

## บทที่ 2

### แนวคิด ทฤษฎี และวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาเรื่องระบบประเมินผลการดำเนินงาน ของการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย มีแนวคิดทฤษฎี และวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง ที่ใช้ในการศึกษา ประกอบด้วยดังนี้

#### 2.1 แนวคิด และทฤษฎี

##### การประเมินผลองค์กรและความสำคัญของระบบประเมินผล

การประเมินผลองค์กรถือเป็นหน้าที่หนึ่งทางการจัดการของผู้บริหาร โดยหน้าที่ทางการจัดการทั้ง 4 ประกอบด้วย การวางแผน(Planning) การจัดองค์การ(Organizing) การสั่งการและชี้นำ (Leading) และการประเมินผลและควบคุม(Controlling) แต่ในอดีตผู้บริหารได้ละเลยความสำคัญของการประเมินผลองค์กร ผู้บริหารส่วนใหญ่ได้เน้นหนักแต่ในด้านการวางแผน การปรับองค์กร และภาวะผู้นำมากกว่า จนกระทั่งเมื่อไม่กี่ปีที่ผ่านมากระแสความนิยมด้านการประเมินผลการดำเนินงานขององค์กร เริ่มสร้างความนิยมขึ้น โดยเริ่มจากในสหรัฐอเมริกา ก่อนจนมาถึงประเทศไทยในปัจจุบัน(พสุ เศรษฐรินทร์, 2542: 8)

การประเมินผลเป็นกระบวนการในการควบคุมซึ่งประกอบด้วยขั้นตอนต่าง ๆ ที่สำคัญดังนี้

1. การกำหนดสิ่งที่ต้องการวัดหรือประเมินว่าจะประเมิน ในจุดหรือสิ่งใดซึ่งการกำหนดสิ่งที่จะประเมินนี้ขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ของการประเมิน
2. กำหนดตัวชี้วัด (Performance Indicators) หรือเครื่องมือที่จะใช้วัดในสิ่งที่ต้องการวัด
3. กำหนดเกณฑ์มาตรฐานหรือตัวเปรียบเทียบสำหรับตัวชี้วัดแต่ละตัว ซึ่งการกำหนดมาตรฐานนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อให้องค์กรสามารถทราบได้ว่าการดำเนินงานขององค์กรเป็นไปตามมาตรฐานหรือเป้าหมายที่ตั้งไว้หรือไม่
4. การประเมินผลการดำเนินงานที่เกิดขึ้น โดยใช้ตัวชี้วัดที่ได้กำหนดขึ้นเป็นแนวทางในการประเมินผลและเก็บข้อมูล
5. เปรียบเทียบผลที่ได้รับจากการประเมินกับมาตรฐานหรือเกณฑ์ที่กำหนดไว้ จะมีแนวทางในการดำเนินการ 2 วิธี ได้แก่
  - 1) ปรับปรุงผลการดำเนินงานให้ดีขึ้น
  - 2) แก้ไขมาตรฐานหรือเกณฑ์มาตรฐานนั้นสูงหรือต่ำเกินไป

ความสำคัญของการประเมินผลสามารถสรุปเป็นประเด็นสำคัญต่าง ๆ ได้ ดังนี้

1. การประเมินผลทำให้องค์กรรู้ถึงสถานะของตนเองว่าอยู่ ณ จุดไหนหรือสถานการณ์ในขณะนั้นเป็นอย่างไร เพื่อให้สามารถบริหารตนเองได้อย่างมีประสิทธิภาพ
2. การประเมินผลทำให้รู้จักเริ่มต้นหรือสถานะปัจจุบัน ซึ่งเป็นจุดเริ่มต้นที่จะมีการพัฒนาองค์กรหรือการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ รวมทั้งรู้ว่าองค์กรจะต้องมีการพัฒนาหรือเปลี่ยนแปลงมากน้อยเพียงใด
3. การประเมินผลจะทำให้ผู้ที่รับผิดชอบ หรือผู้ที่ดำเนินกิจกรรมนั้นมีความรับผิดชอบและมุ่งมั่นที่จะทำกิจกรรมนั้นให้สำเร็จตามเป้าหมายและตัวชี้วัดนั้น ๆ

