

ปัจจัยที่มีผลต่อการบริหารงบประมาณของเหมืองแม่เมาะ  
การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย

Factors Affecting Capital Budget Management of Mae Moh Mine,  
Electricity Generating Authority of Thailand

ภูรีนุช ทองบาล\* และวรรณีย์ สายประเสริฐ\*\*

บทคัดย่อ

การค้นคว้าแบบอิสระนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาถึง ปัจจัยที่มีผลต่อการบริหารงบประมาณของเหมืองแม่เมาะ การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย ใน 7 ด้าน คือ กลยุทธ์ขององค์กร (Strategy) โครงสร้างองค์กร (Structure) ระบบในการดำเนินงาน (System) ความรู้ ความสามารถขององค์กร (Skill) สมาชิกในองค์กร (Staff) ลักษณะหรือแบบแผน หรือพฤติกรรมในการบริหารงานของผู้บริหารระดับสูง (Style) ค่านิยมร่วมกันของสมาชิกในองค์กร (Share Values) ได้ทำการศึกษาจากผู้ที่มีหน้าที่ในการจัดตั้งงบประมาณของการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทยเหมืองแม่เมาะ จำนวน 109 คน เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้เป็นแบบสอบถาม สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลประกอบด้วย สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) ได้แก่ ความถี่ (Frequency) ร้อยละ(Percentage) และตารางไขว้(Cross Tabulation)

ผลการศึกษาพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศชาย มีอายุระหว่าง 51-55 ปีเป็นผู้บริหารระดับ 9 ตำแหน่งหัวหน้าแผนก ซึ่งมีระยะเวลาการทำงานที่เหมืองแม่เมาะ 26-30 ปี จบการศึกษาสูงสุดในระดับปริญญาตรี ในด้านสาขาวิชาวิศวกรรมศาสตร์

ผลการศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการบริหารงบประมาณของเหมืองแม่เมาะ องค์กรประกอบทั้ง 7 ด้านมีผลต่อการบริหาร งบประมาณในระดับมาก สามารถเรียงลำดับค่าเฉลี่ยตามมากไปน้อยได้ดังนี้ ด้านลักษณะหรือแบบแผนหรือพฤติกรรมในการ บริหารงานของผู้บริหารงานระดับสูง (Style) ด้านค่านิยมร่วมกันของสมาชิกในองค์กร (Shared Value) ด้านกลยุทธ์ ขององค์กร (Strategy) ด้านระบบในการดำเนินงาน (System) ด้านสมาชิกองค์กร (Staff) ด้านความรู้ ความสามารถ ขององค์กร (Skill) และด้านโครงสร้างองค์กร (Structure) ตามลำดับ

ABSTRACT

The objective of this independent study is to study Factors Affecting Capital Budget Management of Mae Moh Mine, Electricity Generating Authority of Thailand in aspects: strategy, structure, system, skill, staff, style and shared value. The population of this study is all people

\* นักศึกษาหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

\*\* อาจารย์ ดร. อาจารย์ประจำภาควิชาการจัดการและการเป็นผู้ประกอบการ คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

assigned to manage capital budget of Mae Moh Mine, Electricity Generating Authority of Thailand. The questionnaires are provided the respondents as a tool for data collecting. Frequency, percentage, mean and Independent Sample t-test were statistical methods to analyze data.

The results shown, the most of the respondents of the questionnaires are gentle with 51–55 year-old who are head of section position at management level 9 and 26–23 working experience in bachelor degrees of engineering.

According to the study on Factors Affecting Capital Budget Management of Mae Moh Mine, Electricity Generating Authority of Thailand in the overall view, the respondents ranked all factors at high level of importance. They ranked people factor as the highest level of importance is style followed by shard value, strategy, system, staff, skill and structure factors respectively.

