



รายงานการดำเนินงานตามภารกิจหลักของ กปภ. ในปี 2546

The Achievement of PWA's Major Activities in 2003

ภารกิจของเรา

กปภ. ให้บริการน้ำประปาตามนโยบายรัฐบาล โดยอยู่เคียงคู่สังคมไทยมาตั้งแต่ปี 2522 มีเป้าประสงค์เพื่อประโยชน์ของรัฐและสุขอนามัยของปวงชนในส่วนภูมิภาค 73 จังหวัดทั่วประเทศ ยกเว้น กรุงเทพมหานคร นนทบุรี และสมุทรปราการ

ปรัชญาการดำเนินงาน

ดำเนินกิจการสาธารณูปโภคด้านน้ำประปาซึ่งเป็นปัจจัยพื้นฐานของทุกชีวิต โดยมีหลักการพื้นฐานในการเจริญเติบโตขององค์กรแบบธุรกิจเพื่อสังคม

บทบาทที่มีต่อสังคม

รัฐวิสาหกิจในกระทรวงมหาดไทยที่มีบทบาทเป็นมืออาชีพด้านการผลิตน้ำประปาคุณภาพมาตรฐานองค์การอนามัยโลก ด้านการวางท่อส่งจ่ายน้ำประปาบริการประชาชนในอัตราค่าน้ำต่ำกว่าต้นทุน และด้านการบำรุงรักษาระบบผลิตกับระบบจำหน่ายให้สามารถจ่ายน้ำให้บริการได้ตลอด 24 ชั่วโมง

ผลการดำเนินงานในปี 2546

1. การปรับโครงสร้างองค์กรและการประเมินผลองค์กรแบบใหม่เพื่อการควบคุมค่าใช้จ่าย

กปภ.ได้ปรับโครงสร้างกปภ.ให้เข้มแข็งและเอื้อต่อการทำงานที่เน้นประสิทธิภาพตั้งแต่ 1 ตุลาคม 2545 โดยมีการยุบรวมบางหน่วยงานเพื่อลดค่าใช้จ่ายที่ไม่จำเป็น ขณะเดียวกันก็ได้เพิ่มหน่วยงานใหม่ เพื่อให้เอื้อต่อการบริหารจัดการเชิงธุรกิจเพื่อสังคมจากการวิจัยเชิงสำรวจทุกไตรมาสเพื่อประเมินผลการดำเนินงานตามโครงสร้างใหม่ พบว่า ในภาพรวมพนักงานได้ปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมการทำงานซึ่งยึด “ลูกค้า” เป็นศูนย์กลาง ส่งผลให้ภาพลักษณ์ของสำนักงานประปาดีขึ้นมาก

นอกจากนี้โครงสร้างการบริหารงานที่ปรับรูปแบบใหม่แบบธุรกิจ โดยมีการกระจายอำนาจบริหาร ด้านงาน ด้านเงิน และด้านบุคลากรออกเป็น 6 เครื่องข่าย คือ ส่วนกลาง และสำนักงานปฏิบัติการ 5 ภาค นั้น ยังได้ส่งผลให้ระบบการทำงานมีความคล่องตัวและกระชับฉับไวขึ้น มีการตัดสินใจแก้ปัญหาให้ลูกค้าแบบเบ็ดเสร็จครบวงจร มีการใช้เทคโนโลยีใหม่ ๆ เพิ่มขึ้น ซึ่งทำให้ระบบรายงานข้อมูลมีความรวดเร็วขึ้นมาก โดยปัจจุบัน กปภ.สามารถปิดบิลได้ภายใน 40 วัน กับสอบทานบิลอีก 5 วัน เท่านั้น (จากเดิมที่ต้องใช้เวลานานถึง 3 - 6 เดือน) ซึ่งปัจจัยบวกหลายด้านนี้เองได้ส่งผลให้รายจ่ายรวมของ กปภ. ลดต่ำลง ทั้ง ๆ ที่ กปภ.มีภารกิจและปริมาณงานมากขึ้น โดยเฉพาะงานลูกค้าสัมพันธ์ และงานการตลาดเพื่อส่งเสริมการเพิ่มลูกค้า รวมถึงรายการหักค่าเสื่อมที่มีจำนวนสูงขึ้น

ในมิติของการประเมินผลงานองค์กร กปภ.ได้นำเทคนิค Balanced Scorecard ซึ่งมีความเหมาะสมกับการประเมินผลทางธุรกิจ 4 มุมมองมาใช้ประเมินพร้อมกันทั่วทั้งองค์กรตั้งแต่ 1 ตุลาคม 2545 ทั้งนี้ เพื่อให้สอดคล้องกับโครงสร้างใหม่ด้วย

