



มหานครน้ำ

METROPOLITAN WATERWORKS AUTHORITY

# ยุทธศาสตร์การบริหารการประปาฯ ฉบับที่ 4 (2560-2564)





ยุทธศาสตร์การบริหาร  
การประปานครหลวง ฉบับที่ 4 (2560-2564)

งานจ้างที่ปรึกษาจัดทำยุทธศาสตร์การบริหาร  
การประปานครหลวง ฉบับที่ 4 (2560 – 2564)

จัดทำโดย  
สถาบันส่งเสริมการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี สำนักงาน ก.พ.ร.



## คำนำ

ด้วยการประปานครหลวง (กปน.) ได้เริ่มต้นจัดทำแผนยุทธศาสตร์การบริหาร กปน. เพื่อใช้เป็นกรอบในการดำเนินงานนับตั้งแต่ปีงบประมาณ 2548 เป็นต้นมา จนถึงปัจจุบันรวมทั้งสิ้น 3 ฉบับ โดยแผนยุทธศาสตร์ทั้ง 3 ฉบับได้วางเป้าหมายความสำเร็จในแต่ละระดับที่ชัดเจน เริ่มต้นที่ยุทธศาสตร์การบริหาร กปน. ฉบับที่ 1 (2548-2550) ซึ่งเน้นการให้ความสำคัญต่อการตลาด ควบคู่กับการปรับปรุงประสิทธิภาพ การบริหารจัดการองค์กรในทุกด้าน แผนยุทธศาสตร์การบริหาร กปน. ฉบับที่ 2 (2551 – 2554) ซึ่งเน้นการบริหารจัดการด้วยการสร้างมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์ และการพัฒนาสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ รวมถึงการสร้างความประทับใจแก่ผู้ใช้น้ำ และแผนยุทธศาสตร์การบริหาร กปน. ฉบับที่ 3 (2555 – 2559) ซึ่งได้วางเป้าหมายในการก้าวสู่องค์กรสมรรถนะสูงในระดับ Best in Class ของภาครัฐวิสาหกิจของไทย และการก้าวเป็นผู้นำในภูมิภาคอาเซียน โดยมีมาตรฐานการดำเนินงานในระดับสากล ซึ่งยุทธศาสตร์ฉบับที่ 3 นี้ จะสิ้นสุดลงในปีงบประมาณ 2559 ขณะที่ กปน. ยังคงต้องดำเนินการพัฒนาองค์กรเพื่อบรรลุเป้าหมายสำคัญ อาทิ การเป็นองค์กรสมรรถนะสูง (High Performance Organization: HPO) ความเป็นเลิศในการบริหารจัดการงานทุกด้าน การมีผลประกอบการดีอย่างต่อเนื่อง เป็นต้น

ดังนั้น เพื่อسانต่อเจตนามณ์และเป้าหมายการพัฒนาของแผนยุทธศาสตร์การบริหาร กปน. ฉบับที่ 1-3 ตลอดจนเพื่อให้องค์กรมีศักยภาพในการดำเนินงานที่สอดรับกับนโยบายและทิศทางการพัฒนาประเทศ กปน. จึงได้จัดทำแผนยุทธศาสตร์การบริหาร กปน. ฉบับที่ 4 ในช่วงระยะเวลา 5 ปี (2560-2564) เพื่อกำหนดรูปแบบการดำเนินงานที่ชัดเจนอย่างต่อเนื่อง โดยมุ่งเน้นการเข้าสู่การเป็นองค์กรที่ได้รับการยอมรับในระดับสากล โดยยกระดับเป็นองค์กรสมรรถนะสูง (High Performance Organization: HPO) และได้รับรางวัลการบริหารสู่ความเป็นเลิศ (Thailand Quality Class : TQC) ภายใต้เกณฑ์มาตรฐานตามแผนยุทธศาสตร์ หรือภายในปี พ.ศ. 2564

โดยยุทธศาสตร์การบริหารการประปานครหลวง ฉบับที่ 4 (2560-2564) นี้ จะแสดงผลการทบทวนวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม ของ กปน. การศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูลบริบทองค์กรทั้งในเชิงปริมาณ และคุณภาพ การวิเคราะห์เพื่อจัดทำยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ผ่านเครื่องมือการบริหารจัดการหลัก ได้แก่ SWOT และ EP Driver ตลอดจนการนำเสนอองค์กร รวมถึงการถ่ายทอดแผนยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรมผ่านแผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map) ตัวชี้วัดในระดับปฏิบัติการ (Balanced Scorecard) ตลอดจนถึงแผนปฏิบัติงาน เพื่อผลักดันการดำเนินงานขององค์กรให้บรรลุวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

## สารบัญ

|   | หน้า       |
|---|------------|
| <b>บทที่ 1 บทนำ</b>   | <b>1-1</b> |
| <b>บทที่ 2 การจัดทำยุทธศาสตร์การบริหารการประจำคราชวงศ์ ฉบับที่ 4 (2560-2564)</b>  | <b>2-1</b> |
| 2.1 การรวบรวมข้อมูล และประเมินสภาพแวดล้อมในปัจจุบัน   | 2-1        |
| 2.1.1 การประเมินสภาพแวดล้อมองค์กรภายในและภายนอกขององค์กร  | 2-1        |
| 2.1.2 การระบุการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์<br>ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ และความสามารถพิเศษขององค์กร | 2-13       |
| 2.2 การกำหนดทิศทางขององค์กร   | 2-17       |
| 2.3 การกำหนดกลยุทธ์   | 2-28       |
| 2.3.1 การกำหนดกลยุทธ์จากการวิเคราะห์ SWOT/TOWS Matrix   | 2-28       |
| 2.3.2 การกำหนดกลยุทธ์จากการวิเคราะห์ปัจจัยขับเคลื่อนกำหนดทางเศรษฐกิจศาสตร์<br>(EP Driver)                               | 2-31       |
| 2.3.3 สรุปกลยุทธ์ภายใต้ยุทธศาสตร์การบริหาร กปน. ฉบับที่ 4 (2560 – 2564)   | 2-40       |
| 2.3.4 การสรุปยุทธศาสตร์การบริหาร กปน. ฉบับที่ 4 (2560 – 2564)   | 2-48       |
| <b>บทที่ 3 การถ่ายทอดยุทธศาสตร์การบริหารการประจำคราชวงศ์ ฉบับที่ 4 (2560 - 2564)</b>                                    | <b>3-1</b> |
| สู่การปฏิบัติ   |            |
| 3.1 แผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map)   | 3-11       |
| 3.2 ความเชื่อมโยงของยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ ตัวชี้วัดเป้าประสงค์ กับโครงการ/<br>กิจกรรม และตัวชี้วัด                     | 3-18       |
| <b>บทที่ 4 การถ่ายทอดยุทธศาสตร์การบริหารการประจำคราชวงศ์ ฉบับที่ 4 (2560 - 2564)</b>                                    | <b>4-1</b> |
| แยกรายคุณย์ EVM   |            |
| 4.1 การจัดทำแผนยุทธศาสตร์ ของ ศูนย์ผลิตน้ำ  | 4-2        |
| 4.1.1 การกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ของศูนย์ผลิตน้ำ  | 4-4        |
| 4.1.2 ยุทธศาสตร์ของศูนย์ผลิตน้ำ   | 4-6        |
| 4.1.3 แผนที่ยุทธศาสตร์ของศูนย์ผลิตน้ำ   | 4-8        |
| 4.1.4 ความเชื่อมโยงของยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ ตัวชี้วัดเป้าประสงค์<br>กับโครงการ/กิจกรรม และตัวชี้วัด ของศูนย์ผลิตน้ำ    | 4-9        |

## สารบัญ (ต่อ)

|  | หน้า       |
|--|------------|
| 4.2 การจัดทำแผนยุทธศาสตร์ ของ ศูนย์ส่งจ่ายน้ำ  | 4-21       |
| 4.2.1 การกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ของศูนย์ส่งจ่ายน้ำ  | 4-22       |
| 4.2.2 ยุทธศาสตร์ของศูนย์ส่งจ่ายน้ำ   | 4-24       |
| 4.2.3 แผนที่ยุทธศาสตร์ของศูนย์ส่งจ่ายน้ำ   | 4-26       |
| 4.2.4 ความเชื่อมโยงของยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ ตัวชี้วัดเป้าประสงค์ กับโครงการ/กิจกรรม และตัวชี้วัด ของศูนย์ส่งจ่ายน้ำ | 4-27       |
| 4.3 การจัดทำแผนยุทธศาสตร์ ของ ศูนย์บริการ  | 4-37       |
| 4.3.1 การกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ของศูนย์บริการ  | 4-38       |
| 4.3.2 ยุทธศาสตร์ของศูนย์บริการ   | 4-40       |
| 4.3.3 แผนที่ยุทธศาสตร์ของศูนย์บริการ   | 4-43       |
| 4.3.4 ความเชื่อมโยงของยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ ตัวชี้วัดเป้าประสงค์ กับโครงการ/กิจกรรม และตัวชี้วัด ของศูนย์บริการ     | 4-44       |
| 4.4 การจัดทำแผนยุทธศาสตร์ ของ ศูนย์สนับสนุน  | 4-61       |
| 4.4.1 การกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ของศูนย์สนับสนุน  | 4-64       |
| 4.4.2 ยุทธศาสตร์ของศูนย์สนับสนุน   | 4-67       |
| 4.4.3 แผนที่ยุทธศาสตร์ของศูนย์สนับสนุน   | 4-70       |
| 4.4.4 ความเชื่อมโยงของยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ ตัวชี้วัดเป้าประสงค์ กับโครงการ/กิจกรรม และตัวชี้วัด ของศูนย์สนับสนุน   | 4-71       |
| 4.5 สรุปวงเงินงบประมาณแผนปฏิบัติการ ประจำปี 2560-2564  | 4-98       |
| <b>บทที่ 5 การบริหารความเสี่ยง</b>   | <b>5-1</b> |
| 5.1 ครอบแนวคิดการบริหารความเสี่ยง  | 5-1        |
| 5.1.1 นิยาม  | 5-1        |
| 5.1.2 ความเสี่ยงที่ยอมรับได้   | 5-1        |
| 5.1.3 แนวคิดการบริหารความเสี่ยงตามยุทธศาสตร์   | 5-2        |
| 5.1.4 กระบวนการวางแผนบริหารความเสี่ยง  | 5-3        |
| 5.1.5 Portfolio View of Risk   | 5-12       |

## สารบัญ (ต่อ)

|   | หน้า |
|---|------|
| 5.2 การวิเคราะห์ความเสี่ยง  | 5-13 |
| 5.2.1 การวิเคราะห์ความเสี่ยงจากสภาพแวดล้อม  | 5-13 |
| 5.2.2 การวิเคราะห์ความเสี่ยงจากเป้าหมายและผลการดำเนินงาน                                      | 5-14 |
| 5.2.3 การวิเคราะห์ความเสี่ยงด้านทรัพยากร  | 5-20 |
| 5.3.1 ความเสี่ยงทางธุรกิจ   | 5-21 |
| 5.3.2 สรุปผลการวิเคราะห์ความเสี่ยง  | 5-25 |
| 5.3 การจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง   | 5-28 |
| 5.4 Portfolio View of Risk  | 5-34 |
| 5.4.1 การคำนวณมูลค่าความเสียหายของแต่ละความเสี่ยง   | 5-34 |
| 5.4.2 การคำนวณ Portfolio View of Risk   | 5-39 |
| 5.5 ความกล้าเสี่ยงที่ผ่านการประเมินผลได้ผลเสียอย่างรอบด้าน                                    | 5-41 |
| บทที่ 6 การจัดลำดับความสำคัญของยุทธศาสตร์การบริหารการประกันครุหลัง<br>ฉบับที่ 4 (2560 - 2564) | 6-1  |
| บทที่ 7 การติดตามประเมินผลยุทธศาสตร์การบริหารการประกันครุหลัง<br>ฉบับที่ 4 (2560 - 2564)      | 7-1  |
| 7.1 การติดตามและประเมินผลยุทธศาสตร์   | 7-1  |
| 7.1.1 การติดตาม (Monitoring)  | 7-3  |
| 7.1.2 การประเมินผล (Evaluation)   | 7-3  |
| 7.1.3 การติดตามและประเมินผลยุทธศาสตร์   | 7-3  |
| 7.2 เครื่องมืออื่นๆ ในการผลักดันยุทธศาสตร์การบริหาร กปน. ฉบับที่ 4 สู่ความสำเร็จ              | 7-4  |
| 7.2.1 การควบคุมภายในสำหรับแผนปฏิบัติงาน   | 7-4  |
| 7.2.2 การบริหารการเปลี่ยนแปลง   | 7-8  |

## บทที่ 1

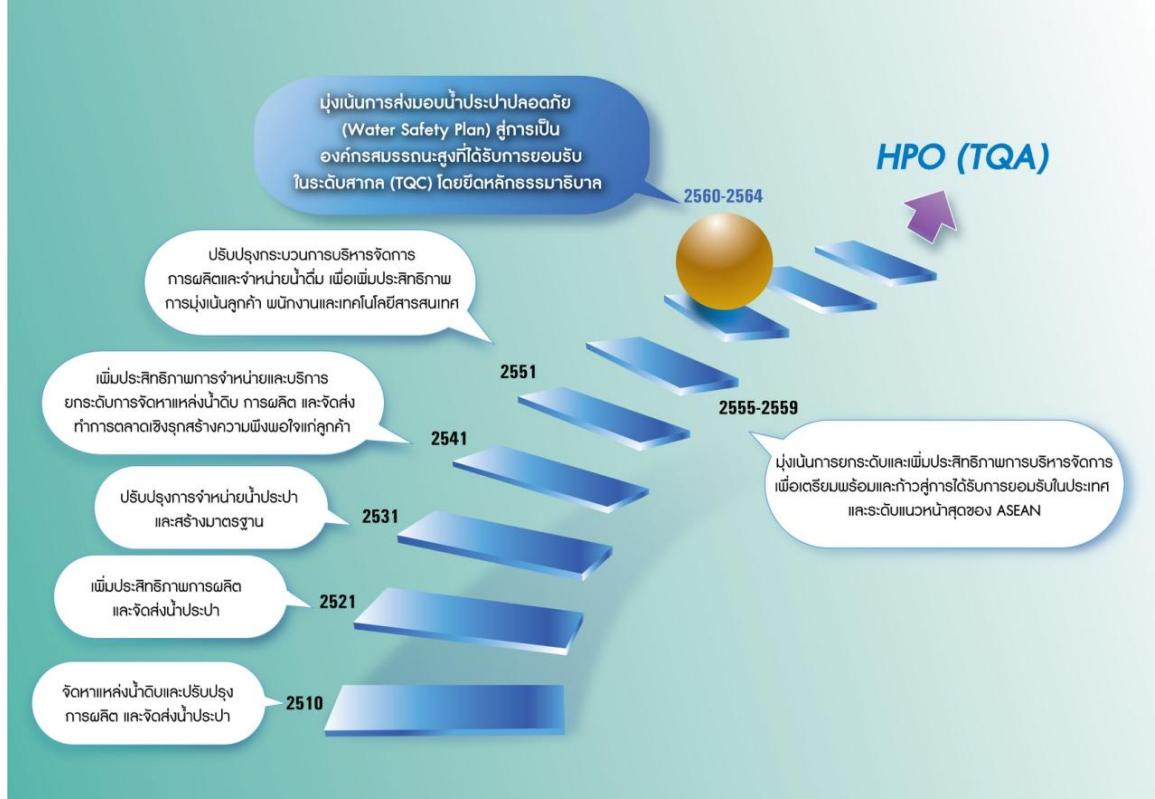
### บทนำ

การประปาครหหลวง (กปน.) เป็นรัฐวิสาหกิจที่จัดตั้งขึ้นตามพระราชบัญญัติการประปาครหหลวง พ.ศ. 2510 (พ.ร.บ. กปน.) โดยมีภารกิจหลักในการสำรวจ จัดหา แหล่งน้ำดิบ และจัดให้ได้น้ำซึ่งน้ำดิบ เพื่อใช้ในการประปา การผลิต จัดส่ง และจำหน่ายน้ำประปาในเขตท้องที่กรุงเทพมหานคร จังหวัดนนทบุรี และจังหวัดสมุทรปราการ และควบคุมมาตรฐานเกี่ยวกับระบบประปาเอกชนในเขตท้องที่ดังกล่าว ตลอดจนดำเนินธุรกิจอื่นที่เกี่ยวเนื่องกับ หรือเป็นประโยชน์แก่การประปา

ในปี 2559 กปน. มีโรงงานผลิตน้ำทั้งหมด 4 โรงงาน รวมกำลังการผลิต 2,166.7 ล้านลูกบาศก์เมตร มีการดำเนินงานผลิตและจ่ายน้ำประปา 1,956.9 ล้านลูกบาศก์เมตร เฉลี่ยวันละ 5.92 ล้านลูกบาศก์เมตร โดยส่งน้ำประปาผ่านระบบท่อประปาที่เป็นโครงข่ายเชื่อมโยงกันซึ่งมีความยาวท่อรวม 33,887.22 กม. (ไม่รวมท่อบริการ) ให้บริการครอบคลุมพื้นที่ร้อยละ 99 ปัจจุบันให้บริการผู้ใช้น้ำจำนวน 2.28 ล้านราย มีจุดตรวจสอบคุณภาพน้ำ และติดตั้งระบบจ่ายคลอรินอัตโนมัติปลายสาย เพื่อให้น้ำประปางไปถึงผู้ใช้น้ำ อย่างมีคุณภาพเป็นไปตามข้อแนะนำองค์กรอนามัยโลก (WHO) โดยดำเนินการตามแผนงานของโครงการน้ำประปาปลอดภัย (Water Safety Plan) เช่น สำนักงานประปาสาขา ร่วมกับฝ่ายสื่อสารองค์กรและฝ่ายคุณภาพน้ำ จัดกิจกรรมน้ำประปาน่าดีมีในโรงเรียนในเขตพื้นที่ให้บริการ รวมทั้งได้นำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้ในการบริหารจัดการน้ำสูญเสีย โดยการติดตั้งอุปกรณ์ที่ใช้ในการตรวจสอบในพื้นที่เฝ้าระวังที่เรียกว่า DMA (District Metering Area) ครอบคลุมพื้นที่ให้บริการ ทำให้มีการเชื่อมต่อเครือข่ายสื่อสารกับห้องควบคุม ณ สำนักงานประปาสาขา ทั้งในแบบ Real Time และการนำเข้าข้อมูล กปน. ได้ระบบหนึ่งมาใช้ในการปฏิบัติงานร่วมกับแบบบูรณาการภายใต้ระบบงาน WLMA (Water Leakage Management Application) ทำให้บริหารจัดการน้ำสูญเสียได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนั้น ได้นำหลักการ “วินัยการปฏิบัติงานเพื่อบรรลุเป้าหมายสูงสุดขององค์กร (4DX)” มาใช้ในการบริหารจัดการน้ำสูญเสีย ส่งผลให้ผลการดำเนินงานอัตราณ้ำสูญเสียลดลงจากปีก่อน

กปน. ได้มีการพัฒนาการดำเนินงานอย่างต่อเนื่องเรื่อยมา และได้มีการจัดทำยุทธศาสตร์การบริหาร กปน. เพื่อเป็นกรอบในการขับเคลื่อนการดำเนินงานขององค์กรตั้งแต่ปีงบประมาณ 2548 ถึงปี 2559 รวม 3 ฉบับ ได้แก่ ยุทธศาสตร์การบริหาร กปน. ฉบับที่ 1 (2548-2550) ซึ่งเน้นการให้ความสำคัญต่อการตลาด ควบคู่กับการปรับปรุงประสิทธิภาพการบริหารจัดการองค์กรในทุกด้าน ยุทธศาสตร์การบริหาร กปน. ฉบับที่ 2 (2551 – 2554) ซึ่งเน้นการบริหารจัดการด้วยการสร้างมูลค่า เชิงเศรษฐศาสตร์ และการพัฒนาสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ รวมถึงการสร้างความประทับใจแก่ผู้ใช้น้ำ และยุทธศาสตร์การบริหาร กปน. ฉบับที่ 3 (2555 – 2559) ซึ่งได้วางเป้าหมายในการก้าวสู่องค์กรสมรรถนะสูง ในระดับ Best in Class ของภาครัฐวิสาหกิจของไทย และการก้าวเป็นผู้นำในภูมิภาคอาเซียน ทั้งนี้ กปน. ได้มีการดำเนินงานโครงการต่างๆ ที่ตอบสนองยุทธศาสตร์ด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ยุทธศาสตร์ด้านการเงิน ยุทธศาสตร์ด้านลูกค้า ยุทธศาสตร์ด้านกระบวนการภายใน ยุทธศาสตร์ด้านการเรียนรู้และพัฒนาองค์กร และยุทธศาสตร์ด้านธรรมาภิบาล และความรับผิดชอบต่อสังคม โดยโครงการสำคัญๆ บางโครงการยังคงต้องอาศัยการดำเนินงานอย่างต่อเนื่องเพื่อขับเคลื่อนองค์กรให้บรรลุสู่เป้าหมายการเป็นองค์กรสมรรถนะสูง

ดังนั้น ในปีงบประมาณ 2560 – 2564 ที่จะถึงนี้ กปน. ได้จัดทำยุทธศาสตร์การบริหาร กปน. ฉบับที่ 4 เพื่อกำหนดรกรอบยุทธศาสตร์และกรอบการดำเนินงานที่ชัดเจนอย่างต่อเนื่อง โดยวางแผนรายปี การเป็นองค์กรสมรรถนะสูง (High Performance Organization: HPO) ที่ได้รับการยอมรับในระดับสากล ภายในการรอบระยะเวลาตามแผนยุทธศาสตร์ หรือภายในปี พ.ศ. 2564 และคำนึงถึงการส่งมอบน้ำประปาปลอดภัย (Water Safety Plan) ดังแสดงในแผนภาพที่ 1.1



แผนภาพที่ 1.1: แผนที่เส้นทาง ของ กปน. (Road Map)

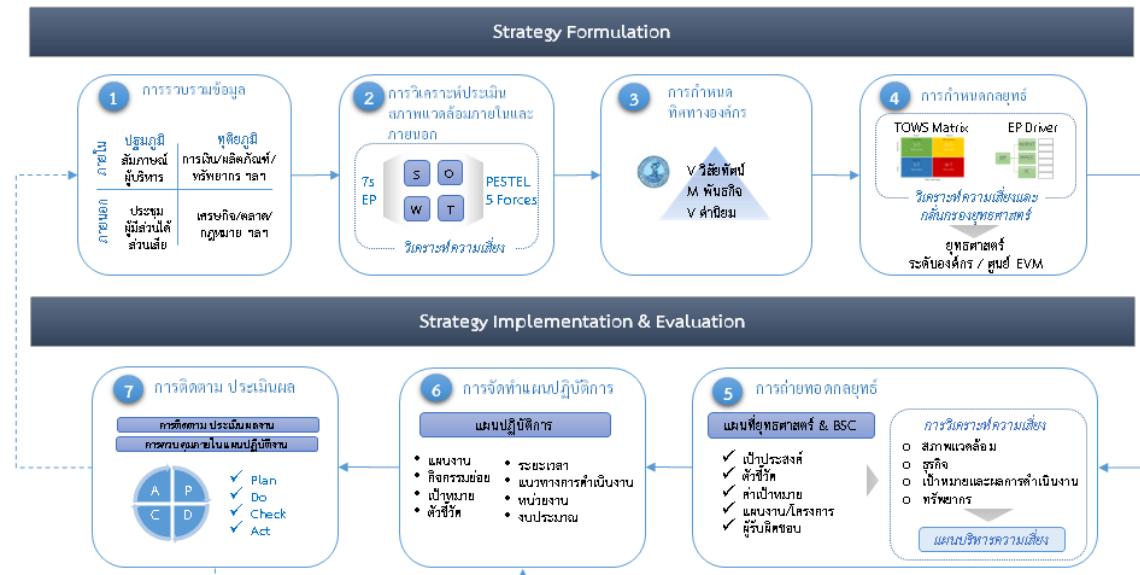
กปน. มีความมุ่งมั่นในการยกระดับองค์กรสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูง (High Performance Organization: HPO) ที่ได้รับการยอมรับในระดับสากลโดยมุ่งเน้นการบริหารจัดการที่ยึดหลักธรรมาภิบาล (Corporate Governance) และความรับผิดชอบต่อสังคม (Societal Responsibility) การพัฒนาสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) และสร้างนวัตกรรมงานประปาเมืองอาชีพ การบูรณาการเทคโนโลยีสารสนเทศทั่วทั้งองค์กรเพื่อก้าวสู่เป้าหมาย SMART MWA ตลอดจนถึงการใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานตามน้ำประปาปลอดภัยและการให้บริการงานประปาถ้วนหน้า เพื่อทำให้ กปน. สามารถตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่มได้อย่างสมดุล โดยมีรายละเอียดดังแสดงในแผนภาพที่ 1.2



แผนภาพที่ 1.2: แนวทางการพัฒนา เพื่อก้าวสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูงตาม  
ยุทธศาสตร์การบริหาร กปน. ฉบับที่ 4 (2560 - 2564)

ทั้งนี้ เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ในการเป็นองค์กร HPO อย่างเป็นรูปธรรม กปน. ได้กำหนดเป้าหมาย การได้รับรางวัลการบริหารสู่ความเป็นเลิศ (Thailand Quality Class: TQC) ภายในระยะ 5 ปีข้างหน้า หรือ ภายในปี 2564 ซึ่งรางวัล TQC ดังกล่าว เป็นรางวัลที่มอบให้แก่องค์กรที่มีระบบการบริหารจัดการที่ เป็นเลิศในทุก ๆ ด้าน ไม่ว่าจะเป็นการนำองค์กร กลยุทธ์ ลูกค้า การวัด วิเคราะห์ และการจัดการความรู้ บุคลากร การปฏิบัติการ และผลลัพธ์ ซึ่งการพัฒนาองค์กรไปสู่ความเป็นเลิศนี้ นอกจาจจะเป็นการระดับ ให้เกิดการพัฒนาระบบการบริหารจัดการภายในองค์กรอย่างเป็นระบบ และการมุ่งเน้นความสำเร็จและ การมีผลประกอบการที่ดีอย่างต่อเนื่องและยั่งยืนแล้ว ยังส่งผลให้องค์กรได้รับการประเมินผลการ ดำเนินงานจากผู้ทรงคุณวุฒิหลายสาขา ซึ่งจะทำหน้าที่วิเคราะห์และให้ข้อมูลเกี่ยวกับจุดแข็งและจุดอ่อน ขององค์กร รวมถึงโอกาสในการปรับปรุงองค์กร ซึ่งนับเป็นประโยชน์ต่อการนำไปใช้ประกอบการจัดทำ แผนยุทธศาสตร์การบริหาร กปน. และแผนการปรับปรุงองค์กรต่อไป

ทั้งนี้ ในการจัดทำยุทธศาสตร์การบริหารการประจำปีครุฑวง ฉบับที่ 4 (2560 – 2564) (ยุทธศาสตร์การบริหาร กปน. ฉบับที่ 4) มีการดำเนินงานที่สำคัญตามขั้นตอนหลัก ได้แก่ การจัดทำยุทธศาสตร์ (Strategy Formulation) และการถ่ายทอดยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ (Strategy Implementation and Evaluation) โดยมีรายละเอียดดังแสดงในแผนภาพที่ 1.3



แผนภาพที่ 1.3: กรอบการจัดทำยุทธศาสตร์การบริหาร กปน. ฉบับที่ 4 (2560 – 2564)

### การจัดทำยุทธศาสตร์ (Strategy Formulation)

การจัดทำยุทธศาสตร์ เป็นกระบวนการวางแผนจากข้างบนลงสู่ข้างล่าง (Top-Down Process) ประกอบด้วยการดำเนินงานหลัก ดังนี้

- การรวบรวมข้อมูล ได้แก่ การรวบรวมข้อมูลสารสนเทศภายในและภายนอกองค์กรทั้งจากแหล่งข้อมูลประเภทปฐมภูมิและทุติยภูมิ เพื่อนำมาวิเคราะห์ประเมินองค์กร
- การวิเคราะห์ประเมินสภาพแวดล้อมภายในและภายนอก ได้แก่ การวิเคราะห์ความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การประเมินสภาพแวดล้อมขององค์กรทั้งสภาพแวดล้อมภายในและภายนอก ผ่านเครื่องมือ SWOT, 7S, 5 Forces และ PESTEL โดยจะสามารถระบุความได้เปรียบและความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ ความสามารถพิเศษขององค์กร ระบุโอกาสเชิงยุทธศาสตร์ รวมถึงการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ ของ กปน.
- การกำหนดทิศทางองค์กร ได้แก่ การวิเคราะห์ข้อมูลนโยบายและแผนต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำมากำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม ขององค์กร การวิเคราะห์เพื่อจัดทำยุทธศาสตร์ ได้แก่ การจัดทำยุทธศาสตร์การบริหาร กปน. ฉบับที่ 4 ผ่านเครื่องมือ SWOT/TOWS Matrix และ EP Driver โดยจะสามารถระบุวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์
- การวิเคราะห์ความเสี่ยงของแผนยุทธศาสตร์ โดยวิเคราะห์ความเสี่ยง 4 ด้าน ได้แก่ ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน ความเสี่ยงด้านการเงิน และความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย/กฎระเบียบ

กปน. ได้มีกิจกรรมการดำเนินงานเพื่อจัดทำยุทธศาสตร์การบริหาร กปน. ฉบับที่ 4 โดยการจัดประชุมและสัมมนาเชิงปฏิบัติการที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

- การประเมินสถานภาพองค์กร โดยการรวบรวมข้อมูลเพื่อนำมาวิเคราะห์สภาพแวดล้อม องค์กรที่เกี่ยวข้อง โดยมีการสัมภาษณ์เพื่อร่วบรวมข้อมูล และการจัดประชุมที่เกี่ยวข้อง ดังนี้
  - ✓ การสัมภาษณ์ผู้บริหาร กปน. เกี่ยวกับสภาพแวดล้อมองค์กรในปัจจุบัน รวมถึงการ สำรวจข้อมูลจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค ของ กปน. (SWOT) ตั้งแต่เริ่ม โครงการจนถึงสิ้นสุดเดือนตุลาคม 2558
  - ✓ การประชุมผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของ กปน. เพื่อร่วบรวมข้อมูลความคาดหวัง จุดบอด และแนวทางการพัฒนาการดำเนินงานของ กปน. ครั้งที่ 1 ณ วันที่ 30 พฤศจิกายน 2558
  - ✓ การประชุมผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของ กปน. เพื่อร่วบรวมข้อมูลความคาดหวัง จุดบอด และแนวทางการพัฒนาการดำเนินงานของ กปน. ครั้งที่ 2 ณ วันที่ 1 มีนาคม 2559
  - ✓ การประชุมเพื่อจัดทำยุทธศาสตร์การบริหาร กปน. ฉบับที่ 4 โดยการวิเคราะห์ SWOT ณ วันที่ 16 ธันวาคม 2558
- การกำหนดทิศทางองค์กร โดยการทบทวนวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม มีการจัดประชุมที่ เกี่ยวข้องรวม 3 ครั้ง ได้แก่
  - ✓ การประชุมคณะกรรมการ กปน. เพื่อทบทวนวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม ณ วันที่ 16 ธันวาคม 2558
  - ✓ การประชุมร่วมกับประธานคณะกรรมการ กปน. ผู้บริหารสูงสุด และผู้บริหารระดับสูง ที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำเสนอร่างวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม ณ วันที่ 25 ธันวาคม 2558
  - ✓ การประชุมคณะกรรมการ กปน. เพื่อนำเสนอวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม ณ วันที่ 29 ธันวาคม 2558
- การวิเคราะห์เพื่อจัดทำยุทธศาสตร์การบริหาร กปน. ฉบับที่ 4 โดยมีการจัดประชุม ที่เกี่ยวข้องรวม 3 ครั้ง ได้แก่
  - ✓ การประชุมเพื่อจัดทำยุทธศาสตร์การบริหาร กปน. ฉบับที่ 4 โดยการวิเคราะห์ SWOT/TOWS Matrix และการวิเคราะห์ปัจจัยขับเคลื่อนกำไรมหาเศรษฐศาสตร์ (EP Driver) ณ วันที่ 16 ธันวาคม 2558
  - ✓ การประชุมเพื่อนำเสนอประเด็นยุทธศาสตร์ และกลั่นกรองประเด็นยุทธศาสตร์ ณ วันที่ 28 ธันวาคม 2558
  - ✓ การประชุมนำเสนอสรุปยุทธศาสตร์การบริหาร กปน. ฉบับที่ 4 ณ วันที่ 7 มกราคม 2559

| กิจกรรมการดำเนินงานหลัก   | ผลที่ได้รับ   |   |  |  |            |   |   |            |  |  |                 |                                     |  |
|---|---|---|--|--|------------|---|---|------------|--|--|-----------------|-------------------------------------|--|
| <b>การรวบรวมข้อมูล<br/>และประเมินสภาพแวดล้อม<br/>ภายในและภายนอก</b> | <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 15%;">ต.ค. 58</td><td>การสัมภาษณ์ผู้บริหาร</td><td style="width: 60%;">จุดแข็ง จุดอ่อน<br/>โอกาส และภัยคุกคาม ของ กปน.</td></tr> <tr> <td>30 พ.ย. 58</td><td>การวิเคราะห์และจัดทำแบบสำรวจ SWOT ของ กปน.</td><td>จุดบอด ความต้องการ ความคาดหวัง<br/>ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของ กปน.</td></tr> <tr> <td>1 มี.ค. 59</td><td>ประชุมผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของ กปน.</td><td></td></tr> <tr> <td>16 ธ.ค. 58</td><td>ประชุมเพื่อวิเคราะห์ SWOT</td><td></td></tr> </table>  | ต.ค. 58   | การสัมภาษณ์ผู้บริหาร                                       | จุดแข็ง จุดอ่อน<br>โอกาส และภัยคุกคาม ของ กปน.               | 30 พ.ย. 58 | การวิเคราะห์และจัดทำแบบสำรวจ SWOT ของ กปน.                      | จุดบอด ความต้องการ ความคาดหวัง<br>ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของ กปน. | 1 มี.ค. 59 | ประชุมผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของ กปน.                           |  | 16 ธ.ค. 58      | ประชุมเพื่อวิเคราะห์ SWOT           |  |
| ต.ค. 58   | การสัมภาษณ์ผู้บริหาร  | จุดแข็ง จุดอ่อน<br>โอกาส และภัยคุกคาม ของ กปน.                    |  |  |            |   |   |            |  |  |                 |                                     |  |
| 30 พ.ย. 58  | การวิเคราะห์และจัดทำแบบสำรวจ SWOT ของ กปน.  | จุดบอด ความต้องการ ความคาดหวัง<br>ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของ กปน. |  |  |            |   |   |            |  |  |                 |                                     |  |
| 1 มี.ค. 59  | ประชุมผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของ กปน.  |   |  |  |            |   |   |            |  |  |                 |                                     |  |
| 16 ธ.ค. 58  | ประชุมเพื่อวิเคราะห์ SWOT   |   |  |  |            |   |   |            |  |  |                 |                                     |  |
| <b>การกำหนดวิสัยทัศน์<br/>พันธกิจ ค่านิยม</b>                       | <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 15%;">16 ธ.ค. 58</td><td>หารือวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม ในที่ประชุมคณะกรรมการ กปน.</td><td style="width: 60%;">วิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม<br/>ล่าสุดสำหรับ ย.4</td></tr> <tr> <td>25 ธ.ค. 58</td><td>นำเสนอวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม ที่ปรับแก้จากวันที่ 16 ธ.ค. 58</td><td></td></tr> <tr> <td>29 ธ.ค. 58</td><td>นำเสนอวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม ต่อที่ประชุมคณะกรรมการ กปน.</td><td></td></tr> </table>   | 16 ธ.ค. 58  | หารือวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม ในที่ประชุมคณะกรรมการ กปน. | วิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม<br>ล่าสุดสำหรับ ย.4               | 25 ธ.ค. 58 | นำเสนอวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม ที่ปรับแก้จากวันที่ 16 ธ.ค. 58 |   | 29 ธ.ค. 58 | นำเสนอวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม ต่อที่ประชุมคณะกรรมการ กปน. |  |                 |                                     |  |
| 16 ธ.ค. 58  | หารือวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม ในที่ประชุมคณะกรรมการ กปน.  | วิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม<br>ล่าสุดสำหรับ ย.4                    |  |  |            |   |   |            |  |  |                 |                                     |  |
| 25 ธ.ค. 58  | นำเสนอวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม ที่ปรับแก้จากวันที่ 16 ธ.ค. 58   |   |  |  |            |   |   |            |  |  |                 |                                     |  |
| 29 ธ.ค. 58  | นำเสนอวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม ต่อที่ประชุมคณะกรรมการ กปน.  |   |  |  |            |   |   |            |  |  |                 |                                     |  |
| <b>การจัดทำ<br/>ยุทธศาสตร์การบริหาร กปน.<br/>ฉบับที่ 4</b>          | <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 15%;">16 ธ.ค. 58</td><td>ประชุมเพื่อจัดทำ ย.4 โดยวิเคราะห์ SWOT และ EP Driver</td><td style="width: 60%;">ประเด็นยุทธศาสตร์ ย.4 จากการ<br/>วิเคราะห์ SWOT และ EP Driver</td></tr> <tr> <td>28 ธ.ค. 58</td><td>สรุปประเด็นยุทธศาสตร์ ย.4</td><td>การกลั่นกรองประเด็นยุทธศาสตร์ ย.4<br/>โดยพิจารณาข้อจำกัดต่างๆ</td></tr> <tr> <td>7 ม.ค. 59</td><td>นำเสนอผลสรุปประเด็นยุทธศาสตร์ ย.4</td><td></td></tr> <tr> <td>พ.ค. – มิ.ย. 59</td><td>วิเคราะห์ความเสี่ยงตามแผนยุทธศาสตร์</td><td>สรุปประเด็นยุทธศาสตร์ ย.4<br/>ที่ผ่านการกลั่นกรอง</td></tr> </table> | 16 ธ.ค. 58  | ประชุมเพื่อจัดทำ ย.4 โดยวิเคราะห์ SWOT และ EP Driver       | ประเด็นยุทธศาสตร์ ย.4 จากการ<br>วิเคราะห์ SWOT และ EP Driver | 28 ธ.ค. 58 | สรุปประเด็นยุทธศาสตร์ ย.4                                       | การกลั่นกรองประเด็นยุทธศาสตร์ ย.4<br>โดยพิจารณาข้อจำกัดต่างๆ      | 7 ม.ค. 59  | นำเสนอผลสรุปประเด็นยุทธศาสตร์ ย.4                            |  | พ.ค. – มิ.ย. 59 | วิเคราะห์ความเสี่ยงตามแผนยุทธศาสตร์ | สรุปประเด็นยุทธศาสตร์ ย.4<br>ที่ผ่านการกลั่นกรอง |
| 16 ธ.ค. 58  | ประชุมเพื่อจัดทำ ย.4 โดยวิเคราะห์ SWOT และ EP Driver  | ประเด็นยุทธศาสตร์ ย.4 จากการ<br>วิเคราะห์ SWOT และ EP Driver      |  |  |            |   |   |            |  |  |                 |                                     |  |
| 28 ธ.ค. 58  | สรุปประเด็นยุทธศาสตร์ ย.4   | การกลั่นกรองประเด็นยุทธศาสตร์ ย.4<br>โดยพิจารณาข้อจำกัดต่างๆ      |  |  |            |   |   |            |  |  |                 |                                     |  |
| 7 ม.ค. 59   | นำเสนอผลสรุปประเด็นยุทธศาสตร์ ย.4   |   |  |  |            |   |   |            |  |  |                 |                                     |  |
| พ.ค. – มิ.ย. 59   | วิเคราะห์ความเสี่ยงตามแผนยุทธศาสตร์   | สรุปประเด็นยุทธศาสตร์ ย.4<br>ที่ผ่านการกลั่นกรอง                  |  |  |            |   |   |            |  |  |                 |                                     |  |

แผนภาพที่ 1.4: กิจกรรมดำเนินงานเพื่อจัดทำยุทธศาสตร์การบริหาร กปน. ฉบับที่ 4

### การถ่ายทอดยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ (Strategy Implementation and Evaluation)

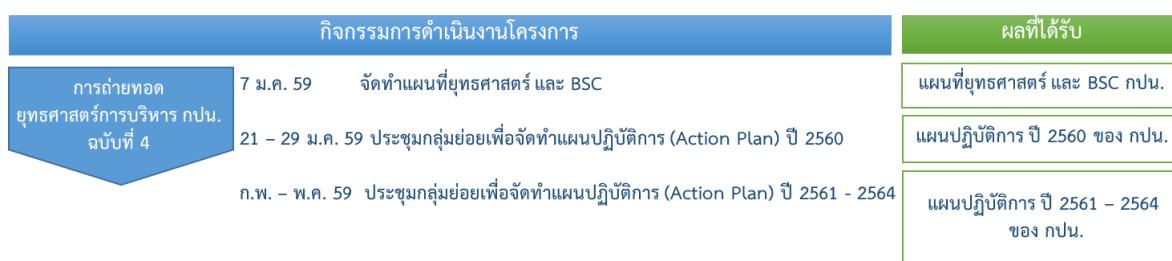
การถ่ายทอดยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ เป็นกระบวนการวางแผนจากข้างล่างสู่ข้างบน (Bottom-Up Process) โดยเป็นการถ่ายทอดยุทธศาสตร์ที่กำหนดขึ้นสู่การดำเนินงานในระดับปฏิบัติการ ผ่านการกำหนดเป้าประสงค์ ตัวชี้วัด ค่าเป้าหมาย แผนงาน/โครงการ ผู้รับผิดชอบ เพื่อเป็นเป้าหมายในการปฏิบัติงานของหน่วยงานและบุคลากรเพื่อตอบสนองต่อยุทธศาสตร์ที่กำหนดอย่างเป็นรูปธรรม ทั้งนี้ ยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการที่จัดทำขึ้นจะนำมาเข้าสู่กระบวนการพิจารณา�ุทธศาสตร์ และความเข้มข้นของแผนปฏิบัติการ โดยผู้ทรงคุณวุฒิ และผู้บริหารขององค์กร โดยเบรียบเสมือนเป็นกระบวนการในการปิดจุดบอดในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ เพื่อให้แผนยุทธศาสตร์มีความครบถ้วน สมบูรณ์ และสอดคล้องตามเป้าหมายที่กำหนด เมื่อแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการได้นำมาใช้จริง การติดตามและประเมินผลยุทธศาสตร์ และการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์เป็นหน้าที่สำคัญในการดำเนินงาน ซึ่งตอบสนองต่อยุทธศาสตร์ที่กำหนด ซึ่งจะส่งเสริมการบรรลุเป้าหมายระดับองค์กรที่วางไว้

#### การถ่ายทอดยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติประกอบด้วยการดำเนินงานหลัก ดังนี้

- การจัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map) และ Balanced Scorecard โดยกำหนดเป้าประสงค์ ตัวชี้วัด แผนงาน/โครงการ ผู้รับผิดชอบ
- การจัดทำแผนปฏิบัติงาน (Action Plan) ซึ่งเป็นรายละเอียดของแผนงาน/โครงการ
- การพิจารณาและสรุปยุทธศาสตร์การบริหาร กปน. ฉบับที่ 4
- การติดตามประเมินผล เป็นขั้นตอนการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการ โดยนำผลมาปรับปรุง การดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง หรือ ปรับแผนปฏิบัติงานตลอดจนแผนยุทธศาสตร์ให้เหมาะสม กับสภาพการณ์ โดยเป็นการควบคุมภายในสำหรับแผนปฏิบัติการ

การจัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์ และ Balanced Scorecard และแผนปฏิบัติการปี 2560 - 2564 กpn. ได้มีกิจกรรมการดำเนินงานเพื่อจัดทำยุทธศาสตร์การบริหาร กpn. ฉบับที่ 4 โดยการจัดประชุมและสัมมนาเชิงปฏิบัติการที่เกี่ยวข้องดังนี้

- ✓ การประชุมเพื่อจัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์ และ Balanced Scorecard โดยกำหนดเป้าประสงค์ และตัวชี้วัดหลัก ณ วันที่ 7 มกราคม 2559
- ✓ การจัดประชุมกลุ่มย่อยเพื่อจัดทำแผนปฏิบัติการ (Action Plan) ปี 2560 ณ วันที่ 21 – 29 มกราคม 2559
- ✓ การจัดประชุมกลุ่มย่อยเพื่อจัดทำแผนปฏิบัติการ (Action Plan) ปี 2561 - 2564 (Action Plan) ช่วงเดือนกุมภาพันธ์ – พฤษภาคม 2559



แผนภาพที่ 1.5: กิจกรรมดำเนินงานเพื่อถ่ายทอดยุทธศาสตร์การบริหาร กpn. ฉบับที่ 4 สู่การปฏิบัติ

ในการจัดทำยุทธศาสตร์ และการถ่ายทอดยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ แม้ว่าจะเป็นกระบวนการแผนจากข้างบนสู่ข้างล่าง (Top-Down Process) อย่างไรก็ตามในการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามตัวชี้วัด ตามยุทธศาสตร์ พันธกิจ และวิสัยทัศน์องค์กร นั้น จะเป็นกระบวนการจากข้างล่างขึ้นไป (Bottom-Up Process) ดังนั้น การจัดทำยุทธศาสตร์การบริหาร กpn. ฉบับที่ 4 นั้น ซึ่งวางแผนเป้าหมายการเป็นองค์กรที่ได้รับมาตฐานระดับสากลนั้น จะบรรลุผลได้โดยการผลักดันการขับเคลื่อนการดำเนินงานจากทั้งพนักงานในระดับปฏิบัติงาน ผู้บริหาร และผู้บริหารระดับสูงขององค์กร ให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดขึ้นในระดับแผนงาน/โครงการ ระดับยุทธศาสตร์ ตลอดจนระดับพันธกิจ และวิสัยทัศน์ของ กpn.

#### การพิจารณาและสรุปยุทธศาสตร์การบริหาร กpn. ฉบับที่ 4

การพิจารณาและสรุปยุทธศาสตร์ เป็นกระบวนการพิจารณายุทธศาสตร์ และความเข้มโยงสู่แผนปฏิบัติการ โดยผู้ทรงคุณวุฒิ และผู้บริหารขององค์กร โดยเบรียบเสมือนเป็นกระบวนการในการปิดจุดบอดในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ เพื่อให้แผนยุทธศาสตร์มีความครบถ้วน สมบูรณ์ และสอดคล้องตามเป้าหมายที่กำหนด ประกอบด้วยการดำเนินงานหลัก ดังนี้

- ✓ การประชุมวิพากษ์ร่างแผนยุทธศาสตร์การบริหาร กpn. ฉบับที่ 4 ณ วันที่ 24 พฤษภาคม 2559
- ✓ การนำเสนอร่างแผนยุทธศาสตร์การบริหาร กpn. ฉบับที่ 4 ต่อคณะกรรมการพัฒนาองค์กร ณ วันที่ 4 สิงหาคม 2559 วันที่ 8 สิงหาคม 2559 และวันที่ 14 กันยายน 2559
- ✓ การนำเสนอร่างแผนยุทธศาสตร์การบริหาร กpn. ฉบับที่ 4 ต่อคณะกรรมการ กpn. ณ วันที่ 27 กันยายน 2559
- ✓ การจัดทำแผนยุทธศาสตร์การบริหาร กpn. ฉบับที่ 4 โดยปรับแก้ตามข้อเสนอแนะจากการประชุมข้างต้น

| กิจกรรมการดำเนินงานหลัก                                    |                         |   | ผลที่ได้รับ   |
|--|-------------------------|---|---|
| การพิจารณาและสรุป<br>ยุทธศาสตร์การบริหาร<br>กปน. ฉบับที่ 4 | 24 พ.ค. 59              | การจัดประชุมวิพากษ์ร่างแผนยุทธศาสตร์การบริหาร กปน. ฉบับที่ 4 (2560 – 2564)                        | ข้อเสนอแนะเพื่อปรับปรุงร่างแผน<br>ยุทธศาสตร์การบริหาร กปน.<br>ฉบับที่ 4 (2560 – 2564) |
|  | 4 ส.ค. 59               | การนำเสนอร่างแผนยุทธศาสตร์การบริหาร กปน. ฉบับที่ 4 (2560 – 2564) ต่อคณะกรรมการพัฒนาการบริหาร กปน. |   |
|  | 8 ส.ค. 59<br>14 ก.ย. 59 | การนำเสนอร่างแผนยุทธศาสตร์การบริหาร กปน. ฉบับที่ 4 (2560 – 2564) ต่อคณะกรรมการบริหาร กปน.         |   |
| การจัดทำแผนยุทธศาสตร์การบริหาร กปน. ฉบับที่ 4              |                         |   | ยุทธศาสตร์การบริหาร กปน.<br>ฉบับที่ 4 (2560 – 2564)                                   |

แผนภาพที่ 1.6: กิจกรรมดำเนินงานเพื่อพิจารณาและแผนยุทธศาสตร์การบริหาร กปน. ฉบับที่ 4 สู่การปฏิบัติ

#### การติดตามและประเมินผลยุทธศาสตร์การบริหาร กปน. ฉบับที่ 4

การดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ตามหลักวิธีการบริหารงานคุณภาพ (Plan-Do-Check-Act: PDCA) เป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนการพัฒนาองค์กรให้ก้าวไปสู่เป้าหมายทางยุทธศาสตร์ที่วางไว้ โดยการกำหนดยุทธศาสตร์เป็นขั้นตอนการวางแผน (Plan) การดำเนินงานตามยุทธศาสตร์เป็นขั้นตอนที่หน่วยงานต่างๆ ปฏิบัติตามยุทธศาสตร์และแผนงานที่วางไว้ (Do) และ การติดตามและประเมินผลยุทธศาสตร์ เป็นขั้นตอนการตรวจสอบการปฏิบัติงานตามยุทธศาสตร์และแผนงานที่กำหนดว่างเป็นไปตามเป้าหมายหรือไม่ (Check) และกำหนดแนวทางการปรับปรุงการดำเนินงานให้บรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้ หรือ ปรับยุทธศาสตร์และแผนงานให้มีความเหมาะสม (Act)

ทั้งนี้ การติดตามประเมินผลแผนยุทธศาสตร์การบริหาร กปน. ฉบับที่ 4 ควรแบ่งการดำเนินงานเป็น 3 ระยะ ดังนี้

- ✓ ระยะที่ 1 การติดตามผลความก้าวหน้าประจำปี เป็นการติดตามความก้าวหน้าของตัวชี้วัดต่าง ๆ ในแต่ละยุทธศาสตร์
- ✓ ระยะที่ 2 การประเมินยุทธศาสตร์ประจำปี เป็นการประเมินผลในระหว่างที่มีการปฏิบัติตามแผนยุทธศาสตร์ เป็นการบททวนผลความก้าวหน้าและปัญหาอุปสรรคต่าง ๆ รวมทั้งวิเคราะห์ความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นภายในปี เพื่อปรับปรุงการดำเนินงาน หรือปรับปรุงแผนยุทธศาสตร์ให้สอดคล้องตามสภาพการณ์ปัจจุบัน
- ✓ ระยะที่ 3 การประเมินผลเมื่อสิ้นสุดแผน เป็นการประเมินผล เมื่อครบกำหนดระยะเวลา การใช้แผนเพื่อสรุปการดำเนินการและประเมินผลสัมฤทธิ์ผลต่อระยะเวลาที่ใช้แผนยุทธศาสตร์ฯ เพื่อเป็นปัจจัยนำเข้าในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ฯ กปน. ฉบับถัดไป

## บทที่ 2

### การจัดทำยุทธศาสตร์การบริหาร การประปานครหลวง ฉบับที่ 4 (2560 – 2564)

การจัดทำยุทธศาสตร์การบริหาร กปน. ฉบับที่ 4 มีกระบวนการดำเนินงานตั้งแต่การรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ประเมินสภาพแวดล้อมภายในและภายนอก การกำหนดทิศทางองค์กร การกำหนดกลยุทธ์ การถ่ายทอดกลยุทธ์ การจัดทำแผนปฏิบัติงาน รวมถึงการติดตามและประเมินผล โดยกระบวนการจัดทำยุทธศาสตร์การบริหาร กปน. ฉบับที่ 4 นี้ นอกเหนือจากการศึกษาวิเคราะห์ข้อมูลปัจมุกุฎิและข้อมูลทุติยภูมิ ที่เกี่ยวข้องแล้ว ยังดำเนินการผ่านการประชุมระดมสมอง (Brainstorming) กับคณะกรรมการ กปน. ผู้บริหารระดับสูง และผู้บริหารของ กปน. ทั้งนี้เพื่อให้ยุทธศาสตร์การบริหาร กปน. ฉบับที่ 4 มีความสมบูรณ์ ครบถ้วนตามหลักทฤษฎี และสามารถนำไปใช้ในการขับเคลื่อนองค์กรได้ในทางปฏิบัติ เพื่อให้เกิดผลและบรรลุเป้าหมายขององค์กรได้อย่างเป็นรูปธรรม

#### 2.1 การรวบรวมข้อมูล และประเมินสภาพแวดล้อมในปัจจุบัน

##### 2.1.1 การประเมินสภาพแวดล้อมขององค์กรภายในและภายนอกขององค์กร

การรวบรวมข้อมูลบริบทองค์กร และนำมาประเมินสภาพแวดล้อมขององค์กร เป็นกระบวนการแรกของการจัดทำยุทธศาสตร์การบริหาร กปน. ฉบับที่ 4 โดยการวิเคราะห์บริบทองค์กร จะพิจารณาจากข้อมูลสารสนเทศภายใน และภายนอกองค์กร<sup>1</sup> ประกอบด้วย

###### ข้อมูลภายในองค์กร

- ข้อมูลปัจมุกุฎิ: การสัมภาษณ์ผู้บริหาร กปน.
- ข้อมูลทุติยภูมิ: การวิเคราะห์ข้อมูลภายในองค์กรต่างๆ เช่น โครงสร้างองค์กร แผนแม่บทต่างๆ เป็นต้น

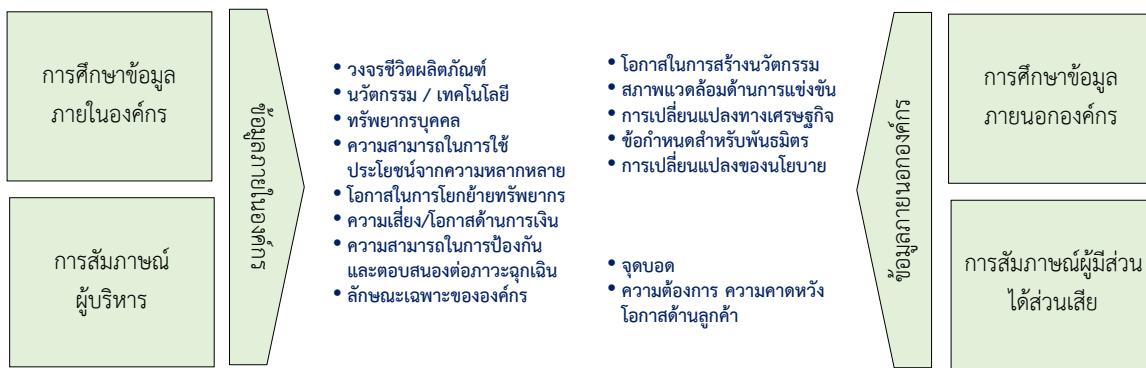
###### ข้อมูลภายนอกองค์กร

- ข้อมูลปัจมุกุฎิ: การสัมภาษณ์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของ กปน.
- ข้อมูลทุติยภูมิ: การวิเคราะห์ข้อมูลภายนอกองค์กรต่างๆ เช่น กฎหมายที่เกี่ยวข้อง เป็นต้น

<sup>1</sup> รายละเอียดการสัมภาษณ์ผู้บริหาร กปน. แสดงในภาคผนวกที่ 2.8

รายละเอียดการสัมภาษณ์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของ กปน. แสดงในภาคผนวกที่ 2.2

รายละเอียดการวิเคราะห์ข้อมูลสารสนเทศภายในและภายนอกองค์กร แสดงในภาคผนวกที่ 2.5 และ 2.6



แผนภาพที่ 2.1: การศึกษาปริบทองค์กรของ กปน.

การวิเคราะห์ปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกของ กปน. นอกจากเนื้อหาการศึกษาข้อมูลต่างๆ แล้ว ยังพิจารณาต่อยอดจากผลการวิเคราะห์ของเครื่องมือการบริหารจัดการอีกด้วย ที่นำมาใช้ประยุกต์ในการกำหนดกลยุทธ์องค์กร ซึ่งเครื่องมือที่นำมาใช้ได้แก่ การวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกตามกรอบ McKinsey 7S การวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกตามกรอบ PESTEL Analysis และการวิเคราะห์สภาวะการแข่งขันตามกรอบ 5 Forces โดยผลการวิเคราะห์จากเครื่องมือดังกล่าว<sup>2</sup> จะนำมายังการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายนอกของ กปน. ร่วมกับข้อมูลอื่นๆ เพื่อรับบุจุดเข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคขององค์กรตามกรอบของ SWOT/TOWS Matrix ต่อไป

ทั้งนี้ การวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกจะเกี่ยวข้องกับทรัพยากรและความสามารถภายนอกองค์กรทุกๆ ด้าน ซึ่งเป็นปัจจัยที่องค์กรสามารถควบคุมหรือพัฒนาให้ดีขึ้นได้ เพื่อที่จะระบุจุดแข็งและจุดอ่อน ส่วนการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก จะเกี่ยวข้องกับการพิจารณาสภาพแวดล้อมภายนอก อาทิเช่น สภาพเศรษฐกิจ กฎหมาย เทคโนโลยี และสังคม ซึ่งส่งผลกระทบต่อการดำเนินงานขององค์กร และเป็นปัจจัยที่องค์กรมีความสามารถควบคุมได้ เพื่อที่จะระบุโอกาสและอุปสรรค ทั้งนี้ การประเมินสภาพแวดล้อมของ กปน. สามารถกำหนดประเด็นและกรอบในการพิจารณา ดังนี้

### ปัจจัยภายนอก

- ด้านการเงิน (อัตราส่วนทางการเงินเทียบกับคู่เทียบ กำไรทางเศรษฐศาสตร์)
- ด้านผลิตภัณฑ์และฐานลูกค้า (ผลิตภัณฑ์ และ wang ชีวิตผลิตภัณฑ์ กลุ่มลูกค้า ปริมาณขาย ราคา ภาพลักษณ์ และความพึงพอใจของผู้ใช้บริการ)
- ด้านทรัพยากร (ลักษณะเฉพาะขององค์กร โครงสร้างและการบริหารทรัพยากรบุคคล สมรรถนะ หลักขององค์กร)
  - ด้านการบริหารงาน และกระบวนการทำงาน
  - ด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยี (ทรัพยากรในปัจจุบันของ กปน.)
  - ด้านการบริหารความเสี่ยง

### ปัจจัยภายนอก

- ด้านภาวะอุตสาหกรรม (สถานการณ์น้ำ)
- ด้านลูกค้า คู่ค้า และตลาด (ความต้องการ ความคาดหวัง และโอกาส้านลูกค้าและตลาด)
- ด้านนโยบายและหน่วยงานกำกับดูแล

<sup>2</sup> รายละเอียดการวิเคราะห์ McKinsey 7S, PESTEL Analysis, และ 5 Forces แสดงในภาคผนวกที่ 3

- ด้านเศรษฐกิจ (การเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ การขยายตัวเศรษฐกิจ)
- ด้านสังคม (ค่านิยม ความเชื่อ ทัศนคติ)
- ด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยี
- ด้านกฎหมาย
- ด้านการแข่งขัน (สภาพแวดล้อมด้านการแข่งขัน)

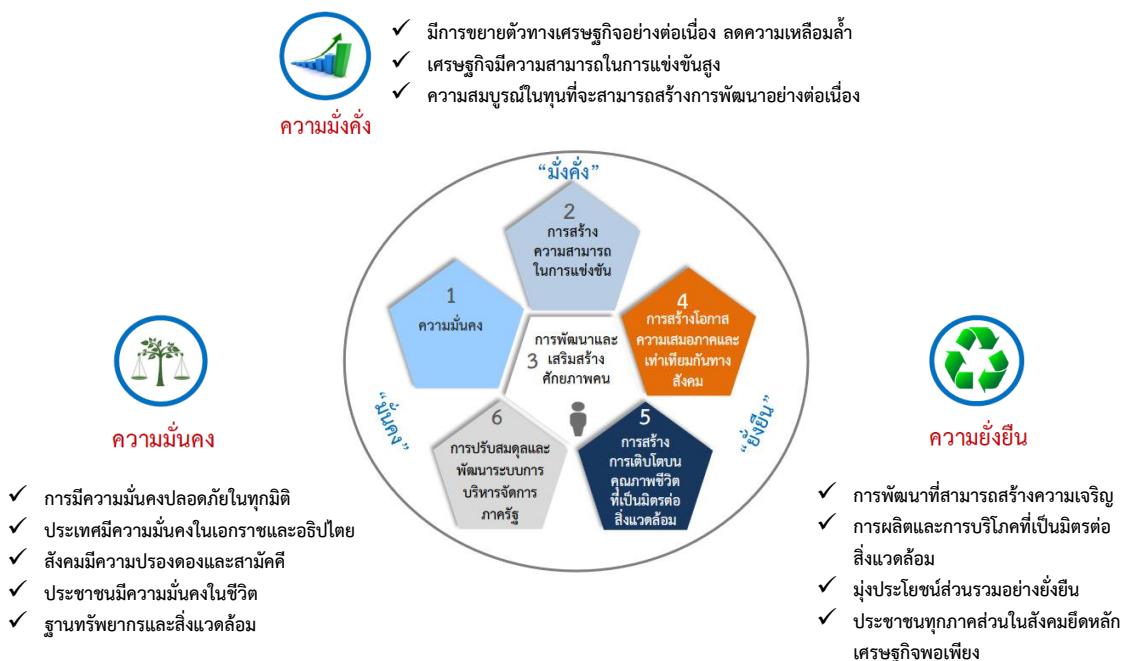
ด้านนโยบายและหน่วยงานกำกับดูแล กpn. ได้พิจารณาให้สอดคล้องตามสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ ทิศทางนโยบายภาครัฐ และแนวโน้มนโยบายผู้ถือหุ้นภาครัฐ ดังนี้

### ร่างแผนยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2560 – 2579)

ร่างแผนยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2560 – 2579) เป็นยุทธศาสตร์ในการขับเคลื่อนประเทศไทยให้บรรลุวิสัยทัศน์ของชาติในการเป็น “ประเทศมีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน เป็นประเทศพัฒนาแล้ว ด้วยการพัฒนาตามปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง” ทั้งนี้ กรอบยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี ประกอบด้วย 6 ประเด็นสำคัญ ดังนี้ (ดังแสดงในแผนภาพด้านไป)

- 1) ความมั่นคง
- 2) การสร้างความสามารถในการแข่งขัน
- 3) การพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพคน
- 4) การสร้างโอกาส ความเสมอภาค และความเท่าเทียมกันในสังคม
- 5) การสร้างการเติบโตบนคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม
- 6) การปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ

วิสัยทัศน์ : ประเทศมีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน เป็นประเทศพัฒนาแล้ว ด้วยการพัฒนาตามปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง



แผนภาพที่ 2.2 : กรอบยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2560 – 2579)

รัฐวิสาหกิจเป็นกลไกสำคัญประการหนึ่งในการขับเคลื่อนให้ประเทศก้าวสู่วิสัยทัศน์ของประเทศ โดย กปน. มีบทบาทในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ด้านที่ 2 การสร้างความสามารถในการแข่งขัน ยุทธศาสตร์ด้านที่ 4 ด้านการสร้างโอกาสความเสมอภาคและความเท่าเทียมกันทางสังคม ในเรื่องการพัฒนาระบบบริการเพื่อสุขภาพที่ดี โดยการส่งมอบน้ำประปาปลอดภัยให้กับประชาชนทุกกลุ่มอย่างเท่าเทียมกัน และยุทธศาสตร์ด้านที่ 5 การสร้างการเติบโตบนคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม โดยดำเนินกิจกรรมสนับสนุนการวางแผนระบบบริหารจัดการน้ำอย่างมีประสิทธิภาพทั้ง 25 ลุ่มน้ำ

### แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12

แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 เปรียบเสมือนแผนที่นำทางที่ส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาที่เหมาะสมในช่วงปี 2560 – 2564 โดยยึดหลักการสี่ประการ (ดังแสดงในแผนภาพด้านไป) อันได้แก่ หลักการที่ 1 หลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง หลักการที่ 2 คนเป็นศูนย์กลางของการพัฒนาอย่างมีส่วนร่วม หลักการที่ 3 สนับสนุนและส่งเสริมแนวคิดการปฏิรูปประเทศ หลักการที่ 4 การพัฒนาสู่ความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน สังคมอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข



แผนภาพที่ 2.3: กรอบหลักการของแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12

รัฐวิสาหกิจเป็นกลไกสำคัญประการหนึ่งในการขับเคลื่อนให้ประเทศก้าวสู่เป้าหมายอนาคตที่วางไว้ โดยการกำหนดทิศทางการดำเนินงานขององค์กรให้สอดรับตามแผนพัฒนาฯ ดังกล่าว ทั้งนี้ รายละเอียดของแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 12 ที่เกี่ยวข้องกับ กปน. มีดังนี้

- ประเด็นในสถานะของประเทศไทย: กล่าวถึง สถานการณ์แหล่งน้ำดิบที่ไม่เพียงพอ ปัญหาความขัดแย้งในการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรธรรมชาติมากขึ้น คุณภาพน้ำที่อยู่ในเกณฑ์ดีมีแนวโน้มลดลง
- ประเด็นในเป้าหมายของแผนพัฒนาฯ: กล่าวถึง การเพิ่มประสิทธิภาพและเสริมสร้างธรรมาภิบาลในการบริหารจัดการทรัพยากรธรรมชาติ และสิ่งแวดล้อม การบริหารจัดการน้ำให้เกิดความสมดุล
- ประเด็นในแนวทางการพัฒนา: กล่าวถึง การลงทุนด้านโครงสร้างพื้นฐานและระบบโลจิสติกส์ และสิ่งอำนวยความสะดวกของเมือง
- ลดความเหลื่อมล้ำ สร้างความเป็นธรรม เข้าถึงสาธารณูปโภค

### แนวคิด Thailand 4.0

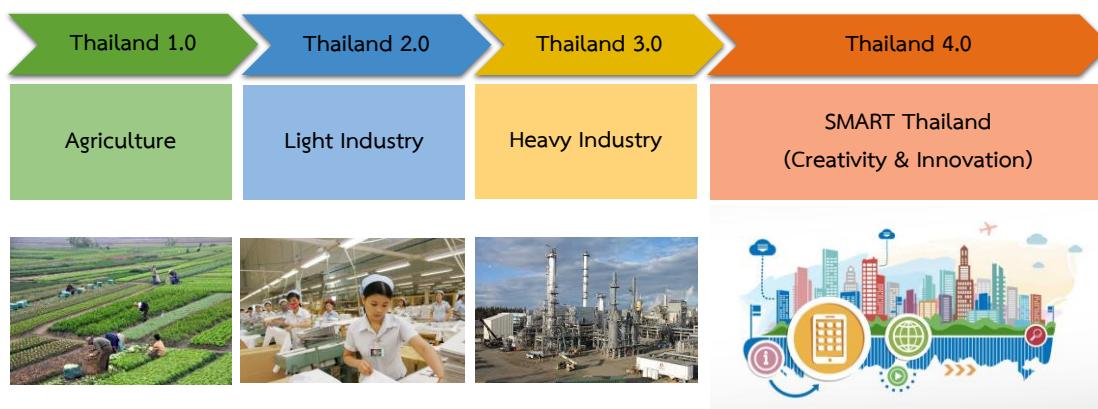
ประเทศไทยในอดีตที่ผ่านมา มีการพัฒนาเศรษฐกิจอย่างต่อเนื่อง ตั้งแต่โมเดล Thailand 1.0 ที่เน้นภาคการเกษตร ไปสู่ Thailand 2.0 ที่เน้นอุตสาหกรรมเบา และก้าวสู่โมเดล Thailand 3.0 ในปัจจุบันที่เน้นอุตสาหกรรมหนัก โดยโมเดลที่ผ่านมาเป็นแนวคิดการพัฒนาแบบเดิมที่อาศัยทุนและการประกอบการจากต่างชาติ ผ่านการสนับสนุนในรูปแบบต่างๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งสิทธิประโยชน์ของ BOI และใช้ทรัพยากรบุคคลและทรัพยากรถื่นๆ ภายในประเทศเพื่อการผลิตและส่งออก ส่งผลให้ตัวเลขการส่งออกของประเทศไทยเติบโตอย่างก้าวกระโดดในช่วงหลายทศวรรษที่ผ่านมา แต่ผลตอบแทนส่วนใหญ่กลับตกอยู่กับผู้ประกอบการและนายทุน ส่งผลให้รายได้เฉลี่ยของประชากรไทยไม่ได้เพิ่มขึ้นมากเท่าที่ควร เกิดปัญหาการกระจายรายได้อย่างไม่เป็นธรรมและติดกับด้วยรายได้ปานกลาง

Thailand 4.0 เป็นแนวคิดในการพัฒนาประเทศไทยที่เป็นแนวทางใหม่ซึ่งต่างจากแนวคิดการพัฒนาแบบเดิมที่อาศัยทุนและการลงทุนจากต่างชาติ โดยเป็นความมุ่งมั่นในการปรับเปลี่ยนโครงสร้างเศรษฐกิจไปสู่ Value-Based Economy หรือ เศรษฐกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรม โดยเน้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงใน 3 มิติสำคัญ คือ

- เปลี่ยนจากการผลิตสินค้า “โภคภัณฑ์” ไปสู่สินค้าเชิง “นวัตกรรม”
- เปลี่ยนจากการขับเคลื่อนประเทศด้วย “ภาคอุตสาหกรรม” ไปสู่การขับเคลื่อนด้วย “เทคโนโลยี ความคิดสร้างสรรค์ และนวัตกรรม”
- เปลี่ยนจากการเน้นผลิต “สินค้า” ไปสู่การเน้น “ภาคบริการ”

ดังนั้น “ประเทศไทย 4.0” จึงเป็นการเปลี่ยนแปลงระบบเศรษฐกิจเพื่อขับเคลื่อนประเทศไทยสู่ SMART Thailand ใน 4 องค์ประกอบสำคัญ ได้แก่

- 1) เปลี่ยนจากการเกษตรแบบดั้งเดิม (Traditional Farming) ไปสู่การเกษตรสมัยใหม่ (SMART Farming) โดยเกษตรกรต้องรู้ร่วมขึ้น และเป็นผู้ประกอบการ
- 2) เปลี่ยนจากธุรกิจขนาดกลางและย่อมแบบดั้งเดิม (Traditional SMEs) ที่รู้สึกต้องให้ความช่วยเหลือไปสู่ธุรกิจขนาดกลางและย่อมสมัยใหม่ (SMART SMEs) ที่มีศักยภาพสูง
- 3) เปลี่ยนจากการให้บริการแบบดั้งเดิม (Traditional Services) ไปสู่การให้บริการที่สร้างมูลค่าเพิ่ม (High Value Services)
- 4) เปลี่ยนจากแรงงานทักษะต่ำ (Low-skill Workers) ไปสู่ แรงงานที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญ และทักษะสูง (High-skill Workers)



แผนภาพที่ 2.4: แนวคิดในการพัฒนาประเทศไทย (Thailand 4.0)

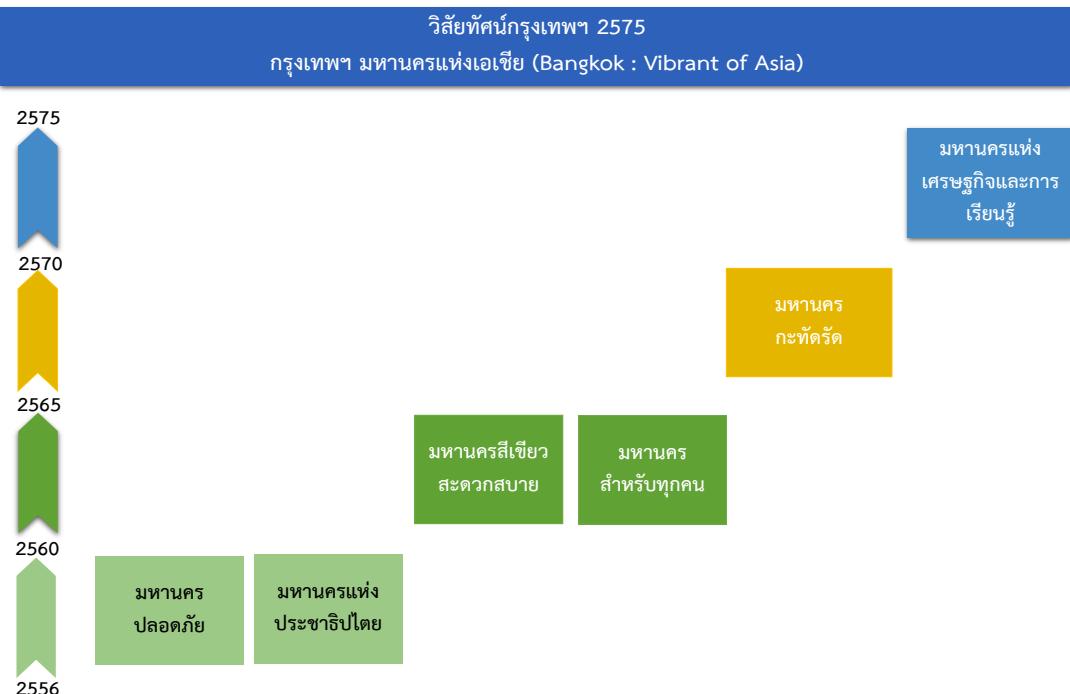
แนวคิด "Thailand 4.0" นี้จึงมีเป้าหมายที่จะพัฒนาประเทศไทย (Thailand) ไปสู่ประเทศไทยสมัยใหม่ (SMART Thailand) ซึ่งมุ่งเน้นการขับเคลื่อนเศรษฐกิจด้วยเทคโนโลยี ความคิดสร้างสรรค์ และนวัตกรรม ทั้งนี้ กpn. ในฐานะที่เป็นหน่วยงานรัฐวิสาหกิจที่ให้บริการน้ำประปาซึ่งเป็นระบบโครงสร้างพื้นฐานหลักของทุกภาคส่วนในประเทศไทยสามารถมีส่วนช่วยในการสนับสนุนการพัฒนาประเทศไทยตามแนวคิด Thailand 4.0 โดย กpn. มุ่งเน้นด้านการพัฒนาระบบทekโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารในทุกกระบวนการอย่างเป็นระบบ ซึ่งจะช่วยยกระดับการสร้างนวัตกรรมกระบวนการ (Process Innovation) ขององค์กร เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการให้บริการ สนับสนุนการสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้ โดยมีการวางแผนทางการพัฒนาองค์กรโดยมุ่งก้าวสู่การบูรณาการเทคโนโลยีเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ (SMART IT & Technology) และยกระดับองค์กรสู่การเป็น SMART MWA

### แผนพัฒนากรุงเทพมหานคร ระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2556 – 2575)

แผนพัฒนากรุงเทพมหานคร ระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2556 – 2575) เป็นแผนวิสัยทัศน์ของประชาชนเพื่อการพัฒนากรุงเทพมหานครในระยะ 20 ปี โดยเปรียบเสมือนเป็นภาพผืนของเมืองกรุงเทพฯ ในสายตาของชาวกรุงเทพฯ

วิสัยทัศน์กรุงเทพฯ 2575 ที่เรียกว่า “มหานครแห่งเอเชีย” นั้น ประกอบด้วยประเด็นวิสัยทัศน์ 6 ด้าน ได้แก่ มหานครปลอดภัย มหานครสีเขียวสุขภาวะสบายน้ำ มหานครสำหรับทุกคน มหานครทัศรัตน์ มหานครแห่งประชาธิปไตย มหานครแห่งเศรษฐกิจและการเรียนรู้

โดยภายใน 5 ปีแรกหลังจากนี้ เมืองกรุงเทพฯ จะเป็นมหานครที่ปลอดภัย และมหานครแห่งประชาธิปไตย ภายใน 10 ปี เมืองกรุงเทพฯ จะก้าวขึ้นสู่การเป็นมหานครที่มีความสุขภาวะสบายน้ำ ประยุกต์และเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม และเป็นมหานครสำหรับทุกคน ไม่ว่าจะเป็นชาวกรุงเทพฯ หรือผู้มาเยือน และไม่ว่าจะเป็นมหาเศรษฐี หรือ คนยากจน ภายใน 15 ปี เมืองกรุงเทพฯ จะปรับตัวในเชิงโครงสร้างทางกายภาพของเมือง จากเมืองที่มีศูนย์กลางเดียว ไปเป็นกลุ่มเมืองหลายๆ เมือง กระจายตัวออกไปทั้งในพื้นที่กรุงเทพมหานครในปัจจุบัน และเมืองรอบๆ กรุงเทพมหานคร เชื่อมต่อกันเป็นโครงข่ายเมือง โดยระบบขนส่งมวลชนที่ประยุกต์และมีประสิทธิภาพ ในขณะที่พื้นที่ใจกลางเมืองจะถูกจำกัดการขยายตัวและภายใต้ 20 ปีข้างหน้า เมืองกรุงเทพฯ จะเป็นศูนย์กลางทางเศรษฐกิจการศึกษาเรียนรู้ การลงทุน การขนส่ง การค้า และวัฒนธรรม ฯลฯ ของภูมิภาคอาเซียน และของเอเชีย ดังแสดงในแผนภาพถัดไป



แผนภาพที่ 2.5: แผนพัฒนากรุงเทพฯ ระยะ 20 ปี (2556 – 2575)

กปน. มีส่วนในการสนับสนุนวิสัยทัศ์ตามแผนพัฒนากรุงเทพฯ ระยะ 20 ปี ในวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์ของแผนพัฒนากรุงเทพฯ ดังนี้ วิสัยทัศน์ด้านมหานครปลอดภัย ยุทธศาสตร์ปลอดภัยพิเศษ โดยการสนับสนุนให้ชาวกรุงเทพฯ ได้มีน้ำประปาที่สะอาด ปลอดภัย ใช้ในการบริโภคและดำเนินชีวิตประจำวัน วิสัยทัศน์ด้านมหานครสีเขียว สวยงาม สภาพดี ยุทธศาสตร์เมืองที่มีพื้นที่สาธารณะ พื้นที่สีเขียว กระจายทั่วทุกพื้นที่ โดยการสนับสนุนกิจกรรมเชิงสังคมต่างๆ ให้สอดรับตามแผนฯ นี้ วิสัยทัศน์ด้านมหานครจะทัดเทียมยุทธศาสตร์กลุ่มเมืองที่เชื่อมโยงและสนับสนุนกันและกัน ในส่วนของการวางแผนระบบสาธารณูปโภค โดยวางแผนให้บริการงานประปาให้สอดรับกับลักษณะเมืองกรุงเทพฯ ในอนาคต รองรับการเติบโตทางเศรษฐกิจ การลงทุน และสังคมผู้สูงอายุ

## แผนยุทธศาสตร์กระทรวงมหาดไทย

แผนยุทธศาสตร์กระทรวงมหาดไทย พ.ศ. 2556 – 2561 กำหนดวิสัยทัศน์ในการ “เป็นกระทรวงหลักในการบริหารจัดการ และการบูรณาการทุกภาคส่วน เพื่อบำบัดทุกข์ บำรุงสุขแก่ประชาชน” โดยมีประเด็นยุทธศาสตร์หลัก 6 ประเด็นสำคัญ ดังนี้

- 1) การเสริมสร้างเศรษฐกิจฐานรากชุมชนที่เข้มแข็ง
  - 2) การพัฒนาเมือง โครงสร้างพื้นฐาน และการบริหารจัดการที่ดินเพื่อเชื่อมโยกอาสาสู่ประเทศอาเซียน
  - 3) การเสริมสร้างความเข้มแข็งของชุมชนและส่งเสริมการมีส่วนร่วมของเครือข่ายอย่างยั่งยืนภายใต้ตัวชี้วิตแบบประชาธิปไตย
  - 4) การสร้างเสริมความสงบเรียบร้อย ความมั่นคงภายใน การอำนวยความเป็นธรรม และการพัฒนากฎหมาย/บังคับใช้กฎหมายอย่างยุติธรรมในสังคม
  - 5) การจัดการทรัพยากรธรรมชาติ ตั้งแวดล้อมและภัยพิบัติ โดยสร้างการพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงอย่างยั่งยืน

## 6) การพัฒนาขีดความสามารถขององค์กรในการบริหารจัดการแบบบูรณาการโดยมีประชาชน เป็นศูนย์กลาง

กpn. ในฐานะเป็นรัฐวิสาหกิจภายใต้สังกัดกระทรวงมหาดไทย จำเป็นต้องวางแผนยุทธศาสตร์และแนวทางการดำเนินงานให้สอดรับกับแผนยุทธศาสตร์กระทรวงมหาดไทยดังกล่าว โดยมีบทบาทในการสนับสนุนยุทธศาสตร์ของกระทรวงมหาดไทย พ.ศ. 2556 - 2561 ดังนี้

| ยุทธศาสตร์   | เป้าประสงค์  | กลยุทธ์  |
|--|--|--|
| ยุทธศาสตร์ด้านที่ 2<br>การพัฒนาเมือง โครงสร้างพื้นฐาน และการบริหารจัดการที่ดินเพื่อเข้มโภคภัณฑ์ ประชาคมอาเซียน | เป้าประสงค์ที่ 2.2<br>ประชาชนสามารถเข้าถึงโครงสร้างพื้นฐาน และบริการสาธารณะอย่างทั่วถึงและเท่าเทียม                      | กลยุทธ์ที่ 2.2.1<br>พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและบริการของรัฐ รองรับการขยายตัวของเมืองและเศรษฐกิจ ในการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน โดย กpn. มีบทบาทในการให้บริการงานประจำให้ครอบคลุมพื้นที่เพื่อรับการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน |
| ยุทธศาสตร์ด้านที่ 6<br>การพัฒนาขีดความสามารถขององค์กรในการบริหารจัดการแบบบูรณาการโดยมีประชาชนเป็นศูนย์กลาง     | เป้าประสงค์ที่ 6.3<br>กระทรวงมหาดไทยมีกลไกการบริหาร จัดการและการให้บริการประชาชนผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์อย่างมีประสิทธิภาพ | กลยุทธ์ที่ 6.3.1<br>พัฒนาระบบ E - Service เชิงรุกรองรับการให้บริการที่รวดเร็วและทั่วถึง  |
|  | เป้าประสงค์ 6.7<br>กระทรวงมหาดไทยเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้   | กลยุทธ์ที่ 6.7.2<br>ส่งเสริมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และพัฒนาองค์ความรู้ภายในองค์กร  |

นอกจากนี้ แผนยุทธศาสตร์กระทรวงมหาดไทย พ.ศ. 2560 – 2564 กำหนดวิสัยทัศน์มุ่งเน้นให้ “ประชาชนมีภารกิจการดำเนินชีวิตตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง” โดยมีประเด็นยุทธศาสตร์หลัก 6 ประเด็นสำคัญ ดังนี้

- 1) การเสริมสร้างสังคมเข้มแข็งและพัฒนาเศรษฐกิจฐานราก
- 2) การเพิ่มศักยภาพการพัฒนาสภาพแวดล้อมสู่อนาคต
- 3) การเสริมสร้างความสงบเรียบร้อยและความมั่นคงภายใน
- 4) การวางรากฐานการพัฒนาองค์กรอย่างสมดุล
- 5) การพัฒนาภูมิภาค เมือง และพื้นที่เศรษฐกิจ

โดยกpn. มีบทบาทในการสนับสนุนยุทธศาสตร์ของกระทรวงมหาดไทย พ.ศ. 2560 - 2564 ดังนี้

| ยุทธศาสตร์  | เป้าประสงค์  | กลยุทธ์   |
|---|--|---|
| ยุทธศาสตร์ด้านที่ 1<br>การเสริมสร้างสังคมเข้มแข็งและพัฒนาเศรษฐกิจฐานราก | เป้าประสงค์ที่ 1.2<br>ผู้ด้อยโอกาสได้รับโอกาสเข้าถึงบริการทางสังคมเพิ่มขึ้น                                  | กลยุทธ์ที่ 1.2.5<br>พัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน(ไฟฟ้า ประจำ) เพื่อช่วยเหลือผู้ด้อยโอกาสทางสังคม                                   |
| ยุทธศาสตร์ด้านที่ 5<br>การพัฒนาภูมิภาค เมือง และพื้นที่เศรษฐกิจ         | เป้าประสงค์ที่ 5.1<br>พื้นที่ภูมิภาคมีขีดความสามารถในการแข่งขัน เมื่อมีการพัฒนาอย่างเป็นมาตรฐานสุ่รุ่ดับสากล | กลยุทธ์ที่ 5.1.3<br>พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานรองรับการพัฒนาของภูมิภาคและเมือง   |
|   | เป้าประสงค์ 5.2<br>พื้นที่เศรษฐกิจเฉพาะเบ้าหมายมีขีดความสามารถในการแข่งขันสอดคล้องกับศักยภาพของพื้นที่       | กลยุทธ์ที่ 5.2.1<br>พัฒนาเมือง โครงสร้างพื้นฐาน และสภาพแวดล้อมเพื่อเพิ่มศักยภาพการพัฒนาเศรษฐกิจของพื้นที่เฉพาะในรูปแบบต่างๆ |

โดย กปน. ควรพัฒนาการให้บริการผ่านระบบ E-Service และการพัฒนาบุคลากรผ่านระบบ E-Learning รวมถึงพัฒนาโครงการพื้นฐานด้านการให้บริการงานประปาให้สอดคล้องกับการพัฒนาของเมืองและรองรับความต้องการของสังคม เพื่อให้สอดรับตามกลยุทธ์ของกระทรวงต้นสังกัดดังกล่าว

### แนวโน้มบายผู้ถือหุ้นภาครัฐ

กปน. มีแนวโน้มบายผู้ถือหุ้นภาครัฐที่เกี่ยวข้องทั้งในระดับภาครัฐวิสาหกิจ ระดับสาขา ระดับองค์กร ซึ่งจำเป็นต้องมีการกำหนดด้วยศาสตร์และวางแผนแนวทางการดำเนินงานให้ตอบสนองต่อนโยบายผู้ถือหุ้นภาครัฐ ดังแสดงในแผนภาพดังไป

#### แนวโน้มบายสำหรับรัฐวิสาหกิจในภาพรวม

เป็นกลไกขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ทางเศรษฐกิจ และสังคมของประเทศไทยในการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพตามหลักธรรมาภิบาล



#### แนวโน้มบายสำหรับรัฐวิสาหกิจในสาขาสาธารณูปการ

ตอบสนองความต้องการขั้นพื้นฐานและส่งเสริมการยกระดับคุณภาพชีวิตของประชาชน รวมถึงพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ให้เกิดประโยชน์สูงสุด



#### แนวโน้มบายสำหรับการประปานครหลวง

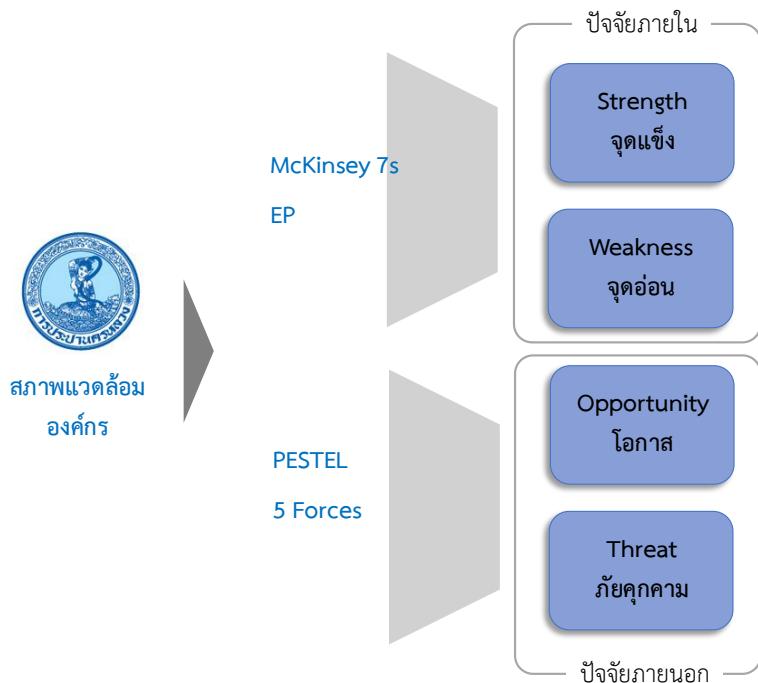
ปรับปรุงและขยายโครงข่ายระบบประปาให้มีคุณภาพเพียงพอ เพื่อรับการขยายตัวของเมือง รวมทั้งพัฒนาธุรกิจที่เกี่ยวเนื่อง เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่องค์กร

### แผนภาพที่ 2.6: แนวโน้มบายผู้ถือหุ้นภาครัฐ (Statement of Direction: SOD)

โดยผลการวิเคราะห์ปัจจัยภายใน จะนำมากำหนดเป็นจุดแข็ง (Strength) และจุดอ่อน (Weakness) ขององค์กร และผลการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก จะนำมากำหนดเป็นโอกาส (Opportunity) และอุปสรรค (Threat) ในการดำเนินงานขององค์กร ดังแสดงในแผนภาพที่ 2.7

SWOT เป็นคำย่อมาจากคำว่า Strengths, Weaknesses, Opportunities และ Threats

- Strengths คือ จุดแข็ง หมายถึง ความสามารถและสถานการณ์ภายในองค์กรที่เป็นบวก ซึ่งองค์กรนำมาใช้เป็นประโยชน์ในการทำงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ หรือหมายถึง การดำเนินงานภายใต้ที่องค์กรทำได้ดี
- Weaknesses คือ จุดอ่อน หมายถึง สถานการณ์ภายในองค์กรที่เป็นลบ ซึ่งองค์กรไม่สามารถนำมาใช้เป็นประโยชน์ในการทำงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ หรือหมายถึง การดำเนินงานภายใต้ที่องค์กรทำได้ไม่ดี
- Opportunities คือ โอกาส หมายถึง ปัจจัยและสถานการณ์ภายนอกที่เอื้ออำนวยให้การทำงานขององค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ หรือหมายถึง สภาพแวดล้อมภายนอกที่เป็นประโยชน์ ต่อการดำเนินการขององค์กร
- Threats คืออุปสรรค หมายถึง ปัจจัยและสถานการณ์ภายนอกที่ขัดขวางการทำงานขององค์กรไม่ให้บรรลุวัตถุประสงค์ หรือหมายถึงสภาพแวดล้อมภายนอกที่เป็นปัจจัยต่อองค์กร



แผนภาพที่ 2.7: การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT)

SWOT Analysis เป็นการวิเคราะห์ปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกที่องค์กรกำลังประสบอยู่ในปัจจุบัน โดยการวิเคราะห์ปัจจัยภายในจะแสดงถึงจุดแข็ง และจุดอ่อนขององค์กรเมื่อพิจารณาเพื่อให้รู้จักตนเอง (รู้เรา) และรู้จักคู่แข่ง (รู้เขา) อย่างชัดเจน ในขณะที่การวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก จะแสดงถึงโอกาสและอุปสรรคที่มีผลกระทบต่องค์กร ทั้งสิ่งที่เกิดขึ้นแล้ว สิ่งที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน รวมถึงแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงในอนาคต

ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของ กปน.

จากการสัมมนาเชิงปฏิบัติการ (Workshop) การประชุมเพื่อจัดทำยุทธศาสตร์การบริหาร กปน. ฉบับที่ 4 ณ วันที่ 16 ธันวาคม 2558 ได้มีการศึกษา บททวน และวิเคราะห์ข้อมูลที่เกี่ยวข้อง กปน. ในปัจจุบัน เพื่อให้ครอบคลุมและสะท้อนสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป สำหรับข้อมูลในการวิเคราะห์ได้ใช้ ข้อมูลเชิงปริมาณเป็นหลัก เช่น ข้อมูลงบการเงิน ผลการสำรวจความพึงพอใจของผู้ใช้บริการ เป็นต้น และได้เสริมข้อมูลในเชิงคุณภาพสำหรับการวิเคราะห์ในบางประเด็นเพื่อความครบถ้วนของข้อมูล<sup>3</sup> โดยจาก การวิเคราะห์ปัจจัยภายใน และภายนอก ได้ข้อสรุป จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค ดังตารางที่ 2.1

<sup>3</sup> รายละเอียดการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของ กปน. แสดงในภาคผนวก 3

ตารางที่ 2.1: จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคของ กปน.

|  | จุดแข็ง (Strength)   | จุดอ่อน (Weakness)  |
|--|--|---|
| การเงิน                                | S1 ความสามารถในการทำกำไรดี<br>S2 สภาพคล่องสูง<br>S3 มีหนี้สินน้อย<br>S4 ต้นทุนเงินกู้ต่ำ   |   |
| ผลิตภัณฑ์ และกลุ่มลูกค้า               | S5 ผู้ใช้น้ำรายใหญ่เพิ่มสูงขึ้นเมื่อโอกาสในการทำกำไรเพิ่มสูงขึ้น<br>S6 ลูกค้ามีความพึงพอใจในอัตราค่าน้ำประปา และการให้บริการโดยรวมของ กปน.   | W1 วงจรชีวิตผลิตภัณฑ์อยู่ในช่วงอ่อนตัว (Maturity) ทำให้การขยายฐานลูกค้ายาก<br>W2 อัตราค่าน้ำประปาเมริค่าต่ำ ไม่สูงໃใน การประยัดด้าน<br>W3 มีข้อง่วงการพัฒนาธุรกิจเสริมบริการหลังมาตรฐาน<br>W4 ประชาชัชนขาดความเชื่อมั่นในโครงการน้ำประปาดีมีได้<br>W5 การสื่อสารกับประชาชัชนยังขาดความท่ว谉 เนื่อง กรณีก่อนเข้า บริการซ่อมบำรุง และการหยุดให้บริการน้ำดีมี เป็นต้น<br>W6 ขาดความร่วมมือระหว่างหน่วยงานรัฐในการปรับปรุงพื้นที่หลัง ซ่อมบำรุงท่อประปา  |
| องค์กร ทรัพยากร บุคคล และ ทรัพยากรื่นๆ | S7 เป็นรัฐวิสาหกิจที่จัดตั้งตาม พ.ร.บ. กปน. พ.ศ. 2510<br>มีภารกิจของค์กรและพื้นที่การให้บริการที่ชัดเจน<br>S8 โครงสร้างองค์กรขนาดใหญ่ มีสายการบังคับบัญชา ที่ชัดเจน และกระบวนการทำงานที่เป็นระบบ<br>S9 มีความพร้อมด้านทรัพยากรการผลิต มีโรงผลิตน้ำขนาดใหญ่ มีระบบห่อส่งน้ำที่ครอบคลุม<br>S10 มีการนำระบบบริหารจัดการด้านการผลิตตามมาตรฐานสากล มาใช้หลักระบบ ได้แก่ HACCP ISO<br>S11 มีการนำระบบบริหารจัดการน้ำสูญเสียมาใช้หลักระบบ ได้แก่ WLMA CIS GIS<br>S12 บุคลากรส่วนใหญ่มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรีขึ้นไป มีสมรรถนะหลักตามที่คาดหวัง และมีแผนการฝึกอบรม พนักงาน<br>S13 พนักงานมีความพึงพอใจและจะรักภักดีต่องค์กร | W7 เป็นรัฐวิสาหกิจที่อยู่ใน Comfort Zone ส่งผลให้พนักงาน ขาดความตื่นตัว<br>W8 ลักษณะองค์กรเป็น Very Conservative organization ขาดการลงทุน<br>W9 การขับเคลื่อนนโยบายช้า ไม่คล่องตัวในการบริหาร<br>W10 ระบบจ่ายน้ำเก่าไม่สามารถรองรับแรงดันน้ำสูงได้<br>W11 ระบบจ่ายน้ำเก่าส่งผลต่อความเชื่อมั่นด้านความสะอาดของ ท่อและน้ำประปาในการดีมีภารกิจ<br>W12 ไม่สามารถซ่อมบำรุงบางระบบได้ เนื่องจากต้องหยุดระบบ การผลิตน้ำประปา<br>W13 การนำข้อมูลเข้าระบบบริหารจัดการน้ำสูญเสียยังขาดความ ครบท้วน<br>W14 มีข้อง่วงในการทำงานระหว่างพนักงานรุ่นใหม่ (Gen Y) และ ผู้บริหารรุ่นเก่า (Gen X, Baby Boomer)<br>W15 บุคลากรระดับชั่ง / แรงงาน มีสัดส่วนค่อนข้างน้อย ไม่เพียงพอต่องานบริการประปา และขาดการอบรมที่เพียงพอ<br>W16 พนักงาน Outsource ได้รับการเรียกอบรมไม่เพียงพอ และการจ้าง Outsource ทำให้องค์ความรู้ด้านงานบริการ ประปาขององค์กรหายไป |
| การบริหารงาน และ กระบวนการ ทำงาน       | S14 มีแผนแม่บทด้านธรรมาภิบาลและความรับผิดชอบต่อสังคม เพื่อเป็นกรอบการดำเนินงานสู่ความยั่งยืน<br>S15 มีโครงการ CSR ที่หลากหลาย ได้รับรางวัลด้าน CSR ที่เป็น ที่ยอมรับ   | W17 อัตราค่าน้ำสูญเสียไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด<br>W18 น้ำประปามีความสูญมากกว่าค่าเฉลี่ยของคู่เทียบ  |
| ความพร้อม ด้านนวัตกรรม และเทคโนโลยี    | S16 มีการร่วมมือกับหน่วยงานต่างๆ ในการพัฒนาองค์ความรู้ และนวัตกรรม   | W19 มีการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศในระบบหลัก และระบบ สนับสนุน แต่ยังขาดการบูรณาการ  |
| การบริหาร ความเสี่ยง                   | S17 มีการจัดทำแผนรองรับสถานการณ์ฉุกเฉิน เพื่อบริหารจัดการ ความเสี่ยงจากการเกิดภาวะวิกฤติ   | W20 มีความเสี่ยงด้านการลดอัตราค่าน้ำสูญเสีย<br>W21 มีความเสี่ยงปริมาณน้ำดิบสำรองอาจไม่เพียงพอ<br>W22 ถังเก็บน้ำไม่เพียงพอ (รองรับน้ำในสถานการณ์ฉุกเฉิน ได้เพียง 2 ชั่วโมง)  |

|  | โอกาส (Opportunity)   | อุปสรรค (Threat)   |
|--|---|--|
| ภาวะ<br>อุตสาหกรรม                     | O1 กรมชลประทานให้ความสำคัญในการจัดสรรง้ำน้ำจากเขื่อน<br>ภูมิพล เชื่อมสิริกิติ์ และเชื่อมแม่น้ำก่องให้ กปน.<br>เป็นอันดับแรก   | T1 ภัยแล้งทำให้เกิดปัญหาด้านปริมาณน้ำ ได้แก่ น้ำไม่เพียงพอ และ<br>ด้านคุณภาพน้ำ ได้แก่ น้ำกร่อย น้ำเค็ม<br>T2 ภัยธรรมชาติ เช่น แผ่นดินไหว อาจส่งผลกระทบต่อโครงสร้าง<br>พื้นฐาน |
| ด้านลูกค้า<br>คู่ค้า และตลาด           | O2 ประชากรและผู้ใช้น้ำในพื้นที่ให้บริการเพิ่มขึ้น<br>O3 ลูกค้ามีความคาดหวังด้านการสื่อสารข้อมูล ประชาสัมพันธ์<br>และกิจกรรม CSR เชิงรุก<br>O4 คู่ค้ายินดีพัฒนาความร่วมมือเชิงธุรกิจใหม่ๆ เช่น การเป็น<br>ช่องทางการสื่อสาร<br>O5 องค์กรอิสระยินดีพัฒนาความร่วมมือในการวิจัยและพัฒนา<br>จัดฝึกอบรม และเผยแพร่ความรู้เกี่ยวกับน้ำ |  |
| ด้านนโยบาย<br>และหน่วยงาน<br>กำกับดูแล | O6 นโยบายรัฐที่เน้นความสำคัญของการบริหารจัดการน้ำเป็น<br>ภาระแห่งชาติ<br>O7 PPP เป็นช่องทางในการสร้างความร่วมมือระหว่าง กปน. กับ<br>ภาคเอกชน ในการร่วมลงทุนใหม่ๆ  | T3 การกำหนดอัตราค่าน้ำประปาขั้นกับมติ ครม.<br>T4 โครงการ PPP ของหน่วยงานอื่นอาจส่งผลกระทบต่อ กปน.<br>ในอนาคต   |
| ด้านเศรษฐกิจ                           | O8 คาดการณ์ GDP เพิ่มสูงขึ้น การขยายตัวของภาคอุตสาหกรรม<br>และการท่องเที่ยวส่งผลให้การใช้น้ำเพิ่มขึ้น<br>O9 การจัดตั้งประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนทำให้สามารถนำปัจจัย<br>ผลิตในราชอาณาจักร และมีแรงงานเคลื่อนย้ายเข้ามาในตัวเมือง   |  |
| ด้านสังคม                              | O10 ค่านิยมในการใส่ใจสุขภาพ และอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม  | T5 สังคมเมืองมีความหนาแน่น พื้นที่ใช้สอยต่อหัวลดลง และ<br>ปริมาณการใช้น้ำต่อหัวลดลง  |
| ด้านนวัตกรรม<br>และเทคโนโลยี           | O11 การพัฒนาเทคโนโลยี Online และ Social Media<br>เพิ่มช่องทางในการสื่อสารและให้บริการในรูปแบบใหม่ๆ  |  |
| ด้านกฎหมาย                             | O12 พ.ร.บ. กปน. และ พ.ร.บ. น้ำบาดาล ส่งผลให้ กปน.<br>เป็นผู้ให้บริการน้ำหลักในเขตพื้นที่ให้บริการ<br>O13 พ.ร.บ. อำนวยความสะดวก เป็นโอกาสในการพัฒนาปรับปรุง<br>กระบวนการน้ำของ กปน.<br>O14 ระเบียบ กปน. เอื้อต่อการให้บริการทางธุรกิจ  | T6 พ.ร.บ. กปน. เป็นข้อจำกัดในการขยายพื้นที่ให้บริการของ กปน.<br>T7 มีข้อจำกัดในการให้เอกชนร่วมลงทุนตาม พ.ร.บ. การให้เอกชน<br>ร่วมลงทุนในกิจการของรัฐ พ.ศ.2556                  |
| ด้านการ<br>แข่งขัน                     | O15 ไม่มีคู่แข่งในเขตพื้นที่ให้บริการ   | T8 ลูกค้าบางกลุ่มยังเลือกใช้น้ำบาดาล<br>T9 คู่ค้ารายใหญ่ มีอำนาจการต่อรองสูง<br>T10 ลูกค้ารายใหญ่ มีอำนาจการต่อรองสูง  |

## 2.1.2 การระบุการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ และความสามารถพิเศษขององค์กร

จากการศึกษาข้อมูลและวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกของ กปน. สามารถระบุ การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ ความสามารถพิเศษขององค์กร ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ และความท้าทาย เชิงยุทธศาสตร์ ของ กปน. ได้ดังนี้

การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ เป็นสภาพแวดล้อมขององค์กรที่มีการเปลี่ยนแปลง ซึ่งองค์กรควรมี การเตรียมความพร้อมรับมือต่อการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น ผ่านการกำหนดยุทธศาสตร์อย่างเหมาะสม ทั้งนี้ การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมขององค์กรของ กปน. ในระยะ 5 ปีข้างหน้า ระบุได้ดังนี้

### การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ (Key Changes) ของ กปน.

- KC01 Sustainable Development Goals (SDGs) กำหนดเป้าหมายด้าน Clean Water and Sanitation คือ การสร้างหลักประกันว่าจะมีการจัดให้มีน้ำ และ การสุขาภิบาลสำหรับทุกคน และมีการ บริหารจัดการที่ยั่งยืน ทำให้เห็นถึงการตระหนักรถึงความสำคัญของการจัดการน้ำที่สะอาดและ ปลอดภัย
- KC02 กฎบัตรลิสbon กำหนดบทบาทของผู้ให้บริการน้ำประจำ อาทิ การกำหนดนโยบายราคากาражเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน และการเพิ่มขีดความสามารถของทรัพยากรบุคคล
- KC03 AquaRating สนับสนุนการสร้างความโปร่งใสในอุตสาหกรรมประจำ โดยกำหนดตัวชี้วัดประสิทธิภาพ การทำงาน คุณภาพของข้อมูล และวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ ซึ่งนำไปสู่การพัฒนาองค์กรซึ่งเป็นประโยชน์แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในทุกภาคส่วน
- KC04 การพัฒนาเทคโนโลยีการสื่อสารรูปแบบ Online และ Social Media มีผลต่อการใช้ชีวิตและการ เข้าถึงข้อมูลข่าวสารของประชาชนในปัจจุบัน
- KC05 การรวมกลุ่มประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (AEC) เป็นช่องทางให้เกิดความร่วมมือทางธุรกิจใหม่ๆ กับประเทศเพื่อนบ้าน
- KC06 แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 มุ่งเน้นการสร้างสมดุลระหว่างการอุปสงค์และ อุปทานของน้ำ และเพิ่มประสิทธิภาพ เสริมสร้างธรรมาภิบาลในการบริหารจัดการทรัพยากรธรรมชาติ และสิ่งแวดล้อม
- KC07 การขยายตัวของเมือง ส่งผลกระทบต่อความต้องการและพฤติกรรมการใช้น้ำของประชาชน

ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Challenge) หมายถึง แรงกดดันต่างๆ ที่มีผลอย่างชัดเจนต่อความสำเร็จในอนาคตขององค์กร ความท้าทายเหล่านี้มักเกิดจากแรงผลักดันของตัวแทนในการแข่งขันในอนาคตขององค์กร เมื่อเปรียบเทียบกับองค์กรอื่นที่มีผลิตภัณฑ์คล้ายคลึงกัน ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์เกิดจากแรงผลักดันภายนอก อย่างไรก็ตามการตอบสนองต่อความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ที่มาจากการแข่งขันภายนอก องค์กรอาจต้องเผชิญกับความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ภายในองค์กรเองด้วย ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ภายนอก ได้แก่ ความต้องการหรือความคาดหวังของลูกค้าหรือตลาด รวมทั้ง การเปลี่ยนแปลงของผลิตภัณฑ์หรือเทคโนโลยี รวมถึงความเสี่ยงด้านการเงิน สังคม และความเสี่ยงหรือความต้องการอื่นๆ ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ภายใน ได้แก่ ขีดความสามารถขององค์กร ทรัพยากรบุคคล และทรัพยากรอื่นๆ ขององค์กร

### ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Challenges) ของ กปน.

#### ด้านผลิตภัณฑ์และลูกค้า

- SC01 วงจรชีวิตผลิตภัณฑ์อยู่ในช่วงอิ่มตัว การปรับโครงสร้างค่าน้ำมีข้อจำกัดด้านนโยบาย ควรขยายธุรกิจที่เกี่ยวเนื่องเพื่อเพิ่มรายได้  
SC02 ผู้เชี่ยวชาญความเชื่อมั่นในน้ำประปาไม่ได้  
SC03 การร่วมมือประสานงานกับหน่วยงานรัฐเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการให้บริการประชาชน

#### ด้านองค์กร ทรัพยากรบุคคล และทรัพยากรอื่นๆ

- SC04 เป็นรัฐวิสาหกิจใน Comfort Zone ทำให้พนักงานขาดความตื่นตัว องค์กรไม่มีการลงทุนเพิ่ม การขับเคลื่อนนโยบายฯไม่ค่อยล่องตัวในการบริหาร  
SC05 ระบบจ่ายน้ำเก่าและไม่สามารถเข้าซ่อมบำรุงในบางพื้นที่  
SC06 การลดช่องว่างระหว่างพนักงานรุ่น Gen X และรุ่น Gen Y ขาดแคลนบุคลากรระดับปฏิบัติการ และองค์ความรู้ด้านงานประจำ และพนักงาน Outsource ทำงานไม่ได้มาตรฐาน

#### ด้านการบริหารงานและกระบวนการทำงาน

- SC07 อัตราคน้ำสูญเสียไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด ปัญหาด้านคุณภาพน้ำในสถานการณ์ผิดปกติ ยังไม่มีแหล่งน้ำดีดีเป็นของตนเอง และปริมาณน้ำใส่สำรองไม่เพียงพอ  
SC08 ขาดการบูรณาการระบบสารสนเทศ  
SC09 การร่วมลงทุนกับเอกชนมีข้อจำกัดด้านกฎหมาย

โดยความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Challenge) ของ กปน. นั้น อ้างอิงข้อมูลมาจาก SWOT ดังนี้

| ลำดับ | ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์<br>(Strategic Challenges)   | จุดอ่อน<br>(Weakness)       | อุปสรรค<br>(Threat) |
|-------|--|-----------------------------|---------------------|
| SC01  | วัฒนธรรมผลิตภัณฑ์อยู่ในช่วงอิ่มตัว การปรับโครงสร้างค่าน้ำมีข้อจำกัดด้านนโยบาย<br>ควรขยายธุรกิจที่เกี่ยวเนื่องเพื่อเพิ่มรายได้                            | W1-W3                       | T3, T6              |
| SC02  | ผู้ใช้น้ำขาดความเชื่อมั่นในน้ำประปาดีไม่ได้  | W4, W11                     |                     |
| SC03  | การร่วมมือประสานงานกับหน่วยงานรัฐเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการให้บริการ<br>ประชาชน  | W5-W6                       |                     |
| SC04  | เป็นรัฐวิสาหกิจใน Comfort Zone ทำให้พนักงานขาดความตื่นตัว องค์กรไม่มีการ<br>ลงทุนเพิ่ม การขับเคลื่อนนโยบายซ้ำไม่คล่องตัวในการบริหาร                      | W7-W9                       |                     |
| SC05  | ระบบจ่ายน้ำเก่าและไม่สามารถเข้าซ่อมบำรุงในบางพื้นที่   | W10-W12                     |                     |
| SC06  | การลดซึ่งกันระหว่างพนักงานรุ่น Gen X และรุ่น Gen Y ขาดแคลนบุคลากรระดับ<br>ปฏิบัติการ และองค์ความรู้ด้านงานประปา พนักงาน Outsource ทำงานไม่ได้<br>มาตรฐาน | W14-W16                     |                     |
| SC07  | ยัตราช้าสูญเสียไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด ปัญหาด้านคุณภาพน้ำใน<br>สถานการณ์ผิดปกติ ยังไม่มีแหล่งน้ำดีบเป็นของตนเอง และปริมาณน้ำใส่สำรอง<br>ไม่เพียงพอ  | W13,<br>W17-W18,<br>W20-W22 | T1-T2               |
| SC08  | ขาดการบูรณาการระบบสารสนเทศ   | W19                         |                     |
| SC09  | การร่วมลงทุนกับเอกชนมีข้อจำกัดด้านกฎหมาย   |                             | T4, T7              |

**ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Advantage)** หมายถึง ความได้เปรียบในเชิงตลาดต่างๆ ที่เป็นตัวตัดสินว่าองค์กรจะประสบความสำเร็จในอนาคตหรือไม่ โดยทั่วไป มักเป็นปัจจัยที่ช่วยให้องค์กร ประสบความสำเร็จในเชิงแข่งขันในปัจจุบันและอนาคต เมื่อเปรียบเทียบกับองค์กรอื่นที่มีผลิตภัณฑ์ คล้ายคลึงกัน ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ เกิดจากสมรรถนะหลักขององค์กร (Core Competency) ที่มุ่งเน้นการสร้างและเพิ่มพูนขีดความสามารถในการแข่งขันในองค์กร และทรัพยากรภายในออกที่สำคัญในเชิงกลยุทธ์ ซึ่งเกิดจากการปรับและใช้ประโยชน์จากความสัมพันธ์กับองค์กรภายนอกและกับพันธมิตร

## ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Advantages)

### ด้านการเงิน

SA01 มีฐานะการเงินที่ดี

### ด้านผลิตภัณฑ์และกลุ่มลูกค้า

SA02 ผู้ใช้งานมีแนวโน้มเพิ่มขึ้น และพอยู่ในราคากลางๆ แล้วบริการโดยรวม

### ด้านองค์กร ทรัพยากรบุคคล และทรัพยากรอื่นๆ

SA03 เป็นผู้ให้บริการรายเดียวในพื้นที่รับผิดชอบ และมีความพร้อมด้านทรัพยากรการผลิตและส่งจ่ายตามมาตรฐานสากล (น้ำดิบ ระบบผลิต ระบบส่งจ่าย)

SA04 บุคลากรมีความสามารถ พึงพอใจและผูกพันกับองค์กร องค์กรมีศักยภาพในการพัฒนาบริการและการสื่อสารข้อมูลทาง Online รวมถึงมีศักยภาพในการต่อยอดธุรกิจเกี่ยวนี้เอง

SA05 มีการดำเนินงานด้านธรรมาภิบาลและ CSR ที่เป็นที่ยอมรับ มีการร่วมมือกับหน่วยงานต่างๆ ในการพัฒนานวัตกรรม มีการจัดทำแผนรองรับสถานการณ์ฉุกเฉิน

โดยความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Advantage) ของ กปน. นั้น อ้างอิงข้อมูลมาจาก SWOT ดังนี้

| ลำดับ | ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์<br>(Strategic Advantages)   | จุดแข็ง<br>(Strength) | โอกาส<br>(Opportunity) |
|-------|---|-----------------------|------------------------|
| SA01  | มีฐานะการเงินที่ดี  | S1-S4                 |                        |
| SA02  | ผู้ใช้งานมีแนวโน้มเพิ่มขึ้น และพอยู่ในราคากลางๆ แล้วบริการโดยรวม  | S5-S6                 | O2, O8-O9              |
| SA03  | เป็นผู้ให้บริการรายเดียวในพื้นที่รับผิดชอบ มีความพร้อมด้านทรัพยากรการผลิตและส่งจ่ายตามมาตรฐานสากล (น้ำดิบ ระบบผลิต ระบบส่งจ่าย)                   | S7, S9-S11            | O1, O6,<br>O12-O15     |
| SA04  | บุคลากรมีความสามารถ พึงพอใจและผูกพันกับองค์กร มีศักยภาพในการพัฒนาบริการและการสื่อสารข้อมูลทาง Online รวมถึงมีศักยภาพในการต่อยอดธุรกิจเกี่ยวนี้เอง | S8, S12-S13           | O11, O13-O14           |
| SA05  | มีการดำเนินงานด้านธรรมาภิบาลและ CSR ที่เป็นที่ยอมรับ มีการร่วมมือกับหน่วยงานต่างๆ ในการพัฒนานวัตกรรม มีการจัดทำแผนรองรับสถานการณ์ฉุกเฉิน          | S14-S17               | O3 - O5, O7,<br>O10    |

**ความสามารถพิเศษขององค์กร (Core Competency)** หมายถึง สิ่งที่องค์กรมีความเชี่ยวชาญมากที่สุดเป็นขั้นความสามารถที่สำคัญเชิงกลยุทธ์ เป็นปัจจัยหลักที่ทำให้องค์กรบรรลุพันธกิจ ซึ่งสร้างความได้เปรียบในตลาดให้แก่องค์กร สมรรถนะหลักขององค์กรมักเป็นสิ่งที่ผู้อื่นยากจะเลียนแบบได้ยาก ซึ่งจะสร้างความได้เปรียบที่ยั่งยืนในการแข่งขัน สมรรถนะหลักขององค์กร ได้แก่ สมรรถนะหลักในเทคโนโลยี การสนับสนุนการที่ไม่เหมือนใคร ตลาดที่เหมาะสมของตนเอง หรือความมีไหวพริบในเชิงธุรกิจ โดยเฉพาะ

ทั้งนี้ การกำหนดความสามารถพิเศษของ กปน. ในปัจจุบันได้วิเคราะห์จากจุดแข็ง (Strength) ของ กปน. ในปัจจุบัน สำหรับความสามารถพิเศษของ กปน. ในอนาคตได้วิเคราะห์จากจุดแข็ง (Strength) และโอกาส (Opportunity) รวมถึงทิศทางการดำเนินธุรกิจของ กปน. ในอนาคตโดยมุ่งเน้น การขยายธุรกิจเกี่ยวน้ำในประเทศ ซึ่งสอดคล้องกับ พ.ร.บ. การประปานครหลวง พ.ศ. 2510 ดังนี้

### ความสามารถพิเศษขององค์กร

**ปัจจุบัน** “เป็นผู้เชี่ยวชาญ ในการผลิตและบริการงานประปาที่มีคุณภาพในเมืองใหญ่”

**อนาคต** “เป็นผู้เชี่ยวชาญ ในการผลิตและบริการงานประปาที่มีคุณภาพในเมืองใหญ่ และ ดำเนินธุรกิจอื่นที่เกี่ยวเนื่องกับ หรือ เป็นประโยชน์แก่การประปา”

### 2.2 การกำหนดทิศทางองค์กร

วิสัยทัศน์ และพันธกิจ ถือเป็นกรอบใหญ่และทิศทางขององค์กรในการพัฒนายุทธศาสตร์และกลยุทธ์ ในการจัดทำยุทธศาสตร์การบริหาร กปน. ฉบับที่ 4 โดยในการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ ของ กปน. นั้น ได้พิจารณาจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมองค์กร โดยระบุจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค ของ กปน. รวมถึงพิจารณาถึงการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ (Key Change) ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Advantage) ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Challenge) และความสามารถพิเศษขององค์กร (Core Competency)

โดยการทบทวนวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม สำหรับการดำเนินงานในช่วงระยะเวลาของยุทธศาสตร์การบริหาร กปน. ฉบับที่ 4 ยังได้ผ่านกระบวนการประชุมคณะกรรมการ กปน. เพื่อทบทวนวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม ดังนี้

ครั้งที่ 1 การประชุมคณะกรรมการ กปน. เพื่อทบทวนวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม ณ วันที่ 16 ธันวาคม 2558

ครั้งที่ 2 การประชุมร่วมกับประธานคณะกรรมการ กปน. และผู้บริหารระดับสูง กปน. เพื่อหารือแนวทางในการปรับวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม ณ วันที่ 25 ธันวาคม 2558

ครั้งที่ 3 การประชุมคณะกรรมการ กปน. เพื่อนำเสนอวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม สำหรับการจัดทำยุทธศาสตร์การบริหาร กปน. ฉบับที่ 4 ณ วันที่ 29 ธันวาคม 2558

วิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม ของ กปน. ซึ่งเป็นทิศทางการกำหนดยุทธศาสตร์การบริหาร กปน. ฉบับที่ 4<sup>4</sup> ดังแสดงในแผนภาพดังไป



แผนภาพที่ 2.8: วิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม ของ กปน.

### วิสัยทัศน์

“เป็นองค์กรสมรรถนะสูงที่ให้บริการงานประปา มีธรรมาภิบาล และได้มาตรฐานในระดับสากล”

### พันธกิจ

- 1) สร้างการเติบโตและความยั่งยืนขององค์กร
- 2) ดำเนินการตามน้ำ准则 ประปาปลอดภัยขององค์กรอนามัยโลก ด้วยการพัฒนาระบบน้ำดีบ – ผลิต – จ่ายให้มีเสถียรภาพ
- 3) พัฒนางานประปาอย่างมีอาชีพให้ตอบสนองต่อความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- 4) ส่งเสริมคุณภาพชีวิตที่ดีให้ประชาชนได้มีน้ำประปาใช้ถ้วนหน้า

### ค่านิยม

“มุ่งมั่น พัฒนาตน พัฒนางาน บริการสังคม ด้วยความโปร่งใส ใส่ใจคุณภาพ”

<sup>4</sup> วิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม จากการประชุมคณะกรรมการการประจำนครหลวง ณ วันที่ 29 ธันวาคม 2558 และ วันที่ 29 พฤษภาคม 2559

## เป้าหมายวิสัยทัศน์ กปน.

เพื่อให้ กปน. สามารถขับเคลื่อนองค์กรตามวิสัยทัศน์ในการมุ่งก้าวสู่การ “เป็นองค์กรสมรรถนะสูง ที่ให้บริการงานประปา มีธรรมาภิบาล และได้มาตรฐานในระดับสากล” ดังนั้น กปน. จึงกำหนดเป้าหมาย ตัวชี้วัดการโดยประยุกต์ใช้ “รางวัลการบริหารสู่ความเป็นเลิศ (Thailand Quality Class: TQC)” ซึ่งปรับ มาจากเกณฑ์ MBNQA โดยเป็นเกณฑ์ที่เป็นที่ยอมรับกันอย่างแพร่หลายในระดับสากล เป็นเครื่องมือในการขับเคลื่อนองค์กรสู่ความเป็นเลิศ ควบคู่กับการกำหนดเป้าหมายตัวชี้วัดด้านการบริการงานประปา และด้านธรรมาภิบาล โดยอ้างอิงตัวชี้วัดขององค์กรที่ให้บริการงานประปาที่เป็น Best in Class ซึ่งเป็น ที่ยอมรับในระดับสากล โดยรายละเอียดเป้าหมายวิสัยทัศน์ของ กปน. ดังแสดงในตารางดังต่อไปนี้

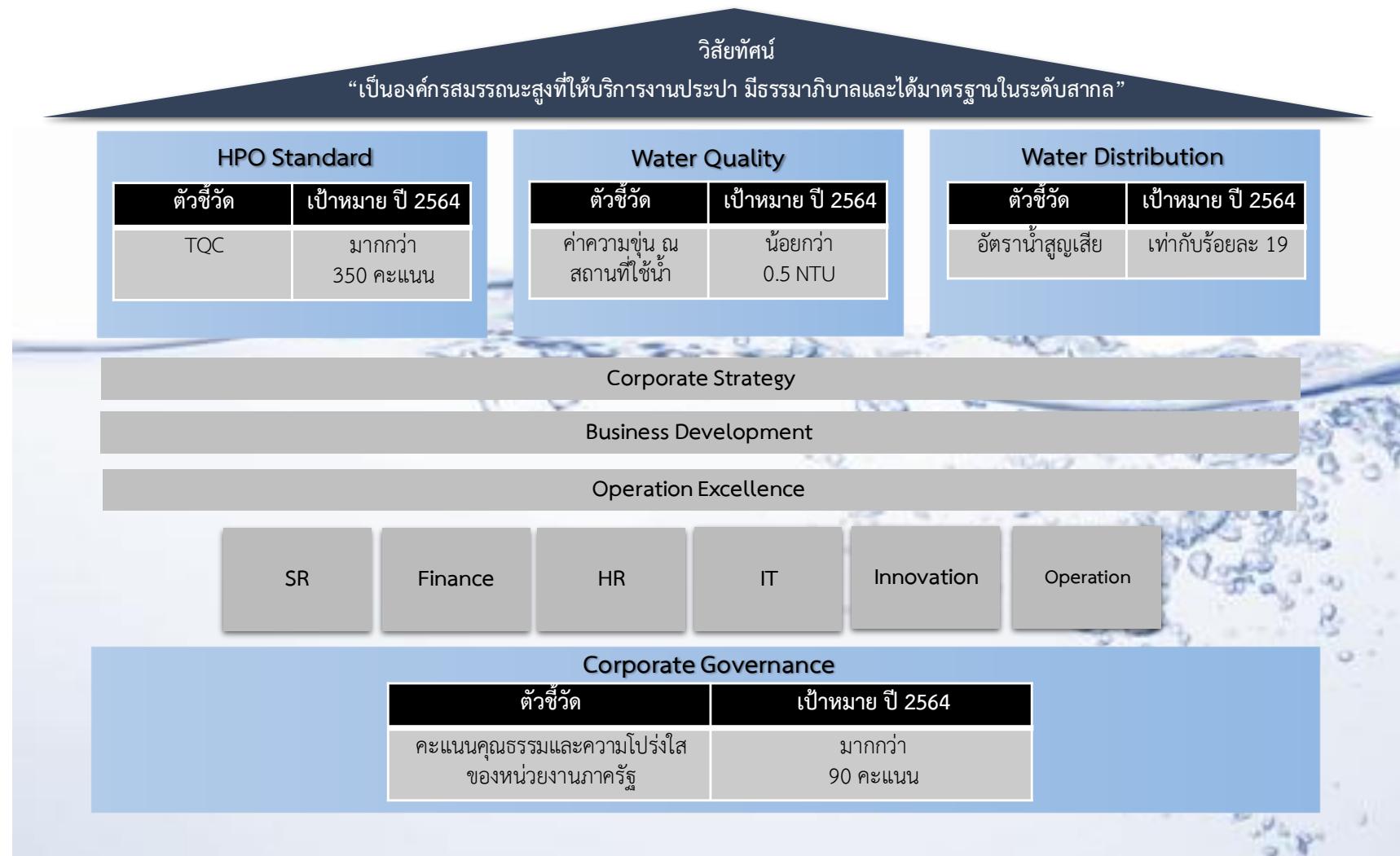
ตารางที่ 2.2: รายละเอียดเป้าหมายของวิสัยทัศน์ของ กปน.

| วิสัยทัศน์                                       |                      | ตัวชี้วัด  | ค่าเป้าหมาย<br>ปี 2564        | เกณฑ์ / ประเทศไทย  | เป้าหมาย / ผลดำเนินงาน<br>ของคู่เทียบ  |
|--|----------------------|--|-------------------------------|--|--|
| เป็นองค์กรสมรรถนะสูง                             | HPO Standard         | รางวัลการบริหารคุณภาพเป็นเลิศ (TQC)  | มากกว่า 350 คะแนน             | เกณฑ์ TQC  | มากกว่า 350 คะแนน  |
| เป็นองค์กรที่ให้บริการงานประปา<br>ตามมาตรฐานสากล | Water Quality        | คุณภาพน้ำ ณ สถานที่ที่น้ำ :<br>ค่าความขุ่น (Turbidity)   | น้อยกว่า 0.5 NTU <sup>5</sup> | PUB (Singapore)<br>Bureau of Waterworks, Tokyo (Japan)   | 0.19 NTU<br>0.0 NTU  |
|  | Water Distribution   | อัตราน้ำสูญเสีย  | เท่ากับร้อยละ 19              | PUB (Singapore)<br>Manila Water (Philippines (East))<br>Maynilad (Philippines (West))<br>SYABAS (Malaysia)<br>Bureau of Waterworks, Tokyo (Japan)<br>K-Water (Korea) | ร้อยละ 4.8<br>ร้อยละ 11.0<br>ร้อยละ 29.3 (2558)<br>ร้อยละ 31.3<br>ร้อยละ 2.2 (2557)<br>ร้อยละ 8.2 (2557) |
| เป็นองค์กรที่มีธรรมาภิบาล                        | Corporate Governance | คะแนนคุณธรรมความโปร่งใส<br>- ดัชนีความโปร่งใส<br>- ดัชนีความพร้อมรับผิด<br>- ดัชนีคุณธรรมในการบริการ<br>- ดัชนีวัฒนธรรมคุณธรรม<br>- ดัชนีคุณธรรมในการทำงาน | มากกว่า 90 คะแนน              | เกณฑ์ ITA  | มากกว่า 90 คะแนน   |

หมายเหตุ:

- ตัวชี้วัดงานประปานิรดับสากล อ้างอิงจากกรณีศึกษาที่เป็น Best In Class ในต่างประเทศ และตัวชี้วัดแนะนำ The International Benchmarking Network for Water and Sanitary Utilities (IBNET) และตัวชี้วัดด้านธรรมาภิบาลอ้างอิงจาก: Integrity and Transparency Assessment (ITA)
- ประเทศและผลการดำเนินงานของคู่เทียบในตารางที่ 2.2 อ้างอิงข้อมูลในภาคผนวกที่ 2.3 ตารางที่ 2.3-9 ตัวอย่างการคาดการณ์ผลการดำเนินงานในอนาคต (Key Performance Projection)

<sup>5</sup> ผลสรุปจากการประชุมเพื่อหารือค่าเป้าหมายคุณภาพน้ำ ในวันที่ 27 มิถุนายน 2559



แผนภาพที่ 2.9: เป้าหมายของวิสัยทัศน์ ของ กปน.

