

### Best Practices : สายงานระบบท่อส่งก๊าซธรรมชาติ ปตท.

## การถ่ายทอดกลยุทธ์สู่ความสำเร็จ (1)

สายงานระบบท่อส่งก๊าซธรรมชาติ บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) หรือ Gas Transmission Pipeline (GTM) เป็นองค์กรที่ได้รับรางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award : TQA) ในปี พ.ศ. 2553 จากการศึกษาวิเคราะห์ของนักวิจัยจากสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ พบว่า การถ่ายทอดกลยุทธ์เป็นแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศส่วนหนึ่งที่นำ GTM ไปสู่การได้รับรางวัลคุณภาพแห่งชาติ QA NEWS ฉบับนี้จึงนำผลการศึกษาแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศด้านการถ่ายทอดกลยุทธ์ของ GTM มานำเสนอ

ภารกิจหลักของสายงานระบบท่อส่งก๊าซธรรมชาติ คือ งานปฏิบัติการในการให้บริการขนส่งก๊าซธรรมชาติจากแหล่งก๊าซไปยังลูกค้า โดยมีหน่วยงานหลักๆ คือ งานควบคุมบริหารท่อส่งก๊าซ งานปฏิบัติการระบบท่อส่งก๊าซ และงานวิศวกรรมบำรุงรักษา GTM เป็นส่วนหนึ่งของหน่วยธุรกิจก๊าซธรรมชาติที่ถ่ายทอดกลยุทธ์ลงมาจากบริษัทแม่ บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) เพื่อตอบสนองวิสัยทัศน์ที่กำหนดว่า “เป็นบริษัทพลังงานไทยข้ามชาติชั้นนำ” โดยหน่วยธุรกิจก๊าซฯ ได้ถ่ายทอดลงมาเป็นวิสัยทัศน์คือ “เป็นผู้นำทางธุรกิจก๊าซธรรมชาติของภูมิภาคเอเชีย” ซึ่ง GTM ก็ได้รับถ่ายทอดมากำหนดวิสัยทัศน์ของ GTM ว่า “เป็นผู้นำที่มีการปฏิบัติที่เป็นเลิศ” โดยตอบสนองภารกิจหลักอย่างชัดเจน บทบาทของ GTM ไม่ได้หยุดเพียงแค่งานปฏิบัติการที่เป็นงานประจำ แต่ยังเสริมด้วยงานกลยุทธ์ เพื่อให้ก้าวทันการเปลี่ยนแปลงตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง การถ่ายทอดกลยุทธ์ภายในองค์กรเพื่อให้พนักงานทุกคนเข้าใจและปฏิบัติในทิศทางเดียวกันจึงเป็นปัจจัยสำคัญที่จะทำให้องค์กรบรรลุวิสัยทัศน์ และสามารถเติบโตอย่างยั่งยืน

จากการศึกษาวิจัย พบว่า วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศของ GTM ในด้านกลยุทธ์ก็คือ การถ่ายทอดกลยุทธ์สู่ความสำเร็จ ซึ่งทำให้อุตสาหกรรมทุกระดับทั่วทั้งองค์กรมีความเข้าใจในทิศทางและเป้าหมาย สามารถนำไปปฏิบัติในการทำงานประจำวัน จนทำให้การขับเคลื่อนกลยุทธ์เกิดผลสำเร็จ โดยมีกระบวนการ ดังนี้

- 1) การจัดทำแผนปฏิบัติการให้ตอบสนองกลยุทธ์ในภาพรวม
- 2) การถ่ายทอดกลยุทธ์ผ่านระบบงาน TPM และ Hoshin Kanri
- 3) การสื่อสารสร้างการยอมรับในการผลักดันกลยุทธ์ร่วมกัน และ
- 4) การทบทวนผลเพื่อนำไปสู่การปรับปรุงการดำเนินงาน

1. การจัดทำแผนปฏิบัติการให้ตอบสนองกลยุทธ์ในภาพรวม

กระบวนการวางแผนภายใน GTM เริ่มด้วย GTMSoln (GTM Solution) ซึ่งเป็นคณะกรรมการที่มีหน้าที่พิจารณาด้านกลยุทธ์

และติดตามผลการดำเนินการที่สำคัญ ประกอบด้วยผู้บริหารระดับสูงภายใต้การนำของผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการใหญ่สายงานระบบท่อส่งก๊าซธรรมชาติ(พทก.)จัดการสัมมนาเพื่อจัดทำกลยุทธ์หรือ STS-GTM ร่วมกับระดับผู้จัดการแผนกขึ้นไป นำวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม และวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Objective : SO) จากคณะกรรมการบริหารธุรกิจก๊าซธรรมชาติ (ธกท.) ผสมกับปัจจัยเฉพาะขององค์กร ได้แก่ ความสามารถพิเศษขององค์กร ผลการดำเนินงานที่ผ่านมา ข้อมูลลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ปัจจัยเสี่ยงทางธุรกิจ และข้อมูล Benchmarking มาทบทวนวิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยมของ GTM แล้วจัดทำแผนระยะสั้น-ยาว กำหนดเป้าหมาย และแผนที่กลยุทธ์ตาม Balanced Scorecard

