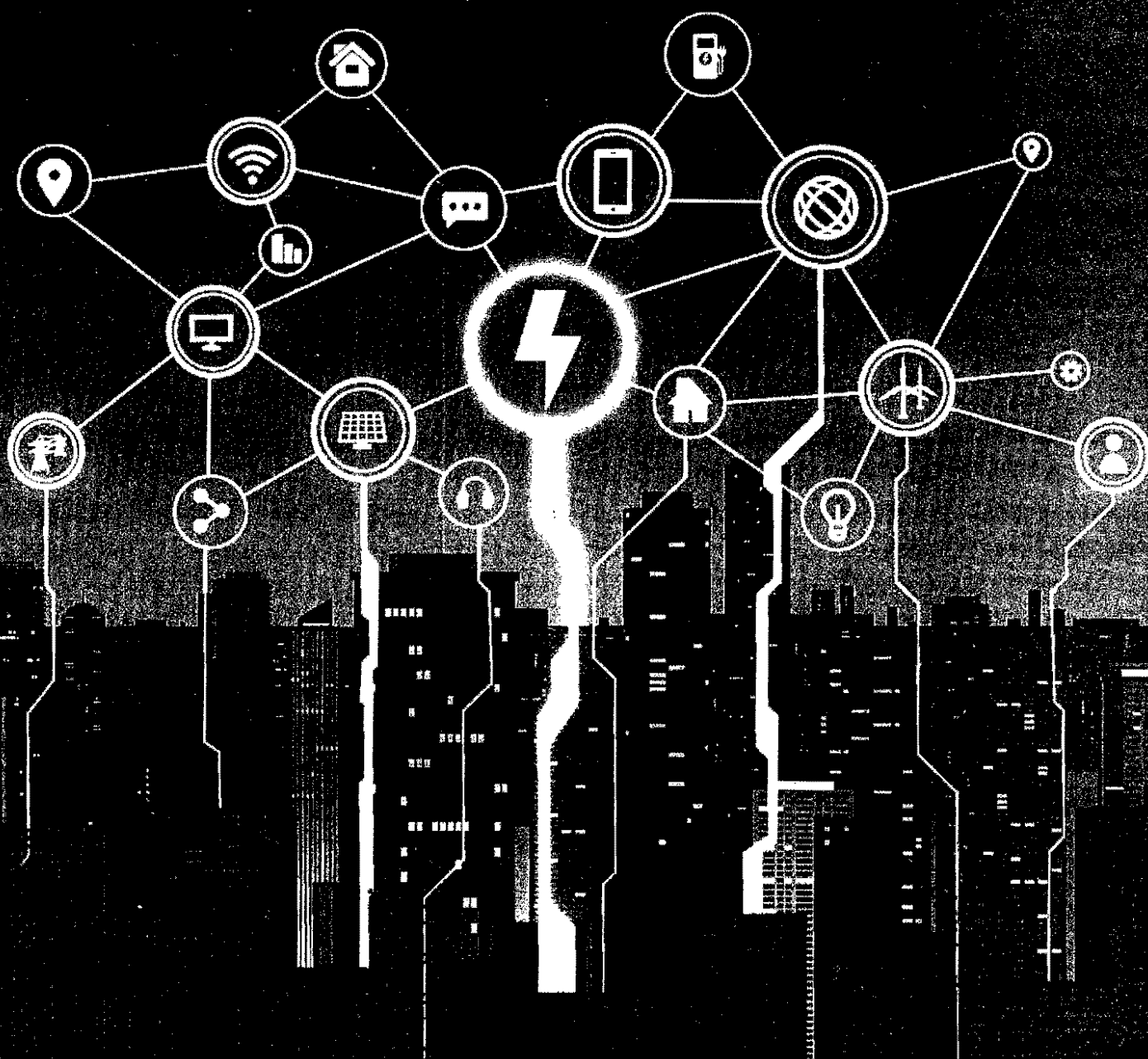


Provincial Electricity Authority Strategic Plan

แผนยุทธศาสตร์การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค พ.ศ. 2557-2566 [ทบทวนครั้งที่ 4 พ.ศ. 2561]



