



การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค
PROVINCIAL ELECTRICITY AUTHORITY

คู่มือการวางแผนยุทธศาสตร์ และการประเมินผลการดำเนินงาน

กองวางแผนวิสาหกิจ
ฝ่ายนโยบายและยุทธศาสตร์
ธันวาคม 2560

คู่มือการวางแผนยุทธศาสตร์
และการประเมินผลการดำเนินงาน

กองวางแผนวิสาหกิจ
ฝ่ายนโยบายและยุทธศาสตร์

คำนำ

คู่มือการวางแผนยุทธศาสตร์และการประเมินผลการดำเนินงานฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการดำเนินการตามแนวทางของระบบประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจ (State Enterprise Performance Appraisal: SEPA) โดยในส่วนของเนื้อหาทั้งหมดนั้น จะแบ่งเป็น ๒ ส่วน คือ ส่วนที่ ๑ จะกล่าวถึง ความรู้เกี่ยวกับการวางแผน ประกอบด้วย ความหมาย ของการวางแผน, ความสำคัญของการวางแผน, ประโยชน์ของการวางแผน, ความเป็นมาของการจัดทำคู่มือการวางแผนยุทธศาสตร์และการประเมินผลการดำเนินงาน และการเชื่อมโยงแผนของ กฟผ. ในส่วนที่ ๒ จะเป็นเรื่องการบริหารเชิงกลยุทธ์ ซึ่งจะกล่าวถึง กระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ กฟผ., การคาดการณ์ผลการดำเนินงานตัวชี้วัด BSC ระดับองค์กร, การถ่ายทอดยุทธศาสตร์สู่การนำไปปฏิบัติ, การจัดทำความสอดคล้องเชื่อมโยงของแผนยุทธศาสตร์ กฟผ. และแผนแม่บท, การจัดทำแผนการดำเนินงานประจำปี ของ กฟผ., การจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีของสายงาน, การปรับปรุงแผนปฏิบัติการในสถานการณ์บังคับให้ปรับเปลี่ยนแผน รวมถึงการประเมินผลการดำเนินงานของ กฟผ. เพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมายและวิสัยทัศน์ตามที่กำหนด

กองวางแผนวิสาหกิจหวังเป็นอย่างยิ่งว่า คู่มือการวางแผนยุทธศาสตร์และการประเมินผลการดำเนินงานฉบับนี้ จะเป็นประโยชน์ต่อผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงาน เพื่อนำไปเป็นแนวทางในการจัดทำแผนปฏิบัติการและการประเมินผลการดำเนินงานของสายงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

กองวางแผนวิสาหกิจ
ฝ่ายนโยบายและยุทธศาสตร์

ธันวาคม ๒๕๖๐

สารบัญ

เรื่อง	หน้า
<u>ส่วนที่ ๑ ความรู้เกี่ยวกับการวางแผน</u>	๑
๑.๑ ความหมายของการวางแผน	๒
๑.๒ ความสำคัญของการวางแผน	๒
๑.๓ ประโยชน์ของการวางแผน	๓
๑.๔ ความเป็นมาของการจัดทำคู่มือการวางแผนยุทธศาสตร์และการประเมินผลการดำเนินงาน	๔
๑.๕ การเชื่อมโยงแผนของ กฟภ.	๔
<u>ส่วนที่ ๒ การบริหารเชิงกลยุทธ์</u>	๗
๒.๑ กระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ กฟภ.	๘
๒.๒ การคาดการณ์ผลการดำเนินงานตัวชี้วัด BSC ระดับองค์กร	๑๒
๒.๓ การถ่ายทอดยุทธศาสตร์สู่การนำไปปฏิบัติ	๑๕
๒.๔ การจัดทำความสอดคล้องเชื่อมโยงของแผนยุทธศาสตร์ กฟภ. และแผนแม่บท	๑๙
๒.๕ การจัดทำแผนการดำเนินงานประจำปีของ กฟภ.	๒๑
๒.๖ การจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีของสายงาน	๒๓
๒.๗ การปรับปรุงแผนปฏิบัติการในสถานการณ์บังคับให้ปรับเปลี่ยนแผน	๒๗
๒.๘ การประเมินผลการดำเนินงาน	๒๙
<u>ภาคผนวก</u>	๓๖
ก-๑ ภาพรวมทิศทางและยุทธศาสตร์ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค พ.ศ.๒๕๕๗-๒๕๖๖ (ทบทวนครั้งที่ ๔ พ.ศ. ๒๕๖๑)	๓๗
ก-๒ แผนที่ยุทธศาสตร์การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค พ.ศ. ๒๕๕๗-๒๕๖๖ (ทบทวนครั้งที่ ๔ พ.ศ. ๒๕๖๑) (Strategy Map)	๓๙

ก-๓ Balanced Scorecard (BSC) การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค พ.ศ. ๒๕๖๑-๒๕๖๕	๔๐
ก-๔ Balanced Scorecard (BSC) การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค พ.ศ. ๒๕๖๑	๔๔
ข-๑ แบบฟอร์มค่าเป้าหมายประจำปี	๔๙
ข-๒ แบบฟอร์มค่าเป้าหมายรายไตรมาส	๕๑
ค-๑ แบบฟอร์มแผนการดำเนินงานประจำปี	๕๕
ค-๒ แบบฟอร์ม กผส.ผป.๐๑	๖๑
ค-๓ แบบฟอร์ม กผส.ผป.๐๒	๖๓
ง-๑ แบบฟอร์มรายงานผลการดำเนินงานตามเกณฑ์วัดของสายงาน (รายเดือน)	๖๕
ง-๒ แบบฟอร์มรายงานผลการดำเนินงานตามเกณฑ์วัดของสายงาน (รายไตรมาส)	๖๗
จ. อภิธานศัพท์	๖๙
<u>บรรณานุกรม</u>	๗๑

ส่วนที่ ๑

ส่วนที่ ๑ ความรู้เกี่ยวกับการวางแผน

๑.๑ ความหมายของการวางแผน

องค์กรทุกองค์กร ไม่ว่าจะเป็นหน่วยงานรัฐบาล รัฐวิสาหกิจ หรือเอกชน จำเป็นต้องมีปัจจัยที่กำหนดทิศทางการดำเนินงานขององค์กรให้เป็นแนวทางเดียวกัน เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ และประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร เพื่อป้องกันมิให้เกิดปัญหาและข้อผิดพลาด หรือลดความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น ช่วยให้การปฏิบัติงานเป็นระบบ สามารถควบคุมและติดตามการปฏิบัติงานได้ง่ายขึ้น นอกจากนี้ ยังช่วยให้เกิดการประหยัดทรัพยากรทางการบริหาร เช่น บุคลากร เงิน เวลา หรือแม้กระทั่งวัสดุอุปกรณ์ต่างๆ อีกด้วย

๑.๒ ความสำคัญของการวางแผน

๑) เป็นการลดความไม่แน่นอนและปัญหาความยุ่งยากซับซ้อนที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ทั้งนี้เพราะการวางแผนเป็นการจัดโอกาสทางการจัดการให้ผู้วางแผนมีสายตากว้างไกล มองเหตุการณ์ต่าง ๆ ในอนาคตที่อาจเกิดขึ้น เช่น การเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี ปัญหา ความต้องการของประชาชนในสังคมนั้น ซึ่งสิ่งเหล่านี้อาจส่งผลกระทบต่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร ดังนั้นองค์กรจึงจำเป็นต้องเตรียมตัวและเผชิญกับสิ่งที่เกิดขึ้นอันเนื่องมาจากความผันผวนของสิ่งแวดล้อมอันได้แก่ สภาพเศรษฐกิจ สังคม และการเมือง เป็นต้น

๒) ทำให้เกิดการยอมรับแนวความคิดใหม่ๆ เข้ามาในองค์กร เนื่องจากปรัชญาของการวางแผนยึดถือและยอมรับเรื่องการเปลี่ยนแปลง ไม่มีสิ่งใดอยู่อย่างนิรันดร์จึงทำให้มีการยอมรับแนวความคิดเชิงระบบ (System Approach) เข้ามาใช้ในองค์กรยุคปัจจุบัน

๓) ทำให้การดำเนินการขององค์กรบรรลุถึงเป้าหมายที่ปรารถนา เพราะการวางแผนเป็นงานที่ต้องกระทำเป็นจุดเริ่มแรกของทุกฝ่ายในองค์กร ทั้งนี้ เพื่อเป็นหลักประกันการดำเนินการให้เป็นไปด้วยความมั่นคงและมีความเจริญเติบโต

๔) เป็นการลดความสูญเปล่าของหน่วยงานที่ซ้ำซ้อน เพราะการวางแผนทำให้มองเห็นภาพรวมขององค์กรที่ชัดเจน และยังเป็นการอำนวยความสะดวกในการจัดระเบียบขององค์กรให้มีความเหมาะสมกับลักษณะงานมากยิ่งขึ้น เป็นการจำแนกงานแต่ละแผนกไม่ให้เกิดความซ้ำซ้อนกัน

๕) ทำให้เกิดความแจ่มชัดในการดำเนินงาน เนื่องจากการวางแผนเป็นการกระทำโดยอาศัยทฤษฎี หลักการ และงานวิจัยต่างๆ มาเป็นตัวกำหนดจุดมุ่งหมายและแนวทางปฏิบัติที่ชัดเจนในอนาคตอย่างเหมาะสมกับสภาพองค์กรที่ดำเนินอยู่ กล่าวโดยสรุปว่า ไม่มีองค์กรใดที่ประสบความสำเร็จได้ โดยปราศจากการวางแผน ดังนั้นการวางแผนจึงเป็นภารกิจอันดับแรกที่มีความสำคัญของการบริหารจัดการที่ดี

๑.๓ ประโยชน์ของการวางแผน

การวางแผนที่ดีย่อมส่งผลให้เกิดประโยชน์ดังต่อไปนี้

๑) บรรลุจุดมุ่งหมาย (Attention of Objectives) การวางแผนทุกครั้งจะมีจุดหมายปลายทาง เพื่อให้องค์กรบรรลุจุดมุ่งหมายที่กำหนด การกำหนดจุดมุ่งหมายจึงเป็นงานขั้นแรกของการวางแผน ถ้าจุดมุ่งหมายที่กำหนดมีความชัดเจน จะช่วยให้การบริหารแผนมีทิศทางมุ่งตรงไปยังจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้ได้อย่างสะดวกและเกิดผลดี

๒) ประหยัด (Economical Operation) การวางแผนเกี่ยวข้องกับการใช้สติปัญญา เพื่อคิดวิธีการให้องค์กรบรรลุถึงประสิทธิภาพ เป็นการให้งานในฝ่ายต่างๆ มีการประสานงานกันดี กิจกรรมที่ดำเนินมีความต่อเนื่องกัน ก่อให้เกิดความเป็นระเบียบในงานต่าง ๆ ที่ทำ ซึ่งสิ่งเหล่านี้เป็นการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรต่างๆ อย่างคุ้มค่า นับว่าเป็นการลดต้นทุนที่ดี ก่อให้เกิดการประหยัดแก่องค์กร

๓) ลดความไม่แน่นอน (Reduction of Uncertainty) การวางแผนช่วยลดความไม่แน่นอนในอนาคตลง เพราะการวางแผนเป็นงานที่เกี่ยวข้องกับการคาดการณ์เหตุการณ์ในอนาคต การวางแผนที่มีประสิทธิภาพเป็นผลมาจากการวิเคราะห์พื้นฐานของข้อเท็จจริงที่ปรากฏขึ้นแล้ว ทำการคาดคะเนเหตุการณ์ในอนาคตและได้หาแนวทางพิจารณาป้องกันเหตุการณ์ที่จะเกิดขึ้นไว้แล้ว

๔) เป็นเกณฑ์ในการควบคุม (Basis of Control) การวางแผนช่วยให้ผู้บริหารได้กำหนดหน้าที่การควบคุมขึ้น เพราะการวางแผนและการควบคุมเป็นสิ่งที่แยกกันไม่ออกเป็นกิจกรรมที่ดำเนินการคู่กันอาศัยซึ่งกันและกัน กล่าวคือถ้าไม่มีการวางแผนก็ไม่สามารถมีการควบคุม กล่าวได้ว่า แผนกำหนดจุดมุ่งหมายและมาตรฐานการปฏิบัติงานในหน้าที่การควบคุม

๕) ส่งเสริมให้เกิดนวัตกรรมและการสร้างสรรค์ (Encourages Innovation and Creativity) การวางแผนเป็นพื้นฐานด้านการตัดสินใจ และเป็นสิ่งที่ช่วยให้เกิดแนวความคิดใหม่ๆ (นวัตกรรม) และความคิดสร้างสรรค์ เนื่องจากขณะที่ฝ่ายจัดการมีการวางแผนกันนั้นจะเป็นการระดมความคิดของคณะผู้ทำงานด้านการวางแผน ทำให้เกิดความคิดใหม่ๆ และความคิดสร้างสรรค์ นำมาใช้ประโยชน์แก่องค์กร และยังเป็นการสร้างทัศนคติการมองอนาคตระหว่างคณะผู้บริหาร

๖) พัฒนาแรงจูงใจ (Improves Motivation) ระบบการวางแผนที่ดีจะเป็นการบ่งชี้ให้เห็นถึงความร่วมแรงร่วมใจในการทำงานของผู้บริหาร และยังเป็นการสร้างแรงจูงใจให้กับพนักงาน เพราะเขารู้อย่างชัดเจนว่าองค์กรคาดหวังอะไรจากเขาบ้าง นอกจากนั้น การวางแผนยังเป็นเครื่องมือฝึกและพัฒนาแรงจูงใจที่ดีสำหรับผู้บริหารในอนาคต

๗) พัฒนาการแข่งขัน (Improves Competitive Strength) การวางแผนที่มีประสิทธิภาพทำให้องค์กรมีการแข่งขันกันมากกว่าองค์กรที่ไม่มีการวางแผนหรือมีการวางแผนที่ขาดประสิทธิภาพ ทั้งนี้เพราะการวางแผนจะเกี่ยวข้องกับการขยายขอบข่ายการทำงาน เปลี่ยนแปลงวิธีการทำงาน ปรับปรุงสิ่งต่างๆ ให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต

๘) ทำให้เกิดการประสานงานที่ดี (Better Coordination) การวางแผนได้สร้างความมั่นใจในเรื่องเอกภาพที่จะบรรลุจุดมุ่งหมายขององค์กร ทำให้กิจกรรมต่างๆ ที่จัดวางไว้มุ่งไปที่จุดมุ่งหมายเดียวกัน มีการจัดประสานงานในฝ่ายต่างๆ ขององค์กรเพื่อหลีกเลี่ยงความซ้ำซ้อนในงานแต่ละฝ่ายขององค์กร

๑.๔ ความเป็นมาของการจัดทำคู่มือการวางแผนยุทธศาสตร์และการประเมินผลการดำเนินงาน

ในปี พ.ศ. ๒๕๕๐ สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) ซึ่งทำหน้าที่เป็นฝ่ายเลขานุการของคณะกรรมการประเมินผลงานรัฐวิสาหกิจ ได้เห็นชอบให้มีการปรับปรุงระบบประเมินผลฯ โดยมีการประยุกต์รูปแบบประเมินตัวเอง (Self-Assessment) และเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award : TQA) เข้ากับระบบประเมินผลฯ ปัจจุบัน และมีมติให้ใช้ชื่อระบบประเมินผลฯ ที่ปรับปรุงใหม่นี้ว่า “ระบบประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจ (State Enterprise Performance Appraisal : SEPA)” ซึ่งได้มีการนำมาใช้ในการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจอย่างเต็มรูปแบบตั้งแต่ปี พ.ศ. ๒๕๕๔ เป็นต้นมา ซึ่งการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคได้รับเอาระบบประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจ SEPA มาใช้ในองค์กรเต็มรูปแบบตั้งแต่ปี พ.ศ. ๒๕๕๕ เป็นต้นมา และตามหนังสือสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) เลขที่ กค ๐๘๐๔.๒/ว.๑๗๖ ลงวันที่ ๕ พ.ค. ๒๕๖๐ สคร. กำหนดให้รัฐวิสาหกิจต้องจัดทำรายงาน ดังต่อไปนี้

- ร่างตัวชี้วัดตามมุมมอง SEPA (ร้อยละ ๕๐)
- รายงานผลการดำเนินงานองค์กร (Organizational Performance Report: OPR)
- รายงานประเมินตนเอง (Self Assessment Report: SAR) พร้อมนำเสนอจุดแข็ง และโอกาสในการปรับปรุง (Opportunity For Improvement: OFIs)
- แผนการปรับปรุงขององค์กรตามระบบ SEPA (OFIs Roadmap)

คู่มือการวางแผนยุทธศาสตร์และการประเมินผลการดำเนินงานฉบับนี้ จึงเป็นส่วนหนึ่งของการดำเนินการตามแนวทางของระบบประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจ (State Enterprise Performance Appraisal : SEPA) โดยในส่วนที่กล่าวถึงการบริหารเชิงกลยุทธ์นั้น จะกล่าวถึง กระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ กฟผ., การคาดการณ์ผลการดำเนินงานตัวชี้วัด Balanced Scorecard (BSC) ระดับองค์กร, การถ่ายทอดยุทธศาสตร์สู่การนำไปปฏิบัติ, การจัดทำความสอดคล้องเชื่อมโยงของแผนยุทธศาสตร์ กฟผ. และแผนแม่บท, การจัดทำแผนการดำเนินงานประจำปี, การจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีของสายงาน, การปรับปรุงแผนปฏิบัติการในสถานการณ์บังคับให้ปรับเปลี่ยนแผน รวมถึงการประเมินผลการดำเนินงานของ กฟผ. เพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมายและวิสัยทัศน์ตามที่กำหนด

๑.๕ การเชื่อมโยงแผนของ กฟผ.

ปัจจุบัน กฟผ. มีการบริหารจัดการองค์กรให้บรรลุเป้าหมาย โดยแบ่งลำดับชั้นของแผนเป็น ๔ ระดับ ได้แก่

- แผนระดับองค์กร (Corporate Plan) หรือ แผนยุทธศาสตร์ (Strategic Plan) เป็นแผนที่กำหนดแนวทางและทิศทางการดำเนินงานในอนาคต
- แผนตามภาระหน้าที่ (Functional Plan) หรือ แผนแม่บท (Master Plan) เป็นแผนระยะยาวตามภาระหน้าที่ของสายงาน
- แผนการดำเนินงานประจำปีของ กฟผ. เป็นแผนประจำปีขององค์กรที่ระบุรายละเอียดของกิจกรรมเป้าหมาย และงบประมาณที่จะดำเนินการในปีนั้นๆ
- แผนปฏิบัติการประจำปีสายงานเป็นแผนระดับสายงานที่ระบุรายละเอียดและกิจกรรมเป้าหมาย และงบประมาณที่จะดำเนินการในปีนั้นๆ

ซึ่งลำดับของ การเชื่อมโยงแผนฯ ของ กฟภ. สามารถอธิบายได้ตามรูปภาพ ดังนี้



รูปที่ ๑.๑ ตารางแสดงการเชื่อมโยงแผนของ กฟภ.

■ **แผนยุทธศาสตร์ (Strategic Plan)** เป็นแผนที่แสดงถึงแนวทางการดำเนินธุรกิจในอนาคตถูกกำหนดขึ้นจากทิศทางองค์กรในภาพรวม โดยผู้บริหารระดับสูง มุ่งเน้นอนาคตในภาพรวมอย่างกว้างๆ เป็นการรวมความต้องการของสภาพแวดล้อมภายนอก (External Environment Demands) และทรัพยากรภายใน (Internal Resources) แผนยุทธศาสตร์จะมุ่งถึงวิธีการที่จะทำให้องค์กรบรรลุวิสัยทัศน์ใน ๑๐ ปี โดยครอบคลุม ๓ เรื่องที่สำคัญ ได้แก่

- องค์กรจะมุ่งหน้าไปทางใด (Directional Strategy) ระหว่างการเติบโต (Growth) การอยู่กับที่ (Stability) หรือการหดตัว (Retrenchment)
- องค์กรจะจัดสรรทรัพยากรลงไปในหน่วยธุรกิจต่างๆ หรือผลิตภัณฑ์ที่มีอยู่อย่างไร (Portfolio Strategy) เมื่อองค์กรมีการเติบโตขึ้น ก็อาจจะพัฒนาตนเองจาก Single Mission Company ไปเป็น Multiple Mission Company กล่าวคือกลายเป็นองค์กรที่มีมากกว่าหนึ่งหน่วยธุรกิจ
- องค์กรจะช่วยเหลือเกื้อกูลหน่วยธุรกิจ ตลอดจนให้หน่วยธุรกิจและผลิตภัณฑ์เกื้อกูลกันอย่างไร (Parenting Strategy) ในลักษณะของการประสานงานกัน การถ่ายโอนทรัพยากรให้กันและกัน รวมถึงการใช้ประโยชน์จากจุดแข็งที่องค์กรมีอยู่

■ **แผนการดำเนินงานประจำปีของ กฟภ. (Operational Plan)** ถูกกำหนดโดยผู้บริหาร และคณะทำงานที่เกี่ยวข้องในระดับปฏิบัติการ โดยเป็นแผนงาน/โครงการที่สำคัญที่จะขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์ขององค์กรให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ โดยมีกรอบระยะเวลา ๑ - ๕ ปี หรือมากกว่านั้น

■ **แผนแม่บท (Master Plan)** เป็นแผนตามภาระหน้าที่ (Function) ที่สำคัญและมีความแตกต่างกันไปตามสายงาน โดยระดับสายงาน/ฝ่ายต่างๆ จะต้องวางกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ขององค์กร เพื่อจะนำไปสู่การบรรลุเป้าหมาย ภารกิจ และวิสัยทัศน์ที่วางไว้

ตัวอย่างแผนแม่บท ของ กฟภ. อาทิเช่น

- แผนแม่บทสายงานทรัพยากรมนุษย์ ปี ๒๕๕๓-๒๕๖๓ (ทบทวนครั้งที่ ๖ พ.ศ. ๒๕๕๙)

- แผนแม่บทความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมของ กฟผ. ปี ๒๕๖๐-๒๕๖๔
- แผนแม่บทเทคโนโลยีสารสนเทศและสื่อสารของ กฟผ. ระยะที่ ๓ ปี ๒๕๕๖-๒๕๖๐
: แผนปฏิบัติการดิจิทัล ของ กฟผ. (แผน ๑ ปี) ประจำปี ๒๕๖๑
- แผนแม่บทการบริการลูกค้า พ.ศ. ๒๕๖๐-๒๕๖๔
- แผนพัฒนาระบบไฟฟ้า ในช่วงแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ ๑๒ (พ.ศ. ๒๕๖๐ – ๒๕๖๔)

■ **แผนปฏิบัติการสายงาน** ถูกกำหนดโดยผู้บริหารของสายงานและผู้เกี่ยวข้องในระดับปฏิบัติการ โดยมีการจัดทำและทบทวนแผนฯ ทุกปี เพื่อให้สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ และแผนการดำเนินงาน กฟผ. ประจำปี