### เป้าหมายพันธกิจ ของ กปน.

เพื่อให้การดำเนินงานขององค์กรบรรลุเป้าหมายตามพันธกิจ และขับเคลื่อนสู่เป้าหมายวิสัยทัศน์ของ กปน. จึงกำหนดเป้าหมายของพันธกิจ ของ กปน. ตามนัยสำคัญของความหมายตามพันธกิจทั้ง 4 ด้าน ดังข้อมูลในตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 2.3: นัยสำคัญของความหมายตามพันธกิจทั้ง 4 ด้าน

| พันธกิจ   | นัยสำคัญ   |
|---|--|
| ด้านที่ 1 สร้างการเติบโตและความยั่งยืนขององค์กร   | ตามคำนิยามของ “ความยั่งยืน (Sustainability)” มีองค์ประกอบสำคัญ 3 ประเด็น ดังนี้ <ul style="list-style-type: none"><li>○ เงินทุน (Capital) : องค์กรต้องมีเสถียรภาพทางการเงิน สร้างผลกำไรให้กับผู้ถือหุ้นได้ ซึ่งแสดงถึงความมั่นคง ขององค์กร</li><li>○ สังคม (Social) : การดำเนินงานขององค์กรต้องแสดง ถึงความรับผิดชอบต่อสังคม</li><li>○ สิ่งแวดล้อม (Environment) : องค์กรต้องมีมาตรการ ด้านสิ่งแวดล้อมเพื่อเป็นการอนุรักษ์ทรัพยากรสู่ คนรุ่นหลัง</li></ul> |
| ด้านที่ 2 ดำเนินการตามแผนน้ำประปาปลอดภัยของ องค์กรอนามัยโลก ด้วยการพัฒนาระบบ น้ำดิบ – ผลิต – จ่ายให้มีเสถียรภาพ | มีนัยสำคัญของความหมาย 2 ประเด็น ดังนี้ <ul style="list-style-type: none"><li>○ การดำเนินการตามแผนน้ำประปาปลอดภัย</li><li>○ การสร้างเสถียรภาพระบบประปา</li></ul>  |
| ด้านที่ 3 พัฒนางานประปาอย่างมีอาชีพให้ตอบสนองต่อ ความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย                             | มีนัยสำคัญของความหมาย 1 ประเด็น ดังนี้ <ul style="list-style-type: none"><li>○ การตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของ กปน. ทุกกลุ่มอย่างสมดุล</li></ul>   |
| ด้านที่ 4 ส่งเสริมคุณภาพชีวิตที่ดีให้ประชาชนได้มีน้ำประปา ใช้ถ้วนหน้า   | มีนัยสำคัญของความหมาย 2 ประเด็น ดังนี้ <ul style="list-style-type: none"><li>○ การบริการงานประปาที่ครอบคลุมพื้นที่รับผิดชอบหลัก</li><li>○ การขยายธุรกิจเกี่ยวน้ำในองค์กรและกิจกรรมเชิงสังคม ถ้วนหน้า</li></ul>   |

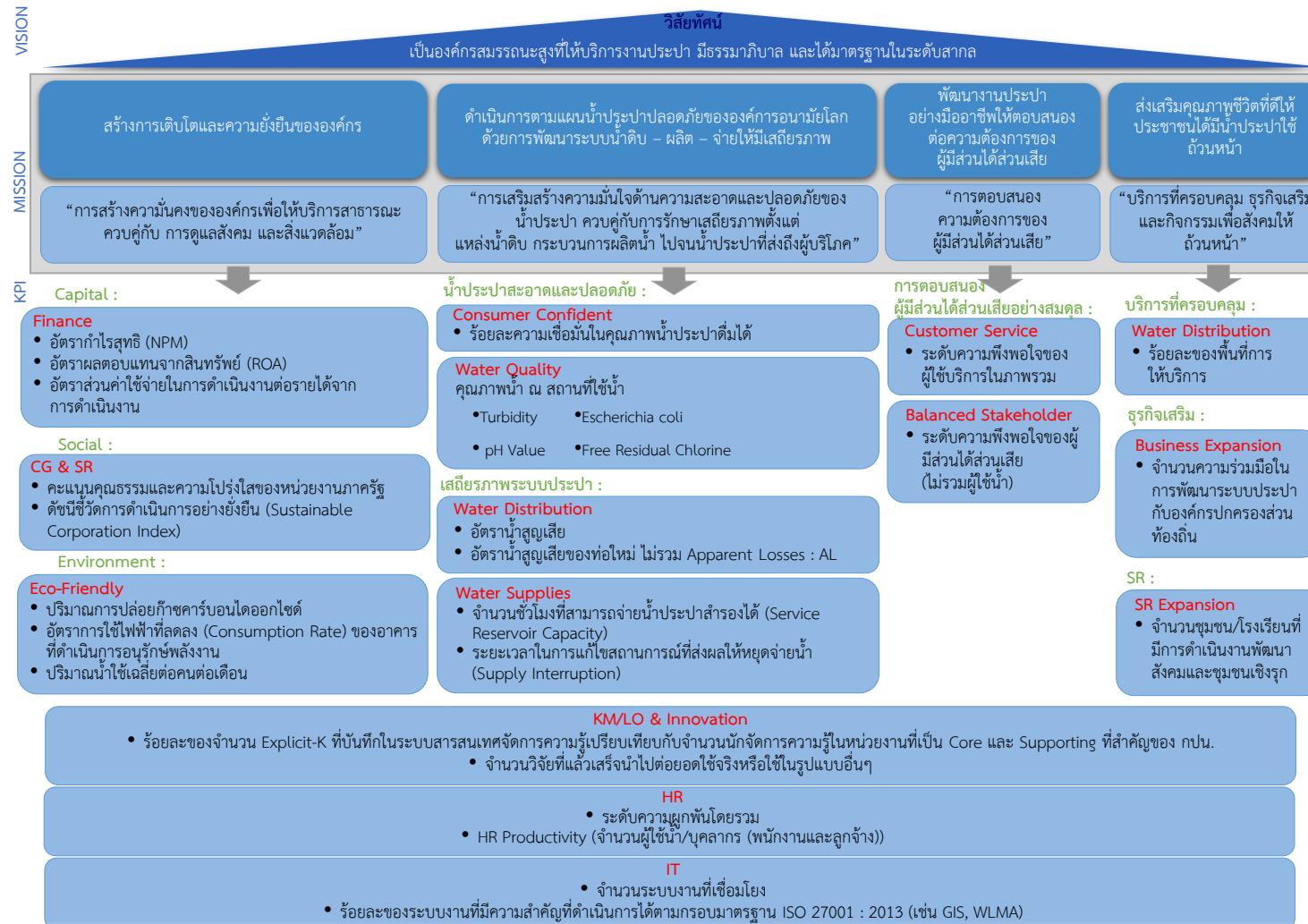
จากนัยสำคัญของความหมายของพันธกิจ ของ กปน. ข้างต้น สามารถนำมากำหนดตัวชี้วัดและ เป้าหมายพันธกิจ ของ กปน. ดังแสดงในตารางที่ 2.4

ตารางที่ 2.4: รายละเอียดเป้าหมายของพันธกิจของ กปน.

| พันธกิจ  | เป้าหมาย  | นัยสำคัญตาม<br>พันธกิจ | ตัวชี้วัดพันธกิจ             |   |  |
|--|---|------------------------|------------------------------|---|--|
|  |   |                        | ด้าน                         | ตัวชี้วัด   | ค่าเป้าหมาย  |
| 1) สร้างการเติบโต<br>และความยั่งยืนของ<br>องค์กร | การมุ่งผลลัพธ์<br>ด้านการมุ่งเน้น<br>บุคลากร การนำ<br>องค์กรและการ<br>กำกับดูแลองค์กร<br>ด้านการเงินและ<br>ตลาด | เศรษฐกิจ<br>(Economic) | Finance                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>อัตรากำไรสุทธิ<br/>(Net Profit Margin)</li> <li>อัตราผลตอบแทนจากสินทรัพย์<br/>(ROA)</li> <li>อัตราส่วนค่าใช้จ่ายในการ<br/>ดำเนินงานต่อรายได้ดำเนินงาน</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>ร้อยละ 30</li> <li>ร้อยละ 4</li> <li>ร้อยละ 40.5</li> </ul>   |
|  |   |                        | HR                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>ระดับความผูกพันโดยรวม</li> <li>HR Productivity (จำนวนผู้ใช้งาน/<br/>บุคลากร (พนักงานและลูกจ้าง))</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>ระดับ 4.5</li> <li>448 : 1</li> </ul>   |
|  |   |                        | IT                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>จำนวนระบบงานที่เชื่อมโยง</li> <li>ร้อยละของระบบงานที่มี<br/>ความสำคัญที่ดำเนินการได้ตาม<br/>กรอบมาตรฐาน ISO 27001 :<br/>2013 (เช่น GIS WLMA)</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>10 ระบบ<br/>(ค่าสะสม)</li> <li>ร้อยละ 100</li> </ul>  |
|  |   |                        | KM/LO &<br>Innovation        | <ul style="list-style-type: none"> <li>ร้อยละของจำนวน Explicit-K ที่<br/>บันทึกในระบบสารสนเทศจัดการ<br/>ความรู้เปรียบเทียบกับจำนวนนัก<br/>จัดการความรู้ในหน่วยงานที่เป็น<br/>Core และ Supporting ที่สำคัญ<br/>ของ กปน.</li> <li>จำนวนวิจัยที่แล้วเสร็จนำไปต่อ<br/>ยอดใช้จริงหรือใช้ในรูปแบบอื่นๆ</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>ร้อยละ 40<br/>(ค่าสะสม)</li> <li>ปัลส์อย่างน้อย 1<br/>เรื่อง</li> </ul>   |
|  |   |                        | Social<br>(สังคม)            | <ul style="list-style-type: none"> <li>คะแนนคุณธรรมและความโปร่งใส<sup>*</sup><br/>ของหน่วยงานภาครัฐ</li> <li>ตัวชี้วัดการดำเนินการอย่าง<br/>ยั่งยืน</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>90 คะแนน</li> <li>Tier 2</li> </ul>   |
|  |   |                        | Environment<br>(สิ่งแวดล้อม) | <ul style="list-style-type: none"> <li>ปริมาณการปล่อยก๊าซ<br/>คาร์บอนไดออกไซด์</li> <li>อัตราการใช้ไฟฟ้าที่ลดลง<br/>(Consumption Rate) ของ<br/>อาคารที่ดำเนินการอนุรักษ์<br/>พลังงานไฟฟ้า</li> <li>ปริมาณน้ำใช้ต่อคนต่อเดือน</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>ลดลงจากปี<br/>ก่อนหน้า</li> <li>ลดลงจากปีก่อน<br/>หน้าไม่น้อยกว่า<br/>ร้อยละ 5</li> <li>ลดลงจากปี<br/>ก่อนหน้า</li> </ul> |

| พันธกิจ  | เป้าหมาย  | นัยสำคัญตาม<br>พันธกิจ                           | ตัวชี้วัดพันธกิจ        |  |   |
|--|---|--|-------------------------|--|---|
|  |   |  | ด้าน                    | ตัวชี้วัด  | ค่าเป้าหมาย   |
| 2) ดำเนินการตาม<br>แผนน้ำประปา<br>ปลอดภัยของ<br>องค์กรอนามัยโลก<br>ด้วยการพัฒนา<br>ระบบน้ำดีบ - ผลิต<br>- จ่ายให้มี<br>เสถียรภาพ | การมุ่งเน้น<br>ผลลัพธ์ด้าน <sup>ลูกค้า</sup><br>กระบวนการ | น้ำประปา <sup>สะอาดและ</sup><br>ปลอดภัย          | Consumer<br>Confident   | <ul style="list-style-type: none"> <li>ร้อยละความเชื่อมั่นในคุณภาพ<br/>น้ำประปามีได้</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>เพิ่มขึ้นจากปี<br/>ก่อนหน้า</li> </ul>   |
|  |   |  | Water<br>Quality        | <ul style="list-style-type: none"> <li>คุณภาพน้ำ ณ สถานที่ใช้น้ำ<sup>6</sup> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Turbidity</li> <li>- pH Value</li> <li>- Escherichia coli</li> <li>- Free Residual Chlorine</li> </ul> </li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>0.5 NTU</li> <li>7.0-8.0 Units</li> <li>0 cfu/100ml</li> <li>ไม่น้อยกว่า 0.2 mg/l</li> </ul> |
|  |   | เสถียรภาพ<br>ระบบประปา                           | Waterworks              | <ul style="list-style-type: none"> <li>อัตราเรือน้ำสูญเสีย</li> <li>อัตราเรือน้ำสูญเสียของท่อใหม่<br/>ไม่รวม Apparent Losses : AL</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>ร้อยละ 19</li> <li>ร้อยละ 0</li> </ul>   |
| 3) พัฒนางาน<br>ประปาอย่างมีอ<br>ภาระให้ตอบสนอง<br>ต่อความต้องการ<br>ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย                                      | การมุ่งเน้น<br>ผลลัพธ์ด้านลูกค้า                          | การตอบสนองผู้<br>มีส่วนได้ส่วนเสีย<br>อย่างสมดุล | Customer<br>Service     | <ul style="list-style-type: none"> <li>ระดับความพึงพอใจของ<br/>ผู้ใช้บริการในภาพรวม</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>ระดับ 4.8</li> </ul>   |
|  |   |  | Balanced<br>Stakeholder | <ul style="list-style-type: none"> <li>ระดับความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้<br/>ส่วนเสีย (ไม่รวมผู้ใช้น้ำ)</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>เพิ่มขึ้นจากปี<br/>ก่อนหน้า</li> </ul>   |
| 4) ส่งเสริมคุณภาพ<br>ชีวิตที่ดีให้<br>ประชาชนได้มี<br>น้ำประปาง่าย <sup>สะดวก</sup>  | การมุ่งเน้น<br>ผลลัพธ์ด้านลูกค้า                          | บริการที่<br>ครอบคลุม                            | Water<br>Distributions  | <ul style="list-style-type: none"> <li>ร้อยละของพื้นที่การให้บริการ</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>ร้อยละ 100</li> </ul>  |
|  |   | ธุรกิจเสริม<br>ถ้วนหน้า                          | Business<br>Expansion   | <ul style="list-style-type: none"> <li>จำนวนความร่วมมือในการพัฒนา<br/>ระบบประปากับองค์กรปกครอง<br/>ส่วนท้องถิ่น</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>21 ความร่วมมือ<br/>(ค่าสะสม)</li> </ul>  |
|  |   | กิจกรรม <sup>เชิงสังคม</sup><br>ถ้วนหน้า         | SR Expansion            | <ul style="list-style-type: none"> <li>จำนวนชุมชน/โรงเรียนที่มีการ<br/>ดำเนินงานพัฒนาสังคมและชุมชน<br/>เชิงรุก</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>100 ชุมชน/<br/>โรงเรียน (ค่า<br/>สะสม)</li> </ul>  |

<sup>6</sup> ตัวชี้วัดด้านคุณภาพน้ำในระดับพันธกิจ คัดเลือกจากตัวชี้วัดที่บ่งบอกคุณภาพเชิงกายภาพ เคมี และแบคทีเรีย



แผนภาพที่ 2.10: ตัวชี้วัดของพันธกิจของ กปน.

### นัยสำคัญของค่านิยม กปน.

กปน. ได้กำหนดค่านิยมองค์กรใหม่โดยการทบทวนค่านิยมของคุรุศาสตร์การบริหาร กปน. ฉบับที่ 3 “มุ่งมั่น พัฒนาตน พัฒนางาน บริการสังคม ด้วยความโปร่งใส” หรือ “WATER” โดยได้ปรับค่านิยมของคุรุศาสตร์ใหม่ให้รองรับกลยุทธ์ตามยุทธศาสตร์การบริหาร กปน. ฉบับที่ 4 เป็น “มุ่งมั่น พัฒนาตน พัฒนางาน บริการสังคม ด้วยความโปร่งใส ใส่ใจคุณภาพ” หรือ “QWATER” ทั้งนี้ Q หมายรวมถึง คุณภาพน้ำประปาและคุณภาพในการให้บริการในระดับสากล ตลอดจนการดำเนินงานตามแผนน้ำประปาปลอดภัย (Water Safety Plan) ซึ่งเป็นประเด็นที่สำคัญของยุทธศาสตร์ฯ ฉบับที่ 4 ดังนี้

ตารางที่ 2.5: นัยสำคัญของความหมายตามค่านิยม

| ค่านิยม   | นัยสำคัญ   |
|---|--|
| “มุ่งมั่น พัฒนาตน พัฒนางาน บริการสังคม ด้วยความโปร่งใส” | <p>มีคำย่อ คือ WATER<br/> <b>มุ่งมั่น</b> หรือ W ย่อมาจาก Willingness<br/>         ความมุ่งมั่น คือ การทำความดี เต็มที่ เต็มใจ เสียสละเพื่อองค์กร มีจุดหมายที่แน่นอน แจ่มชัด ยืนหยัดในสิ่งที่ถูกต้อง ปกป้องชื่อขององค์กรและเพื่อนร่วมงาน<br/> <b>พัฒนาตน</b> หรือ A ย่อมาจาก Achievement<br/>         พัฒนาตน คือ เสริมสร้างทักษะความรู้ให้รอบด้าน คิดเชิงบูรณาการและสร้างสรรค์ ยอมรับความคิดเห็นที่แตกต่าง ความละเอียดรอบคอบ และรับผิดชอบต่อผลการปฏิบัติงาน<br/> <b>พัฒนางาน</b> หรือ T ย่อมาจาก Team<br/>         พัฒนางาน คือ กำหนดเป้าหมายและวิธีการทำงานอย่างเป็นระบบ ผนึกกำลังสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ปรับปรุงกลยุทธ์อย่างต่อเนื่อง นำเสน�建ประสิทธิภาพและประสิทธิผล เพื่อ ยกระดับมาตรฐานการทำงานให้มีคุณภาพเทียบเท่าสากล<br/> <b>บริการสังคม</b> หรือ E ย่อมาจาก Excellent Service<br/>         บริการสังคม คือ มุ่งมั่นและเต็มใจให้บริการลูกค้าอย่างรับผิดชอบ ชัดเจน รวดเร็ว ทั่วถึง และเท่าเทียมกันในทุกระดับ ทุกพื้นที่ วิจิตอาสา รับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม<br/> <b>ด้วยความโปร่งใส</b> หรือ R ย่อมาจาก Respect to Transparency<br/>         ด้วยความโปร่งใส คือ มีคุณธรรมในการทำงานในตำแหน่งหน้าที่ของตนเอง ซื่อสัตย์ สุจริตและจริงใจ พร้อมเปิดเผยข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อสาธารณะอย่างตรงไปตรงมาไม่มีปักปิด</p> |
| “ใส่ใจคุณภาพ”   | <p>มีคำย่อ คือ Q<br/> <b>ใส่ใจคุณภาพ</b> หรือ Q ย่อมาจาก Quality<br/>         ใส่ใจคุณภาพ คือ เอาใจใส่ในทุกขั้นตอนการทำงานด้วยความตั้งใจและรับผิดชอบ เพื่อส่งมอบผลงานที่มีคุณภาพให้รับบริการ และส่งมอบน้ำประปาและบริการที่มีคุณภาพในระดับสากลให้กับผู้ใช้น้ำ ตามแผนน้ำประปาปลอดภัย (Water Safety Plan)</p>   |

## 2.3 การกำหนดกลยุทธ์

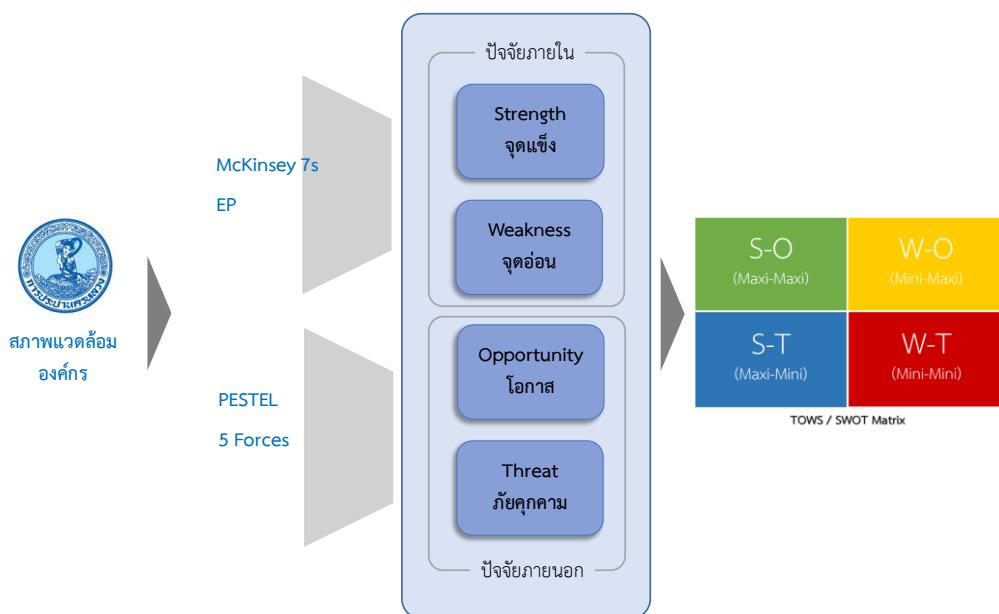
การจัดทำยุทธศาสตร์การบริหาร กปน. ฉบับที่ 4 ได้มีการดำเนินการวิเคราะห์ยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ โดยใช้เครื่องมือในการวิเคราะห์ 2 เครื่องมือหลัก ได้แก่

1. การวิเคราะห์ SWOT/TOWS Matrix
2. การวิเคราะห์ปัจจัยขับเคลื่อนกำไรงทางเศรษฐศาสตร์ (EP Driver)

ทั้งนี้ กปน. ได้มีการจัดประชุมเพื่อจัดทำยุทธศาสตร์การบริหาร กปน. ฉบับที่ 4 ณ วันที่ 16 ธันวาคม 2558 โดยเป็นการประชุมระหว่างผู้บริหารสูงสุด ผู้บริหารระดับสูง และคณะผู้บริหาร ของ กปน. เพื่อระดมสมองในการกำหนดยุทธศาสตร์และกลยุทธ์จากทั้ง 2 เครื่องมือดังกล่าว

### 2.3.1 การกำหนดกลยุทธ์จากการวิเคราะห์ SWOT/TOWS Matrix

การประเมินสภาพแวดล้อม (SWOT) เป็นการวิเคราะห์ปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกที่องค์กรกำลังประสบอยู่ในปัจจุบัน โดยการวิเคราะห์ปัจจัยภายในจะแสดงถึงจุดแข็ง (Strength) และจุดอ่อน (Weakness) ขององค์กรเมื่อพิจารณาเพื่อให้รู้จักตนเอง (รู้เรา) และรู้จักคู่แข่ง (รู้เขา) อย่างชัดเจน ในขณะที่การวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก จะแสดงถึงโอกาส (Opportunity) และอุปสรรค (Threat) ที่มีผลกระทบต่องค์กร ทั้งสิ่งที่เกิดขึ้นแล้ว สิ่งที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน รวมถึงแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงในอนาคต



แผนภาพที่ 2.11: การวิเคราะห์ SWOT/TOWS Matrix



แผนภาพที่ 2.12: กรอบยุทธศาสตร์จากการวิเคราะห์ SWOT/TOWS Matrix

เมื่อองค์กรสามารถระบุจุดแข็ง (Strength) จุดอ่อน (Weakness) โอกาส (Opportunity) และอุปสรรค (Threat) ที่สำคัญขององค์กรแล้ว จะสามารถนำไปจัดภายนในและปัจจัยภายนอกดังกล่าวมา วิเคราะห์เพื่อกำหนดยุทธศาสตร์ผ่านเครื่องมือ SWOT/TOWS Matrix ดังแสดงในแผนภาพที่ 2.11 และ 2.12 โดยเป็นการวิเคราะห์ผลลัพธ์ร่วมกันทั้งปัจจัยภายนอกด้านจุดแข็ง จุดอ่อน และปัจจัยภายนอกด้านโอกาส อุปสรรค โดยยุทธศาสตร์สามารถแบ่งได้เป็น 4 ประเภท คือ

ตารางที่ 2.6: การกำหนดยุทธศาสตร์ 4 ประเภทผ่านเครื่องมือ SWOT/TOWS Matrix

| ยุทธศาสตร์               | ปัจจัยภายนอก | ปัจจัยภายนอก |
|--------------------------|--------------|--------------|
| เชิงรุก (Aggressive)     | จุดแข็ง      | โอกาส        |
| เชิงรับ (Defensive)      | จุดแข็ง      | อุปสรรค      |
| เชิงพัฒนา (Diversifying) | จุดอ่อน      | โอกาส        |
| เชิงป้องกัน (Turnaround) | จุดอ่อน      | อุปสรรค      |

จากการประเมินสภาพแวดล้อมของ กปน. โดยกำหนดจุดแข็ง (Strength) จุดอ่อน (Weakness) โอกาส (Opportunity) และอุปสรรค (Threat) ดังรายละเอียดในหัวข้อ 2.2.2 นำมาวิเคราะห์ยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์ผ่าน SWOT/TOWS Matrix และกำหนดเป็นยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ทั้ง 4 ประเภท ได้ดังนี้

| กลยุทธ์เชิงรุก (Aggressive) : จุดแข็ง – โอกาส  | กลยุทธ์เชิงพัฒนา (Diversify) : จุดอ่อน – โอกาส  |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>ขยายการให้บริการน้ำประปาให้เพียงพอและทั่วถึงเพื่อรับอุปสงค์ที่จะเพิ่มขึ้น (S1-S7 S12 O1 O2 O6 O9 O12 O15)</li> <li>พัฒนาการให้บริการในรูปแบบ e-service เช่น การขอรับบริการ การชำระค่าบริการ (S1-S6 S12 S16 O3 O11 O14)</li> <li>พัฒนาผลิตภัณฑ์/บริการใหม่ๆ เพื่อเพิ่มรายได้จากฐานลูกค้าเดิม (S1-S4 S12 O4 O7-O9 O12 O14 O15)</li> <li>ร่วมมือกับภาครัฐในการพัฒนาเทคโนโลยีประยุกต์น้ำ (S16 O4 O5 O7 O10)</li> <li>พัฒนาจิตกรรมส่งเสริมการขายรูปแบบใหม่ (S1-S6 O3 O11 O14)</li> <li>สร้างผลกระทบจากการสินทรัพย์ที่มีอยู่ เช่น ให้เช่าที่ดิน (S1-S3 O7 O8)</li> <li>เพิ่มประสิทธิภาพการใช้งานสินทรัพย์ (S1-S3 S9-S11 O13)</li> <li>ส่งเสริมการวิจัยและพัฒนา และสร้างนวัตกรรม เพื่อพัฒนาคุณภาพน้ำ และนวัตกรรมด้านการประปา (S12 S16 O5 O6 O10)</li> <li>ส่งเสริมภาพลักษณ์ขององค์กรด้านบริการลูกค้า (S14-S15 O5 O10)</li> <li>จัดกิจกรรมเชิงสังคมเชิงรุกให้เข้าถึงประชาชน เช่น พาชมกระบวนการผลิตน้ำเพื่อสร้างความเขื่อมั่นด้านความสะอาด (S9-S11 S14-S15 O3)</li> <li>พัฒนาการสื่อสารข้อมูล ประชาสัมพันธ์ และกิจกรรมเชิงสังคม ผ่านสื่อออนไลน์ (S6 S14-S15 O3 O11)</li> <li>ประชาสัมพันธ์ รณรงค์ ให้ความรู้แก่ประชาชนด้านการประยุกต์น้ำ (S11 O5 O10)</li> <li>เพิ่มบริการแยกคุณภาพน้ำให้ตอบสนองกับความต้องการของลูกค้าแต่ละกลุ่ม เช่น กลุ่มลูกค้าอุตสาหกรรม (S5 S9 S10 O8 O10 O12 O14)</li> <li>บริหารจัดการองค์กรตามหลักธรรมาภิบาลด้วยความโปร่งใสเพื่อสร้างภาพลักษณ์ที่ดี (S14 S15 O13)</li> <li>เพิ่มเสถียรภาพและความมั่นคงในการผลิตและส่งจ่ายน้ำ (S7-S13 S16-S17 O6-O9)</li> <li>จัดทำโครงการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติ ที่เป็นแหล่งต้นน้ำของ กปน. (S14 S15 O3-O6 O10)</li> <li>การนำพลังงานทดแทนมาประยุกต์ใช้ใน กปน. เพื่อลดค่าใช้จ่าย (S1-S4 S12 S16 O4 O5 O7 O9)</li> <li>การเพิ่มประสิทธิภาพ การพัฒนาระบบเฝ้าระวังทางไกลอัตโนมัติ เช่น ระบบดับเพลิง จัดการอุตสาหกรรม ฯลฯ ด้วยเทคโนโลยี ช่วยลดเวลาการจัดการ (S1-S4 S9-S12 S16 O4 O5 O11)</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>ลงทุนปรับปรุงระบบห่อส่งน้ำให้สะอาด รองรับแรงดันน้ำสูง เพื่อสร้างความพอใจแก่ผู้รับบริการ (W4 W8 W10-W12 W18 O2 O7)</li> <li>กำหนดมาตรการเพื่อสร้างความเขื่อมั่นในคุณภาพน้ำประปาได้ เช่น การตรวจสอบฐานคุณภาพน้ำด้วย การดูแลรักษาอุปกรณ์ ตู้น้ำ แท่นน้ำกัด (W4 W11 W18 O2 O5 O10 O12 O15)</li> <li>สร้างความร่วมมือกับหน่วยงานภาครัฐที่เกี่ยวข้องในการพัฒนาการให้บริการประชาชน (W3 W5 W6 O6 O14 O15)</li> <li>พัฒนาธุรกิจเสริมเพื่อเพิ่มรายได้ (W1 W3 W8 O2 O9)</li> <li>ร่วมลงทุนกับภาคเอกชนเพื่อพัฒนาระบบการดำเนินงาน (W8 W10-W13 W17-W22 O4 O5 O7)</li> <li>พัฒนากำหนดรหัสผ่านการบริหารจัดการน้ำสูญเสียให้มีประสิทธิภาพ (W13 W17 W20 O1 O6 O7)</li> <li>พัฒนาศักยภาพบุคลากรเพื่อก้าวสู่ความเป็นเลิศในการให้บริการ (W5 W7 W9 W15 W16 O5 O9 O11)</li> <li>บริหารจัดการและถ่ายทอดองค์ความรู้ภายในองค์กร โดยเฉพาะความรู้ด้านงานประปา (W7 W14 W15 W16 O5 O6 O10)</li> <li>ยกระดับการพัฒนาระบบการบริหารจัดการภายในและภายนอกองค์กรอย่างบูรณาการ เพื่อเพิ่มศักยภาพในการให้บริการ (W5-W9 W13-W22 O3-O7 O10-O15)</li> <li>พัฒนาระบบทekโนโลยีสารสนเทศอย่างบูรณาการเพื่อพัฒนาระบบการ และรองรับต่อการให้บริการรูปแบบ E-Service (W19 O4 O11)</li> <li>เพิ่มประสิทธิภาพของศูนย์ Call Center ให้บริการลูกค้าได้ทั่วถึง และรวดเร็ว (W5 W6 O2 O3)</li> <li>มุ่งเน้นพัฒนาโครงการเชิงสังคมด้านการประยุกต์น้ำ (W2 O3 O10)</li> <li>กำหนดมาตรฐานการทำงาน และจัดฝึกอบรม เพื่อควบคุมคุณภาพการทำงานของพนักงาน Outsource (W6 W16 O2 O3)</li> <li>จัดทำบุคลากรระดับชั้นประปาให้เพียงพอต่อความต้องการ และเพื่อรักษาองค์ความรู้ด้านการประปา (W15 O2 O3 O5 O6 O9)</li> <li>พัฒนาระบบการผลิตโดยนำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาใช้ เพื่อเพิ่มคุณภาพน้ำและเพิ่มกำลังการผลิต (W10-W13 W18 W20 O5 O7 O9)</li> <li>ยกระดับความพร้อมและความมั่นคงปลอดภัยของโครงสร้างพื้นฐานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (W13 W19 O5 O7 O9)</li> <li>ปรับโครงสร้างเงินทุนให้เป็นแบบ Progressive Rate (W1 W2 O2 O6 O8 O10 O12 O15)</li> </ul> |
| กลยุทธ์เชิงรับ (Defensive) : จุดแข็ง – อุปสรรค   | กลยุทธ์เชิงป้องกัน (Turnaround) : จุดอ่อน – อุปสรรค   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>จัดทำแหล่งน้ำดีใหม่ที่มีคุณภาพ (น้ำไม่กร่อย) และเพียงพอต่อความต้องการ (S1-S5 S9-S11 T1 T4 T8 T7)</li> <li>ลงทุนในระบบพัฒนาคุณภาพน้ำประปาได้ (S1-S4 T1 T4 T7)</li> <li>บริหารจัดการความเสี่ยงด้านทุนการเงิน (S4 T7)</li> <li>พัฒนาผลิตภัณฑ์/บริการใหม่ๆ เพื่อเพิ่มรายได้จากฐานลูกค้าเดิม (S1-S6 T4-T10)</li> <li>ศึกษาการใช้น้ำที่ห้ามอยู่ในระบบการส่งน้ำดีบ (Dead stock) จากแม่น้ำแม่กลอง เช่น ติดตั้งปั๊มน้ำจ่ายน้ำ (S12 S13 S16 T1)</li> <li>ศึกษาเทคโนโลยีการผลิตน้ำจากน้ำกร่อย (S12 S13 S16 T1)</li> <li>ศึกษาเรื่องก้นน้ำทะเลข โดยศึกษาจากการส่งน้ำจากบางไทร (S12 S13 S16 T1)</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>ลงทุนเพิ่มดังเก็บน้ำใสเพื่อเก็บสำรอง (W8 W20-W22 T1 T2)</li> <li>จัดทำแผนบริหารความเสี่ยงและแผนรองรับสถานการณ์ฉุกเฉิน เช่น ภัยแล้ง น้ำท่วม เหตุวินาศรกรรม (W17 W20-W22 T1 T2)</li> <li>เตรียมความพร้อมบุคลากรให้สามารถปรับตัวได้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง หรือ ภัยธรรมชาติ (W7-W9 T4-T10)</li> <li>พัฒนาแผนน้ำประปาปลอดภัย เพื่อสร้างความเขื่อมั่นด้านความสะอาด (W4 W11 T1 T8)</li> </ul>   |

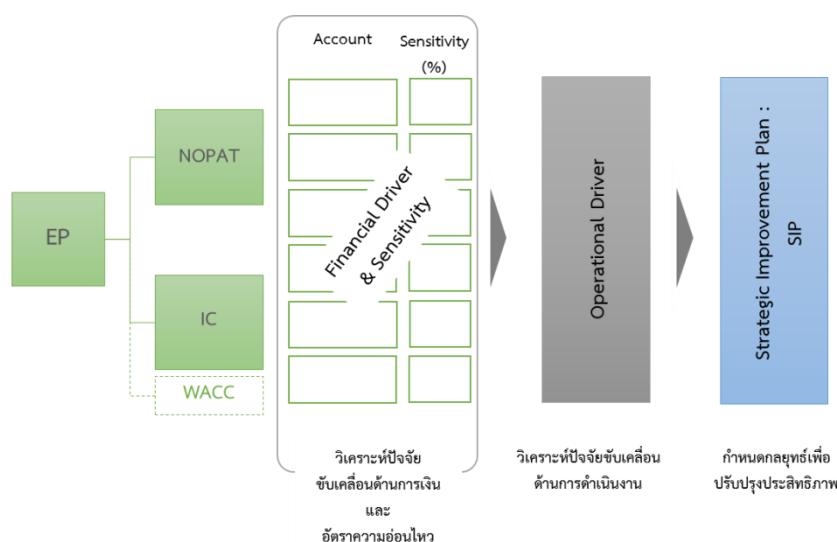
แผนภาพที่ 2.13: SWOT/TOWS Matrix ของ กปน.

### 2.3.2 การกำหนดกลยุทธ์จากการวิเคราะห์ปัจจัยขับเคลื่อนกำไรมหาเศรษฐศาสตร์ (EP Driver)

การวิเคราะห์ปัจจัยขับเคลื่อนกำไรมหาเศรษฐศาสตร์ (EP Driver) เป็นเครื่องมือหนึ่งในการกำหนดยุทธศาสตร์และกลยุทธ์เพื่อสนับสนุนให้เกิดมูลค่าเพิ่มขององค์กร การวิเคราะห์ปัจจัยขับเคลื่อนค่ากำไรมหาเศรษฐศาสตร์ มีขั้นตอนการดำเนินงาน ดังนี้

- การคำนวณค่ากำไรมหาเศรษฐศาสตร์
- การวิเคราะห์ปัจจัยขับเคลื่อนด้านการเงินที่สำคัญ (Financial Drivers)
- การวิเคราะห์ปัจจัยขับเคลื่อนด้านการดำเนินงาน (Operational Drivers) และกำหนดกลยุทธ์เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพ (Strategic Improvement Plan :SIP)

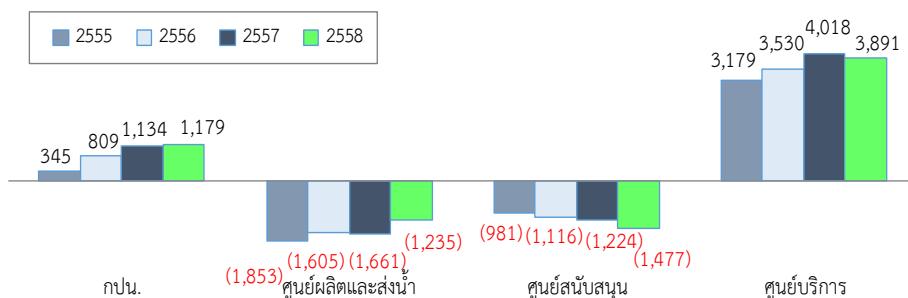
การวิเคราะห์เพื่อจัดทำยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ด้วยวิธีนี้ เริ่มจากองค์กรคำนวณค่ากำไรมหาเศรษฐศาสตร์ (Economic Profit: EP) จากนั้นนำมาศึกษาวิเคราะห์เพื่อระบุปัจจัยขับเคลื่อนทางการเงิน (Financial Drivers) ที่มีความสำคัญต่อการผลักดันกำไรมหาเศรษฐศาสตร์ ซึ่งจะแสดงให้องค์กรทราบถึงองค์ประกอบของค่ากำไรมหาเศรษฐศาสตร์ของตน ว่ามีรายการทางการเงินใดบ้างเป็นองค์ประกอบ รายงานทางการเงินได้เป็นรายการสำคัญ จนนั้นจึงกำหนดปัจจัยขับเคลื่อนด้านการดำเนินงาน (Operational Drivers) และกำหนดกลยุทธ์เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพ (Strategic Improvement Plan: SIP) เพื่อวางแผนแนวทางในการพัฒนาให้ผลักดันผลการดำเนินงานด้านการเงินในรายการสำคัญ ซึ่งจะส่งผลให้องค์กรมีกำไรมหาเศรษฐศาสตร์ หรือมูลค่าเพิ่มที่สูงขึ้น



แผนภาพที่ 2.14: การวิเคราะห์ EP Driver

### การคำนวณค่ากำไรทางเศรษฐศาสตร์

กปน. ได้มีการคำนวณกำไรทางเศรษฐศาสตร์ในระดับองค์กร และในระดับศูนย์ EVM ประกอบด้วย ศูนย์ผลิตและส่งน้ำ<sup>7</sup> ศูนย์สนับสนุน และศูนย์บริการ โดยค่ากำไรทางเศรษฐศาสตร์ ของ กปน. ในระดับ องค์กร และระดับศูนย์ EVM ตั้งแต่ปี 2555 – 2558 มีรายละเอียดดังนี้



แผนภาพที่ 2.15: กำไรทางเศรษฐศาสตร์ของ กปน.

ค่ากำไรทางเศรษฐศาสตร์ ของ กปน. ปี 2555 – 2558 มีผลกำไรเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง โดยมี มูลค่าเท่ากับ 345 ล้านบาท 809 ล้านบาท 1,134 ล้านบาท และ 1,179 ล้านบาท ในปี 2555 – 2558 โดยกำไรทางเศรษฐศาสตร์เพิ่มสูงขึ้นเนื่องจากการดำเนินงาน (NOPAT) ที่เพิ่มขึ้นในอัตราที่สูง กว่าทุนทรัพย์ (Capital Charge) ที่เพิ่มขึ้น อันสืบเนื่องจากรายได้ค่าน้ำและค่าบริการรายเดือนที่เพิ่มขึ้น และค่าใช้จ่ายบุคลากรที่ลดลง

ค่ากำไรทางเศรษฐศาสตร์ของศูนย์ผลิตและส่งน้ำ ปี 2555 – 2558 มีแนวโน้มการขาดทุนที่ลดลง อย่างต่อเนื่อง โดยมีมูลค่าเท่ากับ -1,853 ล้านบาท -1,605 ล้านบาท -1,661 ล้านบาท และ -1,235 ล้านบาท ในปี 2555 – 2558 โดยผลขาดทุนทางเศรษฐศาสตร์ที่ลดลง เกิดจากผลขาดทุนจากการดำเนินงานที่ลดลง จากรายได้ราคาโอนมาตราฐาน-การผลิตและส่งจ่ายน้ำที่เพิ่มขึ้น และค่าใช้จ่ายบุคลากรที่ลดลง

ค่ากำไรทางเศรษฐศาสตร์ของศูนย์สนับสนุน ปี 2555 – 2558 มีผลขาดทุนและมีแนวโน้มลดลง อย่างต่อเนื่อง โดยมีมูลค่าเท่ากับ -981 ล้านบาท -1,116 ล้านบาท -1,224 ล้านบาท และ -1,477 ล้านบาท ในปี 2555 – 2558 อันเนื่องจากการขาดทุนจากการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง จากการลดลงของรายได้ จากการจำหน่ายน้ำขวดและรายได้เสริม รวมถึงค่าไฟฟ้าที่ปรับตัวเพิ่มขึ้นค่อนข้างมาก

ค่ากำไรทางเศรษฐศาสตร์ของศูนย์บริการ ปี 2555 – 2558 มีแนวโน้มในทิศทางเดียวกับองค์กร โดยกำไรทางเศรษฐศาสตร์เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง ในปี 2555 - 2557 และมีการปรับตัวลดลงเพียงเล็กน้อย ในปี 2558 โดย มีมูลค่าเท่ากับ 3,179 ล้านบาท 3,530 ล้านบาท 4,018 ล้านบาท และ 3,891 ล้านบาท ตามลำดับ แนวโน้มการเพิ่มขึ้นของกำไรทางเศรษฐศาสตร์เกิดจากการกำไรจากการดำเนินงานที่ (NOPAT) เพิ่มขึ้นจากรายได้ค่าน้ำและค่าบริการรายเดือน และรายได้เสริมด้านบริการเพิ่มขึ้นเป็นสำคัญ

<sup>7</sup> กปน. มีการแยกศูนย์ผลิตน้ำ และศูนย์ส่งจ่ายน้ำ ออกจากกัน ดังนั้น ในปัจจุบัน กปน. จึงมีศูนย์ EVM จำนวน 4 ศูนย์ ได้แก่ ศูนย์ผลิตน้ำ ศูนย์ส่งจ่ายน้ำ ศูนย์สนับสนุน และศูนย์บริการ อย่างไรก็ตามด้วยข้อจำกัดด้านข้อมูล ผลงานค่า EP ปี 2555 – 2558 ที่ปรากฏในรายงานฉบับนี้ ยังเป็นการคำนวณภายใต้ศูนย์ EVM 3 ศูนย์เดียว

### การวิเคราะห์ปัจจัยขับเคลื่อนด้านการเงินที่สำคัญ (Financial Drivers)

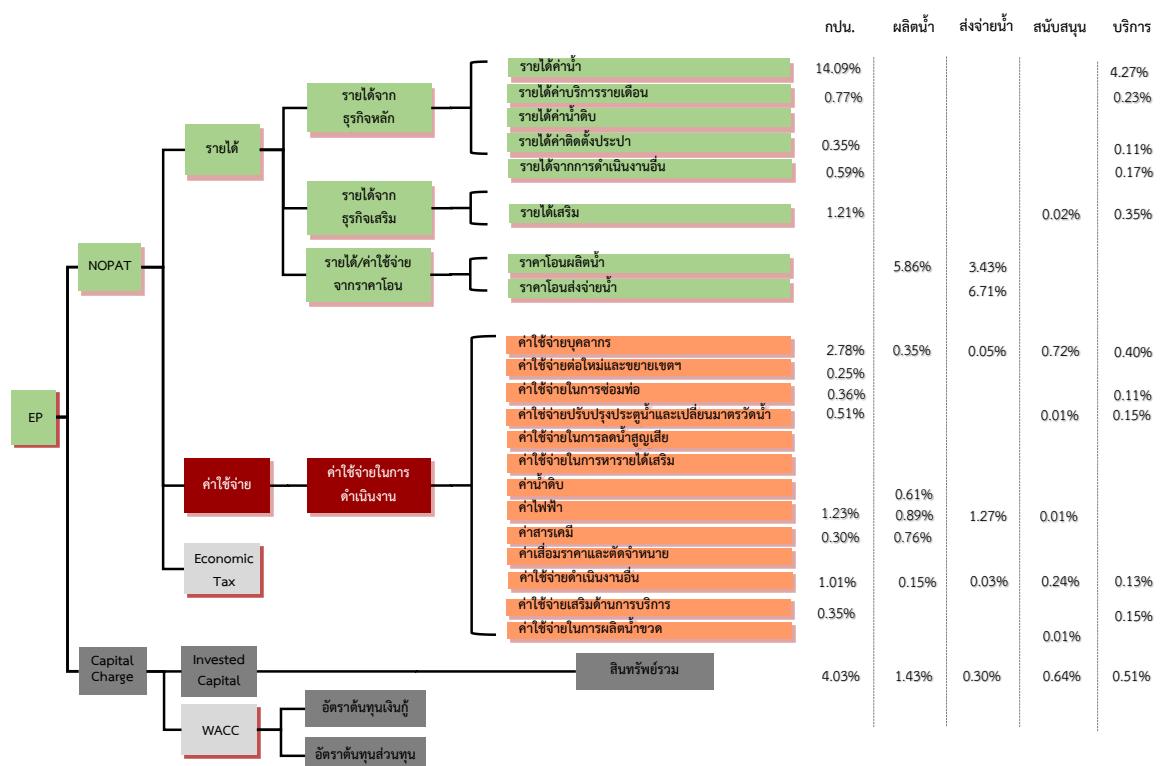
จากผลงานค่ากำไรทางเศรษฐศาสตร์ สามารถแยกวิเคราะห์องค์ประกอบรายการบัญชี หรือ ปัจจัยขับเคลื่อนมูลค่ากำไรทางเศรษฐศาสตร์ ภายหลังจากการระบุปัจจัยขับเคลื่อนทางการเงิน (Financial Drivers) ของค่ากำไรทางเศรษฐศาสตร์แล้ว โดยที่นำไปพบว่า แต่ละองค์กรมักประสบปัญหาจากการมีปัจจัยขับเคลื่อนทางการเงินหลายปัจจัย ส่งผลให้องค์กรมีความสามารถในการจัดการปัจจัยขับเคลื่อนทางการเงินทั้งหมดได้ภายในเวลา และงบประมาณที่จำกัด ดังนั้น ทุกองค์กรควรทำการจัดลำดับความสำคัญของแต่ละปัจจัยขับเคลื่อนทางการเงินผ่านการวิเคราะห์ความอ่อนไหว (Sensitivity Analysis) การวิเคราะห์ความอ่อนไหวต่อค่ากำไรทางเศรษฐศาสตร์ เป็นการคำนวนหารืออย่างการเปลี่ยนแปลงของค่ากำไรทางเศรษฐศาสตร์ ภายใต้สถานการณ์ที่ปัจจัยขับเคลื่อนทางการเงิน 1 ปัจจัยมีการเปลี่ยนแปลงไปร้อยละ 1 ในขณะที่ปัจจัยขับเคลื่อนทางการเงินอื่นๆ คงที่<sup>8</sup>

ในการสร้างมูลค่าเพิ่ม หรือ กำไรทางเศรษฐศาสตร์ ควรมุ่งเน้นการบริหารปัจจัยขับเคลื่อนทางการเงินที่มีอัตราความอ่อนไหวสูง เนื่องจากเป็นรายการทางการเงินที่มีความสำคัญ โดยการบริหารจัดการรายการดังกล่าวจะส่งผลกระทบต่อการเพิ่มกำไรทางเศรษฐศาสตร์ได้มาก

ปัจจัยขับเคลื่อนค่ากำไรทางเศรษฐศาสตร์ และอัตราความอ่อนไหวต่อค่ากำไรทางเศรษฐศาสตร์ ที่มีนัยสำคัญ ของ กปน. และศูนย์ EVM อ้างอิงจากผลงานค่ากำไรทางเศรษฐศาสตร์ ปี 2558 สามารถแสดงได้ดังนี้

<sup>8</sup> หมายเหตุ: การวิเคราะห์ผลอัตราความอ่อนไหวของปัจจัยขับเคลื่อน

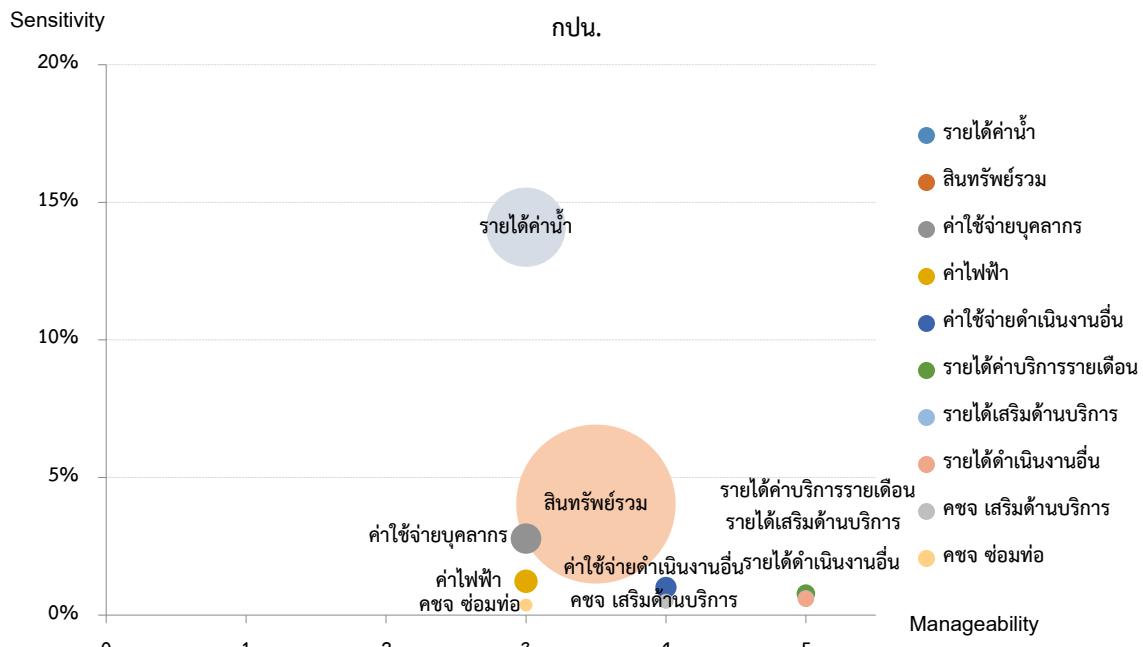
- 1) อัตราความอ่อนไหวต่อค่ากำไรทางเศรษฐศาสตร์ คือ อัตราการเปลี่ยนแปลงของค่ากำไรทางเศรษฐศาสตร์ เมื่อปัจจัยหนึ่งปัจจัยใดมีการเปลี่ยนแปลงเพิ่มขึ้นร้อยละ 1 โดยตั้งสมมติฐานให้ปัจจัยอื่นๆ ทั้งหมดคงที่ ซึ่งต่างกับผลกระทบที่เกิดขึ้นได้ในความเป็นจริง ทำการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยหนึ่งๆ อาจส่งผลให้ปัจจัยอื่นๆ เปลี่ยนแปลงตามไปด้วย
- 2) เครื่องหมายบวก และเครื่องหมายลบของอัตราความอ่อนไหว แสดงถึงผลกระทบตามหลักคณิตศาสตร์ที่มีต่อค่ากำไรทางเศรษฐศาสตร์ โดยการวิเคราะห์ผลกระทบจากปัจจัยขับเคลื่อนภายใต้เงื่อนไขต่างๆ ของการดำเนินงานสุทธิ (งบ NOPAT) สามารถแปลความตามเครื่องหมายได้ เช่น รายได้ที่เพิ่มขึ้น ส่งผลให้กำไรทางเศรษฐศาสตร์เพิ่มขึ้นในเชิงบวก และค่าใช้จ่ายที่เพิ่มขึ้น ส่งผลให้กำไรทางเศรษฐศาสตร์ลดลงในเชิงลบ อย่างไรก็ตาม สำหรับปัจจัยขับเคลื่อนภายใต้เงื่อนไขต่างๆ ที่ไม่ได้ระบุไว้ ผลกระทบจะต้องคำนึงถึงความสัมพันธ์และผลกระทบที่มีต่อกำไรทางเศรษฐศาสตร์เท่านั้น จำเป็นต้องทำการวิเคราะห์ความสามารถในการสร้างผลตอบแทนของปัจจัยนั้นๆ ต่อไป
- 3) ในกรณีที่ค่ากำไรทางเศรษฐศาสตร์ขององค์กรไม่คงที่ หรือสมำเสมอ ไม่ควรนำอัตราความอ่อนไหวของแต่ละปีมาเปรียบเทียบกัน แต่ให้พิจารณาถึงลำดับความสำคัญแทน



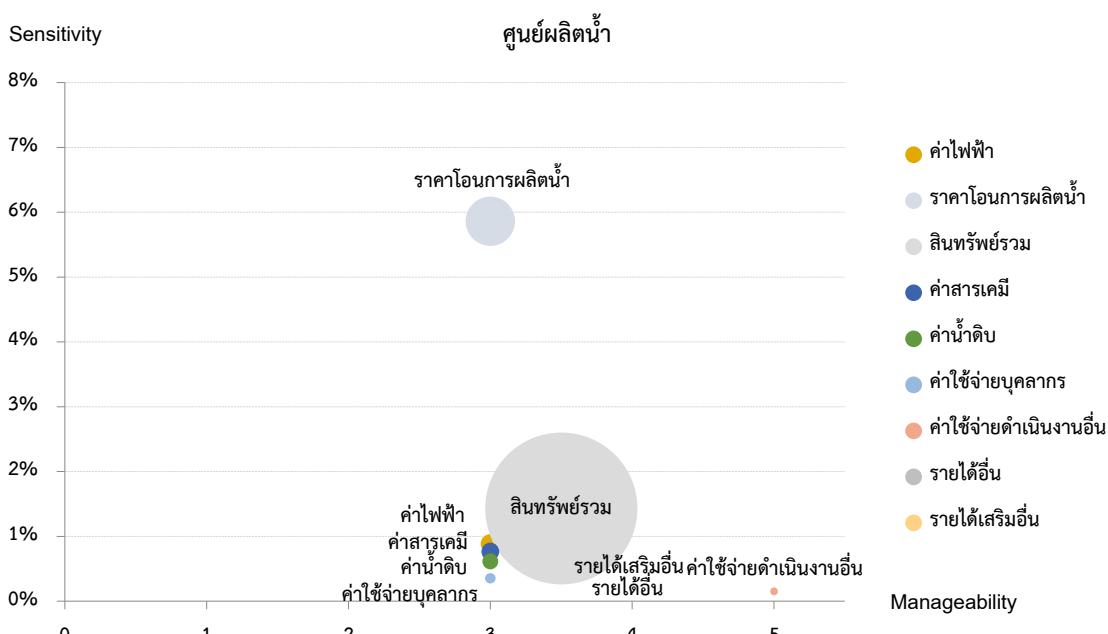
|              | ปัจจัยขับเคลื่อนหลัก  | กปน.  | ศูนย์ผลิตน้ำ   | ศูนย์ส่งจ่ายน้ำ  | ศูนย์สนับสนุน  | ศูนย์บริการ  |
|--------------|---|---|--|--|--|--|
| <b>NOPAT</b> | 1. รายได้ค่านา<br>2. ค่าใช้จ่ายบุคลากร<br>3. ค่าไฟฟ้า<br>5. ค่าใช้จ่ายดำเนินงานอื่น<br>6. รายได้ค่าวิถีการรายเดือน<br>7. รายได้เสริมด้านบริการ<br>8. รายได้จากการดำเนินงานอื่น<br>9. ค่าใช้จ่ายปรับปรุงระบบน้ำและเปลี่ยนมาตรฐาน<br>10. ค่าใช้จ่ายในการซ่อมท่อ<br>11. รายได้คิดตั้งประปา | 14.09%<br>2.78%<br>1.23%<br>1.01%<br>0.77%<br>0.61%<br>0.59%<br>0.51%<br>0.36%<br>0.35% | 0.00%<br>0.35%<br>0.89%<br>0.15%<br>0.00%<br>0.00%<br>0.00%<br>0.00%<br>0.00%<br>0.00% | 0.00%<br>0.05%<br>1.27%<br>0.03%<br>0.00%<br>0.00%<br>0.00%<br>0.00%<br>0.00%<br>0.00% | 0.00%<br>0.72%<br>0.01%<br>0.24%<br>0.00%<br>0.00%<br>0.00%<br>0.01%<br>0.00%<br>0.00% | 4.27%<br>0.40%<br>0.01%<br>0.13%<br>0.23%<br>0.18%<br>0.17%<br>0.15%<br>0.11%<br>0.11% |
| <b>IC</b>    | 12. สินทรัพย์รวม  | 4.03%   | 1.43%  | 1.43%  | 0.64%  | 0.51%  |

แผนภาพที่ 2.16: ปัจจัยขับเคลื่อนด้านการเงินที่มีความสำคัญ ของ กปน.

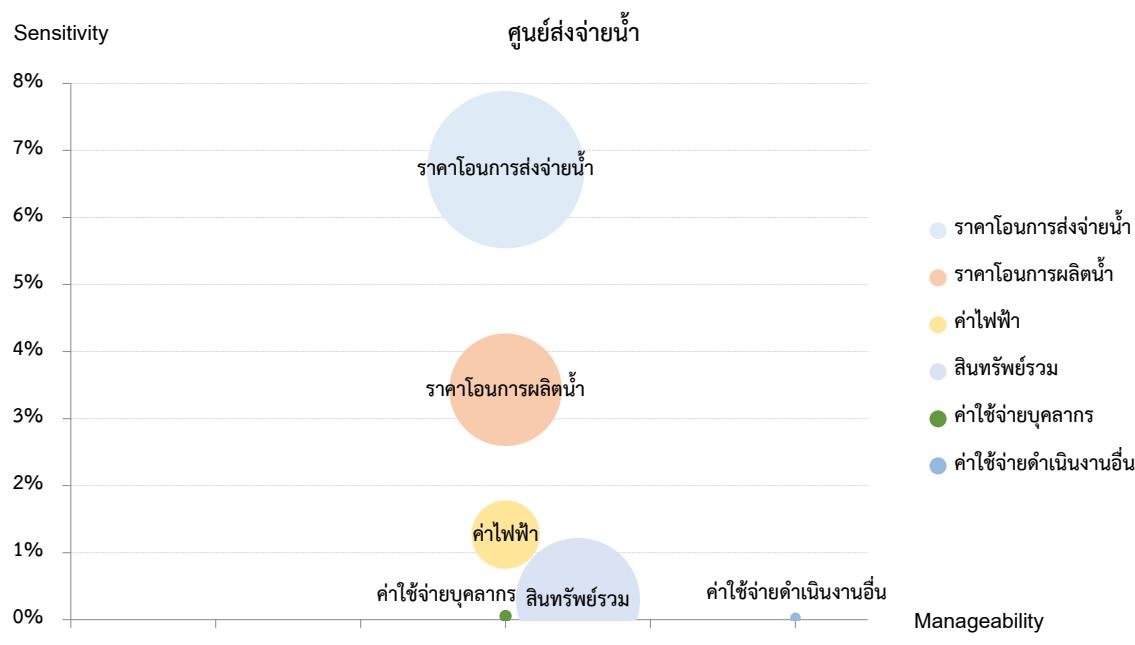
อย่างไรก็ตาม ปัจจัยขับเคลื่อนด้านการเงินที่มีอัตราความอ่อนไหว (Sensitivity) สูงต่อค่ากำไรทางเศรษฐศาสตร์อาจมีได้เป็นปัจจัยที่องค์กรควรให้ความสำคัญสูงสุด เนื่องจากองค์กรอาจไม่สามารถควบคุมหรือบริหารปัจจัยดังกล่าวได้ ดังนั้น นอกจากการพิจารณาอัตราความอ่อนไหว (Sensitivity) แล้ว ยังควรคำนึงถึงความควบคุมหรือบริหารได้ (Manageability) ควบคู่กันไปด้วย โดยองค์กรควรมุ่งเน้นการผลักดันปัจจัยขับเคลื่อนที่มีความอ่อนไหวสูงและสามารถควบคุมหรือบริหารจัดการได้ง่ายก่อน



แผนภาพที่ 2.17: ความสามารถในการบริหารปัจจัยขับเคลื่อนด้านการเงิน ของ กpn.



แผนภาพที่ 2.18: ความสามารถในการบริหารปัจจัยขับเคลื่อนด้านการเงิน ของ ศุนย์ผลิตน้ำ



แผนภาพที่ 2.19: ความสามารถในการบริหารปัจจัยขับเคลื่อนด้านการเงิน ของ ศูนย์ส่งจ่ายน้ำ



แผนภาพที่ 2.20: ความสามารถในการบริหารปัจจัยขับเคลื่อนด้านการเงิน ของ ศูนย์สนับสนุน



แผนภาพที่ 2.21: ความสามารถในการบริหารปัจจัยขับเคลื่อนด้านการเงิน ของ ศูนย์บริการ

การวิเคราะห์ปัจจัยขับเคลื่อนด้านการดำเนินงาน (Operational Drivers) และกำหนดกลยุทธ์เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพ (Strategic Improvement Plan :SIP)

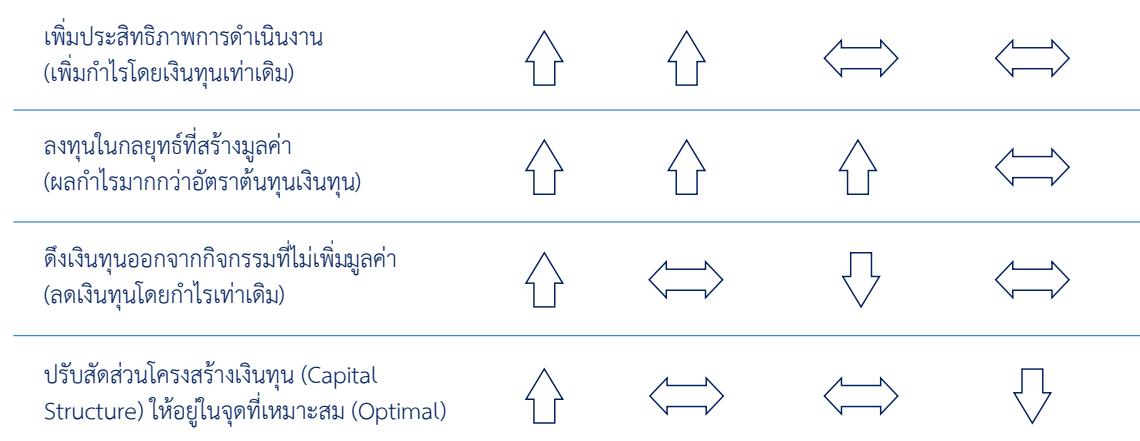
เมื่อกำหนดปัจจัยขับเคลื่อนด้านการเงินที่มีความสำคัญได้แล้ว จะนำมากำหนดปัจจัยขับเคลื่อนด้านการดำเนินงาน (Operational Drivers) ว่าในการผลักดันผลงานตามรายการทางการเงินดังกล่าวจะสามารถมีการดำเนินงานที่เกี่ยวข้องได้อย่างไรบ้าง และนำมาพัฒนาเป็นกลยุทธ์เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพ (Strategic Improvement Plan: SIP) เพื่อผลักดันการดำเนินงานดังกล่าว ซึ่งจะส่งผลให้ปัจจัยขับเคลื่อนด้านการเงินมีผลงานที่ดีขึ้น และส่งผลต่อกำไรทางเศรษฐศาสตร์ หรือมูลค่าองค์กรที่เพิ่มขึ้นในที่สุด

โดยทั่วไปแล้ว การสร้างมูลค่าเพิ่มขององค์กร หรือ การเพิ่มกำไรทางเศรษฐศาสตร์ (Economic Profit: EP) โดยการบริหารปัจจัยขับเคลื่อน (Value Drivers) ที่เป็นองค์ประกอบ มีกรอบแนวทางในการพัฒนากลยุทธ์ 4 แนวทาง ซึ่งอ้างอิงตามสู่ตรคำนวนค่ากำไรทางเศรษฐศาสตร์ ดังตารางที่ 2.6

### ตารางที่ 2.6: แนวทางในการพัฒนากลยุทธ์โดยการบริหารปัจจัยขับเคลื่อน

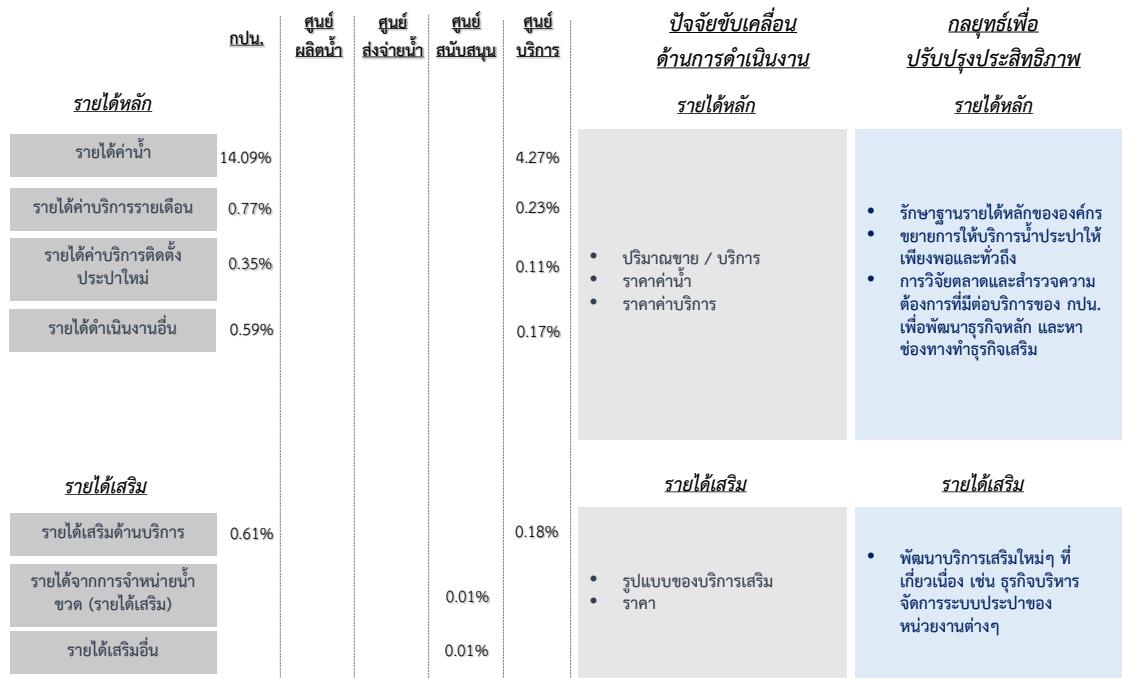
| แนวทาง   | รายละเอียด  |
|--|---|
| 1. การเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงาน             | การเพิ่มรายได้จากการดำเนินงานและ/หรือลดค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน ซึ่งทำให้กำไรจากการดำเนินงานเพิ่มสูงขึ้น และส่งผลให้ค่า EP เพิ่มสูงขึ้น |
| 2. การลงทุนในกลยุทธ์ที่สร้างมูลค่า             | การเพิ่มเงินทุนในกิจกรรมที่ทำให้กำไรจากการดำเนินงานเพิ่มขึ้นในสัดส่วนที่มากกว่า ซึ่งส่งผลให้ค่า EP เพิ่มสูงขึ้น                         |
| 3. การดึงเงินทุนออกจากกิจกรรมที่ไม่เพิ่มมูลค่า | การลดเงินลงทุนซึ่งไม่ส่งผลกระทบต่อกิจกรรมการสร้างรายได้ ซึ่งทำให้ต้นทุนเงินทุนลดลง ส่งผลให้ค่า EP เพิ่มสูงขึ้น                          |
| 4. การปรับสัดส่วนโครงสร้างเงินทุน              | ส่งผลให้องค์กรมีอัตราต้นทุนเงินทุนที่ต่ำลง ส่งผลให้ค่า EP เพิ่มสูงขึ้น  |

$$EP = NOPAT - (\text{Invested Capital} \times \text{WACC})$$

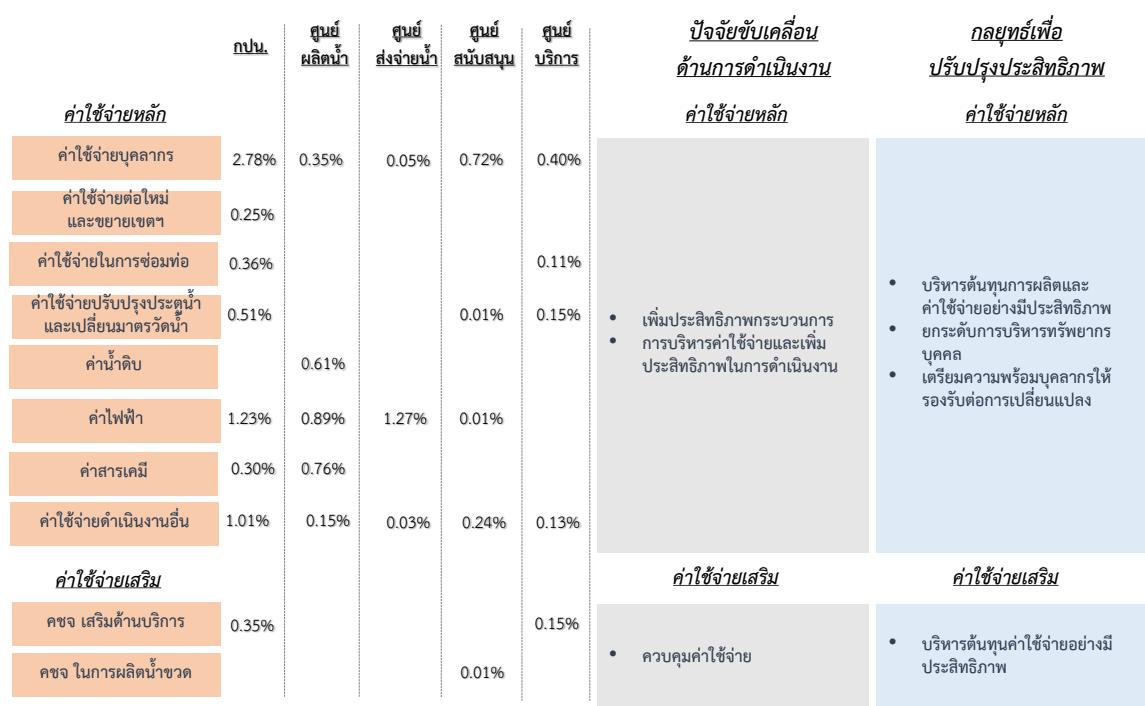


แผนภาพที่ 2.22: กรอบแนวทางการพัฒนาผลงานกำไรทางเศรษฐศาสตร์

จากปัจจัยขับเคลื่อนทางการเงิน (Financial Drivers) ที่สำคัญ ของ กปน. ได้นำมาวิเคราะห์ปัจจัยขับเคลื่อนด้านการดำเนินงาน (Operational Drivers) และกำหนดเป็นแผนกลยุทธ์เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพ (Strategic Improvement Plan) ดังนี้  
**ด้านรายได้**



แผนภาพที่ 2.23: กลยุทธ์เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพจากการวิเคราะห์ปัจจัยขับเคลื่อนด้านรายได้  
**ด้านค่าใช้จ่าย**



แผนภาพที่ 2.24: กลยุทธ์เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพจากการวิเคราะห์ปัจจัยขับเคลื่อนด้านค่าใช้จ่าย  
**ด้านทุนทรัพย์และต้นทุนเงินทุน**

| กปน.               | คุณย์<br>ผลิตข้าว | คุณย์<br>ส่งจ่ายข้าว | คุณย์<br>สนับสนุน | คุณย์<br>บริการ | <u>ปัจจัยขับเคลื่อน<br/>ด้านการดำเนินงาน</u>   | <u>กลยุทธ์เพื่อ<br/>ปรับปรุงประสิทธิภาพ</u>  |
|--------------------|-------------------|----------------------|-------------------|-----------------|--|--|
|                    |                   |                      |                   |                 | ปัจจัยขับเคลื่อน<br>ด้านการดำเนินงาน   | กลยุทธ์เพื่อ<br>ปรับปรุงประสิทธิภาพ  |
| สินทรัพย์รวม       | 4.03%             | 1.43%                | 0.30%             | 0.64%           | 0.51%  | <ul style="list-style-type: none"> <li>บริหารจัดการสินทรัพย์</li> </ul>                  |
| อัตราต้นทุนเงินทุน |                   |                      |                   |                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>บริหารจัดการหักต้นทุนเงินทุน (ส่วนของทุน และเงินกู้)</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>บริหารจัดการความเสี่ยงต้นทุนทางการเงิน</li> </ul> |

แผนภาพที่ 2.25: กลยุทธ์เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพจากการวิเคราะห์ปัจจัยขับเคลื่อนด้านทุนทรัพย์ และต้นทุนเงินทุน

### 2.3.3 สรุปกลยุทธ์ภายใต้ยุทธศาสตร์การบริหาร กปน. ฉบับที่ 4 (2560 – 2564)

จากการกำหนดกลยุทธ์ข้างต้น ได้มีการนำมาสรุปประเด็นยุทธศาสตร์และมีการนำเสนอผ่านการประชุมสรุปประเด็นยุทธศาสตร์การบริหาร กปน. ฉบับที่ 4 ณ วันที่ 28 ธันวาคม 2558 โดยเป็นการประชุมระหว่างผู้บริหารสูงสุด ผู้บริหารระดับสูง และคณะผู้บริหาร ของ กปน. เพื่อพิจารณาประเด็นยุทธศาสตร์ พร้อมกลั่นกรองประเด็นยุทธศาสตร์ตามข้อจำกัดด้านต่างๆ ได้แก่ ด้านการเงิน ด้านกฎหมาย ด้านทรัพยากร โดยผู้เข้าร่วมประชุมได้พิจารณากลั่นกรองประเด็นยุทธศาสตร์ สามารถนำมาสรุปผลเป็นยุทธศาสตร์การบริหาร กปน. ฉบับที่ 4

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ได้จากการวิเคราะห์ SWOT/TOWS Matrix และผลการวิเคราะห์ปัจจัยขับเคลื่อนกำไรงานเศรษฐศาสตร์ (EP Driver) สามารถนำมาสรุปประเด็นโดยจัดกลุ่มยุทธศาสตร์ตามการตอบสนองต่อพันธกิจของ กปน. ทั้ง 4 ด้าน รายละเอียดดังแสดงในตารางที่ 2.9 – 2.12 และจากพันธกิจ กปน. 4 ด้าน สามารถนำมากำหนดกรอบยุทธศาสตร์การบริหาร กปน. ฉบับที่ 4 โดยกำหนดยุทธศาสตร์และวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ 4 ด้าน เพื่อตอบสนองพันธกิจในแต่ละด้าน ดังแสดงในตารางที่ 2.7

**ตารางที่ 2.7: สรุปยุทธศาสตร์ตามการตอบสนองพันธกิจของ กปน.**

| พันธกิจ กปน. 4 ด้าน  | ประเด็นยุทธศาสตร์  | ยุทธศาสตร์   | วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์   |
|--|--|--|--|
| พันธกิจที่ 1 :<br>สร้างการเติบโตและความยั่งยืนขององค์กร  | ประเด็นยุทธศาสตร์ที่เกี่ยวข้องกับการสร้างผลประกอบการที่ดีเพื่อให้องค์กรเติบโตและยั่งยืน ได้แก่ การเพิ่มรายได้หลัก การสร้างรายได้เสริม การบริหารและสร้างผลตอบแทนจากสินทรัพย์ การดำเนินการเชิงสังคมและการมีธรรมาภิบาล ที่ดี การเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงาน การบริหารทรัพยากรบุคคล การวิจัย พัฒนา และการสร้างวัฒธรรม การสร้างภาพลักษณ์ | ยุทธศาสตร์ด้านที่ 1<br>สร้างการเติบโตและความยั่งยืนขององค์กร   | เพิ่มรายได้จากการธุรกิจหลักและธุรกิจเสริมให้มากยิ่งขึ้น และยกระดับการบริหารจัดการให้เป็นที่ยอมรับในระดับสากล |
| พันธกิจที่ 2 :<br>ดำเนินการตามแผนน้ำประปา ปลอดรั้ยขององค์กรอนามัยโดยการด้วยการพัฒนาระบบน้ำดิบ – ผลิต – จ่าย และคุณภาพน้ำ ได้แก่ แผนน้ำประปาปลอดรั้ย การบริหารแหล่งน้ำดิบ การสร้างเสถียรภาพระบบผลิต-จ่ายน้ำ | ประเด็นยุทธศาสตร์ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนากระบวนการระบบบ้าน้ำดิบ – ผลิต – จ่าย และคุณภาพน้ำ ได้แก่ แผนน้ำประปาปลอดรั้ย การบริหารแหล่งน้ำดิบ การสร้างเสถียรภาพระบบบ้าน้ำดิบ-ผลิต-จ่าย  | ยุทธศาสตร์ด้านที่ 2<br>ดำเนินการตามแผนน้ำประปาปลอดรั้ย ด้านความปลอดภัย และสร้างเสถียรภาพระบบบ้าน้ำดิบ-ผลิต-จ่ายให้ดียิ่งขึ้น | ปรับปรุงคุณภาพน้ำประปาโดยเนพาะ ด้านความปลอดภัย และยกระดับเสถียรภาพน้ำดิบ-ผลิต-จ่ายให้ดียิ่งขึ้น              |
| พันธกิจที่ 3 :<br>พัฒนาการประปาอย่างมีอิทธิพลต่อส่วนของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย   | ประเด็นยุทธศาสตร์ที่เกี่ยวข้องกับการตอบสนองความต้องการลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ได้แก่ การพัฒนาผลิตภัณฑ์/บริการและการสร้างความเชื่อมั่น การจัดการลูกค้าสัมพันธ์  | ยุทธศาสตร์ด้านที่ 3<br>ตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย   | เพิ่มความพึงพอใจในการให้บริการลูกค้า และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย   |
| พันธกิจที่ 4 :<br>ส่งเสริมคุณภาพชีวิตที่ดีให้ประชาชนได้มีน้ำประปาง่ายๆ ถ้วนหน้า  | ประเด็นยุทธศาสตร์ที่เกี่ยวข้องกับการขยายการให้บริการให้เข้าถึงผู้ใช้น้ำทุกกลุ่ม ได้แก่ การขยายการให้บริการให้ครอบคลุมพื้นที่รับผิดชอบ การขยายธุรกิจเสริม และการดำเนินการเชิงสังคมถ้วนหน้า  | ยุทธศาสตร์ด้านที่ 4<br>ส่งเสริมให้ประชาชนได้มีน้ำประปาง่ายๆ ถ้วนหน้า   | เพิ่มพื้นที่การให้บริการงานประปาและการดำเนินกิจกรรมเชิงสังคมให้ครอบคลุมมากยิ่งขึ้น                           |

ทั้งนี้ การกำหนดยุทธศาสตร์และวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objective) ข้างต้นนี้ได้พิจารณาความเชื่อมโยงกับความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Advantage) ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Challenge) และการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ (Key Change) อย่างเหมาะสม ดังแสดงในตารางดังไป

ตารางที่ 2.8: ความเชื่อมโยงระหว่างความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์และการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ กับยุทธศาสตร์และวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์

| การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ<br>Key Changes  | ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์<br>Strategic Advantages   | ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์<br>Strategic Challenges  | ยุทธศาสตร์  | วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์<br>Strategic Objectives   |
|--|---|---|---|--|
| KC02 กฎบัตรลิสbon กำหนดบทบาทของผู้ให้บริการน้ำประปา อาทิ การกำหนดนโยบายราคา การเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน และการเพิ่มขีดความสามารถของทรัพยากรบุคคล   | SA01 มีฐานการเงินที่ดี<br>SA02 ผู้ใช้น้ำมีแนวโน้มเพิ่มขึ้น และพ่อใจในราคาก่าน้ำและบริการโดยรวม<br>SA03 เป็นผู้ให้บริการรายเดียวในพื้นที่รับผิดชอบ และมีความพร้อมด้านทรัพยากรการผลิต และส่งจ่ายตามมาตรฐานสากล (น้ำดิบระบบผลิต ระบบส่งจ่าย) | SC01 วัฒนธรรมผลิตภัณฑ์อยู่ในช่วงอ่อนตัว การปรับโครงสร้างค่าน้ำมีข้อจำกัดด้านนโยบาย ควรขยายธุรกิจที่เกี่ยวเนื่องเพื่อเพิ่มรายได้<br>SC02 ผู้ใช้น้ำขาดความเชื่อมั่นในน้ำประปาดีไม่ได้<br>SC03 การร่วมมือประสานงานกับหน่วยงานรัฐเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการให้บริการประชาชน<br>SC04 เป็นรัฐวิสาหกิจใน Comfort Zone ทำให้พนักงานขาดความตื่นตัว องค์กรไม่มีการลงทุนเพิ่ม การขับเคลื่อนนโยบายช้าไม่คล่องตัวในการบริหาร | ด้านที่ 1:<br>สร้างการเติบโตและความยั่งยืนขององค์กร               | SO 1 เพิ่มรายได้จากธุรกิจหลัก และธุรกิจเสริมให้มากยิ่งขึ้น และยกระดับการบริหาร จัดการให้เป็นที่ยอมรับในระดับสากล |
| KC03 Aqua Rating สนับสนุนการสร้างความโปร่งใส ในอุตสาหกรรมประปา โดยกำหนดตัวชี้วัดประสิทธิภาพการทำงาน คุณภาพของข้อมูล และวิธีปฏิบัติที่เป็นเต็ม ซึ่งนำไปสู่การพัฒนาองค์กรซึ่งเป็นประโยชน์แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในทุกภาคส่วน | SA04 บุคลากรมีความสามารถ พึงพอใจและผูกพันกับองค์กร องค์กรมีศักยภาพในการพัฒนาบริการและการสื่อสารข้อมูลทาง Online รวมถึงศักยภาพในการต่อยอดธุรกิจ เกี่ยวน้อง   | SC06 การลดช่องว่างระหว่างพนักงานรุ่น Gen X และรุ่น Gen Y ขาดแคลนบุคลากรระดับปฏิบัติการ และองค์ความรู้ด้านงานประจำ และพนักงาน Outsource ทำงานไม่ได้มาตรฐาน   |   |  |
| KC04 การพัฒนาเทคโนโลยีการสื่อสารรูปแบบ Online และ Social Media มีผลต่อการใช้ชีวิตและการเข้าถึงข้อมูลข่าวสารของประชาชนในปัจจุบัน  | SA05 มีการดำเนินงานด้านธรรมาภิบาลและ CSR ที่เป็นที่ยอมรับ มีการร่วมมือกับหน่วยงานต่างๆ ในการพัฒนานวัตกรรม มีการจัดทำแผนรองรับสถานการณ์ฉุกเฉิน   | SC08 ขาดการบูรณาการระบบสารสนเทศ<br>SC09 การร่วมลงทุนกับเอกชนมีข้อจำกัดด้านกฎหมาย  |   |  |
| KC05 การรวมกลุ่มประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (AEC) เป็นช่องทางให้เกิดความร่วมมือทางธุรกิจใหม่ๆ กับประเทศเพื่อนบ้าน   |   |   |   |  |
| KC07 การขยายตัวของเมือง ส่งผลกระทบต่อความต้องการและพัฒนาระบบการใช้น้ำของประชาชน  |   |   |   |  |
| KC01 Sustainable Development Goals (SDGs) กำหนดเป้าหมายด้าน Clean Water and Sanitation คือ การสร้างหลักประกันว่าจะมีการจัดให้มีน้ำ และ การสุขาภิบาลสำหรับ  | SA03 เป็นผู้ให้บริการรายเดียวในพื้นที่รับผิดชอบ และมีความพร้อมด้านทรัพยากรการผลิต และส่งจ่ายตามมาตรฐานสากล (น้ำดิบระบบผลิต ระบบส่งจ่าย)   | SC02 ผู้ใช้น้ำขาดความเชื่อมั่นในน้ำประปาดีไม่ได้<br>SC05 ระบบจ่ายน้ำเก่าและไม่สามารถเข้าซ่อมบำรุงในบางพื้นที่<br>SC07 อัตราเร้น้ำสูญเสียไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่   | ด้านที่ 2:<br>ดำเนินการตามแผนน้ำประปาปลดภัย และสร้างเสถียรภาพระบบ | SO 2 ปรับปรุงคุณภาพน้ำประปาโดยเฉพาะด้านความปลอดภัย และยกระดับ  |



| การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ<br>Key Changes  | ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์<br>Strategic Advantages   | ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์<br>Strategic Challenges | ยุทธศาสตร์   | วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์<br>Strategic Objectives   |
|--|---|--|--|--|
| KC06 ในทุกภาคส่วน<br>แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12<br>มุ่งเน้นการสร้างสมดุลระหว่างการอุปสงค์และ<br>อุปทานของน้ำ และเพิ่มประสิทธิภาพ<br>เสริมสร้างธรรมาภิบาลในการบริหารจัดการ<br>ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม   |   |  |  |  |
| KC01 Sustainable Development Goals (SDGs)<br>กำหนดเป้าหมายด้าน Clean Water and<br>Sanitation คือ การสร้างหลักประกันว่าจะมี<br>การจัดให้มีน้ำ และการสุขาภิบาลสำหรับทุกคน<br>และมีการบริหารจัดการที่ยั่งยืน ทำให้เห็นถึง<br>การตระหนักรถึงความสำคัญของการจัดการน้ำ<br>ที่สะอาดและปลอดภัย<br>KC07 การขยายตัวของเมือง ลั่นผลต่อความต้องการ<br>และพฤติกรรมการใช้น้ำของประชาชน | SA02 ผู้ใช้น้ำมีแนวโน้มเพิ่มขึ้น และพοใจในราคากำน้ำและบริการโดยรวม<br>SA03 เป็นผู้ให้บริการรายเดียวในพื้นที่รับผิดชอบ<br>และมีความพร้อมด้านทรัพยากรการผลิต<br>และส่งจ่ายตามมาตรฐานสากล (น้ำดิบ<br>ระบบผลิต ระบบส่งจ่าย) |  | ด้านที่ 4:<br>ส่งเสริมให้ประชาชนมี<br>น้ำประปาใช้คุณหน้า | SO 4<br>เพิ่มพื้นที่การให้บริการ<br>งานประปาและการดำเนิน<br>กิจกรรมเชิงสังคม<br>ให้ครอบคลุมมากยิ่งขึ้น |

โดยยุทธศาสตร์ทั้ง 4 ด้าน สามารถกำหนดกลยุทธ์ที่สอดคล้อง จากการสรุปประเด็นยุทธศาสตร์ ที่ได้จากการวิเคราะห์ SWOT/TOWS Matrix และผลการวิเคราะห์ปัจจัยขับเคลื่อนกำไรงเศรษฐกิจ (EP Driver) ซึ่งแสดงในหัวข้อ 2.3.1 และ 2.3.2 ดังนี้รายละเอียดในตารางที่ 2.9 – 2.12

### ตารางที่ 2.9: กลยุทธ์ซึ่งสอดคล้องตามยุทธศาสตร์ด้านที่ 1

| ยุทธศาสตร์ด้านที่ 1 ยุทธศาสตร์ร่างการเติบโตและความยั่งยืนขององค์กร  |   |   |
|---|---|---|
| ประเด็นยุทธศาสตร์และกลยุทธ์จาก SWOT/TOWS Matrix   | ประเด็นยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ จาก EP Driver   | กลยุทธ์   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>ปรับโครงสร้างค่าน้ำ</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>กำหนดกลยุทธ์ด้านราคาให้เหมาะสม</li> <li>รักษาฐานรายได้หลักขององค์กร</li> </ul>   | กลยุทธ์ที่ 1.1 เพิ่มรายได้จากธุรกิจหลัก   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>พัฒนาการให้บริการในรูปแบบ e-service</li> <li>พัฒนาผลิตภัณฑ์/บริการใหม่ๆ และความร่วมมือทางธุรกิจใหม่ๆ เพื่อเพิ่มรายได้จากฐานลูกค้าเดิม</li> <li>ร่วมลงทุนกับภาคเอกชนเพื่อพัฒนาการให้บริการอุดหนัพน์ที่</li> <li>พัฒนาธุรกิจเสริมเพื่อเพิ่มรายได้</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>พัฒนาบริการเสริมใหม่ๆ ที่เกี่ยวเนื่อง เช่น ธุรกิจบริหารจัดการระบบประจำของหน่วยงานต่างๆ</li> </ul>  | กลยุทธ์ที่ 1.2 พัฒนาต่อยอดธุรกิจ  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>เพิ่มประสิทธิภาพการใช้งานสินทรัพย์</li> <li>สร้างผลตอบแทนจากสินทรัพย์ที่มีอยู่</li> <li>บริหารจัดการความเสี่ยงด้านต้นทุนการเงิน</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>บริหารจัดการสินทรัพย์ให้เกิดประสิทธิภาพ</li> <li>สร้างมูลค่าเพิ่มจากสินทรัพย์ที่มีอยู่ เช่น ให้เช่าที่ดิน</li> <li>บริหารจัดการความเสี่ยงต้นทุนทางการเงิน</li> </ul> | กลยุทธ์ที่ 1.3 สร้างมูลค่าเพิ่มจากสินทรัพย์   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>การประชาสัมพันธ์ และกิจกรรมเชิงสังคมเชิงรุก</li> <li>ประชาสัมพันธ์ รณรงค์ ให้ความรู้แก่ประชาชนด้านการประยัดด้านน้ำ</li> <li>มุ่งเน้นพัฒนาโครงการเชิงสังคมด้านการประยัดด้านน้ำ</li> </ul>   |   | กลยุทธ์ที่ 1.4 ยกระดับการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาลและกิจกรรมเชิงสังคม และเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม (Corporate Governance & SR) |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>การนำพลังงานทดแทนมาประยุกต์ใช้เพื่อลดค่าใช้จ่าย</li> <li>บริหารต้นทุนการผลิตและค่าใช้จ่ายอย่างมีประสิทธิภาพ</li> <li>ยกระดับการพัฒนากระบวนการบริหารจัดการภายในและภายนอกองค์กรอย่างบูรณาการเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการให้บริการ</li> <li>พัฒนาระบบทekโนโลยีสารสนเทศอย่างบูรณาการเพื่อพัฒนากระบวนการ และรองรับต่อการให้บริการรูปแบบ E-Service</li> <li>ยกระดับความพร้อมและความมั่นคงปลอดภัยของโครงสร้างพื้นฐานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>บริหารต้นทุนการผลิตและค่าใช้จ่ายอย่างมีประสิทธิภาพ</li> </ul>  | กลยุทธ์ที่ 1.5 เพิ่มประสิทธิภาพกระบวนการโดยการบูรณาการเทคโนโลยีสารสนเทศ (SMART IT & Technology)                                 |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>พัฒนาศักยภาพบุคลากรเพื่อก้าวสู่ความเป็นเลิศในการให้บริการ</li> <li>จัดทำบุคลากรระดับชั้นประปาให้เพียงพอต่อความต้องการและเพื่อรักษาองค์ความรู้ด้านงานประปา</li> <li>กำหนดมาตรฐานการทำงาน และจัดฝึกอบรม เพื่อความคุ้มคุณภาพการทำงานของพนักงาน Outsource</li> <li>เตรียมความพร้อมบุคลากรให้ปรับตัวได้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง หรือ ภาวะฉุกเฉิน</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>ยกระดับการบริหารทรัพยากรบุคคล</li> <li>เตรียมความพร้อมบุคลากรให้รองรับต่อการเปลี่ยนแปลง</li> </ul>   | กลยุทธ์ที่ 1.6 บริหารทรัพยากรบุคคล (HRM/HRD)  |

**ยุทธศาสตร์ด้านที่ 1 ยุทธศาสตร์สร้างการเติบโตและความยั่งยืนขององค์กร**

| ประเด็นยุทธศาสตร์และกลยุทธ์จาก SWOT/TOWS Matrix   | ประเด็นยุทธศาสตร์และกลยุทธ์จาก EP Driver | กลยุทธ์   |
|---|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>ส่งเสริมภาพลักษณ์ขององค์กรด้านบริการสังคม</li> </ul>   |  | กลยุทธ์ที่ 1.7 เสริมสร้างภาพลักษณ์ให้เป็นระดับสากล  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>บริหารจัดการและถ่ายทอดองค์ความรู้ โดยเฉพาะด้านงานประจำ</li> <li>ร่วมมือกับภาคธุรกิจในการพัฒนาเทคโนโลยีประยุกต์น้ำ</li> <li>ส่งเสริมการวิจัยและพัฒนา และสร้างนวัตกรรม เพื่อพัฒนาคุณภาพน้ำ และนวัตกรรมด้านการประปา</li> <li>ศึกษาเทคโนโลยีการผลิตน้ำจากน้ำกร่อย</li> <li>ศึกษาเขื่อนกันน้ำท่าเล โดยศึกษาจากการส่งน้ำจากบางปะไทร</li> <li>ศึกษาการใช้น้ำที่ค้างอยู่ในระบบการส่งน้ำดิน (Dead stock) จากแม่น้ำแม่กลอง เช่น ติดตั้งปั๊มสูบน้ำยังน้ำ</li> </ul> |  | กลยุทธ์ที่ 1.8 จัดการองค์ความรู้สู่ความเป็นมืออาชีพ (KM/LO) และส่งเสริมการวิจัยพัฒนา และโอกาสในการสร้างนวัตกรรม |

**ตารางที่ 2.10: กลยุทธ์ซึ่งสอดคล้องตามยุทธศาสตร์ด้านที่ 2**

**ยุทธศาสตร์ด้านที่ 2 ดำเนินการตามแผนน้ำประปาปลอดภัยและสร้างเสถียรภาพระบบน้ำดิน-ผลิต-จ่าย**

| ประเด็นยุทธศาสตร์และกลยุทธ์จาก SWOT/TOWS Matrix   | ประเด็นยุทธศาสตร์และกลยุทธ์จาก EP Driver | กลยุทธ์   |
|---|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>พัฒนาแผนน้ำประปาปลอดภัย เพื่อสร้างความเชื่อมั่นด้านความสะอาด</li> </ul>  |  | กลยุทธ์ที่ 2.1 ดำเนินการตามแผนน้ำประปาปลอดภัย (Water Safety Plan) |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>จัดทำโครงการอุรุกวัកษ์หรือภาระรวมภารติ ที่เป็นแหล่งน้ำน้ำของกบฏ</li> <li>จัดหาแหล่งน้ำดินใหม่ที่มีคุณภาพ (น้ำไม่กร่อย) และเพียงพอต่อความต้องการ</li> </ul>   |  | กลยุทธ์ที่ 2.2 บริหารจัดการแหล่งน้ำดินให้เพียงพอและมีคุณภาพ       |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>เพิ่มเสถียรภาพและความมั่นคงในการผลิตและส่งจ่ายน้ำ</li> <li>พัฒนาระบบการบริหารจัดการน้ำสูญเสียให้มีประสิทธิภาพ</li> <li>ลงทุนปรับปรุงระบบจ่ายน้ำให้สะอาด รองรับแรงดันน้ำสูง</li> <li>พัฒนาระบบการผลิตโดยนำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาใช้ เพื่อเพิ่มคุณภาพน้ำและเพิ่มกำลังการผลิต</li> <li>การเพิ่มประสิทธิภาพ การพัฒนาระบบเฝ้าระวังทางไกล อัตโนมัติ เช่น ระดับน้ำ อัตราการไหล คุณภาพน้ำ เป็นต้น</li> <li>ลงทุนเพิ่มถังเก็บน้ำใส่เพื่อกีบสำรอง</li> <li>จัดทำแผนบริหารความเสี่ยงและแผนรองรับสถานการณ์ฉุกเฉิน เช่น ภัยแล้ง น้ำท่วม เหตุวินาศกรรม</li> </ul> |  | กลยุทธ์ที่ 2.3 บริหารจัดการระบบการผลิต-จ่ายให้มีเสถียรภาพ         |

### ตารางที่ 2.11: กลยุทธ์ซึ่งสอดคล้องตามยุทธศาสตร์ด้านที่ 3

ยุทธศาสตร์ด้านที่ 3 ตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

| ประเด็นยุทธศาสตร์และกลยุทธ์จาก SWOT/TOWS Matrix   | ประเด็นยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ จาก EP Driver  | กลยุทธ์  |
|---|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>แยกคุณภาพน้ำให้ตอบสนองนักความต้องการของลูกค้าแต่ละกลุ่ม</li> <li>กำหนดมาตรการเพื่อสร้างความเชื่อมั่นในคุณภาพน้ำประจำตัวได้ เช่น การตรวจสอบคุณภาพน้ำด้วย การดูแลรักษา อุปกรณ์ ตู้น้ำ แห่น้ำ กด</li> <li>ลงทุนในระบบพัฒนาคุณภาพน้ำประจำตัวได้</li> <li>พัฒนากิจกรรมส่งเสริมการขายรูปแบบใหม่</li> <li>การวิจัยตลาดและสำรวจความต้องการที่มีต่อบริการของ กปน. เพื่อพัฒนาธุรกิจหลัก และหาช่องทางทำธุรกิจเสริม</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>การวิจัยตลาดและสำรวจความต้องการที่มีต่อบริการของ กปน. เพื่อพัฒนาธุรกิจหลัก และหาช่องทางทำธุรกิจเสริม</li> </ul> | กลยุทธ์ที่ 3.1 ส่งมอบผลิตภัณฑ์/บริการ ให้ตอบสนองความต้องการ ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Service Excellence) |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>เพิ่มประสิทธิภาพของศูนย์ Call Center ให้บริการลูกค้าได้ ทั่วถึง และรวดเร็ว</li> <li>สร้างความร่วมมือกับหน่วยงานภาครัฐที่เกี่ยวข้องในการ พัฒนาการให้บริการประชาชน</li> </ul>  |  | กลยุทธ์ที่ 3.2 เพิ่มประสิทธิภาพการ บริหารจัดการลูกค้าสัมพันธ์ (CRM)                                      |

### ตารางที่ 2.12: กลยุทธ์ซึ่งสอดคล้องตามยุทธศาสตร์ด้านที่ 4

ยุทธศาสตร์ด้านที่ 4 ส่งเสริมให้ประชาชนได้มีน้ำประปาใช้ได้ทุกหน้า

| ประเด็นยุทธศาสตร์และกลยุทธ์จาก SWOT/TOWS Matrix  | ประเด็นยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ จาก EP Driver   | กลยุทธ์  |
|--|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>ขยายการให้บริการน้ำประปาเพื่อรองรับอุปสงค์ที่จะเพิ่มขึ้น</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>ขยายการให้บริการน้ำประปา ให้เพียงพอและทั่วถึง</li> </ul> | กลยุทธ์ที่ 4.1 ขยายการให้บริการงาน ประปาให้เข้าถึงประชาชน (Service Coverage) |

ประเด็นยุทธศาสตร์ในบางประเด็นนี้อาจมีข้อจำกัดในการดำเนินงาน อาทิ ข้อจำกัดด้านการเงิน ด้านกฎหมาย ด้านทรัพยากร อย่างไรก็ตาม กปน. ได้มีการพิจารณากลั่นกรองประเด็นยุทธศาสตร์หลักที่มี ข้อจำกัดในการดำเนินงานพร้อมทั้งปรับแนวทางการกำหนดยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ให้มีความเหมาะสม ดังนี้

- การพัฒนาผลิตภัณฑ์/บริการใหม่ ต้องพิจารณาข้อจำกัดด้านการเงิน กฎหมาย และทรัพยากร โดยควรมีการศึกษาวิจัยตลาดก่อน เพื่อให้ทราบถึงความต้องการของผู้ใช้น้ำ และวิจัยศึกษาประเมินว่าควร พัฒนาผลิตภัณฑ์ / บริการไปในแนวทางใด เพื่อตอบสนองความต้องการนั้น
- การสร้างความร่วมมือทางธุรกิจใหม่ และการร่วมลงทุนกับภาคเอกชนในการให้บริการนอกพื้นที่ ต้องพิจารณาข้อจำกัดด้านกฎหมาย ควรทราบแนวทางและทำการวิจัยตลาดก่อนจึงมาศึกษา ประเด็น นอกจากระดับการดำเนินการดังกล่าวต้องเป็นไปตามภารกิจของ กปน. ตาม พ.ร.บ. กปน. ด้วย
- การหาแนวทางการจัดตั้งบริษัทลูกเพื่อให้บริการเสริม มีข้อจำกัดด้านกฎหมาย ระเบียบ และ ทรัพยากร ซึ่งคาดว่า กปน. ไม่สามารถดำเนินกลยุทธ์นี้ภายใต้ระยะเวลาของยุทธศาสตร์การบริหาร กปน. ฉบับที่ 4 ได้
  - การแยกคุณภาพน้ำให้ตอบสนองความต้องการลูกค้าแต่ละกลุ่ม มีข้อจำกัดด้านการเงินและ ทรัพยากร จึงควรมีการศึกษาแนวทางที่เหมาะสมในการแยกคุณภาพน้ำเพื่อตอบสนองความต้องการลูกค้า แต่ละกลุ่ม และวิเคราะห์ความคุ้มค่าการลงทุน รวมถึงคำนึงถึงประเด็นด้านการผลิตสินค้าชนิดเดียวกันที่มี

ความหลากหลายในคุณภาพซึ่งอาจกระทบกับภาพลักษณ์องค์กร และอาจจะส่งผลกระทบกับความเชื่อมั่นในคุณภาพน้ำประปาโดยรวมได้

ทั้งนี้ ประเด็นยุทธศาสตร์อื่นๆ แม้ว่าบางประเด็นจะมีข้อจำกัดในการดำเนินการ แต่ กปน.เห็นว่า ควรมีการจัดการข้อจำกัด และเห็นควรให้มีการดำเนินการตามยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ดังกล่าว

#### 2.3.4 การสรุปยุทธศาสตร์การบริหาร กปน. ฉบับที่ 4

ยุทธศาสตร์การบริหาร กปน. ฉบับที่ 4 ได้จัดทำขึ้นผ่านเครื่องมือการวิเคราะห์ TOWS Matrix และการวิเคราะห์ EP Driver<sup>9</sup> โดยสามารถสรุปเป็นยุทธศาสตร์ทั้งหมด 4 ยุทธศาสตร์ และมีกลยุทธ์รวมทั้งสิ้น 14 กลยุทธ์ ซึ่งมุ่งเน้นการตอบสนองต่อพันธกิจ กปน. ทั้ง 4 ข้อ และตอบสนองต่อวิสัยทัศน์องค์กร ที่กำหนด ดังแสดงในแผนภาพที่ 2.26

<sup>9</sup> การจัดทำยุทธศาสตร์การบริหาร กปน. ฉบับที่ 4 (2560 – 2564) ได้ดำเนินการผ่านกระบวนการจัดประชุมที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

- การประชุมเพื่อจัดทำยุทธศาสตร์การบริหาร กปน. ฉบับที่ 4 (2560 – 2564) เมื่อวันที่ 16 ธ.ค. 2558
- การประชุมเพื่อสรุปและกลั่นกรองประเด็นยุทธศาสตร์การบริหาร กปน. ฉบับที่ 4 (2560 – 2564) เมื่อวันที่ 28 ธ.ค. 2558
- การนำเสนอผลสรุปประเด็นยุทธศาสตร์การบริหาร กปน. ฉบับที่ 4 (2560 – 2564) เมื่อวันที่ 7 ม.ค. 2559

แผนภาพที่ 2.26 ภาพความเชื่อมโยง ยุทธศาสตร์การบริหาร กปน. ฉบับที่ 4 (2560 – 2564)

ยุทธศาสตร์การบริหาร กปน. ฉบับที่ 4 ประกอบด้วย ยุทธศาสตร์ทั้งสิ้น 4 ยุทธศาสตร์ (ซึ่งตอบสนองต่อพันธกิจ และวิสัยทัศน์) และมีกลยุทธ์รวมทั้งสิ้น 14 กลยุทธ์ มีรายละเอียด ดังนี้

### ยุทธศาสตร์ด้านที่ 1: สร้างการเติบโตและความยั่งยืนขององค์กร

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์: เพิ่มรายได้จากธุรกิจหลักและธุรกิจเสริมให้มากยิ่งขึ้น และยกระดับการบริหารจัดการให้เป็นที่ยอมรับในระดับสากล

มีกลยุทธ์และตัวชี้วัดความสำเร็จดังนี้

#### กลยุทธ์ที่ 1.1 เพิ่มรายได้จากธุรกิจหลัก

- ตัวชี้วัดความสำเร็จของเป้าหมายระยะสั้น ดังนี้
  - 1) กปน. มีรายได้ค่าน้ำและค่าบริการรายเดือนเพิ่มขึ้นตามเป้าหมายที่กำหนดไว้
  - ตัวชี้วัดความสำเร็จของเป้าหมายระยะยาว ดังนี้
    - 1) กปน. สามารถรักษา率ดับความสามารถในการทำกำไร ซึ่งพิจารณาได้จากการทางเศรษฐกิจ และอัตราดอกเบี้ยขององค์กรให้เป็นไปตามแผนการเงินที่วางไว้

#### กลยุทธ์ที่ 1.2 พัฒนาต่อยอดธุรกิจ

- ตัวชี้วัดความสำเร็จของเป้าหมายระยะสั้น ดังนี้
  - 1) กปน สามารถรักษารายได้จากธุรกิจเสริมให้เป็นไปตามแผนงานที่วางไว้
  - 2) มีการดำเนินงานโครงการพัฒนาระบวนงานและสร้างศักยภาพการพัฒนาธุรกิจเสริม โดยมีความคืบหน้าและผลการดำเนินงานเป็นตามเป้าหมายของโครงการที่กำหนดภายในปีงบประมาณ 2564
  - 3) การดำเนินงานโครงการศึกษาวิจัยตลาด และความต้องการของลูกค้า เกี่ยวกับการพัฒนาผลิตภัณฑ์/บริการ และธุรกิจเสริม โดยมีความคืบหน้าและผลการดำเนินงานเป็นตามเป้าหมายของโครงการที่กำหนดภายในปีงบประมาณ 2561
- ตัวชี้วัดความสำเร็จของเป้าหมายระยะยาว ดังนี้
  - 1) กปน. สามารถรักษา率ดับความสามารถในการทำกำไร ซึ่งพิจารณาได้จากการทางเศรษฐกิจ และอัตราดอกเบี้ยขององค์กรเป็นไปตามแผนการเงินที่วางไว้

#### กลยุทธ์ที่ 1.3 สร้างมูลค่าเพิ่มจากสินทรัพย์

- ตัวชี้วัดความสำเร็จของเป้าหมายระยะสั้น ดังนี้
  - 1) มีการจัดหาและบริหารจัดการแหล่งเงินทุนอย่างเหมาะสม โดยสามารถรักษา率ดับอัตราต้นทุนการกู้ยืมเฉลี่ยต่อปีไม่เกินร้อยละ 5.25 ต่อปี และมีอัตราผลตอบแทนจากสินทรัพย์ เป็นไปตามแผนการเงินที่วางไว้
- ตัวชี้วัดความสำเร็จของเป้าหมายระยะยาว ดังนี้
  - 1) กปน. มีการบริหารจัดการสินทรัพย์อย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีอัตราผลตอบแทนจากทุนทรัพย์ และกำไรทางเศรษฐกิจขององค์กรเป็นไปตามแผนการเงินที่วางไว้

#### กลยุทธ์ที่ 1.4 ยกระดับการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาลและกิจกรรมเชิงสังคม และเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม (Corporate Governance & SR)

- ตัวชี้วัดความสำเร็จของเป้าหมายระยะสั้น ดังนี้

1) มีการดำเนินการเชิงอนุรักษ์พลังงานและทรัพยากร เพื่อสร้างความยั่งยืนและเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม เพื่อลดปริมาณการปล่อยก๊าซคาร์บอนไดออกไซด์ และลดปริมาณการใช้พลังงานอย่างต่อเนื่องทุกปี

- ตัวชี้วัดความสำเร็จของเป้าหมายระยะยาว ดังนี้

1) มีการวางแผนงานเพื่อสร้างความยั่งยืนให้กับองค์กร ทั้งทางด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม โดยรายงานผลผ่านการจัดทำรายงานความยั่งยืน (Sustainability Report) ตามมาตรฐาน GRI ทุกปี และขับเคลื่อนด้ชนีชี้วัดการดำเนินการอย่างยั่งยืนของ กปน. ให้ก้าวสู่ระดับ Tier 2 ภายในปี 2564

2) มีการดำเนินงานตามหลักธรรมาภิบาลอย่างครบถ้วน ทั้งด้านความโปร่งใส ความพร้อมรับผิดชอบธรรมในการให้บริการ วัฒนธรรมคุณธรรม และคุณธรรมในการทำงาน โดยประเมินจากคะแนนคุณธรรมและความโปร่งใสของหน่วยงานภาครัฐ ไม่น้อยกว่า 90 คะแนนภายในปีงบประมาณ 2564

กลยุทธ์ที่ 1.5 เพิ่มประสิทธิภาพกระบวนการโดยการบูรณาการเทคโนโลยีและสารสนเทศ (SMART IT & Technology)

- ตัวชี้วัดความสำเร็จของเป้าหมายระยะสั้น ดังนี้

1) มีการเพิ่มประสิทธิภาพด้านโครงสร้างเครือข่ายพื้นฐาน และมาตรฐานการให้บริการด้านสารสนเทศ โดยมีการดำเนินงานโครงการใช้เทคโนโลยีเพื่อเสริมสร้างนวัตกรรม โครงการปรับปรุงฐานข้อมูลให้เป็นไปตามมาตรฐานฐานข้อมูลของภาครัฐ โครงการให้การบริการและสื่อสารข้อมูลผ่านระบบ Cloud ภายนอก โครงการคลังข้อมูลบริหารงานประจำ โครงการเพิ่มประสิทธิภาพการใช้ระบบแผนที่เพื่อพัฒนาระบวนงาน (E-Workflow) โครงการศึกษาการใช้ระบบติดตามรถซ่อมท่อแทกรั่วด้วย GPS โครงการจัดทำสถาปัตยกรรมองค์กร (Enterprise Architecture) โครงการความเข้าใจดิจิทัล (Digital Literacy) สำหรับบุคลากรทุกระดับของ กปน. โดยมีความคืบหน้าและผลการดำเนินงานเป็นตามเป้าหมายของโครงการที่กำหนด

2) การเพิ่มประสิทธิภาพการใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการบริหารจัดการที่ดี โดยมีการดำเนินงาน โครงการให้บริการอิเล็กทรอนิกส์ (e-Biz) กับผู้ใช้บริการ โครงการศึกษาแนวทางการติดตามวัสดุสำรองคลัง (Material Tracking) โครงการพัฒนาระบบสารสนเทศภูมิศาสตร์สู่การใช้งานระดับองค์กร (Enterprise GIS) โดยมีความคืบหน้าและผลการดำเนินงานเป็นตามเป้าหมายของโครงการที่กำหนด

3) มีการเชื่อมโยงระบบสารสนเทศในองค์กร เพื่อประสิทธิภาพกระบวนการทำงาน โดยมีจำนวนระบบที่มีการเชื่อมโยงข้อมูลด้านสารสนเทศเพิ่มขึ้นอย่างน้อยปีละ 2 ระบบ

- ตัวชี้วัดความสำเร็จของเป้าหมายระยะยาว ดังนี้

1) การเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน ทำให้องค์กรสามารถควบคุมต้นทุนและค่าใช้จ่ายได้อย่างเหมาะสม โดยอัตราส่วนของจำนวนหน่วยวัดกิโลวัตต์ต่อปริมาณน้ำผลิตต่อหน่วย ลบ.ม. ที่เพิ่มขึ้น อัตราส่วนของจำนวนหน่วยวัดกิโลวัตต์ต่อปริมาณน้ำส่งจ่ายต่อหน่วย ลบ.ม. ที่เพิ่มขึ้น และอัตราส่วนค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานต่อรายได้เป็นไปตามแผนการเงินที่วางไว้

2) ระบบสารสนเทศมีความพร้อมใช้งานอย่างสม่ำเสมอ โดยประเมินจากเวลาที่ระบบสารสนเทศสามารถให้บริการได้ตามปกติ (Service Up Time) คิดเป็นร้อยละ 99.5 ภายในปี 2564

- 3) มีการให้บริการด้านสารสนเทศเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้ใช้งานทั้งภายในและภายนอกองค์กร โดยการประเมินจากระดับความพึงพอใจในการใช้งานระบบ IT ของผู้ใช้งานทั้งภายในและภายนอกองค์กร ทั้งนี้ ผู้ใช้งานต้องมีระดับความพึงพอใจเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องทุกปี
- 4) มีการปรับปรุงระบบสารสนเทศที่มีความสำคัญขององค์กรให้เป็นที่ยอมรับตามมาตรฐานสากล โดยระบบงานที่มีความสำคัญขององค์กรทุกระบบงาน (ร้อยละ 100) ต้องดำเนินการได้ตามกรอบมาตรฐาน ISO 27001: 2013 ภายในปี 2564

#### กลยุทธ์ที่ 1.6 บริหารทรัพยากรบุคคล (HRM/HRD)

- ตัวชี้วัดความสำเร็จของเป้าหมายระยะสั้น ดังนี้
  - 1) มีการบทวนภารกิจหน่วยงานและจัดสรรงอัตรากำลังให้สอดคล้องกับความต้องการในปัจจุบัน โดยมีการดำเนินงานโครงการเพิ่มประสิทธิภาพการจัดการกระบวนการโดยมีความคืบหน้าและผลการดำเนินงานเป็นตามเป้าหมายของโครงการที่กำหนดภายในปีงบประมาณ 2564 มีอัตราส่วน จำนวนผู้ใช้น้ำ/บุคลากร (พนักงานและลูกจ้าง) ตามเป้าหมายที่วางไว้และมีร้อยละค่าใช้จ่ายบุคลากร / รายได้ดำเนินงานไม่เกินร้อยละ 15 ทุกปี
  - 2) มีการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง โดยพนักงานมีจำนวนขั้วมองการฝึกอบรมเท่ากับ 80 ขั้วมอง/คน/ปี ภายในปี 2564 และจำนวนพนักงานที่ได้รับการฝึกอบรมตามแผนการพัฒนาบุคลากรเท่ากับร้อยละ 100 ทุกปี
  - 3) มีการวางแผนการปฏิบัติในการให้บริการของพนักงาน Outsource ให้เป็นไปตามมาตรฐานที่ต้องการ โดยมีการดำเนินงานโครงการกำหนดมาตรฐานและควบคุมการให้บริการของพนักงาน Outsource โดยมีความคืบหน้าและผลการดำเนินงานเป็นตามเป้าหมายของโครงการที่กำหนดภายในปีงบประมาณ 2564
  - 4) มีกิจกรรมเพื่อเสริมสร้างและสื่อสารวัฒนธรรมให้กับบุคลากรในองค์กร เพื่อปลูกฝังพุทธิกรรมของบุคลากรให้สนับสนุนวิสัยทัศน์ขององค์กร โดยมีการดำเนินงานโครงการเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรโครงการพัฒนาองค์กรเพื่อขอรับรางวัลการบริหารองค์กรสู่ความเป็นเลิศและโครงการขยายความร่วมมือและแสวงหาโอกาสในการลงทุนกับประเทศเพื่อนบ้านในอาเซียน โดยมีความคืบหน้าและผลการดำเนินงานเป็นตามเป้าหมายของโครงการที่กำหนดภายในปีงบประมาณ 2564
  - 5) มีการดำเนินงานโครงการสร้างความพร้อมบุคลากรเพื่อสีบทอดตำแหน่งสำคัญ โดยตำแหน่งงานยุทธศาสตร์ (Key Position) มีผู้สีบทอดครบตามที่กำหนดคิดเป็นร้อยละ 100
- ตัวชี้วัดความสำเร็จของเป้าหมายระยะยาว ดังนี้
  - 1) บุคลากรมีสมรรถนะตามที่องค์กรคาดหวัง โดยมีร้อยละของผู้ที่มีผลการประเมินผ่านเกณฑ์ (ระดับความคาดหวังขององค์กร) ใน การประเมินสมรรถนะหลัก (CC)
  - 2) มีการให้ดำเนินการเพื่อเสริมสร้างให้บุคลากรมีความผูกพันต่ององค์กร โดยการประเมินจากระดับความผูกพันโดยรวม (EE) อย่างน้อย 4.5 ทุกปีและมีคะแนนประเมินผลความพึงพอใจทุกกิจกรรมตามแผนเสริมสร้างความผูกพันองค์กร อย่างน้อย 3.5 ทุกปี

### กลยุทธ์ที่ 1.7 เสริมสร้างภาพลักษณ์ให้เป็นระดับสากล

- ตัวชี้วัดความสำเร็จของเป้าหมายระยะยาว ดังนี้
  - 1) มีเสริมสร้างภาพลักษณ์และแบรนด์ กปน. สู่ระดับสากล รวมถึงสร้างการรับรู้ของแบรนด์ กปน. (Brand Awareness) โดยการดำเนินงานโครงการพัฒนาแบรนด์และเอกลักษณ์องค์กร กปน. สู่ความเป็นเลิศ โดยมีความคืบหน้าและผลการดำเนินงานเป็นตามเป้าหมายของโครงการที่กำหนดภายในปีงบประมาณ 2564

### กลยุทธ์ที่ 1.8 จัดการองค์ความรู้สู่ความเป็นมืออาชีพ (KM/LO) และส่งเสริมการวิจัยพัฒนา และโอกาสในการสร้างนวัตกรรม

- ตัวชี้วัดความสำเร็จของเป้าหมายระยะยาว ดังนี้
  - 1) มีการจัดองค์ความรู้ที่สำคัญของหน่วยงานหลัก และหน่วยงานสนับสนุน และจัดเก็บในระบบฐานข้อมูลองค์ความรู้ขององค์กร โดยประเมินจาก ร้อยละของจำนวน Explicit-K ที่บันทึกในระบบสารสนเทศจัดการความรู้เปรียบเทียบกับจำนวนนักจัดการความรู้ในหน่วยงานที่เป็น Core และ Supporting ที่สำคัญของ กปน. เท่ากับร้อยละ 40 ภายในปี 2564 พร้อมทั้งนำองค์ความรู้ขององค์กรมาจัดทำหลักสูตรให้สามารถเรียนรู้ผ่านระบบ E-Learning อย่างน้อยจำนวน 10 หลักสูตรภายในปี 2564
  - 2) มีการส่งเสริมการสร้างนวัตกรรมในองค์กร โดยผลักดันให้มีการนำผลงานวิจัยที่แล้วเสร็จมาต่อยอดใช้จริง หรือใช้ในรูปแบบอื่นๆ อย่างน้อยปีละ 1 งานวิจัย

**ยุทธศาสตร์ด้านที่ 2 : ดำเนินการตามแผนน้ำประปาปลอดภัยและสร้างเสถียรภาพระบบน้ำดิบ-ผลิต-จ่าย วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์:** ปรับปรุงคุณภาพน้ำประปาโดยเฉพาะด้านความปลอดภัย และยกระดับเสถียรภาพน้ำดิบ-ผลิต-จ่ายให้ดียิ่งขึ้น

มีกลยุทธ์และตัวชี้วัดความสำเร็จดังนี้

### กลยุทธ์ที่ 2.1 ดำเนินการตามแผนน้ำประปาปลอดภัย (Water Safety Plan)

- ตัวชี้วัดความสำเร็จของเป้าหมายระยะยาว ดังนี้
  - 1) มีการควบคุมคุณภาพน้ำให้เป็นไปตามมาตรฐานน้ำดื่มขององค์กรอนามัยโลก ซึ่งประเมินจากคุณภาพน้ำ ณ สถานที่ใช้น้ำ ประกอบด้วย ค่าความชุ่ม ณ สถานที่ผู้ใช้น้ำ น้อยกว่า 0.5 NTU ค่า pH Value ณ สถานที่ผู้ใช้น้ำ เท่ากับ 7.0 – 8.0 Units ค่า Escherichia coli ณ สถานที่ผู้ใช้น้ำ เท่ากับ 0 CFU/100ml และค่า Free Residual Chlorine ณ สถานที่ผู้ใช้น้ำ ไม่น้อยกว่า 0.2 mg/L ภายในปี 2564
  - 2) ประชาชนมีความเชื่อมั่นในคุณภาพน้ำประปาดีมีได้ โดยประเมินจากผลสำรวจความเชื่อมั่นในคุณภาพน้ำประปาดีมีได้ โดยมีร้อยละความเชื่อมั่นเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง

### กลยุทธ์ที่ 2.2 บริหารจัดการแหล่งน้ำดิบให้เพียงพอและมีคุณภาพ

- ตัวชี้วัดความสำเร็จของเป้าหมายระยะยาว ดังนี้
  - 1) มีการบริหารจัดการน้ำดิบให้เพียงพอและมีคุณภาพ รวมถึงบริหารจัดการในภาวะฉุกเฉิน โดยมีการดำเนินงานโครงการก่อสร้างปรับปรุงระบบส่งน้ำดิบเพื่อป้องกันน้ำท่วมเป็นการตаратขอการประปานครหลวง และโครงการบริหารจัดการระบบน้ำดิบอย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีความคืบหน้าและผลการดำเนินงานเป็นตามเป้าหมายของโครงการที่กำหนดภายในปีงบประมาณ 2564

### กลยุทธ์ที่ 2.3 บริหารจัดการระบบการผลิต-จ่ายให้มีเสถียรภาพ

- ตัวชี้วัดความสำเร็จของเป้าหมายระยะยาว ดังนี้

- 1) มีการรักษาเสถียรภาพการผลิต และส่งจ่ายน้ำประจำ เพื่อสามารถให้บริการประชาชนได้อย่างต่อเนื่องทั้งในภาวะปกติ และภาวะฉุกเฉิน โดยประเมินจากจำนวนชั่วโมงที่สามารถจ่ายน้ำสำรองได้ (ปริมาณน้ำใช้เต็มถัง/อัตราเฉลี่ยการสูบจ่าย) เท่ากับ 6 ชั่วโมง ในปี 2564 จำนวนครั้งที่หยุดสูบจ่ายน้ำ (Unplanned) ลดลงอย่างต่อเนื่อง และระยะเวลาในการแก้ไขสถานการณ์ที่ส่งผลให้หยุดจ่ายน้ำ (Supply Interruption) ไม่เกิน 6 ชั่วโมง ทุกปี
- 2) มีการบริหารจัดการแรงดันน้ำเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้ใช้งาน โดยเพิ่มแรงดันน้ำเท่ากับ 10.8 เมตรภายในปี 2564
- 3) มีการบริหารจัดการน้ำสูญเสีย เพื่อลดการสูญเสียและเพิ่มรายได้ให้กับองค์กร โดยควบคุมอัตราการสูญเสียน้ำให้ลดลงอย่างต่อเนื่องเป็นร้อยละ 19 ในปี 2564 และอัตราการสูญเสียน้ำของท่อใหม่ ไม่รวม Apparent Losses : AL เท่ากับร้อยละ 0

### ยุทธศาสตร์ด้านที่ 3: ตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์: เพิ่มความพึงพอใจในการให้บริการลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

มีกลยุทธ์และตัวชี้วัดความสำเร็จดังนี้

### กลยุทธ์ที่ 3.1 ส่งมอบผลิตภัณฑ์/บริการให้ตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Service Excellence)

- ตัวชี้วัดความสำเร็จของเป้าหมายระยะยาว ดังนี้

- 1) มีการให้บริการเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้ใช้บริการ โดยการประเมินจากความพึงพอใจของผู้ใช้บริการในภาพรวม ทั้งนี้ ผู้ใช้บริการต้องมีระดับความพึงพอใจในระดับ 4.8 ภายในปี 2564
- 2) มีการให้ดำเนินการเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่นๆ โดยการประเมินจากความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในภาพรวม ทั้งนี้ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต้องมีระดับความพึงพอใจเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง

### กลยุทธ์ที่ 3.2 เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการลูกค้าสัมพันธ์ (CRM)

- ตัวชี้วัดความสำเร็จของเป้าหมายระยะสั้น ดังนี้

- 1) มีการให้บริการเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้ใช้บริการ โดยการประเมินจากความพึงพอใจของผู้ใช้บริการในภาพรวม ทั้งนี้ ผู้ใช้บริการต้องมีระดับความพึงพอใจในระดับ 4.8 ภายในปี 2564
- 2) มีการให้ดำเนินการเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่นๆ โดยการประเมินจากความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในภาพรวม ทั้งนี้ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต้องมีระดับความพึงพอใจเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง

- ตัวชี้วัดความสำเร็จของเป้าหมายระยะยาว ดังนี้

- 1) มีการตอบสนองต่อข้อร้องเรียนจากช่องทางรับข้อร้องเรียนต่างๆ โดยสามารถดำเนินงานตามข้อร้องเรียนได้เท่ากับร้อยละ 100 ทุกปี
- 2) มีการพัฒนาคุณภาพการให้บริการเพื่อสนองต่อความต้องการของผู้ใช้น้ำ โดยมีการดำเนินงานโครงการยกระดับการบริการที่เป็นเลิศ โดยมีความคืบหน้าและผลการดำเนินงานเป็นตามเป้าหมายของโครงการที่กำหนดภายในปีงบประมาณ 2564

## ยุทธศาสตร์ด้านที่ 4: ส่งเสริมให้ประชาชนได้มีส่วนร่วมในการบริหารฯ

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์: เพิ่มพื้นที่การให้บริการงานประปาและการดำเนินกิจกรรมเชิงสังคมให้ครอบคลุมมากยิ่งขึ้น

มีกลยุทธ์และตัวชี้วัดดังนี้

กลยุทธ์ที่ 4.1 ขยายการให้บริการงานประปาให้เข้าถึงประชาชน (Service Coverage)

- ตัวชี้วัดความสำเร็จของเป้าหมายระยะสั้น ดังนี้
  - 1) มีการจัดทำกิจกรรมเชิงสังคมเชิงรุกอย่างถ้วนหน้า โดยดำเนินกิจกรรมเชิงสังคมทั้งในและนอกเขตพื้นที่รับผิดชอบเพิ่มขึ้นอย่างน้อยปีละ 20 ชุมชน/โรงเรียนต่อปี
  - ตัวชี้วัดความสำเร็จของเป้าหมายระยะยาว ดังนี้
    - 1) มีการให้บริการประปาที่ครอบคลุมพื้นที่ให้บริการ โดยมีร้อยละของพื้นที่การให้บริการเท่ากับร้อยละ 100 ในปี 2564 และมีจำนวนผู้ใช้น้ำติดตั้งประปาใหม่เพิ่มขึ้นทุกปี ตลอดจนมีการดำเนินงานโครงการขยายน้ำประปาให้รองรับการขยายตัวของผู้ใช้น้ำ โดยมีความคืบหน้าและผลการดำเนินงานเป็นตามเป้าหมายของโครงการที่กำหนดภายในปีงบประมาณ 2564
    - 2) มีการสร้างโอกาสในการพัฒนาธุรกิจเสริม โดยสร้างความร่วมมือในการพัฒนาระบบประปากับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องทุกปี

ทั้งนี้ ภาพความเข้มข้นของยุทธศาสตร์การบริหาร กpn. ฉบับที่ 4 มีรายละเอียดดังนี้

วิสัยทัคค์ "เป็นองค์กรสมรรถนะสูงที่ให้บริการงานประปา มีธรรมาภิบาล และได้มาตรฐานในระดับสากล"

## บทที่ 3

### การถ่ายทอดยุทธศาสตร์การบริหาร การประปานครหลวง ฉบับที่ 4 (2560 – 2564) สู่การปฏิบัติ

จากยุทธศาสตร์การบริหาร กปน. ฉบับที่ 4 ซึ่งประกอบด้วย 4 ยุทธศาสตร์ และ 14 กลยุทธ์ ข้างต้น สามารถนำมาถ่ายทอดสู่การปฏิบัติ เพื่อเป็นกระบวนการในการผลักดันการดำเนินการในระดับปฏิบัติงานให้บรรลุตามยุทธศาสตร์ที่กำหนดโดยประยุกต์ใช้หลักการระบบ Balanced Scorecard ซึ่งประกอบด้วยการจัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map) และ Balanced Scorecard

Balanced Scorecard หรือ เรียกโดยย่อว่า BSC เป็นวิธีที่ผู้บริหารนิยมนำมาใช้ในระบบการบริหารภายในองค์กร แนวความคิดการบริหารแบบ Balanced Scorecard เป็นไปตามหลักการความสัมพันธ์ของเหตุและผล (Cause-Effect Relationship) โดยอาศัยการวัดและการประเมิน ดังนี้ ด้านนี้ ส่วนหนึ่งของการบริหารจัดการตามหลัก Balanced Scorecard จึงได้แก่ การกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (Key Performance Index: KPI) ที่สามารถสะท้อนให้เห็นผลสำเร็จขององค์กรอย่างชัดเจน ทั้งนี้ ในทางปฏิบัติผู้บริหารที่มีประสบการณ์และมีความชำนาญจะสามารถนำ Balanced Scorecard มาใช้บริหารคนในองค์กรให้ดำเนินงานบรรลุตัวชี้วัดที่กำหนดขึ้นดังกล่าว

แนวคิดเกี่ยวกับระบบ Balanced Scorecard (BSC) มีจุดเริ่มต้นมาจากการศึกษาโดย Dr. David Norton และ Dr. Robert Kaplan ในปี ค.ศ. 1990 ซึ่งพบว่าองค์กรส่วนใหญ่บริหารงานโดยใช้ตัวชี้วัดด้านการเงินเป็นหลักเท่านั้น<sup>1</sup> โดยองค์กรดังกล่าวไม่สามารถผลักดันการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายทางการเงินที่กำหนด Dr. David Norton และ Dr. Robert Kaplan จึงได้เสนอหลักการ Balanced Scorecard ให้ผู้บริหารระดับสูงขององค์กรนำมาใช้เป็นแนวทางการบริหารงานอย่างสมดุล อันประกอบด้วยตัวชี้วัดทางด้านการเงินและตัวชี้วัดเชิงปฏิบัติการ (Operational Measures) โดยตัวชี้วัดทางด้านการเงินจะบ่งบอกถึงผลสัมฤทธิ์ของกิจกรรมต่างๆ ส่วนตัวชี้วัดเชิงปฏิบัติการซึ่งประกอบด้วย ความพึงพอใจของลูกค้า กระบวนการภายใน นวัตกรรมขององค์กรและกิจกรรมการปรับปรุงองค์กรต่างๆ จะบ่งบอกถึงปัจจัยผลักดัน (Drivers) ที่ก่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ทางด้านการเงินในอนาคต<sup>2</sup> Balanced Scorecard (BSC) จึงเป็นเครื่องมือที่ช่วยในการนำยุทธศาสตร์ที่กำหนดขึ้นไปสู่การปฏิบัติ (Strategic Implementation) อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยแปลงยุทธศาสตร์สู่เป้าประสงค์ และตัวชี้วัด เพื่อตอบยุทธศาสตร์ที่กำหนดขึ้น

โดยหลักการแล้ว Balanced Scorecard เป็นเครื่องมือการบริหารงานที่ครอบคลุมการทำงานในมุมมองด้านการเงิน (ซึ่งเป็นเป้าหมายระยะสั้น) และมุมมองด้านไม่ใช่การเงิน (ซึ่งเป็นเป้าหมายระยะยาว) โดยในระบบ Balanced Scorecard เป้าหมายสูงสุดคือผลกำไร หรือด้านนีชี้วัดด้านการเงิน ขณะที่การพัฒนาองค์กร เช่นในด้านทักษะและความสามารถของพนักงาน กระบวนการภายใน และความพึงพอใจของลูกค้า เป็นตัวขับเคลื่อน (drivers) ให้องค์กรบรรลุผลลัพธ์ทางการเงินซึ่งจากแนวคิดดังกล่าวอาจสรุปได้ว่า ปัจจัยเบื้องต้นที่จะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จทางการเงินคือการพัฒนาองค์กรภายใน ทั้งในเรื่องของบุคลากร ระบบการทำงานที่ดี ซึ่งจะนำไปสู่กระบวนการจัดการภายในที่มีประสิทธิภาพ

<sup>1</sup> Robert S. Kaplan and David P. Norton, The Balanced Scorecard, 1996.

<sup>2</sup> Robert S. Kaplan and David P. Norton, "The Balanced Scorecard-Measures that Drive Performance," Harvard Business Review, January-February 1992.

ซึ่งหมายความว่า ระบบขององค์กรที่ดี การบริหารที่ดี ผลิตภัณฑ์ที่ตรงตามความต้องการของลูกค้า จะนำไปสู่ ความพึงพอใจของลูกค้า และองค์กรนั้นก็จะมีลูกค้ามากมาย ท้ายที่สุด ผลประกอบการ หรือความสำเร็จทาง การเงินก็จะเป็นไปอย่างยั่งยืน โดย Balanced Scorecard มีองค์ประกอบด้วยกัน 4 มิติ ดังตารางที่ 3.1

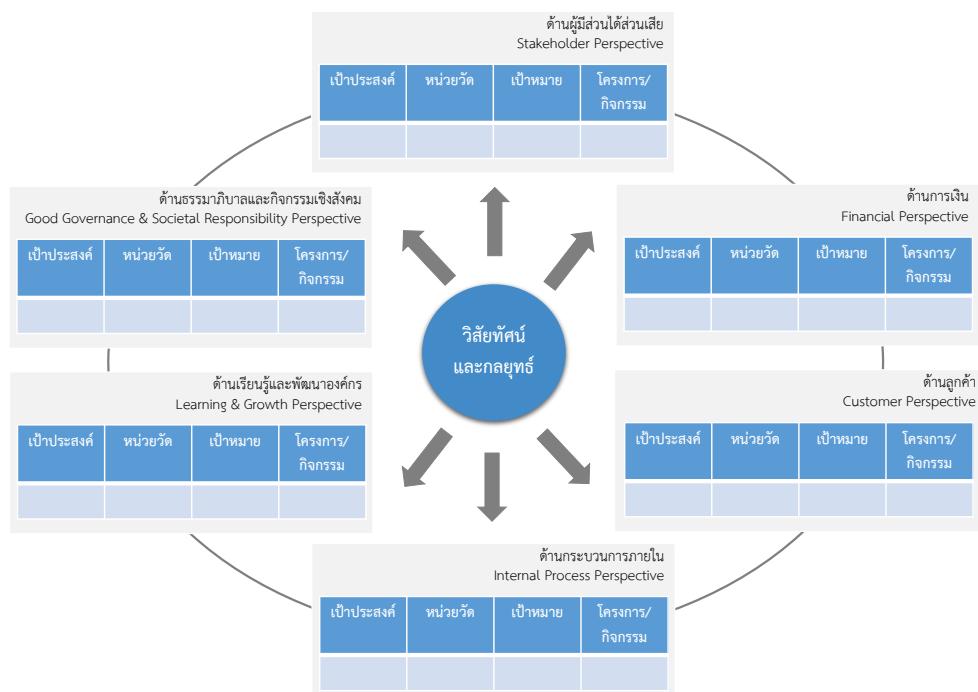
ตารางที่ 3.1: องค์ประกอบ 4 มิติ ของ Balanced Scorecard

| มิติ   | ความหมาย   |
|--|--|
| การเงิน<br>(Financial Perspective)                             | การบริหารการเงิน เพื่อก่อให้เกิดประสิทธิภาพต่อองค์กร และ องค์กรสามารถทำกำไรได้อย่างยั่งยืน   |
| ลูกค้า<br>(Customer Perspective)                               | องค์กรจะต้องสามารถพัฒนาผลิตภัณฑ์และ บริการให้สามารถ ตอบสนองความต้องการและความคาดหวังของลูกค้าได้   |
| กระบวนการภายใน<br>(InternalProcess Perspective)                | องค์กรจะต้องมีระบบหรือกระบวนการภายในที่มีประสิทธิภาพ เพื่อสามารถตอบสนองความต้องการและความคาดหวังของลูกค้า  |
| การเรียนรู้และพัฒนาองค์กร<br>(Learning and Growth Perspective) | หรืออาจเรียกว่าด้านการพัฒนาองค์กร (Organization Development) หมายถึง องค์กรต้องสามารถพัฒนาความรู้ และ ความสามารถของพนักงานทุกระดับให้สามารถปฏิบัติงานได้ตรง ตามมาตรฐานขององค์กร ในขณะเดียวกัน องค์กรก็จะต้อง กระตุ้นให้สมาชิกขององค์กรสามารถพัฒนานวัตกรรมอย่าง ต่อเนื่อง |

ในกรณีของ กปน. ซึ่งเป็นองค์กรธุรกิจที่นักหน่วยจากการดำเนินงานองค์กรเพื่อสร้าง มูลค่าเพิ่มหรือรายได้แล้ว ยังต้องมุ่งเน้นการตอบสนองต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลัก ได้แก่ ประชาชน และ หน่วยงานกำกับดูแล รวมถึงมีการดำเนินกิจการบนพื้นฐานการบริหารจัดการแบบธรรมาภิบาลเพื่อให้เกิด ความน่าเชื่อถือและเป็นที่ยอมรับอีกด้วย ดังนั้น การประยุกต์ใช้แนวคิด Balanced Scorecard ของ กปน. จึงมีการเพิ่มเติมมุ่งมองอีก 2 มิติ คือ มิติด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และมิติด้านธรรมาภิบาลและกิจกรรมเชิงสังคม ดังตารางที่ 3.2

ตารางที่ 3.2: มิติด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และมิติด้านธรรมาภิบาลและกิจกรรมเชิงสังคม

| มิติ  | ความหมาย  |
|---|---|
| ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย<br>(Stakeholder Perspective)   | องค์กรต้องสามารถตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างสมดุล ทั้งในส่วนของการให้บริการประชาชน และการดำเนินกิจกรรมตามแนวทางที่กระทรวงการคลังกำหนด โดยมิตินี้จะเป็นเป้าหมายสูงสุดขององค์กร เนื่องมิติด้านการเงิน |
| ธรรมาภิบาลและกิจกรรมเชิงสังคม<br>(Corporate Governance & Societal Responsibility Perspective) | องค์กรจะต้องพัฒนาพื้นฐานการดำเนินกิจการองค์กรตามหลักธรรมาภิบาลโดยมิตินี้จะเป็นรากฐานในการดำเนินการ ซึ่งอยู่ด้านล่างมิติด้านการเรียนรู้และเติบโต   |



แผนภาพที่ 3.1: มุมมองห้าด้านของ Balanced Scorecard ของกpn.