คณะกรรมการกำหนดนโยบายและยุทธศาสตร์



สารบัญ

หน้า

สารบัญ	I
สารบัญภาพ	IV
สารบัญตาราง	VI
บทสรุปผู้บริหาร (Executive Summary)	VII
บทที่ 1 กระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ (Strategic Formulation)	12
1.1 กระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์ (Strategic Planning Process)	12
1.2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก (External Analysis)	16
1.2.1 นโยบาย (Policy)	16
1.2.2 PESTEL Analysis	28
1.2.3 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมอุตสาหกรรม	29
1.2.4 การวิเคราะห์คู่เทียบ (Benchmarking Analysis)	33
1.2.5 ข้อมูลส่วนตลาด กลุ่มลูกค้า และกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค (กฟภ.)	39
1.3 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน	45
1.3.1 การวิเคราะห์ปัจจัยภายในและผลการดำเนินงานที่ผ่านมา	45
1.3.2 การสำรวจและเรียนรู้เกี่ยวกับลูกค้าและตลาดของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ปี 2559-53	
1.4 การวิเคราะห์ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค (SWOT Analysis)	67
1.5 การวิเคราะห์ปัจจัยขับเคลื่อนมูลค่าเชิงลึกของรัฐวิสาหกิจ (Value Driver)	69
1.5.1 การจัดทำ EP Driver Model	69
1.5.2 การทดสอบ Sensitivity ของ Value Driver และทดสอบความควบคุมได้ (Manageability)	69
1.5.3 การจัดทำ Strategic Improvement Plan ระดับองค์กร	70
บทที่ 2 กรอบและทิศทางการดำเนินงานของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค (Strategic Direction)	71
2.1 นโยบาย (Policy)	71
2.1.1 นโยบายผู้ถือหุ้นภาครัฐ (Statement of Directions: SOD)	71
2.1.2 นโยบายการบริหารและพัฒนาของคณะกรรมการการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค	72
2.1.3 นโยบายการบริหารและพัฒนาของผู้ว่าการการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค	74



2.2	วิสัยทัศน์ (Vision)	77
2.3	ภารกิจ (Mission)	77
2.4	ค่านิยม (Core Value)	77
2.5	ความสามารถหลัก (Core Competency)	77
2.6	ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ และความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์	78
2.6.1	ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Challenge)	78
2.6.2	ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Advantage)	81
2.7	ทิศทางและตำแหน่งยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning)	83
2.8	วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ และยุทธศาสตร์ พ.ศ. 2557-2566 (ทบทวนครั้งที่ 4 พ.ศ. 2561)	86
2.8.1	วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objective)	87
2.8.2	ยุทธศาสตร์ (Strategy)	87
2.8.3	ความสอดคล้องยุทธศาสตร์สาขาพลังงาน และยุทธศาสตร์ของ กฟภ. ปี 2557-2566 (ทบทวนครั้งที่ 4 ปี 2561)	122
บทที่ 3	การบริหารความเสี่ยง (Risk Management)	123
3.1	บทบาทและความรับผิดชอบ	123
3.2	กระบวนการบริหารความเสี่ยง	123
3.3	ประเภทความเสี่ยงและระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite)	127
3.4	ประเด็นความเสี่ยง	127
3.4.1	การยกระดับการให้บริการและจำหน่ายกระแสไฟฟ้าได้อย่างต่อเนื่อง	127
3.4.2	การบริหารหน่วยสูญเสียในภาพรวม	128
3.4.3	การบริหารสินทรัพย์ให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด	128
3.4.4	ความสำเร็จของการลงทุนธุรกิจเกี่ยวเนื่อง (Business Model)	128
3.4.5	การพัฒนาศักยภาพบุคลากรเพื่อรองรับการดำเนินงานธุรกิจหลักและธุรกิจเกี่ยวเนื่อง	128
3.4.6	การรักษาความมั่นคงปลอดภัย (Cyber Security)	129
3.4.7	การปรับเปลี่ยนองค์กร ด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Transformation)	129
3.4.8	การวิเคราะห์ศักยภาพทางธุรกิจของบริษัทในเครือ และบริษัทลูกที่เกี่ยวข้อง	129
3.4.9	การวิเคราะห์ความสามารถในการแข่งขันและสูญเสียรายได้จากกิจการขนาดกลาง ขนาดใหญ่ ไปใช้พลังงานทดแทน	130