นอกจากนี้ระบบในการประเมินผลที่ดีจะก่อให้เกิดประโยชน์แก่องค์กรอย่างยิ่ง ดังนี้

- การตัดสินใจว่าจะวัดหรือประเมินอะไร เป็นการทำให้ผู้บริหารและองค์กรมีความชัดเจนในเรื่องของกลยุทธ์ โดยเป็นการทำให้เกิดวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ชัดเจน องค์กรสามารถจัดลำดับความสำคัญของสิ่งที่จะต้องทำได้ และเป็นการทำให้ผู้บริหารต้องเลือกในสิ่งที่ดีสำหรับองค์กรและสามารถตัดสินใจในสิ่งที่มีความสำคัญ
- ทำให้มีความเห็นที่สอดคล้องกันในกลยุทธ์ขององค์กรอย่างทั่วถึง โดยพนักงานทุกฝ่ายทุกระดับจะมีความเข้าใจถึงกลยุทธ์และแนวทางที่สำคัญขององค์กร
- เป็นเครื่องมือที่สำคัญในการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ และคุณค่าที่สำคัญขององค์กร ให้พนักงานทุกระดับได้รับรู้
- ช่วยสร้างความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันทั่วทั้งองค์กร เนื่องจากตัวชี้วัดและเป้าหมายของพนักงานในแต่ละระดับจะมีความสอดคล้องเกี่ยวพันกับตัวชี้วัดและเป้าหมายขององค์กร
- ช่วยให้การเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ภายในองค์กรเป็นไปอย่างรวดเร็วขึ้น เนื่องจากการจัดทำระบบการวัดผลทำให้พนักงานให้ความสนใจและความสำคัญต่องานนั้น ๆ
- ช่วยให้องค์กรสามารถคาดการณ์หรือมองเห็นโอกาสและปัญหาต่าง ๆ ที่อาจเกิดในอนาคต เนื่องจากองค์กรมีตัวชี้วัดที่เป็นตัวเหตุ (Performance Driver) ที่จะชี้้นำให้เห็นถึงโอกาสและปัญหาที่จะเกิดขึ้นในอนาคต
- ช่วยให้ผู้บริหารมีมุมมองที่กว้างและครอบคลุมในทุก ๆ ด้านขององค์กร แทนที่จะให้ความสนใจแต่เฉพาะด้านการเงินเพียงอย่างเดียว
- ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในวัฒนธรรมการทำงานขององค์กร ซึ่งจะก่อให้เกิดความเห็นร่วมกันและมีการทำงานเป็นทีม มีการสื่อสารในส่วนของกลยุทธ์ไปทั่วทั้งองค์กร

ข้อมูลภายในองค์กรมีการเปิดเผยและรับรู้อย่างกว้างขวาง รวมทั้งพนักงานแต่ละคนสามารถตรวจสอบผลการดำเนินงานของตนเองได้ชัดเจน

## 2. แนวคิดเกี่ยวกับความคิดเห็น

### ความหมายของความคิดเห็น

มีผู้ให้ความหมายของความคิดเห็นไว้หลายท่าน ดังนี้

พจนานุกรม Webster's New Century Dictionary (Webster, 1968 : 1254) ให้ความหมายของความคิดเห็นเป็นการประเมินค่า การแสดงความรู้สึก หรือการคาดการณ์ในเรื่องคุณภาพ หรือคุณค่าในเรื่องใดเรื่องหนึ่งของบุคคล และการที่จะยอมรับความคิดเห็นเป็นนั่น ต้องมีการพิจารณา หรือถกเถียง เพื่อหาข้อสรุปของความแตกต่างในเรื่องทัศนคติและความเชื่อมั่นนั้นก่อน

Morgan and King (1967 : 189) กล่าวว่า ความคิดเห็น คือ การยอมรับคำพูดที่เกิดขึ้น โดยทัศนคติ

Good (1972 : 399) ได้ให้ความหมายของความคิดเห็นว่าเป็น ความพร้อมที่จะแสดงออกในลักษณะใดลักษณะหนึ่ง อาจเป็นการเข้าหาหรือต่อต้านสถานการณ์บางอย่างของบุคลากรหรือสิ่งใดสิ่งหนึ่ง ซึ่งไม่อาจจะบอกได้ว่าเป็นการถูกต้องหรือไม่

