

สารบัญ

	หน้า
• คำนำ	1
• การทบทวนประเด็นเชิงยุทธศาสตร์ที่ส่งผลกระทบต่อ กฟภ.	3
• สรุปผลการดำเนินงานที่ผ่านมา	8
• นโยบายในระดับต่าง ๆ ที่มีผลต่อการกำหนดทิศทางในการดำเนินการ และนโยบายของ กฟภ.	18
• กรอบนโยบายและทิศทางการดำเนินงานของ กฟภ. จากคณะกรรมการ กฟภ.	20
• ภาพรวมยุทธศาสตร์องค์กรของ กฟภ.	24
• แผนที่ยุทธศาสตร์ กฟภ. พ.ศ. 2555-2559	29
• Balanced Scorecard (BSC) กฟภ. พ.ศ. 2555-2559	34
• การจัดลำดับการพัฒนา กฟภ. ตามลำดับความสำคัญของยุทธศาสตร์ ในแต่ละช่วงเวลา	42
• ภาคผนวก	54

คำนำ

การไฟฟ้าส่วนภูมิภาคเป็นรัฐวิสาหกิจด้านสาธารณูปโภค ก่อตั้งขึ้นตามพระราชบัญญัติการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค พ.ศ. 2503 โดยรับโอนทรัพย์สิน หนี้สินและความรับผิดชอบขององค์การไฟฟ้าส่วนภูมิภาคในขณะนั้นมาดำเนินการ วัตถุประสงค์ที่สำคัญของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค คือ การผลิต จัดให้ได้มา จัดส่งและจำหน่ายพลังงานไฟฟ้าให้แก่ประชาชน รวมถึงดำเนินธุรกิจเกี่ยวกับพลังงานไฟฟ้าและธุรกิจอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่เป็นประโยชน์แก่การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค มีเขตจำหน่าย 74 จังหวัดทั่วประเทศ (โดยมีอำนาจดำเนินการตามวัตถุประสงค์ ในเขตส่วนภูมิภาคซึ่งอยู่นอกเขตท้องที่ที่การไฟฟ้านครหลวงดำเนินการอยู่อันได้แก่ กรุงเทพมหานคร นนทบุรีและสมุทรปราการ ในวันที่พระราชบัญญัตินี้ใช้บังคับ และในประเทศใกล้เคียง)

การไฟฟ้าส่วนภูมิภาคได้จัดทำแผนยุทธศาสตร์การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ปี 2548-2557 ขึ้นเป็นฉบับแรก โดยเป็นการมองภาพองค์กรในระยะยาวไว้เป็นเวลา 10 ปี ตลอดระยะเวลาที่ผ่านมาการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคได้กำหนดให้มีกระบวนการในการปรับแผนยุทธศาสตร์เพื่อให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมและปัจจัยทั้งภายในและภายนอกต่างๆ ที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว โดยมีการดำเนินการเป็นประจำทุกปี โดยล่าสุดคณะกรรมการการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ได้มีมติอนุมัติแผนยุทธศาสตร์การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค พ.ศ. 2554-2563 (แผนยุทธศาสตร์ กฟภ. พ.ศ. 2554-2557 (ปรับแผนครั้งที่ 5) และทิศทางของแผนยุทธศาสตร์ พ.ศ. 2558-2563) โดยเป็นแผนระดับองค์กรที่กำหนดทิศทางและนโยบายการดำเนินงานในภาพรวม

ภายหลังจากที่การไฟฟ้าส่วนภูมิภาคได้นำแผนยุทธศาสตร์ฉบับดังกล่าวมาปฏิบัติใช้แล้วนั้น พบว่าปัจจัยแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในองค์กรที่นำมาพิจารณาแผนนั้นมีการเปลี่ยนแปลง ส่งผลต่อการดำเนินงาน ดังนั้นการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคจึงได้พิจารณาดำเนินการทบทวนและปรับแผนดังกล่าว โดยในการพิจารณาการทบทวนและจัดทำแผนยุทธศาสตร์นี้ ได้นำแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 11 พ.ศ. 2555-2559 มาใช้เป็นแนวทางในการทบทวนด้วย เป็นการปรับแผนครั้งที่ 6 เพื่อใช้ใน พ.ศ. 2555-2559 ซึ่งจะสอดคล้องกับกรอบระยะเวลาของแผนชาติ ฉบับที่ 11 ดังกล่าว และได้วางกรอบแนวทาง / ทิศทางของแผนยุทธศาสตร์ในอนาคต ถึง พ.ศ. 2563 ด้วย ทั้งนี้เพื่อให้สามารถนำไปใช้เป็นกรอบและแนวทางการจัดทำแผนธุรกิจและแผนปฏิบัติประจำปี รวมทั้งใช้เป็นเครื่องมือกลไกสำคัญในการบริหารและพัฒนาองค์กรเพื่อบรรลุวิสัยทัศน์ที่กำหนด

การจัดทำแผนยุทธศาสตร์ครั้งนี้ คณะทำงานยกร่างแผนยุทธศาสตร์และแผนธุรกิจของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคได้มีการสัมมนาเชิงปฏิบัติการเพื่อระดมความคิดเห็นในเรื่องดังกล่าวร่วมกับคณะที่ปรึกษาจากศูนย์บริการวิชาการแห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ซึ่งการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคได้ดำเนินการตามกระบวนการที่กำหนดไว้ ทั้งในขั้นการพิจารณายกร่างการทบทวนแผนยุทธศาสตร์ และในขั้นการพิจารณาให้ความเห็นชอบโดยลำดับประกอบไปด้วย คณะทำงานยกร่างการทบทวนแผนยุทธศาสตร์และแผนธุรกิจ

คณะกรรมการประสานงานการจัดทำแผนวิสาหกิจ คณะกรรมการบริหาร และคณะกรรมการการไฟฟ้า
ส่วนภูมิภาค

1. การทบทวนประเด็นเชิงยุทธศาสตร์ที่ส่งผลกระทบต่อ กฟภ.

ประเด็นเชิงยุทธศาสตร์ที่ส่งผลกระทบต่อ กฟภ. แบ่งตามลักษณะสภาวะแวดล้อมภายนอก (External Environment) และสภาวะการแข่งขัน (Competitive Environment) ได้เป็น 7 ปัจจัยที่สำคัญ ดังนี้

1.1 ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับกฎหมายและนโยบายของรัฐ

ภาครัฐได้ให้ความสำคัญกับการเพิ่มประสิทธิภาพการใช้พลังงาน ตลอดจนการวิจัยและพัฒนาพลังงานทางเลือก พลังงานทดแทนจึงมีบทบาทเพิ่มมากขึ้น การเพิ่มมูลค่าของงานวิจัยเพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพการใช้พลังงาน รวมถึงการบริหารจัดการด้านการใช้ไฟฟ้า (Demand Side Management - DSM) ทำให้เป็นโอกาสในการสร้างสรรค์ธุรกิจใหม่เพิ่มมากกว่าในปัจจุบัน แต่ยังคงมีนโยบายเชิงสังคมเกี่ยวกับการใช้ไฟฟ้า เช่น นโยบาย Uniform Tariff และการอุดหนุนค่าไฟฟ้าให้กับประชาชนผู้ด้อยโอกาส ตลอดจนการกำหนดให้มีการรับส่งเงินรายได้และภาระจากการดำเนินงานตามนโยบายของรัฐ และการกำหนดให้มีการอุดหนุนผ่านกองทุนพัฒนาไฟฟ้า มีผลต่อสภาพคล่องของ กฟภ. นอกจากนี้ พระราชบัญญัติการประกอบกิจการพลังงาน พ.ศ. 2550 ซึ่งเป็นกรอบและแนวทางในภาคธุรกิจพลังงานไฟฟ้า ส่งผลกระทบต่อองค์กรในภาคธุรกิจพลังงานไฟฟ้า คือสามารถเป็นทั้งโอกาสและข้อจำกัดในการดำเนินงานในอนาคต

1.2 ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับสภาพเศรษฐกิจและสังคม

การเจริญเติบโตของระบบเศรษฐกิจ (GDP) ในระยะยาวมีแนวโน้มการเจริญเติบโตอย่างต่อเนื่องในระดับปานกลาง ส่งผลให้ภาคครัวเรือนและภาคอุตสาหกรรมมีความต้องการและปริมาณการใช้ไฟฟ้าเพิ่มมากขึ้น แนวโน้มการขยายตัวของสังคมเมืองมีมากขึ้น นำไปสู่การปรับเปลี่ยนพฤติกรรมการใช้พลังงานทำให้เกิดความต้องการและปริมาณการใช้ไฟฟ้าที่หนาแน่นมากขึ้นในพื้นที่ภูมิภาค การให้ความสำคัญกับปัญหาสิ่งแวดล้อม ภาคธุรกิจพลังงานมีความตื่นตัวกับการวิจัยและพัฒนาเกี่ยวกับการประหยัดพลังงาน และพลังงานทดแทน และบทบาทของข้อตกลงระหว่างประเทศว่าด้วยการค้า Carbon Credit ที่เพิ่มสูงขึ้น แนวโน้มราคาน้ำมันในอนาคตที่ยังคงเพิ่มสูงขึ้น แต่ส่งผลกระทบต่อต้นทุนในการดำเนินงานของ กฟภ. (ค่าใช้จ่ายในการขนส่งและเดินทาง)

1.3 ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยี

เทคโนโลยี Smart Grid ทำให้ กฟภ. มีโอกาสได้รับประโยชน์ในการปรับปรุงประสิทธิภาพ ความน่าเชื่อถือของระบบไฟฟ้า และความปลอดภัยของการส่งและใช้ไฟฟ้า รวมถึงโอกาสทั้งทางตรงและทางอ้อมของธุรกิจสื่อสารและโทรคมนาคม ทั้งในส่วนโครงข่ายหลักและโครงข่าย Last-mile นอกจากนี้ประเด็นที่เกี่ยวกับความเปลี่ยนแปลงเนื่องจาก Technology Intensive Industry และแนวโน้มการใช้ไฟฟ้าในอนาคตยังส่งผลให้เกิดแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงพลังงานไฟฟ้าในภาคขนส่ง ซึ่งรถไฟฟ้า (EV) จะเข้ามามีบทบาทมากขึ้น และการเติบโตของการสื่อสารไร้สาย (3G) และอุปกรณ์ Tablet เช่น IPAD ที่เข้ามาทดแทน Netbook และ Notebook

1.4 ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับด้านรายได้และลูกค้า

จากการพิจารณาพบว่าการใช้ไฟฟ้าโดยรวมมีแนวโน้มเพิ่มสูงขึ้นอย่างต่อเนื่องทั้งจำนวนผู้ใช้ไฟ และอัตราการใช้ไฟของผู้ใช้ไฟฟ้าในแต่ละกลุ่ม โดยกลุ่มลูกค้าที่มีความสำคัญสูงที่สร้างรายได้ให้กับ กฟภ. คือ ลูกค้ากลุ่มอุตสาหกรรม และลูกค้ากลุ่มบ้านอยู่อาศัย โดยเฉพาะลูกค้ากลุ่มบ้านอยู่อาศัยขนาดใหญ่มีอัตราการเติบโตอย่างต่อเนื่อง ดังนั้น ปัจจัยดังกล่าวจึงมีแนวโน้มที่ดีต่อ กฟภ. ส่วนประเด็นเชิงยุทธศาสตร์ที่ส่งผลในเชิงลบคือ รายได้หลักของ กฟภ. (ประมาณ 60%) ยังมาจากผู้ใช้ไฟรายใหญ่อยู่ ซึ่งความผันแปรของลูกค้ากลุ่มนี้ย่อมส่งผลต่อ กฟภ. ในอนาคต

1.5 ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับผู้แข่งขัน

แนวโน้มในอนาคตยังคงมีผู้ผลิตไฟฟ้ารายเล็ก (SPP) เข้ามาแข่งขันในส่วนลูกค้ากิจการรายใหญ่เพิ่มมากขึ้น ซึ่งกลุ่มลูกค้ากิจการรายใหญ่เป็นกลุ่มลูกค้าที่มีคุณค่ามากสำหรับ กฟภ. และเป็นแหล่งรายได้หลักขององค์กร ซึ่งการแข่งขันดังกล่าวจะส่งผลกระทบต่อโอกาสในการสร้างรายได้และกำไรของ กฟภ. ในอนาคต จำเป็นที่ กฟภ. ต้องมีการปรับปรุงและพัฒนาองค์กรในด้านต่างๆอย่างต่อเนื่องเพื่อรักษาความสามารถในการแข่งขันธุรกิจหลัก

1.6 การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรค ที่สำคัญของ กฟภ.

จากผลการวิเคราะห์ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรค (SWOT) สรุปได้ว่า กฟภ. มีจุดแข็งที่สำคัญ โดยแบ่งเป็นทางด้านการตลาดและการบริการ คือ การมีภาพลักษณ์ขององค์กรที่ดี การมีเครือข่ายสื่อสารและระบบไฟฟ้าที่ครอบคลุมทั่วประเทศ และมีสำนักงานให้บริการที่ครอบคลุมพื้นที่ทั่วประเทศ ทำให้สามารถดำเนินการใช้ทรัพยากรและเกิดความร่วมมือระหว่างกันของรัฐวิสาหกิจ รวมทั้งองค์กรมีคุณภาพของสินค้าและบริการที่ดี ที่เป็นข้อได้เปรียบและแสดงถึงศักยภาพ ความสามารถในการให้บริการของ กฟภ. ในการบริการแก่ประชาชนได้อย่างทั่วถึง รวมถึงเป็นการเปิดโอกาสในการพัฒนาบริการใหม่และสร้างช่องทางบริการใหม่ๆ แก่ลูกค้า

สำหรับจุดแข็งทางด้านการบริหารและการจัดการ คือ การมีเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัย มีระบบการควบคุมจ่ายไฟที่มีความมั่นคง และการมีประสบการณ์และความเชี่ยวชาญในกิจการไฟฟ้าเป็นอย่างดี ซึ่งทาง กฟภ. สามารถนำจุดแข็งมาทำการจัดทำกลยุทธ์ในการส่งเสริมเพิ่มศักยภาพในการเพิ่มคุณภาพและประสิทธิภาพในการจ่ายไฟ เพื่อสร้างความพึงพอใจแก่ลูกค้า และการเพิ่มช่องทางในการทำตลาดใหม่

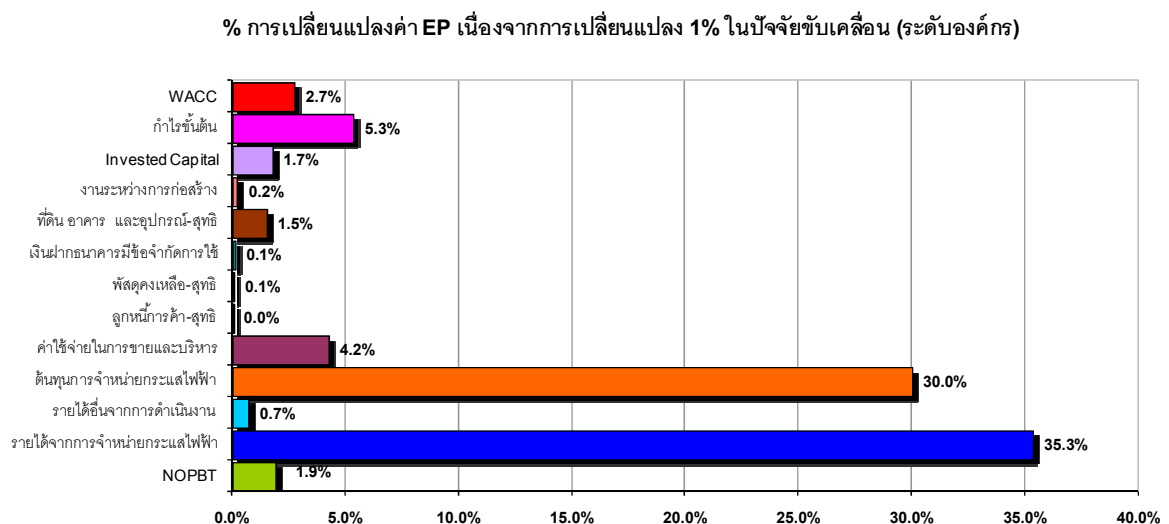
ทางด้านจุดอ่อนของ กฟภ. ด้านการตลาดและการบริการ คือ ราคาค่าไฟของ กฟภ. ไม่เอื้อต่อการแข่งขันทางด้านราคาและระบบข้อมูลการตลาด (ลูกค้า คู่แข่ง) ยังไม่เพียงพอต่อการตอบสนองการใช้งาน ดังนั้น กฟภ. ควรปรับปรุงและมุ่งเน้นกลยุทธ์ทางด้านฐานข้อมูลของลูกค้าให้มีประสิทธิภาพและการสร้างความร่วมมือในการเจรจาทางด้านการปรับราคาค่าไฟให้มีความเหมาะสมมากยิ่งขึ้น

จุดอ่อนทางด้านการบริหารและการจัดการ คือ ทางด้านการบริหารจัดการพัสดุทั้งในด้าน Logistics และ Supply Chain ที่มีประสิทธิภาพต่ำกว่าเมื่อเทียบกับภาคเอกชน กลยุทธ์ควรมุ่งเน้นการบริหารให้มี

ประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นเพื่อช่วยลดต้นทุนและสร้างความได้เปรียบ รวมถึงจุดอ่อนทางด้านการเตรียมความพร้อมในการพัฒนาตลาดใหม่ บริการใหม่ซึ่งยังไม่มีประสิทธิภาพเพียงพอ ทั้งทางด้านการฝึกอบรมพนักงาน ให้มีความพร้อมและโครงสร้างองค์กร ดังนั้น กลยุทธ์ของ กฟภ.ควรมุ่งเน้นการเตรียมความพร้อมทั้งทางด้านทักษะความสามารถของพนักงาน และโครงสร้างองค์กรให้มีความสอดคล้องกัน รวมถึงการใช้ประโยชน์จากสินทรัพย์ยังไม่เต็มประสิทธิภาพ ซึ่งควรมุ่งเน้น ทบทวนการใช้ประโยชน์จากสินทรัพย์ที่มีอยู่ให้เกิดผลประโยชน์แก่ กฟภ.เพิ่มมากยิ่งขึ้น

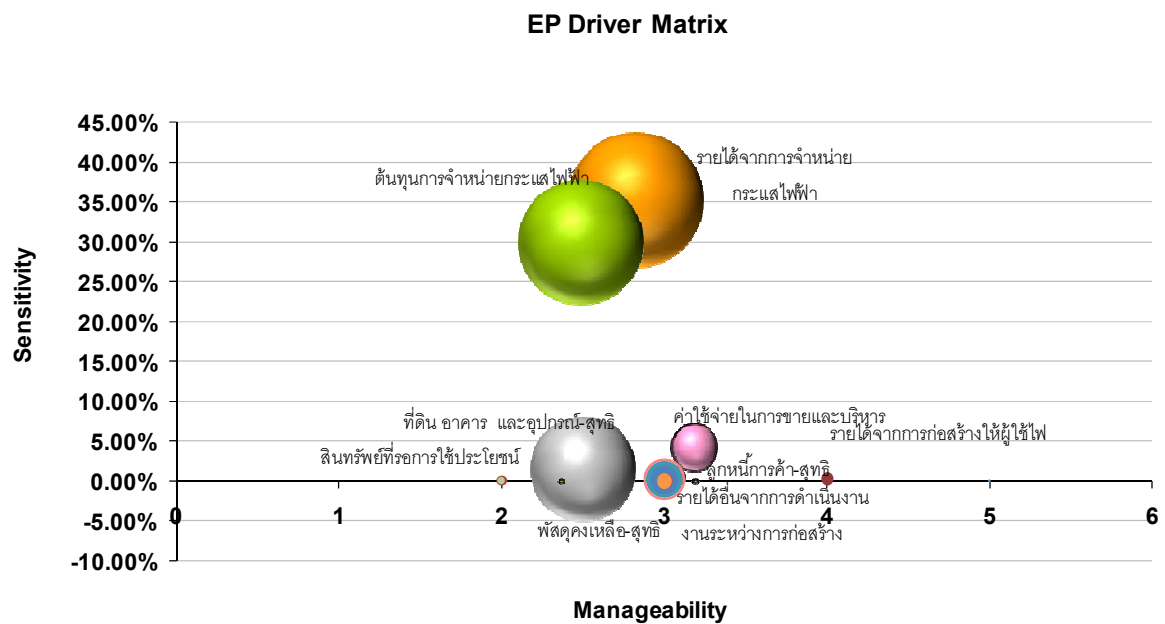
1.7 ปัจจัยขับเคลื่อนค่ากำไรทางเศรษฐศาสตร์ (EP Driver) ที่สำคัญ

- การวิเคราะห์ค่าความอ่อนไหวของปัจจัยขับเคลื่อนที่มีผลต่อค่ากำไรทางเศรษฐศาสตร์ ดังแสดงในรูปที่ 1 พบว่าปัจจัยขับเคลื่อนที่มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงของค่า EP สูงสุดคือ รายได้จากการจำหน่ายกระแสไฟฟ้า รองลงมาคือ ต้นทุนการจำหน่ายกระแสไฟฟ้า โดยที่กำไรขั้นต้น และ WACC เป็นปัจจัยขับเคลื่อนต่อการเปลี่ยนแปลง EP ในสัดส่วนที่รองลงมา



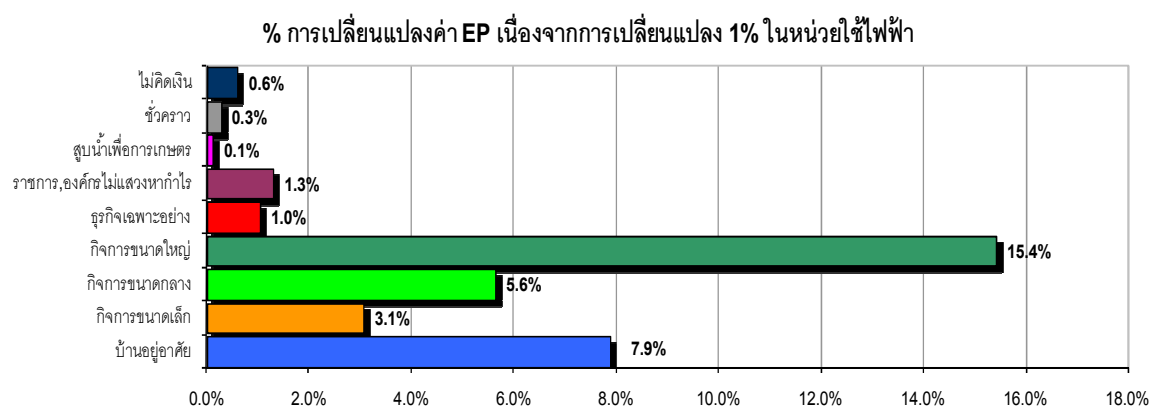
รูปที่ 1 ผลวิเคราะห์ค่าความอ่อนไหวของปัจจัยขับเคลื่อนค่ากำไรทางเศรษฐศาสตร์

- เมื่อวิเคราะห์ปัจจัยขับเคลื่อนค่ากำไรทางเศรษฐศาสตร์ (EP Driver) โดยทำการวิเคราะห์ความอ่อนไหว (Sensitivity) ควบคู่กับความสามารถในการจัดการ (Manageability) ได้ผลดังแสดงในรูปที่ 2 ผลการวิเคราะห์เพื่อจัดทำแผนยุทธศาสตร์ควรให้ความสำคัญกับปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการเปลี่ยนแปลง EP สูง (มีค่าความอ่อนไหวของปัจจัยสูง) และองค์กรมีความสามารถในการจัดการได้ดี กลุ่มปัจจัยที่เป็น Key Value Drivers คือ รายได้จากการจำหน่ายกระแสไฟฟ้า และต้นทุนการจำหน่ายกระแสไฟฟ้า ตามลำดับ



รูปที่ 2 ผลวิเคราะห์ปัจจัยขับเคลื่อนค่ากำไรทางเศรษฐกิจ (EP Driver) โดยทำการวิเคราะห์ความอ่อนไหว (Sensitivity) และความสามารถในการจัดการ (Manageability)

- จากการวิเคราะห์ค่าความอ่อนไหวของปัจจัยขับเคลื่อนทางด้านกลุ่มลูกค้า ดังแสดงในรูปที่ 3 พบว่าปัจจัยขับเคลื่อนที่มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงของค่า EP สูงสุดคือ กลุ่มลูกค้ากิจการขนาดใหญ่ รองมาคือ กลุ่มลูกค้าบ้านอยู่อาศัย และกิจการขนาดกลาง ดังนั้นแนวทางเชิงกลยุทธ์เชิงรุกควรต้องมุ่งเน้นไปที่การรักษาและเพิ่มจำนวนของกลุ่มลูกค้ากิจการขนาดใหญ่ และกิจการขนาดกลาง ที่มีแนวโน้มเติบโตอย่างต่อเนื่อง รวมถึงกลุ่มลูกค้าบ้านอยู่อาศัยโดยจะมุ่งเน้นการสร้างความพึงพอใจและนำเสนอสินค้าและบริการอื่นๆ ในอนาคต



รูปที่ 3 ผลวิเคราะห์ค่าความอ่อนไหวของปัจจัยขับเคลื่อนค่ากำไรทางเศรษฐกิจ แยกตามกลุ่มลูกค้า

1.8 สรุปประเด็นความท้าทายที่เกี่ยวข้องกับ กฟภ. ในอนาคต

- การให้ความสำคัญกับการรักษาความสามารถในการแข่งขันในกลุ่มลูกค้ารายใหญ่ที่เป็น High Value ขององค์กรในธุรกิจจำหน่ายไฟฟ้า
- การปรับตัวเพื่อเตรียมรับการแข่งขัน และการรักษาความสามารถในการทำกำไรของ กฟภ. เพื่อรองรับความเปลี่ยนแปลงที่เกิดจากปัจจัยทางด้านลูกค้าและคู่แข่ง
- การทำให้เกิดความชัดเจนเกี่ยวกับภาระต้นทุนของโครงการเชิงสังคมและเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กรเพื่อลดการพึ่งพิงเงินอุดหนุนได้
- การเพิ่มประสิทธิภาพและขยายพื้นที่รับผิดชอบในการจำหน่ายไฟฟ้าให้เพียงพอต่อความต้องการที่เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง (ความต้องการเงินลงทุนอย่างต่อเนื่อง) วางแผนรองรับจากการเพิ่มขึ้นของ VSPP อย่างรวดเร็วในอนาคต และการเตรียมความพร้อมสำหรับการลงทุนในโครงการ Smart Grid เพื่อให้เกิดประโยชน์คุ้มค่าสูงสุด
- เร่งรัดการดำเนินงานในนโยบายที่เกี่ยวกับการอนุรักษ์พลังงานรักษาสีสิ่งแวดล้อม และการวิจัยพัฒนาเกี่ยวกับพลังงานทดแทน ตลอดจนการเตรียมความพร้อมสำหรับโอกาสในการขยายขอบเขตธุรกิจใหม่ๆ ที่เพิ่มขึ้น จากเทคโนโลยีสมัยใหม่และแนวโน้มเรื่องการรักษาสีสิ่งแวดล้อม

2. สรุปผลการดำเนินงานที่ผ่านมา

2.1 ผลการดำเนินงานที่ผ่านมา

ผลการดำเนินงานของ กฟภ. ประจำปี พ.ศ. 2550 – 2553 สามารถสรุปและอภิปรายผลตามวัตถุประสงค์ในการดำเนินธุรกิจซึ่งกำหนดไว้ในแผนยุทธศาสตร์ ปรับแผนครั้งที่ 1 – 5 โดยแบ่งเป็นเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ 3 ด้าน ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

เป้าหมายเชิงกลยุทธ์ที่ 1 : รักษาความสามารถในการดำเนินธุรกิจหลักของ กฟภ.

