

เอกสารประกอบการอบรมทบทวน

**หลักคิด-แนวเขียนแผนยุทธศาสตร์  
และ แผนปฏิบัติการด้านพลังงานระดับจังหวัด**

ทำไมต้องทำแผน? .....	3
“แผนยุทธศาสตร์” กับ “แผนปฏิบัติการ” .....	3
เส้นทางสู่แผนพลังงานระดับจังหวัด .....	4
ภาพรวมผลประเมินคุณภาพของแผนพลังงานระดับจังหวัด ปีงบประมาณ 2561 .....	7
หลักคิด-แนวเขียนแผนยุทธศาสตร์ด้านพลังงานระดับจังหวัด .....	10
บทสรุปสำหรับผู้บริหาร .....	11
สถานการณ์ ศักยภาพ และประเด็นพลังงานของจังหวัด .....	13
เป้าประสงค์ ตัวชี้วัดความสำเร็จ และเป้าหมายผลลัพธ์ .....	16
SWOT: ปัจจัยภายนอกและภายในที่จะมีผลกระทบต่อความสำเร็จ .....	18
กลยุทธ์เพื่อตอบโจทย์ SWOT และนำสู่ความสำเร็จ .....	21
เป้าหมายผลคืบหน้าสำคัญ (Milestones) .....	24
หลักคิด-แนวเขียนแผนปฏิบัติการด้านพลังงานระดับจังหวัด .....	25
การออกแบบโครงการรองรับเป้าประสงค์ และสอดคล้องกับกลยุทธ์ .....	26
การเขียนรายละเอียดโครงการ .....	27
ฝึกปฏิบัติ .....	31
ผู้เข้าอบรมจัดเตรียมประเด็นและข้อมูลล่วงหน้าก่อนวันอบรม .....	31
ระบุ/คัดกรองประเด็น SWOT ที่จะมีผลกระทบต่อความสำเร็จตามเป้าประสงค์ .....	32
เฟ้นหากกลยุทธ์เพื่อตอบโจทย์ SWOT .....	34
ออกแบบโครงการให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ .....	37



## ทำไมต้องทำแผน?

เพราะเราต้องการเปลี่ยนแปลงสภาพที่เป็นอยู่ (ซึ่งยังไม่ค่อยดี) ไปสู่สภาพที่ดีกว่าเดิม

แต่เรามีทรัพยากรจำกัด (เงิน คน เครื่องมือ เวลา ฯลฯ)

จึงต้องกลั่นกรองเลือกทำเรื่องที่สำคัญและเร่งด่วนก่อน

และต้องเลือกวิธีสร้างการเปลี่ยนแปลง (กลยุทธ์การดำเนินงาน) ที่มีโอกาสสำเร็จสูงที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้

และต้องสามารถเขียนร้อยเรียงความจำเป็น ข้อเท็จจริง เหตุและผลของแนวคิดปฏิบัติการด้านพลังงาน เพื่อให้  
ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเข้าใจและรู้สึกร่วมมือ (ผู้นุมัติงบ, ผู้สนับสนุนด้านต่าง ๆ, ผู้รับประโยชน์ ฯลฯ)

## “แผนยุทธศาสตร์” กับ “แผนปฏิบัติการ”

### แผนยุทธศาสตร์

เป็นเนื้อหาที่บ่งบอกทิศทางการเปลี่ยนแปลงที่ต้องการ สืบเนื่องจากการประมวลวิเคราะห์สภาพปัญหา  
ข้อจำกัด ศักยภาพของพื้นที่ และความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

- ระบุถึงเป้าประสงค์ (Goal) คือผลเปลี่ยนแปลงสำคัญที่ต้องการให้เกิดขึ้นภายในกรอบ  
ระยะเวลาของแผน
- ระบุสิ่งที่จะใช้เป็นตัวชี้วัดความสำเร็จ (Success Indicators) พร้อมทั้งค่าเป้าหมายผลลัพธ์  
(Targets) ที่สามารถวัดได้
- มีการประเมินสถานการณ์ (Situation) และแนวโน้มปัจจัยต่าง ๆ ทั้งภายนอกและภายใน  
(SWOT) ที่จะมีผลกระทบต่อความสำเร็จ
- ระบุถึงกลยุทธ์ (Strategy) หรือแนวทางที่เชื่อว่าจะสามารถก่อให้เกิดความเปลี่ยนแปลงที่  
ต้องการได้อย่างมีประสิทธิภาพที่สุด
- ออกระบุผู้รับผิดชอบหลักต่อความสำเร็จในด้านต่าง ๆ ของแผนด้วย

### แผนปฏิบัติการ

เป็นเนื้อหาที่บ่งบอกเนื้อหาที่จะปฏิบัติเพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์และเป้าหมายผลลัพธ์ของแผนยุทธศาสตร์  
โดยนำเนื้องานดังกล่าวมาจัดทำในรูปของโครงการ (projects) ซึ่งมีสาระสำคัญประกอบด้วย

- กลุ่มเป้าหมายของโครงการ
- เป้าหมายผลผลิต (outputs) และผลลัพธ์ (outcomes) ของโครงการ
- กิจกรรมหลัก (key activities) ของโครงการ
- ระยะเวลาโครงการ
- ผู้รับผิดชอบโครงการ รวมถึงแหล่งสนับสนุนด้านวิชาการ, ความร่วมมือ ฯลฯ ที่สำคัญ
- กรอบงบประมาณและแหล่งงบประมาณที่เหมาะสม

## เส้นทางสู่แผนพลังงานระดับจังหวัด

### แผนพลังงานระดับจังหวัด

เป็นแผนบ่งบอกทิศทางการพัฒนาด้านพลังงานในระดับจังหวัด ซึ่งควรสอดคล้องกับยุทธศาสตร์พลังงานระดับประเทศ สอดคล้องกับศักยภาพและหรือปัญหาหลักด้านการพลังงานของจังหวัดเป้าหมาย

จุดเริ่มต้นของแผนพลังงานระดับจังหวัด จึงควรประกอบด้วย

#### ยุทธศาสตร์พลังงานระดับประเทศ

- ยุทธศาสตร์กระทรวงพลังงาน (พ.ศ.....) และหรือ แผนแม่บทกระทรวงพลังงาน (พ.ศ.....)
- แผนบูรณาการพลังงานระยะยาว (พ.ศ.....) โดยเฉพาะเป้าหมายประสิทธิภาพการใช้พลังงาน (EE) และเป้าหมายสัดส่วนพลังงานทดแทน (RE) ที่กระจายลงสู่จังหวัด
- นโยบาย Energy 4.0

#### ยุทธศาสตร์การพัฒนาจังหวัด

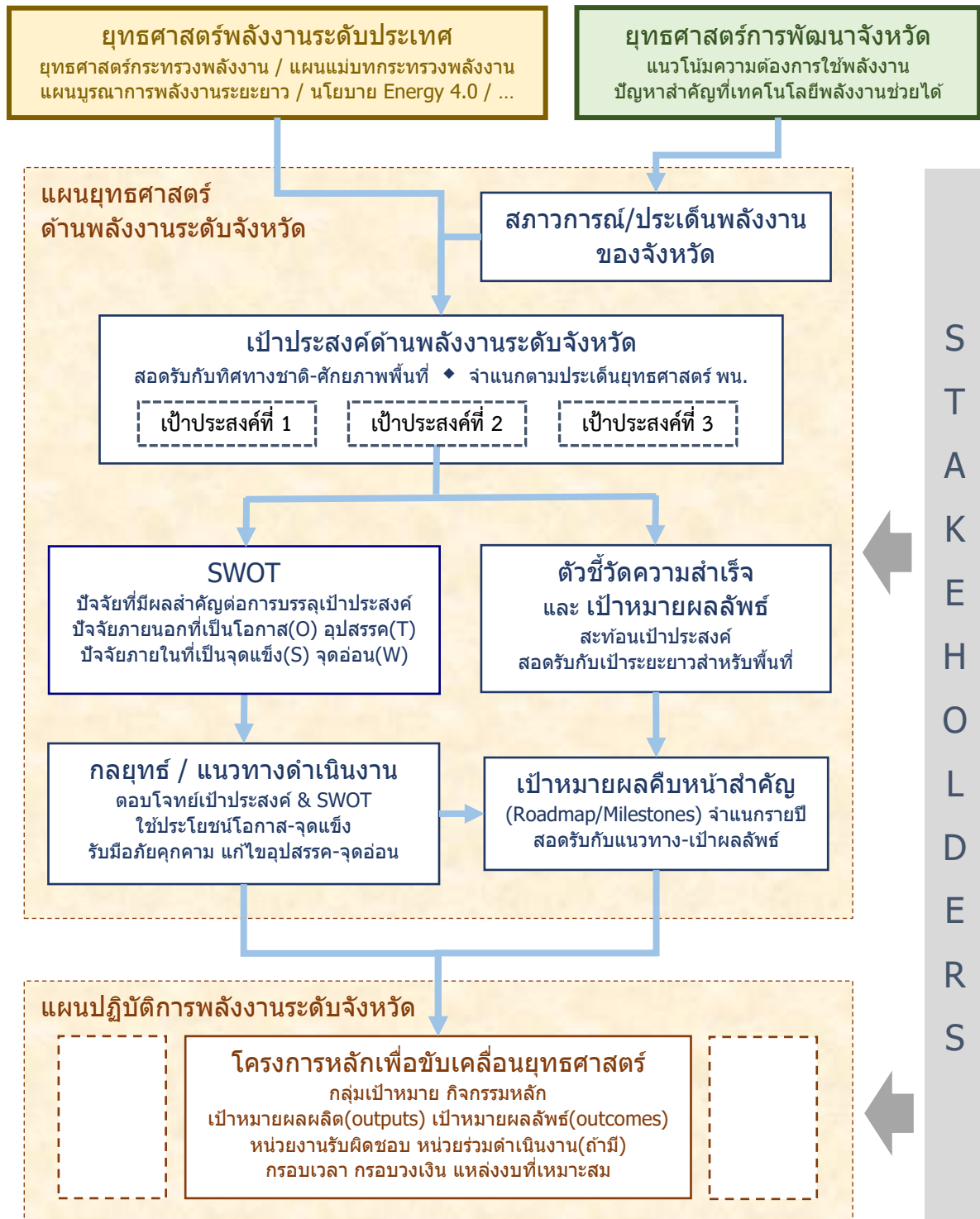
- แนวโน้มความต้องการใช้พลังงาน อันเนื่องมาจากทิศทางการพัฒนาในภาพรวมของพื้นที่
- นโยบายใช้ประโยชน์ศักยภาพด้านพลังงานในพื้นที่ หรือนโยบายเศรษฐกิจ/พลังงานสีเขียว
- ปัญหาอื่นในพื้นที่ซึ่งเทคโนโลยีพลังงานอาจมีส่วนช่วยบรรเทาแก้ไขได้ (เช่น ปัญหาหมอกควันจากการเผาทิ้งของเหลือใช้ทางการเกษตร, ปัญหาปริมาณขยะ ฯลฯ)

#### สภาพการณ์ด้านพลังงานของจังหวัด

- ประสิทธิภาพการใช้พลังงาน
- ศักยภาพด้านพลังงาน ทั้งเชื้อเพลิงธรรมชาติ และพลังงานทดแทน
- ปัญหาที่เกิดจากห่วงโซ่พลังงานในพื้นที่ เช่น อุบัติภัย, มลภาวะ, การลักลอบ, ปลอมปน ฯลฯ
- ข้อจำกัดในการเข้าถึงแหล่งพลังงาน เช่น พื้นที่ที่ยังไม่มีไฟฟ้าใช้

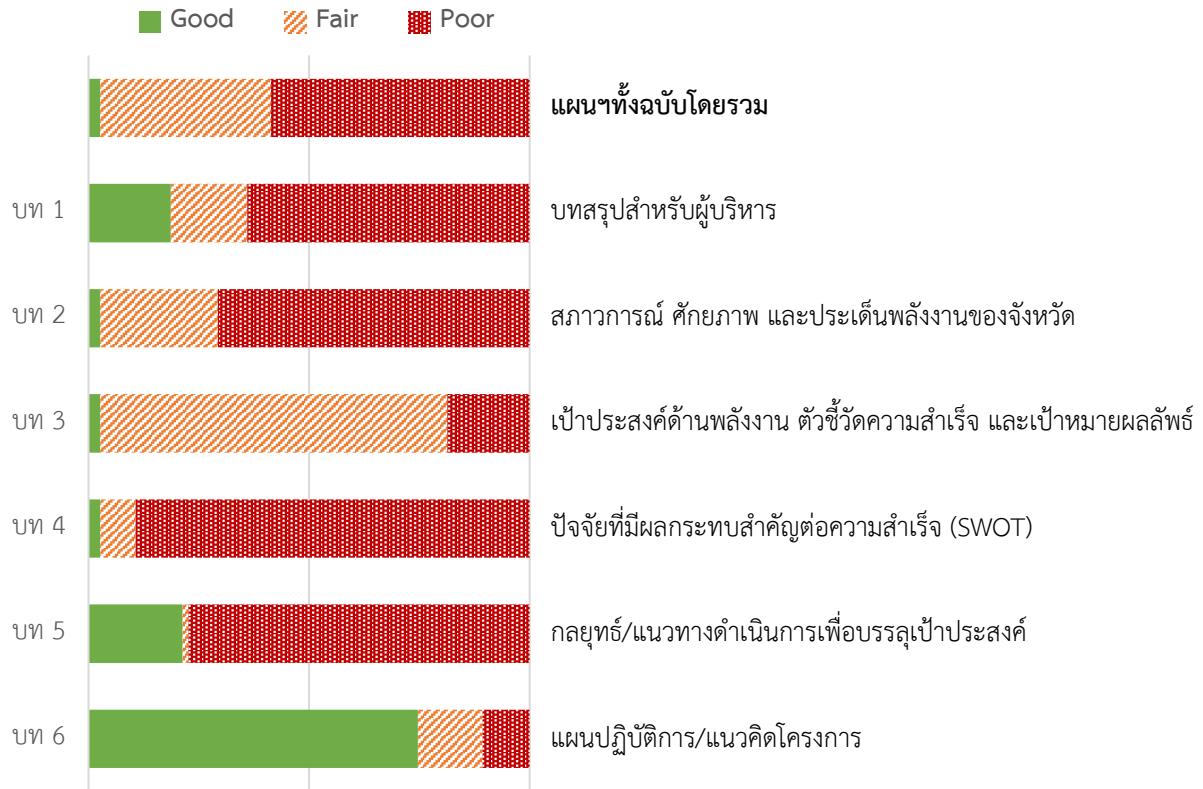
การจัดทำแผนพลังงานระดับจังหวัด ควรดำเนินการตามลำดับขั้นตอนดังต่อไปนี้

