



การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค
PROVINCIAL ELECTRICITY AUTHORITY

คู่มือการวางแผนยุทธศาสตร์ และการประเมินผลการดำเนินงาน

กองวางแผนวิสาหกิจ
ฝ่ายนโยบายและยุทธศาสตร์
พฤศจิกายน 2561

คู่มือการวางแผนยุทธศาสตร์ และการประเมินผลการดำเนินงาน

กองวางแผนวิสาหกิจ
ฝ่ายนโยบายและยุทธศาสตร์

คำนำ

คู่มือการวางแผนยุทธศาสตร์และการประเมินผลการดำเนินงานฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการดำเนินการตามแนวทางของระบบประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจ (State Enterprise Performance Appraisal: SEPA) โดยในส่วนของเนื้อหาทั้งหมดนั้นจะแบ่งเป็น ๒ ส่วน คือ ส่วนที่ ๑ จะกล่าวถึง ความรู้เกี่ยวกับการวางแผน ประกอบด้วย ความหมายของการวางแผน, ความสำคัญของการวางแผน, ประโยชน์ของการวางแผน, ความเป็นมาของการจัดทำคู่มือการวางแผนยุทธศาสตร์และการประเมินผลการดำเนินงาน และการเชื่อมโยงแผนของ กฟผ. ในส่วนที่ ๒ จะเป็นเรื่องการบริหารเชิงกลยุทธ์ ซึ่งจะกล่าวถึง กระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ กฟผ., การคาดการณ์ผลการดำเนินงานตัวชี้วัด BSC ระดับองค์กร, การถ่ายทอดยุทธศาสตร์สู่การนำไปปฏิบัติ, การจัดทำความสอดคล้องเชื่อมโยงของแผนยุทธศาสตร์ กฟผ. และแผนแม่บท, การจัดทำแผนการดำเนินงานประจำปี ของ กฟผ., การจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีของสายงาน, การปรับปรุงแผนปฏิบัติการในสถานการณ์ที่บังคับให้ปรับเปลี่ยนแผน รวมถึงการประเมินผลการดำเนินงานของ กฟผ. เพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมายและวิสัยทัศน์ตามที่กำหนด

กองวางแผนวิสาหกิจหวังเป็นอย่างยิ่งว่าคู่มือการวางแผนยุทธศาสตร์และการประเมินผลการดำเนินงานฉบับนี้จะเป็นประโยชน์ต่อผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานเพื่อนำไปเป็นแนวทางในการจัดทำแผนปฏิบัติการและการประเมินผลการดำเนินงานของสายงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

กองวางแผนวิสาหกิจ
ฝ่ายนโยบายและยุทธศาสตร์
พฤศจิกายน ๒๕๖๑

สารบัญ

เรื่อง	หน้า
<u>ส่วนที่ ๑ ความรู้เกี่ยวกับการวางแผน</u>	
๑.๑ ความหมายของการวางแผน	๒
๑.๒ ความสำคัญของการวางแผน	๒
๑.๓ ประโยชน์ของการวางแผน	๓
๑.๔ ความเป็นมาของการจัดทำคู่มือการวางแผนยุทธศาสตร์และการประเมินผลการดำเนินงาน	๔
๑.๕ การเชื่อมโยงแผนของ กฟผ.	๔
<u>ส่วนที่ ๒ การบริหารเชิงกลยุทธ์</u>	
๒.๑ กระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ กฟผ.	๘
๒.๒ การคาดการณ์ผลการดำเนินงานตัวชี้วัด BSC ระดับองค์กร	๑๓
๒.๓ การถ่ายทอดยุทธศาสตร์สู่การนำไปปฏิบัติ	๑๕
๒.๔ การจัดทำความสอดคล้องเชื่อมโยงของแผนยุทธศาสตร์ กฟผ. และแผนแม่บท	๑๙
๒.๕ การจัดทำแผนการดำเนินงานประจำปีของ กฟผ.	๒๑
๒.๖ การจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีของสายงาน	๒๓
๒.๗ การปรับปรุงแผนปฏิบัติการในสถานการณ์บังคับให้ปรับเปลี่ยนแผน	๒๙
๒.๘ การประเมินผลการดำเนินงาน	๓๑
<u>ภาคผนวก</u>	
ก-๑ ภาพรวมทิศทางและยุทธศาสตร์ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค พ.ศ.๒๕๕๗ - ๒๕๖๖ (ทบทวนครั้งที่ ๕ พ.ศ. ๒๕๖๒)	๓๙
ก-๒ แผนที่ยุทธศาสตร์การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค พ.ศ. ๒๕๕๗ - ๒๕๖๖ (ทบทวนครั้งที่ ๕ พ.ศ. ๒๕๖๒) (Strategy Map)	๔๑

ก-๓ Balanced Scorecard (BSC) การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค พ.ศ. ๒๕๖๒ - ๒๕๖๖	๔๒
ก-๔ Balanced Scorecard (BSC) การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค พ.ศ. ๒๕๖๒	๔๗
ข-๑ แบบฟอร์ม Balanced Scorecard (BSC) กฟภ. ประจำปี ๒๕๖๒ - ๒๕๖๖	๕๔
ข-๒ แบบฟอร์ม Balanced Scorecard (BSC) กฟภ. ประจำปี ๒๕๖๒	๕๕
ข-๓ แบบฟอร์มคำจำกัดความตัวชี้วัด	๕๖
ค-๑ แบบฟอร์มแผนการดำเนินงานประจำปี	๕๗
ค-๒ แบบฟอร์ม กผส.ผป.๐๑	๖๓
ค-๓ แบบฟอร์ม กผส.ผป.๐๒	๖๕
ง-๑ แบบฟอร์มรายงานผลการดำเนินงานตามเกณฑ์วัดของสายงาน (รายเดือน)	๖๗
ง-๒ แบบฟอร์มรายงานผลการดำเนินงานตามเกณฑ์วัดของสายงาน (รายไตรมาส)	๖๙
จ. อภิธานศัพท์	๗๑
<u>บรรณานุกรม</u>	๗๓

ส่วนที่ ๑

ส่วนที่ ๑ ความรู้เกี่ยวกับการวางแผน

๑.๑ ความหมายของการวางแผน

องค์กรทุกองค์กร ไม่ว่าจะเป็นหน่วยงานรัฐบาล รัฐวิสาหกิจ หรือเอกชนจำเป็นต้องมีปัจจัยที่กำหนดทิศทางการดำเนินงานขององค์กรให้เป็นแนวทางเดียวกัน เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ และประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร เพื่อป้องกันมิให้เกิดปัญหาและข้อผิดพลาด หรือลดความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้น ช่วยให้การปฏิบัติงานเป็นระบบ สามารถควบคุมและติดตามการปฏิบัติงานได้ง่ายขึ้น นอกจากนี้ ยังช่วยให้เกิดการประหยัดทรัพยากรทางการบริหาร เช่น บุคลากร เงิน เวลา หรือแม้กระทั่งวัสดุอุปกรณ์ต่างๆ อีกด้วย

๑.๒ ความสำคัญของการวางแผน

๑) เป็นการลดความไม่แน่นอนและปัญหาความยุ่งยากซับซ้อนที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ทั้งนี้เพราะการวางแผนเป็นการจัดโอกาสทางด้านการจัดการให้ผู้วางแผนมีสายตากว้างไกล มองเหตุการณ์ต่างๆ ในอนาคตที่อาจเกิดขึ้น เช่น การเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี ปัญหา ความต้องการของประชาชนในสังคมนั้น ซึ่งสิ่งเหล่านี้อาจส่งผลกระทบต่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กร ดังนั้นองค์กรจึงจำเป็นต้องเตรียมตัวและเผชิญกับสิ่งที่เกิดขึ้นอันเนื่องมาจากความผันผวนของสิ่งแวดล้อมอันได้แก่ สภาพเศรษฐกิจ สังคม และการเมือง เป็นต้น

๒) ทำให้เกิดการยอมรับแนวความคิดใหม่ๆ เข้ามาในองค์กร เนื่องจากปรัชญาของการวางแผนยึดถือและยอมรับเรื่องการเปลี่ยนแปลง ไม่มีสิ่งใดอยู่อย่างนิรันดร์ จึงทำให้มีการยอมรับแนวความคิดเชิงระบบ (System Approach) เข้ามาใช้ในองค์กรยุคปัจจุบัน

๓) ทำให้การดำเนินการขององค์กรบรรลุถึงเป้าหมายที่ปรารถนาเพราะการวางแผนเป็นงานที่ต้องกระทำเป็นจุดเริ่มแรกของทุกฝ่ายในองค์กร ทั้งนี้เพื่อเป็นหลักประกันการดำเนินการให้เป็นไปด้วยความมั่นคงและมีความเจริญเติบโต

๔) เป็นการลดความสูญเปล่าของหน่วยงานที่ซ้ำซ้อน เพราะการวางแผนทำให้มองเห็นภาพรวมขององค์กรที่ชัดเจน และยังเป็นการอำนวยความสะดวกในการจัดระเบียบขององค์กรให้มีความเหมาะสมกับลักษณะงานมากยิ่งขึ้น เป็นการจำแนกงานแต่ละแผนกไม่ให้เกิดความซ้ำซ้อนกัน

๕) ทำให้เกิดความแจ่มชัดในการดำเนินงานเนื่องจากการวางแผนเป็นการกระทำโดยอาศัยทฤษฎี หลักการ และงานวิจัยต่างๆ มาเป็นตัวกำหนดจุดมุ่งหมายและแนวทางปฏิบัติที่ชัดเจนในอนาคตอย่างเหมาะสมกับสภาพองค์กรที่ดำเนินอยู่ กล่าวโดยสรุปว่า ไม่มีองค์กรใดที่ประสบความสำเร็จได้ โดยปราศจากการวางแผน ดังนั้นการวางแผนจึงเป็นภารกิจอันดับแรกที่มีความสำคัญของกระบวนการจัดการที่ดี

๑.๓ ประโยชน์ของการวางแผน

การวางแผนที่ดีย่อมส่งผลให้เกิดประโยชน์ดังต่อไปนี้

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

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

๓) ลดความไม่แน่นอน (Reduction of Uncertainty) การวางแผนช่วยลดความไม่แน่นอนในอนาคตลง เพราะการวางแผนเป็นงานที่เกี่ยวข้องกับการคาดการณ์เหตุการณ์ในอนาคตการวางแผนที่มีประสิทธิภาพเป็นผลมาจากการวิเคราะห์พื้นฐานของข้อเท็จจริงที่ปรากฏขึ้นแล้ว ทำการคาดคะเนเหตุการณ์ในอนาคต และได้หาแนวทางพิจารณาป้องกันเหตุการณ์ที่จะเกิดขึ้นไว้แล้ว

๔) เป็นเกณฑ์ในการควบคุม (Basis of Control) การวางแผนช่วยให้ผู้บริหารได้กำหนดหน้าที่การควบคุมขึ้น เพราะการวางแผนและการควบคุมเป็นสิ่งที่แยกกันไม่ออก เป็นกิจกรรมที่ดำเนินการคู่กันอาศัยซึ่งกันและกัน กล่าวคือ ถ้าไม่มีการวางแผนก็ไม่สามารถมีการควบคุม กล่าวได้ว่า แผนกำหนดจุดมุ่งหมายและมาตรฐานการปฏิบัติงานในหน้าที่การควบคุม

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

๖) พัฒนาแรงจูงใจ (Improves Motivation) ระบบการวางแผนที่ดีจะเป็นการบ่งชี้ให้เห็นถึงความร่วมแรงร่วมใจในการทำงานของผู้บริหาร และยังเป็นการสร้างแรงจูงใจให้กับพนักงาน เพราะเขารู้อย่างชัดเจนว่าองค์กรคาดหวังอะไรจากเขาบ้าง นอกจากนี้ 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) เข้ากับระบบประเมินผลฯปัจจุบัน และมีมติให้ใช้ชื่อระบบประเมินผลฯ ที่ปรับปรุงใหม่นี้ว่า “ระบบประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจ (State Enterprise Performance Appraisal: SEPA)” 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)

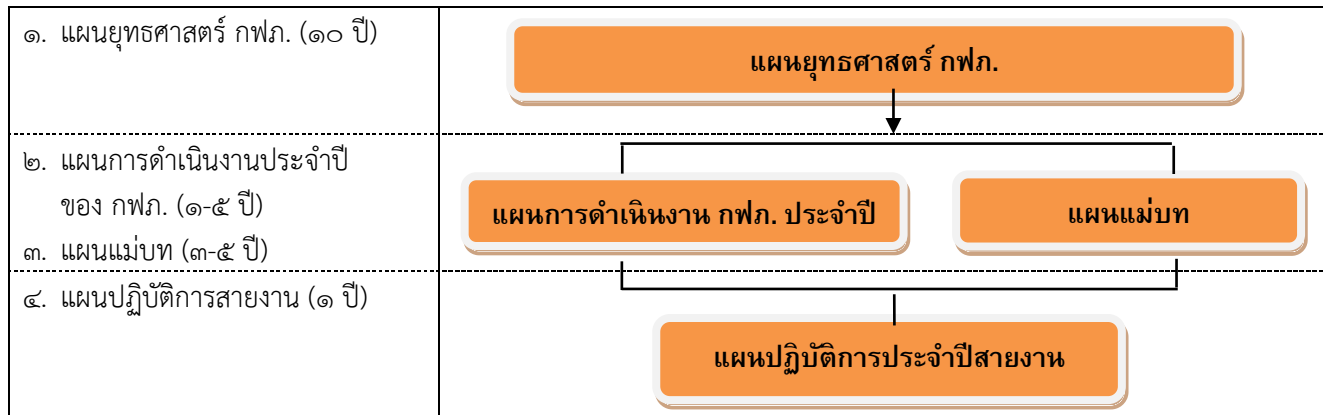
คู่มือการวางแผนยุทธศาสตร์และการประเมินผลการดำเนินงานฉบับนี้จึงเป็นส่วนหนึ่งของการดำเนินการตามแนวทางของระบบประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจ (State Enterprise Performance Appraisal: SEPA) โดยในส่วนที่กล่าวถึงการบริหารเชิงกลยุทธ์นั้น จะกล่าวถึง กระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ กฟภ., การคาดการณ์ผลการดำเนินงานตัวชี้วัด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

๑.๕ การเชื่อมโยงแผนของ กฟภ.

ปัจจุบัน กฟภ. มีการบริหารจัดการองค์กรให้บรรลุเป้าหมาย โดยแบ่งลำดับชั้นของแผนเป็น ๔ ระดับ ได้แก่

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

ซึ่งลำดับของ การเชื่อมโยงแผนฯ ของ กฟภ. สามารถอธิบายได้ตามรูปภาพ ดังนี้



รูปที่ ๑.๑ ตารางแสดงการเชื่อมโยงแผนของ กฟภ.

■ **แผนยุทธศาสตร์ (Strategic Plan)** เป็นแผนที่แสดงถึงแนวทางการดำเนินธุรกิจในอนาคต ถูกกำหนดขึ้นจากทิศทางองค์กรในภาพรวมโดยผู้บริหารระดับสูง 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)** ถูกกำหนดโดยผู้บริหารและคณะทำงานที่เกี่ยวข้องในระดับปฏิบัติการ โดยเป็นแผนงาน/โครงการที่สำคัญที่จะขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์ขององค์กรให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ โดยมีกรอบระยะเวลา ๑-๕ ปี หรือมากกว่านั้น

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

ตัวอย่างแผนแม่บท ของ กฟภ. อาทิเช่น

- แผนแม่บทสายงานทรัพยากรมนุษย์ปี ๒๕๕๓-๒๕๖๓ (ทบทวนครั้งที่ ๖ พ.ศ. ๒๕๕๙)

- แผนปฏิบัติการดิจิทัลของ กฟผ. พ.ศ. ๒๕๖๑-๒๕๖๕
 - แผนแม่บทการบริการลูกค้า (พ.ศ. ๒๕๖๐-๒๕๖๔) ทบทวน ครั้งที่ ๑ พ.ศ. ๒๕๖๑
 - แผนพัฒนาระบบไฟฟ้าในช่วงแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ ๑๒ (พ.ศ. ๒๕๖๐-๒๕๖๔)
- **แผนปฏิบัติการสายงาน** ถูกกำหนดโดยผู้บริหารของสายงานและผู้เกี่ยวข้องในระดับปฏิบัติการ โดยมีการจัดทำและทบทวนแผนฯ ทุกปี เพื่อให้สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ และแผนการดำเนินงาน กฟผ. ประจำปี

ส่วนที่ ๒

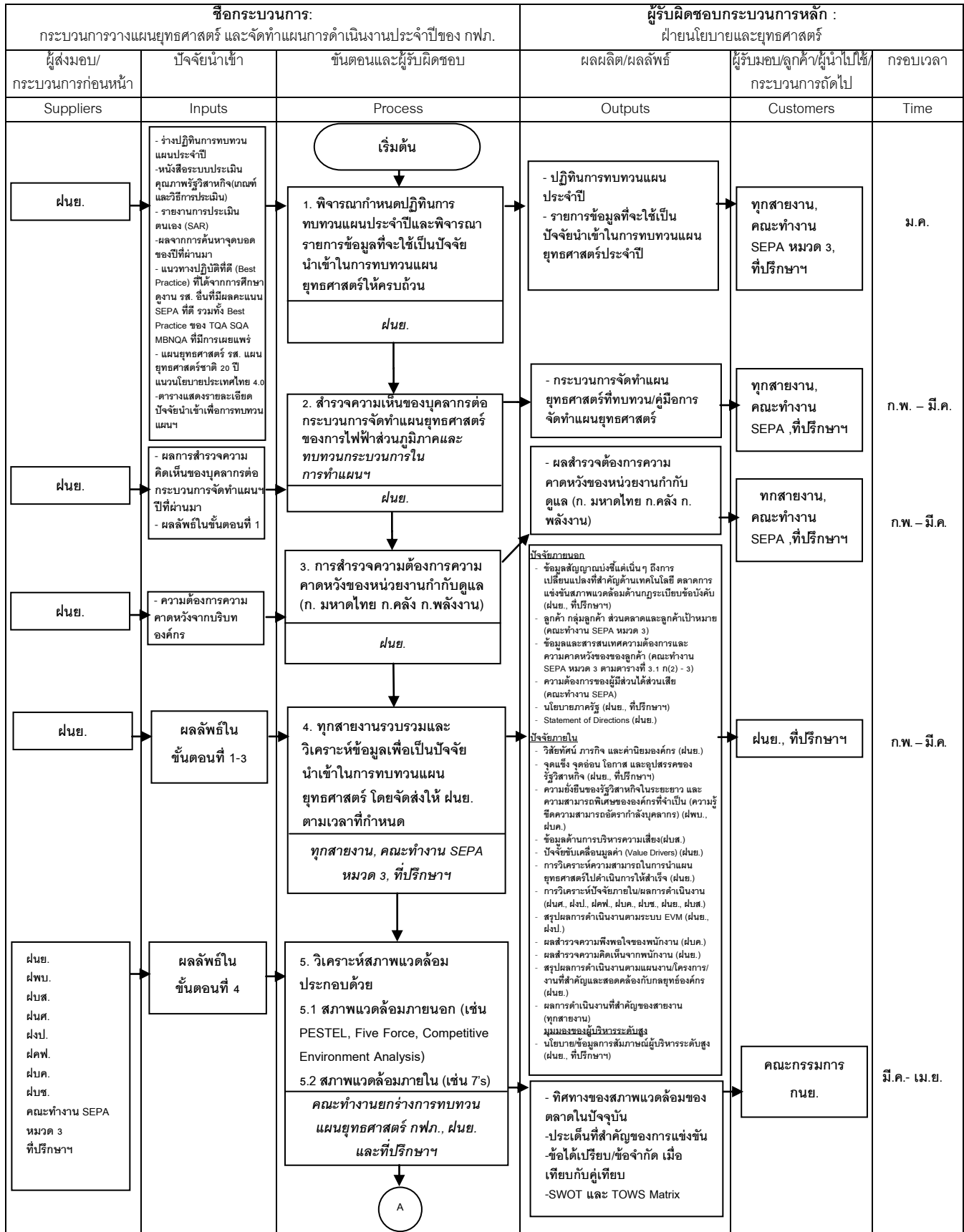
ส่วนที่ ๒ การบริหารเชิงกลยุทธ์

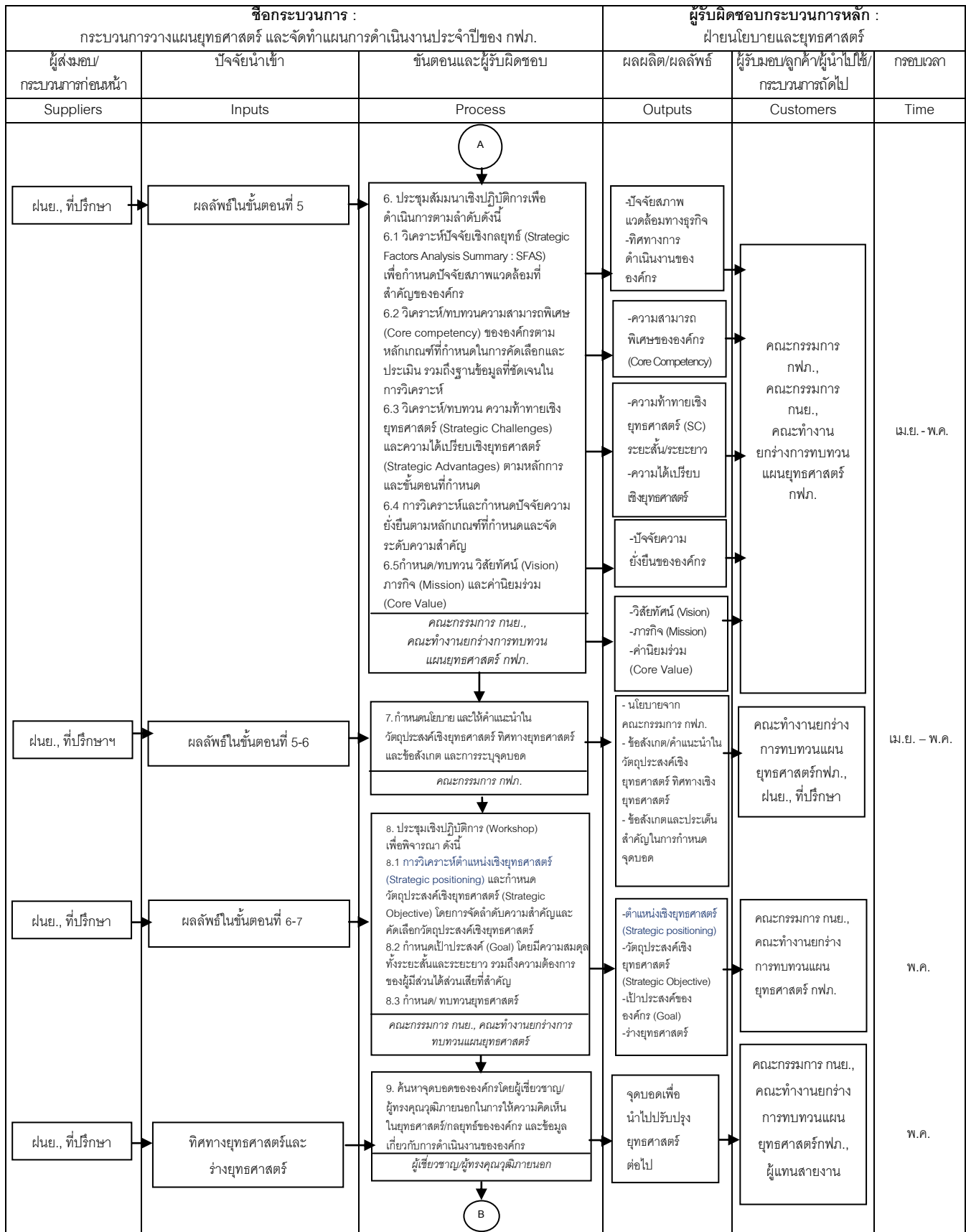
๒.๑ กระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ กฟผ.