2. การเพิ่มรายได้และกลยุทธ์การตลาด

สำนักงานประปาได้นำความคิดใหม่ ๆ มาวางกลยุทธ์ในการทำงานอย่างผสมกลมกลืน ส่งผลให้มีรายได้ที่มั่นคงขึ้น เช่น กลยุทธ์เข้าถึงชุมชน เพื่อชักจูงให้มาเป็นลูกค้า กลยุทธ์เร่งรัดการจำหน่ายน้ำในพื้นที่ที่ยังสามารถผลิตน้ำประปาเพิ่มได้และกลยุทธ์เพิ่มช่องทางใหม่ให้ลูกค้าเข้าถึงสำนักงานประปา เช่น กลยุทธ์ลดแลกแจกแถม กลยุทธ์สายตรงเข้ามือถือผู้จัดการประปา กลยุทธ์ Call Center 24 ชั่วโมง กลยุทธ์ประปาเคลื่อนที่รับติดตั้งประปา เป็นต้น ผลการดำเนินงานดังกล่าวได้สร้างมูลค่าเพิ่มที่เป็นตัวเลขคือการเพิ่มลูกค้าและปริมาณน้ำจำหน่ายได้เกินเป้าหมายกับมูลค่าเพิ่มที่ไม่สามารถวัดเป็นตัวเลข แต่ได้ส่งผลลัพธ์ให้ภาพลักษณ์การประปาเพื่อปวงชนของสำนักงานประปาเด่นชัดขึ้น

3. การบริหารการเงิน การคลัง และฐานะการเงิน

วิกฤต กปภ. จากการจำหน่ายน้ำต่ำกว่าต้นทุนนั้น กปภ.ได้ปรับเปลี่ยนให้เป็นโอกาสในหลายด้านควบคู่กัน โอกาสหนึ่งให้เห็นผลอย่างชัดเจนแล้ว คือการที่ กปภ.ได้





บริหารจัดการโดยการเปลี่ยนแหล่งเงินกู้ต่างประเทศมาเป็น พันธบัตรรัฐบาลเงินบาทไทยที่มีอัตราดอกเบี้ยต่ำกว่า และไม่ผูกติดกับเงินตราต่างประเทศ ซึ่งถึงแม้ว่ากระทรวง การคลังจะไม่ค้ำประกันให้ กปภ. แต่ก็ทำให้ กปภ. มีดอกเบี้ย จ่ายลดลง และมีความเสี่ยงจากอัตราแลกเปลี่ยนเป็นศูนย์ ส่งผลให้ฐานะการเงินของ กปภ. ในปี 2546 สามารถพลิก ฟืนสถานการณ์ได้อีกครั้ง คือมีกำไรทางการเงินเมื่อบูรณา- การเข้ากับปัจจัยบวกอื่น ๆ รวม 380 ล้านบาท ซึ่งฐานะ การเงินที่ดีขึ้นติดต่อกัน 4 ปีนั้น ได้ส่งผลกระทบเชิงบวก ให้การประเมินผลการดำเนินงานของ กปภ. ในปี 2546 ดีขึ้นมาก ในขณะที่พนักงานก็มีขวัญกำลังใจมั่นคงขึ้น

4. การพัฒนาพนักงานและเพิ่มพูนความ สามารถ

กปภ. ตระหนักดีเสมอว่า พนักงานที่มีอยู่ใน ขณะนี้รวม 5,990 คน เป็นทีมงานสร้างสรรค์ที่ได้ร่วมกัน ฝ่าวิกฤตพลิกฟื้นสถานการณ์มาด้วยกัน จึงถือว่าพนักงาน กปภ. คือทรัพยากรที่สำคัญที่สุดและมีคุณค่ามากที่สุด โดย กปภ. ได้ให้ความสำคัญกับการพัฒนาพนักงานอย่างสม่ำเสมอ ซึ่งนอกจากการพัฒนาด้านเทคนิค ทักษะ และความรู้แล้ว

กปภ. ยังได้จัดทำคู่มือปฏิบัติงานของพนักงานและคู่มือ นักประชาสัมพันธ์ของพนักงาน แจกจ่ายให้แก่พนักงานทั่ว ทั้งองค์กรควบคู่ไปกับการพยายามเสริมสร้างความปลอดภัย ในการทำงานที่เน้นประสิทธิภาพ และผลักดันให้ผลงาน มีความเชื่อถือได้ เช่น การจัดทำคำมั่นสัญญากับลูกค้า การ ปรับกลยุทธ์เพื่อสร้างวัฒนธรรมในการดูแลลูกค้า และการส่งเสริมบรรยากาศการสร้างทีมงานที่มีเอกภาพเป็นเครือข่าย โดยในปี 2546 มีพนักงาน 63% ได้รับการฝึกอบรมและ พัฒนาในหลักสูตรต่าง ๆ รวม 36 หลักสูตร นอกจากนี้ยังมีพนักงานศึกษาต่ออีกจำนวนหนึ่ง



ในมิติของการประเมินผลนั้น กปภ.ได้เปลี่ยนระบบประเมินผลงานพนักงานใหม่ให้เป็นระบบประเมินผลที่เชื่อมต่อกับระบบประเมินผลงานองค์กรแบบธุรกิจเอกชนที่เรียกว่า Balanced Scorecard ซึ่งมีความสัมพันธ์และเชื่อมโยงกับการปรับเงินเดือน โดยหวังว่าการประเมินผลแบบใหม่ที่สัมพันธ์กันทั้งระบบนี้จะเป็นเครื่องมือช่วยสร้างความเป็นธรรมให้แก่พนักงานมากขึ้น

