



โรงไฟฟ้าพระนครเหนือ

“

โรงไฟฟ้าพระนครเหนือได้นำแนวทางการบริหารจัดการที่เชื่อมโยงกันเป็นระบบตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติมาใช้เป็นแนวทางในการยกระดับกระบวนการทำงานตั้งแต่ปี 2557 และได้นำ Feedback report มาทำการปรับปรุงการบริหารงานในองค์กรเรื่อยมาทำให้องค์กรเกิดการเรียนรู้ส่งผลให้ผลลัพธ์การดำเนินงานดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง การได้รับรางวัล TQC ในครั้งนี้ถือเป็นความสำเร็จที่สำคัญอีกก้าวหนึ่ง เรายังคงมุ่งมั่นในการสร้างการเติบโตอย่างมั่นคงและยั่งยืนให้เกิดประโยชน์ต่อทุกภาคส่วนของสังคม เพื่อการพัฒนาสู่องค์กรแห่งความเป็นเลิศ และพร้อมที่จะพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรชั้นนำ

”



นายเชมชาติ ยมานันตกุล
ผู้อำนวยการ
โรงไฟฟ้าพระนครเหนือ

ลักษณะองค์กร

โรงไฟฟ้าพระนครเหนือ (รฟน.) เป็นหน่วยงานระดับฝ่าย สังกัดผู้ช่วยผู้ว่าการผลิตไฟฟ้า 1 สายงานรองผู้ว่าการผลิตไฟฟ้า การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย ซึ่งเป็นรัฐวิสาหกิจภายใต้การกำกับดูแลของกระทรวงพลังงาน เป็นโรงไฟฟ้าพลังงานความร้อนร่วมใช้ก๊าซธรรมชาติเป็นเชื้อเพลิงเพียงชนิดเดียวในการผลิตไฟฟ้า ประกอบด้วย รฟน. ชุดที่ 1 กำลังผลิตติดตั้ง 704 เมกะวัตต์ และ รฟน. ชุดที่ 2 กำลังผลิตติดตั้ง 848.3 เมกะวัตต์ โรงไฟฟ้าทั้ง 2 ชุด เป็นโรงไฟฟ้าที่รักษาระดับความมั่นคงของระบบไฟฟ้า และลดความสูญเสียของระบบส่งไฟฟ้า เนื่องจากเป็นโรงไฟฟ้าที่อยู่ใกล้ศูนย์กลางการใช้ไฟฟ้า