บทที่ 4 การแปลงแผนยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ (Strategy Implementation).....	131
4.1 แผนที่ยุทธศาสตร์การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค พ.ศ. 2557-2566 (ทบทวนครั้งที่ 4) (Strategy Map)	132
4.2 Balanced Scorecard (BSC) การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค พ.ศ. 2561-2565.....	133

ภาคผนวก

ความสอดคล้องเชื่อมโยงของยุทธศาสตร์ และแผนแม่บท.....	ก - 1
ความสอดคล้องเชื่อมโยงของตัวชี้วัดองค์กรและแผนการดำเนินงาน.....	ข - 1
Balanced Scorecard (BSC) การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ประจำปี 2561 และคำจำกัดความ.....	ค - 1



สารบัญภาพ

หน้า

ภาพที่ 1 - 1: กระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค (กฟภ.).....	13
ภาพที่ 1 - 2: รูปแบบการวิเคราะห์ PESTEL	28
ภาพที่ 1 - 3: โครงสร้างอุตสาหกรรมไฟฟ้าในประเทศไทย	29
ภาพที่ 1 - 4: การวิเคราะห์อุตสาหกรรมจำหน่ายพลังงานไฟฟ้าและการแข่งขันด้วย 5-Forces	32
ภาพที่ 1 - 5: Net Profit Margin และ ROA.....	34
ภาพที่ 1 - 6: Asset Turnover และ Current Ratio	35
ภาพที่ 1 - 7: Long-term Debt/Equity และ Debt Coverage.....	35
ภาพที่ 1 - 8: SAIFI และ SAIDI.....	37
ภาพที่ 1 - 9: อัตราการสูญเสีย (Loss).....	38
ภาพที่ 1 - 10: ความพึงพอใจของลูกค้า	38
ภาพที่ 1 - 11: ส่วนตลาด กลุ่มลูกค้า และลูกค้าของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค (กฟภ.).....	39
ภาพที่ 1 - 12: ค่าดัชนีความเชื่อถือได้ของระบบไฟฟ้า ปี 2552-2559	46
ภาพที่ 1 - 13: กราฟแสดงหน่วยสูญเสีย	46
ภาพที่ 1 - 14: รายได้ดำเนินงานต่อพนักงาน ปี 2553-2559	47
ภาพที่ 1 - 15: อัตราการเติบโตของรายได้หลัก.....	48
ภาพที่ 1 - 16: รายได้ค่าไฟฟ้า และหน่วยจำหน่าย จำแนกตามกลุ่มลูกค้า ในปี 2555-2559	48
ภาพที่ 1 - 17: อัตราการเติบโตของรายได้จากธุรกิจเสริม.....	49
ภาพที่ 1 - 18: สัดส่วนกำไรส่วนเพิ่ม ปี 2550-2564	50
ภาพที่ 1 - 19: อัตราผลตอบแทน ปี 2550-2564	50
ภาพที่ 1 - 20: อัตราส่วน ROIC และ WACC	50
ภาพที่ 1 - 21: สัดส่วนสภาพคล่อง ปี 2550-2564	51
ภาพที่ 1 - 22: สัดส่วนโครงสร้างเงินทุน ปี 2550-2564	51
ภาพที่ 1 - 23: จำนวนพนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ปี 2546-2559	52
ภาพที่ 1 - 24: จำนวนพนักงานจำแนกตามอายุ ปี 2559	52
ภาพที่ 1 - 25: สัดส่วนการใช้ที่ดินของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ปี 2559.....	53
ภาพที่ 1 - 26: กราฟสำรวจความพึงพอใจในภาพรวมของลูกค้าปัจจุบันของ กฟภ.	54
ภาพที่ 1 - 27: กราฟสำรวจความพึงพอใจ/ภาพลักษณ์ ภาพรวม.....	54
ภาพที่ 1 - 28: กราฟผลสำรวจความพึงพอใจ/ภาพลักษณ์ โดยจำแนกลูกค้าตามบริบทขององค์กร	55
ภาพที่ 1 - 29: กราฟผลสำรวจความพึงพอใจ/ภาพลักษณ์ โดยจำแนกตามพื้นที่ให้บริการ กฟภ. ตามภาค.....	55
ภาพที่ 1 - 30: กราฟผลสำรวจความพึงพอใจคุณภาพผลิตภัณฑ์ คุณภาพบริการ ความคุ้มค่า/ราคา และ ภาพลักษณ์องค์กร โดยจำแนกลูกค้าตามบริบทขององค์กร.....	56
ภาพที่ 1 - 31: กราฟผลสำรวจความพึงพอใจคุณภาพผลิตภัณฑ์ คุณภาพบริการ ความคุ้มค่า/ราคา และ ภาพลักษณ์องค์กร โดยจำแนกตามพื้นที่ให้บริการ กฟภ. ตามภาค.....	57