อุทัย หิรัญโต (2519 : 80-81) ได้ให้ความหมาย ความคิดเห็น ว่า ความคิดเห็นของบุคคลมีหลายระดับ บางคนมีความคิดเห็นแบบลึกซึ้งและติดตัวไปเป็นเวลานาน เป็นความคิดเห็นทั่ว ๆ ไป ซึ่งมีประจำตัวของบุคคลทุกคน ความคิดเห็นที่ไม่ลึกซึ้งและเป็นความคิดเห็นเฉพาะอย่าง และมีอยู่ระยะสั้นเรียกว่า Opinion เป็นความคิดเห็นประเภทหนึ่งที่ไม่ตั้งอยู่บนรากฐานของพยานหลักฐานที่เพียงพอแก่การพิสูจน์ มีความรู้สึกแห่งอารมณ์น้อย และเกิดขึ้นได้ง่ายแต่สลายตัวเร็ว

บุญธรรม คำพอ (2520 : 72) ได้ให้ความหมาย ความคิดเห็นว่าเป็น ความคิดเห็นของบุคคลจะเกี่ยวข้องกับคุณสมบัติประจำตัวของแต่ละบุคคลอีกด้วย ซึ่งคุณสมบัติประจำตัวอย่าง เช่น พื้นความรู้ ประสบการณ์ในการทำงาน และการติดต่อกันระหว่างบุคคล นับเป็นปัจจัยที่ทำให้บุคคลและกลุ่มมีความคิดเห็นไปในทิศทางใดทิศทางหนึ่ง ทั้งนี้เพราะพื้นฐานความรู้เป็นกระบวนการสังเกตการณ์ที่ได้รับจากการศึกษามาเป็นเวลาหลายปี จะเป็นรากฐานก่อให้เกิดความคิดเห็นต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่งโดยเฉพาะ

เรืองเวทย์ แสงวัฒนา (2522 : 20) ได้ให้ความหมาย ความคิดเห็นว่าเป็นการแสดงออกทางด้านความรู้สึกต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่งด้วยการพูดหรือเขียน โดยอาศัยพื้นฐานความรู้ ประสบการณ์ และสภาพแวดล้อม การแสดงความคิดเห็นนี้ อาจได้รับการยอมรับหรือปฏิเสธจากคนอื่นได้

