

บทที่ 1

บทนำ

หลักการและเหตุผล

การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย (กฟผ.) รวมถึงโรงไฟฟ้าแม่เมาะจังหวัดลำปาง ได้ใช้ข้อมูลทางด้านบัญชี งบประมาณและการเงิน ประกอบในการวางแผน ควบคุม และตัดสินใจของผู้บริหาร จากภาวะอุตสาหกรรมการผลิตและจำหน่ายพลังงานไฟฟ้า กำลังเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว โดยที่ภาคเอกชนเข้ามามีบทบาทเพิ่มมากขึ้น ประกอบกับผลกระทบของภาวะเศรษฐกิจที่ตกต่ำ ทำให้ผลิตภัณฑ์มวลรวมในประเทศลดลง ส่งผลให้ปริมาณการใช้ไฟฟ้าของการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย (กฟผ.) ลดลง การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย (กฟผ.) ต้องเตรียมการเพื่อรองรับการเปลี่ยนไปในการก้าวไปสู่การดำเนินการในรูปแบบธุรกิจ โดยต้องพัฒนาการทำงาน การบริหารงาน และบริหารเงินให้มีประสิทธิภาพ สิ่งหนึ่งที่ได้รับการปรับปรุงคือ การปรับปรุงระบบข้อมูลทางการเงิน จากการจัดทำงบประมาณ

หลักการนำดัชนีวัดผลสำเร็จ (Balanced Scorecard) ซึ่งเป็นตัวชี้วัดผลสำเร็จของกลยุทธ์หลายด้าน ในด้านการเงินจะนำไปใช้ในการจัดทำงบประมาณ และเป็นเครื่องมือช่วยในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ อย่างเป็นรูปธรรม เพื่อให้พนักงานรับรู้และเข้าใจว่า ผลงานของตนเอง จะส่งผลต่อการดำเนินงานของผู้อื่นและองค์กรอย่างไร ทุกหน่วยงานต่างมีส่วนร่วมต่อความสำเร็จขององค์กร ทำให้ทุกฝ่ายร่วมมือกันมากขึ้น เพื่อให้ผู้บริหารได้สื่อให้พนักงานเข้าใจว่า เครื่องมือดังกล่าวนี้ เมื่อนำมาใช้อย่างถูกต้องและเหมาะสม เพื่อเพิ่มความสามารถในการทำงานและการแข่งขันขององค์กร (Performance Improvement) การเตรียมการในการจัดทำและนำดัชนีวัดผลสำเร็จ (Balanced Scorecard) มาใช้ในองค์กร กลุ่มผู้บริหารระดับสูงต้องเป็นผู้เริ่มการเปลี่ยนแปลงเพื่อผลในด้านขวัญกำลังใจ ของพนักงานที่จะเผชิญอุปสรรคต่าง ๆ ผู้บริหารต้องสร้างบรรยากาศในการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้พนักงานรู้สึกว่าการเปลี่ยนแปลงไม่สามารถหยุดอยู่กับที่ได้ต่อไป ต้องมีการเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารต้องสื่อสารและทำความเข้าใจกับพนักงานในเรื่องดัชนีวัดผลสำเร็จ (Balanced Scorecard) การเตรียมพร้อมของระบบข้อมูลตัวชี้วัดต่าง ๆ

ดังนั้น การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย (กฟผ.) โรงไฟฟ้าแม่เมาะ และสายธุรกิจผลิตไฟฟ้า 2 โดยโครงข่ายบังคับบัญชาในโรงไฟฟ้าแม่เมาะ ซึ่งมีทั้งหมด 3 ฝ่าย 14 กอง ได้นำ

ดัชนีวัดผลสำเร็จ (Balanced Scorecard) มาใช้ในการเพิ่มประสิทธิภาพด้านการเงินและด้านอื่น ๆ ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2544 ซึ่งผลของการวางแผนโดยใช้ดัชนีวัดผลสำเร็จ (Balanced Scorecard) ได้นำมาสรุปเป็นวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ ปัจจัยสู่ความสำเร็จ เป้าหมายและโครงการ/กิจกรรมของแผนการปฏิบัติการในปีเดียวกัน

ในการศึกษาครั้งนี้เป็นการศึกษาถึงการประเมินผลการวิเคราะห์ดัชนีวัดผลสำเร็จ (Balanced Scorecard) ของแต่ละกองของการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย (โรงไฟฟ้าแม่เมาะ) เพื่อให้ทราบประเด็นที่ควรแก้ไขปรับปรุง และหาแนวทางปฏิบัติเพื่อแก้ไขให้ดีขึ้น ซึ่งส่งผลกระทบต่อการจัดทำงบประมาณ ของการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย (โรงไฟฟ้าแม่เมาะ) และผู้สนใจต่อไป

วัตถุประสงค์ของการศึกษา

เพื่อศึกษาการประเมินผลของการใช้งบประมาณตามที่จัดทำโดยใช้ดัชนีวัดผลสำเร็จ (Balanced Scorecard) ของการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย (โรงไฟฟ้าแม่เมาะ)