ส่วนที่ ๒

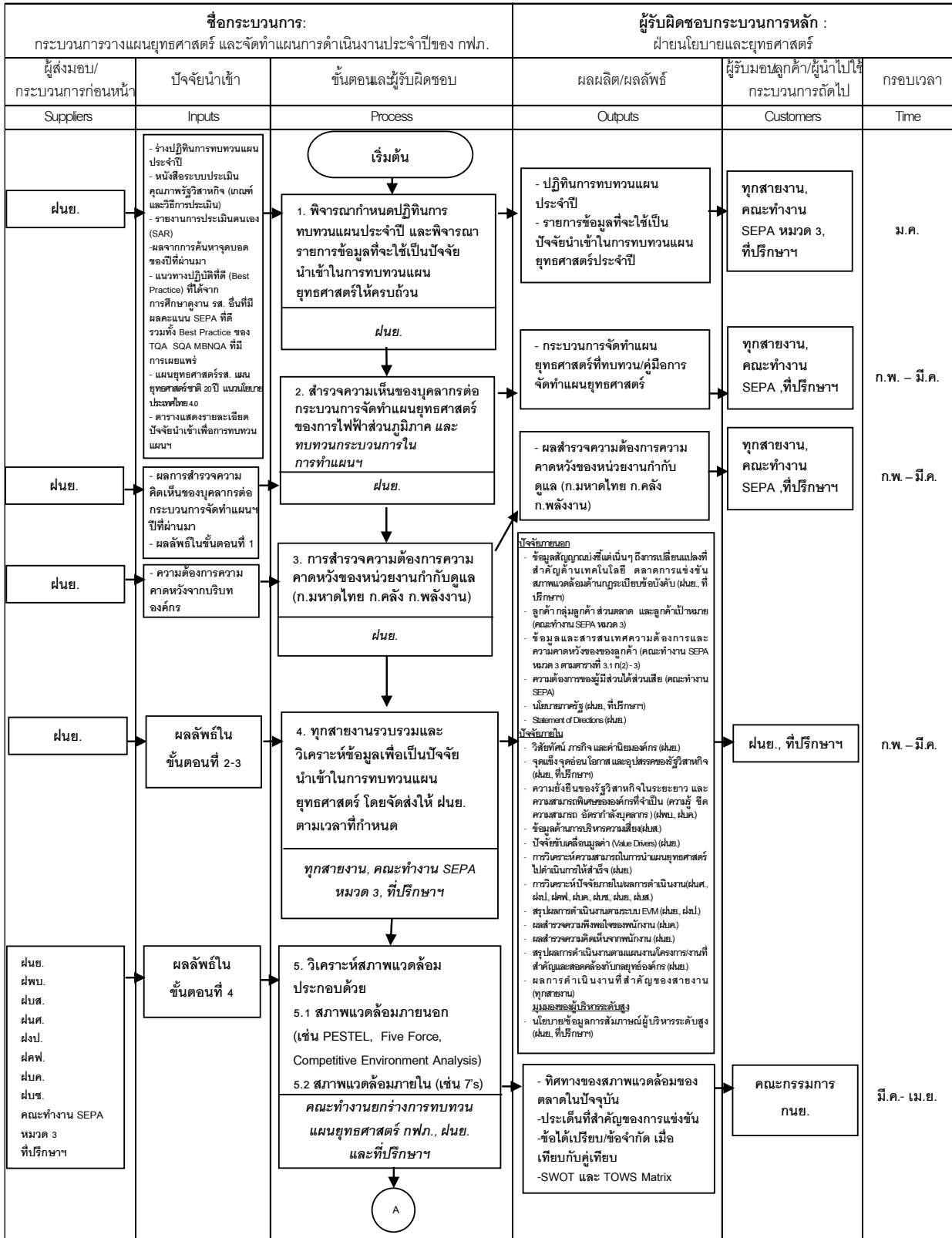
ส่วนที่ ๒ การบริหารเชิงกลยุทธ์

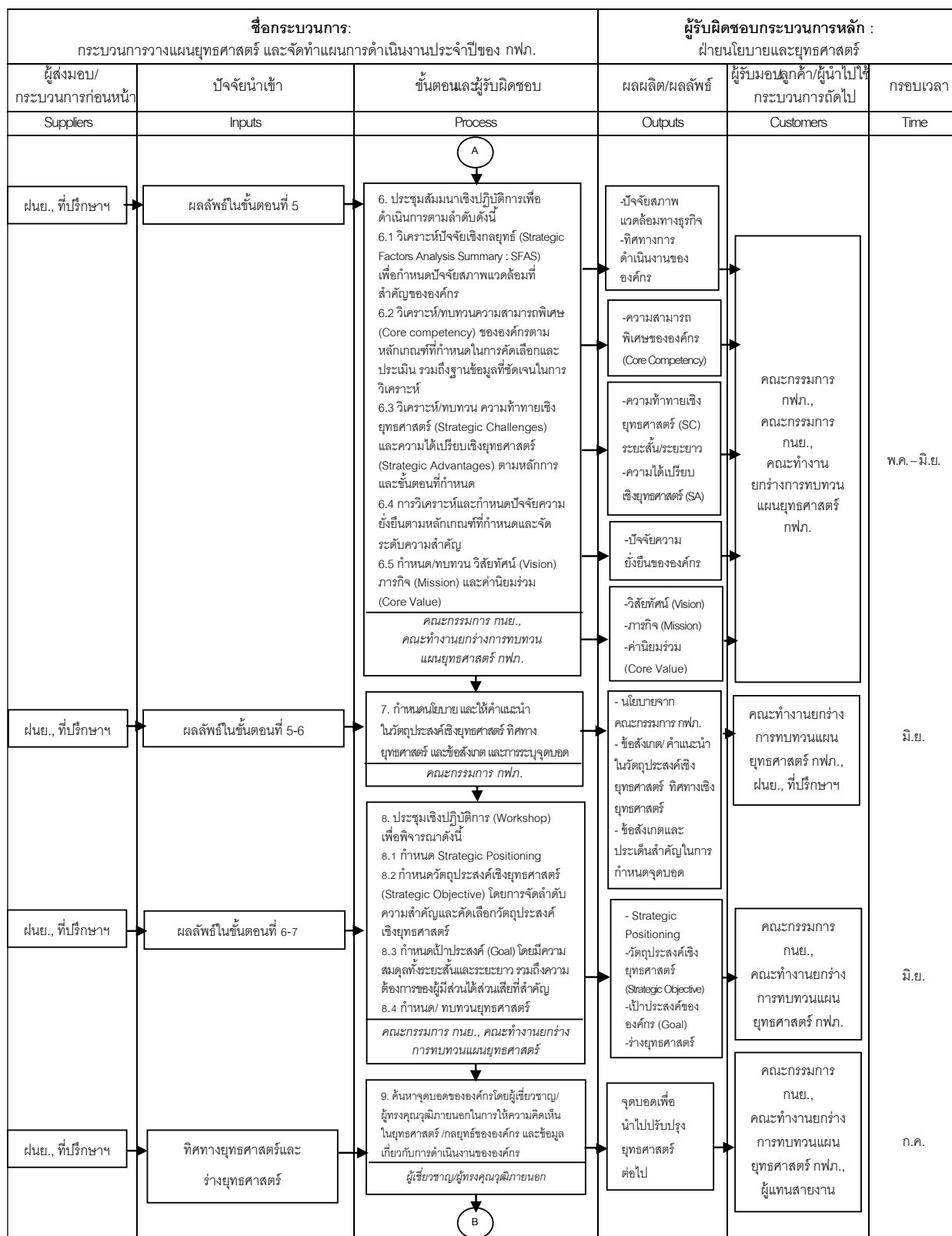
๒.๑ กระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ กฟภ.

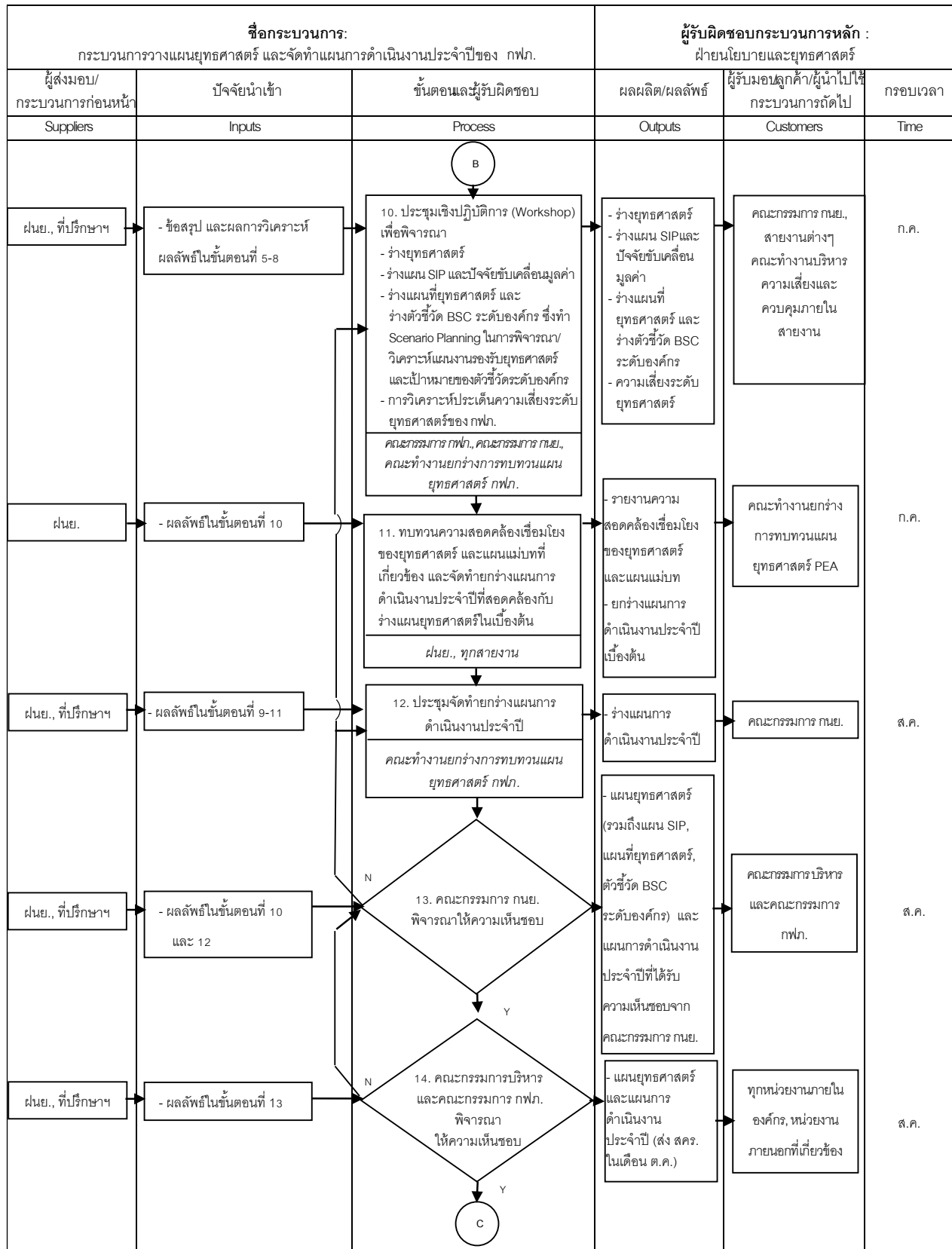
แผนยุทธศาสตร์ กฟภ. เป็นแผนระยะยาว ๑๐ ปี มีวัตถุประสงค์เพื่อกำหนดทิศทางการดำเนินงานขององค์กรในระยะยาวให้เป็นแนวทางเดียวกัน เพื่อขับเคลื่อนองค์กรในภาพรวมให้ก้าวสู่วิสัยทัศน์ที่ กฟภ. ต้องการจะเป็นในอนาคต โดยแผนยุทธศาสตร์ของ กฟภ. ถูกจัดทำขึ้นโดยมีผู้บริหารระดับสูง คือ คณะกรรมการกำหนดนโยบายและยุทธศาสตร์ (กนย.) ประกอบด้วย ผู้ว่าการและรองผู้ว่าการทุกท่านได้ร่วมกันพิจารณาวิเคราะห์ปัจจัยภายใน ปัจจัยภายนอก มุมมองของผู้บริหารระดับสูง ผลการวิเคราะห์ PESTEL Analysis, Porter's Five Forces, SWOT Analysis, TOWS Matrix และ EP Drivers เพื่อกำหนดเป็นวิสัยทัศน์ ภารกิจ ค่านิยมร่วม และความยั่งยืนในระยะยาว ซึ่งเป็นองค์ประกอบที่สำคัญในการกำหนดความสามารถพิเศษ ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ และวิเคราะห์สรุปเป็นวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และทิศทางเชิงยุทธศาสตร์ตามลำดับ จากนั้นคณะทำงานยกร่างการทบทวนแผนยุทธศาสตร์การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค จะประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อพิจารณาจัดทำร่างแผนยุทธศาสตร์ต่อไป

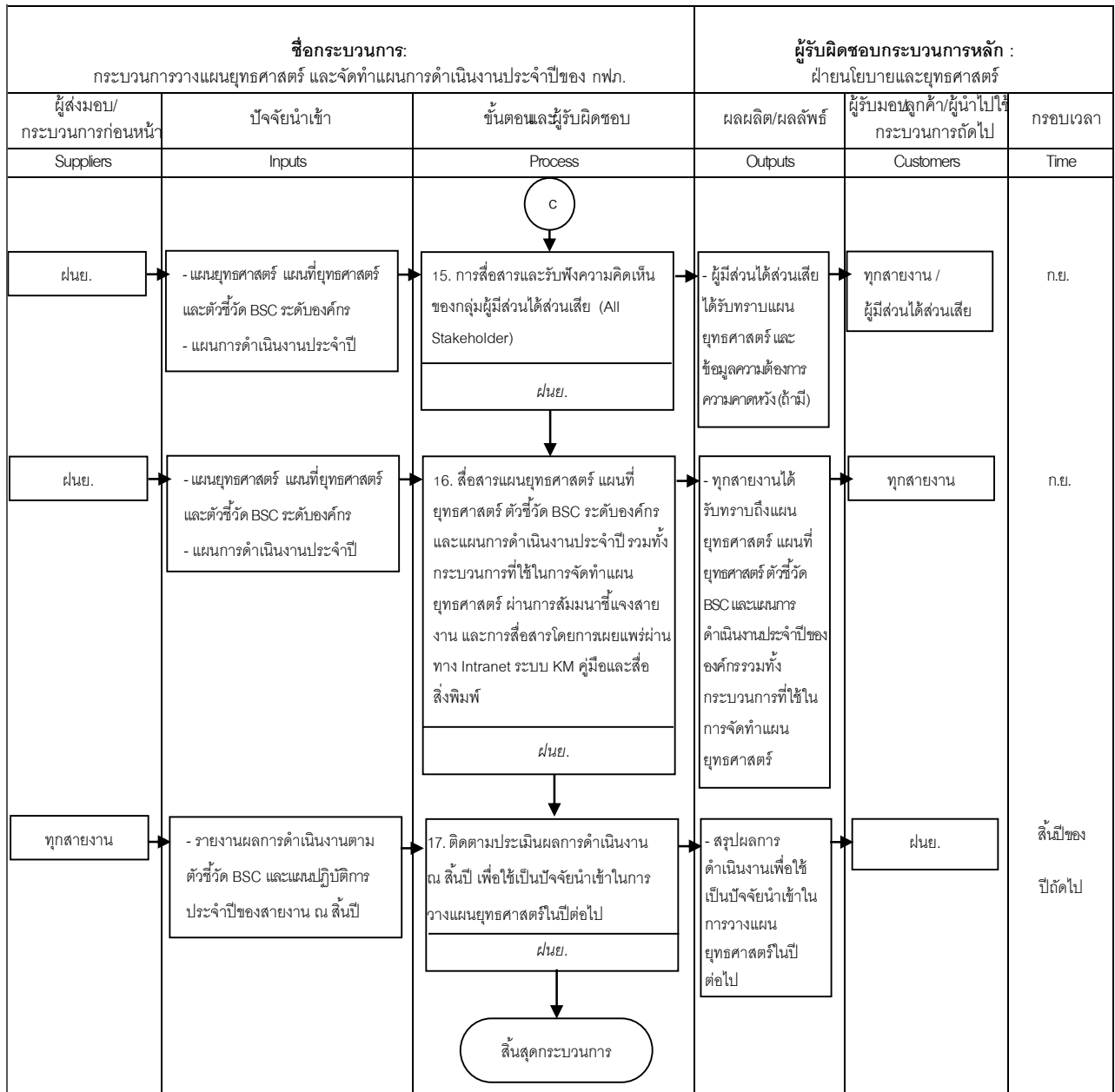
ทั้งนี้ กระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ กฟภ. ประกอบด้วย ๑๗ ขั้นตอนสำคัญ ตามรูปที่ ๒.๑

รูปที่ ๒.๑ กระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์ และจัดทำแผนการดำเนินงานประจำปีของ กฟผ.







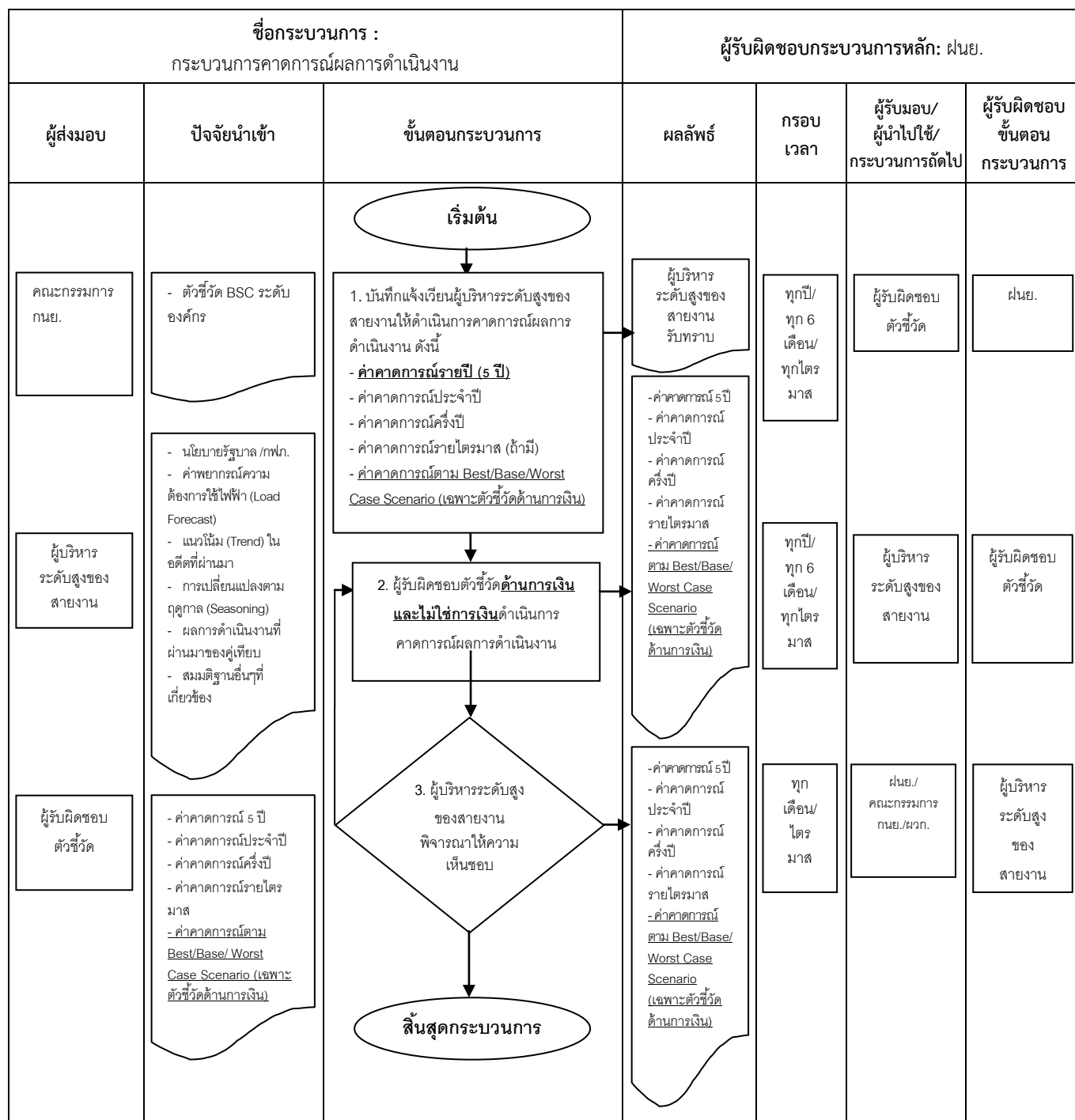


๒.๒ การคาดการณ์ผลการดำเนินงานตัวชี้วัด BSC ระดับองค์กร

ผนย. กำหนดให้ผู้รับผิดชอบตัวชี้วัดด้านการเงินและตัวชี้วัดที่ไม่ใช่การเงิน คาดการณ์ผลการดำเนินงานระยะสั้นและระยะยาวตามแนวทางดังรูปที่ ๒.๒ สำหรับกระบวนการในการจัดทำคาดการณ์ผลการดำเนินการตัวชี้วัดด้านการเงิน จะพิจารณาจากปัจจัยภายใน ปัจจัยภายนอก และสมมุติฐานที่มีผลกระทบต่อองค์กร ประกอบด้วย ค่าพยากรณ์ความต้องการใช้ไฟฟ้า (Load Forecast), แผนงานในอนาคต, แนวโน้มผลการดำเนินการที่ผ่านมา, ข้อกำหนดของหน่วยงานกำกับดูแล, นโยบายภาครัฐ ข้อมูลของคู่แข่งต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง รวมถึงวิเคราะห์ประเมินผลการคาดการณ์ของปีที่ผ่านมา เปรียบเทียบกับผลการดำเนินงานจริงและนำมาปรับปรุงการคาดการณ์ฯ รวมทั้งมีการติดตามผลการดำเนินงานในลักษณะ Rolling ทุกเดือนเสนอผู้บริหารระดับสูงเพื่อใช้ในการบริหารจัดการ ทั้งนี้

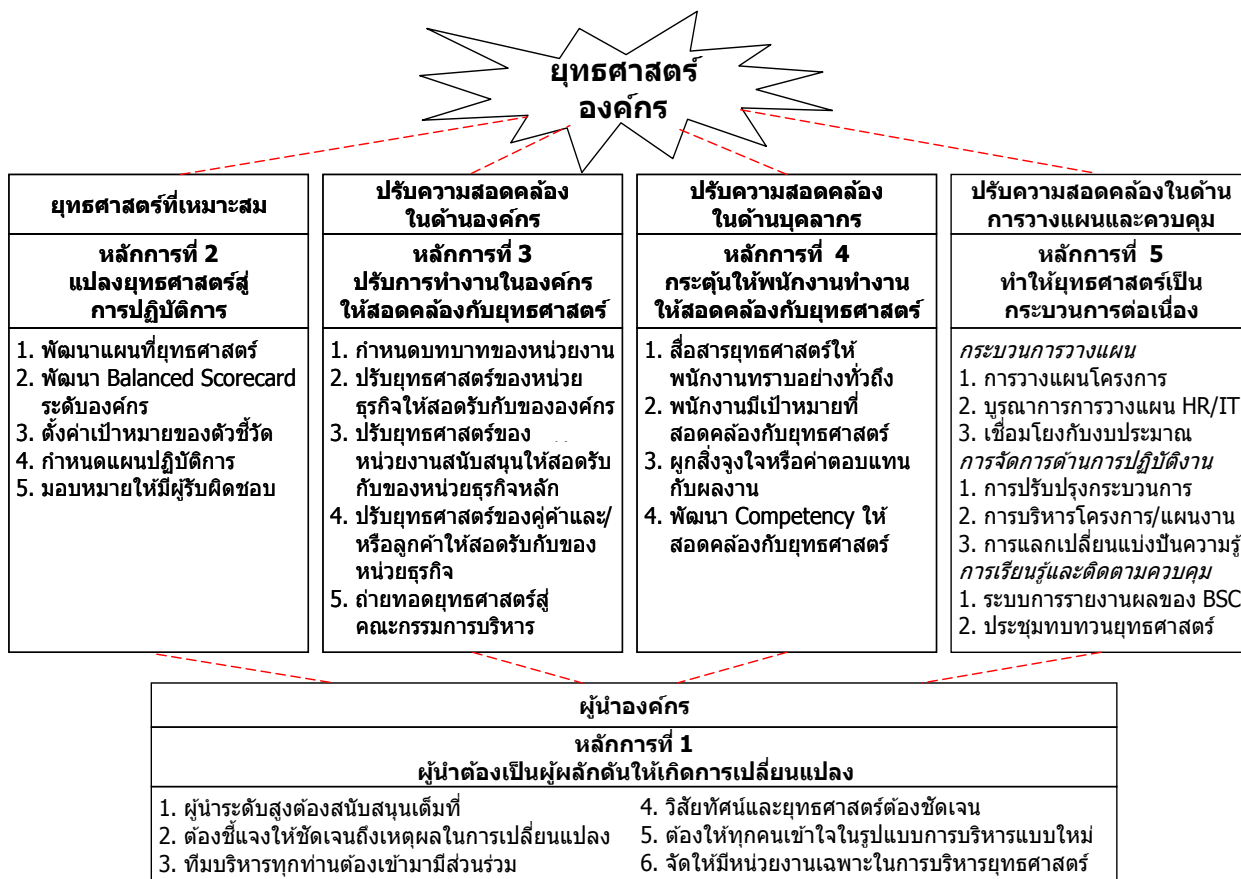
ได้จัดทำการคาดการณ์ผลการดำเนินการเป็น ๓ กรณี คือ Best case, Base case และ Worst case เพื่อใช้เป็นแนวทางให้ผู้บริหารได้ตัดสินใจในการบริหารองค์กร โดยมีการทบทวนแนวทางการจัดทำเพื่อให้ได้ค่าคาดการณ์ที่ใกล้เคียงกับผลการดำเนินงาน และจะปรับปรุงค่าคาดการณ์ใหม่ เมื่อปัจจัยที่มีนัยสำคัญเปลี่ยนแปลงและมีผลกระทบต่อสถานะทางการเงิน เช่น ค่าพยากรณ์ความต้องการไฟฟ้า (Load Forecast), นโยบายภาครัฐ, ข้อกำหนดของหน่วยงานกำกับดูแล เป็นต้น สำหรับตัวชี้วัดที่ไม่ใช่การเงิน มีปัจจัยนำเข้าในการคาดการณ์ ได้แก่ แนวโน้ม (Trend) ในอดีตที่ผ่านมา, นโยบายรัฐบาล/กฟผ., ผลการดำเนินงานที่ผ่านมาของคู่เทียบ รวมถึงปัจจัยภายนอกและภายใน หรือ สมมติฐานอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง เป็นต้น โดย ฝนย. กำหนดให้ผู้รับผิดชอบตัวชี้วัดดำเนินการคาดการณ์ผลการดำเนินงานรายปี (๕ ปี) เป็นประจำทุกปี และจัดส่งให้ ฝนย. เพื่อรวบรวมประกอบการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ และคาดการณ์ผลการดำเนินงานประจำปี/ครึ่งปี/ไตรมาส เป็นประจำทุกปี จัดส่งให้ ฝนย. เพื่อรวบรวมนำเสนอคณะกรรมการ กฟผ. เพื่อขอความเห็นชอบและใช้เป็นเกณฑ์วัดผลการดำเนินงานขององค์กร นอกจากนี้ ผู้รับผิดชอบตัวชี้วัดจะดำเนินการคาดการณ์ผลการดำเนินงานระหว่างดำเนินการ เป็นประจำทุกเดือน จัดส่งให้ ฝนย. เพื่อติดตามผลการดำเนินงานเสนอผู้บริหารระดับสูง และคณะกรรมการ กฟผ. เพื่อใช้ในการบริหารจัดการองค์กรตามแนวทางที่ กฟผ. กำหนดต่อไป

รูปที่ ๒.๒ กระบวนการคาดการณ์ผลการดำเนินงาน



๒.๓ การถ่ายทอดยุทธศาสตร์สู่การนำไปปฏิบัติ

กฟผ. ได้นำหลักการ Balanced Scorecard (BSC) มาใช้ในการถ่ายทอดแผนยุทธศาสตร์สู่การนำไปปฏิบัติทั่วทั้งองค์กร อีกทั้งยังเป็นเครื่องมือในการสื่อสารแผนยุทธศาสตร์, การบริหารจัดการแผนยุทธศาสตร์, การดำเนินการตามแผนยุทธศาสตร์ และการวัดผลการดำเนินงานโดยรวม ซึ่งมีแนวทางในการนำหลักการ BSC มาใช้เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กรด้วยกรอบแนวคิดของ Dr. David Norton และ Dr. Robert Kaplan ที่เรียกว่า “Strategy-Focused Organization Best Practices Framework (SFO)” โดยมีหลักคิดที่สำคัญคือ การดำเนินยุทธศาสตร์ให้ประสบความสำเร็จต้องอาศัยการเชื่อมโยงขององค์ประกอบ ๔ อย่างด้วยกันคือ ยุทธศาสตร์, องค์กร, บุคลากร และระบบการบริหารจัดการ ให้สอดคล้องและไปในทิศทางเดียวกัน ภายใต้การนำของผู้บังคับการ



รูปที่ ๒.๓ แผนภาพกรอบแนวคิด Strategy-Focused Organization Best Practices Framework (SFO)

ที่มา: ประยุกต์จาก Kaplan และ Norton, Alignment ๒๐๐๖

เพื่อให้การนำหลักการ BSC มาใช้ให้เกิดประสิทธิผลสูงสุด ต้องให้ยุทธศาสตร์เป็นศูนย์กลางของระบบบริหารจัดการ และใช้ SFO เป็นแนวทางปฏิบัติ ด้วยแนวทางปฏิบัตินี้ BSC จะเป็นศูนย์กลางของระบบที่ใช้ในการดำเนินยุทธศาสตร์ ซึ่งสิ่งที่ทำให้แนวคิดนี้เกิดประสิทธิผลมากคือ ความสามารถในการอธิบายยุทธศาสตร์ (ด้วย Strategy Map หรือ แผนที่ยุทธศาสตร์) และความสามารถในการเชื่อมโยงยุทธศาสตร์เข้ากับระบบการบริหารจัดการ (ด้วย Balanced Scorecard) ซึ่งความสามารถทั้งสองด้านนี้ก่อให้เกิดประสิทธิผลโดยรวมคือความสามารถในการปรับหน่วยงาน, กระบวนการ และระบบต่างๆ ในองค์กร ให้สอดคล้องไปในทิศทางเดียวกันกับแผนยุทธศาสตร์

๒.๓.๑ การจัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map)

การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค (กฟภ.) มีการแปลงยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติผ่าน Balanced Scorecard (BSC) โดยกำหนดกลยุทธ์ ตัวชี้วัด เป้าหมาย และแผนงาน/โครงการที่สอดคล้องยุทธศาสตร์ ใน ๔ ด้าน ได้แก่ ด้านเป้าหมายองค์กร (Goal) ด้านลูกค้า (Customer) ด้านกระบวนการภายใน (Internal Process) และด้านการเรียนรู้และพัฒนา (Learning & Growth) ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

รูปที่ ๒.๔ แผนที่ยุทธศาสตร์การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค พ.ศ. ๒๕๕๙ - ๒๕๖๖ (ทบทวนครั้งที่ ๔ พ.ศ. ๒๕๖๑)



๒.๓.๒ การกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (Key Performance Indicators : KPI) ใน BSC

การกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (Key Performance Indicators : KPI) ใน BSC เป็นการถ่ายทอดแผนยุทธศาสตร์สู่การนำไปปฏิบัติของ กฟผ. มีวัตถุประสงค์เพื่อแสดงการบรรลุเป้าประสงค์ในมุมมองต่างๆ จะดำเนินการภายหลังจากที่องค์กรได้ทบทวนและจัดทำแผนยุทธศาสตร์ และแผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map) เสร็จสิ้นแล้ว โดยกองวางแผนวิสาหกิจ (กผส.) เป็นผู้รับผิดชอบในการจัดทำร่างตัวชี้วัดฯ เพื่อพิจารณานำเสนอต่อคณะทำงานยกร่างการทบทวนแผนยุทธศาสตร์ กฟผ.