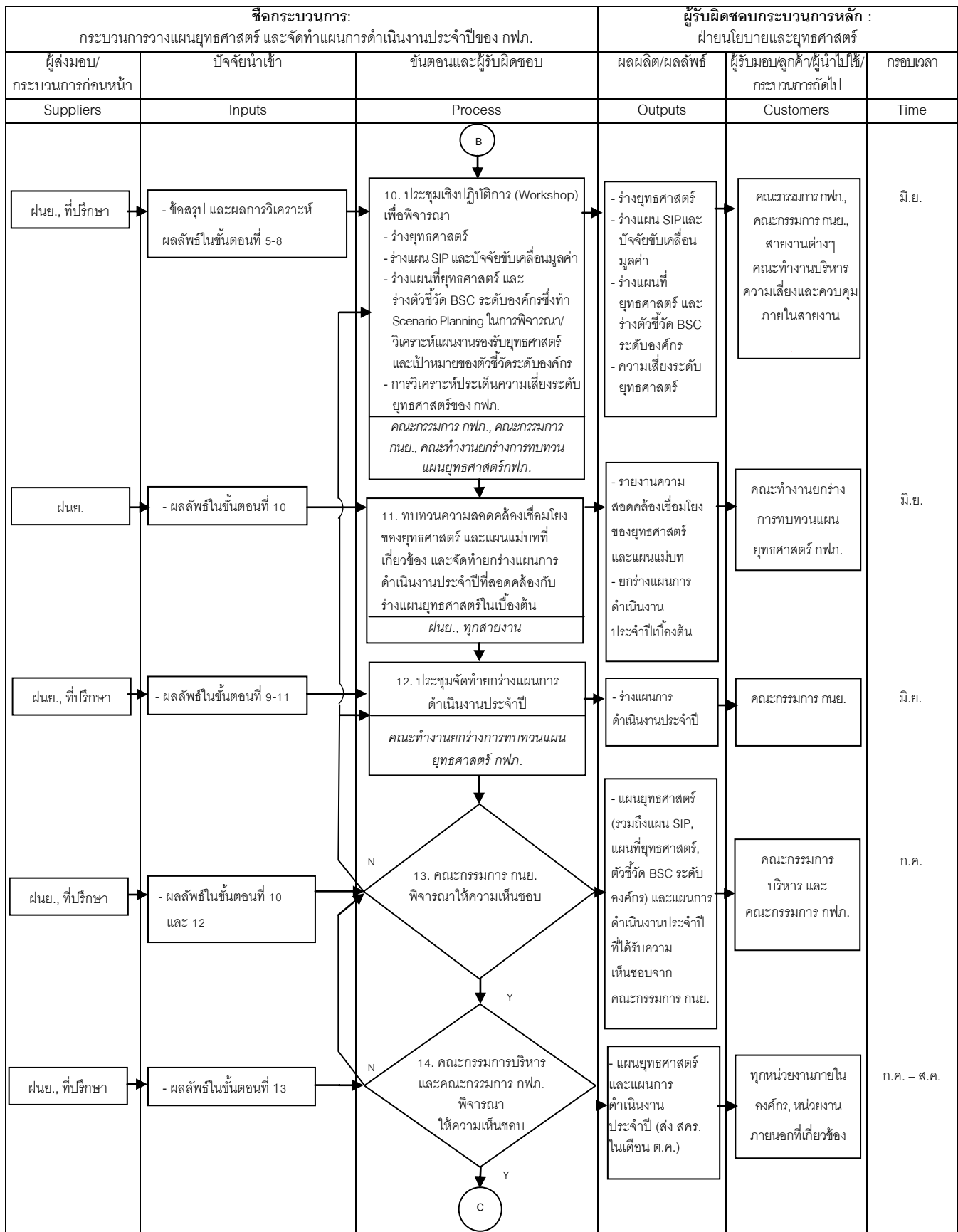
แผนยุทธศาสตร์ กฟผ. เป็นแผนระยะยาว ๑๐ ปี มีวัตถุประสงค์เพื่อกำหนดทิศทางการดำเนินงานขององค์กรในระยะยาวให้เป็นแนวทางเดียวกัน เพื่อขับเคลื่อนองค์กรในภาพรวมให้ก้าวสู่วิสัยทัศน์ที่ กฟผ. ต้องการจะเป็นในอนาคต โดยแผนยุทธศาสตร์ของ กฟผ. ถูกจัดทำขึ้นโดยมีผู้บริหารระดับสูง คือ คณะกรรมการกำหนดนโยบายและยุทธศาสตร์ (กนย.) ประกอบด้วยผู้ว่าการและรองผู้ว่าการทุกท่านได้ร่วมกันพิจารณาวิเคราะห์ปัจจัยภายในปัจจัยภายนอก มุมมองของผู้บริหารระดับสูง ผลการวิเคราะห์ PESTEL Analysis, Porter's Five Forces, SWOT Analysis, TOWS Matrix และ EP Drivers เพื่อกำหนดเป็นวิสัยทัศน์ ภารกิจ ค่านิยมร่วม และความยั่งยืนในระยะยาวซึ่งเป็นองค์ประกอบที่สำคัญในการกำหนดความสามารถพิเศษ ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ และวิเคราะห์สรุปเป็นวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และทิศทางเชิงยุทธศาสตร์ตามลำดับ จากนั้นคณะทำงานยกร่างการทบทวนแผนยุทธศาสตร์ การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค จะประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อพิจารณาจัดทำร่างแผนยุทธศาสตร์ต่อไป

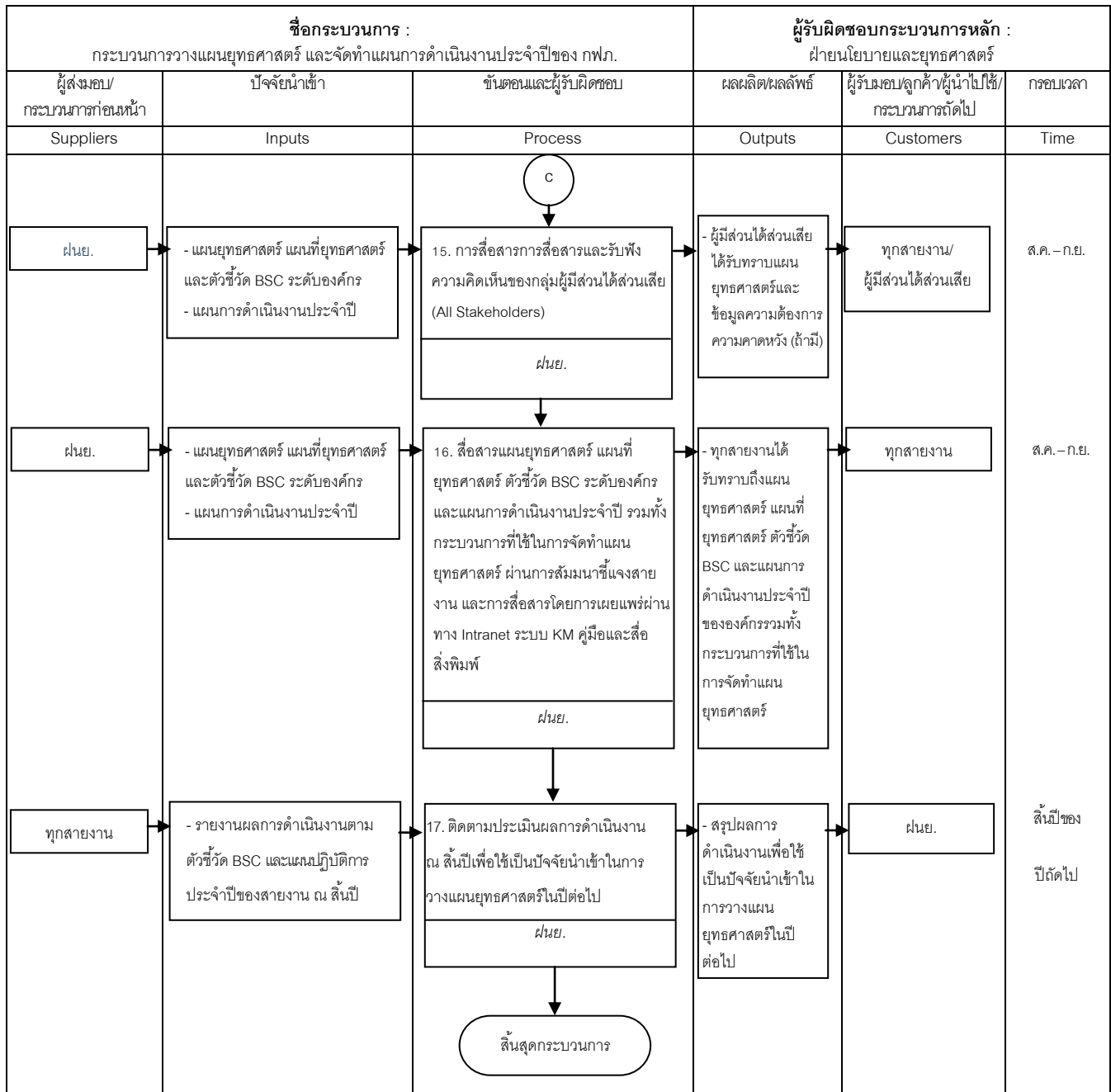
ทั้งนี้ กระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ กฟผ. ประกอบด้วย ๑๗ ขั้นตอนสำคัญ ตามรูปที่ ๒.๑

รูปที่ ๒.๑ กระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์และจัดทำแผนการดำเนินงานประจำปีของ กฟผ.





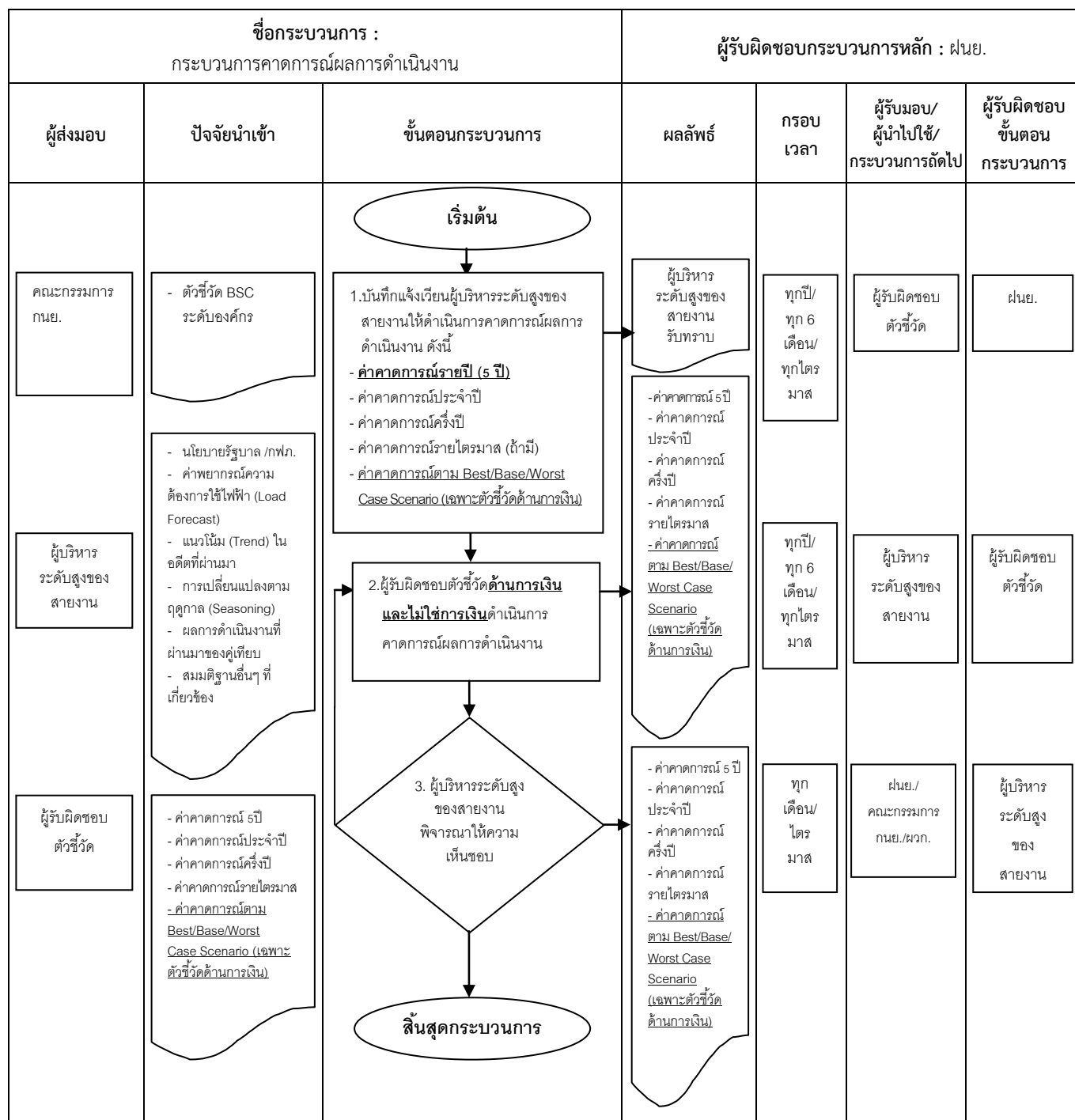




๒.๒ การคาดการณ์ผลการดำเนินงานตัวชี้วัด Balanced Scorecard (BSC) ระดับองค์กร

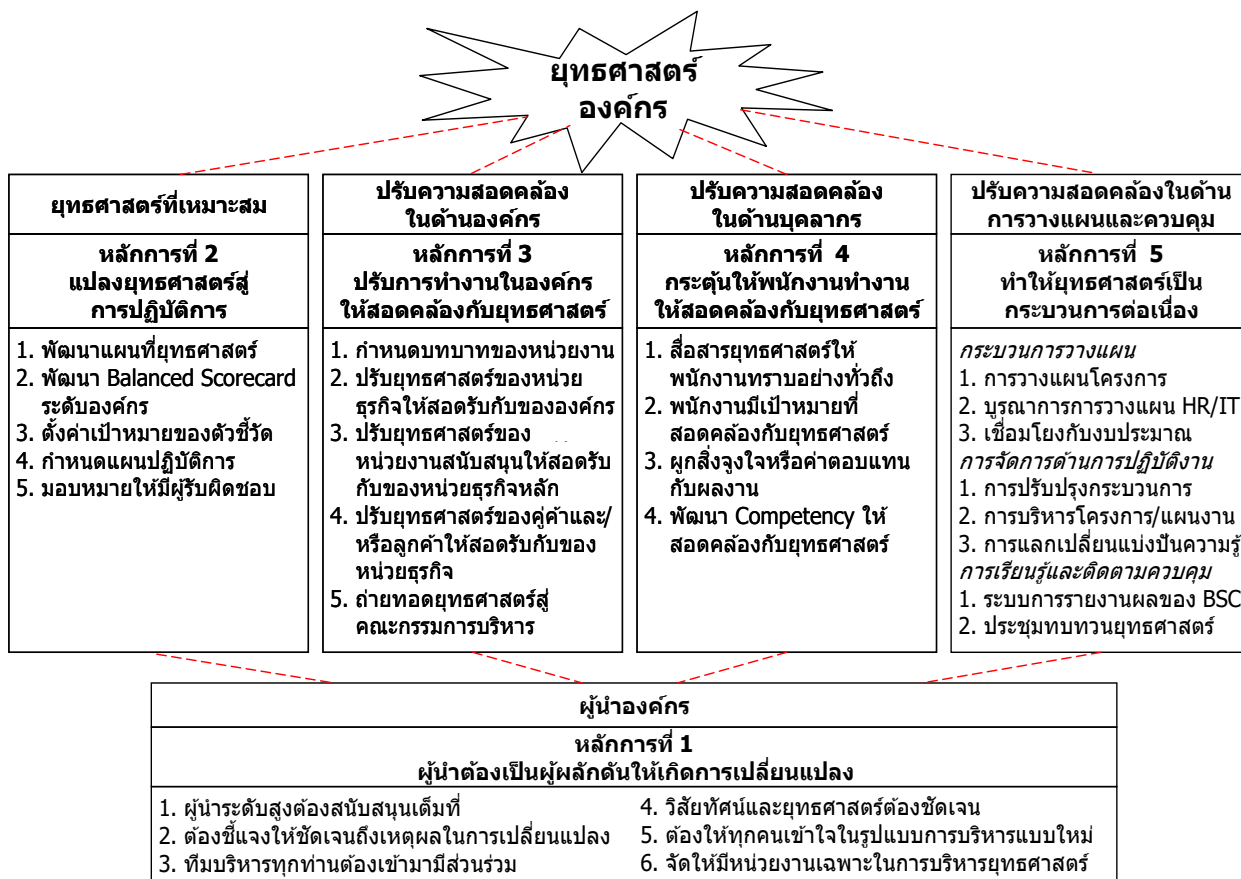
ผนย. กำหนดให้ผู้รับผิดชอบตัวชี้วัดด้านการเงินและตัวชี้วัดที่ไม่ใช่การเงิน คาดการณ์ผลการดำเนินงานระยะสั้นและระยะยาวตามแนวทางดังรูปที่ ๒.๒ สำหรับกระบวนการในการจัดทำคาดการณ์ผลการดำเนินการตัวชี้วัดด้านการเงิน จะพิจารณาจากปัจจัยภายใน ปัจจัยภายนอก และสมมุติฐานที่มีผลกระทบต่อองค์กร ประกอบด้วย ค่าพยากรณ์ความต้องการใช้ไฟฟ้า (Load Forecast), แผนงานในอนาคต, แนวโน้มผลการดำเนินการที่ผ่านมา, ข้อกำหนดของหน่วยงานกำกับดูแล, นโยบายภาครัฐ, ข้อมูลของคู่เทียบต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง รวมถึงวิเคราะห์ประเมินผลการคาดการณ์ของปีที่ผ่านมา เปรียบเทียบกับผลการดำเนินงานจริงและนำมาปรับปรุงการคาดการณ์ฯ รวมทั้งมีการติดตามผลการดำเนินงานในลักษณะ Rolling ทุกเดือนเสนอผู้บริหารระดับสูงเพื่อใช้ในการบริหารจัดการ ทั้งนี้ได้จัดทำคาดการณ์ผลการดำเนินการเป็น 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/กฟภ., ผลการดำเนินงานที่ผ่านมาของคู่เทียบ รวมถึงปัจจัยภายนอกและภายใน หรือ สมมุติฐานอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง เป็นต้น โดยผนย. กำหนดให้ผู้รับผิดชอบตัวชี้วัดดำเนินการคาดการณ์ผลการดำเนินงานกรอบเวลา ๕ ปี เป็นประจำทุกปี และจัดส่งให้ผนย. เพื่อรวบรวมประกอบการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ รวมทั้งกำหนดให้คาดการณ์ผลการดำเนินงาน ประจำปี/ครึ่งปี/ไตรมาสเป็นประจำทุกปี จัดส่งให้ ผนย. เพื่อรวบรวมนำเสนอ ผวก. เพื่อขอความเห็นชอบ และใช้เป็นเกณฑ์วัดผลการดำเนินงานขององค์กร นอกจากนี้ ผู้รับผิดชอบตัวชี้วัดจะดำเนินการคาดการณ์ผลฯ ระหว่างดำเนินการเป็นประจำทุกเดือน จัดส่งให้ผนย. เพื่อติดตามผลการดำเนินงานเสนอผู้บริหารระดับสูง และคณะกรรมการ กฟภ. เพื่อใช้ในการบริหารจัดการองค์กรตามแนวทางที่ กฟภ. 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 อย่างด้วยกัน คือ ยุทธศาสตร์, องค์กร, บุคลากร และระบบการบริหารจัดการให้สอดคล้องและไปในทิศทางเดียวกันภายใต้การนำของผู้นำองค์กร



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 ความสามารถในการอธิบายยุทธศาสตร์ด้วยแผนที่ยุทธศาสตร์ หรือ Strategy Map และความสามารถในการเชื่อมโยงยุทธศาสตร์เข้ากับระบบการบริหารจัดการด้วย Balanced Scorecard ซึ่งความสามารถทั้งสองด้านนี้ก่อให้เกิดประสิทธิผลโดยรวม คือความสามารถในการปรับหน่วยงาน, 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.๒๕๕๗ – ๒๕๖๖ (ทบทวนครั้งที่ ๕ พ.ศ. ๒๕๖๒)



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.