แผนกลยุทธ์และงบประมาณ/งบประมาณจะถูกส่งกลับขึ้นไปยัง ธกท. เพื่อสอบถามความสอดคล้อง อนุมัติ และถ่ายทอดเป็นตัวชี้วัดของ พทก. เพื่อจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี กำหนดตัวชี้วัด (Key Performance Indicator : KPI) และตัวชี้วัดระดับปฏิบัติการ (Key Activity Indicator : KAI) ถ่ายทอดลงไปจนถึงระดับฝ่าย ส่วน และพนักงานด้วย Catch Ball ในช่วงปลายปี

การถ่ายทอดกลยุทธ์แบบส่งลูก (Catch Ball) ของ GTM เป็นแนวคิดที่เหมือนการเล่นขว้างลูกบอลรับ-ส่งกัน สิ่งที่ผู้บริหารระดับสูงส่งลงไปเปรียบได้กับลูกบอล หากผู้รับทำความเข้าใจนำวางแผนพัฒนาต่อ แล้วสื่อสารกลับขึ้นมา ก็มั่นใจได้ว่ากลยุทธ์ที่ถ่ายทอดลงไปไม่เกิดความคลาดเคลื่อนหรือหลงหายไปและหากผู้รับได้ถ่ายทอดต่อไปยังพนักงานระดับปฏิบัติการด้วย Catch Ball อีกกลยุทธ์ย่อมลงสู่การปฏิบัติ การดำเนินการให้บรรลุผลใช้กิจกรรม 2 ลักษณะ คือ กิจกรรมการบริหารข้ามสายงาน (CFT : Cross Functional Team) และกิจกรรมปรับปรุงคุณภาพที่หน้างาน (SG : Small Group) ที่ช่วยประสานระหว่างสายงาน

ให้สามารถทำงานร่วมกันอย่างแข็งแกร่ง และเปิดโอกาสให้ Catch Ball เกิดขึ้นได้อย่างอัตโนมัติ และสิ้นไหล

## 2. การถ่ายทอดกลยุทธ์ผ่านระบบงาน TPM และ Hoshin Kanri

GTM เรียนรู้ผ่านวงจรการปรับปรุงองค์กรครั้งแล้วครั้งเล่า นับตั้งแต่ได้รับรายงานป้อนกลับ (Feedback Report) จากการประเมินครั้งแรกในการสมัครเข้าโครงการรางวัลคุณภาพแห่งชาติ เมื่อปี พ.ศ.2549 ทำให้เกิดความเข้าใจอย่างลึกซึ้งถึงความสอดคล้องของวิธีการหรือระบบบริหาร TPM ที่มีอยู่เดิมกับกรอบแนวคิดภาพใหญ่ของ TQA เกิดเป็น GTM Management System ที่คณะผู้บริหารระดับสูงกำหนดตัวชี้วัด และแผนงาน (GTM Action Plan) สำคัญ ระดับกลยุทธ์ที่สะท้อนทิศทางองค์กร ความสามารถในการทำกำไร การมุ่งเน้นลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย แล้วสื่อสารถ่ายทอดลงไปสู่การปฏิบัติของทุกส่วนในองค์กรผ่าน TPM อย่างเป็นระบบ ในรูปของแผนงาน (Action Plan) และตัวชี้วัดระดับปฏิบัติการ (KAI) เพื่อปรับปรุงสมรรถนะของกระบวนการตอบสนองความต้องการของลูกค้า และส่งเสริมการเรียนรู้ของพนักงานสำหรับการวิเคราะห์และทบทวนผลการดำเนินงานทำใน 2 ระดับ คือ ระดับกลยุทธ์ รวมผลการประเมิน TQA Report และระดับปฏิบัติการด้วย TPM Audit โดยพนักงานและผู้บริหาร รวมถึง TPM Assessor ชาวญี่ปุ่นทุก 2 ปี

TQA ช่วยจัดวางระบบบริหารงานต่างๆ ที่ดำเนินการอยู่แล้ว ให้เกิดเป็นกลไกขับเคลื่อนกลยุทธ์ที่ประสานกันอย่างเหมาะสมเจาะด้วยนโยบายหลักในการพัฒนาระบบงาน 3 ด้าน ได้แก่ TQA ในระบบบริหารจัดการ TPM ในการบำรุงรักษา และระบบการบริหารจัดการความเสี่ยง RM (Risk Management) เป็นฟันเฟืองขับเคลื่อนระหว่างกัน

TPM เริ่มจาก ผทก. จัดตั้งคณะทำงาน และตั้ง 8 เสาหลัก (Pillar) ขึ้น เป็นการจัดโครงสร้างของกลุ่มคณะทำงานเป็นทีมข้ามสายงาน มีส่วนคุณภาพ ความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสิ่งแวดล้อมเป็นหน่วยสนับสนุนเพื่อมอบหมายให้ผู้บริหารระดับรองลงมาช่วยกันรับผิดชอบวางแผนงาน ควบคุมการดำเนินงาน และแก้ไขปัญหา TPM Organization ประกอบด้วย Pillar และ Sub-pillar สนับสนุนการขับเคลื่อนกลยุทธ์ให้บรรลุพันธกิจ ทุกเสาหลักต้องวางแผน และแนวทางการปฏิบัติงานลงถึงทุกพื้นที่ย่อยหรือกลุ่มย่อยเรียกว่า Small Group (SG) ที่เป็นกลไกขับเคลื่อนลงสู่ผู้ปฏิบัติที่อยู่หน้างาน