- 1) ระบุกลุ่มเป้าหมายผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับการดำเนินงานด้านการพลังงาน เพื่อจัดให้มีโอกาสเข้ามามีส่วนร่วมให้มุมมองและข้อเสนอแนะในขั้นตอนต่าง ๆ ของการจัดทำแผนยุทธศาสตร์  
ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย อย่างน้อยควรประกอบด้วยตัวแทนจากภาคส่วนต่อไปนี้
  - ผู้ประกอบการธุรกิจพลังงาน (สำรวจ, ผลิต, แปรรูป, ขนส่ง, จำหน่าย) และธุรกิจเกี่ยวเนื่อง (เช่น อุปกรณ์ประหยัดพลังงาน)
  - ผู้ใช้พลังงาน (ภาคธุรกิจ, ภาคประชาชน, ภาครัฐ)
  - ผู้กำกับดูแลกิจการพลังงาน
- 2) ประเมินสถานการณ์ด้านพลังงานของจังหวัด เพื่อป้องกันประเด็นปัญหาที่ต้องแก้ไขและศักยภาพที่ควรนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อพื้นที่และต่อประเทศ สรุปเป็น “ประเด็นพลังงาน” ของจังหวัด
- 3) กำหนดเป้าประสงค์ของการพัฒนาด้านพลังงานในจังหวัด ที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์พลังงานระดับประเทศ สอดคล้องกับศักยภาพด้านพลังงานของพื้นที่ และสอดคล้องกับยุทธศาสตร์การพัฒนาในภาพรวมของจังหวัด
- 4) ระบุตัวชี้วัดความสำเร็จตามเป้าประสงค์ที่กำหนด พร้อมทั้งหน่วยวัดและค่าเป้าหมายผลลัพธ์ที่ต้องการบรรลุภายในกรอบระยะเวลาของแผน
- 5) ภายใต้อะไรก็ตามเป้าประสงค์แต่ละเป้า ประเมินปัจจัยที่จะมีผลกระทบต่อความสำเร็จตามเป้าประสงค์นั้น ได้แก่ ปัจจัยแวดล้อมภายนอก(นอกควบคุมของ สพจ.) ที่เป็นโอกาส (Opportunities) และอุปสรรคหรือภัยคุกคาม (Threats) ควบคู่กับปัจจัยภายใน(ในควบคุมของ สพจ.) ที่เป็นจุดแข็ง (Strengths) และจุดอ่อน (Weaknesses) หรือที่เรียกย่อ ๆ ว่าการประเมิน SWOT
- 6) พิจารณากลยุทธ์ ซึ่งหมายถึงแนวทางหรือ “กลเม็ด” การดำเนินงานที่ได้กลั่นกรองเลือกมาแล้วว่าจะมีประสิทธิภาพในการสร้างความเปลี่ยนแปลง(จากสภาพปัจจุบัน) และนำไปสู่ผลลัพธ์ตามเป้าประสงค์แต่ละเป้า กลยุทธ์ที่ตอบโจทย์จึงควรเป็นกลยุทธ์ที่ใช้ประโยชน์จากโอกาสและจุดแข็ง, สามารถรับมือกับภัยคุกคาม พร้อมทั้งป้องกันแก้ไขอุปสรรคและจุดอ่อน
- 7) กำหนดเป้าหมายผลคืบหน้าสำคัญ (Milestones) ที่จะต้องผลักดันให้เกิดขึ้นในแต่ละปีตลอดช่วงเวลาของแผน เพื่อให้ประเมินได้แต่เนิ่น ๆ ว่ามีความล่าช้าหรือไม่ จะสามารถบรรลุเป้าหมายผลลัพธ์ที่ต้องการเมื่อสิ้นสุดระยะเวลาของแผนหรือไม่
- 8) นำกลยุทธ์/แนวทางการดำเนินงาน เป้าหมายผลคืบหน้าสำคัญ และเป้าหมายผลลัพธ์ ไปออกแบบเป็นโครงการหรือชุดโครงการที่จะสร้างผลเปลี่ยนแปลงที่เป็นรูปธรรมตามเป้าประสงค์แต่ละเป้า
- 9) ประมวลโครงการทั้งหมด โดยจัดกลุ่มตามเป้าประสงค์ สรุปเป็นกรอบแผนปฏิบัติการที่จะใช้ขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ด้านพลังงานระดับจังหวัด



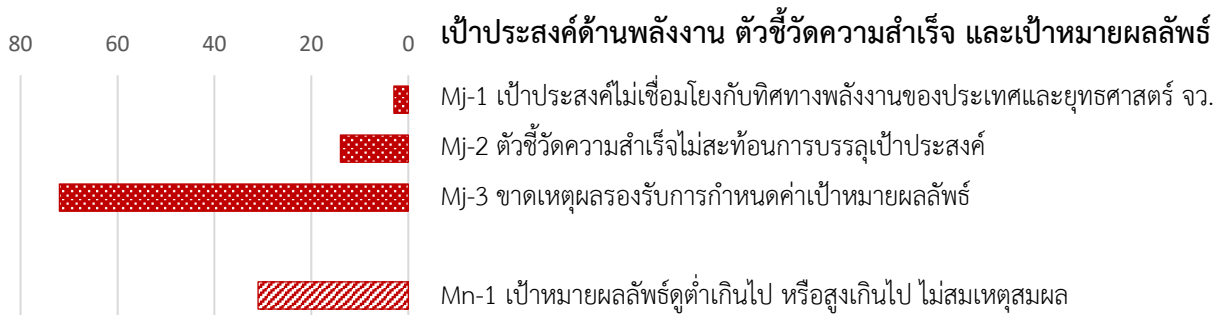
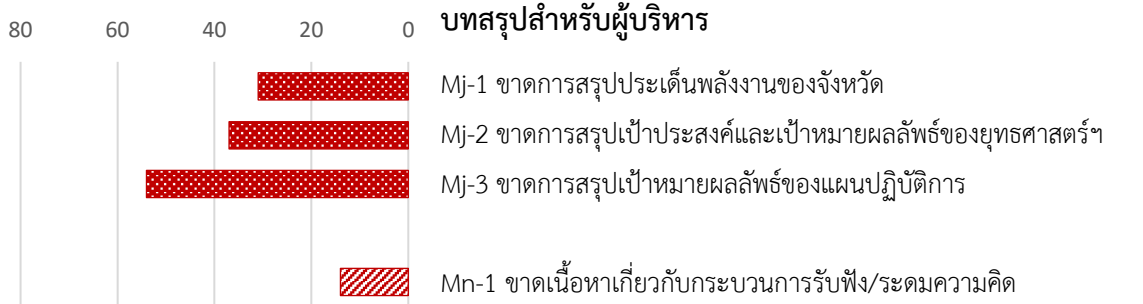
## ภาพรวมผลประเมินคุณภาพ แผนพลังงานระดับจังหวัด ปีงบประมาณ 2561

สัดส่วนจำนวนจังหวัดที่ได้รับผลประเมินแต่ละระดับ สำหรับคุณภาพของเนื้อหาแต่ละส่วน (รวม 75 จังหวัด)

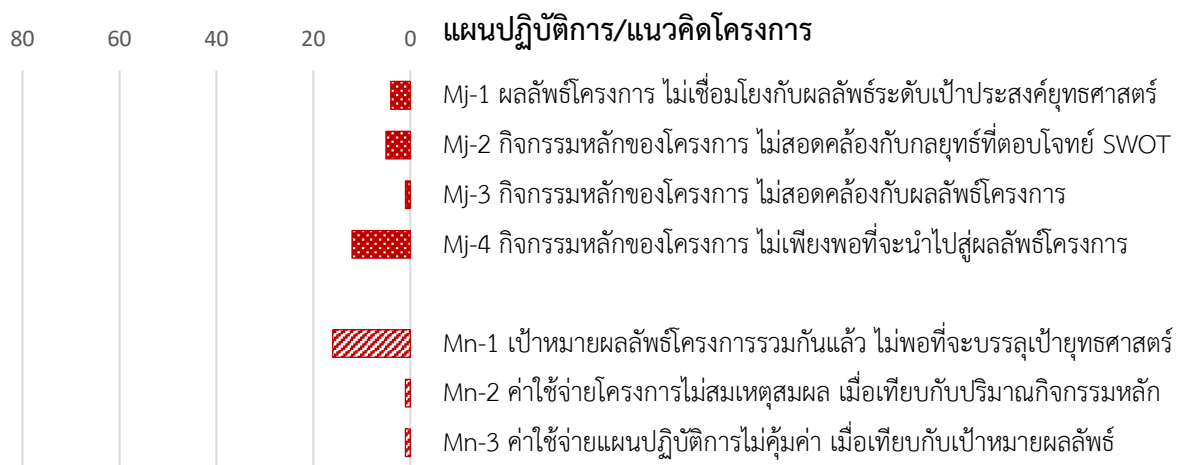
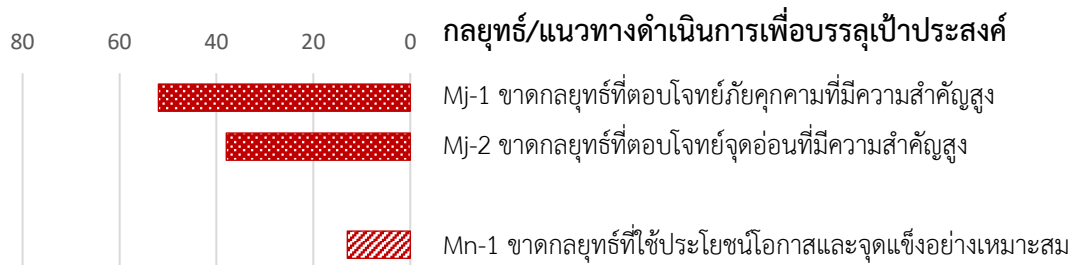
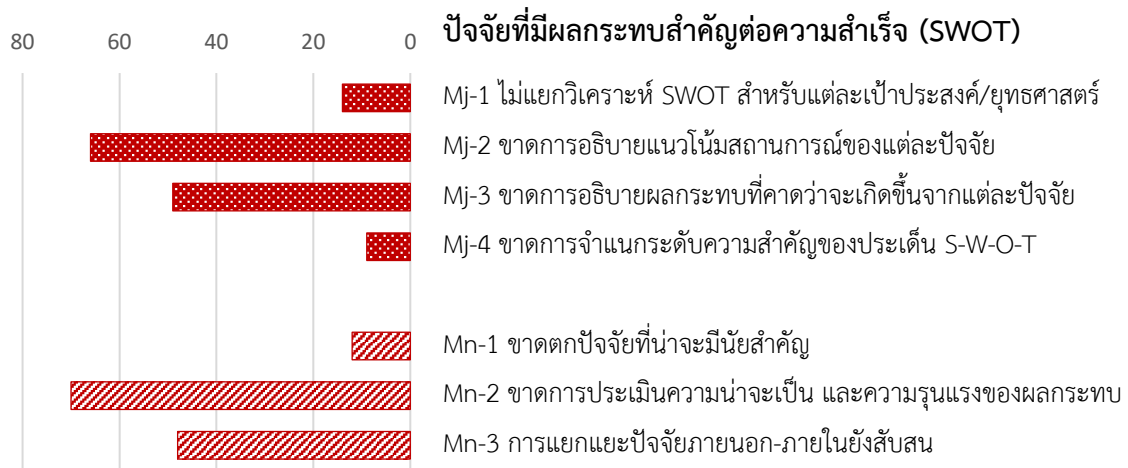


### จำนวนจังหวัดที่มี “ข้อบกพร่อง” ในเนื้อหาแต่ละส่วน

■ Mj (Major defect)    ▨ Mn (Minor defect)