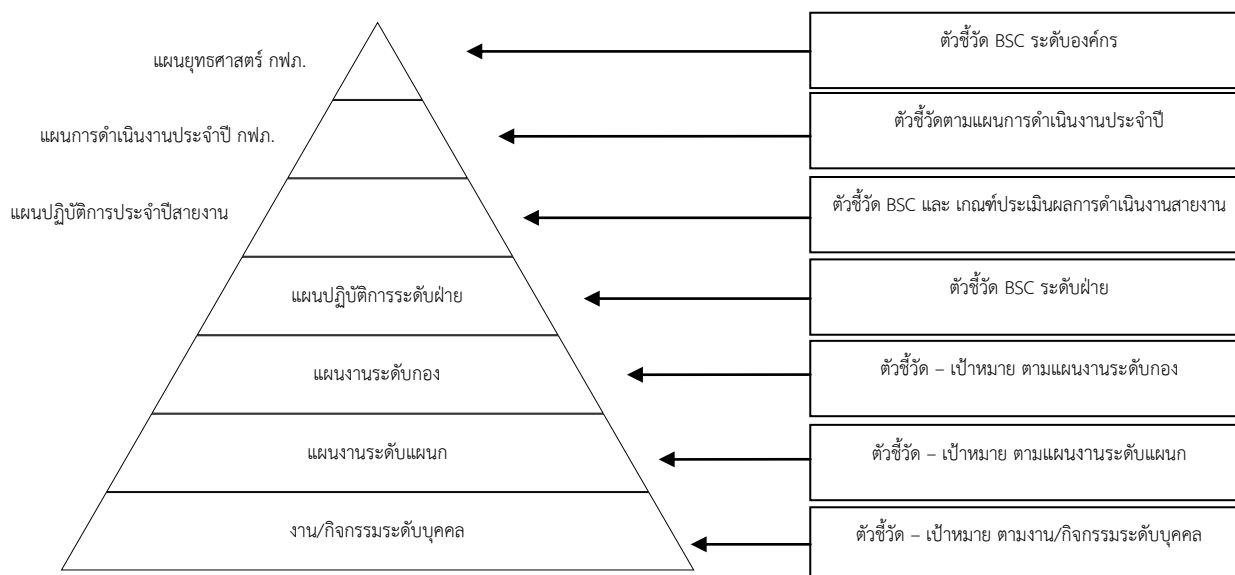
ฝ่ายนโยบายและยุทธศาสตร์ (ผนย.) ถ่ายทอดแผนยุทธศาสตร์และแผนการดำเนินงานประจำปี ของ กฟผ. ไปยังบุคลากรให้นำไปปฏิบัติทั่วทั้งองค์กร ด้วยการจัดสัมมนาชี้แจงแผนยุทธศาสตร์ แผนที่ยุทธศาสตร์ ตัวชี้วัด BSC และแผนการดำเนินงานประจำปีของ กฟผ. โดยผู้ว่าการการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค (ผวก.) เป็นผู้ถ่ายทอดวิสัยทัศน์ ค่านิยม วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และยุทธศาสตร์ที่สำคัญให้กับผู้บริหารระดับต่างๆ ได้แก่ รองผู้ว่าการ ผู้ช่วยผู้ว่าการ ผู้อำนวยการเขต ผู้อำนวยการฝ่าย ผู้อำนวยการกองทุกสายงานทั้งในสำนักงานใหญ่และส่วนภูมิภาค ตลอดจนผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการจัดทำแผนปฏิบัติการของหน่วยงานต่างๆ เข้าร่วมสัมมนา โดยมีหัวข้อการชี้แจงดังนี้

- ๑) สรุปประเด็นในภาพรวม และขั้นตอนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์
- ๒) กระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ (Strategic Planning) ตามแนวทางระบบประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจ (SEPA)
- ๓) โอกาสและความท้าทายของอุตสาหกรรมไฟฟ้า และทิศทางในการปรับตัวของ กฟผ.
- ๔) ชี้แจงรายละเอียดแผนยุทธศาสตร์การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ปี ๒๕๕๗ - ๒๕๖๖ (ทบทวนครั้งที่ ๕ พ.ศ. ๒๕๖๒)
- ๕) กลยุทธ์ ตัวชี้วัดและเป้าหมายการดำเนินงานตาม Balanced Scorecard (BSC) กฟผ. พ.ศ. ๒๕๖๒-๒๕๖๖ และ Balanced Scorecard (BSC) กฟผ. ประจำปี ๒๕๖๒
- ๖) ตัวชี้วัดองค์กรและแผนการดำเนินงานประจำปี ๒๕๖๒ (แผนปฏิบัติการองค์กร)

ทั้งนี้ ในการสัมมนาทุกครั้งจะมีแบบประเมินความเข้าใจและข้อเสนอแนะของผู้เข้าร่วมสัมมนาทั้งก่อนและหลังการสัมมนาเพื่อ ผนย. จะได้นำผลการประเมินความเข้าใจและข้อเสนอแนะมาพิจารณาปรับปรุงการถ่ายทอด และการจัดสัมมนาครั้งต่อไป และ ผนย. ยังได้เผยแพร่แผนยุทธศาสตร์ แผนการดำเนินงานประจำปี คู่มือการวางแผนยุทธศาสตร์ และการประเมินผลการดำเนินงาน ตลอดจนวีดิทัศน์การสัมมนาชี้แจงแผนยุทธศาสตร์ฯ ข้างต้น ผ่านทางเว็บเพจ (PEA Intranet) รวมทั้งมีการจัดทำสื่อสิ่งพิมพ์ เช่น หนังสือ และแผ่นพับ เป็นต้น จัดส่งให้กับหน่วยงานต่างๆ เพื่อสร้างความเข้าใจให้กับบุคลากรทั่วทั้งองค์กร นอกจากนี้ หลังจากการสัมมนา ผนย. ได้กำหนดเกณฑ์วัดผลการดำเนินงานระดับสายงาน/สำนัก ให้ ผวก./ผอ. สำนัก จัดประชุมการถ่ายทอดแผนยุทธศาสตร์องค์กรในส่วนที่เกี่ยวข้อง เพื่อใช้เป็นแนวทางในการทบทวน และจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีของสายงานอย่างน้อย ๑ ครั้ง เพื่อให้เกิดการรับรู้แผนยุทธศาสตร์องค์กร แผนปฏิบัติการประจำปี ของสายงาน/สำนัก โดยทุกสายงานจะดำเนินการจัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์สายงาน, ตัวชี้วัด BSC สายงาน, แผนปฏิบัติการประจำปีของสายงาน, เกณฑ์ประเมินผลการดำเนินงานระดับสายงาน ให้สอดคล้องกับตัวชี้วัด BSC ระดับองค์กร และแผนการดำเนินงานประจำปีของ กฟผ. นอกจากนี้ ผู้บริหารระดับสูงของสายงานจะกำหนดตัวชี้วัดระดับสายงาน

เขต ฝ่าย ผ่าน BSC เพื่อจัดทำแผนปฏิบัติการระดับ เขต ฝ่าย และตัวชี้วัด BSC ระดับฝ่ายจะถูกถ่ายทอดไปยังตัวชี้วัดระดับกอง ระดับแผนก และบุคคล ผ่านแบบฟอร์มการบันทึกข้อตกลง และการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานตั้งแต่กลุ่ม ผู้บริหารระดับสูงในระดับ สายงาน ฝ่าย ผู้บริหารระดับกลางในระดับกอง/กฟผ. ๑ – ๓ กฟส. แผนก/กฟย. และพนักงาน ระดับปฏิบัติการ ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานผ่านงานตามแผนงาน/โครงการ, งานตาม BSC หรือแผนปฏิบัติการ, งานที่ถูกกำหนด ตาม Job Description, งานที่ได้รับมอบหมาย และได้กำหนดแบบฟอร์มแสดงความสอดคล้องเชื่อมโยงระหว่างตัวชี้วัด ผลการดำเนินงานของหน่วยงานและพนักงาน โดยให้ระบุถึงความสอดคล้องของตัวชี้วัดตาม BSC ระดับองค์กร กับตัวชี้วัด ระดับสายงาน ฝ่าย กอง แผนก ไปจนถึงบุคคล เพื่อให้มั่นใจว่าแผนยุทธศาสตร์และแผนการดำเนินงานประจำปีของ กฟผ. ได้ถ่ายทอดลงสู่การปฏิบัติการจริงทั่วทั้งองค์กร ดังแสดงตามรูปที่ ๒.๕

รูปที่ ๒.๕ การถ่ายทอดแผนยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติของ กฟผ.



สำหรับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับผู้ส่งมอบและคู่ค้า จะดำเนินการสื่อสาร/เผยแพร่แผนยุทธศาสตร์และแผนการดำเนินงานที่สำคัญของ กฟผ. ให้กับผู้ส่งมอบและคู่ค้าที่สำคัญผ่านช่องทางต่างๆ เช่น การประชุมร่วมกัน การเผยแพร่ผ่าน PEA Website แผ่นพับ และจดหมายอิเล็กทรอนิกส์ เพื่อทราบและเข้าใจทิศทางการดำเนินงานของ กฟผ. พร้อมทั้งจัดเตรียมทรัพยากร ให้สอดคล้องกับทิศทางการดำเนินงานตามแผนระยะสั้นและระยะยาวของ กฟผ. รวมถึงติดตามการดำเนินงานให้เป็นไปตามสัญญา บันทึกข้อตกลง และรายงานให้ผู้บริหารระดับสูงของสายงานทราบอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้แผนการดำเนินงานและตัวชี้วัด/แผนงานที่เกี่ยวข้องมีผลการดำเนินงานบรรลุตามเป้าหมายที่ได้วางไว้ รายละเอียดปรากฏตามตารางที่ ๒.๑ อีกทั้งได้กำหนดให้มีการสำรวจการรับรู้และความเข้าใจในเนื้อหาของแผนปฏิบัติการ และความคิดเห็นของแต่ละกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยนำมาบูรณาการสู่กระบวนการทบทวนความต้องการความคาดหวังของแต่ละกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในบริบท เพื่อเป็นประเด็นในการทบทวนและจัดทำแผนยุทธศาสตร์ รวมทั้งแผนปฏิบัติการต่อไป

ตารางที่ ๒.๑ การถ่ายทอดแผนยุทธศาสตร์และแนวทางปฏิบัติให้กับผู้ส่งมอบและคู่ค้าที่สำคัญ

ประเภทผู้ส่งมอบและคู่ค้า	กลุ่มเป้าหมาย	เนื้อหาสำคัญ	กระบวนการ/ช่องทาง	ผู้ดำเนินการ	ตัวชี้วัด/แผนงาน
ผู้ส่งมอบพลังงานไฟฟ้า	1. การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย (EGAT)	- ปริมาณที่รับซื้อไฟฟ้า	- การประชุมร่วมกันทุกปี - ประชุมหารือในการแก้ไขปัญหาและติดตามงานร่วมกัน	ฝ่ายนโยบายเศรษฐกิจพลังงาน (ผนศ.)	- การจัดทำรายงานสถานการณ์การรับซื้อไฟฟ้า
	2. ผู้ผลิตไฟฟ้าพลังงานหมุนเวียนขนาดเล็กมาก (VSPP)	- ปริมาณที่รับซื้อไฟฟ้า - หลักปฏิบัติและระเบียบการรับซื้อไฟฟ้า	- การประชุมเตรียมความพร้อมในกรณีที่มีการเริ่มต้นซื้อขายไฟฟ้า	ฝ่ายนโยบายเศรษฐกิจพลังงาน (ผนศ.)	- ความสำเร็จของการพัฒนาระบบ การเบิกจ่ายเงินค่าซื้อไฟฟ้าผู้ผลิตไฟฟ้าขนาดเล็กมาก (VSPP)
	3. กรมพัฒนาพลังงานทดแทนและอนุรักษ์พลังงาน (พพ.)	- ปริมาณที่รับซื้อไฟฟ้า - หลักปฏิบัติและระเบียบการรับซื้อไฟฟ้า	- จัดส่งเอกสารเกี่ยวกับการปรับปรุงข้อมูลการซื้อขายไฟฟ้า	ฝ่ายนโยบายเศรษฐกิจพลังงาน (ผนศ.)	- การจัดทำรายงานสถานการณ์การรับซื้อไฟฟ้า
ผู้ส่งมอบอุปกรณ์	1. Supplier อุปกรณ์ไฟฟ้า เช่น หม้อแปลง มิเตอร์ เป็นต้น	- คุณลักษณะอุปกรณ์ - เกณฑ์การประกวดราคา - แผนการดำเนินงาน	- เผยแพร่ผ่าน กฟผ. website	ฝ่ายจัดหา (ผจท.)	- อัตราการหมุนเวียนพัสดุ
คู่ค้า	1. รับเหมาก่อสร้างสถานีและระบบไฟฟ้า	- แผนการดำเนินงาน	- การประชุมร่วมกันทุกเดือน	ฝ่ายบริหารโครงการ 1-2 (ผบก.1-2) ฝ่ายบริหารโครงการพิเศษ (ผคพ.)	- ความสำเร็จของการก่อสร้างสถานีไฟฟ้าและระบบไฟฟ้าแรงสูง

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 แจ้งเวียนให้ทุกสายงานทบทวน/จัดทำแผนแม่บท, แผนที่ยุทธศาสตร์, Balanced Scorecard และแผนปฏิบัติการของสายงานให้สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ กฟผ. และแผนการดำเนินงานประจำปีของ กฟผ.

๔. ฝ่ายนโยบายและยุทธศาสตร์ดำเนินการรวบรวม ตรวจสอบแผนแม่บทจากทุกสายงาน และนำมาจัดทำเป็นร่างความสอดคล้องเชื่อมโยงของแผนยุทธศาสตร์ กฟผ. และแผนแม่บท
๕. ฝ่ายนโยบายและยุทธศาสตร์นำร่างความสอดคล้องเชื่อมโยงของแผนยุทธศาสตร์ กฟผ. และแผนแม่บทผนวกกับร่างแผนยุทธศาสตร์ กฟผ. (เล่มที่จะใช้ในปัดไป) 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 5 พ.ศ. 2562)					
ยุทธศาสตร์องค์กร	แผนแม่บท	ประเด็นที่สนับสนุนยุทธศาสตร์ขององค์กร	แผนงาน/โครงการ (จำนวน)	งบประมาณ (ลบ.) งบลงทุน	รวม งบทำกา
S1 มีการส่งเสริมให้องค์กร มีการเติบโตอย่างยั่งยืน ตามกรอบแนวทาง SDGs และแนวปฏิบัติที่ดีตามกรอบ DJSI	แผนแม่บทความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมของ กฟผ. ปี 2560-2564 (ทบทวนครั้งที่ 1 พ.ศ. 2561)	การปรับปรุงกระบวนการดำเนินงานภายใน กฟผ. เพื่อยกระดับมาตรฐานงานด้าน CSR สู่ระดับสากล ลดผลกระทบเชิงลบที่อาจเกิดขึ้น รวมทั้งส่งเสริมและพัฒนาวัตกรรมในด้าน CSR	45	ไม่ได้รับ	ไม่ได้รับ
	แผนแม่บทด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี ป้องกันและปราบปรามการทุจริตคอร์รัปชัน ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ปี 2560-2564 (ทบทวนครั้งที่ 1 พ.ศ. 2561)	เพื่อพัฒนาองค์ประกอบและแนวปฏิบัติที่ดี ให้ กฟผ. มีระบบการกำกับดูแลกิจการที่ดีที่ครบถ้วนและได้มาตรฐานในระดับสากล และเพื่อสนับสนุนการสร้างสังคมและวัฒนธรรมในการปฏิบัติงานที่มุ่งต่อต้านและปราบปรามการทุจริตคอร์รัปชัน รวมถึงเพื่อพัฒนากรอบและกระบวนการปราบปรามการทุจริตคอร์รัปชันเชิงรุก และส่งเสริมบทบาทภาคประชาสังคมให้เข้ามามีส่วนร่วม	25	25,924	25,924

โดยรายละเอียดของความสอดคล้องเชื่อมโยงของแผนยุทธศาสตร์ กฟผ. และแผนแม่บทประกอบด้วย

- 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 และงบทำกา ที่จะใช้ในแผนแม่บทนั้น มีหน่วยเป็นล้านบาท

๒.๕ การจัดทำแผนการดำเนินงานประจำปีของ กฟภ.

การจัดทำแผนการดำเนินงานประจำปีของ กฟภ. มีขั้นตอนดังนี้

๑. ฝ่ายนโยบายและยุทธศาสตร์จัดประชุมชี้แจงร่างแผนยุทธศาสตร์, ร่างแผนกลยุทธ์เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Improvement Plan: SIP), ร่างแผนที่ยุทธศาสตร์, ร่างตัวชี้วัด BSC ระดับองค์กรให้ทุกสายงานรับทราบเพื่อนำไปใช้เป็นแนวทางในการจัดทำแผนการดำเนินงานประจำปีของ กฟภ.
๒. ฝ่ายนโยบายและยุทธศาสตร์จัดทำบันทึกให้ทุกสายงานจัดทำแผนการดำเนินงานประจำปี ในส่วนที่สายงานเกี่ยวข้องให้สอดคล้องกับร่างแผนยุทธศาสตร์ กฟภ.
๓. ฝ่ายนโยบายและยุทธศาสตร์ดำเนินการรวบรวม ตรวจสอบ ร่างแผนการดำเนินงานประจำปีของทุกสายงาน และจัดทำเป็นร่างแผนการดำเนินงานประจำปีของ กฟภ.
๔. ฝ่ายนโยบายและยุทธศาสตร์นำเสนอร่างแผนการดำเนินงานประจำปีของ กฟภ. ต่อคณะทำงานยกร่างการทบทวนแผนยุทธศาสตร์ กฟภ., คณะกรรมการกำหนดนโยบายและยุทธศาสตร์ (กนย.), คณะกรรมการบริหาร และคณะกรรมการ กฟภ. เพื่อพิจารณาให้ความเห็นชอบ ตามลำดับ

รูปที่ ๒.๗ ตัวอย่างแบบฟอร์มแผนการดำเนินงานประจำปีของ กฟภ.

แบบฟอร์มแผนงาน/โครงการ ประจำปี 2562

ชื่อแผนงาน/โครงการ:

1. เหตุผลและความจำเป็นของโครงการ

- 1.1 การสนับสนุนต่อ: วิสัยทัศน์ กฟภ. และ/หรือ พันธกิจ กฟภ. 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..... ระยะเวลาสิ้นสุด: ปี.....

งบประมาณรวมทั้งโครงการ:ล้านบาท งบลงทุน:ล้านบาท งบทำการ:ล้านบาท

5. ขั้นตอนและแนวทางในการดำเนินงาน

แนวทางในการดำเนินงาน	ระยะเวลาการดำเนินงาน

6. รายละเอียดในการดำเนินงานของแผนงานในปี 2562

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.														

งบประมาณรวม (ประจำปี 2562):.....ล้านบาท

งบลงทุน (ประจำปี 2562):.....ล้านบาท

งบทำการ (ประจำปี 2562):ล้านบาท

7. การวัดผลเป้าหมาย/ตัวชี้วัด

ประเภทตัวชี้วัด	ตัวชี้วัด	หน่วยวัด	Baseline		ค่าเป้าหมาย				
			ผลการดำเนินงาน เกิดขึ้น (3 เดือน)	คาดการณ์ผลการ ดำเนินงานปี 2561	ปี 2562	ปี 2563	ปี 2564	ปี 2565	ปี 2566
ตัวชี้วัดผลระหว่าง กระบวนการ (ปริมาณและ/หรือ คุณภาพ) (Leading Indicator)	1.								
	2.								
ตัวชี้วัดประสิทธิผล การดำเนินงาน หรือ ผลประโยชน์ที่ องค์กรได้รับจาก แผนงาน/โครงการ (Lagging Indicator)	1.								
	2.								

