

การค้นคว้าแบบอิสระครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความสำเร็จ ปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงาน ของสถานจัดการและอนุรักษ์พลังงาน มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ซึ่งเป็นองค์กรในกำกับของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่

โดยใช้การสัมภาษณ์แบบเจาะลึกกับบุคคลที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของสถานจัดการและอนุรักษ์พลังงานคือผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการ หัวหน้าฝ่าย และพนักงานระดับปฏิบัติการ รวมจำนวน 24 คน

ผลการศึกษาพบว่าการจัดตั้งองค์กรฯ เพื่อดำเนินพันธกิจในด้านการศึกษา การวิจัย การบริการทางวิชาการแก่สังคมและตามที่สภามหาวิทยาลัยกำหนด มีระบบบริหารและจัดการที่มีอิสระจากระบบราชการ ไม่มุ่งแสวงหากำไร องค์กรฯ มีระบบบริหารทั่วไป การบริหารบุคคล การบริหารการเงินและพัสดุตามลักษณะจำเพาะ และอยู่ภายใต้การกำกับดูแลของคณะวิศวกรรมศาสตร์ เป็นการเตรียมการปรับปรุงจัด โครงสร้างมหาวิทยาลัยเชียงใหม่เป็นมหาวิทยาลัยในกำกับรัฐบาล

จากการศึกษาการดำเนินงานของสถานจัดการและอนุรักษ์พลังงาน มหาวิทยาลัยเชียงใหม่มีสาระสำคัญดังนี้

1) โครงสร้างการจัดการและบริหารงานทั่วไป องค์กรฯ อยู่ในสาขาวิชาชีพเฉพาะชั้นสูง มีอิสระในการทำงาน มีโครงสร้างการจัดการขึ้นอยู่กับสภามหาวิทยาลัยและควบคุมโดยกรรมการอำนวยการ ซึ่งประกอบด้วยผู้บริหารระดับสูงและคณบดีคณะวิศวกรรมศาสตร์ มีการใช้หลักการการบริหารงานทั่วไปและการจัดการใกล้เคียงกับภาคเอกชน

2) การบริหารงานบุคคล กรรมการอำนวยการมอบอำนาจในการกำหนดนโยบายบริหารบุคคลให้ผู้อำนวยการ การสรรหา คัดเลือก การประเมินผลการปฏิบัติงาน การจ่ายค่าตอบแทนและโบนัสประจำปี การฝึกอบรมการพัฒนา ใกล้เคียงกับภาคเอกชน การจ้างงานมีการจ้างงานพนักงานประจำ

## T 166040

3) การบริหารการบริการ องค์กรฯ ถือปฏิบัติกันตามมาตรฐานวิชาชีพ พบว่ายังขาดการควบคุมตรวจสอบภายในที่เป็นระบบ การบริการขององค์กรฯ มีการจ้างงานแก่ผู้รับเหมาช่วงและมีปัญหาที่ต้องเดินทางไปปฏิบัติงานในต่างจังหวัด องค์กรฯ มอบอำนาจในการวางแผนการบริการให้หัวหน้าฝ่ายเป็นผู้รับผิดชอบ

4) การบริหารการเงินและการบัญชี ได้บริหารตามระเบียบว่าด้วยการเงินและการบัญชี และระเบียบว่าด้วยการพัสดุเงินรายได้ขององค์กรฯ ดำเนินการโดยไม่มีทุนจดทะเบียน ได้รับการยกเว้นภาษี ขาดการเปรียบเทียบต้นทุนกับผลประโยชน์ มีการตรวจสอบบัญชีโดยผู้ตรวจสอบบัญชีภายนอก รายงานทางการเงินต้องเสนอให้กรรมการอำนวยการทุกปี

5) การบริหารการตลาด องค์กรฯ ได้พัฒนาให้มีรูปแบบการบริการแบบใหม่และใช้วิทยาการสูงขึ้น ราคากำหนดโดยเจ้าของงานคือกรมพัฒนาพลังงานทดแทนและอนุรักษ์พลังงาน มีช่องทางการบริการ โดยขึ้นทะเบียนผู้ประกอบการด้านการอนุรักษ์พลังงานกับเจ้าของงาน มีงานประชาสัมพันธ์ในการจัดการฝึกอบรมสัมมนาและเผยแพร่สื่อต่าง ๆ องค์กรฯ ได้ใช้สถานที่ของภาคี วิชาวิศวกรรมเครื่องกล ชื่อ ดร.สัตยัตถ์กษณ์ และความน่าเชื่อถือของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่เป็นกลยุทธ์ที่สำคัญ นอกจากนี้พบว่าตำแหน่ง หน้าที่ ประสบการณ์ ความน่าเชื่อถือ ความเชี่ยวชาญด้านเทคนิค คุณภาพการให้บริการ ความสัมพันธ์ภายในมหาวิทยาลัย เป็นส่วนที่ช่วยทำให้องค์กรฯ ประสบความสำเร็จ