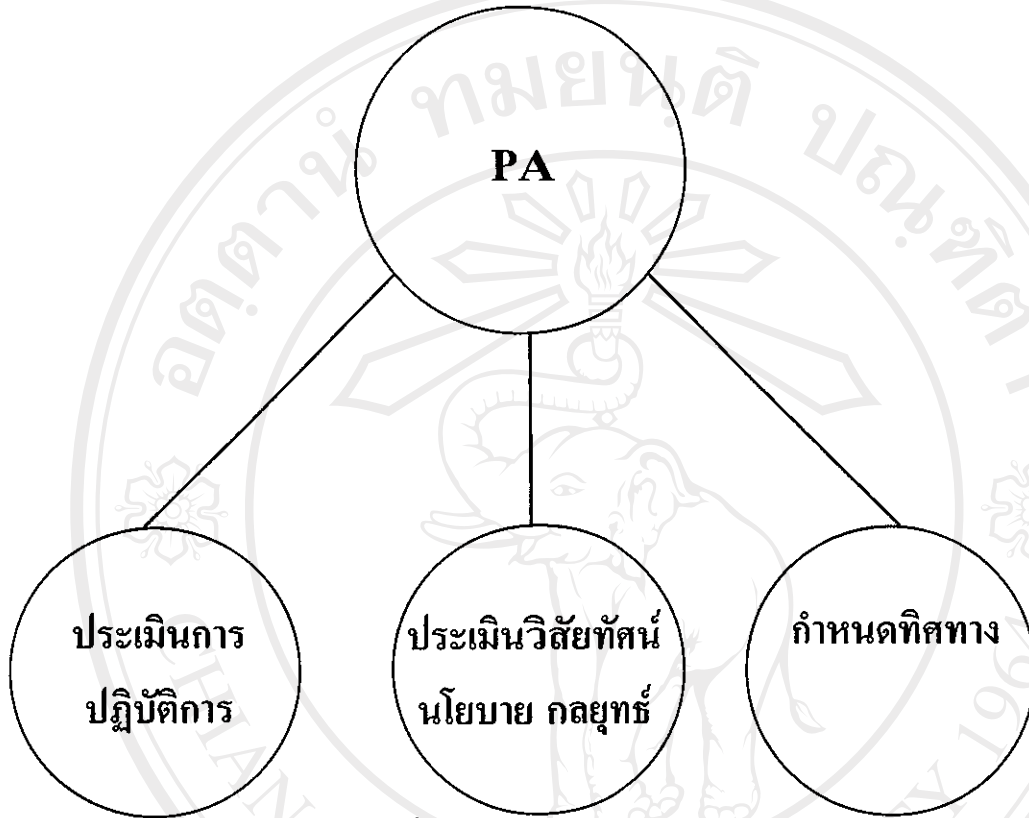
ความสำคัญของความคิดเห็น เป็นการศึกษามุมมองของบุคคลที่มีต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง แต่ละคนจะแสดงความเชื่อและความรู้สึกใด ๆ ออกมาโดยการพูด หรือการเขียน เป็นต้น การสำรวจความคิดเห็นจะเป็นประโยชน์ต่อการวางนโยบายต่าง ๆ เพราะจะทำให้การดำเนินการต่าง ๆ เป็นไปด้วยความเรียบร้อย โครงการพัฒนาใด ๆ ก็ตาม ถ้าจะให้สำเร็จและบรรลุเป้าหมายอย่างแท้จริงแล้ว ก็คงจะได้รับความร่วมมือจากประชาชน การเผยแพร่โครงการ และการรับฟังความคิดเห็นของประชาชนต่อโครงการจึงจะเกิดผลดี คือ จะช่วยให้โครงการนั้นสอดคล้องเป็นไปตามความต้องการของท้องถิ่น อันเป็นสิ่งแวดล้อมทางสังคมที่ใช้ประเมินค่าโครงการ และทำให้ประชาชนเกิดความรู้สึกในการเข้ามามีส่วนร่วม ทำให้เกิดการต่อต้าน ถ้าสาธารณชนเกิดความสำนึกในการเป็นเจ้าของ เปลี่ยนแปลงปรับปรุงรักษาไว้ ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อการวางนโยบายต่าง ๆ การเปลี่ยนแปลงนโยบายต่าง ๆ การเปลี่ยนแปลงนโยบายหรือการเปลี่ยนแปลงระบบงาน รวมทั้งการฝึกหัดการทำงานด้วย

**การวัดความคิดเห็น** ในการที่ผู้ใดจะแสดงความคิดเห็นออกมานั้น วิธีที่ใช้โดยทั่วไป คือ วิธีการตอบแบบสัมภาษณ์และแบบสอบถาม ซึ่ง Best (1977: 169) ได้เสนอแนะว่าวิธีการที่ง่ายที่สุดที่จะบอกถึงความคิดเห็นก็คือ การแสดงออกให้เห็นถึงร้อยละของคำตอบในแต่ละข้อความเพราะจะทำให้เห็นว่าความคิดเห็นจะออกมาในลักษณะใด และจะได้ทำตามข้อคิดเห็นเหล่านี้ สำหรับ John Zadrozny Thomas (1959: 234) ความคิดเห็นโดยทั่วไปต้องมีส่วนประกอบ 3 ประการ คือ บุคคลที่จะถูกวัดสิ่งเร้าและการตอบสนองการวัดจะออกมาเป็นระดับสูง-ต่ำ มาก-น้อย วิธีวัดความคิดเห็นนั้น โดยมากจะใช้แบบสอบถาม

วิเชียร เกตุสิงห์ (2524: 94-97) กล่าวว่า การใช้แบบสอบถามสำหรับความคิดเห็นจะต้องระบุให้ ผู้ตอบ ตอบว่าเห็นด้วย หรือไม่เห็นด้วยกับข้อความที่กำหนดให้ แบบสอบถามประเภทนี้นิยมสร้างตามแนวคิดของลิเคิร์ท ซึ่งแบ่งน้ำหนักความคิดเห็นเป็น 5 ระดับ ได้แก่ เห็นด้วยอย่างยิ่ง เห็นด้วย ไม่แน่ใจ ไม่เห็นด้วย และไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง

### 3. Performance Agreement กับ กฟผ.

Performance Agreement : PA คือ ระบบประเมินผลการดำเนินงานแบบหนึ่งที่มีการทำข้อตกลงร่วมกันระหว่างผู้ประเมินและผู้ถูกประเมินข้อตกลงดังกล่าวจะกำหนดร่วมกันว่าจะประเมินอะไรมีเป้าหมายอย่างไร และประเมินในช่วงเวลาใด



รูปที่ 1 แสดงส่วนประกอบ PA

วัตถุประสงค์การนำระบบประเมินผล (PA) มาใช้ใน กฟผ.