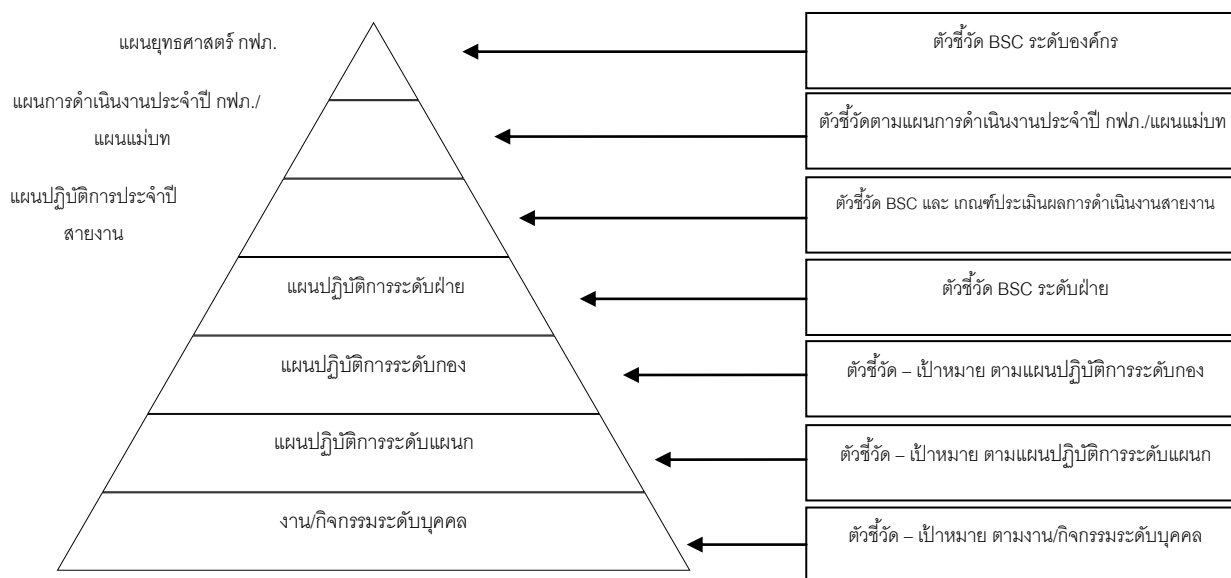
ฝ่ายนโยบายและยุทธศาสตร์ (ผนย.) ถ่ายทอดแผนยุทธศาสตร์และแผนการดำเนินงานประจำปี ของ กฟผ. ไปยังบุคลากรให้นำไปปฏิบัติทั่วทั้งองค์กร ด้วยการจัดสัมมนาชี้แจงแผนยุทธศาสตร์ แผนที่ยุทธศาสตร์ ตัวชี้วัด BSC และแผนการดำเนินงานประจำปี ของ กฟผ. โดย ผู้ว่าการการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค (ผวก.) เป็นผู้ถ่ายทอดวิสัยทัศน์ ค่านิยม วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และยุทธศาสตร์ที่สำคัญให้กับผู้บริหารระดับต่างๆ ได้แก่ รองผู้ว่าการ ผู้อำนวยการการไฟฟ้าเขต ผู้อำนวยการฝ่าย ผู้อำนวยการกองทุกสายงานทั้งในสำนักงานใหญ่และส่วนภูมิภาค โดยมีหัวข้อการชี้แจงดังนี้

- ๑) ระบบการประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจ (SEPA)
- ๒) การจัดทำแผนยุทธศาสตร์ (Strategic Planning) ตามระบบประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจ (SEPA)
- ๓) โอกาสและความท้าทายของอุตสาหกรรมไฟฟ้า และทิศทางในการปรับตัวของ กฟผ.
- ๔) ชี้แจงรายละเอียดแผนยุทธศาสตร์การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค พ.ศ. ๒๕๕๗-๒๕๖๖ (ทบทวนครั้งที่ ๔ พ.ศ. ๒๕๖๑) และ Balanced Scorecard (BSC) ระดับองค์กร
- ๕) ตัวชี้วัดและเป้าหมายการดำเนินงาน ปี ๒๕๖๑-๒๕๖๕ (Corporate KPIs)

ทั้งนี้ ในการสัมมนาทุกครั้งจะมีแบบประเมินความเข้าใจและข้อเสนอแนะของผู้เข้าร่วมสัมมนาทั้งก่อนและหลังการสัมมนาเพื่อ ผนย. จะได้นำผลการประเมินความเข้าใจและข้อเสนอแนะมาพิจารณาปรับปรุงการถ่ายทอดและการจัดสัมมนาครั้งต่อไป และ ผนย. ยังได้เผยแพร่แผนยุทธศาสตร์ แผนการดำเนินงานประจำปี คู่มือการวางแผนยุทธศาสตร์ และการประเมินผลการดำเนินงาน ตลอดจนวิดิทัศน์การสัมมนาชี้แจงแผนยุทธศาสตร์ฯ ข้างต้น ผ่านทางเว็บเพจ (PEA Intranet) รวมทั้งมีการจัดทำสื่อสิ่งพิมพ์ เช่น หนังสือ และแผ่นพับ เป็นต้น จัดส่งให้กับหน่วยงานต่างๆ เพื่อสร้างความเข้าใจให้กับบุคลากรทั่วทั้งองค์กร นอกจากนี้ หลังจากการสัมมนาฯ ทุกสายงานจะดำเนินการจัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์สายงาน, ตัวชี้วัด BSC สายงาน, แผนปฏิบัติการประจำปีของสายงาน, เกณฑ์ประเมินผลการดำเนินงานระดับสายงานและตัวชี้วัด BSC ระดับฝ่าย, ตัวชี้วัดระดับกอง, ตัวชี้วัดระดับแผนก และตัวชี้วัดบุคคล ซึ่งตัวชี้วัด BSC ระดับองค์กรและแผนการดำเนินงานประจำปี ของ กฟผ. ที่เกี่ยวข้องจะถูกกำหนดเป็นตัวชี้วัด BSC สายงาน และแผนปฏิบัติการประจำปีของสายงาน รวมทั้งถูกระบุอยู่ในเกณฑ์ประเมินผลการดำเนินงานระดับสายงาน โดยกำหนดให้ รผก. / ผอ. สำนักจัดประชุมและถ่ายทอดแผนยุทธศาสตร์องค์กรในส่วนที่เกี่ยวข้อง เพื่อใช้เป็นปัจจัยนำเข้าในการทบทวนและจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีของสายงาน นอกจากนี้ ผู้บริหารระดับสูงของสายงานจะกำหนดตัวชี้วัดระดับฝ่ายผ่าน BSC เพื่อจัดทำแผนปฏิบัติการระดับฝ่าย และตัวชี้วัด BSC ระดับฝ่ายจะถูกถ่ายทอดไปยังตัวชี้วัดระดับกอง ระดับแผนกและบุคคลผ่านแบบฟอร์มการบันทึกข้อตกลง และการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานในระดับ ๑ - ๑๐ ตามแผนงาน/โครงการ, งานตาม BSC หรือแผนปฏิบัติการ,

งานที่ถูกกำหนดตาม Job Description, งานพิเศษที่ได้รับมอบหมาย และได้กำหนดแบบฟอร์มแสดงความสอดคล้อง เชื่อมโยงระหว่างตัวชี้วัดผลการดำเนินงานของหน่วยงานและพนักงาน โดยให้ระบุถึงความสอดคล้องของตัวชี้วัดตาม BSC ระดับองค์กร กับตัวชี้วัดระดับสายงาน ฝ่าย กอง แผนก ไปจนถึงบุคคล เพื่อให้มั่นใจว่า แผนยุทธศาสตร์และแผน การดำเนินงานประจำปีของ กฟผ. ได้ถ่ายทอดลงสู่การปฏิบัติการจริงทั่วทั้งองค์กร ดังแสดงตามรูปที่ ๒.๕

รูปที่ ๒.๕ การถ่ายทอดแผนยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติของ กฟผ.



สำหรับบางหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับผู้ส่งมอบและคู่ค้า จะดำเนินการถ่ายทอดแผนการดำเนินงานที่เกี่ยวข้อง ให้กับผู้ส่งมอบและคู่ค้าที่สำคัญให้มีความเข้าใจและเตรียมพร้อมรองรับกับการดำเนินงานของ กฟผ. และติดตาม การดำเนินงานให้เป็นไปตามสัญญา บันทึกข้อตกลง และรายงานให้ผู้บริหารระดับสูงของสายงานทราบอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้แผนการดำเนินงานและตัวชี้วัดระดับสายงานบรรลุตามเป้าหมายที่ได้วางไว้ ดังตารางที่ ๒.๑ นอกจากนี้ ผนย. กำหนดให้ทุกหน่วยงานที่เกี่ยวข้องดำเนินการเผยแพร่แผนยุทธศาสตร์และแผนการดำเนินงานที่สำคัญของ กฟผ. ให้กับผู้ส่งมอบและคู่ค้าที่สำคัญด้วยการประชุมร่วมกัน พร้อมทั้งเผยแพร่ผ่าน PEA website, แผ่นพับและจดหมายอิเล็กทรอนิกส์ เพื่อทราบและเข้าใจทิศทางการดำเนินงานของ กฟผ. และจัดเตรียมทรัพยากรให้สอดคล้องกับทิศทางการดำเนินงาน ตามแผนระยะสั้นและระยะยาวของ กฟผ.

ตารางที่ ๒.๑ การถ่ายทอดแผนยุทธศาสตร์และแนวทางปฏิบัติให้กับผู้ส่งมอบและคู่ค้าที่สำคัญ

ประเภทผู้ส่งมอบและคู่ค้า	กลุ่มเป้าหมาย	เนื้อหาสำคัญ	กระบวนการ/ช่องทาง	ผู้ดำเนินการ	ตัวชี้วัดระดับสายงาน
ผู้ส่งมอบพลังงานไฟฟ้า	๑. การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย (EGAT)	- ปริมาณที่รับซื้อไฟฟ้า	- การประชุมร่วมกันทุกปี - ประชุมหารือในการแก้ไขปัญหาและติดตามงานร่วมกัน	ฝ่ายนโยบายเศรษฐกิจพลังงาน (ผนศ.)	- ความสำเร็จของการจัดทำรายงานสถานการณ์การรับซื้อไฟฟ้า
	๒. ผู้ผลิตไฟฟ้าพลังงานหมุนเวียนขนาดเล็กมาก (VSPP)	- ปริมาณที่รับซื้อไฟฟ้า - หลักปฏิบัติและระเบียบการรับซื้อไฟฟ้า	- การประชุมเตรียมความพร้อมในกรณีมีการเริ่มต้นซื้อขายไฟฟ้า	ฝ่ายนโยบายเศรษฐกิจพลังงาน (ผนศ.)	- ความสำเร็จของการจัดทำรายงานสถานการณ์การรับซื้อไฟฟ้า
	๓. กรมพัฒนาพลังงานทดแทนและอนุรักษ์พลังงาน (พพ.)	- ปริมาณที่รับซื้อไฟฟ้า - หลักปฏิบัติและระเบียบการรับซื้อไฟฟ้า	- จัดส่งเอกสารเกี่ยวกับการปรับปรุงข้อมูลการซื้อขายไฟฟ้า	ฝ่ายนโยบายเศรษฐกิจพลังงาน (ผนศ.)	- ความสำเร็จของการจัดทำรายงานสถานการณ์การรับซื้อไฟฟ้า
ผู้ส่งมอบอุปกรณ์	๑. Supplier อุปกรณ์ไฟฟ้า เช่น หม้อแปลง มิเตอร์ เป็นต้น	- คุณลักษณะอุปกรณ์ - เกณฑ์การประกวดราคา - แผนการดำเนินงาน	- เผยแพร่ผ่าน website ของ กฟผ. - การประชุมร่วมกันทุกเดือน	ฝ่ายจัดหา (ผจท.)	- อัตราการหมุนเวียนพัสดุ
คู่ค้า	๑. ผู้รับเหมาก่อสร้างสถานีและระบบไฟฟ้า	- แผนการดำเนินงาน	- การประชุมร่วมกันทุกเดือน	ฝ่ายบริหารโครงการ ๑-๒ (ผบก.๑-๒), ฝ่ายบริหารโครงการพิเศษ (ผคพ.)	- ความสำเร็จของการปิดงานก่อสร้างตามแผน

๒.๔ การจัดทำความสอดคล้องเชื่อมโยงของแผนยุทธศาสตร์ กฟผ. และแผนแม่บท

การจัดทำความสอดคล้องเชื่อมโยงของแผนยุทธศาสตร์ กฟผ. และแผนแม่บท มีขั้นตอนดังนี้

๑. คณะกรรมการ กฟผ. เห็นชอบแผนยุทธศาสตร์ กฟผ. และแผนการดำเนินงานประจำปีของ กฟผ.
๒. ฝ่ายนโยบายและยุทธศาสตร์จัดสัมมนาชี้แจงถ่ายทอดแผนยุทธศาสตร์ กฟผ. และแนวทางการจัดทำแผนปฏิบัติการให้ทุกสายงานรับทราบเพื่อนำไปใช้เป็นแนวทางในการทบทวนแผนแม่บท, แผนที่ยุทธศาสตร์, Balanced Scorecard และแผนปฏิบัติการของสายงาน
๓. ฝ่ายนโยบายและยุทธศาสตร์ แจ้งเวียนให้ทุกสายงาน ทบทวน/จัดทำแผนแม่บท, แผนที่ยุทธศาสตร์, Balanced Scorecard และแผนปฏิบัติการของสายงานให้สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ กฟผ. และแผนการดำเนินงานประจำปีของ กฟผ.
๔. ฝ่ายนโยบายและยุทธศาสตร์ดำเนินการรวบรวม ตรวจสอบแผนแม่บทจากทุกสายงาน และนำมาจัดทำเป็นร่างความสอดคล้องเชื่อมโยงของแผนยุทธศาสตร์ กฟผ. และแผนแม่บท

๕. ฝ่ายนโยบายและยุทธศาสตร์นำร่างความสอดคล้องเชื่อมโยงของแผนยุทธศาสตร์ กฟผ. และแผนแม่บท ผนวกรวมกับร่างแผนยุทธศาสตร์ กฟผ. (เล่มที่จะใช้ในปีถัดไป) โดยอยู่ในส่วนภาคผนวก
๖. ฝ่ายนโยบายและยุทธศาสตร์นำเสนอร่างแผนยุทธศาสตร์ กฟผ. ต่อคณะทำงานยกร่างการทบทวนแผนยุทธศาสตร์ กฟผ., คณะกรรมการกำหนดนโยบายและยุทธศาสตร์ (กนย.), คณะกรรมการบริหาร และคณะกรรมการ กฟผ. เพื่อพิจารณาให้ความเห็นชอบ ตามลำดับ

รูปที่ ๒.๖ ตัวอย่างความสอดคล้องเชื่อมโยงของแผนยุทธศาสตร์ กฟผ. และแผนแม่บท



แผนยุทธศาสตร์การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค พ.ศ. 2557-2566 (ทบทวนครั้งที่ 4 พ.ศ. 2561)

ยุทธศาสตร์องค์กร	แผนแม่บท	ประเด็นที่สนับสนุนยุทธศาสตร์ขององค์กร	แผนงาน/โครงการ (จำนวน)	งบประมาณ (ลบ.)	งบลงทุน	งบทำการ	รวม
S1 มีการส่งเสริมฟังก์ชันการเติบโตอย่างยั่งยืน ตามกรอบแนวทาง SDGs และแนวปฏิบัติที่ดีตามกรอบ DJSI	แผนแม่บทความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมของ กฟผ. ปี 2560-2564	การปรับปรุงกระบวนการดำเนินงานภายใน กฟผ. เพื่อยกระดับมาตรฐานงานด้าน CSR สู่ระดับสากลลดผลกระทบเชิงลบที่อาจเกิดขึ้น รวมทั้งส่งเสริมและพัฒนาวัฒนธรรมในด้าน CSR	19	ไม่ได้ระบุ	ไม่ได้ระบุ	ไม่ได้ระบุ	ไม่ได้ระบุ
	แผนแม่บทความด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี ป้องกันและปราบปรามการทุจริตคอร์รัปชัน ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค (ปี 2560-2564)	เพื่อพัฒนาองค์ประกอบและแนวปฏิบัติที่ดีให้ กฟผ. มีระบบการกำกับดูแลกิจการที่ดีที่ครบถ้วนและได้มาตรฐานในระดับสากล และเพื่อสนับสนุนการสร้างสังคมและวัฒนธรรมในการปฏิบัติงานที่มุ่งต่อต้านและปราบปรามการทุจริตคอร์รัปชัน รวมถึงเพื่อพัฒนาโอกาสและกระบวนการปราบปรามการทุจริตคอร์รัปชันเชิงรุก และส่งเสริมบทบาทภาคประชาสังคมให้เข้ามามีส่วนร่วม	27		52,885		52,885
	แผนยุทธศาสตร์ความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมในการทำงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค พ.ศ. 2557 - 2561	ยุทธศาสตร์ความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมในการทำงาน ของ PEA มุ่งเน้นให้ผู้ที่ปฏิบัติงานให้กับ PEA มีความปลอดภัย ลดการสูญเสีย รวมทั้งให้ผู้ใช้ไฟฟ้ามีความปลอดภัย และมีความมั่นใจในการใช้ไฟฟ้าของ PEA	10	847	508		1,355

โดยรายละเอียดของความสอดคล้องเชื่อมโยงของแผนยุทธศาสตร์ กฟผ. และแผนแม่บท ประกอบด้วย

- ยุทธศาสตร์ หมายถึง ยุทธศาสตร์องค์กรตามแผนยุทธศาสตร์ กฟผ.
- แผนแม่บท หมายถึง แผนที่แสดงภาพรวมของการดำเนินงานของสายงานในระยะเวลา ๓-๕ ปี ที่นำไปใช้เป็นแนวทางในการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีต่อไป
- ประเด็นที่สนับสนุนยุทธศาสตร์ขององค์กร หมายถึง แผนแม่บทนั้น สนับสนุนประเด็นใดในยุทธศาสตร์องค์กร
- แผนงาน/โครงการ/งาน หมายถึง รายละเอียดและจำนวนแผนงาน/โครงการ/งาน ของแผนแม่บทนั้น
- งบประมาณ (ล้านบาท) หมายถึง งบลงทุน และงบทำการ ที่จะใช้ในแผนแม่บทนั้น มีหน่วยเป็นล้านบาท

๒.๕ การจัดทำแผนการดำเนินงานประจำปีของ กฟภ.

การจัดทำแผนการดำเนินงานประจำปีของ กฟภ. มีขั้นตอนดังนี้

๑. ฝ่ายนโยบายและยุทธศาสตร์จัดประชุมชี้แจงร่างแผนยุทธศาสตร์, ร่างแผนกลยุทธ์เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Improvement Plan: SIP), ร่างแผนที่ยุทธศาสตร์, ร่างตัวชี้วัด BSC ระดับองค์กร ให้ทุกสายงานรับทราบ เพื่อนำไปใช้เป็นแนวทางในการจัดทำแผนการดำเนินงานประจำปีของ กฟภ.
๒. ฝ่ายนโยบายและยุทธศาสตร์จัดทำบันทึกให้ทุกสายงานจัดทำแผนการดำเนินงานประจำปีของ กฟภ. ให้สอดคล้องกับร่างแผนยุทธศาสตร์ กฟภ.
๓. ฝ่ายนโยบายและยุทธศาสตร์ดำเนินการรวบรวม ตรวจสอบ แผนงาน/โครงการ และนำมาจัดทำเป็นความสอดคล้องเชื่อมโยงของร่างแผนยุทธศาสตร์ กฟภ. และร่างแผนการดำเนินงานประจำปีของ กฟภ.
๔. ฝ่ายนโยบายและยุทธศาสตร์นำเสนอร่างแผนการดำเนินงานประจำปีของ กฟภ. ต่อคณะทำงานยกร่างการทบทวนแผนยุทธศาสตร์ กฟภ., คณะกรรมการกำหนดนโยบายและยุทธศาสตร์ (กนย.), คณะกรรมการบริหาร และคณะกรรมการ กฟภ. เพื่อพิจารณาให้ความเห็นชอบ ตามลำดับ

ในปี ๒๕๖๐ ฝนย. ได้ประเมินและปรับปรุงกระบวนการจัดทำแผนการดำเนินงานประจำปี โดยได้พิจารณา ทบทวนปรับปรุงแบบฟอร์มการจัดทำแผนการดำเนินงานประจำปี ให้มีความชัดเจนและสอดคล้องกับวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ ตัวชี้วัดระดับองค์กร และมีการบูรณาการร่วมกันระหว่างสายงานในการจัดทำแผนการดำเนินงานมากขึ้น

รูปที่ ๒.๗ ตัวอย่างแบบฟอร์มแผนการดำเนินงาน กฟผ. ประจำปี

รายละเอียดแผนงาน/โครงการ ประจำปี 2561

ชื่อแผนงาน/โครงการ:

1. เหตุผลและความจำเป็นของโครงการ

- 1.1 การสนับสนุนต่อ: วิสัยทัศน์ และ/หรือ พันธกิจ และ/หรือ ค่านิยม กฟผ.
- 1.2 รองรับวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objective):
- 1.3 สอดคล้องยุทธศาสตร์ (Strategy):
- 1.4 กลยุทธ์:
- 1.5 เกณฑ์วัดผลการดำเนินงาน:

2. ผู้รับผิดชอบแผนงาน/โครงการ

- 2.1 ผู้รับผิดชอบหลัก: ฝ่าย สายงาน:
- 2.2 ผู้รับผิดชอบร่วม: ฝ่าย สายงาน:

3. วัตถุประสงค์ของโครงการ/ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

- 3.1.....
- 3.2.....
- 3.3.....

4. รายละเอียดแผนงาน/โครงการ

.....

พื้นที่ดำเนินการ:..... ระยะเวลาดำเนินการ: ปี ระยะเวลาดำเนินการเริ่ม: ปี..... ระยะเวลาดำเนินการสิ้นสุด: ปี.....

งบประมาณ.....ล้านบาท งบลงทุน.....ล้านบาท งบทำการ.....ล้านบาท

5. ขั้นตอนและแนวทางในการดำเนินงาน

แนวทางในการดำเนินงาน	ระยะเวลาการดำเนินงาน
โปรดระบุแผนงานย่อย (ถ้ามี)	โปรดระบุช่วงเวลา ในกรณีที่เป็นแผนงานระยะยาว

6. รายละเอียดในการดำเนินงานของแผนงานในปี 2561

กิจกรรม	ไตรมาส 1			ไตรมาส 2			ไตรมาส 3			ไตรมาส 4			ผู้รับผิดชอบ	ความเสี่ยง
	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.		
1.														
2.														
3.														
4.														
5.														

งบลงทุน (ประจำปี 2561): ล้านบาท งบทำการ (ประจำปี 2561): ล้านบาท

7. การวัดผลเป้าหมาย/ตัวชี้วัด

ประเภทตัวชี้วัด	ตัวชี้วัด	หน่วยวัด	Baseline	ค่าเป้าหมาย				
			ผลการดำเนินงาน ปี 2560	ปี 2561	ปี 2562	ปี 2563	ปี 2564	ปี 2565
ตัวชี้วัดผลระหว่างกระบวนการ(ปริมาณและ/หรือคุณภาพ) (Leading Indicator)	1.							
	2.							
ตัวชี้วัดประสิทธิผลการดำเนินงาน หรือ ผลประโยชน์ที่องค์กรได้รับจากแผนงาน/โครงการ (Lagging Indicator)	1.							
	2.							