## หลักคิด-แนวเขียนแผนยุทธศาสตร์ด้านพลังงานระดับจังหวัด

แผนยุทธศาสตร์ฯ ควรครอบคลุมขอบข่ายเนื้อหาต่อไปนี้

<b>บทสรุปสำหรับผู้บริหาร</b>	เป็นส่วนที่สรุปสาระสำคัญของเนื้อหาทั้งหมดของแผนยุทธศาสตร์อย่างสั้นกระชับ (3-5 หน้า) เพื่อให้ผู้ที่อาจจะไม่มีเวลาอ่านรายละเอียดทั้งหมดสามารถเข้าใจได้อย่างรวดเร็วถึงเหตุผลที่มา ประเด็นพัฒนาด้านพลังงานสำหรับจังหวัด แนวทางดำเนินงาน และผลที่คาดหวัง
<b>สภาวะการณ์ ศักยภาพ และประเด็นพลังงานของจังหวัด</b>	เป็นส่วนที่ชี้ให้เห็นสภาพที่เป็นอยู่ของจังหวัด ว่ายังมีเรื่องใดที่เป็นปัญหาหรืออ่อนด้อยในด้านพลังงานซึ่งจะต้องปรับปรุงแก้ไข มีเรื่องใดที่เป็นศักยภาพซึ่งควรนำมาใช้ประโยชน์เชิงพลังงานได้มากขึ้น หรือใช้สนับสนุนการแก้ไขปัญหาหรือรองรับการเติบโตด้านอื่น ๆ ของจังหวัด
<b>เป้าประสงค์ ตัวชี้วัด และเป้าหมายผลลัพธ์</b>	เป็นส่วนที่ให้ภาพ (“วิสัยทัศน์”) ของผลเปลี่ยนแปลงด้านพลังงานที่ต้องการให้เกิดขึ้น โดยมีแนวทางที่จะสามารถวัดและพิสูจน์ผลเปลี่ยนแปลงนั้นได้ว่าเป็นรูปธรรม
<b>ปัจจัยภายนอกและภายในที่จะมีผลกระทบสำคัญ (SWOT)</b>	เป็นส่วนที่บ่งชี้ว่ามีปัจจัยใดบ้างที่จะเป็นอุปสรรคหรือเป็นจุดอ่อนซึ่งจะต้องป้องกันแก้ไขเพื่อลดโอกาสที่จะล้มเหลวไม่บรรลุเป้าประสงค์ และมีปัจจัยใดบ้างที่สามารถนำมาเป็น “ตัวช่วย” ให้ประสบความสำเร็จได้ง่ายขึ้น มากขึ้น รวดเร็วขึ้น
<b>กลยุทธ์/แนวทางดำเนินการ</b>	เป็นส่วนที่ระบุ “ทางเลือก” กลเม็ดการดำเนินงานที่จะเอาชนะอุปสรรคและจุดอ่อน ควบคู่กับใช้ประโยชน์โอกาสและจุดแข็งเพื่อให้เกิดสัมฤทธิ์ผลบรรลุเป้าประสงค์และเป้าหมายผลลัพธ์
<b>เป้าหมายผลคืบหน้าสำคัญ (Milestones)</b>	เป็นการกระจายเป้าหมายผลลัพธ์ในแผนยุทธศาสตร์ (แผน 4-5 ปี) ออกเป็นเป้าหมายผลคืบหน้าในแต่ละปี เพื่อให้ติดตามประเมินได้ว่าการขับเคลื่อนในทางปฏิบัติกำลังคืบหน้าสู่เป้าหมายสุดท้ายอย่างเหมาะสมหรือไม่ จะสามารถบรรลุเป้าตามกรอบเวลาหรือไม่ มีความล่าช้าหรือเบี่ยงเบนไปจากแผนหรือไม่

## หลักคิด-แนวเขียน

### บทสรุปสำหรับผู้บริหาร

#### หลักคิด

- 1) บทสรุปสำหรับผู้บริหารเป็นการสรุปสาระสำคัญของแผนอย่างกระชับ เพื่อให้ผู้อ่านได้  
เข้าใจภาพรวมอย่างรวดเร็วจากการอ่านเพียง 3-5 หน้า แม้ว่าจะยังไม่ได้อ่านรายละเอียดของแผนฯ  
ทั้งฉบับ
- 2) ดังนั้น บทสรุปสำหรับผู้บริหาร จึงเป็นส่วนที่ควรเขียนในขั้นสุดท้าย หลังจากที่ได้จัดเขียนเนื้อหาส่วน  
อื่น ๆ ครบถ้วนแล้ว ตั้งแต่ “สภาวะการณ์” ตลอดไปจนถึง “แผนปฏิบัติการ”
- 3) บทสรุปสำหรับผู้บริหาร ควรจุดประกายและสร้างความตระหนักแก่ผู้อ่านในแง่ต่อไปนี้
  - เห็นความสำคัญของพลังงานต่อเศรษฐกิจและสังคม และความจำเป็นที่ต้องมีแนวทาง  
พัฒนาและบริหารจัดการพลังงานที่เหมาะสมกับบริบทของแต่ละจังหวัด/พื้นที่
  - เชื่อมั่นว่าแผนฯเป็นผลงานที่เกิดจากการร่วมคิดของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลายภาคส่วน โดย  
ได้มองบริบทของจังหวัด/พื้นที่ที่สำคัญ
  - เห็นประเด็นพลังงานของจังหวัด และเป้าประสงค์การเปลี่ยนแปลงที่ต้องการผลักดันให้  
เกิดขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับประเด็นพลังงานดังกล่าว และมีความเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์การ  
พัฒนาจังหวัดและยุทธศาสตร์พลังงานระดับประเทศ
  - เห็นภาพรวมของแผนปฏิบัติการในแง่ปัจจัยนำเข้าโดยรวม (จำนวนโครงการ, จำนวน  
หน่วยงานดำเนินการ, วงเงินงบประมาณ) และเป้าหมายผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้น (จำนวนคน/  
ชุมชน/กิจการที่ได้รับประโยชน์, ผลในเชิงพลังงาน, ผลในเชิงสังคม, ผลในเชิงเศรษฐกิจ)

#### แนวเขียน

- 1) อธิบายเหตุผลความจำเป็นที่ต้องมียุทธศาสตร์ด้านพลังงานสำหรับจังหวัด โดยอ้างอิงถึงความสำคัญ  
ของพลังงานในการดำเนินชีวิตประจำวันและประกอบกิจกรรมทางเศรษฐกิจ นโยบายทิศทางพลังงาน  
ของประเทศ และประเด็นพลังงานของจังหวัด โดยเฉพาะสถานการณ์ด้านพลังงานของจังหวัดที่ยังต้อง  
แก้ไขปรับปรุง และศักยภาพด้านพลังงานที่สามารถนำมาใช้ประโยชน์ได้ เพื่อรองรับการเติบโตทาง  
เศรษฐกิจและคุณภาพชีวิตที่ดีของประชาชน
- 2) สรุปกระบวนการจัดทำแผนที่ได้ดำเนินการจริง เน้นถึงการได้มีส่วนร่วมระดมความคิดจากภาคส่วน  
ต่าง ๆ
  - ช่วงระยะเวลาที่ใช้ในการจัดทำแผนฯ (ตั้งแต่เดือน..ปี.. ถึงเดือน.. ปี..) เพื่อสร้างความมั่นใจ  
ว่ามีความเป็นปัจจุบัน

- **ลักษณะกิจกรรมที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูล** ความคิด และหาข้อสรุปร่วม (เช่น สัมภาษณ์, ประชุมระดมความคิด)
  - **ขอความช่วยเหลือจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย** ที่ได้เข้าร่วมให้ความคิดเห็นและฉันทามติ จำแนกเป็นภาคส่วนหลัก ๆ เช่น หน่วยงานภาครัฐ, องค์กรภาคเอกชน, ภาควิชาการ, ภาคธุรกิจ, ภาคประชาสังคม (อาจแนบรายชื่อหน่วยงานและหรือบุคคลในภาคผนวก)
  - **มติเห็นชอบที่ได้รับ** จากเวทีต่าง ๆ (ถ้ามี) เช่น กรอ.จังหวัด, คณะกรรมการจังหวัดและหัวหน้าส่วนราชการ ฯลฯ
- 3) **สรุปเป้าประสงค์และเป้าหมายผลลัพธ์** ของยุทธศาสตร์พลังงานระดับจังหวัด โดยระบุอย่างชัดเจนว่าแต่ละเป้าประสงค์มีความเชื่อมโยงกับส่วนใดของยุทธศาสตร์การพัฒนาจังหวัดและยุทธศาสตร์พลังงานของประเทศ
- 4) **สรุปว่าแผนปฏิบัติการที่เสนอนั้น ใช้งบดำเนินการรวมเป็นจำนวนเท่าใด** คาดว่าจะมี**ผู้ได้รับประโยชน์รวมจำนวนเท่าใด** (ประชาชน, ชุมชน, ธุรกิจ) จะนำไปสู่**ผลลัพธ์เชิงพลังงาน**(เช่น ktoe/y, ไร่ย่อยที่เพิ่มขึ้นหรือลดลง)เท่าใด มี**ผลเชิงเศรษฐกิจ**เป็นมูลค่าเท่าใด และมี**ผลเชิงสังคม**ในลักษณะใดบ้าง

### **ข้อบกพร่องที่พบบ่อย**

- 1) เขียนแบบ “บทนำ” ไม่ใช่ “บทสรุปสำหรับผู้บริหาร” จึงขาดการสรุปสาระสำคัญโดยรวมของแผนฯ โดยเฉพาะประเด็นพลังงาน, เป้าประสงค์, เป้าหมายผลลัพธ์ และภาพรวมของแผนปฏิบัติการ
- 2) เขียนไม่กระชับเท่าที่ควร
- 3) เขียนสั้นเกินไป ขาดบางประเด็นที่น่าจะช่วยสร้างความรู้สึกเชื่อมั่นและร่วมใจแก่ผู้อ่านเพิ่มขึ้น

## หลักคิด-แนวเขียน

### สภาวะการณ์ ศักยภาพ และประเด็นพลังงานของจังหวัด

#### หลักคิด

- 1) เนื้อหาส่วนนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อนำเสนอภาพรวมด้านพลังงานของจังหวัด และถ้อยแถลง  
“ประเด็นพลังงาน” ที่มีความสำคัญสูง ตั้งเป็นโจทย์สำหรับแผนพลังงานของจังหวัด
  - **สภาวะการณ์** ชี้ให้เห็นสภาพที่เป็นอยู่ และเปรียบเทียบให้เห็นว่าอยู่ในระดับที่พึงประสงค์แล้วหรือไม่
  - **ศักยภาพ** ชี้ให้เห็นโอกาสที่เป็นไปได้จากทรัพยากรที่มีอยู่ในพื้นที่
  - นำมาสู่**ประเด็นพลังงาน**ที่มีความสำคัญสูงและควรเร่งปรับปรุงพัฒนา
- 2) **สภาวะการณ์ด้านพลังงาน** หมายถึงสภาพที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน รวมถึงทิศทางการเปลี่ยนแปลงในระยะ 2-3 ปีที่ผ่านมา และแนวโน้มความเปลี่ยนแปลงในระยะ 3-5 ปีข้างหน้า ครอบคลุมสภาวะการณ์พลังงานในแง่หลัก ๆ ได้แก่
  - สถานะ/ค่าตัวเลขปัจจุบันของตัวชี้วัดด้านพลังงานของจังหวัด พร้อมเปรียบเทียบกับค่าเป้าหมายหรือค่าเกณฑ์มาตรฐาน (benchmarks) (ถ้ามี) เช่น
    - ค่าเป้าหมายของตัวชี้วัดภายใต้ยุทธศาสตร์กระทรวงพลังงาน และแผนบูรณาการพลังงานระยะยาว ที่มีนโยบายกระจายลงมาเป็นเป้าหมายระดับจังหวัด
    - ค่าเฉลี่ยของประเทศ หรือระดับสากล
  - แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงอุปสงค์เกี่ยวกับชนิดและปริมาณพลังงานในอนาคต ทั้งในภาพรวมของจังหวัด และจำแนกรายสาขาเศรษฐกิจ พร้อมระบุปัจจัยที่เป็นสาเหตุ
  - นโยบายของจังหวัดที่ต้องการมาตรการรองรับด้านพลังงาน เช่น นโยบายส่งเสริมภาคเศรษฐกิจที่ใช้พลังงานสูง นโยบายแก้ไขปัญหามลภาวะซึ่งอาจใช้เทคโนโลยีพลังงานได้
  - สภาวะการณ์ของแหล่งเชื้อเพลิงธรรมชาติในพื้นที่ (ถ้ามี)
  - สภาวะการณ์ของแหล่งพลังงานทดแทน/พลังงานหมุนเวียนในพื้นที่
  - สภาวะการณ์เกี่ยวกับภาวะผิดปกติของอุปทานพลังงาน, คุณภาพ, ความปลอดภัย, ข้อร้องเรียน ฯลฯ
- 3) **ศักยภาพด้านพลังงาน** อาจจำแนกออกเป็น 2 ด้านหลัก คือ
  - **ความสามารถพึ่งพาตนเองด้านพลังงาน** ได้แก่ ปริมาณพลังงานที่ผลิตได้ในจังหวัด เทียบเป็นสัดส่วนของปริมาณพลังงานที่ใช้
  - **ศักยภาพพลังงานทดแทนที่คงเหลืออยู่จริง**ในจังหวัด ได้แก่ แหล่งวัสดุพลังงานที่ยังไม่มีการนำไปใช้ประโยชน์อื่น และมีโอกาสที่จะนำมาผลิตพลังงานได้จริง