ดังนั้น แผนที่ยุทธศาสตร์ และ Balanced Scorecard ปี 2560 – 2564 ของ กpn. จะเป็นการถ่ายทอดยุทธศาสตร์สู่การกำหนดเป้าประสงค์ ตัวชี้วัด ค่าเป้าหมาย แผนงาน/โครงการ และผู้รับผิดชอบ โดยแบ่งเป็นมิติ/มุมมองห้าสิบหก 6 มิติ อันได้แก่'

- มิติด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder Perspective)
- มิติด้านการเงิน (Financial Perspective)
- มิติด้านลูกค้า (Customer Perspective)
- มิติด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Perspective)
- มิติด้านการเรียนรู้และพัฒนาองค์กร (Learning and Growth Perspective)
- มิติด้านธรรมาภิบาลและกิจกรรมเชิงสังคม (Corporate Governance and Societal Responsibility Perspective)

ในการถ่ายทอดยุทธศาสตร์การบริหาร กpn. ฉบับที่ 4 สู่การปฏิบัติ โดยการจัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map) และ Balanced Scorecard ของ กpn. นั้นได้จัดทำขึ้นตามหลักทฤษฎี

Balanced Scorecard โดยแบ่งยุทธศาสตร์ของ กปน. สู่เป้าประสงค์ทั้ง 6 มิติดังกล่าว พร้อมกำหนดตัวชี้วัด ค่าเป้าหมาย และโครงการที่ต้องสนองต่อเป้าประสงค์ทั้ง 6 มิติอย่างเป็นเหตุเป็นผล โดยการดำเนินงานตามโครงการและตัวชี้วัดที่กำหนดขึ้น จะส่งผลให้ กปน. บรรลุเป้าประสงค์ และยุทธศาสตร์ในที่สุด ทั้งนี้ ได้มีการจัดการประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) ระหว่างคณะกรรมการ กปน. ผู้บริหารระดับสูง และผู้บริหาร ของ กปน. เพื่อพิจารณาจัดทำดังนี้ ค่าเป้าหมาย พร้อมทั้งกำหนดโครงการ/ กิจกรรม ดำเนินงานที่เหมาะสมและเป็นที่ยอมรับ ในการประชุมเพื่อจัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map) และ Balanced Scorecard ของยุทธศาสตร์การบริหาร กปน. ฉบับที่ 4 ณ วันที่ 7 มกราคม 2559

รายละเอียดของการถ่ายทอดยุทธศาสตร์ การจัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์ และการจัดทำตัวชี้วัดตาม Balanced Scorecard ผ่านมุมมองทั้ง 6 มิติ ดังนี้

1) มิติด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder Perspective)

มิติด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเป็นมิติที่เป็นเป้าหมายสูงสุดขององค์กร เนื่องจาก กปน. เป็นหน่วยงานรัฐวิสาหกิจซึ่งมุ่งเน้นการให้บริการแก่ประชาชน และมีได้มาตรฐาน ให้เป็นหลักเพียงอย่างเดียว มิติด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจะสะท้อนถึงการตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย อย่างสมดุล โดยผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของ กปน. ประกอบด้วย 8 กลุ่ม ได้แก่ หน่วยงานเชิงนโยบายและผู้ถือหุ้นภาครัฐ หน่วยงานที่เกี่ยวข้องในเชิงการกิจ ลูกค้า ชุมชน/สาธารณชน คู่ค้า/พันธมิตร/ผู้ส่งมอบนักวิชาการ/องค์กร/สมาคม สถาบันการเงิน และผู้บริหาร/พนักงานของ กปน. ดังนั้น สาระสำคัญหรือ เป้าประสงค์ในมิติด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย จะได้แก่ การตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย อย่างสมดุล ตัวชี้วัดหลักในมิติด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย จะได้แก่ ความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ยุทธศาสตร์การบริหาร กปน. ฉบับที่ 4 ที่ถ่ายทอดสู่เป้าประสงค์ในมิติด้านลูกค้าในระบบ Balanced Scorecard มีดังนี้

| กลยุทธ์  | เป้าประสงค์ตาม BSC  |
|--|---|
| 3.1 ส่งมอบผลิตภัณฑ์/บริการให้ตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย | S1 การตอบสนองความต้องการและคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างสมดุล |
| 3.2 เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการลูกค้าสัมพันธ์                      | S1 การตอบสนองความต้องการและคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างสมดุล |

## 2) มิติด้านการเงิน (Financial Perspective)

มิติด้านการเงินสะท้อนผลกำไรขององค์กร การประเมินผลการดำเนินงานด้านการเงินซึ่งให้เห็นถึงความสามารถในการดำเนินธุรกิจขององค์กรโดยรวม สาระสำคัญหรือเป้าประสงค์ในมิติด้านการเงิน จะได้แก่ การสร้างมูลค่าเพิ่มเชิงเศรษฐศาสตร์ การสร้างผลประกอบการ และการบริหารสินทรัพย์ตัวชี้วัดที่เกี่ยวข้องในมิติด้านการเงิน จะได้แก่ มูลค่าเพิ่มเชิงเศรษฐกิจ กำไรจากการดำเนินงาน ผลตอบแทนจากการลงทุน รวมถึง รายได้ที่เพิ่มขึ้น

ยุทธศาสตร์การบริหาร กปน. ฉบับที่ 4 ที่ถ่ายทอดสู่เป้าประสงค์ในมิติด้านการเงินในระบบ Balanced Scorecard มีดังนี้

| กลยุทธ์   | เป้าประสงค์ตาม BSC   |
|---|--|
| 1.1 เพิ่มรายได้จากธุรกิจหลัก                                    | F1 การสร้างมูลค่าเพิ่มเชิงเศรษฐศาสตร์  |
| 1.2 พัฒนาต่อยอดธุรกิจ   | F2 การสร้างผลประกอบการให้เติบโตอย่างยั่งยืน<br>F2-1: รักษารายได้หลักให้เติบโตอย่างยั่งยืน  |
| 1.3 สร้างมูลค่าเพิ่มจากสินทรัพย์                                | F1 การสร้างมูลค่าเพิ่มเชิงเศรษฐศาสตร์  |
| 1.5 เพิ่มประสิทธิภาพกระบวนการโดยการบูรณาการเทคโนโลยีและสารสนเทศ | F2 การสร้างผลประกอบการให้เติบโตอย่างยั่งยืน<br>F2-2: สร้างรายได้จากการบริการเสริม<br>F3 การบริหารสินทรัพย์เพื่อเพิ่มมูลค่า<br>F3-1: บริหารต้นทุนทางการเงิน<br>F3-2: เพิ่มประสิทธิภาพการใช้งานสินทรัพย์<br>F3-3 สร้างผลตอบแทนจากสินทรัพย์<br>F2-3: บริหารต้นทุนอย่างมีประสิทธิภาพ |

## 3) มิติด้านลูกค้า (Customer Perspective)

มิติด้านลูกค้าสะท้อนวิสัยทัศน์ด้านลูกค้าในสายตาผู้บริหาร ในอุดีตผู้บริหารธุรกิjmักสนใจในการพัฒนาและนำเสนอสินค้าโดยปราศจากความเข้าใจถึงความต้องการของลูกค้า ทำให้เกิดช่องโหว่ให้คู่แข่งขันแย่งลูกค้าโดยการนำเสนอสินค้าและบริการที่ลูกค้าพึงพอใจ ดังนั้น ในปัจจุบันองค์กรส่วนใหญ่จึงหันมาให้ความสำคัญกับลูกค้ามากยิ่งขึ้นโดยนำเสนอคุณค่าสู่ลูกค้าสาระสำคัญหรือเป้าประสงค์ในมิติด้านลูกค้า จะได้แก่ การตอบสนองความต้องการและความคาดหวังของลูกค้า การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้า ตัวชี้วัดหลักในมิติด้านลูกค้า จะได้แก่ ความพึงพอใจของลูกค้า ส่วนแบ่งตลาด การรักษาฐานลูกค้าเก่า การขยายฐานลูกค้าใหม่ และผลกำไรจากลูกค้า

ยุทธศาสตร์การบริหาร กปน. ฉบับที่ 4 ที่ถ่ายทอดสู่เป้าประสงค์ในมิติด้านลูกค้าในระบบ Balanced Scorecard มีดังนี้

| กลยุทธ์  | เป้าประสงค์ตาม BSC   |
|--|--|
| 2.1 ดำเนินการตามแผนน้ำประปาปลอดภัย (Water Safety Plan)                 | C1 การตอบสนองความต้องการพื้นฐานของลูกค้า   |
| 3.1 ส่งมอบผลิตภัณฑ์/บริการให้ตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย | C1 การตอบสนองความต้องการพื้นฐานของลูกค้า<br>C2 การตอบสนองความคาดหวังของลูกค้า<br>C2-1 บริการประทับใจ สะดวกและเข้าถึงง่าย   |
| 3.2 เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการลูกค้าสัมพันธ์                      | C2 การตอบสนองความคาดหวังของลูกค้า<br>C2-1 บริการประทับใจ สะดวกและเข้าถึงง่าย<br>C3 การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย<br>C3-1 การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย |
| 4.1 ขยายการให้บริการงานประปาให้เข้าถึงประชาชน                          | C1 การตอบสนองความต้องการพื้นฐานของลูกค้า   |

4) มิติด้านกระบวนการภายใน(Internal Process Perspective)

มิติด้านกระบวนการภายในสะท้อนให้เห็นถึงระบบการทำงานภายในองค์กรที่สร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าและองค์กร ระบบ Balanced Scorecard ชี้ให้เห็นว่าการสร้างคุณค่าของกระบวนการธุรกิจภายในอย่างสมบูรณ์นั้นจำเป็นต้องระบุความต้องการในปัจจุบันและอนาคตของลูกค้า และพัฒนาประสิทธิภาพในการดำเนินงาน อันได้แก่ การเพิ่มคุณภาพ การลดเวลา การลดต้นทุน เพื่อสร้างคุณค่าให้ลูกค้า และหวังผลด้านการเงินควบคู่ไปด้วย (เพื่อตอบสนองมิติด้านลูกค้า และมิติด้านการเงิน) สาระสำคัญหรือเป้าประสงค์ในมิติด้านกระบวนการภายใน จะได้แก่ การเพิ่มประสิทธิภาพ การบริหารจัดการลูกค้า การขยายธุรกิจใหม่ และ การสร้างภาพลักษณ์และความเชื่อมั่น ตัวชี้วัดหลักในมิติด้านกระบวนการภายในจะได้แก่ ตัวชี้วัดประสิทธิภาพในการดำเนินงาน ซึ่งจะแตกต่างกันไปตามประเภทของธุรกิจ

ยุทธศาสตร์การบริหาร กปน. ฉบับที่ 4 ที่ถ่ายทอดสู่เป้าประสงค์ในมิติด้านกระบวนการภายในในระบบ Balanced Scorecard มีดังนี้

| กลยุทธ์   | เป้าประสงค์ตาม BSC   |
|---|--|
| 1.2 พัฒนาต่อยอดธุรกิจ   | P2 การมุ่งเน้นลูกค้า ตลาด และการบริการที่เป็นเลิศ<br>P2-3 สร้างศักยภาพการพัฒนาธุรกิจเสริม  |
| 1.5 เพิ่มประสิทธิภาพกระบวนการโดยการบูรณาการเทคโนโลยีและสารสนเทศ | P1 การบริหารระบบนำ้ดิบ-ผลิต-จ่ายให้มีเสถียรภาพ<br>P1-3 บริหารต้นทุนการผลิตอย่างมีประสิทธิภาพ   |
| 1.6 บริหารทรัพยากรบุคคล (HRM/HRD)                               | P3 การบริหารจัดการกระบวนการอย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล<br>P3-1 เพิ่มประสิทธิภาพการจัดการกระบวนการอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเพื่อเป็นองค์กรสมรรถนะสูง |
| 1.7 เสริมสร้างภาพลักษณ์ให้เป็นระดับสากล                         | P3 การบริหารจัดการกระบวนการอย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล<br>P3-2 สร้างความเชื่อมั่นของแบรนด์ กปน.   |
| 2.1 ดำเนินการตามแผนน้ำประปาปลอดภัย                              | P1 การบริหารระบบนำ้ดิบ-ผลิต-จ่ายให้มีเสถียรภาพ<br>P1-2 ดำเนินการตามแผนน้ำประปาปลอดภัย  |
| 2.2 บริหารจัดการแหล่งน้ำดิบให้เพียงพอและมีคุณภาพ                | P1 การบริหารระบบนำ้ดิบ-ผลิต-จ่ายให้มีเสถียรภาพ<br>P1-1 สร้างเสถียรภาพในระบบนำ้ดิบ ผลิตและจ่ายน้ำ   |
| 2.3 บริหารจัดการระบบการผลิต-จ่ายให้มีเสถียรภาพ                  | P1 การบริหารระบบนำ้ดิบ-ผลิต-จ่ายให้มีเสถียรภาพ<br>P1-1 สร้างเสถียรภาพในระบบนำ้ดิบ ผลิตและจ่ายน้ำ<br>P1-4 เพิ่มประสิทธิภาพการลดน้ำสูญเสีย                       |
| 3.2 เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการลูกค้าสัมพันธ์               | P2 การมุ่งเน้นลูกค้า ตลาด และการบริการที่เป็นเลิศ  |

| กลยุทธ์                                       | เป้าประสงค์ตาม BSC   |
|---|--|
|   | P2-2 ยกระดับการบริการให้เป็นเลิศ   |
| 4.1 ขยายการให้บริการงานประปาให้เข้าถึงประชาชน | P2 การมุ่งเน้นลูกค้า ตลาด และการบริการที่เป็นเลิศ<br>P2-1 ขยายบริการน้ำประปาอย่างทั่วถึง เพียงพอมั่นคง<br>P2-3 สร้างศักยภาพการพัฒนาธุรกิจเสริม |

### 5) มิติด้านการเรียนรู้และพัฒนาองค์กร (Learning and Growth Perspective)

มิติด้านการเรียนรู้และพัฒนาองค์กรสะท้อนให้เห็นถึงความสามารถที่ยั่งยืนของพนักงานต่อการเปลี่ยนแปลง และการพัฒนาองค์การที่เกิดขึ้น พื้นฐานของมิติด้านการเรียนรู้องค์กรประกอบเป็น 3 กลุ่ม คือ

- ทุนมุขย์: เป็นการวัดการเติบโตขององค์กรโดยใช้พนักงานเป็นตัวชี้วัดความสำเร็จ ได้แก่ ความพึงพอใจในการทำงานของพนักงาน การรักษาพนักงาน การเพิ่มผลผลิตของพนักงาน
- ทุนสารสนเทศ: เป็นการวัดความสามารถของระบบข้อมูล การจัดเก็บข้อมูล ความถูกต้อง ความทันสมัยของข้อมูล
- ทุนองค์กร: เป็นการวัดความสามารถในการบริหารจัดการความรู้ในองค์กร เพื่อถ่ายทอดความรู้ ให้กับบุคลากรขององค์กรในอนาคต

ยุทธศาสตร์การบริหาร กปน. ฉบับที่ 4 ที่ถ่ายทอดสู่เป้าประสงค์ในมิติด้านกระบวนการภายใน ในระบบ Balanced Scorecard มีดังนี้

| กลยุทธ์  | เป้าประสงค์ตาม BSC  |
|--|---|
| 1.5 เพิ่มประสิทธิภาพกระบวนการโดยการบูรณาการเทคโนโลยีและสารสนเทศ  | L2 การเพิ่มประสิทธิภาพการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ<br>L2-1 เพิ่มประสิทธิภาพการใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการบริหารจัดการที่ดี  |
| 1.6 บริหารทรัพยากรบุคคล (HRM/HRD)  | L2-2 เพิ่มประสิทธิภาพด้านโครงสร้างพื้นฐาน เครือข่ายและมาตรฐานการบริหารการให้บริการด้านสารสนเทศ<br>L1 การยกระดับการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล<br>L1-1 ยกระดับการบริหารทรัพยากรบุคคล<br>L1-2 ยกระดับการพัฒนาทรัพยากรบุคคล<br>L1-3 พัฒนาคุณภาพชีวิตและสร้างองค์กรแห่งความผาสุก  |
| 1.8 การจัดการองค์ความรู้สู่ความเป็นมืออาชีพ (KM/LO) และ ส่งเสริมการวิจัยพัฒนา และโอกาสในการสร้างนวัตกรรม | L3 การสร้างขีดความสามารถขององค์กร<br>L3-2 สร้างเสริมวัฒนธรรมองค์กรให้สนับสนุนวิสัยทัศน์ ค่านิยม และเป้าหมายขององค์กร<br>L3-3 สร้างเสริมภาวะผู้นำ และการนำองค์กรอย่างมีวิสัยทัศน์<br>L3 การสร้างขีดความสามารถขององค์กร<br>L3-4 บริหารจัดการองค์ความรู้<br>L3-1 พัฒนาความสามารถหลักขององค์กรสู่การวิจัย พัฒนา และนวัตกรรม |

### 6) มิติด้านธรรมาภิบาลและกิจกรรมเชิงสังคม

มิติด้านธรรมาภิบาลและกิจกรรมเชิงสังคมเป็นอีกมิติหนึ่งที่มีความสำคัญและเป็นพื้นฐานในการดำเนินงานของ กปน. อันเป็นองค์กรรัฐวิสาหกิจซึ่งมุ่งเน้นการดำเนินกิจการบนพื้นฐานการบริหารจัดการแบบธรรมาภิบาลเพื่อให้เกิดความน่าเชื่อถือและเป็นที่ยอมรับอีกด้วย สาระสำคัญหรือเป้าประสงค์ในมิติด้านธรรมาภิบาลและกิจกรรมเชิงสังคม จะได้แก่ การบริหารจัดการแบบธรรมาภิบาล การดำเนินกิจกรรมเชิงสังคม

ตัวชี้วัดหลักในมิติธรรมาภิบาลและกิจกรรมเชิงสังคม จะได้แก่ ดัชนีชี้วัดความโปร่งใสในการดำเนินงาน ความสำเร็จของการดำเนินกิจกรรมเชิงสังคม

ยุทธศาสตร์การบริหาร กปน. ฉบับที่ 4 ที่ถ่ายทอดสู่เป้าประสงค์ในมิติด้านลูกค้าในระบบ Balanced Scorecard มีดังนี้

| กลยุทธ์   | เป้าประสงค์ตาม BSC  |
|---|---|
| 1.4 ยกระดับการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาลและกิจกรรมเชิงสังคมและเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม | G1 การบริหารแบบธรรมาภิบาล<br>G2 การจัดกิจกรรมเชิงสังคมและเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม |
| 4.1 ขยายการให้บริการงานประจำให้เข้าถึงประชาชน   | G2 การจัดกิจกรรมเชิงสังคมและเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม                              |
|   |   |

ภาพรวมการแปลงยุทธศาสตร์การบริหาร กปน. ฉบับที่ 4 สู่เป้าประสงค์ทั้ง 6 มิติในระบบ Balanced Scorecard เพื่อเป็นกรอบในการถ่ายทอดยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ โดยการกำหนดตัวชี้วัด ค่าเป้าหมาย แผนงาน/โครงการที่ตอบเป้าประสงค์ และยุทธศาสตร์ มีรายละเอียดดังแสดงในแผนภาพที่ 3.2 ดังนี้

| กลยุทธ์   | มิติด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย | มิติด้านการเงิน  | มิติด้านลูกค้า                                    | มิติด้านกระบวนการภายใน                                     | มิติด้านการเรียนรู้และพัฒนาองค์กร  | มิติด้านธรรมาภิบาลและกิจกรรมเชิงสังคม   |
|---|------------------------------|--|---|--|--|---|
| <b>ยุทธศาสตร์ด้านที่ 1 สร้างการเติบโตและความยั่งยืนขององค์กร</b>  |                              |  |   |  |  |   |
| 1.1 เพิ่มรายได้จากธุรกิจหลัก  |                              | F1 การสร้างมูลค่าเพิ่มเชิงเศรษฐศาสตร์<br>F2 การสร้างผลประกอบการให้เติบโตอย่างยั่งยืน |   |  |  |   |
| 1.2 พัฒนาต่อยอดธุรกิจ   |                              | F1 การสร้างมูลค่าเพิ่มเชิงเศรษฐศาสตร์<br>F2 การสร้างผลประกอบการให้เติบโตอย่างยั่งยืน | P2 การมุ่งเน้นลูกค้า ตลาด และการบริการที่เป็นเลิศ |  |  |   |
| 1.3 สร้างมูลค่าเพิ่มจากสินทรัพย์  |                              | F1 การสร้างมูลค่าเพิ่มเชิงเศรษฐศาสตร์<br>F3 การบริหารสินทรัพย์เพื่อเพิ่มมูลค่า       |   |  |  |   |
| 1.4 ยกระดับการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาลและกิจกรรมเชิงสังคมและเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม                 |                              |  |   |  |  | G1 การบริหารแบบธรรมาภิบาล<br>G2 การจัดกิจกรรมเชิงสังคมและเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม |
| 1.5 เพิ่มประสิทธิภาพกระบวนการโดยการบูรณาการเทคโนโลยีและสารสนเทศ   |                              | F2 การสร้างผลประกอบการให้เติบโตอย่างยั่งยืน  | P1 การบริหารระบบนำดิบ-ผลิต-จ่ายให้มีเสถียรภาพ     | L2 การเพิ่มประสิทธิภาพการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ              |  |   |
| 1.6 บริหารทรัพยากรบุคคล (HRM/HRD)   |                              |  |   | P3 การบริหารจัดการกระบวนการอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล | L1 การยกระดับการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล<br>L3 การสร้างขีดความสามารถขององค์กร |   |
| 1.7 เศริมสร้างภาพลักษณ์ให้เป็นระดับสากล   |                              |  |   | P3 การบริหารจัดการกระบวนการอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล |  |   |
| 1.8 การจัดการองค์ความรู้และความเป็นมืออาชีพ (KM/LO) และ ส่งเสริมการวิจัยพัฒนาและโอกาสในการสร้างนวัตกรรม |                              |  |   |  | L3 การสร้างขีดความสามารถขององค์กร  |   |

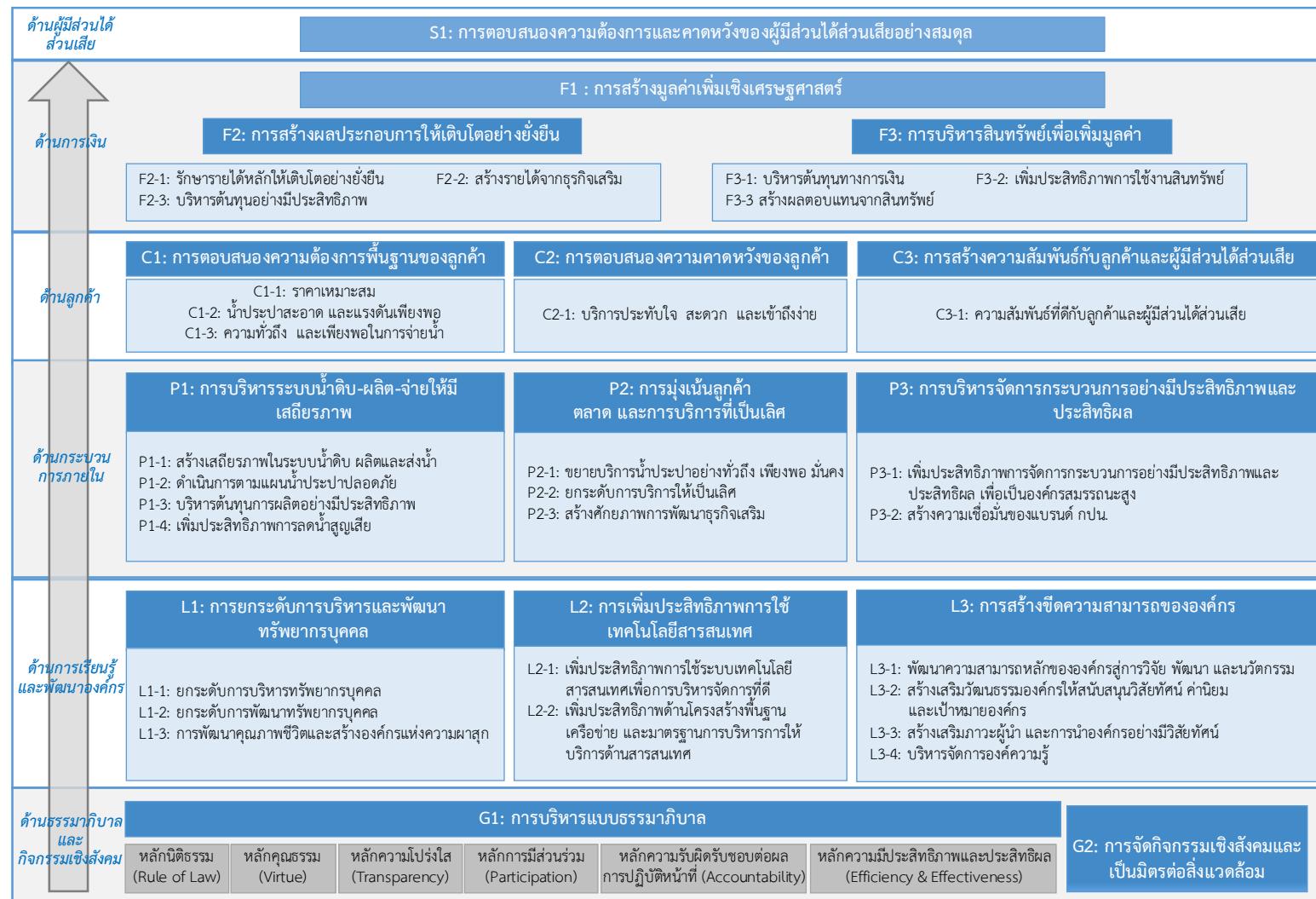
แผนภาพที่ 3.2: การถ่ายทอดกลยุทธ์สู่การปฏิบัติผ่านระบบ Balanced Scorecard

| กลยุทธ์   | มิติด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย  | มิติด้านการเงิน | มิติด้านลูกค้า  | มิติด้านกระบวนการภายนอก                           | มิติด้านการเรียนรู้และพัฒนาองค์กร                  | มิติด้านธรรมาภิบาลและกิจกรรมเชิงสังคม |
|---|---|-----------------|---|---|--|---------------------------------------|
| <b>ยุทธศาสตร์ด้านที่ 2 ดำเนินการตามแผนน้ำประปาปลอดภัย และสร้างเสถียรภาพระบบน้ำดิบ – ผลิต – จ่าย</b> |   |                 |   |   |  |                                       |
| 2.1 ดำเนินการตามแผนน้ำประปาปลอดภัย  |   |                 | C1 การตอบสนองความต้องการพื้นฐานของลูกค้า  | P1 การบริหารระบบน้ำดิบ-ผลิต-จ่ายให้มีเสถียรภาพ    |  |                                       |
| 2.2 บริหารจัดการแหล่งน้ำดิบให้เพียงพอและมีคุณภาพ  |   |                 |   | P1 การบริหารระบบน้ำดิบ-ผลิต-จ่ายให้มีเสถียรภาพ    |  |                                       |
| 2.3 บริหารจัดการระบบการผลิต-จ่ายให้มีเสถียรภาพ  |   |                 |   | P1 การบริหารระบบน้ำดิบ-ผลิต-จ่ายให้มีเสถียรภาพ    |  |                                       |
| <b>ยุทธศาสตร์ด้านที่ 3 ตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย</b>                                |   |                 |   |   |  |                                       |
| 3.1 ส่งมอบผลิตภัณฑ์/บริการให้ตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย                              | S1 การตอบสนองความต้องการและคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างสมบูรณ์ |                 | C1 การตอบสนองความต้องการพื้นฐานของลูกค้า  |   |  |                                       |
| 3.2 เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการลูกค้าสัมพันธ์   | S1 การตอบสนองความต้องการและคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างสมบูรณ์ |                 | C2 การตอบสนองความคาดหวังของลูกค้า<br>C3 การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย | P2 การมุ่งเน้นลูกค้า ตลาด และการบริการที่เป็นเลิศ |  |                                       |
| <b>ยุทธศาสตร์ด้านที่ 4 ส่งเสริมให้ประชาชนได้มน้ำประปากำลังดีทุกหน้า</b>                             |   |                 |   |   |  |                                       |
| 4.1 ขยายการให้บริการงานประปาให้เข้าถึงประชาชน   |   |                 | C1 การตอบสนองความต้องการพื้นฐานของลูกค้า  | P2 การมุ่งเน้นลูกค้า ตลาด และการบริการที่เป็นเลิศ | G2 การจัดกิจกรรมเชิงสังคมและเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม |                                       |

แผนภาพที่ 3.2: การถ่ายทอดกลยุทธ์สู่การปฏิบัติผ่านระบบ Balanced Scorecard (ต่อ)

### 3.1 แผนที่ยุทธศาสตร์(Strategy Map)

แผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map) เป็นแผนภาพที่แสดงความเชื่อมโยงของเป้าประสงค์ใน 6 มิติ โดยการดำเนินงานตามเป้าประสงค์ในมิติด้านล่างจะส่งผลอีกให้เกิดการบรรลุเป้าประสงค์ในมิติด้านบน (Bottom Up) เช่น การดำเนินงานตามมิติด้านธรรมาภิบาลและกิจกรรมเชิงสังคม และมิติการเรียนรู้และเติบโต จะช่วยในบรรลุผลงานในมิติด้านกระบวนการภายใต้เกิดประสิทธิภาพ และอีกให้มิติด้านลูกค้าบรรลุผลลัพธ์ด้านความพึงพอใจ ส่งผลให้บรรลุผลลัพธ์ในมิติด้านการเงิน หรือ ผลประกอบการที่ดีขึ้น และตอบสนองต่อมิติด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กรในที่สุด

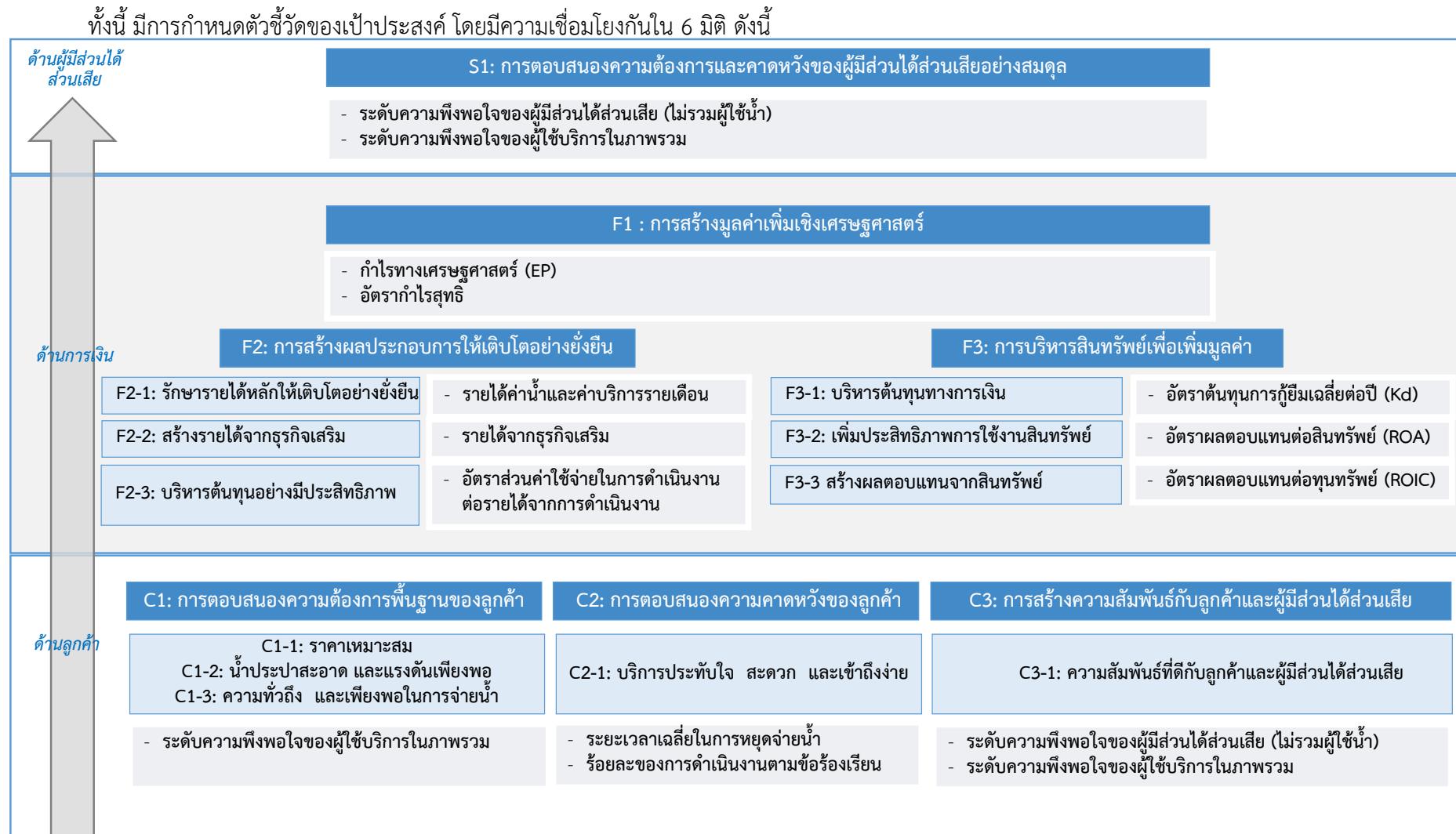


แผนภาพที่ 3.3: แผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map) ปี 2560 – 2564 ของ กปน.

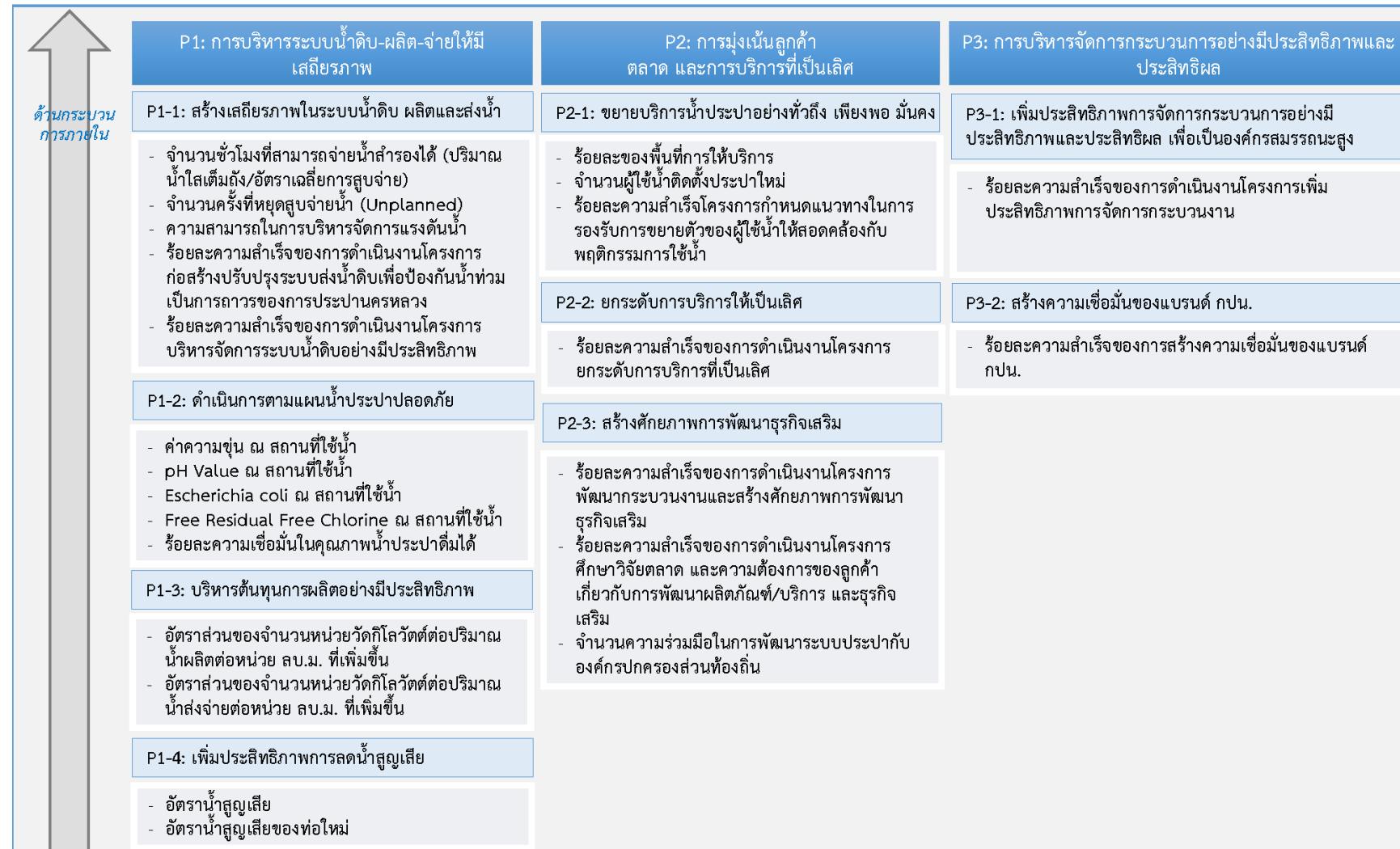
**หัวนี้ ในแต่ละมิติ มีรายละเอียดเป้าประสงค์ ดังนี้**

| มิติ                              | เป้าประสงค์   |
|-----------------------------------|---|
| ด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย          | S1: การตอบสนองความต้องการและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างสมดุล  |
| ด้านการเงิน                       | <p>F1 : การสร้างมูลค่าเพิ่มเชิงเศรษฐศาสตร์</p> <p>F2: การสร้างผลประกอบการให้เติบโตอย่างยั่งยืน</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>F2-1: รักษารายได้หลักให้เติบโตอย่างยั่งยืน</li> <li>F2-2: สร้างรายได้จากธุรกิจเสริม</li> <li>F2-3: บริหารต้นทุนอย่างมีประสิทธิภาพ</li> </ul> <p>F3: การบริหารสินทรัพย์เพื่อเพิ่มมูลค่า</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>F3-1: บริหารต้นทุนทางการเงิน</li> <li>F3-2: เพิ่มประสิทธิภาพการใช้งานสินทรัพย์</li> <li>F3-3 สร้างผลตอบแทนจากสินทรัพย์</li> </ul>   |
| ด้านลูกค้า                        | <p>C1: การตอบสนองความต้องการพื้นฐานของลูกค้า</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>C1-1: ราคาเหมาะสม</li> <li>C1-2: น้ำประปาสะอาด และแรงดันเพียงพอ</li> <li>C1-3: ความทั่วถึง และเพียงพอในการจ่ายน้ำ</li> </ul> <p>C2: การตอบสนองความคาดหวังของลูกค้า</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>C2-1: บริการประทับใจ สะดวก และเข้าถึงง่าย</li> </ul> <p>C3: การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย</p> <p>C3-1 การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย</p>   |
| ด้านกระบวนการภายใน                | <p>P1: การบริหารระบบนำดิบ-ผลิต-จ่ายให้เสถียรภาพ</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>P1-1: สร้างเสถียรภาพในระบบนำดิบ ผลิตและจ่ายน้ำ</li> <li>P1-2: ดำเนินการตามแผนน้ำประปาปลอดภัย</li> <li>P1-3: บริหารต้นทุนการผลิตอย่างมีประสิทธิภาพ</li> <li>P1-4: เพิ่มประสิทธิภาพการลดน้ำสูญเสีย</li> </ul> <p>P2: การมุ่งเน้นลูกค้า ตลาด และการบริการที่เป็นเลิศ</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>P2-1: ขยายบริการน้ำประปาอย่างทั่วถึง เพียงพอ มั่นคง</li> <li>P2-2: ยกระดับการบริการให้เป็นเลิศ</li> <li>P2-3: สร้างศักยภาพการพัฒนาธุรกิจเสริม</li> </ul> <p>P3: การบริหารจัดการกระบวนการอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>P3-1: เพิ่มประสิทธิภาพการจัดการกระบวนการอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เพื่อเป็นองค์กรสมรรถนะสูง</li> <li>P3-2: สร้างความเชื่อมั่นของแบรนด์ กปน.</li> </ul>   |
| ด้านเรียนรู้และพัฒนาองค์กร        | <p>L1: การยกระดับการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>L1-1: ยกระดับการบริหารทรัพยากรบุคคล</li> <li>L1-2: ยกระดับการพัฒนาทรัพยากรบุคคล</li> <li>L1-3: การพัฒนาคุณภาพชีวิตและสร้างองค์กรแห่งความผูกพัน</li> </ul> <p>L2: การเพิ่มประสิทธิภาพการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>L2-1: เพิ่มประสิทธิภาพการใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการบริหารจัดการที่ดี</li> <li>L2-2: เพิ่มประสิทธิภาพด้านโครงสร้างพื้นฐาน เครือข่าย และมาตรฐานการบริหารการให้บริการด้านสารสนเทศ</li> </ul> <p>L3: การสร้างขีดความสามารถขององค์กร</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>L3-1: พัฒนาความสามารถหลักขององค์กรสู่การวิจัย พัฒนา และนวัตกรรม</li> <li>L3-2: สร้างเสริมวัฒนธรรมองค์กรให้สนับสนุนวิสัยทัศน์ ค่านิยม และเป้าหมายขององค์กร</li> <li>L3-3: สร้างเสริมภาวะผู้นำ และการนำองค์กรอย่างมีวิสัยทัศน์</li> <li>L3-4: บริหารจัดการองค์ความรู้</li> </ul> |
| ด้านธรรมาภิบาลและกิจกรรมเชิงสังคม | <p>G1 : การบริหารแบบธรรมาภิบาล</p> <p>G2 : การจัดกิจกรรมเชิงสังคมและเป้ามิตรต่อสิ่งแวดล้อม</p>  |





แผนภาพที่ 3.4: ตัวชี้วัดของเป้าประสงค์ตามแผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map) ปี 2560 – 2564 ของ กปน.



แผนภาพที่ 3.4: ตัวชี้วัดของเป้าประสงค์ตามแผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map) ปี 2560 – 2564 ของ กปน.(ต่อ)



แผนภาพที่ 3.4: ตัวชี้วัดของเป้าประสงค์ตามแผนแม่บทยุทธศาสตร์ (Strategy Map) ปี 2560 – 2564 ของ กปน.(ต่อ)

### 3.2 ความเชื่อมโยงของยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ ตัวชี้วัดเป้าประสงค์ กับโครงการ/กิจกรรม และตัวชี้วัด จากยุทธศาสตร์การบริหาร กบ. ฉบับที่ 4 นำมาถ่ายทอดโดยระบบ Balanced Scorecard ผ่านการกำหนดเป้าประสงค์ ตัวชี้วัดเป้าประสงค์ ค่าเป้าหมาย ตลอดจน แผนปฏิบัติงาน (Action Plan) และตัวชี้วัดแผนปฏิบัติงาน ได้ดังนี้

ตารางที่ 3.3: ยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ ตัวชี้วัดเป้าประสงค์ (KPI) และค่าเป้าหมาย (Target)

#### ยุทธศาสตร์ด้านที่ 1: ยุทธศาสตร์สร้างการเติบโตและความยั่งยืนขององค์กร

| กลยุทธ์   | เป้าประสงค์ใน BSC                          | ตัวชี้วัด  | หน่วยวัด | ค่าเป้าหมาย |        |        |        |        |
|---|--|--|----------|-------------|--------|--------|--------|--------|
|   |  |  |          | 2560        | 2561   | 2562   | 2563   | 2564   |
| 1.1 เพิ่มรายได้จาก ธุรกิจหลัก   | F1 การสร้างมูลค่าเพิ่ม ทางเศรษฐศาสตร์      | กำไรทางเศรษฐศาสตร์ (EP) <sup>3</sup>   | ล้านบาท  | 1,500       | 1,100  | 800    | 300    | (900)  |
|   | F1 การสร้างมูลค่าเพิ่ม ทางเศรษฐศาสตร์      | อัตรากำไรสุทธิ (NPM) <sup>2</sup>  | ร้อยละ   | 37          | 35     | 34     | 33     | 30     |
|   | F2-1 รักษารายได้หลัก ให้เติบโตอย่างยั่งยืน | รายได้ค่าน้ำและค่าบริการรายเดือน <sup>2</sup>  | ล้านบาท  | 17,600      | 17,700 | 17,800 | 18,000 | 18,200 |
| 1.2 พัฒนาต่อยอด ธุรกิจ  | F1 การสร้างมูลค่าเพิ่ม ทางเศรษฐศาสตร์      | กำไรทางเศรษฐศาสตร์ (EP)  | ล้านบาท  | 1,500       | 1,100  | 800    | 300    | (900)  |
|   | F1 การสร้างมูลค่าเพิ่ม ทางเศรษฐศาสตร์      | อัตรากำไรสุทธิ (NPM)   | ร้อยละ   | 37          | 35     | 34     | 33     | 30     |
|   | F2-2 สร้างรายได้จาก ธุรกิจเสริม            | รายได้จากการบริการ   | ล้านบาท  | 700         | 700    | 700    | 700    | 700    |
|   | P2-3 สร้างศักยภาพ การพัฒนาธุรกิจเสริม      | ร้อยละความสำเร็จของการดำเนินงาน โครงการพัฒนากระบวนการและสร้าง ศักยภาพการพัฒนาธุรกิจเสริม   | ร้อยละ   | 100         | 100    | 100    | 100    | 100    |
|   | P2-3 สร้างศักยภาพ การพัฒนาธุรกิจเสริม      | ร้อยละความสำเร็จของการดำเนินงาน โครงการศึกษาวิจัยตลาด และความต้องการ ของลูกค้า เกี่ยวกับการพัฒนาผลิตภัณฑ์/ บริการ และธุรกิจเสริม   | ร้อยละ   | 100         | 100    |        |        |        |
| 1.3 สร้างมูลค่าเพิ่ม จากสินทรัพย์   | F1 การสร้างมูลค่าเพิ่ม ทางเศรษฐศาสตร์      | กำไรทางเศรษฐศาสตร์ (EP)  | ล้านบาท  | 1,500       | 1,100  | 800    | 300    | (900)  |
|   |  | อัตรากำไรสุทธิ (NPM)   | ร้อยละ   | 37          | 35     | 34     | 33     | 30     |
|   | F3-1 การบริหารต้นทุน ทางการเงิน            | อัตราต้นทุนการกู้ยืมเฉลี่ยต่อปี (Kd)   | ร้อยละ   | <5.25       | <5.25  | <5.25  | <5.25  | <5.25  |
|   | F3-2 เพิ่มประสิทธิภาพ การใช้งานสินทรัพย์   | อัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์ (ROA) <sup>2</sup>   | ร้อยละ   | 8.0         | 7.25   | 6.75   | 5.5    | 4.0    |
|   | F3-3 สร้างผลตอบแทน จากสินทรัพย์            | อัตราผลตอบแทนจากทุนทรัพย์ (ROIC) <sup>2</sup>  | ร้อยละ   | 9.8         | 9.0    | 8.25   | 7.0    | 5.5    |
| 1.4 ยกระดับการ บริหารจัดการตาม หลักธรรมาภิบาล และกิจกรรม เชิงสังคม และเป็น มิตรต่อสิ่งแวดล้อม (Corporate) | G1 การบริหารแบบ ธรรมาภิบาล                 | คะแนนคุณธรรมและความโปร่งใสของ หน่วยงานภาครัฐ<br>- ดัชนีความโปร่งใส<br>- ดัชนีความพร้อมรับผิด<br>- ดัชนีคุณธรรมในการให้บริการ<br>- ดัชนีวัฒนธรรมคุณธรรม<br>- ดัชนีคุณธรรมในการทำงาน | คะแนน    | -----       | -----  | -----  | -----  | ► 90   |

<sup>3</sup> ค่าเป้าหมายทางการเงิน กำหนดโดยใช้สมมติฐานว่า กบ. มีรายได้ค่าน้ำเฉลี่ยต่อหน่วย 12.02 บาททุกปี และเพื่อสามารถสื่อสารได้โดยง่ายจึงแสดงค่าเป้าหมายทางการเงินที่ปัดเศษ เรียบง่ายแล้ว

| กลยุทธ์  | เป้าประสงค์ใน BSC  | ตัวชี้วัด   | หน่วยวัด  | ค่าเป้าหมาย                       |                                   |                                   |                                   |   |
|--|--|---|-----------|-----------------------------------|-----------------------------------|-----------------------------------|-----------------------------------|---|
|  |  |   |           | 2560                              | 2561                              | 2562                              | 2563                              | 2564  |
| Governance & SR)   | G2 การจัดกิจกรรมเชิงสังคมและเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม   | ดัชนีชี้วัดการดำเนินการอย่างยั่งยืน   | ระดับ     | -----                             | -----                             | -----                             | -----                             | ► Tier 2  |
|  |  | การรายงานตัวชี้วัดตามรายงานความยั่งยืนตามมาตรฐาน GRI  |           | รายงานตัวชี้วัดเพิ่มขึ้นจากปีก่อน | รายงานตัวชี้วัดเพิ่มขึ้นจากปีก่อน | รายงานตัวชี้วัดเพิ่มขึ้นจากปีก่อน | รายงานตัวชี้วัดเพิ่มขึ้นจากปีก่อน | รายงานตัวชี้วัดเพิ่มขึ้นจากปีก่อน และมีการประเมินรายงานจากหน่วยงานภายนอก (External Assurance) |
|  |  | ปริมาณการปล่อยก๊าซคาร์บอนไดออกไซด์  | Base line | กำหนดภายนอก Base line             | กำหนดภายนอก Base line             | กำหนดภายนอก Base line             | กำหนดภายนอก Base line             | กำหนดภายนอก Base line   |
|  |  | อัตราการใช้ไฟฟ้าที่ลดลง (Consumption Rate) ของอาคารที่ดำเนินการอนุรักษ์พลังงานไฟฟ้า           | ร้อยละ    | ไม่น้อยกว่า 5   |
|  |  | ปริมาณน้ำใช้เฉลี่ยต่อคนต่อเดือน   |           | ลดลงจากปีก่อน                     | ลดลงจากปีก่อน                     | ลดลงจากปีก่อน                     | ลดลงจากปีก่อน                     | ลดลงจากปีก่อน   |
| 1.5 เพิ่มประสิทธิภาพกระบวนการโดยการบูรณาการเทคโนโลยีและสารสนเทศ (SMART IT& Technology)       | F2-3 บริหารดันทุนอย่างมีประสิทธิภาพ  | อัตราส่วนค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานต่อรายได้ดำเนินงาน <sup>2</sup>                              | ร้อยละ    | 38.5                              | 39.0                              | 39.5                              | 40.0                              | 40.5  |
|  | P1-3 บริหารดันทุนการผลิตอย่างมีประสิทธิภาพ   | อัตราส่วนของจำนวนหน่วยวัดกิโลวัตต์ต่อปริมาณน้ำผลิตต่อหน่วยลบ.ม. ที่เพิ่มขึ้น                  | ร้อยละ    | ไม่เกิน 5 ของปีก่อน   |
|  |  | อัตราส่วนของจำนวนหน่วยวัดกิโลวัตต์ต่อปริมาณน้ำส่งเข้าจากหน่วยลบ.ม.ที่เพิ่มขึ้น                | ร้อยละ    | ไม่เกิน 5 ของปีก่อน   |
|  | L2-1 เพิ่มประสิทธิภาพการใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการบริหารจัดการที่ดี                      | จำนวนระบบที่มีการเชื่อมโยงข้อมูลด้านสารสนเทศที่เพิ่มขึ้น (ภายในและภายนอกองค์กร)               | จำนวนระบบ | 2                                 | 2                                 | 2                                 | 2                                 | 2   |
|  |  | ติดตั้งระบบจัดทำใบแจ้งยอดค่าน้ำอิเล็กทรอนิกส์ และใบกำกับภาษี/ใบเสร็จรับเงินอิเล็กทรอนิกส์     | ระบบ      | 1 (e-bill)                        | 1 (e-Tax Invoice/e-Receipt)       |                                   |                                   |   |
| 1.5 เพิ่มประสิทธิภาพกระบวนการโดยการบูรณาการเทคโนโลยีและสารสนเทศ (SMART IT& Technology) (ต่อ) | L2-1 เพิ่มประสิทธิภาพการใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการบริหารจัดการที่ดี(ต่อ)                 | ร้อยละความสำเร็จของโครงการศึกษาแนวทางการติดตามวัสดุสำรองคลัง                                  | ร้อยละ    | 100                               |                                   |                                   |                                   |   |
|  |  | ร้อยละความสำเร็จของโครงการพัฒนาระบบสารสนเทศภูมิศาสตร์สู่การใช้งานระดับองค์กร (Enterprise GIS) | ร้อยละ    | 100                               | 100                               | 100                               | 100                               | 100   |
|  | L2-2 เพิ่มประสิทธิภาพด้านโครงสร้างพื้นฐาน เครือข่ายและมาตรฐานการบริหารการให้บริการด้านสารสนเทศ | เวลาที่ระบบสารสนเทศสามารถให้บริการได้ตามปกติ (Service Up Time)                                | ร้อยละ    | -----                             | -----                             | -----                             | -----                             | ► 99.5  |
|  |  | ร้อยละของระบบงานที่มีความสำคัญที่ดำเนินการได้ตามกรอบมาตรฐาน ISO 27001 : 2013 (เช่น GIS WLMA)  | ร้อยละ    | 60                                | 70                                | 80                                | 90                                | 100   |
|  |  | ระดับความพึงพอใจในการใช้งานระบบ IT ของผู้ใช้งานทั้งภายในและภายนอกองค์กร                       | ระดับ     | เพิ่มขึ้น 0.1   |

| กลยุทธ์                           | เป้าประสงค์ใน BSC  | ตัวชี้วัด   | หน่วยวัด | ค่าเป้าหมาย                 |                             |                             |               |               |
|-----------------------------------|--|---|----------|-----------------------------|-----------------------------|-----------------------------|---------------|---------------|
|                                   |  |   |          | 2560                        | 2561                        | 2562                        | 2563          | 2564          |
|                                   |  | ร้อยละความสำเร็จของการดำเนินงานโครงการใช้เทคโนโลยีเพื่อเริ่มสร้างนวัตกรรม   | ร้อยละ   | 100                         | 100                         | 100                         | 100           | 100           |
|                                   |  | ร้อยละความสำเร็จของการดำเนินงานโครงการปรับปรุงฐานข้อมูลให้เป็นไปตามมาตรฐานฐานข้อมูลของภาครัฐ                                | ร้อยละ   | 100                         | 100                         | 100                         | 100           | 100           |
|                                   |  | ร้อยละความสำเร็จของการดำเนินงานโครงการให้การบริการและสื่อสารข้อมูลผ่านระบบ Cloud ภายนอก                                     | ร้อยละ   | 100                         | 100                         | 100                         | 100           | 100           |
|                                   |  | ร้อยละความสำเร็จของการดำเนินงานโครงการคลังข้อมูลบริหารงานประจำ  | ร้อยละ   | 100                         | 100                         | 100                         | 100           |               |
|                                   |  | ร้อยละความสำเร็จของโครงการเพิ่มประสิทธิภาพการใช้ระบบແນ່ມື່ພັນນາກະບວນງານ(E-Workflow)   | ร้อยละ   | 100                         | 100                         |                             |               |               |
|                                   |  | ร้อยละความสำเร็จของโครงการศึกษาการใช้ระบบติดตามรถซ่อมท่อແຕກຮ້ວຍ GPS   | ร้อยละ   | 100                         | 100                         |                             |               |               |
|                                   |  | ร้อยละความสำเร็จของโครงการจัดทำสถาปัตยกรรมองค์กร (Enterprise Architecture)  | ร้อยละ   | 100                         | 100                         | 100                         |               |               |
|                                   |  | จำนวนพนักงานที่ได้รับการพัฒนาทักษะความเข้าใจดิจิทัลและสามารถใช้เทคโนโลยีดิจิทัลได้อย่างปลอดภัยสร้างสรรค์ มีคุณธรรม จริยธรรม | คน       | อย่างน้อย<br>ปีละ<br>800 คน | อย่างน้อย<br>ปีละ<br>800 คน | อย่างน้อย<br>ปีละ<br>800 คน |               |               |
| 1.6 บริหารทรัพยากรบุคคล (HRM/HRD) | P3-1 เพิ่มประสิทธิภาพการจัดการกระบวนการอย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลเพื่อเป็นองค์กรสมรรถนะสูง | ร้อยละความสำเร็จของการดำเนินงานโครงการเพิ่มประสิทธิภาพการจัดการกระบวนการ  | ร้อยละ   | 100                         | 100                         | 100                         | 100           | 100           |
|                                   | L1-1 ยกระดับการบริหารทรัพยากรบุคคล (HRM/HRD) (ต่อ)   | ร้อยละของผู้ที่มีผลการประเมินผ่านเกณฑ์ (ระดับความคาดหวังขององค์กร) ในการประเมินสมรรถนะหลัก (CC)                             | ร้อยละ   | 95                          | 95                          | 95                          | 95            | 95            |
|                                   |  | ระดับความผูกพันโดยรวม (EE)  | ระดับ    | 4.5                         | 4.5                         | 4.5                         | 4.5           | 4.5           |
|                                   |  | HR Productivity (จำนวนผู้ใช้น้ำ/บุคลากร (พนักงานและลูกจ้าง))  | สัดส่วน  | 428 : 1                     | 435 : 1                     | 441 : 1                     | 446 : 1       | 448 : 1       |
|                                   |  | ร้อยละค่าใช้จ่ายบุคลากร / รายได้ดำเนินงาน   | ร้อยละ   | ไม่เกิน<br>15               | ไม่เกิน<br>15               | ไม่เกิน<br>15               | ไม่เกิน<br>15 | ไม่เกิน<br>15 |
|                                   |  | ชั่วโมงการฝึกอบรมของบุคลากร/คน/ปี   | ชั่วโมง  | 72                          | 74                          | 76                          | 78            | 80            |
|                                   |  | ร้อยละความสำเร็จโครงการกำหนดมาตรฐานและควบคุมการให้บริการของพนักงาน <sup>4</sup> Outsource                                   | ร้อยละ   | 100                         | 100                         | 100                         | 100           | 100           |
|                                   | L1-2 ยกระดับการพัฒนาทรัพยากรบุคคล  | ร้อยละของพนักงานที่ได้รับการฝึกอบรมตามแผนการพัฒนาบุคลากร  | ร้อยละ   | 80                          | 90                          | 100                         | 100           | 100           |

<sup>4</sup> กปน. มีนโยบายจัดจ้างพนักงาน Outsource หรือ บุคคลอื่น (บุคคลธรรมด้า/นิติบุคคล) มากระทำการแทนในการให้บริการผู้ใช้น้ำ อาทิเช่น งานซ่อมท่อ灌渠ปรับปรุงท่อลงน้ำสูญเสีย ตัวแทนอุปนารถ เป็นต้น

| กลยุทธ์   | เป้าประสงค์ใน BSC  | ตัวชี้วัด  | หน่วยวัด           | ค่าเป้าหมาย |       |       |       |      |
|---|--|--|--------------------|-------------|-------|-------|-------|------|
|   |  |  |                    | 2560        | 2561  | 2562  | 2563  | 2564 |
| L1-3 พัฒนาคุณภาพ ชีวิตและสร้างองค์กร แห่งความผาสุก  |  | จำนวนหลักสูตรที่สามารถเรียนรู้ผ่านระบบ E-Learning  | เรื่อง             |             | 7     | 8     | 9     | 10   |
|   | L1-3-พัฒนาคุณภาพ ชีวิตและสร้างองค์กร แห่งความผาสุก                             | คะแนนประเมินผลความพึงพอใจทุกกิจกรรม ตามแผน   | ระดับ              | 4.5         | 4.5   | 4.5   | 4.5   | 4.5  |
|   | L3-2 สร้างเสริม วัฒนธรรมองค์กรให้ สนับสนุนวิสัยทัศน์ ค่านิยมและเป้าหมาย องค์กร | ร้อยละบุคลากรที่มีพฤติกรรมที่สอดคล้อง กับค่านิยม กปน.  | ร้อยละ             | 85          | ----- | ----- | ----- | 90   |
|   |  | ร้อยละความสำเร็จของการดำเนินงาน โครงการพัฒนาองค์กรเพื่อขอรับรางวัล การบริหารองค์กรสู่ความเป็นเลิศ  | ร้อยละ             | 100         | 100   | 100   | 100   | 100  |
|   |  | ร้อยละความสำเร็จของการดำเนินงาน โครงการขยายความร่วมมือและแสวงหา โอกาสในการลงทุนกับประเทศเพื่อนบ้าน ในอาเซียน   | ร้อยละ             | 100         | 100   | 100   | 100   | 100  |
| 1.7 เสริมสร้าง ภาพลักษณ์ให้เป็น ระดับสากล   | L3-3 สร้างเสริมภาวะ ผู้นำ และการนำองค์กร อย่างมีวิสัยทัศน์                     | ตำแหน่งงานยุทธศาสตร์ (Key Position) มีผู้สืบทอดครอบตามที่กำหนด   | ร้อยละ             | 100         | 100   | 100   | 100   | 100  |
|   | P3-2 สร้างความเชื่อมั่น ของแบรนด์ กปน.   | ร้อยละความสำเร็จของการสร้างความเชื่อมั่น ของแบรนด์กปน.   | ร้อยละ             | 100         | 100   | 100   | 100   | 100  |
| 1.8 การจัดการ องค์ความรู้สู่ความ เป็นมืออาชีพ (KM/LO) และ ส่งเสริมการวิจัย พัฒนา และโอกาส ในการสร้าง นวัตกรรม | L3-4บริหารจัดการ องค์ความรู้   | ร้อยละของจำนวน Explicit-K ที่บันทึก ในระบบสารสนเทศจัดการความรู้ เปรียบเทียบกับจำนวนนักจัดการความรู้ใน หน่วยงานที่เป็น Core และ Supporting   ที่สำคัญของ กปน. | ร้อยละ             | 10          | 15    | 20    | 30    | 40   |
|   | L3-1 พัฒนา ความสามารถหลักของ องค์กรสู่การวิจัย พัฒนา และนวัตกรรม               | จำนวนวิจัยที่แล้วเสร็จแล้วนำไปต่อยอดใช้ จริงหรือใช้ในรูปแบบอื่นๆ   | โครงการ / งานวิจัย | 1           | 1     | 1     | 1     | 1    |

## ยุทธศาสตร์ด้านที่ 2: ดำเนินการตามแผนน้ำประปาปลอดภัยและสร้างเสถียรภาพระบบน้ำดิบ-ผลิต-จ่าย

| กลยุทธ์  | เป้าประสงค์ใน BSC                              | ตัวชี้วัด  | หน่วยวัด  | ค่าเป้าหมาย          |                    |                    |                    |                    |
|--|--|--|-----------|----------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|
|  |  |  |           | 2560                 | 2561               | 2562               | 2563               | 2564               |
| 2.1 ดำเนินการตามแผนน้ำประปาปลอดภัย (Water Safety Plan) | P1-2 ดำเนินการตามแผนน้ำประปาปลอดภัย            | ค่าความ潔菌 ณ สถานที่ใช้น้ำ  | NTU       | -----                | -----              | -----              | -----              | ► 0.5              |
|  |  | pH Value ณ สถานที่ใช้น้ำ   | Units     | 7.0-8.0              | 7.0-8.0            | 7.0-8.0            | 7.0-8.0            | 7.0-8.0            |
|  |  | E. coli ณ สถานที่ใช้น้ำ  | cfu/100ml | 0                    | 0                  | 0                  | 0                  | 0                  |
|  |  | Free Residual Chlorine ณ สถานที่ใช้น้ำ   | mg/L      | -----                | -----              | -----              | -----              | ไม่น้อยกว่า 0.2    |
|  |  | ร้อยละความเชื่อมั่นในคุณภาพน้ำประปาดี  | ร้อยละ    | เพิ่มขึ้นจากปีก่อน   | เพิ่มขึ้นจากปีก่อน | เพิ่มขึ้นจากปีก่อน | เพิ่มขึ้นจากปีก่อน | เพิ่มขึ้นจากปีก่อน |
| 2.2 บริหารจัดการแหล่งน้ำดิบให้เพียงพอและมีคุณภาพ       | P1-1 สร้างเสถียรภาพในระบบน้ำดิบ ผลิตและจ่ายน้ำ | ร้อยละความสำเร็จตามแผนดำเนินงานโครงการก่อสร้างปรับปรุงระบบส่งน้ำดิบ เพื่อป้องกันน้ำท่วมเป็นการถาวรของการประปาครุหลวง | ร้อยละ    | 100                  | 100                | 100                | 100                | 100                |
|  |  | ร้อยละความสำเร็จตามแผนดำเนินงานโครงการบริหารจัดการระบบน้ำดิบอย่างมีประสิทธิภาพ                                       | ร้อยละ    | 100                  | 100                | 100                | 100                | 100                |
| 2.3 บริหารจัดการระบบการผลิต-จ่ายให้มีเสถียรภาพ         | P1-1 สร้างเสถียรภาพในระบบน้ำดิบ ผลิตและจ่ายน้ำ | จำนวนชั่วโมงที่สามารถจ่ายน้ำสำรองได้ (ประมาณน้ำใส่เต็มถัง/อัตราเฉลี่ยการสูบจ่าย)                                     | ชั่วโมง   | -----                | -----              | -----              | -----              | ► 6                |
|  |  | จำนวนครั้งที่หยุดสูบน้ำจ่ายน้ำ (Unplaned)  | ครั้ง     | ลดลงจากปี 2559       | ลดลงจากปี 2560     | ลดลงจากปี 2561     | ลดลงจากปี 2562     | ลดลงจากปี 2563     |
|  |  | ระยะเวลาในการแก้ไขสถานการณ์ที่ส่งผลให้หยุดจ่ายน้ำ (Supply Interruption)  | ชั่วโมง   | ไม่เกิน 6 ชั่วโมง    | ไม่เกิน 6 ชั่วโมง  | ไม่เกิน 6 ชั่วโมง  | ไม่เกิน 6 ชั่วโมง  | ไม่เกิน 6 ชั่วโมง  |
|  |  | ความสามารถในการบริหารจัดการแรงดันน้ำ   | เมตร      | 10                   | 10.2               | 10.4               | 10.6               | 10.8               |
|  | P1-4 เพิ่มประสิทธิภาพการลดน้ำสูญเสีย           | อัตรา.n้ำสูญเสีย <sup>5</sup>  | ร้อยละ    | 26.4                 | 24.4               | 22.3               | 20.6               | 19.0               |
|  |  | อัตรา.n้ำสูญเสียของห้องใหม่ ไม่รวม Apparent Losses : AL  | ร้อยละ    | จัดทำแผนงานแล้วเสร็จ | 0                  | 0                  | 0                  | 0                  |

<sup>5</sup> ค่าเป้าหมายอัตรา.n้ำสูญเสียอยู่ระหว่างการทบทวน อาจมีการเปลี่ยนแปลง

### ยุทธศาสตร์ด้านที่ 3: ตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

| กลยุทธ์   | เป้าประสงค์ใน BSC  | ตัวชี้วัด  | หน่วยวัด | ค่าเป้าหมาย |                         |                         |                         |                         |
|---|--|--|----------|-------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|
|   |  |  |          | 2560        | 2561                    | 2562                    | 2563                    | 2564                    |
| 3.1 ส่งมอบผลิตภัณฑ์/บริการให้ตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Service Excellence) | S1 การตอบสนองความต้องการและคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างสมดุล  | ระดับความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (ไม่รวมผู้ใช้น้ำ)  | ระดับ    | Base line   | กำหนดภายใน<br>Base line | กำหนดภายใน<br>Base line | กำหนดภายใน<br>Base line | กำหนดภายใน<br>Base line |
|   | C1 การพัฒนาขั้นตอนการซื้อขาย<br>C3-1 การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย             | ระดับความพึงพอใจของผู้ใช้บริการในภาพรวม (Price / Quality / Sufficiency / Problem Solving)          | ระดับ    | -----       | -----                   | -----                   | -----                   | ► 4.8                   |
| 3.2 เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการลูกค้าสัมพันธ์ (CRM)                                     | S1 การตอบสนองความต้องการและคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างสมดุล  | ระดับความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (ไม่รวมผู้ใช้น้ำ)  | ระดับ    | Base line   | กำหนดภายใน<br>Base line | กำหนดภายใน<br>Base line | กำหนดภายใน<br>Base line | กำหนดภายใน<br>Base line |
|   | C1 การตอบสนองความต้องการพื้นฐานของลูกค้า<br>C3-1 การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย | ระดับความพึงพอใจของผู้ใช้บริการในภาพรวม (Price / Quality / Sufficiency / Problem Solving)          | ระดับ    | -----       | -----                   | -----                   | -----                   | ► 4.8                   |
|   | C2-1 บริการประทับใจ  | ร้อยละของการตอบสนองต่อข้อร้องเรียน   | ร้อยละ   | 100         | 100                     | 100                     | 100                     | 100                     |
|   | P2-2 ยกระดับการบริการให้เป็นเลิศ   | ร้อยละความสำเร็จของการดำเนินงานโครงการยกระดับการบริการที่เป็นเลิศ (Service Excellence Enhancement) | ร้อยละ   | 100         | 100                     | 100                     | 100                     | 100                     |

### ยุทธศาสตร์ด้านที่ 4: ส่งเสริมให้ประชาชนได้มีน้ำประปาใช้กวนหน้า

| กลยุทธ์  | เป้าประสงค์ใน BSC                                  | ตัวชี้วัด  | หน่วยวัด | ค่าเป้าหมาย |        |        |        |        |
|--|--|--|----------|-------------|--------|--------|--------|--------|
|  |  |  |          | 2560        | 2561   | 2562   | 2563   | 2564   |
| 4.1 ขยายการให้บริการงานประปาให้เข้าถึงประชาชน (Service Coverage) | P2-1 ขยายบริการน้ำประปาอย่างทั่วถึงเพียงพอ มั่นคง  | ร้อยละของพื้นที่การให้บริการ   | ร้อยละ   | -----       | -----  | -----  | -----  | ► 100  |
|  |  | จำนวนผู้ใช้น้ำดิดตั้งประปาใหม่   | ราย      | 68,000      | 66,000 | 64,000 | 62,000 | 60,000 |
|  |  | ร้อยละความสำเร็จโครงการกำหนดแนวทางในการรองรับการขยายตัวของผู้ใช้น้ำให้สอดคล้องกับพฤติกรรมการใช้น้ำ | ร้อยละ   | 100         | 100    | 100    | 100    | 100    |
|  | P2-3 สร้างศักยภาพการพัฒนาธุรกิจเสริม               | จำนวนความร่วมมือในการพัฒนาระบบประปา กับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น                                    | จำนวน    | 3           | 3      | 5      | 5      | 5      |
|  | G2 การจัดกิจกรรมเชิงสังคมและเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม | จำนวนชุมชน/โรงเรียนที่มีการดำเนินงานพัฒนาสังคมและชุมชนเชิงรุก (ชุมชน/โรงเรียนเมืองชั้นนำ)          | จำนวน    | 20          | 20     | 20     | 20     | 20     |

ตารางที่ 3.4: ยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ ตัวชี้วัดเป้าประสงค์ (KPI) แผนปฏิบัติงาน (Action Plan) และตัวชี้วัดแผนปฏิบัติงาน ยุทธศาสตร์ด้านที่ 1: ยุทธศาสตร์สร้างการเติบโตและความยั่งยืนขององค์กร

| กลยุทธ์                      | เป้าประสงค์ใน BSC                         | ตัวชี้วัด                        | โครงการ   | รายละเอียดโครงการ   | ระยะเวลาโครงการ  |    |    |    |    | ตัวชี้วัดโครงการ   |
|------------------------------|---|----------------------------------|---|---|--|----|----|----|----|--|
|                              |   |                                  |   |   | 60   | 61 | 62 | 63 | 64 |  |
| 1.1 เพิ่มรายได้จากธุรกิจหลัก | F1 การสร้างมูลค่าเพิ่มทางเศรษฐศาสตร์ (EP) | กำไรทางเศรษฐศาสตร์ (EP)          |   |   |  |    |    |    |    |  |
|                              |   | อัตรากำไรสุทธิ (NPM)             |   |   |  |    |    |    |    |  |
|                              | F2-1 รักษารายได้หลักให้เติบโตอย่างยั่งยืน | รายได้ค่าน้ำและค่าบริการรายเดือน | F2-1/1 โครงการกำหนดแนวทางการปรับโครงสร้างค่าน้ำ                             | การสร้างความรู้ ความเข้าใจ และการยอมรับการปรับโครงสร้างอัตราค่าน้ำ และพบทวนโครงสร้างอัตราค่าน้ำที่เหมาะสมและนำเสนอเพื่อขออนุมัติ  | /  | /  | /  |    |    | ร้อยละความสำเร็จของรายงานการศึกษาการปรับโครงสร้างค่าน้ำ  |
|                              |   |                                  |   | F2-1/2 โครงการศึกษาแนวทางการปรับสภาพน้ำตามความต้องการลูกค้า   | ศึกษาวิจัยความต้องการของลูกค้า ศึกษาความเป็นไปได้เชิงเทคนิค และความคุ้มค่าในการลงทุน | /  | /  |    |    | ร้อยละความสำเร็จของผลการศึกษาแนวทางการปรับสภาพน้ำตามความต้องการของลูกค้า   |
| 1.2 พัฒนาต่อเนื่องธุรกิจ     | F1 การสร้างมูลค่าเพิ่มทางเศรษฐศาสตร์ (EP) | กำไรทางเศรษฐศาสตร์ (EP)          |   |   |  |    |    |    |    |  |
|                              |   | อัตรากำไรสุทธิ (NPM)             |   |   |  |    |    |    |    |  |
|                              | F2-2 สร้างรายได้จากธุรกิจเสริม            | รายได้จากธุรกิจเสริม             |   |   |  |    |    |    |    |  |
|                              |   |                                  | P2-3/1 โครงการพัฒนากระบวนการพัฒนาระบวนงานและสร้างศักยภาพการพัฒนาธุรกิจเสริม | แผนงานที่ 1 : ธุรกิจหน้าม้าตระของสายงานบริการ (งานวางแผนท่อประปา และงานบริการอื่นๆ)<br>แผนงานที่ 2 : พัฒนาธุรกิจสำหรับงานประปาหลังมาตรฐาน<br>แผนงานที่ 3 : การดำเนินงานธุรกิจเสริมพัฒนาระบบประปาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น | /  | /  | /  | /  | /  | - รายได้จากการบริการท่อประปา<br>- รายได้จากการบริการอื่นๆ<br>- ระดับความพึงพอใจของผู้ใช้บริการ<br>- จำนวนความร่วมมือในการพัฒนาระบบประปา<br>- จำนวนก้าวของการปรับโครงสร้างส่วนท้องถิ่น<br>- รายได้จากการบริการอื่นๆ<br>อปท. |

| กลยุทธ์   | เป้าประสงค์ใน BSC                                  | ตัวชี้วัด  | โครงการ  | รายละเอียดโครงการ  | ระยะเวลาโครงการ |    |    |    |    | ตัวชี้วัดโครงการ  |
|---|--|--|--|--|-----------------|----|----|----|----|---|
|   |  |  |  |  | 60              | 61 | 62 | 63 | 64 |   |
| 1.2 พัฒนาต่อ<br>ยอดธุรกิจ (ต่อ)                                   | P2-3 สร้างศักยภาพ<br>การพัฒนา<br>ธุรกิจเสริม (ต่อ) | ร้อยละความสำเร็จของ<br>การดำเนินงานโครงการ<br>ศึกษาวิจัยตลาด และ<br>ความต้องการของลูกค้า<br>เกี่ยวกับการพัฒนา<br>ผลิตภัณฑ์/บริการ และ<br>ธุรกิจเสริม | P2-3/2 โครงการศึกษาวิจัย<br>ตลาด และความต้องการของ<br>ลูกค้า เกี่ยวกับการพัฒนา<br>ผลิตภัณฑ์/บริการและธุรกิจ<br>เสริม | ศึกษาความต้องการของลูกค้าเกี่ยวกับการพัฒนาผลิตภัณฑ์/บริการใหม่ เพื่อตอบสนองความต้องการของ<br>ลูกค้า  | /               | /  |    |    |    | ร้อยละความสำเร็จของการดำเนินงาน<br>โครงการศึกษาวิจัยตลาด และความ<br>ต้องการของลูกค้า เกี่ยวกับการพัฒนา<br>ผลิตภัณฑ์/บริการ และธุรกิจเสริม   |
| 1.3 สราง<br>มูลค่าเพิ่มจาก<br>สินทรัพย                            | F1 การสร้าง<br>มูลค่าเพิ่มทาง<br>เศรษฐศาสตร์       | กำไรทางเศรษฐศาสตร์<br>(EP)   |  |  |                 |    |    |    |    |   |
|   |  | อัตรากำไรสุทธิ (NPM)   |  |  |                 |    |    |    |    |   |
|   | F3-1 การบริหาร<br>ต้นทุนทางการเงิน                 | อัตราต้นทุนการกู้ยืม<br>เฉลี่ยต่อปี (Kd)   | F3-1/1 โครงการบริหาร<br>จัดการต้นทุนทางการเงิน   | ศึกษาทางเลือกในการจัดหากำหนดทุนว่าแหล่งเงินทุนใดมีความเหมาะสมต่อการดำเนินงานของกบก.  | /               | /  | /  | /  | /  | อัตราต้นทุนการกู้ยืมเฉลี่ยต่อปี (Kd)  |
|   | F3-2 เพิ่ม<br>ประสิทธิภาพการใช้<br>งานสินทรัพย     | อัตราผลตอบแทนต่อ<br>สินทรัพย (ROA)   | F3-2/1 โครงการยกระดับ<br>กระบวนการจัดทำและบริหาร<br>จัดการสินทรัพย ICT   | ปี 2560 งานบำรุงรักษาโปรแกรมลิขสิทธิ์ SAP เพื่อความต่อเนื่องในการใช้งาน และการพัฒนาระบบ<br>สารสนเทศภูมิศาสตร์ เพื่องานบริหารสินทรัพย งานวิศวกรรมและบริการเป็นประโยชน์<br>ในการวิเคราะห์ด้านคลาสสตร การบริการแจ้งเตือนผู้ใช้งานและการออกแบบ Step Test<br>ปี 2561-2564 ทบทวน /เปลี่ยนแปลงกิจกรรมทุกปี ตามความเหมาะสม | /               | /  | /  | /  | /  | ปี 2560<br>- ลงนามสัญญาภายในกำหนด<br>- จำนวน DMA ที่ปรับปรุงข้อมูล  |
|   |  |  | F3-2/2 โครงการบริหาร<br>จัดการเงินสดและเงินลงทุน<br>ชั่วคราว   | ศึกษาทางเลือกในการนำเงินสดไปลงทุน โดยเบรยบเทียบอัตราผลตอบแทน ความเสี่ยง<br>และสภาพคล่อง  | /               | /  | /  | /  | /  | อัตราผลตอบแทนจากการลงทุน  |
|   | F3-3 สร้าง<br>ผลตอบแทนจาก<br>สินทรัพย              | อัตราผลตอบแทนจาก<br>ทุนทรัพย (ROIC)  | F3-2/1 โครงการยกระดับ<br>กระบวนการจัดทำและบริหาร<br>จัดการสินทรัพย ICT   | ปี 2560 งานบำรุงรักษาโปรแกรมลิขสิทธิ์ SAP เพื่อความต่อเนื่องในการใช้งาน และการพัฒนาระบบ<br>สารสนเทศภูมิศาสตร์ เพื่องานบริหารสินทรัพย งานวิศวกรรมและบริการเป็นประโยชน์ในการวิเคราะห์<br>ด้านคลาสสตร การบริการแจ้งเตือนผู้ใช้งานและการออกแบบ Step Test<br>ปี 2561-2564 ทบทวน /เปลี่ยนแปลงกิจกรรมทุกปี ตามความเหมาะสม | /               | /  | /  | /  | /  | ปี 2560<br>- ลงนามสัญญาภายในกำหนด<br>- จำนวน DMA ที่ปรับปรุงข้อมูล  |
| 1.4 ยกระดับการ<br>บริหารจัดการ<br>ตามหลักธรรมาภิ<br>บาลและกิจกรรม | G1 การบริหารแบบ<br>ธรรมาภิบาล                      | คงแหนนคุณธรรมและ<br>ความโปร่งใสของ<br>หน่วยงานภาครัฐ<br>- ด้านความโปร่งใส  | G1/1 โครงการยกระดับการ<br>บริหารจัดการด้าน<br>ธรรมาภิบาล   | แผนงานที่ 1: การจัดทำ/ปรับปรุง กฎระเบียบ คำสั่ง นโยบาย และคู่มือด้านธรรมาภิบาล จริยธรรมการ<br>ดำเนินงานและการต่อต้านคอร์รัปชัน เพื่อให้พนักงานทุกคนได้อภิภูมิ<br>แผนงานที่ 2: สร้างกลไก แนวทาง ด้านธรรมาภิบาล และการป้องกันการทุจริตให้เข้มแข็ง<br>และมีประสิทธิภาพ  | /               | /  | /  | /  | /  | - จำนวน กฎ ระเบียบ คำสั่ง คู่มือ นโยบาย<br>ที่ทบทวน<br>- จำนวนห้องเรียนที่พิสูจน์แล้วว่ามีความผิด<br>ทางวินัยและระเบียบปฏิบัติของกบก.<br>- จำนวนเครือข่ายภายนอกองกร่งที่มีสัมภาร์เข้า |

| กลยุทธ์   | เป้าประสงค์ใน BSC                                    | ตัวชี้วัด   | โครงการ   | รายละเอียดโครงการ  | ระยะเวลาโครงการ |    |    |    |    | ตัวชี้วัดโครงการ  |
|---|--|---|---|--|-----------------|----|----|----|----|---|
|   |  |   |   |  | 60              | 61 | 62 | 63 | 64 |   |
| เชิงสังคม และ เป็นมิตรต่อ สิ่งแวดล้อม   |  | - ดัชนีความพร้อมรับผิด<br>- ดัชนีคุณธรรมในการ ให้บริการ<br>- ดัชนีวัฒนธรรม คุณธรรม<br>- ดัชนีคุณธรรมในการ ทำงาน |   | - แผนพัฒนาและสร้างเครือข่ายฝ่ายวังการทุจริตจัดอบรมและคัดเลือกบุคคลต้นแบบ<br>- จัดทำข้อซื้อข้อขายความโปร่งใสในองค์กร<br><b>แผนงานที่ 3:</b> สร้างความความตระหนักรู้ในเรื่องธรรมาภิบาล จริยธรรมการดำเนินงาน ด้านธรรมาภิบาลจริยธรรม และการต่อต้านคอร์รัปชัน ผ่านช่องทางต่าง ๆ |                 |    |    |    |    | ร่วม<br>- จำนวนกิจกรรมที่เข้าร่วมกับเครือข่าย ภายนอก<br>- คะแนนความรู้ความเข้าใจหลักการบรรยาย วัสดุแบบทดสอบความรู้ความ เช่น "Application กฎหมาย ป.ป.ช. มาตรา 100 และ 103<br>- คัดเลือกผู้นำ/บุคคลต้นแบบด้านธรรมาภิบาล แล้วเสร็จ<br>- สรุปผลการศึกษาการรู้ความสามารถของ ร้องเรียนไว้เพื่อส่วนกลาง<br>- จัดทำเกณฑ์วัดความโปร่งใสแล้วเสร็จ<br>- คะแนนประเมินจาก ป.ป.ช.<br>- แผนปรับปรุงการดำเนินงานในด้านที่ได้ คะแนนน้อยที่สุด<br>- การติดตามความรู้ ความเข้าใจด้านธรรมาภิ บาล และการต่อต้านทุจริต<br>- คะแนนเฉลี่ยความรู้ด้านธรรมาภิบาลหลังการ บรรยาย<br>- ร้อยละความพึงพอใจด้านการจัดงานของ ผู้เข้าร่วมงาน<br>- จำนวนผู้ที่เข้าร่วมงาน MWA CG Day<br>- จำนวนครั้งของการจัดกิจกรรมของผู้เข้าร่วม งาน<br>- ดำเนินโครงการแล้วเสร็จ |
| 1.4 ยกระดับการ บริหารจัดการ ตามหลักธรรมาภิ บาลและกิจกรรม เชิงสังคม และ เป็นมิตรต่อ สิ่งแวดล้อม(ต่อ) | G2 การจัดกิจกรรม เชิงสังคมและเป็น มิตรต่อสิ่งแวดล้อม | ดัชนีชี้วัดการดำเนินการ อย่างยั่งยืน  |   |  | /               | /  | /  | /  | /  | - ได้รับรองระบบการจัดการ สิ่งแวดล้อม(ISO14001:2015) ณ โรงงานผลิตน้ำมหасวัสดี  |
|   |  | การรายงานตัวชี้วัดตาม มาตรฐาน GRI   | G2/1 โครงการยกระดับการ รายงานความยั่งยืนตาม มาตรฐาน GRI | ดำเนินการตามแผนแม่บทการบริหารและจัดการ SHE ณ โรงงานผลิตน้ำมหасวัสดี จัดทำแนวทางการ จัดการด้านสิ่งแวดล้อมโดยจ้างที่ปรึกษาหรือ ผู้รับจ้างในการดำเนินการตามข้อกำหนดต่างๆ เพื่อรับรับ ระบบ ISO14001:2015 ซึ่งเป็นมาตรฐานสากล   |                 |    |    |    |    |   |

| กลยุทธ์   | เป้าประสงค์ใน BSC                                       | ตัวชี้วัด | โครงการ | รายละเอียดโครงการ  | ระยะเวลาโครงการ  |   |   |    |    | ตัวชี้วัดโครงการ |
|---|---|-----------|---------|--|--|---|---|----|----|------------------|
|   |   |           |         |  | 60   | 61  | 62  | 63 | 64 |                  |
| 1.4 ยกระดับการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาลและกิจกรรมเชิงสังคม และเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม(ต่อ) | G2 การจัดกิจกรรมเชิงสังคมและเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม(ต่อ) |           |         | <p>G2/2 โครงการพัฒนารายงานความยั่งยืนตามมาตรฐาน GRI(ต่อ)</p> <p>G2/3 โครงการพัฒนาการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมในกระบวนการขององค์กร</p> <p>- การรายงานตัวชี้วัดตามรายงานความยั่งยืนตามมาตรฐาน GRI</p> <p>- บริษัทฯ ได้ออกใช้เฉลี่ยต่อคนต่อเดือน</p> <p>บริษัทฯ บันทึกการมีส่วนร่วมในการพัฒนาสังคมและชุมชนท้องถิ่น</p> <p>อัตราการใช้ไฟฟ้าต่อห้อง (Consumption Rate) ของอาคารที่</p> | <p>- การนำกรอบ GRI มาใช้ในกิจกรรมเชิงสังคมของ กปน.</p> <p>- การเผยแพร่กิจกรรมเชิงสังคมให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียรับรู้</p> <p>กำหนดรูปแบบการเผยแพร่ความรู้ด้าน SR และดำเนินกิจกรรมตามแผน</p> <p>แผนงานที่ 1 : แผนงานโครงการ Demand Side Managementการใช้น้ำอย่างรู้คุณค่า</p> <p>แผนงานที่ 2 : การบรรจุมาตรฐานอุปกรณ์ประหยัดน้ำและประชาสัมพันธ์</p> <p>แผนงานที่ 3 : โครงการรณรงค์การใช้น้ำอย่างรู้คุณค่า</p> <p>แผนงานที่ 2 กิจกรรมปลูกป่า/ สร้างฝายชะลอน้ำ และพัฒนาชุมชน</p> <p>ดำเนินการเปลี่ยนหลอดไฟฟ้ากูอเรสเซนต์ภายในอาคารเป็นหลอดประหยัดไฟ LED</p> | <p>/ / / / /</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- จำนวนของผู้เข้าอบรมที่นำความรู้ทักษะไปปฏิบัติจริง</li> <li>- ความสำเร็จในการจัดทำรายงานแห่งความยั่งยืนตามกรอบการรายงานของ GRI</li> <li>- ระดับความพึงพอใจของผู้เข้าร่วมงาน</li> </ul> <p>ระดับคุณภาพแผนการรับรู้</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- จัดทำ แผน DSMMaster Plan 5 ปี</li> <li>- ดำเนินงานตามแผนแล้วเสร็จ</li> <li>- มีอุปกรณ์ประหยัดน้ำที่ได้รับผลักดันและงบประมาณที่เพียงพอ</li> <li>- โรงเรียนที่เข้าร่วมกิจกรรมมีการประทัยด้วยภาษาไทยมากที่สุด</li> </ul> <p>- ดำเนินการตามแผนแล้วเสร็จ</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- บริษัทฯ ได้ออกใช้เฉลี่ยต่อคนต่อเดือน</li> </ul> |    |    |                  |

| กลยุทธ์  | เป้าประสงค์ใน BSC   | ตัวชี้วัด  | โครงการ  | รายละเอียดโครงการ   | ระยะเวลาโครงการ |    |    |    |    | ตัวชี้วัดโครงการ  |
|--|---|--|--|---|-----------------|----|----|----|----|---|
|  |   |  |  |   | 60              | 61 | 62 | 63 | 64 |   |
|  |   | ดำเนินการอนุรักษ์ พลังงานไฟฟ้า   |  |   |                 |    |    |    |    |   |
| 1.5 เพิ่ม ประสิทธิภาพ กระบวนการโดย การบูรณาการ เทคโนโลยีและ สารสนเทศ       | F2-3 บริหารต้นทุน อย่างมี ประสิทธิภาพ   | อัตราส่วนค่าใช้จ่าย ในการดำเนินงานต่อ รายได้ดำเนินงาน  |  |   |                 |    |    |    |    |   |
| 1.5 เพิ่ม ประสิทธิภาพ กระบวนการโดย การบูรณาการ เทคโนโลยีและ สารสนเทศ (ต่อ) | P1-3 บริหารต้นทุน การผลิตอย่างมี ประสิทธิภาพ                                  | อัตราส่วนของจำนวน หน่วยวัตต์กิโลวัตต์ต่อ บริโภคน้ำสัծสิ่งต่อหน่วย ลบ.ม. ที่เพิ่มขึ้น           | P1-3/1 โครงการศึกษา แนวทางการใช้พลังงานอย่างมี ประสิทธิภาพของศูนย์ผลิตน้ำ ลบ.ม. ที่เพิ่มขึ้น | ดำเนินการจัดการพลังงานตามนโยบายอนุรักษ์พลังงานและแผนการจัดการพลังงาน  | /               | /  | /  | /  | /  | อัตราส่วนของจำนวนหน่วยวัตต์กิโลวัตต์ ต่อปริมาณน้ำสัծสิ่งต่อหน่วย ลบ.ม. ที่ เพิ่มขึ้น  |
|  | P1-3 บริหารต้นทุน การผลิตอย่างมี ประสิทธิภาพ(ต่อ) ประสิทธิภาพ(ต่อ)            | อัตราส่วนของจำนวน หน่วยวัตต์กิโลวัตต์ต่อ บริโภคน้ำสั่งจ่ายต่อ หน่วยลบ.ม.ที่เพิ่มขึ้น           | P1-3/2 โครงการศึกษา แนวทางการใช้พลังงานอย่างมี ประสิทธิภาพของศูนย์สั่งจ่ายน้ำ                | กำหนดนโยบาย และมาตรการอนุรักษ์พลังงาน พร้อมดำเนินการอนุรักษ์พลังงานตามแนวทาง ที่กำหนด   | /               | /  | /  | /  | /  | -ร้อยละความสำเร็จของการดำเนินงาน ตามแผน<br>-การใช้ไฟฟ้าในระบบจ่ายน้ำของฝ่ายสถานี สูบจ่ายน้ำมีสัดส่วนค่าพลังงานไฟฟ้า (Kwh)ต่อปริมาณน้ำจ่าย (ลบ.ม.) ของ สถานีที่มีการเดินเครื่องสูบน้ำไม่เกินค่า พลังงานไฟฟ้าต่ำสุด |
|  | L2-1 เพิ่ม ประสิทธิภาพการใช้ ระบบเทคโนโลยี สารสนเทศเพื่อการ บริหารจัดการที่ดี | จำนวนระบบที่มีการ เชื่อมโยงข้อมูลด้าน สารสนเทศที่เพิ่มขึ้น (ภายในและภายนอก องค์กร)             | L2-1/1 โครงการพัฒนาการ เชื่อมโยงระบบสารสนเทศ ภายในและภายนอกองค์กร                            | กำหนดระบบงานสำคัญ และเชื่อมโยงระบบงานทั้งภายในและภายนอกองค์กรให้เกิด การบูรณาการ ทดสอบและประเมินระบบเพื่อให้พร้อมใช้งานจริง           | /               | /  | /  | /  | /  | จำนวนระบบสารสนเทศที่มีการเชื่อมโยง กัน  |
|  |   | ติดตั้งระบบจัดทำใบ เจ้จยอดค่าน้ำ อิเล็กทรอนิกส์ และ ใบกำกับภาษี/ ใบเสร็จรับเงิน อิเล็กทรอนิกส์ | L2-1/2 โครงการให้บริการ อิเล็กทรอนิกส์ (e-Biz) กับ ผู้ใช้บริการ                              | ติดตั้งระบบจัดทำใบเจ้จยอดค่าน้ำอิเล็กทรอนิกส์(e-bill) และระบบจัดทำใบกำกับภาษี/ใบเสร็จรับเงิน อิเล็กทรอนิกส์ (e-Tax Invoice/e-Receipt) | /               | /  |    |    |    | - ติดตั้งระบบจัดทำใบเจ้จยอดค่าน้ำ อิเล็กทรอนิกส์ (e-bill)<br>- ติดตั้งระบบจัดทำใบกำกับภาษี/ ใบเสร็จรับเงินอิเล็กทรอนิกส์ (e-Tax Invoice/e-Receipt)  |

| กลยุทธ์  | เป้าประสงค์ใน BSC   | ตัวชี้วัด  | โครงการ   | รายละเอียดโครงการ   | ระยะเวลาโครงการ |    |    |    |    | ตัวชี้วัดโครงการ  |
|--|---|--|---|---|-----------------|----|----|----|----|---|
|  |   |  |   |   | 60              | 61 | 62 | 63 | 64 |   |
|  |   | ร้อยละความสำเร็จของ โครงการศึกษา แนวทางการติดตามวัสดุ สำรองคลัง                                  | L2-1/3 โครงการศึกษา แนวทางการติดตามวัสดุสำรอง คลัง (Material Tracking)                              | ศึกษาผลการปรับปรุงกระบวนการบริหารพัสดุ เพื่อสามารถติดตามวัสดุสำรองคลัง และศึกษา Tag ที่มี ความเหมาะสม ของแต่ละพัสดุที่ต้องการติดตาม   | /               |    |    |    |    | ผลสรุปการศึกษา TAG ที่เหมาะสมกับ พัสดุสำรองคลัง   |
|  |   | ร้อยละความสำเร็จของ โครงการพัฒนาระบบ สารสนเทศภูมิศาสตร์สู่การใช้ งานระดับองค์กร (Enterprise GIS) | L2-1/4 โครงการพัฒนาระบบ สารสนเทศภูมิศาสตร์สู่การใช้ งานระดับองค์กร (Enterprise GIS)                 | กำหนดนโยบายในการพัฒนาระบบสารสนเทศภูมิศาสตร์ให้เป็นระดับ Enterprise GIS และพัฒนาให้ เกิดการใช้งานระบบสารสนเทศภูมิศาสตร์ครอบคลุมทุกระบวนการหลักของ กปน. เพื่อให้เกิด ประโยชน์สูงสุด | /               | /  | /  | /  | /  | ดำเนินงานตามแผนแล้วเสร็จ  |
| 1.5 เพิ่ม ประสิทธิภาพ กระบวนการโดย การบูรณาการ เทคโนโลยีและ สารสนเทศ (ต่อ) | L2-2 เพิ่ม ประสิทธิภาพด้าน โครงการสร้างพื้นฐาน เครือข่ายและ มาตรฐานการ บริหารการ ให้บริการด้าน สารสนเทศ | เวลาที่ระบบสารสนเทศ สามารถให้บริการได้ ตามปกติ (Service Up Time)                                 | L2-2/1 โครงการปรับปรุงระบบ บริหารจัดการรักษาความมั่นคง ปลอดภัยสารสนเทศตาม มาตรฐาน ISO/IEC27001:2013 | ปรับปรุงระบบบริหารจัดการความมั่นคงปลอดภัยสารสนเทศ (ระบบงานสำคัญที่หน่วยงานตั้งเป้าหมายได้ตามกรอบมาตรฐาน ISO 27001 : 2013 เช่น GIS WLMA)   | /               | /  | /  | /  | /  | - ได้รับประกาศนียบัตรอย่างต่อเนื่อง<br>- จำนวนระบบงานที่ได้ตามกรอบ มาตรฐาน ISO 27001 : 2013   |
|  |   | ร้อยละของระบบงานที่มี ความสำคัญที่ดำเนินการ ได้ตามกรอบมาตรฐาน ISO 27001 : 2013 (เช่น GIS WLMA)   |   |   |                 |    |    |    |    |   |
|  |   | ระดับความพึงพอใจ ในการใช้งานระบบ IT ของผู้ใช้งานทั้งภายใน และภายนอกองค์กร                        | L2-2/2 โครงการมาตรฐาน การให้บริการสารสนเทศ ตามมาตรฐาน ITIL  | ศึกษาและปรับปรุงระบบบริหารจัดการการให้บริการเทคโนโลยีสารสนเทศ และฝึกอบรมความรู้เบื้องต้น ตามข้อกำหนดของมาตรฐาน ITIL   | /               | /  | /  | /  | /  | - ระดับความพึงพอใจของผู้รับบริการต่อ การบริการที่ปรับปรุงตามแนว ITIL ของ ปีก่อนหน้า<br>- จำนวนบริการที่ได้รับการปรับปรุงตาม แนวทาง ITIL |
|  |   | L2-2/3 โครงการมาตรฐาน การให้บริการสารสนเทศตาม มาตรฐาน CMMI                                       | L2-2/3 โครงการมาตรฐาน การให้บริการสารสนเทศตาม มาตรฐาน CMMI  | ศึกษาและปรับปรุงระบบบริหารจัดการการให้บริการเทคโนโลยีสารสนเทศ และฝึกอบรมความรู้เบื้องต้น ตามข้อกำหนดของมาตรฐาน CMMI   | /               | /  | /  | /  | /  | - ฝึกอบรมให้ความรู้ CMMI<br>- รายงานผลการศึกษาฯ<br>- จำนวนระบบงานที่พัฒนาตามมาตรฐาน CMMI  |
|  |   | L2-2/4 โครงการสำรวจความ  | จัดทำแบบสอบถามและดำเนินการสำรวจความพึงพอใจในการใช้งานของผู้บริหารและพนักงาน                         |   | /               | /  | /  | /  | /  | - ระดับความพึงพอใจในการให้บริการ  |

| กลยุทธ์   | เป้าประสงค์ใน BSC  | ตัวชี้วัด   | โครงการ   | รายละเอียดโครงการ  | ระยะเวลาโครงการ |    |    |    |    | ตัวชี้วัดโครงการ   |
|---|--|---|---|--|-----------------|----|----|----|----|--|
|   |  |   |   |  | 60              | 61 | 62 | 63 | 64 |  |
| 1.5 เพิ่มประสิทธิภาพกระบวนการโดยการบูรณาการเทคโนโลยีและสารสนเทศ (ต่อ) | L2-2 เพิ่มประสิทธิภาพด้านโครงสร้างพื้นฐานเครือข่ายและมาตรฐานการให้บริการด้านสารสนเทศ (ต่อ) | พัฒนาโซลูชันที่รองรับความต้องการของผู้ใช้งานทั้งภายในและภายนอกองค์กร                  | L2-2/5 โครงการใช้เทคโนโลยีเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานโครงการใช้เทคโนโลยีเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงาน | พัฒนาโซลูชันที่รองรับความต้องการของผู้ใช้งานทั้งภายในและภายนอกองค์กร   | /               | /  | /  | /  | /  | ด้าน IT(ผู้ใช้ภายนอก)<br>- ระดับความพึงพอใจในการให้บริการด้าน IT(ผู้ใช้ภายใน)  |
|   |  | ร้อยละความสำเร็จของการดำเนินงานโครงการปรับปรุงฐานข้อมูลให้เป็นไปตามมาตรฐานภาครัฐ      | L2-2/6 โครงการปรับปรุงฐานข้อมูลให้เป็นไปตามมาตรฐานภาครัฐ  | วางแผนและดำเนินการปรับปรุงฐานข้อมูลเพื่อให้เป็นไปตามมาตรฐานภาครัฐ  | /               | /  |    |    |    | ร้อยละความสำเร็จในการจัดทำฐานข้อมูลตามมาตรฐานภาครัฐ  |
|   |  | ร้อยละความสำเร็จของการดำเนินงานโครงการให้บริการด้านสารสนเทศ (ต่อ)                     | L2-2/7 โครงการให้บริการ Cloud ภายนอก และนำระบบงาน/ข้อมูล/ข่าวสาร เข้าระบบ Cloud ภายนอก                          | จัดทำผู้ให้บริการ Cloud ภายนอก และนำระบบงาน/ข้อมูล/ข่าวสาร เข้าระบบ Cloud ภายนอก   | /               | /  | /  | /  | /  | ร้อยละความสำเร็จของการดำเนินงาน  |
| 1.5 เพิ่มประสิทธิภาพกระบวนการโดยการบูรณาการเทคโนโลยีและสารสนเทศ (ต่อ) | L2-2/8 โครงการคลังข้อมูลบริหารงานประจำ   | ร้อยละความสำเร็จของการดำเนินงานโครงการคลังข้อมูลบริหารงานประจำ                        | L2-2/8 โครงการคลังข้อมูลบริหารงานประจำ  | วางแผน และดำเนินการพัฒนา Data Warehouse จัดทำเครื่องมือในการวิเคราะห์ข้อมูลขนาดใหญ่ รวมถึงอบรมบุคลากรในการใช้เครื่องมือวิเคราะห์และจัดการข้อมูลใน Data Warehouse   | /               | /  | /  | /  | /  | - มีรายงานผลการศึกษาการพัฒนาระบบคลังข้อมูลบริหารงานประจำ<br>- จัดทำแผนบริหารโครงการ<br>- ติดตั้งระบบงาน Go Live<br>- ความพึงพอใจของผู้ใช้ระบบงาน |
|   |  | ร้อยละความสำเร็จของการเพิ่มประสิทธิภาพการใช้ระบบแผนที่เพื่อพัฒนากระบวนการ(E-Workflow) | L2-2/9 โครงการเพิ่มประสิทธิภาพการใช้ระบบแผนที่เพื่อพัฒนากระบวนการ(E-Workflow)                                   | จัดทำ/จัดซื้อ Software สำหรับการใช้ระบบแผนที่เพื่อพัฒนากระบวนการดำเนินการพัฒนา ระบบปร้องข้อมูลและการแจ้งซ่อม (Services Desk)ให้สามารถแสดงพิกัดของเครื่อง PC ที่แจ้งซ่อมบนแผนที่ และแสดงผลพื้นที่การแจ้งซ่อมโดยแสดงข้อมูลร่วมกับแผนที่ GIS ของ กปน. ดำเนินการพัฒนาระบบบริหารเอกสารคณะกรรมการ และระบบติดตามสัญญาณช่องบ่อบรุจ | /               | /  |    |    |    | พัฒนาระบบงานแล้วเสร็จอย่างน้อย 2 ระบบ  |
|   |  | ร้อยละความสำเร็จของการดำเนินการศึกษาการใช้ระบบติดตามรถซ่อม                            | L2-2/10 โครงการศึกษาการใช้ระบบติดตามรถซ่อม  | ศึกษาการใช้ระบบสารสนเทศทางภูมิศาสตร์ (Geographic Information System : GIS) ผ่าน Application ที่สามารถสื่อสารได้รวดเร็ว เพื่อติดตามการปฏิบัติงานภาคสนาม   | /               | /  |    |    |    | - รายงานผลการศึกษา<br>- เริ่มใช้งานจริง  |

| กลยุทธ์                           | เป้าประสงค์ใน BSC  | ตัวชี้วัด  | โครงการ  | รายละเอียดโครงการ   | ระยะเวลาโครงการ |    |    |    |    | ตัวชี้วัดโครงการ   |
|-----------------------------------|--|--|--|---|-----------------|----|----|----|----|--|
|                                   |  |  |  |   | 60              | 61 | 62 | 63 | 64 |  |
| 1.6 บริหารทรัพยากรบุคคล (HRM/HRD) | P3-1 เพิ่มประสิทธิภาพการจัดการกระบวนการอย่างมีประสิทธิภาพและ | ร้อยละความสำเร็จของการดำเนินงานโครงการเพิ่มประสิทธิภาพการจัดการกระบวนการ | L2-2/11โครงการจัดทำสถาปัตยกรรมองค์กร (Enterprise Architecture) | โดยเฉพาะอย่างยิ่งในงานบริการซ่อมท่อประปาและก่อสร้างที่ต้องการมีมาตรฐานสากล เช่น ISO 9001 และ ISO 14001 ที่มีความถูกต้องและเชื่อถือได้   | /               | /  | /  | /  | /  | - มีสถาปัตยกรรมองค์กรที่มีอยู่ในปัจจุบัน (As Is Architecture) และสถาปัตยกรรมองค์กรที่ต้องการเป็นในอนาคต (To Be Architecture) ที่ชัดเจนและสามารถนำไปใช้ในการพัฒนาความสามารถทางธุรกิจได้ |
|                                   |  |  |  | จัดทำสถาปัตยกรรมองค์กรที่มีอยู่ในปัจจุบัน (As Is Architecture) และออกแบบสถาปัตยกรรมองค์กรที่ต้องการเป็นในอนาคต (To Be Architecture) ที่ชัดเจนและสามารถนำไปใช้ในการพัฒนาความสามารถทางธุรกิจได้ | /               | /  | /  | /  | /  | - มีสถาปัตยกรรมองค์กรที่มีอยู่ในปัจจุบัน (As Is Architecture) และสถาปัตยกรรมองค์กรที่ต้องการเป็นในอนาคต (To Be Architecture) ที่ชัดเจนและสามารถนำไปใช้ในการพัฒนาความสามารถทางธุรกิจได้ |
|                                   |  |  |  | จัดทำสถาปัตยกรรมองค์กรที่มีอยู่ในปัจจุบัน (As Is Architecture) และออกแบบสถาปัตยกรรมองค์กรที่ต้องการเป็นในอนาคต (To Be Architecture) ที่ชัดเจนและสามารถนำไปใช้ในการพัฒนาความสามารถทางธุรกิจได้ | /               | /  | /  | /  | /  | - มีสถาปัตยกรรมองค์กรที่มีอยู่ในปัจจุบัน (As Is Architecture) และสถาปัตยกรรมองค์กรที่ต้องการเป็นในอนาคต (To Be Architecture) ที่ชัดเจนและสามารถนำไปใช้ในการพัฒนาความสามารถทางธุรกิจได้ |
| 1.6 บริหารทรัพยากรบุคคล (HRM/HRD) | P3-1 เพิ่มประสิทธิภาพการจัดการกระบวนการอย่างมีประสิทธิภาพและ | ร้อยละความสำเร็จของการดำเนินงานโครงการเพิ่มประสิทธิภาพการจัดการกระบวนการ | L2-2/12โครงการความเข้าใจดิจิทัล (Digital Literacy)             | ดำเนินกิจกรรมพัฒนาทักษะความเข้าใจดิจิทัล (Digital Literacy) สำหรับบุคลากรทุกระดับ เพื่อใช้ในการส่งเสริมความรู้และพัฒนาทักษะทางดิจิทัลแก่บุคลากรทุกระดับและทุกหน่วยงาน                         | /               | /  | /  | /  | /  | - ได้แผนการให้ความรู้ด้านดิจิทัลภายในกำหนด<br>- จัดอบรมด้านการใช้ดิจิทัลภายใน  |
|                                   |  |  |  |   |                 |    |    |    |    |  |

| กลยุทธ์                                | เป้าประสงค์ใน BSC  | ตัวชี้วัด  | โครงการ  | รายละเอียดโครงการ  | ระยะเวลาโครงการ |    |    |    |    | ตัวชี้วัดโครงการ   |
|--|--|--|--|--|-----------------|----|----|----|----|--|
|  |  |  |  |  | 60              | 61 | 62 | 63 | 64 |  |
| ประสิทธิผลเพื่อเป็นองค์กรมรรณะสูง      | ประสิทธิผลเพื่อเป็นองค์กรมรรณะสูง                              |  |  | ปีก่อน เช่น ทบทวนโครงสร้างองค์กร ภารกิจหน่วยงาน วิเคราะห์อัตรากำลัง คู่มือปฏิบัติงาน การขอตั้งงบประมาณเป็นต้น                    |                 |    |    |    |    |  |
|  | L1-1 ยกระดับการบริหารทรัพยากรบุคคล                             | ร้อยละของผู้ที่มีผลการประเมินผ่านเกณฑ์ (ระดับความคาดหวังขององค์กร) ในการประเมินสมรรถนะลักษณะ (CC)                  | L1-1/1 โครงการส่งเสริมพนักงานที่มีศักยภาพ (High Performance and Potential Staffs: HiPPS)   | พัฒนาคู่มุ่ง HiPPS ตามแนวทางการพัฒนาที่วางไว้อย่างเป็นระบบ   | /               | /  | /  | /  | /  | ร้อยละของบุคลากรที่มีศักยภาพที่ได้รับการพัฒนาตามแนวทางที่กำหนด                                 |
|  |  | ระดับความผูกพันโดยรวม (EE)   | L1-1/2 โครงการเสริมสร้างและยกระดับความผูกพันองค์กรเพื่อยกระดับความผูกพันองค์กรให้เพิ่มขึ้น   | จัดทำแผนเสริมสร้างและยกระดับความผูกพันองค์กรเพื่อยกระดับความผูกพันองค์กรให้เพิ่มขึ้น   | /               | /  | /  | /  | /  | คะแนนระดับความผูกพันองค์กร   |
|  |  | L1-1/3 โครงการจัดทำเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพที่ได้มีการศึกษามาปรับใช้ให้สอดคล้องกับการบริหารทรัพยากรบุคคลอื่นๆ | นำระบบความก้าวหน้าในสายอาชีพที่ได้มีการศึกษามาปรับใช้ให้สอดคล้องกับการบริหารทรัพยากรบุคคลอื่นๆ   | /  | /               | /  | /  | /  | /  | ร้อยละความสำเร็จของโครงการ   |
|  | HR Productivity (จำนวนผู้เข้าร่วม/บุคลากร (พนักงานและลูกจ้าง)) | P3-1/1 โครงการเพิ่มประสิทธิภาพการจัดการกระบวนการ   | จัดลำดับ/ทบทวนการจัดลำดับกระบวนการสำคัญที่ส่งผลกระทบต่อการบรรลุเป้าหมายของยุทธศาสตร์และภารกิจหลักขององค์กรร่วมกับหน่วยงานที่ได้รับมอบหมายที่มีความเชี่ยวชาญ วิเคราะห์ที่ประเมินความสอดคล้องหากกิจหน่วยงานกับยุทธศาสตร์และภารกิจหลักขององค์กรศึกษาเทียบเคียง (Benchmarking) ข้อมูลองค์กรกับคู่เทียบตามเกณฑ์ รวมถึงสภาพแวดล้อม พร้อมทั้งบทหวานและปรับปรุงแผนงานที่ได้รับมอบหมายตามผลการศึกษาจากปีก่อน เช่น ทบทวนโครงสร้างองค์กร ภารกิจหน่วยงาน วิเคราะห์อัตรากำลัง คู่มือปฏิบัติงาน การขอตั้งงบประมาณเป็นต้น | /  | /               | /  | /  | /  | /  | ร้อยละความสำเร็จของโครงการ   |
| 1.6 บริหารทรัพยากรบุคคล (HRM/HRD)(ต่อ) | L1-2 ยกระดับการพัฒนาทรัพยากรบุคคล                              | ชั่วโมงการฝึกอบรมของบุคลากร/คน/ปี  | L1-2/1 โครงการเตรียมความพร้อม กpn. สู่อาชีวศึกษา   | จัดทำแผนพัฒนาบุคลากรเพื่อเตรียมความพร้อมให้มีความรู้และทักษะในการทำงานให้บริบทประชาชนอาชีวศึกษา                                  | /               | /  | /  | /  | /  | ร้อยละของบุคลากรที่ได้รับการพัฒนาให้มีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการทำงานภายใต้บริบทอาชีวศึกษา |
|  |  |  | L1-2/2 โครงการพัฒนาบุคลากรด้านการบริหารจัดการน้ำสูญเสีย  | ประสานงานกับฝ่ายบริหารจัดการน้ำสูญเสียเพื่อจัดทำหลักสูตรฝึกอบรม พัฒนาผู้เชี่ยวชาญด้านลดน้ำสูญเสีย                                | /               | /  | /  | /  | /  | ร้อยละความสำเร็จของโครงการ   |
|  |  | ร้อยละความสำเร็จโครงการกำหนดมาตรฐานและควบคุมการให้บริการของพนักงาน Outsource                                       | L1-2/3 โครงการกำหนดมาตรฐานและควบคุมการให้บริการของพนักงาน Outsource  | กำหนดหลักเกณฑ์มาตรฐานบริการของพนักงาน Outsource พร้อมจัดอบรมประเมินผลการฝึกอบรม รวมถึงประเมินให้คะแนนผลการดำเนินงานของ Outsource | /               | /  | /  | /  | /  | ร้อยละของจำนวนพนักงาน Outsource ที่ผ่านหลักสูตรการอบรมมาตรฐานและคุณภาพการให้บริการ             |

| กลยุทธ์  | เป้าประสงค์ใน BSC  | ตัวชี้วัด   | โครงการ   | รายละเอียดโครงการ   | ระยะเวลาโครงการ   |  |    |    |    | ตัวชี้วัดโครงการ |
|--|--|---|---|---|---|--|----|----|----|------------------|
|  |  |   |   |   | 60  | 61   | 62 | 63 | 64 |                  |
| L1-3 พัฒนาคุณภาพชีวิตและสร้างองค์กรแห่งความผาสุก | ร้อยละของพนักงานที่ได้รับการฝึกอบรมตามแผนพัฒนาบุคลากร                            | L1-2/4 โครงการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากร (Professional Workforce Training Roadmap)                              | จัดทำแผนการพัฒนาของบุคลากรทุกสายงาน และแผนการพัฒนาตนเอง และบันทึกข้อมูลการพัฒนาตนเอง  | / / / / /   | ร้อยละความสำเร็จของการจัดทำแผนการพัฒนาบุคลากร   |  |    |    |    |                  |
|  |  | L1-2/5 โครงการพัฒนาศูนย์การเรียนรู้อิเล็กทรอนิกส์ (E-Learning)  | จัดทำหลักสูตร พัฒนาระบบ และเริ่มการอบรมผ่านระบบ E-Learning  | / / / / /   |   |  |    |    |    |                  |
|  | L1-3/1 โครงการพัฒนาคุณภาพชีวิตในการทำงานของบุคลากร                               | L1-3/1 โครงการพัฒนาคุณภาพชีวิตในการทำงานของบุคลากร  | วางแผนและดำเนินงานกิจกรรมที่จะสร้างองค์กรแห่งความผาสุก  | / / / / /   | คะแนนประเมินความพึงพอใจทุกกิจกรรมตามแผนการดำเนินงาน   |  |    |    |    |                  |
|  | ร้อยละบุคลากรที่มีพฤติกรรมที่สอดคล้องกับค่านิยมสถาบันฯ                           | L3-2/1 โครงการเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กร  | จัดทำแผนงานกิจกรรมในการส่งเสริมพฤติกรรมที่พึงประสงค์สร้างการรับรู้และการมีส่วนร่วมของผู้ปฏิบัติงานในการปฏิบัติตามค่านิยมองค์กร และการส่งเสริมผู้ปฏิบัติงานต้นแบบ (Role Model)   | / / / / /   | ร้อยละบุคลากรที่มีพฤติกรรมที่สอดคล้องกับค่านิยม กปน.  |  |    |    |    |                  |
|  |  | L3-2/2 โครงการพัฒนาองค์กรเพื่อขอรับรางวัลการบริหารองค์กรสู่ความเป็นเลิศ (Thailand Quality Class: TQC)     | นำข้อมูล Feedback Report ที่ได้รับจากสำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติเพื่อมาจัดทำแผนปรับปรุงฯ เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติ และติดตามประเมินผล   | / / / / /   |   |  |    |    |    |                  |
| 1.6 บริหารทรัพยากรบุคคล (HRM/HRD)(ต่อ)           | L3-2 สร้างเสริมวัฒนธรรมองค์กรให้สนับสนุนวิสัยทัศน์ค่านิยมและเป้าหมายองค์กร (ต่อ) | ร้อยละความสำเร็จของการดำเนินงานโครงการขยายความร่วมมือและแสวงหาโอกาสในการลงทุนกับประเทศเพื่อนบ้านในอาเซียน | L3-2/3 โครงการขยายความร่วมมือและแสวงหาโอกาสในการลงทุนกับประเทศเพื่อนบ้านในอาเซียน<br>แผนงานที่ 1 ศึกษาข้อมูลการเปลี่ยนแปลงของประเทศไทยเพื่อนบ้านในอาเซียนสร้างเครือข่าย<br>แผนงานที่ 2 จัดตั้งสถาบันพัฒนาวิชาการประจำ (MWAIT Learning Center) | / / / / /   | - ร้อยละความสำเร็จของการศึกษาการเปลี่ยนแปลงของประเทศไทยเพื่อนบ้านในอาเซียน<br>- จำนวนกิจกรรมความร่วมมือ<br>- ร้อยละความสำเร็จของการจัดตั้งสถาบันพัฒนาวิชาการประจำ (MWAIT Learning Center) |  |    |    |    |                  |
|  | L3-3 สร้างเสริมภาวะผู้นำ และการนำองค์กรอย่างมี                                   | ตำแหน่งงานยุทธศาสตร์ (Key Position) มีผู้สืบทอดครบตามที่  | L3-3/1 โครงการจัดทำแผนสืบทอดตำแหน่งงานยุทธศาสตร์ (Strategic Succession Plan For   | จัดทำแผนสืบทอดตำแหน่งงาน (Succession Plan) ให้ตำแหน่งงานสำคัญ คัดเลือกพนักงานและวางแผนพัฒนาพนักงานที่เข้าร่วมโครงการฯ ตามตำแหน่งงานเป้าหมาย | / / / / /   | ร้อยละของผู้บริหารที่เข้าร่วมโครงการที่ผ่านเกณฑ์ประเมินของโครงการฯ ต่อผู้บริหารที่เข้าร่วมโครงการทั้งหมด |    |    |    |                  |

| กลยุทธ์   | เป้าประสงค์ใน BSC   | ตัวชี้วัด   | โครงการ   | รายละเอียดโครงการ   | ระยะเวลาโครงการ |    |    |    |    | ตัวชี้วัดโครงการ   |
|---|---|---|---|---|-----------------|----|----|----|----|--|
|   |   |   |   |   | 60              | 61 | 62 | 63 | 64 |  |
|   | วิสัยทัศน์  | กำหนด   | Key Position)   |   |                 |    |    |    |    |  |
| 1.7 เสริมสร้างภาพลักษณ์ให้เป็นระดับสากล   | P3-2 สร้างความเชื่อมั่นของแบรนด์ กปน.   | ร้อยละความสำเร็จของการสร้างความเชื่อมั่นของแบรนด์ กปน.              | P3-2/1 โครงการพัฒนาแบรนด์ และเอกลักษณ์องค์กร กปน. สู่ความเป็นเลิศ                                   | ขัดทำกalemยุทธ์การพัฒนาภาพลักษณ์องค์กรและสื่อสารให้กับประชาชนเข้าใจ   | /               | /  | /  | /  | /  | - ร้อยละความสำเร็จของการพัฒนาแบรนด์ และเอกลักษณ์องค์กร กปน.<br>- คะแนนเฉลี่ย Brand Awareness   |
| 1.8 การจัดการองค์ความรู้ความเป็นมืออาชีพ (KM/LO) และส่งเสริมการวิจัย พัฒนา และโอกาสในการสร้างนวัตกรรม | L3-4บริหารจัดการองค์ความรู้ เป็นมืออาชีพ (KM/LO) และส่งเสริมการวิจัย พัฒนา และโอกาสในการสร้างนวัตกรรม | ร้อยละของจำนวนนักวิจัยที่เป็น Core และ Supporting ที่สำคัญของ กปน.  | L3-4/1 โครงการบริหารจัดการองค์ความรู้การประปานะนักวิจัยที่เป็น Core และ Supporting ที่สำคัญของ กปน. | จัดอบรมหลักสูตรการจัดทำองค์ความรู้แลกเดินให้กับหน่วยงานจัดทำองค์ความรู้ของตนเอง จัดทำศูนย์องค์ความรู้ (KM Center) เมยแพร่องค์ความรู้ขององค์กรผ่านระบบ Intranet  | /               | /  | /  | /  | /  | - ร้อยละของจำนวน Explicit-K ที่บันทึกในระบบสารสนเทศจัดการความรู้ เปรียบเทียบกับจำนวนนักจัดการความรู้ในหน่วยงาน ที่เป็น Core และ Supporting ที่สำคัญของ กปน.<br>- ร้อยละความสำเร็จของการดำเนินงานตาม KM Master Plan |
|   | L3-1 พัฒนาความสามารถหลักขององค์กรสู่การวิจัย พัฒนา และนวัตกรรม  | จำนวนนักวิจัยที่แล้วเสร็จแล้วนำไปต่อยอดใช้จริง หรือใช้ในรูปแบบอื่นๆ | L3-1/1 โครงการพัฒนากิจกรรม R&D และนวัตกรรม  | - พิจารณากำหนดกรอบและคัดเลือกหัวข้อเรื่ององค์ความรู้ที่จะทำการวิจัย พัฒนา นำไปต่อยอดขยายผลตามยุทธศาสตร์งานวิจัยฯเพื่อนำไปประยุกต์ใช้ในกิจการประปา<br>- จัดการศึกษาดูงานประสานงานเพื่อสร้างความร่วมมือทางวิชาการกับสถาบันการศึกษาและหน่วยงานต่างๆ ในการวิจัยและพัฒนากระบวนการหลักขององค์กรจัดฝึกอบรมความรู้ที่ได้จากการวิจัยและพัฒนา จัดเก็บและเผยแพร่ผลงานวิจัยในระบบสารสนเทศของ กปน.<br>- แผนงาน 1 นวัตกรรม 1 สายงานผู้ช่วยผู้ว่าการ | /               | /  | /  | /  | /  | - จำนวนเรื่องที่จะทำการวิจัยและพัฒนา เพื่อพัฒนาและสนับสนุนกระบวนการหลัก กปน.<br>- จำนวนครั้งของการจัดการศึกษาดูงาน การประชุมและสัมมนา<br>- หน่วยงานระดับผู้ช่วยผู้ว่าการส่งผลงานนวัตกรรมครบถ้วนในปี 2562           |

## ยุทธศาสตร์ด้านที่ 2: ดำเนินการตามแผนน้ำประปาปลอดภัยและสร้างเสถียรภาพระบบน้ำดิบ-ผลิต-จ่าย

| กลยุทธ์  | เป้าประสงค์ใน BSC                         | ตัวชี้วัด  | โครงการ  | รายละเอียดโครงการ  | ระยะเวลาโครงการ |    |    |    |    | ตัวชี้วัดโครงการ   |
|--|---|--|--|--|-----------------|----|----|----|----|--|
|  |   |  |  |  | 60              | 61 | 62 | 63 | 64 |  |
| 2.1 ดำเนินการตามแผนน้ำประปาปลอดภัย (Water Safety Plan) (ต่อ) | P1-2 ดำเนินการตามแผนน้ำประปาปลอดภัย       | ค่าความกร่อน สถานที่เข้มข้น pH Value ณ สถานที่เข้มข้น E. coli ณ สถานที่เข้มข้น Free Residual Chlorine ณ สถานที่เข้มข้น ร้อยละความเชื่อมั่นในคุณภาพน้ำประปาดีมั่นคง | P1-2/1 โครงการแผนน้ำประปาปลอดภัย (Water Safety Plan)       | <b>แผนงานที่ 1: ด้านแหล่งน้ำดิบ</b><br>- ติดตั้งระบบวัดคุณภาพน้ำและระดับน้ำติดตั้งเครื่องวัดคุณภาพน้ำทางไกลอัตโนมัติ คลองประปา<br>- พัฒนาระบบดูดคุณภาพน้ำดิบ Real time โดยรวมข้อมูลจากทุกแห่งที่มีเครื่องดูดเพื่อแสดงข้อมูลในภาพรวม<br>- จัดทำแผนที่สิ่งแวดล้อมในเขตอนุรักษ์แหล่งน้ำดิบเพื่อการประปา รวมถึงประสานงานกับสำนักนโยบายและแผนสิ่งแวดล้อม และ/หรือ กรมควบคุมโรคเพื่อป้องป្លោងการกำหนดเขตอนุรักษ์แหล่งน้ำดิบเพื่อการประปาให้สอดคล้องกับสภาพปัจจุบัน<br>- ศึกษาและพัฒนา norm สำหรับค่า BOD รวมกับสถานบันการศึกษา และหน่วยงานภาครัฐ ดำเนินการร่วมกับวิสาหกิจ เรื่องโดยสมัครใจ ทำอุปกรณ์ตักไขมัน แจกครัวเรือน บริเวณคลองบางหลวงเชียงราก<br>- ศึกษาและพัฒนาชุดบำบัดน้ำเสียขนาดกำลังการผลิต 1 ลบ.ม./ชม. นำร่อง เพื่อลด BOD บริเวณคลองบางหลวงเชียงราก<br>- สร้างมั่นคงภาพที่ดีกับชุมชนริมคลองประปาเพื่อลดการกระทำผิด และสร้างเครือข่ายช่วยดูแลอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม<br>- จ้างสถานบันการศึกษาเพื่อศึกษาแนวทางการเพิ่มประสิทธิภาพระบบเดิมอาคารเชิงกล ที่เหมาะสม และประยุกต์พัฒนา พร้อมสร้างชุดเติมอากาศเชิงกล<br>- โครงการนำร่องเพื่อการเฝ้าระวังความปลอดภัยตลอดความยาวของคลองประปา<br>- โครงการปรับปรุงระบบจ่ายสารสัมภาระ บริเวณไฟฟอนรังสิต<br>- ศึกษาสารเคมีทางเลือก เพื่อการปรับปรุงน้ำดิบด้วยคุณภาพ | /               | /  | /  | /  | /  | - งานติดตั้งระบบสารสนเทศผ่านระบบแหล่งน้ำ<br>แล้วเสร็จ<br>- เว็บไซต์แสดงคุณภาพน้ำดิบแบบ Real time<br>- มีแผนที่ระบุแหล่งกำเนิดมลพิษในเขตอนุรักษ์แหล่งน้ำดิบฯ<br>- กระทรวงมหาดไทยและกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมเห็นชอบในหลักการที่ กปน. นำเสนอ<br>- งานศึกษาและพัฒนานำร่องลด BOD แล้วเสร็จ วัดผลการดำเนินงาน ก่อน-หลัง<br>- จำนวนผู้กระทำผิด พรบ. เปรียบเทียบกับปี 2560<br>- จำนวนเครือข่ายชุมชนเพิ่มขึ้น<br>- งานศึกษาและติดตั้งระบบเติมอากาศเชิงกลที่เหมาะสมแล้วเสร็จ<br>- งานติดตั้งระบบแหล่งน้ำดิบฯ<br>- การเบิกจ่ายงบลงทุนได้ตามแผน<br>- งานศึกษาสารเคมีที่เหมาะสมแล้วเสร็จ |
| 2.1 ดำเนินการตามแผนน้ำประปาปลอดภัย (Water Safety Plan) (ต่อ) | P1-2 ดำเนินการตามแผนน้ำประปาปลอดภัย (ต่อ) | ค่าความกร่อน สถานที่เข้มข้น pH Value ณ สถานที่เข้มข้น E. coli ณ สถานที่เข้มข้น Free Residual Chlorine ณ สถานที่เข้มข้น ร้อยละความเชื่อมั่นใน                       | P1-2/1 โครงการแผนน้ำประปาปลอดภัย (Water Safety Plan) (ต่อ) | <b>แผนงานที่ 2: ด้านระบบผลิต</b><br>- การขอการรับรองระบบ HACCP โรงงานผลิตน้ำอ่อนบุรี (ต่อเนื่องจากปี 2559)<br>- การรักษาระบบ HACCP ของโรงงานที่ได้รับการรับรองแล้ว<br>- การนำระบบ HACCP/WSP/ISO22000 มาใช้ที่โรงงานผลิตน้ำบางเขน<br>- กำหนดตัวชี้วัดที่เหมาะสมสำหรับการประเมินคุณภาพน้ำประปาในแต่ละขั้นตอนตั้งแต่การผลิตไปจนถึงปลายทาง   | /               | /  | /  | /  | /  | - ได้รับการรับรองจาก สธ.<br>- รักษาสถานการณ์รับรอง HACCP<br>- ได้รับการรับรอง HACCP หรือ ISO22000<br>- จัดทำตัวชี้วัดแล้วเสร็จ<br>- มีระบบตรวจดูแลตลอดเวลา real time   |

| กลยุทธ์  | เป้าประสงค์ใน BSC                         | ตัวชี้วัด   | โครงการ  | รายละเอียดโครงการ   | ระยะเวลาโครงการ |    |    |    |    | ตัวชี้วัดโครงการ   |
|--|---|---|--|---|-----------------|----|----|----|----|--|
|  |   |   |  |   | 60              | 61 | 62 | 63 | 64 |  |
|  |   | คุณภาพน้ำประปาดีมีได้ (ต่อ)   |  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- โครงการติดตั้งปรับปรุงระบบตรวจสอบคุณภาพน้ำอัตโนมัติในกระบวนการผลิต</li> <li>- โครงการศึกษาและปรับปรุงคุณภาพน้ำที่มาจากกระบวนการผลิตเพื่อนำมาใช้ช้า</li> <li>- ศึกษาการปรับปรุงกระบวนการผลิตน้ำ (Renovate)</li> </ul> <p><b>แผนงานที่ 3: ด้านการสูบน้ำย่างน้ำ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ทบทวนข้อมูลในแผนน้ำประปาปลอดภัยให้เป็นปัจจุบันในส่วนที่เกี่ยวข้องกับด้านสูบน้ำย่างน้ำ</li> <li>- ตรวจสอบโครงสร้างถังเก็บน้ำไซของสถานีสูบน้ำย่างน้ำ</li> <li>- ดำเนินการล้างถังเก็บน้ำใส</li> <li>- ปรับปรุงระบบปั๊มน้ำก่อนการผู้กรองอนุของท่อประปาและท่อส่งน้ำ</li> </ul> <p><b>แผนงานที่ 4: ด้านบริการผู้ใช้น้ำ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ทบทวนคู่มือการปฏิบัติงาน (SOPs) และความสอดคล้องกับ TOR</li> <li>- ดำเนินการด้าน Water Safety Plan (WSP) ครอบคลุมทุกสาขา พร้อมติดตามตรวจสอบการดำเนินงานตาม SOPs ของการซ้อมท่อ/ วางท่อ/ ติดตั้งมิเตอร์/ การ Flushing (UDF)</li> <li>- เฝ้าระวังการเกิด Biofilm ในเส้นท่อจ่ายน้ำ</li> <li>- กำหนดเกณฑ์การออกแบบท่อในกรณีที่ผ่านท่อหัก ทึบ ทึบไม่น้ำໄสโตริก หรือหัวท่อเมือง</li> <li>- สร้างความเข้าใจ และตระหนักรู้ใน WSP</li> <li>- ดำเนินงานเพื่อลดจุดที่เป็น Death End ปลายเส้นท่อจ่ายน้ำ</li> </ul> |                 |    |    |    |    | ทางอินเทอร์เน็ต<br><ul style="list-style-type: none"> <li>- ก่อสร้าง/ปรับปรุงระบบบำบัดน้ำทั้งก่อนน้ำมันใช้ช้า</li> <li>- ปรับปรุงกระบวนการผลิตน้ำ เพื่อให้ได้น้ำดีลงกรองมีความทุ่นไม่เกิน 0.5 NTU ตลอดเวลา</li> <li>- มีแนวทางปรับปรุงกระบวนการผลิตในระยะยาว เพื่อรับน้ำดีด้วยคุณภาพ</li> <li>- รายงานผลการดำเนินงาน</li> <li>- ล้างถังเก็บน้ำไซครบ 5 สถานี ตามแผนงานที่กำหนด</li> <li>- รายงานผลการดำเนินงาน</li> <li>- รายงานผลการดำเนินงาน</li> <li>- ตรวจเบคทีเรียทั้งหมด (HPC) ในน้ำประปาเส้นท่อ ไม่น้อยกว่า 300 ตัวอย่าง</li> <li>- รายงานผลการดำเนินงาน</li> <li>- จำนวนโรงเรียนในพื้นที่สาขาวิชาที่ได้ล้างถังพักน้ำ</li> <li>- จำนวนโรงพยาบาลที่ได้รับการตรวจสอบคุณภาพน้ำ</li> <li>- จัดอบรมผู้ควบคุมงานอย่างน้อย 80% ของผู้ควบคุมงาน</li> </ul> |
| 2.1 ดำเนินการตามแผนน้ำประปาปลอดภัย (Water Safety Plan) (ต่อ) | P1-2 ดำเนินการตามแผนน้ำประปาปลอดภัย (ต่อ) | ค่าความชุ่ม습 สถานที่ใช้น้ำ pH Value ณ สถานที่ใช้น้ำ E. coli ณ สถานที่ใช้น้ำ Free Residual Chlorine ณ สถานที่ใช้น้ำ ร้อยละความเชื่อมั่นในคุณภาพน้ำประปาดีมีได้ (ต่อ) | P1-2/1 โครงการแผนน้ำประปาปลอดภัย (Water Safety Plan) (ต่อ) | <p><b>แผนงานที่ 5: ด้านสนับสนุน</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ศึกษาและจัดตั้งโครงสร้างหน่วยงาน เพื่อทำหน้าที่ในการขับเคลื่อนแผนน้ำประปาปลอดภัย</li> <li>- ประสานงานกับ WHO ในการจัดอบรม WSP ให้ กปน.</li> <li>- จัดอบรมหลักสูตรน้ำประปาปลอดภัย</li> <li>- ประชาสัมพันธ์โครงการแผนน้ำประปาปลอดภัย (Water Safety Plan) ภายในองค์กร</li> <li>- การจัดทำแผนงานวิจัยเรื่องที่บรรจุในแผนน้ำประปาปลอดภัย</li> <li>- งานวิจัยทำแบบสำรวจโครงสร้างระบบท่อเพื่อวัดลักษณะคุณภาพน้ำในระบบท่อประปาท่อจ่าย</li> <li>- จัดทำระบบสารสนเทศบูรณาการข้อมูล WSP</li> </ul>  | /               | /  | /  | /  | /  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- สาขาสามารถลดจุด Dead End ให้ไม่น้อยกว่า 80% ของแผนงาน</li> <li>- WSP มีท่วงทายดีของ</li> <li>- อบรมตามแผนงาน</li> <li>- จำนวนที่ต้องการ ของ กปน.</li> <li>- จำนวนงานวิจัยต่อปี</li> <li>- มีแบบจำลองเพื่อใช้ในการคาดการณ์และบริหารคุณภาพน้ำในเส้นท่อ</li> <li>- มีระบบ IT สนับสนุนงาน WSP</li> </ul>  |
|  |   |   | P1-2/2 โครงการขับเคลื่อนแผน                                | จัดตั้ง WSP Project Team เป็นผู้ประสานงานติดต่อ External Audit Team ของ   | /               | /  | /  | /  | /  | - มี Project team รับผิดชอบเป็น  |

| กลยุทธ์   | เป้าประสงค์ใน BSC                              | ตัวชี้วัด | โครงการ  | รายละเอียดโครงการ   | ระยะเวลาโครงการ  |    |    |    |                          | ตัวชี้วัดโครงการ   |
|---|--|-----------|--|---|--|----|----|----|--------------------------|--|
|   |  |           |  |   | 60   | 61 | 62 | 63 | 64                       |  |
| 2.2 บริหารจัดการแหล่งน้ำดีบให้เพียงพอ และมีคุณภาพ |  |           | น้ำประปาปลอดภัย  | WHO ร่วมตรวจสอบปัญหาด้านน้ำประปาปลอดภัยในแต่ละกระบวนการ จัดฝึกอบรมด้านน้ำประปาปลอดภัยเชิงลึก และประชาสัมพันธ์เรื่องน้ำประปาปลอดภัยภายในองค์กร | /  | /  | /  | /  | /                        | การกิจประจำ<br>- ร้อยละความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผน<br>- มีการตรวจประเมินตามแผนที่กำหนดไว้  |
|   |  |           | P1-2/3 โครงการพัฒนาการตรวจสอบและการเข้าถึงข้อมูลคุณภาพน้ำให้ทันสมัย ทัดเทียมสากล   | ทบทวนแผนการติดตั้งระบบตรวจสอบคุณภาพน้ำทางไกลอัตโนมัติในแหล่งน้ำและคลองประปา และนำเทคโนโลยีทันสมัยที่เหมาะสมมาพัฒนาใช้                         | /  | /  | /  | /  | /                        | ร้อยละความสำเร็จของโครงการ   |
|   |  |           | P1-2/4 โครงการยกระดับมาตรฐานการซ่อมท่อเพื่อสร้างความเชื่อมั่นด้านความสะอาด   | สำรวจความคิดเห็นของชุมชน เพื่อทบทวนมาตรฐานและแนวทางปฏิบัติงานในการซ่อมท่อ ให้มีประสิทธิภาพและเป็นที่ยอมรับของประชาชนทบทวนคุณภาพ และอบรม       | /  | /  | /  | /  | /                        | - ร้อยละความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผน<br>- ระดับความพึงพอใจของชุมชน  |
|   |  |           | P1-2/5 โครงการเสริมสร้างความเชื่อมั่นในคุณภาพน้ำประปาดีมีดี  | สร้างทศนคติที่ดีและจัดกิจกรรมเชิงรุกเพื่อสร้างความเชื่อมั่นในการดื่มน้ำประปา  | /  | /  | /  | /  | /                        | ร้อยละความเชื่อมั่นในคุณภาพน้ำประปารีดีมีดี  |
| 2.3 บริหารจัดการ                                  | P1-1 สร้างเสถียรภาพในระบบน้ำดีบ ผลิตและจ่ายน้ำ |           | ร้อยละความสำเร็จการดำเนินงานตามแผนโครงการก่อสร้างปรับปรุงระบบส่งน้ำดีบเพื่อป้องกันน้ำท่วม น้ำท่วมเป็นการทราบของการประปานครหลวง | P1/4โครงการก่อสร้างปรับปรุงระบบส่งน้ำดีบเพื่อป้องกันน้ำท่วม เป็นการทราบของการประปานครหลวง   | ก่อสร้างระบบป้องกันน้ำท่วมตามแนวคลองประปา  | /  | /  | /  | /                        | - ความก้าวหน้าของโครงการ<br>- การเบิกจ่ายงบลงทุน   |
|   |  |           | ร้อยละความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนโครงการบริหารจัดการระบบน้ำดีบอย่างมีประสิทธิภาพ   | P1-1/2โครงการบริหารจัดการระบบน้ำดีบอย่างมีประสิทธิภาพ   | แผนงานที่ 1: งานก่อสร้างปรับปรุงระบบส่งน้ำดีบ<br>แผนงานที่ 2: จัดหน้าดีบ และศึกษาหาแนวทางในการบริหารจัดการน้ำดีบให้เพียงพอ | /  | /  | /  | /                        | - ได้ผู้รับจ้างก่อสร้างตามแผนงาน<br>- การเบิกจ่ายงบลงทุนงานก่อสร้าง<br>- ได้รับจัดสรรงบประมาณน้ำดีบเพียงพอ กับการผลิตน้ำของกบ. ในช่วงฤดูแล้ง |
|   | จำนวนชั่วโมงที่สามารถ                          |           | P1/1 โครงการปรับปรุงกิจการ   | ดำเนินการก่อสร้างขยายโรงงานผลิตน้ำบางเขน จัดซื้อและติดตั้งเครื่องสูบน้ำดีบและ   | /  | /  | /  |    | - ความก้าวหน้าของโครงการ |  |

| กลยุทธ์   | เป้าประสงค์ใน BSC                                       | ตัวชี้วัด   | โครงการ  | รายละเอียดโครงการ  | ระยะเวลาโครงการ  |    |    |    |    | ตัวชี้วัดโครงการ  |
|---|---|---|--|--|--|----|----|----|----|---|
|   |   |   |  |  | 60   | 61 | 62 | 63 | 64 |   |
| ระบบการผลิต-จ่ายให้ มีเสถียรภาพ                       |   | จำนวนน้ำสำรองได้ (ปริมาณ น้ำใช้เต็มฝั่ง/อัตราเฉลี่ย การสูบจ่าย)           | ประจำแผนหลักครั้งที่ 8   | เครื่องสูบส่งน้ำ ก่อสร้างวางท่อประปา   |  |    |    |    |    | - การเบิกจ่ายงบลงทุน  |
|   |   |   | P1/2 โครงการปรับปรุงกิจการ ประจำแผนหลักครั้งที่ 9                      | ดำเนินการก่อสร้างขยายโรงงานผลิตน้ำมหาสวัสดิ์ จัดซื้อและติดตั้งเครื่องสูบน้ำดิบและ เครื่องสูบส่งน้ำ ก่อสร้างวางท่อประปา   | /  | /  | /  | /  | /  | - ความก้าวหน้าของโครงการ<br>- การเบิกจ่ายงบลงทุน                              |
|   |   |   | P1/3 โครงการปรับปรุงกิจการ ประจำแผนหลักครั้งที่ 10                     | ก่อสร้างโรงงานผลิตน้ำแห่งใหม่(ไทรน้อย) 400,000 ลบ.ม. ต่อวันพร้อมระบบงานที่ เกี่ยวข้องงานก่อสร้างอุโมงค์ส่งน้ำ  |  | /  | /  | /  | /  | - ความก้าวหน้าของโครงการ<br>- การเบิกจ่ายงบลงทุน                              |
|   |   |   | P1-1/3 โครงการก่อสร้าง Mobile Plant                                    | สรุปผลการศึกษาและนำเสนอทางเลือกในการดำเนินการโครงการต่อคณะกรรมการ กปน.   | /  |    |    |    |    | - รายงานผลการศึกษา<br>- ร้อยละความสำเร็จของแผน                                |
|   |   | จำนวนครั้งที่หยุดสูบ จ่ายน้ำ (Unplaned)                                   | P1-1/1 โครงการพัฒนาการ บำรุงรักษาเชิงคาดการณ์ (Predictive Maintenance) | จัดทำแผนบำรุงรักษาเชิงคาดการณ์ (Predictive Maintenance) อบรมพนักงาน และ ดำเนินการบำรุงรักษาเชิงคาดการณ์  | /  | /  | /  | /  | /  | ความพร้อมใช้งานของเครื่องสูบน้ำ เทียบกับช่วงโภคภารกิจทั้งหมด                  |
| 2.3 บริหารจัดการ ระบบการผลิต-จ่ายให้ มีเสถียรภาพ(ต่อ) | P1-1 สร้าง เสถียรภาพในระบบ น้ำดิบ ผลิต และจ่ายน้ำ (ต่อ) | ระยะเวลาในการแก้ไข สถานการณ์ที่ส่งผลให้หยุด จ่ายน้ำ (Supply Interruption) |  |  |  |    |    |    |    |   |
|   |   | ความสามารถในการ บริหารจัดการแรงดันน้ำ                                     | P1-4/5 โครงการบริหารจัดการ แรงดันน้ำ                                   | - การปรับปรุงท่อประปาที่เป็นคอขวด<br>- ปรับปรุงระบบควบคุมการสูบส่งและสูบจ่าย โดยปรับใช้ระบบบริหารแรงดันตาม พฤติกรรมการใช้น้ำ Smart Pressure<br>- ปรับปรุงงานซ่อมบำรุงรักษาระบบทุนจ่ายน้ำ<br>- จัดจ้าสัญญาช่องท่อประปาแตกรั้วเป็นรูปแบบปลายเปิด เมื่อเกิดการแตกรั้วจะ สามารถดำเนินการซ่อมได้ทันที<br>- สำรวจหาจุดรั่วในท่อประปา<br>- ระบบบริหารจัดการทัพย์สินและซ่อมบำรุงสถานีสูบ | /  | /  | /  | /  | /  | - เพิ่มแรงดันน้ำในพื้นที่<br>- ร้อยละความสำเร็จตามแผน<br>- จุดลงสำรวจท่อประปา |
|   |   | P1-4 เพิ่ม ประสิทธิภาพการลด น้ำสูญเสีย                                    | อัตราน้ำสูญเสีย อัตราน้ำสูญเสียของท่อใหม่ ไม่ว่า Apparent Losses       | P1-4/1 โครงการบริหารจัดการ เครื่องวัด  | - การบริหารจัดการเครื่องวัดระบบสูบจ่ายน้ำโดยติดตั้งเครื่องวัดอัตราการไหลชนิด Electromagnetic ที่สถานีสูบจ่ายน้ำ และ Reduce ห่อพรมทั้งติดตั้งเครื่องวัดอัตรา การไหลชนิด Electromagnetic | /  | /  | /  | /  | /   |

| กลยุทธ์  | เป้าประสงค์ใน BSC                                    | ตัวชี้วัด  | โครงการ  | รายละเอียดโครงการ  | ระยะเวลาโครงการ |    |    |    |    | ตัวชี้วัดโครงการ  |
|--|--|--|--|--|-----------------|----|----|----|----|---|
|  |  |  |  |  | 60              | 61 | 62 | 63 | 64 |   |
| 2.3 บริหารจัดการระบบการผลิต-จ่ายให้ มีเสถียรภาพ(ต่อ) | P1-4 เพิ่มประสิทธิภาพ การลดน้ำสูญเสีย(ต่อ) : AL(ต่อ) | อัตราน้ำสูญเสีย อัตราน้ำสูญเสียของท่อใหม่ ไม่รวม Apparent Losses : AL(ต่อ) |  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- การบริหารจัดการเครื่องวัดระบบฝ่าร่องวัดน้ำสูญเสีย (DMA) โดยพัฒนาระบบงานบำรุงรักษาเชิงรุกสอบเทียบเครื่องวัดฝ่าร่องวัดน้ำสูญเสีย</li> <li>- การปรับปรุงเครื่องวัดผู้ใช้น้ำโดยติดตั้งอุปกรณ์ Data Logger and Analyzer กับมาตรฐานเพื่อบันทึกและวิเคราะห์ข้อมูลประเมินการใช้น้ำและอัตราการไหลเจาะลดขนาดมาตรฐานน้ำ พร้อมดำเนินการเปลี่ยนมาตรฐานตามกรอบแนวทางที่กำหนด</li> </ul>   |                 |    |    |    |    | <ul style="list-style-type: none"> <li>- ร้อยละของบุคลากรที่ได้รับการพัฒนาให้มีความรู้ ความเชี่ยวชาญในด้านเครื่องวัดระบบฝ่าร่องวัดน้ำสูญเสีย</li> <li>- ร้อยละความสำเร็จตามแผน</li> <li>- % น้ำสูญเสียที่มาจากการรั่วน้ำได้รับการตรวจสอบและลดลง</li> <li>- % น้ำหายเพิ่มขึ้น</li> </ul> |
|  |  |  |  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- งานจ้างลดน้ำสูญเสียแบบเบ็ดเต็ม (PBC)</li> <li>- การจัดจ้างบุคลากรสนับสนุนงานสำรวจหาท่อรั่วน้ำเพิ่มเติม</li> </ul>   | /               | /  | /  | /  | /  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- ร้อยละอัตราน้ำสูญเสีย</li> <li>- รักษะดับอัตราน้ำสูญเสียไม่พึงกัน</li> <li>- ร้อยละของบุคลากรที่ได้รับการฝึกอบรมงานสำรวจท่อรั่ว</li> </ul>   |
|  |  |  |  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- งานบั้งปูงท่อถนนน้ำสูญเสียประจำปี ปีละ 400 กม.</li> <li>- วางแผนโดยมากทรัพยากรที่ใช้เป็นกลยุทธ์ในการวางแผนท่อที่ไม่ได้รับอนุญาตจากหน่วยงานเจ้าของกรรมสิทธิ์ที่ดิน</li> <li>- วางแผนโดย Trenchless Technology (No dig) และ Main Round ในเส้นทางที่ชุดละ 35 กม.</li> <li>- ชุด Test Pit เพื่อการสำรวจออกแนว</li> <li>- ใช้ห่อและอุปกรณ์ชนิดที่มีคุณสมบัติดีกว่าห่อท่อที่ใช้ในปัจจุบันท่อจ่ายน้ำ OPVC, ห่อบริการ Stainless, ห่อ PB และอุปกรณ์อื่นๆ</li> <li>- เมล็ดห่อโดยใช้ห่อท่อทนทานสูง สามารถใช้งานในพื้นที่รุกโจรและขออนุญาตอีกไม่ได้ (DI) โดยใช้ห่อ Ductile Iron ความยาวห่อประมาณ 35 กม.</li> <li>- Common Utility Duct ประسانงานทุกส่วนร่วมโดย ท่อ PVC เพื่อดำเนินการร่วมกัน</li> </ul> | /               | /  | /  | /  | /  | ร้อยละความสำเร็จตามแผน  |
|  |  |  |  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- งานดัดหาเครื่องมือที่ทันสมัยเพื่อการบริหารจัดการน้ำสูญเสีย</li> <li>- การใช้ GIS เพื่อบริหารจัดการน้ำสูญเสีย</li> </ul>   | /               | /  | /  | /  | /  | ร้อยละความสำเร็จตามแผน  |
|  |  |  | P2-1/1 โครงการขยายการให้บริการน้ำประปาอย่างทั่วถึง เพียงพอ และมั่นคง | แผนงานที่ 3: การควบคุมอัตราน้ำสูญเสียในพื้นที่ทางใหม่ให้เป็น 0%  | /               | /  | /  | /  | /  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- ร้อยละความสำเร็จของการกำหนดขอบเขตการทำงานและรายงานแผนการดำเนินงาน</li> <li>- อัตราการรั่วน้ำสูญเสียของท่อใหม่ ไม่รวม Apparent Losses : AL</li> </ul>   |

