



PROVINCIAL ELECTRICITY AUTHORITY STRATEGIC PLAN

แผนยุทธศาสตร์ | พ.ศ. 2557-2566
การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค | ทบทวนครั้งที่ 3 พ.ศ. 2560



SMART
ENERGY



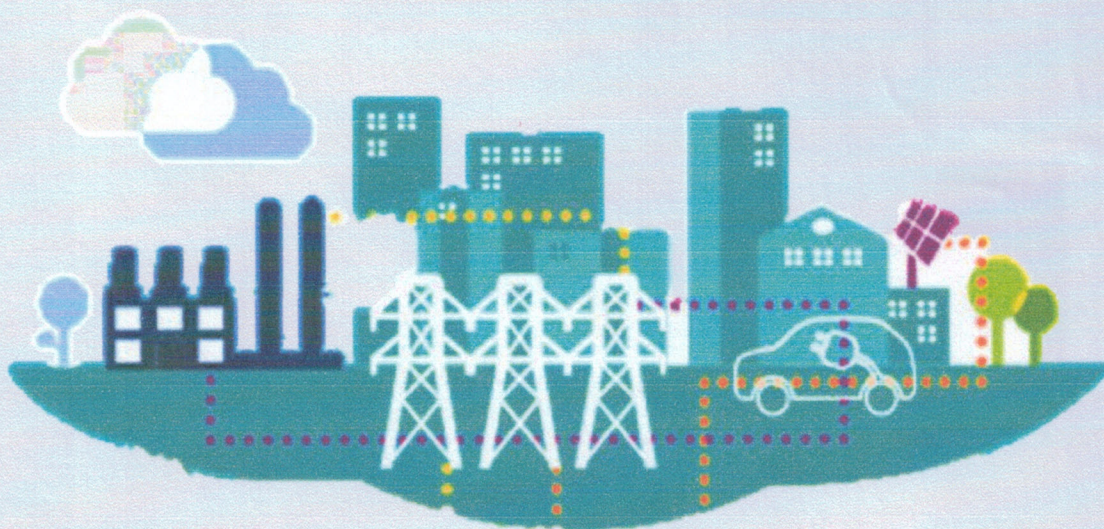
SMART
ORGANIZATION



OPERATIONAL
EXCELLENCE



SERVICE
EXCELLENCE



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 กรอบและทิศทางการดำเนินงานของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค (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	20
2.2.3 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมอุตสาหกรรม	23
2.2.4 การวิเคราะห์คู่เทียบ (Benchmarking Analysis)	26

สารบัญ (ต่อ)

หน้า

2.2.5 ข้อมูลส่วนตลาด กลุ่มลูกค้า และกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค (กฟภ.).....	32
2.3 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน	34
2.3.1 การวิเคราะห์ปัจจัยภายในและผลการดำเนินงานที่ผ่านมา	34
2.3.2 การสำรวจและเรียนรู้เกี่ยวกับลูกค้าและตลาดของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ปี 2558	42
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 (Manageability).....	54
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

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
3.8 วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ และยุทธศาสตร์ พ.ศ. 2557-2566 (ทบทวนครั้งที่ 3 พ.ศ. 2560)	64
3.8.1 วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objective)	65
3.8.2 ยุทธศาสตร์ (Strategy)	65
บทที่ 4 การบริหารความเสี่ยง (Risk Management)	87
4.1 บทบาทและความรับผิดชอบ	87
4.2 กระบวนการบริหารความเสี่ยง	87
4.3 ประเภทความเสี่ยงและระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite)	91
4.4 ประเด็นความเสี่ยง	91
บทที่ 5 การแปลงแผนยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ (Strategy Implementation)	94
5.1 แผนที่ยุทธศาสตร์การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค พ.ศ. 2557-2566 (ทบทวนครั้งที่ 3) (Strategy Map)	96
5.2 Balanced Scorecard (BSC) การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค พ.ศ. 2560-2564	97
ภาคผนวก	
ความสอดคล้องเชื่อมโยงของยุทธศาสตร์และแผนแม่บท	ก- 1
ความสอดคล้องเชื่อมโยงของยุทธศาสตร์ แผนแม่บท และแผนการดำเนินงาน	ก- 6
แผนการดำเนินงานประจำปี 2560	ก-17