- 4) **ประเด็นพลังงาน** หมายถึงเรื่องที่ต้องผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างมีนัยสำคัญ อันเป็นผลจากการกลั่นกรองข้อมูลสถานการณ์และศักยภาพด้านพลังงาน ควบคู่กับนโยบายพัฒนา-แก้ไข ปัญหาในภาพรวมของจังหวัด
- 5) ถ้ามีประเด็นพลังงานของจังหวัดหลายประเด็น ควร**จำแนกระดับความสำคัญ**ออกเป็น**ประเด็นหลัก-ประเด็นรอง** เพื่อให้ง่ายต่อการตัดสินใจเกี่ยวกับงบประมาณสนับสนุนแผนปฏิบัติการ หากไม่สามารถจัดสรรให้เพียงพอที่จะรองรับแผนปฏิบัติการทั้งหมด

### แนวเขียน

- 1) ข้อเขียนในส่วนของ**สถานการณ์ด้านพลังงานและศักยภาพด้านพลังงาน** ต้องมีข้อมูลเชิงปริมาณรองรับ โดยอ้างอิงจากแหล่งข้อมูลที่น่าเชื่อถือ เช่น [www.thaienergydata.in.th](http://www.thaienergydata.in.th) เป็นข้อมูลที่ตรงประเด็นและไม่ล้าสมัยเกินไป และควรเป็นข้อมูลสถิติครอบคลุมระยะเวลา 3-5 ปีที่ผ่านมา
  - **ข้อมูลเชิงสถิติ**ควรนำเสนอในรูปแบบกราฟ โดยเลือกใช้ชนิดของกราฟ (เช่น กราฟเส้น, กราฟแท่ง, กราฟวงกลม ฯลฯ) ที่เหมาะสมกับลักษณะของข้อมูลแต่ละเรื่อง ซึ่งจะช่วยให้ผู้อ่านสังเกตเห็นนัยของข้อมูลได้ง่ายกว่าการอ่านตารางตัวเลขหรือข้อความบรรยาย
  - พยายามงดเว้นการบรรจุสถิติที่ไม่จำเป็น
  - ข้อมูลแต่ละเรื่องที่น่าเสนอ ต้องมีคำอธิบายนัยของข้อมูลอย่างสมเหตุสมผล (ซึ่งไม่ใช่เพียงการ “อ่านตัวเลข”) ด้วยการวิเคราะห์ตามหลักวิชาการและอาจเสริมด้วยข้อมูลเชิงคุณภาพจากแหล่งที่น่าเชื่อถือเช่นกัน
  - ข้อมูลที่ดูผิดปกติ ผิดสังเกต ต้องมีคำอธิบายหรือคาดคะเนสาเหตุของความผิดปกติ
- 2) ข้อเขียนการพยากรณ์**แนวโน้มในระยะ 5 ปีข้างหน้า** ต้องมีคำอธิบายเหตุผลที่มาของพยากรณ์
- 3) ข้อเขียนเกี่ยวกับ**ศักยภาพพลังงานที่เหลืออยู่จริงในจังหวัด** ต้องระบุชนิดของพลังงาน/วัตถุดิบและพื้นที่ศักยภาพให้ชัดเจน และอธิบายเหตุผลที่เชื่อว่าสามารถเก็บรวบรวมเพื่อนำมาผลิตพลังงานได้จริง พร้อมทั้งประเมินว่าปริมาณการผลิตพลังงานจากศักยภาพดังกล่าว คิดเป็น**สัดส่วนเท่าใดของปริมาณการใช้พลังงานขั้นสุดท้าย**ของจังหวัด
- 4) **สรุปประเด็นพลังงานของจังหวัด**โดยระบุชนิดของพลังงานและปัญหาหรือศักยภาพอย่างชัดเจน เช่น เป็นพื้นที่ให้สัมปทานรอบที่ 21, เป็นแหล่งผลิตปิโตรเลียม, เป็นพื้นที่เป้าหมายการสร้างโรงไฟฟ้าตามแผน PDP, ประสิทธิภาพการใช้พลังงานดีกว่าจังหวัดที่สภาพคล้ายคลึงกันมาก, มีวัสดุเหลือใช้จากการเกษตรพืชไร่(อ้อย,ข้าวโพด)ที่สามารถนำมาผลิตพลังงานได้ถึง 10% ของปริมาณการใช้พลังงานขั้นสุดท้าย ฯลฯ
- 5) อธิบายเหตุผลที่พิจารณาว่า**ประเด็นพลังงานแต่ละเรื่องเป็นประเด็นหลักหรือประเด็นรอง** (เช่น หากไม่ได้รับการแก้ไขจะมีผลกระทบรุนแรงอย่างไร กระทบธุรกิจหรือประชาชนในวงกว้างเพียงใด หรือมีศักยภาพที่จะเพิ่มรายได้แก่ชุมชนมากน้อยเพียงใด ฯลฯ)

### ข้อบกพร่องที่พบบ่อย

- 1) นำเสนอข้อมูลเชิงสถิติในรูปแบบมาตรฐาน แต่ขาดการตั้งข้อสังเกต ขาดการชี้ประเด็น ขาดการวิเคราะห์หรือคาดคะเนสาเหตุของข้อมูลที่ผิดปกติ
- 2) ขาดการให้ข้อมูลเชิงคุณภาพ นอกเหนือจากข้อมูลสถิติ ขาดการวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลกระทบในระดับลึกลงไป เช่น ประเภทธุรกิจ
- 3) ขาดการเปรียบเทียบเชื่อมโยงกับค่าเป้าหมายระดับจังหวัด หรือค่าเกณฑ์มาตรฐาน

## หลักคิด-แนวเขียน

### เป้าประสงค์ด้านพลังงาน ตัวชี้วัดความสำเร็จ และเป้าหมายผลลัพธ์

#### หลักคิด

- 1) เป้าประสงค์ของยุทธศาสตร์ เป็นข้อความที่บ่งบอก “ผลเปลี่ยนแปลงที่ต้องการให้เกิดขึ้น” สืบเนื่อง  
จากประเด็นพลังงานของจังหวัด
- 2) เป้าประสงค์ต้องแสดงถึงทิศทางการเปลี่ยนแปลง(จากสภาพเดิม)อย่างชัดเจน เช่น เพิ่มขึ้น ครอบคลุม  
ทั่วถึงมากขึ้น ครอบคลุมทุกหมู่บ้าน หรือลดน้อยลง หดไป หรือมีความปลอดภัยสูงขึ้น ฯลฯ
- 3) เป้าประสงค์ระดับจังหวัด ต้องมีความเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์การพัฒนารัฐบาลจังหวัดและยุทธศาสตร์  
พลังงานระดับประเทศ
- 4) เมื่อได้กำหนดเป้าประสงค์(=ผลเปลี่ยนแปลง)ด้านพลังงานที่ต้องการให้เกิดขึ้นในพื้นที่แล้ว ก็จะต้องมี  
แนวทางที่จะประเมินความสำเร็จ(=การบรรลุเป้าประสงค์) โดยกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จ สำหรับ  
แต่ละเป้าประสงค์
- 5) เป้าประสงค์แต่ละข้อ จะต้องมิตัวชี้วัดความสำเร็จอย่างน้อย 1 ตัว และเป็นตัววัดที่สะท้อนผล  
เปลี่ยนแปลงตามเป้าประสงค์นั้นโดยตรงชัดเจน ซึ่งอาจเป็นตัวชี้วัดเชิงปริมาณหรือเชิงคุณภาพก็ได้  
แล้วแต่กรณี กล่าวคือ การวัดความสำเร็จอาจไม่ได้วัดออกมาเป็นค่าตัวเลขเสมอไป เช่น ความคืบหน้า  
ในการจัดตั้งโรงไฟฟ้า
- 6) ตัวชี้วัดความสำเร็จ ต้องเป็นตัวชี้วัดผลลัพธ์ (Result หรือ Outcome) ไม่ใช่ตัวชี้วัดผลผลิต (Output)
  - ผลผลิต (Output) ได้แก่ ปริมาณของกิจกรรมที่เกิดขึ้น เช่น จำนวนครั้งที่จัดฝึกอบรม จำนวน  
คนที่ได้รับการฝึกอบรม จำนวนเงินที่จ่ายให้ความช่วยเหลือแก่กลุ่มเป้าหมาย ฯลฯ
  - ผลลัพธ์ (Result หรือ Outcome) ได้แก่ ผลเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นแก่กลุ่มเป้าหมาย  
สอดคล้องกับเป้าประสงค์ของยุทธศาสตร์ เช่น ประสิทธิภาพในการใช้พลังงาน ปริมาณการ  
ผลิตก๊าซชีวภาพ รายได้ที่ชุมชนได้รับจากการจำหน่ายเชื้อเพลิงชีวมวลที่ผลิตได้เกินความ  
ต้องการใช้เอง ฯลฯ
- 7) ตัวชี้วัดความสำเร็จที่เป็นเชิงปริมาณ จะต้องระบุหน่วยวัดให้ชัดเจน และควรเป็นหน่วยวัดมาตรฐาน  
ของประเทศสำหรับตัวชี้วัดนั้น เพื่อประโยชน์ในการเปรียบเทียบและประมวลผลระดับประเทศต่อไป
- 8) ควรกำหนดค่าเป้าหมายผลลัพธ์ที่สะท้อนการเปลี่ยนแปลงอย่างมีนัยสำคัญ และมีความเป็นไปได้  
สมเหตุสมผล โดยอิงมาจากค่าเป้าหมายระดับประเทศ หรือค่าเป้าหมายที่ได้กระจายลงสู่ระดับจังหวัด  
ให้แล้ว(ถ้ามี) และอาจนำมาปรับทอนให้สอดคล้องกับกรอบเวลาหรือสถานการณ์เฉพาะของจังหวัด  
กำหนดเป็นเป้าหมายที่ต้องการบรรลุถึงเมื่อสิ้นสุดระยะเวลาของแผนฯ



## แนวเขียน

- 1) ข้อความเป้าประสงค์ ต้องสื่อถึงทิศทางการเปลี่ยนแปลง แต่ไม่ต้องระบุค่าตัวเลขเป้าหมาย เนื่องจากค่าตัวเลขจะไปปรากฏในเป้าหมายผลลัพธ์ตามตัวชี้วัดความสำเร็จ
- 2) ข้อความเป้าประสงค์ควรมุ่งไปที่ผลเปลี่ยนแปลงขั้นสุดท้ายที่ต้องการให้เกิดขึ้นเมื่อสิ้นสุดระยะเวลาของแผนฯ ไม่ควรระบุผลเปลี่ยนแปลงหลายระดับไว้ในข้อความเป้าประสงค์ เพราะจะทำให้ข้อความยาวเกินเหตุ และทำให้ความสำคัญของผลลัพธ์ขั้นสุดท้ายดูเบาบางลง
- 3) ข้อความเป้าประสงค์ควรสื่อถึงลักษณะเฉพาะของพื้นที่ เช่น พลังงานทดแทนจากวัสดุพืชไร่เหลือใช้ (แทนที่จะใช้คำกลาง ๆ เช่น “พลังงานทดแทน” โดยไม่บ่งชี้ถึงชนิดของพลังงานทดแทนที่มีศักยภาพจริงในพื้นที่) เพื่อให้เป็นภาพแห่งความสำเร็จที่ชัดเจนในความรู้สึกของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่คุ้นเคยกับพื้นที่
- 4) ในบางกรณีตัวชี้วัดความสำเร็จอาจจะเป็นตัวชี้วัดเชิงเทคนิคที่เหมาะสม แต่อาจไม่ใช่สิ่งคุ้นเคยสำหรับกลุ่มเป้าหมายและผู้มีอำนาจตัดสินใจในพื้นที่ ซึ่งไม่ได้มีพื้นฐานความรู้ทางวิชาการพลังงาน อาจเสริมด้วยการระบุถึงผลเปลี่ยนแปลงที่คาดหวังในรูปแบบที่ประชาชนทั่วไปเข้าใจได้ รู้สึกได้ โดยเฉพาะผลเปลี่ยนแปลงในแง่คุณภาพชีวิต โอกาสทางอาชีพและรายได้ ฯลฯ ทั้งนี้ ผลเปลี่ยนแปลงดังกล่าวนั้นจะต้องสอดคล้องกับเป้าหมายผลลัพธ์อย่างสมเหตุสมผลด้วย
- 5) ต้องมีเกณฑ์อ้างอิงหรือคำอธิบายเหตุผลที่มาของค่าเป้าหมายเสมอ เช่น เทียบเท่ากับค่าเฉลี่ยของประเทศ ณ ปี พ.ศ.....

