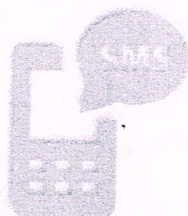


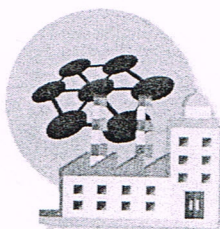


# PROVINCIAL ELECTRICITY AUTHORITY **STRATEGIC PLAN**

แผนยุทธศาสตร์ | พ.ศ. 2557-2566  
การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค | ทบทวนครั้งที่ 2 พ.ศ. 2559



SERVICE EXCELLENCE



GRID MODERNIZATION



SMART ORGANIZATION

## สารบัญ

|                                                                                  | หน้า |
|----------------------------------------------------------------------------------|------|
| สารบัญ.....                                                                      | I    |
| สารบัญภาพ.....                                                                   | IV   |
| สารบัญตาราง.....                                                                 | VI   |
| บทสรุปผู้บริหาร (Executive Summary).....                                         | VII  |
| บทที่ 1 สถานภาพองค์กร (Overview).....                                            | 1    |
| 1.1 ข้อมูลทั่วไป (General Information).....                                      | 1    |
| 1.2 บุคลากร (Human Resource).....                                                | 2    |
| 1.2.1 พนักงาน.....                                                               | 2    |
| 1.2.2 ลูกจ้าง.....                                                               | 3    |
| 1.3 โครงสร้างองค์กร (Organization Structure).....                                | 3    |
| 1.3.1 การกำกับดูแลและควบคุมกิจการ.....                                           | 4    |
| 1.4 กรอบและแนวทางการดำเนินงานของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค (Operational Framework)..... | 5    |
| 1.4.1 วิสัยทัศน์ (Vision).....                                                   | 5    |
| 1.4.2 ภารกิจ (Mission).....                                                      | 5    |
| 1.4.3 ค่านิยม (Core Value).....                                                  | 5    |
| 1.4.4 ความสามารถหลัก (Core Competency).....                                      | 5    |
| 1.4.5 ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์(Strategic Challenge).....                         | 5    |
| 1.4.6 ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Advantage).....                     | 6    |
| บทที่ 2 กระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ (Strategic Formulation).....                 | 7    |
| 2.1 กระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์ (Strategic Planning Process).....                  | 7    |
| 2.2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก (External Analysis).....                       | 11   |
| 2.2.1 นโยบาย (Policy).....                                                       | 11   |
| 2.2.2 PESTEL Analysis.....                                                       | 18   |
| 2.2.3 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมอุตสาหกรรม.....                                     | 18   |
| 2.2.4 การวิเคราะห์คู่เทียบ (Benchmarking Analysis).....                          | 21   |

## สารบัญ (ต่อ)

|                                                                                                             | หน้า |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|
| 2.2.5 ข้อมูลส่วนตลาด กลุ่มลูกค้า และกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของการไฟฟ้า<br>ส่วนภูมิภาค (กฟภ.).....         | 26   |
| 2.3 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน.....                                                                       | 32   |
| 2.3.1 การวิเคราะห์ปัจจัยภายในและผลการดำเนินงานที่ผ่านมา.....                                                | 32   |
| 2.3.2 การสำรวจและเรียนรู้เกี่ยวกับลูกค้าและตลาดของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ปี 2557 40                            |      |
| 2.4 การวิเคราะห์ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค (SWOT Analysis).....                                      | 52   |
| 2.5 การวิเคราะห์ปัจจัยขับเคลื่อนมูลค่าเชิงลึกของรัฐวิสาหกิจ (Value Driver).....                             | 53   |
| 2.5.1 การจัดทำ EP Driver Model.....                                                                         | 53   |
| 2.5.2 การทดสอบ Sensitivity ของ Value Driver และทดสอบความควบคุมได้<br>(Manageability).....                   | 53   |
| บทที่ 3 กรอบและทิศทางการดำเนินงานของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค (Strategic Direction).....                          | 55   |
| 3.1 นโยบาย (Policy).....                                                                                    | 55   |
| 3.1.1 นโยบายผู้ถือหุ้นภาครัฐ(Statement of Directions: SOD).....                                             | 55   |
| 3.1.2 นโยบายการบริหารและพัฒนาของคณะกรรมการการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค.....                                          | 56   |
| 3.1.3 นโยบายการบริหารและพัฒนาของผู้ว่าการการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค.....                                           | 57   |
| 3.2 วิสัยทัศน์ (Vision).....                                                                                | 58   |
| 3.3 ภารกิจ (Mission).....                                                                                   | 58   |
| 3.4 ค่านิยม (Core Value).....                                                                               | 58   |
| 3.5 ความสามารถหลัก (Core Competency).....                                                                   | 58   |
| 3.5.1 ความสามารถหลักขององค์กรในปัจจุบัน.....                                                                | 58   |
| 3.5.2 ความสามารถหลักขององค์กรในอนาคต.....                                                                   | 58   |
| 3.6 ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ และความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์.....                                            | 58   |
| 3.6.1 ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์(Strategic Challenge).....                                                    | 58   |
| 3.6.2 ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Advantage).....                                                | 60   |
| 3.7 ทิศทางและตำแหน่งยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning).....                                                 | 62   |
| 3.8 วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ และยุทธศาสตร์ พ.ศ. 2557-2566<br>(ทบทวนครั้งที่ 2 พ.ศ. 2559)..... | 64   |

