



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 และกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค (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 (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 (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 กฟภ.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) (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 สอดคล้องตามแนวทางที่ SEPA กำหนดปี 2557.....	42
ภาพที่ 2- 24: ผลการสำรวจความพึงพอใจ/ความคิดเห็นในประเด็นต่าง ๆ ของกลุ่มลูกค้าจำแนก ตามพื้นที่ให้บริการของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคตามภาคปี 2551 /	42
ภาพที่ 2- 25: กราฟผลสำรวจความพึงพอใจในภาพรวมของลูกค้า ปี 2552 2557	42
ภาพที่ 2- 26: การเปรียบเทียบความพึงพอใจ/ความคิดเห็นในด้านต่าง ๆ ระหว่างการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค (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: ปังจ้ยขับเคื่อนค้ำ EP.....	53
ภาพที่ 2- 32: การวิเคราะห์เพื่อเปรียบเทียบปังจ้ยขับเคื่อนที่สำคัญขององค์กร.....	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 (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