## ข้อบกพร่องที่พบบ่อย

- 1) เป้าประสงค์ “อ่อน” เกินไป คืออยู่ในระดับผลลัพธ์ขั้นกลาง (intermediate outcome) ซึ่งยังไม่ถึงขั้นเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม (behavioral change) หรือผลที่เป็นรูปธรรมในเชิงเศรษฐกิจและสังคม (social/economic outcome) เช่น กำหนดเป้าประสงค์ว่า “[กลุ่มเป้าหมาย]มีความรู้ความเข้าใจเพิ่มขึ้น” จัดเป็นเป้าประสงค์ที่อ่อน(และวัดยาก) ไม่สร้างความเชื่อมั่นว่าจะก้าวไปถึงเป้าหมายของแผนบูรณาการพลังงานระยะยาวได้ในที่สุด
- 2) ไม่ได้ระบุตัวชี้วัดความสำเร็จ
- 3) ตัวชี้วัดไม่สอดคล้องกับเป้าประสงค์
- 4) ไม่ได้ระบุหน่วยวัด หรือใช้หน่วยวัดไม่เหมาะสม
- 5) ค่าเป้าหมายไม่สมเหตุสมผล และหรือขาดการอ้างอิงที่มา

## หลักคิด-แนวเขียน

### SWOT : ปัจจัยภายนอกและภายใน ที่จะมีผลกระทบสำคัญต่อความสำเร็จ

#### หลักคิด

- 1) เมื่อได้กำหนดเป้าประสงค์แล้ว ก่อนที่จะคิดหาและตัดสินใจเลือกแนวทาง(=กลยุทธ์)ที่จะดำเนินการให้บรรลุเป้าประสงค์นั้น จำเป็นต้องวิเคราะห์ปัจจัยต่าง ๆ ที่มีแนวโน้มจะส่งผลกระทบต่อ(ไม่ว่าในทางบวกหรือทางลบ)ต่อความสำเร็จ ทั้งปัจจัยแวดล้อมภายนอก และปัจจัยภายใน
- 2) เทคนิคที่นิยมใช้วิเคราะห์ปัจจัยที่จะมีผลกระทบต่อความสำเร็จ คือ SWOT ซึ่งย่อมาจาก Strengths, Weaknesses, Opportunities & Threats กล่าวคือ

- วิเคราะห์ปัจจัยแวดล้อมภายนอกเพื่อบ่งชี้ปัจจัยที่เป็นโอกาส (Opportunities) ซึ่งควรผนวกรวมมาใช้ให้เกิดผลดีต่อเป้าประสงค์ และบ่งชี้ปัจจัยที่เป็นอุปสรรคหรือภัยคุกคาม (Threats) ซึ่งควรจะต้องมีแนวทางหลีกเลี่ยง ป้องกัน หรือรับมือเพื่อไม่ให้เกิดผลเสียต่อเป้าประสงค์

ขอบข่ายของปัจจัยภายนอก ได้แก่ สถานการณ์ด้านต่าง ๆ ที่เรียกรวมกันย่อ ๆ ว่า PESTLE

- *Political (การเมือง)* เช่น นโยบายของรัฐบาลกลาง, นโยบายของรัฐบาลท้องถิ่น
- *Economic (เศรษฐกิจ)* เช่น ภาวะเศรษฐกิจที่คล่องตัวหรือฝืดเคือง, การค้าการลงทุน, โครงสร้างทางเศรษฐกิจ
- *Social (สังคม)* เช่น ค่านิยม, กระแสความเชื่อ-ต่อต้าน, การแบ่งแยกชาติพันธุ์
- *Technological (เทคโนโลยี)* เช่น เทคโนโลยีที่สอดคล้องกับชนิดทรัพยากรในพื้นที่
- *Legal (กฎหมาย)* เช่น กฎกติกาสากล, สนธิสัญญา, สภาพการบังคับใช้กฎหมาย
- *Environmental (สิ่งแวดล้อม)* เช่น สภาพทางภูมิศาสตร์, ภูมิอากาศ, ภัยธรรมชาติ, ทรัพยากรธรรมชาติ

- วิเคราะห์ปัจจัยภายในเพื่อบ่งชี้ปัจจัยที่เป็นจุดแข็ง (Strengths) และจุดอ่อน (Weaknesses) โดยเฉพาะในขอบข่ายที่เกี่ยวกับขีดความสามารถและทรัพยากรภายใต้ควบคุมขององค์กรที่รับผิดชอบต่อการบรรลุเป้าประสงค์ของแผน

- *ขีดความสามารถ* เช่น องค์กรความรู้, ความเชี่ยวชาญ, ประสบการณ์, ระบบงาน
- *ทรัพยากรในควบคุมขององค์กร* เช่น กำลังคน, งบประมาณ, อุปกรณ์

- 3) แต่ละเป้าประสงค์ จะต้องมีการประเมิน SWOT สำหรับเป้าประสงค์นั้นโดยเฉพาะ
- 4) การวิเคราะห์ SWOT ควรเริ่มจากวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกให้เห็นภาพแนวโน้มของสถานะแวดล้อมที่จะมีผลกระทบชัดเจนเสียก่อน แล้วจึงวิเคราะห์ปัจจัยภายในเพื่อนำปัจจัยที่จำเป็นในการรับมือกับปัจจัยภายนอกที่เกี่ยวข้อง ไม่สะเปะสะปะบานปลายจนเกินไป

- 5) การวิเคราะห์ปัจจัยแต่ละด้าน จะต้องมองภาพแนวโน้มตลอดช่วงระยะเวลาของแผนยุทธศาสตร์
- 6) ปัจจัยแต่ละด้าน อาจมีทั้งประเด็นเชิงบวกและประเด็นเชิงลบ เช่น แนวโน้มภาวะเศรษฐกิจ อาจมีทั้งส่วนที่เป็นโอกาส และส่วนที่อาจจะเป็นอุปสรรคต่อการบรรลุเป้าประสงค์(=โจทย์) จึงต้องอธิบายแจกแจงให้ชัดเจนว่าแนวโน้มที่คาดคะเนนั้นเป็นอย่างไร จะเป็นโอกาสได้อย่างไร หรือจะเป็นอุปสรรคอย่างไร ในทำนองเดียวกัน ปัจจัยภายในแต่ละด้านก็อาจมีทั้งแรงที่เป็นจุดแข็งและแรงที่เป็นจุดอ่อน จึงต้องแยกแยะแจกแจงให้ชัดเจนเช่นกัน
- 7) ควรมีการประเมินความน่าจะเป็น (likelihood) และความรุนแรงของผลกระทบ (degree of impact) ของปัจจัยแต่ละด้านในแต่ละประเด็น เพื่อนำมาจำแนกระดับความสำคัญของประเด็น S-W-O-T อย่างสมเหตุสมผล โดยอาจใช้หลักดังนี้

ความน่าจะเป็น	ความรุนแรงของผลกระทบ		
	สูง	ปานกลาง	ต่ำ
สูง	สำคัญ	สำคัญ	-
ปานกลาง	สำคัญ	-	-
ต่ำ	-	-	-

### แนวเขียน

- 1) อธิบายสภาพที่เป็นอยู่และแนวโน้มในอนาคต (5 ปี) ของแต่ละปัจจัยอย่างชัดเจนสมเหตุสมผล
- 2) อธิบายลักษณะของผลกระทบที่คาดว่าจะเกิดขึ้นจากแต่ละปัจจัยอย่างชัดเจน เพื่อให้เห็นได้ชัดว่าเป็นผลบวกหรือผลลบต่อการบรรลุเป้าประสงค์

### ข้อบกพร่องที่พบบ่อย

- 1) คัดลอกจาก SWOT ของยุทธศาสตร์การพัฒนารัฐบาลจังหวัด ซึ่งเป็นภาพกว้างกว่าด้านพลังงาน จึงมีปัจจัยที่ไม่เกี่ยวข้องกับการพลังงานปะปนอยู่มากมาย
- 2) จัดทำ SWOT แบบรวม ๆ ไม่เจาะจงเป้าประสงค์ข้อใดข้อหนึ่ง จึงมีปัจจัยที่ไม่เกี่ยวข้องกับเป้าประสงค์บางข้อปะปนอยู่ ทำให้ภาพสถานการณ์ของแต่ละเป้าประสงค์ไม่คมชัด นำไปสู่กลยุทธ์ที่ไม่ตรงจุด
- 3) หลักในการแบ่งแยกระหว่าง “ภายใน” กับ “ภายนอก” ไม่เหมาะสม หรือสะเปะสะปะไม่แน่นอน
- 4) เขียนข้อความ SWOT สั้นเกินไป (หรือขาดความเข้าใจเชิงลึกที่จะแจกแจง) ทำให้ไม่ชัดเจนว่าสถานการณ์และแนวโน้มของปัจจัยนั้น ๆ เป็นอย่างไร จะส่งผลบวกหรือผลลบต่อความสำเร็จได้อย่างไร
- 5) ขาดการคัดกรองปัจจัยที่มีผลกระทบอย่างมีนัยสำคัญอย่างแท้จริง จึงมีประเด็นสัพเพเหระมากมาย และไม่ชัดเจนว่าประเด็นใดมีน้ำหนักสูงในการเอื้อหรือกีดขวางความสำเร็จ

ตัวอย่างเปรียบเทียบการเขียนข้อประเมินปัจจัยแวดล้อมภายนอก

☹ เขียนลอย ๆ ไม่ชัดเจน	😊 เขียนอธิบายเหตุผลที่ทำให้เห็นว่าเป็นโอกาส (Opportunities)	😊 เขียนอธิบายเหตุผลที่ทำให้เห็นว่าเป็นภัยคุกคาม (Threats)
โครงสร้างเศรษฐกิจของประเทศ มีพื้นฐานจากภาคเกษตรกรรม	โครงสร้างเศรษฐกิจของประเทศ ซึ่งมีพื้นฐานจากภาคเกษตรกรรม ทำให้มีวัตถุดิบเพียงพอที่จะพัฒนาพลังงานทดแทน เช่น gasohol, bio-diesel	แหล่งพลังงานทดแทนที่สำคัญของไทยมาจากพืชอาหาร/พืชเศรษฐกิจ อาจเกิดความขัดแย้งหรือแย่งชิงวัตถุดิบกับภาคอาหาร และบริหารจัดการยาก เนื่องจากเกี่ยวพันกับนโยบายประกันราคาพืชผล เช่น มันสำปะหลัง ทำให้ผู้ผลิตเอทานอลมีต้นทุนสูง ไม่สามารถแข่งขันได้ ส่งผลต่อแผนพัฒนาพลังงานทดแทน
ภาวะเศรษฐกิจชะลอตัว	ภาวะเศรษฐกิจในประเทศตกต่ำ ชะลอตัว หรือยังไม่ฟื้นตัวอย่างสมบูรณ์ ประกอบกับราคาน้ำมันจะยังคงอยู่ในระดับสูงและมีแนวโน้มสูงขึ้นต่อเนื่อง ทำให้ความต้องการใช้พลังงานขยายตัวช้าลง เนื่องจากประชาชนพยายามประหยัดพลังงานหรือหันไปใช้พลังงานทางเลือกมากขึ้น ในขณะที่ภาคธุรกิจก็ลงทุนในอุปกรณ์ที่ใช้พลังงานน้อยลง หรือพยายามประหยัดพลังงานมากขึ้น เป็นโอกาสในการปรับปรุงโครงสร้างการใช้พลังงาน โครงสร้างราคาพลังงาน รวมทั้งเตรียมความพร้อมด้านกฎระเบียบต่าง ๆ รองรับการลงทุนที่จะเพิ่มขึ้นในระยะต่อไป	ภาวะเศรษฐกิจยังจะชะลอตัวไปอีกระยะหนึ่ง ทำให้ภาคเอกชนชะลอการลงทุนด้านการอนุรักษ์พลังงานและการพัฒนาเทคโนโลยีพลังงาน