- เพื่อช่วยสนับสนุนการรักษาสถานภาพการเป็นรัฐวิสาหกิจที่ดีของ กฟผ.
- เพื่อให้เกิดความพร้อมต่อการแข่งขันในการดำเนินงานแบบธุรกิจ
- เพื่อให้หน่วยงานสามารถนำผลการดำเนินงานมาวิเคราะห์เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานให้ดียิ่งขึ้น
- เพื่อเป็นเครื่องมือในการพิจารณาผลตอบแทนการดำเนินงานอย่างโปร่งใส และเป็นธรรม



**ความเป็นมาของ PA ภายใน กฟผ.**

- กระทรวงการคลังได้จัดสัมมนา โดยเชิญผู้เชี่ยวชาญจากธนาคารโลกมาบรรยาย และนำเสนอระบบ ประเมินผลการดำเนินงานแบบ Performance Agreement (PA) ซึ่งกระทรวงการคลังได้นำมาประเมินรัฐวิสาหกิจต่าง ๆ ที่ไม่อยู่ในโครงการรัฐวิสาหกิจที่ดี
- มติคณะรัฐมนตรี เมื่อวันที่ 30 สิงหาคม 2537 อนุมัติให้ กฟผ. เป็นรัฐวิสาหกิจที่ดี โดยกระทรวงการคลังจะประเมินผลตามหลักเกณฑ์ 5 ข้อ
- ผู้บริหาร กฟผ. ได้เล็งเห็นถึงประโยชน์ที่จะได้รับจากระบบ ประเมินผลนี้จึงให้นำระบบดังกล่าวมาใช้เป็นการภายใน โดยให้บรรจุไว้ในแผนวิสาหกิจตั้งแต่ฉบับที่ 12 ซึ่งเป็นผลให้มีการเริ่มจัดทำข้อปฏิบัติของสายงานตั้งแต่ปีงบประมาณ 2539 เป็นต้นมา

**4. ข้อปฏิบัติการประเมินผลการดำเนินงานสำหรับ ผู้จัดการฝ่ายการผลิตโรงไฟฟ้าพระนครใต้ (ฝพต.) ปีงบประมาณ 2545**

ในส่วนนี้ได้นำมาจากเอกสาร ข้อปฏิบัติการประเมินผลการดำเนินงานสำหรับ ผู้จัดการฝ่ายการผลิตโรงไฟฟ้าพระนครใต้ (ฝพต.) ปีงบประมาณ 2545 ดังนี้

**ข้อปฏิบัติการประเมินผลการดำเนินงาน  
สำหรับ ผู้จัดการฝ่ายการผลิตโรงไฟฟ้าพระนครใต้ (ฝพต.)  
ปีงบประมาณ 2545**

ตามที่ฝ่ายบริหารได้กำหนดข้อปฏิบัติการประเมินผลการดำเนินงานเพื่อใช้เป็นเกณฑ์ในการปฏิบัติงาน เพื่อให้เกิดประสิทธิผล ประสิทธิภาพ และการพัฒนาองค์กรมากยิ่งขึ้น

ผู้รับผิดชอบฝ่ายการผลิตโรงไฟฟ้าพระนครใต้ จะปฏิบัติงานเพื่อการประเมินผลการดำเนินงาน ดังนี้

**1. ข้อปฏิบัติในการประเมินผลการดำเนินงาน**

ข้อปฏิบัตินี้ใช้ในการประเมินผลการดำเนินงานสำหรับฝ่ายการผลิตโรงไฟฟ้าพระนครใต้ (ฝพต.)

