labor Statistic – USA แล้ว EOB-BU มีค่า LTIF & TRIR อยู่ในระดับ 1<sup>st</sup> Quartile







## ผลลัพธ์ด้าน การเงินและตลาด

EOB-BU กำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงานด้านการเงินประกอบด้วย 1.ความมั่นคงทางการเงิน 2.ความสามารถในการทำกำไร 3.ผลตอบแทนทางการเงิน และ 4. ผลการดำเนินงานด้านงบประมาณ EOB-BU มีสภาพคล่องทางการเงินดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง รวมถึงมีค่า Debt Ratio ที่ต่ำกว่า 0.1 เท่า ดีกว่าค่ามาตรฐานที่ 0.2 เท่า ทั้งนี้ Revenue และ Net Profit Margin ที่เพิ่มสูงขึ้นอย่างต่อเนื่องและสูงกว่ากลุ่มอุตสาหกรรมปิโตรเคมี และคู่แข่งหลัก ทำให้อัตราการจ่ายเงินปันผลสูง มาโดยตลอด ด้านตลาดที่มุ่งเน้นลูกค้าภายในประเทศเป็นหลัก EOB-BU สามารถรักษาฐานลูกค้าและเป็นผู้มีส่วนแบ่งตลาดในประเทศได้อย่างต่อเนื่อง ส่วนตลาดต่างประเทศ EOB-BU ขายไปยังตลาดที่มีมูลค่าสูงเทียบกับ Net Price เฉลี่ย ที่ได้จากราคา Net Price ของตลาดในประเทศ และมีแนวโน้มปริมาณการขายสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง

## ผลลัพธ์ด้าน การนำองค์กรและ การกำกับดูแลองค์กร

ผู้บริหารระดับสูงใช้ EOB-BU Leadership System และติดตามอย่างจริงจังผ่าน EOB-BU Agenda Based Meeting ส่งผลให้ Organizational Health Index ด้านการปฏิบัติอย่างจริงจัง เช่น Authoritative & Challenging Leadership, Operational Management, Professional Standard เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องและสูงกว่าค่า 1<sup>st</sup> Quartile-Asia Benchmark และ ยังส่งผลต่อผลลัพธ์ด้าน KPI Achievement ที่มีแนวโน้มดีขึ้นอย่างต่อเนื่องสูงกว่าเป้าหมายที่ตั้งไว้ รวมถึงความสำเร็จด้านแผนปฏิบัติการที่มีการติดตามผลรายเดือนมีแนวโน้มดีขึ้นอย่างต่อเนื่องและดีกว่าคู่แข่ง

### **กลุ่มธุรกิจผลิตภัณฑ์เอทิลีนออกไซด์ บริษัทพีทีที ไทบอ เคมิคอล จำกัด (มหาชน)**

#### **สำนักงานใหญ่**

เลขที่ 555/1 ศูนย์เอนเนอร์ยีคอมเพล็กซ์  
อาคารเอ ชั้น 15 ถนนวิภาวดีรังสิต แขวงจตุจักร  
เขตจตุจักร กรุงเทพฯ 10900

#### **โรงงานระยอง**

เลขที่ 9, 9/1 ซอยจี-12,  
นิคมอุตสาหกรรมดับบลิวเอชเอ ตะวันออก  
(มาบตาพุด) ถนนปรมณีสงเคราะห์ราษฎร์,  
ตำบลมาบตาพุด อำเภอเมือง  
จังหวัดระยอง 21150



Thailand Quality Class  
ประจำปี 2561



# เชื่อนริชชประภา

## การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย



“

เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ เป็นเกณฑ์เดียวกับรางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศสหรัฐอเมริกา Malcolm Baldrige National Quality Award ซึ่งเป็นต้นแบบของรางวัลคุณภาพแห่งชาติกว่า 70 ประเทศ จึงเป็นรางวัลระดับมาตรฐานสากล เชื่อนริชชประภา การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย บริหารจัดการองค์กรตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ด้วยเชื่อมั่นว่าจะทำให้องค์กรมีความสามารถทางการแข่งขันรองรับความเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่จะเกิดขึ้นได้ และสามารถพัฒนาได้อย่างยั่งยืน

”

**คุณชัยวัฒน์ มานะพันธุ์พงศ์**

*ผู้อำนวยการเชื่อนริชชประภา  
การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย*

## ลักษณะองค์กร

เขื่อนรัชชประภา (ขช.) เดิมชื่อ “เขื่อนเชี่ยวหลาน” เป็นโรงไฟฟ้าพลังน้ำขนาดใหญ่ที่สุดในภาคใต้ อยู่ในสังกัด ผู้ช่วยผู้ว่าการโรงไฟฟ้าพลังงานหมุนเวียน (ชพม.) สายงานรองผู้ว่าการผลิตไฟฟ้า (รวฟ.) การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย (กฟผ.) เป็นรัฐวิสาหกิจภายใต้การกำกับดูแลของกระทรวงพลังงาน ตั้งอยู่เลขที่ 53 หมู่ที่ 3 ตำบลเขาพัง อำเภอบ้านตาขุน จังหวัดสุราษฎร์ธานี พระบาทสมเด็จพระปรมินทรมหาภูมิพลอดุลยเดช เสด็จพระราชดำเนินประกอบพิธีเปิดเขื่อนเมื่อวันที่ 30 กันยายน พ.ศ. 2530 และทรงพระราชทานนามเขื่อนว่า “เขื่อนรัชชประภา” ปัจจุบันมีการติดตั้งเครื่องกำเนิดไฟฟ้าจำนวน 3 เครื่อง กำลังผลิตเครื่องละ 80 MW รวมกำลังผลิตติดตั้งทั้งสิ้น 240 MW

## ความท้าทายสำคัญ ที่องค์กรต้องเผชิญ

ขช. ได้กำหนดความท้าทายเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญ คือ 1. การบำรุงรักษาโรงไฟฟ้าที่มีอายุการใช้งาน 30 ปี 2. การพัฒนานวัตกรรมให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง 3. การบริหารจัดการน้ำ เพื่อสร้างความพึงพอใจต่อชุมชนท้ายน้ำ

ขช. กำหนดกลยุทธ์ เพื่อตอบสนองต่อความท้าทายในแต่ละด้านส่งผลให้สามารถเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน

## สิ่งสำคัญที่มีผลต่อ วิธีการดำเนินงาน

ขช. มีพันธกิจหลักในการให้บริการผลิตไฟฟ้าด้วยพลังน้ำตามแผนการผลิตไฟฟ้ารายปี รายเดือน รายสัปดาห์ และรายวัน ซึ่งกำหนดร่วมกันระหว่าง ขช. และฝ่ายควบคุมระบบกำลังไฟฟ้า (อคฟ.) โดยพิจารณาจากข้อมูลและปัจจัยหลายด้าน เช่น ระดับน้ำต้นทุน สภาพเครื่องกำเนิดไฟฟ้า ความต้องการน้ำท้ายน้ำความต้องการการใช้ไฟฟ้าของประเทศ เป็นต้น ขช. มีบทบาทในการสร้างเสถียรภาพระบบไฟฟ้าของภาคใต้และประเทศเนื่องจากระบบไฟฟ้ามีความไม่แน่นอนด้านความต้องการและความสามารถในการผลิต ทั้งในภาวะปกติ อคฟ. สั่งการให้ ขช. เดินเครื่องกำเนิดไฟฟ้าเพื่อรองรับความต้องการไฟฟ้าในช่วงความต้องการสูง (Peak Load) ในแต่ละวันแบบ Just In Time และในภาวะฉุกเฉิน (Black Out หรือไฟดับในวงกว้าง) อคฟ. ประสานกับ ขช. และ รฟ. ทั้งประเทศ โดยใช้แผนกู้คืนระบบไฟฟ้าให้กลับคืนมาเป็นปกติ (Black Out Restoration Plan)



## การนำองค์กร

ผู้บริหารระดับสูง กำหนด วิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยม โดยคำนึงถึงความคล่องตัวและทันต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของเทคโนโลยี ผ่านระบบการนำองค์กร โดยใช้ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร และถ่ายทอดสู่การปฏิบัติ ผ่านกลไกการสื่อสารไปยัง

บุคลากร ลูกค้า ผู้ส่งมอบ พันธมิตร และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มีทั้งยังให้ความสำคัญต่อการปรับปรุงพัฒนางานกระบวนการทำงาน กระตุ้นให้เกิดการสร้างนวัตกรรม ตลอดจนพัฒนาบุคลากรให้มีศักยภาพในการปฏิบัติงานพร้อมรับมือต่อการเปลี่ยนแปลงและสร้างความยั่งยืนให้กับองค์กร

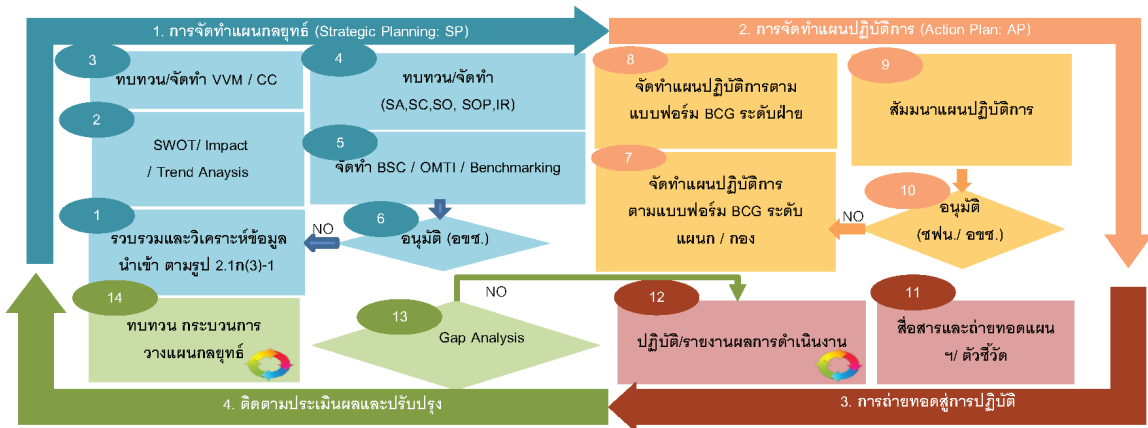


# กลยุทธ์

กระบวนการวางแผนกลยุทธ์เป็นหัวใจสำคัญของการขับเคลื่อนองค์กรให้บรรลุวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายโดยรวม ขช. ให้ความสำคัญต่อการกำหนดกลยุทธ์ โดยนำข้อมูลนำเข้าที่ผ่านการวิเคราะห์ปัจจัยต่างๆ อย่างครบถ้วน และรอบด้าน โดยมุ่งเน้นการยกระดับการบริหารจัดการเทียบเท่าระดับสากล มีเป้าหมายเป็นองค์กรสมรรถนะสูงในระดับ Global Top Decile และเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มุ่งสู่นวัตกรรม ภายในปี 2564 และปรับ Roadmap ใหม่ให้ท้าทาย เพื่อ

ตอบสนองวิสัยทัศน์ รวมทั้งคำนึงถึงความยืดหยุ่นในการปฏิบัติการให้สามารถปรับเปลี่ยนแผนปฏิบัติการได้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงทางธุรกิจ โดยกำหนดกลยุทธ์ทั้งระยะสั้นและระยะยาวที่เหมาะสม ตลอดจนออกแบบระบบงานและสมรรถนะหลักขององค์กรให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ อีกทั้ง ได้มีการถ่ายทอดแผนกลยุทธ์และตัวชี้วัดอย่างเป็นลำดับ เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าแผนกลยุทธ์ได้ถูกขับเคลื่อนไปในทิศทางเดียวกัน

กระบวนการวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning Process: SPP)



ขั้นตอน	1. การจัดทำแผนกลยุทธ์						2. การจัดทำแผนปฏิบัติการ				3. การถ่ายทอดสู่การปฏิบัติ		4. ประเมินผล/ปรับปรุง		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	
ลำดับ	กรกฎาคม-กันยายน						กันยายน-ธันวาคม				มกราคม	ทุกเดือน	ทุกเดือน	มิถุนายน	
ช่วงเวลา	ค.บ-ชช., ค.ฉฝ-ชช., ตัวแทน สร.กฟผ.						หัวหน้ากอง, หัวหน้าแผนก, ค.ฉฝ-ชช.				ค.บ-ชช., ค.ฉฝ-ชช., ทุกหน่วยงาน	ทุกเดือน	ค.บ-ชช., ค.ฉฝ-ชช., ทุกหน่วยงาน	มิถุนายน	
ผู้เกี่ยวข้อง	ค.บ-ชช., ค.ฉฝ-ชช., ตัวแทน สร.กฟผ.						หัวหน้ากอง, หัวหน้าแผนก, ค.ฉฝ-ชช.				ค.บ-ชช., ค.ฉฝ-ชช., ทุกหน่วยงาน	ทุกเดือน	ค.บ-ชช., ค.ฉฝ-ชช., ทุกหน่วยงาน	มิถุนายน	
ข้อมูลนำเข้า	1. วิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม นโยบาย กฟผ. รวฟ. ชฟน. 2. เกณฑ์ PA, แผนกลยุทธ์, Strategy Map, OMTI ชฟน. 3. ความต้องการ/ความคาดหวังของลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 4. สมรรถนะหลัก (CC) 5. ผลการดำเนินงานปีที่ผ่านมา 6. สภาพแวดล้อมภายนอก						1. OMTI 2. แผนที่กลยุทธ์				1. แผนปฏิบัติการระดับกอง 2. แผนปฏิบัติการระดับฝ่าย		1. ผลการดำเนินงาน 2. ตัวชี้วัดที่จะปรับปรุง		
สิ่งที่ได้	VMV, CC, SWOT, SA, SC, SO, SOP, ความเสี่ยง, BSC, OMTI, Benchmark, , แผนกลยุทธ์ (10ปี)						1. แผนระยะสั้น (ST) และแผนระยะยาว (LT) 2. ตัวชี้วัด (ST, LT)				1. X-matrix 2. ตัวชี้วัดรายบุคคล 3. ผลการดำเนินงานรายเดือน		1. Performance Improvement: PI 2. Innovation		กระบวนการวางแผนกลยุทธ์ ฉบับปรับปรุง

# ลูกค้า

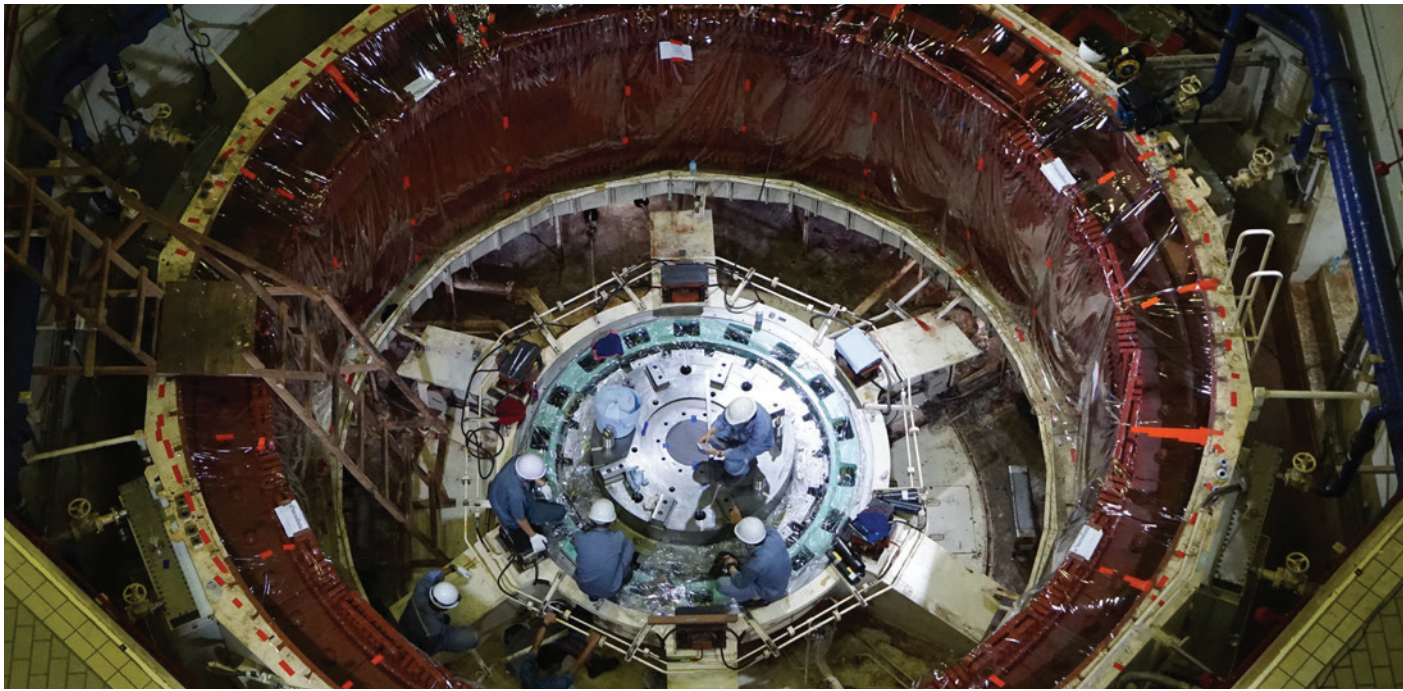
ขช. ให้ความสำคัญกับลูกค้า คือ ฝ่ายควบคุมระบบกำลังไฟฟ้า (อคฟ.) โดยมุ่งเน้นการตอบสนองความต้องการ และความคาดหวัง ตามที่ อคฟ.สั่งการเพื่อรองรับความไม่แน่นอนด้านพลังงานไฟฟ้า โดยกำหนดตัววัดความสำเร็จด้วยค่าปัจจัยความพร้อมจ่ายพลังงานไฟฟ้า (GWEAF) ที่สะท้อนต่อการตอบสนองความต้องการของ อคฟ. ตามข้อตกลงและเงื่อนไขการซื้อขายไฟฟ้า (PPA) ระหว่าง อคฟ. กับ ขช.

ขช. มุ่งเน้นการตอบสนองความต้องการและความคาดหวังของลูกค้าในด้านผลิตภัณฑ์และบริการที่เกี่ยวข้องตามกระบวนการ

ออกแบบผลิตและกระบวนการทำงาน ซึ่งรวมขั้นตอนการทบทวนและจัดทำข้อกำหนดของผลิตภัณฑ์ ตามข้อตกลงและเงื่อนไขการซื้อขายไฟฟ้า (PPA) ระหว่าง อคฟ. กับ ขช. โดยใช้สารสนเทศจากการรับฟังเสียงของลูกค้า และกระบวนการตอบสนองลูกค้าในด้านผลิตภัณฑ์ ขช. นำเสียงของลูกค้ามาพิจารณาเพื่อ 1) กำหนดความต้องการและความคาดหวังของลูกค้า 2) กำหนดและพัฒนาผลิตภัณฑ์ เพื่อตอบสนองความต้องการและทำให้เหนือกว่าความคาดหวังของลูกค้า 3) ค้นคว้าและพัฒนาผลิตภัณฑ์อย่างต่อเนื่อง เพื่อรักษาความสัมพันธ์และได้รับความไว้วางใจจากลูกค้า

## กลไกการส่งมอบผลิตภัณฑ์



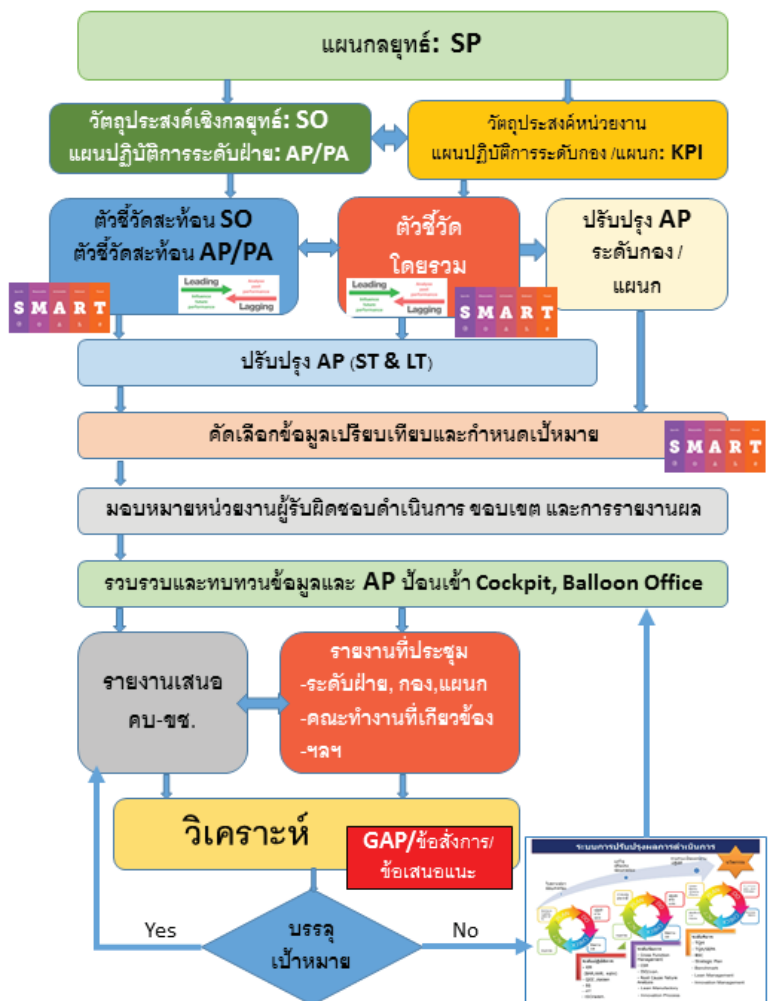


## การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้

ขช. กำหนดตัววัดที่สำคัญทั้งในกระบวนการหลักและกระบวนการสนับสนุน เพื่อติดตามและสะท้อนผลการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ โดยกำหนดตัววัดในระดับกลยุทธ์ ระดับปฏิบัติการ และระดับบุคคล ผ่านกระบวนการกระบวนการวัดผลการดำเนินงาน ทำให้เกิดความสอดคล้องเป็นไปในทิศทางเดียวกันทั่วทั้งองค์กร ส่งผลให้ผลลัพธ์ที่ผ่านมามีดีขึ้น

ขช. นำผลการทบทวนผลการดำเนินงานมาวิเคราะห์หาแนวทางการปรับปรุงโดยใช้ข้อมูลเชิงเปรียบเทียบ (Benchmark) และข้อมูลเชิงแข่งขันมาวิเคราะห์ด้วย Trend และ Gap Analysis จัดลำดับความสำคัญของงานที่จะต้องนำไปปรับปรุงผ่านกิจกรรมพัฒนาคุณภาพงาน เช่น QCC/Kaizen, AAR, BAR, CFT และมีการจัดเก็บไว้เป็นองค์ความรู้ทั้งระดับองค์กรและบุคคลที่ KM Corner เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานทุกคนได้เรียนรู้และนำไปปฏิบัติมีการนำความรู้จาก KM Corner ไปต่อยอดความรู้เกิดการพัฒนาปรับปรุงคุณภาพงานต่อไป

