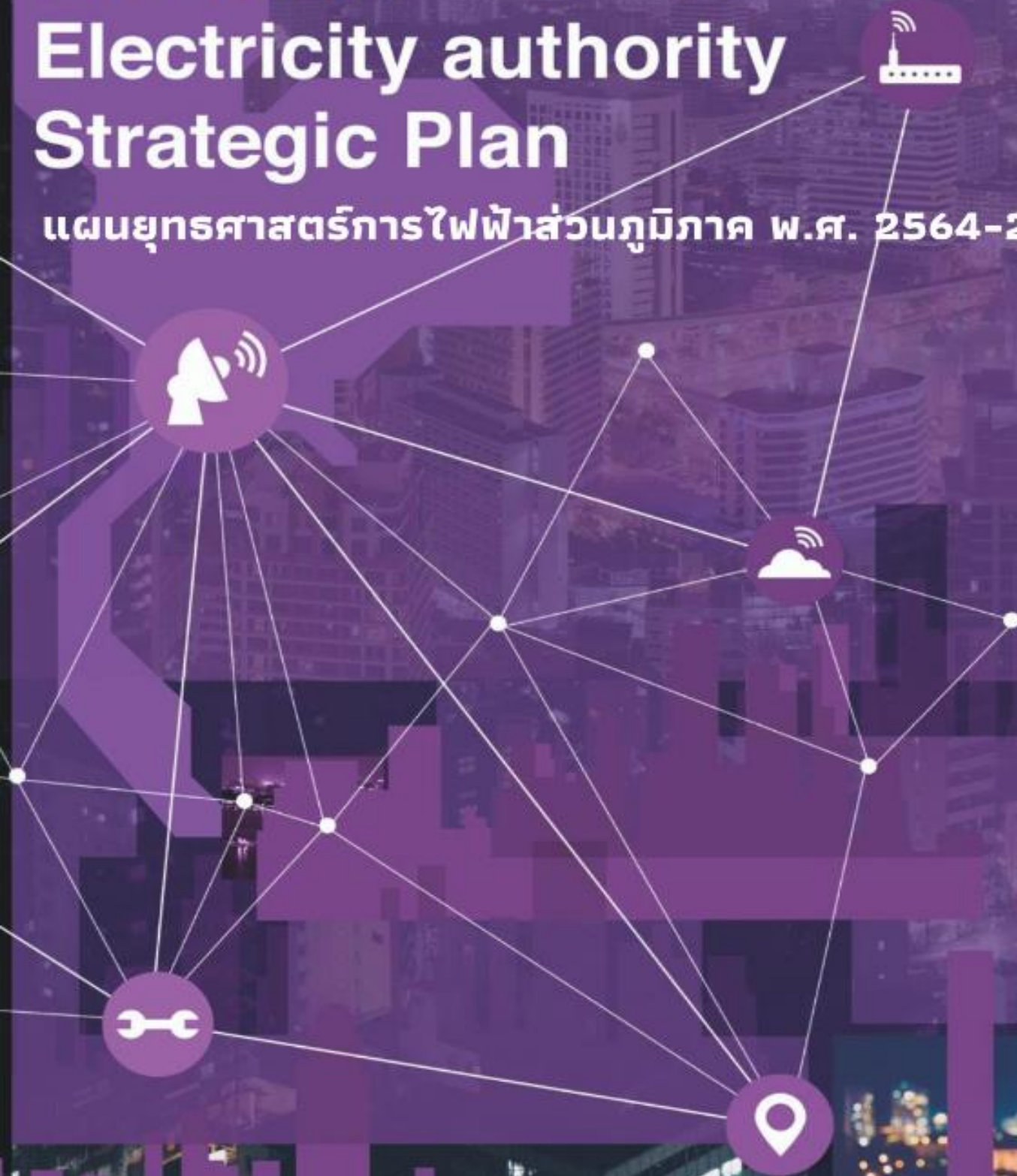


Provincial Electricity authority Strategic Plan

แผนยุทธศาสตร์การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค พ.ศ. 2564-2568



คณะกรรมการกำหนดนโยบายและยุทธศาสตร์



สารบัญ

หน้า

สารบัญ	I
สารบัญภาพ	IV
สารบัญตาราง	V
บทสรุปผู้บริหาร (Executive Summary)	VI
บทที่ 1 กรอบและทิศทางการดำเนินงานของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค (Strategic Direction)	1-1
1.1 นโยบาย (Policy)	1-1
1.1.1 แผนนโยบายภาพรวมสาขาพลังงาน	1-1
1.1.2 นโยบายการบริหารและพัฒนาของคณะกรรมการการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค	1-2
1.1.3 นโยบายการบริหารและพัฒนาของผู้ว่าการการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค	1-5
1.2 วิสัยทัศน์ (Vision)	1-9
1.3 ภารกิจ (Mission)	1-9
1.4 ค่านิยม (Value)	1-9
1.5 ความสามารถพิเศษ (Core Competency)	1-9
1.6 การวิเคราะห์ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค (SWOT Analysis)	1-10
1.7 ปัจจัยความสำเร็จในการดำเนินงาน (Key Success Factors In Driving Value Growth)	1-12
1.8 ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ และความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์	1-14
1.8.1 ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Challenge)	1-14
1.8.2 ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Advantage)	1-17
1.9 ทิศทางและตำแหน่งยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning)	1-21
1.10 วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และเป้าประสงค์ พ.ศ. 2564 - 2568	1-22
1.10.1 วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objective)	1-23
1.10.2 ยุทธศาสตร์ (Strategy)	1-23



1.10.3 ความสอดคล้องยุทธศาสตร์สาขาพลังงาน และยุทธศาสตร์ของ กฟภ. พ.ศ. 2564-2568.....	1-66
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).....	2-7
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	2-8
2.4.8 กฟภ. ไม่สามารถให้บริการและจำหน่ายกระแสไฟฟ้าได้อย่างต่อเนื่อง.....	2-8
บทที่ 3 การแปลงแผนยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ (Strategy Implementation).....	3-1
3.1 แผนที่ยุทธศาสตร์การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค พ.ศ. 2564-2568 (Strategy Map)	3-2
3.2 Balanced Scorecard (BSC) การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค พ.ศ. 2564 – 2568	3-3
3.3 Balanced Scorecard (BSC) การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ประจำปี 2564	3-9



ภาคผนวก

ภาคผนวก ก	ความสอดคล้องเชื่อมโยงของยุทธศาสตร์และแผนแม่บท.....	ก-1
ภาคผนวก ข	ความสอดคล้องเชื่อมโยงของตัวชี้วัดองค์กร และแผนปฏิบัติการ ประจำปี 2564.....	ข-1
ภาคผนวก ค	กระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ (Strategic Formulation).....	ค-1



สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพที่ 1 - 1: แนวทางการจัดทำยุทธศาสตร์องค์กร	1-1
ภาพที่ 1 - 2: Vision Mission Value (VMV)	1-8
ภาพที่ 1 - 3: ทิศทางและตำแหน่งยุทธศาสตร์	1-21
ภาพที่ 1 - 4: วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และเป้าประสงค์ พ.ศ. 2564-2568	1-22
ภาพที่ 1 - 5: ยุทธศาสตร์ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค พ.ศ. 2564-2568	1-23
ภาพที่ 1 - 6: กรอบแนวคิดเกี่ยวกับการดำเนินงานเพื่อพัฒนาองค์กรสู่ความยั่งยืน	1-27
ภาพที่ 1 - 7: กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	1-28
ภาพที่ 1 - 8: หลักการในการบริหารสินทรัพย์ขององค์กร (Enterprise Asset Management)	1-36
ภาพที่ 1 - 9: ทิศทางการดำเนินงานของกลยุทธ์ด้านลูกค้า	1-41
ภาพที่ 1 - 10: กลุ่มผลิตภัณฑ์และบริการของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคและบริษัทในเครือ (PEA's Business Portfolio)	1-50
ภาพที่ 1 - 11: ความเชื่อมโยงในการปรับปรุงการดำเนินงานด้านทรัพยากรบุคคล	1-59
ภาพที่ 1 - 12: Transition to the Era of The Digital Utility	1-62
ภาพที่ 2 - 1: กระบวนการบริหารความเสี่ยง	2-2
ภาพที่ 3 - 1: แผนที่ยุทธศาสตร์การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค พ.ศ. 2564-2568	3-2



สารบัญตาราง

หน้า

ตารางที่ 1 - 1: นโยบายและกิจกรรมพัฒนา/ลงทุนพัฒนาในระบบจำหน่าย	
ตามโครงข่ายสมรรถกิริยาของประเทศไทย พ.ศ.2558-2579	1-34
ตารางที่ 1 - 2: ทิศทางการดำเนินงานของกลยุทธ์ด้านลูกค้า	1-46
ตารางที่ 2 - 1: กระบวนการในการบริหารความเสี่ยงองค์กร	2-3
ตารางที่ 2 - 2: ประเภทความเสี่ยงและระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้.....	2-5



บทสรุปผู้บริหาร (Executive Summary)

การไฟฟ้าส่วนภูมิภาคได้ทบทวนแผนยุทธศาสตร์การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค เพื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของโครงสร้างอุตสาหกรรมไฟฟ้า โดยได้จัดทำเป็นแผนยุทธศาสตร์การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค พ.ศ. 2564-2568 เพื่อกำหนดทิศทางในการดำเนินงานขององค์กรในการปรับเปลี่ยนเป็น Digital Utility ภายในปี 2565 (Transformation to the Era of The Digital Utility) โดยครอบคลุมในประเด็นที่สำคัญ เช่น การพัฒนาระบบจำหน่ายไฟฟ้า การจัดทำ Business Portfolio เพื่อเพิ่มมูลค่าทางธุรกิจขององค์กร รวมถึงการให้ความสำคัญกับระบบสนับสนุน (Enabler) เพื่อขับเคลื่อนองค์กรให้บรรลุเป้าหมาย ทั้งทางด้าน เทคโนโลยี ดิจิทัล ทุนมนุษย์ และการบริหารจัดการนวัตกรรม เป็นต้น นอกจากนี้ เพื่อให้ กฟภ. สามารถขับเคลื่อนองค์กรและบรรลุวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ กฟภ. จึงได้ให้ความสำคัญ และมุ่งเน้นในการสร้างมูลค่าเพิ่มขององค์กรด้วยนวัตกรรมด้านพลังงานไฟฟ้า เพื่อเป็นกลไกสำคัญในการผลักดันองค์กรเพื่อก้าวสู่ผู้นำในธุรกิจด้านไฟฟ้า ทั้งในประเทศ และในระดับภูมิภาค

การจัดทำแผนฯ ครั้งนี้ได้มีการปรับยุทธศาสตร์ให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและส่งผลต่อการดำเนินงานของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ดังนั้นกรอบแนวทาง และทิศทางของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ในปีปัจจุบันจนถึงปี 2568 จึงประกอบด้วย 16 ยุทธศาสตร์ เพื่อผลักดันให้องค์กรสามารถบรรลุวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ได้เป็นอันดับแรกและก้าวไปสู่การบรรลุวิสัยทัศน์เป็นลำดับต่อไป

สาระสำคัญของแผนยุทธศาสตร์การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค พ.ศ. 2564-2568 ประกอบด้วย

- วิสัยทัศน์ (Vision) ภารกิจ (Mission) ค่านิยม (Core Value)
- วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objective)
- ยุทธศาสตร์ (Strategy) และกลยุทธ์ (Tactic)
- การแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ
 - แผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map) พ.ศ. 2564-2568
 - Balanced Scorecard การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค พ.ศ. 2564-2568
 - แผนปฏิบัติการ กฟภ. ประจำปี 2564



การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค
PROVINCIAL ELECTRICITY AUTHORITY

VISION : วิสัยทัศน์

กฟภ. เป็นองค์กรชั้นนำที่ทันสมัย
ในระดับภูมิภาค มุ่งมั่นให้บริการพลังงานไฟฟ้า
และธุรกิจเกี่ยวเนื่องอย่างครบวงจร ที่มี
ประสิทธิภาพ เชื่อถือได้เพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิต
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
SO1 ยกระดับการกำกับดูแล แบบบูรณาการ เพื่อสร้าง ความยั่งยืน	S1 สร้าง กฟภ. ให้เติบโตอย่างยั่งยืน ตาม กรอบ SDGs และแนวปฏิบัติที่ดีของ สากล OECD และ DJSI S2 การให้ความสำคัญและตอบสนองต่อ กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	OC1 วิเคราะห์ GAP และแนวทางการ ผลักดันองค์กรสู่ความยั่งยืน OC2 การวิเคราะห์ และกำหนด แนวทางตอบสนองความต้องการ ความคาดหวัง และความกังวลผู้ มีส่วนได้ส่วนเสีย RS1 สนับสนุนการใช้พลังงานอย่างมี ประสิทธิภาพ
SO2 มุ่งสู่องค์กรที่เป็นเลิศในทุกด้าน เพื่อรองรับระบบไฟฟ้า ในอนาคต	S3 ระบบจำหน่ายที่ได้คุณภาพ ในระดับชั้นนำของภูมิภาค S4 Grid Modernization Roadmap & Implementation S5 การบูรณาการกระบวนการทำงาน ทั้งองค์กรด้วย Digitalization เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในเชิง แข่งขัน S6 สร้างความมั่นคงทางการเงิน ในระยะยาว	OM1 การเพิ่มประสิทธิภาพและความ น่าเชื่อถือของระบบจำหน่าย OM2 การเสริมสร้างศักยภาพของระบบ จำหน่าย โดย Smart Grid OM3 ปรับปรุงโครงสร้างองค์กร และ พัฒนา SLA ระบบงานที่สอดคล้อง กับการนำดิจิทัลมาประยุกต์ใช้ใน กระบวนการทำงาน OM4 ประสิทธิภาพในการบริหาร สินทรัพย์ OM5 ยกระดับผลประกอบการของ องค์กร และการจัดทำบัญชีต้นทุน ระหว่าง Regulated Business และ Non-regulated Business รวมถึงการทำบัญชีต้นทุนราย กิจกรรม (ABC Costing)
SO3 มุ่งเน้นการตอบสนองความ ต้องการของทุกกลุ่มลูกค้า	S7 การเพิ่มประสิทธิภาพการให้บริการ ลูกค้า S8 การสร้างความสัมพันธ์และรักษาสถานะ ลูกค้ารายสำคัญ (Key Account)	CR1 ยกระดับมาตรฐานของผลิตภัณฑ์ และการให้บริการของลูกค้าโดยใช้ เทคโนโลยีดิจิทัล (Customer Service) CR2 การสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าใน ระยะยาว และรักษาสถานะลูกค้าราย สำคัญ (CRM) CR3 สร้างประสบการณ์ที่ดีกับลูกค้า (Customer Experience)



วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์	ยุทธศาสตร์	กลยุทธ์
SO4 มุ่งสู่ Non - regulated Business โดยการสร้าง Advantaged Portfolio	S9 การกำหนดทิศทางเชิงยุทธศาสตร์ระหว่าง กฟภ. และบริษัทในเครือ	NM1 การกำหนดนโยบายและกำหนดทิศทางการดำเนินงานของบริษัทในเครือ รวมถึงการวิเคราะห์ถึง Business Alignment
	S10 การดำเนินงานตามแผนสำหรับธุรกิจเกี่ยวเนื่อง และการบริหาร Product Portfolio	NM2 การดำเนินงานตามแผน PEA Portfolio Management OM5 ยกระดับผลประกอบการขององค์กร และการจัดทำบัญชีต้นทุนระหว่าง Regulated Business และ Non-regulated Business รวมถึงการทำบัญชีต้นทุนรายกิจกรรม (ABC Costing)
	S11 การกำกับดูแลและติดตามการดำเนินงานของบริษัทในเครือ	NM3 การกำกับดูแลและติดตามการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ
	S12 การปรับปรุงกฎระเบียบที่เกี่ยวข้องให้มีความคล่องตัว และสามารถแข่งขันได้	RS2 ทบทวนกฎหมาย ระเบียบข้อบังคับ เพื่อรองรับการดำเนินงานในธุรกิจเกี่ยวเนื่อง รวมถึงกำกับการดำเนินงานของบริษัทในเครือ เพื่อให้เกิด Synergy
SO5 ขับเคลื่อนองค์กร ให้ทันสมัยด้วยทุนมนุษย์ เทคโนโลยีดิจิทัล และนวัตกรรม	S13 ยกระดับการบริหารและพัฒนาของทุนมนุษย์	HR1 ส่งเสริมการบริหารทุนมนุษย์โดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการพัฒนาระบบงานด้าน HR (HRM) HR2 พัฒนาระบบการเรียนรู้และพัฒนาในการเสริมสร้างและยกระดับสมรรถนะของบุคลากร (HRD)
	S14 ส่งเสริมและพัฒนาขีดความสามารถด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Technology) เพื่อการขับเคลื่อนองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ (Digital Transformation)	DT1 พัฒนาขีดความสามารถด้านเทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อสะท้อนถึงประสิทธิภาพของการบริหารค่าใช้จ่ายและประสิทธิภาพของกระบวนการดำเนินงาน
	S15 เสริมสร้างความมั่นคงปลอดภัยและมีเสถียรภาพของเทคโนโลยีดิจิทัล (Sustainable and Secured Digital Technology)	DT2 พัฒนาขีดความสามารถด้าน Cyber Security และการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัลสู่มาตรฐานสากล
	S16 การพัฒนาระบบจัดการนวัตกรรมองค์กร (Corporate Innovation System :CIS)	IP1 พัฒนาโครงสร้างและกระบวนการด้านนวัตกรรม



การแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ

การไฟฟ้าส่วนภูมิภาคได้ดำเนินการถ่ายทอดยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ โดยได้จัดทำเป็นแผนที่ยุทธศาสตร์ และ Balanced Scorecard การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ซึ่งเป็นเป้าหมายการดำเนินงานใน พ.ศ. 2564-2568 ดังนี้

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

- เกณฑ์วัดผลการดำเนินงานตาม BSC มีจำนวน 49 ตัวชี้วัด ประกอบด้วย

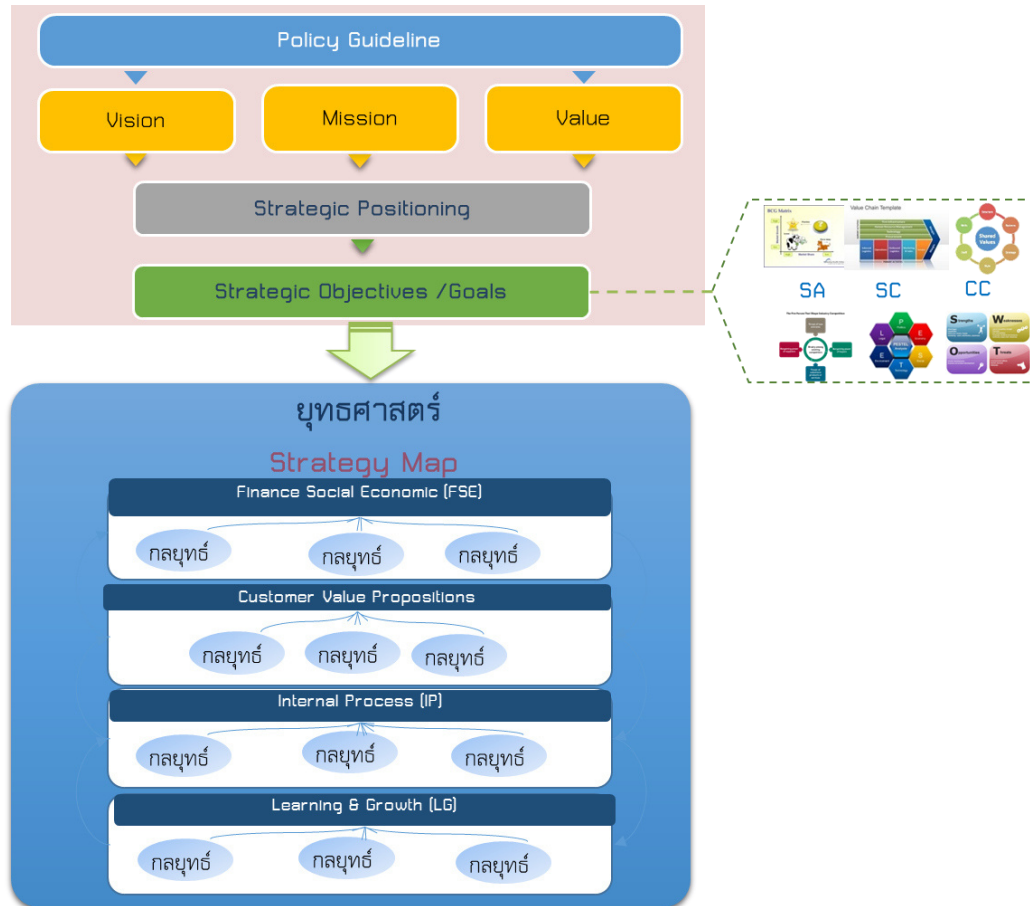
ด้านเป้าหมาย	2	ตัวชี้วัด
ด้านลูกค้า	11	ตัวชี้วัด
ด้านกระบวนการภายใน	19	ตัวชี้วัด
ด้านการเรียนรู้และพัฒนา	17	ตัวชี้วัด

ยุทธศาสตร์ทั้ง 16 ยุทธศาสตร์ มีความเชื่อมโยงและถ่ายทอดลงสู่แผนแม่บทต่าง ๆ ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ประกอบด้วย 71 แผนปฏิบัติการ กฟภ. ประจำปี 2564

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 และส่งเสริมให้รัฐวิสาหกิจใช้ทรัพยากรร่วมกัน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการลงทุน พร้อมทั้งสนับสนุนให้รัฐวิสาหกิจจัดทำ



เงินทุนจากแหล่งเงินทุนที่เหมาะสมกับโครงการลงทุน และการระดมทุนจากแหล่งเงินทุนทางเลือกอื่นๆ เช่น การส่งเสริมให้เอกชนร่วมลงทุนในกิจการของรัฐ (PPPs) หรือการระดมทุนผ่านกองทุนรวมโครงสร้างพื้นฐาน เพื่อบริการประชาชนในประเทศไทย 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 มีโครงสร้างองค์กรและกระบวนการทำงาน สมัยใหม่ พัฒนาศักยภาพบุคลากรควบคู่กับการมีคุณธรรม กำหนดระบบแรงจูงใจการดำเนินงานที่เหมาะสม คำนึงถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย สังคม และสิ่งแวดล้อมเป็นสำคัญ

1.1.2 นโยบายการบริหารและพัฒนาของคณะกรรมการการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค

PEA BOARD POLICY

GRID MODERNIZATION

ปัจจุบัน กฟภ. มีความได้เปรียบในโครงข่ายระบบจำหน่ายไฟฟ้าที่ครอบคลุมทั่วประเทศ โดยทิศทางในอนาคตต้องการให้ปรับปรุงประสิทธิภาพ ดังนี้

- การเพิ่มความมั่นคงของระบบจำหน่าย ในพื้นที่เมืองใหญ่ และพื้นที่เศรษฐกิจของประเทศ
- เร่งรัดโครงการ Smart Grid ให้ได้ตามแผนฯ ทั้งนี้ โครงการฯ มีการลงทุนสูง ให้เน้นการสร้างความร่วมมือกับเอกชนให้เข้าร่วมในการดำเนินงาน
- ในช่วง Energy Transition ของโครงสร้างอุตสาหกรรมไฟฟ้า กฟภ. ควรปรับปรุงระบบ Grid ให้รองรับการเชื่อมต่อของ TPA และระบบเทคโนโลยีของผู้ใช้ไฟฟ้าในอนาคต (Connected Customers) (พัฒนาจุดแข็ง และรักษาความได้เปรียบในการแข่งขันกับเอกชนในอนาคต)
- การรองรับในการเป็น Load Aggregator ในอนาคต



PEA

BOARD POLICY

BUILDING ADVANTAGE PORTFOLIO

โครงสร้างอุตสาหกรรมไฟฟ้าที่เปลี่ยนแปลง ทำให้เกิดโอกาสในการสร้างมูลค่าธุรกิจในส่วนของ Behind the Meter (การเชื่อมต่อของเทคโนโลยีในส่วนของผู้ใช้ไฟในอนาคต)

- นโยบาย และทิศทางในการดำเนินธุรกิจใหม่ ต้องมีความชัดเจน และ Focus ในตลาดที่ กฟภ. และบริษัทคู่มีความได้เปรียบในการแข่งขัน รวมถึงกำหนด Business Model ในภาพรวมของธุรกิจให้มีความชัดเจน
- ปรับให้ บริษัท พีอีเอ เอ็นคอมฯ มีความคล่องตัวในการดำเนินงาน และมีการกำกับดูแลระหว่าง กฟภ. และบริษัทในเครือที่ชัดเจน
- มีการ Explore ในนวัตกรรมและเทคโนโลยีใหม่ๆ เพื่อต่อยอดสู่การพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการขององค์กรในอนาคต

DIGITAL UTILITY

กฟภ. มียุทธศาสตร์ในการผลักดันองค์กรสู่การเป็น Digital Utility อย่างไรก็ดี ตามต้องการให้มุ่งเน้น

- Digital Service เพื่อลดต้นทุนในการให้บริการ (Service Cost) และเพิ่มความสะดวกสบายให้กับลูกค้า
- การใช้ประโยชน์จากฐานลูกค้า 20 ล้านราย (Big Data) ในการต่อยอดผลิตภัณฑ์และบริการของ กฟภ.
- การใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ และลดต้นทุนการดำเนินงาน

LEAN ORGANIZATION

- การปรับปรุงโครงสร้างองค์กร และกระบวนการดำเนินงานให้มีความชัดเจน และคล่องตัว โดยการใช้เทคโนโลยีมาสนับสนุนการทำงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ มีการวิเคราะห์อัตราค่าจ้างที่เหมาะสม ลดบุคลากร ลดต้นทุน และมุ่งเน้นการเพิ่ม Productivity ของบุคลากรที่เพิ่มขึ้น
- การจัดทำ Skill Matrix ของบุคลากรที่เหมาะสม เพื่อเตรียมความพร้อมสำหรับทิศทางของธุรกิจใหม่ในอนาคต
- การพัฒนาขีดความสามารถบุคลากรให้ทันต่อทิศทางธุรกิจ และพร้อมรองรับองค์ความรู้จากพนักงานที่ใกล้เกษียณจำนวนมากในช่วง 5- 10 ปีนี้

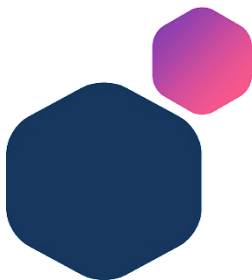


PEA

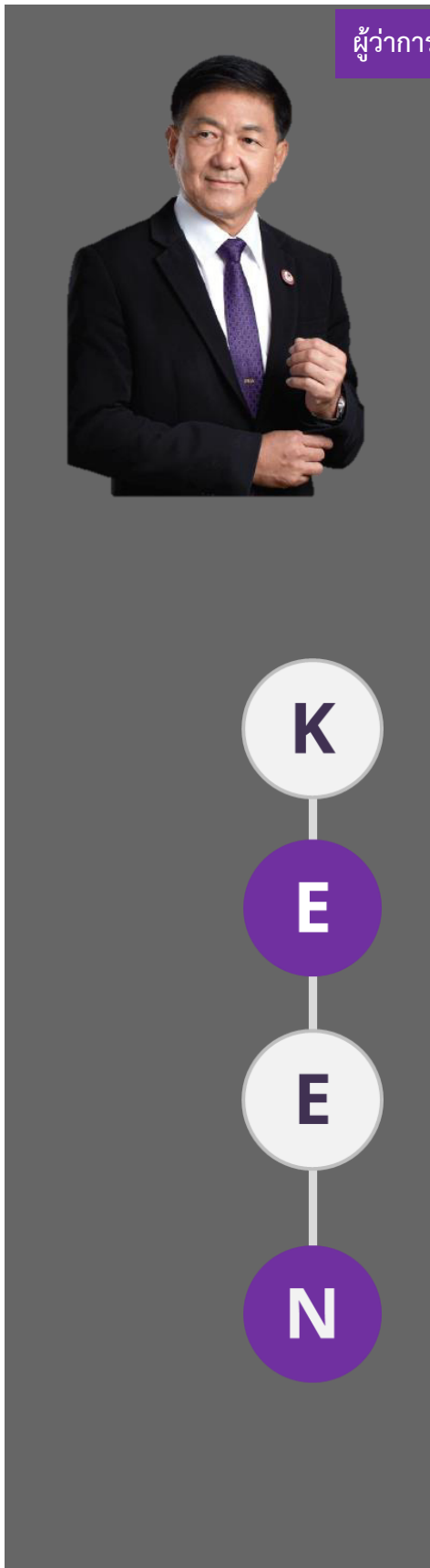
BOARD POLICY

BUSINESS RESILIENCE IN ECONOMIC DOWNTURN

- การบริหารความเสี่ยงด้านสภาพคล่องทางการเงิน
- การพิจารณาการลงทุนที่คุ้มค่าและเหมาะสม รวมถึงการทบทวนเงินลงทุน (Invested Capital) ที่ได้รับผลกระทบจากการระบาดของไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) เพื่อลดผลกระทบจากการ Claw back
- การเพิ่มประสิทธิภาพของค่าใช้จ่าย โดยการมุ่งเน้น การเพิ่ม Productivity และการลดค่าใช้จ่ายที่ไม่จำเป็น



1.1.3 นโยบายการบริหารและพัฒนาของผู้ว่าการการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค



ผู้ว่าการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค คนที่ 14



มุ่งสู่องค์กรที่เป็นเลิศด้านธุรกิจ
พลังงานไฟฟ้า ตอบสนองความ
คาดหวังของลูกค้า ร่วมสร้างคุณค่า
สู่สังคมและสิ่งแวดล้อม
ด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล

Keep Improving Existing Business

ดำเนินงานตามยุทธศาสตร์องค์กร และสานต่อนโยบายเดิมเพื่อความต่อเนื่องในการดำเนินงาน ด้วยการพัฒนาระบบไฟฟ้า และพัฒนาองค์กรเพื่อให้ธุรกิจหลักของ PEA แข็งแกร่ง สร้างการเติบโตอย่างยั่งยืน มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

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

Enhance New Business

เร่งรัดพัฒนาธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับการกิจหลัก ขยายขอบเขตการดำเนินงานไปสู่ธุรกิจที่มีโอกาสเติบโตได้ดี โดยดำเนินการเอง หรือร่วมลงทุนกับพันธมิตรทางธุรกิจผ่านบริษัทในเครือของ PEA

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

Employ Innovation and Technology

พัฒนาระบบงานต่างๆ ของ PEA โดยประยุกต์ใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมเพื่อเสริมประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ด้วยการใช้สินทรัพย์ที่มีให้เกิดประโยชน์สูงสุด และรองรับธุรกิจที่จะเกิดใหม่

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

Nourish Human Resource

สร้างระบบและกลไกเพื่อนำศักยภาพของพนักงานมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด พัฒนาทักษะพนักงานด้านความรู้ (Hard Skills) และด้านอารมณ์ (Soft Skills) ส่งเสริมการสร้างและขยายผลการใช้งานนวัตกรรมอย่างเป็นระบบ และสนับสนุนการดำเนินงานขององค์กรให้มี Productivity สูงขึ้น

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



นโยบายการบริหารและพัฒนา การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค

KEEN 14



KEEP IMPROVING EXISTING BUSINESS

สานงานเดิม : Keep Improving Existing Business

ดำเนินงานตามยุทธศาสตร์องค์กร และสานต่อ นโยบายเดิมเพื่อความต่อเนื่องในการดำเนินงาน ด้วยการยกระดับพัฒนาระบบไฟฟ้าและ พัฒนา องค์กรเพื่อให้ธุรกิจหลักของ PEA แข็งแกร่ง สร้าง การเติบโตอย่างยั่งยืน ประกอบด้วย

KE1 : Grid Excellence ยกระดับมาตรฐานระบบ ไฟฟ้าและปรับปรุงระบบไฟฟ้าให้มีความมั่นคง ปลอดภัย ครอบคลุมทุกพื้นที่ เพื่อบริการเชื่อมโยงจากบุคคลที่สาม (Third Party Access) และการผลิตไฟฟ้ารูปแบบต่างๆ รวมถึง Prosumer พร้อมทั้งเร่งรัดพัฒนาระบบไฟฟ้าใต้ดิน และระบบไฟฟ้าอัจฉริยะสำหรับพื้นที่สำคัญ

KE2 : Smart Service พัฒนาระบบงาน เพิ่มความ พึงพอใจ สร้างความผูกพันของลูกค้า มุ่งเน้นบริการที่เป็น เลิศ รวดเร็ว มีมาตรฐาน โปร่งใส โดยมีลูกค้าเป็นศูนย์กลาง ประยุกต์ใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย และสร้างทีมงานมืออาชีพ พัฒนาระบบการตลาดแบบบูรณาการ บริหารลูกค้าสัมพันธ์ และการบริหารประสิทธิภาพ ลูกค้า

KE3 : Smart Operation เพิ่มประสิทธิภาพองค์กร ปรับปรุง ระเบียบ หลักเกณฑ์ พัฒนาระบบงานให้ชัดเจน ลดขั้นตอน เพื่อความรวดเร็วในการบริการและรองรับธุรกิจใหม่ ทั้งระบบ Front Office และ Back Office โดยนำเทคโนโลยีมา ช่วยในการดำเนินงาน

KE4 : Good Governance ดำเนินธุรกิจตามหลัก ธรรมาภิบาล โปร่งใส ตรวจสอบได้ และส่งเสริมการกำกับ คุแลกิจการที่ดี โดยนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาติดตามและ ประเมินผล เพิ่มความโปร่งใส และการมีส่วนร่วมของทุกภาค ส่วน



ENHANCE NEW BUSINESS

เสริมธุรกิจใหม่ : Enhance New Business

เร่งรัดพัฒนาธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับการกิจหลัก ขยายขอบเขต การดำเนินงานไปสู่ธุรกิจที่มี โอกาสเติบโตได้ดี โดยดำเนินการเอง หรือร่วม ลงทุนกับพันธมิตรผ่านบริษัทในเครือของ PEA ประกอบด้วย

EB1 : Upstream Expansion ขยายการลงทุน ไปสู่ธุรกิจต้นน้ำ และธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับการผลิตไฟฟ้า และขยายธุรกิจไปสู่ต่างประเทศและแสวงหาโอกาส ทางธุรกิจใหม่ๆ ในรูปแบบต่างๆ เตรียมการเพื่อรองรับ Disruptive technology

EB2 : PEA Product พัฒนาธุรกิจจากความ เชี่ยวชาญของ PEA เช่น การก่อสร้างและบำรุงรักษา ระบบไฟฟ้า และพัฒนาธุรกิจใหม่จากการใช้งาน และ ความต้องการภายในองค์กรผลักดันสู่ภายนอก เช่น ธุรกิจยานยนต์ไฟฟ้า เผยแพร่มาตรฐาน PEA Standard และ PEA Product ให้เป็นที่ยอมรับในภูมิภาค

EB3 : Behind Meter ขยายการให้บริการไปสู่ ธุรกิจหลังมิเตอร์ เพื่อเป็นผู้ให้บริการด้านพลังงานแบบ ครบวงจร ด้วยระบบไฟฟ้าอัจฉริยะ และระบบสื่อสาร ของ PEA พัฒนา Platform การให้บริการที่ สะดวก รวดเร็ว ทันสมัยและเข้าถึงง่าย



EMPLOY INNOVATION AND TECHNOLOGY

ใช้นวัตกรรม : Employ Innovation and Technology

พัฒนากระบวนการต่างๆ ของ PEA โดยประยุกต์ใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรม เพื่อเสริมประสิทธิภาพการปฏิบัติงานด้วยการใช้สินทรัพย์ที่มีให้เกิดประโยชน์สูงสุด และรองรับธุรกิจที่จะเกิดใหม่ ประกอบด้วย

EI1 : Innovative Process พัฒนาระบบการดำเนินงานที่ทันสมัย เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารองค์กร และบริหารโครงการ เปิดโอกาสให้เอกชนเข้าร่วมลงทุนในการผลิตไฟฟ้าและระบบไฟฟ้า พัฒนาระบบกักเก็บพลังงานไฟฟ้าสำรองในพื้นที่พิเศษ และเพิ่มช่องทางการจัดหาแหล่งทุนผ่านกองทุนรวมโครงสร้างพื้นฐาน

EI2 : Digital Revolution พัฒนาระบบบริหารจัดการข้อมูลโดยการเชื่อมโยงฐานข้อมูลระบบงานและเครื่องวัดต่างๆ เข้าด้วยกัน (Big Data) แล้วนำมาวิเคราะห์ในเชิงลึก (Data Analytic and AI) รวมถึงนำเทคโนโลยี Block chain 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

สร้างระบบและกลไกเพื่อ nângศักยภาพของพนักงานมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร 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 ปรับปรุงสถานที่สร้างบรรยากาศให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม มีการแลกเปลี่ยนและจุดประกายความคิดใหม่ในการทำงาน ริเริ่มระบบการหมุนเวียนการทำงานในระดับปฏิบัติการ

NH3 : Smart Enterprise ปรับโครงสร้างองค์กรเพื่อมุ่งสู่องค์กรสมรรถนะสูง มีแผนงานที่ชัดเจน พร้อมรองรับการเปลี่ยนแปลง กระจายอำนาจการบริหารสู่พื้นที่ ส่งเสริมกระบวนการจัดการความรู้ สร้างระบบงานรองรับการพัฒนาและดำเนินธุรกิจเกี่ยวเนื่อง

NH4 : Smart CSV ปรับเปลี่ยนการดำเนินงานไปสู่การร่วมสร้างคุณค่าสู่สังคม (Creating Shared Value: CSV) โดยปรับรูปแบบการดำเนินธุรกิจให้ตรงกับความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มุ่งเน้นการปรับตัวเข้าสู่การเป็นธุรกิจที่ยั่งยืน



ภาพที่ 1 - 2: Vision Mission Value (VMV)



Vision

กฟภ.เป็นองค์กรชั้นนำที่ทันสมัยในระดับภูมิภาค มุ่งมั่นให้บริการ
พลังงานไฟฟ้า และธุรกิจเกี่ยวเนื่องอย่างครบวงจรที่มีประสิทธิภาพ
เชื่อถือได้ เพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิต เศรษฐกิจและสังคมอย่างยั่งยืน



Mission

จัดหา ให้บริการพลังงานไฟฟ้า และดำเนิน
ธุรกิจอื่นที่เกี่ยวข้องเพื่อตอบสนองความ
ต้องการของลูกค้า ให้เกิดความพึงพอใจทั้ง
ด้านคุณภาพและบริการ โดยการพัฒนา
องค์กรอย่างต่อเนื่อง มีความรับผิดชอบต่อ
สังคมและสิ่งแวดล้อม



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 และบริการระบบจำหน่ายพลังงานไฟฟ้าที่มีความครอบคลุมมีประสิทธิภาพ มั่นคงปลอดภัย เชื่อถือได้
- การให้บริการระบบไฟฟ้าที่ครบวงจรอย่างมีมาตรฐานและสร้างความเชื่อมั่นต่อผู้ใช้บริการ

ความสามารถพิเศษที่จำเป็นในอนาคต

ความสามารถในการดำเนินงาน และทักษะของบุคลากรเพื่อรองรับการขยายตัวของธุรกิจที่เกี่ยวข้องในอนาคต



1.6 การวิเคราะห์ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค (SWOT Analysis)

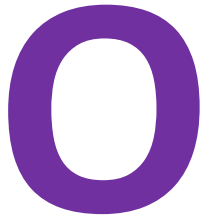
SWOT ANALYSIS

S STRENGTH : จุดแข็ง

- 1 ระบบการจำหน่ายไฟฟ้าที่มีคุณภาพ และความน่าเชื่อถือ
- 2 ฐานข้อมูลลูกค้าที่เติบโตสูงขึ้น และกระจายอยู่ในระดับภูมิภาค รวมถึงมีความครอบคลุมทั้งลูกค้ารายย่อย และภาคอุตสาหกรรม
- 3 พื้นที่ให้บริการ และเครือข่ายการให้บริการที่ครอบคลุมเกือบทั่วทั้งประเทศ
- 4 บุคลากรมีความเชี่ยวชาญสูงในธุรกิจจำหน่ายไฟฟ้า
- 5 โครงสร้างองค์กรเอื้อต่อการปรับตัวเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงธุรกิจ และมีหน่วยงานที่ส่งเสริมการเป็น Digital Utility
- 6 คุณภาพการให้บริการดีกว่าคู่แข่ง และเหนือความคาดหวังของลูกค้า
- 7 ความน่าเชื่อถือ / การยอมรับในตรา กฟภ. เพื่อขยายไปสู่ธุรกิจเกี่ยวเนื่อง
- 8 การกำกับดูแลที่มีการบูรณาการระหว่าง กฟภ. และบริษัทในเครือ ในการรองรับการดำเนินธุรกิจเกี่ยวเนื่อง

W WEAKNESS : จุดอ่อน

- 1 ขาดการประเมิน/ติดตามผลลัพธ์ การใช้ประโยชน์จาก Digital ในเชิงของการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กร รวมถึงการบริหารต้นทุนและการสร้างรายได้
- 2 การใช้ประโยชน์จากฐานข้อมูลเพื่อนำไปสู่การวิเคราะห์และการบริหารจัดการยังไม่เพียงพอ (Data Analytic)
- 3 ขาดความพร้อมและความตระหนักของบุคลากรในมุมมองธุรกิจ
- 4 ความไม่คล่องตัวในการดำเนินงานของบริษัทในเครือ เพื่อแสวงหาโอกาสทางธุรกิจ
- 5 การรับรู้ต่อภาพลักษณ์ของ กฟภ. ในบทบาทของการขยายสู่ธุรกิจเกี่ยวเนื่องที่นอกเหนือจากการจำหน่ายไฟฟ้า
- 6 ขาดการกำหนดทิศทางด้านนวัตกรรมเพื่อปรับปรุงผลิตภัณฑ์และบริการ
- 7 หน่วยสูญเสียที่มีแนวโน้มสูงขึ้น



OPPORTUNITY

: โอกาส

- 1 โครงสร้างอุตสาหกรรมที่เปลี่ยนแปลงไป ที่ส่งผลต่อโอกาสทางธุรกิจที่ครอบคลุม Value chain ของอุตสาหกรรมไฟฟ้า
- 2 ทิศทางของแผน PDP ที่มุ่งเน้นการสร้างความมั่นคงระบบไฟฟ้า การพัฒนาระบบส่งไฟฟ้า รวมถึงการเพิ่มสัดส่วนการผลิตไฟฟ้าจากพลังงานหมุนเวียน
- 3 นโยบายรัฐที่ส่งเสริมความต้องการใช้ไฟฟ้า เช่น โครงการรถไฟฟ้า 3 สนามบิน โครงการพัฒนาระเบียงเศรษฐกิจพิเศษภาคตะวันออก (EEC) ที่เอื้อต่อการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานทางกายภาพ และการเติบโตทางเศรษฐกิจ
- 4 นโยบาย Smart Grid สนับสนุนการดำเนินงานในการพัฒนาโครงข่ายไฟฟ้าอัจฉริยะ
- 5 โอกาสในการสร้างพันธมิตรทางธุรกิจ และเครือข่ายความร่วมมือทั้งภาครัฐและเอกชน
- 6 นโยบายรัฐที่สนับสนุนโอกาสในการเข้าร่วมลงทุนกับภาคเอกชน (PPP)
- 7 นโยบายภาครัฐ ที่ส่งเสริมการใช้ดิจิทัลเทคโนโลยีเพื่อสนับสนุนการให้บริการ
- 8 นโยบาย DATA Governance จากรัฐบาลที่มุ่งเน้นการสร้างแนวปฏิบัติที่ดีในการบริหารจัดการและกำกับดูแลข้อมูลที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล



THREAT :

อุปสรรค

- 1 ประสิทธิภาพของระบบจำหน่ายจากผลกระทบของ DG (Distributed Generation)
- 2 การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้ใช้ไฟฟ้าไปสู่ Prosumer นำไปสู่ปริมาณการซื้อไฟจากภาครัฐที่ลดลง
- 3 ความมั่นคงปลอดภัยของเทคโนโลยีดิจิทัล (Cyber Security)
- 4 ความไม่แน่นอนของการปรับโครงสร้างค่าไฟที่อาจส่งผลกระทบต่อผลประกอบการ
- 5 ข้อจำกัดจากกฎระเบียบและนโยบายภาครัฐ ที่จำกัดการทำธุรกิจของรัฐวิสาหกิจ
- 6 การขยายกำลังการผลิตของ SPP อาจส่งผลกระทบต่ออุปทานที่เพิ่มขึ้น และมีผลกระทบต่อหน่วยจำหน่ายของ กฟภ. ในนิคมอุตสาหกรรมที่ลดลง

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 ที่เหมาะสม กับ กฟภ.

2

Power of Synergies

to enhance PEA's Value creation

- กฟภ. และ PEA ENCOM ต้องผนึกกำลัง เพื่อให้เกิดการสร้าง Business Model ที่มีความได้เปรียบทางในการแข่งขัน รวมถึงการร่วมมือกับ Business Partners ที่มีประสบการณ์ในด้านการตลาด เทคโนโลยี การลงทุน เพื่อผลักดันให้เกิดการสร้างตลาด การพัฒนาผลิตภัณฑ์/บริการที่ตอบสนองต่อความต้องการ/ความคาดหวังของลูกค้าอย่างแท้จริง
- ความสัมพันธ์กับพันธมิตรทางธุรกิจ ที่มีประสบการณ์ในการลงทุนด้านพลังงาน โรงไฟฟ้าเป็นสิ่งที่สำคัญ (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 โดยมีที่สำคัญ 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 ที่ส่งเสริมการเปลี่ยนแปลงของโครงสร้างอุตสาหกรรม ไฟฟ้า
- ความเข้าใจในความต้องการของลูกค้า (Customer insight) เพื่อนวัตกรรม ผลิตภัณฑ์และบริการที่สอดคล้องกับความคาดหวัง และสามารถแข่งขันกับคู่แข่ง อื่นๆในตลาดได้
- การทำธุรกิจ การออกแบบ Business Model ของธุรกิจใหม่ๆ และการทำตลาด ในธุรกิจที่มีการแข่งขันสูง



1.8 ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ และความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์

1.8.1 ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Challenge)

1. Business Alignment ระหว่าง กฟภ. กับบริษัทในเครือยังไม่ชัดเจน

STRATEGIC CHALLENGE

ปัจจุบัน กฟภ. มีการกำหนดกลุ่มผลิตภัณฑ์และบริการของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค และบริษัทในเครือ (PEA's Business Portfolio) เป็น 4 กลุ่ม ตามโครงสร้างอุตสาหกรรม ไฟฟ้า อย่างไรก็ตามปัจจัยความสำเร็จในการผลักดันในการสร้างความเติบโตของธุรกิจ กฟภ. และ บริษัทในเครือจำเป็นต้องมีแนวทาง และกระบวนการในการดำเนินธุรกิจ ร่วมกันให้มีความชัดเจน (Business Alignment) โดยต้องไม่มีการดำเนินงานที่ซ้ำซ้อนกัน และมีการผนึกกำลังร่วมกัน (Synergy) เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันในตลาด สำหรับการกำหนดทิศทางของบริษัท พีอีเอ เอ็นคอมฯ นั้น มีความชัดเจนในการจัดทำ แผนธุรกิจระยะยาว โดยกำหนดรูปแบบธุรกิจให้สามารถแข่งขันได้กับเอกชนอย่างเต็ม รูปแบบ ซึ่งในแผนธุรกิจดังกล่าวมีการปรับปรุงกระบวนการดำเนินงาน ซึ่งอาจพิจารณาใช้ เทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาช่วยในการเพิ่มศักยภาพขององค์กร รวมถึงการปรับปรุง กฎหมาย กฎระเบียบที่เกี่ยวข้องในการดำเนินงาน นอกจากนั้น ต้องมีการปรับรูปแบบ การดำเนินงานในส่วนของบริษัทให้มีความคล่องตัวในการดำเนินงาน มีมุมมองทาง ธุรกิจ และสามารถปรับกลยุทธ์ในการดำเนินงานให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง รวมถึงใน ระยะยาวบริษัท พีอีเอ เอ็นคอมฯ ต้องมีการเพิ่มสัดส่วนการถือหุ้นให้มากขึ้นจาก ภาคเอกชนเพื่อเพิ่มความคล่องตัวในการดำเนินงาน และสอดคล้องกับทิศทางในการดำเนิน ธุรกิจ ซึ่งประเด็นดังกล่าว จะส่งผลต่อความแข็งแกร่งของภาพรวมทั้ง Portfolio ของ กฟภ. ในการดำเนินธุรกิจในทุก Value Chain ที่เกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรมไฟฟ้า

2. ขาดการใช้ Core Competency ขององค์กรเพื่อวิเคราะห์ต่อยอดในเชิงธุรกิจ

จากความสามารถพิเศษในปัจจุบันขององค์กร ได้แก่ การบริหารจัดการ และ บริการระบบจำหน่ายพลังงานไฟฟ้าที่มีความครอบคลุม มีประสิทธิภาพ มั่นคงปลอดภัย เชื่อถือได้ รวมถึงการให้บริการระบบไฟฟ้าที่ครบวงจรอย่างมีมาตรฐานและความ น่าเชื่อถือ นั้น ส่งผลต่อการกำหนดกลยุทธ์ในเชิงธุรกิจที่มีการดำเนินงานร่วมกันกับ พันธมิตรทางธุรกิจโดยใช้ความสามารถพิเศษที่องค์กรมีอยู่ โดยการกำหนดสมรรถนะ หลักขององค์กรเป็นขีดความสามารถที่สำคัญเชิงกลยุทธ์ ซึ่งสร้างความได้เปรียบในตลาด ให้แก่องค์กร หรือสภาพแวดล้อมของการบริการ และสร้างความได้เปรียบที่ยั่งยืนในการ แข่งขัน ดังนั้น จากธุรกิจไฟฟ้าที่เปลี่ยนแปลงไป แต่ยังคงต้องมีการให้ความสำคัญกับ ประสิทธิภาพในการบริหารจัดการและบริการระบบจำหน่าย ซึ่งถือเป็นความสามารถ พิเศษเฉพาะองค์กร และไม่มีคู่แข่งใดมีสมรรถนะหลักดังกล่าวนี้ อย่างไรก็ตาม ความ ท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ที่สำคัญของ กฟภ. คือ การใช้ประโยชน์จากความสามารถพิเศษของ



STRATEGIC
CHALLENGE

องค์กรในการต่อยอดเชิงธุรกิจ เพื่อรองรับการเปลี่ยนผ่านของโครงสร้างอุตสาหกรรมไฟฟ้าได้อย่างเติบโตและยั่งยืน

3. ขาดการพัฒนาบุคลากรให้มี Future Core Competency เพื่อรองรับธุรกิจในอนาคต

จากโครงสร้างอุตสาหกรรมไฟฟ้าที่กำลังเปลี่ยนแปลงไป ส่งผลให้ทิศทางของการบริหารทุนมนุษย์ขององค์กรจำเป็นต้องเปลี่ยนแปลงไปตามสภาพแวดล้อมธุรกิจ และการแข่งขัน ซึ่ง กฟภ. มีทิศทางในการรุกธุรกิจเกี่ยวเนื่อง ซึ่งต้องอาศัยทักษะและความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านของบุคลากร นอกเหนือจากสมรรถนะหลักเดิมที่บุคลากรมีอยู่ ดังนั้น การส่งเสริมการเพิ่มขีดความสามารถในการบริหารงาน การเพิ่มขีดความสามารถในทักษะที่ต้องมีความเชี่ยวชาญพิเศษในการรองรับธุรกิจเกี่ยวเนื่อง รวมถึงการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันในเชิงธุรกิจ ทั้งนี้ จำเป็นต้องพิจารณาอัตรากำลังที่มีความเหมาะสม ทั้งอัตรากำลังของ กฟภ. และอัตรากำลังของบริษัทในเครือ ที่สอดคล้องกับทักษะที่จำเป็นในแต่ละหน่วยงาน โดยวิเคราะห์ถึงความต้องการในเชิงธุรกิจ สัดส่วนของพนักงานที่เหมาะสมในแต่ละสายงาน รวมถึงในแต่ละประเภทธุรกิจ และการดำเนินงานของฝ่ายสนับสนุน นอกจากนั้น ควรให้ความสำคัญถึงกระบวนการถ่ายทอดองค์ความรู้ระดับองค์กรสู่การปฏิบัติได้จริง รวมถึงควรมีการสร้างระบบแรงจูงใจและกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานที่เป็นมาตรฐาน

4. ขาดการผลักดันนวัตกรรมขององค์กร เพื่อนำไปสู่การสร้างมูลค่าเพิ่มของผลิตภัณฑ์และบริการ

จากโครงสร้างอุตสาหกรรมไฟฟ้าที่เปลี่ยนแปลงไป ส่งผลให้องค์กรต้องวิเคราะห์ถึงศักยภาพทางธุรกิจทั้งการรักษาฐานลูกค้าเดิม และพัฒนาองค์ความรู้สู่ธุรกิจเกี่ยวเนื่อง ซึ่งการส่งเสริมนวัตกรรมเป็นการใช้ความรู้ ทักษะการบริหารจัดการ รวมทั้งประสบการณ์ของบุคลากรในองค์กรเพื่อการคิดค้น การประดิษฐ์ การพัฒนา การผลิตสินค้า การบริการ กระบวนการผลิต และการจัดการองค์กรในรูปแบบใหม่ ดังนั้นการพัฒนานวัตกรรมอย่างมีประสิทธิภาพและทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว ทั้งในส่วนของนวัตกรรมผลิตภัณฑ์ (Product Innovation) และนวัตกรรมกระบวนการ (Process Innovation) นั้นจะช่วยขับเคลื่อนให้องค์กรก้าวไปสู่องค์กรที่มุ่งฐานความรู้ (knowledge-based Organization) และเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันระดับโลกได้อย่างยั่งยืน ซึ่งความท้าทายในการบูรณาการระหว่างการพัฒนาของ กฟภ. เพื่อนำไปใช้ประโยชน์ในเชิงพาณิชย์ ซึ่งสอดคล้องกับแนวทางการวิเคราะห์ธุรกิจเกี่ยวเนื่องขององค์กร โดยการทำงานเป็นโครงการนำร่องสำหรับการวิเคราะห์ความเป็นได้ทางธุรกิจของบริษัทในเครือ รวมถึงประเด็นสำคัญคือนวัตกรรมกระบวนการ ซึ่งเป็นการพัฒนาองค์ความรู้และประสบการณ์ของบุคลากรในองค์กร เพื่อพัฒนาให้การทำงานในกระบวนการที่สำคัญมีประสิทธิภาพสูงสุด ไม่ว่าจะเป็นการลดระยะเวลาการดำเนินงาน หรือการ



STRATEGIC CHALLENGE

ดำเนินงานร่วมกันตลอดห่วงโซ่คุณค่า ล้วนแล้วแต่เป็นประเด็นสำคัญและเป็นความท้าทายที่องค์กรจะต้องมีการผลักดันให้นวัตกรรมขององค์กร เข้าไปอยู่ในทุกกระบวนการการทำงาน เพื่อส่งเสริมให้ กฟภ. เป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม โดยผลสัมฤทธิ์ที่ได้ นอกเหนือจากการวิเคราะห์และใช้ประโยชน์ของธุรกิจเกี่ยวเนื่องแล้ว จะทำให้องค์กรเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และคิดค้นสิ่งใหม่เพื่อพัฒนาองค์กรสู่ความยั่งยืน