5. การสร้างระบบธรรมาภิบาล

กปภ.มีการกำหนดอำนาจหน้าที่ที่ชัดเจนของคณะกรรมการตรวจสอบ พร้อมทั้งได้จัดทำคู่มือจริยธรรมและจรรยาบรรณของพนักงานและผู้บริหารเพื่อใช้เป็นหลักในการทำงาน นอกจากนี้ ยังมีแผนปฏิบัติการ กปภ. ใส่สะอาด ซึ่งสร้างตัวชี้วัดทุกด้าน เพื่อสนับสนุนกลไกการสร้างระบบธรรมาภิบาลให้เกิดขึ้นทั้งในระยะสั้นและระยะยาว

6. การสื่อสารภายในองค์กรและขวัญกำลังใจของพนักงาน

ในยุคปัจจุบันซึ่งรัฐบาลมีนโยบายเชิงรุกทุกด้าน จำเป็นอย่างยิ่งที่ทุกองค์กรต้องมีการปรับเปลี่ยนอย่างรวดเร็ว กปภ.ได้ให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ข้อมูลของพนักงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งพนักงาน กปภ.ที่ประจำในส่วนภูมิภาคซึ่งอยู่ห่างไกลข้อมูล ผู้ว่าการจะมอบแนวทางการทำงานในแต่ละปีผ่าน “สารปีใหม่” สื่อสารข้อมูลอื่น ๆ ผ่าน “สีสั้นข่าว กปภ.” และ “วารสารน้ำ” อย่างต่อเนื่อง ประชุมชี้แจงและปรับแผนการทำงานผ่าน “การประชุมไตรมาส” เพื่อให้ผู้บริหารนำไปถ่ายทอดสู่พนักงานเป็นเครือข่าย นอกจากนี้ ในการลงพื้นที่แต่ละครั้ง ก็จะมีการ



ประชุมพนักงานของสำนักงานประปาเขตและสำนักงานประปาตามแต่กรณี เพื่อสร้างขวัญกำลังใจในอันที่จะปฏิบัติงานเพื่อองค์กรอย่างเต็มที่

7. การทำประโยชน์ให้แก่สังคมและการรักษาภาพลักษณ์ขององค์กร

กปภ.ได้สร้างจิตสำนึกให้พนักงานทำงานโดยยึดผลประโยชน์ของลูกค้าและสังคมเป็นตัวตั้ง เพราะงานของ กปภ. เป็นงานบริการพื้นฐานสาธารณะที่ต้องช่วยสร้างความสุข สร้างความกินดีอยู่ดีให้แก่สังคม ซึ่ง กปภ. จะต้องรักษาคุณภาพการบริการเป็นเป้าหมายสูงสุด เช่น ในปี 2546 กปภ.ได้ประกาศพื้นที่น้ำประปาดื่มได้รวม 13 แห่ง และได้จ่ายน้ำฟรีช่วยผ่อนคลายความเดือดร้อนของประชาชนรวม 550 ล้านลิตร นอกจากนี้ สำนักงานประปายังได้เข้าร่วมกิจกรรมสังคมตามวาระต่าง ๆ เพื่อเสริมสร้างและรักษาภาพลักษณ์ที่ดีของ กปภ. ในปี 2546 จึงปรากฏกิจกรรมเพื่อสังคมมากมาย ดังที่ได้ทยอยเผยแพร่ตามสื่อสิ่งพิมพ์ต่าง ๆ ของ กปภ.อย่างต่อเนื่องมาตลอดปีงบประมาณ 2546

8. การมีส่วนร่วมกับประเทศชาติในด้านสิ่งแวดล้อม

ในฐานะที่ กปภ.มีบทบาทหน้าที่หนึ่งในการรักษาแหล่งน้ำดิบที่ใช้ในการผลิตน้ำประปา ซึ่งรัฐบาลได้มีมติให้ กปภ.ผลิตน้ำประปาผิวดินเพื่อทดแทนการใช้น้ำบาดาลของประชาชน อันเนื่องมาจากวิกฤตการณ์น้ำบาดาลในพื้นที่กรุงเทพมหานครและปริมณฑล ที่ได้ส่งผลกระทบต่อผืนดินทรุดตัว น้ำเค็มเข้าแทรกตัวแทนที่และคุณภาพน้ำเสื่อมลง ดังนั้น ในปี 2546 กปภ.จึงได้ให้เอกชนร่วมลงทุนในโครงการ BOO นครปฐม-สมุทรสาคร เพื่อก่อสร้างระบบผลิตน้ำประปาผิวดินขนาด 320 ล้านลิตรต่อวัน มูลค่าโครงการ 8,375 ล้านบาท ซึ่งการก่อสร้างจะแล้วเสร็จสามารถให้บริการชาวนครปฐม-สมุทรสาคร ตั้งแต่วันที่ 1 เดือนมกราคม 2547