## บทนำ

เหมืองแม่เมาะ การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทยเป็นเหมืองถ่านหินลิกไนต์ที่ใหญ่ที่สุดในประเทศไทย ตั้งอยู่ในเขตพื้นที่อำเภอแม่เมาะ จังหวัดลำปาง เป็นหน่วยงานหนึ่งของการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย (กฟผ.) มีหน้าที่และความรับผิดชอบในการผลิตถ่านลิกไนต์ เพื่อเป็นเชื้อเพลิงให้กับโรงไฟฟ้าแม่เมาะ สำหรับผลิตกระแสไฟฟ้า โดยสายงานทางด้านผู้ช่วยผู้ว่าการเหมืองแม่เมาะ แบ่งเป็น 2 ฝ่าย คือ ฝ่ายการผลิตเหมืองแม่เมาะ มีหน้าที่เกี่ยวกับการเปิดหน้าดิน และผลิตถ่าน และฝ่ายวางแผนและบริหารเหมืองแม่เมาะ มีหน้าที่ สำรวจรายละเอียดทางธรณีวิทยา และวิศวกรรมธรณี วางแผนการทำเหมืองแม่เมาะ รวมทั้งประมวลผลงานการบริหารงบประมาณ (คณะทำงานทบทวนแผนแม่บทของเหมืองแม่เมาะ, 2559)

ขั้นตอนการบริหารงบประมาณ เริ่มจากการตั้งงบประมาณ (ล่วงหน้า 2 ปี) เมื่อหน่วยงานตั้งงบประมาณแล้วจะนำไปเสนอขอความเห็นชอบต่อผู้บริหารสายงาน คณะกรรมการเพื่อพิจารณากลับกรอง (คงป.) คณะกรรมการบริหาร กฟผ. (คป.กฟผ.) คณะกรรมการบริหารของคณะกรรมการ กฟผ. (บอร์ดบริหาร) ปลัดกระทรวงพลังงาน และสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (สศช.) และเสนอ คณะรัฐมนตรี (ครม.) เพื่ออนุมัติ เมืองงบประมาณได้รับการอนุมัติแล้ว แผนงบประมาณมีหน้าที่ในการบริหาร ติดตามการเบิกจ่าย และควบคุมงบประมาณ โดยต้องบริหารภายใต้กรอบวงเงินที่ได้รับอนุมัติ (แผนงบประมาณและบัญชีบริหาร กองบัญชีและการเงินเหมืองแม่เมาะ, 2558)

ปัญหาที่พบคือ หน่วยงานไม่สามารถดำเนินงานได้ทันตามแผน ทำให้การเบิกจ่ายงบประมาณล่าช้า ส่งผลต่อเกณฑ์การประเมินผลการดำเนินงาน (Performance Acceptance, PA) ที่ทำให้หน่วยงานไม่สามารถเบิกจ่ายได้ 100% ภายในปี และ กฟผ. ถูกปรับจากเงินลงทุนที่ต่ำกว่าแผน (Claw Back) ผลคือทำให้พนักงานได้รับผลตอบแทนลดลง

## แนวคิดและทฤษฎี

การศึกษานี้เป็นการศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการบริหารงบประมาณของเหมืองแม่เมาะ การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย จึงได้นำแนวคิด ทฤษฎี ที่เกี่ยวกับ การวิเคราะห์การดำเนินงานขององค์กร McKinsey'7S Framework แนวคิดนี้ได้รับการเผยแพร่ครั้งแรกในปี ค.ศ 1970 โดย Tom Peters และ Robert Waterman ซึ่งทำงานเป็นที่ปรึกษาให้กับบริษัทที่ปรึกษาด้านการจัดการชื่อ McKinsey โดยแนวคิดนี้เสนอว่าประสิทธิภาพขององค์กรขึ้นอยู่กับความสัมพันธ์ขององค์ประกอบต่างๆ 7 ประการ คือ กลยุทธ์ขององค์กร (Strategy) โครงสร้างองค์กร (Structure) ระบบในการดำเนินงาน (System) ความรู้ ความสามารถขององค์กร (Skill) สมาชิกในองค์กร (Staff) ลักษณะหรือแบบแผนหรือพฤติกรรมในการบริหารงานของผู้บริหารระดับสูง (Style) และค่านิยมร่วมกันของสมาชิกในองค์กร (Shared Values) จึงต้องมีการวิเคราะห์ว่าองค์ประกอบทั้ง 7 ประการขององค์กรมีลักษณะและสภาพอย่างไร (พัคตร์ผจง วัฒนสินธุ์ และพลุ เดชะรินทร์, 2542) มาเป็นกรอบในการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการศึกษา

## วิธีการศึกษา

### 1. ขอบเขตการศึกษา

1.1 ขอบเขตเนื้อหา เนื้อหาในการศึกษาครั้งนี้ประกอบด้วยการศึกษา ปัจจัยที่มีผลต่อการบริหารงบประมาณลงทุนของเหมืองแม่เมาะ การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย โดยใช้แนวคิดการวิเคราะห์การดำเนินงานขององค์กร McKinsey'7S Framework เพื่อนำไปใช้เป็นข้อเสนอแนะ หรือเป็นข้อมูลในการปรับปรุงการบริหารงบประมาณของเหมืองแม่เมาะ การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทยของทางสายงานที่เกี่ยวข้องต่อไป

1.2 ขอบเขตประชากร ประชากรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ คือ พนักงานการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย เหมืองแม่เมาะ ที่มีหน้าที่ในการจัดตั้งงบประมาณทั้งหมด โดยการศึกษาในครั้งนี้เป็นการศึกษาจาก ประชากร จำนวน 109 คน (แผนกพัฒนาระบบสารสนเทศ กองประมวลผลและวิเคราะห์ ฝ่ายวางแผนและบริหารเหมืองแม่เมาะ, 2558) ตั้งแต่ตำแหน่งผู้ช่วยผู้ว่าการเหมืองแม่เมาะ จนถึงตำแหน่งหัวหน้าแผนก

### 2. วิธีการศึกษา

2.1 การเก็บรวบรวมข้อมูล ข้อมูลที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ ใช้ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) โดยการใช้แบบสอบถาม จากพนักงานการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทยเหมืองแม่เมาะ ที่มีหน้าที่ในการจัดตั้งงบประมาณ จำนวน 109 คน สังกัดผู้ช่วยผู้ว่าการเหมืองแม่เมาะ (ซชม.) จำนวน 8 คน ฝ่ายการผลิตเหมืองแม่เมาะ (อผม.) จำนวน 63 และฝ่ายวางแผนและบริหารเหมืองแม่เมาะ (อบม.) จำนวน 38 คน

2.2 เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา เป็นแบบสอบถามที่ผู้ศึกษาได้พัฒนาขึ้นมา ลักษณะของแบบสอบถามเป็นชนิดตอบด้วยตนเอง (Self-administrative) ซึ่งครอบคลุมข้อมูลที่ต้องการศึกษา และมีความสอดคล้องกับเรื่องที่วิจัย แบ่งออกเป็น 3 ส่วนดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ส่วนที่ 2 ความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อการบริหารงบประมาณของเหมืองแม่เมาะ การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย โดยใช้ McKinsey' 7S Framework

ส่วนที่ 3 ความคิดเห็นเกี่ยวกับ ปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการบริหารงบประมาณของเหมืองแม่เมาะ การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย เป็นคำถามปลายเปิด

## ผลการศึกษา

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม จากการศึกษาพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามเป็นเพศชายจำนวน 93 คน เป็นเพศหญิงจำนวน 16 คน มีอายุระหว่าง 51-55 ปี ระดับตำแหน่ง 9 เป็นหัวหน้าแผนก ซึ่งมีระยะเวลาการทำงานที่เหมืองแม่เมาะ 26-30 ปี และจบการศึกษาสูงสุดในระดับปริญญาตรี ในสาขาวิศวกรรมศาสตร์

ส่วนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อการบริหารงบประมาณของเหมืองแม่เมาะ การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย พบว่า องค์ประกอบทั้ง 7 ด้าน ของ McKinsey'7S Framework มีผลต่อการบริหารงบประมาณของเหมืองแม่เมาะ การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทยในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ย 3.95 เมื่อพิจารณาในรายละเอียดพบว่า องค์ประกอบแต่ละด้านมีผลต่อการบริหารงบประมาณในระดับมากทุกด้าน เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ได้แก่ ด้านลักษณะหรือแบบแผนหรือพฤติกรรมในการบริหารงานของผู้บริหารงานระดับสูง (Style) ด้านค่านิยมร่วมกันของสมาชิกในองค์กร (Shared Value) ด้านกลยุทธ์ขององค์กร (Strategy) ด้านระบบในการดำเนินงาน (System) ด้านสมาชิกองค์กร (Staff) ด้านความรู้ ความสามารถขององค์กร (Skill) และด้านโครงสร้างองค์กร (Structure) ตามลำดับ