แผนการดำเนินการศึกษา

การศึกษาใช้วิธีเก็บรวบรวมข้อมูล 2 ลักษณะ คือ

ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary data)

ใช้การรวบรวมข้อมูลที่เกิดขึ้นระหว่างเดือนตุลาคม พ.ศ. 2544 ถึงเดือนกันยายน พ.ศ. 2545 (ปีงบประมาณ พ.ศ. 2545) จากแผนงบประมาณของแต่ละกองตามการตั้งและใช้งบประมาณและข้อมูลอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องในการวิเคราะห์ จากผลของการใช้ดัชนีวัดผลสำเร็จ (Balanced Scorecard) แต่ละกองของโรงไฟฟ้าแม่เมาะจังหวัดลำปาง

ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary data)

ศึกษาจากหนังสือ เอกสารการบรรยาย บทความทางวิชาการ ตำราทางวิชาการ และเอกสารคู่มือการอบรม คู่มือปฏิบัติงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องของการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย

ขอบเขตการศึกษา

ศึกษาการนำผลการวิเคราะห์ดัชนีวัดผลสำเร็จ (Balanced Scorecard) และแนวปฏิบัติของแต่ละกอง ระหว่างเดือนตุลาคม พ.ศ. 2544 ถึงเดือนกันยายน พ.ศ. 2545 (ปีงบประมาณ พ.ศ. 2545) ในโครงข่ายบังคับบัญชาของการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย (โรงไฟฟ้าแม่เมาะ) ซึ่ง

ประกอบด้วย 3 ฝ่าย 14 กอง และในการศึกษาครั้งนี้ จะศึกษาเฉพาะฝ่ายธุรการและการเงิน ประกอบด้วย 3 กอง ได้แก่ 1. กองบริการทั่วไป 2. กองบัญชีและการเงิน 3. กองการแพทย์และอนามัย เพื่อเป็นแนวทางในฝ่ายอื่นต่อไป

การเก็บรวบรวมข้อมูล

การรวบรวมข้อมูลโดยรวบรวมข้อมูลที่เกิดขึ้นระหว่างเดือนตุลาคม พ.ศ. 2544 ถึงเดือนกันยายน พ.ศ. 2545 (ปีงบประมาณ พ.ศ. 2545) จากแผนงบประมาณของแต่ละกอง แล้วนำไปแปลความโดยใช้หลักเหตุผล

การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้การเปรียบเทียบงบประมาณที่ใช้ดัชนีวัดผลสำเร็จ (Balanced Scorecard) กับยอดจริง ออกมาเป็นเปอร์เซ็นต์ และวิเคราะห์หาสาเหตุของความแตกต่างเพื่อประเมินประสิทธิภาพโดยเน้นวิเคราะห์เฉพาะข้อมูลทางการเงินจากงบประมาณประจำปี พ.ศ. 2545

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ทราบผลการใช้ดัชนีวัดผลสำเร็จ (Balanced Scorecard) ในการจัดทำงบประมาณของโรงไฟฟ้าแม่เมาะ
2. เพื่อนำผลในการประเมินผลของการใช้งบประมาณตามที่จัดทำโดยใช้ดัชนีวัดผลสำเร็จ (Balanced Scorecard) มาปรับปรุงให้มีประสิทธิภาพต่อไป

นิยามศัพท์

การประเมินผล หมายถึง การวิเคราะห์เปรียบเทียบ จากผลต่างที่เกิดขึ้นของยอดจริงและยอดงบประมาณเพื่อหาสาเหตุของผลต่างที่เกิดขึ้น และนำมาใช้ในการตัดสินใจของผู้บริหารต่อไป

การใช้งบประมาณ หมายถึง การใช้จ่ายเงินตามวงเงินซึ่งได้กำหนดไว้ตามแผนงบประมาณของแต่ละปีที่ได้จัดทำไว้ของแต่ละกองในการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย (กฟผ.)

ดัชนีวัดผลสำเร็จ¹ (Balanced Scorecard) หมายถึง เป็นการแปลภารกิจ และกลยุทธ์สำคัญ ไปสู่ชุดของการวัดผลสำเร็จ โดยที่กำหนดกรอบสำคัญ การวัดกลยุทธ์และระบบการจัดการ หรือ กล่าวอีกนัยหนึ่งคือ เป็นการกำหนดไปสู่การเชื่อมโยงของการควบคุมการดำเนินงานในระยะสั้น กับวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ธุรกิจในระยะยาวโดยจะมีแนวคิดอยู่บนพื้นฐานของ 3 มิติ ด้านเวลา คือ อดีต ปัจจุบันและอนาคต

¹ ดนัย เทียนพุด, ดัชนีวัดผลสำเร็จธุรกิจ:ชุด วิสัยทัศน์และกลยุทธ์, พิมพ์ครั้งที่ 2, กรุงเทพฯ:บริษัท ดี เอ็น ที คอนซัลแตนท์ จำกัด, 2544.