ภาพที่ 1 - 32: กราฟผลสำรวจความพึงพอใจ/ภาพลักษณ์ จำแนกตามลูกค้ารายสำคัญ (KAM)	58
ภาพที่ 1 - 33: ปัจจัยขับเคลื่อนค่า EP	69
ภาพที่ 1 - 34: การวิเคราะห์เพื่อเปรียบเทียบปัจจัยขับเคลื่อนที่สำคัญขององค์กร	70
ภาพที่ 1 - 35: ปัจจัยขับเคลื่อนค่า EP และ Strategic Improvement Plan ระดับองค์กร	70
ภาพที่ 2 - 1: แนวทางการจัดทำยุทธศาสตร์องค์กร	71
ภาพที่ 2 - 2: Vision Mission Value (VMV)	76
ภาพที่ 2 - 3: ทิศทางและตำแหน่งยุทธศาสตร์	83
ภาพที่ 2 - 4: วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ และยุทธศาสตร์ พ.ศ. 2557-2566 (ทบทวนครั้งที่ 4 พ.ศ. 2561)	86
ภาพที่ 2 - 5: ยุทธศาสตร์ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค พ.ศ. 2557-2566 (ทบทวนครั้งที่ 4 พ.ศ. 2561)	87
ภาพที่ 2 - 6: กรอบแนวคิดเกี่ยวกับการดำเนินงานเพื่อพัฒนาองค์กรสู่ความยั่งยืน	91
ภาพที่ 2 - 7: กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	92
ภาพที่ 2 - 8: หลักการในการบริหารสินทรัพย์ขององค์กร (Enterprise Asset Management)	99
ภาพที่ 2 - 9: ทิศทางการดำเนินงานของกลยุทธ์ด้านลูกค้า	103
ภาพที่ 2 - 10: ความเชื่อมโยงในการปรับปรุงการดำเนินงานด้านทรัพยากรบุคคล	115
ภาพที่ 2 - 11: Transition to the Era of The Digital Utility	117
ภาพที่ 2 - 12: ความสอดคล้องยุทธศาสตร์สาขาพลังงาน และยุทธศาสตร์ของ กฟผ. ปี 2557-2566 (ทบทวนครั้งที่ 4 ปี 2561)	122
ภาพที่ 3 - 1: กระบวนการบริหารความเสี่ยง	124
ภาพที่ 4 - 1: แผนที่ยุทธศาสตร์การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค พ.ศ. 2557-2566 (ทบทวนครั้งที่ 4 พ.ศ. 2561)	132