วัตถุประสงค์ 1 - ด้านการเงิน

วัตถุประสงค์ในการดำเนินงานของ กฟภ. พ.ศ. 2549-2557	หน่วย	ผลการดำเนินงานของ กฟภ.					สรุปผลการดำเนินงาน
		2549	2550	2551	2552	2553	
▪ รักษาอัตราการเติบโตของรายได้ให้ไม่ต่ำกว่า 7.0% ต่อปี	ร้อยละ	17.61	3.34	1.86	8.78	11.61	บรรลุวัตถุประสงค์ยกเว้นในปี 2550 และ 2551 ที่ กฟภ.ได้รับผลกระทบจากวิกฤตเศรษฐกิจ
▪ รักษากำไรก่อนหักค่าใช้จ่ายภาษี และค่าเสื่อมราคา (Earning before interest and tax and depreciation and amortization : EBITDA) ให้ไม่ต่ำกว่าระดับ 23,000 ล้านบาทต่อปี	ล้านบาท	22,384	23,379	24,353	27,801	29,810	บรรลุวัตถุประสงค์ ยกเว้นปี 2549
▪ รักษา ROA ให้ไม่ต่ำกว่า 3.5% ต่อปี	ร้อยละ	5.93	4.84	4.15	5.49	5.34	บรรลุวัตถุประสงค์
▪ รักษา ROE ให้ไม่ต่ำกว่า 9.0% ต่อปี	ร้อยละ	16.5	13.33	11.17	14.35	13.91	บรรลุวัตถุประสงค์
▪ รักษา ROIC ให้ไม่ต่ำกว่า 5.4% ต่อปี	ร้อยละ	5.09	5.14	4.79	5.11	5.30	ที่ผ่านมายังไม่ได้มีการศึกษาโครงสร้างค่าไฟ จึงกำหนดให้ กฟภ.ใช้ ROIC ที่ร้อยละ 4.8 ส่งผลให้ค่า ROIC ที่แท้จริงของ กฟภ.ยังไม่บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ แต่ปัจจุบันได้มีการกำหนดโครงสร้างค่าไฟใหม่แล้ว ซึ่งคาดว่า ROIC ของ กฟภ. ในปี 2554 อยู่ที่ร้อยละ 5.73

วัตถุประสงค์ 2 - ด้านลูกค้า

วัตถุประสงค์ในการดำเนินงาน ของ กฟภ. พ.ศ. 2549-2557	หน่วย	ผลการดำเนินงานของ กฟภ.				สรุปผลการ ดำเนินงาน
		2550	2551	2552	2553	
▪ รักษาความพึงพอใจของลูกค้า กลุ่ม Household ให้ไม่ต่ำกว่า ระดับ 4	ระดับ	3.95	ไม่มีการสำรวจ	3.28	ไม่มีการสำรวจ	ยังไม่สามารถ ดำเนินการให้ บรรลุ วัตถุประสงค์
▪ รักษาความพึงพอใจของลูกค้า กลุ่ม Industry ให้ไม่ต่ำกว่า ระดับ 4	ระดับ	3.86	ไม่มีการสำรวจ	3.87	ไม่มีการสำรวจ	
▪ รักษาความพึงพอใจของลูกค้า ไม่ต่ำกว่า 75%	ระดับ	3.96	ไม่มีการสำรวจ	3.23	ไม่มีการสำรวจ	
▪ ลดจำนวนข้อร้องเรียนในด้าน บริการลงให้ไม่ต่ำกว่าปีละ 2%	ร้อยละ	-	ข้อร้องเรียนลดลง ร้อยละ 4.89	ข้อร้องเรียนเพิ่มขึ้น ร้อยละ 20.5	ข้อร้องเรียนลดลง ร้อยละ 20.92	

วัตถุประสงค์ 3 - ด้านการดำเนินงาน

วัตถุประสงค์ในการดำเนินงานของ กฟภ. พ.ศ. 2549-2557	หน่วย	ผลการดำเนินงานของ กฟภ.					สรุปผลการ ดำเนินงาน
		2549	2550	2551	2552	2553	
▪ ดัชนีจำนวนครั้งที่ไฟฟ้าขัดข้อง (SAIFI) ไม่เกิน 12 ครั้ง/ราย/ปี	ครั้ง/ราย/ ปี	11.92	11.32	10.31	9.57	8.85	บรรลุวัตถุประสงค์
▪ ดัชนีระยะเวลาที่ไฟฟ้าขัดข้อง (SAIDI) ไม่เกิน 700 นาที/ราย/ ปี	นาที/ราย/ ปี	562.84	508.27	442.64	385.93	350.06	บรรลุวัตถุประสงค์

เป้าหมายเชิงกลยุทธ์ที่ 2 : สร้างรายได้จากธุรกิจเสริมที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจหลัก

วัตถุประสงค์ 1 - เร่งการจัดตั้งธุรกิจเสริม

วัตถุประสงค์ในการดำเนินงานของ กฟภ. พ.ศ. 2549-2557	ผลการดำเนินงานของ กฟภ.				สรุปผลการดำเนินงาน
	2550	2551	2552	2553	
■ จัดตั้งธุรกิจผลิต จัดหา และจำหน่ายพลังงานไฟฟ้า ภายใน พ.ศ. 2550 หมายเหตุ ในการปรับแผนครั้งที่ 2 (2550-2557) ได้เปลี่ยนเป้าหมายการจัดตั้งจาก พ.ศ. 2550 เป็นภายในปี 2551-2552	จัดทำรายงานการศึกษาการดำเนินธุรกิจโครงการโรงไฟฟ้าพลังงานร่วม เสนอ ผวก. ทราบเมื่อวันที่ 26 พ.ย.2550	ลงนามในบันทึกข้อตกลงโครงการผลิตไฟฟ้าจากก๊าซชีวภาพ 8 ส.ค.51	ลงนามทำสัญญาจ้าง มจร.เพื่อออกแบบโครงการผลิตไฟฟ้าจากก๊าซชีวภาพกับชุมชนสหกรณ์สวนปาล์มน้ำมันกระบี่จำกัด	กฟภ. โอนงานโครงการผลิตไฟฟ้าจากก๊าซชีวภาพและโครงการผลิตไฟฟ้าจากชีวมวลให้บริษัท PEA ENCOM International จำกัด เป็นผู้ดำเนินการ (ตามอนุมัติ ผวก. ลว. 19 เม.ย. 2553)	ยังไม่สามารถดำเนินการจัดตั้งได้ตามวัตถุประสงค์ เนื่องจากรัฐมนตรีโยกย้ายไม่ให้ กฟภ. จัดตั้งธุรกิจเพื่อแข่งขันกับเอกชน
■ จัดตั้งธุรกิจก่อสร้าง บำรุงรักษา และวิศวกรรม โดยให้เริ่มรับรู้รายได้ภายใน พ.ศ. 2550 หมายเหตุ ในการปรับแผนครั้งที่ 2 (2550-2557) ได้เปลี่ยนการรับรู้รายได้จาก พ.ศ. 2550 เป็นภายในปี 2551	นำเสนอขอจัดตั้งบริษัท PEA ENCOM International และขอถอนข้อเสนอการจัดตั้งบริษัทในเครืออื่นๆเพื่อนำมาปรับปรุงให้สอดคล้องกับสคร.	มีบันทึกวันที่ 10 ก.ย. 2551 เรื่องขอความเห็นชอบแผนการจัดตั้งบริษัท PEA ENCOM International	บริษัท PEA ENCOM International จำกัด จัดทะเบียนบริษัทกับกระทรวงพาณิชย์แล้ว เมื่อวันที่ 14 ต.ค. 2552	จัดทำแผนปฏิบัติของบริษัท PEA ENCOM International จำกัด เสร็จเรียบร้อยแล้วเสร็จ	บรรลุวัตถุประสงค์การจัดตั้ง PEA ENCOM International จำกัด เพื่อดำเนินการธุรกิจในประเทศแต่ยังไม่มี การรับรู้รายได้

วัตถุประสงค์ 2 - การเพิ่มรายได้จากธุรกิจเสริม

วัตถุประสงค์ในการดำเนินงานของ กฟภ. พ.ศ. 2549-2557	ผลการดำเนินงานของ กฟภ.				สรุปผลการดำเนินงาน
	2550	2551	2552	2553	
จัดตั้งธุรกิจสื่อสาร โดยให้รับรู้รายได้ภายใน พ.ศ. 2551	ให้ศึกษาและจัดทำข้อมูลเพิ่มเติมเกี่ยวกับหลักเกณฑ์การคิดค่าธรรมเนียม BPL(Broadband over Power Line)	ประชุมร่วมกับบริษัทสามารถ Telecom จำกัดเรื่องการทำธุรกิจผ่าน WiMAX แต่ติดเงื่อนไขทาง กทช. จึงชะลอการพิจารณารูปแบบการลงทุนออกไป	มีการแนะนำและให้บริการเช่าเส้นใยนำแสงของ กฟภ. ให้กับบริษัทเพิ่มเติม ในไตรมาส 4	-	ยังไม่สามารถดำเนินการจัดตั้งได้ตามวัตถุประสงค์
จัดตั้งธุรกิจจัดหาผู้ปฏิบัติงาน ให้รับรู้รายได้ภายใน พ.ศ. 2550 หมายเหตุ ในการปรับแผนครั้งที่ 2 (2550-2557) ได้เปลี่ยนการรับรู้รายได้จาก พ.ศ. 2550 เป็นภายในปี 2551	กฟภ. ขอลถอนข้อเสนอการจัดตั้งบริษัท	กฟภ.ขอลถอนข้อเสนอการจัดตั้งบริษัท	กฟภ.ขอลถอนข้อเสนอการจัดตั้งบริษัท	กฟภ.ขอลถอนข้อเสนอการจัดตั้งบริษัท	ยังไม่สามารถดำเนินการจัดตั้งได้ตามวัตถุประสงค์เนื่องจากรัฐมีนโยบายไม่ให้ กฟภ. จัดตั้งธุรกิจเพื่อแข่งขันกับเอกชน
- รายได้จากบริษัทในเครือเพิ่มขึ้นไม่ต่ำกว่า 5% ต่อปี - ภายใน พ.ศ. 2554 สร้างรายได้จากธุรกิจเสริม (รวมรายได้ของบริษัทในเครือ) ไม่ต่ำกว่า 3% ของรายได้จากการจำหน่ายไฟฟ้า - หมายเหตุ ในการปรับแผนครั้งที่ 2 (2550-2557) ได้เปลี่ยนการรับรู้รายได้โดยลดลงเป็นไม่ต่ำกว่า 2 %	ขอลถอนข้อเสนอการจัดตั้งบริษัทฯ จึงไม่มีการเพิ่มขนาดรายได้ธุรกิจเสริม	ขอลถอนข้อเสนอการจัดตั้งบริษัทฯ จึงไม่มีการเพิ่มขนาดรายได้ธุรกิจเสริม	บริษัท PEA ENCOM International จำกัดจดทะเบียนบริษัทกับกระทรวงพาณิชย์แล้วเมื่อวันที่ 14 ต.ค. 2552 และอยู่ในระหว่างการเตรียมความพร้อมของบริษัทเพื่อดำเนินการและหารายได้	ยังไม่มีกรรับรู้รายได้ รายได้จากธุรกิจเสริม = 3,698 ล้านบาท คิดเป็น 1.18% จากรายได้จากการจำหน่ายไฟฟ้า	ยังไม่สามารถดำเนินการให้บรรลุวัตถุประสงค์เนื่องจาก กฟภ. ถอนขอเสนอการจัดตั้งบริษัททำให้ประมาณการรายได้ไม่เป็นตามแผนที่วางไว้

**เป้าหมายเชิงกลยุทธ์ที่ 3 : พัฒนาความสามารถของพนักงาน และกระบวนการดำเนินงานภายในองค์กร
อย่างต่อเนื่อง**

วัตถุประสงค์ 1 - บริหารจัดการด้านการเงิน การลงทุนอย่างมีประสิทธิภาพ

วัตถุประสงค์ในการดำเนินงานของ กฟภ. พ.ศ. 2549-2557	ผลการดำเนินงานของ กฟภ.				สรุปผลการดำเนินงาน
	2550	2551	2552	2553	
กระแสเงินสด (Free cash flow) จากการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและสื่อสารมาใช้งาน มีค่ามากกว่า 2,000 ล้านบาท ภายใน พ.ศ. 2554	อยู่ระหว่างการติดตั้งระบบ ERP ดังนั้นจึงไม่สามารถวัดกระแสเงินสดจากการดำเนินงานได้	ยังไม่ได้ใช้ทุก Module ดังนั้นจึงยังไม่สามารถใช้ Free cash flow เป็นตัวชี้วัดได้	ยังไม่ได้ใช้ทุก Module ดังนั้นจึงยังไม่สามารถใช้ Free cash flow เป็นตัวชี้วัดได้	ยังไม่ได้ใช้ทุก Module ดังนั้นจึงยังไม่สามารถใช้ Free cash flow เป็นตัวชี้วัดได้	อยู่ระหว่างการดำเนินการ ยังไม่สามารถวัดผลได้
เพิ่มสัดส่วนการลงทุนในธุรกิจใหม่อย่างน้อย 2% ของกำไรสุทธิของ กฟภ. ตั้งแต่ พ.ศ. 2550	ขอถอนข้อเสนอการจัดตั้งบริษัท จึงยังไม่มีการเพิ่มสัดส่วนการลงทุนในธุรกิจใหม่	ขอถอนข้อเสนอการจัดตั้งบริษัท จึงยังไม่มีการเพิ่มสัดส่วนการลงทุนในธุรกิจใหม่	ขอถอนข้อเสนอการจัดตั้งบริษัท จึงยังไม่มีการเพิ่มสัดส่วนการลงทุนในธุรกิจใหม่	ขอถอนข้อเสนอการจัดตั้งบริษัท จึงยังไม่มีการเพิ่มสัดส่วนการลงทุนในธุรกิจใหม่	ยังไม่สามารถดำเนินการให้บรรลุวัตถุประสงค์
เร่งรัดโครงการลงทุนต่าง ๆ ที่ดำเนินการอยู่ให้สำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้	- งบลงทุนเพื่อการดำเนินงานปกติลุล่วงร้อยละ 101.1 - งบลงทุนทำเป็นโครงการลุล่วง ร้อยละ 89.2	- งบลงทุนเพื่อการดำเนินงานปกติลุล่วงร้อยละ 95.77 - งบลงทุนทำเป็นโครงการลุล่วงร้อยละ 101.53	- งบลงทุนเพื่อการดำเนินงานปกติลุล่วงร้อยละ 90.02 - งบลงทุนทำเป็นโครงการลุล่วงร้อยละ 98.26	- งบลงทุนเพื่อการดำเนินงานปกติลุล่วงร้อยละ 93.2 - งบลงทุนทำเป็นโครงการลุล่วงร้อยละ 101.6	มีการเร่งรัดโครงการลงทุนต่างๆ โดยส่วนใหญ่ลุล่วงเกินร้อยละ 90

วัตถุประสงค์ 2 – ด้านบริหารทรัพยากรบุคคล

วัตถุประสงค์ในการดำเนินงานของ กฟภ. พ.ศ. 2549-2557	หน่วย	ผลการดำเนินงานของ กฟภ.				สรุปผลการดำเนินงาน
		2550	2551	2552	2553	
สร้างระดับการรับรู้และระดับการปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กรให้ไม่ต่ำกว่า 60%	%	- ยังไม่มีการดำเนินการใน พ.ศ.2550 อยู่ระหว่างดำเนินการขออนุมัติสำรวจ Competency Gap ของพนักงานระดับ 1-10 ทุกคน	ได้นำหนังสือคู่มือจรรยาบรรณ กฟภ. ขึ้นระบบ Intranet เมื่อไตรมาส 1	สอดแทรกความรู้ในเรื่องวัฒนธรรมองค์กรในการจัดสัมมนาโครงการสร้างความตระหนักองค์กรแห่งการเรียนรู้ (L.O.A) สำหรับพนักงานระดับ 4-7 -ของ กฟภ. จำนวน 2,976 คน และการจัดสัมมนาโครงการตรวจและติดตามผลการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Knowledge Audit &Monitoring) จำนวน 1,414 คน	สอดแทรกความรู้ในเรื่องวัฒนธรรมองค์กรในการจัดสัมมนาโครงการสร้างความตระหนักองค์กรแห่งการเรียนรู้ (L.O.A) สำหรับพนักงานระดับ 4-7 -ของ กฟภ. จำนวน 1,807 คน และการจัดสัมมนาโครงการตรวจและติดตามผลการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Knowledge Audit &Monitoring) จำนวน 225 คน	อยู่ระหว่างการดำเนินการ ยังไม่สามารถวัดผลได้
รักษาช่องว่างของความสามารถหลัก (Competency gaps) ของพนักงานให้ไม่มากกว่า 15%	%	-จัดฝึกอบรมเพื่อลด Gap สำหรับบุคลากรที่มี Gap-3 จำนวน 1,000 คน จำนวน 8 หลักสูตร	จัดทำขั้นตอนการทำงาน Competency จากระบบ SAP การประกอบ การพิจารณาแต่งตั้ง โยกย้าย เลื่อนตำแหน่ง และปรับปรุง Competency Model	มีการจัดทำแบบประเมินผล และดำเนินการประเมิน Competency เรียบร้อยแล้ว และได้จัดทำหลักสูตรมาตรฐานวิชาชีพ (Functional) และจัดอบรมแล้วบางหลักสูตร ปัจจุบันอยู่ในระหว่างจัดทำ Blue Print เพื่อทำหลักสูตรมาตรฐานวิชาชีพทั้งองค์กร เพื่อดำเนินการพัฒนาบุคลากรในปีต่อไป	-	
รักษาความพึงพอใจของพนักงานที่มีต่อการบริหารจัดการและบรรยากาศในการทำงานให้ไม่ต่ำกว่า 60%	%	80.00	76.47	84.30	67.6	บรรลุวัตถุประสงค์

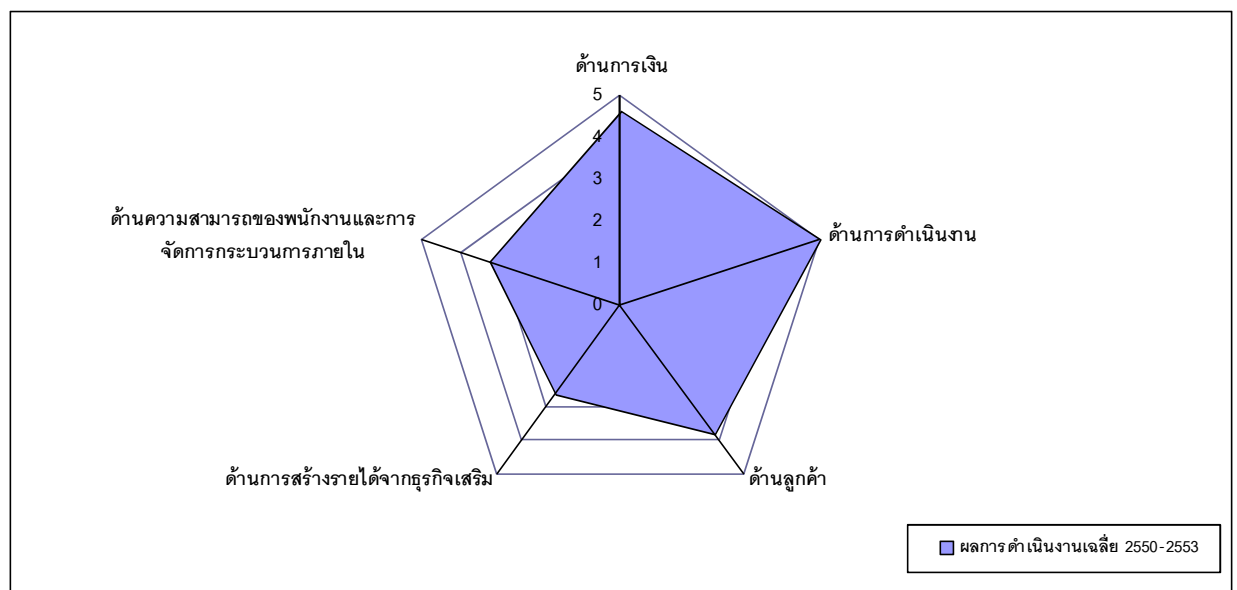
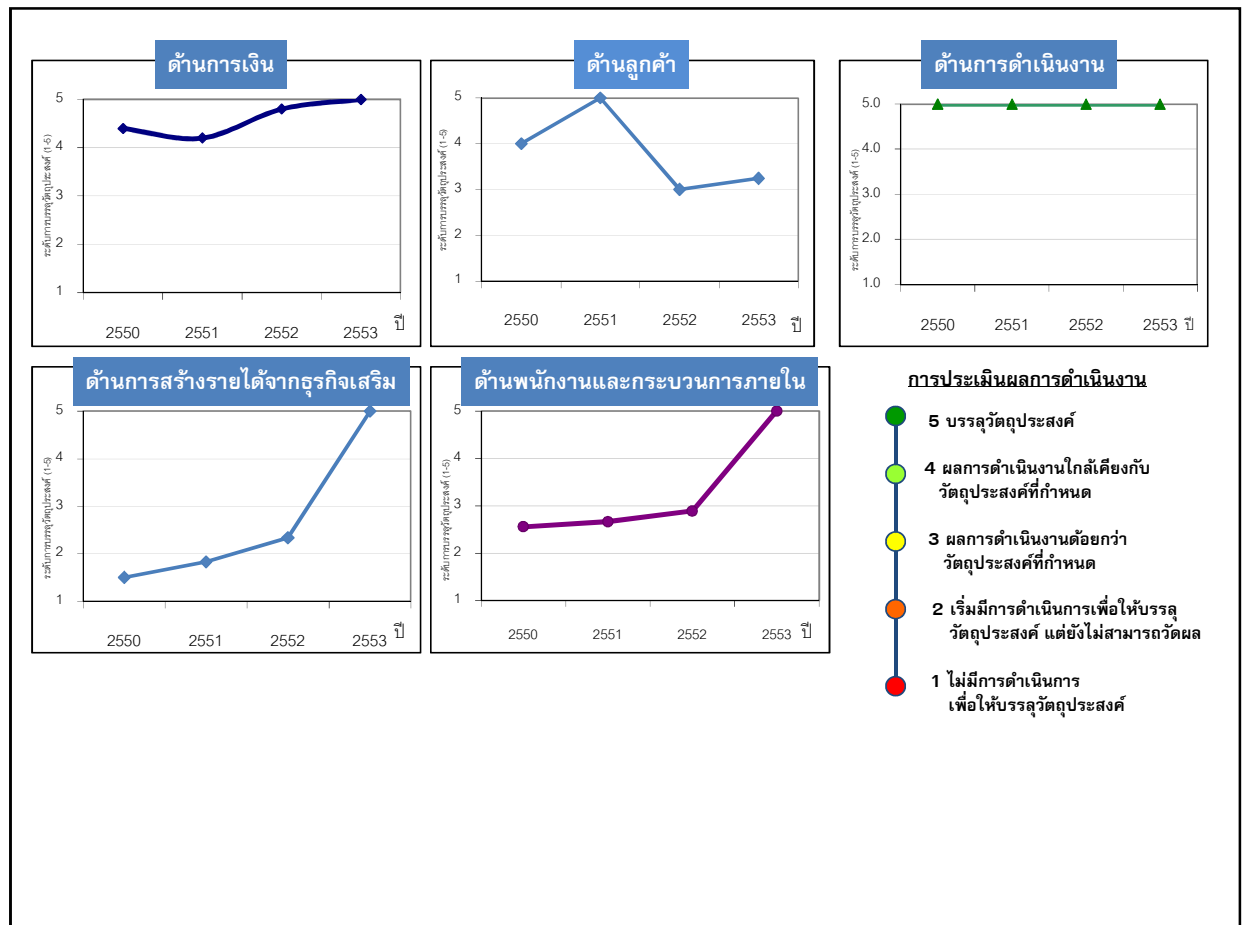
วัตถุประสงค์ 3 - ด้านการพัฒนานวัตกรรมเพื่อสร้างบริการใหม่ โดยใช้ฐานลูกค้าจากกลุ่มผู้ใช้ไฟฟ้าเดิม