### ยุทธศาสตร์ด้านที่ 3: ตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

| กลยุทธ์  | เป้าประสงค์ใน BSC  | ตัวชี้วัด  | โครงการ  | รายละเอียดโครงการ   | ระยะเวลาโครงการ |    |    |    |    | ตัวชี้วัดโครงการ  |
|--|--|--|--|---|-----------------|----|----|----|----|---|
|  |  |  |  |   | 60              | 61 | 62 | 63 | 64 |   |
| 3.1 สร้างบุคลิกภาพที่ดี/<br>บริการให้ตอบสนองความ<br>ต้องการ<br>ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย<br>(Service Excellence) | S1 การตอบสนองความ<br>ต้องการและคาดหวัง<br>ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย<br>อย่างสมดุล  | ระดับความพึงพอใจของ<br>ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (ไม่รวม<br>ผู้ใช้งาน)                                      | S1-1/1 โครงการยกระดับ<br>ความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย<br>(ไม่รวมผู้ใช้งาน) | จัดทำแบบสอบถามเพื่อสำรวจความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย<br>นำผลมาจัดทำแผนปรับปรุงกระบวนการร่วมกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง<br>ติดตามและประเมินผล   | /               | /  | /  | /  | /  | ร้อยละความสำเร็จของการสำรวจความ<br>พึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย   |
|  | C1 การตอบสนอง<br>ความต้องการพื้นฐาน<br>ของลูกค้า<br>C3-1 การสร้าง<br>ความสัมพันธ์ที่ดีกับ<br>ลูกค้าและ<br>ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย | ระดับความพึงพอใจของ<br>ผู้ใช้บริการในภาพรวม<br>(Price / Quality /<br>Sufficiency / Problem<br>Solving) |  |   |                 |    |    |    |    |   |
| 3.2 เพิ่มประสิทธิภาพการ<br>บริหารจัดการลูกค้า<br>สัมพันธ์ (CRM)  | S1 การตอบสนองความ<br>ต้องการและคาดหวัง<br>ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย<br>อย่างสมดุล  | ระดับความพึงพอใจของผู้มี<br>ส่วนได้ส่วนเสีย<br>(ไม่รวมผู้ใช้งาน)                                       | S1-1/1 โครงการยกระดับ<br>ความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย<br>(ไม่รวมผู้ใช้งาน) | จัดทำแบบสอบถามเพื่อสำรวจความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียนำ<br>ผลมาจัดทำแผนปรับปรุงกระบวนการร่วมกับหน่วยงาน<br>ที่เกี่ยวข้อง ติดตามและประเมินผล  | /               | /  | /  | /  | /  | ร้อยละความสำเร็จของการสำรวจ<br>ความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย   |
|  | C1 การตอบสนอง<br>ความต้องการพื้นฐาน<br>ของลูกค้า<br>C3-1 การสร้าง<br>ความสัมพันธ์ที่ดีกับ<br>ลูกค้าและผู้มีส่วนได้             | ระดับความพึงพอใจของ<br>ผู้ใช้บริการในภาพรวม<br>(Price / Quality /<br>Sufficiency / Problem<br>Solving) | C3-1/1 โครงการยกระดับการสร้าง<br>ความสัมพันธ์กับลูกค้า                           | แผนงานที่ 1: บูรณาการข้อมูลผู้ใช้งานจากระบบต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง<br>แผนงานที่ 2: กำหนดกลุ่มเป้าหมายที่เป็นผู้ใช้งานรายสำคัญ<br>วิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับลูกค้า จัดทำรายงานความต้องการและความ<br>คาดหวังและแผนการยกระดับการบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้าหลัก<br>แผนงานที่ 3: จัดทำแผนการสร้างเครือข่ายความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้นำ<br>ในระดับชุมชนเพื่อดำเนินกิจกรรม "ประชาเพื่อประชาชน" | /               | /  | /  | /  | /  | - ปริมาณน้ำที่ขายเพิ่มขึ้น<br>- จำนวนผู้ติดตั้งน้ำประปาใหม่<br>- ร้อยละความสำเร็จของการดำเนินงาน<br>ตามแผน<br>- ระดับความพึงพอใจของผู้ใช้งานรายสำคัญ<br>- รายได้น้ำขาย<br>- ระดับความพึงพอใจของผู้ใช้งานในชุมชน |

| กลยุทธ์  | เป้าประสงค์ใน BSC  | ตัวชี้วัด  | โครงการ  | รายละเอียดโครงการ   | ระยะเวลาโครงการ |    |    |    |    | ตัวชี้วัดโครงการ   |
|--|--|--|--|---|-----------------|----|----|----|----|--|
|  |  |  |  |   | 60              | 61 | 62 | 63 | 64 |  |
| 3.2 เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการลูกค้า สัมพันธ์ (CRM) (ต่อ) | C1 การตอบสนองความต้องการพื้นฐานของลูกค้า                     | ระดับความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (ไม่ว่าจะผู้ใช้ชื่อ)                                       | C3-1/2 โครงการยกระดับการสร้างความสัมพันธ์กับพันธมิตรธุรกิจอย่างยั่งยืน     | แผนงานที่ 1: สร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้าสังหาริมทรัพย์ในการวางแผนการดำเนินงานร่วมกันในการวางแผนท่อประปาในโครงการสังหาริมทรัพย์การดำเนินงานตามแผนงานที่กำหนดรวมถึงปรับปรุงข้อบังคับเพื่อตอบสนองความคาดหวัง<br>แผนงานที่ 2: สร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับหน่วยงานภาครัฐเพื่อให้การประสานงานในการให้บริการประชาชนเป็นไปอย่างสะดวกรวดเร็ว และเพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนข้อมูลความคิดเห็น   | /               | /  | /  | /  | /  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- ระดับความพึงพอใจของลูกค้ากลุ่มอสังหาริมทรัพย์ที่มีต่อการให้บริการ</li> <li>- ระดับความพึงพอใจของหน่วยงานภาครัฐที่มีต่อการติดต่องานร่วมกับปน.</li> </ul> |
|  | C3-1 การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้าและผู้มีส่วนได้ (ต่อ) | ระดับความพึงพอใจของผู้ใช้บริการในภาพรวม (Price / Quality / Sufficiency / Problem Solving)          |  |   |                 |    |    |    |    |  |
|  | C2-1 บริการประทับใจ สะดวก และเข้าถึงง่าย                     | ร้อยละของการตอบสนองต่อข้อร้องเรียน   | P2-2/1 โครงการยกระดับการบริการที่เป็นเลิศ (Service Excellence Enhancement) | <ul style="list-style-type: none"> <li>แผนงานที่ 1 : การเพิ่มประสิทธิภาพในการสื่อสาร และเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารที่เป็นประโยชน์ให้แก่ผู้ใช้ชื่อของ กปน.</li> <li>- ศึกษาพัฒนาระบบในการรับข้อมูลข่าวสารของลูกค้า เพื่อใช้ในการวิเคราะห์หาห้องทางการสื่อสารที่เหมาะสม</li> <li>แผนงานที่ 2 : การพัฒนาและปรับปรุงการให้บริการของสำนักงานประปาสาขา ทั้งด้านเจ้าหน้าที่ให้บริการ ด้านกระบวนการในการติดต่อกับสำนักงาน และด้านสถานที่/บรรทุก</li> <li>แผนงานที่ 3 : การยกระดับศูนย์บริการประชาชน 1125 <ul style="list-style-type: none"> <li>- เพิ่มพูนทักษะความนึกถึงกับระบบงานต่างๆ ของ กปน. ศึกษาดูงาน Call Center ชั้นนำด้านคุณภาพการสื่อสาร และการถ่ายทอดความรู้ภายในหน่วยงาน</li> <li>- เพิ่มบทบาทการติดตามงานและรายงานความก้าวหน้าแก่ผู้ใช้ชื่อ (After Service)พร้อมสำรวจความพึงพอใจ และติดตามผลการปฏิบัติงานของ MWA Call Center</li> </ul> </li> <li>แผนงานที่ 4 : การปรับปรุงการประชาสัมพันธ์งานวางแผนท่อ/ซ่อมท่อทั้งก่อน ระหว่าง และหลังดำเนินงานวางแผนท่อ/ซ่อมท่อ</li> <li>แผนงานที่ 5: การพัฒนาการบริการผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์ ทั้ง Internet (e-Service) และแอปพลิเคชันบริการลูกค้าทางมือถือ (MWA on Mobile)</li> <li>แผนงานที่ 6 : พัฒนาระบบงานด้านรายได้ <ul style="list-style-type: none"> <li>- ปรับปรุงการอ่านมาตรด้าน้ำพร้อมอุบลใจแจ้งค่าน้ำให้ทันสมัย รวดเร็ว ถูกต้องทบทวนแนวทางการเพิ่ม/ขยายช่องทางชำระเงิน</li> </ul> </li> </ul> | /               | /  | /  | /  | /  |  |
|  | P2-2 ยกระดับการบริการให้เป็นเลิศ                             | ร้อยละความสำเร็จของการดำเนินงานโครงการยกระดับการบริการที่เป็นเลิศ (Service Excellence Enhancement) |  |   |                 |    |    |    |    |  |

| กลยุทธ์ | เป้าประสงค์ใน BSC | ตัวชี้วัด | โครงการ | รายละเอียดโครงการ  | ระยะเวลาโครงการ |    |    |    |    | ตัวชี้วัดโครงการ  |
|---------|-------------------|-----------|---------|--|-----------------|----|----|----|----|---|
|         |                   |           |         |  | 60              | 61 | 62 | 63 | 64 |   |
|         |                   |           |         | <p>และเชื่อมโยงการรับชำระเงิน กับตัวแทนรับชำระเงินให้สามารถ Online กับ CIS ได้</p> <p><b>แผนงานที่ 7 :</b> พัฒนาระบบงานด้านบริการ จุด Touch Point</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ฝึกอบรม "หลักสูตรการบริการลูกค้าสัมพันธ์ CRM" / Service Mind งานด้านบริการสู่ความเป็นเลิศ</li> <li>- บูรณาการระบบฐานข้อมูลระหว่าง CIS กับ Smart Card เพื่อให้สะดวก รวดเร็ว</li> </ul> <p><b>แผนงานที่ 8:</b>พัฒนาดำเนินการแก้ไขข้อร้องเรียน โดยบูรณาการ ข้อมูลระหว่างศูนย์บริการประชาชน 1125 กับสำนักงานประปาสาขา</p> |                 |    |    |    |    | <p>ผู้ใช้บริการที่สำนักงานประปาสาขา (สร.2)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- คะแนนผลสำรวจความพึงพอใจในการ วางแผน / ซ่อมท่อ (สร.5)</li> <li>- ร้อยละเรื่องข้อร้องเรียนต่อจำนวนผู้ใช้งาน</li> <li>- จำนวนเรื่องร้องเรียนที่ดำเนินการแก้ไข แล้วเสร็จ</li> </ul> |

## ยุทธศาสตร์ด้านที่ 4: ส่งเสริมให้ประชาชนได้มีน้ำประปาใช้ถ้วนหน้า

| กลยุทธ์  | เป้าประสงค์ใน BSC                                   | ตัวชี้วัด  | โครงการ  | รายละเอียดโครงการ  | ระยะเวลาโครงการ |    |    |    |    | ตัวชี้วัดโครงการ  |
|--|---|--|--|--|-----------------|----|----|----|----|---|
|  |   |  |  |  | 60              | 61 | 62 | 63 | 64 |   |
| 4.1 ขยายการให้บริการงานประปาให้เข้าถึงประชาชน (Service Coverage) | P2-1 ขยายบริการน้ำประปาอย่างทั่วถึง เพียงพอมั่นคง   | ร้อยละของพื้นที่การให้บริการน้ำประปาอย่างทั่วถึง เพียงพอ และมั่นคง                       | P2-1/1 โครงการขยายการให้บริการน้ำประปาเพื่อรองรับอุปสงค์น้ำประปาที่จะเพิ่มขึ้น             | แผนงานที่ 1: การปรับปรุงการให้บริการเพื่อรองรับอุปสงค์น้ำประปาที่จะเพิ่มขึ้น<br>แผนงานที่ 2: การจัดทำแผนงานวางแผนท่อประปา เพื่อขยายการให้บริการน้ำประปา  | /               | /  | /  | /  | /  | - จำนวนผู้ใช้น้ำเพิ่มขึ้นตามแนวโน้มท่องเที่ยว<br>- แผนงานการสำรวจเส้นทางวางท่อประปาที่จะก่อสร้างในปี 2561 แล้วเสร็จ<br>- ก่อสร้างวงท่อจากน้ำแล้วเสร็จ<br>- ร้อยละความสำเร็จของการดำเนินโครงการท่องเที่ยว<br>- จำนวนผู้ใช้น้ำเพิ่มขึ้นตามแนวโน้มท่องเที่ยว<br>- อัตราน้ำสูญเสียของท่อใหม่ไม่รวม Apparent Losses<br>- ร้อยละของการนำห้องเชิงเตียงนอนมาติดตั้ง<br>- จัดทำแผนงานการเพิ่มจุดจำหน่ายน้ำประปาเริ่มน้ำที่ร้อยต่อระหว่าง กปน. และ กปภ. แล้วเสร็จ |
|  |   | จำนวนผู้ใช้น้ำติดตั้งประปาใหม่   | P2-1/2 โครงการกำหนดแนวทางในการรองรับการขยายตัวของผู้ใช้น้ำให้สอดคล้องกับพัฒนาระบบการใช้น้ำ | ศึกษาแนวโน้มการขยายตัวสังคมเมือง การเจริญเติบโตของเมือง การขยายตัวของผู้ใช้น้ำที่สอดคล้องกับพัฒนาระบบการใช้น้ำ นนทบุรี สมุทรปราการ สมุทรสาคร นครปฐม และพระนครศรีอยุธยาพร้อมทั้งวิเคราะห์และวางแผนระบบจัดการน้ำตามความต้องการใช้น้ำที่จะเพิ่มขึ้น | /               | /  | /  | /  | /  | ร้อยละความสำเร็จโครงการกำหนดแนวทางในการรองรับการขยายตัวของผู้ใช้น้ำให้สอดคล้องกับพัฒนาระบบการใช้น้ำ   |
|  | P2-3 สร้างศักยภาพการพัฒนาธุรกิจเสริม                | จำนวนความร่วมมือในการพัฒนาระบบประปา กับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น                          | P2-3/1 โครงการพัฒนากระบวนการและสร้างศักยภาพการพัฒนาธุรกิจเสริม                             | แผนงานที่ 4: การดำเนินงานธุรกิจเสริมพัฒนาระบบประปาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น  | /               | /  | /  | /  | /  | - จำนวนความร่วมมือในการพัฒนาระบบประปา กับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น<br>- รายได้จากการขายน้ำที่ปรับตั้งใหม่  |
|  | G2 การจัดกิจกรรมเพื่อสังคมและเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม | จำนวนชุมชน/โรงเรียนที่มีการดำเนินงานพัฒนาสังคมและชุมชนเชิงรุก (ชุมชน/โรงเรียนไม่ซ้ำเดิม) | G2/5 โครงการมีส่วนร่วมในการพัฒนาสังคมและชุมชนทั่วประเทศเชิงรุก                             | แผนงานที่ 1 กำหนดกิจกรรมและการดำเนินการพัฒนาสังคมและชุมชนเชิงรุกในลุ่มน้ำต่างๆ โดยเน้นพื้นที่ลุ่มน้ำแม่น้ำแม่กลอง  | /               | /  | /  | /  | /  | - จำนวนชุมชน/โรงเรียนที่มีการดำเนินงานพัฒนาสังคมและชุมชนเชิงรุก (ชุมชน/โรงเรียนไม่ซ้ำเดิม)  |

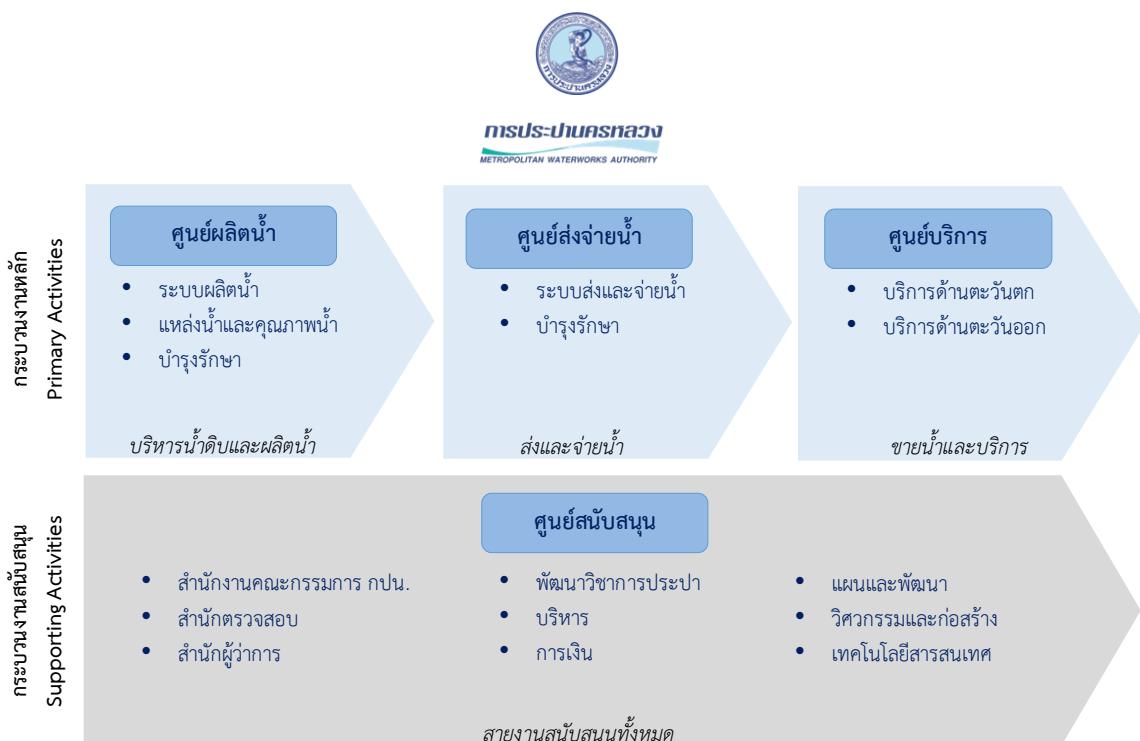
## บทที่ 4

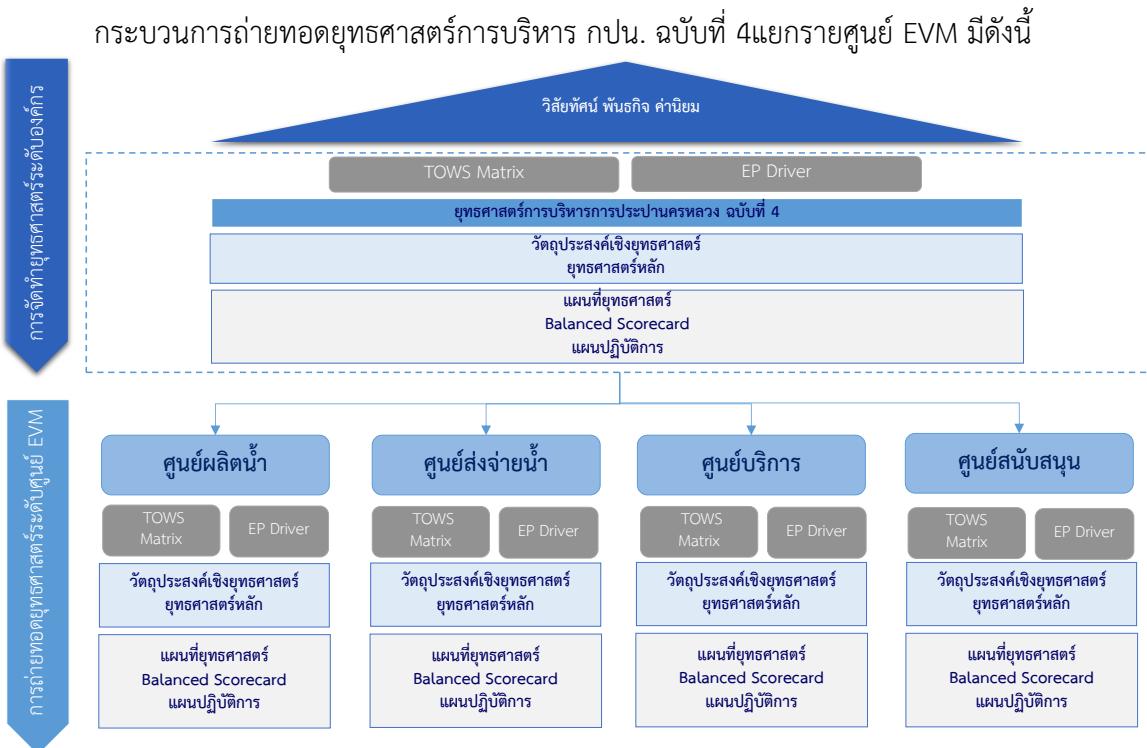
### การถ่ายทอดยุทธศาสตร์การบริหาร การประปาครหหลวง ฉบับที่ 4 (2560 – 2564) แยกรายคุณย์ EVM

ยุทธศาสตร์การบริหาร กปน. ฉบับที่ 4 นำมาระจายความรับผิดชอบสู่ศูนย์ EVM ที่เกี่ยวข้องเพื่อเป็นการกระจายอำนาจ บทบาท หน้าที่ ในการบริหารจัดการเพื่อดำเนินงานตามแผนปฏิบัติงานของศูนย์ EVM ที่เป็นผู้รับผิดชอบให้บรรลุตามตัวชี้วัดระดับแผนปฏิบัติการที่กำหนด ทั้งนี้ การดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการของศูนย์ EVM ให้เป็นบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนด จะเอื้อให้กลยุทธ์และยุทธศาสตร์ขององค์กรบรรลุเป้าหมายที่กำหนดตามไปด้วย ซึ่งจะเป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรให้บรรลุเป้าหมายวิสัยทัศน์สู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูงได้ตามที่คาดหวัง

กปน. แบ่งศูนย์ EVM ตามห่วงโซ่อุปทานค่าเพิ่ม จำนวน 4 ศูนย์ดังนี้

- (1) ศูนย์ผลิตน้ำ
- (2) ศูนย์ส่งจ่ายน้ำ
- (3) ศูนย์บริการ
- (4) ศูนย์สนับสนุน





จากยุทธศาสตร์การบริหาร กปน. ฉบับที่ 4 ของ กปน. นำมาถ่ายทอดสู่ระดับศูนย์ EVM ที่เกี่ยวข้องตามบทบาทความรับผิดชอบ ตามองค์ประกอบดังนี้

#### การจัดทำยุทธศาสตร์ (Strategy Formulation)

- ประเด็นยุทธศาสตร์ ซึ่งกำหนดขึ้นผ่านเครื่องมือ TOWS Matrix และ EP Driver
- ยุทธศาสตร์ และวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์

#### การถ่ายทอดยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ (Strategy Implementation)

- แผนที่ยุทธศาสตร์
- Balanced Scorecard
- แผนปฏิบัติการ

#### 4.1 การจัดทำแผนยุทธศาสตร์ของ ศูนย์ผลิตน้ำ

ศูนย์ผลิตน้ำ ประกอบด้วยหน่วยงานของสายงาน ดังนี้

- หน่วยงานระดับฝ่ายที่ขึ้นตรงสายงานรองผู้ว่าการ (ผลิตและส่งน้ำ) ได้แก่ ฝ่ายวางแผนและพัฒนาการผลิตระบบส่งและจ่ายน้ำ
- สายผู้ช่วยผู้ว่าการระบบผลิตน้ำ ประกอบด้วย ฝ่ายโรงงานผลิตน้ำบางเขน ฝ่ายโรงงานผลิตน้ำสามเสน ฝ่ายโรงงานผลิตน้ำมหาสวัสดิ์และธนบุรี
- สายผู้ช่วยผู้ว่าการแหล่งน้ำและคุณภาพน้ำ ประกอบด้วย ฝ่ายทรัพยากรน้ำและสิ่งแวดล้อม ฝ่ายคุณภาพน้ำ ฝ่ายระบบส่งน้ำดิน
- สายผู้ช่วยผู้ว่าการบำรุงรักษา ประกอบด้วย ฝ่ายบำรุงรักษาระบบไฟฟ้า ฝ่ายบำรุงรักษาระบบเครื่องกลและโยธา ฝ่ายบำรุงรักษาระบบอัตโนมัติและเครื่องวัด

รองผู้ว่าการ (ผลิตและส่งน้ำ)

ฝ่ายวางแผนและพัฒนาการผลิตระบบส่งและจ่ายน้ำ

ผู้ช่วยผู้ว่าการ (ระบบผลิตน้ำ)

- ฝ่ายโรงงานผลิตน้ำบางเขน
- ฝ่ายโรงงานผลิตน้ำสามเสน
- ฝ่ายโรงงานผลิตน้ำมหาสวัสดิ์และรัตนบุรี

ผู้ช่วยผู้ว่าการ (แหล่งน้ำ และคุณภาพน้ำ)

- ฝ่ายทรัพยากรน้ำและสิ่งแวดล้อม
- ฝ่ายคุณภาพน้ำ
- ฝ่ายระบบส่งน้ำดิบ

ผู้ช่วยผู้ว่าการ (บำรุงรักษา)

- ฝ่ายบำรุงรักษาระบบไฟฟ้า
- ฝ่ายบำรุงรักษาระบบเครื่องกลและโยธา
- ฝ่ายบำรุงรักษาระบบอัตโนมัติและเครื่องวัด

แผนภาพที่ 4.3: หน่วยงานของศูนย์ผลิตน้ำ

ศูนย์ผลิตน้ำ มีภารกิจหลักในการดำเนินงานเพื่อสนับสนุนยุทธศาสตร์ของ กปน. ให้สนองต่อเป้าหมายพันธกิจ และวิสัยทัศน์ ของ กปน. ดังนี้

**ส่วนที่ 1 สายงานรองผู้ว่าการ (ผลิตและส่งน้ำ) มีภารกิจโดยสังเขป ดังนี้**

กำกับดูแล อำนวยการ บริหาร และวางแผนระบบนำดิบและการผลิตน้ำของโรงงานผลิตน้ำให้เป็นไปตามเป้าหมาย ปรับปรุงคุณภาพน้ำให้มีประสิทธิภาพควบคุมงบประมาณค่าใช้จ่ายในการผลิตและส่งน้ำอย่างมีประสิทธิภาพจัดการธุรกิจในส่วนที่ราชการหรือภาคเอกชนใช้น้ำดิบจากคลองประปา เพื่อประโยชน์ทางด้านธุรกิจ ทั้งด้านอุตสาหกรรม เกษตรกรรม และอุปโภคบริโภค รวมถึงบริหารจัดการกระบวนการผลิตและการกำจัดตะกอนจากโรงงานผลิตน้ำต่างๆ ให้มีประสิทธิภาพ ควบคุมต้นทุนการผลิตให้อยู่ในเกณฑ์ที่เหมาะสม

**ส่วนที่ 2 ระบบผลิตน้ำ มีภารกิจโดยสังเขป ดังนี้**

กำกับดูแล อำนวยการ บริหาร วางแผนการผลิตการส่งและจ่ายน้ำของโรงงานผลิตน้ำให้เป็นไปตามเป้าหมาย ปรับปรุงคุณภาพน้ำให้มีประสิทธิภาพ ควบคุมการใช้สารเคมี พลังงานไฟฟ้าในกระบวนการผลิตให้มีประสิทธิภาพ ควบคุมงบประมาณค่าใช้จ่ายในการผลิตและการกำจัดตะกอน รวมถึงการบำรุงรักษาอุปกรณ์การผลิตน้ำต่างๆ

### **ส่วนที่ 3 รายงานแหล่งน้ำและคุณภาพน้ำ มีภารกิจโดยสังเขป ดังนี้**

ดูแลเกี่ยวกับคุณภาพ ปริมาณ สิ่งแวดล้อม และมลพิษ ในแหล่งน้ำดิบจากกลุ่มน้ำเจ้าพระยา ลุ่มน้ำแม่กลอง และแหล่งน้ำอื่นที่เกี่ยวข้อง รวมถึงวางแผนการแก้ปัญหา หากเกิดภาวะขาดแคลนน้ำหรือคุณภาพน้ำดีบต่ำกว่ามาตรฐาน

### **ส่วนที่ 4 รายงานบำรุงรักษา มีภารกิจโดยสังเขป ดังนี้**

ดูแลรับผิดชอบในการซ่อม บำรุงรักษา และปรับปรุงอุปกรณ์ โครงสร้างพื้นฐานระบบผลิตน้ำทุกชนิดที่ใช้ในกระบวนการผลิตและสูบจ่ายน้ำ รวมถึงสถานีสูบจ่ายน้ำทั้งหมดให้สามารถใช้ผลิต-ส่ง-จ่ายน้ำได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุดตลอดเวลา

#### **4.1.1 การกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ของศูนย์ผลิตน้ำ**

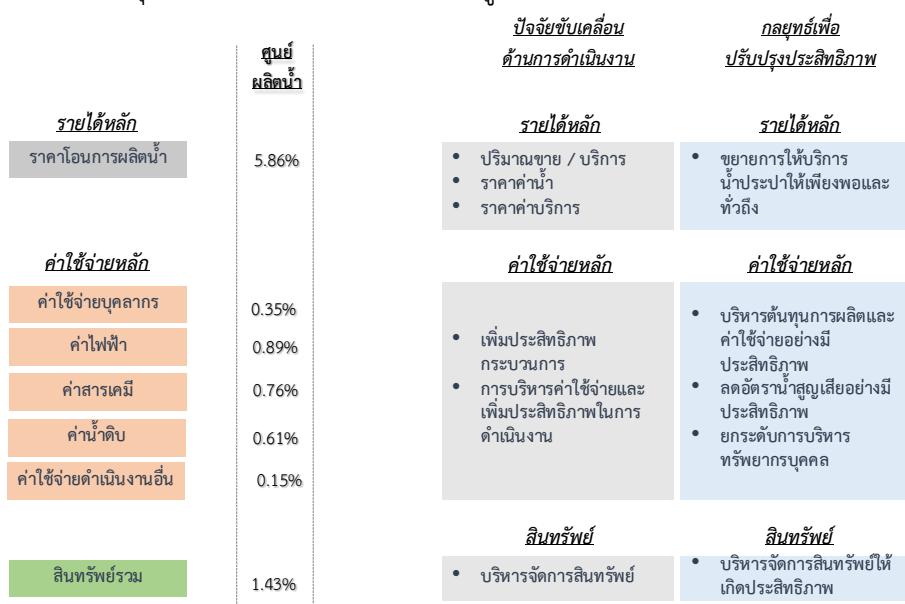
ประเด็นยุทธศาสตร์ของศูนย์ผลิตน้ำ ที่กำหนดขึ้นผ่านเครื่องมือ TOWS Matrix และ EP Driver มีรายละเอียด ดังนี้

##### **○ ประเด็นยุทธศาสตร์จาก TOWS Matrix ของศูนย์ผลิตน้ำ**

| กลยุทธ์เชิงรุก<br>(จุดแข็ง - โอกาส)   | กลยุทธ์เชิงพัฒนา<br>(จุดอ่อน - โอกาส)   |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>ขยายการให้บริการน้ำประปาให้เพียงพอและทั่วถึงเพื่อรองรับอุปสงค์ที่จะเพิ่มขึ้น</li> <li>พัฒนาผลิตภัณฑ์/บริการใหม่ๆ เพื่อเพิ่มรายได้จากฐานลูกค้าเดิม</li> <li>เพิ่มบริการแยกคุณภาพน้ำให้ตอบสนองกับความต้องการของลูกค้าแต่ละกลุ่ม เช่น กลุ่มลูกค้าอุตสาหกรรม</li> <li>เพิ่มเสถียรภาพและความมั่นคงในการผลิตและส่งจ่ายน้ำ</li> <li>การเพิ่มประสิทธิภาพ การพัฒนาระบบฝ่ายรังサーไกล อัตโนมัติ เช่น ระดับน้ำ อัตราการไหล คุณภาพน้ำ เป็นต้น</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>กำหนดมาตรการเพื่อสร้างความเชื่อมั่นในคุณภาพน้ำประปามีได้ เช่น การตรวจสอบมาตรฐานคุณภาพน้ำต่อไป การดูแลรักษาอุปกรณ์ ตู้น้ำ แท่นน้ำดัก</li> <li>ร่วมลงทุนกับภาคเอกชนเพื่อพัฒนาระบบการดำเนินงาน</li> <li>พัฒนาระบบการบริหารจัดการน้ำสูญเสียให้มีประสิทธิภาพ</li> <li>พัฒนาระบบการผลิตโดยนำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาใช้เพื่อเพิ่มคุณภาพน้ำและเพิ่มกำลังการผลิต</li> </ul> |
| กลยุทธ์เชิงรับ<br>(จุดแข็ง - อุปสรรค)   | กลยุทธ์เชิงป้องกัน<br>(จุดอ่อน - อุปสรรค)   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>จัดหาแหล่งน้ำดีบใหม่ที่มีคุณภาพ (น้ำไม่กร่อย) และเพียงพอต่อความต้องการ</li> <li>ลงทุนในระบบพัฒนาคุณภาพน้ำประปามีได้</li> <li>ศึกษาการใช้น้ำที่ค้างอยู่ในระบบการส่งน้ำดิบ (Dead stock) จากแม่น้ำแม่กลอง เช่น ติดตั้งปั๊มสูบจ่ายน้ำ</li> <li>ศึกษาเทคโนโลยีการผลิตน้ำจากน้ำกร่อย</li> <li>ศึกษาเชื่อมกันน้ำทะเล โดยศึกษาจากการส่งน้ำจากบางไทร</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>ลงทุนเพิ่มถังเก็บน้ำใส่เพื่อเก็บสำรอง</li> <li>จัดทำแผนบริหารความเสี่ยงและแผนรองรับสถานการณ์ฉุกเฉิน เช่น ภัยแล้ง น้ำท่วม เหตุวินาศกรรม</li> <li>พัฒนาแผนน้ำประปายังคงภัย เพื่อสร้างความเชื่อมั่นด้านความสะอาด</li> </ul>   |

แผนภาพที่ 4.4: TOWS Matrix ของ ศูนย์ผลิตน้ำ

## ○ ประเด็นยุทธศาสตร์จาก EP Driver ของศูนย์ผลิตน้ำ



แผนภาพที่ 4.5: EP Driver ของ ศูนย์ผลิตน้ำ

#### 4.1.2 ยุทธศาสตร์ของศูนย์ผลิตน้ำ

ยุทธศาสตร์ และวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ปี 2560 – 2564 ของศูนย์ผลิตน้ำ สรุปได้ดังนี้

VISION

MISSION

##### วิสัยทัศน์

เป็นองค์กรสมรรถนะสูงที่ให้บริการงานประจำ มีธรรมาภิบาล และ  
ได้มาตรฐานในระดับสากล

สร้างการเติบโตและความยั่งยืนของ  
องค์กร

ดำเนินการตามแผนน้ำประจำปีลดภัยของ  
องค์กรอนามัยโลก ด้วยการพัฒนาระบบ  
น้ำดิบ – ผลิต – จ่ายให้มีเสถียรภาพ

พัฒนางานประจำอย่างมีอาชีพให้  
ตอบสนองต่อความต้องการของผู้มีส่วน  
ได้ส่วนเสีย

ส่งเสริมคุณภาพชีวิตที่ดีให้ประชาชน  
ได้เมืองน้ำประจำไปใช้ด่วนหน้า

##### ยุทธศาสตร์การบริหารการประจำคราครหลวง ฉบับที่ 4

###### Strategic Objective

###### Strategy

เพิ่มรายได้จากการธุรกิจหลักและธุรกิจเสริมให้  
มากยิ่งขึ้น และยกระดับการบริหารจัดการ  
ให้เป็นที่ยอมรับในระดับสากล

###### ด้านที่ 1 : สร้างการเติบโตและความยั่งยืนขององค์กร

- 1.4 ยกระดับการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาลและกิจกรรมเชิงสังคม และเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม (Corporate Governance and SR)
- 1.5 เพิ่มประสิทธิภาพกระบวนการโดยการบูรณาการเทคโนโลยีและสารสนเทศ (SMART IT & Technology)
- 1.6 บริหารทรัพยากรบุคคล (HRM/HRD)
- 1.8 การจัดการองค์ความรู้สู่ความเป็นมืออาชีพ (KM/LO) ส่งเสริมการวิจัยพัฒนาและโอกาสในการสร้างนวัตกรรม

ปรับปรุงคุณภาพน้ำประจำโดยเฉพาะด้าน  
ความปลอดภัย และยกระดับเสถียรภาพน้ำ  
ดิบ-ผลิต-จ่ายให้ดียิ่งขึ้น

###### ด้านที่ 2 : ดำเนินการตามแผนน้ำประจำปีลดภัย และสร้างเสถียรภาพระบบน้ำดิบ – ผลิต – จ่าย

- 2.1 ดำเนินการตามแผนน้ำประจำปีลดภัย (Water Safety Plan)
- 2.2 บริหารจัดการแหล่งน้ำดิบให้เพียงพอและมีคุณภาพ
- 2.3 บริหารจัดการระบบการผลิต-จ่ายให้มีเสถียรภาพ

แผนภาพที่ 4.6: ยุทธศาสตร์ปี 2560 – 2564 ของ ศูนย์ผลิตน้ำ

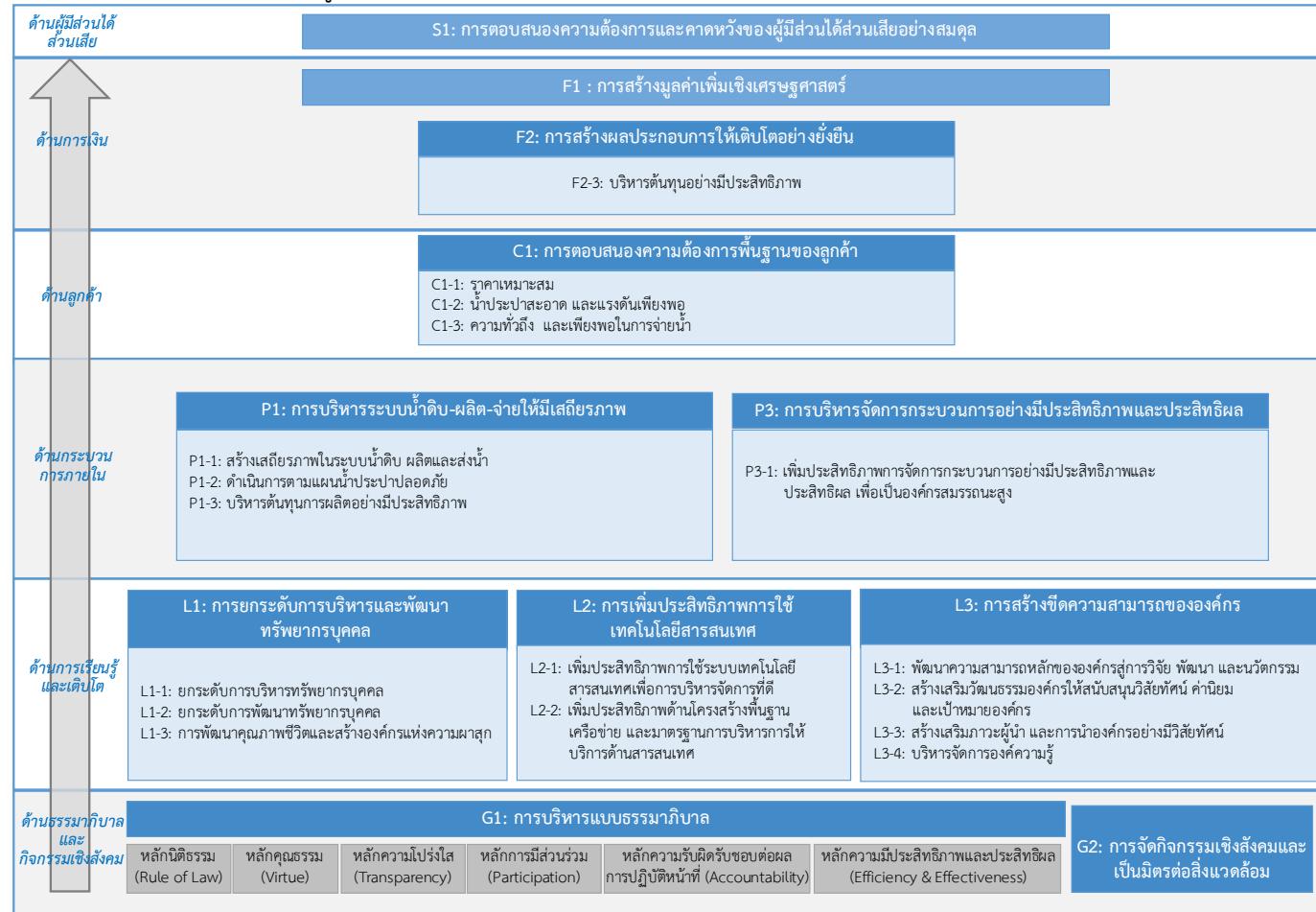
| กลยุทธ์ | มิติด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย | มิติด้านการเงิน | มิติด้านลูกค้า | มิติด้านกระบวนการภายใน | มิติด้านการเรียนรู้และพัฒนา | มิติด้านธรรมาภิบาลและ |
|---------|------------------------------|-----------------|----------------|------------------------|-----------------------------|-----------------------|
|---------|------------------------------|-----------------|----------------|------------------------|-----------------------------|-----------------------|

| ยุทธศาสตร์ด้านที่ 1 สร้างการเติบโตและความยั่งยืนขององค์กร  |  |   |  |  | องค์กร   | กิจกรรมเชิงสังคม  |
|--|--|---|--|--|--|---|
| 1.4 ยกระดับการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาลและกิจกรรมเชิงสังคมและเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม                  |  |   |  |  |  | G1 การบริหารแบบธรรมาภิบาล<br>G2 การจัดกิจกรรมเชิงสังคมและเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม |
| 1.5 เพิ่มประสิทธิภาพกระบวนการโดยการบูรณาการเทคโนโลยีและสารสนเทศ  |  | F2 การสร้างผลประกอบการให้เติบโตอย่างยั่งยืน |  | P1 การบริหารระบบนำ้ดิน-ผลิต-จ่ายให้มีเสถียรภาพ             | L2 การเพิ่มประสิทธิภาพการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ                                    |   |
| 1.6 บริหารทรัพยากรบุคคล (HRM/HRD)  |  |   |  | P3 การบริหารจัดการกระบวนการอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล | L1 การยกระดับการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล<br>L3 การสร้างขีดความสามารถขององค์กร |   |
| 1.8 การจัดการองค์ความรู้สู่ความเป็นมืออาชีพ (KM/LO) และส่งเสริมการวิจัย พัฒนา และໂຄກສາในการสร้างนวัตกรรม |  |   |  |  | L3 การสร้างขีดความสามารถขององค์กร  |   |
| <b>ยุทธศาสตร์ด้านที่ 2 ดำเนินการตามแผนน้ำประจำปี ตลอดกัย และสร้างเสถียรภาพระบบนำ้ดิน – ผลิต – จ่าย</b>   |  |   |  |  |  |   |
| 2.1 ดำเนินการตามแผนน้ำประจำปี ตลอดกัย  |  |   | C1 การตอบสนองความต้องการพื้นฐานของลูกค้า | P1 การบริหารระบบนำ้ดิน-ผลิต-จ่ายให้มีเสถียรภาพ             |  |   |
| 2.2 บริหารจัดการแหล่งน้ำดินให้เพียงพอ และมีคุณภาพ  |  |   |  | P1 การบริหารระบบนำ้ดิน-ผลิต-จ่ายให้มีเสถียรภาพ             |  |   |
| 2.3 บริหารจัดการระบบการผลิต-จ่ายให้มีเสถียรภาพ   |  |   |  | P1 การบริหารระบบนำ้ดิน-ผลิต-จ่ายให้มีเสถียรภาพ             |  |   |

แผนภาพที่ 4.7: การถ่ายทอดกลยุทธ์การปฏิบัติผ่านระบบ Balanced Scorecard ของ ศูนย์ผลิตน้ำ

#### 4.1.3 แผนที่ยุทธศาสตร์ของศูนย์ผลิตน้ำ

แผนที่ยุทธศาสตร์ ปี 2560 – 2564 ของศูนย์ผลิตน้ำ มีดังนี้



#### 4.1.4 ความเชื่อมโยงของยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ ตัวชี้วัดเป้าประสงค์ กับโครงการ/กิจกรรม และตัวชี้วัดของศูนย์ผลิตน้ำ

ตารางที่ 4.1: ยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ ตัวชี้วัดเป้าประสงค์ (KPI) และค่าเป้าหมาย (Target) ของศูนย์ผลิตน้ำ

#### ยุทธศาสตร์ด้านที่ 1: ยุทธศาสตร์สร้างการเติบโตและความยั่งยืนขององค์กร

| กลยุทธ์   | เป้าประสงค์ใน BSC  | ตัวชี้วัด  | หน่วยวัด  | ค่าเป้าหมาย                       |   |   |   |   |
|---|--|--|-----------|-----------------------------------|---|---|---|---|
|   |  |  |           | 2560                              | 2561  | 2562  | 2563  | 2564  |
| 1.4 ยกระดับการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล และกิจกรรมเชิงสังคม และเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม (Corporate Governance & SR) | G1 การบริหารแบบธรรมาภิบาล  | คะแนนคุณธรรมและความโปร่งใสของหน่วยงานภาครัฐ<br>- ดัชนีความโปร่งใส <sup>1</sup><br>- ดัชนีความพร้อมรับผิด <sup>2</sup><br>- ดัชนีคุณธรรมในการให้บริการ <sup>3</sup><br>- ดัชนีผู้คนธรรมาภิบาล <sup>4</sup><br>- ดัชนีคุณธรรมในการทำงาน <sup>5</sup> | คะแนน     | -----                             | -----   | -----   | -----   | ► 90  |
|   | G2 การจัดกิจกรรมเชิงสังคมและเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม                         | ดัชนีชี้วัดการดำเนินการอย่างยั่งยืน  | ระดับ     | -----                             | -----   | -----   | -----   | ► Tier 2  |
|   |  | การรายงานตัวชี้วัดตามรายงานความยั่งยืนตามมาตรฐาน GRI   |           | รายงานตัวชี้วัดเพิ่มขึ้นจากปีก่อน | รายงานตัวชี้วัดเพิ่มขึ้นจากปีก่อน และมีการประเมิน | รายงานตัวชี้วัดเพิ่มขึ้นจากปีก่อน และมีการประเมิน | รายงานตัวชี้วัดเพิ่มขึ้นจากปีก่อน และมีการประเมิน | รายงานตัวชี้วัดเพิ่มขึ้นจากปีก่อน และมีการประเมิน |
|   |  | ปริมาณการปล่อยก๊าซคาร์บอนไดออกไซด์   | Base line | กำหนดภายนอก                       | กำหนดภายนอก                                       | กำหนดภายนอก                                       | กำหนดภายนอก                                       | กำหนดภายนอก                                       |
|   |  | อัตราการใช้ไฟฟ้าที่ลดลง (Consumption Rate) ของอาคารที่ดำเนินการอนุรักษ์พลังงานไฟฟ้า  | ร้อยละ    | ไม่น้อยกว่า 5                     | ไม่น้อยกว่า 5                                     | ไม่น้อยกว่า 5                                     | ไม่น้อยกว่า 5                                     | ไม่น้อยกว่า 5                                     |
| 1.5 เพิ่มประสิทธิภาพกระบวนการโดยการบูรณาการเทคโนโลยีและสารสนเทศ (SMART IT& Technology)                                | F2-3 บริหารต้นทุนอย่างมีประสิทธิภาพ  | อัตราส่วนค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานต่อรายได้ดำเนินงาน  | ร้อยละ    | 38.5                              | 39.0  | 39.5  | 40.0  | 40.5  |
|   | P1-3 บริหารต้นทุนการผลิตอย่างมีประสิทธิภาพ                                 | อัตราส่วนของจำนวนหน่วยวัตต์กิโลวัตต์ต่อปริมาณน้ำผลิตต่อหน่วยลบ.ม. ที่เพิ่มขึ้น   | ร้อยละ    | ไม่เกิน 5 ของปีก่อน               | ไม่เกิน 5 ของปีก่อน                               | ไม่เกิน 5 ของปีก่อน                               | ไม่เกิน 5 ของปีก่อน                               | ไม่เกิน 5 ของปีก่อน                               |
| 1.6 บริหารทรัพยากรบุคคล (HRM/HRD)   | L1-2 ยกระดับการพัฒนาทรัพยากรบุคคล  | ร้อยละความสำเร็จโครงการกำหนดมาตรฐานและควบคุมการให้บริการของพนักงาน Outsource   | ร้อยละ    | 100                               | 100   | 100   | 100   | 100   |
|   | L3-2 สร้างเสริมวัฒนธรรมองค์กรให้สนับสนุนวิสัยทัศน์ค่านิยมและเป้าหมายองค์กร | ร้อยละบุคลากรที่มีพฤติกรรมที่สอดคล้องกับค่านิยม กpn.<br>ร้อยละความสำเร็จของการดำเนินงานโครงการพัฒนาองค์กรเพื่อขอรับรางวัลการบริหารองค์กรสู่ความเป็นเลิศ  | ร้อยละ    | 80                                | -----   | -----   | -----   | ► 85  |

| กลยุทธ์  | เป้าประสงค์ใน BSC  | ตัวชี้วัด  | หน่วยวัด           | ค่าเป้าหมาย |      |      |      |      |
|--|--|--|--------------------|-------------|------|------|------|------|
|  |  |  |                    | 2560        | 2561 | 2562 | 2563 | 2564 |
| 1.8 การจัดการองค์ความรู้สู่ความเป็นมืออาชีพ (KM/LO) และส่งเสริมการวิจัยพัฒนาและโอกาสในการสร้างนวัตกรรม | L3-4 บริหารจัดการองค์ความรู้สู่ความเป็นมืออาชีพ                | ร้อยละของจำนวน Explicit-K ที่บันทึกในระบบสารสนเทศจัดการความรู้เรียบเทียบกับจำนวนนักจัดการความรู้ในหน่วยงานที่เป็น Core และ Supporting ที่สำคัญของ กปน. | ร้อยละ             | 10          | 15   | 20   | 30   | 40   |
|  | L3-1 พัฒนาความสามารถหลักขององค์กรสู่การวิจัย พัฒนา และนวัตกรรม | จำนวนวิจัยที่แล้วเสร็จแล้วนับไปต่อยอดใช้จึงหรือใช้ในรูปแบบอื่นๆ  | โครงการ / งานวิจัย | 1           | 1    | 1    | 1    | 1    |

### ยุทธศาสตร์ด้านที่ 2: ดำเนินการตามแผนน้ำประปาปลอดภัยและสร้างเสถียรภาพระบบน้ำดิบ-ผลิต-จ่าย

| กลยุทธ์  | เป้าประสงค์ใน BSC                              | ตัวชี้วัด  | หน่วยวัด  | ค่าเป้าหมาย        |                    |                    |                    |                    |
|--|--|--|-----------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|
|  |  |  |           | 2560               | 2561               | 2562               | 2563               | 2564               |
| 2.1 ดำเนินการตามแผนน้ำประปาปลอดภัย (Water Safety Plan) | P1-2 ดำเนินการตามแผนน้ำประปาปลอดภัย            | ค่าความชุ่มน้ำ ณ สถานที่เข้มข้น <sup>1</sup>   | NTU       | -----              | -----              | -----              | -----              | ► 0.5              |
|  |  | pH Value ณ สถานที่เข้มข้น  | Units     | 7.0-8.0            | 7.0-8.0            | 7.0-8.0            | 7.0-8.0            | 7.0-8.0            |
|  |  | E. coli ณ สถานที่เข้มข้น   | cfu/100ml | 0                  | 0                  | 0                  | 0                  | 0                  |
|  |  | Free Residual Chlorine ณ สถานที่เข้มข้น  | mg/L      | -----              | -----              | -----              | -----              | ไม่น้อยกว่า 0.2    |
|  |  | ร้อยละความเชื่อมั่นในคุณภาพน้ำประปาดี๊ดี   | ร้อยละ    | เพิ่มขึ้นจากปีก่อน | เพิ่มขึ้นจากปีก่อน | เพิ่มขึ้นจากปีก่อน | เพิ่มขึ้นจากปีก่อน | เพิ่มขึ้นจากปีก่อน |
| 2.2 บริหารจัดการแหล่งน้ำดิบให้เพียงพอและมีคุณภาพ       | P1-1 สร้างเสถียรภาพในระบบน้ำดิบ ผลิตและจ่ายน้ำ | ร้อยละความสำเร็จตามแผนดำเนินงานโครงการก่อสร้างปรับปรุงระบบส่งน้ำดิบเพื่อป้องกันน้ำท่วมเป็นการเฉพาะของการประปาครุหลวง | ร้อยละ    | 100                | 100                | 100                | 100                | 100                |
|  |  | ร้อยละความสำเร็จตามแผนดำเนินงานโครงการบริหารจัดการระบบน้ำดิบอย่างมีประสิทธิภาพ                                       | ร้อยละ    | 100                | 100                | 100                | 100                | 100                |
| 2.3 บริหารจัดการระบบการผลิต-จ่ายให้มีเสถียรภาพ         | P1-1 สร้างเสถียรภาพในระบบน้ำดิบ ผลิตและจ่ายน้ำ | จำนวนชั่วโมงที่สถานีกรองจ่ายน้ำสำรองได้ (ปริมาณน้ำใส่เต็มถัง/อัตราเฉลี่ยการสูบจ่าย)                                  | ชั่วโมง   | -----              | -----              | -----              | -----              | ► 6                |
|  |  | จำนวนครั้งที่หยุดสูบจ่ายน้ำ (Unplanned)  | ครั้ง     | ลดลงจากปี 2559     | ลดลงจากปี 2560     | ลดลงจากปี 2561     | ลดลงจากปี 2562     | ลดลงจากปี 2563     |

1) โรงงานผลิตน้ำจะดำเนินการตามค่าเป้าหมายดังกล่าว ภายใต้เงื่อนไขว่า ค่าความชุ่มน้ำของน้ำดิบมีค่าไม่เกิน 50 NTU และกำลังการผลิตน้ำประปาต้องไม่เกินค่าเกณฑ์การออกแบบ อ้างอิงรายงานผลการประชุมหารือการกำหนดค่าเกณฑ์ร่วมคุณภาพน้ำประปาด้านความชุ่นในปี 2560 - 2564 บันทึกที่ ชาภ(ผน) 179/2559 ลง 27 มิ.ย. 2559

**ตารางที่ 4.2: ยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ ตัวชี้วัดเป้าประสงค์ (KPI) แผนปฏิบัติงาน (Action Plan) และตัวชี้วัดแผนปฏิบัติงานของศูนย์ผลิตน้ำ**  
**ยุทธศาสตร์ด้านที่ 1: ยุทธศาสตร์สร้างการเติบโตและความยั่งยืนขององค์กร**

| กลยุทธ์   | เป้าประสงค์ใน BSC                                   | ตัวชี้วัด   | โครงการ  | รายละเอียดโครงการ  | ระยะเวลาโครงการ |  |    |    |    | ตัวชี้วัดโครงการ |     | ศูนย์ EVM |       | งบประมาณ |  |  |
|---|---|---|--|--|-----------------|--|----|----|----|------------------|-----|-----------|-------|----------|--|--|
|   |   |   |  |  | 60              | 61   | 62 | 63 | 64 | หลัก             | รอง | โครงการ   | ลงทุน |          |  |  |
| 1.4 ยกระดับการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล และกิจกรรมเชิงสังคม และเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม       | G1 การบริหารแบบธรรมาภิบาล                           | คุณภาพและความโปร่งใสของหน่วยงานภาครัฐ<br>- ด้านความโปร่งใส <sup>1</sup><br>- ด้านความพร้อมรับผิด <sup>2</sup><br>- ด้านนีคุณธรรมในการให้บริการ <sup>3</sup><br>- ด้านวัฒนธรรมคุณธรรม <sup>4</sup><br>- ด้านนีคุณธรรมในการทำงาน <sup>5</sup> | G1/1 โครงการยกระดับการบริหารด้านธรรมาภิบาล                                 | แผนงานที่ 1: การจัดทำ/ปรับปรุง กฎระเบียบ คำสั่ง นโยบาย และคู่มือด้านธรรมาภิบาล จิรยารมการดำเนินงานและการต่อต้านคอร์รัปชัน เพื่อให้พนักงานทุกคนได้อ่านปฏิบัติ<br>แผนงานที่ 2: สร้างกลไก แนวทาง ด้านธรรมาภิบาล และการป้องกันการทุจริตให้เข้มแข็งและมีประสิทธิภาพ<br>- แผนพัฒนาและสร้างเครือข่ายผู้ระดับรัฐวิสาหกิจ สถาบันและคดีอาญาคดีแบบบุคคลต้นแบบ<br>- จัดทำดัชนีชี้วัดความโปร่งใสในองค์กร<br>แผนงานที่ 3: สร้างความความตระหนักรู้ในเรื่องธรรมาภิบาล จิรยารมการดำเนินงาน ด้านธรรมาภิบาลจริยธรรม และการต่อต้านคอร์รัปชัน ผ่านช่องทางต่าง ๆ | / / / / /       | - จำนวน กฎ ระเบียบ คำสั่ง คู่มือ นโยบายที่ทบทวน <sup>1</sup><br>- จำนวนข้อร้องเรียนที่พิสูจน์แล้วว่ามีความผิดทางวินัยและระเบียบปฏิบัติของกpn.<br>- จำนวนเครือข่ายภายนอกองค์กรที่สมัครเข้าร่วม <sup>2</sup><br>- จำนวนกิจกรรมที่เข้าร่วมกับเครือข่ายภายนอก <sup>3</sup><br>- คะแนนความรู้ความเข้าใจหลังการบรรยายวัดโดยแบบสอบถาม ความรู้ความเข้าใจ "Application" กฎหมาย ป.ป.ช. มาตรา 100 และ 103<br>- คัดเลือกผู้นำ/บุคคลต้นแบบด้านธรรมาภิบาลแล้วเสร็จ <sup>4</sup><br>- สรุปผลการศึกษาการบูรณาการระบบวิธีเรียนรู้ที่ส่วนกลาง <sup>5</sup><br>- จัดทำเกณฑ์วัดความโปร่งใสแล้วเสร็จ <sup>6</sup><br>- คะแนนประเมินจาก ป.ป.ช.<br>- แผนปรับปรุงการดำเนินงานในด้านที่ได้คะแนนอยู่ที่สุด <sup>7</sup><br>- การวัดระดับความรู้ ความเข้าใจด้านธรรมาภิบาล และการต่อต้านทุจริต <sup>8</sup><br>- คะแนนเฉลี่ยความรู้ด้านธรรมาภิบาลหลังการบรรยาย <sup>9</sup><br>- ร้อยละความพึงพอใจด้านการจัดงานของผู้เข้าร่วมงาน <sup>10</sup><br>- จำนวนผู้ที่เข้าร่วมงาน MWA CG Day <sup>11</sup><br>- จำนวนครั้งของการจัดกิจกรรมของผู้เข้าร่วมงาน <sup>12</sup><br>- ดำเนินโครงการแล้วเสร็จ <sup>13</sup> | /  |    |    |                  |     |           |       |          |  |  |
| 1.4 ยกระดับการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล และกิจกรรมเชิงสังคม และเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม (ต่อ) | G2 การจัดกิจกรรมเชิงสังคม และเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม | ดัชนีชี้วัดการดำเนินการอย่างยั่งยืน   |  |  |                 |  |    |    |    |                  |     |           |       |          |  |  |
|   |   | การรายงานตัวชี้วัดตามรายงานความยั่งยืนตามมาตรฐาน GRI  | G2/1 โครงการยกระดับการบริหารด้านความปลอดภัย ชีวอนามัย และสิ่งแวดล้อม (SHE) | ดำเนินการตามแผนแม่บทการบริหารและจัดการ SHE ณ โรงงานผลิตน้ำมันหล่อลื่น จัดทำแนวทางการจัดการด้านสิ่งแวดล้อมโดยจ้างที่ปรึกษาหรือผู้รับจ้างในการดำเนินการตามข้อกำหนดต่างๆ เพื่อรับรองระบบ ISO14001:2015 ซึ่งเป็นมาตรฐานสากล  | / / / / /       | - ได้ปรับปรุงระบบการจัดการสิ่งแวดล้อม(ISO14001:2015) ณ โรงงานผลิตน้ำมันหล่อลื่น <sup>14</sup><br>- สามารถ Maintain ระบบการจัดการสิ่งแวดล้อม(ISO14001:2015) ณ โรงงานผลิตน้ำมันเช่น <sup>15</sup>  | /  |    |    |                  |     |           |       |          |  |  |

| กลยุทธ์  | เป้าประสงค์ใน BSC                          | ตัวชี้วัด  | โครงการ  | รายละเอียดโครงการ  | ระยะเวลาโครงการ |    |    |    |    | ตัวชี้วัดโครงการ  | ศูนย์ EVM |     | งบประมาณ |       |
|--|--|--|--|--|-----------------|----|----|----|----|---|-----------|-----|----------|-------|
|  |  |  |  |  | 60              | 61 | 62 | 63 | 64 |   | หลัก      | รอง | โครงการ  | ลงทุน |
| 1.5 เพิ่มประสิทธิภาพกระบวนการโดยการนำเทคโนโลยีและสารสนเทศ      | F2-3 บริหารต้นทุนอย่างมีประสิทธิภาพ        | อัตราส่วนค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานต่อรายได้ดำเนินงาน                          |  |  | /               | /  | /  | /  | /  | -ดำเนินการตามแผนแล้วเสร็จ   |           | /   |          |       |
|  |  |  |  |  | /               | /  | /  | /  | /  | - ปริมาณการใช้กระแสไฟฟ้าของอาคารที่ดำเนินการเปลี่ยนหลอดไฟ<br>- ระดับคงแนะนำการดำเนินการ |           | /   |          |       |
| 1.5 เพิ่มประสิทธิภาพกระบวนการโดยการนำเทคโนโลยีและสารสนเทศ(ต่อ) | P1-3 บริหารต้นทุนการผลิตอย่างมีประสิทธิภาพ | อัตราส่วนของจำนวนหน่วยวัสดุโลว์ตต์ต่อปริมาณน้ำผลิตต่อหน่วยบ.m. ที่เพิ่มขึ้น  | P1-3/1 โครงการศึกษาแนวทางการใช้พลังงานอย่างมีประสิทธิภาพของศูนย์ผลิตน้ำ  | ดำเนินการจัดการพลังงานตามนโยบายอนุรักษ์พลังงานและแผนการจัดการพลังงาน   | /               | /  | /  | /  | /  | อัตราส่วนของจำนวนหน่วยวัสดุโลว์ตต์ต่อปริมาณน้ำผลิตต่อหน่วย ลบ.ม. ที่เพิ่มขึ้น           | /         | -   | -        | -     |
| 1.6 บริหารทรัพยากรบุคคล (HRM/HRD)                              | L1-2ยกระดับการพัฒนาทรัพยากรบุคคล           | ร้อยละความสำเร็จโครงการกำหนดมาตรฐานและควบคุมการให้บริการของพนักงาน Outsource | L1-2/3 โครงการกำหนดมาตรฐานบริการของพนักงาน Outsource พัฒนาศักยภาพและประเมินผลการฝึกอบรม รวมถึงประเมินให้คะแนนผลการดำเนินงานของ Outsource | กำหนดหลักเกณฑ์มาตรฐานงานบริการของพนักงาน Outsource พัฒนาศักยภาพและประเมินผลการฝึกอบรม รวมถึงประเมินให้คะแนนผลการดำเนินงานของ Outsource | /               | /  | /  | /  | /  | ร้อยละความสำเร็จของโครงการ  |           | /   |          |       |

| กลยุทธ์   | เป้าประสงค์ใน BSC   | ตัวชี้วัด   | โครงการ   | รายละเอียดโครงการ  | ระยะเวลาโครงการ |    |    |    |    | ตัวชี้วัดโครงการ   | ศูนย์ EVM |     | งบประมาณ |       |
|---|---|---|---|--|-----------------|----|----|----|----|--|-----------|-----|----------|-------|
|   |   |   |   |  | 60              | 61 | 62 | 63 | 64 |  | หลัก      | รอง | โครงการ  | ลงทุน |
| L3-2 สร้างเสริม<br>วัฒนธรรมองค์กร<br>ให้สนับสนุน<br>วิสัยทัศน์ ค่านิยม<br>และเป้าหมาย<br>องค์กร                                   | L3-2 สร้างเสริม<br>วัฒนธรรมองค์กร<br>ให้สนับสนุน<br>วิสัยทัศน์ ค่านิยม<br>และเป้าหมาย<br>องค์กร | ร้อยละบุคลากรที่มี<br>พหุคุณภาพที่<br>สอดคล้องกับค่านิยม<br>กปน.  | L3-2/1 โครงการ<br>เสริมสร้างวัฒนธรรม<br>องค์กร  | จัดทำแผนงานกิจกรรมในการส่งเสริมพฤติกรรมที่พึงประสงค์<br>สร้างการรับรู้และการมีส่วนร่วมของผู้ปฏิบัติงานในการปฏิบัติตามค่านิยมขององค์กร และการส่งเสริมผู้ปฏิบัติงานด้านแบบ<br>(Role Model)   | /               | /  | /  | /  | /  | ร้อยละบุคลากรที่มีพหุคุณภาพที่สอดคล้องกับค่านิยม กปน.  |           | /   |          |       |
|   |   | ร้อยละความสำเร็จ<br>ของการดำเนินงาน<br>โครงการพัฒนาองค์กร<br>เพื่อขอรับรางวัลการ<br>บริหารองค์กรสู่ความ<br>เป็นเลิศ (Thailand<br>Quality Class: TQC)                                      | L3-2/2 โครงการ<br>พัฒนาองค์กรเพื่อ <sup>ขอรับรางวัลการ<br/>บริหารองค์กรสู่ความ<br/>เป็นเลิศ (Thailand<br/>Quality Class: TQC)</sup> | นำข้อมูล Feedback Report ที่ได้รับจากสำนักงานراجวัล<br>คุณภาพแห่งชาติเพื่อมาจัดทำแผนปรับปรุงเพื่อนำไปสู่การ<br>ปฏิบัติ และติดตามประเมินผล  | /               | /  | /  | /  | /  | คะแนนประเมินสูงขึ้น  |           | /   |          |       |
| 1.8 การจัดการ<br>องค์ความรู้และความ<br>เป็นมืออาชีพ<br>(KM/LO) และ<br>ส่งเสริมการวิจัย<br>พัฒนาและโอกาส<br>ในการสร้าง<br>นวัตกรรม | L3-4บริหาร<br>จัดการองค์ความรู้   | ร้อยละของจำนวน<br>Explicit-K ที่บันทึกใน<br>ระบบสารสนเทศ<br>จัดการความรู้<br>เปรียบเทียบกับ<br>จำนวนนักจัดการ<br>ความรู้ในหน่วยงาน<br>ที่เป็น Core และ<br>Supporting ที่สำคัญ<br>ของ กปน. | L3-4/1 โครงการ<br>บริหารจัดการองค์<br>ความรู้การประปามีอ<br>อาชีพ   | จัดอบรมหลักสูตรการจัดทำองค์ความรู้ผลักดันให้ทุก<br>หน่วยงานจัดทำองค์ความรู้ของตนเอง จัดทำศูนย์องค์ความรู้<br>(KM Center) เพยแพร่องค์ความรู้ขององค์กรผ่านระบบ<br>Intranet   | /               | /  | /  | /  | /  | - ร้อยละของจำนวน Explicit-K ที่บันทึกในระบบสารสนเทศ<br>จัดการความรู้เปรียบเทียบกับจำนวนนักจัดการความรู้ใน<br>หน่วยงานที่เป็น Core และ Supporting ที่สำคัญของ กปน.<br>- ร้อยละความสำเร็จของการดำเนินงานตาม KM Master Plan |           | /   |          |       |
|   | L3-1 พัฒนา<br>ความสามารถ<br>หลักขององค์กร<br>สู่การวิจัย พัฒนา<br>และนวัตกรรม                   | จำนวนนิวัตี้ที่แล้วสร้าง<br>แล้วนำไปต่อยอดใช้<br>จริงหรือใช้รูปแบบ<br>อื่นๆ   | L3-1/1 โครงการ<br>พัฒนากระบวนการ<br>หลักขององค์กรด้วย<br>R&D และนวัตกรรม  | - พิจารณากำหนดกรอบและคัดเลือกหัวข้อเรื่ององค์ความรู้<br>ที่จะทำการวิจัย พัฒนา นำไปต่อยอดขยายผล<br>ตามยุทธศาสตร์งานวิจัยฯเพื่อนำไปประยุกต์ใช้ในกิจการ<br>ประจำ<br>- จัดการศึกษาดูงานประสานงานเพื่อสร้างความร่วมมือทาง<br>วิชาการกับสถาบันการศึกษาและหน่วยงานต่างๆ ในการวิจัย<br>และพัฒนากระบวนการหลักขององค์กรจัดฝึกอบรมความรู้<br>ที่ได้จากการวิจัยและพัฒนาจัดเก็บและเผยแพร่ผลงานวิจัยใน<br>ระบบสารสนเทศของ กปน.<br>- แผนงาน 1 นวัตกรรม 1 สายงานผู้ช่วยผู้ว่าการ | /               | /  | /  | /  | /  | - จำนวนเรื่องที่จะทำการวิจัยและพัฒนา เพื่อพัฒนาและ<br>สนับสนุนกระบวนการหลัก กปน.<br>- จำนวนครั้งของการจัดการศึกษาดูงาน การประชุมและสัมมนา<br>- หน่วยงานระดับผู้ช่วยผู้ว่าการส่งผลงานนวัตกรรมครบถ้วน<br>งานในปี 2562      |           | /   |          |       |

## ยุทธศาสตร์ด้านที่ 2: ดำเนินการตามแผนน้ำประปาปลอดภัยและสร้างเสถียรภาพระบบบำบัด-ผลิต-จ่าย

| กลยุทธ์   | เป้าประสงค์ใน BSC                                | ตัวชี้วัด   | โครงการ   | รายละเอียดโครงการ   | ระยะเวลาโครงการ |    |    |    |    | ตัวชี้วัดโครงการ  | ศูนย์ EVM |       | งบประมาณ |               |
|---|--|---|---|---|-----------------|----|----|----|----|---|-----------|-------|----------|---------------|
|   |  |   |   |   | 60              | 61 | 62 | 63 | 64 |   | หลัก      | รอง   | โครงการ  | ลงทุน         |
| 2.1 ดำเนินการตามแผนน้ำประปางานด้านปลอดภัย       | P1-2 ดำเนินการตามแผนน้ำประปางานด้านปลอดภัย       | ค่าความชุ่มน้ำ ณ สถานที่ผู้ใช้น้ำ pH Value ณ สถานที่ผู้ใช้น้ำ E. coli ณ สถานที่ผู้ใช้น้ำ Free Residual Chlorine ณ สถานที่ใช้น้ำ ร้อยละความเชื่อมั่นในคุณภาพน้ำประปางานได้ | P1-2/1 โครงการแผนน้ำประปางานด้านปลอดภัย (Water Safety Plan)       | <b>แผนงานที่ 1: ด้านแหล่งน้ำดิบ</b><br>- ติดตั้งระบบวัดคุณภาพน้ำและระดับน้ำติดตั้งเครื่องวัดคุณภาพน้ำทางไกลอตโนมีติดล่องประปา<br>- พัฒนาเว็บไซต์คุณภาพน้ำดิบ Real time โดยรวมรวมข้อมูลจากทุกแห่งที่มีเครื่องวัด เพื่อแสดงข้อมูลในภาพรวม<br>- จัดทำแผนที่สิงแวดล้อมในเขตอนุรักษ์แหล่งน้ำดิบเพื่อการประปาร่วมเชิงประสานงานกับสำนักน้ำอย่างเป็นแผนสิงแวดล้อม และ/หรือ กรมควบคุมคุณภาพเพื่อปรับปรุงการกำหนดเขตอนุรักษ์แหล่งน้ำดิบเพื่อการประปายังที่สอดคล้องกับสภาพปัจจุบัน<br>- ศึกษาและพัฒนานำร่องลด BOD ร่วมกับสถาบันการศึกษา และหน่วยงานภาครัฐ ดำเนินการร่วมกับครัวเรือนโดยสมัครใจ ทำอุปกรณ์ตักให้มัน แจกครัวเรือน บริเวณคลองบางหลวงเชียงราย<br>- ศึกษาและพัฒนาชุดบำบัดน้ำเสียขนาดกำลังการผลิต 10 ลบม./ชม. นำร่อง เพื่อลด BOD บริเวณคลองบางหลวงเชียงราย<br>- สร้างสัมพันธภาพที่ดีกับชุมชนริมคลองประปางานเพื่อผลการกระทำผิด และสร้างเครือข่ายช่วยดูแลอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม<br>- จ้างสถาบันการศึกษาเพื่อศึกษาแนวทางการเพิ่มประสิทธิภาพระบบเติมอากาศเชิงกลที่เหมาะสม และประยุกต์พลังงาน พร้อมสร้างชุดเติมอากาศเชิงกล<br>- โครงการนำร่องเพื่อการเฝ้าระวังความปลอดภัยตลอดความยาวของคลองประปา<br>- โครงการปรับปรุงระบบจ่ายสารสัมบูรณ์ เช่น ไฟฟ่อนรังสิต<br>- ศึกษาสารเคมีทางดioxin เพื่อการปรับปรุงน้ำดิบด้วยคุณภาพ | /               | /  | /  | /  | /  | - งานติดตั้งระบบสารสนเทศเฝ้าระวังแหล่งน้ำดิบ<br>- เว็บไซต์แสดงคุณภาพน้ำดิบแบบ Real time<br>- มีแผนที่ระบุแหล่งกำเนิดมลพิษในเขตอนุรักษ์แหล่งน้ำดิบฯ<br>- กระทรวงมหาดไทยและกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมเห็นชอบในหลักการที่ กปน. นำเสนอ<br>- งานศึกษาและพัฒนานำร่องลด BOD แล้วเสร็จ วัดผลการดำเนินงานก่อน-หลัง<br>- จำนวนผู้กระทำผิด พรบ. เปรียบเทียบกับปี 2560<br>- จำนวนเครื่องข่ายชุมชนเพิ่มขึ้น<br>- งานศึกษาและติดตั้งระบบเติมอากาศเชิงกลที่เหมาะสมแล้วเสร็จ<br>- งานติดตั้งระบบแล้วเสร็จ<br>- การเบิกจ่ายงบลงทุนได้ตามแผน<br>- งานศึกษาสารเคมีที่เหมาะสมแล้วเสร็จ | /         | 86.49 | ล้านบาท  | 932.8 ล้านบาท |
| 2.1 ดำเนินการตามแผนน้ำประปางานด้านปลอดภัย (ต่อ) | P1-2 ดำเนินการตามแผนน้ำประปางานด้านปลอดภัย (ต่อ) | ค่าความชุ่มน้ำ ณ สถานที่ผู้ใช้น้ำ pH Value ณ สถานที่ผู้ใช้น้ำ E. coli ณ สถานที่ผู้ใช้น้ำ Free Residual Chlorine ณ สถานที่ใช้น้ำ ร้อยละความเชื่อมั่นใน                     | P1-2/1 โครงการแผนน้ำประปางานด้านปลอดภัย (Water Safety Plan) (ต่อ) | <b>แผนงานที่ 2: ด้านระบบผลิต</b><br>- การขอการรับรองระบบ HACCP โรงงานผลิตน้ำอ่อนบุรี<br>- การรักษาระบบที่ HACCP ของโรงงานที่ได้รับการรับรองแล้ว<br>- การนำระบบ HACCP/WSP/ISO22000 มาใช้ที่โรงงานผลิตน้ำบางเขน<br>- กำหนดตัวชี้วัดที่เหมาะสมสำหรับการประเมินคุณภาพน้ำประปางานแต่ละขั้นตอนตั้งแต่การผลิตไปจนถึงปลายท่อ  | /               | /  | /  | /  | /  | - ได้รับการรับรองจาก สรอ.<br>- รักษาสถานะการรับรอง HACCP<br>- ได้รับการรับรอง HACCP หรือ ISO22000<br>- จัดทำตัวชี้วัดแล้วเสร็จ<br>- มีระบบตรวจสอบและแสดงค่า real time ทางอินเทอร์เน็ต   | /         |       |          |               |

| กลยุทธ์                                 | เป้าประสงค์ใน BSC                        | ตัวชี้วัด   | โครงการ   | รายละเอียดโครงการ   | ระยะเวลาโครงการ |    |    |    |    | ตัวชี้วัดโครงการ   | คุณย์ EVM |     | งบประมาณ |       |
|---|--|---|---|---|-----------------|----|----|----|----|--|-----------|-----|----------|-------|
|   |  |   |   |   | 60              | 61 | 62 | 63 | 64 |  | หลัก      | รอง | โครงการ  | ลงทุน |
|   |  | คุณภาพน้ำประปาดีมได้ (ต่อ)  |   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- โครงการติดตั้งปรับปรุงระบบตรวจอุปกรณ์ติดตามติดตามในกระบวนการผลิต</li> <li>- โครงการศึกษาและปรับปรุงคุณภาพน้ำทึ้งจากกระบวนการผลิตเพื่อ减少เชื้อโรค</li> <li>- ศึกษาการปรับปรุงกระบวนการผลิตน้ำ (Renovate) แผนงานที่ 3: ด้านการสูบน้ำ</li> <li>- ทบทวนข้อมูลในแผนที่ประปาปลอดภัยให้เป็นปัจจุบันในส่วนที่เกี่ยวข้องกับด้านสูบน้ำ</li> <li>- ตรวจสอบโครงสร้างถังเก็บน้ำไซอิ้งสถานีสูบน้ำ</li> <li>- ดำเนินการล้างถังเก็บน้ำ</li> <li>- ปรับปรุงระบบป้องกันการผุดก่อนของท่อประปาและท่อส่งน้ำ แผนงานที่ 4: ด้านบริการผู้ใช้น้ำ</li> <li>- ทบทวนคู่มือการปฏิบัติงาน (SOPs) และความสะอาดคล้อถัง TOR</li> <li>- ดำเนินการด้าน Water Safety Plan (WSP) ครอบคลุมทุกสาขา พร้อมติดตามตรวจสอบ การดำเนินงานตาม SOPs ของการซ่อมท่อ/ วางท่อ/ ติดตั้งไนโตรร์/ การ Flushing (UDF)</li> <li>- ผู้ตรวจสอบการเกิด Biofilm ในถังท่อจ่ายน้ำ</li> <li>- กำหนดเกณฑ์การออกแบบท่อในกรณีที่ผ่านท่อหัวทึ้ง พื้นที่มีน้ำโสโคกหรือน้ำท่วมถึง</li> <li>- สร้างความเข้าใจ และตระหนักรisks ใน WSP</li> <li>- ดำเนินงานเพื่อลดจุดที่เป็น Death End ปลายเส้นท่อจ่ายน้ำ</li> </ul> |                 |    |    |    |    | <ul style="list-style-type: none"> <li>- ก่อสร้าง/ปรับปรุงระบบบำบัดน้ำทึ้งก่อนน้ำมาใช้</li> <li>- ปรับปรุงกระบวนการผลิตน้ำ เพื่อให้ได้น้ำที่ใส่ใจน้ำที่ใส่ใจน้ำ มีค่า NTU ต่ำๆ ลดเวลา</li> <li>- มีแนวทางปรับปรุงกระบวนการผลิตในระยะยาว เพื่อรองรับน้ำที่ด้อยคุณภาพ</li> <li>- รายงานผลการดำเนินงาน</li> <li>- ล้างถังเก็บน้ำโดยคุณภาพ 5 สถานี ตามแผนงานที่กำหนด</li> <li>- รายงานผลการดำเนินงาน</li> <li>- รายงานผลการดำเนินงาน</li> <li>- ตรวจสอบค่าที่เรียกหัก (HPC) ในน้ำประปา เสน่ห์ ไม่น้อยกว่า 300 ตัวอย่าง</li> <li>- รายงานผลการดำเนินงาน</li> <li>- จำนวนโรงเรียนในพื้นที่สาขาริมแม่น้ำที่ได้ล้างถังพักน้ำ</li> <li>- จำนวนโรงพยาบาลที่ได้รับการตรวจสอบคุณภาพน้ำ</li> <li>- จัดอบรมผู้ควบคุมงานอย่างน้อย 80% ของผู้ควบคุมงาน</li> <li>- สามารถลดจุด Dead End ได้ไม่น้อยกว่า 80% ของแผนงาน</li> </ul> |           |     |          |       |
| 2.1 ดำเนินการตามแผนน้ำประปายอดภัย (ต่อ) | P1-2 ดำเนินการตามแผนน้ำประปายอดภัย (ต่อ) | ค่าความชุ่มน้ำ ณ สถานที่ผู้ใช้น้ำ pH Value ณ สถานที่ผู้ใช้น้ำ E. coli ณ สถานที่ผู้ใช้น้ำ Free Residual Chlorine ณ สถานที่ใช้น้ำ ร้อยละความเชื่อมั่นในคุณภาพน้ำประปาดีมได้ (ต่อ) | P1-2/1 โครงการแผนน้ำประปายอดภัย (Water Safety Plan) (ต่อ) | <ul style="list-style-type: none"> <li>แผนงานที่ 5: ด้านสนับสนุน</li> <li>- ศึกษาและจัดตั้งโครงสร้างหน่วยงาน เพื่อกำหนดที่ในการขับเคลื่อนแผนน้ำประปายอดภัย</li> <li>- ประสานงานกับ WHO ในการจัดอบรม WSP ให้ กปน.</li> <li>- จัดอบรมหลักสูตรน้ำประปายอดภัย</li> <li>- ประชาสัมพันธ์โครงการแผนน้ำประปายอดภัย (Water Safety Plan) ภายในองค์กร</li> <li>- การจัดทำแผนงานวิจัยเรื่องที่บรรจุในแผนน้ำประปายอดภัย</li> <li>- งานวิจัยที่แบ่งจัดလอจิสติกษาข่ายระบบท่อเพื่อจัดลงคุณภาพน้ำในระบบท่อประปาท่อจ่ายน้ำ</li> <li>- จัดทำระบบสารสนเทศบูรณาการข้อมูล WSP</li> </ul>  |                 |    |    |    |    | <ul style="list-style-type: none"> <li>- WSP มีหน่วยรับผิดชอบ</li> <li>- อบรมตามแผนงาน</li> <li>- จำนวนเดือนต่อเดือน กปน.</li> <li>- จำนวนงานวิจัยต่อปี</li> <li>- มีแบบจำลองเพื่อใช้ในการคาดการณ์และบริหารคุณภาพน้ำในเส้นท่อ</li> <li>- ระบบ IT สนับสนุนงาน WSP</li> </ul>  | /         |     |          |       |

| กลยุทธ์  | เป้าประสงค์ใน BSC                             | ตัวชี้วัด  | โครงการ   | รายละเอียดโครงการ  | ระยะเวลาโครงการ |    |    |    |    | ตัวชี้วัดโครงการ  | คุณย์ EVM |     | งบประมาณ  |       |
|--|---|--|---|--|-----------------|----|----|----|----|---|-----------|-----|-----------|-------|
|  |   |  |   |  | 60              | 61 | 62 | 63 | 64 |   | หลัก      | รอง | โครงการ   | ลงทุน |
| 2.1 ดำเนินการตามแผนน้ำประปาปลดภัย(ต่อ)           | P1-2 ดำเนินการตามแผนน้ำประปาปลดภัย(ต่อ)       | ร้อยละความเชื่อมั่นในคุณภาพน้ำประปาดีเม็ดได้   | P1-2/2โครงการขับเคลื่อนแผนน้ำประปาปลดภัย  | จัดตั้ง WSP Project Team เป็นผู้ประสานงานติดต่อ External Audit Team ของ WHO ร่วมตรวจสอบปัญหาด้านน้ำประปางานปลดภัยในแต่ละกระบวนการ จัดฝึกอบรมด้านน้ำประปาปลดภัย เชิงลึก และประชาสัมพันธ์เรื่องน้ำประปาปลดภัยภายในองค์กร | /               | /  | /  | /  | /  | - มี Project team รับผิดชอบเป็นการกิจประจำ - ร้อยละความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผน - มีการตรวจสอบประเมินตามแผนที่กำหนดไว้ |           | /   |           |       |
|  |   |  | P1-2/3 โครงการพัฒนาการตรวจสอบและการเข้าถึงข้อมูลคุณภาพน้ำให้ทันสมัย หัดเทียมสถาํก       | ทบทวนแผนการติดตั้งระบบตรวจสอบคุณภาพน้ำทางไกโอลอตโน้มตี ในแหล่งน้ำและคลองประปา และนำเทคโนโลยีทันสมัย ที่เหมาะสมมาพัฒนาใช้   | /               | /  | /  | /  | /  | ร้อยละความสำเร็จของโครงการ  | /         | -   | 3 ล้านบาท |       |
|  |   | ร้อยละความเชื่อมั่นในคุณภาพน้ำประปาดีเม็ดได้ (ต่อ)   | P1-2/4 โครงการยกระดับมาตรฐานการซ่อมท่อเพื่อสร้างความเชื่อมั่นด้านความสะอาด              | สำรวจความคิดเห็นของชุมชน เพื่อทบทวนมาตรฐานและแนวทางปฏิบัติในการซ่อมท่อ ให้มีประสิทธิภาพและเป็นที่ยอมรับของประชาชนทบทวนคุณภาพ และอบรม   | /               | /  | /  | /  | /  | - ร้อยละความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผน - ระดับความพึงพอใจของชุมชน  |           | /   |           |       |
|  |   |  | P1-2/5 โครงการเสริมสร้างความเชื่อมั่นในคุณภาพน้ำประปาดีเม็ดได้                          | สร้างทศนคติที่ดีและจัดกิจกรรมเชิงรุกเพื่อสร้างความเชื่อมั่นในการดื่มน้ำประปา   | /               | /  | /  | /  | /  | ร้อยละความเชื่อมั่นในคุณภาพน้ำประปัดีเม็ดได้  |           | /   |           |       |
| 2.2 บริหารจัดการแหล่งน้ำดิบให้เพียงพอและมีคุณภาพ | P1-1 สร้างเสถียรภาพในระบบน้ำดินผลิตและจ่ายน้ำ | ร้อยละความสำเร็จการดำเนินงานตามแผนโครงการก่อสร้างปรับปรุงระบบส่งน้ำดิบ เพื่อป้องกันน้ำท่วมเป็นภารกิจของการประปานครหลวง | P1/4โครงการก่อสร้างปรับปรุงระบบส่งน้ำดิบเพื่อป้องกันน้ำท่วมเป็นภารกิจของการประปานครหลวง | ก่อสร้างระบบป้องกันน้ำท่วมตามแนวคลองประปา  | /               | /  | /  | /  | /  | - ความก้าวหน้าของโครงการ - การเบิกจ่ายงบลงทุน   |           | /   |           |       |

| กลยุทธ์  | เป้าประสงค์ใน BSC                             | ตัวชี้วัด   | โครงการ   | รายละเอียดโครงการ  | ระยะเวลาโครงการ |    |    |    |    | ตัวชี้วัดโครงการ  | ศูนย์ EVM |     | งบประมาณ |                 |
|--|---|---|---|--|-----------------|----|----|----|----|---|-----------|-----|----------|-----------------|
|  |   |   |   |  | 60              | 61 | 62 | 63 | 64 |   | หลัก      | รอง | โครงการ  | ลงทุน           |
|  |   | ร้อยละความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนโครงการ บริหารจัดการระบบนำ้ดีบอย่างมีประสิทธิภาพ | P1-1/3 โครงการ บริหารจัดการระบบนำ้ดีบอย่างมีประสิทธิภาพ                   | แผนงานที่ 1: งานก่อสร้างปรับปรุงระบบส่งน้ำดีบ<br>แผนงานที่ 2: จัดหน้าดีบ และศึกษาหาแนวทางในการบริหารจัดการนำ้ดีบให้เพียงพอ | /               | /  | /  | /  | /  | - ได้ผู้รับจ้างก่อสร้างตามแผนงาน<br>- การเบิกจ่ายงบลงทุนงานก่อสร้าง<br>- "ได้วerbจัดสรรงบประมาณนำ้ดีบเพียงพอ กับการผลิตน้ำของกปน. ในช่วงฤดูแล้ง | /         |     | -        | 1,205.7 ล้านบาท |
| 2.3 บริหารจัดการระบบการผลิต-จ่ายให้มีเสถียรภาพ | P1-1 สร้างเสถียรภาพในระบบนำ้ดีบผลิตและจ่ายนำ้ | จำนวนชั่วโมงที่สามารถจ่ายนำ้สำรองได้ (ปริมาณน้ำใสเต็มถัง/อัตราเฉลี่ยการสูบจ่าย)       | P1/1 โครงการ ปรับปรุงกิจกรรมประจำแผนหลักครั้งที่ 8                        | ดำเนินการก่อสร้างขยายโรงงานผลิตน้ำบางเขน   | /               | /  | /  |    |    | - ความก้าวหน้าของโครงการ<br>- การเบิกจ่ายงบลงทุน  |           | /   |          |                 |
|  |   |   | P1/2 โครงการ ปรับปรุงกิจกรรมประจำแผนหลักครั้งที่ 9                        | ดำเนินการก่อสร้างขยายโรงงานผลิตน้ำมหาสวัสดิ์   | /               | /  | /  | /  | /  | - ความก้าวหน้าของโครงการ<br>- การเบิกจ่ายงบลงทุน  |           | /   |          |                 |
|  |   |   | P1/3 โครงการ ปรับปรุงกิจกรรมประจำแผนหลักครั้งที่ 10                       | ก่อสร้างโรงงานผลิตน้ำแห่งใหม่ (ไทรน้อย) 400,000 ลบ.ม. ต่อวัน พร้อมระบบงานที่เกี่ยวข้อง งานก่อสร้างอุโมงค์ส่งน้ำ            |                 | /  | /  | /  | /  | - ความก้าวหน้าของโครงการ<br>- การเบิกจ่ายงบลงทุน  |           | /   |          |                 |
|  |   | จำนวนครั้งที่หยุดสูบจ่ายนำ้ (Unplaned)  | P1-1/1 โครงการ พัฒนาการบำรุงรักษาระบบเครื่องจักร (Predictive Maintenance) | จัดทำแผนบำรุงรักษาเชิงคาดการณ์ (Predictive Maintenance) อบรมพนักงาน และดำเนินการบำรุงรักษาเชิงคาดการณ์                     | /               | /  | /  | /  | /  | ความพร้อมใช้งานของเครื่องสูบน้ำที่ยังไม่สามารถทำงานทั้งหมด  |           | /   |          |                 |

สรุปโครงการที่ศูนย์ผลิตนำ้เป็นผู้รับผิดชอบหลัก มีจำนวนทั้งหมด 4 โครงการ วงเงินงบประมาณรวมทั้งสิ้น 2,227.99 ล้านบาท แบ่งเป็นงบททำการ 86.49 ล้านบาท และงบลงทุน 2,141.5 ล้านบาท

หมายเหตุ : ประมาณการค่าใช้จ่ายข้างต้น ยังไม่รวมโครงการบริหารจัดการนำ้ดีบ เนื่องจากโครงการกำลังอยู่ระหว่างการศึกษา

#### 4.2 การจัดทำแผนยุทธศาสตร์ของ ศูนย์ส่งจ่ายน้ำ

ศูนย์ส่งจ่ายน้ำ ประกอบด้วยหน่วยงานของสายงาน ดังนี้

- หน่วยงานระดับฝ่ายที่ขึ้นตรงสายงานรองผู้ว่าการ (ผลิตและส่งน้ำ) ได้แก่ ฝ่ายวางแผนและพัฒนาการผลิตระบบส่งและจ่ายน้ำ
- สายผู้ช่วยผู้ว่าการระบบส่งและจ่ายน้ำ ประกอบด้วย ฝ่ายสถานีสูบน้ำจ่ายน้ำ และฝ่ายควบคุมการส่งและจ่ายน้ำ
- สายผู้ช่วยผู้ว่าการบำรุงรักษา ประกอบด้วย ฝ่ายบำรุงรักษาระบบไฟฟ้า ฝ่ายบำรุงรักษาระบบเครื่องกลและโยธา ฝ่ายบำรุงรักษาระบบอัตโนมัติและเครื่องวัด

รองผู้ว่าการ (ผลิตและส่งน้ำ)

ฝ่ายวางแผนและพัฒนาการผลิตระบบส่งและจ่ายน้ำ

ผู้ช่วยผู้ว่าการ (ระบบส่งและจ่ายน้ำ)

- ฝ่ายสถานีสูบน้ำจ่ายน้ำ
- ฝ่ายควบคุมการส่งและจ่ายน้ำ

ผู้ช่วยผู้ว่าการ (บำรุงรักษา)

- ฝ่ายบำรุงรักษาระบบไฟฟ้า
- ฝ่ายบำรุงรักษาระบบเครื่องกลและโยธา
- ฝ่ายบำรุงรักษาระบบอัตโนมัติและเครื่องวัด

แผนภาพที่ 4.9: หน่วยงานของศูนย์ส่งจ่ายน้ำ

ศูนย์ส่งจ่ายน้ำ มีภารกิจหลักในการดำเนินงานเพื่อสนับสนุนยุทธศาสตร์ของ กปน. ให้สนองต่อเป้าหมายพันธกิจ และวิสัยทัศน์ ของ กปน. ดังนี้

##### ส่วนที่ 1 สายงานรองผู้ว่าการ (ผลิตและส่งน้ำ) มีภารกิจโดยสังเขป ดังนี้

กำกับดูแล อำนวยการ บริหาร และวางแผนระบบน้ำดิบและการผลิตน้ำของโรงงานผลิตน้ำให้เป็นไปตามเป้าหมาย ปรับปรุงคุณภาพน้ำให้มีประสิทธิภาพ ควบคุมงบประมาณค่าใช้จ่ายในการผลิตและส่งน้ำอย่างมีประสิทธิภาพ จัดการธุรกิจในส่วนที่ราชการหรือภาคเอกชนใช้น้ำดิบจากคลองประปาเพื่อประโยชน์ทางด้านธุรกิจ ทั้งด้านอุตสาหกรรม เกษตรกรรม และอุปโภคบริโภค รวมถึงบริหารจัดการกระบวนการผลิตและการกำจัดตะกอนจากโรงงานผลิตน้ำต่างๆ ให้มีประสิทธิภาพ ควบคุมต้นทุนการผลิตให้อยู่ในเกณฑ์ที่เหมาะสม

## ส่วนที่ 2 ระบบส่งและจ่ายน้ำ มีการกิจโดยสังเขป ดังนี้

กำกับดูแล อำนวยการ บริหารงาน และวางแผนเพื่อให้การส่งน้ำจากโรงงานผลิตน้ำไปยังสถานีสูบจ่ายน้ำต่างๆ ให้สอดคล้องกับความต้องการใช้น้ำและเป้าหมายบริหารจัดการในการดูแลรักษาอุโมงค์ – ท่อส่งน้ำและอุปกรณ์ ประทูรระบายน้ำอากาศและระบบป้องกันสนิมของท่อส่งน้ำและท่อประปา ให้สามารถใช้งานได้เต็มประสิทธิภาพตลอดเวลาควบคุมการบริหารจัดการการใช้เครื่องจักรอุปกรณ์ การใช้กระแสไฟฟ้าในการสูบจ่ายน้ำให้มีประสิทธิภาพสูงสุด

## ส่วนที่ 3 สายงานบำรุงรักษา มีการกิจโดยสังเขป ดังนี้

ดูแลรับผิดชอบในการซ่อม บำรุงรักษา และปรับปรุงอุปกรณ์ โครงสร้างพื้นฐานระบบผลิตน้ำทุกชนิดที่ใช้ในกระบวนการผลิตและสูบจ่ายน้ำ รวมถึงสถานีสูบจ่ายน้ำทั้งหมดให้สามารถใช้ผลิต-ส่ง-จ่ายน้ำได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุดตลอดเวลา

### 4.2.1 การกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ของศูนย์ส่งจ่ายน้ำ

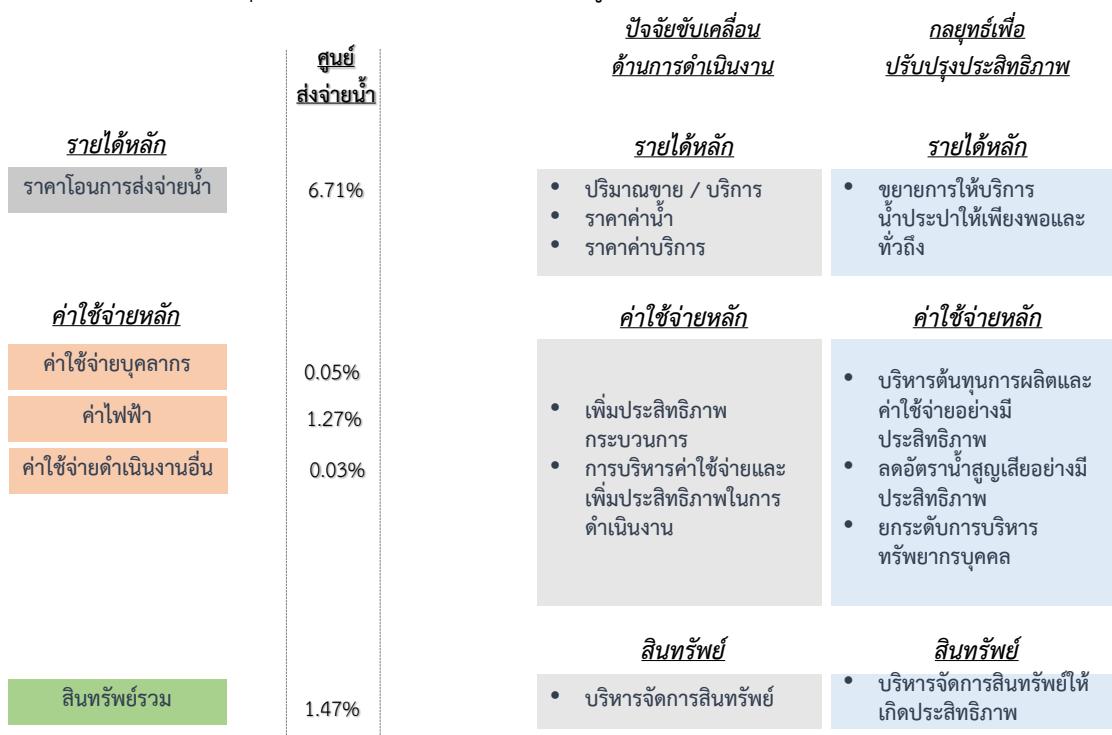
ประเด็นยุทธศาสตร์ของศูนย์ส่งจ่ายน้ำ ที่กำหนดขึ้นผ่านเครื่องมือ TOWS Matrix และ EP Driver มีรายละเอียด ดังนี้

#### ○ ประเด็นยุทธศาสตร์จาก TOWS Matrix ของศูนย์ส่งจ่ายน้ำ

| กลยุทธ์เชิงรุก<br>(จุดแข็ง – โอกาส)  | กลยุทธ์เชิงพัฒนา<br>(จุดอ่อน – โอกาส)   |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"><li>ขยายการให้บริการน้ำประปาให้เพียงพอและทั่วถึงเพื่อรองรับอุปสงค์ที่จะเพิ่มขึ้น</li><li>เพิ่มเสถียรภาพและความมั่นคงในการผลิตและส่งจ่ายน้ำ</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>ลงทุนปรับปรุงระบบห่อส่งน้ำให้สะอาด รองรับแรงดันน้ำสูงเพื่อสร้างความพอใจแก่ผู้รับบริการ</li><li>กำหนดมาตรการเพื่อสร้างความเชื่อมั่นในคุณภาพน้ำประปาดีมได้ เช่น การตรวจสอบมาตรฐานคุณภาพน้ำดื่ม การดูแลรักษาอุปกรณ์ ตู้น้ำ แท่นน้ำกด</li><li>ร่วมลงทุนกับภาคเอกชนเพื่อพัฒนาระบบการดำเนินงาน</li><li>พัฒนาระบบการบริหารจัดการน้ำสูญเสียให้มีประสิทธิภาพ</li></ul> |
| กลยุทธ์เชิงรับ<br>(จุดแข็ง – อุปสรรค)  | กลยุทธ์เชิงป้องกัน<br>(จุดอ่อน – อุปสรรค)   |
| <ul style="list-style-type: none"><li>ลงทุนในระบบพัฒนาคุณภาพน้ำประปาดีมได้</li></ul>   | <ul style="list-style-type: none"><li>จัดทำแผนบริหารความเสี่ยงและแผนรองรับสถานการณ์ฉุกเฉิน เช่น ภัยแล้ง น้ำท่วม เหตุวินาศกรรม</li><li>พัฒนาแผนน้ำประปาปลอดภัย เพื่อสร้างความเชื่อมั่นด้านความสะอาด</li></ul>  |

แผนภาพที่ 4.10: TOWS Matrix ของ ศูนย์ส่งจ่ายน้ำ

○ ประเด็นยุทธศาสตร์จาก EP Driver ของศูนย์ส่งจ่ายน้ำ



แผนภาพที่ 4.11: EP Driver ของ ศูนย์ส่งจ่ายน้ำ

#### 4.2.2 ยุทธศาสตร์ของศูนย์ส่งจ่ายน้ำ

ยุทธศาสตร์ และวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ปี 2560 – 2564 ของศูนย์ส่งจ่ายน้ำ สรุปได้ดังนี้

VISION  
MISSION



#### Strategic Objective

เพิ่มรายได้จากธุรกิจหลักและธุรกิจเสริมให้  
มากยิ่งขึ้น และยกระดับการบริหารจัดการ  
ให้เป็นที่ยอมรับในระดับสากล

#### Strategy

ด้านที่ 1 : สร้างการเติบโตและความยั่งยืนขององค์กร

- 1.1 เพิ่มรายได้จากธุรกิจหลัก
- 1.4 ยกระดับการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาลและกิจกรรมเชิงสังคม และเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม (Corporate Governance and SR)
- 1.5 เพิ่มประสิทธิภาพกระบวนการโดยการบูรณาการเทคโนโลยีและสารสนเทศ (SMART IT & Technology)
- 1.6 บริหารทรัพยากรบุคคล (HRM/HRD)
- 1.8 การจัดการองค์ความรู้สู่ความเป็นมืออาชีพ (KM/LO) ส่งเสริมการวิจัยพัฒนาและโอกาสในการสร้างนวัตกรรม

ปรับปรุงคุณภาพน้ำประปายโดยเฉพาะด้าน<sup>1</sup>  
ความปลอดภัย และยกระดับเสถียรภาพน้ำ<sup>2</sup>  
ดิบ-ผลิต-จ่ายให้ดียิ่งขึ้น

ด้านที่ 2 : ดำเนินการตามแผนน้ำประปาปลอดภัย และสร้างเสถียรภาพระบบน้ำดิบ – ผลิต – จ่าย

- 2.1 ดำเนินการตามแผนน้ำประปาปลอดภัย (Water Safety Plan)
- 2.3 บริหารจัดการระบบการผลิต-จ่ายให้มีเสถียรภาพ

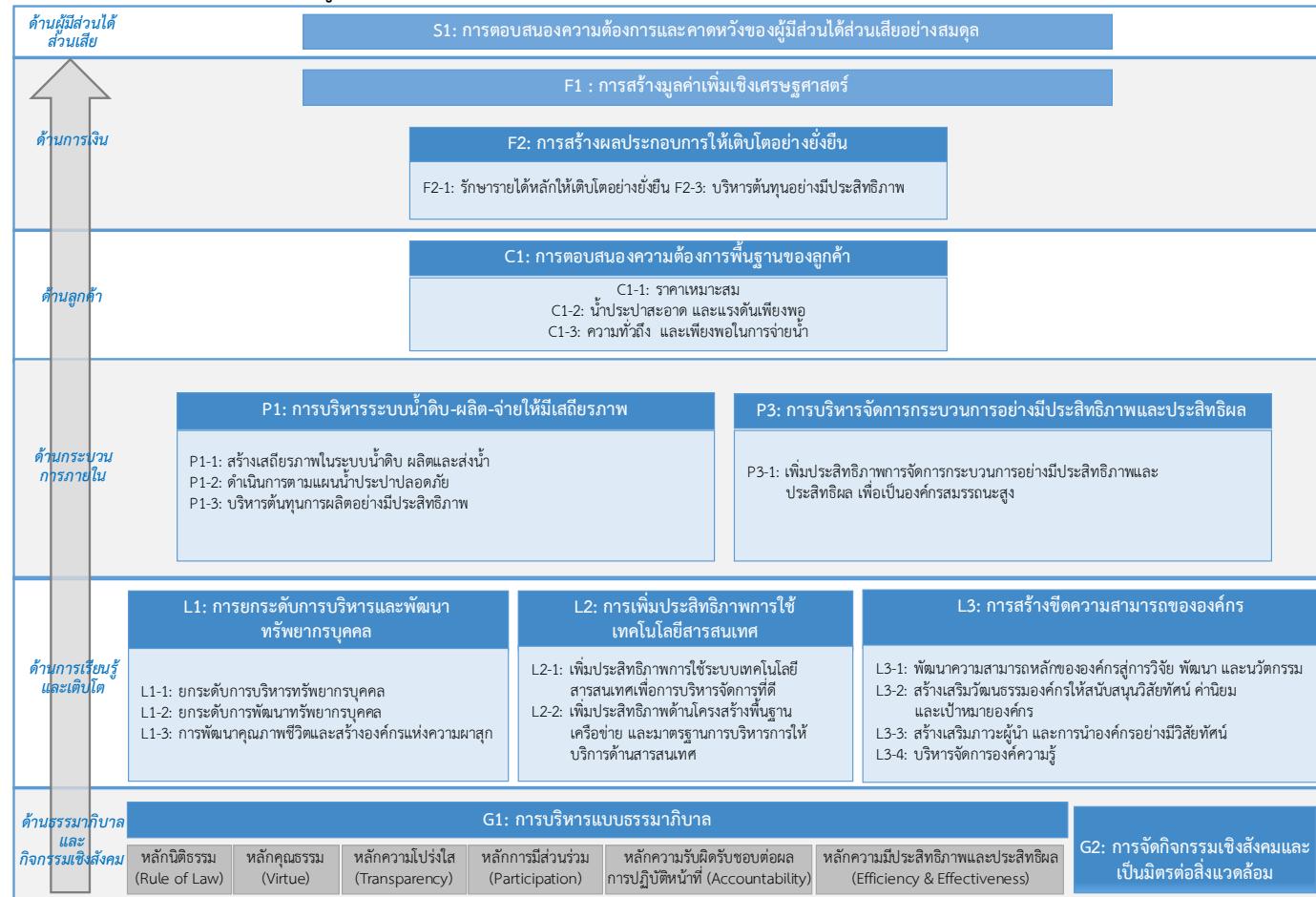
แผนภาพที่ 4.12 : ยุทธศาสตร์ปี 2560 – 2564 ของ ศูนย์ส่งจ่ายน้ำ

| กลยุทธ์  | มิติด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย | มิติด้านการเงิน                             | มิติด้านลูกค้า                           | มิติด้านกระบวนการภายใน                                     | มิติด้านการเรียนรู้และพัฒนาองค์กร  | มิติด้านธรรมาภิบาลและกิจกรรมเชิงล้ำค่า   |
|--|------------------------------|---|--|--|--|--|
| <b>ยุทธศาสตร์ด้านที่ 1 สร้างการเติบโตและความยั่งยืนขององค์กร</b>   |                              |   |  |  |  |  |
| 1.1 เพิ่มรายได้จากธุรกิจหลัก   |                              | F2 การสร้างผลประกอบการให้เติบโตอย่างยั่งยืน |  |  |  |  |
| 1.4 ยกระดับการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาลและกิจกรรมเชิงล้ำค่าและเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม                 |                              |   |  |  |  | G1 การบริหารแบบธรรมาภิบาล<br>G2 การจัดกิจกรรมเชิงล้ำค่าและเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม |
| 1.5 เพิ่มประสิทธิภาพกระบวนการโดยการบูรณาการเทคโนโลยีและสารสนเทศ  |                              | F2 การสร้างผลประกอบการให้เติบโตอย่างยั่งยืน |  | P1 การบริหารระบบบัน្តอดิบ-ผลิต-จ่ายให้มีเสถียรภาพ          | L2 การเพิ่มประสิทธิภาพการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ                                    |  |
| 1.6 บริหารทรัพยากรบุคคล (HRM/HRD)  |                              |   |  | P3 การบริหารจัดการกระบวนการอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล | L1 การยกระดับการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล<br>L3 การสร้างขีดความสามารถขององค์กร |  |
| 1.8 การจัดการองค์ความรู้และความเป็นมืออาชีพ (KM/LO) และส่งเสริมการวิจัย พัฒนา และโอกาสในการสร้างนวัตกรรม |                              |   |  |  | L3 การสร้างขีดความสามารถขององค์กร  |  |
| <b>ยุทธศาสตร์ด้านที่ 2 ดำเนินการตามแผนน้ำประปาปลอดภัย และสร้างเสถียรภาพระบบบัน្តอดิบ – ผลิต – จ่าย</b>   |                              |   |  |  |  |  |
| 2.1 ดำเนินการวางแผนน้ำประปาปลอดภัย   |                              |   | C1 การตอบสนองความต้องการพื้นฐานของลูกค้า | P1 การบริหารระบบบัน្តอดิบ-ผลิต-จ่ายให้มีเสถียรภาพ          |  |  |
| 2.3 บริหารจัดการระบบการผลิต-จ่ายให้มีเสถียรภาพ   |                              |   |  | P1 การบริหารระบบบัน្តอดิบ-ผลิต-จ่ายให้มีเสถียรภาพ          |  |  |

แผนภาพที่ 4.13: การถ่ายทอดกลยุทธ์สู่การปฏิบัติผ่านระบบ Balanced Scorecardของ ศูนย์ส่งจ่ายน้ำ

#### 4.2.3 แผนที่ยุทธศาสตร์ของศูนย์ส่งจ่ายน้ำ

แผนที่ยุทธศาสตร์ ปี 2560 – 2564 ของศูนย์ส่งจ่ายน้ำ มีดังนี้



แผนภาพที่ 4.14: แผนที่ยุทธศาสตร์ปี 2560 – 2564 ของ ศูนย์ส่งจ่ายน้ำ

#### 4.2.4 ความซื่อสัมโภิงของยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ ตัวชี้วัดเป้าประสงค์ กับโครงการ/กิจกรรม และตัวชี้วัดของศูนย์ส่งจ่ายน้ำ

ตารางที่ 4.3: ยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ ตัวชี้วัดเป้าประสงค์ (KPI) และค่าเป้าหมาย (Target) ของศูนย์ส่งจ่ายน้ำ  
ยุทธศาสตร์ด้านที่ 1: ยุทธศาสตร์สร้างการเติบโตและความยั่งยืนขององค์กร

| กลยุทธ์  | เป้าประสงค์ใน BSC  | ตัวชี้วัด  | หน่วยวัด | ค่าเป้าหมาย         |                     |                     |                     |                     |
|--|--|--|----------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
|  |  |  |          | 2560                | 2561                | 2562                | 2563                | 2564                |
| 1.1 เพิ่มรายได้จากธุรกิจหลัก   | F2-1 รักษารายได้หลักให้เติบโตอย่างยั่งยืน  | รายได้ค่าน้ำและค่าบริการรายเดือน   | ล้านบาท  | 17,600              | 17,700              | 17,800              | 18,000              | 18,200              |
| 1.4 ยกระดับการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาลและกิจกรรมเชิงสังคม และเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม (Corporate Governance&SR) | G1 การบริหารแบบธรรมาภิบาล  | คะแนนคุณธรรมและความโปร่งใสของหน่วยงานภาครัฐ<br>- ดัชนีความโปร่งใส<br>- ดัชนีความพร้อมรับผิด<br>- ดัชนีคุณธรรมในการให้บริการ<br>- ดัชนีรวมคุณธรรม<br>- ดัชนีคุณธรรมในการทำงาน | คะแนน    | -----               | -----               | -----               | -----               | ► 90                |
|  | G2 การจัดกิจกรรมเชิงสังคมและเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม                               | ดัชนีชี้วัดการดำเนินการอย่างยั่งยืน  | ระดับ    | -----               | -----               | -----               | -----               | ► Tier 2            |
| 1.5 เพิ่มประสิทธิภาพกระบวนการโดยการบูรณาการเทคโนโลยีและสารสนเทศ (SMART IT& Technology)                             | F2-3 บริหารต้นทุนอย่างมีประสิทธิภาพ  | อัตราส่วนค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานต่อรายได้ดำเนินงาน  | ร้อยละ   | 38.5                | 39.0                | 39.5                | 40.0                | 40.5                |
|  | P1-3 บริหารต้นทุนการผลิตอย่างมีประสิทธิภาพ                                       | อัตราส่วนของจำนวนหน่วยวัดกิโลวัตต์ต่อปริมาณน้ำส่าง่ายต่อหน่วยลบ.ม.ที่เพิ่มขึ้น   | ร้อยละ   | ไม่เกิน 5 ของปีก่อน |
| 1.6 บริหารทรัพยากรบุคคล (HRM/HRD)  | L1-2 ยกระดับการพัฒนาทรัพยากรบุคคล  | ร้อยละความสำเร็จโครงการกำหนดมาตรฐานและควบคุมการให้บริการของพนักงาน Outsource   | ร้อยละ   | 100                 | 100                 | 100                 | 100                 | 100                 |
|  | L3-2 สร้างเสริมวัฒนธรรมองค์กรให้สนับสนุนวิสัยทัศน์ค่านิยมและเป้าหมายองค์กร       | ร้อยละบุคลากรที่มีพฤติกรรมที่สอดคล้องกับค่านิยม กปน.   | ร้อยละ   | 80                  | -----               | -----               | -----               | ► 85                |
| 1.6 บริหารทรัพยากรบุคคล (HRM/HRD) (ต่อ)  | L3-2 สร้างเสริมวัฒนธรรมองค์กรให้สนับสนุนวิสัยทัศน์ค่านิยมและเป้าหมายองค์กร (ต่อ) | ร้อยละความสำเร็จของการดำเนินงานโครงการพัฒนาองค์กรเพื่อขอรับรางวัลการบริหารองค์กรสู่ความเป็นเลิศ  | ร้อยละ   | 100                 | 100                 | 100                 | 100                 | 100                 |
| 1.8 การจัดการองค์ความรู้ความเป็นมืออาชีพ (KM/LO)   | L3-4 บริหารจัดการองค์ความรู้   | ร้อยละของจำนวน Explicit-K ที่บันทึกในระบบสารสนเทศจัดการความรู้เบรียบเทียบกับจำนวนนักจัดการความรู้ในหน่วยงานที่   | ร้อยละ   | 10                  | 15                  | 20                  | 30                  | 40                  |

| กลยุทธ์   | เป้าประสงค์ใน BSC   | ตัวชี้วัด   | หน่วยวัด              | ค่าเป้าหมาย |      |      |      |      |
|---|---|---|-----------------------|-------------|------|------|------|------|
|   |   |   |                       | 2560        | 2561 | 2562 | 2563 | 2564 |
| และส่งเสริมการ<br>วิจัยพัฒนาและ<br>โอกาสในการสร้าง<br>นวัตกรรม            |   | เป็น Core และ Supporting ที่สำคัญของ<br>กpn.                        |                       |             |      |      |      |      |
| L3-1 พัฒนา<br>ความสามารถหลักของ<br>องค์กรสู่การวิจัย<br>พัฒนา และนวัตกรรม | L3-1 พัฒนา<br>ความสามารถหลักของ<br>องค์กรสู่การวิจัย<br>พัฒนา และนวัตกรรม | จำนวนวิจัยที่แล้วเสร็จแล้วนำไปต่อยอดใช้<br>จริงหรือใช้ในรูปแบบอื่นๆ | โครงการ<br>/ งานวิจัย | 1           | 1    | 1    | 1    | 1    |

### ยุทธศาสตร์ด้านที่ 2: ดำเนินการตามแผนน้ำประปาปลอดภัยและสร้างเสถียรภาพระบบน้ำดิบ-ผลิต-จ่าย

| กลยุทธ์   | เป้าประสงค์ใน BSC                                      | ตัวชี้วัด  | หน่วยวัด | ค่าเป้าหมาย            |                        |                        |                        |                        |
|---|--|--|----------|------------------------|------------------------|------------------------|------------------------|------------------------|
|   |  |  |          | 2560                   | 2561                   | 2562                   | 2563                   | 2564                   |
| 2.1 ดำเนินการตาม<br>แผนน้ำประปา<br>ปลอดภัย (Water<br>Safety Plan) | P1-2 ดำเนินการตาม<br>แผนน้ำประปาปลอดภัย                | ร้อยละความเชื่อมั่นในคุณภาพ<br>น้ำประปาต่อไปได้  | ร้อยละ   | เพิ่มขึ้น<br>จากปีก่อน | เพิ่มขึ้น<br>จากปีก่อน | เพิ่มขึ้น<br>จากปีก่อน | เพิ่มขึ้น<br>จากปีก่อน | เพิ่มขึ้น<br>จากปีก่อน |
| 2.3 บริหารจัดการ<br>ระบบการผลิต-จ่าย<br>ให้มีเสถียรภาพ            | P1-1 สร้างเสถียรภาพ<br>ในระบบน้ำดิบ ผลิตและ<br>จ่ายน้ำ | จำนวนชั่วโมงที่สามารถจ่ายน้ำสำรองได้<br>(ปริมาณน้ำใส่เต็มถัง/อัตราเฉลี่ยการสูบจ่าย)<br>จำนวนครั้งที่หยุดสูบจ่ายน้ำ (Unplanned) | ชั่วโมง  | -----                  | -----                  | -----                  | -----                  | → 6                    |
|   |  | ระยะเวลาในการแก้ไขสถานการณ์ที่ส่งผลให้<br>หยุดจ่ายน้ำ (Supply Interruption)  | ครั้ง    | ลดลงจากปี<br>2559      | ลดลงจากปี<br>ปี 2560   | ลดลงจากปี<br>ปี 2561   | ลดลงจากปี<br>ปี 2562   | ลดลงจากปี<br>ปี 2563   |
|   |  | ความสามารถในการบริหารจัดการแรงดันน้ำ   | ชั่วโมง  | ไม่เกิน<br>6 ชั่วโมง   | ไม่เกิน<br>6 ชั่วโมง   | ไม่เกิน<br>6 ชั่วโมง   | ไม่เกิน<br>6 ชั่วโมง   | ไม่เกิน<br>6 ชั่วโมง   |
|   |  |  | เมตร     | 10                     | 10.2                   | 10.4                   | 10.6                   | 10.8                   |

## ตารางที่ 4.4: ยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ ตัวชี้วัดเป้าประสงค์ (KPI) แผนปฏิบัติงาน (Action Plan) และตัวชี้วัดแผนปฏิบัติงานของศูนย์ส่งจ่ายน้ำ