รายละเอียดของแผนการดำเนินงานประจำปี ประกอบด้วย

- ชื่อแผนงาน/โครงการ
- เหตุผลและความจำเป็นของแผนงาน/โครงการ และผู้รับผิดชอบแผนงาน/โครงการ
- วัตถุประสงค์ของโครงการ/ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ
- รายละเอียดแผนงาน/โครงการโดยจะระบุถึงพื้นที่ดำเนินการ ระยะเวลาดำเนินการ และงบประมาณ (หน่วยเป็นล้านบาท)
- ขั้นตอนและแนวทางในการดำเนินงาน โดยระบุงานย่อยและระยะเวลาในการดำเนินงาน
- รายละเอียดในการดำเนินงานของแผนงานในปี ๒๕๖๒ โดยจะระบุถึงกิจกรรม และงบประมาณที่ใช้ในปี ๒๕๖๒

- การวัดผลเป้าหมาย/ตัวชี้วัด โดยแบ่งเป็นตัวชี้วัดผลระหว่างกระบวนการ (ปริมาณและ/หรือคุณภาพ) (Leading Indicator) และตัวชี้วัดประสิทธิผลการดำเนินงานหรือผลประโยชน์ที่องค์กรได้รับจากแผนงาน/โครงการ (Lagging Indicator)

๒.๖ การจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีของสายงาน

การจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีของสายงานมีขั้นตอนดังนี้

๑. คณะกรรมการ กฟผ. เห็นชอบแผนยุทธศาสตร์ กฟผ. และแผนการดำเนินงานประจำปีของ กฟผ.
๒. ฝ่ายนโยบายและยุทธศาสตร์จัดสัมมนาชี้แจงถ่ายทอดแผนยุทธศาสตร์ กฟผ. และแนวทางการจัดทำแผนปฏิบัติการให้ทุกสายงานรับทราบเพื่อนำไปใช้เป็นแนวทางในการทบทวนแผนแม่บท, แผนที่ยุทธศาสตร์, Balanced Scorecard และแผนปฏิบัติการประจำปีของสายงาน
๓. สายงานดำเนินการจัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์, Balanced Scorecard และแผนปฏิบัติการประจำปีของสายงานโดยนำเสนอขออนุมัติ รทก./อส. แต่ละสายงาน/สำนัก และส่งกลับให้ฝ่ายนโยบายและยุทธศาสตร์ ภายในเดือนกันยายน เพื่อใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงานและประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปีของสายงาน (แบบฟอร์มการจัดทำแผนปฏิบัติการสามารถดาวน์โหลดได้ที่: <http://intranet.pea.co.th> / ลิงค์หน่วยงาน / กองวางแผนวิสาหกิจ (กผส.))

โดยแผนปฏิบัติการประจำปีของสายงานประกอบด้วย

- **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 หรือสายงานที่รองรับและขับเคลื่อนวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ โดยมีความเชื่อมโยงกับแผนที่ยุทธศาสตร์ และ Balanced Scorecard ระดับองค์กรและสายงาน ซึ่งแบบฟอร์มนี้ จะแบ่งเป็น ๔ ด้าน ตาม Balanced Scorecard ได้แก่ด้านเป้าหมายองค์กร (Goal) ด้านลูกค้า (Customer) ด้านกระบวนการภายใน (Internal Process) และด้านการเรียนรู้และพัฒนา (Learning & Growth)
- ๒) “แบบฟอร์ม กผส.ผป.๐๒” เป็นแบบฟอร์มสำหรับแผนงาน/โครงการ/งาน ที่เป็นงานตามภาระหน้าที่หรือเป็นงานที่ดำเนินการในเชิงบริหารจัดการทั่วไป ที่มุ่งเน้นการพัฒนาหน่วยงานหรือสายงาน ซึ่งจะส่งผลต่อการสนับสนุนการขับเคลื่อนกลยุทธ์ทั้งขององค์กรและของสายงาน

รูปที่ ๒.๘ ตัวอย่างแบบฟอร์ม กผส.ผป.๐๑

แผนปฏิบัติการ ประจำปี		ด้าน.....		แบบฟอร์ม กคส.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) ฟ้าการ	รวม (ล้านบาท)

- คำชี้แจงประกอบการกรอกข้อมูลลงในแบบฟอร์ม กผส.ผบ.๐๑

- ๑) **วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objectives)** คือ จุดมุ่งหมายที่ชัดเจนขององค์กร หรือการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงหรือการปรับปรุงที่สำคัญ ประเด็นความสามารถในการแข่งขัน และการได้เปรียบทางธุรกิจ โดยทั่วไปวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์จะมุ่งเน้นทั้งภายนอกและภายในองค์กร และเกี่ยวข้องกับโอกาสและความท้าทายที่สำคัญในด้านลูกค้า ตลาด ผลิตภัณฑ์ บริการ หรือเทคโนโลยี (ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์) วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์จะกำหนดทิศทางระยะยาวขององค์กร และเป็นแนวทางในการจัดสรรทรัพยากรและปรับเปลี่ยนการจัดสรรทรัพยากร เพื่อรักษาหรือทำให้เกิดความสามารถในการแข่งขัน และทำให้มั่นใจว่าองค์กรมีความยั่งยืนในระยะยาว ตัวอย่างวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (SO) เช่น
- SO4 การเพิ่มมูลค่าทางธุรกิจขององค์กรเพื่อยกระดับขีดความสามารถในการแข่งขัน
 - SO5 ขับเคลื่อนองค์กร ให้ทันสมัยด้วยทุนมนุษย์ เทคโนโลยีดิจิทัล และนวัตกรรม
- ๒) **กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Strategy)** คือ เครื่องมือที่สำคัญในการกำหนดทิศทางองค์กร ซึ่งมีความเชื่อมโยงกับวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objective) และยุทธศาสตร์องค์กร ดังนั้นกลยุทธ์ระดับองค์กรจึงเป็นกลยุทธ์ระดับนโยบาย (Policy Level Strategy) ในการมุ่งเน้นการดำเนินงานที่สำคัญขององค์กร โดยยกมาจาก แผนที่ยุทธศาสตร์ หรือ Balanced Scorecard ระดับองค์กร เช่น
- OC3 Change Management
 - HR1 ส่งเสริมการบริหารทุนมนุษย์ (HRM)

- ๓) **เกณฑ์วัดการดำเนินงาน (Strategic Measures) (ระดับองค์กร)** เป็นตัวชี้วัดที่สะท้อนความสำเร็จของวัตถุประสงค์หรือกลยุทธ์ขององค์กร เช่น
- ความสำเร็จของการปรับโครงสร้างองค์กร เพื่อการดำเนินงานที่คล่องตัว และ/หรือจัดตั้งบริษัทในเครือเพื่อรองรับการดำเนินงานธุรกิจเกี่ยวเนื่อง
 - ความสำเร็จในการปรับโครงสร้างองค์กร และอัตรากำลังเพื่อรองรับการเป็น Digital Utility
- ๔) **ค่าเกณฑ์วัดหรือค่าเป้าหมาย (Targets)** เป็นค่าเกณฑ์วัดระดับ ๕ ขององค์กร โดยในการจัดทำ Balanced Scorecard ระดับองค์กรนั้น สายงานผู้รับผิดชอบเกณฑ์วัดจะเป็นผู้กำหนดค่าเกณฑ์วัดระดับองค์กร เพื่อที่จะเป็นเครื่องชี้วัดการบรรลุวัตถุประสงค์ของกลยุทธ์ระดับองค์กร
- ๕) **กลยุทธ์ระดับสายงาน** เป็นวัตถุประสงค์ที่สายงานจะต้องทำให้บรรลุถึงความสำเร็จซึ่งจะส่งผลให้กลยุทธ์ทั้งระดับองค์กรและของสายงานเองบรรลุถึงความสำเร็จด้วย ซึ่งนำมาจาก แผนยุทธศาสตร์ 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) **แผนปฏิบัติการ** หมายถึง กิจกรรมหลักหรือรายละเอียดของขั้นตอนสำคัญๆ ที่จะต้องดำเนินการตามแผนงาน/โครงการ/งาน ในปีนั้น โดยระบุพร้อมกับปริมาณงานหรือเป้าหมายของกิจกรรมหลักดังกล่าวที่ต้องการจะดำเนินการให้ได้ด้วยเช่น ๒ ครั้งต่อปี, ๓ ชิ้นงานต่อปี, ผลงานก่อสร้างแล้วเสร็จ ๓๕% ต่อปี
- ๑๐) **สถานที่** หมายถึง สำนักงานหรือเขตพื้นที่ ที่มีการดำเนินกิจกรรมหลักตามแผนปฏิบัติการที่กำหนดไว้
- ๑๑) **ช่วงเวลา** หมายถึง ระยะเวลาของการดำเนินการตามกิจกรรมที่กำหนดในแผนปฏิบัติการ อาจเป็นจำนวน วัน, เดือน, ปี หรือเป็นรายไตรมาส
- ๑๒) **หน่วยงานหลัก** หมายถึง หน่วยงานที่มีบทบาทหน้าที่เกี่ยวข้องโดยตรงหรือได้รับมอบหมายให้เป็นผู้รับผิดชอบหลักของแผนงาน/โครงการ/งาน/กิจกรรมนั้นๆ
- ๑๓) **งบประมาณ** หมายถึง กรอบวงเงินงบประมาณที่จะต้องใช้ในการดำเนินการตามแผนงาน/โครงการ/งาน เป็นรายปีว่าแต่ละปีจะใช้เงินเท่าไรในการดำเนินงาน ซึ่งแบ่งงบประมาณดังกล่าวเป็น ๒ ส่วน คือ (๑) งบลงทุน และ (๒) งบทำการ โดยตัวเลขงบประมาณดังกล่าวจะต้องเป็นตามที่ได้รับการจัดสรรงบและการขออนุมัติงบจากกองงบประมาณ เพื่อให้เกิดความสอดคล้องกัน

รูปที่ ๒.๙ ตัวอย่างแบบฟอร์ม กผส.ผป.๐๒

[แบบฟอร์ม กผส. ผป. 02](#)

แผนปฏิบัติการ ประจำปี สายงาน.....

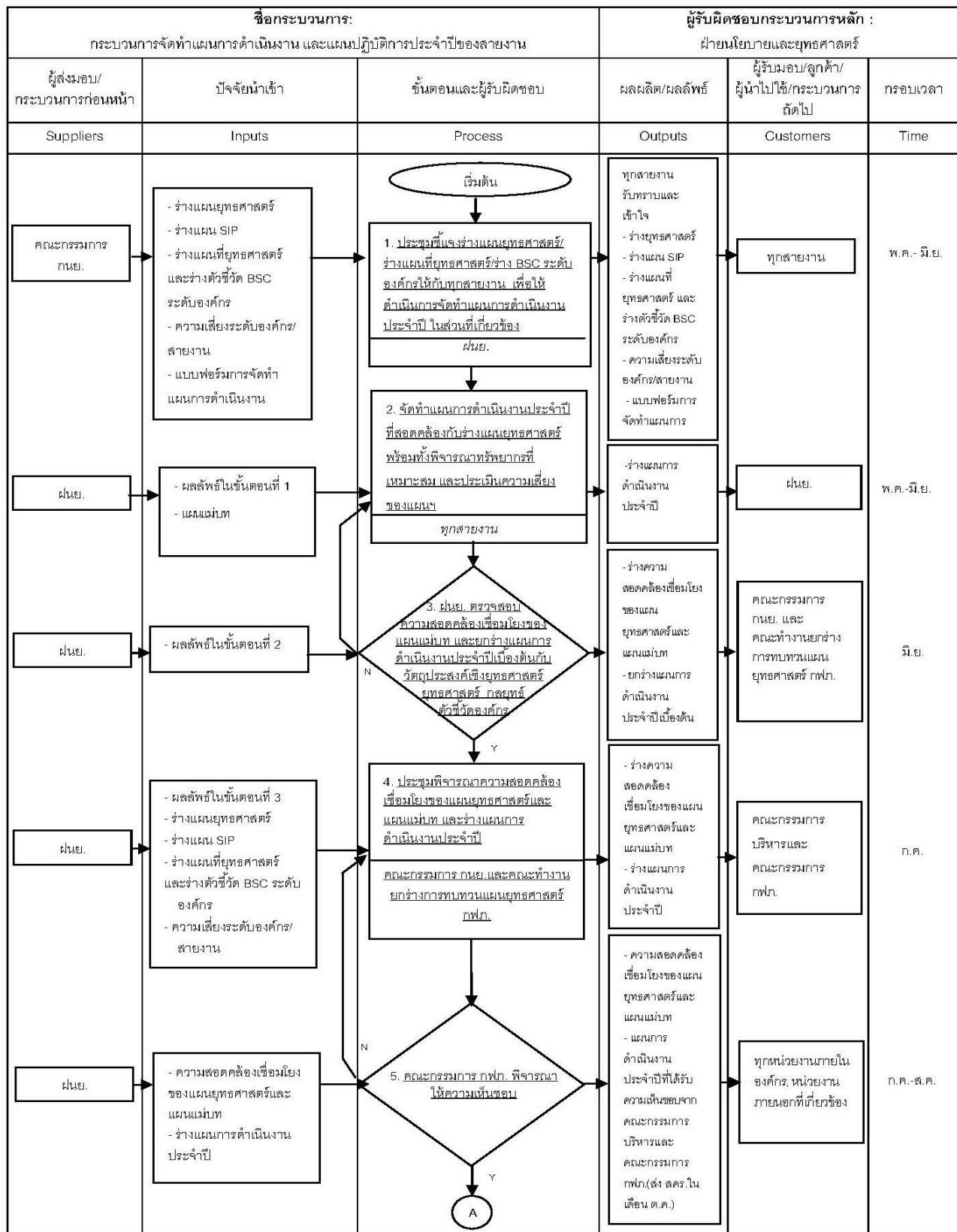
แผนงาน / โครงการ / งาน (Operating Strategies หรือ Strategic Initiatives)	แผนปฏิบัติ (ระบุกิจกรรมหลักพร้อมปริมาณหรือเป้าหมาย) (Activities / Action Steps)	สถานที่	ช่วงเวลา	หน่วยงาน หลัก	งบประมาณ (ล้านบาท) (1) ลงทุน (2) ทำการ	รวม (ล้านบาท)

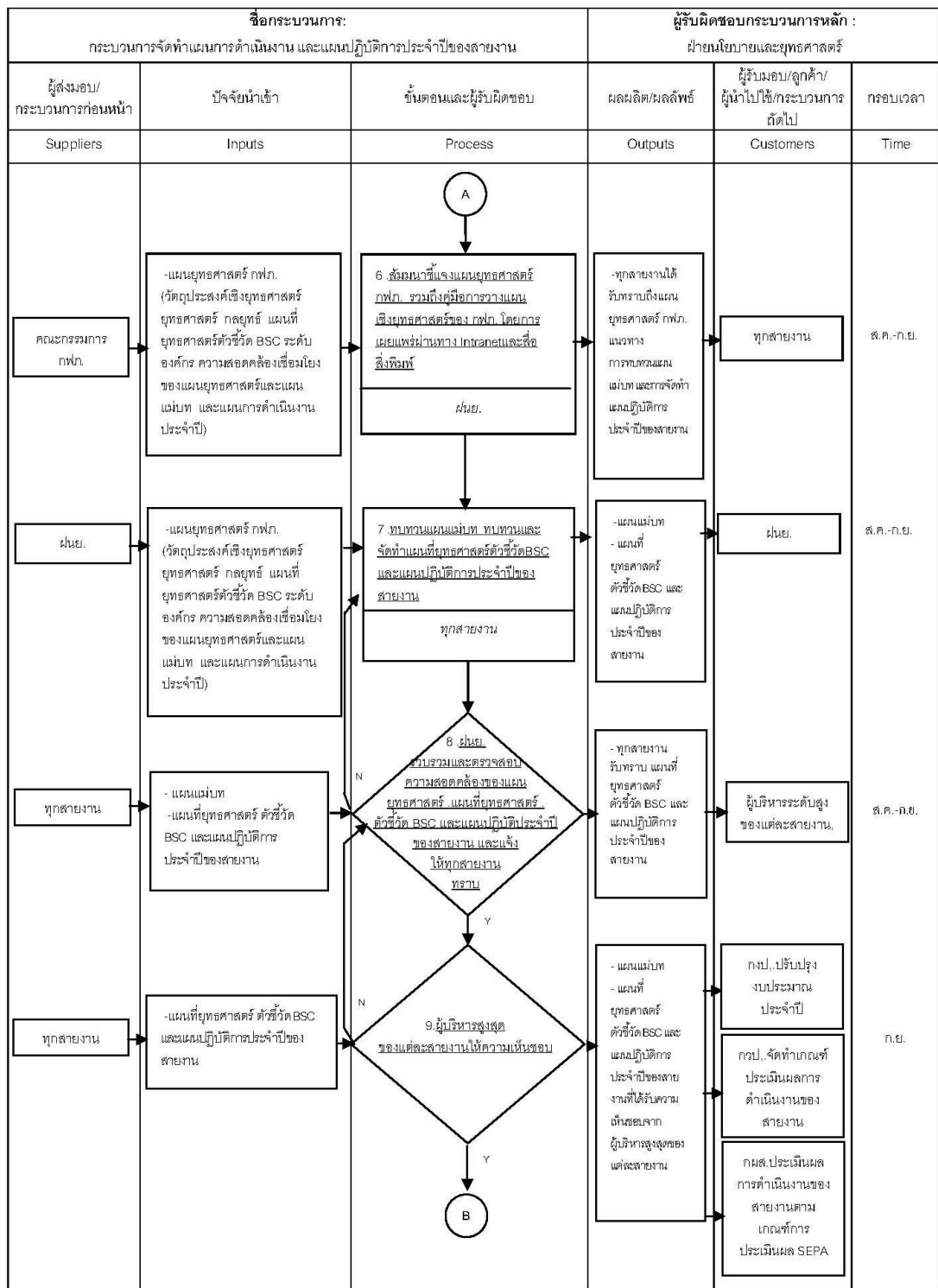
- **คำชี้แจงประกอบการกรอกข้อมูลลงในแบบฟอร์ม กผส.ผป.๐๒**

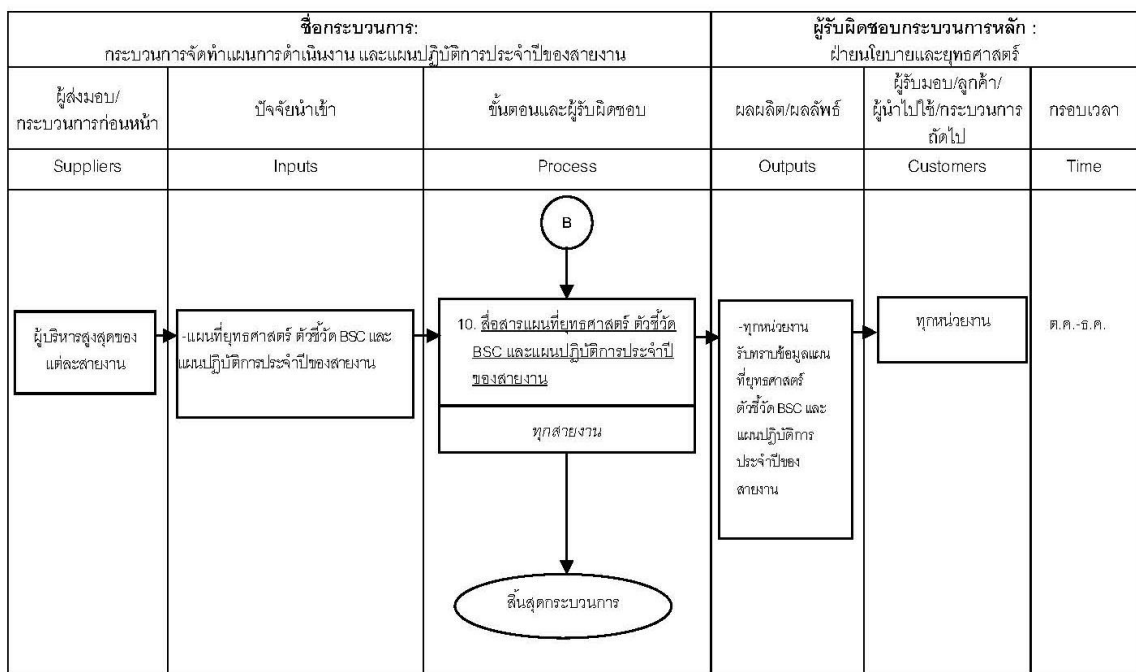
แบบฟอร์ม กผส.ผป.๐๒ เป็นแบบฟอร์มสำหรับแผนงาน/โครงการ/งาน ที่เป็นงานตามภาระหน้าที่หรือเป็นงานที่ต้องทำในเชิงบริหารจัดการทั่วไปที่มุ่งเน้นการพัฒนาหน่วยงานหรือสายงาน ซึ่งจะส่งผลต่อการช่วยสนับสนุนแผนงาน/โครงการ/งาน ของหน่วยงาน หรือสายงานที่รองรับการขับเคลื่อนกลยุทธ์ขององค์กรและสายงาน การกรอกข้อมูลลงในแบบฟอร์ม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

ทั้งนี้ การทบทวนแผนแม่บท การจัดทำแผนการดำเนินงาน และแผนปฏิบัติการประจำปีของสายงานเป็นกระบวนการที่มีความเชื่อมโยงกัน โดยประกอบด้วย ๑๐ ขั้นตอนที่สำคัญ ตามรูปที่ ๒.๑๐