ปัจจัยที่ทำให้สถานจัดการและอนุรักษ์พลังงาน ประสบความสำเร็จในการดำเนินงานตามแผนงานที่วางไว้ คือ วิสัยทัศน์ และการตัดสินใจของผู้บริหารที่กว้างไกล มีการวางแผนเป้าหมายและการวางแผนที่ดี มีการนำกลยุทธ์ต่าง ๆ มาใช้ เช่นการเป็นผู้นำตลาดทางการอนุรักษ์พลังงาน มีการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง มีการยึดมั่นในการปรับเปลี่ยนนโยบาย เพื่อการทำงานที่มีอิสระและคล่องตัว เข้าใจความต้องการของกลุ่มลูกค้า องค์กรฯ มีความน่าเชื่อถือในตัวเอง และมีการพัฒนาการบริการ ให้มีคุณภาพอย่างต่อเนื่อง

ปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงาน คือ องค์กรฯ ไม่สามารถดำเนินนิติกรรมได้ ทำให้ไม่คล่องตัว อุปสรรคด้านภาพลักษณ์ การสื่อสาร การแข่งขันกับตลาดภายนอกขององค์กรฯ ปัญหาด้านกฎระเบียบ ข้อบังคับ และบทบาทในการผูกขาดการทำงานภายในมหาวิทยาลัยทำให้ไม่มีการแข่งขันและพัฒนาวิชาชีพ มีการพึ่งพาผู้ให้การสนับสนุนภายนอกเป็นส่วนใหญ่ มีความซ้ำซ้อนและขาดการควบคุมในการปฏิบัติหน้าที่ของข้าราชการ การใช้ทรัพย์สิน สาธารณูปโภค สาธารณูปการและความน่าเชื่อถือของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่เพื่อประโยชน์ขององค์กรฯ

## ABSTRACT

**TE 166040**

The independent study objectives are to study the success of an operation, problems and obstacles of Energy Management and Conservation Center (EMAC), an organization supervised by Chiang Mai University.

In-depth interviews were conducted with officials working in the organization; i.e., the managing director, the vice-managing director, a supervisor, and some officers; for the total of 24 persons.

It was found that the organization was established as a management pilot project for the preparation of the university reorganization. Its management was independent of bureaucracy and was not profit-oriented. It had own general management system, personnel management, specific financial and inventory management, but it operated under supervision of the Faculty of Engineering. The organization was founded to perform the missions related to education, research, and social academic services or any assignment by the University Council.

The operation of the Energy Management and Conservation Center, Chiang Mai University, was classified as follows:

- 1) Regarding the management, the organization was a special professional field of work that was highly regarded and independent. Its management structure reported to the University Council and was controlled by the Managing Directors, consisting of top executives and the Dean of the Faculty of Engineering. It employed the management style that resembled those of private-sector.

2) Regarding the personnel management, the managing director was the one in charge. The methods of personnel recruitment and compensation process were as simple and competitive as they were in the private sector. The managing director was responsible for controlling, evaluating, and reporting the working performance. Occasional training, employee development programs and fringe benefits were offered as well as annual bonus.

3) Regarding the service, the standard was set according to the professionals. Also it is difficult to make an organization performance evaluation since they were short of systematic auditing control. There were problems about personnel in traveling and working in far distances. The service transformation process was supervised by EMAC supervisor.

4) Regarding the financial and the accounting, accounting records were on accrual account basis. Auditing was done by a certified professional accountant before reporting to the board. There were limited capital resources for the operation. There were no registrar, no income tax, and no cost examination.

5) Regarding marketing management, the organization had developed a new form of service rendering and employed higher technology. The price was set by the project owner, which was the Department of Renewable Energy and Energy Conservation. The channel of service was through its registration for the energy conservation service providers with the project owner. It had public relations in its training and dissemination through various media channels. It used the location of the Department of Machinery Engineering, and used the name, the logo, and the reliability of Chiang Mai University as its main strategy. Besides, it was found that the position, responsibility, experience, reliability, technical expertise, service quality, and internal relationship within the university, all contributed to the success of the organization.

The important factors that contributed to the success of the implementation of the Energy Management and Conservation Center were the great vision and decision of the executives, as well as good planning and employment of various strategies. These were for examples the energy conservation market leadership strategy, continuous personnel development, flexibility in policy realization for more dependent and flexible implementation, understanding of customer's needs, the credibility of the organization itself, and continuous development of quality services.

its operation. Moreover, problems in regulations, laws, and monopoly status in the university's internal operation deterred the organization from competition and development in professionalism, while dependent on outside supporters for the most part. Some operations were found to be overlapping with others. Finally, there was no control over the public officer's performing his/her duty using public property, public utility, and public facility, as well as the credibility of Chiang Mai University for the sake of the organization.