วัตถุประสงค์ในการดำเนินงานของ กฟภ. พ.ศ. 2549-2557	หน่วย	ผลการดำเนินงานของ กฟภ.				สรุปผลการดำเนินงาน
		2550	2551	2552	2553	
■ ศึกษาความเป็นไปได้ในการดำเนินธุรกิจใหม่เพิ่มขึ้นอย่างน้อยปีละ 5 โครงการ	โครงการ	ศึกษาและติดตั้งระบบผลิตไฟฟ้าด้วยพลังงานลมจำนวน 2 โครงการ* ดำเนินการ : โครงการ 1 อยู่ระหว่างขออนุมัติเพิ่มเงินลงทุน โครงการ 2 อยู่ระหว่างขอเช่าพื้นที่เพื่อทดลองติดตั้งใช้งาน	ศึกษาและติดตั้งระบบผลิตไฟฟ้าด้วยพลังงานลมจำนวน 2 โครงการ* ดำเนินการ : โครงการ 1 อยู่ระหว่างจัดทำสัญญาจ้างเหมา โครงการ 2 รอพิจารณาจากคณะกรรมการตรวจสอบแบบกังหันลม แบบระบบไฟฟ้า และแบบงานรากฐาน	ศึกษาและติดตั้งระบบผลิตไฟฟ้าด้วยพลังงานลมจำนวน 2 โครงการ* ดำเนินการ : โครงการ 1 ตรวจสอบแบบกังหันลม เรียบร้อย อยู่ระหว่างปรับพื้นที่และเตรียมก่อสร้าง โครงการ 2 ติดตั้งกังหันลมเรียบร้อยแล้ว อยู่ในช่วง Commissioning	ศึกษาและติดตั้งระบบผลิตไฟฟ้าด้วยพลังงานลมจำนวน 2โครงการ* ดำเนินการ : โครงการ 1 ติดตั้งกังหันลมแล้วเสร็จ อยู่ระหว่างทดสอบเชื่อมโยงระบบ โครงการ 2 ติดตั้งกังหันลมแล้วเสร็จ และดำเนินการเก็บข้อมูลติดตามผลการจ่ายไฟ	ยังไม่สามารถดำเนินการให้บรรลุวัตถุประสงค์
		หมายเหตุ * 1.โครงการติดตั้งกังหันลมผลิตไฟฟ้าที่ อ.สติงพระ จ.สงขลา2.โครงการติดตั้งกังหันลมผลิตไฟฟ้าที่เกาะเต่า อ.พะงัน จ.สุราษฎร์ธานี				
■ ภายใน พ.ศ. 2554 มีสัดส่วนของผู้ใช้ไฟฟ้าประเภทบ้านอยู่อาศัยขนาดใหญ่ที่ใช้บริการของ กฟภ. มากกว่า 1 ประเภทบริการไม่น้อยกว่า 10% ของผู้ใช้ไฟฟ้าในกลุ่มดังกล่าว	ประเภทบริการ, %	ยังไม่มีการดำเนินการ	ยังไม่มีการดำเนินการ	ยังไม่มีการดำเนินการ	ยังไม่มีการดำเนินการ	ยังไม่สามารถดำเนินการให้บรรลุวัตถุประสงค์

วัตถุประสงค์ 4 – ด้านการพัฒนาสังคมและสิ่งแวดล้อม

วัตถุประสงค์ในการดำเนินงานของ กฟภ. พ.ศ. 2550-2554	หน่วย	ผลการดำเนินงานของ กฟภ.				สรุปผลการดำเนินงาน
		2550	2551	2552	2553	
ค่าใช้จ่ายทางสังคมและสิ่งแวดล้อมต่อค่าใช้จ่ายดำเนินการไม่เกิน 9%	%	ร้อยละ 1.39	ร้อยละ 0.28	ร้อยละ 0.53	ร้อยละ 0.47	บรรลุวัตถุประสงค์

2.2 สรุปผลการดำเนินงานจริง



รูปที่ 4 ผลการดำเนินงานที่ผ่านมาเทียบกับวัตถุประสงค์

จากผลการดำเนินงานที่ผ่านมาตั้งแต่ พ.ศ. 2549 – 2553 เทียบกับวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ด้านต่างๆ ดังแสดงในรูปที่ 4 พบว่า

- ด้านการดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์มากที่สุด เนื่องจากค่า SAIFI และ SAIDI ต่ำกว่าเป้าหมายที่กำหนด และมีอัตราการลดลงอย่างต่อเนื่อง โดยค่า SAIFI และ SAIDI ปี 2553 อยู่ที่ 8.85 ครั้ง/ราย/ปี และ 350.06 นาที/ราย/ปี ซึ่งแสดงถึงประสิทธิภาพในการดำเนินงานที่เพิ่มมากขึ้น
- ด้านการเงินบรรลุวัตถุประสงค์รองลงมา จากอัตราส่วนทางการเงินต่างๆ พบว่าส่วนใหญ่อยู่ในระดับสูงกว่าเป้าหมาย โดยเฉพาะปี 2553 อัตราส่วนทางการเงินสูงกว่าเป้าหมายทุกตัว มีเพียง ROIC บางปีเท่านั้นที่ต่ำกว่าเป้าหมาย เนื่องด้วยข้อจำกัดของ กฟภ.ที่ต้องประกอบกิจการภายใต้โครงสร้างค่าไฟที่มีการกำหนดเพดานผลตอบแทนการลงทุนของผู้ประกอบกิจการไฟฟ้า และเนื่องจากที่ผ่านมา Regulator ยังไม่ได้มีการศึกษาโครงสร้างค่าไฟใหม่ จึงได้กำหนดให้ กฟภ. ใช้ ROIC ที่ร้อยละ 4.8 ไปก่อน ปัจจุบันได้มีการกำหนดโครงสร้างค่าไฟใหม่แล้ว ซึ่งคาดว่า ROIC ของ กฟภ. ในปี 2554 อยู่ที่ร้อยละ 5.73 ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับพิจารณาของคณะกรรมการกำกับกิจการพลังงาน
- ด้านการดำเนินงานด้านลูกค้าบรรลุวัตถุประสงค์ปานกลาง แต่เนื่องจากด้านลูกค้ายังขาดการสำรวจความพึงพอใจของลูกค้ากลุ่มต่างๆ ในปี พ.ศ. 2551 – 2553 การประเมินผลการดำเนินงานที่ผ่านมาจึงยังไม่สมบูรณ์นักและในปี 2552 ดัชนีความพึงพอใจต่อ กฟภ. มีค่าเท่ากับ 3.2365 ในอนาคต กฟภ. ควรมีการสำรวจความพึงพอใจของลูกค้าอย่างต่อเนื่องเพื่อให้สามารถประเมินผลได้อย่างชัดเจนมากยิ่งขึ้น
- ด้านความสามารถของพนักงานและการจัดการกระบวนการภายในบรรลุวัตถุประสงค์ปานกลาง การประเมินผลการดำเนินงานที่ผ่านมาพบว่าบางวัตถุประสงค์ยังอยู่ระหว่างการพัฒนากระบวนการเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์อยู่ แต่ในปี 2553 บรรลุวัตถุประสงค์ทุกตัวชี้วัด แสดงให้เห็นว่า กฟภ. มีการพัฒนากระบวนการภายในอยู่ในเกณฑ์ดี
- ด้านการสร้างรายได้จากธุรกิจเสริม กฟภ. ปี 2553 สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนด และ กฟภ. ได้จัดตั้ง บริษัท PEA ENCOM International จำกัด เป็นบริษัทในเครือเมื่อปี 2552 คาดว่า บริษัท PEA ENCOM International จำกัด จะเป็นกลไกผลักดันที่สำคัญในการสร้างรายได้จากธุรกิจเสริมและบริษัทในเครือของ กฟภ. ในอนาคต

3. นโยบายในระดับต่าง ๆ ที่มีผลต่อการกำหนดทิศทางในการดำเนินงาน และนโยบายของ กฟภ.

เนื่องจากนโยบายและกฎระเบียบข้อบังคับ เป็นปัจจัยภายนอกที่สำคัญ ที่จะส่งผลกระทบต่อ กฟภ. ในการกำหนดทิศทางในการดำเนินงานและนโยบายของ กฟภ. โดยนโยบายและกฎระเบียบข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

3.1 นโยบายรัฐบาล

- มุ่งเน้นการให้บริการสาธารณะของรัฐอย่างทั่วถึง และการสร้างความมั่นคงด้านพลังงาน
- กำกับดูแลราคาที่เหมาะสม เป็นธรรมและส่งเสริมการแข่งขัน
- การอนุรักษ์พลังงาน พัฒนาพลังงานทดแทนทุกรูปแบบ และรักษาสิ่งแวดล้อม

3.2 นโยบายกระทรวงมหาดไทย

- บำบัดทุกข์ บำรุงสุข
- ยึดประชาชนเป็นศูนย์กลางและให้บริการตามมาตรฐาน ด้วยความสะดวกรวดเร็วและเป็นธรรม
- ขยายขอบเขตการให้บริการอย่างทั่วถึงในพื้นที่ที่รับผิดชอบ

3.3 กระทรวงการคลัง

- ไทยเข้มแข็ง (การลงทุนโครงสร้างพื้นฐานเพื่อการพัฒนา)
- การกระจายรายได้อย่างเป็นธรรม
- การเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของเอกชน / เพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการภาครัฐ
- ระบบประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจ (State Enterprise Performance Appraisal : SEPA)
- การใช้ทรัพยากรและความร่วมมือระหว่างกันของรัฐวิสาหกิจ

3.4 แนวนโยบายผู้ถือหุ้นภาครัฐ (Statement of Directions : SOD)

มุ่งพัฒนาระบบจำหน่ายไฟฟ้าให้มีคุณภาพและเพียงพอต่อความต้องการของประเทศ และแสวงหาพันธมิตรทางธุรกิจ เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มต่อทรัพย์สิน กฟภ.

1) พัฒนาและขยายระบบจำหน่ายไฟฟ้าให้มีคุณภาพ และเพียงพอต่อความต้องการเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ

2) บริหารต้นทุนการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพ ตามมาตรฐานอุตสาหกรรม

3) เสริมสร้างความเข้าใจและภาพลักษณ์ที่ดีในการดำเนินงาน โดยเฉพาะในพื้นที่ห่างไกล รวมทั้งดูแลคุณภาพ ความปลอดภัยของชุมชน และมลภาวะอันอาจเกิดจากการประกอบกิจการ

4) มุ่งเน้นการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กร และใช้ทรัพย์สินให้เกิดประโยชน์สูงสุด เพื่อให้องค์กรมีผลการดำเนินงานและสถานะทางการเงินที่แข็งแกร่ง รองรับต่อการแข่งขันในอนาคต รวมทั้งการเป็นแหล่งรายได้ของภาครัฐอย่างยั่งยืน

5) สนับสนุนการอนุรักษ์ทรัพยากร และการใช้พลังงานอย่างประหยัดและมีประสิทธิภาพ

6) มีมาตรการยกระดับความพึงพอใจของผู้ใช้บริการ

3.5 แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 11 พ.ศ.2555-2559

สร้างความเป็นธรรมในสังคม พัฒนาคนสู่สังคมแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต สร้างความสมดุลและมั่นคงของอาหารและพลังงาน สร้างเศรษฐกิจที่มีเสถียรภาพบนฐานความรู้ สร้างความเชื่อมโยงทางเศรษฐกิจและความมั่นคงในภูมิภาค และจัดการทรัพยากรธรรมชาติอย่างยั่งยืน

4. กรอบนโยบายและทิศทางการดำเนินงานของ กฟภ. จากคณะกรรมการ กฟภ.

4.1 ภารกิจ(Mission)

จัดหาและให้บริการพลังงานไฟฟ้าและธุรกิจที่เกี่ยวข้อง ทั้งในประเทศและประเทศข้างเคียงได้ตามมาตรฐานสากล เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าให้เกิดความพึงพอใจ ทั้งด้านคุณภาพและบริการ โดยการพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่อง มีการบริหารจัดการเชิงธุรกิจที่ทันสมัย มีประสิทธิภาพ และสอดคล้องกับสภาพตลาด รวมทั้งพร้อมสำหรับการแข่งขันทางธุรกิจ มีความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม

4.2 วิสัยทัศน์ (Vision)

การไฟฟ้าส่วนภูมิภาคเป็นองค์กรชั้นนำในระดับสากล ในธุรกิจพลังงาน ธุรกิจบริการ และธุรกิจที่เกี่ยวข้อง

4.3 จุดมุ่งหมายเชิงกลยุทธ์ (Strategic Goals)

องค์กรที่มีสมรรถนะสูงและใช้สินทรัพย์อย่างเต็มศักยภาพ (Performance & Utilization)

การเพิ่มสมรรถนะขององค์กรให้ดียิ่งขึ้นด้วยการพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่อง การพัฒนาทุนมนุษย์ และทุนทางปัญญา การพัฒนานวัตกรรม และการปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงานให้เป็นมาตรฐานและมีประสิทธิภาพ ให้ความสำคัญการบริหารจัดการทรัพยากรขององค์กรให้เกิดประโยชน์สูงสุด โดยการนำเทคโนโลยีสมัยใหม่เข้ามาใช้อย่างเหมาะสม เช่น การบริหารจัดการเรื่องหน่วยไฟฟ้าที่สูญเสีย (Loss) หรือโครงการ Smart Grid ที่เป็นการนำเทคโนโลยีสมัยใหม่เข้ามาใช้เพื่อทำให้เกิดประสิทธิภาพในเชิงต้นทุนที่ดียิ่งขึ้น

องค์กรที่มีลูกค้าเป็นศูนย์กลาง (Customer – Centric Organization)

การมุ่งเน้นเป็นองค์กรที่มีลูกค้าเป็นศูนย์กลาง (Customer – Centric Organization) ที่สร้างความได้เปรียบในการแข่งขันได้อย่างแท้จริงในระยะยาว โดยมุ่งเน้นการตอบสนองความต้องการของลูกค้า และพัฒนาขีดความสามารถในการวิเคราะห์ และทำความเข้าใจกับพฤติกรรม ความต้องการ และความคาดหวังของผู้ใช้บริการ การเป็นองค์กรที่ส่งมอบคุณค่าให้แก่ลูกค้าได้เหมาะสมที่สุด ตามหลักการพิจารณาแบบ Value Innovation ที่ไม่ได้มุ่งเน้นเฉพาะการแข่งขันทางด้านราคาเท่านั้น การสร้างความภักดีของผู้ใช้บริการ (Customer Loyalty) โดยการสร้างและรักษาความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างลูกค้าและองค์กร และการสร้างภาพลักษณ์ขององค์กรอย่างต่อเนื่อง

องค์กรที่เติบโตอย่างเกื้อกูล (Growth & Ecosystem)

การเป็นองค์กรที่แสวงหาโอกาสการลงทุนและสร้างรายได้จากธุรกิจอื่นๆ ที่เกี่ยวเนื่องกับธุรกิจหลักทั้งในประเทศและต่างประเทศ เพื่อพัฒนาความสามารถในการสร้างรายได้ในภาพรวม และเป็นการใช้ทรัพยากรได้อย่างมีประสิทธิภาพ เน้นการสร้างประโยชน์จากการ Synergy ธุรกิจต่างๆ ที่เกี่ยวเนื่องเข้าด้วยกัน เพื่อสร้างโอกาสในเชิงธุรกิจ และเพิ่มความสามารถในการแข่งขันให้แก่ กฟภ. ในภาพรวมได้อย่างดียิ่งขึ้น และวางบทบาทเชิงรุกของ กฟภ. ให้มีส่วนร่วมในการกำหนดทิศทางและพัฒนากิจการพลังงานของประเทศอย่างสร้างสรรค์ เพื่อให้สามารถรองรับความท้าทายใหม่หรือการเปลี่ยนแปลงในอนาคต รวมถึงทำให้ กฟภ. สามารถวางแผนการดำเนินธุรกิจที่สอดคล้องและได้เปรียบจากความเปลี่ยนแปลงดังกล่าวด้วย

4.4 ค่านิยมร่วม (Core Value) ของ กฟภ.

ริเริ่มสร้างสรรค์ ทันสมัยข่าวสาร บริการดีเลิศ ชูเชิดสามัคคี โปร่งใส มีคุณธรรม

4.5 นโยบาย (Policy) ของ กฟภ.

1) มุ่งเน้นการสร้างมูลค่าเพิ่มขององค์กรให้มีฐานะทางการเงินที่มั่นคงและมีการเจริญเติบโตอย่างยั่งยืน โดยพัฒนากระบวนการบริหารจัดการในด้านต่างๆ อย่างต่อเนื่องให้ทัดเทียมกับมาตรฐานการบริหารจัดการองค์กรระดับสากล เพิ่มการใช้ประโยชน์จากสินทรัพย์ที่มีอยู่อย่างเต็มประสิทธิภาพ แสวงหาโอกาสในการลงทุนและพัฒนาธุรกิจทั้งในประเทศและต่างประเทศผ่านช่องทางสร้างพันธมิตรทางธุรกิจและการขยายการลงทุนของบริษัทในเครือ และบริหารความเสี่ยงอย่างเหมาะสม

2) มุ่งไปสู่การเป็นองค์กรที่มีลูกค้าเป็นศูนย์กลาง (Customer-Centric Organization) โดยเน้นการสร้างและบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้า เพื่อตอบสนองความต้องการและสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า รวมถึงการเพิ่มพูนสมรรถนะในการส่งมอบบริการผ่านการสร้างสรรค์ นวัตกรรม และการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยอย่างเหมาะสม

3) พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานด้านไฟฟ้าอย่างต่อเนื่องเพื่อยกระดับคุณภาพชีวิตและเพิ่มความสามารถในการแข่งขันของประเทศตามนโยบายของรัฐบาล มุ่งพัฒนาโครงข่ายไฟฟ้าอัจฉริยะ (Smart Grid) ที่มีศักยภาพ เพื่อให้บริการพลังงานไฟฟ้าได้อย่างเพียงพอและมีประสิทธิภาพในเชิงต้นทุน ตลอดจนมีความมั่นคงและเชื่อถือได้ตามมาตรฐานสากล

4) ส่งเสริมการพัฒนาพลังงานทดแทน พลังงานหมุนเวียน และการใช้พลังงานอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อสนองตอบต่อวิกฤตภาวะโลกร้อน และเป็นกลไกของรัฐในการขับเคลื่อนและรองรับการปรับโครงสร้างเศรษฐกิจของประเทศไปสู่การเป็นเศรษฐกิจสีเขียว (Green Economy) ในอนาคต

5) มุ่งไปสู่การเป็นองค์กรเสมือนมีชีวิต (Live Organization) ที่มุ่งเน้นการพัฒนาทุนมนุษย์ และทุนทางปัญญา ส่งเสริมวัฒนธรรมการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องและการจัดการความรู้ภายในองค์กร เน้นหลักการ

พัฒนาคุณภาพชีวิตของบุคลากรควบคู่ไปกับการพัฒนาศักยภาพให้พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงอย่างเหมาะสม เพื่อนำไปสู่การสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานที่ตอบสนองต่อเป้าหมายขององค์กร

6) นำหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีและหลักธรรมาภิบาลมาใช้เป็นแกนหลักในการขับเคลื่อนองค์กร ควบคู่ไปกับการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม เพื่อนำไปสู่การเติบโตอย่างสมดุลและยั่งยืน



รูปที่ 5 ภาพรวมทิศทางเชิงกลยุทธ์ (Strategic Direction) ของ กฟภ.