รูปที่ ๒.๑๐ กระบวนการจัดทำแผนการดำเนินงาน และแผนปฏิบัติการประจำปีของสายงาน



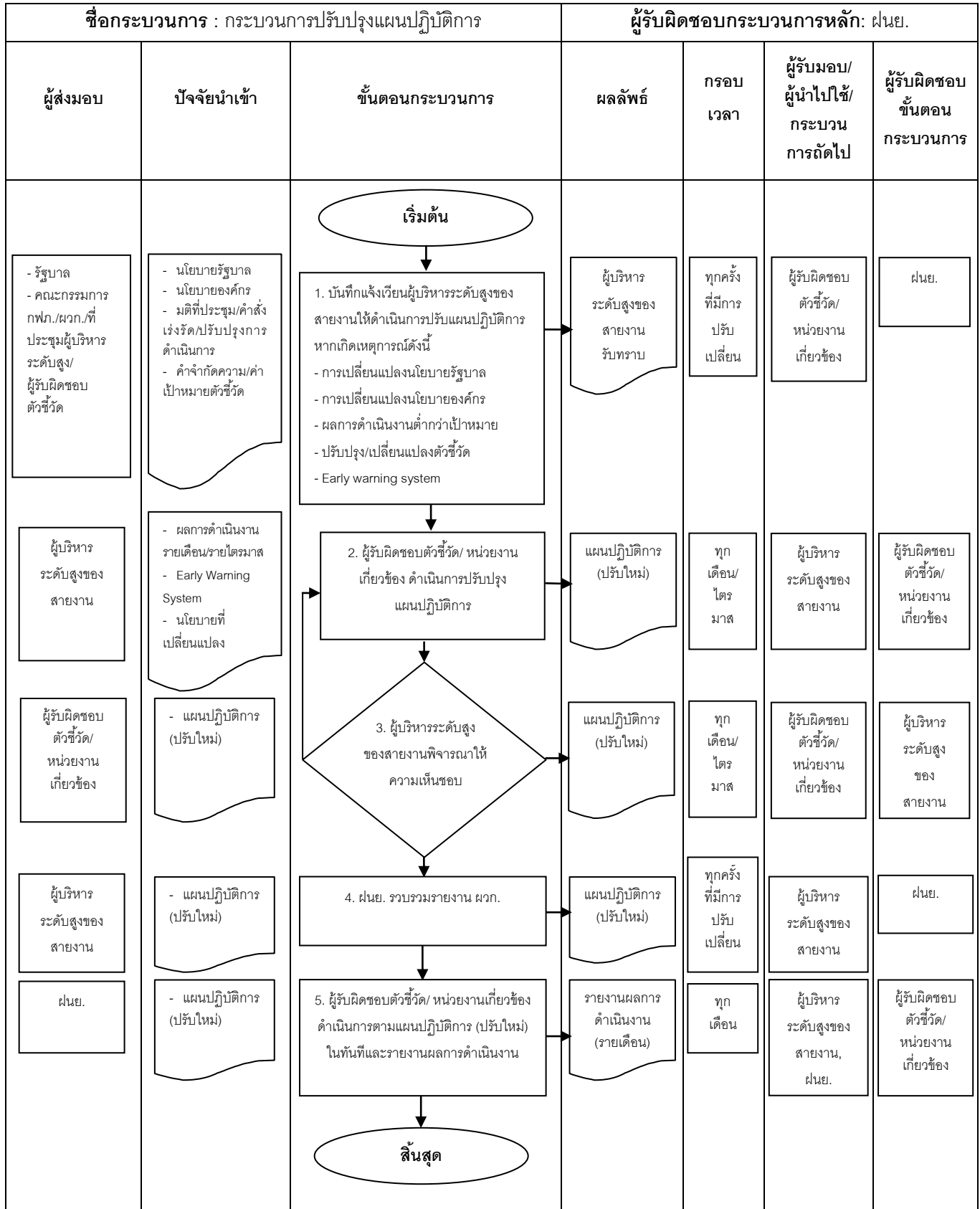




๒.๗ การปรับปรุงแผนปฏิบัติการในสถานการณ์ที่บังคับให้ปรับเปลี่ยนแผน

กฟผ. ดำเนินการปรับเปลี่ยนแผนปฏิบัติการในกรณีผลการดำเนินงานต่ำกว่าเป้าหมาย การเปลี่ยนแปลงนโยบายรัฐบาล การเปลี่ยนแปลงนโยบายองค์กร และ การปรับปรุง/เปลี่ยนแปลงตัวชี้วัด BSC/PA โดย ฝนย. กำหนดให้หน่วยงานที่ได้รับผลกระทบดำเนินการปรับปรุงแผนปฏิบัติการและนำไปปฏิบัติในทันทีตามแนวทางดังรูปที่ ๒.๑๑ และรายงานผลการดำเนินงานให้ผู้บริหารระดับสูงของสายงาน และ ฝนย. รับทราบ ทั้งนี้ หากมีความจำเป็นเร่งด่วนให้เพิ่มความถี่ในการติดตามการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย

รูปที่ ๒.๑๑ กระบวนการปรับปรุงแผนปฏิบัติการ



๒.๘ การประเมินผลการดำเนินงาน

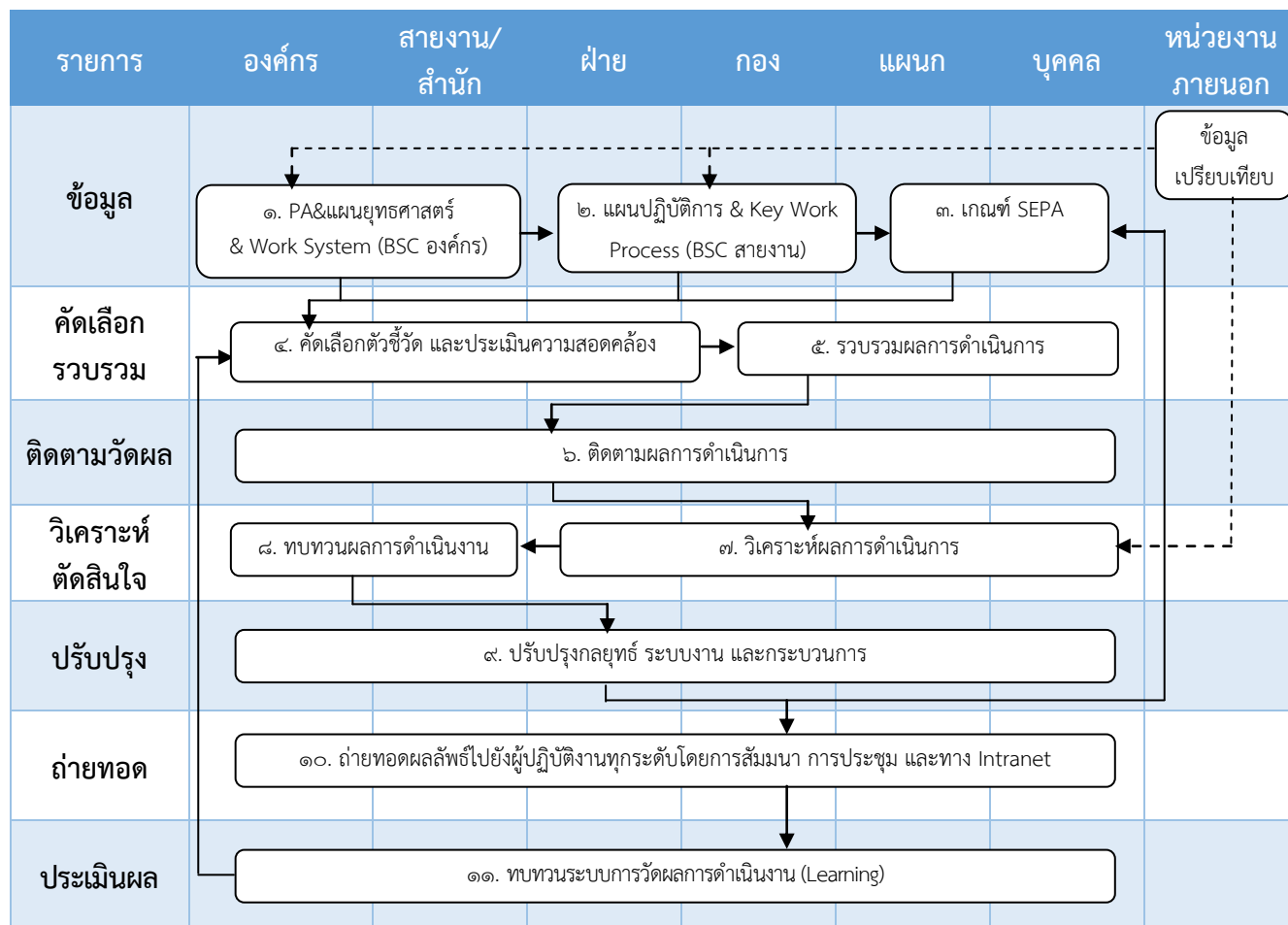
๒.๘.๑ การวัดผลการดำเนินงาน

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

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 กฟภ. ให้ความเห็นชอบ ภายในไตรมาส ๓ และให้ทุกสายงานจัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map: SM) และกำหนดตัวชี้วัด BSC ระดับสายงาน โดยเลือกจากตัวชี้วัดตาม PA ของ กฟภ., BSC องค์กร, งานตามแผนปฏิบัติการ, งานตามลักษณะงานของตำแหน่งงาน (Job Description: JD), งานที่สายงานได้รับมอบหมาย เพื่อกำหนดตัวชี้วัด BSC สายงาน โดย รผก. ถ่ายทอดตัวชี้วัดที่รับผิดชอบแก่หน่วยงานในสังกัดถึงระดับบุคคล เพื่อติดตามการปฏิบัติการของพนักงาน ซึ่งระบบวัดผลการดำเนินงานของ กฟภ. สามารถแสดงได้ตามรูปที่ ๒.๑๒ ดังนี้

รูปที่ ๒.๑๒ ระบบการวัดผลการดำเนินงาน



๒.๔.๒ การเลือกข้อมูลและสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบ (Benchmarking)

ผนย. เลือกข้อมูลและสารสนเทศทั้งจากภายในและภายนอกองค์กรที่ส่งผลกระทบต่อการดำเนินกิจการ รวมถึงข้อมูลคู่เทียบเป็นปัจจัยนำเข้าในกระบวนการทบทวนและวางแผนยุทธศาสตร์ โดยเลือกข้อมูลและสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบและหน่วยงานคู่เทียบตามข้อมูลและสารสนเทศที่เลือกไว้ตามเกณฑ์ และรวบรวมข้อมูลดังกล่าวมาวิเคราะห์ 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. ไม่มีข้อจำกัดด้านต้นทุนค่าใช้จ่ายในการแสวงหาข้อมูล
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	ธุรกิจจำหน่ายไฟฟ้าทั้งในและต่างประเทศ รวมถึงธุรกิจอื่นในประเภทการให้บริการที่มีเป้าประสงค์สำคัญคือ การให้บริการลูกค้า
๔. Sustainability	ความยั่งยืนในการดำเนินธุรกิจ	ธุรกิจที่มีธรรมาภิบาลที่ดี รวมถึงธุรกิจที่ได้รางวัลโครงการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๐ (Integrity and Transparency Assessment : ITA) และธุรกิจที่เข้าข่ายการดำเนินงานตามเกณฑ์ DJSI (Dow Jones Sustainability Indices)

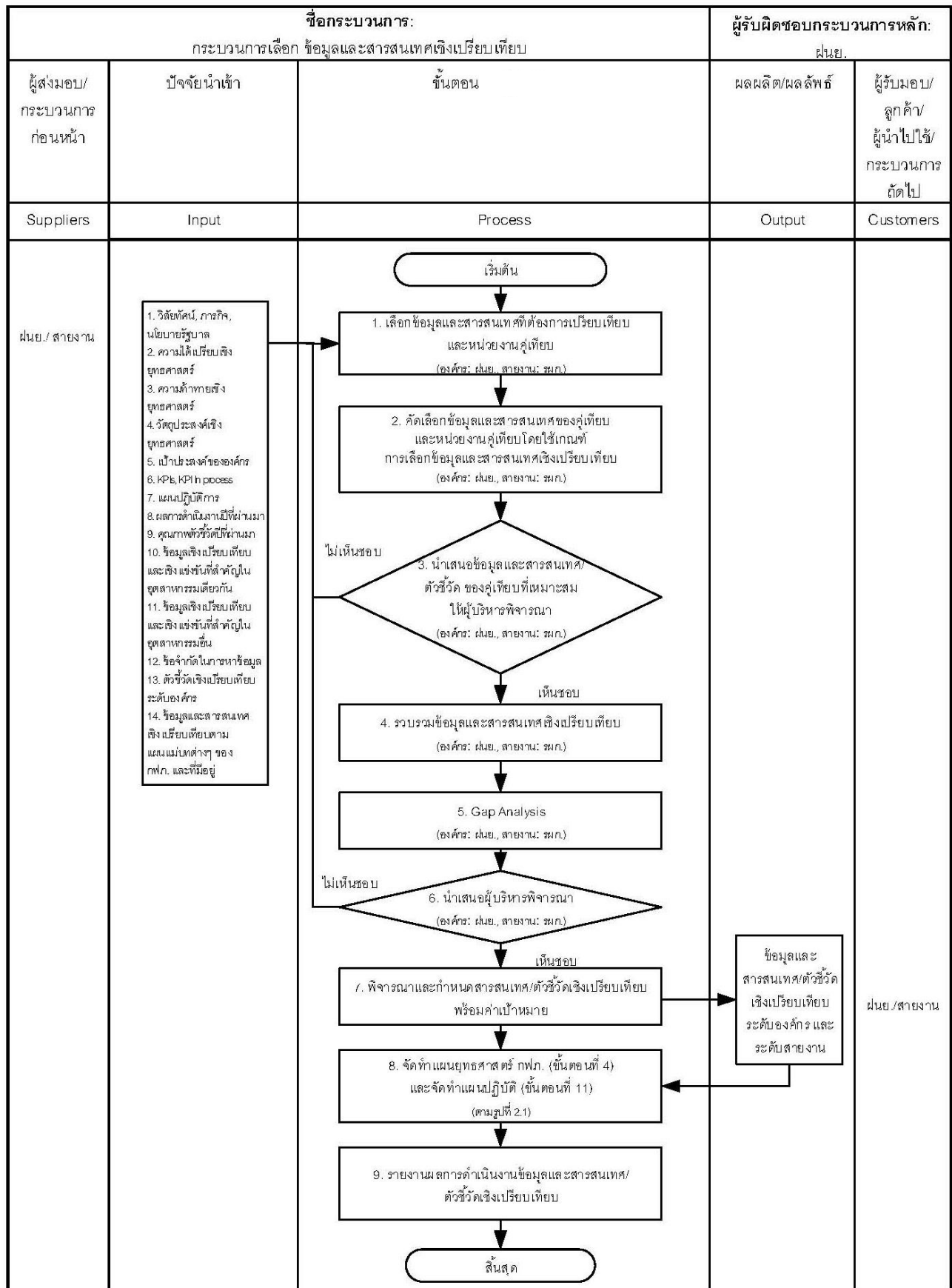
และให้ทุกสาขานำข้อมูลและสารสนเทศ/ ตัวชี้วัดเชิงเปรียบเทียบระดับองค์กรกำหนดเป็นตัวชี้วัดที่เกี่ยวข้องระดับสาขางาน และดำเนินการเช่นเดียวกับการเลือกข้อมูลและสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบในระดับองค์กร เพื่อเป็นข้อมูลนำเข้าประกอบการจัดทำ/ทบทวนแผนปฏิบัติการและตัวชี้วัดของสาขางาน ดังรูปที่ ๒.๑๓ ดังนี้

๑. ฝนย. เลือกและรวบรวมข้อมูลและสารสนเทศที่ต้องการเปรียบเทียบและคู่เทียบ และนำเสนอผู้บริหารพิจารณา

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

๓. กำหนดสารสนเทศ/ตัวชี้วัดเชิงเปรียบเทียบ พร้อมค่าเป้าหมาย นำเป็นข้อมูลนำเข้าในการทบทวนแผนยุทธศาสตร์ประจำปีและกำหนดตัวชี้วัด BSC ระดับองค์กร โดยให้ทุกสาขางานดำเนินการตามขั้นตอนข้างต้น เพื่อเป็นข้อมูลนำเข้าในการทบทวนแผนปฏิบัติการประจำปีและกำหนดตัวชี้วัด BSC ระดับสาขางาน

รูปที่ ๒.๑๓ กระบวนการเลือกข้อมูลและสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบ



๒.๘.๓ การติดตามและทบทวนผลการดำเนินงาน

สายงานผู้รับผิดชอบตัวชี้วัดติดตามผลการดำเนินงานตัวชี้วัด BSC ระดับองค์กรและระดับสายงานตามเวลาที่กำหนด เพื่อให้มั่นใจว่าผู้บริหารจะสามารถติดตามตัวชี้วัดได้ทันต่อเหตุการณ์ และสนับสนุนการตัดสินใจของผู้บริหารได้ โดยมีกระบวนการติดตามและทบทวนการวัดผลการดำเนินงาน ดังรูปที่ ๒.๑๔ ดังนี้

๒.๘.๓.๑. การติดตามและทบทวนผลการดำเนินงานรายเดือน

๑. ผู้รับผิดชอบตัวชี้วัด BSC ระดับองค์กรและระดับสายงานรายงานผลการดำเนินงาน ดังนี้

- (๑) รายงานผลการดำเนินงานเกณฑ์วัดของสายงานเป็นรายเดือน (ค่าสะสม)
- (๒) ค่าเป้าหมาย ๕ ระดับเกณฑ์วัดของสายงานเป็นรายเดือน (ค่าสะสม)
- (๓) ค่าเป้าหมายเชิงเปรียบเทียบ
- (๔) ประเมินผลการดำเนินงานเกณฑ์วัดของสายงาน ณ สิ้นปี
- (๕) การวิเคราะห์ที่ใช้สนับสนุนการประเมินผลการดำเนินงาน

(๖) รายละเอียดประกอบการรายงานผล ได้แก่ แนวทางการดำเนินงานที่ควรใช้เป็นโอกาสในการสร้างนวัตกรรมสำหรับผลการดำเนินงานที่บรรลุค่าเป้าหมาย, 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

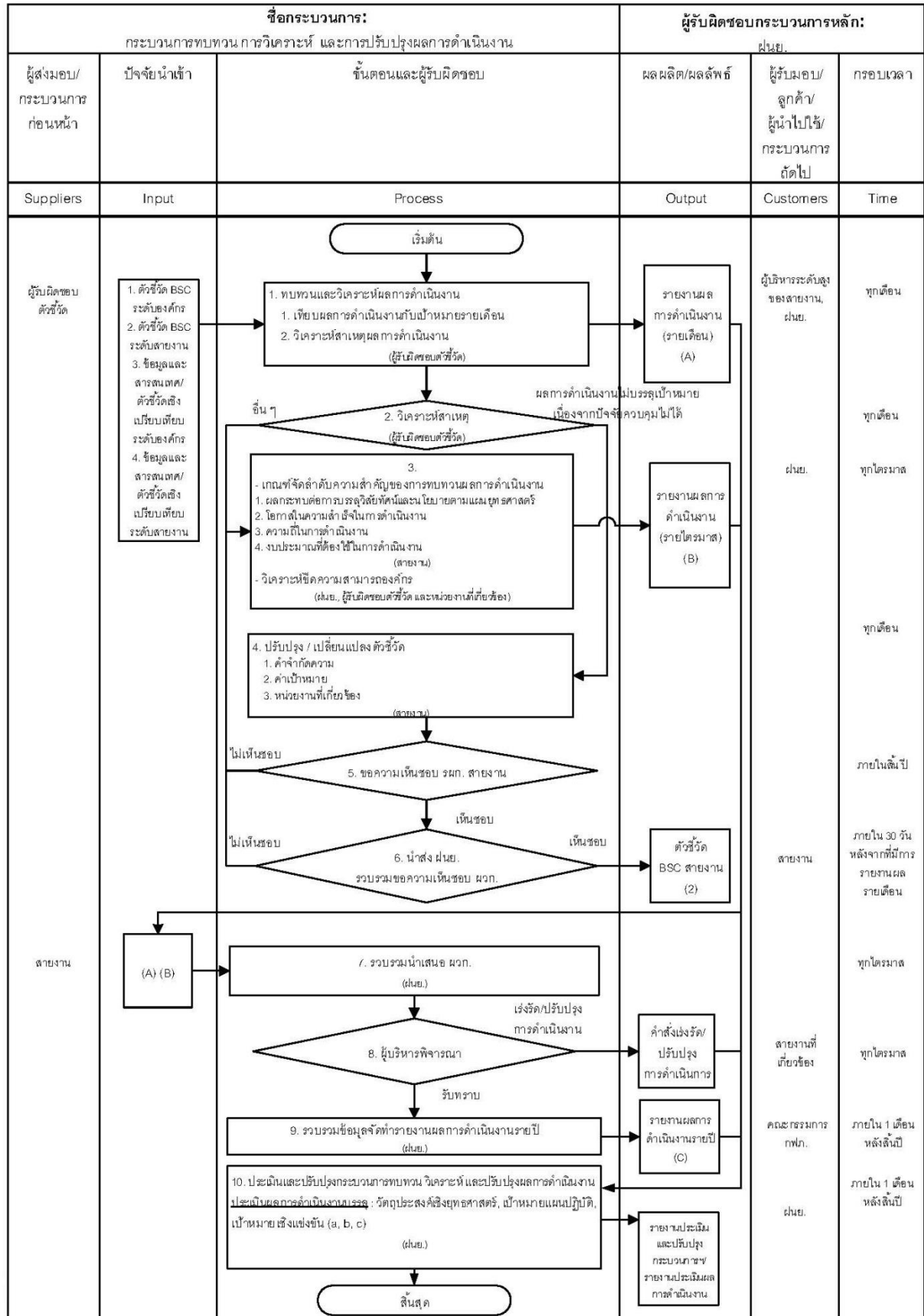
๑. ผู้รับผิดชอบตัวชี้วัด และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องวิเคราะห์ขีดความสามารถขององค์กรที่เป็นผลจากการดำเนินงานตัวชี้วัดระดับองค์กร (ขั้นตอนที่ ๓ ทุกไตรมาส) ดังนี้

- (๑) รายงานผลการวิเคราะห์ขีดความสามารถขององค์กร (ตามเกณฑ์วัดของสายงาน)
- (๒) รายงานการทบทวนการดำเนินการเพื่อจัดลำดับแนวทางการดำเนินงาน (ตามเกณฑ์วัดของสายงาน)
- (๓) รายงานผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการระดับสายงาน

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

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

รูปที่ ๒.๑๔ กระบวนการทบทวน การวิเคราะห์ และการปรับปรุงผลการดำเนินงาน



ภาคผนวก

ภาคผนวก ก-๑ ภาพรวมทิศทางและยุทธศาสตร์ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค พ.ศ. ๒๕๕๗ – ๒๕๖๖ (ทบทวนครั้งที่ ๕ พ.ศ. ๒๕๖๒)