### กระบวนการวัดผลการดำเนินการ

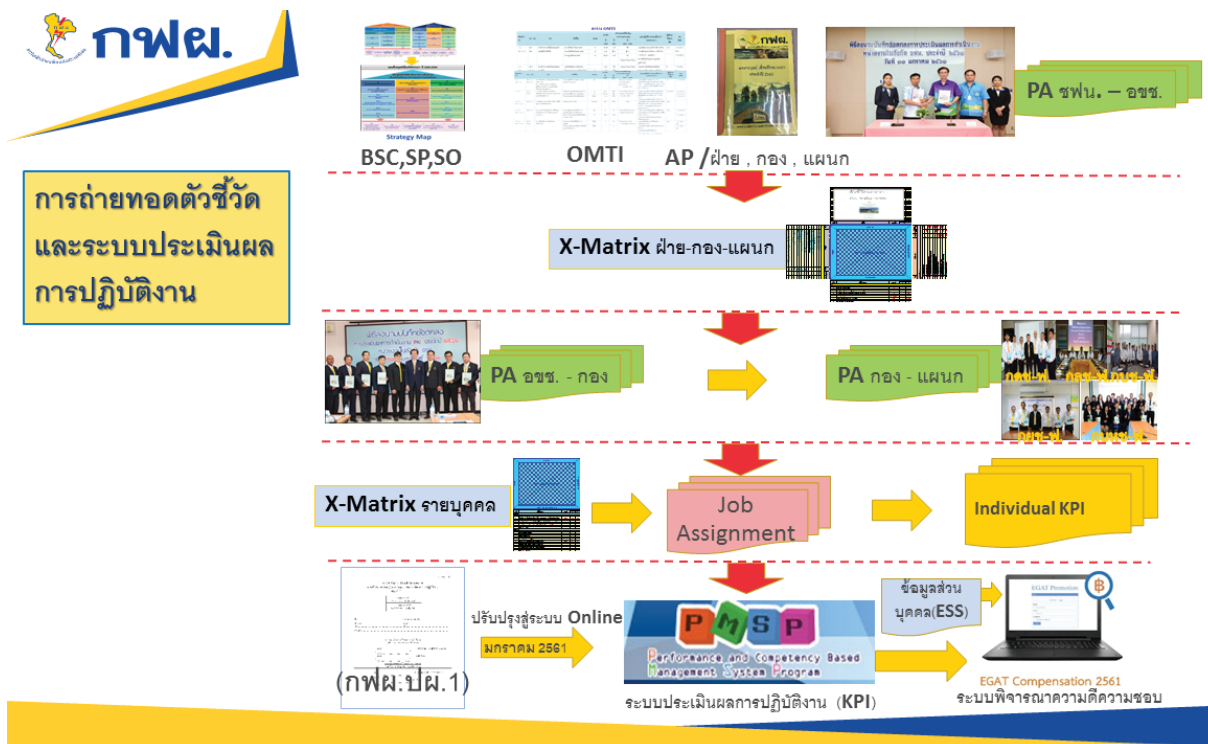




## บุคลากร

ชช.เตรียมความพร้อมด้านบุคลากรเพื่อให้พร้อมรับต่อการเปลี่ยนแปลงความต้องการด้านขีดความสามารถและอัตรากำลัง โดยมอบหมายให้ผู้บังคับบัญชาทุกระดับพิจารณา ดำเนินการตาระบวนการจัดการบุคลากร และเพื่อให้งานขององค์กรบรรลุผล SO, AP และมีผลการดำเนินการที่เหนือความคาดหวัง โดยการกระจายตัวชี้วัดของ ชช. สู่หน่วยงาน

และตัวบุคคล ผ่าน X-Matrix ซึ่งตัวชี้วัดและเป้าหมายเหล่านั้น ตอบสนองความต้องการ อคฟ. และสนับสนุนให้มีการทำงานที่ให้ผลการดำเนินการและความผูกพันของบุคลากรที่ดี โดยกำหนด KPI รายบุคคลของผู้ปฏิบัติงานแต่ละระดับ ส่งผลให้องค์กรมีศักยภาพในการแข่งขัน และสร้างความผูกพันที่ดีกับบุคลากร

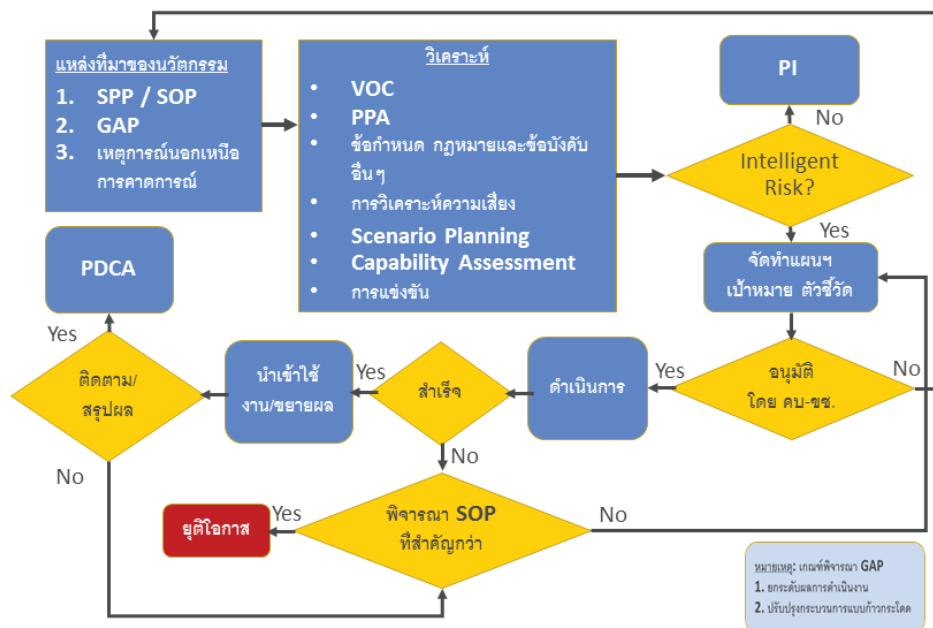


## การปฏิบัติการ

ชช. มีวิธีในการกำหนดกระบวนการหลัก และสนับสนุนที่สำคัญอยู่ภายใต้ระบบงาน โดยพิจารณาจาก Core Competency ได้แก่ กระบวนการเดินเครื่อง, กระบวนการบำรุงรักษาโรงไฟฟ้าและกระบวนการสร้างการยอมรับต่อสังคมโดยมีแนวคิดในการออกแบบผลิตภัณฑ์ เพื่อเสริมสร้างความมั่นคงของระบบไฟฟ้าของประเทศ จึงออกแบบผลิตภัณฑ์และกระบวนการทำงานเพื่อให้

เป็นไปตามข้อกำหนดที่สำคัญ มีการกำหนด SOP เพื่อจัดการนวัตกรรม โดยพิจารณาถึงปัจจัยเสี่ยงจากการเปลี่ยนแปลงซึ่งสำคัญที่ส่งผลกระทบต่อการบรรลุ วิสัยทัศน์ พันธกิจของ ชช. เช่น การเปลี่ยนแปลงรูปแบบพลังงานในอนาคต, ความต้องการของ อกฟ., Gap จากข้อมูล Benchmarking และเป้าหมายตามตัวชี้วัด เป็นต้น ผ่านกระบวนการจัดการด้านนวัตกรรม

### กระบวนการจัดการนวัตกรรม Innovation Process Management: IPM



เขื่อนรัชชประภา

### เขื่อนรัชชประภา การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย

เลขที่ 53 หมู่ที่ 3 ตำบลเขาพัง อำเภอบ้านตาขุน  
จังหวัดสุราษฎร์ธานี 84230

# เขื่อนวชิราลงกรณ

## การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย



“

เขื่อนวชิราลงกรณ การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย ในฐานะที่เป็น 1 ในโรงไฟฟ้าพลังน้ำที่มีกำลังผลิตติดตั้งขนาดใหญ่ของประเทศไทย มีความมุ่งมั่นที่จะดำเนินงานให้เกิดความพร้อมในการผลิตพลังงานไฟฟ้าเข้าสู่ระบบตามแผนการผลิตพลังงานไฟฟ้าของศูนย์ควบคุมระบบกำลังไฟฟ้าแห่งชาติ (NCC) ให้มีประสิทธิภาพสูงสุด เราจึงได้นำแนวทางตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติมาใช้ในการบริหารจัดการ เพื่อพัฒนากระบวนการในการทำงานให้ได้ผลลัพธ์ที่ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง เพื่อเป็นองค์กรที่ได้มาตรฐานในระดับสากลและยั่งยืน เราจึงมีความรู้สึกยินดีและภาคภูมิใจเป็นอย่างยิ่ง ที่เป็นหนึ่งในองค์กรที่ได้รับรางวัลการบริหารสู่ความเป็นเลิศในปี 2561 และเรา仍将มุ่งมั่นพัฒนา โดยใช้เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติเป็นแนวทางเพื่อก้าวสู่รางวัลคุณภาพแห่งชาติต่อไป

”

**คุณไววิทย์ แสงพานิชย์**

*ผู้อำนวยการเขื่อนวชิราลงกรณ  
การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย*



## ลักษณะองค์กร

เขื่อนวชิราลงกรณ (ขว.) เป็นเขื่อนเอนกประสงค์แห่งหนึ่งของการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย (กฟผ.) อันเป็นรัฐวิสาหกิจภายใต้การกำกับดูแลของกระทรวงพลังงาน ของแผนพัฒนาลุ่มน้ำแม่กลอง มีบทบาทสำคัญต่อการพัฒนาการเกษตรและอุตสาหกรรมในบริเวณลุ่มน้ำแม่กลองแล้วยังอำนวยความสะดวกในการผลิตพลังงานไฟฟ้าและพัฒนาคุณภาพชีวิตของประชาชนในพื้นที่ให้มีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้นและยังเป็นเขื่อนประเภทหินถมแห่งแรกในประเทศไทย ที่คาดฝันหน้าด้วยคอนกรีตเสริมเหล็ก เดิมมีชื่อว่า “เขื่อนเขาแหลม” ต่อมาได้รับพระมหากรุณาธิคุณจากพระบาทสมเด็จพระปรมินทรมหาภูมิพลอดุลยเดช บรมนาถบพิตรพระราชทานพระปรมาภิไธยให้เป็นชื่อเขื่อนว่า “เขื่อนวชิราลงกรณ” เมื่อวันที่ 13 กรกฎาคม 2544 และ

ยังเสด็จพระราชดำเนินพร้อมด้วยสมเด็จพระสังฆราชเจ้าพรหมมุนี สยามมบรมราชกุมารี และสมเด็จพระเจ้าลูกเธอเจ้าฟ้าจุฬาภรณวลัยลักษณ์ อัครราชกุมารี เพื่อทรงประกอบพิธีเปิดเขื่อนเมื่อวันที่ 9 มกราคม 2529 มีกำลังผลิตติดตั้ง 300 เมกะวัตต์ ผลิตพลังงานไฟฟ้าได้เฉลี่ยปีละ 777 ล้านหน่วย ตั้งอยู่เลขที่ 444 ม.1 ต.ท่าขนุน อ.ทองผาภูมิ จ.กาญจนบุรี

**วิสัยทัศน์ :** นวัตกรรมพลังงานไฟฟ้าเพื่อชีวิตที่ดีกว่า “INNOVATE POWER SOLUTIONS FOR A BETTER LIFE”

**พันธกิจ :** มุ่งเน้นนวัตกรรมในการผลิตไฟฟ้าพลังน้ำและพลังงานทดแทนที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม โดยสร้างคุณค่าร่วมกับชุมชน สังคม เพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืน

## สิ่งสำคัญที่มีผลต่อวิธีการดำเนินงาน

ขว. ต้องมีความพร้อมจ่ายพลังงานไฟฟ้าตลอดเวลา ตามแผนการผลิตพลังงานไฟฟ้า

## ความท้าทายสำคัญที่องค์กรเผชิญ

1. ปรับปรุงอุปกรณ์โรงไฟฟ้าด้วยเทคโนโลยีที่ทันสมัยเพื่อตอบสนองความต้องการและความคาดหวังของ NCC
2. เตรียมความพร้อมผลิตพลังงานไฟฟ้าและบริหารค่าใช้จ่ายด้านการบำรุงรักษาให้มีประสิทธิภาพ
3. พัฒนางานให้มีประสิทธิภาพสูงสุด เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงระบบผลิตไฟฟ้าภายในประเทศ
4. เพิ่มระดับความไว้วางใจ ความเชื่อถือจากชุมชน
5. สร้างนวัตกรรมอย่างต่อเนื่องและมุ่งเน้นลูกค้า
6. เพิ่มประสิทธิภาพ และการเสถียรในการผลิตไฟฟ้าจากพลังงานหมุนเวียน

ของศูนย์ควบคุมระบบกำลังไฟฟ้าแห่งชาติ (NCC) เพื่อให้เกิดความมั่นคงในระบบไฟฟ้าของประเทศ ทั้งนี้จะต้องปฏิบัติตามข้อตกลงของ NCC ตามสัญญาการซื้อไฟฟ้า (Power Purchase Agreement: PPA) รวมทั้งการดำเนินงานทั้งหมดต้องไม่ส่งผลกระทบต่อชุมชน สังคม และสิ่งแวดล้อม

## การนำองค์กร

ผู้นำระดับสูง กำหนดทิศทางองค์กรให้สอดคล้องกับ VMV ขพน. รวฟ. และ ทิศทางยุทธศาสตร์ กฟผ. โดยผ่านการทบทวนจากคณะกรรมการบริหารเชื่อนวชิราลงกรณ (ค.บ.ขว.) และสื่อสารถ่ายทอด VMV ตัวชี้วัดที่สำคัญ (KPI) และแผนปฏิบัติการไปยังบุคลากร โดยใช้แบบประเมินการรับรู้ความเข้าใจในการถ่ายทอดทิศทางขององค์กร และผลสำรวจความผูกพันผู้ปฏิบัติงานในปัจจุบันการสื่อสาร มาใช้เป็นข้อมูลในการปรับปรุงให้การสื่อสารและถ่ายทอดมีประสิทธิภาพมากขึ้น อีกทั้งมีการสื่อสารไปยังลูกค้า ผู้ส่งมอบ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียผ่านช่องทางการสื่อสารต่าง ๆ เช่น การประชุมประสานงานผลิตไฟฟ้า, Social Media เป็นต้น โดยมีการติดตามตัวชี้วัดที่สำคัญจากการจัดทำบันทึกข้อตกลง PA ระหว่างหัวหน้ากองกับหัวหน้าแผนกในสังกัด เพื่อกระตุ้นให้เกิดความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานและเพื่อความสำเร็จของ ขว. นอกจากนี้ยังมีการสร้างสภาพแวดล้อมเพื่อให้เกิดการสร้างนวัตกรรมโดยการใช้เครื่องมือคุณภาพต่างๆ เช่น ระบบมาตรฐานสากล BAR&AAR , Lean Management, QCC& Kaizen , Turnaround Management, Model Plant และการทำงานวิจัยทุกหน่วยงานในองค์กร เป็นต้น พร้อมทั้งให้รางวัลสำหรับหน่วยงานที่ผ่านการนำเสนอผลงาน และรางวัลสิ่งประดิษฐ์ที่มีคุณค่าแก่องค์กร





ผู้นำระดับสูง ได้ส่งเสริมและสร้างความเข้าใจ พร้อมปฏิบัติตนตามหลักในการกำกับดูแลที่ดี (GG) โดยใช้คู่มือจรรยาบรรณ กฟผ. คู่มือค่านิยมองค์กร กฟผ. และคู่มือการเสริมสร้างพฤติกรรมที่มีจริยธรรมตามวัฒนธรรมที่มุ่งเน้น แสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นและเป็นแบบอย่างที่ดีในการปฏิบัติตามกฎหมาย จริยธรรม ค่านิยม พร้อมมีการแสดงผลการดำเนินงานด้วยการรายงานทางการเงิน มี สทน. และ สตง. ประเมินด้านการเงิน รวมทั้งด้านการปฏิบัติงาน ด้านการจัดการพัสดุ และการบริหารความเสี่ยง และควบคุมภายใน ซึ่งเป็นไปตามหลักความโปร่งใสในการดำเนินงาน และแสดงออกถึงนโยบายในเรื่องการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารสำหรับการปฏิบัติตามระบบมาตรฐานสากล

ขว. กำหนดให้บุคลากรลงนามรับทราบทำความเข้าใจ และปฏิบัติตามวิธีปฏิบัติงาน พร้อมกำหนดให้มีการ Verify จากผู้ตรวจประเมินภายนอก (CB) เพื่อนำผลการประเมินมาปรับปรุงการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ ปลอดภัย และยังคงคำนึงถึงผลประโยชน์ต่อสังคม สิ่งแวดล้อม โดยมีการกักเก็บน้ำและระบายน้ำ ช่วยบรรเทาอุทกภัยและภัยแล้ง ผลักดันน้ำเค็ม รักษาระบบนิเวศลุ่มน้ำแก่ประชาชนพื้นที่ลุ่มน้ำแม่กลอง การช่วยเหลือประชาชนในการประกอบอาชีพด้านเกษตรกรรม ด้านการประมง และด้านอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว พร้อมทั้งมีกิจกรรมแลกเปลี่ยนข้อคิดเห็น ข้อกังวลของชุมชน ร่วมทำกิจกรรมที่สนับสนุนและสร้างความเข้มแข็งให้กับชุมชนในพื้นที่รอบองค์กร อันเป็นการรักษาผลประโยชน์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างยั่งยืน

## กลยุทธ์

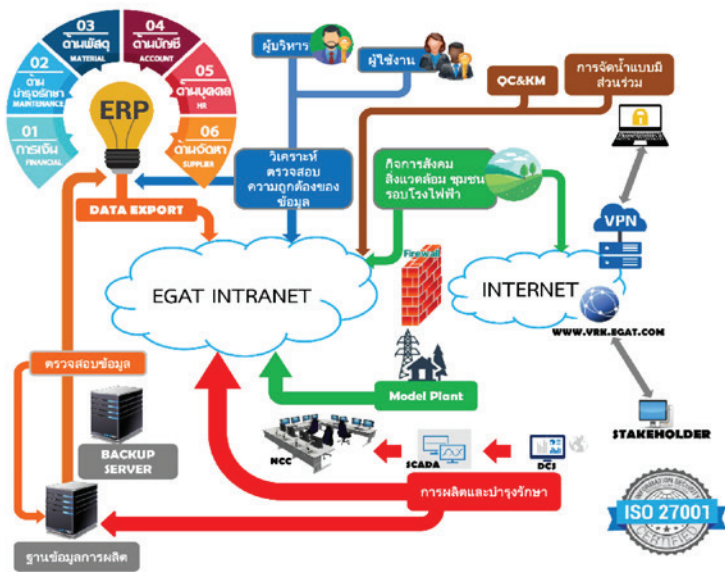
ขว. มีกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ และกำหนดเป้าหมายที่ท้าทายตาม VMV และสมรรถนะหลักขององค์กร การถ่ายทอดเป้าหมาย กลยุทธ์รับนโยบายมาจาก กฟผ. รวฟ. และ ชฟน. รวมทั้งมีการปรับปรุงกระบวนการดังกล่าวอย่างต่อเนื่อง เพื่อตอบสนอง NCC อย่างทันเวลาตามกระบวนการวางแผนของ ขว. 15 ขั้นตอน ซึ่งกำหนดบทบาทหน้าที่ของผู้เกี่ยวข้องที่สำคัญ เน้นผลลัพธ์ที่สำคัญ คือ ค่าความพร้อมจ่ายพลังงานไฟฟ้า (GWEAF) ซึ่งมีผลให้บรรลุ VMV และกระตุ้นให้เกิดนวัตกรรมต่อยอดกับองค์กรอีกด้วย พร้อมตอบสนองต่อความต้องการของ NCC ได้ตามตามข้อตกลงของ NCC ตามสัญญาการซื้อไฟฟ้า PPA และมีการกำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ (SO) ที่สำคัญตามมุมมอง BSC ทั้ง 4 มุมมอง

ขว. มีการทำ SWOT เพื่อนำมากำหนดความท้าทาย (SC) ความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ (SA) และโอกาสเชิงกลยุทธ์ (SOp) พร้อมหาปัจจัยเสี่ยงและผลกระทบที่จะคุกคามต่อความสำเร็จในอนาคต เพื่อปิดจุดบอดที่อาจเกิดขึ้นในกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ อีกทั้ง ขว. มีกระบวนการตัดสินใจระบบงานซึ่งจะดำเนินการโดยผู้ส่งมอบ และพันธมิตรค่านึง

ถึงสมรรถนะหลักขององค์กรเป็นสำคัญ มีการกำหนดแผนปฏิบัติการระยะสั้น ระยะยาว ที่สอดคล้องกับ SO ถ่ายทอดสู่การปฏิบัติ สื่อสารและติดตามทุกเดือนด้วยระบบ Balloon Office และ VRK COCKPIT ด้านการจัดสรรทรัพยากร คยศ-ขว. กำหนดให้ทำ AP ด้านงบประมาณการเงินและด้านอื่นๆ พร้อมสนับสนุนจนสำเร็จตามภารกิจ อีกทั้งยังมีแผนงานด้านบุคลากรสนับสนุน SO ทั้งระยะสั้นระยะยาว พร้อมกับการอบรมอัตรากำลังมาวิเคราะห์อัตรากำลังพร้อมชี้วัดความสามารถให้สอดคล้องกับระบบงานในองค์กร ทั้งปัจจุบัน และอนาคต หากมีการปรับเปลี่ยน และนำ AP ไปปฏิบัติ หากมีสถานการณ์ที่เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ขว. สามารถปรับแผนและนำไปปฏิบัติพร้อมรายงานไปยังผู้เกี่ยวข้องในทันที

ยังมีการประเมินความพึงพอใจ ไม่พึงพอใจ และความผูกพันของ NCC เพื่อนำมาปรับปรุง แก้ไขปัญหาและมีมาตรการไม่ให้เกิดซ้ำ นอกจากนี้ยังนำสารสนเทศด้านความพึงพอใจของ NCC ที่มีต่อ ขว. มาเปรียบเทียบกับองค์กรอื่นๆ เพื่อนำมาวิเคราะห์หาสาเหตุ (Root Cause Analysis) ผลการดำเนินงานที่เด่นและด้อยกว่าคู่แข่ง ซึ่ง NCC สามารถดูข้อมูลสารสนเทศได้จาก Website ฐานข้อมูล คือ 1.ระดับน้ำในอ่างเก็บน้ำ 2.ปริมาณน้ำไหลเข้าอ่าง 3.ปริมาณที่ระบาย 4.ข้อมูลด้านพลังงานไฟฟ้าที่ผลิตเป็นรายชั่วโมง และ ขว. มีกระบวนการจัดการข้อร้องเรียน พร้อมสามารถรับ และ แก้ไขได้ในทันทีอย่างมีประสิทธิภาพ

**ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ขว.**



**ลูกค้า**

ขว. ให้ความสำคัญต่อ NCC โดยมีการติดต่อสื่อสารและรับฟังข้อมูลป้อนกลับของ NCC ตลอดเวลา ผ่านโทรศัพท์ , Party Line และ Social Media ทำให้ ขว. สามารถติดตามความคิดเห็นของ NCC ได้ตลอดเวลา ทั้งนี้

**การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้**

ขว. การวัด วิเคราะห์ 2 ระดับ คือ ระดับกลยุทธ์ และแผนระดับปฏิบัติการโดยใช้ตัวชี้วัดที่สำคัญ (KQI) และ ตัวชี้วัดรายบุคคล (KPI) ในการติดตามการปฏิบัติงานและผลการดำเนินงานผ่านระบบ VRK Cockpit พร้อมทั้งถ่ายทอดตัวชี้วัดลงสู่หน่วยงาน และรายบุคคล (KPI) ด้วย X-Matrix การเลือกโดยตัวชี้วัดที่สำคัญ (KQI) กำหนดด้วยการตอบสนองพันธกิจและสมรรถนะหลักของ ขว. ได้แก่ GWEAF, SR ,FOR , ความพึงพอใจ/ไม่พึงพอใจ/ความผูกพันของ NCC และมีคู่แข่งที่สำคัญโดยพิจารณาจากมาตรฐาน



สากล คือ NERC ขว. มีการจัดการความรู้ขององค์กร ด้วยกระบวนการจัดการความรู้เพื่อยกระดับ สมรรถนะหลัก และตอบสนอง NCC ทั้งยังใช้องค์ความรู้หลักและสนับสนุน เพื่อใช้ในการสร้างนวัตกรรมและกระบวนการทำงานใหม่ๆ เพื่อให้การเรียนรู้ฝังลึกลงไปในวิถีการปฏิบัติงานขององค์กร อีกทั้ง ขว. มีกระบวนการในการตรวจสอบ ปรับปรุงข้อมูลสารสนเทศ ดังรูป โดยการเข้าระบบฐานข้อมูลที่นำเข้าสารสนเทศ ต้องได้รับการตรวจสอบรับรองจากหัวหน้ากอง หรือเจ้าของข้อมูล เพื่อให้ได้ข้อมูลสารสนเทศที่มีคุณภาพ พร้อมพิสูจน์ตัวตนก่อนเข้าระบบงาน ทำให้ข้อมูลต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับผู้ใช้งานไม่ผิดพลาดก่อนเข้าระบบ ระบบ IT ของ ขว. จัดแบ่งเป็นระบบหลักที่มุ่งเน้น พันธกิจ ได้แก่ ระบบ SCADA ที่เชื่อมต่อกับ NCC เพื่อบริหารการเดินเครื่อง และระบบสนับสนุน ได้แก่ ระบบ ERP, Control Telemetry ซึ่งเป็นระบบฐานข้อมูลการบริหารระบบ Web Database และระบบต่างๆ ของ กฟผ. และ VRK Cockpit ซึ่งผู้บริหารใช้ติดตาม KPI ที่สำคัญ ซึ่ง ขว. มั่นใจว่าข้อมูลสารสนเทศขององค์กรที่สำคัญมีความปลอดภัยและเป็นความลับถูกต้อง แม่นยำ คงสภาพเชื่อถือได้ สำหรับบุคลากร ผู้ส่งมอบ พันธมิตร รวมทั้งลูกค้า นอกจากนี้ยังผ่านการรับรองตามมาตรฐาน ISO 27001 รวมทั้งมีการกำหนดวิธีการและผู้รับผิดชอบเพื่อเตรียมการรองรับภาวะฉุกเฉิน รวมทั้งการฟื้นฟูภาวะฉุกเฉินอีกด้วย