5. ภาพรวมยุทธศาสตร์ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค (Overview of PEA Organization Strategy)

กฟภ. ได้กำหนดยุทธศาสตร์องค์กรโดยมุ่งเน้นความเชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์องค์กรและเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ โดยแบ่งกลยุทธ์เป็น 5 ด้านตามประเภทปัจจัยผลักดันเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วย

- กลยุทธ์ด้านการลงทุนและสร้างโอกาสทางธุรกิจ
- กลยุทธ์ด้านการบริหารและจัดสรรทรัพยากร
- กลยุทธ์ด้านการพัฒนาสินค้าบริการ และภาพลักษณ์
- กลยุทธ์ด้านการพัฒนาองค์กรและปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงาน
- กลยุทธ์ด้านสังคมและสิ่งแวดล้อม

1) กลยุทธ์ด้านการลงทุนและสร้างโอกาสทางธุรกิจ

1.1 พัฒนารูขี้อยู่ในประเทศและต่างประเทศผ่านช่องทางการสร้างพันธมิตรทางธุรกิจและการขยายการลงทุนของบริษัทในเครือ โดยเฉพาะ Green Investment รวมถึงการสร้างรายได้เปรียบจากการ Synergy ธุรกิจต่าง ๆ เข้าด้วยกัน

1.1.1 ขยายการลงทุนของบริษัทในเครือ ทั้งโดยการดำเนินการเองของบริษัทในเครือและการสร้างพันธมิตรทางธุรกิจรายใหม่ เช่น ธุรกิจบำรุงรักษาสถานีไฟฟ้าและระบบไฟฟ้า

1.1.2 ลงทุนเพื่อนำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาใช้ในการประหยัดพลังงาน รวมถึงพลังงานทดแทน และพลังงานหมุนเวียน

2) กลยุทธ์ด้านการบริหารและจัดสรรทรัพยากร

2.1 ให้ความสำคัญการบริหารจัดการทรัพยากรขององค์กรให้เกิดประโยชน์สูงสุด โดยการนำเทคโนโลยีสมัยใหม่เข้ามาใช้อย่างเหมาะสม

2.1.1 เพิ่มการใช้ประโยชน์สินทรัพย์ให้เกิดประโยชน์สูงสุด ทั้งในแง่ของการสร้างพันธมิตรทางธุรกิจและการสร้างรายได้ใหม่ รวมถึงการใช้ทรัพยากรร่วมกันระหว่างรัฐวิสาหกิจและส่วนราชการ

2.1.2 พัฒนาการบริหารจัดการพัสดุทั้งในด้าน Logistics และ Supply Chain ให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด

3) กลยุทธ์ด้านการพัฒนาสินค้า บริการ และภาพลักษณ์

3.1 มียุทธศาสตร์เชิงรุกในการพัฒนาพลังงานทดแทน พลังงานหมุนเวียน (Green Energy) และการส่งเสริมการใช้พลังงานอย่างมีประสิทธิภาพ (Energy Saving)

3.1.1 พัฒนาขีดความสามารถขององค์กรด้านพลังงานทดแทน และพลังงานหมุนเวียน ทั้งในด้านบุคลากรและการวิจัยและพัฒนาองค์ความรู้ที่เกี่ยวข้อง รวมถึงการมีบทบาทในการกำหนดแนวทางที่เหมาะสมในการเชื่อมต่อแหล่งพลังงานดังกล่าวเข้าสู่ระบบไฟฟ้า

3.2 พัฒนาระบบจำหน่ายไฟฟ้าให้ทั่วถึง มีมาตรฐานความปลอดภัย

3.2.1 พัฒนาคุณภาพ (Quality) ความเชื่อถือได้ (Reliability) และประสิทธิภาพ (Efficiency) ของระบบไฟฟ้าอย่างต่อเนื่อง โดยตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าในแต่ละพื้นที่ได้อย่างเหมาะสม

3.2.2 มุ่งพัฒนาโครงข่ายไฟฟ้าอัจฉริยะ (Smart Grid) เพื่อนำไปสู่การใช้งานระบบพลังงานไฟฟ้าอย่างเต็มประสิทธิภาพ ลดต้นทุนการซื้อไฟฟ้า และลดความสูญเสียจากสาเหตุต่าง ๆ

3.2.3 จัดระเบียบระบบไฟฟ้า รวมถึงการมุ่งจัดทำและขับเคลื่อนแผนแม่บทระบบไฟฟ้าได้ดินในระยะยาว

3.2.4 บริหารความเสี่ยงขององค์กรอย่างเหมาะสม พัฒนาการควบคุมภายใน และตรวจสอบภายในขององค์กรให้มีประสิทธิภาพ

3.3 สร้างความสามารถในการแข่งขันในระยะยาวจากการสร้างและรักษาความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้า และการสร้างภาพลักษณ์ขององค์กรอย่างต่อเนื่อง

3.3.1 ส่งเสริมการตลาดเชิงรุกโดยเฉพาะลูกค้าในกลุ่มที่สร้างคุณค่าสูง (High Value) โดยสร้าง Brand และภาพลักษณ์ (Image) องค์กรอย่างต่อเนื่อง

3.3.2 พัฒนาระบบการสื่อสารการตลาดแบบบูรณาการ (Integrated Marketing Communication: IMC) และนำกลยุทธ์การบริหารลูกค้าสัมพันธ์ (CRM) และการบริหารประสบการณ์ลูกค้า (CEM) มาใช้กับลูกค้าในกลุ่มต่าง ๆ อย่างเหมาะสมเพื่อสร้างความพึงพอใจและความภักดีต่อองค์กรในระยะยาว

3.4 มุ่งเน้นการพัฒนาขีดความสามารถในการส่งมอบสินค้าและบริการผ่านการสร้างนวัตกรรมเชิงคุณค่า (Value Innovation) และการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยอย่างเหมาะสม

3.4.1 นำเทคโนโลยีที่ทันสมัยและระบบสารสนเทศที่มีประสิทธิภาพมาใช้ในการกระบวนการบริการลูกค้า และปรับปรุงประสิทธิภาพการดำเนินงาน เพื่อยกระดับความพึงพอใจของลูกค้า และลดต้นทุนในการปฏิบัติงานของบุคลากร รวมถึงการปรับปรุงสำนักงานการไฟฟ้าเป็น Smart & Green Office

3.4.2 ปรับปรุงกระบวนการอ่านหน่วยมิเตอร์และเก็บเงิน (Meter Reading Billing and Collection) เพื่อให้บริการได้อย่างมีประสิทธิภาพและกระจายการใช้ทรัพยากรในแต่ละช่วงเวลาอย่างเหมาะสม รวมถึงการผสมผสานช่องทางการรับชำระเงินค่าไฟฟ้าในรูปแบบต่างๆ โดยให้มีความสอดคล้องกับแนวโน้มของเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงไปและเกิดประโยชน์ต่อการดำเนินงานของ กฟภ. อย่างแท้จริง

3.5 ส่งเสริมและสนับสนุนการพัฒนานวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง

3.5.1 พัฒนานวัตกรรมเชิงคุณค่า (Value Innovation) เพื่อส่งมอบสินค้าและบริการที่เกี่ยวกับการใช้พลังงานไฟฟ้าอย่างครบวงจร (Service Package) เพื่อสร้างความได้เปรียบเชิงแข่งขัน

4) กลยุทธ์ด้านการพัฒนาองค์กรและปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงาน

4.1 มุ่งไปสู่การเป็นองค์กรเสมือนมีชีวิต (Live Organization) ที่มุ่งเน้นการพัฒนาทุนมนุษย์ และทุนทางปัญญา ส่งเสริมวัฒนธรรมการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องและการจัดการความรู้ภายในองค์กร

4.1.1 ส่งเสริมวัฒนธรรมการเรียนรู้ (Learning Culture) การจัดการความรู้ (Knowledge Management) การถ่ายโอนความรู้และประสบการณ์ (Knowledge Transfer) และการนำความรู้ไปใช้งาน (Knowledge Utilization)

4.1.2 พัฒนาคุณภาพชีวิตของบุคลากรควบคู่ไปกับการพัฒนาศักยภาพ ความเป็นผู้นำ และสำนึก รับผิดชอบให้พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงอย่างเหมาะสม เพื่อมุ่งไปสู่การสร้าง ความผูกพันกับบุคลากรภายใน องค์กร (Employee Engagement) ในระยะยาว

4.1.3 พัฒนาการวางแผนสืบทอดตำแหน่ง (Succession Planning) และการดำเนินการที่เกี่ยวข้อง กับ Talent Management ของ กฟภ. รวมถึงจัดตั้งคลังสมองเพื่อเป็นศูนย์กลางรวบรวมผู้ทรงคุณวุฒิที่ เกษียณอายุราชการของ กฟภ. ที่มีความรู้ ความชำนาญและประสบการณ์ในด้านต่างๆ เพื่อนำเอาศักยภาพ และภูมิปัญญาของบุคลากรดังกล่าวมาใช้พัฒนาองค์กรได้อย่างต่อเนื่อง

4.1.4 พัฒนาขีดความสามารถและประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรควบคู่ไปกับการพัฒนา ระบบการจ่ายค่าตอบแทนที่จูงใจและสอดคล้องกับแนวทางการบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มเชิง เศรษฐศาสตร์

4.1.5 ปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงานในขั้นตอนต่างๆ (Process Improvement) ให้มี ประสิทธิภาพ มีมาตรฐานและสอดคล้องกับการใช้งานระบบสารสนเทศ เช่น การบริการลูกค้า การบริหาร โครงการลงทุนและก่อสร้าง และกระบวนการเชิงบริหารและธุรการต่าง ๆ รวมถึงปรับปรุงกระบวนการ ขอบบังคับที่เกี่ยวข้องให้มีความยืดหยุ่นและตอบสนองต่อการปฏิบัติงาน

4.2 เพิ่มสมรรถนะขององค์กรให้ดียิ่งขึ้นโดยการพัฒนาระบบการบริหารจัดการ การ ปฏิบัติงานและนวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง

4.2.1 พัฒนาองค์กรเพื่อเตรียมความพร้อมเข้าสู่ระบบการประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจ (State Enterprise Performance Appraisal - SEPA)

4.2.2 พัฒนาองค์กรให้มีความพร้อมเพื่อรองรับ พรบ. ประกอบกิจการพลังงาน พ.ศ. 2550 และ กฎหมายอื่นที่เกี่ยวข้อง

4.2.3 มีมาตรการควบคุมต้นทุนที่เหมาะสม

4.2.4 ยกย่องมาตรฐานในการทำงานระหว่างหน่วยงานภายใน

5) กลยุทธ์ด้านสังคมและสิ่งแวดล้อม

5.1 สร้างมาตรฐานและความปลอดภัยในการปฏิบัติงานภายในองค์กร และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

5.1.1 เพิ่มความปลอดภัยในการปฏิบัติงาน และลดประเภทการปฏิบัติงานที่เสี่ยงภัยต่อชีวิตของบุคลากรในระยะยาว

5.1.2 ยกย่องมาตรฐานความปลอดภัยการใช้ไฟฟ้าของประชาชน และส่งเสริมการเผยแพร่ความรู้ที่เป็นประโยชน์เกี่ยวกับการใช้ไฟฟ้าสู่สาธารณะ

5.2 ส่งเสริมบรรษัทภิบาลและความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม เพื่อนำไปสู่ Humanized Organization

5.2.1 พัฒนาและส่งเสริมหลักบรรษัทภิบาลกับการดำเนินกลยุทธ์ด้านต่าง ๆ เพื่อให้ได้รับการยอมรับว่าเป็นองค์กรที่มีบรรษัทภิบาลที่ดี

5.2.2 ส่งเสริมกิจกรรมการมีส่วนร่วมในการรับผิดชอบต่อสังคมให้กับบุคลากร ลูกค้า คู่ค้าและสังคม รวมถึงการพัฒนาองค์กรตามมาตรฐานความรับผิดชอบต่อสังคมที่เป็นที่ยอมรับ

5.2.3 ส่งเสริมการใช้พลังงานไฟฟ้าในภาคคมนาคมขนส่ง และสนับสนุนการลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจกและโครงการกลไกการพัฒนาที่สะอาด (Clean Development Mechanism-CDM)

5.2.4 บริการสาธารณูปโภคพื้นฐานด้านไฟฟ้าแก่ประชาชนอย่างทั่วถึง

5.2.5 ส่งเสริมการใช้ไฟฟ้าอย่างประหยัดและมีประสิทธิภาพสำหรับการใช้ไฟฟ้าทุกประเภทอย่างจริงจัง



6. แผนที่ยุทธศาสตร์ กฟภ. พ.ศ. 2555-2559

ขั้นตอนถัดมา คณะทำงานได้ดำเนินการถ่ายทอดยุทธศาสตร์ที่ได้ไปสู่การปฏิบัติงานผ่านแผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map) และระบบ Balanced Scorecard เพื่อกำหนดเป้าหมายในการปฏิบัติงาน และโครงการที่ตอบสนองยุทธศาสตร์ต่อไป โดยได้จัดทำเป็นแผนที่ยุทธศาสตร์ กฟภ. พ.ศ. 2555-2559 ให้สอดคล้องกับแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 11 พ.ศ. 2555-2559 ซึ่งได้ปรับแผนที่ยุทธศาสตร์และ Balanced Scorecard ให้ถูกต้องตามหลักวิชาการเป็นไปตามแม่แบบ หรือ template ของ Robert S. Kaplan และ David P. Norton ที่มีมุมมองต่าง ๆ ดังนี้

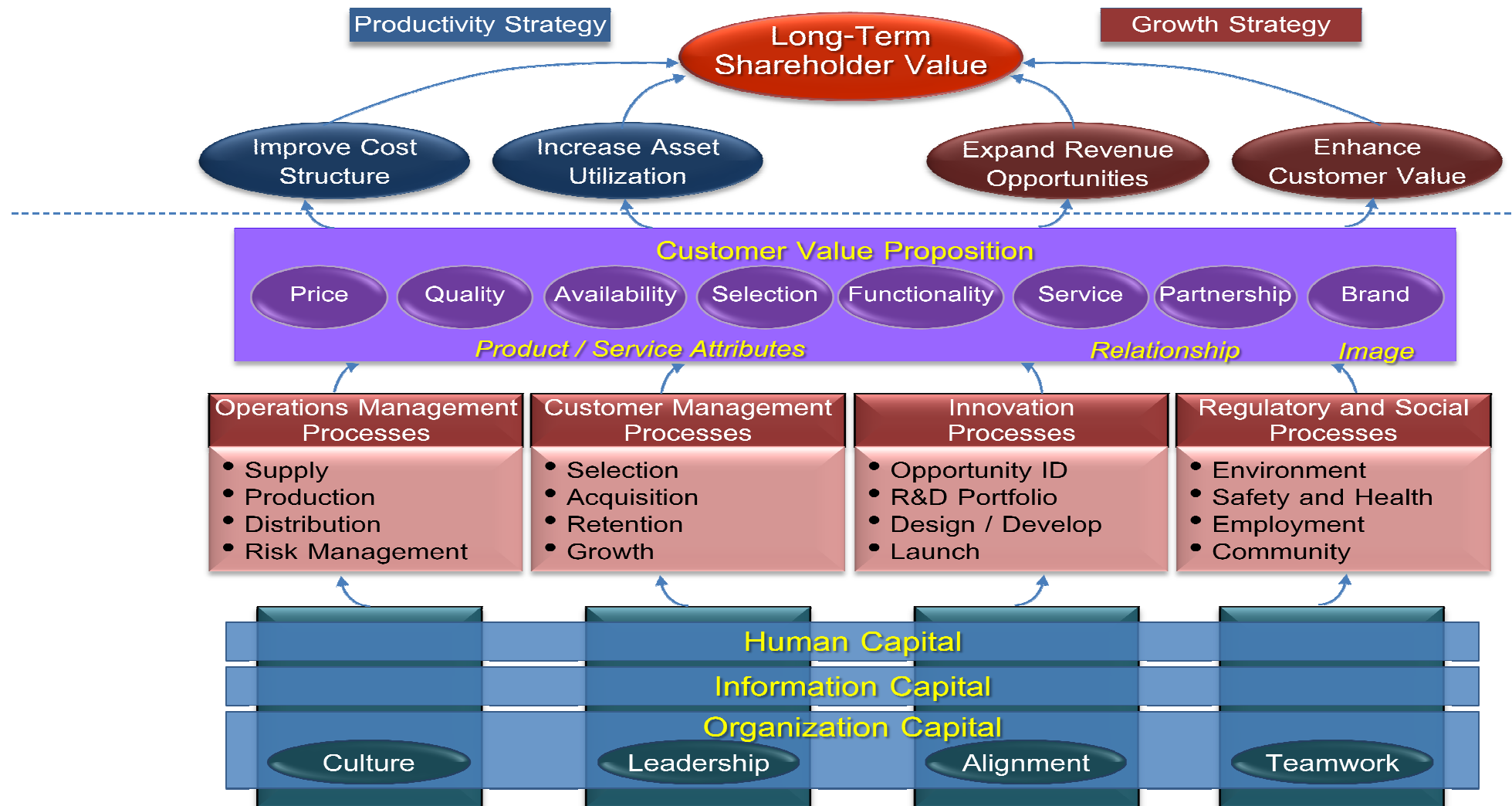
1. **มุมมองด้านการเงิน (Financial Perspective)** เป็นผลทางการเงินที่มุ่งเน้นเป้าประสงค์ของการเพิ่มมูลค่าให้แก่เจ้าของกิจการหรือผู้ถือหุ้น ซึ่งประกอบ 2 ประเด็นหลัก ได้แก่ กลยุทธ์เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตหรือผลิิตภาพ (Productivity Strategy) และกลยุทธ์เพื่อการเจริญเติบโต (Growth Strategy) เช่น แสวงหารายได้ใหม่, การลงทุนเพิ่ม เป็นต้น

2. **มุมมองด้านลูกค้า (Customer Perspective)** เป็นผลประโยชน์และคุณค่าที่ลูกค้าจะได้รับจากองค์กร (Customer Value Proposition) ด้วยแนวทางของการเสนอสินค้าและบริการที่มีคุณสมบัติและคุณลักษณะที่ตอบสนองกับความต้องการ และความคาดหวังของลูกค้า (Product/Service Attributes), การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้า (Relation) และการมีภาพลักษณ์ (Image) ที่ดี

3. **มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Perspective)** เป็นเรื่องของศักยภาพภายในขององค์กรหรือหน่วยงานที่จะก่อให้เกิดผลลัพธ์ในมุมมองด้านลูกค้าและการเงิน ด้วยกระบวนการในการดำเนินงานที่สามารถสร้างคุณค่าให้เกิดขึ้น (Value Creating Processes) ประกอบด้วย 4 ประเด็นหลัก ได้แก่ การบริหารจัดการกระบวนการด้านปฏิบัติการ (Operation management Process), การบริหารจัดการกระบวนการด้านลูกค้า (Customer Management Process), การบริหารจัดการกระบวนการด้านนวัตกรรม (Innovation Process) และการบริหารจัดการกระบวนการด้านสังคมและกฎระเบียบ (Regulatory and Social Process)

4. **มุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา (Learning and Growth Perspective)** เป็นเรื่องของความรู้ความสามารถของบุคลากร ระบบงานและเครื่องมือต่าง ๆ ซึ่งจะแสดงถึงการจัดกลุ่มของสินทรัพย์และกิจกรรม (Clustering of Assets and Activities) ได้แก่ ทุนทรัพยากรด้านบุคลากร (Human Capital), ทุนทรัพยากรด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Capital) และทุนทรัพยากรอื่นขององค์กร (Organization Capital) เพื่อแสดงถึงความพร้อมและความสอดคล้องของสินทรัพย์กลุ่มนี้ไปสู่การดำเนินงานที่เกิดผลลัพธ์ตามเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้

A Strategy Map Represents How the Organization Creates Value



รูปที่ 7 แม่แบบ (Template) ของ Robert S.Kaplan และ David P. Norton

ชั้นต่อมา ได้จัดทำเป็นแผนที่ยุทธศาสตร์ กฟภ. พ.ศ. 2555-2559 ซึ่งสอดคล้องกับแม่แบบ (Template) ของ Robert S. Kaplan และ David P. Norton ในส่วนของปัจจัยผลักดันเชิงกลยุทธ์ (Strategic Theme) ดังรูปที่ 8 และได้เป็นแผนที่ยุทธศาสตร์ กฟภ. พ.ศ. 2555-2559 ที่จะใช้เป็นเครื่องมือในการถ่ายทอดยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติงาน ดังรูปที่ 9



Financial

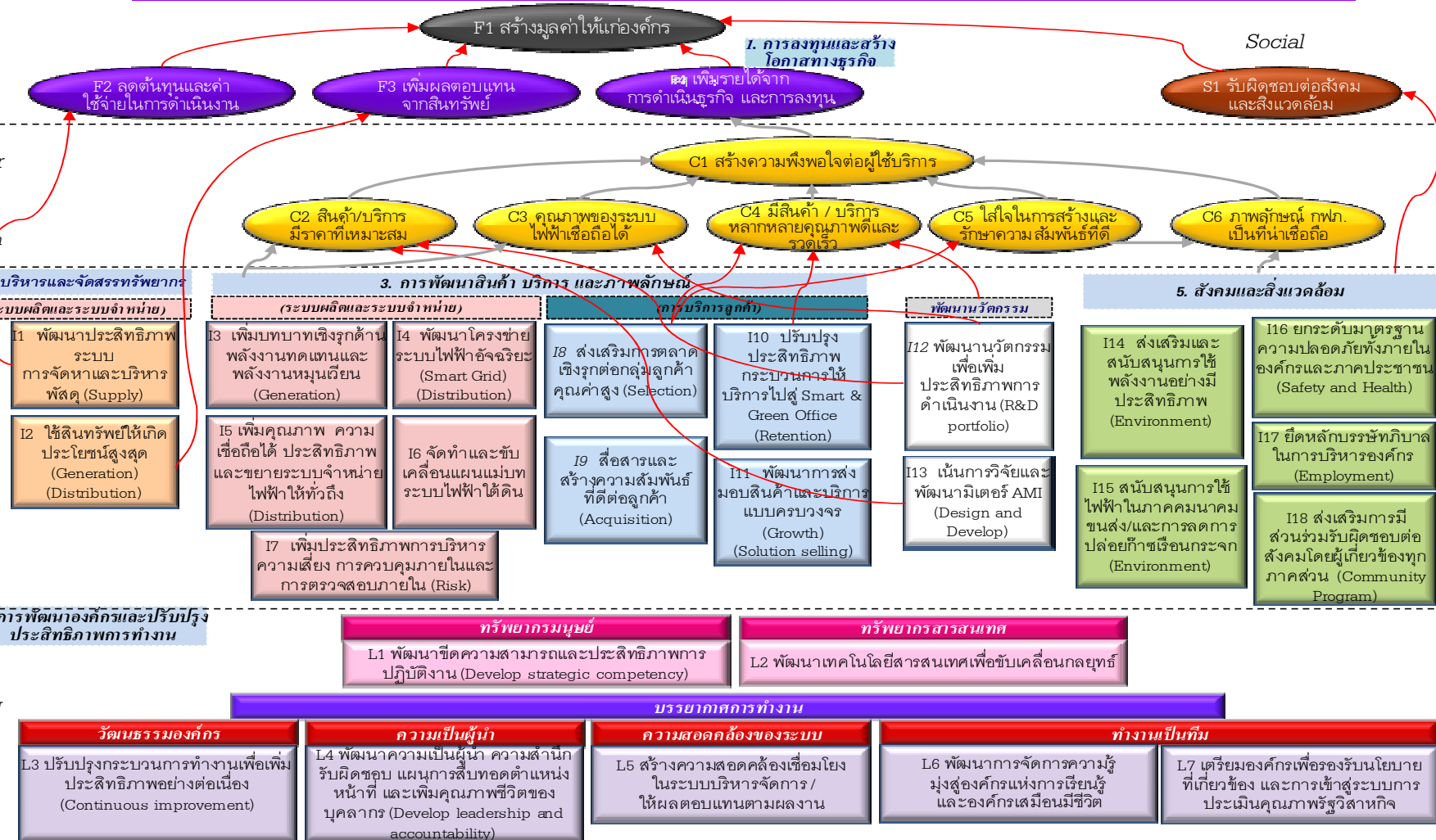
Customer

Value proposition

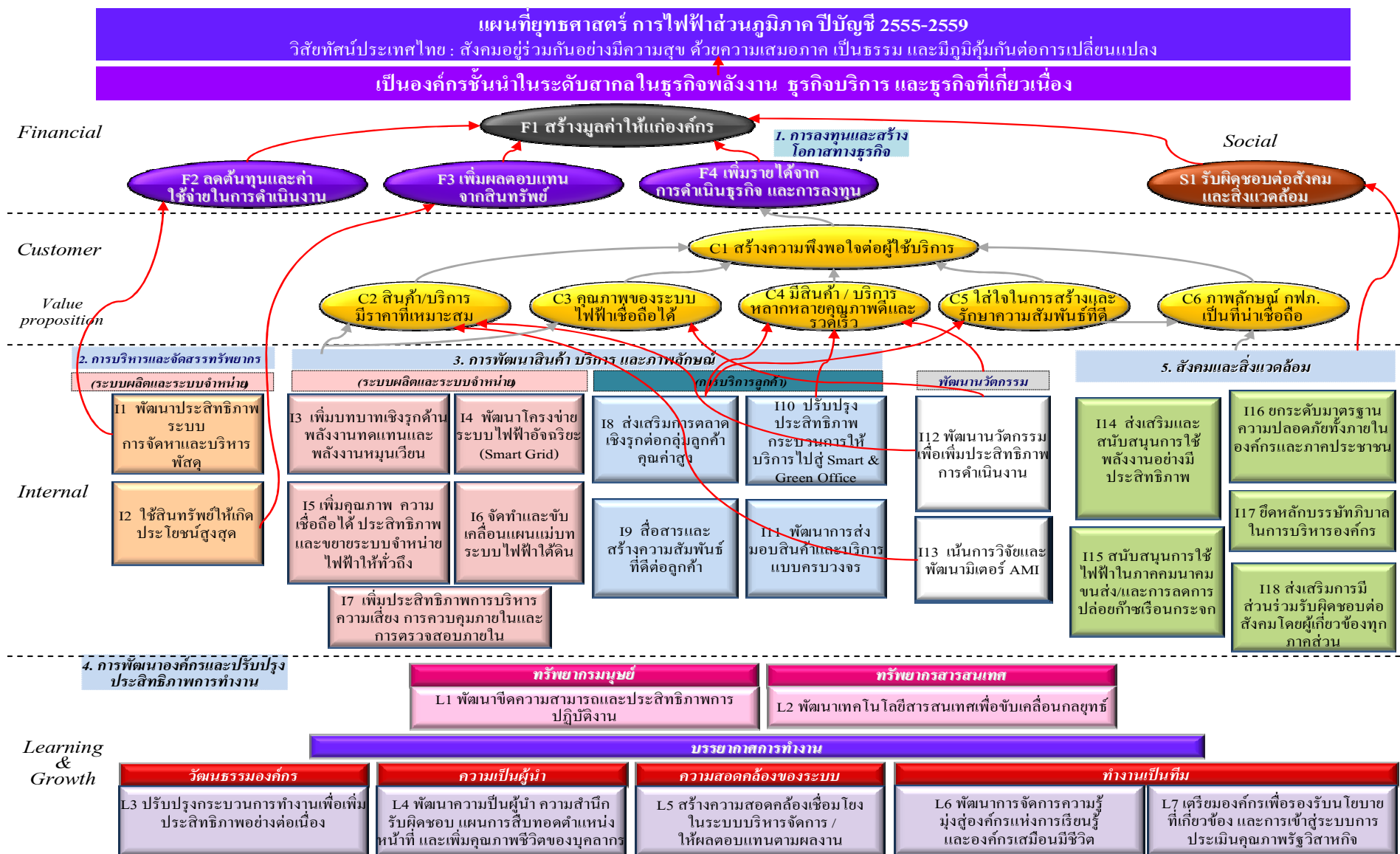
Internal

Learning & Growth

แผนที่ยุทธศาสตร์ การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ปีบัญชี 2555-2559
วิสัยทัศน์ประเทศไทย : สังคมอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข ด้วยความเสมอภาค เป็นธรรม และมีภูมิคุ้มกันต่อการเปลี่ยนแปลง
เป็นองค์กรชั้นนำในระดับสากล ในธุรกิจพลังงาน ธุรกิจบริการ และธุรกิจที่เกี่ยวข้อง