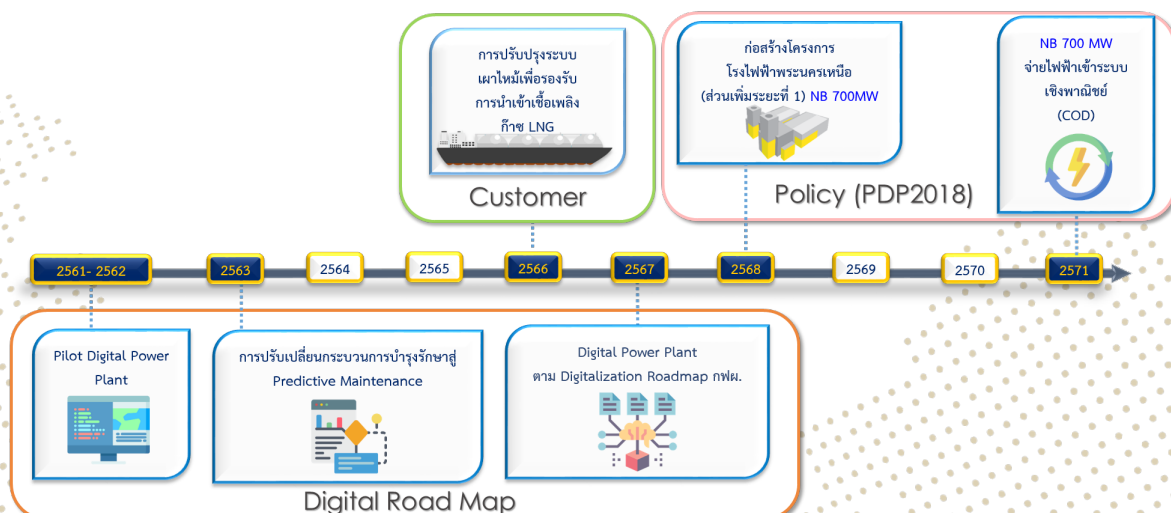
สิ่งสำคัญที่มีผลต่อวิธีการดำเนินงาน

รฟน. เป็นผู้ให้บริการผลิตพลังงานไฟฟ้าให้กับพื้นที่ กรุงเทพฯและปริมณฑล ซึ่งเป็นศูนย์กลางการใช้ไฟฟ้า ที่ตั้งของโรงไฟฟ้าล้อมรอบด้วยชุมชน ดังนั้น สิ่งสำคัญที่มีผลต่อวิธีการดำเนินงานคือ การตอบสนองต่อความต้องการและความคาดหวังของลูกค้า โดย รฟน. เป็นโรงไฟฟ้าที่สามารถตอบสนองต่อความต้องการพลังงานไฟฟ้า เมื่อระบบต้องการพลังงานไฟฟ้าเสริมอย่างทันทีทันใด (Primary response) อีกทั้งกระบวนการผลิตของ รฟน. ไม่ส่งผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม ชุมชนรอบข้างและตอบสนองต่อความคาดหวังของชุมชน โดยการขับเคลื่อนจากเทคโนโลยี นวัตกรรม และบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถของ กฟผ. เพื่อให้บรรลุตามวิสัยทัศน์ “เป็นโรงไฟฟ้าที่มีความมั่นคง ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรม และสร้างคุณค่าร่วมกับชุมชน”

39

ความท้าทายสำคัญที่องค์กรเผชิญ

ปัจจุบันธุรกิจพลังงานมี Disruptive มาจาก Renewable, Energy Storage and Digital Technology รวมถึงความคาดหวังของชุมชนที่มีต่อโรงไฟฟ้าที่มากขึ้น ล้วนเป็นความท้าทายที่องค์กรต้องเผชิญ รฟน. จึงได้มีการกำหนดวงล้อกลยุทธ์ (Strategic Wheel) ในการดำเนินงาน 6 ด้าน คือ 1. Customer 2. Operation and Maintenance 3. Innovation 4. Digital 5. CSR and Environment และ 6. Human Resource นอกจากนี้ ยังมีแผนงานที่สำคัญของโรงไฟฟ้าระหว่างปี 2563-2571 เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันที่จะเกิดในอนาคตและขับเคลื่อนองค์กรสู่ความสำเร็จที่ยั่งยืน



การนำองค์กร

รฟน. ดำเนินการสะท้อนถึงมุมมองเชิงระบบ ตั้งแต่การกำหนดวิสัยทัศน์ ค่านิยม พันธกิจ และสมรรถนะหลัก ขับเคลื่อนโดยใช้ระบบการนำองค์กร ผู้นำระดับสูงปฏิบัติตามค่านิยม Devotion to society และนำแนวทางที่เป็นระบบอย่าง ISO9001 ,ISO14001 ,ISO26000 ,ISO45001 และ CSR-DIW ในการดำเนินการและกำกับดูแล รวมถึงมีกระบวนการจัดการความกังวลสาธารณะ จนได้รับรางวัลและการรับรองที่สำคัญอย่างต่อเนื่อง ตระหนักในการปฏิบัติตามกฎหมาย มีจริยธรรม โปร่งใสตรวจสอบได้ ซึ่งสะท้อนถึงกระบวนการตอบสนองความรับผิดชอบต่อสังคมที่ช่วยผลักดันให้องค์กรบรรลุตามวิสัยทัศน์และคงไว้ซึ่งพันธกิจที่ตั้งไว้

กลยุทธ์

กลยุทธ์เป็นหัวใจสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรให้บรรลุ วิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายหลัก โดย รฟน. มีการทบทวนกระบวนการวางแผนกลยุทธ์เพื่อปิดจุดบอดและเพิ่มความคล่องตัวทุกปี ตั้งแต่การนำข้อมูลผ่านการวิเคราะห์ปัจจัยต่างๆ ทั้งปัจจัยภายใน ปัจจัยภายนอกอย่างรอบด้าน การตอบสนองความท้าทายที่องค์กรต้องเผชิญ และการปฏิบัติตามนโยบายสายงานที่มุ่งเน้นให้โรงไฟฟ้าเป็นผู้นำด้าน Digital Power Plant โดยจัดทำเป็นวงล้อกลยุทธ์ กำหนดแผนรองรับให้สอดคล้องกับระบบงาน และสมรรถนะหลักขององค์กร ทั้งยังสร้างสมดุลของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และวิเคราะห์ความเสี่ยงอย่างรอบด้านจากการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญเพื่อหาโอกาสเชิงกลยุทธ์ อันจะนำไปสู่ความได้เปรียบเหนือคู่แข่ง จากนั้นจึงสื่อสารและถ่ายทอดกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ ถ่ายทอดตัวชี้วัด (KPIs) ตามลำดับชั้นให้กับทุกหน่วยงานและตัวบุคคล และมีกระบวนการติดตามผลสำเร็จตามตัวชี้วัดเพื่อการบรรลุเป้าประสงค์ขององค์กรในที่สุด รวมทั้งมีการติดตามเพื่อทำให้บรรลุเป้าประสงค์ขององค์กร