## สารบัญ (ต่อ)

|                                                                                                     | หน้า |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|------|
| 3.8.1 วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objective) .....                                        | 64   |
| 3.8.2 ยุทธศาสตร์ (Strategy).....                                                                    | 64   |
| บทที่ 4 การบริหารความเสี่ยง (Risk Management).....                                                  | 79   |
| 4.1 บทบาทและความรับผิดชอบ .....                                                                     | 79   |
| 4.2 กระบวนการบริหารความเสี่ยง.....                                                                  | 79   |
| 4.3 ประเภทความเสี่ยงและระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite).....                             | 83   |
| 4.4 ประเด็นความเสี่ยง.....                                                                          | 83   |
| 4.4.1 การสูญเสียภาพลักษณ์และชื่อเสียงองค์กร.....                                                    | 83   |
| 4.4.2 ฝก.ไม่สามารถให้บริการและจำหน่ายกระแสไฟฟ้าได้อย่างต่อเนื่อง.....                               | 83   |
| 4.4.3 หน่วยสูญเสียในภาพรวมสูง.....                                                                  | 84   |
| 4.4.4 ความมั่นคงปลอดภัยของระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT Security).....                                  | 84   |
| 4.4.5 การบริหารสินทรัพย์ให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด.....                                               | 84   |
| 4.4.6 ความพร้อมของบุคลากรเพื่อรองรับการดำเนินงานในอนาคต .....                                       | 84   |
| บทที่ 5 การแปลงแผนยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ (Strategy Implementation).....                          | 85   |
| 5.1 แผนที่ยุทธศาสตร์การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค พ.ศ. 2557-2566 (ฉบับทบทวนครั้งที่ 2)<br>(Strategy Map)..... | 87   |
| 5.2 Balanced Scorecard (BSC) การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค พ.ศ. 2559-2563 .....                               | 88   |
| ภาคผนวก                                                                                             |      |
| ความสอดคล้องเชื่อมโยงของยุทธศาสตร์และแผนแม่บท.....                                                  | ก-1  |
| ความสอดคล้องเชื่อมโยงของยุทธศาสตร์แผนแม่บท และแผนการดำเนินงาน.....                                  | ก-4  |
| แผนการดำเนินงานประจำปี 2559 .....                                                                   | ก-12 |