**2. ระยะเวลา**

ข้อปฏิบัตินี้มีกำหนดระยะเวลา 1 ปี เริ่มตั้งแต่วันที่ 1 ตุลาคม 2544 ถึงวันที่ 30 กันยายน 2545 โดยแบ่งเป็นงวด 6 เดือนแรก และงวด 6 เดือนหลังของปีงบประมาณ 2545

### 3. ภารกิจหลัก

มีหน้าที่และความรับผิดชอบในด้านการผลิตไฟฟ้าจากโรงไฟฟ้าพระนครใต้ โรงไฟฟ้าหนองจอก โรงไฟฟ้าลานกระบือ เพื่อให้การผลิตเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ มีคุณภาพอยู่ในเกณฑ์มาตรฐาน กำกับถึงสิ่งแวดล้อม ตลอดจนงานบริหาร งบประมาณ และการพัฒนาและดำเนินธุรกิจเสริมอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการผลิตไฟฟ้าหรือสนับสนุนการผลิตไฟฟ้า

### 4. วัตถุประสงค์หลัก

เพื่อให้หน่วยงานระดับกองในความรับผิดชอบ ดังนี้

- 4.1 กองการผลิตโรงไฟฟ้าพลังความร้อน โรงไฟฟ้าพระนครใต้
- 4.2 กองการผลิตโรงไฟฟ้าพลังความร้อนร่วม 1 โรงไฟฟ้าพระนครใต้
- 4.3 กองการผลิตโรงไฟฟ้าพลังความร้อนร่วม 2 โรงไฟฟ้าพระนครใต้
- 4.4 กองการผลิตโรงไฟฟ้าหนองจอก-ไทรน้อย
- 4.5 กองการผลิตโรงไฟฟ้าลานกระบือ
- 4.6 กองโยธาดำเนินงานให้บรรลุผลสำเร็จตามภารกิจหลัก

### 5. เป้าหมายของผลการดำเนินงาน

เป้าหมายที่จะต้องบรรลุเป็นไปตามเกณฑ์การประเมินผลตามเอกสารแนบ

### 6. การประเมินผลการดำเนินงาน

- 6.1 มีการประเมินผลทุกเดือน และประเมินอย่างเป็นทางการ 2 งวด คือ งวด 6 เดือนแรก และงวด 6 เดือนหลัง
- 6.2 ในงบประมาณ 2545 จะนำระบบแรงจูงใจตามที่ฝ่ายบริหารพิจารณากำหนดมาใช้สำหรับฝ่ายการผลิตโรงไฟฟ้าพระนครใต้ ให้มีความสอดคล้องกับผลการประเมิน และจะพิจารณาเหตุผลวิสัยพร้อมกันไปด้วย

### 7. ข้อกำหนดอื่นๆ

มีการจัดทำข้อปฏิบัติการประเมินผลการดำเนินงานสำหรับหน่วยงานที่อยู่ในสายการบังคับบัญชาลงไปและให้มีการประเมินผลด้วย รวมถึงการดำเนินการตามแผนธุรกิจผลิตไฟฟ้า 2 ปีงบประมาณ 2545

ตารางที่ 1 แสดงข้อปฏิบัติการประเมินผลการดำเนินงานงวด 6 เดือนแรก ปีงบประมาณ 2545 ฝ่ายการผลิตโรงไฟฟ้าพระนครใต้ (สฟต.)

เกณฑ์วัดการดำเนินงาน	หน่วยวัด	น้ำหนัก	ค่าเกณฑ์วัด				
			5	4	3	2	1
1. ประสิทธิภาพการดำเนินงาน		18					
1.1 ทางกายภาพ							
1.1.1 ตัวประกอบความพร้อมจ่ายเทียบเท่า (WEAF)	ร้อยละ	10	81.220	80.305	79.390	78.475	77.560
1.1.2 ระยะเวลาแล้วเสร็จของการจัดทำรายงานการประเมินผล	วัน	2	12	15	18	21	24
1.2 ทางภารกิจ นโยบาย และแผน							
1.2.1 การเบิกจ่ายงบประมาณลงทุน	ร้อยละ	6	90	85	80	75	70
2. ประสิทธิภาพการดำเนินงาน		18					
2.1 ทางการเงิน							
2.1.1 ต้นทุนที่ควบคุมได้ต่อกิโลวัตต์-ชั่วโมงที่ผลิตจริง	บาท/kWh	6	0.03309	0.03453	0.03597	0.03741	0.03885
2.2 ทางกายภาพ							
2.2.1 ค่าความร้อนในการผลิตไฟฟ้า (Heat Rate)	kJoule/kWh	8	8,855.43	8,926.70	8,997.97	9,069.24	9,140.51
2.2.1 Station Service Used	ร้อยละ	4	2.623	2.761	2.899	3.037	3.175



ตารางที่ 1 (ต่อ) แสดงข้อปฏิบัติการประเมินผลการดำเนินงานงวด 6 เดือนแรก ปีงบประมาณ 2545 ฝ่ายการผลิต โรงไฟฟ้าพระนครใต้ (สฟต.)