## หลักคิด-แนวเขียน

### กลยุทธ์เพื่อตอบโจทย์ SWOT และนำสู่ความสำเร็จ

#### หลักคิด

- 1) หลังจากทีวิเคราะห์ SWOT สำหรับเป้าประสงค์และระบุประเด็น SWOT ที่มีความสำคัญสูงได้แล้ว ก็จะต้องพิจารณาหาแนวทางดำเนินการหรือ “กลยุทธ์” ที่จะสามารถนำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าประสงค์ได้
- 2) กลยุทธ์เป็นการ “เลือก” แนวทางดำเนินการที่จะตอบโจทย์เป้าประสงค์และ SWOT ได้ดีที่สุด เพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงสถานการณ์
  - กลยุทธ์ไม่ใช่ขั้นตอนปฏิบัติงานทั่วไป ไม่ใช่งานประจำ (เช่น รับสมัครผู้เข้าอบรม - จัดอบรม - ประเมินผลการอบรม)
  - กลยุทธ์ไม่ใช่สิ่งที่ต้องปฏิบัติอยู่แล้ว ตามข้อกำหนดของกฎหมาย-ระเบียบราชการที่เป็นอยู่ (เช่น นำเสนอคณะกรรมการนโยบายฯ – นำเสนอคณะรัฐมนตรี)
- 3) กลยุทธ์ต้องมีความชัดเจน แยกแยะ และสมบูรณ์พอที่จะมั่นใจได้ว่าจะสามารถตอบโจทย์ SWOT ได้
  - มีแนวทางที่สามารถใช้ประโยชน์ “โอกาส” จากปัจจัยภายนอก และ “จุดแข็ง” ของปัจจัยภายใน
  - มีแนวทางที่สามารถหลีกเลี่ยง “ภัยคุกคาม” หรือแก้ไข “อุปสรรค” จากปัจจัยภายนอก และป้องกันแก้ไข “จุดอ่อน” ของปัจจัยภายใน
  - มีความเป็นไปได้ แม้บางส่วนอาจจะดูเป็นเรื่องยาก แต่มีการอธิบายแนวทางดำเนินการที่สมเหตุสมผล
- 4) เป้าประสงค์ 1 ข้อ อาจมีกลยุทธ์มากกว่า 1 ข้อก็ได้ ควรแยกข้อกลยุทธ์ตามประเภทของมาตรการที่จะนำมาใช้ผสมผสานกันเพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ (เช่น กลยุทธ์ด้านการเงิน, กลยุทธ์ด้านพัฒนาบุคลากร) โดยกลยุทธ์เหล่านั้นต้องไม่ขัดแย้งกันเอง แต่ต้องสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกันเพื่อสนองเป้าประสงค์ที่เป็นโจทย์
- 5) นอกเหนือจากการคิดกลยุทธ์ที่ตอบประเด็น SWOT สำคัญแต่ละข้อ (อาจเรียกว่าเป็นการหาคำตอบเชิงเดี่ยว) ยังมีเทคนิคที่นิยมนำมาใช้ คือ TOWS Matrix ซึ่งเป็นการตั้งโจทย์โดยมองปัจจัยภายนอกและภายในควบคู่ไปด้วยกัน

## TOWS Matrix

	STRENGTHS เรื่องที่เราเก่ง	WEAKNESSES เรื่องที่เราอ่อน
	.....	.....
	.....	.....
	.....	.....
<b>OPPORTUNITIES</b>	<b>ตัวอย่างแนวกลยุทธ์ SO</b>	<b>ตัวอย่างแนวกลยุทธ์ WO</b>
โอกาส	เร่งขยายผล	ปรับปรุงศักยภาพ
.....	สร้างรายได้จากค่าบริการ	ร่วมมือกับพันธมิตรที่มีศักยภาพ
.....	สร้างผู้ให้บริการช่วง	
.....	สร้าง-ควบคุมมาตรฐาน	
<b>THREATS</b>	<b>ตัวอย่างแนวกลยุทธ์ ST</b>	<b>ตัวอย่างแนวกลยุทธ์ WT</b>
อุปสรรค/ภัยคุกคาม	พัฒนาเครื่องมือ (Tools)	ลด เลิก
.....	บริหารความเสี่ยง	แนะนำแหล่งบริการอื่น
.....	เจรจาผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	
.....		

### แนวเขียน

- 1) ควรขยายความเพียงพอให้เข้าใจได้ว่า**คุณลักษณะ**ขององค์ประกอบที่จะเป็น**ปัจจัยความสำเร็จ**นั้น มีอย่างไรบ้าง เพื่อนำไปใช้เป็นแนวทางในการออกแบบโครงการรองรับกลยุทธ์ เช่น
  - คุณลักษณะของกลุ่มเป้าหมายที่จะได้รับการสนับสนุน (อาชีพ, ประสบการณ์, สถานการณ์)
  - คุณลักษณะของมาตรการสนับสนุน (รูปแบบ, ช่องทาง, กรอบเวลา, เงื่อนไข)
  - คุณลักษณะของสื่อเผยแพร่ที่จะใช้ (รูปแบบ, ช่องทางเผยแพร่, ขอบข่ายเนื้อหา, สไตล์นำเสนอ)
  - คุณลักษณะของกิจกรรมถ่ายทอดความรู้ (รูปแบบ, ระยะเวลา, ความถี่, วิทยากรตัวคุณ)

### ข้อบกพร่องที่พบบ่อย

- 1) กลยุทธ์ไม่เชื่อมโยงหรือไม่สอดคล้องกับข้อวิเคราะห์ SWOT
- 2) ข้อความกลยุทธ์เขียนอย่างกว้าง ๆ เหมือนการกิจปกติ ขาดความชัดเจนเกี่ยวกับคุณลักษณะที่จะเป็นปัจจัยความสำเร็จ
- 3) กลยุทธ์ไม่ครอบคลุมเพียงพอที่จะสร้างความเชื่อมั่นว่าจะสามารถบรรลุเป้าประสงค์ได้ (โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ยังไม่ตอบโจทย์อุปสรรค ภัยคุกคาม และจุดอ่อน อย่างเพียงพอ)

ตัวอย่างการเขียนกลยุทธ์/แนวทางดำเนินการ

เป้าประสงค์ : สามารถมีการสำรวจก๊าซธรรมชาติได้ โดยประชาชนยอมรับและได้รับประโยชน์ที่เป็นธรรม

กลยุทธ์ :

- 1) เตรียมความพร้อมด้านความรู้ความเข้าใจและทักษะที่จำเป็นให้กับเจ้าหน้าที่สำนักงานพลังงานจังหวัด  
ผู้บริหารและผู้นำชุมชนตั้งแต่ระดับจังหวัดจนถึงระดับท้องถิ่น
  - ความจำเป็นในการจัดหาพลังงาน ประโยชน์ต่อเศรษฐกิจในพื้นที่
  - ขั้นตอนการให้สัมปทาน การกำกับดูแล การบังคับใช้กฎหมาย
  - ลักษณะของผลกระทบ วิธีป้องกันผลกระทบ ตัวอย่างการแก้ไขปัญหาที่ประสบความสำเร็จ
  - ทักษะการสื่อสารกับชุมชน รูปแบบกิจกรรมมวลชนสัมพันธ์
- 2) พัฒนาสื่อและช่องทางสื่อสารที่เข้าถึงประชาชน ด้วยเนื้อหาและภาษาที่เข้าใจง่าย ช่วยคลายความกังวลใจ
  - จัดทำสื่อให้แก่ผู้นำชุมชน เช่น วิดิทัศน์, โปสเตอร์, ชุดอุปกรณ์ทดลอง
  - สื่อสารผ่านรายการวิทยุชุมชนในภาษาท้องถิ่น โดยพิธีกรที่ได้รับความนิยม
  - เน้นเรื่องราวที่ตอบข้อกังวล เช่น ผลต่อสภาพาร, สารปนเปื้อนในน้ำ
- 3) สนับสนุนการมีส่วนร่วมของภาคประชาสังคมในทุกขั้นตอน
  - จัดเวทีเสวนารับฟังความคิดเห็นของ NGO, ผู้นำชุมชน
  - จัดให้เข้าดูงานกระบวนการขั้นตอนต่าง ๆ ในสถานที่จริง
- 4) เสริมสร้างความเข้มแข็งของกลไกและองค์ความรู้ในการแก้ไขปัญหาผลกระทบจากการสำรวจปิโตรเลียม
- 5) จัดให้มีมาตรการติดตามเฝ้าระวังผลกระทบ ในรูปของสวัสดิการสำหรับประชาชน และเพิ่มคุณค่าของประโยชน์ตอบแทนที่ประชาชน/ชุมชนจะได้รับ
  - สวัสดิการด้านสุขภาพสำหรับประชาชนในพื้นที่รอบจุดสำรวจ เช่น บริการตรวจสุขภาพก่อน-ระหว่าง-หลังการสำรวจ
  - ค่าชดเชยการเสียโอกาสในพื้นที่

## หลักคิด-แนวเขียน

### เป้าหมายผลคืบหน้าสำคัญ (Milestones)

#### หลักคิด

- 1) เมื่อมีกลยุทธ์ชัดเจนแล้ว ควรนำเป้าหมายผลลัพธ์ตามเป้าประสงค์(ซึ่งเป็นเป้าหมายเมื่อสิ้นสุดระยะเวลาของแผนยุทธศาสตร์) มากระจายเป้าหมายผลคืบหน้า (milestones) อย่างน้อยเป็นรายปี เพื่อให้สามารถประเมินได้(อย่างน้อยทุกปี)ว่าการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์กำลังดำเนินไปด้วยดีหรือไม่ มีการเบี่ยงเบนหรือล่าช้าอย่างไรหรือไม่ จะได้ปรับปรุงแก้ไขเร่งรัดได้ทันเวลาที่
- 2) เป้าหมายผลคืบหน้า (Milestones) เปรียบเสมือนขั้นบันไดที่นำไปสู่เป้าหมายผลลัพธ์ตามเป้าประสงค์ของแผนยุทธศาสตร์เมื่อสิ้นสุดระยะเวลาของแผนฯ
- 3) เป้าหมายผลคืบหน้า อาจมีลักษณะเป็นการชอย “จำนวน” หรือชอย “ขั้นตอน” ขึ้นกับลักษณะของ “ผลลัพธ์” ตามเป้าประสงค์ และขึ้นกับกลยุทธ์การดำเนินงาน
  - ถ้าผลลัพธ์เป็นการเปลี่ยนแปลงที่ทำได้ในเวลาสั้น(ไม่เกิน 1 ปี) แต่มีกลุ่มเป้าหมายจำนวนมาก (เช่น โรงไฟฟ้าชีวมวล) อาจกำหนดเป้าหมายผลคืบหน้าเป็นจำนวนโรงไฟฟ้าที่เกิดขึ้นใหม่ในแต่ละปี และหรือกำลังการผลิตไฟฟ้าที่เพิ่มขึ้นในแต่ละปี
  - ถ้าผลลัพธ์เป็นโครงสร้างพื้นฐานขนาดใหญ่ที่ต้องใช้เวลาออกแบบและก่อสร้างหลายปี หรือเป็นเรื่องที่มีกระบวนการยาวข้ามปี (เช่น การออกกฎหมาย) อาจกำหนดเป้าหมายผลคืบหน้าเป็นขั้นตอนที่ต้องบรรลุในแต่ละปี (เช่น การออกแบบแล้วเสร็จ, ร่างกฎหมายอยู่ในการพิจารณาของสำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา ฯลฯ)



## หลักคิด-แนวเขียนแผนปฏิบัติการด้านพลังงานระดับจังหวัด

### หลักคิด

- 1) เป้าประสงค์ของยุทธศาสตร์แต่ละเป้าประสงค์ มักจะต้องใช้กลยุทธ์หลายด้านเพื่อตอบโจทย์ SWOT และนำไปสู่ความสำเร็จ ซึ่งกลยุทธ์เหล่านั้นจะต้องถูกนำมาแปลงสู่การปฏิบัติด้วยการจัดทำในรูปแบบโครงการที่บอกถึงลักษณะกิจกรรมและผลผลิต-ผลลัพธ์ที่เป็นรูปธรรม คิดคำนวณค่าใช้จ่ายได้
- 2) ในบางกรณี อาจจะสามารถออกแบบโครงการที่ครอบคลุมกลยุทธ์ทั้งหมดของเป้าประสงค์นั้น เบ็ดเสร็จได้ในโครงการเดียว แต่ในบางกรณีอาจต้องแบ่งเนื้องานออกเป็น 2-3-4-.... โครงการ จึงจะเหมาะสมในทางปฏิบัติ
- 3) ผลลัพธ์จากโครงการเหล่านั้นรวมกัน ต้องเพียงพอสำหรับเป้าหมายผลลัพธ์ของเป้าประสงค์ที่เป็น โจทย์
- 4) เมื่อนำโครงการทั้งหมดมารวมกันทุกเป้าประสงค์ จึงจะได้แผนปฏิบัติการรองรับยุทธศาสตร์ด้าน พลังงานระดับจังหวัด
- 5) ถ้าเป็นไปได้ ควรจัดทำแผนปฏิบัติการที่มีระยะเวลาเท่ากับแผนยุทธศาสตร์ (โดยมีการทบทวนแผน ยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการทุกปี) แต่ถ้าทำแผนปฏิบัติการแบบปีต่อปี ผลลัพธ์จากโครงการรวมกัน ต้องเพียงพอสำหรับเป้าหมายผลคืบหน้าสำคัญในปีนั้น

### แนวเขียน

- 1) โดยทั่วไป นิยมเขียนแผนปฏิบัติการในรูปแบบตาราง ซึ่งจะจัดทำได้ต่อเมื่อได้ออกแบบโครงการรองรับ แผนยุทธศาสตร์ครบถ้วนเพียงพอแล้ว
- 2) ข้อมูลที่ควรปรากฏในตารางแผนปฏิบัติการ ได้แก่ เป้าประสงค์ของยุทธศาสตร์, ชื่อโครงการ, ปีที่จะ ดำเนินโครงการ, วงเงินโครงการ, กิจกรรมหลัก, เป้าหมายผลิต, เป้าหมายผลลัพธ์, หน่วยงาน รับผิดชอบ
- 3) ควรเรียงลำดับโครงการ ตามแนวทางดังนี้
  - จัดกลุ่มโครงการตามเป้าประสงค์
  - เรียงลำดับเป้าประสงค์ตามลำดับประเด็นยุทธศาสตร์ของ “แผนแม่” (เช่น ยุทธศาสตร์ กระทรวงพลังงาน หรือ ยุทธศาสตร์การพัฒนาจังหวัด) และระดับความสำคัญของ เป้าประสงค์ซึ่งสืบเนื่องมาจากความสำคัญ(หลัก-รอง)ของประเด็นพลังงานของจังหวัด
  - ภายใต้แต่ละเป้าประสงค์ ควรเรียงลำดับโครงการตามความสำคัญ/ความจำเป็น/ความคุ้มค่า ต่อสนับสนุน เช่น โครงการที่มีผู้ได้รับประโยชน์ในวงกว้างหรือจำนวนมาก, สร้างผลลัพธ์ เชิงพลังงาน/เศรษฐกิจในระดับเดียวกับ(หรือใกล้เคียงกับ)เป้าหมายผลลัพธ์ของยุทธศาสตร์, มีศักยภาพสูงมากที่จะประสบความสำเร็จ, เป็นโครงการต้นทางของโครงการอื่น ๆ ฯลฯ