ส่วนที่ 3 เปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อการบริหารงบประมาณของเหมืองแม่เมาะ การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทยจำแนกตามประเภทตำแหน่ง พบว่าองค์ประกอบทุกด้านของพนักงานในระดับหัวหน้าแผนก และระดับสูงกว่าหัวหน้าแผนก ในภาพรวมมีผลต่อการบริหารงบประมาณอยู่ในระดับมาก

ส่วนที่ 4 ข้อมูลปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะเกี่ยวกับกระบวนการในการบริหารงบประมาณของเหมืองแม่เมาะ การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย พบว่าปัญหาและข้อเสนอแนะที่ผู้ตอบแบบสอบถามให้ความคิดเห็น และข้อเสนอแนะมากที่สุด คือ ด้านระบบในการดำเนินงาน (System) รองลงมาคือ ด้านสมาชิกองค์กร (Staff) ด้านค่านิยมร่วมกันของสมาชิกในองค์กร (Share Value) ด้านกลยุทธ์ขององค์กร (Strategy) ด้านความรู้ ความสามารถขององค์กร (Skill) ด้านลักษณะหรือแบบแผนหรือพฤติกรรมในการบริหารงานของผู้บริหารงานระดับสูง (Style) และด้านโครงสร้างองค์กร (Structure)

## การอภิปรายผลการศึกษา

การศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการบริหารงบประมาณของเหมืองแม่เมาะ การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย สามารถอภิปรายผลการศึกษาได้ดังนี้

**ด้านกลยุทธ์ขององค์กร (Strategy)** ผลการศึกษาพบว่า องค์กรประกอบด้วยด้านกลยุทธ์ขององค์กร มีผลต่อการบริหารงบประมาณในภาพรวมอยู่ในระดับมาก องค์กรประกอบด้วยด้านกลยุทธ์ขององค์กรที่มีผลต่อการบริหารงบประมาณ มากที่สุด 3 ลำดับแรก คือ แผนการทำเหมืองและทิศทางการดำเนินงานที่ชัดเจน รองลงมาคือการตั้งงบประมาณที่สอดคล้องกับแผนการทำเหมือง และมีการทบทวนงบประมาณล่วงหน้า 1 ปี ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ ฐาปณีย์ ปกแก้ว (2556) ที่ได้ทำการศึกษา กลยุทธ์การจัดการโดยตัวแบบ 7S McKinsey ที่มีผลต่อกระบวนการบริหารงานขององค์การบริหารส่วนตำบลบ้านดง อำเภอแม่เมาะ จังหวัดลำปาง ผลการศึกษาพบว่า ด้านกลยุทธ์โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากและเมื่อพิจารณาในปัจจัยย่อยพบว่า อยู่ในระดับมาก ได้แก่ มีการจัดทำแผนปฏิบัติการที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ มีการทบทวนแผนงานให้เหมาะสมกับสถานการณ์ในปัจจุบัน

**ด้านโครงสร้างองค์กร (Structure)** ผลการศึกษาพบว่า องค์กรประกอบด้วยด้านโครงสร้างองค์กร (Structure) มีผลต่อการบริหารงบประมาณในภาพรวมอยู่ในระดับมาก องค์กรประกอบด้วยด้านโครงสร้างองค์กรที่มีผลต่อการบริหารงบประมาณ มากที่สุด 3 ลำดับแรก คือ มีการให้อำนาจตัดสินใจในการกำหนดทิศทางแผนการทำเหมืองอย่างชัดเจน รองลงมาคือ มีการมอบอำนาจเพื่อทำการแทนการอนุมัติขอจัดสรรงบประมาณอย่างชัดเจน และมีการกำหนดผู้รับผิดชอบในการจัดตั้งงบประมาณตามโครงสร้างอย่างชัดเจน ซึ่งสอดคล้องกับบทความของ Ashu Singh (2013) ที่ได้ศึกษา บทบาทของกรอบแนวคิด 7S ของ McKinsey ในการบรรลุความเป็นเลิศขององค์กร ผลการศึกษาพบว่า การตัดสินใจที่ดี ทำทาบกับเป้าหมายขององค์กร ต้องมาจากการวางโครงสร้างขององค์กรที่เอื้อให้มีผู้อำนาจการตัดสินใจเพียงหนึ่งเดียวอย่างชัดเจนเพื่อป้องกันการครอบงำจากอิทธิพลต่างๆ รวมทั้งองค์กรไม่ควรมีหลายลำดับชั้นมากเกินไปเพื่อความคล่องตัว และลดความขัดแย้งระหว่างลำดับชั้น