5. การปรับปรุงระเบียบ ข้อบังคับให้เกิดความคล่องตัวในการดำเนินงานและสามารถแข่งขันได้

จากทิศทางขององค์กรที่มีการขยายสู่การดำเนินงานในธุรกิจเกี่ยวเนื่อง ซึ่งปัจจัยความสำเร็จหนึ่งคือ ความคล่องตัวในการดำเนินธุรกิจ และระบบงานที่สนับสนุน ดังนั้น การเปลี่ยนแปลง หรือวิเคราะห์สถานะปัจจุบันของ ระเบียบ ข้อบังคับ ระบบงาน และกระบวนการทำงานเดิม เพื่อทำการปรับปรุงให้เหมาะสม และคล่องตัวมากขึ้นเป็นสิ่งสำคัญในการบรรลุถึงเป้าหมายการดำเนินงานในธุรกิจเกี่ยวเนื่อง โดยเฉพาะกฎระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินกิจการธุรกิจเกี่ยวเนื่อง 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

6. อัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์มีแนวโน้มลดลง โดยยังขาดการวิเคราะห์ถึง Potential Business ที่มีศักยภาพ

จากโครงสร้างอุตสาหกรรมไฟฟ้าที่เปลี่ยนแปลงไป เนื่องด้วยแนวโน้มการใช้พลังงานที่ไม่ก่อให้เกิดคาร์บอนไดออกไซด์ (Decarbonization) ทำให้เกิดกระแสทิศทางในการให้ความสำคัญของการผลิตไฟฟ้าพลังงานหมุนเวียน เช่น พลังงานแสงอาทิตย์ ลม ชีวมวล ดังนั้น การผลิตไฟฟ้าเพื่อใช้เอง จะทำให้บทบาทของผู้ใช้ไฟฟ้า (ผู้บริโภค) จะเปลี่ยนไปเป็นทั้งผู้ผลิตและผู้บริโภค หรือ Prosumer และระบบไฟฟ้าจากเดิมที่เป็นระบบรวมศูนย์ จะเปลี่ยนเป็นระบบไฟฟ้าขนาดเล็กแบบกระจายศูนย์ (Decentralized Generation) โดยแนวโน้มดังกล่าวล้วนส่งผลกระทบต่อให้มีการต้องการใช้ไฟฟ้าจากระบบ



STRATEGIC CHALLENGE

หลักลดลง ซึ่งจะส่งผลให้หน่วยจำหน่ายของ กฟภ. ลดลง ดังนั้นจึงถือว่าการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว ส่งผลต่อความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ที่สำคัญ ไม่ว่าจะเป็นการปรับตัวทางด้านเทคโนโลยีในการผลิตไฟฟ้า และนโยบายพัฒนากำลังการผลิตไฟฟ้าที่มีการเปิดเสรีให้ภาคประชาชนผลิตไฟฟ้า ดังนั้น การปรับตัวของ กฟภ. ถือเป็นความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ที่จะต้องมีการจัดการในประเด็นดังกล่าว ไม่ว่าจะเป็นการหารายได้จากแหล่งอื่นมาเพื่อชดเชยรายได้จากหน่วยจำหน่ายที่ลดลง การควบคุมค่าใช้จ่ายดำเนินงานอื่น เพื่อสร้างผลประโยชน์การให้กับองค์กรให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ นอกจากนั้น กฟภ. จะต้องมีแนวทางในการศึกษาและเตรียมความพร้อมสำหรับแนวทางพัฒนาแพลตฟอร์มตลาดการซื้อขายพลังงานไฟฟ้าแห่งชาติ (National Energy Trading Platform :NETP) ที่เป็นศูนย์กลางการแลกเปลี่ยนการซื้อขายไฟฟ้าอย่างเป็นระบบ ที่สอดคล้องกับพฤติกรรมการใช้ไฟฟ้าของ Prosumer ที่มีแนวโน้มเพิ่มขึ้น รวมถึงการวิเคราะห์ถึง Potential Businesses ในการดำเนินธุรกิจเกี่ยวเนื่องในระยะยาว เพื่อรักษาผลประโยชน์ขององค์กรให้เติบโตอย่างยั่งยืน

1.8.2 ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Advantage)

1. ความมั่นคงของระบบจำหน่าย และความพร้อมในการขยายระบบจำหน่ายไปยังเขตพื้นที่พิเศษ

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

จากความพร้อมของทั้งโครงข่าย สำนักงานสาขา บุคลากร และความพร้อมในการให้บริการ ส่งผลให้ กฟภ. สามารถกำหนดยุทธศาสตร์ที่เกี่ยวข้องกับการขยายตัวของธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับการให้บริการโครงข่ายระบบจำหน่าย ต่อผู้ประกอบการสื่อสารรายอื่น หรือรวมถึงความต้องการที่สูงขึ้นของการให้บริการที่เกี่ยวข้องกับวิศวกรรมไฟฟ้า สิ่งเหล่านี้จะทำให้ กฟภ. มีโอกาสในการขยายตัวทางธุรกิจได้มากยิ่งขึ้น รวมถึงการ

STRATEGIC ADVANTAGE



STRATEGIC ADVANTAGE

ดำเนินงานตามแผนพัฒนาระบบไฟฟ้าฉบับที่ 12 มุ่งเน้นการลงทุนเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของระบบจำหน่าย โดยเฉพาะพื้นที่ในเมืองใหญ่ พื้นที่เขตเศรษฐกิจพิเศษ และมุ่งเน้นความครอบคลุมในการให้บริการ โดย ณ ปัจจุบัน ค่า SAIFI และ SAIDI ของ กฟภ. ดีกว่าเป้าหมายและดีขึ้นจากอดีตอย่างต่อเนื่อง และความคืบหน้าในการดำเนินงาน ระบบโครงข่ายอัจฉริยะที่เป็นโครงข่ายไฟฟ้าที่ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและสื่อสารมาบริหารจัดการควบคุม การผลิต ส่ง และจ่ายพลังงานไฟฟ้า สามารถรองรับการเชื่อมต่อระบบผลิตไฟฟ้าจากแหล่งพลังงานทางเลือกที่สะอาด ที่กระจายอยู่ทั่วไปและระบบบริหารการใช้สินทรัพย์ให้เกิดประโยชน์สูงสุด รวมทั้งให้บริการกับผู้เชื่อมต่อกับโครงข่ายผ่านมิเตอร์อัจฉริยะได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีความมั่นคง ปลอดภัย เชื่อถือได้ มีคุณภาพไฟฟ้าได้มาตรฐานสากล ตามความต้องการของผู้ใช้ไฟฟ้า ซึ่งประเด็นดังกล่าวถือเป็นความได้เปรียบขององค์กรที่ใช้ความมีประสิทธิภาพของระบบจำหน่าย ประสิทธิภาพของบุคลากรในระบบจำหน่าย เพื่อมุ่งสู่ความเป็นผู้นำในระดับภูมิภาค

2. ประสิทธิภาพของบุคลากรในการดำเนินธุรกิจหลัก

ความเชี่ยวชาญของบุคลากร กฟภ. ในการดำเนินธุรกิจจำหน่ายไฟฟ้าเป็นที่ยอมรับต่อสาธารณชนและกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เนื่องจากพันธกิจหลักขององค์กรจัดหา ให้บริการพลังงานไฟฟ้า และดำเนินธุรกิจอื่นที่เกี่ยวข้องเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า ให้เกิดความพึงพอใจทั้งด้านคุณภาพและบริการ โดยการพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่อง มีความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม รวมถึงธุรกิจเสริมที่เกี่ยวข้องกับการจำหน่ายไฟฟ้า เช่น ธุรกิจซ่อมบำรุง ธุรกิจการวางแผนระบบไฟฟ้า เป็นต้น ซึ่งความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ในประเด็นนี้ สามารถสนับสนุนด้วยผลการสำรวจความพึงพอใจของผู้ใช้บริการ ในความเชี่ยวชาญของบุคลากรในระบบจำหน่ายที่เพิ่มขึ้นสูงมากในปี 2562 ประกอบกับ ความสำเร็จในการรองรับนโยบายภาครัฐที่สำคัญในธุรกิจไฟฟ้า เช่น การวางระบบไฟฟ้าในเขตเศรษฐกิจพิเศษ หรือ การวางระบบไฟฟ้าในเขตชายแดน หรือ พื้นที่ห่างไกล เป็นต้น นอกจากนี้ นโยบายภาครัฐที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต เช่น รถไฟฟ้าความเร็วสูง สถานีชาร์จไฟสำหรับรถไฟฟ้า เป็นต้น ส่งผลต่อความได้เปรียบทางทรัพยากรของ กฟภ. ในการรองรับโอกาสทางธุรกิจ นโยบายรัฐ หรือความต้องการในการใช้ไฟฟ้าที่เพิ่มขึ้นอย่างก้าวกระโดด

3. การใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการยกระดับการให้บริการ ส่งผลต่ออันดับ Doing Business ของประเทศไทยอยู่ในอันดับที่สูงขึ้น

กฟภ. ได้กำหนดยุทธศาสตร์ให้มุ่งสู่การเป็น Digital Utility ภายใน ปี 2565 ซึ่งการปรับเปลี่ยน กฟภ. สู่ Digital Utility เป็นการปรับเปลี่ยนครั้งใหญ่ ทั้งในด้านเครือข่ายระบบไฟฟ้า การบริการลูกค้า กระบวนการภายใน ทรัพยากรบุคคล และ Technology Platform ดังนั้นความสำเร็จของ Digital Transformation จำเป็นต้องมีการบูรณาการระบบงาน และ



STRATEGIC ADVANTAGE

กระบวนการต่างๆ ให้มีมาตรฐานและมีประสิทธิภาพ ด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล รวมทั้ง โครงสร้างองค์กร และรูปแบบในการดำเนินงานจะปรับให้มีความคล่องตัว (Agile) โดยมีหน่วยงานด้านธุรกิจ และหน่วยสนับสนุนด้านเทคโนโลยีดิจิทัล จำเป็นต้องมีการประสานการทำงานร่วมกัน (Collaboration) ในการพัฒนาองค์กรให้เป็น Digital Utility ซึ่งความสำเร็จในการปรับปรุงและพัฒนาองค์กรเป็น Digital Utility คือ ผลลัพธ์ในมุมมองของลูกค้า ที่สะท้อนจากผลการสำรวจความพึงพอใจในคุณภาพบริการของลูกค้าที่สูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง โดยแสดงให้เห็นว่า แม้จะมีการขยายศักยภาพของระบบจำหน่าย และเพิ่มพื้นที่ในการให้บริการและจำนวนลูกค้าที่เพิ่มขึ้นนั้น แต่ กฟภ. ยังสามารถรักษาคุณภาพของระบบจำหน่ายและคุณภาพของการบริการได้ในระดับที่ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง รวมถึง กฟภ. ได้มีการยกระดับมาตรฐานด้านคุณภาพไฟฟ้า และด้านการบริการลูกค้าให้ได้เทียบเท่าตามมาตรฐาน Doing Business ของประเทศ ดังนั้น ประเด็นนี้ถือเป็นความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ที่แสดงถึง ความเชี่ยวชาญทั้งในการบริหารระบบจำหน่าย และการให้บริการต่อลูกค้า

4. โครงสร้างองค์กรที่มีหน่วยงานรับผิดชอบโดยตรงด้านลูกค้า และการนำองค์กรไปสู่ Digital Utility

ประเด็นสำคัญที่นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงของโครงสร้างอุตสาหกรรมไฟฟ้า คือ เทคโนโลยีดิจิทัล (Technology Breakthrough) รวมถึงพฤติกรรมความต้องการของลูกค้าที่เปลี่ยนแปลงไป (Customer Behavior) เช่น เทคโนโลยีดิจิทัลเป็นกลไกที่ทำให้ลูกค้าให้ความสำคัญกับช่องทางในการให้บริการที่สะดวก และการรับรู้ข่าวสารที่รวดเร็ว รวมถึงในอนาคตอันใกล้ด้วยเทคโนโลยี Internet of Things (IoT) จะทำให้เกิดโอกาสทางธุรกิจที่สำคัญทั้งทางด้านผลิตภัณฑ์และบริการ Behind the Meter เช่น ธุรกิจบ้านอัจฉริยะ (Smart Home) การบริหารจัดการพลังงาน (Energy Efficiency) การซื้อขายพลังงานระหว่างกัน (Energy trading between P2P) เป็นต้น ซึ่งการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวจะส่งผลกระทบต่อความต้องการความคาดหวังของลูกค้าที่เปลี่ยนแปลงไปด้วย ดังนั้น กฟภ. จึงให้ความสำคัญในการปรับเปลี่ยนองค์กร เป็น Digital Utility เพื่อให้สอดคล้องกับบริบทโครงสร้างอุตสาหกรรมไฟฟ้า และความต้องการของลูกค้าที่เปลี่ยนแปลงไป โดยได้จัดตั้งสายงานที่รับผิดชอบกับการบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้าโดยตรง และสายงานเทคโนโลยีสารสนเทศ รวมถึงสำนักดิจิทัล เป็นหน่วยงานสนับสนุนที่สำคัญ ในการเปลี่ยนผ่านขององค์กรสู่บริบทใหม่ ซึ่งประเด็นดังกล่าวถือเป็นความได้เปรียบที่สำคัญ ที่จะทำให้เกิดการขับเคลื่อนองค์กรไปสู่ Digital Utility และการสร้างรูปแบบธุรกิจใหม่ (New Businesses) ที่สร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กรต่อไป

5. ทิศทางที่ชัดเจนในการรุกสู่ธุรกิจอื่นทั้ง Value Chain ของอุตสาหกรรมไฟฟ้า

กฟภ. มีการกำหนดกลุ่มผลิตภัณฑ์และบริการของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคและบริษัทในเครือ (PEA's Business Portfolio) เป็น 4 กลุ่ม ตามโครงสร้างอุตสาหกรรมไฟฟ้า ได้แก่

- 1) Supply Generation (Non-regulated Business)
- 2) Distribution (Regulated Business)



**STRATEGIC
ADVANTAGE**

3) Consumer Solutions (Regulated and Non-regulated Business) และ 4) Virtual Utility (Non-regulated Business) โดยมีการกำหนดกรอบและทิศทางการดำเนินงานของ ธุรกิจ เพื่อสร้างความแข็งแกร่งของภาพรวมทั้ง Portfolio ของ กฟภ. ในการดำเนินธุรกิจตลอด ทั้ง Value Chain ที่เกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรมไฟฟ้า รวมถึงมีการกำหนดสายงานใหม่ที่ชัดเจน เพื่อให้เกิดการวางแผน แสวงหาโอกาส และดำเนินธุรกิจ ตามกรอบและนโยบายที่กำหนดไว้ เพื่อให้ กฟภ. มีการดำเนินงานธุรกิจที่ชัดเจน และแข่งขันในตลาดได้ ทั้งนี้ กฟภ. ได้มีการ ดำเนินงานในการลงทุนในธุรกิจพลังงาน และธุรกิจที่เป็นนวัตกรรมใหม่ (New-S-Curve) ผ่านกลไกการดำเนินงานของบริษัทในเครือ ในฐานะที่เป็น Investment Arm ของ กฟภ. ด้วย

6. โครงการและนโยบายภาครัฐที่ส่งผลต่อโอกาสทางธุรกิจของ กฟภ. เช่น นโยบาย Smart Grid โครงการพัฒนาระเบียงเศรษฐกิจพิเศษภาคตะวันออก (EEC) นโยบายในการสนับสนุนการลงทุนร่วมกับเอกชน (PPP) เป็นต้น

จากที่ภาครัฐให้ความสำคัญในการพัฒนาระบบไฟฟ้าต้องมีความเสถียร น่าเชื่อถือ และครอบคลุมในทุกพื้นที่ โดยเฉพาะพื้นที่เขตเศรษฐกิจพิเศษ รวมถึงการพัฒนาโครงสร้าง พื้นฐานของระบบไฟฟ้าให้ทันสมัย เพื่อรองรับของการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างอุตสาหกรรม ไฟฟ้าที่เปลี่ยนแปลงไป ทั้งในด้านการยกระดับความสามารถของระบบไฟฟ้า และปรับปรุง ระบบไฟฟ้าให้ทันสมัยรองรับกับการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีด้านผู้ใช้ไฟ (Grid Modernization) ซึ่งจากนโยบายต่างๆ ที่สนับสนุนการเปลี่ยนผ่านของโครงสร้างอุตสาหกรรม ไฟฟ้า ในด้านระบบจำหน่ายและผู้ค้าไฟฟ้าปลีก (Retailer) นั้น ก่อให้เกิดโอกาสในการดำเนิน ธุรกิจทางไฟฟ้ารูปแบบใหม่ในรูปแบบต่าง ๆ ได้ เช่น Load aggregators, Virtual Power Plant (VPP) และสามารถซื้อขายไฟฟ้าได้ภายใต้แพลตฟอร์ม ETP/NETP รวมถึงการสนับสนุน การลงทุนร่วมกับเอกชน โดยผู้มีส่วนร่วมแต่ละรายสามารถใช้เทคโนโลยีที่ตนเองเป็นเจ้าของ เช่น ESS, EV charging station, หรือ Microgrid เข้ามามีส่วนร่วมในธุรกิจทางไฟฟ้า ดังนั้น กฟภ. ในฐานะที่เป็นการไฟฟ้าด้านระบบจำหน่ายที่มีพื้นที่ครอบคลุมทั้ง 74 จังหวัดทั่วประเทศ จึงมีความได้เปรียบในการปรับตัวจากการเป็นผู้ลงทุน และพัฒนาระบบจำหน่าย เป็นการ ปรับให้เอกชนมาร่วมลงทุนในบางกิจกรรม และปรับตัวเป็น Grid Operators คือ ผู้พัฒนา และดูแลระบบไฟฟ้า ที่เชื่อมต่อระหว่างแหล่งผลิตไฟฟ้า Prosumers และ Energy storage ตามจุดต่างๆ รวมถึงใช้ความเชี่ยวชาญในระบบจำหน่ายไฟฟ้า ในการดำเนินธุรกิจในส่วนของการบริหารจัดการ (Operators) ในการซื้อขาย/แลกเปลี่ยนพลังงานได้



1.9 ทิศทางและตำแหน่งยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning)

ภาพที่ 1 - 3: ทิศทางและตำแหน่งยุทธศาสตร์

STRATEGIC POSITION



GRID NETWORK

- โครงการพัฒนาระบบโครงข่ายไฟฟ้าและ Smart Meter เพื่อรองรับเทคโนโลยีระบบ Smart Grid (โครงการ Pilot :เมืองพัทยา) และ 4 เมืองใหญ่ ได้แก่ พื้นที่ EEC เชียงใหม่ ภูเก็ต เกาะสมุย มีความสำเร็จตามแผนงาน Smart Grid ตามที่กำหนด
- การพัฒนา Analytic Platform เพื่อวิเคราะห์ข้อมูลของผู้ใช้ไฟ
- ดัชนี SAIFI /SAIDI สอดคล้องกับเป้าหมายของแผนพัฒนาฯ ในช่วงแผนฯ 12 (SAIFI =2.67 ครั้ง/ราย/ปี SAIDI= 104 นาที/ราย/ปี)
- ระบบไฟฟ้ารองรับเทคโนโลยีในอนาคตโดยมีมาตรฐานคุณภาพและความเชื่อถือได้ของระบบไฟฟ้า
- การใช้ประโยชน์ข้อมูลเชิงลึกของระบบโครงข่ายไฟฟ้าอัจฉริยะ (Smart Grid Analytic) เพื่อปรับปรุงระบบโครงข่าย (Grid) การให้บริการลูกค้า (Customer) และต่อยอดทางธุรกิจเพื่อเพิ่มมูลค่าของ Portfolio (Enhance value of Portfolio)
- พัฒนานวัตกรรมด้านพลังงานไฟฟ้าในด้าน Customer Solutions
- ดัชนี SAIFI /SAIDI เมืองใหญ่ ดีกว่า หรือเทียบเท่าประเทศในภูมิภาคที่เทียบเคียงได้
- โครงข่ายระบบไฟฟ้า Smart Grid ที่รองรับกับการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีระบบไฟฟ้า
- Virtual Utility แห่งแรกของประเทศไทย

CUSTOMER SERVICE

- การยกระดับมาตรฐานด้านคุณภาพไฟฟ้า และด้านการบริการลูกค้าให้ได้เทียบเท่าตามมาตรฐาน Doing Business ของประเทศ (ครอบคลุมพื้นที่นิคมอุตสาหกรรมและพื้นที่เศรษฐกิจพิเศษ)
- การยกระดับมาตรฐานด้านคุณภาพไฟฟ้า และด้านการบริการลูกค้าให้ได้เทียบเท่าตามมาตรฐาน Doing Business ของประเทศ (ครอบคลุมพื้นที่ให้บริการทั่วประเทศ)
- การยกระดับมาตรฐานด้านคุณภาพไฟฟ้า และด้านการบริการลูกค้าเทียบเท่าตามมาตรฐาน Doing Business อันดับ 1 ในภูมิภาค

BUSINESS MODEL

- มี Business Model ที่ชัดเจน ของบริษัทในเครือ และโครงสร้างของการกำกับดูแล และการรับรู้ผลประโยชน์ในลักษณะ Portfolio
- พัฒนาแพลตฟอร์มตลาดกลางซื้อขายพลังงานแห่งชาติ (NETP) และต่อยอดสู่การพัฒนา Digital Platform ต่างๆ สู่เชิงพาณิชย์ เพื่อก้าวสู่ผู้นำตลาด
- บรรลุตามเป้าหมายทั้ง Output และ Outcome ในการพลิกองค์กรสู่การเป็น Digital Utility
- Productivity Ratio อยู่ในระดับ 1 ใน 5 ของรัฐวิสาหกิจ
- มีการสร้าง Advantage Portfolio ในธุรกิจของ กฟผ. และบริษัทในเครือ
- ผู้นำตลาดของ Digital Platform ในด้านบริหารจัดการพลังงาน
- Productivity Ratio อยู่ในระดับ 1 ของรัฐวิสาหกิจ
- Market Leader โดยประเมินจาก Market Share ใน 3 อันดับแรกของธุรกิจที่เกี่ยวข้องอย่างน้อย 2 ผลิตภัณฑ์
- มาตรฐาน PEA Standard ได้รับการยอมรับ และสามารถขยายผลในเชิงพาณิชย์ในประเทศกลุ่ม AEC+3

FINANCIAL GOAL

- EBITDA และ ROA = เป้าหมายปี 2564 (BUSINESS RESILIENCE IN ECONOMIC DOWNTURN)
- EBITDA ปี 65-68 มีการเติบโตเฉลี่ยปีละ 5% (CAGR ~ 5%)
- สัดส่วนของ EBITDA ระหว่างธุรกิจที่เป็น Regulated และ Non-regulated = 97: 3
- EBITDA เติบโตเป็น 2 เท่า เมื่อเทียบกับปี 2563
- สัดส่วนของ EBITDA ระหว่างธุรกิจที่เป็น Regulated และ Non-regulated = 95: 5



Achieve Our Vision

กฟผ.เป็นองค์กรชั้นนำที่ทันสมัยในระดับภูมิภาค มุ่งมั่นให้บริการพลังงานไฟฟ้า และธุรกิจเกี่ยวเนื่องอย่างครบวงจร ที่มีประสิทธิภาพ เชื่อถือได้ เพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิต เศรษฐกิจและสังคมอย่างยั่งยืน

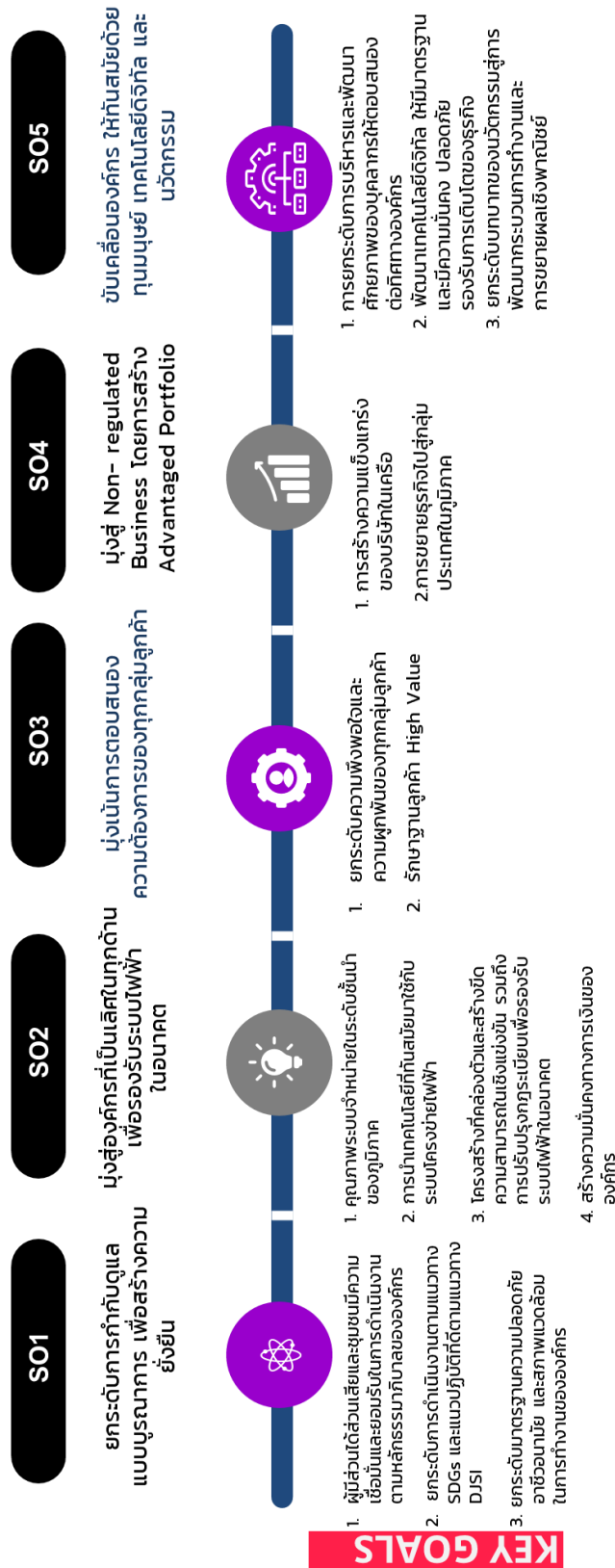


1.10 วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และเป้าประสงค์ พ.ศ. 2564 - 2568

ภาพที่ 1 - 4: วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และเป้าประสงค์ พ.ศ. 2564-2568

ภาพที่ 1- 4: วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และเป้าประสงค์ พ.ศ. 2564-2568

STRATEGIC OBJECTIVE





1.10.1 วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objective)

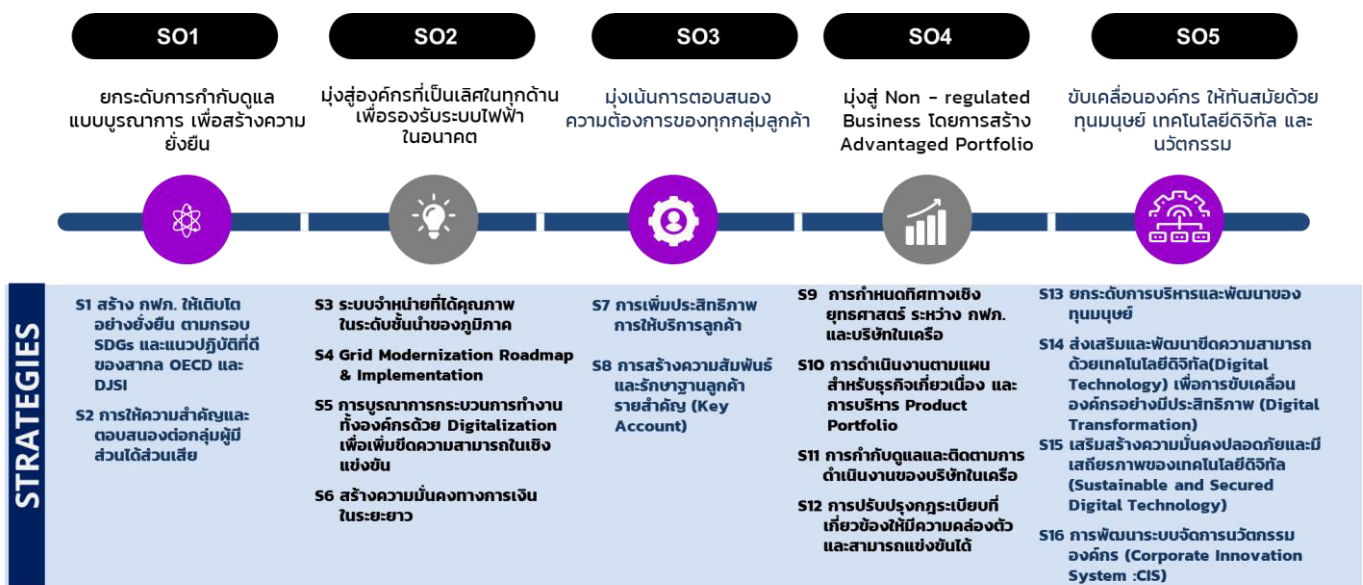
วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objective) ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค พ.ศ. 2564-2568 ได้ระบุเป็น 5 ประเด็น ดังนี้

1. ยกระดับการกำกับดูแลแบบบูรณาการ เพื่อสร้างความยั่งยืน
2. มุ่งสู่องค์กรที่เป็นเลิศในทุกด้านเพื่อรองรับระบบไฟฟ้าในอนาคต
3. มุ่งเน้นการตอบสนองความต้องการของทุกกลุ่มลูกค้า
4. มุ่งสู่ Non - regulated Business โดยการสร้าง Advantaged Portfolio
5. ขับเคลื่อนองค์กร ให้ทันสมัยด้วยทุนมนุษย์ เทคโนโลยีดิจิทัล และนวัตกรรม

1.10.2 ยุทธศาสตร์ (Strategy)

ยุทธศาสตร์ (Strategy) ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค พ.ศ. 2564-2568 ได้มีการระบุ/กำหนดเพื่อให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ทั้ง 5 ประเด็น โดยมีการกำหนดยุทธศาสตร์ในการดำเนินการทั้งสิ้น 16 ยุทธศาสตร์ สรุปดังนี้

ภาพที่ 1 - 5: ยุทธศาสตร์ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค พ.ศ. 2564-2568



โดยมีรายละเอียดแต่ละวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และยุทธศาสตร์ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค พ.ศ. 2564-2568 ดังนี้



SO1

ยกระดับการกำกับดูแล
แบบบูรณาการ
เพื่อสร้างความยั่งยืน

STRATEGIC OBJECTIVE #1

เป้าประสงค์

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

ตัวชี้วัดระดับเป้าประสงค์

- ความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร
- การดำเนินงานที่โปร่งใส และมีธรรมาภิบาล

เป้าหมายที่คาดหวังระดับเป้าประสงค์

- ระดับความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ไม่ต่ำกว่า 4.0000 คะแนน
- มีคะแนน ITA ที่เท่ากับ 90-100คะแนน (ระดับ A-AA หรือเป็นอันดับ 1 ของรัฐวิสาหกิจกลุ่มพลังงาน
- ได้รับมาตรฐาน CG CSR ระดับสากล



วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 1 (SO1) ยกระดับการกำกับดูแลแบบบูรณาการ เพื่อสร้างความยั่งยืน

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 แต่จะครอบคลุมถึงการใช้หลักบรรษัทภิบาลในการดำเนินธุรกิจ (Ethical Business Conduct and Transparency) การดูแลด้านสิ่งแวดล้อม (Environment Performance) การสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน (Community Relationships) และสิทธิและความปลอดภัยของพนักงานและแรงงานด้วย (Workers’ Rights and Safety)¹

¹ 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 รวมทั้งการสื่อสารและการนำปัจจัยขับเคลื่อนดังกล่าวมากำหนดเป็นแผนงานสู่ความยั่งยืนภายในองค์กร โดยมีเป้าหมายที่สำคัญ คือ การบรรลุเป้าหมายใน 3 มิติ ได้แก่ มิติเศรษฐกิจ (Economic) คือ ตอบสนองนโยบายภาครัฐ มุ่งเน้นยุทธศาสตร์ด้านพลังงานเพื่อรองรับการเติบโตของประเทศ ในขณะที่ยังคงไว้ซึ่งความสามารถในการสร้างกำไร (Economic Wealth) มิติสังคม (Social) สร้างสายสัมพันธ์ที่ดีกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่าย ทำให้ผู้ที่เกี่ยวข้องมีคุณภาพชีวิตที่ดี และมีความสุข (Social Well-Being) มิติสิ่งแวดล้อม (Environment) ใส่ใจและรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อมอย่างเป็นรูปธรรม (Environmental Wellness)

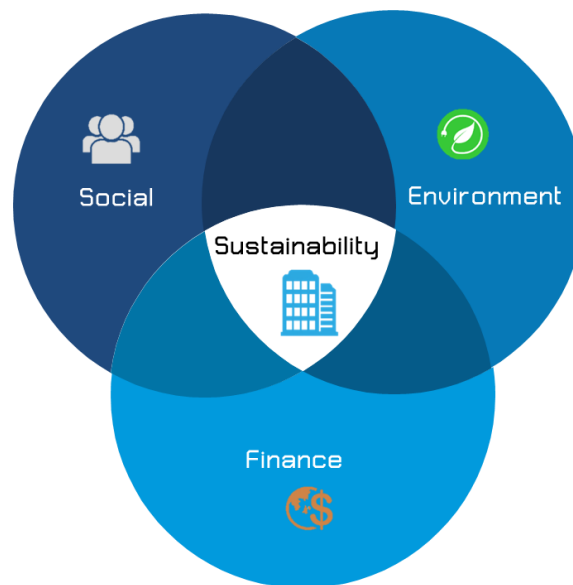
โดยการให้ความสำคัญกับการกำกับดูแลกิจการที่ดีตามหลักธรรมาภิบาล และมุ่งสู่มาตรฐานสากลของ OECD Principles ภายในปี 2563 เพื่อส่งเสริมภาพลักษณ์ที่ดี และความเชื่อมั่นต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร ประกอบด้วยหลักการ 5 ข้อ คือ 1.การเคารพสิทธิผู้ถือหุ้น 2.การปฏิบัติต่อผู้ถือหุ้นอย่างเป็นธรรม 3.การพบปะทบทวนของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (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 รวมถึงเกณฑ์การกำกับดูแลของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) กระทรวงการคลัง ในการส่งเสริมกิจกรรมการมีส่วนร่วมรับผิดชอบต่อสังคม ชุมชน สิ่งแวดล้อม โดยการพัฒนากระบวนการมีส่วนร่วมจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder Engagement) เช่น บุคลากร ลูกค้า คู่ค้า และชุมชนสำคัญ เป็นต้น เพื่อจะได้ทราบความต้องการและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในแต่ละกลุ่ม มีการจ้างงานที่คำนึงถึง

ผลประโยชน์ขององค์กรและสังคม (Social Hiring) และสร้างมาตรฐานความปลอดภัย และระบบบริหารจัดการด้านความปลอดภัยในการปฏิบัติงานภายในองค์กร และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม การดูแลความถูกต้องสมบูรณ์ของห่วงโซ่อุปทาน (Monitor Supply Chain) การดำเนินงานที่ใส่ใจและให้ความสำคัญกับสิ่งแวดล้อม ควบคู่ไปกับการพัฒนาและส่งเสริมโครงการที่ยกระดับคุณภาพชีวิตของสังคม ชุมชน การสร้างสมดุลของสิ่งแวดล้อม และการเข้าถึงองค์กร สินค้าและบริการ (Accessibility) โดยการยกระดับมาตรฐานความปลอดภัยการใช้ไฟฟ้าของประชาชน และส่งเสริมเผยแพร่ความรู้ที่เป็นประโยชน์ที่เกี่ยวกับการใช้ไฟฟ้าสู่สาธารณะ

ภาพที่ 1 - 6: กรอบแนวคิดเกี่ยวกับการดำเนินงานเพื่อพัฒนาองค์กรสู่ความยั่งยืน



ยุทธศาสตร์ที่ 2 การให้ความสำคัญและตอบสนองต่อกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

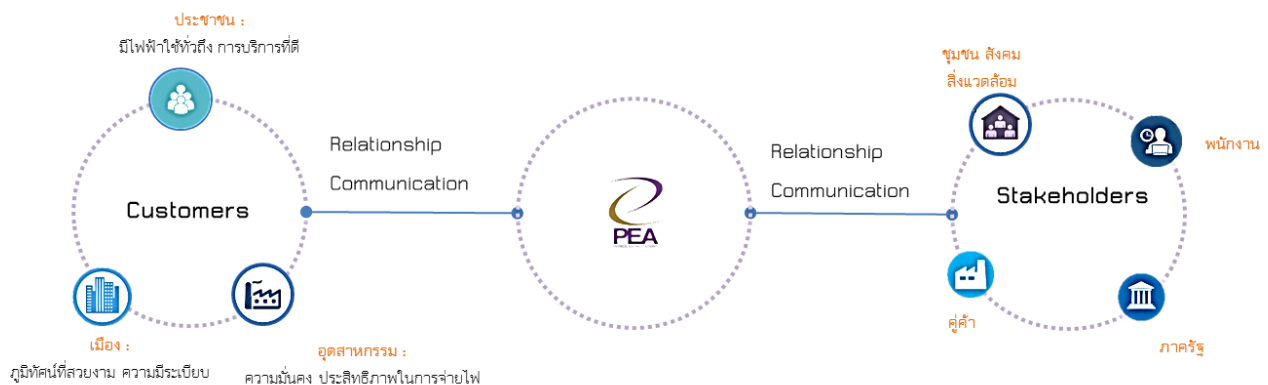


กลยุทธ์ที่ 2	การวิเคราะห์และกำหนดแนวทางตอบสนองความต้องการความคาดหวัง และความกังวลผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (OC2)
--------------	--

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

ดังนั้น จากบทบาทที่ผสมผสานกัน (Multiple Roles) ระหว่างความเป็นผู้บริโภครและผู้ใช้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร องค์กรจึงให้ความสำคัญทั้งในการบริหารความสมดุลในความต้องการและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม เพื่อให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่มมีความผูกพัน และเป็นผู้สนับสนุนองค์กร และยังคงตอบสนองความต้องการ/ความคาดหวังในผลิตภัณฑ์และบริการ (Product/Service Based) ของลูกค้าในแต่ละกลุ่มด้วย ทั้งในประสิทธิภาพของระบบจำหน่ายไฟฟ้า และยกระดับการให้บริการอย่างครบวงจร เพื่อให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจและภักดีต่อองค์กร รวมถึง การค้นหา วิเคราะห์ความต้องการและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การจัดลำดับความสัมพันธ์ในการสร้างสายสัมพันธ์เฉพาะ การดำเนินงานโดยตอบสนองความต้องการของแต่ละผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งภายในและภายนอกขององค์กร กระบวนการสร้างความมีส่วนร่วม และการยอมรับ (Stakeholder Engagement) เพื่อขับเคลื่อนองค์กรไปสู่วิสัยทัศน์ และเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้

ภาพที่ 1 - 7: กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย



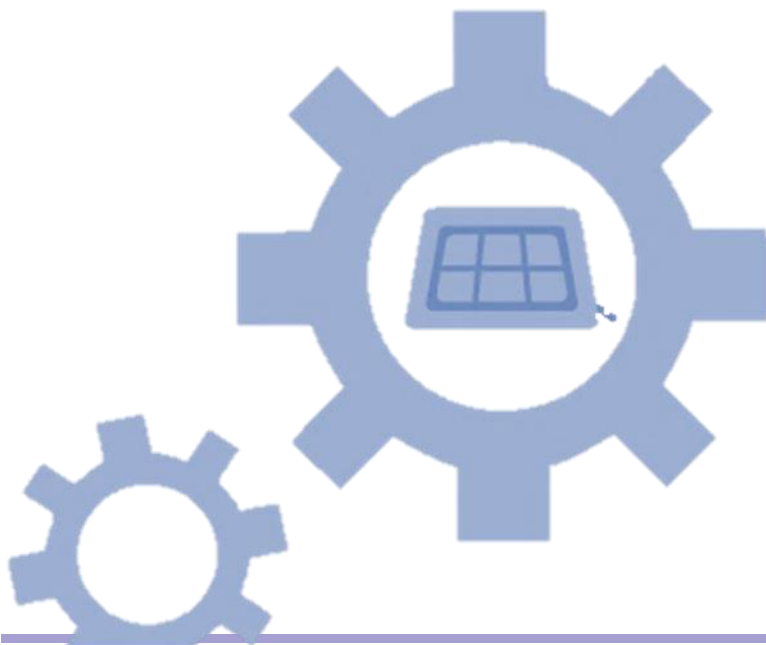
กลยุทธ์ที่ 3 สนับสนุนการใช้พลังงานอย่างมีประสิทธิภาพ (RS1)

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 เป็นการรวบรวมผลการศึกษาและประสบการณ์ที่เกี่ยวข้องกับ 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 กฟภ. เป็นผู้ให้บริการไฟฟ้า ซึ่งมีบทบาทในการเป็นกลไกที่สำคัญ (mechanism) ในการผลักดันและส่งเสริมให้มีการประหยัดพลังงานในทุกภาคส่วน (Driving Position) รวมถึงการสนับสนุนให้มีการประหยัดพลังงานในโรงงานอุตสาหกรรม ซึ่งเป็นกลุ่มลูกค้าที่มีการใช้ปริมาณไฟฟ้าสูง ตามการขยายตัวของระบบเศรษฐกิจ และการลงทุนของอุตสาหกรรมที่เพิ่มสูงขึ้น กลยุทธ์ดังกล่าวมุ่งเน้นการใช้ประโยชน์จากความสามารถหลักขององค์กร (Core Competency) ในการพัฒนา/ ร่วมมือกันในการศึกษาเทคโนโลยีการประหยัดพลังงาน และให้คำแนะนำในการประหยัดพลังงาน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อการพัฒนา และตระหนักถึงการอนุรักษ์พลังงานอย่างยั่งยืน และยกระดับการพัฒนาด้านการอนุรักษ์พลังงานในประเทศไทย รวมถึงการสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้แก่ กฟภ. ด้วย

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





SO2

มุ่งสู่องค์กรที่เป็นเลิศ
ในทุกด้านเพื่อรองรับ
ระบบไฟฟ้าในอนาคต

STRATEGIC OBJECTIVE #2

เป้าประสงค์

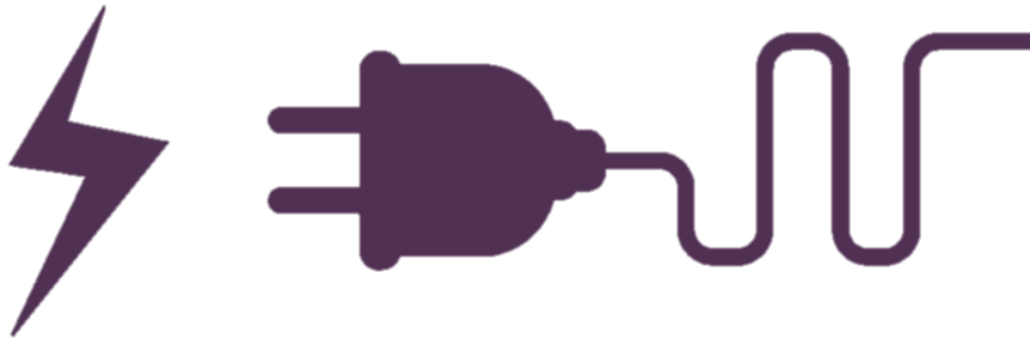
1. คุณภาพระบบจำหน่ายในระดับชั้นนำของภูมิภาค
2. การนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้กับระบบโครงข่ายไฟฟ้า
3. โครงสร้างที่คล่องตัวและสร้างขีดความสามารถ
ในเชิงแข่งขัน รวมถึงการปรับปรุงกฎระเบียบ
เพื่อรองรับระบบไฟฟ้าในอนาคต
4. สร้างความมั่นคงทางการเงินขององค์กร

ตัวชี้วัดระดับเป้าประสงค์

- ดัชนีความน่าเชื่อถือของระบบจำหน่ายไฟฟ้า
- การดำเนินงานตามแผนงาน Smart Grid
- ประสิทธิภาพในการใช้สินทรัพย์
- Productivity Ratio

เป้าหมายที่คาดหวังระดับเป้าประสงค์

- มี SAIFI /SAIDI ที่สอดคล้องกับเป้าหมายของ
แผนพัฒนาฯ ในช่วงแผน 12
- มีมาตรฐานระบบไฟฟ้า และอุปกรณ์ที่เกี่ยวข้อง
เพื่อรองรับระบบ Smart Grid ครบถ้วน รวมถึงมีเมืองที่
เป็น Pilot ของระบบ Smart Grid และ Smart City 4
เมืองใหญ่ ได้แก่ พื้นที่ EECเชียงใหม่ ภูเก็ต เกาะสมุย
มีความสำเร็จตามแผนงาน Smart Grid ตามที่กำหนด
- ได้รับ Asset Management Standard (ISO55000) ใน
ปี 2565
- Productivity Ratio อยู่ในระดับ 1 ใน 5
ของรัฐวิสาหกิจ



วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 2 (SO2) มุ่งสู่องค์กรที่เป็นเลิศในทุกด้าน เพื่อรองรับระบบไฟฟ้าในอนาคต

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

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

นอกจากนี้ องค์กรให้ความสำคัญกับการปรับปรุงกระบวนการดำเนินงานขององค์กร ด้วยการสนับสนุนของเทคโนโลยีดิจิทัล (Streamline Process) เพื่อให้การดำเนินงานมีความคล่องตัว รวดเร็ว รวมถึงตอบสนองต่อความต้องการและความคาดหวังของลูกค้าได้อย่างดีขึ้น

ยุทธศาสตร์ที่ 3 ระบบจำหน่ายไฟฟ้าที่ได้คุณภาพในระดับชั้นนำของภูมิภาค



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 จะมีการทบทวนอยู่เสมอให้สอดคล้องกับทิศทางพลังงานของโลก และนโยบายพลังงานของประเทศ เพื่อให้ กฟภ. สามารถปรับตัวได้พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง รวมถึงสภาพการแข่งขันที่อาจสูงขึ้น และการสูญเสียรายได้ในอนาคต หากผู้ประกอบการ/ภาคครัวเรือนสามารถผลิตไฟฟ้าใช้เอง

การปรับปรุงศูนย์การจ่ายไฟฟ้า การไฟฟ้าหน้างาน ให้มีความทันสมัย และมีประสิทธิภาพ ในการวิเคราะห์แก้ไขปัญหาไฟฟ้าขัดข้องได้อย่างรวดเร็ว รวมถึงระบบไฟฟ้าจะต้องสามารถทำงานได้อัตโนมัติ โดยเน้นให้อุปกรณ์ต่างๆ สามารถสื่อสารกันได้อย่างถูกต้อง และมีความปลอดภัย (Interoperability) เพื่อรองรับเทคโนโลยีใหม่ และ Smart Grid ในอนาคตอีกด้วย

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

ยุทธศาสตร์ที่ 4

Grid Modernization Roadmap & Implementation



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 โดยแบ่งการพัฒนาก่อเป็น 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 ตามโครงข่ายสมรรถกิริยาของประเทศไทย พ.ศ.2558-2579

Smart System	Smart Life	Green Society
- ICT Integration - Distribution Management System (SCADA/DMS) - Distribution/Feeder Automation (DA/FA) - Substation Automation	- Smart Meter + AMR/AMI - Meter Data Management System (MDMS) - Intelligent Charging System/V2G - SPP/VSP Data Communication System - Intelligent Street Lights - Demand Response (DR)/Demand-Side Management (DSM)	- Microgrid Development - Energy Storage System

ยุทธศาสตร์ที่ 5 การบูรณาการกระบวนการทำงานทั้งองค์กรด้วย Digitalization เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในเชิงแข่งขัน



กลยุทธ์ที่ 6 ปรับปรุงโครงสร้างองค์กร และพัฒนา SLA ระบบงานที่สอดคล้องกับการนำดิจิทัลมาประยุกต์ใช้ในกระบวนการทำงาน (OM3)

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 การลดรอบเวลาเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าภายในและภายนอกให้



ดีขึ้น การเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล การลดต้นทุนที่ไม่จำเป็นที่อาจเกิดขึ้น การทำงานซ้ำการมีกระบวนการย่อยและซ้ำซ้อนโดยไม่จำเป็น เป็นต้น เพื่อให้การดำเนินงานขององค์กรมีประสิทธิภาพ รวดเร็วขึ้น (Streamline Business Process)

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

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

ยุทธศาสตร์ที่ 6 สร้างความมั่นคงทางการเงินในระยะยาว



กลยุทธ์ที่ 7 ประสิทธิภาพในการบริหารสินทรัพย์ (OM4)

การบริหารจัดการสินทรัพย์ และสร้างความมั่นคงทางการเงิน โดยเป็นองค์กรที่มีการบริหารและจัดสรรสินทรัพย์อย่างเต็มประสิทธิภาพ ซึ่งกลยุทธ์จะมุ่งเน้นการพัฒนาระบบ Asset Management เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการใช้สินทรัพย์และการดำเนินงานขององค์กร รวมถึงการลดต้นทุนในการดำเนินงาน การบำรุงรักษา และเพิ่มอัตราผลตอบแทนทางการเงินขององค์กร โดยมีแนวทางที่สำคัญดังนี้

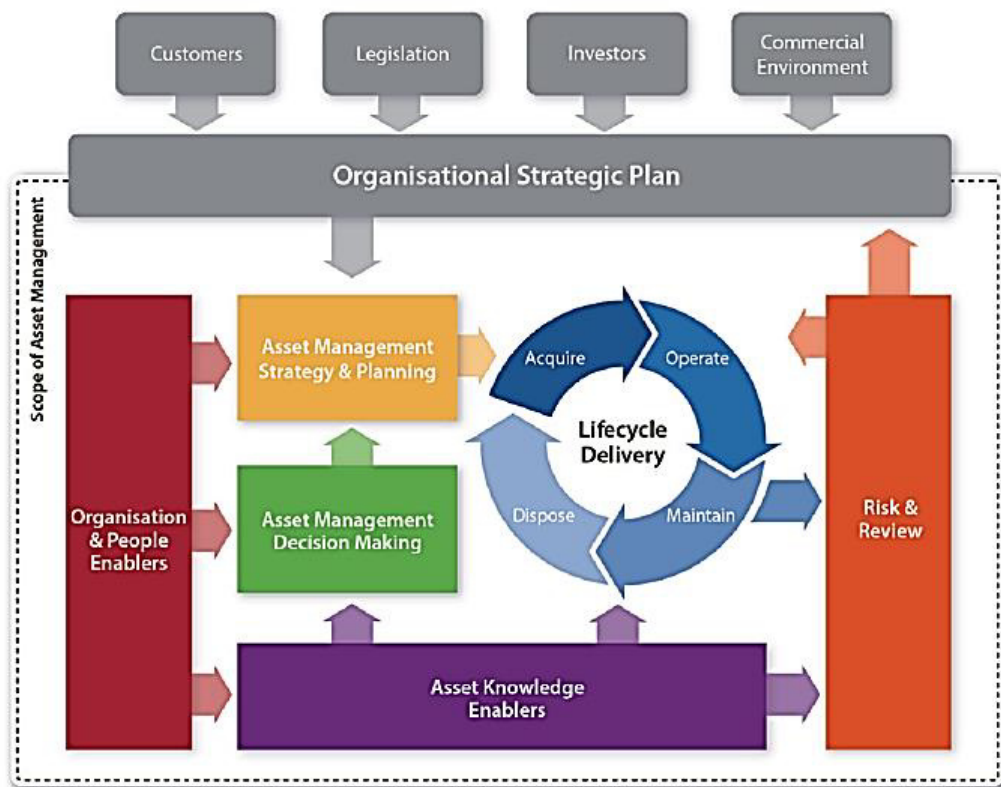
- จัดทำและดำเนินงานตาม Asset Management Roadmap ซึ่งมีการกำหนดกรอบนโยบาย (Policy) วัตถุประสงค์ (Objective) กลยุทธ์ (Strategy) และแนวทางในการดำเนินงาน (Plan) ในการบริหารสินทรัพย์ขององค์กร ตลอดทั้งกระบวนการ ตั้งแต่กระบวนการได้มา (Acquire) การใช้งาน (Utilize) การดูแลบำรุงรักษา (Maintenance) และการจำหน่าย (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 - 8: หลักการในการบริหารสินทรัพย์ขององค์กร (Enterprise Asset Management)





กลยุทธ์ที่ 8	ยกระดับผลประกอบการขององค์กร และการจัดทำบัญชีต้นทุนระหว่าง Regulated Business และ Non-regulated Business รวมถึงการบัญชีต้นทุนรายการกิจกรรม (ABC Costing) (OM5)
---------------------	--

กลยุทธ์มุ่งเน้นการจัดทำบัญชีต้นทุนให้มีความชัดเจน สอดคล้องกับโครงสร้างอุตสาหกรรมไฟฟ้าที่กำลังเปลี่ยนแปลงไป ซึ่งส่งผลให้เกิดโอกาสในการดำเนินธุรกิจใหม่ๆ ในส่วนของธุรกิจนอกการกำกับ (Non-Regulated Business) เพื่อรองรับการตัดสินใจในการวางแผน และการดำเนินธุรกิจที่เหมาะสมของ กฟภ. นอกจากนี้ ยังรวมถึงการปรับปรุงระบบบัญชีต้นทุนให้รองรับการวิเคราะห์บัญชีต้นทุนรายการกิจกรรม เพื่อสนับสนุนการวิเคราะห์การปรับปรุงกระบวนการให้มีความเหมาะสม และการลดต้นทุนของกิจกรรมต่างๆ จากการนำระบบดิจิทัลมาใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กร

- การจัดทำบัญชีระหว่างธุรกิจในการกำกับ (Regulated Business) และธุรกิจนอกการกำกับ (Non-Regulated Business) ภายใต้กรอบและรูปแบบธุรกิจของ กฟภ. ที่กำหนดไว้ โดยวัตถุประสงค์ในการดำเนินธุรกิจธุรกิจในการกำกับ (Regulated Business) และธุรกิจนอกการกำกับ (Non-Regulated Business) สรุปดังนี้

- ธุรกิจในการกำกับ (Regulated Business) มุ่งเน้นการลงทุนโครงการ ที่ได้ผ่านการพิจารณาของ สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (สศช.) กระทรวงพลังงาน (พน.) คณะกรรมการกำกับกิจการพลังงาน (กกพ.) และคณะรัฐมนตรี โดยโครงการต่างๆ มีความสอดคล้องกับนโยบายภาครัฐ ตามแผนพัฒนาระบบไฟฟ้าในช่วงแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 10-12 รวมถึงโครงการตามนโยบายที่เร่งด่วนและความจำเป็น เช่น โครงการเร่งรัดขยายเขตระบบไฟฟ้าให้ครัวเรือนที่ไม่มีไฟฟ้าใช้ โครงการพัฒนาระบบไฟฟ้าครอบคลุมพื้นที่ห่างไกล และพื้นที่เกาะ ที่อาจไม่สามารถขยายเขต โดยวิธีปักเสาพาดสายแบบปกติได้ เป็นต้น ซึ่งโครงการต่างๆ ที่ได้ลงทุนและดำเนินงานเป็นโครงการที่มีการลงทุนที่คำนึงถึงคุณค่าและผลประโยชน์ทางเศรษฐกิจ รวมถึงมีต้นทุนที่เหมาะสม โดยสอดคล้องกับโครงสร้างค่าไฟฟ้า ที่คณะกรรมการกำกับกิจการพลังงาน เป็นผู้กำหนด