## บุคลากร

ขว. ให้ความสำคัญกับบุคลากร ซึ่งเป็นกำลังสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ โดยมีระบบประเมินความต้องการด้านขีดความสามารถและอัตรากำลัง ซึ่งพิจารณาจากภารกิจและนำมาจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล (IDP) เพื่อพัฒนาจุดอ่อน และเสริมสร้างจุดแข็งของบุคลากรให้สอดคล้องกับโครงสร้างองค์กร และ VMV จากนั้นนำมาเปรียบเทียบแผนอัตรากำลังกับจำนวนและตำแหน่งงานที่มีอยู่จริง โดยมีการทบทวนการประเมินขีดความสามารถและอัตรากำลังให้เพียงพอและเหมาะสมตามภาระงานปัจจุบัน และนำมาวิเคราะห์หาส่วนต่างระหว่างขีดความสามารถและอัตรากำลังในปัจจุบันกับที่ต้องการในอนาคตเพื่อนำไปกำหนดจำนวนตำแหน่งที่ต้องการ

นอกจากนี้ ขว. ยังมีนโยบายด้านความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมในการทำงาน และมีการบริหารจัดการตามระบบมาตรฐานสากล เพื่อสร้างสภาพแวดล้อมที่ดีให้กับบุคลากร และก่อให้เกิดผลการดำเนินการที่ดี ซึ่ง ขว. ได้รับรางวัลสถานประกอบ





การดีเด่นด้านความปลอดภัยในการทำงาน  
ระดับประเทศ 18 ปี ติดต่อกัน

ขอ. มีวิธีสร้างความผูกพันกับบุคลากร โดย  
จัดให้มีการสื่อสารที่เปิดกว้างระหว่าง  
ผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา และ  
ระหว่างผู้ปฏิบัติงานด้วยกันเอง ผ่านช่องทาง  
ที่หลากหลาย รวมทั้งมีการยกย่องชมเชย  
บุคลากรที่เสียสละหรือดำเนินกิจกรรมใน  
การพัฒนาปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง และ  
มีสวัสดิการที่เหมาะสม รวมทั้งมีหลักสูตร  
การพัฒนาบุคลากรที่ครอบคลุมวงจรชีวิต  
การเป็นผู้ปฏิบัติงานตามเส้นทางการพัฒนา  
ในระดับต่าง ๆ เพื่อนำศักยภาพของบุคลากร  
มาใช้อย่างเต็มที่และสอดคล้องไปในทิศทาง  
เดียวกัน ส่งผลให้ ขอ. มีผลคะแนนความ  
ผูกพันของบุคลากร สูงกว่าค่า Thailand  
Average

## การปฏิบัติการ

ขอ. จัดทำข้อกำหนดของผลิตภัณฑ์และ  
กระบวนการตามการเปลี่ยนแปลงของ PPA  
และคุณลักษณะในการเดินเครื่องที่สามารถ  
ตอบสนองต่อการสั่งการ (COCs) ซึ่งมีวิธีการ  
ออกแบบวิธีการทำงานที่สร้างขึ้นตามแผน  
PDP ของประเทศ เพื่อผลิตพลังงานไฟฟ้าให้  
สอดคล้องกับความต้องการของ NCC และ  
เสริมสร้างความมั่นคงให้ระบบไฟฟ้าของ  
ประเทศ ดังนั้น ขอ.จึงมีวิธีการปรับปรุง  
ผลิตภัณฑ์และการดำเนินงานโดยใช้แนวทาง  
TQM และวงจรการบริหารงานคุณภาพ  
PDCA ซึ่งมีติดตามผลการดำเนินงานผ่าน  
ระบบ VRK Cockpit โดยผู้บริหารทุกระดับ  
ด้านการจัดการนวัตกรรม ขอ. ได้ใช้โอกาส  
เชิงกลยุทธ์ (Sop) ในการสร้างสภาพ  
แวดล้อมที่ก่อให้เกิดนวัตกรรม ด้วยการนำ  
Model Plant เพื่อให้เกิดเป็น Initiative  
มาปรับปรุงกระบวนการทำงานและกำหนด



ตัวชี้วัดที่สำคัญและรายงานผ่าน KPI Board  
และนำเสนอ Initiative ผ่าน Lean Board  
ในที่ประชุม War Room ทุกเดือน ด้านความ  
ปลอดภัยสารสนเทศ ขอ. มีวิธีการป้องกันภัย  
บนโลกไซเบอร์ เป็นความลับและการเข้าถึง  
ข้อมูลได้ยาก ด้วยระบบมาตรฐานสากล ISO  
27001

## ผลลัพธ์

ขว. มีการพัฒนางานเพื่อตอบสนองต่อวิสัยทัศน์ นวัตกรรมผลิตพลังงานไฟฟ้าเพื่อชีวิตที่ดีกว่า ส่งผลให้ผลลัพธ์ด้านผลิตภัณฑ์และกระบวนการที่มุ่งเน้นต่อลูกค้า ได้แก่ ค่าความพร้อมจ่าย (GWEAF) และอัตราการผลิตเดินเครื่องฉุกเฉิน (FOR) มีค่าเกินกว่าเป้าหมายและคู่แข่ง ซึ่งอยู่ในระดับ Global Top Decile และเหนือความคาดหวังของลูกค้า

ด้านประสิทธิผลและประสิทธิภาพของกระบวนการทำงานที่สำคัญ ขว. มีผลลัพธ์ด้านนวัตกรรมและสิ่งประดิษฐ์ใหม่ๆ เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงานของบุคลากร รวมทั้งสามารถลดต้นทุนและชั่วโมงการทำงานจากการจัดทำ Lean Management

ขว. มีช่องทางการสื่อสารกับลูกค้าอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ส่งผลให้ ขว. ไม่มีข้อร้องเรียนจากลูกค้า และมีผลประเมินความผูกพันและความพึงพอใจของลูกค้าดีกว่าเป้าหมาย คู่เทียบ และมีแนวโน้มเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง

ผลลัพธ์ด้านบรรยากาศในการทำงาน ความผูกพันและความพึงพอใจของบุคลากรด้านภาพลักษณ์ต่อองค์กร ความปลอดภัยและสภาพแวดล้อมในการทำงาน งานประจำและกระบวนการ และสมดุลระหว่างงานกับชีวิตส่วนตัว มีคะแนนสูงกว่า Thailand Average รวมทั้งผลลัพธ์ด้านการพัฒนาบุคลากร กำหนดให้บุคลากรทุกระดับและตำแหน่ง มีการเตรียมพร้อมเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงและนโยบายขององค์กร

ขว. มีช่องทางการสื่อสารระหว่างผู้นำระดับสูงกับบุคลากร และลูกค้า อย่างมีประสิทธิภาพ ส่งผลให้ระดับความพึงพอใจด้านการสื่อสาร

เพิ่มสูงขึ้นผ่านการสำรวจแบบประเมินการรับรู้การสื่อสารของผู้นำองค์กร

ผลลัพธ์ด้านความรับผิดชอบและการกำกับดูแลองค์กร มีการตรวจสอบการดำเนินงานด้านการเงินจากภายใน (สนตน.) และภายนอก (สตง.) และมีการติดตามตัวชี้วัดที่สำคัญตามบันทึกข้อตกลงประเมินผล (PA) และผลลัพธ์ด้านการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ สามารถดำเนินการตามแผน (AP) มีผลการดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมายทุกปี

จากผลลัพธ์ข้างต้น แสดงให้เห็นว่า ขว. มีการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลครอบคลุมทุกด้าน และมีแนวโน้มที่จะสามารถยกระดับมาตรฐานการจัดการองค์กรให้เทียบเท่าองค์กรในระดับสากล

### เชื่อนวชิราลงกรณ การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย

444 หมู่ 1 ตำบลท่าขนุน อำเภอทองผาภูมิ  
กาญจนบุรี 71180





# เชื่อนศรินครินทร์

การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย

“

รางวัลแห่งคุณภาพ TQC (Thailand Quality Class) นับเป็นรางวัลอันทรงเกียรติรางวัลหนึ่ง ที่แสดงถึงการยกระดับมาตรฐานในการบริหารจัดการ โดยเชื่อนศรินครินทร์ได้นำเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ มาประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับบริบทและสภาพแวดล้อมขององค์กร ทำให้มีความเข้าใจองค์กรชัดเจนยิ่งขึ้น ว่าในสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วด้วย Disruptive Technology องค์กรต้องปรับตัวเพื่อให้อยู่รอดได้อย่างไร ด้วยการคัดเลือกและจัดการ Management Tools ให้เหมาะสมกับองค์กรในแต่ละช่วงเวลา จนส่งผลให้เชื่อนศรินครินทร์ได้รับรางวัลคุณภาพแห่งชาติ และสร้างชื่อเสียงให้กับการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย ทั้งนี้เชื่อนศรินครินทร์ยังคงมุ่งมั่นพัฒนาโดยใช้เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติเป็นแนวทางในการขับเคลื่อนไปสู่ความสำเร็จอย่างต่อเนื่อง

”

คุณประเสริฐ อินทับ

ผู้อำนวยการเชื่อนศรินครินทร์  
การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย



## ลักษณะองค์กร

เขื่อนศรีนครินทร์ เป็นโรงไฟฟ้าพลังน้ำขนาดใหญ่ของการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย มีความจุอ่างเก็บน้ำ 17,745 ล้านลูกบาศก์เมตร เริ่มดำเนินงาน พ.ศ. 2523 โดยพระบาทสมเด็จพระปรมินทรมหาภูมิพลอดุลยเดชบรมนาถบพิตร ทรงพระราชทานพระบรมราชานุญาตให้อัญเชิญพระนามาภิไธยสมเด็จพระศรีนครินทราบรมราชชนนี มาชานานนามเป็นชื่อเขื่อน และเสด็จพระราชดำเนินพร้อมด้วยสมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารี ทรงประกอบพิธีเปิดเขื่อนเมื่อวันที่ 15 มิถุนายน 2524 มีเครื่องกำเนิดไฟฟ้าจำนวน 5 เครื่อง กำลังการผลิตรวม 720 เมกะวัตต์ ผลิตภัณฑ์หลักของโรงไฟฟ้าเขื่อนศรีนครินทร์ คือ พลังงานไฟฟ้า

**วิสัยทัศน์ :** เป็นแหล่งผลิตพลังงานหมุนเวียนด้วยนวัตกรรม เสริมสร้างการพัฒนาสังคม ชุมชนอย่างยั่งยืน

**พันธกิจ :** มุ่งเน้นนวัตกรรมในการผลิตไฟฟ้าพลังงานหมุนเวียนที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม โดยสร้างคุณค่าร่วมกับ ชุมชนสังคม เพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืน

**เทคโนโลยี สารสนเทศ :** ระบบควบคุมการผลิตและควบคุมแรงดันไฟฟ้าอัตโนมัติ ระบบติดตามตรวจวัดข้อมูลระยะไกลด้านความปลอดภัยเขื่อน ระบบโทรมาตร และระบบรายงานแผ่นดินไหวผ่าน LINE Application.



## สิ่งสำคัญที่มีผลต่อ วิธีการดำเนินงาน

1. Disruptive Technology
2. Climate Change
3. Regulatory Change : Renewable Energy



## ความท้าทายสำคัญที่องค์กรเผชิญ

มุมมอง	ความท้าทายที่สำคัญ
ด้านธุรกิจ	การผลิตไฟฟ้าอย่างมีคุณภาพและมีความมั่นคงเหนือความคาดหวังของลูกค้า
ด้านปฏิบัติการ	การจัดการน้ำให้เกิดประโยชน์สูงสุด โดยมีผลกระทบต่อชุมชนน้อยที่สุด
ด้านความรับผิดชอบต่อสังคม	การเสริมสร้างให้ชุมชนมีความเชื่อมั่นเรื่องความมั่นคงแข็งแรงของเขื่อน
ด้านบุคลากร	การพัฒนาบุคลากรให้มีทักษะการทำงานหลายด้าน (Multi skill) เพื่อรองรับการเกษียณอายุของผู้ปฏิบัติงานในอนาคต

## การนำองค์กร

ผู้นำระดับสูงบริหารงานผ่านระบบการนำองค์กร ซึ่งประกอบด้วย 6 ขั้นตอน ได้แก่ 1) กำหนดทิศทางองค์กร 2) วางแผนกลยุทธ์ 3) สื่อสาร ถ่ายทอด 4) ตรวจสอบติดตาม 5) สร้างแรงจูงใจและความผูกพัน และ 6) สร้างบรรยากาศเรียนรู้ โดยมีช่องทางการสื่อสาร วิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยมองค์กร ไปสู่บุคลากร ลูกค้า ผู้ส่งมอบ พันธมิตรและ

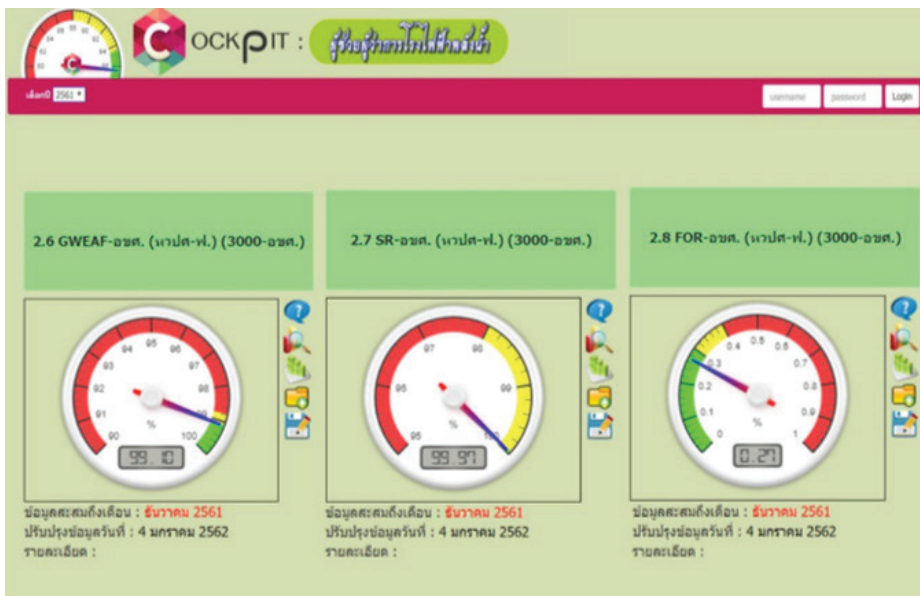
ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เช่น วันผู้บริหารพบผู้ปฏิบัติงาน การประชุมประสานงานผลิตไฟฟ้า เป็นต้น โดยมีการประเมินและทบทวนช่องทางการสื่อสาร เพื่อให้การสื่อสารมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น มีการกำหนดตัวชี้วัดผ่าน X-Matrix ลงสู่ผู้ปฏิบัติงานรายบุคคล และติดตามผลการดำเนินงานผ่านการประชุมหัวหน้าหน่วยงาน และคณะกรรมการบริหาร

ทุกเดือน รวมทั้งองค์กรได้กำหนดการประเมินผลการดำเนินงานของผู้นำระดับสูงด้วยข้อตกลงการประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Agreement : PA) ปีละ 2 ครั้ง การส่งเสริมให้บุคลากรปฏิบัติตามค่านิยมและ ธรรมเนียมปฏิบัติด้วยการมอบรางวัลคนดีศรีเชื่อนซึ่งเป็นบุคคลต้นแบบตามหลักธรรมาภิบาล โดยผู้นำองค์กรเป็นผู้มอบรางวัลด้วยตนเอง นอกจากนี้ยังมีการจัดทำแผนงาน/โครงการด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม เพื่อแสดงออกถึงความรับผิดชอบต่อสังคมและชุมชน

## กลยุทธ์

กระบวนการจัดทำแผนกลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการ มุ่งเน้นการกำหนดเป้าหมายที่ท้าทาย เพื่อมุ่งสู่การบรรลุวิสัยทัศน์ การกำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่ตอบสนองความท้าทายและความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ การกระตุ้นให้เกิดนวัตกรรมด้วย Initiative

เพื่อให้เกิดโอกาสเชิงกลยุทธ์ และการรวบรวมวิเคราะห์ข้อมูลนำเข้าด้วยเครื่องมือ เช่น SWOT Matrix , Trend Analysis , Financial Ratio เป็นต้น มีการจัดสรรงบประมาณ และบุคลากร เพื่อสนับสนุนแผนปฏิบัติงานระยะสั้นและระยะยาว มีระบบงานที่แบ่งกระบวนการทำงานออกเป็น Management Process , Core Process และ Support Process ซึ่งมีการถ่ายทอดสู่การปฏิบัติด้วยการกระจายตัวชีวิตที่สำคัญผ่าน X-Matrix และประเมินผลการปฏิบัติงานผ่านระบบ PMSP โดยมีการติดตามความก้าวหน้าของแผนงานผ่านโปรแกรม Balloon Office เพื่อติดตามตัวชี้วัดผ่าน Cockpit โดยเทียบกับคู่แข่งและค่าคาดการณ์ หากผลการดำเนินงานและค่าคาดการณ์ไม่เป็นไปตามเป้าหมายหน่วยงานที่เกี่ยวข้องต้องหาแนวทางแก้ไข หากเกิดกรณีที่ผิดปกติ เช่น การเปลี่ยนแปลงนโยบาย ปัจจัยภายนอกที่มีนัยสำคัญ คณะกรรมการยุทธศาสตร์จะจัดประชุม เพื่อปรับเปลี่ยนแผนปฏิบัติการและถ่ายทอดแผนที่ปรับเปลี่ยนไปสู่การปฏิบัติต่อไป



## ลูกค้า

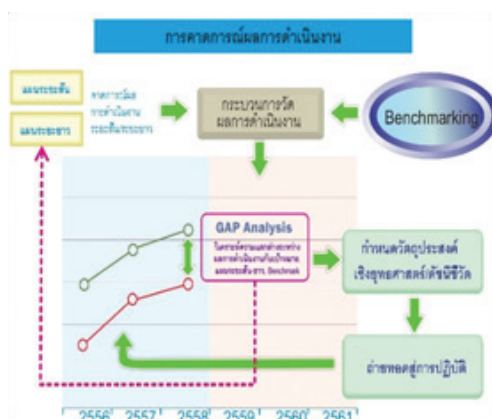
โรงไฟฟ้าเขื่อนศรีนครินทร์ มีลูกค้ารายเดียว คือ ฝ่ายควบคุมระบบกำลังไฟฟ้า การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย โดยเขื่อนศรีนครินทร์ส่งมอบผลิตภัณฑ์ให้กับลูกค้า ด้วยการปฏิบัติตามข้อตกลงสัญญาซื้อไฟฟ้า (Power Purchase Agreement : PPA) ที่ได้ลงนามกับลูกค้าไว้ ดังนั้นการรับฟังเสียงของลูกค้า การมีปฏิสัมพันธ์ และการสังเกตลูกค้า เพื่อให้ได้สารสนเทศที่สามารถนำไปใช้ได้นั้น มีขั้นตอนเริ่มจากการกำหนดและทบทวนช่องทางการรับฟังเสียงของลูกค้า ในไตรมาสแรกของทุกปี โดยจัดทำแผนเสริม

สร้างความสัมพันธ์พร้อมกำหนดผู้รับผิดชอบ และสื่อสารกับผู้ปฏิบัติงานเดินเครื่องทุกคน ทราบและปฏิบัติ ทั้งนี้มีการนำข้อมูลสารสนเทศที่ได้รับมาวิเคราะห์เพื่อวางแผนตอบสนองความต้องการ และความคาดหวังของลูกค้า ทุกไตรมาส มีการประเมินความพึงพอใจ ความไม่พึงพอใจ และความผูกพัน ปีละ 2 ครั้ง ตลอดจนกำหนดวิธีการจัดการข้อร้องเรียนของลูกค้า เพื่อมั่นใจว่าข้อร้องเรียน จะได้รับการแก้ไขอย่างทันที่ เพื่อสร้างความพึงพอใจ และความผูกพันกับลูกค้าอย่างต่อเนื่อง

## การวัด การวิเคราะห์และการจัดการความรู้

เขื่อนศรีนครินทร์ สื่อสารตัวชี้วัดตามลำดับชั้น จนถึงระดับบุคคล ใช้ข้อมูลการปฏิบัติงานประจำวัน ผลการดำเนินงาน ข้อมูลและสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบที่สำคัญ ความพึงพอใจ และเสียงลูกค้า เพื่อนำมาวิเคราะห์ ปรับปรุงกระบวนการทำงาน จนทำให้ตอบสนองความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว หรือที่ไม่ได้คาดคิด ทั้งภายในและภายนอกองค์กร ซึ่งการติดตามตัวชี้วัดต่าง ๆ มี 2 ระดับ ได้แก่ 1) ระดับกลยุทธ์ โดยใช้ตัวชี้วัดใน OMTI ติดตามผลการดำเนินงานในที่ประชุมคณะกรรมการบริหารและประชุมหัวหน้าหน่วยงาน รวมทั้งนำมาเทียบกับเป้าหมาย หากแนวโน้มของผลการดำเนินงาน

ไม่เป็นไปตามเป้าหมายหรือเข้าใกล้ค่าวิกฤติ จะรวบรวมข้อมูลต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นมาทำการวิเคราะห์เพื่อค้นหาสาเหตุ และพิจารณาจัดลำดับความสำคัญของเรื่องทั่ววิเคราะห์ ทบทวนและปรับปรุง เพื่อทำการปรับแผนในเดือนมิถุนายนของทุกปี ทั้งนี้เพื่อให้ผลการดำเนินงานในรอบต่อไปบรรลุผลตามเป้าหมายและมีความสำเร็จอย่างยั่งยืน และ 2) ระดับปฏิบัติการ ทุกหน่วยงานติดตามตัวชี้วัดในที่ประชุมวาระติดตามแผนการดำเนินงาน ผลการปฏิบัติงาน และข้อมูลสถานการณ์ทางเทคนิคต่าง ๆ โดยพิจารณาจากค่าเป้าหมายและข้อมูลสารสนเทศในระบบ Cockpit และเครื่องมือต่างๆ สำหรับการคาดการณ์ผลการดำเนินงานในอนาคตใช้ Trend Analysis เช่น ค่าความพร้อมจ่ายพลังงานไฟฟ้า (GWEPF) มีความแตกต่างระหว่างการคาดการณ์กับผลการดำเนินการในอนาคต จะดำเนินการปรับแผนพัฒนาระบบบริหารจัดการด้านการผลิตและบำรุงรักษา โดยปรับการ Interval ของงาน Minor Inspection จาก 2 ปี เป็น 4 ปี และ



งาน Major Overhaul จาก 8 ปี เป็น 12 ปี เป็นต้น มีการจัดการความรู้ สารสนเทศ และ เทคโนโลยีสารสนเทศ อย่างมีระบบผ่าน กระบวนการจัดการความรู้ โดยมุ่งเน้น ทั้งองค์ความรู้หลักและองค์ความรู้สนับสนุน

## บุคลากร

การประเมินความต้องการอัตรากำลังบุคลากร และขีดความสามารถ เช่น จำนวนบุคลากร ที่ต้องการ ทักษะ และสมรรถนะหลักที่ผ่านการรับรองมาตรฐาน โดยยกระดับความสามารถของบุคลากรเพื่อตอบสนองลูกค้า อย่างทันเวลา มีการจัดทำแผนอัตรากำลัง รายปี ราย 5 ปี และราย 10 ปี อีกทั้งจัดให้มีรูปแบบการทำงานและบริหารบุคลากร แบบบูรณาการ การบริหารงานแบบโครงการ และข้ามสายงาน เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงาน มีการสับเปลี่ยนหมุนเวียน บุคลากรระหว่างกองเดินเครื่อง และกองบำรุงรักษาโรงไฟฟ้า เพื่อให้เกิดความชำนาญหลายด้าน (Multi-skill)