## หลักคิด

### การออกแบบโครงการรองรับเป้าประสงค์ และสอดคล้องกับกลยุทธ์

- 1) โครงการ หมายถึง ชุดของกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกัน เพื่อสามารถนำไปสู่ผลเปลี่ยนแปลงที่ต้องการสำหรับกลุ่มเป้าหมาย ภายในระยะเวลาที่กำหนด
- 2) การออกแบบแต่ละโครงการควรผสมผสานกลยุทธ์ด้านต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อสร้างโอกาสที่จะประสบความสำเร็จสูงสุด (เช่น อาจผสมผสานกลยุทธ์ในการเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายในวงกว้างขึ้น, กลยุทธ์ในการลดภาระลงทุนของกลุ่มเป้าหมาย, กลยุทธ์ในการจูงใจกลุ่มเป้าหมายด้วยอัตราผลตอบแทนทางการเงินหรือสิทธิประโยชน์ที่น่าสนใจ ฯลฯ)
- 3) โครงการต้องมีองค์ประกอบอย่างน้อยดังต่อไปนี้
  - มีกลุ่มเป้าหมายผู้รับประโยชน์ที่ชัดเจน รวมทั้งเกณฑ์คุณสมบัติที่สอดคล้องกับกลยุทธ์
  - มีกรอบระยะเวลาชัดเจน (โดยทั่วไปมักไม่เกิน 1 ปี แต่ในบางกรณีอาจเป็นโครงการ 2-3 ปี)
  - มีเป้าหมายผลเปลี่ยนแปลงที่ต้องการให้เกิดกับกลุ่มเป้าหมายชัดเจน เป็นเป้าหมายระดับผลลัพธ์ (เช่น ทักษะ พฤติกรรม การมีอาชีพ ผลผลิต ประสิทธิภาพ รายได้ ค่าใช้จ่าย ฯลฯ) ทั้งนี้ ต้องเป็นผลเปลี่ยนแปลงที่สอดคล้องกับเป้าหมายผลลัพธ์และเป้าประสงค์ของยุทธศาสตร์อย่างชัดเจน
  - มีกิจกรรมหลักที่ชัดเจน รวมทั้งคุณลักษณะหรือแนวปฏิบัติของกิจกรรมที่สอดคล้องกับกลยุทธ์ และมีความเกี่ยวข้องต่อเนื่องกันอย่างสมเหตุสมผล พอที่จะมั่นใจได้ว่าจะนำไปสู่ผลเปลี่ยนแปลงที่ต้องการได้จริง
  - ควรมีเป้าหมายผลผลิตของแต่ละกิจกรรมหลัก (เช่น จำนวนครั้ง จำนวนคน จำนวนชิ้นงาน จำนวนโรงงาน ฯลฯ) ทั้งนี้ ค่าเป้าหมายผลผลิตของกิจกรรมควรจะมีสมเหตุสมผล สอดคล้องกับเป้าหมายผลลัพธ์
  - มีประมาณการค่าใช้จ่ายโครงการ ซึ่งควรจำแนกให้เห็นค่าใช้จ่ายของแต่ละกิจกรรมหลัก และแสดงค่าใช้จ่ายต่อหน่วยผลผลิตอย่างชัดเจน เพื่อสร้างความเชื่อมั่นว่าเป็นค่าใช้จ่ายที่สมเหตุสมผลและคุ้มค่า
  - มีผู้รับผิดชอบโครงการ (หน่วยงาน และหรือบุคคลที่ได้รับมอบหมาย) อาจระบุถึงผู้รับผิดชอบแต่ละกิจกรรมหลักด้วยก็ได้
  - ควรกล่าวถึงแนวทางติดตามประเมินผลโครงการ ซึ่งบางส่วนอาจจะต้องประเมินหลังจากสิ้นสุดโครงการแล้วระยะหนึ่ง
- 4) หน่วยงานรับผิดชอบโครงการควรจัดทำเอกสารโครงการที่มีเนื้อหารายละเอียดครบถ้วน (นอกเหนือจากกรอกข้อมูลใน “แบบฟอร์มโครงการ” ของแหล่งงบ) เพื่อใช้เป็นแนวทางกำกับต่อไป

## แนวเขียน

### รายละเอียดโครงการ

- 1) **โครงสร้างเนื้อหา**ของรายละเอียดโครงการ ควรประกอบด้วย
  - ความเป็นมา หลักการและเหตุผล
  - วัตถุประสงค์ของโครงการ
  - กลุ่มเป้าหมายผู้ได้รับประโยชน์จากโครงการ
  - แนวทางการดำเนินงาน
  - หน่วยงานรับผิดชอบโครงการ และหน่วยงานร่วมดำเนินโครงการ
  - กลไกการบริหารโครงการ (กรณีเป็นโครงการขนาดใหญ่ ใช้งบสูง และหรือมีหน่วยร่วมดำเนินโครงการจำนวนมาก)
  - ผลที่มุ่งหวัง
  - ตัวชี้วัดความสำเร็จของโครงการ
  - ระยะเวลาดำเนินโครงการ และ แผนการดำเนินงาน
  - งบประมาณโครงการ และ งบประมาณการค่าใช้จ่าย
  - ภาคผนวก (ข้อมูลสนับสนุนอื่น ๆ)
- 2) **ความเป็นมา หลักการและเหตุผล**
  - บอกถึงสถานการณ์ของกลุ่มเป้าหมาย ที่เป็นปัญหาหรือยังไม่น่าพอใจ และสาเหตุอันเป็นที่มาของปัญหา
  - บอกถึงความเป็นไปได้ที่จะแก้ไขปรับปรุงสถานการณ์นั้น **แนวทางโดยสังเขป และความเหมาะสมของหน่วยงานผู้เสนอโครงการ** (ความรับผิดชอบตามกฎหมาย, ประสบการณ์)
  - บอกถึงความจำเป็นที่ภาครัฐ/องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจะต้องสนับสนุนค่าใช้จ่าย และ **ประโยชน์ที่จะได้กลับคืนสู่รัฐ/ประเทศ/ท้องถิ่น**
  - ขมวดท้ายด้วยชื่อโครงการ สิ่งที่โครงการจะทำให้เกิดขึ้น และกรอบเวลา
- 3) **วัตถุประสงค์ของโครงการ**
  - โครงการส่วนใหญ่ จะส่งผลเปลี่ยนแปลงสถานการณ์แก่กลุ่มเป้าหมายโดยตรง (ผู้ได้รับประโยชน์โดยตรง) และมักจะมีผลเปลี่ยนแปลงบางประการถึงกลุ่มบุคคลหรือองค์กรอื่นด้วย (ผู้ได้รับประโยชน์ทางอ้อม)
  - ควรเขียนวัตถุประสงค์เป็นข้อ ๆ **จำแนกตามกลุ่มผู้ได้รับประโยชน์**จากโครงการ เริ่มจากกลุ่มเป้าหมายหลัก ไต่เรียงไปยังกลุ่มเป้าหมายที่ห่างออกไปหรือได้ประโยชน์ที่เบาบางลงไปตามลำดับ

- ในแต่ละข้อ ระบุกลุ่มเป้าหมายให้ชัดเจน และระบุผลเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นแก่กลุ่มเป้าหมายนั้น ควรเน้นเฉพาะผลลัพธ์รวบยอด (Ultimate outcome) ไม่จำเป็นต้องแจกแจงผลเปลี่ยนแปลงขั้นกลาง (Intermediate outcome) เพื่อให้ข้อความกระชับ
- ข้อความของวัตถุประสงค์ ควรตั้งต้นด้วยคำว่า “เพื่อ” โดยสื่อว่าเพื่อให้กลุ่มเป้าหมายใดเกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างไร (ไม่ใช่เพื่อทำกิจกรรมอะไรบ้างในโครงการ)

#### 4) กลุ่มเป้าหมายผู้ได้รับประโยชน์จากโครงการ

- จำแนกเป็น 2 กลุ่มหลัก คือ ผู้ได้รับประโยชน์โดยตรง กับ ผู้ได้รับประโยชน์ทางอ้อม
- ในส่วนของผู้ได้รับประโยชน์โดยตรง ควรระบุเกณฑ์คุณสมบัติที่จะมีสิทธิเข้าร่วมโครงการ

#### 5) แนวทางการดำเนินงาน

- ควรเขียนเป็นข้อ ๆ จำแนกตามกิจกรรมหลัก ตามลำดับที่จะต้องดำเนินการ
- ในแต่ละข้อ ควรขยายความให้เห็นวัตถุประสงค์และเห็นภาพลักษณะเฉพาะของกิจกรรมหลักที่จะปฏิบัติในโครงการนั้น ซึ่งสอดคล้องกับกลยุทธ์ที่ตอบโจทย์ SWOT ของ “เป้าประสงค์แม่” ของโครงการ

#### 6) หน่วยงานรับผิดชอบโครงการ และหน่วยงานร่วมดำเนินโครงการ

- ถ้ามีหน่วยงานร่วมดำเนินโครงการ ควรเขียนเป็นข้อ ๆ โดยระบุบทบาทความรับผิดชอบเกี่ยวกับโครงการของหน่วยงานในแต่ละข้อ
  - ข้อแรก ระบุหน่วยงานรับผิดชอบโครงการ
  - ข้อต่อ ๆ ไป ระบุหน่วยงานร่วมดำเนินโครงการ โดยอาจจำแนกเป็นรายหน่วยงาน (ถ้ามีจำนวนไม่มาก) หรืออาจจำแนกเป็นกลุ่ม ๆ ตามลักษณะบทบาทก็ได้ (เช่น กลุ่มหน่วยงานที่เชี่ยวชาญเทคโนโลยี, กลุ่มสถาบันการเงิน)

#### 7) กลไกการบริหารโครงการ

- ควรมีเนื้อหาส่วนนี้ ในกรณีที่มีหน่วยร่วมดำเนินงานหลายหน่วยงาน และหรือเป็นโครงการขนาดใหญ่ ใช้งบสูง แต่อาจไม่จำเป็นสำหรับโครงการเล็ก ๆ ที่ดำเนินงานโดยหน่วยงานเดียว
- อธิบายให้เห็นภาพกลไก(และองค์ประกอบของกลไก)ที่จะใช้ในการตัดสินใจและประสานงานระดับต่าง ๆ เช่น การตัดสินใจเชิงนโยบาย/กติกาของโครงการ, การตัดสินใจ-ประสานงานระดับปฏิบัติการ
- หากจำเป็นต้องใช้วิธีบริหารงบประมาณที่ต่างไปจากระบบปกติ หรือใช้งบสนับสนุนจากหลายแหล่ง ควรระบุวิธีบริหารไว้ด้วย

#### 8) ผลที่มุ่งหวัง

- เป็นการขยายความเพิ่มเติมจาก “วัตถุประสงค์ของโครงการ” ให้เห็นภาพผลเปลี่ยนแปลงขึ้น  
กลางมากขึ้น

#### 9) ตัวชี้วัดความสำเร็จของโครงการ

- ควรแบ่งเป็น 3 กลุ่ม ได้แก่
  - ตัวชี้วัดความสำเร็จระยะเริ่มโครงการ เช่น จำนวนผู้สมัครเข้าร่วมโครงการ, จำนวน  
ผู้ได้รับคัดเลือกเข้าร่วมโครงการ, จำนวนผู้เชี่ยวชาญที่เข้าปฏิบัติงาน
  - ตัวชี้วัดความสำเร็จระหว่างดำเนินโครงการ เช่น ความพึงพอใจของผู้เข้าร่วม  
โครงการ ซึ่งอาจจะระบุไว้ด้วยว่าจะประเมินความพึงพอใจด้านใดบ้าง
  - ตัวชี้วัดความสำเร็จเมื่อสิ้นสุดโครงการ ต้องสอดคล้องกับเป้าหมายผลลัพธ์ของ  
โครงการ
- ระบุตัวชี้วัด พร้อมหน่วยวัดและค่าเป้าหมาย
- ถ้ามีการวัด/ประเมินโดยผู้ประเมินอิสระ ควรระบุไว้ด้วย เพื่อแสดงความโปร่งใสเป็นกลาง