1. ความพร้อมของโครงข่ายระบบจำหน่าย ในการพัฒนาการให้บริการ
2. ภาพลักษณ์องค์กรและคุณภาพของระบบไฟฟ้า ส่งผลให้องค์กรสามารถเพิ่มศักยภาพสู่ระดับภูมิภาค
3. ประสิทธิภาพของบุคลากรในการดำเนินธุรกิจหลัก และรองรับการขยายตัวของความต้องการการใช้พลังงานตามนโยบายรัฐ



1. การบริหารฐานข้อมูล และนำข้อมูลไปใช้บริหารจัดการให้เกิดประสิทธิภาพ
2. การวางแผนการบริหารพันธมิตรทางธุรกิจเพื่อนำไปใช้ประโยชน์กับองค์กร
3. การบริหารจัดการนวัตกรรมเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กร
4. การบริหารลูกค้า High Value ที่มีประสิทธิภาพ ในสภาพการแข่งขันที่รุนแรง
5. ทิศทางและการเตรียมความพร้อมของบุคลากรที่จะรองรับการเปลี่ยนแปลง
6. การวิเคราะห์และจัดทำ Business Model ขององค์กรที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ที่ชัดเจนเพื่อนำไปปฏิบัติ
7. การเตรียมความพร้อมสู่การเป็น Digital Utility



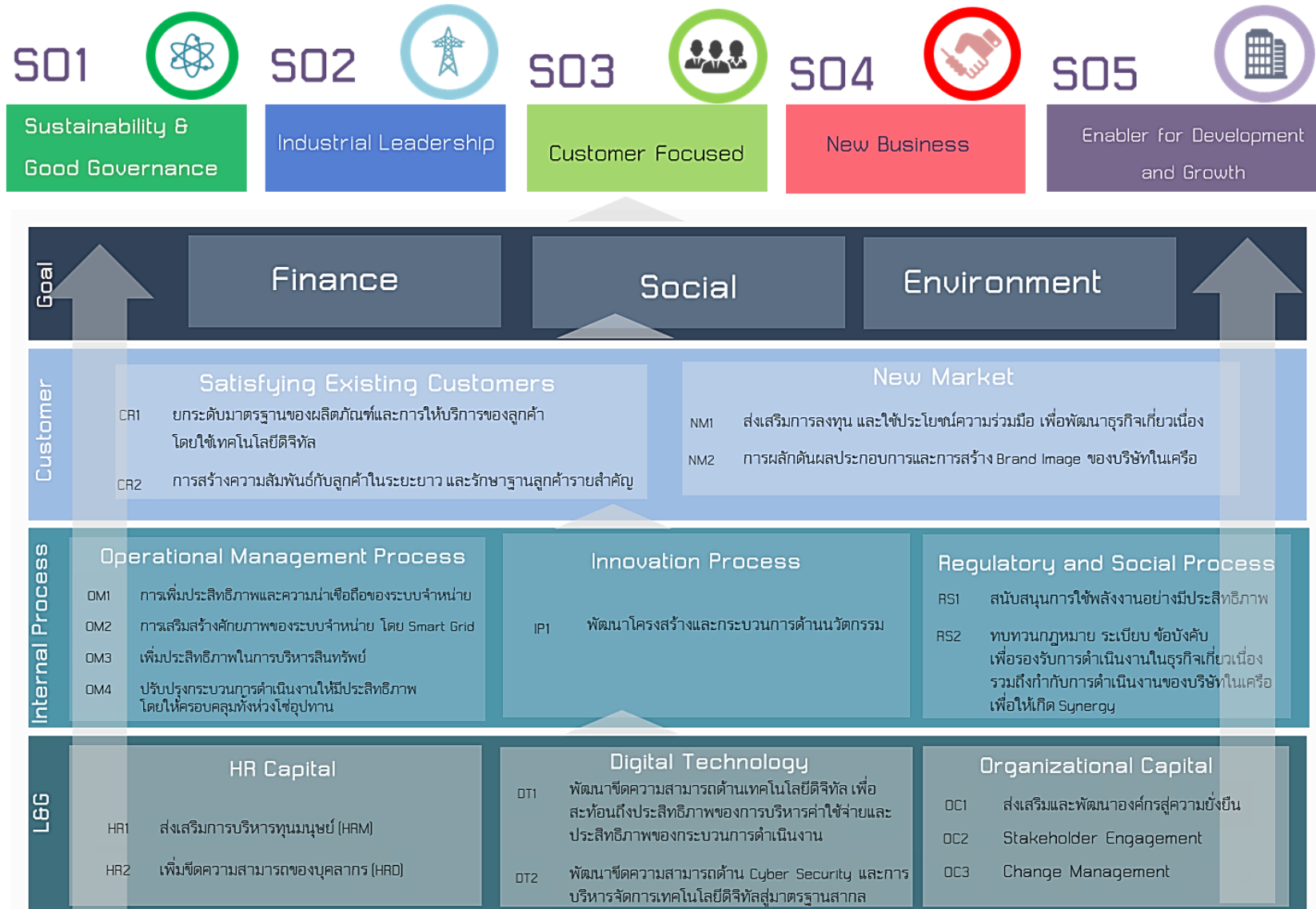
Core Competency (CC)



ภาคผนวก ก-๑ ภาพรวมทิศทางและยุทธศาสตร์ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค พ.ศ.๒๕๕๗-๒๕๖๖ (ทบทวนครั้งที่ ๕ พ.ศ. ๒๕๖๒) (ต่อ)

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์	ยุทธศาสตร์	กลยุทธ์
SO1 ดำเนินธุรกิจตามหลักธรรมาภิบาล เพื่อการเติบโตอย่างยั่งยืน	S1 มีการส่งเสริมให้องค์กร มีการเติบโตอย่างยั่งยืนตามกรอบแนวทาง SDGs และแนวปฏิบัติที่ดีตามกรอบ DJSI	OC1 ส่งเสริมและพัฒนาองค์กรสู่ความยั่งยืน
	S2 การให้ความสำคัญและตอบสนองต่อกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	OC2 Stakeholder Engagement
		RS1 สนับสนุนการใช้พลังงานอย่างมีประสิทธิภาพ
SO2 มุ่งสู่องค์กรที่เป็นเลิศในด้าน จำหน่ายกระแสไฟฟ้าโดยพัฒนา ประสิทธิภาพของทุกระบบงาน	S3 มีการจำหน่ายไฟฟ้าที่ได้คุณภาพในระดับชั้นนำของภูมิภาค	OM1 การเพิ่มประสิทธิภาพและความน่าเชื่อถือของระบบจำหน่าย
		OM2 การเสริมสร้างศักยภาพของระบบจำหน่าย โดย Smart Grid
	S4 การบริหารและจัดสรรสินทรัพย์ และสร้างความมั่นคงทางการเงิน	OM3 เพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารสินทรัพย์
SO3 มุ่งเน้นการตอบสนองความ ต้องการของทุกกลุ่มลูกค้า	S5 ปรับโครงสร้างองค์กรให้มีความคล่องตัว สอดคล้องกับความต้องการ ของธุรกิจ โดยใช้ประโยชน์จากพันธมิตร	OM4 ปรับปรุงกระบวนการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพ โดยให้ครอบคลุมทั้ง ห่วงโซ่อุปทาน
	S6 การสร้างความผูกพันกับลูกค้า	CR1 ยกระดับมาตรฐานของผลิตภัณฑ์และการให้บริการของลูกค้า โดยใช้ เทคโนโลยีดิจิทัล
	S7 การรักษารฐานลูกค้า High Value	CR2 การสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าในระยะยาว และรักษารฐานลูกค้ารายสำคัญ
SO4 การเพิ่มมูลค่าทางธุรกิจของ องค์กรเพื่อยกระดับขีด ความสามารถในการแข่งขัน	S8 แสวงหาโอกาสในการลงทุนในธุรกิจเกี่ยวเนื่อง	NM1 ส่งเสริมการลงทุนและใช้ประโยชน์ความร่วมมือเพื่อพัฒนาธุรกิจเกี่ยวเนื่อง
		NM2 การผลักดันผลประโยชน์ประกอบการและการสร้าง Brand Image ของบริษัทในเครือ
		OC3 Change Management
SO5 ขับเคลื่อนองค์กร ให้ทันสมัย ด้วยทุนมนุษย์ เทคโนโลยีดิจิทัล และนวัตกรรม	S9 ยกระดับการบริหารและศักยภาพของทุนมนุษย์	HR1 ส่งเสริมการบริหารทุนมนุษย์ (HRM)
		HR2 เพิ่มขีดความสามารถของบุคลากร (HRD)
	S10 ส่งเสริมและพัฒนาขีดความสามารถด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Technology) เพื่อการขับเคลื่อนองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ (Digital Transformation)	DT1 พัฒนาขีดความสามารถด้านเทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อสะท้อนถึงประสิทธิภาพ ของการบริหารค่าใช้จ่ายและประสิทธิภาพของกระบวนการดำเนินงาน
	S11 เสริมสร้างความมั่นคงปลอดภัยและมีเสถียรภาพของเทคโนโลยีดิจิทัล (Sustainable and Secured Digital Technology)	DT2 พัฒนาขีดความสามารถด้าน Cyber Security และการบริหารจัดการ เทคโนโลยีดิจิทัลสู่มาตรฐานสากล
	S12 การพัฒนาระบบจัดการนวัตกรรมองค์กร (Corporate Innovation System : CIS)	IP1 พัฒนาโครงสร้างและกระบวนการด้านนวัตกรรม

Strategy Map



ภาคผนวก ก-๓ Balanced Scorecard (BSC) การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค พ.ศ. ๒๕๖๒ – ๒๕๖๖

กลยุทธ์	ตัวชี้วัด	หน่วยวัด	การคาดการณ์ผลการดำเนินงาน (Best Case =ค่าระดับ 5)					ผู้รับผิดชอบ	
			2562	2563	2564	2565	2566		
1. มุมมอง Goal (Finance Social Environment : FSE)									
	1.1 อัตราส่วนผลตอบแทนสินทรัพย์รวม (ROA)	ร้อยละ	6.18	5.89	5.33	4.79	4.41	รผก.(บ)	
	1.2 การบริหารค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน (CPI-X)	ล้านบาท	31,316	31,676	31,273	31,466	32,661	รผก.(บ)	
2. มุมมอง Customer Value Proposition									
Satisfying Existing Customers									
CR1	ยกระดับมาตรฐานของผลิตภัณฑ์และการให้บริการของลูกค้า โดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัล	2.1 ความพึงพอใจรายกลุ่มลูกค้า	ระดับ	4.32	4.35	4.38	4.41	4.45	รผก.(ภ3)
		■ กลุ่มเอกชนรายย่อย	ระดับ	4.35	4.37	4.40	4.43	4.47	
		■ กลุ่มเอกชนรายใหญ่	ระดับ	4.27	4.31	4.34	4.37	4.41	
		■ กลุ่มราชการรัฐวิสาหกิจ	ระดับ	4.29	4.32	4.35	4.38	4.43	
CR2	การสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าในระยะยาว และรักษารายลูกค้ารายสำคัญ	2.2 ความพึงพอใจลูกค้า Key Account, High Value	ระดับ	4.31	4.34	4.37	4.40	4.43	รผก.(ภ3)
New Market									
NM1	ส่งเสริมการลงทุนและใช้ประโยชน์ความร่วมมือ เพื่อพัฒนารูธุรกิจเกี่ยวเนื่อง	2.3 ความสำเร็จของแผนงานการค้าเงินลงทุนธุรกิจเกี่ยวเนื่อง	ร้อยละ	100	100	100	100	100	รผก.(ย)
		2.4 รายได้ธุรกิจเกี่ยวเนื่อง	ล้านบาท	6,250	7,050	8,150	9,500	11,000	รผก.(ภ1-ภ4), รผก.(ทส), รผก.(ย) รผก.(ว)
NM 2	การผลักดันผลประโยชน์และการสร้าง Brand Image ของบริษัทในเครือ	2.5 ความสำเร็จของการดำเนินงานของบริษัทในเครือ และอันดับเครดิตอยู่ในช่วง Investment Grade	ร้อยละ	100	100	100	100	100	กรรมการผู้จัดการใหญ่บริษัท พีอีเอเอ็นคอม อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด

ภาคผนวก ก-๓ Balanced Scorecard (BSC) การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค พ.ศ. ๒๕๖๒ – ๒๕๖๖ (ต่อ)

กลยุทธ์	ตัวชี้วัด	หน่วยวัด	การคาดการณ์ผลการดำเนินงาน (Best Case=ค่าระดับ 5)					ผู้รับ ผิดชอบ	
			2562	2563	2564	2565	2566		
3. มุมมอง Internal Process									
Operational Management Process									
OM1	การเพิ่มประสิทธิภาพและความน่าเชื่อถือของระบบจำหน่าย	3.1 ดัชนีจำนวนครั้งที่ไฟฟ้าขัดข้อง (SAIFI)	ครั้ง/ราย/ปี	2.85	2.70	2.67	2.22	1.89	รผก.(ป)
		3.2 ดัชนีจำนวนครั้งที่ไฟฟ้าขัดข้อง (SAIFI) เมืองใหญ่	ครั้ง/ราย/ปี	1.396	1.263	1.143	1.008	0.880	รผก.(ป)
		3.3 ดัชนีระยะเวลาที่ไฟฟ้าขัดข้อง (SAIDI)	นาที่/ราย/ปี	106	105	104	78.22	67.21	รผก.(ป)
		3.4 ดัชนีระยะเวลาที่ไฟฟ้าขัดข้อง (SAIDI) เมืองใหญ่	นาที่/ราย/ปี	19.224	16.546	14.242	11.709	9.750	รผก.(ป)
		3.5 ร้อยละของหน่วยสูญเสียในระบบจำหน่าย (Loss)	ร้อยละ	5.18	5.18	5.18	5.18	5.18	รผก.(ป)
		โดยมี Non-Technical Loss ไม่เกินร้อยละ 1							
		3.6 ความพึงพอใจด้านคุณภาพผลิตภัณฑ์ของ กฟภ.	ระดับ	4.37	4.39	4.41	4.43	4.45	รผก.(ป) รผก.(ก1-ก4)
OM2	การเสริมสร้างศักยภาพของระบบจำหน่าย โดยSmart Grid	3.7 ความสำเร็จของแผนโครงข่ายไฟฟ้าอัจฉริยะ	ร้อยละ	30	50	70	90	100	รผก.(ว) รผก.(ทส)
OM3	เพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารสินทรัพย์	3.8 ความสำเร็จในการดำเนินงานตามแผน Asset Management Roadmap	ร้อยละ	100	100	100	100 และได้รับมาตรฐาน ISO 55000	100	คณะกรรมการ การจัดทำ แผนและ ติดตามการ ดำเนินการ บริหาร จัดการ สินทรัพย์ ระบบไฟฟ้า
OM4	ปรับปรุงกระบวนการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพ โดยให้ครอบคลุมทั้งห่วงโซ่อุปทาน	3.9 ความสำเร็จของการดำเนินการตาม Service Level Agreement ที่ระบุในห่วงโซ่อุปทาน โดยบูรณาการระดับหน่วยงาน	ระดับ	5	5	5	5	5	รผก.(ย)
		3.10 ค่าใช้จ่ายการดำเนินงานที่ลดลงจากการปรับปรุงกระบวนการ	ล้านบาท	X+10%	X+20%	X+30%	X+40%	X+50%	รผก.(ย) รผก.(ทส)

ภาคผนวก ก-๓ Balanced Scorecard (BSC) การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค พ.ศ. ๒๕๖๒ – ๒๕๖๖ (ต่อ)

กลยุทธ์		ตัวชี้วัด	หน่วยวัด	การคาดการณ์ผลการดำเนินงาน (Best Case=ค่าระดับ 5)					ผู้รับ ผิดชอบ
				2562	2563	2564	2565	2566	
Innovation Process									
IP1	พัฒนาโครงสร้างและกระบวนการด้านนวัตกรรม	3.11 ความสำเร็จการดำเนินงานตามแผนงานการพัฒนา ระบบการจัดการ นวัตกรรมองค์กร (Corporate Innovation System)	ร้อยละ	100	100 และมีนวัตกรรมที่เพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงาน 2 ชั้นงาน และสร้างรายได้เชิงพาณิชย์ 1 ผลิตภัณฑ์	100 และมีนวัตกรรมที่เพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงาน 2 ชั้นงาน และสร้างรายได้เชิงพาณิชย์ 1 ผลิตภัณฑ์	100 และมีนวัตกรรมที่เพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงาน 2 ชั้นงาน และสร้างรายได้เชิงพาณิชย์ 1 ผลิตภัณฑ์	100 และมีนวัตกรรมที่เพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงาน 2 ชั้นงาน และสร้างรายได้เชิงพาณิชย์ 1 ผลิตภัณฑ์	รผก.(ว) รผก.(ท) รผก.(ย)
Regulatory & Social Process									
RS1	สนับสนุนการใช้พลังงานอย่างมีประสิทธิภาพ	3.12 มาตรการส่งเสริมการเพิ่มประสิทธิภาพการใช้พลังงานสำหรับผู้ผลิตและจำหน่ายพลังงาน (Energy Efficiency Resources Standards : EERS)	ร้อยละ	100	100	100	100	100	รผก.(ว)
		3.13 จำนวนหน่วย (kWh) ที่ประหยัดพลังงานไฟฟ้าได้สะสม	kWh	60 ล้าน	80 ล้าน	100 ล้าน	120 ล้าน	140 ล้าน	รผก.(ว)
RS2	ทบทวนกฎหมายระเบียบ ข้อบังคับ เพื่อรองรับการดำเนินงานในธุรกิจเกี่ยวเนื่อง รวมถึง กำกับ การดำเนินงานของ บริษัทในเครือ เพื่อให้เกิด Synergy	3.14 ความสำเร็จของการจัดทำหรือปรับปรุงกฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับ หลักเกณฑ์ต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร รวมถึงเพื่อรองรับการดำเนินธุรกิจเกี่ยวเนื่อง	ระดับ	5	5	5	5	5	อส.กม.
		3.15 ความสำเร็จของการศึกษากฎหมายที่เกี่ยวข้องในการทำธุรกิจเกี่ยวเนื่องของ กฟภ.	ระดับ	5	5	5	5	5	อส.กม.

ภาคผนวก ก-๓ Balanced Scorecard (BSC) การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค พ.ศ. ๒๕๖๒ – ๒๕๖๖ (ต่อ)

กลยุทธ์	ตัวชี้วัด	หน่วยวัด	การคาดการณ์ผลการดำเนินงาน (Best Case=ค่าระดับ 5)					ผู้รับ ผิดชอบ	
			2562	2563	2564	2565	2566		
4. มุมมอง Learning & Growth									
HR Capital									
HR1	ส่งเสริมการบริหาร ทุนมนุษย์ (HRM)	4.1 ความสำเร็จของการ พัฒนาระบบ สารสนเทศเพื่อการ ประเมินผล	ร้อยละ	100	100	100	100	100	รผก.(ท)
		4.2 ความสำเร็จในการ ปรับโครงสร้างองค์กร และอัตรากำลังเพื่อ รองรับการเป็น Digital Utility	ร้อยละ	100	100	100	100	100	รผก.(ท) รผก.(ย)
HR2	เพิ่มขีด ความสามารถของ บุคลากร (HRD)	4.3 ความสำเร็จของ โครงการตามแผนงาน พัฒนาระบบการ จัดการความรู้ (KM) เพื่อรองรับและพร้อม ต่อการดำเนินธุรกิจ	ร้อยละ	100	100	100	100	100	รผก.(ท) รผก.(ย) รผก.(ว)
		4.4 ความสำเร็จของแผน งานการยกระดับ การพัฒนาทรัพยากร บุคคล	ร้อยละ	100	100	100	100	100	รผก.(ท)
Digital Technology									
DT1	พัฒนาขีด ความสามารถด้าน เทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อสะท้อนถึง ประสิทธิภาพของ การบริหาร ค่าใช้จ่ายและ ประสิทธิภาพของ กระบวนการ ดำเนินงาน	4.5 ความสำเร็จของ แผนปฏิบัติการ ดิจิทัลของ กฟภ.	ร้อยละ	100	100	100	100	100	รผก.(ทส)
		4.6 ความพึงพอใจของ ผู้บริหารต่อระบบ ฐานข้อมูลเพื่อการ ตัดสินใจของ ผู้บริหาร	ระดับ	4.1	4.2	4.3	4.4	4.5	รผก.(ย) รผก.(ทส)
DT2	พัฒนาขีด ความสามารถด้าน Cyber Security และการบริหาร จัดการเทคโนโลยี ดิจิทัลสู่ มาตรฐานสากล	4.7 ความสำเร็จของแผน สร้างมาตรฐานด้าน ความมั่นคงปลอดภัย (ISO 27001)	ร้อยละ	100	100	100	100	100	รผก.(ทส)

ภาคผนวก ก-๓ Balanced Scorecard (BSC) การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค พ.ศ. ๒๕๖๒ – ๒๕๖๖ (ต่อ)