### ยุทธศาสตร์ด้านที่ 1: ยุทธศาสตร์สร้างการเติบโตและความยั่งยืนขององค์กร

| กลยุทธ์  | เป้าประสงค์ใน BSC                                   | ตัวชี้วัด  | โครงการ   | รายละเอียดโครงการ   | ระยะเวลาโครงการ |    |    |    |    | ตัวชี้วัดโครงการ   |     | ศูนย์ EVM |       | งบประมาณ |       |  |
|--|---|--|---|---|-----------------|----|----|----|----|--|-----|-----------|-------|----------|-------|--|
|  |   |  |   |   | 60              | 61 | 62 | 63 | 64 | หลัก   | รอง | โครงการ   | ลงทุน | โครงการ  | ลงทุน |  |
| 1.1 เพิ่มรายได้จากธุรกิจหลัก   | F2-1 รักษารายได้หลักให้เติบโตอย่างยั่งยืน           | รายได้ค่าน้ำและค่าบริการรายเดือน   | F2-1/2 โครงการศึกษาแนวทางการปรับสภาพน้ำตามความต้องการลูกค้า | ศึกษาวิจัยความต้องการของลูกค้า ศึกษาความเป็นไปได้เชิงเทคนิค และความคุ้มค่าในการลงทุน  | /               | /  |    |    |    | ร้อยละความสำเร็จของผลการศึกษาแนวทางการปรับสภาพน้ำตามความต้องการของลูกค้า   |     | /         |       |          |       |  |
| 1.4 ยกระดับการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาลและกิจกรรมเชิงสังคม และเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม | G1 การบริหารแบบธรรมาภิบาล                           | คงแนะนำคุณธรรมและความโปร่งใสของหน่วยงานภาครัฐ<br>- ด้ชนีความโปร่งใส <sup>1</sup><br>- ด้ชนีความพร้อมรับผิด<br>- ด้ชนีคุณธรรมในการให้บริการ<br>- ด้ชนีวัฒนธรรมคุณธรรม<br>- ด้ชนีคุณธรรมในการทำงาน | G1/1 โครงการยกระดับการบริหารจัดการด้านธรรมาภิบาล            | แผนงานที่ 1: การจัดทำ/ปรับปรุง กฎระเบียบ คำสั่ง นโยบาย และคู่มือด้านธรรมาภิบาล จิริยารมยการดำเนินงานและการต่อต้านคอร์รัปชัน เพื่อให้พนักงานทุกคนได้ถือปฏิบัติ<br>แผนงานที่ 2: สร้างกลไก แนวทาง ด้านธรรมาภิบาล และการป้องกันการทุจริตให้เข้มแข็งและมีประสิทธิภาพ<br>- แผนพัฒนาและสร้างเครือข่ายผู้ระดับวังการทุจริตจัดอบรมและคัดเลือกบุคคลต้นแบบ<br>- จัดทำด้ชนีชี้วัดความโปร่งใสในองค์กร<br>แผนงานที่ 3: สร้างความความตระหนักรู้ในเรื่องธรรมาภิบาล จิริยารมยการดำเนินงานด้านธรรมาภิบาลจิริยารมย และการต่อต้านคอร์รัปชัน ผ่านช่องทางต่าง ๆ | /               | /  | /  | /  | /  | - จำนวน กฏ ระเบียบ คำสั่ง คู่มือ นโยบายที่ทบทวน <sup>2</sup><br>- จำนวนข้อร้องเรียนที่พิสูจน์แล้วว่ามีความผิดทางวินัยและระเบียบปฏิบัติของบุคคล.<br>- จำนวนเครือข่ายภายนอกองค์กรที่สมัครเข้าร่วม<br>- จำนวนกิจกรรมที่เข้าร่วมกับเครือข่ายภายนอก<br>- คงแนะนำคุณธรรมเข้าใจหลักการบรรยายวัสดุแบบทดสอบความรู้ความเข้าใจ"Application กฎหมาย ป.ป.ช. มาตรา 100 และ 103<br>- คัดเลือกผู้นำ/บุคลากรด้านธรรมาภิบาลแล้วเสร็จ<br>- สรุปผลการศึกษาการบูรณาการระบบร้องเรียนไว้ที่ส่วนกลาง<br>- จัดทำเกณฑ์ชี้วัดความโปร่งใสแล้วเสร็จ<br>- คงแนะนำประเมินจาก ป.ป.ช.<br>- แผนปรับปรุงการดำเนินงานในด้านที่ได้คะแนนน้อยที่สุด<br>- การวัดระดับความรู้ ความเข้าใจด้านธรรมาภิบาล และการต่อต้านทุจริต<br>- คงแนะนำเชื่อมโยงความรู้ด้านธรรมาภิบาลหลังการบรรยาย<br>- ร้อยละความพึงพอใจด้านการจัดงานของผู้เข้าร่วมงาน<br>- จำนวนฝ่ายที่เข้าร่วมงาน MWA CG Day<br>- จำนวนครั้งของการจัดกิจกรรมของผู้เข้าร่วมงาน<br>- ดำเนินโครงการแล้วเสร็จ |     | /         |       |          |       |  |
| 1.4 ยกระดับการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาลและกิจกรรมเชิงสังคม และเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม | G2 การจัดกิจกรรมเชิงสังคม และเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม | ด้ชนีชี้วัดการดำเนินการอย่างยั่งยืน  |   |   |                 |    |    |    |    |  |     |           |       |          |       |  |

| กลยุทธ์  | เป้าประสงค์ใน BSC                          | ตัวชี้วัด   | โครงการ   | รายละเอียดโครงการ  | ระยะเวลาโครงการ |    |    |    |    | ตัวชี้วัดโครงการ  |           | ศูนย์ EVM   |            | งบประมาณ |  |
|--|--|---|---|--|-----------------|----|----|----|----|---|-----------|-------------|------------|----------|--|
|  |  |   |   |  | 60              | 61 | 62 | 63 | 64 | ตัวชี้วัดโครงการ  | คุณลักษณะ | วงเงิน      | โครงการ    | ลงทุน    |  |
| สังคม และเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม (ต่อ)                                |  | การรายงานตัวชี้วัดตามรายงานความยั่งยืนตามมาตรฐาน GRI                                | G2/1 โครงการยกระดับการบริหารจัดการความปลอดภัยชีวอนามัย และสิ่งแวดล้อม (SHE) | ดำเนินการตามแผนแม่บทการบริหารและจัดการ SHE ณ โรงงานผลิตน้ำมันหล่อลื่น สัดส่วน จัดทำแนวทางการจัดการห้องซ่อมโดยจ้างที่ปรึกษาหรือผู้รับจ้างในการดำเนินการตามข้อกำหนดต่างๆ เพื่อรองรับระบบ ISO14001:2015 ซึ่งเป็นมาตรฐานสากล | /               | /  | /  | /  | /  | - ให้ปรับปรุงระบบการจัดการสิ่งแวดล้อม(ISO14001:2015) ณ โรงงานผลิตน้ำมันหล่อลื่น<br>- สามารถ Maintain ระบบการจัดการสิ่งแวดล้อม(ISO14001:2015) ณ โรงงานผลิตน้ำมันหล่อลื่น   |           | /           |            |          |  |
|  |  | บริษัทการปล่อยก๊าซคาร์บอนไดออกไซด์  | G2/5 โครงการมีส่วนร่วมในการพัฒนาสังคมและชุมชนทั่วประเทศ เนื่องรุก           | แผนงานที่ 2 กิจกรรมปลูกป่า/ สร้างฝายชะลอน้ำ และพัฒนาชุมชน  | /               | /  | /  | /  | /  | -ดำเนินการตามแผนแล้วเสร็จ   |           | /           |            |          |  |
|  |  | อัตราการใช้ไฟฟ้าที่ลดลง (Consumption Rate) ของอาคารที่ดำเนินการอนุรักษ์พลังงานไฟฟ้า | G2/6 โครงการอนุรักษ์พลังงาน   | ดำเนินการเปลี่ยนหลอดไฟฟลูออเรสเซนต์ภายในอาคาร เป้าหมายเป็นหลอดประหยัดไฟ LED  | /               | /  | /  | /  | /  | - ปริมาณการใช้กระแสไฟฟ้าของอาคารที่ดำเนินการเปลี่ยนหลอดไฟ<br>- ระดับคุณภาพการดำเนินการ  |           | /           |            |          |  |
| 1.5 เพิ่มประสิทธิภาพกระบวนการโดยการบูรณาการเทคโนโลยีและสารสนเทศ      | F2-3 บริหารต้นทุนอย่างมีประสิทธิภาพ        | อัตราส่วนค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานต่อรายได้ดำเนินงาน                                 |   |  |                 |    |    |    |    |   |           |             |            |          |  |
| 1.5 เพิ่มประสิทธิภาพกระบวนการโดยการบูรณาการเทคโนโลยีและสารสนเทศ(ต่อ) | P1-3 บริหารต้นทุนการผลิตอย่างมีประสิทธิภาพ | อัตราส่วนของจำนวนหน่วยวัดกิโลวัตต์ต่อปริมาณน้ำส่งจ่ายต่อหน่วยลบ.ม. ที่เพิ่มขึ้น     | P1-3/2 โครงการศึกษาแนวทางการใช้พลังงานอย่างมีประสิทธิภาพของศูนย์ส่งจ่ายน้ำ  | กำหนดนโยบาย และมาตรการอนุรักษ์พลังงาน พร้อมดำเนินการอนุรักษ์พลังงานตามแนวทางที่กำหนด   | /               | /  | /  | /  | /  | - ร้อยละความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผน<br>- การใช้ไฟฟ้าในระบบจ่ายน้ำของฝ่ายสถานีสูบน้ำจ่ายน้ำมีสัดส่วนค่าพลังงานไฟฟ้า (Kwh) ต่อบริโภคน้ำจ่าย (ลบ.ม.) ของสถานีที่มีการเดินเครื่องสูบน้ำไม่เกินค่าพลังงานไฟฟ้าต่ำสุด | /         | 0.5 ล้านบาท | 38 ล้านบาท |          |  |
| 1.6 บริหารทรัพยากรบุคคล (HRM/HRD)                                    | L1-1 ยกระดับการบริหารทรัพยากรบุคคล         | ร้อยละความสำเร็จโครงการกำหนดมาตรฐานและควบคุมคุณภาพให้บริการ                         | L1-2/3 โครงการกำหนดมาตรฐานและควบคุมคุณภาพให้บริการ                          | กำหนดหลักเกณฑ์มาตรฐานงานบริการของพนักงาน Outsource พร้อมจัดอบรมประเมินผลการฝึกอบรม รวมถึงประเมินให้คะแนนผลการดำเนินงานของ Outsource  | /               | /  | /  | /  | /  | ร้อยละความสำเร็จของโครงการ  |           | /           |            |          |  |

| กลยุทธ์   | เป้าประสงค์ใน BSC   | ตัวชี้วัด  | โครงการ  | รายละเอียดโครงการ  | ระยะเวลาโครงการ                                      |  |    |    |    | ตัวชี้วัดโครงการ | ศูนย์ EVM |     | งบประมาณ |       |  |
|---|---|--|--|--|--|--|----|----|----|------------------|-----------|-----|----------|-------|--|
|   |   |  |  |  | 60   | 61   | 62 | 63 | 64 |                  | หลัก      | รอง | โครงการ  | ลงทุน |  |
| L3-2 สร้างเสริม<br>วัฒนธรรมองค์กร<br>ให้สนับสนุน<br>วิสัยทัศน์ ค่านิยม<br>และเป้าหมาย<br>องค์กร                                   | การให้บริการของ<br>พนักงาน Outsource  | ของพนักงาน<br>Outsource  |  |  |  |  |    |    |    |                  |           |     |          |       |  |
|   | L3-2/1 โครงการ<br>สร้างรัฐวัฒนธรรม<br>องค์กร  | L3-2/1 โครงการ<br>สร้างรัฐวัฒนธรรม<br>องค์กร   | จัดทำแผนงานกิจกรรมในการส่งเสริมพฤติกรรมที่พึงประสงค์<br>สร้างการรับรู้และการมีส่วนร่วมของผู้ปฏิบัติงานในการปฏิบัติตามค่านิยมองค์กร และการส่งเสริมผู้ปฏิบัติงานต้นแบบ<br>(Role Model) | / / / / /  | ร้อยละบุคลากรที่มีพฤติกรรมที่สอดคล้องกับค่านิยม กปน. |  |    | /  |    |                  |           |     |          |       |  |
|   | L3-2/2 โครงการ<br>พัฒนาองค์กรเพื่อ <sup>1</sup><br>ขอรับรางวัลการ<br>บริหารองค์กรสู่ความ<br>เป็นเลิศ (Thailand<br>Quality Class: TQC) | L3-2/2 โครงการ<br>พัฒนาองค์กรเพื่อ <sup>1</sup><br>ขอรับรางวัลการ<br>บริหารองค์กรสู่ความ<br>เป็นเลิศ (Thailand<br>Quality Class: TQC)  | นำข้อมูล Feedback Report ที่ได้รับจากสำนักงานรางวัล<br>คุณภาพแห่งชาติเพื่อมาจัดทำแผนปรับปรุงฯเพื่อนำไปสู่การ<br>ปฏิบัติ และติดตามประเมินผล   | / / / / /  | คะแนนประเมินสูงขึ้น                                  |  |    | /  |    |                  |           |     |          |       |  |
| 1.8 การจัดการ<br>องค์ความรู้และความ<br>เป็นมืออาชีพ<br>(KM/LO) และ<br>ส่งเสริมการวิจัย<br>พัฒนาและโอกาส<br>ในการสร้าง<br>นวัตกรรม | L3-4บริหาร<br>จัดการองค์ความรู้   | ร้อยละของจำนวน<br>Explicit-K ที่บันทึกใน<br>ระบบสารสนเทศ<br>จัดการความรู้<br>เปรียบเทียบกับ<br>จำนวนนักวิจัย<br>ความรู้ในหน่วยงานที่<br>เป็น Core และ<br>Supporting ที่สำคัญ<br>ของ กปน. | L3-4/1 โครงการ<br>บริหารจัดการองค์<br>ความรู้การประปา<br>มืออาชีพ  | จัดอบรมหลักสูตรการจัดทำองค์ความรู้ลักษณะนี้ทุก<br>หน่วยงานจัดทำองค์ความรู้ของตนเอง จัดทำศูนย์องค์ความรู้<br>(KM Center) เผยแพร่องค์ความรู้ขององค์กรผ่านระบบ<br>Intranet  | / / / / /  | - ร้อยละของจำนวน Explicit-K ที่บันทึกในระบบสารสนเทศ<br>จัดการความรู้เปรียบเทียบกับจำนวนนักจัดการความรู้ใน<br>หน่วยงานที่เป็น Core และ Supporting ที่สำคัญของ กปน.<br>- ร้อยละความสำเร็จของการดำเนินงานตาม KM Master Plan |    |    | /  |                  |           |     |          |       |  |
|   | L3-1 พัฒนา<br>ความสามารถ<br>หลักขององค์กร<br>สู่การวิจัย พัฒนา<br>และนวัตกรรม   | จำนวนวิจัยที่แล้วเสร็จ<br>แล้วนำไปต่อยอดใช้<br>จริงหรือใช้ในรูปแบบ<br>อื่นๆ  | L3-1/1 โครงการ<br>พัฒนาระบวนการ<br>หลักขององค์กรด้วย<br>R&D และนวัตกรรม  | - พิจารณากำหนดกรอบและคัดเลือกหัวข้อเรื่ององค์ความรู้<br>ที่จะทำการวิจัย พัฒนา นำไปต่อยอดขยายผล<br>ตามยุทธศาสตร์งานวิจัยฯเพื่อนำไปประยุกต์ใช้ในกิจการ<br>ประปา<br>- จัดการศึกษาดูงานประสานงานเพื่อสร้างความร่วมมือทาง | / / / / /  | - จำนวนเรื่องที่จะทำการวิจัยและพัฒนา เพื่อพัฒนาและ<br>สนับสนุนกระบวนการหลัก กปน.<br>- จำนวนครั้งของการจัดการศึกษาดูงาน การประชุมและสัมมนา<br>- หน่วยงานระดับผู้ช่วยผู้ว่าการส่งผลงานนวัตกรรมครบถ้วน<br>งานในปี 2562      |    |    | /  |                  |           |     |          |       |  |

| กลยุทธ์ | เป้าประสงค์ใน BSC | ตัวชี้วัด | โครงการ | รายละเอียดโครงการ   | ระยะเวลาโครงการ |    |    |    |    | ตัวชี้วัดโครงการ | ศูนย์ EVM |     | งบประมาณ |       |  |
|---------|-------------------|-----------|---------|---|-----------------|----|----|----|----|------------------|-----------|-----|----------|-------|--|
|         |                   |           |         |   | 60              | 61 | 62 | 63 | 64 |                  | หลัก      | รอง | โครงการ  | ลงทุน |  |
|         |                   |           |         | <p>วิชาการกับสถาบันการศึกษาและหน่วยงานต่างๆ ในการวิจัย และพัฒนากระบวนการหลักขององค์กรจัดฝึกอบรมความรู้ ที่ได้จากการวิจัยและพัฒนาจัดเก็บและเผยแพร่ผลงานวิจัยในระบบสารสนเทศของ กปน.</p> <p>- แผนงาน 1 นวัตกรรม 1 สายงานผู้ช่วยผู้ว่าการ</p> |                 |    |    |    |    |                  |           |     |          |       |  |

## ยุทธศาสตร์ด้านที่ 2: ดำเนินการตามแผนน้ำประปาปลอดภัยและสร้างเสถียรภาพระบบบำบัด-ผลิต-จ่าย

| กลยุทธ์                                  | เป้าประสงค์ใน BSC                         | ตัวชี้วัด  | โครงการ  | รายละเอียดโครงการ  | ระยะเวลาโครงการ |    |    |    |    | ตัวชี้วัดโครงการ  | ศูนย์ EVM |     | งบประมาณ |       |  |
|--|---|--|--|--|-----------------|----|----|----|----|---|-----------|-----|----------|-------|--|
|  |   |  |  |  | 60              | 61 | 62 | 63 | 64 |   | หลัก      | รอง | โครงการ  | ลงทุน |  |
| 2.1 ดำเนินการตามแผนน้ำประปาปลอดภัย       | P1-2 ดำเนินการตามแผนน้ำประปาปลอดภัย       | ค่าความชุ่ม ณ สถานที่ผู้ใช้น้ำ pH Value ณ สถานที่ผู้ใช้น้ำ E. coli ณ สถานที่ผู้ใช้น้ำ Free Residual Chlorine ณ สถานที่ใช้น้ำ ร้อยละความเชื่อมั่นในคุณภาพน้ำประปาดีเมื่อได้ | P1-2/1 โครงการแผนน้ำประปาปลอดภัย (Water Safety Plan)       | <b>แผนงานที่ 1: ด้านแหล่งน้ำดิบ</b><br>- ติดตั้งระบบวัดคุณภาพน้ำและระดับน้ำติดตั้งเครื่องวัดคุณภาพน้ำทางไกลอตโนมีติดล่องประจำ<br>- พัฒนาเว็บไซต์คุณภาพน้ำดิบ Real time โดยรวมรวมข้อมูลจากทุกแห่งที่มีเครื่องวัด เพื่อแสดงข้อมูลในภาพรวม<br>- จัดทำแผนที่สังเคราะห์แหล่งน้ำดิบเพื่อการประปารวมถึงประสานงานกับสำนักน้ำอย่างเดียวและแผนสิ่งแวดล้อม และ/หรือ กรมควบคุมมลพิษเพื่อปรับปรุงการกำหนดเขตอนุรักษ์แหล่งน้ำดิบเพื่อการประปาให้สอดคล้องกับสภาพปัจจุบัน<br>- ศึกษาและพัฒนาน้ำร่องลด BOD ร่วมกับสถาบันการศึกษา และหน่วยงานภาครัฐ ดำเนินการร่วมกับครัวเรือนโดยสมัครใจ ทำอุปกรณ์ตักไขมัน แจกครัวเรือน บริเวณคลองบางหลวงเชียงราก<br>- ศึกษาและพัฒนาดูดบัน้ำดิบสำหรับกำลังการผลิต 10 ลบม./ชม. นำร่อง เพื่อลด BOD บริเวณคลองบางหลวงเชียงราก<br>- สร้างสัมพันธภาพดีกับชุมชนริมคลองประปาเพื่อลดการกระทำผิด และสร้างเครือข่ายช่วยดูแลอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม<br>- จ้างสถาบันการศึกษาเพื่อศึกษาแนวทางการเพิ่มประสิทธิภาพระบบเติมอากาศเชิงกลที่เหมาะสม และประยุกต์พลังงาน พร้อมสร้างชุดเติมอากาศเชิงกล<br>- โครงการนำร่องเฝ้าระวังความปลอดภัยตลอดความยาวคลองประปา<br>- โครงการปรับปรุงระบบจ่ายสารส้ม บริเวณไฟฟอนรังสิต<br>- ศึกษาสารเคมีทางเสือก เพื่อการปรับปรุงน้ำดิบด้วยคุณภาพ | /               | /  | /  | /  | /  | - งานติดตั้งระบบสารสนเทศเฝ้าระวังแหล่งน้ำแล้วเสร็จ<br>- เว็บไซต์แสดงคุณภาพน้ำดิบแบบ Real time<br>- มีแผนที่ระบุแหล่งกำเนิดมลพิษในเขตอนุรักษ์แหล่งน้ำดิบฯ<br>- กระทรวงมหาดไทยและกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมเห็นชอบในหลักการที่ กปน. นำเสนอ<br>- งานศึกษาและพัฒนาน้ำร่องลด BOD แล้วเสร็จ วัดผลการดำเนินงานก่อน-หลัง<br>- จำนวนผู้กระทำผิด พรบ. เปรียบเทียบกับปี 2560<br>- จำนวนเครื่องข่ายชุมชนเพิ่มขึ้น<br>- งานศึกษาและติดตั้งระบบเติมอากาศเชิงกลที่เหมาะสมแล้วเสร็จ<br>- งานติดตั้งระบบแล้วเสร็จ<br>- การเบิกจ่ายบลงทุนได้ตามแผน<br>- งานศึกษาสารเคมีที่เหมาะสมแล้วเสร็จ | /         |     |          |       |  |
| 2.1 ดำเนินการตามแผนน้ำประปาปลอดภัย (ต่อ) | P1-2 ดำเนินการตามแผนน้ำประปาปลอดภัย (ต่อ) | ค่าความชุ่ม ณ โรงงานผลิตน้ำ pH Value ณ โรงงานผลิตน้ำ E. coli ณ โรงงาน  | P1-2/1 โครงการแผนน้ำประปาปลอดภัย (Water Safety Plan) (ต่อ) | <b>แผนงานที่ 2: ด้านระบบผลิต</b><br>- การขอการรับรองระบบ HACCP โรงงานผลิตน้ำอนุรช.<br>- การรักษาระบบ HACCP ของโรงงานที่ได้รับการรับรองแล้ว<br>- การนำระบบ HACCP/WSP/ISO22000 มาใช้ที่โรงงานผลิตน้ำบางเขน<br>- กำหนดตัวชี้วัดที่เหมาะสมสำหรับการประเมินคุณภาพน้ำประปา   | /               | /  | /  | /  | /  | - ได้รับการรับรองจาก สรอ.<br>- รักษาสถานะการรับรอง HACCP<br>- ได้รับการรับรอง HACCP หรือ ISO22000<br>- จัดทำตัวชี้วัดแล้วเสร็จ<br>- มีระบบตรวจสอบและค่า real time ทาง   | /         |     |          |       |  |

| กลยุทธ์                                    | เป้าประสงค์ใน BSC                           | ตัวชี้วัด  | โครงการ  | รายละเอียดโครงการ   | ระยะเวลาโครงการ |    |    |    |    | ตัวชี้วัดโครงการ       | คุณย์ EVM  |     | งบประมาณ |       |  |
|--|---|--|--|---|-----------------|----|----|----|----|------------------------|------------|-----|----------|-------|--|
|  |   |  |  |   | 60              | 61 | 62 | 63 | 64 |                        | หลัก       | รอง | โครงการ  | ลงทุน |  |
|  |   | ผลิตน้ำ Free Residual Chlorine ณ สถานที่ใช้น้ำ ร้อยละความเชื่อมั่นใน คุณภาพน้ำประปาดีมีเดียว (ต่อ)   |  | <p>ในแต่ละขั้นตอนตั้งแต่การผลิตไปจนถึงปลายท่อ</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- โครงการติดตั้งปรับปรุงระบบตรวจน้ำดูดคุณภาพน้ำอัตโนมัติ ในกระบวนการผลิต</li> <li>- โครงการศึกษาและปรับปรุงคุณภาพน้ำทั้งจากกระบวนการผลิต เพื่อนำมาใช้ช้า</li> <li>- ศึกษาการปรับปรุงกระบวนการผลิตน้ำ (Renovate)</li> </ul> <p>แผนงานที่ 3: ด้านการส่งจ่ายน้ำ</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ทบทวนข้อมูลในแผนน้ำประปาปลอดภัยให้เป็นปัจจุบันในส่วนที่เกี่ยวข้องกับเดินสูบจ่ายน้ำ</li> <li>- ตรวจสอบโครงสร้างถังเก็บน้ำใสของสถานีสูบจ่ายน้ำ</li> <li>- ดำเนินการล้างถังเก็บน้ำใส</li> <li>- ปรับปรุงระบบป้องกันการผุดร่อนของหัวประปาและหัวส่องน้ำ</li> </ul> <p>แผนงานที่ 4: ด้านบริการผู้ใช้น้ำ</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ทบทวนคู่มือการปฏิบัติงาน (SOPs) และความสอดคล้องกับ TOR</li> <li>- ดำเนินการด้าน Water Safety Plan (WSP) ครอบคลุมทุกสาขา พร้อมติดตามตรวจสอบ การดำเนินงานตาม SOPs ของการซ่อนท่อ/ วางท่อ/ ติดตั้งไนเตอร์/ การ Flushing (UDF)</li> <li>- ผู้รับน้ำที่ต้องการติดตั้ง Biofilm ในเส้นท่อจ่ายน้ำ</li> <li>- กำหนดเกณฑ์การออกแบบหัวในกรณีที่ผ่านท่อน้ำทึบ พื้นที่มีน้ำใต้คราบริเวณน้ำท่วมถึง</li> <li>- สร้างความเข้าใจ และตรวจสอบใน WSP</li> <li>- ดำเนินงานเพื่อลดจุดที่เป็น Death End ปลายเส้นท่อจ่ายน้ำ</li> </ul> |                 |    |    |    |    |                        | อินทราเน็ท |     |          |       |  |
| 2.1 ดำเนินการตามแผนน้ำประปายอดเยี่ยม (ต่อ) | P1-2 ดำเนินการตามแผนน้ำประปายอดเยี่ยม (ต่อ) | ค่าความชุ่ม ณ สถานที่ผู้ใช้น้ำ pH Value ณ สถานที่ผู้ใช้น้ำ E. coli ณ สถานที่ผู้ใช้น้ำ Free Residual Chlorine ณ สถานที่ใช้น้ำ ร้อยละความเชื่อมั่นใน | P1-2/1 โครงการแผนน้ำประปายอดเยี่ยม (Water Safety Plan) (ต่อ) | <p>แผนงานที่ 5: ด้านสนับสนุน</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ศึกษาและจัดตั้งโครงสร้างหน่วยงาน เพื่อทำหน้าที่ในการขับเคลื่อนแผนน้ำประปายอดเยี่ยม</li> <li>- ประสานงานกับ WHO ในการจัดอบรม WSP ให้ กปน.</li> <li>- จัดอบรมหลักสูตรน้ำประปายอดเยี่ยม</li> <li>- ประชาสัมพันธ์โครงการแผนน้ำประปายอดเยี่ยม (Water Safety Plan) ภายในองค์กร</li> <li>- การจัดทำแผนงานวิจัยเรื่องที่บรรจุในแผนน้ำประปายอดเยี่ยม</li> <li>- งานวิจัยทำแบบจำลองโครงข่ายระบบหัวพื้นที่เพื่อจำลองคุณภาพน้ำในระบบหัวประปาท่อจ่าย</li> </ul>  | /               | /  | /  | /  | /  | - WSP มีหน่วยรับผิดชอบ |            | /   |          |       |  |

| กลยุทธ์  | เป้าประสงค์ใน BSC  | ตัวชี้วัด   | โครงการ  | รายละเอียดโครงการ   | ระยะเวลาโครงการ |    |    |    |    | ตัวชี้วัดโครงการ   | คุณย์ EVM |                | งบประมาณ         |       |  |
|--|--|---|--|---|-----------------|----|----|----|----|--|-----------|----------------|------------------|-------|--|
|  |  |   |  |   | 60              | 61 | 62 | 63 | 64 |  | หลัก      | รอง            | โครงการ          | ลงทุน |  |
| 2.3 บริหาร<br>จัดการระบบ<br>การผลิต-จ่าย<br>ให้มีเสถียรภาพ | P1-1 สร้าง<br>เสถียรภาพใน<br>ระบบนำดิบ<br>ผลิตและจ่ายน้ำ | จำนวนชั่วโมงที่สามารถ<br>จ่ายน้ำสำรองได้<br>(ปริมาณน้ำใส่เต็มถัง/<br>อัตราเฉลี่ยการสูบจ่าย) | P1-2/2โครงการ<br>ขับเคลื่อนแผนน้ำประปา<br>ปลอดภัย                                      | - จัดทำระบบสารสนเทศบูรณาการข้อมูล WSP   |                 |    |    |    |    |  |           |                |                  |       |  |
|  |  |   | P1-2/4 โครงการ<br>ยกระดับมาตรฐานการ<br>ซ่อมท่อเพื่อสร้างความ<br>เชื่อมั่นด้านความสะอาด | จัดตั้ง WSP Project Team เป็นผู้ประสานงานติดต่อ External Audit Team ของ WHO ร่วมตรวจสอบปัญหาด้านน้ำประปา ปลอดภัยในแต่ละกระบวนการ จัดฝึกอบรมด้านน้ำประปาปลอดภัย เชิงลึก และประชาสัมพันธ์เรื่องน้ำประปาปลอดภัยภายในองค์กร | /               | /  | /  | /  | /  | - มี Project team รับผิดชอบเป็นภารกิจประจำ<br>- ร้อยละความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผน<br>- มีการตรวจประเมินตามแผนที่กำหนดไว้ |           | /              |                  |       |  |
|  |  |   | P1/1โครงการปั๊มน้ำจีก้าว<br>ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๔                                  | สำรวจความคิดเห็นของชุมชน เพื่อทบทวนมาตรฐานและแนวทางปฏิบัติงานในการซ่อมท่อ ให้มีประสิทธิภาพและเป็นที่ยอมรับของประชาชนทบทวนคู่มือฯ และอบรม  | /               | /  | /  | /  | /  | - ร้อยละความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผน<br>- ระดับความพึงพอใจของชุมชน  |           | /              |                  |       |  |
|  |  | จำนวนครั้งที่หยุดสูบน้ำ<br>จ่ายน้ำ (Unplanned)  | P1-1/1โครงการ<br>พัฒนาการบำรุงรักษาเชิง<br>คาดการณ์ (Predictive Maintenance)           | ดำเนินการก่อสร้างขยายโรงงานผลิตน้ำบางเขน  | /               | /  | /  |    |    | - ความก้าวหน้าของโครงการ<br>- การเบิกจ่ายบลงทุน  |           | /              |                  |       |  |
|  |  | ระยะเวลาในการแก้ไข<br>สถานการณ์ที่ส่งผลให้<br>หยุดจ่ายน้ำ (Supply Interruption)             | P1/2โครงการปั๊มน้ำจีก้าว<br>ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๔                                  | ดำเนินการก่อสร้างขยายโรงงานผลิตน้ำมหาสวัสดิ์  | /               | /  | /  | /  | /  | - ความก้าวหน้าของโครงการ<br>- การเบิกจ่ายบลงทุน  |           | /              |                  |       |  |
|  |  | ความสามารถในการ<br>บริหารจัดการแรงดันน้ำ  | P1/3/1โครงการปั๊มน้ำจีก้าว<br>ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๔                                | ก่อสร้างโรงงานผลิตน้ำแห่งใหม่ (ไทรน้อย) 400,000 ลบ.ม. ต่อวัน พร้อมระบบงานที่เกี่ยวข้อง งานก่อสร้างอุโมงค์ส่งน้ำ   | /               | /  | /  | /  | /  | - ความก้าวหน้าของโครงการ<br>- การเบิกจ่ายบลงทุน  |           | /              |                  |       |  |
|  |  | จำนวนครั้งที่หยุดสูบน้ำ<br>จ่ายน้ำ (Unplanned)  | P1-1/2โครงการ<br>พัฒนาการบำรุงรักษาเชิง<br>คาดการณ์ (Predictive Maintenance)           | จัดทำแผนบำรุงรักษาเชิงคาดการณ์ (Predictive Maintenance) อบรมพนักงาน และดำเนินการบำรุงรักษาเชิงคาดการณ์  | /               | /  | /  | /  | /  | ความพร้อมใช้งานของเครื่องสูบน้ำเทียบ กับชั่วโมงการทำงานทั้งหมด   | /         | 10<br>ล้านบาท  | -                |       |  |
|  |  | ระยะเวลาในการแก้ไข<br>สถานการณ์ที่ส่งผลให้<br>หยุดจ่ายน้ำ (Supply Interruption)             | P1-1/3โครงการ<br>พัฒนาการบำรุงรักษาเชิง<br>คาดการณ์ (Predictive Maintenance)           |   |                 |    |    |    |    |  |           |                |                  |       |  |
|  |  | ความสามารถในการ<br>บริหารจัดการแรงดันน้ำ  | P1-4/5 โครงการบริหาร<br>จัดการ   | - การปรับปรุงท่อประปาที่เป็นคอขาด<br>- ปรับปรุงระบบควบคุมการสูบส่งและสูบจ่าย โดยปรับใช้ระบบบริหารแรงดันตามพหุคิรกรรมการใช้น้ำ Smart Pressure  | /               | /  | /  | /  | /  | - เพิ่มแรงดันน้ำในท่อที่<br>- ร้อยละความสำเร็จตามแผน<br>- ชุดลงสำรวจท่อประปา   | /         | 488<br>ล้านบาท | 2,287<br>ล้านบาท |       |  |

| กลยุทธ์ | เป้าประสงค์ใน BSC | ตัวชี้วัด | โครงการ   | รายละเอียดโครงการ   | ระยะเวลาโครงการ |    |    |    |    | ตัวชี้วัดโครงการ | ศูนย์ EVM |     | งบประมาณ |       |
|---------|-------------------|-----------|-----------|---|-----------------|----|----|----|----|------------------|-----------|-----|----------|-------|
|         |                   |           |           |   | 60              | 61 | 62 | 63 | 64 |                  | หลัก      | รอง | โครงการ  | ลงทุน |
|         |                   |           | แรงดันน้ำ | <ul style="list-style-type: none"> <li>- ปรับปรุงงานซ่อมบำรุงรักษาระบบสูบน้ำ</li> <li>- จัดซื้อสัญญาซ่อมท่อประปาและเก้าอี้น้ำรูปแบบปลายเปิด เมื่อเกิดการแตกร้าวจะสามารถดำเนินการซ่อมได้ทันที</li> <li>- สำรวจหาจุดรั่วน้ำท่อประปา</li> <li>- ระบบบริหารจัดการทรัพยากริมและซ่อมบำรุงสถานีสูบน้ำ</li> </ul> |                 |    |    |    |    |                  |           |     |          |       |

สรุปโครงการที่ศูนย์ส่งจ่ายน้ำเป็นผู้รับผิดชอบหลัก มีจำนวนทั้งหมด 3 โครงการ วงเงินงบประมาณรวมทั้งสิ้น 2,823.5 ล้านบาท แบ่งเป็นงบททำการ 498.5 ล้านบาท และงบลงทุน 2,325 ล้านบาท

หมายเหตุ : อาจมีการปรับประมาณการค่าใช้จ่าย โครงการ P1-4/5 โครงการบริหารจัดการแรงดันน้ำตามมติที่ประชุมอนุกรรมการลดน้ำสูญเสีย ในวันที่ 19 กันยายน พ.ศ. 2559

### 4.3 การจัดทำแผนยุทธศาสตร์ของ ศูนย์บริการ

#### ศูนย์บริการ ประกอบด้วยหน่วยงานของสายงานดังนี้

##### ○ สายงานรองผู้อำนวยการ (บริการด้านตะวันออก) ประกอบด้วย

- สายผู้ช่วยผู้อำนวยการ (บริการ 1) ประกอบด้วย สำนักงานประปาสาขาสุขุมวิท สำนักงานประปาสาขาพระโขนง สำนักงานประปาสาขาสมุทรปราการ
- สายผู้ช่วยผู้อำนวยการ (บริการ 2) ประกอบด้วย สำนักงานประปาสาขาแม่นครี สำนักงานประปาสาขามหามาเมฆ สำนักงานประปาสาขาวพญาไท สำนักงานประปาสาชาลาดพร้าว
- สายผู้ช่วยผู้อำนวยการ (บริการ 3) ประกอบด้วย สำนักงานประปาสาขาสุวรรณภูมิ สำนักงานประปาสาขาประชาชื่น สำนักงานประปาสาขาวางเขน สำนักงานประปาสาขามีนบุรี

##### ○ สายงานรองผู้อำนวยการ (บริการด้านตะวันตก) ประกอบด้วย

- สายผู้ช่วยผู้อำนวยการ (บริการ 4) ประกอบด้วย สำนักงานประปาสาขาวังทองน้อย สำนักงานประปาสาชาตากลีน สำนักงานประปาสาขาวาชีเจริญ สำนักงานประปาสาขสุขสวัสดิ์
- สายผู้ช่วยผู้อำนวยการ (บริการ 5) ประกอบด้วย สำนักงานประปาสาขานนทบุรี สำนักงานประปาสาขาวังบัวทอง สำนักงานประปาสาขามหาสวัสดิ์
- สายผู้ช่วยผู้อำนวยการ (บริการ) ประกอบด้วย ฝ่ายบริหารจัดการน้ำสูญเสีย ฝ่ายมาตรฐาน ฝ่ายสนับสนุนงานบริการ



แผนภาพที่ 4.15: หน่วยงานของศูนย์บริการ

ศูนย์บริการ มีภารกิจหลักในการดำเนินงานเพื่อสนับสนุนยุทธศาสตร์ของ กปน. ให้สอดคล้องต่อเป้าหมายพันธกิจ และวิสัยทัศน์ ของ กปน. ดังนี้

### ส่วนที่ 1 สายงานรองผู้ว่าการ (บริการ) มีภารกิจโดยสังเขป ดังนี้

กำกับดูแล อำนวยการบริหารและจัดการ กำหนดนโยบายงานด้านบริการบริหารจัดการเพื่อลดปริมาณน้ำสูญเสียสนับสนุนงานบริการ บริหารงานระบบจ่ายน้ำถึงผู้ใช้น้ำบริการการจัดเก็บเงินรายได้ซ่อมบำรุงท่อและอุปกรณ์ประจำ

### ส่วนที่ 2 สายบริการภาค 1-5 มีภารกิจโดยสังเขป ดังนี้

กำกับ บังคับบัญชา ดูแลสั่งการ บริหาร และบริหารจัดการของสำนักงานประจำในเขตพื้นที่รับผิดชอบ

### ส่วนที่ 3 สำนักงานประจำสาขา มีภารกิจโดยสังเขป ดังนี้

จัดสรร ให้บริการ จำหน่ายน้ำประจำ จัดเก็บรายได้ค่าน้ำประจำและรายได้อื่นๆ ในพื้นที่รับผิดชอบ ดำเนินการติดตั้งประจำใหม่ สำรวจออกแบบ และก่อสร้างวางแผนท่อประจำ การบำรุงรักษาระบบจ่ายน้ำ การลดน้ำสูญเสีย การขยายพื้นที่ให้บริการน้ำประจำ รวมถึงประชาสัมพันธ์กิจกรรมสาขาและสร้างความเข้าใจกับผู้ใช้น้ำ การประสานความร่วมมือกับหน่วยงานภายนอกทั้งภาครัฐและภาคเอกชน การแก้ไขปัญหาข้อร้องเรียน

#### 4.3.1 การกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ของศูนย์บริการ

ประเด็นยุทธศาสตร์ของศูนย์บริการ ที่กำหนดขึ้นผ่านเครื่องมือ TOWS Matrix และ EP Driver มีรายละเอียด ดังนี้

### ○ ประเด็นยุทธศาสตร์จาก TOWS Matrix ของศูนย์บริการ

| กลยุทธ์เชิงรุก<br>(จุดแข็ง – โอกาส)  | กลยุทธ์เชิงพัฒนา<br>(จุดอ่อน – โอกาส)  |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>พัฒนาการให้บริการในรูปแบบ e-service เช่น การขอรับบริการ การทำงานค่าบริการ</li> <li>พัฒนาความร่วมมือทางธุรกิจใหม่ๆ เพื่อเพิ่มรายได้</li> <li>พัฒนาภาระส่วนตัวและการขายรูปแบบใหม่</li> <li>สร้างผลตอบแทนจากสินทรัพย์ที่มีอยู่ เช่น ให้เช่าที่ดิน</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>กำหนดมาตรการเพื่อสร้างความเชื่อมั่นในคุณภาพน้ำประปาดีเมื่อได้ เช่น การตรวจสอบฐานคุณภาพน้ำดีเมื่อ การดูแลรักษาอุปกรณ์ ตู้น้ำ แท่นน้ำกด</li> <li>สร้างความร่วมมือกับหน่วยงานภาครัฐที่เกี่ยวข้องในการพัฒนาการให้บริการประชาชน</li> <li>พัฒนาธุรกิจเสริมเพื่อเพิ่มรายได้</li> <li>กำหนดมาตรฐานการทำงาน และจัดฝึกอบรม เพื่อควบคุมคุณภาพการทำงานของพนักงาน Outsource</li> </ul> |
| กลยุทธ์เชิงรับ<br>(จุดแข็ง – อุปสรรค)  | กลยุทธ์เชิงป้องกัน<br>(จุดอ่อน – อุปสรรค)  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>พัฒนาผลิตภัณฑ์/บริการใหม่ๆ เพื่อเพิ่มรายได้จากฐานลูกค้าเดิม</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>จัดทำแผนบริหารความเสี่ยงและแผนรองรับสถานการณ์ฉุกเฉิน เช่น ภัยแล้ง น้ำท่วม เหตุวินาศรกรรม</li> <li>พัฒนาแผนน้ำประปาปลดภัย เพื่อสร้างความเชื่อมั่นด้านความสะอาด</li> </ul>  |

แผนภาพที่ 4.16: TOWS Matrix ของ ศูนย์บริการ

### ○ ประเด็นยุทธศาสตร์จาก EP Driver ของศูนย์บริการ

| รายได้หลัก                      | ศูนย์<br>บริการ | ปัจจัยขับเคลื่อน  |            | กลยุทธ์เพื่อ <sup>1</sup><br>ปรับปรุงประสิทธิภาพ<br>รายได้หลัก  |
|---------------------------------|-----------------|---|------------|---|
|                                 |                 | ด้านการดำเนินงาน  | รายได้หลัก |   |
| รายได้ค่าน้ำ                    | 4.27%           |   |            | <ul style="list-style-type: none"> <li>รักษาฐานรายได้หลักขององค์กร</li> <li>ขยายการให้บริการน้ำประปาให้เพียงพอและทั่วถึง</li> <li>การวิจัยตลาดและสำรวจความต้องการที่มีต่อบริการของ กปน. เพื่อพัฒนาธุรกิจหลัก และหาช่องทางทำธุรกิจเสริม</li> </ul> |
| รายได้ค่าบริการติดตั้งประปาใหม่ | 0.23%           |   |            |   |
| รายได้ดำเนินงานอื่น             | 0.11%           |   |            |   |
|                                 | 0.17%           | <ul style="list-style-type: none"> <li>ปริมาณขาย / บริการ</li> <li>ราคาค่าน้ำ</li> <li>ราคากาบบริการ</li> </ul>                           |            |   |
| รายได้เสริม                     |                 |   |            |   |
| รายได้เสริมด้านบริการ           | 0.18%           |   |            |   |
|                                 |                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>รูปแบบของบริการเสริม</li> <li>ราคา</li> </ul>  |            |   |
| ค่าใช้จ่ายหลัก                  |                 |   |            |   |
| ค่าใช้จ่ายบุคลากร               | 0.40%           |   |            |   |
| คชช ซ้อมท่อ                     | 0.11%           |   |            |   |
| ค่าใช้จ่ายดำเนินงานอื่น         | 0.13%           |   |            |   |
| ราคาโอนการส่งจ่ายน้ำ            | 1.34%           |   |            |   |
| ค่าใช้จ่ายเสริม                 |                 |   |            |   |
| คชช เสริมด้านบริการ             | 0.15%           |   |            |   |
|                                 |                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>เพิ่มประสิทธิภาพกระบวนการ</li> <li>การบริหารค่าใช้จ่ายและเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงาน</li> </ul> |            |   |
| สินทรัพย์รวม                    | 0.51%           |   |            |   |
|                                 |                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>ควบคุมค่าใช้จ่าย</li> </ul>  |            |   |
|                                 |                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>บริหารค่าใช้จ่ายอย่างมีประสิทธิภาพ</li> </ul>  |            |   |
|                                 |                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>บริหารจัดการสินทรัพย์ให้เกิดประสิทธิภาพ</li> </ul>   |            |   |

แผนภาพที่ 4.17: EP Driver ของ ศูนย์บริการ

#### 4.3.2 ยุทธศาสตร์ของศูนย์บริการ

ยุทธศาสตร์ และวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ปี 2560 – 2564 ของศูนย์บริการ สรุปได้ดังนี้



แผนภาพที่ 4.18: ยุทธศาสตร์ปี 2560 – 2564 ของ ศูนย์บริการ

| กลยุทธ์  | มิติด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย | มิติด้านการเงิน  | มิติด้านลูกค้า | มิติด้านกระบวนการภายใน                                     | มิติด้านการเรียนรู้และพัฒนาองค์กร  | มิติด้านธรรมาภิบาลและกิจกรรมเชิงสังคม   |
|--|------------------------------|--|----------------|--|--|---|
| <b>ยุทธศาสตร์ด้านที่ 1 สร้างการเติบโตและความยั่งยืนขององค์กร</b>   |                              |  |                |  |  |   |
| 1.1 เพิ่มรายได้จากธุรกิจหลัก   |                              | F1 การสร้างมูลค่าเพิ่มเชิงเศรษฐศาสตร์<br>F2 การสร้างผลประกอบการให้เติบโตอย่างยั่งยืน |                |  |  |   |
| 1.2 พัฒนาต่อยอดธุรกิจ  |                              | F1 การสร้างมูลค่าเพิ่มเชิงเศรษฐศาสตร์<br>F2 การสร้างผลประกอบการให้เติบโตอย่างยั่งยืน |                | P2 การมุ่งเน้นลูกค้า ตลาด และการบริการที่เป็นเลิศ          |  |   |
| 1.4 ยกระดับการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาลและกิจกรรมเชิงสังคมและเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม                  |                              |  |                |  |  | G1 การบริหารแบบธรรมาภิบาล<br>G2 การจัดกิจกรรมเชิงสังคมและเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม |
| 1.5 เพิ่มประสิทธิภาพกระบวนการโดยการบูรณาการเทคโนโลยีและสารสนเทศ  |                              | F2 การสร้างผลประกอบการให้เติบโตอย่างยั่งยืน  |                | P1 การบริหารระบบบันดิบ-ผลิต-จ่ายให้มีเสถียรภาพ             | L2 การเพิ่มประสิทธิภาพการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ                                    |   |
| 1.6 บริหารทรัพยากรบุคคล (HRM/HRD)  |                              |  |                | P3 การบริหารจัดการกระบวนการอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล | L1 การยกระดับการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล<br>L3 การสร้างขีดความสามารถขององค์กร |   |
| 1.8 การจัดการองค์ความรู้สู่ความเป็นมืออาชีพ (KM/LO) และส่งเสริมการวิจัย พัฒนา และโอกาสในการสร้างนวัตกรรม |                              |  |                |  | L3 การสร้างขีดความสามารถขององค์กร  |   |

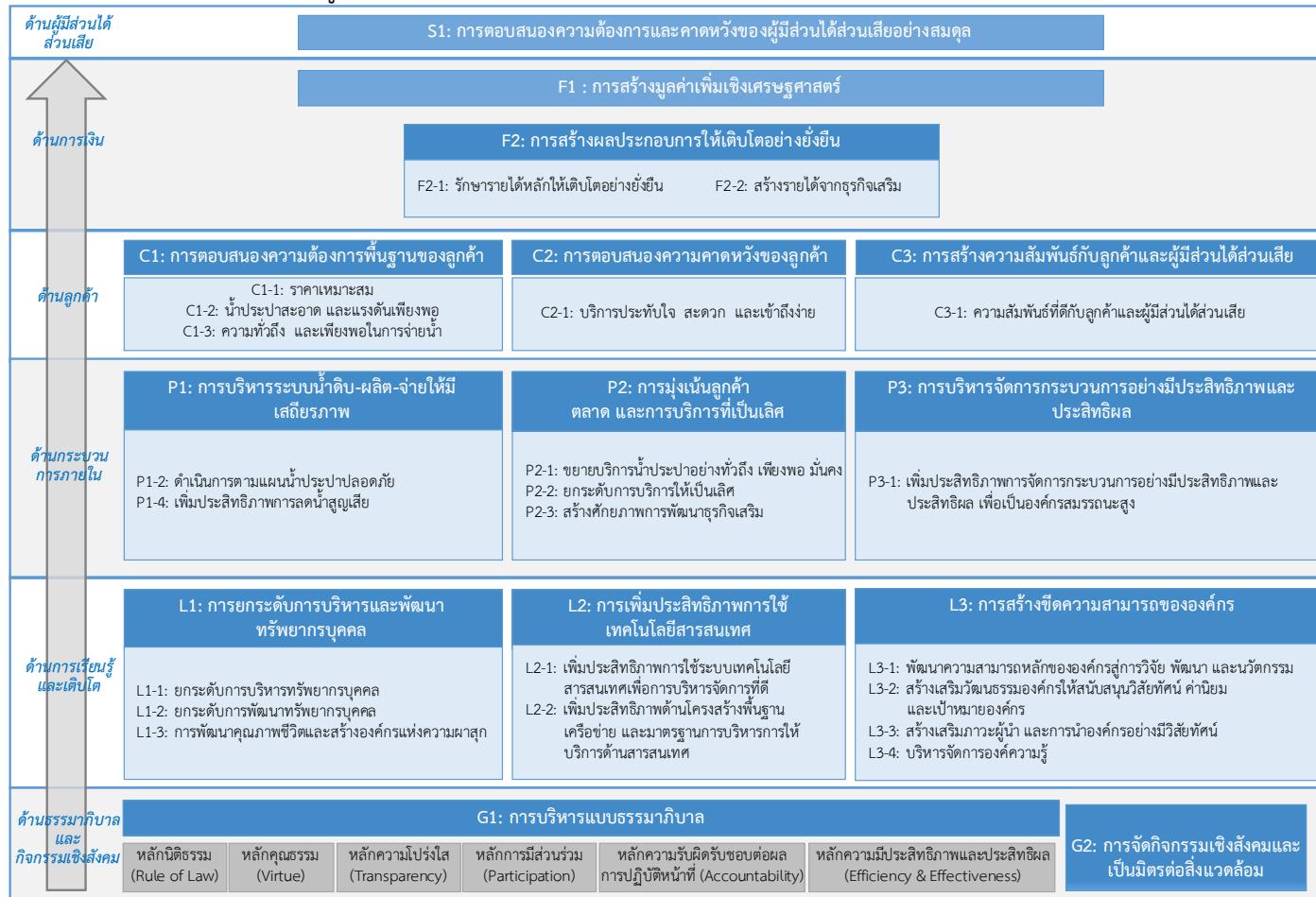
แผนภาพที่ 4.19: การถ่ายทอดกลยุทธ์สู่การปฏิบัติผ่านระบบ Balanced Scorecardของศูนย์บริการ

| กลยุทธ์   | มิติด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย                              | มิติด้านการเงิน | มิติด้านลูกค้า   | มิติด้านกระบวนการภายใน                         | มิติด้านการเรียนรู้และพัฒนาองค์กร                  | มิติด้านธรรมาภิบาลและกิจกรรมเชิงสังคม |
|---|---|-----------------|--|--|--|---------------------------------------|
| <b>ยุทธศาสตร์ด้านที่ 2 ดำเนินการตามแผนน้ำประปาปลอดภัย และสร้างเสถียรภาพระบบน้ำดิบ – ผลิต – จ่าย</b> |   |                 |  |  |  |                                       |
| 2.1 ดำเนินการตามแผนน้ำประปาปลอดภัย  |   |                 | C1 การตอบสนองความต้องการพื้นฐานของลูกค้า   | P1 การบริหารระบบน้ำดิบ-ผลิต-จ่ายให้มีเสถียรภาพ |  |                                       |
| 2.3 บริหารจัดการระบบการผลิต-จ่ายให้มีเสถียรภาพ  |   |                 |  | P1 การบริหารระบบน้ำดิบ-ผลิต-จ่ายให้มีเสถียรภาพ |  |                                       |
| <b>ยุทธศาสตร์ด้านที่ 3 ตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย</b>                                |   |                 |  |  |  |                                       |
| 3.1 ลงมือผลิตภัณฑ์/บริการให้ตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย                               | S1 การตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างสมดุล |                 | C1 การตอบสนองความต้องการพื้นฐานของลูกค้า   |  |  |                                       |
| 3.2 เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการลูกค้าสัมพันธ์   | S1 การตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างสมดุล |                 | C2 การตอบสนองความคาดหวังของลูกค้า<br>C3 การสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย | P2 การเน้นลูกค้า ตลาด และบริการที่เป็นเลิศ     |  |                                       |
| <b>ยุทธศาสตร์ด้านที่ 4 ส่งเสริมให้ประชาชนได้มีน้ำประปาใช้กันหน้า</b>                                |   |                 |  |  |  |                                       |
| 4.1 ขยายการให้บริการงานประปาให้เข้าถึงประชาชน   |   |                 | C1 การตอบสนองความต้องการพื้นฐานของลูกค้า   | P2 การเน้นลูกค้า ตลาด และบริการที่เป็นเลิศ     | G2 การจัดกิจกรรมเชิงสังคมและเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม |                                       |

แผนภาพที่ 4.19: การถ่ายทอดกลยุทธ์สู่การปฏิบัติผ่านระบบ Balanced Scorecardของศูนย์บริการ (ต่อ)

### 4.3.3 แผนที่ยุทธศาสตร์ของศูนย์บริการ

แผนที่ยุทธศาสตร์ ปี 2560 – 2564 ของศูนย์บริการ มีดังนี้



แผนภาพที่ 4.20: แผนที่ยุทธศาสตร์ปี 2560 – 2564 ของ ศูนย์บริการ

#### 4.3.4 ความเชื่อมโยงของยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ ตัวชี้วัดเป้าประสงค์ กับโครงการ/กิจกรรม และตัวชี้วัดของศูนย์บริการ

ตารางที่ 4.5: ยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ ตัวชี้วัดเป้าประสงค์ (KPI) และค่าเป้าหมาย (Target) ของศูนย์บริการ  
ยุทธศาสตร์ด้านที่ 1: ยุทธศาสตร์สร้างการเติบโตและความยั่งยืนขององค์กร

| กลยุทธ์  | เป้าประสงค์ใน BSC  | ตัวชี้วัด  | หน่วยวัด | ค่าเป้าหมาย |                   |                   |                   |                   |
|--|--|--|----------|-------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
|  |  |  |          | 2560        | 2561              | 2562              | 2563              | 2564              |
| 1.1 เพิ่มรายได้จากธุรกิจหลัก   | F1 การสร้างมูลค่าเพิ่มทางเศรษฐศาสตร์                                       | กำไรทางเศรษฐศาสตร์ (EP)  | ล้านบาท  | 1,500       | 1,100             | 800               | 300               | (900)             |
|  | F1 การสร้างมูลค่าเพิ่มทางเศรษฐศาสตร์                                       | อัตรากำไรสุทธิ (NPM)   | ร้อยละ   | 37          | 35                | 34                | 33                | 30                |
|  | F2-1 รักษารายได้หลักให้เติบโตอย่างยั่งยืน                                  | รายได้ค่าน้ำและค่าบริการรายเดือน   | ล้านบาท  | 17,600      | 17,700            | 17,800            | 18,000            | 18,200            |
| 1.2 พัฒนาต่อยอดธุรกิจ  | F1 การสร้างมูลค่าเพิ่มทางเศรษฐศาสตร์                                       | กำไรทางเศรษฐศาสตร์ (EP)  | ล้านบาท  | 1,500       | 1,100             | 800               | 300               | (900)             |
|  | F1 การสร้างมูลค่าเพิ่มทางเศรษฐศาสตร์                                       | อัตรากำไรสุทธิ (NPM)   | ร้อยละ   | 37          | 35                | 34                | 33                | 30                |
|  | F2-2 สร้างรายได้จากธุรกิจเสริม   | รายได้จากการขายสินค้า  | ล้านบาท  | 700         | 700               | 700               | 700               | 700               |
|  | P2-3 สร้างศักยภาพการพัฒนาธุรกิจเสริม                                       | ร้อยละความสำเร็จของการดำเนินงานโครงการพัฒนาระบบงานและสร้างศักยภาพการพัฒนาธุรกิจเสริม           | ร้อยละ   | 100         | 100               | 100               | 100               | 100               |
| 1.4 ยกระดับการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาลและกิจกรรมเชิงสังคม และเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม (Corporate Governance & SR) | G1 การบริหารแบบธรรมาภิบาล  | คะแนนคุณธรรมและความโปร่งใสของหน่วยงานภาครัฐ<br>- ดัชนีความโปร่งใส                              | คะแนน    | -----       | -----             | -----             | -----             | ► 90              |
|  | G2 การจัดกิจกรรมเชิงสังคมและเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม                         | ปริมาณน้ำใช้เฉลี่ยต่อคนต่อเดือน  |          |             | ลดลง<br>จากปีก่อน | ลดลง<br>จากปีก่อน | ลดลง<br>จากปีก่อน | ลดลง<br>จากปีก่อน |
|  | F2-3 บริหารดันทุนอย่างมีประสิทธิภาพ  | อัตราส่วนค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานต่อรายได้ดำเนินงาน  | ร้อยละ   | 38.5        | 39.0              | 39.5              | 40.0              | 40.5              |
| 1.6 บริหารทรัพยากรบุคคล (HRM/HRD)  | L1-2 ยกระดับการพัฒนาทรัพยากรบุคคล  | ร้อยละความสำเร็จโครงการกำหนดมาตรฐานและควบคุมการให้บริการของพนักงาน Outsource                   | ร้อยละ   | 100         | 100               | 100               | 100               | 100               |
|  | L3-2 สร้างเสริมวัฒนธรรมองค์กรให้สนับสนุนวิสัยทัศน์ค่านิยมและเป้าหมายองค์กร | ร้อยละบุคลากรที่มีพฤติกรรมที่สอดคล้องกับค่านิยม กปน.   | ร้อยละ   | 80          | -----             | -----             | -----             | ► 85              |
|  |  | ร้อยละความสำเร็จของการดำเนินงานโครงการพัฒนาองค์กรเพื่อรับรางวัลการบริหารองค์กรสุ่มความเป็นเลิศ | ร้อยละ   | 100         | 100               | 100               | 100               | 100               |

| กลยุทธ์   | เป้าประสงค์ใน BSC  | ตัวชี้วัด  | หน่วยวัด           | ค่าเป้าหมาย |      |      |      |      |
|---|--|--|--------------------|-------------|------|------|------|------|
|   |  |  |                    | 2560        | 2561 | 2562 | 2563 | 2564 |
| 1.8 การจัดการองค์ความรู้ความเป็นมืออาชีพ (KM/LO) และส่งเสริมการวิจัย พัฒนา และโอกาสในการสร้างนวัตกรรม | L3-4บริหารจัดการองค์ความรู้                                    | ร้อยละของจำนวน Explicit-K ที่บันทึกในระบบสารสนเทศจัดการความรู้เรียบเที่ยบกับจำนวนนักจัดการความรู้ในหน่วยงานที่เป็น Core และ Supporting ที่สำคัญของบกบ. | ร้อยละ             | 10          | 15   | 20   | 30   | 40   |
|   | L3-1 พัฒนาความสามารถหลักขององค์กรสู่การวิจัย พัฒนา และนวัตกรรม | จำนวนนวิจัยที่แล้วเสร็จแล้วนำไปต่อยอดใช้จริงหรือใช้ในรูปแบบอื่นๆ   | โครงการ / งานวิจัย | 1           | 1    | 1    | 1    | 1    |

#### ยุทธศาสตร์ด้านที่ 2: ดำเนินการตามแผนน้ำประปาปลอดภัยและสร้างเสถียรภาพระบบน้ำดิบ-ผลิต-จ่าย

| กลยุทธ์  | เป้าประสงค์ใน BSC                                 | ตัวชี้วัด  | หน่วยวัด | ค่าเป้าหมาย            |                        |                        |                        |                        |
|--|---|--|----------|------------------------|------------------------|------------------------|------------------------|------------------------|
|  |   |  |          | 2560                   | 2561                   | 2562                   | 2563                   | 2564                   |
| 2.1 ดำเนินการตามแผนน้ำประปาปลอดภัย (Water Safety Plan) | P1-2 ดำเนินการตามแผนน้ำประปาปลอดภัย               | ร้อยละความเชื่อมั่นในคุณภาพน้ำประปาตามได้                                  | ร้อยละ   | เพิ่มขึ้น<br>จากปีก่อน | เพิ่มขึ้น<br>จากปีก่อน | เพิ่มขึ้น<br>จากปีก่อน | เพิ่มขึ้น<br>จากปีก่อน | เพิ่มขึ้น<br>จากปีก่อน |
| 2.3 บริหารจัดการระบบการผลิต-จ่ายให้มีเสถียรภาพ         | P1-1 สร้างเสถียรภาพในระบบน้ำดิบ ผลิตและจ่ายน้ำ    | ระยะเวลาในการแก้ไขสถานการณ์ที่ส่งผลกระทบดุจลักษณะน้ำ (Supply Interruption) | ชั่วโมง  | ไม่เกิน<br>6 ชั่วโมง   | ไม่เกิน<br>6 ชั่วโมง   | ไม่เกิน<br>6 ชั่วโมง   | ไม่เกิน<br>6 ชั่วโมง   | ไม่เกิน<br>6 ชั่วโมง   |
|  | ความสามารถในการบริหารจัดการแรงดันน้ำ              | เมตร   | 10       | 10.2                   | 10.4                   | 10.6                   | 10.8                   |                        |
|  | P1-4 เพิ่มประสิทธิภาพการลดน้ำสูญเสีย <sup>2</sup> | อัตรา_n้ำสูญเสีย <sup>2</sup>  | ร้อยละ   | 26.4                   | 24.4                   | 22.3                   | 20.6                   | 19.0                   |
|  |   | อัตราการสูญเสียน้ำของท่อใหม่ ไม่รวม Apparent Losses : AL                   | ร้อยละ   | 0                      | 0                      | 0                      | 0                      | 0                      |

<sup>2</sup> ค่าเป้าหมายอัตรา\_n้ำสูญเสียอยู่ระหว่างการทบทวน อาจมีการเปลี่ยนแปลง

### ยุทธศาสตร์ด้านที่ 3: ตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

| กลยุทธ์  | เป้าประสงค์ใน BSC  | ตัวชี้วัด   | หน่วยวัด | ค่าเป้าหมาย |                             |                             |                             |                             |
|--|--|---|----------|-------------|-----------------------------|-----------------------------|-----------------------------|-----------------------------|
|  |  |   |          | 2560        | 2561                        | 2562                        | 2563                        | 2564                        |
| 3.1 สมบูรณ์<br>ผลิตภัณฑ์/บริการ<br>ให้ตอบสนองความ<br>ต้องการของ<br>ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย<br>(Service<br>Excellence) | S1 การตอบสนองความ<br>ต้องการและคาดหวังของ<br>ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่าง<br>สมดุล  | ระดับความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย<br>(ไม่รวมผู้ใช้งาน)  | ระดับ    | Base line   | กำหนด<br>ภายใน<br>Base line | กำหนด<br>ภายใน<br>Base line | กำหนด<br>ภายใน<br>Base line | กำหนด<br>ภายใน<br>Base line |
|  | C1 การตอบสนองความ<br>ต้องการพื้นฐานของ<br>ลูกค้า<br>C3-1 การสร้าง<br>ความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้า<br>และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย | ระดับความพึงพอใจของผู้ใช้บริการใน<br>ภาพรวม (Price / Quality / Sufficiency /<br>Problem Solving)          | ระดับ    | -----       | -----                       | -----                       | -----                       | ► 4.8                       |
| 3.2 เพิ่ม<br>ประสิทธิภาพการ<br>บริหารจัดการ<br>ลูกค้าสัมพันธ์  | S1 การตอบสนองความ<br>ต้องการและคาดหวังของ<br>ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่าง<br>สมดุล  | ระดับความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย<br>(ไม่รวมผู้ใช้งาน)  | ระดับ    | Base line   | กำหนด<br>ภายใน<br>Base line | กำหนด<br>ภายใน<br>Base line | กำหนด<br>ภายใน<br>Base line | กำหนด<br>ภายใน<br>Base line |
|  | C1 การตอบสนองความ<br>ต้องการพื้นฐานของ<br>ลูกค้า<br>C3-1 การสร้าง<br>ความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้า<br>และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย | ระดับความพึงพอใจของผู้ใช้บริการใน<br>ภาพรวม (Price / Quality / Sufficiency /<br>Problem Solving)          | ระดับ    | -----       | -----                       | -----                       | -----                       | ► 4.8                       |
|  | C2-1 บริการประทับใจ<br>สะดวกและเข้าถึงง่าย   | ร้อยละของการตอบสนองต่อข้อร้องเรียน  | ร้อยละ   | 100         | 100                         | 100                         | 100                         | 100                         |
|  | P2-2 ยกระดับการ<br>บริการให้เป็นเลิศ   | ร้อยละความสำเร็จของการดำเนินงาน<br>โครงการยกระดับการบริการที่เป็นเลิศ<br>(Service Excellence Enhancement) | ร้อยละ   | 100         | 100                         | 100                         | 100                         | 100                         |

### ยุทธศาสตร์ด้านที่ 4: ส่งเสริมให้ประชาชนได้มีน้ำประปาใช้ล้วนหน้า

| กลยุทธ์   | เป้าประสงค์ใน BSC   | ตัวชี้วัด  | หน่วยวัด | ค่าเป้าหมาย |        |        |        |        |
|---|---|--|----------|-------------|--------|--------|--------|--------|
|   |   |  |          | 2560        | 2561   | 2562   | 2563   | 2564   |
| 4.1 ขยายการ<br>ให้บริการงาน<br>ประปาให้เข้าถึง<br>ประชาชน (Service<br>Coverage) | P2-1 ขยายบริการ<br>น้ำประปาอย่างทั่วถึง<br>เพียงพอ มั่นคง | ร้อยละของพื้นที่การให้บริการ   | ร้อยละ   | -----       | -----  | -----  | -----  | ► 100  |
|   |   | จำนวนผู้ใช้น้ำติดตั้งประปาใหม่   | ราย      | 68,000      | 66,000 | 64,000 | 62,000 | 60,000 |
|   |   | ร้อยละความสำเร็จโครงการกำหนดแนวทาง<br>ในการรองรับการขยายตัวของผู้ใช้น้ำให้<br>สอดคล้องกับพฤติกรรมการใช้น้ำ | ร้อยละ   | 100         | 100    | 100    | 100    | 100    |
|   | P2-3 สร้างศักยภาพ<br>การพัฒนาธุรกิจสেริม                  | จำนวนความร่วมมือในการพัฒนาระบบ<br>ประปา กับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น  | จำนวน    | 3           | 3      | 5      | 5      | 5      |

ตารางที่ 4.6: ยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ ตัวชี้วัดเป้าประสงค์ (KPI) แผนปฏิบัติงาน (Action Plan) และตัวชี้วัดแผนปฏิบัติงานของศูนย์บริการ ยุทธศาสตร์ด้านที่ 1: ยุทธศาสตร์สร้างการติดடีและความยั่งยืนขององค์กร

| กลยุทธ์                      | เป้าประสงค์ใน BSC                          | ตัวชี้วัด  | โครงการ   | รายละเอียดโครงการ   | ระยะเวลาโครงการ |    |    |    |    | ตัวชี้วัดโครงการ   | ศูนย์ EVM |     | งบประมาณ |       |
|------------------------------|--|--|---|---|-----------------|----|----|----|----|--|-----------|-----|----------|-------|
|                              |  |  |   |   | 60              | 61 | 62 | 63 | 64 |  | หลัก      | รอง | โครงการ  | ลงทุน |
| 1.1 เพิ่มรายได้จากธุรกิจหลัก | F1 การสร้างมูลค่าเพิ่มทางเศรษฐศาสตร์ (EP)  | กำไรทางเศรษฐศาสตร์ (EP)  |   |   |                 |    |    |    |    |  |           |     |          |       |
|                              |  | อัตรากำไรสุทธิ (NPM)   |   |   |                 |    |    |    |    |  |           |     |          |       |
|                              | F2-1 รักษารายได้หักได้เดิมโดยยังยืน        | รายได้ค่าน้ำและค่าบริการรายเดือน   | F2-1/2 โครงการศึกษาแนวทางการปรับปรุงสภาพน้ำตามความต้องการลูกค้า   | ศึกษาวิจัยความต้องการของลูกค้า ศึกษาความเป็นไปได้เชิงเทคนิค และความคุ้มค่าในการลงทุน  | /               | /  | /  | /  | /  | ร้อยละความสำเร็จของผลการศึกษาแนวทางการปรับปรุงสภาพน้ำตามความต้องการของลูกค้า   | /         |     | -        | -     |
| 1.2 พัฒนาต่อยอดธุรกิจ (ต่อ)  | F1 การสร้างมูลค่าเพิ่มทางเศรษฐศาสตร์ (EP)  | กำไรทางเศรษฐศาสตร์ (EP)  |   |   |                 |    |    |    |    |  |           |     |          |       |
|                              |  | อัตรากำไรสุทธิ (NPM)   |   |   |                 |    |    |    |    |  |           |     |          |       |
|                              | F2-2 สร้างรายได้จากธุรกิจเสริม             | รายได้จากการพัฒนาธุรกิจเสริม   |   |   |                 |    |    |    |    |  |           |     |          |       |
| 1.2 พัฒนาต่อยอดธุรกิจ (ต่อ)  | P2-3 สร้างศักยภาพการพัฒนาธุรกิจเสริม       | ร้อยละความสำเร็จของการดำเนินงานโครงการพัฒนากระบวนการบริการพัฒนาและสร้างศักยภาพการพัฒนาธุรกิจเสริม  | P2-3/1 โครงการพัฒนากระบวนการบริการ  | แผนงานที่ 1 : ธุรกิจหน้าม้าตระข่องสายงานบริการ (งานวางแผนท่อประปา และงานบริการอื่นๆ)<br>แผนงานที่ 2 : พัฒนาธุรกิจสำหรับงานประปาหลังมาตรฐานน้ำ<br>แผนงานที่ 3 : การดำเนินงานธุรกิจเสริมพัฒนาระบบประปาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น | /               | /  | /  | /  | /  | - รายได้จากการพัฒนาธุรกิจเสริมหน้าม้าตระ<br>- รายได้จากการพัฒนาธุรกิจหลังมาตรฐานน้ำ<br>- ระดับความพึงพอใจของผู้ใช้บริการ<br>- จำนวนความร่วมมือในการพัฒนาระบบประปาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น<br>- รายได้จากการพัฒนาระบบประปาอปท. | /         |     | -        | -     |
|                              | P2-3 สร้างศักยภาพการพัฒนาธุรกิจเสริม (ต่อ) | ร้อยละความสำเร็จของการดำเนินงานโครงการศึกษาวิจัยตลาดและความต้องการของลูกค้า เกี่ยวกับการพัฒนาผลิตภัณฑ์/บริการใหม่ เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า | P2-3/2 โครงการศึกษาความต้องการของลูกค้าเกี่ยวกับการพัฒนาผลิตภัณฑ์/บริการใหม่ เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า |   | /               | /  |    |    |    | ร้อยละความสำเร็จของการดำเนินงานโครงการศึกษาวิจัยตลาด และความต้องการของลูกค้า เกี่ยวกับการพัฒนาผลิตภัณฑ์/บริการ และธุรกิจเสริม  | /         |     |          |       |

| กลยุทธ์   | เป้าประสงค์ใน BSC                                   | ตัวชี้วัด  | โครงการ   | รายละเอียดโครงการ  | ระยะเวลาโครงการ |    |    |    |    | ตัวชี้วัดโครงการ   | คุณย์ EVM |     | งบประมาณ |       |  |
|---|---|--|---|--|-----------------|----|----|----|----|--|-----------|-----|----------|-------|--|
|   |   |  |   |  | 60              | 61 | 62 | 63 | 64 |  | หลัก      | รอง | โครงการ  | ลงทุน |  |
|   |   | บริการ และธุรกิจเสริม  | ธุรกิจเสริม   |  |                 |    |    |    |    |  |           |     |          |       |  |
| 1.4 ยกระดับการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล และกิจกรรมเชิงสังคม และเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม | G1 การบริหารแบบธรรมาภิบาล                           | คะแนนคุณธรรมและความโปร่งใสของหน่วยงาน<br>ภาคธุรกิจ<br>- ดัชนีความโปร่งใส<br>- ดัชนีความพร้อมรับผิด<br>- ดัชนีคุณธรรมในการให้บริการ<br>- ดัชนีอัพนันธรรมคุณธรรม<br>- ดัชนีคุณธรรมในการทำงาน | G1/1 โครงการยกระดับการบริหารจัดการด้านธรรมาภิบาล                                  | แผนงานที่ 1: การจัดทำ/ปรับปรุง กฎระเบียบ คำสั่ง นโยบาย และคู่มือด้านธรรมาภิบาล จิยธรรมการดำเนินงานและการต่อต้านคอร์รัปชัน เพื่อให้พนักงานทุกคนได้อีกปฏิบัติ<br>แผนงานที่ 2: สร้างกลไก แนวทาง ด้านธรรมาภิบาล และการป้องกันการทุจริตให้เข้มแข็งและมีประสิทธิภาพ<br>- แผนพัฒนาและสร้างเครือข่ายฝ่ายตรวจสอบการทุจริตจัดอบรมและคัดเลือกบุคคลด้านแบบ<br>- จัดทำดัชนีชี้วัดความโปร่งใสในองค์กร<br>แผนงานที่ 3: สร้างความความตระหนักรู้ในเรื่องธรรมาภิบาล จิยธรรมการดำเนินงาน<br>ด้านธรรมาภิบาลจิยธรรม และการต่อต้านคอร์รัปชัน ผ่านช่องทางต่าง ๆ | /               | /  | /  | /  | /  | - จำนวนกฎ ระเบียบ คำสั่ง คู่มือ นโยบาย ที่ทบทวน<br>- จำนวนข้ออ้างเรียนที่พิสูจน์แล้วว่ามีความผิดทางวินัยและระเบียบปฏิบัติของกpn.<br>- จำนวนเครือข่ายภายในองค์กรที่สมัครเข้าร่วม<br>- จำนวนกิจกรรมที่เข้าร่วมกับเครือข่ายภายนอก<br>- คะแนนความรู้ความเข้าใจหลังการบรรยายด้วยแบบทดสอบความรู้ความเข้าใจ Application กว่า 100 และ 103<br>- คัดเลือกผู้นำ/บุคคลด้านแบบด้านธรรมาภิบาล เลี้ยวเสรีจ<br>- สรุปผลการศึกษาการบูรณาการระบบ ว่องเรียนให้ส่วนกลาง<br>- จัดทำเกณฑ์วัดความโปร่งใสแล้วเสรีจ<br>- คะแนนประเมินจาก ป.ป.ช.<br>- แผนปรับปรุงการดำเนินงานในด้านที่ได้คะแนนอยู่ที่สุด<br>- การวัดระดับความรู้ ความเข้าใจด้านธรรมาภิบาล และการต่อต้านทุจริต<br>- คะแนนเฉลี่ยความรู้ด้านธรรมาภิบาลหลังการบรรยาย<br>- อัตราลดความพึงพอใจด้านการจัดงานของผู้เข้าร่วมงาน<br>- จำนวนฝ่ายที่เข้าร่วมงาน MWA CG Day<br>- จำนวนรับฟังของการจัดกิจกรรมของผู้เข้าร่วมงาน<br>- ดำเนินโครงการแล้วเสรีจ | /         |     |          |       |  |
|   | G2 การจัดกิจกรรมเชิงสังคม และเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม | - การรายงานตัวชี้วัดตามรายงานความยั่งยืนตามมาตรฐาน GRI<br>- ปริมาณน้ำใช้เฉลี่ยต่อคน  | G2/4 โครงการส่งเสริมและสนับสนุนการใช้น้ำอย่างรู้คุณค่า ไม่ส่งผลกระทบต่อคนรุ่นหลัง | แผนงานที่ 1 : แผนงานโครงการ Demand Side Management การใช้น้ำอย่างรู้คุณค่า<br>แผนงานที่ 2 : การรับรองมาตรฐานอุปกรณ์ประยัต้น้ำและประชาสัมพันธ์  | /               | /  | /  | /  | /  | - จัดทำ แผน DSM Master Plan 5 ปี<br>- ดำเนินงานตามแผนแล้วเสรีจ<br>- ฝึกอบรมประยัต้น้ำที่ได้รับผลกระทบและประสิทธิภาพของกpn.   | /         |     |          |       |  |

| กลยุทธ์   | เป้าประสงค์ใน BSC                         | ตัวชี้วัด   | โครงการ   | รายละเอียดโครงการ   | ระยะเวลาโครงการ |    |    |    |    | ตัวชี้วัดโครงการ  | ศูนย์ EVM |     | งบประมาณ |       |  |
|---|---|---|---|---|-----------------|----|----|----|----|---|-----------|-----|----------|-------|--|
|   |   |   |   |   | 60              | 61 | 62 | 63 | 64 |   | หลัก      | รอง | โครงการ  | ลงทุน |  |
|   |   | ต่อเดือน  |   | แผนงานที่ 3 : โครงการรณรงค์การใช้น้ำอย่างรู้คุณค่า  |                 |    |    |    |    | - โรงเรียนที่เข้าร่วมกิจกรรมมีการประหයดการใช้น้ำมากขึ้น |           |     |          |       |  |
| 1.5 เพิ่มประสิทธิภาพกระบวนการโดยการบูรณาการเทคโนโลยีและสารสนเทศ | F2-3 บริหารต้นทุนอย่างมีประสิทธิภาพ       | อัตราส่วนค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานต่อรายได้ดำเนินงาน   |   |   |                 |    |    |    |    |   |           |     |          |       |  |
| 1.6 บริหารทรัพยากรบุคคล (HRM/HRD)                               | L1-2 ยกระดับการพัฒนาทรัพยากรบุคคล         | ร้อยละความสำเร็จโครงการกำหนดมาตรฐานและควบคุมการให้บริการของพนักงาน Outsource  | L1-2/3 โครงการกำหนดมาตรฐานและควบคุมการให้บริการของพนักงาน Outsource                                 | กำหนดหลักเกณฑ์มาตรฐานงานบริการของพนักงาน Outsource พร้อมจัดอบรมประเมินผลการฝึกอบรม รวมถึงประเมินให้คะแนนผลการดำเนินงานของ Outsource   | /               | /  | /  | /  | /  | ร้อยละความสำเร็จของโครงการ                              |           | /   |          |       |  |
|   | L3-2 สร้างเสริมวัฒนธรรมองค์กรให้สืบสานต่อ | ร้อยละบุคลากรที่มีพฤติกรรมที่สอดคล้องกับค่านิยม กปน.  | L3-2/1 โครงการเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กร  | จัดทำแผนงานกิจกรรมในการส่งเสริมพฤติกรรมที่พึงประสงค์ สร้างการรับรู้และการมีส่วนร่วมของผู้ปฏิบัติงานในการปฏิบัติตามค่านิยมองค์กร และการส่งเสริมผู้ปฏิบัติงานทั้งแบบ (Role Model) | /               | /  | /  | /  | /  | ร้อยละบุคลากรที่มีพฤติกรรมที่สอดคล้องกับค่านิยม กปน.    |           | /   |          |       |  |
|   | วิสัยทัศน์ ค่านิยมและเป้าหมายองค์กร       | ร้อยละความสำเร็จของการดำเนินงานโครงการพัฒนาองค์กรเพื่อรับรางวัลการบริหารองค์กรสู่ความเป็นเลิศ (Thailand Quality Class: TQC) | L3-2/2 โครงการพัฒนาองค์กรเพื่อรับรางวัลการบริหารองค์กรสู่ความเป็นเลิศ (Thailand Quality Class: TQC) | นำข้อมูล Feedback Report ที่ได้รับจากสำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติเพื่อมาจัดทำแผนปรับปรุงฯเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติ และติดตามประเมินผล  | /               | /  | /  | /  | /  | คะแนนประเมินสูงขึ้น                                     |           | /   |          |       |  |

| กลยุทธ์   | เป้าประสงค์ใน BSC   | ตัวชี้วัด  | โครงการ   | รายละเอียดโครงการ  | ระยะเวลาโครงการ  |    |    |    |    | ตัวชี้วัดโครงการ  | ศูนย์ EVM |     | งบประมาณ |       |
|---|---|--|---|--|--|----|----|----|----|---|-----------|-----|----------|-------|
|   |   |  |   |  | 60   | 61 | 62 | 63 | 64 |   | หลัก      | รอง | โครงการ  | ลงทุน |
| 1.8 การจัดการองค์ความรู้และความเป็นมืออาชีพ (KM/LO) และส่งเสริมการวิจัยพัฒนา และโอกาสในการสร้างนวัตกรรม | L3-4บริหารจัดการองค์ความรู้                                   | ร้อยละของจำนวน Explicit-K ที่บันทึกในระบบสารสนเทศจัดการความรู้ เปรียบเทียบกับจำนวนนักจัดการความรู้ในหน่วยงานที่เป็น Core และ Supporting ที่สำคัญของ กปน. | L3-4/1 โครงการบริหารจัดการองค์ความรู้ของ KM Center ประเมินอัตราการเข้าชมและประเมินค่าความรู้ใน Intranet | จัดอบรมหลักสูตรการจัดทำองค์ความรู้ผลลัพธ์ด้านให้ทุกหน่วยงานจัดทำองค์ความรู้ของตนเอง จัดทำฐานข้อมูลองค์ความรู้ (KM Center) เมยแพร่องค์ความรู้ขององค์กรผ่านระบบ Intranet   | /  | /  | /  | /  | /  | - ร้อยละของจำนวน Explicit-K ที่บันทึกในระบบสารสนเทศจัดการความรู้ เปรียบเทียบกับจำนวนนักจัดการความรู้ในหน่วยงานที่เป็น Core และ Supporting ที่สำคัญของ กปน.<br>- ว้อยลดความสำเร็จของการดำเนินงานตาม KM Master Plan |           | /   |          |       |
|   | L3-1 พัฒนาความสามารถหลักขององค์กรสู่การวิจัย พัฒนาและนวัตกรรม | จำนวนวิจัยที่แล้วเสร็จแล้วนำไปต่อยอดใช้จริงหรือใช้ในรูปแบบอื่นๆ  | L3-1/1 โครงการพัฒนาระบวนการหลักขององค์กรด้วย R&D และนวัตกรรม  | - พิจารณากำหนดกรอบและคัดเลือกหัวข้อเรื่ององค์ความรู้ที่จะทำการวิจัย พัฒนา นำไปต่อยอดขยายผลตามยุทธศาสตร์ งานวิจัยฯเพื่อนำไปประยุกต์ใช้ในกิจการประปา<br>- จัดการศึกษาดูงานประสานงานเพื่อสร้างความร่วมมือทางวิชาการกับสถาบันการศึกษาและหน่วยงานต่างๆ ในการวิจัยและพัฒนากระบวนการกรหักขององค์กรจัดฝึกอบรมความรู้ที่ได้จากการวิจัยและพัฒนาจัดเก็บและเผยแพร่ผลงานวิจัยในระบบสารสนเทศของ กปน.<br>- แผนงาน 1 นวัตกรรม 1 สายงานผู้ช่วยผู้ว่าการ | - จำนวนเรื่องที่จะทำการวิจัยและพัฒนาเพื่อพัฒนาและสนับสนุนกระบวนการหลัก กปน.<br>- จำนวนครั้งของการจัดการศึกษาดูงาน การประชุมและสัมมนา<br>- หน่วยงานระดับผู้ช่วยผู้ว่าการส่งผลงานนวัตกรรมครบถ้วนภายในปี 2562 | /  | /  | /  | /  | /   |           | /   |          |       |

ยุทธศาสตร์ด้านที่ 2: ดำเนินการตามแผนน้ำประปาปลอดภัยและสร้างเสริมภูมิปัญญาฯ

| กลยุทธ์                                    | เป้าประสงค์ใน BSC                           | ตัวชี้วัด   | โครงการ  | รายละเอียดโครงการ  | ระยะเวลาโครงการ |    |    |    |    | ตัวชี้วัดโครงการ       | คุณย์ EVM                                       |   | งบประมาณ  |       |
|--|---|---|--|--|-----------------|----|----|----|----|------------------------|---|---|---|-------|
|  |   |   |  |  | 60              | 61 | 62 | 63 | 64 |                        | หลัก  | รอง   | โครงการ   | ลงทุน |
|  |   | Free Residual Chlorine ณ สถานที่ใช้น้ำ ร้อยละความเชื่อมั่นใน คุณภาพน้ำประปาดีเดิม (ต่อ)   |  | <p>ในแต่ละขั้นตอนตั้งแต่การผลิตไปจนถึงปลายท่อ</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- โครงการติดตั้งปรับปรุงระบบตรวจคุณภาพน้ำอัตโนมัติ ในกระบวนการผลิต</li> <li>- โครงการศึกษาและปรับปรุงคุณภาพน้ำที่ออกจากกระบวนการผลิตเพื่อนำมาใช้</li> <li>- ศึกษาการปรับปรุงกระบวนการผลิตน้ำ (Renovate)</li> </ul> <p>แผนงานที่ 3: ด้านการสูบน้ำ</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ทบทวนข้อมูลในแผนน้ำประปาปลอดภัยให้เป็นปัจจุบันในส่วนที่เกี่ยวข้องกับด้านสูบน้ำ</li> <li>- ตรวจสอบโครงสร้างเก็บน้ำของสถานีสูบน้ำ</li> <li>- ดำเนินการล้างถังเก็บน้ำ</li> <li>- ปรับปรุงระบบป้องกันการผุกร่องของท่อประปาและท่อส่งน้ำ</li> </ul> <p>แผนงานที่ 4: ด้านบริการสู่ใช้น้ำ</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ทบทวนผู้มีการปฏิบัติงาน (SOPs) และความสอดคล้องกับ TOR</li> <li>- ดำเนินการด้าน Water Safety Plan (WSP) ครอบคลุมทุกสาขา พร้อมติดตามตรวจสอบ การดำเนินงานตาม SOPs ของการซ่อมท่อ/ วางท่อ/ ติดตั้งมิเตอร์/ การ Flushing (UDF)</li> <li>- เฝ้าระวังการเกิด Biofilm ในเส้นท่อจ่ายน้ำ</li> <li>- กำหนดเกณฑ์การออกแบบท่อในกรณีที่ผ่านห้องน้ำทึบ พื้นที่น้ำเสียสู่เครือข่ายทั่วไป</li> <li>- สร้างความเข้าใจ และทราบหนักใน WSP</li> <li>- ดำเนินงานเพื่อลดจุดที่เป็น Death End ปลายเส้นท่อจ่ายน้ำ</li> </ul> |                 |    |    |    |    | ทางอินเทอร์เน็ต        | - ก่อสร้าง/ปรับปรุงระบบบำบัดน้ำทั้งก่อนน้ำมาใช้ | - ปรับปรุงกระบวนการผลิตน้ำ เพื่อให้น้ำหลังโรงงานมีความชุนไม่เกิน 0.5 NTU ตลอดเวลา | - มีแนวทางปรับปรุงกระบวนการผลิต ในระยะยาว เพื่อรองรับน้ำดิบด้วยคุณภาพ |       |
| 2.1 ดำเนินการตามแผน น้ำประปา ปลอดภัย (ต่อ) | P1-2 ดำเนินการตาม แผนน้ำประปา ปลอดภัย (ต่อ) | ค่าความชุน ณ สถานที่ ผู้ใช้น้ำ pH Value ณ สถานที่ ผู้ใช้น้ำ E. coli ณ สถานที่ผู้ใช้น้ำ Free Residual Chlorine ณ สถานที่ใช้น้ำ ร้อยละความเชื่อมั่นใน | P1-2/1 โครงการ แผนน้ำประปา ปลอดภัย (Water Safety Plan) (ต่อ) | <p>แผนงานที่ 5: ด้านสนับสนุน</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ศึกษาและจัดตั้งโครงสร้างหน่วยงาน เพื่อทำหน้าที่ในการขับเคลื่อน แผนน้ำประปาปลอดภัย</li> <li>- ประสานงานกับ WHO ในการจัดอบรม WSP ให้ กปน.</li> <li>- จัดอบรมหลักสูตรน้ำประปาปลอดภัย</li> <li>- ประชาสัมพันธ์โครงการแผนน้ำประปาปลอดภัย (Water Safety Plan) ภายใต้องค์กร</li> <li>- การจัดทำแผนงานวิจัยเรื่องที่ปรับรูปในแผนน้ำประปาปลอดภัย</li> <li>- งานวิจัยทำแบบจำลองโครงข่ายระบบท่อเพื่อจำลองคุณภาพน้ำ</li> </ul>   | /               | /  | /  | /  | /  | - WSP มีหน่วยรับผิดชอบ | - อบรมตามแผนงาน                                 | - ข่าวผ่านสื่อต่างๆ ของ กปน.  | - จำนวนงานวิจัยต่อปี  |       |

| กลยุทธ์  | เป้าประสงค์ใน BSC  | ตัวชี้วัด  | โครงการ   | รายละเอียดโครงการ   | ระยะเวลาโครงการ   |   |    |    |    | ตัวชี้วัดโครงการ   | คุณย์ EVM  |  | งบประมาณ    |               |  |  |
|--|--|--|---|---|---|---|----|----|----|--|--|--|-------------|---------------|--|--|
|  |  |  |   |   | 60  | 61  | 62 | 63 | 64 |  | หลัก   | รอง  | โครงการ     | ลงทุน         |  |  |
| 2.3 บริหาร<br>จัดการระบบ<br>การผลิต-จ่าย<br>ให้มีเสถียรภาพ | P1-1 สร้าง<br>เสถียรภาพใน<br>ระบบน้ำดีบ<br>ผิดติดและจ่าย | ระยะเวลาในการแก้ไข<br>สถานการณ์ที่ส่งผลให้<br>หยุดจ่ายน้ำ (Supply<br>Interruption) |   | ในระบบห่อประปานท่อจ่าย<br>- จัดทำระบบสารสนเทศบูรณาการข้อมูล WSP   |   |   |    |    |    |  |  |  |             |               |  |  |
|  |  |  |   | จัดตั้ง WSP Project Team เป็นผู้ประสานงานติดต่อ External Audit Team ของ WHO ร่วมตรวจสอบปัญหาด้านน้ำประปาปลอกภัยในแต่ละกระบวนการ จัดฝึกอบรมด้านน้ำประปาปลอกภัยเชิงลึก และประชาสัมพันธ์เรื่องน้ำประปาปลอกภัยภายในองค์กร | /   | /   | /  | /  | /  | - มี Project team รับผิดชอบเป็นภารกิจประจำ<br>- ร้อยละความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผน<br>- มีการตรวจประเมินตามแผนที่กำหนดไว้ |  | /  |             |               |  |  |
|  |  |  |   | สำรวจความคิดเห็นของชุมชน เพื่อทราบมาตรฐานและแนวทางปฏิบัติงานในการซ่อมท่อ ให้มีประสิทธิภาพและเป็นที่ยอมรับของประชาชนทบทวนคู่มือฯ และอบรม   | /   | /   | /  | /  | /  | - ร้อยละความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผน<br>- ระดับความพึงพอใจของชุมชน  | /  | -  | -           |               |  |  |
| 2.3 บริหาร<br>จัดการระบบ<br>การผลิต-จ่าย<br>ให้มีเสถียรภาพ | P1-4 เพิ่ม<br>ประสิทธิภาพ                                | ความสามารถในการ<br>บริหารจัดการแรงดัน<br>น้ำ                                       | P1-4/1 โครงการ<br>บริหารจัดการ<br>อัตราการสูญเสียน้ำต่อ<br>ปี | ระยะเวลาในการแก้ไข<br>สถานการณ์ที่ส่งผลให้<br>หยุดจ่ายน้ำ (Supply<br>Interruption)  |   |   |    |    |    |  |  |  |             |               |  |  |
|  |  |  |   | ความสามารถในการ<br>บริหารจัดการแรงดัน<br>น้ำ  | P1-4/5 โครงการ<br>บริหารจัดการ<br>แรงดันน้ำ                   | - การปรับปรุงห่อประปานที่เป็นคอขาด<br>- ปรับปรุงระบบควบคุมการสูบส่งและสูบจ่าย โดยปรับใช้ระบบบริหารแรงดันตามพฤติกรรมการใช้น้ำ Smart Pressure<br>- ปรับปรุงงานซ่อมบำรุงรักษาระบบทุกเจเนร์เนอร์<br>- จัดจ้างสัญญาซ่อมท่อประปานแต่รัวเป็นรูปแบบปลายเปิด เมื่อเกิดการแตกร้าวจะสามารถดำเนินการซ่อมได้ทันที<br>- สำรวจหาจุดรั่วในห่อประปาน<br>- ระบบบริหารจัดการทรัพย์สินและซ่อมบำรุงสถานีสูบน้ำ | /  | /  | /  | /  | /  | - เพิ่มแรงดันน้ำในพื้นที่<br>- ร้อยละความสำเร็จตามแผน<br>- จุดลงสำรวจห่อประปาน | /           |               |  |  |
|  |  |  |   | P1-4/1 โครงการ<br>บริหารจัดการ<br>อัตราการสูญเสียน้ำต่อ<br>ปี   | P1-4/1 โครงการ<br>บริหารจัดการ<br>อัตราการสูญเสียน้ำต่อ<br>ปี | - การบริหารจัดการเครื่องห่อประปานที่ดีตั้งเครื่องหัวอัตราการไอลเซนติก Electromagnetic ที่สถานีสูบน้ำ ยัง และ Reduce ห่อพร้อมทั้ง  | /  | /  | /  | /  | - ร้อยละความสำเร็จตามแผน<br>- ร้อยละการใช้งานของเครื่องหัว | /  | 115<br>ล้าน | 2,160<br>ล้าน |  |  |

| กลยุทธ์  | เป้าประสงค์ใน BSC  | ตัวชี้วัด   | โครงการ   | รายละเอียดโครงการ  | ระยะเวลาโครงการ |    |    |    |    | ตัวชี้วัดโครงการ  | คุณย์ EVM |     | งบประมาณ           |                      |
|--|--|---|---|--|-----------------|----|----|----|----|---|-----------|-----|--------------------|----------------------|
|  |  |   |   |  | 60              | 61 | 62 | 63 | 64 |   | หลัก      | รอง | โครงการ            | ลงทุน                |
| การลดน้ำ<br>สูญเสีย  | อัตราเร้น้ำสูญเสียของท่อ<br>ใหม่ ไม่รวม Apparent<br>Losses | เครื่องวัด  |   | ติดตั้งเครื่องวัดอัตราการไหลชนิด Electromagnetic<br>- การบริหารจัดการเครื่องวัดระบบฝ้าระวังน้ำสูญเสีย (DMA) โดยพัฒนาระบบงานบำรุงรักษาเชิงรุกสอนเทียนเครื่องวัดฝ้าระวังน้ำสูญเสีย<br>- การปรับปรุงเครื่องวัดดูซึ้งน้ำโดยติดตั้งอุปกรณ์ Data Logger and Analyzer กับมาตรฐานปั๊มหลายพื้นที่อัตโนมัติและวิเคราะห์ข้อมูลปริมาณการใช้น้ำและอัตราการไหลเจรจาลดขนาดมาตรฐานน้ำ พร้อมดำเนินการเปลี่ยนมาตรฐานตามกรอบแนวทางที่กำหนด  |                 |    |    |    |    | - ร้อยละค่าความคาดเคลื่อนของเครื่องวัด<br>- ร้อยละของบุคลากรที่ได้รับการพัฒนาให้มีความรู้ความเข้าใจในด้านเครื่องวัดระบบฝ้าระวังน้ำสูญเสีย<br>- ร้อยละความสำเร็จตามแผน<br>- % น้ำสูญเสียที่มาจากการรั่วน้ำได้ไม่เที่ยงตรงนี้อัตราลดลง<br>- % น้ำขายเพิ่มขึ้น |           |     | บาท                | บาท                  |
|  |  |   | P1-4/2 โครงการ<br>บริหารจัดการพื้นที่<br>ฝ้าระวัง                                       | - งานจ้างลดน้ำสูญเสียแบบเบ็ดเสร็จ (PBC)<br>- การจัดจ้างบุคลากรสนับสนุนงานสำรวจหาท่อรั่วเพิ่มเติม   | /               | /  | /  | /  | /  | - ร้อยละอัตราเร้น้ำสูญเสีย<br>- รักษาระดับต้นเร้น้ำสูญเสียไม่ให้เพิ่มขึ้น<br>- ร้อยละของบุคลากรที่ได้รับการฝึกอบรมงานสำรวจท่อรั่ว   | /         |     | 865<br>ล้าน<br>บาท | 1,260<br>ล้าน<br>บาท |
| 23บริหารจัดการ<br>ระบบผลิตТЬาย<br>ให้รักษ์สิ่งแวดล้อม<br>(ต่อ) | P1-4 เพิ่ม<br>ประสิทธิภาพ<br>การลดน้ำ<br>สูญเสีย(ต่อ)      | อัตราการสูญเสียน้ำต่อปี<br>อัตราเร้น้ำสูญเสียของท่อ<br>ใหม่ ไม่รวม Apparent<br>Losses (ต่อ) | P1-4/3 โครงการ<br>ปรับปรุงท่อ   | -งานปรับปรุงท่อลดน้ำสูญเสียประจำปี ปีละ 400 กม.<br>- วางแผนท่อโดยมาตรการพิเศษ ใช้เป็นกลยุทธ์ในการวางแผนท่อที่ไม่ได้รับอนุญาตจากหน่วยงานเจ้าของกรรมสิทธิ์ที่ดิน<br>- วางแผนท่อโดย Trenchless Technology (No dig) และ Main Round ในเส้นทางที่ชุดกว้าง 35 กม.<br>- ชุด Test Pit เพื่องานสำรวจออกแบบ<br>- ใช้ท่อและอุปกรณ์ชนิดที่มีคุณสมบัติดีกว่าท่อที่ใช้ปัจจุบัน (ท่อเจาะน้ำ OPVC, ท่อปริการ Stainless, ท่อ PB และอุปกรณ์อื่นๆ)<br>- เปลี่ยนท่อโดยใช้ท่อที่ทนทานสูง อายุการใช้งานในพื้นที่ธุรกิจและขออนุญาตอีกไม่ได้ (DI) โดยใช้ท่อ Ductile Iron ความยาวท่อประมาณ 35 กม.<br>- Common Utility Duct ประสานงานทุกสาธารณูปโภค เพื่อดำเนินการร่วมกัน | /               | /  | /  | /  | /  | ร้อยละความสำเร็จตามแผน  | /         |     | -                  | 1,380<br>ล้าน<br>บาท |
|  |  |   | P1-4/4 โครงการนำ<br>เทคโนโลยีมาใช้เพื่อ <sup>†</sup><br>การบริหารจัดการ<br>ลดน้ำสูญเสีย | - งานจัดหาเครื่องมือที่ทันสมัยเพื่อการบริหารจัดการน้ำสูญเสีย<br>- การใช้ GIS เพื่อบริหารจัดการน้ำสูญเสีย   | /               | /  | /  | /  | /  | ร้อยละความสำเร็จตามแผน  | /         |     | 150<br>ล้าน<br>บาท | 295<br>ล้าน<br>บาท   |

| กลยุทธ์ | เป้าประสงค์ใน BSC | ตัวชี้วัด | โครงการ   | รายละเอียดโครงการ   | ระยะเวลาโครงการ |    |    |    |    | ตัวชี้วัดโครงการ  | ศูนย์ EVM |     | งบประมาณ |       |  |
|---------|-------------------|-----------|---|---|-----------------|----|----|----|----|---|-----------|-----|----------|-------|--|
|         |                   |           |   |   | 60              | 61 | 62 | 63 | 64 |   | หลัก      | รอง | โครงการ  | ลงทุน |  |
|         |                   |           | P2-1/1 โครงการ<br>ขยายการให้บริการ<br>น้ำประปาอย่าง<br>ทั่วถึง เพียงพอ<br>และมั่นคง | แผนงานที่ 3: การควบคุมอัตรา้น้ำสูญเสียในพื้นที่วางท่อใหม่ให้เป็น 0% | /               | /  | /  | /  | /  | - ร้อยละความสำเร็จของการกำหนด<br>ขอบเขตการทำงานและรายงานแผนการ<br>ดำเนินงาน<br>- อัตรา้น้ำสูญเสียของท่อใหม่ |           | /   |          |       |  |

### ยุทธศาสตร์ด้านที่ 3: ตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

| กลยุทธ์   | เป้าประสงค์ใน BSC  | ตัวชี้วัด  | โครงการ  | รายละเอียดโครงการ   | ระยะเวลาโครงการ |    |    |    |    | ตัวชี้วัดโครงการ  | ศูนย์ EVM |     | งบประมาณ |       |
|---|--|--|--|---|-----------------|----|----|----|----|---|-----------|-----|----------|-------|
|   |  |  |  |   | 60              | 61 | 62 | 63 | 64 |   | หลัก      | รอง | โครงการ  | ลงทุน |
| 3.1 ส่งมอบ<br>ผลิตภัณฑ์/<br>บริการให้<br>ตอบสนอง<br>ความต้องการ<br>ของผู้มีส่วนได้<br>ส่วนเสีย<br>(Service<br>Excellence) | S1 การ<br>ตอบสนองความ<br>ต้องการและ<br>คาดหวังของผู้มี<br>ส่วนได้ส่วนเสีย<br>อย่างสมดุล  | ระดับความพึงพอใจ<br>ของผู้มีส่วนได้ส่วน<br>เสีย<br>(ไม่รวมผู้ใช้น้ำ)                                       | S1-1/1 โครงการ<br>ยกระดับความพึง<br>พอใจของผู้มีส่วนได้<br>ส่วนเสีย(ไม่รวมผู้ใช้<br>น้ำ) | จัดทำแบบสอบถามเพื่อสำรวจความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียนำผลมาจัดทำแผน<br>ปรับปรุงกระบวนการร่วมกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ติดตามและประเมินผล    | /               | /  | /  | /  | /  | ร้อยละความสำเร็จของ<br>การสำรวจความพึงพอใจ<br>ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย |           | /   |          |       |
|   | C1 การ<br>ตอบสนองความ<br>ต้องการพื้นฐาน<br>ของลูกค้า<br>C3-1 การสร้าง<br>ความสัมพันธ์ที่<br>ดีกับลูกค้าและ<br>ผู้มีส่วนได้ส่วน<br>เสีย | ระดับความพึงพอใจ<br>ของผู้ใช้บริการใน<br>ภาพรวม (Price /<br>Quality /<br>Sufficiency /<br>Problem Solving) |  |   |                 |    |    |    |    |   |           |     |          |       |
| 3.2 เพิ่ม<br>ประสิทธิภาพ<br>การบริหาร<br>จัดการลูกค้า<br>สัมพันธ์ (CRM)   | S1 การ<br>ตอบสนองความ<br>ต้องการและ<br>คาดหวังของ<br>ผู้มีส่วนได้ส่วน<br>เสียอย่างสมดุล  | ระดับความพึงพอใจ<br>ของผู้มีส่วนได้ส่วน<br>เสีย<br>(ไม่รวมผู้ใช้น้ำ)                                       | S1-1/1 โครงการ<br>ยกระดับความ<br>พึงพอใจของ<br>ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย<br>(ไม่รวมผู้ใช้น้ำ) | จัดทำแบบสอบถามเพื่อสำรวจความพึงพอใจของ<br>ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียนำผลมาจัดทำแผนปรับปรุงกระบวนการร่วมกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง<br>ติดตามและประเมินผล | /               | /  | /  | /  | /  | ร้อยละความสำเร็จของ<br>การสำรวจความพึงพอใจ<br>ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย |           | /   |          |       |
|   |  |  |  |   |                 |    |    |    |    |   |           |     |          |       |

| กลยุทธ์  | เป้าประสงค์ใน BSC  | ตัวชี้วัด  | โครงการ   | รายละเอียดโครงการ   | ระยะเวลาโครงการ |    |    |    |    | ตัวชี้วัดโครงการ  | คุณย์ EVM |     | งบประมาณ |       |
|--|--|--|---|---|-----------------|----|----|----|----|---|-----------|-----|----------|-------|
|  |  |  |   |   | 60              | 61 | 62 | 63 | 64 |   | หลัก      | รอง | โครงการ  | ลงทุน |
|  |  | ภาพรวม(Price/<br>Quality/Sufficiency/<br>Problem Solving)  |   |   |                 |    |    |    |    |   |           |     |          |       |
| 3.2 เพิ่ม<br>ประสิทธิภาพ<br>การบริหาร<br>จัดการลูกค้า<br>สัมพันธ์ (CRM)<br>(ต่อ) | C1 การ<br>ตอบสนองความ<br>ต้องการพื้นฐาน<br>ของลูกค้า<br>C3-1 การสร้าง<br>ความสัมพันธ์ที่<br>ดีกับลูกค้าและผู้<br>มีส่วนได้ส่วน<br>เสีย | ระดับความพึงพอใจ<br>ของผู้ใช้บริการใน<br>ภาพรวม (Price /<br>Quality /<br>Sufficiency /<br>Problem Solving) | C3-1/1 โครงการ<br>ยกระดับการสร้าง<br>ความสัมพันธ์กับ<br>ลูกค้า                          | แผนงานที่ 1: บูรณาการข้อมูลผู้ใช้เข้าจากระบบต่างๆ<br>ที่เกี่ยวข้อง<br>แผนงานที่ 2: กำหนดกลุ่มเป้าหมายที่เป็นผู้ใช้น้ำ<br>รายสำคัญวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับลูกค้า จัดทำรายงานความต้องการและความคาดหวังและ<br>แผนการยกระดับการบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้าหลัก<br>แผนงานที่ 3: จัดทำแผนการสร้างเครือข่ายความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้นำในระดับชุมชนเพื่อ<br>ดำเนินกิจกรรม "ประชาเพื่อประชาชน" | /               | /  | /  | /  | /  | - ปริมาณน้ำที่ขายเพิ่มขึ้น<br>- จำนวนผู้ติดตั้งน้ำประปาใหม่<br>- ร้อยละความสำเร็จของ<br>การดำเนินงานตามแผน<br>- ระดับความพึงพอใจของ<br>ผู้ใช้น้ำรายสำคัญ<br>- รายได้น้ำขาย<br>- ระดับความพึงพอใจของ<br>ผู้ใช้น้ำในชุมชน | /         |     | -        | -     |
|  |  | ระดับความพึงพอใจ<br>ของผู้มีส่วนได้ส่วน<br>เสีย<br>(ไม่รวมผู้ใช้น้ำ)                                       | C3-1/2 โครงการ<br>ยกระดับการสร้าง<br>ความสัมพันธ์กับ<br>พนักงานตระหง่านอย่าง<br>ยั่งยืน | แผนงานที่ 1: สร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้าสั่งหาริมทรัพย์ในการวางแผนการดำเนินงาน<br>ร่วมกันในการวางแผนท่อประปาในโครงการสั่งหาริมทรัพย์การดำเนินงานตามแผนงานที่กำหนด<br>แผนงานที่ 2: สร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับหน่วยงานภาครัฐเพื่อให้การประสานงานในการ<br>ให้บริการประชาชนเป็นไปอย่างสะดวกรวดเร็วและเพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนข้อมูลความ<br>คิดเห็น                                  | /               | /  | /  | /  | /  | - ระดับความพึงพอใจของ<br>ลูกค้าก่อจุ่มสั่งหาริมทรัพย์<br>ที่มีต่อการเข้าบริการ<br>- ระดับความพึงพอใจของ<br>หน่วยงานภาครัฐที่มีต่อ<br>การติดต่องานร่วมกับ<br>กปน.  | /         |     | -        | -     |
|  | C2-1 บริการ<br>ประทับใจ<br>สะดวกและ<br>เข้าถึงง่าย   | ร้อยละของการ<br>ตอบสนองต่อ<br>ข้อร้องเรียน   |   |   |                 |    |    |    |    |   |           |     |          |       |
|  | P2-2 ยกระดับ<br>การบริการให้<br>เป็นเลิศ   | ร้อยละความสำเร็จ<br>ของการดำเนินงาน<br>โครงการยกระดับ<br>การบริการที่เป็นเลิศ                              | P2-2/1 โครงการ<br>ยกระดับการบริการ<br>ที่เป็นเลิศ (Service<br>Excellence)               | แผนงานที่ 1 :การเพิ่มประสิทธิภาพในการสื่อสาร และเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารที่เป็น<br>ประโยชน์ให้แก่ผู้ใช้น้ำของ กปน.<br>- ศึกษาพัฒนาระบบในการรับข้อมูลข่าวสารของลูกค้า<br>เพื่อใช้ในการวิเคราะห์หาซ่องทางการสื่อสารที่เหมาะสม   | /               | /  | /  | /  | /  | - ระดับความพึงพอใจของผู้ใช้<br>น้ำที่มีต่อการให้บริการ<br>- ช่องว่างระดับความคาดหวัง<br>และความ<br>พึงพอใจของผู้ให้บริการ   | /         |     | -        | -     |

| กลยุทธ์ | เป้าประสงค์ใน BSC                | ตัวชี้วัด    | โครงการ | รายละเอียดโครงการ   | ระยะเวลาโครงการ |    |    |    |    | ตัวชี้วัดโครงการ   | คุณย์ EVM |     | งบประมาณ |       |
|---------|----------------------------------|--------------|---------|---|-----------------|----|----|----|----|--|-----------|-----|----------|-------|
|         |                                  |              |         |   | 60              | 61 | 62 | 63 | 64 |  | หลัก      | รอง | โครงการ  | ลงทุน |
|         | (Service Excellence Enhancement) | Enhancement) |         | <p>แผนงานที่ 2 : การพัฒนาและปรับปรุงการให้บริการของสำนักงานประปาสาขา ทั้งด้าน เจ้าหน้าที่ให้บริการ</p> <p>ด้านกระบวนการในการติดต่อ กับสำนักงาน และด้านสถานที่/บรรยายกาศ</p> <p>แผนงานที่ 3 : การยกระดับศูนย์บริการประชาชน 1125</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- เพิ่มพูนทักษะความรู้เกี่ยวกับระบบงานต่างๆ ของ กบ进而ศึกษาดูงาน Call Center ขั้นนำ จัดตั้งกลุ่มการสอนงานและการถ่ายทอดความรู้ภายนอกผู้ใช้งาน</li> <li>- เพิ่มบทบาทการติดตามงานและรายงานความก้าวหน้าแก่ผู้ใช้งาน (After Service) พร้อม สำรวจความพึงพอใจ และติดตามผลการปฏิบัติงานของ MWA Call Center</li> </ul> <p>แผนงานที่ 4 : การปรับปรุงการประชาสัมพันธ์งานทางท่อ/ซ่อมท่อ ทั้งก่อน ระหว่าง และหลัง ดำเนินงานทางท่อ/ซ่อมท่อ</p> <p>แผนงานที่ 5: การพัฒนาการบริการผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์ ทั้ง Internet (e-Service) และ แอพพลิเคชันบริการลูกค้าทางมือถือ (MWA on Mobile)</p> |                 |    |    |    |    | <ul style="list-style-type: none"> <li>- การสำรวจ แล้วเสร็จ</li> <li>- ระดับความพึงพอใจใน คุณภาพการบริการทั่วไปด้าน การแจ้งให้ทราบก่อนหยุดจ่าย น้ำ</li> <li>- ระดับความพึงพอใจของ ผู้ใช้บริการสำนักงานประปา สาขา (สร.2)</li> <li>- ระดับความพึงพอใจของ ผู้ใช้บริการศูนย์บริการ ประชาชน (1125)</li> <li>- ระดับความพึงพอใจในด้าน การดำเนินการวางแผนท่อ/ซ่อมท่อ</li> <li>- ติดตั้งระบบใช้งานแล้วเสร็จ</li> <li>- เพิ่มบริการให้ลูกค้าบัน Internet ได้แล้วเสร็จ</li> <li>- ติดตั้งระบบปีใช้งานแล้วเสร็จ</li> <li>- เพิ่มบริการให้ลูกค้าบันมือถือ ได้แล้วเสร็จ</li> <li>- ร้อยละความสำเร็จของการ ดำเนินงานตามแผน</li> <li>- คะแนนผลสำรวจความพึง พοใจของผู้ใช้บริการที่ สำนักงานประปาสาขา (สร.2)</li> <li>- คะแนนผลสำรวจความพึง พοใจในการ วางแผนท่อ / ซ่อมท่อ (สร.5)</li> <li>- ร้อยละเรื่องร้องเรียนต่อ จำนวนผู้ใช้งาน</li> <li>- จำนวนเรื่องร้องเรียนที่ ดำเนินการแก้ไขแล้วเสร็จ</li> </ul> |           |     |          |       |

## ยุทธศาสตร์ด้านที่ 4: ส่งเสริมให้ประชาชนได้มีน้ำประปาใช้ถ้วนหน้า

| กลยุทธ์  | เป้าประสงค์ใน BSC                                 | ตัวชี้วัด  | โครงการ  | รายละเอียดโครงการ   | ระยะเวลาโครงการ |    |    |    |    | ตัวชี้วัดโครงการ  | ศูนย์ EVM |     | งบประมาณ |       |
|--|---|--|--|---|-----------------|----|----|----|----|---|-----------|-----|----------|-------|
|  |   |  |  |   | 60              | 61 | 62 | 63 | 64 |   | หลัก      | รอง | โครงการ  | ลงทุน |
| 4.1 ขยายการให้บริการงานประปาให้เข้าถึงประชาชน (Service Coverage) | P2-1 ขยายบริการน้ำประปาอย่างทั่วถึง เพียงพอมั่นคง | ร้อยละของพื้นที่การให้บริการ                                   | P2-1/1 โครงการขยายการให้บริการน้ำประปาอย่างทั่วถึง เพียงพอ และมั่นคง | แผนงานที่ 1: การปรับปรุงการให้บริการเพื่อรองรับอุปสงค์น้ำประปาที่จะเพิ่มขึ้น<br>แผนงานที่ 2: การจัดทำแผนงานวางแผนท่อประปา เพื่อขยายการให้บริการน้ำประปา<br>แผนงานที่ 3: การควบคุมอัตรา้น้ำสูญเสียในพื้นที่วางท่อใหม่ให้เป็น 0%<br>แผนงานที่ 4: การก่อสร้างวางแผนท่อขยายเขตการให้บริการน้ำประปาริมรอบคุณพื้นที่ชุมชนเมือง<br>แผนงานที่ 5: การก่อสร้างวางแผนท่อจ่ายน้ำใหม่ให้สอดคล้องมาตรฐานสากล<br>แผนงานที่ 6: ขยายขอบเขตการจำหน่ายน้ำประปางานพื้นที่รับผิดชอบร้อยต่อระหว่าง กปน.และ กปภ. | /               | /  | /  | /  | /  | - จำนวนผู้ใช้น้ำเพิ่มขึ้นตามแนวสันท์อ่าวใหญ่<br>- แผนงานการสำรวจเส้นทางวางท่อประปาที่จะก่อสร้างในปี 2561 แล้วเสร็จ<br>- ก่อสร้างทางท่อจากน้ำแล้วเสร็จ<br>- ร้อยละของการนำท่อซีเมนต์ทินลดลง<br>- จัดทำแผนงานการเพิ่มจุดจำหน่ายน้ำประปาริเวณพื้นที่ร้อยต่อระหว่าง กปน. และ กปภ. แล้วเสร็จ | /         |     |          |       |
|  | จำนวนผู้ใช้น้ำติดตั้งประปาใหม่                    |  |  | ศึกษาแนวโน้มการขยายตัวสังคมเมือง การเจริญเติบโตของเมือง การขยายตนเส้นทางหลักรอบจังหวัดปทุมธานี นนทบุรี สุนทรปราการ สุพรรณบุรี นครปฐม และพระนครศรีอยุธยาพร้อมทั้งวิเคราะห์และวางแผนระบบจัดการน้ำ ตามความต้องการใช้น้ำที่จะเพิ่มขึ้น  | /               | /  | /  | /  | /  | ร้อยละความสำเร็จโครงการกำหนดแนวทางในการรองรับการขยายตัวของผู้ใช้น้ำให้สอดคล้องกับพัฒนาระบบการใช้น้ำ   | /         |     |          |       |
|  | P2-3 สร้างศักยภาพการพัฒนาธุรกิจเสริม              | จำนวนความร่วมมือในการพัฒนาระบบประปากับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น | P2-3/1 โครงการพัฒนาระบบและสร้างศักยภาพการพัฒนาธุรกิจเสริม            | แผนงานที่ 3: การดำเนินงานธุรกิจเสริมพัฒนาระบบประปากององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น   | /               | /  | /  | /  | /  | - จำนวนความร่วมมือในการพัฒนาระบบประปากับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น<br>- รายได้จากการธุรกิจเสริมระบบประป้า อปท.  | /         | -   | -        | -     |

สรุปโครงการที่ศูนย์บริการเป็นผู้รับผิดชอบหลัก มีทั้งหมด 10 โครงการ วงเงินงบประมาณรวมทั้งสิ้น 6,225 ล้านบาท แบ่งเป็นงบททำการ 1,130 ล้านบาท และงบลงทุน 5,095 ล้านบาท

หมายเหตุ : อาจมีการปรับประมาณการค่าใช้จ่าย โครงการ 1) P1-4/1 โครงการบริหารจัดการเครื่องวัด 2) P1-4/2 โครงการบริหารจัดการพื้นที่ฝ่าระวัง 3) P1-4/3 โครงการปรับปรุงท่อ 4) P1-4/4 โครงการนำเทคโนโลยีมาใช้เพื่อการบริหารจัดการลดน้ำสูญเสียในวันที่ 19 กันยายน พ.ศ. 2559

#### 4.4 การจัดทำแผนยุทธศาสตร์ของ ศูนย์สนับสนุน

ศูนย์สนับสนุน ประกอบด้วยหน่วยงานของสายงานดังนี้

○ สายงานผู้ว่าการ ประกอบด้วย

- สำนักคณะกรรมการ กปน. ได้แก่ ฝ่ายธรรมาภิบาล ฝ่ายกิจกรรมการ กปน.
- สำนักตรวจสอบ ได้แก่ ฝ่ายพัฒนาและสนับสนุนงานตรวจสอบ ฝ่ายตรวจสอบ กระบวนการหลัก ฝ่ายตรวจสอบกระบวนการสนับสนุน
- สำนักผู้ว่าการ ได้แก่ ฝ่ายปฏิบัติการ กปน. ฝ่ายสื่อสารองค์กร ฝ่ายบริหารความรับผิดชอบ ต่อสังคม
- สายผู้ช่วยผู้ว่าการพัฒนาวิชาการประจำฯ ได้แก่ ฝ่ายพัฒนาวิชาการประจำฯ ฝ่ายพัฒนา ทรัพยากรบุคคล

○ สายงานรองผู้ว่าการ (บริหาร) ประกอบด้วย

- สายผู้ช่วยผู้ว่าการบริหาร ได้แก่ ฝ่ายบริการกลาง ฝ่ายกฎหมาย ฝ่ายจัดหาและพัสดุ
- สายผู้ช่วยผู้ว่าการทรัพยากรบุคคล ได้แก่ ฝ่ายสวัสดิการและกิจการสัมพันธ์ ฝ่ายบริหาร ทรัพยากรบุคคล

○ สายงานรองผู้ว่าการ (การเงิน) ประกอบด้วย

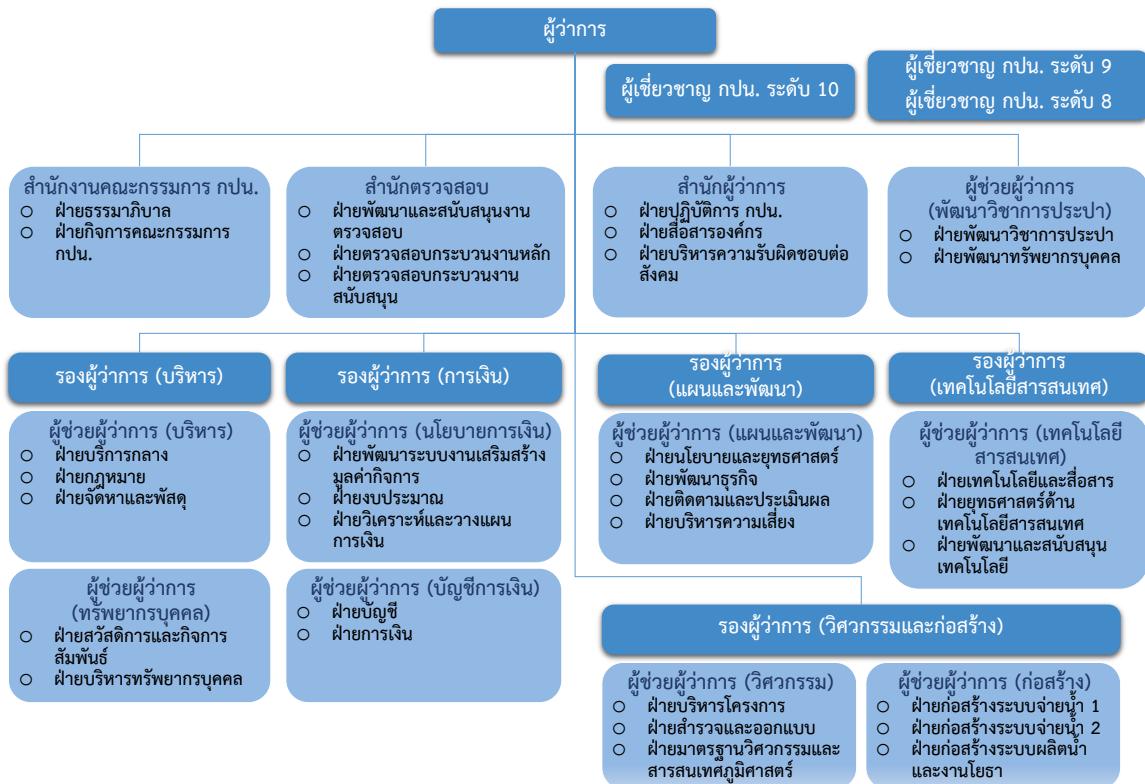
- สายผู้ช่วยผู้ว่าการนโยบายการเงิน ได้แก่ ฝ่ายพัฒนาระบบงานเสริมสร้างมูลค่ากิจการ ฝ่ายงบประมาณ ฝ่ายวิเคราะห์และวางแผนการเงิน
- สายผู้ช่วยผู้ว่าการบัญชีการเงิน ได้แก่ ฝ่ายบัญชี ฝ่ายการเงิน

○ สายงานรองผู้ว่าการ (แผนและพัฒนา) ประกอบด้วย ฝ่ายนโยบายและยุทธศาสตร์ ฝ่ายพัฒนาธุรกิจ ฝ่ายติดตามและประเมินผล ฝ่ายบริหารความเสี่ยง

○ สายงานรองผู้ว่าการ (เทคโนโลยีสารสนเทศ) ประกอบด้วย ฝ่ายเทคโนโลยีและสื่อสาร ฝ่ายยุทธศาสตร์ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ฝ่ายพัฒนาและสนับสนุนเทคโนโลยี

○ สายงานรองผู้ว่าการ (วิศวกรรมและก่อสร้าง) ประกอบด้วย

- สายผู้ช่วยผู้ว่าการวิศวกรรม ได้แก่ ฝ่ายบริหารโครงการ ฝ่ายสำรวจและออกแบบ ฝ่ายมาตรฐานวิศวกรรมและสารสนเทศภูมิศาสตร์
- สายผู้ช่วยผู้ว่าการก่อสร้าง ได้แก่ ฝ่ายก่อสร้างระบบจ่ายน้ำ 1 ฝ่ายก่อสร้างระบบจ่ายน้ำ 2 ฝ่ายก่อสร้างระบบผลิตส่งน้ำและงานโยธา



แผนภาพที่ 4.21: หน่วยงานของศูนย์สนับสนุน

ศูนย์สนับสนุน มีภารกิจหลักในการดำเนินงานเพื่อสนับสนุนยุทธศาสตร์ของ กปน. ให้สนองต่อเป้าหมายพันธกิจ และวิสัยทัศน์ ของ กปน. ดังนี้

### ส่วนที่ 1 สายงานผู้อำนวยการ มีภารกิจโดยสังเขป ดังนี้

#### ผู้ช่วยผู้อำนวยการ (พัฒนาวิชาการประปा):

กำหนดนโยบายยุทธศาสตร์และกำกับดูแลการดำเนินงานด้านการพัฒนาแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ด้านกิจการประปากำกับดูแลการดำเนินงานด้านการพัฒนาแลกเปลี่ยนองค์ความรู้และ การสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ (KM/LO) รวมทั้งการสร้างความร่วมมือด้านวิชาการกับองค์กรที่เกี่ยวข้องทั้งในและต่างประเทศการวิจัยและพัฒนา (R&D) และนวัตกรรม (Innovation) ให้สอดคล้องกับแนวทางพัฒนาและยุทธศาสตร์ขององค์กร วางแผนและพัฒนาทรัพยากรบุคคลของ กปน. ตามแผนยุทธศาสตร์และนโยบายของ กปน. เพื่อให้สามารถบรรลุพันธกิจและวิสัยทัศน์ของ กปน. รวมทั้งสร้างศักยภาพบุคลากรให้รองรับความสามารถหลัก (Core Competency) และความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ขององค์กรได้อย่างยั่งยืนรวมถึงเรื่องการรับรองมาตรฐานวิชาชีพที่เกี่ยวข้องกับด้านการประปा (Waterworks) เพื่อเตรียมการยกระดับการพัฒนา วิชาการประปาก่อนการรับการเป็นสถาบันชั้นนำของอาเซียนในอนาคต

### สำนักผู้ว่าการ :

หน้าที่และความรับผิดชอบหลักได้แก่ ศึกษาติดตามนโยบาย เป้าหมายแผนปฏิบัติงานขององค์กร วิเคราะห์ติดตามความก้าวหน้าการเปลี่ยนแปลงปัจจัยแวดล้อมทั้งภายใน ภายนอกนำเสนอนโยบายเป้าหมาย กลยุทธ์ประชาสัมพันธ์ในการสร้างภาพพจน์ เพื่อให้เกิดความเข้าใจ เชื่อมั่น ศรัทธาและยอมรับองค์กร รวมไปถึงกำหนดกลยุทธ์การจัดกิจกรรมส่งเสริมความสัมพันธ์กับลูกค้า กลุ่มมวลชน ชุมชนเพื่อให้เข้าถึงกลุ่มเป้าหมายอย่างทั่วถึง

### สำนักคณะกรรมการ กปน.:

ทำหน้าที่สนับสนุนการปฏิบัติหน้าที่ การพัฒนาตนเอง และการประเมินผลของคณะกรรมการ กปน. และคณะกรรมการชุดต่างๆได้แก่ การกำกับดูแลการดำเนินการให้เป็นไปตามกฎหมายระเบียบข้อบังคับ และหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี

### สำนักตรวจสอบ (Audit Office):

บริหารงานกำกับดูแลเสนอแนะนโยบายแผนงานการปฏิบัติงานตรวจสอบภายในให้มีคุณภาพ มีประสิทธิผลเป็นไปตามมาตรฐานวิชาชีพ ปฏิบัติหน้าที่ในฐานะเลขานุการคณะกรรมการตรวจสอบ นำเสนอแผนการตรวจสอบภายในรายงานผลการดำเนินงานของหน่วยตรวจสอบภายในต่อผู้บริหาร ระดับสูงและคณะกรรมการตรวจสอบ รวมถึงควบคุมดูแลการปฏิบัติงานตรวจสอบภายในสอบทานการบริหารความเสี่ยงการควบคุมภายในความเชื่อถือได้ของข้อมูลทางการเงินและการดำเนินงาน การปฏิบัติงานระบบสารสนเทศขององค์กรการดูแลรักษาทรัพย์สินและการใช้ทรัพยากรทุกประเภทให้เป็นไปอย่างเหมาะสม

## ส่วนที่ 2 สายงานรองผู้ว่าการ (บริหาร) มีการกิจโดยสั่งเชป ดังนี้

ควบคุม ดูแล อำนวยการ การบริหาร และการจัดการในงานบริหารบุคคล งานบริหารค่าตอบแทน งานสวัสดิการ งานกฎหมาย งานจัดการทรัพย์สินของ กปน. งานสนับสนุนและให้บริการแก่หน่วยงานในกิจกรรมต่างๆ งานจัดหาพัสดุครุภัณฑ์ อุปกรณ์และเครื่องมือเครื่องใช้ที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานให้กับหน่วยงานต่าง ๆ

## ส่วนที่ 3 สายงานรองผู้ว่าการ (การเงิน) มีการกิจโดยสั่งเชป ดังนี้

บริหารงาน ปกครองบังคับบัญชา ควบคุมงาน ติดตาม และประเมินผลงานหน่วยงานในสายงาน รองผู้ว่าการ (การเงิน) เพื่อให้งานบรรลุผลตามเป้าหมายที่ กปน. กำหนดไว้ กำหนดนโยบาย การดำเนินงานบริหารงานบัญชีของ กปน. กำหนดนโยบาย การดำเนินงานบริหารงานการเงินและงบประมาณการควบคุมค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ของ กปน. กำหนดนโยบาย และวางแผนการใช้เงินลงทุน ในโครงการต่าง ๆ ของ กปน.