ลูกค้า

รฟน. ให้ความสำคัญลูกค้า ดำเนินการโดยใช้กรอบแนวคิด เข้าใจ-เข้าถึง-ผูกพัน ในการรักษาและครองใจลูกค้า ต้องเข้าใจความต้องการความคาดหวังของลูกค้า เช่น Heat rate และข้อมูลที่กระทบต่อค่าปรับตาม PPA นำข้อมูลดังกล่าวมาจัดลำดับความเร่งด่วนในการแก้ปัญหา และพัฒนาปรับปรุงประสิทธิภาพของโรงไฟฟ้า ส่งมอบการบริการผลิตพลังงานไฟฟ้าและมีการพัฒนาปรับปรุงการบริการที่มีคุณภาพตามความต้องการและความคาดหวังของลูกค้าครบถ้วนอย่างต่อเนื่อง รวมถึงมีกิจกรรมสม่ำเสมอที่เชื่อถือไว้วางใจได้ และมีความสะดวกในการปฏิสัมพันธ์กับลูกค้าได้ในทุกสถานการณ์ ลูกค้าได้รับการตอบสนองได้อย่างรวดเร็ว เป็นสิ่งที่ช่วยให้ลูกค้ามีมุมมองที่ดีต่อองค์กรก่อให้เกิดความพึงพอใจสูงสุดของลูกค้า





การวัด วิเคราะห์ และการจัดการความรู้

รฟน. กำหนดตัววัดผลการดำเนินงานที่สำคัญ เป็น 2 ระดับ คือ ระดับปฏิบัติการซึ่งเป็นตัวชี้วัดของกระบวนการ และระดับองค์กรเรียกว่า ตัวชี้วัดเชิงกลยุทธ์ ถ่ายทอดตัวชี้วัด ลงสู่ทุกหน่วยงานจนถึงระดับบุคคลโดยใช้ X-Matrix รฟน. มีกระบวนการติดตามตัวชี้วัด ตามแนวทาง Model Plant ตั้งแต่ปี 2557 และปี 2561 รฟน. ได้รับนโยบายให้เป็น Pilot Digital Plant จึงได้มีการปรับปรุงกระบวนการติดตามตัวชี้วัด โดยกำหนดให้มีการประชุม Top Team Meeting (TTM) ทุกวันเพื่อติดตามตัวชี้วัดของกระบวนการทั้งที่เป็น Leading และ Lagging พร้อมการรายงานข้อมูลด้านการเดินเครื่อง-การบำรุงรักษาที่สำคัญและด้านประสิทธิภาพโดยใช้ข้อมูลจากระบบ Online Monitoring เป็นข้อมูลนำเข้าไปในการวิเคราะห์เพื่อให้ที่ประชุม TTM พิจารณาวางแผนและสั่งการไปยังผู้รับผิดชอบทันทีทุกวัน การติดตามตัวชี้วัดเชิงกลยุทธ์ จะมีการติดตามเป็นประจำทุกเดือนในที่ประชุม Co-Work Meeting หากตัวชี้วัดใดมีแนวโน้มที่จะไม่บรรลุ ผู้รับผิดชอบตัวชี้วัด นั้นจะต้องกำหนดกิจกรรมเพื่อแก้ไขปัญหา เรียกว่า Initiative และนำไปติดตามเพิ่มเติมในที่ประชุม TTM และ Co-work Meeting เพื่อให้ การดำเนินงานไปในทิศทางเดียวกัน ซึ่งการปรับปรุงการทำงานนี้จะทำให้เกิดเป็นวิธีปฏิบัติ (WI) ใหม่สำหรับงานนั้น ๆ เป็นตามกระบวนการ จัดการความรู้ อันเป็นจุดเริ่มกระบวนการสำหรับการสร้างวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best practice) จนถึงโอกาสการสร้างนวัตกรรมต่อไป