รูปที่ 8 แผนที่ยุทธศาสตร์ กฟภ. พ.ศ. 2555-2559 ที่สอดคล้องกับแม่แบบ



รูปที่ 9 แผนที่ยุทธศาสตร์ กฟภ. พ.ศ. 2555-2559

7. Balanced Scorecard (BSC) กฟภ. พ.ศ. 2555-2559

เพื่อให้การบริหารจัดการแผนยุทธศาสตร์ กฟภ. เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล จึงได้มีการนำ Balanced Scorecard (BSC) มาใช้เป็นเครื่องมือการจัดทำและบริหารยุทธศาสตร์ ประกอบด้วยวัตถุประสงค์ของกลยุทธ์และเกณฑ์วัดการดำเนินงานภายใต้มุมมอง เพื่อให้หน่วยงานที่รับผิดชอบใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงานต่อไป ซึ่งสามารถกำหนดมุมมอง (Perspective) ได้เป็น 5 มุมมอง ได้แก่

1. สังคมและสิ่งแวดล้อม
2. การเงิน
3. ลูกค้า
4. กระบวนการภายใน
5. การเรียนรู้และพัฒนา

ซึ่งในแต่ละมุมมองมีรายละเอียดของวัตถุประสงค์ของกลยุทธ์และเกณฑ์วัดการดำเนินงาน ดังนี้

Balanced Scorecard การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ปีบัญชี 2555 - 2559							
Dimension	Strategic Theme	Strategic Objectives		Strategic Measures	Unit	Targets ค่าเกณฑ์วัด/ เป้าหมาย (ใช้เป็นคะแนน ระดับ 3) 2555 2559	
มุมมอง/มิติ	ประเด็นกลยุทธ์ หรือ ปัจจัยผลักดันเชิงกลยุทธ์	วัตถุประสงค์ของกลยุทธ์ คือ	สิ่งที่ต้องทำให้เกิดขึ้น ให้ได้	เกณฑ์วัดการดำเนินงาน	หน่วยวัด		
Social	สังคมและสิ่งแวดล้อม	S1 รับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม	- ความพึงพอใจของชุมชนและสังคม ต่อผลงานด้านสังคมและสิ่งแวดล้อม ของ กฟภ.		คะแนน	3	3
Financial	การลงทุนและสร้าง โอกาสทางธุรกิจ	F1 สร้างมูลค่าให้แก่องค์กร	- ค่ากำไรทางเศรษฐศาสตร์ (Economic Profit: EP)		ล้านบาท	-6,021	-5,120
		F2 ลดต้นทุนและค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน	- ความสำเร็จของมาตรการควบคุมค่าใช้จ่ายในการดำเนินการ		ร้อยละ	100	100
		F3 เพิ่มผลตอบแทนจากสินทรัพย์	- อัตราส่วนผลตอบแทนต่อสินทรัพย์ (Return on Asset : ROA)		ร้อยละ	4.61	5.20
		F4 เพิ่มรายได้จากการดำเนินธุรกิจ และการลงทุน	- ความสำเร็จของแผนงาน Green Investment		ร้อยละ	80	85
			- Green Energy - EV Car - LED				
			- ร้อยละของกำไรขั้นต้นต่อยอดขาย		ร้อยละ	10	10
			- รายได้จากธุรกิจเสริม		ล้านบาท	3,348	3,878
Customer		C1 สร้างความพึงพอใจต่อผู้ใช้บริการ C2 สินค้า/บริการมีราคาที่เหมาะสม C3 คุณภาพของระบบไฟฟ้าเชื่อถือได้ C4 มีสินค้า/บริการ หลากหลาย คุณภาพดี และรวดเร็ว C5 ใส่ใจในการสร้างและรักษาความสัมพันธ์ที่ดี	- คะแนนความพึงพอใจของลูกค้า		คะแนน	3.75	4.00
		C6 ภาพลักษณ์ กฟภ. เป็นที่น่าเชื่อถือ	- Brand Awareness		ระดับ	3	3

Balanced Scorecard การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ปีบัญชี 2555 - 2559							
Dimension	Strategic Theme	Strategic Objectives		Strategic Measures	Unit	Targets ค่าเกณฑ์วัด/ เป้าหมาย (ใช้เป็นคะแนน ระดับ 3) 2555 2559	
มุมมอง/มิติ	ประเด็นกลยุทธ์ หรือ ปัจจัยผลักดันเชิงกลยุทธ์	วัตถุประสงค์ของกลยุทธ์ คือ ให้ได้	สิ่งที่ต้องทำให้เกิดขึ้น	เกณฑ์วัดการดำเนินงาน	หน่วยวัด		
Internal	การบริหารและจัดสรร ทรัพยากร	I1 พัฒนาประสิทธิภาพระบบบริหารจัดการและบริหารพัสดุ	- ความสำเร็จของแผนงานปรับปรุงการบริหารพัสดุ		คะแนน	3	3
			- อัตราการหมุนเวียนพัสดุ		เท่า	1.55	1.65
			- ความสามารถในการบริหารแผนลงทุน		ร้อยละ	90	90
			- ความสำเร็จของการศึกษาแนวทางและมาตรการในการใช้ทรัพยากรร่วมกันใน โครงการที่มีการใช้โครงข่ายสื่อสารเคเบิลใยแก้วนำแสง		ระดับ	3	3
	การพัฒนาสินค้า บริการ และภาพลักษณ์	I2 ใช้สินทรัพย์ให้เกิดประโยชน์สูงสุด	- ความสำเร็จของการจัดทำแผนการใช้ทรัพยากรและความร่วมมือระหว่างกันของ รัฐวิสาหกิจ		ระดับ	3	3
			- ความสำเร็จของงานศึกษาศักยภาพพลังงานลมในพื้นที่นอกชายฝั่งทะเล		ระดับ	3	3
			- ความสำเร็จของการศึกษาและดำเนินการดำเนินงานตามแผน Smart Grid Roadmap		ระดับ	3	3
			- ความสำเร็จในการเตรียมความพร้อมรองรับสภาวะวิกฤตด้านพลังงานไฟฟ้า		ระดับ	3	3
		I3 เพิ่มบทบาทเชิงรุกด้านพลังงานทดแทนและพลังงาน หมุนเวียน	- ดัชนีจำนวนครั้งที่ไฟฟ้าขัดข้อง (SAIFI)		ครั้ง/รายปี	8.60	6.20
			- ดัชนีระยะเวลาไฟฟ้าที่ขัดข้อง (SAIDI)		นาทีก/รายปี	273.00	157.00
			- ร้อยละของหน่วยสูญเสีย (Loss)		ร้อยละ	5	5
			- การขยายเขตการบริการไฟฟ้า		ร้อยละ	95	95
		I4 พัฒนาโครงข่ายระบบไฟฟ้าอัจฉริยะ (Smart Grid)	- ความสำเร็จของแผนแม่บทและการดำเนินงานตามแผนระบบไฟฟ้าใต้ดิน		ระดับ	3	3
			- การบริหารความเสี่ยง		ระดับ	3	3
		I5 เพิ่มคุณภาพ การเชื่อถือได้ ประสิทธิภาพและขยายระบบจำหน่ายไฟฟ้าให้ทั่วถึง	- การควบคุมภายใน		ระดับ	3	3
			- การตรวจสอบภายใน		ระดับ	3	3

Balanced Scorecard การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ปีบัญชี 2555 - 2559							
Dimension	Strategic Theme	Strategic Objectives		Strategic Measures	Unit	Targets ค่าเกณฑ์วัด/ เป้าหมาย (ใช้เป็นคะแนน ระดับ 3)	
มุมมอง/มิติ	ประเด็นกลยุทธ์ หรือ ปัจจัยผลักดันเชิงกลยุทธ์	วัตถุประสงค์ของกลยุทธ์ คือ ให้ได้	สิ่งที่ต้องทำให้เกิดขึ้น ให้ได้	เกณฑ์วัดการดำเนินงาน	หน่วยวัด	2555	2559
	การพัฒนาสินค้า บริการ และภาพลักษณ์	I8 ส่งเสริมการตลาดเชิงรุก ต่อกลุ่มลูกค้า คุณค่าสูง (High Value)	- ความสำเร็จของแผนงาน/กิจกรรม/มาตรการ การตลาดเชิงรุก	ร้อยละ	80	80	
		I9 สื่อสารและสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อลูกค้า	- ความสำเร็จของ แผนงาน IMC, CRM และ CEM	ระดับ	3	3	
		I10 ปรับปรุงประสิทธิภาพกระบวนการให้บริการ ไปสู่ Smart & Green Office	- ความสำเร็จของการปรับปรุงกระบวนการอ่านหน่วย(AMR)	ระดับ	3	3	
			- ความสำเร็จของการศึกษาเพื่อทบทวนการจัดช่องทางการรับชำระเงินค่าไฟฟ้าที่ เหมาะสมและสอดคล้องกับความเสี่ยงแปลงของเทคโนโลยี	ระดับ	3	3	
			-ความสำเร็จของการนำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาปรับปรุงกระบวนการบริการลูกค้า/ ปรับปรุงสำนักงานการไฟฟ้า เพื่อนำไปสู่ความเป็น Smart & Green Office	ระดับ	3	3	
		I11 พัฒนาการส่งมอบสินค้า และบริการแบบครบวงจร	- รายได้จากการบริการบำรุงรักษาแบบเบ็ดเสร็จ (Service Package)	ล้านบาท	168.88	190.08	
	สังคมและสิ่งแวดล้อม	I12 พัฒนาวัดกรรม เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงาน	- จำนวนกระบวนการและนวัตกรรมเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงาน	จำนวน	3	3	
		I13 เน้นการวิจัยและพัฒนาไมเตอร์ AMI	- ความสำเร็จของการวิจัยและพัฒนาไมเตอร์ AMI	ระดับ	3	3	
		I14 ส่งเสริมและสนับสนุนการใช้พลังงานอย่างมี ประสิทธิภาพ	- การประหยัดไฟถนนและไฟสาธารณะ	ล้านหน่วย	4	4.5	
			- จำนวนผู้ใช้ไฟฟ้าที่ กฟภ. ให้บริการจัดการพลังงาน	ผู้ใช้ไฟ	24	36	
		I15 สนับสนุนการใช้ไฟฟ้าในภาคคมนาคมขนส่ง /และการ ลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจก	- การส่งเสริมและสนับสนุนการลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจก	ร้อยละ	90	90	
		I16 ยกระดับมาตรฐานความปลอดภัยทั้งภายในองค์กร และภาคประชาชน	- ค่าดัชนีการประสบอุบัติเหตุภัยของ กฟภ. (Disabling Injury Index: √DI)	ดัชนี	0.1327	0.1087	
- จำนวนอุบัติเหตุที่เกิดจากระบบของ กฟภ. ต่อผู้ใช้ไฟ	ระดับ		3	3			

Balanced Scorecard การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ปีบัญชี 2555 - 2559							
Dimension	Strategic Theme	Strategic Objectives		Strategic Measures	Unit	Targets ค่าเกณฑ์วัด/ เป้าหมาย (ใช้เป็นคะแนน ระดับ 3) 2555 2559	
มุมมอง/มิติ	ประเด็นกลยุทธ์ หรือ ปัจจัยผลักดันเชิงกลยุทธ์	วัตถุประสงค์ของกลยุทธ์ คือ สิ่งที่ต้องทำให้เกิดขึ้น ให้ได้		เกณฑ์วัดการดำเนินงาน	หน่วยวัด		
Learning and Growth	การพัฒนองค์กรและ ปรับปรุงประสิทธิภาพการ ทำงาน	I17 ยึดหลักบริหารที่ราบลุ่ม ในการบริหารองค์กร	- ร้อยละของการรับรู้และตระหนักในบรรษัทภิบาลขององค์กร		ร้อยละ	60	60
			- บทบาทของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ		ระดับ	3	3
		I18 ส่งเสริมการมีส่วนร่วมรับผิดชอบต่อสังคม โดย ผู้เกี่ยวข้องทุกภาคส่วน	- ร้อยละความสำเร็จของกิจกรรมด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดีและด้านความ รับผิดชอบต่อสังคม		ร้อยละ	80	80
		L1 พัฒนาขีดความสามารถและประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน	- การบริหารทรัพยากรบุคคล		ระดับ	3	3
		L2 พัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อขับเคลื่อนกลยุทธ์	- การบริหารจัดการสารสนเทศ		ระดับ	3	3
		L3 ปรับปรุงกระบวนการทำงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่อง	- ความสำเร็จของการปรับปรุงโครงสร้างองค์กร		ระดับ	3	3
		L4 พัฒนาความเป็นผู้นำ ความสำนึกรับผิดชอบ แผนการ สืบทอดตำแหน่งหน้าที่และเพิ่มคุณภาพชีวิตของบุคลากร	- Employee Engagement		ร้อยละ	60	75
			- สัดส่วนของตำแหน่งงานบริหารที่มีแผนสืบทอดตำแหน่งรองรับ		ร้อยละ	80	80
		L5 สร้างความสอดคล้องเชื่อมโยงในระบบบริหารจัดการ / ให้ผลตอบแทนตามผลงาน	- ความสำเร็จของการพัฒนาตัวชี้วัดผลงาน จากระดับองค์กรสู่บุคลากรระดับต่างๆ ภายในองค์กร		ระดับ	3	3
			- การนำระบบบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์ มาใช้		ระดับ	3	3
		L6 พัฒนาการจัดการความรู้ มุ่งสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ และองค์กรเสมือนมีชีวิต	- ความสำเร็จของการดำเนินงานไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้		คะแนน	3.30	4.30
		L7 เตรียมองค์กรเพื่อรองรับกฎหมายที่เกี่ยวข้อง / และการ เข้าสู่ระบบการประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจ	- ความสำเร็จของการนำระบบการประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจ (SEPA) มาใช้ในองค์กร		ระดับ	3	3

หมายเหตุ: เกณฑ์วัดการดำเนินงานและค่าเป้าหมายอาจมีการปรับเปลี่ยนตามสภาวการณ์ที่เกิดขึ้นจริงและตามบันทึกข้อตกลงประเมินผลการดำเนินงานของ กฟภ. โดย ความเห็นชอบจาก ผวก.

แผนกลยุทธ์เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพ (Strategic Improvement Plan : SIP)

การไฟฟ้าส่วนภูมิภาคได้พัฒนาระบบวัดผลงานค่ากำไรทางเศรษฐศาสตร์อย่างต่อเนื่อง การวิเคราะห์ในส่วนนี้จะเป็นการศึกษาต่อยอดเพื่อระบุปัจจัยขับเคลื่อนทางการเงินของค่ากำไรทางเศรษฐศาสตร์เชิงลึก (Economic Profit Financial Driver) และปัจจัยขับเคลื่อนทางการเงินที่มีผลกระทบหรือมีความอ่อนไหวสูงต่อค่ากำไรทางเศรษฐศาสตร์ และนำมาพัฒนาหาแนวทางในการเพิ่มค่ากำไรทางเศรษฐศาสตร์ขององค์กร โดยการวิเคราะห์ปัจจัยขับเคลื่อนการดำเนินงาน (Operational Driver Tree) เพื่อกำหนดแนวทางการดำเนินงานที่มีผลต่อการเพิ่มค่ากำไรทางเศรษฐศาสตร์ และนำแนวทางการดำเนินงานมาพิจารณากำหนดวิธีดำเนินการหรือแผนกลยุทธ์เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพ (Strategic Improvement Plan) ซึ่งแผนกลยุทธ์เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพจะถูกเชื่อมโยงกับวัตถุประสงค์ของกลยุทธ์ในแผนที่ยุทธศาสตร์ตามระบบ Balanced Scorecard ดังแสดงตามรูปที่ 10 ได้แก่

F2 ลดต้นทุนและค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน

F4 เพิ่มรายได้จากการดำเนินธุรกิจ และการลงทุน

I2 ใช้สินทรัพย์ให้เกิดประโยชน์สูงสุด

I5 เพิ่มคุณภาพ ความเชื่อถือได้ ประสิทธิภาพและขยายระบบจำหน่ายไฟฟ้าให้ทั่วถึง

I9 สื่อสารและสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อลูกค้า

I10 ปรับปรุงประสิทธิภาพกระบวนการให้บริการไปสู่ Smart & Green Office

I11 พัฒนาการส่งมอบสินค้าและบริการแบบครบวงจร

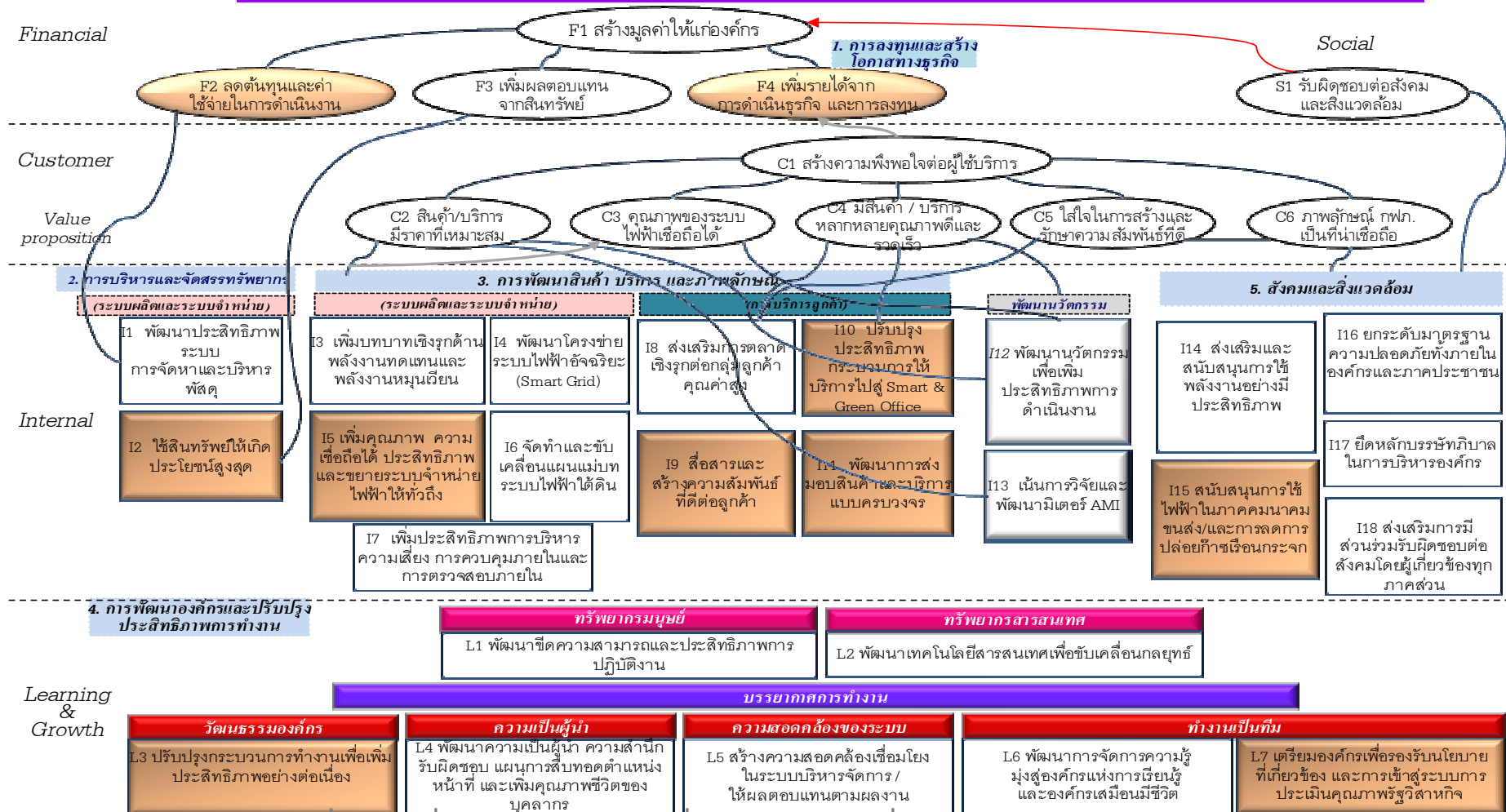
I15 สนับสนุนการใช้ไฟฟ้าในภาคคมนาคมขนส่ง/และลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจก

L3 ปรับปรุงกระบวนการทำงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่อง

L7 เตรียมองค์กรเพื่อรองรับนโยบายที่เกี่ยวข้อง และการเข้าสู่ระบบการประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจ



แผนที่ยุทธศาสตร์ การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ปีบัญชี 2555-2559
 วิสัยทัศน์ประเทศไทย : สังคมอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข ด้วยความเสมอภาค เป็นธรรม และมีภูมิคุ้มกันต่อการเปลี่ยนแปลง
เป็นองค์กรชั้นนำในระดับสากล ในธุรกิจพลังงาน ธุรกิจบริการ และธุรกิจที่เกี่ยวข้อง



รูปที่ 10 แผนที่ยุทธศาสตร์ แสดงความเชื่อมโยงแผนกลยุทธ์เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพกับวัตถุประสงค์

8. การจัดลำดับการพัฒนา กฟภ. ตามลำดับความสำคัญของยุทธศาสตร์ในแต่ละช่วงเวลา

การจัดลำดับการพัฒนา กฟภ. ตามลำดับความสำคัญของยุทธศาสตร์ในแต่ละช่วงเวลา สามารถพิจารณาได้จากการคาดการณ์เป้าหมายและผลลัพธ์ที่ กฟภ. ได้รับจากการดำเนินกลยุทธ์ต่าง ๆ ในแต่ละช่วงเวลา โดยแสดงรายละเอียดได้ดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 1 เป้าหมายการพัฒนาของ กฟภ. ตามการดำเนินกลยุทธ์ในแต่ละช่วงเวลา
(กลยุทธ์ด้านการลงทุนและการสร้างโอกาสทางธุรกิจ)

กลยุทธ์	ระยะสั้น (2554 – 2556)	ระยะปานกลาง (2555 – 2560)	ระยะยาว (2559 – 2563)
1.1 พัฒนารูทกึ่งทั้งในประเทศและต่างประเทศผ่านช่องทางการสร้างพันธมิตรทางธุรกิจและการขยายการลงทุนของบริษัทในเครือโดยเฉพาะ Green Investment รวมถึงการสร้างรายได้เปรียบจากการ Synergy ธุรกิจต่าง ๆ เข้าด้วยกัน			
1.1.1 ขยายการลงทุนของบริษัทในเครือทั้งโดยการดำเนินการเองของบริษัทในเครือและการสร้างพันธมิตรทางธุรกิจรายใหม่ เช่น ธุรกิจบำรุงรักษาสถานีไฟฟ้าและระบบไฟฟ้า	 สนับสนุนให้บริษัทในเครือขยายธุรกิจที่ปรึกษาด้านพลังงานแบบครบวงจร (ESCO) และธุรกิจการฝึกอบรมซึ่งเป็นธุรกิจที่ กฟภ. มีความพร้อมและสามารถเริ่มดำเนินการได้ในทันที / ส่งเสริมให้บริษัทในเครือแสวงหาโอกาสในการเข้าร่วมพันธมิตรในธุรกิจการผลิตไฟฟ้าทั้งในและต่างประเทศจากพลังงานทดแทนหรือพลังงานทางเลือกในเชิงพาณิชย์	 ผลักดันให้ธุรกิจที่ปรึกษาด้านพลังงานแบบครบวงจร (ESCO) และธุรกิจการฝึกอบรมสามารถสร้างรายได้ได้อย่างยั่งยืน / เริ่มดำเนินการร่วมทุนกับพันธมิตรในธุรกิจการผลิตไฟฟ้าในเชิงพาณิชย์ทั้งในและต่างประเทศ	 ผลักดันให้ธุรกิจการผลิตไฟฟ้าในเชิงพาณิชย์ทั้งในและต่างประเทศสามารถสร้างรายได้ได้อย่างยั่งยืน และมีการขยายการลงทุนอย่างต่อเนื่องตามโอกาสและความพร้อมทางธุรกิจ
1.1.2 ลงทุนเพื่อนำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาใช้ในการประหยัดพลังงาน รวมถึงพลังงานทดแทน และพลังงานหมุนเวียน	 สำรวจและคัดเลือกโครงการประหยัดพลังงาน / ศึกษาความเหมาะสมโครงการที่มีศักยภาพ / เริ่มดำเนินโครงการที่มีความพร้อม	 ขยายผลการดำเนินการอย่างต่อเนื่อง โดยตั้งเป้าหมายให้ได้ผลลัพธ์เป็น FCF ที่เป็นเชิงบวกและลดสัดส่วนการใช้พลังงานเมื่อเปรียบเทียบกับรายได้ขององค์กร	 ดำเนินกลยุทธ์อย่างต่อเนื่อง (Continuous Implementation)