#### **ส่วนที่ 4 สายงานรองผู้ว่าการ (แผนและพัฒนา) มีภารกิจโดยสั้นเชิง ดังนี้**

นำเสนอนโยบายและกรอบการบริหารความเสี่ยงเสนอผู้ว่าการ เพื่อนำเสนอคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง (Risk Committee)สนับสนุนและแนะนำกระบวนการบริหารความเสี่ยงแก่หน่วยงานต่างๆ ตามที่มีการร้องขอ จัดการและกำหนดนโยบาย งานจัดทำ ติดตามและปรับปรุงแผนยุทธศาสตร์องค์กร แผนปฏิบัติการประจำปี แผนปฏิบัติการต่างๆ บริหารจัดการงานพัฒนาระบวนงานธุรกิจ (Business Process Development) และกำกับดูแลการกำหนดและจัดทำรูปแบบศูนย์กำไรและศูนย์ต้นทุนกำกับ ดูแลการจัดทำระบบประเมินผลองค์กร (KPI) และประเมินผลการดำเนินงานของหน่วยงานต่างๆ ตามระบบประเมินผลองค์กร (KPI) รวมทั้งตามแผนยุทธศาสตร์องค์กร

#### **ส่วนที่ 5 สายงานรองผู้ว่าการ (เทคโนโลยีสารสนเทศ) มีภารกิจโดยสั้นเชิง ดังนี้**

กำหนดแผนการพัฒนาจัดทำ บำรุงรักษาเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร และแผนพัฒนาบุคคลเพื่อรองรับงานเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารกำกับ ดูแล อำนวยการพัฒนาฐานข้อมูลองค์กร (Data Warehouse) การพัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อการบริหาร (MIS)

#### **ส่วนที่ 6 สายงานรองผู้ว่าการ (วิศวกรรมและก่อสร้าง) มีภารกิจโดยสั้นเชิง ดังนี้**

กำกับ ดูแล อำนวยการบริหารและการจัดการ และกำหนดนโยบายงานด้านวิศวกรรมของ กปน. ทั้งหมด ได้แก่ การบริหารโครงการ การสำรวจและออกแบบ การบริหารงานเกี่ยวกับมาตรฐานวิศวกรรม และแผนที่ การควบคุมการก่อสร้างระบบผลิตน้ำ การควบคุมการก่อสร้างระบบจ่ายน้ำ และให้บริการรับฝึกอบรม และเป็นที่ปรึกษางานด้านวิศวกรรมก่อสร้าง และบริหารงานก่อสร้างให้หน่วยงานภายนอก ทั้งในและนอกประเทศ

##### **4.4.1 การกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ของศูนย์สนับสนุน**

ประเด็นยุทธศาสตร์ของศูนย์สนับสนุน ที่กำหนดขึ้นผ่านเครื่องมือ TOWS Matrix และ EP Driver มีรายละเอียด ดังนี้

### ○ ประเด็นยุทธศาสตร์จาก TOWS Matrix ของศูนย์สนับสนุน

| กลยุทธ์เชิงรุก<br>(จุดแข็ง – โอกาส)   | กลยุทธ์เชิงพัฒนา<br>(จุดอ่อน – โอกาส)   |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>ร่วมมือกับภาคธุรกิจในการพัฒนาเทคโนโลยีประยุกต์น้ำ</li> <li>เพิ่มประสิทธิภาพการใช้จ้างานสินทรัพย์</li> <li>ส่งเสริมการวิจัยและพัฒนา และสร้างนวัตกรรม เพื่อพัฒนาคุณภาพน้ำ และนวัตกรรมด้านการประจำ</li> <li>ส่งเสริมภาพลักษณ์ขององค์กรด้านบริการลูกค้า</li> <li>จัดกิจกรรมเชิงสังคมเชิงรุกให้เข้าถึงประชาชน เช่น พาชมกระบวนการผลิตน้ำเพื่อสร้างความเขื่อมั่นด้านความสะอาด</li> <li>พัฒนาการสื่อสารข้อมูล ประชาสัมพันธ์ และกิจกรรมเชิงสังคมผ่านสื่อออนไลน์</li> <li>ประชาสัมพันธ์ รณรงค์ ให้ความรู้แก่ประชาชนด้านการประจำน้ำ</li> <li>บริหารจัดการองค์กรตามหลักธรรมาภิบาลด้วยความโปร่งใสเพื่อสร้างภาพลักษณ์ที่ดี</li> <li>จัดทำโครงการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติ ที่เป็นแหล่งต้นน้ำของกpn.</li> <li>การนำพลังงานทดแทนมาประยุกต์ใช้ใน กpn. เพื่อลดค่าใช้จ่าย</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>พัฒนาศักยภาพบุคลากรเพื่อก้าวสู่ความเป็นเลิศในการให้บริการ</li> <li>บริหารจัดการและถ่ายทอดองค์ความรู้ภายในองค์กร โดยเฉพาะความรู้ด้านงานประจำ</li> <li>ยกระดับการพัฒนากระบวนการบริหารจัดการภายในและภายนอกองค์กรอย่างบูรณาการเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการให้บริการ</li> <li>พัฒนาระบบทekโนโลยีสารสนเทศอย่างบูรณาการเพื่อพัฒนากระบวนการ และรองรับต่อการให้บริการรูปแบบ E-Service</li> <li>เพิ่มประสิทธิภาพของศูนย์ Call Center ให้บริการลูกค้าได้ทั่วถึงและรวดเร็ว</li> <li>มุ่งเน้นพัฒนาโครงการเชิงสังคมด้านการประจำน้ำ</li> <li>กำหนดมาตรฐานการทำงาน และจัดฝึกอบรม เพื่อควบคุมคุณภาพการทำงานของพนักงาน Outsource</li> <li>จัดทำบุคลากรระดับชั้งประ坡เพื่อเพียงพอต่อความต้องการ และเพื่อรักษาองค์ความรู้ด้านการประจำ</li> <li>พัฒนาระบบการผลิตโดยนำ tekโนโลยีสมัยใหม่มาใช้ เพื่อเพิ่มคุณภาพน้ำและเพิ่มกำลังการผลิต</li> <li>ยกระดับความพร้อมและความมั่นคงปลอดภัยของโครงสร้างพื้นฐานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร</li> <li>ปรับโครงสร้างค่าน้ำให้เป็นแบบ Progressive Rate</li> </ul> |
| กลยุทธ์เชิงรับ<br>(จุดแข็ง – อุปสรรค)   | กลยุทธ์เชิงป้องกัน<br>(จุดอ่อน – อุปสรรค)   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>บริหารจัดการความเสี่ยงด้านต้นทุนการเงิน</li> <li>ศึกษาการใช้น้ำที่ค้างอยู่ในระบบการส่งน้ำดิบ (Dead stock) จากแม่น้ำแม่กลอง เช่น ติดตั้งปั๊มน้ำจ่ายน้ำ</li> <li>ศึกษาเทคโนโลยีการผลิตน้ำจากน้ำกร่อย</li> <li>ศึกษาเชื่อกันน้ำทะเล โดยศึกษาจากการส่งน้ำจากบางไทร</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>จัดทำแผนบริหารความเสี่ยงและแผนรองรับสถานการณ์ฉุกเฉิน เช่น ภัยแล้ง น้ำท่วม เหตุวินาศกรรม</li> <li>เตรียมความพร้อมบุคลากรให้สามารถปรับตัวได้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง หรือ ภาวะฉุกเฉิน</li> <li>พัฒนาแผนน้ำประจำปีลดภัย เพื่อสร้างความเขื่อมั่นด้านความสะอาด</li> </ul>   |

แผนภาพที่ 4.22: TOWS Matrix ของ ศูนย์สนับสนุน

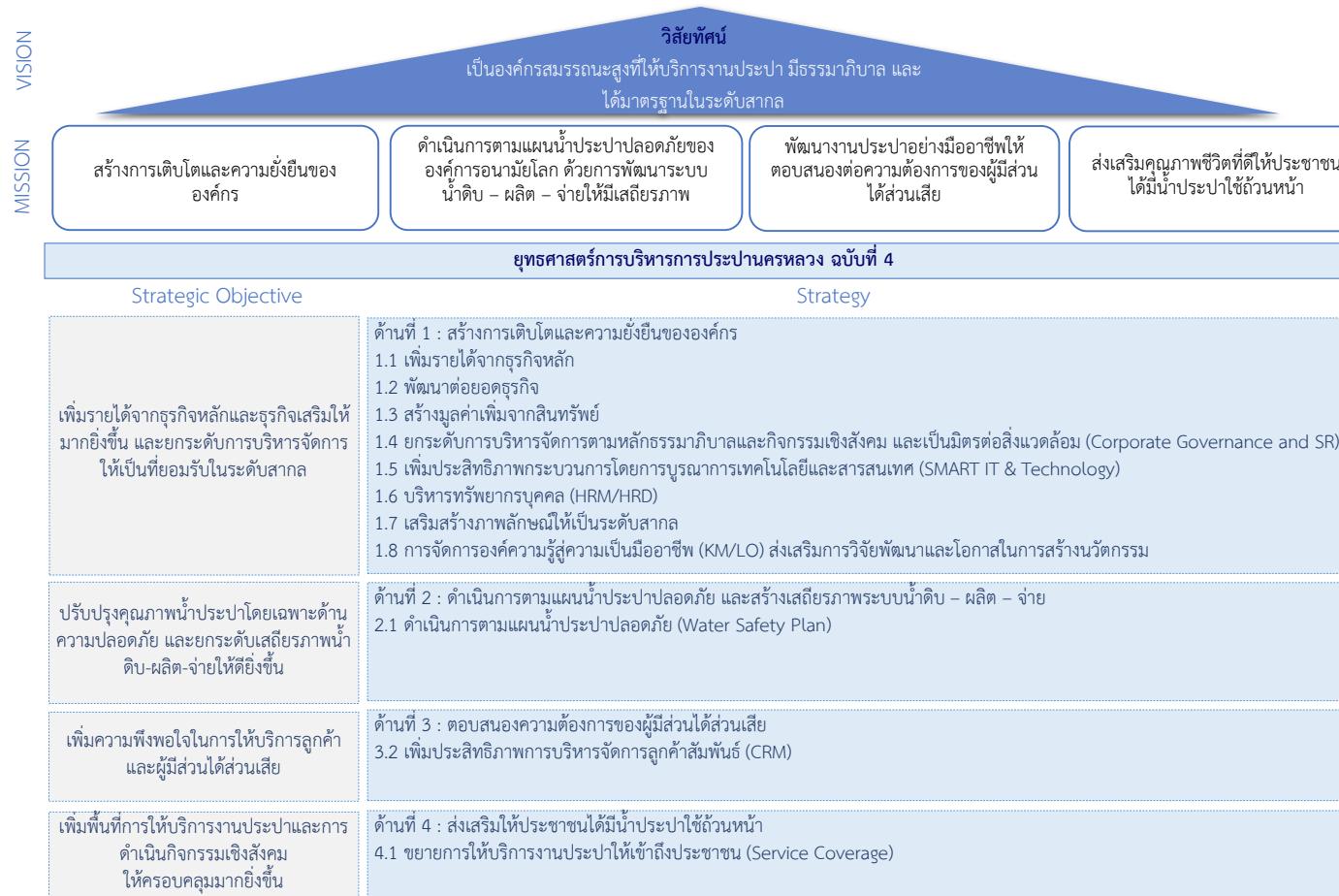
## ○ ประเด็นยุทธศาสตร์จาก EP Driver ของศูนย์สนับสนุน

| ศูนย์สนับสนุน   | ปัจจัยขบเคื่องด้านการดำเนินงาน | กลยุทธ์เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพ  |
|---|--------------------------------|--|
| <b>รายได้เสริม</b><br>รายได้จากการจำหน่ายน้ำขวด (รายได้เสริม)<br>รายได้เสริมอื่น  | 0.01%<br>0.01%                 | <b>รายได้เสริม</b> <ul style="list-style-type: none"><li>รูปแบบของบริการเสริม</li><li>ราคา</li></ul>   |
| <b>ค่าใช้จ่ายหลัก</b><br>ค่าใช้จ่ายบุคลากร<br>ค่าไฟฟ้า<br>ค่าใช้จ่ายดำเนินงานอื่น | 0.72%<br>0.01%<br>0.24%        | <b>ค่าใช้จ่ายหลัก</b> <ul style="list-style-type: none"><li>เพิ่มประสิทธิภาพกระบวนการ</li><li>การบริหารค่าใช้จ่ายและเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงาน</li></ul> |
| <b>ค่าใช้จ่ายเสริม</b><br>คชจ. ในการผลิตน้ำขวด                                    | 0.01%                          | <b>ค่าใช้จ่ายเสริม</b> <ul style="list-style-type: none"><li>ควบคุมค่าใช้จ่าย</li></ul>  |
| <b>สินทรัพย์</b><br>สินทรัพย์รวม  | 0.64%                          | <b>สินทรัพย์</b> <ul style="list-style-type: none"><li>บริหารจัดการสินทรัพย์</li><li>บริหารจัดการต้นทุนเงินทุน (ส่วนของทุน และเงินกู้)</li></ul>             |
| อัตราดันทุนเงินทุน  |                                |  |

แผนภาพที่ 4.23: EP Driver ของ ศูนย์สนับสนุน

#### 4.4.2 ยุทธศาสตร์ของศูนย์สนับสนุน

##### ยุทธศาสตร์ และวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ปี 2560 – 2564 ของศูนย์สนับสนุน สรุปได้ดังนี้



แผนภาพที่ 4.24: ยุทธศาสตร์ปี 2560 – 2564 ของ ศูนย์สนับสนุน

| กลยุทธ์  | มิติด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย | มิติด้านการเงิน  | มิติด้านลูกค้า | มิติด้านกระบวนการภายใน                                     | มิติด้านการเรียนรู้และพัฒนาองค์กร  | มิติด้านธรรมาภิบาลและกิจกรรมเชิงสังคม   |
|--|------------------------------|--|----------------|--|--|---|
| <b>ยุทธศาสตร์ด้านที่ 1 สร้างการเติบโตและความยั่งยืนขององค์กร</b>                                       |                              |  |                |  |  |   |
| 1.1 เพิ่มรายได้จากธุรกิจหลัก   |                              | F1 การสร้างมูลค่าเพิ่มเชิงเศรษฐศาสตร์<br>F2 การสร้างผลประกอบการให้เติบโตอย่างยั่งยืน |                |  |  |   |
| 1.2 พัฒนาต่อยอดธุรกิจ  |                              | F1 การสร้างมูลค่าเพิ่มเชิงเศรษฐศาสตร์<br>F2 การสร้างผลประกอบการให้เติบโตอย่างยั่งยืน |                | P2 การมุ่งเน้นลูกค้า ตลาด และการบริการที่เป็นเลิศ          |  |   |
| 1.3 สร้างมูลค่าเพิ่มจากสินทรัพย์   |                              | F1 การสร้างมูลค่าเพิ่มเชิงเศรษฐศาสตร์<br>F3 การบริหารสินทรัพย์เพื่อเพิ่มมูลค่า       |                |  |  |   |
| 1.4 ยกระดับการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาลและกิจกรรมเชิงสังคมและเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม                |                              |  |                |  |  | G1 การบริหารแบบธรรมาภิบาล<br>G2 การจัดกิจกรรมเชิงสังคมและเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม |
| 1.5 เพิ่มประสิทธิภาพกระบวนการโดยการบูรณาการเทคโนโลยีและสารสนเทศ  |                              | F2 การสร้างผลประกอบการให้เติบโตอย่างยั่งยืน  |                | P1 การบริหารระบบนำดิบ-ผลิต-จ่ายให้มีเสถียรภาพ              | L2 การเพิ่มประสิทธิภาพการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ                                    |   |
| 1.6 บริหารทรัพยากรบุคคล (HRM/HRD)  |                              |  |                | P3 การบริหารจัดการกระบวนการอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล | L1 การยกระดับการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล<br>L3 การสร้างขีดความสามารถขององค์กร |   |
| 1.7 เสริมสร้างภาพลักษณ์ให้เป็นระดับสากล  |                              |  |                | P3 การบริหารจัดการกระบวนการอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล |  |   |
| 1.8 การจัดการองค์ความรู้และความเป็นมืออาชีพ (KM/LO) และส่งเสริมการวิจัยพัฒนาและโอกาสในการสร้างนวัตกรรม |                              |  |                |  | L3 การสร้างขีดความสามารถขององค์กร  |   |

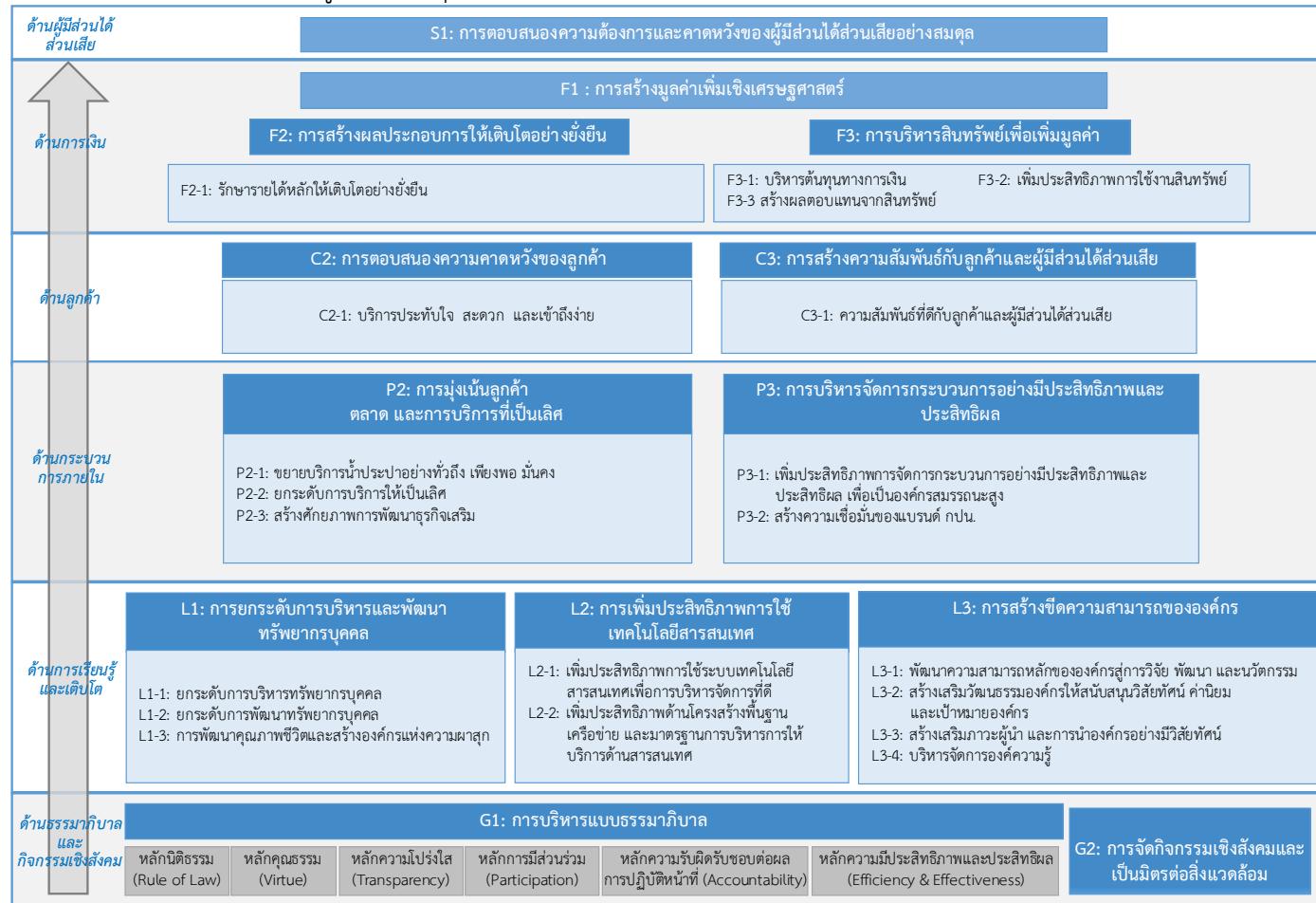
แผนภาพที่ 4.25: การถ่ายทอดกลยุทธ์สู่การปฏิบัติผ่านระบบ Balanced Scorecardของศูนย์สนับสนุน

| กลยุทธ์   | มิติด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย  | มิติด้านการเงิน | มิติด้านลูกค้า  | มิติด้านกระบวนการภายใน                            | มิติด้านการเรียนรู้และพัฒนาองค์กร                  | มิติด้านธรรมาภิบาลและกิจกรรมเชิงสังคม |
|---|---|-----------------|---|---|--|---------------------------------------|
| <b>ยุทธศาสตร์ด้านที่ 2 ดำเนินการตามแผนน้ำประปาปลอดกัย และสร้างเสถียรภาพระบบน้ำดิบ – ผลิต – จ่าย</b> |   |                 |   |   |  |                                       |
| 2.1 ดำเนินการตามแผนน้ำประปาปลอดกัย  |   |                 | C1 การตอบสนองความต้องการพื้นฐานของลูกค้า  | P1 การบริหารระบบน้ำดิบ-ผลิต-จ่ายให้มีเสถียรภาพ    |  |                                       |
| <b>ยุทธศาสตร์ด้านที่ 3 ตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย</b>                                |   |                 |   |   |  |                                       |
| 3.2 เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการลูกค้าสัมพันธ์   | S1 การตอบสนองความต้องการและคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างสมดุล |                 | C2 การตอบสนองความคาดหวังของลูกค้า<br>C3 การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย | P2 การมุ่งเน้นลูกค้า ตลาด และการบริการที่เป็นเลิศ |  |                                       |
| <b>ยุทธศาสตร์ด้านที่ 4 ส่งเสริมให้ประชาชนได้มีน้ำประปากำลังดีทั่วหน้า</b>                           |   |                 |   |   |  |                                       |
| 4.1 ขยายการให้บริการงานประปาให้เข้าถึงประชาชน   |   |                 | C1 การตอบสนองความต้องการพื้นฐานของลูกค้า  | P2 การมุ่งเน้นลูกค้า ตลาด และการบริการที่เป็นเลิศ | G2 การจัดกิจกรรมเชิงสังคมและเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม |                                       |

แผนภาพที่ 4.25: การถ่ายทอดกลยุทธ์สู่การปฏิบัติผ่านระบบ Balanced Scorecardของศูนย์สนับสนุน (ต่อ)

#### 4.4.3 แผนที่ยุทธศาสตร์ของศูนย์สนับสนุน

แผนที่ยุทธศาสตร์ ปี 2560 – 2564 ของศูนย์สนับสนุน มีดังนี้



#### 4.4.4 ความเชื่อมโยงของยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ ตัวชี้วัดเป้าประสงค์ กับโครงการ/กิจกรรม และตัวชี้วัด ของศูนย์สนับสนุน

ตารางที่ 4.7: ยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ ตัวชี้วัดเป้าประสงค์ (KPI) และค่าเป้าหมาย (Target) ของศูนย์สนับสนุน  
ยุทธศาสตร์ด้านที่ 1: ยุทธศาสตร์สร้างการเติบโตและความยั่งยืนขององค์กร

| กลยุทธ์   | เป้าประสงค์ใน BSC  | ตัวชี้วัด  | หน่วยวัด | ค่าเป้าหมาย                       |   |   |   |   |
|---|--|--|----------|-----------------------------------|---|---|---|---|
|   |  |  |          | 2560                              | 2561  | 2562  | 2563  | 2564  |
| 1.1 เพิ่มรายได้จากธุรกิจหลัก  | F1 การสร้างมูลค่าเพิ่มทางเศรษฐศาสตร์                     | กำไรทางเศรษฐศาสตร์ (EP)  | ล้านบาท  | 1,500                             | 1,100   | 800   | 300   | (900)   |
|   |  | อัตรากำไรสุทธิ (NPM)   | ร้อยละ   | 37                                | 35  | 34  | 33  | 30  |
|   | F2-1 รักษารายได้หลักให้เติบโตอย่างยั่งยืน                | รายได้ค่าน้ำและค่าบริการรายเดือน   | ล้านบาท  | 17,600                            | 17,700  | 17,800  | 18,000  | 18,200  |
| 1.2 พัฒนาต่อยอดธุรกิจ   | P2-3 สร้างภัยภาพการพัฒนาธุรกิจเสริม                      | ร้อยละความสำเร็จของการดำเนินงานโครงการศึกษาวิจัยตลาด และความต้องการของลูกค้า เกี่ยวกับการพัฒนาผลิตภัณฑ์/บริการ และธุรกิจเสริม  | ร้อยละ   | 100                               | 100   |   |   |   |
| 1.3 สร้างมูลค่าเพิ่มจากสินทรัพย์  | F1 การสร้างมูลค่าเพิ่มทางเศรษฐศาสตร์                     | กำไรทางเศรษฐศาสตร์ (EP)  | ล้านบาท  | 1,500                             | 1,100   | 800   | 300   | (900)   |
|   |  | อัตรากำไรสุทธิ (NPM)   | ร้อยละ   | 37                                | 35  | 34  | 33  | 30  |
|   | F3-1 การบริหารต้นทุนทางการเงิน                           | อัตราต้นทุนการกู้ยืมเฉลี่ยต่อปี (Kd)   | ร้อยละ   | <5.25                             | <5.25   | <5.25   | <5.25   | <5.25   |
|   | F3-2 เพิ่มประสิทธิภาพการใช้งานสินทรัพย์                  | อัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์ (ROA)  | ร้อยละ   | 8.0                               | 7.25  | 6.75  | 5.5   | 4.0   |
|   | F3-3 สร้างผลตอบแทนจากสินทรัพย์                           | อัตราผลตอบแทนจากทุนทรัพย์ (ROIC)   | ร้อยละ   | 9.8                               | 9.0   | 8.25  | 7.0   | 5.5   |
| 1.4 ยกระดับการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล และกิจกรรมเชิงสังคม และเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม (Corporate Governance & SR) | G1 การบริหารแบบธรรมาภิบาล                                | คะแนนคุณธรรมและความโปร่งใสของหน่วยงานภาครัฐ<br>- ด้านความโปร่งใส<br>- ด้านความพร้อมรับผิด<br>- ด้านคุณธรรมในการให้บริการ<br>- ด้านวัฒนธรรมคุณธรรม<br>- ด้านคุณธรรมในการทำงาน | คะแนน    | -----                             | -----   | -----   | -----   | → 90  |
|   | G2 การจัดกิจกรรมเชิงสังคมและเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม       | ตัวชี้วัดการดำเนินการอย่างยั่งยืน  | ระดับ    | -----                             | -----   | -----   | -----   | → Tier 2  |
|   |  | รายงานตัวชี้วัดตามรายงานความยั่งยืนตามมาตรฐาน GRI  |          | รายงานตัวชี้วัดเพิ่มขึ้นจากปีก่อน | รายงานตัวชี้วัดเพิ่มขึ้นจากปีก่อน และมีการประเมินรายงานจากหน่วยงานภายนอก (External Assurance) |
| 1.4 ยกระดับการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล และกิจกรรมเชิงสังคม และเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม (ต่อ)                       | G2 การจัดกิจกรรมเชิงสังคมและเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม (ต่อ) | จำนวนชุมชน/โรงเรียนที่มีการดำเนินงานพัฒนาสังคมและชุมชนเชิงรุก (ชุมชน/โรงเรียนไม่ซ้ำเดิม)   | จำนวน    | 20                                | 20  | 20  | 20  | 20  |
|   |  | ปริมาณการปล่อยก๊าซคาร์บอน dioxide  |          | Base line                         | กำหนดภัยหลัง Base line  | กำหนดภัยหลัง Base line  | กำหนดภัยหลัง Base line  | กำหนดภัยหลัง Base line  |

ยุทธศาสตร์การบริหารการประจำครุหลวง ฉบับที่ 4 (2560 – 2564)  
งานจ้างที่ปรึกษาจัดทำยุทธศาสตร์การบริหารการประจำครุหลวง ฉบับที่ 4 (2560 - 2564)

| กลยุทธ์  | เป้าประสงค์ใน BSC  | ตัวชี้วัด   | หน่วยวัด  | ค่าเป้าหมาย    |                             |                |                |                |
|--|--|---|---|----------------|-----------------------------|----------------|----------------|----------------|
|  |  |   |   | 2560           | 2561                        | 2562           | 2563           | 2564           |
| ต่อสิ่งแวดล้อม<br>(Corporate Governance & SR) (ต่อ)  |  | อัตราการใช้ไฟฟ้าต่อลด (Consumption Rate) ของอาคารที่ดำเนินการอนุรักษ์พลังงานไฟฟ้า             | ร้อยละ  | ไม่น้อยกว่า 5  | ไม่น้อยกว่า 5               | ไม่น้อยกว่า 5  | ไม่น้อยกว่า 5  | ไม่น้อยกว่า 5  |
|  |  | บริมาณน้ำใช้เฉลี่ยต่อคนต่อเดือน   |   | ลดลง จากปีก่อน | ลดลง จากปีก่อน              | ลดลง จากปีก่อน | ลดลง จากปีก่อน | ลดลง จากปีก่อน |
| 1.5 เพิ่มประสิทธิภาพกระบวนการโดยการบูรณาการเทคโนโลยีและสารสนเทศ (SMART IT& Technology)       | F2-3 บริหารต้นทุนอย่างมีประสิทธิภาพ  | อัตราส่วนค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานต่อรายได้ดำเนินงาน   | ร้อยละ  | 38.5           | 39.0                        | 39.5           | 40.0           | 40.5           |
|  |  | L2-1 เพิ่มประสิทธิภาพการใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการบริหารจัดการที่ดี                     | จำนวนระบบที่มีการเชื่อมโยงข้อมูลด้านสารสนเทศที่เพิ่มขึ้น (ภายในและภายนอกองค์กร) | จำนวนระบบ      | 2                           | 2              | 2              | 2              |
|  |  | ติดตั้งระบบบันทึกทำใบแจ้งยอดค่าน้ำ อิเล็กทรอนิกส์ และใบกำกับภาษี/ใบเสร็จรับเงินอิเล็กทรอนิกส์ | ระบบ  | 1 (e-bill)     | 1 (e-Tax Invoice/e-Receipt) |                |                |                |
|  |  | ร้อยละความสำเร็จของการศึกษาแนวทางการติดตามวัสดุสำรองคลัง                                      | ร้อยละ  | 100            |                             |                |                |                |
|  |  | ร้อยละความสำเร็จของโครงการพัฒนาระบบสารสนเทศภูมิศาสตร์สู่การใช้งานระดับองค์กร (Enterprise GIS) | ร้อยละ  | 100            | 100                         | 100            | 100            | 100            |
|  | L2-2 เพิ่มประสิทธิภาพด้านโครงสร้างพื้นฐาน เครือข่ายและมาตรฐานการบริหารการให้บริการด้านสารสนเทศ       | เวลาที่ระบบสารสนเทศสามารถให้บริการได้ตามปกติ (Service Up Time)                                | ร้อยละ  | -----          | -----                       | -----          | -----          | ▶ 99.5         |
|  |  | ร้อยละของระบบงานที่มีความสำคัญที่ดำเนินการตามกรอบมาตรฐาน ISO 27001: 2013( เช่น GIS WLMA )     | ร้อยละ  | 60             | 70                          | 80             | 90             | 100            |
|  |  | ระดับความพึงพอใจในการใช้งานระบบ IT ของผู้ใช้งานทั้งภายในและภายนอกองค์กร                       | ระดับ   | เพิ่มขึ้น 0.1  | เพิ่มขึ้น 0.1               | เพิ่มขึ้น 0.1  | เพิ่มขึ้น 0.1  | เพิ่มขึ้น 0.1  |
|  |  | ร้อยละความสำเร็จของการดำเนินงานโครงการใช้เทคโนโลยีเพื่อเสริมสร้างนวัตกรรม                     | ร้อยละ  | 100            | 100                         | 100            | 100            | 100            |
|  |  | ร้อยละความสำเร็จของการดำเนินงานโครงการปรับปรุงฐานข้อมูลให้เป็นไปตามมาตรฐานฐานข้อมูลของภาครัฐ  | ร้อยละ  | 100            | 100                         | 100            | 100            | 100            |
|  |  | ร้อยละความสำเร็จของการดำเนินงานโครงการให้การบริการและสื่อสารข้อมูลผ่านระบบ Cloud ภายนอก       | ร้อยละ  | 100            | 100                         | 100            | 100            | 100            |
| 1.5 เพิ่มประสิทธิภาพกระบวนการโดยการบูรณาการเทคโนโลยีและสารสนเทศ (SMART IT& Technology) (ต่อ) | L2-2 เพิ่มประสิทธิภาพด้านโครงสร้างพื้นฐาน เครือข่ายและมาตรฐานการบริหารการให้บริการด้านสารสนเทศ (ต่อ) | ร้อยละความสำเร็จของการดำเนินงานโครงการคลังข้อมูลบริหารงานประจำ                                | ร้อยละ  | 100            | 100                         | 100            | 100            |                |
|  |  | ร้อยละความสำเร็จของโครงการเพิ่มประสิทธิภาพการใช้ระบบแผนที่เพื่อพัฒนาระบวนงาน (E-Workflow)     | ร้อยละ  | 100            | 100                         |                |                |                |
|  |  | ร้อยละความสำเร็จของโครงการศึกษาการใช้ระบบติดตามรถซ่อมท่อแทกรั่วด้วย GPS                       | ร้อยละ  | 100            | 100                         |                |                |                |
|  |  | ร้อยละความสำเร็จของโครงการจัดทำสถาปัตยกรรมองค์กร (Enterprise Architecture)                    | ร้อยละ  | 100            | 100                         | 100            |                |                |
|  |  | จำนวนพนักงานที่ได้รับการพัฒนาทักษะความเข้าใจดิจิทัลและสามารถใช้                               | คน  | อย่างน้อย ปีละ | อย่างน้อย ปีละ              | อย่างน้อย ปีละ |                |                |

ยุทธศาสตร์การบริหารการประจำปี ฉบับที่ 4 (2560 – 2564)  
งานจ้างที่ปรึกษาจัดทำยุทธศาสตร์การบริหารการประจำปี ฉบับที่ 4 (2560 - 2564)

| กลยุทธ์   | เป้าประสงค์ใน BSC   | ตัวชี้วัด  | หน่วยวัด | ค่าเป้าหมาย   |               |               |               |               |
|---|---|--|----------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
|   |   |  |          | 2560          | 2561          | 2562          | 2563          | 2564          |
|   |   | เทคโนโลยีดิจิทัลได้อย่างปลอดภัย<br>สร้างสรรค์มีคุณธรรม จริยธรรม  |          | 800 คน        | 800 คน        | 800 คน        |               |               |
| 1.6 บริหาร<br>ทรัพยากรบุคคล<br>(HRM/HRD)  | P3-1 เพิ่มประสิทธิภาพ<br>การจัดการกระบวนการ<br>อย่างมีประสิทธิภาพ<br>และประสิทธิผลเพื่อ <sup>เป็นองค์กรสมรรถนะสูง</sup> | ร้อยละความสำเร็จของการดำเนินงาน<br>โครงการเพิ่มประสิทธิภาพการจัดการ<br>กระบวนการ   | ร้อยละ   | 100           | 100           | 100           | 100           | 100           |
|   | L1-1 ยกระดับการ<br>บริหารทรัพยากรบุคคล  | ร้อยละของผู้ที่มีผลการประเมินผ่านเกณฑ์<br>(ระดับความคาดหวังขององค์กร) ในการ<br>ประเมินสมรรถนะหลัก (CC)   | ร้อยละ   | 95            | 95            | 95            | 95            | 95            |
|   |   | ระดับความผูกพันโดยรวม (EE)   | ระดับ    | 4.5           | 4.5           | 4.5           | 4.5           | 4.5           |
|   |   | HR Productivity (จำนวนผู้ใช้ชั่วโมง/บุคลากร (พนักงานและลูกจ้าง))   | สัดส่วน  | 428 : 1       | 435 : 1       | 441 : 1       | 446 : 1       | 448 : 1       |
|   |   | ร้อยละค่าใช้จ่ายบุคลากร / รายได้<br>ดำเนินงาน  | ร้อยละ   | ไม่เกิน<br>15 | ไม่เกิน<br>15 | ไม่เกิน<br>15 | ไม่เกิน<br>15 | ไม่เกิน<br>15 |
|   | L1-2 ยกระดับการ<br>พัฒนาทรัพยากรบุคคล   | ชั่วโมงการฝึกอบรมของบุคลากร/คน/ปี  | ชั่วโมง  | 72            | 74            | 76            | 78            | 80            |
|   |   | ร้อยละความสำเร็จโครงการกำหนด<br>มาตรฐานและควบคุมการให้บริการของ<br>พนักงาน Outsource   | ร้อยละ   | 100           | 100           | 100           | 100           | 100           |
|   |   | ร้อยละของพนักงานที่ได้รับการฝึกอบรมตาม<br>แผนการพัฒนาบุคลากร   | ร้อยละ   | 80            | 90            | 100           | 100           | 100           |
|   |   | จำนวนหลักสูตรที่สามารถเรียนรู้ผ่านระบบ<br>E-Learning   | เรื่อง   |               | 7             | 8             | 9             | 10            |
|   | L1-3 พัฒนาคุณภาพ<br>ชีวิตและสร้างองค์กร<br>แห่งความผาสุก  | คะแนนประเมินผลความพึงพอใจทุกกิจกรรม<br>ตามแผน  | ระดับ    | 4.5           | 4.5           | 4.5           | 4.5           | 4.5           |
| 1.6 บริหาร<br>ทรัพยากรบุคคล<br>(HRM/HRD)<br>(ต่อ)   | L3-2 สร้างเสริม<br>วัฒนธรรมองค์กรให้<br>สนับสนุนวิสัยทัศน์<br>ค่านิยมและเป้าหมาย<br>องค์กร                              | ร้อยละบุคลากรที่มีพฤติกรรมที่สอดคล้อง<br>กับค่านิยม กปน.   | ร้อยละ   | 80            | -----         | -----         | -----         | 85            |
|   |   | ร้อยละความสำเร็จของการดำเนินงาน<br>โครงการพัฒนาองค์กรเพื่อขอรับรางวัลการ<br>บริหารองค์กรด้วยความเป็นเลิศ   | ร้อยละ   | 100           | 100           | 100           | 100           | 100           |
|   |   | ร้อยละความสำเร็จของการดำเนินงาน<br>โครงการขยายความร่วมมือและแสวงหา<br>โอกาสในการลงทุนกับประเทศเพื่อนบ้านใน<br>อาเซียน  | ร้อยละ   | 100           | 100           | 100           | 100           | 100           |
|   | L3-3 สร้างเสริมภาวะ<br>ผู้นำ และการนำองค์กร<br>อย่างมีวิสัยทัศน์  | ตำแหน่งงานยุทธศาสตร์ (Key Position)<br>มีผู้สืบทอดครบตามที่กำหนด   | ร้อยละ   | 100           | 100           | 100           | 100           | 100           |
| 1.7 เสริมสร้าง<br>ภาพลักษณ์ให้<br>เป็นระดับสากล   | P3-2 สร้างความ<br>เชื่อมั่นของแบรนด์<br>กปน.  | ร้อยละความสำเร็จของการสร้างความ<br>เชื่อมั่นของแบรนด์กปน.  | ร้อยละ   | 100           | 100           | 100           | 100           | 100           |
| 1.8 การจัดการ<br>องค์ความรู้สู่<br>ความเป็นมือ <sup>อาชีพ (KM/LO)</sup><br>และส่งเสริมการ<br>วิจัยพัฒนา และ | L3-4 บริหารจัดการ<br>องค์ความรู้  | ร้อยละของจำนวน Explicit-K ที่บันทึกใน<br>ระบบสารสนเทศจัดการความรู้<br>เบรียบเทียบกับจำนวนนักจัดการความรู้ใน<br>หน่วยงานที่เป็น Core และ Supporting<br>ที่สำคัญของ กปน. | ร้อยละ   | 10            | 15            | 20            | 30            | 40            |

ยุทธศาสตร์การบริหารการประปานครหลวง ฉบับที่ 4 (2560 – 2564)  
งานจ้างที่ปรึกษาจัดทำยุทธศาสตร์การบริหารการประปานครหลวง ฉบับที่ 4 (2560 - 2564)

| กลยุทธ์                 | เป้าประสงค์ใน BSC   | ตัวชี้วัด   | หน่วยวัด           | ค่าเป้าหมาย |      |      |      |      |
|-------------------------|---|---|--------------------|-------------|------|------|------|------|
|                         |   |   |                    | 2560        | 2561 | 2562 | 2563 | 2564 |
| โอกาสในการสร้างนวัตกรรม | L3-1 พัฒนาความสามารถหลักขององค์กรสู่การวิจัยพัฒนา และนวัตกรรม | จำนวนวิจัยที่แล้วเสร็จแล้วนำไปต่อยอดใช้จริงหรือใช้ในรูปแบบอื่นๆ | โครงการ / งานวิจัย | 1           | 1    | 1    | 1    | 1    |

### ยุทธศาสตร์ด้านที่ 2: ดำเนินการตามแผนน้ำประปาปลอดภัยและสร้างเสถียรภาพระบบน้ำดิบ-ผลิต-จ่าย

| กลยุทธ์  | เป้าประสงค์ใน BSC                              | ตัวชี้วัด  | หน่วยวัด | ค่าเป้าหมาย        |                    |                    |                    |                    |
|--|--|--|----------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|
|  |  |  |          | 2560               | 2561               | 2562               | 2563               | 2564               |
| 2.1 ดำเนินการตามแผนน้ำประปาปลอดภัย (Water Safety Plan) | P1-2 ดำเนินการตามแผนน้ำประปาปลอดภัย            | ร้อยละความเชื่อมั่นในคุณภาพน้ำประปาได้   | ร้อยละ   | เพิ่มขึ้นจากปีก่อน | เพิ่มขึ้นจากปีก่อน | เพิ่มขึ้นจากปีก่อน | เพิ่มขึ้นจากปีก่อน | เพิ่มขึ้นจากปีก่อน |
| 2.3 บริหารจัดการระบบการผลิต-จ่ายให้มีเสถียรภาพ         | P1-1 สร้างเสถียรภาพในระบบน้ำดิบ ผลิตและจ่ายน้ำ | จำนวนชั่วโมงที่สามารถจ่ายน้ำสำรองได้ (ปริมาณน้ำใส่เต็มถัง/อัตราเฉลี่ยการสูบจ่าย) | ชั่วโมง  | -----              | -----              | -----              | -----              | ► 6                |

### ยุทธศาสตร์ด้านที่ 3: ตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

| กลยุทธ์  | เป้าประสงค์ใน BSC  | ตัวชี้วัด  | หน่วยวัด | ค่าเป้าหมาย |                         |                         |                         |                         |
|--|--|--|----------|-------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|
|  |  |  |          | 2560        | 2561                    | 2562                    | 2563                    | 2564                    |
| 3.1 ส่งมอบผลิตภัณฑ์/บริการให้ตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างสมดุล | S1 การตอบสนองความต้องการและคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างสมดุล  | ระดับความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (ไม่ว่าจะดีหรือไม่ดี)                                      | ระดับ    | Base line   | กำหนดภายใน<br>Base line | กำหนดภายใน<br>Base line | กำหนดภายใน<br>Base line | กำหนดภายใน<br>Base line |
|  | C1 การตอบสนองความต้องการพื้นฐานของลูกค้า<br>C3-1 การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย | ระดับความพึงพอใจของผู้ใช้บริการในภาพรวม (Price / Quality / Sufficiency / Problem Solving)          | ระดับ    | -----       | -----                   | -----                   | -----                   | ► 4.8                   |
| 3.2 เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการลูกค้าสัมพันธ์ (CRM)                          | S1 การตอบสนองความต้องการและคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างสมดุล  | ระดับความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (ไม่ว่าจะดีหรือไม่ดี)                                      | ระดับ    | Base line   | กำหนดภายใน<br>Base line | กำหนดภายใน<br>Base line | กำหนดภายใน<br>Base line | กำหนดภายใน<br>Base line |
|  | C1 การตอบสนองความต้องการพื้นฐานของลูกค้า<br>C3-1 การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย | ระดับความพึงพอใจของผู้ใช้บริการในภาพรวม (Price / Quality / Sufficiency / Problem Solving)          | ระดับ    | -----       | -----                   | -----                   | -----                   | ► 4.8                   |
|  | C2-1 บริการประทับใจ สะดวกและเข้าถึงง่าย  | ร้อยละของการตอบสนองต่อหัวร้องเรียน   | ร้อยละ   | 100         | 100                     | 100                     | 100                     | 100                     |
|  | P2-2 ยกระดับการบริการให้เป็นเลิศ   | ร้อยละความสำเร็จของการดำเนินงานโครงการยกระดับการบริการที่เป็นเลิศ (Service Excellence Enhancement) | ร้อยละ   | 100         | 100                     | 100                     | 100                     | 100                     |

### ยุทธศาสตร์ด้านที่ 4: ส่งเสริมให้ประชาชนได้มีน้ำประปาใช้ถ้วนหน้า

| กลยุทธ์  | เป้าประสงค์ใน BSC                                  | ตัวชี้วัด  | หน่วยวัด | ค่าเป้าหมาย |      |      |      |      |
|--|--|--|----------|-------------|------|------|------|------|
|  |  |  |          | 2560        | 2561 | 2562 | 2563 | 2564 |
| 4.1 ขยายการให้บริการงานประปาให้เข้าถึงประชาชน (Service Coverage) | P2-3 สร้างศักยภาพการพัฒนาธุรกิจเสริม               | จำนวนความร่วมมือในการพัฒนาระบบประปา กับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น                          | จำนวน    | 3           | 3    | 5    | 5    | 5    |
|  | G2 การจัดกิจกรรมเชิงสังคมและเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม | จำนวนชุมชน/โรงเรียนที่มีการดำเนินงานพัฒนาสังคมและชุมชนเชิงรุก (ชุมชน/โรงเรียนไม่ซ้ำเดิม) | จำนวน    | 20          | 20   | 20   | 20   | 20   |

**ตารางที่ 4.8: ยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ ตัวชี้วัดเป้าประสงค์ (KPI) แผนปฏิบัติงาน (Action Plan) และตัวชี้วัดแผนปฏิบัติงานของศูนย์สนับสนุน**  
**ยุทธศาสตร์ด้านที่ 1: ยุทธศาสตร์สร้างการเติบโตและความยั่งยืนขององค์กร**

| กลยุทธ์                                | เป้าประสงค์ใน BSC                         | ตัวชี้วัด  | โครงการ   | รายละเอียดโครงการ  | ระยะเวลาโครงการ |    |    |    |    | ตัวชี้วัดโครงการ  | ศูนย์ EVM |     | งบประมาณ |             |
|--|---|--|---|--|-----------------|----|----|----|----|---|-----------|-----|----------|-------------|
|  |   |  |   |  | 60              | 61 | 62 | 63 | 64 |   | หลัก      | รอง | โครงการ  | ลงทุน       |
| 1.1 เพิ่มรายได้จากธุรกิจหลัก           | F1 การสร้างมูลค่าเพิ่มทางเศรษฐศาสตร์ (EP) | กำไรทางเศรษฐศาสตร์ (EP)  |   |  |                 |    |    |    |    |   |           |     |          |             |
|  | F2-1 รักษารายได้หลักให้เติบโตอย่างยั่งยืน | รายได้ค่าน้ำและค่าบริการรายเดือน   | F2-1/1 โครงการกำหนดแนวทางการปรับโครงสร้างค่าน้ำอนุภัติ  | การสร้างความรู้ ความเข้าใจ และการยอมรับโครงสร้างอัตราค่าน้ำที่เหมาะสมและนำเสนอเพื่อขอรับทราบโครงสร้างค่าน้ำ              | /               | /  | /  |    |    | ร้อยละความสำเร็จของรายงานการศึกษาการปรับโครงสร้างค่าน้ำ   | /         |     | -        | -           |
|  |   |  |   | ศึกษาวิจัยความต้องการของลูกค้า ศึกษาความเป็นไปได้เชิงเทคนิค และความคุ้มค่าในการลงทุน                                     | /               | /  |    |    |    | ร้อยละความสำเร็จของผลการศึกษาแนวทางการปรับสภาพน้ำตามความต้องการของลูกค้า  | /         |     |          |             |
| 1.2 พัฒนาต่อยอดธุรกิจ                  | P2-3 สร้างศักยภาพการพัฒนาธุรกิจเสริม      | ร้อยละความสำเร็จของการดำเนินงานโครงการศึกษาวิจัยตลาด และความต้องการของลูกค้า เกี่ยวกับการพัฒนาผลิตภัณฑ์/บริการและธุรกิจเสริม | P2-3/2 โครงการศึกษาความต้องการของลูกค้าเกี่ยวกับการพัฒนาผลิตภัณฑ์/บริการใหม่ เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า | ศึกษาความต้องการของลูกค้าเกี่ยวกับการพัฒนาผลิตภัณฑ์/บริการใหม่ เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า                          | /               | /  |    |    |    | ร้อยละความสำเร็จของการดำเนินงานโครงการศึกษาวิจัยตลาด และความต้องการของลูกค้า เกี่ยวกับการพัฒนาผลิตภัณฑ์/บริการ และธุรกิจเสริม | /         |     | -        | -           |
| 1.3 สร้างมูลค่าเพิ่มจากสินทรัพย์       | F1 การสร้างมูลค่าเพิ่มทางเศรษฐศาสตร์ (EP) | กำไรทางเศรษฐศาสตร์ (EP)  |   |  |                 |    |    |    |    |   |           |     |          |             |
|  | F3-1 การบริหารต้นทุนทางการเงิน            | อัตราต้นทุนการกู้ยืมเฉลี่ยต่อปี (Kd)   | F3-1/1 โครงการบริหารจัดการต้นทุนทางการเงิน  | ศึกษาทางเลือกในการจัดหาเงินทุนว่าแหล่งเงินทุนใดมีความเหมาะสมต่อการดำเนินงานของปัจจุบัน                                   | /               | /  | /  | /  | /  | อัตราต้นทุนการกู้ยืมเฉลี่ยต่อปี (Kd)  | /         |     | -        | -           |
| 1.3 สร้างมูลค่าเพิ่มจากสินทรัพย์ (ต่อ) |   |  |   | ปี 2560 งานบำรุงรักษาโปรแกรมลิขสิทธิ์ SAP เพื่อความต่อเนื่องในการใช้งาน และการพัฒนาระบบสารสนเทศภูมิศาสตร์ เพื่องานบริหาร | /               | /  | /  | /  | /  | ปี 2560 - ลงนามสัญญาภายใต้กำหนด   | /         | 7.1 | ล้านบาท  | 3.9 ล้านบาท |

| กลยุทธ์                           | เป้าประสงค์ใน BSC                          | ตัวชี้วัด   | โครงการ   | รายละเอียดโครงการ   | ระยะเวลาโครงการ |    |    |    |    | ตัวชี้วัดโครงการ  | คุณย์ EVM |                 | งบประมาณ       |       |
|-----------------------------------|--|---|---|---|-----------------|----|----|----|----|---|-----------|-----------------|----------------|-------|
|                                   |  |   |   |   | 60              | 61 | 62 | 63 | 64 |   | หลัก      | รอง             | โครงการ        | ลงทุน |
| การใช้งานสินทรัพย์                | กระบวนการจัดหาและบริหารจัดการสินทรัพย์ ICT |   | F3-2/2 โครงการบริหารจัดการเงินสดและเงินลงทุนชั่วคราว            | สินทรัพย์ งานวิศวกรรมและบริการเป็นประโยชน์ในการวิเคราะห์ด้านชลศาสตร์ การบริการแจ้งเตือนผู้ใช้น้ำและการออกแบบ Step Test ปี 2561-2564 ทบทวน /เปลี่ยนแปลงกิจกรรมทุกปี ตามความเหมาะสม   |                 |    |    |    |    | - จำนวน DMA ที่ปรับปรุงข้อมูล   |           |                 |                |       |
|                                   |  |   |   | ศึกษาทางเลือกในการนำเงินสดไปลงทุน โดยเปรียบเทียบอัตราผลตอบแทน ความเสี่ยง และสภาพคล่อง   | /               | /  | /  | /  | /  | อัตราผลตอบแทนจากการลงทุน  | /         |                 | -              | -     |
|                                   | F3-3 สร้างผลตอบแทนจากสินทรัพย์             | อัตราผลตอบแทนจากทุนทรัพย์ (ROIC)  | F3-2/1 โครงการยกระดับกระบวนการจัดหาและบริหารจัดการสินทรัพย์ ICT | ปี 2560 งานบำรุงรักษาโปรแกรมลิขสิทธิ์ SAP เพื่อความต่อเนื่องในการใช้งาน และการพัฒนาระบบสารสนเทศภูมิศาสตร์ เพื่องานบริหารสินทรัพย์ งานวิศวกรรมและบริการเป็นประโยชน์ในการวิเคราะห์ด้านชลศาสตร์ การบริการแจ้งเตือนผู้ใช้น้ำและการออกแบบ Step Test ปี 2561-2564 ทบทวน /เปลี่ยนแปลงกิจกรรมทุกปี ตามความเหมาะสม   | /               | /  | /  | /  | /  | ปี 2560<br>- ลงนามสัญญาภายใต้กำหนด<br>- จำนวน DMA ที่ปรับปรุงข้อมูล   | /         | 7.1<br>ล้านบาท  | 3.9<br>ล้านบาท |       |
| 1.4 ยกระดับการบริหารแบบธรรมาภิบาล | G1 การบริหารแบบธรรมาภิบาล                  | คะแนนคุณธรรมและความโปร่งใสของหน่วยงานภาครัฐ<br>- ดัชนีความโปร่งใส <sup>*</sup><br>- ดัชนีความพร้อมรับผิด<br>- ดัชนีคุณธรรมในการให้บริการ<br>- ดัชนีวัฒนธรรมคุณธรรม<br>- ดัชนีคุณธรรมในการ | G1/1 โครงการยกระดับการบริหารจัดการด้านธรรมาภิบาล                | แผนงานที่ 1: การจัดทำ/ปรับปรุง กฎระเบียบ คำสั่ง นโยบาย และคู่มือ ด้านธรรมาภิบาล จิยธรรมการดำเนินงานและการต่อต้านคอร์รัปชัน เพื่อให้พนักงานทุกคนได้ถือปฏิบัติ<br>แผนงานที่ 2: สร้างกลไก แนวทาง ด้านธรรมาภิบาล และการป้องกันการทุจริตให้เข้มแข็งและมีประสิทธิภาพ<br>- แผนพัฒนาและสร้างเครือข่ายผู้ระหว่างการทุจริตจัดอบรมและคัดเลือกบุคคลต้นแบบ<br>- จัดทำดัชนีชี้วัดความโปร่งใสในองค์กร<br>แผนงานที่ 3: สร้างความความตระหนักรู้ในเรื่องธรรมาภิบาล จิยธรรม การดำเนินงาน ด้านธรรมาภิบาลจิยธรรม และการต่อต้านคอร์รัปชัน | /               | /  | /  | /  | /  | - จำนวน กฎ ระเบียบ คำสั่ง คู่มือ นโยบาย ที่ทบทวน<br>- จำนวนข้อร้องเรียนที่พิสูจน์แล้วว่ามีความผิดทางวิธีและระเบียบปฏิบัติของกpn.<br>- จำนวนคดีที่ดำเนินคดีสำหรับผู้ที่มีความผิด<br>- จำนวนคดีที่ดำเนินคดีสำหรับผู้ที่มีความผิดทางวิธีและระเบียบปฏิบัติของกpn.<br>- จำนวนกิจกรรมที่เข้าร่วมกับเครือข่ายภายนอก<br>- คะแนนความรู้ความเข้าใจหลักการบรรยายวัดโดยแบบทดสอบความรู้ความเข้าใจ "Application กฎหมาย พ.บ.ช. มาตรา 100 และ 103<br>- คัดเลือกผู้นำ/บุคคลต้นแบบด้านธรรมาภิบาล แห่งสังกัด | /         | 9.78<br>ล้านบาท | -              |       |

| กลยุทธ์   | เป้าประสงค์ใน BSC  | ตัวชี้วัด   | โครงการ   | รายละเอียดโครงการ   | ระยะเวลาโครงการ |    |    |    |   | ตัวชี้วัดโครงการ  | คุณย์ EVM |      | งบประมาณ |         |   |
|---|--|---|---|---|-----------------|----|----|----|---|---|-----------|------|----------|---------|---|
|   |  |   |   |   | 60              | 61 | 62 | 63 | 64  |   | หลัก      | รอง  | โครงการ  | ลงทุน   |   |
|   |  | ทำงาน   |   | ผ่านช่องทางต่าง ๆ   |                 |    |    |    |   | - สรุปผลการศึกษาการบูรณาการระบบรองเรียน<br>ไว้ที่ส่วนกลาง<br>- จัดทำเกณฑ์วัดความโปร่งใสแล้วเสร็จ<br>- คะแนนประเมินจาก ป.ป.ช.<br>- แผนปรับปรุงการดำเนินงานในด้านที่ได้คะแนน<br>น้อยที่สุด<br>- การดูดซับความรู้ ความเข้าใจด้านธรรมาภิบาล<br>และการต่อต้านทุจริต<br>- คะแนนเฉลี่ยความรู้ด้านธรรมาภิบาลหลังการ<br>บรรยาย<br>- ร้อยละความพึงพอใจด้านการจัดงานของ<br>ผู้เข้าร่วมงาน<br>- จำนวนฝ่ายที่เข้าร่วมงาน MWA CG Day<br>- จำนวนครั้งของการจัดกิจกรรมของผู้เข้าร่วมงาน<br>- ดำเนินโครงการแล้วเสร็จ |           |      |          |         |   |
| 1.4 ยกระดับ<br>การบริหาร<br>จัดการตาม<br>หลักธรรมาภิบาล<br>และกิจกรรม<br>เชิงสังคม และ<br>เป็นมิตรต่อ<br>สิ่งแวดล้อม<br>(ต่อ) | G2 การจัด<br>กิจกรรมเชิง<br>สังคมและเป็น<br>มิตรต่อ<br>สิ่งแวดล้อม | ตัวชี้วัดการ<br>ดำเนินการอย่างยั่งยืน                           |   |   |                 |    |    |    |   |   |           |      |          |         |   |
|   |  | การรายงานตัวชี้วัด<br>ตามรายงานความ<br>ยั่งยืนตามมาตรฐาน<br>GRI | G2/1 โครงการ<br>ยกระดับการบริหาร<br>จัดการความ<br>ปลอดภัย ชีวอนามัย<br>และสิ่งแวดล้อม<br>(SHE)            | ดำเนินการตามแผนแม่บทการบริหารและจัดการ SHE ณ โรงงาน<br>ผลิตน้ำมหาสวัสดิ์ จัดทำแนวทางการจัดการด้านสิ่งแวดล้อมโดยจ้าง<br>ที่ปรึกษาหรือ ผู้รับจ้างในการดำเนินการตามข้อกำหนดต่างๆ<br>เพื่อรับระบบ ISO14001:2015 ซึ่งเป็นมาตรฐานสากล | /               | /  | /  | /  | /   | - ได้เบร์บอร์งระบบการจัดการสิ่งแวดล้อม<br>(ISO14001:2015) ณ โรงงานผลิตน้ำ<br>มหาสวัสดิ์<br>- สามารถ Maintain ระบบการจัดการ<br>สิ่งแวดล้อม(ISO14001:2015)<br>ณ โรงงานผลิตน้ำบางเขน   | /         |      | 18.5     | ล้านบาท | - |
|   |  | G2/2 โครงการ<br>พัฒนาสมรรถนะด้าน<br>SR ลูกค้า                   | - การนำกรอบ GRI มาใช้ในกิจกรรมเชิงสังคมของ กปน.<br>- การเผยแพร่กิจกรรมเชิงสังคมให้มีส่วนได้ส่วนเสียรับรู้ | /   | /               | /  | /  | /  | - จำนวนของผู้เข้าอบรมที่นำความรู้ทักษะ <sup>ไปปฏิบัติจริง</sup><br>- ความสำเร็จในการจัดทำรายงานแห่ง <sup>ความยั่งยืนตามกรอบการรายงานของ GRI</sup> | /   |           | 32.5 | ล้านบาท  | -       |   |

| กลยุทธ์   | เป้าประสงค์ใน BSC  | ตัวชี้วัด | โครงการ | รายละเอียดโครงการ  | ระยะเวลาโครงการ  |   |    |    |    | ตัวชี้วัดโครงการ   | คุณย์ EVM                  | งบประมาณ |         |              |  |
|---|--|-----------|---------|--|--|---|----|----|----|--|----------------------------|----------|---------|--------------|--|
|   |  |           |         |  | 60   | 61  | 62 | 63 | 64 |  |                            | หลัก     | รอง     |              |  |
| 1.4 ยกระดับ<br>การบริหาร<br>จัดการตาม<br>หลักธรรมาภิ<br>บาลและ<br>กิจกรรมเชิง<br>สังคม และ<br>เป็นมิตรต่อ<br>สิ่งแวดล้อม<br>(ต่อ) | G2 การจัด<br>กิจกรรมเชิง<br>สังคมและเป็น<br>มิตรต่อ<br>สิ่งแวดล้อม (ต่อ) |           |         | G2/3 โครงการ<br>พัฒนาการ<br>ดำเนินงานด้านความ<br>รับผิดชอบต่อสังคม<br>ในกระบวนการของ<br>องค์กร | กำหนดรูปแบบการเผยแพร่ความรู้ด้าน SR และดำเนินกิจกรรม<br>ตามแผน   | /   | /  | /  | /  | - ระดับความพึงพอใจของผู้เข้าร่วมงาน  |                            |          |         |              |  |
|   |  |           |         | G2/4 โครงการ<br>ตามรายงานความ<br>ยั่งยืนตามมาตรฐาน<br>GRI                                      | แผนงานที่ 1 : แผนงานโครงการ Demand Side Management<br>การใช้น้ำอย่างรู้คุณค่า<br>แผนงานที่ 2 : การรับรองมาตรฐานอุปกรณ์ประหยัดน้ำและ<br>ประชาสัมพันธ์ | /   | /  | /  | /  | ระดับคะแนนการรับรู้  | /                          | 7.5      | ล้านบาท | -            |  |
|   |  |           |         | บริษัทการปล่อยก๊าซ<br>คาร์บอนไดออกไซด์   | แผนงานที่ 3 : โครงการรณรงค์การใช้น้ำอย่างรู้คุณค่า   | /   | /  | /  | /  | - จัดทำ แผน DSMMaster Plan 5 ปี<br>- ดำเนินงานตามแผนแล้วเสร็จ<br>- มีอุปกรณ์ประหยัดน้ำที่ได้รับ qualification ประจำศิทธิภาพของกpn.<br>- โรงเรียนที่เข้าร่วมกิจกรรมมีการประหยัด<br>การใช้น้ำมากขึ้น | /                          | 50       | ล้านบาท | -            |  |
| 1.5 เพิ่ม<br>ประสิทธิภาพ<br>กระบวนการ<br>โดยการบูรณาการ<br>เทคโนโลยี<br>และ<br>สารสนเทศ   | F2-3 บริหาร<br>ต้นทุนอย่างมี<br>ประสิทธิภาพ                              |           |         | อัตราการใช้ไฟฟ้าที่<br>ลดลง(Consumption<br>Rate) ของการที่<br>ดำเนินการอนรักษ์<br>พลังงานไฟฟ้า | G2/5 โครงการมีล่วง<br>ร่วมในการพัฒนา<br>สังคมและชุมชนทั่ว<br>ประเทศเชิงรุก   | แผนงานที่ 2 กิจกรรมปลูกป่า/ สร้างฝายชะลอน้ำ และพัฒนาชุมชน | /  | /  | /  | /  | - ดำเนินการตามแผนแล้วเสร็จ | /        |         |              |  |
|   |  |           |         | อนรักษ์พลังงาน   | G2/6 โครงการ<br>ดำเนินการเปลี่ยนหลอดไฟฟ้า Kloowireshen ภายในอาคารเป้าหมายเป็น<br>หลอดประหยัดไฟ LED   | /   | /  | /  | /  | - บริษัทการใช้กระแสไฟฟ้าของอาคาร<br>ที่ดำเนินการเปลี่ยนหลอดไฟ<br>- ระดับคะแนนการดำเนินการ  | /                          | 0.13     | ล้านบาท | 0.45 ล้านบาท |  |

| กลยุทธ์  | เป้าประสงค์ใน BSC  | ตัวชี้วัด   | โครงการ  | รายละเอียดโครงการ  | ระยะเวลาโครงการ                                 |  |            |             |    | ตัวชี้วัดโครงการ   | คุณย์ EVM |     | งบประมาณ      |       |
|--|--|---|--|--|---|--|------------|-------------|----|--|-----------|-----|---------------|-------|
|  |  |   |  |  | 60  | 61   | 62         | 63          | 64 |  | หลัก      | รอง | โครงการ       | ลงทุน |
| 1.5 เพิ่มประสิทธิภาพกระบวนการโดยการบูรณาการเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อและสารสนเทศ (ต่อ) | L2-1 เพิ่มประสิทธิภาพการใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่เพิ่มขึ้น (ภายในและภายนอกองค์กร)            | จำนวนระบบที่มีการเชื่อมโยงข้อมูลด้านสารสนเทศที่เพิ่มขึ้น (ภายในและภายนอกองค์กร)             | L2-1/1 โครงการพัฒนาการเชื่อมโยงระบบงานทั้งภายในและภายนอกองค์กรให้เกิดการบูรณาการ ทดสอบและประเมินระบบเพื่อให้พร้อมใช้งานจริง  | / / / / /  | จำนวนระบบสารสนเทศที่มีการเชื่อมโยงกัน           | /  | -          | -           | -  | - ติดตั้งระบบจัดทำใบแจ้งยอดค่าน้ำอิเล็กทรอนิกส์(e-bill) และระบบจัดทำใบกำกับภาษี/ใบเสร็จรับเงินอิเล็กทรอนิกส์ (e-Tax Invoice/e-Receipt)<br>- ติดตั้งระบบจัดทำใบกำกับภาษี/ใบเสร็จรับเงินอิเล็กทรอนิกส์ (e-Tax Invoice/e-Receipt) | /         | -   | 3 ล้านบาท     |       |
|  | การบริหารจัดการที่ดี   | ติดตั้งระบบจัดทำใบแจ้งยอดค่าน้ำ อิเล็กทรอนิกส์ และใบกำกับภาษี/ใบเสร็จรับเงิน อิเล็กทรอนิกส์ | L2-1/2 โครงการให้บริการอิเล็กทรอนิกส์ (e-Biz) กับผู้ใช้บริการ  | / /  | ผลสรุปการศึกษา TAG ที่เหมาะสมกับพัสดุ สำรองคลัง | /  | -          | -           | -  |  | /         | -   | 5 ล้านบาท     |       |
|  | ร้อยละความสำเร็จของโครงการศึกษา TAG ที่เหมาะสมกับพัสดุสำรองคลัง                                | L2-1/3โครงการศึกษาแนวทางการติดตามวัสดุสำรองคลัง (Material Tracking)                         | ศึกษาผลการปรับปรุงกระบวนการบริหารพัสดุ เพื่อสามารถติดตามวัสดุ สำรองคลัง และศึกษา Tag ที่มีความเหมาะสม ของแต่ละพัสดุ ที่ต้องการติดตาม   | /  | ผลสรุปการศึกษา TAG ที่เหมาะสมกับพัสดุ สำรองคลัง | /  | -          | -           | -  |  | /         | -   | 165.2 ล้านบาท |       |
|  | ร้อยละความสำเร็จของโครงการพัฒนาระบบสารสนเทศภูมิศาสตร์สู่การใช้งานระดับองค์กร (Enterprise GIS)  | L2-1/4โครงการพัฒนาระบบสารสนเทศภูมิศาสตร์สู่การใช้งานระดับองค์กร (Enterprise GIS)            | กำหนดนโยบายในการพัฒนาระบบสารสนเทศภูมิศาสตร์ที่เป็นระดับ Enterprise GIS และพัฒนาให้เกิดการใช้งานระบบสารสนเทศ ภูมิศาสตร์ครอบคลุมทุกรอบวนการหลักของ กปน. เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด | / / / / /  | ดำเนินงานตามแผนแล้วเสร็จ                        | /  | 22 ล้านบาท | -           | -  |  | /         | -   | 2.5 ล้านบาท   |       |
| 1.5 เพิ่มประสิทธิภาพกระบวนการโดยกฎหมายการเทคโนโลยีและสารสนเทศ (ต่อ)                | L2-2 เพิ่มประสิทธิภาพด้านโครงสร้างพื้นฐาน เครือข่ายและมาตรฐานการบริหารการให้บริการด้านสารสนเทศ | เวลาที่ระบบสารสนเทศสามารถให้บริการได้ตามปกติ (Service Up Time)                              | L2-2/1 โครงการปรับปรุงระบบบริหารจัดการรักษาความมั่นคงปลอดภัยสารสนเทศตามมาตรฐาน ISO/IEC 27001:2013 เช่น ระบบ GIS WLMA)  | ปรับปรุงระบบบริหารจัดการความมั่นคงปลอดภัยสารสนเทศ (ระบบงานสำคัญที่หน่วยงานตั้งเป้าหมายได้รับมาตรฐาน ISO 27001 : 2013 เช่น ระบบ GIS WLMA) | / / / / /                                       | - ได้รับประกาศนียบัตรอย่างต่อเนื่อง<br>- จำนวนระบบงานที่ได้ตามกรอบมาตรฐาน ISO 27001:2013 | /          | 2.5 ล้านบาท | -  |  | /         | -   | -             |       |
|  | ร้อยละของระบบงานที่มีความสำคัญที่ดำเนินการตามกรอบมาตรฐาน ISO 27001 : 2013(เช่น GIS WLMA)       |   |  |  |   |  |            |             |    |  |           |     |               |       |

| กลยุทธ์   | เป้าประสงค์ใน BSC  | ตัวชี้วัด   | โครงการ  | รายละเอียดโครงการ  | ระยะเวลาโครงการ |    |    |    |    | ตัวชี้วัดโครงการ   | คุณย์ EVM |      | งบประมาณ |       |
|---|--|---|--|--|-----------------|----|----|----|----|--|-----------|------|----------|-------|
|   |  |   |  |  | 60              | 61 | 62 | 63 | 64 |  | หลัก      | รอง  | โครงการ  | ลงทุน |
| 1.5 เพิ่มประสิทธิภาพกระบวนการโดยการบูรณาการเทคโนโลยีและสารสนเทศ (ต่อ) | L2-2 เพิ่มประสิทธิภาพด้านโครงสร้างพื้นฐาน เทคโนโลยีและสารสนเทศ ให้บริการด้านสารสนเทศ (ต่อ) | ร้อยละความสำเร็จของการดำเนินงานโครงการใช้เทคโนโลยีเพื่อเสริมสร้างนวัตกรรม                 | L2-2/2 โครงการ มาตรฐานการให้บริการสารสนเทศตามมาตรฐาน ITIL                              | ศึกษาและปรับปรุงระบบบริหารจัดการการให้บริการเทคโนโลยีสารสนเทศ และฝึกอบรมความรู้เบื้องต้นตามข้อกำหนดของมาตรฐาน ITIL | /               | /  | /  | /  | /  | - ระดับความพึงพอใจของผู้รับบริการต่อการบริการที่ปรับปรุงตามแนว ITIL ของปีก่อนหน้า<br>- จำนวนบริการที่ได้รับการปรับปรุงตามแนวทาง ITIL | /         | 27.5 | ล้านบาท  | -     |
|   |  |   | L2-2/3 โครงการ มาตรฐานการให้บริการสารสนเทศตามมาตรฐาน CMMI                              | ศึกษาและปรับปรุงระบบบริหารจัดการการให้บริการเทคโนโลยีสารสนเทศ และฝึกอบรมความรู้เบื้องต้นตามข้อกำหนดของมาตรฐาน CMMI | /               | /  | /  | /  | /  | - ฝึกอบรมให้ความรู้ CMMI<br>- รายงานผลการศึกษาฯ<br>- จำนวนระบบงานที่พัฒนาตามมาตรฐาน CMMI   | /         |      | -        | -     |
|   |  |   | L2-2/4 โครงการ สำรวจความพึงพอใจในการใช้งานระบบ IT ของผู้ใช้งานทั่วภายในและภายนอกองค์กร | จัดทำแบบสอบถามและดำเนินการสำรวจความพึงพอใจในการใช้งานของผู้บริหารและพนักงาน  | /               | /  | /  | /  | /  | - ระดับความพึงพอใจในการให้บริการด้าน IT(ผู้ใช้ภายนอก)<br>- ระดับความพึงพอใจในการให้บริการด้าน IT(ผู้ใช้ภายใน)                        | /         |      | -        | -     |
| 1.5 เพิ่มประสิทธิภาพกระบวนการโดยการบูรณาการเทคโนโลยีและสารสนเทศ (ต่อ) | L2-2 เพิ่มประสิทธิภาพด้านโครงสร้างพื้นฐาน เทคโนโลยีและสารสนเทศ ให้บริการด้านสารสนเทศ (ต่อ) | ร้อยละความสำเร็จของการดำเนินงานโครงการปรับปรุงฐานข้อมูลให้เป็นไปตามมาตรฐานข้อมูลของภาครัฐ | L2-2/5 โครงการใช้เทคโนโลยีเพื่อเสริมสร้างนวัตกรรม                                      | พัฒนาระบบงานส่งเสริมนวัตกรรม (Process Innovation) ทดสอบและเริ่มใช้ระบบงาน  | /               | /  | /  | /  | /  | จำนวนเรื่องนวัตกรรมที่สนับสนุนงานด้านบริการ/ ผลิต/ วิศวกรรม  | /         |      | -        | -     |
|   |  |   | L2-2/6 โครงการปรับปรุงฐานข้อมูลให้เป็นไปตามมาตรฐานข้อมูลภาครัฐ                         | วางแผนและดำเนินการปรับปรุงฐานข้อมูลเพื่อให้เป็นไปตามมาตรฐานข้อมูลภาครัฐ  | /               | /  |    |    |    | ร้อยละความสำเร็จในการจัดทำฐานข้อมูลตามมาตรฐานภาครัฐ  | /         |      | -        | -     |
|   |  |   | L2-2/7 โครงการให้การบริการและสื่อสารข้อมูลผ่านระบบ Cloud ภายนอก                        | จัดทำผู้ให้บริการ Cloud ภายนอก และนำระบบงาน/ข้อมูล/ข่าวสารเข้าระบบ Cloud ภายนอก                                    | /               | /  | /  | /  | /  | ร้อยละความสำเร็จของการดำเนินงาน  | /         |      | -        | -     |

| กลยุทธ์  | เป้าประสงค์ใน BSC   | ตัวชี้วัด   | โครงการ   | รายละเอียดโครงการ   | ระยะเวลาโครงการ |    |    |    |    | ตัวชี้วัดโครงการ  | คุณย์ EVM |     | งบประมาณ     |               |
|--|---|---|---|---|-----------------|----|----|----|----|---|-----------|-----|--------------|---------------|
|  |   |   |   |   | 60              | 61 | 62 | 63 | 64 |   | หลัก      | รอง | โครงการ      | ลงทุน         |
| 1.5 เพิ่มประสิทธิภาพกระบวนการ<br>ให้ภาระผู้ใช้งาน<br>เทคโนโลยี<br>และสารสนเทศ<br>(ต่อ) | L2-2 เพิ่มประสิทธิภาพ<br>ด้านโครงสร้าง<br>พื้นฐาน<br>เครือข่ายและ<br>มาตรฐานการ<br>บริหารการ<br>ให้บริการด้าน<br>สารสนเทศ (ต่อ) | ร้อยละความสำเร็จของ<br>การดำเนินงานโครงการ<br>คลังข้อมูลบริหารงาน<br>ประจำ                                    | L2-2/8โครงการ<br>คลังข้อมูลบริหารงาน<br>ประจำ   | วางแผน และดำเนินการพัฒนา Data Warehouse จัดทำเครื่องมือในการ<br>วิเคราะห์ข้อมูลขนาดใหญ่ รวมถึงอบรมบุคลากรในการใช้เครื่องมือ<br>วิเคราะห์และจัดการข้อมูลใน Data Warehouse  | /               | /  | /  | /  | /  | - ได้รายงานสรุปข้อมูลงานของการจัดทำ<br>ระบบคลังข้อมูลบริหารงานประจำ<br>- มีรายงานการศึกษาความต้องการและ Data<br>Source เป้าหมาย<br>- มีระบบสำหรับการบริหารจัดการคลังข้อมูล<br>และจัดทำรายงาน<br>- มีคลังข้อมูลบริหารงานประจำและรายงาน<br>การนำเสนอข้อมูลเชิงวิเคราะห์ | /         |     | -            | 40<br>ล้านบาท |
|  |   | ร้อยละความสำเร็จของ<br>โครงการเพิ่ม<br>ประสิทธิภาพการใช้<br>ระบบແນ່ນທີ່ເພື່ອພັນນາ<br>ກະບວນຈານ<br>(E-Workflow) | L2-2/9โครงการเพิ่ม<br>ประสิทธิภาพการใช้<br>ຮະບບນແນ່ນທີ່ເພື່ອ<br>ພັນນາກະບວນຈານ<br>(E-Workflow) | จัดทำ/จัดซื้อ Software สำหรับการใช้ระบบແນ່ນທີ່ເພື່ອພັນນາກະບວນຈານ<br>ดำเนินการพัฒนา ระบบรองข้อมูลและติดตามการแจ้งซ่อม (Services Desk)<br>ให้สามารถแสดงพิกัดของเครื่อง PC ที่เจ้งอ่อนມันແນ່ນທີ່ ແລະแสดงผล<br>ພື້ນທີ່ກາງແຈ້ງສ່ອນໂດຍແສດງຂອນລວມກັບແນ່ນທີ່ GIS ຂອງ ກປນ.ดำเนินการ<br>ພັນນາຮະບບນທີ່ເພື່ອພັນນາກະບວນຈານ<br>ຊ່ອມບໍາງວຸ | /               | /  |    |    |    | ພັນນາຮະບບນຈານແລ້ວສ່ຽງຍ່າງນ້ອຍ 2<br>ຮະບບນ  | /         |     | -            | 5<br>ล้านบาท  |
|  | L2-2/10 โครงการ<br>ศึกษาการใช้ระบบ<br>ຮະບບນທີ່ຕິດຕາມຮອ່ມຫຼວມທ່ອ <sup>ແຕກ</sup><br>ຮ້າວ້າຍ GPS                                   | ร้อยละความสำเร็จของ<br>โครงการศึกษาการใช้<br>ຮະບບນທີ່ຕິດຕາມຮອ່ມຫຼວມທ່ອ <sup>ແຕກ</sup><br>ຮ້າວ້າຍ GPS          | L2-2/10 โครงการ<br>ศึกษาการใช้ระบบ<br>ຮະບບນທີ່ຕິດຕາມຮອ່ມຫຼວມທ່ອ <sup>ແຕກ</sup><br>ຮ້າວ້າຍ GPS | ศึกษาการใช้ระบบสารสนเทศทางภูมิศาสตร์ (Geographic Information System : GIS) ผ่าน Application ທີ່ສາມາຄສ່ອງສາມາດໄດ້ຮັບເຮົາ ເພື່ອຕິດຕາມ<br>ການປັບປຸດຕາມການຄສນາໂດຍເພາະອ່າງຍິ່ງໃນງານບໍລິສັດກ່ຽວຂ້ອງກຳນົດທ່ອປະເທດ<br>ແຕກຮ້າວ້າຍ  | /               | /  |    |    |    | - รายงานผลการศึกษา<br>- ເຮົາໃຈງານຈົງ  | /         |     | -            | 4<br>ล้านบาท  |
|  |   | ร้อยละความสำเร็จของ<br>โครงการจัดทำ<br>ສາທິປະກອນຮອ່ມຄົກ<br>(Enterprise<br>Architecture)                       | L2-2/11โครงการ<br>จัดทำສາທິປະກອນຮອ່ມຄົກ<br>(Enterprise<br>Architecture)                       | ດັດເລືອກອຽນແນວທາງທີ່ເໝາະສົມເພື່ອນຳມາໃຫ້ເປັນກວດແນວທາງໃນການ<br>ພັນນາສາທິປະກອນຮອ່ມຄົກຂອງ ກປນ. ສຶກຂະວິເຄາະທີ່ກາງກິຈທຳກິດຈິກ<br>ຈານລັກ ແລະປະເມີນສານກາພັດໜ້າເທົ່ານີ້ໄດ້ກຳນົດໃນໂລກສະໜັບສະໜັບ<br>ສາທິປະກອນຮອ່ມຄົກໃນແລະດ້ານທີ່ສົດຄົວຕາມກະບວນການ ໂດຍຮັບບຸ້ງ<br>ຂ້ອມລັກຂອງກະບວນການ ແລ້ວທີ່ນຳຂອງຂ້ອມລັກ ແລະຜູ້ເຂົ້າຂ້າງຂ້ອມລັກ          | /               | /  | /  |    |    | - รายงานສ່ຽງຜົນການສຶກຂະກອນແນວທາງ<br>ທີ່ເໝາະສົມໃນການພັນນາສາທິປະກອນຮອ່ມຄົກ<br>- ພົກກອກແບບສາທິປະກອນຮອ່ມຄົກທີ່ເອີ້ນ<br>ການບໍລິສັດເທົ່ານີ້ໃນສາທິປະກອນຮອ່ມຄົກ<br>- ແນ້ນງານດ້ານການພັນນາເທົ່ານີ້<br>ສາທິປະກອນຮອ່ມຄົກໄປໃຈງານຈົງ  | /         |     | 2<br>ล้านบาท | -             |
|  | จำนวนหนักงาน<br>ທີ່ໄດ້ຮັບການພັນນາທັງ<br>ຄວາມເຂົ້າໃຈດິຈິຕິ<br>ສານາຄົມໃໝ່ເທົ່ານີ້ດິຈິຕິ<br>ສໍາໜັບບຸກຄາກຮູກ                        | L2-2/12โครงการ<br>ຄວາມເຂົ້າໃຈດິຈິຕິ<br>(Digital Literacy)   | L2-2/12โครงการ<br>ຄວາມເຂົ້າໃຈດິຈິຕິ<br>(Digital Literacy)                                     | ดำเนินกิจกรรมພັນນາທັງຄະນາເຂົ້າໃຈດິຈິຕິ (Digital Literacy)<br>ສໍາໜັບບຸກຄາກຮູກຮູກຕົບ ເພື່ອໃຊ້ໃນການສ່ວນເຫຼີມຄວາມຮູ້ແລະພັນນາທັງ<br>ທັງດິຈິຕິທັດແກ່ບຸກຄາກຮູກຮູກຕົບແລະທຸກໆໜ່ວຍງານ ເພື່ອລັດໜ່ອງວ່າງທາງ<br>ດິຈິຕິ ສ້າງໂຄກສະແດງຄວາມເທົ່າເຖິງໃນການເຂົ້າໃຈຂ້ອມລັກ ຂ່າວສາຮ  | /               | /  | /  |    |    | - ຜູ້ບໍລິສັດດັບສຸງຜ່ານກວດ<br>- ພັນງານຮະດັບປັບປຸດກາຜ່ານກວດ   | /         |     | 3<br>ล้านบาท | -             |

| กลยุทธ์                           | เป้าประสงค์ใน BSC   | ตัวชี้วัด   | โครงการ   | รายละเอียดโครงการ   | ระยะเวลาโครงการ |    |    |    |    | ตัวชี้วัดโครงการ   | คุณย์ EVM |            | งบประมาณ |       |
|-----------------------------------|---|---|---|---|-----------------|----|----|----|----|--|-----------|------------|----------|-------|
|                                   |   |   |   |   | 60              | 61 | 62 | 63 | 64 |  | หลัก      | รอง        | โครงการ  | ลงทุน |
|                                   |   | ได้อย่างปลอดภัยสร้างสรรค์ มีคุณธรรมจริยธรรม   | ระดับของ กปน.   | สารสนเทศและใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีดิจิทัลในชีวิตประจำวัน การปฏิบัติงาน  |                 |    |    |    |    |  |           |            |          |       |
| 1.6 บริหารทรัพยากรบุคคล (HRM/HRD) | P3-1 เพิ่มประสิทธิภาพการจัดการกระบวนการอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเพื่อเป็นองค์กรสมรรถนะสูง | ร้อยละความสำเร็จของการดำเนินงานโครงการเพิ่มประสิทธิภาพการจัดการกระบวนการ                        | P3-1/1โครงการเพิ่มประสิทธิภาพการจัดการกระบวนการ   | จัดทำดับทบทวนการจัดทำดับกระบวนการสำคัญที่ส่งผลกระทบต่อการบรรลุเป้าหมายของยุทธศาสตร์และการกิจหลักขององค์กรร่วมกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการสำคัญ วิเคราะห์ประเมินความสอดคล้องการกิจหน่วยงานกับยุทธศาสตร์และภารกิจหลักขององค์กรศึกษาเทียบเคียง (Benchmarking) ข้อมูลองค์กรกับคู่เทียบตามเกณฑ์ รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ในระดับกระบวนการ พัฒนาทั้งบททวนและปรับปรุงแผนงานที่เกี่ยวข้องจากการรายงานผลการศึกษาจากปีก่อน เช่น บททวนโครงสร้างองค์กร ภารกิจหน่วยงาน วิเคราะห์อัตรากำลังคุ้มครองปีบังคับ รายการตั้งงบประมาณเป็นต้น | /               | /  | /  | /  | /  | ร้อยละความสำเร็จของโครงการ                                     |           | 10 ล้านบาท | -        |       |
|                                   | L1-1 ยกระดับการบริหารทรัพยากรบุคคล  | ร้อยละของผู้ที่มีผลการประเมินผ่านเกณฑ์ (ระดับความคาดหวังขององค์กร) ในการประเมินสมรรถนะหลัก (CC) | L1-1/1 โครงการส่งเสริมพนักงานที่มีศักยภาพ (High Performance and Potential Staffs: HiPPS)    | พัฒนาเกณฑ์ HiPPS ตามแนวทางการพัฒนาที่วางแผนไว้อย่างเป็นระบบ   | /               | /  | /  | /  | /  | ร้อยละของบุคลากรที่มีศักยภาพที่ได้รับการพัฒนาตามแนวทางที่กำหนด |           | -          | -        |       |
|                                   |   | ระดับความผูกพันโดยรวม (EE)  | L1-1/2 โครงการ เสริมสร้างและยกระดับความผูกพันองค์กรเพื่อยกระดับความผูกพันองค์กรให้เพิ่มขึ้น | จัดทำแผนเสริมสร้างและยกระดับความผูกพันองค์กรเพื่อยกระดับความผูกพันองค์กรให้เพิ่มขึ้น  | /               | /  | /  | /  | /  | คะแนนระดับความผูกพันองค์กร                                     |           | 10 ล้านบาท | -        |       |
|                                   |   |   | L1-1/3 โครงการ จัดทำเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path)                             | นำระบบความก้าวหน้าในสายอาชีพที่ได้มีการศึกษามาปรับใช้ให้สอดคล้องกับการบริหารทรัพยากรบุคคลอื่นๆ  | /               | /  | /  | /  | /  | ร้อยละความสำเร็จของโครงการ                                     |           | -          | -        |       |
| 1.6 บริหารทรัพยากรบุคคล           | L1-1 ยกระดับการบริหารทรัพยากรบุคคล  | HR Productivity (จำนวนผู้เข้ารับ/บุคลากร (พนักงาน   | P3-1/1โครงการเพิ่มประสิทธิภาพการจัดการกระบวนการ   | จัดทำดับทบทวนการจัดทำดับกระบวนการสำคัญที่ส่งผลกระทบต่อการบรรลุเป้าหมายของยุทธศาสตร์และการกิจหลักขององค์กรร่วมกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการสำคัญ วิเคราะห์ประเมินความ   | /               | /  | /  | /  | /  | ร้อยละความสำเร็จของโครงการ                                     |           | 10 ล้านบาท | -        |       |

| กลยุทธ์         | เป้าประสงค์ใน BSC   | ตัวชี้วัด   | โครงการ | รายละเอียดโครงการ  | ระยะเวลาโครงการ |    |    |    |    | ตัวชี้วัดโครงการ | ศูนย์ EVM   |     | งบประมาณ |       |   |
|-----------------|---|---|---------|--|-----------------|----|----|----|----|------------------|---|-----|----------|-------|---|
|                 |   |   |         |  | 60              | 61 | 62 | 63 | 64 |                  | หลัก  | รอง | โครงการ  | ลงทุน |   |
| (HRM/HRD) (ต่อ) | (ต่อ) และลูกจ้าง))  | ร้อยละค่าใช้จ่ายบุคลากร / รายได้ดำเนินงาน   |         | สอดคล้องกิจหน่วยงานกับยุทธศาสตร์และภารกิจหลักขององค์กร ศึกษาเทียบเคียง (Benchmarking) ข้อมูลองค์กรบุคคลเทียบตามเกณฑ์ รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ในระดับกระบวนการ พัฒนาทั้งทบทวนและปรับปรุงแผนงานที่เกี่ยวข้องจากรายงานผลการศึกษาจากปีก่อน เช่น ทบทวนโครงสร้างองค์กร ภารกิจหน่วยงาน วิเคราะห์อัตรากำลังคุ้มค่าปฏิบัติงาน การขอตั้งงบประมาณเป็นต้น |                 |    |    |    |    |                  |   |     |          |       |   |
|                 |   |   |         |  |                 |    |    |    |    |                  |   |     |          |       |   |
|                 | L1-2 ยกระดับการพัฒนาทรัพยากรบุคคล   | ชั่วโมงการฝึกอบรมของบุคลากร/คน/ปี   |         | L1-2/1 โครงการ เตรียมความพร้อม กpn. สู่อาเซียน   |                 |    |    |    |    |                  | ร้อยละของบุคลากรที่ได้รับการพัฒนาให้มีความรู้ ความสามารถเข้าใจเกี่ยวกับการทำงานภายใต้บริบทอาเซียน | /   | -        | -     | - |
|                 | L1-2/2 โครงการ พัฒนาบุคลากรด้านการบริหารจัดการน้ำสูญเสีย                      |   |         |  |                 |    |    |    |    |                  |   |     |          |       |   |
|                 | ร้อยละความสำเร็จ โครงการกำหนดมาตรฐานและควบคุมการให้บริการของพนักงาน Outsource | L1-2/3 โครงการ กำหนดหลักเกณฑ์มาตรฐานงานบริการของพนักงาน Outsource กำหนดมาตรฐานและควบคุมการให้บริการของพนักงาน Outsource |         | ร้อยละของจำนวนพนักงาน Outsource ที่ผ่านหลักสูตรการอบรมมาตรฐานและคุณภาพการให้บริการ   |                 |    |    |    |    |                  | /   | -   | -        | -     |   |
|                 |   |   |         |  |                 |    |    |    |    |                  |   |     |          |       |   |
|                 | 1.6 บริหารทรัพยากรบุคคล (HRM/HRD) (ต่อ)                                       | ร้อยละของพนักงานที่ได้รับการฝึกอบรมตามแผนพัฒนาบุคลากร   |         | L1-2/4 โครงการ จัดทำแผนพัฒนาบุคลากร(Professional Workforce Training Roadmap)   |                 |    |    |    |    |                  | ร้อยละความสำเร็จของการจัดทำแผนการพัฒนาบุคลากร   | /   | -        | -     | - |
|                 |   | จำนวนหลักสูตรที่สามารถเรียนรู้ผ่านระบบ E-Learning   |         | L1-2/5 โครงการ พัฒนาศูนย์การเรียนรู้อิเล็กทรอนิกส์   |                 |    |    |    |    |                  |   |     |          |       |   |

| กลยุทธ์                                 | เป้าประสงค์ใน BSC   | ตัวชี้วัด   | โครงการ   | รายละเอียดโครงการ   | ระยะเวลาโครงการ  |    |    |    |    | ตัวชี้วัดโครงการ  | คุณย์ EVM |     | งบประมาณ |       |
|---|---|---|---|---|--|----|----|----|----|---|-----------|-----|----------|-------|
|   |   |   |   |   | 60   | 61 | 62 | 63 | 64 |   | หลัก      | รอง | โครงการ  | ลงทุน |
| 1.6 บริหารทรัพยากรบุคคล (HRM/HRD) (ต่อ) | L1-3 พัฒนาคุณภาพชีวิตและสร้างองค์กรแห่งความผูกพัน                                   | (E-Learning)  |   |   |  |    |    |    |    | ที่เข้าร่วมการอบรม E-Learning ตามหลักสูตรที่กำหนด   |           |     |          |       |
|   |   |   | L1-3/1 โครงการพัฒนาคุณภาพชีวิตในการทำงานของบุคลากร  | วางแผนและดำเนินงานกิจกรรมที่จะสร้างองค์กรแห่งความผูกพัน   | /  | /  | /  | /  | /  | คะแนนประเมินความพึงพอใจทุก กิจกรรมตามแผนการดำเนินงาน  | /         |     | -        | -     |
|   |   | L3-2 สร้างเสริมวัฒนธรรมองค์กรให้สนับสนุน  | ร้อยละบุคลากรที่มีพัฒนิกรรมที่สอดคล้องกับค่านิยม กปน.   | L3-2/1 โครงการเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กร  | จัดทำแผนงานกิจกรรมในการส่งเสริมพัฒนิกรรมที่พึงประสงค์สร้างการรับรู้และการมีส่วนร่วมของผู้ปฏิบัติงานในการปฏิบัติตามค่านิยมองค์กร และการส่งเสริมผู้ปฏิบัติงานต้นแบบ (Role Model) | /  | /  | /  | /  | ร้อยละบุคลากรที่มีพัฒนิกรรมที่สอดคล้อง กับค่านิยม กปน.  | /         | 9.5 | ล้านบาท  | -     |
|   |   | สนับสนุน วิสัยทัศน์ ค่านิยมและ เป้าหมายองค์กร   | ร้อยละความสำเร็จของการดำเนินงานโครงการพัฒนาองค์กรเพื่อขอรับรางวัลการบริหารองค์กรสู่ความเป็นเลิศ | L3-2/2 โครงการพัฒนาองค์กรเพื่อขอรับรางวัลการบริหารองค์กรสู่ความเป็นเลิศ (Thailand Quality Class: TQC)   | นำข้อมูล Feedback Report ที่ได้รับจากสำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติเพื่ามาจัดทำแผนปรับปรุงฯเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติ และติดตามประเมินผล   | /  | /  | /  | /  | คะแนนประเมินสูงขึ้น   | /         | 10  | ล้านบาท  | -     |
|   | L3-2 สร้างเสริมวัฒนธรรมองค์กรให้สนับสนุน วิสัยทัศน์ ค่านิยมและ เป้าหมายองค์กร (ต่อ) | ร้อยละความสำเร็จของการดำเนินงานโครงการขยายความร่วมมือและแสวงหาโอกาสในการลงทุนกับประเทศเพื่อนบ้านในอาเซียน | L3-2/3 โครงการขยายความร่วมมือและแสวงหาโอกาสในการลงทุนกับประเทศเพื่อนบ้านในอาเซียน               | แผนงานที่ 1 ศึกษาข้อมูลการเปลี่ยนแปลงของประเทศไทยเพื่อนบ้านในอาเซียนร่างเครือข่ายความร่วมมือกับหน่วยงาน / องค์กรสถาบันการศึกษา แผนงานที่ 2 จัดตั้งสถาบันพัฒนาวิชาการประจำ (MWAIT Learning Center) | /  | /  | /  | /  | /  | - ร้อยละความสำเร็จของการศึกษาการเปลี่ยนแปลงของประเทศไทยเพื่อนบ้านในอาเซียน<br>- จำนวนกิจกรรมความร่วมมือ<br>- ร้อยละความสำเร็จของการจัดตั้งสถาบันพัฒนาวิชาการประจำ (MWAIT Learning Center) | /         |     | -        | -     |
|   | L3-3 สร้างเสริมภาวะผู้นำ และการนำองค์กรอย่างมีวิสัยทัศน์                            | ตำแหน่งงาน ยุทธศาสตร์ (Key Position) มีผู้สืบทอดครบตามที่กำหนด  | L3-3/1 โครงการจัดทำแผนสืบทอดตำแหน่งงาน  | จัดทำแผนสืบทอดตำแหน่งงาน (Succession Plan) ให้ตำแหน่งงานสำคัญ คัดเลือกพนักงานและวางแผนพัฒนาพนักงานที่เข้าร่วมโครงการฯ ตามตำแหน่งงานเป้าหมาย   | /  | /  | /  | /  | /  | ร้อยละของผู้บริหารที่เข้าร่วมโครงการที่ผ่านเกณฑ์ประเมินของโครงการฯต่อผู้บริหารที่เข้าร่วมโครงการทั้งหมด   | /         |     | -        | -     |

| กลยุทธ์   | เป้าประสงค์ใน BSC  | ตัวชี้วัด   | โครงการ   | รายละเอียดโครงการ   | ระยะเวลาโครงการ   |    |    |    |    | ตัวชี้วัดโครงการ  | คุณย์ EVM  |     | งบประมาณ    |             |
|---|--|---|---|---|---|----|----|----|----|---|--|-----|-------------|-------------|
|   |  |   |   |   | 60  | 61 | 62 | 63 | 64 |   | หลัก   | รอง | โครงการ     | ลงทุน       |
| 1.7 เสริมสร้างภาพลักษณ์ให้เป็นระดับสากล   | P3-2 สร้างความเชื่อมั่นของแบรนด์ กปน.                          | ร้อยละความสำเร็จของการสร้างความเชื่อมั่นของแบรนด์ กปน.  | P3-2/1 โครงการพัฒนาภาพลักษณ์องค์กรและสื่อสารให้กับประชาชน   | จัดทำกลยุทธ์การพัฒนาภาพลักษณ์องค์กรและสื่อสารให้กับประชาชน / เข้าใจ   | /   | /  | /  | /  | /  | - ร้อยละความสำเร็จของการพัฒนาแบรนด์ และเอกลักษณ์องค์กร กปน.<br>- คะแนนเฉลี่ย Brand Awareness  | /  |     | 7.5 ล้านบาท | 180 ล้านบาท |
| 1.8 การจัดการองค์ความรู้สู่ความเป็นมืออาชีพ (KM/LO) และส่งเสริมการวิจัย พัฒนาและโภกasonในการสร้างมั่นคง | L3-4บริหารจัดการความรู้  | ร้อยละของจำนวน Explicit-K ที่บันทึกในระบบสารสนเทศ จัดการความรู้ เปรียบเทียบกับจำนวนนักจัดการความรู้ในหน่วยงานที่เป็น Core และ Supporting ที่สำคัญของ กปน. | L3-4/1 โครงการบริหารจัดการองค์ความรู้ภายในหน่วยงาน จัดทำศูนย์องค์ความรู้ (KM Center) เผยแพร่องค์ความรู้ขององค์กรผ่านระบบ Intranet | จัดอบรมหลักสูตรการจัดทำองค์ความรู้หลักด้านให้กับหน่วยงานจัดทำองค์ความรู้ของตนเอง จัดทำศูนย์องค์ความรู้ (KM Center) เผยแพร่องค์ความรู้ขององค์กรผ่านระบบ Intranet   | /   | /  | /  | /  | /  | - ร้อยละของจำนวน Explicit-K ที่บันทึกในระบบสารสนเทศจัดการความรู้เปลี่ยนเที่ยวกับนักจัดการความรู้ในหน่วยงานที่เป็น Core และ Supporting ที่สำคัญของ กปน.<br>- ร้อยละความสำเร็จของการดำเนินงานตาม KM Master Plan | /  |     | -           | -           |
|   | L3-1 พัฒนาความสามารถหลักขององค์กรสู่การวิจัย พัฒนา และนวัตกรรม | จำนวนวิจัยที่แล้วเสร็จแล้วนำไปต่อยอดใช้จริงหรือใช้ในรูปแบบอื่นๆ   | L3-1/1 โครงการพัฒนากระบวนการหลักขององค์กรด้วย R&D และนวัตกรรม   | - พิจารณากำหนดกรอบและคัดเลือกหัวข้อเรื่ององค์ความรู้ที่จะทำการวิจัย พัฒนา นำไปต่อยอดขยายผลตามยุทธศาสตร์งานวิจัยฯ เพื่อนำไปประยุกต์ใช้ในกิจการประจำปี<br>- จัดการศึกษาดูงานประสานงานเพื่อสร้างความร่วมมือทางวิชาการกับสถาบันการศึกษาและหน่วยงานต่างๆ ในการวิจัยและพัฒนากระบวนการหลักขององค์กรดังฝึกอบรมความรู้ที่ได้จากการวิจัยและพัฒนาจัดเก็บและเผยแพร่ผลงานวิจัยในระบบสารสนเทศของ กปน.<br>- แผนงาน 1 นวัตกรรม 1 สายงานผู้ช่วยผู้ว่าการ | - พิจารณากำหนดกรอบและคัดเลือกหัวข้อเรื่ององค์ความรู้ที่จะทำการวิจัย พัฒนา นำไปต่อยอดขยายผลตามยุทธศาสตร์งานวิจัยฯ เพื่อนำไปประยุกต์ใช้ในกิจการประจำปี<br>- จัดการศึกษาดูงานประสานงานเพื่อสร้างความร่วมมือทางวิชาการกับสถาบันการศึกษาและหน่วยงานต่างๆ ในการวิจัยและพัฒนากระบวนการหลักขององค์กรดังฝึกอบรมความรู้ที่ได้จากการวิจัยและพัฒนาจัดเก็บและเผยแพร่ผลงานวิจัยในระบบสารสนเทศของ กปน.<br>- แผนงาน 1 นวัตกรรม 1 สายงานผู้ช่วยผู้ว่าการ | /  | /  | /  | /  | /   | - จำนวนเรื่องที่จะทำการวิจัยและพัฒนาเพื่อพัฒนาและสนับสนุนกระบวนการหลัก กปน.<br>- จำนวนครั้งของการจัดการศึกษาดูงาน การประชุมและสัมมนา<br>- หน่วยงานระดับผู้ช่วยผู้ว่าการส่งผลงานนวัตกรรมครบถ้วนภายในปี 2562 | /   |             | 250 ล้านบาท |

## ยุทธศาสตร์ด้านที่ 2: ดำเนินการตามแผนน้ำประปาปลอดภัยและสร้างเสถียรภาพระบบน้ำดิบ-ผลิต-จ่าย

| กลยุทธ์                                  | เป้าประสงค์ใน BSC                         | ตัวชี้วัด  | โครงการ  | รายละเอียดโครงการ  | ระยะเวลาโครงการ |  |    |    |    | ตัวชี้วัดโครงการ | ศูนย์ EVM |     | งบประมาณ |       |
|--|---|--|--|--|-----------------|--|----|----|----|------------------|-----------|-----|----------|-------|
|  |   |  |  |  | 60              | 61   | 62 | 63 | 64 |                  | หลัก      | รอง | โครงการ  | ลงทุน |
| 2.1 ดำเนินการตามแผนน้ำประปาปลอดภัย       | P1-2 ดำเนินการตามแผนน้ำประปาปลอดภัย       | ค่าความชุ่ม ณ สถานที่ผู้ใช้น้ำ pH Value ณ สถานที่ผู้ใช้น้ำ E. coli ณ สถานที่ผู้ใช้น้ำ Free Residual Chlorine ณ สถานที่ใช้น้ำ ร้อยละความเชื่อมั่นในคุณภาพน้ำประปามีดี | P1-2/1 โครงการแผนน้ำประปาปลอดภัย (Water Safety Plan)       | <b>แผนงานที่ 1: ด้านแหล่งน้ำดิบ</b><br>- ติดตั้งระบบวัดคุณภาพน้ำและระดับน้ำติดตั้งเครื่องวัดคุณภาพน้ำทางไกลอตโนมัติคลองประปา<br>- พัฒนาเว็บไซต์คุณภาพน้ำดิบ Real time โดยรวมข้อมูลจากทุกแห่งที่มีเครื่องวัด เพื่อแสดงข้อมูลในภาพรวม<br>- จัดทำแผนที่สิ่งแวดล้อมในเขตอนุรักษ์แหล่งน้ำดิบเพื่อการประปารวมเงินประสานงานกับสำนักนโยบายและแผนสิ่งแวดล้อม และ/หรือกรมควบคุมมลพิษเพื่อปรับปรุงการกำหนดเขตอนุรักษ์แหล่งน้ำดิบเพื่อการประปาระบบที่สอดคล้องกับสภาพปัจจุบัน<br>- ศึกษาและพัฒนาการกำจัด BOD ร่วมกับสถาบันการศึกษา และหน่วยงานภาครัฐ ดำเนินการร่วมมั่นคงร้อนโดยสมัครใจ ทำอุปกรณ์ตักไขมัน แยกครัวเรือน บริเวณคลองบางหลวงเชียงราก<br>- ศึกษาและพัฒนาชุดบำบัดน้ำเสียขนาดกำลังการผลิต 10 ลบ.ม./ชม. นำร่อง เพื่อลด BOD บริเวณคลองบางหลวงเชียงราก<br>- สร้างสัมพันธภาพที่ดีกับชุมชนริมคลองประปาเพื่อลดการกระทำผิดและสร้างเครือข่ายช่วยดูแลอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม<br>- จ้างสถาบันการศึกษาเพื่อศึกษาแนวทางการเพิ่มประสิทธิภาพระบบเดิมอาคารเชิงกลที่เหมาะสม และประยุกต์พัฒนา พร้อมสร้างชุดเติมอากาศเชิงกล<br>- โครงการนำร่องเพื่อการเฝ้าระวังความปลอดภัยต่อต้านความเสี่ยงของคลองประปา<br>- โครงการปรับปรุงระบบจ่ายสารส้ม บริเวณไชฟอนรังสิต<br>- ศึกษาสารเคมีทางเลือก เพื่อการปรับปรุงน้ำดิบต้อยกุณภาพ | / / / / /       | - งานติดตั้งระบบสารสนเทศเฝ้าระวังแหล่งน้ำ เล็ว瑟จ<br>- เว็บไซต์แสดงคุณภาพน้ำดิบแบบ Real time<br>- มีแผนที่ระบุแหล่งกำเนิดมลพิษในเขตอนุรักษ์แหล่งน้ำดิบฯ<br>- กระทรวงมหาดไทยและกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม เห็นชอบในหลักการที่ กปน. นำเสนอ<br>- งานศึกษาและพัฒนาการกำจัด BOD แล้วเสร็จ วัดผลการดำเนินงานก่อน-หลัง<br>- จำนวนผู้รับทำได้ พรบ. เบรียบเทียบ กับปี 2560<br>- จำนวนเครือข่ายชุมชนเพิ่มขึ้น<br>- งานศึกษาและติดตั้งระบบเติมอากาศ เชิงกลที่เหมาะสมแล้วเสร็จ<br>- งานติดตั้งระบบแล้วเสร็จ<br>- การเบิกจ่ายงบลงทุนได้ตามแผน<br>- งานศึกษาสารเคมีที่เหมาะสมแล้วเสร็จ | /  |    |    |                  |           |     |          |       |
| 2.1 ดำเนินการตามแผนน้ำประปาปลอดภัย (ต่อ) | P1-2 ดำเนินการตามแผนน้ำประปาปลอดภัย (ต่อ) | ค่าความชุ่ม ณ โรงงานผลิตน้ำ pH Value ณ โรงงานผลิตน้ำ E. coli ณ โรงงานผลิตน้ำ   | P1-2/1 โครงการแผนน้ำประปาปลอดภัย (Water Safety Plan) (ต่อ) | <b>แผนงานที่ 2: ด้านระบบผลิต</b><br>- การขอการรับรองระบบ HACCP โรงงานผลิตน้ำอันบุรี<br>- การรักษาระบบ HACCP ของโรงงานที่ได้รับการรับรองแล้ว<br>- การนำระบบ HACCP/WSP/ISO22000 มาใช้ที่โรงงานผลิตน้ำบางเขน<br>- กำหนดตัวชี้วัดที่เหมาะสมสำหรับการประเมินคุณภาพน้ำประปามาตรฐาน   | / / / / /       | - ได้รับการรับรองจาก สรอ.<br>- รักษาสถานะการรับรอง HACCP<br>- ได้รับการรับรอง HACCP หรือ ISO22000<br>- จัดทำตัวชี้วัดแล้วเสร็จ<br>- มีระบบตรวจสอบและดำเนินการ real time ทางอินทราเน็ต  | /  |    |    |                  |           |     |          |       |

| กลยุทธ์                                   | เป้าประสงค์ใน BSC                          | ตัวชี้วัด  | โครงการ  | รายละเอียดโครงการ   | ระยะเวลาโครงการ |    |    |    |    | ตัวชี้วัดโครงการ                                      | คุณย์ EVM   |  | งบประมาณ               |  |                             |                        |   |                        |   |  |  |   |
|---|--|--|--|---|-----------------|----|----|----|----|---|---|--|------------------------|--|-----------------------------|------------------------|---|------------------------|---|--|--|---|
|   |  |  |  |   | 60              | 61 | 62 | 63 | 64 |   | หลัก  | รอง  | โครงการ                | ลงทุน  |                             |                        |   |                        |   |  |  |   |
|   |  | Free Residual Chlorine ณ สถานที่ใช้น้ำ ร้อยละความซึ่งมั่นใน คุณภาพน้ำประปาดีเด่น (ต่อ)                                       |  | <p>ขั้นตอนทั้งหมดการผลิตไปจนถึงปลายท่อ</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- โครงการติดตั้งปรับปรุงระบบตรวจคุณภาพน้ำอัตโนมัติในกระบวนการผลิต</li> <li>- โครงการศึกษาและปรับปรุงคุณภาพน้ำที่ออกจากกระบวนการผลิตเพื่อนำมาใช้ช้ำ</li> <li>- ศึกษาการปรับปรุงกระบวนการผลิตน้ำ (Renovate)</li> </ul> <p>แผนงานที่ 3: ด้านการสูบน้ำ</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ทบทวนข้อมูลในแผนน้ำประปาปลอดภัยให้เป็นปัจจุบันในส่วนที่เกี่ยวข้องกับด้านสูบน้ำ</li> <li>- ตรวจสอบโครงสร้างถังเก็บน้ำใส่ของสถานีสูบน้ำ</li> <li>- ดำเนินการล้างถังเก็บน้ำ</li> <li>- ปรับปรุงระบบป้องกันการผุกร่องของท่อประปาและท่อส่งน้ำ</li> </ul> <p>แผนงานที่ 4: ด้านบริการสูบน้ำ</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ทบทวนผู้มีการปฏิบัติงาน (SOPs) และความสอดคล้องกับ TOR</li> <li>- ดำเนินการด้าน Water Safety Plan (WSP) ครอบคลุมทุกสาขา พร้อมติดตามตรวจสอบ การดำเนินงานตาม SOPs ของการซ่อมท่อ/ วาล์ว/ ติดตั้งมิเตอร์/ การ Flushing (UDF)</li> <li>- เฝ้าระวังการเกิด Biofilm ในเส้นท่อจ่ายน้ำ</li> <li>- กำหนดเกณฑ์การออกแบบท่อในกรณีที่ผ่านห้องทั้ง พื้นที่น้ำเสีย/โครงสร้างทั่วไป</li> <li>- สร้างความเข้าใจ และทราบหนักใน WSP</li> <li>- ดำเนินงานเพื่อลดจุดที่เป็น Death End ปลายเส้นท่อจ่ายน้ำ</li> </ul> | /               | /  | /  | /  | /  | - ก่อสร้าง/ปรับปรุงระบบบำบัดน้ำทั้งก่อนน้ำ นำไปใช้ช้ำ | - ปรับปรุงกระบวนการผลิตน้ำ เพื่อให้ได้น้ำแหล่งใหม่กว่า 0.5 NTU ตลอดเวลา | - มีแนวทางปรับปรุงกระบวนการผลิตในระยะยาเพื่อรองรับน้ำดิบด้วยคุณภาพ | - รายงานผลการดำเนินงาน | - ล้างถังเก็บน้ำไสศรับ 5 สถานี ตามแผนงานที่กำหนด             | - รายงานผลการดำเนินงาน      | - รายงานผลการดำเนินงาน | - ตรวจสอบค่าเรียกทั้งหมด (HPC) ในน้ำประปาเส้นท่อ ไม่น้อยกว่า 300 ตัวอย่าง | - รายงานผลการดำเนินงาน | - จำนวนโรงเรียนในพื้นที่สาขาที่ได้ล้างถังพักน้ำ | - จำนวนโรงพยาบาลที่ได้รับการตรวจสอบคุณภาพน้ำ | - จัดอบรมผู้ควบคุมงานอย่างน้อย 80% ของผู้ควบคุมงาน | - สามารถลดจุด Dead End ได้ไม่น้อยกว่า 80% ของแผนงาน |
| 2.1 ดำเนินการตามแผนน้ำประปา ปลอดภัย (ต่อ) | P1-2 ดำเนินการตามแผนน้ำประปา ปลอดภัย (ต่อ) | ค่าความชุ่ม ณ สถานที่ผู้ใช้น้ำ pH Value ณ สถานที่ผู้ใช้น้ำ E. coli ณ สถานที่ผู้ใช้น้ำ Free Residual Chlorine ณ สถานที่ใช้น้ำ | P1-2/1 โครงการแผนน้ำประปาปลอดภัย (Water Safety Plan) (ต่อ) | <p>แผนงานที่ 5: ด้านสนับสนุน</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ศึกษาและจัดตั้งโครงสร้างหน่วยงาน เพื่อทำหน้าที่ในการขับเคลื่อนแผนน้ำประปาปลอดภัย</li> <li>- ประสานงานกับ WHO ในการจัดอบรม WSP ให้ กปน.</li> <li>- จัดอบรมหลักสูตรน้ำประปาปลอดภัย</li> <li>- ประชาสัมพันธ์โครงการแผนน้ำประปาปลอดภัย (Water Safety Plan) ภายใต้องค์กร</li> <li>- การจัดทำแผนงานวิจัยเรื่องที่บรรจุในแผนน้ำประปาปลอดภัย</li> <li>- งานวิจัยทำแบบจำลองโครงข่ายระบบท่อเพื่อจำลองคุณภาพน้ำใน</li> </ul>   | /               | /  | /  | /  | /  | - WSP มีหน่วยรับผิดชอบ                                | - อบรมตามแผนงาน   | - ข่าวผ่านสื่อต่างๆ ของ กปน.                                       | - จำนวนงานวิจัยต่อปี   | - มีแบบจำลองเพื่อใช้ในการคาดการณ์และบริหารคุณภาพน้ำในเส้นท่อ | - มีระบบ IT สนับสนุนงาน WSP | /                      |   |                        |   |  |  |   |

| กลยุทธ์  | เป้าประสงค์ใน BSC   | ตัวชี้วัด  | โครงการ   | รายละเอียดโครงการ   | ระยะเวลาโครงการ |    |    |    |   | ตัวชี้วัดโครงการ   | คุณย์ EVM |     | งบประมาณ  |                |
|--|---|--|---|---|-----------------|----|----|----|---|--|-----------|-----|-----------|----------------|
|  |   |  |   |   | 60              | 61 | 62 | 63 | 64  |  | หลัก      | รอง | โครงการ   | ลงทุน          |
| 2.3 บริหาร<br>จัดการระบบ<br>การผลิต-จ่าย<br>ให้มีเสถียรภาพ | P1-1 สร้าง<br>เสถียรภาพใน<br>ระบบน้ำดิน<br>ผลิตและจ่ายน้ำ               | จำนวนชั่วโมงที่สามารถ<br>จ่ายน้ำสำรองได้<br>(ปริมาณน้ำใส่เต็มถัง/<br>อัตราเฉลี่ยการสูบน้ำ) | P1-2/2โครงการ<br>ขับเคลื่อนแผน<br>น้ำประปาปลอดภัย   | ระบบท่อประปาท่อจ่าย<br>- จัดทำระบบสารสนเทศบูรณาการข้อมูล WSP  |                 |    |    |    |   |  |           |     |           |                |
|  |   |  |   | จัดตั้ง WSP Project Team เป็นผู้ประสานงานติดต่อ External Audit Team ของ WHO ร่วมตรวจสอบปัญหาด้านน้ำประปาปลอดภัยในแต่ละกระบวนการ จัดฝึกอบรมด้านน้ำประปาปลอดภัยเชิงลึก และประชาสัมพันธ์เรื่องน้ำประปาปลอดภัยภายในองค์กร | /               | /  | /  | /  | /   | - มี Project team รับผิดชอบเป็นภารกิจประจำ<br>- ร้อยละความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผน<br>- มีการตรวจประเมินตามแผนที่กำหนดได้ | /         |     | 3 ล้านบาท | -              |
|  |   |  | P1-2/5 โครงการ<br>เสริมสร้างความ<br>เชื่อมั่นในคุณภาพ<br>น้ำประปาดีเมือง  | สร้างทัศนคติที่ดีและจัดกิจกรรมเชิงรุกเพื่อสร้างความเชื่อมั่นในการดีเมืองน้ำประปา  | /               | /  | /  | /  | /   | ร้อยละความเชื่อมั่นในคุณภาพน้ำประปดีเมืองได้   | /         |     | -         | -              |
|  |   |  | P1/1 โครงการ<br>ปรับปรุงกิจการ<br>ประปาแผนหลักครั้งที่ 8  | ดำเนินการก่อสร้างขยายโครงสร้างพื้นฐานน้ำทางเขตน้ำดื่มน้ำบาดาล จัดซื้อและติดตั้งเครื่องสูบน้ำดีบและเครื่องสูบส่งน้ำ ก่อสร้างวงท่อประปา   | /               | /  | /  |    |   | - ความก้าวหน้าของโครงการ<br>- การเบิกจ่ายงบลงทุน   | /         |     | -         | 519.9 ล้านบาท  |
|  |   |  | P1/2 โครงการ<br>ปรับปรุงกิจการ<br>ประปาแผนหลักครั้งที่ 9  | ดำเนินการก่อสร้างขยายโครงสร้างพื้นฐานน้ำทางเขตน้ำดื่มน้ำบาดาล จัดซื้อและติดตั้งเครื่องสูบน้ำดีบและเครื่องสูบส่งน้ำ ก่อสร้างวงท่อประปา   | /               | /  | /  | /  | /   | - ความก้าวหน้าของโครงการ<br>- การเบิกจ่ายงบลงทุน   | /         |     | -         | 31,581 ล้านบาท |
|  |   |  | P1/3 โครงการ<br>ปรับปรุงกิจการ<br>ประปาแผนหลักครั้งที่ 10   | ก่อสร้างโครงสร้างพื้นฐานน้ำแห่งใหม่(ไทรน้อย) 400,000 ลบ.ม. ต่อวันพร้อมระบบงานที่เกี่ยวข้องงานก่อสร้างอุโมงค์ส่งน้ำ  | /               | /  | /  | /  | /   | - ความก้าวหน้าของโครงการ<br>- การเบิกจ่ายงบลงทุน   | /         |     | -         | 19,563 ล้านบาท |
|  |   |  | P1/1-3 โครงการ<br>ก่อสร้าง Mobile Plant   | สรุปผลการศึกษาและนำเสนอทางเลือกในการดำเนินการโครงการต่อคณะกรรมการ กปน.  | /               |    |    |    |   | - รายงานผลการศึกษา<br>- ร้อยละความสำเร็จของแผน   | /         |     | -         | 550 ล้านบาท    |
| P1-4 เกี่ยม<br>ประสิทธิภาพ<br>การลดน้ำ                     | อัตราการสูญเสียน้ำต่อปี<br>อัตรานำสูญเสียของห่อ<br>ใหม่ ไม่รวม Apparent | P1-4/1 โครงการ<br>บริหารจัดการ<br>เครื่องวัด   | - การบริหารจัดการเครื่องวัดระบบสูบน้ำจ่ายน้ำโดยติดตั้งเครื่องวัดอัตราการไหลชนิด Electromagnetic ที่สถานีสูบน้ำจ่ายน้ำ และ Reduce ห่อพรมทั้งติดตั้งเครื่องวัดอัตราการไหลชนิด Electromagnetic | /   | /               | /  | /  | /  | - ร้อยละความสำเร็จตามแผน<br>- ร้อยละการใช้งานของเครื่องวัด<br>- ร้อยละความคาดเคลื่อนของเครื่องวัด | /  |           |     |           |                |

| กลยุทธ์  | เป้าประสงค์ใน BSC                          | ตัวชี้วัด   | โครงการ  | รายละเอียดโครงการ   | ระยะเวลาโครงการ |    |    |    |    | ตัวชี้วัดโครงการ  | คุณย์ EVM |     | งบประมาณ |       |
|--|--|---|--|---|-----------------|----|----|----|----|---|-----------|-----|----------|-------|
|  |  |   |  |   | 60              | 61 | 62 | 63 | 64 |   | หลัก      | รอง | โครงการ  | ลงทุน |
|  | สูญเสีย                                    | Losses  |  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- การบริหารจัดการเครื่องหัวด้วยระบบฝ้าระวังน้ำสูญเสีย (DMA) โดยพัฒนาระบบงานกำรรักษาระบบน้ำให้เป็นเครื่องหัวด้วยระบบฝ้าระวังน้ำสูญเสีย</li> <li>- การปรับปรุงเครื่องหัวด้วยติดตั้งอุปกรณ์ Data Logger and Analyzer กับมาตรฐานที่มีความแม่นยำเพื่อบันทึกและวิเคราะห์ข้อมูลปริมาณการใช้น้ำและอัตราการไหลเจาะลดขนาดมาตรฐานด้านน้ำ พัฒนาดำเนินการเปลี่ยนมาตรฐานตามกรอบแนวทางที่กำหนด</li> </ul>   |                 |    |    |    |    | <ul style="list-style-type: none"> <li>- ร้อยละของบุคลากรที่ได้รับการพัฒนาให้มีความรู้ความเข้าใจในต้นแบบเครื่องหัวด้วยระบบฝ้าระวังน้ำสูญเสีย</li> <li>- ร้อยละความสำเร็จตามแผน</li> <li>- % น้ำสูญเสียที่มาจากการรั่วน้ำได้ไม่เกิน ๕% ต่อปี</li> <li>- % น้ำหายเพิ่มขึ้น</li> </ul> |           |     |          |       |
| 2.3 บริหารจัดการระบบการผลิต-จ่ายให้เสถียรภาพ (ต่อ) | P1-4 เพิ่มประสิทธิภาพการลดน้ำสูญเสีย (ต่อ) | อัตราการสูญเสียน้ำต่อปีอัตราน้ำสูญเสียของท่อใหม่ ไม่รวม Apparent Losses (ต่อ) | P1-4/3 โครงการปรับปรุงท่อ  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- งานปรับปรุงท่อลดน้ำสูญเสียประจำปี ปีละ 400 กม.</li> <li>- วางแผนโดยมาตรการพิเศษ ใช้เป็นกลยุทธ์ในการวางแผนท่อที่ไม่ได้รับอนุญาตจากหน่วยงานเจ้าของกรรมสิทธิ์ที่ดิน</li> <li>- วางแผนโดย Trenchless Technology (No dig) และ Main Round ในเส้นทางที่ชุดละ 35 กม.</li> <li>- ชุด Test Pit เพื่องานสำรวจออกแบบ</li> <li>- ใช้ท่อและอุปกรณ์ชนิดที่มีคุณสมบัติเดียวกันท่อที่ใช้ในปัจจุบัน(ท่อจ่ายน้ำ OPVC , ท่อบิลกัร์ Stainless , ท่อ PB และอุปกรณ์อื่นๆ)</li> <li>- เปลี่ยนท่อโดยใช้ท่อที่ทนทานสูง อายุการใช้งานในพื้นที่ธุรกิจและขออนุญาตอึกไม่ได้ (DI) โดยใช้ท่อ Ductile Iron ความยาวท่อประมาณ 35 กม.</li> <li>- Common Utility Duct ประสานงานทุกสาธารณะภูมิภาค เพื่อดำเนินการร่วมกัน</li> </ul> | /               | /  | /  | /  | /  | ร้อยละความสำเร็จตามแผน  |           | /   |          |       |
|  |  |   | P1-4/4 โครงการนำเทคโนโลยีมาใช้เพื่อการบริหารจัดการลดน้ำสูญเสีย       | <ul style="list-style-type: none"> <li>- งานจัดหาเครื่องมือที่ทันสมัยเพื่อการบริหารจัดการน้ำสูญเสีย</li> <li>- การใช้ GIS เพื่อบริหารจัดการน้ำสูญเสีย</li> </ul>  | /               | /  | /  | /  | /  | ร้อยละความสำเร็จตามแผน  |           | /   |          |       |
|  |  |   | P2-1/1 โครงการขยายการให้บริการน้ำประปาอย่างทั่วถึง เพียงพอ และมั่นคง | แผนงานที่ 3: การควบคุมอัตราน้ำสูญเสียในพื้นที่ทางท่อใหม่ให้เป็น 0%  | /               | /  | /  | /  | /  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- ร้อยละความสำเร็จของการกำหนดขอบเขตการทำงานและรายงานแผนการดำเนินงาน</li> <li>- อัตราการสูญเสียของท่อใหม่</li> </ul>  | /         |     | -        | -     |

### ยุทธศาสตร์ด้านที่ 3: ตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

| กลยุทธ์  | เป้าประสงค์ใน BSC  | ตัวชี้วัด  | โครงการ  | รายละเอียดโครงการ  | ระยะเวลาโครงการ |    |    |    |    | ตัวชี้วัดโครงการ  |
|--|--|--|--|--|-----------------|----|----|----|----|---|
|  |  |  |  |  | 60              | 61 | 62 | 63 | 64 |   |
| 3.1 สร้างบุคลิกภาพที่ดี/<br>บริการให้ตอบสนองความ<br>ต้องการ<br>ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย<br>(Service Excellence) | S1 การตอบสนองความ<br>ต้องการและคาดหวัง<br>ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย<br>อย่างสมดุล  | ระดับความพึงพอใจของ<br>ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (ไม่รวม<br>ผู้ใช้งาน)                                      | S1-1/1 โครงการยกระดับ<br>ความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย<br>(ไม่รวมผู้ใช้งาน) | จัดทำแบบสอบถามเพื่อสำรวจความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย <sup>นำผลมาจัดทำแผนปรับปรุงกระบวนการร่วมกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง<sup>ติดตามและประเมินผล</sup></sup>   | /               | /  | /  | /  | /  | ร้อยละความสำเร็จของการสำรวจความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย   |
|  | C1 การตอบสนอง<br>ความต้องการพื้นฐาน<br>ของลูกค้า<br>C3-1 การสร้าง<br>ความสัมพันธ์ที่ดีกับ<br>ลูกค้าและ<br>ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย | ระดับความพึงพอใจของ<br>ผู้ใช้บริการในภาพรวม<br>(Price / Quality /<br>Sufficiency / Problem<br>Solving) |  |  |                 |    |    |    |    |   |
| 3.2 เพิ่มประสิทธิภาพการ<br>บริหารจัดการลูกค้า<br>สัมพันธ์ (CRM)  | S1 การตอบสนองความ<br>ต้องการและคาดหวัง<br>ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย<br>อย่างสมดุล  | ระดับความพึงพอใจของผู้มี<br>ส่วนได้ส่วนเสีย<br>(ไม่รวมผู้ใช้งาน)                                       | S1-1/1 โครงการยกระดับ<br>ความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย<br>(ไม่รวมผู้ใช้งาน) | จัดทำแบบสอบถามเพื่อสำรวจความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย <sup>นำผลมาจัดทำแผนปรับปรุงกระบวนการร่วมกับหน่วยงาน<br/>ที่เกี่ยวข้อง ติดตามและประเมินผล</sup>  | /               | /  | /  | /  | /  | ร้อยละความสำเร็จของการสำรวจ<br>ความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย   |
|  | C1 การตอบสนอง<br>ความต้องการพื้นฐาน<br>ของลูกค้า<br>C3-1 การสร้าง<br>ความสัมพันธ์ที่ดีกับ<br>ลูกค้าและผู้มีส่วนได้             | ระดับความพึงพอใจของ<br>ผู้ใช้บริการในภาพรวม<br>(Price / Quality /<br>Sufficiency / Problem<br>Solving) | C3-1/1 โครงการยกระดับการสร้าง<br>ความสัมพันธ์กับลูกค้า                           | แผนงานที่ 1: บูรณาการข้อมูลผู้ใช้งานจากระบบต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง<br>แผนงานที่ 2: กำหนดกลุ่มเป้าหมายที่เป็นผู้ใช้งานรายสำคัญ<br>วิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับลูกค้า จัดทำรายงานความต้องการและความ<br>คาดหวังและแผนการยกระดับการบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้าหลัก <sup>แผนงานที่ 3: จัดทำแผนการสร้างเครือข่ายความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้นำ<br/>ในระดับชุมชนเพื่อดำเนินกิจกรรม "ประชาเพื่อประชาชน"</sup> | /               | /  | /  | /  | /  | - ปริมาณน้ำที่ขายเพิ่มขึ้น<br>- จำนวนผู้ติดตั้งน้ำประปาใหม่<br>- ร้อยละความสำเร็จของการดำเนินงาน<br>ตามแผน<br>- ระดับความพึงพอใจของผู้ใช้งานรายสำคัญ<br>- รายได้น้ำขาย<br>- ระดับความพึงพอใจของผู้ใช้งานในชุมชน |

| กลยุทธ์  | เป้าประสงค์ใน BSC  | ตัวชี้วัด  | โครงการ  | รายละเอียดโครงการ   | ระยะเวลาโครงการ |    |    |    |    | ตัวชี้วัดโครงการ   |  |
|--|--|--|--|---|-----------------|----|----|----|----|--|--|
|  |  |  |  |   | 60              | 61 | 62 | 63 | 64 |  |  |
| 3.2 เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการลูกค้า สัมพันธ์ (CRM) (ต่อ) | C1 การตอบสนองความต้องการพื้นฐานของลูกค้า                     | ระดับความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (ไม่ว่าจะผู้ใช้ชื่อ)                                       | C3-1/2 โครงการยกระดับการสร้างความสัมพันธ์กับพันธมิตรธุรกิจอย่างยั่งยืน     | แผนงานที่ 1: สร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้าสังหาริมทรัพย์ในการวางแผนการดำเนินงานร่วมกันในการวางแผนท่อประปาในโครงการสังหาริมทรัพย์การดำเนินงานตามแผนงานที่กำหนดรวมถึงปรับปรุงข้อบังคับเพื่อตอบสนองความคาดหวัง<br>แผนงานที่ 2: สร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับหน่วยงานภาครัฐเพื่อให้การประสานงานในการให้บริการประชาชนเป็นไปอย่างสะดวกรวดเร็ว และเพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนข้อมูลความคิดเห็น   | /               | /  | /  | /  | /  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- ระดับความพึงพอใจของลูกค้ากลุ่มอสังหาริมทรัพย์ที่มีต่อการให้บริการ</li> <li>- ระดับความพึงพอใจของหน่วยงานภาครัฐที่มีต่อการติดต่องานร่วมกับปน.</li> </ul> |  |
|  | C3-1 การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้าและผู้มีส่วนได้ (ต่อ) | ระดับความพึงพอใจของผู้ใช้บริการในภาพรวม (Price / Quality / Sufficiency / Problem Solving)          |  |   |                 |    |    |    |    |  |  |
|  | C2-1 บริการประทับใจ สะดวก และเข้าถึงง่าย                     | ร้อยละของการตอบสนองต่อข้อร้องเรียน   | P2-2/1 โครงการยกระดับการบริการที่เป็นเลิศ (Service Excellence Enhancement) | <ul style="list-style-type: none"> <li>แผนงานที่ 1 : การเพิ่มประสิทธิภาพในการสื่อสาร และเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารที่เป็นประโยชน์ให้แก่ผู้ใช้ชื่อของ กปน.</li> <li>- ศึกษาพัฒนาระบบในการรับข้อมูลข่าวสารของลูกค้า เพื่อใช้ในการวิเคราะห์หาห้องทางการสื่อสารที่เหมาะสม</li> <li>แผนงานที่ 2 : การพัฒนาและปรับปรุงการให้บริการของสำนักงานประปาสาขา ทั้งด้านเจ้าหน้าที่ให้บริการ ด้านกระบวนการในการติดต่อกับสำนักงาน และด้านสถานที่/บรรทุกภัสดุ</li> <li>แผนงานที่ 3 : การยกระดับศูนย์บริการประชาชน 1125 <ul style="list-style-type: none"> <li>- เพิ่มพูนทักษะความนึกถึงกับระบบงานต่างๆ ของ กปน. ศึกษาดูงาน Call Center ชั้นนำด้านตั้งค่ากลุ่มการสอนงาน และการถ่ายทอดความรู้ภายในหน่วยงาน</li> <li>- เพิ่มบทบาทการติดตามงานและรายงานความก้าวหน้าแก่ผู้ใช้ชื่อ (After Service)พร้อมสำรวจความพึงพอใจ และติดตามผลการปฏิบัติงานของ MWA Call Center</li> </ul> </li> <li>แผนงานที่ 4 : การปรับปรุงการประชาสัมพันธ์งานวางแผนท่อ/ซ่อมท่อ ทั้งก่อน ระหว่าง และหลังดำเนินงานวางแผนท่อ/ซ่อมท่อ</li> <li>แผนงานที่ 5: การพัฒนาการบริการผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์ ทั้ง Internet (e-Service) และแอปพลิเคชันบริการลูกค้าทางมือถือ (MWA on Mobile)</li> <li>แผนงานที่ 6 : พัฒนาระบบงานด้านรายได้ <ul style="list-style-type: none"> <li>- ปรับปรุงการอ่านมาตรดัน้ำพร้อมอุบลใจแจ้งค่าน้ำให้ทันสมัย รวดเร็ว ถูกต้องครบถ้วนแนวทางการเพิ่ม/ขยายช่องทางชำระเงิน</li> </ul> </li> </ul> |                 |    |    |    |    |  |  |
|  | P2-2 ยกระดับการบริการให้เป็นเลิศ                             | ร้อยละความสำเร็จของการดำเนินงานโครงการยกระดับการบริการที่เป็นเลิศ (Service Excellence Enhancement) |  |   |                 |    |    |    |    |  |  |
|  |  |  |  |   |                 |    |    |    |    |  |  |
|  |  |  |  |   |                 |    |    |    |    |  |  |
|  |  |  |  |   |                 |    |    |    |    |  |  |
|  |  |  |  |   |                 |    |    |    |    |  |  |

| กลยุทธ์ | เป้าประสงค์ใน BSC | ตัวชี้วัด | โครงการ | รายละเอียดโครงการ  | ระยะเวลาโครงการ |    |    |    |    | ตัวชี้วัดโครงการ  |
|---------|-------------------|-----------|---------|--|-----------------|----|----|----|----|---|
|         |                   |           |         |  | 60              | 61 | 62 | 63 | 64 |   |
|         |                   |           |         | <p>และเชื่อมโยงการรับชำระเงิน กับตัวแทนรับชำระเงินให้สามารถ Online กับ CIS ได้</p> <p><b>แผนงานที่ 7 :</b> พัฒนาระบบงานด้านบริการ จุด Touch Point</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ฝึกอบรม "หลักสูตรการบริการลูกค้าสัมพันธ์ CRM" / Service Mind งานด้านบริการสู่ความเป็นเลิศ</li> <li>- บูรณาการระบบฐานข้อมูลระหว่าง CIS กับ Smart Card เพื่อให้สะดวก รวดเร็ว</li> </ul> <p><b>แผนงานที่ 8:</b>พัฒนาดำเนินการแก้ไขข้อร้องเรียน โดยบูรณาการ ข้อมูลระหว่างศูนย์บริการประชาชน 1125 กับสำนักงานประปาสาขา</p> |                 |    |    |    |    | <p>ผู้ใช้บริการที่สำนักงานประปาสาขา (สร.2)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- คะแนนผลสำรวจความพึงพอใจในการ วางแผน / ซ่อมท่อ (สร.5)</li> <li>- ร้อยละเรื่องข้อร้องเรียนต่อจำนวนผู้ใช้งาน</li> <li>- จำนวนเรื่องร้องเรียนที่ดำเนินการแก้ไข แล้วเสร็จ</li> </ul> |

## ยุทธศาสตร์ด้านที่ 4: ส่งเสริมให้ประชาชนได้มีน้ำประปาใช้ถ้วนหน้า

| กลยุทธ์   | เป้าประสงค์ใน BSC  | ตัวชี้วัด   | โครงการ   | รายละเอียดโครงการ  | ระยะเวลาโครงการ |    |    |    |    | ตัวชี้วัดโครงการ  | ศูนย์ EVM |              | งบประมาณ        |       |
|---|--|---|---|--|-----------------|----|----|----|----|---|-----------|--------------|-----------------|-------|
|   |  |   |   |  | 60              | 61 | 62 | 63 | 64 |   | หลัก      | รอง          | โครงการ         | ลงทุน |
| 4.1 ขยายการให้บริการงานประปาให้เข้าถึงประชาชน (Service Coverage)      | P2-1 ขยายบริการน้ำประปายอย่างทั่วถึง เพียงพอมั่นคง   | ร้อยละของพื้นที่การให้บริการ  | P2-1/1 โครงการขยายการให้บริการน้ำประปาย่างทั่วถึง เพียงพอ และมั่นคง                               | แผนงานที่ 1: การปรับปรุงการให้บริการเพื่อรับอุปสงค์น้ำประปายี่ห้อเพิ่มขึ้น<br>แผนงานที่ 2: การจัดทำแผนงานวางแผนท่อประปา เพื่อขยายการให้บริการน้ำประปาย<br>แผนงานที่ 3: การควบคุมอัตรา้น้ำสูญเสียในพื้นที่วางท่อใหม่ให้เป็น 0%<br>แผนงานที่ 4: การก่อสร้างทางท่อขยายเขตการให้บริการน้ำประปาริบบอนคุณพื้นที่ชุมชนเมือง<br>แผนงานที่ 5: การก่อสร้างทางท่อจ่ายน้ำใหม่ให้สอดคล้องมาตรฐานสากล<br>แผนงานที่ 6: ขยายขอบเขตการจำหน่ายน้ำประปานิพัฟ์ที่รับผิดชอบร้อยละต่อระหว่าง กปน. และ กปภ. แล้วเสร็จ | /               | /  | /  | /  | /  | - จำนวนผู้ใช้น้ำเพิ่มขึ้นตามแนวเส้นท่อใหม่<br>- แผนงานการสำรวจเส้นทางวางท่อประปายี่ห้อเพิ่งสร้างในปี 2561 แล้วเสร็จ<br>- ก่อสร้างทางท่อจ่ายน้ำแล้วเสร็จ<br>- ร้อยละของการนำท่อซีเมนต์ไปินิดอล<br>- จัดทำแผนงานการเพิ่มจุดจำหน่ายน้ำประปาริเวณพื้นที่รอยต่อระหว่าง กปน. และ กปภ. แล้วเสร็จ | /         | -            | 1,194.8 ล้านบาท |       |
|   | P2-1/2 โครงการกำหนดแนวทางในการรองรับความต้องการของผู้ใช้น้ำให้สอดคล้องกับพฤติกรรมการใช้น้ำ | ร้อยละความสำเร็จโครงการกำหนดแนวทางในการขยายตัวของผู้ใช้น้ำให้สอดคล้องกับพฤติกรรมการใช้น้ำที่จะเพิ่มขึ้น | P2-1/2 โครงการกำหนดแนวทางในการขยายตัวของผู้ใช้น้ำให้สอดคล้องกับพฤติกรรมการใช้น้ำที่จะเพิ่มขึ้น    | ศึกษาแนวโน้มการขยายตัวสังคมเมือง การเจริญเติบโตของเมือง การขยายถนนเส้นทางหลักรอบจังหวัดปทุมธานี นนทบุรี สมุทรปราการ สมุทรสาคร นครปฐม และพระนครศรีอยุธยา พร้อมทั้งวิเคราะห์และวางแผนระบบจัดการน้ำตามความต้องการใช้น้ำที่จะเพิ่มขึ้น   | /               | /  | /  | /  | /  | ร้อยละความสำเร็จโครงการกำหนดแนวทางในการรองรับความต้องของผู้ใช้น้ำให้สอดคล้องกับพฤติกรรมการใช้น้ำ  | /         | -            | -               |       |
|   | P2-3 สร้างศักยภาพการพัฒนาธุรกิจเสริม   | จำนวนความร่วมมือในการพัฒนาระบบประปาภายนอกโครงสร้างส่วนตัว   | P2-3/1 โครงการพัฒนากระบวนการและสร้างศักยภาพการพัฒนาธุรกิจเสริม                                    | แผนงานที่ 3 การดำเนินงานธุรกิจเสริมพัฒนาระบบประปายังองค์กรปักโครงสร้างส่วนตัว  | /               | /  | /  | /  | /  | - จำนวนความร่วมมือในการพัฒนาระบบประปายังองค์กรปักโครงสร้างส่วนตัว <sup>*</sup><br>- รายได้จากการจัดทำโครงการฯ   | /         | /            |                 |       |
| 4.1 ขยายการให้บริการงานประปายังเข้าถึงประชาชน (Service Coverage)(ต่อ) | G2 การจัดกิจกรรมเชิงสังคมและเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม   | จำนวนชุมชน/โรงเรียนที่มีการดำเนินงานพัฒนาสังคมและชุมชนเชิงรุก (ชุมชน/โรงเรียนไม่ซ้ำเดิม)                | G2/5 โครงการมีส่วนร่วมในการพัฒนาสังคมและชุมชนเชิงรุกในชุมชนต่างๆ โดยเน้นพื้นที่ชุมชนแม่น้ำแม่กลอง | แผนงานที่ 1 กำหนดกิจกรรมและการดำเนินการพัฒนาสังคมและชุมชนเชิงรุกในชุมชนต่างๆ โดยเน้นพื้นที่ชุมชนแม่น้ำแม่กลอง  | /               | /  | /  | /  | /  | - ดำเนินการตามแผนแล้วเสร็จ<br>- ความพึงพอใจของผู้เข้าร่วมโครงการ<br>- จำนวนชุมชน/โรงเรียนที่มีการดำเนินงานพัฒนาสังคมและชุมชนเชิงรุก   | /         | 67.5 ล้านบาท | -               |       |

สรุปโครงการที่ศูนย์สนับสนุนเป็นผู้รับผิดชอบหลัก มีจำนวนทั้งหมด 55 โครงการ วงเงินงบประมาณรวมทั้งสิ้น 56,845.64 ล้านบาท แบ่งเป็นงบททำการ 572.0 ล้านบาท และงบลงทุน 56,273.65 ล้านบาท

หมายเหตุ : อาจมีการปรับประมาณการค่าใช้จ่าย โครงการ 1) G2/2 โครงการพัฒนาสมรรถนะด้าน SR สู่สากล 2) G2/3 โครงการพัฒนาการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคม ในกระบวนการงานขององค์กร 3) G2/4 โครงการส่งเสริมและสนับสนุนการใช้น้ำอย่างรู้คุณค่า ไม่ส่งผลกระทบต่อคนรุ่นหลัง 4) G2/5 โครงการมีส่วนร่วมในการพัฒนาสังคมและชุมชนทั่วประเทศเชิงรุก ตามมติที่ประชุมคณะกรรมการธรรมาภิบาล (CG) และกิจกรรมเพื่อสังคม (CSR) และ 5) โครงการพัฒนาระบบสารสนเทศภูมิศาสตร์สู่การใช้งานระดับองค์กร (Enterprise GIS)