- ธุรกิจนอกการกำกับ (Non-Regulated Business) มุ่งเน้นการดำเนินธุรกิจที่เป็นส่วนของการลดภาระการลงทุนของภาครัฐ และเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงของโครงสร้างอุตสาหกรรมไฟฟ้า ซึ่งปัจจัยที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงของโครงสร้างอุตสาหกรรมไฟฟ้าที่เปลี่ยนแปลงไป (Key Change) คือ เทคโนโลยีและนวัตกรรม (Technology & Innovation) โดยจะส่งผลให้เกิดโครงสร้างตลาดไฟฟ้ารูปแบบใหม่ เช่น การซื้อขายไฟฟ้ากันเองระหว่างประชาชนกับประชาชน หรือ พลังงานทดแทนกับชุมชนโดยรอบ โดยเทคโนโลยีของ Blockchain (Peer-to-peer Energy Trading) และ เกิดรูปแบบธุรกิจใหม่ด้านพลังงาน เช่น การซื้อไฟฟ้าผ่านคนกลาง (Supply and Load Aggregator) ธุรกิจในด้านผู้ใช้ไฟฟ้า (Behind the Meter) เป็นต้น ซึ่งจะพบว่าโครงสร้าง



อุตสาหกรรมไฟฟ้าที่กำลังเปลี่ยนแปลงไป จะส่งผลให้เกิดโอกาสในการดำเนินธุรกิจเกี่ยวเนื่องที่สามารถเพิ่มมูลค่าและยกระดับผลประกอบการของ กฟภ. ให้เติบโตอย่างยั่งยืนได้

- การพัฒนาระบบการจัดทำบัญชีต้นทุนรายกิจกรรม โดยมุ่งเน้นให้มีการศึกษาความเป็นไปได้ หรือ ความเหมาะสมในการพัฒนาระบบสารสนเทศ เพื่อจัดทำโครงสร้างระบบบัญชี และร่วมกับสายงานที่เกี่ยวข้องในการกำหนด วิเคราะห์และระบุกิจกรรมของระบบงาน และกระบวนการหลัก (Key Work Processes) และกำหนด Resource Driver และ Activity Driver เพื่อวิเคราะห์ถึงความสัมพันธ์ของกิจกรรมและต้นทุน และนำไปสู่การออกแบบกระบวนการใหม่ (Redesign Processes) ที่มีความเหมาะสม คล่องตัว และสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงองค์กรเป็น Digital Utility



SO3

มุ่งเน้นการตอบสนอง
ความต้องการของ
ทุกกลุ่มลูกค้า

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

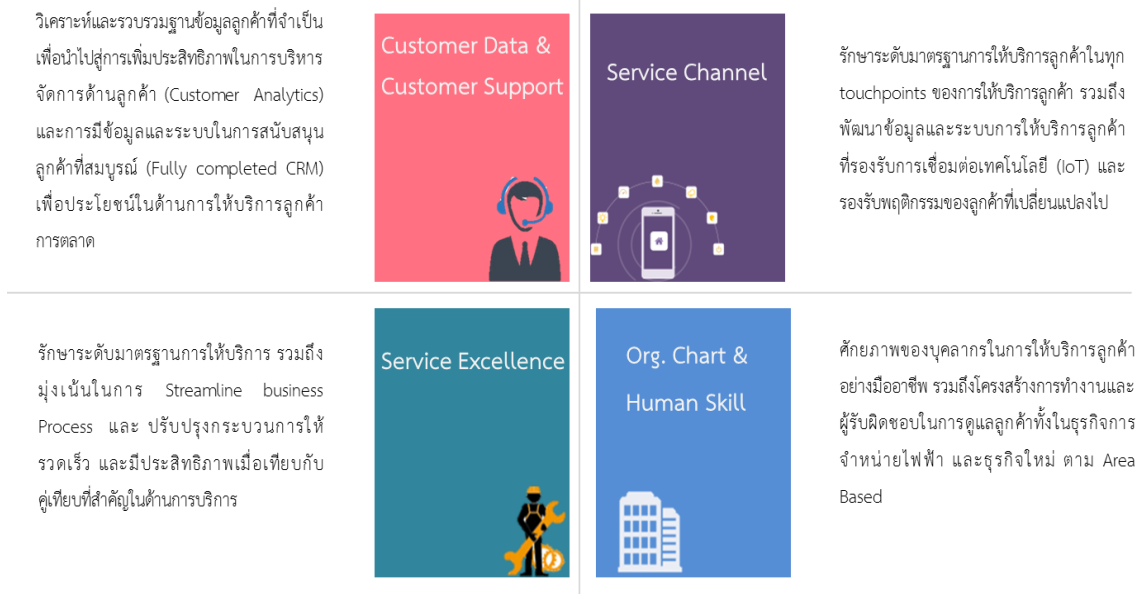
โดยมุ่งเน้นการพัฒนากระบวนการให้บริการลูกค้าด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล การรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลที่เป็นเสียงของลูกค้า (Voice of Customer: VOC) เพื่อนำไปสู่การเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการด้านลูกค้า รวมถึงการปรับปรุงฐานข้อมูลขององค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งการปรับปรุงฐานข้อมูลลูกค้าที่มีการกระจายตัวอยู่ทั่วประเทศ ให้มีโครงสร้างที่เหมาะสม มีข้อมูลและระบบในการสนับสนุนลูกค้าที่สมบูรณ์ (Fully completed CRM) เพื่อประโยชน์ในด้านการให้บริการลูกค้า การตลาด และการปรับปรุงการดำเนินงาน การออกแบบผลิตภัณฑ์ การให้บริการต่อไป รวมถึงการวิเคราะห์และพัฒนการใช้ประโยชน์จากฐานข้อมูลลูกค้า (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 เพื่อให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจและรักดีต่อองค์กร



ภาพที่ 1 - 9: ทิศทางการดำเนินงานของกลยุทธ์ด้านลูกค้า

ทิศทางในการดำเนินงานของกลยุทธ์ด้านลูกค้า



ยุทธศาสตร์ที่ 7 การเพิ่มประสิทธิภาพการให้บริการลูกค้า



กลยุทธ์ที่ 9

ยกระดับมาตรฐานของผลิตภัณฑ์และการให้บริการของลูกค้า โดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัล (Customer Service) (CR1)

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)² โดยเฉพาะกระบวนการชำระค่าไฟ ผ่านระบบ PEA Smart Plus และกระบวนการแก้ไขไฟฟ้าขัดข้อง 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)

² หมายเหตุ : กระบวนการให้บริการลูกค้า 11 กระบวนการ (P1-P11) ประกอบด้วย

กระบวนการที่ 1	รับชำระค่าไฟฟ้า
กระบวนการที่ 2	แก้กระแสไฟฟ้า
กระบวนการที่ 3	ขอใช้ไฟ
กระบวนการที่ 4	บริการด้านมิเตอร์
กระบวนการที่ 5	ตอบข้อร้องเรียน
กระบวนการที่ 6	ดับไฟล่งหน้า (แบบมีแผน)
กระบวนการที่ 7	จดหน่วย แจ้งหนี้ ค่าไฟฟ้า
กระบวนการที่ 8	จดหน่วย พิมพ์บิล ค่าไฟฟ้า
กระบวนการที่ 9	โอนเปลี่ยนชื่อและเปลี่ยนหลักทรัพย์ค้ำประกัน
กระบวนการที่ 10	การจ่ายคืนหลักประกันการใช้ไฟฟ้า
กระบวนการที่ 11	บำรุงรักษา



และในระยะยาว ข้อมูลและระบบในการสนับสนุนลูกค้าจะมีความสมบูรณ์ (Fully completed CRM) เพื่อประโยชน์ในด้านการให้บริการลูกค้า การตลาด การวิเคราะห์ข้อมูลลูกค้าเพื่อการให้บริการอื่นๆที่สร้างรายได้ให้กับ กฟภ.ในอนาคต (Digitally-enhanced Selling) รวมถึงการออกแบบมาตรการการส่งเสริมการขายที่เหมาะสมกับลูกค้าแต่ละราย/แต่ละประเภท เพื่อสร้างความภักดีของลูกค้าแต่ละประเภท

ยุทธศาสตร์ที่ 8 การสร้างความสัมพันธ์และรักษาลูกค้ารายสำคัญ (Key Account)



กลยุทธ์ที่ 10 การสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าในระยะยาวและรักษาลูกค้ารายสำคัญ (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 11 สร้างประสบการณ์ที่ดีกับลูกค้า (Customer Experience)(CR3)**

การสร้างประสบการณ์ที่ดีกับลูกค้า เป็นกระบวนการจัดการเพื่อเสริมสร้างประสบการณ์ที่ดีให้แก่ลูกค้า สร้างความพึงพอใจ ความประทับใจให้กับลูกค้าตั้งแต่ขั้นตอนการศึกษาข้อมูลสินค้าและบริการ การตัดสินใจ การซื้อ การใช้บริการ และการให้บริการหลังการขาย โดยการศึกษาว่าลูกค้าต้องการมีประสบการณ์อย่างไรในการใช้สินค้าและบริการ เพื่อออกแบบสินค้าและบริการ หรือกิจกรรมการสร้างปฏิสัมพันธ์กับลูกค้า รวมถึงการแสวงหาสิ่งอำนวยความสะดวกใหม่ๆ ที่สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้า และช่วยเสริมสร้างประสบการณ์ที่ดีให้แก่ลูกค้าได้มากขึ้น โดยการบริหารจัดการประสบการณ์ลูกค้า จะมีการดำเนินงานผ่าน 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 แผนงาน พัฒนา 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
Customer Data & Customer Support 	- วิเคราะห์และรวบรวมฐานข้อมูลลูกค้าที่เป็น จำเป็น เพื่อนำไปสู่การเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการด้านลูกค้าและกำหนดกลยุทธ์รายกลุ่มลูกค้า / ลูกค้ารายสำคัญที่มีศักยภาพ - การพัฒนากระบวนการสนับสนุนการให้บริการลูกค้า (CRM Software) เนื่องจากเป็นระบบสำคัญในการจัดการฐานข้อมูลเชิงบูรณาการเพื่อนำไปสู่การวางแผนและตัดสินใจที่ครอบคลุมทุกกลุ่มลูกค้าและกำหนดบทบาทที่ชัดเจนระหว่าง Front และหน่วยงาน IT ถึงการเป็นผู้ดูแลและปรับปรุงข้อมูลระบบเพื่อการบริหารจัดการ	การบูรณาการฐานข้อมูลลูกค้า เพื่อนำไปสู่การใช้ประโยชน์จากฐานข้อมูลลูกค้า ผ่านการวิเคราะห์ ออกแบบ และการกำหนดกลยุทธ์ทุกกลุ่มลูกค้า / ลูกค้ารายสำคัญ และตอบสนองความต้องการและความคาดหวังของลูกค้าที่มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น (Customer Analytics)	- การมีข้อมูลและระบบในการสนับสนุนลูกค้าที่สมบูรณ์ (Fully completed CRM) เพื่อประโยชน์ในด้านการให้บริการลูกค้า การตลาด การวิเคราะห์ข้อมูลลูกค้าเพื่อการให้บริการอื่นๆที่สร้างรายได้ให้กับ กฟภ. ในอนาคต (Digitally-enhanced Selling) - ออกแบบมาตรการการส่งเสริมการขายที่เหมาะสมกับลูกค้าแต่ละราย/แต่ละประเภท เพื่อสร้างความภักดีของลูกค้าแต่ละประเภทและปรับเปลี่ยน (Dynamic) ได้ตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป
Service Channel 	- พัฒนาการให้บริการผ่าน Digital Channel (Mobile Application และ Website) - รักษาระดับมาตรฐานการให้บริการลูกค้าในทุก touchpoints ของการให้บริการลูกค้า	- เพิ่มประสิทธิภาพช่องทางที่สนับสนุนและให้บริการลูกค้า และใช้ประโยชน์จากการประเมินประสิทธิภาพของแต่ละช่องทาง เพื่อเพิ่มศักยภาพการใช้ประโยชน์และการสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าอย่างสูงสุด - ยกระดับมาตรฐานการให้บริการลูกค้าให้สามารถเพิ่มระดับความพึงพอใจเมื่อเทียบกับคู่เทียบ รวมถึงพิจารณา Sub-Service Level Agreement ที่เหมาะสม - ใช้เทคโนโลยีเพื่อสนับสนุนการให้บริการลูกค้ามากยิ่งขึ้น เน้นการให้บริการแบบ Self Service และ Proactive Customer Care	ข้อมูลและระบบการให้บริการลูกค้าแบบ Real-Time ที่รองรับการเชื่อมต่อเทคโนโลยี (IoT) และรองรับพฤติกรรมของลูกค้าที่เปลี่ยนแปลงไป
Service Excellence 	- การทบทวนและปรับปรุงมาตรฐานการให้บริการลูกค้าที่สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้าที่ครอบคลุมทุกกลุ่มลูกค้า - พัฒนากระบวนการให้บริการธุรกิจ ตามแนวทาง Doing Business: world Bank	- รักษาระดับมาตรฐานการให้บริการ และเพิ่มประสิทธิภาพการให้บริการด้วยเทคโนโลยีที่ครอบคลุมทุกกลุ่มลูกค้า - ยกระดับมาตรฐาน ในกระบวนการที่สำคัญได้แก่ เพิ่มประสิทธิภาพการแก้ไขไฟฟ้าขัดข้อง และกระบวนการตอบสนองข้อร้องเรียน - ขยายผลการให้บริการธุรกิจ ตามแนวทาง Doing Business: world Bank ทั่วประเทศ ให้บริการ	มุ่งเน้นในการ Streamline business Process และ ปรับปรุงกระบวนการให้รวดเร็ว และมีประสิทธิภาพเมื่อเทียบกับคู่เทียบที่สำคัญในด้านการบริการ
Org. Chart & Human Skill 	- โครงสร้างที่ชัดเจนที่เป็นผู้รับผิดชอบในการดูแลด้านลูกค้า และกำหนดมาตรการที่ชัดเจนในการกระจายอำนาจ และบทบาทระหว่างหน่วยงาน - พัฒนาศักยภาพของบุคลากรในการให้บริการลูกค้าอย่างมืออาชีพ ทั้ง Technical และ Non-Technical Skill	โครงสร้างการทำงานและผู้รับผิดชอบในการดูแลลูกค้าทั้งในธุรกิจการจำหน่ายไฟฟ้า และธุรกิจเกี่ยวเนื่อง ตาม Area Based	Decentralized Organization



SO4

มุ่งสู่ Non - regulated
Business โดยการสร้าง
Advantaged
Portfolio

STRATEGIC OBJECTIVE #4

เป้าประสงค์

1. การสร้างความแข็งแกร่งของบริษัทในเครือ
2. การขยายธุรกิจไปสู่กลุ่มประเทศในภูมิภาค

ตัวชี้วัดระดับเป้าประสงค์

- ความสำเร็จในการดำเนินตามแผนของธุรกิจ
เกี่ยวเนื่อง

เป้าหมายที่คาดหวังระดับเป้าประสงค์

- รายได้ธุรกิจเกี่ยวเนื่อง ในปี 2568 = 6,720
ล้านบาท



วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 4 (SO4) มุ่งสู่ Non - regulated Business โดยการสร้าง Advantaged Portfolio

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

รวมถึง บทบาทการสร้างโอกาสทางธุรกิจในการลงทุนในธุรกิจด้านพลังงานทดแทน หรือการเข้าไป ร่วมลงทุนในกิจการอื่นๆ ทั้งของภาครัฐ หรือ เอกชน ทั้งในประเทศและภูมิภาคอาเซียน ผ่านการดำเนินการ โดยบริษัท พีอีเอ เอ็นคอม อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด และบริษัทในเครือในอนาคต ซึ่งมีบทบาทเป็นทั้งผู้ลงทุนหลัก และร่วมลงทุนกับพันธมิตรทางธุรกิจของ กฟภ. รวมถึงการสนับสนุนด้านพลังงานทดแทนของประเทศ โดยมี บทบาทเชิงรุกในการพัฒนาพลังงานทดแทน พลังงานหมุนเวียน (Green Energy) และการส่งเสริมการใช้ พลังงานอย่างมีประสิทธิภาพ (Energy Saving)



ยุทธศาสตร์ที่ 9 การกำหนดทิศทางเชิงยุทธศาสตร์ ระหว่าง กฟภ. และบริษัทในเครือ

**กลยุทธ์ที่ 12 การกำหนดนโยบายและกำหนดทิศทางการดำเนินงานของบริษัท
ในเครือ รวมถึงการวิเคราะห์ถึง Business Alignment (NM1)**

กลยุทธ์ดังกล่าวจะให้ความสำคัญในการกำหนดนโยบายในการลงทุน 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
- มุ่งเน้นในการกำหนดบทบาทหน้าที่ และทิศทางของบริษัทในเครือ (บริษัท พีโอเอ เอ็นคอม อินเทอร์เน็ต เนชั่นแนล จำกัด) ที่ชัดเจนทั้งในระยะสั้นและระยะยาว รวมทั้งการกำหนดยุทธศาสตร์ในการดำเนินงาน ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ และเป้าหมายที่ชัดเจนและเป็นรูปธรรม เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของการดำเนินงาน (Operating management) และ ยกระดับผลประกอบการขององค์กร ทั้ง รายได้ กำไร การดำเนินงาน กระแสเงินสด นอกจากนี้ จะมีการกำหนดกรอบแนวทาง/รูปแบบการดำเนินธุรกิจ (Business Model Framework) ที่เหมาะสม ที่ครอบคลุมกับทิศทางการดำเนินงานในอนาคต รวมถึงการจัดอันดับเครดิตองค์กร (Corporate Rating) เพื่อเป็นการสร้างโอกาสในการระดมทุนที่ใช้ในการดำเนินธุรกิจทั้งในประเทศและต่างประเทศในอนาคต และการสร้างภาพลักษณ์ที่ดีต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) ที่สำคัญต่อไป
- การออกแบบกลยุทธ์การลงทุน และการดำเนินธุรกิจเกี่ยวเนื่อง เพื่อผลักดันไปสู่การสร้าง Advantaged Portfolio โดยทบทวน Potential Portfolio Mix ขององค์กร ที่สอดคล้องกับอัตรา การเติบโตของตลาด และสถานการณ์ในการแข่งขันในแต่ละธุรกิจ เพื่อเป็นกรอบในการตัดสินใจลงทุนในแต่ละช่วงเวลา
- การพิจารณาถึงการสร้าง Synergies ระหว่างธุรกิจ เพื่อสนับสนุนการเติบโตของธุรกิจหลัก และระหว่างธุรกิจเกี่ยวเนื่องด้วยกัน เพื่อให้ทิศทางการดำเนินงานของธุรกิจมีความชัดเจน และสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันได้
- การจัดสรรทรัพยากร ที่เหมาะสม โดยพิจารณาถึงการเพิ่มประสิทธิภาพของการใช้สินทรัพย์ที่มีในปัจจุบัน และความคุ้มค่าที่เกิดจากการลงทุนในแต่ละธุรกิจ



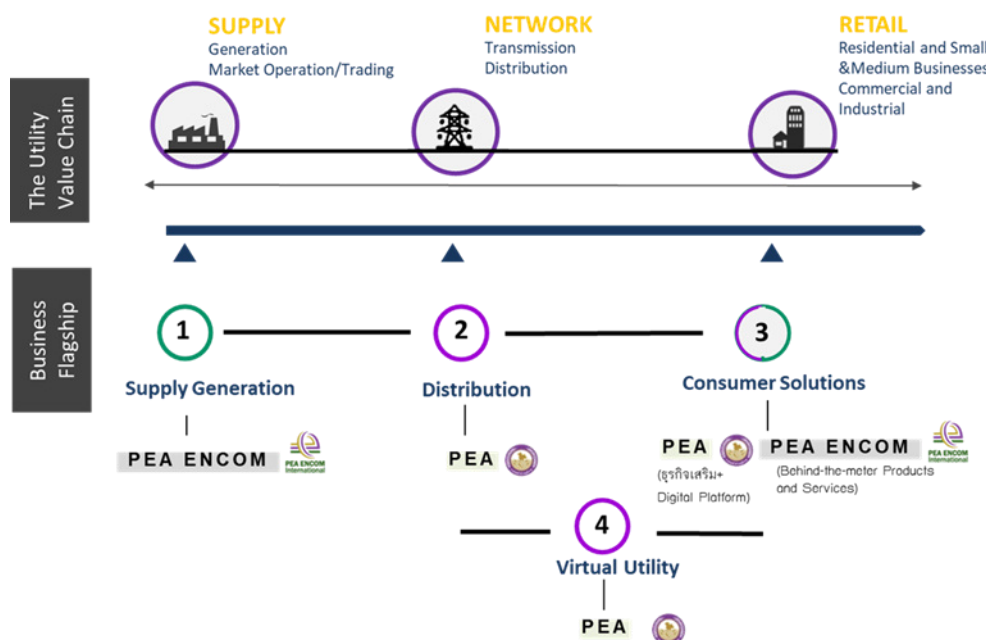
ยุทธศาสตร์ที่ 10 การดำเนินงานตามแผนสำหรับธุรกิจเกี่ยวเนื่อง และการบริหาร Product Portfolio



กลยุทธ์ที่ 13 การดำเนินงานตามแผน PEA Portfolio Management (NM2)

มุ่งเน้นในการลงทุน และดำเนินธุรกิจเกี่ยวเนื่องตามกลุ่มผลิตภัณฑ์และบริการของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค และบริษัทในเครือ (PEA's Business Portfolio) ที่ได้กำหนดไว้

ภาพที่ 1 - 10: กลุ่มผลิตภัณฑ์และบริการของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคและบริษัทในเครือ (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 และการบริหาร Portfolio การลงทุน (Investment Portfolio)



Business 2: Distribution (Regulated Business)

ลักษณะของธุรกิจ	ทิศทางการดำเนินงาน
การจัดหา และให้บริการจำหน่ายไฟฟ้า โดยรับผิดชอบจำหน่ายไฟฟ้าในพื้นที่ 74 จังหวัดของประเทศไทย ยกเว้น กรุงเทพมหานคร นนทบุรี และสมุทรปราการคิดเป็นร้อยละ 99 ของพื้นที่ ประเทศไทย	กฟผ. ยังคงให้ความสำคัญในการพัฒนาระบบจำหน่ายไฟฟ้าให้มีความมั่นคง ปลอดภัย ครอบคลุมทุกพื้นที่ (Strong Grid) และการพัฒนาระบบไฟฟ้าให้ทันสมัยด้วยเทคโนโลยี Smart Grid ตามแผนที่นำทาง PEA Smart Grid โดยสอดคล้องกับแผนที่นำทาง Smart Grid ของประเทศไทยเพื่อรองรับการเชื่อมต่อของ Thrid Party Access พลังงานหมุนเวียน และเทคโนโลยีด้านผู้ใช้ไฟฟ้า เช่น สถานีอัดประจุไฟฟ้า สำหรับยานยนต์ไฟฟ้า (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)	■ ธุรกิจเสริม : การให้บริการเพื่อสนับสนุนการดำเนินงานให้บริการพลังงานไฟฟ้าทั้งในและต่างประเทศ หรือ ธุรกิจที่ให้บริการเพื่อสนับสนุนลูกค้าของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค เช่น งานก่อสร้างให้ผู้ใช้ไฟฟ้า งานตรวจสอบซ่อมแซมและบำรุงรักษา งานให้เช่าหรือใช้ทรัพย์สิน เป็นต้น ■ Digital Platform & Solutions : การให้บริการต่างๆ ผ่านดิจิทัลแพลตฟอร์ม (Digital Platform) ทั้งการให้บริการพลังงานไฟฟ้า การบริหารจัดการพลังงาน หรือการพัฒนาซอฟต์แวร์สำหรับการควบคุมอุปกรณ์/เทคโนโลยีด้านผู้ใช้ไฟฟ้า โดยบทบาทของ กฟผ. จะเป็น Platform provider คือการออกแบบการให้บริการลูกค้าผ่านดิจิทัลแพลตฟอร์ม และบริษัทในเครือจะสนับสนุนงานด้านการตลาด เพื่อการให้บริการกับลูกค้าที่ครบวงจร



- Behind Meter Products/Services การพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการธุรกิจหลังมิเตอร์ (Behind meter products/services) เช่น ธุรกิจ Rooftop Solar ธุรกิจบ้านอัจฉริยะ สถานีอัดประจุไฟฟ้าสำหรับยานยนต์ไฟฟ้า เป็นต้น โดยบริษัทในเครือจะมีบทบาทหลักในการพัฒนาธุรกิจ การดำเนินงานด้านการตลาด และการให้บริการกับลูกค้า

Business 4: Virtual Utility (Non-regulated Business)

ลักษณะของธุรกิจ	ทิศทางการดำเนินงาน
การบริหารจัดการ (Operators) ในการซื้อขาย/แลกเปลี่ยนพลังงาน	■ กฟภ. ใช้ความเชี่ยวชาญในระบบจำหน่ายไฟฟ้าในการดำเนินธุรกิจในส่วนของการบริหารจัดการ (Operators) ในการซื้อขาย/แลกเปลี่ยนพลังงาน ■ Energy Trading Platform Operators: พัฒนาและให้บริการจัดการระบบ Platform ที่ เป็นช่องทางในการแลกเปลี่ยนค้า/ซื้อขายพลังงาน ■ Grid Operators : พัฒนาและดูแลระบบไฟฟ้าที่เชื่อมต่อระหว่างแหล่งผลิตไฟฟ้า Prosumers และ Energy storage ตามจุดต่างๆ ■ Virtual Power Plants Operators : การบริหารจัดการพลังงานให้ Demand และ Supply ให้มีความสมดุล และมีประสิทธิภาพสูงสุด ภายใต้ต้นทุนที่เหมาะสม

โดยแนวทางที่สำคัญในการพัฒนาการดำเนินธุรกิจเกี่ยวเนื่อง สรุปดังนี้

- การพัฒนารูปแบบการวิเคราะห์การศึกษาความเป็นไปได้ในการลงทุน/การดำเนินธุรกิจ (Feasibility study) ในแต่ละโครงการ โดยจะมีการกำหนด รูปแบบของการวิเคราะห์ความเป็นไปได้ในแต่ละโครงการให้มีความชัดเจน และเป็นรูปแบบเดียวกัน เช่น ด้านธุรกิจ ด้านการตลาด ด้านเทคนิค ด้านกฎหมายและกฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง เป็นต้น เพื่อให้ผู้บริหารสามารถพิจารณาและเปรียบเทียบในแต่ละโครงการได้อย่างเหมาะสม
- การออกแบบ Business Model ที่มีความเป็นไปได้ในเชิงธุรกิจ โดยมีการออกแบบกระบวนการ และ Operating Model ในการดำเนินธุรกิจที่ชัดเจน การจัดทำ Proof of Concept เพื่อทดสอบโครงการนำร่องกับกลุ่มตัวอย่าง (Pilot Project) และมีการประเมินผล



การดำเนินงานเบื้องต้น โดยพิจารณาความเป็นไปได้ของตลาด และความคุ้มค่าของธุรกิจ เป็นสำคัญ ก่อนที่จะเตรียมความพร้อมของทรัพยากรในการดำเนินงานเพื่อนำผลิตภัณฑ์และบริการออกสู่ตลาด (Commercialization) เช่น แผนทางการเงิน แผนการตลาด ที่มีความเหมาะสมกับสถานะของตลาด และการแข่งขัน ในแต่ละธุรกิจ เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน เป็นต้น

- สร้างเครือข่ายพันธมิตร และพัฒนาความสัมพันธ์ ตลอดจนออกแบบแนวทางร่วมกันในการดำเนินงานร่วมกับพันธมิตรทั้งในและต่างประเทศที่เหมาะสม โดยพันธมิตรที่สำคัญ เช่น
 - 1) กลุ่มพันธมิตรที่เป็นองค์กรหรือหน่วยงานภาครัฐ (Government to Government)
 - 2) ผู้พัฒนาเทคโนโลยีหรือนวัตกรรม รวมถึงแพลตฟอร์ม เช่น Software ในการบริหารจัดการพลังงาน การซื้อขายพลังงานระหว่างกัน การวิเคราะห์ข้อมูลลูกค้า เพื่อสร้างมูลค่าพอร์ตโฟลิโอ (Customer Analytic) เป็นต้น
 - 3) ผู้ผลิตอุปกรณ์ (Equipment Manufacturer) เช่น อุปกรณ์บ้านอัจฉริยะ มิเตอร์อัจฉริยะ (Smart Meter) เป็นต้น
 - 4) บริษัทที่เป็นผู้พัฒนาโครงการ (Project Developer) กลุ่มภาครัฐ หรือ บริษัทเอกชน ที่มีแผนการลงทุนที่น่าสนใจ โดย กฟภ. และบริษัทในเครือ สามารถเข้าไปร่วมลงทุน ซึ่งพันธมิตรดังกล่าว จะสนับสนุน กฟภ. ในการดำเนินด้านธุรกิจ และการตลาด รวมถึงการเรียนรู้เทคโนโลยีและนวัตกรรมใหม่ๆ ในตลาด เป็นต้น
- นอกจากนี้ให้ความสำคัญกับการสร้างความแข็งแกร่งในด้านแบรนด์ขององค์กร (Brand) และการสร้างความน่าเชื่อถือ ทั้งในประเทศ และกลุ่มประเทศเป้าหมายในภูมิภาคอาเซียน รวมถึงในอนาคต ที่องค์กรมีความพร้อมและความเชี่ยวชาญในการศึกษาโครงการที่คุ้มค่ากับการลงทุน จะมีการใช้กลยุทธ์ Mergers & Acquisitions ในการสร้างการเติบโต และเพิ่มมูลค่าให้กับ Portfolio ขององค์กรต่อไป



ยุทธศาสตร์ที่ 11 การกำกับดูแลและติดตามการดำเนินงานของบริษัทในเครือ



กลยุทธ์ที่ 14 การกำกับดูแลและติดตามการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ (NM3)

มุ่งเน้นการกำกับดูแลบริษัทในเครือให้มีการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ โดยให้ความสำคัญกับ 3 องค์ประกอบ คือ

1. องค์ประกอบของคณะกรรมการบริษัทในเครือ : องค์ประกอบของคณะกรรมการของบริษัทในเครือ จะมีตัวแทนของคณะกรรมการจาก กฟภ. และ/หรือ คณะผู้บริหาร กฟภ. เพื่อเป็นการสื่อสารนโยบายและทิศทางการดำเนินงาน ความคาดหวังของ กฟภ. รวมถึงคณะกรรมการบริษัทในเครือกำหนดให้มีความรู้ความเชี่ยวชาญในสาขาที่เกี่ยวข้องตามยุทธศาสตร์ เช่น ธุรกิจระบบไฟฟ้า ธุรกิจพลังงานทดแทน ธุรกิจเกี่ยวเนื่องทั้งในประเทศและต่างประเทศ ธุรกิจนวัตกรรมและดิจิทัล เป็นต้น

2. สื่อสารนโยบาย และทิศทางการดำเนินงานที่ชัดเจน : การกำหนดนโยบายและทิศทางของบริษัทในเครือที่ชัดเจน รวมถึงผลลัพธ์และเป้าหมายที่คาดหวัง ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว ที่สอดคล้องกับทิศทางและความสำเร็จของยุทธศาสตร์ของ กฟภ. นอกจากนี้จะมีการติดตามข้อมูลผลการดำเนินงานของบริษัทในเครืออย่างสม่ำเสมอ อย่างน้อยรายไตรมาส

3. กำกับ และติดตามผลการดำเนินงานอย่างสม่ำเสมอ : สายงานยุทธศาสตร์ จะเป็นหน่วยงานกลางในการสื่อสารนโยบาย ทิศทางการดำเนินงาน ความคาดหวังจาก กฟภ. รวมถึงมีการจัดทำบันทึกข้อตกลงการประเมินผลการดำเนินงานระหว่าง กฟภ. กับ บริษัท พีอีเอ เอ็นคอมฯ ที่มีตัวชี้วัดประจำปี ซึ่งถ่ายทอดมาจากของ กฟภ. ตามมุมมอง Balanced Scorecard ทำให้เพิ่มประสิทธิภาพในการกำกับดูแลการดำเนินงานของ บริษัท พีอีเอ เอ็นคอมฯ ให้สอดคล้องตามทิศทางการดำเนินงานของ กฟภ. และมีการกำกับติดตามผลการดำเนินงาน ทั้งด้านการเงิน และมีใช้การเงิน รวมถึงการนำเสนอคณะกรรมการ กฟภ. เป็นรายไตรมาส

**ยุทธศาสตร์ที่ 12 การปรับปรุงกฎระเบียบที่เกี่ยวข้องให้มีความคล่องตัว และสามารถแข่งขันได้****กลยุทธ์ที่ 15 ทบทวนกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ เพื่อรองรับการดำเนินงานในธุรกิจเกี่ยวเนื่อง รวมถึงกำกับการดำเนินงานของบริษัทในเครือ เพื่อให้เกิด Synergy (RS2)**

มุ่งเน้นทบทวน พรบ. กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับเพื่อเอื้อต่อการดำเนินงานในธุรกิจที่เกี่ยวข้องขององค์กร รวมถึงการส่งเสริมการปฏิบัติตามกฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับ นโยบาย และมาตรฐานทั้งในและต่างประเทศ โดยปรับปรุงกระบวนการดำเนินงาน กฎระเบียบ หลักเกณฑ์ และการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพและโปร่งใส ทั้งนี้ ในอนาคตหาก กฟผ. มีการจัดตั้งบริษัทในเครือ/การร่วมลงทุน กลยุทธ์ดังกล่าว จะรองรับในการจัดตั้ง/ร่วมทุนให้เป็นไปตามกฎหมายที่เกี่ยวข้อง รวมถึงมีนโยบาย และหลักเกณฑ์ในการกำกับดูแลระหว่าง กฟผ. 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 งานตรวจสอบซ่อมแซมและบำรุงรักษา งานให้เช่าหรือใช้ทรัพย์สิน เป็นต้น
- ธุรกิจใหม่ หมายความว่า ธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับการให้บริการพลังงานไฟฟ้า ธุรกิจต่อยอดจากการใช้ประโยชน์จากสินทรัพย์ หรือความรู้ความสามารถที่มีในการขยายการเติบโต (Adjacent Business) หรือ ธุรกิจที่มีศักยภาพในการเติบโตในอนาคต (New S-Curve) ทั้งในและต่างประเทศ โดยการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคพัฒนาขึ้นเอง หรือร่วมกับพันธมิตรภาครัฐหรือภาคเอกชนพัฒนาขึ้น เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงของโครงสร้างอุตสาหกรรมไฟฟ้า และเพิ่มมูลค่าของ Portfolio ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคและบริษัทในเครือ



SO5

ขับเคลื่อนองค์กร
ให้ทันสมัยด้วยทุนมนุษย์
เทคโนโลยีดิจิทัล และ
นวัตกรรม

STRATEGIC OBJECTIVE #5

เป้าประสงค์

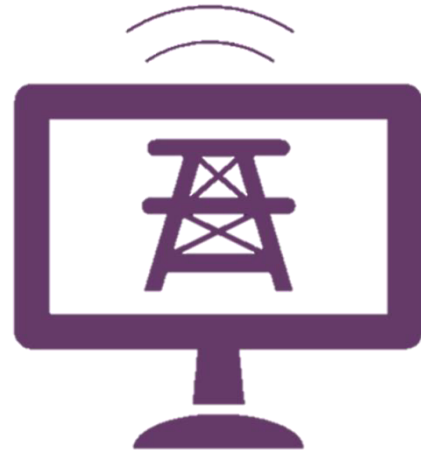
1. การยกระดับการบริหารและพัฒนาศักยภาพของบุคลากรให้ตอบสนองต่อทิศทางองค์กร
2. พัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล ให้มีมาตรฐานและมีความมั่นคงปลอดภัยรองรับการเติบโตของธุรกิจ
3. ยกระดับบทบาทของนวัตกรรมสู่การพัฒนากระบวนการทำงาน และการขยายผลเชิงพาณิชย์

ตัวชี้วัดระดับเป้าประสงค์

- อัตรากำลังและขีดความสามารถของบุคลากร
- ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารที่ตอบสนองต่อความต้องการทางธุรกิจขององค์กร
- นวัตกรรมที่ก่อให้เกิดประสิทธิภาพการดำเนินงาน และสนับสนุนการดำเนินงานขององค์กร

เป้าหมายที่คาดหวังระดับเป้าประสงค์

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



วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 5 (SO5) ขับเคลื่อนองค์กร ให้ทันสมัย ด้วยทุนมนุษย์ 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 13 ยกระดับการบริหารและพัฒนาของทุนมนุษย์



กลยุทธ์ที่ 16 ส่งเสริมการบริหารทุนมนุษย์โดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการพัฒนาระบบงานด้าน HR (HRM) (HR1)

โดยกลยุทธ์มุ่งเน้นในการบริหารทุนมนุษย์ในลักษณะเชิงกลยุทธ์มากขึ้น (Strategic HRM) ซึ่งจะพัฒนาระบบการบริหารคนให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย โดยให้ความสำคัญในการพัฒนาระบบ Competency เป็นเครื่องมือสำคัญในการเชื่อมโยงวิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์ขององค์กรเข้ากับการบริหารทรัพยากรบุคคล เพื่อที่จะวิเคราะห์คุณลักษณะที่จำเป็นสำหรับพนักงานในแต่ละตำแหน่งงาน และเตรียมความพร้อมบุคลากรให้พร้อมรองรับธุรกิจหลักขององค์กร รวมถึงธุรกิจที่เกี่ยวข้องเนื่องในอนาคต เพื่อให้พนักงานในตำแหน่งงานนั้นๆ สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและสอดคล้องกับทิศทางการดำเนินงาน 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 ดังกล่าวมาใช้ในการสรรหาและคัดเลือกพนักงาน (Recruitment and Selection) และฝึกอบรมพนักงาน (Training and Development) โดยแนวทางที่สำคัญ มีดังนี้

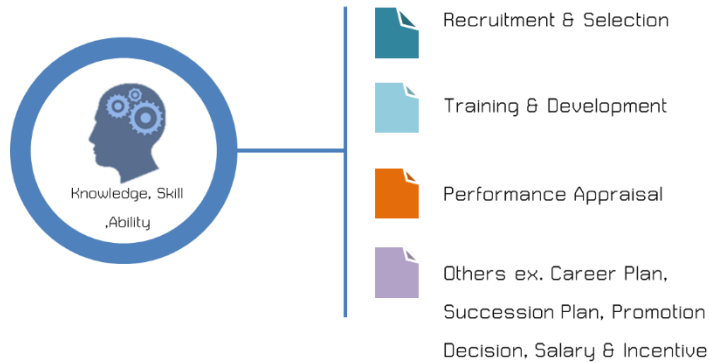
- การสรรหาและคัดเลือกพนักงาน (Recruitment and Selection) โดยเป็นเกณฑ์หนึ่งในการพิจารณาคุณสมบัติและความสามารถของพนักงานที่รับเข้าทำงานในตำแหน่งนั้น รวมถึงพฤติกรรมที่เหมาะสมกับวัฒนธรรมขององค์กร นอกจากนี้ในอนาคต ระบบ Competency ที่กำหนดขึ้นจะถูกนำไปใช้เป็นเกณฑ์หนึ่งในการพิจารณาเลื่อนตำแหน่ง

- 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 รวมถึงการพัฒนาหลักเกณฑ์ 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 17	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 และมีทักษะสอดคล้องกับที่



องค์กรคาดหวัง 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 การระบุง่องค์ความรู้ที่มีความสำคัญต่อการดำเนินธุรกิจในปัจจุบันและอนาคตขององค์กร การจัดเก็บองค์ความรู้ที่เกิดขึ้น ทั้งที่เป็น Explicit Knowledge และ Tacit Knowledge รวมถึงการเผยแพร่ การแบ่งปันองค์ความรู้ที่เกิดขึ้นระหว่างหน่วยงาน/ฝ่ายงาน/กลุ่มงาน เพื่อให้เกิดการปรับปรุงและเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินงานขององค์กร นอกจากนี้กลยุทธ์ดังกล่าวจะสนับสนุนให้เกิดการจัดเก็บและพัฒนานวัตกรรมขององค์กร ให้เกิดการต่อยอด การนำไปประยุกต์ใช้ เพื่อให้การทำงานที่เป็นมาตรฐาน และผลักดันองค์กรสู่การเป็น “Digital Utility” ที่สมบูรณ์



ยุทธศาสตร์ที่ 14 ส่งเสริมและพัฒนาขีดความสามารถด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Technology) เพื่อการขับเคลื่อนองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ (Digital Transformation)



กลยุทธ์ที่ 18	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 การพัฒนาเทคโนโลยีของระบบไฟฟ้าให้ทันสมัย ด้วย 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

Transition to the Era of The Digital Utility



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

รวมถึงการพัฒนาระบบการเชื่อมโยงข้อมูลภายในองค์กรให้มีประสิทธิภาพ 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) ซึ่งจะมุ่งเน้นที่ การเพิ่มประสิทธิภาพ



ในทุกกระบวนการด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล และการบูรณาการเทคโนโลยี IT & OT (IT & OT Integration) โดยบทบาทของหน่วยงานที่รับผิดชอบด้านเทคโนโลยีดิจิทัล จะมีบทบาทในเชิงรุกมากยิ่งขึ้น ในการชี้แนะเทคโนโลยีที่ทันสมัย และการมองภาพรวมของระบบงาน 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) โดยที่มุ่งเน้นที่การพัฒนาระบบโครงสร้างพื้นฐานด้านเทคโนโลยีดิจิทัล (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 รวมถึงยุทธศาสตร์และทิศทางการดำเนินงานจะเปลี่ยนแปลงไปตาม ทิศทางและเทรนด์ของเทคโนโลยีมากยิ่งขึ้น (Digital technology trend)





ยุทธศาสตร์ที่ 15 เสริมสร้างความมั่นคงปลอดภัยและมีเสถียรภาพของเทคโนโลยีดิจิทัล
(Sustainable and Secured Digital Technology)



กลยุทธ์ที่ 19 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 16 การพัฒนาระบบจัดการนวัตกรรมองค์กร (Corporate Innovation System :CIS)

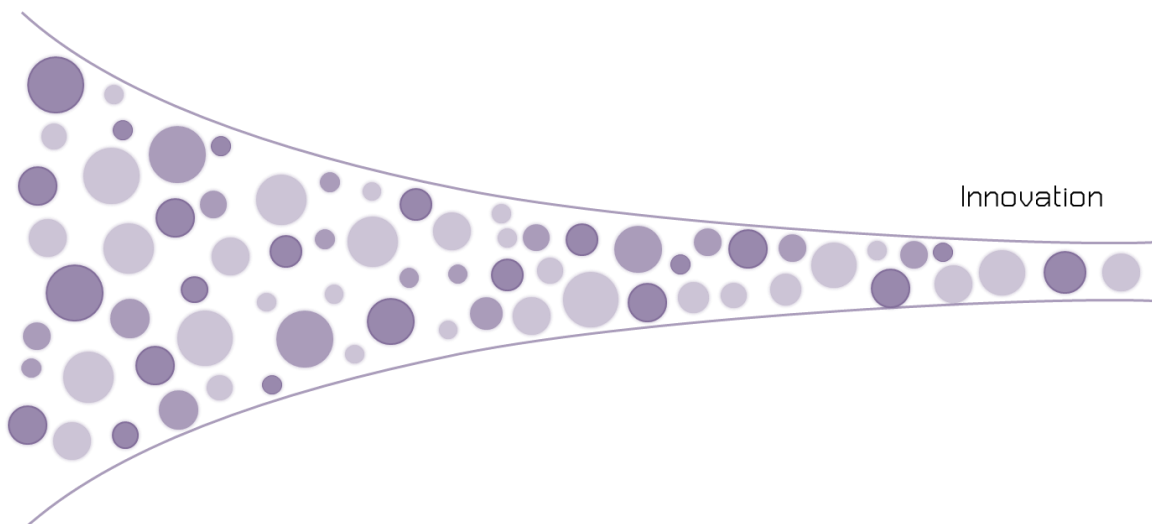


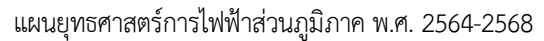
กลยุทธ์ที่ 20 พัฒนาโครงสร้างและกระบวนการด้านนวัตกรรม (IP1)

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

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.



[illegible]



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) เพื่อค้นหาและประเมินความเสี่ยงที่จะส่งผลกระทบให้ กฟภ. ไม่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ รวมทั้งมีความเชื่อมโยงกับกระบวนการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ของ กฟภ. โดยผลที่ได้จากกระบวนการบริหารความเสี่ยง ได้แก่ สรุปผลการบริหารความเสี่ยงในปีที่ผ่านมา และสถานะความเสี่ยงในปัจจุบัน ประเด็นสำคัญจากการบริหารความเสี่ยง และข้อสังเกตข้อเสนอแนะของคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง จะถูกนำไปใช้เป็นปัจจัยนำเข้าหนึ่งในการประกอบการวางแผนยุทธศาสตร์ตามกระบวนการดังนี้

ภาพที่ 2 - 1: กระบวนการบริหารความเสี่ยง

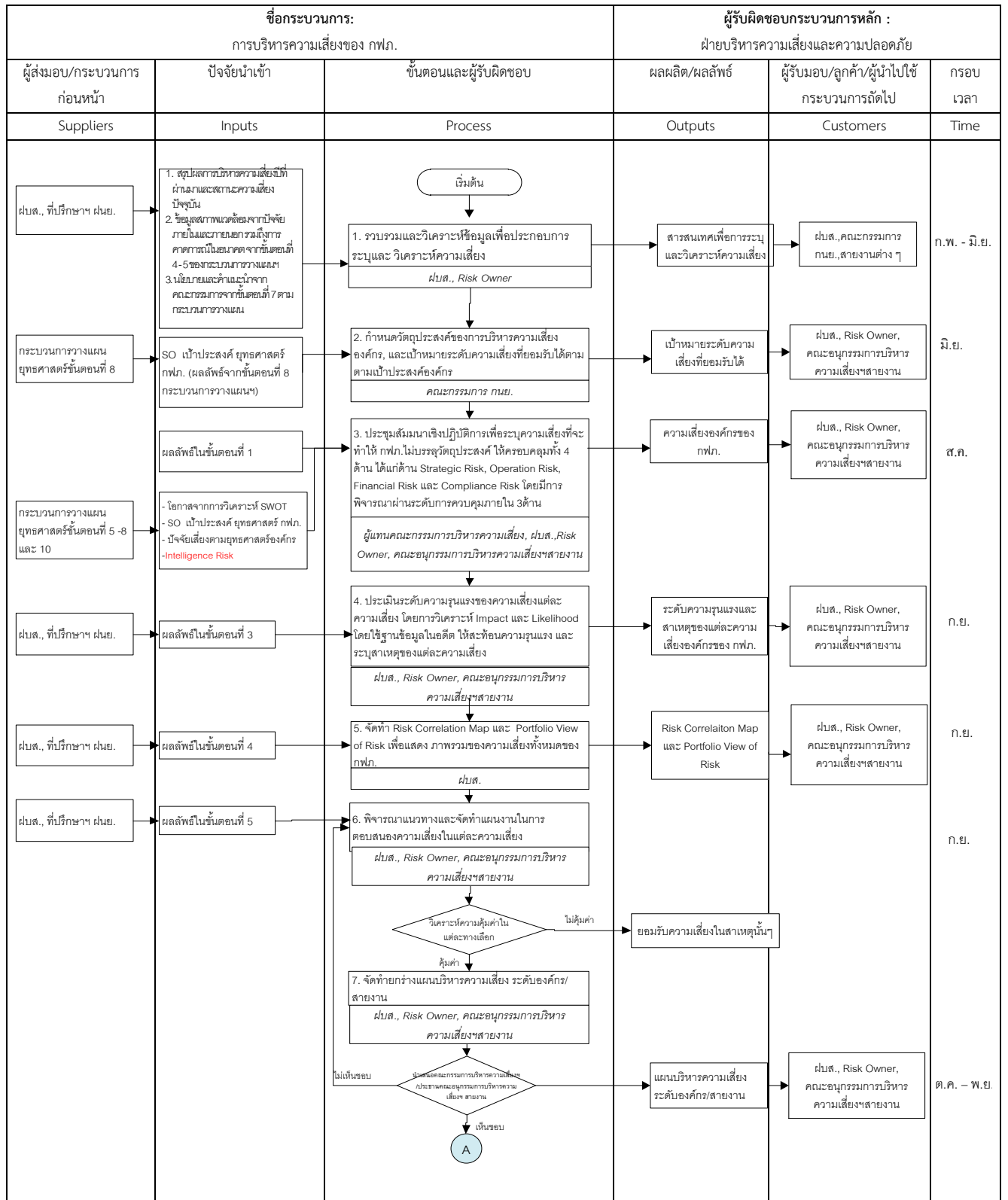


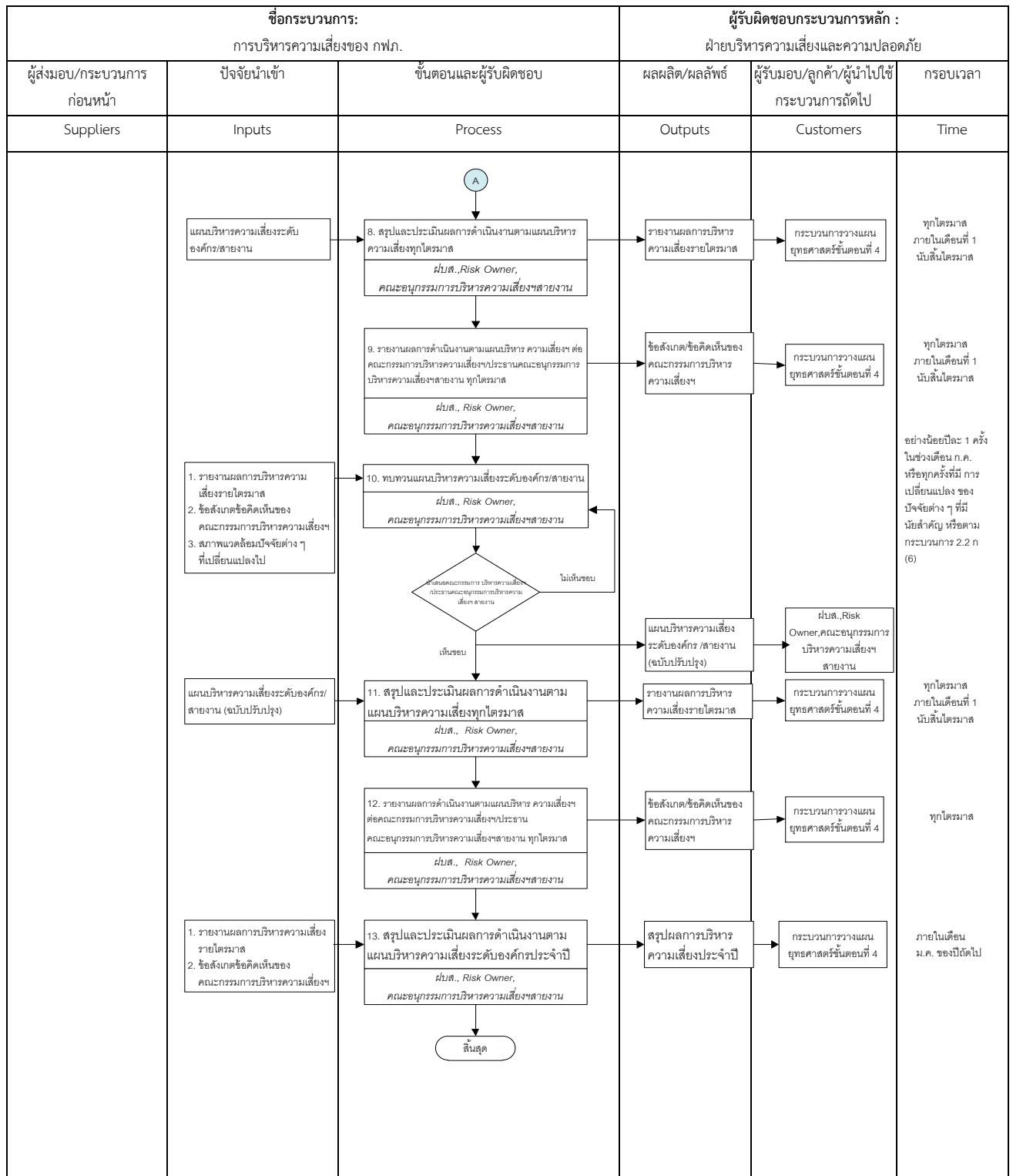
1. วิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร
2. กำหนดวัตถุประสงค์ทั้งในระดับองค์กรและระดับกิจกรรม
3. ระบุเหตุการณ์ที่ส่งผลกระทบให้ กฟภ. ไม่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ได้
4. ประเมินระดับความรุนแรงของความเสี่ยงโดยพิจารณาจากโอกาสที่อาจเกิดขึ้นและผลกระทบจากความเสียหายในเรื่องนั้น ๆ
5. พิจารณาแนวทางการตอบสนองความเสี่ยง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

กฟภ. ได้กำหนดกระบวนการในการบริหารความเสี่ยงองค์กรเพื่อให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องนำไปปฏิบัติได้ในแนวทางเดียวกันดังนี้



ตารางที่ 2 - 1: กระบวนการในการบริหารความเสี่ยงองค์กร







2.3 ประเภทความเสี่ยงและระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite)

การไฟฟ้าส่วนภูมิภาคแบ่งความเสี่ยงเป็น 4 ประเภทและกำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) ของความเสี่ยงแต่ละประเภทไว้ดังนี้

ตารางที่ 2 - 2: ประเภทความเสี่ยงและระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้

ประเภทความเสี่ยง	ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite)	ช่วงเบี่ยงเบนของระดับความเสี่ยงที่ ยอมรับได้ (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)	ความมั่นคงเชื่อถือได้ในคุณภาพระบบไฟฟ้าค่า 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 ม.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. ที่ส่งผลต่อปัจจัยขับเคลื่อนด้านการเงินในส่วนของการรายได้จากการจำหน่ายกระแสไฟฟ้า คือ การลดหน่วยสูญเสียในระบบไฟฟ้า (Non Technical Loss) รวมทั้งการลดหน่วยสูญเสียในภาพรวมเป็นการช่วยบริหารต้นทุน อย่างไรก็ตาม กฟภ. ยังคง



ให้ความสำคัญกับการบริหารจัดการหน่วยสูญเสียทั้งที่เป็นด้านเทคนิค (Technical Loss) และไม่ใช่เทคนิค (Non-Technical Loss) ทั้งนี้เพื่อให้ กฟภ. ลดการสูญเสียรายได้จากการจำหน่ายกระแสไฟฟ้า และช่วยสนับสนุนการบริหารจัดการต้นทุนจากการจำหน่ายกระแสไฟฟ้าอีกด้วย รวมทั้งเป็นส่วนหนึ่งของวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์องค์การที่ 2 (SO2) ที่มุ่งสู่องค์กรที่เป็นเลิศในด้านจำหน่ายกระแสไฟฟ้า โดยพัฒนาประสิทธิภาพของทุกระบบงาน

2.4.2 การลงทุนและพัฒนาธุรกิจเกี่ยวเนื่อง (Business Model) ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย

จากวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์องค์การที่ 4 (SO 4) ที่ให้ความสำคัญการเพิ่มมูลค่าทางธุรกิจขององค์กร โดยสร้าง Advantaged Portfolio ซึ่งการแสวงหาโอกาสในการลงทุนสำหรับธุรกิจที่เกี่ยวข้องทั้งในและต่างประเทศ จำเป็นต้องมีการเตรียมความพร้อมเพื่อให้เกิดการส่งเสริมการลงทุนและพัฒนาธุรกิจให้สามารถรองรับการปรับตัวรองรับการเปลี่ยนแปลงในธุรกิจไฟฟ้า เทคโนโลยีดิจิทัล และโครงสร้างอุตสาหกรรมไฟฟ้าที่มีการเปลี่ยนแปลง 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 ปี ข้างหน้า รวมทั้ง กฟภ. ยังมีจุดอ่อนในเรื่องการใช้ประโยชน์จากสินทรัพย์ที่มีอยู่ยังไม่เต็มประสิทธิภาพ และการดูแลบำรุงรักษาสินทรัพย์ในระบบไฟฟ้ายังเน้นที่การบำรุงรักษาเชิงป้องกันโดยใช้ระยะเวลากำหนด ซึ่งยังขาดการบำรุงรักษาเชิงป้องกันโดยคำนึงถึงสภาพของสินทรัพย์ ดังนั้นการบริหารสินทรัพย์ให้เกิดประโยชน์สูงสุดจะเป็นแนวทางที่ส่งเสริมปรับปรุงกระบวนการ ขั้นตอน วิธีการบำรุงรักษาที่ทันสมัยและมีประสิทธิภาพ เพื่อยืดอายุสินทรัพย์ที่มีใช้งานอยู่ การจัดหาพัสดุและอุปกรณ์ที่มีคุณภาพ ซึ่งจะสามารถช่วยลดการลงทุนที่ไม่จำเป็น รวมทั้งสนับสนุนให้เกิดการบริหารต้นทุนและค่าใช้จ่ายที่มีประสิทธิภาพให้กับ กฟภ. เพื่อสนับสนุนการบรรลุวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์องค์การที่ 2 (SO 2) ที่มุ่งเน้นในการผลักดันให้องค์กรมีการบริหารและจัดสรรสินทรัพย์อย่างเต็มประสิทธิภาพ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและความสามารถในการสร้างรายได้ของสินทรัพย์ และสร้างความมั่นคงทางการเงินในระยะยาว



2.4.4 ความล่าช้าในการพัฒนาของโครงข่ายไฟฟ้าอัจฉริยะ ของ กฟภ.(โครงการนำร่อง)

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

2.4.5 ขาดการบริหารจัดการข้อมูลที่เหมาะสมเพียงพอและเป็นระบบ ต่อการนำไปใช้ประโยชน์

เพื่อเพิ่มมูลค่าทางธุรกิจขององค์กร

จากวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 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 ขาดการบูรณาการในการจัดการความรู้ และนวัตกรรม เพื่อพัฒนาผลิตภัณฑ์ บริการ และกระบวนการ เพื่อเพิ่มโอกาสและสร้างรายได้เชิงพาณิชย์

การเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานรวมทั้งการสร้างโอกาสทางธุรกิจนั้น จำเป็นต้องมีการนำนวัตกรรม และองค์ความรู้ขององค์กรมาใช้ในการดำเนินงานทั้งในส่วนของการออกแบบผลิตภัณฑ์ บริการ กระบวนการ รวมทั้งรูปแบบธุรกิจใหม่ๆ ทั้งนี้นอกจากการนำนวัตกรรม และองค์ความรู้มาใช้ในการสนับสนุนการดำเนินงานแล้วนั้น ทั้งการบริหารจัดการองค์ความรู้ และการบริหารจัดการนวัตกรรมในองค์กรเป็นประเด็นสำคัญที่ต้องบริหารจัดการอย่างเป็นระบบ และมีการบูรณาการที่ชัดเจน เพื่อให้เกิดการบริหารจัดการที่ดีตั้งแต่กระบวนการคิดนวัตกรรม การใช้นวัตกรรม ไปจนถึงการบริหารจัดการและการสร้างประโยชน์จากนวัตกรรม (Corporate Innovation System: CIS) เพื่อนำไปสู่ Productivity ที่เพิ่มสูงขึ้น รวมทั้งการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของผลิตภัณฑ์และการให้บริการในปัจจุบัน และนำไปสู่การออกแบบผลิตภัณฑ์และบริการใหม่ๆ รวมถึงธุรกิจใหม่ในอนาคต ที่รองรับวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์



องค์กรที่ 5 (SO 5) ในการขับเคลื่อนองค์กร ให้ทันสมัยด้วยทุนมนุษย์ เทคโนโลยีดิจิทัล และนวัตกรรม ซึ่งการพัฒนาดังกล่าวหากไม่สามารถปรับเปลี่ยนได้ทันจะส่งผลต่อการดำเนินธุรกิจที่ต่อเนื่องและความยั่งยืนขององค์กร

2.4.7 ทักษะของบุคลากรยังไม่สามารถพัฒนาเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กร ตามทิศทางในอนาคต

จากนโยบายการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคที่ต้องการสร้างกลไกในการพัฒนาศักยภาพของพนักงานมาทำให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กรสูงสุด 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) ในการขับเคลื่อนองค์กรให้ทันสมัยด้วยทุนมนุษย์ เทคโนโลยีดิจิทัล และนวัตกรรม

2.4.8 กฟภ. ไม่สามารถให้บริการและจำหน่ายกระแสไฟฟ้าได้อย่างต่อเนื่อง

ภารกิจหลักของ กฟภ. คือ การให้บริการพลังงานไฟฟ้าที่มั่นคง และตามวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์องค์กรที่ 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 ม.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

บทที่ 3

การแปลงแผนยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ (Strategy Implementation)

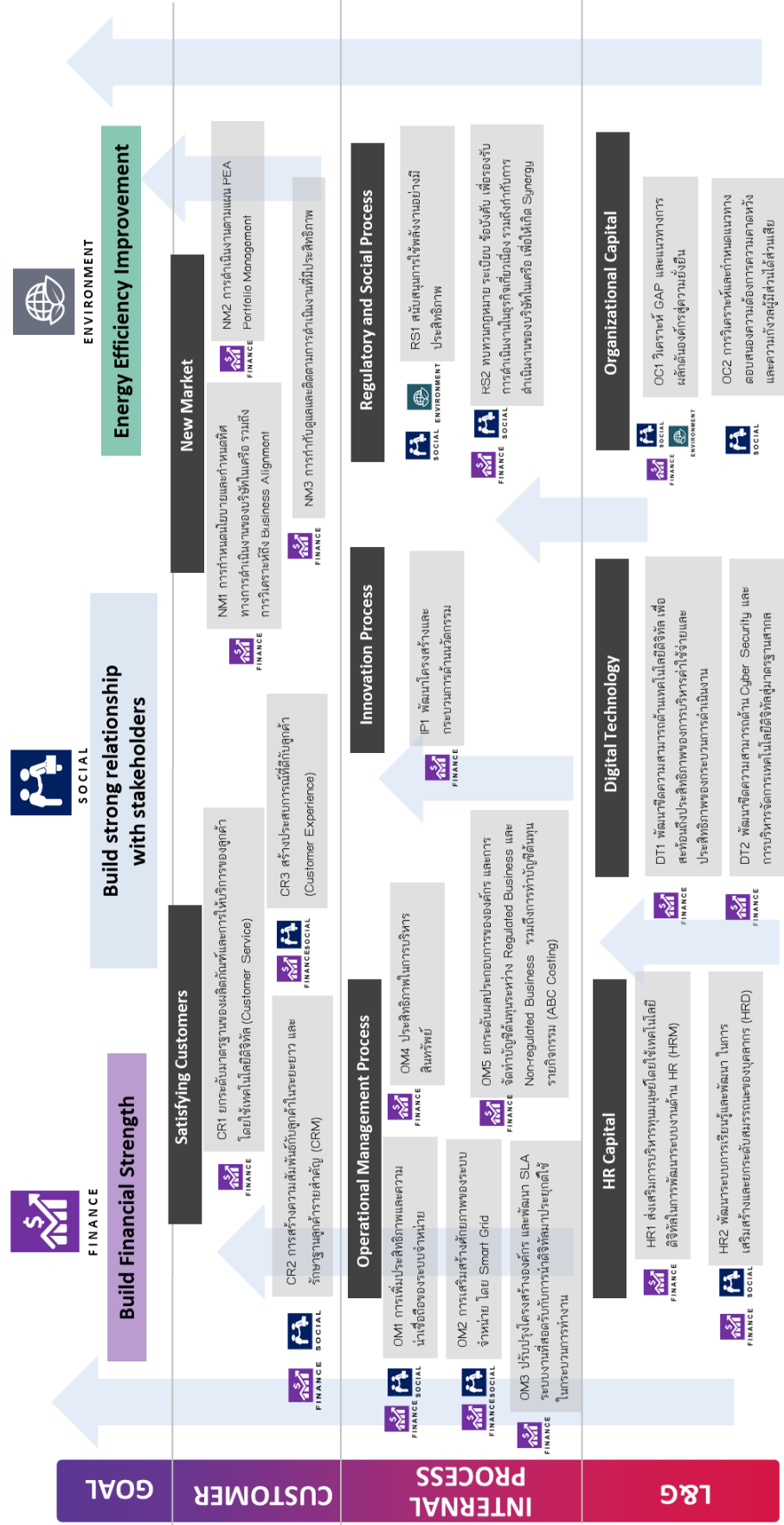
การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค (กฟภ.) มีการแปลงยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติผ่าน Balanced Scorecard (BSC) โดยกำหนดกลยุทธ์ ตัวชี้วัด เป้าหมาย และแผนงาน/โครงการที่สอดคล้องยุทธศาสตร์ ใน 4 ด้าน ได้แก่ ด้านเป้าหมายองค์กร (Goal) ด้านลูกค้า (Customer) ด้านกระบวนการภายใน (Internal Process) และด้านการเรียนรู้และพัฒนา (Learning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

แผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map) และ Balanced Scorecard การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

3.1 แผนที่ยุทธศาสตร์การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค พ.ศ. 2564-2568 (Strategy Map)

ภาพที่ 3 - 1: แผนที่ยุทธศาสตร์การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค พ.ศ. 2564-2568

STRATEGY MAP



3.2 Balanced Scorecard (BSC) การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค พ.ศ. 2564 – 2568

กลยุทธ์	ตัวชี้วัด	หน่วยวัด	การคาดการณ์ผลการดำเนินงาน (Best Case = ค่าระดับ 5)					ผู้รับผิดชอบ	
			2564	2565	2566	2567	2568		
1. มุมมอง Goal (Finance Social Environment : FSE)									
	1.1 อัตราผลตอบแทนจากสินทรัพย์ (ROA)	ร้อยละ	3.95	4.32	4.20	4.28	4.39	รผก.(บ)	
	1.2 การบริหารค่าใช้จ่ายจากการดำเนินงาน (CPI-X)	ล้านบาท	30,486	30,295	30,745	31,242	31,782	รผก.(บ)	
2. มุมมอง Customer Value Proposition									
Satisfying Customers									
CR1	ยกระดับมาตรฐานของผลิตภัณฑ์และการให้บริการของลูกค้าโดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัล (Customer Service)	2.1 ความพึงพอใจรายกลุ่มลูกค้า	ระดับ	4.4718	4.4788	4.4859	4.4929	4.5000	รผก.(ธ)
		■ กลุ่มลูกค้ารายย่อย (บ้านอยู่อาศัย และพาณิชย์รายย่อย)	ระดับ	4.4674	4.4756	4.4837	4.4919	4.5000	
		■ กลุ่มลูกค้ารายใหญ่ (อุตสาหกรรม และพาณิชย์รายใหญ่)	ระดับ	4.4561	4.4671	4.4781	4.4890	4.5000	
		■ ภาครัฐและอื่นๆ (ราชการ และรัฐวิสาหกิจ และอื่นๆ)	ระดับ	4.4919	4.4939	4.4959	4.4980	4.5000	
	2.2 ร้อยละต้นทุนการให้บริการลูกค้าที่ลดลง	ร้อยละ	15	20	25	30	35	รผก.(บ)	
	2.3 จำนวนพื้นที่ที่สามารถดำเนินงานตามมาตรฐานการให้บริการ ตามแนวทาง PEA Doing Business	ร้อยละ	100	100	100	100	100	รผก.(ธ)	
	2.4 ความสำเร็จในการวิเคราะห์และจัดทำฐานข้อมูลของ Potential Customer (Strategic และ Star) เพื่อกำหนดกลยุทธ์ทางการตลาดในกลุ่มธุรกิจเกี่ยวเนื่อง	ระดับ	5	5	5	5	5	รผก.(ธ)	
CR2	การสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าในระยะยาว และรักษาระฐานลูกค้ารายสำคัญ (CRM)	2.5 ความพึงพอใจลูกค้า Key Account	ระดับ	4.3979	4.4234	4.4489	4.4745	4.5000	รผก.(ธ)
CR3	สร้างประสบการณ์ที่ดีกับลูกค้า (Customer Experience)	2.6 ความสำเร็จของแผนงานพัฒนา PEA Customer Journey	ร้อยละ	100	100	100	100	100	รผก.(ธ)

กลยุทธ์	ตัวชี้วัด	หน่วยวัด	การคาดการณ์ผลการดำเนินงาน (Best Case = ค่าระดับ 5)					ผู้รับผิดชอบ	
			2564	2565	2566	2567	2568		
New Market									
NM1	การกำหนดนโยบายและกำหนดทิศทางการดำเนินงานของบริษัทในเครือ รวมถึงการวิเคราะห์ถึง Business Alignment	2.7 ความสำเร็จในการกำหนดทิศทางเชิงยุทธศาสตร์ระหว่าง กฟผ. และบริษัทในเครือ	ร้อยละ	100	100	100	100	100	รผก.(ย)
NM2	การดำเนินงานตามแผน PEA Portfolio Management	2.8 ความสำเร็จในการดำเนินงานตามแผน และจำนวน Digital Platform ที่ออกสู่เชิงพาณิชย์	ร้อยละ	100	100	100	100	100	รผก.(ธ)
		2.9 ความสำเร็จในการดำเนินงานธุรกิจเกี่ยวเนื่อง	ร้อยละ	100	100	100	100	100	รผก.(ธ)
		2.10 รายได้ธุรกิจเกี่ยวเนื่อง	ล้านบาท	4,890	5,650	6,100	6,380	6,720	รผก.(ธ)
NM3	การกำกับดูแลและติดตามการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ	2.11 ความสำเร็จในการดำเนินงานของบริษัทในเครือ	ร้อยละ	100	100	100	100	100	รผก.(ย)

3. มุมมอง Internal Process

Operational Management Process

OM1	การเพิ่มประสิทธิภาพและความน่าเชื่อถือของระบบจำหน่าย	3.1 ดัชนีจำนวนครั้งที่ไฟฟ้าขัดข้อง (SAIFI)	ครั้ง/ราย/ปี	2.55	2.23	1.95	1.71	1.45	รผก.(ป)
		3.2 ดัชนีจำนวนครั้งที่ไฟฟ้าขัดข้อง (SAIFI) เมืองใหญ่	ครั้ง/ราย/ปี	1.036	1.036	1.036	1.036	1.036	รผก.(ป)
		3.3 ดัชนีระยะเวลาที่ไฟฟ้าขัดข้อง (SAIDI)	นาที/ราย/ปี	61.20	53.52	46.80	41.04	34.80	รผก.(ป)
		3.4 ดัชนีระยะเวลาที่ไฟฟ้าขัดข้อง (SAIDI) เมืองใหญ่	นาที/ราย/ปี	13.364	13.364	13.364	13.364	13.364	รผก.(ป)
		3.5 ร้อยละของหน่วยสูญเสียในระบบจำหน่าย (Loss)	ร้อยละ	5.26	5.26	5.26	5.26	5.26	รผก.(ป)

กลยุทธ์	ตัวชี้วัด	หน่วยวัด	การคาดการณ์ผลการดำเนินงาน (Best Case = ค่าระดับ 5)					ผู้รับผิดชอบ	
			2564	2565	2566	2567	2568		
OM2	การเสริมสร้างศักยภาพของระบบจำหน่าย โดย Smart Grid	3.6 ความสำเร็จของแผนโครงข่ายไฟฟ้าอัจฉริยะ	ร้อยละ	100	100	100	100	100	รผก.(ว)
		3.7 ความสำเร็จในการพัฒนาแนวทางการบริหารจัดการพลังงานผ่าน Energy Trading Platform	ร้อยละ	100 (ได้ต้นแบบฯ และผลการศึกษาธุรกิจที่เกี่ยวข้อง)	100 (ได้ทดสอบการใช้งานต้นแบบฯ และรายงานผลการดำเนินงาน)	100 (รายงานการขยายผลการทดสอบการใช้งานต้นแบบฯ และรายงานผลการดำเนินงาน)	100 (รายงานผลการดำเนินงาน)	100 (รายงานผลการดำเนินงาน)	รผก.(ว) รผก.(ธ)
		3.8 ความสำเร็จในการพัฒนาการให้บริการ TPA	ร้อยละ	100	100	100	100	-	รผก.(ว) รผก.(ป)
OM3	ปรับปรุงโครงสร้างองค์กร และพัฒนา SLA ระบบงานที่สอดคล้องกับการนำดิจิทัลมาประยุกต์ใช้ในกระบวนการทำงาน	3.9 ความสำเร็จของการดำเนินการตาม Service Level Agreement ที่ระบุในห่วงโซ่อุปทาน โดยบูรณาการระดับหน่วยงาน	ร้อยละ	100	100	100	100	100	รผก.(ย)
		3.10 ความสำเร็จของการปรับปรุงกระบวนการทำงานขององค์กร (Digital Operational Excellence) ด้วยการสนับสนุนของเทคโนโลยีดิจิทัล	ร้อยละ	100	100	100	100	100	รผก.(ย)
		3.11 ค่าใช้จ่ายการดำเนินงาน	ล้านบาท	X-10%	X-10%	X-10%	X-10%	X-10%	รผก.(บ)
OM4	ประสิทธิภาพในการบริหารสินทรัพย์	3.12 ความสำเร็จในการดำเนินงานตามแผน Asset Management Roadmap	ร้อยละ	100	100 และได้รับมาตรฐาน ISO 55000	100	100	100	คณะกรรมการจัดทำแผนและติดตามการดำเนินการบริหารจัดการสินทรัพย์ระบบไฟฟ้า
OM5	ยกระดับผลประกอบการขององค์กร และการจัดทำบัญชีต้นทุนระหว่าง Regulated Business และ Non-regulated Business รวมถึงการทำบัญชีต้นทุนรายกิจกรรม (ABC Costing)	3.13 ความสำเร็จในการจัดทำบัญชีต้นทุนของกระบวนการงานขอใช้ไฟฟ้าแบบ PEA Doing Business	ร้อยละ	100	-	-	-	-	รผก.(บ)
		3.11 ค่าใช้จ่ายการดำเนินงาน	ล้านบาท	X-10%	X-10%	X-10%	X-10%	X-10%	รผก.(บ)
		3.14 ความสำเร็จในการจัดทำบัญชีต้นทุนตามประเภทรายได้ในส่วนของธุรกิจนอกการกำกับดูแล (Non-regulated)	ร้อยละ	100	-	-	-	-	รผก.(บ)

กลยุทธ์		ตัวชี้วัด	หน่วยวัด	การคาดการณ์ผลการดำเนินงาน (Best Case = ค่าระดับ 5)					ผู้รับผิดชอบ
				2564	2565	2566	2567	2568	
Innovation Process									
IP1	พัฒนาโครงสร้างและกระบวนการด้านนวัตกรรม	3.15 การนำความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมไปใช้ และสามารถสร้างรายได้/ลดรายจ่ายและจำนวนนวัตกรรมที่ลดรายจ่าย/สร้างรายได้เชิงพาณิชย์/สร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กร	จำนวน	2	4	4	6	6	รผก.(ว)
		3.16 ความสำเร็จในการยกระดับการประเมินผลลัพธ์จากการนำนวัตกรรมไปปรับปรุง/พัฒนากระบวนการ	ระดับ	5	5	5	5	5	รผก.(ว)
Regulatory & Social Process									
RS1	สนับสนุนการใช้พลังงานอย่างมีประสิทธิภาพ	3.17 ค่าแฟคเตอร์ของค่าประสิทธิภาพเชิงนิเวศเศรษฐกิจ (Eco-Efficiency)	Factor x	1.0673	1.1808	1.2961	1.4003	1.4388	รผก.(ย)
RS2	ทบทวนกฎหมายระเบียบข้อบังคับเพื่อรองรับการดำเนินงานในธุรกิจเกี่ยวเนื่องรวมถึงกำกับ การดำเนินงานของบริษัทในเครือเพื่อให้เกิด Synergy	3.18 ความสำเร็จของการศึกษากฎหมายที่เกี่ยวข้องในการทำธุรกิจเกี่ยวเนื่องและธุรกิจใหม่ของ กฟผ.	ระดับ	5	5	5	5	5	รผก.(บริหารองค์กร)
		3.19 ความสำเร็จของการตรวจสอบ ศึกษา รวบรวม กฎหมาย กฎกระทรวง มติ ครม. กฎหมายฉบับใหม่ ,จัดทำหรือปรับปรุง/มีส่วนร่วมในการปรับปรุงข้อบังคับ กฎระเบียบหลักเกณฑ์ คำสั่ง วิธีปฏิบัติต่างๆ ในการดำเนินงานของ กฟผ. ทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อรองรับการดำเนินธุรกิจเกี่ยวเนื่อง	ระดับ	5	5	5	5	5	รผก.(บริหารองค์กร)

กลยุทธ์	ตัวชี้วัด	หน่วยวัด	การคาดการณ์ผลการดำเนินงาน (Best Case = ค่าระดับ 5)					ผู้รับผิดชอบ
			2564	2565	2566	2567	2568	

4. มุมมอง Learning & Growth

HR Capital

HR1	ส่งเสริมการบริหารทุนมนุษย์โดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการพัฒนาระบบงานด้าน HR (HRM)	4.1 ความสำเร็จในการพัฒนาระบบเทคโนโลยีดิจิทัลด้าน HR	ร้อยละ	100	100	100	100	100	รผก.(บริหารองค์กร)
HR2	พัฒนาระบบการเรียนรู้และการพัฒนาในการเสริมสร้างและยกระดับสมรรถนะของบุคลากร (HRD)	4.2 ความสำเร็จในการดำเนินงานตามแผนงานเพื่อเพิ่มขีดความสามารถของบุคลากร	ร้อยละ	100	100	100	100	100	รผก.(บริหารองค์กร)
		4.3 Competency ของกลุ่มเป้าหมายที่ได้รับการพัฒนา New-skill/ Up-skill/Re-skill	ร้อยละ	80	80	80	80	80	รผก.(บริหารองค์กร)

Digital Technology

DT1	พัฒนาขีดความสามารถด้านเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อสะท้อนถึงประสิทธิภาพของการบริหารค่าใช้จ่ายและประสิทธิภาพของกระบวนการดำเนินงาน	4.4 ความสำเร็จของแผนปฏิบัติการดิจิทัลของ กฟผ.	ร้อยละ	100	100	100	100	100	ผชก.(สำนักดิจิทัล)
		4.5 ความสำเร็จการดำเนินงานตามแผนงานการยกระดับการกำกับดูแลข้อมูลฯ	ร้อยละ	100	100	100	100	100	ผชก.(สำนักดิจิทัล)
		4.6 ความสำเร็จในการพัฒนามาตรฐานการกำกับดูแลที่ดีและบริหารจัดการด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ	ร้อยละ	100	100	100	100	100	ผชก.(สำนักดิจิทัล)
		4.7 ความสำเร็จการดำเนินงานตามแผนงาน EA Governance & Development	ร้อยละ	100	100	100	100	100	ผชก.(สำนักดิจิทัล)
DT2	พัฒนาขีดความสามารถด้าน Cyber Security และการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัลสู่มาตรฐานสากล	4.8 ความสำเร็จของแผนสร้างมาตรฐานด้านความมั่นคงปลอดภัย (ISO 27001)	ร้อยละ	100	100	100	100	100	รผก.(ทส)

กลยุทธ์	ตัวชี้วัด	หน่วยวัด	การคาดการณ์ผลการดำเนินงาน (Best Case = ค่าระดับ 5)					ผู้รับผิดชอบ	
			2564	2565	2566	2567	2568		
Organizational Capital									
OC1	วิเคราะห์ GAP และแนวทาง การผลักดันองค์กรสู่ความยั่งยืน	4.9 คะแนนประเมิน ITA	คะแนน	90-100 คะแนน (ระดับ A-AA) หรือเป็น อันดับ 1 ของ รัฐวิสาหกิจ กลุ่มพลังงาน	90-100 คะแนน (ระดับ A-AA) หรือเป็น อันดับ 1 ของ รัฐวิสาหกิจ กลุ่มพลังงาน	90-100 คะแนน (ระดับ A-AA) หรือเป็น อันดับ 1 ของ รัฐวิสาหกิจ กลุ่มพลังงาน	95-100 คะแนน (ระดับ AA) หรือเป็น อันดับ 1 ของ รัฐวิสาหกิจ กลุ่มพลังงาน	95-100 คะแนน (ระดับ AA) หรือเป็น อันดับ 1 ของ รัฐวิสาหกิจ กลุ่มพลังงาน	รผก.(ย)
		4.10 ค่าดัชนีการประสบอุบัติเหตุภัย (Disabling Injury Index:vDI)	ดัชนี	0.0929	0.0882	0.0838	0.0796	0.0756	รผก.(บริหารองค์กร)
		4.11 ความสำเร็จของการดำเนินงานด้านความปลอดภัยและอาชีวอนามัย	ร้อยละ	100	100	100	100	100	รผก.(บริหารองค์กร)
		4.12 ผลการดำเนินงาน Core Business Enablers ด้านที่ 1 การกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กร	คะแนน	≥ 3 คะแนน	≥ 3.5 คะแนน	≥ 4 คะแนน	≥ 4.25 คะแนน	≥ 4.5 คะแนน	รผก.(ย)
		4.13 ความสำเร็จในการบูรณาการ GRC	ระดับ	5	5	5	5	5	รผก.(ย)
		4.14 ความสำเร็จในการดำเนินงานเพื่อยกระดับสู่ความยั่งยืน	ร้อยละ	100	100	100	100	100	รผก.(ย)
		4.15 ร้อยละของแผนงานด้านสังคมและสิ่งแวดล้อม ที่มีผลการประเมินเป็นไปตามเป้าหมายของแผนงาน	ร้อยละ	100	100	100	100	100	รผก.(ย)
OC2	การวิเคราะห์และกำหนดแนวทางตอบสนองความต้องการความคาดหวังและความกังวลของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	4.16 ความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนงานบูรณาการในการยกระดับด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	ร้อยละ	100	100	100	100	100	รผก.(ย)
		4.17 ผลสำรวจความพึงพอใจในการดำเนินงานของ กฟภ. ที่ตอบสนองต่อความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	ระดับ	4	4/ Baseline 2564+0.1%	4 / Baseline 2564+0.2%	4/ Baseline 2564+0.3%	4 / Baseline 2564+0.4%	รผก.(ย)

3.3 Balanced Scorecard (BSC) การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ประจำปี 2564

กลยุทธ์	ตัวชี้วัด	หน่วยวัด	ค่าเป้าหมายการดำเนินงาน					ผู้รับผิดชอบ	หมายเหตุ	
			ระดับ 1	ระดับ 2	ระดับ 3	ระดับ 4	ระดับ 5			
1. มุมมอง Goal (Finance Social Environment :FSE)										
	1.1 อัตราผลตอบแทนจากสินทรัพย์ (ROA)	ร้อยละ	3.47	3.59	3.71	3.83	3.95	รผก.(บ)	ตัวชี้วัดร่วมทุกสายงาน	
	1.2 การบริหารค่าใช้จ่ายจากการดำเนินงาน (CPI-X)	ล้านบาท	30,702	30,648	30,594	30,540	30,486	รผก.(บ)	ตัวชี้วัดร่วมทุกสายงาน	
2. มุมมอง Customer Value Proposition										
Satisfying Customers										
CR1	ยกระดับมาตรฐานของผลิตภัณฑ์และการให้บริการของลูกค้าโดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัล (Customer Service)	2.1 ความพึงพอใจรายกลุ่มลูกค้า	ระดับ	4.2718	4.3218	4.3718	4.4218	4.4718	รผก.(ธ)	ตัวชี้วัดร่วมทุกสายงาน
		■ กลุ่มลูกค้ารายย่อย (บ้านอยู่อาศัย และพาณิชย์รายย่อย)	ระดับ	4.2674	4.3174	4.3674	4.4174	4.4674		
		■ กลุ่มลูกค้ารายใหญ่ (อุตสาหกรรมและพาณิชย์รายใหญ่)	ระดับ	4.2561	4.3061	4.3561	4.4061	4.4561		
		■ ภาครัฐและอื่นๆ (ราชการและรัฐวิสาหกิจ และอื่นๆ)	ระดับ	4.2919	4.3419	4.3919	4.4419	4.4919		
	2.2 ร้อยละต้นทุนการให้บริการลูกค้าที่ลดลง	ร้อยละ	5	7.5	10	12.5	15	รผก.(บ)	ตัวชี้วัดร่วมรผก.(ธ)	
	2.3 จำนวนพื้นที่ที่สามารถดำเนินงานตามมาตรฐานการให้บริการตามแนวทาง PEA Doing Business	ร้อยละ	80	85	90	95	100	รผก.(ธ)	ตัวชี้วัดร่วมรผก.(ภ1-ภ4) รผก.(ทส)	

กลยุทธ์	ตัวชี้วัด	หน่วยวัด	ค่าเป้าหมายการดำเนินงาน					ผู้รับผิดชอบ	หมายเหตุ
			ระดับ 1	ระดับ 2	ระดับ 3	ระดับ 4	ระดับ 5		
	2.4 ความสำเร็จในการวิเคราะห์และจัดทำฐานข้อมูลของ Potential Customer (Strategic และ Star) เพื่อกำหนดกลยุทธ์ทางการตลาดในกลุ่มธุรกิจเกี่ยวเนื่อง	ระดับ	1	2	3	4	5	รผก.(ธ)	-
CR2	การสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าในระยะยาว และรักษฐานลูกค้ารายสำคัญ (CRM)	ระดับ	4.1979	4.2479	4.2979	4.3479	4.3979	รผก.(ธ)	-
CR3	สร้างประสบการณ์ที่ดีกับลูกค้า (Customer Experience)	ร้อยละ	80	85	90	95	100	รผก.(ธ)	-

New Market

NM1	การกำหนดนโยบายและกำหนดทิศทาง การดำเนินงานของบริษัทในเครือ รวมถึงการวิเคราะห์ถึง Business Alignment	2.7 ความสำเร็จในการกำหนดทิศทางเชิงยุทธศาสตร์ระหว่าง กฟผ. และบริษัทในเครือ	ร้อยละ	80	85	90	95	100	รผก.(ย)	-
NM2	การดำเนินงานตามแผน PEA Portfolio Management	2.8 ความสำเร็จในการดำเนินงานตามแผน และจำนวน Digital Platform ที่ออกสู่เชิงพาณิชย์	ร้อยละ	80	85	90	95	100 โดยมี Digital Platform ที่มีผลการศึกษาความเป็นไปได้ในเชิงธุรกิจ จำนวน 2 Platform	รผก.(ธ)	-

กลยุทธ์	ตัวชี้วัด	หน่วยวัด	ค่าเป้าหมายการดำเนินงาน					ผู้รับผิดชอบ	หมายเหตุ	
			ระดับ 1	ระดับ 2	ระดับ 3	ระดับ 4	ระดับ 5			
NM3		2.9 ความสำเร็จในการดำเนินงานธุรกิจเกี่ยวเนื่อง	ร้อยละ	80	85	90	95	100	รผก.(ธ)	-
		2.10 รายได้ธุรกิจเกี่ยวเนื่อง	ล้านบาท	3,912	4,157	4,401	4,646	4,890	รผก.(ธ)	-
	การกำกับดูแลและติดตามการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ	2.11 ความสำเร็จในการดำเนินงานของบริษัทในเครือ	ร้อยละ	80	85	90	95	100	รผก.(ย)	-

3. มุมมอง Internal Process

Operational Management Process

OM1	การเพิ่มประสิทธิภาพและความน่าเชื่อถือของระบบจำหน่าย	3.1 ดัชนีจำนวนครั้งที่ไฟฟ้าขัดข้อง (SAIFI)	ครั้ง/รายปี	ค่าระดับ 2 + ค่า Interval	ค่าระดับ 3 + ค่า Interval	ค่าดัชนีฯ SAIFI ของ กฟภ. ที่ทำได้จริง ในปี 2563	ค่าระดับ 3 - ค่า Interval	นำค่าข้อมูล 7 ปี ย้อนหลัง (ปี 2557-2563) มาคำนวณด้วยวิธี Exponential Regression เพื่อหา ค่า SAIFI กฟภ. ของปี 2564	รผก.(ป)	ตัวชี้วัดร่วม รผก. (ภ1-ภ4)
		3.2 ดัชนีจำนวนครั้งที่ไฟฟ้าขัดข้อง (SAIFI) เมืองใหญ่	ครั้ง/รายปี	ค่าระดับ 2 + ค่า Interval	ค่าระดับ 3 + ค่า Interval	ใช้ค่าผลการดำเนินงานจริง เฉลี่ยย้อนหลัง 3 ปี (2560-2562)	ค่าระดับ 3 - ค่า Interval	ค่าผลการดำเนินงานจริง ณ สิ้นปี 2562	รผก.(ป)	ตัวชี้วัดร่วม รผก. (ภ1-ภ4)

กลยุทธ์	ตัวชี้วัด	หน่วยวัด	ค่าเป้าหมายการดำเนินงาน					ผู้รับผิดชอบ	หมายเหตุ
			ระดับ 1	ระดับ 2	ระดับ 3	ระดับ 4	ระดับ 5		
OM2		3.3 ดัชนีระยะเวลาที่ไฟฟ้าขัดข้อง (SAIDI)	นาทีย/ราย/ปี	ค่าเป้าหมาย SAIFI ที่ระดับ 1 คุณด้วยเวลาเฉลี่ยฯ ปี 2562	ค่าเป้าหมาย SAIFI ที่ระดับ 2 คุณด้วยเวลาเฉลี่ยฯ ปี 2562	ค่าเป้าหมาย SAIFI ที่ระดับ 3 คุณด้วยเวลาเฉลี่ยฯ ปี 2562	ค่าเป้าหมาย SAIFI ที่ระดับ 4 คุณด้วยเวลาเฉลี่ยฯ ปี 2562	ค่าเป้าหมาย SAIFI ที่ระดับ 5 คุณด้วยเวลาเฉลี่ยฯ ปี 2562	รผก.(ป) ตัวชี้วัดร่วม รผก. (ภ1-ภ4)
		3.4 ดัชนีระยะเวลาที่ไฟฟ้าขัดข้อง (SAIDI) เมืองใหญ่	นาทีย/ราย/ปี	ค่าระดับ 2 + ค่า Interval	ค่าระดับ 3 + ค่า Interval	ใช้ค่าผลการดำเนินงานจริง เฉลี่ยย้อนหลัง 3 ปี (2560-2562)	ค่าระดับ 3 - ค่า Interval	ค่าผลการดำเนินงานจริง ณ สิ้นปี 2562	รผก.(ป) ตัวชี้วัดร่วม รผก. (ภ1-ภ4)
		3.5 ร้อยละของหน่วยสูญเสียในระบบจำหน่าย (Loss)	ร้อยละ	X + 2 Interval	X + Interval	X	X - Interval	5.26	รผก.(ป) ตัวชี้วัดร่วม รผก. (ภ1-ภ4)
	การเสริมสร้างศักยภาพของระบบจำหน่าย โดย Smart Grid	3.6 ความสำเร็จของแผนโครงข่ายไฟฟ้าอัจฉริยะ	ร้อยละ	80	85	90	95	100	รผก.(ว) ตัวชี้วัดร่วม รผก.(ทส)
		3.7 ความสำเร็จในการพัฒนาแนวทางการบริหารจัดการพลังงานผ่าน Energy Trading Platform	ร้อยละ	60	-	80	-	100	รผก.(ว) ตัวชี้วัดร่วม รผก.(ธ)
		3.8 ความสำเร็จในการพัฒนาการให้บริการ TPA	ร้อยละ	60	70	80	90	100	รผก.(ว) -

หมายเหตุ : ตัวชี้วัดที่ 3.5 ค่า X หมายถึง ค่าเป้าหมายที่ระดับ 3 โดยกำหนดและเห็นชอบตามคณะทำงานจัดทำคำพยากรณ์ความต้องการไฟฟ้า และคณะกรรมการลดค่าหน่วยสูญเสีย

	กลยุทธ์	ตัวชี้วัด	หน่วยวัด	ค่าเป้าหมายการดำเนินงาน					ผู้รับผิดชอบ	หมายเหตุ
				ระดับ 1	ระดับ 2	ระดับ 3	ระดับ 4	ระดับ 5		
OM3	ปรับปรุงโครงสร้างองค์กร และพัฒนา SLA ระบบงานที่สอดคล้องกับการนำดิจิทัลมาประยุกต์ใช้ในกระบวนการทำงาน	3.9 ความสำเร็จของการดำเนินการตาม Service Level Agreement ที่ระบุในห่วงโซ่อุปทาน โดยบูรณาการระดับหน่วยงาน	ร้อยละ	80	85	90	95	100	รผก.(ย)	ตัวชี้วัดร่วมทุกสายงาน
		3.10 ความสำเร็จของการปรับปรุงกระบวนการทำงานขององค์กร (Digital Operational Excellence) ด้วยการสนับสนุนของเทคโนโลยีดิจิทัล	ร้อยละ	80	85	90	95	100	รผก.(ย)	ตัวชี้วัดร่วมทุกสายงาน
		3.11 ค่าใช้จ่ายการดำเนินงาน	ระดับ	1	2	3	4	5	รผก.(บ)	
OM4	ประสิทธิภาพในการบริหารสินทรัพย์	3.12 ความสำเร็จในการดำเนินงานตามแผน Asset Management Roadmap	ร้อยละ	80	85	90	95	100 และค่าใช้จ่าย Unplanned-Maintenance ที่ลดลงจากการบริหารจัดการ Power Transformer ไม่ต่ำกว่าร้อยละ 7 เทียบกับปี 2561	คณะอนุกรรมการจัดทำแผนและติดตามการดำเนินการบริหารจัดการสินทรัพย์ระบบไฟฟ้า	ตัวชี้วัดร่วมทุกสายงาน
OM5	ยกระดับผลประกอบการขององค์กร และการจัดทำบัญชีต้นทุนระหว่าง Regulated Business และ Non-regulated Business รวมถึงการทำให้บัญชีต้นทุนรายกิจกรรม (ABC Costing)	3.13 ความสำเร็จในการจัดทำบัญชีต้นทุนของกระบวนการขอใช้ไฟฟ้าแบบ PEA Doing Business	ร้อยละ	80	85	90	95	100	รผก.(บ)	-
		3.11 ค่าใช้จ่ายการดำเนินงาน	ระดับ	1	2	3	4	5	รผก.(บ)	
		3.14 ความสำเร็จในการจัดทำบัญชีต้นทุนตามประเภทรายได้ในส่วนของรัฐกิจนอกการกำกับดูแล (Non-regulated)	ร้อยละ	80	85	90	95	100	รผก.(บ)	-

กลยุทธ์	ตัวชี้วัด	หน่วยวัด	ค่าเป้าหมายการดำเนินงาน					ผู้รับผิดชอบ	หมายเหตุ	
			ระดับ 1	ระดับ 2	ระดับ 3	ระดับ 4	ระดับ 5			
Innovation Process										
IP1	พัฒนาโครงสร้างและกระบวนการด้านนวัตกรรม	3.15 การนำความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมไปใช้ และสามารถสร้างรายได้/ลดรายจ่ายและจำนวนนวัตกรรมที่ลดรายจ่าย/สร้างรายได้เชิงพาณิชย์/สร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กร	ระดับ	1	2	3	4	5	รผก.(ว)	ตัวชี้วัดร่วม รผก. (บริหารองค์กร) รผก.(ธ) รผก.(ภ1-ภ4)
		3.16 ความสำเร็จในการยกระดับการประเมินผลลัพธ์จากการนำนวัตกรรมไปปรับปรุง/พัฒนากระบวนการ	ระดับ	1	2	3	4	5	รผก.(ว)	รผก. (บริหารองค์กร)
Regulatory & Social Process										
RS1	สนับสนุนการใช้พลังงานอย่างมีประสิทธิภาพ	3.17 ค่าแฟคเตอร์ของค่าประสิทธิภาพเชิงนิเวศเศรษฐกิจ (Eco-Efficiency)	Factor X	1.0609	1.0625	1.0641	1.0657	1.0673	รผก.(ย)	ตัวชี้วัดร่วม รผก.(ว), รผก.(ป), รผก.(กบ), รผก.(ทส), รผก.(ภ1-ภ4)
RS2	ทบทวนกฎหมายระเบียบ ข้อบังคับ เพื่อรองรับการดำเนินงานในธุรกิจเกี่ยวเนื่อง รวมถึงกำกับ การดำเนินงานของบริษัทในเครือ เพื่อให้เกิด Synergy	3.18 ความสำเร็จของการศึกษา กฎหมายที่เกี่ยวข้อง ในการทำธุรกิจเกี่ยวเนื่อง และธุรกิจใหม่ ของ กฟผ.	ระดับ	1	-	3	-	5	รผก.(บริหารองค์กร)	-

กลยุทธ์	ตัวชี้วัด	หน่วยวัด	ค่าเป้าหมายการดำเนินงาน					ผู้รับผิดชอบ	หมายเหตุ
			ระดับ 1	ระดับ 2	ระดับ 3	ระดับ 4	ระดับ 5		
	3.19 ความสำเร็จของการตรวจสอบ ศึกษา รวบรวม กฎหมาย กฎกระทรวง มติ ครม. กฎหมายฉบับใหม่ ,จัดทำ หรือปรับปรุง/มีส่วนร่วม ในการปรับปรุงข้อบังคับ กฎระเบียบ หลักเกณฑ์ คำสั่ง ระเบียบต่างๆ ในการดำเนินงานของ กฟผ. ทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อรองรับการดำเนินธุรกิจ เกี่ยวเนื่อง	ระดับ	1	-	3	-	5	รผก.(บริหาร องค์กร)	-

4. มุมมอง Learning & Growth

HR Capital

HR1	ส่งเสริมการบริหารทุน มนุษย์โดยใช้เทคโนโลยี ดิจิทัลในการพัฒนา ระบบงานด้าน HR (HRM)	4.1 ความสำเร็จในการพัฒนาระบบ เทคโนโลยีดิจิทัลด้าน HR	ร้อยละ	80	85	90	95	100	รผก.(บริหาร องค์กร)	ตัวชี้วัดร่วม ทุกสายงาน
HR2	พัฒนาระบบการเรียนรู้ และพัฒนาในการ เสริมสร้างและยกระดับ สมรรถนะของบุคลากร (HRD)	4.2 ความสำเร็จในการดำเนินงาน ตามแผนงานเพื่อเพิ่มขีด ความสามารถของบุคลากร	ร้อยละ	80	85	90	95	100	รผก.(บริหาร องค์กร)	ตัวชี้วัดร่วม ทุกสายงาน
		4.3 Competency ของกลุ่มเป้าหมาย ที่ได้รับการพัฒนา New-skill/ Up-skill/Re-skill	ร้อยละ	60	65	70	75	80	รผก.(บริหาร องค์กร)	ตัวชี้วัดร่วม ทุกสายงาน

กลยุทธ์	ตัวชี้วัด	หน่วยวัด	ค่าเป้าหมายการดำเนินงาน					ผู้รับผิดชอบ	หมายเหตุ	
			ระดับ 1	ระดับ 2	ระดับ 3	ระดับ 4	ระดับ 5			
Digital Technology										
DT1	พัฒนาขีดความสามารถด้านเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อสะท้อนถึงประสิทธิภาพของการบริหารค่าใช้จ่ายและประสิทธิภาพของกระบวนการดำเนินงาน	4.4 ความสำเร็จของแผนปฏิบัติการดิจิทัลของ กฟผ.	ร้อยละ	80	85	90	95	100	ผชก.(สำนักดิจิทัล)	ตัวชี้วัดร่วมทุกสายงาน
		4.5 ความสำเร็จการดำเนินงานตามแผนงานการยกระดับการกำกับดูแลข้อมูลฯ	ร้อยละ	80	85	90	95	100	ผชก.(สำนักดิจิทัล)	-
		4.6 ความสำเร็จในการพัฒนามาตรฐานการกำกับดูแลที่ดีและบริหารจัดการด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ	ร้อยละ	80	85	90	95	100	ผชก.(สำนักดิจิทัล)	-
		4.7 ความสำเร็จการดำเนินงานตามแผนงาน EA Governance & Development	ร้อยละ	80	85	90	95	100	ผชก.(สำนักดิจิทัล)	-
DT2	พัฒนาขีดความสามารถด้าน Cyber Security และการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัลสู่มาตรฐานสากล	4.8 ความสำเร็จของแผนสร้างมาตรฐานด้านความมั่นคงปลอดภัย (ISO 27001)	ร้อยละ	80	85	90	95	100	รผก.(ทส)	-

กลยุทธ์	ตัวชี้วัด	หน่วยวัด	ค่าเป้าหมายการดำเนินงาน					ผู้รับผิดชอบ	หมายเหตุ	
			ระดับ 1	ระดับ 2	ระดับ 3	ระดับ 4	ระดับ 5			
Organizational Capital										
OC1	วิเคราะห์ GAP และ แนวทางการผลักดัน องค์กรสู่ความยั่งยืน	4.9 คะแนนประเมิน ITA	คะแนน	50-54.99 คะแนน (ระดับ E) หรือติดอันดับ 1 ใน 4 ของ รัฐวิสาหกิจกลุ่ม พลังงาน	55-64.99 คะแนน (ระดับ D) หรือติดอันดับ 1 ใน 4 ของ รัฐวิสาหกิจกลุ่ม พลังงาน	65-74.99 คะแนน (ระดับ C) หรือติดอันดับ 1 ใน 3 ของ รัฐวิสาหกิจกลุ่ม พลังงาน	75-89.99 คะแนน (ระดับ B-A) หรือติดอันดับ 1 ใน 2 ของ รัฐวิสาหกิจกลุ่ม พลังงาน	90-100 คะแนน (ระดับ A-AA) หรือเป็นอันดับ 1 ของรัฐวิสาหกิจกลุ่ม พลังงาน	รพภ.(ย)	-
		4.10 ค่าดัชนีการประสบอุบัติเหตุ (Disabling Injury Index:vDI)	ดัชนี	0.1075 ขึ้นไป	>0.1024 ถึง 0.1075	>0.0975 ถึง 0.1024	>0.0929 ถึง 0.0975	0.0929 ลงไป	รพภ.(บริหารองค์กร)	-
		4.11 ความสำเร็จของการ ดำเนินงานด้านความ ปลอดภัยและอาชีวอนามัย	ร้อยละ	80	85	90	95	100	รพภ.(บริหารองค์กร)	-
		4.12 ผลการดำเนินงาน Core Business Enablers ด้านที่ 1 การกำกับดูแลที่ดีและการนำ องค์กร	คะแนน	< 1.5 คะแนน	1.5 – 1.99 คะแนน	2 – 2.49 คะแนน	2.5 – 2.99 คะแนน	≥ 3.0 คะแนน	รพภ.(ย)	-
		4.13 ความสำเร็จในการบูรณาการ GRC	ระดับ	1	-	3	-	5	รพภ.(ย)	-
		4.14 ความสำเร็จในการดำเนินงาน เพื่อยกระดับสู่ความยั่งยืน	ร้อยละ	80	85	90	95	100	รพภ.(ย)	-
		4.15 ร้อยละของแผนงานด้านสังคม และสิ่งแวดล้อม ที่มีผลการ ประเมินเป็นไปตามเป้าหมาย ของแผนงาน	ร้อยละ	60	70	80	90	100	รพภ.(ย)	-

	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	รพภ.(ย)	ตัวชี้วัดร่วม รพภ.(ธ), รพภ.(กบ), รพภ. (บริหาร องค์กร), รพภ. (สนับสนุน องค์กร)
		4.17 ผลสำรวจความพึงพอใจในการดำเนินงานของ กพภ. ที่ตอบสนองต่อความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	ระดับ	3.20	3.40	3.60	3.80	4.00	รพภ.(ย)	ตัวชี้วัดร่วม รพภ.(ธ), รพภ.(กบ), รพภ. (บริหาร องค์กร), รพภ. (สนับสนุน องค์กร)

คำจำกัดความตาม Balanced Scorecard (BSC) การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ประจำปี 2564

ตัวชี้วัด

คำจำกัดความ (Definition)

1. มุมมอง Goal (Finance Social Environment : FSE)

1.1 อัตราผลตอบแทนจากสินทรัพย์ (ROA)

- โดยพิจารณาจากสัดส่วนของกำไรสุทธิต่อสินทรัพย์ทั้งหมดขององค์กร เพื่อเป็นการวัดประสิทธิภาพในการสร้างกำไรจากสินทรัพย์ของกิจการ และประสิทธิภาพการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างคุ้มค่าและมีประสิทธิภาพ

- สูตรคำนวณ :

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

- โดยรายละเอียดค่าเกณฑ์วัด และการปรับค่าเกณฑ์วัด เท่ากับ +/- ร้อยละ 0.12 สรุปดังนี้

3.47	เทียบกับ ระดับ 1
3.59	เทียบกับ ระดับ 2
3.71	เทียบกับ ระดับ 3
3.83	เทียบกับ ระดับ 4
3.95	เทียบกับ ระดับ 5

1.2 การบริหารค่าใช้จ่ายจากการดำเนินงาน (CPI-X)

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

- ค่าซื้อกระแสไฟฟ้า
- เงินชดเชยพิเศษพนักงานเกษียณก่อนอายุ (Early Retirement)/เกษียณอายุทางเลือก
- โบนัส
- ค่าเสื่อมราคา
- ต้นทุนของธุรกิจเสริม เช่น ต้นทุนงานก่อสร้าง ต้นทุนงานบริการด้านวิศวกรรมไฟฟ้า เป็นต้น
- ต้นทุนผลประโยชน์พนักงาน
- ค่าธรรมเนียมประกอบกิจการพลังงาน
- ค่าใช้จ่ายเพื่อการวิจัยและพัฒนา
- ค่าใช้จ่ายดำเนินงานตามแผนงาน/นโยบายรัฐบาล/มติ ครม. ที่เกิดขึ้นในรอบปีบัญชี 2564

- ค่าใช้จ่ายในการเตรียมจัดตั้งบริษัทในเครือ
 - ค่าใช้จ่ายจากเหตุวิกฤต 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ การจลาจล การก่อการร้าย
 - ค่าใช้จ่ายจากภัยพิบัติ ซึ่งเป็นเหตุสุดวิสัยที่เกิดขึ้นในรอบปีบัญชี 2564 เช่น ค่าใช้จ่ายในการซ่อมแซมสินทรัพย์ที่เกิดจากภัยธรรมชาติ หนี้สูญ และหนี้สงสัยจะสูญที่เกิดจากวิกฤตการณ์ทางเศรษฐกิจ โรคระบาด เป็นต้น
 - ค่าใช้จ่ายจากการเปลี่ยนแปลงนโยบายบัญชีและวิธีปฏิบัติทางบัญชีให้เป็นไปตามมาตรฐานสากล
 - การประเมินผลจะปรับค่า CPI และหน่วยจำหน่ายที่เกิดขึ้นจริงเมื่อสิ้นปีบัญชี
- โดยรายละเอียดค่าเกณฑ์วัด และ การปรับค่าเกณฑ์วัด เท่ากับ +/- 54 ล้านบาท สรุปดังนี้

30,702	เทียบกับ ระดับ 1
30,648	เทียบกับ ระดับ 2
30,594	เทียบกับ ระดับ 3
30,540	เทียบกับ ระดับ 4
30,486	เทียบกับ ระดับ 5

2. มุมมอง Customer Value Proposition

2.1 ความพึงพอใจรายกลุ่มลูกค้า

- พิจารณาจากการประเมินระดับความพึงพอใจโดยรวมของลูกค้า จากการสำรวจความพึงพอใจลูกค้าตามโครงการสำรวจเพื่อการเรียนรู้เกี่ยวกับลูกค้าและตลาดประจำปี 2564 ซึ่งดำเนินการสำรวจความพึงพอใจโดยรวมของลูกค้าที่ใช้ไฟฟ้าในพื้นที่บริการของ กฟภ. ด้วยหลักการทางสถิติและระเบียบวิธีปฏิบัติทางวิชาการที่เป็นที่ยอมรับ โดยหน่วยงานผู้ประเมินอิสระภายนอก (Third Party) มาดำเนินการ ทั้งนี้ก่อนดำเนินการสำรวจกระทรวงการคลังโดย IRDP จะเข้าร่วมประชุมเพื่อมอบข้อสังเกตการพิจารณาตัวอย่างและรูปแบบสอบถามของการสำรวจความพึงพอใจ ซึ่งจะมีการประเมินผลตามกลุ่มลูกค้าของ กฟภ. ใน 3 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มลูกค้ารายย่อย (บ้านอยู่อาศัย และพาณิชย์รายย่อย) กลุ่มลูกค้ารายใหญ่ (อุตสาหกรรม และพาณิชย์รายใหญ่) และภาครัฐและอื่นๆ (ราชการ และรัฐวิสาหกิจ และอื่นๆ)
- ระดับความพึงพอใจโดยรวมของลูกค้า โดยรายละเอียดค่าเกณฑ์วัด และการปรับค่าเกณฑ์วัด เท่ากับ $-/+0.05$ ระดับ สรุปดังนี้

4.2718	เทียบเท่ากับ ระดับ 1
4.3218	เทียบเท่ากับ ระดับ 2
4.3718	เทียบเท่ากับ ระดับ 3
4.4218	เทียบเท่ากับ ระดับ 4
4.4718	เทียบเท่ากับ ระดับ 5

- กลุ่มลูกค้ารายย่อย (บ้านอยู่อาศัย และพาณิชย์รายย่อย)

- เป็นการประเมินระดับความพึงพอใจของกลุ่มลูกค้ารายย่อย (บ้านอยู่อาศัย และพาณิชย์รายย่อย) จากการสำรวจความพึงพอใจลูกค้าตามโครงการสำรวจเพื่อการเรียนรู้เกี่ยวกับลูกค้าและตลาดประจำปี 2564 ซึ่งดำเนินการโดยหน่วยงานผู้ประเมินอิสระภายนอก (Third Party) และนำระดับความพึงพอใจมาประเมินตามระดับค่าเกณฑ์วัดที่กำหนด
- กลุ่มลูกค้ารายย่อย (บ้านอยู่อาศัย และพาณิชย์รายย่อย) โดยรายละเอียดค่าเกณฑ์วัด และการปรับค่าเกณฑ์วัด เท่ากับ $-/+ 0.05$ ระดับ สรุปดังนี้

4.2674	เทียบเท่ากับ ระดับ 1
4.3174	เทียบเท่ากับ ระดับ 2
4.3674	เทียบเท่ากับ ระดับ 3
4.4174	เทียบเท่ากับ ระดับ 4
4.4674	เทียบเท่ากับ ระดับ 5

ตัวชี้วัด

คำจำกัดความ (Definition)

- กลุ่มลูกค้ารายใหญ่ (อุตสาหกรรม และพาณิชย์ รายใหญ่)
 - เป็นการประเมินระดับความพึงพอใจของกลุ่มลูกค้ารายใหญ่ (อุตสาหกรรม และพาณิชย์รายใหญ่) จากการสำรวจความพึงพอใจลูกค้า ตามโครงการสำรวจเพื่อเรียนรู้เกี่ยวกับลูกค้าและตลาดประจำปี 2564 ซึ่งดำเนินการโดยหน่วยงานผู้ประเมินอิสระภายนอก (Third Party) และนำระดับความพึงพอใจมาประเมินตามระดับค่าเกณฑ์วัดที่กำหนด
 - กลุ่มลูกค้ารายใหญ่ (อุตสาหกรรม และพาณิชย์รายใหญ่) โดยรายละเอียดค่าเกณฑ์วัด และการปรับค่าเกณฑ์วัดเท่ากับ ± 0.05 ระดับ สรุปดังนี้

4.2561	เทียบเท่ากับ ระดับ 1
4.3061	เทียบเท่ากับ ระดับ 2
4.3561	เทียบเท่ากับ ระดับ 3
4.4061	เทียบเท่ากับ ระดับ 4
4.4561	เทียบเท่ากับ ระดับ 5

- ภาครัฐและอื่นๆ (ราชการ และรัฐวิสาหกิจ และอื่นๆ)
 - เป็นการประเมินระดับความพึงพอใจของภาครัฐและอื่นๆ (ราชการ และรัฐวิสาหกิจ และอื่นๆ) จากการสำรวจความพึงพอใจลูกค้า ตามโครงการสำรวจเพื่อเรียนรู้เกี่ยวกับลูกค้าและตลาดประจำปี 2564 ซึ่งดำเนินการโดยหน่วยงานผู้ประเมินอิสระภายนอก (Third Party) และนำระดับความพึงพอใจมาประเมินตามระดับค่าเกณฑ์วัดที่กำหนด
 - ภาครัฐและอื่นๆ (ราชการ และรัฐวิสาหกิจ และอื่นๆ) โดยรายละเอียดค่าเกณฑ์วัด และ การปรับค่าเกณฑ์วัดเท่ากับ ± 0.05 ระดับ สรุปดังนี้

4.2919	เทียบเท่ากับ ระดับ 1
4.3419	เทียบเท่ากับ ระดับ 2
4.3919	เทียบเท่ากับ ระดับ 3
4.4419	เทียบเท่ากับ ระดับ 4
4.4919	เทียบเท่ากับ ระดับ 5

2.2 ร้อยละต้นทุนการให้บริการลูกค้าที่ลดลง

- พิจารณาจากการประเมินร้อยละของต้นทุนการให้บริการและสนับสนุนลูกค้าที่ลดลงจากปี 2563 ด้วยการลดขั้นตอนการดำเนินงานหรือบูรณาการร่วมกับกระบวนการอื่นๆ และการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลมาสนับสนุนเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ และ/หรือผลผลิตภาพในการทำงาน รวมถึงสามารถลดค่าใช้จ่ายจากการดำเนินงานลงได้ โดยพิจารณาในกระบวนการย่อยดังนี้
 - การขอใช้ไฟ, โอนซื้อ, เปลี่ยนหลักทรัพย์ค้ำประกัน
 - บริการด้านมิเตอร์
 - การรับชำระเงินค่าไฟฟ้า
 - การจดหน่วย และแจ้งค่าไฟฟ้า
 - การออกไปเสิร์ฟรับเงิน
 - การงดจ่ายไฟและการจ่ายไฟคืนกลับให้ลูกค้า
 - การบริการ ณ จุดบริการ กฟภ.
 - การให้บริการค้นหาและเข้าถึงสารสนเทศ ผ่าน Voice Channel และ Non-voice Channel
- โดยรายละเอียดค่าเกณฑ์วัด และ การปรับค่าเกณฑ์วัดเท่ากับ $\pm$ ร้อยละ 2.5 สรุปดังนี้

5	เทียบเท่ากับ ระดับ 1
7.5	เทียบเท่ากับ ระดับ 2
10	เทียบเท่ากับ ระดับ 3
12.5	เทียบเท่ากับ ระดับ 4
15	เทียบเท่ากับ ระดับ 5

2.3 จำนวนพื้นที่ที่สามารถ
ดำเนินงานตาม
มาตรฐาน
การให้บริการ
ตามแนวทาง PEA
Doing Business

- พิจารณาจากการประเมินพื้นที่ในระดับการไฟฟ้าชั้น 1-3 (รวมการไฟฟ้าในสังกัด) ที่ให้บริการกับลูกค้าที่ขอใช้ไฟฟ้าเพื่อเริ่มดำเนินธุรกิจใหม่ ตามแนวทาง Doing Business: World Bank และสามารถให้บริการลูกค้าเป็นไปตามระยะเวลาที่ กฟภ. กำหนด โดยประเมินผลจากระยะเวลาเฉลี่ย (วันปฏิทิน) สำหรับลูกค้าที่ขอใช้ไฟฟ้าเพื่อเริ่มธุรกิจใหม่ติดตั้งมิเตอร์แรงต่ำชนิด 3 เฟสขนาด 30(100) แอมป์ หรือติดตั้งหม้อแปลงขนาดไม่เกิน 250 kVA สำหรับการประเมินจะใช้ระยะเวลาเฉลี่ยในการให้บริการในการประเมินผล และไม่นำผลการติดตั้งมิเตอร์แรงต่ำชนิด 3 เฟสขนาด 30(100) แอมป์ ที่ไม่มีการป้อนเอกสารรับการติดตั้งมิเตอร์มาคิดประเมิน
- โดยรายละเอียดค่าเกณฑ์วัด และ การปรับค่าเกณฑ์วัดเท่ากับ +/- ร้อยละ 5 ระดับ 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

2.4 ความสำเร็จในการวิเคราะห์และจัดทำฐานข้อมูลของ Potential Customer (Strategic และ Star) เพื่อกำหนดกลยุทธ์ทางการตลาดในกลุ่มธุรกิจที่เกี่ยวข้อง

- พิจารณาจากร้อยละความสำเร็จในการวิเคราะห์และจัดทำฐานข้อมูลของ Potential Customer (Strategic และ Star Segment) เพื่อกำหนดกลยุทธ์ทางการตลาดในกลุ่มธุรกิจที่เกี่ยวข้อง รวมถึงประเมินระดับความสำเร็จในการ Cross-selling และ Up-selling จากกลุ่มลูกค้าที่มีศักยภาพ (Potential Customer)
- โดย Potential Customer (Strategic และ Star) พิจารณาจากกลุ่มลูกค้ามูลค่าสูง (High Value Customer) ที่มีคุณลักษณะของลูกค้า ที่สอดคล้องกับเป้าหมายเชิงกลยุทธ์หรือแนวทางการพัฒนาธุรกิจ (Customer Attractiveness) ซึ่งในปี 2564 มีการกำหนดลูกค้าในกลุ่ม Strategic และ Star ทั้งหมด 1,537 ราย
- โดยรายละเอียดค่าเกณฑ์วัด และการปรับค่าเกณฑ์วัดเท่ากับ -/+1 ระดับ สรุปดังนี้

กำหนดประเด็นทางธุรกิจที่เหมาะสมในการใช้ประโยชน์จากฐานข้อมูลลูกค้า (ลูกค้ากลุ่ม Strategic และ Star) และตั้งโครงการพัฒนาการใช้ประโยชน์จากฐานข้อมูลลูกค้า สำหรับปี 2564	เทียบกับ ระดับ 1
สำรวจการกระจายตัวของข้อมูลและรวบรวมข้อมูลที่ใช้เป็นในการดำเนินการวิเคราะห์ Data Analytic สำหรับ Potential Customer (Strategic และ Star) และออกแบบวิธีการแสดงผลข้อมูลโดยเลือกมิติของข้อมูลที่เหมาะสม และพัฒนา Interactive Dashboard สำหรับการแสดงผลข้อมูลเพื่อใช้สำหรับการทำ Data Analytic	เทียบกับ ระดับ 2
ผ่านค่าระดับ 2 และสามารถพัฒนา Data Analytic Model ในรูปแบบ Descriptive และ Prescriptive Analysis ของกลุ่ม Potential Customer (Strategic และ Star) ได้แล้วเสร็จภายในปี 2564	เทียบกับ ระดับ 3
ผ่านค่าระดับ 3 และสามารถพัฒนา Data Analytic Model ในรูปแบบ Predictive Analysis ของกลุ่ม Potential Customer (Strategic และ Star) ได้แล้วเสร็จภายในปี 2564	เทียบกับ ระดับ 4
ผ่านค่าระดับ 4 และมีการดำเนินงานตามกลยุทธ์หรือผลิตภัณฑ์สำหรับ Cross-selling และ/หรือ Up-selling ของกลุ่มลูกค้า High Value และสามารถปิดการขายได้ภายในปี 2564 รวมถึงมีการรวบรวมวิเคราะห์ ปัญหา อุปสรรค กำหนดแนวทางในการปรับปรุงกระบวนการ และสามารถจัดเก็บข้อมูลผลการดำเนินงานปี 2564 เป็นข้อมูล Baseline เพื่อนำไปกำหนดค่าเป้าหมายในอนาคตได้แล้วเสร็จ	เทียบกับ ระดับ 5

2.5 ความพึงพอใจลูกค้า Key Account

- พิจารณาจากการประเมินระดับความพึงพอใจของกลุ่มลูกค้าสำคัญ (Key Account) จากการสำรวจความพึงพอใจลูกค้าตามโครงการสำรวจเพื่อการเรียนรู้เกี่ยวกับลูกค้าและตลาดประจำปี 2564 ซึ่งดำเนินการสำรวจความพึงพอใจโดยรวมของลูกค้าที่ใช้ไฟฟ้าในพื้นที่บริการของ กฟผ. ด้วยหลักการทางสถิติและระเบียบวิธีปฏิบัติทางวิชาการที่เป็นที่ยอมรับ โดยหน่วยงานผู้ประเมินอิสระภายนอก (Third Party) มาดำเนินการ ทั้งนี้ก่อนดำเนินการสำรวจ กระทรวงการคลังโดย IRDP จะเข้าร่วมประชุมเพื่อมอบข้อสังเกตการพิจารณากลุ่มตัวอย่างและรูปแบบสอบถามของการสำรวจความพึงพอใจ
- โดยรายละเอียดค่าเกณฑ์วัด และการปรับค่าเกณฑ์วัดเท่ากับ $-/+0.05$ ระดับ สรุปดังนี้

4.1979	เทียบเท่ากับ ระดับ 1
4.2479	เทียบเท่ากับ ระดับ 2
4.2979	เทียบเท่ากับ ระดับ 3
4.3479	เทียบเท่ากับ ระดับ 4
4.3979	เทียบเท่ากับ ระดับ 5

2.6 ความสำเร็จของแผนงาน พัฒนา PEA Customer Journey

- พิจารณาจากร้อยละความสำเร็จของการจัดทำแผนงานการสร้างเสริมประสบการณ์การใช้บริการลูกค้า ที่นำไปจัดทำแผนปฏิบัติการในแต่ละสายงานที่เกี่ยวข้อง ซึ่งทางที่ปรึกษาโครงการ Customer Experience Design (การสร้างเสริมประสบการณ์ใช้บริการของลูกค้า) ได้จัดทำ Customer Journey Map และพิมพ์เขียวเส้นทางการเดินทางของลูกค้า เพื่อพัฒนาการให้บริการลูกค้าในแต่ละด้าน ทุกๆช่องทางเพื่อสร้างประสบการณ์ที่ดีของลูกค้า
- โดยรายละเอียดค่าเกณฑ์วัด และการปรับค่าเกณฑ์วัดเท่ากับ $-/+$ 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

2.7 ความสำเร็จในการ
กำหนดทิศทางเชิง
ยุทธศาสตร์ ระหว่าง
กฟผ. และบริษัทในเครือ

- เป็นการประเมินความสำเร็จของการดำเนินการตามแผนงานที่สำคัญกับบริษัทในเครือ โดยพิจารณาจากระดับความสำเร็จของกำหนดทิศทางเชิงยุทธศาสตร์ ระหว่าง กฟผ. และบริษัทในเครือ โดยประกอบด้วยกิจกรรม ดังนี้
 1. การหารือเพื่อกำหนดรูปแบบการดำเนินธุรกิจระหว่าง กฟผ. และบริษัทในเครือ
 2. พิจารณาความพร้อมของบริษัทในเครือในการดำเนินการ และการกำหนด Business Portfolio ร่วมกันระหว่าง กฟผ. และบริษัทในเครือ
 3. พิจารณาร่วมกันถึงแผนงานของบริษัทในเครือที่มีความชัดเจนในแต่ละปีที่จะมีความสำเร็จในแต่ละธุรกิจ รวมถึงเป้าหมายในเชิงความสำเร็จของแผนงาน และการคาดการณ์ผลประกอบการของแต่ละธุรกิจ
 4. หากมีธุรกิจที่ กฟผ. ต้องถ่ายโอนให้กับบริษัทในเครือ ก็จะมีการดำเนินงานและการกำหนดหลักเกณฑ์ที่ชัดเจน รวมถึงควรกำหนดเป็นจำนวนธุรกิจที่ถ่ายโอนได้สำเร็จ และมีการรับรู้รายได้รวมถึงการดำเนินงานตามแผนงานการถ่ายโอนที่กำหนดไว้
 5. จัดทำแผนยุทธศาสตร์ของทั้ง กฟผ. และ บริษัทในเครือที่มีองค์ประกอบครบถ้วน และมีรายละเอียดตามที่กำหนด เพื่อให้มีทิศทางในการดำเนินงานที่ชัดเจน
- 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

2.8 ความสำเร็จในการ
ดำเนินงานตามแผน
และจำนวน Digital
Platform ที่ออกสู่เชิง
พาณิชย์

- พิจารณาจากความสำเร็จในการดำเนินงานตามแผนงานการพัฒนา Platform และวิเคราะห์ถึงความเป็นไปได้ในเชิงธุรกิจเพื่อนำ Platform ออกสู่เชิงพาณิชย์ ที่ได้กำหนดในแผนงานประจำปี 2564
- โดยรายละเอียดค่าเกณฑ์วัด และการปรับค่าเกณฑ์วัด เท่ากับ $-/+5$ สรุปดังนี้

ความสำเร็จในการดำเนินงานตามแผน 80%	เทียบกับ ระดับ 1
ความสำเร็จในการดำเนินงานตามแผน 85%	เทียบกับ ระดับ 2
ความสำเร็จในการดำเนินงานตามแผน 90%	เทียบกับ ระดับ 3
ความสำเร็จในการดำเนินงานตามแผน 95%	เทียบกับ ระดับ 4
ความสำเร็จในการดำเนินงานตามแผน 100% โดยมี Digital Platform ที่มีผลการศึกษาความเป็นไปได้ในเชิงธุรกิจ จำนวน 2 Platform	เทียบกับ ระดับ 5

2.9 ความสำเร็จในการ
ดำเนินงานธุรกิจ
เกี่ยวเนื่อง

- ประเมินจากความสำเร็จของการดำเนินงานธุรกิจเกี่ยวเนื่อง ในรูปแบบการดำเนินกิจกรรมของแต่ละธุรกิจในปี 2564
- 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

2.10 รายได้ธุรกิจเกี่ยวเนื่อง

- พิจารณาจากความสามารถในการสร้างรายได้จากธุรกิจเกี่ยวเนื่อง ซึ่งนับรวมรายได้จากธุรกิจเสริมเพื่อสนับสนุนการดำเนินงานให้บริการพลังงานไฟฟ้า หรือเป็นการให้บริการเพื่อสนับสนุนลูกค้าของ กฟผ. เช่น งานก่อสร้างให้ผู้ใช้ไฟ งานตรวจสอบซ่อมแซม และ งานบำรุงรักษา งานให้เช่าหรือใช้ทรัพย์สิน เป็นต้น รวมถึงธุรกิจใหม่ซึ่งประกอบด้วย PEA Solar Hero และ PEA Care & Service
- โดยรายละเอียดค่าเกณฑ์วัด และการปรับค่าเกณฑ์วัด ตามรายได้ฯ สรุปดังนี้

สามารถสร้างรายได้ธุรกิจเกี่ยวเนื่อง 3,912 ล้านบาท	เทียบกับ ระดับ 1
สามารถสร้างรายได้ธุรกิจเกี่ยวเนื่อง 4,157 ล้านบาท	เทียบกับ ระดับ 2
สามารถสร้างรายได้ธุรกิจเกี่ยวเนื่อง 4,401 ล้านบาท	เทียบกับ ระดับ 3
สามารถสร้างรายได้ธุรกิจเกี่ยวเนื่อง 4,646 ล้านบาท	เทียบกับ ระดับ 4
สามารถสร้างรายได้ธุรกิจเกี่ยวเนื่อง 4,890 ล้านบาท	เทียบกับ ระดับ 5

2.11 ความสำเร็จใน
การดำเนินงาน
ของบริษัทในเครือ

- ประเมินจากความสำเร็จในการดำเนินงานของบริษัทในเครือ ในรูปแบบการดำเนินกิจกรรมของแต่ละธุรกิจในปี 2564
- 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

3. มุมมอง Internal Process

3.1 ดัชนีจำนวนครั้งที่ไฟฟ้าขัดข้อง (SAIFI)

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

- 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 เหตุสุดิวสัย ภัยพิบัติและเหตุขัดข้องร้ายแรงจากแหล่งผลิตไฟฟ้า
- หักส่วนของ SAIFI ที่เพิ่มขึ้น ซึ่งเป็นผลกระทบจากโครงการติดตั้งอุปกรณ์สวิตช์ตัดตอน (RCS) ที่กำหนดใช้ในบัญชี 2564
- โดยรายละเอียดค่าเกณฑ์วัด และการปรับค่าเกณฑ์วัด เท่ากับ +/- ระดับ สรุปดังนี้

ค่าระดับ 2 + ค่า Interval	เทียบเท่ากับ ระดับ 1
ค่าระดับ 3 + ค่า Interval	เทียบเท่ากับ ระดับ 2
ค่าดัชนี SAIFI ของ กฟภ. ที่ทำได้จริงในปี 2563	เทียบเท่ากับ ระดับ 3
ค่าระดับ 3 - ค่า Interval	เทียบเท่ากับ ระดับ 4
นำค่าข้อมูล 7 ปีย้อนหลัง (ปี 2557-2563) มาคำนวณด้วยวิธี Exponential Regression เพื่อหาค่า SAIFI กฟภ. ของปี 2564	เทียบเท่ากับ ระดับ 5

หมายเหตุ : 1. ค่า Interval = (ค่าเกณฑ์วัดระดับ 3 - ค่าเกณฑ์วัดระดับ 5)/2

- เนื่องจาก กฟภ. จะนำระบบ OMS (Outage Management System) ซึ่งมีเงื่อนไขการคำนวณค่าดัชนีฯ ที่แตกต่างจากระบบเดิมมาใช้ในการรายงานค่าดัชนีฯ ความเชื่อถือได้ ทดแทนโปรแกรมเดิม โดยในปัจจุบันอยู่ระหว่างการตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูล เมื่อข้อมูลมีความถูกต้องแล้ว กฟภ. จะทำการปรับค่าเกณฑ์วัดฯ SAIFI ของ กฟภ. ใหม่อีกครั้งหนึ่ง

3.2 ดัชนีจำนวนครั้งที่ไฟฟ้า ขัดข้อง (SAIFI) เมืองใหญ่

- SAIFI (System Average Interruption Frequency Index) คือ ค่าดัชนีสากลที่ใช้ในการประเมินความเชื่อถือได้ของระบบไฟฟ้า ซึ่งเป็นดัชนีที่แสดงค่าเฉลี่ยจำนวนครั้งการเกิดไฟฟ้าดับของผู้ใช้ไฟฟ้าแต่ละรายในระบบ
- สูตรคำนวณ : SAIFI เมืองใหญ่ =
$$\frac{\text{ผลรวมของจำนวนผู้ใช้ไฟฟ้าในเมืองใหญ่ที่ไฟฟ้าดับในแต่ละครั้ง}}{\text{จำนวนผู้ใช้ไฟฟ้าทั้งหมดในเมืองใหญ่}}$$
 - ไฟฟ้าดับ หมายถึง ระยะเวลาที่ไฟฟ้าดับตั้งแต่ 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 เหตุสุดวิสัย ภัยพิบัติ และเหตุขัดข้องร้ายแรงจากแหล่งผลิตไฟฟ้า
 - หักส่วนของ SAIFI ของเมืองใหญ่ที่เพิ่มขึ้น ซึ่งเป็นผลกระทบจากโครงการการติดตั้งอุปกรณ์สวิตช์ตัดตอน (RCS) ที่กำหนดใช้ในบัญชี 2564
- โดยรายละเอียดค่าเกณฑ์วัด และการปรับค่าเกณฑ์วัด เท่ากับ +/-1 ระดับ สรุปดังนี้

ค่าระดับ 2 + ค่า Interval	เทียบเท่ากับ ระดับ 1
ค่าระดับ 3 + ค่า Interval	เทียบเท่ากับ ระดับ 2
ใช้ค่าผลการดำเนินงานจริงเฉลี่ยย้อนหลัง 3 ปี (2560-2562)	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 SAIFI เมืองใหญ่ ใหม่อีกครั้งหนึ่ง

3.3 ดัชนีระยะเวลาที่ไฟฟ้า
ขัดข้อง (SAIDI)

- SAIDI (System Average Interruption Duration Index) คือ ค่าดัชนีสากลที่ใช้ในการประเมินค่าความเชื่อถือได้ของระบบไฟฟ้า ซึ่งเป็นดัชนีที่แสดงค่าเฉลี่ยระยะเวลาการเกิดไฟฟ้าดับของผู้ใช้ไฟฟ้าแต่ละรายในระบบ
- สูตรคำนวณ :

$$SAIDI = \frac{\text{ผลรวมของ (จำนวนผู้ใช้ไฟฟ้าที่ดับในแต่ละครั้ง \times \text{ระยะเวลาที่ไฟฟ้าดับในแต่ละครั้ง})}}{\text{จำนวนผู้ใช้ไฟฟ้าทั้งหมด}}$$
 - ไฟฟ้าดับ หมายถึง ระยะเวลาที่ไฟฟ้าดับนานตั้งแต่ 1 นาที ขึ้นไป
 - หน่วย : นาที/ผู้ใช้ไฟ 1 ราย/เวลา (ปี)
 - ค่า SAIDI ในที่นี้ไม่นับรวมในส่วนของ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ และเหตุการณ์อันเกิดจากกรณี อุบัติเหตุร้ายแรง เหตุสุดิวสัย ภัยพิบัติ และเหตุขัดข้องร้ายแรงจากแหล่งผลิตไฟฟ้า
 - หักส่วนของ SAIDI ที่เพิ่มขึ้น ซึ่งเป็นผลกระทบจากโครงการติดตั้งอุปกรณ์สวิตช์ตัดตอน (RCS) ที่กำหนดใช้ในบัญชี 2564
- โดยรายละเอียดค่าเกณฑ์วัด และการปรับค่าเกณฑ์วัด เท่ากับ +/- 1 ระดับ สรุปดังนี้

ค่าเป้าหมาย SAIFI ระดับ 1 คุณด้วยเวลาเฉลี่ยฯ ปี 2562	เทียบกับ ระดับ 1
ค่าเป้าหมาย SAIFI ระดับ 2 คุณด้วยเวลาเฉลี่ยฯ ปี 2562	เทียบกับ ระดับ 2
ค่าเป้าหมาย SAIFI ระดับ 3 คุณด้วยเวลาเฉลี่ยฯ ปี 2562	เทียบกับ ระดับ 3
ค่าเป้าหมาย SAIFI ระดับ 4 คุณด้วยเวลาเฉลี่ยฯ ปี 2562	เทียบกับ ระดับ 4
ค่าเป้าหมาย SAIFI ระดับ 5 คุณด้วยเวลาเฉลี่ยฯ ปี 2562	เทียบกับ ระดับ 5

- หมายเหตุ
1. ค่า Interval = (ค่าเกณฑ์วัดระดับ 3 – ค่าเกณฑ์วัดระดับ 5) / 2
 2. เวลาเฉลี่ยฯ ปี 2562 คือ เวลาเฉลี่ยในการแก้ไขไฟฟ้าขัดข้องและจำหน่ายไฟกลับคืนเมื่อเกิดเหตุการณ์ไฟฟ้าดับปี 2562 ซึ่งมีค่าประมาณ 24 นาที/ครั้ง
 3. เนื่องจาก กฟภ. จะนำระบบ OMS (Outage Management System) ซึ่งมีเงื่อนไขการคำนวณค่าดัชนีฯ ที่แตกต่างจากระบบเดิมมาใช้ในการรายงานค่าดัชนีฯ ความเชื่อถือได้ ทดแทนโปรแกรมเดิม โดยในปัจจุบันอยู่ระหว่างการตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูล เมื่อข้อมูลมีความถูกต้องแล้ว กฟภ. จะทำการปรับค่าเกณฑ์วัดฯ SAIDI ของ กฟภ. ใหม่อีกครั้งหนึ่ง

3.4 ดัชนีระยะเวลาที่ไฟฟ้า
ขัดข้อง (SAIDI) เมืองใหญ่

- SAIDI (System Average Interruption Duration Index) คือ ค่าดัชนีสากลที่ใช้ในการประเมินค่าความเชื่อถือได้ของระบบไฟฟ้า ซึ่งเป็นดัชนีที่แสดงค่าเฉลี่ยระยะเวลาการเกิดไฟฟ้าดับของผู้ใช้ไฟฟ้าแต่ละรายในระบบ
- สูตรคำนวณ : SAIDI เมืองใหญ่

$$= \frac{\text{ผลรวมของ (จำนวนผู้ใช้ไฟฟ้าในเมืองใหญ่ที่ไฟฟ้าดับในแต่ละครั้ง} \times \text{ระยะเวลาที่ไฟฟ้าในเมืองใหญ่ที่ไฟฟ้าดับในแต่ละครั้ง)}}{\text{จำนวนผู้ใช้ไฟฟ้าทั้งหมดในเมืองใหญ่}}$$
 - 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 และขอตัดไฟปฏิบัติงานฉุกเฉินที่เกิดจากอุปกรณ์ป้องกันที่สถานไฟฟ้าต้นทางทำงานเท่านั้น
 - ค่า SAIDI ของเมืองใหญ่ ในที่นี้ ไม่นับรวมในส่วนของเหตุการณ์อันเกิดจากกรณีอุบัติเหตุร้ายแรง เหตุสุดิวสัย ภัยพิบัติ และเหตุขัดข้องร้ายแรงจากแหล่งผลิตไฟฟ้า
 - หักส่วนของ SAIDI ของเมืองใหญ่ ที่เพิ่มขึ้นซึ่งเป็นผลกระทบจากโครงการการติดตั้งอุปกรณ์สวิตช์ตัดตอน (RCS) ที่กำหนดใช้ในบัญชี 2564
- โดยรายละเอียดค่าเกณฑ์วัด และการปรับค่าเกณฑ์วัด เท่ากับ +/- ระดับ สรุปดังนี้

ค่าระดับ 2 + ค่า Interval	เทียบกับ ระดับ 1
ค่าระดับ 3 + ค่า Interval	เทียบกับ ระดับ 2
ใช้ค่าผลการดำเนินงานจริงเฉลี่ยย้อนหลัง 3 ปี (2560-2562)	เทียบกับ ระดับ 3
ค่าระดับ 3 - ค่า Interval	เทียบกับ ระดับ 4
ค่าผลการดำเนินงาน ณ สิ้นปี 2562	เทียบกับ 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

3.5 ร้อยละของหน่วยสูญเสียในระบบจำหน่าย (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 และการปรับค่าเกณฑ์วัด เท่ากับ +/- 1 ระดับ สรุปดังนี้

X+2 Interval	เทียบกับ ระดับ 1
X+Interval	เทียบกับ ระดับ 2
X	เทียบกับ ระดับ 3
X- Interval	เทียบกับ ระดับ 4
5.26	เทียบกับ ระดับ 5

- หมายเหตุ :
- (1) X = ค่าเป้าหมายที่ระดับ 3 โดยกำหนดและเห็นชอบตามคณะทำงานจัดทำค่าพยากรณ์ความต้องการไฟฟ้า และคณะกรรมการลดค่าหน่วยสูญเสีย
 - (2) ค่าเป้าหมายที่ระดับ 5 ตามอัตราโครงสร้างค่าไฟฟ้าของ กฟภ. โดยค่าดังกล่าวอาจมีการเปลี่ยนแปลงในอนาคตเมื่อมีการกำหนดโครงสร้างอัตราค่าไฟฟ้าของ กฟภ. ใหม่ในรอบถัดไป

3.6 ความสำเร็จของแผน โครงข่ายไฟฟ้าอัจฉริยะ

- พิจารณาจากความสำเร็จของแผนโครงข่ายไฟฟ้าอัจฉริยะในปี 2564 ตามโครงการย่อย ดังนี้
 - งานจ้างเหมาจัดหา Smart Meter และอุปกรณ์ประกอบเพื่อสับเปลี่ยนมิเตอร์งานหมุนเดิมในพื้นที่ กฟฟ. มพย. (น้ำหนักร้อยละ 50)
 - โครงการพัฒนาระบบไฟฟ้าแบบโครงข่ายไฟฟ้าขนาดเล็กมาก (Micro-Grid) ที่อ.เบตง จ.ยะลา (น้ำหนักร้อยละ 50)
- 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

** ผู้รับผิดชอบหลัก คือ รพภ.(ว)**

- เป็นการประเมินความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนโครงข่ายไฟฟ้าอัจฉริยะ โดยพิจารณาจากร้อยละของผลการดำเนินงานตามแผนงานในปี 2564 ที่นำเสนอรองผู้ว่าการสารสนเทศและสื่อสารทราบภายในวันที่ 31 ธันวาคม 2564
- 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

3.7 ความสำเร็จในการพัฒนา
แนวทางการบริหารจัดการ
พลังงานผ่าน Energy
Trading Platform

- เป็นการประเมินความสำเร็จในการพัฒนาเทคโนโลยีและธุรกิจการบริหารจัดการพลังงานผ่าน Energy Trading Platform ที่เหมาะสมสำหรับ กฟผ. ให้เป็นไปตามแผนงานที่กำหนดในปี 2564
- โดยวัดจากผลการดำเนินงานสะสมตามแผนงานในปี 2564 ซึ่งแบ่งเป็น 5 กิจกรรม ดังนี้
 1. พัฒนากลไกการบันทึกข้อมูลบนระบบ Blockchain (สายงาน รผก. (ว))
 2. พัฒนาระบบส่วนประมวลผลสำหรับการซื้อขายพลังงาน (สายงาน รผก. (ว))
 3. พัฒนาระบบส่วนหน้าสำหรับเชื่อมต่อผู้ใช้งาน (สายงาน รผก. (ว))
 4. ศึกษาธุรกิจที่เกี่ยวข้องในการซื้อขายพลังงานไฟฟ้าผ่าน Energy Trading Platform (สายงาน รผก. (ธ))
 5. สรุปและรายงานผลการศึกษา (สายงาน รผก. (ว) และ สายงาน รผก. (ธ))
- โดยรายละเอียดค่าเกณฑ์วัด และการปรับค่าเกณฑ์วัด เท่ากับ $\pm$ ร้อยละ 20 สรุปดังนี้

ร้อยละ 60	เทียบกับ ระดับ 1
-	เทียบกับ ระดับ 2
ร้อยละ 80	เทียบกับ ระดับ 3
-	เทียบกับ ระดับ 4
ร้อยละ 100	เทียบกับ ระดับ 5

3.8 ความสำเร็จในการพัฒนา
การให้บริการ TPA

- เป็นการประเมินความสำเร็จของแผนงานการพัฒนาการให้บริการ TPA ให้เป็นไปตามแผนงานที่กำหนดในปี 2564 โดยวัดจากผลการดำเนินงานสะสมตามแผนงานในปี 2564 ซึ่งแบ่งเป็น 5 กิจกรรม ดังนี้
 1. แต่งตั้งคณะทำงานและกำหนดหลักเกณฑ์
 2. เข้าดำเนินการตรวจสอบสภาพพื้นที่โครงการ
 3. หาหรือแนวทางการผ่อนปรนหลักเกณฑ์
 4. จัดหาและทดสอบอุปกรณ์ เช่น มิเตอร์ ระบบสื่อสาร
 5. ติดตั้งและเชื่อมต่อ Digital platform
- โดยรายละเอียดค่าเกณฑ์วัด และการปรับค่าเกณฑ์วัด เท่ากับ $\pm$ ร้อยละ 10 สรุปดังนี้

ร้อยละ 60	เทียบกับ ระดับ 1
ร้อยละ 70	เทียบกับ ระดับ 2
ร้อยละ 80	เทียบกับ ระดับ 3
ร้อยละ 90	เทียบกับ ระดับ 4
ร้อยละ 100	เทียบกับ ระดับ 5

3.9 ความสำเร็จของ
การดำเนินการตาม
Service Level
Agreement
ที่ระบุในห่วงโซ่อุปทาน
โดยบูรณาการระดับ
หน่วยงาน

- เป็นการประเมินความสำเร็จของการดำเนินงานทบทวน/จัดทำข้อตกลงระดับการให้บริการ (Service Level Agreement: SLA) และติดตามประเมินผลการใช้ SLA ตามแนวทางระบบประกันคุณภาพงานตามข้อตกลงระดับการให้บริการ (QA for SLA) ตามที่ระบุในห่วงโซ่อุปทานของ กฟผ. เพื่อตอบสนองความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder)
- ทั้งนี้ SLA ที่ทบทวนควรสอดคล้องกับการนำ Digital เข้ามาช่วยในการ Review SLA ที่เหมาะสม และการทำงานร่วมกันระหว่างหน่วยงาน รวมถึงการ Benchmark สู่ Best Practice ของ Doing Business
- วิธีการดำเนินการ
 1. กำหนดแนวทางและแผนการดำเนินงาน SLA & QA for SLA
 2. สื่อสาร ถ่ายทอด สร้างความรู้ ความเข้าใจ
 3. ประสานหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อทบทวน/จัดทำข้อตกลงระดับการให้บริการ ประกอบด้วย การจัดทำคำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการฯ ประกาศนโยบาย จัดทำข้อตกลงฯ ประกาศใน Website ของหน่วยงาน
 4. ติดตาม ประเมินผล รายงานผลการดำเนินการใช้ SLA (ตามแนวทาง QA for SLA) ในเว็บไซต์ <http://om.pea.co.th>
 5. สรุปข้อเสนอ โอกาสในการปรับปรุงกระบวนการให้คณะกรรมการกำกับการดำเนินงานตามระบบประกันคุณภาพบริการ กฟผ. และ ผวก.
- โดยรายละเอียดค่าเกณฑ์วัด และ การปรับค่าเกณฑ์วัด เท่ากับ +/- ร้อยละ 5 สรุปดังนี้

ร้อยละ 80 ของความสำเร็จการดำเนินงานตามแผน Service Level Agreement ที่ระบุในห่วงโซ่อุปทาน	เทียบเท่ากับ ระดับ 1
ร้อยละ 85 ของความสำเร็จการดำเนินงานตามแผน Service Level Agreement ที่ระบุในห่วงโซ่อุปทาน	เทียบเท่ากับ ระดับ 2
ร้อยละ 90 ของความสำเร็จการดำเนินงานตามแผน Service Level Agreement ที่ระบุในห่วงโซ่อุปทาน	เทียบเท่ากับ ระดับ 3
ร้อยละ 95 ของความสำเร็จการดำเนินงานตามแผน Service Level Agreement ที่ระบุในห่วงโซ่อุปทาน	เทียบเท่ากับ ระดับ 4
ร้อยละ 100 ของความสำเร็จการดำเนินงานตามแผน Service Level Agreement ที่ระบุในห่วงโซ่อุปทาน	เทียบเท่ากับ ระดับ 5

3.10 ความสำเร็จของการปรับปรุงกระบวนการทำงานขององค์กร (Digital Operational Excellence) ด้วยการสนับสนุนของเทคโนโลยีดิจิทัล

- เป็นการพิจารณาจากการปรับปรุงประสิทธิภาพกระบวนการดำเนินงานขององค์กร จากการปรับปรุงกระบวนการที่สำคัญของ กฟผ. ตามระบบโดยรวมของ กฟผ. (Value Chain) ซึ่งสอดคล้องตามแผนงานการปรับปรุงกระบวนการทำงานขององค์กร (Digital Operational Excellence) ด้วยการสนับสนุนของเทคโนโลยีดิจิทัล
- วิธีการดำเนินการ
 1. กำหนดแนวทางและสื่อสาร ถ่ายทอดให้หน่วยงานนำไปปฏิบัติเป็นมาตรฐานเดียวกัน (สายงานยุทธศาสตร์)
 2. หน่วยงานเจ้าของกระบวนการ (Process Owner) ทบทวนกระบวนการตาม Key Work Process และ SLA (ทุกสายงาน/สำนัก)
 3. กำหนดเทคโนโลยีดิจิทัลที่ใช้ในกระบวนการ/การปรับลดขั้นตอน ลดระยะเวลาในการดำเนินงาน (ทุกสายงาน/สำนัก)
 4. วิเคราะห์ประสิทธิภาพกระบวนการ เช่น การลดขั้นตอน/ระยะเวลา/ต้นทุน ของกิจกรรมก่อน (As Is) และหลัง (To be) ที่มีการปรับเปลี่ยนกระบวนการ หรือมีการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาปรับเปลี่ยนกระบวนการ (ทุกสายงาน/สำนัก)
 5. นำเสนอผลการวิเคราะห์ปรับปรุงประสิทธิภาพกระบวนการให้ รผก.ย (ทุกสายงาน/สำนัก)
 6. สรุปรายงานผลการวิเคราะห์ปรับปรุงประสิทธิภาพกระบวนการดำเนินงานขององค์กร (สายงานยุทธศาสตร์)
- โดยรายละเอียดค่าเกณฑ์วัด และ การปรับค่าเกณฑ์วัด เท่ากับ +/- ร้อยละ 5 สรุปดังนี้

ร้อยละ 80 ของความสำเร็จการดำเนินการตามแผนการปรับปรุงประสิทธิภาพกระบวนการทำงานที่สำคัญ (Key Work Process) ของ กฟผ.	เทียบกับ ระดับ 1
ร้อยละ 85 ของความสำเร็จการดำเนินการตามแผนการปรับปรุงประสิทธิภาพกระบวนการทำงานที่สำคัญ (Key Work Process) ของ กฟผ.	เทียบกับ ระดับ 2
ร้อยละ 90 ของความสำเร็จการดำเนินการตามแผนการปรับปรุงประสิทธิภาพกระบวนการทำงานที่สำคัญ (Key Work Process) ของ กฟผ.	เทียบกับ ระดับ 3
ร้อยละ 95 ของความสำเร็จการดำเนินการตามแผนการปรับปรุงประสิทธิภาพกระบวนการทำงานที่สำคัญ (Key Work Process) ของ กฟผ.	เทียบกับ ระดับ 4
ร้อยละ 100 ของความสำเร็จการดำเนินการตามแผนการปรับปรุงประสิทธิภาพกระบวนการทำงานที่สำคัญ (Key Work Process) ของ กฟผ. รวมถึงสามารถบรรลุถึงเป้าหมายในเชิง Outcome ของการปรับเปลี่ยนกระบวนการด้วยดิจิทัลด้วย เช่น ระยะเวลาที่ลดลง หรือ ค่าใช้จ่ายที่ลดลง เป็นต้น	เทียบกับ ระดับ 5

3.11 ค่าใช้จ่ายการดำเนินงาน

- พิจารณาจากการประเมินร้อยละของค่าใช้จ่ายดำเนินงานที่ลดลงจากการนำกระบวนการดิจิทัลเข้ามาประยุกต์ใช้ในระบบการทำงาน โดยเป็นความสำเร็จของโครงการนำร่องในปี 2564
- โดยรายละเอียดค่าเกณฑ์วัด และการปรับค่าเกณฑ์วัด เท่ากับ +/- ร้อยละ 5 สรุปดังนี้

ค่าใช้จ่ายดำเนินงานเพิ่มขึ้นร้อยละ 10 จากปีที่ผ่านมาในระบบการนำร่อง	เทียบกับ ระดับ 1
ค่าใช้จ่ายดำเนินงานเพิ่มขึ้นร้อยละ 5 จากปีที่ผ่านมาในระบบการนำร่อง	เทียบกับ ระดับ 2
ค่าใช้จ่ายดำเนินงานในระบบการนำร่องไม่เปลี่ยนแปลง	เทียบกับ ระดับ 3
ค่าใช้จ่ายดำเนินงานลดลงร้อยละ 5 จากปีที่ผ่านมาในระบบการนำร่อง	เทียบกับ ระดับ 4
ค่าใช้จ่ายดำเนินงานลดลงร้อยละ 10 จากปีที่ผ่านมาในระบบการนำร่อง	เทียบกับ ระดับ 5

3.12 ความสำเร็จในการดำเนินงานตามแผน Asset Management Roadmap

- พิจารณาจากความสำเร็จในการดำเนินงาน Asset Management Roadmap ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ซึ่งกลยุทธ์การบริหารจัดการสินทรัพย์ระบบไฟฟ้าประกอบด้วย 6 ด้าน สรุปดังนี้
 1. ความเป็นผู้นำ และความตระหนัก (LA)
 2. การพัฒนาบุคลากร และการจัดการความเปลี่ยนแปลง (HC)
 3. การบริหารจัดการข้อมูลและสารสนเทศ (IT)
 4. กระบวนการบริหารจัดการ (MN)
 5. การได้รับการรับรองตามมาตรฐาน ISO 55000 (IS)
 6. การประเมินประสิทธิภาพและความเสี่ยงของสินทรัพย์ (CBRM) มาใช้ในการตัดสินใจ (RM)
 ทั้งนี้ แผนปฏิบัติการ (Implementation Plan) แผนการลงทุน ที่จะต้องดำเนินการในช่วงปี 2564 ประกอบด้วย 18 แผนงาน
- 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 และค่าใช้จ่าย Unplanned-Maintenance ที่ลดลงจากการบริหารจัดการ Power Transformer ไม่ต่ำกว่าร้อยละ 7 เทียบกับปี 2561	เทียบกับ ระดับ 5

3.13 ความสำเร็จในการ
จัดทำบัญชีต้นทุนของ
กระบวนการขอใช้
ไฟฟ้าแบบ PEA
Doing Business

- พิจารณาจากความสำเร็จในการจัดทำบัญชีต้นทุนของกระบวนการขอใช้ไฟฟ้าแบบ PEA Doing Business โดยวัดจากความคืบหน้าของแผนการดำเนินงานในปี 2564 ประกอบด้วย
 1. ศึกษารูปแบบของกระบวนการขอใช้ไฟฟ้าแบบ PEA Doing Business
 2. รวบรวมต้นทุนของกระบวนการขอใช้ไฟฟ้าแบบ PEA Doing Business
 3. จัดทำรายงานบัญชีต้นทุนของกระบวนการขอใช้ไฟฟ้าแบบ PEA Doing Business
 4. ติดตามและประเมินผลการดำเนินงาน
- โดยรายละเอียดค่าเกณฑ์วัด และการปรับค่าเกณฑ์วัด เท่ากับ $\pm$ 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

3.11 ค่าใช้จ่ายการดำเนินงาน

- พิจารณาจากการประเมินร้อยละของค่าใช้จ่ายดำเนินงานที่ลดลงจากการนำกระบวนการดิจิทัลเข้ามาประยุกต์ใช้ในกระบวนการทำงาน โดยเป็นความสำเร็จของโครงการนำร่องในปี 2564
- โดยรายละเอียดค่าเกณฑ์วัด และการปรับค่าเกณฑ์วัด เท่ากับ $\pm$ ร้อยละ 5 สรุปดังนี้

ค่าใช้จ่ายดำเนินงานเพิ่มขึ้นร้อยละ 10 จากปีที่ผ่านมาในกระบวนการนำร่อง	เทียบกับ ระดับ 1
ค่าใช้จ่ายดำเนินงานเพิ่มขึ้นร้อยละ 5 จากปีที่ผ่านมาในกระบวนการนำร่อง	เทียบกับ ระดับ 2
ค่าใช้จ่ายดำเนินงานในกระบวนการนำร่องไม่เปลี่ยนแปลง	เทียบกับ ระดับ 3
ค่าใช้จ่ายดำเนินงานลดลงร้อยละ 5 จากปีที่ผ่านมาในกระบวนการนำร่อง	เทียบกับ ระดับ 4
ค่าใช้จ่ายดำเนินงานลดลงร้อยละ 10 จากปีที่ผ่านมาในกระบวนการนำร่อง	เทียบกับ ระดับ 5

3.14 ความสำเร็จในการจัดทำบัญชีต้นทุนตามประเภทรายได้ในส่วนของธุรกิจนอกการกำกับดูแล (Non-regulated)

- พิจารณาจากความสำเร็จในการจัดทำบัญชีต้นทุนตามประเภทรายได้ในส่วนของธุรกิจนอกการกำกับดูแล (Non-regulated) โดยวัดจากความคืบหน้าของแผนการดำเนินงานในปี 2564 ประกอบด้วย
 1. รวบรวมต้นทุนทางตรงแยกตามประเภทรายได้ในส่วนของธุรกิจนอกการกำกับดูแล (Non-regulated)
 2. ปั่นส่วนค่าใช้จ่ายของหน่วยงานสนับสนุนแยกตามประเภทรายได้ในส่วนของธุรกิจนอกการกำกับดูแล (Non-regulated)
 3. จัดทำรายงานต้นทุนตามประเภทรายได้ในส่วนของธุรกิจนอกการกำกับดูแล (Non-regulated)
 4. ติดตามและประเมินผลการดำเนินงาน
- โดยรายละเอียดค่าเกณฑ์วัด และการปรับค่าเกณฑ์วัด เท่ากับ $\pm$ 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

3.15 การนำความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมไปใช้ และสามารถสร้างรายได้/ลดรายจ่ายและจำนวนนวัตกรรมที่ลดรายจ่าย/สร้างรายได้เชิงพาณิชย์/สร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กร

- พิจารณาจากการนำความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมมาใช้งาน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงาน และสร้างความยั่งยืนของความสามารถในการทำกำไรให้กับองค์กรของธุรกิจหลัก รวมถึงการตอบสนองความต้องการของลูกค้า และ/หรือเป็นโอกาสทางการตลาด ในการทำธุรกิจเกี่ยวเนื่อง ของ กฟผ.
- โดยรายละเอียดค่าเกณฑ์วัด และการปรับค่าเกณฑ์วัด เท่ากับ $\pm$ 1 ระดับ สรุปดังนี้

ศึกษา วิเคราะห์ กำหนดแนวทาง วิธีการนำความคิดสร้างสรรค์มาจัดทำนวัตกรรม	เทียบกับ ระดับ 1
กำหนดแผนการดำเนินงานในการรวบรวมความคิดสร้างสรรค์มาจัดทำนวัตกรรม	เทียบกับ ระดับ 2
จัดทำระบบการรวบรวมความคิดสร้างสรรค์มาจัดทำนวัตกรรม	เทียบกับ ระดับ 3
ผ่านระดับ 3 และมีจำนวนนวัตกรรมที่ลดรายจ่าย/สร้างรายได้เชิงพาณิชย์/สร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กร 1 ผลงาน	เทียบกับ ระดับ 4
ผ่านระดับ 3 และมีจำนวนนวัตกรรมที่ลดรายจ่าย/สร้างรายได้เชิงพาณิชย์/สร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กร 2 ผลงาน	เทียบกับ ระดับ 5

3.16 ความสำเร็จใน
การยกระดับ
การประเมิน
ผลลัพธ์จาก
การนำนวัตกรรม
ไปปรับปรุง/พัฒนา
กระบวนการ

- พิจารณาจากการพัฒนาระบบการประเมินผลลัพธ์ จากการนำนวัตกรรมไปปรับปรุง/พัฒนากระบวนการและแนวทางในการปรับปรุงสำหรับงานที่ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย โดยการมุ่งเน้นให้เกิดการจัดการนวัตกรรมองค์กรอย่างเป็นระบบปรับเปลี่ยนพฤติกรรมและวัฒนธรรมขององค์กรและบุคคล
- โดยรายละเอียดค่าเกณฑ์วัดและการปรับค่าเกณฑ์วัด เท่ากับ $-/+ 1$ ระดับ สรุปดังนี้

ศึกษา วิเคราะห์ กำหนดแนวทาง วิธีการติดตามและรายงานผลการประเมินผลลัพธ์ จากการนำนวัตกรรมไปปรับปรุง/พัฒนากระบวนการ	เทียบกับ ระดับ 1
กำหนดแผนการดำเนินงานจัดทำระบบการประเมินผลลัพธ์ จากการนำนวัตกรรมไปปรับปรุง/พัฒนากระบวนการ	เทียบกับ ระดับ 2
จัดทำระบบการประเมินผลลัพธ์ จากการนำนวัตกรรมไปปรับปรุง/พัฒนากระบวนการ	เทียบกับ ระดับ 3
ทดสอบระบบการประเมินผลลัพธ์ จากการนำนวัตกรรมไปปรับปรุง/พัฒนากระบวนการ	เทียบกับ ระดับ 4
ติดตามและประเมินผล เพื่อนำมาปรับปรุง/ทบทวนระบบ	เทียบกับ ระดับ 5

3.17 ค่าแฟคเตอร์ของ
ค่าประสิทธิภาพ
เชิงนิเวศเศรษฐกิจ
(Eco-Efficiency)

- พิจารณาจากสัดส่วนค่าประสิทธิภาพเชิงนิเวศเศรษฐกิจ (Eco-Efficiency) ของปี 2564 เทียบกับค่าประสิทธิภาพเชิงนิเวศเศรษฐกิจ (Eco-Efficiency) ของปี 2561 (ปีฐาน) (Factor X)
- โดยรายละเอียดค่าเกณฑ์วัด และการปรับค่าเกณฑ์วัด เท่ากับ $-/+ 0.0016$ สรุปดังนี้

ค่า Factor X เท่ากับ 1.0609	เทียบกับ ระดับ 1
ค่า Factor X เท่ากับ 1.0625	เทียบกับ ระดับ 2
ค่า Factor X เท่ากับ 1.0641	เทียบกับ ระดับ 3
ค่า Factor X เท่ากับ 1.0657	เทียบกับ ระดับ 4
ค่า Factor X เท่ากับ 1.0673	เทียบกับ ระดับ 5

3.18 ความสำเร็จของการศึกษากฎหมายที่เกี่ยวข้องในการทำธุรกิจเกี่ยวเนื่อง และธุรกิจใหม่ของ กฟผ.

- พิจารณาจากความสำเร็จของการศึกษากฎหมายในการทำธุรกิจเกี่ยวเนื่องรวมถึงกำกับการดำเนินงานของบริษัทในเครือเพื่อให้เกิด Synergy
- โดยรายละเอียดค่าเกณฑ์วัดและการปรับค่าเกณฑ์วัด เท่ากับ $-/+ 2$ ระดับ สรุปดังนี้

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

3.19 ความสำเร็จของการตรวจสอบ ศึกษา รวบรวม กฎหมาย กฎกระทรวง มติ ครม. กฎหมายฉบับใหม่ ,จัดทำหรือปรับปรุง/มีส่วนร่วมในการปรับปรุง ข้อบังคับ กฎระเบียบ หลักเกณฑ์ คำสั่ง วิธีปฏิบัติต่างๆ ในการดำเนินงานของ กฟผ. ทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อรองรับการดำเนินธุรกิจเกี่ยวเนื่อง

- พิจารณาจากความสำเร็จของการตรวจสอบ ศึกษา รวบรวม กฎหมาย กฎกระทรวง มติ ครม. กฎหมายฉบับใหม่ ,จัดทำหรือปรับปรุง/มีส่วนร่วมในการปรับปรุง ข้อบังคับ กฎระเบียบ หลักเกณฑ์ คำสั่ง วิธีปฏิบัติต่างๆ ในการดำเนินงานของ กฟผ. ทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อรองรับการดำเนินธุรกิจเกี่ยวเนื่อง
- โดยรายละเอียดค่าเกณฑ์วัด และการปรับค่าเกณฑ์วัด เท่ากับ $-/+ 2$ ระดับ สรุปดังนี้

มีการศึกษาร่วมกับฝ่ายงานที่เกี่ยวข้อง ในประเด็นที่จำเป็นต้องตรวจสอบ ศึกษา รวบรวม กฎหมาย กฎกระทรวง มติ ครม. กฎหมายฉบับใหม่ ,จัดทำหรือปรับปรุง/มีส่วนร่วมในการปรับปรุง ข้อบังคับ กฎ ระเบียบ หลักเกณฑ์ คำสั่ง วิธีปฏิบัติต่างๆ เพื่อรองรับการดำเนินงานในธุรกิจเกี่ยวเนื่อง	เทียบเท่ากับ ระดับ 1
-	เทียบเท่ากับ ระดับ 2
กำหนดแผนงานเป้าหมาย และระยะเวลาที่ชัดเจน เพื่อตรวจสอบ ศึกษา รวบรวม กฎหมาย กฎกระทรวง มติ ครม. กฎหมายฉบับใหม่ , จัดทำหรือปรับปรุง/มีส่วนร่วมในการปรับปรุง ข้อบังคับ กฎ ระเบียบ หลักเกณฑ์ วิธีปฏิบัติต่างๆ	เทียบเท่ากับ ระดับ 3
-	เทียบเท่ากับ ระดับ 4
เผยแพร่ผลการดำเนินงานตรวจสอบ ศึกษา รวบรวม กฎหมาย กฎกระทรวง มติ ครม. กฎหมายฉบับใหม่ งานปรับปรุงข้อบังคับ กฎ ระเบียบ หลักเกณฑ์ คำสั่ง วิธีปฏิบัติต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานต่างๆ แล้วเสร็จ	เทียบเท่ากับ ระดับ 5

4. มุมมอง Learning & Growth

4.1 ความสำเร็จในการพัฒนาระบบเทคโนโลยีดิจิทัลด้าน HR

- พิจารณาจากความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการดิจิทัล ของ กฟผ. โดยพิจารณาจากความสำเร็จของการพัฒนาระบบเทคโนโลยีดิจิทัลด้าน HR ระบบ ได้แก่ ระบบ HR Analytic, Employee Development Profile, ระบบ PEATA และ Employee Self Service ซึ่งการดำเนินงานตามแผนงานจะต้องได้ตามเป้าหมายและทันตามกำหนดเวลา
- 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

4.2 ความสำเร็จในการดำเนินงานตามแผนงานเพื่อเพิ่มขีดความสามารถของบุคลากร

- พิจารณาจากความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนงาน โดยพิจารณาจากความสำเร็จของ แผนงานการพัฒนาศักยภาพบุคลากรด้านดิจิทัล ที่รองรับการดำเนินธุรกิจ และพัฒนาการส่งเสริม Digital และแผนงานพัฒนาระบบการส่งเสริมทักษะที่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของธุรกิจ เทคโนโลยี และภาวะการแข่งขัน (New-skill/Up-skill/Re-skill) ซึ่งการดำเนินงานตามแผนงานจะต้องได้ตามเป้าหมายและทันตามกำหนดเวลา
- 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

4.3 Competency

ของกลุ่มเป้าหมาย
ที่ได้รับการพัฒนา
New-skill/Up- skill/
Re-skill

- พิจารณาจากกลุ่มเป้าหมายประจำปีตามที่กำหนดไว้ 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

4.4 ความสำเร็จของ
แผนปฏิบัติการ
ดิจิทัลของ กฟผ.

- พิจารณาจากความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการดิจิทัล ของ กฟผ. โดยพิจารณาจากร้อยละของผลการดำเนินงานตามแผนงานในปี 2564 ที่นำเสนอ รองผู้ว่าการสารสนเทศและสื่อสาร ทราบ ภายในวันที่ 31 ธันวาคม 2564
- 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

4.5 ความสำเร็จการ
ดำเนินงานตามแผนงาน
การยกระดับการกำกับ
ดูแลข้อมูลฯ

- พิจารณาจากความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนงานการยกระดับการกำกับดูแลข้อมูลฯ โดยพิจารณาจากร้อยละของผลการดำเนินงานตามแผนงานในปี 2564 ที่นำเสนอ รองผู้ว่าการสารสนเทศและสื่อสาร ทราบ ภายในวันที่ 31 ธันวาคม 2564
- 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)

4.6 ความสำเร็จในการพัฒนา
มาตรฐานการกำกับดูแล
ที่ดีและบริหารจัดการ
ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ

- พิจารณาจากความสำเร็จในการพัฒนามาตรฐานการกำกับดูแลที่ดีและบริหารจัดการด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อให้ กฟภ. มีหลักการ และ แนวปฏิบัติที่ดีในการกำกับดูแลและบริหารจัดการที่ดีด้านเทคโนโลยีสารสนเทศตามมาตรฐานสากลภายในวันที่ 31 ธันวาคม 2564
- โดยรายละเอียดค่าเกณฑ์วัด และ การปรับค่าเกณฑ์วัด 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 ความสำเร็จการดำเนินงาน
ตามแผนงาน EA
Governance &
Development

- พิจารณาจากความสำเร็จในการดำเนินงานตามแผนงาน EA Governance & Development โดยพิจารณาจากร้อยละของผลการดำเนินงานตามแผนงานในปี 2564 ที่นำเสนอ รองผู้ว่าการสารสนเทศและสื่อสาร ทราบ ภายในวันที่ 31 ธันวาคม 2564
- โดยรายละเอียดค่าเกณฑ์วัด และ การปรับค่าเกณฑ์วัด 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

4.8 ความสำเร็จของแผน
สร้างมาตรฐานด้าน
ความมั่นคงปลอดภัย
(ISO 27001)

- พิจารณาจากความสำเร็จของแผนสร้างมาตรฐานด้านความมั่นคงปลอดภัย (ISO 27001) โดยจัดให้มีกระบวนการบริหารจัดการระบบรักษาความมั่นคงปลอดภัยด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ตามมาตรฐาน ISO/IEC 27001:2013 โดยมีขอบเขตงานครอบคลุมโครงสร้างพื้นฐานที่สำคัญ (Critical Infrastructure) ด้านสารสนเทศ ของศูนย์คอมพิวเตอร์ ได้แก่ ภายในปี 2564 จะมีการขยายขอบเขตในการขอใบรับรองตามมาตรฐาน ISO/IEC 27001:2013 ไปยังส่วนภูมิภาค กฟต.1-3 และรักษาสภาพใบรับรองครั้งที่ 1 กฟภ. สำนักงานใหญ่ และส่วนภูมิภาค กฟน.1-3 , กฟภ.2-3 ตามแผนปฏิบัติการ ปี 2564
- โดยรายละเอียดค่าเกณฑ์วัด และ การปรับค่าเกณฑ์วัด 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

4.9 คะแนนประเมิน ITA

- พิจารณาจากระดับการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ (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 สรุปดังนี้

50-54.99 คะแนน (ระดับ E) หรือติดอันดับ 1 ใน 4 ของรัฐวิสาหกิจกลุ่มพลังงาน	เทียบเท่ากับ ระดับ 1
55-64.99 คะแนน (ระดับ D) หรือติดอันดับ 1 ใน 4 ของรัฐวิสาหกิจกลุ่มพลังงาน	เทียบเท่ากับ ระดับ 2
65-74.99 คะแนน (ระดับ C) หรือติดอันดับ 1 ใน 3 ของรัฐวิสาหกิจกลุ่มพลังงาน	เทียบเท่ากับ ระดับ 3
75-89.99 คะแนน (ระดับ B-A) หรือติดอันดับ 1 ใน 2 ของรัฐวิสาหกิจกลุ่มพลังงาน	เทียบเท่ากับ ระดับ 4
90-100 คะแนน (ระดับ A-AA) หรือเป็นอันดับ 1 ของรัฐวิสาหกิจกลุ่มพลังงาน	เทียบเท่ากับ ระดับ 5

หมายเหตุ : รัฐวิสาหกิจกลุ่มพลังงาน ประกอบด้วย 4 รส. ได้แก่ กฟผ. , กฟน. , กฟน. และ ปตท.

4.10 ค่าดัชนีการประสบ
อุบัติเหตุ (Disabling
Injury Index:VDI)

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

ค่าดัชนีการประสบอุบัติเหตุ มีค่ามากกว่า 0.1075 ขึ้นไป	เทียบเท่ากับ ระดับ 1
ค่าดัชนีการประสบอุบัติเหตุ เท่ากับ 0.1075	เทียบเท่ากับ ระดับ 2
ค่าดัชนีการประสบอุบัติเหตุ เท่ากับ 0.1024	เทียบเท่ากับ ระดับ 3
ค่าดัชนีการประสบอุบัติเหตุ เท่ากับ 0.0975	เทียบเท่ากับ ระดับ 4
ค่าดัชนีการประสบอุบัติเหตุ เท่ากับ 0.0929	เทียบเท่ากับ ระดับ 5

4.11 ความสำเร็จของ
การดำเนินงาน
ด้านความปลอดภัย
และอาชีวอนามัย

- พิจารณาจากความสำเร็จในการดำเนินงานด้านความปลอดภัยและอาชีวอนามัย โดยเป็นการประเมินความสำเร็จของการดำเนินการตามแผนงานย่อยที่สำคัญ ดังนี้
 - แผนงานยกระดับการดำเนินงานเรื่องความปลอดภัยในระดับมาตรฐาน/ระดับสากล (น้ำหนัก ร้อยละ 50) โดยเป็นการประเมินความสำเร็จของการจัดทำแผนระบบการจัดการอาชีวอนามัย และความปลอดภัยของ กฟภ. (มอก.18001) และการดำเนินการเพื่อขอรับรองมาตรฐานระบบการจัดการอาชีวอนามัย และความปลอดภัยของ กฟภ. (มอก. 18001) กับการไฟฟ้าจุลจลรวมงาน สำหรับงานแก่กระแสไฟฟ้าขัดข้อง จำนวน 12 แห่ง พร้อมทั้งการศึกษาและพัฒนากระบวนการจัดการความปลอดภัยของ 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 ตามหลักเกณฑ์ประเมินรับรองที่กำหนดการวิเคราะห์สาเหตุที่ทำให้เกิดอุบัติเหตุสูงและแนวทางในการป้องกันรวมถึงการออกมาตรการเพื่อป้องกันการเกิดซ้ำการประเมินระบบการจัดการความปลอดภัยของ กฟภ. และจัดทำมาตรฐานและกระบวนการที่สนับสนุนการดำเนินงานความปลอดภัยในการทำงาน (PEA-SMS)
- 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

4.12 ผลการดำเนินงาน Core Business Enablers ด้านที่ 1 การกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กร

- พิจารณาจากผลการดำเนินงาน Core Business Enablers ด้านที่ 1 การกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กร โดยการว่าจ้างที่ปรึกษา ประเมินการดำเนินงานด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดีของ กฟผ. เทียบเคียงกับมาตรฐานสากล และเกณฑ์การกำกับดูแลของ สคร. รวมทั้งประเมินความเพียงพอและระบุช่องว่าง (GAP) และจัดทำแผนการพัฒนาปรับปรุง เพื่อยกระดับการดำเนินงานด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดีของ กฟผ. ให้ได้ตามมาตรฐานฯ ต่อไป
- โดยรายละเอียดค่าเกณฑ์วัด และการปรับค่าเกณฑ์วัด เท่ากับ $-/+ 1$ ระดับ สรุปดังนี้

มีผลการดำเนินงาน < 1.5 คะแนน	เทียบเท่ากับ ระดับ 1
มีผลการดำเนินงาน 1.5 – 1.99 คะแนน	เทียบเท่ากับ ระดับ 2
มีผลการดำเนินงาน 2.0 – 2.49 คะแนน	เทียบเท่ากับ ระดับ 3
มีผลการดำเนินงาน 2.5 – 2.99 คะแนน	เทียบเท่ากับ ระดับ 4
มีผลการดำเนินงาน ≥ 3.0 คะแนน	เทียบเท่ากับ ระดับ 5

4.13 ความสำเร็จในการบูรณาการ GRC

- พิจารณาจากความสำเร็จในการสร้างกระบวนการและระบบฐานข้อมูลในการบูรณาการ GRC
- โดยรายละเอียดค่าเกณฑ์วัด และการปรับค่าเกณฑ์วัด เท่ากับ $-/+ 2$ ระดับ สรุปดังนี้

มีการแต่งตั้งคณะทำงานด้าน GRC	เทียบเท่ากับ ระดับ 1
-	เทียบเท่ากับ ระดับ 2
มีการศึกษากระบวนการ GRC และกระบวนการทำงานของ กฟผ.	เทียบเท่ากับ ระดับ 3
-	เทียบเท่ากับ ระดับ 4
มี Platform แสดงการบูรณาการ	เทียบเท่ากับ ระดับ 5

4.14 ความสำเร็จในการดำเนินงานเพื่อยกระดับสู่ความยั่งยืน

- พิจารณาจากความสำเร็จในการดำเนินงานตามแผนการยกระดับการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมสู่มาตรฐานสากลอย่างยั่งยืน และสามารถบรรลุเป้าหมายประจำปีตามแผนแม่บทการพัฒนาความยั่งยืนของ กฟผ. 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 ร้อยละของแผนงานด้านสังคมและสิ่งแวดล้อม ที่มีผลการประเมินเป็นไปตามเป้าหมายของแผนงาน

- พิจารณาจากร้อยละของแผนงานด้านสังคมและสิ่งแวดล้อม ที่มีผลการประเมินเป็นไปตามเป้าหมายของแผนงานฯ โดยใช้หลักการประเมินผลลัพธ์ทางสังคมจากการลงทุน (SROI)
- โดยรายละเอียดค่าเกณฑ์วัด และการปรับค่าเกณฑ์วัด เท่ากับ +/- ร้อยละ 10 สรุปดังนี้

ร้อยละ 60	เทียบเท่ากับ ระดับ 1
ร้อยละ 70	เทียบเท่ากับ ระดับ 2
ร้อยละ 80	เทียบเท่ากับ ระดับ 3
ร้อยละ 90	เทียบเท่ากับ ระดับ 4
ร้อยละ 100	เทียบเท่ากับ ระดับ 5

4.16 ความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนงานบูรณาการในการยกระดับด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

- พิจารณาจากความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนบูรณาการในการยกระดับด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยมีการทบทวนและระบุแนวทางในการระบุผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร และทบทวนความต้องการ ความคาดหวัง ความกังวล และผลกระทบของกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมถึงการกำหนด/ทบทวนหลักเกณฑ์ที่ใช้ในการจัดลำดับความสำคัญกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและประเด็นระหว่างผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับองค์กร และแนวทางในการจัดทำ Profile ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย พร้อมทั้งจัดทำแผนยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และการสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียตามแผนงานที่กำหนดไว้ ในปี 2564
- 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

4.17 ผลสำรวจความพึงพอใจในการดำเนินงานของ กฟผ. ที่ตอบสนองต่อความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

- พิจารณาจากการประเมินจากค่าเฉลี่ยของคะแนนความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของ กฟผ. ประจำปี 2564 โดยการดำเนินการสำรวจความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่มของ กฟผ. (ENABLERS) เพื่อเป็นข้อมูลป้อนเข้าสำหรับการกำหนดยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ รวมถึงตัวชี้วัด เพื่อให้การดำเนินงานของ กฟผ. สามารถตอบสนองต่อความต้องการ/ความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญครบทุกกลุ่ม

- สูตรการคำนวณ :

ผลรวมของคะแนนผลสำรวจความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของ กฟผ. ทุกกลุ่ม (คะแนนเต็ม 5)

จำนวนกลุ่มของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของ กฟผ. ที่ถูกประเมินทั้งหมด

- โดยรายละเอียดค่าเกณฑ์วัด และการปรับค่าเกณฑ์วัด เท่ากับ ± 0.2 ระดับ สรุปดังนี้

ผลสำรวจความพึงพอใจในการดำเนินงานของ กฟผ. ที่ตอบสนองต่อความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เทียบเท่าระดับ 3.20	เทียบเท่ากับ ระดับ 1
ผลสำรวจความพึงพอใจในการดำเนินงานของ กฟผ. ที่ตอบสนองต่อความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เทียบเท่าระดับ 3.40	เทียบเท่ากับ ระดับ 2
ผลสำรวจความพึงพอใจในการดำเนินงานของ กฟผ. ที่ตอบสนองต่อความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เทียบเท่าระดับ 3.60	เทียบเท่ากับ ระดับ 3
ผลสำรวจความพึงพอใจในการดำเนินงานของ กฟผ. ที่ตอบสนองต่อความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เทียบเท่าระดับ 3.80	เทียบเท่ากับ ระดับ 4
ผลสำรวจความพึงพอใจในการดำเนินงานของ กฟผ. ที่ตอบสนองต่อความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เทียบเท่าระดับ 4.00	เทียบเท่ากับ ระดับ 5



ภาคผนวก ก

ความสอดคล้องเชื่อมโยงของยุทธศาสตร์และแผนแม่บท



ยุทธศาสตร์องค์กร	แผนแม่บท	ประเด็นที่สนับสนุนยุทธศาสตร์ขององค์กร	แผนงาน/ โครงการ (จำนวน)	งบประมาณ (ลบ.)		รวม (ลบ.)
				งบลงทุน	งบทำการ	
S1 สร้าง กฟภ. ให้เติบโตอย่างยั่งยืน ตามกรอบ SDGs และแนวปฏิบัติที่ดีของสากล OECD และ DJSI	แผนแม่บทด้านการพัฒนาความยั่งยืนของ กฟภ. ปี 2563-2567	การส่งเสริมให้องค์กรมีการเติบโตอย่างยั่งยืน โดยมุ่งเน้นในการวิเคราะห์และกำหนดปัจจัยขับเคลื่อนองค์กรให้ก้าวเข้าสู่ความยั่งยืน รวมทั้งการสื่อสารและการนำปัจจัยขับเคลื่อนดังกล่าว มาจัดทำเป็นแผนงานสู่ความยั่งยืน ภายในองค์กร ที่มีเป้าหมายสำคัญ ในการบรรลุเป้าหมาย ทั้ง 3 มิติ ด้านเศรษฐกิจ ด้านสังคม และด้านสิ่งแวดล้อม	63	ไม่ได้ระบุ	ไม่ได้ระบุ	ไม่ได้ระบุ
	แผนแม่บทด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี ป้องกันและปราบปรามการทุจริตคอร์รัปชัน ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ปี 2560-2564 (ทบทวนครั้งที่ 3 พ.ศ. 2563)	เพื่อพัฒนาองค์ประกอบและแนวปฏิบัติที่ดี ให้ กฟภ. มีระบบการกำกับดูแลกิจการที่ดีที่ครบถ้วนและได้มาตรฐานในระดับสากล และมุ่งเน้นการดำเนินธุรกิจตามหลักธรรมาภิบาล โปร่งใส เป็นธรรม ตรวจสอบได้ ตลอดจนสร้างความตระหนักรู้ด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี และส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการเฝ้าระวัง ติดตาม และต่อต้านการทุจริตทุกรูปแบบของ ทุกภาคส่วน โดยนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาสร้างกระบวนการติดตามและประเมินผล สอดคล้องไปตามมาตรฐาน/ตัวชี้วัดทั้งภายในประเทศและระดับสากล	25	22.972		22.972



ยุทธศาสตร์องค์กร	แผนแม่บท	ประเด็นที่สนับสนุนยุทธศาสตร์ขององค์กร	แผนงาน/ โครงการ (จำนวน)	งบประมาณ (ลบ.)		รวม (ลบ.)
				งบลงทุน	งบทำการ	
	แผนแม่บทความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมในการทำงานของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค พ.ศ. 2563-2567	เพื่อยกระดับความปลอดภัยในการทำงานของผู้ปฏิบัติงาน ความปลอดภัยของการใช้ไฟฟ้าของลูกค้และความปลอดภัยต่อสาธารณชน รวมถึงเพื่อให้กระบวนการทำงานด้านความปลอดภัยของ กฟภ. สอดคล้องกับมาตรฐานด้านความปลอดภัยในระดับสากล	27	ไม่ได้ระบุ	ไม่ได้ระบุ	ไม่ได้ระบุ
S2 การให้ความสำคัญและตอบสนองต่อกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	แผนแม่บทการประชาสัมพันธ์และการสื่อสารองค์กรของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ปี 2561-2566 (ฉบับทบทวนครั้งที่ 4 ปี 2562)	มุ่งเน้นการสื่อสารประชาสัมพันธ์ที่สอดคล้องกับนโยบายภาครัฐบาล สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค รวมทั้งเตรียมองค์กรให้พร้อมรองรับการดำเนินงานที่สากลยอมรับ รวมถึงเพื่อเพิ่มความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการดำเนินงานขององค์กรกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้องอย่างมีประสิทธิภาพ	11	ไม่ได้ระบุ	ไม่ได้ระบุ	ไม่ได้ระบุ
S3 ระบบจำหน่ายที่ได้คุณภาพในระดับชั้นนำของภูมิภาค	แผนปฏิบัติการด้านระบบไฟฟ้า กฟภ. พ.ศ. 2561-2580	พัฒนาระบบไฟฟ้าของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค (กฟภ.) ให้มีความเพียงพอ ทัวถึง มั่นคง ตามมาตรฐานคุณภาพบริการ ตลอดจนสอดคล้องกับนโยบาย และยุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศของรัฐบาลและหน่วยงานต่างๆ ในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาระบบไฟฟ้า นอกจากนี้ยังมุ่งเน้นในการพัฒนา	32	571,536	-	571,536
S4 Grid Modernization Roadmap & Implementation	หมายเหตุ : อยู่ระหว่างขออนุมัติจากผู้ว่าการการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค					



ยุทธศาสตร์องค์กร	แผนแม่บท	ประเด็นที่สนับสนุนยุทธศาสตร์ขององค์กร	แผนงาน/ โครงการ (จำนวน)	งบประมาณ (ลบ.)		รวม (ลบ.)
				งบลงทุน	งบทำการ	
		ระบบไฟฟ้าของ กฟภ. ให้มีความมั่นคง (Strong), สมาร์ท (Smart) และปลอดภัย (Safe) จึงเป็นแรงขับเคลื่อน (Drivers) ที่สำคัญในการพัฒนาโครงข่ายไฟฟ้าอัจฉริยะของ กฟภ. เพื่อยกระดับคุณภาพชีวิตและเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม ซึ่งนอกจากจะมีความพร้อมในเรื่องความเพียงพอ ทัวถึง มั่นคงแล้วยังจำเป็นต้องพัฒนาให้มีคุณภาพในเรื่องของคุณภาพระบบไฟฟ้า พลังงานทดแทน การบริหารทรัพยากรสินให้มีประสิทธิภาพในการใช้ไฟฟ้า สนับสนุนการใช้พลังงานที่สะอาด ลดการปล่อยคาร์บอนไดออกไซด์ ปรับความต้องการไฟฟ้า ให้เกิดการประหยัด สามารถเข้าถึงงานบริการและได้รับความพึงพอใจจากผู้ใช้ไฟ				
S5 การบูรณาการกระบวนการทำงาน ทั้งองค์กร ด้วย Digitization เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในแข่งขัน	-	-	-	-	-	-



ยุทธศาสตร์องค์กร	แผนแม่บท	ประเด็นที่สนับสนุนยุทธศาสตร์ขององค์กร	แผนงาน/ โครงการ (จำนวน)	งบประมาณ (ลบ.)		รวม (ลบ.)
				งบลงทุน	งบทำการ	
S6 สร้างความมั่นคงทางการเงินในระยะยาว	แผนยุทธศาสตร์การบริหารจัดการสินทรัพย์ระบบไฟฟ้าการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค พ.ศ. 2561 – 2565 (Strategic Asset Management Plan: SAMP)	เพื่อสร้างคุณค่าสูงสุดจากสินทรัพย์ ระบบสายส่ง และระบบจำหน่าย ด้วยการจัดการกระบวนการที่เหมาะสมครอบคลุมตลอดวงจรชีวิตของสินทรัพย์นับตั้งแต่การวางแผนการออกแบบ การจัดหา การก่อสร้าง การปฏิบัติงาน การบำรุงรักษา รวมถึงการจำหน่ายสินทรัพย์ออกจากระบบ ผู้บริหารบุคลากรผู้ปฏิบัติงานรวมทั้งผู้รับจ้าง และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	47	ไม่ได้ระบุ	ไม่ได้ระบุ	ไม่ได้ระบุ
S7 การเพิ่มประสิทธิภาพการให้บริการลูกค้า	แผนแม่บทการบริการลูกค้า (พ.ศ. 2560-2564) (ฉบับทบทวนครั้งที่ 1 พ.ศ. 2561)	มุ่งเน้นในการตอบสนองการพัฒนา นวัตกรรมผลิตภัณฑ์ บริการ เพื่อสนองความต้องการและความคาดหวังของลูกค้า รวมถึงการยกระดับการให้บริการแบบครบวงจรและมุ่งเน้นการสร้างความสัมพันธ์อย่างยั่งยืน เพื่อสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าทุกกลุ่มให้เกิดความพึงพอใจและความผูกพันต่อ กฟภ. เพิ่มขึ้น	21	2,267.904	316.225	2,584.129
S8 การสร้างความสัมพันธ์และรักษารฐานลูกค้ารายสำคัญ (Key Account)						



ยุทธศาสตร์องค์กร	แผนแม่บท	ประเด็นที่สนับสนุนยุทธศาสตร์ขององค์กร	แผนงาน/ โครงการ (จำนวน)	งบประมาณ (ลบ.)		รวม (ลบ.)
				งบลงทุน	งบทำการ	
S9 การกำหนดทิศทางเชิงยุทธศาสตร์ ระหว่าง กฟภ. และบริษัทในเครือ	แผนยุทธศาสตร์ บริษัท พีอีเอ เอ็นคอม อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด ประจำปี 2562-2566 (ทบทวนครั้งที่ 2 ปี 2563)	ให้ความสำคัญในการเป็น Investment Arm โดยเป็นกลไก ของ กฟภ. ในการลงทุน/ร่วมลงทุนในธุรกิจพลังงานไฟฟ้ารวมถึงการดำเนินงาน/ร่วมลงทุนในธุรกิจที่เกี่ยวข้องทั้งใน และต่างประเทศ ที่เป็นโอกาสในการธุรกิจใหม่ๆ ในด้าน Behind-the-Meter เพื่อรองรับโครงสร้างอุตสาหกรรมไฟฟ้าที่เปลี่ยนแปลงไป นอกจากนี้ ยังเป็นส่วนสำคัญในการสนับสนุนการดำเนินงานธุรกิจหลักให้กับ กฟภ. ตามที่ได้รับมอบหมาย	ไม่ได้ระบุ	ไม่ได้ระบุ	ไม่ได้ระบุ	ไม่ได้ระบุ
S10 การดำเนินงานตามแผนสำหรับธุรกิจเกี่ยวเนื่อง และการบริหาร Product Portfolio	แผนยุทธศาสตร์ บริษัท พีอีเอ เอ็นคอม อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด ประจำปี 2562-2566 (ทบทวนครั้งที่ 2 ปี 2563)	ให้ความสำคัญกับการดำเนินงานตามแผนงานของธุรกิจเกี่ยวเนื่อง ที่สอดคล้องกับโครงสร้างอุตสาหกรรมไฟฟ้าที่กำลังเปลี่ยนแปลงไป โดยการกำหนดรูปแบบธุรกิจ (Business Model) และแผนปฏิบัติการ (Implementation Plan) ในการดำเนินธุรกิจเกี่ยวเนื่องที่เหมาะสม มีความเป็นไปได้ และสามารถรองรับโอกาสทางธุรกิจทั้งในและต่างประเทศ รวมถึงผลักดันโครงการนำร่องร่วมกับพันธมิตร และขยายประเภทธุรกิจเพื่อก้าวสู่การเป็นผู้นำในประเทศอาเซียน	ไม่ได้ระบุ	ไม่ได้ระบุ	ไม่ได้ระบุ	ไม่ได้ระบุ



ยุทธศาสตร์องค์กร	แผนแม่บท	ประเด็นที่สนับสนุนยุทธศาสตร์ขององค์กร	แผนงาน/ โครงการ (จำนวน)	งบประมาณ (ลบ.)		รวม (ลบ.)
				งบลงทุน	งบทำการ	
S11 การกำกับดูแลและติดตามการดำเนินงานของบริษัทในเครือ	-	-	-	-	-	-
S12 การปรับปรุงกฎระเบียบที่เกี่ยวข้องให้มีความคล่องตัว และสามารถแข่งขันได้	-	-	-	-	-	-
S13 ยกระดับการบริหารและพัฒนาของทุนมนุษย์	แผนแม่บทด้านทรัพยากรมนุษย์ การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ปี พ.ศ. 2562-2566 สู่การเป็น Digital Workplace	เพื่อตอบสนองต่อทิศทางยุทธศาสตร์ของ กฟภ. ที่ต้องการปรับเปลี่ยนองค์กรเป็น Digital Utility ดังนั้น กฟภ. จึงจำเป็นต้องมีกลยุทธ์ด้านบุคลากร เพื่อทำให้เกิดการปรับเปลี่ยนทั้งบุคลากร ระบบงาน โครงสร้างองค์กร สภาพแวดล้อมในการทำงาน และวัฒนธรรมการทำงาน ที่สอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน และเพื่อกำหนดเป็นกรอบในการเตรียมความพร้อมบุคลากร ทั้งในด้าน อัตรากำลัง และทักษะ ให้สอดคล้องกับระบบงาน และเป้าหมายขององค์กรต่อไป	12	ไม่ได้ระบุ		ไม่ได้ระบุ
	แผนแม่บทการจัดการความรู้ พ.ศ. 2563-2567 (KM Master Plan 2020-2024)	เพื่อการบรรลุเป้าหมายในการพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ เพราะกระบวนการจัดการองค์ความรู้ (Knowledge Management) เป็นหนึ่งในองค์ประกอบพื้นฐานสำคัญ ที่จะช่วยให้องค์กรมีการสร้าง	14	-	58.400	58.400



ยุทธศาสตร์องค์กร	แผนแม่บท	ประเด็นที่สนับสนุนยุทธศาสตร์ขององค์กร	แผนงาน/ โครงการ (จำนวน)	งบประมาณ (ลบ.)		รวม (ลบ.)
				งบลงทุน	งบทำการ	
		แลกเปลี่ยน และใช้ความรู้ทั้งภายในและภายนอกอย่างรวดเร็ว ทั้งถึงและ มีประสิทธิภาพนำไปสู่การเรียนรู้ในระดับองค์กรซึ่งเป็นกลไกสำคัญในการปรับปรุงและพัฒนาองค์กรทั่วทั้งองค์กร				
S14 ส่งเสริมและพัฒนาขีดความสามารถด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Technology) เพื่อการขับเคลื่อนองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ (Digital Transformation) S15 เสริมสร้างความมั่นคงปลอดภัยและมีเสถียรภาพของเทคโนโลยีดิจิทัล (Sustainable and Secured Digital Technology)	แผนปฏิบัติการดิจิทัลของ กฟภ. พ.ศ. 2561-2565 (ทบทวนครั้งที่ 2 พ.ศ. 2563)	เพื่อพลิกองค์กร กฟภ. ไปสู่ Digital Utility ภายในปี พ.ศ. 2565 โดยการเพิ่มประสิทธิภาพใน 5 ด้าน ได้แก่ 1) ยกระดับระบบไฟฟ้าให้เป็นเลิศด้วยดิจิทัล (Digital Energy Operation) 2) เชื่อมโยงลูกค้าด้วยเทคโนโลยี (Connected Customer) 3) ปรับเปลี่ยนสู่องค์กรสมัยใหม่ (Next Generation Enterprise) โดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัล สนับสนุนการดำเนินธุรกิจในระบบจำหน่ายและการให้บริการลูกค้าอย่างรวดเร็ว 4) เสริมสร้างบุคลากรแห่งอนาคต (Workforce of the Future) พัฒนาศักยภาพของทรัพยากรบุคคล เพื่อเตรียมความพร้อมในการทำงานยุคดิจิทัล รวมถึงการพัฒนาทักษะในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อรองรับการทำงานและการเปลี่ยนแปลง	52	35,395.926		35,395.926



ยุทธศาสตร์องค์กร	แผนแม่บท	ประเด็นที่สนับสนุนยุทธศาสตร์ขององค์กร	แผนงาน/ โครงการ (จำนวน)	งบประมาณ (ลบ.)		รวม (ลบ.)
				งบลงทุน	งบทำการ	
		ของธุรกิจ และ 5) แพลตฟอร์มดิจิทัล (Digital Platform) สร้างแพลตฟอร์มดิจิทัลของ กฟภ. ที่สนับสนุน การดำเนินงานทั้งองค์กรให้มีมาตรฐานและมีความมั่นคงปลอดภัย รองรับการเติบโตของธุรกิจ				
S16 การพัฒนาระบบจัดการนวัตกรรมองค์กร (Corporate Innovation System: CIS)	แผนงานวิจัยและพัฒนาของ กฟภ. ปี 2558-2572	แผนงานวิจัยและพัฒนาของ กฟภ. ปี 2558-2572 ถูกนำเสนอตามนโยบายการบริหารและพัฒนา กฟภ. โดยแบ่งกลุ่มออกเป็น 4 ด้าน ได้แก่ ▪ เสริมสร้างความมั่นคง ▪ สร้างมาตรฐานที่เป็นเลิศ ▪ มุ่งสู่ความทันสมัย ▪ เติบโตอย่างยั่งยืน	109	1,850		1,850



ความสอดคล้องเชื่อมโยง
ของตัวชี้วัดองค์กรและแผนปฏิบัติการ ประจำปี 2564



กลยุทธ์		Corporate KPI	แผนปฏิบัติการ
1. มุมมอง Goal			
1.1 อัตราผลตอบแทนสินทรัพย์รวม (ROA)		1.2 การบริหารค่าใช้จ่ายจากการดำเนินงาน (CPI-X)	1. แผนงานการพัฒนา Platform และวิเคราะห์ถึงความเป็นไปได้ในเชิงธุรกิจ เพื่อพัฒนา Platform ออกสู่เชิงพาณิชย์ (NM2.1) (รผก.ธ) ผชก.(สำนักดิจิทัล)) 2. แผนงานการดำเนินงานธุรกิจเกี่ยวเนื่อง (Business Portfolio Implementation) (NM2.2) (รผก.ธ)) 3. แผนงานการปรับปรุงประสิทธิภาพกระบวนการดำเนินงานขององค์กร (Streamline Business Processes) (OM3.4) (รผก.ย) รผก.(ภ1-4) รผก.(สายงานบริหารองค์กร) รผก.(บ) รผก.(ทส) และ ผชก. (สำนักดิจิทัล)) 4. แผนงานการพัฒนาระบบบริหารจัดการสินทรัพย์ของระบบไฟฟ้า ของ กฟภ. (OM4.1) (คณะอนุกรรมการจัดทำแผนและติดตามการดำเนินการบริหารจัดการสินทรัพย์ระบบไฟฟ้า)
2. มุมมอง Customer			
Satisfying Customers			
CR1	ยกระดับมาตรฐานของผลิตภัณฑ์ และการให้บริการของลูกค้า โดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัล (Customer Service)	2.1 ความพึงพอใจรายกลุ่มลูกค้า 2.2 ร้อยละต้นทุนการให้บริการลูกค้าลดลง	CR1.1 แผนงานการนำเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อกำหนดและดำเนินการตามมาตรฐานการให้บริการ (SLA) ที่เกินความคาดหวังของลูกค้า และเหนือกว่าคู่แข่ง (รผก.ธ) รผก.(ภ1-ภ4) รผก.ย) และ รผก.(ทส)) CR1.2 แผนงานการพัฒนาการให้บริการลูกค้าด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Service) (PEA Smart Plus) (รผก.(ทส) รผก.(ภ1-ภ4) และ รผก.ธ))



กลยุทธ์		Corporate KPI	แผนปฏิบัติการ
		2.3 จำนวนพื้นที่ที่สามารถดำเนินงานตามมาตรฐานการให้บริการ ตามแนวทาง PEA Doing Business	CR1.3 แผนงานการพัฒนากระบวนการให้บริการธุรกิจ ตามแนวทาง Doing Business: world Bank (รพภ.(ธ) รพภ.(ภ1-ภ4) และ (รพภ.(ทส))
		2.4 ความสำเร็จในการวิเคราะห์และจัดทำฐานข้อมูลของ potential customer (Strategic และ Star) เพื่อกำหนดกลยุทธ์ทางการตลาดในกลุ่มธุรกิจเกี่ยวเนื่อง	CR1.4 แผนงานการปรับปรุงฐานข้อมูลขององค์กร (รวมถึงฐานข้อมูลลูกค้าและการวิเคราะห์ข้อมูลในช่องทาง) เพื่อนำไปสู่การวิเคราะห์และการบริหารจัดการ (Data Driven Execution) (รพภ.(ธ) รพภ.(ภ1-4) รพภ.(ทส) และผชก.(สำนักดิจิทัล)) CR1.5 แผนงานพัฒนาการใช้ประโยชน์จากฐานข้อมูลลูกค้า (Customer Analytics) เพื่อพัฒนาคุณภาพการให้บริการ หรือสร้างโอกาสทางธุรกิจ (รพภ.(ธ) รพภ.(ภ1-4) รพภ.(ย) และ ผชก.(สำนักดิจิทัล))
CR2	การสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าในระยะยาว และรักษฐานลูกค้ารายสำคัญ (CRM)	2.5 ความพึงพอใจลูกค้า Key Account	CR2.1 แผนงานสร้างความสัมพันธ์เพื่อรักษฐานลูกค้ารายสำคัญ (Key Account) และนำระบบ Digital CRM มาใช้สนับสนุนในการให้บริการลูกค้า (รพภ.(ธ) รพภ.(ภ1-ภ4) และ ผชก.(สำนักดิจิทัล))
			CR2.2 แผนงานเพิ่มประสิทธิภาพการจัดการข้อร้องเรียน (รพภ.(ธ) รพภ.(ภ1-ภ4) และ รพภ.(ย))
			CR2.3 แผนงานพัฒนาศักยภาพพนักงานในด้านการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า (รพภ.(บริหารองค์กร) และรพภ.(ธ))
			CR2.4 แผนงานการพัฒนาความสัมพันธ์ลูกค้าในนิคมอุตสาหกรรมและนอกนิคมโดยรอบ (รพภ.(ธ) และรพภ.(ภ1-ภ4))
CR3	สร้างประสบการณ์ที่ดีกับลูกค้า (Customer Experience)	2.6 ความสำเร็จของแผนงานพัฒนา PEA Customer Journey	CR3.1 แผนงานพัฒนา PEA Customer Journey (รพภ.(ธ) และรพภ.(ภ1-ภ4))



กลยุทธ์		Corporate KPI	แผนปฏิบัติการ
New Market			
NM1	การกำหนดนโยบายและกำหนดทิศทางการดำเนินงานของบริษัทในเครือ รวมถึงการวิเคราะห์ถึง Business Alignment	2.7 ความสำเร็จในการกำหนดทิศทางเชิงยุทธศาสตร์ ระหว่าง กฟภ. และบริษัทในเครือ	NM1.1 แผนงานการกำหนดนโยบาย รูปแบบการดำเนินธุรกิจและการออกแบบ Business Portfolio ของ กฟภ. และบริษัทในเครือ (รผก.(ย) และ รผก.(ธ)) NM1.2 แผนงานการถ่ายโอนภารกิจเพื่อสร้าง Recurring Revenue ให้กับบริษัทในเครือ (รผก.(ธ))
NM2	การดำเนินงานตามแผน PEA Portfolio Management	2.8 ความสำเร็จในการดำเนินงานตามแผน และจำนวน Digital Platform ที่ออกสู่เชิงพาณิชย์ 2.9 ความสำเร็จในการดำเนินงานธุรกิจเกี่ยวเนื่อง 2.10 รายได้ธุรกิจเกี่ยวเนื่อง	NM2.1 แผนงานการพัฒนา Platform และวิเคราะห์ถึงความเป็นไปได้ในเชิงธุรกิจ เพื่อพัฒนา Platform ออกสู่เชิงพาณิชย์ (รผก.(ธ) และ ผวก.(สำนักดิจิทัล)) NM2.2 แผนงานการดำเนินงานธุรกิจเกี่ยวเนื่อง (Business Portfolio Implementation) (รผก.(ธ))
NM3	การกำกับดูแลและติดตามการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ	2.11 ความสำเร็จในการดำเนินงานของบริษัทในเครือ	NM 3.1 แผนงานการจัดทำระบบการติดตามผลการดำเนินงานของบริษัทในเครือ (รผก.(ย) และ รผก.(ธ))

3. มุมมอง Internal Process

Operational Management Process			
OM1	การเพิ่มประสิทธิภาพและความน่าเชื่อถือของระบบจำหน่าย	3.1 ดัชนีจำนวนครั้งที่ไฟฟ้าขัดข้อง (SAIFI) 3.2 ดัชนีจำนวนครั้งที่ไฟฟ้าขัดข้อง (SAIFI) เมืองใหญ่ 3.3 ดัชนีระยะเวลาที่ไฟฟ้าขัดข้อง (SAIDI) 3.4 ดัชนีระยะเวลาที่ไฟฟ้าขัดข้อง (SAIDI) เมืองใหญ่	OM1.1 โครงการพัฒนาระบบสายส่งและสถานีไฟฟ้า (รผก.(วศ) และ รผก.(กบ)) OM1.2 โครงการพัฒนาระบบส่งและจำหน่าย ระยะที่ 1 (รผก.(วศ) และ รผก.(กบ)) OM1.3 โครงการเพิ่มความเชื่อถือได้ของระบบไฟฟ้า ระยะที่ 3 (รผก.(กบ)) OM1.4 แผนงานพัฒนา Strong Grid (รผก.(ภ1-ภ4)) OM1.5 โครงการพัฒนาระบบไฟฟ้าเพื่อรองรับการจัดตั้งเขตเศรษฐกิจพิเศษ (รผก.(กบ)) OM1.6 แผนงานพัฒนาระบบไฟฟ้าในเมืองใหญ่ ระยะที่ 1 (รผก.(กบ))



กลยุทธ์		Corporate KPI	แผนปฏิบัติการ
OM2	การเสริมสร้างศักยภาพของระบบจำหน่ายโดย Smart Grid	3.5 ร้อยละของหน่วยสูญเสียในระบบจำหน่าย (Loss)	OM1.7 โครงการก่อสร้างและปรับปรุงประสิทธิภาพระบบจำหน่ายแรงต่ำ (รผก.(กบ) และ รผก.(ว))
			OM1.8 แผนงานติดตามและแก้ไขปัญหาไฟตก (รผก.(ว) และ รผก.(ภ1-ภ4))
			OM1.9 แผนงานติดตามและแก้ไขปัญหาไฟดับ (รผก.(ป) และ รผก.(ภ1-ภ4))
			OM1.10 แผนงานควบคุมหน่วยสูญเสีย (Technical/Non-Technical) (รผก.(ป))
		3.6 ความสำเร็จของแผนโครงข่ายไฟฟ้าอัจฉริยะ	OM2.1 แผนงานพัฒนาภูมิสารสนเทศระบบไฟฟ้าระยะที่ 3 (รผก.(ว))
			OM2.2 แผนงานพัฒนาระบบไฟฟ้าเพื่อรองรับระบบ Smart Grid (รผก.(ว))
			OM2.3 แผนงานพัฒนาเทคโนโลยีและการสื่อสารเพื่อรองรับการพัฒนาโครงข่ายไฟฟ้าอัจฉริยะ (รผก.(ทส))
		3.7 ความสำเร็จในการพัฒนาแนวทางการบริหารจัดการพลังงานผ่าน Energy Trading Platform	OM2.4 แผนงานการดำเนินงานตามโครงการ Smart Grid (ให้ความสำคัญภาคเอกชน เพื่อให้เกิดการสร้าง Ecosystem) (รผก. (ว))
			OM2.5 แผนงานการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงลึกจากระบบ Smart Grid (Smart Grid Analytic) (รผก.(ว) รผก.(ป) และ ผชก. (สำนักดิจิทัล))
			OM 2.6 แผนงานพัฒนาแนวทางการบริหารจัดการพลังงานผ่าน Energy Trading Platform (รผก.(ว) ผชก. (สำนักดิจิทัล) รผก.(ธ) รผก.(ย) รผก.(ทส))
		3.8 ความสำเร็จในการพัฒนาการให้บริการ TPA	OM 2.7 แผนงานการพัฒนาการให้บริการ Third Party Access (TPA) (รผก.(ว) และ รผก.(ป))
			OM 2.8 แผนงานการศึกษาอัตราค่าบริการในการใช้หรือเชื่อมต่อระบบ (Wheeling Charge) รายภาคที่สะท้อนต้นทุนทางบัญชี (รผก.(ย) รผก.(บ) และรผก.(ว))



กลยุทธ์		Corporate KPI	แผนปฏิบัติการ
OM3	ปรับปรุงโครงสร้างองค์กร และพัฒนา SLA ระบบงานที่สอดคล้องกับการนำดิจิทัลมาประยุกต์ใช้ในกระบวนการทำงาน	3.9 ความสำเร็จของการดำเนินการตาม Service Level Agreement ที่ระบุในห่วงโซ่อุปทาน โดยบูรณาการระดับหน่วยงาน	OM2.9 แผนงานการปรับปรุง/พัฒนา Energy Storage (กักเก็บพลังงานที่เชื่อมต่อในระบบจำหน่าย) (รผก.(ว))
			OM2.10 แผนงานติดตาม Data Cleansing ระบบ GIS ในเชิงคุณภาพ (รผก.(ว) รผก.(ภ1-ภ4) และ รผก.(ทส))
			OM3.1 แผนงานความสำเร็จในการดำเนินการตาม SLA และ QA for SLA ตาม Supply Chain ของ กฟภ. (รผก.(ย))
			OM3.2 แผนการปรับปรุงกระบวนการขอใช้ไฟ (รผก.(ธ) รผก.(ภ1-ภ4) รผก.(บ) รผก.(ทส) และ รผก.(ย))
OM4	ประสิทธิภาพในการบริหารสินทรัพย์	3.10 ความสำเร็จของการปรับปรุงกระบวนการทำงานขององค์กร (Digital Operational Excellence) ด้วยการสนับสนุนของเทคโนโลยีดิจิทัล	OM3.3 แผนการปรับปรุงกระบวนการจดหน่วยพิมพ์บิล (Billing) (รผก.(บ) รผก.(ภ1-ภ4) รผก.(ทส) และ รผก.(ย))
			OM3.4 แผนงานการปรับปรุงประสิทธิภาพกระบวนการดำเนินงานขององค์กร (Streamline Business Processes) (รผก.(ย) รผก.(ภ1-4) รผก.(บริหารองค์กร) รผก.(บ) รผก.(ทส) และ ผชก. (สำนักดิจิทัล))
		3.11 ค่าใช้จ่ายการดำเนินงาน	OM4.1 แผนงานการพัฒนากระบวนการบริหารจัดการสินทรัพย์ของระบบไฟฟ้า ของ กฟภ. (คณะกรรมการจัดทำแผนและติดตามการดำเนินการบริหารจัดการสินทรัพย์ระบบไฟฟ้า และทุกสายงาน)
			OM4.2 แผนงานการพัฒนาระบบบริหารจัดการสินทรัพย์ของระบบไฟฟ้า ของ กฟภ. (คณะกรรมการจัดทำแผนและติดตามการดำเนินการบริหารจัดการสินทรัพย์ระบบไฟฟ้า และทุกสายงาน)
OM5	ยกระดับผลประกอบการขององค์กร และการจัดทำบัญชีต้นทุนระหว่าง Regulated Business และ Non-regulated Business รวมถึงการทำบัญชีต้นทุนรายกิจกรรม (ABC Costing)	-	OM5.1 แผนการจัดหาแหล่งเงินทุนระยะยาวที่เพียงพอ และมีต้นทุนที่เหมาะสม (รผก.(บ))
			OM5.2 แผนการทำบัญชีต้นทุนของกระบวนการขอใช้ไฟฟ้าแบบ PEA Doing Business (รผก.(บ))
		3.13 ความสำเร็จในการจัดทำบัญชีต้นทุนของกระบวนการขอใช้ไฟฟ้าแบบ PEA Doing Business	
			3.11 ค่าใช้จ่ายการดำเนินงาน



กลยุทธ์		Corporate KPI	แผนปฏิบัติการ
		3.14 ความสำเร็จในการจัดทำบัญชีต้นทุนตามประเภทรายได้ในส่วนของธุรกิจนอกการกำกับดูแล (Non-regulated)	OM5.3 แผนงานการจัดทำบัญชีต้นทุนตามประเภทรายได้ในส่วนของธุรกิจนอกการกำกับดูแล (Non-regulated) (รผก.(บ))
Innovation Process			
IP1	พัฒนาโครงสร้างและกระบวนการด้านนวัตกรรม	3.15 ความสำเร็จในการยกระดับการประเมินผลลัพธ์จากการนำนวัตกรรมไปปรับปรุง/พัฒนากระบวนการ	IP 1.1 แผนงานการพัฒนากระบวนการจัดการนวัตกรรม (Innovation Management System) (รผก.(ว))
		3.16 การนำความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมไปใช้ และสามารถสร้างรายได้/ลดรายจ่ายและจำนวนนวัตกรรมที่ลดรายจ่าย/สร้างรายได้เชิงพาณิชย์/สร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กร	IP 1.2 แผนการพัฒนาต่อยอดนวัตกรรมที่ลดรายจ่าย/สร้างรายได้เชิงพาณิชย์/สร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กร (รผก.(ว) รผก.(บริหารองค์กร) และ รผก.(ธ)) IP 1.3 แผนงานส่งเสริมการนำความคิดสร้างสรรค์และสิ่งประดิษฐ์/นวัตกรรมใช้งาน (รผก.(ว) และ รผก.(บริหารองค์กร))
Regulatory & Social Process			
RS1	สนับสนุนการใช้พลังงานอย่างมีประสิทธิภาพ	3.17 ค่าแฟคเตอร์ของค่าประสิทธิภาพเชิงนิเวศเศรษฐกิจ (Eco-Efficiency)	RS 1.1 แผนงานปรับปรุงผลเพื่อเข้าสู่ค่าเป้าหมาย (รผก.(ย) รผก.(ว) รผก.(ป) รผก.(บ) รผก.(บ) รผก.(ทส) และรผก.(ก1-ก4))
RS2	ทบทวนกฎหมายระเบียบ ข้อบังคับเพื่อรองรับการดำเนินงานในธุรกิจเกี่ยวเนื่อง รวมถึงกำกับกรดำเนินงานของบริษัทในเครือเพื่อให้เกิด Synergy	3.18 ความสำเร็จของการศึกษากฎหมายที่เกี่ยวข้องในการทำธุรกิจเกี่ยวเนื่องและธุรกิจใหม่ของ กฟภ. 3.19 ความสำเร็จของการตรวจสอบ ศึกษา รวบรวมกฎหมาย กฎกระทรวง มติ ครม. กฎหมายฉบับใหม่ , จัดทำหรือปรับปรุง/มีส่วนร่วมในการปรับปรุงข้อบังคับกฎระเบียบ หลักเกณฑ์ คำสั่ง ระเบียบปฏิบัติต่างๆ ในการดำเนินงานของ กฟภ. ทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อรองรับการดำเนินธุรกิจเกี่ยวเนื่อง	RS2.1 โครงการศึกษากฎหมายที่เกี่ยวข้องในการทำธุรกิจเกี่ยวเนื่องและธุรกิจใหม่ (New Business) ของ กฟภ. (รผก.(บริหารองค์กร)) RS2.2 โครงการตรวจสอบกฎหมาย กฎกระทรวง มติ ครม. กฎหมายใหม่ จัดทำหรือปรับปรุง/มีส่วนร่วมในการปรับปรุงข้อบังคับ กฎระเบียบ หลักเกณฑ์ และแนวทางปฏิบัติงานในการดำเนินงาน เพื่อรองรับการดำเนินงานของ กฟภ.และธุรกิจเกี่ยวเนื่อง (รผก.(บริหารองค์กร))



กลยุทธ์	Corporate KPI	แผนปฏิบัติการ
4. มุมมอง Learning & Growth		
HR Capital		
HR1 ส่งเสริมการบริหารทุนมนุษย์โดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการพัฒนาระบบงานด้าน HR (HRM)	4.1 ความสำเร็จในการพัฒนาระบบเทคโนโลยีดิจิทัลด้าน HR	HR1.1 แผนงานพัฒนากลไกการประเมินผลการปฏิบัติงานที่เป็นระบบ (PMS) และการนำระบบเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการพัฒนา (รพท.(บริหารองค์กร))
		HR1.2 แผนงานบริหารอัตรากำลัง เพื่อรองรับการเป็น Digital Utility (รพท.(บริหารองค์กร))
		HR1.3 แผนงานการพัฒนาระบบเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อสนับสนุนการยกระดับการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์ (รพท.(บริหารองค์กร))
		HR1.4 แผนงานปรับปรุงแนวทาง และระบบแรงจูงใจในการ Secondment (รพท.(บริหารองค์กร))
HR2 พัฒนาระบบการเรียนรู้และพัฒนา ในการเสริมสร้างและยกระดับสมรรถนะของบุคลากร (HRD)	4.2 ความสำเร็จในการดำเนินงานตามแผนงานเพื่อเพิ่มขีดความสามารถของบุคลากร	HR2.1 แผนงานการพัฒนาศักยภาพบุคลากรด้านดิจิทัลที่รองรับการดำเนินธุรกิจ และพัฒนาการส่งเสริม Digital (รพท.(บริหารองค์กร))
		HR2.2 แผนงานพัฒนาการจัดการความรู้ (KM) เพื่อรองรับและพร้อมต่อการดำเนินธุรกิจ (รพท.(บริหารองค์กร))
		HR2.3 แผนงานในการส่งเสริมการจัดการความรู้สู่การสร้างนวัตกรรม (รพท.(บริหารองค์กร) และ รพท.(ว))
	4.3 Competency ของกลุ่มเป้าหมายที่ได้รับการพัฒนา New-skill /Up-skill/Re-skill	HR2.4 แผนงานพัฒนาระบบการส่งเสริมทักษะที่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของธุรกิจเทคโนโลยี และภาวะการแข่งขัน (New-skill/Up-skill/Re-skill) (รพท.(บริหารองค์กร))



กลยุทธ์		Corporate KPI	แผนปฏิบัติการ
Digital Technology			
DT1	พัฒนาขีดความสามารถด้านเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อสะท้อนถึงประสิทธิภาพของการบริหารค่าใช้จ่ายและประสิทธิภาพของกระบวนการดำเนินงาน	4.4 ความสำเร็จของแผนปฏิบัติการดิจิทัลของ กฟผ.	DT1.1 แผนงานพัฒนาแพลตฟอร์มดิจิทัลเพื่อรองรับการบริหารจัดการองค์กร (Digital Platform) (รผก.(ทส) และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง)
		4.5 ความสำเร็จการดำเนินงานตามแผนงานการยกระดับการกำกับดูแลข้อมูลฯ	DT1.2 แผนงานการยกระดับการกำกับดูแลข้อมูล (Data Governance) (ผก.(สำนักดิจิทัล))
			DT1.3 แผนงานการบริหารจัดการข้อมูล (Data Management & Data Analytic) (ผก.(สำนักดิจิทัล))
		4.6 ความสำเร็จในการพัฒนามาตรฐานการกำกับดูแลที่ดีและบริหารจัดการด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ	DT1.4 แผนงานการพัฒนามาตรฐานการกำกับดูแลด้านการบริหารจัดการด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (รผก.(ทส))
		4.7 ความสำเร็จการดำเนินงานตามแผนงาน EA Governance & Development	DT1.5 แผนงาน EA Governance & Development (รผก.(สำนักดิจิทัล) และทุกสายงาน)
DT2	พัฒนาขีดความสามารถด้าน Cyber Security และการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัลสู่มาตรฐานสากล	4.8 ความสำเร็จของแผนสร้างมาตรฐานด้านความมั่นคงปลอดภัย (ISO 27001)	DT2.1 แผนงานพัฒนาระบบรักษาความมั่นคงปลอดภัยทางเทคโนโลยีดิจิทัล (รผก.(ทส))
Organizational Capital			
OC1	วิเคราะห์ GAP และแนวทางการผลักดันองค์กรสู่ความยั่งยืน	4.9 คะแนนประเมิน ITA	OC1.1 โครงการยกระดับคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ (ITA) (รผก.(ย))
		4.10 ค่าดัชนีการประสบอุบัติเหตุ (Disabling Injury Index: νDI)	OC1.2 แผนงานยกระดับการดำเนินงานเรื่องความปลอดภัยในระดับมาตรฐาน/ระดับสากล (รผก.(บริหารองค์กร))
		4.11 ความสำเร็จของการดำเนินงานด้านความปลอดภัยและอาชีวอนามัย	OC1.3 แผนงานจัดทำมาตรฐานและกระบวนการที่สนับสนุนการดำเนินงานความปลอดภัยในการทำงาน (PEA-SMS) (รผก.(บริหารองค์กร))



กลยุทธ์	Corporate KPI	แผนปฏิบัติการ
	4.12 ผลการดำเนินงาน Core Business Enablers ด้านที่ 1 การกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กร	OC1.4 โครงการประเมินผลและพัฒนาประสิทธิภาพระบบการกำกับดูแลกิจการที่ดีของ กฟภ. (รพภ.(ย))
	4.13 ความสำเร็จในการบูรณาการ GRC	OC1.5 แผนงานการบูรณาการ GRC และนำไปปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม (รพภ.(ย))
	4.14 ความสำเร็จในการดำเนินงานเพื่อยกระดับสู่ความยั่งยืน	OC1.6 แผนงานยกระดับการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมสู่มาตรฐานสากลอย่างยั่งยืน (รพภ.(ย))
	4.15 ร้อยละของแผนงานด้านสังคมและสิ่งแวดล้อม ที่มีผลการประเมินเป็นไปตามเป้าหมายของแผนงาน	OC1.7 แผนงานประเมินผลลัพธ์โครงการด้านสังคมและสิ่งแวดล้อม และการทบทวนแนวทางและการจัดกลุ่ม/ประเภทโครงการที่ต้องประเมิน SROI (รพภ.(ย)) และสายงานที่ร่วมดำเนินโครงการ CSR)
	4.16 ความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนงานบูรณาการในการยกระดับด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	OC2.1 แผนงานบูรณาการในการยกระดับด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (รพภ.(ย) รพภ.(อ) รพภ.(กบ) รพภ.(บริหารองค์กร) และรพภ.(สนับสนุนองค์กร))
OC2 การวิเคราะห์และกำหนดแนวทางตอบสนองความต้องการความคาดหวังและความกังวลผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	4.17 ผลสำรวจความพึงพอใจในการดำเนินงานของ กฟภ. ที่ตอบสนองต่อความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	



กระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ (Strategic Formulation)