ตารางที่ 2 เป้าหมายการพัฒนาของ กฟภ. ตามการดำเนินกลยุทธ์ในแต่ละช่วงเวลา
(กลยุทธ์ด้านการบริหารและจัดสรรทรัพยากร)

กลยุทธ์	ระยะสั้น (2554 – 2556)	ระยะปานกลาง (2555 – 2560)	ระยะยาว (2559 – 2563)
2.1 ให้ความสำคัญการบริหารจัดการทรัพยากรขององค์กรให้เกิดประโยชน์สูงสุด โดยการนำเทคโนโลยีสมัยใหม่เข้ามาใช้อย่างเหมาะสม			
2.1.1 เพิ่มการใช้ประโยชน์สินทรัพย์ให้เกิดประโยชน์สูงสุด ทั้งในแง่ของการสร้างพันธมิตรทางธุรกิจและการสร้างรายได้ใหม่ รวมถึงการใช้ทรัพยากรร่วมกันระหว่างรัฐวิสาหกิจและส่วนราชการ			
	เพิ่มรายได้จากการใช้สินทรัพย์ที่มีในปัจจุบันจากการขยายตลาดและฐานลูกค้า	เพิ่มรายได้จากการใช้สินทรัพย์ที่เพิ่มขึ้นใหม่โดยการสร้างพันธมิตรทางธุรกิจ หรือเพิ่มบริการใหม่	เพิ่มรายได้จากการใช้สินทรัพย์ที่เพิ่มขึ้นใหม่โดยการสร้างพันธมิตรทางธุรกิจ หรือเพิ่มบริการใหม่ (ขยายผลต่อเนื่อง)
2.1.2 พัฒนาการบริหารจัดการพัสดุทั้งในด้าน Logistics และ Supply Chain ให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด			
	พัฒนาระบบบริหารจัดการพัสดุโดยการปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงาน / ทบทวนกฎระเบียบเพื่อลดข้อจำกัด / เพิ่มประสิทธิภาพในการใช้ระบบสารสนเทศ	พัฒนาระบบบริหารจัดการพัสดุอย่างต่อเนื่องจนยกระดับได้เทียบเท่า Best Practice ในภาคเอกชน	ดำเนินกลยุทธ์อย่างต่อเนื่อง (Continuous Implementation)

**ตารางที่ 3 เป้าหมายการพัฒนาของ กฟภ. ตามการดำเนินกลยุทธ์ในแต่ละช่วงเวลา
(กลยุทธ์ด้านการพัฒนาสินค้า บริการ และภาพลักษณ์)**

กลยุทธ์	ระยะสั้น (2554 – 2556)	ระยะปานกลาง (2555 – 2560)	ระยะยาว (2559 – 2563)
3.1 มีบทบาทเชิงรุกในการพัฒนาพลังงานทดแทน พลังงานหมุนเวียน (Green Energy) และการส่งเสริมการใช้พลังงานอย่างมีประสิทธิภาพ (Energy Saving)			
3.1.1 พัฒนาขีดความสามารถขององค์กรด้านพลังงานทดแทน และพลังงานหมุนเวียน ทั้งในด้านบุคลากร และการวิจัยและพัฒนาองค์ความรู้ที่เกี่ยวข้อง รวมถึงการมีบทบาทในการกำหนดแนวทางที่เหมาะสมในการเชื่อมต่อแหล่งพลังงานดังกล่าวเข้าสู่ระบบไฟฟ้า	 พัฒนาขีดความสามารถของบุคลากรอย่างจริงจังและต่อเนื่องในสาขาที่เกี่ยวข้องกับด้านดังกล่าว / วิจัยและพัฒนาเพื่อสร้างองค์ความรู้ และพัฒนา Solution ทางด้านพลังงานทดแทนที่เป็นของ กฟภ. โดยดำเนินการเองและร่วมมือกับสถาบันการศึกษา / ชยายกลุ่มความร่วมมือกับหน่วยงานภาครัฐ และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เพื่อเป็นฐานสำหรับการขยายขอบเขตธุรกิจพลังงานทดแทนทั้งในส่วนที่ กฟภ. ดำเนินการเอง และดำเนินการผ่านบริษัทในเครือ	 ขยายผลการพัฒนาขีดความสามารถและองค์ความรู้ทางด้านพลังงานทดแทนขององค์กรอย่างต่อเนื่อง (ทั้งด้านบุคลากรและงานวิจัยและพัฒนา) / พัฒนาความร่วมมือกับหน่วยงานภาครัฐ และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในการพัฒนาพลังงานทดแทนอย่างต่อเนื่องทั้งในส่วนที่ กฟภ. ดำเนินการเอง และดำเนินการผ่านบริษัทในเครือ	 กฟภ. เป็นองค์กรที่มีบทบาทอย่างชัดเจนในด้านการพัฒนาพลังงานทดแทนและพลังงานทางเลือกของประเทศ
3.2 พัฒนาระบบจำหน่ายไฟฟ้าให้ทั่วถึง มีมาตรฐานความปลอดภัย			
3.2.1 พัฒนาคุณภาพ (Quality) ความเชื่อถือได้ (Reliability) และประสิทธิภาพ (Efficiency) ของระบบไฟฟ้าอย่างต่อเนื่อง โดยตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าในแต่ละพื้นที่ได้อย่างเหมาะสม	 ดำเนินกลยุทธ์อย่างต่อเนื่อง (Continuous Implementation)	 ดำเนินกลยุทธ์อย่างต่อเนื่อง (Continuous Implementation)	 ดำเนินกลยุทธ์อย่างต่อเนื่อง (Continuous Implementation)
3.2.2 มุ่งพัฒนาโครงข่ายไฟฟ้าอัจฉริยะ (Smart Grid) เพื่อนำไปสู่การใช้งานระบบพลังงานไฟฟ้าอย่างเต็มประสิทธิภาพ ลดต้นทุนการซื้อไฟฟ้า และลดความสูญเสียจากสาเหตุต่าง ๆ	 กำหนด Roadmap การพัฒนา Smart Grid ที่เหมาะสม / คัดเลือกเทคโนโลยี และปรับปรุงระบบสารสนเทศพื้นฐานเพื่อรองรับ / เริ่มปรับปรุง Communication Network ควบคู่ไปกับการติดตั้ง AMI และอุปกรณ์ควบคุมที่เกี่ยวข้องในระยะแรก	 ขยายผลการติดตั้ง Network/ AMI/ และอุปกรณ์อื่น ๆ ตามแผน Roadmap ที่กำหนดไว้	 ขยายผลการติดตั้ง Network/ AMI/ และอุปกรณ์อื่น ๆ ตามแผน Roadmap ที่กำหนดไว้

กลยุทธ์	ระยะสั้น (2554 – 2556)	ระยะปานกลาง (2555 – 2560)	ระยะยาว (2559 – 2563)
3.2.3 จัดระเบียบระบบไฟฟ้า รวมถึงการมุ่งจัดทำและขับเคลื่อนแผนแม่บทระบบไฟฟ้าใต้ดินในระยะยาว			
	จัดระเบียบระบบไฟฟ้าเพื่อสนับสนุนการพัฒนาเขตเมือง / จัดทำแผนแม่บทระบบไฟฟ้าใต้ดินในระยะยาว	ขยายผลการจัดระเบียบระบบไฟฟ้าเพื่อสนับสนุนการพัฒนาเขตเมืองและขับเคลื่อนแผนแม่บทระบบไฟฟ้าใต้ดินอย่างต่อเนื่อง	ขยายผลการจัดระเบียบระบบไฟฟ้าเพื่อสนับสนุนการพัฒนาเขตเมืองและขับเคลื่อนแผนแม่บทระบบไฟฟ้าใต้ดินอย่างต่อเนื่อง
3.2.4 บริหารความเสี่ยงขององค์กรอย่างเหมาะสม พัฒนาการควบคุมภายใน และตรวจสอบภายในขององค์กรให้มีประสิทธิภาพ			
	พัฒนาการบริหารความเสี่ยงควบคุมภายใน และตรวจสอบภายในอย่างต่อเนื่อง	ดำเนินกลยุทธ์อย่างต่อเนื่อง (Continuous Implementation)	ดำเนินกลยุทธ์อย่างต่อเนื่อง (Continuous Implementation)
3.3 สร้างความสามารถในการแข่งขันในระยะยาวจากการสร้างและรักษาความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้า และการสร้างภาพลักษณ์ขององค์กรอย่างต่อเนื่อง			
3.3.1 ส่งเสริมการตลาดเชิงรุกโดยเฉพาะลูกค้าในกลุ่มที่สร้างคุณค่าสูง (High Value) โดยสร้าง Brand และภาพลักษณ์ (Image) องค์กรอย่างต่อเนื่อง			
	สร้างกลยุทธ์ทางการตลาดที่เหมาะสมกับธุรกิจหลักและธุรกิจเสริมของ กฟภ. โดยเฉพาะกลุ่มลูกค้าที่มีศักยภาพ (High Value) เช่น การสร้างรายได้เพิ่มจากกลุ่มลูกค้าเดิม และการขยายฐานตลาดเพื่อสร้างลูกค้ากลุ่มใหม่	ดำเนินกลยุทธ์อย่างต่อเนื่อง (Continuous Implementation)	ดำเนินกลยุทธ์อย่างต่อเนื่อง (Continuous Implementation)
3.3.2 พัฒนาระบบการสื่อสารการตลาดแบบบูรณาการ (Integrated Marketing Communication: IMC) และนำกลยุทธ์การบริหารลูกค้าสัมพันธ์ (CRM) และการบริหารประสบการณ์ลูกค้า (CEM) มาใช้กับลูกค้าในกลุ่มต่าง ๆ อย่างเหมาะสมเพื่อสร้างความพึงพอใจและความภักดีต่อองค์กรในระยะยาว			
	กำหนด Road Map ในการนำกลยุทธ์ CRM และ CEM มาประยุกต์ใช้กับธุรกิจของ กฟภ. ได้อย่างเหมาะสม และเริ่มดำเนินการตามแผนที่กำหนดไว้	สามารถนำกลยุทธ์ CRM และ CEM มาใช้ในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันได้อย่างเป็นรูปธรรม	ดำเนินกลยุทธ์อย่างต่อเนื่อง (Continuous Implementation)

กลยุทธ์	ระยะสั้น (2554 – 2556)	ระยะปานกลาง (2555 – 2560)	ระยะยาว (2559 – 2563)
3.4 มุ่งเน้นการพัฒนาขีดความสามารถในการส่งมอบสินค้าและบริการผ่านการสร้างนวัตกรรมเชิงคุณค่า (Value Innovation) และการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยอย่างเหมาะสม			
3.4.1 นำเทคโนโลยีที่ทันสมัยและระบบสารสนเทศที่มีประสิทธิภาพมาใช้ในการกระบวนการบริการลูกค้า และปรับปรุงประสิทธิภาพการดำเนินงาน เพื่อยกระดับความพึงพอใจของลูกค้า และลดต้นทุนในการปฏิบัติงานของบุคลากร รวมถึงการปรับปรุงสำนักงานการไฟฟ้าเป็น Smart & Green Office	 ศึกษาความเหมาะสมในการนำเทคโนโลยีใหม่มาปรับปรุงกระบวนการบริการลูกค้า / วางแผนการเพิ่มประสิทธิภาพและปรับปรุงสำนักงานการไฟฟ้า	 ขยายผลการปรับปรุงและเพิ่มประสิทธิภาพสำนักงานการไฟฟ้าเพื่อมุ่งสู่การเป็น Smart & Green Office	 ขยายผลการปรับปรุงและเพิ่มประสิทธิภาพสำนักงานการไฟฟ้าเพื่อมุ่งสู่การเป็น Smart & Green Office
3.4.2 ปรับปรุงกระบวนการอ่านหน่วยฟิมพ์บิลและเก็บเงิน (Meter Reading Billing and Collection) เพื่อให้บริการได้อย่างมีประสิทธิภาพและกระจายการใช้ทรัพยากรในแต่ละช่วงเวลาอย่างเหมาะสมรวมถึงการผสมผสานช่องทางการรับชำระเงินค่าไฟฟ้าในรูปแบบต่างๆ โดยให้มีความสอดคล้องกับแนวโน้มของเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงไปและเกิดประโยชน์ต่อการดำเนินงานของ กฟภ. อย่างแท้จริง	 ทบทวนและปรับปรุงกระบวนการอ่านหน่วยฟิมพ์บิลและเก็บเงิน (Meter Reading Billing and Collection) ให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น และลดการใช้ทรัพยากรที่เกี่ยวข้องลง	 ดำเนินกลยุทธ์อย่างต่อเนื่อง (Continuous Implementation)	 ดำเนินกลยุทธ์อย่างต่อเนื่อง (Continuous Implementation)
3.5 ส่งเสริมและสนับสนุนการพัฒนานวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง			
3.5.1 พัฒนานวัตกรรมเชิงคุณค่า (Value Innovation) เพื่อส่งมอบสินค้าและบริการที่เกี่ยวข้องกับการใช้พลังงานไฟฟ้าอย่างครบวงจร (Service Package) เพื่อสร้างความได้เปรียบเชิงแข่งขัน	 พัฒนาขีดความสามารถในการวิเคราะห์และทำความเข้าใจกับพฤติกรรม ความต้องการ และความคาดหวังของผู้ใช้บริการได้อย่างเป็นระบบ เพื่อนำไปสู่การพัฒนานวัตกรรมเชิงคุณค่าได้อย่างสัมฤทธิ์ผล	 สามารถนำแนวทางพัฒนานวัตกรรมเชิงคุณค่า (Value Innovation) มาปรับปรุงการส่งมอบสินค้าและบริการของ กฟภ. ได้อย่างประสบผลสำเร็จ และมีความสร้างสรรค์ต่อยอดสิ่งใหม่ได้อย่างต่อเนื่อง	 ดำเนินกลยุทธ์อย่างต่อเนื่อง (Continuous Implementation)

ตารางที่ 4 เป้าหมายการพัฒนาของ กฟภ. ตามการดำเนินกลยุทธ์ในแต่ละช่วงเวลา
(กลยุทธ์ด้านการพัฒนาองค์กรและปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงาน)

กลยุทธ์	ระยะสั้น (2554 – 2556)	ระยะปานกลาง (2555 – 2560)	ระยะยาว (2559 – 2563)
4.1 มุ่งไปสู่การเป็นองค์กรเสมือนมีชีวิต (Live Organization) ที่มุ่งเน้นการพัฒนาทุนมนุษย์ และทุนทางปัญญา ส่งเสริมวัฒนธรรมการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องและการจัดการความรู้ภายในองค์กร			
4.1.1 ส่งเสริมวัฒนธรรมการเรียนรู้ (Learning Culture) การจัดการความรู้ (Knowledge Management) การถ่ายโอนความรู้และประสบการณ์ (Knowledge Transfer) และการนำความรู้ไปใช้งาน (Knowledge Utilization)			
	ดำเนินกลยุทธ์อย่างต่อเนื่อง (Continuous Implementation)	ดำเนินกลยุทธ์อย่างต่อเนื่อง (Continuous Implementation)	ดำเนินกลยุทธ์อย่างต่อเนื่อง (Continuous Implementation)
4.1.2 พัฒนาคุณภาพชีวิตของบุคลากรควบคู่ไปกับการพัฒนาศักยภาพ ความเป็นผู้นำ และสำนึกรับผิดชอบต่อเพื่อนร่วมงาน รับการเปลี่ยนแปลงอย่างเหมาะสม เพื่อมุ่งไปสู่การสร้างความรู้ความผูกพันกับบุคลากรภายในองค์กร (Employee Engagement) ในระยะยาว			
	ดำเนินกลยุทธ์อย่างต่อเนื่อง (Continuous Implementation)	ดำเนินกลยุทธ์อย่างต่อเนื่อง (Continuous Implementation)	ดำเนินกลยุทธ์อย่างต่อเนื่อง (Continuous Implementation)
4.1.3 พัฒนาการวางแผนสืบทอดตำแหน่ง (Succession Planning) และการดำเนินการที่เกี่ยวข้องกับ Talent Management รวมถึงจัดตั้งคลังสมอง เพื่อเป็นศูนย์กลางรวบรวมผู้ทรงคุณวุฒิที่เกี่ยวข้องอาชญากรรมของ กฟภ. ที่มี ความรู้ ความชำนาญและประสบการณ์ในด้านต่างๆ เพื่อนำเอาศักยภาพและภูมิปัญญาของบุคลากรดังกล่าวมาใช้พัฒนาองค์กรได้อย่างต่อเนื่อง			
	ดำเนินกลยุทธ์อย่างต่อเนื่อง (Continuous Implementation)	ดำเนินกลยุทธ์อย่างต่อเนื่อง (Continuous Implementation)	ดำเนินกลยุทธ์อย่างต่อเนื่อง (Continuous Implementation)
4.1.4 พัฒนาขีดความสามารถและประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรควบคู่ไปกับการพัฒนาระบบการจ่ายค่าตอบแทนที่มุ่งเน้นและสอดคล้องกับแนวทางการบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มเชิงเศรษฐศาสตร์			
	ดำเนินกลยุทธ์อย่างต่อเนื่อง (Continuous Implementation)	ดำเนินกลยุทธ์อย่างต่อเนื่อง (Continuous Implementation)	ดำเนินกลยุทธ์อย่างต่อเนื่อง (Continuous Implementation)
4.1.5 ปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงานในขั้นตอนต่างๆ (Process Improvement) ให้มีประสิทธิภาพ มีมาตรฐาน และสอดคล้องกับการใช้งานระบบสารสนเทศ เช่น การบริการลูกค้า การบริหารโครงการลงทุนและก่อสร้าง และกระบวนการเชิงบริหารและธุรการต่าง ๆ รวมถึงปรับปรุงกฎระเบียบ ข้อบังคับที่เกี่ยวข้องให้มีความยืดหยุ่น และตอบสนองต่อการปฏิบัติงาน			
	ปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงานและระเบียบที่เกี่ยวข้อง โดยคัดเลือกกระบวนการที่เหมาะสมเพื่อเป็นโครงการนำร่อง (Pilot Project) และเริ่มมีการขยายผลไปยังระบบงานหรือกระบวนการอื่น ๆ ภายในองค์กร	ขยายผลการพัฒนากระบวนการปฏิบัติงานและระเบียบที่เกี่ยวข้องอย่างต่อเนื่องเพื่อมุ่งสู่การเป็น Business Process Excellence	ดำเนินกลยุทธ์อย่างต่อเนื่อง (Continuous Implementation)

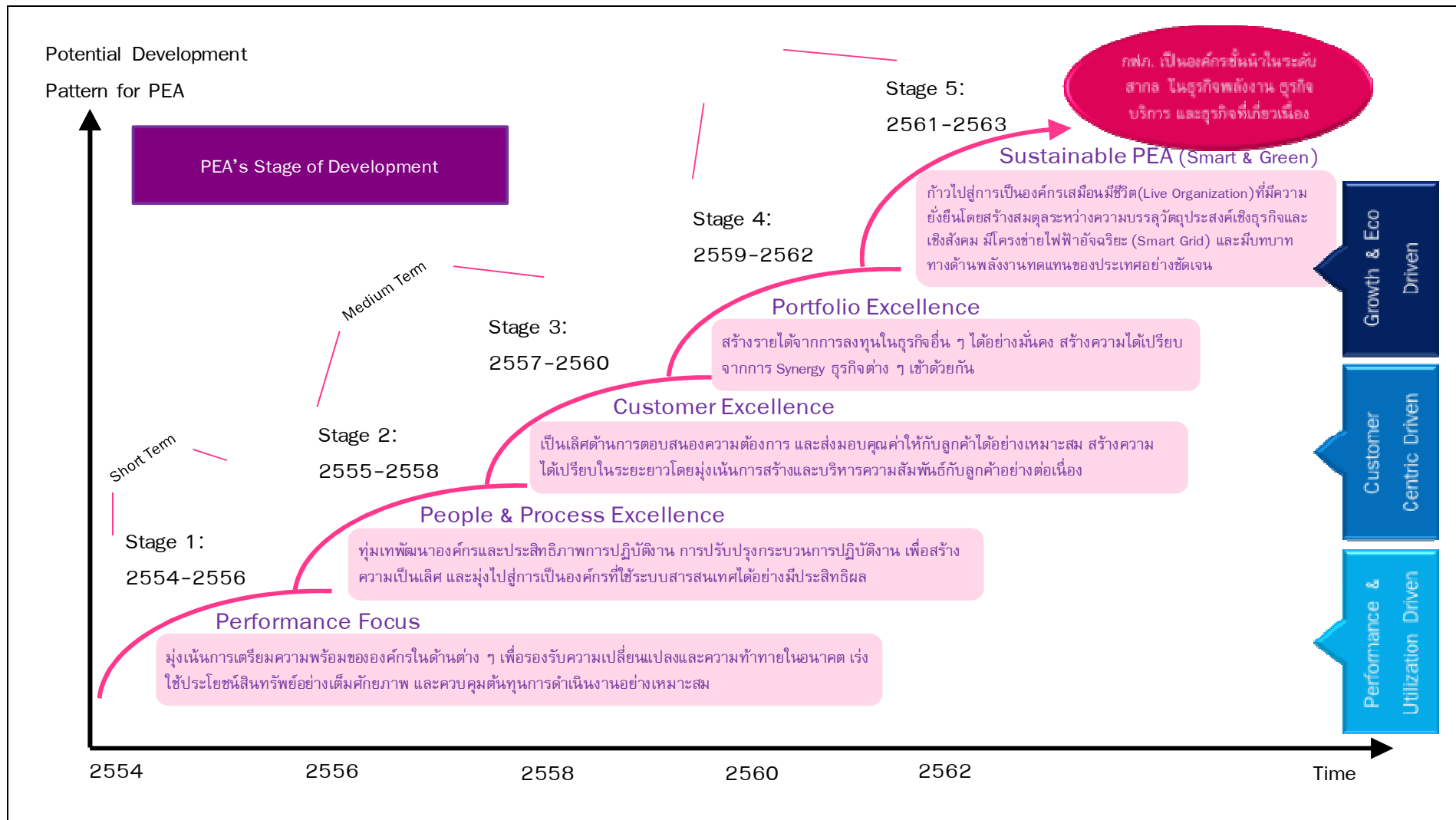
กลยุทธ์	ระยะสั้น (2554 – 2556)	ระยะปานกลาง (2555 – 2560)	ระยะยาว (2559 – 2563)
4.2 เพิ่มสมรรถนะขององค์กรให้ดียิ่งขึ้นโดยการพัฒนาระบบการบริหารจัดการและการปฏิบัติงาน และนวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง			
4.2.1 พัฒนานองค์กรเพื่อเตรียมความพร้อมเข้าสู่ระบบการประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจ (State Enterprise Performance Appraisal - SEPA)			
	พัฒนานองค์กรเพื่อเตรียมความพร้อมเข้าสู่ระบบการประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจ (SEPA)	ดำเนินกลยุทธ์อย่างต่อเนื่อง (Continuous Implementation)	ดำเนินกลยุทธ์อย่างต่อเนื่อง (Continuous Implementation)
4.2.2 พัฒนานองค์กรให้มีความพร้อมเพื่อรองรับ พ.ร.บ. ประกอบกิจการพลังงาน พ.ศ. 2550 และกฎหมายอื่นที่เกี่ยวข้อง			
	พัฒนาระบบข้อมูลโครงสร้างต้นทุนให้มีความชัดเจน โปร่งใส และสามารถสนับสนุนการตัดสินใจได้อย่างเหมาะสม โดยมุ่งสู่การมีระบบข้อมูลโครงสร้างต้นทุนแบบ Activity-Based Costing (ABC) / มีบทบาทในการเสนอข้อมูลประกอบการตัดสินใจปรับปรุงโครงสร้างค่าไฟ เพื่อให้เกิดความเป็นธรรมและส่งเสริมการพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศอย่างยั่งยืน	ดำเนินกลยุทธ์อย่างต่อเนื่อง (Continuous Implementation)	ดำเนินกลยุทธ์อย่างต่อเนื่อง (Continuous Implementation)
4.2.3 มีมาตรการควบคุมต้นทุนที่เหมาะสม			
	ดำเนินกลยุทธ์อย่างต่อเนื่อง (Continuous Implementation)	ดำเนินกลยุทธ์อย่างต่อเนื่อง (Continuous Implementation)	ดำเนินกลยุทธ์อย่างต่อเนื่อง (Continuous Implementation)
4.2.4 ยกระดับมาตรฐานในการทำงานระหว่างหน่วยงานภายใน			
	ดำเนินกลยุทธ์อย่างต่อเนื่อง (Continuous Implementation)	ดำเนินกลยุทธ์อย่างต่อเนื่อง (Continuous Implementation)	ดำเนินกลยุทธ์อย่างต่อเนื่อง (Continuous Implementation)