กลยุทธ์		ตัวชี้วัด	หน่วยวัด	การคาดการณ์ผลการดำเนินงาน (Best Case=ค่าระดับ 5)					ผู้รับผิดชอบ
				2562	2563	2564	2565	2566	ผิดชอบ
Organizational Capital									
OC1	ส่งเสริมและพัฒนาองค์กรสู่ความยั่งยืน	4.8 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.
		4.9 ค่าดัชนีการประสบอุบัติเหตุ (Disabling Injury Index:√DI)	-	0.0975	0.0955	0.0936	0.0917	0.0898	อส.วก. รฟภ. (ภ1-ภ4)
		4.10 ความสำเร็จเพื่อยกระดับการดำเนินงานให้ได้ตามมาตรฐาน OECD	ร้อยละ	100	100	100	100	100	อส.วก.
		4.11 ความสำเร็จในการดำเนินงานตามมาตรฐานความรับผิดชอบต่อสังคม	ร้อยละ	100	100	100	100	100	รฟภ.(ส)
		4.12 ความสำเร็จในการดำเนินงานตามแนวทางSDGs และแนวปฏิบัติที่ดีตามกรอบDJSI	ร้อยละ	100	100	100	100	100	รฟภ.(ส)
		4.13 ความสำเร็จในการยกระดับโครงการด้านสังคมและสิ่งแวดล้อม	ร้อยละ	100	100	100	100	100	รฟภ.(ส)
		4.14ความสำเร็จในการดำเนินงานเพื่อสร้างประสิทธิภาพเชิงนิเวศเศรษฐกิจ (Eco - efficiency)	ร้อยละ	100	100	100	100	100	รฟภ.(ส)
OC2	Stakeholder Engagement	4.15 ผลสำรวจความพึงพอใจในการดำเนินงานของ กฟภ. ที่ตอบสนองต่อความคาดหวังของกลุ่มภาครัฐ กลุ่มลูกค้า กลุ่มพนักงาน และกลุ่มลูกค้า	ระดับ	4	4	4	4	4	รฟภ.(ย) รฟภ.(ภ3) รฟภ.(ท) รฟภ.(กบ) รฟภ.(อ)
OC3	Change Management	4.16 ความสำเร็จของการปรับโครงสร้างองค์กร เพื่การดำเนินงานที่คล่องตัว และ/หรือจัดตั้งบริษัทในเครือเพื่อรองรับการดำเนินงานธุรกิจเกี่ยวเนื่อง	ระดับ	5	5	5	5	5	รฟภ.(ย)

ภาคผนวก ก-๔ Balanced Scorecard (BSC) การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค พ.ศ. ๒๕๖๒

กลยุทธ์	ตัวชี้วัด	หน่วยวัด	ค่าเป้าหมายการดำเนินงาน					ผู้รับผิดชอบ	หมายเหตุ	
			ระดับ 1	ระดับ 2	ระดับ 3	ระดับ 4	ระดับ 5			
1. มุมมอง Goal (Finance Social Environment : FSE)										
	1.1 อัตราส่วนผลตอบแทนสินทรัพย์รวม (ROA)	ร้อยละ	5.66	5.79	5.92	6.05	6.18	รผก.(บ)	ตัวชี้วัดร่วมทุกสายงาน	
	1.2 การบริหารค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน (CPI-X)	ล้านบาท	31,540	31,484	31,428	31,372	31,316	รผก.(บ)	ตัวชี้วัดร่วมทุกสายงาน	
2. มุมมอง Customer Value Proposition										
Satisfying Existing Customers										
CR1	ยกระดับมาตรฐานของผลิตภัณฑ์และการให้บริการของลูกค้า โดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัล	2.1 ความพึงพอใจรายกลุ่มลูกค้า	ระดับ	4.17	4.22	4.27	4.32	4.37	รผก.(ภ3)	ตัวชี้วัดร่วมทุกสายงาน
		■ กลุ่มเอกชนรายย่อย	ระดับ	4.20	4.25	4.30	4.35	4.40		
		■ กลุ่มเอกชนรายใหญ่	ระดับ	4.12	4.17	4.22	4.27	4.32		
		■ กลุ่มราชการ รัฐวิสาหกิจ	ระดับ	4.14	4.19	4.24	4.29	4.34		
CR2	การสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าในระยะยาว และรักษฐานลูกค้ารายสำคัญ	2.2 ความพึงพอใจลูกค้า Key Account, High Value	ระดับ	4.16	4.21	4.26	4.31	4.36	รผก.(ภ3)	ตัวชี้วัดร่วมรผก. (ภ1-ภ4)
New Market										
NM1	ส่งเสริมการลงทุน และใช้ประโยชน์ความร่วมมือ เพื่อพัฒนาธุรกิจเกี่ยวเนื่อง	2.3 ความสำเร็จของแผนงานการดำเนินงานธุรกิจเกี่ยวเนื่อง	ร้อยละ	80	85	90	95	100	รผก.(ย)	-

ภาคผนวก ก-๔ Balanced Scorecard (BSC) การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค พ.ศ. ๒๕๖๒ (ต่อ)

กลยุทธ์	ตัวชี้วัด	หน่วยวัด	ค่าเป้าหมายการดำเนินงาน					ผู้รับผิดชอบ	หมายเหตุ
			ระดับ 1	ระดับ 2	ระดับ 3	ระดับ 4	ระดับ 5		
NM 2	การผลักดันผลประกอบการและการสร้าง Brand Image ของบริษัทในเครือ	ร้อยละ	80	85	90	95	100	รผก.(ก1-ก4) รผก.(ทส) รผก.(ย) รผก.(ว)	ตัวชี้วัด ร่วม ทุกสายงาน
	2.4 รายได้ธุรกิจเกี่ยวเนื่อง	ล้านบาท	5,150	5,425	5,700	5,975	6,250	กรรมการผู้จัดการใหญ่ บริษัท พีโอเอ เอ็นคอม อินเตอร์เนชันแนล จำกัด	-

3. มุมมอง Internal Process

Operational Management Process

OM1	การเพิ่มประสิทธิภาพและความน่าเชื่อถือของระบบจำหน่าย	3.1 ดัชนีจำนวนครั้งที่ไฟฟ้าขัดข้อง (SAIFI)	ครั้ง/ราย/ปี	ค่าระดับ 2 + ค่า Interval	ค่าระดับ 3 + ค่า Interval	ค่าดัชนี SAIFI ของ กฟภ. ที่ทำได้จริงในปี 2561	ค่าระดับ 3 - ค่า Interval	นำค่าข้อมูล 7 ปีย้อนหลัง (ใช้ค่า 2555-2561) มาทำ Exponential Regression เพื่อหาค่า SAIFI กฟภ. ของ ปี 2562	รผก.(ป)	ตัวชี้วัดร่วม รผก.(ก1-ก4)
		3.2 ดัชนีจำนวนครั้งที่ไฟฟ้าขัดข้อง (SAIFI) เมืองใหญ่	ครั้ง/ราย/ปี	ค่าระดับ 2 + ค่า Interval	ค่าระดับ 3 + ค่า Interval	ค่าดัชนี SAIFI เมืองใหญ่ ที่ทำได้จริงในปี 2561	ค่าระดับ 3 - ค่า Interval	นำค่าข้อมูล 7 ปีย้อนหลัง (ใช้ค่า 2555-2561) มาทำ Exponential Regression เพื่อหาค่า SAIFI เมืองใหญ่ ของ ปี 2562	รผก.(ป)	ตัวชี้วัดร่วม รผก.(ก1-ก4)
		3.3 ดัชนีระยะเวลาที่ไฟฟ้าขัดข้อง (SAIDI)	นาที/ราย/ปี	ค่าระดับ 2 + ค่า Interval	ค่าระดับ 3 + ค่า Interval	ค่าดัชนี SAIDI ของ กฟภ. ที่ทำได้จริงในปี 2561	ค่าระดับ 3 - ค่า Interval	นำค่าข้อมูล 7 ปีย้อนหลัง (ใช้ค่า 2555-2561) มาทำ Exponential Regression เพื่อหาค่า SAIDI กฟภ. ของ ปี 2562	รผก.(ป)	ตัวชี้วัดร่วม รผก.(ก1-ก4)

ภาคผนวก ก-๔ Balanced Scorecard (BSC) การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค พ.ศ. ๒๕๖๒ (ต่อ)

กลยุทธ์	ตัวชี้วัด	หน่วยวัด	ค่าเป้าหมายการดำเนินงาน					ผู้รับผิดชอบ	หมายเหตุ
			ระดับ 1	ระดับ 2	ระดับ 3	ระดับ 4	ระดับ 5		
OM2	ดัชนีระยะเวลาที่ไฟฟ้าขัดข้อง (SAIDI) เมืองใหญ่	นาที/ราย/ปี	ค่าระดับ 2 + ค่า Interval	ค่าระดับ 3 + ค่า Interval	ค่าดัชนีฯ SAIDI เมืองใหญ่ ที่ทำได้จริงในปี 2561	ค่าระดับ 3 - ค่า Interval	นำค่าข้อมูล 7 ปีย้อนหลัง (ใช้ค่า 2555-2561) มาทำ Exponential Regression เพื่อหาค่า SAIDI เมืองใหญ่ ของ ปี 2562	รผก.(ป)	ตัวชี้วัดร่วม รผก.(ภ1-ภ4)
	3.5 ร้อยละของหน่วยสูญเสียในระบบจำหน่าย (Loss)	ร้อยละ	5.62	5.51	5.40	5.29	5.18	รผก.(ป)	ตัวชี้วัดร่วม รผก.(ภ1-ภ4)
	3.6 ความพึงพอใจด้านคุณภาพผลิตภัณฑ์ของ กฟภ.	ระดับ	4.17	4.22	4.27	4.32	4.37	รผก.(ป) รผก.(ภ1-ภ4)	-
	3.7 ความสำเร็จของแผนโครงข่ายไฟฟ้าอัจฉริยะ	ร้อยละ	80	85	90	95	100	รผก.(ว) รผก.(ทส)	ตัวชี้วัดร่วม รผก.(ทส)
OM3	เพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารสินทรัพย์	ร้อยละ	80	85	90	95	100	คณะกรรมการจัดทำแผนและติดตามการดำเนินงานบริหารสินทรัพย์ของ กฟภ.	-
OM4	ปรับปรุงกระบวนการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพ โดยให้ครอบคลุมทั้งห่วงโซ่อุปทาน	ระดับ	1	2	3	4	5	รผก.(ย)	ตัวชี้วัดร่วมทุกสายงาน
	3.10 ค่าใช้จ่ายการดำเนินงานที่ลดลงจากการปรับปรุงกระบวนการ	ล้านบาท	X+2%	X+4%	X+6%	X+8%	X+10%	รผก.(ย) รผก.(ทส)	ตัวชี้วัดร่วมทุกสายงาน

ภาคผนวก ก-๔ Balanced Scorecard (BSC) การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค พ.ศ. ๒๕๖๒ (ต่อ)

			ค่าเป้าหมายการดำเนินงาน					ผู้รับผิดชอบ	หมายเหตุ
กลยุทธ์	ตัวชี้วัด	หน่วยวัด	ระดับ 1	ระดับ 2	ระดับ 3	ระดับ 4	ระดับ 5		
Innovation Process									
IP1	พัฒนาโครงสร้างและกระบวนการด้านนวัตกรรม	3.11 ความสำเร็จการดำเนินงานตามแผนงานการพัฒนาระบบการจัดการนวัตกรรมองค์กร (Corporate Innovation System)	ระดับ	1	2	3	4	5	รผก.(ว) รผก.(ท) รผก.(ย) ตัวชี้วัดร่วม รผก.(ก1-ก4)
Regulatory & Social Process									
RS1	สนับสนุนการใช้พลังงานอย่างมีประสิทธิภาพ	3.12 มาตรการส่งเสริมการเพิ่มประสิทธิภาพการใช้พลังงานสำหรับผู้ผลิตและจำหน่ายพลังงาน (Energy Efficiency Resources Standards : EERS)	ร้อยละ	80	85	90	95	100	รผก.(ว) ตัวชี้วัดร่วม รผก.(ก1-ก4)
		3.13 จำนวนหน่วย (kWh) ที่ประหยัดพลังงานไฟฟ้าได้สะสม	kWh	40 ล้าน	45 ล้าน	50 ล้าน	55 ล้าน	60 ล้าน	รผก.(ว) -
RS2	ทบทวนกฎหมาย ระเบียบข้อบังคับ เพื่อรองรับการดำเนินงานในธุรกิจเกี่ยวเนื่อง รวมถึงกำกับการดำเนินงานของบริษัทในเครือ เพื่อให้เกิด Synergy	3.14 ความสำเร็จของการจัดทำหรือปรับปรุงกฎหมาย กฎระเบียบข้อบังคับ หลักเกณฑ์ต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร รวมถึงเพื่อรองรับการดำเนินธุรกิจเกี่ยวเนื่อง	ระดับ	1	-	3	-	5	อส.กม. -
		3.15 ความสำเร็จของการศึกษากฎหมายที่เกี่ยวข้องในการทำธุรกิจเกี่ยวเนื่อง ของ กฟภ.	ระดับ	1	2	3	4	5	อส.กม. -

ภาคผนวก ก-๔ Balanced Scorecard (BSC) การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค พ.ศ. ๒๕๖๒ (ต่อ)

กลยุทธ์	ตัวชี้วัด	หน่วยวัด	ค่าเป้าหมายการดำเนินงาน					ผู้รับผิดชอบ	หมายเหตุ	
			ระดับ 1	ระดับ 2	ระดับ 3	ระดับ 4	ระดับ 5			
4. มุมมอง Learning & Growth										
HR Capital										
HR1	ส่งเสริมการบริหารทุนมนุษย์ (HRM)	4.1 ความสำเร็จของการพัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อการประเมินผล	ร้อยละ	80	85	90	95	100	รผก.(ท)	ตัวชี้วัดร่วมทุกสายงาน
		4.2 ความสำเร็จในการปรับโครงสร้างองค์กรและอัตราค่าจ้างเพื่อรองรับการเป็น Digital Utility	ร้อยละ	80	85	90	95	100		
HR2	เพิ่มขีดความสามารถของบุคลากร (HRD)	4.3 ความสำเร็จของโครงการตามแผนงานพัฒนาระบบการจัดการความรู้ (KM) เพื่อรองรับและพร้อมต่อการดำเนินธุรกิจ	ร้อยละ	80	85	90	95	100	รผก.(ท) รผก.(ย) รผก.(ว)	ตัวชี้วัดร่วมทุกสายงาน
		4.4 ความสำเร็จของแผนงานการยกระดับการพัฒนาทรัพยากรบุคคล	ร้อยละ	80	85	90	95	100		
Digital Technology										
DT1	พัฒนาขีดความสามารถด้านเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อสะท้อนถึงประสิทธิภาพของการบริหารค่าใช้จ่ายและประสิทธิภาพของกระบวนการดำเนินงาน	4.5 ความสำเร็จของแผนปฏิบัติการดิจิทัลของ กฟภ.	ร้อยละ	80	85	90	95	100	รผก.(ทส) รผก.(ย) รผก.(ทส)	- ตัวชี้วัดร่วมทุกสายงาน
		4.6 ความพึงพอใจของผู้บริหารต่อระบบฐานข้อมูลเพื่อการตัดสินใจของผู้บริหาร	ระดับ	3.30	3.50	3.70	3.90	4.10		

ภาคผนวก ก-๔ Balanced Scorecard (BSC) การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค พ.ศ. ๒๕๖๒ (ต่อ)

กลยุทธ์	ตัวชี้วัด	หน่วยวัด	ค่าเป้าหมายการดำเนินงาน					ผู้รับผิดชอบ	หมายเหตุ	
			ระดับ 1	ระดับ 2	ระดับ 3	ระดับ 4	ระดับ 5			
DT2	พัฒนาขีดความสามารถด้าน Cyber Security และการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัลสู่มาตรฐานสากล	4.7 ความสำเร็จของแผนสร้างมาตรฐานด้านความมั่นคงปลอดภัย (ISO 27001)	ร้อยละ	80	85	90	95	100	รผก.(ทส)	
Organizational Capital										
OC1	ส่งเสริมและพัฒนาองค์กรสู่ความยั่งยืน	4.8 คะแนนประเมิน ITA	คะแนน	0-19.99 หรือมีคะแนนติดอันดับ 1 ใน 20 ของรัฐวิสาหกิจทั้งหมดที่เข้าร่วมประเมิน	20-39.99 หรือมีคะแนนติดอันดับ 1 ใน 15 ของรัฐวิสาหกิจทั้งหมดที่เข้าร่วมประเมิน	40-59.99 หรือมีคะแนนติดอันดับ 1 ใน 10 ของรัฐวิสาหกิจทั้งหมดที่เข้าร่วมประเมิน	60-79.99 หรือมีคะแนนติดอันดับ 1 ใน 5 ของรัฐวิสาหกิจทั้งหมดที่เข้าร่วมประเมิน	80-100 หรือมีคะแนนติดอันดับ 1 ใน 3 ของรัฐวิสาหกิจทั้งหมดที่เข้าร่วมประเมิน	อส.วก.	ตัวชี้วัดร่วมทุกสายงาน
		4.9 ค่าดัชนีการประสบอุบัติเหตุ (Disabling Injury Index:vDI)	-	0.1129 ขึ้นไป	0.1128	0.1075	0.1023	0.0975	อส.วก. รผก.(ภ1-ภ4)	ตัวชี้วัดร่วมทุกสายงาน
		4.10 ความสำเร็จเพื่อยกระดับการดำเนินงานให้ได้ตามมาตรฐาน OECD	ร้อยละ	80	85	90	95	100	อส.วก.	ตัวชี้วัดร่วมทุกสายงาน
		4.11 ความสำเร็จในการดำเนินงานตามมาตรฐานความรับผิดชอบต่อสังคม	ร้อยละ	80	85	90	95	100	รผก.(ส)	ตัวชี้วัดร่วมทุกสายงาน
		4.12 ความสำเร็จในการดำเนินงานตามแนวทาง SDGs และแนวปฏิบัติที่ดีตามกรอบ DJSI	ร้อยละ	80	85	90	95	100	รผก.(ส)	ตัวชี้วัดร่วมทุกสายงาน
		4.13 ความสำเร็จในการยกระดับโครงการด้านสังคมและสิ่งแวดล้อม	ร้อยละ	80	85	90	95	100	รผก.(ส)	ตัวชี้วัดร่วมทุกสายงาน

ภาคผนวก ก-๔ Balanced Scorecard (BSC) การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค พ.ศ. ๒๕๖๒ (ต่อ)

กลยุทธ์	ตัวชี้วัด	หน่วยวัด	ค่าเป้าหมายการดำเนินงาน					ผู้รับผิดชอบ	หมายเหตุ	
			ระดับ 1	ระดับ 2	ระดับ 3	ระดับ 4	ระดับ 5			
OC2	Stakeholder Engagement	4.14 ความสำเร็จในการดำเนินงานเพื่อสร้างประสิทธิภาพเชิงนิเวศเศรษฐกิจ (Eco-efficiency)	ร้อยละ	80	85	90	95	100	รผก.(ส)	ตัวชี้วัดร่วมทุกสายงาน
		4.15 ผลสำรวจความพึงพอใจในการดำเนินงานของ กฟภ. ที่ตอบสนองต่อความคาดหวังของกลุ่มภาครัฐ กลุ่มลูกค้ากลุ่มพนักงาน และกลุ่มลูกค้า	ระดับ	3.20	3.40	3.60	3.80	4.00	รผก.(ย) รผก.(ภ3) รผก.(ท) รผก.(กบ) รผก.(อ)	-
OC3	Change Management	4.16 ความสำเร็จของการปรับโครงสร้างองค์กร เพื่อการดำเนินงานที่คล่องตัว และ/หรือจัดตั้งบริษัทในเครือเพื่อรองรับการดำเนินงานธุรกิจเกี่ยวเนื่อง	ระดับ	1	2	3	4	5	รผก.(ย)	ตัวชี้วัดร่วมทุกสายงาน

ภาคผนวก ข-๑ แบบฟอร์ม Balanced Scorecard (BSC) กฟภ. ประจำปี ๒๕๖๒ - ๒๕๖๖

Template

Balanced Scorecard (BSC)

การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ประจำปี 2562-2566

กลยุทธ์	ตัวชี้วัด	หน่วยวัด	ค่าเป้าหมาย ประจำปี 2562- 2566					ผู้รับผิดชอบ
			2562	2563	2564	2565	2566	

ภาคผนวก ข-๒ แบบฟอร์ม Balanced Scorecard (BSC) กฟภ. ประจำปี ๒๕๖๒

Template

Balanced Scorecard (BSC)

การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ประจำปี 2562

กลยุทธ์	ตัวชี้วัด	หน่วยวัด	ค่าเป้าหมายการดำเนินงาน ประจำปี 2562					ผู้รับผิดชอบ
			ระดับ 1	ระดับ 2	ระดับ 3	ระดับ 4	ระดับ 5	

ภาคผนวก ข-๓ แบบฟอร์มคำจำกัดความตัวชี้วัด

คำจำกัดความตัวชี้วัด

ตัวชี้วัด : ~~xxxxxxxxxx~~

คำจำกัดความ: ~~xxxxxxxxxxxxxxxxxxxx~~

การปรับค่าเกณฑ์วัด :

	เทียบกับ ระดับ 1
	เทียบกับ ระดับ 2
	เทียบกับ ระดับ 3
	เทียบกับ ระดับ 4
	เทียบกับ ระดับ 5

เหตุผล: ~~xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx~~

วิธีกำหนดค่าเกณฑ์วัด :

~~xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx~~

ภาคผนวก ค-๑ แบบฟอร์มแผนการดำเนินงานประจำปี

แบบฟอร์มแผนงาน/โครงการ ประจำปี 2562

ชื่อแผนงาน/โครงการ:

1. เหตุผลและความจำเป็นของโครงการ

- 1.1 การสนับสนุนต่อ: วิสัยทัศน์ กฟผ. และ/หรือ พันธกิจ กฟผ. 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 ระยะเวลาเริ่มต้น: ปี ระยะเวลาสิ้นสุด: ปี

งบประมาณรวมทั้งโครงการ:ล้านบาท งบลงทุน:ล้านบาท งบทำการ:ล้านบาท

5. ขั้นตอนและแนวทางในการดำเนินงาน

แนวทางในการดำเนินงาน	ระยะเวลาการดำเนินงาน

6. รายละเอียดในการดำเนินงานของแผนงานในปี 2562

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.														