**ด้านระบบในการดำเนินงาน (System)** ผลการศึกษาพบว่า องค์กรประกอบด้วยด้านระบบในการดำเนินงาน (System) มีผลต่อการบริหารงบประมาณในภาพรวมอยู่ในระดับมาก องค์กรประกอบด้วยด้านระบบในการดำเนินงาน (System) ที่มีผลต่อการบริหารงบประมาณของเหมืองแม่เมาะ มากที่สุด 3 ลำดับแรก คือ กระบวนการจัดซื้อจัดจ้างควรมีความคล่องตัว รองลงมาคือระเบียบการเขียนขอบเขตงาน (TOR :Term of Reference) ควรมีความเหมาะสมและสะดวกต่อผู้ใช้งาน และระเบียบการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย ฉบับที่ 143 ควรมีความสะดวก และเอื้อต่อผู้ใช้งาน ซึ่งสอดคล้องกับบทความของ Ashu Singh (2013) ที่ได้ศึกษา บทบาทของกรอบแนวคิด 7S ของ McKinsey ในการบรรลุความเป็นเลิศขององค์กร ผลการศึกษาพบว่าระบบการทำงานที่ดีควรลดความซับซ้อนและตัดสิ่งที่ไม่จำเป็นออกจากกระบวนการทำงาน อีกทั้งต้องปรับปรุงระบบให้ง่ายต่อการทำความเข้าใจเพิ่มการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีให้เหมาะสมเพื่อช่วยในการตัดสินใจให้เร็วขึ้น เมื่อระบบงานเกิดปัญหาควรมุ่งเน้นกระบวนการหาสาเหตุและแก้ไข ป้องกันปัญหา มากกว่าการหาผู้กระทำผิดโดยการสื่อสารแบบตรงไปตรงมา

**ด้านความรู้ ความสามารถขององค์กร (Skill)** ผลการศึกษาพบว่า องค์กรประกอบด้านความรู้ ความสามารถขององค์กร (Skill) มีผลต่อการบริหารงบประมาณในภาพรวมอยู่ในระดับมาก องค์กรประกอบย่อยด้านความรู้ ความสามารถขององค์กร (Skill) มีผลต่อการบริหารงบประมาณของเหมืองแม่เมาะ มากที่สุด 3 ลำดับแรก คือ มีความรู้และความชำนาญในการเขียนขอบเขตงาน(TOR: Term of Reference) รองลงมาคือ ความรู้ ประสบการณ์ ความชำนาญในวิชาชีพของแผนกงบประมาณ (หปม-บ.) และมีการพัฒนาความรู้และเพิ่มพูนประสบการณ์บริหารงบประมาณได้อย่างต่อเนื่อง ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ สุภาพณีย์ ปกแก้ว (2556) ที่ได้ทำการศึกษา กลยุทธ์การจัดการโดยตัวแบบ 7S Mckinsey ที่มีผลต่อกระบวนการบริหารงาน ขององค์การบริหารส่วนตำบลบ้านดง อำเภอแม่เมาะ จังหวัดลำปาง ผลการศึกษาพบว่า ด้านความรู้ ความสามารถขององค์กร โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากและเมื่อพิจารณาในปัจจุบันย่อยพบว่า อยู่ในระดับมาก ได้แก่ ผู้บริหารและบุคลากรได้รับการพัฒนาความรู้และเพิ่มพูนประสบการณ์ในการทำงาน เช่น การประชุม สัมมนา ศึกษาดูงาน