#### 4.5 สรุปงบประมาณแผนปฏิบัติการ ประจำปี 2560 - 2564

แผนปฏิบัติงานการประจำคราครหลวง ปีงบประมาณ 2560 - 2564 ประกอบด้วยโครงการ/แผนงาน รวมทั้งสิ้น 72 โครงการ วงเงินงบประมาณ รวมทั้งสิ้น 68,122.13 ล้านบาท จำแนกตามศูนย์ EVM ดังนี้

| ปีงบประมาณ 2560 - 2564 |                  |                      |         |                      |         |
|------------------------|------------------|----------------------|---------|----------------------|---------|
| ศูนย์ EVM              | จำนวน<br>โครงการ | งบทำการ<br>(ล้านบาท) | ร้อยละ  | งบลงทุน<br>(ล้านบาท) | ร้อยละ  |
| ศูนย์ผลิตน้ำ           | 4                | 86.49                | 3.78%   | 2,141.50             | 3.25%   |
| ศูนย์ส่งจ่ายน้ำ        | 3                | 498.50               | 21.80%  | 2,325.00             | 3.53%   |
| ศูนย์บริการ            | 10               | 1,130.00             | 49.41%  | 5,095.00             | 7.74%   |
| ศูนย์สนับสนุน          | 55               | 572.00               | 25.01%  | 56,273.65            | 85.48%  |
| รวม                    | 72               | 2,286.99             | 100.00% | 65,835.15            | 100.00% |

หมายเหตุ : งบประมาณข้างต้น ยังไม่รวมโครงการบริหารจัดการน้ำดิบ เนื่องจากโครงการกำลังอยู่ระหว่างการศึกษา และอาจมีการ trab ทวนงบประมาณของโครงการที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการน้ำสูญเสีย โครงการที่เกี่ยวข้อง กับ กิจกรรมเพื่อสังคมและโครงการพัฒนาระบบสารสนเทศภูมิศาสตร์สู่การใช้งานระดับองค์กร (Enterprise GIS) เพิ่มเติม

## บทที่ 5

### การบริหารความเสี่ยง

#### 5.1 ครอบแนวคิดการบริหารความเสี่ยง

##### 5.1.1 นิยาม

ความเสี่ยง คือ เหตุการณ์ที่มีความไม่แน่นอนในอนาคต ซึ่งหากเกิดขึ้นจะมีผลกระทบในเชิงลบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์กร

การบริหารความเสี่ยงองค์กร (Enterprise Risk Management) คือ วัฒนธรรม กระบวนการ และโครงสร้างที่กำหนดและดำเนินการโดยคณะกรรมการ ผู้บริหาร และพนักงาน เพื่อใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ทั่วทั้งองค์กร การบริหารความเสี่ยงได้รับการออกแบบเพื่อให้สามารถบ่งชี้เหตุการณ์ที่อาจส่งผลกระทบต่อองค์กร โดยจัดการความเสี่ยงให้อยู่ภายใต้ความเสี่ยงที่ยอมรับได้ และให้ความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลในการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

##### 5.1.2 ความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) และความเบี่ยงเบนที่ยอมรับได้ (Risk Tolerance)

กปน. ได้กำหนดความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) และความเบี่ยงเบนที่ยอมรับได้ (Risk Tolerance) โดยกำหนดในรูปนโยบายเพื่อใช้ในการวิเคราะห์และกำหนดระดับที่ยอมรับในแต่ละความเสี่ยง โดยจำแนกตามความเสี่ยง 4 ด้าน ดังนี้

##### ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk: S)

กปน. ไม่ยอมรับความเสี่ยงที่จะส่งผลให้เป้าหมายตามแผนยุทธศาสตร์ต่ำกว่าเป้าหมาย ซึ่งอาจเกิดจากสถานการณ์ที่จะทำให้ยุทธศาสตร์เปลี่ยนไป การดำเนินงานโดยการขาดการมีส่วนร่วมจากภาคประชาชนหรือการร่วมมือกับองค์กรอื่นๆ ตลอดจนการตอบสนองความต้องการของภาคส่วนต่างๆ อย่างสมดุล (ฉันทามติ)

ในการบริหารยุทธศาสตร์ กปน. ไม่ยอมรับความเสี่ยงที่จะนำไปสู่การตัดสินใจผิดพลาดตลอดจนการนำการตัดสินใจมาใช้อย่างไม่ถูกต้อง

ทั้งนี้ ในการดำเนินงานระหว่างปี กปน. ยอมรับผลการดำเนินงานให้การดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์เบี่ยงเบนต่ำกว่าเป้าหมายได้ แต่ผลการดำเนินงานในรอบการดำเนินงานแต่ละปีต้องเป็นไปตามเป้าหมาย

##### ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk: O)

กปน. ไม่ยอมรับความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานที่ไม่เป็นไปตามมาตรฐาน หรือต่ำกว่าเกณฑ์ที่กำหนดทุกด้าน เช่น คุณภาพการให้บริการ คุณภาพน้ำประปา เสถียรภาพ ปริมาณน้ำและแรงดันน้ำ เป็นต้น ซึ่งอาจส่งผลต่อกำลังพลของผู้ใช้น้ำ ตลอดจนการหยุดชะงักของการให้บริการให้แก่ผู้ใช้น้ำนานเกินกว่า 24 ชั่วโมง ทั้งนี้ ในการให้บริการ กปน. ยอมรับความเบี่ยงเบนที่อาจเกิดจากภัยธรรมชาติ หรือเหตุสุดวิสัย

กปน. ไม่ยอมรับการไม่ปฏิบัติตามมาตรฐานความปลอดภัยและสิ่งแวดล้อม ตลอดจนเหตุการณ์ที่อาจสร้างความเสียหายที่ร้ายแรงต่อบุคคลหรือสภาพลักษณ์องค์กร อย่างไรก็ตาม กปน. ยอมรับเหตุการณ์ด้านความปลอดภัยหรืออุบัติเหตุเล็กน้อยซึ่งอาจจะเกิดขึ้นได้ใน การปฏิบัติงาน

##### ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk: F)

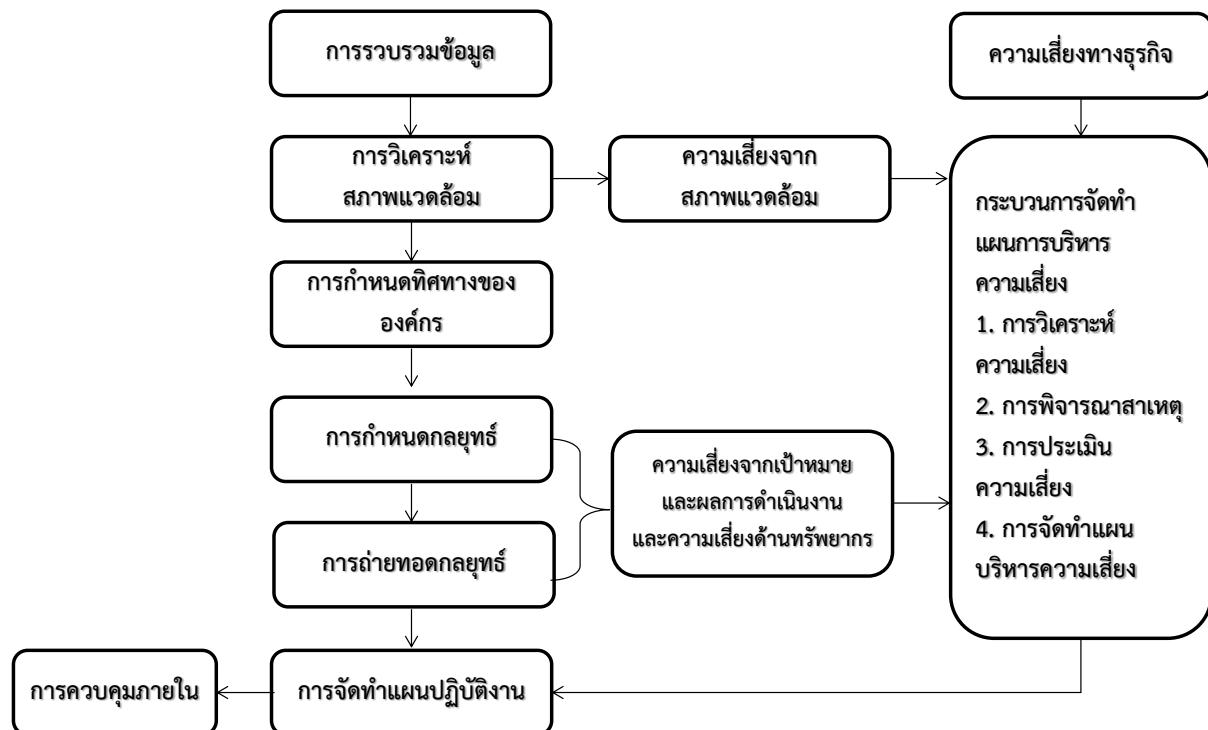
กปน. ไม่ยอมรับความเสี่ยงเกี่ยวกับผลการดำเนินงานทางด้านการเงินที่ต่ำกว่าเป้าหมาย ตลอดจนความเสี่ยงเกี่ยวกับการบริหารงบประมาณและการเงิน เช่น การบริหารการเงินไม่ถูกต้อง ไม่เหมาะสม ทำให้

ขาดประสิทธิภาพ และไม่ทันต่อสถานการณ์ หรือเป็นความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการเงินขององค์กร เช่น การประมาณการงบประมาณไม่เที่ยงพอดังไม่สอดคล้องกับขั้นตอนการดำเนินงาน เป็นต้น ทั้งนี้ในการดำเนินงานระหว่างปี กปน. ยอมรับผลการดำเนินงานทางการเงินที่เปลี่ยนแปลงต่ำกว่าเป้าหมายได้ แต่ผลการดำเนินงานในรอบการดำเนินงานแต่ละปีต้องเป็นไปตามเป้าหมาย

#### **ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย/กฎระเบียบ (Compliance Risk: C)**

กปน. ไม่ยอมรับความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการละเมิดกฎหมาย ระบุเป็นตัวๆ ทั้งการละเมิดโดยเจตนา และความเสี่ยงเนื่องจากกฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับต่างๆ รวมทั้งการทำนิติกรรมต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานขององค์กรไม่ชัดเจนไม่ทันสมัยหรือไม่ครอบคลุม

#### **5.1.3 แนวคิดการบริหารความเสี่ยงตามแผนยุทธศาสตร์**



แผนภาพที่ 5.1: กรอบแนวคิดการบริหารความเสี่ยงตามแผนยุทธศาสตร์

แนวคิดของการบริหารความเสี่ยงตามแผนยุทธศาสตร์ของ กปน. จะบริหารความเสี่ยงโดยบูรณาการ กับการวางแผนยุทธศาสตร์ ตลอดกระบวนการ ดังนี้

1) กระบวนการบริหารความเสี่ยงจากสภาพแวดล้อม ได้มีการวิเคราะห์ความเสี่ยงจากสภาพแวดล้อมโดยนำ อุปสรรค และจุดอ่อน โดยคัดเลือกปัจจัยที่มีความไม่แน่นอนสูงมากำหนดเป็นความเสี่ยง และนำจุดแข็งและ โอกาส มากำหนดเป็นโอกาสเชิงกลยุทธ์

2) กระบวนการกำหนดกลยุทธ์และถ่ายทอดกลยุทธ์

2.1 การวิเคราะห์ความเสี่ยงจากเป้าหมายและผลการดำเนินงาน เพื่อประเมินความเสี่ยงจากการ คาดการณ์ผลการดำเนินงานในอนาคต ซึ่งพิจารณาจากตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายของวิสัยทัศน์และเป้าประสงค์ ใน BSCโดยเปรียบเทียบกับผลการบริหารความเสี่ยงผลการดำเนินงานในอดีตและแนวโน้มที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคต แล้วกำหนดเป็นความเสี่ยง

2.2 การวิเคราะห์ความเสี่ยงด้านทรัพยากร เพื่อการเตรียมความพร้อม การคาดการณ์ต่างๆ เกี่ยวกับทรัพยากรเพื่อให้องค์กรมีความมั่นคงทางการเงิน (Financial Viability) ตลอดจนมีทรัพยากรที่สามารถ ขับเคลื่อนให้แผนงานมีความสำเร็จ เช่น ด้านบุคลากร งบประมาณ เครื่องมือเครื่องจักร เทคโนโลยี กระบวนการ ที่เพียงพอเป็นต้น

3) การวิเคราะห์ความเสี่ยงทางธุรกิจ โดยทบทวนความเสี่ยงในอดีต และพิจารณาจากแผนการจัดการ ความเสี่ยงที่ต้องการความต่อเนื่องในการจัดการ

จากนั้นจึงนำความเสี่ยงที่วิเคราะห์ได้ในแต่ละแหล่ง มากำหนดเป็นความเสี่ยง และเข้าสู่ กระบวนการวางแผนบริหารความเสี่ยงตามขั้นตอนต่อไป คือ การพิจารณาสาเหตุของความเสี่ยง การประเมิน ความเสี่ยง และการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงต่อไป

และเพื่อให้มั่นใจได้ว่า การดำเนินงานตามแผนปฏิบัติงานจะดำเนินการตามแผนงานที่กำหนดและ บรรลุเป้าหมายตามผลการบริหารความเสี่ยงตามยุทธศาสตร์ที่ได้กำหนดไว้ จึงได้มีกระบวนการควบคุมภายในสำหรับ แผนปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดการควบคุมจากผู้รับผิดชอบหลักในแต่ละแผนปฏิบัติงานอีกขั้นหนึ่งด้วย

#### 5.1.4 กระบวนการวางแผนบริหารความเสี่ยง

กระบวนการขั้นตอนในการวางแผนบริหารความเสี่ยงทั้ง 4 มิติ ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน คือ

1. การวิเคราะห์ความเสี่ยง
2. การพิจารณาสาเหตุของความเสี่ยง
3. การประเมินความเสี่ยง
4. การจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง

โดยในแต่ละขั้นตอนมีรายละเอียดดังนี้

## 1. การวิเคราะห์ความเสี่ยง คือการวิเคราะห์ความเสี่ยงตามกรอบมิติความเสี่ยง 4 ด้านที่นำเสนอมาแล้วข้างต้น ดังนี้

| การวิเคราะห์ความเสี่ยง                    | แนวทางการวิเคราะห์   |
|---|--|
| 1. การวิเคราะห์ความเสี่ยงจากสภาพแวดล้อม   | การวิเคราะห์ความเสี่ยงจากสภาพแวดล้อมภายนอก ว่าองค์กรมีปัจจัยเสี่ยงใดที่สำคัญ ซึ่งอาจมาระบบท่อการกิจและความอยู่รอดขององค์กร เพื่อจะได้กำหนดทิศทางของแผนงานได้อย่างเหมาะสม |
| 2. ความเสี่ยงจากเป้าหมายและผลการดำเนินงาน | การวิเคราะห์จากผลการดำเนินงานในอดีต ในด้านความแปรปรวน ความสำเร็จ และผลกระทบที่เกิดขึ้น   |
| 3. ปัจจัยเสี่ยงทางด้านทรัพยากร            | การเตรียมความพร้อม การคาดการณ์ต่างๆ เกี่ยวกับทรัพยากรเพื่อขับเคลื่อนให้แผนงานมีความสำเร็จ เช่น ด้านบุคลากร งบประมาณ เครื่องมือเครื่องจักร เทคโนโลยี กระบวนการ เป็นต้น    |
| 4. ความเสี่ยงทางธุรกิจ                    | ความเสี่ยงทางธุรกิจ (Business Risk) หรือความเสี่ยงในการดำเนินงานขององค์กร (Operational Risk) ที่ตรวจพบเป็นประจำ และต้องมีการจัดการอย่างต่อเนื่อง                         |

เมื่อได้ผลการวิเคราะห์จากแต่ละมิติแล้ว จะมีการนำความเสี่ยงที่วิเคราะห์ได้มาคัดเลือก และสังเคราะห์อีกรอบ เนื่องจากจะมีความเสี่ยงส่วนหนึ่งที่เป็นประเด็นเดียวกันแม้จะมาจากกรอบมิติความเสี่ยงที่แตกต่างกัน นอกจากนี้บางความเสี่ยงอาจจะมีลักษณะที่เป็นเหตุเป็นผลกัน ซึ่งอาจสังเคราะห์รวมเป็นความเสี่ยงเดียวกันได้เป็นต้น

### ประเภทความเสี่ยง

นอกจากการวิเคราะห์ความเสี่ยงในแต่ละมิติข้างต้นแล้ว กปน. ยังได้แนวคิดเรื่องประเภทความเสี่ยงเพื่อสอบถามถึงความรอบคอบของกรอบมิติความเสี่ยง ซึ่งต้องความครอบคลุม ถึงความเสี่ยง 4 ด้าน ดังนี้

1) ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk: S) เกี่ยวข้องกับการบรรลุเป้าหมายและการกิจในภาพรวม โดยความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นเป็นความเสี่ยงเนื่องจาก

(1) การเปลี่ยนแปลงสถานการณ์และเหตุการณ์ภายนอก ส่งผลต่อกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ไม่สอดคล้องกับประเด็นยุทธศาสตร์ วิสัยทัศน์

(2) การกำหนดกลยุทธ์ที่ขาดการมีส่วนร่วมจากภาคประชาชนหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ทำให้องค์กรขาดการยอมรับ และไม่ได้นำไปสู่การแก้ไขปัญหาหรือการตอบสนองต่อความต้องการของผู้รับบริการหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างแท้จริงและสมดุล หรือ

(3) เป็นความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากการตัดสินใจผิดพลาดหรือการนำการตัดสินใจมาใช้ไม่ถูกต้อง

2) ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk: O) เกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพ ประสิทธิผลหรือผลการปฏิบัติงาน โดยความเสี่ยงที่เกิดขึ้นเป็นความเสี่ยงเนื่องจากระบบงานภายในองค์กร/กระบวนการ/เทคโนโลยี หรือวัตกรรมที่ใช้/บุคลากร/ความเพียงพอของข้อมูล ส่งผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลในกิจกรรมหลักหรือการดำเนินโครงการที่สำคัญขององค์กร

3) ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk: F) เป็นความเสี่ยงเกี่ยวกับกิจกรรมทางการเงิน เช่น การบริหารการเงินไม่ถูกต้อง ไม่เหมาะสม ทำให้ขาดประสิทธิภาพ และไม่ทันต่อสถานการณ์

หรือเหตุการณ์ที่ส่งผลต่อต้นทุนทางการเงินอย่างมีนัยสำคัญ เช่น การเปลี่ยนแปลงของอัตราดอกเบี้ย การเปลี่ยนแปลงอัตราแลกเปลี่ยนของเงินกู้จากต่างประเทศ หรือเป็นความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับงบประมาณขององค์กร เช่น การประมาณการงบประมาณไม่เพียงพอและไม่สอดคล้องกับการดำเนินงาน เป็นต้น โดยอาจเกิดจากการขาดการจัดหาข้อมูล การวิเคราะห์ การวางแผน การควบคุม และการจัดทำรายงานเพื่อนำมาใช้ในการบริหารการเงินและงบประมาณดังกล่าว

4) ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย/กฎระเบียบ (Compliance Risk: C) เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบท่างๆ ทั้งในส่วนที่กฎหมาย/กฎระเบียบส่งผลกระทบ ข้อจำกัดในการดำเนินงานและความเสี่ยงที่องค์กรจะละเมิดกฎหมาย/กฎระเบียบดังกล่าว โดยความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นเป็นความเสี่ยงเนื่องจากความไม่ชัดเจน ความไม่เห็นสมัย หรือความไม่ครอบคลุมของกฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับต่างๆ รวมทั้งนิติกรรมต่างๆ รวมทั้งการทำนิติกรรมสัญญา การร่างสัญญาไม่ครอบคลุมการดำเนินงาน เป็นต้น

2. การพิจารณาสาเหตุของความเสี่ยง คือ นำความเสี่ยงที่ได้มาวิเคราะห์สาเหตุที่ทำให้เกิดความเสี่ยงนั้นๆ โดยการคัดเลือกเฉพาะสาเหตุของความเสี่ยงที่สำคัญที่มีผลมากต่อความเสี่ยงนั้นๆ โดยไม่จำเป็นต้องเข้าไปจัดการความเสี่ยงทั้งหมด

3. การประเมินความเสี่ยง คือการประเมินความเสี่ยงจากโอกาสและผลกระทบในแต่ละสาเหตุโดยการประเมินผลกระทบและโอกาสตามหลักเกณฑ์ที่กำหนดดังนี้

ตารางที่ 5.1: เกณฑ์ต้านผลกระทบ

| ผลกระทบ                               | ระดับ 1<br>ต่ำมาก/เล็กน้อยมาก   | ระดับ 2<br>ต่ำ/เล็กน้อย  | ระดับ 3<br>ปานกลาง   | ระดับ 4<br>สูง/สำคัญ   | ระดับ 5<br>สูงมาก/รุนแรงมาก   |
|---------------------------------------|---|--|--|--|---|
| ด้านกลยุทธ์                           | ไม่มีผลกระทบต่อการบรรลุเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ขององค์กร  | มีผลกระทบเล็กน้อยต่อการบรรลุเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ขององค์กร  | มีผลกระทบปานกลางต่อการบรรลุเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ขององค์กรแต่มีแนวทางในการแก้ไขที่สามารถทำได้อย่างรวดเร็ว  | ไม่สามารถบรรลุเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ขององค์กรและไม่มีแนวทางแก้ไขในระยะสั้นถึงปานกลาง   | ไม่สามารถบรรลุเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ขององค์กรและอาจเป็นอุปสรรคต่อการดำเนินอยู่ของธุรกิจ   |
| ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (ความต่อเนื่อง) | ระบบงาน IT มีปัญหาที่ไม่สำคัญมีการหยุดชะงักน้อยกว่าครึ่ง ชม. โดยไม่ต้องพึ่งระบบสำรอง/แผนความต่อเนื่องทางธุรกิจด้าน IT | ระบบงาน IT มีปัญหาเล็กน้อยทำให้หยุดชะงักครึ่ง ชม. ถึง 4 ชม. โดยสามารถใช้ระบบสำรอง/แผนความต่อเนื่องทางธุรกิจด้าน IT ได้ | ระบบงาน IT มีปัญหา/เสียหายทำให้ต้องหยุดชะงักมากกว่า 4 ถึง 8 ชม. โดยสามารถใช้ระบบสำรอง/แผนความต่อเนื่องทางธุรกิจด้าน IT ได้และเริ่มหัววิธีการจัดการในการติดต่อกับผู้ให้บริการ | ระบบงาน IT มีปัญหา/เสียหายมาก ทำให้ต้องหยุดชะงักมากกว่า 8 ชม. โดยต้องไปใช้ศูนย์คอมพิวเตอร์สำรอง/แผนความต่อเนื่องทางธุรกิจด้าน IT | ระบบงาน IT มีปัญหา/เสียหายอย่างรุนแรง โดยไม่สามารถใช้ระบบสำรองและศูนย์คอมพิวเตอร์สำรองแต่ยังคงใช้แผนความต่อเนื่องทางธุรกิจด้าน IT ได้ |
| ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (การตัดสินใจ)   | สารสนเทศทั้งหมดเป็นประโยชน์ในการตัดสินใจ  | สารสนเทศใช้ประโยชน์ในการตัดสินใจได้เป็นส่วนใหญ่  | สารสนเทศใช้ประโยชน์ในการตัดสินใจได้แต่ยังมีความล่าช้า /ใช้ระยะเวลารวม ( เช่น ยังต้องผ่านระบบ manual)   | สารสนเทศใช้ประโยชน์ในการตัดสินใจได้แต่ยังมีความล่าช้า /ใช้ระยะเวลารวม ( เช่น ยังต้องผ่านระบบ manual)                             | สารสนเทศใช้ประโยชน์ในการตัดสินใจไม่ได้  |

| ผลกระทบ  | ระดับ 1<br>ต่ำมาก/เล็กน้อยมาก   | ระดับ 2<br>ต่ำ/เล็กน้อย  | ระดับ 3<br>ปานกลาง   | ระดับ 4<br>สูง/สำคัญ   | ระดับ 5<br>สูงมาก/รุนแรงมาก  |
|--|---|--|--|--|--|
| ด้านชื่อเสียง<br>(ชื่อเสียง<br>องค์กร)         | มีการเผยแพร่ข่าวใน<br>วงจำกัดภายในองค์กรแต่<br>ไม่มีผลกระทบในทางลบ<br>ต่อภาพลักษณ์และ<br>ชื่อเสียงขององค์กร | มีการเผยแพร่ข่าวใน<br>วงจำกัดและมีผลกระทบ<br>ในทางลบต่อภาพลักษณ์<br>และชื่อเสียงขององค์กร<br>บ้างเล็กน้อย                  | มีการเผยแพร่ข่าวใน<br>วงกว้างสำหรับสื่อต่างๆ<br>และมีผลกระทบในทาง<br>ลบต่อภาพลักษณ์และ<br>ชื่อเสียงขององค์กรซึ่ง<br>สามารถชี้แจงหรือแก้ไข <sup>ได้</sup> ใน<br>ระยะเวลาอันสั้น             | มีการเผยแพร่ข่าวในวง<br>กว้างสำหรับสื่อต่างๆและ<br>มีผลกระทบในทางลบต่อ<br>ภาพลักษณ์และชื่อเสียง<br>ขององค์กรซึ่งสามารถ<br>ชี้แจงหรือแก้ไขได้ใน<br>ระยะเวลา | มีการพัฒนาชื่อเสียง<br>ต่างๆอย่างต่อเนื่องและมี<br>ผลกระทบในทางลบต่อ<br>ภาพลักษณ์และชื่อเสียง<br>ขององค์กรในระดับสูง<br>มากซึ่งไม่สามารถชี้แจง<br>หรือแก้ไขได้ |
| ด้านชื่อเสียง<br>(ความพึงพอใจ<br>ของผู้ใช้งาน) | ความพึงพอใจของผู้ใช้งาน<br>อยู่ในระดับที่มากกว่า 4.00   | ความพึงพอใจของผู้ใช้งาน<br>อยู่ในระดับ 3.51 - 4.00   | ความพึงพอใจของผู้ใช้งาน<br>อยู่ในระดับ 3.01 - 3.50   | ความพึงพอใจของผู้ใช้งาน<br>อยู่ในระดับ 2.51 - 3.00   | ความพึงพอใจของผู้ใช้งาน<br>อยู่ในระดับ 2.50 หรือต่ำกว่า  |
| ด้านการเงิน                                    | จำนวนเงินตั้งแต่ร้อยละ<br>0 – 3 ของกำไรสุทธิ<br>ปีก่อน  | จำนวนเงินมากกว่า<br>ร้อยละ 3 – 10 ของกำไร<br>สุทธิปีก่อน   | จำนวนเงินมากกว่า<br>ร้อยละ 10 – 20 ของ<br>กำไรสุทธิปีก่อน  | จำนวนเงินมากกว่า<br>ร้อยละ 20 – 30 ของ<br>กำไรสุทธิปีก่อน  | จำนวนเงินมากกว่า<br>ร้อยละ 30 ของกำไรสุทธิ<br>ปีก่อน   |
| ด้านกฎหมาย/<br>กฎระเบียบ                       | ไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย/<br>กฎระเบียบทหรือข้อสัญญา<br>เล็กน้อยและสามารถ<br>แก้ไขได้.<br>ในระยะเวลาอันสั้น       | ไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย/<br>กฎระเบียบ หรือข้อ <sup>ห้อง</sup><br>สัญญาที่มีความสำคัญ<br>แต่สามารถแก้ไขได้ใน<br>ระยะเวลาอันสั้น | ไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย/<br>กฎระเบียบ หรือข้อ <sup>ห้อง</sup><br>สัญญาที่มีความสำคัญ<br>และเป็นเหตุให้ต้องเสีย <sup>ค่าปรับ/เงินเพิ่ม</sup><br>แต่ไม่ส่งผลกระทบต่อสถานะ<br>ทางการเงินขององค์กร | ไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย/<br>กฎระเบียบ หรือข้อ <sup>ห้อง</sup><br>สัญญาที่มีความสำคัญ<br>และผลกระทบต่อองค์กร<br>ทั้งในด้านการเงินและ<br>ชื่อเสียง               | ไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย/<br>กฎระเบียบ หรือข้อ <sup>ห้อง</sup><br>สัญญาที่มีความสำคัญ<br>และผลกระทบต่อองค์กร<br>อย่างรุนแรงทั้งในด้าน<br>การเงินและชื่อเสียง        |

| ผลกระทบ                     | ระดับ 1<br>ต่ำมาก/เล็กน้อยมาก                               | ระดับ 2<br>ต่ำ/เล็กน้อย   | ระดับ 3<br>ปานกลาง  | ระดับ 4<br>สูง/สำคัญ  | ระดับ 5<br>สูงมาก/รุนแรงมาก  |
|-----------------------------|---|---|---|---|--|
| ด้านการดำเนินงาน            | มีผลกระทบต่อกระบวนการดำเนินงาน แต่ไม่ส่งผลกระทบต่อผู้ใช้น้ำ | มีผลกระทบต่อกระบวนการดำเนินงาน และส่งผลกระทบต่อผู้ใช้น้ำโดยทำให้น้ำไหลอ่อนหรือน้ำไม่ไหล เป็นเวลาไม่เกิน 3 ชม. | มีผลกระทบต่อกระบวนการดำเนินงาน และส่งผลกระทบต่อผู้ใช้น้ำโดยทำให้น้ำไหลอ่อนเป็นเวลานาน หรือน้ำไม่ไหลเป็นเวลามากกว่า 3 ชม. แต่ไม่เกิน 6 ชม. | มีผลกระทบต่อกระบวนการดำเนินงาน และส่งผลกระทบต่อผู้ใช้น้ำโดยทำให้น้ำไม่ไหลเป็นเวลามากกว่า 6 ชม. แต่ไม่เกิน 9 ชม. | มีผลกระทบต่อกระบวนการดำเนินงาน และส่งผลกระทบต่อผู้ใช้น้ำโดยทำให้น้ำไม่ไหลเป็นเวลามากกว่า 9 ชม. |
| ด้านคุณภาพน้ำประปา          | ไม่ส่งผลกระทบต่อคุณภาพน้ำประปา                              | ส่งผลกระทบต่อคุณภาพน้ำประปาเล็กน้อย แต่ยังอยู่ในมาตรฐานของ กปน.   | ส่งผลกระทบต่อคุณภาพน้ำประปา ทำให้ไม่ได้มาตรฐานของ กปน. แต่ยังปลอดภัยต่อการอุปโภคและบริโภค   | ส่งผลกระทบต่อคุณภาพน้ำประปา ทำให้ไม่สามารถบริโภคแต่ยังใช้อุปโภคได้.ตามปกติ                                      | ส่งผลกระทบต่อคุณภาพน้ำประปางiven ไม่สามารถอุปโภคและบริโภคได้                                   |
| ด้านผลการดำเนินโครงการ      | การดำเนินโครงการแล้วเสร็จตามแผน                             | การดำเนินโครงการมีความล่าช้าในบางส่วนที่ไม่ใช่งานหลักโดยไม่ทราบภาพรวมของโครงการหรือกระทบไม่เกินร้อยละ 5       | การดำเนินโครงการมีความล่าช้าในบางส่วนที่เป็นงานหลักโดยทราบภาพรวมของโครงการมากกว่าร้อยละ 5 - 10  | การดำเนินโครงการมีความล่าช้าในบางส่วนที่เป็นงานหลักโดยทราบภาพรวมของโครงการมากกว่าร้อยละ 10 - 20                 | การดำเนินโครงการมีความล่าช้ามากกว่าร้อยละ 20   |
| ด้านความปลอดภัยและสุขอนามัย | เกิดเหตุการณ์แต่ไม่ก่อให้เกิดการบาดเจ็บ / เจ็บป่วย          | ก่อให้เกิดการบาดเจ็บ/เจ็บป่วยเล็กน้อยแต่ไม่ขาดงาน   | ก่อให้เกิดการบาดเจ็บ/เจ็บป่วยจนต้องขาดงาน   | ก่อให้เกิดการบาดเจ็บสาหัสหรือพิการ  | ก่อให้เกิดการเสียชีวิต   |

ตารางที่ 5.2: เกณฑ์ด้านโอกาส

| โอกาสเกิด      | ระดับ 1<br>ต่ำมาก/<br>เล็กน้อยมาก        | ระดับ 2<br>ต่ำ/เล็กน้อย   | ระดับ 3<br>ปานกลาง  | ระดับ 4<br>สูง/สำคัญ  | ระดับ 5<br>สูงมาก/เป็นไปได้<br>มาก               |
|----------------|--|---|---|---|--|
| โอกาสที่จะเกิด | เป็นไปได้ทางทฤษฎี<br>แต่ไม่น่าจะเกิดขึ้น | อาจเกิดขึ้น 1 ครั้งทุกๆ<br>5 - 10 ปี/เคยเกิดขึ้นแล้ว<br>ในช่วงเวลา 5 - 10 ปี<br>ที่ผ่านมา | อาจเกิดขึ้น 1 ครั้งทุกๆ<br>4 - 5 ปี/เคยเกิดขึ้นแล้ว<br>ในช่วงเวลา 4 - 5 ปี<br>ที่ผ่านมา | อาจเกิดขึ้น 1 ครั้งทุกๆ<br>2 - 3 ปี/เคยเกิดขึ้นแล้ว<br>ในช่วงเวลา 2 - 3 ปี<br>ที่ผ่านมา | ปัจจุบันกำลังเกิดขึ้น /<br>อาจเกิดขึ้นภายในปีนี้ |
| ความเป็นไปได้  | ความเป็นไปได้น้อยกว่า<br>10%             | ความเป็นไปได้<br>10 - 19%   | ความเป็นไปได้<br>20 - 49%   | ความเป็นไปได้<br>50 - 79%   | ความเป็นไปได้<br>80 - 100%                       |

เมื่อประเมินโอกาสและผลกระทบข้างต้นแล้ว จะใช้ผลที่ได้มาประเมินระดับความเสี่ยง โดยการวิเคราะห์กับ Risk Exposure ดังนี้

| โอกาสเกิดผลกระทบ | ต่ำมาก (1) | ต่ำ(2)  | ปานกลาง(3) | สูง(4)  | สูงมาก(5) |
|------------------|------------|---------|------------|---------|-----------|
| สูงมาก(5)        | ปานกลาง    | สูง     | สูงมาก     | สูงมาก  | สูงมาก    |
| สูง(4)           | ปานกลาง    | ปานกลาง | สูง        | สูงมาก  | สูงมาก    |
| ปานกลาง(3)       | ต่ำ        | ปานกลาง | ปานกลาง    | สูง     | สูง       |
| ต่ำ(2)           | ต่ำ        | ต่ำ     | ต่ำ        | ปานกลาง | ปานกลาง   |
| ต่ำมาก(1)        | ต่ำ        | ต่ำ     | ต่ำ        | ต่ำ     | ต่ำ       |

โดย Risk Exposure แต่ละระดับ มีการกำหนดนิยามไว้ดังนี้

ระดับสูงมาก หมายถึง ความเสี่ยงที่ยอมรับไม่ได้กpn. มีความจำเป็นเร่งด่วนในการบริหารความเสี่ยง เพื่อให้ระดับความเสี่ยงลดลงอยู่ในระดับที่ยอมรับได้เนื่องจากโอกาสที่จะเกิดความเสียหายมีสูงมาก และหากเกิดความเสียหายขึ้นจะส่งผลกระทบต่อความมั่นคงขององค์กร

ระดับสูง หมายถึง ความเสี่ยงที่ยอมรับไม่ได้ กpn. มีความจำเป็นต้องบริหารความเสี่ยง เพื่อให้ระดับความเสี่ยงลดลงอยู่ในระดับที่ยอมรับได้เนื่องจากโอกาสที่จะเกิดความเสียหายมีสูง และหากเกิดความเสียหายขึ้นจะส่งผลกระทบให้องค์กรไม่สามารถบรรลุเป้าหมายในการดำเนินธุรกิจได้

ระดับปานกลาง หมายถึง ความเสี่ยงที่เริ่มไม่สามารถยอมรับได้ กpn. ต้องทำการควบคุมระดับความเสี่ยงให้ลดลงเพื่อไม่ให้ความเสี่ยงเพิ่มขึ้นไปอยู่ในระดับที่ยอมรับไม่ได้ และหากเกิดความเสียหายขึ้น จะส่งผลกระทบต่อการบรรลุเป้าหมายในการดำเนินธุรกิจในระดับหนึ่ง

ระดับต่ำ หมายถึงความเสี่ยงที่ยอมรับได้ โดยไม่ต้องมีการบริหารจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติมเนื่องจากความเสี่ยงดังกล่าวไม่ส่งผลกระทบต่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กรแต่ควรมีการติดตามอย่างสม่ำเสมอ

4 การจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง คือ การกำหนดแผนงานโครงการในแผนปฏิบัติงาน ตามสาเหตุ และระดับความเสี่ยง เพื่อให้มั่นใจได้ว่าจะมีการตอบสนองอย่างเหมาะสมและให้ตอบต่อวัตถุประสงค์การบริหารความเสี่ยง โดยแผนงานโครงการที่กำหนดขึ้น จะนำมายุบรวมการกับแผนปฏิบัติงานในแผนยุทธศาสตร์ทั้งหมด เนื่องจากการจัดทำแผนเชิงบูรณาการจะช่วยให้แผนปฏิบัติงานของหน่วยงานต่างๆ บูรณาการเป็นแผนงานฉบับเดียว ซึ่งจะมีความสะดวกในการจัดทำแผนงบประมาณ การกำกับ ติดตาม มากกว่าการจัดทำแผนงานหลายฉบับ

ทั้งนี้เพื่อให้มั่นใจว่าการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์จะมีความสำเร็จจนถึงระดับโครงการ ใน การจัดทำแผนยุทธศาสตร์ฉบับนี้จะใช้กระบวนการควบคุมภายในเพื่อให้หน่วยงานเจ้าของโครงการมีการวิเคราะห์ความเสี่ยงและควบคุมกำกับการดำเนินงานด้วยตนเอง

### 5.1.5 Portfolio View of Risk

Portfolio View of Risk เป็นเครื่องมือในการบริหารผลกระทบจากความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นกับองค์กร กล่าวคือ เป็นเครื่องมือวิเคราะห์ผลกระทบที่เกิดขึ้นจากความเสี่ยงตั้งแต่ 1 ตัวขึ้นไปจนถึงความเสี่ยงทุกๆ ตัวเกิดขึ้นพร้อมกัน

ในการจัดทำ Portfolio View of Risk แบ่งเป็น 2 ขั้นตอนหลักคือ

#### 1) การคำนวณมูลค่าความเสียหายของแต่ละความเสี่ยง

คือ การคำนวณมูลค่าความเสียหายของแต่ละความเสี่ยงโดยประมาณมูลค่าความเสียหายทางการเงินจากข้อมูลสถิติต่างๆ โดยเริ่มจากหาผลผลกระทบจากแต่ละสาเหตุ และหากความเสี่ยงได้ไม่สามารถประมาณค่าโดยตรงจากสาเหตุได้ ให้คำนวณเป็นผลรวมของความเสี่ยงนั้น

#### 2) การคำนวณ Portfolio View of Risk

คือ การคำนวณมูลค่าผลรวมของผลกระทบที่เกิดขึ้น โดยจำลองสถานการณ์ในการเกิดเหตุการณ์ตั้งแต่ไม่เกิดเหตุการณ์เลยไปจนถึงการเกิดเหตุการณ์ทุกๆ ตัวว่าจะส่งผลกระทบต่องค์กรมากน้อยเพียงใด

โดยการคำนวณของแต่ละความเสี่ยง จะมีเพียง 2 เหตุการณ์คือ เกิดเหตุการณ์และไม่เกิดเหตุการณ์ (กำหนดให้ความน่าจะเป็นของแต่ละเหตุการณ์ 50% เท่าๆ กัน) และแต่ละความเสี่ยง มีความน่าจะเป็นที่จะเกิดเหตุการณ์เท่าๆ กัน และวนรำมาสู่ตัวอย่างโดยวิธี Monte Carlo Simulation จำนวน 1,000 ครั้ง

จากนั้นจึงนำผลการคำนวณของการสุมแต่ละครั้ง มาจัดทำเป็นตารางแจกแจงความถี่และกราฟของการเกิดเหตุการณ์ ซึ่งผลที่ได้จะสามารถนำมารวิเคราะห์ความน่าจะเป็นของการเกิดความเสี่ยงและความเสียหายที่เกิดขึ้นต่อไป

ในส่วนถัดไป จะแสดงเนื้อหาเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงแบ่งเป็นเป็น 4 ส่วนคือ

- การวิเคราะห์ความเสี่ยง ประกอบด้วยข้อมูลรายละเอียด และสรุปผลจากแนวทางการวิเคราะห์ความเสี่ยงทั้ง 4 มิติ
  - การวิเคราะห์ความเสี่ยงจากสภาพแวดล้อม
  - การวิเคราะห์ความเสี่ยงจากเป้าหมายและผลการดำเนินงาน
  - การวิเคราะห์ความเสี่ยงทางด้านทรัพยากร
  - ความเสี่ยงทางธุรกิจ (การบริหารความเสี่ยงต่อเนื่อง)
- การจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง ประกอบด้วยการการพิจารณาสาเหตุของความเสี่ยง การประเมินความเสี่ยง และการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงโดยกำหนดมาตรการและรายชื่อโครงการตามที่ปรากฏในแผนยุทธศาสตร์
- การวิเคราะห์ Portfolio View of Risk ซึ่งเป็นเครื่องมือวิเคราะห์ผลกระทบที่เกิดขึ้นจากความเสี่ยงตั้งแต่ 1 ตัวขึ้นไปจนถึงความเสี่ยงทุกๆ ตัวเกิดขึ้นพร้อมกัน
- ความกล้าเสี่ยงที่ผ่านการประเมินผลได้ผลเสียอย่างรอบด้านคือ การบริหารความเสี่ยงจากโอกาสเชิงกลยุทธ์ โดยการหาทางเลือกในการดำเนินการที่แตกต่างจากวิธีการในปัจจุบัน และมีการใช้การพิจารณาความเสี่ยง เพื่อช่วยในการตัดสินใจ

## 5.2 การวิเคราะห์ความเสี่ยง

### 5.2.1 การวิเคราะห์ความเสี่ยงจากสภาพแวดล้อม

การวิเคราะห์ความเสี่ยงจากสภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายใน คือการวิเคราะห์ว่าปัจจัยต่างๆ ที่มากระทบองค์กรนั้น มีปัจจัยใดที่เป็นปัจจัยเชิงความเสี่ยงหรือไม่ โดยประเมินจากสถานการณ์ที่มีความไม่แน่นอน และมีผลกระทบในระดับสูง เพื่อจะได้นำปัจจัยดังกล่าวเข้าสู่กระบวนการบริหารความเสี่ยงต่อไป

การวิเคราะห์ความเสี่ยงจากสภาพแวดล้อม กปน. ได้วิเคราะห์ถึงปัจจัยที่มีผลกระทบทั้งเชิงลบและเชิงบวก ได้แก่ ความเสี่ยงเชิงลบจากอุปสรรค และจุดอ่อนขององค์กร และความเสี่ยงเชิงบวกจากโอกาส โดยการคัดเลือกปัจจัยต่างๆ จาก SWOT จากปัจจัยของความไม่แน่นอนและผลกระทบ โดยการระดมความคิดเห็น ซึ่งได้นำมาสู่การกำหนดความเสี่ยง ดังนี้

| SWOT  | ความเสี่ยง  |
|---|---|
| T1 ภัยแล้งทำให้เกิดปัญหาด้านปริมาณน้ำ ได้แก่ น้ำไม่เพียงพอ และด้านคุณภาพน้ำ ได้แก่ น้ำกร่อย น้ำเค็ม<br>W21 มีความเสี่ยงปริมาณน้ำดิบสำรองอาจไม่เพียงพอ | 1. ปริมาณน้ำดิบที่มีคุณภาพเหม่าสมในการผลิตไม่เพียงพอ  |
| O2 ประชากรและผู้ใช้น้ำในพื้นที่ให้บริการเพิ่มขึ้น<br>W22 ถังเก็บน้ำไม่เพียงพอ (รองรับน้ำในสถานการณ์ฉุกเฉินได้เพียง 2 ชั่วโมง)                         | 2. กปน. อาจขาดเสถียรภาพในระบบผลิต   |
| W17 อัตราน้ำสูญเสียไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด<br>W20 มีความเสี่ยงด้านการลดอัตรานำสูญเสีย  | 3. การลดอัตรานำสูญเสีย อาจไม่เป็นไปตามเป้าหมาย  |
| W18 น้ำประปามีความชุ่มมากกว่าค่าเฉลี่ยของคู่เทียบ<br>W19 มีการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศในระบบหลัก และระบบสนับสนุน แต่ยังขาดการบูรณาการ                  | 4. ความชุ่มของน้ำไม่เป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนด<br>5. สารสนเทศยังไม่รองรับการตัดสินใจทางยุทธศาสตร์ |

### 5.2.2 การวิเคราะห์ความเสี่ยงจากเป้าหมายและผลการดำเนินงาน

คือ การวิเคราะห์จากการดำเนินงานในอดีต ในด้านความแปรปรวน ความสำเร็จ และผลกระทบที่เกิดขึ้น โดยอ้างอิงจากตัวชี้วัดใน Balanced Scorecard ขององค์กรที่มีผลการดำเนินงานย้อนหลัง ดังนี้

- ตัวชี้วัดวิสัยทัศน์

| ตัวชี้วัด   | ผลงานย้อนหลัง  |       |       |       |       |                 | ค่าเป้าหมาย<br>ปี 64 | บริหาร<br>ความเสี่ยง |
|---|--|-------|-------|-------|-------|-----------------|----------------------|----------------------|
|   | ปี 54  | ปี 55 | ปี 56 | ปี 57 | ปี 58 | ปี 59<br>(พ.ค.) |                      |                      |
| <u>Water Quality</u>  |  |       |       |       |       |                 |                      |                      |
| Turbidity   | ค่าเฉลี่ย 5 ปี (2554-2558) ที่สามารถผลิตน้ำประปาได้ค่าน้ำ ≤ 0.5 NTU 44.59% |       |       |       |       |                 | 0.5 NTU              | ใช่                  |
| pH Value  | 7.24   | 7.17  | 7.32  | 7.29  | 7.41  | 7.34            | 7.0 - 8.0 Unit       | ไม่ใช่               |
| Escherichia Coli  | 0.47   | 0.42  | 0.39  | 0.31  | 0.26  | 0.14            | 0 CFU / 100ml        | ไม่ใช่               |
| <u>Water Supplies</u>   |  |       |       |       |       |                 |                      |                      |
| จำนวนชั่วโมงที่สามารถจ่ายน้ำประปาสำรองฉุกเฉินได้ (Service Reservoir Capacity) |  |       |       |       | 2     | 2               | 6ชั่วโมง             | ไม่ใช่               |
| ระยะเวลาในการแก้ไขสถานการณ์ที่ส่งผลให้หยุดจ่ายน้ำ (Supply Interruption)       |  | 6.44  | 5.9   | 6.69  | 5.62  |                 | ไม่เกิน 6 ชั่วโมง    | ไม่ใช่               |
| <u>Water Distribution</u>   |  |       |       |       |       |                 |                      |                      |
| ร้อยละของพื้นที่การให้บริการ  | 77.54  | 78.84 | 79.98 | 72.86 | 73.68 | 74.21           | ร้อยละ 100           | ไม่ใช่               |
| <u>Waterworks</u>   |  |       |       |       |       |                 |                      |                      |
| อัตราเรือน้ำสูญเสีย   | 25.26  | 25.31 | 24.58 | 23.39 | 23.37 | 27.91           | ร้อยละ 19            | ใช่                  |
| <u>Customer Service</u>   |  |       |       |       |       |                 |                      |                      |

| ตัวชี้วัด                           | ผลงานย้อนหลัง |       |       |       |       |                       | ค่าเป้าหมาย<br>ปี 64 | บริหาร<br>ความเสี่ยง |
|-------------------------------------|---------------|-------|-------|-------|-------|-----------------------|----------------------|----------------------|
|                                     | ปี 54         | ปี 55 | ปี 56 | ปี 57 | ปี 58 | ปี 59<br>(พ.ค.)       |                      |                      |
| ระดับความพึงพอใจของ<br>ผู้ใช้บริการ | 4.121         | 4.257 | 4.259 | 4.349 | 4.482 | ประเมินผล<br>ณ สิ้นปี | ระดับ 4.5            | ไม่ใช่               |
| <u>Finance</u>                      |               |       |       |       |       |                       |                      |                      |
| อัตรากำไรสุทธิ (Net Profit Margin)  | 32.19         | 32.48 | 38.4  | 35.83 | 36.52 | ประเมินผล<br>ณ สิ้นปี | ร้อยละ 29.76         | ไม่ใช่               |
| อัตราผลตอบแทนจากสินทรัพย์<br>(ROA)  | 9.78          | 10.11 | 11.95 | 10.87 | 10.71 | ประเมินผล<br>ณ สิ้นปี | ร้อยละ 5.23          | ไม่ใช่               |

● ตัวชี้วัดตาม Balanced Scorecard

| Objectives   | KPIs   | หน่วยวัด | ผลงานย้อนหลัง |           |           |           | แนวโน้ม<br>59 | แนวโน้ม<br>60 | เป้า<br>2560 | Gap    | โอกาส<br>ล้มเหลว | บริหาร<br>ความ<br>เสี่ยง |
|--|--|----------|---------------|-----------|-----------|-----------|---------------|---------------|--------------|--------|------------------|--------------------------|
|  |  |          | 2555          | 2556      | 2557      | 2558      |               |               |              |        |                  |                          |
| F1 การสร้าง<br>มูลค่าเพิ่มทาง<br>เศรษฐศาสตร์                       | กำไรทาง<br>เศรษฐศาสตร์<br>(EP)                                       | ล้านบาท  | 345.00        | 809.11    | 1,133.51  | 1,179.04  | 1,290.643     | 1,573.295     | 650          | 923.3  | 0%               | ไม่ใช่                   |
| F2-1 รักษา <sup>*</sup><br>รายได้หลักให้<br>เติบโตอย่าง<br>ยั่งยืน | รายได้ค่าน้ำ<br>และค่าบริการ<br>รายเดือน                             | ล้านบาท  | 16,216.53     | 16,925.19 | 17,092.49 | 17,530.84 | 17,557.79     | 17,968.82     | 17,600       | 368.82 | 0%               | ไม่ใช่                   |
| F2-3 บริหาร<br>ต้นทุนอย่างมี<br>ประสิทธิภาพ                        | อัตราส่วน<br>ค่าใช้จ่ายในการ<br>ดำเนินงานต่อ<br>รายได้               | ร้อยละ   | 36.92         | 37.59     | 36.39     | 35.76     | 35.96         | 35.50         | 41.02        | -5.53  | 0%               | ไม่ใช่                   |
| F3-2 เพิ่ม <sup>*</sup><br>ประสิทธิภาพ<br>การใช้งาน<br>สินทรัพย์   | อัตรา <sup>*</sup><br>ผลตอบแทนต่อ <sup>*</sup><br>สินทรัพย์<br>(ROA) | ร้อยละ   | 10.1          | 11.9      | 11.1      | 11.1      | 11.4          | 11.5          | 7.0          | 4.5    | 0%               | ไม่ใช่                   |
| F3-3 สร้าง <sup>*</sup><br>ผลตอบแทน<br>จากสินทรัพย์                | อัตรา <sup>*</sup><br>ผลตอบแทน<br>จากทุนทรัพย์<br>(ROIC)             | ร้อยละ   | 8.28          | 9.2       | 9.3       | 9.28      | 9.48          | 9.79          | 8.5          | 1.29   | 25%              | ไม่ใช่                   |

| Objectives  | KPIs  | หน่วยวัด | ผลงานย้อนหลัง |       |       |       | แนวโน้ม<br>59 | แนวโน้ม<br>60 | เป้า<br>2560 | Gap   | โอกาส<br>ล้มเหลว | บริหาร<br>ความ<br>เสี่ยง |
|---|---|----------|---------------|-------|-------|-------|---------------|---------------|--------------|-------|------------------|--------------------------|
|   |   |          | 2555          | 2556  | 2557  | 2558  |               |               |              |       |                  |                          |
| C1 การ<br>ตอบสนอง<br>ความต้องการ<br>พื้นฐานของ<br>ลูกค้า                  | ระดับความ<br>พึงพอใจของ<br>ผู้ใช้บริการใน<br>ภาพรวม (Price<br>/ Quality /<br>Sufficiency /<br>Problem<br>Solving) | ระดับ    | 4.257         | 4.259 | 4.349 | 4.482 | 4.4515        | 4.528         | 4            | 0.528 | 0%               | ไม่ใช่                   |
| C3-1 การสร้าง<br>ความสัมพันธ์<br>กับลูกค้าและ<br>ผู้มีส่วนได้<br>ส่วนเสีย | ระดับความ<br>พึงพอใจของ<br>ผู้ใช้บริการใน<br>ภาพรวม (Price<br>/ Quality /<br>Sufficiency /<br>Problem<br>Solving) | ระดับ    | 4.257         | 4.259 | 4.349 | 4.482 | 4.4515        | 4.528         | 4            | 0.528 | 0%               | ไม่ใช่                   |
| P1-1 สร้าง<br>เสถียรภาพใน<br>ระบบนำดิบ<br>ผลิต<br>และจ่ายน้ำ              | จำนวนครั้งที่<br>หยุดสูบจ่ายน้ำ<br>(Unplaned)   | ครั้ง    | 114           | 130   | 123   | 115   | 119.9         | 119.5         | 119.5        | 0     | 50%              | ใช่                      |

| Objectives  | KPIs  | หน่วยวัด | ผลงานย้อนหลัง |        |        |        | แนวโน้ม 59 | แนวโน้ม 60 | เป้า 2560 | Gap          | โอกาส ล้มเหลว | บริหาร ความ เสี่ยง |
|---|---|----------|---------------|--------|--------|--------|------------|------------|-----------|--------------|---------------|--------------------|
|   |   |          | 2555          | 2556   | 2557   | 2558   |            |            |           |              |               |                    |
|   | ความสามารถ<br>ในการบริหาร<br>จัดการ<br>แรงดันน้ำ                | เมตร     | 7.61          | 8      | 8.569  | 8.81   | 8.8726     | 9.2895     | 10        | -0.7105      | 100%          | ใช่                |
| P1-3 บริหาร<br>ต้นทุนการผลิต<br>อย่างมี<br>ประสิทธิภาพ            | จำนวนหน่วยวัด<br>กิโลวัตต์ต่อ<br>ปริมาณน้ำผลิต<br>ต่อหน่วยลบ.ม. | ร้อยละ   | 0.1346        | 0.1470 | 0.1330 | 0.1348 | 0.13534    | 0.134      | 0.13534   | -<br>0.00134 | 75%           | ไม่ใช่             |
| P1-4 เพิ่ม<br>ประสิทธิภาพ<br>การลดน้ำ<br>สูญเสีย                  | อัตราการ<br>สูญเสียน้ำต่อปี                                     | ร้อยละ   | 24.7          | 24.58  | 23.39  | 23.37  | 23.233     | 22.715     | 26.5      | 0            | 0%            | ใช่                |
| P2-1 ขยาย<br>บริการ<br>น้ำประปาอย่าง<br>ทั่วถึง เพียงพอ<br>มั่นคง | จำนวนผู้ใช้น้ำ<br>ติดตั้งประปา <sup>*</sup><br>ใหม่             | ราย      | 59,340        | 69,909 | 75,570 | 72,865 | 76,356.4   | 80,980     | 65,000    | 15,980       | 25%           | ไม่ใช่             |

### 5.2.3 การวิเคราะห์ความเสี่ยงทางด้านทรัพยากร

คือการวิเคราะห์ความเสี่ยงเพื่อการเตรียมความพร้อม การคาดการณ์ต่างๆ เกี่ยวกับทรัพยากร เพื่อให้องค์กรมีความมั่นคงทางการเงิน (Financial Viability) ตลอดจนมีทรัพยากรที่สามารถขับเคลื่อนให้แผนงานมีความสำเร็จ เช่น ด้านบุคลากร งบประมาณ เครื่องมือเครื่องจักร เทคโนโลยี เป็นต้น

| มิติ                   | ความเสี่ยง   | เข้าสู่กระบวนการ<br>บริหารความเสี่ยง<br>(ใช่/ไม่ใช่) |
|------------------------|--|--|
| บุคลากร                | ขาดการเตรียมความพร้อมด้านความรู้และทักษะในการก้าวสู่ประชาคมอาเซียน | ไม่ใช่   |
|                        | ความพร้อมของอัตรากำลังในการรองรับต่อการเปลี่ยนแปลงทางยุทธศาสตร์    | ไม่ใช่   |
| งบประมาณ               | งบประมาณไม่เพียงพอในการดำเนินการตามแผนยุทธศาสตร์                   | ไม่ใช่   |
|                        | ต้นทุนทางการเงินไม่เป็นไปตามเป้าหมาย                               | ใช่  |
| สารสนเทศ/<br>เทคโนโลยี | สารสนเทศยังไม่รองรับการตัดสินใจทางยุทธศาสตร์                       | ใช่  |

จากการวิเคราะห์ของ กปน. พบว่า ความเสี่ยงที่เกิดจากด้านความรู้ทักษะที่ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงสำคัญ ได้แก่ ขาดการเตรียมความพร้อมด้านความรู้และทักษะในการก้าวสู่ประชาคมอาเซียน ไม่มีผลกระทบต่อยุทธศาสตร์มากนัก ส่วนความพร้อมของอัตรากำลังในการรองรับต่อการเปลี่ยนแปลงทางยุทธศาสตร์นั้นก็มีความเสี่ยงต่ำ เนื่องจากทิศทางของยุทธศาสตร์ไม่เปลี่ยนแปลงการดำเนินงานของ กปน. มากนัก

เมื่อวิเคราะห์ความเสี่ยงด้านเพียงพอด้านการเงินพบว่า แม้การขับเคลื่อนโครงการปรับปรุงกิจการประจำแผนหลักครั้งที่ 9 จะมีวงเงินสูงถึง 42,750 ล้านบาท แต่ กปน. มีความสามารถในการจ่ายชำระคืนเงินต้นและดอกเบี้ย พิจารณาจากอัตราส่วนความสามารถในการชำระคืนหนี้เงินต้นและดอกเบี้ย (Debt Service Coverage Ratio) อยู่ในช่วง 21.02 – 43.66 เท่า และ หนี้สินรวมต่อส่วนของผู้ถือหุ้นหรืออัตราส่วนหนี้สินต่อทุน (Debt/Equity Ratio) อยู่ในช่วง 0.22 - 0.48 เท่า จึงมีความเสี่ยงทางการเงินอยู่ในระดับต่ำ แต่สิ่งที่จะกระทบต่อ กปน. ได้แก่ ต้นทุนทางการเงิน ซึ่งอาจไม่เป็นไปตามสมมติฐานและส่งผลต่อผลกำไรของ กปน. ในที่สุด

#### 5.2.4 ความเสี่ยงทางธุรกิจ

ความเสี่ยงทางธุรกิจ (Business Risk) หรือความเสี่ยงในการดำเนินงานขององค์กร (Operational Risk) คือความเสี่ยงที่ตรวจพบเป็นประจำ และต้องมีการจัดการอย่างต่อเนื่องในการวิเคราะห์ความเสี่ยงดังกล่าว จะใช้วิธีการทบทวนจากความเสี่ยงเดิม และคัดเลือกจากความเสี่ยงที่ต้องดำเนินการต่อเนื่องดังนี้

| ความเสี่ยง  | ปี พ.ศ. |      |      |      |      | สาเหตุของความเสี่ยง  | บริหารความเสี่ยงต่อเนื่อง |
|---|---------|------|------|------|------|--|---------------------------|
|   | 2556    | 2557 | 2558 | 2559 | 2560 |  |                           |
| ปริมาณน้ำดิบอาจไม่เพียงพอต่อความต้องการ   |         |      | ○    | ○    | ○    | ปริมาณน้ำในแหล่งน้ำดิบมีแนวโน้มลดลง  | ใช่                       |
| กpn.อาจไม่ได้รับรางวัล TQC ในปีงบประมาณ 2559  |         |      | ○    |      |      | ยังไม่มีแผนงาน/โครงการรองรับการเดินงานเพื่อให้ได้รับรางวัล TQC                       |                           |
| การลดอัตรา้น้ำสูญเสีย อาจไม่เป็นไปตามเป้าหมาย   | ○       | ○    |      |      | ○    | ระบบมาตรต้นน้ำในระบบท่อประปาไม่เที่ยงตรงเพียงพอ                                      | ใช่                       |
|   | ○       | ○    |      |      |      | อุปกรณ์ในระบบตรวจสอบการเฝ้าระวังน้ำสูญเสียไม่อาจใช้งานได้ตามระบบปกติ                 |                           |
|   | ○       | ○    | ○    | ○    | ○    | ไม่สามารถเร่งรัดการเปลี่ยนหัวไถตามเป้าหมาย   |                           |
|   | ○       | ○    |      | ○    | ○    | ไม่สามารถสำรวจพืชจุดร่องไฟหลังในระบบท่อให้อย่างมีประสิทธิภาพ                         |                           |
|   |         |      |      | ○    | ○    | ไม่สามารถบริหารจัดการพื้นที่ DMA เพื่อดำเนินกิจกรรมลดน้ำสูญเสียได้อย่างมีประสิทธิภาพ |                           |
| กpn. อาจขาดเสียรากพืชในระบบผลิตและจ่ายน้ำ (link กับ KPI หยุดจ่ายน้ำ) / ความหยุดชะงักของระบบผลิต | ○       |      | ○    | ○    | ○    | โครงสร้างถังเก็บน้ำในชำรุด   | ใช่                       |
|   | ○       |      |      |      |      | ระบบไฟฟ้าจากภายนอกขัดข้องเป็นระยะเวลานาน   |                           |
|   |         | ○    |      |      |      | เหตุการณ์ฉุกเฉินจากภัยพิบัติต่างๆโดยธรรมชาติและมนุษย์                                |                           |
|   |         | ○    |      |      |      | โครงสร้างในระบบผลิตชำรุด   |                           |

| ความเสี่ยง  | ปี พ.ศ. |      |      |      |      | สาเหตุของความเสี่ยง  | บริหาร<br>ความเสี่ยง<br>ต่อเนื่อง |
|---|---------|------|------|------|------|--|-----------------------------------|
|   | 2556    | 2557 | 2558 | 2559 | 2560 |  |                                   |
|   |         | O    | O    |      |      | สถานีไฟฟ้าย่อย (sub station) ของสถานีสูบจ่ายน้ำขัดข้อง   |                                   |
|   |         |      |      | O    |      | น้ำดิบ (ผ่านตะวันออก) มีสารร้ายอุดตันน้ำบ่อกรองปริมาณสูงมาก  |                                   |
|   |         |      |      |      | O    | ระบบนำไฟฟ้าโรงงานผลิตนำมายังหัวสวัสดิ์ขัดข้องระบบชนิด 24KV จากแหล่งจ่ายไฟฟ้าภายนอกไม่มีความสม่ำเสมอ เนื่องจากแหล่งจ่ายไฟจากการไฟฟ้านครหลวงมีการใช้งานร่วมกันกับผู้ใช้ไฟฟารายอื่น |                                   |
| โครงการปรับปรุงระบบส่งน้ำดิบเพื่อเสริมเสถียรภาพ และป้องกันน้ำท่วมเป็นการถาวรสั้นๆ   |         | O    |      |      |      | ไม่มีผู้ชี้อับบนหรือมีผู้ชี้อับบนแบบประมวลราคาน้อยราย  |                                   |
| การดำเนินโครงการปรับปรุงกิจกรรมประจำแผนหลัก ครั้งที่ 9 อาจล่าช้ากว่าแผนที่กำหนดไว้  |         | O    |      |      |      | หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เช่น สศช. และคณะรัฐมนตรีอนุมัติให้ กปน. ดำเนินงานโครงการล่าช้า   |                                   |
| การดำเนินงานตามภารกิจหลักและโครงการปรับปรุง กิจกรรมประจำแผนหลักอาจล่าช้า  |         |      |      | O    |      | ไม่มีหลักเกณฑ์และวิธีปฏิบัติในการคัดเลือกคุณสมบัติของผู้ขายที่มีประสิทธิภาพ  |                                   |
| ระบบอุโมงค์ส่งน้ำชำรุด/เสียหาย<br>- เชิงป้องกัน (แจ้งเตือน ให้ข้อมูล => ทำคู่มือ)<br>- แผนรองรับ (แผนฉุกเฉินเมื่อเกิดสถานการณ์) |         |      |      | O    |      | การก่อสร้างสาธารณูปโภคของหน่วยงานภายนอก  |                                   |
| ความปลอดภัยของพนักงาน ทรัพย์สิน และอาคาร สถานที่ของ กปน.  |         | O    |      |      |      | ยังไม่มีแผนงานที่ชัดเจนในการตรวจสอบความปลอดภัย และสถานที่ของหน่วยงาน   |                                   |
| การเตรียมความพร้อมบุคลากรทดแทนในตำแหน่ง สำคัญอาจไม่สามารถดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพ   |         | O    | O    |      |      | ประสิทธิผลของการดำเนินงานตาม succession plan อาจไม่เป็นไปตามเป้าหมาย   |                                   |

| ความเสี่ยง   | ปี พ.ศ. |      |      |      |      | สาเหตุของความเสี่ยง  | บริหาร<br>ความเสี่ยง<br>ต่อเนื่อง |
|--|---------|------|------|------|------|--|-----------------------------------|
|  | 2556    | 2557 | 2558 | 2559 | 2560 |  |                                   |
| การขาดแคลนผู้ปฏิบัติงานที่มีทักษะความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน  |         |      | ○    | ○    |      | ยังไม่มีการจัดทำแผนงานรองรับการขาดแคลนบุคลากรที่มีประสบการณ์และความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน เช่น ด้านวิศวกรรม  |                                   |
| ระบบสารสนเทศของ กปน. อาจไม่สามารถบริการได้อย่างต่อเนื่อง |         | ○    | ○    | ○    | ○    | การบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (BCM) ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศอาจยังไม่สมบูรณ์โดยเฉพาะการจัดทำแผนความต่อเนื่องทางธุรกิจ (BCP) และการฝึกซ้อมเมื่อฉุกเฉินจริง | ใช่                               |
|  | ○       | ○    |      |      |      | การจัดทำระบบสำรองรูปแบบ stand alone สำหรับระบบงานสำคัญยังไม่ครบถ้วน  |                                   |
| ความปลอดภัยและพร้อมใช้งานของระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ        |         |      | ○    | ○    | ○    | สถานที่ตั้งของ backup site อาจไม่ปลอดภัย   | ใช่                               |
|  | ○       | ○    |      |      |      | พื้นที่สำหรับติดตั้งอุปกรณ์ให้บริการสารสนเทศในศูนย์คอมพิวเตอร์สำรองมีไม่เพียงพอ  |                                   |
|  |         |      | ○    | ○    |      | ระบบการจ่ายกระแสไฟฟ้าไม่เพียงพอต่อการใช้งาน  |                                   |
|  |         |      |      | ○    |      | การก่อสร้างอาคารเพื่อใช้เป็นพื้นที่สำหรับศูนย์สำรอง (สถานที่ตั้งของ Backup Site อาจไม่ปลอดภัย) ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย                                      |                                   |
|  |         |      |      | ○    |      | การบุกรุกเครือข่ายและการโจมตีของผู้ไม่ประสงค์ดี  |                                   |
|  |         |      |      | ○    |      | ผู้ไม่มีสิทธิเข้ามาใช้งานระบบงาน   |                                   |
|  |         |      |      | ○    |      | นโยบายความปลอดภัยของระบบเทคโนโลยีสารสนเทศอาจยังไม่ได้ทบทวน/ปรับปรุงให้เป็นปัจจุบัน   |                                   |
| การเบิกจ่ายงบลงทุนไม่เป็นไปตามเป้าหมาย                   |         |      | ○    | ○    | ○    | หน่วยงานดำเนินการเบิกจ่ายงบลงทุนล่าช้ากว่าแผนงาน   | ใช่                               |

| ความเสี่ยง   | ปี พ.ศ. |      |      |      |      | สาเหตุของความเสี่ยง   | บริหาร<br>ความเสี่ยง<br>ต่อเนื่อง |
|--|---------|------|------|------|------|---|-----------------------------------|
|  | 2556    | 2557 | 2558 | 2559 | 2560 |   |                                   |
| กpn. อาจมีข้อจำกัดด้านกฎหมายและกฎระเบียบในการพัฒนาธุรกิจเริ่มเชิงรุกและการเปิดเสรีประชาคมอาเซียน |         |      | ○    |      |      | กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับของ กpn. ไม่เอื้อต่อการพัฒนาธุรกิจเริ่มเชิงรุกและการเปิดเสรีประชาคมอาเซียน          |                                   |
|  |         | ○    |      |      |      | อาจไม่สามารถปรับปรุงกฎระเบียบของกpn. ให้เอื้ออำนวยต่อการพัฒนาธุรกิจเริ่มเชิงรุกและการเปิดเสรีประชาคมอาเซียน |                                   |

### 5.2.5 สรุปผลการวิเคราะห์ความเสี่ยง

เมื่อนำผลการวิเคราะห์ความเสี่ยงจากมิติที่ 1-4 มาสังเคราะห์ พบร่วมกัน หลายความเสี่ยงได้ปรากฏในผลวิเคราะห์จากการวิเคราะห์ด้วยเครื่องมือที่หลากหลาย และสามารถสรุปความเสี่ยงทั้งที่เป็นความเสี่ยงเดิม และความเสี่ยงใหม่ ดังนี้

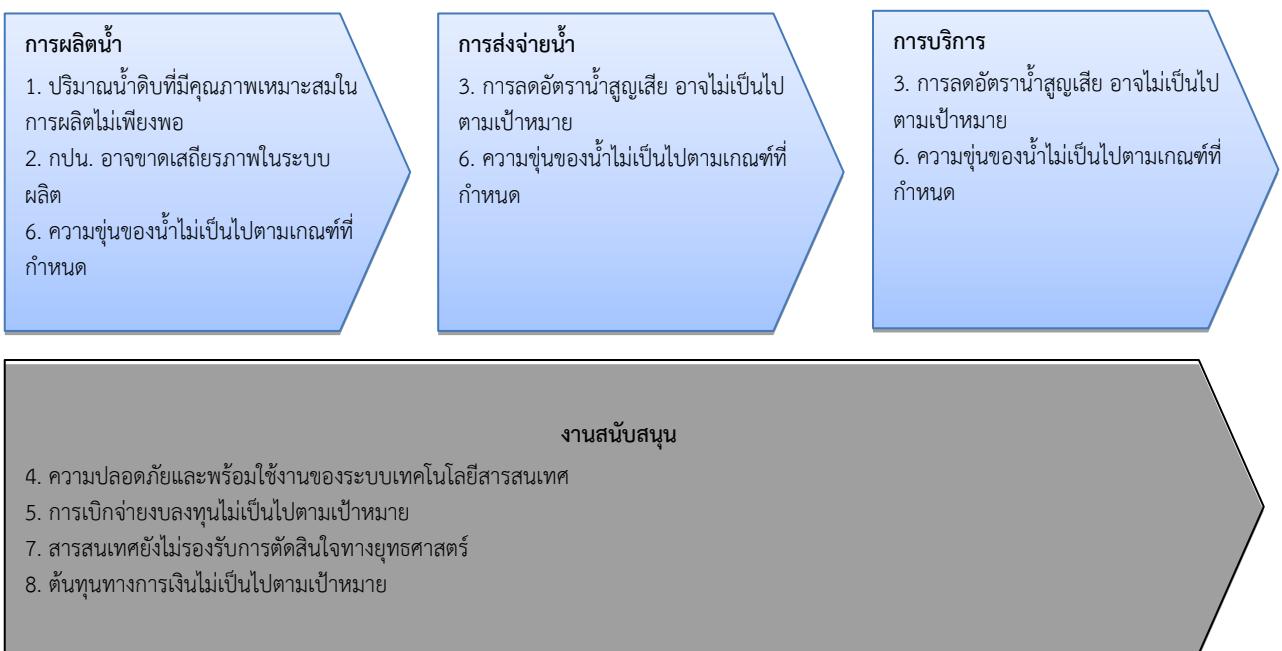
#### ความเสี่ยงเดิม

| ความเสี่ยง   | มิติการวิเคราะห์ความเสี่ยง |   |          |  |
|--|----------------------------|---|----------|--|
|  | สภาพ<br>แวดล้อม            | เป้าหมาย                                  | ทรัพยากร | ธุรกิจ   |
| 1. ปริมาณน้ำดิบที่มีคุณภาพเหมาะสมในการผลิตไม่เพียงพอ | T1, W21                    |   |          | ปริมาณน้ำดิบอาจไม่เพียงพอต่อความต้องการ                  |
| 2. กปน. อาจขาดเสถียรภาพในระบบผลิต                    | O2, W22                    | จำนวนครั้งที่หยุดสูบฉ่ายน้ำ<br>(Unplaned) |          | กปน. อาจขาดเสถียรภาพในระบบผลิตและจ่ายน้ำ                 |
| 3. การลดอัตราการสูญเสียอาจไม่เป็นไปตามเป้าหมาย       | W17, W20                   | อัตราการสูญเสียน้ำต่อปี                   |          | การลดอัตราการสูญเสียอาจไม่เป็นไปตามเป้าหมาย              |
| 4. ความปลอดภัยและพร้อมใช้งานของระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ |                            |   |          | ระบบสารสนเทศของ กปน. อาจไม่สามารถบริการได้อย่างต่อเนื่อง |
| 5. การเบิกจ่ายบลงทุนไม่เป็นไปตามเป้าหมาย             |                            |   |          | การเบิกจ่ายบลงทุนไม่เป็นไปตามเป้าหมาย                    |

## ความเสี่ยงใหม่

| มิติการวิเคราะห์ความเสี่ยง                      |             |           |  |        |
|---|-------------|-----------|--|--------|
| ปัจจัยเสี่ยง                                    | สภาพแวดล้อม | เป้าหมาย  | ทรัพยากร                                     | ธุรกิจ |
| 6. ความชุ่นของน้ำไม่เป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนด      | W18         | Turbidity |  |        |
| 7. สารสนเทศยังไม่รองรับการตัดสินใจทางยุทธศาสตร์ | W19         |           | สารสนเทศยังไม่รองรับการตัดสินใจทางยุทธศาสตร์ |        |
| 8. ต้นทุนทางการเงินไม่เป็นไปตามเป้าหมาย         |             |           | ต้นทุนทางการเงินไม่เป็นไปตามเป้าหมาย         |        |

หากนำความเสี่ยงดังกล่าวมาวิเคราะห์โดย Mapping กับ Value Chain ของ กปน. ซึ่งประกอบด้วยกระบวนการสร้างคุณค่า 3 กระบวนการคือ 1) การผลิตน้ำ 2) การส่งจ่ายน้ำ 3) การบริการ และงานสนับสนุน จะพบว่า ความเสี่ยงจะเกิดขึ้นในแต่ละกระบวนการ ดังนี้



แผนภาพที่ 5.2: การ Mapping ความเสี่ยงด้วย Value Chain

ผลจากการวิเคราะห์ความเสี่ยงพบว่า มีความเสี่ยงที่เกิดขึ้นในงานหลายกระบวนการได้แก่ ความเสี่ยงที่ 3. การลดอัตราなん้ำสูญเสีย อาจไม่เป็นไปตามเป้าหมาย และความเสี่ยงที่ 6. ความชุนของน้ำไม่เป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนด เนื่องจากเป็นความเสี่ยงที่เกิดขึ้นได้ตลอดกระบวนการตั้งแต่กระบวนการผลิตไปจนถึงผู้ใช้น้ำ ความเสี่ยงเหล่านี้ จำเป็นต้องมีการจัดการเชิงบูรณาการระหว่างหน่วยงาน เพื่อให้สามารถจัดการความเสี่ยงเหล่านี้ได้ตามวัตถุประสงค์ซึ่งการจัดการความเสี่ยงดังกล่าว จะได้กล่าวถึงในส่วนถัดไป

### 5.3 การจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง

ด้วยการพิจารณาเหตุของความเสี่ยง โดยกำหนดโครงการและมาตรการตามที่ปรากฏในแผนยุทธศาสตร์ตามแนวทางที่ได้นำเสนอไปข้างต้น ซึ่งผลจากการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงเป็นดังนี้

| ความเสี่ยง  | KRI  | Appetite | Tolerance  | สาเหตุของความเสี่ยง                             | โอกาส | ผลกระทบ | แผนบริหารความเสี่ยง   |
|---|--|----------|--|---|-------|---------|---|
| ปริมาณนำดิบ<br>ที่มีคุณภาพ<br>เหมาสมใน<br>การผลิตไม่<br>เพียงพอ | ร้อยละปริมาณ<br>นำเข้าที่ต่ำ<br>กว่าเป้าหมาย       | 0%       | ไม่น้อยกว่า<br>*ผลการ<br>ดำเนินงาน<br>ปีงบประมาณ<br>2559 | คุณภาพน้ำจากแหล่ง<br>ปัจจุบันมีแนวโน้ม<br>ลดลง  | 4     | 2       | โครงการ: โครงการศึกษาศักยภาพด้านแหล่งนำดิบและแนว<br>ทางการบริหารจัดการแหล่งนำสำรองในกิจกรรมประจำ (นำ<br>ผลการศึกษามาปฏิบัติในปี 2560 เป็นต้นไป)   |
| กpn. อาจขาด<br>เสถียรภาพ<br>ในระบบผลิต                          | ระยะเวลา<br>หยุดการผลิต<br>(unplaned)<br>(ชั่วโมง) | 15       | ไม่น้อยกว่า<br>*ผลการ<br>ดำเนินงาน<br>ปีงบประมาณ<br>2559 | กำลังการผลิตสำรอง<br>ไม่เพียงพอ                 | 4     | 3       | โครงการ: P1/2 โครงการปรับปรุงกิจกรรมประจำแผนหลัก<br>ครั้งที่ 9  |
|   |  |          |  | การขัดข้องของ<br>เครื่องจักร                    | 4     | 3       | โครงการ: P1-1/1 โครงการพัฒนาการบำรุงรักษา <sup>*</sup><br>เชิงคาดการณ์ (Predictive Maintenance)   |
|   |  |          |  | โครงการสร้างถังเก็บน้ำ <sup>*</sup><br>ใช้hardt | 3     | 4       | โครงการ: P1-2/1 โครงการแผนนำประจำปีครุภวง <sup>*</sup><br>(แผนการตรวจสอบโครงการสร้างถังเก็บน้ำสำรองสถานีสูบจ่ายน้ำ)<br>แผนบริหารความเสี่ยง ปีงบประมาณ 2560 เรื่องแผนซ่อม<br>โครงการสร้างถังเก็บน้ำสำรอง |

| ความเสี่ยง   | KRI  | Appetite | Tolerance  | สาเหตุของความเสี่ยง  | โอกาส | ผลกระทบ | แผนบริหารความเสี่ยง   |
|--|--|----------|--|--|-------|---------|---|
|  |  |          |  | ระบบไฟฟ้า<br>โรงงานผลิตน้ำมันaha<br>สวัสดิ์ขัดข้องระบบ<br>ชนิด 24KV จาก<br>แหล่งจ่ายไฟฟ้า<br>ภายนอกไม่มีความ<br>สม่ำเสมอ | 4     | 2       | โครงการ: P1/2 โครงการปรับปรุงกิจกรรมประจำแผนหลัก<br>ครั้งที่ 9 (สร้างสถานีไฟฟ้าย่อย 115KV)<br>แผนบริหารความเสี่ยง ปีงบประมาณ 2560 เรื่องการ<br>เตรียมพร้อมรับผลกระทบจากการบดไฟฟ้าของโรงงานผลิต<br>น้ำมาน้ำสวัสดิ์ขัดข้อง  |
| ความชุ่มของ<br>น้ำประปาไม่<br>เป็นไปตาม<br>เกณฑ์ที่<br>กำหนด                                   | ร้อยละของ<br>จำนวนครั้งที่<br>ตรวจวัด<br>คุณภาพน้ำได้<br>0.5 NTU | 100%     | ไม่น้อยกว่า<br>*ผลการ<br>ดำเนินงาน<br>ปีงบประมาณ<br>2559 | ปริมาณน้ำดิบที่มี<br>คุณภาพเหมาะสมใน<br>การผลิตไม่เพียงพอ  | *     | *       | โครงการศึกษาศักยภาพด้านแหล่งน้ำดิบและแนวทางการ<br>บริหารจัดการแหล่งน้ำสำรองในกิจกรรมประจำ (นำผล<br>การศึกษามาปฏิบัติ เริ่มปี 2560 เป็นต้นไป)<br>โครงการ: P1-1/2 โครงการบริหารจัดการระบบส่งน้ำดิบ<br>อย่างมีประสิทธิภาพ (งานก่อสร้างอาคารปรับปรุงคุณภาพ<br>น้ำดิบฝั่งตะวันออก) |
|  |  |          |  | ระบบผลิตไม่เอื้อต่อ <sup>*</sup><br>การผลิตน้ำด้วย<br>คุณภาพที่สูงขึ้น   | *     | *       | โครงการ: P1-2/1 โครงการแหน้น้ำประปาปลอดภัย<br>(โครงการศึกษาการปรับปรุงกระบวนการผลิตน้ำ<br>(Renovate))   |
| การลดอัตรา <sup>*</sup><br>น้ำสูญเสีย <sup>*</sup><br>อาจไม่เป็นไป <sup>*</sup><br>ตามเป้าหมาย | อัตรา <sup>*</sup><br>สูญเสีย                                    | 19%      | ไม่น้อยกว่า<br>*ผลการ<br>ดำเนินงาน<br>ปีงบประมาณ<br>2559 | อุปกรณ์ในระบบ <sup>*</sup><br><u>ตรวจสอบการฝ้า</u><br>ระหว่างน้ำสูญเสียไม่<br>อาจใช้งานได้ตาม <sup>*</sup><br>ระบบปกติ   | 5     | 3       | โครงการ: P1-4/1 โครงการบริหารจัดการเครื่องวัด<br>P1-4/2 โครงการบริหารจัดการพื้นที่เฝ้าระวัง<br>P1-4/3 โครงการปรับปรุงท่อ <sup>*</sup><br>P1-4/4 โครงการนำเทคโนโลยีมาใช้เพื่อการบริหารจัดการ<br>ลดน้ำสูญเสีย <sup>*</sup><br>P1-4/5 โครงการบริหารจัดการแรงดันน้ำ <sup>*</sup>  |

| ความเสี่ยง  | KRI                          | Appetite | Tolerance  | สาเหตุของความเสี่ยง   | โอกาส | ผลกระทบ | แผนบริหารความเสี่ยง   |
|---|------------------------------|----------|--|---|-------|---------|---|
| ความ<br>ปลอดภัยและ<br>พร้อมใช้งาน<br>ของระบบ<br>เทคโนโลยี<br>สารสนเทศ | อัตรา<br>Downtime<br>ของระบบ | 0%       | ไม่น้อยกว่า<br>*ผลการ<br>ดำเนินงาน<br>ปีงบประมาณ<br>2559 | ระบบการจ่าย<br>กระแสไฟฟ้าไม่<br>เพียงพอต่อการใช้งาน<br>(สำหรับศูนย์หลัก)  | 3     | 3       | แผนบริหารความเสี่ยง ปีงบประมาณ 2560 เรื่องความ<br>ปลอดภัยและความพร้อมใช้งานของระบบสารสนเทศ          |
|   |                              |          |  | สถานที่ตั้งของ<br>backup site อาจไม่<br>ปลอดภัย/ไม่เพียงพอ<br>ต่อการปฏิบัติงาน  | 2     | 5       | แผนบริหารความเสี่ยง ปีงบประมาณ 2560 เรื่องความ<br>ปลอดภัยและความพร้อมใช้งานของระบบสารสนเทศ          |
|   |                              |          |  | การบริหารความ<br>ต่อเนื่องทางธุรกิจ<br>(BCM) ด้าน<br>เทคโนโลยีสารสนเทศ<br>อาจยังไม่สมมูลจริง<br>และครอบคลุมทุก<br>สถานการณ์ | 2     | 3       | แผนบริหารความเสี่ยง ปีงบประมาณ 2560 เรื่องการ<br>ทบทวนการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (BCM) ด้าน IT |

| ความเสี่ยง   | KRI  | Appetite | Tolerance | สาเหตุของความเสี่ยง  | โอกาส | ผลกระทบ | แผนบริหารความเสี่ยง   |
|--|--|----------|-----------|--|-------|---------|---|
|  |  |          |           | มาตรฐานการรักษา<br>ความมั่นคงปลอดภัย<br>ยังไม่ครอบคลุมทุก<br>ระบบ (GIS ใช้ใน<br>ภาคสนาม เช่น การ<br>ติดตั้งประจำใหม่อ่าจ<br>ส่งผลกระทบต่อ<br>ความพึงพอใจของผู้<br>ติดตั้ง และชื่อเสียง<br>ขององค์กร) | 5     | 3       | โครงการ: L2-2/1 โครงการปรับปรุงระบบบริหารจัดการ<br>รักษาความมั่นคงปลอดภัยสารสนเทศตามมาตรฐาน<br>ISO/IEC 27001:2013 |
| สารสนเทศยัง <sup>ไม่รองรับการ<br/>ตัดสินใจทาง<br/>ยุทธศาสตร์</sup> | ความก้าวหน้า<br>ในการ<br>เชื่อมโยงข้อมูล<br>หน่วยงาน<br>เทียบกับ<br>เป้าหมาย | 100%     | -         | การเชื่อมโยงข้อมูล<br>ระหว่างหน่วยงานยัง<br>ขาดความสะท้อนและ<br>รวดเร็ว (auto +<br>realtimeทั้งภายใน<br>และภายนอก เช่น<br>กรมชลฯ อุตฯ<br>มหาดไทย)  | 5     | 3       | โครงการ: L2-1/1 โครงการพัฒนาการเชื่อมโยงระบบ<br>สารสนเทศภายในและภายนอกองค์กร                                      |

| ความเสี่ยง   | KRI  | Appetite | Tolerance | สาเหตุของความเสี่ยง  | โอกาส | ผลกระทบ | แผนบริหารความเสี่ยง   |
|--|--|----------|-----------|--|-------|---------|---|
|  |  |          |           | ชุดข้อมูลสำคัญ<br>สำหรับการตัดสินใจ<br>ในแต่ละระดับยังขาด<br>ความครบถ้วนและ<br>ความน่าเชื่อถือ | 3     | 3       | โครงการ: L2-2/8 โครงการคลังข้อมูลบริหารงานประจำ<br>โครงการ: L2-2/11 โครงการจัดทำสถาปัตยกรรมองค์กร |
| การเบิกจ่าย<br>งบลงทุนไม่<br>เป็นไปตาม<br>เป้าหมาย | ร้อยละของ<br>อัตราการ<br>เบิกจ่ายงบ<br>ลงทุน       | 95%      | -         | หน่วยงานดำเนินการ<br>เบิกจ่ายงบลงทุน<br>ล่าช้ากว่าแผนงาน                                       | 4     | 3       | แผนบริหารความเสี่ยง ปีงบประมาณ 2560 เรื่องแผนการ<br>เร่งรัดการเบิกจ่ายงบลงทุน                     |
|  |  |          |           | ขาดประสิทธิภาพใน<br>กระบวนการจัดซื้อ <sup>*</sup><br>จัดจ้าง                                   |       |         | มาตรการ: การปรับปรุงกระบวนการจัดซื้อจัดจ้าง   |
| ต้นทุนทาง<br>การเงินไม่<br>เป็นไปตาม<br>เป้าหมาย   | ความเบี่ยงเบน<br>ของอัตรา <sup>*</sup><br>ดอกเบี้ย | 0%       | -         | ขาดการวิเคราะห์และ<br>เปรียบเทียบแหล่ง <sup>*</sup><br>เงินทุนอย่าง<br>เหมาะสม                 | 1     | 1       | โครงการ: F3-1/1 โครงการบริหารจัดการต้นทุนทางการ<br>เงิน   |

ปรับปรุงล่าสุดโดย ฝ่ายบริหารความเสี่ยง ร.ค. 2559

\* จะพิจารณาอีกครั้งพร้อมกับการบททวนยุทธศาสตร์การบริหารการประปานครหลวง

## 5.4 Portfolio View of Risk

Portfolio View of Risk เป็นเครื่องมือในการบริหารผลกระทบจากความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นกับองค์กร กล่าวคือ เป็นเครื่องมือวิเคราะห์ผลกระทบที่เกิดขึ้นจากการเปลี่ยนตัวตั้งแต่ 1 ตัวขึ้นไปจนถึงความเสี่ยงทุกๆ ตัว เกิดขึ้นพร้อมกัน

ในการจัดทำ Portfolio View of Risk แบ่งเป็น 2 ขั้นตอนหลักคือ 1) การคำนวณมูลค่าความเสี่ยหาย ของแต่ละความเสี่ยง และ 2) การคำนวณ Portfolio View of Risk หรือการนำมูลค่าของความเสี่ยหายของแต่ละความเสี่ยงมารวมกัน โดยมีรายละเอียดดังนี้

### 5.4.1 การคำนวณมูลค่าความเสี่ยหายของแต่ละความเสี่ยง

การคำนวณมูลค่าความเสี่ยหายของแต่ละความเสี่ยงโดยประมาณมูลค่าความเสี่ยหายทางการเงิน จากข้อมูลสถิติต่างๆ โดยเริ่มจากหาผลผลกระทบจากแต่ละสาเหตุ แต่หากความเสี่ยงได้ไม่สามารถประมาณค่า โดยตรงจากสาเหตุได้ ให้คำนวณเป็นผลรวมของความเสี่ยงนั้น จากผลการวิเคราะห์พบว่ามี 4 ความเสี่ยงที่สามารถ วิเคราะห์ผลกระทบทางการเงินได้ ดังนี้

- ปริมาณน้ำดิบที่มีคุณภาพเหมาะสมในการผลิตไม่เพียงพอ

สาเหตุคุณภาพน้ำจากแหล่งปัจจุบันมีแนวโน้มลดลง ซึ่งส่งผลกระทบต่อความสามารถในการผลิตและลด แรงดันน้ำ ซึ่งส่งผลกระทบต่ออุดหนาย 14.58 ล้านบาท โดยคำนวณจากการเปรียบเทียบปริมาณน้ำเฉลี่ยปี 2558- 2559 กับปี 2557 ในเดือนเมษายน ซึ่งเป็นช่วงเดือนที่เกิดเหตุการณ์

สถิติยอดขายน้ำในเดือนเมษายน

| ปี   | ยอดขาย      |
|------|-------------|
| 2557 | 117,961,094 |
| 2558 | 116,717,966 |
| 2559 | 116,773,561 |

ส่วนต่าง

| ปีเปรียบเทียบ | ส่วนต่าง  | มูลค่าส่วนต่าง (12 บ./ลบ.ม.) |
|---------------|-----------|------------------------------|
| ปี 2557-2558  | 1,243,128 | 14,917,536                   |
| ปี 2557-2559  | 1,187,533 | 14,250,396                   |

ค่าเฉลี่ยของมูลส่วนต่างของยอดขาย 2 ปีอยู่ที่ 14.58 ล้านบาท

สาเหตุน้ำดิบ (ผู้ตัววันออก) มีสาหร่ายอุดตันน้ำบ่อกรองปริมาณสูงมาก ส่งผลกระทบตันทุนในการผลิตที่เพิ่ม สูงขึ้น 25.48 ล้านบาท

**ต้นทุนน้ำที่เพิ่มขึ้นในช่วงวิกฤติสาธารณรัฐ/ภัยแล้ง**

|                | 2557            | 2558            | 2559         |
|----------------|-----------------|-----------------|--------------|
| สามเสน         |                 | 3,349,225.00    | 1,218,470.00 |
| บางเขน (มี.ย.) | 19,318,321.7982 | 18,349,247.8203 | 0.0194       |
| มหาสวัสดิ์     | -               | 3,399,924.00    |              |
| ธนบุรี         |                 | 384,668.38      | 66,274.52    |
| รวม            | (ไม่ใช้เทียบ)   | 25,483,065.20   |              |

ผลรวม เมื่อคำนวณรวมจากทุกสาขา ความเสี่ยงดังกล่าวมีมูลค่าความเสียหาย 40.06 ล้านบาท

● กปน. อาจขาดเสียทรัพย์ในระบบผลิต

สาเหตุกำลังการผลิตสำรองไม่เพียงพอ : ไม่สามารถประมาณการได้โดยตรงได้

สาเหตุการขัดข้องของเครื่องจักร คำนวณเทียบเคียงเฉพาะที่โรงงานมหาสวัสดิ์ จากการหักน้ำจากความขัดข้องเนื่องจากสาเหตุภายนอก ปีละ 11.86 ชั่วโมงต่อปี ซึ่งคำนวณจากค่าสถิติอัตราการหยุดเนื่องจากสาเหตุภายนอก ตามตาราง ดังต่อไปนี้

|                    | ค่ากลาง | ปี 56<br>(ครั้ง) | ปี 57<br>(ครั้ง) | ปี 58<br>(ครั้ง) | ปี 59<br>(ครั้ง) | ปี 56<br>(นาที) | ปี 57<br>(นาที) | ปี 58<br>(นาที) | ปี 59<br>(นาที) * |
|--------------------|---------|------------------|------------------|------------------|------------------|-----------------|-----------------|-----------------|-------------------|
| 15-30<br>นาที      | 22.5    | 21               | 15               | 12               | 5                | 472.5           | 337.5           | 270             | 168.75            |
| 30 นาที<br>- 1 ชม. | 45      | 3                | 8                | 7                | 3                | 135             | 360             | 315             | 202.5             |
| 1-2 ชม             | 90      | 2                | 2                | 1                | 1                | 180             | 180             | 90              | 135               |
| 2-3 ชม             | 150     |                  | 1                | 3                | 3                | 0               | 150             | 450             | 675               |
| 3-4 ชม             | 210     |                  | 1                | 1                |                  | 0               | 210             | 210             | 0                 |
| 4-5 ชม             | 270     |                  | 1                | 1                |                  | 0               | 270             | 270             | 0                 |
| 5-6 ชม             | 330     |                  | 1                |                  | 1                | 0               | 330             | 0               | 495               |
|                    | 420     |                  |                  |                  | 1                | 0               | 0               | 0               | 630               |
| รวม<br>(นาที)      |         |                  |                  |                  |                  | 787.5           | 877.5           | 675             | 506.25            |
| ชั่วโมง<br>ต่อปี   |         |                  |                  |                  |                  | 13.125          | 14.625          | 11.25           | 8.4375            |

หมายเหตุ\* คำนวณเทียบเคียงจากค่าสถิติ 8 เดือนให้เป็น 12 เดือน

เมื่อนำค่าสถิติจากปี 2556-2559 มาคำนวณเป็นค่าเฉลี่ย 711.5625 นาที เทียบเท่า 11.85938 ชั่วโมงต่อปี โรงผลิตน้ำมหาสวัสดิ์มีกำลังการผลิต 1,600,000 ลบ.ม. ต่อวัน หากหยุดการผลิตตามระยะเวลาดังกล่าวจะมีมูลค่า 9.488 ล้านบาท (คำนวณจากมูลค่าอัตราเฉลี่ยน้ำจำหน่ายที่ 12 บาท)

สาเหตุโครงสร้างถังเก็บน้ำชำรุด : ไม่สามารถประมาณการได้โดยตรงได้

**สาเหตุระบบไฟฟ้าโรงงานผลิตน้ำมahaสวัสดิ์ขัดข้อง คำนวนเทียบเคียงเฉพาะที่โรงงานมหาสวัสดิ์ จากความขัดข้องเนื่องจากระบบไฟฟ้าจากภายนอก ปีละ 7.69 ชั่วโมงต่อปี ซึ่งคำนวนจากค่าสถิติอัตราการหยุดเนื่องจากสาเหตุจากการไฟฟ้าภายนอกตามตาราง ดังต่อไปนี้**

|                    | ค่ากลาง | ปี 56<br>(ครั้ง) | ปี 57<br>(ครั้ง) | ปี 58<br>(ครั้ง) | ปี 59<br>(ครั้ง) | ปี 56<br>(นาที) | ปี 57<br>(นาที) | ปี 58<br>(นาที) | ปี 59<br>(นาที)* |
|--------------------|---------|------------------|------------------|------------------|------------------|-----------------|-----------------|-----------------|------------------|
| 15-30<br>นาที      | 22.5    | 12               | 6                | 5                | 8                | 270             | 135             | 112.5           | 270              |
| 30 นาที<br>- 1 ชม. | 45      | 6                | 9                | 1                | 1                | 270             | 405             | 45              | 67.5             |
| 1-2 ชม             | 90      |                  | 2                | 1                |                  | 0               | 180             | 90              | 0                |
| รวม<br>(นาที)      |         |                  |                  |                  |                  | 540             | 720             | 247.5           | 337.5            |
| ชั่วโมง<br>ต่อปี   |         |                  |                  |                  |                  | 9               | 12              | 4.125           | 5.625            |

**หมายเหตุ\*** คำนวนเทียบเคียงจากค่าสถิติ 8 เดือนให้เป็น 12 เดือน

เมื่อนำค่าสถิติจากปี 2556-2559 มาคำนวนเป็นค่าเฉลี่ย 461.25 นาที เทียบเท่า 7.6875 ชั่วโมงต่อปี โรงงานผลิตน้ำมahaสวัสดิ์มีกำลังการผลิต 1,600,000ลบ.ม. ต่อวัน หากหยุดการผลิตตามระยะเวลาดังกล่าวจะมีมูลค่า 6.152 ล้านบาท (คำนวนจากมูลค่าอัตราเฉลี่ยน้ำจำหน่ายที่ 12 บาท)

ผลรวม เมื่อคำนวนรวมจากทุกสาเหตุ ความเสี่ยงดังกล่าวมีมูลค่าความเสียหาย 15.64 ล้านบาท

- การลดอัตราเรื้อรังเสีย อาจไม่เป็นไปตามเป้าหมาย

**สาเหตุ** ขาดการบริหารจัดการน้ำสูญเสียอย่างครบถ้วนทั้งระบบ

ประมาณจากต้นทุนน้ำสูญเสียในอัตราปี 2559 (27%) เทียบกับเป้าหมาย (19%) ซึ่งมีผลต่าง 8% เมื่อเทียบกับปริมาณการผลิตน้ำ 1,800,000,000 ลบ.ม. ซึ่งมีต้นทุนเฉลี่ย 6.5 บ./ลบ.ม. ต้นทุนน้ำสูญเสียจะมีมูลค่า 936 ล้านบาท

- ต้นทุนทางการเงินไม่เป็นไปตามเป้าหมาย

สาเหตุ ขาดการวิเคราะห์และเปรียบเทียบแหล่งเงินทุนอย่างเหมาะสม

ประมาณการจากส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของอัตราดอกเบี้ย ร้อยละ 0.449 โดยคำนวนจากค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของอัตราดอกเบี้ย ของธนาคาร 11 แห่ง (อ้างอิงจากดอกเบี้ย MLR ณ 5 ก.ค. 2559) ดังนี้

|    |                     |        |
|----|---------------------|--------|
| 1  | ธกส.                | 5.000% |
| 2  | กสิกรไทย            | 6.250% |
| 3  | กรุงเทพ             | 6.250% |
| 4  | กรุงไทย             | 6.275% |
| 5  | ไทยพาณิชย์          | 6.275% |
| 6  | อาคารสงเคราะห์      | 6.400% |
| 7  | ออมสิน              | 6.500% |
| 8  | ธนาคารแห่งประเทศไทย | 6.500% |
| 9  | กรุงศรีอยุธยา       | 6.600% |
| 10 | ชนชาต               | 6.650% |
| 11 | ทหารไทย             | 6.775% |

เมื่อคำนวณกับวงเงินกู้ 23,000 ล้านบาท หากประมาณการโดยมีอัตราชำระเงินคงที่ ส่วนเบี่ยงเบนดังกล่าว คิดเป็นมูลค่า 51.635 ล้านบาท

### สรุปผลการประมาณมูลค่าความเสี่ยง

| ความเสี่ยง  | สรุปผลการประมาณมูลค่าความเสี่ยง  |
|---|--|
| • ปริมาณน้ำดีบที่มีคุณภาพ<br>เหมาะสมในการผลิตไม่เพียงพอ | <p><u>สาเหตุ</u>คุณภาพน้ำจากแหล่งปัจจุบันมีแนวโน้มลดลง ซึ่งส่งผลต่อ<br/>ความสามารถในการผลิตและลดแรงดันน้ำ ซึ่งส่งผลต่อยอดขาย 14.58<br/>ล้านบาท</p> <p><u>สาเหตุ</u>น้ำดีบ (ฝั่งตะวันออก) มีสาหร่ายอุดตันน้ำบ่อกรองปริมาณสูงมาก<br/>ส่งผลต่อต้นทุนในการผลิตที่เพิ่มสูงขึ้น 25.48 ล้านบาท</p> <p><b>รวม</b>40.06 ล้านบาท</p>   |
| กpn. อาจขาดเสียรภภพใน<br>ระบบผลิต                       | <p><u>สาเหตุ</u>กำลังการผลิตสำรองไม่เพียงพอ : ไม่สามารถประมาณการได้<br/>โดยตรงได้</p> <p><u>สาเหตุ</u>การขัดข้องของเครื่องจักร คำนวนเทียบเคียงเฉพาะที่โรงงาน<br/>มหาสวัสดิ์ จากความขัดข้องเนื่องจากสาเหตุภายนอก ปีละ 11.86 ชั่วโมง<br/>ต่อปี คิดเป็นเงิน 9.488 ล้านบาท</p> <p><u>สาเหตุ</u>โครงสร้างถังเก็บน้ำชำรุด : ไม่สามารถประมาณการได้โดยตรงได้</p> <p><u>สาเหตุ</u>ระบบไฟฟ้าโรงงานผลิตน้ำมหาสวัสดิ์ขัดข้อง คำนวนเทียบเคียง<br/>เฉพาะที่โรงงานมหาสวัสดิ์ จากความขัดข้องเนื่องจากระบบไฟฟ้าจาก<br/>ภายนอก ปีละ 7.69 ชั่วโมงต่อปี คิดเป็นเงิน 6.152 ล้านบาท</p> <p><b>รวม</b>15.64 ล้านบาท</p> |
| ความชุ่นของน้ำไม่เป็นไป<br>ตามเกณฑ์ที่กำหนด             | ไม่สามารถประมาณมูลค่าความเสี่ยหายได้   |
| การลดอัตราเรือน้ำสูญเสีย อาจไม่<br>เป็นไปตามเป้าหมาย    | <u>สาเหตุ</u> ขาดการบริหารจัดการน้ำสูญเสียอย่างครบถ้วนทั้งระบบ ประมาณ<br>จากต้นทุนน้ำสูญเสียเทียบกับเป้าหมาย มีมูลค่า 936 ล้านบาท  |
| ความชุ่นของน้ำประปา<br>ไม่เป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนด        | ไม่สามารถประมาณมูลค่าความเสี่ยหายได้   |
| ความปลอดภัยและพร้อมใช้งาน<br>ของระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ   | ไม่สามารถประมาณมูลค่าความเสี่ยหายได้   |
| สารสนเทศยังไม่รองรับการ<br>ตัดสินใจทางยุทธศาสตร์        | ไม่สามารถประมาณมูลค่าความเสี่ยหายได้   |
| การเบิกจ่ายงบลงทุนไม่เป็นไป<br>ตามเป้าหมาย              | ไม่สามารถประมาณมูลค่าความเสี่ยหายได้   |
| ต้นทุนทางการเงินไม่เป็นไปตาม<br>เป้าหมาย                | <u>สาเหตุ</u> ขาดการวิเคราะห์และเปรียบเทียบแหล่งเงินทุนอย่างเหมาะสม<br>ประมาณการจากส่วนเบี้ยงเบนมาตรฐานของอัตราดอกเบี้ย ร้อยละ 0.43<br>จากระเงินกู้ 23,000 ล้านบาท หากประมาณการโดยมีอัตราชำระเงินคงที่<br>ส่วนเบี้ยงเบนดังกล่าว คิดเป็นมูลค่า 51.635 ล้านบาท   |

#### 5.4.2 การคำนวณ Portfolio View of Risk

การคำนวณ Portfolio View of Risk คือ การคำนวณมูลค่าผลรวมของผลกระทบที่เกิดขึ้นโดยจำลองสถานการณ์ในการเกิดเหตุการณ์ตั้งแต่ไม่เกิดเหตุการณ์เลยไปจนถึงการเกิดเหตุการณ์ทุกๆ ตัวว่าจะส่งผลกระทบต่อองค์กรมากน้อยเพียงใด

##### ผลการคำนวณ

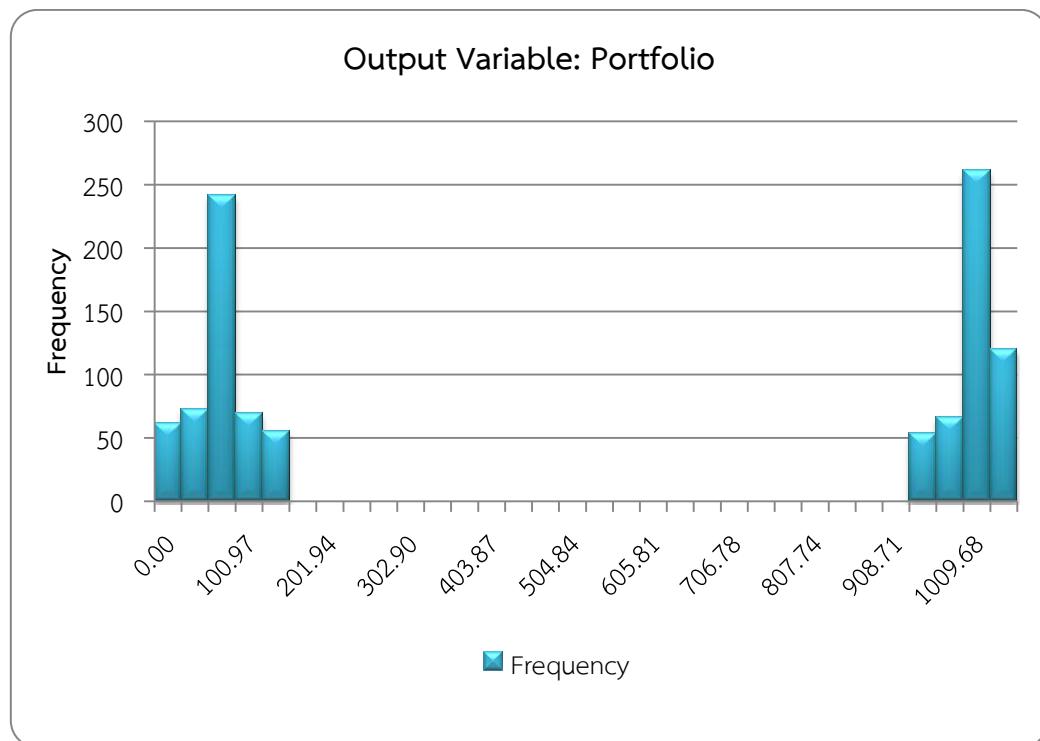
ผลจากการคำนวณตามแบบจำลองโดยการสุ่มเหตุการณ์จำลอง โดยวิธี Monte Carlo Simulation จำนวน 1,000 ครั้ง ให้แต่ละความเสี่ยงจะมีเพียง 2 เหตุการณ์คือ เกิดเหตุการณ์และไม่เกิดเหตุการณ์ (กำหนดให้ความน่าจะเป็นของแต่ละเหตุการณ์คือ 50% เท่าๆ กัน) และแต่ละความเสี่ยง มีความน่าจะเป็นที่จะเกิดเหตุการณ์เท่าๆ กัน

แบบจำลองให้ค่าสถิติสำคัญ ดังนี้ ค่าความเสียหายต่ำที่สุด 0 ล้านบาท ค่าสูงที่สุด 1,043.34 ล้านบาท ค่าเฉลี่ยที่ 521.30 ล้านบาท และค่ามัธยฐานที่ 521.67 ล้านบาท ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานที่ 469.76 ล้านบาท

| Simulation Statistics |              |
|-----------------------|--------------|
| Iterations No.        | 1000         |
| Minimum               | 0            |
| Average               | 521.296655   |
| Maximum               | 1043.335     |
| Median                | 521.6675     |
| Variance              | 220674.5381  |
| Standard deviation    | 469.7600857  |
| Range                 | 1043.335     |
| Kurtosis              | -1.984233641 |
| Skewness              | -0.000608592 |
| Coef. of variation    | 90.1137733%  |

ตารางแจกแจงความถี่

| อัตราภำพชั้น | ร้อยละของความถี่ | ความถี่สะสม |
|--------------|------------------|-------------|
| 0.00         | 6.20%            | 6.20%       |
| 33.66        | 7.20%            | 13.40%      |
| 67.31        | 24.10%           | 37.50%      |
| 100.97       | 6.90%            | 44.40%      |
| 134.62       | 5.60%            | 50.00%      |
| 168.28       | 0                | 50.00%      |
| 201.94       | 0                | 50.00%      |
| 235.59       | 0                | 50.00%      |
| 269.25       | 0                | 50.00%      |
| 302.90       | 0                | 50.00%      |
| 336.56       | 0                | 50.00%      |
| 370.22       | 0                | 50.00%      |
| 403.87       | 0                | 50.00%      |
| 437.53       | 0                | 50.00%      |
| 471.18       | 0                | 50.00%      |
| 504.84       | 0                | 50.00%      |
| 538.50       | 0                | 50.00%      |
| 572.15       | 0                | 50.00%      |
| 605.81       | 0                | 50.00%      |
| 639.46       | 0                | 50.00%      |
| 673.12       | 0                | 50.00%      |
| 706.78       | 0                | 50.00%      |
| 740.43       | 0                | 50.00%      |
| 774.09       | 0                | 50.00%      |
| 807.74       | 0                | 50.00%      |
| 841.40       | 0                | 50.00%      |
| 875.06       | 0                | 50.00%      |
| 908.71       | 0                | 50.00%      |
| 942.37       | 5.30%            | 55.30%      |
| 976.02       | 6.60%            | 61.90%      |
| 1009.68      | 26.10%           | 88.00%      |
| More         | 12.00%           | 100.00%     |



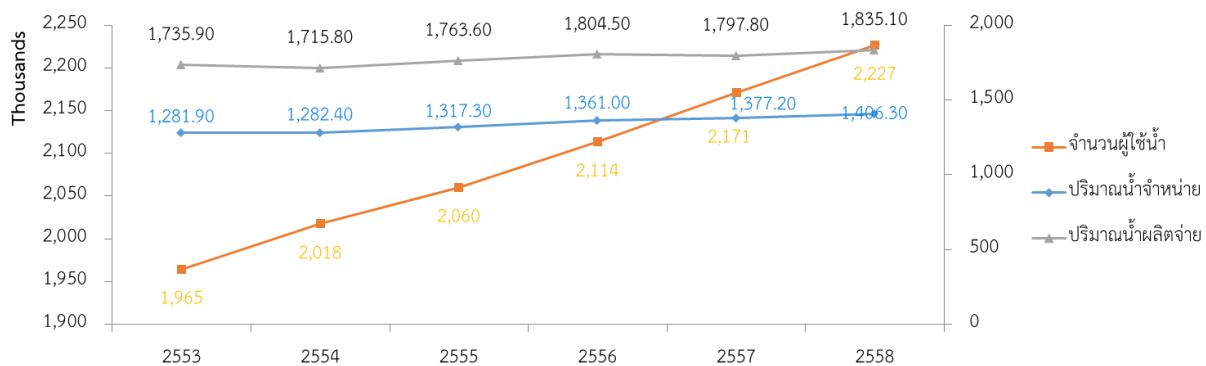
เมื่อนำผลจากการแยกแยะความต้องการของผู้ใช้งาน ผลของการเกิดเหตุการณ์มีวิเคราะห์จะเห็นได้ว่า ผลของความเสียหายที่เกิดขึ้นจะเป็นกลุ่มๆ เนื่องจากวิธีการกำหนดเหตุการณ์ในแบบจำลองนั้น กำหนดไว้เพียง 2 รูปแบบ (เกิด/ไม่เกิด) และแต่ละเหตุการณ์มีความแตกต่างกันมาก ทำให้ลักษณะความเสียหายกระจายเป็น 2 กลุ่ม เนื่องจากความเสี่ยงการลดอัตราเรือน้ำสูญเสีย อาจไม่เป็นไปตามเป้าหมายมีน้ำหนักต่อแบบจำลองค่อนข้างมาก จึงเป็นความเสี่ยงสำคัญที่ต้องให้ความสำคัญในการจัดการเป็นลำดับแรก

## 5.5 ความกล้าเสี่ยงที่ผ่านการประเมินผลได้ผลเสียอย่างรอบด้าน

จากการวิเคราะห์ SWOT ในด้านโอกาสพบว่า ในพื้นที่ให้บริการของ กปน. ที่ครอบคลุม 3 จังหวัดหลัก ได้แก่ กรุงเทพมหานคร นนทบุรี และสมุทรปราการ ทั้งนี้ประชากรในพื้นที่รับผิดชอบของ กปน. รวม 11,658 ล้านคน และมีแนวโน้มว่า จะมีประชากรเข้ามาอาศัยเพิ่มมากขึ้น ความต้องการใช้น้ำเพื่ออุปโภคบริโภคจึงเพิ่มมากขึ้นในทุกมิติ ซึ่งจากสถิติที่ผ่านมา แสดงให้เห็นว่า จากจำนวนรายผู้ใช้น้ำเพิ่มขึ้นโดยเฉลี่ยร้อยละ 2.6 ความต้องการน้ำผลิตจำนวนมากยังเพิ่มขึ้นร้อยละ 1.13 ปริมาณน้ำจำหน่ายเพิ่มขึ้นร้อยละ 1.9

ตารางที่ 5.3: แสดงข้อมูลด้านอุปสงค์การใช้เนื้อปี 2553-2558

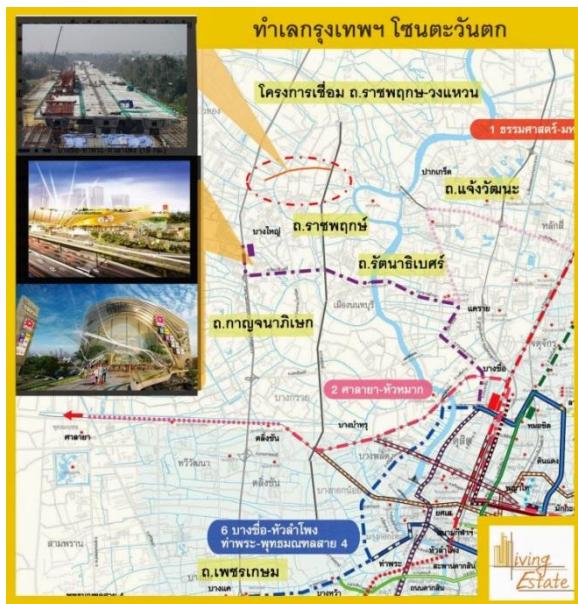
| ข้อมูล                                   | 2553      | 2554      | 2555      | 2556      | 2557      | 2558      |
|--|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| จำนวนผู้ใช้น้ำสิ้นปี (ราย)               | 1,964,591 | 2,017,531 | 2,060,446 | 2,113,674 | 2,171,371 | 2,226,707 |
| ท่อระบายน้ำ                              | 1,548,997 | 1,596,473 | 1,634,774 | 1,682,540 | 1,733,655 | 1,784,541 |
| ธุรกิจ รัฐวิสาหกิจ ราชการ และอื่นๆ       | 415,594   | 421,058   | 425,672   | 431,134   | 437,716   | 442,166   |
| ประชากรในพื้นที่รับผิดชอบสิ้นปี (ล้านคน) | 11,392    | 11,410    | 11,464    | 11,529    | 11,591    | 11,658    |



แผนภาพที่ 5.3: ปริมาณการผลิต การจำหน่าย และจำนวนผู้ใช้น้ำ ปีงบประมาณ 2553 – 2558

| รายการ                    | หน่วย      | ปีงบประมาณ |         |         |         |         |         |
|---------------------------|------------|------------|---------|---------|---------|---------|---------|
|                           |            | 2553       | 2554    | 2555    | 2556    | 2557    | 2558    |
| 1. ปริมาณน้ำผลิตจ่าย      | ล้าน ลบ.ม. | 1,735.9    | 1,715.8 | 1,763.6 | 1,804.5 | 1,797.8 | 1,835.1 |
| 2. ปริมาณน้ำจำหน่าย       | ล้าน ลบ.ม. | 1,281.9    | 1,282.4 | 1,317.3 | 1,361.0 | 1,377.2 | 1,406.3 |
| 3. เปรอร์เซ็นต์น้ำจำหน่าย | ร้อยละ     | 73.9       | 74.7    | 74.7    | 75.4    | 76.6    | 76.6    |
| 4. จำนวนผู้ใช้น้ำ         | พันราย     | 1,964      | 2,017   | 2,060   | 2,113   | 2,171   | 2,227   |

จากการเติบโตของกรุงเทพฯ ฝั่งตะวันตก เป็นพื้นที่ที่มีการขยายตัวของความเจริญอย่างรวดเร็ว ดังจะเห็นได้จากการทำถนนเชื่อมต่อพื้นที่ต่างๆ การมีโครงสร้างท่อระบายน้ำเพิ่มมากขึ้นทั้งบ้านจัดสรร คอนโดมิเนียม และห้างสรรพสินค้า ซึ่งในระยะเวลา 10 ปีที่ผ่านมาทำให้กรุงเทพฯ ฝั่งตะวันตกมีความเจริญเติบโตอย่างต่อเนื่อง



แผนภาพที่ 5.4: จุดที่มีการเติบโตของชุมชนของกรุงเทพฯ ผ่านตัววันตก<sup>1</sup>

การเติบโตของกรุงเทพมหานคร แบ่งเป็น 4 จุดตามถนนสายสำคัญ คือ

- ถนนรัตนาธิเบศร์เป็นถนนที่เชื่อมต่อจากถนนงามวงศ์วานกับถนนกาญจนากาภิเษก(วงแหวนรอบนอกตะวันตก) บริเวณทางแยกต่างระดับบางใหญ่การเปลี่ยนแปลงสำคัญ คือ ถนนรัตนาธิเบศร์มีรถไฟฟ้าสายสีม่วงริบบิ้งผ่านตลอดเส้นทางทำให้มีความเร็วมากขึ้น
  - ถนนแจ้งวัฒนะ เป็นถนนเชื่อมระหว่าง 2 จังหวัดคือ กรุงเทพฯ(เขตบางเขนและหลักสี่) และ นนทบุรี (อำเภอปากเกร็ด) โดยเชื่อมกับถนนวิภาวดี-รังสิต และ ถนนรามอินทรา และยังเชื่อมกับ ถนนสายอรุณเช่นถนนประชาชื่นและถนนติวานนท์ด้วยหลังจากการจัดตั้งศูนย์ราชการที่มี พนักงานประมาณ 3 หมื่นกว่าคนเข้ามาทำงาน การมีรถไฟฟ้าสายสีชมพูริบบิ้งผ่านตลอดจน ห้างสรรพสินค้าทำให้ตลอดเส้นทางมีความเร็วมากขึ้น จึงมีโครงการที่อยู่อาศัยมาเปิดอีกเป็น จำนวนมากโดยเฉพาะคอนโดมิเนียม
  - ถนนวงแหวนรอบนอก หรือทางหลวงหมายเลข 9 เป็นถนนที่เชื่อมปริมณฑล 5 จังหวัดได้แก่ กรุงเทพมหานคร อุบลราชธานี ปทุมธานี สมุทรปราการ และนนทบุรีมีการเปลี่ยนแปลงสำคัญคือ ห้างสรรพสินค้าเซ็นทรัลเวสต์เกต และมีโครงการเส้นทางขนส่งทั้งรถไฟฟ้าสายสีม่วง และ โครงการสร้างถนนมอเตอร์เวย์ บางใหญ่-กาญจนบุรี พร้อมกับการเปิดตัวโครงการที่อยู่อาศัยเป็น จำนวนมาก
  - ถนนราชพฤกษ์ เป็นถนนที่เชื่อมต่อระหว่างถนนรัตนาธิเบศร์กับถนนเพชรเกษม ทำหน้าที่เชื่อม พื้นที่ฝั่งตะวันตกกับของกรุงเทพฯ กับกรุงเทพฯชั้นใน ทั้งย่านสาทร สีลม โดยมีโครงการสร้าง ถนนราชพฤกษ์ เชื่อมปทุมธานี-ลาดหุ่มแก้ว และโครงการขยายถนนเชื่อมถนนราชพฤกษ์กับ ถนนกาญจนากาภิเษก ส่งผลให้มีโครงการที่อยู่อาศัยทั้งบ้านจัดสรร หวาน เย้าส์และคอนโดมิเนียม และห้างสรรพสินค้า คอมมูนิตี้อลล์ต่างๆ เข้ามารองรับความเร็วมากขึ้น

ปัจจุบันโรงงานผลิตน้ำม้าสวัสดิ์ยังใช้วิธีการผันน้ำข้ามจากโรงงานผลิตน้ำบางเขนมาเสริมโดยความสามารถในการผลิตและการบริหารการสูบจ่ายน้ำ ของพื้นที่เป็น 2 ฝั่งเป็นดังนี้

<sup>1</sup>ที่มา: บริษัท Living Estate จำกัด

1. พื้นที่ฝั่งตะวันออกของแม่น้ำเจ้าพระยาใช้น้ำจากโรงงานผลิตน้ำบางเขนและโรงงานผลิตน้ำสามเสน ความสามารถผลิตน้ำรวมกัน 3.65 ล้าน ลบ.ม./วัน โดยฝั่งตะวันออกมีความต้องการใช้น้ำประมาณ 3.4 ล้าน ลบ.ม./วัน

2. พื้นที่ฝั่งตะวันตกของแม่น้ำเจ้าพระยาใช้น้ำจากโรงงานผลิตน้ำมหาสวัสดิ์และโรงงานผลิตน้ำรนบุรี มีความต้องการใช้น้ำกว่า 1.6 ล้าน ลบ.ม./วัน ซึ่งโดยปกติแล้วจะผันน้ำข้ามจากโรงงานผลิตน้ำบางเขนมาเสริม ประมาณ 150,000-200,000 ลบ.ม./วัน ผ่านทางท่อส่งน้ำบริเวณสะพานพระราม 4 สะพานพระนั่งเกล้า สะพานพระราม 7 และทางอุโมงค์ไปยังสถานีสูบน้ำจ่ายน้ำท่าพระและสถานีสูบน้ำราชภาร์บูรณะ

ในการแก้ไขปัญหาดังกล่าวโครงการปรับปรุงกิจกรรมการประปาแผนหลักครั้งที่ 9 จะแก้ไขปัญหาเพื่อ รองรับความต้องการที่เพิ่มขึ้นในหลายๆ ด้านทั้งการเพิ่มกำลังการผลิตที่โรงงานผลิตน้ำมหาสวัสดิ์ซึ่งใช้แหล่งน้ำดิบฝั่งตะวันตกเพิ่มขึ้นอีก 800,000 ลบ.ม./วัน การเพิ่มอุโมงค์ส่งน้ำเขื่อมระหว่างฝั่งตะวันออกและตะวันตกอีก 1 เส้นทาง และการเพิ่มปริมาณถังเก็บน้ำใส่ที่สถานีสูบน้ำจ่ายน้ำ ต่างๆ จำนวน 5 แห่ง

การตัดสินใจโครงการปรับปรุงกิจกรรมการประปาแผนหลัก ครั้งที่ 9 ผ่านการประเมินความเสี่ยง และ ตัดสินใจภายใต้ความเสี่ยงที่มีการประเมินผลอย่างรอบด้านโดยสรุปดังนี้

1. ในมิติทางด้านการเงินภายใต้ทางเลือกในการดำเนินโครงการหรือไม่ดำเนินโครงการ จากการ วิเคราะห์ตัวชี้วัดทางการเงิน ทั้งด้านความสามารถในการชำระหนี้ ความสามารถในการก่อหนี้ ความสามารถในการบริหารพบว่า โครงการส่งผลต่อความสามารถในการชำระหนี้และ ความสามารถในการก่อหนี้ แต่ยังอยู่ในเกณฑ์ที่ดีและมีความเสี่ยงระดับต่ำ และแม่โครงการจะ ส่งผลให้ผลตอบแทนในรูปตัวเงินโดยรวมลดลง แต่โครงการดังกล่าว เป็นการลงทุนเพื่อเสริม เศรษฐกิจในระบบผลิตและจานวนน้ำเพื่อให้บริการประชาชนอย่างทั่วถึง มั่นคงและเพียงพอ ต่อความต้องการใช้น้ำในระบบสาธารณูปโภคขั้นพื้นฐาน โดยยังสามารถรักษาอัตราผลตอบแทน ให้กับรัฐในระดับสูงได้
2. ในมิติของเทคโนโลยีในการผลิต การตัดสินใจจะขึ้นกับปัจจัยหลายๆ ด้าน ทั้งในด้านแหล่งน้ำ ต้นทุนในการผลิต เงินลงทุนฯลฯ กปน. ได้มีการศึกษาทางเลือกต่างๆ เพื่อกำหนดทิศทางเทคโนโลยีในการผลิตให้ เหมาะสมกับกระบวนการผลิตของ กปน. โดยเฉพาะเทคโนโลยีอิโซนและเมมเบรน ซึ่งพบว่า ทั้ง 2 วิธี ส่งผลต่อต้นทุนการผลิตที่เพิ่มขึ้น กล่าวคือในวิธีอิโซนมีค่าใช้จ่ายในการเดินระบบ (Operating cost) จำนวน 1.265 บาทต่อลบ.ม. ซึ่งเพิ่มขึ้นจากระบบ conventional ถึง 0.564 บาทต่อลบ.ม. ส่วนระบบเมมเบรน หากผลิตที่กำลังการผลิต ประมาณ 45 ลบ.ม. ต่อชั่วโมงจะมีค่า Operation cost ประมาณ 4-6 บาทต่อลบ.ม. จากทิศทางในการพัฒนาภายใต้โครงการกิจกรรมการประปาแผนหลัก ครั้งที่ 9 จึงยังไม่ใช้เทคโนโลยีอิโซนและเมมเบรน ส่วนเทคโนโลยีอื่นๆ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการผลิตน้ำ ในอนาคตยังอยู่ระหว่างการศึกษา

### ผลการดำเนินงานทางด้านนวัตกรรม

จากนิยาม นวัตกรรม ของ กปน. คือ สินค้า กระบวนการ หรือบริการ ที่แตกต่างจากสิ่งเดิมในตลาด มีประโยชน์ต่อสังคมจริง และสามารถสร้างมูลค่าทางเศรษฐกิจได้

จากการวิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยงของ กปน. ในปี 2559 ก่อให้เกิดโอกาสเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญ คือ

"เร่งพัฒนาเทคโนโลยีเพื่อปรับปรุงกระบวนการผลิตและส่งจ่ายน้ำเพื่อรับการต่อยอดธุรกิจหลัก"

โดย กปน. มีโอกาสในเชิงกลยุทธ์ในส่วนของการเร่งพัฒนาเทคโนโลยี เพื่อปรับปรุงกระบวนการผลิต และส่งจ่ายน้ำเพื่อรับการต่อยอดธุรกิจและสร้างรายได้เพิ่มจากธุรกิจหลัก ซึ่งเป็นความเสี่ยงที่ให้ผลลัพธ์ที่ดี

ต่อ กปน. ในแง่ของการสร้างความมั่นคงทางรายได้อย่างยั่งยืนให้กับองค์กรในระยะยาว ซึ่งสามารถนำไปใช้ เชิงกลยุทธ์เข้าสู่กระบวนการบริหารจัดการวัตกรรมของ กปน. ผ่านแผนปฏิบัติงานปี 2560 – 2564 ได้แก่ โครงการศึกษาแนวทางการปรับสภาพน้ำตามความต้องการลูกค้า โครงการก่อสร้าง Mobile Plant ทั้งนี้ กปน. จะหยุดการดำเนินงานโอกาสเชิงกลยุทธ์ดังกล่าว เมื่อแผนปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องไม่เป็นไปตามเงื่อนไข ดังนี้ โครงการดังกล่าวมีข้อจำกัดทางเทคนิค ไม่คุ้มค่าในการลงทุน หรือ ส่งผลกระทบเชิงลบต่อภาพลักษณ์องค์กร

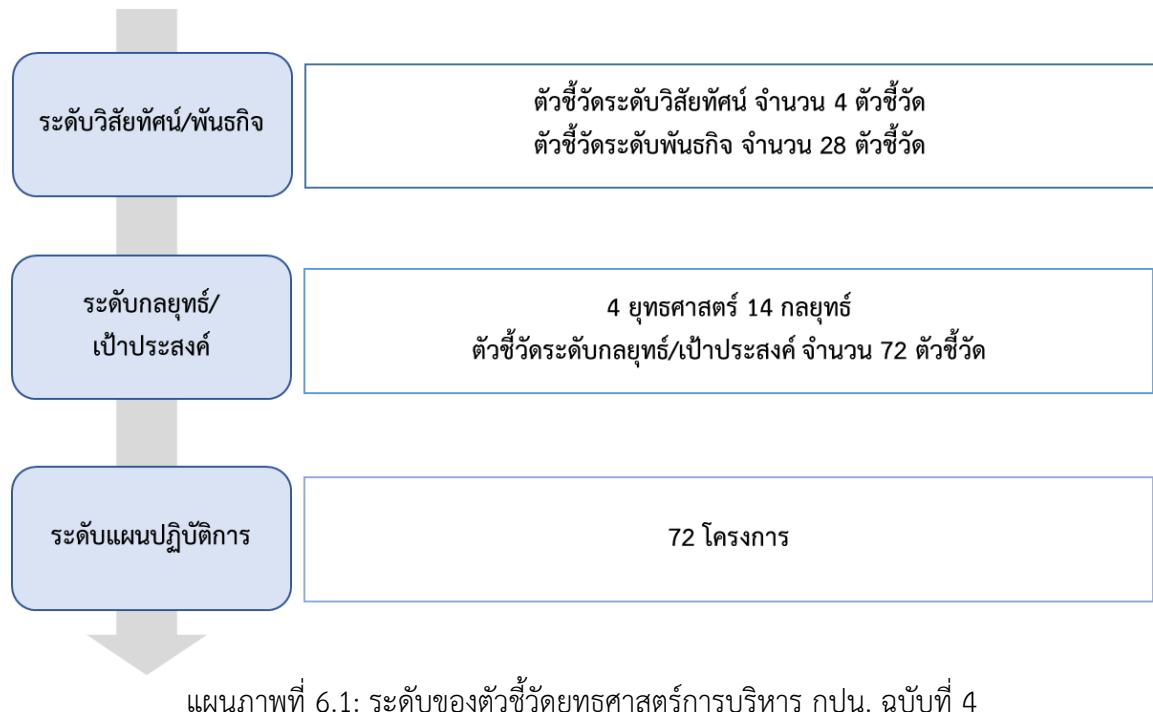
อย่างไรก็ตาม กปน. ได้ตระหนักว่า การแสวงหาโอกาส การตัดสินใจภายใต้ความเสี่ยง และการสร้าง นวัตกรรมนั้น เป็นกิจกรรมที่ต้องใช้การพัฒนาในระยะยาว และต้องมีกระบวนการแสวงหานวัตกรรมจากแนวคิด ที่หลากหลายเพื่อพัฒนาจนสามารถนำไปขยายผลได้

กปน. จึงได้ดำเนินการส่งเสริมสนับสนุนให้เกิดการสร้างสรรค์งานนวัตกรรมที่เกี่ยวกับกิจการประปา เช่น โครงการประกวดนวัตกรรมการประปานครหลวง (MWA Innovation Awards) จัดตั้งขึ้นตั้งแต่ ปี 2555 เพื่อให้ เป็นเวทีในการแสดงออกทางแนวความคิดสร้างสรรค์ด้านเทคโนโลยีและการคิดค้นนวัตกรรมต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง และเป็นประโยชน์กับกิจการประปาและสังคม โดยคำนึงถึงการใช้ทรัพยากร และการรักษาสิ่งแวดล้อม สามารถ สร้างนวัตกรรมในรูปแบบของการสร้างกระบวนการ เทคโนโลยี หรือ สิ่งประดิษฐ์ใดไม่จำกัด โดยจะต้องสามารถ นำมาใช้เพื่อพัฒนาศักยภาพ ด้านต่างๆ ของกิจการประปา เพื่อตอบสนองความต้องการและสร้างความพึงพอใจ ให้กับประชาชน

## บทที่ 6

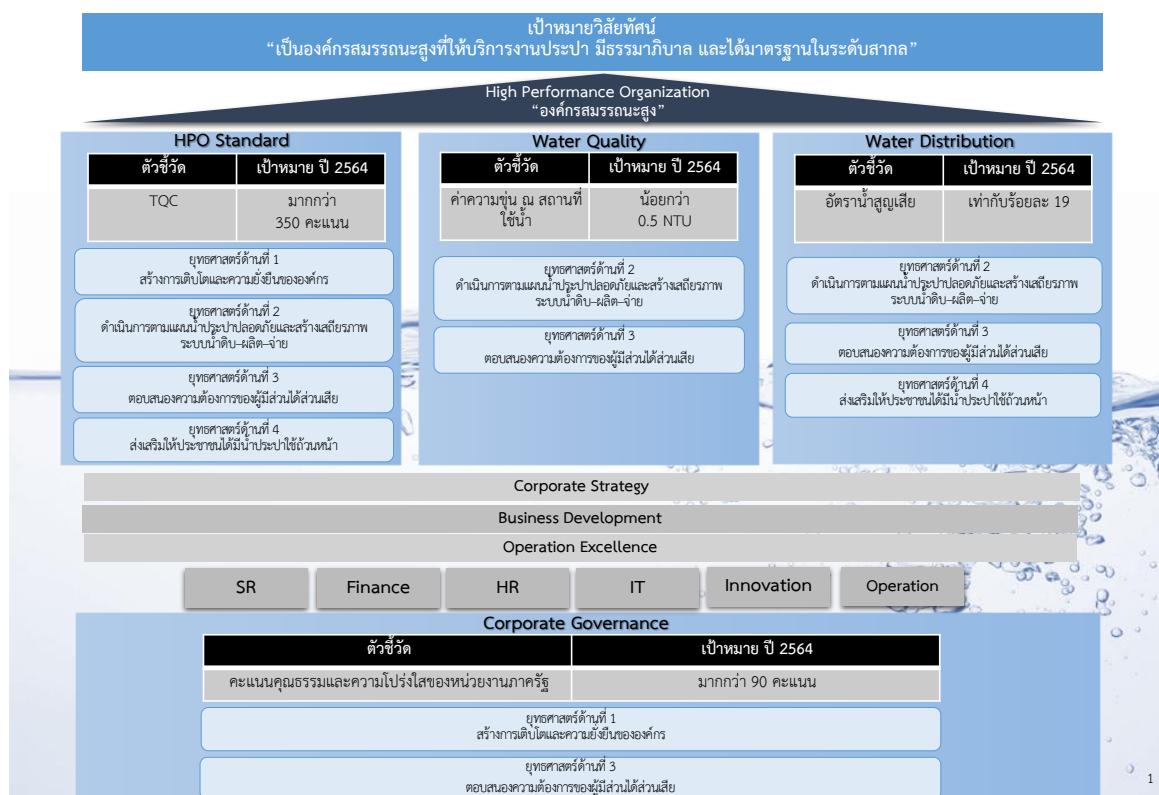
### การจัดลำดับความสำคัญของ ยุทธศาสตร์การบริหารการประจำคราครหลวง ฉบับที่ 4 (2560 – 2564)