รายละเอียดของแผนการดำเนินงานประจำปี ประกอบด้วย

- ชื่อแผนงาน/โครงการ
- เหตุผลและความจำเป็นของแผนงาน/โครงการ และผู้รับผิดชอบแผนงาน/โครงการ
- วัตถุประสงค์ของโครงการ/ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ
- รายละเอียดแผนงาน/โครงการ โดยจะระบุถึง พื้นที่ดำเนินการ ระยะเวลาดำเนินการ และงบประมาณ (หน่วยเป็นล้านบาท)
- ขั้นตอนและแนวทางในการดำเนินงาน โดยระบุงานย่อยและระยะเวลาในการดำเนินงาน
- รายละเอียดในการดำเนินงานของแผนงานในปี ๒๕๖๑ โดยจะระบุถึงกิจกรรมและงบประมาณที่ใช้ในปี ๒๕๖๑
- การวัดผลเป้าหมาย/ตัวชี้วัด โดยแบ่งเป็นตัวชี้วัดผลระหว่างกระบวนการ(ปริมาณและ/หรือคุณภาพ) (Leading Indicator) และ ตัวชี้วัดประสิทธิผลการดำเนินงาน หรือผลประโยชน์ที่องค์กรได้รับจากแผนงาน/โครงการ (Lagging Indicator)

๒.๖ การจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีของสายงาน

การจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีของสายงาน มีขั้นตอนดังนี้

๑. คณะกรรมการ กฟภ. เห็นชอบแผนยุทธศาสตร์ กฟภ. และแผนการดำเนินงานประจำปีของ กฟภ.
๒. ฝ่ายนโยบายและยุทธศาสตร์จัดสัมมนาชี้แจงถ่ายทอดแผนยุทธศาสตร์ กฟภ. และแนวทางการจัดทำแผนปฏิบัติการให้ทุกสายงานรับทราบเพื่อนำไปใช้เป็นแนวทางในการทบทวนแผนแม่บท, แผนที่ยุทธศาสตร์, Balanced Scorecard และแผนปฏิบัติการของสายงาน
๓. สายงานดำเนินการจัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์, Balanced Scorecard และแผนปฏิบัติการประจำปีของสายงาน โดยนำเสนอขออนุมัติ รพภ./อส. แต่ละสายงาน/สำนัก และส่งกลับให้ฝ่ายนโยบายและยุทธศาสตร์ ภายในเดือนตุลาคม เพื่อใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงานและประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปีของสายงาน (แบบฟอร์มการจัดทำแผนปฏิบัติการสามารถดาวน์โหลดได้ที่: <http://intranet.pea.co.th> / ลิงค์หน่วยงาน / กองวางแผนวิสาหกิจ (กผส.))

โดยแผนปฏิบัติการประจำปีของสายงาน ประกอบด้วย

- งานที่รองรับและขับเคลื่อนกลยุทธ์องค์กร : เป็นแผนงาน/โครงการ/งานที่สามารถระบุได้ว่า สอดคล้องกับวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objectives) รองรับหรือเชื่อมโยงไปสู่กลยุทธ์ระดับองค์กรและเป้าหมายในการดำเนินงานระดับองค์กรได้ และมีการถ่ายทอดสู่กลยุทธ์ เกณฑ์วัดการดำเนินงาน (Strategic Measures) ของสายงาน
- งานตามภาระหน้าที่ : เป็นงานที่ต้องทำในเชิงบริหารจัดการทั่วไป หรืองานตามภาระหน้าที่ ซึ่งจะเป็นงานที่สนับสนุนและส่งผลต่อการขับเคลื่อนกลยุทธ์ในทางอ้อม

เมื่อแยกประเภทของ แผนงาน/โครงการ/งาน ได้แล้ว ให้กรอกข้อมูลลงในแบบฟอร์ม โดยแบบฟอร์มประกอบด้วย ๒ แบบฟอร์ม คือ

๑) “แบบฟอร์ม กผส.ผป.๐๑” เป็นแบบฟอร์มสำหรับแผนงาน/โครงการ/งาน ที่สำคัญของหน่วยงาน หรือ สายงานที่รองรับและขับเคลื่อนวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ โดยจะต้องสามารถเชื่อมโยงกับแผนที่ยุทธศาสตร์ และ Balanced Scorecard ระดับองค์กรได้ ซึ่งแบบฟอร์มนี้ จะแบ่งเป็น ๔ ด้าน ตาม Balanced Scorecard ได้แก่ ด้านเป้าหมายองค์กร (Goal) ด้านลูกค้า (Customer) ด้านกระบวนการภายใน (Internal Process) และด้านการเรียนรู้และพัฒนา (Learning & Growth)

๒) “แบบฟอร์ม กผส.ผป.๐๒” เป็นแบบฟอร์มสำหรับแผนงาน/โครงการ/งาน ที่เป็นงานตามภาระหน้าที่หรือเป็นงานที่ต้องทำในเชิงบริหารจัดการทั่วไป ที่มุ่งเน้นการพัฒนาหน่วยงานหรือสายงาน ซึ่งจะส่งผลต่อการสนับสนุนการขับเคลื่อนกลยุทธ์ทั้งขององค์กรและของสายงาน

รูปที่ ๒.๔ ตัวอย่างแบบฟอร์ม กผส.ผป.๐๑

แผนปฏิบัติการ ประจำปี		ด้าน.....		แบบฟอร์ม กผส.ผป.01		
1. วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์	2. กลยุทธ์ระดับองค์กร	3. เกณฑ์วัดการดำเนินงาน	4. เป้าหมาย			
.....						
.....						
.....	5. กลยุทธ์ระดับสายงาน	6. เกณฑ์วัดการดำเนินงาน	7. เป้าหมาย			
.....						
.....						
8. แผนงาน / โครงการ / งาน (Operating Strategies หรือ Strategic Initiatives)	9. แผนปฏิบัติ (ระบุกิจกรรมหลักพร้อมปริมาณหรือเป้าหมาย) (Activities / Action Steps)	10. สถานที่	11. ช่วงเวลา	12. หน่วยงานหลัก	13.งบประมาณ (ล้านบาท) (1) ลงทุน (2) ทำการ	รวม (ล้านบาท)

● คำชี้แจงประกอบการกรอกข้อมูลลงในแบบฟอร์ม กผส.ผป.๐๑

- ๑) **วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objectives)** คือ จุดมุ่งหมายที่ชัดเจนขององค์กร หรือการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงหรือการปรับปรุงที่สำคัญ ประเด็นความสามารถในการแข่งขัน และการได้เปรียบทางธุรกิจ โดยทั่วไปวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์จะมุ่งเน้นทั้งภายนอกและภายในองค์กร และเกี่ยวข้องกับโอกาสและความท้าทายที่สำคัญในด้านลูกค้า ตลาด ผลิตภัณฑ์ บริการ หรือเทคโนโลยี (ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์) วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์จะกำหนดทิศทางระยะยาวขององค์กร และเป็นแนวทางในการจัดสรรทรัพยากรและปรับเปลี่ยนการจัดสรรทรัพยากร เพื่อรักษาหรือทำให้เกิดความสามารถในการแข่งขัน และทำให้มั่นใจว่าองค์กรมีความยั่งยืนในระยะยาว ตัวอย่างวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ เช่น
 - SO๑ ดำเนินธุรกิจตามหลักธรรมาภิบาลเพื่อการเติบโตอย่างยั่งยืน
 - SO๒ มุ่งสู่องค์กรที่เป็นเลิศในด้านจำหน่ายกระแสไฟฟ้าโดยพัฒนาประสิทธิภาพของทุกระบบงาน
- ๒) **กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Strategy)** คือ เครื่องมือที่สำคัญในการกำหนดทิศทางองค์กร ซึ่งมีความเชื่อมโยงกับวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objective) และยุทธศาสตร์องค์กร ดังนั้นกลยุทธ์ระดับองค์กรจึงเป็นกลยุทธ์ระดับนโยบาย (Policy Level Strategy) ในการมุ่งเน้นการดำเนินงานที่สำคัญขององค์กร โดยยกมาจาก แผนที่ยุทธศาสตร์ หรือ Balanced Scorecard ระดับองค์กร เช่น
 - OC๑ ส่งเสริมและพัฒนาองค์กรสู่ความยั่งยืน
 - OM๓ เพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารสินทรัพย์
- ๓) **เกณฑ์วัดการดำเนินงาน (Strategic Measures) (ระดับองค์กร)** เป็นตัวชี้วัดที่สะท้อนความสำเร็จของวัตถุประสงค์หรือกลยุทธ์ขององค์กร เช่น
 - คะแนนประเมิน ITA
 - ความสำเร็จในการดำเนินงานตามแผน Asset Management Roadmap
- ๔) **ค่าเกณฑ์วัดหรือค่าเป้าหมาย (Targets)** เป็นค่าเกณฑ์วัดระดับ ๕ ขององค์กร โดยในการจัดทำ Balanced Scorecard ระดับองค์กรนั้น สายงานผู้รับผิดชอบเกณฑ์วัดจะเป็นผู้กำหนดค่าเกณฑ์วัดระดับองค์กรเพื่อที่จะเป็นเครื่องชี้วัดการบรรลุวัตถุประสงค์ของกลยุทธ์ระดับองค์กร
- ๕) **กลยุทธ์ระดับสายงาน** เป็นวัตถุประสงค์ที่สายงานจะต้องทำให้บรรลุถึงความสำเร็จซึ่งจะส่งผลให้กลยุทธ์ทั้งระดับองค์กรและของสายงานเองบรรลุถึงความสำเร็จด้วย ซึ่งนำมาจาก แผนที่ยุทธศาสตร์ และ Balanced Scorecard ของสายงานที่จัดทำขึ้น
- ๖) **เกณฑ์วัดการดำเนินงาน (ระดับสายงาน)** เป็นเกณฑ์วัดการดำเนินงานตามวัตถุประสงค์ของกลยุทธ์ระดับสายงาน ซึ่งระบุไว้ใน Balanced Scorecard ของสายงาน
- ๗) **ค่าเกณฑ์วัดหรือค่าเป้าหมาย** เป็นค่าเกณฑ์วัดระดับ ๕ ซึ่งระบุไว้ใน Balanced Scorecard ของสายงาน
- ๘) **แผนงาน/โครงการ/งาน** เป็นชื่อของแผนงาน/โครงการ/งาน

- ๙) **แผนปฏิบัติ** หมายถึง กิจกรรมหลักหรือรายละเอียดของขั้นตอนสำคัญๆที่จะต้องดำเนินการตามแผนงาน/โครงการ/งาน ในปีนั้น โดยระบุพร้อมกับปริมาณงานหรือเป้าหมายของกิจกรรมหลักดังกล่าวที่ต้องการจะดำเนินการให้ได้ด้วยเช่น ๒ ครั้งต่อปี, ๓ ชิ้นงานต่อปี, ผลงานก่อสร้างแล้วเสร็จ ๓๕% ต่อปี
- ๑๐) **สถานที่** หมายถึง สำนักงานหรือเขตพื้นที่ที่มีการดำเนินกิจกรรมหลักตามแผนปฏิบัติที่กำหนดไว้
- ๑๑) **ช่วงเวลา** หมายถึง ระยะเวลาของการดำเนินการตามกิจกรรมที่กำหนดในแผนปฏิบัติ อาจเป็นจำนวนวัน, เดือน, ปี หรือเป็นรายไตรมาส
- ๑๒) **หน่วยงานหลัก** หมายถึง หน่วยงานที่มีบทบาทหน้าที่เกี่ยวข้องโดยตรงหรือได้รับมอบหมายให้เป็นผู้รับผิดชอบหลักของแผนงาน/โครงการ/งาน/กิจกรรมนั้นๆ
- ๑๓) **งบประมาณ** หมายถึง กรอบวงเงินงบประมาณที่ต้องใช้ในการดำเนินการตาม แผนงาน/โครงการ/งาน เป็นรายปีว่าแต่ละปีจะใช้เงินเท่าไรในการดำเนินงาน ซึ่งแบ่งงบประมาณดังกล่าวเป็น ๒ ส่วน คือ (๑) งบลงทุน และ (๒) งบทำการ โดยตัวเลขงบประมาณดังกล่าวจะต้องเป็นตัวเลขเดียวกันกับที่ได้นำเสนอขออนุมัติตั้งจากกองงบประมาณ เพื่อให้เกิดความสอดคล้องกัน

รูปที่ ๒.๙ ตัวอย่างแบบฟอร์ม กผส.ผป.๐๒

[แบบฟอร์ม กผส. ผป. 02](#)

แผนปฏิบัติการ ประจำปี สายงาน.....

แผนงาน / โครงการ / งาน (Operating Strategies หรือ Strategic Initiatives)	แผนปฏิบัติ (ระบุกิจกรรมหลักพร้อมปริมาณหรือเป้าหมาย) (Activities / Action Steps)	สถานที่	ช่วงเวลา	หน่วยงาน หลัก	งบประมาณ (ล้านบาท) (1) ลงทุน (2) ทำการ	รวม (ล้านบาท)

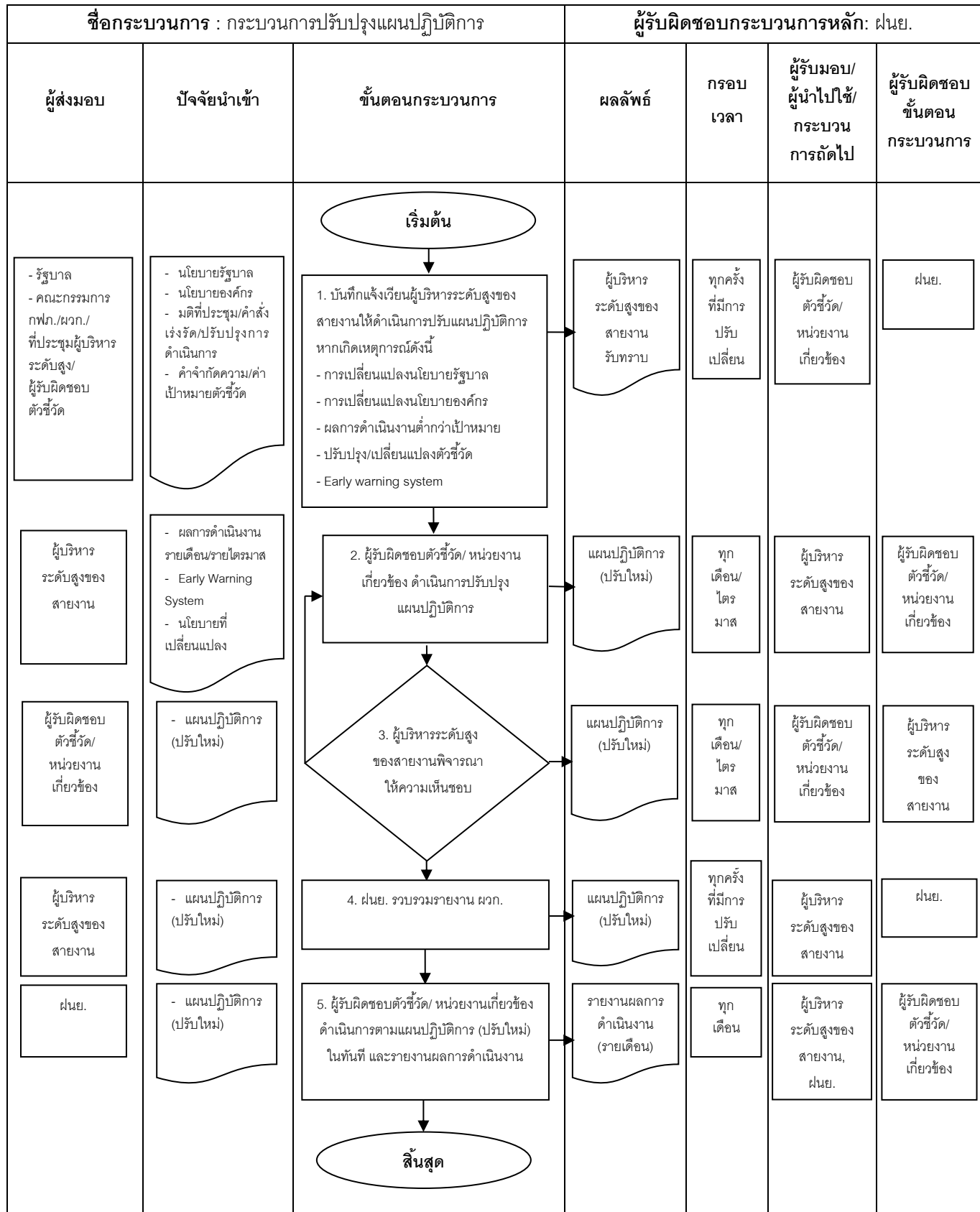
- **คำชี้แจงประกอบการกรอกข้อมูลลงในแบบฟอร์ม กผส.ผป.๐๒**

แบบฟอร์ม กผส.ผป.๐๒ เป็นแบบฟอร์มสำหรับแผนงาน/โครงการ/งาน ที่เป็นงานตามภาระหน้าที่หรือเป็นงานที่ต้องทำในเชิงบริหารจัดการทั่วไปที่มุ่งเน้นการพัฒนาหน่วยงานหรือสายงาน ซึ่งจะส่งผลต่อการช่วยสนับสนุนแผนงาน/โครงการ/งาน ของหน่วยงาน หรือสายงานที่รองรับการขับเคลื่อนกลยุทธ์ขององค์กรและสายงาน การกรอกข้อมูลลงในแบบฟอร์ม ให้ใส่ชื่อแผนงาน/โครงการ/งาน และตามด้วยกิจกรรมหลักของงานนั้นๆ รวมถึงปริมาณงานหรือเป้าหมายของงานนั้น พร้อมทั้งใส่ สถานที่ ช่วงเวลา หน่วยงานหลัก และงบประมาณ เช่นเดียวกับแบบฟอร์ม กผส.ผป.๐๑

๒.๗ การปรับปรุงแผนปฏิบัติการในสถานการณ์บังคับให้ปรับเปลี่ยนแผน

กพท. ดำเนินการปรับเปลี่ยนแผนปฏิบัติการในกรณีผลการดำเนินงานต่ำกว่าเป้าหมาย การเปลี่ยนแปลงนโยบายรัฐบาล การเปลี่ยนแปลงนโยบายองค์กร และ การปรับปรุง/เปลี่ยนแปลงตัวชี้วัด BSC/PA โดย ฝนย. กำหนดให้หน่วยงานที่ได้รับผลกระทบดำเนินการปรับปรุงแผนปฏิบัติการและนำไปปฏิบัติในทันทีตามแนวทางดังรูปที่ ๒.๑๐ และรายงานผลการดำเนินงานให้ผู้บริหารระดับสูงของสายงาน และ ฝนย. รับทราบ ทั้งนี้ หากมีความจำเป็นเร่งด่วนให้เพิ่มความถี่ในการติดตามการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย

รูปที่ ๒.๑๐ กระบวนการปรับปรุงแผนปฏิบัติการ



๒.๘ การประเมินผลการดำเนินงาน

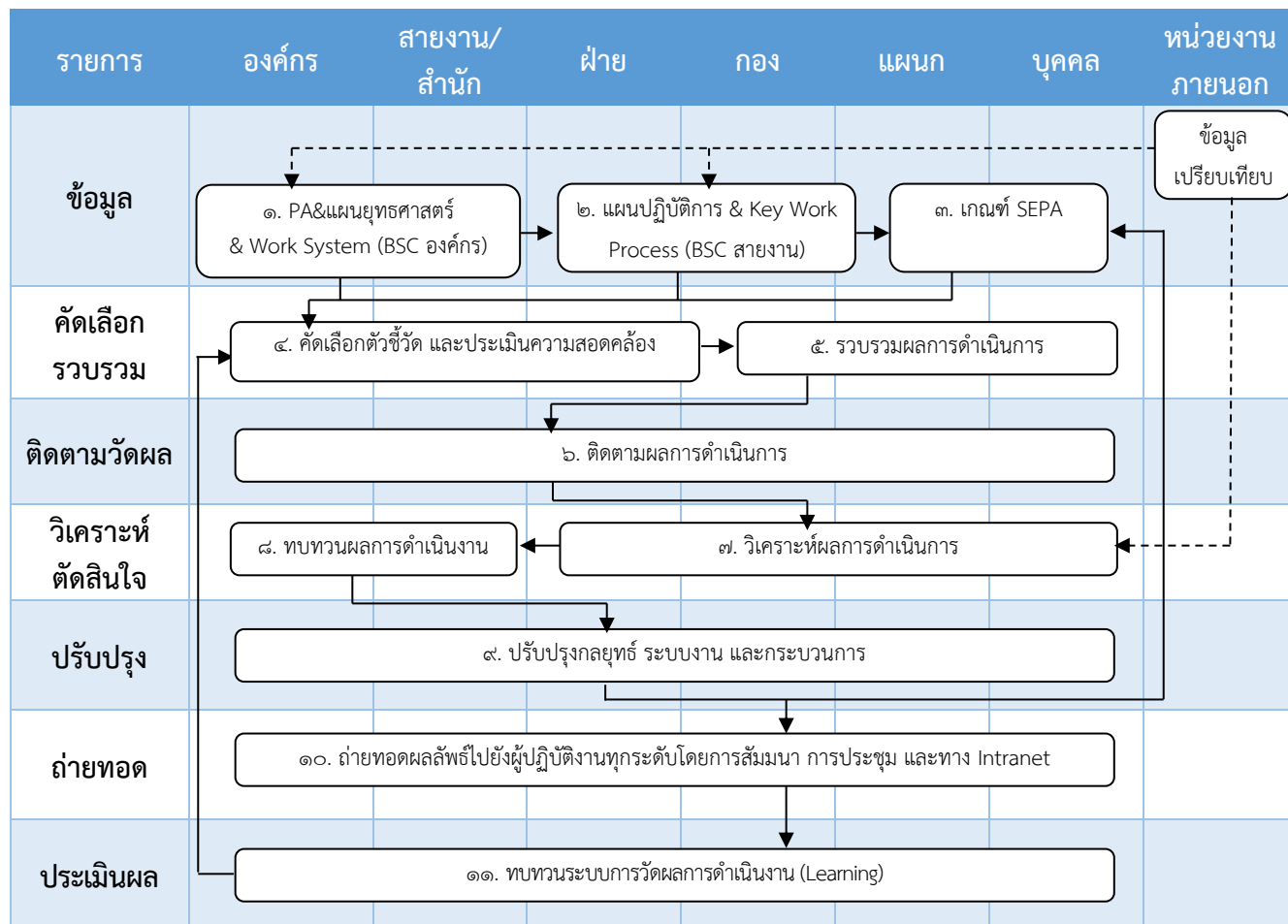
๒.๘.๑ การวัดผลการดำเนินงาน

คณะทำงานยกร่างการทบทวนแผนยุทธศาสตร์ กฟผ. นำวิสัยทัศน์, ค่านิยมร่วม, ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์, ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์, วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์, เป้าประสงค์ขององค์กร, ผลการประเมินคุณภาพตัวชี้วัดปีที่ผ่านมา, บันทึกข้อตกลงประเมินผลการดำเนินงานของ กฟผ. (Performance Agreement : PA), ผลการดำเนินงานปีที่ผ่านมา และเกณฑ์การเลือกข้อมูลและสารสนเทศและข้อมูลและสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบ เป็นกรอบทิศทางการเลือกข้อมูลและสารสนเทศเพื่อจัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์องค์กร โดยมีเกณฑ์ (Criteria) ในการเลือกข้อมูลและสารสนเทศเพื่อกำหนดตัวชี้วัดและติดตามผลการดำเนินงานตัวชี้วัดได้แก่

๑. มีความสอดคล้องเป็นเหตุเป็นผล
๒. มีข้อมูลเชิงเปรียบเทียบ
๓. สามารถติดตามผลการดำเนินงานได้ตามรอบเวลาที่กำหนด
๔. ความพร้อมใช้ของข้อมูล
๕. กำหนดผู้รับผิดชอบได้
๖. ทันสถานการณ์
๗. ถูกต้องและเชื่อถือได้
๘. ปลอดภัยและเป็นความลับ

และ ผนย. รวบรวมข้อมูลและสารสนเทศที่เลือกแล้วจัดทำเป็นร่างตัวชี้วัด Balanced Scorecard (BSC) องค์กร นำเสนอคณะกรรมการกำหนดนโยบายและยุทธศาสตร์ (กนย.) และคณะกรรมการ กฟผ. ให้ความเห็นชอบ ภายในไตรมาส ๓ และให้ทุกสายงานจัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map : SM) และกำหนดตัวชี้วัด BSC ระดับสายงาน โดยเลือกจากตัวชี้วัดตาม PA ของ กฟผ., BSC องค์กร, งานตามแผนปฏิบัติการ, งานตามลักษณะงานของตำแหน่งงาน (Job Description : JD), งานที่สายงานได้รับมอบหมาย เพื่อกำหนดตัวชี้วัด BSC สายงาน โดย รผก. ถ่ายทอดตัวชี้วัดที่รับผิดชอบแก่หน่วยงานในสังกัดถึงระดับบุคคล เพื่อติดตามการปฏิบัติการของพนักงาน ซึ่งระบบวัดผลการดำเนินงานของ กฟผ. สามารถแสดงได้ตาม รูปที่ ๒.๑๑ ดังนี้

รูปที่ ๒.๑๑ กระบวนการเลือกและรวบรวมข้อมูลและสารสนเทศ



๒.๔.๒ การเลือกข้อมูลและสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบ (Benchmarking)

ผนย. เลือกข้อมูลและสารสนเทศทั้งจากภายในและภายนอกองค์กรที่ส่งผลกระทบต่อการดำเนินกิจการ รวมถึงข้อมูลคู่เทียบเป็นปัจจัยนำเข้าในกระบวนการทบทวนและวางแผนยุทธศาสตร์ โดยเลือกข้อมูลและสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบและหน่วยงานคู่เทียบตามข้อมูลและสารสนเทศที่เลือกไว้ตามเกณฑ์ และรวบรวมข้อมูลดังกล่าวนำมาวิเคราะห์ Gap Analysis เพื่อเป็นข้อมูลนำเข้าประกอบการทบทวนและจัดทำแผนยุทธศาสตร์ สำหรับนำเสนอคณะกรรมการกำหนดนโยบายและยุทธศาสตร์ (กนย.) และคณะกรรมการ กฟผ. ให้ความเห็นชอบ