สำหรับการดำเนินการด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน ใช้ระบบมาตรฐานสากล (QSHEEn) เพื่อสร้างความมั่นใจด้านสุขภาพอนามัย สวัสดิภาพ ความสะดวกในการเข้าถึงสถานที่ทำงานของบุคลากร และมีการปรับปรุงให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้ เชื้อนครินทร์ ยังให้ความสำคัญด้านบริการ สิทธิประโยชน์ และสวัสดิการไม่ต่ำกว่าข้อกำหนดของกฎหมาย มีการเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กร ผ่านค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร และการจัดการด้วยกระบวนการสร้างและจัดการ ความผูกพันและความพึงพอใจอย่างเป็นระบบ ส่งผลให้ความผูกพันและผลการดำเนินงานของผู้ปฏิบัติงานอยู่ในระดับที่ดีขึ้น มีระบบ การพัฒนาผู้ปฏิบัติงานและผู้นำผ่านเส้นทางการพัฒนาผู้ดำรงตำแหน่งในระดับต่างๆ โดยครอบคลุมวงจรชีวิตของผู้ปฏิบัติงาน

กรอบแนวคิดความผูกพัน		Engagement Outcomes	Business Outcomes
Engagement Driver (17 ปัจจัย)			
The Work Experience (6 ด้าน)		Say	การจัดการคนเก่ง - รักษาคนเก่ง - ลดการลาออก - มีคุณภาพที่ดี
Differentiators	Foundation		
<b>1. Brand</b> 1. ภาพลักษณ์องค์กร	<b>4. Company Practices</b> 10. การสื่อสาร 11. การเปิดรับความแตกต่าง	Stay	ด้านปฏิบัติการ - มีผลผลิต - ควบคุมต้นทุน
<b>2. Leadership</b> 2. ผู้บริหารระดับสูง 3. ผู้บริหารระดับสายงาน 4. ผู้บังคับบัญชาโดยตรง	<b>5. The Basics</b> 12. ทรัพยากรที่ใช้ในการทำงาน 13. ความปลอดภัยและสภาพแวดล้อมในการทำงาน 14. ความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานกับชีวิตส่วนตัว		
<b>3. Performance</b> 5. โอกาสก้าวหน้าในการทำงาน 6. การฝึกอบรมและการพัฒนา 7. การบริหารผลการปฏิบัติงาน 8. การบริหารจัดการพนักงานและคนเก่ง 9. ค่าตอบแทนและสวัสดิการ	<b>6. The Work</b> 15. การประสานงานและความร่วมมือในองค์กรภายในหน่วยงานและระหว่างสายงาน 16. การมอบอำนาจ ความรับผิดชอบ และการตัดสินใจ 17. งานประจำวันและกระบวนการทำงาน	Strive	ด้านการเงิน - มีการเติบโต - ด้านรายได้/ยอดขาย - TSR ที่ได้รับ

ซึ่งแบ่งเป็นทักษะหลัก (ความรู้ด้านวิศวกรรม) และทักษะสนับสนุน (ความรู้ด้านอื่น ๆ) ด้วย Multi-skill , Re-skill เพื่อให้มั่นใจว่าผู้ปฏิบัติงาน มีความพร้อมในการปฏิบัติงาน และสามารถนำองค์กรให้บรรลุเป้าหมาย พันธกิจ และวิสัยทัศน์ขององค์กร

## การปฏิบัติการ

เชื้อนครินทร์ได้จัดทำข้อกำหนด การออกแบบผลิตภัณฑ์ กระบวนการที่มุ่งเน้นพันธกิจหลัก และการกำหนดตัวชี้วัดของกระบวนการทำงาน ทั้งกระบวนการหลัก และกระบวนการสนับสนุนด้วย Leading & Lagging KPI และมีการปรับปรุงกระบวนการทำงานเพื่อปรับปรุงผลิตภัณฑ์และผลการดำเนินงาน เสริมสร้างความแข็งแกร่งของสมรรถนะหลัก ลดความแปรปรวนของกระบวนการโดยใช้แนวทาง Total Quality Management และ Model Plant อีกทั้งควบคุมต้นทุนโดยรวมของการปฏิบัติการด้วย Lean Management

เชื้อนครินทร์ให้ความสำคัญด้านความปลอดภัย โดยกำหนดการกำกับดูแลอย่างครอบคลุม เพื่อให้มั่นใจว่าผู้ปฏิบัติงานทุกคนปฏิบัติงานภายใต้สภาพแวดล้อมที่ปลอดภัย



ด้วยระบบ OHSAS 18001 ตลอดจนมีการเตรียมความพร้อมต่อภาวะฉุกเฉิน ด้วยการจัดทำแผนรองรับเหตุฉุกเฉินและ มีการซ้อมแผนฉุกเฉินเป็นประจำทุกปี

## ผลลัพธ์

ผลลัพธ์ด้านผลิตภัณฑ์และกระบวนการ มีตัวชี้วัดที่สำคัญและตอบสนองลูกค้าคือ ค่าความพร้อมจ่ายพลังงานไฟฟ้า (GWEAF) ผลลัพธ์อยู่ในระดับ Global Top Decile ที่ 99.90% ซึ่งเหนือกว่าคู่แข่ง ผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลและประสิทธิภาพของกระบวนการ สามารถปฏิบัติตามความต้องการของลูกค้า ส่งผลให้ลูกค้าพึงพอใจ เช่น สครีนครินทร์มีความมุ่งมั่นที่จะเป็นองค์กรที่ยั่งยืน โดยนำระบบมาตรฐานสากลมาใช้งานอย่างต่อเนื่อง ส่งผลให้ได้รับรางวัลและการรับรองมาตรฐานสากลซึ่งสามารถธำรงรักษาไว้ เช่น การรับรองมาตรฐาน ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001, ISO 50001, ISO 26000 รางวัลสถานประกอบการต้นแบบดีเด่นด้านความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมในการทำงาน ระดับประเทศต่อเนื่อง 15 ปี รางวัลอุตสาหกรรมสีเขียวระดับ 4, CSR-DIW, รางวัล Zero Accident (ระดับทองแดง) และรางวัลธรรมาภิบาลสิ่งแวดล้อม เป็นต้น สำหรับผลลัพธ์ด้านลูกค้า มีระดับความพึงพอใจและความผูกพันในภาพรวมมีแนวโน้มสูงขึ้นอย่างต่อเนื่องและดีกว่าคู่แข่ง ผลลัพธ์ด้านบุคลากร มีระดับความผูกพันของผู้ปฏิบัติงานเพิ่มสูงขึ้นและสูงกว่า Thailand Average ผลลัพธ์ด้านการนำองค์กรและการกำกับดูแลองค์กร การสื่อสารของผู้มีระดับสูงในการถ่ายทอดวิสัยทัศน์และค่านิยมสู่การปฏิบัติดีกว่าเป้าหมายและมีแนวโน้มสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง ส่วนด้านจริยธรรม ไม่พบข้อร้องเรียนเรื่องจริยธรรมและธรรมาภิบาลตลอด 3 ปี ที่ผ่านมา



การแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมและการสนับสนุนชุมชนที่สำคัญ มีการประเมินสัมพันธภาพโดยรวมของระดับความสัมพันธ์ระหว่างชุมชนโดยรอบเขื่อน/โรงไฟฟ้า ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดย บริษัท Custom Asia จำกัด ซึ่งผลการประเมินเขื่อน สครีนครินทร์ อยู่อันดับที่ 2 ของโรงไฟฟ้าพลังน้ำ มีการเข้าถึงชุมชนอย่างต่อเนื่อง มุ่งเน้นกิจกรรมการสร้างฝาย ปลูกป่า ปล่อยพันธุ์สัตว์น้ำ เพื่อฟื้นฟูธรรมชาติ สิ่งแวดล้อม ระบบนิเวศน์ ส่งเสริมรายได้จากการจำหน่ายผลิตภัณฑ์ชุมชนรอบเขื่อนและอัตราผลตอบแทนทางสังคมจากการลงทุน (SROI) สำหรับโครงการชีวิตดีเป็นการเพิ่มมูลค่าทางเศรษฐกิจด้านการประมงและปศุสัตว์ให้กับชุมชนรอบโรงไฟฟ้าอย่างต่อเนื่องทุกปี อีกทั้งสนับสนุนทุนการศึกษาแก่เยาวชนรอบเขื่อนโรงไฟฟ้า เพื่อนำความรู้กลับมาพัฒนาท้องถิ่น จากการดำเนินการดังกล่าวส่งผลให้ชุมชนที่อยู่รอบโรงไฟฟ้าเกิดการพัฒนาอย่างยั่งยืน

# เขื่อนศรีนครินทร์ การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย

ตำบล ท่ากระดาน อำเภอ ศรีสวัสดิ์  
กาญจนบุรี 71250



## บริษัท บางจาก คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน)



“

บริษัท บางจากฯ ดำเนินงานตามแนวทาง TQA มาอย่างต่อเนื่องตั้งแต่ปี พ.ศ. 2549 คณะผู้บริหารบางจากฯ เชื่อว่าเกณฑ์ TQA จะสามารถทำให้องค์กรเกิดการเรียนรู้และพัฒนาไปอย่างยั่งยืนจากแนวความคิดการบริหารจัดการของเกณฑ์ที่เชื่อมโยงกันอย่างเป็นระบบ ความท้าทายสำคัญที่ส่งผลต่อการพัฒนาองค์กรคือการหาบริบทที่เหมาะสมกับองค์กรเพื่อก้าวสู่การเป็นผู้นำในอุตสาหกรรมและสามารถแข่งขันในระดับนานาชาติได้ การได้รับรางวัลในครั้งนี้ถือเป็นความสำเร็จที่สำคัญอีกก้าวหนึ่ง ซึ่งเป็นแรงผลักดันให้บริษัทฯ พัฒนาองค์กรตามแนวทาง TQA ต่อไป เพื่อก้าวสู่องค์กรที่มีความเป็นเลิศในการดำเนินธุรกิจควบคู่ไปกับการดูแลสิ่งแวดล้อมและร่วมพัฒนาสังคมไทยอย่างยั่งยืน

”

**คุณชัยวัฒน์ โควาวิสารัช**

*ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร*

*และกรรมการผู้จัดการใหญ่*

*บริษัท บางจาก คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน)*



## ลักษณะองค์กร

บริษัท บางจาก คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) หรือ BCP ชื่อเดิมคือ บริษัท บางจากปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน) ที่ได้จัดตั้งเป็นบริษัทจำกัด เมื่อวันที่ 8 พฤศจิกายน 2527 ต่อมาได้จดทะเบียนแปรสภาพเป็นบริษัทมหาชนในปี 2536 และเปลี่ยนชื่อเป็น บริษัท บางจาก คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) เมื่อปี 2559 เพื่อต่อยอดถึงจุดยืนการมุ่งเน้นการลงทุนในธุรกิจพลังงานที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมทั้งในและต่างประเทศ เป็นการกระจายความเสี่ยงของรายได้จากธุรกิจหลัก และหาโอกาสเชิงกลยุทธ์ใหม่ขององค์กร อย่างไรก็ตาม องค์กรยังดำเนินกิจการหลักด้วยธุรกิจปิโตรเลียม เริ่มตั้งแต่

- 1) การจัดหาวัตถุดิบหลักคือ น้ำมันดิบจากแหล่งภายในและภายนอกประเทศเข้ามา กลั่นเป็นน้ำมันสำเร็จรูปที่ได้มาตรฐาน
- 2) โรงกลั่นน้ำมันเป็นแบบ Complex Refinery ที่สามารถผลิตน้ำมันกลุ่มเบนซินและดีเซลที่มีมูลค่าสูงได้เป็นส่วนใหญ่
- 3) จำหน่ายน้ำมันสำเร็จรูปให้กับผู้บริโภคผ่านเครือข่ายสถานีบริการมากกว่า 1,000 แห่งทั่วประเทศ

## สิ่งสำคัญที่มีผลต่อ วิธีการดำเนินงาน

BCP มุ่งสร้างความมั่นคงและยั่งยืนตามกลยุทธ์ 3S ที่สอดคล้องกับการเติบโตของธุรกิจ ทิศทางการพัฒนาความยั่งยืนของโลก ความต้องการและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม ได้แก่

1. **Security** สร้างความมั่นคงด้านพลังงานให้กับประเทศ โดยพัฒนาธุรกิจโรงกลั่นและการตลาด เพื่อจัดหา ผลิตและจัดจำหน่ายน้ำมันสำเร็จรูปให้เพียงพอกับความต้องการ
2. **Stability** พัฒนาธุรกิจให้เติบโตและมีการกระจายความเสี่ยงสู่ธุรกิจที่รายได้มั่นคง โดยการเป็นองค์กรที่ลงทุนในธุรกิจพลังงานที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมทั้งในและต่างประเทศ เช่น โรงไฟฟ้าพลังงานสีเขียว และผลิตภัณฑ์ชีวภาพ สร้างผลตอบแทนที่ดีต่อผู้ถือหุ้น
3. **Sustainability** พัฒนาธุรกิจที่ก่อให้เกิดประโยชน์ต่อสิ่งแวดล้อมและสังคม มุ่งมั่นที่จะสร้างผลการดำเนินการด้านเศรษฐกิจ สังคมและสิ่งแวดล้อมอย่างสมดุล

## ความท้าทายสำคัญ ที่องค์กรเผชิญ

BCP วิเคราะห์ความท้าทายเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญ เป็นปัจจัยนำเข้าในกระบวนการจัดทำแผนกลยุทธ์องค์กรและกำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่สอดคล้องไปกับกลยุทธ์ 3S (Security, Stability, Sustainability) และนำไปสู่การปฏิบัติเพื่อความสำเร็จขององค์กรทั้งในระยะสั้นและระยะยาว ดังนี้

1. เพิ่มปริมาณการกลั่นและค่าการกลั่นอย่างต่อเนื่อง
2. เพิ่มสถานีบริการให้ครอบคลุมและเข้าถึงลูกค้า
3. เพิ่มธุรกิจและนวัตกรรมใหม่ เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี
4. เพิ่มการลงทุนในธุรกิจพลังงานทดแทนอื่นๆ เพื่อกระจายความเสี่ยงทางธุรกิจ
5. บริหารจัดการการลงทุนอย่างมีประสิทธิภาพ
6. พัฒนาด้านเทคโนโลยีสารสนเทศให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง
7. ควบคุมต้นทุนการดำเนินการให้มีความคุ้มค่าเชิงเศรษฐศาสตร์
8. ถ่ายทอดวัฒนธรรมองค์กรด้านความรับผิดชอบต่อสังคม
9. ปลูกฝังค่านิยมด้านนวัตกรรมและความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง
10. เพิ่มศักยภาพบุคลากรเพื่อรองรับการขยายตัวของธุรกิจ



# การนำองค์กร

องค์กรจะทำการทบทวนและกำหนด VMV ใหม่โดยการระดมสมองระหว่างผู้นำระดับสูง และผู้บริหารที่ดูแลงานกลยุทธ์จากกลุ่มธุรกิจต่างๆ ผ่านการประชุมสัมมนาเชิงปฏิบัติการที่จะมีการวิเคราะห์ ทหารือ และให้ข้อคิดเห็นร่วมกัน โดยวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยภายใน เช่น สมรรถนะองค์กร ผลการดำเนินงานที่ผ่านมา และข้อมูลภายนอก ได้แก่ ความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ทิศทางและแนวโน้มของสถานการณ์และความเสี่ยงด้านต่างๆ ทั้งด้านธุรกิจ สิ่งแวดล้อมและสังคม จากนั้นนำเสนอคณะกรรมการบริษัท เพื่อพิจารณาร่วมกับฝ่ายบริหารขององค์กรอีกครั้ง หากมีการเปลี่ยนแปลงก็จะถ่ายทอดและกำหนดเป็นเป้าหมายทิศทางองค์กรระยะสั้น/ระยะยาวและวางแผนปฏิบัติการต่อไป จากการทบทวน VMV ที่ผ่านมาพบว่าการกิจเดิม Greenergy Excellence ได้บรรลุเป้าหมายไปในระดับที่พึงพอใจ ยิ่งกว่านั้นเกิด Disruption ของเทคโนโลยี ในการสำรวจและขุดเจาะน้ำมันที่เพิ่มขึ้น ปริมาณการ



ผลิตที่มากกว่าความต้องการในตลาด (Over Supply) ทำให้ราคาน้ำมันปรับตัวลง รวมถึงมีการพัฒนาผลิตภัณฑ์ที่ทดแทนน้ำมัน (Conventional Fuel) อย่างต่อเนื่อง ในขณะเดียวกันองค์กรมีสมรรถนะหลักด้านสิ่งแวดล้อมและสังคม จึงได้ดึงสมรรถนะหลักประกอบกับโอกาสที่เหมาะสม เกิดการตั้งเป้าหมายใหม่เป็น **Evolving Greenovation** สู่อุตสาหกรรมพลังงานสีเขียวและการสร้างนวัตกรรมธุรกิจมากขึ้น

# กลยุทธ์

องค์กรมีการถ่ายทอด วิสัยทัศน์ เป้าหมาย กลยุทธ์ที่ได้รับอนุมัติผ่านคณะกรรมการบริษัท ให้กลุ่มธุรกิจนำไปตั้งเป้าหมายและแผนปฏิบัติการเพื่อตอบสนองกลยุทธ์ การถ่ายทอดแผนปฏิบัติการและตัวชี้วัดจะใช้วิธี Cascade down จากผู้บริหารถึงบุคลากร ซึ่งส่งผลต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานตามระบบบริหารผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ทั้งนี้กลุ่มธุรกิจ/ส่วนงาน/ผู้รับผิดชอบโครงการสามารถให้ข้อมูลย้อนกลับและข้อคิดเห็นกลับมาเพื่อเป็นข้อมูลในการปรับปรุงและทบทวนแผนกลยุทธ์และ

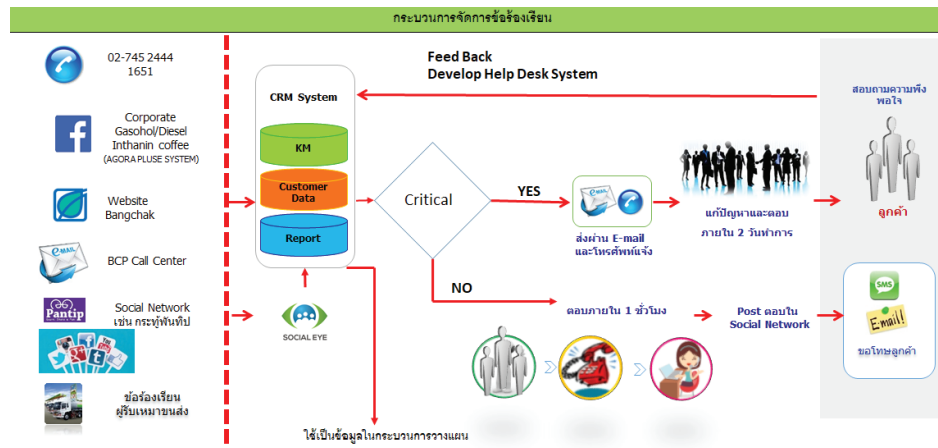


แผนปฏิบัติการที่ได้กำหนดในการประชุมระดับต่างๆ

## ลูกค้า

องค์กรมีกระบวนการรับและจัดการกับข้อร้องเรียนอย่างเป็นระบบเพื่อให้มั่นใจว่าข้อร้องเรียนจากลูกค้าและการถูกพุดถึงในช่องทาง Social Network จะได้รับการแก้ไขอย่างทันท่วงที ลูกค้าผู้ใช้น้ำมันโดยตรง และลูกค้าผู้ประกอบการ สามารถร้องเรียนผ่านศูนย์บริการลูกค้า (Call Center) 24 ชม., Fax, Website, Facebook, Email หรือช่องทางเฉพาะสำหรับลูกค้าแต่ละกลุ่ม เช่น BCP Link สำหรับผู้ประกอบการ โดยมีระบบ CRM System (Call Center) บันทึก/ส่งต่อ/ค้นหาข้อมูลเพื่อช่วยจัดการข้อร้องเรียนให้มี

ประสิทธิภาพ องค์กรได้กำหนดแนวทางสำหรับเจ้าหน้าที่บริการลูกค้าให้ตอบสนองลูกค้ากรณีต้องการข้อมูลหรือการแก้ไขทันที หลังจากได้รับข้อร้องเรียน ส่วนบริหารลูกค้าสัมพันธ์จะคัดแยกและเรียงลำดับความสำคัญส่งไปยังหน่วยงานที่ดูแลโดยตรง ซึ่งได้กำหนดเป้าหมายในการติดตามปัญหาและปิดเรื่องภายใน 2 วันทำการหลังจากรับเรื่องเพื่อเรียกความเชื่อมั่นของลูกค้ากลับมา องค์กรจะทบทวนข้อร้องเรียนลูกค้าทุกเดือนเพื่อปรับปรุงนโยบายและมาตรฐานของสถานีบริการเพื่อป้องกันไม่ให้เกิดปัญหาขึ้นอีก



## การวัด การวิเคราะห์และการจัดการความรู้

องค์กรให้ความสำคัญในการบริหารจัดการความรู้อย่างต่อเนื่องโดยกำหนดนโยบายส่งเสริมการเรียนรู้ระดับองค์กรและการพัฒนาบุคลากรเพื่อส่งเสริมให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งมีกระบวนการบริหารจัดการความรู้ดังนี้

- 1) กำหนดโครงสร้างขอบเขตองค์ความรู้ แหล่งความรู้ และระดมสมองโดยใช้เทคนิค Knowledge Mapping
- 2) สร้างช่องทางเพื่อรวบรวมความรู้ของ

องค์กรด้วยวิธีการต่างๆ เช่น การสัมภาษณ์, การจัดเก็บในรูปแบบของ VDO หรือ การถ่ายทอดสด

- 3) ความรู้ที่จัดเก็บจะถูกนำไปใช้และถ่ายทอด ซึ่งพนักงานสามารถเข้ามาศึกษาและนำวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศไปพัฒนาปรับปรุงต่อยอดการทำงานของตนเองให้ดีขึ้น
- 4) ส่วนงานที่เกี่ยวข้องจะติดตาม ทบทวน ประสิทธิภาพของระบบการจัดการความรู้ เพื่อวิเคราะห์และนำไปปรับปรุงพัฒนาระบบการอย่างต่อเนื่อง

## บุคลากร

องค์กรนำทิศทางองค์กรมากำหนดเป็นกลยุทธ์และนโยบายการบริหารทรัพยากรบุคคลและเพื่อให้สามารถเทียบเคียงตามมาตรฐานสากล และมุ่งเน้นการขับเคลื่อนองค์กรไปสู่การเป็นสุดยอดนายจ้างดีเด่น (Best Employer) ที่แสดงถึงการดำเนินธุรกิจที่ประสบความสำเร็จจากการบริหารพนักงานได้อย่างยอดเยี่ยมตามแนวทางของ Aon Hewitt โดยมุ่งเน้น 4 ด้านสำคัญ ได้แก่ High Employee Engagement, Compelling Employer Brand, Effective Leadership และ High Performance Culture องค์กรมีการประเมินและทบทวนระดับความผูกพันบุคลากรเป็นประจำทุกปี เพื่อนำมาปรับปรุงกลยุทธ์ด้านบุคลากร รวมถึงการจัดการผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ โดยประเมินจากตัวชี้วัดระดับบุคคลที่ถูกถ่ายทอดมาจากทิศทางระดับองค์กรเป็นลำดับขั้น และประเมินด้วยตัวชี้วัดพฤติกรรมที่สอดคล้องกับค่านิยมองค์กร ผลการประเมินจะนำไปสู่การวางแผนพัฒนาศักยภาพบุคลากรตามกระบวนการพัฒนาบุคลากรและผู้นำต่อไป อีกทั้งองค์กรได้ให้



AonHewitt

ความสำคัญกับการบริหารสภาพแวดล้อมในการทำงานเพื่อยกระดับความผูกพันของบุคลากร โดยกำหนดนโยบายและแนวปฏิบัติ ตามกฎหมายแรงงาน มาตรฐานด้านความปลอดภัย (TIS/OHSAS 18001) และสิ่งแวดล้อม (ISO 14001) และข้อกำหนดอื่นๆ รวมถึงแต่งตั้งคณะทำงานดูแลด้านความปลอดภัยของสถานประกอบการ (SHEEM) ที่ประกอบด้วยผู้บริหารระดับสูง มีหน้าที่กำหนดนโยบาย ทบทวนระบบการจัดการด้านความปลอดภัยเพื่อปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง







## การปฏิบัติการ

องค์กรมีระบบการปรับปรุงกระบวนการทำงานผนวกกับหลักการ PDCA เป็นพื้นฐานสำคัญเพื่อปรับปรุงผลิตภัณฑ์และผลการดำเนินการ นอกจากนี้องค์กรยังได้หาโอกาสปรับปรุงเทียบเคียงจากระบบมาตรฐานที่เป็นสากล เช่น เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (TQA), การปรับปรุงกระบวนการทำงานเพื่อมุ่งสู่องค์กรที่มีสมรรถนะสูง (High Performance Organization) เป็นต้น เพื่อตอบสนองต่อความต้องการและความคาดหวังของลูกค้า องค์กรให้ความสำคัญต่อคุณภาพผลิตภัณฑ์ ด้วยการใช้นโยบายการตรวจสอบคุณภาพผลิตภัณฑ์ประจำวันอย่างคล่องตัวผ่านห้องปฏิบัติการที่ได้รับการรับรองตามมาตรฐาน

ISO/IEC 17025 รวมถึงองค์กรมีการปฏิบัติการผลิตที่มุ่งเน้นการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิภาพที่เป็นมิตรต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม ด้วยระบบการจัดการตามมาตรฐาน ISO 14001/ ISO 50001 และยกระดับการบริหารด้านอาชีวอนามัยและความปลอดภัยจากระบบมาตรฐาน TIS/OHSAS 18001 สู่การจัดการด้านความปลอดภัยด้วยระบบ Process Safety Management (PSM) ซึ่งทุกระบวนการในองค์กรจะถูกควบคุม ติดตามตัวชี้วัดเพื่อนำไปสู่การปรับปรุงแก้ไขกระบวนการทำงานผ่านคณะทำงาน Cross Functional Team อย่างต่อเนื่อง

## ผลลัพธ์

องค์กรได้มีการติดตามตัวชี้วัดผลการดำเนินการในด้านต่างๆ ซึ่งเป็นไปตามตัวอย่างดังนี้

1) ผลลัพธ์ด้านผลิตภัณฑ์และกระบวนการ	<ul style="list-style-type: none"><li>• คุณภาพน้ำมันเทียบมาตรฐาน</li><li>• ค่ากำมะถันในน้ำมัน</li></ul>
2) ผลลัพธ์ด้านลูกค้า	<ul style="list-style-type: none"><li>• ยอดขายผ่านบัตรสมาชิก</li><li>• Net Promoter Score</li></ul>
3) ผลลัพธ์ด้านบุคลากร	<ul style="list-style-type: none"><li>• อัตราการลาออก</li><li>• ค่าตอบแทนเทียบเคียงอุตสาหกรรม</li></ul>
4) ผลลัพธ์ด้านการนำองค์กรและการกำกับองค์กร	<ul style="list-style-type: none"><li>• ผลการประเมินการกำกับกิจการที่ดี</li><li>• การปล่อยก๊าซเรือนกระจก</li><li>• ผลการประเมินดัชนีความยั่งยืน</li></ul>
5) ผลลัพธ์ด้านการเงินและตลาด	<ul style="list-style-type: none"><li>• กำไรต่อหุ้น</li><li>• ส่วนแบ่งการตลาด</li><li>• ยอดจำหน่ายต่อสถานีบริการ</li></ul>

### **บริษัท บางจาก คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน)**

#### สำนักงานใหญ่

2098 อาคารเอ็ม ทาวเวอร์ ชั้น 8  
ถนนสุขุมวิท แขวงพระโขนงใต้  
เขตพระโขนง กรุงเทพมหานคร 10260

#### โรงกลั่นบางจาก

210 ซอยสุขุมวิท 64 แขวงพระโขนงใต้  
เขตพระโขนง กรุงเทพฯ 10260





# บริษัท ผลิตไฟฟ้าขนอม จำกัด



“

บริษัท ผลิตไฟฟ้าขนอม จำกัด (บฟข.) กำหนดวิสัยทัศน์และเจตจำนง “เป็นองค์กรชั้นนำด้านการผลิตไฟฟ้าซึ่งเป็นโรงไฟฟ้าต้นแบบในการรักษาสิ่งแวดล้อมและการอยู่ร่วมกับชุมชนอย่างยั่งยืน” โดยกำหนดให้การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับชุมชน เป็นหนึ่งในสมรรถนะหลัก และมุ่งพัฒนาความเชี่ยวชาญของบุคลากรด้านการเดินเครื่องและบำรุงรักษาเพื่อลดค่าใช้จ่าย แต่ยังคงเป็นโรงไฟฟ้าที่มีประสิทธิภาพสูงเพื่อความมั่นคงของระบบไฟฟ้าในภาคใต้ การจะทำให้องค์กรเกิดความยั่งยืน ผู้บริหารจึงกำหนดกลยุทธ์โดยการนำเกณฑ์ TQA มาถ่ายทอดลงสู่การปฏิบัติอย่างจริงจังในทุกระดับ ส่งผลให้กระบวนการทำงานมีความเป็นระบบอย่างบูรณาการ มีประสิทธิภาพในการทำงานที่ดีขึ้นอย่างก้าวกระโดด ส่งเสริมให้บุคลากรมีการทำงานเป็นทีมมากยิ่งขึ้น รวมทั้งองค์กรมีความสัมพันธ์ที่ดีกับชุมชนการได้รับรางวัลการบริหารสู่ความเป็นเลิศ หรือ TQC ประจำปี 2561 ไม่เพียงแต่สร้างความภูมิใจ ยังสร้างความมั่นใจว่า บฟข. ได้ดำเนินการในทิศทางที่ถูกต้อง จึงเป็นแรงผลักดันให้พนักงานและผู้บริหารทุกคนมุ่งมั่นที่จะพัฒนาต่อไปอย่างไม่หยุดยั้ง ตามเจตจำนงและวิสัยทัศน์ในการสร้างความยั่งยืนให้กับองค์กรสู่การเป็นโรงไฟฟ้าชั้นนำในระดับภูมิภาคที่มีส่วนสำคัญในการรักษาเสถียรภาพด้านพลังงานของประเทศ โดยใช้เกณฑ์ TQA เป็นกรอบในการพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่อง

”

**คุณสืบศักดิ์ ชูฤทธิ์**

*กรรมการผู้จัดการ*

*บริษัท ผลิตไฟฟ้าขนอม จำกัด*



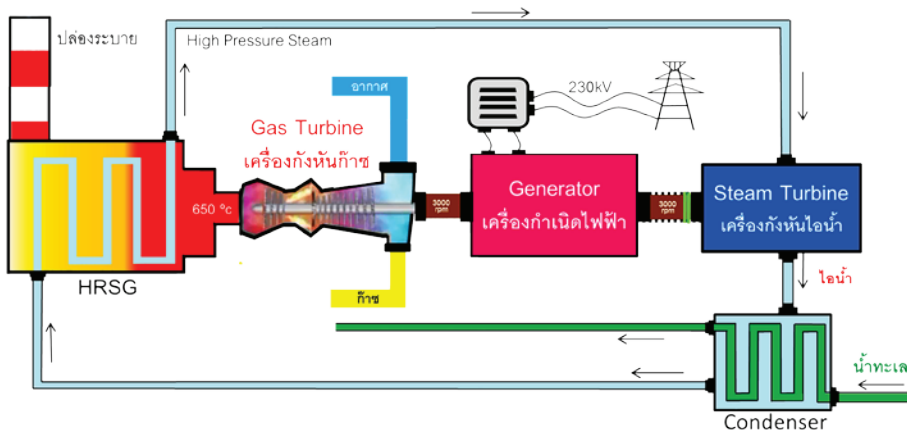
## ลักษณะองค์กร

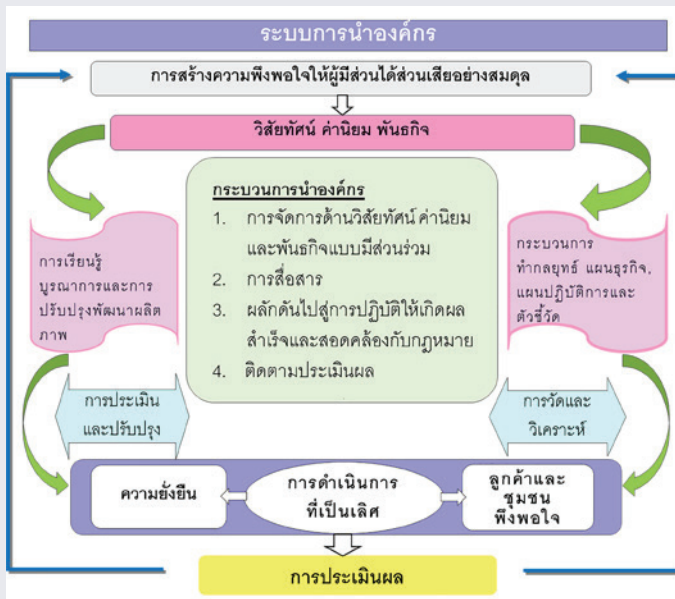
บริษัท ผลิตไฟฟ้าขนอม จำกัด เป็นผู้ผลิตไฟฟ้าอิสระรายใหญ่ (Independent Power Producer, IPP) ก่อตั้งเมื่อวันที่ 20 กุมภาพันธ์ 2538 เป็นบริษัทในเครือ บริษัท ผลิตไฟฟ้า จำกัด (มหาชน) หรือ “เอ็กโก” ตั้งอยู่ในพื้นที่จังหวัดนครศรีธรรมราช ดำเนินธุรกิจผลิตและจำหน่ายพลังงานไฟฟ้าให้กับการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย ภายใต้สัญญาซื้อขายไฟฟ้าระยะยาว (Power Purchase Agreement, PPA)

การที่ บพข. มุ่งเน้นความสามารถด้านประสิทธิภาพการเดินเครื่องและบำรุงรักษาควบคู่กับการดูแลชุมชน สังคมและสิ่งแวดล้อมเป็นผลให้ชุมชนมีความเชื่อมั่นในโรงไฟฟ้า เป็นที่ยอมรับและให้การสนับสนุนเป็นอย่างดีจากการที่รายได้ของ บพข. เป็นไปตามที่

กำหนดไว้ในสัญญา PPA เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์และพันธกิจดังกล่าว ดังนั้น บพข. จึงได้กำหนดสมรรถนะหลักขององค์กร คือ (1) การบริหารต้นทุนโดยการลดค่าใช้จ่ายด้านเดินเครื่องและบำรุงรักษา (Total Controllable Cost) (2) พัฒนาบุคลากรให้มีความสามารถที่เป็นเลิศทั้งด้านการเดินเครื่องและบำรุงรักษา (Operation & Maintenance Excellent) และ (3) การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับชุมชน (Corporate Community Responsibility) ซึ่งความสำเร็จดังกล่าว เกิดจากความมุ่งมั่นในค่านิยมและวัฒนธรรม ที่พนักงานทุกคนยึดถือเป็นหลักในการปฏิบัติงาน รวมทั้งการคำนึงถึงการสร้างความพึงพอใจให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างสมดุล เพื่อให้องค์กรบรรลุวิสัยทัศน์พันธกิจ และเป็นองค์กรชั้นนำด้านการผลิตไฟฟ้าอย่างยั่งยืน

### กระบวนการผลิตโรงไฟฟ้าขนอม 4





## การนำองค์กร กลยุทธ์

วิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยม บพข. กำหนดจากการนำความต้องการและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม รวมทั้งปัจจัยแวดล้อมภายในและภายนอกมาทบทวนทุกปี เพื่อกำหนดทิศทาง เป้าหมายองค์กรตามกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ โดยจัดทำแผนธุรกิจ กำหนดตัวชี้วัดการถ่ายทอดไปสู่การปฏิบัติผ่านแผนปฏิบัติการ มีระบบการควบคุมการวัดผลและติดตามผลการดำเนินงานทุกระดับ นอกเหนือจากการมุ่งเน้นการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพแล้วผู้บริหารได้มุ่งเน้นการสร้าง ความรับผิดชอบต่อสังคม การทำให้ชุมชนเข้มแข็งและการดูแลรักษาสิ่งแวดล้อมที่ดี รวมทั้งสร้างจิตสำนึก และตระหนักในการปฏิบัติตามกฎหมาย มีจริยธรรม คุณธรรม โปร่งใส ตรวจสอบได้ โดยกำหนดเป็นนโยบายและสื่อสารไปสู่การปฏิบัติอย่างทั่วถึง

### กระบวนการจัดทำกลยุทธ์



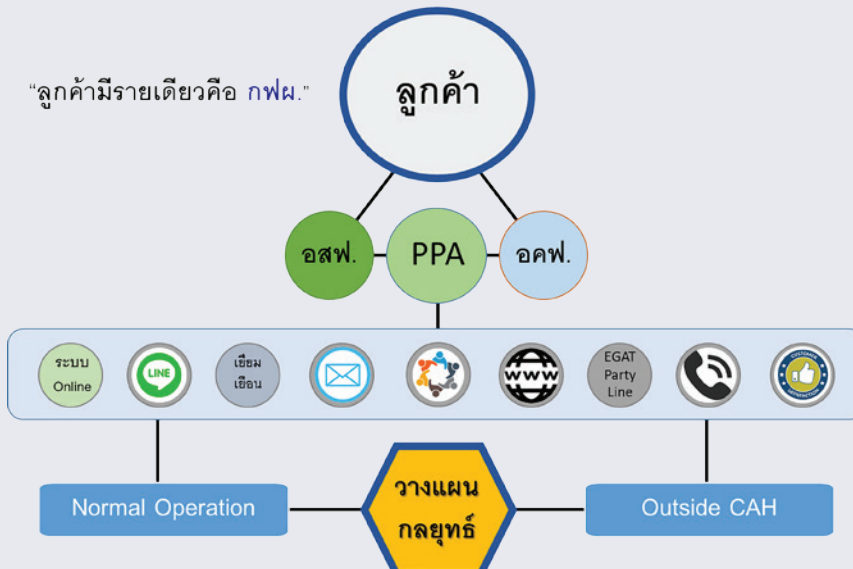
# ลูกค้า บุคลากร การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้

บพข. มีความเป็นเลิศในการมุ่งเน้นลูกค้า โดยมีกลไกในการรับฟังเสียงของลูกค้า การประเมินความพึงพอใจ ความไม่พึงพอใจ ความผูกพัน และมีปฏิสัมพันธ์กับลูกค้า เพื่อให้ได้สารสนเทศที่สามารถนำไปสนองตอบต่อลูกค้าให้เห็นถึงความคาดหวัง ผ่านช่องทางที่หลากหลายทั้งการใช้สื่อสังคมออนไลน์และเทคโนโลยีบนเว็บไซต์ แล้วนำข้อมูลที่ได้จากการรับฟังไปใช้ในการวางแผนกลยุทธ์ และปรับปรุงกระบวนการ เพื่อตอบสนองต่อความต้องการและความคาดหวังของลูกค้า

บพข. กำหนดให้องค์กรเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) เป็นหนึ่งในค่านิยมขององค์กรเพื่อให้การเรียนรู้ฝังลึกไปในวิธีการปฏิบัติงาน โดยมีคณะกรรมการรับผิดชอบในการขับเคลื่อนให้มีการแบ่งปันความรู้ จัดกิจกรรม การสร้าง การจัดการความรู้ขององค์กร และมีการถ่ายทอดให้บุคลากรทั่วทั้งองค์กร การดำเนินการดังกล่าวจะช่วยเสริมสมรรถนะหลักขององค์กรในด้านเดินเครื่องและบำรุงรักษา



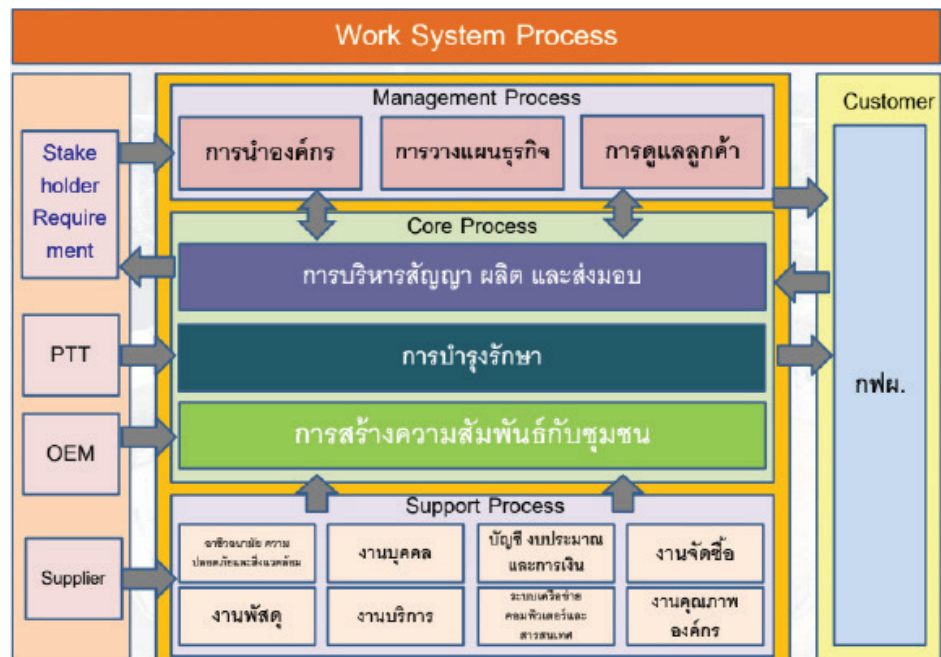
## เสียงของลูกค้า



## การปฏิบัติการ

บพข. ออกแบบระบบงานและกระบวนการทำงานที่สำคัญครอบคลุม Core Process และ Support Process โดยมุ่งเน้นตามค่านิยมในการทำงานเชิงระบบ ซึ่งมีข้อกำหนดของผลิตภัณฑ์ตามสัญญา PPA และตัวชี้วัดขององค์กร นำมาจัดทำกระบวนการทำงานและข้อกำหนดที่สำคัญ ตามแนวทางปฏิบัติของระบบ ISO (Quality, Environment, Safety & Health, Energy Conservation) ตามแผนคุณภาพ (Quality Plan) และจัดทำคู่มือ อบรม จัดทำ Action Plan และตัวชี้วัด

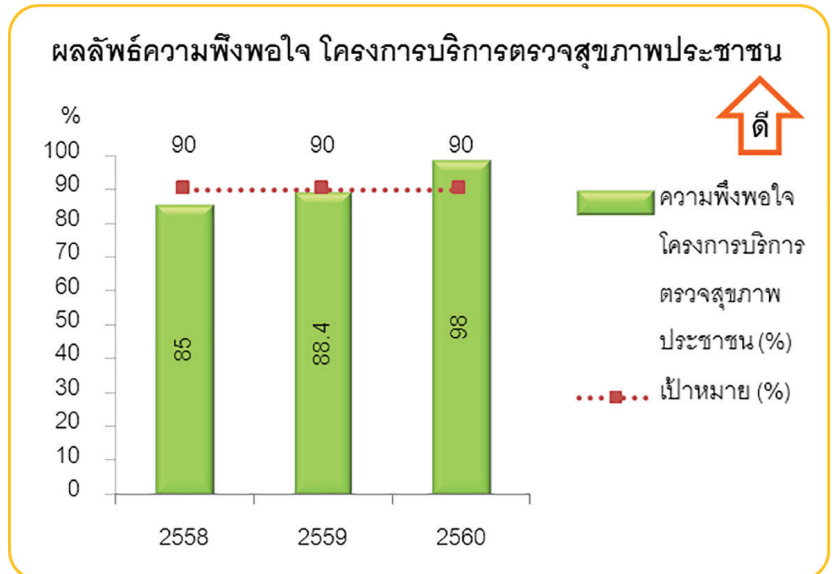
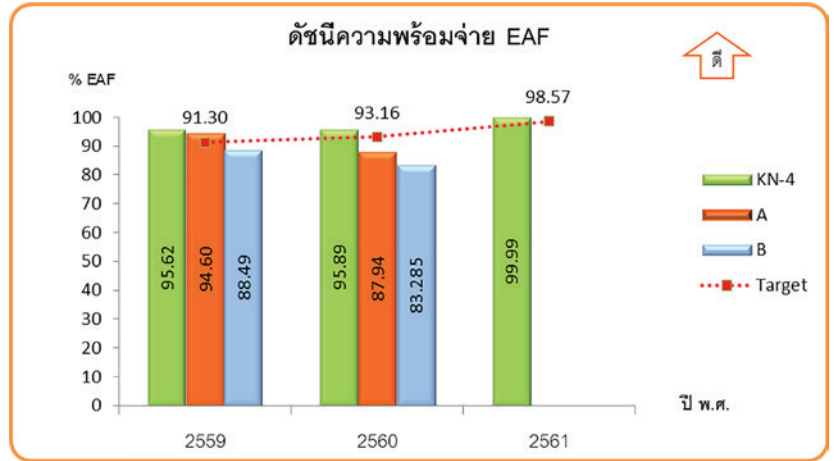
เพื่อควบคุมกระบวนการ อีกทั้งมีการติดตามแบบ Real-time, Hourly, Daily, Monthly และรายงานผลการดำเนินการประจำเดือน และประชุมทบทวนโดยฝ่ายบริหารทุกไตรมาส เพื่อนำผลไปใช้ในกระบวนการปรับปรุงผลการดำเนินงาน รวมทั้งนำข้อมูลความต้องการของลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ข้อมูลสภาพแวดล้อม ภายใน ภายนอก นำมาวิเคราะห์ และกำหนดแผนการปรับปรุง พัฒนาระบบงาน และสร้างนวัตกรรม ทำให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน



## ผลลัพธ์

บพข. มีผลการดำเนินงานที่ดีเป็นไปตามเป้าหมายและมีแนวโน้มดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง ด้านดัชนีความพร้อมจ่าย EAF สูงกว่าเป้าหมาย ดีกว่าคู่แข่งและมีแนวโน้มสูงขึ้น อันเป็นผลมาจากการที่ บพข. ควบคุมประสิทธิภาพการเดินเครื่องและบำรุงรักษาอย่างดี เป็นผลให้ดัชนีการหยุดเครื่องนอกแผน และดัชนีการหยุดเครื่องฉุกเฉินต่ำและดีกว่าคู่แข่ง

บพข. ดำเนินการสร้างความสุขของชุมชนและสังคม โดยกำหนดเป็น นโยบาย กลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการประจำปี ไปยังทุกส่วนงาน ซึ่งดำเนินการจัดกิจกรรมให้เป็นไปตามความต้องการและความคาดหวังของชุมชนและสังคม ตัวอย่างกิจกรรมด้านการส่งเสริมสุขอนามัยที่ดีของชุมชน บพข. ได้ดำเนินการในการตรวจสอบสุขภาพประจำปีกับชุมชน มีระดับความพึงพอใจในโครงการดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง การมีผลการดำเนินงานที่ดีดังกล่าวจะส่งผลให้บรรลุวิสัยทัศน์ ในการเป็นองค์กรด้านการผลิตไฟฟ้าอย่างยั่งยืน







## บริษัท ผลิตไฟฟ้าขนอม จำกัด

เลขที่ 112 ม.8 ต.ท้องเนียน อ.ขนอม

จ.นครศรีธรรมราช 80210



## บริษัท ไออาร์พีซี จำกัด (มหาชน)

“

ด้วยวิสัยทัศน์ที่จะเป็น บริษัทปิโตรเคมีครบวงจรชั้นนำของเอเชียในปี 2563 บริษัท ไออาร์พีซี จำกัด(มหาชน) หรือ ไออาร์พีซี จึงมีความมุ่งมั่นที่จะเป็นองค์กรแห่งความเป็นเลิศ และยั่งยืน มีการพัฒนาและปรับปรุงกระบวนการ สร้างผลการดำเนินงานที่ต่อเนื่อง เพื่อตอบสนองการเติบโตของธุรกิจ ความต้องการของผู้มีส่วนได้เสียทุกๆ กลุ่ม และมีผลลัพธ์ที่ตอบสนองวิสัยทัศน์ และเป้าหมายขององค์กร ไออาร์พีซี ได้เล็งเห็นคุณค่าในการนำกรอบของเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (TQA) มาเป็นแนวทางที่จะช่วยยกระดับการบริหารจัดการให้เกิดการพัฒนาเสริมจุดแข็งและปรับปรุงในจุดที่จะสามารถเพิ่มคุณค่าได้อย่างต่อเนื่อง ซึ่งเกณฑ์ TQA เป็นเกณฑ์ที่มีความทันสมัย สร้างแรงกระตุ้นให้องค์กรเกิดการตื่นตัว ไม่หยุดนิ่ง มีการพัฒนาอยู่ตลอดเวลา พร้อมรับมือการเปลี่ยนแปลงในอนาคต การที่ ไออาร์พีซี ได้รับรางวัล TQC จึงเป็นเครื่องสะท้อนถึงความมุ่งมั่นที่ ไออาร์พีซี จะเป็นองค์กรที่มีบริหารจัดการอย่างบูรณาการ เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่จะพัฒนาต่อยอดอย่างไม่หยุดยั้ง