สารบัญภาพ

หน้า

ภาพที่ 1- 1: โครงสร้างองค์กรของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค (กฟภ.).....	4
ภาพที่ 2- 1: กระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค (กฟภ.).....	8
ภาพที่ 2- 2: รูปแบบการวิเคราะห์ PESTEL.....	20
ภาพที่ 2- 3: โครงสร้างอุตสาหกรรมไฟฟ้าในประเทศไทย.....	23
ภาพที่ 2- 4: การวิเคราะห์อุตสาหกรรมจำหน่ายพลังงานไฟฟ้าและการแข่งขันด้วย 5-Forces	26
ภาพที่ 2- 5: Net Profit Margin และ ROA	28
ภาพที่ 2- 6: Asset Turnover และ Current Ratio	29
ภาพที่ 2- 7: Long-term Debt/Equity และ Debt Coverage.....	29
ภาพที่ 2- 8: SAIFI และ SAIDI	30
ภาพที่ 2- 9: อัตราการสูญเสีย (Loss).....	31
ภาพที่ 2- 10: ความพึงพอใจของลูกค้า	31
ภาพที่ 2- 11: ส่วนตลาด กลุ่มลูกค้า และลูกค้าของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค (กฟภ.).....	32
ภาพที่ 2- 12: ค่าดัชนีความเชื่อถือได้ของระบบไฟฟ้า ปี 2552-2558	35
ภาพที่ 2- 13: กราฟแสดงหน่วยสูญเสีย	35
ภาพที่ 2- 14: รายได้ดำเนินงานต่อพนักงาน ปี 2553-2558	36
ภาพที่ 2- 15: อัตราการเติบโตของรายได้หลัก	37
ภาพที่ 2- 16: รายได้ค่าไฟฟ้า และหน่วยจำหน่าย จำแนกตามกลุ่มลูกค้า ในปี 2555-2558	37
ภาพที่ 2- 17: อัตราการเติบโตของรายได้จากธุรกิจเสริม	38
ภาพที่ 2- 18: สัดส่วนกำไรส่วนเพิ่ม ปี 2550-2563	39
ภาพที่ 2- 19: อัตราผลตอบแทน ปี 2550-2563.....	39
ภาพที่ 2- 20: อัตราส่วน ROIC และ WACC.....	39
ภาพที่ 2- 21: สัดส่วนสภาพคล่อง ปี 2550-2563.....	40
ภาพที่ 2- 22: สัดส่วนโครงสร้างเงินทุน ปี 2550-2563.....	40
ภาพที่ 2- 23: จำนวนพนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ปี 2546-2558.....	41
ภาพที่ 2- 24: จำนวนพนักงานจำแนกตามอายุ ปี 2558.....	41
ภาพที่ 2- 25: สัดส่วนการใช้ที่ดินของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ปี 2558	42
ภาพที่ 2- 26: กราฟผลสำรวจความพึงพอใจในภาพรวมจำแนกตามกลุ่มลูกค้าปี 2558	43
ภาพที่ 2- 27: ผลการสำรวจความพึงพอใจ/ความคิดเห็นในประเด็นต่าง ๆ ของกลุ่มลูกค้าที่สอดคล้องตามแนวทางที่ SEPA กำหนดปี 2558	43
ภาพที่ 2- 28: ผลการสำรวจความพึงพอใจ/ความคิดเห็นในประเด็นต่าง ๆ ของกลุ่มลูกค้าจำแนกตามพื้นที่ให้บริการของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคตามภาคปี 2558	43
ภาพที่ 2- 29: กราฟผลสำรวจความพึงพอใจในการให้บริการของ กฟภ. กับ กฟน.	44
ภาพที่ 2- 30: กราฟผลสำรวจความพึงพอใจในการให้บริการของ กฟภ. กับ กปน.	44