**ด้านสมาชิกองค์กร (Staff)** ผลการศึกษาพบว่า องค์กรประกอบด้านสมาชิกองค์กร (Staff) มีผลต่อการบริหารงบประมาณในภาพรวมอยู่ในระดับมาก องค์กรประกอบย่อยด้านสมาชิกองค์กร (Staff) มีผลต่อการบริหารงบประมาณของเหมืองแม่เมาะ มากที่สุด 3 ลำดับแรก คือ การถ่ายทอดงานบริหารงบประมาณเมื่อมีการปรับเปลี่ยนตำแหน่ง รองลงมาคือ การมีส่วนร่วมในการตั้งงบประมาณของผู้ได้บังคับบัญชา และการถ่ายทอดงานบริหารงบประมาณให้ผู้ได้บังคับบัญชา ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ สุภาพณีย์ ปกแก้ว (2556) ที่ได้ทำการศึกษา กลยุทธ์การจัดการโดยตัวแบบ 7S Mckinsey ที่มีผลต่อกระบวนการบริหารงาน ขององค์การบริหารส่วนตำบลบ้านดง อำเภอแม่เมาะ จังหวัดลำปาง ผลการศึกษาพบว่า ด้านสมาชิกองค์กร โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากและเมื่อพิจารณาในปัจจุบันย่อยพบว่า บุคลากรมีความรู้ความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของตนเองและมีการถ่ายทอดงานอย่างเป็นระบบ

**ด้านลักษณะหรือแบบแผนหรือพฤติกรรมในการบริหารงานของผู้บริหารงานระดับสูง (Style)** ผลการศึกษาพบว่า องค์กรประกอบด้านลักษณะหรือแบบแผนหรือพฤติกรรมในการบริหารงานของผู้บริหารงานระดับสูง (Style) มีผลต่อการบริหารงบประมาณของเหมืองแม่เมาะในภาพรวมอยู่ในระดับมาก องค์กรประกอบย่อยด้านลักษณะหรือแบบแผนหรือพฤติกรรมในการบริหารงานของผู้บริหารงานระดับสูง (Style) มีผลต่อการบริหารงบประมาณของเหมืองแม่เมาะ มากที่สุด 3 อันดับแรก คือการสร้างแรงผลักดันจากผู้บริหารระดับสูงเมื่อผลการดำเนินงานไม่เป็นไปตามแผน รองลงมาคือ การติดตามแผนการเบิกจ่ายงบประมาณของผู้บริหารระดับสูง (ระดับฝ่ายขึ้นไป) และการกระจายอำนาจและมอบอำนาจ ของผู้บริหารระดับสูง (ระดับฝ่ายขึ้นไป) ในการบริหารงบประมาณ ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ สุภาพณีย์ ปกแก้ว (2556) ที่ได้ทำการศึกษา กลยุทธ์การจัดการโดยตัวแบบ 7S Mckinsey ที่มีผลต่อกระบวนการบริหารงาน ขององค์การบริหารส่วนตำบลบ้านดง อำเภอแม่เมาะ จังหวัดลำปาง ผลการศึกษาพบว่า ด้านลักษณะหรือแบบแผนหรือพฤติกรรมในการบริหารงานของผู้บริหารงานระดับสูง โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากและเมื่อพิจารณาในปัจจุบันย่อยพบว่า อยู่ในระดับมาก คือ ผู้บริหารมีส่วนผลักดันให้งานสำเร็จ ผู้บริหารมุ่งเน้น ติดตาม ในกระบวนการหาสาเหตุ แก้ไข และป้องกัน เมื่อเกิดปัญหาขึ้น

**ด้านค่านิยมร่วมกันของสมาชิกในองค์กร (Share Value)** ผลการศึกษาพบว่า องค์ประกอบด้านค่านิยมร่วมกันของสมาชิกในองค์กร (Share Value) มีผลต่อการบริหารงบลงทุนของเหมืองแม่เมาะในภาพรวมอยู่ในระดับมาก องค์ประกอบย่อยด้านค่านิยมร่วมกันของสมาชิกในองค์กร (Share Value) มีผลต่อการบริหารงบลงทุนของเหมืองแม่เมาะมากที่สุด 3 ลำดับแรก คือการบริหารงบลงทุนโดยมุ่งผลสำเร็จของงานอย่างมีประสิทธิภาพ รองลงมาคือ การบริหารงบลงทุนอย่างถูกต้อง โปร่งใส และการบริหารงบลงทุนโดยนึกถึงผลประโยชน์ขององค์กรเป็นที่ตั้ง ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ สุภาพณีย์ ปกแก้ว (2556) ที่ได้ทำการศึกษา กลยุทธ์การจัดการโดยตัวแบบ 7S Mckinsey ที่มีผลต่อกระบวนการบริหารงาน ขององค์การบริหารส่วนตำบลบ้านดง อำเภอแม่เมาะ จังหวัดลำปาง ผลการศึกษาพบว่า ด้านค่านิยมร่วมกันของสมาชิกในองค์กร โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากและเมื่อพิจารณาในปัจจุบันย่อยพบว่า อยู่ในระดับมาก ได้แก่ การมีความมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายที่ได้กำหนดร่วมกัน การมีคุณธรรมและจริยธรรมในการทำงาน การมีความซื่อสัตย์สุจริตในการปฏิบัติงาน มีการอุทิศตนให้กับงานและองค์กร