สารบัญตาราง

หน้า

ตารางที่ 1 - 1: กรอบประมาณการสัดส่วนการใช้เชื้อเพลิงของแผน PDP2015 ในปี 2579	22
ตารางที่ 1 - 2: เป้าหมายของแผนพลังงานทดแทนและพลังงานทางเลือก (AEDP)	23
ตารางที่ 1 - 3: เป้าหมายแผน EEP ณ ปี 2579 ด้านไฟฟ้า จำแนกตามภาคเศรษฐกิจ (ประเภทผู้ใช้ไฟฟ้า) ...	24
ตารางที่ 1 - 4: บริษัทที่นำมาเป็นคู่เทียบ	33
ตารางที่ 1 - 5: กลุ่มลูกค้าของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค (กฟภ.)	39
ตารางที่ 1 - 6: กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder) 5 กลุ่มหลัก	44
ตารางที่ 1 - 7: จำนวนและอัตราการเติบโตของผู้ใช้ไฟฟ้า จำแนกตามกลุ่มลูกค้า	47
ตารางที่ 1 - 8: การสำรวจความพึงพอใจในการบริการของ กฟภ.	53
ตารางที่ 1 - 9: ความพึงพอใจในภาพรวมของ กฟภ. ของกลุ่มลูกค้ารายสำคัญ (Key Account)	58
ตารางที่ 2 - 1: นโยบายและกิจกรรมพัฒนา/ลงทุนพัฒนาในระบบจำหน่าย ตามโครงข่ายสมรรถนะของ ประเทศไทย พ.ศ.2558 - 2579	98
ตารางที่ 2 - 2: ทิศทางการดำเนินงานของกลยุทธ์ด้านลูกค้า	106
ตารางที่ 3 - 1: กระบวนการในการบริหารความเสี่ยงองค์กร	125
ตารางที่ 3 - 2: ประเภทความเสี่ยงและระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้	127



บทสรุปผู้บริหาร (Executive Summary)

การไฟฟ้าส่วนภูมิภาคได้ทบทวนแผนยุทธศาสตร์การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค พ.ศ. 2557 - 2566 และจัดทำเป็นแผนยุทธศาสตร์การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค พ.ศ. 2557-2566 (ทบทวนครั้งที่ 4 พ.ศ. 2561) ที่เป็นการมองภาพรวมองค์กรในระยะยาว 10 ปี โดยในระยะ 3-5 ปีแรก ทิศทางและตำแหน่งยุทธศาสตร์จะมุ่งเน้นยกระดับขีดสมรรถนะองค์กรในทุกมิติ โดยครอบคลุมทุกด้านที่สำคัญ ได้แก่ ระบบจำหน่ายไฟฟ้า การจัดทำ Business Model ที่เหมาะสม เพื่อรองรับการดำเนินงานในธุรกิจเกี่ยวเนื่อง การให้ความสำคัญในการตอบสนองความต้องการของลูกค้า รวมถึงการดำเนินงานอย่างมีธรรมาภิบาล และมีความรับผิดชอบต่อชุมชน สังคม และสิ่งแวดล้อม ทั้งนี้ในช่วงระยะเวลา 5 - 10 ปีข้างหน้า องค์กรจะต้องมีการพลิกองค์กรสู่การเป็น Digital Utility รวมถึงเตรียมความพร้อมในการก้าวสู่ผู้นำ ในธุรกิจด้านไฟฟ้าทั้งในประเทศและในระดับภูมิภาค

การจัดทำแผนฯ ครั้งนี้ได้มีการปรับยุทธศาสตร์ให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและส่งผลกระทบต่อการทำงานของ การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ดังนั้นกรอบแนวทาง และทิศทางของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ในปีปัจจุบันจนถึงปี 2566 จึงประกอบด้วย 11 ยุทธศาสตร์ เพื่อผลักดันให้องค์กรสามารถบรรลุวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ได้เป็นอันดับแรกและก้าวไปสู่การบรรลุวิสัยทัศน์เป็นลำดับต่อไป

สาระสำคัญของแผนยุทธศาสตร์การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค พ.ศ. 2557-2566 (ทบทวนครั้งที่ 4 พ.ศ. 2561) ประกอบด้วย



การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค
PROVINCIAL ELECTRICITY AUTHORITY

วิสัยทัศน์ (Vision)

กฟภ. เป็นองค์กรชั้นนำที่ทันสมัยในระดับภูมิภาค มุ่งมั่นให้บริการพลังงานไฟฟ้า และธุรกิจเกี่ยวเนื่องอย่างมีประสิทธิภาพ เชื่อถือได้ เพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิต เศรษฐกิจและสังคมอย่างยั่งยืน

ภารกิจ (Mission)

จัดหา ให้บริการพลังงานไฟฟ้า และดำเนินธุรกิจอื่นที่เกี่ยวข้องเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าให้เกิดความพึงพอใจทั้งด้านคุณภาพและบริการ โดยการพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่อง มีความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม

ค่านิยม (Core Value)

“ทันโลก บริการดี มีคุณธรรม”