เกณฑ์วัดการดำเนินงาน	หน่วยวัด	น้ำหนัก	ค่าเกณฑ์วัด					
			5	4	3	2	1	
3. การสนองประโยชน์ต่อผู้มีส่วนได้เสีย		25						
3.1 ลูกค้า								
3.1.1 ค่าปรับ DRA, DSN และ DDF	ร้อยละ	10	100	110	120	130	140	
3.2 พนักงาน								
3.2.1 การควบคุมความปลอดภัยและอาชีวอนามัย								
3.3 สังคม								
3.3.1 การตรวจวัดคุณภาพด้านสิ่งแวดล้อม	ระดับ	5	5	4	3	2	1	
4. การพัฒนาองค์กร								
4.1 การบริหารคุณภาพ ISO 9001 : 2000 รพต.	ร้อยละ	10	100	99	98	97	96	
4.2 การพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ	วันที่	24	1 มี.ค. 45	16 มี.ค. 45	31 มี.ค. 45	15 เม.ย. 45	30 เม.ย. 45	
4.3 การรักษาสีตความสะอาดและควบคุมประสิทธิภาพการผลิต	วันที่	10	1 มี.ค. 45	16 มี.ค. 45	31 มี.ค. 45	15 เม.ย. 45	30 เม.ย. 45	
4.3.1 การปรับปรุงอุปกรณ์และขยายระบบผลิต	วันที่	4	1 มี.ค. 45	16 มี.ค. 45	31 มี.ค. 45	15 เม.ย. 45	30 เม.ย. 45	
5. คุณภาพการบริหารและการกำกับดูแลที่ดี	ระดับ	15	5	4	3	2	1	

ตารางที่ 2 แสดงข้อปฏิบัติการประเมินผลการดำเนินงานงวด 6 เดือนหลัง รั้งงบประมาณ 2545ฝ่ายการผลิต โรงไฟฟ้าพระนครใต้ (ฟฟต.)

เกณฑ์วัดการดำเนินงาน	หน่วยวัด	น้ำหนัก	ค่าเกณฑ์วัด					
			5	4	3	2	1	
1. ประสิทธิภาพการดำเนินงาน		18						
1.1 ทางกายภาพ								
1.1.1 ตัวประกอบความพร้อมจ่ายเทียบเท่า (WEAF)	ร้อยละ	10	73.94	72.97	72.00	71.03	70.06	
1.1.2 ระยะเวลาแล้วเสร็จของการจัดการปฏิบัติงานประเมินผล	วัน	2	12	15	18	21	24	
1.2 ทางภารกิจ นโยบาย และแผน								
1.2.1 การเบิกจ่ายงบประมาณลงทุน	ร้อยละ	6	90	85	80	75	70	
2. ประสิทธิภาพการดำเนินงาน		18						
2.1 ทางการเงิน								
2.1.1 ต้นทุนที่ควบคุมได้ต่อกิโลวัตต์-ชั่วโมงที่ผลิตจริง	บาท/kWh	6	0.02194	0.02289	0.022384	0.02479	0.02574	
2.2 ทางกายภาพ								
2.2.1 ค่าความร้อนในการผลิตไฟฟ้า (Heat Rate)	kJoule/kWh	8	9,810.67	9,882.375	9,954.08	10,025.785	10,097.49	
2.2.2 Station Service Used	ร้อยละ	4	2.623	2.761	2.899	3.037	3.175	

ตารางที่ 2 (ต่อ) แสดงข้อปฏิบัติการประเมินผลการดำเนินงานงวด 6 เดือนหลัง ینگประมาณ 2545ฝ่ายการผลิต โรงไฟฟ้าพระนครใต้ (สฟต.)