### ข้อเสนอแนะ

**ด้านกลยุทธ์ขององค์กร (Strategy)** 1. รองผู้ว่าการเชื้อเพลิง(รพช.) ควรกำหนดยุทธศาสตร์อย่างชัดเจน เพื่อให้ผู้บริหารสามารถทำความเข้าใจได้อย่างถูกต้อง โดยคำนึงถึงโครงสร้างขององค์กร ลักษณะหรือแบบแผนหรือพฤติกรรมในการบริหารงานของผู้บริหารงานระดับสูง และระบบงานที่เรามีอยู่ ว่าสามารถรองรับกลยุทธ์นั้นได้หรือไม่ จึงจะสามารถกำหนดทิศทางของแผนงานหลักที่สะท้อนถึงสิ่งที่องค์กรต้องการได้ และ 2. ผู้บริหารตำแหน่งหัวหน้าแผนก จะต้องเตรียมข้อมูลที่จำเป็นต่อการใช้งบลงทุนให้พร้อม เช่น แบบก่อสร้าง ร่าง TOR การกำหนดราคากลาง เพื่อใช้ในกระบวนการทบทวนงบลงทุนล่วงหน้า 1 ปี

**ด้านโครงสร้างองค์กร (Structure)** กฟผ. ควรวางโครงสร้างขององค์กรให้มีความคล่องตัว เพื่อให้ผู้มีอำนาจในการตัดสินใจสามารถกำหนดเป้าหมายและทิศทางของแผนการทำเหมืองได้อย่างถูกต้องและเบ็ดเสร็จ (ปราศจากการครอบงำการตัดสินใจด้วยปัจจัยภายนอกที่ไม่ถูกต้อง)

**ด้านระบบในการดำเนินงาน (System)** 1. หน่วยงานด้านพัสดุและจัดหาควรมีการปรับปรุงกระบวนการจัดซื้อจัดจ้างให้มีความคล่องตัวและสอดคล้องกับลักษณะงานที่มีความแตกต่างกันในแต่ละลักษณะงาน 2. ผู้บริหารตำแหน่งหัวหน้าแผนกควรมีการแบ่งหน้าที่การเขียน TOR ตามพื้นฐานความรู้ของผู้ที่เกี่ยวข้อง เช่น ข้อกำหนดในการส่งมอบสินค้า (Commercial Term) ควรมอบหมายหน้าที่ให้กับหน่วยงานที่มีหน้าที่ในการจัดซื้อจัดจ้างเป็นผู้จัดทำ และข้อกำหนดทางเทคนิคหรือเงื่อนไขเฉพาะงาน (Technical Term) ควรมอบหมายหน้าที่ให้กับเจ้าของงานเป็นผู้จัดทำ โดยมีรูปแบบของ TOR ที่ชัดเจนและง่ายต่อการทำความเข้าใจตรงกันทุกหน่วยงาน 3. ควรมีการปรับปรุงระเบียบการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย ฉบับที่ 143 ให้สอดคล้องกับยุคสมัยที่เปลี่ยนแปลงไป 4. หน่วยงานทางด้านจัดหาควรจัดตั้งกลุ่มงานที่มีความรู้ทางด้านเทคนิค (Procurement Engineering) เพื่อช่วยวิเคราะห์ข้อมูลของคุณภาพซื้องานจ้าง