**ตารางที่ 5 เป้าหมายการพัฒนาของ กฟภ. ตามการดำเนินกลยุทธ์ในแต่ละช่วงเวลา
(กลยุทธ์ด้านสังคมและสิ่งแวดล้อม)**

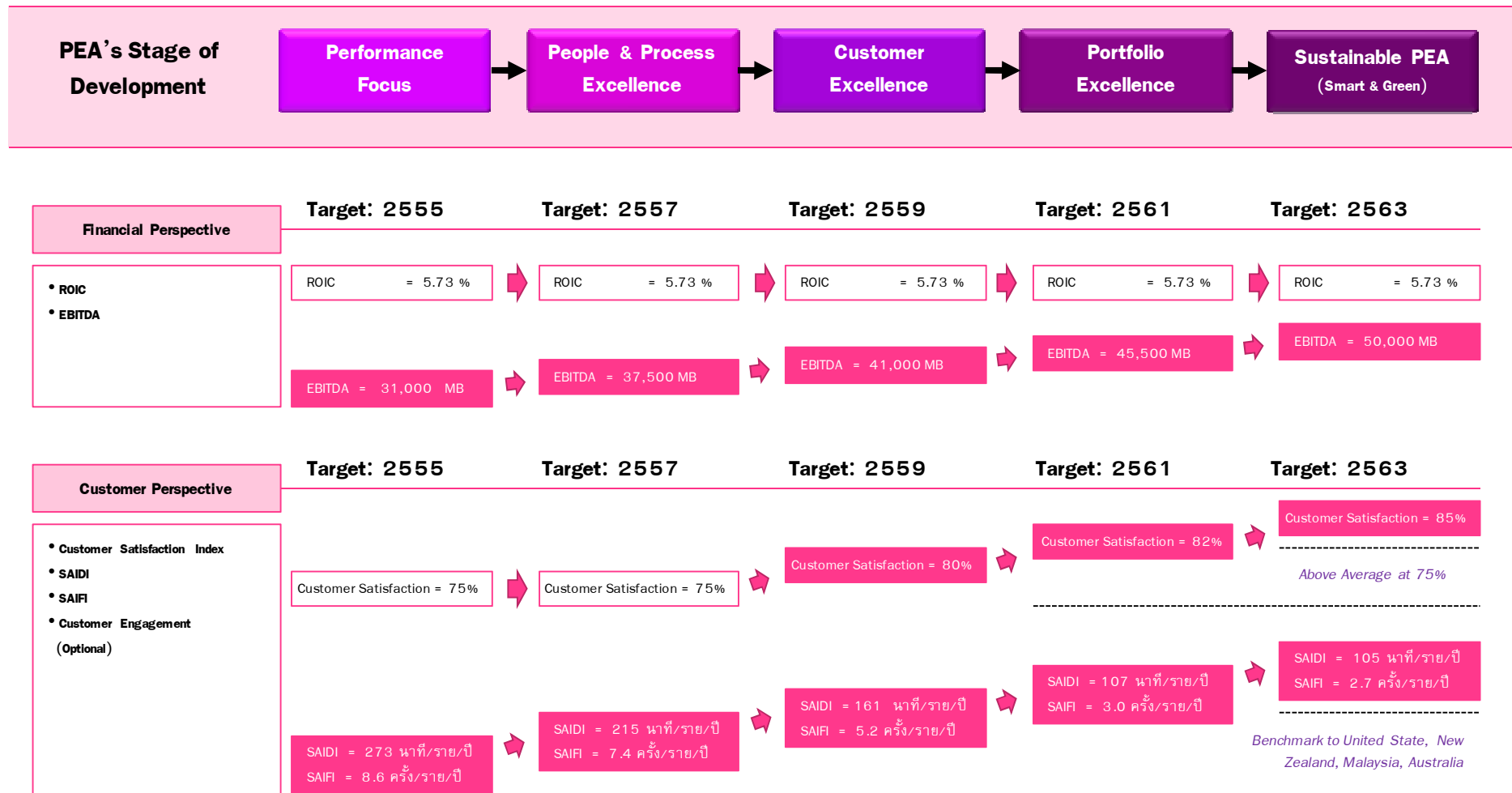
กลยุทธ์	ระยะสั้น (2554 – 2556)	ระยะปานกลาง (2555 – 2560)	ระยะยาว (2559 – 2563)
5.1 พัฒนามาตรฐานและการจัดการด้านความปลอดภัยในการปฏิบัติงานภายในองค์กรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย			
5.1.1 เพิ่มความปลอดภัยในการปฏิบัติงาน และลดประเภทการปฏิบัติงานที่เสี่ยงภัยต่อชีวิตของบุคลากรในระยะยาว			
	ดำเนินกลยุทธ์อย่างต่อเนื่อง (Continuous Implementation)	ดำเนินกลยุทธ์อย่างต่อเนื่อง (Continuous Implementation)	ดำเนินกลยุทธ์อย่างต่อเนื่อง (Continuous Implementation)
5.1.2 ยกระดับมาตรฐานความปลอดภัยการใช้ไฟฟ้าของประชาชน และส่งเสริมการเผยแพร่ความรู้ที่เป็นประโยชน์เกี่ยวกับการใช้ไฟฟ้าสู่สาธารณะ			
	ดำเนินกลยุทธ์อย่างต่อเนื่อง (Continuous Implementation)	ดำเนินกลยุทธ์อย่างต่อเนื่อง (Continuous Implementation)	ดำเนินกลยุทธ์อย่างต่อเนื่อง (Continuous Implementation)
5.2 ส่งเสริมบรรษัทภิบาลและความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม เพื่อนำไปสู่ Humanized Organization			
5.2.1 พัฒนาและส่งเสริมหลักบรรษัทภิบาลกับการดำเนินกลยุทธ์ด้านต่าง ๆ เพื่อให้ได้รับการยอมรับว่าเป็นองค์กรที่มีบรรษัทภิบาลที่ดี			
	ดำเนินกลยุทธ์อย่างต่อเนื่อง (Continuous Implementation)	ดำเนินกลยุทธ์อย่างต่อเนื่อง (Continuous Implementation)	ดำเนินกลยุทธ์อย่างต่อเนื่อง (Continuous Implementation)
5.2.2 ส่งเสริมกิจกรรมการมีส่วนร่วมในการรับผิดชอบต่อสังคมให้กับบุคลากร ลูกค้า คู่ค้าและสังคม รวมถึงการพัฒนาองค์กรตามมาตรฐานความรับผิดชอบต่อสังคมที่เป็นที่ยอมรับ			
	ดำเนินกลยุทธ์อย่างต่อเนื่อง (Continuous Implementation)	ดำเนินกลยุทธ์อย่างต่อเนื่อง (Continuous Implementation)	ดำเนินกลยุทธ์อย่างต่อเนื่อง (Continuous Implementation)
5.2.3 ส่งเสริมการใช้พลังงานไฟฟ้าในภาคคมนาคมขนส่ง และสนับสนุนการลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจกและโครงการกลไกการพัฒนาที่สะอาด (Clean Development Mechanism-CDM)			
	ดำเนินกลยุทธ์อย่างต่อเนื่อง (Continuous Implementation)	ดำเนินกลยุทธ์อย่างต่อเนื่อง (Continuous Implementation)	ดำเนินกลยุทธ์อย่างต่อเนื่อง (Continuous Implementation)
5.2.4 บริการสาธารณูปโภคพื้นฐานด้านไฟฟ้าแก่ประชาชนอย่างทั่วถึง			
	ดำเนินกลยุทธ์อย่างต่อเนื่อง (Continuous Implementation)	ดำเนินกลยุทธ์อย่างต่อเนื่อง (Continuous Implementation)	ดำเนินกลยุทธ์อย่างต่อเนื่อง (Continuous Implementation)

กลยุทธ์	ระยะสั้น (2554 – 2556)	ระยะปานกลาง (2555 – 2560)	ระยะยาว (2559 – 2563)
5.2.5 ส่งเสริมการใช้ไฟฟ้าอย่าง ประหยัดและมีประสิทธิภาพสำหรับการ ใช้ไฟฟ้าทุกประเภทอย่างจริงจัง			
	ดำเนินกลยุทธ์อย่างต่อเนื่อง (Continuous Implementation)	ดำเนินกลยุทธ์อย่างต่อเนื่อง (Continuous Implementation)	ดำเนินกลยุทธ์อย่างต่อเนื่อง (Continuous Implementation)

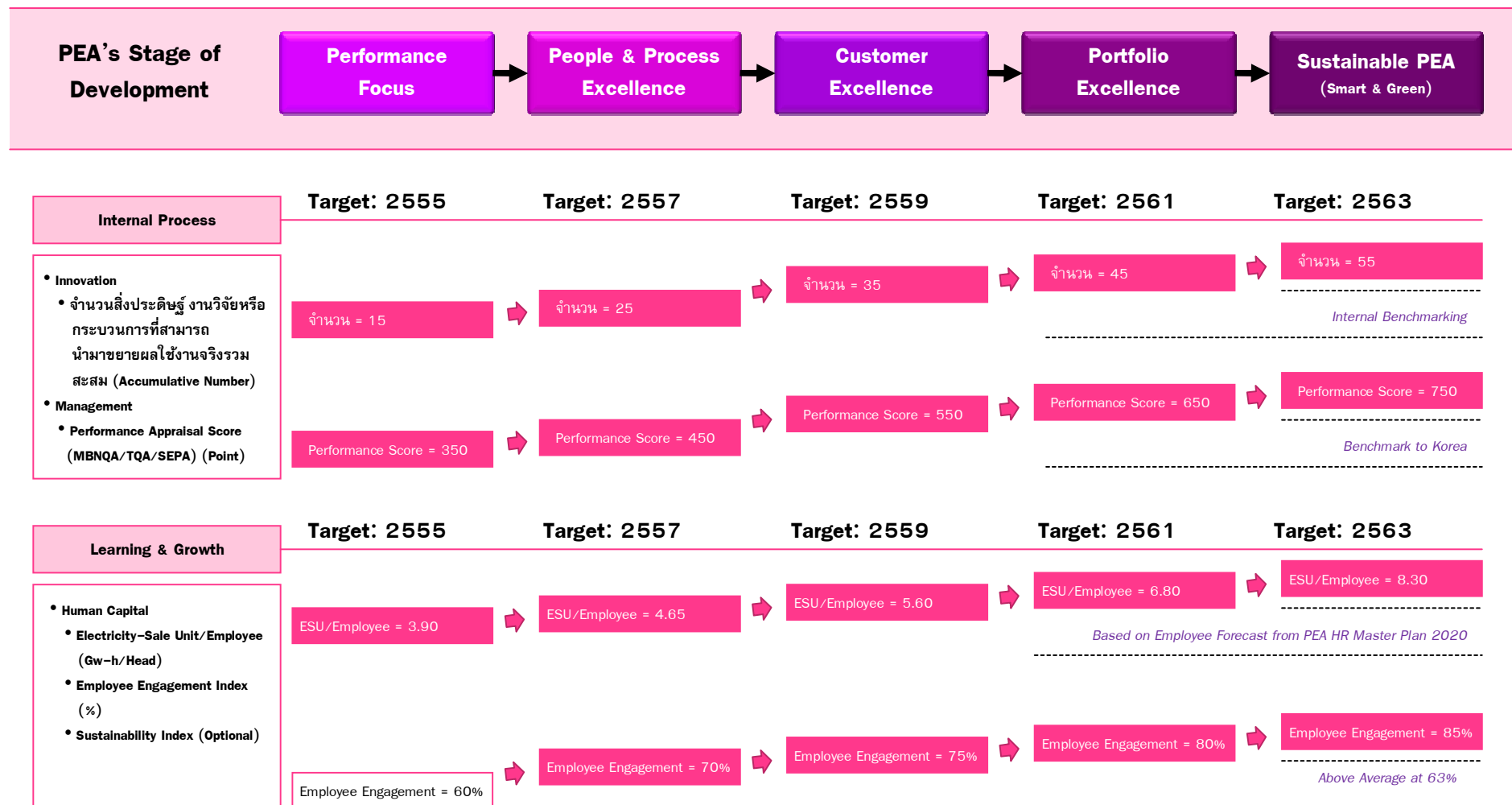
จากการคาดการณ์เป้าหมายและผลลัพธ์ที่ กฟภ. ได้รับจากการดำเนินกลยุทธ์ต่าง ๆ ในแต่ละ
ช่วงเวลา สามารถแสดงภาพรวมลำดับการพัฒนาของ กฟภ. ได้ดังนี้



รูปที่ 11 ภาพรวมลำดับการพัฒนา กฟภ.ในแต่ละช่วงเวลา (พ.ศ. 2554-2563)



รูปที่ 12 รายละเอียดเป้าหมายการพัฒนา กฟภ.ในแต่ละช่วงเวลา (พ.ศ. 2555-2563)



รูปที่ 12 รายละเอียดเป้าหมายการพัฒนา กฟภ.ในแต่ละช่วงเวลา (พ.ศ. 2555-2563)

ภาคผนวก

วิธีคิด ในการหา Strategic Objectives เพื่อใส่ลงในกล่องต่างๆ ของแผนที่ยุทธศาสตร์

กลยุทธ์ตามแผนยุทธศาสตร์ กฟภ. 2555 - 2559

Strategic Themes		Strategies		Strategic Objectives	
ประเด็นของกลยุทธ์		1. กลยุทธ์		2. จุดมุ่งหมายของการดำเนินกลยุทธ์	
เรื่องใหญ่ๆที่ต้องดำเนินการคืออะไร		ผลลัพธ์ที่ต้องการจากการดำเนินกลยุทธ์		ผลลัพธ์ที่ต้องการจากการดำเนินกลยุทธ์	
หัวข้อใหญ่ๆที่ต้องดำเนินการ คืออะไร		การดำเนินกลยุทธ์นี้ ต้องการผลอะไร		3. ย่อความและเขียนในเชิงกิริยา เพื่อเน้นให้เกิดการดำเนินการ/ ลงกล่องในแผนที่ยุทธศาสตร์	
1) กลยุทธ์ด้านการลงทุนและสร้างโอกาสทางธุรกิจ	Expand revenue opportunities	1. กลยุทธ์ด้านการลงทุนและสร้างโอกาสทางธุรกิจ 1.1 พัฒนาธุรกิจทั้งในประเทศและต่างประเทศ ผ่านช่องทางทางสร้างพันธมิตรทางธุรกิจ และการขยายการลงทุนของบริษัทในเครือ โดยเฉพาะ Green Investment รวมถึงการสร้างรายได้เปรียบจากการ Synergy ธุรกิจต่างๆ เข้าด้วยกัน	มีธุรกิจใหม่ทั้งในประเทศและต่างประเทศ ผ่านช่องทางพันธมิตร และการขยายการลงทุนของบริษัทในเครือ	เพิ่มรายได้จากการดำเนินธุรกิจ (ส่วนอื่นข้างล่างนี้ ทำเป็นแผนปฏิบัติการ)	
	Expand revenue opportunities	1.1.1 ขยายการลงทุนของบริษัท ในเครือ ทั้งโดยการดำเนินการเองของบริษัทในเครือ และการสร้างพันธมิตรทางธุรกิจรายใหม่ เช่น ธุรกิจบำรุงรักษาสถานีไฟฟ้า และระบบไฟฟ้า	บริษัทในเครือมีการลงทุนมากขึ้น	เพิ่มรายได้จากการดำเนินธุรกิจ New product application/ Expand Revenue Opportunities New customers and markets/ Expand Revenue Opportunities Financial Perspective	
	Financial	Expanding product and service offerings Reaching new customers and markets Changing the product and service mix toward higher-value-added offerings Repricing product and service			
	Environment	1.1.2 ลงทุนเพื่อนำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาใช้ในการประหยัดพลังงาน รวมถึงพลังงานทดแทน และพลังงานหมุนเวียน Aggregate environmental measures	การใช้พลังงานทั้งใน กฟภ. และในภาคประชาชน ประหยัดและมีประสิทธิภาพสูงขึ้น	ส่งเสริมและสนับสนุนการใช้พลังงานอย่างมีประสิทธิภาพ Energy and resource consumption	

SM p. 166

วิธีคิด ในการหา Strategic Objectives เพื่อใส่ลงในกล่องต่างๆ ของแผนที่ยุทธศาสตร์

กลยุทธ์ตามแผนยุทธศาสตร์ กฟภ. 2555 - 2559

Strategic Themes		Strategies		Strategic Objectives		Strategic Objectives	
ประเด็นของกลยุทธ์		1. กลยุทธ์		2. จุดมุ่งหมายของการดำเนินกลยุทธ์		จุดมุ่งหมายของการดำเนินกลยุทธ์	
เรื่องใหญ่ๆที่ต้องดำเนินการคืออะไร				ผลลัพธ์ที่ต้องการจากการดำเนินกลยุทธ์		ผลลัพธ์ที่ต้องการจากการดำเนินกลยุทธ์	
หัวข้อใหญ่ๆที่ต้องดำเนินการ คืออะไร				การดำเนินกลยุทธ์นี้ ต้องการผลอะไร		3. ย่อความและเขียนในเชิงกิริยา เพื่อเน้นให้เกิด การดำเนินการ/ ลงกล่องในแผนที่ยุทธศาสตร์	
2) กลยุทธ์ด้านการบริหารและ จัดสรรทรัพยากร		2. กลยุทธ์ด้านการบริหารและจัดสรรทรัพยากร					
		2.1 ให้ความสำคัญการบริหารจัดการทรัพยากรของ องค์กร ให้เกิดประโยชน์สูงสุด โดยการนำเทคโนโลยี สมัยใหม่เข้ามาใช้งานอย่างเหมาะสม					
Financial Perspective	Financial	2.1.1 เพิ่มการใช้ประโยชน์สินทรัพย์ให้เกิดประโยชน์ สูงสุด ทั้งในแง่ของการสร้างพันธมิตรทางธุรกิจ และ การสร้างรายได้ใหม่ รวมถึงการใช้ทรัพยากรร่วมกันระหว่าง รัฐวิสาหกิจ และส่วนราชการ (Asset utilization/ investment Strategy)BSC p. 51 คุณภาพ Operation Mgt Process Template, Financial Perspective (Increase Asset Utilization)		สินทรัพย์ของ กฟภ. ซึ่งเกือบทั้งหมดได้แก่สินทรัพย์ ในรูปของระบบจำหน่ายไฟฟ้า มีการใช้งาน หรือ ใช้ประโยชน์ได้อย่างสูงสุด ซึ่งจะนำไปสู่ การมีรายได้เพิ่มขึ้นโดยไม่ต้องลงทุน เพิ่มเติม ผลตอบแทนต่อการลงทุนสูงขึ้น	ใช้สินทรัพย์ให้เกิดประโยชน์สูงสุด Maximize use of existing asset		
	Supply	2.1.2 พัฒนาการบริหารจัดการพัสดุทั้งในด้าน Logistics และ Supply chain ให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด		พัสดุน่าไม่ขาดแคลน อัตราการหมุนเวียนพัสดุดำเนิน พัสดุดังกล่าวลดลงหรือน้อยที่สุด ลดภาระและ ต้นทุนการจัดเก็บ พักสต็อกที่ไม่มีการเคลื่อนไหว หรือ พัสดุล้าสมัยถูกกำจัดไป ทำให้ประสิทธิภาพในการก่อสร้าง บำรุงรักษา โครงข่ายระบบไฟฟ้าสูงขึ้น นำไปสู่การลดต้นทุนในการดำเนินงาน	พัฒนาประสิทธิภาพระบบการจัดหาและบริหารพัสดุ Lower the cost of ownership SM p. 70 Achieve just in time supply capability SM p. 70 Develop high-quality supplier capability SM p. 70 Achieve supplier partnership SM p. 70 (Improve Cost Structure)		

กลยุทธ์ตามแผนยุทธศาสตร์ กฟผ. 2555 - 2559

Strategic Themes		Strategies		Strategic Objectives	
ประเด็นของกลยุทธ์		1. กลยุทธ์		2. จุดมุ่งหมายของการดำเนินกลยุทธ์	
เรื่องใหญ่ๆที่ต้องดำเนินการคืออะไร				ผลลัพธ์ที่ต้องการจากการดำเนินกลยุทธ์	
หัวข้อใหญ่ๆที่ต้องดำเนินการ คืออะไร				การดำเนินกลยุทธ์นี้ ต้องการผลอะไร	
				3. ย่อความและเขียนในเชิงกิริยา เพื่อเน้นให้เกิดการดำเนินการ/ ลงกล้งในแผนที่ยุทธศาสตร์	
3) กลยุทธ์ด้านการพัฒนาสินค้าและบริการ และภาพลักษณ์	Generation	3. กลยุทธ์ด้านการพัฒนาสินค้า บริการ และภาพลักษณ์			
		3.1 มีบทบาทเชิงรุกในการพัฒนาพลังงานทดแทน พลังงานหมุนเวียน (Green Energy) และการส่งเสริมการใช้พลังงานอย่างมีประสิทธิภาพ (Energy Saving)			
	HR Capital	3.1.1 พัฒนาขีดความสามารถขององค์กรด้านพลังงาน ทดแทน และพลังงานหมุนเวียน ทั้งในด้านบุคลากร และการวิจัยและพัฒนาองค์ความรู้ที่เกี่ยวข้อง รวมถึงการมี บทบาทในการกำหนดแนวทางที่เหมาะสมในการเชื่อมต่อแหล่ง พลังงานดังกล่าวเข้าสู่ระบบไฟฟ้า	บุคลากรมีขีดความสามารถด้านพลังงานทดแทน พลังงานหมุนเวียนสูงขึ้น	จัดแผนปฏิบัติการด้านพัฒนาบุคลากร	
			การวิจัยและพัฒนาองค์ความรู้ทั้งสองด้านนี้ ดีขึ้น	จัดแผนปฏิบัติการ วิจัยและพัฒนา รองรับเรื่องนี้	
	Distribution	3.2 พัฒนาระบบจำหน่ายไฟฟ้าให้ทั่วถึง มีมาตรฐาน ความปลอดภัย			
	Distribution (Enhance quality)	3.2.1 พัฒนาคุณภาพ (Quality) ความเชื่อถือได้ (Reliability) และประสิทธิภาพ (Efficiency) ของระบบ ไฟฟ้าอย่างต่อเนื่อง โดยตอบสนองต่อความต้องการ ของลูกค้าในแต่ละพื้นที่ได้อย่างเหมาะสม	คุณภาพ ความเชื่อถือได้ และประสิทธิภาพของระบบ ไฟฟ้าสูงขึ้น เหมาะกับความต้องการของลูกค้า ในแต่ละพื้นที่	เพิ่มคุณภาพ ความเชื่อถือได้ ประสิทธิภาพ ของระบบ จำหน่ายไฟฟ้า	Distribution / Enhance quality SM p.73
	Distribution	3.2.2 มุ่งพัฒนาโครงข่ายไฟฟ้าอัจฉริยะ (Smart Grid) เพื่อนำ ไปสู่การใช้งานระบบพลังงานไฟฟ้าอย่างเต็มประสิทธิภาพ ลดต้นทุนการซื้อไฟฟ้า และลดความสูญเสียจาก สาเหตุต่างๆ	ผลลัพธ์เบื้องต้น คือ โครงข่ายระบบไฟฟ้าของ กฟภ. เป็นโครงข่ายระบบ ไฟฟ้าอัจฉริยะ ซึ่งจะทำให้การบริหารจัดการ การจ่ายพลังงานไฟฟ้ามีประสิทธิภาพมากขึ้น	มุ่งเน้นพัฒนาโครงข่ายระบบไฟฟ้าอัจฉริยะ	
			ผลลัพธ์ที่สุด คือ นำไปสู่การลดต้นทุนการผลิตและจัดหาไฟฟ้า	Lower cost of production	
				Continuous improvement	
			และการใช้สินทรัพย์คงที่ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ	Fixed asset utilization	
	Distribution	3.2.3 จัดระเบียบระบบไฟฟ้า รวมถึงการมุ่งจัดทำและ ขับเคลื่อนแผนแม่บทระบบไฟฟ้าใต้ดินในระยะยาว	ได้แผนแม่บทระบบไฟฟ้าใต้ดิน / บ้านเมืองมีความ เป็นระเบียบ เรียบร้อย สวยงามขึ้น	จัดทำและขับเคลื่อนแผนแม่บทระบบไฟฟ้าใต้ดิน	