”

คุณนพดล ปันสุภา

กรรมการผู้จัดการใหญ่

บริษัท ไออาร์พีซี จำกัด (มหาชน)



# ลักษณะองค์กร

ไออาร์พีซี เป็นผู้ประกอบการอุตสาหกรรมปิโตรเคมีครบวงจรแห่งแรกของภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ มีทั้งธุรกิจปิโตรเลียมและธุรกิจปิโตรเคมี พร้อมสาธารณูปโภคที่สนับสนุนการดำเนินการ เช่น ทำเรื่อน้ำลิกคลิ่งน้ำมัน และโรงไฟฟ้า มีโรงงานตั้งอยู่ที่เขตประกอบการอุตสาหกรรมไออาร์พีซี จังหวัดระยอง โดยธุรกิจปิโตรเลียมมีอัตราการกลั่น 215,000 บาร์เรล/วัน สามารถผลิตผลิตภัณฑ์น้ำมันที่หลากหลาย ใช้เป็นวัตถุดิบหลักเพื่อป้อนเข้าธุรกิจปิโตรเคมีหรือกลุ่มเม็ดพลาสติกชนิดต่างๆ ที่ใช้ในชีวิตรประจำวัน และจำหน่ายในส่วนที่เหลือ โดยมีผลิตภัณฑ์หลัก คือ

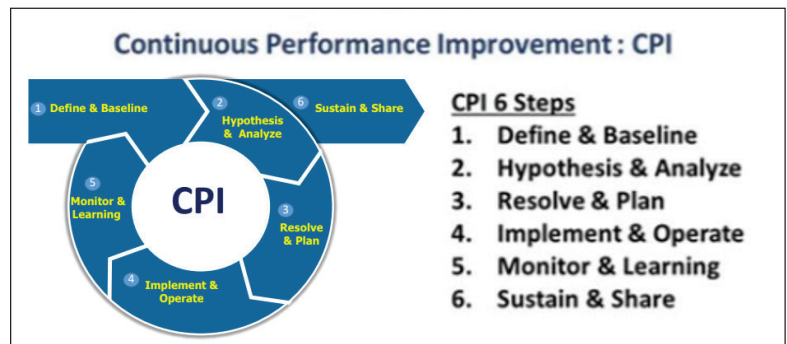
**ธุรกิจปิโตรเลียม :** น้ำมันเบนซิน น้ำมันดีเซล น้ำมันหล่อลื่นพื้นฐาน

**ธุรกิจปิโตรเคมี :** เม็ดพลาสติกกลุ่มโอลิฟินส์ PP HDPE เม็ดพลาสติกกลุ่มสไตรีนิกส์ ABS PS

ไออาร์พีซี ปลุกจิตสำนึกด้วยค่านิยม iSPIRIT ที่จะปลูกฝังวัฒนธรรมองค์กรที่ประกอบด้วยบุคลากรที่จะเป็นทั้งคนเก่งและคนดี ควบคู่ไปพร้อมกัน และส่งเสริมให้เกิดการมีส่วนร่วมของบุคลากรในทุกๆ กระบวนการ ครอบคลุมถึงการบริการ สิทธิประโยชน์ การจัดการด้านสุขภาพและความปลอดภัยของบุคลากรผ่านคณะกรรมการฝ่ายนายจ้างและคณะกรรมการลูกจ้าง และสหภาพแรงงานที่จัดตั้งขึ้น และด้วยความผันผวนของธุรกิจที่ขึ้นกับสถานการณ์ราคาน้ำมันในตลาดโลก จึงเป็นความท้าทายที่สำคัญและควบคุมได้ค่อนข้างยาก แต่ด้วยสมรรถนะหลักด้าน Value Chain Optimization ทำให้ ไออาร์พีซี สามารถควบคุมต้นทุนการผลิตให้ตอบสนองต่อสภาวะการณ์ของตลาดที่ผันผวนได้

<b>วิสัยทัศน์</b>	บริษัทปิโตรเคมีครบวงจรชั้นนำของเอเชีย ภายในปี 2563	
<b>สมรรถนะหลัก</b>	<b>พันธกิจ</b>	
1) Value Chain Optimization		สร้างมูลค่าเพิ่มแก่ผลิตภัณฑ์
2) Operational Excellence		สร้างนวัตกรรมและธุรกิจใหม่ นำไปสู่องค์กรแห่งความเป็นเลิศ
		สร้างความเป็นเลิศด้านการผลิต รับผิดชอบต่อชุมชน สังคม และสิ่งแวดล้อม
<b>ค่านิยม</b>		
		
<ul style="list-style-type: none"> <li>i : Individual Ownership</li> <li>S : Synergy</li> <li>P : Performance Excellence</li> <li>I : Innovation</li> <li>R : Responsibility for Society</li> <li>I : Integrity and Ethics</li> <li>T : Trust and Respect</li> </ul>		

รูปที่ 1 วิสัยทัศน์ พันธกิจ สมรรถนะหลักและค่านิยมของไออาร์พีซี



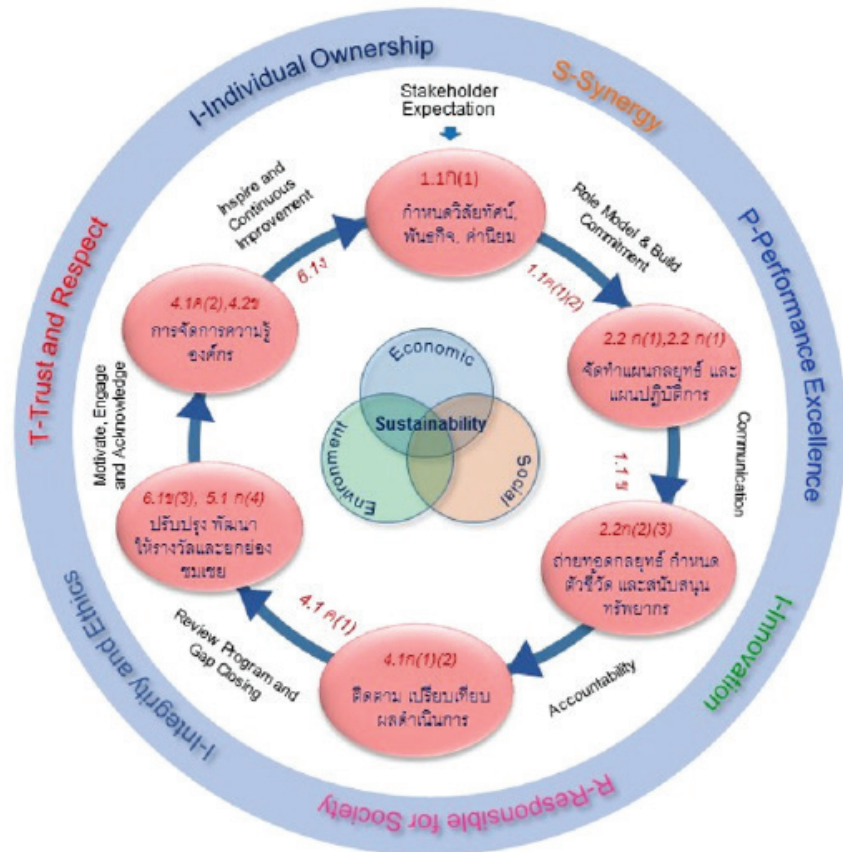
รูปที่ 2 กระบวนการปรับปรุงผลการดำเนินการ

ประกอบด้วยกระบวนการ Operational Excellence ที่บริษัทมุ่งเน้นการปรับปรุงผลการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง (Continuous Process Improvement; CPI) ดังรูปที่ 2 กระบวนการปรับปรุงผลการดำเนินการ จึงทำให้ ไออาร์พีซี สามารถควบคุมระบบปฏิบัติการได้อย่างบูรณาการ และสามารถสร้างองค์ความรู้นำไปสู่นวัตกรรมเพื่อผลิตภัณฑ์ใหม่ที่มีมูลค่าเพิ่มสูงได้อย่างต่อเนื่อง

## การนำองค์กร

ไออาร์พีซี นำองค์กรโดยคณะกรรมการ และ ผู้นำระดับสูงของบริษัทฯ ดังรูปที่ 3 ระบบการนำองค์กร พัฒนาการจากบริษัทที่เข้าสู่กระบวนการฟื้นฟูกิจการจนสามารถเป็นหนึ่งในกลุ่มบริษัทชั้นนำของเอเชีย และสร้างความเติบโตอย่างยั่งยืน ตอบสนองผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างสมดุล และมีความรับผิดชอบต่อสังคม ผู้นำระดับสูงทบทวนวิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยม นำเสนอคณะกรรมการบริษัทฯ พิจารณานุมัติ และถ่ายทอดให้บุคลากรทุกคนนำไปปฏิบัติจนบรรลุเป้าหมาย ผ่านกระบวนการสื่อสาร การจัดทำกลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการ การติดตามการปฏิบัติงาน และการประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปี สำหรับการถ่ายทอดค่านิยมสู่บุคลากร ผู้บริหาร ได้ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่าง เพื่อแสดงความมุ่งมั่นต่อค่านิยม และสื่อสารแบบสอง

ทิศทางแก่ผู้ส่งมอบ พันธมิตร และผู้มีส่วนได้เสียอื่นๆ และกำหนดให้พฤติกรรมเป็นส่วนหนึ่งของการประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปี ซึ่งได้กำหนดพฤติกรรมที่พึงประสงค์ เรียกว่า “IRPC DNA” ประกอบด้วย I : Individual Ownership, R : Result Oriented, P : Promise & Deliver, C : Continuous Improvement, D : Do Things Together, N : No Bias, และ A : Actively Solve the Problem เพื่อปลูกฝังพฤติกรรมเชิงบวกสู่การสร้างเป็นวัฒนธรรมองค์กรตามค่านิยม SPIRIT ที่ตั้งไว้ พร้อมทั้งมีการประเมินประสิทธิผลการถ่ายทอดค่านิยมทุกปี โดยการประเมินพฤติกรรมบุคลากร และประเมินประสิทธิผลวิสัยทัศน์ และพันธกิจ เพื่อหาโอกาสในการปรับปรุงที่สำคัญ



รูปที่ 3 ระบบการนำองค์กร

## กลยุทธ์

ไออาร์พีซี ดำเนินการจัดทำแผนกลยุทธ์เป็นประจำทุกปี โดยคำนึงถึงสถานะปัจจุบันขององค์กร โอกาส ความท้าทายที่สำคัญ ปัจจัยภายในและภายนอกที่มีผลกระทบต่อธุรกิจ และมีเป้าหมายที่จะยกระดับสู่องค์กรที่มีสมรรถนะสูงและมีผลตอบแทนที่คุ้มค่า สร้างความสมดุลของคุณค่า มีการวิเคราะห์ปรับปรุงข้อมูลเชิงลึกเทียบเคียงระดับโลก การจัดทำวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ ได้พิจารณาข้อมูลด้านความพึงพอใจของลูกค้า ชุมชนเป็นข้อมูลป้อนเข้า โดยพิจารณาทุกความคาดหวังและความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียตามหลักการ Balance Scorecard และวางกลยุทธ์หลัก (Strategic Focus) ในการเพิ่มศักยภาพขององค์กรให้เหมาะสมกับสถานการณ์ในแต่ละช่วงเวลาอย่างต่อเนื่อง นำข้อมูลที่สำคัญ เช่น ผล SWOT Analysis PESTEL Market Trend เป็นข้อมูลป้อนเข้าสำหรับกำหนดโอกาสเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญ กำหนดเป้าประสงค์ที่สำคัญของตัวชี้วัดและกรอบเวลาที่สอดคล้องกับแผนระยะสั้นและแผนระยะยาว กระบวนการใดเป็นกระบวนการที่สำคัญและมีผลโดยตรงกับความสำเร็จของพันธกิจและกลยุทธ์ จะดำเนินการด้วยบุคลากรของบริษัท หรือพิจารณาให้ผู้ส่งมอบและพันธมิตรดำเนินการในกระบวนการที่สำคัญรองลงไป โดยจัดระบบงานให้สอดคล้องกับสมรรถนะหลัก

## เสียงของลูกค้า

ไออาร์พีซี ให้ความสำคัญกับการรับฟังลูกค้าอย่างเป็นระบบและสร้างความสัมพันธ์ตลอดวงจรชีวิตของลูกค้า โดยเริ่มจากการกำหนดกลุ่มลูกค้าตามความต้องการที่คล้ายคลึงกัน มีช่องทางการรับฟังเสียงของลูกค้าที่หลากหลายและเหมาะสม รวมทั้งพัฒนาเครื่องมือที่ใช้เทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อความสะดวก รวดเร็วและแม่นยำในการรับข้อมูล การวิเคราะห์ผล ทบทวนและจัดทำแผนปรับปรุงกระบวนการรับฟังเสียงลูกค้าเพื่อนำไปใช้ในการจัดทำแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ เพื่อตอบสนองลูกค้าอย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพให้ดียิ่งขึ้น เพื่อยกระดับความสัมพันธ์กับลูกค้า โดยมีหน่วยงานผู้รับผิดชอบที่ชัดเจน โดย ไออาร์พีซี มีการประเมินความพึงพอใจ ความไม่พึงพอใจ และความผูกพันของลูกค้าที่มีต่อผลิตภัณฑ์ และบริการ ครอบคลุมทุกกลุ่มลูกค้าและ ส่วนตลาด และสำรวจความพึงพอใจลูกค้าเทียบกับลูกค้าของคู่แข่ง เพื่อกำหนดแนวทางการยกระดับความพึงพอใจ และความผูกพันให้สูงขึ้น มีการสร้างความผูกพันกับลูกค้าผ่านกระบวนการจัดการความสัมพันธ์และจัดการข้อร้องเรียนลูกค้า (Complaint Management System) ผ่านช่องทางการรับฟังเสียงของลูกค้าทุกกลุ่มลูกค้าด้วยระบบ Application บน social media เพื่อให้มั่นใจว่าปัญหาของลูกค้าได้รับการแก้ไขและมีประสิทธิภาพ



## การวัด วิเคราะห์ และการจัดการความรู้

ไออาร์พีซี ใช้หลักการ SMART & BALLS ในการกำหนดตัวชี้วัดระดับองค์กร และถ่ายทอดตัววัดใน 3 ระดับ คือ Corporate KPI, Functional KPI และ Individual KPI โดยใช้เครื่องมือ Value Tree เชื่อมโยงตัววัดผลในแต่ละระดับให้บูรณาการในเชิง Leading/Lagging ผ่าน KPI Alignment Workshop กับผู้เกี่ยวข้องและบันทึกผลการปฏิบัติงาน และติดตามผลผ่านระบบ SAP และ Performance Management System (PMS) มีการปรับปรุงการติดตามผลการปฏิบัติ โดยพัฒนาให้สามารถติดตามแบบ Real Time ประจำวันผ่านระบบ MIS 365 และระบบ Plant Digital Dashboard ซึ่งผู้บริหารระดับ VP ขึ้นไปสามารถเข้าถึงข้อมูลได้ทุกกลุ่มข้อมูล ทุกที่ ทุกเวลา และหากผลการดำเนินงานไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด หน่วยงานที่รับผิดชอบจะปรับแผนงานเพื่อให้ได้ตามเป้าหมาย ใช้ KPI Dashboard ในการติดตาม ทบทวน ผลการดำเนินการ นำระบบดิจิทัลภายใต้โครงการ IRPC 4.0 มาปรับปรุงกระบวนการทำงาน เพื่อ

บูรณาการข้อมูล ลดงานที่ซ้ำซ้อน ลดความเสี่ยงต่อความผิดพลาดการโอนถ่ายข้อมูล และใช้ข้อมูลเชิงเปรียบเทียบในตัววัดที่สำคัญ เพื่อวัดการบรรลุวิสัยทัศน์ เมื่อดีกว่าเป้าหมายจะนำไปเป็น Best Practice และเป็น lesson learnt หากผลได้ต่ำกว่าเป้าหมาย ในด้านลูกค้าได้รวบรวมสารสนเทศทั้งจากการติดต่อสำรวจ รับฟังสื่อสังคมออนไลน์มาปรับปรุงพัฒนาผลิตภัณฑ์และกระบวนการ รวมถึงนำมาวางแผนกลยุทธ์องค์กร/การตลาด/การสนับสนุน และสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า

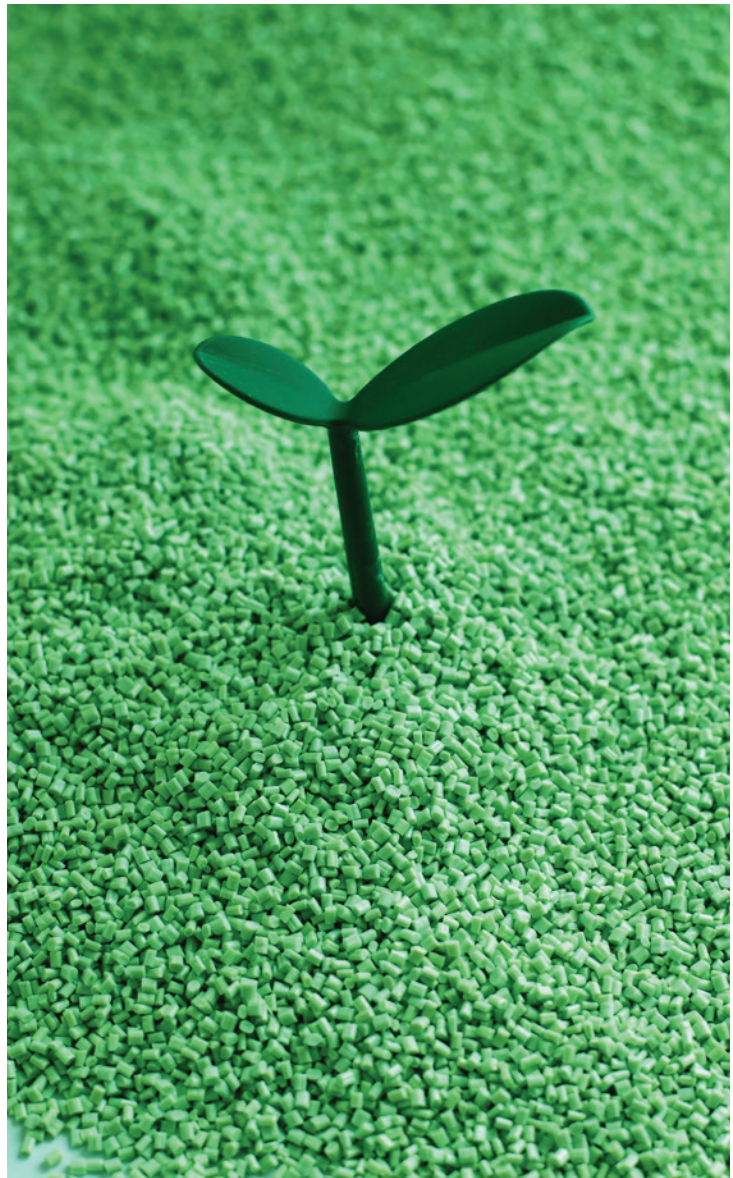
ในการจัดการความรู้ได้พัฒนาระบบ KM Treasury ให้บุคลากรเข้าถึงเพื่อค้นหาและสร้างความรู้ใหม่ได้สะดวก เกิดการนำไปประยุกต์ใช้และสร้างนวัตกรรม โดยมีโดย CoP Leader และ Expert ในแต่ละด้านในการแบ่งปันความรู้ รวมถึงจัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ภายในองค์กร และนอกองค์กรเป็นประจำทุกปี เช่น KM Day เพื่อกระตุ้นให้เกิดการแบ่งปันความรู้ และนำไปต่อยอด เพิ่มมูลค่าและลดค่าใช้จ่ายแก่องค์กร



## บุคลากร

ไออาร์พีซี ใช้ระบบ Integrated HR Management ในการบริหารบุคลากร โดยจัดโครงสร้าง วิเคราะห์และประเมินความต้องการด้านขีดความสามารถและอัตรากำลัง จากการนำแผนกลยุทธ์ สมรรถนะหลัก ความท้าทายและความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ มาเป็นปัจจัยพิจารณา กระบวนการพัฒนาบุคลากรเชื่อมโยงกับกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานและกระบวนการบริหารความก้าวหน้าในสายอาชีพ มีกระบวนการเสริมสร้างความผูกพันและวัฒนธรรมองค์กร นำกระบวนการ PMS มาบริหารการประเมินผลงาน โดยใช้ระบบ KPI ถ่ายทอดตัวชี้วัดลงสู่ระดับบุคลากรแต่ละระดับ สร้างสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดีทั้งด้านสุขภาพ สวัสดิภาพและความสะดวกในการเข้าถึงสถานที่ทำงานของบุคลากรภายใต้ระบบการจัดการ มอก./OHSAS 18001 โดยมีคณะกรรมการความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมในการทำงานกำกับดูแลสภาพแวดล้อมในการทำงานทุกพื้นที่ ให้ความสำคัญกับบุคลากรในพื้นที่เสี่ยง ด้วยแผนการตรวจสอบสุขภาพตามปัจจัยเสี่ยงเป็นประจำทุกปีและจัดกิจกรรมส่งเสริมสุขภาพแก่บุคลากรให้มีร่างกายพร้อมในการทำงาน ดูแลบริการและสิทธิประโยชน์ของบุคลากร ด้วยคณะกรรมการลูกจ้างและคณะกรรมการฝ่ายนายจ้างตามที่กฎหมายแรงงานกำหนดเป็นขั้นต่ำ และจัดให้มีสวัสดิการที่ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง บุคลากรสามารถแจ้งความต้องการด้านสวัสดิการผ่าน คณะกรรมการลูกจ้าง หรือคณะกรรมการสหภาพฯ เพื่อพิจารณาปรับปรุงให้ดียิ่งขึ้น มีการประเมินความผูกพันบุคลากรแยกตามสายอาชีพทุกปี และนำผลที่ได้มาจัดลำดับความสำคัญที่จะพัฒนาปรับปรุงความผูกพัน เสริมสร้างศักยภาพในด้านความรู้ความสามารถของบุคลากรทั้งด้าน Organization Knowledge ,

Competency, Leadership Competency และวัดผลตอบแทนทางการเงิน (HCROI) ในการพัฒนาบุคลากรในประเด็นที่สำคัญ และได้จัดตั้งคณะกรรมการพัฒนาบุคลากรในสายอาชีพและคณะกรรมการพัฒนาผู้บริหาร เพื่อกำหนดแนวทางการพัฒนาบุคลากรกลุ่มที่มีสมรรถนะสูง (Talent & Successor) สำหรับเตรียมการทดแทนบุคลากรในตำแหน่งสำคัญ เพื่อให้องค์กรมีความพร้อมด้านบุคลากรอย่างต่อเนื่องและสอดคล้องกับกลยุทธ์และบรรลุเป้าหมาย







## ระบบปฏิบัติการ

ไออาร์พีซี ใช้ระบบการปฏิบัติการที่เป็นเลิศ (Operational Excellence Management System; OEMS) กำกับการปฏิบัติงานในขั้นตอนต่างๆ เพื่อสร้างความมั่นใจในการปฏิบัติงานประจำวัน โดยมีการควบคุม Process Control Parameter เชื่อมโยงกับผลการดำเนินการและคุณภาพของผลิตภัณฑ์ ใช้หลักการ Value Chain Optimization ที่เป็นสมรรถนะหลักในการบริหารการผลิต ผลิตภัณฑ์ โดยการออกแบบและปรับปรุงกระบวนการจะพิจารณาถึงคุณภาพ ผลิตภาพ ต้นทุน การจัดส่ง ความปลอดภัยและสิ่งแวดล้อม เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ในระดับบุคคลและองค์กร จัดระบบเก็บข้อมูลการผลิต ระบบวิเคราะห์ประสิทธิภาพ เพื่อควบคุมการผลิตให้ได้ Product Consistency ตรวจสอบติดตามและรายงานคุณภาพระหว่างการผลิตตามแผน ตรวจสอบคุณภาพผลิตภัณฑ์ พัฒนาระบบการให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ และใช้เครื่องมือ Dash board แบบ Real time ในการวัดและติดตามผลการดำเนินงาน มีการพัฒนาระบบบริหารและจัดการข้อมูลและสารสนเทศให้มีความเชื่อถือได้ และมีความปลอดภัย ครอบคลุมถึงการป้องกันบนโลกไซเบอร์ภายใต้มาตรฐาน ISO/IEC 27001:2013 และให้ความสำคัญด้านความปลอดภัยทั่วทั้งองค์กร บริหารจัดการภายใต้มาตรฐาน TIS/OHSAS 18001 มีการประเมินและทบทวนความเสี่ยงทุกปี มีการพัฒนาระบบการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจตามมาตรฐาน ISO 22301 รองรับกรณีเกิดเหตุฉุกเฉินหรือภาวะวิกฤต เพื่อไม่ให้ธุรกิจหยุดชะงัก มีการฝึกซ้อมเตรียมความพร้อมในการจัดการภาวะวิกฤต เพื่อให้มั่นใจว่าธุรกิจสามารถดำเนินการได้อย่างต่อเนื่อง