โดยมีเกณฑ์ (Criteria) ในการเลือกข้อมูลและสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบ ดังนี้

๑. เป็นตัวชี้วัดที่ส่งผลต่อการบรรลุวิสัยทัศน์ของ กฟผ.
๒. เป็นตัวชี้วัดที่สำคัญของ กฟผ./สายงาน ส่งผลต่อภาพลักษณ์หรือประสิทธิภาพขององค์กร
๓. เป็นตัวชี้วัดขององค์กรชั้นนำในเรื่องที่เกี่ยวข้อง
๔. เป็นตัวชี้วัดที่ส่งผลถึงการตอบสนองต่อความต้องการและความคาดหวังของผู้ใช้ไฟฟ้า
๕. เป็น Best Practice และมาตรฐานอุตสาหกรรมของกระบวนการที่สำคัญใน Supply Chain ขององค์กร

ชั้นนำทั้งในและต่างประเทศ

๖. เป็นผลลัพธ์หรือผลการดำเนินงานที่เลือกจากหน่วยงานต่าง ๆ ภายในองค์กร ในกระบวนการดำเนินงานเดียวกัน
๗. ข้อจำกัดด้านต้นทุนค่าใช้จ่ายในการแสวงหาข้อมูล
๘. ความน่าเชื่อถือของข้อมูล

และมีเกณฑ์การคัดเลือกคู่เทียบ โดยแบ่งตามด้านที่สำคัญที่ต้องการผลักดันองค์กรให้บรรลุตำแหน่งเชิงยุทธศาสตร์ ๔ ด้านหลัก ได้แก่

๑. Operational Excellence การเพิ่มขีดความสามารถระบบจำหน่ายไฟฟ้า และระบบสนับสนุนการดำเนินงานอื่นที่สำคัญ เพื่อเพิ่มศักยภาพของผลประกอบการขององค์กรทั้งการเงินและมีใช้การเงิน

๒. Innovation การพัฒนาและส่งเสริมนวัตกรรมและเทคโนโลยีเพื่อสนับสนุนการดำเนินงานขององค์กร รวมถึงการแสวงหาธุรกิจใหม่

๓. Customer Centric การตอบสนองความคาดหวังและความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญครบถ้วน

๔. Sustainability การพัฒนาองค์กรสู่ความยั่งยืนในการดำเนินธุรกิจ

โดยมีเกณฑ์ในการคัดเลือกคู่เทียบในแต่ละด้าน ดังนี้

ตารางที่ ๒.๒ หลักเกณฑ์การคัดเลือกคู่เทียบในแต่ละด้าน

ตำแหน่งยุทธศาสตร์	ประเด็น	ลักษณะของคู่เทียบ
๑. Operational Excellence	๑.๑ ระบบจำหน่ายไฟฟ้า	ธุรกิจจำหน่ายไฟฟ้าทั้งในและต่างประเทศ
	๑.๒ ระบบสนับสนุนการดำเนินงาน	- ธุรกิจจำหน่ายไฟฟ้าทั้งในและต่างประเทศ - ธุรกิจอื่นที่เป็นตัวอย่างที่ดีในการดำเนินงานด้านระบบการสนับสนุนที่สำคัญ เช่น ระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล ระบบการบริหารจัดการสารสนเทศ เป็นต้น
๒. Innovation	นวัตกรรมและเทคโนโลยีเพื่อสนับสนุนการดำเนินงานขององค์กร	ธุรกิจที่เป็นตัวอย่างที่ดีหรือได้รางวัลนวัตกรรมระดับองค์กรที่สามารถสนับสนุนการดำเนินงานภายใน
๓. Customer Centric	ตอบสนองผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	ธุรกิจจำหน่ายไฟฟ้าทั้งในและต่างประเทศรวมถึงธุรกิจอื่นในประเภทการให้บริการที่มีเป้าประสงค์สำคัญคือ การให้บริการลูกค้า
๔. Sustainability	ความยั่งยืนในการดำเนินธุรกิจ	ธุรกิจที่มีธรรมาภิบาลที่ดี รวมถึงธุรกิจที่ได้รางวัลโครงการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๕๙ (Integrity and Transparency Assessment : ITA) และธุรกิจที่เข้าข่ายการดำเนินงานตามเกณฑ์ DJSI (Dow Jones Sustainability Indices)

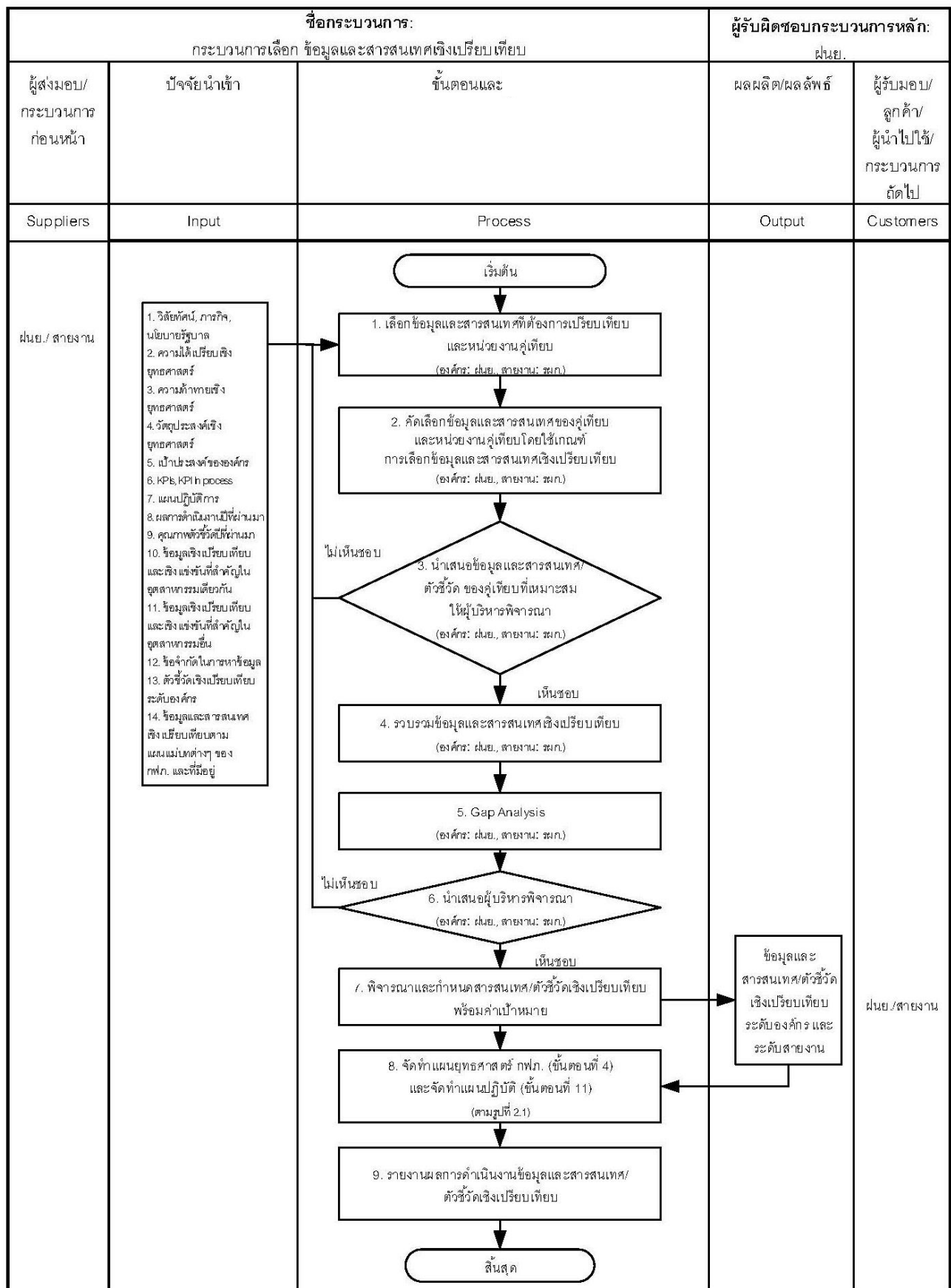
และให้ทุกสายงานนำข้อมูลและสารสนเทศ/ ตัวชี้วัดเชิงเปรียบเทียบระดับองค์กรกำหนดเป็นตัวชี้วัดที่เกี่ยวข้องระดับสายงาน และดำเนินการเช่นเดียวกับการเลือกข้อมูลและสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบในระดับองค์กร เพื่อเป็นข้อมูลนำเข้าประกอบการจัดทำ/ทบทวนแผนปฏิบัติการและตัวชี้วัดของสายงาน ดังรูปที่ ๒.๑๒ ดังนี้

๑. ฝนย. เลือกและรวบรวมข้อมูลและสารสนเทศที่ต้องการเปรียบเทียบและคู่เทียบ และนำเสนอผู้บริหารพิจารณา

๒. ฝนย. รวบรวมข้อมูลและสารสนเทศของ กฟผ. และคู่เทียบ พร้อมทั้งวิเคราะห์ Gap Analysis และนำเสนอผู้บริหารพิจารณา

๓. กำหนดสารสนเทศ/ตัวชี้วัดเชิงเปรียบเทียบ พร้อมค่าเป้าหมาย นำเป็นข้อมูลนำเข้าในการทบทวนแผนยุทธศาสตร์ประจำปีและกำหนดตัวชี้วัด BSC ระดับองค์กร โดยให้ทุกสายงานดำเนินการตามขั้นตอนข้างต้น เพื่อเป็นข้อมูลนำเข้าในการทบทวนแผนปฏิบัติการประจำปีและกำหนดตัวชี้วัด BSC ระดับสายงาน

รูปที่ ๒.๑๒ กระบวนการเลือกข้อมูลและสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบ



๒.๘.๓ การติดตามและทบทวนผลการดำเนินงาน

สายงานผู้รับผิดชอบตัวชี้วัดติดตามผลการดำเนินงานตัวชี้วัด BSC ระดับองค์กรและระดับสายงานตามเวลาที่กำหนด เพื่อให้มั่นใจว่าผู้บริหารจะสามารถติดตามตัวชี้วัดได้ทันต่อเหตุการณ์ และสนับสนุนการตัดสินใจของผู้บริหารได้ โดยมีกระบวนการติดตามและทบทวนการวัดผลการดำเนินงาน ดังรูปที่ ๒.๑๓ ดังนี้

๒.๘.๓.๑. การติดตามและทบทวนผลการดำเนินงานรายเดือน

๑. ผู้รับผิดชอบตัวชี้วัด BSC ระดับองค์กรและระดับสายงานรายงานผลการดำเนินงาน ดังนี้

(๑) รายงานผลการดำเนินงานเกณฑ์วัดของสายงานเป็นรายเดือน (ค่าสะสม)

(๒) ค่าเป้าหมาย ๕ ระดับเกณฑ์วัดของสายงานเป็นรายเดือน (ค่าสะสม)

(๓) ค่าเป้าหมายเชิงเปรียบเทียบ

(๔) ประเมินการผลการดำเนินงานเกณฑ์วัดของสายงาน ณ สิ้นปี

(๕) การวิเคราะห์ที่ใช้สนับสนุนการประเมินการผลการดำเนินงาน

(๖) รายละเอียดประกอบการรายงานผล ได้แก่ แนวทางการดำเนินงาน, ปัญหาและอุปสรรคที่ทำให้ผลการดำเนินงานต่ำกว่าค่าเป้าหมายระดับ ๔/ ต่ำกว่าผลการดำเนินงานที่ผ่านมา/ ต่ำกว่าค่าเป้าหมายเชิงเปรียบเทียบ พร้อมแนวทางการแก้ไข

๒. กรณีผลการดำเนินงานต่ำกว่าค่าเป้าหมาย ซึ่งเป็นผลจากปัจจัยที่ไม่สามารถควบคุมได้ ให้ผู้รับผิดชอบตัวชี้วัดพิจารณาปรับปรุง/ เปลี่ยนแปลงตัวชี้วัด ประกอบด้วย คำจำกัดความ, ค่าเป้าหมาย และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง นำเสนอขอความเห็นชอบผู้บริหารสายงาน และนำเสนอ ผนย. เพื่อขอความเห็นชอบจาก ผวก. (ภายใน ๓๐ วันหลังจากได้รับรายงาน)

๓. นำเสนอผู้บริหารสายงาน พิจารณารายงานตามตัวชี้วัดที่รับผิดชอบ และนำเสนอ ผนย. ภายในวันที่ ๑๕ ของเดือนถัดไป (เป็นประจำทุกเดือน)

๔. ผนย. รวบรวมผลการดำเนินงานตัวชี้วัด BSC ระดับองค์กร การวิเคราะห์หรือแนวทางที่ต้องแก้ไขปรับปรุงให้บรรลุเป้าหมาย นำเสนอ ผวก.

๕. รายงานด้วยระบบเอกสารแล้วผู้บริหารสามารถดูรายงานผลการดำเนินงานผ่านทางระบบสนับสนุนการตัดสินใจทางธุรกิจ (Business Intelligence:BI)

๒.๘.๓.๒ การติดตามและทบทวนผลการดำเนินงานรายไตรมาส

๑. ผู้รับผิดชอบตัวชี้วัด และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องวิเคราะห์ขีดความสามารถขององค์กรที่เป็นผลจากการดำเนินงานตัวชี้วัดระดับองค์กร (ขั้นตอนที่ ๓ ทุกไตรมาส)ดังนี้

(๑) รายงานผลการวิเคราะห์ขีดความสามารถขององค์กร (ตามเกณฑ์วัดของสายงาน)

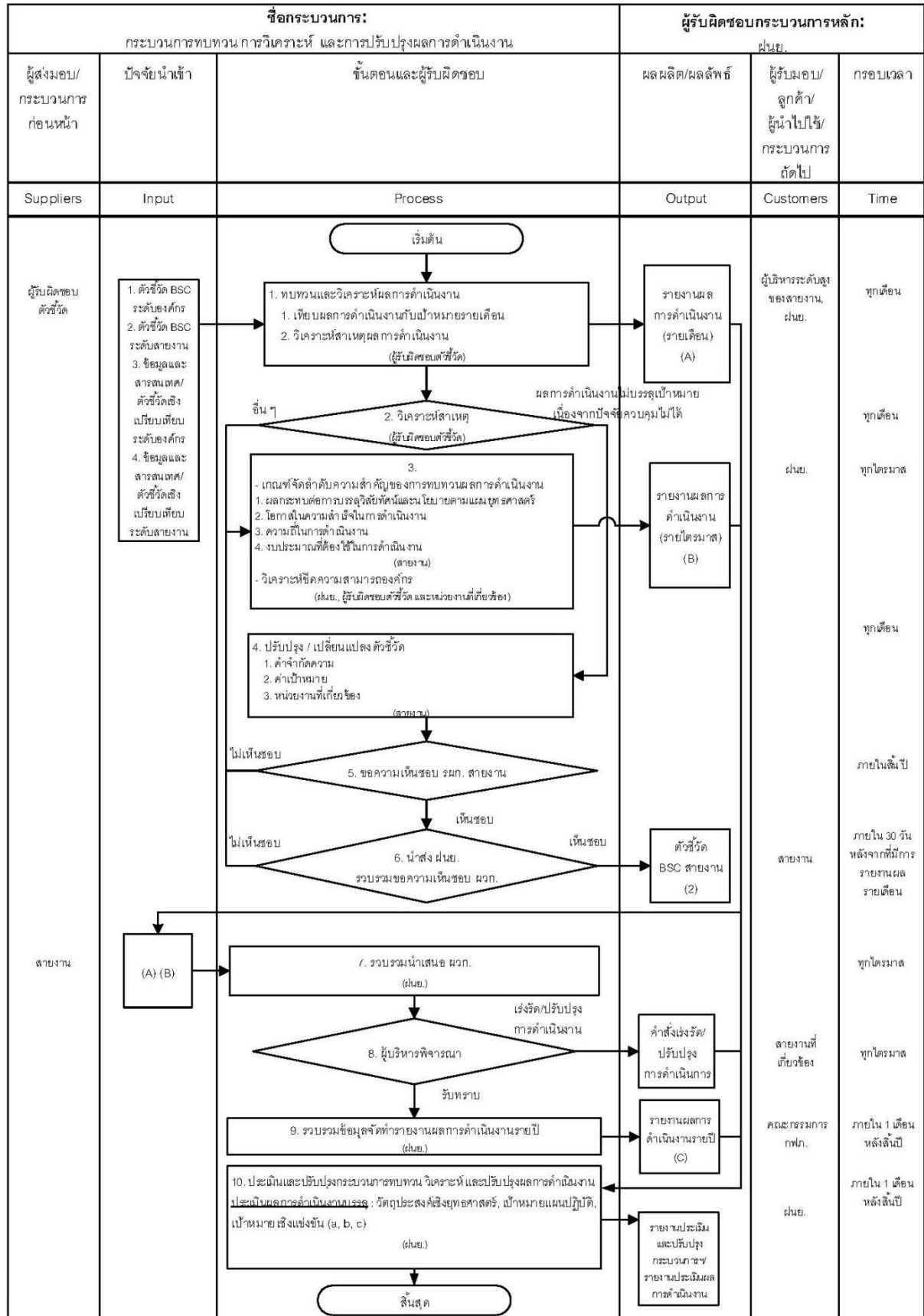
(๒) รายงานการทบทวนการดำเนินการเพื่อจัดลำดับแนวทางการดำเนินงาน (ตามเกณฑ์วัดของสายงาน)

(๓) รายงานผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการระดับสายงาน

๒. ผู้รับผิดชอบตัวชี้วัด BSC ระดับสายงาน จัดลำดับแนวทางการดำเนินงาน/ แนวทางการแก้ไขปัญหา นำเสนอต่อผู้บริหารสายงานทุกไตรมาส เพื่อนำส่ง ผนย.

๓. ผนย. รวบรวมรายงานข้างต้น นำเสนอ ผวก. เพื่อทราบและพิจารณาสั่งการ และถ่ายทอดให้หน่วยงานคณะกรรมการที่เกี่ยวข้อง/ผู้ที่ ผวก. มอบหมายรับผิดชอบเร่งดำเนินการ

รูปที่ ๒.๑๓ กระบวนการทบทวน การวิเคราะห์ และการปรับปรุงผลการดำเนินงาน



ภาคผนวก

ภาคผนวก ก-๑ ภาพรวมทิศทางและยุทธศาสตร์ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค พ.ศ.๒๕๕๗-๒๕๖๖ (ทบทวนครั้งที่ ๔ พ.ศ. ๒๕๖๑)



1. ภาพลักษณ์องค์กร นำไปสู่ความเชื่อมั่นของกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการดำเนินงาน
2. ประสิทธิภาพของระบบจำหน่าย เพื่อมุ่งสู่ผู้นำในระดับภูมิภาค
3. การใช้ประโยชน์จากพันธมิตรธุรกิจเพื่อแสวงหาโอกาสในการลงทุน ในธุรกิจเกี่ยวเนื่อง
4. ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศสามารถสนับสนุนการดำเนินงานในระบบเครือข่ายและจำหน่ายไฟฟ้า



1. การจัดทำ Business Model เพื่อศักยภาพบุคลากร รวมถึงระบบการบริหารการประเมินผลการปฏิบัติงานในการรองรับธุรกิจหลัก และธุรกิจเกี่ยวเนื่อง/ธุรกิจเสริม เพื่อรองรับโครงสร้างอุตสาหกรรมไฟฟ้าที่เปลี่ยนแปลงไป
2. การใช้ประโยชน์จากระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อแสวงหาโอกาสในการลงทุน
3. การบริหารจัดการสินทรัพย์ขององค์กรให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด
4. การสูญเสียรายได้จากผู้ประกอบการ/หน่วยงานราชการ รวมถึงภาคครัวเรือนที่สามารถผลิตไฟฟ้าใช้เอง (Prosumer) และลูกค้าที่มีมูลค่าสูงให้กับ SPP
5. ทิศทางของการส่งเสริมนวัตกรรม เพื่อเพิ่มศักยภาพของการแข่งขัน
6. การเตรียมความพร้อมของระบบจำหน่ายไฟฟ้าเพื่อลดผลกระทบจากพลังงานทดแทน
7. การเตรียมความพร้อมสู่ Digital Transformation และ Cyber Security

Core Competency (CC)



1. ความสามารถพิเศษในปัจจุบัน

- บริหารจัดการ และบริการระบบจำหน่ายพลังงานไฟฟ้าที่มีความครอบคลุม มีประสิทธิภาพ มั่นคงปลอดภัย เชื่อถือได้
- การให้บริการระบบไฟฟ้าที่ครอบคลุมอย่างมีประสิทธิภาพและความน่าเชื่อถือ



2. ความสามารถพิเศษที่จำเป็นในอนาคต

ความสามารถในการดำเนินงาน และทักษะของบุคลากรเพื่อรองรับการขยายตัวของธุรกิจที่เกี่ยวข้องในอนาคต



ภาคผนวก ก-๑ ภาพรวมทิศทางและยุทธศาสตร์ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค พ.ศ.๒๕๕๗-๒๕๖๖ (ทบทวนครั้งที่ ๔ พ.ศ. ๒๕๖๑) (ต่อ)

SO1 ดำเนินธุรกิจตามหลักธรรมาภิบาล เพื่อการเติบโตอย่างยั่งยืน	S1 มีการส่งเสริมให้องค์กร มีการเติบโตอย่างยั่งยืน ตามกรอบแนวทาง SDGs และแนวปฏิบัติที่ดีตามกรอบ DJSI	OC1 ส่งเสริมและพัฒนาองค์กรสู่ความยั่งยืน
	S2 การให้ความสำคัญและตอบสนองต่อกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	OC2 Stakeholder Engagement
		RS1 สนับสนุนการใช้พลังงานอย่างมีประสิทธิภาพ
SO2 มุ่งสู่องค์กรที่เป็นเลิศในด้าน จำหน่ายกระแสไฟฟ้า โดย พัฒนาประสิทธิภาพของทุก ระบบงาน	S3 มีการจำหน่ายไฟฟ้าที่ได้คุณภาพในระดับชั้นนำของภูมิภาค	OM1 การเพิ่มประสิทธิภาพและความน่าเชื่อถือของระบบจำหน่าย
	S4 การบริหารและจัดสรรสินทรัพย์ และสร้างความมั่นคงทางการเงิน	OM2 การเสริมสร้างศักยภาพของระบบจำหน่าย โดย Smart Grid
	S5 ปรับปรุงกระบวนการดำเนินงานให้สอดคล้องกับความต้องการของธุรกิจ และทิศทางองค์กร	OM3 เพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารสินทรัพย์
		OM4 ปรับปรุงกระบวนการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพ โดยให้ครอบคลุมทั้งห่วงโซ่อุปทาน
SO3 มุ่งเน้นการตอบสนองความ ต้องการของทุกกลุ่มลูกค้า	S6 การสร้างความผูกพันกับลูกค้า	CR1 ยกระดับมาตรฐานของผลิตภัณฑ์และการให้บริการของลูกค้า
		CR2 การสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าในระยะยาว
SO4 การบริหารจัดการธุรกิจ เกี่ยวเนื่องเพื่อความยั่งยืน	S7 แสวงหาโอกาสในการลงทุนในธุรกิจเกี่ยวเนื่อง	NM1 ส่งเสริมการลงทุนและใช้ประโยชน์ความร่วมมือเพื่อพัฒนาธุรกิจเกี่ยวเนื่อง
		NM2 ส่งเสริมการลงทุนและใช้ประโยชน์ความร่วมมือเพื่อพัฒนาธุรกิจด้านอนุรักษ์พลังงานและพลังงานทดแทน
		OC3 Change Management
		RS2 ทบทวนกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ เพื่อรองรับการดำเนินงานในธุรกิจเกี่ยวเนื่อง รวมถึงกำกับการดำเนินงานของบริษัทในเครือ เพื่อให้เกิด Synergy
SO5 ขับเคลื่อนองค์กร ให้ทันสมัย ด้วยทุนมนุษย์ เทคโนโลยีดิจิทัล และนวัตกรรม	S8 ยกระดับการบริหารและศักยภาพของทุนมนุษย์	HR1 ส่งเสริมการบริหารทุนมนุษย์ (HRM)
		HR2 เพิ่มขีดความสามารถของบุคลากร (HRD)
	S9 ส่งเสริมและพัฒนาขีดความสามารถด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Technology) เพื่อการขับเคลื่อนองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ (Digital Transformation)	DT1 พัฒนาขีดความสามารถด้านเทคโนโลยีดิจิทัล
	S10 เสริมสร้างความมั่นคงปลอดภัยและมีเสถียรภาพของเทคโนโลยีดิจิทัล (Sustainable and Secured Digital Technology)	DT2 พัฒนาขีดความสามารถด้าน Cyber Security และการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัลสู่มาตรฐานสากล
	S11 ส่งเสริมและสร้างความร่วมมือในการวิจัยและพัฒนานวัตกรรมในการพัฒนาธุรกิจหลักและธุรกิจเกี่ยวเนื่อง	IP1 ส่งเสริมและผลักดันงานวิจัยไปใช้ประโยชน์
		IP2 ส่งเสริม วิจัย พัฒนานวัตกรรมเพื่อให้เข้าสู่มาตรฐานสากล

ภาคผนวก ก-๒ แผนที่ยุทธศาสตร์การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค พ.ศ. 2557-2566 (ทบทวนครั้งที่ 4 พ.ศ. 2561) (Strategy Map)

Strategy Map



ภาคผนวก ก-๓ Balanced Scorecard (BSC) การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค พ.ศ. ๒๕๖๑-๒๕๖๕