## สารบัญภาพ

หน้า

|                                                                                                                                                           |    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| ภาพที่ 1- 1: โครงสร้างองค์กรของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค (กฟภ.) .....                                                                                           | 4  |
| ภาพที่ 2- 1: กระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค (กฟภ.) .....                                                                                 | 8  |
| ภาพที่ 2- 2: เป้าหมายของแผนพลังงานทดแทนและพลังงานทางเลือก (AEDP) .....                                                                                    | 16 |
| ภาพที่ 2- 3: รูปแบบการวิเคราะห์ PESTEL .....                                                                                                              | 18 |
| ภาพที่ 2- 4: โครงสร้างอุตสาหกรรมไฟฟ้าในประเทศไทย .....                                                                                                    | 19 |
| ภาพที่ 2- 5: การวิเคราะห์อุตสาหกรรมจำหน่ายพลังงานไฟฟ้าและการแข่งขันด้วย 5-Forces .....                                                                    | 21 |
| ภาพที่ 2- 6: ส่วนตลาด กลุ่มลูกค้า และลูกค้าของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค (กฟภ.) .....                                                                            | 27 |
| ภาพที่ 2- 7: ค่าดัชนีความเชื่อถือได้ของระบบไฟฟ้า ปี 2552-2558 .....                                                                                       | 33 |
| ภาพที่ 2- 8: กราฟแสดงหน่วยสูญเสีย .....                                                                                                                   | 33 |
| ภาพที่ 2- 9: รายได้ดำเนินงานต่อพนักงาน .....                                                                                                              | 34 |
| ภาพที่ 2- 10: อัตราการเติบโตของรายได้หลัก .....                                                                                                           | 35 |
| ภาพที่ 2- 11: รายได้ค่าไฟฟ้า และหน่วยจำหน่าย จำแนกตามกลุ่มลูกค้า ในปี 2554-2557 .....                                                                     | 35 |
| ภาพที่ 2- 12: อัตราการเติบโตของรายได้จากธุรกิจเสริม .....                                                                                                 | 36 |
| ภาพที่ 2- 13: กำไรสุทธิปี 2550-2562 .....                                                                                                                 | 37 |
| ภาพที่ 2- 14: สัดส่วนกำไรส่วนเพิ่ม ปี 2549-2562 .....                                                                                                     | 37 |
| ภาพที่ 2- 15: อัตราผลตอบแทน ปี 2549-2562 .....                                                                                                            | 37 |
| ภาพที่ 2- 16: อัตราส่วน ROIC และ WACC .....                                                                                                               | 38 |
| ภาพที่ 2- 17: สัดส่วนสภาพคล่อง ปี 2549-2562 .....                                                                                                         | 38 |
| ภาพที่ 2- 18: สัดส่วนโครงสร้างเงินทุน ปี 2549-2562 .....                                                                                                  | 39 |
| ภาพที่ 2- 19: จำนวนพนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ปี 2546-2557 .....                                                                                          | 39 |
| ภาพที่ 2- 20: จำนวนพนักงานจำแนกตามอายุ ปี 2557 .....                                                                                                      | 40 |
| ภาพที่ 2- 21: สัดส่วนการใช้ที่ดินของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ปี 2557 .....                                                                                     | 40 |
| ภาพที่ 2- 22: ผลการสำรวจกลุ่มตัวอย่างลูกค้าปัจจุบันของ PEA ด้านต่าง ๆ .....                                                                               | 41 |
| ภาพที่ 2- 23: ผลการสำรวจความพึงพอใจ/ความคิดเห็นในประเด็นต่าง ๆ ของกลุ่มลูกค้าที่<br>สอดคล้องตามแนวทางที่ SEPA กำหนดปี 2557 .....                          | 42 |
| ภาพที่ 2- 24: ผลการสำรวจความพึงพอใจ/ความคิดเห็นในประเด็นต่าง ๆ ของกลุ่มลูกค้าจำแนก<br>ตามพื้นที่ให้บริการของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคตามภาคปี 2557 .....        | 42 |
| ภาพที่ 2- 25: กราฟผลสำรวจความพึงพอใจในภาพรวมของลูกค้า ปี 2552 – 2557 .....                                                                                | 42 |
| ภาพที่ 2- 26: การเปรียบเทียบความพึงพอใจ/ความคิดเห็นในด้านต่าง ๆ ระหว่างการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค<br>(กฟภ.) และ ผู้ให้บริการปัจจุบัน (ลูกค้าคู่แข่ง (SPP)) ..... | 43 |
| ภาพที่ 2- 27: การปรับปรุงการดำเนินงานของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคของกลุ่มลูกค้าบ้านอยู่อาศัย .....                                                              | 44 |
| ภาพที่ 2- 28: การปรับปรุงการดำเนินงานของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคของกลุ่มลูกค้าพาณิชย์ .....                                                                    | 46 |
| ภาพที่ 2- 29: การปรับปรุงการดำเนินงานของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคของกลุ่มลูกค้าอุตสาหกรรม .....                                                                 | 47 |