เกณฑ์วัดการดำเนินงาน	หน่วยวัด	น้ำหนัก	ค่าเกณฑ์วัด					
			5	4	3	2	1	
3. การสนองประโยชน์ต่อผู้มีส่วนได้เสีย		25						
3.1 ลูกค้ำ								
3.1.1 ค่าปรับ DRA, DSN และ DDF	ร้อยละ	10	100	110	120	130	140	
3.2 พนักงาน								
3.2.1 การควบคุมความปลอดภัยและอาชีวอนามัย	ระดับ	5	5	4	3	2	1	
3.3 สังคม								
3.3.1 การตรวจวัดคุณภาพด้านสิ่งแวดล้อม	ร้อยละ	10	100	99	98	97	96	
4. การพัฒนาองค์กร		24						
4.1 การบริหารคุณภาพ ISO 9001 : 2000 รพต.	วันที่	10	31 ส.ค. 45	15 ก.ย. 45	30 ก.ย. 45	15 ต.ค. 45	30 ต.ค. 45	
4.2 การพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ	วันที่	10	31 ส.ค. 45	15 ก.ย. 45	30 ก.ย. 45	15 ต.ค. 45	30 ต.ค. 45	
4.3 การรักษามาตรฐานและควบคุมประสิทธิภาพการผลิต	วันที่	4	2 ก.ค. 45	16 ก.ค. 45	31 ก.ค. 45	15 ส.ค. 45	30 ส.ค. 45	
4.3.1 การปรับปรุงอุปกรณ์และขยายระบบผลิต								
5. คุณภาพการบริหารและการกำกับดูแลที่ดี	ระดับ	15	5	4	3	2	1	

## 2.2 ทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

นิภาพร เมืองเกษม (2545) ได้ศึกษาเรื่องระบบประเมินผลการดำเนินงานของการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย : กรณีศึกษา ฝ่ายวางแผน และ บริหารเหมืองแม่เมาะ พบว่า ผู้เกี่ยวข้องมีความเห็นว่า ระบบประเมินผลการดำเนินงานที่ใช้อยู่ในปัจจุบันยังมีปัญหาในหลาย ๆ ด้าน ในส่วนของการจัดทำข้อปฏิบัติการประเมินผลการดำเนินงาน ได้แก่ การกำหนดตัวชี้วัดของหน่วยงานยังไม่สะท้อนภารกิจหลักอย่างแท้จริง การกำหนดน้ำหนักของตัวชี้วัดยังไม่สอดคล้องกับความสำคัญของภารกิจ การกำหนดเป้าหมายยังไม่เป็นที่ยอมรับอย่างแท้จริง และปัญหาในส่วนของ การประเมินผล ได้แก่ การติดตามและควบคุม ส่วนใหญ่ทำเฉพาะตัวชี้วัดสำคัญที่เชื่อมโยงกับตัวชี้วัดระดับฝ่าย ซึ่งมีผลกระทบกับแรงจูงใจ การจัดทำข้อปฏิบัติการประเมินผลยังไม่เป็นที่ยอมรับเพียงพอที่จะนำระบบแรงจูงใจมาเชื่อมโยงกับผลการประเมินทำให้ขาดความกระตือรือร้น ในการใช้และพัฒนาระบบประเมินผลการดำเนินงาน

ชโลบล สุนนทา (2545) ได้ศึกษาเรื่อง ระบบประเมินผลการปฏิบัติงาน ธนาคาร แห่งประเทศไทย สำนักงานภาคเหนือ พบว่า ปัญหาในการประเมินผลการปฏิบัติงานของธนาคาร แห่งประเทศไทย สำนักงานภาคเหนือ แบ่งออกเป็น 2 ส่วนคือ ปัญหาของผู้ประเมิน และปัญหาของผู้รับการประเมิน ปัญหาของผู้รับการประเมินคือ ปัจจัยที่ใช้ในการประเมินผลบางอย่างไม่สามารถวัดค่าเป็นตัวเลขได้ ผู้ประเมินแต่ละคนมีมาตรฐานในการวัดต่างกัน ส่วนปัญหาของผู้รับการประเมินคือ ผู้รับการประเมินไม่เข้าใจปัจจัยที่ใช้ประเมิน ระบบประเมินผลการปฏิบัติงานยังไม่เป็นที่ยอมรับของผู้รับการประเมิน และผู้รับการประเมินไม่ทราบเป้าหมาย หรือมาตรฐานการทำงาน