กลยุทธ์		ตัวชี้วัด	หน่วยวัด	การคาดการณ์ผลการดำเนินงาน (Best Case)					ผู้รับผิดชอบ
				2561	2562	2563	2564	2565	
1. มุมมอง Goal (Finance Social Environment :FSE)									
		1.1 ROA	ร้อยละ	6.60	6.46	5.79	5.13	4.71	รพภ.(บ)
		1.2 ค่าใช้จ่าย CPI-X	ล้านบาท	32,029	31,334	31,549	31,518	31,526	รพภ.(บ)
2. มุมมอง Customer Value Proposition									
Satisfying Existing Customer									
CR1 CR2	ยกระดับมาตรฐานของผลิตภัณฑ์และการให้บริการของลูกค้า การสร้าง ความสัมพันธ์กับลูกค้าในระยะยาว	2.1 ความพึงพอใจของลูกค้า	ระดับ	4.37	4.40	4.43	4.47	4.50	รพภ.(ภ3)
		■ กลุ่มบ้านอยู่อาศัย	ระดับ	4.41	4.44	4.48	4.51	4.55	
		■ กลุ่มพาณิชย์	ระดับ	4.33	4.36	4.39	4.43	4.46	
		■ กลุ่มอุตสาหกรรม	ระดับ	4.36	4.39	4.42	4.46	4.49	
		■ กลุ่มอื่น ๆ	ระดับ	4.32	4.35	4.38	4.42	4.45	
		2.2 ความพึงพอใจของกลุ่มลูกค้าสำคัญ (Key Account)	ระดับ	4.28	4.31	4.34	4.38	4.41	รพภ.(ภ3)
		2.3 ร้อยละ ของข้อ ร้อง ร ะ เ ร ย น ที่ ดำเนินการได้แล้วเสร็จตาม SLA ที่กำหนด	ร้อยละ	100	100	100	100	100	
New Market									
NM1	ส่งเสริมการลงทุน และใช้ประโยชน์ความร่วมมือ เพื่อพัฒนาธุรกิจเกี่ยวเนื่อง	2.4 ความสำเร็จของแผนงานการดำเนินงานธุรกิจเกี่ยวเนื่อง	ร้อยละ	100	100	100	100	100	รพภ.(ย)
		2.5 สัดส่วนกำไรขั้นต้น ของ Non-Regulated Business	ร้อยละ	-	-	-	-	25% (8,792 ลบ)	คณะกรรมการขับเคลื่อนการพัฒนาธุรกิจใหม่ ของ กฟภ.
หมายเหตุ : ค่าเป้าหมายตัวชี้วัด "สัดส่วนกำไรขั้นต้นของ Non Regulated Business" เป็นตัวอย่างค่าคาดการณ์รายได้ธุรกิจเกี่ยวเนื่อง ทั้งนี้อาจมีการเปลี่ยนแปลงตัวเลขค่าคาดการณ์ดังกล่าวขึ้นอยู่กับปัจจัยภายในและภายนอกที่เปลี่ยนแปลงไป โดยจะมีการทบทวนเป็นประจำทุกปี									
NM 2	ส่งเสริมการลงทุน และใช้ประโยชน์ความร่วมมือ เพื่อพัฒนาธุรกิจด้านอนุรักษ์พลังงาน และพลังงานทดแทน	2.6 ความสำเร็จของการดำเนินงาน ของบริษัทในเครือ	ร้อยละ	100	100	100	100	100	รักษาการ กรรมการผู้จัดการใหญ่ บริษัท พีโอ เอ็น คอม อินเตอร์ เนชั่นแนล จำกัด

ภาคผนวก ก-๓ Balanced Scorecard (BSC) การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค พ.ศ. ๒๕๖๑-๒๕๖๕ (ต่อ)

กลยุทธ์		ตัวชี้วัด	หน่วยวัด	การคาดการณ์ผลการดำเนินงาน (Best Case)					ผู้รับผิดชอบ
				2561	2562	2563	2564	2565	
3. มุมมอง Internal Process									
Operation Management									
OM1	การเพิ่มประสิทธิภาพและความน่าเชื่อถือของระบบจำหน่าย	3.1 ดัชนีจำนวนครั้งที่ไฟฟ้าขัดข้อง (SAIFI)	ครั้ง/ราย/ปี	3.00	2.85	2.70	2.67	2.22	รผก.(ป)
		3.2 ดัชนีจำนวนครั้งที่ไฟฟ้าขัดข้อง (SAIFI) เมืองใหญ่	ครั้ง/ราย/ปี	1.543	1.396	1.263	1.143	1.008	รผก.(ป)
		3.3 ดัชนีระยะเวลาที่ไฟฟ้าขัดข้อง (SAIDI)	นาทิต/ราย/ปี	107	106	105	104	78.22	รผก.(ป)
		3.4 ดัชนีระยะเวลาที่ไฟฟ้าขัดข้อง (SAIDI) เมืองใหญ่	นาทิต/ราย/ปี	22.335	19.224	16.546	14.242	11.709	รผก.(ป)
		3.5 ร้อยละของหน่วยสูญเสีย (Loss)	ร้อยละ	5.28	5.28	5.28	5.28	5.28	รผก.(ป)
				โดยมี Non-Technical Loss ไม่เกินร้อยละ 1					
OM2	การเสริมสร้างศักยภาพของระบบจำหน่ายโดย Smart Grid	3.6 ความสำเร็จของแผนโครงข่ายไฟฟ้าอัจฉริยะ	ร้อยละ	100	100	100	100	100	รผก.(ว) รผก.(ทส)
OM3	เพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารสินทรัพย์	3.7 ความสำเร็จในการดำเนินงานตามแผน Asset Management Roadmap	ร้อยละ	100	100	100	100	100 และได้รับมาตรฐาน ISO 55000	คณะกรรมการจัดทำแนวทางบริหารจัดการสินทรัพย์ระบบไฟฟ้าของ กฟภ.
OM4	ปรับปรุงกระบวนการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพ โดยให้ครอบคลุมทั้งห่วงโซ่อุปทาน	3.8 ความสำเร็จของการดำเนินการตาม Service Level Agreement ที่ระบุในห่วงโซ่อุปทาน	ร้อยละ	98	98	98	98	98	รผก.(ย)
		3.9 ค่าใช้จ่ายการดำเนินงานที่ลดลงจากการปรับปรุงกระบวนการหลัก	ลบ.	x	X+10%	X+20%	X+30%	X+40%	รผก.(ย) รผก.(ทส)
		3.10 จำนวนกระบวนการที่สำคัญที่มีการใช้ ICT เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ	จำนวน	3	3	3	3	3	รผก.(ย) รผก.(ทส)

ภาคผนวก ก-๓ Balanced Scorecard (BSC) การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค พ.ศ. ๒๕๖๑-๒๕๖๔(ต่อ)

กลยุทธ์	ตัวชี้วัด	หน่วยวัด	การคาดการณ์ผลการดำเนินงาน (Best Case)					ผู้รับผิดชอบ	
			2561	2562	2563	2564	2565		
Innovation Process									
IP1	ส่งเสริมและผลักดันงานวิจัยไปใช้ประโยชน์	3.11 จำนวนนวัตกรรมในระดับTRL7-9	ระดับ	5 (TRL 6 จำนวน 2 ชิ้น)	5 (TRL 7-9 จำนวน 1 ชิ้น)	5 (TRL 8-9 จำนวน 1 ชิ้น)	5 (TRL 8-9 จำนวน 1 ชิ้น)	5 (TRL 8-9 จำนวน 1 ชิ้น)	รผก.(ว) รผก.(ย)
IP2	ส่งเสริม วิจัยพัฒนานวัตกรรมเพื่อให้เข้าสู่มาตรฐานสากล	3.12 กระบวนการที่มีการพัฒนานวัตกรรม ทั้งนวัตกรรมผลิตภัณฑ์ บริการ และกระบวนการ	ระดับ	5 (จำนวน กระบวนการหรือนวัตกรรมที่ ก่อให้เกิด ประสิทธิภาพการดำเนินงาน จำนวน 2 ชิ้นงาน/ กระบวนการ และ ปรับปรุงให้เข้าสู่ มาตรฐานหรือ ข้อกำหนดทาง เทคนิคหรือ ข้อกำหนดของ กฟภ.)	5 (จำนวน กระบวนการหรือนวัตกรรมที่ ก่อให้เกิด ประสิทธิภาพการดำเนินงาน จำนวน 1 ชิ้นงาน/ กระบวนการ และ ปรับปรุงให้เข้าสู่ มาตรฐานสากล)	5 (จำนวน กระบวนการหรือนวัตกรรมที่ ก่อให้เกิด ประสิทธิภาพการดำเนินงาน จำนวน 2 ชิ้นงาน/ กระบวนการ และ ปรับปรุงให้เข้าสู่ มาตรฐานสากล)	5 (จำนวน กระบวนการหรือนวัตกรรมที่ ก่อให้เกิด ประสิทธิภาพการดำเนินงาน และ พัฒนาสู่การนำไปใช้งานใน ระดับนานาชาติ จำนวน 1 ประเทศ- ชิ้นงาน/ กระบวนการ)	5 (จำนวน กระบวนการหรือนวัตกรรมที่ ก่อให้เกิด ประสิทธิภาพการดำเนินงาน และ พัฒนาสู่การนำไปใช้งานใน ระดับนานาชาติ จำนวน 1 ประเทศ-ชิ้นงาน/ กระบวนการ)	รผก.(ว) รผก.(ย) รผก.(ท)
Regulation & Social Process									
RS1	สนับสนุนการใช้พลังงานอย่างมีประสิทธิภาพ	3.13 มาตรการส่งเสริมการเพิ่มประสิทธิภาพ การใช้พลังงานสำหรับผู้ผลิตและจำหน่ายพลังงาน (Energy Efficiency Resources Standards : EERS)	ร้อยละ	100	100	100	100	100	รผก.(ว)
		3.14 จำนวนหน่วย (kWh) ที่ประหยัดพลังงานไฟฟ้าได้สะสม	kWh	40 ล้าน	60 ล้าน	80 ล้าน	100 ล้าน	120 ล้าน	รผก.(ว)
RS2	ทบทวนกฎหมายระเบียบ ข้อบังคับ เพื่อรองรับการดำเนินงานในธุรกิจเกี่ยวเนื่อง รวมถึงกำกับการดำเนินงานของบริษัทในเครือ เพื่อให้เกิด Synergy	3.15 ความสำเร็จของการจัดทำหรือปรับปรุงกฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับหลักเกณฑ์ต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร รวมถึงเพื่อรองรับการดำเนินธุรกิจเกี่ยวเนื่อง	ระดับ	5	5	5	5	5	อส.กม.
4. มุมมอง Learning & Growth									
HR Capital									
HR1	ส่งเสริมการบริหารทุนมนุษย์ (HRM)	4.1 ความสำเร็จในการพัฒนาระบบ PMS ตามแผนฯ	ร้อยละ	100	100	100	100	100	รผก.(ท)
		4.2 Engagement Score	คะแนน	4.42	4.44	4.46	4.48	4.50	รผก.(ท)
HR 2	เพิ่มขีดความสามารถของบุคลากร (HRD)	4.3 ร้อยละของพนักงานที่ผ่านระดับ Competency ที่คาดหวัง	ร้อยละ	80	80	80	80	80	รผก.(ท)
		4.4 ความสำเร็จในการดำเนินงานตามแผน KM	ร้อยละ	100	100	100	100	100	รผก.(ท)

ภาคผนวก ก-๓ Balanced Scorecard (BSC) การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค พ.ศ. ๒๕๖๑-๒๕๖๕ (ต่อ)

กลยุทธ์		ตัวชี้วัด	หน่วยวัด	การคาดการณ์ผลการดำเนินงาน (Best Case)					ผู้รับผิดชอบ
				2561	2562	2563	2564	2565	
Digital Technology									
DT1	พัฒนาขีดความสามารถด้านเทคโนโลยีดิจิทัล	4.5 ความสำเร็จของแผนปฏิบัติการดิจิทัลของ กฟภ.	ร้อยละ	100	100	100	100	100	รพภ.(ทส)
DT2	พัฒนาขีดความสามารถด้าน Cyber Security และการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัลสู่มาตรฐาน สากล								
Organization Capital									
OC1	ส่งเสริมและพัฒนาองค์กรสู่ความยั่งยืน	4.6 คะแนนประเมิน ITA	คะแนน	80-100 หรือมีคะแนนติดอันดับ 1 ใน 3 ของรัฐวิสาหกิจทั้งหมดที่เข้าร่วมประเมิน	80-100 หรือมีคะแนนติดอันดับ 1 ใน 3 ของรัฐวิสาหกิจทั้งหมดที่เข้าร่วมประเมิน	80-100 หรือมีคะแนนติดอันดับ 1 ใน 3 ของรัฐวิสาหกิจทั้งหมดที่เข้าร่วมประเมิน	80-100 หรือมีคะแนนติดอันดับ 1 ใน 3 ของรัฐวิสาหกิจทั้งหมดที่เข้าร่วมประเมิน	80-100 หรือมีคะแนนติดอันดับ 1 ใน 3 ของรัฐวิสาหกิจทั้งหมดที่เข้าร่วมประเมิน	อส.วก.
		4.7 ค่าดัชนีการประสบอุบัติเหตุ (Disabling Injury Index:√DI	-	0.1027	0.0976	0.0927	0.0881	0.0837	อส.วก.
		4.8 ความสำเร็จในการดำเนินงานตามแนวทาง SDGs และแนวปฏิบัติที่ดีตามกรอบ DJSI	ร้อยละ	100	100	100	100	100	รพภ.(ส)
		4.9 ความสำเร็จในการดำเนินงานตามมาตรฐานความรับผิดชอบต่อสังคม ISO 26000	ร้อยละ	100	100	100	100	100	รพภ.(ส)
		4.10 ความสำเร็จในการดำเนินงานตามแผนตามมาตรฐาน OECD	ร้อยละ	100	100	100	-	-	อส.วก.
OC2	Stakeholder Engagement	4.11 ผลสำรวจความพึงพอใจในการดำเนินงานของ กฟภ. ที่ตอบ สนองต่อความคาดหวังของกลุ่มภาครัฐ กลุ่มลูกค้า กลุ่มพนักงาน และกลุ่มลูกค้า	ระดับ	4	4	4	4	4	รพภ.(ย) รพภ.(ภ3) รพภ.(ท) รพภ.(กบ) รพภ.(อ)
OC3	Change Management	4.12 ความสำเร็จของการปรับโครงสร้างองค์กรหรือจัดตั้งบริษัทในเครือเพื่อรองรับการดำเนินงานธุรกิจเกี่ยวเนื่อง	ร้อยละ	100	100	100	100	100	รพภ.(ย)

ภาคผนวก ก-๔ Balanced Scorecard (BSC) การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค พ.ศ. ๒๕๖๑

Balanced Scorecard ของ กฟภ. ประจำปี 2561											
มุมมอง		กลยุทธ์	ตัวชี้วัด	หน่วยวัด	การคาดการณ์ผลการดำเนินงาน					ผู้รับผิดชอบ	หมายเหตุ
					ระดับ 1	ระดับ 2	ระดับ 3	ระดับ 4	ระดับ 5		
Goal			- อัตราส่วนผลตอบแทนสินทรัพย์รวม (ROA)	ร้อยละ	6.32	6.39	6.46	6.53	6.60	รพภ.(บ)	ตัวชี้วัดร่วมทุกสายงาน
			- การบริหารค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน (CPI-X)	ล้านบาท	32,233	32,182	32,131	32,080	32,029	รพภ.(บ)	ตัวชี้วัดร่วมทุกสายงาน
Customer	Satisfying Existing Customers	CR1 ยกระดับมาตรฐานของผลิตภัณฑ์และการให้บริการของลูกค้า CR2 การสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าในระยะยาว	- ความพึงพอใจของลูกค้า	ระดับ	4.17	4.22	4.27	4.32	4.37	รพภ.(ภ3)	ตัวชี้วัดร่วมทุกสายงาน
			กลุ่มบ้านอยู่อาศัย	ระดับ	4.21	4.26	4.31	4.36	4.41		
			กลุ่มพาณิชย์	ระดับ	4.13	4.18	4.23	4.28	4.33		
			กลุ่มอุตสาหกรรม	ระดับ	4.16	4.21	4.26	4.31	4.36		
			กลุ่มอื่นๆ	ระดับ	4.12	4.17	4.22	4.27	4.32		
			- ความพึงพอใจของกลุ่มลูกค้าสำคัญ (Key Account)	ระดับ	4.16	4.19	4.22	4.25	4.28	รพภ.(ภ3)	ตัวชี้วัดร่วมรพภ.(ภ1-ภ4)
			- ร้อยละของข้อร้องเรียนที่ดำเนินการได้แล้วเสร็จตาม SLA ที่กำหนด	ร้อยละ	80	85	90	95	100	รพภ.(ภ3)	ตัวชี้วัดร่วมทุกสายงาน
	New Market	NM1 ส่งเสริมการลงทุน และใช้ประโยชน์ความร่วมมือ เพื่อพัฒนาธุรกิจเกี่ยวเนื่อง	- ความสำเร็จของแผนงานการดำเนินงานธุรกิจเกี่ยวเนื่อง	ร้อยละ	60	70	80	90	100	รพภ.(บ)	-
		NM2 ส่งเสริมการลงทุน และใช้ประโยชน์ความร่วมมือ เพื่อพัฒนาธุรกิจด้านอนุรักษ์พลังงาน และพลังงานทดแทน	- ความสำเร็จของการดำเนินงานของบริษัทในเครือ	ร้อยละ	60	70	80	90	100	รักษาการกรรมการผู้จัดการใหญ่ บริษัท พีอีเอ เอ็นคอม อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด	-

ภาคผนวก ก-๔ Balanced Scorecard (BSC) การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค พ.ศ. ๒๕๖๑ (ต่อ)

Balanced Scorecard ของ กฟภ. ประจำปี 2561											
มุมมอง		กลยุทธ์	ตัวชี้วัด	หน่วยวัด	การคาดการณ์ผลการดำเนินงาน					ผู้รับผิดชอบ	หมายเหตุ
					ระดับ 1	ระดับ 2	ระดับ 3	ระดับ 4	ระดับ 5		
Internal Process	Operation Management	OM1 การเพิ่มประสิทธิภาพและความน่าเชื่อถือของระบบจำหน่าย	- ดัชนีจำนวนครั้งที่ไฟฟ้าขัดข้อง (SAIFI)	ครั้ง/รายปี	ค่าระดับ 2 + ค่า Interval	ค่าระดับ 3 + ค่า Interval	ค่าดัชนี SAIFI ของ กฟภ. ที่ทำได้จริง ในปี 2560	ค่าระดับ 3 - ค่า Interval	นำค่าข้อมูล 7 ปีย้อนหลัง (ใช้ค่า 2554-2560) มาทำ Exponential Regression เพื่อหาค่า SAIFI ของปี 2561	รพภ.(ป)	ตัวชี้วัดร่วม รพภ.(ก1-ก4)
			- ดัชนีจำนวนครั้งที่ไฟฟ้าขัดข้อง (SAIFI) เมืองใหญ่	ครั้ง/รายปี	ค่าระดับ 2 + ค่า Interval	ค่าระดับ 3 + ค่า Interval	ค่าดัชนี SAIFI เมืองใหญ่ ที่ทำได้จริง ในปี 2560	ค่าระดับ 3 - ค่า Interval	นำค่าข้อมูล 7 ปีย้อนหลัง (ใช้ค่า 2554-2560) มาทำ Exponential Regression เพื่อหาค่า SAIFI เมืองใหญ่ของปี 2561	รพภ.(ป)	ตัวชี้วัดร่วม รพภ.(ก1-ก4)
			- ดัชนีระยะเวลาไฟฟ้าขัดข้อง (SAIDI)	นาท/รายปี	ค่าระดับ 2 + ค่า Interval	ค่าระดับ 3 + ค่า Interval	ค่าดัชนี SAIDI ของ กฟภ. ที่ทำได้จริง ในปี 2560	ค่าระดับ 3 - ค่า Interval	นำค่าข้อมูล 7 ปีย้อนหลัง (ใช้ค่า 2554-2560) มาทำ Exponential Regression เพื่อหาค่า SAIDI ของปี 2561	รพภ.(ป)	ตัวชี้วัดร่วม รพภ.(ก1-ก4)
			- ดัชนีระยะเวลาไฟฟ้าขัดข้อง (SAIDI) เมืองใหญ่	นาท/รายปี	ค่าระดับ 2 + ค่า Interval	ค่าระดับ 3 + ค่า Interval	ค่าดัชนี SAIDI เมืองใหญ่ ที่ทำได้จริง ในปี 2560	ค่าระดับ 3 - ค่า Interval	นำค่าข้อมูล 7 ปีย้อนหลัง (ใช้ค่า 2554-2560) มาทำ Exponential Regression เพื่อหาค่า SAIDI เมืองใหญ่ของปี 2561	รพภ.(ป)	ตัวชี้วัดร่วม รพภ.(ก1-ก4)

ภาคผนวก ก-๔ Balanced Scorecard (BSC) การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค พ.ศ. ๒๕๖๑ (ต่อ)

Balanced Scorecard ของ กฟภ. ประจำปี 2561											
มุมมอง		กลยุทธ์	ตัวชี้วัด	หน่วยวัด	การคาดการณ์ผลการดำเนินงาน					ผู้รับผิดชอบ	หมายเหตุ
					ระดับ 1	ระดับ 2	ระดับ 3	ระดับ 4	ระดับ 5		
Internal Process	Operation Management	OM1 การเพิ่มประสิทธิภาพและความน่าเชื่อถือของระบบจำหน่าย	- ร้อยละของหน่วยสูญเสีย (Loss)	ร้อยละ	5.52	5.46	5.40	5.34	5.28	รพภ.(ป)	ตัวชี้วัดร่วม รพภ.(ก1-ก4)
		OM2 การเสริมสร้างศักยภาพของระบบจำหน่าย โดย Smart Grid	- ความสำเร็จของแผนโครงข่ายไฟฟ้าอัจฉริยะ	ร้อยละ	80	85	90	95	100	รพภ.(ว)/รพภ.(ทส)	ตัวชี้วัดร่วม รพภ.(ทส)
		OM3 เพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารสินทรัพย์	- ความสำเร็จในการดำเนินงานตามแผน Asset Management Roadmap	ร้อยละ	80	85	90	95	100	คณะทำงานจัดทำแนวทางบริหารจัดการสินทรัพย์ระบบไฟฟ้าของ กฟภ.	-
		OM4 ปรับปรุงกระบวนการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพ โดยให้ครอบคลุมทั้งห่วงโซ่อุปทาน	- ความสำเร็จของการดำเนินการตาม Service Level Agreement ที่ระบุในห่วงโซ่อุปทาน	ร้อยละ	90	92	94	96	98	รพภ.(ย)	ตัวชี้วัดร่วมทุกสายงาน
			- ค่าใช้จ่ายการดำเนินงานที่ลดลงจากการปรับปรุงกระบวนการหลัก	ระดับ	1	2	3	4	5	รพภ.(ย)/รพภ.(ทส)	ตัวชี้วัดร่วมทุกสายงาน
			- จำนวนกระบวนการที่สำคัญที่มีการใช้ ICT เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ	ระดับ	1	2	3	4	5	รพภ.(ย)/รพภ.(ทส)	ตัวชี้วัดร่วมทุกสายงาน

ภาคผนวก ก-๔ Balanced Scorecard (BSC) การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค พ.ศ. ๒๕๖๑ (ต่อ)

Balanced Scorecard ของ กฟภ. ประจำปี 2561											
มุมมอง		กลยุทธ์	ตัวชี้วัด	หน่วยวัด	การคาดการณ์ผลการดำเนินงาน					ผู้รับผิดชอบ	หมายเหตุ
					ระดับ 1	ระดับ 2	ระดับ 3	ระดับ 4	ระดับ 5		
Internal Process	Innovation Process	IP1 ส่งเสริมและผลักดันงานวิจัยไปใช้ประโยชน์	- จำนวนนวัตกรรมในระดับ TRL 5 - 6	ระดับ	1 (TRL 5 จำนวน 1 ชิ้น)	2 (TRL 5 จำนวน 2 ชิ้น)	3 (TRL 5 จำนวน 3 ชิ้น)	4 (TRL 6 จำนวน 1 ชิ้น)	5 (TRL 6 จำนวน 2 ชิ้น)	รผก.(ว)	ตัวชี้วัดร่วม รผก.(ก1-ก4)
		IP2 ส่งเสริม วิจัย พัฒนานวัตกรรมเพื่อไฟฟ้าสู่มาตรฐานสากล	- กระบวนการที่มีการพัฒนานวัตกรรม ทั้งนวัตกรรมผลิตภัณฑ์ บริการ และกระบวนการ	ระดับ	1 (มี กระบวนการ หรือนวัตกรรมที่ ก่อให้เกิด ประสิทธิภาพ การดำเนินงาน จำนวน 3 ชิ้นงาน/ กระบวนการ)	2 (มี กระบวนการ หรือนวัตกรรมที่ ก่อให้เกิด ประสิทธิภาพ การดำเนินงาน จำนวน 4 ชิ้นงาน/ กระบวนการ)	3 (มี กระบวนการ หรือนวัตกรรมที่ ก่อให้เกิด ประสิทธิภาพ การดำเนินงาน จำนวน 5 ชิ้นงาน/ กระบวนการ)	4 (จำนวน กระบวนการ หรือนวัตกรรมที่ ก่อให้เกิด ประสิทธิภาพ การดำเนินงาน จำนวน 1 ชิ้นงาน/ กระบวนการ และปรับปรุง ไฟฟ้าสู่ มาตรฐานหรือ ข้อกำหนด ทางเทคนิค หรือ ข้อกำหนด ของหน่วยงาน ของ กฟภ.)	5 (จำนวน กระบวนการ หรือนวัตกรรมที่ ก่อให้เกิด ประสิทธิภาพ การดำเนินงาน จำนวน 2 ชิ้นงาน/ กระบวนการ และปรับปรุง ไฟฟ้าสู่ มาตรฐานหรือ ข้อกำหนด ทางเทคนิค หรือ ข้อกำหนด ของหน่วยงาน ของ กฟภ.)	รผก.(ว)	ตัวชี้วัดร่วม รผก.(ก1-ก4)
	Regulatory & Social Process	RS1 สนับสนุนการใช้พลังงานอย่างมีประสิทธิภาพ	- มาตรการส่งเสริมการเพิ่มประสิทธิภาพการใช้พลังงานสำหรับผู้ผลิตและจำหน่ายพลังงาน (Energy Efficiency Resources Standards : EERS)	ร้อยละ	80	85	90	95	100	รผก.(ว)	ตัวชี้วัดร่วม รผก.(ก1-ก4)
			- จำนวนหน่วย (kWh) ที่ประหยัดพลังงานไฟฟ้าได้สะสม	kWh	20 ล้าน	25 ล้าน	30 ล้าน	35 ล้าน	40 ล้าน	รผก.(ว)	-
		RS2 ทบทวนกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ เพื่อรองรับการดำเนินงานในธุรกิจเกี่ยวเนื่อง รวมถึงกำกับการดำเนินงานของบริษัทในเครือ เพื่อให้เกิด Synergy	- ความสำเร็จของการจัดทำหรือปรับปรุงกฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ หลักเกณฑ์ต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร รวมถึงเพื่อรองรับการดำเนินธุรกิจเกี่ยวเนื่อง	ระดับ	1	2	3	4	5	อส.กม.	-