งบประมาณรวม (ประจำปี 2562):.....ล้านบาท

งบลงทุน (ประจำปี 2562):.....ล้านบาท

งบทำการ (ประจำปี 2562):ล้านบาท

7. การวัดผลเป้าหมาย/ตัวชี้วัด

ประเภทตัวชี้วัด	ตัวชี้วัด	หน่วย วัด	Baseline		ค่าเป้าหมาย				
			ผลการดำเนินงาน เกิดจริง (3 เดือน)	คาดการณ์ผลการ ดำเนินงานปี 2561	ปี 2562	ปี 2563	ปี 2564	ปี 2565	ปี 2566
ตัวชี้วัดผลระหว่าง กระบวนการ (ปริมาณและ/หรือ คุณภาพ) (Leading Indicator)	1. 2.								
ตัวชี้วัดประสิทธิผล การดำเนินงาน หรือ ผลประโยชน์ที่ องค์กรได้รับจาก แผนงาน/โครงการ (Lagging Indicator)	1. 2.								

รายละเอียดแผนงาน/โครงการ ประจำปี 2562

ชื่อแผนงาน/โครงการ: HR1.2 แผนการปรับโครงสร้างองค์กรและอัตราค่าจ้างให้รองรับการเป็น Digital Utility

1. เหตุผลและความจำเป็นของโครงการ

- 1.1 การสนับสนุนต่อ: ภารกิจ และค่านิยม กฟผ.
- 1.2 รองรับวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objective): SO5 ขับเคลื่อนองค์กรให้ทันสมัยด้วยทุนมนุษย์ เทคโนโลยีดิจิทัล และนวัตกรรม
- 1.3 สอดคล้องยุทธศาสตร์ (Strategy): S9 ยกระดับการบริหารและศักยภาพของทุนมนุษย์
- 1.4 กลยุทธ์: HR1 ส่งเสริมการบริหารทุนมนุษย์ (HRM)
- 1.5 เกณฑ์วัดผลการดำเนินงาน: ความสำเร็จในการปรับโครงสร้างองค์กรและอัตราค่าจ้างเพื่อรองรับการเป็น Digital Utility

2. ผู้รับผิดชอบแผนงาน/โครงการ

- 2.1 ผู้รับผิดชอบหลัก: ฝ่ายพัฒนาธุรกิจ (ฝพธ.) สายงาน: ยุทธศาสตร์ (ย)
- 2.2 ผู้รับผิดชอบร่วม: ฝ่ายกลยุทธ์ทรัพยากรบุคคล (ฝบค.) สายงาน: ทรัพยากรบุคคล (ท)

3. วัตถุประสงค์ของโครงการ/ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

- 3.1 เพื่อให้ กฟผ. มีกรอบอัตราค่าจ้างที่เหมาะสมกับภารกิจ และปฏิบัติงานได้เต็มศักยภาพ
- 3.2 เพื่อให้หน่วยงานมีกรอบอัตราค่าจ้างที่เหมาะสม สามารถทำงานได้บรรลุภารกิจของ กฟผ.

4. รายละเอียดแผนงาน/โครงการ

ศึกษาและรวบรวมข้อเท็จจริงของหน่วยงานที่มีการปรับโครงสร้างองค์กร โดยคัดเลือกหน่วยงานที่มีการปรับปรุงหรือปรับเปลี่ยนภารกิจมาทบทวน และนำระบบบริหารอัตราค่าจ้างเข้ามาใช้เพื่อวิเคราะห์ข้อมูลอัตราค่าจ้างให้มีความเหมาะสม สอดคล้องตามภาระงานและเวลาในแต่ละขั้นตอน และจัดทำกรอบอัตราค่าจ้างของหน่วยงาน เพื่อนำไปสู่การวางแผนอัตราค่าจ้างที่สอดคล้องกับธุรกิจองค์กร

พื้นที่ดำเนินการ: สำนักงานใหญ่และส่วนภูมิภาค
งบประมาณรวมทั้งโครงการ: 0.5 ล้านบาท

ระยะเวลาดำเนินการ: 5 ปี
งบลงทุน: -

ระยะเวลาเริ่มต้น: ปี 2562
งบทำการ: 0.5 ล้านบาท

ระยะเวลายสิ้นสุด: ปี 2566

5. ขั้นตอนและแนวทางในการดำเนินงาน

แนวทางในการดำเนินงาน	ระยะเวลาการดำเนินงาน
1. ศึกษาและรวบรวมข้อเท็จจริงของหน่วยงานที่มีการปรับโครงสร้าง ภารกิจขององค์กร	ปี 2562-2566
2. ทบทวนภารกิจ และวิเคราะห์อัตรากำลังของหน่วยงานให้มีความเหมาะสม	ปี 2562-2566
3. จัดทำกรอบอัตรากำลังและนำเสนอขออนุมัติ ผวก. นำไปใช้ต่อไป	ปี 2562-2566

6. รายละเอียดในการดำเนินงานของแผนงานในปี 2562

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. ศึกษาภาระงาน/แผนงานสำคัญ ที่มีการปรับปรุงหรือปรับเปลี่ยนโครงสร้าง													ผบค.	-
2. คัดเลือกหน่วยงานที่มีการปรับปรุงหรือปรับเปลี่ยนภาระงาน														-
3. ทบทวน ปรับปรุงกระบวนการงานและนำมาวิเคราะห์อัตรากำลังของหน่วยงานให้มีความเหมาะสม สอดคล้องตามภาระงานของหน่วยงาน													ผบค.	-
3.1 กระบวนการทำงานและขั้นตอนการทำงาน														
3.2 เวลาที่ใช้ในการทำงานแต่ละขั้นตอน														
4. จัดทำกรอบอัตรากำลังนำเสนอต้นสังกัดเพื่อขอความเห็นชอบและขออนุมัติ ผวก. นำไปใช้													ผบค.	-
5. จัดเก็บข้อมูลกรอบอัตรากำลังที่ได้รับอนุมัติของแต่ละหน่วยงาน													ผบค.	-

งบประมาณรวม(ประจำปี 2562): 0.1 ล้านบาท

งบลงทุน (ประจำปี 2562): -

งบทำการ (ประจำปี 2562): 0.1 ล้านบาท

7. การวัดผลเป้าหมาย/ตัวชี้วัด

ประเภทตัวชี้วัด	ตัวชี้วัด	หน่วยวัด	Baseline		ค่าเป้าหมาย				
			ผลการดำเนินงานเกิดจริง (3 เดือน)	คาดการณ์ผลการดำเนินงานปี 2561	ปี 2562	ปี 2563	ปี 2564	ปี 2565	ปี 2566
ตัวชี้วัดผลระหว่างกระบวนการ (ปริมาณและ/หรือคุณภาพ) (Leading Indicator)	ร้อยละความสำเร็จของการปรับปรุงกรอบอัตราค่าจ้างหน่วยงานที่มีการปรับโครงสร้างองค์กร	ร้อยละ	อยู่ระหว่างดำเนินงาน	100	100	100	100	100	100
ตัวชี้วัดประสิทธิผลการดำเนินงาน หรือ ผลประโยชน์ที่องค์กรได้รับจากแผนงาน/โครงการ (Lagging Indicator)	ความสำเร็จในการปรับโครงสร้างองค์กรและอัตราค่าจ้างเพื่อรองรับการเป็น Digital Utility	ร้อยละ	-	-	100	100	100	100	100

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 2562 (ฉบับทบทวน)

ด้าน L&G

1. วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์
SO4 การเพิ่มมูลค่าทางธุรกิจขององค์กรเพื่อยกระดับขีดความสามารถในการแข่งขัน

2. กลยุทธ์ระดับองค์กร
OC3 Change Management

3. เกณฑ์วัดการดำเนินงาน
- ความสำเร็จของการปรับโครงสร้างองค์กรหรือจัดตั้งบริษัทในเครือ เพื่รองรับการดำเนินงานธุรกิจที่เกี่ยวข้อง

4. เป้าหมาย
ไม่น้อยกว่าระดับ 5

5. กลยุทธ์ระดับสายงาน
OC3 Change Management

6. เกณฑ์วัดการดำเนินงาน
- ความสำเร็จของการปรับโครงสร้างองค์กรหรือจัดตั้งบริษัทในเครือ เพื่รองรับการดำเนินงานธุรกิจที่เกี่ยวข้อง

7. เป้าหมาย
ไม่น้อยกว่าระดับ 5

8. แผนงาน / โครงการ / งาน (Operating Strategies หรือ Strategic Initiatives)	9. แผนปฏิบัติ (ระบุกิจกรรมหลักพร้อมปริมาณหรือเป้าหมาย) (Activities / Action Steps)	10. สถานที่	11. ช่วงเวลา	12. หน่วยงาน	13. งบประมาณ (ล้านบาท) (1) ลงทุน (2) ทำการ	รวม (ล้านบาท)
22. แผนงานปรับโครงสร้างองค์กรหรือจัดตั้งบริษัทในเครือเพื่รองรับการดำเนินงานธุรกิจที่เกี่ยวข้อง	- วิเคราะห์/ทบทวนโครงสร้างองค์กรตามแผนยุทธศาสตร์องค์กร (Top Down) และ (Bottom up) เพื่รองรับการดำเนินธุรกิจที่เกี่ยวข้อง การบริหารจัดการลูกค้า (CRM) ระบบการจัดการความรู้ ระบบการจัดการนวัตกรรมองค์กร และ Digital - วิเคราะห์และประเมินผลกระทบ (Change Impact) สิ่งที่ต้องเปลี่ยนแปลง (Gap Analysis) - วิเคราะห์และจัดทำแผนบริหารการเปลี่ยนแปลงและสื่อสารเพื่อนำไปปรับปรุง (Change Management Plan) - นำเสนอรายงานผลการวิเคราะห์ผลกระทบและแผนบริหารการเปลี่ยนแปลง ต่อ ผวก. - ประสานงานร่วมกับ Process Owner เพื่อปรับปรุงระบบงานที่เกี่ยวข้อง	สำนักงานใหญ่, กฟข.	ไตรมาส 1-2	กรธ. ฝพธ.	(2) 0.050	0.050
			ไตรมาส 3			
			ไตรมาส 3			
			ไตรมาส 4			
			ไตรมาส 4			

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 2562 (ฉบับทบทวน)

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)
1. งานบริหารจัดการทรัพยากรหลักที่จำเป็นต่อการดำเนินงาน	- ดำเนินการตามแผนการจัดหาหรือซ่อมบำรุงทรัพยากรหลักที่จำเป็นต่อการดำเนินงาน โดยมีการติดตามผลทุกไตรมาส	สำนักงานใหญ่	ไตรมาส 1-4	กผส. ฝนย.	(2) 0.200	0.200
2. โครงการ Business Intelligence ในระบบบริหารจัดการกลยุทธ์และตัวชี้วัดการดำเนินงาน (BSC Module)	- จัดทำข้อมูลแผนที่ยุทธศาสตร์ และ BSC ระดับองค์กร ประจำปี 2562 ในระบบ Business Intelligence	สำนักงานใหญ่	ไตรมาส 1-4	กผส. ฝนย.	-	-
3. งานการจัดการสารสนเทศ ของ กผส.	- นำข้อมูลสำคัญเผยแพร่ผ่านทางเว็บเพจ กผส. (Intranet) - อัปเดตข้อมูลสำคัญอย่างต่อเนื่อง - ปรับปรุง และพัฒนารายการข้อมูลสำคัญที่ขาด - ปรับปรุง และพัฒนารูปแบบเว็บเพจตามกระบวนการ - ปรับปรุง และพัฒนาเว็บเพจสำหรับงานที่ต้องการเผยแพร่ - ติดตาม และประเมินการใช้งานเว็บเพจ กผส.	สำนักงานใหญ่	ไตรมาส 1-4	กผส. ฝนย.	-	-
4. งานติดตามผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการ /BSC ของ กผส.	- ติดตามผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการ	สำนักงานใหญ่	ไตรมาส 1-4	กผส. ฝนย.	-	-
5. งานติดตามประเมินผลการดำเนินงานตามเกณฑ์ SEPA หมวด 2	- ทบทวนและจัดทำเกณฑ์วัดผลการดำเนินงานระดับสายงาน หมวด 2 ประจำปี 2563	สำนักงานใหญ่	ไตรมาส 4	กผส. ฝนย.	-	-

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

แบบฟอร์ม กวป. ๑/๕๙ (รายเดือน)

รายงานผลการดำเนินงานตามเกณฑ์วัดของสายงาน ประจำปี _____

สายงาน _____

ตัวชี้วัดสถานะ ม.ค. - _____

เป้าหมาย ม.ค. - _____					ค่าเป้าหมาย เชิงเปรียบเทียบ (ถ้ามี)	ผลการ ดำเนินงาน ม.ค. - _____	ประมาณการผล การดำเนินงาน ณ สิ้นปี _____	การวิเคราะห์ที่ใช้ สนับสนุนผลการ ประมาณการณ์ (รายละเอียดการวิเคราะห์ตาม ตารางแนบ)
ระดับ ๑	ระดับ ๒	ระดับ ๓	ระดับ ๔	ระดับ ๕	(ชื่อหน่วยงานคู่เทียบ)			

(กรณีผลการดำเนินงานไม่ใช่ตัวเลขหรือเป็นตัวเลขที่ไม่สามารถนำมาคำนวณได้)

ระดับ/กิจกรรมย่อย/โครงการ (ระบุกิจกรรม/โครงการ)	น้ำหนัก (ร้อยละ)	ร้อยละผลการ ดำเนินงานจริง
๑.		
๒.		
๓.		
๔.		
๕.		

๑. รายละเอียดผลการดำเนินงานประจำเดือน ม.ค. - _____
๒. แนวทางการดำเนินงาน(กรณีผลการดำเนินงานบรรลุระดับ ๔)

๓. ปัญหาอุปสรรคหรือสาเหตุที่ทำให้ผลการดำเนินงานต่ำกว่าระดับ ๔/ ต่ำกว่าผลการดำเนินงานที่ผ่านมา/ ต่ำกว่าค่าเป้าหมาย เชิงเปรียบเทียบ
๔. แนวทางแก้ไขให้ผลการดำเนินงานบรรลุเป้าหมายระดับ ๕

ตารางการวิเคราะห์ที่ใช้สนับสนุนการประมาณการณ์ผลการดำเนินงาน

วิธีการวิเคราะห์
๑. วิเคราะห์แนวโน้ม (Trend analysis) ๒. วิเคราะห์เชิงเปรียบเทียบ (Comparison Analysis) ๓. วิเคราะห์หาสาเหตุของปัญหา (Root Cause Analysis) ๔. วิเคราะห์การถดถอย (regression analysis) ๕. วิเคราะห์เชิงสถิติ (statistical analysis) ๖. วิเคราะห์อัตราการใช้ ๗. วิเคราะห์สัดส่วนความก้าวหน้าผลการดำเนินงานที่ผ่านมา

ภาคผนวก ง-๒ แบบฟอร์ม กวป. ๒/๕๙ (รายไตรมาส)

แบบฟอร์ม กวป. ๒/๕๙ (รายไตรมาส)

รายงานผลการดำเนินงานเกณฑ์วัดของสายงาน ประจำปี _____

สายงานสถานะไตรมาส ____ (ม.ค. - _____)

ตัวชี้วัด _____

๑. การวิเคราะห์ขีดความสามารถขององค์กร (วิเคราะห์ทุกตัวชี้วัดที่รับผิดชอบ)

๑.๑ ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ *	๑.๒ ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ *
ระบุความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ที่เกี่ยวข้อง	ระบุความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ ที่เกี่ยวข้อง
๑.๓ ผลการวิเคราะห์ความเชื่อมโยงระหว่างตัวชี้วัดกับความได้เปรียบและความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์	
ระบุผลการวิเคราะห์ความเชื่อมโยงระหว่างตัวชี้วัดกับความได้เปรียบและความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์	
๑.๔ แนวทางการดำเนินงาน(กรณีผลการดำเนินงานบรรลุระดับ ๔)	
ระบุแนวทางการดำเนินงาน	
๑.๕ แนวทางการแก้ไขปัญหา (กรณีผลการดำเนินงานไม่บรรลุระดับ ๔)	
ระบุแนวทางการแก้ไขปัญหา	

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

๒. การทบทวนผลการดำเนินงานไปจัดลำดับแนวทางการดำเนินงาน

เกณฑ์ แนวทางการดำเนินงาน (จากข้อ ๑.๔ / ๑.๕)	ผลกระทบต่อการบรรลุ วิสัยทัศน์และนโยบายตาม แผนยุทธศาสตร์ (ร้อยละ ๔๐)	โอกาสใน ความสำเร็จในการ ดำเนินงาน (ร้อยละ ๒๐)	ความถี่ในการ ดำเนินงาน (ร้อยละ ๒๐)	งบประมาณที่ต้องใช้ ดำเนินงาน (ร้อยละ ๒๐)	รวมคะแนน
๑.					
๒.					
๓.					
๔.					
๕.					

สรุปผลการจัดลำดับแนวทางการดำเนินงาน (เฉพาะ ๓ ลำดับแรก)

ลำดับที่ ๑ แนวทางที่ _____

ลำดับที่ ๒ แนวทางที่ _____

ลำดับที่ ๓ แนวทางที่ _____

ตารางความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Advantage) และความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Challenge) ของ กฟผ. ประจำปี ๒๕๖๑

ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Advantage)	ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Challenge)
๑) ภาพลักษณ์ขององค์กร นำไปสู่ความเชื่อมั่นของกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการดำเนินงาน ๒) ประสิทธิภาพของระบบจำหน่าย เพื่อมุ่งสู่ผู้นำในระดับภูมิภาค ๓) การใช้ประโยชน์จากพันธมิตรธุรกิจเพื่อแสวงหาโอกาสในการลงทุนในธุรกิจเกี่ยวเนื่อง ๔) ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศสามารถสนับสนุนการดำเนินงานในระบบเครือข่ายและจำหน่ายไฟฟ้า	๑) การจัดทำ Business Model เพิ่มศักยภาพบุคลากร รวมถึงระบบการบริหารการประเมินผลการปฏิบัติงาน ในการรองรับธุรกิจหลักและธุรกิจเกี่ยวเนื่อง/ธุรกิจเสริม เพื่อรองรับโครงสร้างอุตสาหกรรมไฟฟ้าที่เปลี่ยนแปลงไป ๒) การใช้ประโยชน์จากระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อแสวงหาโอกาสในการลงทุน ๓) การบริหารจัดการสินทรัพย์ขององค์กรให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ๔) การสูญเสียรายได้จากผู้ประกอบการ/หน่วยงานราชการ รวมถึงภาคครัวเรือนที่สามารถผลิตไฟฟ้าใช้เอง (Prosumer) และลูกค้าที่มีมูลค่าสูงให้กับ SPP ๕) ทิศทางของส่งเสริมนวัตกรรม เพื่อเพิ่มศักยภาพของการแข่งขัน ๖) การเตรียมความพร้อมของระบบจำหน่ายไฟฟ้าเพื่อลดผลกระทบจากพลังงานทดแทน ๗) การเตรียมความพร้อมสู่ Digital Transformation และ Cyber Security

๓. 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. เพื่อแบ่งเบาภาระหน้าที่ในการพิจารณาอนุมัติ และทำหน้าที่กลั่นกรองเรื่องที่น่าเสนอคณะกรรมการ 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 แนวทางหรือวิธีทำงานที่ดีที่สุดเพื่อให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ภารกิจและวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้
๘. **SEPA** หมายถึง ระบบประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจ ย่อมาจาก State Enterprise Performance Appraisal
๙. **สคร.** คือ สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ
๑๐. **ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย** หมายถึง กลุ่มทุกกลุ่มที่ได้รับผลกระทบหรืออาจได้รับผลกระทบจากการปฏิบัติการและความสำเร็จขององค์กร รวมถึงลูกค้า บุคลากร คู่ค้าคู่ความร่วมมือ 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 และทำให้มั่นใจว่าองค์กรมีความยั่งยืนในระยะยาว วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์จะกำหนดทิศทางระยะยาวขององค์กร และเป็นแนวทางในการจัดสรรทรัพยากรและปรับเปลี่ยนการจัดสรรทรัพยากร

๑๔. กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Strategy) คือ เครื่องมือที่สำคัญในการกำหนดทิศทางองค์กร ซึ่งมีความเชื่อมโยงกับวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objective) และยุทธศาสตร์องค์กร ดังนั้นกลยุทธ์ระดับองค์กรจึงเป็นกลยุทธ์ระดับนโยบาย (Policy Level Strategy) ในการมุ่งเน้นการดำเนินงานที่สำคัญขององค์กร โดยยกมาจากแผนที่ยุทธศาสตร์หรือ 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 ภาระหน้าที่กิจกรรม 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 โดยระบุพร้อมกับปริมาณงานหรือเป้าหมายของกิจกรรมหลักดังกล่าวที่ต้องการจะดำเนินการให้ได้ด้วยเช่น ๒ ครั้งต่อปี, ๓ ชิ้นงานต่อปี, ผลงานก่อสร้างแล้วเสร็จ ๓๕% ต่อปี

บรรณานุกรม

บรรณานุกรม

๑. รายงานผลการดำเนินงานองค์กร (Organizational Performance Report: OPR) การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ประจำปี ๒๕๖๑ (พฤศจิกายน ๒๕๖๑)
๒. แผนยุทธศาสตร์การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค พ.ศ. ๒๕๕๗- ๒๕๖๖ (ทบทวนครั้งที่ ๕ พ.ศ. ๒๕๖๒)
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
๖. แผนการดำเนินงาน กฟภ. ประจำปี ๒๕๖๒