41

บุคลากร

รพ.น. เตรียมบุคลากรให้พร้อมทั้งในด้านขีดความสามารถและอัตราค่าจ้าง โดยมุ่งเน้นการพัฒนาบุคลากร เพื่อรองรับการขยายกำลังการผลิต ทั้งนี้ได้มีการนำแผนกลยุทธ์ด้านบุคลากร สมรรถนะหลัก ความท้าทายและความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ รวมถึงความแตกต่างของ Generation ของบุคลากรในหน่วยงาน มาวิเคราะห์และประเมิน เพื่อบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลภายในองค์กร โดยเชื่อมโยงกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน ด้วยการกำหนด KPI ผ่าน X-Matrix ซึ่งตัวชี้วัดและเป้าหมายเหล่านั้นตอบสนองความต้องการในการเป็น Digital Power Plant และตอบโจทย์ต่อการเป็นองค์กรที่มีผลการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ เช่น การพัฒนาบุคลากรเพื่อให้สามารถพัฒนาระบบ Performance Monitoring ไปสู่การใช้ AI ในการบำรุงรักษาเชิงคาดการณ์ได้ในปี 2567

การปฏิบัติการ

รฟน. มีวิธีในการกำหนดกระบวนการหลักและสนับสนุนที่สำคัญอยู่ภายใต้ระบบงาน โดยพิจารณาจาก Core Competency ได้แก่ กระบวนการเดินเครื่อง กระบวนการบำรุงรักษาโรงไฟฟ้า และกระบวนการสร้างการยอมรับต่อสังคม การออกแบบกระบวนการมีแนวคิดมาจากการเสริมสร้างความมั่นคงของระบบไฟฟ้าในประเทศ จึงออกแบบกระบวนการทำงานเพื่อให้เป็นไปตามข้อกำหนดที่สำคัญตามสัญญา PPA มีการมุ่งเน้นการจัดการนวัตกรรม จากการพิจารณาถึงปัจจัยเสี่ยงที่มาจาก การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ อันจะส่งผลกระทบต่อ การบรรลุวิสัยทัศน์ของ รฟน. เช่น การเป็นโรงไฟฟ้าที่มีความมั่นคง และตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าผ่านกระบวนการจัดการนวัตกรรม

ผลลัพธ์

ผลลัพธ์ที่สำคัญของ รฟน. หลายเรื่องสะท้อนถึงความเป็นเลิศที่มุ่งเน้นลูกค้าอันเป็นค่านิยมและแนวคิดหลักของเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ เช่น ค่าอัตราการใช้ความร้อนในการผลิตไฟฟ้าสุทธิ ระดับความพึงพอใจด้านคุณภาพตามข้อตกลง PPA ระดับความผูกพันของลูกค้า เป็นต้น อีกทั้งผลลัพธ์ที่สำคัญหลายด้านเหนือกว่าคู่แข่งหรือคู่เทียบ เช่น พลังงานไฟฟ้าที่ผลิตได้สุทธิ ค่าใช้จ่ายด้านงานบำรุงรักษาต่อหน่วยผลิต เป็นต้น สะท้อนถึงการเป็นองค์กรที่รับคำสั่งผลิตไฟฟ้าส่งเข้าระบบเป็นอันดับต้นๆ ตอบสนองต่อความต้องการและความคาดหวังของลูกค้า ตอบสนองถึงความพร้อมเผชิญความท้าทายเชิงกลยุทธ์ และคงไว้ซึ่งความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ ส่งผลต่อการบรรลุวิสัยทัศน์ในการเป็นโรงไฟฟ้าที่มีความมั่นคง อีกทั้งผลลัพธ์ที่สำคัญหลายเรื่องยังสะท้อนถึงความรับผิดชอบต่อสังคมเช่น ร้อยละความพึงพอใจของชุมชน ร้อยละความเชื่อมั่นของชุมชน รวมถึงผลลัพธ์ด้านความปลอดภัยและสิ่งแวดล้อมต่อชุมชน ส่งผลต่อการบรรลุวิสัยทัศน์ในเรื่องสร้างคุณค่าร่วมกับชุมชน

42



โรงไฟฟ้าพระนครเหนือ

การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย

53 หมู่ 2 ถนนจรัญสนิทวงศ์ บางกรวย นนทบุรี 11130