ภาคผนวก ก-๔ Balanced Scorecard (BSC) การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค พ.ศ. ๒๕๖๑ (ต่อ)

Balanced Scorecard ของ กฟภ. ประจำปี 2561											
มุมมอง		กลยุทธ์	ตัวชี้วัด	หน่วยวัด	การคาดการณ์ผลการดำเนินงาน					ผู้รับผิดชอบ	หมายเหตุ
					ระดับ 1	ระดับ 2	ระดับ 3	ระดับ 4	ระดับ 5		
Learning & Growth	HR Capital	HR1 ส่งเสริมการบริหารทุนมนุษย์ (HRM)	- ความสำเร็จในการพัฒนาระบบ PMS ตามแผนฯ	ร้อยละ	80	85	90	95	100	รผก.(ท)	ตัวชี้วัดร่วมทุกสายงาน
			- Engagement Score	คะแนน	4.38	4.39	4.40	4.41	4.42	รผก.(ท)	ตัวชี้วัดร่วมทุกสายงาน
		HR2 เพิ่มขีดความสามารถของบุคลากร (HRD)	- ร้อยละของพนักงานที่ผ่านระดับ Competency ที่คาดหวัง	ร้อยละ	60	65	70	75	80	รผก.(ท)	ตัวชี้วัดร่วมทุกสายงาน
			- ความสำเร็จในการดำเนินงานตามแผน KM	ร้อยละ	60	70	80	90	100	รผก.(ท)	ตัวชี้วัดร่วมทุกสายงาน
	Digital Technology	DT1 พัฒนาศักยภาพด้านเทคโนโลยีดิจิทัล	- ความสำเร็จของแผนปฏิบัติการดิจิทัลของ กฟภ.	ร้อยละ	80	85	90	95	100	รผก.(ทส)	-
		DT2 พัฒนาศักยภาพด้าน Cyber Security และการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัลสู่มาตรฐานสากล									
	Organization Capital	OC1 ส่งเสริมและพัฒนาองค์กรสู่ความยั่งยืน	- คะแนนประเมิน ITA	คะแนน	0-19.99 หรือมีคะแนนดีดอันดับ 1 ใน 20 ของรัฐวิสาหกิจทั้งหมดที่เข้าร่วมประเมิน	20-39.99 หรือมีคะแนนดีดอันดับ 1 ใน 15 ของรัฐวิสาหกิจทั้งหมดที่เข้าร่วมประเมิน	40-59.99 หรือมีคะแนนดีดอันดับ 1 ใน 10 ของรัฐวิสาหกิจทั้งหมดที่เข้าร่วมประเมิน	60-79.99 หรือมีคะแนนดีดอันดับ 1 ใน 5 ของรัฐวิสาหกิจทั้งหมดที่เข้าร่วมประเมิน	80-100 หรือมีคะแนนดีดอันดับ 1 ใน 3 ของรัฐวิสาหกิจทั้งหมดที่เข้าร่วมประเมิน	อ.ส.ว.	ตัวชี้วัดร่วมทุกสายงาน
			- ค่าดัชนีการประสบอุบัติเหตุ (Disabling Injury Index: vDI)	-	0.1248	0.1189	0.1132	0.1078	0.1027	อ.ส.ว.	ตัวชี้วัดร่วมทุกสายงาน
			- ความสำเร็จในการดำเนินงานตามแนวทาง SDGs และแนวปฏิบัติที่ดีตามกรอบ DJSI	ร้อยละ	60	70	80	90	100	รผก.(ส)	ตัวชี้วัดร่วมทุกสายงาน
			- ความสำเร็จในการดำเนินงานตามมาตรฐานความรับผิดชอบต่อสังคม ISO26000	ร้อยละ	60	70	80	90	100	รผก.(ส)	ตัวชี้วัดร่วมทุกสายงาน
			- ความสำเร็จในการดำเนินงานตามแผนตามมาตรฐาน OECD	ร้อยละ	60 - 69.99	70 - 79.99	80 - 89.99	90 - 99.99	100	อ.ส.ว.	ตัวชี้วัดร่วมทุกสายงาน
		OC2 Stakeholder Engagement	- ผลสำรวจความพึงพอใจในการดำเนินงานของ กฟภ. ที่ตอบสนองต่อความคาดหวังของกลุ่มภาคีรัฐ กลุ่มลูกค้า กลุ่มพนักงาน และกลุ่มลูกค้า	ระดับ	3.2	3.4	3.6	3.8	4.0	รผก.(ย) รผก.(ก3) รผก.(ท) รผก.(กม) รผก.(อ)	-
		OC3 Change Management	- ความสำเร็จของการปรับโครงสร้างองค์กรหรือจัดตั้งบริษัทในเครือเพื่อรองรับการดำเนินงานธุรกิจที่เกี่ยวข้อง	ร้อยละ	80	85	90	95	100	รผก.(ย)	ตัวชี้วัดร่วมทุกสายงาน

ภาคผนวก ข-๑ แบบฟอร์มค่าเป้าหมายประจำปี

แบบฟอร์มค่าเป้าหมายประจำปี

คำจำกัดความตัวชี้วัด

ตัวชี้วัด :

คำจำกัดความ :

.....

.....

.....

การปรับค่าเกณฑ์วัด :

	เทียบกับ ระดับ ๑
	เทียบกับ ระดับ ๒
	เทียบกับ ระดับ ๓
	เทียบกับ ระดับ ๔
	เทียบกับ ระดับ ๕

เหตุผล:

.....

.....

วิธีกำหนดค่าเกณฑ์วัด :

.....

.....

.....

คำจำกัดความตัวชี้วัด

ตัวชี้วัด : ร้อยละของผู้ผ่านการประเมินขีดความสามารถ (Core Competency) และเหมาะสมกับตำแหน่งงาน

คำจำกัดความ: เป็นการประเมินความสำเร็จของพนักงานที่มี Core Competency ซึ่งเป็นไปตามที่ ระดับคาดหวัง พิจารณาจาก Core Competency ที่สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กร โดยสายงานบริหารทรัพยากรบุคคลจะเป็นผู้ พิจารณาเลือกวัดในปีนั้นๆ

การปรับค่าเกณฑ์วัด :

พนักงานที่มี Core Competency เป็นไปตามระดับที่คาดหวัง ไม่น้อยกว่าร้อยละ 56 ของจำนวนพนักงานที่ถูกประเมิน	เทียบกับ ระดับ 1
พนักงานที่มี Core Competency เป็นไปตามระดับที่คาดหวัง ไม่น้อยกว่าร้อยละ 59 ของจำนวนพนักงานที่ถูกประเมิน	เทียบกับ ระดับ 2
พนักงานที่มี Core Competency เป็นไปตามระดับที่คาดหวัง ไม่น้อยกว่าร้อยละ 62 ของจำนวนพนักงานที่ถูกประเมิน	เทียบกับ ระดับ 3
พนักงานที่มี Core Competency เป็นไปตามระดับที่คาดหวัง ไม่น้อยกว่าร้อยละ 68 ของจำนวนพนักงานที่ถูกประเมิน	เทียบกับ ระดับ 4
พนักงานที่มี Core Competency เป็นไปตามระดับที่คาดหวัง ไม่น้อยกว่าร้อยละ 71 ของจำนวนพนักงานที่ถูกประเมิน	เทียบกับ ระดับ 5

เหตุผล: เนื่องจาก ค่าเกณฑ์วัดดังกล่าวสามารถแสดงให้เห็นว่าพนักงาน กฟผ. มี Core Competency จะเป็นไปตาม ระดับคาดหวังหรือไม่ เพื่อเป็นข้อมูลให้สายงานบริหารทรัพยากรบุคคลนำมาปรับปรุงและจัดทำเป็นหลักสูตรการพัฒนา ฝึกอบรมให้แก่พนักงานต่อไป

วิธีกำหนดค่าเกณฑ์วัด :

สายงานบริหารทรัพยากรบุคคลกำหนดค่าเกณฑ์วัดระดับ 3 ด้วยร้อยละของพนักงานที่มี Core Competency เป็นไปตามระดับที่คาดหวัง ไม่น้อยกว่าร้อยละ 62 ของจำนวนพนักงานที่ถูกประเมิน เนื่องจากการประเมินที่ผ่านมาพนักงาน ส่วนใหญ่ประเมิน Core Competency ในระดับสูง สายงานจึงกำหนดเกณฑ์วัด ให้ไม่น้อยกว่าแนวโน้มดังกล่าว เพื่อ ผลักดันให้พนักงานมี Core Competency ไม่ต่ำเกินไป

ภาคผนวก ข-๒ แบบฟอร์มค่าเป้าหมายรายไตรมาส

รูปแบบที่ 1

แบบฟอร์มค่าเป้าหมายรายไตรมาส

การคาดการณ์ผลการดำเนินการ (ค่าเป้าหมายระดับ 1-5) ตามตัวชี้วัด
Balanced Scorecard ของ กฟภ. รายไตรมาส ประจำปีบัญชี 2561
(ในกรณีที่ตัวชี้วัดสามารถคำนวณผลการดำเนินงานเป็น อัตราส่วน หรือ ตัวเลขได้)

กลยุทธ์ :

ตัวชี้วัด :

เป้าหมาย ม.ค. – มี.ค. 2561 (ไตรมาส 1)				
ระดับ 1	ระดับ 2	ระดับ 3	ระดับ 4	ระดับ 5

เป้าหมาย ม.ค. – มิ.ย. 2561 (ไตรมาส 2)				
ระดับ 1	ระดับ 2	ระดับ 3	ระดับ 4	ระดับ 5

เป้าหมาย ม.ค. – ก.ย. 2561 (ไตรมาส 3)				
ระดับ 1	ระดับ 2	ระดับ 3	ระดับ 4	ระดับ 5

เป้าหมาย ม.ค. – ธ.ค. 2561 (ไตรมาส 4)				
ระดับ 1	ระดับ 2	ระดับ 3	ระดับ 4	ระดับ 5

การคาดการณ์ผลการดำเนินการ (ค่าเป้าหมายระดับ 1-5) ตามตัวชี้วัด
Balanced Scorecard ของ กฟภ. รายไตรมาส ประจำปีบัญชี 2561
(ในกรณีที่ตัวชี้วัดสามารถคำนวณผลการดำเนินงานเป็น อัตราส่วน หรือ ตัวเลขได้)

กลยุทธ์ : OM2. เพิ่มขีดความสามารถระบบจำหน่ายไฟฟ้าที่มีประสิทธิภาพและทั่วถึง.....

ตัวชี้วัด : ร้อยละของหน่วยสูญเสีย (Loss).....

เป้าหมาย ม.ค. – มี.ค. 2561 (ไตรมาส 1)				
ระดับ 1	ระดับ 2	ระดับ 3	ระดับ 4	ระดับ 5
5.2	5.10	5.00	4.95	4.90

เป้าหมาย ม.ค. – มิ.ย. 2561 (ไตรมาส 2)				
ระดับ 1	ระดับ 2	ระดับ 3	ระดับ 4	ระดับ 5
5.2	5.10	5.00	4.95	4.90

เป้าหมาย ม.ค. – ก.ย. 2561 (ไตรมาส 3)				
ระดับ 1	ระดับ 2	ระดับ 3	ระดับ 4	ระดับ 5
5.2	5.10	5.00	4.95	4.90

เป้าหมาย ม.ค. – ธ.ค. 2561 (ไตรมาส 4)				
ระดับ 1	ระดับ 2	ระดับ 3	ระดับ 4	ระดับ 5
5.2	5.10	5.00	4.95	4.90

รูปแบบที่ 2

แบบฟอร์มค่าเป้าหมายรายไตรมาส

การคาดการณ์ผลการดำเนินการ (ค่าเป้าหมายระดับ 1-5) ตามตัวชี้วัด
Balanced Scorecard ของ กฟผ. รายไตรมาส ประจำปีบัญชี 2561
(ในกรณีที่ตัวชี้วัด ไม่ สามารถคำนวณผลการดำเนินงานเป็น อัตราส่วน หรือ ตัวเลขได้)

กลยุทธ์ :

ตัวชี้วัด :

เป้าหมาย ม.ค. – มี.ค. 2561 (ไตรมาส 1)					รายละเอียดผลการดำเนินงาน (ระบุกิจกรรม/โครงการ)
ระดับ 1	ระดับ 2	ระดับ 3	ระดับ 4	ระดับ 5	
					1. 2. 3. 4. 5.

เป้าหมาย ม.ค. – มิ.ย. 2561 (ไตรมาส 2)					รายละเอียดผลการดำเนินงาน (ระบุกิจกรรม/โครงการ)
ระดับ 1	ระดับ 2	ระดับ 3	ระดับ 4	ระดับ 5	
					1. 2. 3. 4. 5.

เป้าหมาย ม.ค. – ก.ย. 2561 (ไตรมาส 3)					รายละเอียดผลการดำเนินงาน (ระบุกิจกรรม/โครงการ)
ระดับ 1	ระดับ 2	ระดับ 3	ระดับ 4	ระดับ 5	
					1. 2. 3. 4. 5.

เป้าหมาย ม.ค. – ธ.ค. 2561 (ไตรมาส 4)					รายละเอียดผลการดำเนินงาน (ระบุกิจกรรม/โครงการ)
ระดับ 1	ระดับ 2	ระดับ 3	ระดับ 4	ระดับ 5	
					1. 2. 3. 4. 5.

การคาดการณ์ผลการดำเนินการ (ค่าเป้าหมายระดับ 1-5) ตามตัวชี้วัด

Balanced Scorecard ของ กฟผ. รายไตรมาส ประจำปีบัญชี 2561

(ในกรณีที่ตัวชี้วัด ไม่สามารถคำนวณผลการดำเนินงานเป็น อัตราส่วน หรือ ตัวเลขได้)

กลยุทธ์ : OC2 ยุทธศาสตร์ CG และ CSR สู่มาตรฐานสากล

ตัวชี้วัด : ระดับความพึงพอใจของชุมชนและสังคมต่อผลงานด้านสังคมและสิ่งแวดล้อมของ กฟผ.

เป้าหมาย ม.ค. – มี.ค. 2561 (ไตรมาส 1)					รายละเอียดการดำเนินงาน (ระบุกิจกรรม/โครงการ)
ระดับ 1	ระดับ 2	ระดับ 3	ระดับ 4	ระดับ 5	
ร้อยละ 5	ร้อยละ 10	ร้อยละ 15	ร้อยละ 20	ร้อยละ 25	ความสำเร็จของการจัดทำแบบฟอร์มสำรวจความพึงพอใจและขออนุมัติ ไม่น้อยกว่าร้อยละ 60 เท่ากับ ระดับ 1 ไม่น้อยกว่าร้อยละ 70 เท่ากับ ระดับ 2 ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80 เท่ากับ ระดับ 3 ไม่น้อยกว่าร้อยละ 90 เท่ากับ ระดับ 4 ไม่น้อยกว่าร้อยละ 100 เท่ากับ ระดับ 5

เป้าหมาย ม.ค. – มิ.ย. 2561 (ไตรมาส 2)					รายละเอียดการดำเนินงาน (ระบุกิจกรรม/โครงการ)
ระดับ 1	ระดับ 2	ระดับ 3	ระดับ 4	ระดับ 5	
ร้อยละ 30	ร้อยละ 35	ร้อยละ 40	ร้อยละ 45	ร้อยละ 50	ความสำเร็จของการประสานงาน กฟผ. สำรวจความคิดเห็นพื้นที่เป้าหมาย ไม่น้อยกว่าร้อยละ 60 เท่ากับ ระดับ 1 ไม่น้อยกว่าร้อยละ 70 เท่ากับ ระดับ 2 ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80 เท่ากับ ระดับ 3 ไม่น้อยกว่าร้อยละ 90 เท่ากับ ระดับ 4 ไม่น้อยกว่าร้อยละ 100 เท่ากับ ระดับ 5

เป้าหมาย ม.ค. – ก.ย. 2561 (ไตรมาส 3)					รายละเอียดการดำเนินงาน (ระบุกิจกรรม/โครงการ)
ระดับ 1	ระดับ 2	ระดับ 3	ระดับ 4	ระดับ 5	
ร้อยละ 55	ร้อยละ 60	ร้อยละ 65	ร้อยละ 70	ร้อยละ 75	ความสำเร็จของการรวบรวมแบบฟอร์มสำรวจความคิดเห็น ไม่น้อยกว่าร้อยละ 60 เท่ากับ ระดับ 1 ไม่น้อยกว่าร้อยละ 70 เท่ากับ ระดับ 2 ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80 เท่ากับ ระดับ 3 ไม่น้อยกว่าร้อยละ 90 เท่ากับ ระดับ 4 ไม่น้อยกว่าร้อยละ 100 เท่ากับ ระดับ 5

เป้าหมาย ม.ค. – ธ.ค. 2561 (ไตรมาส 4)					รายละเอียดการดำเนินงาน (ระบุกิจกรรม/โครงการ)
ระดับ 1	ระดับ 2	ระดับ 3	ระดับ 4	ระดับ 5	
ร้อยละ 80	ร้อยละ 85	ร้อยละ 90	ร้อยละ 95	ร้อยละ 100	ความสำเร็จของสรุปประเมินผลการสำรวจความพึงพอใจนำเสนอรายงาน ไม่น้อยกว่าร้อยละ 60 เท่ากับ ระดับ 1 ไม่น้อยกว่าร้อยละ 70 เท่ากับ ระดับ 2 ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80 เท่ากับ ระดับ 3 ไม่น้อยกว่าร้อยละ 90 เท่ากับ ระดับ 4 ไม่น้อยกว่าร้อยละ 100 เท่ากับ ระดับ 5

ภาคผนวก ค-๑ แบบฟอร์มแผนการดำเนินงานประจำปี

รายละเอียดแผนงาน/โครงการ ประจำปี 2561

ชื่อแผนงาน/โครงการ:

1. เหตุผลและความจำเป็นของโครงการ

1.1 การสนับสนุนต่อ: วิสัยทัศน์ และ/หรือ พันธกิจ และ/หรือ ค่านิยม กฟภ.

1.2 รองรับวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objective):

1.3 สอดคล้องยุทธศาสตร์ (Strategy):

1.4 กลยุทธ์:

1.5 เกณฑ์วัดผลการดำเนินงาน:

2. ผู้รับผิดชอบแผนงาน/โครงการ

2.1 ผู้รับผิดชอบหลัก: ฝ่าย สายงาน:

2.2 ผู้รับผิดชอบร่วม: ฝ่าย..... สายงาน:

3. วัตถุประสงค์ของโครงการ/ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

3.1.....

3.2.....

3.3.....

4. รายละเอียดแผนงาน/โครงการ

.....

พื้นที่ดำเนินการ:.....

ระยะเวลาดำเนินการ: ปี

ระยะเวลาเริ่มต้น: ปี.....

ระยะเวลายสิ้นสุด: ปี.....

งบประมาณ.....ล้านบาท

งบลงทุน.....ล้านบาท

งบทำการ.....ล้านบาท

5. ขั้นตอนและแนวทางในการดำเนินงาน

แนวทางในการดำเนินงาน	ระยะเวลาการดำเนินงาน
โปรดระบุแผนงานย่อย (ถ้ามี)	โปรดระบุช่วงเวลา ในกรณีที่นี้เป็นแผนงานระยะยาว

6. รายละเอียดในการดำเนินงานของแผนงานในปี 2561

กิจกรรม	ไตรมาส 1			ไตรมาส 2			ไตรมาส 3			ไตรมาส 4			ผู้รับผิดชอบ	ความเสี่ยง
	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.		
1.														
2.														
3.														
4.														
5.														

งบลงทุน (ประจำปี 2561): ล้านบาท

งบทำการ (ประจำปี 2561): ล้านบาท

7. การวัดผลเป้าหมาย/ตัวชี้วัด

ประเภทตัวชี้วัด	ตัวชี้วัด	หน่วยวัด	Baseline	ค่าเป้าหมาย				
			ผลการดำเนินงานปี 2560	ปี 2561	ปี 2562	ปี 2563	ปี 2564	ปี 2565
ตัวชี้วัดผลระหว่างกระบวนการ(ปริมาณและ/หรือคุณภาพ) (Leading Indicator)	1. 2.							
ตัวชี้วัดประสิทธิผลการดำเนินงาน หรือผลประโยชน์ที่องค์กรได้รับจากแผนงาน/โครงการ (Lagging Indicator)	1. 2.							

รายละเอียดแผนงาน/โครงการ ประจำปี 2561

ชื่อแผนงาน/โครงการ: CR1.3 แผนงานการพัฒนาการให้บริการลูกค้าด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Service)

1. เหตุผลและความจำเป็นของโครงการ

- 1.1 การสนับสนุนต่อ: การกิจ กฟภ.
- 1.2 รองรับวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objective): SO3 มุ่งเน้นการตอบสนองความต้องการของทุกกลุ่มลูกค้า
- 1.3 สอดคล้องยุทธศาสตร์ (Strategy): S6 การสร้างความผูกพันกับลูกค้า
- 1.4 กลยุทธ์: CR1 ยกระดับมาตรฐานของผลิตภัณฑ์ และการให้บริการของลูกค้า
- 1.5 เกณฑ์วัดผลการดำเนินงาน: ความพึงพอใจของลูกค้า
 - : ความพึงพอใจของกลุ่มลูกค้าสำคัญ (Key Account)
 - : ร้อยละของข้อร้องเรียนที่ดำเนินการได้แล้วเสร็จตาม SLA ที่กำหนด

2. ผู้รับผิดชอบแผนงาน/โครงการ

- 2.1 ผู้รับผิดชอบหลัก: ฝ่ายวางแผนธุรกิจ ภาค 3 (ผวธ.(ภ3)) และฝ่ายพัฒนาและสนับสนุนระบบสารสนเทศ (ผพท.) สายงาน: การไฟฟ้าภาค 3 (ภ3) สายงานสารสนเทศและสื่อสาร (ทส)
- 2.2 ผู้รับผิดชอบร่วม: ฝ่ายวางแผนธุรกิจ ภาค 1, 2, 4 (ผวธ.(ภ1), (ภ2) และ (ภ4)) สายงาน: การไฟฟ้าภาค 1, 2 และ 4 (ภ1, ภ2 และ ภ4)

3. วัตถุประสงค์ของโครงการ/ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

- 3.1 พัฒนาการให้บริการลูกค้าด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Service) เพื่อตอบสนองความต้องการ ความคาดหวังของลูกค้า
- 3.2 เพิ่มประสิทธิภาพการให้บริการลูกค้า
- 3.3 เพิ่มความพึงพอใจของลูกค้า

4. รายละเอียดแผนงาน/โครงการ

พัฒนาการให้บริการลูกค้าด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Service) เพื่อตอบสนองความต้องการ ความคาดหวังของลูกค้า โดยใช้ช่องทางเทคโนโลยีดิจิทัล ได้แก่ Application บนโทรศัพท์ Smart Phone และ Internet โดยสามารถใช้บริการขอใช้ไฟฟ้า ชำระเงินค่าไฟฟ้าและบริการแจ้งเหตุไฟฟ้าขัดข้อง แจ้งข้อเสนอแนะและร้องเรียน ชำระค่าไฟฟ้าค้างชำระ และค่าติดกลับมิเตอร์

พื้นที่ดำเนินการ: สำนักงานใหญ่และส่วนภูมิภาค
วงเงินลงทุน: 18.535 ล้านบาท

ระยะเวลาดำเนินการ: 1 ปี
งบลงทุน: 5.035 ล้านบาท

ระยะเวลาเริ่มต้น: ปี 2561
งบทำการ: 13.5 ล้านบาท

ระยะเวลาสิ้นสุด: ปี 2561

5. ขั้นตอนและแนวทางในการดำเนินงาน

แนวทางในการดำเนินงาน	ระยะเวลาการดำเนินงาน
1. โครงการพัฒนาการให้บริการผ่าน Internet แบบครบวงจร PEA Smart Plusบน Smart Phone	ปี 2560-2561
2. แผนงานพัฒนาการให้บริการขอใช้ไฟฟ้าผ่าน Internet : Customer On Line Service (COS)	ปี 2560-2561

6. รายละเอียดในการดำเนินงานของแผนงานในปี 2561

6.1 โครงการพัฒนาการให้บริการผ่าน Internet แบบครบวงจร PEA Smart Plus บน Smart Phone

กิจกรรม	ไตรมาส 1			ไตรมาส 2			ไตรมาส 3			ไตรมาส 4			ผู้รับผิดชอบ	ความเสี่ยง
	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.		
1. พัฒนา Application PEA Smart Plus บริการครบวงจร บน Smart Phone													ผวธ.(ก3), ผพท.	-
2. ประชาสัมพันธ์โครงการฯ และเชิญชวนให้ลูกค้า Download ใช้งาน													ผวธ.(ก3) ผพท., ผวธ.(ก1,2,4)	-

6.2 แผนงานพัฒนาการให้บริการขอใช้ไฟฟ้าผ่าน Internet : Customer On Line Service (COS)

กิจกรรม	ไตรมาส 1			ไตรมาส 2			ไตรมาส 3			ไตรมาส 4			ผู้รับผิดชอบ	ความเสี่ยง
	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.		
1. พัฒนาการให้บริการขอใช้ไฟฟ้าผ่าน Internet : Customer On Line Service (COS) และกระบวนการปฏิบัติงานให้รองรับการขยายเขตไฟฟ้า (เพิ่มเติมจากเดิมที่ขอติดตั้งมิเตอร์)													ผพท., ผวธ.(ก1-ก4)	-
2. ติดตามประเมินผลเพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพ													ผพท., ผวธ.(ก1-ก4)	-