**ด้านความรู้ ความสามารถขององค์กร (Skill)** 1. หน่วยงานด้านพัฒนาบุคลากรควรจัดทำหลักสูตรมาตรฐาน การเขียน TOR เพื่อให้ผู้ที่เกี่ยวข้องจัดทำ TOR ได้ตรงตามระเบียบหรือข้อกำหนด 2. ฝึกอบรมให้พนักงานในแผนก หปม-บ. ให้มีความรู้ความเข้าใจในภารกิจหลักของแต่ละหน่วยงานซึ่งมีความหลากหลายแตกต่างกันออกไป เพื่อให้สามารถเชื่อมโยงภารกิจหลักของหน่วยงานกับงานบริหารงบประมาณได้ เช่นเชิญบุคลากรในหน่วยงานต่างๆ มาบรรยายให้ความรู้ถึงภารกิจหลักในงานที่ทำ หรือ จัดการประชุมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างงานของหน่วยงานกับงาน บริหารงบประมาณ

**ด้านสมาชิกองค์กร (Staff)** 1. ผู้บริหารตำแหน่งหัวหน้ากองควรมีการเสนอให้กำหนดหลักสูตรอบรม การบริหารงบประมาณให้กับพนักงานระดับปฏิบัติการ 6-8 (ระดับที่เตรียมเป็นหัวหน้าแผนกในอนาคต) เช่น ให้พนักงาน ระดับปฏิบัติการมีส่วนร่วมในการตั้งงบประมาณตั้งแต่ขั้นตอนแรกของการตั้งงบ 2. ผู้ที่ดำรงตำแหน่งเดิมก่อนโยกย้ายหรือ สลับเปลี่ยนตำแหน่งควรมีการจัดทำแบบฟอร์มหรือ Checklist สำหรับติดตามและถ่ายทอดรายการงบประมาณให้แก่ผู้ที่จะมา รับตำแหน่งต่อจากตนเอง

**ด้านลักษณะหรือแบบแผนหรือพฤติกรรมในการบริหารงานของผู้บริหารงานระดับสูง (Style)** ผู้บริหาร ตำแหน่งผู้อำนวยการฝ่ายขึ้นไปควรมีสร้างแรงกระตุ้นในการหาคำตอบเพื่ออธิบาย ปัญหา สาเหตุ และวิธีการจัดการกับ สาเหตุเหล่านั้น โดยกำหนดผู้รับผิดชอบและเวลาที่แล้วเสร็จอย่างครบถ้วน **ด้านค่านิยมร่วมกันของสมาชิกในองค์กร (Shared Value)** ผู้บริหารตำแหน่งหัวหน้าแผนกที่ต้องการตั้งงบประมาณควรมีการศึกษาความคุ้มค่าจากการลงทุนอย่าง จริงจัง และทวนสอบได้โดยผู้เชี่ยวชาญ

## บรรณานุกรม

- คณะทำงานทบทวนแผนแม่บทของเชียงใหม่. (2559). *ทบทวนแผนแม่บทของเชียงใหม่*. กรุงเทพฯ: กองผลิตสื่อ ประชาสัมพันธ์ ฝ่ายสื่อสารองค์กร กพพ.
- ฐาปณีย์ ปกแก้ว. (2556). *กลยุทธ์การจัดการโดยตัวแบบ 7S McKinsey ที่มีผลต่อกระบวนการบริหารงาน ขององค์การ บริหารส่วนตำบลบ้านดง อำเภอแม่เกาะ จังหวัดลำปาง*. (การค้นคว้าแบบอิสระบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยเนชั่น).
- แผนกงบประมาณและบัญชีบริหาร กองบัญชีและการเงินเชียงใหม่. (2558). *คู่มือการบริหารงบประมาณ*. กรุงเทพฯ: กองผลิตสื่อประชาสัมพันธ์ ฝ่ายสื่อสารองค์กร กพพ.
- แผนกพัฒนาระบบสารสนเทศ กองประมวลผลและวิเคราะห์ ฝ่ายวางแผนและบริหารเชียงใหม่. (2558). *ระบบ สารสนเทศบุคคล ผู้ช่วยผู้ว่าการเชียงใหม่*. สืบค้นจาก [http://10.222.1.154/hr\\_mmm/HR.asp](http://10.222.1.154/hr_mmm/HR.asp)
- พัทตร์พจน วัฒนสินธุ์ และพสุ เดชะรินทร์. (2542). *การจัดการเชิงกลยุทธ์และนโยบายธุรกิจ*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- Ashu Singh. (2013). A Study of Role of McKinsey's 7S Framework in Achieving Organizational Excellence. *Organization Development Journal Fall*, pp.39-46.