## ผลลัพธ์

ด้านผลิตภัณฑ์และบริการ ได้พัฒนาคุณภาพสินค้าปีโตรเคมี ในด้านความใส ความแข็ง ค่าทนแรงกระแทก ได้สูงกว่าเป้าหมายและคู่แข่ง และพัฒนาคุณสมบัติที่สำคัญของผลิตภัณฑ์ปีโตรเคมีอย่างต่อเนื่องให้ได้คุณภาพตามกฎหมายที่กำหนด และความต้องการของลูกค้า ควบคู่กับการควบคุมต้นทุนการจัดเก็บและการส่งมอบสินค้าได้ตรงเวลา เพิ่มร้อยละรายได้จากผลิตภัณฑ์ใหม่ ทำให้ร้อยละของมูลค่าผลิตภัณฑ์ต่อยอด มีแนวโน้มสูงขึ้น และสามารถนำผลิตภัณฑ์ที่พัฒนาในห้องปฏิบัติการสู่เชิงพาณิชย์ได้อย่างต่อเนื่อง ปรับปรุงกระบวนการจัดซื้อ จัดจ้าง ด้วยวิธี e-Auction ทำให้สามารถลดค่าใช้จ่ายการจัดหาวัตถุดิบและสารเคมี พัฒนาระบบบริหารจัดการอุปกรณ์ (IdMS) เพื่อเป็นศูนย์กลางบริหารจัดการอุปกรณ์ พร้อมทั้งเชื่อมโยงภาวะฉุกเฉินในทุกพื้นที่ ประยุกต์ใช้ Digital Technology ในระบบปฏิบัติการสามารถนำข้อมูลไปวิเคราะห์และปรับปรุงคุณภาพผลิตภัณฑ์และกระบวนการได้แบบ Real Time ควบคุมการใช้ไฟฟ้าและไอน้ำรวม ส่งผลค่าดัชนีพลังงาน Energy Intensity Index ลดลงอย่างต่อเนื่องอยู่ในระดับ 1<sup>st</sup> quartile ทำให้ ไออาร์พีซี ได้รับรางวัลอุตสาหกรรมดีเด่นด้านการจัดการพลังงาน ด้านการเพิ่มผลผลิต และด้านคุณภาพ จากกระทรวงอุตสาหกรรม รางวัล Thailand Energy Awards จากกระทรวงพลังงาน รางวัล TPM Consistency Awards 2017 ในธุรกิจปีโตรเคมี และ TPM Excellence Award 2017 ในธุรกิจปีโตรเคมี จากสถาบัน Japan Institute of Plant Maintenance (JIPM)

## ด้านลูกค้า

ความพึงพอใจของลูกค้าโดยรวมทั้งผลิตภัณฑ์ปิโตรเคมีและปิโตรเลียม สูงขึ้นและดีกว่าเป้าหมาย ความไม่พึงพอใจของลูกค้าลดลงต่อเนื่องและดีกว่าเป้าหมาย ได้เพิ่มการวัด Net Promoter Score เพื่อปรับปรุงวิธีวัดความผูกพัน และลูกค้าผลิตภัณฑ์ปิโตรเลียมได้จัดลำดับความผูกพันให้แก่ ไออาร์พีซี เป็นอันดับ 1 ในการพิจารณาเลือกซื้อผลิตภัณฑ์ปิโตรเลียม

## ด้านบุคลากร

สามารถคงอัตราการเจ็บป่วยจากการทำงานเป็นศูนย์ ค่า TRIR ดีกว่า Top Quartile ค่า Turnover rate ของบุคลากรต่ำ ระดับความผูกพันบุคลากรอยู่ใน Top Quartile ระดับสากล มีระบบประเมินประสิทธิภาพพัฒนาบุคลากร จากการนำความรู้ไปใช้เทียบกับเงินลงทุนการพัฒนาบุคลากร ซึ่งมีผลตอบแทนสูงขึ้นอย่างก้าวกระโดด

## ด้านการนำองค์กร

ผู้นำได้สื่อสารแบบสองทิศทาง และปฏิบัติตนเป็น Role Model ที่ดี ในการถ่ายทอดวิสัยทัศน์และค่านิยมทั่วทั้งองค์กรและ

ผู้มีส่วนได้เสียทุกกลุ่ม ส่งผลให้ผลการประเมินสุขภาพองค์กร (OHI) ด้านการรับรู้ความเข้าใจต่อวิสัยทัศน์และค่านิยมขององค์กรดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง และผู้นำได้รับรางวัล Asia's Best CEO (Investor Relations) ต่อเนื่อง 2 ปีซ้อน ผลประเมินการกำกับดูแลกิจการบริษัทจดทะเบียนไทย (CGR) อยู่ในระดับ "ดี" รวมถึงได้รับคะแนน ASEAN CG Scorecard ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง ในการเป็นสมาชิกดัชนีความยั่งยืนดาวโจนส์ (Dow Jones Sustainability Indexes; DJSI) ประเภท Emerging Market ได้รับคะแนนการประเมินสูงสุด เป็นผู้นำด้านอุตสาหกรรมการกลั่นและจำหน่ายน้ำมันและก๊าซ (Oil and Gas Refining and Marketing) ของโลกในปี 2561

## ด้านการเงิน

กำไรสุทธิมีแนวโน้มเพิ่มขึ้นสูงกว่าเป้าหมายมี Market Gim จากธุรกิจปิโตรเลียมและปิโตรเคมีและธุรกิจอื่นสูงขึ้น แนวโน้มอัตรา Debt to EBITDA ดี อัตรา ROE สูงขึ้น และอัตรา D/E ลดลง รายได้จากการขายผลิตภัณฑ์น้ำมันเชื้อเพลิงและผลิตภัณฑ์ปิโตรเคมีในกลุ่ม CLMV และรายได้จากผลิตภัณฑ์ที่พัฒนามีมูลค่าสูงขึ้น



## บริษัท ไออาร์พีซี จำกัด (มหาชน)

เลขที่ 555/2 ศูนย์เอนเนอร์ยี่คอมเพล็กซ์ ชั้น 6  
ถ.วิภาวดีรังสิต แขวงจตุจักร เขตจตุจักร  
กรุงเทพฯ 10900



# โรงไฟฟ้าพลังน้ำ ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

## การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย



“

โรงไฟฟ้าพลังน้ำ ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย ด้วยความมุ่งมั่นของพนักงานในการพัฒนาเพื่อสร้างความมั่นคงด้านพลังงานไฟฟ้าของภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ให้เป็นที่ยอมรับของชุมชนรอบโรงไฟฟ้า เราจึงได้นำแนวทางตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติมาปรับใช้ในการบริหารจัดการเพื่อพัฒนากระบวนการในการทำงานให้ได้ผลลัพธ์ที่ดียิ่งขึ้นอย่างต่อเนื่อง และใช้ข้อมูลโอกาสในการปรับปรุงจากรายงานป้อนกลับ (Feedback Report) ที่ได้รับมาพิจารณา ร่วมเพื่อสร้างความยั่งยืนให้กับองค์กรเกิดระบบการทำงานแบบบูรณาการ ตอบสนองความต้องการและสร้างคุณค่าร่วมกับผู้มีส่วนได้เสียทุกกลุ่มอย่างสมดุลและยั่งยืนด้วยความทุ่มเทและมุ่งมั่นของทุกคนในองค์กรทำให้หน่วยงานของเราได้รับรางวัล TQC ในปี 2561 ซึ่งจะเป็นแรงผลักดันให้ทุกคนพัฒนาโรงไฟฟ้าพลังน้ำภาคตะวันออกเฉียงเหนือให้เป็นแหล่งผลิตไฟฟ้าหลักของภาคตะวันออกเฉียงเหนือและมีส่วนร่วมในการพัฒนาชุมชนรอบโรงไฟฟ้าให้เกิดอย่างยั่งยืนตลอดไป

”

**พิชิต คงสินทวิสุข**

ผู้อำนวยการโรงไฟฟ้าพลังน้ำภาคตะวันออกเฉียงเหนือ  
การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย



## ลักษณะองค์กร

โรงไฟฟ้าพลังน้ำภาคตะวันออกเฉียงเหนือ (ฟอ.) เป็นหน่วยงานระดับฝ่าย สังกัดผู้ช่วยผู้ว่าการผลิตไฟฟ้าพลังงานหมุนเวียน (ชพม.) สายงานรองผู้ว่าการผลิตไฟฟ้า (รวพ.) การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย (กฟผ.) เป็นรัฐวิสาหกิจภายใต้การกำกับดูแลของกระทรวงพลังงาน มีสถานที่ตั้งอยู่ที่เลขที่ 103 หมู่ 1 ต.เขื่อนอุบลรัตน์ อ.อุบลรัตน์ จ.ขอนแก่น มีหน้าที่รับผิดชอบดูแลโรงไฟฟ้าและเขื่อนในภาคตะวันออกเฉียงเหนือจำนวน 5 พื้นที่ ได้แก่ เขื่อนอุบลรัตน์ จ.ขอนแก่น, เขื่อนน้ำพุง จ.สกลนคร, เขื่อนจุฬาภรณ์และเขื่อนห้วยกุ่ม จ.ชัยภูมิ เขื่อนสิรินธร เขื่อนปากมูล โรงไฟฟ้าพลังงานแสงอาทิตย์สิรินธร จ.อุบลราชธานี และโรงไฟฟ้า

ลำตะคองชลภาวัฒนา โรงไฟฟ้ากังหันลม ลำตะคอง จ.นครราชสีมา มีกำลังผลิตติดตั้ง 771.76 MW. โดยใช้ระบบการควบคุมการเดินเครื่องแบบทางไกลด้วยระบบ Remote Control ที่ศูนย์ควบคุมโรงไฟฟ้าพลังน้ำภาคตะวันออกเฉียงเหนือ เขื่อนอุบลรัตน์ ดำเนินงานตามพันธกิจ 2 ด้าน คือ

1. ผลิตพลังงานไฟฟ้าและบำรุงรักษาโรงไฟฟ้าพลังน้ำอย่างมีประสิทธิภาพด้วยต้นทุนที่เหมาะสม
2. ให้ความสำคัญกับสังคมสิ่งแวดล้อมอย่างมีธรรมาภิบาล

เขื่อนและโรงไฟฟ้าในสังกัด โรงไฟฟ้าพลังน้ำภาคตะวันออกเฉียงเหนือ



## สิ่งสำคัญที่มีผลต่อ วิธีการดำเนินงาน

ฟอ. มีพันธกิจหลักในการให้บริการผลิตไฟฟ้าด้วยพลังน้ำ โดยอาศัยการระบายน้ำจากอ่างเก็บน้ำผ่านชุดกังหันของเครื่องกำเนิดไฟฟ้าลงสู่ท้ายน้ำ ซึ่งเป็นไปตามแผนการระบายน้ำ จากมติที่ประชุมคณะกรรมการบริหารจัดการน้ำระดับจังหวัด และหน่วยงานภาครัฐต่างๆ ที่เกี่ยวข้องและจากการจัดสานเสวนากับชุมชนเหนือเขื่อน ชุมชนท้ายเขื่อน ชุมชนพื้นที่รอบโรงไฟฟ้า ในการวางแผนการเพาะปลูกพืชฤดูแล้งในช่วงเดือน พ.ย.-เม.ย. และติดตามและวิเคราะห์แนวโน้มสถานการณ์น้ำในช่วงเดือน พ.ค.-ต.ค. ของทุกปีทำให้ฟอ. ได้สารสนเทศที่นำไปใช้งานต่อ คือ ข้อมูลน้ำที่ระบายรายสัปดาห์ และรายวัน และส่งข้อมูลน้ำให้ ฝ่ายควบคุมระบบกำลังไฟฟ้า (อคฟ.) เพื่อวางแผนผลิตพลังงานไฟฟ้ารายสัปดาห์ และรายวันในเวลาที่เหมาะสมกับความต้องการของระบบเนื่องด้วย ฟอ. อยู่ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือซึ่งมีโรงไฟฟ้า (รฟ.) พลังความร้อนร่วมคือ รฟ.น้ำพอง จึงมีบทบาทในการสร้างเสถียรภาพให้ระบบไฟฟ้าของประเทศ ซึ่งมีความเปลี่ยนแปลงทั้งในภาวะปกติ โดยอคฟ. สั่งการให้ ฟอ. เดินเครื่องกำเนิดไฟฟ้าเพื่อรองรับความต้องการใช้ไฟฟ้าในช่วงที่มีความต้องการสูงในแต่ละวัน (Peak Load) แบบทันที (Just In Time) และในภาวะฉุกเฉิน (กรณี Blackout หรือไฟดับเป็นวงกว้าง) ด้วยการ ประสานกับ อคฟ. และรฟ. ทั้งประเทศโดยใช้แผนกู้คืนระบบไฟฟ้าให้กลับคืนมาเป็นปกติ (Blackout Restoration Plan)

ผลิตภัณฑ์ของ ฟอ. คือ พลังงานไฟฟ้าและการบริหารโรงไฟฟ้าให้พร้อมเดินเครื่องโดยพลังไฟฟ้าที่ผลิตได้ส่งมอบให้ อคฟ. ส่วนการบริหารโรงไฟฟ้าฯ วัดด้วยค่าความพร้อมจ่าย

พลังงานไฟฟ้า(GWEAF) การเดินเครื่องเพื่อผลิตไฟฟ้ามุ่งเน้นการเสริมระบบในช่วงที่มีความต้องการใช้ไฟฟ้าสูงของแต่ละวัน (Peak Load) ซึ่งอาจจะมีหลายช่วงเวลา เพื่อให้ไฟฟ้าทั้งระบบมีเสถียรภาพ โดยส่งพลังงานไฟฟ้าที่ผลิตได้เข้าระบบส่งของ กฟผ. ซึ่งอคฟ. เป็นผู้ควบคุมและเป็นผู้รับซื้อพลังงานไฟฟ้าจากผู้ผลิตหลักๆ ทั้งหมดรายเดียวของประเทศ (Enhanced Single Buyer) โดยเป็นลูกค้าเพียงรายเดียวทั้งในอดีต ปัจจุบัน และอนาคต ตามที่กำหนดโดยคณะกรรมการกำกับกิจการพลังงาน(กกพ.) ในฐานะผู้กำกับดูแลและกำหนดนโยบายด้านพลังงานของประเทศตาม พ.ร.บ. ประกอบกิจการพลังงานตามข้อตกลงและเงื่อนไขการซื้อขายไฟฟ้า (PPA) ระหว่าง อคฟ. กับ ฟอ. โดยมีความสำคัญเชิงเปรียบเทียบต่อความสำเร็จ คือ พลังงานไฟฟ้าที่ผลิตได้มีการคำนวณเป็นหน่วยไฟฟ้าที่ผลิตได้ส่วนค่า GWEAF บ่งบอกถึงความพร้อมของโรงไฟฟ้าในการเดินเครื่อง เพื่อตอบสนองต่อความต้องการของ อคฟ.ซึ่งรับผิดชอบควบคุมระบบกำลังไฟฟ้าของประเทศเพื่อดูแลคุณภาพไฟฟ้าที่ส่งต่อให้กับ กฟผ. กฟภ.และลูกค้าตรงพลังงานไฟฟ้าที่ผลิตโดย ฟอ.เมื่อจ่ายเข้าระบบส่งแล้วจะจำหน่ายให้ผู้ใช้ไฟฟ้าในพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ส่วนน้ำที่ระบายผ่านชุดกังหันของ ฟอ. นั้น จะไหลลงลำน้ำพองเพื่อใช้ในกิจกรรมด้านต่างๆ คือ การชลประทาน ทั้งสถานีสูบน้ำด้วยไฟฟ้าตามลำน้ำพองและเข้าสู่ระบบชลประทานของโครงการส่งน้ำและบำรุงรักษาหนองหวาย การอุปโภคและบริโภค การเกษตร การรักษาระบบนิเวศน์ โดยลำน้ำพองจะไหลมาบรรจบกับแม่น้ำชีที่มาจาก จ.ชัยภูมิ แล้วรวมกันเป็นแม่น้ำชีไหลผ่าน จ.มหาสารคาม จ.กาฬสินธุ์ จ.ร้อยเอ็ด จ.ยโสธร ไปบรรจบกับแม่น้ำมูลที่ จ.อุบลราชธานี และรวมกันเป็นแม่น้ำมูลแล้วไหลลงสู่แม่น้ำโขงที่ อ.โขงเจียม จ.อุบลราชธานี ต่อไป

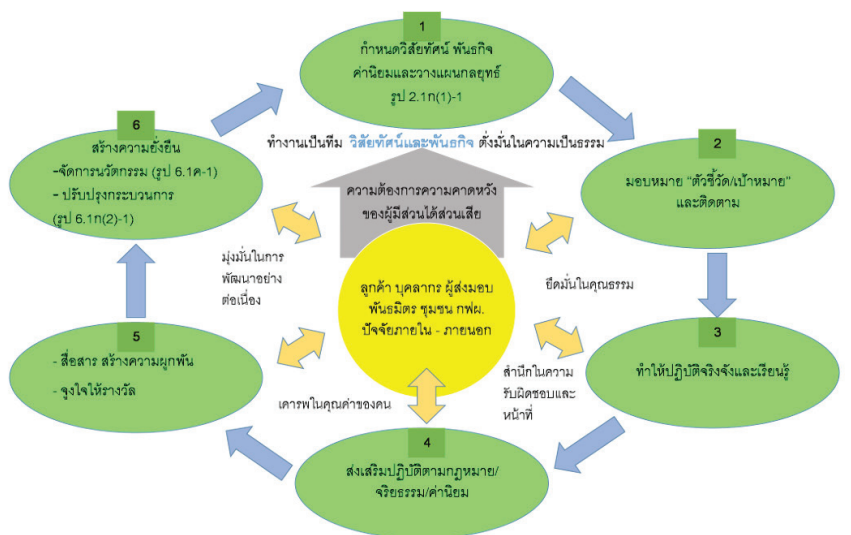
## ความท้าทายสำคัญที่องค์กรเผชิญ

ฟอ. กำหนดความท้าทายเชิงกลยุทธ์และความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญ จากการวิเคราะห์ SWOT รวมทั้งความต้องการและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้เสียต่อบทบาทของ ฟอ. ในระหว่างการจัดทำแผนกลยุทธ์ตามพันธกิจทั้ง 2 ด้าน **ดังรูป >>**

มุมมองด้าน	ความท้าทายเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญ (STRATEGIC CHALLENGE : SC)
ธุรกิจ	- ส่งมอบพลังงานไฟฟ้าได้เท่ากับหรือมากกว่าแผนผลิตรายปี
การปฏิบัติ	- เพิ่มระดับความพึงพอใจของลูกค้า - การจัดการน้ำให้เกิดประโยชน์สูงสุด - การปฏิบัติตามแนวทาง Model Plant
CSR	- เพิ่มระดับสัมพันธ์ภาพกับชุมชน - ไม่มีข้อร้องเรียนจากชุมชน
บุคลากร	- สร้างบุคลากรที่มีความผูกพันต่อองค์กร - ส่งเสริมและเพิ่มการถ่ายทอดความรู้ของผู้ปฏิบัติงาน

## การนำองค์กร

ฟอ. มีการนำองค์กรโดยผู้นำระดับสูง คือ คบ.อ.ฟอ. ใช้ระบบการนำองค์กรทั้งแนวดิ่งและแนวราบ เพื่อกำหนด ถ่ายทอดและแสดงความมุ่งมั่นต่อ VVM ของ ฟอ. โดยสอดคล้องกับ VVM ชฟน. รวฟ. และยุทธศาสตร์ของ กฟผ. **ดังรูป >>**



คบ.อ.ฟอ. กำหนดวิสัยทัศน์ ตามระบบการนำองค์กร โดยเป็นส่วนสำคัญของขั้นตอนที่ 1 การวางแผนเชิงกลยุทธ์ เริ่มจากนำความต้องการ ความคาดหวังของลูกค้า ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และปัจจัยภายใน-ภายนอก มาทำการวิเคราะห์เพื่อกำหนดทิศทางของ ฟอ. เพื่อให้วิสัยทัศน์ และทิศทางของ ฟอ. สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ทันต่อความต้องการของธุรกิจอยู่เสมอ อีกทั้งวิสัยทัศน์ที่กำหนดขึ้นจะเป็นตัวชี้หน้าในการจัดทำพันธกิจวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ (SO) และแผนปฏิบัติการ (AP) รองรับกลยุทธ์ คบ.อ.ฟอ. มีการมอบหมายและติดตามการดำเนินการตามวิสัยทัศน์ และค่านิยมขององค์กรผ่าน KPI ของแผนกลยุทธ์ที่ถ่ายทอดลงสู่ AP และ PA หน่วยงานระดับกอง โดย ควผฝ-อ.ฟอ. เป็นผู้ติดตามรายงานความก้าวหน้าทุกเดือนและเพื่อให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ประเมินการรับรู้และเข้าใจทิศทางองค์กรของผู้ปฏิบัติ

งานทุกระดับด้วยแบบสอบถามทุกปีวิเคราะห์ผลการประเมิน เพื่อใช้ประกอบการทบทวนประสิทธิผล และวิธีการถ่ายทอดทิศทางของ ฟอ. ในช่วงการวางแผนเชิงกลยุทธ์ประจำปี ข้อเสนอแนะที่ได้จากการทบทวน จะนำไปใช้ปรับปรุงกระบวนการถ่ายทอดทิศทางองค์กรจากการดำเนินการ คบ.อ.ฟอ. อนึ่ง คบ.อ.ฟอ. สร้างสภาพแวดล้อมใน ฟอ. เพื่อส่งเสริมการประพฤติปฏิบัติตามกฎหมายและมีจริยธรรมและกำกับดูแลตามระบบธรรมาภิบาล (GG) เพื่อทำให้ ฟอ. ประสบความสำเร็จทั้งในปัจจุบันและอนาคต ตลอดจนทำให้เกิดการปฏิบัติอย่างจริงจัง

## กลยุทธ์

ฟอ.มีกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ มุ่งเน้นผลิตภัณฑ์การผลิตพลังงานไฟฟ้า เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ กำหนดเป้าหมายที่ท้าทายตามวิสัยทัศน์ พัฒนาต่อยอดสมรรถนะหลักด้านการเดินเครื่องและบำรุงรักษา การถ่ายทอดเป้าหมายและกลยุทธ์ตามสายบังคับบัญชา มีการปรับปรุงกระบวนการอย่างต่อเนื่องเพื่อตอบสนอง อคฟ. อย่างทันเวลา มีขั้นตอนการวางแผน 10 ขั้นตอน การจัดทำแผนกลยุทธ์ ได้กำหนด วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ (SO) , KPI , เป้าหมาย , กลยุทธ์ , ระยะเวลาผู้รับผิดชอบรองรับวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ (SO) จากสายงาน โดยสรุปกลยุทธ์ทั้งหมด เป็นตาราง Matrix มีการประเมินความเสี่ยง SO จัดทำแผนปฏิบัติการ (AP) รองรับ SO โดยใช้แบบฟอร์ม BCG และ คบ.อฟอ.เห็นชอบ AP มีขั้นตอนการถ่ายทอด AP สู่อุปการปฏิบัติงานถึงระดับ กองแผนก และติดตามการดำเนินงาน หากมีการเปลี่ยนแปลง หรือผลการดำเนินงานไม่เป็นไปตามที่กำหนดจะทบทวนและปรับ AP ตามขั้นตอน ทั้งนี้กรอบเวลาของการวางแผนกลยุทธ์ กำหนดเป็นแผนระยะยาว 10 ปี เพื่อให้สอดคล้องกับกรอบเวลาแผนวิสาหกิจ กฟผ. และแผนระยะสั้น 1 ปี การวางแผนฯ คำนี้ถึงความคล่องตัวและความยืดหยุ่นในการปฏิบัติการ โดย ควฝ-อฟอ. จะนำข้อมูลสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงสำคัญทั้งจากภายในและภายนอก เสนอ คบ.อฟอ. พิจารณาได้ตลอดเวลา แม้ไม่ใช่กรอบเวลาปกติเพื่อทบทวนกลยุทธ์ให้สามารถรองรับ