ในการดำเนินการยุทธศาสตร์การบริหาร กปน. ฉบับที่ 4 ซึ่งประกอบด้วย 4 ยุทธศาสตร์ 14 กลยุทธ์ และแผนปฏิการรวมทั้งสิ้น 72โครงการ ให้บรรลุเป้าหมายตัวชี้วัดระดับแผนปฏิการ ระดับกลยุทธ์/ เป้าประสงค์ และระดับพันธกิจ/วิสัยทัศน์ อย่างเป็นระบบ ครบถ้วน สมบูรณ์นั้น จำเป็นต้องมีการวางแผน การจัดลำดับความสำคัญของยุทธศาสตร์ (Prioritization) และการวางแผนแนวทางการพัฒนาสู่การเป็น องค์กรสมรรถนะสูงเพื่อขับเคลื่อนการดำเนินงานโครงการตามความเร่งด่วนและความสำคัญต่อ ยุทธศาสตร์อย่างเหมาะสม



กปน. มีความมุ่งมั่นในการยกระดับองค์กรสู่เป้าหมายวิสัยทัศน์ในการก้าวสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูง หรือ HPO (High Performance Organization) ที่ให้บริการงานประปา มีธรรมาภิบาล และได้มาตรฐานในระดับสากลภายในระยะเวลา 5 ปีข้างหน้าโดยอาศัยยุทธศาสตร์การบริหาร กปน. ฉบับที่ 4 ในการขับเคลื่อนองค์กรสู่เป้าหมายดังกล่าวทั้งนี้การดำเนินงานยุทธศาสตร์การบริหาร กปน. ฉบับที่ 4 ให้มีประสิทธิภาพและเกิดผลเชิงรูปธรรมนั้นจำเป็นต้องมีการจัดลำดับความสำคัญของยุทธศาสตร์และโครงการที่ตอบสนองต่อยุทธศาสตร์ ทั้งนี้ เพื่อเป็นประโยชน์ในการพิจารณาการให้ความสำคัญในการจัดสรรทรัพยากรอย่างเหมาะสม และเป็นแนวทางในการประเมินผลสำเร็จในการดำเนินงานยุทธศาสตร์การบริหาร กปน. ฉบับที่ 4

การจัดลำดับความสำคัญของยุทธศาสตร์การบริหาร กปน. ฉบับที่ 4 อันประกอบด้วยยุทธศาสตร์ทั้งสิ้น 4 ยุทธศาสตร์ ได้แก่ (1) สร้างการเติบโตและความยั่งยืนขององค์กร (2) ดำเนินการตามแผนน้ำประปา ปลอดภัยและสร้างเสถียรภาพระบบน้ำดิบ-ผลิต-จ่าย (3) ตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (4) ส่งเสริมให้ประชาชนได้มีน้ำประปำใช้ถ้วนหน้าจะพิจารณาการตอบสนองต่อยุทธศาสตร์ในแต่ละเป้าหมาย ตัวชี้วัดวิสัยทัศน์ ดังแสดงในแผนภาพด้านล่าง



แผนภาพที่ 6.2: การตอบสนองต่อเป้าหมายวิสัยทัศน์ของยุทธศาสตร์การบริหาร กปน. ฉบับที่ 4

จากแผนภาพที่ 6.2 สามารถนำมำกำหนดน้ำหนักความสำคัญในการตอบสนองต่อเป้าหมาย  
วิสัยทัศน์ของยุทธศาสตร์ ในแต่ละด้านโดยสามารถเรียงลำดับความสำคัญของยุทธศาสตร์ 4 ด้านได้ดังนี้

ลำดับที่ 1 : ยุทธศาสตร์ด้านที่ 3 ตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย  
น้ำหนักความสำคัญเท่ากับร้อยละ 36.37

ลำดับที่ 2 : ยุทธศาสตร์ด้านที่ 2 ดำเนินการตามแผนน้ำประปาปลอดภัยและสร้างเสถียรภาพ  
ระบบน้ำดิบ-ผลิต-จ่ายน้ำหนักความสำคัญเท่ากับร้อยละ 27.27

ลำดับที่ 3 : ยุทธศาสตร์ด้านที่ 1 สร้างการเติบโตและความยั่งยืนขององค์กร และยุทธศาสตร์  
ด้านที่ 4 ส่งเสริมให้ประชาชนได้มีน้ำประปาใช้กวนหนาน้ำหนักความสำคัญเท่ากับ  
ร้อยละ 18.18

### โดยมีรายละเอียดการกำหนดน้ำหนักความสำคัญของยุทธศาสตร์ ดังนี้

| ยุทธศาสตร์  | การตอบสนองต่อหัวข้อวิสัยทัศน์ |                                |                     |              | การกำหนดน้ำหนักความสำคัญ | น้ำหนักความสำคัญ<br>(ร้อยละ) |
|---|-------------------------------|--------------------------------|---------------------|--------------|--------------------------|------------------------------|
|   | TQC                           | ค่าความทุ่น<br>ณาภัยที่เพิ่น้ำ | อัตราณ้ำ<br>สูญเสีย | คะแนน<br>ITA |                          |                              |
| (1) สร้างการเติบโตและความ<br>ยั่งยืนขององค์กร                                   | /                             |                                |                     | /            | 2 / 4 = 0.50             | ร้อยละ 18.18                 |
| (2) ดำเนินการตามแผนน้ำประปา<br>ปลอดภัยและสร้างเสถียรภาพ<br>ระบบน้ำดิบ-ผลิต-จ่าย | /                             | /                              | /                   |              | 3 / 4 = 0.75             | ร้อยละ 27.27                 |
| (3) ตอบสนองความต้องการของ<br>ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย                               | /                             | /                              | /                   | /            | 4 / 4 = 1.00             | ร้อยละ 36.37                 |
| (4) ส่งเสริมให้ประชาชนได้มี<br>น้ำประปาใช้กวนหน้า                               | /                             |                                | /                   |              | 2 / 4 = 0.50             | ร้อยละ 18.18                 |
|   |                               |                                |                     |              | รวมน้ำหนัก 2.75          | รวมร้อยละ 100                |

นอกจากนี้ ยังสามารถจัดลำดับความสำคัญของโครงการที่ตอบสนองยุทธศาสตร์ โดยพิจารณาระดับ  
ความสำคัญของโครงการตามคุณลักษณะของโครงการในแต่ละมุ่งมุ่นต่างๆ และพิจารณาระดับความสำคัญโดยเรียงจาก  
น้อยไปมาก ดังนี้

- สนับสนุนต่อการกิจกรรมหลักขององค์กร (Support main products and services)
- สร้างมูลค่าต่อลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Add value to customers and stakeholders)
- มีผลกระทบต่อความเสี่ยงขององค์กร (Importance to Risk Mitigation)
- สนับสนุนตัวชี้วัดเชิงผลลัพธ์ (Support outcome KPIs)
- สนับสนุนตัวชี้วัดเชิงผลผลิต (Support output KPIs)

ดังนั้น จึงกำหนดเกณฑ์การให้คะแนนนำหน้าความสำคัญของโครงการ ดังนี้

| เกณฑ์การให้น้ำหน้าความสำคัญ   | คะแนน |
|---|-------|
| โครงการดังกล่าวสนับสนุนภารกิจหลักและวิสัยทัศน์ขององค์กรโดยตรง         | 5     |
| โครงการดังกล่าวสนับสนุนการสร้างมูลค่าต่อลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย | 4     |
| โครงการดังกล่าวสนับสนุนแผนบริหารจัดการความเสี่ยง                      | 3     |
| โครงการดังกล่าวสนับสนุนตัวชี้วัดเชิงผลลัพธ์ (Outcome)                 | 2     |
| โครงการดังกล่าวสนับสนุนตัวชี้วัดเชิงผลผลิต (Output)                   | 1     |

หมายเหตุ: โครงการสามารถสนับสนุนได้หลายรัฐบุรีของประเทศไทยเป็นผลรวมคะแนนแต่ละเกณฑ์เข้าด้วยกัน

ตารางที่ 6.1: การกำหนดน้ำหนักความสำคัญของโครงการ

| ยุทธศาสตร์   | โครงการ  | ตัวชี้วัดโครงการ  | ตัวชี้วัดยุทธศาสตร์  | งบประมาณ<br>(ล้านบาท) | เกณฑ์กำหนดความสำคัญของโครงการ       |   |                                      |   |   |              |       | Ranking |    |  |
|--|--|---|--|-----------------------|-------------------------------------|---|--------------------------------------|---|---|--------------|-------|---------|----|--|
|  |  |   |  |                       | สนับสนุน<br>ภารกิจหลัก<br>ขององค์กร | สร้างมูลค่า<br>ต่อลูกค้าและ<br>ผู้มีส่วนได้<br>ส่วนเสีย | มีผลกระทบ<br>ต่อความเสี่ยง<br>องค์กร | สนับสนุน<br>ตัวชี้วัด<br>ผลลัพธ์<br>(Outcome) | สนับสนุน<br>ตัวชี้วัด<br>ผลผลิต<br>(Output) | คะแนน<br>รวม | %     |         |    |  |
| ยุทธศาสตร์<br>ด้านที่ 1 :<br>สร้างการ<br>เติบโตและ<br>ความยั่งยืน <sup>ขององค์กร</sup> | F2-1/1 โครงการกำหนดแนวทางการปรับโครงสร้าง<br>ค่าน้ำ  | ร้อยละความสำเร็จของรายงานการศึกษาการปรับ<br>โครงสร้างค่าน้ำ   | อัตรากำไรสุทธิ (Net Profit Margin)   | -                     |                                     |   |                                      |   |   | 1            | 1     | 0.22%   | 11 |  |
|  | F2-1/2 โครงการศึกษาแนวทางการปรับสภาพน้ำ<br>ตามความต้องการลูกค้า  | ร้อยละความสำเร็จของการศึกษาแนวทาง<br>การปรับสภาพน้ำตามความต้องการของลูกค้า  | อัตรากำไรสุทธิ (Net Profit Margin)   | -                     | 5                                   | 4   |                                      |   |   | 1            | 10    | 2.18%   | 5  |  |
|  | P2-3/1 โครงการพัฒนากระบวนการ และสร้าง<br>ศักยภาพการพัฒนาธุรกิจและร่วม  | - รายได้จากการให้บริการ<br>- ระดับความพึงพอใจของลูกค้าบริการ  | อัตรากำไรสุทธิ (Net Profit Margin)   | -                     | 5                                   | 4   |                                      | 2   |   | 22           | 4.79% | 1       |    |  |
|  | P2-3/2 โครงการศึกษาวิจัยตลาด และความต้องการ<br>ของลูกค้าเกี่ยวกับการพัฒนาผลิตภัณฑ์/บริการ และ<br>ธุรกิจและร่วม | ร้อยละความสำเร็จของการดำเนินงานโครงการ<br>ศึกษาวิจัยตลาดและความต้องการของลูกค้า<br>เกี่ยวกับการพัฒนาผลิตภัณฑ์/บริการ และธุรกิจและร่วม | -อัตรากำไรสุทธิ (Net Profit Margin)<br>-ศึกษาวิจัยตลาด พัฒนาผลิตภัณฑ์บริการ และสร้าง<br>ศักยภาพการพัฒนาธุรกิจและร่วม | -                     | 5                                   | 4   |                                      |   | 1   | 10           | 2.18% | 5       |    |  |
|  | F3-1/1 โครงการบริหารจัดการน้ำทุกภาคส่วน  | อัตราต้นทุนการหักภาษีมูลค่าเพิ่ม (Kd)   | อัตราผลตอบแทนจากลิฟท์พาร์ฟี (ROA)  | -                     |                                     |   | 3                                    | 2   |   | 5            | 1.09% | 9       |    |  |
|  | F3-2/1 โครงการยกระดับกระบวนการจัดทำและ<br>บริหารจัดการสินทรัพย์ ICT  | จำนวน DMA ที่ปรับปรุงข้อมูล   | อัตราผลตอบแทนจากลิฟท์พาร์ฟี (ROA)  | 11                    |                                     |   |                                      |   | 2   |              | 2     | 0.44%   | 10 |  |
|  | F3-2/2 โครงการบริหารจัดการเงินสดและเงินลงทุน<br>ชั้นกลาง   | อัตราผลตอบแทนจากการลงทุน  | อัตราผลตอบแทนจากลิฟท์พาร์ฟี (ROA)  | -                     |                                     |   |                                      | 2   |   | 2            | 0.44% | 10      |    |  |
|  | G1/1 โครงการยกระดับการบริหารจัดการด้าน <sup>ธรรมาภิบาล</sup>   | - คะแนนประเมินจากป.ช.<br>- จำนวนข้อร้องเรียนที่พึงจะมีผลลัพธ์มีความผิด<br>ทางวิถีและระเบียบปฏิบัติของป.ช.                             | คะแนนคุณธรรมและความโปร่งใสของหน่วยงาน<br>ภาครัฐ  | 9.775                 | 5                                   |   |                                      | 2   |   | 7            | 1.53% | 7       |    |  |
|  | G2/1 โครงการยกระดับการบริหารจัดการความ<br>ปลอดภัย ชีวอนามัย และสิ่งแวดล้อม (SHE)                               | ได้ใบบัตรรองรับการจัดการสิ่งแวดล้อม<br>(ISO14001:2015) โรงงานผลิตน้ำมันหล่อลื่น   | ตัวชี้วัดการดำเนินการอย่างยั่งยืน  | 18.5                  |                                     |   |                                      | 2   |   | 2            | 0.44% | 10      |    |  |
|  | G2/2 โครงการพัฒนาสมรรถนะด้าน SR ชั้นกลาง   | ความสำเร็จในการจัดทำรายงานแห่งความยั่งยืน<br>ตามกรอบการรายงานของ GRI  | ตัวชี้วัดการดำเนินการอย่างยั่งยืน  | 32.5                  |                                     |   |                                      |   | 1   | 1            | 0.22% | 11      |    |  |
| ยุทธศาสตร์<br>ด้านที่ 2 :<br>สร้างการ<br>เติบโตและ<br>ความยั่งยืน                      | G2/3 โครงการพัฒนาการดำเนินงานด้านความ<br>รับผิดชอบต่อสังคมในกระบวนการขององค์กร                                 | ระดับคะแนนการรับรู้   | ตัวชี้วัดการดำเนินการอย่างยั่งยืน  | 7.5                   |                                     | 4   |                                      | 2   |   | 6            | 1.31% | 8       |    |  |
|  | G2/4 โครงการส่งเสริมและสนับสนุนการใช้น้ำ<br>อย่างรู้คุณค่า ไม่ส่งผลกระทบต่อคนรุ่นที่สอง                        | - มีอุปกรณ์ประจำตัวที่ได้รับมาตรฐาน<br>ประสิทธิภาพของ กปน.<br>- โรงเรียนที่เข้าร่วมกิจกรรมมีการประยุกต์การใช้น้ำ<br>มากที่สุด         | - ตัวชี้วัดการดำเนินการอย่างยั่งยืน<br>- ปริมาณน้ำใช้ต่อคนต่อเดือน   | 50                    |                                     | 4   |                                      | 2   |   | 6            | 1.31% | 8       |    |  |
|  | G2/5 โครงการมีส่วนร่วมในการพัฒนาสังคมและ<br>ชุมชนทั่วประเทศเชิงรุก   | ดำเนินการตามแผนแล้วเสร็จ  | ปริมาณการปล่อยก๊าซคาร์บอนไดออกไซด์   | 67.5                  |                                     | 4   |                                      |   | 1   | 11           | 2.40% | 4       |    |  |
|  | G2/6 โครงการอนุรักษ์พลังงาน  | ปริมาณการใช้กระแสไฟฟ้าของอาคารที่ดำเนินการ<br>เปลี่ยนหลอดไฟ   | อัตราการใช้ไฟฟ้าที่ลดลง (Consumption Rate)<br>ของอาคารที่ดำเนินการอนุรักษ์พลังงานไฟฟ้า                               | 0.567                 |                                     | 4   |                                      | 2   |   | 6            | 1.31% | 8       |    |  |

| ยุทธศาสตร์   | โครงการ   | ตัวชี้วัดโครงการ  | ตัวชี้วัดยุทธศาสตร์   | เกณฑ์กำหนดความสำคัญของโครงการ |                                     |  |  |   |   |              |       |       |    |
|--|---|---|---|-------------------------------|-------------------------------------|--|--|---|---|--------------|-------|-------|----|
|  |   |   |   | งบประมาณ<br>(ล้านบาท)         | สนับสนุน<br>ภารกิจหลัก<br>ขององค์กร | สร้างมูลค่า<br>ต่ออุตสาหะและ<br>ผู้มีส่วนได้<br>ส่วนเสีย | มีผลกระทบ<br>ต่อความเรียบ<br>ง่ายขององค์กร | สนับสนุน<br>ตัวชี้วัด<br>ผลลัพธ์<br>(Outcome) | สนับสนุน<br>ตัวชี้วัด<br>ผลผลิต<br>(Output) | คะแนน<br>รวม | %     |       |    |
| ขององค์กร<br>(ต่อ)   | P1-3/1 โครงการศึกษาแนวทางการใช้พลังงาน<br>อย่างมีประสิทธิภาพของศูนย์เลือดด้ำ  | อัตราส่วนของจำนวนหน่วยวัดกิโลวัตต์ต่อปีริมาณ<br>น้ำผลิตต่อหน่วยลง.m. ที่เพิ่มขึ้น   | อัตราส่วนคำใช้จ่ายในการดำเนินงานต่อรายได้<br>ดำเนินงาน  | -                             |                                     |  |  |   | 2   |              | 2     | 0.44% | 10 |
|  | P1-3/2 โครงการศึกษาแนวทางการใช้พลังงาน<br>อย่างมีประสิทธิภาพของศูนย์ส่งจ่ายน้ำ  | การใช้ไฟฟ้าในระบบจ่ายน้ำของฝ่ายสถานีสูบน้ำจ่ายน้ำ<br>มีสัดส่วนค่าไฟฟ้า (kWh) ต่อปริมาณน้ำจ่าย<br>(ลบ.m.) ของสถานีน้ำมีการเดินเครื่องสูบน้ำไม่เกิน<br>ค่าลังงานไฟฟ้าต่ำสุด | อัตราส่วนคำใช้จ่ายในการดำเนินงานต่อรายได้<br>ดำเนินงาน  | 38.5                          |                                     |  |  |   | 2   |              | 2     | 0.44% | 10 |
|  | L2-1/1 โครงการพัฒนาการเชื่อมโยงระบบ<br>สารสนเทศภายในและภายนอกองค์กร   | จำนวนระบบสารสนเทศที่มีการเชื่อมโยงกัน   | จำนวนระบบงานที่เชื่อมโยง  | -                             |                                     |  |  | 3   | 2   |              | 5     | 1.09% | 9  |
|  | L2-1/2 โครงการให้บริการอิเล็กทรอนิกส์ (e-Biz)<br>กับผู้ใช้บริการ  | - ติดตั้งระบบจัดทำใบแจ้งยอดค่าน้ำอิเล็กทรอนิกส์<br>(e-bill)<br>- ติดตั้งระบบจัดทำใบกำกับภาษี/ใบเสร็จรับเงิน<br>อิเล็กทรอนิกส์(e-Tax Invoice/e-Receipt)                    | อัตราส่วนคำใช้จ่ายในการดำเนินงานต่อรายได้<br>ดำเนินงาน  | 3                             |                                     | 4  |  | 2   |   | 6            | 1.31% | 8     |    |
|  | L2-1/3 โครงการศึกษาแนวทางการติดตามวัสดุ<br>สำรองคลัง (Material Tracking)  | ผลลัพธ์การศึกษา TAG ที่เหมาะสมกับวัสดุ<br>สำรองคลัง   | - จำนวนระบบงานที่เชื่อมโยง<br>- อัตราผลตอบแทนจากหัวرأسทุน (ROA)                                   | 5                             |                                     |  |  | 2   |   | 2            | 0.44% | 10    |    |
|  | L2-1/4 โครงการพัฒนาระบบสารสนเทศภูมิศาสตร์<br>สำหรับผู้ใช้บริการ (Enterprise GIS)                                      | ดำเนินงานตามแผนแม่สู่เสร็จ  | จำนวนระบบงานที่เชื่อมโยง  | 187.2                         |                                     |  |  |   | 1   | 1            | 0.22% | 11    |    |
|  | L2-2/1 โครงการปรับปรุงระบบบริหารจัดการรักษา <sup>*</sup><br>ความมั่นคงปลอดภัยสารสนเทศตามมาตรฐาน<br>ISO/IEC 27001:2013 | จำนวนระบบงานหลักที่ได้รับมาตรฐาน ISO<br>27001:2013  | ร้อยละของระบบงานที่มีความสำคัญที่ดำเนินการ<br>ตามกรอบมาตรฐาน ISO 27001 : 2013 ( เช่น GIS<br>WLMA) | 2.5                           |                                     |  |  | 3   | 2   |              | 5     | 1.09% | 9  |
|  | L2-2/2 โครงการมาตรฐานการให้บริการสารสนเทศ<br>ตามมาตรฐาน ITIL  | จำนวนระบบงานที่ได้รับการปรับปรุงตามแนวทาง<br>ITIL   | ร้อยละของระบบงานที่มีความสำคัญที่ดำเนินการ<br>ตามกรอบมาตรฐาน ISO 27001 : 2013 ( เช่น GIS<br>WLMA) | 27.5                          |                                     |  |  | 2   |   | 2            | 0.44% | 10    |    |
|  | L2-2/3 โครงการมาตรฐานการให้บริการสารสนเทศ<br>ตามมาตรฐาน CMMI  | จำนวนระบบงานที่พัฒนาตามมาตรฐาน CMMI   | ร้อยละของระบบงานที่มีความสำคัญที่ดำเนินการ<br>ตามกรอบมาตรฐาน ISO 27001 : 2013 ( เช่น GIS<br>WLMA) | -                             |                                     |  |  | 2   |   | 2            | 0.44% | 10    |    |
|  | L2-2/4 โครงการสำรวจความพึงพอใจในการใช้งาน<br>ระบบ IT ของผู้ใช้งานทั่วภายในและภายนอกองค์กร                             | - ระดับความพึงพอใจในการให้บริการด้าน IT<br>(ผู้ใช้งานนอก)<br>- ระดับความพึงพอใจในการให้บริการด้าน IT<br>(ผู้ใช้งานใน)   | ระดับความถูกพึงพอใจรวม  | -                             |                                     | 4  |  | 2   |   | 6            | 1.31% | 8     |    |
| ยุทธศาสตร์<br>ด้านที่ 1 :<br>สร้างการ<br>เดินไปด้วย<br>ความซื่อสัตย์<br>ขององค์กร<br>(ต่อ) | L2-2/5 โครงการใช้เทคโนโลยีเพื่อเสริมสร้าง<br>นวัตกรรม   | จำนวนอิฐองค์กรที่สนับสนุนด้านบริการ/<br>ผลิต/ วิชากรรม  | จำนวนวิจัยที่แล้วเสร็จนำไปต่อยอดใช้จริงหรือใช้ใน<br>รูปแบบอื่นๆ                                   | -                             |                                     |  |  | 2   |   | 2            | 0.44% | 10    |    |
|  | L2-2/6 โครงการปรับปรุงฐานข้อมูลให้เป็นไปตาม<br>มาตรฐานฐานข้อมูลของภาครัฐ  | ร้อยละความสำเร็จในการจัดทำฐานข้อมูลตาม<br>มาตรฐานภาครัฐ   | จำนวนระบบงานที่เชื่อมโยง  | -                             |                                     | 4  |  |   | 1   | 5            | 1.09% | 9     |    |
|  | L2-2/7 โครงการให้การบริการและสื่อสารข้อมูล<br>ผ่านระบบ Cloud ภายนอก   | ร้อยละความสำเร็จของการดำเนินงาน   | จำนวนระบบงานที่เชื่อมโยง  | -                             |                                     |  |  |   | 1   | 1            | 0.22% | 11    |    |

| ยุทธศาสตร์  | โครงการ   | ตัวชี้วัดโครงการ  | ตัวชี้วัดยุทธศาสตร์   | เกณฑ์กำหนดความสำคัญของโครงการ |                                     |  |  |   |   |              |   |       |    |
|---|---|---|---|-------------------------------|-------------------------------------|--|--|---|---|--------------|---|-------|----|
|   |   |   |   | งบประมาณ<br>(ล้านบาท)         | สนับสนุน<br>ภารกิจหลัก<br>ขององค์กร | สร้างมูลค่า<br>ต่ออุตสาหกรรม<br>ผู้มีส่วนได้<br>ส่วนเสีย | มีผลกระทบ<br>ต่อความเรียบ<br>ง่ายขององค์กร | สนับสนุน<br>ตัวชี้วัด<br>ผลลัพธ์<br>(Outcome) | สนับสนุน<br>ตัวชี้วัด<br>ผลผลิต<br>(Output) | คะแนน<br>รวม | % |       |    |
| ยุทธศาสตร์<br>ด้านที่ 1 :<br>สร้างการ<br>เติบโตและ<br>ความยั่งยืน<br>ขององค์กร<br>(ต่อ) | L2-2/8 โครงการคลังข้อมูลบริหารงานประจำ  | - มีระบบสำหรับการบริหารจัดการคลังข้อมูลและ<br>จัดทำรายงาน<br>- มีคลังข้อมูลบริหารงานประจำและรายงานการ<br>นำเสนอด้วยมูลค่าเชิงบริหาร | จำนวนระบบงานที่เข้มแข็ง   | 40                            |                                     |  |  | 3   | 2   |              | 5 | 1.09% | 9  |
|   | L2-2/9 โครงการเพิ่มประสิทธิภาพการใช้ระบบแผน<br>ที่เพื่อพัฒนากระบวนการ (E-Workflow)          | พัฒนาระบบงานแล้วเสร็จอย่างน้อย 2 ระบบ   | อัตราส่วนค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานต่อรายได้<br>ดำเนินงาน   | 5                             |                                     |  |  |   | 2   |              | 2 | 0.44% | 10 |
|   | L2-2/10 โครงการศึกษาการใช้ระบบติดตามรถซ่อม<br>ที่อยู่แต่รั้ว GPS                            | เริ่มใช้งานจริง   | อัตราส่วนค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานต่อรายได้<br>ดำเนินงาน   | 4                             |                                     |  |  |   | 2   |              | 2 | 0.44% | 10 |
|   | L2-2/11 โครงการจัดทำสถาปัตยกรรมองค์กร<br>(Enterprise Architecture)                          | แผนงานด้านการพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศและ<br>การสื่อสารที่เน้นสนับสนุนการนำเสนอสถาปัตยกรรมองค์กร<br>ไปใช้งานจริง                       | จำนวนระบบงานที่เข้มแข็ง   | 2                             |                                     |  |  | 3   | 2   |              | 5 | 1.09% | 9  |
|   | L2-2/12 โครงการความเข้าใจดิจิทัล (Digital Literacy) สำหรับบุคลากรทุกระดับของ กปน.           | - ผู้บริหารระดับสูงผู้อำนวยการอบรม<br>- พนักงานระดับปฏิบัติการฝ่ายอบรม  | ระดับความผูกพันโดยรวม   | 3                             |                                     | 4  |  |   | 2   |              | 6 | 1.31% | 8  |
|   | P3-1/1 โครงการเพิ่มประสิทธิภาพการจัดการ<br>กระบวนการ  | ร้อยละความสำเร็จของโครงการ  | - อัตราส่วนค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานต่อรายได้<br>ดำเนินงาน<br>- HR Productivity (จำนวนผู้ใช้งาน/บุคลากร<br>(พนักงานและลูกจ้าง))                                  | 10                            |                                     |  |  |   |   | 1            | 1 | 0.22% | 11 |
|   | L1-1/1 โครงการส่งเสริมพนักงานที่มีศักยภาพ<br>(High Performance and Potential Staffs: HIPPS) | ร้อยละของบุคลากรที่มีศักยภาพที่ได้รับการพัฒนา<br>ตามแนวทางที่กำหนด  | HR Productivity (จำนวนผู้ใช้งาน/บุคลากร<br>(พนักงานและลูกจ้าง))   | -                             |                                     |  |  |   | 2   |              | 2 | 0.44% | 10 |
|   | L1-1/2 โครงการเสริมสร้างและยกระดับความ<br>ผูกพันองค์กร                                      | คะแนนประเมินผลความพึงพอใจทุกกิจกรรม<br>ตามแผนเสริมสร้างความผูกพันองค์กร   | ระดับความผูกพันโดยรวม   | -                             |                                     |  |  |   | 2   |              | 2 | 0.44% | 10 |
|   | L1-1/3 โครงการจัดทำเส้นทางความก้าวหน้าในสาย<br>อาชีพ (Career Path)                          | ร้อยละความสำเร็จของโครงการ  | ระดับความผูกพันโดยรวม   | -                             |                                     |  |  |   |   | 1            | 1 | 0.22% | 11 |
|   | L1-2/1 โครงการเตรียมความพร้อม กปน. สู่อาชีวศึกษา  | ร้อยละของบุคลากรที่ได้รับการพัฒนาให้มีความรู้<br>ความเข้าใจเกี่ยวกับการทำางานภายใต้บริบทอาชีวศึกษา                                  | ระดับความผูกพันโดยรวม   | -                             |                                     |  |  |   | 2   |              | 2 | 0.44% | 10 |
| ยุทธศาสตร์<br>ด้านที่ 2 :<br>สร้างการ<br>เติบโตและ<br>ความยั่งยืน<br>ขององค์กร<br>(ต่อ) | L1-2/2 โครงการพัฒนาบุคลากรด้านการบริหาร<br>จัดการน้ำสูญเสีย                                 | ร้อยละความสำเร็จของโครงการ  | ร้อยละของจำนวน Explicit-K ที่บันทึกในระบบ<br>สารสนเทศจัดการความรู้เบรเยินที่ยกจำแนนัก<br>จัดการความรู้ในหน่วยงานที่เป็น Core และ<br>Supporting ที่สำคัญของ กปน. | -                             |                                     |  |  |   |   | 1            | 1 | 0.22% | 11 |
|   | L1-2/3 โครงการกำหนดมาตรฐานและควบคุม<br>การให้บริการของพนักงาน Outsource                     | ร้อยละของจำนวนพนักงาน Outsource ที่ได้รับหลักสูตรการ<br>อบรมมาตรฐานและคุณภาพการให้บริการ  | อัตราส่วนค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานต่อรายได้<br>ดำเนินงาน   | -                             |                                     |  |  |   | 2   |              | 2 | 0.44% | 10 |
|   | L1-2/4 โครงการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากร<br>(Professional Workforce Training Roadmap)             | ร้อยละความสำเร็จของการจัดทำแผนการพัฒนา<br>บุคลากร   | HR Productivity (จำนวนผู้ใช้งาน/บุคลากร<br>(พนักงานและลูกจ้าง))   | -                             |                                     |  |  |   |   | 1            | 1 | 0.22% | 11 |
|   | L1-2/5 โครงการพัฒนาศูนย์การเรียนรู้<br>อิเล็กทรอนิกส์ (E-Learning)                          | ร้อยละของจำนวนพนักงานในแต่ละระดับที่เข้าร่วม<br>การอบรม E-Learning ตามหลักสูตรที่กำหนด  | ร้อยละของจำนวน Explicit-K ที่บันทึกในระบบ<br>สารสนเทศจัดการความรู้เบรเยินที่ยกจำแนนัก<br>จัดการความรู้ในหน่วยงานที่เป็น Core และ<br>Supporting ที่สำคัญของ กปน. | -                             |                                     |  |  |   | 2   |              | 2 | 0.44% | 10 |

| ยุทธศาสตร์  | โครงการ   | ตัวชี้วัดโครงการ  | ตัวชี้วัดยุทธศาสตร์   | เกณฑ์กำหนดความสำคัญของโครงการ |                                     |  |  |   |   |              |       |       |    |
|---|---|---|---|-------------------------------|-------------------------------------|--|--|---|---|--------------|-------|-------|----|
|   |   |   |   | งบประมาณ<br>(ล้านบาท)         | สนับสนุน<br>ภารกิจหลัก<br>ขององค์กร | สร้างมูลค่า<br>ต่ออุตสาหะและ<br>ผู้มีส่วนได้<br>ส่วนเสีย | มีผลกระทบ<br>ต่อความเรียบ<br>ง่ายขององค์กร | สนับสนุน<br>ตัวชี้วัด<br>ผลลัพธ์<br>(Outcome) | สนับสนุน<br>ตัวชี้วัด<br>ผลผลิต<br>(Output) | คะแนน<br>รวม | %     |       |    |
| ยุทธศาสตร์<br>ด้านที่ 1 :<br>สร้างการ<br>เติบโตและ<br>ความยั่งยืน<br>ขององค์กร<br>(ต่อ)           | L1-3/1 โครงการพัฒนาคุณภาพเชื่อถือในการทำงาน<br>ของบุคลากร   | คะแนนระดับความผูกพันองค์กร  | ระดับความผูกพันโดยรวม   | -                             |                                     |  |  |   | 2   |              | 2     | 0.44% | 10 |
|   | L3-2/1 โครงการเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กร  | ร้อยละบุคลากรที่มีพัฒนาระบบองค์กร   | ระดับความผูกพันโดยรวม   | 9.5                           |                                     |  |  |   | 2   |              | 2     | 0.44% | 10 |
|   | L3-2/2 โครงการพัฒนาองค์กรเพื่อขอรับรางวัลการ<br>บริหารองค์กรคุณภาพเป็นเลิศ (Thailand Quality<br>Class: TQC) | คะแนนประเมินสูงที่สุด   | คะแนน TQC (โครงการตอบสนองตัวชี้วัดวิสัยทัศน์<br>โดยตรง)   | 10                            | 5                                   |  |  |   | 2   |              | 7     | 1.53% | 7  |
|   | L3-2/3 โครงการขยายความร่วมมือและแสวงหา<br>โอกาสในการลงทุนกับประเทศเพื่อนบ้านในอาเซียน                       | - จำนวนกิจกรรมความร่วมมือ<br>- ร้อยละความสำเร็จของการจัดตั้งสถาบันพัฒนา<br>วิชาการประจำปี (MWAIT Learning Center)   | อัตรากำไรสุทธิ (Net Profit Margin)  | -                             |                                     |  |  |   | 2   |              | 2     | 0.44% | 10 |
|   | L3-3/1 โครงการจัดทำแผนสืบทอดตำแหน่งงาน<br>ยุทธศาสตร์ (Strategic Succession Plan For Key<br>Position)        | ร้อยละของผู้บริหารที่เข้าร่วมโครงการที่ผ่านเกณฑ์<br>ประเมินของโครงการต่อผู้บริหารที่เข้าร่วมโครงการ<br>ทั้งหมด  | - HR Productivity (จำนวนผู้เข้าร่วม/บุคลากร<br>(หน้ากากและลูกจ้ำ))<br>- ระดับความผูกพันโดยรวม   | -                             |                                     |  |  |   | 2   |              | 2     | 0.44% | 10 |
|   | P3-2/1 โครงการพัฒนาแบรนด์ และเอกลักษณ์<br>องค์กร กปน. คุณภาพเป็นเลิศ  | คะแนนเฉลี่ย Brand Awareness   | - ระดับความผูกพันโดยรวม<br>- การรับรู้ของแบรนด์ กปน.  | 187.5                         |                                     | 4  |  | 2   |   | 6            | 1.31% | 8     |    |
| ยุทธศาสตร์<br>ด้านที่ 2 :<br>ดำเนินการ<br>ตามแผน<br>น้ำประปา<br>ปลอดภัย<br>และรักษ<br>สิ่งแวดล้อม | L3-4/1 โครงการบริหารจัดการองค์ความรู้การ<br>ประปาฝึกอาชีพ   | ร้อยละของจำนวน Explicit-K ที่บันทึกในระบบ<br>สารสนเทศจัดการความรู้เบี่ยงเบนที่ยังกับจำนวน<br>นักจัดการความรู้ในหน่วยงานที่เป็น Core และ<br>Supporting ที่กำลังข้อมูล กปน.   | ร้อยละของจำนวน Explicit-K ที่บันทึกในระบบ<br>สารสนเทศจัดการความรู้เบี่ยงเบนที่ยังกับจำนวน<br>นักจัดการความรู้ในหน่วยงานที่เป็น Core และ<br>Supporting ที่กำลังข้อมูล กปน. | -                             |                                     | 4  |  | 2   |   | 6            | 1.31% | 8     |    |
|   | L3-1/1 โครงการพัฒนากระบวนการหลักของ<br>องค์กรด้วย R&D และนวัตกรรม   | จำนวนเครื่องที่ใช้ทำการวิจัยและพัฒนา เพื่อพัฒนา<br>และสนับสนุนกระบวนการหลัก กปน.  | จำนวนเครื่องที่แม่เลี้ยงจำปาต่ออยอดใช้จริงหรือใช้ใน<br>รูปแบบอื่นๆ  | 250                           |                                     | 4  |  | 2   |   | 6            | 1.31% | 8     |    |
| ยุทธศาสตร์<br>ด้านที่ 2 :<br>ดำเนินการ<br>ตามแผน<br>น้ำประปา<br>ปลอดภัย<br>และรักษ<br>สิ่งแวดล้อม | P1-2/1 โครงการแผนน้ำประปาปลอดภัย (Water<br>Safety Plan)   | - ปรับปรุงกระบวนการผลิตน้ำ เพื่อให้ได้น้ำหลัง<br>โรงกรองมีความ浑浊ไม่เกิน 0.5 NTU ตลอดเวลา<br>- ลักษณะเก็บน้ำใส่ครบ 5 สถานี ตามแผนงานที่<br>กำหนด<br>- ตรวจสอบค่าที่เรียกวัสดุ (HPC) ในน้ำประปาเด่นท่อ<br>ไนเกอร์ยกเว้น 300 ตัวอย่าง<br>- มีแบบจำลองเพื่อใช้ในการคาดการณ์และบริหาร<br>คุณภาพน้ำในลึกลงท่อ | คุณภาพน้ำ ณ สถานที่เชื้อ<br>- Turbidity<br>- pH Value<br>- Escherichia coli<br>- Free Residual Chlorine   | 1,019.30                      | 5                                   | 4  | 3  | 2   |   | 14           | 3.05% | 2     |    |

| ยุทธศาสตร์   | โครงการ   | ตัวชี้วัดโครงการ   | ตัวชี้วัดยุทธศาสตร์   | เกณฑ์กำหนดความสำคัญของโครงการ |                                     |  |  |   |   |              |       |       |   |
|--|---|--|---|-------------------------------|-------------------------------------|--|--|---|---|--------------|-------|-------|---|
|  |   |  |   | งบประมาณ<br>(ล้านบาท)         | สนับสนุน<br>ภารกิจหลัก<br>ขององค์กร | สร้างมูลค่า<br>ต่ออุตสาหะและ<br>ผู้มีส่วนได้<br>ส่วนเสีย | มีผลกระทบ<br>ต่อความเรียบ<br>ง่ายขององค์กร | สนับสนุน<br>ตัวชี้วัด<br>ผลลัพธ์<br>(Outcome) | สนับสนุน<br>ตัวชี้วัด<br>ผลผลิต<br>(Output) | คะแนน<br>รวม | %     |       |   |
| ระบบน้ำดิบ<br>- ผลิต - จ่าย  | P1-2/2 โครงการขับเคลื่อนแผนน้ำประปาปลอดภัย  | มีการตรวจสอบตามแผนที่กำหนดไว้  | คุณภาพน้ำ ณ สถานที่ใช้น้ำ<br>- Turbidity<br>- pH Value<br>- Escherichia coli<br>- Free Residual Chlorine  | 3                             | 5                                   | 4  |  | 2   |   | 11           | 2.40% | 4     |   |
|  | P1-2/3 โครงการพัฒนาการตรวจสอบ และการ<br>เข้าถึงข้อมูลคุณภาพน้ำให้ทันสมัย ทัดเทียมสากล         | ร้อยละความสำเร็จของโครงการ   | คุณภาพน้ำ ณ สถานที่ใช้น้ำ<br>- Turbidity<br>- pH Value<br>- Escherichia coli<br>- Free Residual Chlorine  | 3                             | 5                                   |  |  |   |   | 1            | 6     | 1.31% |   |
|  | P1-2/4 โครงการยกระดับมาตรฐานการซ่อมท่อเพื่อ<br>สร้างความเชื่อมั่นด้านความสะอาด                | ระดับความพึงพอใจของชุมชน   | ร้อยละความเชื่อมั่นในคุณภาพน้ำประปาได้  | -                             | 5                                   | 4  |  | 2   |   | 11           | 2.40% | 4     |   |
|  | P1-2/5 โครงการเสริมสร้างความเชื่อมั่นในคุณภาพ<br>น้ำประปาเพื่อได้                             | ร้อยละความเชื่อมั่นในคุณภาพน้ำประปาได้                                 | ร้อยละความเชื่อมั่นในคุณภาพน้ำประปาได้  | -                             |                                     | 4  |  | 2   |   | 6            | 1.31% | 8     |   |
| ยุทธศาสตร์<br>ด้านที่ 2 :<br>ดำเนินการ<br>ตามแผน<br>น้ำประปา<br>ปลอดภัย<br>และรักษ<br>เสียงรบกวน<br>ระบบน้ำดิบ<br>- ผลิต - จ่าย<br>(ต่อ) | P1/4 โครงการก่อสร้างปรับปรุงระบบส่งน้ำดิบเพื่อ<br>ป้องกันน้ำท่วมเป็นการทางการประปาครุ<br>หลวง | ความก้าวหน้าของโครงการ   | คุณภาพน้ำ ณ สถานที่ใช้น้ำ<br>- Turbidity<br>- pH Value<br>- Escherichia coli<br>- Free Residual Chlorine<br>- จำนวนชั่วโมงที่สามารถจ่ายน้ำประปาสำรองได้<br>(Service Reservoir Capacity) | 2,292.80                      | 5                                   |  |  |   |   | 1            | 6     | 1.31% | 8 |
|  | P1-1/2 โครงการบริหารจัดการระบบน้ำดิบอย่างมี<br>ประสิทธิภาพ                                    | ได้รับจัดสรรบริมาณน้ำดิบเพียงพอ กับการผลิตน้ำ<br>ของกpn. ในช่วงฤดูแล้ง | คุณภาพน้ำ ณ สถานที่ใช้น้ำ<br>- Turbidity<br>- pH Value<br>- Escherichia coli<br>- Free Residual Chlorine<br>จำนวนชั่วโมงที่สามารถจ่ายน้ำประปาสำรองได้<br>(Service Reservoir Capacity)   | 1,205.70                      | 5                                   |  |  | 3   | 2   |              | 10    | 2.18% | 5 |
|  | P1/1 โครงการปรับปรุงกิจกรรมประปาแผนหลัก ครั้ง <sup>ที่ 8</sup>                                | ความก้าวหน้าของโครงการ   | จำนวนชั่วโมงที่สามารถจ่ายน้ำประปาสำรองได้<br>(Service Reservoir Capacity)   | 519.9                         | 5                                   | 4  |  |   |   | 1            | 10    | 2.18% | 5 |
|  | P1/2 โครงการปรับปรุงกิจกรรมประปาแผนหลัก ครั้ง <sup>ที่ 9</sup>                                | ความก้าวหน้าของโครงการ   | จำนวนชั่วโมงที่สามารถจ่ายน้ำประปาสำรองได้<br>(Service Reservoir Capacity)   | 31,581.20                     | 5                                   | 4  | 3  |   |   | 1            | 13    | 2.83% | 3 |
|  | P1/3 โครงการปรับปรุงกิจกรรมประปาแผนหลัก ครั้ง <sup>ที่ 10</sup>                               | ความก้าวหน้าของโครงการ   | จำนวนชั่วโมงที่สามารถจ่ายน้ำประปาสำรองได้<br>(Service Reservoir Capacity)   | 19,563.20                     | 5                                   | 4  | 3  |   |   | 1            | 13    | 2.83% | 3 |
|  | P1-1/3 โครงการก่อสร้าง Mobile Plant   | ร้อยละความสำเร็จของแผน   | จำนวนชั่วโมงที่สามารถจ่ายน้ำประปาสำรองได้<br>(Service Reservoir Capacity)   | 550                           | 5                                   | 4  | 3  |   |   | 1            | 13    | 2.83% | 3 |

ยุทธศาสตร์การบริหารการประปานครหลวง ฉบับที่ 4 (2560 – 2564)  
งานจ้างที่ปรึกษาด้านยุทธศาสตร์การบริหารการประปานครหลวง ฉบับที่ 4 (2560 - 2564)

| ยุทธศาสตร์   | โครงการ   | ตัวชี้วัดโครงการ   | ตัวชี้วัดยุทธศาสตร์  | เกณฑ์กำหนดความสำคัญของโครงการ |                                     |  |  |   |   |              |       |       |   |
|--|---|--|--|-------------------------------|-------------------------------------|--|--|---|---|--------------|-------|-------|---|
|  |   |  |  | งบประมาณ<br>(ล้านบาท)         | สนับสนุน<br>ภารกิจหลัก<br>ขององค์กร | สร้างมูลค่า<br>ต่ออุปกรณ์และ<br>ผู้มีส่วนได้<br>ส่วนเสีย | มีผลกระทบ<br>ต่อความเรียบ<br>ง่ายขององค์กร | สนับสนุน<br>ตัวชี้วัด<br>ผลลัพธ์<br>(Outcome) | สนับสนุน<br>ตัวชี้วัด<br>ผลผลิต<br>(Output) | คะแนน<br>รวม | %     |       |   |
| ยุทธศาสตร์<br>ด้านที่ 2 :<br>ดำเนินการ<br>ตามแผน <sup>น้ำประปา</sup><br>ปลูกป่า <sup>และรักษา</sup><br>เสริมราษฎร์ <sup>ระบบน้ำดิน</sup><br>– ผลิต – จ่าย<br>(ต่อ) | P1-1/1 โครงการพัฒนาการบำรุงรักษาเชิง<br>คาดการณ์ (Predictive Maintenance)             | ความพ้ออ้มใช้งานของเครื่องสูบน้ำเทียบกับข้อมูล<br>การทำงานทั้งหมด  | ระยะเวลาในการแก้ไขสถานการณ์ที่ส่งผลให้หยุด<br>จ่ายน้ำ (Supply Interruption)  | 10                            |                                     |  |  | 3   | 2   |              | 5     | 1.09% | 9 |
|  | P1-4/5 โครงการบริหารจัดการแรงดันน้ำ   | เพิ่มแรงดันน้ำในพื้นที่  | - อัตราไฟฟ้าสูญเสีย <sup>*</sup><br>- อัตราไฟฟ้าสูญเสียของท่อใหม่ ไม่วรุน Apparent Losses : AL<br>- บริหารจัดการแรงดันน้ำในระดับ 10.8 เมตร | 2,775.00                      | 5                                   | 4  | 3  | 2   |   |              | 14    | 3.05% | 2 |
|  | P1-4/1 โครงการบริหารจัดการเครื่องวัด  | - ร้อยละความคลาดเคลื่อนของเครื่องวัด<br>- ร้อยละน้ำสูญเสียที่มาจากการหักด้านไม่แม่นเทียบระหว่าง<br>มือตัวรถถัง                                     | - อัตราไฟฟ้าสูญเสีย <sup>*</sup><br>- อัตราไฟฟ้าสูญเสียของท่อใหม่ ไม่วรุน Apparent Losses : AL   | 2,275.00                      | 5                                   | 4  | 3  | 2   |   |              | 14    | 3.05% | 2 |
| ยุทธศาสตร์<br>ด้านที่ 2 :<br>ดำเนินการ<br>ตามแผน <sup>น้ำประปา</sup><br>ปลูกป่า <sup>และรักษา</sup><br>เสริมราษฎร์ <sup>ระบบน้ำดิน</sup><br>– ผลิต – จ่าย<br>(ต่อ) | P1-4/2 โครงการบริหารจัดการพื้นที่ด้วยวัง  | ร้อยละอัตราไฟฟ้าสูญเสีย  | - อัตราไฟฟ้าสูญเสีย <sup>*</sup><br>- อัตราไฟฟ้าสูญเสียของท่อใหม่ ไม่วรุน Apparent Losses : AL   | 2,125.00                      | 5                                   | 4  | 3  | 2   |   |              | 14    | 3.05% | 2 |
|  | P1-4/3 โครงการปรับปรุงท่อ   | ร้อยละความสำเร็จตามแผน   | - อัตราไฟฟ้าสูญเสีย <sup>*</sup><br>- อัตราไฟฟ้าสูญเสียของท่อใหม่ ไม่วรุน Apparent Losses : AL   | 1,380.00                      | 5                                   | 4  | 3  |   | 1   | 13           | 2.83% | 3     |   |
|  | P1-4/4 โครงการนำเทคโนโลยีเข้าเพื่อการบริหาร<br>จัดการลดน้ำสูญเสีย                     | ร้อยละความสำเร็จตามแผน   | - อัตราไฟฟ้าสูญเสีย <sup>*</sup><br>- อัตราไฟฟ้าสูญเสียของท่อใหม่ ไม่วรุน Apparent Losses : AL   | 445                           | 5                                   |  | 3  |   | 1   | 9            | 1.96% | 6     |   |
|  | P2-1/1 โครงการขยายการให้บริการน้ำประปา <sup>อย่างทั่วถึง เพียงพอ และมั่นคง</sup>      | อัตราไฟฟ้าสูญเสียของท่อใหม่ไม่วรุน Apparent Losses : AL  | - อัตราไฟฟ้าสูญเสีย <sup>*</sup><br>- อัตราไฟฟ้าสูญเสียของท่อใหม่ ไม่วรุน Apparent Losses : AL   | 1,194.80                      | 5                                   | 4  |  | 2   |   | 22           | 4.79% | 1     |   |
| ยุทธศาสตร์<br>ด้านที่ 3 :<br>ตอบสนอง<br>ความต้องการ<br>ของผู้มีส่วนได้<br>ส่วนเสีย   | S1-1/1 โครงการยกระดับความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย <sup>(ไม่วรุนผู้ใช้น้ำ)</sup> | ร้อยละความสำเร็จของการสำรวจความพึงพอใจของ<br>ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย  | - ระดับความพึงพอใจของผู้ใช้บริการในภาพรวม<br>- ระดับความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย <sup>(ไม่วรุนผู้ใช้น้ำ)</sup>                       | 10.00                         |                                     | 4  |  |   | 1   | 5            | 1.09% | 9     |   |
|  | C3-1/1 โครงการยกระดับการสร้างความสัมพันธ์กับ<br>ลูกค้า                                | - ประเมินน้ำที่ขายเพิ่มขึ้น<br>- จำนวนผู้ติดตั้งน้ำประปาใหม่<br>- ระดับความพึงพอใจของผู้ใช้น้ำในทุกชน  | ระดับความพึงพอใจของผู้ใช้บริการในภาพรวม  | -                             |                                     | 4  |  | 2   |   | 6            | 1.31% | 8     |   |
|  | C3-1/2 โครงการยกระดับการสร้างความสัมพันธ์กับ<br>พนักงานธุรกิจอย่างยั่งยืน             | - ระดับความพึงพอใจของลูกค้ากลุ่มอสังหาริมทรัพย์<br>ที่มีต่อการใช้บริการ<br>- ระดับความพึงพอใจของหน่วยงานภาครัฐที่มีต่อ<br>การติดต่องานร่วมกับ กปน. | - ระดับความพึงพอใจของผู้ใช้บริการในภาพรวม<br>- ระดับความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย <sup>(ไม่วรุนผู้ใช้น้ำ)</sup>                       | -                             |                                     | 4  |  | 2   |   | 6            | 1.31% | 8     |   |
|  | P2-2/1 โครงการยกระดับการบริการที่เป็นเลิศ<br>(Service Excellence Enhancement)         | - ระดับความพึงพอใจของผู้ใช้น้ำที่มีต่อการให้บริการ<br>- จำนวนเรื่องร้องเรียนที่ดำเนินการแก้ไขแล้วเสร็จ   | - ระดับความพึงพอใจของผู้ใช้บริการในภาพรวม<br>- การตอบสนองต่อขอร้องเรียน  | -                             |                                     | 4  |  | 2   |   | 6            | 1.31% | 8     |   |

ยุทธศาสตร์การบริหารการประปานครหลวง ฉบับที่ 4 (2560 – 2564)  
งานจ้างที่ปรึกษาจัดทำยุทธศาสตร์การบริหารการประปานครหลวง ฉบับที่ 4 (2560 - 2564)

| ยุทธศาสตร์   | โครงการ   | ตัวชี้วัดโครงการ  | ตัวชี้วัดยุทธศาสตร์  | เกณฑ์กำหนดความสำคัญของโครงการ |                                     |  |                                      |   |   |              |                                  |  |
|--|---|---|--|-------------------------------|-------------------------------------|--|--------------------------------------|---|---|--------------|----------------------------------|--|
|  |   |   |  | งบประมาณ<br>(ล้านบาท)         | สนับสนุน<br>ภารกิจหลัก<br>ขององค์กร | สร้างมูลค่า<br>ต่ออุตสาหะและ<br>ผู้มีส่วนได้<br>ส่วนเสีย | มีผลกระทบ<br>ต่อความเรียบ<br>งองค์กร | สนับสนุน<br>ตัวชี้วัด<br>ผลลัพธ์<br>(Outcome) | สนับสนุน<br>ตัวชี้วัด<br>ผลผลิต<br>(Output) | คะแนน<br>รวม | %                                |  |
| ยุทธศาสตร์<br>ด้านที่ 4 :<br>ส่งเสริมให้<br>ประชาชนได้<br>มีน้ำประปาใช้<br>ด้านหน้า          | P2-1/1 โครงการขยายการให้บริการน้ำประปาอย่าง<br>ทั่วถึง เพื่อพอก และมั่นคง | - จำนวนผู้เข้ามาเพิ่มขึ้นตามแนวโน้มท่องเที่ยวใหม่<br><br>P2-1/2 โครงการกำหนดแนวทางในการรองรับการ<br>ขยายตัวของผู้เข้ามาให้สอดคล้องกับพัฒนาระบบ<br>รองรับการขยายตัวของผู้เข้ามาให้สอดคล้องกับ<br>พัฒนาระบบในท้องที่น้ำ | - ร้อยละของพื้นที่การให้บริการ<br><br>ร้อยละความสำเร็จโครงการกำหนดแนวทางในการ<br>รองรับการขยายตัวของผู้เข้ามาให้สอดคล้องกับ<br>พัฒนาระบบในท้องที่น้ำ | 1,194.80                      | 5                                   | 4  |                                      | 2   |   | 11           | นำคะแนนไปรวมกับ<br>รายการข้างต้น |  |
|  | P2-3/1 โครงการพัฒนากระบวนการ<br>และสร้างศักยภาพการพัฒนาธุรกิจสิ่ง<br>น้ำ  | จำนวนความร่วมมือในการพัฒนาระบบประปาทั่ว<br>ประเทศของส่วนภูมิภาค   | จำนวนความร่วมมือในการพัฒนาระบบประปาทั่ว<br>ประเทศของส่วนภูมิภาค  | -                             | 5                                   | 4  |                                      | 2   |   | 11           | นำคะแนนไปรวมกับ<br>รายการข้างต้น |  |
| ยุทธศาสตร์<br>ด้านที่ 4 :<br>ส่งเสริมให้<br>ประชาชนได้<br>มีน้ำประปา<br>ใช้ด้านหน้า<br>(ต่อ) | G2/5 โครงการเมืองร่วมเรียนในการพัฒนาสังคมและ<br>ชุมชนทั่วประเทศเชิงรุก    | จำนวนบุนชนโรงเรียนที่มีการดำเนินงานพัฒนา<br>สังคมและชุมชนเชิงรุก (บุนชนโรงเรียนเนื้อหาเดิม)   | จำนวนบุนชนโรงเรียนที่มีการดำเนินงานพัฒนา<br>สังคมและชุมชนเชิงรุก (บุนชนโรงเรียนเนื้อหาเดิม)  | 67.50                         |                                     | 4  |                                      | 2   |   | 6            | นำคะแนนไปรวมกับ<br>รายการข้างต้น |  |

นอกเหนือจากการจัดลำดับความสำคัญของยุทธศาสตร์ และโครงการที่ต้องสนองต่อวิสัยทัศน์ องค์กรแล้ว เพื่อการจัดสรรงบประมาณและการประเมินผลสำเร็จของยุทธศาสตร์การบริหาร กปน. ฉบับที่ 4 และการวางแผนทางการพัฒนาสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูงเพื่อขับเคลื่อนการดำเนินงานโครงการอย่างลำดับ ขั้นตอนนั้นเป็นอีกปัจจัยหนึ่งสู่ความสำเร็จของยุทธศาสตร์การบริหาร กปน. ฉบับที่ 4 ให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ ดังมีรายละเอียดแสดงในแผนภาพด้านล่าง



แผนภาพที่ 6.3: แนวทางการพัฒนา เพื่อก้าวสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูงตาม  
ยุทธศาสตร์การบริหาร กปน. ฉบับที่ 4 (2560 - 2564)

กปน. ได้การวางแผนแนวทางการพัฒนาอยุธยาสตร์การบริหาร กปน. ฉบับที่ 4 (MWA Strategic Path) เพื่อขับเคลื่อนการดำเนินงานสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูง โดยมุ่งมั่นในการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ โดยแบ่งเป็นการปฏิบัติการ 5 ด้านสำคัญ ดังนี้

ปฏิบัติการด้านที่ 1 : การยึดหลักธรรมาภิบาลและความรับผิดชอบต่อสังคม  
(Corporate Governance & SR)

ปฏิบัติการด้านที่ 2 : การมีองค์ความรู้และนวัตกรรมงานประปา มีอาชีพ  
(KM/LO & Innovation)

ปฏิบัติการด้านที่ 3 : การบูรณาการ IT และเทคโนโลยีเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ  
(SMART IT& Technology)

ปฏิบัติการด้านที่ 4 : การส่งมอบน้ำประปาปลอดภัย และให้บริการงานประปาถ้วนหน้า  
(Water Safety Plan & Service Coverage)

ปฏิบัติการด้านที่ 5 : การตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างสมดุล  
(Balanced Stakeholder)

ทั้งนี้ การผลักดันองค์กรตามแนวทางการพัฒนาสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูงตามปฏิบัติการทั้ง 5 ด้านข้างต้น อาศัยการขับเคลื่อนจากการดำเนินงานตามโครงการต่างๆ จำนวนทั้งสิ้น 72 โครงการ ดังนี้

ปฏิบัติการด้านที่ 1: การยึดหลักธรรมาภิบาลและความรับผิดชอบต่อสังคม  
(Corporate Governance & SR)

กปน. ในฐานะเป็นองค์กรรัฐวิสาหกิจที่ให้บริการสาธารณูปโภคพื้นฐานเพื่อยกระดับคุณภาพชีวิตที่ดีแก่ประชาชนชาวไทย ได้ให้ความสำคัญกับการยกระดับธรรมาภิบาลเพื่อการบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี รวมถึงการดำเนินกิจกรรมเชิงสังคมอย่างถ้วนหน้าเพื่อสร้างความยั่งยืนให้กับองค์กรและประชาชนรุ่นหลัง

กลยุทธ์ที่สนับสนุนการก้าวสู่การยึดหลักธรรมาภิบาลและความรับผิดชอบต่อสังคม ของยุทธศาสตร์การบริหาร กปน. ฉบับที่ 4(2560 – 2564) นี้ได้แก่

กลยุทธ์ที่ 1.4 ยกระดับการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาลและความรับผิดชอบต่อสังคม

กลยุทธ์ดังกล่าวประกอบด้วยโครงการที่เกี่ยวข้อง จำนวน 7 โครงการ ดังนี้

ตารางที่ 6.2: โครงการที่สนับสนุนการก้าวสู่การยึดหลักธรรมาภิบาลและความรับผิดชอบต่อสังคม

| โครงการ  | น้ำหนัก<br>ความสำคัญ | ระยะเวลา |    |    |    |    |
|--|----------------------|----------|----|----|----|----|
|  |                      | 60       | 61 | 62 | 63 | 64 |
| โครงการมีส่วนร่วมในการพัฒนาสังคมและชุมชนท่าประเทศาชีรุก                      | 2.40%                | /        | /  | /  | /  | /  |
| โครงการยกระดับการบริหารจัดการด้านธรรมาภิบาล                                  | 1.53%                | /        | /  | /  | /  | /  |
| โครงการอนุรักษ์พลังงาน   | 1.31%                | /        | /  | /  | /  | /  |
| โครงการพัฒนาการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมในกระบวนการขององค์กร        | 1.31%                | /        | /  | /  | /  | /  |
| โครงการส่งเสริมและสนับสนุนการใช้น้ำอย่างรู้คุณค่า ไม่ส่งผลกระทบต่อคนรุ่นหลัง | 1.31%                | /        | /  | /  | /  | /  |
| โครงการยกระดับการบริหารจัดการความปลอดภัย ชีวอนามัย และสิ่งแวดล้อม (SHE)      | 0.44%                | /        | /  | /  | /  | /  |
| โครงการพัฒนาสมรรถนะด้าน SR สู่สากล   | 0.22%                | /        | /  | /  | /  | /  |

## ปฏิบัติการด้านที่ 2: การมีองค์ความรู้และนวัตกรรมงานประปาเมืองอาชีพ (KM/LO & Innovation)

กปน. ผู้พัฒนาสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้และสร้างนวัตกรรมงานประปาเมืองอาชีพ ผ่านการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ด้านการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล รวมถึงการพัฒนาโอกาสในการสร้างนวัตกรรม โดยเน้นการเพิ่มขีดความสามารถของบุคลากรการเตรียมความพร้อมด้านทรัพยากรบุคคล การจัดทำระบบองค์ความรู้ และการสร้างบรรยากาศในการพัฒนานวัตกรรมในองค์กร ซึ่งเป็นหัวใจสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรสู่เป้าหมายการเป็นองค์กรสมรรถนะสูง

กลยุทธ์ที่สนับสนุนการก้าวสู่การมีองค์ความรู้และนวัตกรรมงานประปาเมืองอาชีพของยุทธศาสตร์การบริหาร กปน. ฉบับที่ 4(2560 – 2564) นี้ได้แก่

กลยุทธ์ 1.6 บริหารทรัพยากรบุคคล

กลยุทธ์ 1.8 การจัดการองค์ความรู้สู่ความเป็นเมืองอาชีพและส่งเสริมการวิจัยพัฒนาและโอกาสในการสร้างนวัตกรรม

กลยุทธ์ดังกล่าวประกอบด้วยโครงการที่เกี่ยวข้อง จำนวน 16 โครงการ ดังนี้

ตารางที่ 6.3: โครงการที่สนับสนุนการก้าวสู่การมีองค์ความรู้และนวัตกรรมงานประปาเมืองอาชีพ

| โครงการ  | น้ำหนัก<br>ความสำคัญ | ระยะเวลา |    |    |    |    |
|--|----------------------|----------|----|----|----|----|
|  |                      | 60       | 61 | 62 | 63 | 64 |
| โครงการพัฒนาองค์กรเพื่อขอรับรางวัลการบริหารองค์กรสู่ความเป็นเลิศ (Thailand Quality Class: TQC) | 1.53%                | /        | /  | /  | /  | /  |
| โครงการบริหารจัดการองค์ความรู้การประปาเมืองอาชีพ   | 1.31%                | /        | /  | /  | /  | /  |
| โครงการพัฒนาองค์กรด้วย R&D และนวัตกรรม   | 1.31%                | /        | /  | /  | /  | /  |
| โครงการเสริมสร้างและยกระดับความผูกพันองค์กร  | 0.44%                | /        | /  | /  | /  | /  |
| โครงการพัฒนาคุณภาพชีวิตในการทำงานของบุคลากร  | 0.44%                | /        | /  | /  | /  | /  |
| โครงการส่งเสริมพนักงานที่มีศักยภาพ (High Performance and Potential Staffs: HiPPS)              | 0.44%                | /        | /  | /  | /  | /  |
| โครงการเตรียมความพร้อม กปน. สู่อาเซียน   | 0.44%                | /        | /  |    |    |    |
| โครงการพัฒนาศูนย์การเรียนรู้อิเล็กทรอนิกส์ (E-Learning)  | 0.44%                |          | /  | /  | /  | /  |
| โครงการเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กร  | 0.44%                | /        | /  | /  | /  | /  |
| โครงการจัดทำแผนสืบทอดตำแหน่งงานยุทธศาสตร์ (Strategic Succession Plan For Key Position)         | 0.44%                | /        | /  | /  | /  | /  |
| โครงการกำหนดมาตรฐานและควบคุมการให้บริการของพนักงาน Outsource                                   | 0.44%                | /        | /  | /  | /  | /  |
| โครงการขยายความร่วมมือและแสวงหาโอกาสในการลงทุนกับประเทศเพื่อนบ้านในอาเซียน                     | 0.44%                | /        | /  | /  | /  | /  |
| โครงการจัดทำเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path)  | 0.22%                | /        | /  | /  | /  | /  |
| โครงการพัฒนาบุคลากรด้านการบริหารจัดการน้ำสูญเสีย   | 0.22%                | /        | /  | /  | /  | /  |
| โครงการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากร (Professional Workforce Training Roadmap)                          | 0.22%                | /        | /  | /  | /  | /  |
| โครงการเพิ่มประสิทธิภาพการจัดการกระบวนการงาน   | 0.22%                | /        | /  | /  | /  | /  |

การขับเคลื่อน กปน. ให้มีการบริหารองค์กรสู่ความเป็นเลิศ (Thailand Quality Class: TQC) นั้น ได้ดำเนินการโดยวิเคราะห์สถานะองค์กร และช่องว่างในการพัฒนาของ กปน. ตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ เพื่อนำมาพัฒนาแผนปฏิบัติการอย่างเหมาะสม โดยสามารถแบ่งระดับของแผนปฏิบัติการเป็น 2 ระดับ

- (1) โครงการกำกับการดำเนินงานตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ได้แก่ โครงการพัฒนาองค์กรเพื่อขอรับรางวัลการบริหารองค์กรสู่ความเป็นเลิศ (Thailand Quality Class: TQC) มีวัตถุประสงค์เพื่อกำกับ ติดตาม ประเมินผลการดำเนินงานโครงการที่มีการดำเนินงานเพื่อ ปิดช่องว่างให้เป็นไปตามเป้าหมาย และบรรลุผลการปิดช่องว่าง เพื่อขับเคลื่อน กปน. สู่การบริหารสู่ความเป็นเลิศได้อย่างเป็นรูปธรรม
- (2) โครงการที่มีการดำเนินงานเพื่อเปิดช่องว่าง จำนวน 19 โครงการ มีวัตถุประสงค์เพื่อให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องมีการดำเนินงานเพื่อปิดช่องว่างในด้านต่างๆ

◀ โครงการกำกับการดำเนินงานตาม TQC

◀ โครงการที่ปิด Gap

1.1g(3) การสร้างองค์กรที่ประสบความสำเร็จ (Creating a Successful Organization)  
4.2n (2) การเรียนรู้และแบ่งองค์กร  
Organizational Learning)  
  
โครงการพัฒนาองค์กรเพื่อขอรับรางวัลการบริหารองค์กรสู่ความเป็นเลิศ  
(Thailand Quality Class: TQC)

1.1g(3) การสร้างองค์กรที่ประสบความสำเร็จ (Creating a Successful Organization)

โครงการเพิ่มประสิทธิภาพการจัดการกระบวนการ  
โครงการเสริมสร้างและยกระดับความผูกพันองค์กร  
โครงการจัดทำเส้นทางความท้าทายในสายอาชีพ (Career Path)  
โครงการเตรียมความพร้อม กปน. สู่อาชีว  
โครงการพัฒนาบุคลากรทั้งการบริหารจัดการน้ำสูญเสีย  
โครงการกำหนดมาตรฐานและกระบวนการให้บริการของพนักงาน Outsource  
โครงการจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพ (Professional Workforce Training Roadmap)  
โครงการพัฒนาศูนย์การเรียนรู้ดิจิทัลออนไลน์ (E-Learning)  
โครงการพัฒนาศูนย์การเรียนรู้ดิจิทัลออนไลน์  
โครงการเตรียมความร่วมมือและลงนามความตกลงทางการลงทุนกับประเทศเพื่อนบ้านในอาเซียน  
โครงการจัดทำแผนสืบทอดตำแหน่งงานยุทธศาสตร์ (Strategic Succession Plan For Key Position)

1.1g(3) การสร้างองค์กรที่ประสบความสำเร็จ (Creating a Successful Organization)

4.1c(1) การเลียนแบบนิยามดีๆ ที่เป็นเลิศ (Best Practices)  
4.2n (2) การเรียนรู้และแบ่งองค์กร Organizational Learning)

โครงการส่งเสริมพนักงานที่มีศักยภาพ (High Performance and Potential Staffs: HIPPS)

โครงการบริหารจัดการองค์ความรู้การประปามีอ่าซีพี

1.2g(1) ระบบการกำกับดูแลองค์กร (Governance System)

โครงการยกระดับการบริหารจัดการด้านธรรมาภิบาล

2.1g(2) นวัตกรรม (Innovation)

โครงการให้เทคโนโลยีเพื่อเสริมสร้างนวัตกรรม

โครงการพัฒนาระบบการหลักขององค์กรด้วย R&D และนวัตกรรม

4.1n(3) ข้อมูลลูกค้า (Customer Data)

โครงการศึกษาแนวทางการบันทึกความต้องการลูกค้า

โครงการศึกษาวิจัยตลาด และความต้องการของลูกค้าเกี่ยวกับการพัฒนาผลิตภัณฑ์/บริการ ยุรุกิจเสริม

แผนภาพที่ 6.4: โครงการสร้างแผนปฏิบัติการเพื่อขับเคลื่อน กปน. สู่การบริหารสู่ความเป็นเลิศ

### ปฏิบัติการด้านที่ 3: การบูรณาการ IT และเทคโนโลยีเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ (SMART IT & Technology)

กปน. ผู้นำนักการนำเทคโนโลยีสมัยใหม่นำมาใช้ในการพัฒนาหรือปรับปรุงกระบวนการผลิตและส่งจ่ายน้ำให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น รวมถึงพัฒนาเทคโนโลยีและการสื่อสารขององค์กรสู่การปฏิบัติแบบบูรณาการอย่างทั่วถึงทั้งองค์กรโดยวางแผนแนวทางการพัฒนาสู่เป้าหมาย SMART MWA ในปี 2564 โดยเป็นการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีและการสื่อสารในทุกรอบวนจานอย่างเป็นระบบ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการให้บริการแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย สนับสนุนการสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้ และยกระดับการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร โดยแผนปฏิบัติการดังที่ 1 กปน. ปี 2560 - 2564 (SMART MWA Roadmap) มีองค์ประกอบดังนี้

○ SMART Service: การบริการอิเล็กทรอนิกส์อย่างฉลาด เป็นการพัฒนาขีดความสามารถด้าน ICT เพื่อรองรับการไปสู่รัฐบาลดิจิทัลโดยให้มีการเขื่อมโยงกับระบบบริการข้อมูลข่าวสารไปสู่ผู้รับบริการ

○ SMART Human: ยกระดับคุณภาพของทรัพยากรมนุษย์ เป็นการยกระดับคุณภาพของบุคลากรและผู้บริหารของ กปน. โดยการบูรณาการข้อมูลผ่านระบบสารสนเทศที่ใช้งานได้สะดวก

○ SMART Water: การยกระดับขีดความสามารถในการผลิตน้ำประปา เป็นการเพิ่มประสิทธิภาพระบบผลิตน้ำประปาโดยการบูรณาการข้อมูลระหว่างหน่วยงานต่างๆ ผ่านระบบเชื่อมโยงข้อมูลกลาง เพื่อให้เห็นข้อมูลที่สำคัญเป็นภาพเดียวที่สมบูรณ์

○ Service Infrastructure: ยกระดับโครงสร้างพื้นฐานเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร เป็นการยกระดับคุณภาพความมั่นคงปลอดภัยระบบสารสนเทศ กปน. ด้วยโครงสร้างพื้นฐานที่มีประสิทธิภาพ

กลยุทธ์ที่สนับสนุนการก้าวสู่การบูรณาการ IT และเทคโนโลยีเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ ของยุทธศาสตร์การบริหาร กปน. ฉบับที่ 4(2560 – 2564) นี้ได้แก่

กลยุทธ์ 1.5 เพิ่มประสิทธิภาพกระบวนการโดยการบูรณาการเทคโนโลยีและสารสนเทศ

กลยุทธ์ดังกล่าวประกอบด้วยโครงการที่เกี่ยวข้อง จำนวน 18 โครงการ ดังนี้  
ตารางที่ 6.4: โครงการที่สนับสนุนการก้าวสู่การบูรณาการ IT และเทคโนโลยีเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ

| โครงการ  | น้ำหนัก<br>ความสำคัญ | ระยะเวลา |    |    |    |    |
|--|----------------------|----------|----|----|----|----|
|  |                      | 60       | 61 | 62 | 63 | 64 |
| โครงการพัฒนาการเชื่อมโยงระบบสารสนเทศภายในและภายนอกองค์กร                                   | 1.31%                | /        | /  | /  | /  | /  |
| โครงการให้บริการอิเล็กทรอนิกส์ (e-Biz) กับผู้ใช้บริการ                                     | 1.31%                | /        | /  |    |    |    |
| โครงการสำรวจความพึงพอใจในการใช้งานระบบ IT ของผู้ใช้งานทั้งภายในและภายนอกองค์กร             | 1.31%                | /        | /  | /  | /  | /  |
| โครงการความเข้าใจดิจิทัล (Digital Literacy) สำหรับบุคลากรทุกระดับของ กปน.                  | 1.31%                | /        | /  | /  |    |    |
| โครงการปรับปรุงระบบบริหารจัดการรักษาความมั่นคงปลอดภัยสารสนเทศตามมาตรฐาน ISO/IEC 27001:2013 | 1.09%                | /        | /  | /  | /  | /  |
| โครงการคลังข้อมูลบริหารงานประจำ  | 1.09%                | /        | /  | /  | /  | /  |
| โครงการจัดทำสถาปัตยกรรมองค์กร (Enterprise Architecture)                                    | 1.09%                | /        | /  | /  |    |    |
| โครงการปรับปรุงฐานข้อมูลให้เป็นไปตามมาตรฐานฐานข้อมูลของภาครัฐ                              | 1.09%                | /        | /  |    |    |    |
| โครงการศึกษาแนวทางการใช้พลังงานอย่างมีประสิทธิภาพของศูนย์ผลิตน้ำ                           | 0.44%                | /        | /  | /  | /  | /  |
| โครงการศึกษาแนวทางการใช้พลังงานอย่างมีประสิทธิภาพของศูนย์ส่งจ่ายน้ำ                        | 0.44%                | /        | /  | /  | /  | /  |
| โครงการมาตรฐานการให้บริการสารสนเทศตามมาตรฐาน ITIL  | 0.44%                | /        | /  | /  | /  | /  |
| โครงการมาตรฐานการให้บริการสารสนเทศตามมาตรฐาน CMMI  | 0.44%                | /        | /  | /  | /  | /  |
| โครงการเพิ่มประสิทธิภาพการใช้ระบบแผนที่เพื่อพัฒนากระบวนการ (E-Workflow)                    | 0.44%                | /        | /  |    |    |    |
| โครงการใช้เทคโนโลยีเพื่อเสริมสร้างนวัตกรรม   | 0.44%                | /        | /  | /  | /  | /  |
| โครงการศึกษาการใช้ระบบติดตามรถซ่อมท่อแทกรั่วด้วย GPS                                       | 0.44%                | /        | /  |    |    |    |
| โครงการศึกษาแนวทางการติดตามวัสดุสำรองคลัง (Material Tracking)                              | 0.44%                | /        |    |    |    |    |
| โครงการพัฒนาระบบสารสนเทศภูมิศาสตร์สู่การใช้งานระดับองค์กร (Enterprise GIS)                 | 0.22%                | /        | /  | /  | /  | /  |
| โครงการให้การบริการและสื่อสารข้อมูลผ่านระบบ Cloud ภายนอก                                   | 0.22%                | /        | /  | /  | /  | /  |

โครงการศึกษาแนวทางการใช้พลังงานอย่างมีประสิทธิภาพของศูนย์ผลิตน้ำ และโครงการศึกษาแนวทางการใช้พลังงานอย่างมีประสิทธิภาพของศูนย์ส่งจ่ายน้ำ เป็นการนำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาใช้ในการเพิ่มประสิทธิภาพกระบวนการและเป็นการประหยัดต้นทุนด้านพลังงาน และโครงการอื่นๆ จะเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานผ่านการใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ซึ่งสามารถผนวกเข้ากับแผนปฏิบัติการดิจิทัล กปน. ปี 2560 - 2564ได้ดังตารางที่ 6.4

### ตารางที่ 6.5: โครงการที่สนับสนุนแผนปฏิบัติการดิจิทัล กปน. 2560 - 2564 (SMART MWA Roadmap)

| SMART MWA Roadmap | รายละเอียด         | โครงการที่สนับสนุน  |
|-------------------|--------------------|---|
| SMART SERVICES    | Smart Meter        | ตรวจสอบบริมาณใช้ไฟฟ้าของผู้ใช้น้ำและค่าฟาร์มิเตอร์อื่นๆ โดยอาศัย Smart Meter และส่งข้อมูลเข้าสู่ส่วนรวมข้อมูลและส่งต่อไปยังระบบคอมพิวเตอร์ผ่านโครงข่ายไร้สาย  |
|                   | Smart Customer     | รับฟังและเรียนรู้ถึงข้อกูศักดิ์ เพื่อนำข้อมูลมาพัฒนาการให้บริการตามความต้องการเชิงรุกจาก Social Media และสามารถ Tracking Services   |
|                   | Smart Operations   | ปรับปรุงโครงสร้างพื้นฐานการให้บริการอิเล็กทรอนิกส์ ทั้งการนำเทคโนโลยีและอุปกรณ์ดิจิทัลสนับสนุนการปฏิบัติงานบุคลากร เช่น Data Storage, ระบบการตัดการข้อมูลขนาดใหญ่ และเครื่องมือวิเคราะห์ข้อมูลเชิงลึก |
|                   | Smart App          | ยกระดับระบบสารสนเทศให้สนับสนุน smart device   |
|                   | One Stop Service   | ให้บริการข้อมูลผ่านจุดเดียว โดยมีผู้รับบริการเป็นศูนย์กลาง ครอบคลุมทุกกลุ่มน้ำมันได้ส่วนเสียง   |
| SMART HUMAN       | Smart Officer      | เพื่อติดตามข้อมูลสารสนเทศที่เกี่ยวข้องได้ผ่าน Data Storage โดยท่าเทคโนโลยีทั้ง Internet of Things (IoT) และ Mobile Device   |
|                   | Smart Executive    | เพื่อสนับสนุนให้ผู้บริหารระดับสูงสามารถติดตามข้อมูลสำคัญผ่านระบบสารสนเทศที่เข้าถึงสะดวก ง่าย ถูกต้อง ทันกalem แบบ Real Time Executive Information System  |
| SMART WATER       | Smart Production   | ยกระดับการบูรณาการงานข้อมูลกระบวนการหลัก (Core Process) ตั้งแต่น้ำดิบจนกระทั่งสูบส่ง ให้เป็น Real Time Information  |
|                   | Smart Distribution | ยกระดับการบูรณาการงานข้อมูลกระบวนการหลัก (Core Process) มุ่งเน้นการบริหารจัดการน้ำสูบน้ำเสีย เป็น Real Time Information   |

| SMART MWA<br>Roadmap    |                           | รายละเอียด  | โครงการที่สนับสนุน  |
|-------------------------|---------------------------|---|---|
|                         |                           |   | 1.2 โครงการปรับปรุงเว็บไซต์ Real time น้ำดิบ<br>แผนงานที่ 5 หัวน้ำสนับสนุน<br>5.7 จัดทำระบบสารสนเทศบูรณาการข้อมูล WSP   |
| SMART<br>INFRASTRUCTURE | Service<br>Infrastructure | ยกระดับโครงสร้างพื้นฐานเทคโนโลยีสารสนเทศ<br>และการสื่อสาร | L2-2/1 โครงการปรับปรุงระบบบริหารจัดการรักษาความมั่นคงปลอดภัยสารสนเทศ<br>ตามมาตรฐาน ISO/IEC 27001:2013<br>L2-2/2 โครงการมาตรฐานการให้บริการสารสนเทศตามมาตรฐาน ITIL<br>L2-2/3 โครงการมาตรฐานการให้บริการสารสนเทศตามมาตรฐาน CMMI |

## ปฏิบัติการด้านที่ 4: การส่งมอบน้ำประปาปลอดภัย และให้บริการงานประปาถ้วนหน้า (Water Safety Plan & Service Coverage)

ด้วยความมุ่งมั่นในการผลิตและให้บริการน้ำประปาที่สะอาด ปลอดภัย ตลอดจนการให้บริการงานประปาเพื่อเสริมสร้างคุณภาพชีวิตที่ดีแก่ประชาชนชาวไทยอย่างถ้วนหน้า กปน. จึงมีแนวคิดในการพัฒนาระบบน้ำดิบผลิต ส่งจ่าย น้ำประปามาตรฐานสากลที่เป็นที่ยอมรับ นั่นคือ แผนน้ำประปาปลอดภัยขององค์กรอนามัยโลก (Water Safety Plan) ควบคู่ไปกับการจัดการแหล่งน้ำดิบให้เพียงพอ การสร้างเสถียรภาพระบบผลิตและส่งจ่ายน้ำประปา ตลอดจนการบริการอย่างเข้าถึงประชาชน

กลยุทธ์ที่สนับสนุนการก้าวสู่การส่งมอบน้ำประปาปลอดภัยและให้บริการงานประปาถ้วนหน้า ของยุทธศาสตร์การบริหาร กปน. ฉบับที่ 4(2560 – 2564) นี้ได้แก่

กลยุทธ์ 2.1 ดำเนินการตามแผนน้ำประปาปลอดภัย

กลยุทธ์ 2.2 บริหารจัดการแหล่งน้ำดิบให้เพียงพอและมีคุณภาพ

กลยุทธ์ 2.3 บริหารจัดการระบบการผลิต-จ่ายให้มีเสถียรภาพ

กลยุทธ์ 4.1 ขยายการให้บริการงานประปาให้เข้าถึงประชาชน

กลยุทธ์ดังกล่าวประกอบด้วยโครงการที่เกี่ยวข้อง จำนวน 19 โครงการ ดังนี้

ตารางที่ 6.6: โครงการที่สนับสนุนการก้าวสู่การส่งมอบน้ำประปาปลอดภัย และให้บริการงานประปาถ้วนหน้า

| โครงการ  | น้ำหนัก<br>ความสำคัญ | ระยะเวลา |    |    |    |    |
|--|----------------------|----------|----|----|----|----|
|  |                      | 60       | 61 | 62 | 63 | 64 |
| โครงการขยายการให้บริการน้ำประปาย่างทั่วถึง เพียงพอ และมั่นคง                       | 4.79%                | /        | /  | /  | /  | /  |
| โครงการแผนน้ำประปาปลอดภัย (Water Safety Plan)                                      | 3.05%                | /        | /  | /  | /  | /  |
| โครงการบริหารจัดการแรงดันน้ำ   | 3.05%                | /        | /  | /  | /  | /  |
| โครงการบริหารจัดการเครื่องวัด  | 3.05%                | /        | /  | /  | /  | /  |
| โครงการบริหารจัดการพื้นที่เฝ้าระวัง  | 3.05%                | /        | /  | /  | /  | /  |
| โครงการปรับปรุงกิจกรรมประปาแผนหลักครั้งที่ 9                                       | 2.83%                | /        | /  | /  | /  | /  |
| โครงการปรับปรุงกิจกรรมประปาแผนหลักครั้งที่ 10                                      | 2.83%                | /        | /  | /  | /  | /  |
| โครงการปรับปรุงท่อ   | 2.83%                | /        | /  | /  | /  | /  |
| โครงการก่อสร้าง Mobile Plant   | 2.83%                | /        |    |    |    |    |
| โครงการยกระดับมาตรฐานการซ่อมท่อเพื่อสร้างความเชื่อมั่นด้านความสะอาด                | 2.40%                | /        | /  | /  | /  | /  |
| โครงการขับเคลื่อนแผนน้ำประปาปลอดภัย  | 2.40%                | /        | /  | /  | /  | /  |
| โครงการปรับปรุงกิจกรรมประปาแผนหลักครั้งที่ 8                                       | 2.18%                | /        | /  | /  |    |    |
| โครงการบริหารจัดการระบบนำดิบอย่างมีประสิทธิภาพ                                     | 2.18%                | /        | /  | /  | /  | /  |
| โครงการนำเทคโนโลยีมาใช้เพื่อการบริหารจัดการลดน้ำเสีย                               | 1.96%                | /        | /  | /  | /  | /  |
| โครงการเสริมสร้างความเชื่อมั่นในคุณภาพน้ำประปาได้                                  | 1.31%                | /        | /  | /  | /  | /  |
| โครงการพัฒนาการตรวจสอบ และการเข้าถึงข้อมูลคุณภาพน้ำให้ทันสมัย ทัดเทียมสากล         | 1.31%                | /        | /  | /  | /  | /  |
| โครงการก่อสร้างปรับปรุงระบบส่งน้ำดิบเพื่อป้องกันน้ำท่วมเป็นการavarของกรุงเทพมหานคร | 1.31%                | /        | /  | /  | /  | /  |
| โครงการพัฒนาการบำรุงรักษาเชิงคาดการณ์ (Predictive Maintenance)                     | 1.09%                | /        | /  | /  | /  | /  |
| โครงการกำหนดแนวทางในการรองรับการขยายตัวของผู้ใช้น้ำให้สอดคล้องกับพฤติกรรมการใช้น้ำ | 1.09%                | /        | /  | /  | /  | /  |

## ปฏิบัติการด้านที่ 5: การตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างสมดุล (Balanced Stakeholder)

เส้นทางการพัฒนา (Roadmap) ทั้ง 4 ก้าวข้างต้น เป็นฐานสำคัญที่ทำให้ กปน. สามารถให้บริการงานประจำอย่างมืออาชีพแก่ลูกค้า และตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้อย่างสมดุล ทั้งกลุ่มนิยงานเชิงนโยบายและผู้ถือหุ้นภาครัฐ กลุ่มนิยงานที่เกี่ยวข้องในเชิงการกิจกรรมชุมชนและสาธารณชน กลุ่มคู่ค้าและพันธมิตร กลุ่มนักวิชาการ กลุ่มสถาบันการเงิน ตลอดจนกลุ่มผู้บริหารและพนักงานของ กปน. ใน การสร้างความพึงพอใจแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างสมดุลนี้ กปน. จึงมุ่งเน้นการดำเนินงานในการพัฒนาผลิตภัณฑ์บริการเพื่อตอบสนองความต้องการของตลาด การให้บริการที่มีคุณภาพ รวดเร็ว ทันใจ แก่ลูกค้า ควบคู่ไปกับ การพัฒนาแนวทางเพื่อสร้างรายได้ให้กับองค์กรและผู้ถือหุ้นภาครัฐ การสร้างสัมพันธ์ที่ดีกับคู่ค้าและพันธมิตร รวมถึงการสร้างภาพลักษณ์องค์กรให้ก้าวสู่ความเป็นมาตรฐาน

กลยุทธ์ที่สนับสนุนการก้าวสู่การตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างสมดุล ของยุทธศาสตร์การบริหาร กปน. ฉบับที่ 4(2560 – 2564) นี้ได้แก่

- กลยุทธ์ 1.1 เพิ่มรายได้จากธุรกิจหลัก
- กลยุทธ์ 1.2 พัฒนาต่อยอดธุรกิจ
- กลยุทธ์ 1.3 สร้างมูลค่าเพิ่มจากสินทรัพย์
- กลยุทธ์ 1.7 เสริมสร้างภาพลักษณ์ให้เป็นระดับสากล
- กลยุทธ์ 3.1 ส่งมอบผลิตภัณฑ์บริการให้ตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- กลยุทธ์ 3.2 เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการลูกค้าสัมพันธ์

**กลยุทธ์ดังกล่าวประกอบด้วยโครงการที่เกี่ยวข้อง จำนวน 12 โครงการ ดังนี้**  
**ตารางที่ 6.7: โครงการที่สนับสนุนการก้าวสู่การตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างสมดุล**

| โครงการ  | น้ำหนัก<br>ความสำคัญ | ระยะเวลา |    |    |    |    |
|--|----------------------|----------|----|----|----|----|
|  |                      | 60       | 61 | 62 | 63 | 64 |
| โครงการพัฒนาระบวนงาน และสร้างศักยภาพการพัฒนาธุรกิจเสริม                                    | 4.79%                | /        | /  | /  | /  | /  |
| โครงการศึกษาแนวทางการปรับสภาพน้ำตามความต้องการลูกค้า                                       | 2.18%                | /        | /  |    |    |    |
| โครงการศึกษาวิจัยตลาด และความต้องการของลูกค้าเกี่ยวกับการพัฒนาผลิตภัณฑ์/บริการ ธุรกิจเสริม | 2.18%                | /        | /  |    |    |    |
| โครงการยกระดับการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า  | 1.31%                | /        | /  | /  | /  | /  |
| โครงการยกระดับการสร้างความสัมพันธ์กับพันธมิตรธุรกิจอย่างยั่งยืน                            | 1.31%                | /        | /  | /  | /  | /  |
| โครงการยกระดับการบริการที่เป็นเลิศ (Service Excellence Enhancement)                        | 1.31%                | /        | /  | /  | /  | /  |
| โครงการพัฒนาแบรนด์และเอกลักษณ์องค์กร กปน. สู่ความเป็นเลิศ                                  | 1.31%                | /        | /  | /  | /  | /  |
| โครงการยกระดับความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย   | 1.09%                | /        | /  | /  | /  | /  |
| โครงการบริหารจัดการต้นทุนทางการเงิน  | 1.09%                | /        | /  | /  | /  | /  |
| โครงการยกระดับกระบวนการจัดทำและบริหารจัดการสินทรัพย์ ICT                                   | 0.44%                | /        | /  | /  | /  | /  |
| โครงการบริหารจัดการเงินสดและเงินลงทุนชั่วคราว  | 0.44%                | /        | /  | /  | /  | /  |
| โครงการกำหนดแนวทางการปรับโครงสร้างค่าน้ำ   | 0.22%                | /        | /  | /  |    |    |

## บทที่ 7

### การติดตามและประเมินยุทธศาสตร์การบริหาร การประปานครหลวง ฉบับที่ 4 (2560 – 2564)

ปัจจัยประการสำคัญในการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์การบริหาร กปน. ฉบับที่ 4 ให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ คือ การควบคุมการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ให้เป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้ (Strategy Control) ซึ่ง กปน. สามารถดำเนินการโดยการติดตามและประเมินยุทธศาสตร์ เป็นกระบวนการบริหารจัดการที่สำคัญในการติดตามความก้าวหน้าและความสำเร็จของการดำเนินงานตามโครงการและยุทธศาสตร์ที่กำหนดขึ้น

นอกเหนือจากการติดตามและประเมินยุทธศาสตร์ กปน. ยังสามารถดำเนินงานเพื่อผลักดันให้ยุทธศาสตร์การบริหาร กปน. ฉบับที่ 4 ประสบความสำเร็จภายใต้กรอบเวลาที่กำหนดผ่านเครื่องมืออื่นๆ ได้แก่

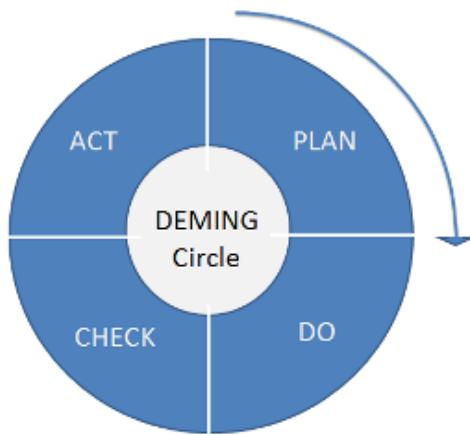
- การควบคุมภายในสำหรับแผนปฏิบัติงาน เป็นกระบวนการควบคุมการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติงาน โดยประเมินความเสี่ยงและควบคุมกำกับการดำเนินงานตามแผนงาน ดังกล่าว
- การบริหารการเปลี่ยนแปลง เป็นกระบวนการในการสร้างการยอมรับ และสร้างความเข้าใจในยุทธศาสตร์การบริหาร กปน. ฉบับที่ 4 นี้ ซึ่งจะสนับสนุนให้เกิดความร่วมมือระหว่างบุคลากรในทุกหน่วยงานของ กปน. ให้ปฏิบัติตามตามโครงการและแผนงานต่างๆ

#### 7.1 การติดตามและประเมินผลยุทธศาสตร์

ระบบติดตามและประเมินผล เป็นองค์ประกอบของความสำเร็จที่สำคัญของการควบคุมการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ให้เป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้ (Strategy Control) ตามพระราชบัญญัติฯ ว่าด้วยหลักเกณฑ์ และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 ที่หน่วยงานต้องกำหนดให้ชัดเจนว่า จะวัดผลในแต่ละตัวชี้วัดว่าใครเป็นผู้ที่รับผิดชอบและรายงานผล แม้จะเป็นระดับฝ่าย กลุ่มงานหรือหน่วยงานองค์ก์ตาม จะต้องแบ่งความรับผิดชอบให้ชัดเจนว่าตัวชี้วัดใดควรรับผิดชอบ พร้อมกำหนดความถี่ในการรายงานผลที่ชัดเจน ซึ่งเป็นเรื่องเกี่ยวกับการตรวจสอบและประเมินผลของยุทธศาสตร์ให้มีกระบวนการทั้งหมดในการดำเนินงาน ให้เป็นไปตามเป้าหมายได้อย่างเหมาะสม แนวทางของการจัดทำระบบติดตามให้ความสำคัญในการบรรลุวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายการให้บริการ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการกำหนดตัวชี้วัดในแต่ละระดับ ทั้งในเชิงปริมาณ คุณภาพ เวลา และค่าใช้จ่าย ให้มีมาตรฐานการวัดที่เหมาะสมชัดเจน เชื่อถือได้

ดังนั้น การติดตามและประเมินผลยุทธศาสตร์ และการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์เป็นหน้าที่ที่สำคัญอย่างหนึ่งในการดำเนินงานเพื่อพัฒนาองค์กรให้ก้าวไปสู่เป้าหมายทางยุทธศาสตร์ที่วางไว้ ทั้งนี้ การติดตามประเมินผลยุทธศาสตร์การบริหาร กpn. ฉบับที่ 4 (2560 – 2564) ควรดำเนินการติดตามประเมินผลให้เกิดความครบถ้วนตามหลักงจรกรรมบริหารงานคุณภาพ (Plan-Do-Check-Act: PDCA) โดยเป็นการดำเนินงานในส่วนของ Check-Act ดังนี้

แผนภาพที่ 7.1: หลักงจรบริหารงานคุณภาพ (PDCA)



|       |   |
|-------|---|
| Plan  | การวางแผนเป็นการสร้างกลไกการควบคุมในกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการ                             |
| Do    | การปฏิบัติงานเป็นการดำเนินงานตามแผนที่วางไว้อย่างมีคุณภาพ   |
| Check | การตรวจสอบและประเมินผลการดำเนินงานเพื่อให้ทราบถึงปัญหา/อุปสรรคในการดำเนินงานเพื่อนำไปสู่การปรับปรุงและพัฒนา |
| Act   | การปรับปรุงคุณภาพการดำเนินงานหรือแผนงานอย่างต่อเนื่อง   |

การติดตาม และประเมินผล จึงเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารงานให้ประสบความสำเร็จ และบรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่วางไว้ ซึ่งมีหลักการสำคัญ คือ การติดตามความก้าวหน้าในการปฏิบัติงานและประเมินผลความสำเร็จของงาน อันจะนำไปสู่การดำเนินการแก้ไขปรับปรุงร่วมกันให้บรรลุเป้าหมาย ผู้บริหารจึงจำเป็นต้องมีการติดตามและประเมินผล เพื่อให้ทราบประสิทธิภาพ และประสิทธิผล ของระบบงานต่างๆ ของหน่วยงานว่าอยู่ในระดับที่เหมาะสมสมสอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบันเพียงใด การติดตามและประเมินผลมักใช้ควบคู่กัน แต่ความหมายของ “การติดตาม” และ “การประเมินผล” นั้น มีทั้งความคล้ายคลึงและความแตกต่างกัน ดังนี้

### 7.1.1 การติดตาม (Monitoring)

การติดตาม (*Monitoring*) หมายถึง การเก็บรวบรวมข้อมูลการปฏิบัติงานตามแผนงานที่กำหนดไว้ เพื่อตัดสินใจแก้ไขไว้ได้ผลตามวัตถุประสงค์ของแผนงาน/โครงการนั้นหรือไม่เพียงใด เพื่อให้ทราบความก้าวหน้าในการดำเนินงานตามโครงการต่างๆ ที่ได้รับงบประมาณและได้บรรจุไว้ในแผนปฏิบัติงาน เมื่อองค์กรพบปัญหาอุปสรรคในการดำเนินการจะสามารถพิจารณาแนวทางการแก้ไขปัญหาเพื่อให้โครงการต่างๆ บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดได้อย่างมีประสิทธิภาพ

### 7.1.2 การประเมินผล (Evaluation)

การประเมินผล (*Evaluation*) หมายถึง การตรวจสอบความก้าวหน้าของแผนงาน/ โครงการ ตลอดจนการพิจารณาผลสัมฤทธิ์ของ แผนงาน/โครงการนั้น ๆ ว่ามีมากน้อยเพียงใด เมื่อเปรียบเทียบกับเกณฑ์ที่กำหนดขึ้น จึงเป็นกระบวนการบ่งชี้ถึงคุณค่าของแผนงาน/โครงการ

การประเมินผลจึงเป็นการรวมผลการติดตามความก้าวหน้าของโครงการต่างๆ และนำมาวิเคราะห์ประเมินผลการดำเนินงานเพื่อใช้เป็นข้อมูลประกอบการพิจารณาพัฒนาปรับปรุงการดำเนินงานโครงการนั้นๆ และเป็นข้อมูลประกอบการพิจารณาจัดทำแผน และตั้งงบประมาณในปีถัดไป โดยสามารถแบ่งการประเมินผลเป็น 2 ลักษณะ

- 1) การประเมินผลเชิงปริมาณ เป็นการประเมินผลความสำเร็จในการดำเนินงานของโครงการ ตามตัวชี้วัดที่กำหนดเป้าหมายเชิงปริมาณ รวมถึงประเมินผลการใช้งบประมาณในแต่ละโครงการ โดยพิจารณาจากเป้าหมายของโครงการที่ได้กำหนดไว้ในแผนดำเนินการ และจำนวนงบประมาณที่จ่ายจริง
- 2) การประเมินผลเชิงคุณภาพ เป็นการประเมินผลความสำเร็จในการดำเนินงานของโครงการ ตามตัวชี้วัดที่กำหนดเป้าหมายเชิงคุณภาพ โดยพิจารณาการดำเนินงานโครงการว่ามีประสิทธิภาพ และได้ผลลัพธ์ตามที่องค์กรคาดหวังหรือไม่

ทั้งนี้ การประเมินผลสำเร็จยุทธศาสตร์การบริหาร กปน. ฉบับที่ 4 สามารถโดยอ้างอิงจากการกำหนดน้ำหนักความสำคัญของยุทธศาสตร์และโครงการ ดังแสดงรายละเอียดในบทที่ 6

### 7.1.3 การติดตามและประเมินผลยุทธศาสตร์

การติดตามประเมินผลยุทธศาสตร์การบริหาร กปน. ฉบับที่ 4 แบ่งระดับการประเมินผลเป็น 2 ระดับ คือ

- ระดับวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ประเมินความสำเร็จของตัวชี้วัดยุทธศาสตร์ในยุทธศาสตร์ แต่ละด้าน
- ระดับภาพรวมของยุทธศาสตร์ ประเมินความสำเร็จของตัวชี้วัดยุทธศาสตร์ในภาพรวม โดยมีน้ำหนักของวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์แต่ละด้านตามรายละเอียดในบทที่ 6

หัวข้อการติดตามประเมินผลยุทธศาสตร์การบริหาร กปน. ฉบับที่ 4 สามารถแบ่งการดำเนินงานเป็น 2 ระยะ ดังนี้

### (1) การติดตามและประเมินผลยุทธศาสตร์: ประจำปี

เป็นการประเมินระดับความสำเร็จของตัวชี้วัดยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ รวมถึงการประเมินระดับความสำเร็จในการดำเนินงานตามแผนงานต่างๆ เพื่อปรับปรุงและพัฒนาการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง

- การติดตามและประเมินผลสำเร็จของตัวชี้วัด เป็นการติดตามความก้าวหน้าของตัวชี้วัดต่างๆ ในแต่ละวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์เพื่อตรวจสอบความคลาดเคลื่อนระหว่างเป้าหมายที่กำหนดไว้กับผลที่เกิดขึ้นจริง ซึ่งจะนำไปสู่การแก้ไขปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นระหว่างดำเนินการ ตลอดจนการทบทวนเป้าหมายและกลยุทธ์ให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่อาจเกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้น
- การประเมินการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติงาน เป็นการติดตามความก้าวหน้าการดำเนินงานของแผนปฏิบัติการต่างๆ เพื่อทราบถึงปัญหาและอุปสรรคต่างๆ ในการดำเนินงานในบรรดatalogical ตัวชี้วัดระดับแผนปฏิบัติงาน ระดับกลยุทธ์ และระดับยุทธศาสตร์ตามลำดับ

### (2) การติดตามและประเมินผลยุทธศาสตร์: เมื่อสิ้นสุดแผน

เป็นการประเมินระดับความสำเร็จของตัวชี้วัดยุทธศาสตร์ในภาพรวมเมื่อครบกำหนดระยะเวลาการใช้แผน เพื่อสรุปการปฏิบัติงานและประเมินผลสัมฤทธิ์ที่เกิดขึ้น รวมทั้งผลกระทบต่างๆ ที่เกิดขึ้นตลอดระยะเวลาที่ใช้แผนยุทธศาสตร์ การประเมินระดับความสำเร็จของตัวชี้วัดยุทธศาสตร์ในภาพรวมจะพิจารณาด้วยความสำเร็จของการดำเนินงานยุทธศาสตร์การบริหาร กปน. ฉบับที่ 4 ในภาพรวมว่าบรรลุเป้าหมายที่วางไว้หรือไม่ เพื่อเป็นปัจจัยนำเข้าในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การบริหาร กปน. ฉบับถัดไป

## 7.2 เครื่องมืออื่นๆ ในการผลักดันยุทธศาสตร์การบริหาร กปน. ฉบับที่ 4 สู่ความสำเร็จ

นอกเหนือจากการติดตามและประเมินยุทธศาสตร์ กปน. ยังสามารถดำเนินงานเพื่อผลักดันให้ยุทธศาสตร์การบริหาร กปน. ฉบับที่ 4 ประสบความสำเร็จภายใต้กรอบเวลาที่กำหนดผ่านเครื่องมืออื่นๆ ได้แก่ การควบคุมภายในสำหรับแผนปฏิบัติงาน และการบริหารการเปลี่ยนแปลง

### 7.2.1 การควบคุมภายในสำหรับแผนปฏิบัติงาน

การควบคุมภายในสำหรับแผนปฏิบัติการเป็นเครื่องมือหนึ่งที่นำมาใช้เพื่อให้มั่นใจว่าการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการจะเป็นไปตามแผนงานที่กำหนดและบรรลุเป้าหมายตามยุทธศาสตร์ที่ได้กำหนดไว้ โดยให้หน่วยงานเจ้าของโครงการมีการวิเคราะห์ความเสี่ยงและควบคุมกำกับการดำเนินงานด้วยตนเอง

การควบคุมภายใน หมายความว่า กระบวนการปฏิบัติงานที่ผู้กำหนดและบุคลากรของหน่วยรับตรวจจัดให้มีขึ้น เพื่อสร้างความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่า การดำเนินงานของหน่วยรับตรวจบรรลุวัตถุประสงค์ของการควบคุมภายในด้านประสิทธิผล และประสิทธิภาพของการดำเนินงาน ซึ่งรวมถึง การดูแลรักษาทรัพย์สิน การป้องกันหรือลดความผิดพลาด ความเสียหายการร้าวไหล การสื้นเปลือง หรือ การทุจริตในหน่วยรับตรวจ ด้านความเชื่อถือได้ของรายงานทางการเงินและมิใช่การเงิน ด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ และมติคณะรัฐมนตรี (ความหมายตามระเบียบคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดินว่าด้วยการกำหนดมาตรฐานการควบคุมภายใน พ.ศ. 2544, COSO 2013

การควบคุมภายในสำหรับแผนปฏิบัติการในที่นี้ เป็นการนำแผนปฏิบัติการตามแผนยุทธศาสตร์มาทำการควบคุมภายในด้านประสิทธิผล และประสิทธิภาพของการดำเนินงาน ซึ่งรวมถึงการดูแลรักษาทรัพย์สิน การป้องกันหรือลดความผิดพลาด ความเสียหายการร้าวไหล การสื้นเปลือง หรือการทุจริตภายใน หน่วยงานโดยมีกระบวนการวิเคราะห์ ดังนี้

1. การสรุปขั้นตอนการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการในปัจจุบัน คือการสรุปขั้นตอนหลักในการดำเนินงานในปัจจุบัน หากกระบวนการตามแผนปฏิบัติการมีเป็นจำนวนมาก ควรสังเคราะห์กระบวนการให้เหลือเพียง 4-5 กระบวนการ
2. การระบุวัตถุประสงค์ของขั้นตอนการดำเนินงาน คือ การระบุวัตถุประสงค์ของขั้นตอนที่มีความเป็นรูปธรรม โดยอาจใช้กรอบแนวคิดเกี่ยวกับปริมาณ คุณภาพ ต้นทุน เวลา ตลอดจนกฎหมายกฎระเบียบมาช่วยในการวิเคราะห์
3. การวิเคราะห์ความเสี่ยงและสาเหตุ คือ การระบุว่าขั้นตอนนั้น มีความเสี่ยงหรือเหตุการณ์ใดที่จะส่งผลให้เกิดความล้มเหลวตามวัตถุประสงค์ และระบุว่าอะไรคือสาเหตุของความเสี่ยงนั้นๆ
4. การวิเคราะห์การควบคุมที่มีอยู่ คือ การระบุการจัดการความเสี่ยงในปัจจุบันว่าได้ดำเนินการอะไรเพื่อจัดการความเสี่ยงและสาเหตุ ซึ่งอาจเป็นได้ทั้งสิ่งที่ดำเนินการไปแล้ว และยังดำเนินการอย่างต่อเนื่อง
5. การประเมินความเสี่ยงหลังการควบคุม คือ การประเมินโอกาส ผลกระทบ และระดับความเสี่ยงตามเกณฑ์การประเมินความเสี่ยง ซึ่งเป็นการประเมินหลังจากที่มีกิจกรรมการควบคุมแล้ว
6. การประเมินผลการควบคุม คือ การประเมินผลการควบคุมจากการประเมินความเสี่ยง หากผลการประเมินความเสี่ยงอยู่ในระดับต่ำ ถือว่าการควบคุมมีความ “เพียงพอ” แต่หากอยู่ในระดับปานกลางขึ้นไปจะถือว่า “ไม่เพียงพอ”
7. จุดอ่อนของการควบคุม คือ การระบุจุดอ่อนที่ยังทำให้มีความเสี่ยงในระดับปานกลาง-สูงมาก หรือมีการควบคุมที่ “ไม่เพียงพอ”
8. การปรับปรุงหลังการควบคุม คือ การระบุแนวทาง / มาตรการ / โครงการเพื่อปรับปรุงการควบคุมตามสาเหตุที่ยังทำให้เกิดความเสี่ยง

ทั้งนี้ ในบางกรณีอาจพบว่าบางความเสี่ยงอาจไม่สามารถจัดการได้ด้วยกระบวนการควบคุมภายใน ให้พิจารณาเป็นรายกรณีดังนี้

- หากเป็นความเสี่ยงที่ไม่สามารถควบคุมได้ด้วยกระบวนการควบคุมภายใน หรือไม่มีวิธีการจัดการได้ที่คุ้มค่า อาจต้องยอมรับความเสี่ยงที่เกิดขึ้น โดยมีการปรับแผนงาน (เช่น กรณีต้องใช้เวลามากขึ้น) การยุบเลิกโครงการ (terminate) หรือหาโครงการ/มาตรการอื่นๆ มาดำเนินการแทน

- หากพิจารณาแล้วเห็นว่าความเสี่ยงในโครงการนั้นๆ จะส่งผลกระทบต่อวัตถุประสงค์ขององค์กร อาจพิจารณาเข้าสู่กระบวนการบริหารความเสี่ยงต่อไป การดำเนินการควบคุมภายในสำหรับแผนปฏิบัติการ ได้จัดทำโดยการทดลองกลุ่มย่อย (pilot study) จำนวน 3 โครงการ

1. โครงการบริหารจัดการระบบส่งน้ำดิบอย่างมีประสิทธิภาพ (P1-1/2)
2. โครงการปรับปรุงท่อ (P1-4/3)
3. โครงการกำหนดแนวทางในการรองรับการขยายตัวของผู้ใช้น้ำให้สอดคล้องกับพฤติกรรมการใช้น้ำ (P2-1/2)

จากการประชุมเชิงปฏิบัติการ พบร่วม โครงการกำหนดแนวทางในการรองรับการขยายตัวของสังคมเมืองแนวตั้ง ยังไม่มีความเสี่ยงที่มีนัยสำคัญ คงเหลือ 2 โครงการที่มีกำหนดมาตรการควบคุมภายในโดยมีรายละเอียดดังนี้

- โครงการบริหารจัดการระบบส่งน้ำดิบอย่างมีประสิทธิภาพ (P1-1/2)  
การดำเนินงานของโครงการ มีขั้นตอนที่สำคัญ ความเสี่ยงและสาเหตุ ดังนี้
  1. สร้างเสถียรภาพการบริหารจัดการระบบส่งน้ำดิบ โดยมีแผนงาน เริ่มสำรวจ/เตรียมพื้นที่ในปี 2560 และเริ่มดำเนินการก่อสร้างในปี 2561 โดยความเสี่ยงที่สำคัญในปี 2560 คือ การดำเนินงาน จัดซื้อ จัดจ้าง ไม่เป็นไปตามแผน ล่าช้า, อาจผิดระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรี เนื่องจากมีผู้ผลิตสินค้าที่ใช้ในโครงการรายเดียว อาจมีความเสี่ยงในการผิดระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีฯ เรื่องการใช้ผลิตภัณฑ์ในประเทศ (มีผู้ผลิตน้อยราย) ทำให้ไม่สามารถกำหนดราคากลางได้ หรืออาจต้องใช้สินค้าจากต่างประเทศ
  2. จัดหา สำรวจ และประสานความร่วมมือเพื่อให้มีน้ำดิบป้อนโรงงานผลิตน้ำได้อย่างยั่งยืน ซึ่งมีลักษณะการดำเนินงานตามภารกิจปกติ (routine) จึงไม่ได้มีการวิเคราะห์ความเสี่ยง เพื่อกำหนดมาตรการควบคุมภายใน

ผลจากการวิเคราะห์ความเสี่ยงและสาเหตุ ได้นำมาสู่การกำหนดมาตรการ ดังนี้

| ความเสี่ยงและสาเหตุ   | การควบคุมที่มีอยู่  | ประเมินความเสี่ยงหลักการควบคุม |                 |                     | การประเมิน<br>ผลการ<br>ควบคุม     | จุดอ่อนของการควบคุม | การปรับปรุง<br>การควบคุม | กำหนดเสร็จ/<br>ผู้รับผิดชอบ |  |  |  |  |  |
|---|---|--------------------------------|-----------------|---------------------|-----------------------------------|---------------------|--------------------------|-----------------------------|--|--|--|--|--|
|   |   | โอกาส                          | ผล<br>กระบวนการ | ระดับ<br>ความเสี่ยง |                                   |                     |                          |                             |  |  |  |  |  |
| <b>1. สร้างเสถียรภาพการบริหารจัดการระบบส่งน้ำดิบ</b><br>วัตถุประสงค์ เพื่อให้มีระบบส่งน้ำดิบที่มีเสถียรภาพสามารถรับมือกับสถานการณ์ที่มีภัยธรรมชาติที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคต   |   |                                |                 |                     |                                   |                     |                          |                             |  |  |  |  |  |
| <b>ความเสี่ยง :</b> การดำเนินงานขั้นตอน จัดจ้าง ไม่เป็นไปตามแผน ล่าช้า , อาจผิดระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรี (จัดซื้อจัดจ้าง)  |   |                                |                 |                     |                                   |                     |                          |                             |  |  |  |  |  |
| สาเหตุ: มีผู้ผลิตสินค้าที่ใช้ในโครงการรายเดียว อาจมีความเสี่ยงในการผิดระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีฯ เรื่องการใช้ผลิตภัณฑ์ในประเทศ (มีผู้ผลิตน้อยราย) ทำให้ไม่สามารถกำหนดราคากลางได้ หรืออาจต้องใช้สินค้าจากต่างประเทศ | จัดทำหนังสือเพื่อปรึกษาไป สำนักงานอัยการสูงสุด (อยู่ระหว่างดำเนินการ) | 5                              | 5               | สูงมาก              | เพียงพอ<br>(ยอมรับ<br>ความเสี่ยง) |                     |                          |                             |  |  |  |  |  |

ผลการประเมินความเสี่ยง พบร่วม ความเสี่ยงอยู่ในระดับสูงมาก แต่เนื่องจากลักษณะความเสี่ยงที่เกิดขึ้นเป็นความเสี่ยงจากปัจจัยภายนอก และมีความเสี่ยงต่อการผิดกฎหมาย กฎระเบียบ กปน. อาจต้องยอมรับความเสี่ยงที่จะเกิดความล่าช้าจากการดำเนินการขอคำปรึกษาจากสำนักงานอัยการสูงสุด เพื่อรอแนวทางปฏิบัติที่ชัดเจนต่อไป

#### ● โครงการปรับปรุงท่อ (P1-4/3)

การดำเนินงานของโครงการ มีขั้นตอนที่สำคัญ ความเสี่ยงและสาเหตุ ดังนี้

1. ขอตั้งงบประมาณ จัดทำแผนการก่อสร้างปรับปรุงท่อ ขอนนูญาตกรรมสิทธิ์ที่ดิน ซึ่งมีความเสี่ยง การดำเนินงานอาจมีความล่าช้าเนื่องจากเจ้าของกรรมสิทธิ์ที่ดินอนุญาตให้ดำเนินการ ก่อสร้างไม่ครบถูกเส้นทางตามที่วางแผน จำกัด เจ้าของพื้นที่กังวลเกี่ยวกับผลกระทบจากการดำเนินงาน เช่น พื้นที่ราจร พื้นที่ห้ามขุด
  2. จัดจ้างงานปรับปรุงท่อค่าน้ำสำหรับปี 2560-2561 ซึ่งมีความเสี่ยง ผู้รับเหมาไม่รับงานในบางพื้นที่ ที่มีความยากลำบากในการดำเนินงาน จำกัด บางพื้นที่มีข้อจำกัดในการดำเนินงานสูง (เช่น สภาพการจราจร ข้อจำกัดในเวลาการทำงาน)
  3. งานก่อสร้าง ซึ่งมีความเสี่ยง ไม่มีพื้นที่ให้วางท่อใหม่ จำกัด พื้นที่หน้างาน มีการวางระบบสาธารณูปโภคคื่นๆ เต็มพื้นที่แล้ว

ผลจากการวิเคราะห์ความเสี่ยงและสาเหตุ ได้นำมาสู่การกำหนดมาตรการ ดังนี้

| ความเสี่ยงและสาเหตุ   | การควบคุมที่มีอยู่  | ประเมินความเสี่ยงหลักการควบคุม |                 |                     | การประเมินผลการควบคุม | จุดอ่อนของการควบคุม | การปรับปรุงการควบคุม | กำหนดเสร็จ/<br>ผู้รับผิดชอบ |  |  |  |  |  |
|---|---|--------------------------------|-----------------|---------------------|-----------------------|---------------------|----------------------|-----------------------------|--|--|--|--|--|
|   |   | โอกาส                          | ผล<br>กระบวนการ | ระดับ<br>ความเสี่ยง |                       |                     |                      |                             |  |  |  |  |  |
| 1. ข้อตั้งงบประมาณ จัดทำแผนการก่อสร้างรับปรุงท่อ ขออนุญาตกรรมสิทธิ์ที่ตั่นวัดอุปرسلศ์ เพื่อให้ได้งบประมาณเพื่อการดำเนินงาน และสามารถเข้ารับปรุงท่อในแต่ละทันทีได้ |   |                                |                 |                     |                       |                     |                      |                             |  |  |  |  |  |
| ความเสี่ยง : การดำเนินงานอาจมีความล่าช้าเนื่องจากเจ้าของกรรมสิทธิ์ที่ตั่นอนุญาตให้ดำเนินการก่อสร้างไม่ครบถ้วนเส้นทางตามที่วางแผน                                  |   |                                |                 |                     |                       |                     |                      |                             |  |  |  |  |  |
| สาเหตุ: เจ้าของทันทีที่ก่อสร้างที่อยู่กับ<br>ผลกระทบจากการดำเนินงาน เช่น พื้นที่<br>จราจร พื้นที่ห้ามทุ่ด   | เจ้าของทันทีที่ก่อสร้างที่อยู่กับความต้องการ<br>ให้สอดคล้องกับความต้องการ<br>ของกรรมสิทธิ์ที่ตั่น และยกย้าย <sup>ไปยังทันทีอื่นที่มีความจำเป็น</sup><br>ระยะทางฯ ลงไป | 3                              | 2               | ต่ำ                 | เพียงพอ               |                     |                      |                             |  |  |  |  |  |
| 2. จัดจ้างงานปรับปรุงท่อต่วนสำหรับปี 2560-2561<br>วัดอุปرسلศ์   |   |                                |                 |                     |                       |                     |                      |                             |  |  |  |  |  |
| ความเสี่ยง : ผู้รับเหมาไม่รับงานในบางทันทีที่มีความยากลำบากในการดำเนินงาน   |   |                                |                 |                     |                       |                     |                      |                             |  |  |  |  |  |
| สาเหตุ: บางทันทีที่มีข้อจำกัดในการ<br>ดำเนินงานสูง (เช่น สภาพการจราจร<br>ซึ่งจำกัดในเวลาการท่องงาน)   | ปรับตัวค่าจ้างในบางทันทีที่มี<br>ความรุนแรง   | 1                              | 2               | ต่ำ                 | เพียงพอ               |                     |                      |                             |  |  |  |  |  |
| 3. งานก่อสร้าง<br>วัดอุปرسلศ์   |   |                                |                 |                     |                       |                     |                      |                             |  |  |  |  |  |
| ความเสี่ยง : ไม่มีทันทีที่ให้วางท่อใหม่<br>ทันทีที่ห้ามงาน มีภาระระบบ<br>สาธารณูปโภคอื่นๆ ทึ่งกันที่แล้ว  |   |                                |                 |                     |                       |                     |                      |                             |  |  |  |  |  |
|   | ปรับปรุงการวางท่อ เช่น Relining<br>(การสอดท่อใหม่เข้าไปในท่อ<br>เดิม) และ Main Round  | 1                              | 1               | ต่ำ                 | เพียงพอ               |                     |                      |                             |  |  |  |  |  |

จากผลการประเมินความเสี่ยง พบร่วมกับความเสี่ยงทั้งหมดอยู่ในระดับต่ำ จึงไม่จำเป็นต้องกำหนดมาตรการเพิ่มเติมในขณะนี้ หากมีการติดตามผลการดำเนินโครงการแล้วพบความล่าช้าหรือความเสี่ยงอื่นๆ เพิ่มเติม จึงจะปรับปรุงแผนการควบคุมภายใต้ไป

## 7.2.2 การบริหารการเปลี่ยนแปลง

เนื่องจากยุทธศาสตร์การบริหาร กปน. ฉบับที่ 4 นี้ จะนำการเปลี่ยนแปลงเพื่อขับเคลื่อนองค์กรสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูง ดังนั้น ในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์การบริหาร กปน. ฉบับที่ 4 ตั้งแต่การวางแผนกำหนดยุทธศาสตร์ การนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ จนถึง การติดตามและประเมินผลยุทธศาสตร์ จำเป็นต้องอาศัยการบริหารการเปลี่ยนแปลงในองค์กรอย่างต่อเนื่องและเหมาะสม

การบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management) เป็นการเตรียมความพร้อมขององค์กรในการเปลี่ยนแปลง เป็นการวางแผนและออกแบบองค์ประกอบต่างๆ ที่เกี่ยวข้องในการดำเนินการเปลี่ยนแปลงไปปฏิบัติ รวมทั้งกระบวนการในการเปลี่ยนแปลงเพื่อลดผลกระทบที่อาจจะเกิดขึ้นและก่อให้เกิดผลประโยชน์สูงสุด เป็นการติดตามและตรวจสอบความก้าวหน้าของการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งเป็นการปรับทิศทางหรือกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงตามความเหมาะสม หากปราศจากการบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลงแล้ว องค์กรอาจต้องเผชิญสถานะที่ระดับผลกระทบปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กรตกต่ำเป็นระยะเวลานาน รวมทั้งความพยายามขององค์กรในการที่จะเปลี่ยนแปลงต่างๆ อาจไม่ประสบความสำเร็จตามที่ตั้งเป้าหมายไว้ ทั้งนี้ เมื่องครองอยู่ในกระบวนการของการเปลี่ยนแปลง และมีการบริหารจัดการที่ดีแล้ว พฤติกรรมของคนในองค์กรจะพัฒนาไปสู่การยอมรับและปรับตัวในท้ายที่สุด

ปัจจัยที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง (Change Drivers) คือ ปัจจัยสนับสนุนให้องค์กรต้องปรับตัวเปลี่ยนแปลง หรือ ทำให้องค์กรไม่สามารถดำเนินอยู่ในสถานะปัจจุบันได้ ทั้งนี้ ปัจจัยที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง มี 2 ประเภท ได้แก่

- i. ปัจจัยภายนอก (External Change Drivers) คือ สิ่งผลักดันจากภายนอกที่ก่อให้เกิดผลกระทบต่องค์กรที่จะต้องปรับตัวและเปลี่ยนแปลงเพื่อให้ยังคงความสามารถในการแข่งขันในการรักษาประสิทธิภาพการดำเนินการ หรือ การให้บริการให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่แตกต่างไป อาทิ การเปลี่ยนแปลงของนโยบายของรัฐบาล ความต้องการและความคาดหวังของประชาชน เทคโนโลยี เศรษฐกิจและการเมือง
- ii. ปัจจัยภายใน (Internal Change Drivers) คือ สิ่งที่เกิดขึ้นจากภายในองค์กรและส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร อาทิ สถานะขององค์กร วัฒนธรรม ปัจจัยที่เกิดขึ้นภายในเหล่านั้นในหลายกรณีเกิดขึ้นจากการที่องค์กรต้องปรับตัวเพื่อตอบรับกับสภาพแวดล้อมภายนอก เช่น การกำหนดทิศทางหรือกลยุทธ์องค์กร หรือ การนำเทคโนโลยีใหม่ๆ เข้ามาใช้ในการบริหารจัดการ

ในกระบวนการจัดทำยุทธศาสตร์การบริหาร กปน. ฉบับที่ 4 (2560 – 2564) ได้มีการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงภายนอกองค์กร ได้แก่ ร่างแผนยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2560 – 2579) แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 แนวคิด Thailand 4.0 แผนพัฒนากรุงเทพมหานคร ระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2556 – 2575) แผนยุทธศาสตร์กระทรวงมหาดไทย (พ.ศ. 2556 – 2561) แนวนโยบายผู้อี้อุ้นภาครัฐ รวมถึงการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกองค์กร ตามกรอบ PESTEL Analysis พร้อมทั้งระบุการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ (Key Changes) ของ กปน.<sup>1</sup> ทั้งนี้ ยุทธศาสตร์การบริหาร กปน. ฉบับที่ 4 (2560 – 2564) ซึ่งเป็นทิศทางและกลยุทธ์ขององค์กรในระยะยาว หรือ 5 ปีข้างหน้า เป็นการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร เพื่อตอบสนองปัจจัยภายนอกที่เปลี่ยนแปลงไป ดังนั้น การขับเคลื่อนองค์กรตามยุทธศาสตร์ให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ตาม

<sup>1</sup> รายละเอียดการวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงของปัจจัยภายนอก แสดงในบทที่ 2

เป้าหมายที่วางไว้ จำเป็นต้องการมีการบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลง (Change Management) อย่างเหมาะสม โดยเป็นการวางแผนและกำกับให่องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายที่กำหนด และเป็นการเตรียมความพร้อมบุคลากรในองค์กรโดยสร้างให้เกิดพัฒนาระบบการยอมรับและปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง โดยยุทธศาสตร์การบริหาร กปน. ฉบับที่ 4 นี้ จะเป็นการปรับเปลี่ยนองค์กรเพื่อให้ก้าวสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูง จึงจำเป็นต้องมีกระบวนการในการสร้างการยอมรับในองค์กร เพื่อให้บุคลากรในองค์กรยอมรับที่จะปรับเปลี่ยนแนวทางการทำงานและเตรียมรับมือกับความท้าทายเพื่อบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนด

### บทบาทการบริหารการเปลี่ยนแปลงและการสื่อสาร

ผู้นำมีบทบาทสำคัญในการสร้างวัฒนธรรมขององค์กร และสภาพแวดล้อมในองค์กรต่างๆ ซึ่งมีผลอย่างมากต่อการเปลี่ยนแปลงองค์กรให้บรรลุผลสำเร็จ เครือข่ายของผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Network) ประกอบด้วยผู้ที่สนับสนุนและผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นทั่วทั้งองค์กร ประกอบด้วย

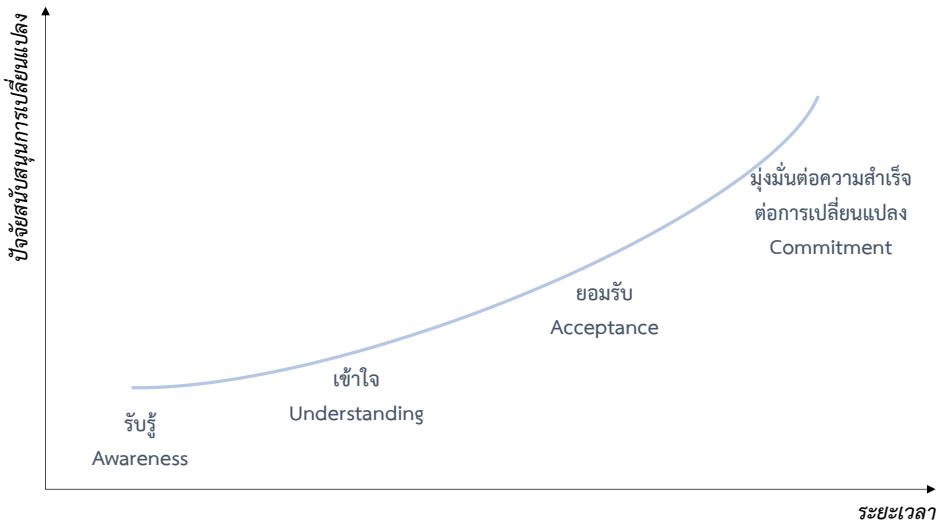
| บทบาทในการเปลี่ยนแปลง                              | บุคลากรของ กปน.  |
|--|--|
| ผู้ที่ตัดสินใจในการเปลี่ยนแปลง (Change Sponsor)    | เป็นผู้ที่กำหนดให้เกิดการเปลี่ยนแปลง<br>คณะกรรมการ กปน. และ<br>ผู้บริหารระดับสูงของ กปน.                   |
| ผู้ที่สนับสนุนการเปลี่ยนแปลง (Change Advocate)     | เป็นผู้ที่ผลักดันและสนับสนุนให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นรูปธรรม  |
| ผู้ที่ช่วยในการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้น (Change Agent)  | เป็นผู้ที่เข้าไปมีอิทธิพลและมีส่วนช่วยในการดำเนินกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงดำเนินไปอย่างราบรื่น |
| ผู้ที่ต้องปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง (Change Target) | เป็นผู้ที่ต้องยอมรับและปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น<br>บุคลากรของ กปน.                              |

### แนวทางในการบริหารการเปลี่ยนแปลงนั้นประกอบด้วย 4 มิติ ได้แก่

- Navigation: การวางแผนและกำกับดูแล เป็นการวางแผนและดำเนินการเปลี่ยนแปลงให้สอดคล้องกับความต้องการทางธุรกิจ โดยมีการกำหนดภารกิจและเป้าหมายที่ชัดเจน ตลอดจนติดตามและประเมินผลลัพธ์อย่างต่อเนื่อง
- Enablement: การปรับปรุงและพัฒนาองค์ประกอบขององค์กร เป็นการปรับข้อบ阙เขตงานและออกแบบโครงสร้างองค์กรให้เหมาะสม รวมถึงการสนับสนุนการเปลี่ยนแปลง โดยต้องพัฒนาแนวทางในการสร้างทักษะความรู้ความสามารถใหม่ๆ
- Leadership: การสร้างผู้นำในการเปลี่ยนแปลง เป็นการกำหนดบทบาทของผู้นำในการสนับสนุนการเปลี่ยนแปลง และสร้างภาวะผู้นำกับผู้บริหารในการนำองค์กรไปสู่เป้าหมายและแนวทางใหม่ๆ ขององค์กร
- Ownership: ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของการเปลี่ยนแปลง เป็นการวางแผนในการสื่อสารประชาสัมพันธ์เพื่อให้เกิดความเข้าใจให้ถูกต้อง และสร้างให้เกิดการมีส่วนร่วมของบุคลากรในการเปลี่ยนแปลงเพื่อยอมรับและความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของการเปลี่ยนแปลง

การสื่อสารมีบทบาทสำคัญในการบริหารการเปลี่ยนแปลงโดยเป็นการสร้างให้บุคลากรในองค์กรเกิดความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของการเปลี่ยนแปลง (Ownership) โดยการสื่อสารจะช่วยให้องค์กรมีการยอมรับ

และเข้ามามีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลง โดยจะมีส่วนช่วยให้หัศนคติและพฤติกรรมของบุคลากรในองค์กรนั้น สามารถพัฒนาไปตามระดับการพัฒนาการในการยอมรับการเปลี่ยนแปลง



แผนภาพที่ 7.2 : ระยะการพัฒนาในการยอมรับการเปลี่ยนแปลง  
โดยกระบวนการในการสื่อสาร มีดังนี้

- 1) การทำความเข้าใจวัตถุประสงค์และบริบทของการเปลี่ยนแปลง: ทำความเข้าใจทิศทาง องค์กรและเป้าหมายยุทธศาสตร์การบริหาร กปน. ฉบับที่ 4 (2560 – 2564)
- 2) การพัฒนาแผนการสื่อสาร: จัดทำแผนการสื่อสาร ช่องทางในการสื่อสาร สื่อที่ใช้ รวมถึงกิจกรรมต่างๆ เพื่อสื่อสารทิศทาง เป้าหมาย และยุทธศาสตร์การบริหาร กปน. ฉบับที่ 4 (2560 – 2564) ให้กับบุคลากรในองค์กรเกิดความเข้าใจและเป็นที่ยอมรับ โดยทั่วถ้วน
- 3) ดำเนินการสื่อสารตามแผนการสื่อสาร: ดำเนินกิจกรรมตามแผนการสื่อสารที่กำหนด
- 4) ประเมินผลการสื่อสารและปรับปรุง

ยุทธศาสตร์การบริหาร กปน. ฉบับที่ 4 นี้ ได้วางแนวทางการบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อขับเคลื่อนองค์กรตามยุทธศาสตร์เพื่อก้าวสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูง ผ่านการกำหนดโครงการที่สนับสนุนการบริหารการเปลี่ยนแปลง ได้แก่

| มิติการเปลี่ยนแปลง                                   |  | แผนปฏิบัติการปี 2560 – 2564<br>ของ กปน.   |
|--|--|---|
| การวางแผนและกำกับดูแล (Navigation)                   | เป็นการวางแผนและดำเนินการเปลี่ยนแปลงให้สอดคล้องกับความต้องการทางธุรกิจ   | ยุทธศาสตร์การบริหาร กปน.ฉบับที่ 4   |
| การปรับปรุงและพัฒนาองค์ประกอบขององค์กร (Enablement)  | เป็นการปรับข้อบอധการทำงานและออกแบบโครงสร้างองค์กรให้เหมาะสมสมดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง   | P3-1/1 โครงการเพิ่มประสิทธิภาพการจัดการกระบวนการ  |
| การสร้างผู้นำในการเปลี่ยนแปลง (Leadership)           | เป็นการกำหนดบทบาทของผู้นำในการสนับสนุนการเปลี่ยนแปลง และสร้างภาวะผู้นำกับผู้บริหารในการนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมายและแนวทางใหม่ๆ ขององค์กร   | L1-2/4 โครงการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากร (Professional Workforce Training Roadmap)<br>L3-3/1 โครงการจัดทำแผนสืบทอดตำแหน่งงานยุทธศาสตร์ (Strategic Succession Plan For Key Position) |
| ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของการเปลี่ยนแปลง (Ownership) | เป็นการวางแผนในการสื่อสารประชาสัมพันธ์เพื่อให้เกิดความเข้าใจให้ถูกต้อง และสร้างให้เกิดการมีส่วนร่วมของบุคลากรในการเปลี่ยนแปลง เพื่อยอมรับและความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของการเปลี่ยนแปลง | L1-1/2 โครงการเสริมสร้างและยกระดับความผูกพันองค์กร<br>L3-2/1 โครงการเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กร  |

ยุทธศาสตร์การบริหาร กปน. ฉบับที่ 4 นี้ จะสามารถนำไปสู่การปฏิบัติเพื่อให้บรรลุเป้าหมายการก้าวสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูงที่ได้รับการยอมรับในระดับสากลได้อย่างเป็นรูปธรรมนั้น จำเป็นต้องมีการติดตามและประเมินยุทธศาสตร์ เพื่อทราบถึงผลสำเร็จของตัวชี้วัดและนำมารับประทานการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง การควบคุมภายในสำหรับแผนปฏิบัติการเพื่อควบคุมการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการให้เป็นไปตามกำหนดเวลาและบรรลุเป้าหมายที่กำหนด รวมถึงการบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลงซึ่งเป็นกระบวนการสำคัญในการสร้างการยอมรับ และสร้างความเข้าใจในยุทธศาสตร์การบริหาร กปน. ฉบับที่ 4 ให้กับบุคลากรของ กปน. ซึ่งจะสนับสนุนให้เกิดความร่วมมือจากทุกหน่วยงานในการดำเนินงานตามโครงการและแผนงานต่างๆ ที่กำหนดไว้ รวมถึงมีการติดตามประเมินผลยุทธศาสตร์ และการรายงานผลให้กับผู้บริหารขององค์กร เพื่อให้การดำเนินงานสามารถบรรลุตามเป้าหมายของยุทธศาสตร์ พันธกิจ และวิสัยทัศน์ที่วางไว้





การประปาส่วนภูมิภาค

METROPOLITAN WATERWORKS AUTHORITY