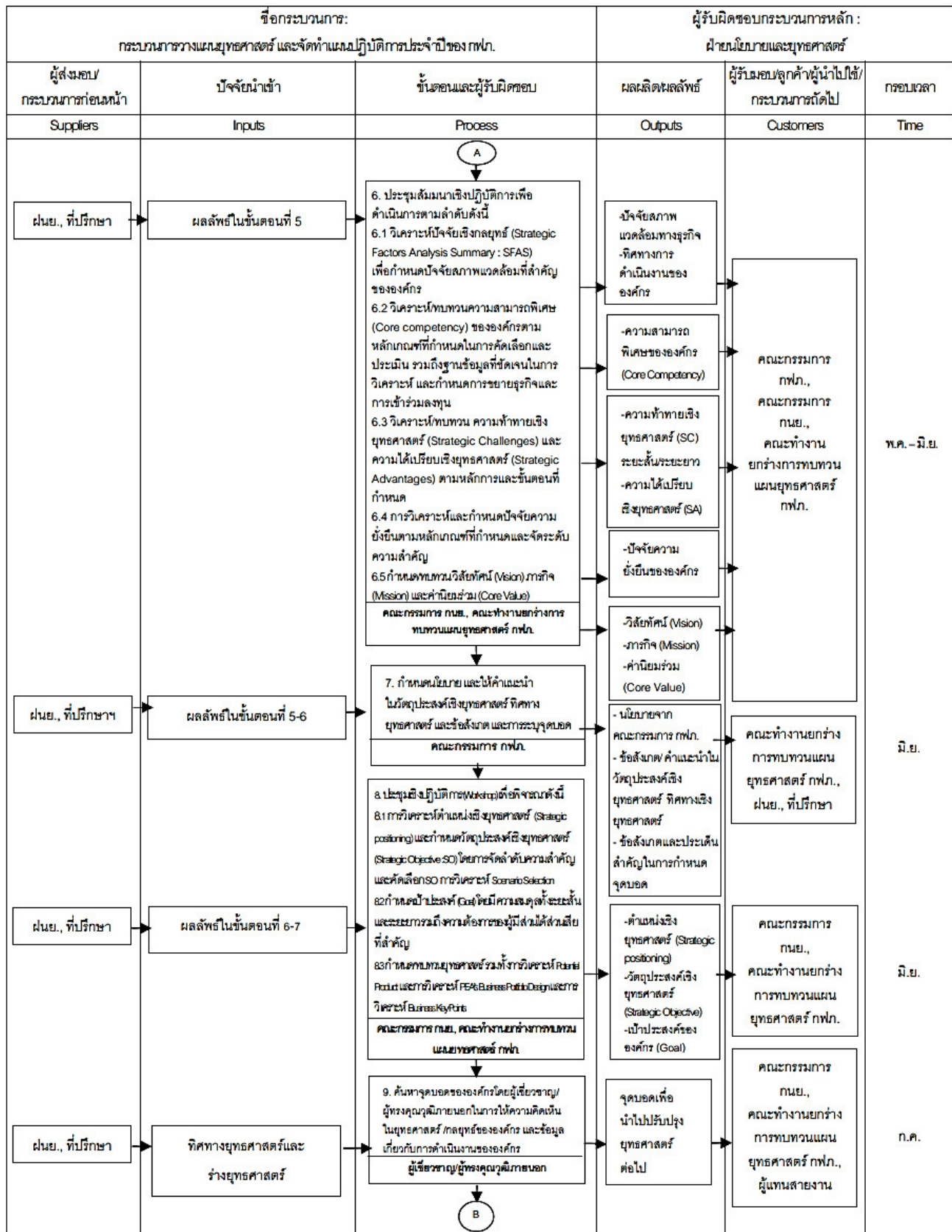
กระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ (Strategic Formulation)

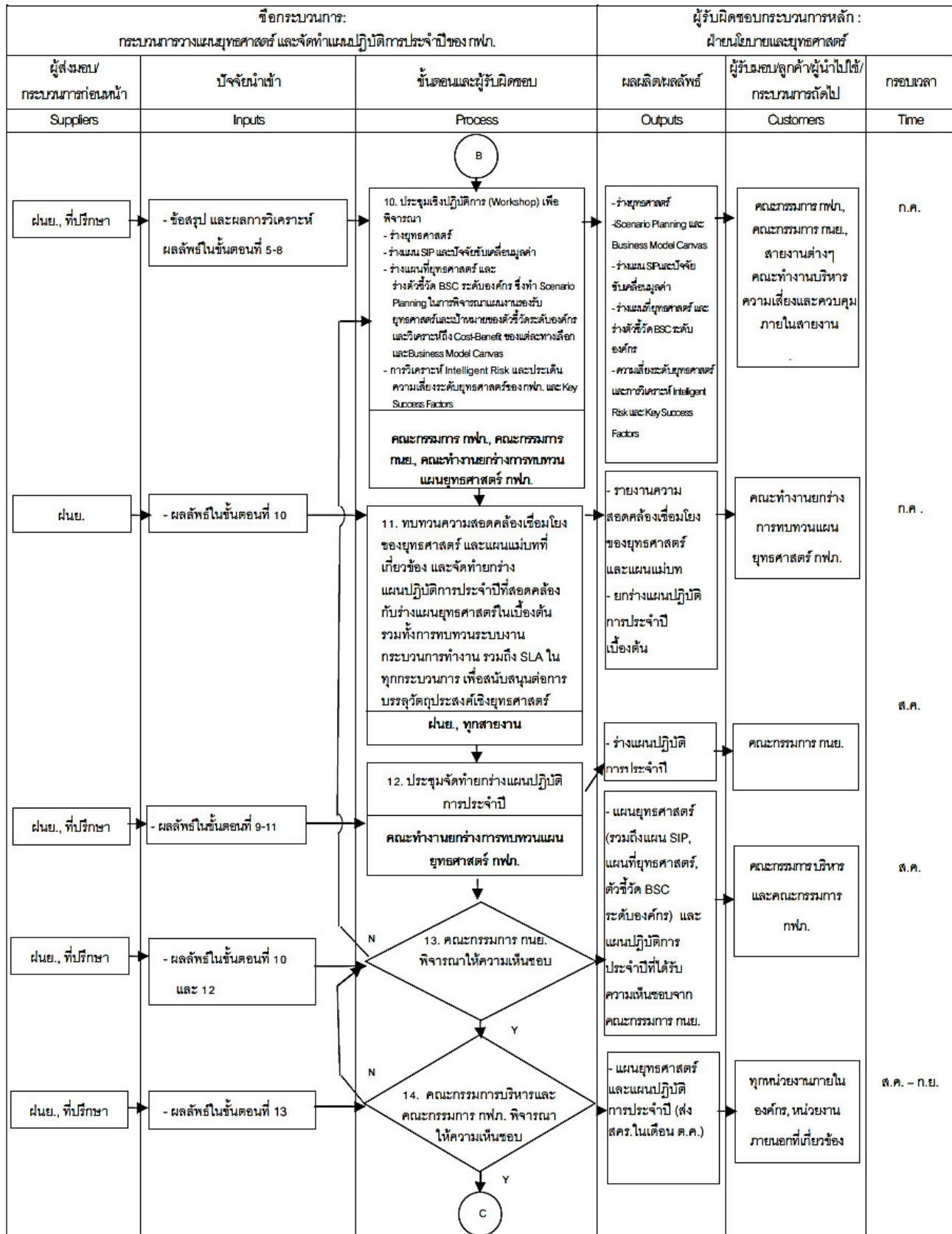
การจัดทำแผนยุทธศาสตร์ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคมีวัตถุประสงค์เพื่อกำหนดทิศทางการดำเนินงานขององค์กรให้เป็นแนวทางเดียวกัน ซึ่งจัดทำเป็นแผนระยะยาว 5 ปี โดยได้บูรณาการแผนแม่บทของสายงานต่าง ๆ เข้าด้วยกัน (มีหน่วยงานในระดับรองผู้ว่าการฯ รวมทั้งสิ้น 15 สายงานรับไปดำเนินการ) เพื่อให้มั่นใจว่าการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคสามารถบรรลุวิสัยทัศน์ได้

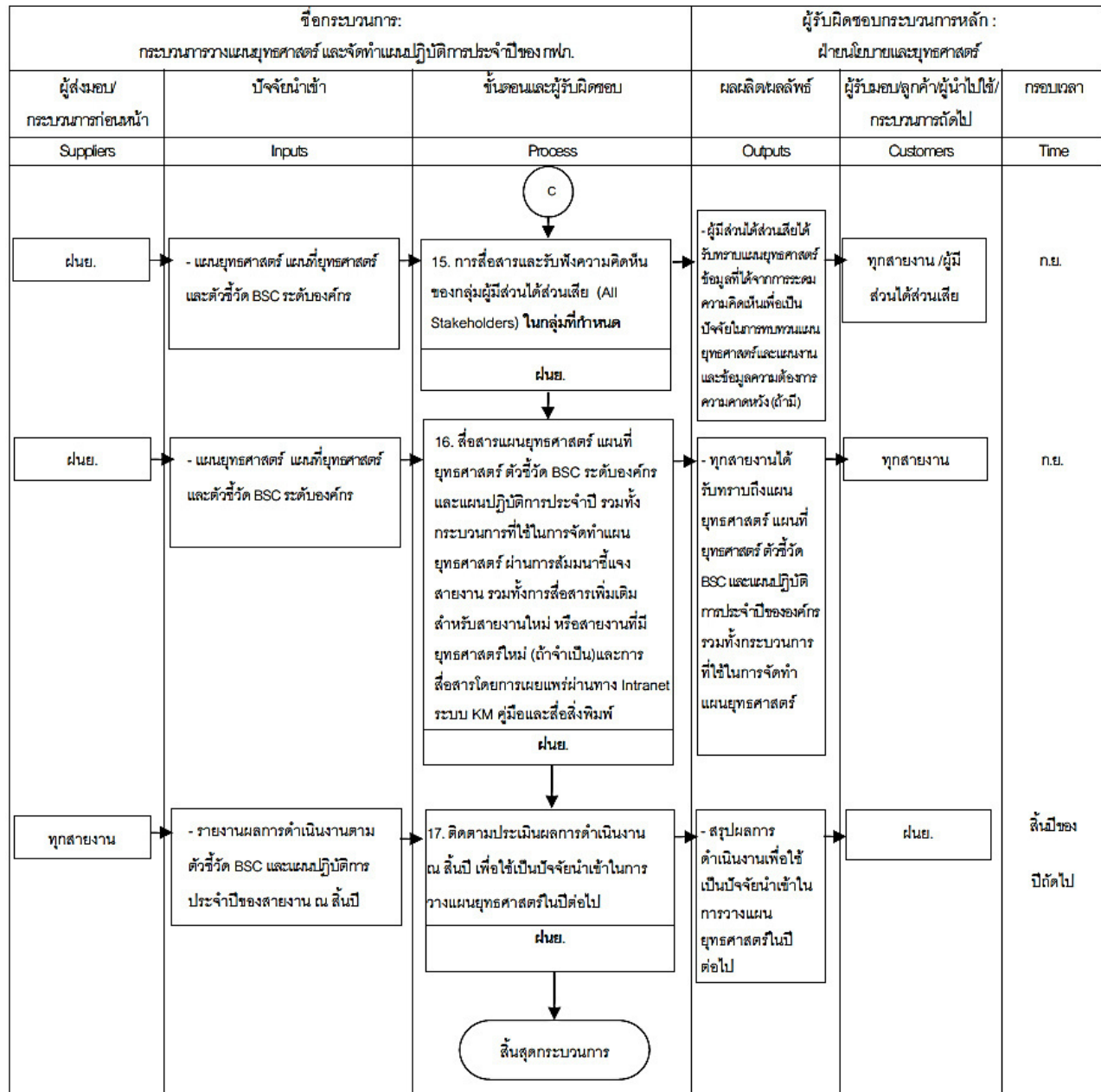
ขั้นตอนการวางแผนยุทธศาสตร์ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคได้ดำเนินการอย่างเป็นระบบครอบคลุม ตั้งแต่การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรค เพื่อนำมากำหนดยุทธศาสตร์และถ่ายทอดแผนยุทธศาสตร์ลงสู่ระดับปฏิบัติงาน ซึ่งจะถ่ายทอดเป็นลำดับขั้นจากระดับสายงานจนถึงระดับ KPI รายบุคคล นอกจากนี้การไฟฟ้าส่วนภูมิภาคยังนำการบริหารความเสี่ยงเข้ามาบูรณาการในแผนยุทธศาสตร์ โดยมีการวิเคราะห์/ระบุความเสี่ยงระดับองค์กรมาบริหารเพื่อให้ความเสี่ยงดังกล่าวหมดไป หรือลดระดับความรุนแรงลง รวมทั้งได้นำเครื่องมือ Economic Profit Drivers (EP Drivers) มาใช้เป็นส่วนหนึ่งในการวิเคราะห์เพื่อเพิ่มมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์ (Economic Value Management) ให้กับองค์กรอีกด้วย

1 กระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์ (Strategic Planning Process)

กระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค (กฟภ.) มีขั้นตอนปรากฏตามภาพที่ 1 ดังนี้









2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก (External Analysis)

2.1 นโยบาย (Policy)

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

- 1.1 แผนยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี
- 1.2 แผนการปฏิรูปประเทศ
- 1.3 แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12
- 1.4 นโยบายและแผนระดับชาติว่าด้วยการพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม
- 1.5 แผนการปฏิรูปประเทศด้านพลังงาน
- 1.6 นโยบาย Energy 4.0
- 1.7 นโยบายกระทรวงมหาดไทย
- 1.8 แนวนโยบายด้านการบริหารราชการแผ่นดิน
- 1.9 แผนปฏิบัติราชการกระทรวงมหาดไทย พ.ศ. 2563 - 2565
- 1.10 แผนปฏิบัติราชการระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2563 - 2565) ของกระทรวงพลังงาน
- 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 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 เน้นการบริหารจัดการสภาวะแวดล้อมของประเทศให้มีความมั่นคง ปลอดภัย เอกराชอธิปไตยและมีความสงบเรียบร้อยในทุกระดับ ตั้งแต่ระดับชาติ สังคม ชุมชน มุ่งเน้นการพัฒนาคน เครื่องมือเทคโนโลยีและระบบฐานข้อมูลขนาดใหญ่ให้มีความพร้อมสามารถรับมือกับภัยคุกคามและภัยพิบัติได้ทุกรูปแบบ และทุกระดับความรุนแรง ควบคู่ไปกับการป้องกันและแก้ไขปัญหาด้านความมั่นคงที่มีอยู่ในปัจจุบัน และที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคตใช้กลไกการแก้ไขปัญหาแบบบูรณาการทั้งกับส่วนราชการ ภาคเอกชน ประชาสังคม และองค์กรที่ไม่ใช่รัฐ รวมถึงประเทศเพื่อนบ้านและมิตรประเทศทั่วโลกบนพื้นฐานของหลักธรรมาภิบาล

2. ยุทธศาสตร์ชาติด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขัน มีเป้าหมายการพัฒนาที่มุ่งเน้นการยกระดับศักยภาพของประเทศในหลากหลายมิติ บนพื้นฐานแนวคิด 3 ประการ ได้แก่

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

3. ยุทธศาสตร์ชาติด้านการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ มีเป้าหมายการพัฒนาที่สำคัญเพื่อพัฒนาคนในทุกมิติและในทุกช่วงวัยให้เป็นคนดี เก่ง และมีคุณภาพ โดยคนไทยมีความพร้อมทั้งกาย ใจ สติปัญญา มีพัฒนาการที่รอบด้านและมีสุขภาวะที่ดีในทุกช่วงวัยมีจิตสาธารณะ รับผิดชอบต่อสังคมและ



ผู้อื่น มัธยัสถ์ อุดม โอบอ้อมอารี มีวินัย รักษาศีลธรรม และเป็นพลเมืองดีของชาติ มีหลักคิดที่ถูกต้อง มีทักษะที่จำเป็นในศตวรรษที่ 21 มีทักษะสื่อสารภาษาอังกฤษและภาษาที่สาม และอนุรักษ์ภาษาท้องถิ่น มีนิสัยรักการเรียนรู้และการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต สู่การเป็นคนไทยที่มีทักษะสูง เป็นนวัตกรรม นักคิด ผู้ประกอบการเกษตรกรยุคใหม่ และอื่น ๆ โดยมีสัมมาชีพตามความถนัดของตนเอง

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

5. ยุทธศาสตร์ชาติด้านการสร้างการเติบโตบนคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม มีเป้าหมายการพัฒนาที่สำคัญเพื่อนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนในทุกมิติทั้งด้านสังคม เศรษฐกิจ สิ่งแวดล้อม ธรรมชาติและความเป็นหุ้นส่วนความร่วมมือระหว่างกันทั้งภายในและภายนอกประเทศอย่างบูรณาการ ใช้พื้นที่เป็นตัวตั้งในการกำหนดกลยุทธ์และแผนงาน และการให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องได้เข้ามามีส่วนร่วมในแบบทางตรงให้มากที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ โดยเป็นการดำเนินการบนพื้นฐานการเติบโตร่วมกัน ไม่ว่าจะเป็นทาง 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 คณะกรรมการปฏิรูปประเทศในแต่ละด้านได้นำ ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2560-2579) ซึ่งเป็นฉบับที่รัฐบาล พลเอกประยุทธ์ จันทร์โอชา จัดทำขึ้น รวมทั้ง รายงานผลการศึกษาและข้อเสนอแนะที่เกี่ยวข้องกับการปฏิรูปประเทศของคณะรักษาความสงบแห่งชาติ สภานิติบัญญัติแห่งชาติ สภาปฏิรูปแห่งชาติ สภาขับเคลื่อนการปฏิรูปประเทศ คณะกรรมการบริหารราชการแผ่นดิน ตามกรอบการปฏิรูปประเทศ ยุทธศาสตร์ชาติและการสร้างความสามัคคีปรองดอง มาประกอบการจัดทำแผนการปฏิรูปประเทศ โดยดำเนินการตามแผนการปฏิรูปประเทศทั้ง 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. ด้านทรัพยากรธรรมชาติ

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

7. ด้านสาธารณสุข

ระบบบริการปฐมภูมิมีความครอบคลุม ระบบสุขภาพของประเทศไทยมีเอกภาพ กระจายอำนาจและความรับผิดชอบให้แต่ละพื้นที่ และประชาชนไทยมีสุขภาวะและคุณภาพชีวิตที่ดี ดิบนหลักการสร้างนำซ่อม และผู้ที่อาศัยในประเทศไทยมีโอกาสเท่าเทียมในการเข้าถึงบริการสาธารณสุขที่จำเป็น

8. ด้านสื่อสารมวลชน เทคโนโลยีสารสนเทศ

ดุลยภาพระหว่างเสรีภาพของการทำหน้าที่ของสื่อบนความรับผิดชอบต่อสังคมกับการกำกับที่มีความชอบธรรม และการใช้พื้นที่ดิจิทัลเพื่อการสื่อสารอย่างมีจรรยาบรรณ การรับรู้ ของประชาชน และสื่อเป็นโรงเรียนของสังคม ในการให้ความรู้แก่ประชาชน ปลุกฝังวัฒนธรรมของชาติ และปลูกฝังทัศนคติที่ดี

9. ด้านสังคม

คนไทยมีหลักประกันทางรายได้ที่เพียงพอต่อการดำรงชีวิตอย่างมีคุณภาพ ปรับเปลี่ยนพฤติกรรมไปสู่การมีจิตสาธารณะเพิ่มขึ้น สังคมแห่งโอกาสและไม่แบ่งแยก ภาครัฐมีข้อมูลและสารสนเทศด้านสังคมที่บูรณาการ และให้ชุมชนท้องถิ่นมีความเข้มแข็งสามารถบริหารจัดการชุมชนได้ด้วยตนเอง

10. ด้านพลังงาน

ปรับปรุงโครงสร้างการบริหารจัดการเพื่อสร้างความเชื่อมั่นและการยอมรับของประชาชน ส่งเสริมด้านเทคโนโลยีและการมีส่วนร่วมของประชาชน ให้การบริหารจัดการด้านพลังงานมีธรรมาภิบาล มีการลงทุนโครงสร้างพื้นฐานพลังงาน และการลงทุนในอุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้องกับด้านพลังงาน



11. ด้านป้องกันและปราบปรามการทุจริต และประพฤตินิชอบ

มีมาตรการควบคุม กำกับ ติดตาม การบริหารจัดการของหน่วยงานภาครัฐและภาคเอกชน มีการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารภาครัฐสามารถเข้าถึงและตรวจสอบได้ ยกระดับการ 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 และเพิ่มขีดความสามารถ ในการแข่งขันของประเทศ

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

1.3 แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12

สำนักงานรัฐมนตรีและสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติได้จัดทำแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติเพื่อกำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศ โดย กฟภ. 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 การพัฒนาระบบบริการสาธารณะให้มีคุณภาพและมีช่องทางการเข้าถึงที่หลากหลาย

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

มุ่งเน้นการพัฒนากายภาพโครงสร้างพื้นฐานด้านการคมนาคมขนส่ง การเชื่อมโยงเครือข่ายโทรคมนาคม การพัฒนาความมั่นคงด้านพลังงานและการผลิตพลังงานทดแทน และการสนับสนุนการพัฒนาเศรษฐกิจดิจิทัล



8. ยุทธศาสตร์การพัฒนาวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี วิจัย และนวัตกรรม

มุ่งให้ความสำคัญกับ การขับเคลื่อนการพัฒนาวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี วิจัย และนวัตกรรม เพื่อมุ่งให้วิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี วิจัย และนวัตกรรมเป็นเครื่องมือสำคัญที่จะช่วยขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศในมิติต่างๆ

9. ยุทธศาสตร์การพัฒนาภาค เมือง และพื้นที่เศรษฐกิจ

มุ่งเพื่อรักษาสถานเศรษฐกิจเดิมให้เข้มแข็งโดยมีคุณภาพสิ่งแวดล้อมตามมาตรฐานสากล สร้างฐานเศรษฐกิจใหม่รองรับการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน เพื่อกระจายกิจกรรมทางเศรษฐกิจและความเจริญสู่ภูมิภาค

10. ยุทธศาสตร์ความร่วมมือระหว่างประเทศเพื่อการพัฒนา

มุ่งให้เกิดการประสานและพัฒนาความร่วมมือกันระหว่างประเทศ ทั้งในเชิงรุกและรับ อย่างสร้างสรรค์ และการส่งเสริมให้ประเทศไทยเป็นฐานของการประกอบธุรกิจ การให้บริการทางการศึกษา การให้บริการด้านการเงิน การให้บริการด้านสุขภาพ การให้บริการด้านโลจิสติกส์ และการลงทุนเพื่อการวิจัยและพัฒนา รวมทั้งเป็นฐานความร่วมมือในเอเชีย

1.4 นโยบายและแผนระดับชาติว่าด้วยการพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม

เป็นแผนแม่บทหลักในการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของประเทศระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2561 - 2580) ที่กำหนดทิศทางการขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศที่ยั่งยืนโดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัล โดยได้กำหนดกรอบยุทธศาสตร์การพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคมไว้ 6 ยุทธศาสตร์ ดังนี้

ยุทธศาสตร์ที่ 1 พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานดิจิทัลประสิทธิภาพสูงให้ครอบคลุมทั่วประเทศ

มุ่งพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานดิจิทัลที่ทันสมัย ประชาชนทุกคนสามารถเข้าถึงและใช้ประโยชน์ได้แบบทุกที่ ทุกเวลา อย่างมีคุณภาพด้วยอินเทอร์เน็ตความเร็วสูงที่รองรับความต้องการ และราคาค่าบริการที่ต้องจ่ายจะต้องไม่เป็นอุปสรรคในการเข้าถึงบริการดิจิทัลอีกต่อไป ในอนาคตโครงสร้างพื้นฐานอินเทอร์เน็ตความเร็วสูงจะกลายเป็นสาธารณูปโภคขั้นพื้นฐานเช่นเดียวกับ ถนน ไฟฟ้า ประปา ที่สามารถรองรับการเชื่อมต่อกับทุกสรรพสิ่ง

ยุทธศาสตร์ที่ 2 ขับเคลื่อนเศรษฐกิจด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล

เป็นการเร่งส่งเสริมเศรษฐกิจด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Economy Acceleration) โดยมุ่งเน้นการสร้างระบบนิเวศสำหรับธุรกิจดิจิทัล (Digital Business Ecosystem) ควบคู่กับการพัฒนาระบบโครงสร้างพื้นฐานดิจิทัล และการใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีดิจิทัลในเชิงธุรกิจ และกระตุ้นให้ภาคเอกชนเกิดความตระหนักถึงความสำคัญ และความจำเป็นที่จะต้องเรียนรู้และปรับปรุงแนวทางการทำธุรกิจด้วยการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลอย่างมีศักยภาพ โดยเฉพาะอย่างยิ่งธุรกิจขนาดกลางและเล็ก (SMEs) รวมถึงธุรกิจใหม่ (Startup) ในด้านเศรษฐกิจชุมชน เทคโนโลยีดิจิทัลจะช่วยเชื่อมโยงท้องถิ่นกับตลาดโลก สร้างมูลค่าเพิ่มให้กับสินค้าชุมชน



ยุทธศาสตร์ที่ 3 สร้างสังคมคุณภาพที่ทั่วถึงเท่าเทียมด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล

เป็นการสร้างสังคมดิจิทัลที่มีคุณภาพ (Digital Society) มุ่งหวังที่จะลดความเหลื่อมล้ำทางโอกาสของประชาชนที่เกิดจากการเข้าถึงไม่ถึงโครงสร้างพื้นฐาน การขาดความรู้ความเข้าใจในเรื่องเทคโนโลยีดิจิทัล หรือการไม่สามารถเข้าถึงข้อมูลข่าวสารผ่านเทคโนโลยีดิจิทัลที่ยังมีราคาแพงเกินไป และให้ความสำคัญกับการพัฒนาพลเมืองที่ฉลาด รู้เท่าทันข้อมูล และมีความรับผิดชอบ เพื่อให้เกิดการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลอย่างสร้างสรรค์ โดยสุดท้าย เมื่อโครงสร้างพื้นฐานดิจิทัลพร้อม และพลเมืองดิจิทัลพร้อมแล้ว เทคโนโลยีดิจิทัลจะเป็นเครื่องมือในการยกระดับคุณภาพชีวิตของคนทุกกลุ่มผ่านบริการดิจิทัลต่าง ๆ

ยุทธศาสตร์ที่ 4 ปรับเปลี่ยนภาครัฐสู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัล

เป็นการมุ่งเน้นการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในกระบวนการทำงานและการให้บริการภาครัฐ เพื่อให้เกิดการปฏิรูปกระบวนการทำงานและขั้นตอนการให้บริการ ให้มีประสิทธิภาพ ถูกต้อง รวดเร็ว อำนวยความสะดวก ให้ผู้ใช้บริการ สร้างบริการของภาครัฐที่มีธรรมาภิบาล และสามารถให้บริการประชาชนแบบเบ็ดเสร็จ ณ จุดเดียว ผ่านระบบเชื่อมโยงข้อมูลอัตโนมัติ การเปิดเผยข้อมูลของภาครัฐที่ไม่กระทบต่อสิทธิส่วนบุคคลและความมั่นคงของชาติ ผ่านการจัดเก็บ รวบรวม และแลกเปลี่ยนอย่างมีมาตรฐาน ให้ความสำคัญกับการรักษาความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์และข้อมูล รวมไปถึงการสร้างแพลตฟอร์มการให้บริการภาครัฐ เพื่อให้ภาคเอกชนหรือนักพัฒนาสามารถนำข้อมูลและบริการของภาครัฐ ไปพัฒนาต่อยอดให้เกิดนวัตกรรมบริการ และสร้างรายได้ให้กับระบบเศรษฐกิจต่อไป

ยุทธศาสตร์ที่ 5 พัฒนากำลังคนให้พร้อมเข้าสู่ยุคเศรษฐกิจและสังคมดิจิทัล

มุ่งเน้นการพัฒนาคนกำลังคนดิจิทัล (Digital Workforce) ขึ้นมารองรับการทำงานในระบบเศรษฐกิจดิจิทัล โดยเน้นทั้งกลุ่มคนทำงานที่จะเป็นกำลังสำคัญในการสร้างผลผลิตการผลิตร (Productivity) ในระบบเศรษฐกิจ และกลุ่มคนที่เป็นผู้เชี่ยวชาญด้านดิจิทัล อย่างไรก็ตามการเตรียมความพร้อมให้ประชาชนทั่วไปก็เป็นอีกเรื่อง ที่สำคัญอย่างทัดเทียมกัน

ยุทธศาสตร์ที่ 6 สร้างความเชื่อมั่นในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล

มุ่งเน้นการสร้าง ความมั่นคงปลอดภัย และความเชื่อมั่นในการทำธุรกรรมด้วยเทคโนโลยีดิจิทัลให้กับผู้ประกอบการ ผู้ทำงาน และผู้ใช้บริการ ซึ่งถือได้ว่าเป็นปัจจัยพื้นฐานที่ช่วยขับเคลื่อนประเทศสู่ยุคเศรษฐกิจดิจิทัล และเป็นบทบาทหน้าที่หลักของภาครัฐในการอำนวยความสะดวกให้กับทุกภาคส่วน โดยภารกิจสำคัญยิ่งยวดของยุทธศาสตร์นี้ จะครอบคลุมเรื่องมาตรฐาน (Standard) การคุ้มครองความเป็นส่วนตัวและข้อมูลส่วนบุคคล (Privacy) การรักษาความมั่นคงปลอดภัย (Cybersecurity)



1.5 แผนการปฏิรูปประเทศด้านพลังงาน

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

1. ปฏิรูปองค์กรที่เกี่ยวข้อง

- บทบาทหน้าที่ขององค์กรด้านพลังงานของไทย ต้องปรับปรุงให้สอดคล้องกับโครงสร้าง การบริหารจัดการพลังงานของประเทศที่เปลี่ยนแปลงไปตามกฎหมายและแนวโน้มการจัดหา ผลิต ขนส่ง จำหน่าย และบริโภคพลังงานของประเทศ เพื่อเป็นกลไกที่มีประสิทธิภาพในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์พลังงานของประเทศให้ไปสู่เป้าหมายได้ตามแผนที่กำหนด

- ต้องมีกติกา (Code of Conduct) ในการปฏิบัติงานร่วมกันระหว่างหน่วยงานนโยบาย-กำกับปฏิบัติ ในการสร้างความชัดเจนและลดความซ้ำซ้อนในการดำเนินงาน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการด้านพลังงานของประเทศ

- ต้องปรับกระบวนการอนุมัติ อนุญาตของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ให้สามารถลดระยะเวลา และขั้นตอนที่ไม่จำเป็น เพื่อช่วยกระตุ้นการลงทุนทางด้านพลังงานของประเทศ และลดต้นทุนที่เกิดจากระบบที่ไม่มีประสิทธิภาพ

2. ปฏิรูปฐานข้อมูลประเทศ

- เกิดการพัฒนาระบบข้อมูลพลังงานของประเทศให้มีความสมบูรณ์ และเกิดการบูรณาการเชื่อมโยงข้อมูลจากทุกหน่วยงานที่มีการจัดเก็บข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับด้านพลังงานภายใต้ระบบเดียวกัน

- เกิดการพัฒนาศูนย์สารสนเทศพลังงานแห่งชาติ ซึ่งจะเป็นหน่วยงานหลักในการนำข้อมูลด้านพลังงานมาวิเคราะห์วิจัยเพื่อสื่อสารให้ประชาชนเกิดความเข้าใจ และสามารถนำไปใช้ประโยชน์ ทั้งด้านการตัดสินใจในการใช้พลังงาน และการประกอบธุรกิจด้านพลังงาน

3. ปฏิรูประบบธรรมาภิบาล

- หน่วยงานภาครัฐมีธรรมาภิบาลในการดำเนินการ มีการสร้างการมีส่วนร่วมกับประชาชนในการกำหนดนโยบายการพัฒนาด้านพลังงานของประเทศ พัฒนากลไกการมีส่วนร่วมในโครงการพัฒนาที่สำคัญของรัฐบาลเพื่อให้เกิดการยอมรับของภาคประชาชน อาทิ การพัฒนาโรงไฟฟ้า และสร้างความตระหนักกับประชาชนเกี่ยวกับความสำคัญด้านพลังงาน



- องค์การพัฒนาเอกชนมีธรรมาภิบาลขององค์กร โปร่งใส ตรวจสอบได้ และมีส่วนร่วมต่อการ พัฒนาประเทศบนพื้นฐานของการรับผิดชอบต่อผลกระทบที่จะเกิดขึ้น
- ผู้ประกอบการมีการดำเนินธุรกิจอย่างมีธรรมาภิบาล มีความรับผิดชอบต่อสังคมและชุมชน 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 โดยในระดับประเทศจะมุ่งเน้นการผลักดันให้เกิดนวัตกรรมด้าน พลังงานใหม่ๆ เพื่อให้ภาคธุรกิจมีความทันสมัย แข่งขันในตลาดโลกได้ และการส่งเสริมการวิจัยและพัฒนาเกี่ยวกับ ด้านพลังงาน เพื่อต่อยอดธุรกิจเกี่ยวกับพลังงานของประเทศให้เติบโตและก้าวหน้า ซึ่งสิ่งที่ภาคพลังงานของ ประเทศไทยจะต้องเตรียมพร้อมในการกำหนดนโยบายและการกำกับดูแลในอนาคต อาทิ

- การบริหารจัดการพลังงานทดแทนให้มีความเสถียร (Firm Renewable Energy)
- การพัฒนาระบบกักเก็บพลังงาน (Energy Storage)
- การเตรียมพร้อมเพื่อรองรับการใช้ยานยนต์ไฟฟ้า (Electric Vehicle)
- การพัฒนาในรูปแบบของ Smart ต่างๆ ทั้งในส่วนของ Smart Grid ซึ่งจะเป็นส่วนหนึ่งของ Smart City ซึ่งทั้งผู้ผลิตและผู้ใช้งานสามารถมีปฏิสัมพันธ์กันผ่านระบบ สารสนเทศ การเชื่อมโยงระบบไฟฟ้าระหว่างประเทศ และมีการส่งไฟฟ้าขายข้าม ประเทศ
- ส่วนในระดับชุมชน/ประชาชน จะมุ่งเน้นการสร้างรายได้และลดรายจ่ายให้กับ ประชาชนและชุมชนผ่านโครงการประชารัฐ การสนับสนุนกิจกรรมเพื่อสังคม การดำเนินโครงการพลังงานชุมชน และการส่งเสริมด้านพลังงานในธุรกิจ SMEs

1.7 นโยบายกระทรวงมหาดไทย

เนื่องจากการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคอยู่ภายใต้กระทรวงมหาดไทย ดังนั้นนโยบาย ของกระทรวงมหาดไทยจึงมีผลกระทบต่อการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค โดยเมื่อวันที่ 27 กันยายน 2557 รัฐมนตรีว่าการ กระทรวงมหาดไทย ได้มาตรวจเยี่ยมหน่วยงานรัฐวิสาหกิจในสังกัด โดยได้กล่าวมอบนโยบายให้การไฟฟ้า ส่วนภูมิภาค ดังนี้



- ให้พัฒนาคุณภาพระบบไฟฟ้าและการบริการอย่างต่อเนื่องให้ดียิ่งขึ้น
- ด้านการให้บริการขอให้ส่งเสริมให้ทุกครัวเรือนมีไฟฟ้าใช้ หากยังเข้าไปไม่ถึง อาจส่งเสริมการใช้พลังงานแสงอาทิตย์ทดแทน
- ค้นหาแนวทางสนับสนุนโครงการพลังงานแสงอาทิตย์ครัวเรือนให้มีราคาอุปกรณ์ที่ถูกกลงเพื่อให้คนทั่วไปเข้าถึงได้ง่าย
- การทำงานต้องมีความโปร่งใส มีธรรมาภิบาล มีค่านิยมขององค์กรที่ดี

1.8 แนวนโยบายด้านการบริหารราชการแผ่นดิน

แนวนโยบายด้านการบริหารราชการแผ่นดินที่มีบทบาทต่อการดำเนินงาน

- พัฒนาระบบงานภาครัฐ โดยมุ่งเน้นการพัฒนาคุณภาพ คุณธรรม และจริยธรรม ของเจ้าหน้าที่ของรัฐ ควบคู่ไปกับการปรับปรุงรูปแบบและวิธีการทำงาน เพื่อให้การบริหารราชการแผ่นดินเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และส่งเสริมให้หน่วยงานของรัฐใช้หลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี เป็นแนวทางในการปฏิบัติราชการ
- จัดระบบงานราชการและงานของรัฐอย่างอื่น เพื่อให้การจัดทำและการให้บริการสาธารณะเป็นไปอย่างรวดเร็ว มีประสิทธิภาพ โปร่งใส และตรวจสอบได้ โดยคำนึงถึงการมีส่วนร่วมของประชาชน

1.9 แผนปฏิบัติการกระทรวงมหาดไทย พ.ศ. 2563 - 2565

แผนปฏิบัติการกระทรวงมหาดไทย พ.ศ. 2563 - 2565 มีความสำคัญในฐานะเป็นกลไกสำคัญของกระทรวงมหาดไทยในการขับเคลื่อนการดำเนินงานตามนโยบายของรัฐบาล(Agenda) งานตามภารกิจของกระทรวงมหาดไทย (Function) และงานในระดับพื้นที่ (Area) เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ “ประชาชนมีรากฐานการดำรงชีวิต และพัฒนาสู่อนาคตได้อย่างมั่นคงและสมดุลตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง” อย่างเป็นรูปธรรมและยั่งยืนต่อไป โดยมีประเด็นยุทธศาสตร์ ดังนี้

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 การเสริมสร้างความสงบเรียบร้อยและความมั่นคงภายใน

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 การพัฒนาภูมิภาค เมือง และพื้นที่เศรษฐกิจ

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 การเสริมสร้างความสุขของชุมชนและพัฒนาเศรษฐกิจฐานราก

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4 การเพิ่มศักยภาพการพัฒนาสภาพแวดล้อมสู่อนาคต

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 5 การวางรากฐานการพัฒนากองครักษ์อย่างสมดุล

ทั้งนี้ สำหรับประเด็นยุทธศาสตร์ตามแผนปฏิบัติการกระทรวงมหาดไทย ที่มีผลกระทบต่อ กฟภ. คือ



- ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 การพัฒนาภูมิภาค เมือง และพื้นที่เศรษฐกิจ
- โดยมีเป้าหมาย คือ (2) ภูมิภาค เมือง และพื้นที่เศรษฐกิจ มีขีดความสามารถในการแข่งขัน
- กลยุทธ์/ตัวชี้วัดเชิงยุทธศาสตร์ที่ กพท. เป็นหน่วยงานรับผิดชอบหลัก/สนับสนุน ดังนี้

กลยุทธ์	ตัวชี้วัดเชิงยุทธศาสตร์
2.1 พัฒนาภูมิภาค เมือง ให้สอดคล้องกับศักยภาพ ของพื้นที่	- ระดับความสำเร็จในการก่อสร้างระบบจำหน่ายไฟฟ้าได้ดิน
2.2 พัฒนาพื้นที่เศรษฐกิจเฉพาะให้มีขีดความสามารถ ในการแข่งขัน	- ระดับความสำเร็จในการสนับสนุนการพัฒนาพื้นที่พิเศษในการกิจของกระทรวงมหาดไทย

1.10 แผนปฏิบัติการระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2563 - 2565) ของกระทรวงพลังงาน

แผนปฏิบัติการระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2563 - 2565) ของกระทรวงพลังงาน ประกอบด้วย 4 แผนปฏิบัติการที่สำคัญ ดังนี้

แผนปฏิบัติการเรื่องที่ 1 การสร้างความมั่นคงด้านพลังงาน

■ เป้าหมาย : ประเทศไทยมีพลังงานเพียงพอต่อความต้องการของประชาชน ด้วยระบบบริหารจัดการและการวางโครงสร้างพื้นฐานที่มีประสิทธิภาพ รวมถึงส่งเสริมการพัฒนาเทคโนโลยีพลังงานที่สร้างมูลค่าเพิ่ม

■ แนวทางการพัฒนา : (1) จัดหาและพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานด้านพลังงาน (2) ส่งเสริมการลงทุนและพัฒนาเทคโนโลยี (3) พัฒนาปัจจัยแวดล้อม สนับสนุนการจัดหาและพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน

แผนปฏิบัติการเรื่องที่ 2 การกำกับดูแล ราคา สร้างการแข่งขัน เพิ่มประสิทธิภาพ

■ เป้าหมาย : เพื่อให้ประชาชนเข้าถึงพลังงานในราคาที่เหมาะสม เป็นธรรม สะท้อนประสิทธิภาพ และต้นทุนที่แท้จริง โดยกิจกรรมการดำเนินงานในแต่ละขั้นตอนของอุตสาหกรรมพลังงานเป็นไปอย่างถูกต้องเหมาะสม มีการกำกับ เป็นไปตามมาตรฐานสากลและมีประสิทธิภาพ

■ แนวทางการพัฒนา : (1) กำหนดโครงสร้างราคาพลังงานให้เหมาะสม (2) สร้างกรอบกติกา รูปแบบ และมาตรฐานในการแข่งขันในกิจการพลังงาน (3) กำกับกิจการด้านพลังงาน ด้านมาตรฐานคุณภาพความปลอดภัยของเชื้อเพลิงและการให้บริการ

แผนปฏิบัติการเรื่องที่ 3 การสร้างความยั่งยืนและเข้าถึงประชาชน

■ เป้าหมาย : เพื่อให้ประชาชนใช้พลังงานอย่างมีประสิทธิภาพ มีสัดส่วนการผลิตและการใช้พลังงานทดแทนในประเทศเพิ่มขึ้น สอดคล้องกับทิศทางการส่งเสริมการนำแหล่งพลังงานในประเทศมาใช้และการส่งเสริมพลังงาน ที่สะอาด เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม รวมถึงการยกระดับรายได้ประชาชน ความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น



■ แนวทางการพัฒนา : (1) ส่งเสริมการผลิตและการใช้พลังงานทดแทนในประเทศให้บรรลุตามแผน AEDP (2) ส่งเสริมการลงทุนและพัฒนาเทคโนโลยี (3) พัฒนาปัจจัยแวดล้อม สนับสนุนการจัดหาและพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน

แผนปฏิบัติการเรื่องที่ 4 การสร้างความโปร่งใส เป็นองค์กรที่มีธรรมาภิบาล ให้สังคมเชื่อถือ

■ เป้าหมาย : กระทรวงพลังงานเป็นองค์กรสมรรถนะสูง บริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล และศูนย์ข้อมูลพลังงานของประเทศที่น่าเชื่อถือ

■ แนวทางการพัฒนา : (1) พัฒนาปรับปรุงแผนบริหาร แผนพัฒนาทรัพยากร ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารของกระทรวงพลังงาน ให้รองรับการปฏิบัติงานตามภารกิจของกระทรวงพลังงาน (2) ยกย่องกระทรวงพลังงานให้เป็นศูนย์กลางข้อมูลพลังงานที่มีระบบฐานข้อมูลอันถูกต้อง ทันสมัย เชื่อถือได้ (3) ส่งเสริมให้กระทรวงพลังงานเป็นองค์กรที่บริหารตามหลักธรรมาภิบาล

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

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

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

ยุทธศาสตร์ที่ 2 ส่งเสริมการแข่งขัน ก้าวทันนวัตกรรมพลังงาน ศึกษาแนวทางการกำกับกิจการพลังงานที่จะมีการแข่งขันมากขึ้นด้วยกระบวนการโปร่งใส กฎเกณฑ์คัดเลือกที่เป็นธรรม และทบทวนเงื่อนไขการอนุญาตที่รองรับสถานการณ์ปัจจุบัน สนับสนุนและส่งเสริมการพัฒนาพลังงานทดแทนและพลังงานทางเลือก เพื่อความมั่นคงทางด้านพลังงานของประเทศ รวมทั้งส่งเสริมให้มีการเปิดใช้ระบบโครงข่ายพลังงานเพื่อสร้างความคุ้มค่าในการใช้โครงสร้างพื้นฐานของประเทศรองรับการส่งเสริมการแข่งขันเสรีในอนาคต

ยุทธศาสตร์ที่ 3 พัฒนาการมีส่วนร่วมและสื่อสารงานกำกับกิจการพลังงานให้เข้าถึง โดยจะให้ความสำคัญกับการคุ้มครองผู้ใช้พลังงานและผู้มีส่วนได้เสียเชิงรุก พัฒนามาตรฐานการให้บริการรายย่อย และรายใหญ่ รวมทั้งสร้างความตระหนักรับรู้สิทธิของผู้ใช้พลังงานและพัฒนากระบวนการมีส่วนร่วมเพื่อนำไปสู่การสนับสนุนงานกำกับกิจการพลังงาน การเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการกองทุนพัฒนาไฟฟ้า เพื่อชุมชนรอบโรงไฟฟ้าได้รับประโยชน์อย่างยั่งยืน 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 เพื่อดูแลค่าไฟฟ้าให้แก่ผู้ด้อยโอกาส 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) ต้องลดผลกระทบด้านสิ่งแวดล้อม โดยการสนับสนุนการผลิตไฟฟ้าจากพลังงานทดแทนและการเพิ่มประสิทธิภาพในระบบไฟฟ้า (Efficiency) ทั้งด้านการผลิตไฟฟ้าและด้านการใช้ไฟฟ้า โดยพัฒนาระบบโครงข่ายไฟฟ้าสมาร์ทกริด (Smart grid)

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

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



ตารางที่ 1: เป้าหมายของแผนพลังงานทดแทนและพลังงานทางเลือก (AEDP)

ประเภทพลังงาน	หน่วย : เมกะวัตต์
แสงอาทิตย์	6,000
ชีวมวล	5,570
ลม	3,002
ก๊าซชีวภาพ (น้ำเสีย/ของเสีย)	600
ขยะชุมชน	500
ขยะอุตสาหกรรม	50
พลังงานน้ำขนาดเล็ก	376
พลังงานน้ำขนาดใหญ่	2,906
ก๊าซชีวภาพจากพืช	680
รวม	19,684

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 ซึ่งเป็นมาตรการที่มีศักยภาพและมีโอกาสดำเนินการได้สำเร็จ กล่าวคือ ณ ปี 2579 จะสามารถลดการใช้ไฟฟ้ารวมได้ทั้งสิ้น 89,672 ล้านหน่วยสรุปดังนี้

1. ยกเลิก / ทบทวนการอุดหนุนราคาพลังงาน โดยให้ราคาเป็นไปตามกลไกตลาด
2. มาตรการทางภาษี ลดภาษี และใช้เงินกองทุนอนุรักษ์ฯ สนับสนุนอุปกรณ์ที่มีการใช้

พลังงานอย่างมีประสิทธิภาพ



3. เร่งรัดการสนับสนุนมาตรการด้านการเงิน ด้วยเงินให้เปล่าและเงินกู้ดอกเบี้ยต่ำ เพื่อให้มีการเปลี่ยนอุปกรณ์ประสิทธิภาพสูง และให้คำปรึกษาในการบริหารจัดการพลังงานอย่างมีประสิทธิภาพ
4. กำหนดมาตรฐานประสิทธิภาพพลังงานในอาคาร (Building Energy Code) และโรงงานโดยกระทรวงพลังงานต้องประสานกับกระทรวงอุตสาหกรรม และกระทรวงมหาดไทยเพื่อผลักดันให้เป็นมาตรการบังคับ
5. รณรงค์ด้านพฤติกรรม และการปลูกจิตสำนึกการใช้พลังงานให้เป็นวัฒนธรรมของชาติ
6. กำหนดให้ผู้ผลิตและจำหน่ายไฟฟ้าขนาดใหญ่ ดำเนินมาตรการประหยัดพลังงานให้ลูกค้า (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.มาตรการจัดการโรงงานและอาคารควบคุม	-	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 แผนแม่บทการพัฒนาระบบโครงข่ายสมรรถกิริตของประเทศไทย (พ.ศ. 2558-2579)

ของกระทรวงพลังงาน

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

เพื่อให้วิสัยทัศน์ในการพัฒนาระบบโครงข่ายสมรรถกิริตของประเทศไทยสามารถขับเคลื่อนไปได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีผลสัมฤทธิ์ที่เป็นรูปธรรม จึงได้กำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ในการพัฒนาระบบโครงข่ายสมรรถกิริต 5 ด้าน ดังนี้

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 ด้านการพัฒนความเชื่อถือได้และคุณภาพของไฟฟ้า (Power Reliability and Quality)



การพัฒนาระบบโครงข่ายสมาร์ทกริดจะต้องทำให้ระบบไฟฟ้ามีความสามารถในการผลิตไฟฟ้าที่เพียงพอ มีความต่อเนื่องของพลังงานไฟฟ้าที่ผลิตได้ และไม่มีปัญหาคุณภาพของแรงดันและกระแสไฟฟ้าที่อาจส่งผลให้เกิดความเสียหายต่ออุปกรณ์ในระบบไฟฟ้าได้

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 ด้านความยั่งยืนและประสิทธิภาพของการผลิตและใช้พลังงาน (Energy Sustainability and Efficiency)

เนื่องจากความต้องการในการหาแหล่งพลังงานแหล่งใหม่เพื่อทดแทนการใช้พลังงานจากแหล่งเชื้อเพลิงฟอสซิลที่มีอยู่อย่างจำกัดและการบริหารจัดการการใช้พลังงานอย่างมีประสิทธิภาพจะเป็นการช่วยลดความต้องการใช้เชื้อเพลิงลง และช่วยลดการปลดปล่อยก๊าซเรือนกระจกซึ่งเป็นปัญหาใหญ่ของโลกในปัจจุบันด้วย โดยการพัฒนาระบบโครงข่ายสมาร์ทกริดจะต้องช่วยให้มีการผลิตและการใช้พลังงานอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อช่วยลดต้นทุน บรรเทาปัญหาการจัดการแหล่งเชื้อเพลิง และช่วยลดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม นอกจากนี้ จะต้องรองรับการผลิตพลังงานไฟฟ้าด้วยพลังงานหมุนเวียนในปริมาณมากได้

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 ด้านการพัฒนาการทำงานและการให้บริการของหน่วยงานการไฟฟ้าฯ (Utility Operation and Service)

การพัฒนาระบบโครงข่ายสมาร์ทกริดจะต้องช่วยให้การดำเนินงานของการไฟฟ้าทั้งทางด้านเทคนิคและการให้บริการ มีประสิทธิภาพและมีความถูกต้องแม่นยำมากขึ้น ซึ่งจะลดระยะเวลาในการปฏิบัติงานต่างๆ ลง และส่งผลต่อการให้บริการแก่ผู้ใช้ไฟฟ้าที่ดีขึ้นโดยตรง

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4 ด้านการกำหนดมาตรฐานความเข้ากันได้ของอุปกรณ์ในระบบ (Integration and Interoperability)

การพัฒนาระบบโครงข่ายสมาร์ทกริดจะต้องช่วยให้อุปกรณ์ต่างๆ ในระบบสามารถทำงานประสานกันได้มากขึ้นโดยอาศัยเทคโนโลยีของ ICT ซึ่งจะส่งเสริมให้เกิดรูปแบบการให้บริการใหม่ๆ แก่ผู้ใช้ไฟฟ้าได้อีกด้วย

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 5 ด้านการพัฒนาศักยภาพการแข่งขันทางเศรษฐกิจและอุตสาหกรรม (Economic and Industrial Competitiveness)

การพัฒนาระบบโครงข่ายสมาร์ทกริดโดยการพึ่งพาการนำเข้าเทคโนโลยีจากต่างประเทศเพียงอย่างเดียวจะเป็นการพัฒนาที่ไม่ยั่งยืนและส่งผลเสียต่อระบบเศรษฐกิจของประเทศ ดังนั้น การพัฒนาระบบโครงข่ายสมาร์ทกริดซึ่งยังถือว่าเป็นเทคโนโลยีใหม่ที่ประเทศไทยสามารถสร้างองค์ความรู้ และสามารถพัฒนาเทคโนโลยีตามประเทศอื่นได้ทัน จะต้องให้ความสำคัญกับการสร้างบุคลากร และการส่งเสริมอุตสาหกรรมภายในประเทศด้วย



1.17 แผนการดำเนินงานสำนักงานคณะกรรมการกำกับกิจการพลังงาน

แผนการดำเนินงานสำนักงานคณะกรรมการกำกับกิจการพลังงาน ปีงบประมาณ พ.ศ. 2563 สำนักงานคณะกรรมการกำกับกิจการพลังงาน มีกลยุทธ์การดำเนินงานที่จะส่งเสริมกิจการพลังงานให้มีประสิทธิภาพและเสริมสร้างการแข่งขันที่เป็นธรรม โดยมีการดำเนินงานที่สำคัญ เช่น

- ปรับปรุงหลักเกณฑ์การกำกับอัตราค่าบริการพลังงาน (ไฟฟ้า และก๊าซธรรมชาติ) ให้มีความโปร่งใส และได้มาตรฐานสากลมากยิ่งขึ้น โดยจะจัดทำประกาศหลักเกณฑ์การกำหนดอัตราค่าบริการไฟฟ้าปี 2564-2569 เพื่อประกาศใช้อัตราค่าบริการไฟฟ้าในปี 2564
- เพิ่มศักยภาพการแข่งขันในกิจการไฟฟ้าและกิจการก๊าซธรรมชาติตามแผนปฏิรูปประเทศด้านพลังงาน โดยจะดำเนินการศึกษาตลาดซื้อขายไฟฟ้า Market design และแนวทางการกำกับกิจการไฟฟ้าที่ส่งเสริมการแข่งขัน
- จัดทำมาตรฐานการให้บริการของระบบโครงข่ายเพื่อให้มีมาตรฐานบริการระดับสากล โดยจะดำเนินการ ดังนี้ (1) ทดลองใช้ข้อกำหนดการใช้หรือเชื่อมต่อระบบโครงข่ายก๊าซธรรมชาติ (Third Party Access :TPA) ให้เกิดผลในทางปฏิบัติ ในปี พ.ศ. 2563 (2) กำกับหลักเกณฑ์และแนวปฏิบัติการใช้และเชื่อมต่อระบบโครงข่ายไฟฟ้าให้เป็นไปตามหลักการที่กฎหมายกำหนด และ บูรณาการข้อกำหนดการใช้และเชื่อมต่อระบบโครงข่ายไฟฟ้าของการไฟฟ้าฝ่ายจำหน่ายให้เป็นมาตรฐานเดียวกัน (3) รวบรวมและวิเคราะห์โครงการ ERC Sandbox และรายงานผลการทดลองใช้และเชื่อมต่อระบบโครงข่ายไฟฟ้าแก่บุคคล เพื่อเตรียมการจัดทำหลักเกณฑ์และแนวปฏิบัติการใช้และเชื่อมต่อระบบโครงข่ายไฟฟ้าแก่บุคคลที่สาม และจัดทำหลักเกณฑ์การคิดอัตราค่าบริการในการใช้หรือการเชื่อมต่อระบบโครงข่ายไฟฟ้า (Wheeling Charge) ให้เป็นไปตามมาตรฐานสากล และ(4) ทบทวนมาตรฐานด้านความมั่นคงระบบโครงข่ายพลังงาน และอุปกรณ์ รวมทั้งศูนย์ควบคุมระบบโครงข่ายพลังงานให้ได้มาตรฐานสากล
- สนับสนุนการศึกษาวิจัย ทดลอง และพัฒนาการใช้พลังงานและการใช้ทรัพยากรในการประกอบกิจการไฟฟ้าที่มีประสิทธิภาพ และมีผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมน้อย สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีในปัจจุบันและอนาคต รวมทั้งการเผยแพร่ความรู้ที่ได้จากการศึกษาวิจัยให้ผู้เกี่ยวข้องทราบอย่างต่อเนื่องและทั่วถึง
- ส่งเสริมการใช้ประโยชน์และพัฒนาแหล่งพลังงานหมุนเวียนเพื่อให้การประกอบกิจการไฟฟ้ามีผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมน้อย เป็นต้น