#### 10) ระยะเวลาดำเนินโครงการ และ แผนการดำเนินงาน

- ควรระบุระยะเวลาดำเนินโครงการเป็นจำนวนเดือน
- ถ้ามีเงื่อนไขที่จำเป็นต้องกำหนดเดือนที่เริ่มหรือสิ้นสุดโครงการ ก็ต้องระบุไว้ด้วย พร้อม  
อธิบายเหตุผลที่มาของเงื่อนไขนั้น (เช่นโครงการที่เกี่ยวข้องกับการเพาะปลูก-เก็บเกี่ยว)
- โดยทั่วไป นิยมเขียนแผนปฏิบัติการในรูปตาราง หรือ Gantt Chart แสดงคาบเวลาสำหรับ  
แต่ละกิจกรรมหลัก
  - โครงการที่มีระยะเวลาดำเนินการตั้งแต่ 6 เดือนขึ้นไป ควรแบ่งแกนเวลาเป็นรายเดือน
  - โครงการที่มีระยะเวลาดำเนินการสั้นกว่า 6 เดือน ควรแบ่งแกนเวลาเป็นรายครึ่งเดือนหรือราย  
สัปดาห์
  - ควรลำดับกิจกรรมหลักแบบเดียวกับที่ปรากฏในแนวทางการดำเนินงาน

#### 11) งบประมาณโครงการ และ ประมาณการค่าใช้จ่าย

- ควรจัดทำประมาณการค่าใช้จ่ายจำแนกตามกิจกรรมหลัก และจำแนกลงถึงกิจกรรมย่อย  
ภายใต้แต่ละกิจกรรมหลักด้วยเท่าที่เป็นไปได้
- ควรแสดงค่าใช้จ่ายต่อหน่วยผลผลิตของแต่ละกิจกรรม เพื่อความสะดวกในการพิจารณา  
ความสมเหตุสมผล/ความคุ้มค่าของอัตราค่าใช้จ่าย
- อาจแสดงให้เห็นสัดส่วนของค่าใช้จ่ายแต่ละกิจกรรมหลัก เทียบกับค่าใช้จ่ายทั้งหมดของ  
โครงการ

- ถ้าโครงการจะใช้งบประมาณจากแหล่งงบประมาณมากกว่า 1 แหล่ง ควรจำแนกให้เห็นด้วยว่าแต่ละกิจกรรมจะใช้งบจากแหล่งใด

#### 12) ภาคผนวก (ข้อมูลสนับสนุนอื่น ๆ)

- ควรใช้ “ภาคผนวก” เป็นช่องทางในการให้ข้อมูลเพิ่มเติม เพื่อเสริมสร้างความเข้าใจและความเชื่อมั่นของผู้อ่าน โดยเฉพาะผู้อ่านที่มีอำนาจกลั่นกรองและอนุมัติโครงการและงบประมาณสนับสนุน
- ข้อมูลสนับสนุนที่ควรบรรจุในภาคผนวก อาจได้แก่
  - เกณฑ์คุณสมบัติของผู้เข้าร่วมโครงการ และผู้ปฏิบัติงานในโครงการ (เช่น ที่ปรึกษา)
  - ความพร้อมของแหล่งทรัพยากรสนับสนุนที่เป็นปัจจัยความสำเร็จ เช่น แหล่งผู้เชี่ยวชาญด้านพลังงานชีวมวล
  - ตัวอย่างผลสำเร็จจากโครงการลักษณะคล้ายกันในประสบการณ์ของหน่วยงานรับผิดชอบ

ในทำนองเดียวกัน ควรใช้ “เอกสารรายละเอียดโครงการ” เช่นนี้ เป็นช่องทางให้ข้อมูลเพิ่มเติม เพื่อสร้างความเชื่อมั่นแก่ผู้มีอำนาจอนุมัติ เกี่ยวกับโอกาสสำเร็จและความคุ้มค่าของโครงการ โดยจัดเป็นเอกสารแนบท้าย “แบบคำขอ” งบประมาณสนับสนุนโครงการ

## ฝึกปฏิบัติ

การฝึกปฏิบัติครั้งนี้ เน้นฝึกคิดเชื่อมโยงจากเป้าประสงค์ระดับยุทธศาสตร์ ไปสู่กิจกรรมที่ตอบโจทย์ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อความสำเร็จ เพื่อก่อให้เกิดผลลัพธ์ระดับโครงการที่เป็นรูปธรรม สอดคล้องกับตัวชี้วัดความสำเร็จของเป้าประสงค์

การฝึกปฏิบัติ แบ่งเป็น 4 ขั้นตอน ดังนี้

- 1) ผู้เข้าอบรมจัดเตรียมประเด็นและข้อมูลล่วงหน้าก่อนวันอบรม
- 2) ฝึกระบุ/คัดกรองประเด็น SWOT ที่จะมีผลกระทบต่อความสำเร็จตามเป้าประสงค์
- 3) ฝึกค้นหากลยุทธ์เพื่อตอบโจทย์ SWOT
- 4) ฝึกออกแบบโครงการให้สอดคล้องกับกลยุทธ์

### ผู้เข้าอบรมจัดเตรียมประเด็นและข้อมูลล่วงหน้าก่อนวันอบรม

เริ่มจากแผนยุทธศาสตร์ด้านพลังงานระดับจังหวัดที่จัดทำไว้แล้ว ฉบับล่าสุด (ปี พ.ศ.2561)

- 1) ให้ทบทวนข้อเขียนประเด็นพลังงานของจังหวัด โดยพิจารณาว่าประเด็นที่เคยเขียนไว้ ยังสมควรเป็นประเด็นพลังงานของจังหวัดอยู่หรือไม่ (เนื่องจากสถานการณ์หรือนโยบายของจังหวัดอาจเปลี่ยนไป หรือข้อมูลที่ชี้ประเด็นนั้นอาจผิดพลาดคลาดเคลื่อน)
- 2) ให้ทบทวนว่าสำหรับช่วง 5 ปีข้างหน้า (พ.ศ.2562-66) ควรมีประเด็นอื่นเพิ่มเข้ามาหรือไม่
- 3) จากข้อ 1) และ 2) ข้างต้น ให้เลือกประเด็นพลังงานของจังหวัดที่สำคัญที่สุด 2 ลำดับแรก แล้วเขียนเป้าประสงค์พร้อมตัวชี้วัดความสำเร็จสำหรับแต่ละประเด็น (ข้อเขียนเป้าประสงค์ควรสื่อชัดเจนถึงกลุ่มเป้าหมายและชนิดพลังงาน สอดคล้องกับข้อมูลบ่งชี้ประเด็นพลังงานนั้น ๆ)
- 4) จากข้อ 3) ข้างต้น ให้เลือกเป้าประสงค์ 1 เป้า เพื่อใช้เป็นโจทย์ฝึกปฏิบัติในการอบรมครั้งนี้
- 5) ให้ทบทวน SWOT ที่(อาจ)เคยเขียนไว้สำหรับเป้าประสงค์ที่เลือก เพื่อตัดประเด็นปลีกย่อยที่ไม่มีนัยสำคัญต่อความสำเร็จ และหรือเพิ่มเติมประเด็นสำคัญที่ขาดตกไป (ถ้ายังไม่เคยทำไว้สำหรับเป้าประสงค์ที่เลือก ก็ให้เขียนขึ้นใหม่) แล้วนำข้อเขียน SWOT ที่ปรับปรุงล่าสุดมาในการอบรมด้วย
- 6) แจกข้อมูลต่อไปนี้ถึง สนย. ก่อนวันอบรมอย่างน้อย 1 สัปดาห์
  - ชื่อจังหวัด
  - ประเด็นพลังงานที่เลือกเป็นโจทย์
  - เป้าประสงค์สำหรับประเด็นพลังงานนั้น
  - ตัวชี้วัดความสำเร็จของเป้าประสงค์นั้น

## ฝึกปฏิบัติ

### ระบุ/คัดกรองประเด็น SWOT ที่จะมีผลกระทบสูงต่อความสำเร็จตามเป้าประสงค์

เริ่มจากเป้าประสงค์ที่ได้เลือกไว้เป็นโจทย์ตั้งต้นสำหรับการฝึกปฏิบัติในการอบรมนี้

- ให้ทบทวนข้อเขียน SWOT ที่(อาจจะ)เคยจัดทำไว้ ว่ามีข้อวิเคราะห์ที่คมชัดสมเหตุสมผลและมีผลกระทบต่อเป้าประสงค์นั้นอย่างมีนัยสำคัญหรือไม่
- ให้พิจารณาว่าข้อเขียน SWOT ที่มีอยู่ ยังขาดตกประเด็นที่น่าจะมีผลกระทบต่อเป้าประสงค์นั้นอย่างมีนัยสำคัญหรือไม่ ถ้ามีให้เขียนเพิ่มเติม
- ให้คัดกรองเอาประเด็น S-W-O-T ที่เชื่อว่าจะมีผลกระทบสูงต่อความสำเร็จตามเป้าประสงค์ กล่าวคือ สิ่งที่มีความเป็นไปได้สูงที่จะเกิดขึ้นหรือมีสภาพอย่างที่วิเคราะห์ไว้ และเมื่อเป็นอย่างนั้นแล้วจะมีผลกระทบสูง (ผลลบในกรณีของ Threats & Weaknesses, ผลบวกในกรณีของ Strengths & Opportunities) เลือกมาอย่างละไม่เกิน 3 ประเด็น

เป้าประสงค์ :

### โอกาส จากปัจจัยภายนอก (Opportunities)

O1.

O2.

O3.

### ภัยคุกคาม/อุปสรรค จากปัจจัยภายนอก (Threats)

T1.

T2.

T3.



### จุดแข็ง จากปัจจัยภายใน (Strengths)

S1.

S2.

S3.

### จุดอ่อน จากปัจจัยภายใน (Weaknesses)

W1.

W2.

W3.

ฝึกปฏิบัติ

เพื่ินหากลยุทธ์เพื่อตอบโจทย์ SWOT

เริ่มจากประเด็น SWOT ที่ได้คัดกรองมาแล้วไว้ว่ามีผลกระทบสูงต่อความสำเร็จตามเป้าประสงค์

- ให้อธิบายกลยุทธ์/แนวทางดำเนินงานที่ตอบโจทย์ SWOT แต่ละประเด็นที่มีผลกระทบสูง

แนวคิดตอบโจทย์ S-W-O-T แบบเชิงเดี่ยว

ภัยคุกคาม/อุปสรรค (Threats) ที่มีผลกระทบสูง	กลยุทธ์ในการหลีกเลี่ยง/ป้องกัน/รับมือ
T1.	—
T2.	—
T3.	—

โอกาส (Opportunities) ที่มีผลกระทบสูง	กลยุทธ์ในการใช้ประโยชน์
O1.	—
O2.	—
O3.	—

จุดอ่อน (Weaknesses) ที่มีผลกระทบสูง	กลยุทธ์ในการแก้ไข
W1.	-
W2.	-
W3.	-

จุดแข็ง (Strengths) ที่มีผลกระทบสูง	กลยุทธ์ในการใช้ประโยชน์
S1.	-
S2.	-
S3.	-

แนวคิดตอบโจทย์ SWOT แบบ TOWS matrix

TOWS Matrix ยุทธศาสตร์พลังงาน ระดับจังหวัด	Strengths (จุดแข็ง)	Weaknesses (จุดอ่อน)
	S1.	W1.
	S2.	W2.
	S3.	W3.
Opportunities (โอกาส)	กลยุทธ์ตอบโจทย์ S-O	กลยุทธ์ตอบโจทย์ W-O
O1.	■	■
O2.		
O3.		
Threats (อุปสรรค/ภัยคุกคาม)	กลยุทธ์ตอบโจทย์ S-T	กลยุทธ์ตอบโจทย์ W-T
T1.	■	■
T2.		
T3.		

## ฝึกปฏิบัติ

### ออกแบบโครงการให้สอดคล้องกับกลยุทธ์

เริ่มจากเป้าประสงค์ที่ได้เลือกไว้เป็นโจทย์ตั้งต้นสำหรับการฝึกปฏิบัติในการอบรมนี้

- ให้แปลงเป้าประสงค์และตัวชี้วัดความสำเร็จระดับยุทธศาสตร์ เป็น **กลุ่มเป้าหมาย ผลเปลี่ยนแปลงที่ต้องการ** และ **ตัวชี้วัดความสำเร็จระดับโครงการ**
- ให้ลองตั้งชื่อโครงการ (ควรเป็นวลีสั้น ๆ แต่สื่อความหมายให้เห็นภาพกลุ่มเป้าหมายและผลเปลี่ยนแปลงที่ต้องการ)
- ให้เลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับขอบข่ายกลุ่มเป้าหมายและผลเปลี่ยนแปลงที่ต้องการ นำมาแปลงเป็นกิจกรรมหลักของโครงการ โดยอธิบายให้เห็นภาพรูปแบบหรือแนวปฏิบัติที่สะท้อนกลยุทธ์

จากแผนยุทธศาสตร์	สู่แนวคิดโครงการ
เป้าประสงค์	กลุ่มเป้าหมาย
	ผลเปลี่ยนแปลงที่ต้องการ
	แนวคิดชื่อโครงการ
ตัวชี้วัดความสำเร็จ (ระดับยุทธศาสตร์)	ตัวชี้วัดความสำเร็จ (ระดับโครงการ)
กลยุทธ์ 1) 2) 3)	กิจกรรมหลัก (อธิบายรูปแบบ-แนวปฏิบัติ)