7. การวัดผลเป้าหมาย/ตัวชี้วัด

ประเภทตัวชี้วัด	ตัวชี้วัด	หน่วยวัด	Baseline	ค่าเป้าหมาย				
			ผลการดำเนินงานปี 2560	ปี 2561	ปี 2562	ปี 2563	ปี 2564	ปี 2565
ตัวชี้วัดผลระหว่างกระบวนการ(ปริมาณและ/หรือคุณภาพ) (Leading Indicator)	1. ให้ลูกค้า Download PEA Smart Plus ได้ภายใน ม.ค.2560 2. โปรแกรม Customer On Line Service (COS) รองรับการขยายเขตไฟฟ้าได้ภายในไตรมาส 2	-	-	ม.ค.2561 มิ.ย.2561	-	-	-	-
ตัวชี้วัดประสิทธิผลการดำเนินงาน หรือ ผลประโยชน์ที่องค์กรได้รับจากแผนงาน/โครงการ (Lagging Indicator)	1. มีลูกค้า Down Load PEA Smart Plus ไม่น้อยกว่า 500,000 ราย	ราย	-	500,000	-	-	-	-
	2. ความพึงพอใจของลูกค้า	ระดับ	4.34	4.37	4.40	4.43	4.47	4.50

ภาคผนวก ค-๒ แบบฟอร์ม กผส.ผป.๐๑

แผนปฏิบัติการ ประจำปี		ด้าน.....		แบบฟอร์ม กผส.ผป.01		
1. วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์	2. กลยุทธ์ระดับองค์กร	3. เกณฑ์วัดการดำเนินงาน	4. เป้าหมาย			
.....						
.....						
	5. กลยุทธ์ระดับสายงาน	6. เกณฑ์วัดการดำเนินงาน	7. เป้าหมาย			
						
						
8. แผนงาน / โครงการ / งาน (Operating Strategies หรือ Strategic Initiatives)	9. แผนปฏิบัติ (ระบุกิจกรรมพร้อมปริมาณงาน หรือ เป้าหมาย) (Activities / Action Steps)	10 สถานที่	11 ช่วงเวลา	12 หน่วยงานหลัก	13. งบประมาณ (ล้านบาท) (1) ลงทุน (2) ทำการ	รวม (ล้านบาท)

แผนปฏิบัติการ ประจำปี 2561 (ฉบับทบทวน)

ด้าน IP

1. วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์

SO2 มุ่งสู่องค์กรที่เป็นเลิศในด้านจำหน่ายกระแสไฟฟ้า โดยพัฒนาประสิทธิภาพของทุกระบบงาน

2. กลยุทธ์ระดับองค์กร

OM4 ปรับปรุงกระบวนการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพ โดยให้ครอบคลุมทั้งห่วงโซ่อุปทาน

3. เกณฑ์วัดการดำเนินงาน

- ความสำเร็จของการดำเนินการตาม Service Level Agreement ที่ระบุในห่วงโซ่อุปทาน

4. เป้าหมาย

ไม่น้อยกว่าร้อยละ 98

5. กลยุทธ์ระดับสายงาน

OM4 ปรับปรุงกระบวนการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพ โดยให้ครอบคลุมทั้งห่วงโซ่อุปทาน

6. เกณฑ์วัดการดำเนินงาน

- ความสำเร็จของการดำเนินการตาม Service Level Agreement ที่ระบุในห่วงโซ่อุปทาน

7. เป้าหมาย

ไม่น้อยกว่าร้อยละ 98

8. แผนงาน / โครงการ / งาน (Operating Strategies หรือ Strategic Initiatives)	9. แผนปฏิบัติ (ระบุกิจกรรมพร้อมปริมาณงาน หรือ เป้าหมาย) (Activities / Action Steps)	10. สถานที่	11. ช่วงเวลา	12. หน่วยงานหลัก	13. งบประมาณ (ล้านบาท) (1) ลงทุน (2) ทำการ	รวม (ล้านบาท)
แผนงานการดำเนินการจัดทำ SLA และ QA for SLA ตาม Supply Chain ของ กฟผ. (ปี 2559-2561: ระดับสายงาน ฝ่าย, กอง, กฟข., กฟผ. ชั้น 1-3 และ กฟส.)	- กำหนดแนวทางและแผนการดำเนินงาน SLA & และ QA for SLA - สื่อสาร ถ่ายทอด สร้างความรู้ ความเข้าใจ - จัดทำการบริหารการเปลี่ยนแปลงด้านกระบวนการ - ติดตาม ประเมินผล - สรุปข้อเสนอ โอกาสในการปรับปรุงกระบวนการ ให้คณะกรรมการกำกับการดำเนินงานตามระบบ ประกันคุณภาพบริการ กฟผ. - รายงานผลการดำเนินงาน	สำนักงานใหญ่, กฟข., กฟผ. ชั้น 1-3 และ กฟส.	ไตรมาส 1 ไตรมาส 2-3 ไตรมาส 2-3 ไตรมาส 3-4 ไตรมาส 4 ไตรมาส 4	กจร. ผพธ.	(2) 0.19	0.190

ภาคผนวก ค-๓ แบบฟอร์ม กผส.ผป.๐๒

แผนปฏิบัติการ ประจำปี..... สายงาน						แบบฟอร์ม กผส.ผป.02	
แผนงาน/โครงการ/งาน	แผนปฏิบัติ (ระบุกิจกรรมหลักพร้อมปริมาณงานหรือเป้าหมาย)	สถานที่	ช่วงเวลา	หน่วยงานหลัก	งบประมาณ (ล้านบาท) (1) ลงทุน (2) ทำการ	รวม (ล้านบาท)	

แผนปฏิบัติการ ประจำปี 2561 (ฉบับทบทวน)

แผนงาน / โครงการ / งาน (Operating Strategies หรือ Strategic Initiatives)	แผนปฏิบัติ (ระบุกิจกรรมหลักหรือเป้าหมาย) (Activities / Action Steps)	สถานที่	ช่วงเวลา	หน่วยงาน หลัก	งบประมาณ (ล้านบาท) (1) ลงทุน (2) ทำการ	รวม (ล้านบาท)
1. งานบริหารจัดการทรัพยากรหลักที่จำเป็นต่อการดำเนินงาน	- ดำเนินการตามแผนการจัดหาหรือซ่อมบำรุงทรัพยากรหลักที่จำเป็นต่อการดำเนินงาน โดยมีการติดตามผลทุกไตรมาส	สำนักงานใหญ่	ไตรมาส 1-4	กผส. ฝ่าย.	(2) 0.200	0.200
2. แผนงานการจัดการสารสนเทศสายงานยุทธศาสตร์	- นำข้อมูลสำคัญเผยแพร่ผ่านทางเว็บเพจ กผส. (Intranet) - ปรับปรุง และพัฒนารายการข้อมูลสำคัญที่ขาด - ปรับปรุง และพัฒนารูปแบบเว็บเพจตามกระบวนการ - ปรับปรุง และพัฒนาเว็บเพจสำหรับงานที่ต้องการเผยแพร่ - อัปเดตข้อมูลสำคัญอย่างต่อเนื่อง - ติดตามและประเมินการใช้งานเว็บเพจ กผส.	สำนักงานใหญ่	ไตรมาส 1-4	กผส. ฝ่าย.	-	-
3. งานติดตามผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการ /BSC ของ กผส.	- ติดตามผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการ	สำนักงานใหญ่	ไตรมาส 1-4	กผส. ฝ่าย.	-	-
4. งานติดตามประเมินผลการดำเนินงานตามเกณฑ์ SEPA หมวด 2	- ทบทวนและจัดทำเกณฑ์วัดผลการดำเนินงานระดับสายงาน หมวด 2 ประจำปี 2562	สำนักงานใหญ่	ไตรมาส 4	กผส. ฝ่าย.	-	-
5. งานประเมินสภาพแวดล้อม	- รวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับการดำเนินการภายในและปัจจัยภายนอกที่ส่งผลกระทบต่อ กฟผ. รวมทั้งแจ้งผู้เกี่ยวข้องเพื่อใช้เป็นข้อมูลประกอบการบริหารงาน : จัดทำหนังสือข้อมูลสำคัญ กฟผ. (ไตรมาสละ 1 ฉบับ) : จัดทำหนังสือรายงานสภาพแวดล้อมที่มีผลกระทบต่อ กฟผ. (ไตรมาสละ 1 ฉบับ) : จัดทำสรุปจำนวนธุรกิจและอุตสาหกรรมที่ได้รับการส่งเสริมจากสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุน (BOI) : จัดทำสรุปนโยบายภาครัฐและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานของ กฟผ.	สำนักงานใหญ่ สำนักงานใหญ่ สำนักงานใหญ่ สำนักงานใหญ่	ไตรมาส 1-4 ไตรมาส 1-4 ไตรมาส 1-4 ทุกเดือน	กผส. ฝ่าย.	- (2) 0.120 (2) 0.120 -	(2) 0.240 - - -

ภาคผนวก ง-๑ แบบฟอร์ม กวป. ๑/๕๙ (รายเดือน)

แบบฟอร์ม กวป. 1/59 (รายเดือน)

รายงานผลการดำเนินงานตามเกณฑ์วัดของสายงาน ประจำปี _____

สายงาน _____

ตัวชี้วัด _____ สถานะ ม.ค. – _____

เป้าหมาย ม.ค. – _____					ค่าเป้าหมาย เชิงเปรียบเทียบ (ถ้ามี)	ผลการ ดำเนินงาน ม.ค. – _____	ประมาณการผล การดำเนินงาน ณ สิ้นปี _____	การวิเคราะห์ที่ใช้ สนับสนุนผลการ ประมาณการณ (รายละเอียดการวิเคราะห์ ตามตารางแนบ)
ระดับ 1	ระดับ 2	ระดับ 3	ระดับ 4	ระดับ 5	(ชื่อหน่วยงานคู่เทียบ)			

(กรณีผลการดำเนินงานไม่ใช่ตัวเลขหรือเป็นตัวเลขที่ไม่สามารถนำมาคำนวณได้)

ระดับ/กิจกรรมย่อย/โครงการ (ระบุกิจกรรม/โครงการ)	น้ำหนัก (ร้อยละ)	ร้อยละผลการ ดำเนินงานจริง
1.		
2.		
3.		
4.		
5.		

1. รายละเอียดผลการดำเนินงาน ประจำเดือน ม.ค. – _____

2. แนวทางการดำเนินงาน (กรณีผลการดำเนินงานบรรลุระดับ 4)

3. ปัญหาอุปสรรคหรือสาเหตุที่ทำให้ผลการดำเนินงาน ต่ำกว่าระดับ 4/ ต่ำกว่าผลการดำเนินงานที่ผ่านมา/ ต่ำกว่าค่าเป้าหมายเชิงเปรียบเทียบ
4. แนวทางแก้ไขให้ผลการดำเนินงานบรรลุเป้าหมายระดับ 5

ตารางการวิเคราะห์ที่ใช้สนับสนุนการประมาณการณ์ผลการดำเนินงาน

วิธีการวิเคราะห์
1. วิเคราะห์แนวโน้ม (Trend analysis) 2. วิเคราะห์เชิงเปรียบเทียบ (Comparison Analysis) 3. วิเคราะห์หาสาเหตุของปัญหา (Root Cause Analysis) 4. วิเคราะห์การถดถอย (regression analysis) 5. วิเคราะห์เชิงสถิติ (statistical analysis) 6. วิเคราะห์อัตราการเติบโต 7. วิเคราะห์สัดส่วนความก้าวหน้าผลการดำเนินงานที่ผ่านมา

รายงานผลการดำเนินงานเกณฑ์วัดของสายงาน ประจำปี _____

สายงาน _____ สถานะ ไตรมาส ____ (ม.ค. – _____)

ตัวชี้วัด _____

1. การวิเคราะห์ขีดความสามารถขององค์กร (วิเคราะห์ทุกตัวชี้วัดที่รับผิดชอบ)

1.1 ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ *	1.2 ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ *
ระบุความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ที่เกี่ยวข้อง	ระบุความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ที่เกี่ยวข้อง
1.3 ผลการวิเคราะห์ความเชื่อมโยงระหว่างตัวชี้วัดกับความได้เปรียบและความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์	
ระบุผลการวิเคราะห์ความเชื่อมโยงระหว่างตัวชี้วัดกับความได้เปรียบและความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์	
1.4 แนวทางการดำเนินงาน (กรณีผลการดำเนินงานบรรลุระดับ 4)	
ระบุแนวทางการดำเนินงาน	
1.5 แนวทางการแก้ไขปัญหา (กรณีผลการดำเนินงานไม่บรรลุระดับ 4)	
ระบุแนวทางการแก้ไขปัญหา	

หมายเหตุ * เลือกหัวข้อความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Advantage) และความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Challenge) ตามตารางแนบ

2. การทบทวนผลการดำเนินงานไปจัดลำดับแนวทางการดำเนินงาน

แนวทาง การดำเนินงาน (จากข้อ 1.4 / 1.5)	เกณฑ์ ผลกระทบต่อการบรรลุ วิสัยทัศน์และนโยบายตาม แผนยุทธศาสตร์ (ร้อยละ 40)	โอกาสใน ความสำเร็จในการ ดำเนินงาน (ร้อยละ 20)	ความถี่ในการ ดำเนินงาน (ร้อยละ 20)	งบประมาณที่ต้องใช้ ดำเนินงาน (ร้อยละ 20)	รวมคะแนน
1.					
2.					
3.					
4.					
5.					

สรุปผลการจัดลำดับแนวทางการดำเนินงาน (เฉพาะ 3 ลำดับแรก)

ลำดับที่ 1 แนวทางที่ _____

ลำดับที่ 2 แนวทางที่ _____

ลำดับที่ 3 แนวทางที่ _____

ตารางความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Advantage) และความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Challenge)

ของ กฟผ. ประจำปี 2561

ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Advantage)	ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Challenge)
1) ภาพลักษณ์ขององค์กร นำไปสู่ความเชื่อมั่นของกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการดำเนินงาน 2) ประสิทธิภาพของระบบจำหน่าย เพื่อมุ่งสู่ผู้นำในระดับภูมิภาค 3) การใช้ประโยชน์จากพันธมิตรธุรกิจเพื่อแสวงหาโอกาสในการลงทุนในธุรกิจเกี่ยวเนื่อง 4) ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศสามารถสนับสนุนการดำเนินงานในระบบเครือข่ายและจำหน่ายไฟฟ้า	1) การจัดทำ Business Model เพิ่มศักยภาพบุคลากร รวมถึงระบบการบริหารการประเมินผลการปฏิบัติงาน ในการรองรับธุรกิจหลักและธุรกิจเกี่ยวเนื่อง/ธุรกิจเสริม เพื่อรองรับโครงสร้างอุตสาหกรรมไฟฟ้าที่เปลี่ยนแปลงไป 2) การใช้ประโยชน์จากระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อแสวงหาโอกาสในการลงทุน 3) การบริหารจัดการสินทรัพย์ขององค์กรให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด 4) การสูญเสียรายได้จากผู้ประกอบการ/หน่วยงานราชการ รวมถึงภาคครัวเรือนที่สามารถผลิตไฟฟ้าใช้เอง (Prosumer) และลูกค้าที่มีมูลค่าสูงให้กับ SPP 5) ทิศทางของส่งเสริมนวัตกรรม เพื่อเพิ่มศักยภาพของการแข่งขัน 6) การเตรียมความพร้อมของระบบจำหน่ายไฟฟ้าเพื่อลดผลกระทบจากพลังงานทดแทน 7) การเตรียมความพร้อมสู่ Digital Transformation และ Cyber Security

3. รายงานผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติ

แผนงาน/โครงการ	เป้าหมายไตรมาส ____ (ม.ค. - ____)	ผลการดำเนินงานไตรมาส ____ (ม.ค. - ____)	ประมาณการผลการดำเนินงาน ณ สิ้นปี ____	ปัญหา/อุปสรรค/ข้อเสนอแนะ
ด้านเป้าหมายองค์กร				
ด้านลูกค้า				
ด้านกระบวนการภายใน				
ด้านการเรียนรู้และการพัฒนา				
งานตามภาระหน้าที่				

ภาคผนวก จ. อภิธานศัพท์

๑. **คณะกรรมการ กฟผ.** แต่งตั้งโดยคณะรัฐมนตรี ประกอบด้วยประธานกรรมการ กรรมการ ผวก. เป็นกรรมการโดยตำแหน่ง และกรรมการอื่นอีกไม่น้อยกว่า ๕ คน แต่ไม่เกิน ๑๓ คน มีอำนาจหน้าที่วางนโยบายและควบคุมดูแลกิจการของ กฟผ.
๒. **คณะกรรมการบริหาร** แต่งตั้งโดยคณะกรรมการ กฟผ. เพื่อแบ่งเบาภาระหน้าที่ในการพิจารณาอนุมัติและทำหน้าที่กลั่นกรองเรื่องที่น่าเสนอคณะกรรมการ กฟผ.
๓. **คณะกรรมการ กนย.** หมายถึง คณะกรรมการกำหนดนโยบายและยุทธศาสตร์
๔. **แผนยุทธศาสตร์** เป็นแผนที่แสดงถึงแนวทางการดำเนินธุรกิจในอนาคต ถูกกำหนดขึ้นจากทิศทางองค์กรในภาพรวม โดยผู้บริหารระดับสูงหรือคณะกรรมการองค์กร ที่มุ่งเน้นอนาคตในภาพรวมอย่างกว้างๆ เป็นการรวมเข้าด้วยกันของทั้งความต้องการสิ่งแวดล้อมภายนอก และทรัพยากรภายใน โดยแผนยุทธศาสตร์นี้จะมุ่งถึงวิธีการที่จะทำให้เป้าประสงค์บรรลุความสำเร็จในอนาคต ๕-๑๐ ปี
๕. **ภารกิจ (Mission)** หมายถึง ขอบเขตของงาน หรือ บทบาทหน้าที่ซึ่งองค์กรต้องทำในลักษณะอาณัติ (Mandate) เพื่อให้องค์กรบรรลุวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้
๖. **วิสัยทัศน์ (Vision)** หมายถึง ความคาดหวังในอนาคตขององค์กรที่ต้องการจะเป็น (โดยมิได้กำหนดวิธีการไว้) เป็นข้อความซึ่งกำหนดทิศทางของภารกิจ
๗. **กลยุทธ์ (Strategy)** หมายถึง แนวทางหรือวิธีทำงานที่ดีที่สุดเพื่อให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ภารกิจและวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้
๘. **SEPA** หมายถึง ระบบประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจ ย่อมาจาก State Enterprise Performance Appraisal
๙. **สคร.** คือ สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ
๑๐. **ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย** หมายถึง กลุ่มทุกกลุ่มที่ได้รับผลกระทบหรืออาจได้รับผลกระทบจากการปฏิบัติการและความสำเร็จขององค์กรรวมถึงลูกค้า บุคลากร คู่ค้า คู่ความร่วมมือ คณะกรรมการกำกับดูแล ผู้ถือหุ้น ผู้ส่งมอบ ผู้เสียภาษี องค์กรที่ดูแลกฎระเบียบ ผู้กำหนดนโยบาย ผู้ให้ทุนดำเนินงาน ชุมชนในท้องถิ่นและสมาคมวิชาชีพ
๑๑. **แผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map) และ Balanced Scorecard (BSC)** เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการถ่ายทอดยุทธศาสตร์ของ กฟผ. ไปสู่การปฏิบัติ ประกอบด้วย ๔ มุมมอง คือ ด้านเป้าหมายองค์กร (Goal) ด้านลูกค้า (Customer) ด้านกระบวนการภายใน (Internal Process) และด้านการเรียนรู้และพัฒนา (Learning & Growth)
๑๒. **แผนการดำเนินงานประจำปี** หมายถึง แผนระยะสั้นที่มีระยะเวลาในการดำเนินงาน ๑ ปีขององค์กร เป็นแผนที่ถ่ายทอดจากแผนยุทธศาสตร์ลงสู่ภาคปฏิบัติ เพื่อให้เกิดการดำเนินงานจริงตามแผนยุทธศาสตร์ ประกอบด้วยกิจกรรมหลักหรือรายละเอียดของขั้นตอนสำคัญๆที่จะต้องดำเนินการตามแผนงาน/โครงการ/งาน ในปีนั้น โดยระบุพร้อมกับปริมาณงานหรือเป้าหมายของกิจกรรมหลักดังกล่าวเพื่อดำเนินงานบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้
๑๓. **วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objective)** คือ จุดมุ่งหมายที่ชัดเจนขององค์กร หรือการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงหรือการปรับปรุงที่สำคัญ ประเด็นความสามารถในการแข่งขัน และการได้เปรียบทางธุรกิจ โดยทั่วไปวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์จะมุ่งเน้นทั้งภายนอกและภายในองค์กร และเกี่ยวข้องกับโอกาสและความท้าทายที่สำคัญในด้านลูกค้า ตลาด ผลิตภัณฑ์ บริการ หรือเทคโนโลยี (ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์) กล่าวอย่างกว้างๆ วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ คือ สิ่งที่องค์กรต้องบรรลุเพื่อรักษาหรือทำให้เกิดความสามารถในการแข่งขัน และทำให้มั่นใจว่าองค์กร

มีความยั่งยืนในระยะยาว วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์จะกำหนดทิศทางระยะยาวขององค์กร และเป็นแนวทางในการจัดสรรทรัพยากรและปรับเปลี่ยนการจัดสรรทรัพยากร

๑๔. กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Strategy) คือ เครื่องมือที่สำคัญในการกำหนดทิศทางองค์กร ซึ่งมีความเชื่อมโยงกับวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objective) และยุทธศาสตร์องค์กร ดังนั้นกลยุทธ์ระดับองค์กรจึงเป็นกลยุทธ์ระดับนโยบาย (Policy Level Strategy) ในการมุ่งเน้นการดำเนินงานที่สำคัญขององค์กร โดยยกมาจากแผนที่ยุทธศาสตร์ หรือ Balanced Scorecard ระดับองค์กร
๑๕. เกณฑ์วัดการดำเนินงาน (Strategic Measures) (ระดับองค์กร) เป็นตัวชี้วัดที่สะท้อนความสำเร็จของวัตถุประสงค์หรือกลยุทธ์ขององค์กร
๑๖. แผนงาน หมายถึง กลุ่มโครงการที่เกี่ยวข้องและประสานกัน ตั้งแต่ ๒ โครงการขึ้นไป รวมถึงงานและกิจกรรมต่างๆ ที่มีความสอดคล้องเชื่อมโยงกัน ซึ่งอยู่ภายใต้แผนงานเดียวกัน มีการดำเนินงานที่สอดคล้องสัมพันธ์กัน เพื่อที่จะบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ต้องการ
๑๗. โครงการ หมายถึง แผนงานย่อยหรือแผนการดำเนินงานหรือกิจกรรมอย่างใดอย่างหนึ่ง หรือหลายอย่างที่มีความสัมพันธ์กัน ซึ่งได้กำหนดขึ้นเป็นการเฉพาะที่แตกต่างจากงานประจำ โดยมีการจัดกิจกรรมรวมกันเป็นลำดับขั้นตอนก่อนหลัง มีจุดเริ่มต้นและจุดสิ้นสุดที่ชัดเจนแน่นอน เพื่อมุ่งให้บรรลุวัตถุประสงค์ภายในกำหนดเวลาและทรัพยากรที่กำหนดไว้
๑๘. งาน หมายถึง ภาระหน้าที่ กิจกรรม หรืองานประจำที่หน่วยงานทำเพื่อตอบสนองหน้าที่หลักหรือเพิ่มมูลค่าให้แก่หน่วยงานนั้น โดยแต่ละงานอาจมีความเกี่ยวข้องกันหรือไม่ก็ได้
๑๙. ค่าเกณฑ์วัดหรือค่าเป้าหมาย (Targets) เป็นค่าเกณฑ์วัดไม่น้อยกว่าระดับ ๓ ขององค์กร โดยในการจัดทำ Balanced Scorecard ระดับองค์กรนั้น สายงานผู้รับผิดชอบเกณฑ์วัดจะเป็นผู้กำหนดค่าเกณฑ์วัดระดับองค์กร เพื่อที่จะเป็นเครื่องชี้วัดการบรรลุวัตถุประสงค์ของกลยุทธ์ระดับองค์กร
๒๐. กลยุทธ์ระดับสายงาน เป็นวัตถุประสงค์ที่สายงานจะต้องทำให้บรรลุถึงความสำเร็จซึ่งจะส่งผลให้กลยุทธ์ทั้งระดับองค์กรและของสายงานเองบรรลุถึงความสำเร็จด้วย ซึ่งนำมาจาก แผนที่ยุทธศาสตร์ และ Balanced Scorecard ของสายงานที่จัดทำขึ้น
๒๑. เกณฑ์วัดการดำเนินงาน (ระดับสายงาน) เป็นเกณฑ์วัดการดำเนินงานตามวัตถุประสงค์ของกลยุทธ์ระดับสายงาน ซึ่งระบุไว้ใน Balanced Scorecard ของสายงาน
๒๒. ค่าเกณฑ์วัดหรือค่าเป้าหมาย (ระดับสายงาน) เป็นค่าเกณฑ์วัดไม่น้อยกว่าระดับ ๓ ซึ่งระบุไว้ใน Balanced Scorecard ของสายงาน
๒๓. แผนปฏิบัติการ หมายถึง กิจกรรมหลักหรือรายละเอียดของขั้นตอนสำคัญๆที่จะต้องดำเนินการตามแผนงาน/โครงการ/งาน ในปีนั้น โดยระบุพร้อมกับปริมาณงานหรือเป้าหมายของกิจกรรมหลักดังกล่าวที่ต้องการจะดำเนินการให้ได้ด้วย เช่น ๒ ครั้งต่อปี, ๓ ชิ้นงานต่อปี, ผลงานก่อสร้างแล้วเสร็จ ๓๕% ต่อปี

บรรณานุกรม

บรรณานุกรม

๑. รายงานผลการดำเนินงานองค์กร (Organizational Performance Report: OPR) การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ประจำปี ๒๕๖๐ (พฤศจิกายน ๒๕๖๐)
๒. แผนยุทธศาสตร์การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค พ.ศ. ๒๕๕๗ - ๒๕๖๖ (ทบทวนครั้งที่ ๔ พ.ศ. ๒๕๖๑)
๓. การวางแผนเชิงกลยุทธ์, การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์การจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน, สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, กรกฎาคม พ.ศ. ๒๕๕๔
๔. คู่มือการปฏิบัติงาน มาตรฐานกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ การแปลงสู่แผนปฏิบัติราชการและการติดตามประเมินผล, สำนักงานนโยบายและแผน สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา, สิงหาคม ๒๕๕๖ (แก้ไขครั้งที่ ๑)
๕. เกณฑ์การประเมินผลการดำเนินงาน และกระบวนการติดตาม ทบทวนผลการดำเนินงานของ กฟภ., กองวิเคราะห์และประเมินผล ฝ่ายนโยบายและยุทธศาสตร์