วิธีคิด ในการหา Strategic Objectives เพื่อใส่ลงในกล่องต่างๆ ของแผนที่ยุทธศาสตร์

กลยุทธ์ตามแผนยุทธศาสตร์ กฟภ. 2555 - 2559

Strategic Themes ประเด็นของกลยุทธ์ เรื่องใหญ่ๆที่ต้องดำเนินการคืออะไร หัวข้อใหญ่ๆที่ต้องดำเนินการ คืออะไร	Strategies 1. กลยุทธ์	Strategic Objectives 2. จุดมุ่งหมายของการดำเนินกลยุทธ์ ผลลัพธ์ที่ต้องการจากการดำเนินกลยุทธ์ การดำเนินกลยุทธ์นี้ ต้องการผลอะไร	Strategic Objectives จุดมุ่งหมายของการดำเนินกลยุทธ์ ผลลัพธ์ที่ต้องการจากการดำเนินกลยุทธ์ 3. ย่อความและเขียนในเชิงกิริยา เพื่อเน้นให้เกิด การดำเนินการ/ ลงกล่องในแผนที่ยุทธศาสตร์
Manage risk	3.2.4 บริหารความเสี่ยงขององค์กรอย่างเหมาะสม พัฒนาการควบคุมภายใน และตรวจสอบภายในองค์กร ให้มีประสิทธิภาพ Manage risk (Financial risk, Operating risk, Technological risk) from SM / Operational Mgnt. Process template	องค์กรมีการบริหารความเสี่ยงอย่างเหมาะสม มีระบบ การควบคุมภายในและการตรวจสอบภายใน ที่มีประสิทธิภาพ	เพิ่มประสิทธิภาพระบบการบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายใน และการตรวจสอบภายใน Manage risk (Financial risk, Operating risk, I Technologica risk)from SM / Operational Mgnt. Process template
Customer Selection Target high value customer	3.3 สร้างความสามารถในการแข่งขันในระยะยาว จากการสร้างและรักษาความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้า และการสร้างภาพลักษณ์ขององค์กรอย่างต่อเนื่อง 3.3.1 ส่งเสริมการตลาดเชิงรุก โดยเฉพาะในกลุ่มลูกค้า ที่สร้างคุณค่าสูง (High Value) โดยสร้าง Brand และ ภาพลักษณ์ (Image) องค์กรอย่างต่อเนื่อง Ensure quality ,correct problems, and transform customers into highly satisfied " raving fans" .	มีการทำการตลาดเชิงรุก ในกลุ่มลูกค้าที่มีมูลค่าสูง SM p. 107	ส่งเสริมการตลาดเชิงรุก กลุ่มลูกค้ามูลค่าสูง/ Customer Selection / Target high - value customer
Customer Acquisition	3.3.2 พัฒนาระบบการสื่อสารการตลาดแบบบูรณาการ (Intergrated Marketing Communication : IMC) และ การนำกลยุทธ์การบริหารลูกค้าสัมพันธ์ (CRM)และการ- บริหารประสบการณ์ลูกค้า (CEM) มาใช้กับลูกค้าในกลุ่ม ต่างๆอย่างเหมาะสม เพื่อสร้างความพึงพอใจ และความ รักดีต่อองค์กรในระยะยาว Communicate the message to the market, secure prospects,and convert prospects to customers.	มีการทำกลยุทธ์ลูกค้าสัมพันธ์ และกลยุทธ์การบริหาร - ประสบการณ์ลูกค้า มีการสื่อสารการตลาดแบบบูรณาการที่ได้ผล SM p. 107	เน้นทำการตลาดโดยการสื่อสาร/ สร้างความสัมพันธ์ และให้ประสบการณ์ที่ดี เน้นทำการตลาดโดยการสื่อสาร (ไปรวมกับเรื่อง สร้างความสัมพันธ์และให้ประสบการณ์ที่ดี)

วิธีคิด ในการหา Strategic Objectives เพื่อใส่ลงในกล่องต่างๆ ของแผนที่ยุทธศาสตร์

กลยุทธ์ตามแผนยุทธศาสตร์ กฟภ. 2555 - 2559

Strategic Themes ประเด็นของกลยุทธ์	Strategies 1. กลยุทธ์	Strategic Objectives 2. จุดมุ่งหมายของการดำเนินกลยุทธ์ ผลลัพธ์ที่ต้องการจากการดำเนินกลยุทธ์ การดำเนินกลยุทธ์นี้ ต้องการผลอะไร	Strategic Objectives จุดมุ่งหมายของการดำเนินกลยุทธ์ ผลลัพธ์ที่ต้องการจากการดำเนินกลยุทธ์ 3. ย่อความและเขียนในเชิงกิริยา เพื่อเน้นให้เกิด การดำเนินการ/ ลงกล่องในแผนที่ยุทธศาสตร์
เรื่องใหญ่ๆที่ต้องดำเนินการคืออะไร หัวข้อใหญ่ๆที่ต้องดำเนินการ คืออะไร	3.4 มุ่งเน้นการพัฒนาขีดความสามารถในการส่งมอบ สินค้าและบริการ ผ่านการสร้างนวัตกรรมเชิงคุณค่า (Value Innovation) และการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี ที่ทันสมัยอย่างเหมาะสม		
IT Capital (System, data bases, network)	3.4.1 นำเทคโนโลยีทันสมัย และระบบสารสนเทศ ที่มีประสิทธิภาพมาใช้ในกระบวนการบริการลูกค้า และปรับปรุงประสิทธิภาพการดำเนินงาน เพื่อยกระดับ ความพึงพอใจของลูกค้า และลดต้นทุนในการปฏิบัติงาน ของบุคลากร	กระบวนการบริการลูกค้า มีประสิทธิภาพสูงขึ้น จากการนำ IT มาใช้ ประสิทธิภาพในการดำเนินงานด้านการให้บริการ ลูกค้าดีขึ้นจากการนำ IT มาใช้ ความพึงพอใจของลูกค้า สูงขึ้น อยู่ด้าน Customer ต้นทุนในการปฏิบัติงานด้านการบริการลูกค้า ลดลง อยู่ด้าน Financial	พัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อขับเคลื่อนกลยุทธ์ (โดยเฉพาะเพื่อการบริหารลูกค้า)
Customer Retention	รวมถึงการปรับปรุงสำนักงานการไฟฟ้า เป็น Smart and Green Office	สำนักงานของ กฟภ. ทั้งในส่วนกลาง และหน่วยงาน เป็น Smart and green office (เน้นความเป็น Smart Office เพื่อบริการลูกค้าให้ได้ดี)	ปรับปรุงสำนักงานให้เป็น Smart and green office (ไปเป็นแผนปฏิบัติการภายใต้ I10 ปรับปรุงประสิทธิภาพ กระบวนการให้บริการ เนื่องจากข้อความใน I10 ใหญ่กว่า ครอบคลุมกว่า)
Customer retention Service excellence	3.4.2 ปรับปรุงกระบวนการอ่านหน่วย ฟิมพ์บิล และ เก็บเงิน (Meter Reading Billing and Collection) เพื่อให้บริการได้อย่างมีประสิทธิภาพ และกระจาย การใช้ทรัพยากรในแต่ละช่วงเวลาอย่างเหมาะสม รวมถึงการ ผสมผสานช่องทางการรับชำระเงินค่าไฟฟ้าในรูปแบบต่างๆ โดย ให้มีความสอดคล้องกับแนวโน้มของเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลง ไปและเกิดประโยชน์ต่อการดำเนินงานของ กฟภ. อย่างแท้จริง	กระบวนการอ่านหน่วย ฟิมพ์บิล และเก็บเงิน เป็น ไปอย่างมีประสิทธิภาพ	ปรับปรุงประสิทธิภาพกระบวนการให้บริการ (เช่น การ อ่านหน่วย ฟิมพ์บิล เก็บเงิน) Service excellence

กลยุทธ์ตามแผนยุทธศาสตร์ กฟผ. 2555 - 2559

Strategic Themes	Strategies	Strategic Objectives	Strategic Objectives
ประเด็นของกลยุทธ์	1. กลยุทธ์	2. จุดมุ่งหมายของการดำเนินกลยุทธ์	จุดมุ่งหมายของการดำเนินกลยุทธ์
เรื่องใหญ่ๆที่ต้องดำเนินการคืออะไร		ผลลัพธ์ที่ต้องการจากการดำเนินกลยุทธ์	ผลลัพธ์ที่ต้องการจากการดำเนินกลยุทธ์
หัวข้อใหญ่ๆที่ต้องดำเนินการ คืออะไร		การดำเนินกลยุทธ์นี้ ต้องการผลอะไร	3. ย่อความและเขียนในเชิงกิริยา เพื่อเน้นให้เกิดการดำเนินการ/ ลงกล่องในแผนที่ยุทธศาสตร์
	3.5 ส่งเสริมและสนับสนุนการพัฒนานวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง		
	Customer Growth (Solution selling)	3.5.1 พัฒนานวัตกรรมเชิงคุณค่า (Value Innovation) เพื่อส่งมอบสินค้าและบริการ ที่เกี่ยวกับการใช้พลังงานไฟฟ้าอย่างครบวงจร (Service Package) เพื่อสร้างความได้เปรียบเชิงแข่งขัน	มีนวัตกรรมที่เพิ่มคุณค่าแก่สินค้าและบริการ อย่างครบวงจร
	Get to know customers, build relationships with them , and increase the company's share of targeted customers' purchasing activity.		พัฒนาการส่งมอบสินค้าและบริการแบบครบวงจร
		SM p. 107	Customer Growth / Solution selling
4) กลยุทธ์ด้านการพัฒนาองค์กรและปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงาน	4. กลยุทธ์ด้านการพัฒนาองค์กรและปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงาน		
	4.1 มุ่งไปสู่การเป็นองค์กรเสมือนมีชีวิต (Live Organization) ที่มุ่งเน้นการพัฒนาทุนมนุษย์ และทุนทางปัญญา ส่งเสริมวัฒนธรรมการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง และการจัดการความรู้ภายในองค์กร		
	Team work	4.1.1 ส่งเสริมวัฒนธรรมการเรียนรู้ (Learning Culture) การจัดการความรู้ (Knowledge Management) การถ่ายโอนความรู้และประสบการณ์ (Knowledge Transfer) และการนำความรู้ไปใช้งาน (Knowledge Utilization)	กฟผ. มีการจัดการความรู้อย่างเป็นระบบ เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ทำให้ความรู้จากประสบการณ์การทำงานของพนักงานไม่สูญหาย ได้ใช้ประโยชน์นำไปสู่การเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน เป็นการทำงานบนฐานความรู้ ความเข้าใจ
			พัฒนาการจัดการความรู้ มุ่งสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้และองค์กรเสมือนมีชีวิต
			Learning and development
			Improve global knowledge management (Teamwork)
			SM p.277
	Knowledge with strategic potential shared throughout the organization	Knowledge with strategic potential shared throughout the organization	Share Knowledge SM p.275 2nd line from bottom
			SM p.277

วิธีคิด ในการหา Strategic Objectives เพื่อใส่ลงในกล่องต่างๆ ของแผนที่ยุทธศาสตร์

กลยุทธ์ตามแผนยุทธศาสตร์ กฟภ. 2555 - 2559

Strategic Themes ประเด็นของกลยุทธ์	Strategies 1. กลยุทธ์	Strategic Objectives 2. จุดมุ่งหมายของการดำเนินกลยุทธ์ ผลลัพธ์ที่ต้องการจากการดำเนินกลยุทธ์ การดำเนินกลยุทธ์นี้ ต้องการผลอะไร	Strategic Objectives จุดมุ่งหมายของการดำเนินกลยุทธ์ ผลลัพธ์ที่ต้องการจากการดำเนินกลยุทธ์ 3. ย่อความและเขียนในเชิงกิริยา เพื่อเน้นให้เกิด การดำเนินการ/ ลงกล่องในแผนที่ยุทธศาสตร์
เรื่องใหญ่ที่ต้องดำเนินการคืออะไร หัวข้อใหญ่ที่ต้องดำเนินการ คืออะไร			
Leadership	4.1.2 พัฒนาคุณภาพชีวิตของบุคลากร ควบคู่ไปกับการพัฒนาศักยภาพ ความเป็นผู้นำ และสำนึกรับผิดชอบ ให้พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงอย่างเหมาะสม เพื่อมุ่งไปสู่ การสร้างความผูกพันกับบุคลากรภายในองค์กร (Employee Engagement) ในระยะยาว Availability of qualified leaders at all levels to mobilized the organization toward its strategySM p. 277 to mobilized the organization toward its strategy Develop leadership and accountability (Leadership) SM p. 279 Develop strategic competencies SM p.125	มีความเป็นผู้นำ และความสำนึก รับผิดชอบในหน้าที่สูงขึ้น และคุณภาพชีวิตดีขึ้น (การพัฒนาศักยภาพ อยู่ในข้อ 2.1.3 แล้ว) Availability of qualified leaders at all levels SM p. 277 to mobilized the organization toward its strategy	พัฒนาความเป็นผู้นำ ความสำนึกรับผิดชอบ และคุณภาพชีวิต Develop leadership and accountability (Leadership) SM p. 279
Leadership	4.1.3 พัฒนาการวางแผนสืบทอดตำแหน่ง (Succession Plan)	กฟภ. มีการวางแผนการสืบทอดตำแหน่ง Leadership: The availability of qualified leaders at al to mobilize the organizations toward their strategies. SM p. 203	พัฒนาการวางแผนการสืบทอดตำแหน่ง (ไปรวมในการพัฒนาความเป็นผู้นำ)
HR Capital	และการดำเนินการ ที่เกี่ยวข้องกับ Talent Management ของ กฟภ. รวมถึงจัดตั้งคลังสมอง เพื่อเป็นศูนย์กลางรวบรวม ผู้ทรงคุณวุฒิที่เกษียณอายุราชการของ กฟภ. ที่มีความรู้ ความชำนาญ และประสบการณ์ในด้านต่างๆ เพื่อนำเอา ศักยภาพและภูมิปัญญาของบุคลากรดังกล่าว มาใช้ พัฒนาองค์กรได้อย่างต่อเนื่อง	มีการจัดการพัฒนา Talent Management มีคลังสมอง Human Capital , Strategic competencies: The availability of skills, talent, and know-how to perform activities required by the strategy. SM p. 203	(น่าจะอยู่ตรงการจัดการความรู้ ให้เป็นแผนปฏิบัติการไป หรือเป็นแผนปฏิบัติการของ HR Capital?)
HR Capital Skill, training knowledge	4.1.4 พัฒนาขีดความสามารถและประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร Develop strategic competencies SM p.125	พนักงานมีขีดความสามารถสูงขึ้น ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานสูงขึ้น	พัฒนาขีดความสามารถและ ประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน Develop strategic competencies SM p.125
Alignment	ควบคู่ไปกับการพัฒนาระบบการจ่ายค่าตอบแทนที่จูงใจ และสอดคล้องกับแนวทางการบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่า เพิ่มเชิงเศรษฐศาสตร์ Individual, team, and departmental goals and incentives link to the attainment of strategic objectives SM p. 277	กฟภ. มีระบบการจ่ายค่าตอบแทนที่จูงใจ สอดคล้องกับแนวทางการบริหารจัดการเพื่อสร้าง มูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์	สร้างความสอดคล้องเชื่อมโยงในระบบบริหารจัดการ/ ให้ผลตอบแทนตามผลงาน Link pay to performance SM p. 279

วิธีคิด ในการหา Strategic Objectives เพื่อใส่ลงในกล่องต่างๆ ของแผนที่ยุทธศาสตร์

กลยุทธ์ตามแผนยุทธศาสตร์ กฟภ. 2555 - 2559

Strategic Themes		Strategies		Strategic Objectives	
ประเด็นของกลยุทธ์		1. กลยุทธ์		2. จุดมุ่งหมายของการดำเนินกลยุทธ์	
เรื่องใหญ่ๆที่ต้องดำเนินการคืออะไร		ผลลัพธ์ที่ต้องการจากการดำเนินกลยุทธ์		ผลลัพธ์ที่ต้องการจากการดำเนินกลยุทธ์	
หัวข้อใหญ่ๆที่ต้องดำเนินการ คืออะไร		การดำเนินกลยุทธ์นี้ ต้องการผลอะไร		3. ย่อความและเขียนในเชิงกิริยา เพื่อเน้นให้เกิดการดำเนินการ/ ลงกล่องในแผนที่ยุทธศาสตร์	
Culture for continuous improvement	Culture for continuous improvement	4.1.5 ปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงานในขั้นตอนต่างๆ (Process Improvement) ให้มีประสิทธิภาพ มีมาตรฐาน และสอดคล้องกับการใช้งานระบบสารสนเทศ เช่น การบริการลูกค้า การบริหารโครงการลงทุนและก่อสร้าง และกระบวนการแข่งขันบริหารและธุรการต่างๆ รวมถึงปรับปรุงกฎระเบียบข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง ให้มีความยืดหยุ่นและตอบสนองต่อการปฏิบัติงาน	กระบวนการปฏิบัติงานในขั้นตอนต่างๆมีประสิทธิภาพ สูงขึ้น มีมาตรฐานในการทำงาน กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ ได้รับการปรับปรุงให้ไม่เป็นอุปสรรคในการทำงาน	ปรับปรุงกระบวนการทำงานโดยต่อเนื่อง	A culture of quality and continuous improvement SM p. 283
	Teamwork	4.2.1 พัฒนาองค์กรเพื่อเตรียมความพร้อมเข้าสู่ระบบการประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจ (State Enterprise - Performance Appraisal - SEPA) Develop strategic competencies SM p.125 Staff and talent management (SM /HR template) Learning and development (SM / HR template)	องค์กร พร้อมในการเข้าสู่ระบบการประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจ(State Enterprise Performance Appraisal - SEPA)	เตรียมองค์กรให้พร้อมในการเข้าสู่ระบบการประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจ	
	Teamwork	4.2.2 เตรียมความพร้อมขององค์กรเพื่อรองรับ พรบ. ประกอบกิจการพลังงาน พ.ศ. 2550 และกฎหมายอื่นที่เกี่ยวข้อง Staff and talent management (SM /HR template) Learning and development (SM / HR template)	องค์กร โดยพนักงาน มีความพร้อมด้วยความรู้ ความเข้าใจใน พรบ. การประกอบกิจการพลังงาน และกฎหมายอื่นๆที่เกี่ยวข้อง Teamwork	เตรียมองค์กรเพื่อรองรับกฎหมายที่เกี่ยวข้อง/ Develop strategic competencies SM p.125	
	Improve cost structure	4.2.3 มีมาตรการควบคุมต้นทุนที่เหมาะสม (Cost reduction/ productivity improvement) BSC p. 51 Lower the cost of producing products SM p. 71 (Improve Cost Structure)	ต้นทุนการดำเนินงาน มีการควบคุมให้เหมาะสม	ควบคุมต้นทุนในการดำเนินงาน (Cost reduction/ productivity improvement) BSC p. 51	
				Lower the cost of producing products (Improve Cost Structure)	SM p. 71

วิธีคิด ในการหา Strategic Objectives เพื่อใส่ลงในกล่องต่างๆ ของแผนที่ยุทธศาสตร์

กลยุทธ์ตามแผนยุทธศาสตร์ กฟภ. 2555 - 2559

Strategic Themes ประเด็นของกลยุทธ์ เรื่องใหญ่ๆที่ต้องดำเนินการคืออะไร หัวข้อใหญ่ๆที่ต้องดำเนินการ คืออะไร	Strategies 1. กลยุทธ์	Strategic Objectives 2. จุดมุ่งหมายของการดำเนินกลยุทธ์ ผลลัพธ์ที่ต้องการจากการดำเนินกลยุทธ์ การดำเนินกลยุทธ์นี้ ต้องการผลอะไร	Strategic Objectives จุดมุ่งหมายของการดำเนินกลยุทธ์ ผลลัพธ์ที่ต้องการจากการดำเนินกลยุทธ์ 3. ย่อความและเขียนในเชิงกิริยา เพื่อเน้นให้เกิด การดำเนินการ/ ลงกล่องในแผนที่ยุทธศาสตร์
	4.2.4 ยกระดับมาตรฐานในการทำงานระหว่างหน่วยงานภายใน	มาตรฐานในการทำงานด้านความปลอดภัยระหว่างหน่วยงานภายในสูงขึ้น	
5) กลยุทธ์ด้านสังคมและสิ่งแวดล้อม	5. กลยุทธ์ด้านสังคมและสิ่งแวดล้อม 5.1 สร้างมาตรฐานและความปลอดภัยในการปฏิบัติงานภายในองค์กร และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 5.1.1 เพิ่มความปลอดภัยในการปฏิบัติงาน และลดประเภทการปฏิบัติงานที่เสี่ยงภัยต่อชีวิตของบุคลากรในระยะยาว 5.1.2 ยกระดับมาตรฐานความปลอดภัยการใช้ไฟฟ้าของประชาชน และส่งเสริมการเผยแพร่ความรู้ที่เป็นประโยชน์เกี่ยวกับการใช้ไฟฟ้าสู่สาธารณะ 5.2 ส่งเสริมบรรษัทภิบาลและความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม เพื่อนำไปสู่ Humanized Organization 5.2.1 พัฒนาและส่งเสริมหลักบรรษัทภิบาลกับการดำเนินกลยุทธ์ด้านต่างๆ เพื่อให้ได้รับการยอมรับว่าเป็นองค์กรที่มีบรรษัทภิบาลที่ดี 5.2.2 ส่งเสริมกิจกรรมการมีส่วนร่วมในการรับผิดชอบต่อสังคม ให้กับบุคลากร ลูกค้า คู่ค้า และสังคม รวมถึงการพัฒนาองค์กรตามมาตรฐานความรับผิดชอบต่อสังคมที่เป็นที่ยอมรับ 5.2.3 สนับสนุนการลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจกและโครงการกลไกการพัฒนาที่สะอาด (Clean Development Mechanism) 5.2.4 บริการสาธารณูปโภคพื้นฐานด้านไฟฟ้าแก่ประชาชนอย่างทั่วถึง 5.2.5 ส่งเสริมการใช้ไฟฟ้าอย่างประหยัด และมีประสิทธิภาพ สำหรับการใชไฟฟ้าทุกประเภทอย่างจริงจัง	การปฏิบัติงานมีความปลอดภัยสูง ประชาชนมีความปลอดภัยในการใช้ไฟฟ้าสูงขึ้น ประชาชนมีความรู้ที่เป็นประโยชน์เกี่ยวกับการใช้ไฟฟ้าสูงขึ้น กฟภ.ได้รับการยอมรับว่า เป็นองค์กรที่มีบรรษัทภิบาล และในเนื้อหาก็คำเช่นนั้นจริง พนักงาน ลูกค้า คู่ค้า และสังคม ได้มีส่วนร่วมในการรับผิดชอบต่อสังคม กฟภ. เป็นองค์กรที่ได้มาตรฐานในการรับผิดชอบต่อสังคม การปล่อยก๊าซเรือนกระจกของ กฟภ. และของประเทศลดลง ระบบไฟฟ้าเข้าถึงประชาชนอย่างทั่วถึง การใช้ไฟฟ้าของประเทศมีการประหยัด และมีประสิทธิภาพ ส่งเสริมและสนับสนุนการใช้พลังงานอย่างมีประสิทธิภาพ	ยกระดับมาตรฐานความปลอดภัยทั้งภายในองค์กรและภาคประชาชน อยู่ใน 5.1.1 ยึดหลักบรรษัทภิบาลในการบริหารองค์กร ส่งเสริมการมีส่วนร่วมรับผิดชอบต่อสังคม โดยผู้เกี่ยวข้องทุกภาคส่วน สนับสนุนการลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจก (อยู่ใน I15) ขยายระบบจำหน่ายไฟฟ้าให้ทั่วถึง (อยู่ใน I5) ประสิทธิภาพ