## สารบัญภาพ (ต่อ)

|                                                                                                               | หน้า |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|
| ภาพที่ 2- 30: การปรับปรุงการดำเนินงานของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคของกลุ่มลูกค้าอื่น ๆ.....                          | 50   |
| ภาพที่ 2- 31: ปัจจัยขับเคลื่อนค่า EP.....                                                                     | 53   |
| ภาพที่ 2- 32: การวิเคราะห์เพื่อเปรียบเทียบปัจจัยขับเคลื่อนที่สำคัญขององค์กร.....                              | 54   |
| ภาพที่ 3- 1: แนวทางการจัดทำยุทธศาสตร์องค์กร.....                                                              | 55   |
| ภาพที่ 3- 2: Vision Mission Value (VMV) .....                                                                 | 57   |
| ภาพที่ 3- 3: ทิศทางและตำแหน่งยุทธศาสตร์ .....                                                                 | 62   |
| ภาพที่ 3- 4: กรอบแนวคิดเกี่ยวกับการดำเนินงานด้านความโปร่งใสของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค.....                        | 67   |
| ภาพที่ 3- 5: ภาพรวมทิศทางและยุทธศาสตร์การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค พ.ศ. 2557-2566<br>(ทบทวนครั้งที่ 2 พ.ศ. 2559) ..... | 78   |
| ภาพที่ 4- 1: กระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์ .....                                                                  | 80   |
| ภาพที่ 5- 1: แผนที่ยุทธศาสตร์การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค พ.ศ. 2557-2566 (ทบทวนครั้งที่ 2 พ.ศ. 2559) .....             | 87   |

## สารบัญตาราง

|                                                                                                                  | หน้า |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|
| ตารางที่ 1- 1: สำนักงานและสถานีไฟฟ้าของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค (กฟภ.).....                                           | 1    |
| ตารางที่ 1- 2: พนักงานของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค (กฟภ.) จำแนกตามเพศระดับการศึกษาและอายุ .....                        | 3    |
| ตารางที่ 1- 3: จำนวนลูกจ้างของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค (กฟภ.).....                                                    | 3    |
| ตารางที่ 2- 1: บริษัทที่นำมาเป็นคู่เทียบ .....                                                                   | 22   |
| ตารางที่ 2- 2: การเปรียบเทียบด้านการเงิน.....                                                                    | 24   |
| ตารางที่ 2- 3: การเปรียบเทียบด้านการบริการและลูกค้า และด้านบุคลากร.....                                          | 26   |
| ตารางที่ 2- 4: กลุ่มลูกค้าของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค (กฟภ.).....                                                     | 27   |
| ตารางที่ 2- 5: กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder) 5 กลุ่มหลัก .....                                         | 30   |
| ตารางที่ 2- 6: จำนวนและอัตราการเติบโตของผู้ใช้ไฟฟ้า จำแนกตามกลุ่มลูกค้า.....                                     | 33   |
| ตารางที่ 2- 7: การสำรวจความพึงพอใจในการบริการของ กฟภ. ....                                                       | 40   |
| ตารางที่ 2- 8: ข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุงการดำเนินงานของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคของกลุ่มลูกค้า<br>บ้านอยู่อาศัย ..... | 44   |
| ตารางที่ 2- 9: ข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุงการดำเนินงานของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคของกลุ่มลูกค้า<br>พาณิชย์.....        | 46   |
| ตารางที่ 2- 10: ข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุงการดำเนินงานของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคของกลุ่ม<br>ลูกค้าอุตสาหกรรม .....   | 48   |
| ตารางที่ 2- 11: ข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุงการดำเนินงานของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคของกลุ่มลูกค้าอื่น ๆ..               | 50   |
| ตารางที่ 3- 1: เป้าหมายทิศทางและตำแหน่งยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning).....                                   | 63   |
| ตารางที่ 3- 2: ยุทธศาสตร์ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค พ.ศ. 2557-2566 (ทบทวนครั้งที่ 2 พ.ศ. 2559).....                  | 65   |
| ตารางที่ 4- 1: กระบวนการในการบริหารความเสี่ยงองค์กร.....                                                         | 81   |
| ตารางที่ 4- 2: ประเภทความเสี่ยงและระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ .....                                              | 83   |
| ตารางที่ 5- 1: แผนที่ยุทธศาสตร์(Strategic Map) และ Balanced Scorecard การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค.....                   | 85   |
| ตารางที่ 5- 2: ตัวชี้วัดและเป้าหมายการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค พ.ศ. 2559-2563.....                                       | 88   |