ภาพที่ 2- 31: กราฟผลสำรวจความพึงพอใจในการให้บริการของ กฟภ. กับ AIS	45
ภาพที่ 2- 32: กราฟผลสำรวจความพึงพอใจในการให้บริการของ กฟภ. กับ DTAC	45
ภาพที่ 2- 33: กราฟผลสำรวจความพึงพอใจในการให้บริการของ กฟภ. กับ TRUE	46
ภาพที่ 2- 34: ภาพลักษณ์เชิงบวกและลบของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคในมุมมองลูกค้า	46
ภาพที่ 2- 35: ความเชื่อมั่นต่อการดำเนินงานของ กฟภ.	47
ภาพที่ 2- 36: ประเด็นความสำคัญและระดับบริการตรงตามความคาดหวังในการดำเนินงาน ของการไฟฟ้า ส่วนภูมิภาคของกลุ่มลูกค้าบ้านอยู่อาศัย	48
ภาพที่ 2- 37: ประเด็นความสำคัญและระดับบริการตรงตามความคาดหวังในการดำเนินงาน ของการไฟฟ้า ส่วนภูมิภาคของกลุ่มลูกค้าพาณิชย์	49
ภาพที่ 2- 38: ประเด็นความสำคัญและระดับบริการตรงตามความคาดหวังในการดำเนินงาน ของการไฟฟ้า ส่วนภูมิภาคของกลุ่มลูกค้าอุตสาหกรรม	50
ภาพที่ 2- 39: ประเด็นความสำคัญและระดับบริการตรงตามความคาดหวังในการดำเนินงาน ของการไฟฟ้า ส่วนภูมิภาคของกลุ่มลูกค้าอื่น ๆ	51
ภาพที่ 2- 40: ปัจจัยขับเคลื่อนค่า EP.....	53
ภาพที่ 2- 41: การวิเคราะห์เพื่อเปรียบเทียบปัจจัยขับเคลื่อนที่สำคัญขององค์กร	54
ภาพที่ 3- 1: แนวทางการจัดทำยุทธศาสตร์องค์กร	55
ภาพที่ 3- 2: Vision Mission Value (VMV)	57
ภาพที่ 3- 3: ทิศทางและตำแหน่งยุทธศาสตร์	62
ภาพที่ 3- 4: กรอบแนวคิดเกี่ยวกับการดำเนินงานเพื่อพัฒนาองค์กรสู่ความยั่งยืน	68
ภาพที่ 3- 5: หลักการในการบริหารสินทรัพย์ขององค์กร (Enterprise Asset Management).....	72
ภาพที่ 3- 6: ความเชื่อมโยงในการปรับปรุงการดำเนินงานด้านทรัพยากรบุคคล	76
ภาพที่ 3- 7: กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	77
ภาพที่ 4- 1: กระบวนการบริหารความเสี่ยง	88
ภาพที่ 5- 1: แผนที่ยุทธศาสตร์การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค พ.ศ. 2557-2566 (ทบทวนครั้งที่ 3 พ.ศ. 2560).....	96

สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 1- 1: สำนักงานและสถานีไฟฟ้าของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค (กฟภ.).....	1
ตารางที่ 1- 2: พนักงานของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค (กฟภ.) จำแนกตามเพศ ระดับการศึกษาและอายุ	3
ตารางที่ 1- 3: จำนวนลูกจ้างของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค (กฟภ.).....	3
ตารางที่ 2- 1: กรอบประมาณการสัดส่วนการใช้เชื้อเพลิงของแผน PDP2015 ในปี 2579	16
ตารางที่ 2- 2: เป้าหมายของแผนพลังงานทดแทนและพลังงานทางเลือก (AEDP).....	17
ตารางที่ 2- 3: เป้าหมายแผน EEDP ณ ปี 2579 ด้านไฟฟ้า จำแนกตามภาคเศรษฐกิจ (ประเภทผู้ใช้ไฟฟ้า).....	18
ตารางที่ 2- 4: บริษัทที่นำมาเป็นคู่แข่ง	27
ตารางที่ 2- 5: กลุ่มลูกค้าของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค (กฟภ.).....	32
ตารางที่ 2- 6: กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder) 5 กลุ่มหลัก	33
ตารางที่ 2- 7: จำนวนและอัตราการเติบโตของผู้ใช้ไฟฟ้า จำแนกตามกลุ่มลูกค้า.....	36
ตารางที่ 2- 8: การสำรวจความพึงพอใจในการบริการของ กฟภ.	42
ตารางที่ 2- 9: ความเชื่อมั่นต่อการดำเนินงานของ กฟภ. ของลูกค้าตามกลุ่ม SEPA.....	47
ตารางที่ 3- 1: เป้าหมายทิศทางและตำแหน่งยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning).....	64
ตารางที่ 3- 2: ยุทธศาสตร์ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค พ.ศ. 2557-2566 (ทบทวนครั้งที่ 3 พ.ศ. 2560).....	65
ตารางที่ 3- 3: นโยบายและกิจกรรมพัฒนา/ลงทุนพัฒนาในระบบจำหน่าย ตามโครงข่ายสมรรถกิริยาของประเทศไทย พ.ศ.2558-2579.....	74
ตารางที่ 4- 1: กระบวนการในการบริหารความเสี่ยงองค์กร.....	89
ตารางที่ 4- 2: ประเภทความเสี่ยงและระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้	91
ตารางที่ 5- 1: แผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map) และ Balanced Scorecard การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค.....	94
ตารางที่ 5- 2: ตัวชี้วัดและเป้าหมายการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค พ.ศ. 2560-2564.....	97