GTMSoln ได้ถ่ายทอดเป้าหมายและจัดทำแผนปฏิบัติการผ่านคณะ TPM 8 Pillar คู่ขนานไปกับการใช้ Balanced Scorecard ในระบบ COACH โดยใช้การบริหารมุ่งเข็ม หรือ Hoshin Kanri กำหนดทิศทางและเป้าหมาย จากทีมบริหารกระจายไปสู่หน่วยงานต่างๆ รวมทั้งคณะทำงานข้ามสายงานให้บรรลุภายในระยะเวลาที่กำหนด

Kanri คือ การปฏิบัติอย่างมีวินัยตามวงจรของ Deming หรือ PDCA จากเป้าหมายที่ได้รับ กำหนดเป็นแผนที่จะปฏิบัติให้แน่ชัดล่วงหน้า แล้วดำเนินการตามนั้น รวมทั้งมีการตรวจสอบความคืบหน้าและปรับปรุง Hoshin Kanri ใช้ PDCA ในลักษณะ C-A-P-D กล่าวคือ เริ่มที่ C ก่อน ด้วยเห็นว่าการตรวจสอบสถานะ (C: Check) ปัจจุบันขององค์กรหรือหน่วยงานควรเป็นจุดเริ่มต้นในกระบวนการรับนโยบายหรือกลยุทธ์ เพราะหากไม่รู้จักตนเองอย่างชัดเจนด้วยข้อมูลจริงแล้วการวางแผนปฏิบัติการที่เหมาะสมกับตัวเองและสอดคล้องกับเป้าหมายย่อมไม่เกิดขึ้นและขาดความเป็นไปได้ในการบรรลุผลสำเร็จ จากนั้นจึงเดินเข้าสู่ A (Action) - P (Plan) - D (Do) ต่อไป เป็นระบบบริหารกลยุทธ์ที่คำนึงถึงทิศทาง เป้าหมาย และวิธีการอย่างสมเหตุสมผล

เมื่อนำ Hoshin Kanri มาใช้ จึงมีผลกับงานหรือกระบวนการเพื่อการพัฒนาองค์กรเป็นหลัก และจะมีผลกับกิจกรรมงานประจำอยู่บ้างกรณีที่แปลกลยุทธ์ลงไปแล้วมีผลกระทบ ในการนี้ GTM ประยุกต์ใช้ทีมข้ามสายงานตั้งแต่ระดับธุรกิจไล่เรียงมาจนถึง SG ในระดับพนักงาน เพื่อให้เกิดการมีส่วนร่วม และเห็นพ้องต้องกันของบุคลากรทุกระดับ กระบวนการถ่ายทอดกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ ทีมข้ามสายงานในระดับสูงจะเป็นผู้รับผิดชอบต่อการกำหนดอะไร (What) และอย่างไร (How) ออกมาในรูปของ VMV กลยุทธ์หลัก และ KPI ขององค์กร ส่วนทีมข้ามสายงานระดับถัดลงมาคือ ฝ่าย/ ส่วน/ หน่วย/ แผนก จะทำการเจรจาเพื่อให้ KPI และเป้าหมายนั้นสามารถสะท้อนถึงความสำเร็จตาม VMV และวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ขององค์กร รวมไปถึงต้องรับผิดชอบในการทำให้เกิดการบรรลุถึงจุดมุ่งหมายเหล่านั้น โดยออกมาในรูปแผนกลยุทธ์ และการบริหารทรัพยากร

จากนั้นจึงจะดำเนินการเจรจากับทีมปฏิบัติการในการกำหนดมาตรการ แผนปฏิบัติการที่จะสามารถแสดงผลตามตัวชี้วัดความสำเร็จของกลยุทธ์ที่ได้กำหนดขึ้น ซึ่งทีมปฏิบัติการได้รับมอบอำนาจในการบริหารกิจกรรม และกำหนดการของตนเองได้ ผู้บริหาร GTM ย้ำอยู่เสมอว่า การปรับปรุงคุณภาพของผลิตภัณฑ์และบริการจะบังเกิดผลได้ก็ต่อเมื่อมีการดำเนินกิจกรรมปรับปรุงคุณภาพที่หน้างาน โดยพนักงานที่เป็นผู้สัมผัสโดยตรง เพราะมองเห็นปัญหาและข้อเท็จจริง

(ต่อฉบับหน้า)

“ถ้าไม่มีการทำอย่างต่อเนื่องจากผู้บริหารคนแรก ก็ไม่มีวันไปถึงเป้าหมายได้”

คุณชาตรี บุณณานนท์  
ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการใหญ่