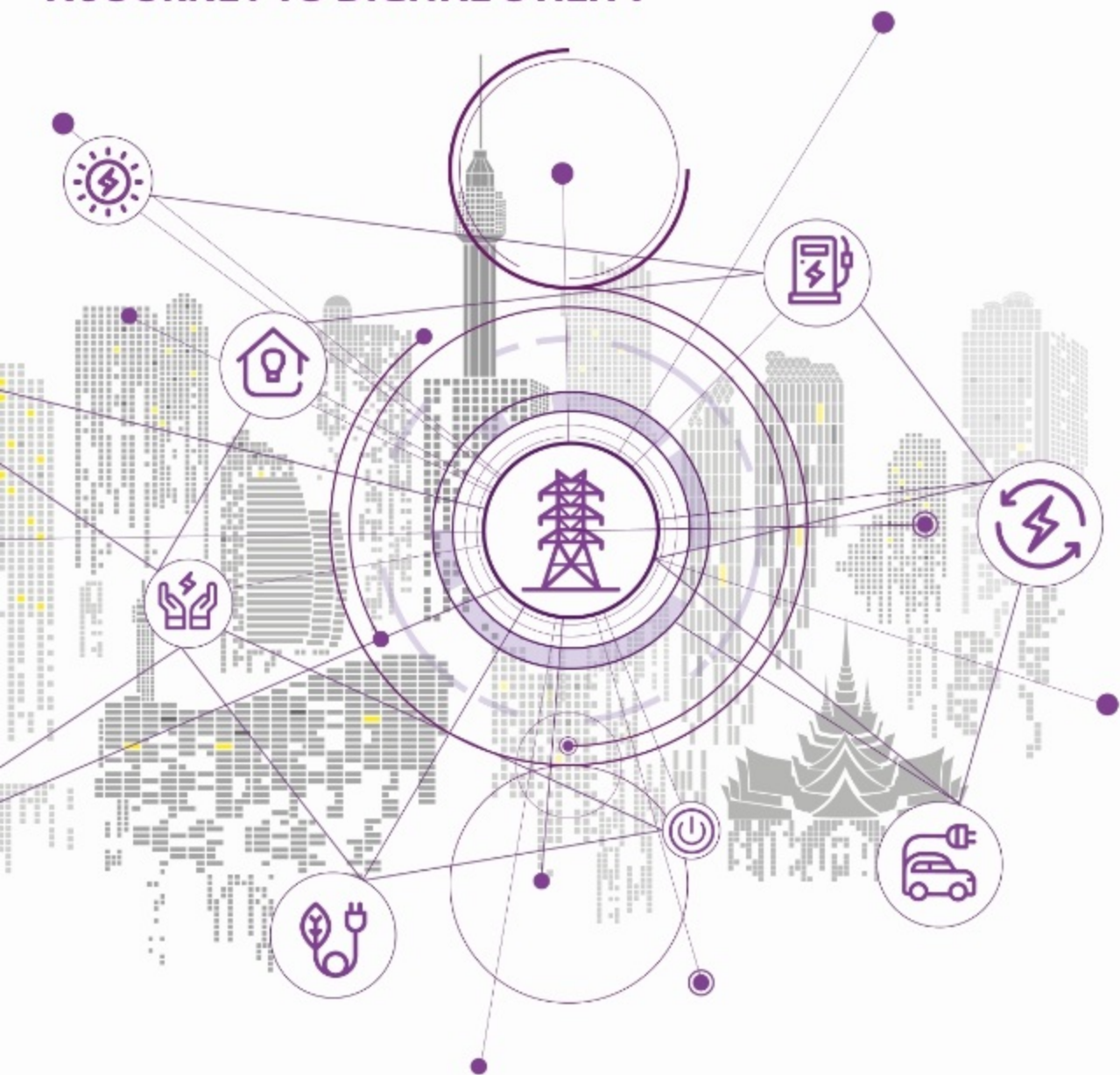




# แผนยุทธศาสตร์ การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค พ.ศ. 2563-2567

A JOURNEY TO DIGITAL UTILITY



คณะกรรมการกำหนดนโยบายและยุทธศาสตร์



## สารบัญ

	หน้า
สารบัญ.....	I
สารบัญภาพ.....	III
สารบัญตาราง.....	IV
บทสรุปผู้บริหาร (Executive Summary).....	V
Executive Summary.....	X
บทที่ 1 กรอบและทิศทางการดำเนินงานของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค (Strategic Direction).....	1-1
1.1 นโยบาย (Policy).....	1-1
1.1.1 แนวนโยบายภาพรวมสาขาพลังงาน.....	1-1
1.1.2 นโยบายการบริหารและพัฒนาของคณะกรรมการการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค.....	1-2
1.1.3 นโยบายการบริหารและพัฒนาของผู้ว่าการการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค.....	1-4
1.2 วิสัยทัศน์ (Vision).....	1-8
1.3 ภารกิจ (Mission).....	1-8
1.4 ค่านิยม (Value).....	1-8
1.5 ความสามารถพิเศษ (Core Competency).....	1-8
1.6 การวิเคราะห์ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค (SWOT Analysis).....	1-9
1.7 ปัจจัยความสำเร็จในการดำเนินงาน (Key Success Factors In Driving Value Growth).....	1-11
1.8 ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ และความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์.....	1-13
1.8.1 ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Challenge).....	1-13
1.8.2 ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Advantage).....	1-16
1.9 ทิศทางและตำแหน่งยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning).....	1-19
1.10 กลุ่มผลิตภัณฑ์และบริการของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคและบริษัทในเครือ (PEA's Business Portfolio).....	1-20
1.11 วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และเป้าประสงค์ พ.ศ. 2563 - 2567.....	1-23
1.11.1 วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objective).....	1-24
1.11.2 ยุทธศาสตร์ (Strategy).....	1-24



1.11.3 ความสอดคล้องยุทธศาสตร์สาขาพลังงาน และยุทธศาสตร์ของ กฟภ. พ.ศ. 2563-2567.....	1-61
บทที่ 2 การบริหารความเสี่ยง (Risk Management).....	2-1
2.1 บทบาทและความรับผิดชอบ .....	2-1
2.2 กระบวนการบริหารความเสี่ยง .....	2-1
2.3 ประเภทความเสี่ยงและระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite).....	2-5
2.4 ประเด็นความเสี่ยง .....	2-5
2.4.1 การบริหารหน่วยสูญเสียในภาพรวมไม่เป็นไปตามเป้าหมาย.....	2-5
2.4.2 การลงทุนและพัฒนาธุรกิจเกี่ยวเนื่อง (Business Model) ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย.....	2-6
2.4.3 การบริหารสินทรัพย์ให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด (Asset Management Roadmap) .....	2-6
2.4.4 ความล่าช้าในการพัฒนาของโครงข่ายไฟฟ้าอัจฉริยะ ของ กฟภ.(โครงการนำร่อง) .....	2-6
2.4.5 ขาดการบริหารจัดการข้อมูลที่เหมาะสมเพียงพอและเป็นระบบ ต่อการนำไปใช้ ประโยชน์ เพื่อเพิ่มมูลค่าทางธุรกิจขององค์กร.....	2-7
2.4.6 ขาดการบูรณาการในการนำการจัดการความรู้ และนวัตกรรม เพื่อพัฒนาผลิตภัณฑ์ บริการ และกระบวนการ เพื่อเพิ่มโอกาสและสร้างรายได้เชิงพาณิชย์ .....	2-7
2.4.7 ทักษะของบุคลากรยังไม่สามารถพัฒนาเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กร ตามทิศทาง ในอนาคต .....	2-7
2.4.8 กฟภ. ไม่สามารถให้บริการและจำหน่ายกระแสไฟฟ้าได้อย่างต่อเนื่อง.....	2-8
2.5 ปัจจัยเสี่ยง และเป้าหมายของปัจจัยเสี่ยง.....	2-9
บทที่ 3 การแปลงแผนยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ (Strategy Implementation).....	3-1
3.1 แผนที่ยุทธศาสตร์การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค พ.ศ. 2563-2567 (Strategy Map) .....	3-2
3.2 Balanced Scorecard (BSC) การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค พ.ศ. 2563 - 2567 .....	3-3
3.3 Balanced Scorecard (BSC) การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ประจำปี 2563 .....	3-8
ภาคผนวก	
ภาคผนวก ก ความสอดคล้องเชื่อมโยงของยุทธศาสตร์และแผนแม่บท.....	ก-1
ภาคผนวก ข ความสอดคล้องเชื่อมโยงของตัวชี้วัดองค์กรและแผนการดำเนินงาน.....	ข-1
ภาคผนวก ค กระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ (Strategic Formulation).....	ค-1



## สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพที่ 1 - 1: แนวทางการจัดทำยุทธศาสตร์องค์กร .....	1-1
ภาพที่ 1 - 2: Vision Mission Value (VMV) .....	1-7
ภาพที่ 1 - 3: ทิศทางและตำแหน่งยุทธศาสตร์ .....	1-19
ภาพที่ 1 - 4 : PEA’s Busines Portfolio .....	1-20
ภาพที่ 1 - 5: วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และเป้าประสงค์ พ.ศ. 2563-2567 .....	1-23
ภาพที่ 1 - 6: ยุทธศาสตร์ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค พ.ศ. 2563-2567 .....	1-24
ภาพที่ 1 - 7: กรอบแนวคิดเกี่ยวกับการดำเนินงานเพื่อพัฒนาองค์กรสู่ความยั่งยืน .....	1-28
ภาพที่ 1 - 8: กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย.....	1-29
ภาพที่ 1 - 9: หลักการในการบริหารสินทรัพย์ขององค์กร (Enterprise Asset Management).....	1-36
ภาพที่ 1 - 10: ทิศทางการดำเนินงานของกลยุทธ์ด้านลูกค้า.....	1-40
ภาพที่ 1 - 11: ความเชื่อมโยงในการปรับปรุงการดำเนินงานด้านทรัพยากรบุคคล.....	1-54
ภาพที่ 1 - 12: Transition to the Era of The Digital Utility .....	1-57
ภาพที่ 1 - 13: ความสอดคล้องยุทธศาสตร์สาขาพลังงาน และยุทธศาสตร์ของ กฟภ. พ.ศ. 2563-2567.....	1-61
ภาพที่ 2 - 1: กระบวนการบริหารความเสี่ยง.....	2-2
ภาพที่ 3 - 1: แผนที่ยุทธศาสตร์การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค พ.ศ. 2563-2567 .....	3-2





## สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 1 - 1: นโยบายและกิจกรรมพัฒนา/ลงทุนพัฒนาในระบบจำหน่าย ตามโครงข่ายสมรรถกิริตของประเทศไทย พ.ศ.2558-2579.....	1-35
ตารางที่ 1 - 2: ทิศทางการดำเนินงานของกลยุทธ์ด้านลูกค้า .....	1-44
ตารางที่ 2 - 1: กระบวนการในการบริหารความเสี่ยงองค์กร .....	2-3
ตารางที่ 2 - 2: ประเภทความเสี่ยงและระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ .....	2-5



## บทสรุปผู้บริหาร (Executive Summary)

การไฟฟ้าส่วนภูมิภาคได้ทบทวนแผนยุทธศาสตร์การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค เพื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของโครงสร้างอุตสาหกรรมไฟฟ้า โดยได้จัดทำเป็นแผนยุทธศาสตร์การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค พ.ศ. 2563-2567 เพื่อกำหนดทิศทางในการดำเนินงานขององค์กรในการปรับรูปแบบธุรกิจ เข้าสู่ Landscape ใหม่ (Driving Value Growth in the Evolving Utility Landscape ) รวมถึงการบรรลุองค์การในการเป็น Digital Utility ในปี 2565 (Transformation to the Era of The Digital Utility) โดยครอบคลุมในประเด็นที่สำคัญ เช่น การพัฒนาระบบจำหน่ายไฟฟ้า การจัดทำ Business Portfolio เพื่อเพิ่มมูลค่าทางธุรกิจขององค์กร รวมถึงการให้ความสำคัญกับระบบสนับสนุน (Enabler) เพื่อขับเคลื่อนองค์กรให้บรรลุเป้าหมาย ทั้งทางด้านเทคโนโลยีดิจิทัล ทุนมนุษย์ และการบริหารจัดการนวัตกรรม เป็นต้น

การจัดทำแผนฯ ครั้งนี้ได้มีการปรับยุทธศาสตร์ให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและส่งผลต่อการดำเนินงานของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ดังนั้นกรอบแนวทาง และทิศทางของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ในปีปัจจุบันจนถึงปี 2567 จึงประกอบด้วย 12 ยุทธศาสตร์ เพื่อผลักดันให้องค์กรสามารถบรรลุวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ได้เป็นอันดับแรกและก้าวไปสู่การบรรลุวิสัยทัศน์เป็นลำดับต่อไป

สาระสำคัญของแผนยุทธศาสตร์การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค พ.ศ. 2563-2567 ประกอบด้วย

- วิสัยทัศน์ (Vision) ภารกิจ (Mission) ค่านิยม (Core Value)
- วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objective)
- ยุทธศาสตร์ (Strategy) และกลยุทธ์ (Tactic)
- การแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ
  - แผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map) พ.ศ. 2563-2567
  - Balanced Scorecard การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค พ.ศ. 2563-2567
  - แผนการดำเนินงานประจำปี 2563



การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค  
PROVINCIAL ELECTRICITY AUTHORITY

## VISION : วิสัยทัศน์

กฟภ. เป็นองค์กรชั้นนำที่ทันสมัย  
ในระดับภูมิภาค มุ่งมั่นให้บริการพลังงาน  
ไฟฟ้า และธุรกิจเกี่ยวเนื่องอย่างครบวงจร  
ที่มีประสิทธิภาพ เชื่อถือได้เพื่อพัฒนา  
คุณภาพชีวิต เศรษฐกิจและสังคมอย่างยั่งยืน

## MISSION : ภารกิจ

จัดหา ให้บริการพลังงานไฟฟ้า และ  
ดำเนินธุรกิจอื่นที่เกี่ยวข้องเพื่อตอบสนอง  
ความต้องการของลูกค้าให้เกิดความพึงพอใจ  
ทั้งด้านคุณภาพและบริการ โดยการพัฒนา  
องค์กรอย่างต่อเนื่อง มีความรับผิดชอบต่อ  
สังคมและสิ่งแวดล้อม

## CORE VALUE : ค่านิยม

“ทันโลก บริการดี มีคุณธรรม”



วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objective) ยุทธศาสตร์ (Strategy) และกลยุทธ์ (Tactic)

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์	ยุทธศาสตร์	กลยุทธ์
<b>SO1</b> ดำเนินธุรกิจตามหลัก ธรรมาภิบาลเพื่อการเติบโต อย่างยั่งยืน	S1 สร้าง กฟภ. ให้เติบโตอย่างยั่งยืน ตาม กรอบ SDGs และแนวปฏิบัติที่ดีของ สากล OECD และ DJSI	OC1 วิเคราะห์ GAP และแนวทาง การผลักดันองค์กรสู่ความ ยั่งยืน
	S2 การให้ความสำคัญและตอบสนองต่อ กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	OC2 การวิเคราะห์และกำหนด แนวทางตอบสนองความ ต้องการความคาดหวัง และ ความกังวลผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย  RS1 สนับสนุนการใช้พลังงานอย่าง มีประสิทธิภาพ
	S3 มีการจำหน่ายไฟฟ้าที่ได้คุณภาพ ในระดับชั้นนำของภูมิภาค	OM1 การเพิ่มประสิทธิภาพและ ความน่าเชื่อถือของระบบ จำหน่าย  OM2 การเสริมสร้างศักยภาพของ ระบบจำหน่าย โดย Smart Grid
<b>SO2</b> มุ่งสู่องค์กรที่เป็นเลิศในด้าน จำหน่ายกระแสไฟฟ้า โดยบูรณาการทุกระบบงานด้วย Digitalization	S4 การบริหารและจัดสรรสินทรัพย์ และ สร้างความมั่นคงทางการเงิน	OM3 เพิ่มประสิทธิภาพในการบริหาร สินทรัพย์
	S5 ปรับโครงสร้างองค์กรให้มีความคล่องตัว สอดคล้องกับความต้องการของธุรกิจ โดยใช้ประโยชน์จากพันธมิตร	OM4 ปรับปรุงกระบวนการดำเนินงาน ให้มีประสิทธิภาพ โดยให้ ครอบคลุมทั้งห่วงโซ่อุปทาน
	S6 การเพิ่มประสิทธิภาพการให้บริการ ลูกค้า	CR1 ยก ระดับ มาตรฐาน ของ ผลิตภัณฑ์และการให้บริการ ของลูกค้าโดยใช้เทคโนโลยี ดิจิทัล (Customer Service)
<b>SO3</b> มุ่งเน้นการตอบสนอง ความต้องการ ของทุกกลุ่มลูกค้า	S7 การสร้างความสัมพันธ์และรักษารฐาน ลูกค้า High Value	CR2 การสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า ในระยะยาว และรักษารฐาน ลูกค้ารายสำคัญ (CRM)  CR3 สร้างประสบการณ์ที่ดีกับลูกค้า (Customer Experience)



วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์	ยุทธศาสตร์	กลยุทธ์
<b>SO4</b> การเพิ่มมูลค่าทางธุรกิจขององค์กร โดยสร้าง Advantaged Portfolio	S8 แสวงหาโอกาสในการลงทุนในธุรกิจ เกี่ยวเนื่อง	NM1 ส่งเสริมการลงทุนและใช้ ประโยชน์ความร่วมมือเพื่อ พัฒนาธุรกิจเกี่ยวเนื่อง  NM2 การผลักดันผลประกอบการและ การสร้าง Brand Image ของ บริษัทในเครือ  OC3 Change Management  RS2 ทบทวนกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ เพื่อรองรับการ ดำเนินงานในธุรกิจเกี่ยวเนื่อง รวมถึงกำกับการดำเนินงานของ บริษัทในเครือ เพื่อให้เกิด Synergy
<b>SO5</b> ขับเคลื่อนองค์กร ให้ทันสมัย ด้วยทุนมนุษย์ เทคโนโลยีดิจิทัล และนวัตกรรม	S9 ยกระดับการบริหารและศักยภาพ ของทุนมนุษย์  S10 ส่งเสริมและพัฒนาขีดความสามารถ ด้วย เทคโนโลยี ดิจิทัล (Digital Technology) เพื่อการขับเคลื่อน องค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ (Digital Transformation)  S11 เสริมสร้างความมั่นคงปลอดภัยและ มีเสถียรภาพของเทคโนโลยีดิจิทัล (Sustainable and Secured Digital Technology)  S12 การพัฒนาระบบจัดการนวัตกรรม องค์กร (Corporate Innovation System :CIS)	HR1 ส่งเสริมการบริหารทุนมนุษย์โดย ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการพัฒนา ระบบงานด้าน HR (HRM)  HR2 พัฒนาระบบการเรียนรู้และ พัฒนา ในการเสริมสร้างและ ยกระดับสมรรถนะของบุคลากร (HRD)  DT1 พัฒนาขีดความสามารถด้าน เทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อสะท้อนถึง ประสิทธิภาพของการบริหาร ค่าใช้จ่ายและประสิทธิภาพของ กระบวนการดำเนินงาน  DT2 พัฒนาขีดความสามารถด้าน Cyber Security และการบริหาร จัดการเทคโนโลยีดิจิทัลสู่ มาตรฐานสากล  IP1 พัฒนาโครงสร้างและกระบวนการ ด้านนวัตกรรม



## การแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ

การไฟฟ้าส่วนภูมิภาคได้ดำเนินการถ่ายทอดยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ โดยได้จัดทำเป็นแผนที่ยุทธศาสตร์ และ Balanced Scorecard การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ซึ่งเป็นเป้าหมายการดำเนินงานใน พ.ศ. 2563-2567 ดังนี้

- การดำเนินงานตาม Balanced Scorecard (BSC) มีมุมมอง 4 ด้าน ประกอบด้วย ด้านเป้าหมาย (Goal) ด้านลูกค้า (Customer) ด้านกระบวนการภายใน (Internal Process) และด้านการเรียนรู้และพัฒนา (Learning & Growth)

- เกณฑ์วัดผลการดำเนินงานตาม BSC มีจำนวน 44 ตัวชี้วัด ประกอบด้วย

ด้านเป้าหมาย	2	ตัวชี้วัด
ด้านลูกค้า	8	ตัวชี้วัด
ด้านกระบวนการภายใน	16	ตัวชี้วัด
ด้านการเรียนรู้และพัฒนา	18	ตัวชี้วัด

ยุทธศาสตร์ทั้ง 12 ยุทธศาสตร์ มีความเชื่อมโยงและถ่ายทอดลงสู่แผนแม่บทต่าง ๆ ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ประกอบด้วย 60 แผนการดำเนินงานประจำปี 2563





## Executive Summary

The revision of PEA strategic plan is conducted in order to be in line with the current changes in electrical industry. By establishing PEA Strategic Plan 2020 – 2024, the main strategic goal is entering a new landscape under the theme ‘Driving Value Growth in the Evolving Utility Landscape.’ Moreover, within the year 2022, PEA has aimed to achieve a strategic positioning of transformation to the era of the Digital Utility, as well as, enhancing electric distribution system, developing business portfolio for value creation, focusing in key business enabler, including technology digital development and implementation, human capital, and innovation management.

The PEA Strategic Plan 2020 – 2024 has adjusted some strategies in comply with changes in both internal and external factors which are fast changing and have impact on PEA operations. Therefore, the scopes and directions of PEA from now, till year 2024, consist with 12 strategies. The 12 strategies aim, firstly, to accomplish PEA Strategic Objectives, followed by achieving PEA Vision in the long term

The key point of PEA Strategic Plan year 2020 – 2024 are as followed

- Vision, Mission and Core Value
- Strategic Objective
- Strategy and Tactic
- Strategic Implementation
  - Strategy Map of the year 2020 – 2024
  - PEA Balanced Scorecard from 2020 – 2024
  - Action plan of the year 2020



การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค  
PROVINCIAL ELECTRICITY AUTHORITY

## VISION

Provincial Electricity Authority (PEA) is a leading organization in region, which focused on providing efficient, reliable electricity services and fully integrated related businesses for developing quality of life, sustainability of economics and society.

## MISSION

PEA is responsible for the provision of standardized electricity services and related business to attain the customer's satisfaction on product and services through PEA's continual corporate development plans with the recognition of social and environmental responsibility

## CORE VALUE

“Modernization  
Excellent Service  
Good Governance”



## Strategic Objective, Strategy, and Tactic

Strategic Objective	Strategy	Tactic
<b>S01</b> Sustainability and Good Governance	S1 Drive sustainable growth, according to SDGs, OECD and DJSI S2 Build strong relationship with stakeholders	OC1 Analyze gap and driver for sustainability OC2 Determine suitable response for expectation and concern of stakeholder RS1 Promote Energy Efficiency (EERS Standard)
<b>S02</b> Industrial Leadership with Digitalization	S3 Provide high service quality at leading level in ASEAN S4 Implement asset management roadmap for financial stability S5 Redesign organization structure in regards to current business contexts and ecosystem	OM1 Build resilient power grid OM2 Smart Grid Modernization and smart grid deployment OM3 Manage asset utilization OM4 Streamline business processes throughout supply chain
<b>S03</b> Customer Focused	S6 Enhance customer services quality S7 Build relationship and maintain high value customers	CR1 Improve customer service with technology digital CR2 Enhance customer relationship (High Value customer) CR3 Design unique customer experience



Strategic Objective	Strategy	Tactic
<p style="text-align: center;"><b>S04</b></p> <p style="text-align: center;">New Business and Advantaged Portfolio</p>	<p>S8 Seek investment opportunity in related businesses</p>	<p>NM1 Build advantage investment portfolio for related businesses</p> <p>NM2 Effectively manage subsidiary and create brand image of subsidiary</p> <p>OC3 Change Management</p> <p>RS2 Review law and regulation to support doing business and create synergy</p>
<p style="text-align: center;"><b>S05</b></p> <p style="text-align: center;">Enabler for Development and Growth</p>	<p>S9 Enhance human capital capability and management system</p> <p>S10 Reinforce efficiency with digital technology though digital transformation</p> <p>S11 Enhance sustainable and Secured Digital Technology</p> <p>S12 Develop Corporate Innovation System :CIS</p>	<p>HR1 Human resource management (HRM)</p> <p>HR2 Human resources development (HRD)</p> <p>DT1 Implement digital transformation (PEA DX)</p> <p>DT2 Develop cyber security standard</p> <p>IP1 Redesign innovation system</p>



## Strategic Plan Deployment

Provincial Electricity Authority deploy strategic plan via the PEA strategy map and balanced scorecard with key performance indicators for year 2020 – 2024.

- Key performance indicators of BSC have 4 perspectives, which are financial, customer, internal process, and learning & growth. They are 44 KPIs in total and can be grouped, as follows.

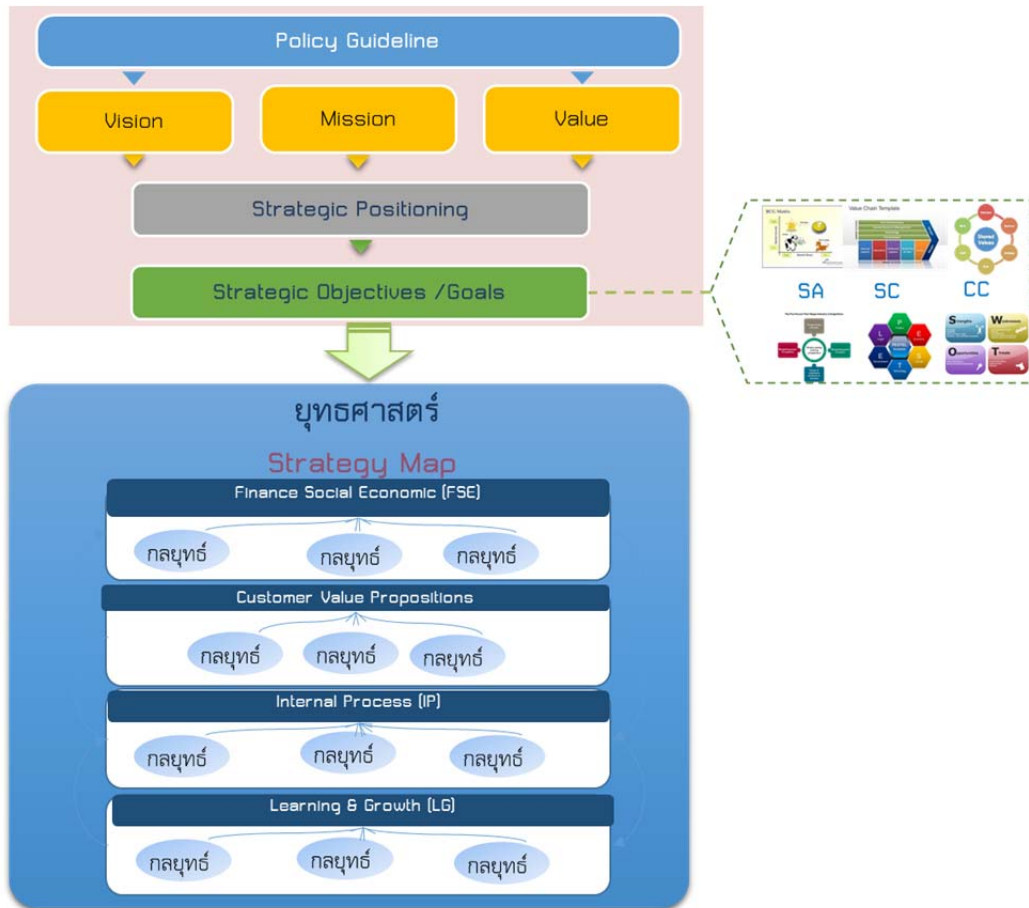
Financial Goal	2	KPIs
Customer Goal	8	KPIs
Internal Process Goal	16	KPIs
Learning & Growth	18	KPIs

The 12 strategies are integrated and deployed to corresponding PEA master plans, which have 60 action plans for the year 2020

## บทที่ 1

### กรอบและทิศทางการดำเนินงานของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค (Strategic Direction)

ภาพที่ 1 - 1: แนวทางการจัดทำยุทธศาสตร์องค์กร



#### 1.1 นโยบาย (Policy)

##### 1.1.1 แนวนโยบายภาพรวมสาขาพลังงาน

สร้างความมั่นคงทางด้านพลังงานของประเทศ พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานให้ครอบคลุมผู้ใช้บริการ และรองรับการขยายตัวทางเศรษฐกิจ สนับสนุนให้เกิดการแข่งขันและมีโครงสร้างราคาที่เหมาะสม ส่งเสริมการใช้พลังงานอย่างมีประสิทธิภาพ ตลอดจนสนับสนุนการใช้พลังงานทดแทนที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม แผนยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจ ประกอบด้วย 5 ยุทธศาสตร์ ดังนี้

ยุทธศาสตร์ที่ 1 : กำหนดบทบาทรัฐวิสาหกิจให้ชัดเจน เพื่อเป็นเครื่องมือสนับสนุนยุทธศาสตร์ชาติ โดยกำหนดบทบาทและทิศทางการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจให้ชัดเจนและแยกบทบาทระหว่างผู้กำกับดูแล ผู้กำหนดนโยบายและผู้ให้บริการออกจากกันอย่างชัดเจน

ยุทธศาสตร์ที่ 2 : เร่งการลงทุนที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของประเทศ โดยการจัดให้มีแผนการลงทุนของรัฐวิสาหกิจราย 5 ปี ที่สอดคล้องกับทิศทางการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของประเทศ และส่งเสริมให้





รัฐวิสาหกิจใช้ทรัพยากรร่วมกัน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการลงทุน พร้อมทั้งสนับสนุนให้รัฐวิสาหกิจจัดหาเงินทุนจากแหล่งเงินทุนที่เหมาะสมกับโครงการลงทุน และการระดมทุนจากแหล่งเงินทุนทางเลือกอื่นๆ เช่น การส่งเสริมให้เอกชนร่วมลงทุนในกิจการของรัฐ (PPPs) หรือการระดมทุนผ่านกองทุนรวมโครงสร้างพื้นฐานเพื่ออนาคตประเทศไทย เป็นต้น

ยุทธศาสตร์ที่ 3 : เสริมสร้างความแข็งแกร่งทางการเงิน เพื่อให้สามารถรองรับการเปลี่ยนแปลงของเศรษฐกิจการเงินที่จะเกิดขึ้นในอนาคตได้อย่างยั่งยืน นอกจากนี้ จะจัดให้มีกลไกในการชดเชยให้แก่รัฐวิสาหกิจที่ได้ดำเนินการตามนโยบายของรัฐภายในกรอบระยะเวลาที่เหมาะสม ซึ่งจะช่วยเพิ่มความแข็งแกร่งทางการเงินให้กับรัฐวิสาหกิจที่ดำเนินการตามนโยบายรัฐบาล

ยุทธศาสตร์ที่ 4 : สนับสนุนการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยี โดยเฉพาะการมุ่งสร้างนวัตกรรมและนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้ให้สอดคล้องกับไทยแลนด์ 4.0 และแผนดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม (Digital Economy) เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการให้บริการแก่ประชาชนและลดต้นทุนการดำเนินงาน

ยุทธศาสตร์ที่ 5 : ส่งเสริมระบบธรรมาภิบาลให้มี ความโปร่งใสและมีคุณธรรม มีกลไกส่งเสริมและสนับสนุนให้รัฐวิสาหกิจปรับปรุงกระบวนการบริหารจัดการ เพื่อเป็นองค์กรคุณธรรม มีกลไกกำกับ ติดตาม ตรวจสอบ บริหารความเสี่ยงและประเมินผลที่เพียงพอเหมาะสม มีโครงสร้างองค์กรและกระบวนการทำงานสมัยใหม่ พัฒนาศักยภาพบุคลากรควบคู่กับการมีคุณธรรม กำหนดระบบแรงจูงใจการดำเนินงานที่เหมาะสม คำนึงถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย สังคม และสิ่งแวดล้อมเป็นสำคัญ

### 1.1.2 นโยบายการบริหารและพัฒนาของคณะกรรมการการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค

01

#### ธุรกิจหลัก

- **Resilience:** เนื่องจากโครงสร้างอุตสาหกรรมไฟฟ้ามีการเปลี่ยนแปลง และมี Disruption ต่างๆ มากมาย ดังนั้น กฟภ. ต้องมีกรอบทิศทางการทำงาน เพื่อรักษาความเป็นเลิศในด้านจำหน่ายกระแสไฟฟ้า และทำให้มั่นใจได้ว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมายการเป็น Regional Leader ได้

02

#### ธุรกิจเกี่ยวเนื่อง

- **Big data:** ธุรกิจใหม่ๆ ของ กฟภ. ควรใช้ประโยชน์จากข้อมูลฐานลูกค้า 19-20 ล้านราย เพื่อสร้างความได้เปรียบในการทำธุรกิจ รวมถึงควรทำ Data Analytic เพื่อนวัตกรรมผลิตภัณฑ์และบริการใหม่ๆ ที่ตอบสนองความต้องการของลูกค้า
- **Business portfolio:** ควรมีการทำ Business portfolio และ Business Alignment ที่ชัดเจน ระหว่าง กฟภ. และ บริษัทในเครือ รวมถึงควรพิจารณาเริ่มดำเนินธุรกิจที่เป็น Non Regulated ในธุรกิจที่องค์กรมี Competency



Digital Utility



เพื่อให้มีความได้เปรียบในการแข่งขันกับตลาดได้ นอกจากนี้ควรตั้งเป้าหมายที่ท้าทายของการเติบโตของธุรกิจ โดยควรมีกำไรที่เกิดจาก กฟภ. และบริษัทในเครือ ที่แสดงถึงความท้าทาย เช่น มีกำไรเติบโตเป็น 2 เท่า ในอีก 10 ปีข้างหน้า

03

### การบริหารจัดการองค์กร

- **Structure:** ควรปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กรให้มีความคล่องตัว โดยให้ความสำคัญกับการกำหนดทิศทางการดำเนินงาน และรูปแบบการดำเนินงานร่วมกันของบริษัท พีอีเอ เอ็นคอมฯ ให้ชัดเจน รวมถึงโครงสร้างองค์กรควรมีหน่วยงานที่ดูแลด้านตลาดและลูกค้าโดยตรง เพื่อจะได้มีการพัฒนาการด้าน Customer experience ที่ชัดเจน
- **Innovation :** ให้ความสำคัญกับการพัฒนาผลิตภัณฑ์ บริการ และกระบวนการ และการผลักดันนวัตกรรมออกสู่เชิงพาณิชย์ ทั้งนี้ นวัตกรรมควรเป็นปัจจัยสำคัญในการสร้างการเติบโตอย่างก้าวกระโดดของ กฟภ.
- **People:** ควรพัฒนาทักษะของบุคลากรในด้านธุรกิจ การตลาด รวมถึง Business และ Digital Mindset
- **Digital Technology:** การบูรณาการกันระหว่างโครงสร้างการทำงาน ทักษะของบุคลากร และเทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อให้การดำเนินงานขององค์กรไปในทิศทางเดียวกัน และเกื้อหนุนกัน รวมถึงยุทธศาสตร์ของ Digital Transformation ควรมีแนวทางในการ interface ของเทคโนโลยี และทักษะบุคลากรที่ชัดเจนในแต่ละระยะ



### 1.1.3 นโยบายการบริหารและพัฒนาของผู้ว่าการการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค



ผู้ว่าการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค คนที่ 14



มุ่งสู่องค์กรที่เป็นเลิศด้านธุรกิจ  
พลังงานไฟฟ้า ตอบสนองความ  
คาดหวังของลูกค้า ร่วมสร้างคุณค่า  
สู่สังคมและสิ่งแวดล้อม  
ด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล

#### Keep Improving Existing Business

ดำเนินงานตามยุทธศาสตร์องค์กร และสานต่อนโยบายเดิมเพื่อความต่อเนื่อง  
ในการดำเนินงาน ด้วยการพัฒนาระบบไฟฟ้า และพัฒนาองค์กรเพื่อให้ธุรกิจ  
หลักของ PEA แข็งแกร่ง สร้างการเติบโตอย่างยั่งยืน

KE1: Grid Excellence ,KE2 : Smart Service, KE3: Smart  
Operation, KE4: Good Governance

#### Enhance New Business

เร่งรัดพัฒนาธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับภารกิจหลัก ขยายขอบเขตการดำเนินงาน  
ไปสู่ธุรกิจที่มีการเติบโตได้ดี โดยดำเนินการเอง หรือร่วมลงทุนกับพันธมิตร  
ทางธุรกิจผ่านบริษัทในเครือของ PEA

EB1: Upstream Expansion, EB2: PEA Product, EB3: Behind Meter

#### Employ Innovation and Technology

พัฒนากระบวนการต่างๆ โดยประยุกต์ใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมเพื่อเสริม  
ประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ด้วยการใช้นวัตกรรมที่มีให้เกิดประโยชน์สูงสุด  
และรองรับธุรกิจที่เกิดขึ้นใหม่

EI1: Innovative Process, EI2: Digital Revolution, EI3: Smart  
Utilization

#### Nourish Human Resource

สร้างระบบและกลไกเพื่อนำศักยภาพของพนักงานมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด  
ต่อองค์กร พัฒนาพนักงานด้านทักษะความรู้ (Hard Skills) และด้านอารมณ์  
(Soft Skills) ส่งเสริมการสร้างและขยายผลการใช้งานนวัตกรรมอย่างเป็น  
ระบบ และสนับสนุนการดำเนินงานขององค์กรให้มี Productivity สูงขึ้น

NH1: Smart Workforce, NH2: Smart Workplace, NH3: Smart  
Enterprise, NH4: Smart CSV

K

E

E

N



## นโยบายการบริหารและพัฒนา การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค

# KEEN 14



### KEEP IMPROVING EXISTING BUSINESS

สานงานเดิม : Keep Improving Existing Business

ดำเนินงานตามยุทธศาสตร์องค์กร และสานต่อ นโยบายเดิมเพื่อความต่อเนื่องในการดำเนินงาน ด้วยการพัฒนาระบบไฟฟ้าและ พัฒนานวัตกรรมเพื่อให้ ธุรกิจหลักของ PEA แข็งแกร่ง สร้างการเติบโตอย่าง ยั่งยืน ประกอบด้วย

**KE1 : Grid Excellence** ยกกระดับมาตรฐานและ ปรับปรุงระบบ ไฟฟ้าให้มีความมั่นคง ปลอดภัย ครอบคลุม ทุกพื้นที่ เพื่อรองรับการเชื่อมโยงจากบุคคลที่สาม (Third Party Access) และการผลิตไฟฟ้ารูปแบบต่างๆ รวมถึง Prosumer พร้อมทั้งเร่งรัดพัฒนาระบบไฟฟ้าใต้ดินและระบบ ไฟฟ้าอัจฉริยะสำหรับพื้นที่สำคัญ

**KE2 : Smart Service** พัฒนาระบบงาน เพิ่มความ พึงพอใจ สร้างความผูกพันของลูกค้า มุ่งเน้นบริการที่เป็นเลิศ รวดเร็ว มีมาตรฐาน โดยมีลูกค้าเป็นศูนย์กลาง ประยุกต์ใช้ เทคโนโลยีที่ทันสมัย และสร้างทีมงานมืออาชีพ พัฒนาระบบ การตลาดแบบบูรณาการ การบริหารลูกค้าสัมพันธ์ และการ บริหารประสบการณ์ ลูกค้า

**KE3 : Smart Operation** เพิ่มประสิทธิภาพองค์กร ปรับปรุง ระเบียบ หลักเกณฑ์ พัฒนาระบบงานให้ชัดเจน ลดขั้นตอน เพื่อความรวดเร็วในการบริการและรองรับธุรกิจใหม่ พัฒนางาน บริการลูกค้าโดยนำเทคโนโลยีมาช่วยใน การดำเนินงาน

**KE4 : Good Governance** ดำเนินธุรกิจตามหลัก ธรรมาภิบาล โปร่งใส ตรวจสอบได้ และส่งเสริมการกำกับ ดูแลกิจการที่ดี โดยนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาสร้างกระบวนการ ติดตามและประเมินผล ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วน



### ENHANCE NEW BUSINESS

เสริมธุรกิจใหม่ : Enhance New Business

เร่งรัดพัฒนาธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับการกิจหลัก ขยายขอบเขต การดำเนินงานไปสู่ธุรกิจที่มี โอกาสเติบโตได้ดี โดยดำเนินการเอง หรือร่วม ลงทุนกับพันธมิตรทางธุรกิจผ่านบริษัทในเครือ ของ PEA ประกอบด้วย

**EB1 : Upstream Expansion** ขยายการลงทุน ไปสู่ธุรกิจต้นน้ำ และธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับการผลิตไฟฟ้า และขยายธุรกิจไปสู่ต่างประเทศและแสวงหาโอกาส ทางธุรกิจใหม่ๆ รวมถึงการเตรียมการเพื่อรองรับ Disruptive technology

**EB2 : PEA Product** พัฒนาธุรกิจจากความ เชี่ยวชาญ เช่น การ ก่อสร้างและบำรุงรักษาระบบไฟฟ้า พัฒนาธุรกิจใหม่จากการใช้งาน และความต้องการ ภายในองค์กรผลักดันสู่ภายนอก เช่น ธุรกิจยานยนต์ ไฟฟ้า เผยแพร่มาตรฐาน PEA Standard และ PEA Product ให้เป็นที่ยอมรับในภูมิภาค

**EB3 : Behind Meter** ขยายการให้บริการไปสู่ ธุรกิจหลังมิเตอร์ เพื่อให้บริการด้านพลังงานแบบครบ วงจร ด้วยระบบไฟฟ้าอัจฉริยะ และระบบสื่อสารของ PEA พัฒนา Platform การให้บริการที่ สะดวก รวดเร็ว ทันสมัยและเข้าถึงง่าย



## EMPLOY INNOVATION AND TECHNOLOGY

### ใช้นวัตกรรม : Employ Innovation and Technology

พัฒนากระบวนการต่างๆ โดยประยุกต์ใช้เทคโนโลยี และนวัตกรรม เพื่อเสริมประสิทธิภาพการปฏิบัติงานด้วยการใช้สินทรัพย์ที่มีให้เกิดประโยชน์สูงสุดและรองรับธุรกิจที่จะเกิดใหม่ ประกอบด้วย

**EI1 : Innovative Process** พัฒนาการกระบวนการดำเนินงานที่ทันสมัย เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารองค์กร และบริหารโครงการ เปิดโอกาสให้เอกชนเข้ามาร่วมลงทุนในการผลิตไฟฟ้าและระบบไฟฟ้า พัฒนาระบบกักเก็บพลังงานไฟฟ้าสำรองในพื้นที่พิเศษ และเพิ่มช่องทางการจัดหาแหล่งทุนผ่านกองทุนรวมโครงสร้างพื้นฐาน

**EI2 : Digital Revolution** พัฒนาระบบบริหารจัดการข้อมูลโดยการเชื่อมโยงฐานข้อมูลระบบงานและเครื่องวัดต่างๆ เข้าด้วยกัน (Big Data) แล้วนำมาวิเคราะห์ในเชิงลึก (Data Analytic and AI) รวมถึงนำเทคโนโลยี Blockchain มาประยุกต์ใช้ในงาน เช่น PEA Energy Trading Platform

**EI3 : Smart Utilization** เร่งรัดพัฒนาการบริหารสินทรัพย์ระบบไฟฟ้าให้เกิดประโยชน์สูงสุด เช่น ระบบการติดตามประเมินการบำรุงรักษาอุปกรณ์หลัก (Condition Based Maintenance) ใช้นวัตกรรมพัฒนากระบวนการพัฒนาระบบ Smart Patrol



## NORISH HUMAN RESOURCE

### หนุนนำทุนมนุษย์ : Nourish Human Resource

สร้างระบบและกลไกเพื่อนำศักยภาพของพนักงานมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร พัฒนาทักษะพนักงานด้านความรู้ (Hard Skills) และด้านอารมณ์ (Soft Skills) ส่งเสริมการสร้างและขยายผลการใช้งานนวัตกรรมอย่างเป็นระบบและสนับสนุนการดำเนินงานขององค์กรให้มี Productivity สูงขึ้น

**NH1 : Smart Workforce** สร้างระบบการพัฒนาขีดความสามารถบุคลากรให้พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง และรองรับธุรกิจใหม่ ประยุกต์ใช้การประเมินผลจากเป้าประสงค์ (Objective Key Result: OKR) และสร้างระบบการบริหารจัดการคนเก่ง (Talent Management) สนับสนุนความคิดสร้างสรรค์ จัดตั้งระบบคลังนวัตกรรม (PEA Innovation Tank)

**NH2 : Smart Workplace** สร้างสภาพแวดล้อมการทำงาน มุ่งสู่องค์กรแห่งความสุข สร้างบรรยากาศให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม มีการแลกเปลี่ยนและจุดประกายความคิดใหม่ในการทำงาน ริเริ่มระบบการหมุนเวียนการทำงานในระดับปฏิบัติการ

**NH3 : Smart Enterprise** ปรับโครงสร้างองค์กรเพื่อมุ่งสู่องค์กรสมรรถนะสูง มีแผนงานรองรับการเปลี่ยนแปลง กระจายอำนาจการบริหารสู่พื้นที่ ส่งเสริมกระบวนการจัดการความรู้ สร้างระบบงานรองรับการพัฒนาและดำเนินธุรกิจเกี่ยวเนื่อง

**NH4 : Smart CSV** ปรับเปลี่ยนการดำเนินงานไปสู่การร่วมสร้างคุณค่าสู่สังคม (Creative Share Value: CSV) โดยปรับรูปแบบการดำเนินธุรกิจให้ตรงกับความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มุ่งเน้นการปรับตัวเข้าสู่การเป็นธุรกิจที่ยั่งยืน



## ภาพที่ 1 - 2: Vision Mission Value (VMV)



# Vision

กฟภ.เป็นองค์กรชั้นนำที่ทันสมัยในระดับภูมิภาค มุ่งมั่นให้บริการพลังงานไฟฟ้า และธุรกิจเกี่ยวเนื่องอย่างครบวงจรที่มีประสิทธิภาพ เชื่อถือได้ เพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิต เศรษฐกิจและสังคมอย่างยั่งยืน



# Mission

จัดหา ให้บริการพลังงานไฟฟ้า และดำเนินธุรกิจอื่นที่เกี่ยวข้องเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า ให้เกิดความพึงพอใจทั้งด้านคุณภาพและบริการ โดยการพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่อง มีความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม



# Value

“ทันโลก บริการดี มีคุณธรรม”





## 1.2 วิสัยทัศน์ (Vision)

กฟภ.เป็นองค์กรชั้นนำที่ทันสมัยในระดับภูมิภาค มุ่งมั่นให้บริการพลังงานไฟฟ้า และธุรกิจเกี่ยวเนื่องอย่างครบวงจร ที่มีประสิทธิภาพ เชื่อถือได้ เพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิต เศรษฐกิจและสังคมอย่างยั่งยืน

## 1.3 ภารกิจ (Mission)

จัดหา ให้บริการพลังงานไฟฟ้า และดำเนินธุรกิจอื่นที่เกี่ยวข้อง เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าให้เกิดความพึงพอใจ ทั้งด้านคุณภาพและบริการ โดยการพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่อง มีความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม

## 1.4 ค่านิยม (Value)

ทันโลก บริการดี มีคุณธรรม

## 1.5 ความสามารถพิเศษ (Core Competency)

### Core Competency (CC)



#### ความสามารถพิเศษในปัจจุบัน

- บริหารจัดการ และบริการระบบจำหน่ายพลังงานไฟฟ้าที่มีความครอบคลุม มีประสิทธิภาพ มั่นคงปลอดภัย เชื่อถือได้
- การให้บริการระบบไฟฟ้าที่ครบวงจรอย่างมีมาตรฐานและความน่าเชื่อถือ



#### ความสามารถพิเศษที่จำเป็นในอนาคต

ความสามารถในการดำเนินงาน และทักษะของบุคลากรเพื่อรองรับการขยายตัวของธุรกิจที่เกี่ยวข้องในอนาคต



## 1.6 การวิเคราะห์ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค (SWOT Analysis)

### STRENGTH : จุดแข็ง

S

- 1 ระบบการจำหน่ายไฟฟ้าที่มีคุณภาพ และความน่าเชื่อถือ
- 2 ฐานข้อมูลลูกค้าที่มีกระจายอยู่ในระดับภูมิภาค ทั้งลูกค้ารายย่อย และภาคอุตสาหกรรม
- 3 พื้นที่ให้บริการ และเครือข่ายการให้บริการที่ครอบคลุมเกือบทั่วทั้งประเทศ
- 4 บุคลากรมีความเชี่ยวชาญสูงในธุรกิจจำหน่ายไฟฟ้า
- 5 โครงสร้างองค์กรเอื้อต่อการปรับตัวเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงธุรกิจ และมีการกำหนดทิศทางในการสร้างโอกาสทางธุรกิจเพื่อสะท้อนผลประกอบการโดยรวมขององค์กร
- 6 คุณภาพการให้บริการดีกว่าคู่แข่ง และเหนือความคาดหวังของลูกค้า

# SWOT ANALYSIS

W

### WEAKNESS : จุดอ่อน

- 1 ขาดการบูรณาการกระบวนการและระบบงานเพื่อมุ่งสู่ทิศทาง Digital Utility
- 2 ขาดการกำหนดทิศทางของการจัดการองค์ความรู้และนวัตกรรมเพื่อปรับปรุงผลิตภัณฑ์และบริการ
- 3 ขาดความพร้อมและความตระหนักของบุคลากรในมุมมองธุรกิจและการประยุกต์ใช้ Digital เพื่อพัฒนาประสิทธิภาพในกระบวนการทำงาน
- 4 การใช้ประโยชน์จากฐานข้อมูลเพื่อนำไปสู่การวิเคราะห์และการบริหารจัดการยังไม่เพียงพอ (Data Analytic)
- 5 หน่วยสูญเสียที่มีแนวโน้มสูงขึ้น



## OPPORTUNITY : โอกาส

- 1 ทิศทางของแผน PDP ที่มุ่งเน้นการสร้าง ความมั่นคงระบบไฟฟ้า การพัฒนาระบบส่ง ไฟฟ้า รวมถึงการเพิ่มสัดส่วนการผลิตไฟฟ้า จากพลังงานหมุนเวียน
- 2 นโยบายรัฐที่สนับสนุนโอกาสในการเข้าร่วม ลงทุนกับภาคเอกชน (PPPs)
- 3 นโยบาย Smart Grid สนับสนุนการ ดำเนินงานในการพัฒนาโครงข่ายไฟฟ้า อัจฉริยะ
- 4 นโยบายรัฐที่ส่งเสริมความต้องการใช้ไฟฟ้า เช่น โครงการรถไฟฟ้า 3 สนามบิน โครงการ พัฒนาระเบียงเศรษฐกิจภาคตะวันออก (EEC) ที่เอื้อต่อการพัฒนาโครงสร้าง พื้นฐานทางกายภาพ และการเติบโตทาง เศรษฐกิจ
- 5 นโยบาย DATA Governance จากรัฐบาลที่ มุ่งเน้นการสร้างแนวปฏิบัติที่ดีในการบริหาร จัดการ และ กำกับดูแล ข้อมูล ที่มี ประสิทธิภาพและประสิทธิผล
- 6 โครงสร้างอุตสาหกรรมที่เปลี่ยนแปลงไป ที่ส่งผลต่อโอกาสทางธุรกิจที่ครอบคลุม Value chain ของอุตสาหกรรมไฟฟ้า
- 7 โอกาสในการสร้างพันธมิตรทางธุรกิจ และ เครือข่ายความร่วมมือทั้งภาครัฐและเอกชน

# SWOT ANALYSIS

T

## THREAT : อุปสรรค

- 1 ประสิทธิภาพของระบบจำหน่ายจาก ผลกระทบของ DG (Distributed Generation)
- 2 การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้ใช้ไฟไปสู่ Prosumer นำไปสู่ปริมาณการซื้อไฟจาก ภาครัฐที่ลดลง
- 3 ความมั่นคงปลอดภัยของเทคโนโลยีดิจิทัล (Cyber Security)
- 4 ความไม่แน่นอนของการปรับโครงสร้างค่าไฟ ที่อาจส่งผลกระทบต่อผลประกอบการ
- 5 ข้อจำกัดจากกฎระเบียบและนโยบายภาครัฐ ที่จำกัดการทำธุรกิจของรัฐวิสาหกิจ

## 1.7 ปัจจัยความสำเร็จในการดำเนินงาน (Key Success Factors In Driving Value Growth)

1



### Improve ability to comply with laws and regulations

In designing the energy transition and utility landscape

ร่วมมือกับหน่วยงานกำกับ และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อผลักดันให้เกิดการเร่งรัดในการแก้ไข/ปรับปรุง กฎหมาย ระเบียบที่เกี่ยวข้อง ในการสนับสนุนการดำเนินธุรกิจเกี่ยวเนื่องของ กฟภ. ในอนาคต เช่น

- กฎหมาย ระเบียบในการรองรับ รูปแบบการซื้อขายไฟฟ้าระหว่างกัน
- กฎหมาย ระเบียบในการคิดค่า Wheeling Charge ที่เหมาะสม
- การกำหนดโครงสร้างอัตราค่าไฟฟ้าที่เหมาะสม (New Pricing Model) เพื่อกำหนด Wheeling Charge ที่เหมาะสม
- Backup Rate ที่ Fair กับ กฟภ.

2



### Power of Synergies

to enhance PEA's Value creation

- กฟภ. PEA ENCOM ต้องผนึกกำลัง เพื่อให้เกิดการสร้าง Business Model ที่มีความได้เปรียบทางการแข่งขัน รวมถึงการร่วมมือกับ Business Partners ที่มีประสบการณ์ในด้านการตลาด เทคโนโลยี การลงทุน เพื่อผลักดันให้เกิดการสร้างตลาด การพัฒนาผลิตภัณฑ์/บริการที่ตอบสนองต่อความต้องการ/ความคาดหวังของลูกค้าอย่างแท้จริง
- ความสัมพันธ์กับพันธมิตรทางธุรกิจ ที่มีประสบการณ์ในการลงทุนด้านพลังงาน โรงไฟฟ้าเป็นสิ่งสำคัญ (Critical Success Factor) ในการนำ กฟภ. เข้าสู่ตลาด และการได้รับผลตอบแทนที่ดี เหมาะสม

3



### Explore and Develop Innovations

to optimize PEA's Operation

การสร้างมูลค่าเพิ่มทางธุรกิจ ของ กฟภ. นับต่อจากนี้ จำเป็นต้องมี “เทคโนโลยี และนวัตกรรม” ที่แข็งแกร่งเป็นพื้นฐาน โดยมีมิติที่สำคัญ ดังนี้

- Grid Network (Smart grid digitalization): การเชื่อมระบบไฟฟ้ากับ TPA, Prosumer และเทคโนโลยีในด้านผู้ใช้ไฟในอนาคต เป็นต้น
- Operational Excellence (Operation and Service) เช่น การเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารสินทรัพย์ การเพิ่มประสิทธิภาพ และอำนวยความสะดวกในการให้บริการลูกค้า การลดต้นทุนจากกระบวนการทำงานที่ซับซ้อน และไม่บูรณาการกัน เป็นต้น
- New Businesses both regulated and non-regulated : เทคโนโลยี และนวัตกรรม เปิดโอกาสในการทำธุรกิจใหม่ๆ เช่น EV ,Charging Station ,smart home ,energy service เป็นต้น



4

## Maintain core competency and building new capabilities

to execute PEA's strategy



การพัฒนาศักยภาพของบุคลากรให้สอดคล้องกับทิศทางการดำเนินงานขององค์กร และสภาพแวดล้อมการแข่งขัน ในด้านที่สำคัญ ดังนี้

- เทคโนโลยีและนวัตกรรม ที่ส่งต่อการเปลี่ยนแปลงของโครงสร้างอุตสาหกรรมไฟฟ้า
- ความเข้าใจในความต้องการของลูกค้า (Customer insight) เพื่อนวัตกรรมผลิตภัณฑ์และบริการที่สอดคล้องกับความคาดหวัง และสามารถแข่งขันกับคู่แข่งอื่นๆในตลาดได้
- การทำธุรกิจ การออกแบบ Business Model ของธุรกิจใหม่ๆ และการทำตลาดในธุรกิจที่มีการแข่งขันสูง

## 1.8 ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ และความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์

### 1.8.1 ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Challenge)

#### 1. การใช้ประโยชน์จากการวิเคราะห์ฐานข้อมูลลูกค้า และฐานข้อมูลเพื่อใช้ในการเพิ่มประสิทธิภาพในกระบวนการทำงาน

จากจุดแข็งของ กฟภ. ที่มีฐานลูกค้าเป็นจำนวนมาก และกระจายอยู่ทั่วประเทศ ส่งผลให้การปรับตัวเพื่อการบริหารฐานข้อมูลลูกค้าเพื่อประโยชน์ในการบริหารจัดการ และการนำไปต่อยอดเชิงธุรกิจ มีความสำคัญและจัดเป็นความท้าทายขององค์กร เนื่องจากในภาวะปัจจุบันการบริหารจัดการฐานข้อมูลเพื่อประโยชน์ในการบริหารจัดการ และใช้พฤติกรรมของลูกค้าที่สามารถทราบถึงความต้องการและความคาดหวังของแต่ละกลุ่มลูกค้าเป็นปัจจัยสำเร็จที่สำคัญต่อการบรรลุเป้าหมายของธุรกิจเกี่ยวเนื่อง หรือธุรกิจ อื่นนอกเหนือจากธุรกิจหลักขององค์กร ดังนั้น กฟภ. จำเป็นต้องจัดให้มีกระบวนการ วิเคราะห์ถึงข้อมูลดังกล่าวเพื่อค้นหารูปแบบความสัมพันธ์ของข้อมูลเหล่านั้น เช่น แนวโน้มของธุรกิจที่จะสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้า และข้อมูลอื่น ๆ ที่เป็น ประโยชน์ต่อการดำเนินธุรกิจในการเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงาน รวมถึงการสร้าง ผลผลิตที่ดีขึ้นในกระบวนการดำเนินงาน ซึ่งการวิเคราะห์ข้อมูลนี้สามารถนำไปสู่การ กำหนดกลยุทธ์ของแผนการตลาดที่มีประสิทธิภาพ โอกาสในการสร้างผลกำไร การให้บริการที่ดีมากขึ้นแก่ลูกค้า การปรับปรุงการทำงานให้เกิดประสิทธิภาพ ความได้เปรียบเหนือคู่แข่งในการแข่งขันทางการตลาด และผลประโยชน์ทางธุรกิจ ด้านอื่นๆ

#### 2. ยังไม่สามารถบริหารจัดการนวัตกรรมเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กร และเพิ่มโอกาสทางธุรกิจจากการพัฒนานวัตกรรม

จากโครงสร้างของอุตสาหกรรมไฟฟ้าที่เปลี่ยนแปลงไป ส่งผลให้องค์กรต้อง วิเคราะห์ถึงศักยภาพทางธุรกิจทั้งการรักษาฐานลูกค้าเดิม และพัฒนาองค์ความรู้สู่ธุรกิจ เกี่ยวเนื่อง ซึ่งการส่งเสริมนวัตกรรมเป็นการใช้ความรู้ ทักษะการบริหารจัดการ รวมทั้ง ประสบการณ์ของบุคลากรในองค์กรเพื่อการคิดค้น การประดิษฐ์ การพัฒนา การผลิต สินค้า การบริการ กระบวนการผลิต และการจัดการองค์กรในรูปแบบใหม่ ดังนั้น การพัฒนานวัตกรรมอย่างมีประสิทธิภาพและทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว ทั้งในส่วน ของนวัตกรรมผลิตภัณฑ์ (Product Innovation) และนวัตกรรมกระบวนการ (Process Innovation) นั้นจะช่วยขับเคลื่อนให้องค์กรก้าวไปสู่องค์กรที่มุ่งฐานความรู้ (knowledge-based Organization) และเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันระดับโลก ได้อย่างยั่งยืน ซึ่งความท้าทายในการบูรณาการระหว่างการส่งเสริมนวัตกรรมของ กฟภ. เพื่อนำไปใช้ประโยชน์ในเชิงพาณิชย์ ซึ่งสอดคล้องกับแนวทางการวิเคราะห์ธุรกิจ เกี่ยวเนื่องขององค์กร โดยการดำเนินงานเป็นโครงการนำร่องสำหรับการวิเคราะห์ ความเป็นได้ทางธุรกิจของบริษัทในเครือ รวมถึงประเด็นสำคัญคือนวัตกรรมเชิง กระบวนการ ซึ่งเป็นการพัฒนาองค์ความรู้ และประสบการณ์ของบุคลากรในองค์กร เพื่อพัฒนาให้การดำเนินงานในกระบวนการที่สำคัญมีประสิทธิภาพสูงสุด ไม่ว่าจะเป็นการ ลดระยะเวลาการดำเนินงาน หรือการดำเนินงานร่วมกันตลอดห่วงโซ่คุณค่า ล้วนแล้วแต่ เป็นประเด็นสำคัญและเป็นความท้าทายที่องค์กรจะต้องมีการผลักดันให้นวัตกรรมของ



STRATEGIC  
CHALLENGE



**STRATEGIC  
CHALLENGE**

องค์กร เข้าไปอยู่ในทุกกระบวนการการทำงาน เพื่อส่งเสริมให้ กฟภ. เป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม โดยผลสัมฤทธิ์ที่ได้ นอกเหนือจากการวิเคราะห์และใช้ประโยชน์ของธุรกิจเกี่ยวเนื่องแล้ว จะทำให้องค์กรเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และคิดค้นสิ่งใหม่เพื่อพัฒนาองค์กรสู่ความยั่งยืน

### 3. การวิเคราะห์และจัดทำ Business Model ขององค์กรเพื่อสอดคล้องกับโครงสร้างของอุตสาหกรรมไฟฟ้าที่เปลี่ยนแปลงในอนาคต

แนวโน้มของอุตสาหกรรมไฟฟ้าที่เปลี่ยนแปลงไป ที่มีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของจากผู้บริโภคไฟฟ้าในรูปแบบ Prosumer โดยบทบาทของผู้ใช้ไฟฟ้า (ผู้บริโภค) จะเปลี่ยนไปเป็นทั้งผู้ผลิตและผู้บริโภค หรือ Prosumer ส่งผลกระทบต่อภาพรวมทั้งระบบ โดยมีผลกระทบหลายด้าน เช่น ด้านการบริหารจัดการด้านผู้ใช้ไฟฟ้า มีการปรับพฤติกรรมการใช้ไฟฟ้าและเพิ่มประสิทธิภาพของการใช้ไฟฟ้า และการกักเก็บพลังงานที่จะต้องกักเก็บพลังงานในช่วงที่มีความต้องการใช้ไฟฟ้าน้อยและจ่ายไฟฟ้าในช่วงที่มีความต้องการใช้ไฟฟ้าสูง รวมถึงสามารถตอบสนองความผันผวนอย่างรวดเร็ว ทั้งนี้ การเตรียมการรองรับ Prosumer จะต้องอาศัยความร่วมมือของทุกภาคส่วน ทั้งผู้กำกับดูแล ผู้กำหนดนโยบาย ผู้ผลิตไฟฟ้าทั้งในส่วนของ กฟผ. และผู้ผลิตไฟฟ้า IPP, SPP, VSPP ภาคเอกชน ผู้จ่ายพลังงานทั้ง 3 การไฟฟ้า ซึ่งรวมถึง กฟภ. ด้วย และผู้ที่เป็น Prosumers และ Consumers ในส่วนของบ้านพักที่อยู่อาศัย ธุรกิจขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ โดยเมื่อพฤติกรรมความต้องการใช้ไฟฟ้าเปลี่ยนแปลงไป ผู้ผลิตและจำหน่ายเข้าระบบ ส่งผลทำให้มีจุดผลิตไฟฟ้ารายย่อยเป็นจำนวนมากและกระจายตัว ส่งผลต่อความมั่นคงในระบบจำหน่าย นอกจากนั้น ส่งผลต่อการกำกับดูแล การออกกฎหมาย กฎระเบียบ รวมทั้งแนวทางการเตรียมปรับเปลี่ยนผู้ใช้ไฟฟ้ามาเป็นผู้จำหน่ายหรือจาก Consumer to Prosumer ในระบบ Blockchain การก้าวเข้าสู่การเป็น Virtual Utility ที่เน้นบทบาทของ กฟภ. ในฐานะ Operators ในหลายด้าน เช่น

1. Energy Trading Platform Operators: พัฒนาและให้บริการจัดการระบบ Platform ที่เป็นช่องทางในการแลกเปลี่ยนและซื้อขายพลังงาน
2. Grid Operators : พัฒนาและดูแลระบบไฟฟ้า ที่เชื่อมต่อระหว่างแหล่งผลิตไฟฟ้า Prosumers และ Energy storage ตามจุดต่างๆ และ
3. Virtual Power Plants Operators : การบริหารจัดการพลังงานให้ Demand และ Supply ให้มีความสมดุล และมีประสิทธิภาพสูงสุดภายใต้ต้นทุนที่เหมาะสมการบูรณาการระบบงาน และความพร้อมของบุคลากรในการเปลี่ยนแปลงเพื่อเข้าสู่ Digital Transformation

### 4. การบูรณาการระบบงาน และความพร้อมของบุคลากรในการเปลี่ยนแปลงเพื่อเข้าสู่ Digital Transformation

การเข้ามาของเทคโนโลยีสารสนเทศ เป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างอุตสาหกรรมไฟฟ้า โดย กฟภ. ได้กำหนดยุทธศาสตร์ให้มุ่งสู่การเป็น Digital Utility ภายใน ปี 2565 ซึ่งการปรับเปลี่ยน กฟภ. สู่ Digital Utility เป็นการปรับเปลี่ยนครั้งใหญ่ ทั้งในด้านเครือข่ายระบบไฟฟ้า การบริการลูกค้า กระบวนการภายใน ทักษะบุคคล และ Technology Platform ดังนั้นความสำเร็จของ Digital Transformation จำเป็นต้องมีการบูรณาการระบบงาน และกระบวนการต่างๆ ให้มีมาตรฐาน



**STRATEGIC  
CHALLENGE**

และมีประสิทธิภาพ ด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล รวมทั้ง โครงสร้างองค์กร และรูปแบบในการดำเนินงานจะปรับให้มีความคล่องตัว (Agile) โดยมีหน่วยงานด้านธุรกิจ และหน่วยสนับสนุนด้านเทคโนโลยีดิจิทัล จำเป็นต้องมีการประสานการทำงานร่วมกัน (Collaboration) ในการพัฒนาองค์กรให้เป็น Digital Utility รวมทั้งบุคลากรของ กฟภ. จำเป็นต้องมีความรู้ความสามารถ เพียงพอและเหมาะสมในการรองรับเทคโนโลยีใหม่ๆ รวมถึงรองรับรูปแบบของการดำเนินธุรกิจเพื่อรองรับโครงสร้างอุตสาหกรรมไฟฟ้าที่เปลี่ยนแปลงไป

**5. การใช้ประโยชน์จากความสามารถพิเศษขององค์กร และการดำเนินงานร่วมกับพันธมิตรทางธุรกิจ เพื่อสร้างความแข็งแกร่งของ Business Portfolio ขององค์กร**

จากความสามารถพิเศษในปัจจุบันขององค์กร ได้แก่ การบริหารจัดการ และบริการระบบจำหน่ายพลังงานไฟฟ้าที่มีความครอบคลุม มีประสิทธิภาพ มั่นคงปลอดภัย เชื่อถือได้ รวมถึงการให้บริการระบบไฟฟ้าที่ครบวงจรอย่างมีมาตรฐานและความน่าเชื่อถือ นั้น ส่งผลต่อการกำหนดกลยุทธ์ในเชิงธุรกิจที่มีการดำเนินงานร่วมกันกับพันธมิตรทางธุรกิจโดยใช้ความสามารถพิเศษที่องค์กรมีอยู่ โดยการกำหนดสมรรถนะหลักขององค์กรเป็นขีดความสามารถที่สำคัญเชิงกลยุทธ์ ซึ่งสร้างความได้เปรียบในตลาดให้แก่องค์กร หรือสภาพแวดล้อมของการบริการ และสร้างความได้เปรียบที่ยั่งยืนในการแข่งขัน ดังนั้น จากธุรกิจไฟฟ้าที่เปลี่ยนแปลงไป แต่ยังคงต้องให้ความสำคัญกับประสิทธิภาพในการบริหารจัดการและบริการระบบจำหน่าย ซึ่งถือเป็นความสามารถพิเศษเฉพาะองค์กร และไม่มีคู่แข่งใดมีสมรรถนะหลักดังกล่าว นั้น ส่งผลต่อการสร้างความได้เปรียบในการคัดเลือก และ/หรือ การวางแผนเพื่อหาพันธมิตรทางธุรกิจ เนื่องจากถือว่าเป็น Value Chain ที่สำคัญในโครงสร้างอุตสาหกรรมไฟฟ้า ที่สามารถนำไปต่อยอดในเชิงธุรกิจได้

**6. รายได้ของธุรกิจจำหน่ายไฟฟ้าในระยะยาวมีแนวโน้มที่ลดลง เนื่องด้วยผลกระทบจาก Prosumer**

จากโครงสร้างอุตสาหกรรมไฟฟ้าที่เปลี่ยนแปลงไป โดยแนวโน้มของ Prosumer ที่มีสูงขึ้น ส่งผลกระทบต่อหน่วยจำหน่ายที่ลดลงของ กฟภ. ไม่ว่าจะเป็นการปรับตัวทางด้านเทคโนโลยีในการผลิตไฟฟ้า และนโยบายพัฒนากำลังการผลิตไฟฟ้าที่มีการเปิดเสรีให้ภาคประชาชนผลิตไฟฟ้า ดังนั้น การปรับตัวของ กฟภ. ถือเป็นความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ที่จะต้องมีการจัดการในประเด็นดังกล่าว ไม่ว่าจะเป็นการหารายได้จากแหล่งอื่นมาเพื่อชดเชยรายได้จากหน่วยจำหน่ายที่ลดลง การควบคุมค่าใช้จ่ายดำเนินงานอื่นเพื่อสร้างผลประกอบการให้กับองค์กรให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ นอกจากนี้ กฟภ. จะต้องมีแนวทางในการศึกษาและเตรียมความพร้อมสำหรับแนวทางพัฒนาแพลตฟอร์มตลาดการซื้อขายพลังงานไฟฟ้าแห่งชาติ (National Energy Trading Platform :NETP) ที่เป็นศูนย์กลางการแลกเปลี่ยนการซื้อขายไฟอย่างเป็นระบบ ที่สอดคล้องกับพฤติกรรมการใช้ไฟฟ้าของ Prosumer ที่มีแนวโน้มเพิ่มขึ้น

**7. ขีดความสามารถของบุคลากรในรูปแบบ multi skill และการสร้าง Business Mind ให้กับบุคลากร เพื่อรองรับการดำเนินธุรกิจภายใต้โครงสร้างอุตสาหกรรมที่เปลี่ยนแปลงไป**

**STRATEGIC  
CHALLENGE**

จากการที่รูปแบบธุรกิจมีการเปลี่ยนแปลงไป ส่งผลให้ทิศทางของการบริหารทุนมนุษย์ขององค์กรจำเป็นต้องเปลี่ยนแปลงไปตามสภาพการแข่งขัน ซึ่ง กฟภ. มีทิศทางในการรุกธุรกิจเกี่ยวเนื่อง ซึ่งต้องอาศัยทักษะและความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านของบุคลากร นอกเหนือจากสมรรถนะหลักเดิมที่บุคลากรมีอยู่ ดังนั้น การส่งเสริมการเพิ่มขีดความสามารถในการบริหารงาน การเพิ่มขีดความสามารถในทักษะที่ต้องมีความเชี่ยวชาญพิเศษในการรองรับธุรกิจเกี่ยวเนื่อง รวมถึงการเพิ่มขีดความสามารถของความสามารถในการแข่งขันในเชิงธุรกิจ ทั้งนี้ จำเป็นต้องพิจารณาอัตราค่าจ้างที่มีความเหมาะสม ทั้งอัตราค่าจ้างของ กฟภ. และอัตราค่าจ้างของบริษัทในเครือ ที่สอดคล้องกับทักษะที่จำเป็นในแต่ละหน่วยงาน โดยวิเคราะห์ถึงความต้องการในเชิงธุรกิจ สัดส่วนของพนักงานที่เหมาะสมในแต่ละสายงาน รวมถึงในแต่ละประเภทธุรกิจ และการดำเนินงานของฝ่ายสนับสนุน นอกจากนั้น ควรให้ความสำคัญถึงกระบวนการถ่ายทอดองค์ความรู้ระดับองค์กรสู่การปฏิบัติได้จริง รวมถึงควรมีการสร้างระบบแรงจูงใจและกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานที่เป็นมาตรฐาน

**8. การปรับปรุงระเบียบ ข้อบังคับ ระบบงาน และกระบวนการทำงานให้รองรับในการดำเนินธุรกิจใหม่ๆ และการขับเคลื่อนองค์กรสู่การเป็น Digital Utility**

จากทิศทางขององค์กรที่มีการขยายสู่การดำเนินงานในธุรกิจเกี่ยวเนื่อง ซึ่งปัจจัยความสำเร็จหนึ่งคือ ความคล่องตัวในการดำเนินธุรกิจ และระบบงานที่สนับสนุน ดังนั้น การเปลี่ยนแปลง หรือวิเคราะห์สถานะปัจจุบันของ ระเบียบ ข้อบังคับ ระบบงาน และกระบวนการทำงานเดิม เพื่อทำการปรับปรุงให้เหมาะสม และคล่องตัวมากขึ้นเป็นสิ่งสำคัญในการบรรลุถึงเป้าหมายการดำเนินงานในธุรกิจเกี่ยวเนื่อง โดยเฉพาะ กฎระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินกิจการธุรกิจเกี่ยวเนื่อง กฎระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการบริหารกิจการของบริษัทในเครือ รวมถึงจากนโยบายขององค์กรที่ต้องก้าวสู่องค์กร Digital Utility ที่ต้องมีการคำนึงถึงการใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเข้ามาช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน และการดูแลกระบวนการบริหารจัดการระบบข้อมูลระบบสารสนเทศ รวมทั้งระบบเครือข่ายสื่อสารเทคโนโลยีสารสนเทศที่ต้องมีการรักษาความมั่นคง ปลอดภัย สร้างความเชื่อมั่นต่อกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมถึงพิจารณาในมุมมองของการสร้างโอกาสในเชิงธุรกิจที่สามารถเพิ่มรายได้ให้กับองค์กรด้วยการนำดิจิทัลมาประยุกต์ใช้ในระบบงาน หรือสร้างผลิตภัณฑ์และ/หรือบริการใหม่นั้น ย่อมส่งผลกระทบต่อการเปลี่ยนแปลงของระบบงานในปัจจุบันขององค์กรทั้งสิ้น รวมถึงการตอบรับแนวโน้มทางธุรกิจใหม่ เช่น การประสานงานกับ Regulator ถึงอัตราค่าบริการ wheeling การปรับปรุง Grid Code รวมถึงการปรับปรุงกฎระเบียบด้าน Cyber Security เป็นต้น

**1.8.2 ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Advantage)****1. ประสิทธิภาพของบุคลากรในการดำเนินธุรกิจหลัก และรองรับการขยายตัวของความต้องการการใช้พลังงานตามนโยบายรัฐ**

ความเชี่ยวชาญของบุคลากร กฟภ. ในการดำเนินธุรกิจจำหน่ายไฟฟ้าเป็นที่ยอมรับต่อสาธารณชนและกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เนื่องจากพันธกิจหลักขององค์กร

**STRATEGIC  
ADVANTAGE**

**STRATEGIC  
ADVANTAGE**

จัดหา ให้บริการพลังงานไฟฟ้า และดำเนินธุรกิจอื่นที่เกี่ยวข้องเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า ให้เกิดความพึงพอใจทั้งด้านคุณภาพและบริการ โดยการพัฒนางค์กรอย่างต่อเนื่อง มีความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม รวมถึงธุรกิจเสริมที่เกี่ยวข้องกับการจำหน่ายไฟฟ้า เช่น ธุรกิจซ่อมบำรุง ธุรกิจการวางแผนระบบไฟฟ้า เป็นต้น ซึ่งความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ในประเด็นนี้ สามารถสนับสนุนด้วยผลการสำรวจความพึงพอใจของผู้ใช้บริการ ในความเชี่ยวชาญของบุคลากรในระบบจำหน่ายที่เพิ่มขึ้นสูงมากในปี 2561 ประกอบกับ ความสำเร็จในการรองรับนโยบายภาครัฐที่สำคัญในธุรกิจไฟฟ้า เช่น การวางระบบไฟฟ้าในเขตเศรษฐกิจพิเศษ หรือ การวางระบบไฟฟ้าในเขตชายแดน เป็นต้น นอกจากนี้ นโยบายภาครัฐที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต เช่น รถไฟฟ้าความเร็วสูง สถานีชาร์จไฟสำหรับรถไฟฟ้า เป็นต้น ส่งผลต่อความได้เปรียบทางทรัพยากรของ กฟภ. ในการรองรับโอกาสทางธุรกิจ นโยบายรัฐ หรือความต้องการในการใช้ไฟฟ้าที่เพิ่มขึ้นอย่างก้าวกระโดด

## 2. ความพร้อมของโครงข่ายระบบจำหน่าย ในการให้บริการและการพัฒนาการให้บริการ รวมถึงการตอบสนองต่อนโยบายรัฐในการลงทุนระบบสาธารณูปโภคพื้นฐาน

กฟภ.มีความพร้อมด้านระบบโครงข่ายสายส่ง สถานีย่อยที่กระจายทั่วประเทศ รวมถึงระบบบริหารจัดการไฟฟ้าที่มีประสิทธิภาพทั้งระบบหลักและระบบสนับสนุนด้านดิจิทัล ซึ่งจะเห็นได้จากร้อยละของความครอบคลุมของโครงข่ายระบบจำหน่ายทั่วประเทศ มีอัตราที่สูงขึ้นทุกปี และสามารถครอบคลุมไปยังพื้นที่ห่างไกล เพื่อแสดงศักยภาพของความพร้อมของระบบได้ชัดเจน ประกอบกับความสามารถพิเศษของบุคลากรที่มีทักษะและความชำนาญในด้านวิศวกรรมไฟฟ้า ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญในการให้บริการที่เกี่ยวข้องกับระบบจำหน่ายและบริการอื่น เช่น บริการปักเสาพาดสาย บริหารแก้ไขปัญหาไฟฟ้าขัดข้อง นอกจากนี้ การให้บริการที่ครบวงจรโดยมีสำนักงานสาขาทั่วประเทศ นับเป็นช่องทางหนึ่งที่สามารถพัฒนาการให้บริการและต่อยอดการให้บริการที่สามารถสร้างความประทับใจและความพึงพอใจต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ

จากความพร้อมของทั้งโครงข่าย สำนักงานสาขา บุคลากร และความพร้อมในการให้บริการ ส่งผลให้ กฟภ. สามารถกำหนดยุทธศาสตร์ที่เกี่ยวข้องกับการขยายตัวของธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับการให้บริการโครงข่ายระบบจำหน่าย ต่อผู้ประกอบการสื่อสารรายอื่น หรือรวมถึงความต้องการที่สูงขึ้นของการให้บริการที่เกี่ยวข้องกับวิศวกรรมไฟฟ้า สิ่งเหล่านี้จะทำให้ กฟภ. มีโอกาสในการขยายตัวทางธุรกิจได้มากยิ่งขึ้น รวมถึงการดำเนินงานตามแผนพัฒนาระบบไฟฟ้าฉบับที่ 12 มุ่งเน้นการลงทุนเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของระบบจำหน่าย โดยเฉพาะพื้นที่ในเมืองใหญ่ และมุ่งเน้นความครอบคลุมในการให้บริการ โดย ณ ปัจจุบัน ค่า SAIFI และ SAIDI ของ กฟภ. ดีกว่าเป้าหมายและดีขึ้นจากอดีตอย่างต่อเนื่อง และความคืบหน้าในการดำเนินงาน ระบบโครงข่ายอัจฉริยะที่เป็นโครงข่ายไฟฟ้าที่ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและสื่อสารมาบริหารจัดการควบคุมการผลิต ส่ง และจ่ายพลังงานไฟฟ้า สามารถรองรับการเชื่อมต่อบริษัทผลิตไฟฟ้าจากแหล่งพลังงานทางเลือกที่สะอาด ที่กระจายอยู่ทั่วไปและระบบบริหารการใช้สินทรัพย์ให้เกิดประโยชน์สูงสุด รวมทั้งให้บริการกับผู้เชื่อมต่อกับโครงข่ายผ่านมิเตอร์อัจฉริยะ



STRATEGIC  
ADVANTAGE

ได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีความมั่นคง ปลอดภัย เชื่อถือได้ มีคุณภาพไฟฟ้าได้มาตรฐานสากล ตามความต้องการของผู้ใช้ไฟฟ้า ซึ่งประเด็นดังกล่าวถือเป็นความได้เปรียบขององค์กรที่ใช้ความมีประสิทธิภาพของระบบจำหน่าย ประสิทธิภาพของบุคลากรในระบบจำหน่าย เพื่อมุ่งสู่ความเป็นผู้นำในระดับภูมิภาค ทั้งความน่าเชื่อถือของระบบจำหน่าย รวมถึงการเร่งรัดความคืบหน้าของโครงการ Smart Grid เพื่อมุ่งสู่ Asian Grid Roadmap

**3. คุณภาพของระบบจำหน่าย และคุณภาพบริการดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง แสดงให้เห็นการเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงาน**

คุณภาพของระบบจำหน่ายของ กฟภ. ที่ประเมินจากดัชนีตัวชี้วัด SAIFI และ SAIDI มีแนวโน้มดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง และหากเปรียบเทียบคุณภาพของระบบจำหน่ายสำหรับเมืองใหญ่ ที่มีการดำเนินงานตามแผนงานการนำสายไฟฟ้าลงดิน (Underground) จะสามารถเทียบเคียงกับ Benchmark ที่เป็นประเทศใกล้เคียงได้ รวมถึงผลการสำรวจความพึงพอใจในคุณภาพบริการ พบว่า ผู้ใช้บริการทั้งภาคครัวเรือน ภาคธุรกิจ และภาคอุตสาหกรรม มีผลการสำรวจที่สูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง ซึ่งแสดงให้เห็นว่า แม้จะมีการขยายศักยภาพของระบบจำหน่าย และเพิ่มพื้นที่ในการให้บริการและจำนวนลูกค้าที่เพิ่มขึ้นนั้น แต่ยังสามารถรักษาคุณภาพของระบบจำหน่ายและคุณภาพของการบริการได้ในระดับที่ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง ดังนั้น ประเด็นนี้ถือเป็นความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ที่แสดงถึงศักยภาพของบุคลากร ความเชี่ยวชาญทั้งในการบริหารระบบจำหน่าย และการบริหารระบบการให้บริการต่อลูกค้า

**4. โครงสร้างขององค์กรและบริษัทย่อย และความพร้อมของเงินลงทุนและแหล่งเงินทุนภายนอก มีความพร้อมในการขยายโอกาสทางธุรกิจที่ครอบคลุม Value chain ของอุตสาหกรรมไฟฟ้า**

จากทิศทางที่มีการเปลี่ยนแปลง ส่งผลให้ กฟภ. ต้องมีการใช้ประโยชน์จากบริษัทในเครือ โดย ณ ปัจจุบัน กฟภ. มีการจัดตั้งสายงานใหม่ เพื่อเป็นหน่วยงานในการวิเคราะห์และดำเนินงานเกี่ยวกับ Business Alignment ระหว่าง กฟภ. และบริษัทในเครือ ดังนั้น การถ่ายทอดทิศทางการดำเนินงานของ กฟภ.สู่บริษัทในเครือ การกำหนดนโยบายการลงทุน นโยบายในการร่วมดำเนินธุรกิจ นโยบายในการ Synergy ระหว่าง กฟภ. กับบริษัทในเครือจะต้องมีความชัดเจนและเกิดผลในทางปฏิบัติที่เป็นรูปธรรม สำหรับการกำหนดทิศทางของบริษัท พีอีเอ เอ็นคอมฯ นั้น มีความชัดเจนในการจัดทำแผนธุรกิจระยะยาว โดยกำหนดรูปแบบธุรกิจโดยสามารถแข่งขันได้กับเอกชนอย่างเต็มรูปแบบ ซึ่งในแผนธุรกิจดังกล่าวมีการปรับปรุงกระบวนการดำเนินงาน ซึ่งอาจพิจารณาใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาช่วยในการเพิ่มศักยภาพขององค์กร รวมถึงการปรับปรุงกฎหมาย กฎระเบียบที่เกี่ยวข้องในการดำเนินงาน นอกจากนี้ ต้องมีการปรับปรุงแบบการดำเนินงานในส่วนของบริษัทให้มีความคล่องตัวในการดำเนินงาน มีมุมมองทางธุรกิจ และสามารถปรับกลยุทธ์ในการดำเนินงานให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง รวมถึงในระยะยาวบริษัท พีอีเอ เอ็นคอมฯ ต้องมีการเพิ่มสัดส่วนการถือหุ้นให้มากขึ้นจากภาคเอกชนเพื่อเพิ่มความคล่องตัวในการดำเนินงาน และสอดคล้องกับทิศทางในการดำเนินธุรกิจ ซึ่งประเด็นดังกล่าว จะส่งผลต่อความแข็งแกร่งของภาพรวมทั้ง Portfolio ของ กฟภ. ในการดำเนินธุรกิจในทุก Value Chain ที่เกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรมไฟฟ้า





## 1.9 ทิศทางและตำแหน่งยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning)

ภาพที่ 1 - 3: ทิศทางและตำแหน่งยุทธศาสตร์

# STRATEGIC POSITION

ปี 2563                      ปี 2565                      ปี 2570 เป็นต้นไป



# Achieve

# Our



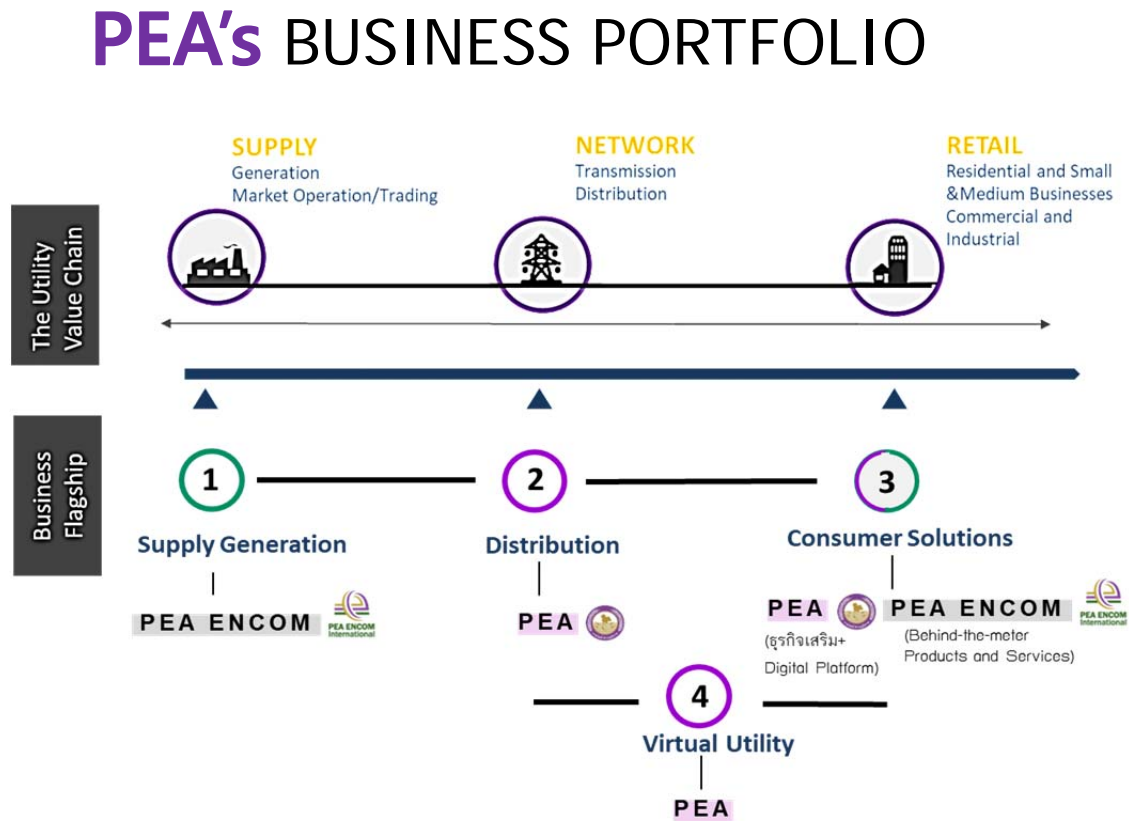
# Vision

กฟภ.เป็นองค์กรชั้นนำที่ทันสมัยในระดับภูมิภาค มุ่งมั่นให้บริการพลังงานไฟฟ้าและธุรกิจเกี่ยวเนื่องอย่างครบวงจร ที่มีประสิทธิภาพ เชื่อถือได้ เพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิต เศรษฐกิจและสังคมอย่างยั่งยืน

\* ชื่อเมืองเป็นข้อมูลเบื้องต้น ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับการศึกษาความเหมาะสมในการพัฒนาโครงข่ายไฟฟ้าอัจฉริยะของแต่ละเมืองอีกครั้ง

### 1.10 กลุ่มผลิตภัณฑ์และบริการของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคและบริษัทในเครือ (PEA's Business Portfolio)

ภาพที่ 1 - 4 : PEA's Business Portfolio



#### Business 1: Supply Generation (Non-regulated Business)

ลักษณะของธุรกิจ	ทิศทางการดำเนินงาน
การเป็นผู้ลงทุน โดยเป็นรูปแบบการเข้าซื้อหุ้นในธุรกิจพลังงาน ในกลุ่มโรงไฟฟ้าที่ใช้พลังงานหมุนเวียน (Renewable Energy Generation) และ/หรือ โรงไฟฟ้าเชิงพาณิชย์ ที่เป็นผู้ผลิตไฟฟ้ารายเล็ก (Small Power Producer)	บริษัทในเครือ จะเป็นผู้ลงทุนในการเข้าซื้อหุ้นในธุรกิจพลังงาน (Acquisition) แบบการถือหุ้นรายย่อย โดยบทบาทหลักในการดำเนินงาน จะเป็นการกำหนดกลยุทธ์การลงทุน การดำเนินงานการลงทุน และการบริหารพอร์ตโฟลิโอการลงทุน (Investment Portfolio)



## Business 2: Distribution (Regulated Business)

ลักษณะของธุรกิจ	ทิศทางการดำเนินงาน
การจัดหา และให้บริการจำหน่ายไฟฟ้า โดยรับผิดชอบจำหน่ายไฟฟ้าในพื้นที่ 74 จังหวัดของประเทศไทย ยกเว้น กรุงเทพมหานคร นนทบุรี และสมุทรปราการคิดเป็นร้อยละ 99 ของพื้นที่ ประเทศไทย	กฟภ. ยังคงให้ความสำคัญในการพัฒนาระบบจำหน่ายไฟฟ้าให้มีความมั่นคง ปลอดภัย ครอบคลุมทุกพื้นที่ (Strong Grid) และการพัฒนาระบบไฟฟ้าให้ทันสมัยด้วยเทคโนโลยี Smart Grid ตามแผนที่นำทาง PEA Smart Grid โดยสอดคล้องกับแผนที่นำทาง Smart Grid ของประเทศไทยเพื่อรองรับการเชื่อมต่อของ Third Party Access พลังงานหมุนเวียน และเทคโนโลยีด้านผู้ใช้ไฟฟ้า เช่น สถานีอัดประจุไฟฟ้าสำหรับยานยนต์ไฟฟ้า (EV Charging Station) แบตเตอรี่ไฟฟ้า (Energy storage) เป็นต้น

## Business3: Consumer Solutions (Regulated and Non-regulated Business)

ลักษณะของธุรกิจ	ทิศทางการดำเนินงาน
การให้บริการเพื่อสนับสนุนการให้บริการพลังงานไฟฟ้า และธุรกิจใหม่ที่สอดคล้องกับเทคโนโลยี และโครงสร้างอุตสาหกรรมไฟฟ้าที่เปลี่ยนแปลงไป ได้แก่ ธุรกิจเสริม ธุรกิจการให้บริการผ่านดิจิทัลแพลตฟอร์ม (Digital Platform & Solutions) และธุรกิจหลังมิเตอร์ (Behind meter products/services)	<ul style="list-style-type: none"><li>■ ธุรกิจเสริม : การให้บริการเพื่อสนับสนุนการดำเนินงานให้บริการพลังงานไฟฟ้าทั้งในและต่างประเทศ หรือ ธุรกิจที่ให้บริการเพื่อสนับสนุนลูกค้าของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค เช่น งานก่อสร้างให้ผู้ใช้ไฟฟ้า งานตรวจสอบซ่อมแซมและบำรุงรักษา งานให้เช่าหรือใช้ทรัพย์สิน เป็นต้น</li><li>■ Digital Platform &amp; Solutions :การให้บริการต่างๆ ผ่านดิจิทัลแพลตฟอร์ม (Digital Platform) ทั้งการให้บริการพลังงานไฟฟ้า การบริหารจัดการพลังงาน หรือการพัฒนาซอฟต์แวร์สำหรับการควบคุมอุปกรณ์/เทคโนโลยีด้านผู้ใช้ไฟฟ้า โดยบทบาทของ กฟภ. จะเป็น Platform provider คือการออกแบบการให้บริการลูกค้าผ่านดิจิทัลแพลตฟอร์ม และบริษัทในเครือจะสนับสนุนงานด้านการตลาด เพื่อให้บริการกับลูกค้าที่ครบวงจร</li><li>■ Behind Meter Products/Service การพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการธุรกิจหลังมิเตอร์ (Behind meter products/services) เช่น ธุรกิจ Rooftop Solar ธุรกิจบ้านอัจฉริยะ สถานีอัดประจุไฟฟ้าสำหรับยานยนต์ไฟฟ้า เป็นต้น โดยบริษัทในเครือจะมีบทบาทหลักในการพัฒนาธุรกิจ การดำเนินงานด้านการตลาด และการให้บริการกับลูกค้า</li></ul>





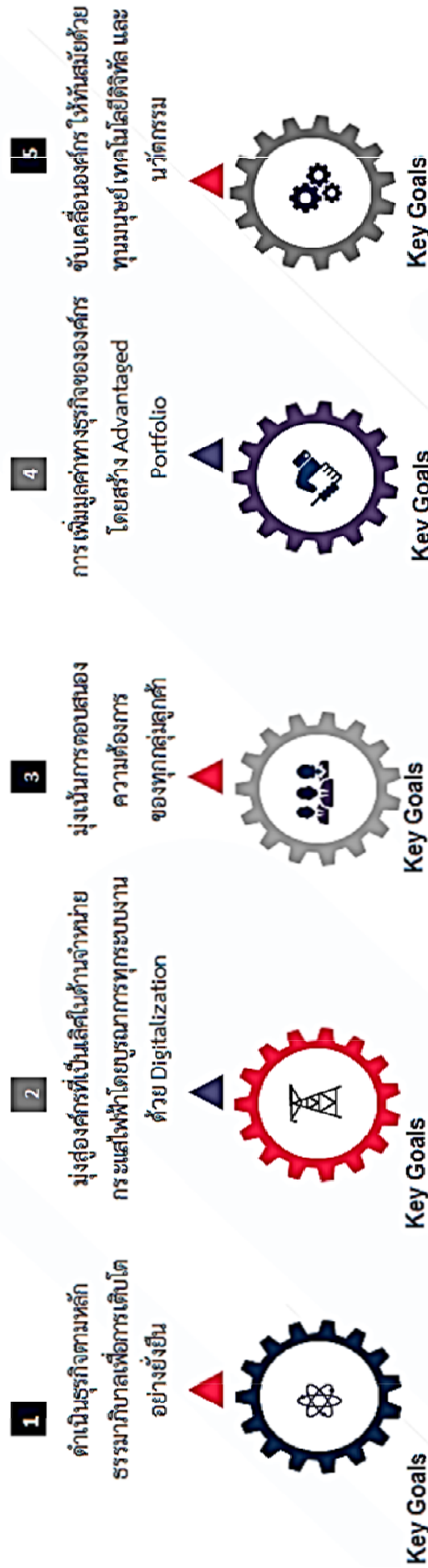
## Business4: Virtual Utility (Non-regulated Business)

ลักษณะของธุรกิจ	ทิศทางการดำเนินงาน
การบริหารจัดการ (Operators) ในการซื้อขาย/แลกเปลี่ยนพลังงาน	<ul style="list-style-type: none"><li>■ กฟภ. ใช้ความเชี่ยวชาญในระบบจำหน่ายไฟฟ้าในการดำเนินธุรกิจในส่วนของการบริหารจัดการ (Operators) ในการซื้อขาย/แลกเปลี่ยนพลังงาน</li><li>■ Energy Trading Platform Operators: พัฒนาและให้บริการจัดการระบบ Platform ที่เป็นช่องทางในการแลกเปลี่ยนค้า/ซื้อขายพลังงาน</li><li>■ Grid Operators : พัฒนาและดูแลระบบไฟฟ้าที่เชื่อมต่อระหว่างแหล่งผลิตไฟฟ้า Prosumers และ Energy storage ตามจุดต่างๆ</li><li>■ Virtual Power Plants Operators : การบริหารจัดการพลังงานให้ Demand และ Supply ให้มีความสมดุล และมีประสิทธิภาพสูงสุด ภายใต้ต้นทุนที่เหมาะสม</li></ul>

1.11 วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และเป้าประสงค์ พ.ศ. 2563 - 2567

ภาพที่ 1- 5: วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และเป้าประสงค์ พ.ศ. 2563-2567

# Strategic Objectives/Goals



Key Goals	Key Goals	Key Goals	Key Goals	Key Goals
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีความเชื่อมั่นและยอมรับในการดำเนินงานตามหลักธรรมาภิบาลขององค์กร</li> <li>2. องค์กรมีการดำเนินงานตามแนวทาง SDGs และแผนปฏิบัติการที่สอดคล้องตามแนวทาง DSI</li> <li>3. องค์กรมีความตระหนักรู้ความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสุขภาพแวดล้อมในการทำงานขององค์กร</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. เพิ่มความมั่นคงในระบบจำหน่าย ลดการสูญเสียและดำเนินการตามแผนพัฒนาโครงข่ายไฟฟ้าอัจฉริยะ (Smart Grid)</li> <li>2. โครงสร้างองค์กรที่มีวัฒนธรรมและค่านิยมในการดำเนินงาน หรือส่งเสริมสร้างกระบวนการดำเนินงานทางธุรกิจไปอย่างแข็งแกร่ง</li> <li>3. เพิ่มประสิทธิภาพและความสามารถในการบริการภายใต้เงื่อนไขทรัพยากร</li> <li>4. สร้างความมั่นคงทางการเงินในระยะยาว</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ยกระดับความพึงพอใจและความผูกพันของทุกกลุ่มลูกค้า</li> <li>2. รักษาดูแลลูกค้า High Value</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. บทบาทการดำเนินงาน การกำกับดูแล และแผนการดำเนินงานของ กฟผ. และบริษัทในเครือให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่เชื่อมโยงภูมิภาค</li> <li>2. การขยายตลาดไปสู่ผู้ประกอบการในภูมิภาค</li> <li>3. นโยบายในการลงทุน และ Portfolio Mix ที่เหมาะสมในแต่ละสถานการณ์ที่สามารถสร้างและประกอบกันได้ตามเป้าหมาย</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. การยกระดับการบริหารและพัฒนาคุณภาพของบุคลากรให้ตอบสนองต่อทิศทางองค์กร</li> <li>2. พัฒนาศักยภาพบุคลากรให้มีคุณลักษณะที่สอดคล้องกับความต้องการของธุรกิจ</li> <li>3. ยกระดับบทบาทขององค์กรในการพัฒนากระบวนการทำงานและการขยายเชิงพาณิชย์</li> </ol>

### 1.11.1 วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objective)

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objective) ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค พ.ศ. 2563-2567 ได้ระบุเป็น 5 ประเด็น ดังนี้

1. ดำเนินธุรกิจตามหลักธรรมาภิบาลเพื่อการเติบโตอย่างยั่งยืน
2. มุ่งสู่องค์กรที่เป็นเลิศในด้านจำหน่ายกระแสไฟฟ้าโดยบูรณาการทุกระบบงานด้วย Digitalization
3. มุ่งเน้นการตอบสนองความต้องการของทุกกลุ่มลูกค้า
4. การเพิ่มมูลค่าทางธุรกิจขององค์กร โดยสร้าง Advantaged Portfolio
5. ขับเคลื่อนองค์กรให้ทันสมัยด้วยทุนมนุษย์ เทคโนโลยีดิจิทัล และนวัตกรรม

### 1.11.2 ยุทธศาสตร์ (Strategy)

ยุทธศาสตร์ (Strategy) ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค พ.ศ. 2563-2567 ได้มีการระบุ/กำหนดเพื่อให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ทั้ง 5 ประเด็น โดยมีการกำหนดยุทธศาสตร์ในการดำเนินการทั้งสิ้น 12 ยุทธศาสตร์ สรุปดังนี้

ภาพที่ 1 - 6: ยุทธศาสตร์ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค พ.ศ. 2563-2567



โดยมีรายละเอียดแต่ละวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และยุทธศาสตร์ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค พ.ศ. 2563-2567 ดังนี้



# SO1

ดำเนินธุรกิจตามหลัก  
ธรรมาภิบาลเพื่อการเติบโต  
อย่างยั่งยืน

## STRATEGIC OBJECTIVE #1

### เป้าประสงค์

1. ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและชุมชนมีความเชื่อมั่นและยอมรับในการดำเนินงานตามหลักธรรมาภิบาลขององค์กร
2. ยกระดับการดำเนินงานตามแนวทาง SDGs และแนวปฏิบัติที่ดีตามกรอบ DJSI
3. ยกระดับมาตรฐานความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมในการทำงานขององค์กร

### ตัวชี้วัดระดับเป้าประสงค์

- การดำเนินงานที่โปร่งใส และมีธรรมาภิบาล

### เป้าหมายที่คาดหวังระดับเป้าประสงค์

- มีคะแนน ITA ที่เท่ากับ 80-100 หรือมีคะแนนติดอันดับ 1 ใน 3 ของรัฐวิสาหกิจทั้งหมดที่เข้าร่วมประเมิน
- ได้รับมาตรฐาน CG CSR ระดับสากล



## วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 1 (SO1) ดำเนินธุรกิจตามหลักธรรมาภิบาล เพื่อการเติบโตอย่างยั่งยืน

โดยมุ่งเน้นการส่งเสริมให้องค์กรมีการเติบโตอย่างยั่งยืน ตามแนวทางสากลของ UN SDGs (United Nations Sustainable Development Goals) รวมทั้งกรอบแนวปฏิบัติที่ดีของ DJSI (The Dow Jones Sustainability Indices) โดยมีเป้าหมายที่สำคัญ คือ การบรรลุเป้าหมายใน 3 มิติ ได้แก่ มิติเศรษฐกิจ (Economic) มิติสังคม (Social) และมิติสิ่งแวดล้อม (Environment) นอกจากนี้ ยังให้ความสำคัญในการวิเคราะห์และกำหนดปัจจัยขับเคลื่อนความยั่งยืน รวมทั้งการกำหนดและสื่อสารแผนงานสู่ความยั่งยืนขององค์กร

รวมถึงการมุ่งเน้นในการพัฒนาและส่งเสริมการกำกับดูแลกิจการที่ดี และมุ่งสู่มาตรฐานของ OECD Principles (The Organisation for Economic Co-operation and Development) ภายในปี 2563 รวมทั้งการพัฒนา กฟภ. เข้าสู่องค์กรที่มีการพัฒนาอย่างยั่งยืน โดยนำแนวทางที่ดีที่เป็นมาตรฐานสากล มาเป็นแนวปฏิบัติในการดำเนินงาน ทั้งมาตรฐาน ISO 26001 UN SDGs และ DJSI รวมถึงเกณฑ์การกำกับดูแลของสำนักคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) กระทรวงการคลัง การสร้างต้นแบบการไฟฟ้าโปร่งใส และขยายผลไปยังการไฟฟ้าต่างๆ โดยการดำเนินงานด้วยความโปร่งใส ปราศจากทุจริตคอร์รัปชัน มีมาตรฐานทางจริยธรรมและจรรยาบรรณในวิชาชีพ และเป็นที่ยอมรับในด้านภาพลักษณ์ขององค์กรในมุมมองของสาธารณชน

นอกจากนี้ ยังให้ความสำคัญในการส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการรับผิดชอบต่อสังคม ชุมชน และสิ่งแวดล้อม โดยรักษามาตรฐานกระบวนการสร้างความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค (กฟภ.) ตามมาตรฐาน ISO 26000 และการให้ความสำคัญกับการได้มาซึ่ง “Social License to Operate” (การอนุญาตให้ประกอบกิจการจากสังคม) โดยประเด็นดังกล่าวจะครอบคลุมมากกว่าการบริหารความคาดหวังของชุมชน แต่จะครอบคลุมถึงการใช้หลักธรรมาภิบาลในการดำเนินธุรกิจ (Ethical Business Conduct and Transparency) การดูแลด้านสิ่งแวดล้อม (Environment Performance) การสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน (Community Relationships) และสิทธิและความปลอดภัยของพนักงานและแรงงานด้วย (Workers’ Rights and Safety)<sup>1</sup>



<sup>1</sup> Unpacking the social Licence to operate, Merz Magazine



## ยุทธศาสตร์ที่ 1 สร้าง กฟภ. ให้เติบโตอย่างยั่งยืน ตามกรอบ SDGs และแนวปฏิบัติที่ดีของสากล OECD และ DJSI



### กลยุทธ์ที่ 1 วิเคราะห์ GAP และแนวทางการผลักดันองค์กรสู่ความยั่งยืน(OC1)

การส่งเสริมให้องค์กรมีการเติบโตอย่างยั่งยืน โดยมุ่งเน้นในการวิเคราะห์และกำหนดปัจจัยขับเคลื่อน เพื่อมุ่งสู่ความยั่งยืนภายในองค์กร รวมทั้งการสื่อสารและการนำปัจจัยขับเคลื่อนดังกล่าว มากำหนดเป็นแผนงานสู่ความยั่งยืนภายในองค์กร โดยมีเป้าหมายที่สำคัญ คือ การบรรลุเป้าหมายใน 3 มิติ ได้แก่ มิติเศรษฐกิจ (Economic) คือ ตอบสนองนโยบายภาครัฐ มุ่งเน้นยุทธศาสตร์ด้านพลังงานเพื่อรองรับการเติบโตของประเทศ ในขณะที่องค์กรคงไว้ซึ่งความสามารถในการสร้างกำไร (Economic Wealth) มิติสังคม (Social) สร้างสายสัมพันธ์ที่ดีกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่าย ทำให้ผู้ที่เกี่ยวข้องมีคุณภาพชีวิตที่ดี และมีความสุข (Social Well-Being) มิติสิ่งแวดล้อม (Environment) ใส่ใจและรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อมอย่างเป็นรูปธรรม (Environmental Wellness)

โดยให้ความสำคัญกับการกำกับดูแลกิจการที่ดีตามหลักธรรมาภิบาล และมุ่งสู่มาตรฐานสากลของ OECD Principles ภายในปี 2563 เพื่อส่งเสริมภาพลักษณ์ที่ดี และความเชื่อมั่นต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร ประกอบด้วยหลักการ 5 ข้อ คือ 1.การเคารพสิทธิผู้ถือหุ้น 2.การปฏิบัติต่อผู้ถือหุ้นอย่างเป็นธรรม 3.เคารพบทบาทของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Roles of Stakeholders) 4.การเปิดเผยข้อมูลและความโปร่งใส และ 5.บทบาทความรับผิดชอบต่อคณะกรรมการ

รวมถึง ยังมุ่งเน้นในการดำเนินงานภายในองค์กรเพื่อให้เกิดความโปร่งใสในทุกการไฟฟ้า โดยการต่อยอดจากต้นแบบการไฟฟ้าโปร่งใสและขยายผลการดำเนินงานไปยังการไฟฟ้าต่างๆ รวมทั้งการยกระดับคุณธรรมและความโปร่งใสของหน่วยงานภาครัฐ ตามแนวทางการประเมินของสำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตในภาครัฐ (ป.ป.ท.) ในการยกระดับผลการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ (Integrity & Transparency Assessment: ITA) ซึ่งสะท้อนมาจากผลจากการรับรู้หรือประสบการณ์ตรงของประชาชนที่เคยรับบริการจากหน่วยงานภาครัฐ เพื่อให้ กฟภ. เป็นหน่วยงานชั้นนำ รวมทั้งเป็นการส่งเสริมภาพลักษณ์ที่ดีขององค์กร

นอกจากนี้ ยังมุ่งเน้นในการพัฒนา กฟภ. เข้าสู่องค์กรที่มีการพัฒนาอย่างยั่งยืน โดยนำแนวทางที่ดีที่เป็นมาตรฐานสากล มาเป็นแนวปฏิบัติในการดำเนินงาน ทั้งมาตรฐาน ISO 26001 UN SDGs และ DJSI รวมถึงเกณฑ์การกำกับดูแลของสำนักคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) กระทรวงการคลัง ในการส่งเสริมกิจกรรมการมีส่วนร่วมรับผิดชอบต่อสังคม ชุมชน สิ่งแวดล้อม โดยการพัฒนาระบบการมีส่วนร่วมจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder Engagement) เช่น บุคลากร ลูกค้า คู่ค้า และชุมชนสำคัญ เป็นต้น เพื่อจะได้ทราบความต้องการและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในแต่ละกลุ่ม มีการจ้างงานที่คำนึงถึงผลประโยชน์ขององค์กรและสังคม (Social Hiring) และสร้างมาตรฐานความปลอดภัย และระบบบริหารจัดการด้านความปลอดภัยในการปฏิบัติงานภายในองค์กร และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม การดูแลความถูกต้องสมบูรณ์ของห่วงโซ่อุปทาน (Monitor Supply Chain) การดำเนินงานที่ใส่ใจและให้ความสำคัญกับสิ่งแวดล้อม ควบคู่ไปกับการพัฒนาและส่งเสริมโครงการที่ยกระดับคุณภาพชีวิตของสังคม ชุมชน การสร้างสมดุลของสิ่งแวดล้อม และการเข้าถึงองค์กร สินค้าและบริการ (Accessibility) โดยการยกระดับมาตรฐาน



ความปลอดภัยการใช้ไฟฟ้าของประชาชน และส่งเสริมเผยแพร่ความรู้ที่เป็นประโยชน์ที่เกี่ยวกับการใช้ไฟฟ้าสู่สาธารณชน

ภาพที่ 1 - 7: กรอบแนวคิดเกี่ยวกับการดำเนินงานเพื่อพัฒนาองค์กรสู่ความยั่งยืน



## ยุทธศาสตร์ที่ 2 การให้ความสำคัญและตอบสนองต่อกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย



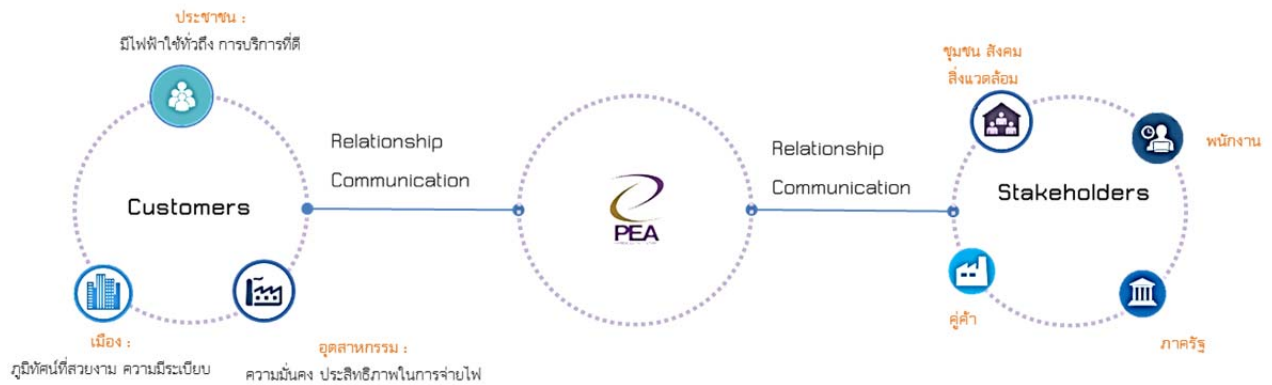
### กลยุทธ์ที่ 2 การวิเคราะห์และกำหนดแนวทางตอบสนองความต้องการ ความคาดหวัง และความกังวลผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (OC2)

โดยให้ความสำคัญในการสร้างสายสัมพันธ์ที่ดีกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่าย เพื่อเป็นรากฐานให้องค์กรมีการเติบโตอย่างยั่งยืน โดยเน้นการตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งภายในและภายนอกขององค์กร เพื่อยกระดับความพึงพอใจและความผูกพันของทุกกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ทั้งนี้ กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญของ กฟภ. มีทั้งหมด 5 กลุ่ม ได้แก่ ภาครัฐ ลูกค้ำ พนักงาน คู่ค้า และชุมชน สังคมสิ่งแวดล้อม โดยแต่ละกลุ่มมีความต้องการและความคาดหวังจาก กฟภ. ในมิติที่แตกต่างกัน อย่างไรก็ตาม ในทุกกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียดังกล่าว ยังมีฐานะเป็นผู้ใช้บริการไฟฟ้าของ กฟภ. ด้วย

ดังนั้น จากบทบาทที่ผสมผสานกัน (Multiple Roles) ระหว่างความเป็นผู้บริโภครและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร องค์กรจึงให้ความสำคัญทั้งในการบริหารความสมดุลในความต้องการและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม เพื่อให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่มมีความผูกพัน และเป็นผู้สนับสนุนองค์กร และยังคงตอบสนองความต้องการ/ความคาดหวังในผลิตภัณฑ์และบริการ (Product/Service Based) ของลูกค้ำในแต่ละกลุ่มด้วย ทั้งในประสิทธิภาพของระบบจำหน่ายไฟฟ้า และยกระดับการให้บริการอย่างครบวงจร เพื่อให้ลูกค้ำเกิดความพึงพอใจและภักดีต่อองค์กร รวมถึง การค้นหา วิเคราะห์ความต้องการและความ

คาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การจัดลำดับความสัมพันธ์ในการสร้างสายสัมพันธ์เฉพาะ การดำเนินงานโดยตอบสนองความต้องการของแต่ละผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งภายในและภายนอกขององค์กร กระบวนการสร้างความมีส่วนร่วม และการยอมรับ (Stakeholder Engagement) เพื่อขับเคลื่อนองค์กรไปสู่วิสัยทัศน์ และเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้

ภาพที่ 1 - 8: กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย



### กลยุทธ์ที่ 3 สนับสนุนการใช้พลังงานอย่างมีประสิทธิภาพ (RS1)

การสนับสนุนการใช้พลังงานอย่างมีประสิทธิภาพและการอนุรักษ์พลังงาน ซึ่งเป็นการดำเนินงานโดยตอบสนองนโยบายภาครัฐ ในมาตรการที่กำหนดให้ผู้ผลิตหรือผู้ให้บริการด้านไฟฟ้าจะต้องช่วยให้ผู้ใช้บริการหรือผู้ใช้ไฟฟ้าเพิ่มประสิทธิภาพในการใช้ไฟฟ้า (Energy Efficiency Resource Standard (EERS)) ซึ่งโครงการ EERS ถือเป็นส่วนหนึ่งของแผนอนุรักษ์พลังงาน พ.ศ. 2558 - 2579 (Energy Efficiency Plan: EEP 2015) โดยมีการดำเนินงาน 2 ระยะ คือ ระยะที่ 1 เป็นการรวบรวมผลการศึกษาและประสบการณ์ที่เกี่ยวกับ EERS จากต่างประเทศและในประเทศ และระยะที่ 2 เป็นขั้นตอนของการประมวลผลและปรับปรุงแผนในระยะยาวแผนอนุรักษ์พลังงาน พ.ศ. 2558 - 2579 (Energy Efficiency Plan : EEP 2015) ซึ่งได้มีการตั้งเป้าหมายที่ชัดเจนในการประหยัดพลังงานไฟฟ้า คือ 89,672 ล้านหน่วย (GWh) ในปี 2579 โดยแบ่งออกเป็น เป้าหมายในภาคอุตสาหกรรม 31,843 ล้านหน่วย ภาคอาคารธุรกิจ 37,052 ล้านหน่วย ภาคที่อยู่อาศัย 13,633 ล้านหน่วย และภาครัฐ 7,144 ล้านหน่วย

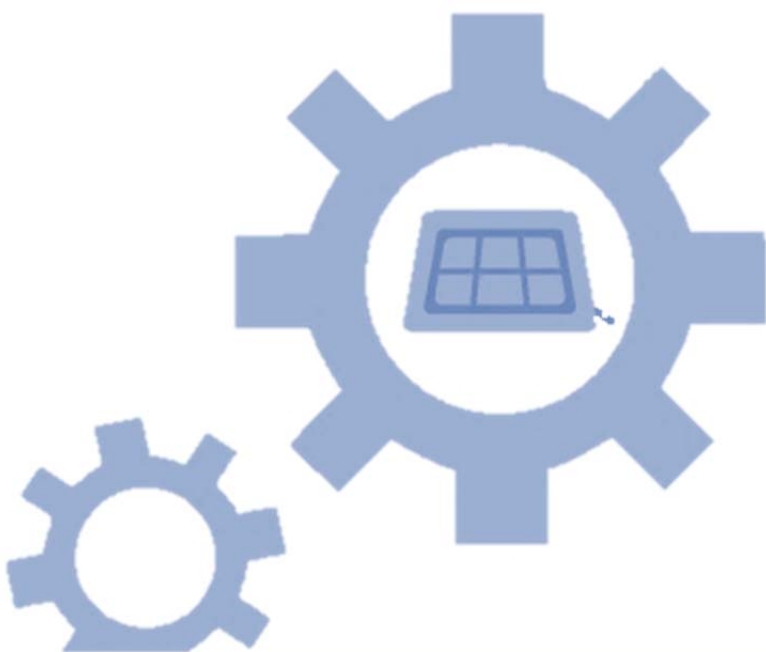
ดังนั้น กลยุทธ์ดังกล่าวจะมุ่งเน้นในการตอบสนองการดำเนินงานตามนโยบายของภาครัฐ ในฐานะที่ กฟผ. เป็นผู้ให้บริการไฟฟ้า ซึ่งมีบทบาทในการเป็นกลไกที่สำคัญ (mechanism) ในการผลักดันและส่งเสริมให้มีการประหยัดพลังงานในทุกภาคส่วน (Driving Position) รวมถึงการสนับสนุนให้มีการประหยัดพลังงานในโรงงานอุตสาหกรรม ซึ่งเป็นกลุ่มลูกค้าที่มีการใช้ปริมาณไฟฟ้าสูง ตามการขยายตัวของระบบเศรษฐกิจ และการลงทุนของอุตสาหกรรมที่เพิ่มสูงขึ้น กลยุทธ์ดังกล่าวมุ่งเน้นการใช้ประโยชน์จากความสามารถหลักขององค์กร (Core Competency) ในการพัฒนา/ ร่วมมือกันในการศึกษาเทคโนโลยีการประหยัดพลังงาน และให้คำแนะนำในการประหยัดพลังงาน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อการพัฒนา และ





ตระหนักถึงการอนุรักษ์พลังงานอย่างยั่งยืน และยกระดับการพัฒนาด้านการอนุรักษ์พลังงานในประเทศไทย รวมถึงการสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้แก่ กฟภ. ด้วย

อย่างไรก็ตามในบทบาทของ กฟภ. ที่เป็น ESCO Facilitators จะมีส่วนสำคัญในการสร้างโอกาสทางการตลาดของบริษัทบริหารจัดการพลังงาน EE Suppliers รวมถึงผู้สนับสนุนทางการเงิน ในด้านการบริหารจัดการพลังงาน ซึ่งบทบาทในการเป็น Buyer led Approach ดังกล่าว จะสนับสนุนในการขยายธุรกิจโดยบริษัทในเครือเพื่อสร้างรายได้ให้แก่ กฟภ. ในอนาคตด้วย





# SO2

มุ่งสู่องค์กรที่เป็นเลิศ  
ในด้านจำหน่าย  
กระแสไฟฟ้า  
โดยบูรณาการทุก  
ระบบงานด้วย  
Digitalization

## STRATEGIC OBJECTIVE #2

### เป้าประสงค์

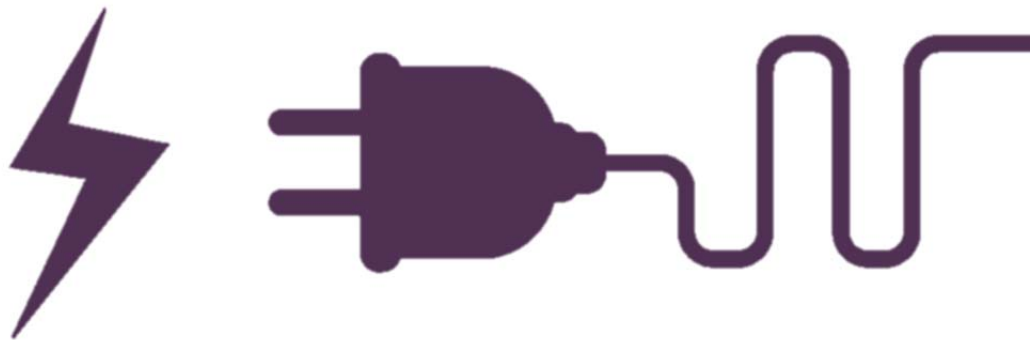
1. เพิ่มความมั่นคงในระบบจำหน่าย ลดการสูญเสีย และดำเนินการตามแผนพัฒนาโครงข่ายไฟฟ้าอัจฉริยะ (Smart Grid)
2. โครงสร้างองค์กรที่มีความเหมาะสมและคล่องตัว ในการดำเนินงาน หรือเสริมสร้างกระบวนการ ดำเนินการทางธุรกิจให้แข็งแกร่ง
3. เพิ่มประสิทธิภาพและความสามารถในการสร้าง รายได้ของสินทรัพย์
4. สร้างความมั่นคงทางการเงินในระยะยาว

### ตัวชี้วัดระดับเป้าประสงค์

- ดัชนีความน่าเชื่อถือของระบบจำหน่ายไฟฟ้า
- การดำเนินงานตามแผนงาน Smart Grid
- ประสิทธิภาพในการใช้สินทรัพย์
- Productivity Ratio

### เป้าหมายที่คาดหวังระดับเป้าประสงค์

- มี SAIFI /SAIDI ที่สอดคล้องกับเป้าหมายของ แผนพัฒนาฯ ในช่วงแผน 12
- มีมาตรฐานระบบไฟฟ้า และอุปกรณ์ที่เกี่ยวข้อง เพื่อรองรับระบบ Smart Grid ครบถ้วน รวมถึงมี เมืองที่เป็น Pilot ของระบบ Smart Grid และ Smart City 1 เมือง ในปี 2563
- ได้รับ Asset Management Standard (ISO55000) ในปี 2565
- Productivity Ratio อยู่ในระดับ 1 ใน 5 ของรัฐวิสาหกิจ



## วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 2 (SO2) มุ่งสู่องค์กรที่เป็นเลิศในด้าน จำหน่ายกระแสไฟฟ้าโดยบูรณาการทุกระบบงานด้วย Digitalization

โดยองค์กรจะให้ความสำคัญในการพัฒนามาตรฐานด้านระบบจำหน่ายไฟฟ้าที่ได้รับการยอมรับในระดับภูมิภาคอย่างต่อเนื่อง โดยการยกระดับคุณภาพของระบบไฟฟ้า ให้มีความมั่นคง เชื่อถือได้ มีประสิทธิภาพ และมีความเพียงพอ รองรับการขยายตัวของพื้นที่เศรษฐกิจพิเศษ และพื้นที่ยุทธศาสตร์ของประเทศ นอกจากนี้ ยังมุ่งพัฒนาระบบโครงข่ายไฟฟ้าอัจฉริยะ เพื่อพัฒนาระบบไฟฟ้าด้วยเทคโนโลยีสารสนเทศและสื่อสาร รวมทั้งอุปกรณ์ที่ทันสมัย มีประสิทธิภาพ เพื่อนำไปสู่การใช้พลังงานไฟฟ้าอย่างเต็มประสิทธิภาพ เชื่อมโยงทุกกิจกรรมของอุตสาหกรรมไฟฟ้าเข้าด้วยกัน และรองรับกับโครงสร้างของระบบสาธารณูปโภคและอุตสาหกรรมที่เปลี่ยนแปลงในอนาคต

การพัฒนาระบบ Asset Management เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการใช้สินทรัพย์และการดำเนินงานขององค์กร รวมถึงการลงทุนในการดำเนินงาน การบำรุงรักษา และเพิ่มอัตราผลตอบแทนทางการเงินขององค์กร โดยจัดทำและดำเนินงานตาม Asset Management Roadmap รวมถึงมีการวางแผนกลยุทธ์ในการบริหารจัดการสินทรัพย์ และการวางแผนการบำรุงรักษา (Maintenance Strategy) ที่เหมาะสม ในสินทรัพย์ของระบบไฟฟ้าที่สำคัญขององค์กร

นอกจากนี้ องค์กรให้ความสำคัญกับการปรับปรุงกระบวนการดำเนินงานขององค์กร ด้วยการสนับสนุนของเทคโนโลยีดิจิทัล (Streamline Process) เพื่อให้การดำเนินงานมีความคล่องตัว รวดเร็ว รวมถึงตอบสนองต่อความต้องการและความคาดหวังของลูกค้าได้อย่างดีขึ้น

**ยุทธศาสตร์ที่ 3 มีการจำหน่ายไฟฟ้าที่ได้คุณภาพในระดับชั้นนำของภูมิภาค****กลยุทธ์ที่ 4 การเพิ่มประสิทธิภาพและความน่าเชื่อถือของระบบจำหน่าย (OM1)**

โดยให้ความสำคัญกับการเพิ่มขีดความสามารถระบบจำหน่ายไฟฟ้าที่มีประสิทธิภาพและทั่วถึง ซึ่งจะพัฒนาระบบไฟฟ้าและก่อสร้างสถานีไฟฟ้า เพื่อให้สามารถจ่ายไฟฟ้าได้อย่างเพียงพอ มีความมั่นคง เชื่อถือได้ สามารถรองรับความต้องการไฟฟ้าที่เพิ่มขึ้น ลดปัญหาการปฏิบัติการและบำรุงรักษา ลดหน่วยสูญเสียในระบบจำหน่าย รวมถึงปรับปรุงและเชื่อมโยงระบบจำหน่ายไฟฟ้าในพื้นที่ธุรกิจ อุตสาหกรรม นิคมอุตสาหกรรมและพื้นที่สำคัญ และรองรับการขยายตัวของพื้นที่เศรษฐกิจ พื้นที่ยุทธศาสตร์ของประเทศ ให้มีโครงสร้างพื้นฐานด้านระบบไฟฟ้าที่ทั่วถึง เพียงพอ คุณภาพเชื่อถือได้ รวมถึงมีมาตรฐานด้านระบบจำหน่ายไฟฟ้าที่ได้รับการยอมรับในระดับภูมิภาค โดยแนวทางที่สำคัญ มีดังนี้

คุณภาพการจำหน่ายไฟฟ้า โดยกำหนดค่าดัชนีความมั่นคงในการจ่ายไฟฟ้า รวมถึงแผนการดำเนินงานให้สอดคล้องกับแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 12 โดยปรับปรุงคุณภาพ และความมั่นคงในการจ่ายไฟฟ้าให้สม่ำเสมอ ลดปัญหาไฟฟ้าดับบ่อย และเป็นเวลานาน โดยเฉพาะในเขตอุตสาหกรรม และเขตเมือง รวมถึงเพิ่มประสิทธิภาพ และความมั่นคงของระบบไฟฟ้าในพื้นที่เศรษฐกิจพิเศษ และพื้นที่ยุทธศาสตร์ของประเทศ รวมถึงพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานระบบไฟฟ้าในรูปแบบใหม่เพื่อรองรับพลังงานทดแทน และเทคโนโลยีการบริหารจัดการใช้พลังงานที่มีประสิทธิภาพที่จะเกิดขึ้นในอนาคต และสอดคล้องกับนโยบายและยุทธศาสตร์การพัฒนาในด้านพลังงานของประเทศ เช่น นโยบาย Energy 4.0 แผน PDP AEDP เป็นต้น

การเชื่อมระบบไฟฟ้า เพื่อรองรับแหล่งผลิตไฟฟ้าขนาดเล็ก และพลังงานทดแทน ที่เพิ่มจำนวนมากขึ้น รวมถึงการกำหนดนโยบาย/มาตรการ เพื่อลดผลกระทบด้านเสถียรภาพ และลดความสูญเสียในระบบจำหน่ายไฟฟ้า จากการเชื่อมต่อกับพลังงานทดแทนที่เพิ่มมากขึ้นในอนาคต ทั้งนี้ในแผนงาน/โครงการ จะมีการทบทวนอยู่สม่ำเสมอให้สอดคล้องกับทิศทางพลังงานของโลก และนโยบายพลังงานของประเทศ เพื่อให้ กฟภ. สามารถปรับตัวได้พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง รวมถึงสภาพการแข่งขันที่อาจสูงขึ้น และการสูญเสียรายได้ในอนาคต หากผู้ประกอบการ/ภาคครัวเรือนสามารถผลิตไฟฟ้าใช้เอง

นอกจากนี้ เร่งรัดในการปรับปรุงศูนย์การจ่ายไฟฟ้า การไฟฟ้าหน้างาน ให้มีความทันสมัย และมีประสิทธิภาพในการวิเคราะห์แก้ไขปัญหาไฟฟ้าขัดข้องได้อย่างรวดเร็ว รวมถึงระบบไฟฟ้าจะต้องสามารถทำงานได้อัตโนมัติ โดยเน้นให้อุปกรณ์ต่างๆ สามารถสื่อสารกันได้อย่างถูกต้อง และมีความปลอดภัย (Interoperability) เพื่อรองรับเทคโนโลยีใหม่ และ Smart Grid ในอนาคตอีกด้วย

การกำหนดแผนงานที่ชัดเจนเพื่อลดการสูญเสียหน่วยจำหน่าย (Loss) ทั้ง Technical และ Non-Technical Loss รวมถึงพัฒนางานบำรุงรักษาระบบไฟฟ้าให้มีประสิทธิภาพ เป็นรูปแบบ Condition-Based Maintenance



## กลยุทธ์ที่ 5 การเสริมสร้างศักยภาพของระบบจำหน่าย โดย Smart Grid (OM2)

การพัฒนาโครงข่ายไฟฟ้าอัจฉริยะ (Smart Grid) ซึ่งเป็นโครงข่ายไฟฟ้าที่ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ และการสื่อสารมาบริหารจัดการ ควบคุมการผลิต การส่ง และการจ่ายพลังงานไฟฟ้า ซึ่งสามารถรองรับการเชื่อมต่อระบบไฟฟ้าจากแหล่งพลังงานทางเลือกที่สะอาดและกระจายอยู่ทั่วไป (Distributed Energy Resource: DER) รวมทั้ง ให้บริการกับผู้เชื่อมต่อกับโครงข่ายผ่านมิเตอร์อัจฉริยะได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีความมั่นคง ปลอดภัย เชื่อถือได้ และมีคุณภาพไฟฟ้าได้มาตรฐานสากล โดย กฟภ. ได้กำหนดแผนที่นำทาง (PEA Smart Grid Roadmap) ซึ่งสอดคล้องกับแผนแม่บทการพัฒนาระบบโครงข่ายสมาร์ทกริดของประเทศไทย พ.ศ.2558-2579 ของกระทรวงพลังงาน โดยแบ่งการพัฒนาออกเป็น 4 ระยะ ได้แก่ 1) ระยะเตรียมการอยู่ในระหว่างปี 2558-2559 ในการกำหนดผู้รับผิดชอบ กำหนด Platform ของการพัฒนาระบบโครงข่าย Smart Grid และการสนับสนุนการผลิตบุคลากรและการวิจัย 2) ระยะสั้นอยู่ในช่วงปี 2560-2564 โดยสนับสนุนการศึกษาวิจัยโครงการนำร่อง และการกำหนดนโยบายให้การไฟฟ้าลงทุนโครงการนำร่อง 3) ระยะกลางอยู่ในช่วงปี 2565-2574 โดยการปรับปรุงนโยบายและกฎระเบียบให้เอื้อต่อการพัฒนาระบบ และสนับสนุนให้การไฟฟ้าลงทุนพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน และ 4) ระยะยาวอยู่ในช่วงปี 2575-2579 โดยสนับสนุนการลงทุนต่อเนื่องในโครงสร้างพื้นฐาน และเทคโนโลยีต่างๆ รวมถึงกำหนดนโยบายสนับสนุน และจูงใจผู้ใช้ไฟฟ้าให้มีการลงทุนติดตั้งเทคโนโลยี

รวมถึงการทบทวนขีดความสามารถด้าน Smart Grid ของ กฟภ. ให้สอดคล้องกับแผนและนโยบายของประเทศ ซึ่งแบ่งออกเป็น 3 ด้าน ได้แก่ 1) การพัฒนาโดยเน้นการยกระดับความสามารถของระบบไฟฟ้า (Smart System) 2) การพัฒนาโดยเน้นการยกระดับคุณภาพบริการที่มีต่อผู้ใช้ไฟฟ้า (Smart Life) และ 3) การพัฒนาโดยเน้นการยกระดับโครงสร้างระบบไฟฟ้าที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม (Green Society) และครอบคลุมถึงการจัดทำแผนงานในการรองรับที่ชัดเจน และเตรียมความพร้อมด้านทรัพยากรให้สอดคล้องกับแนวทางกิจกรรมการลงทุนในแต่ละช่วง โดย Pilot Projects ที่ให้ความสำคัญในช่วงระยะสั้น ปี 2560-2564 เช่น โครงการนำร่องด้านระบบบริหารจัดการพลังงานในส่วนของผู้ใช้ไฟฟ้า HEMS/BEMS/FEMS โครงการนำร่องด้านการตอบสนองของโหลด/การควบคุมการใช้ไฟฟ้าช่วงการใช้กำลังไฟฟ้าสูงสุด (Demand Response (DR)) โครงการนำร่องด้านระบบไมโครกริด โครงการนำร่องด้านระบบกักเก็บพลังงาน เป็นต้น



## ตารางที่ 1 - 1: นโยบายและกิจกรรมพัฒนา/ลงทุนพัฒนาในระบบจำหน่าย ตามโครงข่ายสมรรถกิริตของประเทศไทย พ.ศ.2558-2579

Smart System	Smart Life	Green Society
<ul style="list-style-type: none"> <li>- ICT Integration</li> <li>- Distribution Management System (SCADA/DMS)</li> <li>- Distribution/Feeder Automation (DA/FA)</li> <li>- Substation Automation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Smart Meter + AMR/AMI</li> <li>- Meter Data Management System (MDMS)</li> <li>- Intelligent Charging System/V2G</li> <li>- SPP/VSPP Data Communication System</li> <li>- Intelligent Street Lights</li> <li>- Demand Response (DR)/Demand-Side Management (DSM)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Microgrid Development</li> <li>- Energy Storage System</li> </ul>

### ยุทธศาสตร์ที่ 4 การบริหารจัดการสินทรัพย์ และสร้างความมั่นคงทางการเงิน



#### กลยุทธ์ที่ 6 เพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารสินทรัพย์(OM3)

การบริหารจัดการสินทรัพย์ และสร้างความมั่นคงทางการเงิน โดยเป็นองค์กรที่มีการบริหารและจัดสรรสินทรัพย์อย่างเต็มประสิทธิภาพ ซึ่งกลยุทธ์จะมุ่งเน้นการพัฒนาระบบ Asset Management เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการใช้สินทรัพย์และการดำเนินงานขององค์กร รวมถึงการลดต้นทุนในการดำเนินงาน การบำรุงรักษา และเพิ่มอัตราผลตอบแทนทางการเงินขององค์กร โดยมีแนวทางที่สำคัญดังนี้

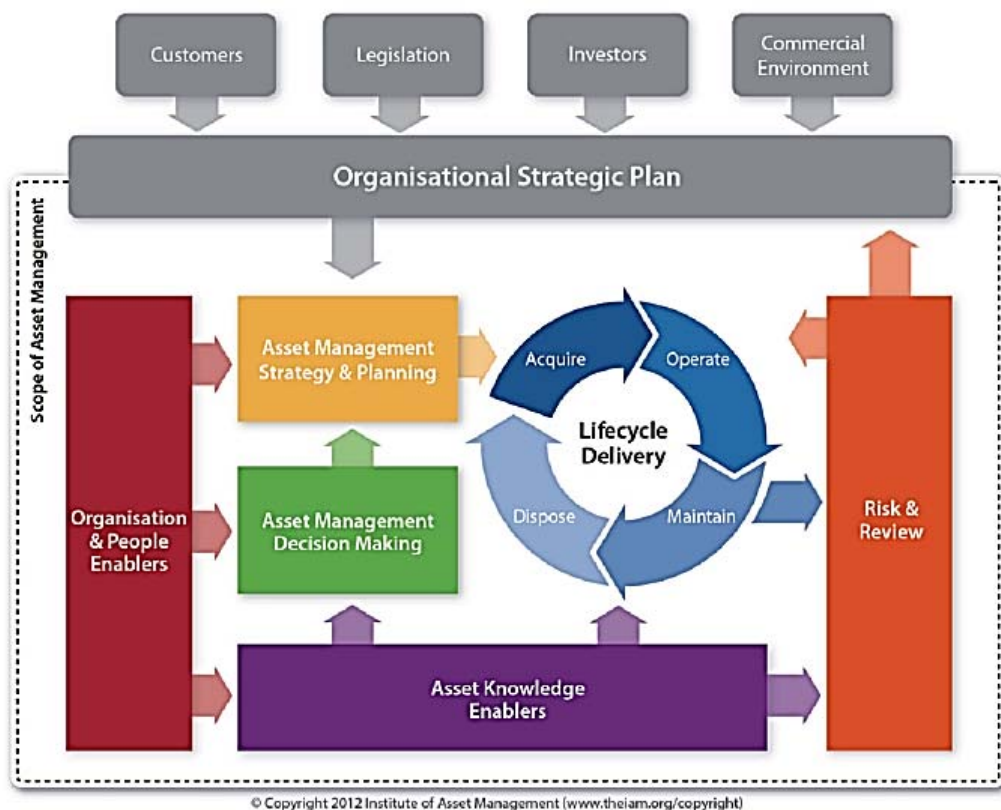
- จัดทำและดำเนินงานตาม Asset Management Roadmap ซึ่งมีการกำหนดกรอบนโยบาย (Policy) วัตถุประสงค์ (Objective) กลยุทธ์ (Strategy) และแนวทางในการดำเนินงาน (Plan) ในการบริหารสินทรัพย์ขององค์กร ตลอดทั้งกระบวนการ ตั้งแต่กระบวนการได้มา (Acquire) การใช้งาน (Utilize) การดูแลบำรุงรักษา (Maintenance) และการจำหน่าย (Dispose) เพื่อให้ค่าใช้จ่ายตลอดอายุการใช้งานอยู่ในจุดที่เหมาะสม (Life Cycle Cost Optimization)

- การวางแผนกลยุทธ์ในการบริหารจัดการสินทรัพย์ โดยศึกษาสภาพปัจจุบันในการบริหารจัดการสินทรัพย์ของ กฟภ. และวิเคราะห์โอกาสในการปรับปรุงระบบการบริหารจัดการสินทรัพย์ รวมถึงกำหนดให้มีการติดตามการประเมินผลในการบริหารสินทรัพย์ขององค์กร เพื่อให้เกิดการแก้ปัญหาในการบริหารสินทรัพย์ขององค์กรที่ตรงประเด็น และก่อให้เกิดการลงทุนในสินทรัพย์ที่ก่อให้เกิดรายได้กับองค์กร

อย่างแท้จริง นอกจากนี้ ในระยะยาวจะมีการมุ่งเน้นการพัฒนาการบริหารสินทรัพย์ขององค์กรเข้าสู่มาตรฐานสากล (ISO 55000) ภายในปี 2565

- การพัฒนาระบบฐานข้อมูลระบบไฟฟ้าขององค์กร (IT/OT Integration) โดยข้อมูลดังกล่าวจะถูกนำไปใช้ประโยชน์ในการตัดสินใจในการบริหารสินทรัพย์ที่สำคัญขององค์กร ทั้งในการประเมินระดับความพร้อมในการใช้งาน หรือสุขภาพของสินทรัพย์ (Stages of health or operational readiness) และนำข้อมูล หรือตัวชี้วัดดังกล่าวไปสู่การจัดลำดับความสำคัญ และวางแผนการบำรุงรักษา (Maintenance Strategy) ที่เหมาะสม ในสินทรัพย์ที่สำคัญขององค์กร

ภาพที่ 1 - 9: หลักการในการบริหารสินทรัพย์ขององค์กร (Enterprise Asset Management)



ที่มา : Institute of Asset Management





**ยุทธศาสตร์ที่ 5 ปรับโครงสร้างองค์กรให้มีความคล่องตัว สอดคล้องกับความต้องการของธุรกิจ โดยใช้ประโยชน์จากพันธมิตร**



**กลยุทธ์ที่ 7 ปรับปรุงกระบวนการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพ โดยให้ครอบคลุม ทั้งห่วงโซ่อุปทาน (OM4)**

กลยุทธ์มุ่งเน้นการปรับปรุงกระบวนการดำเนินงานให้สอดคล้องกับความต้องการของธุรกิจ และทิศทางองค์กร โดยให้ความสำคัญกับการปรับปรุงกระบวนการดำเนินงานขององค์กรด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล (Streamline Process) เพื่อให้การดำเนินงานมีความคล่องตัว รวดเร็ว รวมถึงตอบสนองต่อความต้องการและความคาดหวังของลูกค้าได้อย่างดีขึ้น โดยมีการวิเคราะห์โครงสร้างกระบวนการดำเนินงานขององค์กร พร้อมทั้งวิเคราะห์ และปรับปรุงข้อกำหนด ตัวชี้วัดในแต่ละกระบวนการขององค์กร (Business Structure Analysis) เพื่อออกแบบและพัฒนาระบบงาน/กระบวนการดำเนินงานขององค์กร ให้มีความยืดหยุ่น และสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์ และเป้าหมาย ขององค์กร

โดยทุกหน่วยงาน/ฝ่ายงาน จะมีการวิเคราะห์ถึงระบบงาน และกระบวนการทำงาน (Work system & work process) เพื่อวิเคราะห์ถึงกระบวนการย่อยที่อาจต้องมีการปรับปรุง โดยพิจารณาในทั้ง 3 มิติ ทั้งในมุมมองของ 1) Process Standardization 2) ระบบงานเทคโนโลยีดิจิทัลที่จะสามารถสนับสนุนในการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน และ 3) การบริหารจัดการเพื่อลดต้นทุนของกระบวนการ เช่น การลดการทำงานที่ซ้ำซ้อน การลดรอบเวลาเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าภายในและภายนอกให้ดีขึ้น การเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล การลดต้นทุนที่ไม่จำเป็นที่อาจจะเกิดการดำเนินงานซ้ำการมีกระบวนการย่อยและซ้ำซ้อนโดยไม่จำเป็น เป็นต้น เพื่อให้การดำเนินงานขององค์กรมีประสิทธิภาพ รวดเร็วขึ้น (Streamline Business Process)

รวมถึงการให้ความสำคัญกับเทคโนโลยีดิจิทัลที่จะเข้ามามีบทบาทสำคัญในการทำงานมากขึ้น เพื่อสนับสนุนการทำงานให้มีความคล่องตัว การเพิ่มประสิทธิภาพ และประสิทธิผลขององค์กร เช่น การบูรณาการฐานข้อมูลเพื่อสนับสนุนการตัดสินใจขององค์กรที่ดีขึ้น การมีระบบที่สนับสนุนการดำเนินงานในด้าน Operation แบบ Real time การเพิ่มประสิทธิภาพในการให้บริการลูกค้าผ่าน Digital Service เป็นต้น

โดยระบบงาน/กระบวนการ จะต้องสามารถปรับเปลี่ยนเพื่อรับมือกับแรงกดดันจากสภาพแวดล้อมได้อย่างคล่องตัว และทันต่อเหตุการณ์ เพื่อช่วยขับเคลื่อนองค์กรตามยุทธศาสตร์ได้อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิผล รวมถึงมีการทบทวนคู่มือการปฏิบัติงานขององค์กร พร้อมกำหนดระยะเวลาในการส่งมอบแต่ละกระบวนการ (Service Level Agreement: SLA) ที่เหมาะสมในแต่ละกระบวนการหลักขององค์กร ทั้งกระบวนการภายในขององค์กร และกระบวนการส่งมอบผลิตภัณฑ์/บริการหลักให้กับลูกค้า





# SO3

มุ่งเน้นการตอบสนอง  
ความต้องการของทุก  
กลุ่มลูกค้า

## STRATEGIC OBJECTIVE #3

### เป้าประสงค์

1. ยกระดับความพึงพอใจและความผูกพันของทุกกลุ่มลูกค้า
2. รักษาฐานลูกค้า High Value

### ตัวชี้วัดระดับเป้าประสงค์

- ความพึงพอใจของแต่ละกลุ่มลูกค้า
- ความพึงพอใจลูกค้า Key Account, High Value

### เป้าหมายที่คาดหวังระดับเป้าประสงค์

- Top Quartile ของอุตสาหกรรม ไฟฟ้า ในระดับภูมิภาคอาเซียน (~ ระดับ 4.5)



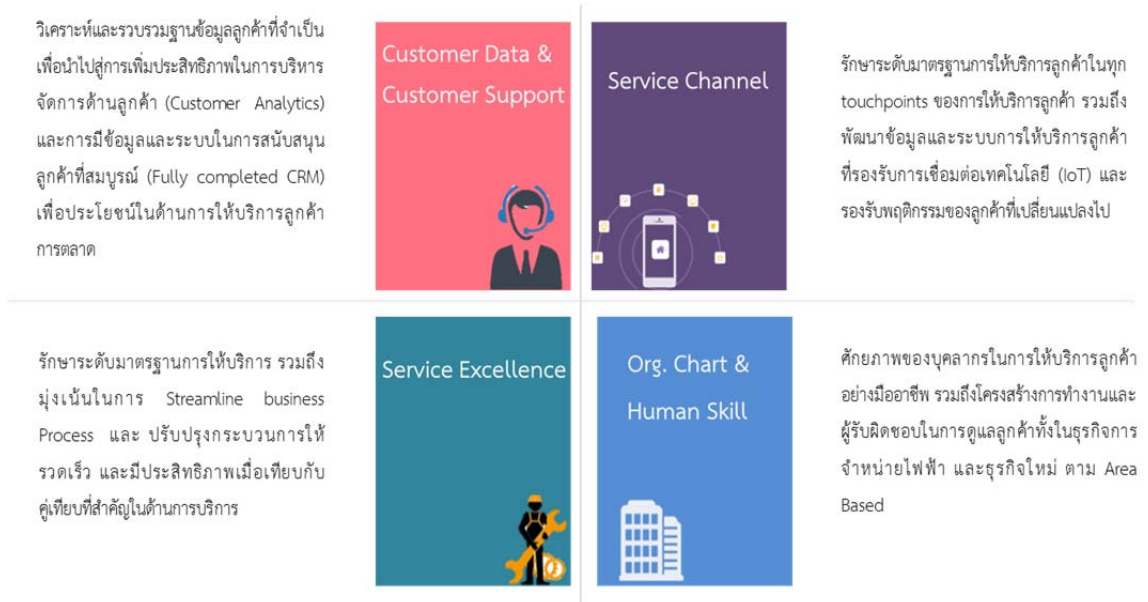
### วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 3 (SO3) มุ่งเน้นการตอบสนองความต้องการ ของทุกกลุ่มลูกค้า

โดยมุ่งเน้นการพัฒนากระบวนการให้บริการลูกค้าด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล การรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลที่เป็นเสียงของลูกค้า (Voice of Customer: VOC) เพื่อนำไปสู่การเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการด้านลูกค้า รวมถึงการปรับปรุงฐานข้อมูลขององค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งการปรับปรุงฐานข้อมูลลูกค้าที่มีการกระจายตัวอยู่ทั่วประเทศ ให้มีโครงสร้างที่เหมาะสม มีข้อมูลและระบบในการสนับสนุนลูกค้าที่สมบูรณ์ (Fully completed CRM) เพื่อประโยชน์ในด้านการให้บริการลูกค้า การตลาด และการปรับปรุงการดำเนินงาน การออกแบบผลิตภัณฑ์ การให้บริการต่อไป รวมถึงการวิเคราะห์และพัฒนาการใช้ประโยชน์จากฐานข้อมูลลูกค้า (Customer Analytics) และการออกแบบกลยุทธ์ที่เหมาะสมในแต่ละกลุ่มลูกค้า เพื่อต่อยอดและขยายธุรกิจในกลุ่มลูกค้า High Value ที่มีศักยภาพ (Potential Customer)

นอกจากนี้ยังรวมถึงการพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการที่เป็นมาตรฐาน ตามแนวทาง Doing Business ของ World Bank และตอบสนองความต้องการและความคาดหวังของลูกค้าในแต่ละกลุ่ม ได้แก่ กลุ่มรายย่อย (บ้านอยู่อาศัยและพาณิชย์รายย่อย) กลุ่มรายใหญ่ (อุตสาหกรรมและพาณิชย์รายใหญ่) และกลุ่มราชการ และรัฐวิสาหกิจและอื่นๆ และมุ่งเน้นการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าอย่างยั่งยืน ทั้งในด้านการเพิ่มประสิทธิภาพของช่องทางการให้บริการ การเพิ่มศักยภาพของบุคลากรในการให้บริการลูกค้าอย่างมืออาชีพ รวมถึงพัฒนาระบบการบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้าด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจและภักดีต่อองค์กร

ภาพที่ 1 - 10: ทิศทางการดำเนินงานของกลยุทธ์ด้านลูกค้า

ทิศทางในการดำเนินงานของกลยุทธ์ด้านลูกค้า



ยุทธศาสตร์ที่ 6 การเพิ่มประสิทธิภาพการให้บริการลูกค้า



<p>กลยุทธ์ที่ 8</p>	<p>ยกระดับมาตรฐานของผลิตภัณฑ์และการให้บริการของลูกค้า โดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัล (Customer Service) (CR1)</p>
---------------------	---

โดยให้ความสำคัญกับการศึกษาปัจจัยและระดับความต้องการ ความคาดหวัง รายกลุ่มลูกค้าที่ส่งผลต่อความพึงพอใจของลูกค้า ซึ่งจะมีการวิเคราะห์สารสนเทศจากการสำรวจเพื่อการเรียนรู้เกี่ยวกับลูกค้าและตลาด และนำมาสรุปผลเป็นข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุงการดำเนินงานขององค์กร โดยสารสนเทศดังกล่าวจะถูกนำไปใช้ประโยชน์ในการวางแผนผลิตภัณฑ์และบริการ การตลาด การปรับปรุงระบบงาน และกระบวนการทำงาน การพัฒนาโอกาสธุรกิจใหม่ รวมถึงการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าในแต่ละกลุ่มลูกค้าที่เหมาะสม

การทบทวนและปรับปรุงมาตรฐานการให้บริการลูกค้าที่สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้าที่ครอบคลุมทุกกลุ่มลูกค้า รักษาระดับมาตรฐานการให้บริการ และเพิ่มประสิทธิภาพการให้บริการด้วยเทคโนโลยีดิจิทัลที่ครอบคลุมทุกกลุ่มลูกค้า รวมถึงยกระดับมาตรฐานและขั้นตอนการให้บริการ ตามข้อตกลงระดับการให้บริการ (Service Level Agreement: SLA) กระบวนการให้บริการลูกค้า 11 กระบวนการ (P1-P11)<sup>2</sup> โดยเฉพาะกระบวนการชำระค่าไฟ ผ่านระบบ PEA Smart Plus และกระบวนการแก้ไขไฟฟ้า

<sup>2</sup> หมายเหตุ : กระบวนการให้บริการลูกค้า 11 กระบวนการ (P1-P11) ประกอบด้วย

- กระบวนการที่ 1      รับชำระค่าไฟฟ้า



ชัดเจน รวมถึงกระบวนการภายในที่เชื่อมกับกระบวนการให้บริการลูกค้า เป็นต้น ทั้งนี้ในระยะยาว จะมุ่งเน้นในการ Streamline business Process และปรับปรุงกระบวนการให้รวดเร็ว และมีประสิทธิภาพเมื่อเทียบกับคู่แข่งที่สำคัญในด้านการบริการ

นอกจากนี้ ระบบเทคโนโลยีดิจิทัล จะเป็นส่วนสนับสนุนที่สำคัญ สำหรับก้าวต่อไปของ กฟภ. ในการ “พลิกโฉมการให้บริการ รวมถึงเพิ่มประสิทธิภาพในการให้บริการลูกค้า” โดยให้ความสำคัญในการบูรณาการฐานข้อมูลลูกค้าเพื่อนำไปสู่การวิเคราะห์และการบริหารจัดการ รวมถึงการใช้ประโยชน์จากฐานข้อมูลลูกค้า (Customer Data and Analytics) และการออกแบบกลยุทธ์การให้บริการในแต่ละกลุ่มลูกค้าเพื่อต่อยอดและขยายธุรกิจในกลุ่มลูกค้า High Value ที่มีศักยภาพ ที่มีความเหมาะสม

ในส่วนของการเพิ่มประสิทธิภาพของช่องทางในการให้บริการลูกค้า จะมุ่งเน้นในการพัฒนาการให้บริการผ่าน Digital Channels (Mobile Application และ Website) และรักษาระดับมาตรฐานการให้บริการลูกค้าในทุก touchpoints ของการให้บริการลูกค้า รวมถึงในระยะยาวข้อมูลและระบบการให้บริการลูกค้าที่จะเป็นรูปแบบ Real-Time รองรับการเชื่อมต่อเทคโนโลยี Internet of Things: IoT และพฤติกรรมของลูกค้าที่เปลี่ยนแปลงไป

นอกจากนี้ ยังมุ่งเน้นในการพัฒนาระบบการสนับสนุนการให้บริการลูกค้า (Digital CRM) เนื่องจากเป็นระบบสำคัญในการจัดการฐานข้อมูลเชิงบูรณาการเพื่อนำไปสู่การวางแผนและตัดสินใจที่ครอบคลุมทุกกลุ่มลูกค้าและมีการกำหนดบทบาทที่ชัดเจนระหว่าง Front และหน่วยงานที่ดูแล Digital Technology ถึงการเป็นผู้ดูแลและปรับปรุงข้อมูลระบบเพื่อการบริหารจัดการ ทั้งนี้ในระยะสั้นจะเริ่มมีการใช้ประโยชน์จากฐานข้อมูลลูกค้าเพื่อกำหนดกลยุทธ์ในการต่อยอดหรือขยายธุรกิจในกลุ่มลูกค้าสำคัญที่มีศักยภาพ และขยายผลให้ครอบคลุมทุกกลุ่มลูกค้าในระยะกลางและระยะยาวต่อไป นอกจากนี้จะเกิดการบูรณาการฐานข้อมูลลูกค้า เพื่อนำไปสู่การออกแบบ และการวางกลยุทธ์รายกลุ่มลูกค้า / ลูกค้ารายสำคัญ เพื่อตอบสนองความต้องการและความคาดหวังของลูกค้าให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น (Customer Analytics) และในระยะยาว ข้อมูลและระบบในการสนับสนุนลูกค้าจะมีความสมบูรณ์ (Fully completed CRM) เพื่อประโยชน์ในด้านการให้บริการลูกค้า การตลาด การวิเคราะห์ข้อมูลลูกค้าเพื่อให้บริการอื่นๆที่สร้างรายได้ให้กับ กฟภ. ในอนาคต (Digitally-enhanced Selling) รวมถึงการออกแบบมาตรการการส่งเสริมการขายที่เหมาะสมกับลูกค้าแต่ละราย/แต่ละประเภท เพื่อสร้างความภักดีของลูกค้าแต่ละประเภท

---

กระบวนการที่ 2	แก้กระแสไฟฟ้า
กระบวนการที่ 3	ขอใช้ไฟ
กระบวนการที่ 4	บริการด้านมิเตอร์
กระบวนการที่ 5	ตอบข้อร้องเรียน
กระบวนการที่ 6	ดับไฟล่งหน้า (แบบมีแผน)
กระบวนการที่ 7	จดหน่วย แจกหนี้ ค่าไฟฟ้า
กระบวนการที่ 8	จดหน่วย พิมพ์บิล ค่าไฟฟ้า
กระบวนการที่ 9	โอนเปลี่ยนชื่อและเปลี่ยนหลักทรัพย์ค้ำประกัน
กระบวนการที่ 10	การจ่ายคืนหลักประกันการใช้ไฟฟ้า
กระบวนการที่ 11	บำรุงรักษา



## ยุทธศาสตร์ที่ 7 การสร้างความสัมพันธ์และรักษาลูกค้า High Value



กลยุทธ์ที่ 9	การสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าในระยะยาว และรักษาลูกค้ารายสำคัญ (CRM) (CR2)
--------------	---

การนำข้อมูลเสียงจากลูกค้ามาปรับปรุง เพื่อยกระดับการให้บริการอย่างครบวงจรและมุ่งเน้นการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าอย่างยั่งยืน โดยมีแนวทางที่สำคัญ ดังนี้

การกำหนดกลยุทธ์รายกลุ่มลูกค้า บูรณาการฐานข้อมูลระบบไฟฟ้าภายในหน่วยงาน และเสียงของลูกค้าผ่านช่องทางต่างๆ เพื่อใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ในการวางแผนพัฒนาระบบไฟฟ้ารายกลุ่มลูกค้า ได้แก่ กลุ่มรายย่อย (บ้านอยู่อาศัยและพาณิชย์รายย่อย) กลุ่มรายใหญ่ (อุตสาหกรรมและพาณิชย์รายใหญ่) และกลุ่มราชการ และรัฐวิสาหกิจและอื่นๆ โดยมีรายละเอียดกลยุทธ์ที่ชัดเจนในการดูแลในแต่ละกลุ่มลูกค้าในมิติต่างๆ เช่น ด้านผลิตภัณฑ์ ด้านบริการ ด้านสนับสนุนและด้านการบริหารข้อร้องเรียน เป็นต้น

การพัฒนาระบบการบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้าด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อสนับสนุนการบริการลูกค้าแต่ละกลุ่มให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น และสร้างความพึงพอใจของลูกค้าตามเป้าหมายของ กฟภ. โดยให้ความสำคัญในการบูรณาการข้อมูลความต้องการและความคาดหวังของลูกค้ามาออกแบบกลยุทธ์รายกลุ่มลูกค้า / ลูกค้ารายสำคัญ ที่มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น รวมถึงการกำหนดกลยุทธ์เพื่อรักษาลูกค้ากลุ่มลูกค้าที่อาจสูญเสียให้กับ SPP และกำหนดกลยุทธ์ทางการตลาดเพื่อต่อยอดและขยายธุรกิจและสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กร

นอกจากนี้ จะมีการปรับปรุงกระบวนการในการดูแลกลุ่มลูกค้า Key Account การกำหนดผู้รับผิดชอบที่ชัดเจน การทบทวนและสื่อสารคู่มือให้แก่พนักงานองค์กร รวมถึงการติดตามและประเมินผลอย่างต่อเนื่อง รวมถึงการพัฒนา/สนับสนุนพนักงานที่ดูแลลูกค้ารายใหญ่ (Key Account) โดยการเพิ่มประสิทธิภาพของพนักงานที่ดูแลลูกค้ารายใหญ่ ทั้งในเรื่องอัตรากำลัง แรงจูงใจ ความรู้ความสามารถของพนักงาน

การบริหารจัดการข้อร้องเรียน โดยการจัดประเภทข้อร้องเรียนและกำหนดมาตรฐานและระยะเวลาในการบริหารจัดการในแต่ละประเภท รวมถึงปรับปรุงช่องทางข้อร้องเรียนให้มีความสะดวก และง่ายในการติดต่อในทุกช่องทาง และมีการประเมินประสิทธิภาพของแต่ละช่องทางในทุกปี เพื่อให้ทุกปัญหาหรือข้อร้องเรียนได้รับการแก้ไขที่รวดเร็วตามมาตรฐาน SLA ที่กำหนด



กลยุทธ์ที่ 10	สร้างประสบการณ์ที่ดีกับลูกค้า (Customer Experience)(CR3)
---------------	--

การสร้างประสบการณ์ที่ดีกับลูกค้า เป็นกระบวนการจัดการเพื่อเสริมสร้างประสบการณ์ที่ดีให้แก่ลูกค้า สร้างความพึงพอใจ ความประทับใจให้กับลูกค้าตั้งแต่ขั้นตอนการศึกษาข้อมูลสินค้าและบริการ การตัดสินใจ การซื้อ การใช้บริการ และการให้บริการหลังการขาย โดยการศึกษาว่าลูกค้าต้องการมี



ประสบการณ์อย่างไรในการใช้สินค้าและบริการ เพื่อออกแบบสินค้าและบริการ หรือกิจกรรมการสร้างปฏิสัมพันธ์กับลูกค้า รวมถึงการแสวงหาสิ่งอำนวยความสะดวกใหม่ๆ ที่สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้า และช่วยเสริมสร้างประสบการณ์ที่ดีให้แก่ลูกค้าได้มากขึ้น โดยการบริหารจัดการประสบการณ์ลูกค้าจะมีการดำเนินงานผ่าน 5 ขั้นตอน คือ 1) Analyzing the Experiential world of the customer หมายถึง การแบ่งประเภทของลูกค้าและระบุเป้าหมายในการซื้อสินค้าและจุดสัมผัสลูกค้าของลูกค้า เพื่อพัฒนาสินค้าและกระบวนการให้บริการที่สอดคล้องสำหรับลูกค้าแต่ละประเภท ซึ่งในปี พ.ศ. 2563 กฟภ. ได้มีการแบ่งประเภทของลูกค้าและระบุ touchpoint ของการให้บริการของ กฟภ. ผ่านการดำเนินงานในแผนงาน CR 3.1 แผนงานพัฒนา PEA Customer Journey 2) Building the experiential platform หรือการวางแผนกลยุทธ์ วางตำแหน่งของตัวสินค้าและบริการ ตลอดจนภาพลักษณ์ขององค์กร รวมถึงการให้คำมั่นสัญญาว่าลูกค้าจะได้รับประสบการณ์ที่ดีจากการใช้สินค้าและบริการ 3) Designing the Brand Experience หรือการออกแบบภาพลักษณ์การให้บริการที่เกี่ยวข้องกับการทำธุรกรรมกับลูกค้าทุกๆ ด้าน 4) Structuring the Customer Interface หรือการติดต่อสื่อสารกับลูกค้าเพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารที่สำคัญในการให้บริการระหว่างลูกค้าและองค์กร และ 5) Engaging in Continuous Experiential Innovation หรือการสร้างนวัตกรรมด้านประสบการณ์อย่างต่อเนื่องโดยการพัฒนาจากประสบการณ์เดิมที่ลูกค้าได้รับ เพื่อให้เกิดสินค้าและบริการใหม่ๆ ที่เกินความคาดหวังของลูกค้า

ในส่วนของการสร้างประสบการณ์ที่ดีกับลูกค้าของ กฟภ. เริ่มต้นจากการศึกษาและพัฒนา PEA Customer Journey เพื่อจำแนกประสบการณ์ของลูกค้าในแต่ละ Touchpoint โดยใช้ทฤษฎีในการเข้าใจลูกค้าในแต่ละ stage ของการซื้อของลูกค้า ตั้งแต่ 1. การรับรู้ (Awareness) ที่ผู้บริโภคจะต้องเห็นแบรนด์ขององค์กรก่อนเป็นอันดับแรก ไม่ว่าจะเป็นการที่ผู้บริโภคค้นหาข้อมูลของสินค้าเองหรือจากการที่แบรนด์สร้างโฆษณาเพื่อเพิ่มอัตราการรับรู้ในวงกว้าง 2. การเปรียบเทียบเพื่อตัดสินใจ (Evaluation) ที่ต้องตระหนักถึงผลิตภัณฑ์ที่ใกล้เคียงที่ลูกค้าใช้ในการเปรียบเทียบ 3. การซื้อสินค้าและบริการ (Purchase) ที่มีกระบวนการชำระเงินที่ทำได้โดยง่าย หลากหลายช่องทาง เพื่ออำนวยความสะดวกให้กับผู้บริโภคให้มากที่สุด 4. การใช้สินค้าหรือบริการ (Usage) ลูกค้าควรจะได้รับประสบการณ์ที่ดีจากการใช้สินค้าและบริการ รวมถึงมีบริการหลังการขายและการให้ข้อมูลได้อย่างถูกต้อง ทำให้เกิดการบอกต่อ และ 5. การกลับมาซื้อซ้ำ (Loyalty) เมื่อสินค้าและบริการสามารถตอบโจทย์ความต้องการและความคาดหวังของลูกค้าได้ดี

ทั้งนี้เมื่อ กฟภ. สามารถพัฒนาและดำเนินการตาม Customer Journey ทั้ง 5 กระบวนการได้อย่างสมบูรณ์ จะส่งผลให้ กฟภ. สามารถเข้าใจเส้นทางการซื้อสินค้าหรือบริการของลูกค้าตั้งแต่ต้นจนจบ ซึ่งหากนำข้อมูลที่ได้มาในแต่ละเส้นทางมาปรับใช้ จะก่อให้เกิดประโยชน์กับธุรกิจ เช่น สร้างการรับรู้เกี่ยวกับแบรนด์ผ่านช่องทางต่างๆ ไปยังกลุ่มเป้าหมายได้อย่างตรงจุดมากขึ้น มีโอกาสทราบถึงอุปสรรคที่ทำให้กลุ่มเป้าหมายไม่ตัดสินใจซื้อสินค้าหรือบริการของ กฟภ. ได้เรียนรู้วิธีในการรักษากลุ่มลูกค้าเป้าหมายให้กลับมาซื้อสินค้าหรือบริการซ้ำ นอกจากนี้การมุ่งสู่การเป็น Digital Utility ของ กฟภ. จะส่งเสริมให้สามารถดำเนินงานด้าน Customer Journey ได้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น เนื่องจากความสามารถในการพัฒนาการให้บริการผ่าน Digital Channel (online application และ website) และการรับรู้ข้อมูลในวงกว้างของลูกค้าผ่านช่องทางออนไลน์ เป็นต้น





## ตารางที่ 1 - 2: ทิศทางการดำเนินงานของกลยุทธ์ด้านลูกค้า

	ระยะสั้น ปี 2563	ระยะกลาง ปี 2565	ระยะยาว ปี 2570
 <p>Customer Data &amp; Customer Support</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>วิเคราะห์และรวบรวมฐานข้อมูลลูกค้าที่จำเป็น เพื่อนำไปสู่การเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการด้านลูกค้าและกำหนดกลยุทธ์รายกลุ่มลูกค้า / ลูกค้ารายสำคัญที่มีศักยภาพ</li> <li>การพัฒนากระบวนการสนับสนุนการให้บริการลูกค้า (CRM Software) เนื่องจากเป็นระบบสำคัญในการจัดการฐานข้อมูลเชิงบูรณาการเพื่อนำไปสู่การวางแผนและตัดสินใจที่ครอบคลุมทุกกลุ่มลูกค้าและกำหนดบทบาทที่ชัดเจนระหว่าง Front และหน่วยงาน IT ถึงการเป็นผู้ดูแลและปรับปรุงข้อมูลระบบเพื่อการบริหารจัดการ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>การบูรณาการฐานข้อมูลลูกค้า เพื่อนำไปสู่การใช้ประโยชน์จากฐานข้อมูลลูกค้า ผ่านการวิเคราะห์ ออกแบบ และการกำหนดกลยุทธ์ทุกกลุ่มลูกค้า / ลูกค้ารายสำคัญ และตอบสนองความต้องการและความคาดหวังของลูกค้าที่มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น (Customer Analytics)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>การมีข้อมูลและระบบในการสนับสนุนลูกค้าที่สมบูรณ์ (Fully completed CRM) เพื่อประโยชน์ในด้านการให้บริการลูกค้า การตลาด การวิเคราะห์ข้อมูลลูกค้าเพื่อการให้บริการอื่นๆที่สร้างรายได้ให้กับ กฟภ. ในอนาคต (Digitally-enhanced Selling)</li> <li>ออกแบบมาตรการการส่งเสริมการขายที่เหมาะสมกับลูกค้าแต่ละราย/แต่ละประเภท เพื่อสร้างความภักดีของลูกค้าแต่ละประเภทและปรับเปลี่ยน (Dynamic) ได้ตามสถานะการที่เปลี่ยนแปลงไป</li> </ul>
 <p>Service Channel</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>พัฒนาการให้บริการผ่าน Digital Channel (Mobile Application และ Website)</li> <li>รักษาระดับมาตรฐานการให้บริการลูกค้าในทุก touchpoints ของการให้บริการลูกค้า</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>เพิ่มประสิทธิภาพช่องทางที่สนับสนุนและให้บริการลูกค้า และใช้ประโยชน์จากการประเมินประสิทธิผลของแต่ละช่องทางเพื่อเพิ่มศักยภาพการใช้ประโยชน์และการสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าอย่างสูงสุด</li> <li>ยกระดับมาตรฐานการให้บริการลูกค้าให้สามารถเพิ่มระดับความพึงพอใจเมื่อเทียบกับคู่แข่ง รวมถึงพิจารณา Sub-Service Level Agreement ที่เหมาะสม</li> <li>ใช้เทคโนโลยีเพื่อสนับสนุนการให้บริการลูกค้ามากยิ่งขึ้น เน้นการให้บริการแบบ Self Service และ Proactive Customer Care</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ข้อมูลและระบบการให้บริการลูกค้าแบบ Real-Time ที่รองรับการเชื่อมต่อเทคโนโลยี (IoT) และรองรับพฤติกรรมของลูกค้าที่เปลี่ยนแปลงไป</li> </ul>
 <p>Service Excellence</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>การทบทวนและปรับปรุงมาตรฐานการให้บริการลูกค้าที่สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้าที่ครอบคลุมทุกกลุ่มลูกค้า</li> <li>พัฒนากระบวนการให้บริการธุรกิจ ตามแนวทาง Doing Business: world Bank</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>รักษาระดับมาตรฐานการให้บริการ และเพิ่มประสิทธิภาพการให้บริการด้วยเทคโนโลยีที่ครอบคลุมทุกกลุ่มลูกค้า</li> <li>ยกระดับมาตรฐาน ในกระบวนการที่สำคัญได้แก่ เพิ่มประสิทธิภาพการแก้ไขไฟฟ้าขัดข้อง และกระบวนการตอบสนองข้อร้องเรียน</li> <li>ขยายผลการให้บริการธุรกิจ ตามแนวทาง Doing Business: world Bank ทั่วประเทศ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>มุ่งเน้นในการ Streamline business Process และ ปรับปรุงกระบวนการให้รวดเร็ว และมีประสิทธิภาพเมื่อเทียบกับคู่แข่งที่สำคัญในด้านการบริการ</li> </ul>
 <p>Org. Chart &amp; Human Skill</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>โครงสร้างที่ชัดเจนที่เป็นผู้รับผิดชอบในการดูแลด้านลูกค้า และกำหนดมาตรการที่ชัดเจนในการกระจายอำนาจ และบทบาทระหว่างหน่วยงาน</li> <li>พัฒนาศักยภาพของบุคลากรในการให้บริการลูกค้าอย่างมืออาชีพ ทั้ง Technical และ Non-Technical Skill</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>โครงสร้างการทำงานและผู้รับผิดชอบในการดูแลลูกค้าทั้งในธุรกิจการจำหน่ายไฟฟ้า และธุรกิจเกี่ยวเนื่อง ตาม Area Based</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Decentralized Organization</li> </ul>



# SO4

การเพิ่มมูลค่าทาง  
ธุรกิจขององค์กร  
โดยสร้าง  
Advantaged  
Portfolio

## STRATEGIC OBJECTIVE #4

### เป้าประสงค์

1. บทบาทการดำเนินงาน การกำกับดูแล และแผนการดำเนินงานของ กฟภ. และ บริษัทในเครือสำหรับธุรกิจเกี่ยวเนื่อง
2. ขยายตลาดไปสู่กลุ่มประเทศในภูมิภาค
3. นโยบายในการลงทุน และ Portfolio Mix ที่เหมาะสมในแต่ละสถานการณ์ ที่สามารถสร้างผลประกอบการได้ตาม เป้าหมาย

### ตัวชี้วัดระดับเป้าประสงค์

- ความสำเร็จในการดำเนินตามแผนของ ธุรกิจเกี่ยวเนื่อง

### เป้าหมายที่คาดหวังระดับ เป้าประสงค์

- รายได้ธุรกิจเกี่ยวเนื่อง ในปี 2567 = 7,546 ล้านบาท





## วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 4 (SO4) การเพิ่มมูลค่าทางธุรกิจขององค์กร โดยสร้าง Advantaged Portfolio

เพื่อขยายการเติบโตทางธุรกิจ โดยองค์กรจำเป็นต้องปรับตัวรองรับการเปลี่ยนแปลงในธุรกิจไฟฟ้า เนื่องจากปัจจุบัน เทคโนโลยีและโครงสร้างอุตสาหกรรมของระบบไฟฟ้ามีการเปลี่ยนแปลง รวมถึงปัจจุบัน รายได้ขององค์กรมาจากธุรกิจหลัก คือ ธุรกิจจำหน่ายไฟฟ้า อย่างไรก็ตาม Core Competency และ ทรัพยากรขององค์กร ทำให้ กฟภ. มีโอกาสทางธุรกิจ และมีความได้เปรียบเหนือเอกชนรายอื่น ๆ เช่น ธุรกิจบริการงานด้านระบบไฟฟ้ากับลูกค้ากลุ่มอุตสาหกรรม ธุรกิจจัดการพลังงาน Rooftop Solar ที่ปรึกษา ออกแบบระบบไฟฟ้า เป็นต้น ซึ่งธุรกิจที่เกี่ยวข้องดังกล่าวจะเป็นส่วนสำคัญในการพัฒนาความสามารถในการสร้างรายได้ในภาพรวมขององค์กรในอนาคต

รวมถึง บทบาทการสร้างโอกาสทางธุรกิจในการลงทุนในธุรกิจด้านพลังงานทดแทน หรือการเข้าไปร่วมลงทุนในกิจการอื่นๆ ทั้งของภาครัฐ หรือ เอกชน ทั้งในประเทศและภูมิภาคอาเซียน ผ่านการดำเนินการ โดยบริษัท พีอีเอ เอ็นคอม อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด และบริษัทในเครือในอนาคต ซึ่งมีบทบาทเป็นทั้งผู้ลงทุนหลัก และร่วมลงทุนกับพันธมิตรทางธุรกิจของ กฟภ. รวมถึงการสนับสนุนด้านพลังงานทดแทนของประเทศ โดยมีบทบาทเชิงรุกในการพัฒนาพลังงานทดแทน พลังงานหมุนเวียน (Green Energy) และการส่งเสริมการใช้พลังงานอย่างมีประสิทธิภาพ (Energy Saving)



## ยุทธศาสตร์ที่ 8 แสวงหาโอกาสในการลงทุนในธุรกิจเกี่ยวเนื่อง

**กลยุทธ์ที่ 11 ส่งเสริมการลงทุนและใช้ประโยชน์ความร่วมมือเพื่อพัฒนาธุรกิจเกี่ยวเนื่อง (NM1)**

มุ่งเน้นในการส่งเสริมการลงทุน/ร่วมลงทุนและพัฒนาธุรกิจ เพื่อปรับตัวรองรับการเปลี่ยนแปลงในธุรกิจไฟฟ้า เนื่องจากปัจจุบัน เทคโนโลยีและโครงสร้างอุตสาหกรรมระบบไฟฟ้ามีการเปลี่ยนแปลง โดยในอนาคตผู้ใช้ไฟฟ้าจะสามารถผลิตไฟฟ้าใช้เอง และหากมีเหลือเกินความต้องการก็สามารถขายไฟฟ้าให้กับครัวเรือนอื่น โดยอาจไม่จำเป็นต้องผ่านระบบของ กฟภ. ดังนั้นการดำเนินงานในธุรกิจปัจจุบันที่ให้บริการระบบจำหน่ายพลังงานไฟฟ้าเป็นหลัก จะทำให้อัตราการเติบโตของรายได้ในอนาคตลดลง อย่างไรก็ตาม เทคโนโลยีดิจิทัล และนวัตกรรมที่มีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ซึ่งนำไปสู่โอกาสในการสร้างผลิตภัณฑ์และบริการใหม่ๆ ที่ตอบสนองความต้องการลูกค้า รวมถึงสร้างรายได้/ผลตอบแทนให้กับองค์กรได้ในอนาคต ซึ่ง กฟภ. ตระหนักถึงสภาพแวดล้อมของธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงไป ดังนั้น กฟภ. จึงมุ่งเน้นในการแสวงหาโอกาสในการลงทุนสำหรับธุรกิจเกี่ยวเนื่องที่ กฟภ. มีความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive Strength) และเป็นอุตสาหกรรมที่มีความน่าสนใจ และมีอัตราการเติบโตสูง (Industry Attractiveness)

ดังนั้น กลยุทธ์ดังกล่าว จะให้ความสำคัญในการกำหนดนโยบายในการลงทุน และการออกแบบ Potential Portfolio Strategies ในการบริหารภาพรวมของการลงทุนในธุรกิจต่างๆ ทั้งผ่านกลไกการดำเนินงานของ กฟภ. และบริษัทในเครือ เพื่อสร้างมูลค่าสูงสุดให้กับองค์กร (Creating Shareholder Value) รวมทั้งเกิดการพัฒนาธุรกิจได้อย่างยั่งยืน โดยสามารถตอบสนองต่อโครงสร้างระบบไฟฟ้าที่เปลี่ยนแปลงไปได้ (Maximizing Sustainable Development) โดยมีการดำเนินงานที่สำคัญ ดังนี้

- การทบทวนนโยบายการลงทุนในภาพรวมขององค์กร และบริษัทในเครือ โดยครอบคลุมถึงทิศทางการลงทุนในธุรกิจต่างๆ ที่เกิดประโยชน์กับ กฟภ. และสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมและรูปแบบธุรกิจ รวมถึงเป้าหมายการลงทุน (สัดส่วนในการดำเนินธุรกิจ และผลตอบแทนที่คาดหวัง) ที่มีความสอดคล้องกันระหว่างผู้ถือหุ้นหลัก และเป้าหมายในการบริหารจัดการขององค์กร
- การออกแบบกลยุทธ์การลงทุน เพื่อผลักดันไปสู่เป้าหมายของการลงทุนที่ต้องการ โดยทบทวน Potential Portfolio Mix ขององค์กร ที่สอดคล้องกับอัตราการเติบโตของตลาด และสถานการณ์ในการแข่งขันในแต่ละธุรกิจ เพื่อเป็นกรอบในการตัดสินใจลงทุนในแต่ละช่วงเวลา
- การพิจารณาถึงการสร้าง Synergies ระหว่างธุรกิจ เพื่อสนับสนุนการเติบโตของธุรกิจหลัก และระหว่างธุรกิจเกี่ยวเนื่องด้วยกัน เพื่อให้ทิศทางการดำเนินงานของธุรกิจมีความชัดเจน และสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันได้
- การจัดสรรทรัพยากร ที่เหมาะสม โดยพิจารณาถึงการเพิ่มประสิทธิภาพของการใช้สินทรัพย์ที่มีในปัจจุบัน และความคุ้มค่าที่เกิดจากการลงทุนในแต่ละธุรกิจ



ทั้งนี้ กฟภ. จะมุ่งเน้นส่งเสริมการลงทุน และสร้างความร่วมมือกับพันธมิตร ในการดำเนินงานธุรกิจเกี่ยวเนื่องที่เป็นประโยชน์ต่อ กฟภ. ทั้งในเชิงธุรกิจเกี่ยวเนื่องที่ให้บริการพลังงานไฟฟ้า หรือเป็นการให้บริการเพื่อสนับสนุนลูกค้าของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค เช่น งานก่อสร้างให้ผู้ใช้ไฟฟ้า งานตรวจสอบซ่อมแซม และงานบำรุงรักษา งานให้เช่าหรือใช้ทรัพย์สิน เป็นต้น รวมถึง ธุรกิจอื่นๆ ที่เป็นประโยชน์กับ กฟภ. ทั้งที่ กฟภ. ได้มีการลงทุนในธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับการให้บริการพลังงานไฟฟ้า หรือเข้าไปร่วมลงทุนในกิจการอื่นๆ ทั้งของภาครัฐ หรือเอกชน ทั้งในและต่างประเทศ โดยจะมีการจัดทำ Business Model สำหรับผลิตภัณฑ์และบริการที่มีความเป็นไปได้ในเชิงธุรกิจ (Potential Business) และเริ่มดำเนินงานในธุรกิจเกี่ยวเนื่องตามแผนงานที่กำหนดไว้

อย่างไรก็ตาม กฟภ. ยังคงมุ่งเน้นการส่งเสริมการลงทุน และใช้ประโยชน์ความร่วมมือเพื่อพัฒนาธุรกิจอนุรักษ์พลังงาน และพลังงานทดแทน โดยดำเนินการ/ร่วมลงทุนในการผลิตไฟฟ้าจากพลังงานทดแทน เพื่อเป็นพลังงานทางเลือกรูปแบบใหม่ที่จะช่วยลดการใช้น้ำมันเชื้อเพลิง ตามนโยบายรัฐบาล และเป็นต้นทางของแหล่งพลังงานสะอาด (Green Investment) รวมถึงช่วยลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจกที่เป็นสาเหตุภาวะโลกร้อน ซึ่งบทบาทการสร้างโอกาสในเชิงธุรกิจ โดยลงทุนในธุรกิจพลังงานทดแทนทั้งในประเทศและภูมิภาคอาเซียน ผ่านการดำเนินการโดยบริษัท พีอีเอ เอ็นคอม อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด ซึ่งมีบทบาทเป็นทั้งผู้ลงทุนหลัก และร่วมลงทุนกับพันธมิตรทางธุรกิจของ กฟภ. รวมถึงการสนับสนุนด้านพลังงานทดแทนของประเทศ โดยมีบทบาทเชิงรุกในการพัฒนาพลังงานทดแทน พลังงานหมุนเวียน (Green Energy) และการส่งเสริมการใช้พลังงานอย่างมีประสิทธิภาพ (Energy Saving)



<b>กลยุทธ์ที่ 12</b>	<b>การผลักดันผลประกอบการและการสร้าง Brand Image ของบริษัทในเครือ (NM2)</b>
----------------------	--

มุ่งเน้นในการกำหนดบทบาทหน้าที่ และทิศทางของบริษัทในเครือ (บริษัท พีอีเอ เอ็นคอม อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด) ที่ชัดเจนทั้งในระยะสั้นและระยะยาว รวมทั้งการกำหนดยุทธศาสตร์ในการดำเนินงาน ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ และเป้าหมายที่ชัดเจนและเป็นรูปธรรม เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของการดำเนินงาน (Operating management) และ ยกระดับผลประกอบการขององค์กร ทั้ง รายได้ กำไร การดำเนินงาน กระแสเงินสด นอกจากนี้ จะมีการกำหนดกรอบแนวทาง/รูปแบบการดำเนินธุรกิจ (Business Model Framework) ที่ครอบคลุมกับทิศทางการดำเนินงานในอนาคต รวมถึงการจัดอันดับเครดิตองค์กร (Corporate Rating) เพื่อเป็นการสร้างโอกาสในการระดมทุนที่ใช้ในการดำเนินธุรกิจทั้งในประเทศและต่างประเทศในอนาคต และการสร้างภาพลักษณ์ที่ดีต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) ที่สำคัญต่อไป

**กลยุทธ์ที่ 13    Change Management (OC3)**

เนื่องจากเทคโนโลยี และโครงสร้างของอุตสาหกรรมไฟฟ้าที่เริ่มมีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ดังนั้นแนวทางในการดำเนินธุรกิจของ กฟภ. จำเป็นจะต้องปรับให้มีความคล่องตัว และสามารถปรับเปลี่ยนได้ทันต่อสภาพแวดล้อมของธุรกิจ และการแข่งขันที่เปลี่ยนแปลงไป เพื่อให้องค์กรสามารถสร้างรายได้ และเติบโตได้อย่างยั่งยืน ดังนั้น กลยุทธ์ดังกล่าวจะเป็นเสมือนปัจจัยขับเคลื่อน และการบูรณาการงานระหว่างหน่วยงานในการเปลี่ยนผ่านจากรูปแบบธุรกิจในการจำหน่ายไฟฟ้าในปัจจุบัน (Current State) ไปสู่รูปแบบ หรือ โมเดลธุรกิจใหม่ที่คาดหวังในอนาคต (Desired State) โดยกลยุทธ์ดังกล่าวจะเป็นตัวเชื่อมระหว่างวิสัยทัศน์ ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ และเป้าหมาย เข้ากับแนวทางในการปรับเปลี่ยนที่เหมาะสมขององค์กร ในทุกๆด้าน ทั้งในด้านโครงสร้าง (Structure) ระบบงาน/กระบวนการ (Process) และบุคลากร (People) ด้วยการระบุแผนงานในการปรับเปลี่ยนองค์กร (Change Management Plan) ที่บูรณาการกัน

ทั้งนี้การดำเนินงานที่สำคัญสำหรับการรองรับกลยุทธ์ NM1 ส่งเสริมการลงทุนและใช้ประโยชน์ความร่วมมือเพื่อพัฒนาธุรกิจเกี่ยวเนื่อง ดังนี้

การปรับโครงสร้างองค์กรหรือจัดตั้งบริษัทในเครือเพื่อรองรับการดำเนินงานธุรกิจที่เกี่ยวข้อง โดยจากการวิเคราะห์ทิศทางการดำเนินงานขององค์กร (PEA's business portfolio) Business Model ของ Potential Product ขององค์กร ซึ่งอาจส่งผลให้ กฟภ. อาจมีการปรับโครงสร้างองค์กร หรือการจัดตั้งบริษัทในเครือเพิ่มเติม เพื่อให้การดำเนินงานมีความคล่องตัว และพร้อมต่อการแข่งขัน

การวิเคราะห์ถึงโครงสร้างการบริหารงาน การกำหนดกลยุทธ์ และการกำกับดูแลระหว่าง กฟภ. และบริษัทในเครือเพื่อรองรับธุรกิจเกี่ยวเนื่องขององค์กร โดยเพิ่มประสิทธิภาพของการกำกับติดตามของบริษัทในเครือ และมีแนวทางในการกำกับที่เป็นระบบ (Direct) การมีเกณฑ์วัดคุณภาพงาน และผลสำเร็จของกลยุทธ์หรือนโยบาย (Measure) และการติดตามผลการดำเนินงานอย่างใกล้ชิด ในระดับความถี่ที่เหมาะสม (Monitor) โดยเปรียบเทียบกับเป้าหมาย และผลผลิต ผลลัพธ์ ผลกระทบที่เกิดขึ้น ในแต่ละกลยุทธ์ของบริษัทในเครือ เพื่อให้มั่นใจได้ว่าบริษัทในเครือสามารถลงทุน และดำเนินการ โดยสร้าง/เพิ่มมูลค่าให้กับ กฟภ. ได้อย่างแท้จริง



**กลยุทธ์ที่ 14** ทบทวนกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ เพื่อรองรับการดำเนินงาน  
ในธุรกิจเกี่ยวเนื่อง รวมถึงกำกับการดำเนินงานของบริษัทในเครือ  
เพื่อให้เกิด Synergy (RS2)

มุ่งเน้นทบทวน พรบ. กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับเพื่อเอื้อต่อการดำเนินงานในธุรกิจที่เกี่ยวข้องขององค์กร รวมถึงการส่งเสริมการปฏิบัติตามกฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับ นโยบาย และมาตรฐานทั้งในและต่างประเทศ โดยปรับปรุงกระบวนการดำเนินงาน กฎระเบียบ หลักเกณฑ์ และการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพและโปร่งใส ทั้งนี้ ในอนาคตหาก กฟภ. มีการจัดตั้งบริษัทในเครือ/การร่วมลงทุน กลยุทธ์ดังกล่าว จะรองรับในการจัดตั้ง/ร่วมทุนให้เป็นไปตามกฎหมายที่เกี่ยวข้อง รวมถึงมีนโยบาย และหลักเกณฑ์ในการกำกับดูแลระหว่าง กฟภ. และบริษัทในเครือ ที่ดีและเหมาะสม

### หมายเหตุ:

“ธุรกิจหลัก” หมายความว่า ธุรกิจจัดหา และให้บริการจำหน่ายไฟฟ้าแก่ผู้ใช้ไฟฟ้าในเขตพื้นที่ส่วนภูมิภาค ได้แก่ พื้นที่ 74 จังหวัดของประเทศไทย ยกเว้น กรุงเทพมหานคร นนทบุรี และสมุทรปราการ

“ธุรกิจเกี่ยวเนื่อง” หมายความว่า ธุรกิจเกี่ยวเนื่องในการให้บริการพลังงานไฟฟ้า ทั้งในเชิงธุรกิจที่เป็นธุรกิจเสริม (supplementary business) และ ธุรกิจใหม่ (new business) ซึ่งสามารถเป็นธุรกิจที่อยู่ภายใต้กำกับ (regulated business) หรือ ธุรกิจที่ไม่ได้ถูกกำกับ (non-regulated business) เพื่อสร้างการเติบโตของธุรกิจ และเพิ่มระดับผลตอบแทนจากการดำเนินงานให้อยู่ในระดับที่เหมาะสมของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค

- ธุรกิจเสริม หมายความว่า ธุรกิจที่ให้บริการเพื่อสนับสนุนลูกค้าของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค หรือสนับสนุนการดำเนินงานให้บริการพลังงานไฟฟ้าทั้งในและต่างประเทศ โดยการต่อยอดทางธุรกิจจากการพัฒนาศักยภาพการใช้ทรัพยากร ความเชี่ยวชาญ และเพิ่มขีดความสามารถในด้านต่าง ๆ ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค เช่น งานก่อสร้างให้ผู้ใช้ไฟฟ้า งานตรวจสอบซ่อมแซม และบำรุงรักษา งานให้เข้าหรือใช้ทรัพย์สิน เป็นต้น
- ธุรกิจใหม่ หมายความว่า ธุรกิจที่การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ได้มีการลงทุนในธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับการให้บริการพลังงานไฟฟ้า หรือการเข้าไปร่วมลงทุนในกิจการอื่นๆ ทั้งของภาครัฐ หรือเอกชน รวมทั้งในและต่างประเทศ

# SO5

ขับเคลื่อนองค์กร  
ให้ทันสมัยด้วยทุนมนุษย์  
เทคโนโลยีดิจิทัล และ  
นวัตกรรม

## STRATEGIC OBJECTIVE #5

### เป้าประสงค์

1. การยกระดับการบริหารและพัฒนาศักยภาพของบุคลากรให้ตอบสนองต่อทิศทางองค์กร
2. พัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล ให้มีมาตรฐานและมีความมั่นคง ปลอดภัยรองรับการเติบโตของธุรกิจ
3. ยกระดับบทบาทของนวัตกรรมสู่การพัฒนากระบวนการทำงาน และการขยายผลเชิงพาณิชย์

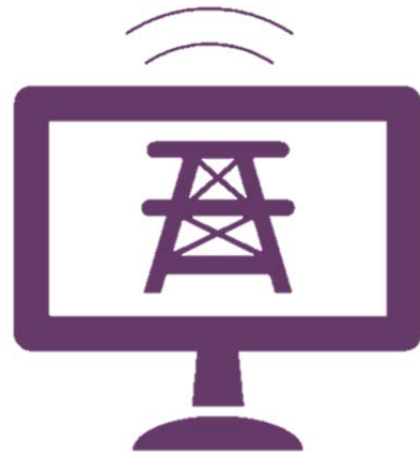
### ตัวชี้วัดระดับเป้าประสงค์

- อัตรากำลังและขีดความสามารถของบุคลากร
- ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารที่ตอบสนองต่อความต้องการทางธุรกิจขององค์กร
- นวัตกรรมที่ก่อให้เกิดประสิทธิภาพการดำเนินงาน และสนับสนุนการดำเนินงานขององค์กร

### เป้าหมายที่คาดหวังระดับเป้าประสงค์

- โครงสร้างและอัตรากำลัง รวมถึงศักยภาพบุคลากรขององค์กรที่เหมาะสมเพื่อรองรับ Digital Utility
- พัฒนาขีดความสามารถด้านเทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อพลิกองค์กร สู่การเป็น Digital Utility
- การพัฒนากระบวนการสร้างนวัตกรรม (Corporate Innovation System) เพื่อมุ่งสู่การเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม





## วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 5 (SO5) ขับเคลื่อนองค์กร ให้ทันสมัยด้วย ทุนมนุษย์ เทคโนโลยีดิจิทัล และนวัตกรรม

โดยให้ความสำคัญกับปัจจัยสำคัญที่เป็น Enabler ในการขับเคลื่อนและผลักดันองค์กร ซึ่งได้แก่ ทุนมนุษย์ เทคโนโลยีดิจิทัล และนวัตกรรม ซึ่งมีรายละเอียดที่สำคัญ ดังนี้

ทุนมนุษย์จะมุ่งเน้นในการส่งเสริมการบริหารทุนมนุษย์ (Human Resource Management: HRM) และเพิ่มขีดความสามารถของบุคลากร (Human Resource Development: HRD) ให้มีความพร้อมและมีศักยภาพที่เพียงพอ เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง และการเติบโตของธุรกิจใหม่ในอนาคตด้วย รวมถึงทันเทคโนโลยีในยุคดิจิทัล มีความยืดหยุ่น และสามารถทำงานแบบบูรณาการกัน

เทคโนโลยีดิจิทัล จะมุ่งเน้นในการสนับสนุนให้องค์กรก้าวสู่การเปลี่ยนแปลงเป็น Digital Utility โดยให้ความสำคัญใน 3 มิติ ได้แก่ Digital Service เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการให้บริการลูกค้า Digital Operational Excellence เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงาน และ Productivity ให้สูงขึ้น และ Digital Business เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของผลิตภัณฑ์และการให้บริการในปัจจุบัน และนำไปสู่การออกแบบผลิตภัณฑ์และบริการใหม่ๆ รวมถึงธุรกิจใหม่ในอนาคต

นวัตกรรม โดยมุ่งเน้นในการบริหารจัดการนวัตกรรม (Innovation Management) และการให้ความสำคัญกับการนำนวัตกรรมเป็นปัจจัยขับเคลื่อนที่สำคัญ (Driver) ในการดำเนินธุรกิจหลักและธุรกิจที่เกี่ยวข้อง โดยมุ่งเน้นในการนำงานวิจัย นวัตกรรม มาใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของผลิตภัณฑ์ การบริการ และกระบวนการดำเนินงาน รวมถึงการเปลี่ยน Business Model ขององค์กร ให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อม และโครงสร้างอุตสาหกรรมไฟฟ้าที่กำลังเปลี่ยนแปลงไป รวมถึงมุ่งเน้นการส่งเสริมและผลักดันงานวิจัยไปใช้ประโยชน์ เพื่อการคัดกรองงานวิจัย เทคโนโลยีที่มีศักยภาพของ กฟภ. ออกสู่เชิงพาณิชย์ในระยะยาวได้ (Commercialized)





## ยุทธศาสตร์ที่ 9 ยกระดับการบริหารและศักยภาพของทุนมนุษย์

**กลยุทธ์ที่ 15** ส่งเสริมการบริหารทุนมนุษย์โดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการพัฒนาระบบงานด้าน HR (HRM) (HR1)

โดยกลยุทธ์มุ่งเน้นในการบริหารทุนมนุษย์ในลักษณะเชิงกลยุทธ์มากขึ้น (Strategic HRM) ซึ่งจะพัฒนาระบบการบริหารคนให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย โดยให้ความสำคัญในการพัฒนาระบบ Competency เป็นเครื่องมือสำคัญในการเชื่อมโยงวิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์ขององค์กรเข้ากับการบริหารทรัพยากรบุคคล เพื่อที่จะวิเคราะห์คุณลักษณะที่จำเป็นสำหรับพนักงานในแต่ละตำแหน่งงาน และเตรียมความพร้อมบุคลากรให้พร้อมรองรับธุรกิจหลักขององค์กร รวมถึงธุรกิจที่เกี่ยวข้องเนื่องในอนาคต เพื่อให้พนักงานในตำแหน่งงานนั้นๆ สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและสอดคล้องกับทิศทางดำเนินงาน รวมถึงเป้าหมายขององค์กร โดยมีการทบทวนสมรรถนะประจำปี ให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ขององค์กร รวมถึงการประเมินสมรรถนะของบุคลากร (Competency Gap Analysis) และนำไปสู่การพัฒนาบุคลากรที่เหมาะสมต่อไป

ทั้งนี้ จะมีการพัฒนา/ทบทวนระบบ Competency โดยครอบคลุม Competency 3 กลุ่ม ได้แก่ Core Competency, Management Competency และ Functional Competency ให้มีความสอดคล้องกับความสามารถพิเศษที่จำเป็นในอนาคตขององค์กร รวมถึง การนำระบบ Competency ดังกล่าว มาใช้สำหรับการสรรหาและคัดเลือกพนักงาน (Recruitment and Selection) และฝึกอบรมพนักงาน (Training and Development) โดยแนวทางที่สำคัญ มีดังนี้

- การสรรหาและคัดเลือกพนักงาน (Recruitment and Selection) โดยเป็นเกณฑ์หนึ่งในการพิจารณาคุณสมบัติและความสามารถของพนักงานที่รับเข้าทำงานในตำแหน่งนั้น รวมถึงพฤติกรรมที่เหมาะสมกับวัฒนธรรมขององค์กร นอกจากนี้ในอนาคต ระบบ Competency ที่กำหนดขึ้นจะถูกนำไปใช้เป็นเกณฑ์หนึ่งในการพิจารณาเลื่อนตำแหน่ง

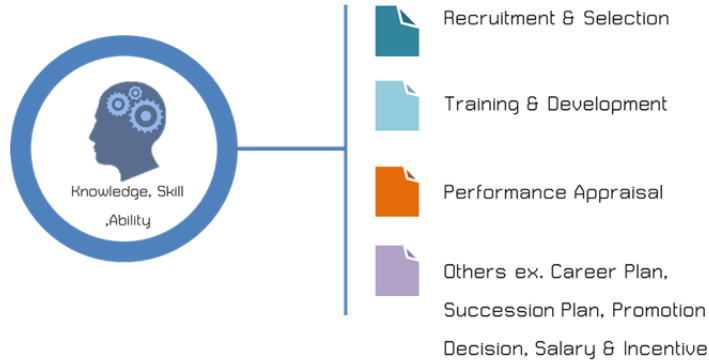
- การฝึกอบรมพนักงาน (Training and Development) โดยการกำหนด Competency ที่ชัดเจนรายตำแหน่งงาน ซึ่งจะทำให้ทราบถึงจุดอ่อน และจุดแข็งของพนักงานแต่ละคนในแต่ละตำแหน่งได้ โดยข้อมูลจากการประเมินผลดังกล่าว จะถูกนำไปใช้ในการวางแผนการจัดอบรมเพื่อความก้าวหน้าของพนักงานในแต่ละตำแหน่งงานต่างๆ และการวางแผนการสืบทอดตำแหน่งงาน โดยครอบคลุมในตำแหน่งที่สำคัญ ตั้งแต่ระดับผู้อำนวยการฝ่ายขึ้นไป โดยการกำหนด Competency ที่ชัดเจน เพื่อให้สามารถคัดเลือกบุคลากรที่มีคุณสมบัติที่เหมาะสมและครบถ้วน มาเป็นผู้สืบทอดตำแหน่ง (Successor) รวมถึงมีการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล (Individual Development Plan: IDP) เหล่านั้น ให้มีความพร้อมในการสืบทอดตำแหน่งต่อไป

- การประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน (Performance Appraisal) โดยปรับปรุงหลักเกณฑ์การประเมินผลของพนักงานให้สอดคล้องกับ Competency ที่ได้ปรับปรุง รวมถึงการพัฒนา



หลักเกณฑ์ วิธีปฏิบัติให้สามารถวัดผลการปฏิบัติงานได้จริง และเชื่อมโยงกับระบบแรงจูงใจขององค์กร สามารถแยกกลุ่มบุคลากรได้จากผลการประเมินอย่างเป็นธรรม

### ภาพที่ 1 - 11: ความเชื่อมโยงในการปรับปรุงการดำเนินงานด้านทรัพยากรบุคคล



นอกจากนี้ กลยุทธ์ดังกล่าว ให้ความสำคัญในการรองรับกับทิศทาง/ตำแหน่งขององค์กร ในการ “พลิกองค์กรสู่การเป็น Digital Utility” โดยปัจจัยความสำเร็จหนึ่งในการที่องค์กรจะก้าวสู่การเป็น Digital Utility ได้ คือ การมีโครงสร้างองค์กรที่เหมาะสมที่เอื้อต่อการดำเนินงาน การมีอัตรากำลังที่เหมาะสม รวมถึงการกำหนดอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบที่ชัดเจน และพนักงานมี Empowerment ในการทำงานในระดับที่เหมาะสม และบรรยากาศที่เอื้อต่อการทำงานร่วมกันของพนักงานในองค์กร การมุ่งเน้นในการสร้างนวัตกรรม และความสามารถของพนักงานองค์กรในการปรับเปลี่ยนต่อสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง และ Disruptive Technology เป็นต้น



กลยุทธ์ที่ 16	พัฒนาระบบการเรียนรู้และพัฒนา ในการเสริมสร้างและยกระดับสมรรถนะของบุคลากร (HRD) (HR2)
---------------	---

การเพิ่มขีดความสามารถ และศักยภาพของบุคลากรในการรองรับการดำเนินงานของธุรกิจหลักและธุรกิจที่เกี่ยวข้องในอนาคต โดยมีแนวทางที่สำคัญ ดังนี้

การบริหารจัดการคนเก่ง (Talent Management) โดยจะมีการเสาะแสวงหาบุคลากร (Sourcing) ที่มีศักยภาพ ทั้งจากภายในและภายนอกองค์กร โดยสอดคล้องกับทิศทางการดำเนินงานในอนาคต เช่น การดำเนินในธุรกิจเกี่ยวเนื่อง การเตรียมความพร้อมในการพลิกองค์กรสู่ Digital Utility การพัฒนานวัตกรรม เพื่อพัฒนาธุรกิจหลักและธุรกิจเกี่ยวเนื่องขององค์กร การเพิ่มประสิทธิภาพของการบริหารจัดการสินทรัพย์ เป็นต้น รวมถึงให้ความสำคัญกับการคัดกรอง (Screening) การคัดเลือก (Selection) เพื่อให้เกิด Talent Pool ที่มีคุณภาพภายในองค์กร นอกจากนี้ จะมุ่งเน้นในการพัฒนาศักยภาพ (Development) บุคลากรกลุ่มดังกล่าวอย่างสม่ำเสมอเพื่อให้พนักงาน talent มีศักยภาพที่สูงขึ้น และมีทักษะสอดคล้องกับที่องค์กรคาดหวัง โดยกลุ่มพนักงานดังกล่าวจะเป็นตัวจักรสำคัญ ในการสนับสนุนการพัฒนาประสิทธิภาพในการดำเนินงานขององค์กรในทุกมิติ



การวางแผนและพัฒนาบุคลากร เพื่อปิด Gap ของ Competency ในแต่ละบุคคล ตามที่ได้มีการประเมินผล Competency รายตำแหน่งงานที่ได้กำหนดไว้ รวมถึงการกำหนด Digital Competency Based Assessment Model และพัฒนาบุคลากรกลุ่มเป้าหมายตาม Digital Competency ที่กำหนด นอกจากนี้ ยังเน้นในการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล (Individual Development Plan) ให้สอดคล้องกับ Career Path ของพนักงานในแต่ละตำแหน่ง รวมถึงเพื่อเตรียมความพร้อมของบุคลากรที่เป็น Successor ในการสืบทอดตำแหน่งที่สำคัญขององค์กร และตามความต้องการทางธุรกิจในอนาคตต่อไป

นอกจากนี้ยังรวมถึงการพัฒนาบุคลากรเพื่อรองรับต่อการเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยี และการเปลี่ยนแปลงของอุตสาหกรรมไฟฟ้าที่มีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ดังนั้น บุคลากรของ กฟภ. จำเป็นต้องมีองค์ความรู้ และมีความสามารถทางด้านเทคโนโลยี นวัตกรรม และพร้อมปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น

รวมถึงยังให้ความสำคัญต่อการบริหารจัดการองค์ความรู้ (Knowledge Management) ตลอดทั้งกระบวนการ ตั้งแต่ การระบุงค์ความรู้ที่มีความสำคัญต่อการดำเนินธุรกิจในปัจจุบันและอนาคตขององค์กร การจัดเก็บองค์ความรู้ที่เกิดขึ้น ทั้งที่เป็น Explicit Knowledge และ Tacit Knowledge รวมถึงการเผยแพร่ การแบ่งปันองค์ความรู้ที่เกิดขึ้นระหว่างหน่วยงาน/ฝ่ายงาน/กลุ่มงาน เพื่อให้เกิดการปรับปรุงและเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินงานขององค์กร นอกจากนี้กลยุทธ์ดังกล่าวจะสนับสนุนให้เกิดการจัดเก็บและพัฒนานวัตกรรมขององค์กร ให้เกิดการต่อยอด การนำไปประยุกต์ใช้ เพื่อให้การทำงานที่เป็นมาตรฐาน และผลักดันองค์กรสู่การเป็น “Digital Utility” ที่สมบูรณ์



ยุทธศาสตร์ที่ 10 ส่งเสริมและพัฒนาขีดความสามารถด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Technology) เพื่อการขับเคลื่อนองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ (Digital Transformation)

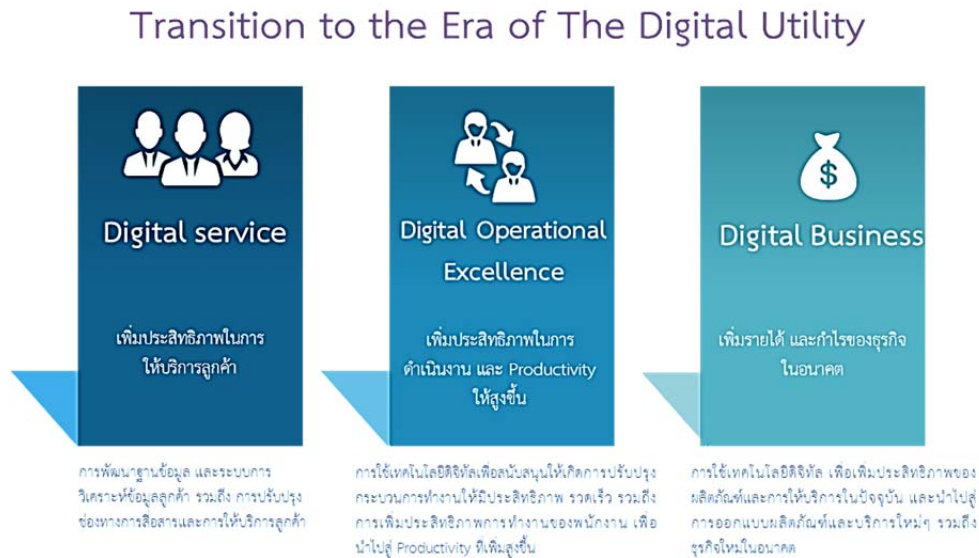


กลยุทธ์ที่ 17	พัฒนาขีดความสามารถด้านเทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อสะท้อนถึงประสิทธิภาพของการบริหารค่าใช้จ่ายและประสิทธิภาพของกระบวนการดำเนินงาน (DT1)
---------------	---

โดยกลยุทธ์จะมุ่งเน้นในการพัฒนาขีดความสามารถด้านเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Technology) เพื่อ “พลิกองค์กรในการเป็น Digital Utility” ซึ่งเป็นตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ของ กฟภ. ในปี 2565 ซึ่งมีการปรับปรุงใน 3 ประเด็นที่สำคัญ ได้แก่

1. Digital Service การพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการให้บริการลูกค้า โดยการพัฒนาฐานข้อมูล และระบบการวิเคราะห์ข้อมูลลูกค้า รวมถึง การปรับปรุงช่องทางการสื่อสาร และการให้บริการลูกค้าผ่าน Digital Channel (สนับสนุนการดำเนินงานของ SO3)
2. Digital Operational Excellence การพัฒนาเทคโนโลยีของระบบไฟฟ้าให้ทันสมัยด้วย Smart Grid และให้ความสำคัญกับการสื่อสารและเชื่อมโยงระหว่างข้อมูลและเทคโนโลยี (Interoperability) รวมถึงการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อสนับสนุนให้เกิดการปรับปรุงกระบวนการทำงานให้มีประสิทธิภาพ รวดเร็ว ตอบสนองความต้องการและความคาดหวังของลูกค้า (สนับสนุนการดำเนินงานของ SO2)
3. Digital Business การใช้เทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของผลิตภัณฑ์และการให้บริการในปัจจุบัน และนำไปสู่การออกแบบผลิตภัณฑ์และบริการใหม่ๆ รวมถึงอาจนำไปสู่รูปแบบของธุรกิจใหม่ในอนาคต (New platform and business models) (สนับสนุนการดำเนินงานของ SO4)

## ภาพที่ 1 - 12: Transition to the Era of The Digital Utility



โดยกลยุทธ์ดังกล่าว มุ่งเน้นการพัฒนาและปรับปรุงฐานข้อมูลขององค์กรเพื่อนำไปสู่การวิเคราะห์และการบริหารจัดการ (Data Driven Execution) ซึ่งให้ความสำคัญกับการพัฒนาขีดความสามารถด้านระบบงานและข้อมูล โดยมีการบริหารและจัดการข้อมูลจำนวนมาก ทั้งข้อมูลที่ถูกจัดเก็บในฐานข้อมูล และข้อมูลที่ยังไม่มีระบบจัดการ (Unstructured Data) และมีการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงลึกเพื่อนำไปใช้ต่อยอดให้เกิดผล (Big Data & Analytics) รวมถึงการบูรณาการข้อมูลขององค์กรทั้งหมดที่กระจายอยู่ในหลายหน่วยงานให้เป็นระบบ และสอดคล้องเป็นภาพเดียวกันเพื่อต่อยอดให้เกิดประโยชน์ในการยกระดับคุณภาพงานบริการและการบริหารของ กฟภ. และเพื่อรองรับการขับเคลื่อนองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

รวมถึงการพัฒนาการเชื่อมโยงข้อมูลภายในองค์กรให้มีประสิทธิภาพ เกิดการแลกเปลี่ยนข้อมูลอย่างอัตโนมัติ และขยายผลถึงการเชื่อมโยงข้อมูลระหว่างหน่วยงาน โดยจะให้ความสำคัญในการเชื่อมโยงข้อมูลผ่านระบบกลาง (Shared platform) เพื่อให้ทุกหน่วยงานสามารถเข้าถึงข้อมูลและแลกเปลี่ยนข้อมูลได้ในวงกว้าง ควบคู่กับมาตรการในการควบคุมความปลอดภัยและสิทธิในการเข้าถึงข้อมูลที่เหมาะสม

นอกจากนี้ จะมีการพัฒนาระบบการให้บริการให้ตอบสนองต่อความต้องการและความพึงพอใจของลูกค้าภายในองค์กร/พนักงาน และลูกค้า/ผู้ใช้ไฟฟ้า ได้อย่างถูกต้อง รวดเร็ว แม่นยำและเป็นไปในเชิงรุก ทั้งในด้านการบูรณาการฐานข้อมูลลูกค้าเพื่อนำไปสู่การวิเคราะห์และการบริหารจัดการ (Customer Data and Analytics) การปรับปรุงฐานข้อมูลขององค์กรเพื่อนำไปสู่การวิเคราะห์และการบริหารจัดการ (Data Driven Execution) และการพัฒนาการให้บริการลูกค้าด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Service)

กลยุทธ์ดังกล่าว ยังให้ความสำคัญกับการปรับปรุงกระบวนการให้มีประสิทธิภาพด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล (Digitizing Operational Processes) ซึ่งจะมุ่งเน้นที่การเพิ่มประสิทธิภาพในทุกกระบวนการด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล และการบูรณาการเทคโนโลยี IT & OT (IT & OT Integration) โดยบทบาทของหน่วยงานที่รับผิดชอบด้านเทคโนโลยีดิจิทัล จะมีบทบาทในเชิงรุกมากยิ่งขึ้น ในการชี้แนะ



เทคโนโลยีที่ทันสมัย และ การมองภาพรวมของระบบงาน และกระบวนการขององค์กรให้มีความบูรณาการกัน รวมถึงการสนับสนุนการทำงานขององค์กรให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

ดังนั้น จะพบว่าเทคโนโลยีดิจิทัลจะเข้ามามีบทบาทสำคัญในการทำงานมากขึ้น เพื่อสนับสนุนการทำงานให้มีความคล่องตัว การเพิ่มประสิทธิภาพ และประสิทธิผลขององค์กร เช่น การบูรณาการฐานข้อมูลเพื่อสนับสนุนการตัดสินใจขององค์กรที่ดีขึ้น การมีระบบที่สนับสนุนการดำเนินงานในด้าน Operation แบบ Real time การเพิ่มประสิทธิภาพในการให้บริการลูกค้าผ่าน Digital Service เป็นต้น

นอกจากนี้ จะมีการส่งเสริมและพัฒนาขีดความสามารถด้านเทคโนโลยีดิจิทัลให้มีมาตรฐาน มีความปลอดภัย เชื่อถือได้ และทั่วถึง เพื่อรองรับการขับเคลื่อนองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Digital Operational Excellence) โดยที่มุ่งเน้นที่การพัฒนาาระบบโครงสร้างพื้นฐานด้านเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Technology Infrastructure) และการพัฒนาด้านระบบงานและโปรแกรมประยุกต์ (System and Application) ซึ่งระบบต่างๆ ที่ในอดีตถูกพัฒนาเพื่อสนับสนุนวัตถุประสงค์ของแต่ละหน่วยงาน/ฝ่ายงาน ซึ่งอาจมีมาตรฐานที่แตกต่างกัน จะถูกปรับปรุง/พัฒนาให้มีการวางวิสัยทัศน์ร่วมกันในการดำเนินงาน รวมถึงมีมาตรฐาน และถูกนำมาใช้งานร่วมกันได้ (Interoperability) มากยิ่งขึ้น

รวมถึง ก้าวต่อไปเพื่อสนับสนุนการ “พลิกองค์กรในการเป็น Digital Utility” คือ การปรับเปลี่ยนรูปแบบการทำงาน ซึ่งในอดีต จะเป็นรูปแบบ Business Driven Organization ซึ่งมุ่งเน้นในการดำเนินธุรกิจ โดยเทคโนโลยีจะเป็นส่วนสนับสนุนในการดำเนินงานขององค์กร โดยต่อไปจะมีการเปลี่ยนแปลงเป็น “การผสมผสานการทำงานร่วมกัน ระหว่าง Business Driven Organization และ Digital Driven Organization” กล่าวคือ มุ่งเน้นการทำงานร่วมกันระหว่างหน่วยงานด้าน Operations และ Technology Digital รวมถึงยุทธศาสตร์และทิศทางการดำเนินงานจะเปลี่ยนแปลงไปตามทิศทางและเทรนด์ของเทคโนโลยีมากยิ่งขึ้น (Digital technology trend)





## ยุทธศาสตร์ที่ 11 เสริมสร้างความมั่นคงปลอดภัยและมีเสถียรภาพของเทคโนโลยีดิจิทัล (Sustainable and Secured Digital Technology)



### กลยุทธ์ที่ 18 พัฒนาขีดความสามารถด้าน Cyber Security และการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัลสู่มาตรฐานสากล (DT2)

โดยกลยุทธ์มุ่งเน้นการสร้างความมั่นคงปลอดภัย และความเชื่อมั่นในการดำเนินงานด้วยเทคโนโลยีดิจิทัลให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกภาคส่วน ซึ่งเป็นปัจจัยพื้นฐานที่ช่วยขับเคลื่อนองค์กรสู่ Digital Utility โดยจะครอบคลุมเรื่องมาตรฐาน (standard) การคุ้มครองความเป็นส่วนตัวและข้อมูลส่วนบุคคล (privacy) การรักษาความมั่นคงปลอดภัย (cyber security) ซึ่งจะมุ่งเน้นการสร้างความมั่นคงปลอดภัยของระบบสารสนเทศและการสื่อสาร เพื่อสร้างความเชื่อมั่นในการสื่อสาร และการทำธุรกรรมต่างๆทางออนไลน์ เช่น จัดให้มีระบบการชำระค่าบริการที่ตรงตามความต้องการ มีประสิทธิภาพ และมั่นคงปลอดภัย เป็นต้น การกำหนดมาตรการและแนวปฏิบัติสำหรับพนักงานผู้ให้บริการทั่วประเทศในการคุ้มครองสิทธิส่วนบุคคล และการคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ขอรับบริการ เช่น แนวปฏิบัติในการใช้งาน mobile commerce หรือ smart phone แนวปฏิบัติในการใช้งาน social media เป็นต้น เพื่อรองรับการเติบโตของการใช้งานเทคโนโลยีดิจิทัลในอนาคต รวมถึงการกำหนดมาตรการการเฝ้าระวังและรับมือภัยคุกคามไซเบอร์ที่เหมาะสม และสอดคล้องตามมาตรฐานสากล โดยเฉพาะการปกป้องโครงสร้างพื้นฐานที่มีความจำเป็นอย่างยิ่งยวด (critical infrastructure) เช่น ระบบ SCADA เป็นต้น เพื่อให้มีความมั่นคงปลอดภัยเพียงพอต่อการดำเนินงาน ตลอดจนการส่งเสริมการสร้างเครือข่ายแลกเปลี่ยนข้อมูลภัยคุกคามไซเบอร์ และการส่งเสริมให้เกิดความตระหนักและรู้เท่าทันภัยคุกคามทางไซเบอร์ว่าเป็นสิ่งสำคัญที่ต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่องในองค์กร

ส่งเสริมและพัฒนาการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัลสู่มาตรฐานสากลทั้งด้านปฏิบัติการ และด้านบริหารจัดการและบริการ โดยที่จะมุ่งที่การพัฒนาและส่งเสริมหลักธรรมาภิบาลทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT Governance) มาปฏิบัติใช้อย่างจริงจัง เพื่อปรับปรุงกระบวนการตัดสินใจและการบริหารจัดการทางด้าน Digital Technology ขององค์กรให้มีประสิทธิภาพ เป็นไปตามมาตรฐานสากล และสอดคล้องกับการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ขององค์กรอย่างแท้จริง มีการนำเครื่องมือและมาตรฐานต่าง ๆ มาใช้อย่างเหมาะสม รวมถึงพัฒนากระบวนการตัดสินใจและการบริหารจัดการด้าน Digital Technology เช่น IT Government, Cobit, ITIL, และ ISO เป็นต้น





ยุทธศาสตร์ที่ 12 การพัฒนาระบบจัดการนวัตกรรมองค์กร  
(Corporate Innovation System :CIS)

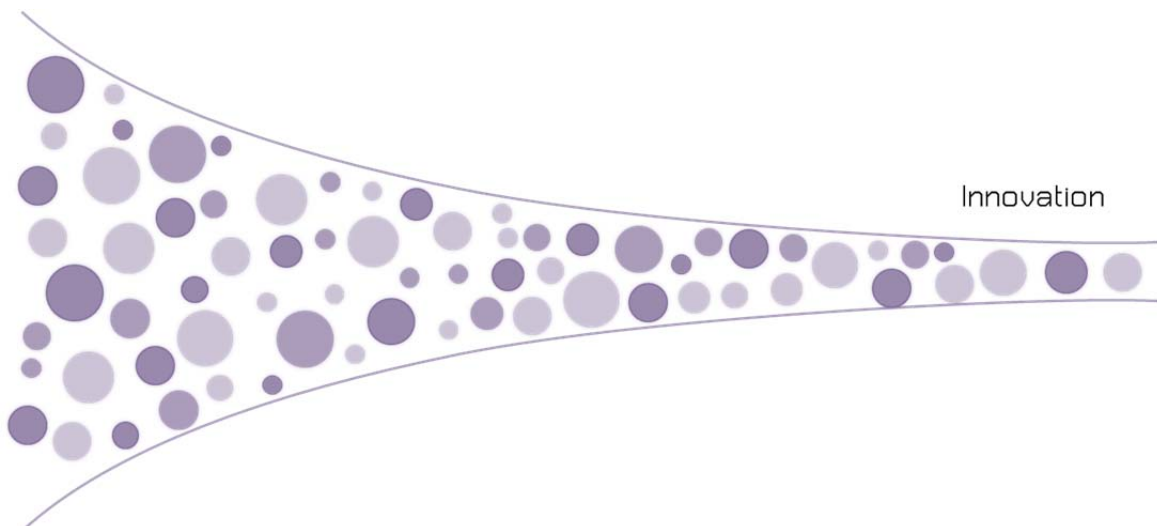


กลยุทธ์ที่ 19 พัฒนาโครงสร้างและกระบวนการด้านนวัตกรรม (IP1)

การจัดการนวัตกรรมองค์กรเป็นการพัฒนาเพื่อให้เกิดการพัฒนากระบวนการนวัตกรรมที่เป็นระบบ ซึ่งต้องเน้นการสร้างระบบการจัดการนวัตกรรมองค์กร (Corporate Innovation System: CIS) โดยระบบนวัตกรรม (Innovation Systems) เป็นการจัดเรียงการประสานงานร่วมกันระหว่างหน่วยงานองค์กร หรือกลุ่มคนที่เกี่ยวข้องในระบบห่วงโซ่อุปทานของนวัตกรรม (Freeman, 1987; Lundvall, 1992) ซึ่งนวัตกรรมจะสามารถเกิดขึ้นได้จากการปฏิสัมพันธ์ระหว่างองค์กร หรือบุคคลของในแต่ละตำแหน่งของระบบ ที่มีการสนับสนุน อำนาจความสะดวกและง่ายต่อการดำเนินงาน ในด้านความรู้ เทคนิค การวางแผนเชิงสภาวะและกระบวนการในประเด็นที่เกี่ยวข้อง

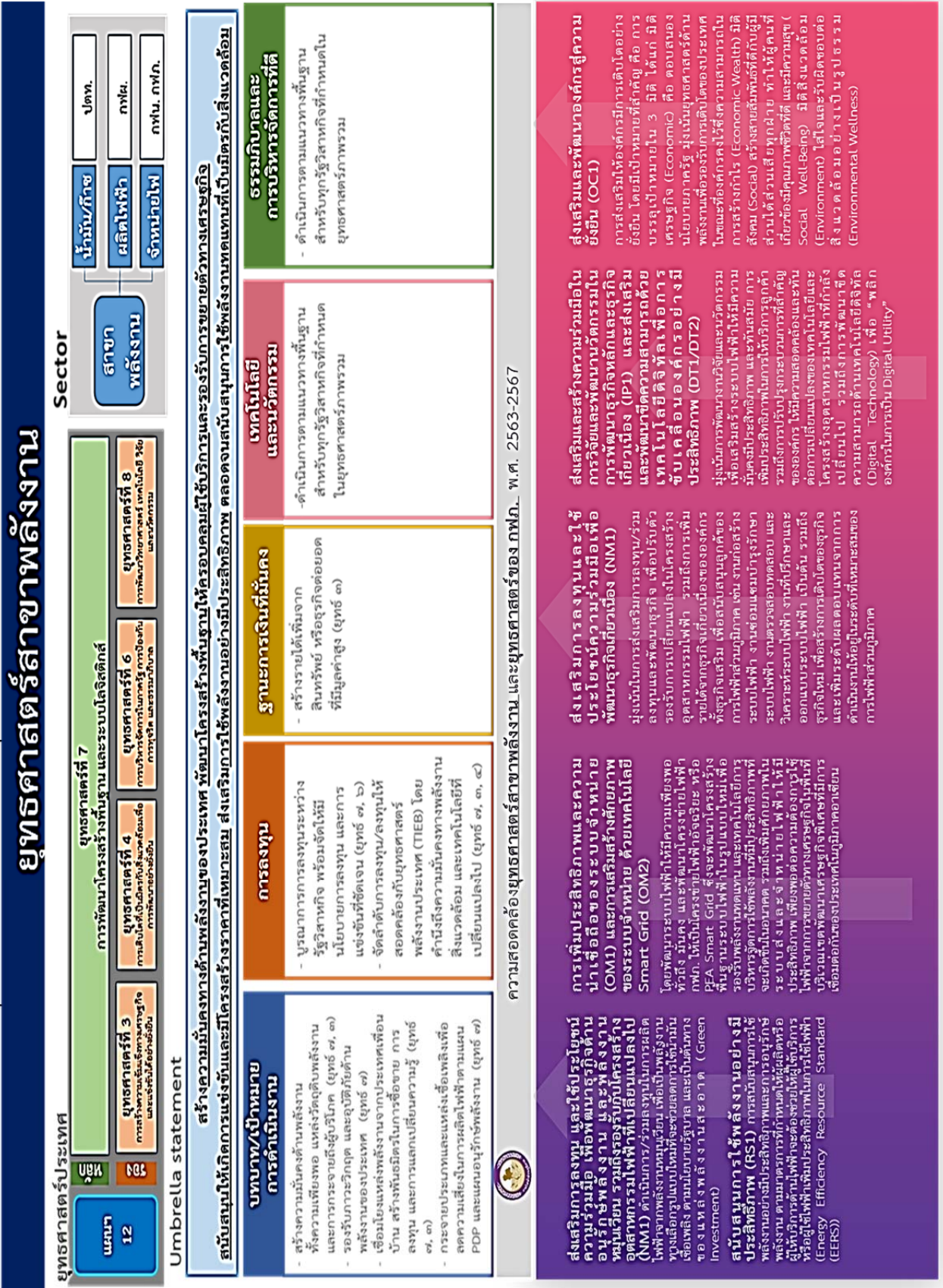
โดยการมุ่งเน้นให้เกิดการจัดการนวัตกรรมองค์กรที่เป็นระบบ ผ่านกระบวนการสร้างระบบตั้งแต่ การกำหนดทิศทาง/นโยบายด้านการจัดการนวัตกรรม บทบาทของผู้นำและบุคลากร/หน่วยงานด้านนวัตกรรม การกำหนดกลยุทธ์ด้านนวัตกรรม กระบวนการนวัตกรรมทั้งประเด็นโครงสร้างและการจัดการ กระบวนการนวัตกรรมรวมทั้งการจัดการ/การใช้ประโยชน์จากนวัตกรรม การจัดการความรู้เพื่อสร้างให้เกิดนวัตกรรม พฤติกรรมและวัฒนธรรมขององค์กรและบุคลากร การส่งเสริม/สนับสนุนทรัพยากร และผลลัพธ์จากการพัฒนานวัตกรรม

โดยกระบวนการสร้างนวัตกรรม (Innovation Process) จะเป็นรูปแบบทั้งนวัตกรรมผลิตภัณฑ์ นวัตกรรมบริการ นวัตกรรมกระบวนการขององค์กร นวัตกรรมรูปแบบธุรกิจ หรือนวัตกรรมในรูปแบบอื่นๆ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงาน และสร้างความยั่งยืนของความสามารถในการทำกำไรให้กับองค์กรของธุรกิจหลัก นอกจากนี้ยังรวมถึง การสร้างนวัตกรรมใหม่ ที่ตอบสนองความต้องการของลูกค้า และ/หรือเป็นโอกาสทางการตลาด ในการทำธุรกิจเกี่ยวเนื่อง ของ กฟภ.



1.11.3 ความสอดคล้องยุทธศาสตร์สาขาพลังงาน และยุทธศาสตร์ของ กฟภ. พ.ศ. 2563-2567

ภาพที่ 1 - 13: ความสอดคล้องยุทธศาสตร์สาขาพลังงาน และยุทธศาสตร์ของ กฟภ. พ.ศ. 2563-2567







## บทที่ 2

### การบริหารความเสี่ยง (Risk Management)

การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค (กฟภ.) มีการบริหารความเสี่ยงตามหลักการ COSO - ERM และตามแนวทางที่สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) กระทรวงการคลังกำหนดไว้ ทั้งนี้ เพื่อให้มั่นใจได้ว่า กฟภ. จะสามารถดำเนินงานได้ตามพันธกิจที่ได้รับมอบหมายตาม พ.ร.บ. การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค พ.ศ. 2503 และที่แก้ไขเพิ่มเติมฉบับที่ 2 (พ.ศ. 2530) ฉบับที่ 3 (พ.ศ. 2535) และฉบับที่ 4 (พ.ศ. 2542) โดย กฟภ. มีการบริหารความเสี่ยงที่เชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์องค์กรและแผนงานทุกระดับ

#### 2.1 บทบาทและความรับผิดชอบ

- 1) คณะกรรมการ กฟภ. กำกับดูแลและสนับสนุนการนำนโยบายการบริหารความเสี่ยงไปปฏิบัติใน กฟภ. ผ่านทางคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน และผู้บริหารสูงสุดของ กฟภ.
- 2) คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน กำกับดูแลในการนำนโยบาย และกรอบการบริหารความเสี่ยงไปปฏิบัติติดตามกระบวนการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในถึงความเพียงพอของการจัดการความเสี่ยงที่สำคัญ และมีการรายงานให้คณะกรรมการ กฟภ. ทราบทุกไตรมาส
- 3) ผู้บริหารรับผิดชอบในการนำนโยบายการบริหารความเสี่ยงไปปฏิบัติและติดตาม รวมถึงการนำไปใช้อย่างต่อเนื่องโดยได้รับการสนับสนุนจากคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน
- 4) พนักงานทุกคนรับผิดชอบในการปฏิบัติตามนโยบายและคู่มือการบริหารความเสี่ยง

#### 2.2 กระบวนการบริหารความเสี่ยง

การบริหารความเสี่ยงเป็นกระบวนการที่ดำเนินการอย่างต่อเนื่องภายในองค์กร และถูกรวมกับกิจกรรมปกติทางธุรกิจ เพื่อให้องค์กรสามารถดำเนินการตามกลยุทธ์ที่กำหนดอย่างมีประสิทธิภาพ และส่งผลให้บรรลุพันธกิจและวัตถุประสงค์ที่ต้องการ สำหรับ กฟภ. นั้นได้สร้างกระบวนการบริหารความเสี่ยงอย่างเป็นระบบ โดยผู้บริหารระดับสูงและคณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยง และควบคุมภายในทุกสายงานจะร่วมกันระดมความคิดเห็นร่วมกัน (Participation Management) และระดมสมองด้วยการคิดอย่างเป็นระบบ (Systematic Thinking) เพื่อค้นหาและประเมินความเสี่ยงที่จะส่งผลกระทบต่อ กฟภ. ไม่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ รวมทั้งมีความเชื่อมโยงกับกระบวนการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ของ กฟภ. โดยผลที่ได้จากกระบวนการบริหารความเสี่ยง ได้แก่ สรุปผลการบริหารความเสี่ยงในปีที่ผ่านมา และสถานะความเสี่ยงในปัจจุบัน ประเด็นสำคัญจากการบริหารความเสี่ยง และข้อสังเกตข้อเสนอแนะของคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง จะถูกนำไปใช้เป็นปัจจัยนำเข้าหนึ่งในการประกอบการวางแผนยุทธศาสตร์ตามกระบวนการดังนี้

ภาพที่ 2 - 1: กระบวนการบริหารความเสี่ยง



1. วิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร
2. กำหนดวัตถุประสงค์ทั้งในระดับองค์กรและระดับกิจกรรม
3. ระบุเหตุการณ์ที่ส่งผลกระทบต่อ กฟภ. ไม่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ได้
4. ประเมินระดับความรุนแรงของความเสี่ยงโดยพิจารณาจากโอกาสที่อาจเกิดขึ้นและผลกระทบจากความเสียหายในเรื่องนั้น ๆ
5. พิจารณาแนวทางการตอบสนองความเสี่ยง โดยพิจารณาความคุ้มค่าของต้นทุนการบริหารความเสี่ยง
6. กำหนดกิจกรรมควบคุม
7. สารสนเทศสำหรับการบริหารความเสี่ยงและสื่อสารทำความเข้าใจเรื่องการบริหารความเสี่ยง
8. ติดตามและรายงานผลการบริหารความเสี่ยงเป็นรายไตรมาส

กฟภ. ได้กำหนดกระบวนการในการบริหารความเสี่ยงขององค์กรเพื่อให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องนำไปปฏิบัติได้ในแนวทางเดียวกันดังนี้





ตารางที่ 2 - 1: กระบวนการในการบริหารความเสี่ยงองค์กร

ชื่อกระบวนการ: การบริหารความเสี่ยงของ กฟภ.			ผู้รับผิดชอบกระบวนการหลัก : ฝ่ายบริหารความเสี่ยงและความปลอดภัย		
ผู้ส่งมอบ/กระบวนการ ก่อนหน้า	ปัจจัยนำเข้า	ขั้นตอนและผู้รับผิดชอบ	ผลผลิต/ผลลัพธ์	ผู้รับมอบ/ลูกค้า/ผู้นำไปใช้ กระบวนการถัดไป	กรอบ เวลา
Suppliers	Inputs	Process	Outputs	Customers	Time
<p>ฝ่ายส. ที่ปรึกษาฯ ฝ่ายย.</p> <p>กระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์ขั้นตอนที่ 8</p> <p>กระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์ขั้นตอนที่ 5-8 และ 10</p> <p>ฝ่ายส. ที่ปรึกษาฯ ฝ่ายย.</p> <p>ฝ่ายส. ที่ปรึกษาฯ ฝ่ายย.</p> <p>ฝ่ายส. ที่ปรึกษาฯ ฝ่ายย.</p>	<p>1. สรุปผลการบริหารความเสี่ยงที่ผ่านมาและสถานะความเสี่ยงปัจจุบัน</p> <p>2. ข้อมูลสภาพแวดล้อมจากปัจจัยภายในและภายนอก รวมถึงการคาดการณ์ในอนาคตจากขั้นตอนที่ 4-5 ของกระบวนการวางแผนฯ</p> <p>3. นโยบายและคำชี้แจงจากคณะกรรมการจากขั้นตอนที่ 7 ตามกระบวนการวางแผน</p> <p>SO เป้าประสงค์ ยุทธศาสตร์ กฟภ. (ผลลัพธ์จากขั้นตอนที่ 8 กระบวนการวางแผนฯ)</p> <p>ผลลัพธ์ในขั้นตอนที่ 1</p> <p>- โอกาสจากวิเคราะห์ SWOT - SO เป้าประสงค์ ยุทธศาสตร์ กฟภ. - ปัจจัยเสี่ยงตามยุทธศาสตร์องค์กร - Intelligence Risk</p> <p>ผลลัพธ์ในขั้นตอนที่ 3</p> <p>ผลลัพธ์ในขั้นตอนที่ 4</p> <p>ผลลัพธ์ในขั้นตอนที่ 5</p>	<p>เริ่มต้น</p> <p>1. รวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อประกอบการระบุและ วิเคราะห์ความเสี่ยง</p> <p>ฝ่ายส., Risk Owner</p> <p>2. กำหนดวัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยงองค์กร, และเป้าหมายระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ตามตามเป้าประสงค์องค์กร</p> <p>คณะกรรมการ กนย.</p> <p>3. ประชุมสัมมนาเชิงปฏิบัติการเพื่อระบุความเสี่ยงที่จะทำให้ กฟภ. ไม่บรรลุวัตถุประสงค์ ให้ครอบคลุมทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ด้าน Strategic Risk, Operation Risk, Financial Risk และ Compliance Risk โดยมีการพิจารณาผ่านระดับการควบคุมภายใน 3 ด้าน</p> <p>ผู้แทนคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง, ฝ่ายส., Risk Owner, คณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงฯ</p> <p>4. ประเมินระดับความรุนแรงของความเสี่ยงแต่ละความเสี่ยง โดยการวิเคราะห์ Impact และ Likelihood โดยใช้ฐานข้อมูลในอดีต ให้สะท้อนความรุนแรง และระบุสาเหตุของแต่ละความเสี่ยง</p> <p>ฝ่ายส., Risk Owner, คณะอนุกรรมการบริหาร ความเสี่ยงฯ</p> <p>5. จัดทำ Risk Correlation Map และ Portfolio View of Risk เพื่อแสดง ภาพรวมของความเสี่ยงทั้งหมดของ กฟภ.</p> <p>ฝ่ายส.</p> <p>6. พิจารณาแนวทางและจัดทำแผนงานในการตอบสนองความเสี่ยงในแต่ละความเสี่ยง</p> <p>ฝ่ายส., Risk Owner, คณะอนุกรรมการบริหาร ความเสี่ยงฯ</p> <p>วิเคราะห์ความคุ้มค่าใน แต่ละทางเลือก</p> <p>ไม่คุ้มค่า</p> <p>ยอมรับความเสี่ยงในสาเหตุนั้นๆ</p> <p>คุ้มค่า</p> <p>7. จัดทำยกวางแผนบริหารความเสี่ยง ระดับองค์กร/ สายนงาน</p> <p>ฝ่ายส., Risk Owner, คณะอนุกรรมการบริหาร ความเสี่ยงฯ</p> <p>ไม่เป็นชอบ</p> <p>นำผลคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง ไปรายงานคณะกรรมการบริหาร ความเสี่ยง สายนงาน</p> <p>เป็นชอบ</p> <p>A</p>	<p>สารสนเทศเพื่อการระบุ และวิเคราะห์ความเสี่ยง</p> <p>เป้าหมายระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้</p> <p>ความเสี่ยงองค์กรของ กฟภ.</p> <p>ระดับความรุนแรงและสาเหตุของแต่ละ ความเสี่ยงองค์กรของ กฟภ.</p> <p>Risk Correlaiton Map และ Portfolio View of Risk</p> <p>ยอมรับความเสี่ยงในสาเหตุนั้นๆ</p> <p>แผนบริหารความเสี่ยง ระดับองค์กร/สายนงาน</p>	<p>ฝ่ายส., คณะกรรมการ กนย., สายนงานต่าง ๆ</p> <p>ฝ่ายส., Risk Owner, คณะอนุกรรมการบริหาร ความเสี่ยงฯ</p> <p>ฝ่ายส., Risk Owner, คณะอนุกรรมการบริหาร ความเสี่ยงฯ</p> <p>ฝ่ายส., Risk Owner, คณะอนุกรรมการบริหาร ความเสี่ยงฯ</p> <p>ฝ่ายส., Risk Owner, คณะอนุกรรมการบริหาร ความเสี่ยงฯ</p> <p>ฝ่ายส., Risk Owner, คณะอนุกรรมการบริหาร ความเสี่ยงฯ</p> <p>ฝ่ายส., Risk Owner, คณะอนุกรรมการบริหาร ความเสี่ยงฯ</p>	<p>ก.พ. - มิ.ย.</p> <p>มิ.ย.</p> <p>ส.ค.</p> <p>ก.ย.</p> <p>ก.ย.</p> <p>ก.ย.</p> <p>ต.ค. - พ.ย</p>



ชื่อกระบวนการ: การบริหารความเสี่ยงของ กฟภ.			ผู้รับผิดชอบกระบวนการหลัก : ฝ่ายบริหารความเสี่ยงและความปลอดภัย		
ผู้ส่งมอบ/กระบวนการ ก่อนหน้า	ปัจจัยนำเข้า	ขั้นตอนและผู้รับผิดชอบ	ผลผลิต/ผลลัพธ์	ผู้รับมอบ/ลูกค้า/ผู้นำไปใช้ กระบวนการถัดไป	รอบเวลา
Suppliers	Inputs	Process	Outputs	Customers	Time
	<p>แผนบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร/สายงาน</p> <p>1. รายงานผลการบริหารความเสี่ยงรายไตรมาส 2. ข้อเสนอขอคิดเห็นของคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงฯ 3. สภาพแวดล้อมปัจจัยต่าง ๆ ที่เปลี่ยนแปลงไป</p> <p>แผนบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร/สายงาน (ฉบับปรับปรุง)</p> <p>1. รายงานผลการบริหารความเสี่ยงรายไตรมาส 2. ข้อเสนอขอคิดเห็นของคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงฯ</p>	<p>(A)</p> <p>8. สรุปและประเมินผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงทุกไตรมาส ผบ.ส., Risk Owner, คณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงฯสายงาน</p> <p>9. รายงานผลการดำเนินงานตามแผนบริหาร ความเสี่ยงฯต่อ คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงฯประธานคณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงฯสายงาน ทุกไตรมาส ผบ.ส., Risk Owner, คณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงฯสายงาน</p> <p>10. ทบทวนแผนบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร/สายงาน ผบ.ส., Risk Owner, คณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงฯสายงาน</p> <p>11. สรุปและประเมินผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงทุกไตรมาส ผบ.ส., Risk Owner, คณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงฯสายงาน</p> <p>12. รายงานผลการดำเนินงานตามแผนบริหาร ความเสี่ยงฯต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงฯประธาน คณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงฯสายงาน ทุกไตรมาส ผบ.ส., Risk Owner, คณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงฯสายงาน</p> <p>13. สรุปและประเมินผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงระดับองค์กรประจำปี ผบ.ส., Risk Owner, คณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงฯสายงาน</p> <p>สิ้นสุด</p>	<p>รายงานผลการบริหารความเสี่ยงรายไตรมาส</p> <p>ข้อเสนอขอคิดเห็นของคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงฯ</p> <p>แผนบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร /สายงาน (ฉบับปรับปรุง)</p> <p>รายงานผลการบริหารความเสี่ยงรายไตรมาส</p> <p>ข้อเสนอขอคิดเห็นของคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงฯ</p> <p>สรุปผลการบริหารความเสี่ยงประจำปี</p>	<p>กระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์ขั้นตอนที่ 4</p> <p>กระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์ขั้นตอนที่ 4</p> <p>กระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์ขั้นตอนที่ 4</p> <p>ผบ.ส., Risk Owner, คณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงฯสายงาน</p> <p>กระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์ขั้นตอนที่ 4</p> <p>กระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์ขั้นตอนที่ 4</p>	<p>ทุกไตรมาส ภายในเดือนที่ 1 นับสิ้นไตรมาส</p> <p>ทุกไตรมาส ภายในเดือนที่ 1 นับสิ้นไตรมาส</p> <p>อย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง ในช่วงเดือน ก.ค. หรือทุกครั้งที่มี การเปลี่ยนแปลง ของ ปัจจัยต่าง ๆ ที่มี นัยสำคัญ หรือตาม กระบวนการ 2.2 ก (6)</p> <p>ทุกไตรมาส ภายในเดือนที่ 1 นับสิ้นไตรมาส</p> <p>ทุกไตรมาส</p> <p>ภายในเดือน ม.ค. ของปีถัดไป</p>





## 2.3 ประเภทความเสี่ยงและระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite)

การไฟฟ้าส่วนภูมิภาคแบ่งความเสี่ยงเป็น 4 ประเภทและกำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) ของความเสี่ยงแต่ละประเภทไว้ดังนี้

### ตารางที่ 2 - 2: ประเภทความเสี่ยงและระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้

ประเภทความเสี่ยง	ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite)	ช่วงเบี่ยงเบนของระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Tolerance)
ด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk)	สอดคล้องตามเป้าประสงค์ในแผนยุทธศาสตร์	ค่าระดับ 4 ตาม BSC (หากเชื่อมโยงกับเกณฑ์ชี้วัดใน Balanced Scorecard ของ กฟภ.)
ด้านการเงิน (Financial Risk)	สามารถรักษาระดับความสามารถในการสร้างความมั่นคงทางการเงินในระยะยาว (ตามแผนยุทธศาสตร์ กฟภ. ที่ระบุในแต่ละปี)	ค่าระดับ 4 ตาม BSC (หากเชื่อมโยงกับเกณฑ์ชี้วัดใน Balanced Scorecard ของ กฟภ.)
ด้านการดำเนินงาน (Operation Risk)	ความมั่นคงเชื่อถือได้ในคุณภาพระบบไฟฟ้า ค่า SAIFI และค่า SAIDI (ตามแผนยุทธศาสตร์ กฟภ. ที่ระบุในแต่ละปี)	ค่าระดับ 4 ตาม BSC (หากเชื่อมโยงกับเกณฑ์ชี้วัดใน Balanced Scorecard ของ กฟภ.)
ด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง (Compliance Risk)	กฟภ. จะดำเนินการภายใต้กฎหมาย กฎระเบียบและนโยบายของรัฐบาล หน่วยงานกำกับดูแลและหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง	-

## 2.4 ประเด็นความเสี่ยง

### 2.4.1 การบริหารหน่วยสูญเสียในภาพรวมไม่เป็นไปตามเป้าหมาย

จากการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับหน่วยสูญเสียในภาพรวมของ กฟภ. สรุปได้ดังนี้

ปี	2557	2558	2559	2560	2561	2562 (สถานะ ณ มิ.ย.)
หน่วยสูญเสียภาพรวม (ร้อยละ)	5.46	5.50	5.40	5.12	5.36	5.91

จากข้อมูลข้างต้นพบว่า ปี 2561 กฟภ. มีหน่วยสูญเสียในระบบจำหน่าย (Loss) เพิ่มขึ้นจากปี 2560 ร้อยละ 0.24 และต่ำกว่าค่าเป้าหมายในปี 2561 (ร้อยละ 5.28) เนื่องจากการดำเนินงานตามแผนงาน/มาตรการในการลดหน่วยสูญเสียมีความล่าช้า ทั้งนี้ ร้อยละของหน่วยสูญเสียที่ไม่ใช่ทางเทคนิคแม้จะมีแนวโน้มลดลงต่อเนื่อง 2 ปี ในปี 2559-2560 แต่ในปี 2561 กลับมีแนวโน้มเพิ่มขึ้น ซึ่งแสดงให้เห็นว่ายังมีความผันผวนขึ้นลงในแต่ละปี นอกจากนี้ ปัจจัยขับเคลื่อนการดำเนินงานที่สำคัญของ กฟภ. ที่ส่งผลต่อปัจจัยขับเคลื่อนด้านการเงินในส่วนของรายได้จากการจำหน่ายกระแสไฟฟ้า คือ การลดหน่วยสูญเสียในระบบไฟฟ้า (Non-Technical Loss) รวมทั้งการลดหน่วยสูญเสียในภาพรวมเป็นการช่วยบริหารต้นทุน อย่างไรก็ตาม กฟภ. ยังคงให้ความสำคัญกับการบริหารจัดการหน่วยสูญเสียทั้งที่เป็นด้านเทคนิค (Technical Loss) และไม่ใช่วิศวกรรม (Non-Technical Loss) ทั้งนี้เพื่อให้ กฟภ. ลดการสูญเสียรายได้จากการจำหน่ายกระแสไฟฟ้า และช่วยสนับสนุนการบริหารจัดการต้นทุนจากการจำหน่ายกระแสไฟฟ้าอีกด้วย รวมทั้งเป็นส่วนหนึ่งของ



วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ครั้งที่ 2 (SO2) ที่มุ่งสู่องค์กรที่เป็นเลิศในด้านจำหน่ายกระแสไฟฟ้า โดยพัฒนาประสิทธิภาพของทุกระบบงาน

#### 2.4.2 การลงทุนและพัฒนาธุรกิจเกี่ยวเนื่อง (Business Model) ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย

จากวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ครั้งที่ 4 (SO 4) ที่ให้ความสำคัญการเพิ่มมูลค่าทางธุรกิจขององค์กร โดยสร้าง Advantaged Portfolio ซึ่งการแสวงหาโอกาสในการลงทุนสำหรับธุรกิจที่เกี่ยวข้องทั้งในและต่างประเทศ จำเป็นต้องมีการเตรียมความพร้อมเพื่อให้เกิดการส่งเสริมการลงทุนและพัฒนาธุรกิจให้สามารถรองรับการปรับตัวรองรับการเปลี่ยนแปลงในธุรกิจไฟฟ้า เทคโนโลยีดิจิทัล และโครงสร้างอุตสาหกรรมระบบไฟฟ้าที่มีการเปลี่ยนแปลง ซึ่ง กฟภ. จำเป็นต้องให้ความสำคัญในการแสวงหาโอกาสในการลงทุน และการดำเนินงานสำหรับธุรกิจที่เกี่ยวข้อง ทั้งแผนงานจัดทำ Portfolio Mix Planning & Implementation เพื่อมีนโยบาย/กรอบการดำเนินธุรกิจเกี่ยวเนื่องที่ชัดเจน การสร้าง Business Model ที่มีความได้เปรียบในการแข่งขัน การแสวงหาพันธมิตรทางธุรกิจที่เหมาะสม เพื่อสนับสนุนศักยภาพของ กฟภ. ในการดำเนินธุรกิจเกี่ยวเนื่องที่ต้องมีการแข่งขันกับภาคเอกชนมากขึ้น รวมทั้ง เพื่อให้ กฟภ. สามารถรองรับการปรับเปลี่ยนทิศทางการดำเนินงาน โดยมุ่งเน้นการดำเนินธุรกิจไฟฟ้าและธุรกิจเกี่ยวเนื่องอย่างครบวงจร เพื่อมุ่งสู่การเป็นผู้นำในระดับภูมิภาค

#### 2.4.3 การบริหารสินทรัพย์ให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด (Asset Management Roadmap)

จากการคาดการณ์ข้อมูลทางการเงินพบว่า ความสามารถในการทำกำไรที่สะท้อนจากอัตราส่วนผลตอบแทนของสินทรัพย์เฉลี่ย (Return on Asset: ROA) มีแนวโน้มที่ลดลงอย่างต่อเนื่อง โดยในปี 2561 ROA ลดลงเป็นร้อยละ 5.09 จากปี 2560 ที่อยู่ที่ร้อยละ 7.02 ทั้งนี้ กฟภ. มีการคาดการณ์อัตราการเติบโตของ ROA ที่มีแนวโน้มที่ต่ำลง เนื่องจากข้อจำกัดในการกำหนดราคาค่าไฟฟ้า และการขยายการลงทุนในอีก 5 ปีข้างหน้า รวมทั้ง กฟภ. ยังมีจุดอ่อนในเรื่องการใช้ประโยชน์จากสินทรัพย์ที่มีอยู่ยังไม่เต็มประสิทธิภาพ และการดูแลบำรุงรักษาสินทรัพย์ในระบบไฟฟ้า ยังเน้นที่การบำรุงรักษาเชิงป้องกันโดยใช้ระยะเวลาที่กำหนด ซึ่งยังขาดการบำรุงรักษาเชิงป้องกันโดยคำนึงถึงสภาพของสินทรัพย์ ดังนั้นการบริหารสินทรัพย์ให้เกิดประโยชน์สูงสุด จะเป็นแนวทางที่ส่งเสริมปรับปรุงกระบวนการ ขั้นตอน วิธีการบำรุงรักษาที่ทันสมัยและมีประสิทธิภาพ เพื่อยืดอายุสินทรัพย์ที่มีใช้งานอยู่ การจัดหาพัสดุและอุปกรณ์ที่มีคุณภาพ ซึ่งจะสามารถช่วยลดการลงทุนที่ไม่จำเป็น รวมทั้งสนับสนุนให้เกิดการบริหารต้นทุนและค่าใช้จ่ายที่มีประสิทธิภาพให้กับ กฟภ.

#### 2.4.4 ความล่าช้าในการพัฒนาของโครงข่ายไฟฟ้าอัจฉริยะ ของ กฟภ.(โครงการนำร่อง)

จากวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ครั้งที่ 2 (SO 2) ที่ให้ความสำคัญในการมุ่งสู่องค์กรที่เป็นเลิศในด้านจำหน่ายกระแสไฟฟ้าโดยบูรณาการทุกระบบงานด้วย Digitalization โดย กฟภ. ได้กำหนดแผนที่นำทาง (PEA Smart Grid Roadmap) ซึ่งสอดคล้องกับแผนแม่บทการพัฒนาาระบบโครงข่ายสมาร์ทกริดของประเทศไทย พ.ศ.2558-2579 ของกระทรวงพลังงาน อย่างไรก็ตาม ในปี 2561 การพัฒนาของโครงข่ายไฟฟ้าอัจฉริยะ ของ กฟภ. (โครงการนำร่อง) มีความล่าช้ากว่าแผนที่กำหนดเล็กน้อย ดังนั้น กฟภ. จึงให้ความสำคัญในการเร่งรัดและติดตามแผนงานดังกล่าวอย่างใกล้ชิด เพื่อให้แผนงานดังกล่าวดำเนินงานได้สอดคล้องกับแม่บทการพัฒนาาระบบโครงข่ายสมาร์ทกริดของประเทศ รวมถึงมีการบูรณาการดำเนินงานร่วมกันระหว่าง 3 การไฟฟ้าที่ชัดเจน



#### 2.4.5 ขาดการบริหารจัดการข้อมูลที่เหมาะสมเพียงพอและเป็นระบบ ต่อการนำไปใช้ประโยชน์ เพื่อเพิ่มมูลค่าทางธุรกิจขององค์กร

จากวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ 3 (SO3) ที่มุ่งเน้นการตอบสนองความต้องการของทุกกลุ่มลูกค้า ซึ่งมีการเริ่มใช้ประโยชน์จากฐานข้อมูลลูกค้าของ กฟภ. ที่มีในปัจจุบัน โดยมีการวิเคราะห์ฐานข้อมูลลูกค้าของ กฟภ. ในกลุ่มลูกค้าที่มีมูลค่าสูง (High Value) และกำหนดกลยุทธ์ทางการตลาดเพื่อต่อยอดโอกาสทางธุรกิจกับลูกค้าที่มีศักยภาพ รวมถึงพัฒนาแนวทางการทำ Data Analytics จากฐานข้อมูลลูกค้าของ กฟภ. เพื่อสร้างมูลค่าให้กับองค์กร โดยการทำ cross-selling และ up-selling กับลูกค้าเดิม รวมถึงการขยายตลาดไปสู่ลูกค้าใหม่ ซึ่งการที่ กฟภ. ดำเนินการดังกล่าวได้นั้น ต้องมีการเตรียมความพร้อมในหลายประเด็นที่สำคัญ เช่น การกำหนดฐานข้อมูลองค์กรที่เหมาะสมที่จะใช้ขับเคลื่อนในแต่ละประเด็น ยุทธศาสตร์ที่สำคัญ การสำรวจความเพียงพอ และการกระจายตัวของข้อมูลขององค์กรที่จะต้องถูกนำมาใช้ในการทำ Data Analytics และการจัดการฐานข้อมูลขององค์กรให้เป็นระบบ ในลักษณะของ Structured Data ที่พร้อมสำหรับการนำไปใช้ประโยชน์โดยการนำ Data Analytic เพื่อให้มั่นใจว่า กฟภ. สามารถใช้ประโยชน์ของข้อมูล เพื่อเพิ่มมูลค่าธุรกิจขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

#### 2.4.6 ขาดการบูรณาการในการนำการจัดการความรู้ และนวัตกรรม เพื่อพัฒนาผลิตภัณฑ์ บริการ และกระบวนการ เพื่อเพิ่มโอกาสและสร้างรายได้เชิงพาณิชย์

การเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานรวมทั้งการสร้างโอกาสทางธุรกิจนั้น จำเป็นต้องมีการนำนวัตกรรม และองค์ความรู้ขององค์กรมาใช้ในการดำเนินงานทั้งในส่วนของการออกแบบผลิตภัณฑ์ บริการ กระบวนการ รวมทั้งรูปแบบธุรกิจใหม่ๆ ทั้งนี้นอกจากการนำนวัตกรรม และองค์ความรู้มาใช้ในการสนับสนุนการดำเนินงานแล้วนั้น ทั้งการบริหารจัดการองค์ความรู้ และการบริหารจัดการนวัตกรรมในองค์กรเป็นประเด็นสำคัญที่ต้องบริหารจัดการอย่างเป็นระบบ และมีการบูรณาการกันที่ชัดเจน เพื่อให้เกิดการบริหารจัดการที่ดีตั้งแต่กระบวนการคิดนวัตกรรม การใช้นวัตกรรม ไปจนถึงการบริหารจัดการและการสร้างประโยชน์จากนวัตกรรม (Corporate Innovation System: CIS) เพื่อนำไปสู่ Productivity ที่เพิ่มสูงขึ้น รวมทั้งการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของผลิตภัณฑ์และการให้บริการในปัจจุบัน และนำไปสู่การออกแบบผลิตภัณฑ์และบริการใหม่ๆ รวมถึงธุรกิจใหม่ในอนาคต ที่รองรับวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์องค์กรที่ 5 (SO 5) ในการขับเคลื่อนองค์กร ให้ทันสมัยด้วยทุนมนุษย์ เทคโนโลยีดิจิทัล และนวัตกรรม ซึ่งการพัฒนาดังกล่าวหากไม่สามารถปรับเปลี่ยนได้ทันจะส่งผลกระทบต่อการค้าเงินธุรกิจที่ต่อเนื่อง และความยั่งยืนขององค์กร

#### 2.4.7 ทักษะของบุคลากรยังไม่สามารถพัฒนาเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กร ตามทิศทางในอนาคต

จากนโยบายการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคที่ต้องการสร้างกลไกในการพัฒนาศักยภาพของพนักงานมาใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กรสูงสุด และให้บุคลากรมีทักษะการทำงานที่เป็นเลิศ ซึ่งพนักงาน กฟภ. ในปี 2560 จำนวน 29,663 คน มีสัดส่วนของพนักงานร้อยละ 46.16 ที่มีอายุ 46 ปีขึ้นไป ส่งผลให้ในอีกอีก 10 ปีกลุ่มพนักงานดังกล่าวจะเกษียณ ถึงร้อยละ 34.93 โดยจะพบว่าในอนาคตอันใกล้พนักงาน กฟภ. ใกล้เกษียณจำนวนมาก ดังนั้น กฟภ. ต้องเร่งดำเนินการในการบริหารจัดการองค์ความรู้ขององค์กร และเตรียมการ Successors ให้มีความพร้อมต่อการดำเนินธุรกิจต่อไป รวมทั้งการรองรับทิศทางองค์กรตาม PEA 4.0 และการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาพัฒนาขีดความสามารถองค์กร ซึ่งการพัฒนาศักยภาพบุคลากรต้องสามารถรองรับและขับเคลื่อนองค์กรให้ทันสมัยได้ตามวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์องค์กรที่ 5 (SO 5) ในการขับเคลื่อนองค์กร ให้ทันสมัยด้วยทุนมนุษย์ เทคโนโลยีดิจิทัล และนวัตกรรม



## 2.4.8 กฟภ. ไม่สามารถให้บริการและจำหน่ายกระแสไฟฟ้าได้อย่างต่อเนื่อง

ภารกิจหลักของ กฟภ. คือ การให้บริการพลังงานไฟฟ้าที่มั่นคง และตามวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์องค์การที่ 2 (SO2) ที่มุ่งสู่องค์กรที่เป็นเลิศในด้านจำหน่ายกระแสไฟฟ้า โดยพัฒนาประสิทธิภาพของทุกระบบงาน แม้ที่ผ่านมา กฟภ. จะสามารถดำเนินการพัฒนาคุณภาพของระบบการจ่ายไฟให้มีประสิทธิภาพ โดยมีแนวโน้มของ SAIFI และ SAIDI ที่ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง อย่างไรก็ตาม การให้บริการและจำหน่ายกระแสไฟฟ้าได้อย่างต่อเนื่องและมีคุณภาพยังเป็นปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อความต้องการ ความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ รวมทั้งเพื่อให้ กฟภ. มั่นใจต่อการบรรลุเป้าหมายการดำเนินงานที่กำหนด

ปี	2557	2558	2559	2560	2561	2562
						(สถานะ ณ มิ.ย.)
SAIFI (ครั้ง/ราย/ปี)	6.46	5.84	5.17	4.50	3.81	1.66
SAIDI (นาท./ราย/ปี)	217.89	185.48	153.13	118.70	89.82	42.52

ทั้งนี้ กฟภ. ได้กำหนด กิจกรรม/แผนบริหารความเสี่ยง (Mitigation Plan) ทั้ง 8 ปัจจัยเสี่ยง เพื่อรองรับการดำเนินงานสำหรับแต่ละปัจจัยเสี่ยงไว้เรียบร้อยแล้ว



## 2.5 ปัจจัยเสี่ยง และเป้าหมายของปัจจัยเสี่ยง

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์	ปัจจัยเสี่ยง	เป้าหมายองค์กร	RA	RT
SO2 มุ่งสู่องค์กรที่เป็นเลิศในด้านจำหน่ายกระแสไฟฟ้า โดยบูรณาการทุกระบบงานด้วย Digitalization	1. การบริหารหน่วยสูญเสียในภาพรวมไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	ร้อยละของหน่วยสูญเสียในระบบจำหน่าย (Loss)	5.18	5.29
SO4 การเพิ่มมูลค่าทางธุรกิจขององค์กร โดยสร้าง Advantaged Portfolio	2. การลงทุนและพัฒนาธุรกิจเกี่ยวเนื่อง (Business Model) ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	ความสำเร็จของแผนงานการดำเนินงานธุรกิจเกี่ยวเนื่อง รายได้ธุรกิจเกี่ยวเนื่อง	ร้อยละ 100 6,525 ลบ.	ร้อยละ 95 6,355 ลบ.
SO2 มุ่งสู่องค์กรที่เป็นเลิศในด้านจำหน่ายกระแสไฟฟ้า โดยบูรณาการทุกระบบงานด้วย Digitalization	3. การบริหารสินทรัพย์ให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด (Asset Manangement Roadmap)	ความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผน Asset management Roadmap	ร้อยละ 100	ร้อยละ 95
SO2 มุ่งสู่องค์กรที่เป็นเลิศในด้านจำหน่ายกระแสไฟฟ้า โดยบูรณาการทุกระบบงานด้วย Digitalization	4. ความล่าช้าในการพัฒนาของโครงข่ายไฟฟ้าอัจฉริยะ ของ กฟภ. (โครงการนำร่อง)	ความสำเร็จของการพัฒนาของโครงข่ายไฟฟ้าอัจฉริยะ ของ กฟภ.(โครงการนำร่อง)	ร้อยละ 100	ร้อยละ 95
SO3 มุ่งเน้นการตอบสนองความต้องการของทุกกลุ่มลูกค้า	5. ขาดการบริหารจัดการข้อมูลที่เหมาะสมเพียงพอและเป็นระบบต่อการนำไปใช้ประโยชน์เพื่อเพิ่มมูลค่าทางธุรกิจขององค์กร	ความสำเร็จในการวิเคราะห์และจัดทำฐานข้อมูลของ Potential Customer (Strategic และ Star) เพื่อกำหนดกลยุทธ์ทางการตลาดในกลุ่มธุรกิจเกี่ยวเนื่อง	ระดับ 5	ระดับ 4
SO5 ขับเคลื่อนองค์กรให้ทันสมัยด้วยทุนมนุษย์ เทคโนโลยีดิจิทัล และนวัตกรรม	6. ขาดการบูรณาการในการนำการจัดการความรู้ และนวัตกรรมเพื่อพัฒนาผลิตภัณฑ์ บริการ และกระบวนการ เพื่อเพิ่มโอกาสและสร้างรายได้เชิงพาณิชย์	ความสำเร็จของแผนการจัดการความรู้และนวัตกรรม จำนวนผลิตภัณฑ์ที่สร้างรายได้เชิงพาณิชย์	ร้อยละ 100 1	ร้อยละ 95 -



วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์	ปัจจัยเสี่ยง	เป้าหมายองค์กร	RA	RT
SO5 ขับเคลื่อนองค์กรให้ทันสมัยด้วยทุนมนุษย์ เทคโนโลยีดิจิทัล และนวัตกรรม	7. ทักษะของบุคลากรยังไม่สามารถพัฒนาเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กรตามทิศทางในอนาคต	ความสำเร็จของแผนงานการยกระดับการพัฒนาทรัพยากรบุคคล (ในส่วนตัวช้ของบุคลากรในด้านธุรกิจ การตลาด และการสร้าง Business และ Digital Mindset Digital Technology)	ร้อยละ 100	ร้อยละ 95
SO2 มุ่งสู่องค์กรที่เป็นเลิศในด้านจำหน่ายกระแสไฟฟ้า โดยบูรณาการทุกระบบงานด้วย Digitalization	8. กฟภ. ไม่สามารถให้บริการและจำหน่ายกระแสไฟฟ้าได้อย่างต่อเนื่อง	SAIFI SAIDI	เป็นไปตามค่าเป้าหมาย BSC องค์กรระดับ 5	เป็นไปตามค่าเป้าหมาย BSC องค์กรระดับ 4



### บทที่ 3

## การแปลงแผนยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ (Strategy Implementation)

การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค (กฟภ.) มีการแปลงยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติผ่าน Balanced Scorecard (BSC) โดยกำหนดกลยุทธ์ ตัวชี้วัด เป้าหมาย และแผนงาน/โครงการที่สอดคล้องยุทธศาสตร์ ใน 4 ด้าน ได้แก่ ด้านเป้าหมายองค์กร (Goal) ด้านลูกค้า (Customer) ด้านกระบวนการภายใน (Internal Process) และด้านการเรียนรู้และพัฒนา (Learning & Growth)

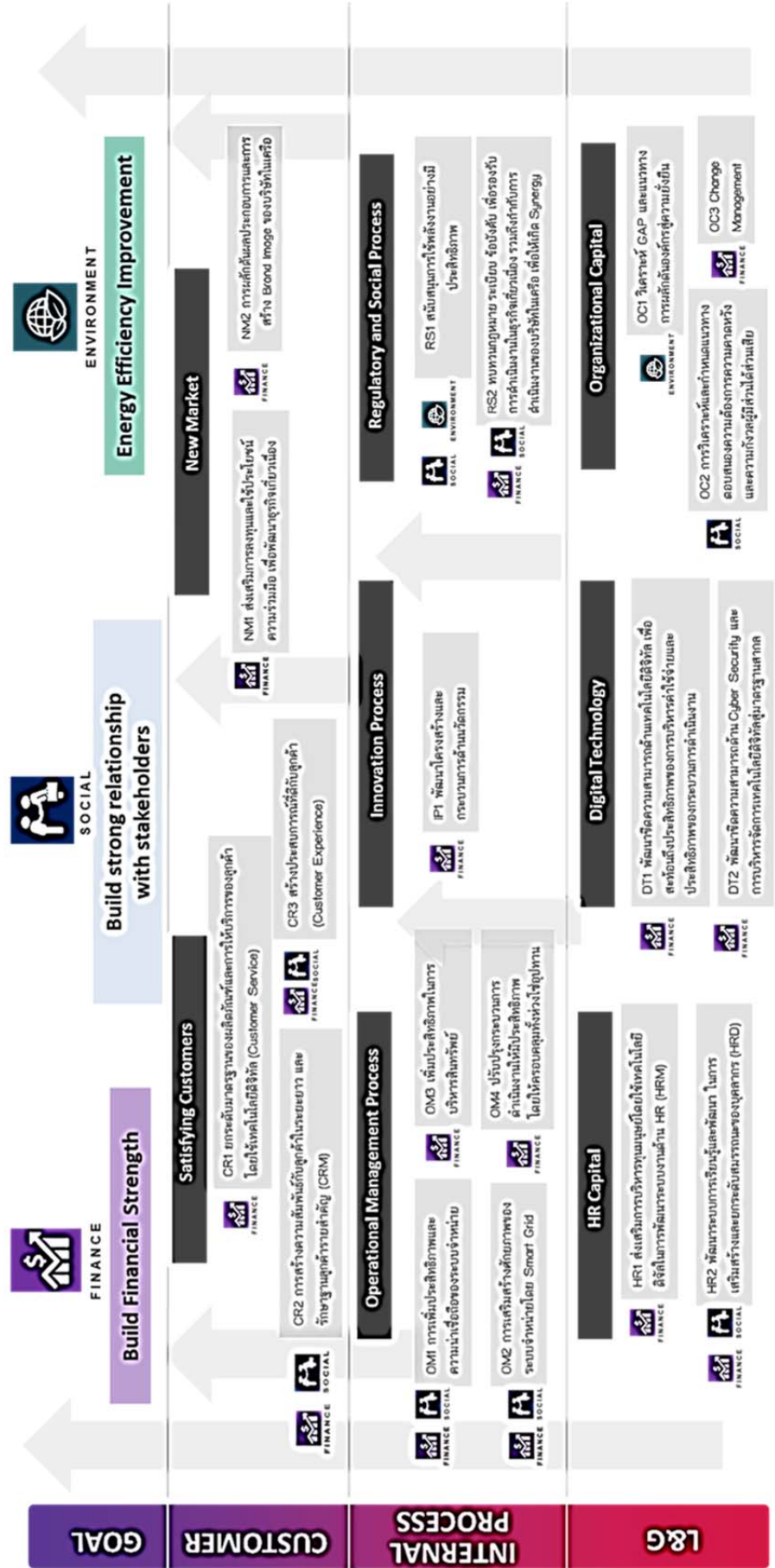
แผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map) และ Balanced Scorecard การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค มีรายละเอียดดังต่อไปนี้



### 3.1 แผนที่ยุทธศาสตร์การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค พ.ศ. 2563-2567 (Strategy Map)

ภาพที่ 3 - 1: แผนที่ยุทธศาสตร์การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค พ.ศ. 2563-2567

# STRATEGY MAP





### 3.2 Balanced Scorecard (BSC) การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค พ.ศ. 2563 - 2567

กลยุทธ์	ตัวชี้วัด	หน่วยวัด	การคาดการณ์ผลการดำเนินงาน (Best Case = ค่าระดับ 5)					ผู้รับผิดชอบ	
			2563	2564	2565	2566	2567		
<b>1. มุมมอง Goal (Finance Social Environment : FSE)</b>									
	1.1 อัตราส่วนผลตอบแทนสินทรัพย์รวม (ROA)	ร้อยละ	4.83	4.59	4.43	4.37	4.34	รผก.(บ)	
	1.2 การบริหารค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน (CPI-X)	ล้านบาท	31,723	31,898	32,191	32,473	33,698	รผก.(บ)	
<b>2. มุมมอง Customer Value Proposition</b>									
<b>Satisfying Customers</b>									
CR1	ยกระดับมาตรฐานของผลิตภัณฑ์และการให้บริการของลูกค้า โดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัล (Customer Service)	2.1 ความพึงพอใจรายกลุ่มลูกค้า	ระดับ	4.37	4.395	4.42	4.445	4.47	รผก.(ภ3)
		▪ กลุ่มลูกค้ารายย่อย (บ้านอยู่อาศัย และพาณิชย์รายย่อย)	ระดับ	4.40	4.42	4.44	4.46	4.48	
		▪ กลุ่มลูกค้ารายใหญ่ (อุตสาหกรรม และพาณิชย์รายใหญ่)	ระดับ	4.32	4.345	4.37	4.395	4.42	
		▪ ภาครัฐและอื่นๆ (ราชการ และรัฐวิสาหกิจ และอื่นๆ)	ระดับ	4.33	4.36	4.39	4.42	4.44	
		2.2 ร้อยละต้นทุนการให้บริการลูกค้าที่ลดลง	ร้อยละ	10	15	20	25	30	รผก.(ภ1-ภ4) รผก.(ทส) รผก.(ย) รผก.(บ)
		2.3 ความสำเร็จในการวิเคราะห์และจัดทำฐานข้อมูลของ Potential Customer (Strategic และ Star) เพื่อกำหนดกลยุทธ์ทางการตลาดในกลุ่มธุรกิจเกี่ยวเนื่อง	ระดับ	5	5	5	5	5	รผก.(ธ) รผก.(ภ1-ภ4) รผก.(ทส) รผก.(ย)
CR2	การสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าในระยะยาว และรักษาระดับลูกค้ารายสำคัญ (CRM)	2.4 ความพึงพอใจลูกค้า Key Account, High Value	ระดับ	4.34	4.365	4.39	4.415	4.44	รผก.(ภ3)
CR3	สร้างประสบการณ์ที่ดีกับลูกค้า (Customer Experience)	2.5 ความสำเร็จของแผนงานพัฒนา PEA Customer Journey	ร้อยละ	100	100	100	100	100	รผก.(ภ1-ภ4) รผก.(ธ)



แผนยุทธศาสตร์การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค พ.ศ. 2563-2567

กลยุทธ์	ตัวชี้วัด	หน่วยวัด	การคาดการณ์ผลการดำเนินงาน (Best Case = ค่าระดับ 5)					ผู้รับผิดชอบ	
			2563	2564	2565	2566	2567		
<b>New Market</b>									
NM1	ส่งเสริมการลงทุนและใช้ประโยชน์ความร่วมมือเพื่อพัฒนาธุรกิจเกี่ยวเนื่อง	2.6 ความสำเร็จของแผนงานการค้าเงินลงทุนธุรกิจเกี่ยวเนื่อง	ร้อยละ	100	100	100	100	100	รผก.(ธ)
		2.7 รายได้ธุรกิจเกี่ยวเนื่อง	ล้านบาท	6,525	6,775	7,035	7,290	7,546	รผก.(ธ) รผก.(ภ1-ภ4) รผก.(ว)
NM 2	การผลักดันผลประกอบการและการสร้าง Brand Image ของบริษัทในเครือ	2.8 ความสำเร็จของการดำเนินงานของบริษัทในเครือ และการวิเคราะห์ในเชิงนโยบายในการกำกับดูแล	ร้อยละ	100	100	100	100	100	รผก.(ธ) และ กรรมการผู้จัดการใหญ่บริษัท พีอีเอ เอ็นคอม อินเทอร์เน็ต เนชั่นแนล จำกัด

3. มุมมอง Internal Process

Operational Management Process

OM1	การเพิ่มประสิทธิภาพและความน่าเชื่อถือของระบบจำหน่าย	3.1 ดัชนีจำนวนครั้งที่ไฟฟ้าขัดข้อง (SAIFI)	ครั้ง/ราย/ปี	2.91	2.55	2.23	1.95	1.71	รผก.(ป)
		3.2 ดัชนีจำนวนครั้งที่ไฟฟ้าขัดข้อง (SAIFI) เมืองใหญ่	ครั้ง/ราย/ปี	1.075	1.075	1.075	1.075	1.075	รผก.(ป)
		3.3 ดัชนีระยะเวลาที่ไฟฟ้าขัดข้อง (SAIDI)	นาที่/ราย/ปี	69.84	61.20	53.52	46.80	41.04	รผก.(ป)
		3.4 ดัชนีระยะเวลาที่ไฟฟ้าขัดข้อง (SAIDI) เมืองใหญ่	นาที่/ราย/ปี	14.860	14.860	14.860	14.860	14.860	รผก.(ป)
		3.5 ร้อยละของหน่วยสูญเสียในระบบจำหน่าย (Loss)	ร้อยละ	5.18	5.18	5.18	5.18	5.18	รผก.(ป)
		3.6 ความพึงพอใจด้านคุณภาพผลิตภัณฑ์ของ กฟภ.	ระดับ	4.39	4.41	4.43	4.45	4.47	รผก.(ป) รผก.(ภ1-ภ4)
OM2	การเสริมสร้างศักยภาพของระบบจำหน่าย โดย Smart Grid	3.7 ความสำเร็จของแผนโครงข่ายไฟฟ้าอัจฉริยะ	ร้อยละ	100	100	100	100	100	รผก.(ว) รผก.(ทส)
		3.8 ความสำเร็จในการพัฒนาเทคโนโลยี Blockchain มาใช้ในการซื้อขายพลังงานไฟฟ้า (Energy Trading Platform)	ร้อยละ	100	100	100	100	100	รผก.(ว) รผก.(ย) รผก.(บ)
OM3	เพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารสินทรัพย์	3.9 ความสำเร็จในการดำเนินงานตามแผน Asset Management Roadmap	ร้อยละ	100	100	100	100	100	คณะอนุกรรมการจัดทำแผนและติดตามการดำเนินการบริหารจัดการสินทรัพย์ระบบไฟฟ้า



แผนยุทธศาสตร์การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค พ.ศ. 2563-2567

กลยุทธ์	ตัวชี้วัด	หน่วยวัด	การคาดการณ์ผลการดำเนินงาน (Best Case = ค่าระดับ 5)					ผู้รับผิดชอบ	
			2563	2564	2565	2566	2567		
OM4	ปรับปรุงกระบวนการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพ โดยให้ครอบคลุมทั้งห่วงโซ่อุปทาน	3.10 ความสำเร็จของการดำเนินการตาม Service Level Agreement ที่ระบุในห่วงโซ่อุปทาน โดยบูรณาการระดับหน่วยงาน	ระดับ	5	5	5	5	5	รผก.(ย)
		3.11 ความสำเร็จของการปรับปรุงกระบวนการทำงานขององค์กร (Digital Operational Excellence) ด้วยการสนับสนุนของเทคโนโลยีดิจิทัล	ระดับ	5	5	5	5	5	รผก.(ย)

Innovation Process

IP1	พัฒนาโครงสร้างและกระบวนการด้านนวัตกรรม	3.12 การดำเนินงานตามแผนงานการพัฒนา ระบบการจัดการ นวัตกรรมองค์กร (Corporate Innovation System)	ระดับ	ร้อยละ 100 และมี นวัตกรรมที่เพิ่ม ประสิทธิภาพ การดำเนินงาน 2 ชั้นงาน และ สร้างรายได้เชิงพาณิชย์/ ภาพลักษณ์/ มูลค่าเพิ่ม ให้กับองค์กร 1 ผลิตภัณฑ์	ร้อยละ 100 และมี นวัตกรรมที่เพิ่ม ประสิทธิภาพ การดำเนินงาน 2 ชั้นงาน และ สร้างรายได้ เชิงพาณิชย์/ ภาพลักษณ์/ มูลค่าเพิ่ม ให้กับองค์กร 1 ผลิตภัณฑ์	ร้อยละ 100 และมี นวัตกรรมที่เพิ่ม ประสิทธิภาพ การดำเนินงาน 2 ชั้นงาน และ สร้างรายได้ เชิงพาณิชย์/ ภาพลักษณ์/ มูลค่าเพิ่ม ให้กับองค์กร 1 ผลิตภัณฑ์	ร้อยละ 100 และมี นวัตกรรมที่เพิ่ม ประสิทธิภาพ การดำเนินงาน 2 ชั้นงาน และ สร้างรายได้เชิงพาณิชย์/ ภาพลักษณ์/ มูลค่าเพิ่ม ให้กับองค์กร 1 ผลิตภัณฑ์	ร้อยละ 100 และมี นวัตกรรมที่เพิ่ม ประสิทธิภาพ การดำเนินงาน 2 ชั้นงาน และ สร้างรายได้เชิงพาณิชย์/ ภาพลักษณ์/ มูลค่าเพิ่ม ให้กับองค์กร 1 ผลิตภัณฑ์	รผก.(ว) รผก.(ท) รผก.(ธ)
-----	--	---	-------	--	---	---	--	--	-------------------------------

Regulatory & Social Process

RS1	สนับสนุนการใช้พลังงานอย่างมีประสิทธิภาพ	3.13 มาตรการส่งเสริมการเพิ่มประสิทธิภาพการใช้พลังงานสำหรับผู้ผลิตและจำหน่ายพลังงาน (Energy Efficiency Resources Standards : EERS)	ระดับ	5	5	5	5	5	รผก.(ว) รผก.(ภ1-ภ4)
		3.14 จำนวนหน่วย (kWh) ที่ประหยัดพลังงานไฟฟ้าได้สะสม	ล้าน kWh	80	100	120	140	160	รผก.(ว) รผก.(ภ1-ภ4)
RS2	ทบทวนกฎหมายระเบียบข้อบังคับเพื่อรองรับการดำเนินงานในธุรกิจเกี่ยวเนื่อง รวมถึงกำกับ การดำเนินงานของบริษัทในเครือ เพื่อให้เกิด Synergy	3.15 ความสำเร็จของการจัดทำหรือปรับปรุงกฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับ หลักเกณฑ์ต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อรองรับการดำเนินงานธุรกิจเกี่ยวเนื่อง	ระดับ	5	5	5	5	5	อส.กม.



กลยุทธ์	ตัวชี้วัด	หน่วยวัด	การคาดการณ์ผลการดำเนินงาน (Best Case = ค่าระดับ 5)					ผู้รับผิดชอบ
			2563	2564	2565	2566	2567	
	3.16 ความสำเร็จของ การศึกษากฎหมาย ที่เกี่ยวข้องในการทำ ธุรกิจเกี่ยวเนื่องของ กฟภ.	ระดับ	5	5	5	5	5	อ.ส.กม.

#### 4. มุมมอง Learning & Growth

##### HR Capital

HR1	ส่งเสริมการบริหาร ทุนมนุษย์โดยใช้ เทคโนโลยีดิจิทัล ในการพัฒนา ระบบงานด้าน HR (HRM)	4.1 ความสำเร็จในการ พัฒนากลไกการ ประเมินผลการ ปฏิบัติงานที่เป็นระบบ และมีประสิทธิภาพให้ เป็นกลไกหลักในการ ขับเคลื่อนองค์กร	ร้อยละ	100	100	100	100	100	รผก.(ท)
		4.2 ความสำเร็จในการ พัฒนาระบบเทคโนโลยี ดิจิทัลด้าน HR	ร้อยละ	100	100	100	100	100	รผก.(ท)
HR2	พัฒนาระบบการ เรียนรู้และพัฒนา ในการเสริมสร้าง และยกระดับ สมรรถนะของ บุคลากร (HRD)	4.3 ความสำเร็จในการ ดำเนินงานตาม แผนงานเพื่อเพิ่มขีด ความสามารถของ บุคลากร	ร้อยละ	100	100	100	100	100	รผก.(ท) รผก.(ย) รผก.(ว)
		4.4 Competency ของ กลุ่มเป้าหมายที่ได้รับ การพัฒนา New-skill/ Up-skill/Re-skill	ร้อยละ	80	80	80	80	80	รผก.(ท)

##### Digital Technology

DT1	พัฒนาขีด ความสามารถด้าน เทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อสะท้อนถึง ประสิทธิภาพ ของการบริหาร ค่าใช้จ่าย และ ประสิทธิภาพของ กระบวนการ ดำเนินงาน	4.5 ความสำเร็จของ แผนปฏิบัติการดิจิทัล ของ กฟภ.	ร้อยละ	100	100	100	100	100	รผก.(ทส)
		4.6 ความสำเร็จการ ดำเนินงานตาม แผนงานการยกระดับ การกำกับดูแลข้อมูลฯ	ร้อยละ	100	100	100	100	100	รผก.(ทส)
		4.7 ความสำเร็จในการ พัฒนามาตรฐานการ กำกับดูแลที่ดีและ บริหารจัดการด้าน เทคโนโลยีสารสนเทศ	ร้อยละ	100	100	100	100	100	รผก.(ทส)
		4.8 ความสำเร็จการ ดำเนินงานตาม แผนงาน EA Governance & Development	ร้อยละ	100	100	100	100	100	รผก.(ทส)



กลยุทธ์	ตัวชี้วัด	หน่วยวัด	การคาดการณ์ผลการดำเนินงาน (Best Case = ค่าระดับ 5)					ผู้รับผิดชอบ	
			2563	2564	2565	2566	2567		
DT2	พัฒนาขีดความสามารถด้าน Cyber Security และการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัลสู่มาตรฐานสากล	4.9 ความสำเร็จของแผนสร้างมาตรฐานด้านความมั่นคงปลอดภัย (ISO 27001)	ร้อยละ	100	100	100	100	100	รพภ.(ทส)

Organizational Capital

OC1	วิเคราะห์ GAP และแนวทางการผลักดันองค์กรสู่ความยั่งยืน	4.10 คะแนนประเมิน ITA	คะแนน	80-100 หรือ มีคะแนนติดอันดับ 1 ใน 3 ของรัฐวิสาหกิจทั้งหมดที่เข้าร่วมประเมิน	80-100 หรือ มีคะแนนติดอันดับ 1 ใน 3 ของรัฐวิสาหกิจทั้งหมดที่เข้าร่วมประเมิน	80-100 หรือ มีคะแนนติดอันดับ 1 ใน 3 ของรัฐวิสาหกิจทั้งหมดที่เข้าร่วมประเมิน	80-100 หรือ มีคะแนนติดอันดับ 1 ใน 3 ของรัฐวิสาหกิจทั้งหมดที่เข้าร่วมประเมิน	80-100 หรือ มีคะแนนติดอันดับ 1 ใน 3 ของรัฐวิสาหกิจทั้งหมดที่เข้าร่วมประเมิน	อส.วก.
		4.11 ค่าดัชนีการประสบอุบัติเหตุ (Disabling Injury Index:vDI)	ดัชนี	0.0978	0.0929	0.0882	0.0838	0.0796	อส.วก. รพภ.(ภ1-ภ4)
		4.12 ความสำเร็จของการดำเนินงานด้านความปลอดภัยและอาชีวอนามัย	ร้อยละ	100	100	100	100	100	อส.วก.
		4.13 ความสำเร็จเพื่อยกระดับการดำเนินงานให้ได้ตามมาตรฐาน OECD, DJSI และเกณฑ์การกำกับดูแลของ สคร.	ร้อยละ	100	100	100	100	100	อส.วก.
		4.14 ความสำเร็จในการดำเนินงานเพื่อยกระดับสู่ความยั่งยืน	ร้อยละ	100	100	100	100	100	รพภ.(ส)
		4.15 ความสำเร็จในการยกระดับโครงการด้านสังคมและสิ่งแวดล้อม	ร้อยละ	100	100	100	100	100	รพภ.(ส)
OC2	การวิเคราะห์และกำหนดแนวทางตอบสนองความต้องการความคาดหวัง และความกังวลผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	4.16 ความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนงานบูรณาการในการยกระดับด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	ร้อยละ	100	100	100	100	100	รพภ.(ส) รพภ.(ธ) รพภ.(ย) รพภ.(กบ) รพภ.(อ)
		4.17 ผลสำรวจความพึงพอใจในการดำเนินงานของ กฟภ. ที่ตอบสนองต่อความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	ระดับ	4	4	4	4	4	รพภ.(ภ3) รพภ.(ท)
OC3	Change Management	4.18 ความสำเร็จของการปรับโครงสร้างองค์กร เพื่อเน้น Business Alignment	ระดับ	5	5	5	5	5	รพภ.(ย) รพภ.(ธ)



### 3.3 Balanced Scorecard (BSC) การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ประจำปี 2563

กลยุทธ์	ตัวชี้วัด	หน่วยวัด	ค่าเป้าหมายการดำเนินงาน					ผู้รับผิดชอบ	หมายเหตุ	
			ระดับ 1	ระดับ 2	ระดับ 3	ระดับ 4	ระดับ 5			
<b>1. มุมมอง Goal (Finance Social Environment :FSE)</b>										
	1.1 อัตราส่วนผลตอบแทนสินทรัพย์รวม (ROA)	ร้อยละ	4.39	4.50	4.61	4.72	4.83	รผก.(บ)	ตัวชี้วัดร่วมทุกสายงาน	
	1.2 การบริหารค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน (CPI-X)	ล้านบาท	31,951	31,894	31,837	31,780	31,723	รผก.(บ)	ตัวชี้วัดร่วมทุกสายงาน	
<b>2. มุมมอง Customer Value Proposition</b>										
<b>Satisfying Customers</b>										
CR1	ยกระดับมาตรฐานของผลิตภัณฑ์และการให้บริการของลูกค้าโดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัล (Customer Service)	2.1 ความพึงพอใจรายกลุ่มลูกค้า	ระดับ	4.17	4.22	4.27	4.32	4.37	รผก.(ภ3)	ตัวชี้วัดร่วมทุกสายงาน
		▪ กลุ่มลูกค้ารายย่อย (บ้านอยู่อาศัย และพาณิชย์รายย่อย)	ระดับ	4.20	4.25	4.30	4.35	4.40		
		▪ กลุ่มลูกค้ารายใหญ่ (อุตสาหกรรม และพาณิชย์รายใหญ่)	ระดับ	4.12	4.17	4.22	4.27	4.32		
		▪ ภาครัฐและอื่นๆ (ราชการ และรัฐวิสาหกิจ และอื่นๆ)	ระดับ	4.13	4.18	4.23	4.28	4.33		
		2.2 ร้อยละต้นทุนการให้บริการลูกค้าที่ลดลง	ร้อยละ	6	7	8	9	10		
		2.3 ความสำเร็จในการวิเคราะห์และจัดทำฐานข้อมูลของ Potential Customer (Strategic และ Star) เพื่อกำหนดกลยุทธ์ทางการตลาดในกลุ่มธุรกิจเกี่ยวเนื่อง	ระดับ	1	2	3	4	5	รผก.(ธ) รผก.(ภ1-ภ4) รผก.(ทส) รผก.(ย)	-





กลยุทธ์	ตัวชี้วัด	หน่วยวัด	ค่าเป้าหมายการดำเนินงาน					ผู้รับผิดชอบ	หมายเหตุ	
			ระดับ 1	ระดับ 2	ระดับ 3	ระดับ 4	ระดับ 5			
CR2	การสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าในระยะยาว และรักษาสถานลูกค้ารายสำคัญ (CRM)	2.4 ความพึงพอใจลูกค้า Key Account, High Value	ระดับ	4.14	4.19	4.24	4.29	4.34	รผก.(ภ3)	ตัวชี้วัดร่วมรผก.(ภ1-ภ4)
CR3	สร้างประสบการณ์ที่ดีกับลูกค้า (Customer Experience)	2.5 ความสำเร็จของแผนงานพัฒนา PEA Customer Journey	ร้อยละ	80	85	90	95	100 และเป็นไปตามเงื่อนไขที่กำหนด	รผก.(ภ1-ภ4) รผก.(ธ)	-

## New Market

NM1	ส่งเสริมการลงทุน และใช้ประโยชน์ความร่วมมือ เพื่อพัฒนาธุรกิจเกี่ยวเนื่อง	2.6 ความสำเร็จของแผนงานการดำเนินงานธุรกิจเกี่ยวเนื่อง	ร้อยละ	80	85	90	95	100	รผก.(ธ)	-
		2.7 รายได้ธุรกิจเกี่ยวเนื่อง	ล้านบาท	5,865	6,025	6,185	6,355	6,525	รผก.(ธ) รผก.(ภ1-ภ4) รผก.(ว)	ตัวชี้วัดร่วมทุกสายงาน
NM 2	การผลักดันผลประกอบการและการสร้าง Brand Image ของบริษัทในเครือ	2.8 ความสำเร็จของการดำเนินงานของบริษัทในเครือ และการวิเคราะห์เชิงนโยบายในการกำกับดูแล	ร้อยละ	80	85	90	95	100	รผก.(ธ) และกรรมการผู้จัดการใหญ่ บริษัท พีอีเอ เอ็นคอม อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด	-



กลยุทธ์	ตัวชี้วัด	หน่วยวัด	ค่าเป้าหมายการดำเนินงาน					ผู้รับผิดชอบ	หมายเหตุ	
			ระดับ 1	ระดับ 2	ระดับ 3	ระดับ 4	ระดับ 5			
<b>3. มุมมอง Internal Process</b>										
<b>Operational Management Process</b>										
OM1	การเพิ่มประสิทธิภาพและความน่าเชื่อถือของระบบจำหน่าย	3.1 ดัชนีจำนวนครั้งที่ไฟฟ้าขัดข้อง (SAIFI)	ครั้ง/ราย/ปี	ค่าระดับ 2 + ค่า Interval	ค่าระดับ 3 + ค่า Interval	ผลการดำเนินงาน ในปี 2562	ค่าระดับ 3 - ค่า Interval	นำค่าข้อมูล 7 ปี ย้อนหลัง (ใช้ค่า 2556-2562) มาทำ Exponential Regression เพื่อหาค่า SAIFI	รผก.(ป)	ตัวชี้วัดร่วม รผก.(ภ1-ภ4)
		3.2 ดัชนีจำนวนครั้งที่ไฟฟ้าขัดข้อง (SAIFI) เมืองใหญ่	ครั้ง/ราย/ปี	ค่าระดับ 2 + ค่า Interval	ค่าระดับ 3 + ค่า Interval	เพิ่มขึ้น 5% จากค่าเป้าหมาย SAIFI ระดับ 5 ปี 2563	ค่าระดับ 3 - ค่า Interval	ค่าคาดการณ์ผลการดำเนินงาน ณ สิ้นปี 2562	รผก.(ป)	ตัวชี้วัดร่วม รผก.(ภ1-ภ4)
		3.3 ดัชนีระยะเวลาที่ไฟฟ้าขัดข้อง (SAIDI)	นาท./ราย/ปี	ค่าเป้าหมาย SAIFI ระดับ 1 ปี 2563 คุณด้วยเวลาเฉลี่ยฯ ปี 2561	ค่าเป้าหมาย SAIFI ระดับ 2 ปี 2563 คุณด้วยเวลาเฉลี่ยฯ ปี 2561	ค่าเป้าหมาย SAIFI ระดับ 3 ปี 2563 คุณด้วยเวลาเฉลี่ยฯ ปี 2561	ค่าเป้าหมาย SAIFI ระดับ 4 ปี 2563 คุณด้วยเวลาเฉลี่ยฯ ปี 2561	ค่าเป้าหมาย SAIFI ระดับ 5 ปี 2563 คุณด้วยเวลาเฉลี่ยฯ ปี 2561	รผก.(ป)	ตัวชี้วัดร่วม รผก.(ภ1-ภ4)
		3.4 ดัชนีระยะเวลาที่ไฟฟ้าขัดข้อง (SAIDI) เมืองใหญ่	นาท./ราย/ปี	ค่าระดับ 2 + ค่า Interval	ค่าระดับ 3 + ค่า Interval	เพิ่มขึ้น 10% จากค่าเป้าหมาย SAIDI ระดับ 5 ปี 2563	ค่าระดับ 3 - ค่า Interval	ค่าคาดการณ์ผลการดำเนินงาน ณ สิ้นปี 2562	รผก.(ป)	ตัวชี้วัดร่วม รผก.(ภ1-ภ4)
		3.5 ร้อยละของหน่วยสูญเสียในระบบจำหน่าย (Loss)	ร้อยละ	X + 2Interval	X + Interval	X	X - Interval	5.18	รผก.(ป)	ตัวชี้วัดร่วม รผก.(ภ1-ภ4)
		3.6 ความพึงพอใจด้านคุณภาพผลิตภัณฑ์ของ กฟภ.	ระดับ	4.19	4.24	4.29	4.34	4.39	รผก.(ป) รผก.(ภ1-ภ4)	-

หมายเหตุ ตัวชี้วัดที่ 3.5 ค่า X หมายถึง ค่าเป้าหมายที่ระดับ 3 โดยกำหนดและเห็นชอบตามคณะกรรมการจัดทำค่าพยากรณ์ความต้องการไฟฟ้า และคณะกรรมการลดค่าหน่วยสูญเสีย



กลยุทธ์	ตัวชี้วัด	หน่วยวัด	ค่าเป้าหมายการดำเนินงาน					ผู้รับผิดชอบ	หมายเหตุ	
			ระดับ 1	ระดับ 2	ระดับ 3	ระดับ 4	ระดับ 5			
OM2	การเสริมสร้างศักยภาพของระบบจำหน่ายโดย Smart Grid	3.7 ความสำเร็จของแผนโครงข่ายไฟฟ้าอัจฉริยะ	ร้อยละ	80	85	90	95	100	รผก.(ว) รผก.(ทส)	ตัวชี้วัดร่วม รผก.(ทส)
		3.8 ความสำเร็จในการพัฒนาเทคโนโลยี Blockchain มาใช้ในการซื้อขายพลังงานไฟฟ้า (Energy Trading Platform)	ร้อยละ	80	85	90	95	100	รผก.(ว) รผก.(ย) รผก.(บ)	-
OM3	เพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารสินทรัพย์	3.9 ความสำเร็จในการดำเนินงานตามแผน Asset Management Roadmap	ร้อยละ	80	85	90	95	100 และค่าใช้จ่าย Unplanned-Maintenance ที่ลดลงจากการบริหารจัดการ Power Transformer ไม่ต่ำกว่าร้อยละ 7 เทียบกับปี 2561	คณะกรรมการจัดทำแผนและติดตามการดำเนินการบริหารจัดการสินทรัพย์ระบบไฟฟ้า	ตัวชี้วัดร่วมทุกสายงาน (ยกเว้นสายงาน ช., สกม., สตภ.)
OM4	ปรับปรุงกระบวนการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพ โดยให้ครอบคลุมทั้งห่วงโซ่อุปทาน	3.10 ความสำเร็จของการดำเนินการตาม Service Level Agreement ที่ระบุในห่วงโซ่อุปทาน โดยบูรณาการระดับหน่วยงาน	ระดับ	1	2	3	4	5	รผก.(ย)	ตัวชี้วัดร่วมทุกสายงาน
		3.11 ความสำเร็จของการปรับปรุงกระบวนการทำงานขององค์กร (Digital Operational Excellence) ด้วยการสนับสนุนของเทคโนโลยีดิจิทัล	ระดับ	1	2	3	4	5	รผก.(ย)	ตัวชี้วัดร่วมทุกสายงาน



กลยุทธ์	ตัวชี้วัด	หน่วยวัด	ค่าเป้าหมายการดำเนินงาน					ผู้รับผิดชอบ	หมายเหตุ	
			ระดับ 1	ระดับ 2	ระดับ 3	ระดับ 4	ระดับ 5			
<b>Innovation Process</b>										
IP1	พัฒนาโครงสร้างและกระบวนการด้านนวัตกรรม	3.12 ความสำเร็จการดำเนินงานตามแผนงานการพัฒนาระบบการจัดการนวัตกรรมองค์กร (Corporate Innovation System)	ระดับ	1	2	3	4	5	รผก.(จ) รผก.(ท) รผก.(ธ)	ตัวชี้วัดร่วม รผก. (ภ1-ภ4)
<b>Regulatory &amp; Social Process</b>										
RS1	สนับสนุนการใช้พลังงานอย่างมีประสิทธิภาพ	3.13 มาตรการส่งเสริมการเพิ่มประสิทธิภาพการใช้พลังงานสำหรับผู้ผลิตและจำหน่ายพลังงาน (Energy Efficiency Resources Standards : EERS)	ระดับ	1	2	3	4	5	รผก.(จ) รผก.(ภ1-ภ4)	ตัวชี้วัดร่วม รผก. (ภ1-ภ4)
		3.14 จำนวนหน่วย (kWh) ที่ประหยัดพลังงานไฟฟ้าได้สะสม	ล้าน kWh	60	65	70	75	80	รผก.(จ) รผก.(ภ1-ภ4)	ตัวชี้วัดร่วม รผก. (ภ1-ภ4)
RS2	ทบทวนกฎหมายระเบียบ ข้อบังคับ เพื่อรองรับการดำเนินงานในธุรกิจเกี่ยวเนื่อง รวมถึงกำกับ การดำเนินงานของบริษัท ในเครือ เพื่อให้เกิด Synergy	3.15 ความสำเร็จของการจัดทำหรือปรับปรุงกฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับ หลักเกณฑ์ต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อรองรับการดำเนินธุรกิจเกี่ยวเนื่อง	ระดับ	1	-	3	-	5	อส.กม.	-
		3.16 ความสำเร็จของการศึกษา กฎหมายที่เกี่ยวข้องในการทำธุรกิจเกี่ยวเนื่องของ กฟภ.	ระดับ	1	-	3	-	5	อส.กม.	-



กลยุทธ์	ตัวชี้วัด	หน่วยวัด	ค่าเป้าหมายการดำเนินงาน					ผู้รับผิดชอบ	หมายเหตุ	
			ระดับ 1	ระดับ 2	ระดับ 3	ระดับ 4	ระดับ 5			
<b>4. มุมมอง Learning &amp; Growth</b>										
<b>HR Capital</b>										
HR1	ส่งเสริมการบริหารทุนมนุษย์โดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการพัฒนาระบบงานด้าน HR (HRM)	4.1 ความสำเร็จในการพัฒนาผลการประเมินผลการปฏิบัติงานที่เป็นระบบและมีประสิทธิภาพให้เป็นกลไกหลักในการขับเคลื่อนองค์กร	ร้อยละ	80	85	90	95	100 และสามารถนำไปใช้งานจริง โดยเชื่อมโยงกับระบบแรงจูงใจทุกสายงาน	รผก.(ท)	ตัวชี้วัดร่วมทุกสายงาน
		4.2 ความสำเร็จในการพัฒนาระบบเทคโนโลยีดิจิทัลด้าน HR	ร้อยละ	80	85	90	95	100	รผก.(ท)	-
HR2	พัฒนาระบบการเรียนรู้และพัฒนาในการเสริมสร้างและยกระดับสมรรถนะของบุคลากร (HRD)	4.3 ความสำเร็จในการดำเนินงานตามแผนงานเพื่อเพิ่มขีดความสามารถของบุคลากร	ร้อยละ	80	85	90	95	100	รผก.(ท) รผก.(ย) รผก.(จ)	ตัวชี้วัดร่วมทุกสายงาน
		4.4 Competency ของกลุ่มเป้าหมายที่ได้รับการพัฒนา New-skill/Up-skill/Re-skill	ร้อยละ	60	65	70	75	80	รผก.(ท)	ตัวชี้วัดร่วมทุกสายงาน



กลยุทธ์	ตัวชี้วัด	หน่วยวัด	ค่าเป้าหมายการดำเนินงาน					ผู้รับผิดชอบ	หมายเหตุ	
			ระดับ 1	ระดับ 2	ระดับ 3	ระดับ 4	ระดับ 5			
<b>Digital Technology</b>										
DT1	พัฒนาขีดความสามารถด้านเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อสะท้อนถึงประสิทธิภาพของการบริหารค่าใช้จ่ายและประสิทธิภาพของกระบวนการดำเนินงาน	4.5 ความสำเร็จของแผนปฏิบัติการดิจิทัลของ กฟภ.	ร้อยละ	80	85	90	95	100	รพภ.(ทส)	-
		4.6 ความสำเร็จการดำเนินงานตามแผนงานการยกระดับการกำกับดูแลข้อมูลฯ	ร้อยละ	80	85	90	95	100	รพภ.(ทส)	ตัวชี้วัดร่วมทุกสายงาน
		4.7 ความสำเร็จในการพัฒนามาตรฐานการกำกับดูแลที่ดีและบริหารจัดการด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ	ร้อยละ	80	85	90	95	100	รพภ.(ทส)	-
		4.8 ความสำเร็จการดำเนินงานตามแผนงาน EA Governance & Development	ร้อยละ	80	85	90	95	100	รพภ.(ทส)	-
DT2	พัฒนาขีดความสามารถด้าน Cyber Security และการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัลสู่มาตรฐานสากล	4.9 ความสำเร็จของแผนสร้างมาตรฐานด้านความมั่นคงปลอดภัย (ISO 27001)	ร้อยละ	80	85	90	95	100	รพภ.(ทส)	-



กลยุทธ์	ตัวชี้วัด	หน่วยวัด	ค่าเป้าหมายการดำเนินงาน					ผู้รับผิดชอบ	หมายเหตุ				
			ระดับ 1	ระดับ 2	ระดับ 3	ระดับ 4	ระดับ 5						
<b>Organizational Capital</b>													
OC1 วิเคราะห์ GAP และแนวทางการผลักดันองค์กรสู่ความยั่งยืน	4.10 คะแนนประเมิน ITA	คะแนน	0-19.99	20-39.99	40-59.99	60-79.99	80-100	อ.ส.ว.ก.	ตัวชี้วัดร่วมทุกสายงาน				
			หรือมีคะแนนติดอันดับ 1 ใน 20 ของรัฐวิสาหกิจทั้งหมดที่เข้าร่วมประเมิน	หรือมีคะแนนติดอันดับ 1 ใน 15 ของรัฐวิสาหกิจทั้งหมดที่เข้าร่วมประเมิน	หรือมีคะแนนติดอันดับ 1 ใน 10 ของรัฐวิสาหกิจทั้งหมดที่เข้าร่วมประเมิน	หรือมีคะแนนติดอันดับ 1 ใน 5 ของรัฐวิสาหกิจทั้งหมดที่เข้าร่วมประเมิน	หรือมีคะแนนติดอันดับ 1 ใน 3 ของรัฐวิสาหกิจทั้งหมดที่เข้าร่วมประเมิน						
			4.11 ค่าดัชนีการประสบอุบัติเหตุ (Disabling Injury Index:vDI)	ดัชนี	มากกว่า 0.1188 ขึ้นไป	0.1188	0.1078			0.1027	0.0978	อ.ส.ว.ก. รพค.(ภ1-ภ4)	ตัวชี้วัดร่วมทุกสายงาน
			4.12 ความสำเร็จของการดำเนินงานด้านความปลอดภัยและอาชีวอนามัย	ร้อยละ	80	85	90			95	100	อ.ส.ว.ก.	ตัวชี้วัดร่วมทุกสายงาน
			4.13 ความสำเร็จเพื่อยกระดับการดำเนินงานให้ได้ตามมาตรฐาน OECD, DJSI และเกณฑ์การกำกับดูแลของ สคร.	ร้อยละ	80	85	90			95	100	อ.ส.ว.ก.	ตัวชี้วัดร่วมทุกสายงาน
			4.14 ความสำเร็จในการดำเนินงานเพื่อยกระดับสู่ความยั่งยืน	ร้อยละ	80	85	90			95	100	รพค.(ส)	ตัวชี้วัดร่วมทุกสายงาน
4.15 ความสำเร็จในการยกระดับโครงการด้านสังคมและสิ่งแวดล้อม	ร้อยละ	80	85	90	95	100	รพค.(ส)	ตัวชี้วัดร่วมทุกสายงาน					





กลยุทธ์	ตัวชี้วัด	หน่วยวัด	ค่าเป้าหมายการดำเนินงาน					ผู้รับผิดชอบ	หมายเหตุ	
			ระดับ 1	ระดับ 2	ระดับ 3	ระดับ 4	ระดับ 5			
OC2	การวิเคราะห์และกำหนดแนวทางตอบสนองความต้องการความคาดหวัง และความกังวลผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	4.16 ความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนงานบูรณาการในการยกระดับด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	ร้อยละ	80	85	90	95	100	รพท.(ส), รพท.(จ), รพท.(ย), รพท.(กบ), รพท.(อ), รพท.(ภ3), รพท.(ท)	-
		4.17 ผลสำรวจความพึงพอใจในการดำเนินงานของ กฟภ. ที่ตอบสนองต่อความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	ระดับ	3.20	3.40	3.60	3.80	4.00	รพท.(ส), รพท.(จ), รพท.(ย), รพท.(กบ), รพท.(อ), รพท.(ภ3), รพท.(ท)	-
OC3	Change Management	4.18 ความสำเร็จของการปรับโครงสร้างองค์กร เพื่อเน้น Business Alignment	ระดับ	1	2	3	4	5	รพท.(ย) รพท.(จ)	ตัวชี้วัดร่วมทุกสายงาน



## คำจำกัดความตาม Balanced Scorecard (BSC) การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ประจำปี 2563

## ตัวชี้วัด

## คำจำกัดความ (Definition)

## 1. มุมมอง Goal (Finance Social Environment : FSE)

1.1 อัตราส่วนผลตอบแทน  
สินทรัพย์รวม (ROA)

- โดยพิจารณาจากสัดส่วนของกำไรสุทธิต่อสินทรัพย์ทั้งหมดขององค์กร เพื่อเป็นการวัดประสิทธิภาพในการสร้างกำไรจากสินทรัพย์ของกิจการ และประสิทธิภาพการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างคุ้มค่าและมีประสิทธิภาพ

- สูตรคำนวณ :

$$ROA = \frac{\text{กำไรสุทธิ (เบ็ดเสร็จ)} \times 100}{\text{สินทรัพย์รวมเฉลี่ย}}$$

- โดยรายละเอียดค่าเกณฑ์วัด และการปรับค่าเกณฑ์วัด เท่ากับ +/- ร้อยละ 0.11 สรุปดังนี้

4.39	เทียบเท่ากับ ระดับ 1
4.50	เทียบเท่ากับ ระดับ 2
4.61	เทียบเท่ากับ ระดับ 3
4.72	เทียบเท่ากับ ระดับ 4
4.83	เทียบเท่ากับ ระดับ 5

1.2 การบริหารค่าใช้จ่ายใน  
การดำเนินงาน (CPI-X)

- พิจารณาจากความสำเร็จจากความสามารถในการควบคุมค่าใช้จ่ายจากการดำเนินงาน โดยที่ค่าใช้จ่ายจากการดำเนินงาน ประกอบด้วยต้นทุนขายพลังงานไฟฟ้า (ค่าใช้จ่ายในการผลิต บำรุงรักษาไฟฟ้า และบริหารการผลิต ค่าใช้จ่ายในการจำหน่ายไฟฟ้า บำรุงรักษาระบบจำหน่าย และบริหารด้านจำหน่ายไฟฟ้า) และค่าใช้จ่ายในการขายและบริหาร โดยไม่รวมค่าใช้จ่ายต่อไปนี้

- ค่าซื้อกระแสไฟฟ้า
- เงินชดเชยพิเศษพนักงานเกษียณก่อนอายุ (Early Retirement)/เกษียณอายุทางเลือก
- โบนัส
- ค่าเสื่อมราคา
- ต้นทุนของธุรกิจเสริม เช่น ต้นทุนงานก่อสร้าง ต้นทุนงานบริการด้านวิศวกรรมไฟฟ้า เป็นต้น
- ต้นทุนผลประโยชน์พนักงาน
- ค่าธรรมเนียมประกอบกิจการพลังงาน



## ตัวชี้วัด

## คำจำกัดความ (Definition)

- ค่าใช้จ่ายเพื่อการวิจัยและพัฒนา
  - ค่าใช้จ่ายดำเนินงานตามแผนงาน/นโยบายรัฐบาล/มติ ครม. ที่เกิดขึ้นในรอบปีบัญชี 2563
  - ค่าใช้จ่ายในการเตรียมจัดตั้งบริษัทในเครือ
  - ค่าใช้จ่ายจากเหตุวิกฤต 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ การจลาจล การก่อการร้าย
  - ค่าใช้จ่ายจากภัยพิบัติ ซึ่งเป็นเหตุสุดวิสัยที่เกิดขึ้นในรอบปีบัญชี 2563 เช่น ค่าใช้จ่ายในการซ่อมแซมสินทรัพย์ที่เกิดจากภัยธรรมชาติ หนี้สูญและหนี้สงสัยจะสูญที่เกิดจากวิกฤตการณ์ทางเศรษฐกิจ โรคระบาด เป็นต้น
  - ค่าใช้จ่ายจากการเปลี่ยนแปลงนโยบายบัญชีและวิธีปฏิบัติทางบัญชีให้เป็นไปตามมาตรฐานสากล
  - รายการพิเศษที่คาดว่าจะเกิดขึ้นในปี 2563 เช่น ค่าใช้จ่ายที่เกิดจากผลของการปรับเพิ่มเงินเดือน เพื่อให้สอดคล้องกับค่าครองชีพที่เพิ่มขึ้นเช่นเดียวกับข้าราชการ, ค่าใช้จ่ายจากการปรับเงินเพิ่มค่าครองชีพชั่วคราวตามนโยบายรัฐบาล เป็นต้น
  - การประเมินผลจะปรับค่า CPI และหน่วยจำหน่ายที่เกิดขึ้นจริงเมื่อสิ้นปีบัญชี
- โดยรายละเอียดค่าเกณฑ์วัด และการปรับค่าเกณฑ์วัด เท่ากับ +/- 57 ล้านบาท สรุปดังนี้

31,951	เทียบเท่ากับ ระดับ 1
31,894	เทียบเท่ากับ ระดับ 2
31,837	เทียบเท่ากับ ระดับ 3
31,780	เทียบเท่ากับ ระดับ 4
31,723	เทียบเท่ากับ ระดับ 5



## ตัวชี้วัด

## คำจำกัดความ (Definition)

## 2. มุมมอง Customer Value Proposition

## 2.1 ความพึงพอใจรายกลุ่มลูกค้า

- พิจารณาจากการประเมินระดับความพึงพอใจโดยรวมของลูกค้า จากการสำรวจความพึงพอใจลูกค้าตามโครงการสำรวจเพื่อการเรียนรู้เกี่ยวกับลูกค้าและตลาดประจำปี 2563 ซึ่งดำเนินการสำรวจความพึงพอใจโดยรวมของลูกค้าที่ใช้ไฟฟ้าในพื้นที่บริการของ กฟภ. ด้วยหลักการทางสถิติและระเบียบวิธีปฏิบัติทางวิชาการที่เป็นที่ยอมรับ โดยหน่วยงานผู้ประเมินอิสระภายนอก (Third Party) มาดำเนินการ ทั้งนี้ก่อนดำเนินการสำรวจกระทรวงการคลังโดย IRDP จะเข้าร่วมประชุมเพื่อมอบข้อสังเกตการพิจารณาข้อมูลตัวอย่างและร่างแบบสอบถามของการสำรวจความพึงพอใจ ซึ่งจะมีการประเมินผลตามกลุ่มลูกค้าของ กฟภ. ใน 3 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มลูกค้ารายย่อย (บ้านอยู่อาศัย และพาณิชย์รายย่อย) กลุ่มลูกค้ารายใหญ่ (อุตสาหกรรม และพาณิชย์รายใหญ่) และภาครัฐและอื่นๆ (ราชการ และรัฐวิสาหกิจ และอื่นๆ)

- ระดับความพึงพอใจโดยรวมของลูกค้า โดยรายละเอียดค่าเกณฑ์วัด และการปรับค่าเกณฑ์วัด เท่ากับ  $-/+0.05$  ระดับ สรุปดังนี้

4.17	เทียบเท่ากับ ระดับ 1
4.22	เทียบเท่ากับ ระดับ 2
4.27	เทียบเท่ากับ ระดับ 3
4.32	เทียบเท่ากับ ระดับ 4
4.37	เทียบเท่ากับ ระดับ 5

- กลุ่มลูกค้ารายย่อย (บ้านอยู่อาศัย และพาณิชย์รายย่อย)

- เป็นการประเมินระดับความพึงพอใจของกลุ่มลูกค้ารายย่อย (บ้านอยู่อาศัย และพาณิชย์รายย่อย) จากการสำรวจความพึงพอใจลูกค้าตามโครงการสำรวจเพื่อการเรียนรู้เกี่ยวกับลูกค้าและตลาดประจำปี 2563 ซึ่งดำเนินการโดยหน่วยงานผู้ประเมินอิสระภายนอก (Third Party) และนำระดับความพึงพอใจมาประเมินตามระดับค่าเกณฑ์วัดที่กำหนด

- กลุ่มลูกค้ารายย่อย (บ้านอยู่อาศัย และพาณิชย์รายย่อย) โดยรายละเอียดค่าเกณฑ์วัด และการปรับค่าเกณฑ์วัด เท่ากับ  $-/+ 0.05$  ระดับ สรุปดังนี้

4.20	เทียบเท่ากับ ระดับ 1
4.25	เทียบเท่ากับ ระดับ 2
4.30	เทียบเท่ากับ ระดับ 3
4.35	เทียบเท่ากับ ระดับ 4
4.40	เทียบเท่ากับ ระดับ 5



## ตัวชี้วัด

## คำจำกัดความ (Definition)

- กลุ่มลูกค้ารายใหญ่ (อุตสาหกรรม และพาณิชย์ รายใหญ่)

- เป็นการประเมินระดับความพึงพอใจของกลุ่มลูกค้ารายใหญ่ (อุตสาหกรรม และพาณิชย์รายใหญ่) จากการสำรวจความพึงพอใจลูกค้า ตามโครงการสำรวจเพื่อเรียนรู้เกี่ยวกับลูกค้าและตลาดประจำปี 2563 ซึ่งดำเนินการโดยหน่วยงานผู้ประเมินอิสระภายนอก (Third Party) และนำระดับความพึงพอใจมาประเมินตามระดับค่าเกณฑ์วัดที่กำหนด

- กลุ่มลูกค้ารายใหญ่ (อุตสาหกรรม และพาณิชย์รายใหญ่) โดยรายละเอียดค่าเกณฑ์วัด และการปรับค่าเกณฑ์วัดเท่ากับ  $-/+ 0.05$  ระดับ สรุปดังนี้

4.12	เทียบกับ ระดับ 1
4.17	เทียบกับ ระดับ 2
4.22	เทียบกับ ระดับ 3
4.27	เทียบกับ ระดับ 4
4.32	เทียบกับ ระดับ 5

- ภาครัฐและอื่นๆ (ราชการ และรัฐวิสาหกิจ และอื่นๆ)

- เป็นการประเมินระดับความพึงพอใจของภาครัฐและอื่นๆ (ราชการ และรัฐวิสาหกิจ และอื่นๆ) จากการสำรวจความพึงพอใจลูกค้า ตามโครงการสำรวจเพื่อเรียนรู้เกี่ยวกับลูกค้าและตลาดประจำปี 2563 ซึ่งดำเนินการโดยหน่วยงานผู้ประเมินอิสระภายนอก (Third Party) และนำระดับความพึงพอใจมาประเมินตามระดับค่าเกณฑ์วัดที่กำหนด

- ภาครัฐและอื่นๆ (ราชการ และรัฐวิสาหกิจ และอื่นๆ) โดยรายละเอียดค่าเกณฑ์วัด และ การปรับค่าเกณฑ์วัดเท่ากับ  $-/+ 0.05$  ระดับ สรุปดังนี้

4.13	เทียบกับ ระดับ 1
4.18	เทียบกับ ระดับ 2
4.23	เทียบกับ ระดับ 3
4.28	เทียบกับ ระดับ 4
4.33	เทียบกับ ระดับ 5



## ตัวชี้วัด

## คำจำกัดความ (Definition)

## 2.2 ร้อยละต้นทุนการให้บริการลูกค้าที่ลดลง

- พิจารณาจากการประเมินร้อยละของต้นทุนการให้บริการและสนับสนุนลูกค้าที่ลดลงจากปี 2562 ด้วยการลดขั้นตอนการดำเนินงานหรือบูรณาการร่วมกับกระบวนการอื่นๆ และการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลมาสนับสนุนเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ และ/หรือผลผลิตภาพในการทำงาน รวมถึงสามารถลดค่าใช้จ่ายจากการดำเนินงานลงได้ โดยพิจารณาในกระบวนการย่อยดังนี้
  - การขอใช้ไฟ, โอนชื่อ, เปลี่ยนหลักทรัพย์ค้ำประกัน
  - บริการด้านมิเตอร์
  - การรับชำระเงินค่าไฟฟ้า
  - การจดหน่วย และแจ้งค่าไฟฟ้า
  - การออกใบเสร็จรับเงิน
  - การงดจ่ายไฟและการจ่ายไฟคืนกลับให้ลูกค้า
  - การบริการ ณ จุดบริการ กฟภ.
  - การให้บริการค้นหาและเข้าถึงสารสนเทศ ผ่าน Voice Channel และ Non-voice Channel
- โดยรายละเอียดค่าเกณฑ์วัด และการปรับค่าเกณฑ์วัดเท่ากับ -/+ ร้อยละ 1 สรุปดังนี้

6	เทียบเท่ากับ ระดับ 1
7	เทียบเท่ากับ ระดับ 2
8	เทียบเท่ากับ ระดับ 3
9	เทียบเท่ากับ ระดับ 4
10	เทียบเท่ากับ ระดับ 5



## ตัวชี้วัด

## คำจำกัดความ (Definition)

2.3 ความสำเร็จในการวิเคราะห์และจัดทำฐานข้อมูลของ Potential Customer (Strategic และ Star) เพื่อกำหนดกลยุทธ์ทางการตลาดในกลุ่มธุรกิจที่เกี่ยวข้อง

- พิจารณาจากร้อยละความสำเร็จในการวิเคราะห์และจัดทำฐานข้อมูลของ Potential Customer (Strategic และ Star Segment) เพื่อกำหนดกลยุทธ์ทางการตลาดในกลุ่มธุรกิจที่เกี่ยวข้องรวมถึงประเมินระดับความสำเร็จในการ Cross-selling และ Up-selling จากกลุ่มลูกค้าที่มีศักยภาพ (Potential Customer)
- โดย Potential Customer (Strategic และ Star) พิจารณาจากกลุ่มลูกค้ามูลค่าสูง (High Value Customer) ที่มีคุณลักษณะของลูกค้า ที่สอดคล้องกับเป้าหมายเชิงกลยุทธ์หรือแนวทางการพัฒนาธุรกิจ (Customer Attractiveness) ซึ่งในปี 2562 มีการกำหนดลูกค้าในกลุ่ม Strategic และ Star ทั้งหมด 1,788 ราย
- โดยรายละเอียดค่าเกณฑ์วัด และการปรับค่าเกณฑ์วัดเท่ากับ  $-/+1$  ระดับ สรุปดังนี้

ดำเนินการได้ตามแผนงานร้อยละ 85	เทียบเท่ากับ ระดับ 1
ดำเนินการได้ตามแผนงานร้อยละ 90	เทียบเท่ากับ ระดับ 2
ดำเนินการได้ตามแผนงานร้อยละ 95	เทียบเท่ากับ ระดับ 3
ดำเนินการได้ตามแผนงานร้อยละ 100	เทียบเท่ากับ ระดับ 4
ผ่านค่าระดับ 4 และมีกลยุทธ์หรือผลิตภัณฑ์สำหรับ Cross-selling และ/หรือ Up-selling ของกลุ่มลูกค้า High Value	เทียบเท่ากับ ระดับ 5

2.4 ความพึงพอใจลูกค้า Key Account, High Value

- พิจารณาจากการประเมินระดับความพึงพอใจของลูกค้าสำคัญ (Key Account) จากการสำรวจความพึงพอใจลูกค้าตามโครงการสำรวจเพื่อการเรียนรู้เกี่ยวกับลูกค้าและตลาดประจำปี 2563 ซึ่งดำเนินการสำรวจความพึงพอใจโดยรวมของลูกค้าที่ใช้ไฟฟ้าในพื้นที่บริการของ กฟภ. ด้วยหลักการทางสถิติและระเบียบวิธีปฏิบัติทางวิชาการที่เป็นที่ยอมรับ โดยหน่วยงานผู้ประเมินอิสระภายนอก (Third Party) มาดำเนินการ ทั้งนี้ก่อนดำเนินการสำรวจ กระทรวงการคลังโดย IRDP จะเข้าร่วมประชุมเพื่อมอบข้อสังเกตการพิจารณากลุ่มตัวอย่างและร่างแบบสอบถามของการสำรวจความพึงพอใจ
- โดยรายละเอียดค่าเกณฑ์วัด และการปรับค่าเกณฑ์วัดเท่ากับ  $-/+0.05$  ระดับ สรุปดังนี้

4.14	เทียบเท่ากับ ระดับ 1
4.19	เทียบเท่ากับ ระดับ 2
4.24	เทียบเท่ากับ ระดับ 3
4.29	เทียบเท่ากับ ระดับ 4
4.34	เทียบเท่ากับ ระดับ 5





## ตัวชี้วัด

## คำจำกัดความ (Definition)

2.5 ความสำเร็จของแผนงานพัฒนา PEA Customer Journey

- พิจารณาจากความสำเร็จของการศึกษาออกแบบ PEA Customer Journey เพื่อนำไปสู่การออกแบบ กำหนด Customer Experience Design ในแต่ละ Touch Point ของการให้บริการในทุกช่องทางทั้ง Online และ Offline ที่จะมีการดำเนินการตามแผนงานในปี 2563
- โดยรายละเอียดค่าเกณฑ์วัด และ การปรับค่าเกณฑ์วัดเท่ากับ +/- ร้อยละ 5 สรุปดังนี้

ร้อยละ 80	เทียบเท่ากับ ระดับ 1
ร้อยละ 85	เทียบเท่ากับ ระดับ 2
ร้อยละ 90	เทียบเท่ากับ ระดับ 3
ร้อยละ 95	เทียบเท่ากับ ระดับ 4
ร้อยละ 100 และ เป็นไปตามเงื่อนไขที่กำหนด	เทียบเท่ากับ ระดับ 5

เงื่อนไข : การดำเนินงานพัฒนาแผนผัง PEA Customer Journey จะต้องมีการระบุประเด็นที่จะพัฒนาประสบการณ์ที่ดีให้กับลูกค้าในทุก Touch Point อย่างน้อย Touchpoint ละ 1 initiative และมีการปรับปรุงกระบวนการและประเมินผลการดำเนินงานหลังปรับปรุงได้ภายในปี 2563

2.6 ความสำเร็จของแผนงานการดำเนินงานธุรกิจเกี่ยวเนื่อง

- เป็นการประเมินความสำเร็จของการดำเนินการตามแผนงานที่สำคัญ ดังนี้
  - จัดทำ/ทบทวน Portfolio Mix Planning & Implementation และการกำหนด/ทบทวนนโยบายในการลงทุนในธุรกิจเกี่ยวเนื่อง เพื่อผลักดันผลประกอบการของ กฟภ. ในรูปแบบ Consolidated โดยความสำเร็จร้อยละ 100 ประเมินจากหน่วยงานมีการกำหนด/ทบทวนนโยบายในการลงทุนภาพรวม และนโยบายในการลงทุนของแต่ละธุรกิจ รวมถึงศึกษาและจัดทำ/ทบทวนหลักเกณฑ์การเลือกลงทุน (Investment Criterion) ในธุรกิจต่างๆ ของ กฟภ. และกำหนดกลยุทธ์การดำเนินงานในแต่ละธุรกิจ พร้อมทั้งติดตาม วิเคราะห์ผลการดำเนินงานอย่างน้อยรายไตรมาส (น้ำหนัก ร้อยละ 50)
  - ศึกษาแนวทางการติดตามผลการดำเนินงานของบริษัทในเครือ (โดยเทียบเคียงกับหน่วยงานภายนอก) พร้อมทั้งจัดทำระบบติดตามผลการดำเนินงานในรูปแบบ Early Warning System (น้ำหนัก ร้อยละ 50)
- โดยรายละเอียดค่าเกณฑ์วัด และ การปรับค่าเกณฑ์วัด เท่ากับ +/- ร้อยละ 5 สรุปดังนี้

ร้อยละ 80	เทียบเท่ากับ ระดับ 1
ร้อยละ 85	เทียบเท่ากับ ระดับ 2
ร้อยละ 90	เทียบเท่ากับ ระดับ 3
ร้อยละ 95	เทียบเท่ากับ ระดับ 4
ร้อยละ 100	เทียบเท่ากับ ระดับ 5



## ตัวชี้วัด

## คำจำกัดความ (Definition)

## 2.7 รายได้ธุรกิจเกี่ยวเนื่อง

- พิจารณาจากความสำเร็จในการสร้างรายได้ทั้งจากธุรกิจที่ให้บริการเพื่อสนับสนุนการดำเนินงานให้บริการพลังงานไฟฟ้า หรือเป็นการให้บริการเพื่อสนับสนุนลูกค้าของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค เช่น งานก่อสร้างให้ผู้ใช้ไฟ งานตรวจสอบซ่อมแซม และงานบำรุงรักษา งานให้เช่าหรือใช้ทรัพย์สิน เป็นต้น รวมถึงรายได้จากธุรกิจใหม่ ที่ได้มีการลงทุน/ร่วมลงทุนในธุรกิจที่เป็นประโยชน์ต่อการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค
- โดยรายละเอียดค่าเกณฑ์วัด และ การปรับค่าเกณฑ์วัด เท่ากับ  $-160/+170$  ล้านบาท สรุปดังนี้

5,865	เทียบเท่ากับ ระดับ 1
6,025	เทียบเท่ากับ ระดับ 2
6,185	เทียบเท่ากับ ระดับ 3
6,355	เทียบเท่ากับ ระดับ 4
6,525	เทียบเท่ากับ ระดับ 5

## 2.8 ความสำเร็จของ

การดำเนินงานของ  
บริษัทในเครือ และ  
การวิเคราะห์ในเชิง  
นโยบายในการกำกับดูแล

- เป็นการประเมินความสำเร็จของการดำเนินงานของบริษัทในเครือ และการวิเคราะห์ในเชิงนโยบายในการกำกับดูแล ในปี 2563 โดยพิจารณาจากความสำเร็จของการศึกษาแนวทาง และจัดทำนโยบาย โครงสร้างการกำกับบริษัทในเครือที่ชัดเจน โดยมีการกำหนดหน่วยงาน และบทบาทหน้าที่เพื่อกำกับการดำเนินงานของบริษัทในเครือ ถ่ายทอดนโยบาย ทิศทางการดำเนินงานจาก กฟภ. ลงสู่บริษัทในเครือ และมีการติดตามผลการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง เพื่อเสนอแนะและหารือแนวทางในการทบทวนการดำเนินงานร่วมกัน ในกรณีที่แผนงานไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด
- โดยรายละเอียดค่าเกณฑ์วัด และ การปรับค่าเกณฑ์วัด เท่ากับ  $-/+$  ร้อยละ 5 สรุปดังนี้

ร้อยละ 80	เทียบเท่ากับ ระดับ 1
ร้อยละ 85	เทียบเท่ากับ ระดับ 2
ร้อยละ 90	เทียบเท่ากับ ระดับ 3
ร้อยละ 95	เทียบเท่ากับ ระดับ 4
ร้อยละ 100	เทียบเท่ากับ ระดับ 5



## ตัวชี้วัด

## คำจำกัดความ (Definition)

## 3. มุมมอง Internal Process

## 3.1 ดัชนีจำนวนครั้งที่ไฟฟ้าขัดข้อง (SAIFI)

- SAIFI (System Average Interruption Frequency Index) คือ ค่าดัชนีสากลที่ใช้ในการประเมินความเชื่อถือได้ของระบบไฟฟ้า ซึ่งเป็นดัชนีที่แสดงค่าเฉลี่ยจำนวนครั้งการเกิดไฟฟ้าดับของผู้ใช้ไฟฟ้าแต่ละรายในระบบ

- สูตรคำนวณ :

$$SAIFI = \frac{\text{ผลรวมของจำนวนผู้ใช้ไฟฟ้าที่ดับในแต่ละครั้ง}}{\text{จำนวนผู้ใช้ไฟฟ้าทั้งหมด}}$$

- ไฟฟ้าดับ หมายถึง ระยะเวลาที่ไฟฟ้าดับนานตั้งแต่ 1 นาที ขึ้นไป
- หน่วย : ครั้ง/ผู้ใช้ไฟ 1 ราย/เวลา (ปี)
- ค่า SAIFI ในที่นี้ไม่นับรวมในส่วนของ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ และเหตุการณ์อันเกิดจากกรณี อุบัติเหตุร้ายแรง เหตุสุดวิสัย ภัยพิบัติและเหตุขัดข้องร้ายแรงจากแหล่งผลิตไฟฟ้า
- หักส่วนของ SAIFI ที่เพิ่มขึ้น ซึ่งเป็นผลกระทบจากโครงการติดตั้งอุปกรณ์สวิตซ์ตัดตอน (RCS) ที่กำหนดใช้ในบัญชี 2563
- โดยรายละเอียดค่าเกณฑ์วัด และการปรับค่าเกณฑ์วัด เท่ากับ +/- ระดับ สรุปดังนี้

ค่าระดับ 2 + ค่า Interval	เทียบเท่ากับ ระดับ 1
ค่าระดับ 3 + ค่า Interval	เทียบเท่ากับ ระดับ 2
ค่าดัชนี SAIFI ของ กฟภ. ที่ทำได้จริงในปี 2562	เทียบเท่ากับ ระดับ 3
ค่าระดับ 3 - ค่า Interval	เทียบเท่ากับ ระดับ 4
นำค่าข้อมูล 7 ปีย้อนหลัง (ใช้ค่า 2556-2562) มาทำ Exponential Regression เพื่อหาค่า SAIFI กฟภ. ของปี 2563	เทียบเท่ากับ ระดับ 5

- หมายเหตุ :
- ค่า Interval = (ค่าเกณฑ์วัดระดับ 3 - ค่าเกณฑ์วัดระดับ 5)/2
  - เนื่องจาก กฟภ. จะนำระบบ OMS (Outage Management System) ซึ่งมีเงื่อนไขการคำนวณค่าดัชนี ที่แตกต่างจากระบบเดิมมาใช้ในการรายงานค่าดัชนี ความเชื่อถือได้ ทดแทนโปรแกรมเดิม โดยในปัจจุบันอยู่ระหว่างการตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูล เมื่อข้อมูลมีความถูกต้องแล้ว กฟภ. จะทำการปรับค่าเกณฑ์วัดฯ SAIFI ของ กฟภ. ใหม่อีกครั้งหนึ่ง



## ตัวชี้วัด

## คำจำกัดความ (Definition)

3.2 ดัชนีจำนวนครั้งที่ไฟฟ้า  
ขัดข้อง (SAIFI) เมืองใหญ่

- SAIFI (System Average Interruption Frequency Index) คือ ค่าดัชนีสากลที่ใช้ในการประเมินความเชื่อถือได้ของระบบไฟฟ้า ซึ่งเป็นดัชนีที่แสดงค่าเฉลี่ยจำนวนครั้งที่การเกิดไฟฟ้าดับของผู้ใช้ไฟฟ้าแต่ละรายในระบบ
- สูตรคำนวณ : SAIFI เมืองใหญ่ =  $\frac{\text{ผลรวมของจำนวนผู้ใช้ไฟฟ้าในเมืองใหญ่ที่ไฟดับในแต่ละครั้ง}}{\text{จำนวนผู้ใช้ไฟฟ้าทั้งหมดในเมืองใหญ่}}$ 
  - ไฟฟ้ายดับ หมายถึง ระยะเวลาที่ไฟฟ้ายดับตั้งแต่ 1 นาที ขึ้นไป
  - หน่วย : ครั้ง/ผู้ใช้ไฟ 1 ราย/เวลา (ปี)
  - เมืองใหญ่ ประกอบด้วย เชียงใหม่, พิษณุโลก, ลพบุรี, ขอนแก่น, อุบลราชธานี, นครราชสีมา, รังสิต, เมืองพัทยา, สมุทรสาคร, หัวหิน, ภูเก็ต และหาดใหญ่
  - ค่า SAIFI ของเมืองใหญ่ นับรวมเฉพาะเหตุการณ์กระแสไฟฟ้าขัดข้อง และขอตัดไฟปฏิบัติงานฉุกเฉินที่เกิดจากอุปกรณ์ป้องกันที่สถานีไฟฟ้าต้นทางทำงานเท่านั้น
  - ค่า SAIFI ของเมืองใหญ่ ในที่นี้ ไม่นับรวมในส่วนของเหตุการณ์อันเกิดจากกรณี อุบัติเหตุร้ายแรง เหตุสุดิวสัย ภัยพิบัติ และเหตุขัดข้องร้ายแรงจากแหล่งผลิตไฟฟ้า
  - หักส่วนของ SAIFI ของเมืองใหญ่ที่เพิ่มขึ้น ซึ่งเป็นผลกระทบจากโครงการการติดตั้งอุปกรณ์สวิตช์ตัดตอน (RCS) ที่กำหนดใช้ในบัญชี 2563
- โดยรายละเอียดค่าเกณฑ์วัด และการปรับค่าเกณฑ์วัด เท่ากับ +/- ระดับ สรุปดังนี้

ค่าระดับ 2 + ค่า Interval	เทียบเท่ากับ ระดับ 1
ค่าระดับ 3 + ค่า Interval	เทียบเท่ากับ ระดับ 2
เพิ่มขึ้น 5% จากค่าเป้าหมาย SAIFI ระดับ 5 ปี 2563	เทียบเท่ากับ ระดับ 3
ค่าระดับ 3 - ค่า Interval	เทียบเท่ากับ ระดับ 4
ค่าคาดการณ์ผลการดำเนินงาน ณ สิ้นปี 2562	เทียบเท่ากับ ระดับ 5

- หมายเหตุ :**
- ค่า Interval = (ค่าเกณฑ์วัดระดับ 3 - ค่าเกณฑ์วัดระดับ 5)/2
  - เนื่องจาก กฟภ. จะนำระบบ OMS (Outage Management System) ซึ่งมีเงื่อนไขการคำนวณค่าดัชนีฯ ที่แตกต่างจากระบบเดิมมาใช้ในการรายงานค่าดัชนีฯ ความเชื่อถือได้ ทดแทนโปรแกรมเดิม โดยในปัจจุบันอยู่ระหว่างการตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูล เมื่อข้อมูลมีความถูกต้องแล้ว กฟภ. จะทำการปรับค่าเกณฑ์วัดฯ SAIFI เมืองใหญ่ ใหม่อีกครั้งหนึ่ง



## ตัวชี้วัด

## คำจำกัดความ (Definition)

3.3 ดัชนีระยะเวลาที่ไฟฟ้า  
ขัดข้อง (SAIDI)

- SAIDI (System Average Interruption Duration Index) คือ ค่าดัชนีสากลที่ใช้ในการประเมินค่าความเชื่อถือได้ของระบบไฟฟ้า ซึ่งเป็นดัชนีที่แสดงค่าเฉลี่ยระยะเวลาการเกิดไฟฟ้าดับของผู้ใช้ไฟฟ้าแต่ละรายในระบบ
- สูตรคำนวณ :
$$SAIDI = \frac{\text{ผลรวมของ (จำนวนผู้ใช้ไฟฟ้าที่ดับในแต่ละครั้ง} \times \text{ระยะเวลาที่ไฟฟ้ายดับในแต่ละครั้ง)}}{\text{จำนวนผู้ใช้ไฟฟ้าทั้งหมด}}$$
  - ไฟฟ้ายดับ หมายถึง ระยะเวลาที่ไฟฟ้ายดับนานตั้งแต่ 1 นาที ขึ้นไป
  - หน่วย : นาที/ผู้ใช้ไฟ 1 ราย/เวลา (ปี)
  - ค่า SAIDI ในที่นี้ไม่นับรวมในส่วนของ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ และเหตุการณ์อันเกิดจากกรณี อุบัติเหตุร้ายแรง เหตุสุดวิสัย ภัยพิบัติ และเหตุขัดข้องร้ายแรงจากแหล่งผลิตไฟฟ้า
  - หักส่วนของ SAIDI ที่เพิ่มขึ้น ซึ่งเป็นผลกระทบจากโครงการติดตั้งอุปกรณ์สวิตซ์ตัดตอน (RCS) ที่กำหนดใช้ในบัญชี 2563
- โดยรายละเอียดค่าเกณฑ์วัด และการปรับค่าเกณฑ์วัด เท่ากับ +/-1 ระดับ สรุปดังนี้

ค่าเป้าหมาย SAIFI ระดับ 1 ปี 2563 คุณด้วยเวลาเฉลี่ยฯ ปี 2561	เทียบเท่ากับ ระดับ 1
ค่าเป้าหมาย SAIFI ระดับ 2 ปี 2563 คุณด้วยเวลาเฉลี่ยฯ ปี 2561	เทียบเท่ากับ ระดับ 2
ค่าเป้าหมาย SAIFI ระดับ 3 ปี 2563 คุณด้วยเวลาเฉลี่ยฯ ปี 2561	เทียบเท่ากับ ระดับ 3
ค่าเป้าหมาย SAIFI ระดับ 4 ปี 2563 คุณด้วยเวลาเฉลี่ยฯ ปี 2561	เทียบเท่ากับ ระดับ 4
ค่าเป้าหมาย SAIFI ระดับ 5 ปี 2563 คุณด้วยเวลาเฉลี่ยฯ ปี 2561	เทียบเท่ากับ ระดับ 5

## หมายเหตุ

- ค่า Interval = (ค่าเกณฑ์วัดระดับ 3 - ค่าเกณฑ์วัดระดับ 5)/2
- เนื่องจาก กฟภ. จะนำระบบ OMS (Outage Management System) ซึ่งมีเงื่อนไขการคำนวณค่าดัชนีฯ ที่แตกต่างจากระบบเดิมมาใช้ในการรายงานค่าดัชนีฯ ความเชื่อถือได้ ทดแทนโปรแกรมเดิม โดยในปัจจุบันอยู่ระหว่างการตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูล เมื่อข้อมูลมีความถูกต้องแล้ว กฟภ. จะทำการปรับค่าเกณฑ์วัดฯ SAIDI ของ กฟภ. ใหม่อีกครั้งหนึ่ง



## ตัวชี้วัด

## คำจำกัดความ (Definition)

3.4 ดัชนีระยะเวลาที่ไฟฟ้า  
ขัดข้อง (SAIDI) เมืองใหญ่

- SAIDI (System Average Interruption Duration Index) คือ ค่าดัชนีสากลที่ใช้ในการประเมินค่าความเชื่อถือได้ของระบบไฟฟ้า ซึ่งเป็นดัชนีที่แสดงค่าเฉลี่ยระยะเวลาการเกิดไฟฟ้าดับของผู้ใช้ไฟฟ้าแต่ละรายในระบบ
- สูตรคำนวณ : SAIDI เมืองใหญ่  
=  $\frac{\text{ผลรวมของ (จำนวนผู้ใช้ไฟฟ้าในเมืองใหญ่ที่ไฟดับในแต่ละครั้ง} \times \text{ระยะเวลาที่ไฟฟ้าในเมืองใหญ่ที่ไฟดับในแต่ละครั้ง)}}{\text{จำนวนผู้ใช้ไฟฟ้าทั้งหมดในเมืองใหญ่}}$ 
  - ไฟฟ้าดับ หมายถึง ระยะเวลาที่ไฟฟ้าดับนานตั้งแต่ 1 นาที ขึ้นไป
  - หน่วย : นาที/ผู้ใช้ไฟ 1 ราย/เวลา (ปี)
  - เมืองใหญ่ ประกอบด้วย เชียงใหม่, พิษณุโลก, ลพบุรี, ขอนแก่น, อุบลราชธานี, นครราชสีมา, รังสิต, เมืองพัทยา, สมุทรสาคร, หัวหิน, ภูเก็ต และหาดใหญ่
  - ค่า SAIDI ของเมืองใหญ่ นับรวมเฉพาะเหตุการณ์กระแสไฟฟ้าขัดข้อง และขอตัดไฟปฏิบัติงานฉุกเฉินที่เกิดจากอุปกรณ์ป้องกันที่สถานีไฟฟ้าต้นทางทำงานเท่านั้น
  - ค่า SAIDI ของเมืองใหญ่ ในที่นี้ ไม่นับรวมในส่วนของเหตุการณ์อันเกิดจากกรณีอุบัติเหตุร้ายแรง เหตุสุดวิสัย ภัยพิบัติ และเหตุขัดข้องร้ายแรงจากแหล่งผลิตไฟฟ้า
  - หักส่วนของ SAIDI ของเมืองใหญ่ ที่เพิ่มขึ้นซึ่งเป็นผลกระทบจากโครงการการติดตั้งอุปกรณ์สวิตช์ตัดตอน (RCS) ที่กำหนดใช้ในบัญชีปี 2563

- โดยรายละเอียดค่าเกณฑ์วัด และการปรับค่าเกณฑ์วัด เท่ากับ +/- ระดับ สรุปดังนี้

ค่าระดับ 2 + ค่า Interval	เทียบเท่ากับ ระดับ 1
ค่าระดับ 3 + ค่า Interval	เทียบเท่ากับ ระดับ 2
เพิ่มขึ้น 10% จากค่าเป้าหมาย SAIDI ระดับ 5 ปี 2563	เทียบเท่ากับ ระดับ 3
ค่าระดับ 3 - ค่า Interval	เทียบเท่ากับ ระดับ 4
ค่าคาดการณ์ผลการดำเนินงาน ณ สิ้นปี 2562	เทียบเท่ากับ ระดับ 5

## หมายเหตุ

1. ค่า Interval = (ค่าเกณฑ์วัดระดับ 3 - ค่าเกณฑ์วัดระดับ 5)/2
2. เนื่องจาก กฟภ. จะนำระบบ OMS (Outage Management System) ซึ่งมีเงื่อนไขการคำนวณค่าดัชนีฯ ที่แตกต่างจากระบบเดิมมาใช้ในการรายงานค่าดัชนีฯ ความเชื่อถือได้ ทดแทนโปรแกรมเดิม โดยในปัจจุบันอยู่ระหว่างการตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูล เมื่อข้อมูลมีความถูกต้องแล้ว กฟภ. จะทำการปรับค่าเกณฑ์วัดฯ SAIDI เมืองใหญ่ ใหม่อีกครั้งหนึ่ง



## ตัวชี้วัด

## คำจำกัดความ (Definition)

3.5 ร้อยละของหน่วยสูญเสีย  
ในระบบจำหน่าย (Loss)

- พิจารณาจากการประเมินร้อยละของหน่วยสูญเสียที่เกิดขึ้นในระบบจำหน่าย ซึ่งจะรวมทั้งหน่วยสูญเสียที่ไม่ใช่ทางเทคนิค (Non-Technical Loss) และหน่วยสูญเสียทางเทคนิค (Technical Loss)
- สูตรคำนวณ :
  - ร้อยละของหน่วยสูญเสียในระบบจำหน่าย =  $[(\text{หน่วยซื้อ} - \text{หน่วยขาย}) / \text{หน่วยซื้อ}] \times 100$
  - หน่วยซื้อ = หน่วยซื้อ กฟผ. + DEDE + VSPP + กฟภ. ผลิตเอง
  - หน่วยขาย = หน่วยขาย + ไฟฟรี

โดยรายละเอียดค่าเกณฑ์วัด และ การปรับค่าเกณฑ์วัด เท่ากับ +/- 1 ระดับ สรุปดังนี้

X+2 Interval	เทียบเท่ากับ ระดับ 1
X+Interval	เทียบเท่ากับ ระดับ 2
X	เทียบเท่ากับ ระดับ 3
X- Interval	เทียบเท่ากับ ระดับ 4
5.18	เทียบเท่ากับ ระดับ 5

หมายเหตุ : (1) X = ค่าเป้าหมายที่ระดับ 3 โดยกำหนดและเห็นชอบตามคณะทำงานจัดทำค่าพยากรณ์ความต้องการไฟฟ้า และคณะกรรมการลดค่าหน่วยสูญเสีย

(2) ค่าเป้าหมายที่ระดับ 5 ตามอัตราโครงสร้างค่าไฟฟ้าของ กฟภ. โดยค่าดังกล่าวอาจมีการเปลี่ยนแปลงในอนาคตเมื่อมีการกำหนดโครงสร้างอัตราค่าไฟฟ้าของ กฟภ. ใหม่ในรอบถัดไป





## ตัวชี้วัด

## คำจำกัดความ (Definition)

3.6 ความพึงพอใจด้าน  
คุณภาพผลิตภัณฑ์ของ  
กฟภ.