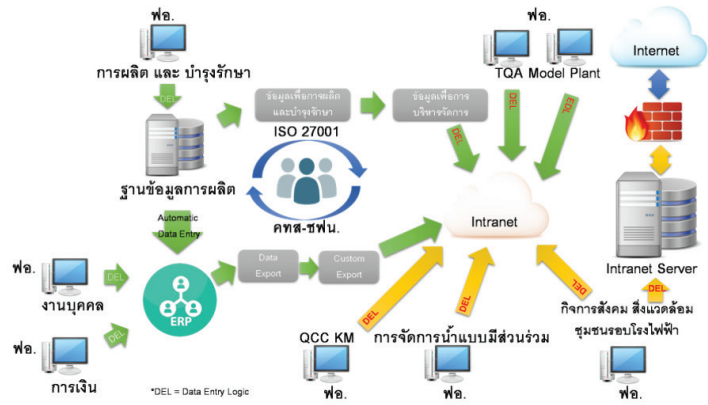
## ลูกค้า

ฟอ. มี อคฟ.เป็นลูกค้าที่รับซื้อไฟฟ้าทั้งหมด รายเดียว เป็นทั้งลูกค้าในอดีต ปัจจุบัน และอนาคต การรับฟังลูกค้า การมีปฏิสัมพันธ์และสังเกตลูกค้าเพื่อให้ได้สารสนเทศที่นำไปใช้ต่อ ได้มีวงจรชีวิตลูกค้าและวิธีการรับฟังฯ ที่แตกต่างกัน ซึ่งแบ่งการใช้งานทั้งในภาวะปกติ (โดยใช้ช่องทางทั่วไป) และภาวะฉุกเฉิน (โดยใช้ช่องทาง Party Line เป็นหลัก ซึ่งเป็น Hotline และเป็นสายตรงที่ไม่ต้องหมุนเบอร์ ที่มีคนตอบสนองความต้องการของ อคฟ. ตลอด 24 ชม.) มีการบริหารการรับฟังฯ โดยมีกระบวนการ 1. วางแผน 2. ดำเนินการ 3. ประเมินผล 4. ปรับปรุง โดยการวางแผน ใช้ข้อมูลผลลัพธ์ความพึงพอใจ/ไม่พึงพอใจ ด้านการสื่อสาร รวมทั้งข้อมูลวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ มีกิจกรรมการทบทวนปรับปรุงช่องทางการรับฟังเสียงลูกค้า ในการดำเนินการผลิตพลังงานไฟฟ้า ในภาวะปกติ มีการรับข้อมูลที่สำคัญจาก อคฟ. จากการจัดสัมมนา แผนการผลิตไฟฟ้าประจำปีโดยมีตัวแทนของ ฟอ. และโรงไฟฟ้าต่างๆ ทั่วประเทศเข้าร่วม มีการนำเสนอข้อมูลแผนการผลิตไฟฟ้าในช่วง 5 ปีข้างหน้า แผนหยุดเครื่องบำรุงรักษา โรงไฟฟ้า และแผนการระบายน้ำรายปี และรายเดือนการประชุมร่วมกับคณะกรรมการบริหารจัดการน้ำระดับจังหวัด และหน่วยงานภาครัฐต่างๆ ที่เกี่ยวข้องและประสานเสวนากับชุมชนเหนือเขื่อน ชุมชนท้ายเขื่อน ชุมชนพื้นที่รอบโรงไฟฟ้า และชุมชนพื้นที่รอบโรงไฟฟ้าในการวางแผนการเพาะปลูกพืชฤดูแล้งในช่วงเดือน พ.ย.-เม.ย. และติดตามและวิเคราะห์แนวโน้มสถานการณ์น้ำในช่วงเดือน พ.ค.-ต.ค. ของทุกปีทำให้ ฟอ. ได้สารสนเทศที่นำไปใช้งานต่อ คือข้อมูลน้ำที่ระบายรายสัปดาห์ และรายวัน และส่งข้อมูลน้ำให้ อคฟ. เพื่อวางแผนผลิตพลังงานไฟฟ้ารายสัปดาห์ และรายวัน ในเวลาที่เหมาะสมกับความต้องการของระบบ



# การวัด วิเคราะห์ และจัดการความรู้

ฟอ. ให้ข้อมูลและสารสนเทศเพื่อติดตามการปฏิบัติการประจำวันและผลการดำเนินการ โดยใช้ KPI ซึ่งกำหนด/ทบทวนตามขั้นตอนทุกปีและการบริหารผลการดำเนินงานตาม KPI ซึ่งเป็นกระบวนการต่อเนื่องจากการวางแผนโดยมุ่งเน้นข้อมูลตามผลิตภัณฑ์ ควบคู่ไปเลือก รวบรวม ปรับให้สอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันและบูรณาการข้อมูลและสารสนเทศ เพื่อ ติดตามการดำเนินการโดยรวมของฟอ. ซึ่งรวมถึงการติดตามความก้าวหน้าเทียบกับ SO และ AP โดยใช้ข้อมูลตาม KPI ที่รายงานโดย คทง. ที่รับผิดชอบ ตาม AP ผ่าน Balloon Office เปรียบเทียบกับเป้าหมายใน AP ของ คทง. ซึ่งแสดงด้วย S-Curve และพิจารณาผลลัพธ์ตาม KPI ต่างๆ และสรุปผลลัพธ์รายงานในที่ประชุมฝ่ายทุกเดือน ในระดับปฏิบัติการหัวหน้ากอง และหัวหน้าแผนก เลือก รวบรวม KPI ที่ได้รับการถ่ายทอดมาจาก อฟอ. โดย ควบคู่-ฟอ. เพื่อให้ KPI สอดคล้องเป็นแนวทางเดียวกัน และเพื่อติดตามผลการปฏิบัติงานประจำวัน ฟอ. มี KPI ด้านการเงินที่สำคัญทั้งระยะสั้นและระยะยาวตามมุมมอง BSC โดยที่ KPI ถูกติดตามอย่างต่อเนื่องและแสดงผลใน Cockpit ที่ใช้ในการบริหาร AP ฟอ. ปรับปรุงกระบวนการบริหารผลการดำเนินการโดยใช้ Cockpit ติดตามตัวชี้วัดที่สำคัญ เช่น GWEAF, SR, FOR ทำให้ คบ.อฟอ. รับทราบผลลัพธ์ตาม KPI ในรูปของกราฟรายเดือนและสะสมแบบ Real Time ในกรณีค่า KPI ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย อฟอ. มอบหมายให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องนำไปปรับปรุงกระบวนการทำงาน รวมทั้งผลักดันให้เกิดนวัตกรรมด้วยการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องจากนั้นระบบจะประมวลผล เพื่อสรุปเป็นข้อมูล และสามารถรายงานต่อผู้บริหารได้ทันที ระบบการจัดการความรู้ขององค์กรซึ่งแบ่งเป็นองค์ความรู้หลัก และสนับสนุน ด้วยกระบวนการ



ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ฟอ.

จัดการความรู้ เพื่อยกระดับสมรรถนะหลักและตอบสนอง อคฟ. ทั้งยังใช้องค์ความรู้และทรัพยากรต่างๆ เพื่อให้การเรียนรู้ฝังลึกลงไป ในวิธีการปฏิบัติงานขององค์กรใน 2 ระดับ ได้แก่ ระดับกลยุทธ์ผ่านการปรับ SP ส่วนระดับปฏิบัติการผ่านข้อมูลในระบบ IT และข้อมูลการปรับปรุงการดำเนินงานจากกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้, วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ รวมทั้ง KM ระบบ IT ของ ฟอ. จัดแบ่งเป็นระบบหลักที่มุ่งเน้นพันธกิจการเป็นผู้ให้บริการผลิตไฟฟ้า ได้แก่ ระบบ SCADA ที่เชื่อมต่อกับ อคฟ. เพื่อบริหารการเดินเครื่อง และระบบสนับสนุน ได้แก่ ระบบ ERP, Balloon Office ซึ่งเป็นระบบฐานข้อมูล การบริหารระบบ KM Web Database และระบบต่างๆ ของ กฟผ. และ Cockpit ซึ่งผู้บริหารใช้ติดตาม KPI สำคัญ ซึ่ง ฟอ. มั่นใจว่าข้อมูลและสารสนเทศขององค์กรที่อ่อนไหวหรือสำคัญมีความปลอดภัยและเป็นความลับ และยังพร้อมใช้งานด้วยรูปแบบที่ใช้งานง่าย และทันกาลสำหรับบุคลากร ผู้ส่งมอบ พันธมิตร ผู้ให้ความร่วมมือ รวมทั้งลูกค้า นอกจากนี้ยังทำให้ระบบฮาร์ดแวร์และซอฟต์แวร์มีความปลอดภัย เชื่อถือได้ และใช้งานง่าย รวมทั้งข้อมูลมีความปลอดภัยและพร้อมใช้งานอย่างต่อเนื่อง โดยกลุ่มงาน IT นำมาตรฐานความมั่นคงปลอดภัยด้านสารสนเทศ กฟผ. มาใช้งานตามบริบทของ ฟอ. ทั้งยังมีการจัดทำแผนสำรองข้อมูลและการกู้คืนระบบเพื่อรองรับแผนงานบริหารจัดการความมั่นคงปลอดภัยด้านสารสนเทศของ กฟผ. ซึ่งผ่านการรับรองตามมาตรฐาน ISO 27001 รวมทั้งมีการกำหนดวิธีการและผู้รับผิดชอบเพื่อเตรียมการรองรับภาวะฉุกเฉิน รวมทั้งการฟื้นฟูภาวะฉุกเฉิน ดังรูประบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ฟอ. อีกด้วย

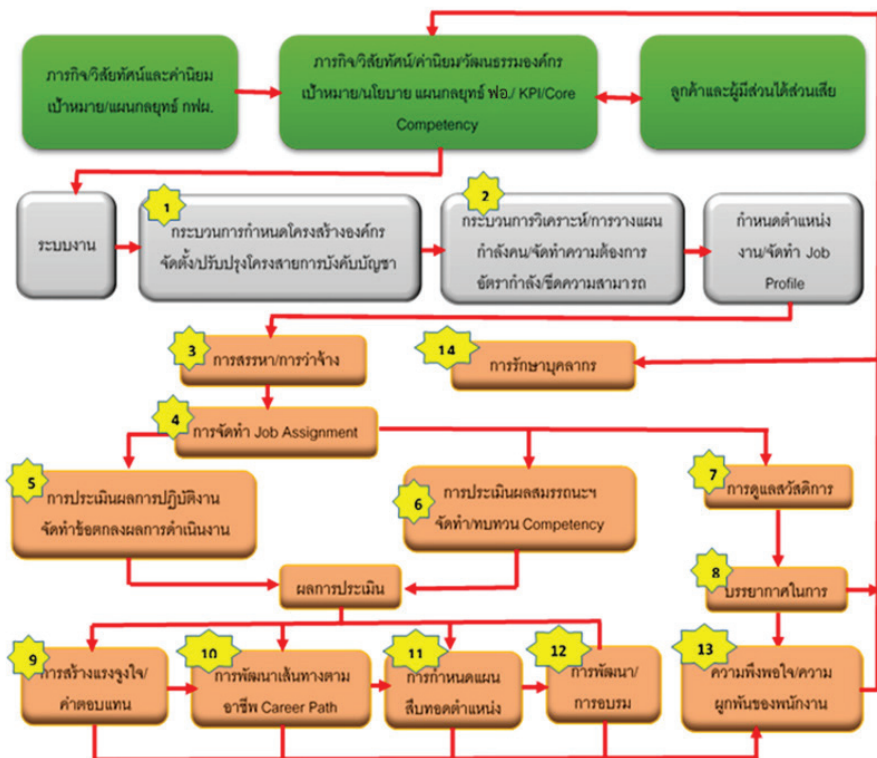


## บุคลากร

พอ.ประเมินความต้องการด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากรรวมทั้งทักษะสมรรถนะรับรองมาตรฐานและจำนวนบุคลากรที่ต้องการแต่ละระดับเพื่อบรรลุวิสัยทัศน์ พันธกิจ และตอบสนองความต้องการของ อคฟ.อย่างทันเวลาผ่านสมรรถนะหลักด้านเดินเครื่องและบำรุงรักษาตามแนวคิด Lean Workforce ที่มุ่งยกระดับความสามารถบุคลากรมากกว่าจำนวน ในระดับกลยุทธ์ใช้แผนกลยุทธ์สายงาน ระดับปฏิบัติการใช้การวิเคราะห์ภาระงานและอัตรากำลังที่ต้องการเพื่อรองรับงานประจำทุกปี การดำเนินงานในระดับกลยุทธ์ คทบ.อพอ.มีส่วนร่วมจัดทำแผนกลยุทธ์ โดยมีผู้แทนทุกหน่วยงานเป็นคทง. เสนอข้อมูลการวิเคราะห์หรืออัตรากำลังตามภารกิจที่ได้รับมอบหมายโดยวิธี Workload Analysis จัดทำกรอบอัตรากำลัง 10 ปีถ่ายทอดสู่หน่วยงานเพื่อกำหนดแนวทางการบริหารบุคลากรให้สอดคล้องกับภารกิจที่ได้รับมอบหมาย ระดับปฏิบัติการ



คทบ-อพอ. ทบทวนความต้องการด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังที่ต้องการในปัจจุบัน-อนาคต เพื่อมุ่งสู่ความสำเร็จตามกลยุทธ์ พันธกิจและความท้าทายเชิงกลยุทธ์ กำหนดทักษะความสามารถ จำนวนที่ต้องมีการรับรองคุณวุฒิ เช่น ตำแหน่งที่กฎหมายกำหนดที่ต้องมีตาม AP จำนวนบุคลากรที่จะเกษียณเปรียบเทียบกับจำนวนและขีดความสามารถที่มีอยู่ปัจจุบันเพื่อหา Gap มุ่งเน้นกองเดินเครื่องและกองบำรุงรักษาโรงไฟฟ้า ส่วนอัตรากำลังที่ต้องการสรรหา คทบ-อพอ. สรุปเป็นแผนอัตรากำลังสรรหาประจำปีตามที่ได้รับอนุมัติ พอ. ปรับปรุงประเมินความต้องการด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากรโดยใช้ระบบ IDP และตัวชี้วัดด้านผลิตภาพของผู้ปฏิบัติงานระบบ IDP ให้ข้อมูลด้านขีดความสามารถของบุคลากรที่เป็นจริงและที่ควรจะเป็นในอนาคตตาม Core Competency ของผู้ปฏิบัติงานทำให้พอ. ทราบถึงความพร้อมของบุคลากรซึ่งเป็นข้อมูลป้อนกลับในการประเมินความต้องการในด้านขีดความสามารถ ตัวชี้วัดด้านผลิตภาพเป็นการคำนวณเพื่อแสดงผลลัพธ์ด้านความคุ้มค่าของการบริหารทรัพยากรบุคคลในการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นข้อมูลป้อนกลับในการประเมินความต้องการด้านอัตรากำลัง

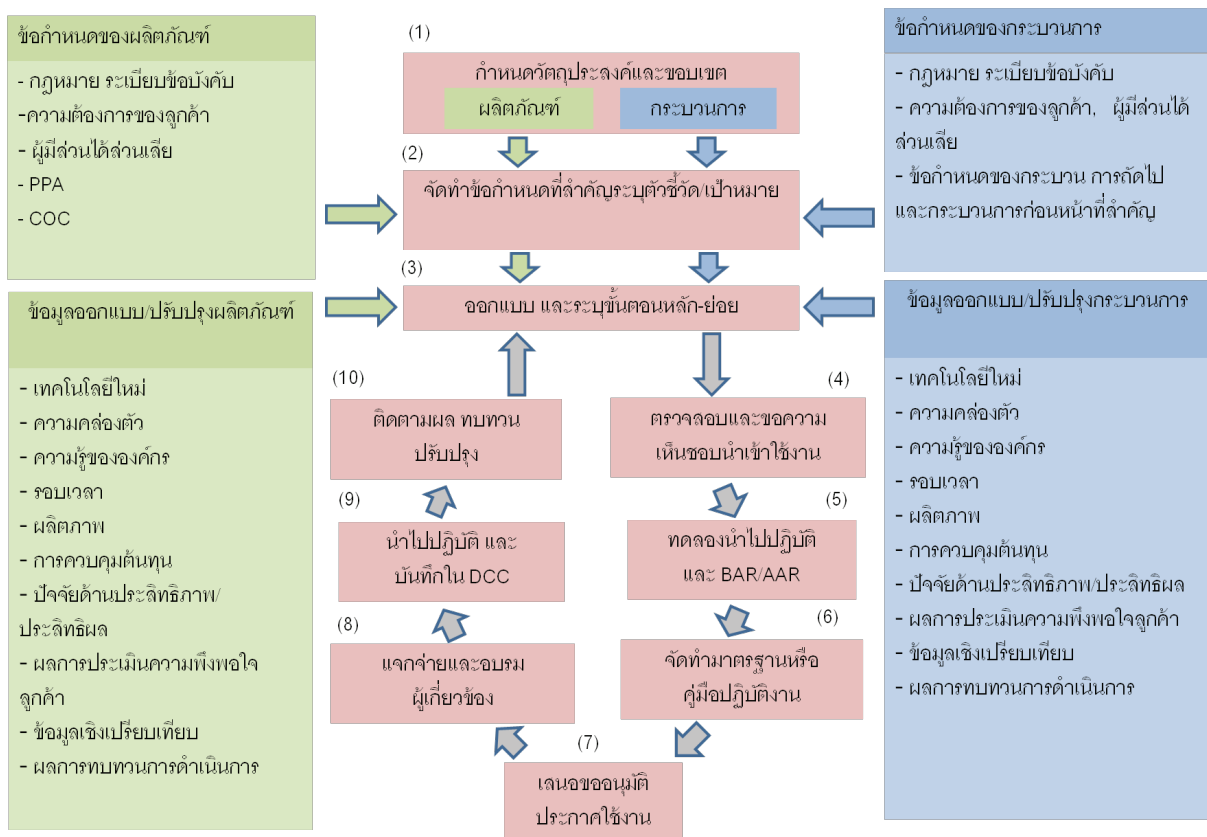


นอกจากนี้ยังสนับสนุนบุคลากรโดยจัดให้มีการบริการ สิทธิประโยชน์ และนโยบายด้านสิทธิประโยชน์และสวัสดิการต่างๆ ตามระเบียบ กฟผ. เพื่อส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานมีความผูกพันกับองค์กร และตอบสนองอคฟ. อย่างทันเวลา ซึ่งมีการกำหนดปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันของผู้ปฏิบัติงาน แล้วประเมินความผูกพันของบุคลากรโดยใช้วิธีการของ กฟผ.

## การปฏิบัติการ

ความต้องการด้านพลังงานไฟฟ้าของประเทศ มีเพิ่มสูงขึ้นทุกปี อคฟ. ทำหน้าที่บริหารระบบพลังงานไฟฟ้าของประเทศและกำหนดให้โรงไฟฟ้าพลังความร้อน ผลิตไฟฟ้าตอบสนองความต้องการช่วง Base Load และกำหนดให้โรงไฟฟ้าพลังน้ำเดินเครื่องเพื่อตอบสนองความต้องการช่วง Peak Load โดย Peak Load เกิดจากความต้องการด้านพลังงานไฟฟ้าพร้อมกัน ณ เวลาใดเวลาหนึ่งในแต่ละวันซึ่ง อคฟ. ได้พยากรณ์ โดยใช้ข้อมูลในอดีต ข้อมูลด้านอื่นๆ เพื่อจัดทำแผนการเดินเครื่องประจำปี/เดือน/สัปดาห์/วันของทุกเขื่อนไว้แล้วและเมื่อถึงช่วงเวลาของ Peak Load ในแต่ละวัน อคฟ. จะสั่งการให้โรงไฟฟ้าพลังน้ำเดินเครื่อง ซึ่งจะตอบสนองต่อ อคฟ. ได้ทันที จะทำให้ระบบไฟฟ้า

ของประเทศมีเสถียรภาพ นอกจากนั้นในกรณีที่โรงไฟฟ้าพลังความร้อนมีปัญหา การตอบสนองของโรงไฟฟ้าพลังน้ำจะมีความสำคัญ เนื่องจากช่วยป้องกันปัญหาการเกิดไฟฟ้าดับในวงกว้าง และความเสียหายทางเศรษฐกิจที่มีมูลค่ามหาศาล ดังนั้นการตอบสนองของโรงไฟฟ้าพลังน้ำต่อ อคฟ. ทั้งในยามปกติและภาวะวิกฤตซึ่งคาดการณ์ทั้งล่วงหน้าได้และไม่ได้ จึงแสดงถึงความพร้อมจ่ายไฟฟ้าของโรงไฟฟ้าพลังน้ำ ซึ่งจำเป็นต้องมีการระบุข้อกำหนดและออกแบบผลิตภัณฑ์และกระบวนการอย่างเป็นขั้นตอนเพื่อจัดทำข้อกำหนดที่สำคัญของผลิตภัณฑ์ และกระบวนการทำงานโดยมุ่งเน้นพันธกิจหลักคือการให้บริการผลิตไฟฟ้า โดยการปฏิบัติงานประจำวันของกระบวนการเหล่านี้เป็นไป



กระบวนการออกแบบและ ปรับปรุงผลิตภัณฑ์ /กระบวนการ

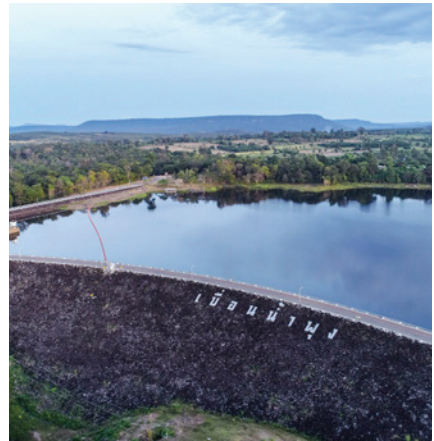
เขื่อนอุบลรัตน์



เขื่อนสิรินธร



โรงไฟฟ้าลำนาคองชลภาวัฒนา



เขื่อนจุฬาภรณ์

เขื่อนปากมูล

เขื่อนน้ำพุง

ตามข้อกำหนดที่สำคัญซึ่งใช้ KPI ผลการดำเนินงานที่สำคัญเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ของกระบวนการตามพันธกิจหลัก ส่วนการกำหนดกระบวนการสนับสนุนที่สำคัญจะมุ่งเน้นกระบวนการสนับสนุนภายใต้พันธกิจหลัก มีการปรับปรุงกระบวนการทำงานเพื่อปรับปรุงผลิตภัณ์และผลการดำเนินการ เสริมสร้างความแข็งแกร่งของสมรรถนะหลัก และลดความแปรปรวนของกระบวนการ โดยใช้แนวทาง TQM รวมถึงจัดการนวัตกรรม ส่วนการควบคุมต้นทุนโดยรวมของการปฏิบัติการ จะใช้ระบบบริหารงบประมาณซึ่งกำหนดให้ทุกกระบวนการคำนึงถึงต้นทุน และปรับปรุงต้นทุนด้วย

แนวทางและเครื่องมือด้าน Leanมีการจัดการห่วงโซ่อุปทานภายใต้พันธกิจการเป็นผู้ให้บริการผลิตไฟฟ้าฯ โดยกำหนดให้การเบิกจ่ายงบประมาณเป็น PA ของแต่ละหน่วยงาน มีการติดตามการเบิกจ่ายงบประมาณทุกเดือนผ่านการประชุมฝ่าย และรายงานผ่านระบบ Cockpit

**โรงไฟฟ้าลำนาคองชลภาวัฒนา**  
**ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ**  
**การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย**

เขื่อนอุบลรัตน์ ด.เขื่อนอุบลรัตน์  
อ.อุบลรัตน์ จ.ขอนแก่น 40250



## สำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ

### สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ

ชั้น 15 อาคารयाकुทธ์ 1025 ถนนพหลโยธิน แขวงพญาไท เขตพญาไท กรุงเทพฯ 10400

โทรศัพท์ 0-2619-5500 ต่อ 630-636 | สายตรง 0-2619-8086 | โทรสาร 0-2619-8085

E-mail: [tqa@ftpi.or.th](mailto:tqa@ftpi.or.th) | Website: [www.tqa.or.th](http://www.tqa.or.th)