- พิจารณาจากการประเมินระดับความพึงพอใจโดยรวมของลูกค้า จากการสำรวจความพึงพอใจลูกค้าตามโครงการสำรวจเพื่อการเรียนรู้เกี่ยวกับลูกค้าและตลาดประจำปี 2563 ซึ่งดำเนินการสำรวจความพึงพอใจโดยรวมของลูกค้าที่ใช้ไฟฟ้าในพื้นที่บริการของ กฟภ. ด้วยหลักการทางสถิติและระเบียบวิธีปฏิบัติทางวิชาการที่เป็นที่ยอมรับ โดยหน่วยงานผู้ประเมินอิสระภายนอก (Third Party) มาดำเนินการ ทั้งนี้ ก่อนดำเนินการสำรวจกระทรวงการคลังโดย IRDP จะเข้าร่วมประชุมเพื่อมอบข้อสังเกตการพิจารณากลุ่มตัวอย่างและรูปแบบสอบถามของการสำรวจความพึงพอใจ ซึ่งจะมีการประเมินผลตามกลุ่มลูกค้าของ กฟภ. ใน 3 กลุ่ม ได้แก่
  - 1) กลุ่มลูกค้ารายย่อย (บ้านอยู่อาศัย และพาณิชย์รายย่อย)
  - 2) กลุ่มลูกค้ารายใหญ่ (อุตสาหกรรม และพาณิชย์รายใหญ่)
  - 3) ภาครัฐและอื่นๆ (ราชการ และรัฐวิสาหกิจ และอื่นๆ)

- ระดับความพึงพอใจด้านคุณภาพผลิตภัณฑ์ของ กฟภ. โดยรายละเอียดค่าเกณฑ์วัด และการปรับค่าเกณฑ์วัด เท่ากับ  $-/+0.05$  ระดับ สรุปดังนี้

4.19	เทียบเท่ากับ ระดับ 1
4.24	เทียบเท่ากับ ระดับ 2
4.29	เทียบเท่ากับ ระดับ 3
4.34	เทียบเท่ากับ ระดับ 4
4.39	เทียบเท่ากับ ระดับ 5



## ตัวชี้วัด

## คำจำกัดความ (Definition)

3.7 ความสำเร็จของแผน  
โครงข่ายไฟฟ้าอัจฉริยะ

- พิจารณาจากความสำเร็จของแผนโครงข่ายไฟฟ้าอัจฉริยะในปี 2563 ตามโครงการย่อย ดังนี้
  - โครงการพัฒนาโครงข่ายไฟฟ้าอัจฉริยะ (Smart Grid) ในพื้นที่เมืองพัทยา จ.ชลบุรี (คอป.) (น้ำหนักร้อยละ 40) ซึ่งภายในปี 2563 จะทดสอบฟังก์ชัน และระบบสื่อสารของระบบ AMI และอุปกรณ์สื่อสารและติดตั้งมิเตอร์ในพื้นที่เมืองพัทยา จำนวน 116,308 เครื่องแล้วเสร็จตามแผนฯ
  - โครงการพัฒนาโครงข่ายไฟฟ้าอัจฉริยะ (Smart Grid) (Phase I) (น้ำหนักร้อยละ 40) โดยจะมีร่างรายงานการศึกษาความเหมาะสมของโครงการพัฒนาโครงข่ายไฟฟ้าอัจฉริยะ (Phase I) ตามแผนปฏิบัติการด้านระบบไฟฟ้า กพท. พ.ศ. 2561-2580
  - โครงการพัฒนาระบบไฟฟ้าแบบโครงข่ายไฟฟ้าขนาดเล็กมาก (Micro-Grid) ที่ อ.เบตง จ.ยะลา (ค่าถ่วงน้ำหนักร้อยละ 20) ซึ่งภายในปี 2563 และจะติดตั้งระบบกักเก็บพลังงานแบตเตอรี่ ระบบป้องกัน, ระบบสื่อสารสำหรับระบบไมโครกริดแล้วเสร็จตามแผนฯ

- โดยรายละเอียดค่าเกณฑ์วัด และ การปรับค่าเกณฑ์วัด เท่ากับ +/- ร้อยละ 5 สรุปดังนี้

ผลความสำเร็จของโครงการตามแผนโครงข่ายไฟฟ้าอัจฉริยะ ร้อยละ 80	เทียบเท่ากับ ระดับ 1
ผลความสำเร็จของโครงการตามแผนโครงข่ายไฟฟ้าอัจฉริยะ ร้อยละ 85	เทียบเท่ากับ ระดับ 2
ผลความสำเร็จของโครงการตามแผนโครงข่ายไฟฟ้าอัจฉริยะ ร้อยละ 90	เทียบเท่ากับ ระดับ 3
ผลความสำเร็จของโครงการตามแผนโครงข่ายไฟฟ้าอัจฉริยะ ร้อยละ 95	เทียบเท่ากับ ระดับ 4
ผลความสำเร็จของโครงการตามแผนโครงข่ายไฟฟ้าอัจฉริยะ ร้อยละ 100	เทียบเท่ากับ ระดับ 5

\*\* ผู้รับผิดชอบหลัก คือ รพท.(ว)\*\*

- เป็นการประเมินความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนโครงข่ายไฟฟ้าอัจฉริยะ โดยพิจารณาจากร้อยละของผลการดำเนินงานตามแผนงานในปี 2563 ที่นำเสนอรองผู้ว่าการสารสนเทศและสื่อสารโทรภายในวันที่ 31 ธันวาคม 2563
- โดยรายละเอียดค่าเกณฑ์วัด และ การปรับค่าเกณฑ์วัด เท่ากับ +/- ร้อยละ 5 สรุปดังนี้

ผลความสำเร็จไม่น้อยกว่าร้อยละ 80 เทียบกับแผนปฏิบัติการ	เทียบเท่ากับ ระดับ 1
ผลความสำเร็จไม่น้อยกว่าร้อยละ 85 เทียบกับแผนปฏิบัติการ	เทียบเท่ากับ ระดับ 2
ผลความสำเร็จไม่น้อยกว่าร้อยละ 90 เทียบกับแผนปฏิบัติการ	เทียบเท่ากับ ระดับ 3
ผลความสำเร็จไม่น้อยกว่าร้อยละ 95 เทียบกับแผนปฏิบัติการ	เทียบเท่ากับ ระดับ 4
ผลความสำเร็จไม่น้อยกว่าร้อยละ 100 เทียบกับแผนปฏิบัติการ	เทียบเท่ากับ ระดับ 5

หมายเหตุ : ตัวชี้วัดนี้ รพท.(ทส) สนับสนุนแผนของ รพท.(ว) โดยการให้ข้อมูลและสนับสนุนระบบ ICT ในการขับเคลื่อนแผน

\*\* ผู้รับผิดชอบรอง คือ รพท.(ทส)\*\*



ตัวชี้วัด	คำจำกัดความ (Definition)										
<p>3.8 ความสำเร็จในการพัฒนาเทคโนโลยี Blockchain มาใช้ในการซื้อขายพลังงานไฟฟ้า (Energy Trading Platform)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>พิจารณาจากความสำเร็จในการดำเนินงานตามแผนงานพัฒนาเทคโนโลยี Blockchain มาใช้ในการซื้อขายพลังงานไฟฟ้า (Energy Trading Platform) ในสำนักงานใหญ่ ให้เป็นไปตามแผนงานที่กำหนดในปี 2563 โดยจะต้องมีกิจกรรมในการดำเนินงานที่สำคัญ ดังนี้               <ul style="list-style-type: none"> <li>จัดหาอุปกรณ์รองรับระบบซื้อขายพลังงาน ติดตั้งอุปกรณ์และระบบซื้อขายพลังงาน ศึกษาความเป็นไปได้ในการเกิดขึ้นของ Smart Energy Business และติดตามและประเมินผลการทดลองระบบฯ ในสำนักงานใหญ่ และสรุปและรายงานผลการทดลอง แล้วเสร็จ</li> <li>โดยรายละเอียดค่าเกณฑ์วัด และการปรับค่าเกณฑ์วัด เท่ากับ +/- ร้อยละ 5 สรุปดังนี้                   <table border="1" data-bbox="678 488 1375 703"> <tr> <td>ร้อยละ 80</td> <td>เทียบเท่ากับ ระดับ 1</td> </tr> <tr> <td>ร้อยละ 85</td> <td>เทียบเท่ากับ ระดับ 2</td> </tr> <tr> <td>ร้อยละ 90</td> <td>เทียบเท่ากับ ระดับ 3</td> </tr> <tr> <td>ร้อยละ 95</td> <td>เทียบเท่ากับ ระดับ 4</td> </tr> <tr> <td>ร้อยละ 100</td> <td>เทียบเท่ากับ ระดับ 5</td> </tr> </table> </li> </ul> </li> </ul>	ร้อยละ 80	เทียบเท่ากับ ระดับ 1	ร้อยละ 85	เทียบเท่ากับ ระดับ 2	ร้อยละ 90	เทียบเท่ากับ ระดับ 3	ร้อยละ 95	เทียบเท่ากับ ระดับ 4	ร้อยละ 100	เทียบเท่ากับ ระดับ 5
ร้อยละ 80	เทียบเท่ากับ ระดับ 1										
ร้อยละ 85	เทียบเท่ากับ ระดับ 2										
ร้อยละ 90	เทียบเท่ากับ ระดับ 3										
ร้อยละ 95	เทียบเท่ากับ ระดับ 4										
ร้อยละ 100	เทียบเท่ากับ ระดับ 5										
<p>3.9 ความสำเร็จในการดำเนินงานตามแผน Asset Management Roadmap</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>พิจารณาจากความสำเร็จในการดำเนินงาน Asset Management Roadmap ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ซึ่งกลยุทธ์การบริหารจัดการสินทรัพย์ระบบไฟฟ้าประกอบด้วย 6 ด้าน สรุปดังนี้               <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ความเป็นผู้นำ และความตระหนัก (LA)</li> <li>2. การพัฒนาบุคลากร และการจัดการความเปลี่ยนแปลง (HC)</li> <li>3. การบริหารจัดการข้อมูลและสารสนเทศ (IT)</li> <li>4. กระบวนการบริหารจัดการ (MN)</li> <li>5. การได้รับการรับรองตามมาตรฐาน ISO 55000 (IS)</li> <li>6. การประเมินประสิทธิภาพและความเสี่ยงของสินทรัพย์ (CBRM) มาใช้ในการตัดสินใจ (RM)</li> </ol>               ทั้งนี้ แผนปฏิบัติการ (Implementation Plan) แผนการลงทุน ที่จะต้องดำเนินการในช่วงปี 2563 ประกอบด้วย 18 กิจกรรม             </li> <li>โดยรายละเอียดค่าเกณฑ์วัด และการปรับค่าเกณฑ์วัด เท่ากับ +/- ร้อยละ 5 สรุปดังนี้               <table border="1" data-bbox="678 1134 1809 1431"> <tr> <td>ร้อยละ 80</td> <td>เทียบเท่ากับ ระดับ 1</td> </tr> <tr> <td>ร้อยละ 85</td> <td>เทียบเท่ากับ ระดับ 2</td> </tr> <tr> <td>ร้อยละ 90</td> <td>เทียบเท่ากับ ระดับ 3</td> </tr> <tr> <td>ร้อยละ 95</td> <td>เทียบเท่ากับ ระดับ 4</td> </tr> <tr> <td>ร้อยละ 100 และค่าใช้จ่าย Unplanned-Maintenance ที่ลดลงจากการบริหารจัดการ Power Transformer ไม่ต่ำกว่าร้อยละ 7 เทียบกับปี 2561</td> <td>เทียบเท่ากับ ระดับ 5</td> </tr> </table> </li> </ul>	ร้อยละ 80	เทียบเท่ากับ ระดับ 1	ร้อยละ 85	เทียบเท่ากับ ระดับ 2	ร้อยละ 90	เทียบเท่ากับ ระดับ 3	ร้อยละ 95	เทียบเท่ากับ ระดับ 4	ร้อยละ 100 และค่าใช้จ่าย Unplanned-Maintenance ที่ลดลงจากการบริหารจัดการ Power Transformer ไม่ต่ำกว่าร้อยละ 7 เทียบกับปี 2561	เทียบเท่ากับ ระดับ 5
ร้อยละ 80	เทียบเท่ากับ ระดับ 1										
ร้อยละ 85	เทียบเท่ากับ ระดับ 2										
ร้อยละ 90	เทียบเท่ากับ ระดับ 3										
ร้อยละ 95	เทียบเท่ากับ ระดับ 4										
ร้อยละ 100 และค่าใช้จ่าย Unplanned-Maintenance ที่ลดลงจากการบริหารจัดการ Power Transformer ไม่ต่ำกว่าร้อยละ 7 เทียบกับปี 2561	เทียบเท่ากับ ระดับ 5										



## ตัวชี้วัด

## คำจำกัดความ (Definition)

3.10 ความสำเร็จของการดำเนินการตาม Service Level Agreement ที่ระบุในห่วงโซ่อุปทาน โดยบูรณาการระดับหน่วยงาน

- พิจารณาจาก ความสำเร็จในการดำเนินการตาม SLA และ QA for SLA ตาม Supply Chain ของ กฟภ. จะเป็นการวัดผลความสำเร็จของการดำเนินการตาม Service Level Agreement ที่ระบุในห่วงโซ่อุปทาน ที่มีการบูรณาการของหน่วยงานต่าง ๆ ตามกระบวนการที่สำคัญ (Key Work Process) ที่ปรากฏในระบบงานของ กฟภ.
- โดยรายละเอียดค่าเกณฑ์วัด และ การปรับค่าเกณฑ์วัด เท่ากับ  $-/+ 1$  ระดับ สรุปดังนี้

ทบทวนกระบวนการทำงานที่ผ่านมา /วิเคราะห์สิ่งที่ต้องเปลี่ยนแปลง (Gap Analysis)	เทียบกับ ระดับ 1
กำหนดแนวทางและแผนการดำเนินงาน SLA & QA for SLA	เทียบกับ ระดับ 2
สื่อสาร/ถ่ายทอด สร้างความรู้ความเข้าใจในการปฏิบัติงานและบูรณาการกระบวนการดำเนินการทางธุรกิจตามกระบวนการที่สำคัญ (Key Work Process) ในระบบงานของ กฟภ.	เทียบกับ ระดับ 3
รายงานผล/ประเมินผลความสำเร็จของการดำเนินงาน ที่มีการบูรณาการของหน่วยงานต่าง ๆ ตามกระบวนการที่สำคัญ	เทียบกับ ระดับ 4
สรุปข้อเสนอ โอกาสในการปรับปรุงกระบวนการให้คณะกรรมการกำกับกับการดำเนินงานตามระบบประกันคุณภาพบริการ กฟภ.	เทียบกับ ระดับ 5



## ตัวชี้วัด

## คำจำกัดความ (Definition)

3.11 ความสำเร็จของการปรับปรุงกระบวนการทำงานขององค์กร (Digital Operational Excellence) ด้วยการสนับสนุนของเทคโนโลยีดิจิทัล

- พิจารณาจากความสามารถในการเพิ่มผลิตภาพในการดำเนินงาน (Productivity Ratio) ที่ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการพัฒนาทุกกระบวนการงาน (Key Work Process) โดยประเมินจากสัดส่วนค่าใช้จ่ายการดำเนินงานต่อจำนวนพนักงานเฉลี่ย โดยที่ค่าใช้จ่ายจากการดำเนินงาน ประกอบด้วย ค่าใช้จ่ายพนักงานค่าป้องกัน ซ่อมแซม บำรุงรักษา และก่อสร้างและค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานอื่นๆ โดยไม่นับรวม ค่าซื้อไฟฟ้า ค่าเสื่อมราคา และค่าตัดจำหน่าย โบนัสพนักงาน และต้นทุนทางการเงิน
- ซึ่งประกอบด้วยกิจกรรม ดังนี้
  1. กำหนดแนวทางและสื่อสาร ถ่ายทอดให้หน่วยงานนำไปปฏิบัติเป็นมาตรฐานเดียวกัน *(สายงาน ย.)*
  2. หน่วยงานเจ้าของกระบวนการ (Process Owner) ทบทวนกระบวนการตาม Key Work Process และ SLA *(ทุกสายงาน/สำนัก)*
  3. กำหนดเทคโนโลยีดิจิทัลที่ใช้ในกระบวนการ/การปรับลดขั้นตอน ลดระยะเวลาในการดำเนินงาน *(ทุกสายงาน/สำนัก)*
  4. คำนวณต้นทุนกิจกรรมก่อน (As Is) และหลัง (To be) ปรับเปลี่ยนกระบวนการ หรือการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาปรับเปลี่ยนกระบวนการ *(ทุกสายงาน/สำนัก)*
  5. วิเคราะห์/สรุปสิ่งที่ต้องเปลี่ยนแปลง (Gap Analysis) พร้อมต้นทุนกระบวนการ (บาท) ให้ สายงานยุทธศาสตร์ *(ทุกสายงาน/สำนัก)*
  6. สรุปรายงานผลต้นทุนกิจกรรม x เพื่อใช้เป็นฐานการคำนวณค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานปี 2564 (OPEX) *(สายงาน ย.)*
- โดยรายละเอียดค่าเกณฑ์วัด และ การปรับค่าเกณฑ์วัด เท่ากับ -/+ 1 ระดับ สรุปดังนี้

ดำเนินงานตามกิจกรรมที่ 1 และ กิจกรรมที่ 2	เทียบเท่ากับ ระดับ 1
ดำเนินงานตามกิจกรรมที่ 3	เทียบเท่ากับ ระดับ 2
ดำเนินงานตามกิจกรรมที่ 4	เทียบเท่ากับ ระดับ 3
ดำเนินงานตามกิจกรรมที่ 5	เทียบเท่ากับ ระดับ 4
ดำเนินงานตามกิจกรรมที่ 6	เทียบเท่ากับ ระดับ 5



## ตัวชี้วัด

## คำจำกัดความ (Definition)

3.12 ความสำเร็จ  
การดำเนินงานตาม  
แผนงานการพัฒนา  
ระบบการจัดการ  
นวัตกรรมองค์กร  
(Corporate  
Innovation  
System)

- พิจารณาจากความสำเร็จในการดำเนินงานของแผนงานการพัฒนา ระบบการจัดการนวัตกรรมองค์กร (Corporate Innovation System) ที่จะต้องดำเนินการในช่วงปี 2563
- โดยรายละเอียดค่าเกณฑ์วัด และ การปรับค่าเกณฑ์วัด เท่ากับ  $-/+ 1$  ระดับ สรุปดังนี้

รวบรวมข้อมูลต่างๆ ที่เกี่ยวข้องและวิเคราะห์ความจำเป็นในการจ้างที่ปรึกษา	เทียบเท่ากับ ระดับ 1
ผ่านระดับที่ 1 และมีข้อสรุปในการจ้างที่ปรึกษา และจัดตั้งคณะทำงานที่เกี่ยวข้อง	เทียบเท่ากับ ระดับ 2
ผ่านระดับที่ 2 และดำเนินการจัดทำแผนงานการพัฒนา ระบบการจัดการนวัตกรรมองค์กร (Corporate Innovation System) ทั้งระยะสั้น และระยะยาว	เทียบเท่ากับ ระดับ 3
ผ่านระดับที่ 3 และแผนงานการพัฒนา ระบบการจัดการนวัตกรรมองค์กร (Corporate Innovation System) ทั้งระยะสั้น และระยะยาวเสร็จภายใน เดือนกันยายน 2563	เทียบเท่ากับ ระดับ 4
ผ่านระดับที่ 4 และดำเนินงานได้ตามแผนงานการพัฒนา ระบบการจัดการนวัตกรรมองค์กร (Corporate Innovation System) ประจำปี 2563 ได้ครบถ้วน และผลการดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด รวมถึงมีนวัตกรรมที่เพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงาน 2 ชิ้นงาน และสร้างรายได้เชิงพาณิชย์ 1 ผลิตภัณฑ์	เทียบเท่ากับ ระดับ 5

หมายเหตุ : ความสำเร็จการดำเนินงานตามแผนงานการพัฒนา ระบบการจัดการนวัตกรรมองค์กร (Corporate Innovation System) พิจารณาจากแผนการดำเนินงานประจำปีบัญชี 2563 ที่ได้รับการอนุมัติจากคณะกรรมการที่เกี่ยวข้อง



## ตัวชี้วัด

## คำจำกัดความ (Definition)

3.13 มาตรการส่งเสริมการเพิ่มประสิทธิภาพการใช้พลังงานสำหรับผู้ผลิตและจำหน่ายพลังงาน (Energy Efficiency Resources Standards : EERS)

- พิจารณาจากความสำเร็จของกิจกรรมที่ผู้ผลิตและผู้จำหน่ายพลังงานไฟฟ้าจะต้องส่งเสริมให้ผู้ใช้ไฟฟ้าเกิดการประหยัดพลังงาน เพิ่มประสิทธิภาพการใช้ไฟฟ้า ตามแผนอนุรักษ์พลังงานปี 2558-2579 โดยไม่ลดผลผลิตของผู้ให้บริการหรือผู้ใช้ไฟฟ้า โดยการดำเนินโครงการให้บริการด้านการจัดการกับผู้ใช้ไฟฟ้า เพื่อสำรวจ ตรวจสอบ วิเคราะห์และประเมินศักยภาพมาตรการประหยัดพลังงานไฟฟ้าและผลการประหยัดที่เกิดขึ้นหลังจากดำเนินมาตรการประหยัดพลังงานให้กับผู้ใช้ไฟฟ้า

- โดยรายละเอียดค่าเกณฑ์วัด และการปรับค่าเกณฑ์วัด เท่ากับ  $-/+ 1$  ระดับ สรุปดังนี้

จัดประชุมเชิงปฏิบัติการ เพื่อทบทวนผลการดำเนินงานของโครงการนำร่องฯ ปี 2562 รวบรวมปัญหาและอุปสรรค พร้อมจัดทำแนวทางการแก้ไข (3 การไฟฟ้าและหน่วยงานผู้กำกับนโยบาย)	เทียบเท่ากับ ระดับ 1
จัดทำแผนปฏิบัติการ และเป้าหมายผลประหยัดพลังงานของโครงการนำร่อง เพื่อส่งเสริมให้เกิดการใช้พลังงานอย่างมีประสิทธิภาพตามเกณฑ์ EERS เสนอต่อคณะทำงานฯ	เทียบเท่ากับ ระดับ 2
ดำเนินงานครบถ้วนตามกิจกรรมที่ได้กำหนดไว้ในแผนงานโครงการนำร่องฯ	เทียบเท่ากับ ระดับ 3
ได้ผลประหยัดพลังงานจากโครงการนำร่องฯ โดยน้อยกว่าค่าเป้าหมายของกระทรวงพลังงาน ร้อยละ 10	เทียบเท่ากับ ระดับ 4
ได้ผลประหยัดพลังงานจากโครงการนำร่องฯ ตามเป้าหมายจากกระทรวงพลังงาน	เทียบเท่ากับ ระดับ 5

3.14 จำนวนหน่วย (kWh) ที่ประหยัดพลังงานไฟฟ้าได้สะสม

- พิจารณาจากผลประหยัดพลังงานไฟฟ้าที่เกิดขึ้น ที่เกิดจากการเข้าไปดำเนินการส่งเสริมการใช้พลังงานอย่างมีประสิทธิภาพในทุกภาคส่วน ประกอบด้วย ภาครัฐ ภาคธุรกิจและครัวเรือน ภาคอุตสาหกรรม ภาคไฟฟ้าสาธารณะ และสำนักงาน กฟภ. โดยเข้าไปสำรวจ ตรวจสอบ วิเคราะห์ศักยภาพในการใช้พลังงานอย่างมีประสิทธิภาพ รวมถึงการจัดหา ติดตั้ง ปรับเปลี่ยนอุปกรณ์ เพื่อให้เกิดการใช้พลังงานอย่างมีประสิทธิภาพอย่างเป็นรูปธรรม

- โดยรายละเอียดค่าเกณฑ์วัด และการปรับค่าเกณฑ์วัด เท่ากับ  $-/+ 5$  ล้านหน่วย (kWh) สรุปดังนี้

มีผลประหยัดพลังงานไฟฟ้าเกิดขึ้น 60 ล้านหน่วย (kWh)	เทียบเท่ากับ ระดับ 1
มีผลประหยัดพลังงานไฟฟ้าเกิดขึ้น 65 ล้านหน่วย (kWh)	เทียบเท่ากับ ระดับ 2
มีผลประหยัดพลังงานไฟฟ้าเกิดขึ้น 70 ล้านหน่วย (kWh)	เทียบเท่ากับ ระดับ 3
มีผลประหยัดพลังงานไฟฟ้าเกิดขึ้น 75 ล้านหน่วย (kWh)	เทียบเท่ากับ ระดับ 4
มีผลประหยัดพลังงานไฟฟ้าเกิดขึ้น 80 ล้านหน่วย (kWh)	เทียบเท่ากับ ระดับ 5





## ตัวชี้วัด

## คำจำกัดความ (Definition)

3.15 ความสำเร็จของการจัดทำหรือปรับปรุงกฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับ หลักเกณฑ์ต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อรองรับการดำเนินงานธุรกิจเกี่ยวเนื่อง

- พิจารณาจากในการจัดทำหรือปรับปรุงกฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับ หลักเกณฑ์ต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อรองรับการดำเนินงานธุรกิจเกี่ยวเนื่อง
- โดยรายละเอียดค่าเกณฑ์วัด และการปรับค่าเกณฑ์วัด เท่ากับ  $-/+ 1$  ระดับ สรุปดังนี้

มีการศึกษาร่วมกับฝ่ายงานที่เกี่ยวข้อง ในประเด็นที่จำเป็นต้องจัดทำหรือปรับปรุงกฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับ หลักเกณฑ์ต่างๆ เพื่อรองรับการดำเนินงานในธุรกิจเกี่ยวเนื่อง	เทียบเท่ากับ ระดับ 1
-	เทียบเท่ากับ ระดับ 2
กำหนดแผนงาน เป้าหมาย และระยะเวลาที่ชัดเจน เพื่อจัดทำ ปรับปรุงหรือวางแนวทาง วิธีปฏิบัติ หลักเกณฑ์ กฎระเบียบ ข้อบังคับ หรือกฎหมายที่เกี่ยวข้องในการดำเนินงานต่างๆ โดยแผนงานดังกล่าวต้องสอดคล้องกับแผนการพัฒนาธุรกิจเกี่ยวเนื่อง	เทียบเท่ากับ ระดับ 3
-	เทียบเท่ากับ ระดับ 4
ปรับปรุงกฎหมายวางหลักเกณฑ์ แนวทางวิธีปฏิบัติ กฎระเบียบ ข้อบังคับ หรือ กฎหมายที่เกี่ยวข้องในการดำเนินงานต่างๆ แล้วเสร็จ และเผยแพร่	เทียบเท่ากับ ระดับ 5

3.16 ความสำเร็จของการศึกษากฎหมายที่เกี่ยวข้องในการทำธุรกิจเกี่ยวเนื่องของ กฟภ.

- พิจารณาจากการประเมินความสำเร็จของการศึกษากฎหมายในการทำธุรกิจที่เกี่ยวข้องและธุรกิจใหม่ (New Business) เพื่อรองรับการดำเนินงานในธุรกิจเกี่ยวเนื่อง รวมถึงการดำเนินงานของบริษัทในเครือ เพื่อให้เกิด Synergy
- โดยรายละเอียดค่าเกณฑ์วัด และการปรับค่าเกณฑ์วัด เท่ากับ  $-/+ 1$  ระดับ สรุปดังนี้

ดำเนินการไม่แล้วเสร็จ	เทียบเท่ากับ ระดับ 1
-	เทียบเท่ากับ ระดับ 2
ดำเนินการจัดทำรายงานการศึกษา จำนวน 1 เล่ม	เทียบเท่ากับ ระดับ 3
-	เทียบเท่ากับ ระดับ 4
ดำเนินการจัดทำรายงานการศึกษา จำนวน 2 เล่ม	เทียบเท่ากับ ระดับ 5

หมายเหตุ: หากไม่มีการปรับโครงสร้างองค์กร หรือจัดตั้งบริษัทในเครือ รวมถึงหน่วยงานที่เกี่ยวข้องไม่มีความต้องการในการปรับปรุงกฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับ หลักเกณฑ์ต่างๆ เพื่อรองรับการดำเนินงานธุรกิจเกี่ยวเนื่อง จะไม่มีการประเมินผลตัวชี้วัดที่ 3.16



## ตัวชี้วัด

## คำจำกัดความ (Definition)

## 4. มุมมอง Learning &amp; Growth

4.1 ความสำเร็จในการพัฒนา  
กลไกการประเมินผล  
การปฏิบัติงานที่เป็น  
ระบบและมีประสิทธิภาพ  
ให้เป็นกลไกหลักในการ  
ขับเคลื่อนองค์กร

- พิจารณาจากความสำเร็จในการพัฒนากลไกการประเมินผลการปฏิบัติงานที่เป็นระบบและมีประสิทธิภาพผ่านระบบเทคโนโลยีดิจิทัล โดยพิจารณาจากระดับความสำเร็จของกิจกรรมตามแผนปฏิบัติการ ที่เป็นไปตามเป้าหมายทันตามกำหนดเวลา และสามารถนำไปใช้งานได้จริง
- โดยรายละเอียดค่าเกณฑ์วัด และ การปรับค่าเกณฑ์วัด เท่ากับ  $-/+$  ร้อยละ 5 สรุปดังนี้

ร้อยละ 80	เทียบเท่ากับ ระดับ 1
ร้อยละ 85	เทียบเท่ากับ ระดับ 2
ร้อยละ 90	เทียบเท่ากับ ระดับ 3
ร้อยละ 95	เทียบเท่ากับ ระดับ 4
ร้อยละ 100 และสามารถนำไปใช้งานจริงโดยมีการเชื่อมโยงกับระบบ แรงจูงใจ ทุกสายงาน	เทียบเท่ากับ ระดับ 5

หมายเหตุ: ระบบแรงจูงใจ หมายถึง ทั้งที่เป็นตัวเงิน เช่น การเลื่อนเงินเดือนประจำปี และที่ไม่ใช่ตัวเงิน เช่น การแต่งตั้งเลื่อนระดับ การยกย่อง ชมเชย การได้สิทธิบางอย่าง การคัดเลือกเข้าสู่ระบบบริหารบุคลากรที่มีความสามารถสูง

4.2 ความสำเร็จในการพัฒนา  
ระบบเทคโนโลยีดิจิทัล  
ด้าน HR

- พิจารณาจากความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการดิจิทัล ของ กฟภ. โดยพิจารณาจากความสำเร็จของการพัฒนาระบบเทคโนโลยีดิจิทัลด้าน HR ได้ 4 ระบบ ได้แก่ ระบบ AI Chat Bot, ระบบ Data Analytic, ระบบ PEATA และโปรแกรมพิจารณาเงินเดือน ซึ่งการดำเนินงานตามแผนงานจะต้องได้ตามเป้าหมายและทันตามกำหนดเวลา
- โดยรายละเอียดค่าเกณฑ์วัด และ การปรับค่าเกณฑ์วัด เท่ากับ  $-/+$  ร้อยละ 5 สรุปดังนี้

ร้อยละ 80	เทียบเท่ากับ ระดับ 1
ร้อยละ 85	เทียบเท่ากับ ระดับ 2
ร้อยละ 90	เทียบเท่ากับ ระดับ 3
ร้อยละ 95	เทียบเท่ากับ ระดับ 4
ร้อยละ 100	เทียบเท่ากับ ระดับ 5



## ตัวชี้วัด

## คำจำกัดความ (Definition)

4.3 ความสำเร็จในการดำเนินงานตามแผนเพื่อเพิ่มขีดความสามารถของบุคลากร

- พิจารณาจากความสำเร็จในการดำเนินงานตามแผนเพื่อเพิ่มขีดความสามารถของบุคลากร โดยเป็นการประเมินความสำเร็จของการดำเนินการตามแผนงานย่อยที่สำคัญ ดังนี้
  - แผนงานพัฒนาระบบการจัดการความรู้ เพื่อรองรับและพร้อมต่อการดำเนินธุรกิจ (น้ำหนัก ร้อยละ 50) โดยเป็นการประเมินความสำเร็จของการดำเนินกิจกรรมตามแผนงานพัฒนาระบบการจัดการความรู้ (KM) เพื่อรองรับและพร้อมต่อการดำเนินธุรกิจ ซึ่งการกำหนดกิจกรรมที่จะดำเนินการจะเป็นไปตามหัวข้อความรู้ที่สอดคล้องกับหัวข้อธุรกิจที่องค์กรกำหนด และมีการติดตามผลลัพธ์ของการบริหารจัดการองค์ความรู้ได้อย่างชัดเจน
  - แผนงานการยกระดับการพัฒนาทรัพยากรบุคคล (น้ำหนัก ร้อยละ 50) โดยเป็นการประเมินความสำเร็จของการดำเนินกิจกรรมแผนงานการยกระดับการพัฒนาทรัพยากรบุคคล ให้มีระดับสมรรถนะตามข้อกำหนด
- โดยรายละเอียดค่าเกณฑ์วัด และ การปรับค่าเกณฑ์วัด เท่ากับ +/- ร้อยละ 5 สรุปดังนี้

ร้อยละ 80	เทียบเท่ากับ ระดับ 1
ร้อยละ 85	เทียบเท่ากับ ระดับ 2
ร้อยละ 90	เทียบเท่ากับ ระดับ 3
ร้อยละ 95	เทียบเท่ากับ ระดับ 4
ร้อยละ 100	เทียบเท่ากับ ระดับ 5

4.4 Competency ของกลุ่มเป้าหมายที่ได้รับการพัฒนา New-skill/Up- skill/ Re-skill

- พิจารณาจากกลุ่มเป้าหมายประจำปีตามที่ได้กำหนดไว้ ประจำปี 2563 ที่สามารถพัฒนาศักยภาพบุคลากรได้ตามผลประเมินสมรรถนะที่องค์กรต้องการ
- โดยรายละเอียดค่าเกณฑ์วัด และ การปรับค่าเกณฑ์วัด เท่ากับ +/- ร้อยละ 5 สรุปดังนี้

Competency ของกลุ่มเป้าหมายที่ผ่านค่าคาดหวังร้อยละ 60	เทียบเท่ากับ ระดับ 1
Competency ของกลุ่มเป้าหมายที่ผ่านค่าคาดหวังร้อยละ 65	เทียบเท่ากับ ระดับ 2
Competency ของกลุ่มเป้าหมายที่ผ่านค่าคาดหวังร้อยละ 70	เทียบเท่ากับ ระดับ 3
Competency ของกลุ่มเป้าหมายที่ผ่านค่าคาดหวังร้อยละ 75	เทียบเท่ากับ ระดับ 4
Competency ของกลุ่มเป้าหมายที่ผ่านค่าคาดหวังร้อยละ 80	เทียบเท่ากับ ระดับ 5



## ตัวชี้วัด

## คำจำกัดความ (Definition)

4.5 ความสำเร็จของแผนปฏิบัติการดิจิทัลของ กฟภ.

- พิจารณาจากความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการดิจิทัล ของ กฟภ. โดยพิจารณาจากร้อยละของผลการดำเนินงานตามแผนงานในปี 2563 ที่นำเสนอ รองผู้ว่าการสารสนเทศและสื่อสาร ทราบ ภายในวันที่ 31 ธันวาคม 2563
- โดยรายละเอียดค่าเกณฑ์วัด และการปรับค่าเกณฑ์วัด เท่ากับ  $-/+$  ร้อยละ 5 สรุปดังนี้

ร้อยละ 80	เทียบกับ ระดับ 1
ร้อยละ 85	เทียบกับ ระดับ 2
ร้อยละ 90	เทียบกับ ระดับ 3
ร้อยละ 95	เทียบกับ ระดับ 4
ร้อยละ 100	เทียบกับ ระดับ 5

4.6 ความสำเร็จการดำเนินงานตามแผนงานการยกระดับการกำกับดูแลข้อมูลฯ

- พิจารณาจากความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนงานการยกระดับการกำกับดูแลข้อมูลฯ โดยพิจารณาจากร้อยละของผลการดำเนินงานตามแผนงานในปี 2563 ที่นำเสนอ รองผู้ว่าการสารสนเทศและสื่อสาร ทราบ ภายในวันที่ 31 ธันวาคม 2563
- โดยรายละเอียดค่าเกณฑ์วัด และการปรับค่าเกณฑ์วัด เท่ากับ  $-/+$  ร้อยละ 5 สรุปดังนี้

ร้อยละ 80	เทียบกับ ระดับ 1
ร้อยละ 85	เทียบกับ ระดับ 2
ร้อยละ 90	เทียบกับ ระดับ 3
ร้อยละ 95	เทียบกับ ระดับ 4
ร้อยละ 100	เทียบกับ ระดับ 5

4.7 ความสำเร็จในการพัฒนามาตรฐานการกำกับดูแลที่ดีและบริหารจัดการด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ

- พิจารณาจากความสำเร็จในการพัฒนามาตรฐานการกำกับดูแลที่ดีและบริหารจัดการด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อให้ กฟภ. มีหลักการ และแนวปฏิบัติที่ดีในการกำกับดูแลและบริหารจัดการที่ดีด้านเทคโนโลยีสารสนเทศตามมาตรฐานสากลภายในวันที่ 31 ธันวาคม 2563
- โดยรายละเอียดค่าเกณฑ์วัด และการปรับค่าเกณฑ์วัด เท่ากับ  $-/+$  ร้อยละ 5 สรุปดังนี้

ร้อยละ 80	เทียบกับ ระดับ 1
ร้อยละ 85	เทียบกับ ระดับ 2
ร้อยละ 90	เทียบกับ ระดับ 3
ร้อยละ 95	เทียบกับ ระดับ 4
ร้อยละ 100	เทียบกับ ระดับ 5



## ตัวชี้วัด

## คำจำกัดความ (Definition)

4.8 ความสำเร็จการดำเนินงานตามแผนงาน EA Governance & Development

- พิจารณาจากความสำเร็จในการดำเนินงานตามแผนงาน EA Governance & Development โดยพิจารณาจากร้อยละของผลการดำเนินงานตามแผนงานในปี 2563 ที่นำเสนอ รองผู้ว่าการสารสนเทศและสื่อสาร ทราบ ภายในวันที่ 31 ธันวาคม 2563
- โดยรายละเอียดค่าเกณฑ์วัด และ การปรับค่าเกณฑ์วัด เท่ากับ +/- ร้อยละ 5 สรุปดังนี้

ร้อยละ 80	เทียบเท่ากับ ระดับ 1
ร้อยละ 85	เทียบเท่ากับ ระดับ 2
ร้อยละ 90	เทียบเท่ากับ ระดับ 3
ร้อยละ 95	เทียบเท่ากับ ระดับ 4
ร้อยละ 100	เทียบเท่ากับ ระดับ 5

4.9 ความสำเร็จของแผนสร้างมาตรฐานด้านความมั่นคงปลอดภัย (ISO 27001)

- พิจารณาจากความสำเร็จของแผนสร้างมาตรฐานด้านความมั่นคงปลอดภัย (ISO 27001) โดยจัดให้มีกระบวนการบริหารจัดการระบบรักษาความมั่นคงปลอดภัยด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ตามมาตรฐาน ISO/IEC 27001:2013 โดยมีขอบเขตงานครอบคลุมโครงสร้างพื้นฐานที่สำคัญ (Critical Infrastructure) ด้านสารสนเทศ ของศูนย์คอมพิวเตอร์ ได้แก่ ภายในปี 2563 จะมีการขยายขอบเขตในการขอใบรับรองตามมาตรฐาน ISO/IEC 27001:2013 ไปยังส่วนภูมิภาค กฟภ.1, กฟภ.1-3 และ Re Cert กฟภ. สำนักงานใหญ่ และส่วนภูมิภาค กฟน.1-3 กฟภ.2-3 ตามแผนปฏิบัติการปี 2563
- โดยรายละเอียดค่าเกณฑ์วัด และ การปรับค่าเกณฑ์วัด เท่ากับ +/- ร้อยละ 5 สรุปดังนี้

ร้อยละ 80	เทียบเท่ากับ ระดับ 1
ร้อยละ 85	เทียบเท่ากับ ระดับ 2
ร้อยละ 90	เทียบเท่ากับ ระดับ 3
ร้อยละ 95	เทียบเท่ากับ ระดับ 4
ร้อยละ 100	เทียบเท่ากับ ระดับ 5



## ตัวชี้วัด

## คำจำกัดความ (Definition)

## 4.10 คะแนนประเมิน ITA

- พิจารณาจากระดับ การประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ (Integrity and Transparency Assessment : ITA) เป็นมาตรการป้องกันการทุจริตเชิงรุกที่หน่วยงานภาครัฐทั่วประเทศจะต้องดำเนินการ โดยมุ่งหวังให้หน่วยงานภาครัฐที่เข้ารับการประเมิน ได้รับทราบผลการประเมินและแนวทางในการพัฒนาและยกระดับหน่วยงานในด้านคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานได้อย่างเหมาะสม โดยพิจารณาจากผลคะแนนและการจัดอันดับการประเมินปีล่าสุดของสำนักงาน ป.ป.ช. ทั้งนี้ เกณฑ์การประเมิน ITA จำแนกออกเป็น 10 ตัวชี้วัด ได้แก่ 1) การปฏิบัติหน้าที่ 2) การใช้งบประมาณ 3) การใช้อำนาจ 4) การใช้ทรัพย์สินของราชการ 5) การแก้ไขปัญหาการทุจริต 6) คุณภาพการดำเนินงาน 7) ประสิทธิภาพการสื่อสาร 8) การปรับปรุงระบบการทำงาน 9) การเปิดเผยข้อมูล 10) การป้องกันการทุจริต โดยรายละเอียดค่าเกณฑ์วัด และการปรับค่าเกณฑ์วัด เท่ากับ +/-1 ระดับ สรุปดังนี้

0 - 19.99 หรือมีคะแนนติดอันดับ 1 ใน 20 ของรัฐวิสาหกิจทั้งหมดที่เข้าร่วมประเมิน	เทียบเท่ากับ ระดับ 1
20 - 39.99 หรือมีคะแนนติดอันดับ 1 ใน 15 ของรัฐวิสาหกิจทั้งหมดที่เข้าร่วมประเมิน	เทียบเท่ากับ ระดับ 2
40 - 59.99 หรือมีคะแนนติดอันดับ 1 ใน 10 ของรัฐวิสาหกิจทั้งหมดที่เข้าร่วมประเมิน	เทียบเท่ากับ ระดับ 3
60 - 79.99 หรือมีคะแนนติดอันดับ 1 ใน 5 ของรัฐวิสาหกิจทั้งหมดที่เข้าร่วมประเมิน	เทียบเท่ากับ ระดับ 4
80 - 100 หรือมีคะแนนติดอันดับ 1 ใน 3 ของรัฐวิสาหกิจทั้งหมดที่เข้าร่วมประเมิน	เทียบเท่ากับ ระดับ 5

4.11 ค่าดัชนีการประสบ  
อุบัติเหตุ (Disabling  
Injury Index: vDI)

- พิจารณาจากค่าที่ใช้ในการวัดความถี่ และความรุนแรงของการเกิดอุบัติเหตุในการปฏิบัติงานของหน่วยงาน ซึ่งเป็นค่าเกณฑ์วัดในการประสบอุบัติเหตุจากการปฏิบัติงานของพนักงาน PEA ลูกจ้าง และคนงานจ้างเหมาแรงงาน ซึ่งเป็นค่ามาตรฐานสากลในการวัดความถี่ และความรุนแรง การเกิดอุบัติเหตุซึ่ง กฟผ. จะได้นำข้อมูลดังกล่าวมาวิเคราะห์เพื่อกำหนดมาตรการป้องกันอุบัติเหตุ และดำเนินการจัดกิจกรรมเพิ่มประสิทธิภาพ เพื่อสร้างจิตสำนึกด้านความปลอดภัยแก่ผู้ปฏิบัติงานต่อไป
- โดยรายละเอียดค่าเกณฑ์วัด และการปรับค่าเกณฑ์วัด สรุปดังนี้

ค่าดัชนีการประสบอุบัติเหตุ มีค่ามากกว่า 0.1188 ขึ้นไป	เทียบเท่ากับ ระดับ 1
ค่าดัชนีการประสบอุบัติเหตุ เท่ากับ 0.1188	เทียบเท่ากับ ระดับ 2
ค่าดัชนีการประสบอุบัติเหตุ เท่ากับ 0.1078	เทียบเท่ากับ ระดับ 3
ค่าดัชนีการประสบอุบัติเหตุ เท่ากับ 0.1027	เทียบเท่ากับ ระดับ 4
ค่าดัชนีการประสบอุบัติเหตุ เท่ากับ 0.0978	เทียบเท่ากับ ระดับ 5



## ตัวชี้วัด

## คำจำกัดความ (Definition)

4.12 ความสำเร็จของ  
การดำเนินงาน  
ด้านความปลอดภัย  
และอาชีวอนามัย

- พิจารณาจากความสำเร็จในการดำเนินงานด้านความปลอดภัยและอาชีวอนามัย โดยเป็นการประเมินความสำเร็จของการดำเนินการตามแผนงานย่อยที่สำคัญ ดังนี้
  - แผนงานยกระดับการดำเนินงานเรื่องความปลอดภัยในระดับมาตรฐาน/ระดับสากล (น้ำหนัก ร้อยละ 50) โดยเป็นการประเมินความสำเร็จของการจัดทำแผนระบบการจัดการอาชีวอนามัย และความปลอดภัยของ กฟภ. (มอก.18001) และการดำเนินการเพื่อขอการรับรองมาตรฐานระบบการจัดการอาชีวอนามัย และความปลอดภัยของ กฟภ. (มอก. 18001) ให้กับการไฟฟ้าจตุรรมงาน สำหรับงานแก่กระแสไฟฟ้าขัดข้อง จำนวน 12 แห่ง พร้อมทั้งการศึกษาและพัฒนาระบบการจัดการความปลอดภัยของ กฟภ. (PEA-SMS) สู่อะบบการจัดการอาชีวอนามัย และความปลอดภัย (มอก.45001)
  - แผนงานจัดทำมาตรฐานและกระบวนการที่สนับสนุนการดำเนินงานความปลอดภัยในการทำงาน (PEA-SMS) (น้ำหนัก ร้อยละ 50) โดยเป็นการประเมินความสำเร็จของแผนการดำเนินงานตามระบบการจัดการความปลอดภัยของ กฟภ. (PEA Safety Management System : PEA-SMS) โดยมีกิจกรรมที่สำคัญ ดังนี้ พัฒนาระบบสารสนเทศเพื่องานด้านความปลอดภัยของ กฟภ. การตรวจประเมินเพื่อรับรองหน่วยงานที่ดำเนินการตาม PEA-SMS ตามหลักเกณฑ์ประเมินรับรองที่กำหนดการวิเคราะห์สาเหตุที่ทำให้เกิดอุบัติเหตุสูง และแนวทางในการป้องกันรวมถึงการออกมาตรการเพื่อป้องกันการเกิดซ้ำการประเมินระบบการจัดการความปลอดภัยของ กฟภ. และจัดทำมาตรฐานและกระบวนการที่สนับสนุนการดำเนินงานความปลอดภัยในการทำงาน (PEA-SMS)
- โดยรายละเอียดค่าเกณฑ์วัด และ การปรับค่าเกณฑ์วัด เท่ากับ -/+ ร้อยละ 5 สรุปดังนี้

ร้อยละ 80	เทียบเท่ากับ ระดับ 1
ร้อยละ 85	เทียบเท่ากับ ระดับ 2
ร้อยละ 90	เทียบเท่ากับ ระดับ 3
ร้อยละ 95	เทียบเท่ากับ ระดับ 4
ร้อยละ 100	เทียบเท่ากับ ระดับ 5



## ตัวชี้วัด

## คำจำกัดความ (Definition)

4.13 ความสำเร็จเพื่อยกระดับการดำเนินงานให้ได้ตามมาตรฐาน OECD, DJSI และเกณฑ์การกำกับดูแลของ สคร.

- พิจารณาจากความสำเร็จในการดำเนินงานด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดีของ กฟภ. เทียบเคียงกับมาตรฐาน OECD, DJSI และเกณฑ์การกำกับดูแลของ สคร. โดยการศึกษา วิเคราะห์ องค์ประกอบของมาตรฐาน OECD , DJSI และเกณฑ์การกำกับดูแลของ สคร. เชื่อมโยงกับบริบทของ กฟภ. รวมทั้งประเมินความเพียงพอและระบุช่องว่าง (GAP) และจัดทำแผนการพัฒนาปรับปรุง เพื่อยกระดับการดำเนินงานด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี ของ กฟภ. ให้ได้ตามมาตรฐานฯ ต่อไป
- โดยรายละเอียดค่าเกณฑ์วัด และการปรับค่าเกณฑ์วัด เท่ากับ  $-/+$  ร้อยละ 5 สรุปดังนี้

ร้อยละ 80	เทียบเท่ากับ ระดับ 1
ร้อยละ 85	เทียบเท่ากับ ระดับ 2
ร้อยละ 90	เทียบเท่ากับ ระดับ 3
ร้อยละ 95	เทียบเท่ากับ ระดับ 4
ร้อยละ 100	เทียบเท่ากับ ระดับ 5

4.14 ความสำเร็จในการดำเนินงานเพื่อยกระดับสู่ความยั่งยืน

- พิจารณาจากความสำเร็จในการดำเนินงานตามแผนการยกระดับการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมสู่มาตรฐานสากลอย่างยั่งยืน และสามารถบรรลุเป้าหมายประจำปีตามแผนแม่บทการพัฒนาความยั่งยืนของ กฟภ. ที่ได้กำหนดไว้
- โดยรายละเอียดค่าเกณฑ์วัด และการปรับค่าเกณฑ์วัด เท่ากับ  $-/+$  ร้อยละ 5 สรุปดังนี้

ร้อยละ 80	เทียบเท่ากับ ระดับ 1
ร้อยละ 85	เทียบเท่ากับ ระดับ 2
ร้อยละ 90	เทียบเท่ากับ ระดับ 3
ร้อยละ 95	เทียบเท่ากับ ระดับ 4
ร้อยละ 100	เทียบเท่ากับ ระดับ 5

4.15 ความสำเร็จในการยกระดับโครงการด้านสังคมและสิ่งแวดล้อม

- พิจารณาจากการดำเนินงานในการติดตามผลลัพธ์ทางสังคมและสิ่งแวดล้อมต่อโครงการทางสังคมที่ทาง กฟภ. ได้ดำเนินงาน โดยนำไปประเมินเพื่อหาผลตอบแทนทางสังคมจากการลงทุน และนำไปวิเคราะห์และยกระดับโครงการด้านสังคมและสิ่งแวดล้อม
- โดยรายละเอียดค่าเกณฑ์วัด และการปรับค่าเกณฑ์วัด เท่ากับ  $-/+$  ร้อยละ 5 สรุปดังนี้

ร้อยละ 80	เทียบเท่ากับ ระดับ 1
ร้อยละ 85	เทียบเท่ากับ ระดับ 2
ร้อยละ 90	เทียบเท่ากับ ระดับ 3
ร้อยละ 95	เทียบเท่ากับ ระดับ 4
ร้อยละ 100	เทียบเท่ากับ ระดับ 5





## ตัวชี้วัด

## คำจำกัดความ (Definition)

4.16 ความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนงานบูรณาการในการยกระดับด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

- พิจารณาจากความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนบูรณาการในการยกระดับด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยมีการทบทวนและระบุแนวทางในการระบุผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร และทบทวนความต้องการ ความคาดหวัง ความกังวล และผลกระทบของกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมถึงการกำหนด/ทบทวนหลักเกณฑ์ที่ใช้ในการจัดลำดับความสำคัญกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและประเด็นระหว่างผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับองค์กร และแนวทางในการจัดทำ Profile ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย พร้อมทั้งจัดทำแผนยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และมีการสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียตามแผนงานที่กำหนดไว้ ในปี 2563

- โดยรายละเอียดค่าเกณฑ์วัด และ การปรับค่าเกณฑ์วัด เท่ากับ  $-/+$  ร้อยละ 5 สรุปดังนี้

ร้อยละ 80	เทียบเท่ากับ ระดับ 1
ร้อยละ 85	เทียบเท่ากับ ระดับ 2
ร้อยละ 90	เทียบเท่ากับ ระดับ 3
ร้อยละ 95	เทียบเท่ากับ ระดับ 4
ร้อยละ 100	เทียบเท่ากับ ระดับ 5

4.17 ผลสำรวจความพึงพอใจในการดำเนินงานของ กฟภ. ที่ตอบสนองต่อความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

- พิจารณาจากการประเมินจากค่าเฉลี่ยของคะแนนความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของ กฟภ. ประจำปี 2563 โดยการดำเนินการสำรวจความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่มของ กฟภ. (ตามบริบทในเกณฑ์ประเมินผล SEPA) เพื่อเป็นข้อมูลป้อนเข้าสำหรับการกำหนดยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ รวมถึงตัวชี้วัด เพื่อให้การดำเนินงานของ กฟภ. สามารถตอบสนองต่อความต้องการ/ความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญครบทุกกลุ่ม

- สูตรการคำนวณ :

ผลรวมของคะแนนผลสำรวจความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของ กฟภ. ทุกกลุ่ม (คะแนนเต็ม 5)

จำนวนกลุ่มของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของ กฟภ. ที่ถูกประเมินทั้งหมด

- โดยรายละเอียดค่าเกณฑ์วัด และ การปรับค่าเกณฑ์วัด เท่ากับ  $-/+ 0.20$  ระดับ สรุปดังนี้

3.20	เทียบเท่ากับ ระดับ 1
3.40	เทียบเท่ากับ ระดับ 2
3.60	เทียบเท่ากับ ระดับ 3
3.80	เทียบเท่ากับ ระดับ 4
4.00	เทียบเท่ากับ ระดับ 5



## ตัวชี้วัด

## คำจำกัดความ (Definition)

4.18 ความสำเร็จของการปรับโครงสร้างองค์กร เพื่อเน้น Business Alignment

- เป็นการพิจารณาจากความสำเร็จของการปรับโครงสร้างองค์กร เพื่อรองรับการดำเนินธุรกิจที่เกี่ยวข้อง โดยมุ่งเน้น Business Alignment เชื่อมโยงระหว่าง กฟภ. บริษัทในเครือ และ กฟพ. กฟข. การบริหารจัดการลูกค้า (CRM) ระบบการจัดการความรู้ ระบบการจัดการนวัตกรรมองค์กรและ Digital
- โดยรายละเอียดค่าเกณฑ์วัด และ การปรับค่าเกณฑ์วัด เท่ากับ  $-/+1$  ระดับ สรุปลงดังนี้

ปรับปรุงและจัดทำโครงสร้างองค์กรตามแผนยุทธศาสตร์องค์กร (Top Down) และ (Bottom Up) เพื่อรองรับการดำเนินธุรกิจที่เกี่ยวข้อง โดยมุ่งเน้น Business Alignment เชื่อมโยงระหว่าง กฟภ. บริษัทในเครือ และ กฟพ. กฟข. การบริหารจัดการลูกค้า (CRM) ระบบการจัดการความรู้ ระบบการจัดการนวัตกรรมองค์กรและ Digital	เทียบเท่ากับ ระดับ 1
วิเคราะห์และประเมินผลกระทบ (Change Impact) สิ่งที่ต้องเปลี่ยนแปลง (Gap Analysis)	เทียบเท่ากับ ระดับ 2
ประสานงานร่วมกับ process owner เพื่อปรับปรุงระบบงานที่เกี่ยวข้อง	เทียบเท่ากับ ระดับ 3
วิเคราะห์และจัดทำแผนบริหารการเปลี่ยนแปลงและสื่อสารเพื่อนำไปปรับปรุง (Change Management Plan)	เทียบเท่ากับ ระดับ 4
นำเสนอรายงานผลการวิเคราะห์ผลกระทบและแผนบริหารการเปลี่ยนแปลง ต่อคณะกรรมการโครงสร้างองค์กร/ผวก.	เทียบเท่ากับ ระดับ 5



# ภาคผนวก ก

ความสอดคล้องเชื่อมโยงของยุทธศาสตร์และแผนแม่บท





ยุทธศาสตร์องค์กร	แผนแม่บท	ประเด็นที่สนับสนุนยุทธศาสตร์ขององค์กร	แผนงาน/โครงการ (จำนวน)	งบประมาณ (ลบ.)		รวม (ลบ.)
				งบลงทุน	งบทำการ	
S1 สร้าง กฟภ. ให้เติบโตอย่าง ยั่งยืน ตามกรอบ SDGs และ แนวปฏิบัติที่ดีของสากล OECD และ DJSI	แผนแม่บทความรับผิดชอบต่อสังคม และสิ่งแวดล้อมของ กฟภ. ปี 2560- 2564 (ทบทวนครั้งที่ 2 พ.ศ. 2562)	การปรับปรุงกระบวนการดำเนินงานภายใน กฟภ. เพื่อยกระดับมาตรฐานงานด้าน CSR สู่ระดับสากล ลดผลกระทบเชิงลบที่อาจ เกิดขึ้น รวมทั้งส่งเสริมและพัฒนานวัตกรรม ในด้าน CSR	44	119.392		119.392
	แผนแม่บทด้านการกำกับดูแลกิจการ ที่ดี ป้องกันและปราบปรามการ ทุจริตคอร์รัปชัน ของการไฟฟ้าส่วน ภูมิภาค ปี 2560-2564 (ทบทวนครั้ง ที่ 2 พ.ศ. 2562)	เพื่อพัฒนาองค์ประกอบและแนวปฏิบัติ ที่ดี ให้ กฟภ. มีระบบการกำกับดูแลกิจการ ที่ดี ที่ ครบ ถ้วน และได้ มาตรฐาน ในระดับสากล และเพื่อสนับสนุนการสร้าง สังคมและวัฒนธรรมในการปฏิบัติงานที่มุ่ง ต่อต้านและปราบปรามการทุจริตคอร์รัปชัน รวมถึงเพื่อพัฒนากลไกและกระบวนการ ปราบปรามการทุจริตคอร์รัปชันเชิงรุก และ ส่งเสริมบทบาทภาคประชาสังคมให้เข้ามามี ส่วนร่วม	25	28.335		28.335
S2 การให้ความสำคัญ และตอบสนองต่อกลุ่ม ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	แผนแม่บทการประชาสัมพันธ์และ การสื่อสารองค์กรของการไฟฟ้าส่วน ภูมิภาค ปี 2561-2566 (ฉบับ ทบทวนครั้งที่ 4 ปี 2562)	มุ่งเน้นการสื่อสารประชาสัมพันธ์ที่ สอดคล้องกับนโยบายภาครัฐบาล สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ของ การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค รวมทั้งเตรียมองค์กร ให้พร้อมรองรับการดำเนินงาน ที่สากลยอมรับ รวมถึงเพื่อเพิ่มความรู้ความ เข้าใจเกี่ยวกับการดำเนินงานขององค์กรกับ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้องอย่างมี ประสิทธิภาพ	11	ไม่ได้ระบุ	ไม่ได้ระบุ	ไม่ได้ระบุ



ยุทธศาสตร์องค์กร	แผนแม่บท	ประเด็นที่สนับสนุนยุทธศาสตร์ขององค์กร	แผนงาน/โครงการ (จำนวน)	งบประมาณ (ลบ.)		รวม (ลบ.)
				งบลงทุน	งบทำการ	
S3 มีการจำหน่ายไฟฟ้าที่ได้คุณภาพในระดับชั้นนำของภูมิภาค	แผนพัฒนาระบบไฟฟ้าในช่วงแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 (พ.ศ.2560 - 2564)	พัฒนาระบบไฟฟ้าของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค (กฟภ.) ให้มีความเพียงพอ ทัวถึงมั่นคงตามมาตรฐานคุณภาพบริการ และมุ่งมั่นที่จะพัฒนาโครงข่ายไฟฟ้า กฟภ. ให้เป็นโครงข่ายไฟฟ้าอัจฉริยะ หรือ PEA Smart Grid โดยจะพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานระบบไฟฟ้าในรูปแบบใหม่เพื่อรองรับพลังงานทดแทน และเทคโนโลยีการบริหารจัดการใช้พลังงานที่มีประสิทธิภาพที่จะเกิดขึ้นในอนาคต และสอดคล้องกับนโยบายและยุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศของรัฐบาล และหน่วยงานต่างๆ	14	103,130	-	103,130
	แผนแม่บททางธุรกิจในประเทศและเศรษฐกิจอาเซียน (AEC) ของ การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค พ.ศ. 2561 - 2570	เพื่อเตรียมความพร้อมการเข้าสู่ตลาดในประเทศและเศรษฐกิจอาเซียน โดยการกำหนดรูปแบบธุรกิจ (Business Model) และแผนปฏิบัติการ (Implementation Plan) ในการดำเนินธุรกิจในภูมิภาคอาเซียนที่เหมาะสม มีความเป็นไปได้ และสามารถรองรับโอกาสทางธุรกิจทั้งในและต่างประเทศ รวมถึงผลักดันโครงการนำร่องร่วมกับพันธมิตร และขยายประเภทธุรกิจเพื่อก้าวสู่การเป็นผู้นำในประเทศอาเซียน	ไม่ได้ระบุ	ไม่ได้ระบุ	ไม่ได้ระบุ	ไม่ได้ระบุ



ยุทธศาสตร์องค์กร	แผนแม่บท	ประเด็นที่สนับสนุนยุทธศาสตร์ขององค์กร	แผนงาน/โครงการ (จำนวน)	งบประมาณ (ลบ.)		รวม (ลบ.)
				งบลงทุน	งบทำการ	
S4 การบริหารและจัดสรรสินทรัพย์ และสร้างควมมั่นคงทางการเงิน	แผนยุทธศาสตร์การบริหารจัดการสินทรัพย์ระบบไฟฟ้าการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค พ.ศ. 2561 – 2565 (Strategic Asset Management Plan: SAMP)	เพื่อสร้างคุณค่าสูงสุดจากสินทรัพย์ ระบบสายส่ง และระบบจำหน่าย ด้วยการจัดการกระบวนการที่เหมาะสมครอบคลุมตลอดวงจรชีวิตของสินทรัพย์นับตั้งแต่การวางแผน การออกแบบ การจัดหา การก่อสร้าง การปฏิบัติงาน การบำรุงรักษา รวมถึงการจำหน่ายสินทรัพย์ออกจากระบบ ผู้บริหาร บุคลากรผู้ปฏิบัติงานรวมทั้งผู้รับจ้าง และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	47	ไม่ได้ระบุ	ไม่ได้ระบุ	ไม่ได้ระบุ
S5 ปรับโครงสร้างองค์กรให้มีความคล่องตัว สอดคล้องกับความต้องการของธุรกิจ โดยใช้ประโยชน์จากพันธมิตร	-	-	-	-	-	-
S6 การเพิ่มประสิทธิภาพการให้บริการลูกค้า	แผนแม่บทการบริการลูกค้า (พ.ศ. 2560-2564) (ฉบับทบทวนครั้งที่ 1 พ.ศ. 2561)	มุ่งเน้นในการตอบสนองการพัฒนานวัตกรรมผลิตภัณฑ์ บริการ เพื่อสนองความต้องการและความคาดหวังของลูกค้า รวมถึงการยกระดับการให้บริการแบบครบวงจรและมุ่งเน้นการสร้างความสัมพันธ์อย่างยั่งยืน เพื่อสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าทุกกลุ่มให้เกิดความพึงพอใจและความผูกพันต่อ กฟภ. เพิ่มขึ้น	21	2,267.904	316.225	2,584.129
S7 การสร้างความสัมพันธ์และรักษาฐานลูกค้า High Value						



ยุทธศาสตร์องค์กร	แผนแม่บท	ประเด็นที่สนับสนุนยุทธศาสตร์ขององค์กร	แผนงาน/โครงการ (จำนวน)	งบประมาณ (ลบ.)		รวม (ลบ.)
				งบลงทุน	งบทำการ	
S8 แสวงหาโอกาสในการลงทุนในธุรกิจเกี่ยวเนื่อง	แผนยุทธศาสตร์ บริษัท พีอีเอ เอ็นคอม อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด ประจำปี 2562-2566	ให้ความสำคัญในการเป็น Investment Arm โดยเป็นกลไก ของ กฟภ. ในการลงทุน/ร่วมลงทุนในธุรกิจพลังงานไฟฟ้าและธุรกิจที่เกี่ยวข้องทั้งใน และต่างประเทศ	ไม่ได้รับข	ไม่ได้รับข	ไม่ได้รับข	ไม่ได้รับข
	แผนแม่บททางธุรกิจในประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (AEC) ของ การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค พ.ศ. 2561 – 2570	เพื่อเตรียมความพร้อมการเข้าสู่ตลาดในประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน โดยการกำหนดรูปแบบธุรกิจ (Business Model) และแผนปฏิบัติการ (Implementation Plan) ในการดำเนินธุรกิจในภูมิภาคอาเซียนที่เหมาะสม มีความเป็นไปได้ และสามารถรองรับโอกาสทางธุรกิจทั้งในและต่างประเทศ รวมถึงผลักดันโครงการนำร่องร่วมกับพันธมิตร และขยายประเภทธุรกิจเพื่อก้าวสู่การเป็นผู้นำในประเทศอาเซียน	ไม่ได้รับข	ไม่ได้รับข	ไม่ได้รับข	ไม่ได้รับข
S9 ยกระดับการบริหารและพัฒนาของทุนมนุษย์	แผนแม่บทสายงานทรัพยากรมนุษย์ ปี 2553-2563 (ทบทวนครั้งที่ 8 พ.ศ. 2561)	เพื่อตอบสนองต่อทิศทางยุทธศาสตร์ของ กฟภ. ที่มุ่งเน้นการเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานเป็นเลิศ เพื่อเป็นผู้นำในธุรกิจจำหน่ายไฟฟ้า โดยการส่งเสริมการพัฒนาทุนมนุษย์ ภายใต้การบริหารทุนมนุษย์ในลักษณะเชิงกลยุทธ์มากขึ้น (Strategic HRM) ด้วยการพัฒนาระบบการบริหารคนให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล รวมทั้งให้ความสำคัญกับการนำ Competency เข้ามาเป็นเกณฑ์ในการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร และระบบสืบทอดตำแหน่ง ควบคู่	23	1,130.320	1,130.320	





ยุทธศาสตร์องค์กร	แผนแม่บท	ประเด็นที่สนับสนุนยุทธศาสตร์ขององค์กร	แผนงาน/โครงการ (จำนวน)	งบประมาณ (ลบ.)		รวม (ลบ.)
				งบลงทุน	งบทำการ	
		กับการเพิ่มขีดความสามารถของบุคลากร ให้มีความพร้อมต่อการเติบโตของธุรกิจในอนาคต ตลอดจนการเปลี่ยนแปลงของ กฟภ. ที่กำลังจะเกิดขึ้น				
S10 ส่งเสริมและพัฒนาขีดความสามารถด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Technology) เพื่อการขับเคลื่อนองค์กรอย่าง มีประสิทธิภาพ (Digital Transformation)	แผนปฏิบัติการดิจิทัลของ กฟภ. พ.ศ. 2561-2565 (ทบทวนครั้งที่ 1 พ.ศ.2562)	เพื่อพลิกองค์กร กฟภ. ไปสู่ Digital Utility ภายในปี พ.ศ. 2565 โดยการเพิ่ม ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานและวางแผน บริหารจัดการระบบโครงข่ายไฟฟ้าและงาน บริการ จากการนำเทคโนโลยีมาใช้ ปฏิบัติงานและสร้างขีดความสามารถในการ วิเคราะห์ข้อมูลเชิงลึก สร้างการ บูรณาการการทำงานของหน่วยงานต่างๆ เสริมสร้างการร่วมมือกันภายใน กฟภ. และ สร้างรากฐานในการเกิดนวัตกรรมและสร้าง แหล่งรายได้ใหม่ให้แก่ กฟภ. ในอนาคต	62	36,442.046		36,442.046
S11 เสริมสร้างความมั่นคง ปลอดภัยและมีเสถียรภาพ ของเทคโนโลยีดิจิทัล (Sustainable and Secured Digital Technology)						
S12 การพัฒนาระบบจัดการ นวัตกรรมองค์กร (Corporate Innovation System: CIS)	แผนงานวิจัยและพัฒนาของ กฟภ. ปี 2558-2572	แผนงานวิจัยและพัฒนาของ กฟภ. ปี 2558-2572 ถูกนำเสนอตามนโยบายการ บริหาร และพัฒนา กฟภ. โดยแบ่งกลุ่มออกเป็น 4 ด้าน ได้แก่ ▪ เสริมสร้างความมั่นคง	109	1,850		1,850



ยุทธศาสตร์องค์กร	แผนแม่บท	ประเด็นที่สนับสนุนยุทธศาสตร์ขององค์กร	แผนงาน/โครงการ (จำนวน)	งบประมาณ (ลบ.)		รวม (ลบ.)
				งบลงทุน	งบทำการ	
		<ul style="list-style-type: none"><li>▪ สร้างมาตรฐานที่เป็นเลิศ</li><li>▪ มุ่งสู่ความทันสมัย</li><li>▪ เติบโตอย่างยั่งยืน</li></ul>				



# ภาคผนวก ข

ความสอดคล้องเชื่อมโยง  
ของตัวชี้วัดองค์กรและแผนการดำเนินงาน





กลยุทธ์	Corporate KPI	แผนการดำเนินงาน
<b>1. มุมมอง Goal</b>		
	1.1 อัตราส่วนผลตอบแทนสินทรัพย์รวม (ROA)	1. แผนงานการดำเนินงานธุรกิจเกี่ยวเนื่อง (NM2.2) (รผก.(ธ))
	1.2 การบริหารค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน (CPI-X)	2. แผนงานการพัฒนาาระบบบริหารจัดการสินทรัพย์ของระบบไฟฟ้า ของ กฟภ. (OM3.1) (คณะทำงานจัดทำแนวทางบริหารจัดการสินทรัพย์ระบบไฟฟ้าของ กฟภ.)
<b>2. มุมมอง Customer</b>		
<b>Satisfying Customers</b>		
CR1 ยกระดับมาตรฐานของผลิตภัณฑ์และการให้บริการของลูกค้าโดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัล (Customer Service)	2.1 ความพึงพอใจรายกลุ่มลูกค้า 2.2 ร้อยละต้นทุนการให้บริการลูกค้าลดลง	CR1.1 แผนงานการนำเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อกำหนดและดำเนินการตามมาตรฐานการให้บริการ (SLA) ที่เกินความคาดหวังของลูกค้า และเหนือกว่าคู่แข่ง (รผก.(ภ1-ภ4) รผก.(ย) และ รผก.(ทส))
	2.3 ความสำเร็จในการวิเคราะห์และจัดทำฐานข้อมูลของ potential customer (Strategic และ Star) เพื่อกำหนดกลยุทธ์ทางการตลาดในกลุ่มธุรกิจเกี่ยวเนื่อง	CR1.2 แผนงานการพัฒนาการให้บริการลูกค้าด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Service) (PEA Smart Plus) (รผก.(ภ1-ภ4) รผก.(ทส) และ รผก.(ธ))
		CR1.3 แผนงานการพัฒนากระบวนการให้บริการธุรกิจ ตามแนวทาง Doing Business: world Bank (รผก.(ภ1-ภ4) และ (รผก.(ย))
		CR1.4 แผนงานการปรับปรุงฐานข้อมูลขององค์กร (รวมถึงฐานข้อมูลลูกค้าและการวิเคราะห์ข้อมูลในช่องทาง) เพื่อนำไปสู่การวิเคราะห์และการบริหารจัดการ (Data Driven Execution) (รผก.(ย) รผก.(ธ) รผก.(ภ1-4) รผก.(ทส))
		CR1.5 แผนงานพัฒนาการใช้ประโยชน์จากฐานข้อมูลลูกค้า (Customer Analytics) เพื่อพัฒนาคุณภาพการให้บริการ หรือสร้างโอกาสทางธุรกิจเกี่ยวเนื่อง (รผก.(ธ) รผก.(ภ1-4) รผก.(ทส) และ รผก.(ย))



กลยุทธ์	Corporate KPI	แผนการดำเนินงาน
CR2 การสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าในระยะยาว และรักษารฐานลูกค้ารายสำคัญ (CRM)	2.4 ความพึงพอใจลูกค้า Key Account, High Value	CR2.1 แผนงานสร้างความสัมพันธ์เพื่อรักษารฐานลูกค้า High Value และนำระบบ Digital CRM มาใช้สนับสนุนในการให้บริการลูกค้า (รผก.(ภ1-ภ4) และ รผก.(ทส)) CR2.2 แผนงานเพิ่มประสิทธิภาพการจัดการข้อร้องเรียน (รผก.(ภ1-ภ4) และ สวก.) CR2.3 แผนงานพัฒนาศักยภาพพนักงานในด้านการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า (รผก.(ภ1-ภ4) รผก.(ธ) และ รผก.(ท))
CR3 สร้างประสบการณ์ที่ดีกับลูกค้า (Customer Experience)	2.5 ความสำเร็จของแผนงานพัฒนา PEA Customer Journey	CR3.1 แผนงานพัฒนา PEA Customer Journey (รผก.(ภ1-4) และ รผก.(ธ))

New Market

NM1 ส่งเสริมการลงทุน และใช้ประโยชน์ความร่วมมือ เพื่อพัฒนาธุรกิจเกี่ยวเนื่อง	2.6 ความสำเร็จของแผนงานการดำเนินงานธุรกิจเกี่ยวเนื่อง 2.7 รายได้ธุรกิจเกี่ยวเนื่อง	NM1.1 แผนงานจัดทำ Portfolio Mix Planning & Implementation และการกำหนดนโยบายในการลงทุนในธุรกิจเกี่ยวเนื่องเพื่อยกระดับผลประกอบการของ กฟภ. ในรูปแบบ Consolidate (รผก.(ธ)) NM 1.2 แผนงานการจัดทำระบบการติดตามผลการดำเนินงานของบริษัทในเครือในรูปแบบ Early Warning System (รผก.(ธ)) NM1.3 แผนการจัดทำบัญชีต้นทุนตามประเภทรายได้ในส่วนของธุรกิจนอกการกำกับดูแล (Non-regulated) (รผก.(บ))
NM2 การผลักดันผลประกอบการและการสร้าง Brand Image ของบริษัทในเครือ	2.8 ความสำเร็จของการดำเนินงานของบริษัทในเครือ และการวิเคราะห์ในเชิงนโยบายในการกำกับดูแล	NM 2.1 ความสำเร็จในการกำหนดนโยบายโครงสร้างการกำกับดูแล รูปแบบการดำเนินงานที่เหมาะสมของทั้ง Portfolio (รผก.(ธ) และ PEA ENCOM) NM 2.2 แผนงานการดำเนินงานธุรกิจเกี่ยวเนื่อง (รผก.(ธ))

3. มุมมอง Internal Process

Operational Management Process

OM1 การเพิ่มประสิทธิภาพและความน่าเชื่อถือของระบบจำหน่าย	3.1 ดัชนีจำนวนครั้งที่ไฟฟ้าขัดข้อง (SAIFI)	OM1.1 โครงการพัฒนาระบบสายส่งและสถานีไฟฟ้า (รผก.(วศ) และ รผก.(กบ))
---	--	---



กลยุทธ์	Corporate KPI	แผนการดำเนินงาน
OM2 การเสริมสร้างศักยภาพของระบบจำหน่ายโดย Smart Grid	3.2 ดัชนีจำนวนครั้งที่ไฟฟ้าขัดข้อง (SAIFI) เมืองใหญ่	OM1.2 โครงการพัฒนาระบบส่งและจำหน่ายระยะที่ 1 (รผก.(วศ) และ รผก.(กบ))
	3.3 ดัชนีระยะเวลาที่ไฟฟ้าขัดข้อง (SAIDI)	OM1.3 โครงการเพิ่มความน่าเชื่อถือได้ของระบบไฟฟ้า ระยะที่ 3 (รผก.(กบ))
	3.4 ดัชนีระยะเวลาที่ไฟฟ้าขัดข้อง (SAIDI) เมืองใหญ่	OM1.4 แผนงานพัฒนา Strong Grid (รผก.(ภ1-ภ4))
	3.6 ความพึงพอใจด้านคุณภาพผลิตภัณฑ์ของ กฟภ.	OM1.5 โครงการพัฒนาระบบไฟฟ้าเพื่อรองรับการจัดตั้งเขตเศรษฐกิจพิเศษ ระยะแรก (รผก.(กบ))
		OM1.6 โครงการพัฒนาระบบไฟฟ้าเพื่อรองรับการจัดตั้งเขตเศรษฐกิจพิเศษ ระยะที่2 (รผก.(กบ))
		OM1.7 แผนงานพัฒนาระบบไฟฟ้าในเมืองใหญ่ ระยะที่ 1 (รผก.(กบ))
	3.5 ร้อยละของหน่วยสูญเสียในระบบจำหน่าย (Loss)	OM1.8 แผนงานควบคุมหน่วยสูญเสีย (Technical/Non-Technical) (รผก.(ป))
	3.7 ความสำเร็จของแผนโครงข่ายไฟฟ้าอัจฉริยะ	OM2.1 แผนงานพัฒนาภูมิสารสนเทศระบบไฟฟ้า ระยะที่ 3 (รผก.(ว))
	3.8 ความสำเร็จในการพัฒนาเทคโนโลยี Block chain มาใช้ในการซื้อขายพลังงานไฟฟ้า (Energy Trading Platform)	OM2.2 แผนงานพัฒนาระบบไฟฟ้า เพื่อรองรับระบบ Smart Grid (รผก.(ว))
		OM2.3 แผนงานพัฒนาเทคโนโลยีและการสื่อสารเพื่อรองรับการพัฒนาโครงข่ายไฟฟ้าอัจฉริยะ (รผก.(ทส))
	OM2.4 แผนงานการดำเนินงานตามโครงการ Smart Grid (ให้ความสำคัญภาคเอกชนเพื่อให้เกิดการสร้าง Ecosystem) (รผก. (ว) รผก.(ป) และ รผก.(ทส))	
	OM2.5 แผนงานการจัดทำระเบียบการรับและส่งผ่านพลังงานไฟฟ้าผ่านระบบโครงข่ายไฟฟ้าของ กฟภ. สำหรับผู้ผลิตไฟฟ้า และลูกค้าของผู้ผลิตไฟฟ้า(รผก.(ว) รผก.(ย) และ รผก.(ป))	
	OM 2.6 แผนงานพัฒนาเทคโนโลยี Block chain มาใช้ในการซื้อขายพลังงานไฟฟ้า (Energy Trading Platform) (รผก.(ว) รผก.(ย) รผก.(ป))	



กลยุทธ์	Corporate KPI	แผนการดำเนินงาน
OM3	เพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารสินทรัพย์	3.9 ความสำเร็จในการดำเนินงานตามแผน Asset Management Roadmap
OM4	ปรับปรุงกระบวนการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพ โดยให้ครอบคลุมทั้งห่วงโซ่อุปทาน	3.10 ความสำเร็จของการดำเนินการตาม Service Level Agreement ที่ระบุในห่วงโซ่อุปทาน โดยบูรณาการระดับหน่วยงาน 3.11 ความสำเร็จของการปรับปรุงกระบวนการทำงานขององค์กร (Digital Operational Excellence) ด้วยการสนับสนุนของเทคโนโลยีดิจิทัล
Innovation Process		
IP1	พัฒนาโครงสร้างและกระบวนการด้านนวัตกรรม	3.12 ความสำเร็จการดำเนินงานตามแผนงานการพัฒนา ระบบการจัดการนวัตกรรมองค์กร (Corporate Innovation System)
		OM 2.7 แผนงานการปรับปรุงโครงสร้างการกำหนดราคาให้สอดคล้องกับโครงสร้างระบบจำหน่ายในอนาคต (Pricing Model) (รผก.(ว) รผก.(ย) รผก.(บ)) OM3.1 แผนงานการพัฒนากระบวนการบริหารจัดการสินทรัพย์ของระบบไฟฟ้า ของ กฟภ. (คณะทำงานจัดทำแนวทางบริหารจัดการสินทรัพย์ระบบไฟฟ้าของ กฟภ. และทุกสายงาน) OM4.1 แผนงานในการดำเนินการตาม SLA และ QA for SLA ตาม Supply Chain ของ กฟภ. (รผก.(ย)) OM4.2 แผนงานการปรับปรุงกระบวนการทำงานขององค์กร (Digital Operational Excellence) ด้วยการสนับสนุนของเทคโนโลยีดิจิทัล (รผก.(ย) รผก.(ภ1-4) และ รผก.(ทส))
		IP 1.1 แผนงานการพัฒนากระบวนการจัดการนวัตกรรม (Innovation Management System) (รผก.(ว) และรผก.(ท)) IP 1.2 แผนการพัฒนากระบวนการต่อยอดนวัตกรรม เพื่อให้เกิดประโยชน์และสร้างรายได้ (รผก.(ว) รผก.(ท) รผก.(ทส) และ รผก.(ธ)) P 1.3 แผนงานพัฒนาความรู้ความสามารถสมรรถนะด้านการใช้ความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม (รผก.(ท) รผก.(ว) และ รผก.(ทส))





กลยุทธ์	Corporate KPI	แผนการดำเนินงาน
Regulatory & Social Process		
RS1 สนับสนุนการใช้พลังงานอย่างมีประสิทธิภาพ	3.13 มาตรการส่งเสริมการเพิ่มประสิทธิภาพการใช้พลังงานสำหรับผู้ผลิตและจำหน่ายพลังงาน (Energy Efficiency Resources Standards : EERS) 3.14 จำนวนหน่วย (kWh) ที่ประหยัดพลังงานไฟฟ้าได้สะสม	RS1.1 แผนงานสนับสนุนการใช้พลังงานอย่างมีประสิทธิภาพในทุกภาคส่วน (รพภ. (ว) และ รพภ.(ภ1-4))
RS2 ทบทวนกฎหมายระเบียบ ข้อบังคับ เพื่อรองรับการดำเนินงานในธุรกิจเกี่ยวเนื่อง รวมถึงกำกับการค้าดำเนินงานของบริษัทในเครือ เพื่อให้เกิด Synergy	3.15 ความสำเร็จของการจัดทำหรือปรับปรุงกฎหมายกฎระเบียบ ข้อบังคับ หลักเกณฑ์ต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อรองรับการดำเนินธุรกิจเกี่ยวเนื่อง 3.16 ความสำเร็จของการศึกษากฎหมายที่เกี่ยวข้องในการทำธุรกิจที่เกี่ยวข้องของ กฟภ.	RS2.1 โครงการปรับปรุงกระบวนการดำเนินงานกฎระเบียบ หลักเกณฑ์ และการปฏิบัติงานให้มีความคล่องตัวในการดำเนินธุรกิจเกี่ยวเนื่อง (สภม.) RS2.2 โครงการตรวจสอบกฎหมาย กฎกระทรวง มติ ครม. กฎหมายใหม่ และปรับปรุงกระบวนการดำเนินงาน กฎ ระเบียบ หลักเกณฑ์ และการปฏิบัติงาน เพื่อรองรับการค้าดำเนินงานของ กฟภ.และธุรกิจเกี่ยวเนื่อง (สภม.)

#### 4. มุมมอง Learning & Growth

HR Capital		
HR1 ส่งเสริมการบริหารทุนมนุษย์โดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการพัฒนาระบบงานด้าน HR (HRM)	4.1 ความสำเร็จในการพัฒนาโลก การประเมินผลการปฏิบัติงานที่เป็นระบบและมีประสิทธิภาพให้เป็นกลไกหลักในการขับเคลื่อนองค์กร 4.2 ความสำเร็จในการพัฒนาระบบเทคโนโลยีดิจิทัลด้าน HR	HR1.1 แผนงานพัฒนาโลกการประเมินผลการปฏิบัติงานที่เป็นระบบ (PMS) และการนำระบบเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการพัฒนา (รพภ.(ท)) HR1.2 แผนงานการปรับโครงสร้างองค์กรและอัตรากำลัง ให้รองรับการเป็น Digital Utility (รพภ.(ท), รพภ.(ย) และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง) HR1.3 แผนงานพัฒนาระบบเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อสนับสนุนการยกระดับการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์ (รพภ.(ท))



กลยุทธ์	Corporate KPI	แผนการดำเนินงาน
HR2 พัฒนาระบบการเรียนรู้ และ พัฒนา ในการ เสริมสร้าง และ ยกระดับสมรรถนะของ บุคลากร (HRD)	4.3 ความสำเร็จในการดำเนินงาน ตามแผนงานเพื่อเพิ่มขีด ความสามารถของบุคลากร 4.4 Competency ของ กลุ่มเป้าหมายที่ได้รับการพัฒนา New-skill /Up-skill/Re-skill	HR2.1 แผนงานการพัฒนาศักยภาพบุคลากรด้าน ดิจิทัลที่รองรับการดำเนินธุรกิจ และ พัฒนาการส่งเสริม Digital (รผก.(ท)) (รผก.(ทส)) HR2.2 แผนงานพัฒนาการจัดการความรู้ (KM) เพื่อรองรับและพร้อมต่อการดำเนินธุรกิจ (รผก.(ท)) HR2.3 แผนงานพัฒนาบุคลากรให้สามารถ สร้างสรรค์นวัตกรรมและนำไปใช้ ประโยชน์ (รผก.(ท)) HR2.4 แผนงานพัฒนาระบบการส่งเสริมทักษะที่ สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของธุรกิจ เทคโนโลยี และภาวะการแข่งขัน (New-skill/Up-skill/Re-skill) (รผก.(ท) และ รผก (ธ))

## Digital Technology

DT1 พัฒนาศีดความสามารถ ด้านเทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อสะท้อนถึง ประสิทธิภาพของการ บริหารค่าใช้จ่ายและ ประสิทธิภาพของ กระบวนการ ดำเนินงาน	4.5 ความสำเร็จของแผนปฏิบัติการ ดิจิทัลของ กฟผ. 4.6 ความสำเร็จการดำเนินงานตาม แผนงานการยกระดับการกำกับ ดูแลข้อมูลฯ 4.7 ความสำเร็จในการพัฒนา มาตรฐานการกำกับดูแลที่ดี และบริหารจัดการด้าน เทคโนโลยีสารสนเทศ 4.8 ความสำเร็จการดำเนินงานตาม แผนงาน EA Governance &Development	DT1.1 แผนงานพัฒนาแพลตฟอร์มดิจิทัลเพื่อ รองรับการบริหารจัดการองค์กร (Digital Platform)(รผก.(ทส) และหน่วยงานที่ เกี่ยวข้อง) DT1.2 แผนงานการยกระดับการกำกับดูแลข้อมูล (Data Governance) (รผก.(ทส)) DT1.3 แผนงานการบริหารจัดการข้อมูล (Data Management & Data Analytic) (รผก. (ย) และ รผก.(ทส)) DT1.4 แผนงานการพัฒนามาตรฐานการกำกับ ดูแลด้านการบริหารจัดการด้านเทคโนโลยี สารสนเทศ (รผก.(ทส)) DT1.5 แผนงานEA Governance &Development (รผก.(ทส))
DT2 พัฒนาศีดความสามารถ ด้าน Cyber Security และการบริหารจัดการ เทคโนโลยีดิจิทัลสู่ มาตรฐานสากล	4.9 ความสำเร็จของแผนสร้าง มาตรฐานด้านความมั่นคง ปลอดภัย (ISO 27001)	DT2.1 แผนงานพัฒนาระบบรักษาความมั่นคง ปลอดภัยทางเทคโนโลยีดิจิทัล (รผก.(ทส))



กลยุทธ์	Corporate KPI	แผนการดำเนินงาน
<b>Organizational Capital</b>		
OC1 วิเคราะห์ GAP และ แนวทางการผลักดัน องค์กรสู่ความยั่งยืน	4.10 คะแนนประเมิน ITA  4.11 ค่าดัชนีการประสบอุบัติเหตุ (Disabling Injury Index: $\sqrt{DI}$ )  4.12 ความสำเร็จของการ ดำเนินงานด้านความ ปลอดภัยและอาชีวอนามัย  4.13 ความสำเร็จเพื่อยกระดับการ ดำเนินงานให้ได้ตาม มาตรฐาน OECD , DJSI และ เกณฑ์การกำกับดูแลของ สคร.  4.14 ความสำเร็จในการดำเนินงาน เพื่อยกระดับสู่ความยั่งยืน  4.15 ความสำเร็จในการยกระดับ โครงการด้านสังคมและ สิ่งแวดล้อม	OC1.1 โครงการรักษาระดับคุณธรรมและ ความโปร่งใสในการดำเนินงานของ หน่วยงานภาครัฐ (ITA) (สวก.)  OC1.2 แผนงานยกระดับการดำเนินงานเรื่อง ความปลอดภัยให้อยู่ในระดับมาตรฐาน/ ระดับสากล (สวก.)  OC1.3 แผนงานจัดทำมาตรฐานและกระบวนการ ที่สนับสนุนการดำเนินงานความปลอดภัย ในการทำงาน (PEA-SMS) (สวก.)  OC1.4 แผนยกระดับการดำเนินงานให้ได้ตาม มาตรฐาน OECD กรอบ DJSI และเกณฑ์ การกำกับดูแลของ สคร. (สวก.)  OC1.5 แผนงานยกระดับการดำเนินงานด้าน ความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม สู่มาตรฐานสากลอย่างยั่งยืน (รพท.(ส))  OC1.6 แผนงานประเมินผลลัพธ์โครงการด้าน สังคมและสิ่งแวดล้อม (รพท. (ส) และสาย งานที่ร่วมดำเนินโครงการ CSR)
OC2 การวิเคราะห์และ กำหนดแนวทาง ตอบสนองความ ต้องการความคาดหวัง และความกังวลผู้มีส่วน ได้ส่วนเสีย	4.16 ความสำเร็จของการ ดำเนินงานตามแผนงาน บูรณาการในการยกระดับ ด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย  4.17 ผลสำรวจความพึงพอใจใน การดำเนินงานของ กฟภ. ที่ตอบสนองต่อความคาดหวัง ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	OC2.1 แผนงานวิเคราะห์และจัดลำดับ ความสำคัญของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ที่สอดคล้องตามกระบวนการของ กฟภ. (รพท.(ส) รพท.(ธ) รพท.(ย) รพท.(กบ) รพท.(อ) รพท.(ภ3) และ รพท. (ท))  OC2.2 แผนงานบูรณาการในการยกระดับด้านผู้ม ีส่วนได้ส่วนเสีย (รพท.(ส) รพท.(ธ) รพท.(ย) รพท.(กบ) รพท.(อ) รพท.(ภ3) และ รพท.(ท))
OC3 Change Management	4.18 ความสำเร็จของการปรับ โครงสร้างองค์กร เพื่อเน้น Business Alignment	OC3.1 แผนงานปรับโครงสร้างองค์กร และ กำหนดบทบาทของหน่วยงานเพื่อมุ่งเน้น Business Alignment (รพท.(ย) และ รพท.(ธ))





กระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ (Strategic Formulation)





## กระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ (Strategic Formulation)

การจัดทำแผนยุทธศาสตร์ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคมีวัตถุประสงค์เพื่อกำหนดทิศทางการทำงาน ขององค์กรให้เป็นแนวทางเดียวกัน ซึ่งจัดทำเป็นแผนระยะยาว 5 ปี โดยได้บูรณาการแผนแม่บทของสายงานต่าง ๆ เข้าด้วยกัน (มีหน่วยงานในระดับรองผู้ว่าการรวมทั้งสิ้น 15 สายงานรับไปดำเนินการ) เพื่อให้มั่นใจว่าการไฟฟ้า ส่วนภูมิภาคสามารถบรรลุวิสัยทัศน์ได้

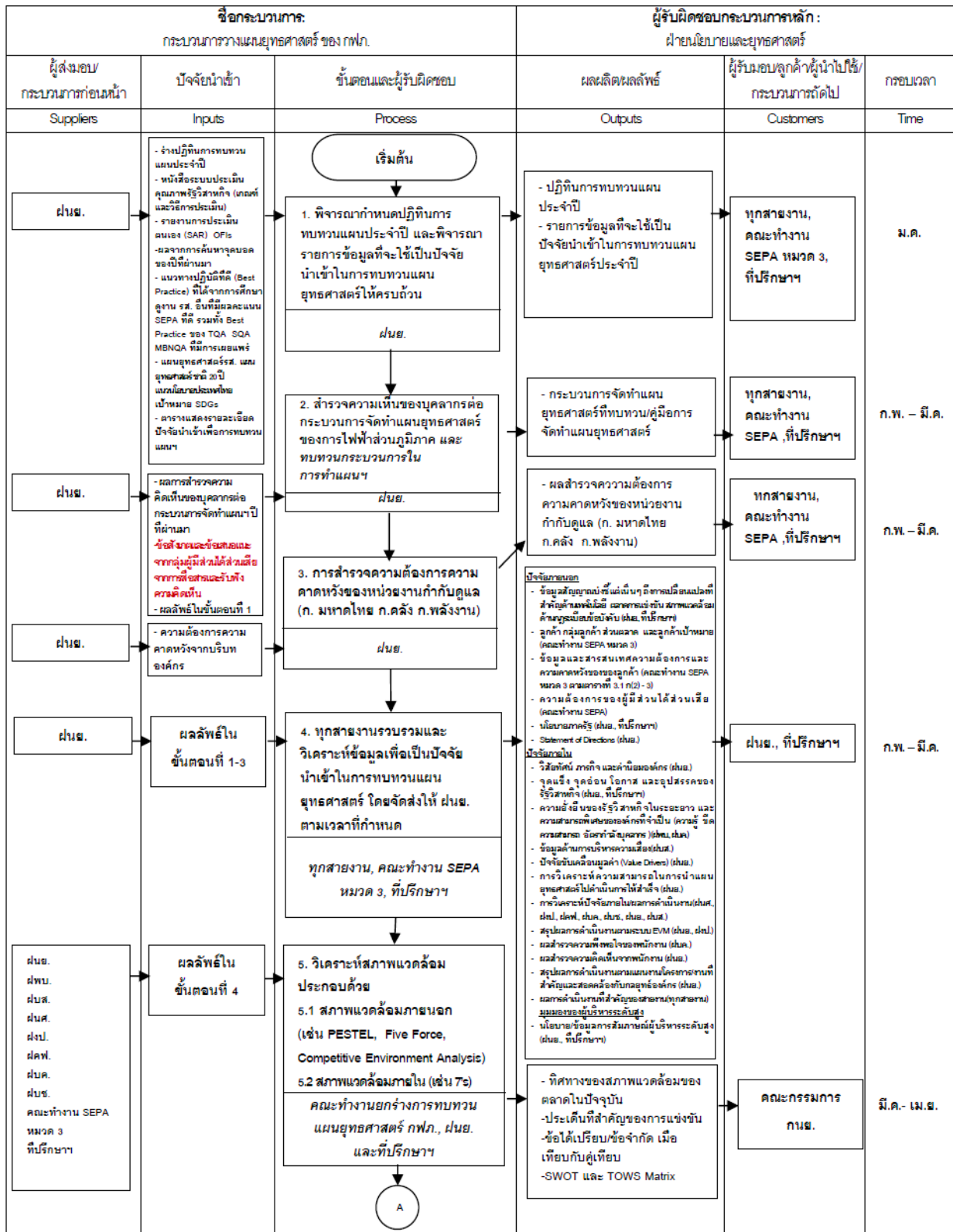
ขั้นตอนการวางแผนยุทธศาสตร์ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคได้ดำเนินการอย่างเป็นระบบครอบคลุม ตั้งแต่การ วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและ อุปสรรค เพื่อนำมากำหนดยุทธศาสตร์และถ่ายทอดแผนยุทธศาสตร์ลงสู่ระดับปฏิบัติงาน ซึ่งจะถ่ายทอดเป็นลำดับ ขึ้นจากระดับสายงานจนถึงระดับ KPI รายบุคคล นอกจากนี้การไฟฟ้าส่วนภูมิภาคยังนำการบริหารความเสี่ยงเข้า มาบูรณาการในแผนยุทธศาสตร์ โดยมีการวิเคราะห์/ระบุความเสี่ยงระดับองค์กรมาบริหารเพื่อให้ความเสี่ยง ดังกล่าวหมดไป หรือลดระดับความรุนแรงลง รวมทั้งได้นำเครื่องมือ Economic Profit Drivers (EP Drivers) มาใช้เป็นส่วนหนึ่งในการวิเคราะห์เพื่อเพิ่มมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์ (Economic Value Management) ให้กับ องค์กรอีกด้วย

### 1 กระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์ (Strategic Planning Process)

กระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค (กฟภ.) มีขั้นตอนปรากฏตามภาพที่ 1 ดังนี้



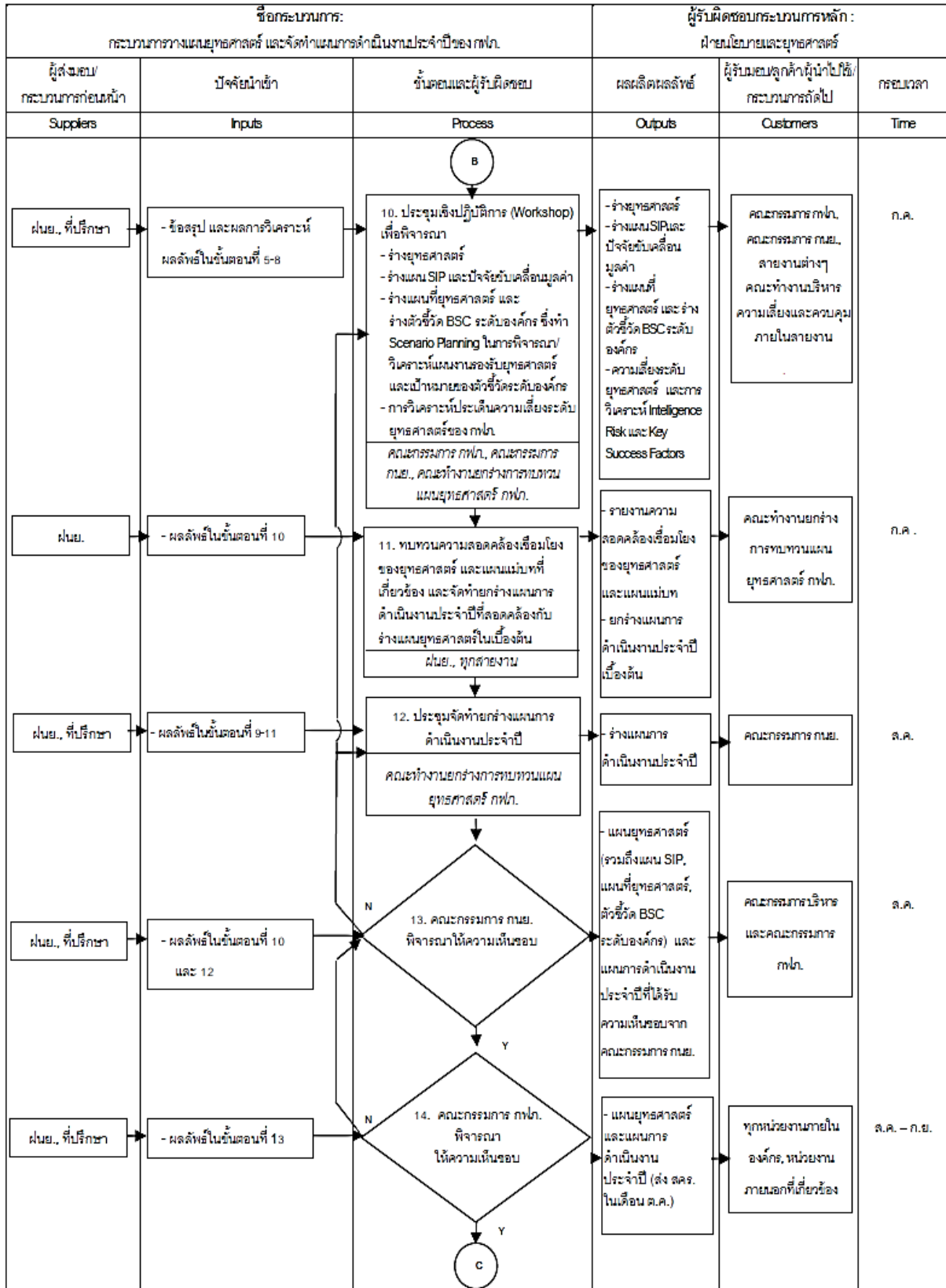
ภาพที่ 1: กระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค (กฟภ.)

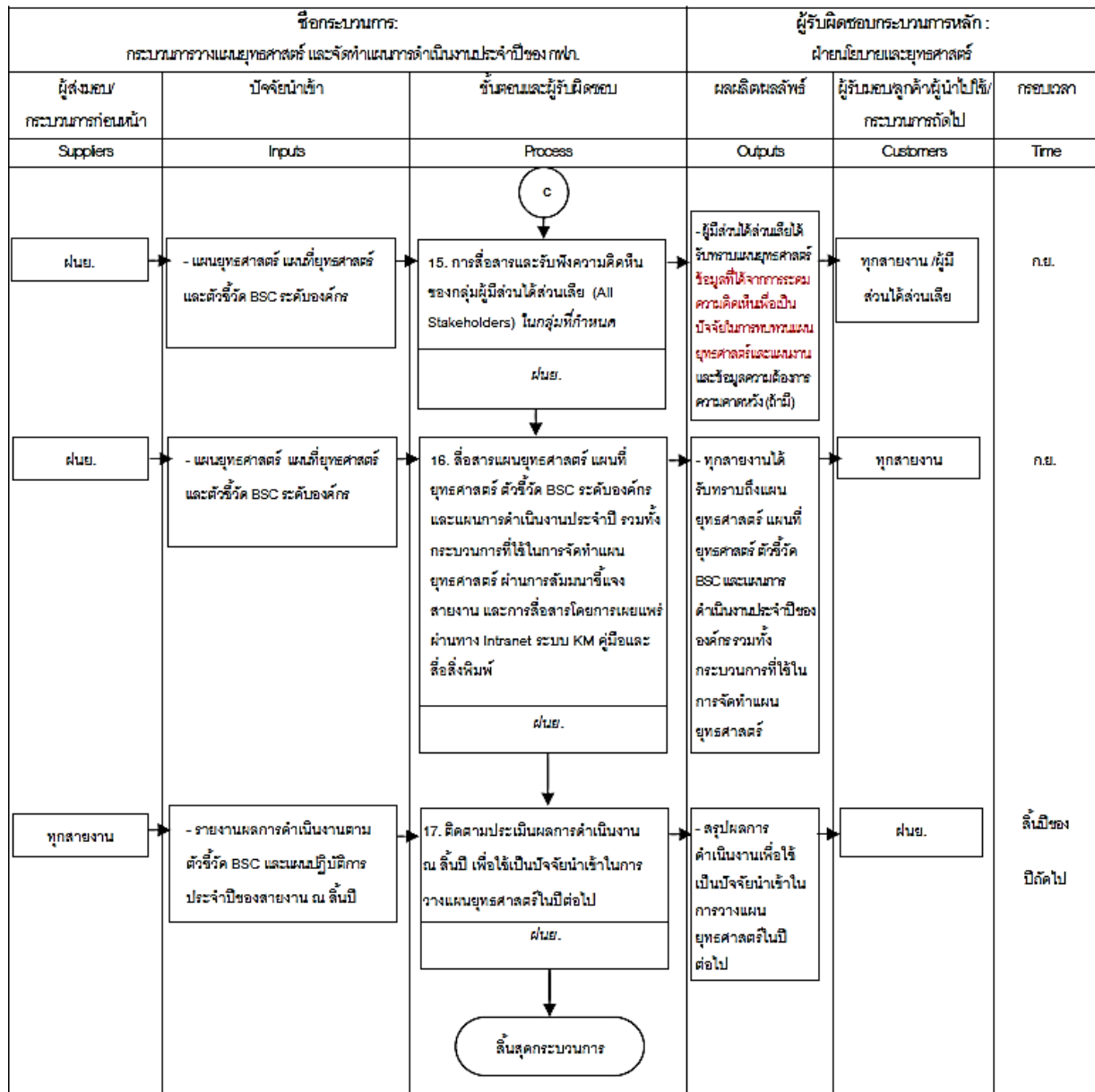






ชื่อกระบวนการ: กระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์ และจัดทำแผนการดำเนินงานประจำปีของ กฟภ.			ผู้รับผิดชอบกระบวนการหลัก : ฝ่ายนโยบายและยุทธศาสตร์		
ผู้ส่งมอบ/ กระบวนการก่อนหน้า	ปัจจัยนำเข้า	ขั้นตอนและผู้รับผิดชอบ	ผลผลิตผลลัพธ์	ผู้รับมอบลูกจ้างผู้นำไปใช้/ กระบวนการถัดไป	กรอบเวลา
Suppliers	Inputs	Process	Outputs	Customers	Time
ฝ่าย., ที่ปรึกษา	ผลลัพธ์ในขั้นตอนที่ 5	<p>6. ประชุมสัมมนาเชิงปฏิบัติการเพื่อดำเนินการตามลำดับดังนี้</p> <p>6.1 วิเคราะห์ปัจจัยเชิงกลยุทธ์ (Strategic Factors Analysis Summary : SFAS) เพื่อกำหนดปัจจัยสภาพแวดล้อมที่สำคัญขององค์กร</p> <p>6.2 วิเคราะห์/ทบทวนความสามารถพิเศษ (Core competency) ขององค์กรตามหลักเกณฑ์ที่กำหนดในการคัดเลือกและประเมิน รวมถึงฐานข้อมูลที่ชัดเจนในการวิเคราะห์ และกำหนดการขยายธุรกิจและการเข้าร่วมลงทุน</p> <p>6.3 วิเคราะห์/ทบทวน ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Challenges) และความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Advantages) ตามหลักการและขั้นตอนที่กำหนด</p> <p>6.4 การวิเคราะห์และกำหนดปัจจัยความยั่งยืนตามหลักเกณฑ์ที่กำหนดและจัดระดับความสำคัญ</p> <p>6.5 กำหนดทบทวนวิสัยทัศน์ (Vision) ภารกิจ (Mission) และค่านิยมร่วม (Core Value)</p> <p>คณะกรรมการ กนย., คณะทำงานยกย่องการทบทวนแผนยุทธศาสตร์ กฟภ.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-ปัจจัยสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ</li> <li>-ทิศทางการค้าดำเนินงานขององค์กร</li> <li>-ความสามารถพิเศษขององค์กร (Core Competency)</li> <li>-ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (SC) ระยะสั้นระยะยาว</li> <li>-ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (SA)</li> <li>-ปัจจัยความยั่งยืนขององค์กร</li> <li>-วิสัยทัศน์ (Vision)</li> <li>-ภารกิจ (Mission)</li> <li>-ค่านิยมร่วม (Core Value)</li> </ul>	คณะกรรมการ กฟภ., คณะกรรมการ กนย., คณะทำงานยกย่องการทบทวนแผนยุทธศาสตร์ กฟภ.	พ.ค. - มิ.ย.
ฝ่าย., ที่ปรึกษา	ผลลัพธ์ในขั้นตอนที่ 5-6	<p>7. กำหนดนโยบาย และได้คำแนะนำในวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ทิศทางยุทธศาสตร์ และข้อสังเกตและการระบุจุดจบ</p> <p>คณะกรรมการ กฟภ.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-นโยบายจากคณะกรรมการ กฟภ.</li> <li>-ข้อสังเกต คำแนะนำในวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ทิศทางเชิงยุทธศาสตร์</li> <li>-ข้อสังเกตและประเด็นสำคัญในการกำหนดจุดจบ</li> </ul>	คณะทำงานยกย่องการทบทวนแผนยุทธศาสตร์ กฟภ., ฝ่าย., ที่ปรึกษา	มิ.ย.
ฝ่าย., ที่ปรึกษา	ผลลัพธ์ในขั้นตอนที่ 6-7	<p>8. ประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) เพื่อพิจารณา ดังนี้</p> <p>8.1 การวิเคราะห์ตำแหน่งเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic positioning) และกำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objective SO) โดยการจัดลำดับความสำคัญ และคัดเลือก SO การวิเคราะห์ Scenario Selection 82 กำหนดเป้าประสงค์ (Goal) โดยมีความสมดุลที่จะสั้นและระยะยาวถึงผลกระทบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ</p> <p>8.3 กำหนดบทบาทยุทธศาสตร์ รวมทั้งวิสัยทัศน์ Policy Point และภารกิจ (PE&amp;Business Point Design) และการวิเคราะห์ Business Key Points</p> <p>คณะกรรมการ กนย., คณะทำงานยกย่องการทบทวนแผนยุทธศาสตร์ กฟภ.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-ตำแหน่งเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic positioning)</li> <li>-วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objective)</li> <li>-เป้าประสงค์ขององค์กร (Goal)</li> </ul>	คณะกรรมการ กนย., คณะทำงานยกย่องการทบทวนแผนยุทธศาสตร์ กฟภ.	มิ.ย.
ฝ่าย., ที่ปรึกษา	ทิศทางยุทธศาสตร์และร่างยุทธศาสตร์	<p>9. ค้นหาจุดอ่อนขององค์กรโดยผู้เชี่ยวชาญ/ผู้ทรงคุณวุฒิภายนอกในการให้ความคิดเห็นในยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ขององค์กร และข้อมูลเกี่ยวกับการดำเนินงานขององค์กร</p> <p>ผู้เชี่ยวชาญ/ผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>จุดจบเพื่อนำไปปรับปรุงยุทธศาสตร์ต่อไป</li> </ul>	คณะกรรมการ กนย., คณะทำงานยกย่องการทบทวนแผนยุทธศาสตร์ กฟภ., ผู้แทนสายงาน	ก.ค.







## 2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก (External Analysis)

### 2.1 นโยบาย (Policy)

ประเด็น นโยบาย แผนงาน และกฎหมายข้อบังคับที่นำมาวิเคราะห์ ทั้งนี้ ไม่ว่าจะเป็นในด้านนโยบาย ยุทธศาสตร์หรือแผนพัฒนา/ส่งเสริมในด้านพลังงาน ซึ่งอาจมีผลกระทบต่อทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อทั้งสภาพแวดล้อมของอุตสาหกรรม (ด้านพลังงาน) หรือต่อการดำเนินกิจการ การปฏิบัติงานขององค์กรได้เช่นกัน

ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

- 1.1 แผนยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี
- 1.2 แผนการปฏิรูปประเทศ
- 1.3 แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12
- 1.4 แผนพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม ของกระทรวงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร
- 1.5 แผนการปฏิรูปประเทศด้านพลังงาน
- 1.6 นโยบาย Energy 4.0
- 1.7 นโยบายกระทรวงมหาดไทย
- 1.8 แนวนโยบายด้านการบริหารราชการแผ่นดิน
- 1.9 แผนยุทธศาสตร์กระทรวงมหาดไทย พ.ศ. 2560-2564
- 1.10 แผนยุทธศาสตร์กระทรวงพลังงาน พ.ศ. 2561-2565
- 1.11 แผนยุทธศาสตร์การกำกับกิจการพลังงาน ฉบับที่ 3 (พ.ศ.2561-2564)
- 1.12 พระราชบัญญัติการประกอบกิจการพลังงาน พ.ศ. 2550
- 1.13 แผนพัฒนากำลังผลิตไฟฟ้าของประเทศไทย พ.ศ. 2561 - 2580 (Power Development Plan: PDP2018)
- 1.14 แผนพัฒนาพลังงานทดแทนและพลังงานทางเลือก พ.ศ. 2558 – 2579 (Alternative Energy Development Plan: AEDP)
- 1.15 แผนอนุรักษ์พลังงาน พ.ศ. 2558-2579 (Energy Efficiency Plan : EEP 2015)
- 1.16 แผนแม่บทการพัฒนาระบบโครงข่ายสมาร์ทกริดของประเทศไทย (พ.ศ. 2558-2579)
- 1.17 แผนการดำเนินงานสำนักงานคณะกรรมการกำกับกิจการพลังงาน
- 1.18 แผนมติคณะกรรมการนโยบายพลังงานแห่งชาติ ครั้งที่ 1/2559 (ครั้งที่ 6)
- 1.19 แผนยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจ



ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

### 1.1 แผนยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี

ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2561-2580) เป็นยุทธศาสตร์ชาติฉบับแรกของประเทศไทยตามรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย ซึ่งจะต้องนำไปสู่การปฏิบัติเพื่อให้ประเทศไทยบรรลุวิสัยทัศน์ “ประเทศไทยมีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน เป็นประเทศพัฒนาแล้ว ด้วยการพัฒนาตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง” เพื่อความสุขของคนไทยทุกคนการพัฒนาประเทศในช่วงระยะเวลาของยุทธศาสตร์ชาติ จะมุ่งเน้นการสร้างสมดุลระหว่างการพัฒนาเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม โดยประกอบด้วย 6 ยุทธศาสตร์ มีสาระสำคัญดังนี้

1. ยุทธศาสตร์ชาติด้านความมั่นคง มีเป้าหมายการพัฒนาที่สำคัญ คือ ประเทศชาติมั่นคง ประชาชนมีความสุข เน้นการบริหารจัดการภาวะแวดล้อมของประเทศให้มีความมั่นคง ปลอดภัย เอกราช อธิปไตยและมีความสงบเรียบร้อยในทุกระดับ ตั้งแต่ระดับชาติ สังคม ชุมชน มุ่งเน้นการพัฒนาคน เครื่องมือ เทคโนโลยีและระบบฐานข้อมูลขนาดใหญ่ให้มีความพร้อมสามารถรับมือกับภัยคุกคามและภัยพิบัติได้ทุกรูปแบบ และทุกระดับความรุนแรง ควบคู่ไปกับการป้องกันและแก้ไขปัญหาด้านความมั่นคงที่มีอยู่ในปัจจุบัน และที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคตใช้กลไกการแก้ไขปัญหาแบบบูรณาการทั้งกับส่วนราชการ ภาคเอกชน ประชาสังคม และองค์กรที่ไม่ใช่รัฐ รวมถึงประเทศเพื่อนบ้านและมิตรประเทศทั่วโลกบนพื้นฐานของหลักธรรมาภิบาล

2. ยุทธศาสตร์ชาติด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขัน มีเป้าหมายการพัฒนาที่มุ่งเน้นการยกระดับศักยภาพของประเทศในหลากหลายมิติ บนพื้นฐานแนวคิด 3 ประการ ได้แก่

(1) “ต่อยอดอดีต” โดยมองกลับไปที่เราเก่งทางเศรษฐกิจ อัตลักษณ์ วัฒนธรรม ประเพณี วิถีชีวิตและจุดเด่นทางทรัพยากรธรรมชาติที่หลากหลายรวมทั้งความได้เปรียบเชิงเปรียบเทียบของประเทศในด้านอื่น ๆ นำมาประยุกต์ผสมผสานกับเทคโนโลยีและนวัตกรรมเพื่อให้สอดคล้องกับบริบทของเศรษฐกิจและสังคมโลกสมัยใหม่ (2) “ปรับปัจจุบัน” เพื่อปูทางสู่อนาคต ผ่านการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานของประเทศในมิติต่าง ๆ ทั้งโครงข่ายระบบคมนาคมและขนส่ง โครงสร้างพื้นฐานวิทยาศาสตร์เทคโนโลยีและดิจิทัล และการปรับสภาพแวดล้อมให้เอื้อต่อการพัฒนาอุตสาหกรรมและบริการอนาคตและ (3) “สร้างคุณค่าใหม่ในอนาคต” ด้วยการเพิ่มศักยภาพของผู้ประกอบการ พัฒนาคู่มือใหม่ รวมถึงปรับรูปแบบธุรกิจ เพื่อตอบสนองต่อความต้องการของตลาด ผสมผสานกับยุทธศาสตร์ที่รองรับอนาคตบนพื้นฐานของการต่อยอดอดีตและปรับปัจจุบัน พร้อมทั้งการส่งเสริมและสนับสนุนจากภาครัฐ ให้ประเทศไทยสามารถสร้างฐานรายได้และการจ้างงานใหม่ ขยายโอกาสทางการค้าและการลงทุนในเวทีโลก ควบคู่ไปกับการยกระดับรายได้และการกินดีอยู่ดี รวมถึงการเพิ่มขึ้นของคนชั้นกลางและลดความเหลื่อมล้ำของคนในประเทศได้ในคราวเดียวกัน

3. ยุทธศาสตร์ชาติด้านการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ มีเป้าหมายการพัฒนาที่สำคัญเพื่อพัฒนาคนในทุกมิติและในทุกช่วงวัยให้เป็นคนดี เก่ง และมีคุณภาพ โดยคนไทยมีความพร้อมทั้งกาย ใจ สติปัญญา มีพัฒนาการที่ตีรอบด้านและมีสุขภาพที่ดีในทุกช่วงวัยมีจิตสาธารณะ รับผิดชอบต่อสังคมและผู้อื่น มัธยัสถ์ อุดม ออบอ้อมอารี มีวินัย รักชาติ ศาสนา และพระมหากษัตริย์ และมีหลักคิดที่ถูกต้อง มีทักษะที่จำเป็นในศตวรรษที่ 21 มีทักษะสื่อสารภาษาอังกฤษและภาษาที่สาม และอนุรักษ์ภาษาท้องถิ่น มีนิสัยรักการเรียนรู้และการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต สู่การเป็นคนไทยที่มีทักษะสูง เป็นนวัตกรรม นวัตกรรม ผู้ประกอบการเกษตรยุคใหม่ และอื่น ๆ โดยมีสัมมาชีพตามความถนัดของตนเอง



4. ยุทธศาสตร์ชาติด้านการสร้างโอกาสและความเสมอภาคทางสังคม มีเป้าหมายการพัฒนาที่ให้ความสำคัญกับการดึงเอาพลังของภาคส่วนต่าง ๆ ทั้งภาคเอกชน ประชาสังคม ชุมชนท้องถิ่น มาร่วมขับเคลื่อนโดยการสนับสนุนการรวมตัวของประชาชนในการร่วมคิดร่วมทำเพื่อส่วนรวม การกระจายอำนาจและความรับผิดชอบไปสู่กลไกบริหารราชการแผ่นดินในระดับท้องถิ่น การเสริมสร้างความเข้มแข็งของชุมชนในการจัดการตนเองและการเตรียมความพร้อมของประชากรไทยทั้งในมิติสุขภาพ เศรษฐกิจ สังคม และสภาพแวดล้อมให้เป็นประชากรที่มีคุณภาพ สามารถพึ่งตนเองและทำประโยชน์แก่ครอบครัว ชุมชน และสังคมให้นานที่สุด โดยรัฐให้หลักประกันการเข้าถึงบริการและสวัสดิการที่มีคุณภาพอย่างเป็นธรรมและทั่วถึง

5. ยุทธศาสตร์ชาติด้านการสร้างการเติบโตบนคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม มีเป้าหมายการพัฒนาที่สำคัญเพื่อนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนในทุกมิติทั้งด้านสังคม เศรษฐกิจ สิ่งแวดล้อม ธรรมาภิบาลและความเป็นหุ้นส่วนความร่วมมือระหว่างกันทั้งภายในและภายนอกประเทศอย่างบูรณาการ ใช้พื้นที่เป็นตัวตั้งในการกำหนดกลยุทธ์และแผนงาน และการให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องได้เข้ามามีส่วนร่วมในแบบทางตรงให้มากที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ โดยเป็นการดำเนินการบนพื้นฐานการเติบโตร่วมกัน ไม่ว่าจะเส้นทาง เศรษฐกิจ สิ่งแวดล้อม และคุณภาพชีวิต โดยให้ความสำคัญกับการสร้างสมดุลทั้ง 3 ด้าน อันจะนำไปสู่ความยั่งยืนเพื่อคนรุ่นต่อไปอย่างแท้จริง

6. ยุทธศาสตร์ชาติด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ มีเป้าหมายการพัฒนาที่สำคัญเพื่อปรับเปลี่ยนภาครัฐที่ยึดหลัก “ภาครัฐของประชาชนเพื่อประชาชนและประโยชน์ส่วนรวม” โดยภาครัฐต้องมีขนาดที่เหมาะสมกับบทบาทภารกิจ แยกแยะบทบาทหน่วยงานของรัฐที่ทำหน้าที่ในการกำกับหรือในการให้บริการ ยึดหลักธรรมาภิบาล ปรับวัฒนธรรมการทำงานให้มุ่งผลสัมฤทธิ์และผลประโยชน์ส่วนรวม มีความทันสมัยและพร้อมที่จะปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลกอยู่ตลอดเวลา โดยเฉพาะอย่างยิ่งการนำนวัตกรรม เทคโนโลยี ข้อมูลขนาดใหญ่ ระบบการทำงานที่เป็นดิจิทัลเข้ามาประยุกต์ใช้อย่างคุ้มค่า และปฏิบัติงานเทียบได้กับมาตรฐานสากล รวมทั้งมีลักษณะเปิดกว้าง เชื่อมโยงถึงกันและเปิดโอกาสให้ทุกภาคส่วนเข้ามามีส่วนร่วมเพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชนได้อย่างสะดวก รวดเร็ว และโปร่งใส โดยทุกภาคส่วนในสังคมต้องร่วมกันปลูกฝังค่านิยมความซื่อสัตย์สุจริตความมัธยัสถ์ และสร้างจิตสำนึกในการปฏิเสธไม่ยอมรับการทุจริต ประพฤติมิชอบอย่างสิ้นเชิง นอกจากนี้ กฎหมาย ต้องมีความชัดเจน มีเพียงเท่าที่จำเป็น มีความทันสมัย มีความเป็นสากล มีประสิทธิภาพ และนำไปสู่การลดความเหลื่อมล้ำและเอื้อต่อการพัฒนา โดยกระบวนการยุติธรรมมีการบริหารที่มีประสิทธิภาพ เป็นธรรม ไม่เลือกปฏิบัติ และการอำนวยความสะดวกตามหลักนิติธรรม

ทั้งนี้ สำหรับยุทธศาสตร์ชาติที่เกี่ยวข้องกับ กฟภ. คือ ยุทธศาสตร์ที่ 2 และ ยุทธศาสตร์ที่ 4

ยุทธศาสตร์ที่ (2) ยุทธศาสตร์ชาติด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขัน ซึ่งประกอบด้วย 5 ประเด็น ได้แก่ 1. การเกษตรสร้างมูลค่า 2. อุตสาหกรรมและบริการแห่งอนาคต 3. สร้างความหลากหลายด้านการท่องเที่ยว 4. โครงสร้างพื้นฐาน เชื่อมไทย เชื่อมโลก 5. พัฒนาเศรษฐกิจพื้นฐานผู้ประกอบการยุคใหม่

- ยุทธศาสตร์ที่ (4) ยุทธศาสตร์ด้านการสร้างโอกาสและความเสมอภาคทางสังคม

ซึ่งประกอบด้วย 4 ประเด็น ได้แก่ 1. การลดความเหลื่อมล้ำ สร้างความเป็นธรรมในทุกมิติ 2. การกระจายศูนย์กลางความเจริญทางเศรษฐกิจสังคม และเทคโนโลยี 3. การเสริมสร้างพลังทางสังคม 4. การเพิ่มขีดความสามารถของชุมชนท้องถิ่นในการพัฒนาการพึ่งพาตนเอง และการจัดการตนเอง





## 1.2 แผนการปฏิรูปประเทศ

การจัดทำแผนการปฏิรูปประเทศนั้น คณะกรรมการปฏิรูปประเทศในแต่ละด้านได้นำยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2560-2579) ซึ่งเป็นฉบับที่รัฐบาล พลเอกประยุทธ์ จันทร์โอชา จัดทำขึ้น รวมทั้งรายงานผลการศึกษาและข้อเสนอแนะที่เกี่ยวข้องกับการปฏิรูปประเทศของคณะรักษาความสงบแห่งชาติ สถานิติบัญญัติแห่งชาติ สภาปฏิรูปแห่งชาติ สภาขับเคลื่อนการปฏิรูปประเทศ คณะกรรมการบริหารราชการแผ่นดิน ตามกรอบการปฏิรูปประเทศ ยุทธศาสตร์ชาติและการสร้างความสามัคคีปรองดอง มาประกอบการจัดทำแผนการปฏิรูปประเทศ โดยการดำเนินการตามแผนการปฏิรูปประเทศทั้ง 11 ด้าน สรุปได้ดังนี้

### 1. ด้านการเมือง

ประชาชนมีความรู้ความเข้าใจที่ถูกต้องเกี่ยวกับการปกครองในระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข รู้จักยอมรับความเห็นที่แตกต่างของพรรคการเมือง ดำเนินกิจกรรมโดยเปิดเผย ตรวจสอบได้ นักการเมืองปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์สุจริต และแก้ไขปัญหาความขัดแย้งทางการเมืองโดยสันติวิธี

### 2. ด้านการบริหารราชการ

องค์กรภาครัฐเปิดกว้างและเชื่อมโยงข้อมูลกัน กะทัดรัดแต่แข็งแรง ทำงานเพื่อประชาชน โดยเชิงพื้นที่เป็นหลัก จัดระบบบริหารและบริการให้เป็นดิจิทัล จัดระบบบุคลากรให้ มีมาตรฐานกลาง มีคุณธรรม และจริยธรรม และสร้างวัฒนธรรมต่อต้านการทุจริต

### 3. ด้านกฎหมาย

ให้กฎหมายดีและเป็นธรรมสอดคล้องกับหลักนิติธรรมเป็นเครื่องมือส่งเสริมการพัฒนา เศรษฐกิจและสังคม ประชาชนมีส่วนร่วมในกระบวนการกฎหมายอย่างเหมาะสม มีความรู้ความเข้าใจและสามารถเข้าถึงกฎหมายได้โดยง่าย และมีการบังคับใช้กฎหมายอย่างถูกต้องและเป็นธรรม

### 4. ด้านยุติธรรม

ให้ทุกขั้นตอนมีการกำหนดระยะเวลาที่ชัดเจน มีกลไกช่วยเหลือประชาชนโดยเสมอภาค บังคับการตามกฎหมายอย่างเคร่งครัด พัฒนาระบบสอบสวนคดีอาญาที่มีการตรวจสอบและถ่วงดุล ระบบนิติวิทยาศาสตร์มีมาตรฐาน และกระบวนการยุติธรรมมีประสิทธิภาพเอื้อต่อการแข่งขันของประเทศ

### 5. ด้านเศรษฐกิจ

มีผลิตภาพและความสามารถในการแข่งขันในระดับประเทศสูงขึ้น มีการเติบโตอย่างครอบคลุมทุกภาคส่วนอย่างยั่งยืน มุ่งเน้นการใช้ระบบมาตรฐานและนวัตกรรมในการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศ ลดความเหลื่อมล้ำทางเศรษฐกิจของประชาชน และสถาบันทางเศรษฐกิจมีสมรรถนะสูงขึ้น

### 6. ด้านทรัพยากรธรรมชาติฯ

ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมได้รับการรักษา ฟื้นฟูและยั่งยืนเป็นรากฐานในการพัฒนาประเทศ สร้างความสมดุลระหว่างการอนุรักษ์และการใช้ประโยชน์ ทั้งทรัพยากรทางบก (ป่าไม้และสัตว์ป่า ดิน แร่) ทางน้ำทางทะเลและชายฝั่ง ความหลากหลายทางชีวภาพ และสิ่งแวดล้อม



## 7. ด้านสาธารณสุข

ระบบบริการปฐมภูมิมีความครอบคลุม ระบบสุขภาพของประเทศไทยมีเอกภาพ กระจายอำนาจและความรับผิดชอบให้แก่พื้นที่ และประชาชนไทยมีสุขภาวะและคุณภาพชีวิตที่ดี ดิบนหลักการสร้างนำซ่อม และผู้ที่อาศัยในประเทศไทยมีโอกาสเท่าเทียมในการเข้าถึงบริการสาธารณสุขที่จำเป็น

## 8. ด้านสื่อสารมวลชน เทคโนโลยีสารสนเทศ

คุณภาพระหว่างเสรีภาพของการทำหน้าที่ของสื่อบนความรับผิดชอบต่อการใช้หน้าที่ที่มี ความชอบธรรม และการใช้พื้นที่ดิจิทัลเพื่อการสื่อสารอย่างมีจรรยาบรรณ การรับรู้ ของประชาชน และสื่อเป็น โรงเรียนของสังคม ในการให้ความรู้แก่ประชาชน ปลุกฝังวัฒนธรรมของชาติ และปลูกฝังทัศนคติที่ดี

## 9. ด้านสังคม

คนไทยมีหลักประกันทางรายได้ที่เพียงพอต่อการดำรงชีวิตอย่างมีคุณภาพ ปรับเปลี่ยนพฤติกรรมไปสู่การมีจิตสาธารณะเพิ่มขึ้น สังคมแห่งโอกาสและไม่แบ่งแยก ภาครัฐมีข้อมูลและสารสนเทศด้านสังคมที่บูรณาการ และให้ชุมชนท้องถิ่นมีความเข้มแข็งสามารถบริหารจัดการชุมชนได้ด้วยตนเอง

## 10. ด้านพลังงาน

ปรับปรุงโครงสร้างการบริหารจัดการเพื่อสร้างความเชื่อมั่นและการยอมรับของประชาชน ส่งเสริมด้านเทคโนโลยีและการมีส่วนร่วมของประชาชน ให้การบริหารจัดการด้านพลังงานมีธรรมาภิบาล มีการลงทุนโครงสร้างพื้นฐานพลังงาน และการลงทุนในอุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้องกับด้านพลังงาน

## 11. ด้านป้องกันและปราบปรามการทุจริต และประพฤติมิชอบ

มีมาตรการควบคุม กำกับ ติดตาม การบริหารจัดการของหน่วยงานภาครัฐและภาคเอกชน มีการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารภาครัฐสามารถเข้าถึงและตรวจสอบได้ ยกกระตักการ บังคับใช้มาตรการทางวินัย มาตรการทางปกครอง เพื่อให้ประเทศไทยปลอดทุจริต

ทั้งนี้ การดำเนินงานของ กฟภ. จะเกี่ยวข้องกับด้านที่ 10 ด้านพลังงาน โดยประเด็นสำคัญของการปฏิรูปด้านพลังงาน สรุปดังนี้

### 1. ปฏิรูปการบริหารจัดการพลังงานของไทย

- เร่งปฏิรูปองค์กรด้านพลังงานเพื่อให้มีองค์กรที่สามารถให้บริการประชาชนได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- สร้าง Code of Conduct หน่วยงานนโยบายกำกับ-ปฏิบัติ เพื่อลดการแทรกแซง ระหว่างกัน เพื่อให้การวางนโยบาย และการปฏิบัติมีประสิทธิภาพและโปร่งใส
- กำหนดนโยบายพลังงานให้มีความชัดเจน อาทิ ระบุสัดส่วน เชื้อเพลิงที่สมดุล ปรับปรุงแผนพัฒนากำลังการผลิตไฟฟ้า
- สร้างศูนย์สารสนเทศพลังงานแห่งชาติเพื่อให้ประชาชนมีความรู้ความเข้าใจได้รับความเชื่อถือและใช้ประกอบการตัดสินใจเชิงนโยบายร่วมกัน
- สร้างกลไกที่ภาคประชาชนสามารถเข้ามามีส่วนร่วม ตั้งแต่การวางนโยบายจนถึงการกำหนดพื้นที่พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานพลังงาน





2. ส่งเสริมการกระจายรายได้สู่ชุมชน สร้างมูลค่าเพิ่มจากฐานเศรษฐกิจ พลังงาน และเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ

- ส่งเสริมการแข่งขันในกิจการไฟฟ้า โดยเฉพาะด้านพลังงานทดแทนที่ผลิตและซื้อขายไฟฟ้ากันเองภายในชุมชนและครัวเรือน
- One Stop Service ขออนุญาตติดตั้งโซลาร์รูฟเพื่ออำนวยความสะดวกในการติดตั้งโซลาร์รูฟอย่างเสรี ที่ลดขั้นตอน เวลา ค่าใช้จ่ายได้มากกว่าปัจจุบัน
- ส่งเสริมอุตสาหกรรมและพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานที่รองรับนโยบายยกระดับประเทศไปสู่ “Thailand 4.0” อาทิ ยานยนต์ไฟฟ้า ระบบการกักเก็บพลังงาน และการผลิตแผงเซลล์แสงอาทิตย์ เป็นต้น

### 1.3 แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12

สำนักนายกรัฐมนตรีและสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติได้จัดทำแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติเพื่อกำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศ โดย กพท. ใช้ทิศทางและกรอบยุทธศาสตร์การพัฒนาของแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 พ.ศ.2560 – 2564 เป็นแนวนโยบายภาครัฐประกอบการวางแผนยุทธศาสตร์ ซึ่งทิศทางและกรอบยุทธศาสตร์ดังกล่าวประกอบไปด้วย

#### 1. ยุทธศาสตร์การเสริมสร้างและพัฒนาศักยภาพทุนมนุษย์

เน้นการพัฒนาและดูแลผู้สูงอายุ การพัฒนาศักยภาพคนรองรับการลดลงของขนาดกำลังแรงงาน ยกย่องคุณภาพการศึกษา สร้างสุขภาวะที่ดี การสร้างความอยู่ดี มีสุขให้ครอบครัวไทย รวมทั้งการเสริมสร้างบทบาทของสถาบันทางสังคมและทุนทางวัฒนธรรมในการส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรมในสังคม

#### 2. ยุทธศาสตร์การสร้างความเป็นธรรม และลดความเหลื่อมล้ำในสังคม

ลดความเหลื่อมล้ำ การสร้างโอกาสเข้าถึงทรัพยากรและแหล่งทุนในการประกอบอาชีพ ยกย่องรายได้ สร้างโอกาสการเข้าถึงการศึกษา การพัฒนาระบบบริการสาธารณสุขให้มีคุณภาพและมีช่องทางการเข้าถึงที่หลากหลาย

#### 3. ยุทธศาสตร์การสร้างความเข้มแข็งทางเศรษฐกิจและแข่งขันได้อย่างยั่งยืน

ให้ความสำคัญกับการบริหารจัดการนโยบายการเงินและนโยบายการคลัง การปรับโครงสร้างทั้งห่วงโซ่มูลค่าในภาคเกษตร อุตสาหกรรม บริการ การลงทุน เพื่อต่อยอดการสร้างมูลค่าเพิ่มของสาขาการผลิตและบริการที่เป็นฐานการเติบโตทางเศรษฐกิจ

#### 4. ยุทธศาสตร์การเติบโตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน

มุ่งอนุรักษ์ฟื้นฟูสร้างความมั่นคงของฐานทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม สร้างสมดุลระหว่างการอนุรักษ์และการใช้ประโยชน์อย่างยั่งยืนและเป็นธรรม

#### 5. ยุทธศาสตร์การเสริมความมั่นคงแห่งชาติ เพื่อการพัฒนาประเทศสู่ความมั่นคงและยั่งยืน

ให้ความสำคัญกับความมั่นคงที่ส่งผลกระทบต่อการพัฒนา ในทุกมิติ ทั้งมิติเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม ตลอดจนการพัฒนาศักยภาพให้ประเทศ สามารถรับมือกับภัยคุกคามทุกรูปแบบที่จะเกิดขึ้นในอนาคต



## 6. ยุทธศาสตร์การบริหารจัดการในภาครัฐ การป้องกันทุจริตประพฤติมิชอบ และธรรมาภิบาลในสังคมไทย

มุ่งเพื่อให้การบริหารจัดการภาครัฐมีความโปร่งใส มีประสิทธิภาพ มีความรับผิดชอบ และตรวจสอบได้อย่างเป็นธรรม และการป้องกันและปราบปรามการทุจริตคอร์รัปชัน

## 7. ยุทธศาสตร์การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและระบบโลจิสติกส์

มุ่งเน้นการพัฒนาคุณภาพโครงสร้างพื้นฐานด้านการคมนาคมขนส่ง การเชื่อมโยงเครือข่ายโทรคมนาคม การพัฒนาความมั่นคงด้านพลังงานและการผลิตพลังงานทดแทน และการสนับสนุนการพัฒนาเศรษฐกิจดิจิทัล

## 8. ยุทธศาสตร์การพัฒนาวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี วิจัย และนวัตกรรม

มุ่งให้ความสำคัญกับ การขับเคลื่อนการพัฒนาวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี วิจัย และนวัตกรรม เพื่อมุ่งให้วิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี วิจัย และนวัตกรรมเป็นเครื่องมือสำคัญที่จะช่วยขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศในมิติต่างๆ

## 9. ยุทธศาสตร์การพัฒนาภาค เมือง และพื้นที่เศรษฐกิจ

มุ่งเพื่อรักษาฐานเศรษฐกิจเดิมให้เข้มแข็งโดยมีคุณภาพสิ่งแวดล้อมตามมาตรฐานสากล สร้างฐานเศรษฐกิจใหม่รองรับการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน เพื่อกระจายกิจกรรมทางเศรษฐกิจและความเจริญสู่ภูมิภาค

## 10. ยุทธศาสตร์ความร่วมมือระหว่างประเทศเพื่อการพัฒนา

มุ่งให้เกิดการประสานและพัฒนาความร่วมมือกันระหว่างประเทศ ทั้งในเชิงรุกและรับอย่างสร้างสรรค์ และการส่งเสริมให้ประเทศไทยเป็นฐานของการประกอบธุรกิจ การให้บริการทางการศึกษา การให้บริการด้านการเงิน การให้บริการด้านสุขภาพ การให้บริการด้านโลจิสติกส์ และการลงทุนเพื่อการวิจัยและพัฒนา รวมทั้งเป็นฐานความร่วมมือในเอเชีย

### 1.4 แผนพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม ของกระทรวงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร ตามมติคณะรัฐมนตรี 5 เมษายน 2559 มีดังนี้

#### ยุทธศาสตร์ที่ 1 พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานดิจิทัลประสิทธิภาพสูงให้ครอบคลุมทั่วประเทศ

มุ่งพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานดิจิทัลประสิทธิภาพสูง ที่ประชาชนทุกคนสามารถเข้าถึงและใช้ประโยชน์ได้แบบทุกที่ ทุกเวลา โดยกำหนดให้เทคโนโลยีที่ใช้มีความเร็วพอเพียงกับความต้องการ และให้มีราคาบริการที่ไม่เป็นอุปสรรคในการเข้าถึงบริการของประชาชนอีกต่อไป

#### ยุทธศาสตร์ที่ 2 ขับเคลื่อนเศรษฐกิจด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล

กระตุ้นเศรษฐกิจของประเทศโดยผลักดันให้ภาคธุรกิจไทยใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการลดต้นทุน การผลิตสินค้าและบริการ เพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินธุรกิจ ตลอดจนพัฒนาไปสู่การแข่งขันเชิงธุรกิจรูปแบบใหม่ในระยะยาว



### ยุทธศาสตร์ที่ 3 สร้างสังคมคุณภาพที่ทั่วถึงเท่าเทียมด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล

มุ่งสร้างประเทศไทยที่ประชาชนทุกกลุ่มโดยเฉพาะอย่างยิ่งกลุ่มเกษตรกร ผู้ที่อยู่ในชุมชนห่างไกล ผู้สูงอายุ ผู้ด้อยโอกาส และคนพิการ สามารถเข้าถึงและใช้ประโยชน์จากบริการต่างๆ ของรัฐผ่านเทคโนโลยีดิจิทัล มีข้อมูล องค์ความรู้ ทั้งระดับประเทศ และระดับท้องถิ่น ในรูปแบบดิจิทัลที่ประชาชนสามารถเข้าถึงและนำไปใช้ประโยชน์ได้โดยง่ายและสะดวก และมีประชาชนที่รู้เท่าทันข้อมูลข่าวสาร และมีทักษะในการใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีดิจิทัลอย่างมีความรับผิดชอบต่อสังคม

### ยุทธศาสตร์ที่ 4 ปรับเปลี่ยนภาครัฐสู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัล

มุ่งใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการปรับปรุงประสิทธิภาพการบริหารจัดการของหน่วยงานรัฐทั้งส่วนกลางและส่วนภูมิภาค ให้เกิดบริการภาครัฐในรูปแบบดิจิทัลที่ประชาชนสามารถเข้าถึงบริการได้โดยไม่มีข้อจำกัดทางกายภาพ พื้นที่ และภาษา นำไปสู่การหลอมรวมการทำงานของภาครัฐเสมือนเป็นองค์กรเดียว

### ยุทธศาสตร์ที่ 5 พัฒนากำลังคนให้พร้อมเข้าสู่ยุคเศรษฐกิจและสังคมดิจิทัล

ให้ความสำคัญกับการพัฒนากำลังคนวัยทำงานทุกสาขาอาชีพ ทั้งบุคลากรภาครัฐ และภาคเอกชน ให้มีความสามารถในการสร้างสรรค์และใช้เทคโนโลยีดิจิทัลอย่างชาญฉลาดในการประกอบอาชีพ และการพัฒนาบุคลากรในสาขาเทคโนโลยีดิจิทัลโดยตรง ให้มีความรู้ ความสามารถ และความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน ในระดับมาตรฐานสากล เพื่อนำไปสู่การสร้างและจ้างงานที่มีคุณค่าสูงในยุคเศรษฐกิจและสังคมที่ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเป็นปัจจัยหลักในการขับเคลื่อน

### ยุทธศาสตร์ที่ 6 สร้างความเชื่อมั่นในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล

มุ่งเน้นการมีกฎหมาย กฎระเบียบ กติกาและมาตรฐานที่มีประสิทธิภาพ ทันสมัย และสอดคล้องกับหลักเกณฑ์สากล เพื่ออำนวยความสะดวก ลดอุปสรรค เพิ่มประสิทธิภาพในการประกอบกิจกรรม และทำธุรกรรมออนไลน์ต่างๆ รวมถึงสร้างความมั่นคง ปลอดภัย และความเชื่อมั่น ตลอดจนคุ้มครองสิทธิ ให้แก่ผู้ใช้งานเทคโนโลยีดิจิทัลในทุกภาคส่วน เพื่อรองรับการเติบโตของเทคโนโลยีดิจิทัลและการใช้งานที่เพิ่มขึ้นในอนาคต

#### 1.5 แผนการปฏิรูปประเทศด้านพลังงาน

คณะกรรมการปฏิรูปประเทศด้านพลังงานพิจารณาแล้วเห็นว่าหากไม่เร่งปรับแก้ไขโครงสร้างการบริหารจัดการพลังงาน จะส่งผลให้เกิดความเสียหายและไม่สามารถขับเคลื่อนการพัฒนาพลังงานของประเทศไทยได้ ดังนั้น จึงได้มีแนวคิดที่เห็นสมควรให้รัฐบาลและกระทรวงพลังงานเร่งดำเนินการประสาน หน่วยงานที่เกี่ยวข้องปฏิรูปใน 3 ด้านที่สำคัญ คือ การปรับเปลี่ยนโครงสร้างและการทำงานขององค์กร การสร้างศูนย์สารสนเทศด้านพลังงาน และสร้างระบบธรรมาภิบาลให้เกิดขึ้นอย่างเป็นรูปธรรมเพื่อสนับสนุนให้การดำเนินการปฏิรูปและขับเคลื่อนการพัฒนาด้านพลังงานของประเทศสามารถดำเนินการได้ ตามเป้าหมายที่กำหนดบนพื้นฐานการยอมรับของทุกภาคส่วนต่อไป สรุปดังนี้



### 1. ปฏิรูปองค์กรที่เกี่ยวข้อง

- บทบาทหน้าที่ขององค์กรด้านพลังงานของไทย ต้องปรับปรุงให้สอดคล้องกับโครงสร้าง การบริหารจัดการพลังงานของประเทศที่เปลี่ยนแปลงไปตามกฎหมายและแนวโน้มการจัดการ ผลิต ขนส่ง จำหน่าย และบริโภคพลังงานของประเทศ เพื่อเป็นกลไกที่มีประสิทธิภาพในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ พลังงานของประเทศให้ไปสู่เป้าหมายได้ตามแผนที่กำหนด

- ต้องมีกติกากฎ (Code of Conduct) ในการปฏิบัติงานร่วมกันระหว่างหน่วยงานโยบาย- กากับปฏิบัติ ในการสร้างความชัดเจนและลดความซ้ำซ้อนในการดำเนินงาน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการบริหาร จัดการด้านพลังงานของประเทศ

- ต้องปรับกระบวนการอนุมัติ อนุญาตของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ให้สามารถลด ระยะเวลา และขั้นตอนที่ไม่จำเป็น เพื่อช่วยกระตุ้นการลงทุนทางด้านพลังงานของประเทศ และลดต้นทุนที่เกิด จากระบบที่ไม่มีประสิทธิภาพ

### 2. ปฏิรูปฐานข้อมูลประเทศ

- เกิดการพัฒนาระบบข้อมูลพลังงานของประเทศให้มีความสมบูรณ์ และเกิดการ บูรณาการเชื่อมโยงข้อมูลจากทุกหน่วยงานที่มีการจัดเก็บข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับด้านพลังงานภายใต้ระบบเดียวกัน

- เกิดการพัฒนาศูนย์สารสนเทศพลังงานแห่งชาติ ซึ่งจะเป็นหน่วยงานหลักในการนำ ข้อมูลด้านพลังงานมาวิเคราะห์วิจัยเพื่อสื่อสารให้ประชาชนเกิดความเข้าใจ และสามารถนำไปใช้ประโยชน์ ทั้งด้าน การตัดสินใจในการใช้พลังงาน และการประกอบธุรกิจด้านพลังงาน

### 3. ปฏิรูประบบธรรมาภิบาล

- หน่วยงานภาครัฐมีธรรมาภิบาลในการดำเนินการ มีการสร้างการมีส่วนร่วมกับ ประชาชนในการกำหนดนโยบายการพัฒนาด้านพลังงานของประเทศ พัฒนากลไกการมีส่วนร่วมในโครงการพัฒนา ที่สำคัญของรัฐบาลเพื่อให้เกิดการยอมรับของภาคประชาชน อาทิ การพัฒนาโรงไฟฟ้า และสร้างความตระหนักกับ ประชาชนเกี่ยวกับความสำคัญด้านพลังงาน

- องค์กรพัฒนาเอกชนมีธรรมาภิบาลขององค์กร โปร่งใส ตรวจสอบได้ และมีส่วนร่วม ต่อการ พัฒนาประเทศบนพื้นฐานของการรับผิดชอบต่อผลกระทบที่จะเกิดขึ้น

- ผู้ประกอบการมีการดำเนินธุรกิจอย่างมีธรรมาภิบาล มีความรับผิดชอบต่อสังคมและ ชุมชน ตลอดจนมีการส่งเสริมวิสาหกิจเพื่อสังคมเพื่อสร้างงานสร้างรายได้กับประชาชนในพื้นที่

## 1.6 นโยบาย Energy 4.0

การขับเคลื่อนภาคพลังงานของประเทศตามแนวนโยบาย Energy 4.0 ซึ่งมีเป้าหมาย คือ การสร้างรายได้ให้กับประชาชนและประเทศ เพื่อให้ประเทศชาติในภาพรวมหลุดพ้นจากการเป็นประเทศ รายได้ระดับปานกลาง สอดรับกับนโยบาย Thailand 4.0 ของรัฐบาล ซึ่งแบ่งการขับเคลื่อนออกเป็น 2 ระดับ คือ



ระดับประเทศ และระดับชุมชน/ประชาชน โดยในระดับประเทศจะมุ่งเน้นการผลักดันให้เกิดนวัตกรรมด้านพลังงานใหม่ๆ เพื่อให้ภาคธุรกิจมีความทันสมัย แข่งขันในตลาดโลกได้ และการส่งเสริมการวิจัยและพัฒนาเกี่ยวกับด้านพลังงาน เพื่อต่อยอดธุรกิจเกี่ยวกับพลังงานของประเทศให้เติบโตและก้าวหน้า ซึ่งสิ่งที่ภาคพลังงานของประเทศไทยจะต้องเตรียมพร้อมในการกำหนดนโยบายและการกำกับดูแลในอนาคต อาทิ

- การบริหารจัดการพลังงานทดแทนให้มีความเสถียร (Firm Renewable Energy)
- การพัฒนาระบบกักเก็บพลังงาน (Energy Storage)
- การเตรียมพร้อมเพื่อรองรับการใช้ยานยนต์ไฟฟ้า (Electric Vehicle)
- การพัฒนาในรูปแบบของ Smart ต่างๆ ทั้งในส่วนของ Smart Grid ซึ่งจะเป็นส่วนหนึ่งของ Smart City ซึ่งทั้งผู้ผลิตและผู้ใช้พลังงานสามารถมีปฏิสัมพันธ์กันผ่านระบบสารสนเทศ การเชื่อมโยงระบบไฟฟ้าระหว่างประเทศ และมีการส่งไฟฟ้าขายข้ามประเทศ
- ส่วนในระดับชุมชน/ประชาชน จะมุ่งเน้นการสร้างรายได้และลดรายจ่ายให้กับประชาชนและชุมชนผ่านโครงการประชารัฐ การสนับสนุนกิจกรรมเพื่อสังคม การดำเนินโครงการพลังงานชุมชน และการส่งเสริมด้านพลังงานในธุรกิจ SMEs

### 1.7 นโยบายกระทรวงมหาดไทย

เนื่องจากการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคอยู่ภายใต้กระทรวงมหาดไทย ดังนั้นนโยบายของกระทรวงมหาดไทยจึงมีผลกระทบต่อการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค โดยเมื่อวันที่ 27 กันยายน 2557 รัฐมนตรีว่าการกระทรวงมหาดไทย ได้มาตรวจเยี่ยมหน่วยงานรัฐวิสาหกิจในสังกัด โดยได้กล่าวมอบนโยบายให้การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ดังนี้

- ให้พัฒนาคุณภาพระบบไฟฟ้าและบริการอย่างต่อเนื่องให้ดียิ่งขึ้น
- ด้านการให้บริการขอให้ส่งเสริมให้ทุกครัวเรือนมีไฟฟ้าใช้ หากยังเข้าไปไม่ถึง อาจส่งเสริมการใช้พลังงานแสงอาทิตย์ทดแทน
- ควรหาแนวทางสนับสนุนโครงการพลังงานแสงอาทิตย์ครัวเรือนให้มีราคาอุปกรณ์ที่ถูกลงเพื่อให้คนทั่วไปเข้าถึงได้ง่าย
- การทำงานต้องมีความโปร่งใส มีธรรมาภิบาล มีค่านิยมขององค์กรที่ดี

### 1.8 แนวนโยบายด้านการบริหารราชการแผ่นดิน

แนวนโยบายด้านการบริหารราชการแผ่นดินที่มีบทบาทต่อการดำเนินงาน

- พัฒนาระบบงานภาครัฐ โดยมุ่งเน้นการพัฒนาคุณภาพ คุณธรรม และจริยธรรมของเจ้าหน้าที่ของรัฐ ควบคู่ไปกับการปรับปรุงรูปแบบและวิธีการทำงาน เพื่อให้การบริหารราชการแผ่นดินเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และส่งเสริมให้หน่วยงานของรัฐใช้หลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีเป็นแนวทางในการปฏิบัติราชการ



- จัดระบบงานราชการและงานของรัฐอย่างอื่น เพื่อให้การจัดทำและการให้บริการสาธารณะเป็นไปอย่างรวดเร็ว มีประสิทธิภาพ โปร่งใส และตรวจสอบได้ โดยคำนึงถึงการมีส่วนร่วมของประชาชน

### 1.9 แผนยุทธศาสตร์กระทรวงมหาดไทย พ.ศ. 2560 - 2564

ประเด็นยุทธศาสตร์ตามแผนยุทธศาสตร์กระทรวงมหาดไทย ที่มีผลกระทบ

- ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 5 การพัฒนาภูมิภาค เมือง และพื้นที่เศรษฐกิจ โดยเป้าประสงค์ ดังนี้

5.1 พื้นที่ภูมิภาคมีขีดความสามารถในการแข่งขัน เมืองมีการพัฒนาอย่างเป็นมาตรฐานสู่ระดับสากล

5.1.1 พัฒนาผังเมืองที่มีประสิทธิภาพ โดยอาศัยการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วน

5.1.2 พัฒนาระบบเมืองศูนย์กลางความเจริญ เพื่อมุ่งไปสู่ความเป็นเมืองน่าอยู่

5.1.3 พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานรองรับการพัฒนาของภูมิภาคและเมือง

5.2 พื้นที่เศรษฐกิจเฉพาะเป้าหมายมีขีดความสามารถในการแข่งขันสอดคล้องกับศักยภาพของพื้นที่

5.2.1 พัฒนาเมือง โครงสร้างพื้นฐาน และสภาพแวดล้อม เพื่อเพิ่มศักยภาพการพัฒนาเศรษฐกิจของพื้นที่เฉพาะในรูปแบบต่างๆ

5.2.2 พัฒนาระบบการอำนวยความสะดวกทางการค้าการลงทุน

5.3 องค์กรมีแผนงาน/โครงการที่ตอบสนองความต้องการของประชาชน

5.3.1 พัฒนารูปแบบการจัดทำแผนพัฒนาระดับพื้นที่ให้เชื่อมโยงกันในทุกระดับ รวมทั้งบูรณาการจัดทำงบประมาณเข้าไว้ด้วยกัน (One Plan)

5.3.2 เสริมสร้างความร่วมมือระหว่างภาครัฐและภาคเอกชนในการวางแผนพัฒนาเศรษฐกิจในพื้นที่

### 1.10 แผนยุทธศาสตร์กระทรวงพลังงาน พ.ศ. 2561 - 2565

แผนยุทธศาสตร์กระทรวงพลังงาน พ.ศ. 2561 – 2565 (ฉบับปรับปรุง) ประกอบด้วย 4 ยุทธศาสตร์หลัก คือ

ยุทธศาสตร์ที่ 1 การจัดหาพลังงานเพียงพอต่อความต้องการ มีความมั่นคง และส่งเสริมการลงทุน เพื่อให้มีพลังงานเพียงพอต่อความต้องการใช้ของประเทศ มีโครงสร้างพื้นฐานและระบบการบริหารจัดการที่เสริมสร้างความมั่นคงด้านพลังงาน และส่งเสริมการลงทุนและอุตสาหกรรมพลังงานที่สร้างมูลค่าเพิ่ม

ยุทธศาสตร์ที่ 2 การกำกับดูแลกิจการพลังงานและราคาพลังงาน เพื่อให้การผลิต การแปรรูป บรรจุนำจ่าย และการขนส่งมีความปลอดภัยและเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม เพื่อให้ประชาชนได้ใช้พลังงานที่มีคุณภาพและปลอดภัย ประชาชนเข้าถึงพลังงานในราคาที่เหมาะสม เป็นธรรมต่อทุกภาคส่วนและสะท้อนต้นทุนที่แท้จริง และสอดคล้องกับการแข่งขัน รวมทั้งส่งเสริมการแข่งขันกิจการพลังงาน





ยุทธศาสตร์ที่ 3 การพัฒนาพลังงานที่ยั่งยืนและเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม เพื่อให้ประเทศไทยใช้พลังงานอย่างมีประสิทธิภาพ สัดส่วนการผลิตและการใช้พลังงานทดแทนมากขึ้น และชุมชนมีการพึ่งพาตนเองในการพัฒนาพลังงาน เพื่อสนองความต้องการตามศักยภาพของพื้นที่

ยุทธศาสตร์ที่ 4 การเป็นองค์กรสมรรถนะสูงที่ยึดมั่นในหลักธรรมาภิบาล เพื่อให้กระทรวงพลังงานเป็นองค์กรภาครัฐระดับแนวหน้า สมรรถนะสูงตามมาตรฐานสากล เป็นศูนย์กลางข้อมูลและเครือข่ายองค์ความรู้ด้านพลังงานของประเทศที่ได้รับความเชื่อถือ และมีการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาลอย่างมีส่วนร่วมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

### 1.11 แผนยุทธศาสตร์การกำกับกิจการพลังงาน ฉบับที่ 3 (พ.ศ.2561-2564)

แนวทางการดำเนินงานการกำกับกิจการพลังงาน ปี 2561 - 2564 เน้นกำกับกิจการพลังงานเชิงรุก ด้วยกระบวนการโปร่งใส และเป็นธรรม ยึดหลักทุกภาคส่วนได้ประโยชน์สูงสุด พร้อมปรับหลักการแนวทางดำเนินการเทียบเท่าระดับสากล เพื่อเตรียมความพร้อมเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน ซึ่ง กกพ. จะทำงานภายใต้ยุทธศาสตร์การกำกับกิจการพลังงาน 4 ด้าน ประกอบด้วย

ยุทธศาสตร์ที่ 1 กำกับกิจการพลังงานเป็นเลิศ (Reform & Enforce) มุ่งเน้นพัฒนางานกำกับให้ทันสมัย เน้นการบังคับใช้ระเบียบหลักเกณฑ์ที่ออกโดย กกพ. การตรวจติดตามมาตรฐานคุณภาพปรับโครงสร้างและพัฒนากลไกการกำกับดูแลอัตราค่าบริการในกิจการพลังงานที่สอดคล้องกับการส่งเสริมการแข่งขัน

ยุทธศาสตร์ที่ 2 ส่งเสริมการแข่งขัน ก้าวทันนวัตกรรมพลังงาน ศึกษาแนวทางการกำกับกิจการพลังงานที่จะมีการแข่งขันมากขึ้นด้วยกระบวนการโปร่งใส กฎเกณฑ์คัดเลือกที่เป็นธรรม และทบทวนเงื่อนไขการอนุญาตที่รองรับสถานการณ์ปัจจุบัน สนับสนุนและส่งเสริมการพัฒนาพลังงานทดแทนและพลังงานทางเลือกเพื่อความมั่นคงทางด้านพลังงานของประเทศ รวมทั้งส่งเสริมให้มีการเปิดใช้ระบบโครงข่ายพลังงานเพื่อสร้างความคุ้มค่าในการใช้โครงสร้างพื้นฐานของประเทศรองรับการส่งเสริมการแข่งขันเสรีในอนาคต

ยุทธศาสตร์ที่ 3 พัฒนาการมีส่วนร่วมและสื่อสารงานกำกับกิจการพลังงานให้เข้าถึง โดยจะให้ความสำคัญกับการคุ้มครองผู้ใช้พลังงานและผู้มีส่วนได้เสียเชิงรุก พัฒนามาตรฐานการให้บริการรายย่อยและรายใหญ่ รวมทั้งสร้างความตระหนักรับรู้สิทธิของผู้ใช้พลังงานและพัฒนากระบวนการมีส่วนร่วมเพื่อนำไปสู่การสนับสนุนงานกำกับกิจการพลังงาน การเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการกองทุนพัฒนาไฟฟ้าเพื่อชุมชนรอบโรงไฟฟ้าได้รับประโยชน์อย่างยั่งยืน ตลอดจนเสริมสร้างความร่วมมือด้านพลังงานระหว่างอาเซียน

ยุทธศาสตร์ที่ 4 องค์กรมีสมรรถนะสูง เป็นมืออาชีพ มุ่งเน้นเสริมสร้างและเพิ่มศักยภาพบุคลากรให้มีความเชี่ยวชาญ เป็นมืออาชีพ รวมทั้งการพัฒนาปรับปรุงระบบฐานข้อมูลให้สามารถเป็นศูนย์กลางข้อมูลด้านการกำกับกิจการพลังงานของประเทศ มีงานวิจัยที่นำไปสู่ข้อเสนอแนะ/แนวทางการกำกับกิจการพลังงานของประเทศ

### 1.12 พระราชบัญญัติการประกอบกิจการพลังงาน พ.ศ. 2550

พระราชบัญญัติการประกอบกิจการพลังงาน พ.ศ. 2550 มีสาระสำคัญที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

- การกำกับดูแลกิจการให้เกิดความโปร่งใส เป็นธรรม และบริหารกิจการให้มีประสิทธิภาพสูงสุด โดยกำหนดอำนาจหน้าที่อย่างชัดเจน และการคุ้มครองสิทธิของผู้บริโภค



- กำหนดมาตรฐานการให้บริการ และการคุ้มครองผู้ใช้พลังงาน และการจัดตั้งกองทุนพัฒนาไฟฟ้า เพื่ออุดหนุนค่าไฟฟ้าให้แก่ผู้ด้อยโอกาส และจัดให้มีการบริการไฟฟ้าอย่างทั่วถึง กระจายความเจริญไปสู่ทุกภูมิภาค
- จัดสรรเงินพัฒนาชุมชนให้แก่ท้องถิ่นอยู่ในเขตรอบ ๆ โรงไฟฟ้า หรือการส่งเสริมพลังงานหมุนเวียน และเทคโนโลยีที่ใช้ในการผลิตไฟฟ้าที่มีผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมน้อยที่สุด โดยทั้งนี้ต้องดำเนินการให้เป็นไปตามขอบเขต และระเบียบที่เกี่ยวข้อง ซึ่ง กกพ. จะเป็นผู้กำหนดรายละเอียดการดำเนินการ
- ประเด็นอื่น ๆ อาจส่งผลต่อการดำเนินงานของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ทั้งในด้านการปรับโครงสร้างกิจการพลังงานและการส่งเสริมการแข่งขัน รวมถึงการจัดให้มีองค์กรกำกับดูแลกองทุนพัฒนาไฟฟ้าเพื่อช่วยเหลือผู้มีรายได้น้อย และกลไกการชดเชยรายได้เพื่อลดภาวะขาดทุน เป็นต้น

### 1.13 แผนพัฒนากำลังผลิตไฟฟ้าของประเทศไทย พ.ศ. 2561 - 2580 (Power Development Plan: PDP 2018)

กระทรวงพลังงานได้นำแผน PDP2015 มาทบทวนและปรับปรุง เพื่อให้การวางแผนพัฒนากำลังผลิตไฟฟ้าของประเทศไทยสอดคล้องกับความต้องการใช้ไฟฟ้าที่เปลี่ยนแปลงไปอันเป็นผลมาจากการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจและการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีด้านการผลิตไฟฟ้าที่คาดว่าจะเกิดขึ้นในอนาคต รวมถึงสะท้อนกับนโยบายของรัฐบาล และแผนยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี โดยมีการพิจารณาการพัฒนากำลังผลิตไฟฟ้าให้เหมาะสมกับความต้องการใช้ไฟฟ้าและศักยภาพการผลิตในแต่ละภูมิภาค นอกจากนี้ ยังได้คำนึงถึงความเชื่อมโยงระหว่างการลงทุนในการผลิตไฟฟ้า ความมั่นคงของระบบส่งไฟฟ้าเพื่อให้การบริหารจัดการของระบบไฟฟ้าเกิดความคุ้มค่าสูงสุด และการส่งเสริมกิจการไฟฟ้าเพื่อเพิ่มการแข่งขันภายใต้การกำกับดูแลให้มีประสิทธิภาพสูงสุด และคงไว้ซึ่งความมั่นคง

เพื่อให้เป็นไปตามนโยบายของภาครัฐการจัดทำแผนพัฒนากำลังผลิตไฟฟ้า พ.ศ. 2561 - 2580 (Power Development Plan: PDP2018) ได้ให้ความสำคัญใน 3 ประเด็น ดังนี้

1. ด้านความมั่นคงทางพลังงาน (Security) เพื่อให้มีความมั่นคงครอบคลุมทั้งระบบผลิตไฟฟ้าระบบส่งไฟฟ้าและระบบจำหน่ายไฟฟ้ารายพื้นที่และตอบสนองปริมาณความต้องการไฟฟ้าเพื่อรองรับแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติรวมถึงการพิจารณาโรงไฟฟ้าเพื่อความมั่นคงในระดับที่เหมาะสมเพื่อรองรับกรณีเกิดเหตุวิกฤตด้านพลังงาน
2. ด้านเศรษฐกิจ (Economy) ต้องคำนึงถึงต้นทุนการผลิตไฟฟ้าที่เหมาะสม ส่งเสริมการผลิตไฟฟ้าที่มีต้นทุนต่ำ เพื่อลดภาระผู้ใช้ไฟฟ้า และไม่เป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของประเทศในระยะยาว รวมถึงการเตรียมความพร้อมของระบบไฟฟ้าเพื่อให้เกิดการแข่งขันด้านการผลิตไฟฟ้า ซึ่งจะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตไฟฟ้าในภาพรวมของประเทศ การผลิตไฟฟ้าสะท้อนต้นทุนที่แท้จริง





3. ด้านสิ่งแวดล้อม (Ecology) ต้องลดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม โดยการสนับสนุนการผลิตไฟฟ้าจากพลังงานทดแทนและการเพิ่มประสิทธิภาพในระบบไฟฟ้า (Efficiency) ทั้งด้านการผลิตไฟฟ้าและด้านการใช้ไฟฟ้า โดยพัฒนาระบบโครงข่ายไฟฟ้าสมาร์ทกริด (Smart grid)

#### 1.14 แผนพัฒนาพลังงานทดแทนและพลังงานทางเลือก พ.ศ. 2558 – 2579 (Alternative Energy Development Plan: AEDP 2015)

- จัดลำดับความสำคัญด้วยการส่งเสริมการผลิตไฟฟ้าจากเชื้อเพลิงขยะ ชีวมวล และก๊าซชีวมวลให้ได้เต็มตามศักยภาพเป็นลำดับแรก เพื่อสร้างประโยชน์ร่วมกับเกษตรกรและชุมชนในการแก้ไขปัญหาขยะล้นเมือง
- กำหนดเป้าหมายการพัฒนาพลังงานหมุนเวียนตามรายภูมิภาค โดย Zoning ให้สอดคล้องกับความต้องการใช้ไฟฟ้าและศักยภาพพลังงานหมุนเวียน
- ส่งเสริมการผลิตไฟฟ้าแสงอาทิตย์และลมในลำดับถัดไป เมื่อต้นทุนสามารถแข่งขันได้กับการผลิตไฟฟ้าจาก LNG
- ส่งเสริมการผลิตไฟฟ้าจากพลังงานหมุนเวียน โดยใช้วิธีการแข่งขันด้านราคา (Competitive Bidding)

#### ตารางที่ 1: เป้าหมายของแผนพลังงานทดแทนและพลังงานทางเลือก (AEDP)

ปี	แสงอาทิตย์	พลังลม	พลังน้ำ	ขยะ	ชีวมวล	หน่วย : เมกะวัตต์		
						ก๊าซชีวภาพ	พืชพลังงาน	รวม
2557	1,298.5	224.5	3,048.4	65.7	2,451.8	311.5	-	7,490.4 <sup>1/</sup>
2579	6,000.0	3,002.0	3,282.4	500.0	5,570.0	600.0	680.0	19,634.4 <sup>1/</sup>

หมายเหตุ : 1/ กำลังผลิตติดตั้ง

#### 1.15 แผนอนุรักษ์พลังงาน พ.ศ. 2558-2579 (Energy Efficiency Plan: EEP 2015)

แผนอนุรักษ์พลังงาน 20 ปี (พ.ศ. 2558 - 2579) จัดทำขึ้นโดยสำนักงานนโยบายและแผนพลังงาน กระทรวงพลังงาน โดยมีวัตถุประสงค์ดังนี้

- เพื่อกำหนดเป้าหมายการอนุรักษ์พลังงานของประเทศในระยะสั้น 5 ปี และระยะยาว 20 ปี โดยตั้งเป้าลดความเข้มของการใช้พลังงาน (Energy Intensity : EI) ลงร้อยละ 30 ในปี 2579 เมื่อเทียบกับปี 2553 ทั้งในภาพรวมพลังงานของประเทศ (ความร้อนและไฟฟ้า) และในรายภาคเศรษฐกิจที่มีการใช้พลังงานมาก ได้แก่ ภาคขนส่ง ภาคอุตสาหกรรม ภาคอาคารธุรกิจ และภาคบ้านอยู่อาศัย



- เพื่อกำหนดยุทธศาสตร์และแนวทางในการส่งเสริมการอนุรักษ์พลังงาน และให้บรรลุเป้าหมายการอนุรักษ์พลังงาน รวมทั้งกำหนดมาตรการและแผนงานเพื่อเป็นกรอบในการจัดทำแผนปฏิบัติการการส่งเสริมการอนุรักษ์พลังงานของหน่วยงานต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง

ทั้งนี้เฉพาะมาตรการด้านไฟฟ้าจะประกอบด้วย 6 มาตรการ ซึ่งเป็นมาตรการที่มีศักยภาพ และมีโอกาสดำเนินการได้สำเร็จ กล่าวคือ ณ ปี 2579 จะสามารถลดการใช้ไฟฟ้ารวมได้ทั้งสิ้น 89,672 ล้านหน่วย สรุปลงดังนี้

1. ยกเลิก / ทบทวนการอุดหนุนราคาพลังงาน โดยให้ราคาเป็นไปตามกลไกตลาด
2. มาตรการทางภาษี ลดภาษี และใช้เงินกองทุนอนุรักษ์ฯ สนับสนุนอุปกรณ์ที่มีการใช้พลังงานอย่างมีประสิทธิภาพ
3. เร่งรัดการสนับสนุนมาตรการด้านการเงิน ด้วยเงินให้เปล่าและเงินกู้ดอกเบี้ยต่ำ เพื่อให้มีการเปลี่ยนอุปกรณ์ประสิทธิภาพสูง และให้คำปรึกษาในการบริหารจัดการพลังงานอย่างมีประสิทธิภาพ
4. กำหนดมาตรฐานประสิทธิภาพพลังงานในอาคาร (Building Energy Code) และโรงงานโดยกระทรวงพลังงานต้องประสานกับกระทรวงอุตสาหกรรม และกระทรวงมหาดไทยเพื่อผลักดันให้เป็นมาตรการบังคับ
5. ณรงค์ด้านพฤติกรรม และการปลูกจิตสำนึกการใช้พลังงานให้เป็นวัฒนธรรมของชาติ
6. กำหนดให้ผู้ผลิตและจำหน่ายไฟฟ้าขนาดใหญ่ ดำเนินมาตรการประหยัดพลังงานให้ถูกค่า (Energy Efficiency Resources Standard: EERS)

## ตารางที่ 2: เป้าหมายแผน EEP ณ ปี 2579 ด้านไฟฟ้า จำแนกตามภาคเศรษฐกิจ (ประเภทผู้ใช้ไฟฟ้า)

(ล้านหน่วย : GWh)

มาตรการ	ที่อยู่อาศัย	อุตสาหกรรม	อาคาร		รวม (GWh)
			อาคารธุรกิจ	อาคารรัฐ	
1.มาตรการการจัดการโรงงานและอาคารควบคุม	-	10,814	5,654	3,180	19,648
2.มาตรการใช้เกณฑ์มาตรฐานอาคาร (BEC)	-	-	11,975	1,711	13,686
3.มาตรการใช้เกณฑ์มาตรฐานและติดฉลากอุปกรณ์ (HEPs & MEPs)	8,936	6,226	7,609	989	23,760
4.มาตรการสนับสนุนด้านการเงิน	-	9,133	5,941	-	15,074
5.มาตรการส่งเสริม LED	3,354	3,303	3,711	1,264	11,632
6.มาตรการบังคับใช้เกณฑ์มาตรฐานการประหยัดพลังงานสำหรับผู้ผลิตและจำหน่ายพลังงาน (EERS)	1,343	2,367	2,162	-	5,872
รวม	13,633	31,843	37,052	7,144	89,672



## 1.16 แผนแม่บทการพัฒนาระบบโครงข่ายสมาร์ตกริดของประเทศไทย (พ.ศ. 2558-2579) ของกระทรวงพลังงาน

ตามมติคณะกรรมการนโยบายพลังงานแห่งชาติ (กพช.) ครั้งที่ 1/2558 (ครั้งที่ 1) เมื่อวันที่ 16 ก.พ. 2558 มีดังนี้

เพื่อให้วิสัยทัศน์ในการพัฒนาระบบโครงข่ายสมาร์ตกริดของประเทศไทยสามารถขับเคลื่อนไปได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีผลสัมฤทธิ์ที่เป็นรูปธรรม จึงได้กำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ในการพัฒนาระบบโครงข่ายสมาร์ตกริด 5 ด้าน ดังนี้

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 ด้านการพัฒนาความเชื่อถือได้และคุณภาพของไฟฟ้า (Power Reliability and Quality)

การพัฒนาระบบโครงข่ายสมาร์ตกริดจะต้องทำให้ระบบไฟฟ้ามีความสามารถในการผลิตไฟฟ้าที่เพียงพอ มีความต่อเนื่องของพลังงานไฟฟ้าที่ผลิตได้ และไม่มีปัญหาคุณภาพของแรงดันและกระแสไฟฟ้าที่อาจส่งผลให้เกิดความเสียหายต่ออุปกรณ์ในระบบไฟฟ้าได้

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 ด้านความยั่งยืนและประสิทธิภาพของการผลิตและใช้พลังงาน (Energy Sustainability and Efficiency)

เนื่องจากความต้องการในการหาแหล่งพลังงานแหล่งใหม่เพื่อทดแทนการใช้พลังงานจากแหล่งเชื้อเพลิงฟอสซิลที่มีอยู่อย่างจำกัดและการบริหารจัดการการใช้พลังงานอย่างมีประสิทธิภาพจะเป็นการช่วยลดความต้องการใช้เชื้อเพลิงลง และช่วยลดการปลดปล่อยก๊าซเรือนกระจกซึ่งเป็นปัญหาใหญ่ของโลกในปัจจุบันด้วย โดยการพัฒนาระบบโครงข่ายสมาร์ตกริดจะต้องช่วยให้มีการผลิตและการใช้พลังงานอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อช่วยลดต้นทุน บรรเทาปัญหาการจัดการแหล่งเชื้อเพลิง และช่วยลดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม นอกจากนี้ จะต้องรองรับการผลิตพลังงานไฟฟ้าด้วยพลังงานหมุนเวียนในปริมาณมากได้

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 ด้านการพัฒนาการทำงานและการให้บริการของหน่วยงานการไฟฟ้าฯ (Utility Operation and Service)

การพัฒนาระบบโครงข่ายสมาร์ตกริดจะต้องช่วยให้การดำเนินงานของการไฟฟ้าทั้งทางด้านเทคนิคและการให้บริการ มีประสิทธิภาพและมีความถูกต้องแม่นยำมากขึ้น ซึ่งจะลดระยะเวลาในการปฏิบัติงานต่างๆ ลง และส่งผลต่อการให้บริการแก่ผู้ใช้ไฟฟ้าที่ดีขึ้นโดยตรง

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4 ด้านการกำหนดมาตรฐานความเข้ากันได้ของอุปกรณ์ในระบบ (Integration and Interoperability)

การพัฒนาระบบโครงข่ายสมาร์ตกริดจะต้องช่วยให้อุปกรณ์ต่างๆ ในระบบสามารถทำงานประสานกันได้มากขึ้นโดยอาศัยเทคโนโลยีของ ICT ซึ่งจะส่งเสริมให้เกิดรูปแบบการให้บริการใหม่ๆ แก่ผู้ใช้ไฟฟ้าได้อีกด้วย

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 5 ด้านการพัฒนาศักยภาพการแข่งขันทางเศรษฐกิจและอุตสาหกรรม (Economic and Industrial Competitiveness)

การพัฒนาระบบโครงข่ายสมาร์ตกริดโดยการพึ่งพาการนำเข้าเทคโนโลยีจากต่างประเทศเพียงอย่างเดียวจะเป็นการพัฒนาที่ไม่ยั่งยืนและส่งผลกระทบต่อระบบเศรษฐกิจของประเทศ ดังนั้น การพัฒนาระบบ



โครงข่ายสมาร์ตกริดซึ่งยังถือว่าเป็นเทคโนโลยีใหม่ที่ประเทศไทยสามารถสร้างองค์ความรู้ และสามารถพัฒนาเทคโนโลยีตามประเทศอื่นได้ทัน จะต้องให้ความสำคัญกับการสร้างบุคลากร และการส่งเสริมอุตสาหกรรมภายในประเทศด้วย

### 1.17 แผนการดำเนินงานสำนักงานคณะกรรมการกำกับกิจการพลังงาน

แผนการดำเนินงานสำนักงานคณะกรรมการกำกับกิจการพลังงาน ปีงบประมาณ พ.ศ. 2558 สำนักงานคณะกรรมการกำกับกิจการพลังงาน มีกลยุทธ์การดำเนินงานที่จะส่งเสริมกิจการพลังงานให้มีประสิทธิภาพและเสริมสร้างการแข่งขันที่เป็นธรรม โดยมีการดำเนินงานที่สำคัญ ได้แก่

- กำหนดแนวทางต่ออายุสัญญาซื้อขายไฟฟ้า (Power Purchase Agreement: PPA) และ/หรือสร้างโรงไฟฟ้าทดแทนโรงไฟฟ้าเอกชนที่ครบอายุสัญญา ทั้งผู้ผลิตไฟฟ้าเอกชนรายใหญ่ (Independent Power Producer: IPP) และผู้ผลิตไฟฟ้าย่อยเล็ก (Small Power Producer : SPP) ระบบพลังงานความร้อนร่วม (Cogeneration)
- กำกับกรับซื้อไฟฟ้าจากพลังงานทดแทนให้จ่ายไฟฟ้าเข้าระบบเชิงพาณิชย์ได้ตามแผน PDP2010 ฉบับปรับปรุงครั้งที่ 3 และแผน AEDP เพื่อสนับสนุนความมั่นคงด้านพลังงานที่เป็นนโยบายสำคัญของรัฐบาล และแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 11 และนโยบายอัตราารับซื้อไฟฟ้าแบบ Feed in Tariff (FIT)
- ส่งเสริมการแข่งขันการใช้ระบบโครงข่ายพลังงาน และกำกับให้มีการใช้ระบบโครงข่ายพลังงานให้เกิดประโยชน์สูงสุด นอกจากนี้ กกพ. จะได้มีการศึกษาแนวทางการส่งเสริมการแข่งขันในกิจการก๊าซธรรมชาติ และจัดทำแนวทางการประเมินความเสี่ยงความมั่นคงระบบไฟฟ้าภาคใต้ ซึ่งนอกจากจะเป็นการพัฒนาและส่งเสริมให้เกิดการแข่งขันในกิจการก๊าซธรรมชาติแล้ว ยังส่งเสริมการพัฒนาโครงสร้างกิจการก๊าซธรรมชาติที่สอดคล้องกับความต้องการใช้ในประเทศอีกด้วย
- พัฒนาความร่วมมือในภูมิภาคอาเซียน ผ่านทางเครือข่าย ASEAN Energy Regulators' Network (AERN) เน้นการแลกเปลี่ยนข้อมูล และกำหนดดำเนินการบรรจุแผนการดำเนินงาน AERN Roadmap 2014 - 2020 ในแผน APAEC 2016 - 2020 ภายในปีงบประมาณ พ.ศ. 2558 และร่วมศึกษาแนวทางการออกระเบียบและกติกาการซื้อขายไฟฟ้าระหว่างประเทศสำหรับโครงการ ASEAN Power Grid (APG)

### 1.18 แผนมติคณะกรรมการนโยบายพลังงานแห่งชาติ ครั้งที่ 1/2559 (ครั้งที่ 6)

เรื่องที่เป็นผลกระทบต่ออุตสาหกรรมการผลิตและจำหน่ายไฟฟ้า ในการประชุมครั้งนี้คือ

เรื่องที่ 1 แผนการขับเคลื่อนภารกิจด้านพลังงานเพื่อส่งเสริมการใช้งานยานยนต์ไฟฟ้า (EV)

ในประเทศไทย

ซึ่งมีมติของที่ประชุม คือ เห็นชอบแผนการขับเคลื่อนภารกิจด้านพลังงานเพื่อส่งเสริมการใช้งานยานยนต์ไฟฟ้า (EV) ในประเทศไทย ในระยะที่ 1 การเตรียมความพร้อมการใช้งานยานยนต์ไฟฟ้า (พ.ศ. 2559-2560) ตามที่กระทรวงพลังงานเสนอ และมอบหมายให้หน่วยงานต่างๆ ดำเนินการในส่วนที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้เป็นไปตามแผนในระยะที่ 1 ต่อไป



เรื่องที่ 3 หลักเกณฑ์และรายละเอียดของโครงการหรือกิจการที่ได้รับการยกเว้นการใช้บังคับกฎกระทรวงให้ใช้บังคับผังเมืองรวม สำหรับการประกอบกิจการบางประเภท

ซึ่งมีมติของที่ประชุม คือ เพิ่มเติมหลักเกณฑ์สำหรับโครงการหรือกิจการที่ได้รับการยกเว้นการใช้บังคับกฎกระทรวงให้ใช้บังคับผังเมืองรวม สำหรับโครงการภายใต้แผนพัฒนาพลังงานทดแทนและพลังงานทางเลือก พ.ศ. 2558 – 2579

เรื่องที่ 5 ขอความเห็นชอบการแก้ไขสัญญาซื้อขายไฟฟ้าโครงการน้ำจิม 2 เพื่อปรับปรุงสถานีไฟฟ้าบาง

ซึ่งมีมติของที่ประชุม คือ เห็นชอบร่างสัญญาแก้ไขสัญญาซื้อขายไฟฟ้าโครงการน้ำจิม 2 และให้การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย (กฟผ.) ลงนามในสัญญาแก้ไขสัญญาซื้อขายไฟฟ้าโครงการน้ำจิม 2 กับผู้พัฒนาโครงการต่อไป เมื่อร่างสัญญาแก้ไขสัญญาซื้อขายไฟฟ้าโครงการน้ำจิม 2 ได้ผ่านการตรวจพิจารณาจากสำนักงานอัยการสูงสุด ทั้งนี้ หากจำเป็นต้องมีการแก้ไขร่างสัญญา ดังกล่าว ที่ไม่กระทบต่ออัตราค่าไฟฟ้าที่ระบุไว้ในร่างสัญญาฯ และ/หรือ เงื่อนไขสำคัญ ก็ขอให้อยู่ในอำนาจการพิจารณาของคณะกรรมการ กฟผ. ในการพิจารณาแก้ไข โดยไม่ต้องนำกลับมาขอความเห็นชอบจากคณะกรรมการนโยบายพลังงานแห่งชาติอีก

เรื่องที่ 7 แนวทางการแก้ไขปัญหาโรงไฟฟ้าชีวมวล

ซึ่งมีมติของที่ประชุม คือ เห็นชอบแนวทางการแก้ไขปัญหาโรงไฟฟ้าชีวมวลตามมติคณะกรรมการบริหารนโยบายพลังงาน เมื่อวันที่ 10 มีนาคม 2559 โดยให้โครงการชีวมวลในรูปแบบ Adder สามารถเลือกปรับรูปแบบ Adder เป็น FIT

เรื่องที่ 8 แนวทางการแก้ไขปัญหาที่ไม่สามารถจ่ายไฟฟ้าเข้าระบบเชิงพาณิชย์ (SCOD) ได้ภายในกำหนดเวลา

ซึ่งมีมติของที่ประชุม คือ โครงการผลิตไฟฟ้าจากพลังงานแสงอาทิตย์แบบติดตั้งบนพื้นดินสำหรับผู้ที่ยื่นขอขายไฟฟ้าไว้ในระบบส่วนเพิ่มมารับซื้อไฟฟ้า (Adder) เดิม ซึ่งไม่สามารถ COD ได้ภายในวันที่ 31 ธันวาคม 2558 เนื่องจากติดปัญหาผังเมือง โครงการเหล่านี้ได้มีการก่อสร้างและอยู่ระหว่างการร้องเรียน/อุทธรณ์ ต่อ กกพ. ซึ่งจะต้องมีการพิจารณาตามขั้นตอนของกฎหมายและข้อเท็จจริงเป็นรายๆไป

### 1.19 แผนยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจ

แผนยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจเป็นการน้อมนำหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง และหลักการสำคัญของกรอบยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (SDGs) ไทยแลนด์ 4.0 แผนดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม (Digital Economy) และนำสภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงาน มาใช้เป็นกรอบแนวคิดในการพัฒนายุทธศาสตร์

แนวนโยบายภาพรวมสาขาพลังงาน

สร้างความมั่นคงทางด้านพลังงานของประเทศ พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานให้ครอบคลุม ผู้ใช้บริการ และรองรับการขยายตัวทางเศรษฐกิจ สนับสนุนให้เกิดการแข่งขันและมีโครงสร้างราคาที่เหมาะสม ส่งเสริมการใช้พลังงานอย่างมีประสิทธิภาพ ตลอดจนสนับสนุนการใช้พลังงานทดแทนที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม



แผนยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจ ประกอบด้วย 5 ยุทธศาสตร์ ดังนี้

ยุทธศาสตร์ที่ 1 : กำหนดบทบาทรัฐวิสาหกิจให้ชัดเจน เพื่อเป็นเครื่องมือสนับสนุนยุทธศาสตร์ชาติโดยกำหนดบทบาทและทิศทางการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจให้ชัดเจนและแยกบทบาทระหว่างผู้กำกับดูแล ผู้กำหนดนโยบายและผู้ให้บริการออกจากกันอย่างชัดเจน

ยุทธศาสตร์ที่ 2 : เร่งการลงทุนที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของประเทศ โดยการจัดให้มีแผนการลงทุนของรัฐวิสาหกิจราย 5 ปี ที่สอดคล้องกับทิศทางการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของประเทศ และส่งเสริมให้รัฐวิสาหกิจใช้ทรัพยากรร่วมกัน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการลงทุน พร้อมทั้งสนับสนุนให้รัฐวิสาหกิจจัดหาเงินทุนจากแหล่งเงินทุนที่เหมาะสมกับโครงการลงทุน และการระดมทุนจากแหล่งเงินทุนทางเลือกอื่นๆ เช่น การส่งเสริมให้เอกชนร่วมลงทุนในกิจการของรัฐ (PPPs) หรือการระดมทุนผ่านกองทุนรวมโครงสร้างพื้นฐานเพื่ออนาคตประเทศไทย เป็นต้น

ยุทธศาสตร์ที่ 3 : เสริมสร้างความแข็งแกร่งทางการเงิน เพื่อให้สามารถรองรับการเปลี่ยนแปลงของเศรษฐกิจการเงินที่จะเกิดขึ้นในอนาคตได้อย่างยั่งยืน นอกจากนี้ จะจัดให้มีกลไกในการชดเชยให้แก่รัฐวิสาหกิจที่ได้ดำเนินการตามนโยบายของรัฐภายในกรอบระยะเวลาที่เหมาะสม ซึ่งจะช่วยเพิ่มความแข็งแกร่งทางการเงินให้กับรัฐวิสาหกิจที่ดำเนินการตามนโยบายรัฐบาล

ยุทธศาสตร์ที่ 4 : สนับสนุนการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยี โดยเฉพาะการมุ่งสร้างนวัตกรรมและนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้ให้สอดคล้องกับไทยแลนด์ 4.0 และแผนดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม (Digital Economy) เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการให้บริการแก่ประชาชนและลดต้นทุนการดำเนินงาน

ยุทธศาสตร์ที่ 5 : ส่งเสริมระบบธรรมาภิบาลให้มีความโปร่งใสและมีคุณธรรม มีกลไกส่งเสริมและสนับสนุนให้รัฐวิสาหกิจปรับปรุงกระบวนการบริหารจัดการ เพื่อเป็นองค์กรคุณธรรม มีกลไกกำกับ ติดตาม ตรวจสอบ บริหารความเสี่ยงและประเมินผลที่เพียงพอเหมาะสม มีโครงสร้างองค์กรและกระบวนการทำงานสมัยใหม่ พัฒนาศักยภาพบุคลากรควบคู่กับการมีคุณธรรม กำหนดระบบแรงจูงใจการดำเนินงานที่เหมาะสม คำนึงถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย สังคม และสิ่งแวดล้อมเป็นสำคัญ



## 2.2 PESTEL Analysis

การวิเคราะห์ด้วย PESTEL เป็นการพิจารณาถึงปัจจัยภายนอกที่สำคัญ ที่ส่งผลกระทบต่อทั้งในด้านบวก และลบ ซึ่งปัจจัยดังกล่าว จะเป็นได้ทั้งโอกาส และอุปสรรค ต่อการดำเนินงานของอุตสาหกรรม และธุรกิจขององค์กร โดยพิจารณา ใน 6 ปัจจัย ดังนี้

- 1) Political: ปัจจัยทางการเมือง
- 2) Economic: ปัจจัยทางเศรษฐกิจ
- 3) Social: ปัจจัยทางสังคม
- 4) Technological: ปัจจัยทางเทคโนโลยี
- 5) Environmental: ปัจจัยที่เกิดขึ้นจากธรรมชาติ
- 6) Legal: ปัจจัยทางกฎหมาย





ภาพที่ 2: รูปแบบการวิเคราะห์ PESTEL

### P: Political

- นโยบายหลักของภาครัฐ ให้ความสำคัญกับการสร้างความมั่นคง การเติบโตอย่างยั่งยืน ตามหลักธรรมาภิบาล รวมทั้งการส่งเสริมพลังงานทางเลือก และอุตสาหกรรมทางด้าน Smart Grid รวมถึงนโยบายในการพัฒนาระบบโครงข่าย Smart Grid
- นโยบายพลังงานไฟฟ้าเอกชน IPP SPP VSPP

+	เพิ่มประสิทธิภาพระบบจำหน่ายด้วย Smart Grid / ลงทุนในธุรกิจพลังงานทดแทน
-	สูญเสียลูกค้าในนิคม และปริมาณการจำหน่ายไฟฟ้าลดลง

### E: Economic

- การรวมกลุ่มเศรษฐกิจ โดยเฉพาะการเปิดประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (AEC) ที่เริ่มแล้วในปี 2558 รวมถึงโครงการพัฒนาระบบเศรษฐกิจภาคตะวันออก (EEC) ส่งผลต่อความต้องการไฟฟ้า ตามแนวชายแดนและการเคลื่อนย้ายแรงงานเสรี โดยเฉพาะแรงงานที่จำเป็นต้องใช้ทักษะเฉพาะหรือวิชาชีพเฉพาะ
- ความผันผวนของราคาน้ำมันในตลาดโลก

+	ขยายโอกาสทางธุรกิจ รวมถึงการขายส่งออก FEA Standard ไปใช้ในกลุ่มประเทศ AEC
-	แรงงานที่มีทักษะ (Skilled Labor) อาจไม่เพียงพอ

### S: Social

- ลักษณะความเป็นสังคมเมืองและเมืองใหญ่ที่เพิ่มขึ้น
- กลุ่มลูกค้ามีความหลากหลาย ความต้องการและความคาดหวังที่มากขึ้น

+	สนับสนุนต่อแผนงานการนำสายไฟลงดิน ในเมืองใหญ่ / ระบุที่ด้าน Smart home, Smart Building, / ระบบ HEMS/BEMS
-	การตอบสนองความต้องการ/ความคาดหวังของลูกค้า ที่มีความหลากหลายมากขึ้น

# PESTEL ANALYSIS

### T: Technological

- เทคโนโลยีพลังงานสะอาด พลังงานทดแทน ในกระบวนการผลิตและจำหน่ายไฟฟ้า ของทั้งผู้ผลิตรายใหญ่ และรายย่อย ที่สามารถเข้าถึงและแบ่งปันได้โดยใช้สิทธิ์และจำหน่ายไฟ
- ความก้าวหน้าและการพัฒนาเทคโนโลยีในอุตสาหกรรม อาคารประหยัดพลังงาน เช่น กระจกไฟฟ้า Solar Rooftop
- เทคโนโลยีที่ช่วยในการสนับสนุนการจัดการพลังงานไฟฟ้าของผู้ใช้ไฟ

+	การพัฒนาธุรกิจที่เกี่ยวเนื่อง เช่น EV Solar ESCO
-	รายได้สูญเสียไปจากผู้ที่ใช้ไฟที่สามารถผลิตไฟได้เอง (Prosumer)

### E: Environmental

- กระแสความตื่นตัว และความสนใจในการดำเนินธุรกิจที่คำนึงถึงสิ่งแวดล้อม การดำเนินงานธุรกิจอย่างยั่งยืน (Sustainable development :SD)
- สนับสนุนพลังงานหมุนเวียน และลดการปล่อย CO2 ตามพันธะสัญญา (COP21)

+	สนับสนุนโครงการที่มีความสัมพันธ์กับภาคการผลิต การยอมรับของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมากยิ่งขึ้น
-	การผลิตไฟฟ้าจากพลังงานหมุนเวียน (Renewable Energy)

### L: Legal

- ข้อกำหนดของผู้ประกอบการพลังงานภาครัฐที่ถูกควบคุมจากกฎหมายของภาครัฐ โดยแนวโน้มรัฐบาลต้องการให้เอกชนเข้ามาร่วมดำเนินการมากขึ้น และมีการสนับสนุน Solar Rooftop ภาคประชาชน

+	ผู้ประกอบกรรายใหม่ (IPP SPP) มีข้อกำหนดในการเข้ามาแข่งขัน กฟภ.
-	พัฒนาระบบ Smart Grid เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงไปสู่ตลาด Prosumer
-	ผู้สูญเสียลูกค้าในนิคม และปริมาณการจำหน่ายไฟฟ้าลดลง
-	รายได้ที่สูญเสียไปจากผู้ที่ใช้ไฟที่สามารถผลิตไฟได้เอง (Prosumer)

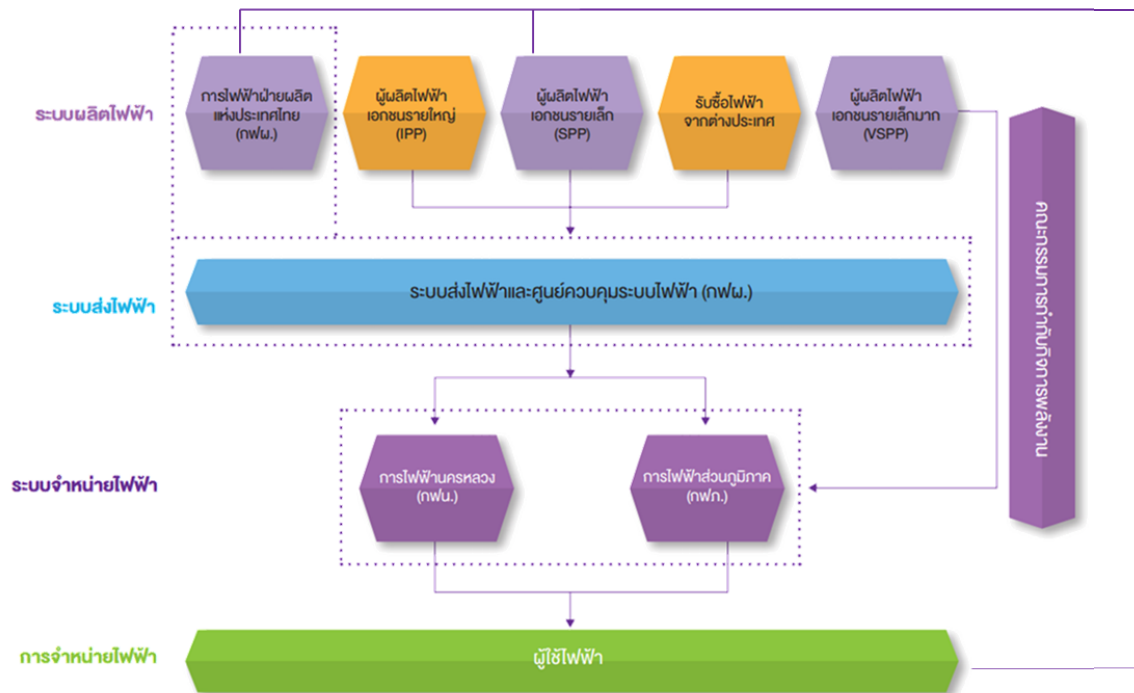


## 2.3 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมอุตสาหกรรม

### 1. โครงสร้างอุตสาหกรรมไฟฟ้าของประเทศไทย

โครงสร้างอุตสาหกรรมไฟฟ้าของประเทศไทยเป็นโครงสร้างกิจการไฟฟ้ารูปแบบ Enhanced Single Buyer Model (ESB) ตามที่คณะรัฐมนตรีให้ความเห็นชอบ ตั้งแต่วันที่ 9 ธันวาคม 2546

ภาพที่ 3: โครงสร้างอุตสาหกรรมไฟฟ้าในประเทศไทย



ที่มา: มติคณะกรรมการนโยบายพลังงานแห่งชาติ ครั้งที่ 3/2554 (ครั้งที่ 136) และมติคณะกรรมการกำกับกิจการพลังงาน ครั้งที่ 26/2554 (ครั้งที่ 135) การปรับโครงสร้างอัตราค่าไฟฟ้าของประเทศไทย พ.ศ. 2554 - 2558

#### ลักษณะโครงสร้างกิจการไฟฟ้ารูปแบบ ESB

1. กิจการผลิตไฟฟ้าและระบบส่งไฟฟ้า: การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย (กฟผ.) เป็นผู้ผลิตไฟฟ้า ส่งไฟฟ้า และเป็นผู้รับซื้อไฟฟ้าจากโรงไฟฟ้าเอกชนและรับซื้อไฟฟ้าจากต่างประเทศเพียงรายเดียว (Single Buyer) โดย กฟผ. จะจำหน่ายไฟฟ้าผ่านระบบส่งไฟฟ้า (Transmission) ให้แก่การไฟฟ้านครหลวง (กฟน.) และ การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค (กฟภ.) เพื่อจำหน่ายไฟฟ้าให้กับผู้ใช้ไฟฟ้า นอกจากนี้ กฟผ. ยังจำหน่ายไฟฟ้าบางส่วนโดยตรงให้แก่ผู้ใช้ไฟฟ้ารายใหญ่บางรายที่ได้รับอนุญาตให้จำหน่ายได้ภายใต้กฎหมายที่เกี่ยวข้อง และประเทศใกล้เคียง

2. ศูนย์ควบคุมระบบไฟฟ้า (System Operator) จะทำหน้าที่วางแผนปฏิบัติการผลิตไฟฟ้า และสั่งการเดินเครื่องโรงไฟฟ้าที่มีความพร้อมอยู่ในระบบในขณะนั้น โดยเริ่มจากโรงไฟฟ้าที่มีต้นทุน



การผลิตต่ำสุดไปเป็นลำดับ (Merit Order) และเพื่อไม่ให้เกิดค่าปรับ กฟผ. จะพิจารณาเงื่อนไขสำคัญประกอบการสั่งการด้วย เช่น Minimum Generation ของโรงไฟฟ้า เงื่อนไขการรับก๊าซธรรมชาติตามสัญญา กับ บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) เป็นต้น ซึ่งจะอยู่ภายใต้กิจการระบบส่งไฟฟ้า (Transmission) ของ กฟผ.

3. ระบบจำหน่ายไฟฟ้า (Distribution) กฟผ. จำหน่ายไฟฟ้าส่วนใหญ่ทั้งที่ผลิตเอง และจัดซื้อจากผู้ผลิตไฟฟ้าอื่นให้แก่ กฟน. และ กฟภ. โดย กฟน. รับผิดชอบการจำหน่ายไฟฟ้าให้แก่ผู้ใช้ไฟฟ้าใน 3 จังหวัด ได้แก่ กรุงเทพมหานคร นนทบุรี และสมุทรปราการ ขณะที่ กฟภ. จำหน่ายไฟฟ้าให้แก่ผู้ใช้ไฟฟ้าในจังหวัดอื่นๆ ที่ไม่ใช่เขตการให้บริการของ กฟน. โดยในแต่ละพื้นที่รับผิดชอบ กฟน. และ กฟภ. จะเป็นเจ้าของสถานีไฟฟ้า ระบบสายส่ง ระบบจำหน่าย หม้อแปลงจำหน่าย ระบบไฟฟ้าแรงต่ำ และเครื่องวัดหน่วยไฟฟ้า (มิเตอร์ไฟฟ้า) ซึ่งไฟฟ้าส่วนหนึ่งของ กฟภ. ที่ใช้ในการจำหน่าย มาจากผู้ผลิตไฟฟ้าเอกชนรายเล็กมาก (VSPP) ที่ปัจจุบันภาครัฐกำหนดให้ผลิตและส่งจำหน่ายเข้าโครงข่าย (Grid) ของ กฟน. และ กฟภ. เท่านั้น อย่างไรก็ตามในระบบจำหน่ายไฟฟ้าในปัจจุบัน ผู้ผลิตไฟฟ้าเอกชนรายเล็ก (SPP) บางรายสามารถจำหน่ายไฟฟ้าให้กับลูกค้าอุตสาหกรรมได้โดยตรง

4. กิจการจำหน่ายไฟฟ้า (Retail) กฟน. และ กฟภ. จำหน่ายไฟฟ้าให้แก่ผู้ใช้ไฟฟ้า ซึ่งกำหนดให้อัตราค่าไฟฟ้าสำหรับผู้บริโภคประเภทเดียวกันเป็นอัตราเดียวกันทั่วประเทศ (Uniform Tariff) และมีความแตกต่างกันตามประเภทผู้ใช้ไฟฟ้า ทั้งนี้คณะกรรมการกำกับกิจการพลังงาน (กกพ.) จะเป็นผู้กำกับดูแลโครงสร้างอัตราค่าไฟฟ้าของประเทศในภาพรวม

## 2. การวิเคราะห์คู่แข่ง

จากการศึกษา ทบทวน และวิเคราะห์โครงสร้างอุตสาหกรรมไฟฟ้าในประเทศไทยที่ได้แบ่งอุตสาหกรรมไฟฟ้าโดยใช้ห่วงโซ่อุปทาน ซึ่งทำให้แบ่งอุตสาหกรรมไฟฟ้าเป็น 2 ส่วน ได้แก่ ภาคการผลิต และภาคการจำหน่าย โดย กกพ. เป็นองค์กรที่เป็นรัฐวิสาหกิจที่อยู่ในภาคส่วนจำหน่ายไฟฟ้าที่แบ่งการจำหน่ายภายในประเทศตามพื้นที่รับผิดชอบของรัฐวิสาหกิจทั้งสองแห่ง ได้แก่ กฟภ. และ กฟน. โดยไม่ซ้อนทับพื้นที่กัน ทำให้ในปัจจุบันจึงกล่าวได้ว่า ไม่มีการแข่งขันระหว่าง กฟภ. และ กฟน. และเมื่อพิจารณาในภาคการผลิต แม้จะเห็นว่ามี การแบ่งแยกจากภาคจำหน่ายอย่างชัดเจน แต่มีผู้ผลิตไฟฟ้าเอกชนบางรายที่ถือได้ว่าสามารถเป็นคู่แข่งของ กฟภ. โดยตรง ได้แก่ SPP

เนื่องจากนโยบายของรัฐบาลในปัจจุบัน อนุญาตให้ SPP ที่มีกำลังการผลิตส่วนเหลือที่จำหน่ายให้ กฟผ. สามารถจำหน่ายไฟฟ้าให้กับกลุ่มลูกค้าอุตสาหกรรมที่อยู่ในนิคมอุตสาหกรรมได้ ซึ่งเป็นทางเลือกให้กับลูกค้าของ กฟภ. ในกลุ่มลูกค้าอุตสาหกรรมสามารถเลือกใช้ หรือเปลี่ยนไปซื้อพลังงานไฟฟ้าจาก SPP ได้ ทำให้ถือได้ว่า SPP เป็นคู่แข่งของ กฟภ. โดยตรง ซึ่งจะแตกต่างจากในกรณี IPP และ VSPP นโยบายภาครัฐในปัจจุบันบังคับให้ IPP ต้องจำหน่ายไฟฟ้าที่จะขายในประเทศผ่านโครงข่ายของ กฟผ. เท่านั้น เช่นเดียวกับ VSPP ที่ไม่ถือเป็นคู่แข่ง เนื่องจากหลังจากการผลิตไฟฟ้าแล้ว VSPP ต้องจำหน่ายให้ กฟผ. รายเดียวเช่นกัน

ซึ่งจากเหตุผลข้างต้นทำให้สภาวะการณ์ด้านการตลาดในปัจจุบัน กฟภ. สูญเสียฐานลูกค้าประเภทอุตสาหกรรมเดิมให้แก่ SPP โดยเฉพาะในเขตนิคมอุตสาหกรรมมากขึ้นอย่างต่อเนื่อง โดยสาเหตุหลักเกิดจาก SPP มีอัตราค่าไฟฟ้าที่ต่ำกว่า กฟภ. (SPP มีต้นทุนคงที่ และต้นทุนบางส่วนถูกคิดรวมกับปริมาณพลังงาน



ไฟฟ้าที่ขายให้กับ กฟผ. แล้ว) นอกจากนี้ SPP ส่วนใหญ่ตั้งอยู่ใกล้เคียงหรืออยู่ในนิคมอุตสาหกรรม ซึ่งทำให้ระบบสายจำหน่ายไฟฟ้าให้กับลูกค้ามีระยะทางสั้นกว่า และมีหน่วยสูญเสีย (Loss) น้อยกว่า กฟผ. และมีค่าใช้จ่ายในการวางระบบสายส่งและต้นทุนการบำรุงรักษาต่ำกว่า รวมทั้งการขยายแนวท่อก๊าซธรรมชาติของบริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) ที่มีการผลิตไฟฟ้าจากก๊าซธรรมชาติจะส่งผลกระทบต่อโอกาสในการสร้างรายได้ในอนาคตของ กฟผ. ด้วย

โดยเฉพาะอย่างยิ่ง กลุ่มผู้ผลิตไฟฟ้าขนาดเล็ก(SPP) ด้วยระบบผลิตพลังงานร่วม (Cogeneration) ซึ่งกำลังจะทยอยสิ้นสุดอายุสัญญาในปี 2560-2568 จำนวน 25 โครงการนั้น มีแนวทางที่จะรับซื้อไฟฟ้าในปริมาณที่น้อยลง และราคาที่ต่ำกว่าเดิม จากแนวทางดังกล่าว มีความเป็นไปได้ว่าทางผู้ผลิตไฟฟ้าขนาดเล็ก จะรักษาศักยภาพในการผลิต และขายไฟฟ้าให้กับทางนิคมอุตสาหกรรมโดยตรงมากยิ่งขึ้น

อย่างไรก็ตาม โครงสร้างอุตสาหกรรมอาจเปลี่ยนแปลงไป เนื่องจาก คณะกรรมการกำกับกิจการพลังงาน (กกพ.) ให้ดำเนินการกับ SPP ระบบ Cogeneration ที่จะสิ้นสุดอายุสัญญาในปี 2560-2568 ตามแนวทางของคณะกรรมการบริหารนโยบายพลังงาน (กบง.) โดยในที่ประชุม คณะกรรมการนโยบายพลังงานแห่งชาติ (กพช.) รัฐมนตรีว่าการกระทรวงมหาดไทย เสนอให้ กฟผ. เป็นผู้รับซื้อไฟฟ้า ในส่วนที่เหลือจากที่ กฟผ. รับซื้อ อย่างไรก็ตาม ให้ สนพ. พิจารณาเพิ่มเติมถึง อัตรารับซื้อไฟฟ้าที่เหมาะสม และศึกษาการรับซื้อไฟฟ้าในรูปแบบ SPP Power Pool เพื่อนำเสนอ กบง./กพช. ต่อไป

นอกเหนือไปจากกรณีดังกล่าว แนวโน้มการสูญเสียตลาด จากคู่แข่ง (ทางอ้อม) คือจากนโยบาย solar roof-top ซึ่งจะทำให้ผู้บริโภคมีสถานะเป็นทั้งผู้ผลิตไฟฟ้า และ ใช้ไฟฟ้าที่ผลิตเองได้ จึงมีแนวโน้มที่อาจจะบริโภคไฟฟ้าในปริมาณที่น้อยลงกว่าเดิม อย่างไรก็ตาม ถึงแม้กลุ่มนี้จะสามารถผลิตไฟฟ้าใช้เองได้ แต่หากมองจากแนวโน้มอนาคตเกี่ยวกับอุตสาหกรรมยานยนต์ ที่ต่อไปจะมีรถยนต์ไฟฟ้าออกมามากยิ่งขึ้น ทำให้ผู้บริโภคจำเป็นต้องใช้ไฟฟ้าในเวลากลางคืน เพื่อชาร์จไฟฟ้าให้กับรถยนต์ นั่นคือ จำเป็นต้องบริโภคไฟฟ้ามากกว่าเดิม การทำ solar roof-top ท้ายที่สุด อาจเป็นเพียงการ off-set หรือ ลดปริมาณการใช้ไฟฟ้าที่อาจเพิ่มขึ้นโดยตรงจาก กฟผ. เท่านั้น

### 3. การวิเคราะห์อุตสาหกรรมจำหน่ายพลังงานไฟฟ้าและการแข่งขันด้วย 5-Forces

การวิเคราะห์ด้วยเครื่องมือ 5 Forces เพื่อสะท้อนถึงระดับความรุนแรงในการแข่งขันของอุตสาหกรรมและธุรกิจ โดยพิจารณาจากองค์ประกอบใน 5 ด้าน ได้แก่ 1) อุปสรรคของผู้เข้าใหม่ 2) อำนาจต่อรองของผู้ขาย 3) อำนาจต่อรองของผู้ซื้อ 4) สินค้าทดแทน 5) ความรุนแรงของการแข่งขัน

ภาพที่ 4: การวิเคราะห์อุตสาหกรรมจำหน่ายพลังงานไฟฟ้าและการแข่งขันด้วย 5-Forces









## 2.4 การวิเคราะห์คู่แข่ง (Benchmarking Analysis)

เพื่อให้การกำหนดยุทธศาสตร์ และการตั้งเป้าหมายดำเนินงานในอนาคตของ กฟภ. มีความท้าทาย สร้างความสามารถในการแข่งขันในระดับภูมิภาคได้นั้น การวิเคราะห์คู่แข่งเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ดังกล่าว ควรนำบริษัทที่อยู่ในธุรกิจ หรืออุตสาหกรรมประเภทเดียวกันที่มีความเป็นเลิศ เป็นผู้นำในแต่ละประเทศใกล้เคียง มาเป็นตัวเปรียบเทียบผลการดำเนินงาน ถึงแม้ว่าโครงสร้างบริษัท โครงสร้างการประกอบกิจการ ลักษณะการดำเนินงานจะแตกต่างกัน แต่การเปรียบเทียบในลักษณะนี้จะช่วยชี้ให้เห็นถึงแนวทาง/ทิศทางที่จะนำพา กฟภ. มุ่งสู่เป้าหมายได้อย่างดี ส่วนคู่แข่งในประเทศไทยนั้นได้เปรียบเทียบกับการไฟฟ้านครหลวง ซึ่งโดยรวมลักษณะการดำเนินการมีความคล้ายคลึงกันมาก เว้นแต่พื้นที่ที่ครอบคลุมการให้บริการ

### ตารางที่ 3: บริษัทที่นำมาเป็นคู่แข่ง

บริษัท/ องค์กร	ประเทศ	ลักษณะธุรกิจ
 การไฟฟ้า นครหลวง	ไทย	- การจำหน่ายพลังงานไฟฟ้าในเขตพื้นที่จำหน่าย รวม 3 จังหวัด คือ กรุงเทพมหานคร นนทบุรี และสมุทรปราการ - ธุรกิจเกี่ยวเนื่อง ได้แก่ ธุรกิจบริการและคุณภาพไฟฟ้า ผ่านการออกแบบ จัดหาอุปกรณ์
 MERALCO	ฟิลิปปินส์	- การผลิตกระแสไฟฟ้า (ในรูปแบบการร่วมดำเนินการกับบริษัทอื่นๆ) - การจำหน่ายไฟฟ้า - งานบำรุงรักษาต่างๆ - พันธมิตรทางธุรกิจกับบริษัทผลิตชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์
 TENAGA	มาเลเซีย	- การผลิตกระแสไฟฟ้า (โรงผลิตกระแสไฟฟ้าด้วยความร้อน 6 แห่ง และจากพลังงานน้ำ 3 แห่ง) - การส่งกระแสไฟฟ้าและกระจายกระแสไฟฟ้า - งานสนับสนุนปฏิบัติการ และ ซ่อมบำรุงรักษา ให้กับผู้ผลิตกระแสไฟฟ้ารายอื่นๆ ผู้ผลิต transformers high-voltage switchgears และ สายเคเบิล - งานที่ปรึกษาด้านโครงสร้าง งานโยธา ไฟฟ้า การซ่อมบำรุงต่างๆ
 ENGIE GLOW	ไทย	- ผลิตและจำหน่ายไฟฟ้าให้แก่ กฟผ. - จำหน่ายไฟฟ้า ไอน้ำ น้ำ เพื่อการอุตสาหกรรมทั้งในเขตนิคมอุตสาหกรรมมาตาพุด และ เขตประกอบการอุตสาหกรรม สยามอีสเทิร์น

การเปรียบเทียบกับคู่แข่งต่างประเทศดังกล่าว จะมีความแตกต่างของแต่ละบริษัทในการทำ Benchmark ด้วยเหตุผล ดังนี้

- ความเข้มข้นในการแข่งขันในแต่ละประเทศนั้น มีความแตกต่างกัน ทั้งในแง่ของกฎหมาย การเมือง สังคม สภาพแวดล้อม



- ความแตกต่างด้านภูมิศาสตร์ ขนาดของพื้นที่ และระบบการกระจายไฟฟ้า (เช่น บนดิน หรือ ใต้ดิน) ระยะทางระหว่างระบบส่งไฟฟ้าจากผู้ผลิตถึงผู้ใช้ไฟ
- ความแตกต่างในด้านต้นทุนการรับซื้อ และราคาขายของกระแสไฟฟ้าที่สามารถขายได้
- ความแตกต่างในด้านสภาพเศรษฐกิจ มาตรฐานค่าครองชีพ
- ความแตกต่างในด้านคุณลักษณะขององค์กร บริษัทในเครือ หรือบริษัทแม่ ซึ่งมีผลต่อ Synergy ของแต่ละบริษัทในด้านต้นทุน

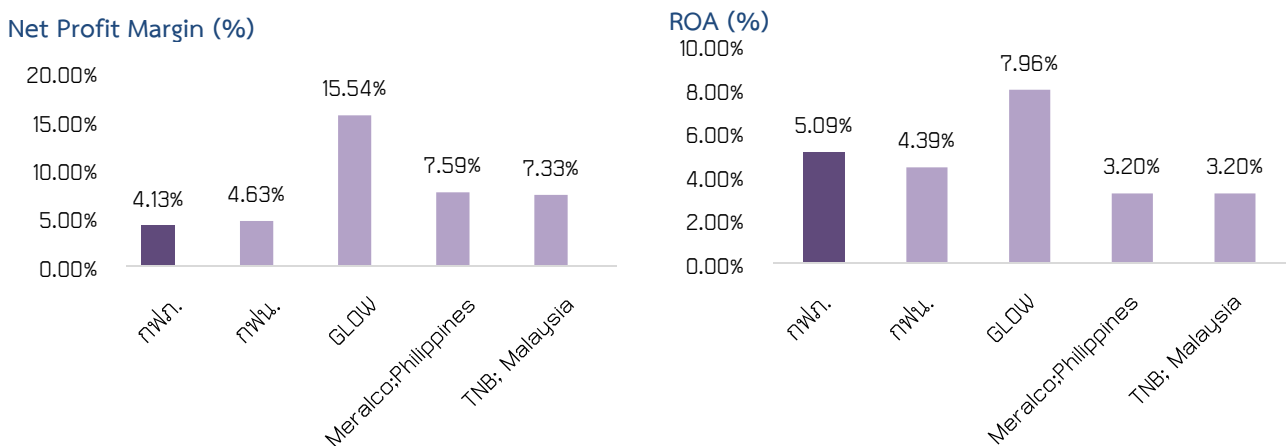
อย่างไรก็ตาม การเปรียบเทียบกับคู่แข่งดังกล่าว จะช่วยให้เห็นความคาดหวังในระดับภูมิภาคในเรื่องของการดำเนินกิจการกระจายและจำหน่ายไฟฟ้า ซึ่งจะส่งผลให้การตั้งเป้าหมายในการดำเนินงานของ กฟภ. มีความท้าทายมากขึ้น เพื่อให้เทียบเท่ากับองค์กรในกลุ่มธุรกิจเดียวกันของประเทศต่าง ๆ ในภูมิภาค และส่งผลต่อการเติบโตทางเศรษฐกิจของประเทศ ความมั่นใจในการลงทุนจากต่างประเทศ รวมทั้งตอบสนองต่อการเข้าร่วม AEC ได้เป็นอย่างดี

### 1) การเปรียบเทียบด้านการเงิน

- Net Profit Margin: กฟภ. มีความสามารถในการทำกำไรที่ค่อนข้างต่ำ เมื่อเทียบกับคู่แข่ง ในขณะที่ บริษัท โกลว์ พลังงาน จำกัด (มหาชน) (GLOW) มี Profit Margin ดีที่สุดในกลุ่มคู่แข่ง รองลงมาคือ Meralco ของประเทศฟิลิปปินส์ ทั้งนี้จะพบว่าความสามารถในการทำกำไรของ กฟภ. และ กฟน. มีความใกล้เคียงกัน

- Return on Asset (ROA) : กฟภ. มีอัตราผลตอบแทนจากสินทรัพย์รวมในปี 2561 ที่ ร้อยละ 5.09 ซึ่งใกล้เคียงกับคู่แข่ง ทั้งนี้ บริษัทที่ทำได้ดีที่สุดในด้านผลตอบแทนจากสินทรัพย์ คือ GLOW โดย กฟภ. เป็นอันดับที่ 2 เมื่อเทียบกับกลุ่มคู่แข่ง

ภาพที่ 5: Net Profit Margin และ ROA



- Asset Turnover ในด้านการหมุนเวียนของสินทรัพย์ของ กฟภ. จะเห็นว่า กฟภ. สามารถนำสินทรัพย์ที่มีอยู่ ก่อให้เกิดรายได้ในอัตราที่สูง เป็นอันดับ 2 เมื่อเทียบกับคู่แข่ง แต่เมื่อพิจารณา ร่วมกับ ROA แล้ว จะพบว่าปัญหาที่ กฟภ. ต้องเร่งดำเนินการแก้ไข คือ การเพิ่มอัตราผลตอบแทนจากการ

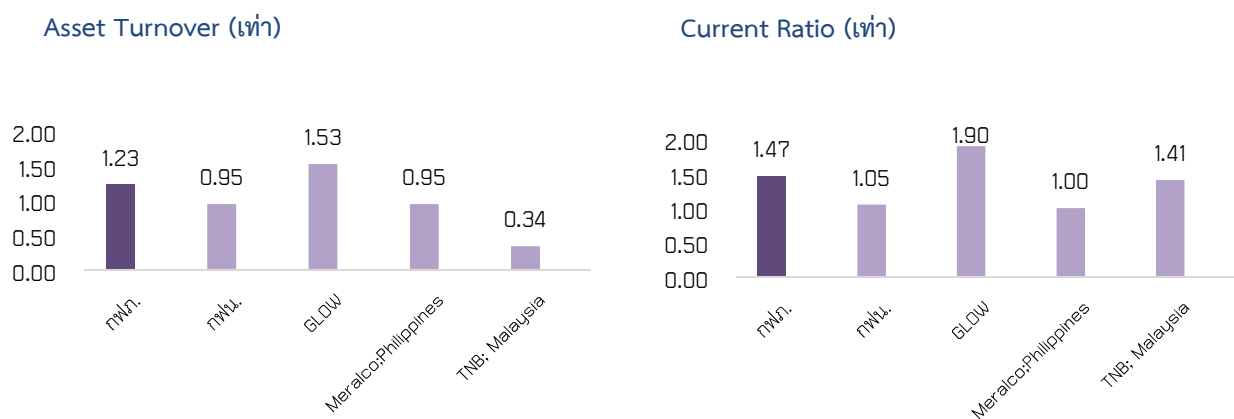




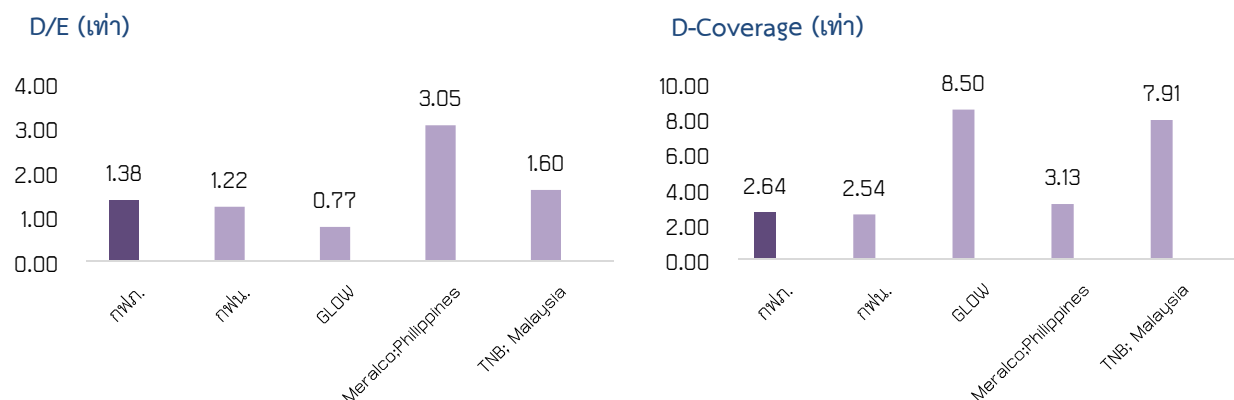
ดำเนินงานโดยมีแนวทางที่สามารถทำได้คือ การเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการสินทรัพย์ในระบบจำหน่ายไฟฟ้า การขยายศักยภาพในการดำเนินธุรกิจเกี่ยวเนื่อง และเพิ่มประสิทธิภาพของค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน

- Current Ratio อัตราส่วนสภาพคล่อง แสดงถึงสินทรัพย์หมุนเวียนที่ประกอบไปด้วย เงินสด ลูกหนี้ และสินค้าคงเหลือมากกว่าหนี้ระยะสั้น ทำให้ความคล่องตัวในการชำระหนี้ระยะสั้นมีค่อนข้างมาก ในด้านสภาพคล่องของ กฟภ. ถือว่ามีสภาพคล่องที่ดี และใกล้เคียงกับกลุ่มคู่แข่งมีเพียง Meralco เท่านั้นที่มีสภาพคล่องต่ำที่สุดในกลุ่มคู่แข่ง

ภาพที่ 6: Asset Turnover และ Current Ratio



ภาพที่ 7: Debt/Equity และ Debt Coverage



- อัตราส่วนหนี้สินต่อส่วนของผู้ถือหุ้น ซึ่งแสดงให้เห็นถึงที่มาของเงินทุน ว่ามาจากหนี้สิน หรือ จากเจ้าของกิจการ ทั้ง กฟภ. กฟผ. GLOW และ TENAGA มีอัตราส่วนที่ค่อนข้างต่ำ แสดงให้เห็นถึงความเสี่ยงจากการกู้ยืมเพื่อดำเนินกิจการที่ค่อนข้างต่ำ

- ความสามารถในการชำระหนี้ ซึ่งแสดงให้เห็นถึงความสามารถในการชำระดอกเบี้ยจากเงินกู้ ถึงแม้ความสามารถของ กฟภ. ไม่ได้อยู่ในระดับต่ำ แต่หากพิจารณา กับ D/E Ratio ข้างต้น



จะพบว่า ถึงแม้ GLOW จะมีสัดส่วน D/E ที่ต่ำกว่าทั้ง กฟภ. และ กฟน. แต่ Debt Coverage กลับมีค่าที่สูงกว่า ทั้งสององค์กรมาก นั้นแสดงถึงความสามารถในการชำระหนี้ที่ดีกว่าคู่แข่ง

เมื่อพิจารณาในภาพรวม ของทั้ง Net Profit Margin, Return on Asset แล้ว จะพบว่า ผลการดำเนินงานในปี 2561 ของ กฟภ. มีความสามารถในการทำกำไรที่ลดลง (Net Profit Margin ปี 2561 เท่ากับ ร้อยละ 4.13 ในขณะที่ปี 2560 เท่ากับ ร้อยละ 5.93 และ ROA ปี 2561 เท่ากับ ร้อยละ 5.09 ในขณะที่ปี 2560 เท่ากับ ร้อยละ 7.03) ทั้งนี้จะพบว่า ความสามารถในการทำกำไรของ กฟภ. ค่อนข้างควบคุมได้ยาก เนื่องจาก มีปัจจัยที่ควบคุมไม่ได้ ทั้งราคาขายไฟฟ้า และ ราคาต้นทุนของไฟฟ้าที่รับเข้ามา ซึ่งล้วนเป็นข้อบังคับที่ กฟภ. ไม่สามารถที่จะต่อรองได้ ดังนั้น เพื่อเพิ่มรายได้ เพิ่มกำไรจากการดำเนินงานได้ สิ่งที่ กฟภ. จะสามารถเปลี่ยนแปลง ได้ เพื่อให้ผลการดำเนินงานดีขึ้น คือ การเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงาน โดย กฟภ.สามารถลดค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน ด้วยการปรับปรุงกระบวนการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพ และการใช้ดิจิทัลมาสนับสนุนในการปรับปรุงกระบวนการ รวมถึงการเพิ่มประสิทธิภาพจากการใช้สินทรัพย์ที่มีอยู่ให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น จาก ทั้งการสร้างรายได้เกี่ยวเนื่องจากธุรกิจหลัก โดยที่ไม่ต้องลงทุนในส่วนของสินทรัพย์มากนัก และมีค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานที่ต่ำ เช่น การเป็นที่ปรึกษา ให้บริการด้านออกแบบ ควบคุมการก่อสร้างระบบไฟฟ้าต่าง ๆ การนำสินทรัพย์ที่มีอยู่มาสร้างมูลค่าเพิ่ม หรือแม้แต่การขยายขอบข่ายของธุรกิจออกไป จะส่งผลไปยังผลตอบแทนต่อสินทรัพย์รวม (ROA) อัตราการทำกำไร (Profit Margin) และการหมุนเวียนของสินทรัพย์รวม (Total Asset Turnover) สามารถปรับตัวดีขึ้นได้เช่นกัน ทั้งนี้ หากพิจารณาเฉพาะ กฟภ. เทียบกับ กฟน. จะพบว่า กฟภ. มีผลการดำเนินงานที่ดีกว่า กฟน. ทั้งในด้านการใช้ประโยชน์/สร้างรายได้จากสินทรัพย์ (พิจารณาจาก Total Asset Turnover) และด้านความสามารถในการทำกำไร (พิจารณาจาก ROA)

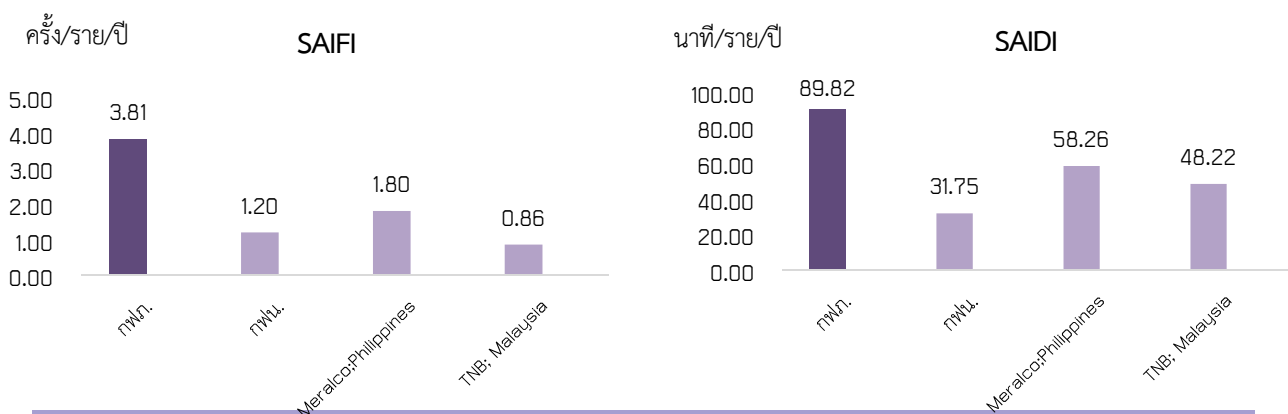
## 2) การเปรียบเทียบด้านการบริการและความพึงพอใจของลูกค้า

### 2.1) ด้านมาตรฐานและคุณภาพบริการ

ค่า SAIFI และ SAIDI ถือเป็นค่ามาตรฐานที่บ่งบอกถึงความเชื่อถือได้ของระบบไฟฟ้า โดยค่า

- SAIFI (System Average Interruption Frequency Index) ซึ่งหมายถึง ค่าเฉลี่ยความถี่ที่ระบบเกิดไฟฟ้าขัดข้อง
- SAIDI (System Average Interruption Duration Index) ซึ่งหมายถึง ค่าเฉลี่ยระยะเวลาที่ระบบเกิดไฟฟ้าขัดข้อง

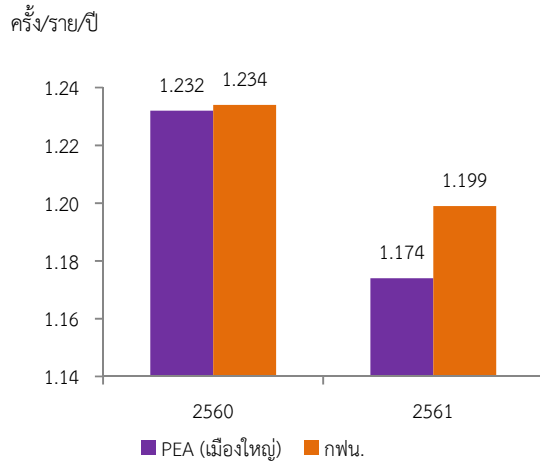
ภาพที่ 8: SAIFI และ SAIDI



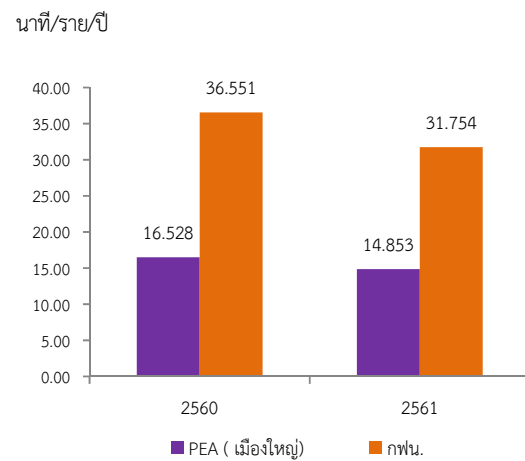




### SAIFI (กฟภ. เมืองใหญ่) เทียบกับ กฟน.



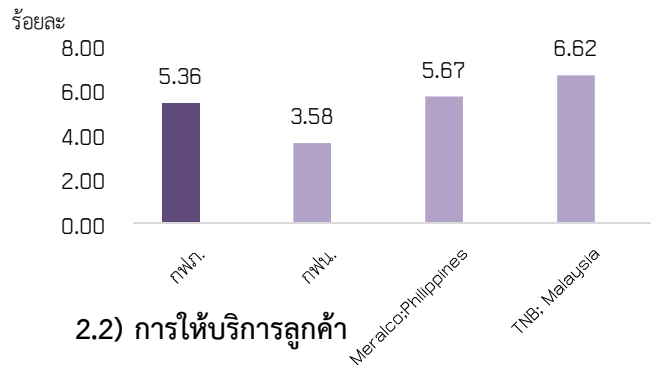
### SAIDI (กฟภ. เมืองใหญ่) เทียบกับ กฟน.



จะเห็นได้ว่า ค่า SAIFI และ SAIDI ของ กฟภ.มีตัวเลขสูงสุด ซึ่งหมายความว่า ทั้งความถี่และระยะเวลาที่เกิดไฟฟ้าขัดข้องมีมากที่สุด เมื่อเทียบกับคู่แข่ง อย่างไรก็ตาม การเปรียบเทียบกับคู่แข่งต่างประเทศดังกล่าว มีข้อจำกัดในการเปรียบเทียบ ด้วยลักษณะทางกายภาพของระบบจำหน่ายในแต่ละประเทศ ซึ่งบางประเทศได้มีการวางระบบสายไฟลงดิน (Underground) แต่หากเปรียบเทียบเฉพาะในเมืองใหญ่ ผลการดำเนินงานระหว่าง กฟภ. กับ กฟน. จะพบว่า กฟภ. สามารถยกระดับคุณภาพในระบบจำหน่ายไฟฟ้าให้มีความมั่นคง และมีประสิทธิภาพมากขึ้น ซึ่งสะท้อนจากค่าดัชนีความมั่นคงในระบบไฟฟ้าที่ดีขึ้นเมื่อเปรียบเทียบกับปีก่อน และดีกว่าคู่แข่ง (กฟน.) ทั้งค่าเฉลี่ยความถี่ที่ระบบเกิดไฟฟ้าขัดข้อง (SAIFI) และค่าเฉลี่ยระยะเวลาที่ระบบเกิดไฟฟ้าขัดข้อง (SAIDI) โดย กฟภ. สามารถลดค่าดัชนี SAIFI ได้จาก 1.232 ครั้ง/รายปี ในปี 2560 เป็น 1.174 ครั้ง/รายปี ในปี 2561 ซึ่งมีผลการดำเนินงานที่ดีกว่า กฟน. ซึ่งเท่ากับ 1.199 ครั้ง/รายปี รวมถึงค่าเฉลี่ยระยะเวลาที่ระบบเกิดไฟฟ้าขัดข้อง (SAIDI) ของ กฟภ. ดีกว่า กฟน. เท่ากับ 16.90 นาที/รายปี โดย กฟน. มีค่าดัชนี SAIDI เท่ากับ 31.754 นาที/รายปี แต่ กฟภ. มีค่า SAIDI ที่ระดับ 14.853 นาที/รายปี ซึ่งแสดงให้เห็นถึงความสามารถในการดำเนินงานแก้ไขปัญหาของ กฟภ. ที่รวดเร็ว และมีประสิทธิภาพที่ดี เมื่อเทียบกับ กฟน. เช่นเดียวกันกับการเปรียบเทียบอัตราการสูญเสีย สามารถบ่งบอกถึงมาตรฐานและคุณภาพการบริการ การจำหน่ายกระแสไฟฟ้าให้แก่ผู้ใช้ไฟฟ้า โดยในปี 2561 กฟภ. มีอัตราการสูญเสียที่ร้อยละ 5.36 ซึ่งมีได้แตกต่างจากคู่แข่งมากนัก



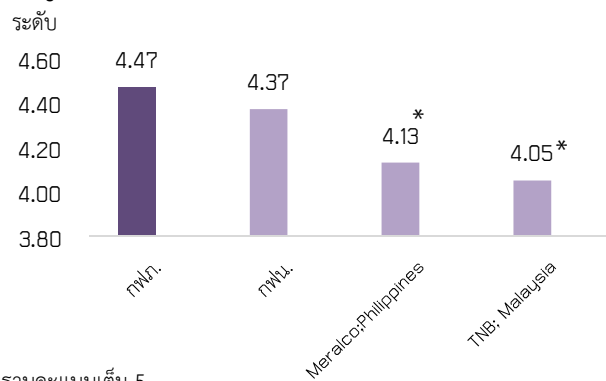
### ภาพที่ 9: อัตราการสูญเสีย (Loss)



#### 2.2) การให้บริการลูกค้า

จากการสำรวจวิจัยค่าความพึงพอใจของลูกค้าประจำปี 2561 กฟภ. มีคะแนนความพึงพอใจเท่ากับ 4.47 เพิ่มขึ้นจากปีที่ผ่านมา ซึ่งมีค่าอยู่ที่ 4.29 อย่างไรก็ตาม ความพึงพอใจโดยรวมที่อยู่ในระดับสูงซึ่งเกิดจากมีกลยุทธ์ทางด้านลูกค้าและตลาดที่ชัดเจน โดยมีการพัฒนา/ปรับปรุงทั้งผลิตภัณฑ์และการให้บริการลูกค้าที่ดีขึ้น โดยหากเปรียบเทียบกับคู่แข่ง กฟภ. มีระดับความพึงพอใจที่สูงกว่า กฟน. TENAGA และ Meralco

### ภาพที่ 10: ความพึงพอใจของลูกค้า



\* ปรับเป็นฐานคะแนนเต็ม 5



## 2.5 ข้อมูลส่วนตลาด กลุ่มลูกค้า และกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค (กฟภ.)

### 1) การกำหนดส่วนตลาด กลุ่มลูกค้า และลูกค้าของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค (กฟภ.)

การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค (กฟภ.) แบ่งลูกค้าออกเป็น 4 กลุ่ม โดยพิจารณาตามลักษณะและพฤติกรรม การใช้ไฟฟ้าความต้องการ ความคาดหวังที่แตกต่างกันและใช้ประเภทอัตราค่าไฟฟ้าตามโครงสร้างอัตราค่าไฟฟ้า ปัจจุบัน รวมทั้งการจัดประเภทมาตรฐานอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย (TSIC) เป็นเครื่องมือ ในการจำแนกกลุ่มลูกค้าและพิจารณากำหนดส่วนตลาดตาม พ.ร.บ. กฟภ. ดังนี้

ภาพที่ 11: ส่วนตลาด กลุ่มลูกค้า และลูกค้าของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค (กฟภ.)





## ตารางที่ 4: กลุ่มลูกค้าของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค (กฟภ.)

กลุ่มลูกค้า	ความต้องการ/ความคาดหวังที่สำคัญ
บ้านอยู่อาศัย	<p><u>ความต้องการพื้นฐานและพฤติกรรมการใช้ไฟฟ้า</u></p> <ul style="list-style-type: none"><li>● ความต้องการไฟฟ้าปริมาณน้อย</li><li>● ใช้ไฟเพื่อกิจกรรมในครัวเรือน ใช้ไฟเวลากลางวัน โดยจะมีปริมาณการใช้ไฟมากขึ้นในช่วงเย็นถึงหัวค่ำ และวันหยุด</li><li>● มีไฟฟ้าใช้ครอบคลุมทุกพื้นที่</li><li>● มีไฟฟ้าใช้อย่างเพียงพอ</li><li>● ระบบไฟฟ้ามีมาตรฐาน มีความปลอดภัย</li><li>● มีไฟฟ้าใช้อย่างต่อเนื่อง</li><li>● ลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน เพื่อให้บริการทันเวลา และเป็นไปตามมาตรฐาน</li><li>● ปรับปรุงช่องทางการแจ้งเหตุไฟฟ้าขัดข้อง และการตอบสนองเหตุ และระยะเวลาดำเนินการแก้ไข</li></ul> <p><u>ความคาดหวังที่สำคัญ</u></p> <ul style="list-style-type: none"><li>● ราคาเหมาะสม</li><li>● ไฟไม่เกิน/ไฟไม่รั่ว</li><li>● ลดความเสี่ยงเสียหายจากการจ่ายไฟฟ้าไม่ได้มาตรฐาน</li><li>● สามารถใช้บริการสนับสนุนต่างๆ ได้อย่างสะดวก รวดเร็ว เข้าถึงง่าย</li><li>● โปร่งใสเป็นธรรมในการให้บริการ</li></ul>
พาณิชย์	<p><u>ความต้องการพื้นฐานและพฤติกรรมการใช้ไฟฟ้า</u></p> <ul style="list-style-type: none"><li>● ความต้องการไฟฟ้าปริมาณปานกลาง-สูง</li><li>● ใช้ไฟเวลากลางวัน โดยบางประเภทกิจการอาจใช้ถึงกลางคืน</li><li>● ระบบไฟฟ้ามีมาตรฐาน มีความปลอดภัย</li><li>● มีไฟฟ้าใช้อย่างต่อเนื่องในขณะดำเนินการหากไฟฟ้าดับจะต้องกลับมาจ่ายไฟฟ้าโดยเร็ว</li><li>● มีไฟฟ้าใช้อย่างเพียงพอ</li><li>● ความรวดเร็วในการปรับปรุงระบบไฟฟ้า</li><li>● ปรับปรุงช่องทางการแจ้งเหตุไฟฟ้าขัดข้อง และการตอบสนองเหตุ และระยะเวลาดำเนินการแก้ไข</li><li>● โปร่งใสเป็นธรรมในการให้บริการ</li></ul> <p><u>ความคาดหวังที่สำคัญ</u></p> <ul style="list-style-type: none"><li>● ราคาเหมาะสม</li><li>● ผ่อนชำระค่าไฟฟ้า</li><li>● ลดความเสี่ยงเสียหายจากการจ่ายไฟฟ้าไม่ได้มาตรฐาน</li><li>● ติดตั้งมิเตอร์ AMR ให้ครบทุกราย</li><li>● เอาใจใส่เป็นพิเศษ</li><li>● สามารถใช้บริการสนับสนุนต่างๆ ได้อย่างสะดวก รวดเร็ว เข้าถึงง่าย</li></ul>



กลุ่มลูกค้า	ความต้องการ/ความคาดหวังที่สำคัญ
อุตสาหกรรม	<p><u>ความต้องการพื้นฐานและพฤติกรรมการใช้ไฟฟ้า</u></p> <ul style="list-style-type: none"><li>● ความต้องการไฟฟ้าปริมาณสูง-สูงมาก</li><li>● ใช้ไฟอย่างต่อเนื่องโดยกิจการบางประเภทต้องการใช้ตลอด 24 ชม.</li><li>● มีไฟฟ้าใช้อย่างต่อเนื่องในขณะที่ดำเนินกิจการ โดยไม่มีไฟดับ</li><li>● คุณภาพไฟฟ้าเป็นไปตามมาตรฐาน</li><li>● มีไฟฟ้าใช้อย่างเพียงพอ</li><li>● ระบบไฟฟ้ามีมาตรฐาน มีความปลอดภัย</li><li>● ความสะดวกในการแจ้ง/ติดตาม การแก้ไขไฟฟ้าขัดข้อง</li><li>● ความรวดเร็วในการปรับปรุงระบบไฟฟ้า</li><li>● เอาใจใส่เป็นพิเศษ</li><li>● โปร่งใสเป็นธรรมในการให้บริการ</li></ul> <p><u>ความคาดหวังที่สำคัญ</u></p> <ul style="list-style-type: none"><li>● ค่าชดเชยกรณีไฟฟ้าขัดข้องที่เหมาะสม</li><li>● มีส่วนลดค่าไฟเพื่อแข่งขันกับ SPP ได้</li><li>● ผ่อนชำระค่าไฟฟ้า</li><li>● ปรับปรุงกระบวนการทางธุรกิจเพื่ออำนวยความสะดวกแบบครบวงจร</li><li>● ติดตั้งมิเตอร์ AMR ให้ครบทุกราย</li><li>● ได้รับการสนับสนุนต่างๆ อย่างสะดวก รวดเร็ว เข้าถึงง่าย</li><li>● ได้รับการดูแลในด้านต่างๆ ที่เกี่ยวเนื่องกับการใช้ไฟฟ้า</li></ul>
อื่นๆ	<p><u>ความต้องการพื้นฐานและพฤติกรรมการใช้ไฟฟ้า</u></p> <ul style="list-style-type: none"><li>● ความต้องการไฟฟ้าไม่สม่ำเสมอ</li><li>● บางส่วนต้องการใช้ไฟฟ้าเพียงชั่วคราว</li><li>● ระบบไฟฟ้ามีมาตรฐาน มีความปลอดภัย</li><li>● มีไฟฟ้าใช้อย่างต่อเนื่อง</li><li>● มีไฟฟ้าใช้อย่างเพียงพอ</li><li>● ระบบไฟฟ้ามีความปลอดภัย</li></ul> <p><u>ความคาดหวังที่สำคัญ</u></p> <ul style="list-style-type: none"><li>● ชดเชยความเสียหายจากการจ่ายไฟฟ้าไม่ได้มาตรฐาน</li><li>● สามารถใช้บริการสนับสนุนต่างๆ ได้อย่างสะดวก รวดเร็ว เข้าถึงง่าย</li><li>● โปร่งใสเป็นธรรมในการให้บริการ</li></ul>



ตารางที่ 5: กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder) 5 กลุ่มหลัก

ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	ความต้องการและความคาดหวัง
ภาครัฐ	<p><u>รัฐบาล</u></p> <ul style="list-style-type: none"><li>● ส่งเสริมนโยบายการใช้พลังงานอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตของอุตสาหกรรม</li><li>● พัฒนาความพร้อมของโครงสร้างพื้นฐานด้านระบบไฟฟ้าในนิคมอุตสาหกรรม</li><li>● ขยายระบบจำหน่ายพลังงานไฟฟ้าเพิ่มเติมให้กับผู้ใช้รายใหม่อย่างต่อเนื่อง ปรับปรุงระบบไฟฟ้าให้อยู่ในสภาพพร้อมใช้งาน มีความมั่นคง เชื่อถือได้ และปลอดภัย</li><li>● เตรียมความพร้อมองค์กรเพื่อรองรับนโยบายรัฐบาลด้านการเพิ่มการมีส่วนร่วมในการผลิตไฟฟ้าของภาคเอกชน</li><li>● มีระบบเตรียมความพร้อมเพื่อรับมือกับวิกฤตด้านพลังงาน</li><li>● พัฒนาระบบการบริหารงานอย่างต่อเนื่อง</li><li>● นำการจัดการความรู้มาใช้ในการพัฒนาองค์กร</li><li>● ยึดหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี</li></ul> <p><u>กระทรวงมหาดไทย</u></p> <ul style="list-style-type: none"><li>● มุ่งเน้นการบริการโดยยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง</li><li>● มุ่งเน้นการพัฒนาระบบจำหน่ายไฟฟ้าให้ทั่วถึง และระบบไฟฟ้ามีความปลอดภัย</li></ul> <p><u>กระทรวงการคลัง</u></p> <ul style="list-style-type: none"><li>● ปรับปรุงคุณภาพการให้บริการ สร้างความเข้มแข็งทางการเงิน และเพิ่มประสิทธิภาพการนำส่งรายได้</li><li>● ปรับปรุงการจัดการให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่องตามระบบ SEPA และยกระดับองค์กรเข้าสู่มาตรฐานสากล</li><li>● กำหนดบทบาทที่ชัดเจนภายใต้กรอบ AEC</li><li>● เสริมสร้างความรับผิดชอบต่อทางสังคมและสิ่งแวดล้อม</li><li>● มีการใช้ทรัพยากรและความร่วมมือระหว่างกันของรัฐวิสาหกิจ</li></ul> <p><u>ยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจ</u></p> <ul style="list-style-type: none"><li>● กำหนดบทบาทรัฐวิสาหกิจให้ชัดเจน</li><li>● เร่งการลงทุนที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของประเทศ</li><li>● เสริมสร้างความแข็งแกร่งทางการเงิน</li><li>● สนับสนุนการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยี</li><li>● ส่งเสริมระบบธรรมาภิบาลให้มีความโปร่งใสและมีคุณธรรม</li></ul> <p><u>กระทรวงพลังงาน</u></p> <ul style="list-style-type: none"><li>● ส่งเสริมและสนับสนุนการอนุรักษ์พลังงาน</li><li>● มีการเตรียมความพร้อมในการขยายและเพิ่มระบบไฟฟ้าเพื่อรองรับพลังงานทดแทนที่เพิ่มขึ้น และการเตรียมการพัฒนาสู่ระบบ Smart Grid</li></ul> <p><u>คณะกรรมการกำกับกิจการพลังงาน</u></p> <ul style="list-style-type: none"><li>● มีมาตรการเพื่อให้เกิดความเชื่อถือได้ของระบบไฟฟ้า</li><li>● มีการกำกับดูแลมาตรฐานและคุณภาพในการให้บริการ รวมทั้งมาตรการในการคุ้มครองผู้ใช้พลังงานจากการประกอบกิจการพลังงาน</li><li>● ส่งเสริมสังคมและประชาชนให้มีความรู้และความตระหนักรู้ทางด้านพลังงาน</li></ul>



ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	ความต้องการและความคาดหวัง
พนักงาน	<ul style="list-style-type: none"> <li>• การมีวิสัยทัศน์ของผู้บริหารและการบริหารจัดการที่ดี</li> <li>• การได้รับโอกาสในความก้าวหน้าในอาชีพ</li> <li>• คุณภาพชีวิตที่ดีในการทำงาน</li> <li>• เงินเดือน สวัสดิการ ผลตอบแทน และผลประโยชน์อันพึงได้จากการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค</li> </ul>
ผู้ส่งมอบ คู่ค้า และ คู่ความร่วมมือ	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ความโปร่งใสในการดำเนินธุรกิจร่วมกัน</li> <li>• การปฏิบัติตามพันธกรณีที่ได้ตกลงกันไว้ตามสัญญา</li> </ul>
ลูกค้า/ ผู้ใช้บริการ	<ul style="list-style-type: none"> <li>• อ้างอิงตารางที่ 4 กลุ่มลูกค้าของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค (กฟภ.)</li> </ul>
ชุมชน สังคมและสิ่งแวดล้อม	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ให้มีความปลอดภัย</li> <li>• ไม่สร้างผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม</li> <li>• ได้รับการสนับสนุนกิจกรรมทางสังคมและสิ่งแวดล้อมแบบยั่งยืนจากการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค</li> </ul>

นอกจากความต้องการและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียดังกล่าวแล้ว การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค (กฟภ.) ได้ให้ความสำคัญอย่างยิ่งต่อการดำเนินงานตามแนวนโยบายผู้ถือหุ้นภาครัฐ (Statement of Directions: SOD) ได้แก่ มุ่งพัฒนาระบบจำหน่ายไฟฟ้าให้มีคุณภาพ และเพียงพอต่อความต้องการของประเทศ แสวงหาพันธมิตรทางธุรกิจและขยายการลงทุนของธุรกิจในเครือ เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มต่อทรัพย์สินและมีความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม นอกจากนี้ ยังให้ความสำคัญกับนโยบายภาครัฐจากหน่วยงานต่าง ๆ ได้แก่ กระทรวงการคลัง กระทรวงมหาดไทย และสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ

### 3 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน

#### 3.1 การวิเคราะห์ปัจจัยภายในและผลการดำเนินงานที่ผ่านมา

##### 1) ด้านการดำเนินงานหลัก

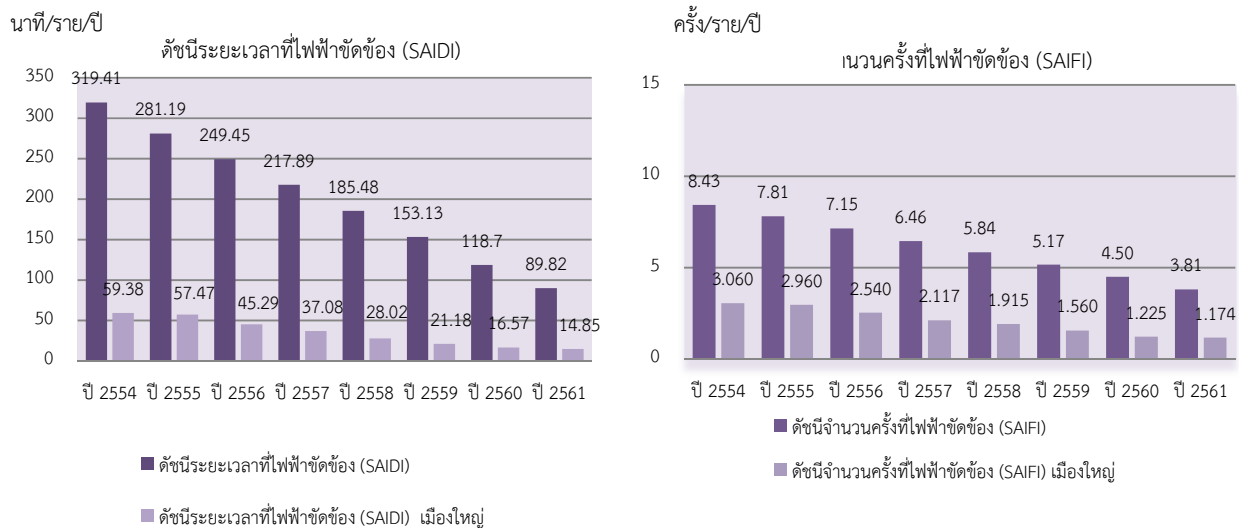
กฟภ. มีการดำเนินงานเกี่ยวกับการควบคุมการจ่ายไฟที่มีประสิทธิภาพมากขึ้นทั้งในภาพรวมและ 12 เมืองใหญ่ โดยพบว่า ดัชนีจำนวนครั้งที่ไฟฟ้าขัดข้อง (SAIFI) ในภาพรวมและเมืองใหญ่ลดลงอย่างต่อเนื่อง โดยจำนวนครั้งที่ไฟฟ้าขัดข้องในปี 2561 จะลดลงจากปี 2560 ร้อยละ 15.33 ในภาพรวม และลดลงร้อยละ 4.708 สำหรับเมืองใหญ่ ซึ่งสอดคล้องกับดัชนีระยะเวลาที่ไฟฟ้าขัดข้อง (SAIDI) กล่าวคือ กฟภ. สามารถลดระยะเวลาที่ไฟฟ้าขัดข้องได้เพิ่มขึ้นจากปี 2560 ถึงร้อยละ 24.33 ในภาพรวม และร้อยละ 10.13 สำหรับเมืองใหญ่ ทั้งนี้ กฟภ. มีแผนงานและโครงการเพื่อช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการลดค่า SAIDI และ SAIFI เช่น แผนรองรับความต้องการใช้ไฟฟ้า และเพิ่มความมั่นคงระบบไฟฟ้า แผนงานบำรุงรักษาระบบไฟฟ้าแผนงานพัฒนาระบบไฟฟ้าในเมืองใหญ่ โครงการเพิ่มความน่าเชื่อถือได้ของระบบไฟฟ้า เป็นต้น

ในปี 2561 กฟภ. มีหน่วยสูญเสียในระบบจำหน่ายคิดเป็นร้อยละ 5.36 ซึ่งเปรียบเทียบผลการดำเนินการแล้วดีกว่าปี 2560 ที่มีหน่วยสูญเสียร้อยละ 5.12 โดยจะเห็นได้ว่า ร้อยละของหน่วยสูญเสียที่ไม่ใช่



ทางเทคนิค<sup>1</sup> (Non-Technical Loss) ผันผวนขึ้นลงในแต่ละปี ซึ่งเป็นผลให้หน่วยสูญเสียในระบบจำหน่ายโดยรวม ผันผวนตามไปด้วย ในขณะที่ร้อยละของหน่วยสูญเสียทางเทคนิค<sup>2</sup> (Technical loss) ค่อนข้างคงที่ในช่วง ร้อยละ 3.6 - 3.9 ทั้งนี้ กฟภ. มีกลยุทธ์และแผนงานรองรับเพื่อให้หน่วยสูญเสียทางเทคนิค (Technical Loss) ลดลง เช่น ก่อสร้างสถานีไฟฟ้าใหม่เพิ่มขึ้น การตรวจสอบแก้ไขจุดต่อจุดสัมผัสในสถานีไฟฟ้า/สายส่ง/ระบบจำหน่าย การแก้ไขกระแสไฟฟ้า Unbalance ในแต่ละเฟส เป็นต้น รวมถึงกลยุทธ์และแผนงานรองรับเพื่อให้หน่วยสูญเสียที่ไม่ใช่เทคนิค (Non Technical Loss) ลดลง เช่น การตรวจสอบมิเตอร์ การป้องกันการละเมิดการใช้ไฟฟ้า โดยใช้โปรแกรม U\_CUBE ในการวิเคราะห์เป้าหมายในการตรวจสอบมิเตอร์ ผู้ใช้ไฟฟ้ารายย่อย การปรับปรุงการติดตั้งมิเตอร์ เป็นต้น

## ภาพที่ 12: ค่าดัชนีความเชื่อถือได้ของระบบไฟฟ้า ปี 2554 – 2561



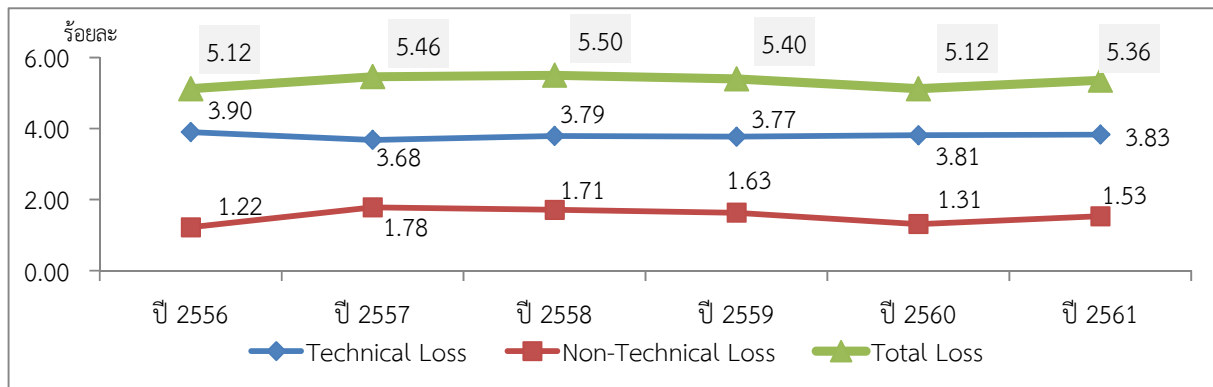
<sup>1</sup> กำลังไฟฟ้าสูญเสียที่ไม่ใช่ทางเทคนิค (Non-Technical Loss) คิดจากการนำหน่วยสูญเสียในระบบจำหน่ายรวมหักด้วยกำลังไฟฟ้าสูญเสียทางเทคนิค ซึ่งกำลังไฟฟ้าสูญเสียที่ไม่ใช่ทางเทคนิคอาจเกิดจากความคลาดเคลื่อนของอุปกรณ์วัดปริมาณไฟฟ้า การติดตั้งมิเตอร์วัดไฟฟ้าไม่ครบถ้วน ตลอดจนการจดหน่วยไฟฟ้า หรือการเรียกเก็บเงินไม่ครบถ้วน และการลักลอบใช้ไฟฟ้า

<sup>2</sup> กำลังไฟฟ้าสูญเสียทางเทคนิค (Technical Loss) ซึ่งส่วนใหญ่มีสาเหตุมาจากกำลังไฟฟ้าสูญเสียใน 4 ส่วนสำคัญ ได้แก่ สายป้อนแรงดันสูง หม้อแปลงจำหน่าย สายป้อนแรงดันต่ำ และจุดต่อของอุปกรณ์





ภาพที่ 13: กราฟแสดงหน่วยสูญเสีย



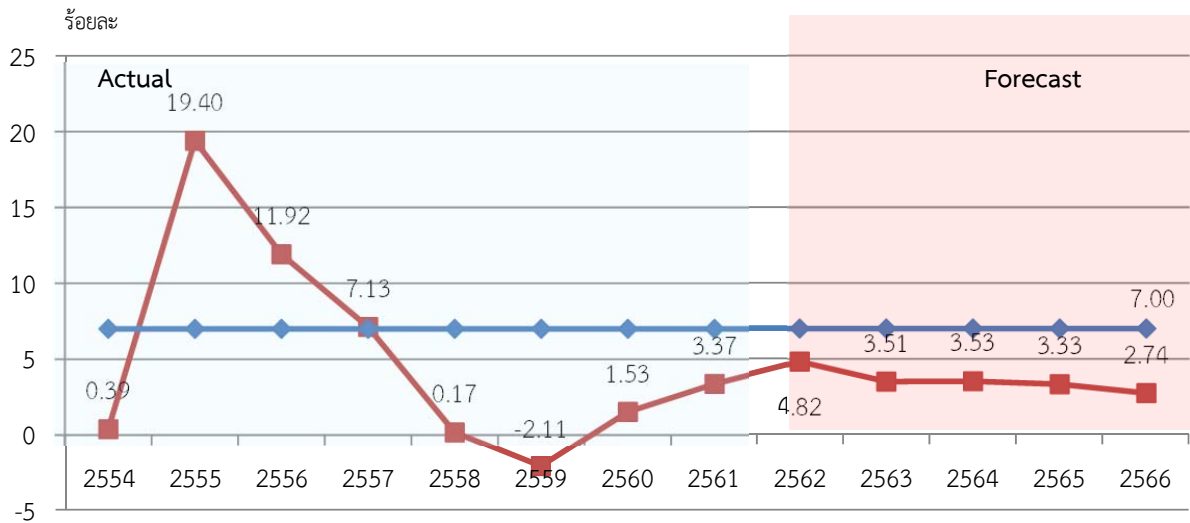
## 2) ด้านการเงิน

### 2.1) รายรับและต้นทุน

กฟภ. มีอัตราการเติบโตของรายได้หลักในปี 2561 อยู่ที่ร้อยละ 3.37 โดยในปี 2562 คาดว่าอัตราการเติบโตของรายได้จะอยู่ในระดับที่ร้อยละ 4.82 หลังจากนั้นอัตราการเติบโตของรายได้คาดการณ์ตั้งแต่ปี 2563 - 2566 จะอยู่ที่ประมาณร้อยละ 3.28 เนื่องจากโครงสร้างอัตราค่าไฟฟ้าถูกกำหนดให้คงที่ และเงินชดเชยรายได้ระหว่างการไฟฟ้าช่วงปี 2562 - 2566 ตามแนวทางโครงสร้างอัตราค่าไฟฟ้าในปี 2558-2560 และการปรับคืนเงินรายได้ค่าไฟฟ้า เพื่อให้ฐานะทางการเงินเป็นไปตามเกณฑ์ ซึ่งมีแนวโน้มที่ลดลงจากในอดีต รวมถึงสัดส่วนผู้ใช้ไฟฟ้าของ กฟภ. จะลดลงจากการเข้ามาของโรงไฟฟ้าขนาดเล็ก ซึ่งทำให้ส่วนแบ่งตลาดของกลุ่มลูกค้าอุตสาหกรรมของ กฟภ. ลดลง โดยโรงไฟฟ้าขนาดเล็กที่เกิดขึ้นส่วนใหญ่อยู่ในนิคมอุตสาหกรรม ซึ่งเป็นที่ตั้งของลูกค้ารายสำคัญของ กฟภ. และโรงไฟฟ้าขนาดเล็กแต่ละแห่งสามารถขายไฟฟ้าให้กับผู้ใช้ไฟฟ้าที่อยู่บริเวณใกล้เคียงได้โดยตรง ทั้งนี้เมื่อพิจารณาในส่วนรายได้จากค่าไฟฟ้าจะพบว่า รายได้ค่าไฟฟ้าเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง โดยมีแรงผลักดันหลักมาจากการใช้ไฟฟ้าที่เพิ่มมากขึ้นของทุกกลุ่มลูกค้า โดยเฉพาะอย่างยิ่งกลุ่มลูกค้าอุตสาหกรรมที่มีการขยายการผลิตจากปีก่อนหน้า เนื่องจากการขยายตัวของระบบเศรษฐกิจที่เพิ่มมากขึ้น และกลุ่มลูกค้าบ้านอยู่อาศัยที่มีการใช้ไฟฟ้าเพิ่มขึ้น เนื่องจากการขยายตัวของชุมชนเมือง นอกจากนี้ เนื่องจากอัตราค่าไฟฟ้าคิดเป็นอัตราก้าวหน้า เมื่อมีการใช้ไฟฟ้าเพิ่มขึ้นจนเลยขั้นการใช้ไฟฟ้าเดิม จะทำให้อัตราค่าไฟฟ้าเพิ่มสูงขึ้น ส่งผลให้รายได้ค่าไฟฟ้าเพิ่มขึ้นอีกทอดหนึ่ง



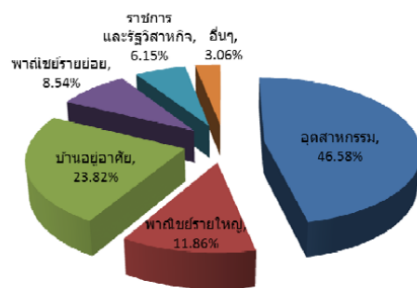
ภาพที่ 14: อัตราการเติบโตของรายได้หลัก



หมายเหตุ: ข้อมูลจริงถึงปี 2561 ทั้งนี้ ปี 2562 - 2566 ประมาณการโดยฝ่ายงบประมาณ กฟภ.

ภาพที่ 15: สัดส่วนหน่วยจำหน่าย จำแนกตามกลุ่มลูกค้า ในปี 2561 และอัตราการเติบโตเฉลี่ยของลูกค้าแต่ละกลุ่มในปี 2557-2567

สัดส่วนหน่วยจำหน่าย แยกตามกลุ่มลูกค้า ปี 2561



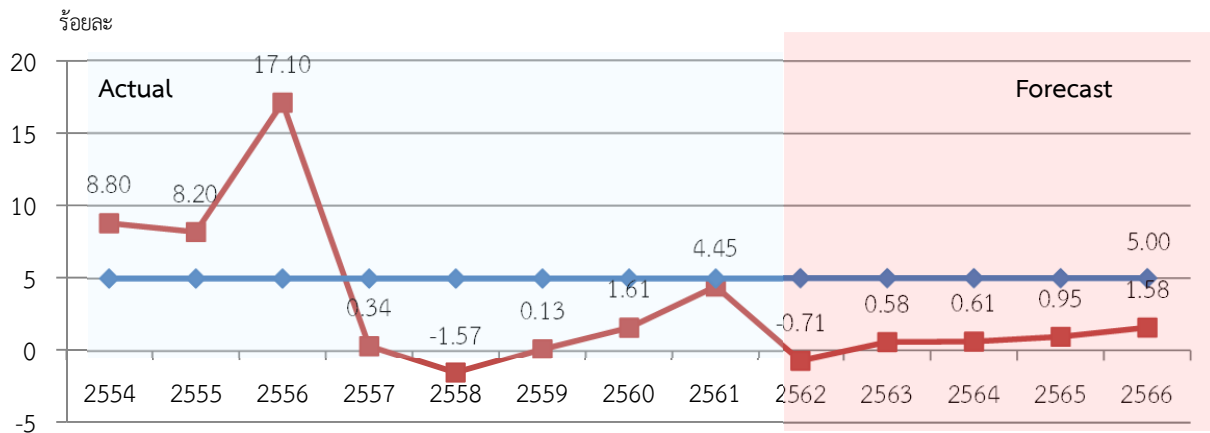
อัตราการเติบโตเฉลี่ยของลูกค้าแต่ละกลุ่มในปี 2557-2567

กลุ่มลูกค้า	อัตราการเติบโตเฉลี่ยต่อปี (ร้อยละ)
อุตสาหกรรม	2.15
พาณิชย์รายใหญ่	5.08
บ้านอยู่อาศัย	4.14
พาณิชย์รายย่อย	6.87
ราชการและรัฐวิสาหกิจ	0.36
อื่นๆ	3.49
รวม	3.23

เมื่อพิจารณาในอัตราการเติบโตของรายได้อื่น (Non-Core Business) กลับพบว่า ในปี 2556 อัตราการเติบโตของรายได้อื่น เพิ่มขึ้นมากจากปี 2555 โดยเพิ่มขึ้นถึงร้อยละ 17.10 ซึ่งมีสาเหตุหลักมาจาก รายได้ค่าธรรมเนียมและเงินสมทบที่เพิ่มสูงขึ้นถึงร้อยละ 108.54 โดยในปี 2556 มีการปรับปรุงระบบจำหน่าย พาดสายสื่อสารฯ จำนวนมาก แต่ในปี 2557 - 2558 กฟภ. กลับมีอัตราการเติบโตของรายได้อื่นลดลงอย่างมาก โดยอยู่ที่ร้อยละ 0.34 และ -1.57 เนื่องจาก กฟภ. ได้รับรายได้จากค่าทดสอบอุปกรณ์ไฟฟ้า ค่าธรรมเนียมและเงินสมทบ และจากการก่อสร้างให้ผู้ใช้ไฟฟ้าลดลง โดยในปี 2561 อัตราการเติบโตเพิ่มขึ้นร้อยละ 4.45 แต่มีการคาดการณ์ว่ารายได้อื่น ในปี 2562 จะลดลง เนื่องจากการยกเว้นค่าธรรมเนียมในการให้บริการ แต่ในปี 2563-2566 จะมีแนวโน้มที่เพิ่มขึ้น เนื่องจากการเพิ่มรายได้จากธุรกิจเกี่ยวเนื่องได้เป็นหนึ่งในกลยุทธ์ของ กฟภ. จึงทำให้ การคาดการณ์อัตราการเติบโตของรายได้จากธุรกิจเสริมและธุรกิจใหม่จะมีแนวโน้มที่เพิ่มขึ้นเรื่อย ๆ



## ภาพที่ 16: อัตราการเติบโตของรายได้อื่น (Non-Core Business)



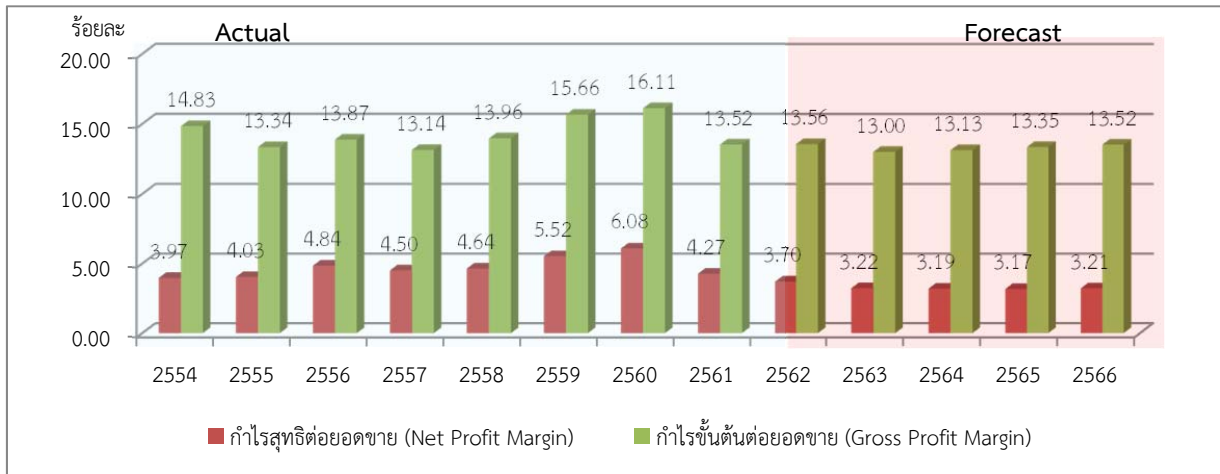
หมายเหตุ: ข้อมูลจริงถึงปี 2561 ทั้งนี้ ปี 2562 - 2566 ประมาณการโดยฝ่ายงบประมาณ กฟภ.

## 2.2) อัตราส่วนการทำกำไร

ในปี 2561 อัตราผลตอบแทนต่างๆ มีแนวโน้มลดลง โดยในปี 2561 อัตราส่วน ROE, ROA, ROIC มีค่าลดลงจากปี 2560 ซึ่งอยู่ที่ร้อยละ 12.25, 5.09 และ 5.18 ตามลำดับ โดยสัดส่วนดังกล่าวจะลดลงอย่างต่อเนื่อง โดยในปี 2566 จะอยู่ที่ร้อยละ 8.71, 3.57 และ 4.25 ตามลำดับ โดยสาเหตุหลักของการลดลงในสัดส่วนผลตอบแทนต่างๆ เกิดขึ้นเนื่องจาก กฟภ. มีการลงทุนเพิ่มในสัดส่วนที่มากกว่าการเพิ่มขึ้นของกำไรมาก โดย กฟภ. มีแผนการลงทุนโครงการหลักๆ ในอนาคต เช่น โครงการพัฒนาระบบส่งและจำหน่าย ระยะที่ 1 (51,950 ล้านบาท) โครงการพัฒนาระบบส่งและจำหน่าย ระยะที่ 2 (77,620 ล้านบาท) โครงการพัฒนาระบบสายส่งและสถานีไฟฟ้า ระยะที่ 9 ส่วนที่ 3 (15,085 ล้านบาท) เป็นต้น นอกจากนี้ อาจเกิดจากการที่ กฟภ. ไม่สามารถกำหนดราคาค่าไฟฟ้าได้เอง ทำให้ไม่สามารถปรับเพิ่มราคาตามต้นทุนได้ รวมถึง กฟภ. ยังเสียลูกค้าบางส่วนจากการเข้ามาของโรงไฟฟ้าขนาดย่อมอีกด้วย และ แนวโน้มการผลิตไฟฟ้าใช้เองที่เพิ่มสูงขึ้น (Prosumer) โดยนับตั้งแต่ปี 2557 จนถึงปี 2561 ค่าต้นทุนเงินทุน (WACC) โดยรวมค่อนข้างคงที่ อย่างไรก็ตาม ในปี พ.ศ. 2562-2566 ค่าต้นทุนเงินทุนโดยเฉลี่ยจะเพิ่มลดลง อยู่ที่ร้อยละ 5.90 จากร้อยละ 6.48 ในช่วงปี พ.ศ. 2557-2561 ซึ่งเกิดจากต้นทุนจากเงินกู้ยืม (Kd) มีแนวโน้มที่ลดลง ในขณะที่ต้นทุนจากเงินทุนของผู้ถือหุ้น (Ke) มีแนวโน้มเพิ่มขึ้น ซึ่งเกิดจาก กฟภ. ต้องกู้ยืมเงินเพิ่มเติมเพื่อใช้ในการลงทุน แม้ว่าจะมีการใช้เงินรายได้จาก กฟภ. มาเป็นส่วนหนึ่งในการลงทุนก็ตาม

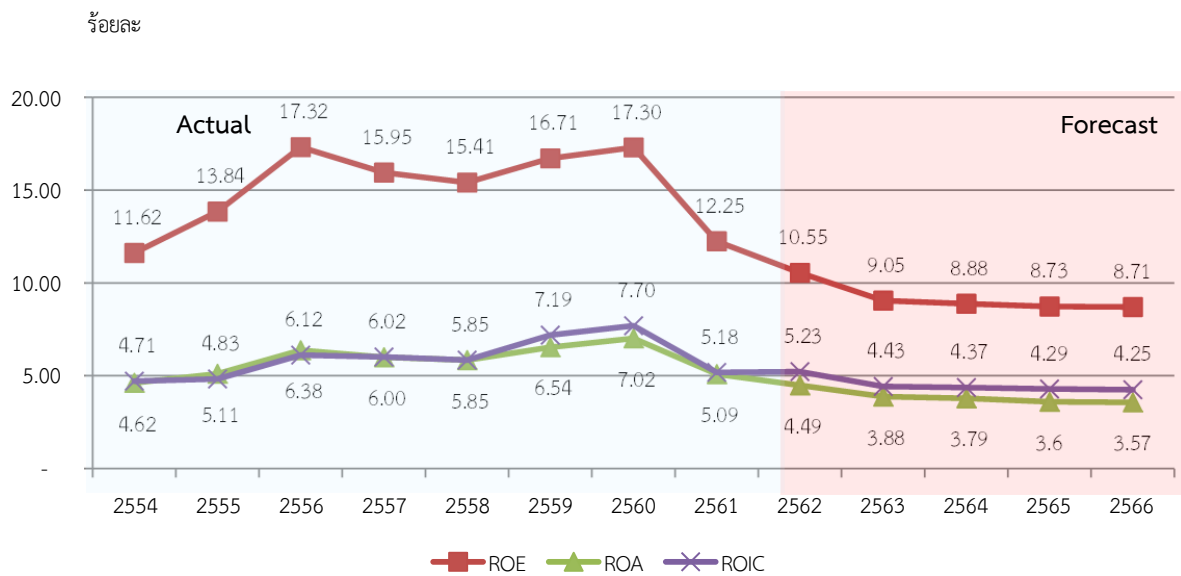


ภาพที่ 17: สัดส่วนกำไรส่วนเพิ่ม ปี 2554 - 2566



หมายเหตุ: ข้อมูลจริงถึงปี 2561 ทั้งนี้ ปี 2562 - 2566 ประมาณการโดยฝ่ายงบประมาณ กฟภ.

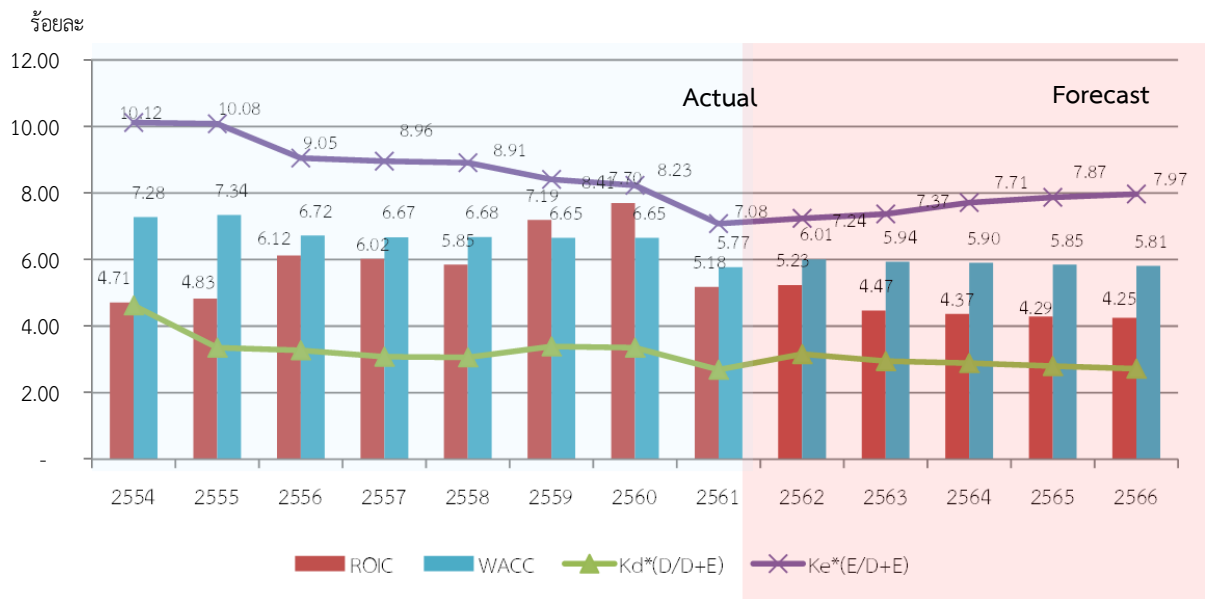
ภาพที่ 18: อัตราผลตอบแทน ปี 2554 - 2566



หมายเหตุ: ข้อมูลจริงถึงปี 2561 ทั้งนี้ ปี 2562 - 2566 ประมาณการโดยฝ่ายงบประมาณ กฟภ.



ภาพที่ 19: อัตราส่วน ROIC และ WACC



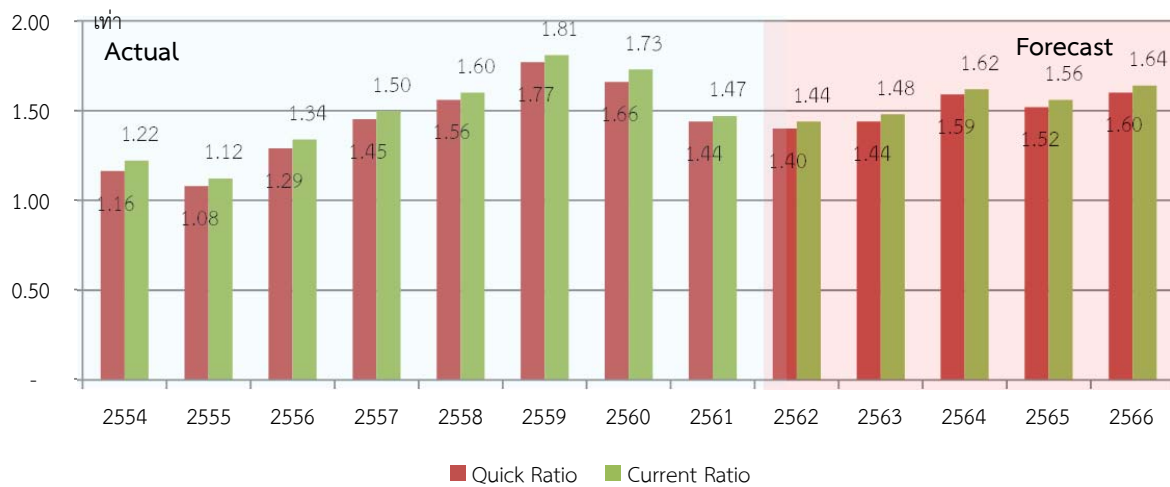
หมายเหตุ: ข้อมูลจริงถึงปี 2561 ทั้งนี้ ปี 2562-2566 ประเมินการโดยฝ่ายงบประมาณ กฟผ.

### 2.3) ความเสี่ยงทางการเงิน

ในส่วนของความเสี่ยงด้านการเงิน พบว่า กฟผ. มีสัดส่วนสภาพคล่อง (Current Ratio) ที่ลดลง จากในปี 2561 อยู่ที่ 1.47 เท่า กลายเป็น 1.64 เท่า ในปี 2565 ทั้งนี้ เมื่อพิจารณาสัดส่วนหนี้สินรวมต่อสินทรัพย์รวม (Debt Ratio) จะพบว่า ในช่วงปี 2562-2566 กฟผ. มีแนวโน้มสัดส่วนหนี้สินรวมต่อสินทรัพย์รวมที่เพิ่มขึ้น จาก 0.58 เท่าในปี 2561 เป็น 0.7 เท่า ในปี 2566 รวมถึงอัตราส่วนหนี้สินระยะยาวต่อส่วนทุน (Debt to Equity Ratio) ของ กฟผ. เพิ่มขึ้นเล็กน้อยในช่วงปี 2562-2566 จาก 0.43 เท่า ในปี 2560 กลายเป็น 0.59 เท่า ในปี 2566 เนื่องจาก กฟผ. มีแผนการลงทุนโครงการใหญ่หลายโครงการในอนาคต

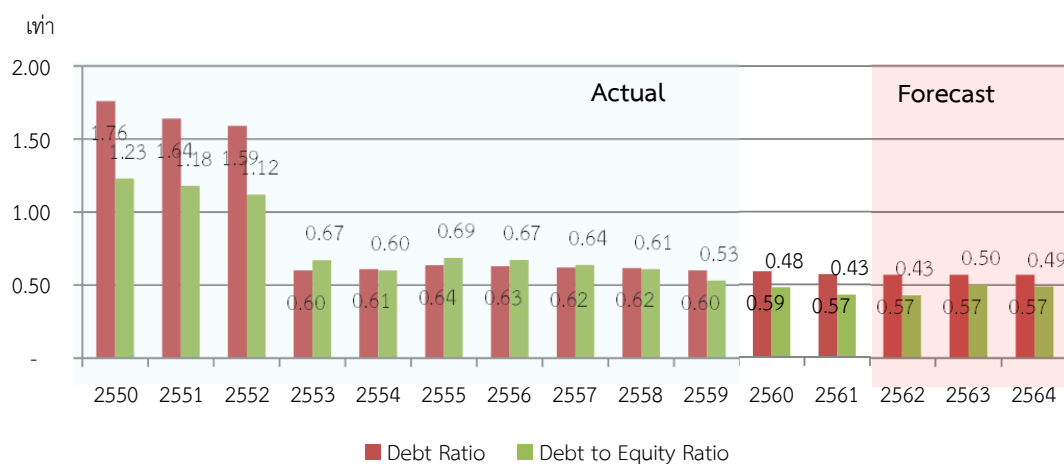


ภาพที่ 20: สัดส่วนสภาพคล่อง ปี 2554 - 2566



หมายเหตุ: ข้อมูลจริงถึงปี 2561 ทั้งนี้ ปี 2561 - 2565 ประมาณการโดยฝ่ายงบประมาณ กฟภ.

ภาพที่ 21: สัดส่วนโครงสร้างเงินทุน ปี 2554 - 2566



หมายเหตุ: ข้อมูลจริงถึงปี 2561 ทั้งนี้ ปี 2561 - 2565 ประมาณการโดยฝ่ายงบประมาณ กฟภ.

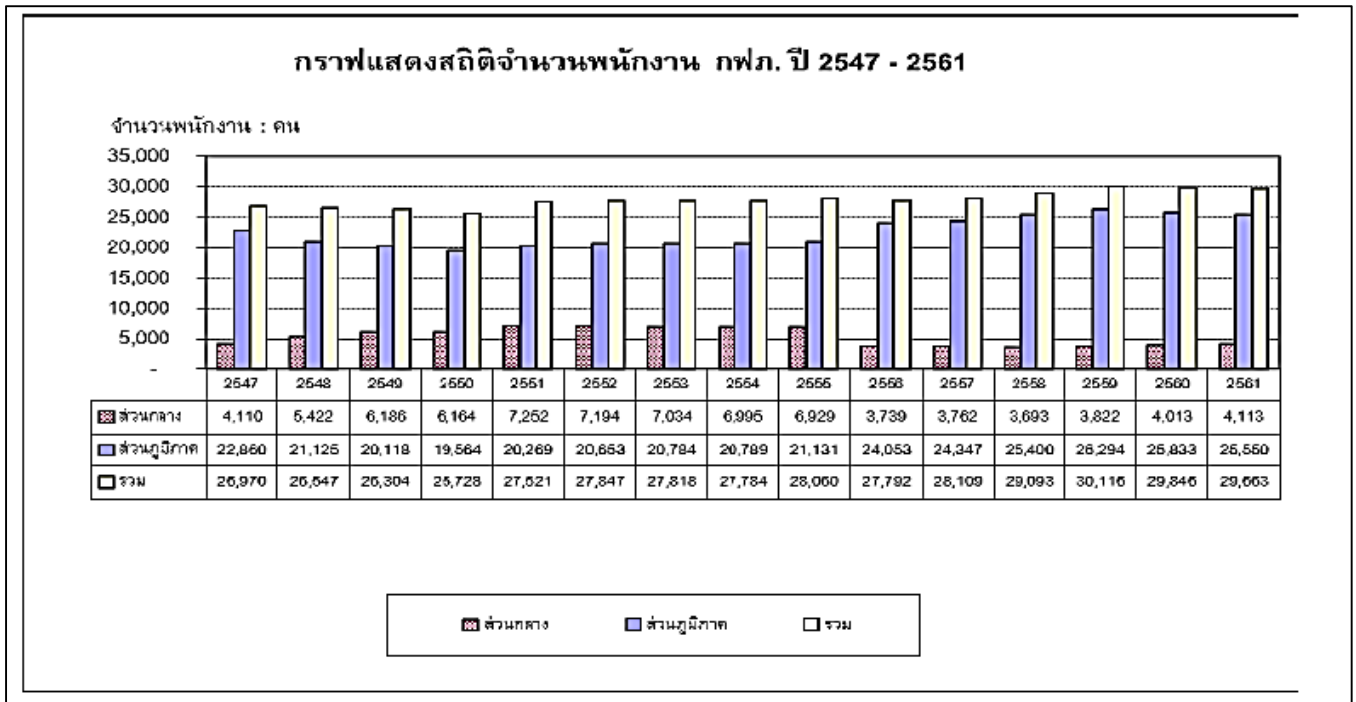
### 3) ด้านการจัดการทรัพยากร

#### 3.1) พนักงาน

พนักงานของ กฟภ. แบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือ ส่วนกลาง และส่วนภูมิภาค โดยจำนวนพนักงานทั้งหมดมีการเปลี่ยนแปลงเพียงเล็กน้อย ในปี 2561 กฟภ. มีพนักงานรวม 29,846 คน เป็นพนักงานในส่วนกลาง จำนวน 4,013 คน คิดเป็นร้อยละ 13.45 ของพนักงานทั้งหมด และเป็นพนักงานในส่วนภูมิภาค จำนวน 25,833 คน คิดเป็นร้อยละ 86.55 ของพนักงานทั้งหมด



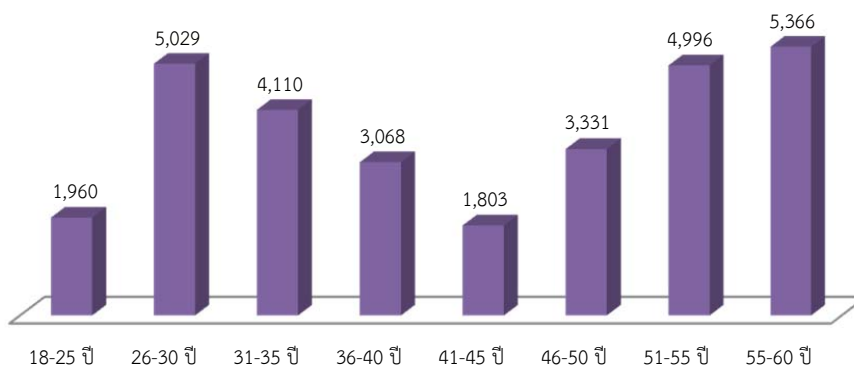
ภาพที่ 22: จำนวนพนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ปี 2547 - 2561



เมื่อจำแนกจำนวนพนักงานตามอายุ พบว่า พนักงานของ กฟภ. ส่วนใหญ่จะมีอายุตั้งแต่ 46 ปีขึ้นไป โดยมีสัดส่วนคิดเป็นร้อยละ 46.16 ของพนักงานทั้งหมด ซึ่งถือว่ามีสัดส่วนที่สูงมาก แสดงให้เห็นว่าพนักงานส่วนใหญ่เป็นกลุ่มที่มีอายุมากและมีอายุการทำงานก่อนวัยเกษียณเพียงไม่กี่ปี ในขณะที่กลุ่มอายุ 18-30 ปี มีสัดส่วนที่น้อยเพียงร้อยละ 23.56 ของพนักงานทั้งหมด ซึ่งในอนาคตอาจจะส่งผลด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล และทำให้เห็นความจำเป็นของการจัดการและถ่ายทอดความรู้ภายในองค์กร

ภาพที่ 23: จำนวนพนักงานจำแนกตามอายุ ปี 2561

จำนวนพนักงาน : คน

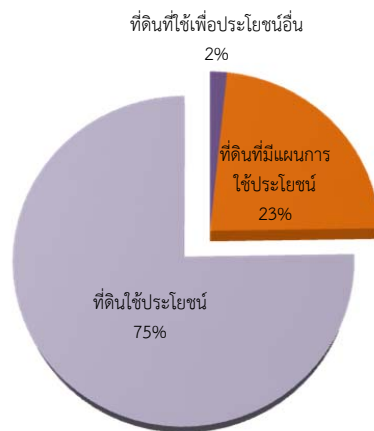




### 3.2) ที่ดิน

กฟภ. มีที่ดินทั้งหมดมูลค่า 10,394.84 ล้านบาท โดยมีที่ดินที่ใช้ประโยชน์แล้วจำนวน 7,821.06 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 75.24 และที่ดินที่มีแผนการใช้ประโยชน์ จำนวน 2,402.70 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 23.11 และที่ดินที่ใช้ประโยชน์อื่น จำนวน 171.09 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 1.65 แสดงให้เห็นว่า กฟภ. มีการใช้ประโยชน์จากที่ดินที่มีอยู่อย่างมีประสิทธิภาพ เนื่องจากมูลค่าที่ดินที่มีแผนการใช้ประโยชน์มีมากกว่ามูลค่าที่ดินที่ใช้เพื่อประโยชน์อื่น

ภาพที่ 24: สัดส่วนการใช้ที่ดินของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ปี 2561







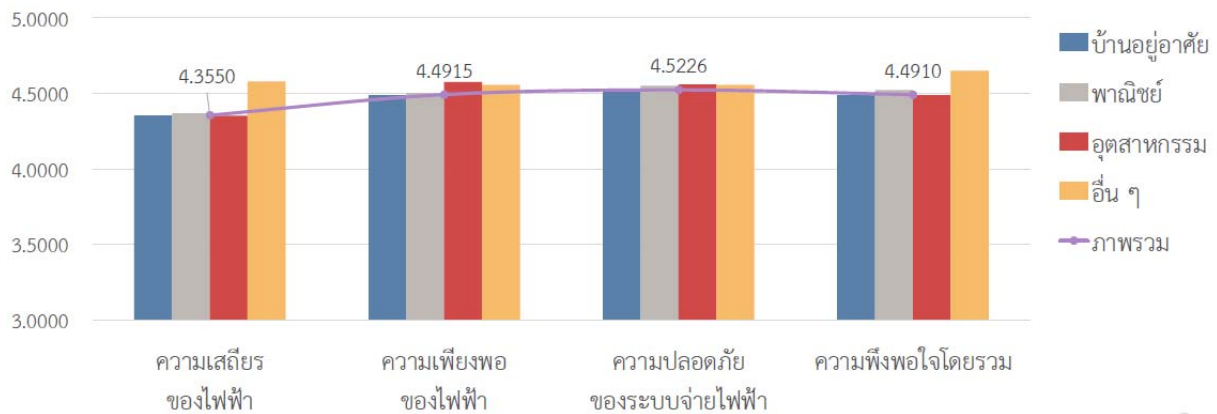
### 3.2 การสำรวจและเรียนรู้เกี่ยวกับลูกค้าและตลาดของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ปี 2561

โครงการสำรวจเพื่อการเรียนรู้เกี่ยวกับลูกค้าและตลาด ประจำปี 2561 ของ กฟภ. มีการสำรวจความพึงพอใจในการบริการของ กฟภ. กับลูกค้า จำนวน 7,621 ราย โดยสรุปผลการสำรวจได้ ดังนี้

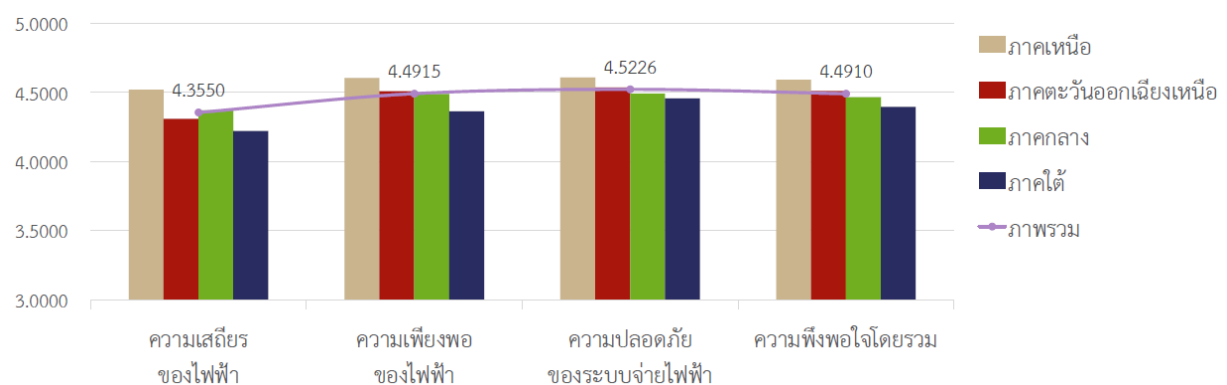
ตารางที่ 6: การสำรวจความพึงพอใจในการบริการของ กฟภ.

ประเภทกลุ่มตัวอย่าง	จำนวน (ราย)
ลูกค้าปัจจุบัน	7,228
ลูกค้าคู่แข่ง	137
ลูกค้าในอนาคต	256
รวม	7,621

ภาพที่ 25: ความพึงพอใจต่อคุณภาพผลิตภัณฑ์จำแนกลูกค้าตามบริบทองค์กร

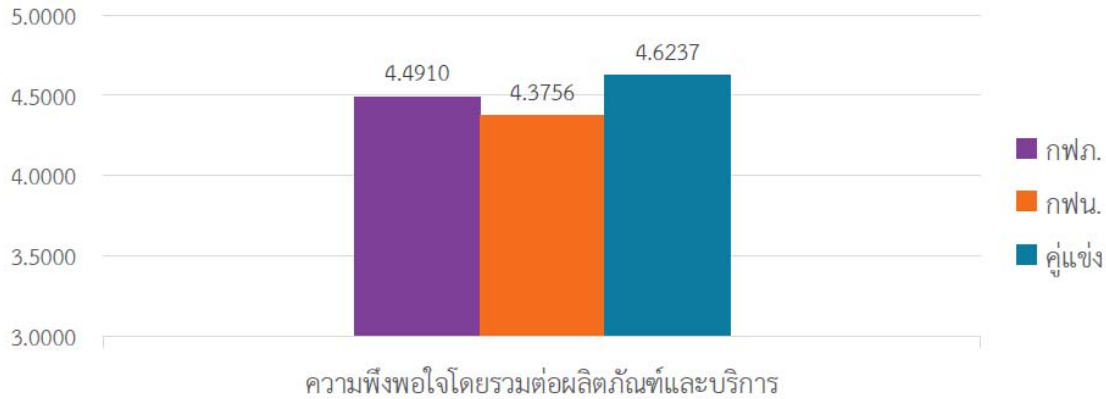


ภาพที่ 26: ความพึงพอใจต่อคุณภาพผลิตภัณฑ์จำแนกลูกค้าตามภาค

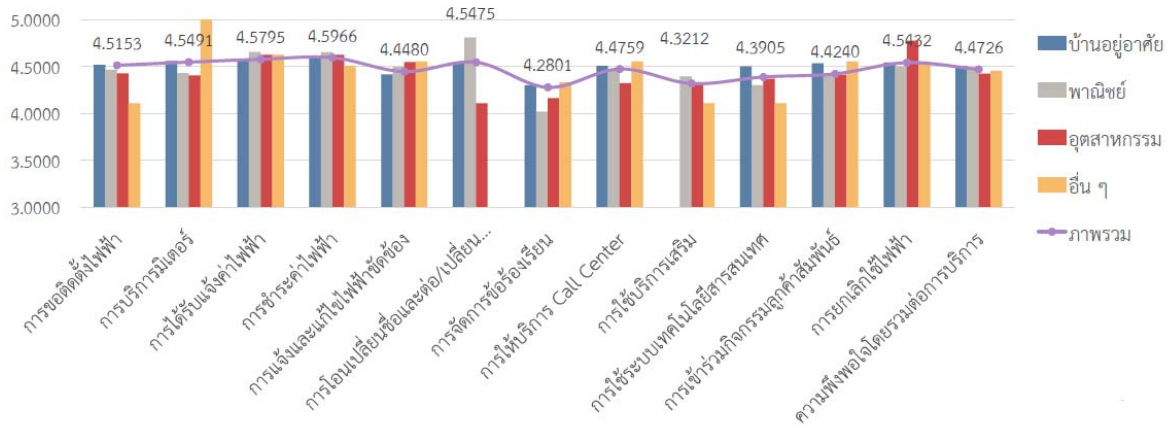




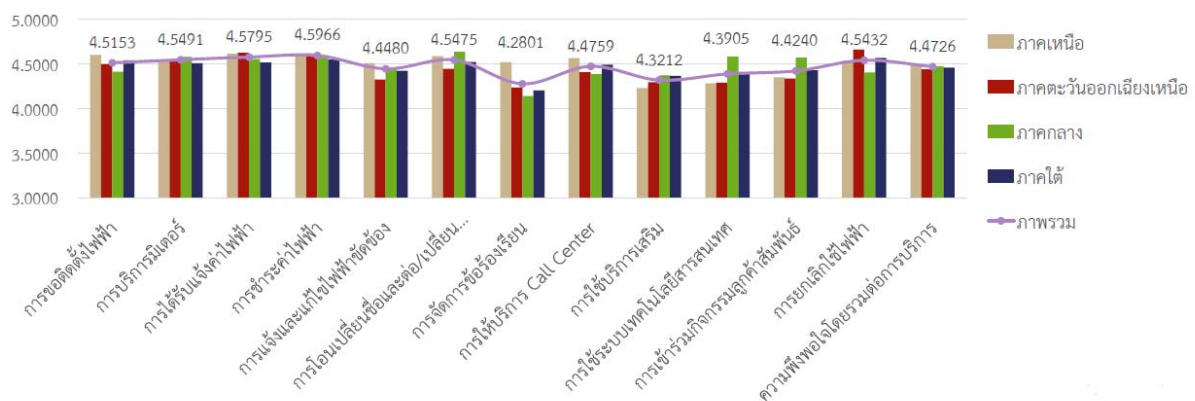
ภาพที่ 27: ความพึงพอใจต่อคุณภาพผลิตภัณฑ์เปรียบเทียบกับลูกค้า กฟภ. กฟน. คู่แข่ง



ภาพที่ 28: ความพึงพอใจต่อคุณภาพบริการจำแนกลูกค้าตามบริบทองค์กร

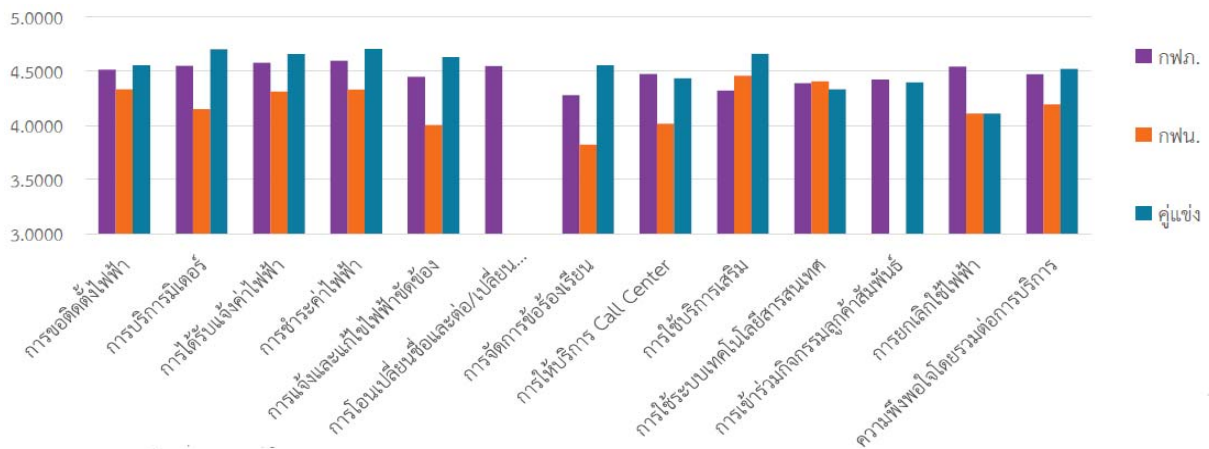


ภาพที่ 29: ความพึงพอใจต่อคุณภาพบริการลูกค้าตามภาค

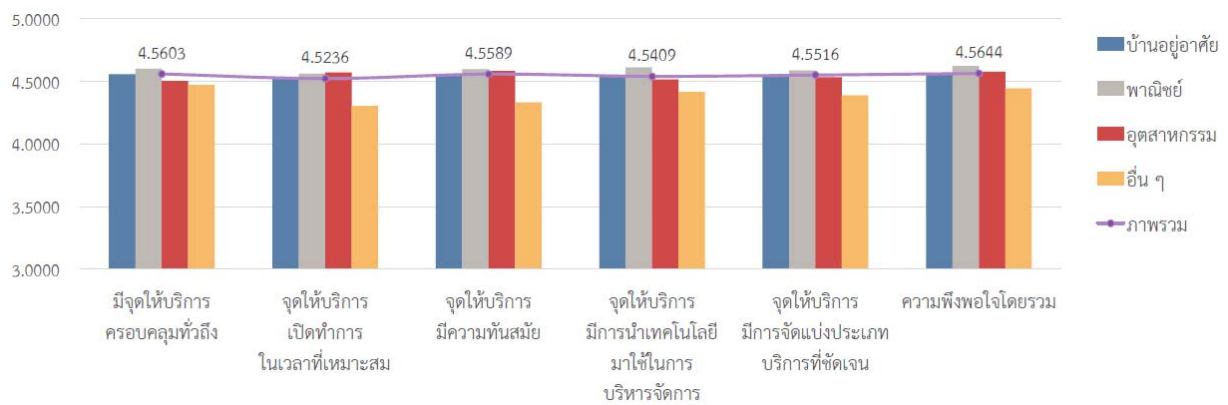




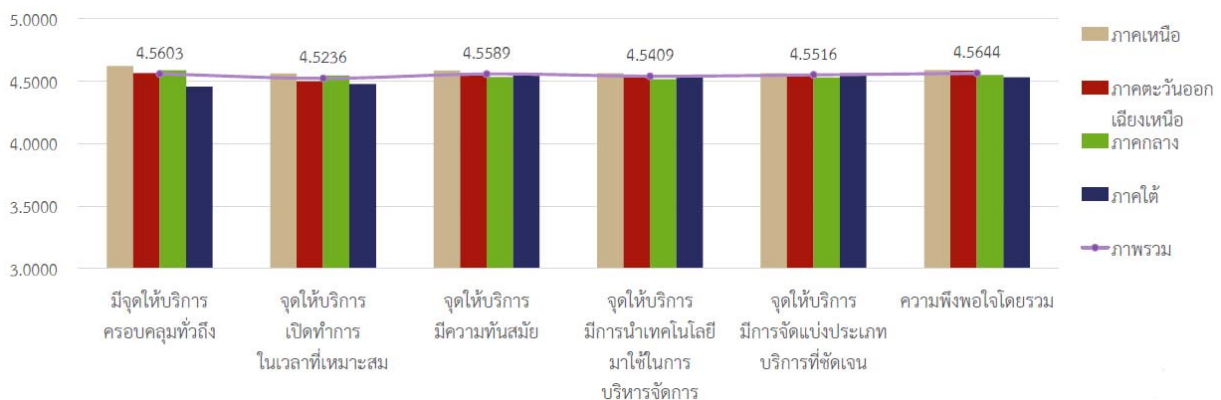
ภาพที่ 30: ความพึงพอใจต่อคุณภาพบริการเปรียบเทียบกับลูกค้า กฟภ. กฟน. คู่แข่ง



ภาพที่ 31: ความพึงพอใจต่อสภาพแวดล้อมและสิ่งอำนวยความสะดวกที่สำนักงานจำแนกลูกค้าตามบริษัทองค์กร

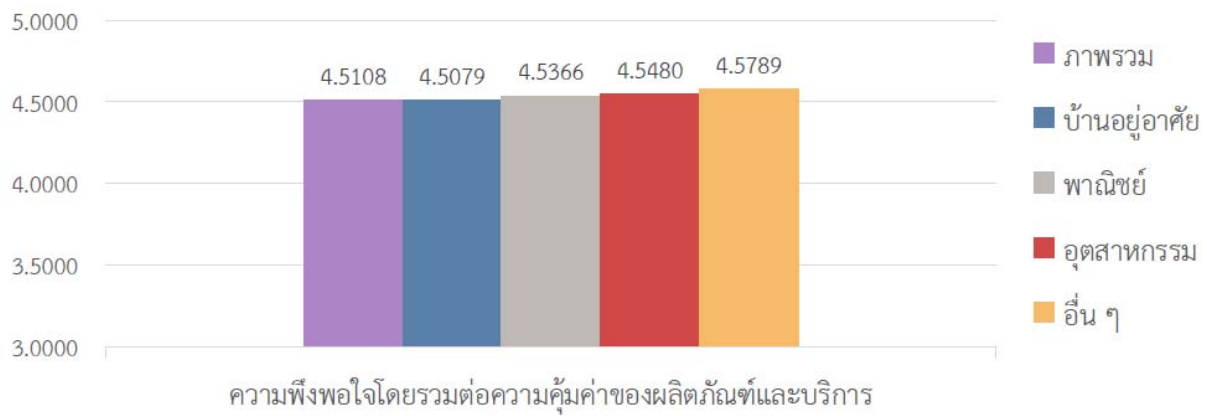


ภาพที่ 32: ความพึงพอใจต่อสภาพแวดล้อมและสิ่งอำนวยความสะดวกที่สำนักงานจำแนกลูกค้าตามภาค

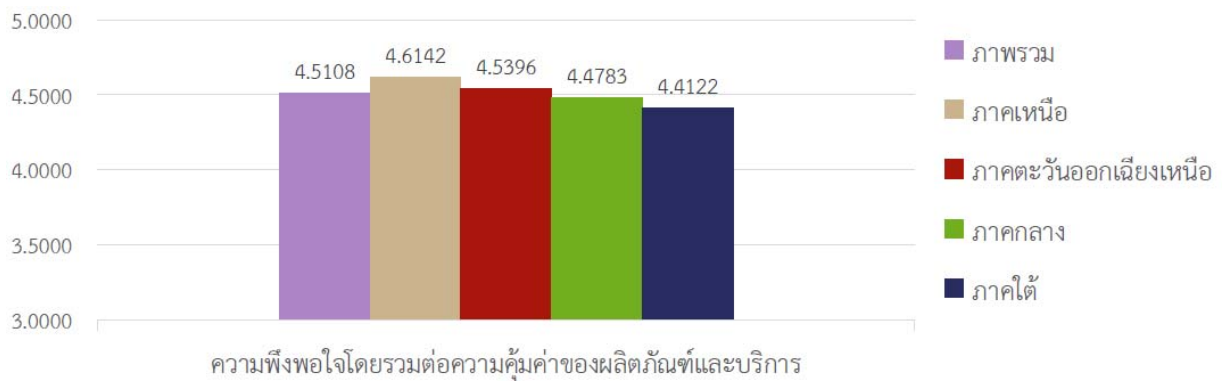




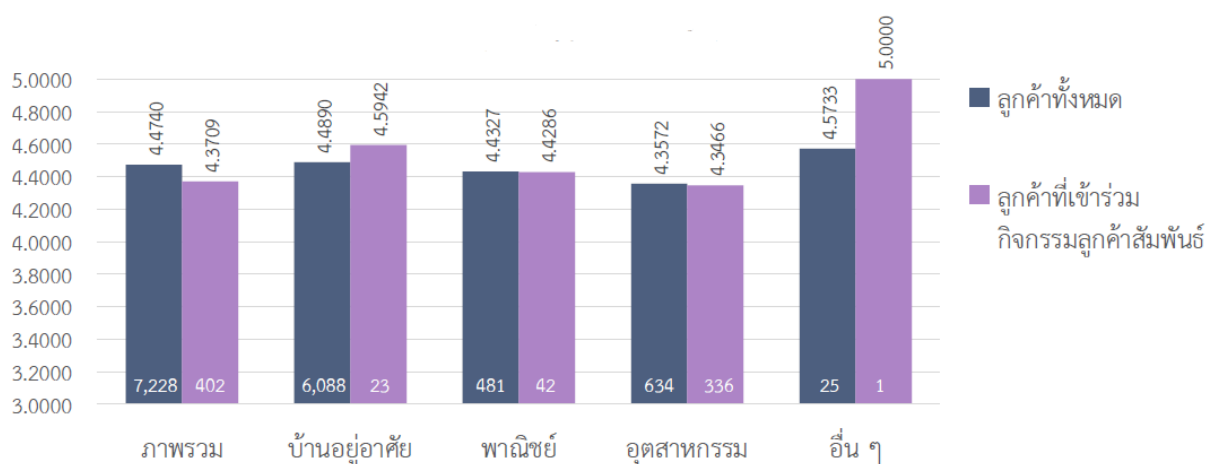
ภาพที่ 33: ความพึงพอใจต่อความคุ้มค่าของผลิตภัณฑ์และบริการจำแนกลูกค้าตามบริบทองค์กร



ภาพที่ 34: ความพึงพอใจต่อความคุ้มค่าของผลิตภัณฑ์และบริการจำแนกลูกค้าตามภาค

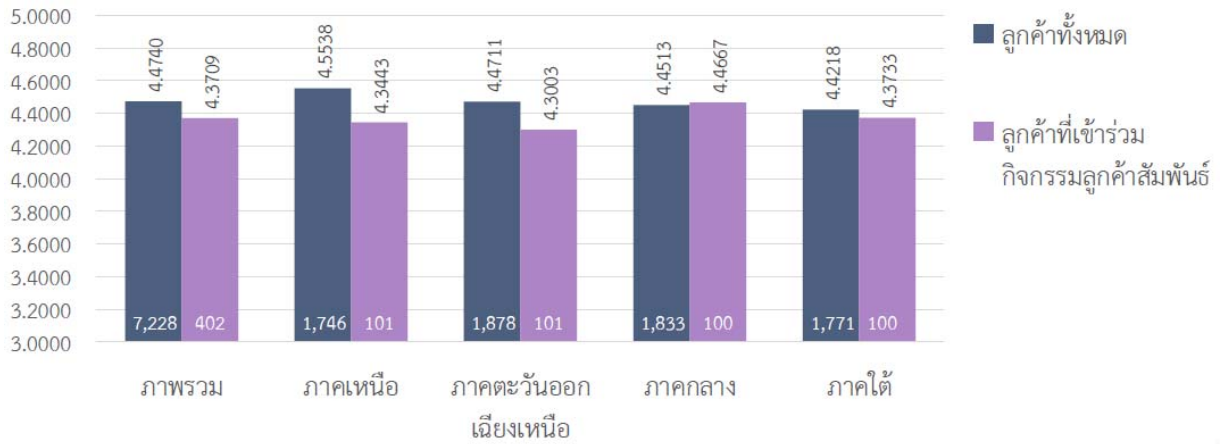


ภาพที่ 35: ความพึงพอใจโดยรวมของลูกค้าที่เข้าร่วมกิจกรรมลูกค้าสัมพันธ์จำแนกลูกค้าตามบริบทองค์กร

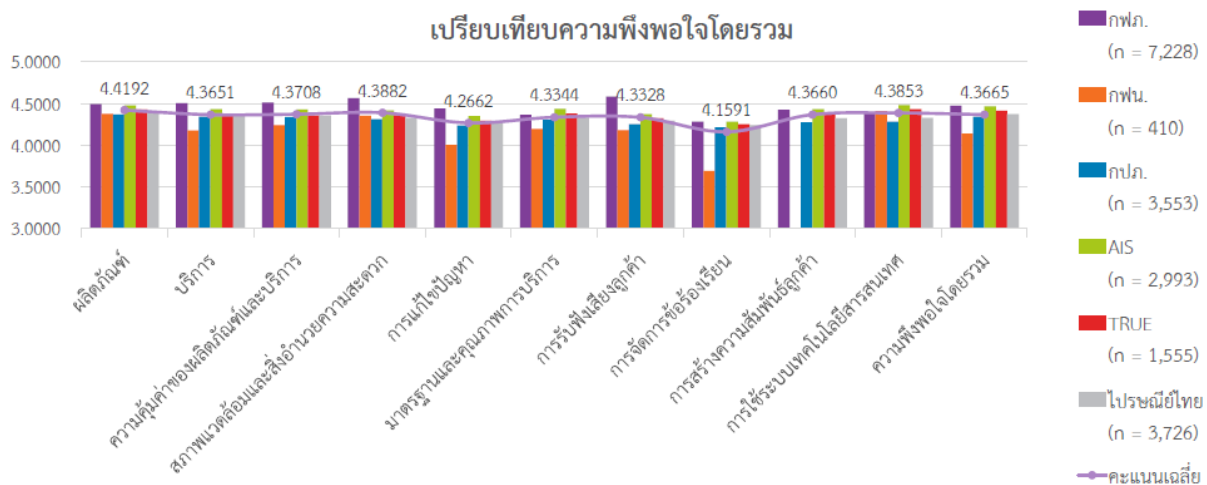




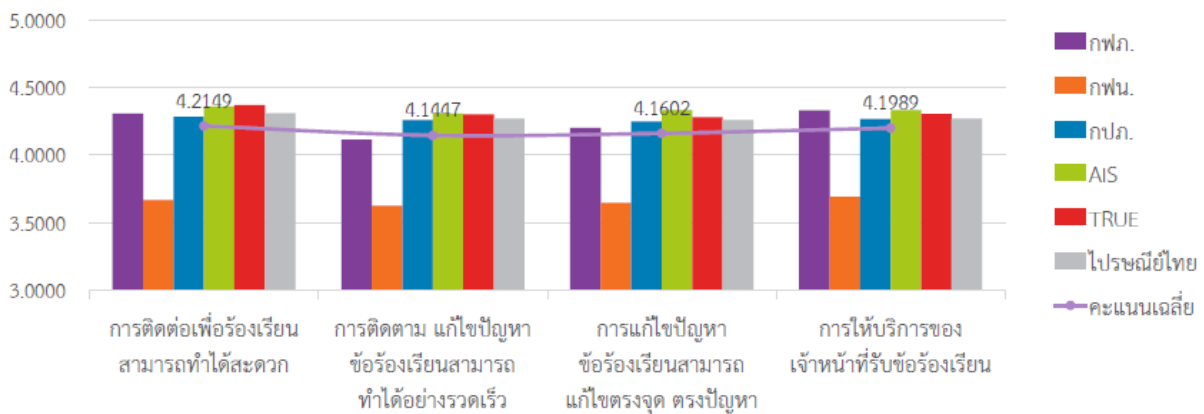
ภาพที่ 36: ความพึงพอใจโดยรวมของลูกค้าที่เข้าร่วมกิจกรรมลูกค้าสัมพันธ์จำแนกลูกค้าตามภาค



ภาพที่ 37: ความพึงพอใจเปรียบเทียบกับคู่แข่ง

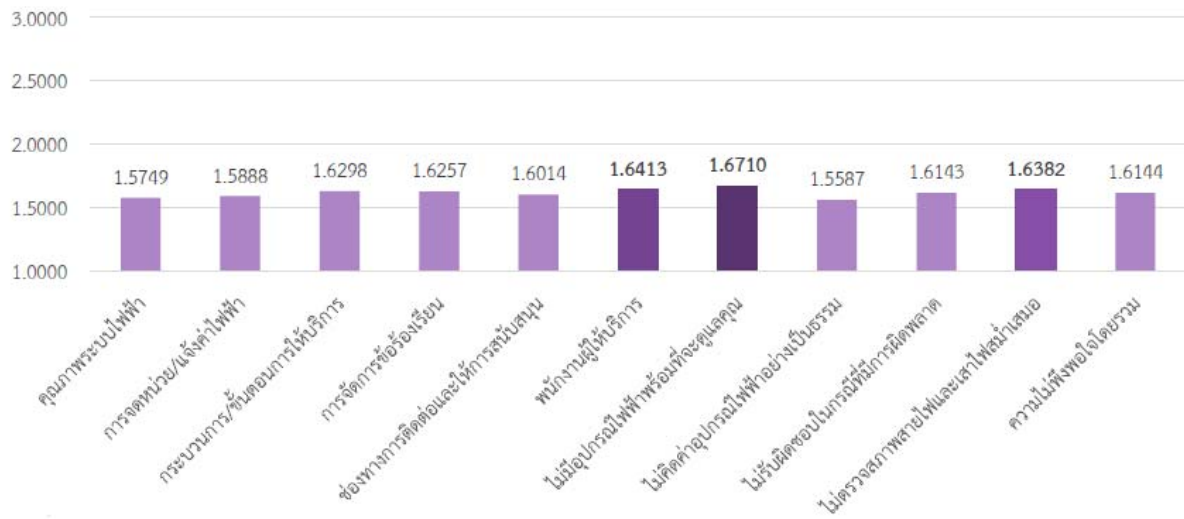


เปรียบเทียบความพึงพอใจด้านการจัดการข้อร้องเรียน

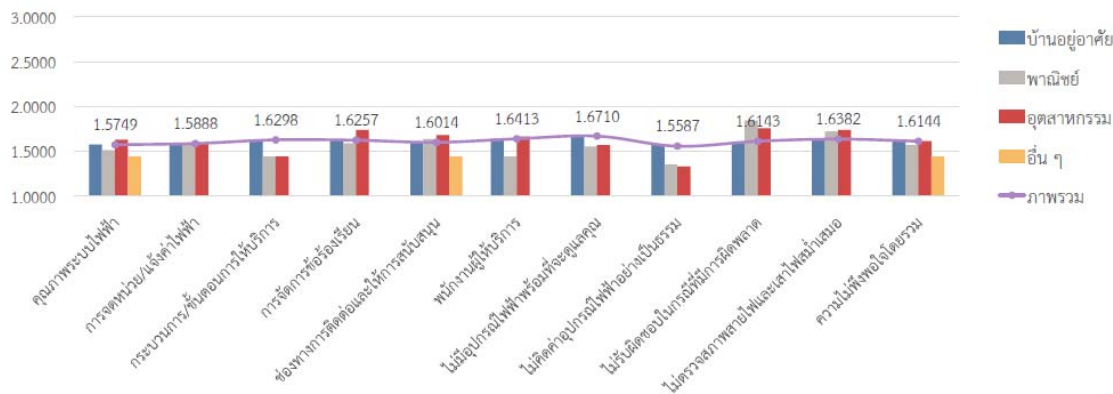




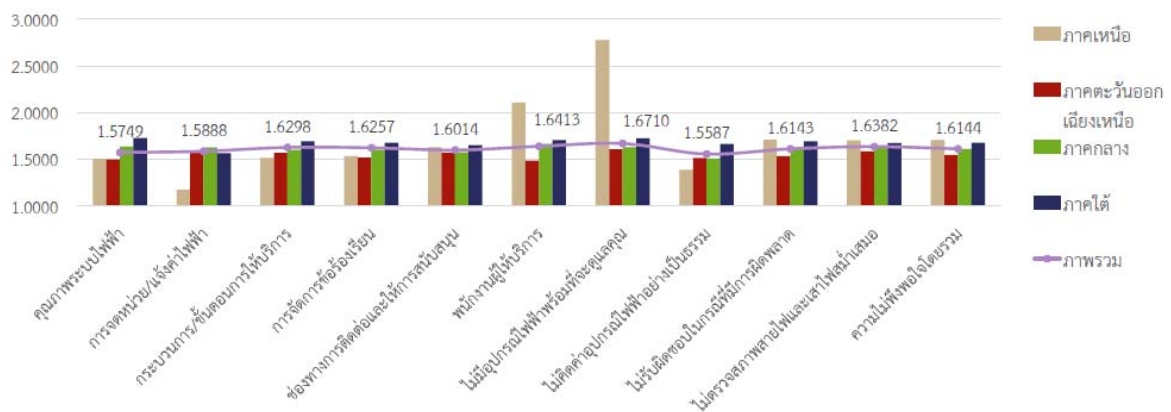
ภาพที่ 38: ภาพรวมความไม่พึงพอใจแฝง



ภาพที่ 39: ความไม่พึงพอใจแฝง จำแนกลูกค้าตามบริบทองค์กร



ภาพที่ 40: ความไม่พึงพอใจแฝง จำแนกลูกค้าตามภาค







## ข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุงการดำเนินงานของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค (กฟภ.)

ข้อเสนอแนะเชิงกลยุทธ์ในการดำเนินงานด้านลูกค้าและตลาดของ กฟภ. แบ่งออกเป็น 6 ด้าน คือ 1. Big Data 2. Digital Transformation 3. HRD 4. Innovation 5. Restructure และ 6. Collaboration โดยทั้ง 6 กลยุทธ์วิเคราะห์จากผลการสำรวจเพื่อการเรียนรู้เกี่ยวกับลูกค้าและตลาดประจำปี 2561 และทิศทางของแผนยุทธศาสตร์ระยะยาวขององค์กร โดยได้มีการให้ข้อเสนอแนะที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ของแผนยุทธศาสตร์ในระยะยาว โดยมีรายละเอียดในแต่ละกลยุทธ์ดังนี้



1. **Big Data:** การพัฒนา Big Data เพื่อให้ทราบความต้องการ ความคาดหวังของลูกค้าแต่ละกลุ่ม และนำมาใช้ในการสร้าง Customer Experience ที่ดีที่เกิดกับลูกค้าแต่ละกลุ่มได้อย่างตอบโจทย์ และมีประสิทธิภาพ
2. **Digital Transformation:** การใช้ประโยชน์จาก Digitized Data และ Digitalized Applications ที่ทาง กฟภ. มีอยู่ เพื่อให้สนองตอบความต้องการของลูกค้าได้อย่างสะดวก รวดเร็ว และมีประสิทธิภาพ
3. **HRD:** การให้ความสำคัญในด้าน Human Resource Development โดยนอกเหนือจากจะต้องพัฒนาให้เกิดบุคลากรที่จะต้องมีการให้บริการแล้ว ยังจำเป็นที่จะต้องสร้างบุคลากรให้เข้าใจ วิสัยทัศน์ เห็นภาพที่ กฟภ. อยากให้เกิดขึ้นในอนาคต คือ “ความทันสมัย”
4. **Innovation:** การพัฒนาด้านผลิตภัณฑ์และบริการที่จะต้องตอบโจทย์ไม่เพียงแต่มุ่งเน้นด้านจัดหา และ ให้บริการพลังงานไฟฟ้า แต่จะต้องรวมไปถึงธุรกิจที่เกี่ยวข้องเนื่องที่สามารถสร้างโอกาสให้กับ ธุรกิจด้านพลังงานไฟฟ้าได้
5. **Restructure:** การมุ่งเน้นลูกค้าเป็นศูนย์กลางในการผลักดันการเติบโตขององค์กร จำเป็นที่จะต้องมีการปรับเปลี่ยนโครงสร้างที่เหมาะสมผ่านโครงสร้างองค์กรที่เอื้ออำนวยต่อการมุ่งเน้นลูกค้าเป็นศูนย์กลาง โดยมีผู้ทำหน้าที่ Chief Customer Officer ที่สนองตอบความต้องการของลูกค้าผ่านการค้นคิด ผลิตภัณฑ์ และ บริการของ Product Manager ในแต่ละด้าน
6. **Collaboration:** การทำสงครามกับคู่แข่งบางครั้งอาจจะสามารถหลีกเลี่ยงได้ โดยให้ กฟภ. เปลี่ยนคู่แข่งซึ่งก็คือ Small Power Producer (SPP) ให้มาเป็นคู่ค้า ทำ Service ร่วมกันโดยใช้ Corporate Co-Branding นอกเหนือจากนั้นแทนที่ กฟภ. จะทำการพัฒนาโครงข่ายไฟฟ้าด้วยตัวเองเพียงคนเดียว กฟภ. ควรจะหาพันธมิตรทางภาครัฐ หรือท้องถิ่นที่จะมาช่วยกันสร้างบริบทใหม่ของการสร้างระบบไฟฟ้าส่วนภูมิภาคที่เอื้ออำนวยต่อผู้ใช้ร่วมกัน



#### 4 การวิเคราะห์ปัจจัยขับเคลื่อนมูลค่าเชิงลึกของรัฐวิสาหกิจ (Value Driver)

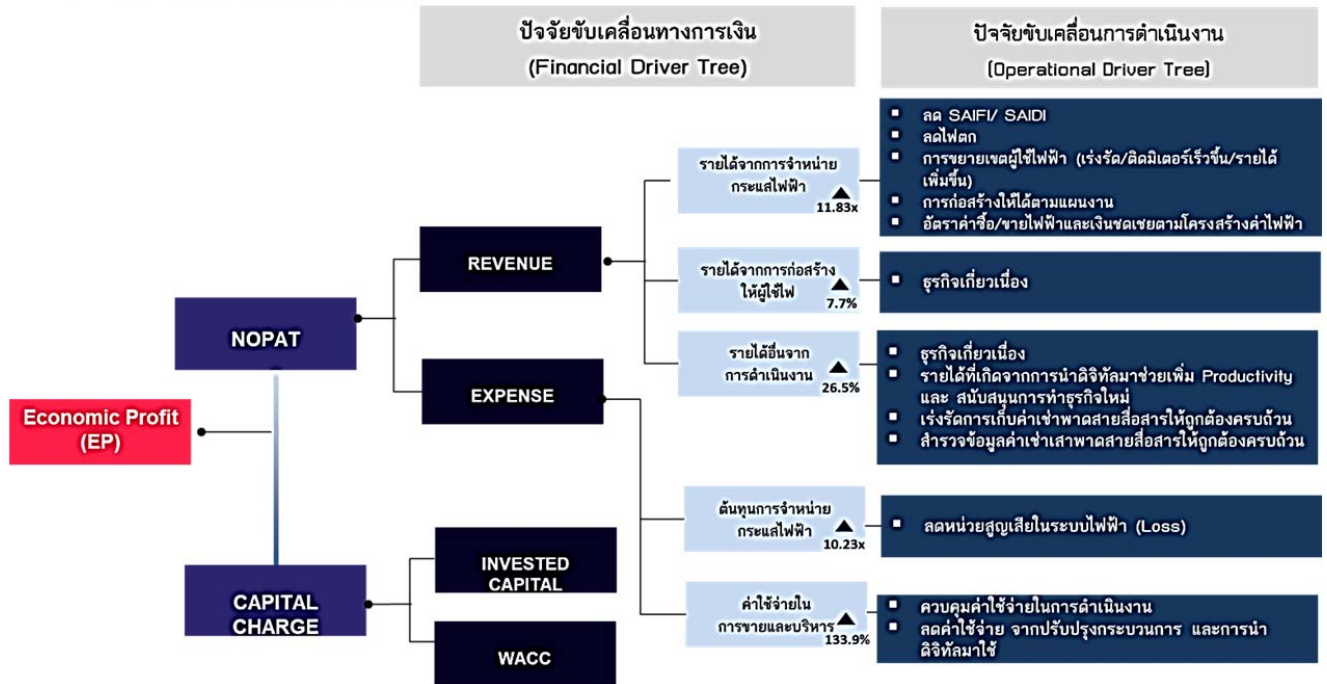
การวิเคราะห์ปัจจัยขับเคลื่อนมูลค่าเป็นพื้นฐานสำคัญของการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ โดยช่วยให้ผู้บริหารสามารถกำหนดปัจจัยขับเคลื่อนที่สำคัญต่อยุทธศาสตร์ ซึ่งการวิเคราะห์ Sensitivity ของปัจจัยขับเคลื่อนค่า EP จะทำให้ผู้บริหารสามารถวิเคราะห์ได้ถึง การเปลี่ยนแปลงของปัจจัยขับเคลื่อน ที่มีผลกระทบต่อ การสร้างมูลค่าเพิ่มระดับองค์กร เพื่อใช้ในการจัดลำดับความสำคัญของปัจจัยขับเคลื่อนดังกล่าว โดย กฟภ. ได้ดำเนินการวิเคราะห์ปัจจัยขับเคลื่อนมูลค่าใน 3 ขั้นตอนหลัก ได้แก่

##### 4.1 การจัดทำ EP Driver Model

ในการหาปัจจัยขับเคลื่อนค่า EP (Economic Profit Driver) กฟภ. ได้จำแนกปัจจัยขับเคลื่อนด้านการเงินและด้านปฏิบัติการของธุรกิจลงในแต่ละศูนย์ EVM จนถึงระดับปฏิบัติการ

ภาพที่ 41: ปัจจัยขับเคลื่อนค่า EP

## EP VALUE DRIVER







## 4.2 การทดสอบ Sensitivity ของ Value Driver และทดสอบความควบคุมได้ (Manageability)

การวิเคราะห์เพื่อเปรียบเทียบปัจจัยขับเคลื่อนที่สำคัญขององค์กรทำได้โดยการ Simulation เพื่อหาค่าการเพิ่มขึ้นหรือลดลงร้อยละ 1 ของปัจจัยขับเคลื่อนเพื่อระบุถึงค่า EP ที่เปลี่ยนแปลง ซึ่งการวิเคราะห์ Sensitivity เพื่อเปรียบเทียบปัจจัยขับเคลื่อนนี้ จะช่วยให้องค์กรคำนึงถึงปัจจัยขับเคลื่อนที่สำคัญ และมีผลกระทบต่อองค์กร และสามารถจัดลำดับความสำคัญของการวางแผนและแนวทางการบริหารจัดการได้อย่างมีระบบและมีประสิทธิภาพ

ภาพที่ 42: การวิเคราะห์เพื่อเปรียบเทียบปัจจัยขับเคลื่อนที่สำคัญขององค์กร

ลำดับที่	ปัจจัยขับเคลื่อนทางการเงิน	ล้านบาท	Size	Sensitivity (%)	Manageability Score
1	รายได้จากการจำหน่ายกระแสไฟฟ้า	483,478.00	483,478	1183.34%	3.0
2	รายได้จากการก่อสร้างให้ผู้ใช้ไฟ	3,156.00	3,156	7.72%	3.2
3	รายได้อื่นจากการดำเนินงาน	10,840.00	10,840	26.53%	3.2
4	ต้นทุนการจำหน่ายกระแสไฟฟ้า	418,175.00	418,175	1023.51%	3.0
5	ต้นทุนการก่อสร้างให้ผู้ใช้ไฟ	2,289.00	2,289	5.60%	2.7
6	ค่าใช้จ่ายในการขายและบริหาร	54,724.00	54,724	133.94%	3.2
7	ลูกหนี้การค้า-สุทธิ	1,174.00	1,174	0.15%	2.7
8	พัสดคงเหลือ-สุทธิ	2,141.00	2,141	0.27%	2.7
9	สินทรัพย์หมุนเวียนอื่น	15,715.00	15,715	1.99%	2.0
10	ที่ดิน อาคาร และอุปกรณ์-สุทธิ	263,476.00	263,476	33.44%	2.7
11	งานระหว่างการก่อสร้าง	42,207.00	42,207	5.36%	2.0
12	เงินฝากสถาบันการเงินที่มีข้อจำกัดการใช้	0.00	0	0.00%	2.7

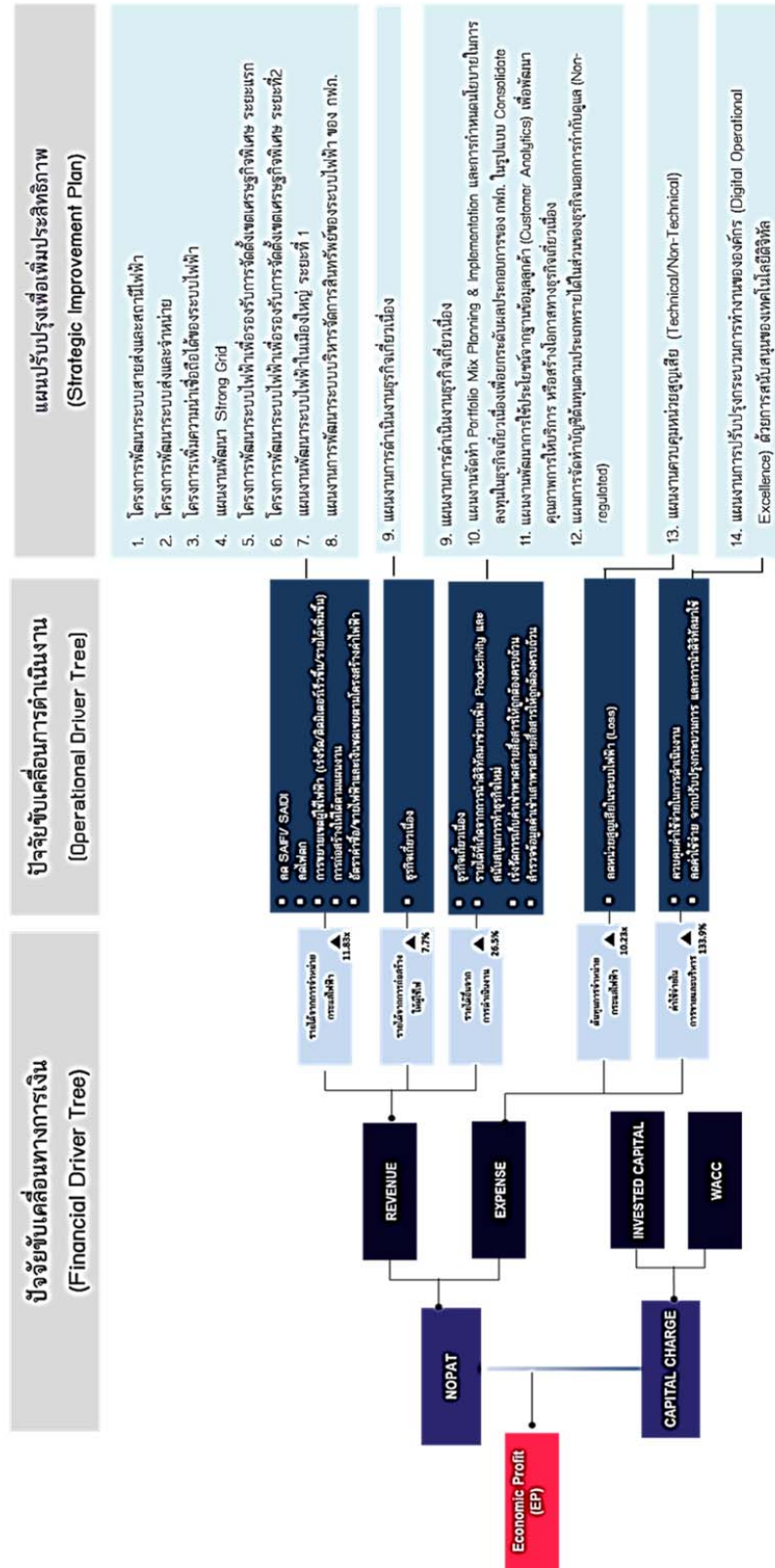
## 4.3 การจัดทำ Strategic Improvement Plan ระดับองค์กร

กฟภ. มีการวิเคราะห์ปัจจัยขับเคลื่อนมูลค่าเชิงลึก (Value Driver) เพื่อจัดลำดับความสำคัญของปัจจัยขับเคลื่อนดังกล่าว การวิเคราะห์ปัจจัยขับเคลื่อนมูลค่าเป็นองค์ประกอบที่สำคัญของการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ โดยช่วยให้ผู้บริหารสามารถกำหนดปัจจัยขับเคลื่อนที่สำคัญต่อยุทธศาสตร์ รวมถึงการวิเคราะห์ Sensitivity ของปัจจัยขับเคลื่อนค่า EP ที่สำคัญยังทำให้ทราบว่าปัจจัยขับเคลื่อนใดเมื่อเปลี่ยนแปลงจะมีผลกระทบต่อการสร้างมูลค่าเพิ่มขององค์กรได้มากน้อยอย่างไร เพื่อใช้ในการจัดลำดับความสำคัญของปัจจัยขับเคลื่อนมูลค่า โดยวิธีการจัดลำดับความสำคัญของปัจจัยขับเคลื่อนมูลค่า อาจมีวิธีการกำหนดทั้ง 2 มุมมอง ได้แก่ Value Driver ที่มีผลกระทบอย่างสูงต่อมูลค่าเพิ่มขององค์กร และ Value Driver ที่สามารถบริหารจัดการได้



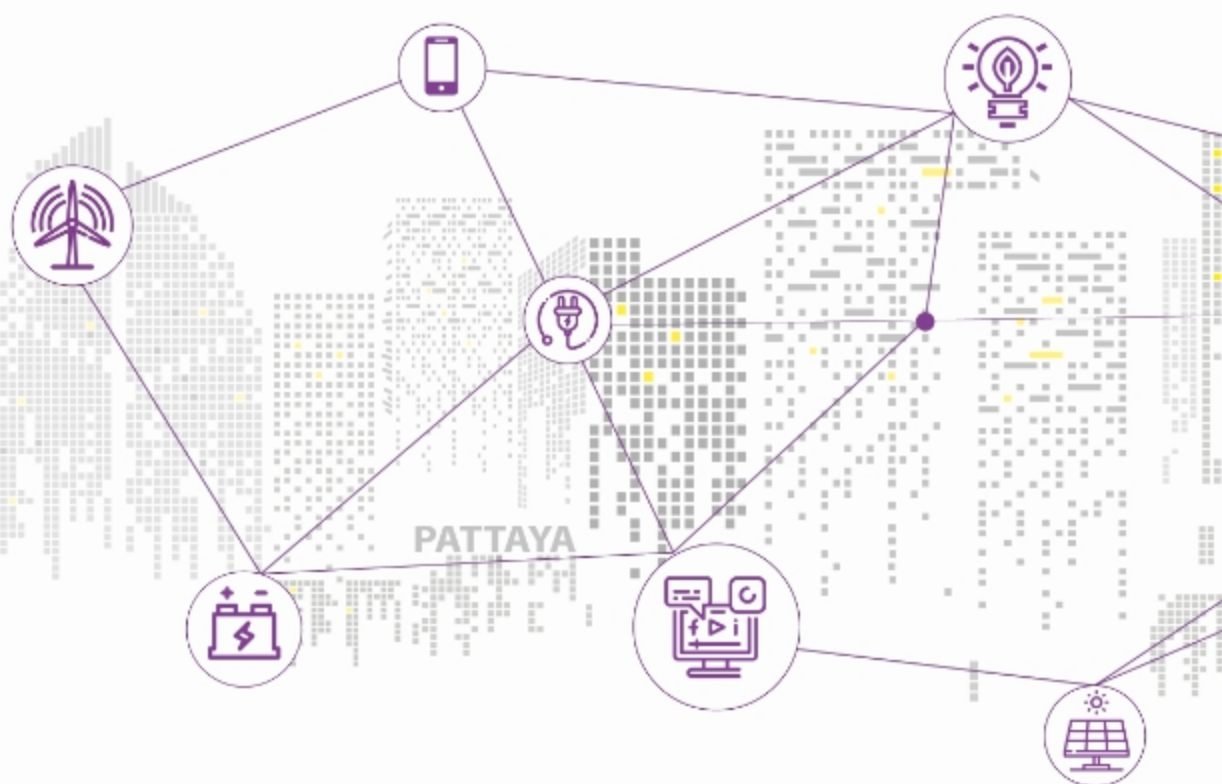
ภาพที่ 43: ปัจจัยขับเคลื่อนค่า EP และ Strategic Improvement Plan ระดับองค์กร

# STRATEGIC IMPROVEMENT PLAN (SIP)





## A JOURNEY TO DIGITAL UTILITY



จัดทำโดย : กองวางแผนวิสาหกิจ ฝายนโยบายและยุทธศาสตร์

พิมพ์ที่ : กองการพิมพ์ ฝ่ายธุรการ

200 ถนนงามวงศ์วาน แขวงลาดยาว เขตจตุจักร กรุงเทพมหานคร 10900 โทร 0-2590-5730 โทรสาร 0-2590-5734

200 Ngam Wong Wan Road, Chatuchak, Bangkok 10900 Tel (662) 590-5730 Fax (662) 590-5734

[www.pea.co.th](http://www.pea.co.th)

PEA Call Center 1129