1.18 แผนยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจ

แผนยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจเป็นการน้อมนำหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง และหลักการสำคัญของกรอบยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 เป้าหมายการ



พัฒนาที่ยั่งยืน (SDGs) ไทยแลนด์ 4.0 แผนดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม (Digital Economy) และนำสภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงาน มาใช้เป็นกรอบแนวคิดในการพัฒนายุทธศาสตร์

แนวนโยบายภาพรวมสาขาพลังงาน

สร้างความมั่นคงทางด้านพลังงานของประเทศ พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานให้ครอบคลุมผู้ให้บริการ 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 ที่ส่งผลกระทบทั้งในด้านบวก 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

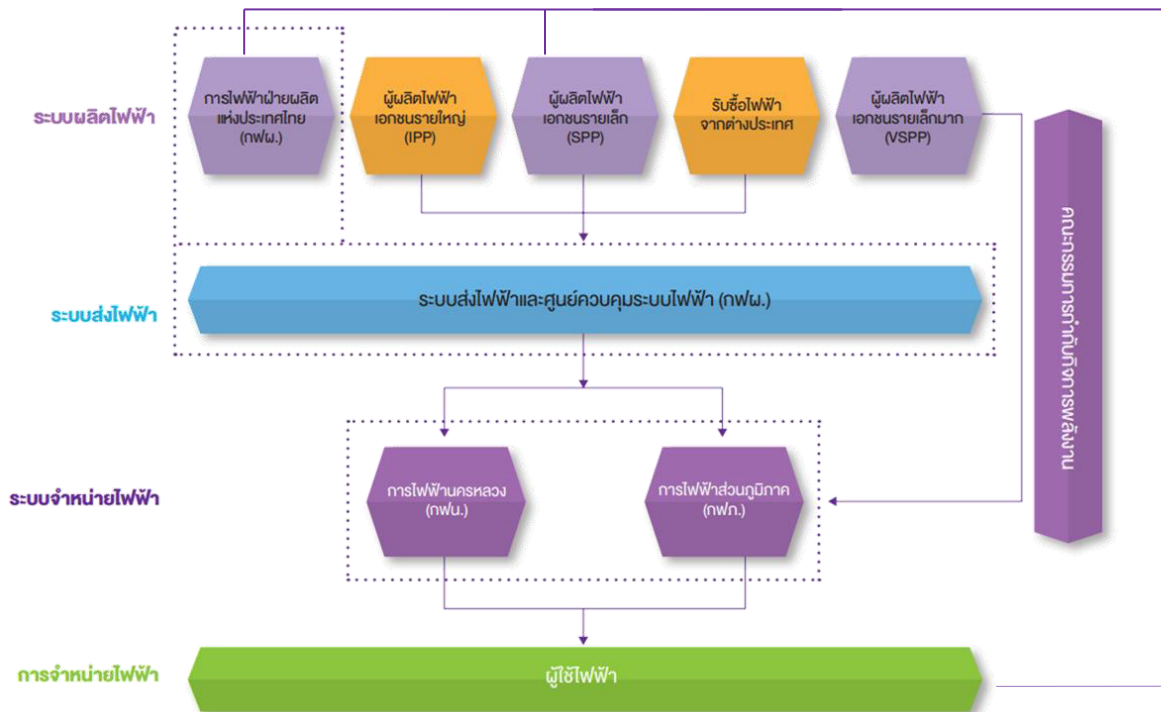


2.3 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมอุตสาหกรรม

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. ยังจำหน่ายไฟฟ้าบางส่วนโดยตรงให้แก่ผู้ใช้ไฟฟ้ายรายใหญ่บางรายที่ได้รับอนุญาตให้จำหน่ายได้ภายใต้กฎหมายที่เกี่ยวข้อง 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. จะเป็นเจ้าของสถานี่ไฟฟ้า 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 กฟภ. เป็นองค์กรที่เป็นรัฐวิสาหกิจที่อยู่ในภาคส่วนจำหน่ายไฟฟ้าที่แบ่งการจำหน่ายภายในประเทศตามพื้นที่รับผิดชอบของรัฐวิสาหกิจทั้งสองแห่ง ได้แก่ กฟภ. และ กฟน. โดยไม่ซ้อนทับพื้นที่กัน ทำให้ในปัจจุบันจึงกล่าวได้ว่า ไม่มีการแข่งขันระหว่าง กฟภ. และ กฟน. และเมื่อพิจารณาในภาคการผลิต แม้จะเห็นว่าการแบ่งแยกจากภาคจำหน่ายอย่างชัดเจน 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 กฟภ. รายเดียวเช่นกัน



ซึ่งจากเหตุผลข้างต้นทำให้สถานการณ์ด้านการตลาดในปัจจุบัน กฟภ. สูญเสียฐานลูกค้าประเภทอุตสาหกรรมเดิมให้แก่ SPP โดยเฉพาะในเขตนิคมอุตสาหกรรมมากขึ้นอย่างต่อเนื่อง โดยสาเหตุหลักเกิดจาก SPP มีอัตราค่าไฟฟ้าที่ต่ำกว่า กฟภ. (SPP มีต้นทุนคงที่ และต้นทุนบางส่วนถูกคิดรวมกับปริมาณพลังงานไฟฟ้าที่ขายให้กับ กฟผ. แล้ว) นอกจากนี้ SPP ส่วนใหญ่ตั้งอยู่ใกล้เคียงหรืออยู่ในนิคมอุตสาหกรรม ซึ่งทำให้ระบบสายจำหน่ายไฟฟ้าให้กับลูกค้ามีระยะทางสั้นกว่า และมีหน่วยสูญเสีย (Loss) น้อยกว่า กฟภ. และมีค่าใช้จ่ายในการวางระบบสายส่งและต้นทุนการบำรุงรักษาต่ำกว่า รวมทั้งการขยายแนวท่อก๊าซธรรมชาติของบริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) ที่มีการผลิตไฟฟ้าจากก๊าซธรรมชาติจะส่งผลกระทบต่อโอกาสในการสร้างรายได้ในอนาคตของ กฟภ. 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 ที่ จะสิ้นสุดอายุสัญญาในปี 2560 -2568 ตามมติคณะกรรมการนโยบายพลังงานแห่งชาติ (กพช.) โดยกำหนดให้ผู้ผลิตไฟฟ้ารายเล็กยื่นเสนอขายไฟฟ้าต่อการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย (กฟผ.) โดยได้กำหนด กำหนดหลักเกณฑ์สำคัญ ให้ผู้ผลิตไฟฟ้ารายเล็กต้องเสนอขายไฟฟ้าในปริมาณที่มากกว่า 10 เมกะวัตต์ แต่ไม่เกิน 30 เมกะวัตต์ และไม่เกิน 30% ของกำลังผลิตสุทธิ (Net Generation) ไฟฟ้า รวมไอน้ำ อีกทั้ง ไฟฟ้าที่เสนอขายจะต้องไม่เกินกว่าปริมาณไฟฟ้าตามสัญญาซื้อขายไฟฟ้าเดิม อย่างไรก็ตามปริมาณไฟฟ้าส่วนเกินของกำลังการผลิตที่เหลือจากขายให้ กฟผ. นั้น ทางสำนักงานนโยบายและแผนพลังงาน (สนพ.) อยู่ในระหว่างการศึกษาเพื่อจัดตั้งตลาดการซื้อขายไฟฟ้าเสรี เพื่อให้กลุ่ม SPP Cogeneration ดังกล่าว มีช่องทางใหม่ที่จะแข่งขันกันขายไฟฟ้าได้เพิ่มขึ้น โดยคาดว่าจะนำร่องที่นิคมอุตสาหกรรมมาบตาพุด และพื้นที่เขตเศรษฐกิจพิเศษภาคตะวันออก (EEC)

นอกเหนือไปจากกรณีดังกล่าว แนวโน้มการสูญเสียตลาด จากคู่แข่ง (ทางอ้อม) คือจากนโยบาย solar roof-top ซึ่งจะให้ผู้บริโภคมีสถานะเป็นทั้งผู้ผลิตไฟฟ้า และใช้ไฟฟ้าที่ผลิตเองได้ จึงมีแนวโน้มที่อาจจะบริโภคไฟฟ้าในปริมาณที่น้อยลงกว่าเดิม อย่างไรก็ตาม ถึงแม้กลุ่มนี้จะสามารถผลิตไฟฟ้าใช้เองได้ แต่หากมองจากแนวโน้มอนาคตเกี่ยวกับอุตสาหกรรมยานยนต์ ที่ต่อไปจะมีรถยนต์ไฟฟ้าออกมามากยิ่งขึ้น ทำให้ผู้บริโภคจำเป็นต้องใช้ไฟฟ้าในเวลากลางคืน เพื่อชาร์จไฟฟ้าให้กับรถยนต์ นั่นคือ จำเป็นต้องบริโภคไฟฟ้ามากกว่าเดิม การทำ solar roof-top ท้ายที่สุด อาจเป็นเพียงการ off-set หรือ ลดปริมาณการใช้ไฟฟ้าที่อาจเพิ่มขึ้นโดยตรงจาก กฟภ. 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

โครงสร้างตลาดระบบจำหน่ายไฟฟ้าที่มีกฎเกณฑ์ ข้อบังคับเชิงผูกขาดของภาครัฐ จึงทำให้ระดับการแข่งขันจึงไม่รุนแรงมากนัก อย่างไรก็ตามความก้าวหน้าของเทคโนโลยีในอนาคต รวมถึงแนวโน้มประชาชนและภาคธุรกิจจะสามารถเป็นทั้งผู้ใช้และผู้ผลิตไฟฟ้าจากพลังงานทดแทน (prosumer) จะทำให้ลูกค้ามีทางเลือกมากยิ่งขึ้น ทั้งนี้ สามารถสรุประดับการแข่งขันของโครงสร้างอุตสาหกรรมระบบจำหน่ายไฟฟ้า ผ่านการวิเคราะห์ 5-forces ได้ดังนี้



อุปสรรคของผู้เข้าใหม่

- มีข้อจำกัดจากเงินลงทุนสูง
- กฎเกณฑ์ข้อบังคับเชิงผูกขาดของภาครัฐ แต่สามารถเป็นผู้ผลิตไฟฟ้าขนาดเล็ก (SPP) โดยสามารถขายตรงให้กับลูกค้าบางพื้นที่ อาทิ นิคมอุตสาหกรรม แต่ไม่สามารถแข่งขันในระบบสายส่ง (Distribution) หรือระบบกำลังไฟฟ้าแรงสูง

อำนาจต่อรองของผู้ขาย

- กฟผ. เป็นผู้ผลิตที่มีส่วนแบ่งตลาดมากที่สุดเกือบครึ่งหนึ่งของตลาดรวม การกำหนดราคาขึ้นกับคณะกรรมการกำกับดูแลกิจการไฟฟ้า
- กฟผ. เป็นผู้ขายรายใหญ่และเป็นรายเดียวของ กฟภ.

อำนาจต่อรองของผู้ซื้อ

- ลูกค้ามีอำนาจต่อรองน้อย เนื่องจาก กฟภ. เป็นผู้จำหน่ายไฟฟ้าย่อยใหญ่ของประเทศ อีกทั้งตลาดพลังงานไฟฟ้าในไทยยังมีลักษณะตลาดแบบผูกขาด/กึ่งผูกขาด
- ลูกค้ากลุ่มอุตสาหกรรมรายใหญ่ที่ตั้งอยู่ในนิคมอุตสาหกรรมมีอำนาจการต่อรองสูงขึ้น เนื่องจากมีทางเลือกซื้อไฟฟ้าจาก SPP ในบริเวณใกล้เคียง

อุปสรรคของสินค้าทดแทน

- ผู้บริโภคสามารถได้รับกระแสไฟฟ้า ด้วยวิธีการที่ไม่ต้องผ่านโครงข่ายการจำหน่ายไฟฟ้า เช่น Solar Rooftop การผลิตไฟฟ้าจากโซลาร์คอน เป็นต้น
- แนวโน้มประชาชนและภาคธุรกิจเป็นทั้งผู้ใช้และผู้ผลิตไฟฟ้าจากพลังงานทดแทน (prosumer) อาทิ ระบบผลิตไฟฟ้าจากเซลล์แสงอาทิตย์ เป็นต้น

ความรุนแรงของการแข่งขัน

- ปริมาณและความต้องการใช้ไฟฟ้าเติบโตสูงต่อเนื่อง ทั้งการขยายตัวของเมือง อุตสาหกรรม และการเปิดเขตเศรษฐกิจพิเศษ
- โครงสร้างอุตสาหกรรมไฟฟ้าที่มีกฎเกณฑ์ข้อบังคับเชิงผูกขาดของภาครัฐ จึงทำให้ระดับการแข่งขันไม่รุนแรงมากนัก

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 ผ่านการ ออกแบบ จัดหาอุปกรณ์
 MERALCO	ฟิลิปปินส์	- การผลิตกระแสไฟฟ้า (ในรูปแบบการร่วมดำเนินการกับบริษัท อื่นๆ) - การจำหน่ายไฟฟ้า - งานบำรุงรักษาต่างๆ - พันธมิตรทางธุรกิจกับบริษัทผลิตชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์
 TENAGA	มาเลเซีย	- การผลิตกระแสไฟฟ้า (โรงผลิตกระแสไฟฟ้าด้วยความร้อน 6 แห่ง และจากพลังงานน้ำ 3 แห่ง) - การส่งกระแสไฟฟ้าและกระจายกระแสไฟฟ้า - งานสนับสนุนปฏิบัติการ และ ซ่อมบำรุงรักษา ให้กับผู้ผลิต กระแสไฟฟ้ารายอื่นๆ ผู้ผลิต transformers high-voltage switchgears และ สายเคเบิล - งานที่ปรึกษาด้านโครงสร้าง งานโยธา ไฟฟ้า การซ่อมบำรุง ต่างๆ



การเปรียบเทียบกับคู่แข่งต่างประเทศดังกล่าว จะมีความแตกต่างของแต่ละบริษัทในการทำ Benchmark ด้วยเหตุผล ดังนี้

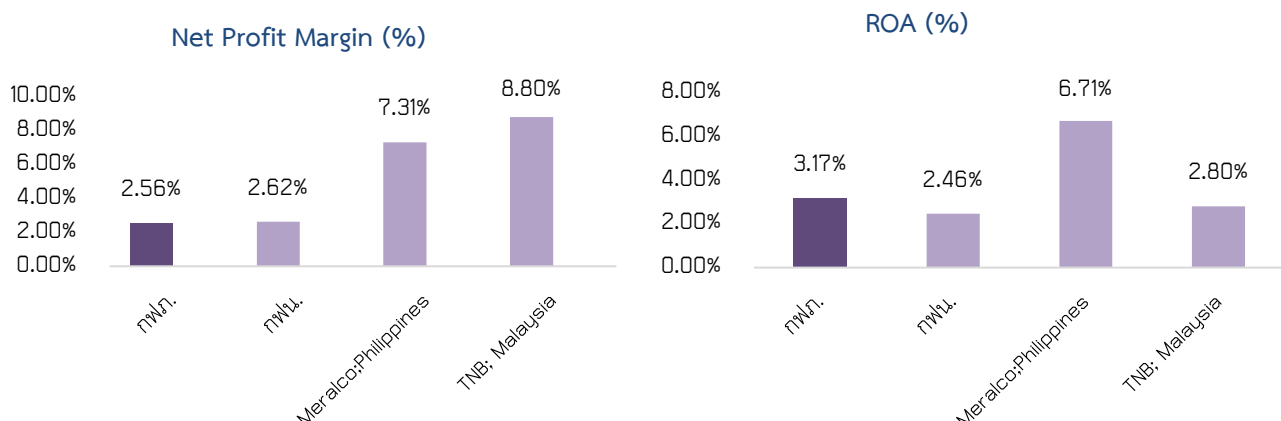
- ความเข้มข้นในการแข่งขันในแต่ละประเทศนั้น มีความแตกต่างกัน ทั้งในแง่ของกฎหมาย การเมือง สังคม สภาพแวดล้อม
- ความแตกต่างด้านภูมิศาสตร์ ขนาดของพื้นที่ และระบบการกระจายไฟฟ้า (เช่น บนดิน หรือ ใต้ดิน) ระยะทางระหว่างระบบส่งไฟฟ้าจากผู้ผลิตถึงผู้ใช้ไฟ
- ความแตกต่างในด้านต้นทุนการรับซื้อ และราคาขายของกระแสไฟฟ้าที่สามารถขายได้
- ความแตกต่างในด้านสภาพเศรษฐกิจ มาตรฐานค่าครองชีพ
- ความแตกต่างในด้านคุณลักษณะขององค์กร บริษัทในเครือ หรือบริษัทแม่ ซึ่งมีผลต่อ Synergy ของแต่ละบริษัทในด้านต้นทุน

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

1) การเปรียบเทียบด้านการเงิน

- Net Profit Margin: กฟภ. มีความสามารถในการทำกำไรที่ค่อนข้างต่ำ เมื่อเทียบกับคู่แข่ง ในขณะที่ TENEGA (TNB) ประเทศมาเลเซีย มี Profit Margin ดีที่สุดในกลุ่มคู่แข่ง รองลงมา คือ Meralco ของประเทศฟิลิปปินส์ ทั้งนี้จะพบว่าความสามารถในการทำกำไรของ กฟภ. และ กฟน. มีความใกล้เคียงกัน
- Return on Asset (ROA) : กฟภ. มีอัตราผลตอบแทนจากสินทรัพย์รวมในปี 2562 ที่ ร้อยละ 3.17 ซึ่งใกล้เคียงกับคู่แข่ง ทั้งนี้ บริษัทที่ทำได้ดีที่สุดในด้านผลตอบแทนจากสินทรัพย์ คือ Meralco ของประเทศฟิลิปปินส์ โดย กฟภ. เป็นอันดับที่ 2 เมื่อเทียบกับกลุ่มคู่แข่ง

ภาพที่ 5: Net Profit Margin และ ROA ปี 2562

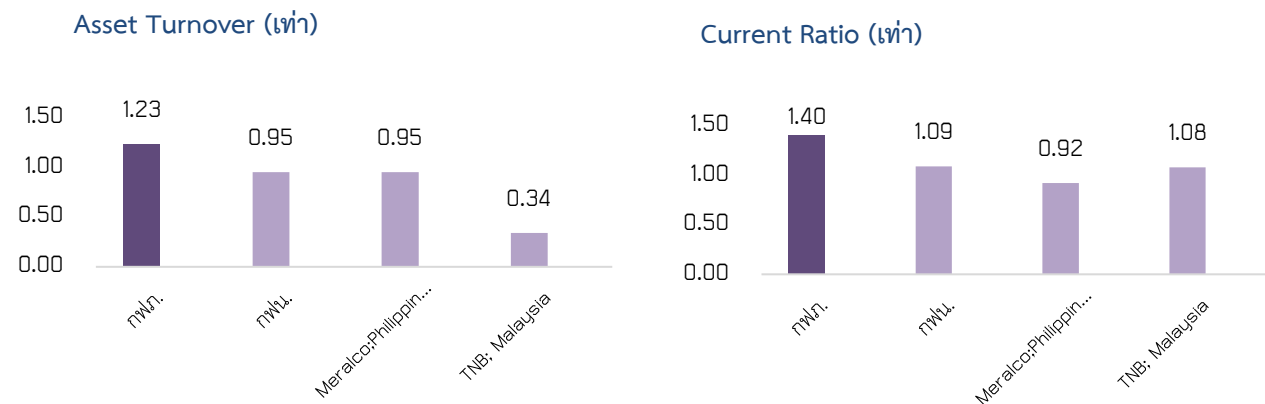




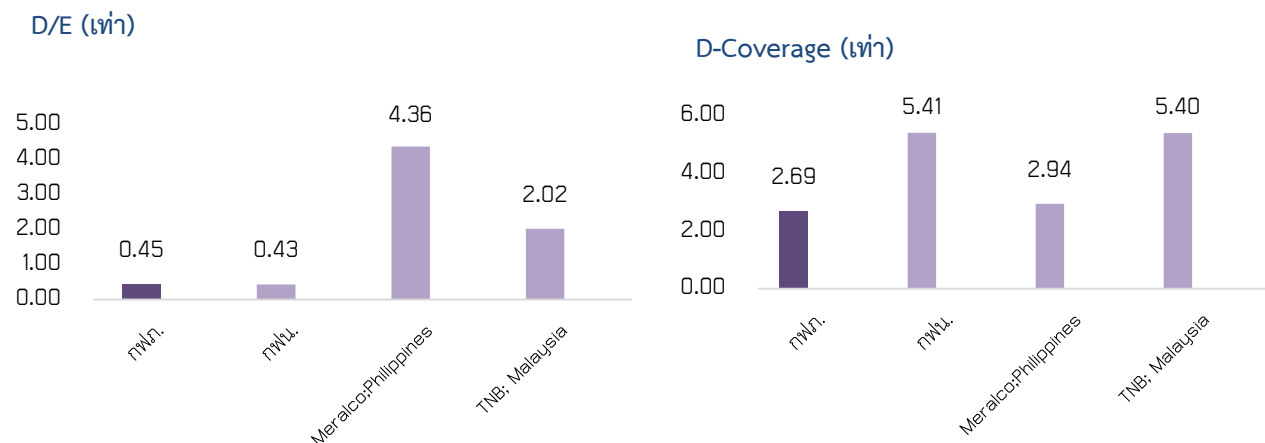
- Asset Turnover ในด้านการหมุนเวียนของสินทรัพย์ของ กฟภ. จะเห็นว่า กฟภ. สามารถนำสินทรัพย์ที่มีอยู่ ก่อให้เกิดรายได้ในอัตราที่สูง เป็นอันดับ 1 เมื่อเทียบกับคู่แข่ง แต่เมื่อพิจารณา ร่วมกับ ROA แล้ว จะพบว่าปัญหาที่ กฟภ. ต้องเร่งดำเนินการแก้ไข คือ การเพิ่มอัตราผลตอบแทนจากการดำเนินงานโดยมีแนวทางที่สามารถทำได้คือ การเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการสินทรัพย์ในระบบจำหน่ายไฟฟ้า การขยายศักยภาพในการดำเนินธุรกิจเกี่ยวเนื่อง และเพิ่มประสิทธิภาพของการบริหารจัดการค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน

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

ภาพที่ 6: Asset Turnover และ Current Ratio ปี 2562



ภาพที่ 7: Debt/Equity และ Debt Coverage ปี 2562





- อัตราส่วนหนี้สินต่อส่วนของผู้ถือหุ้น ซึ่งแสดงให้เห็นถึงที่มาของเงินทุน ว่ามาจากหนี้สิน หรือ จากเจ้าของกิจการ ทั้ง กฟภ. กฟน. มีอัตราส่วนที่ค่อนข้างต่ำ แสดงให้เห็นถึงความเสี่ยงจากการกู้ยืมเพื่อดำเนินกิจการที่ค่อนข้างต่ำ

- ความสามารถในการชำระหนี้ ซึ่งแสดงให้เห็นถึงความสามารถในการชำระดอกเบี้ยจากเงินกู้ โดย กฟน. มีความสามารถในการชำระหนี้ที่ดีที่สุดเมื่อเทียบกับคู่เทียบ ซึ่งถึงแม้ความสามารถของ กฟภ. ไม่ได้อยู่ในระดับต่ำ แต่หากพิจารณา กับ D/E Ratio ข้างต้น จะพบว่า ถึงแม้ TENAGA (TNB) จะมีสัดส่วน D/E ที่สูงกว่าทั้ง กฟภ. และ กฟน. แต่ Debt Coverage กลับมีค่าที่สูงใกล้เคียง กฟน. นั้นแสดงถึงความสามารถในการชำระหนี้ที่ดี และเมื่อพิจารณาถึง Net Profit Margin จะพบว่า TNB มีความสามารถในการทำกำไรที่ดีที่สุด นั้นแสดงถึงการบริหารจัดการแหล่งเงินทุน รักษาประสิทธิภาพต้นทุนทางการเงิน เพื่อสนับสนุนความสามารถหรือศักยภาพในการทำธุรกิจที่ดีกว่า

เมื่อพิจารณาในภาพรวม ของทั้ง Net Profit Margin, Return on Asset แล้ว จะพบว่า ผลการดำเนินงานในปี 2562 ของ กฟภ. มีความสามารถในการทำกำไรที่ลดลง (Net Profit Margin ปี 2562 เท่ากับ ร้อยละ 2.56 ในขณะที่ปี 2561 เท่ากับ ร้อยละ 4.13 และ ROA ปี 2562 เท่ากับ ร้อยละ 3.17 ในขณะที่ปี 2561 เท่ากับ ร้อยละ 5.09) ทั้งนี้จะพบว่า ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานที่สูงขึ้นในปี 2562 เนื่องด้วยมีการปรับเงินชดเชยและเงินค่าตอบแทนความชอบในการทำงานให้แก่พนักงาน ตามประกาศคณะกรรมการแรงงานรัฐวิสาหกิจสัมพันธ์ (ฉบับที่ 3) พ.ศ.2562 เดิมใช้เงินเดือนค่าจ้างอัตราสุดท้าย 300 วัน ปรับเป็น 400 วัน และรายได้อื่นจากการดำเนินงานที่ลดลง เนื่องจากการยกเว้นค่าธรรมเนียมในการให้บริการ และสภาวะเศรษฐกิจที่มีการเติบโตที่ชะลอตัว ดังนั้น สิ่งที่ กฟภ. จะสามารถเปลี่ยนแปลงได้ เพื่อให้ผลการดำเนินงานดีขึ้น คือ การเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงาน โดย กฟภ.สามารถลดค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน ด้วยการปรับปรุงกระบวนการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพ และการใช้ดิจิทัลมาสนับสนุนในการปรับปรุงกระบวนการ รวมถึงการเพิ่มประสิทธิภาพจากการใช้สินทรัพย์ที่มีอยู่ให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น จากทั้งการสร้างรายได้เกี่ยวเนื่องจากธุรกิจหลัก โดยที่ไม่ต้องลงทุนในส่วนของสินทรัพย์มากนัก และมีค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานที่ต่ำ เช่น การเป็นที่ปรึกษาให้บริการด้านออกแบบ ควบคุมการก่อสร้างระบบไฟฟ้าต่าง ๆ การนำสินทรัพย์ที่มีอยู่มาสร้างมูลค่าเพิ่ม หรือแม้แต่การขยายขอบข่ายของธุรกิจออกไป จะส่งผลไปยังผลตอบแทนต่อสินทรัพย์รวม (ROA) อัตราการทำกำไร (Profit Margin) และ การหมุนเวียนของสินทรัพย์รวม (Total Asset Turnover) สามารถปรับตัวดีขึ้นได้เช่นกัน ทั้งนี้ หากพิจารณาเฉพาะ กฟภ. เทียบกับ กฟน. จะพบว่า กฟภ. มีผลการดำเนินงานที่ดีกว่า กฟน. ทั้งในด้านการใช้ประโยชน์/สร้างรายได้จากสินทรัพย์ (พิจารณาจาก Total Asset Turnover) และด้านความสามารถในการทำกำไร (พิจารณาจาก ROA)



2) การเปรียบเทียบด้านการบริการและความพึงพอใจของลูกค้า

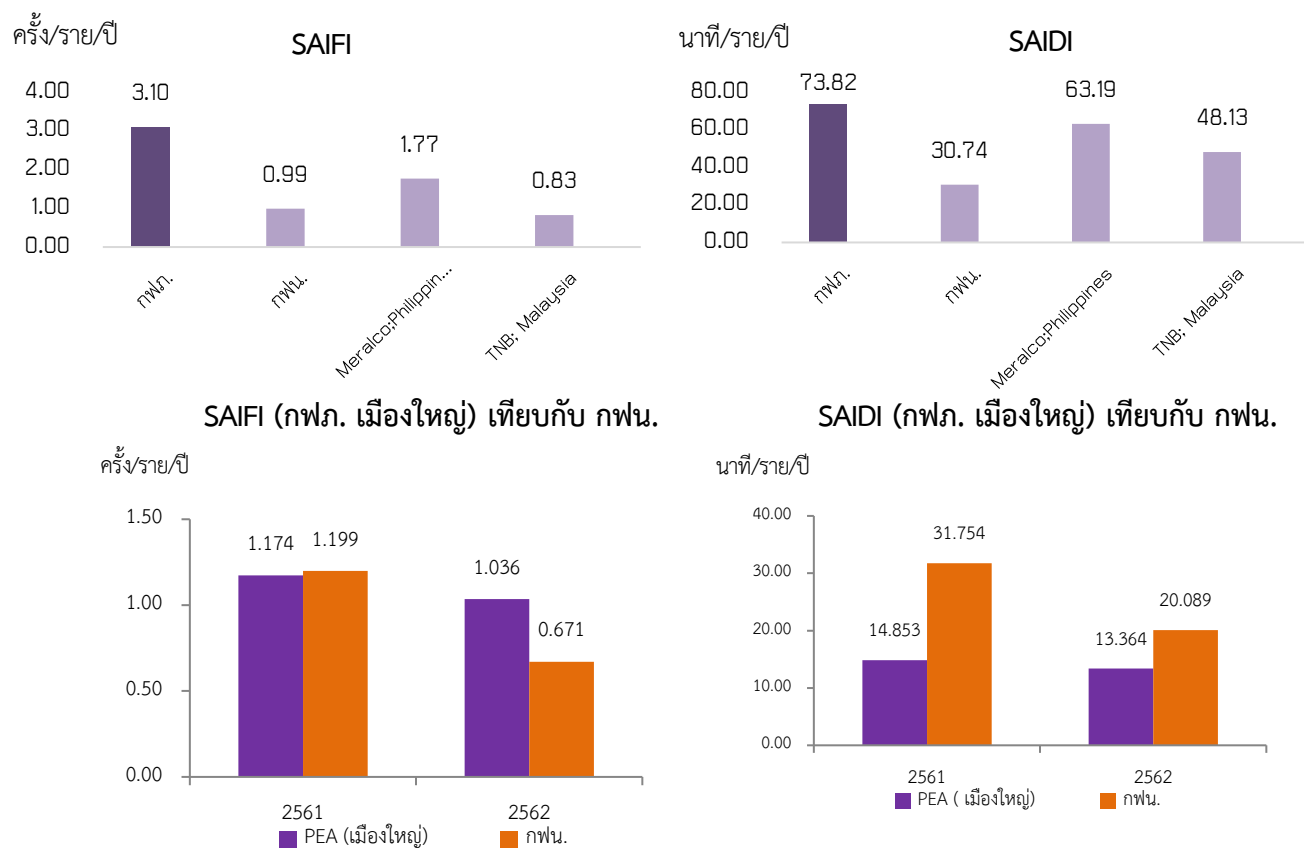
2.1) ด้านมาตรฐานและคุณภาพบริการ

ค่า SAIFI และ SAIDI ถือเป็นค่ามาตรฐานที่บ่งบอกถึงความเชื่อถือได้ของระบบไฟฟ้า โดยค่า

- SAIFI (System Average Interruption Frequency Index) ซึ่งหมายถึง ค่าเฉลี่ยความถี่ที่ระบบเกิดไฟฟ้าขัดข้อง

- SAIDI (System Average Interruption Duration Index) ซึ่งหมายถึง ค่าเฉลี่ย ระยะเวลาที่ระบบเกิดไฟฟ้าขัดข้อง

ภาพที่ 8: SAIFI และ SAIDI ปี 2562



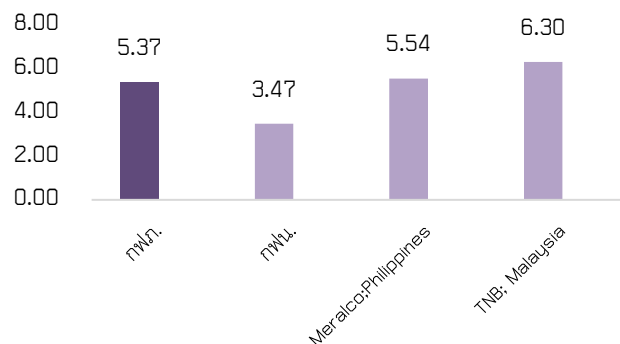
จะเห็นได้ว่า ค่า SAIFI และ SAIDI ของ กฟภ. มีตัวเลขสูงสุด ซึ่งหมายความว่า ทั้งความถี่และ ระยะเวลาที่เกิดไฟฟ้าขัดข้องมีมากที่สุด เมื่อเทียบกับคู่แข่ง อย่างไรก็ตาม การเปรียบเทียบกับคู่แข่งต่างประเทศ ดังกล่าว มีข้อจำกัดในการเปรียบเทียบ ด้วยลักษณะทางกายภาพของระบบจำหน่ายในแต่ละประเทศ ซึ่งบาง ประเทศได้มีการวางระบบสายไฟลงดิน (Underground) แต่หากเปรียบเทียบเฉพาะในเมืองใหญ่ ผลการดำเนินงาน ระหว่าง กฟภ. กับ กฟน. จะพบว่า กฟภ. สามารถยกระดับคุณภาพในระบบจำหน่ายไฟฟ้าให้มีความมั่นคง และมีประสิทธิภาพมากขึ้น ซึ่งสะท้อนจากค่าดัชนีความมั่นคงในระบบไฟฟ้าที่ดีขึ้นเมื่อเปรียบเทียบกับปีก่อน และดีกว่า



คู่เทียบ (กฟน.) โดย กฟภ. สามารถลดค่าดัชนี SAIFI ได้จาก 1.174 ครั้ง/ราย/ปี ในปี 2561 เป็น 1.036 ครั้ง/ราย/ปี ในปี 2562 และลดค่าดัชนี SAIDI ได้จาก 14.853 นาฬิกา/ราย/ปี ในปี 2561 เป็น 13.364 นาฬิกา/ราย/ปี ในปี 2562 รวมถึง ในปี 2562 กฟน. มีค่าดัชนี SAIDI เท่ากับ 20.089 นาฬิกา/ราย/ปี แต่ กฟภ. มีค่า SAIDI ที่ระดับ 13.364 นาฬิกา/ราย/ปี ซึ่งแสดงให้เห็นถึงความสามารถในการดำเนินงานแก้ไขปัญหาของ กฟภ. ที่รวดเร็ว และมีประสิทธิภาพที่ดี เมื่อเทียบกับ กฟน. เช่นเดียวกันกับการเปรียบเทียบอัตราการสูญเสีย สามารถบ่งบอกถึงมาตรฐานและคุณภาพการบริการ การจำหน่ายกระแสไฟฟ้าให้แก่ผู้ใช้ไฟฟ้า โดยในปี 2562 กฟภ. มีอัตราการสูญเสียที่ร้อยละ 5.37 ซึ่งมีได้แตกต่างจากคู่เทียบมากนัก

ภาพที่ 9: อัตราการสูญเสีย (Loss)

ร้อยละ

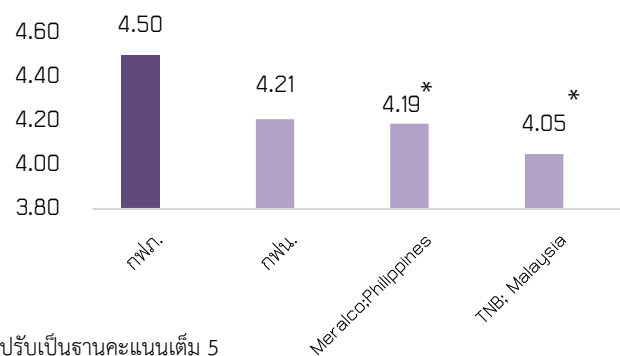


2.2) การให้บริการลูกค้า

จากการสำรวจวิจัยค่าความพึงพอใจของลูกค้าประจำปี 2562 กฟภ. มีคะแนนความพึงพอใจเท่ากับ 4.50 เพิ่มขึ้นจากปีที่ผ่านมา ซึ่งมีค่าอยู่ที่ 4.47 อย่างไรก็ดี ความพึงพอใจโดยรวมที่อยู่ในระดับสูงซึ่งเกิดจากมิกลยุทธ์ทางด้านลูกค้าและตลาดที่ชัดเจน โดยมีการพัฒนา/ปรับปรุงทั้งผลิตภัณฑ์และการให้บริการลูกค้าที่ดีขึ้น โดยหากเปรียบเทียบกับคู่เทียบ กฟภ. มีระดับความพึงพอใจที่สูงกว่า กฟน. TENAGA และ Meralco

ภาพที่ 10: ความพึงพอใจของลูกค้า

ระดับ



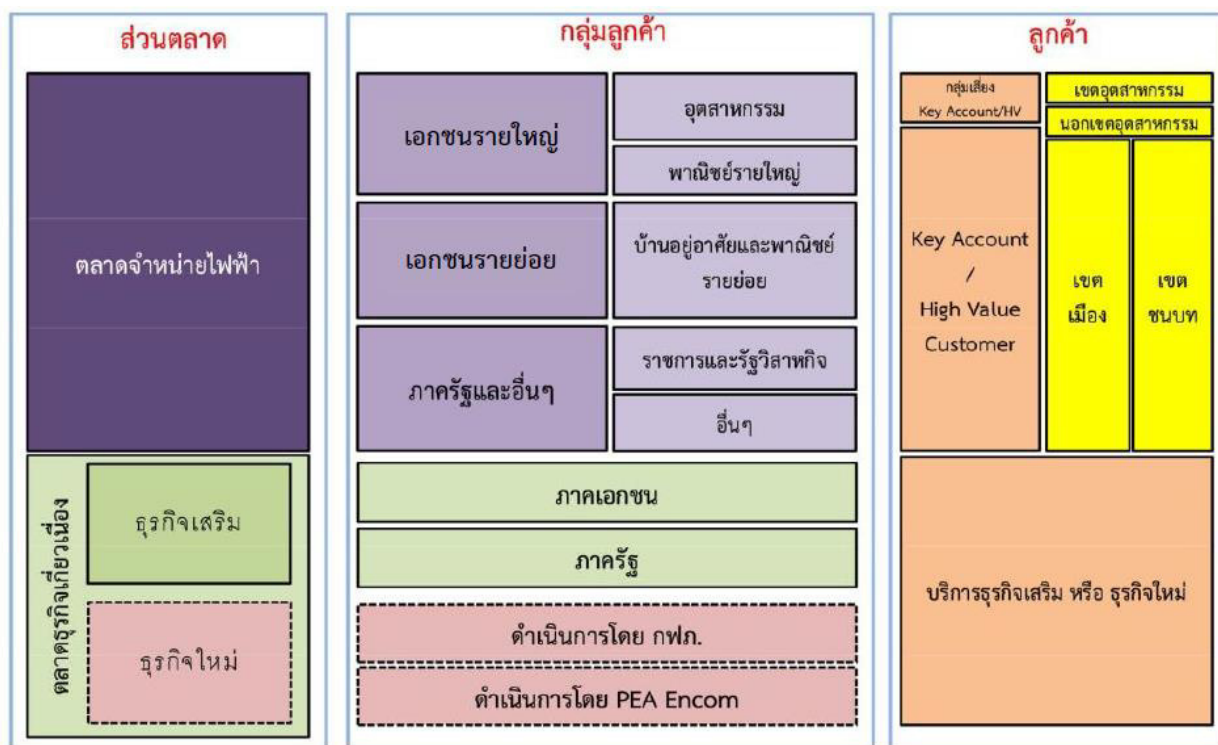
* ปรับเป็นฐานคะแนนเต็ม 5

2.5 ข้อมูลส่วนตลาด กลุ่มลูกค้า และกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค (กฟภ.)

1) การกำหนดส่วนตลาด กลุ่มลูกค้า และลูกค้าของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค (กฟภ.)

การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค (กฟภ.) แบ่งลูกค้าออกเป็น 3 กลุ่ม โดยพิจารณาตามลักษณะและพฤติกรรมการใช้ไฟฟ้าความต้องการ ความคาดหวังที่แตกต่างกันและใช้ประเภ้อัตราค่าไฟฟ้าตามโครงสร้างอัตราค่าไฟฟ้าปัจจุบัน รวมทั้งการจัดประเภทมาตรฐานอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย (TSIC) เป็นเครื่องมือในการจำแนกกลุ่มลูกค้าและพิจารณากำหนดส่วนตลาดตาม พ.ร.บ. กฟภ. ดังนี้

ภาพที่ 11: ส่วนตลาด กลุ่มลูกค้า และลูกค้าของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค (กฟภ.)





ตารางที่ 4: กลุ่มลูกค้าของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค (กฟภ.)

กลุ่มลูกค้า	ความต้องการ/ความคาดหวังที่สำคัญ	ตัวชี้วัด
ลูกค้ารายใหญ่	<u>ความต้องการพื้นฐานและพฤติกรรมการใช้ไฟฟ้า</u> • ความต้องการไฟฟ้าปริมาณปานกลาง-สูง-สูงมาก • ใช้ไฟอย่างต่อเนื่องโดยกิจการบางประเภทต้องการใช้ตลอด 24 ชม . • มีไฟฟ้าใช้อย่างต่อเนื่องในขณะที่ดำเนินกิจการ โดยไม่มีไฟฟ้าดับ • • คุณภาพไฟฟ้าเป็นไปตามมาตรฐาน • • มีไฟฟ้าใช้อย่างเพียงพอ • • ระบบไฟฟ้ามีมาตรฐาน มีความปลอดภัย • • ความสะดวกในการแจ้ง/ติดตาม การแก้ไขไฟฟ้าขัดข้อง • • ความรวดเร็วในการปรับปรุงระบบไฟฟ้า • • เอาใจใส่เป็นพิเศษ • • โปร่งใสเป็นธรรมในการให้บริการ <u>ความคาดหวังที่สำคัญ</u> • ค่าชดเชยกรณีไฟฟ้าขัดข้องที่เหมาะสม • มีส่วนลดค่าไฟเพื่อแข่งขันกับ SPP ได้ • ผ่อนชำระค่าไฟฟ้า • ปรับปรุงกระบวนการทางธุรกิจเพื่ออำนวยความสะดวกแบบครบวงจร • ติดตั้ง มิเตอร์ AMR ให้ครบทุกราย • ได้รับบริการสนับสนุนต่างๆ อย่างสะดวก รวดเร็ว เข้าถึงง่าย • ได้รับการดูแลในด้านต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการใช้ไฟฟ้า	• ดัชนีความเชื่อถือได้ของระบบไฟฟ้าในพื้นที่นิคมอุตสาหกรรม • ดัชนีไฟฟ้ากระปรียบต่อรายต่อปีในพื้นที่นิคมอุตสาหกรรม • ดัชนีความเชื่อถือได้ของระบบไฟฟ้านอกพื้นที่นิคมอุตสาหกรรม • ดัชนีความเชื่อถือได้ของระบบไฟฟ้าพื้นที่เขตเมืองใหญ่, เขตเมือง • ดัชนีไฟฟ้ากระปรียบต่อรายต่อปี • ความพึงพอใจโดยรวมของลูกค้า • ความพึงพอใจโดยรวมของลูกค้ารายใหญ่ • ความพึงพอใจโดยรวมของลูกค้าที่เป็นลูกค้า Key Account • ความพึงพอใจของลูกค้าที่ใช้บริการธุรกิจเสริม • ผลกระทบความไม่ปลอดภัยในระบบไฟฟ้าของ กฟภ. ต่อผู้ใช้ไฟ • มาตรฐานคุณภาพบริการของ กฟภ.
ลูกค้ารายย่อย	<u>ความต้องการพื้นฐานและพฤติกรรมการใช้ไฟฟ้า</u> • ความต้องการไฟฟ้าปริมาณน้อย	



กลุ่มลูกค้า	ความต้องการ/ความคาดหวังที่สำคัญ	ตัวชี้วัด
	- ใช้ไฟเพื่อกิจกรรมในครัวเรือน ใช้ไฟเวลากลางวัน โดยจะมีปริมาณการใช้ไฟมากขึ้นในช่วงเย็นถึงหัวค่ำ และวันหยุด - มีไฟฟ้าใช้ครอบคลุมทุกพื้นที่ - มีไฟฟ้าใช้อย่างเพียงพอ - ระบบไฟฟ้ามีมาตรฐาน มีความปลอดภัย - มีไฟฟ้าใช้อย่างต่อเนื่อง - ลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน เพื่อให้บริการทันเวลา และเป็นไปตามมาตรฐาน - ปรับปรุงช่องทางการแจ้งเหตุไฟฟ้าขัดข้อง และการตอบแจ้งสาเหตุ และระยะเวลาดำเนินการแก้ไข <u>ความคาดหวังที่สำคัญ</u> - ราคาเหมาะสม - ไฟไม่เกิน/ไฟไม่รั่ว - ชดเชยความเสียหายจากการจ่ายไฟฟ้าไม่ได้มาตรฐาน - สามารถใช้บริการสนับสนุนต่างๆ ได้อย่างสะดวก รวดเร็ว - เข้าถึงง่าย - โปร่งใสเป็นธรรมในการให้บริการ	- ดัชนีความเชื่อถือได้ของระบบไฟฟ้าพื้นที่เขตเมืองใหญ่, เขตเมือง, เขตชนบท - ความพึงพอใจโดยรวมของลูกค้า - ความพึงพอใจโดยรวมของลูกค้ารายย่อย - ร้อยละการจ่ายไฟฟ้าให้หมู่บ้าน - ผลกระทบความไม่ปลอดภัยในระบบไฟฟ้าของ กฟภ. ต่อผู้ใช้ไฟ - มาตรฐานคุณภาพบริการของ กฟภ.
ราชการ รัฐวิสาหกิจ และอื่นๆ	<u>ความต้องการพื้นฐานและพฤติกรรมการใช้ไฟฟ้า</u> - ความต้องการไฟฟ้าปริมาณน้อย-ปานกลาง-สูง - ใช้ไฟอย่างต่อเนื่องส่วนใหญ่เป็นลักษณะสำนักงาน - ระบบไฟฟ้ามีมาตรฐาน มีความปลอดภัย - มีไฟฟ้าใช้อย่างต่อเนื่อง - มีไฟฟ้าใช้อย่างเพียงพอ - ความสะดวกในการแจ้ง/ติดตาม การแก้ไฟฟ้าขัดข้อง - ระบบไฟฟ้ามีความปลอดภัย <u>ความคาดหวังที่สำคัญ</u> - สามารถใช้บริการสนับสนุนต่างๆ ได้อย่างสะดวก รวดเร็ว เข้าถึงง่าย - โปร่งใสเป็นธรรมในการให้บริการ	- ดัชนีความเชื่อถือได้ของระบบไฟฟ้าพื้นที่เขตเมืองใหญ่, เขตเมือง, เขตชนบท - ความพึงพอใจโดยรวมของลูกค้า - ความพึงพอใจโดยรวมของลูกค้าราชการ รัฐวิสาหกิจและอื่นๆ - ผลกระทบความไม่ปลอดภัยในระบบไฟฟ้าของ กฟภ. ต่อผู้ใช้ไฟ - มาตรฐานคุณภาพบริการของ กฟภ.



ตารางที่ 5: กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder) 7 กลุ่มหลัก

ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	ความต้องการและความคาดหวัง
หน่วยงานกำกับดูแล	<u>รัฐบาล</u> - ส่งเสริมนโยบายการใช้พลังงานอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตของอุตสาหกรรม - พัฒนาความพร้อมของโครงสร้างพื้นฐานด้านระบบไฟฟ้าในนิคมอุตสาหกรรม - ขยายระบบจำหน่ายพลังงานไฟฟ้าเพิ่มเติมให้กับผู้ใช้รายใหม่อย่างต่อเนื่อง ปรับปรุงระบบไฟฟ้าให้อยู่ในสภาพพร้อมใช้งาน มีความมั่นคง เชื่อถือได้ และปลอดภัย - เตรียมความพร้อมองค์กรเพื่อรองรับนโยบายรัฐบาลด้านการเพิ่มการมีส่วนร่วมในการผลิตไฟฟ้าของภาคเอกชน - มีระบบเตรียมความพร้อมเพื่อรับมือกับวิกฤตด้านพลังงาน - พัฒนาระบบการบริหารงานอย่างต่อเนื่อง - นำการจัดการความรู้มาใช้ในการพัฒนาองค์กร - ยึดหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี <u>กระทรวงมหาดไทย</u> - มุ่งเน้นการบริการโดยยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง - มุ่งเน้นการพัฒนาระบบจำหน่ายไฟฟ้าให้ทั่วถึง และระบบไฟฟ้ามีความปลอดภัย - มุ่งเน้นความโปร่งใสในการดำเนินงาน และสร้างความเชื่อมั่นให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย - มีการดำเนินงานเชิงรุกในด้านพลังงานทดแทนและการใช้พลังงานอย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งแสวงหาแหล่งพลังงานทดแทนทั้งในระยะสั้นและระยะยาว



ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	ความต้องการและความคาดหวัง
	<u>กระทรวงการคลัง</u> ● ปรับปรุงคุณภาพการให้บริการ สร้างความเข้มแข็งทางการเงิน และเพิ่มประสิทธิภาพการนำส่งรายได้ ● ปรับปรุงการจัดการให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่องตามระบบประเมินผลรัฐวิสาหกิจ และยกระดับองค์กรเข้าสู่มาตรฐานสากล ● กำหนดบทบาทที่ชัดเจนภายใต้กรอบ AEC ● เสริมสร้างความรับผิดชอบทางสังคมและสิ่งแวดล้อม ● การใช้ทรัพยากรและความร่วมมือระหว่างกันของรัฐวิสาหกิจ ● จัดทำแผนยุทธศาสตร์ขององค์กร ให้สอดคล้องกับนโยบายของรัฐบาล ● ทบทวน/กำหนด บทบาทขององค์กรให้สอดคล้องกับสถานการณ์ในปัจจุบัน ● ยกระดับมาตรฐานคุณภาพการบริการ โดยใช้เทคโนโลยี และนวัตกรรม เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานและยกระดับการเป็นองค์กรชั้นนำ ● ปรับปรุงกฎระเบียบ เพื่อความคล่องตัวในการดำเนินงาน ● สร้างโอกาสทางธุรกิจ เพื่อทดแทนการสูญเสียรายได้จากรูปแบบการใช้ไฟฟ้าที่เปลี่ยนแปลงไป <u>ยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจ</u> ● กำหนดบทบาทรัฐวิสาหกิจให้ชัดเจน ● เร่งการลงทุนที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของประเทศ ● เสริมสร้างความแข็งแกร่งทางการเงิน ● สนับสนุนการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยี ● ส่งเสริมระบบธรรมาภิบาลให้มีความโปร่งใสและมีคุณธรรม <u>กระทรวงพลังงาน</u> ● ให้ความสำคัญกับการดำเนินงานแบบ Distributed Generation เพื่อให้พลังงานไฟฟ้าเพียงพอกับ Load ในอนาคต โดยกระทรวงพลังงานจะเป็นผู้กำหนดประเภทของโรงไฟฟ้าและสถานที่



ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	ความต้องการและความคาดหวัง
	- พัฒนาระบบไฟฟ้า Micro Grid เพื่อให้ช่วยบริหารจัดการผลกระทบของพลังงานทดแทน และให้มุ่งเน้นการพัฒนาระบบ Smart Grid ในอนาคต - เน้นการสนับสนุนการประหยัดพลังงาน ด้วยระบบ EERS ทั้งแบบชั่วคราวและถาวร ในลักษณะของ Service ใหม่ในด้านการประหยัดพลังงาน ทั้งนี้จะเป็นการสนับสนุนการสร้างรายได้ใหม่กับ กฟภ. ในอนาคต <u>คณะกรรมการกำกับกิจการพลังงาน</u> - มีมาตรการเพื่อให้เกิดความเชื่อถือได้ของระบบไฟฟ้า - มีการกำกับดูแลมาตรฐานและคุณภาพในการให้บริการ รวมทั้งมาตรการในการคุ้มครองผู้ใช้พลังงานจากการประกอบกิจการพลังงาน - ส่งเสริมสังคมและประชาชนให้มีความรู้และความตระหนักทางด้านพลังงาน
พนักงาน	- การมีวิสัยทัศน์ของผู้บริหารและการบริหารจัดการที่ดี - การได้รับโอกาสในความก้าวหน้าในอาชีพ - คุณภาพชีวิตที่ดีในการทำงาน - เงินเดือน สวัสดิการ ผลตอบแทน และผลประโยชน์อันพึงได้จากการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค
ผู้ส่งมอบ	- มีความเป็นธรรมในการแข่งขัน - มีการจัดทำสัญญาอย่างเป็นธรรม - การปฏิบัติตามพันธกรณีที่ได้ตกลงกันไว้ตามสัญญา
คู่ค้า	- ความโปร่งใสในการดำเนินธุรกิจร่วมกัน - การปฏิบัติตามพันธกรณีที่ได้ตกลงกันไว้ตามสัญญา - มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลในระยะเวลาที่เหมาะสมเพื่อการพัฒนางานร่วมกัน
คู่ความร่วมมือ	- ความโปร่งใสในการดำเนินธุรกิจร่วมกัน - มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลในระยะเวลาที่เหมาะสมร่วมกัน - มีการจัดทำสัญญา/ข้อตกลงร่วมกันอย่างเป็นธรรม
ลูกค้า/ ผู้ใช้บริการ	อ้างอิงตารางที่ 4 กลุ่มลูกค้าของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค (กฟภ.)



ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	ความต้องการและความคาดหวัง
ชุมชน สังคมและสิ่งแวดล้อม	● ระบบไฟฟ้ามีความปลอดภัย ● ไม่สร้างผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม ● ได้รับการสนับสนุนกิจกรรมทางสังคมและสิ่งแวดล้อมแบบยั่งยืนจากการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค

3 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน

3.1 การวิเคราะห์ปัจจัยภายในและผลการดำเนินงานที่ผ่านมา

1) ด้านการดำเนินงานหลัก

กฟภ. มีการดำเนินงานเกี่ยวกับการควบคุมการจ่ายไฟที่มีประสิทธิภาพมากขึ้นทั้งในภาพรวมและ 12 เมืองใหญ่ โดยพบว่า ดัชนีจำนวนครั้งที่ไฟฟ้าขัดข้อง (SAIFI) ในภาพรวมและเมืองใหญ่ลดลงอย่างต่อเนื่อง โดยจำนวนครั้งที่ไฟฟ้าขัดข้องในปี 2562 จะลดลงจากปี 2561 ร้อยละ 18.64 ในภาพรวม และลดลงร้อยละ 11.75 สำหรับเมืองใหญ่ ซึ่งสอดคล้องกับดัชนีระยะเวลาที่ไฟฟ้าขัดข้อง (SAIDI) กล่าวคือ กฟภ. สามารถลดระยะเวลาที่ไฟฟ้าขัดข้องได้เพิ่มขึ้นจากปี 2561 ถึงร้อยละ 17.81 ในภาพรวม และร้อยละ 10.01 สำหรับเมืองใหญ่ ทั้งนี้ กฟภ. มีแผนงานและโครงการเพื่อปรับปรุงความเชื่อถือได้ของระบบไฟฟ้า เช่น แผนรองรับความต้องการใช้ไฟฟ้า และเพิ่มความมั่นคงระบบไฟฟ้า แผนงานบำรุงรักษาระบบไฟฟ้า แผนงานพัฒนาระบบไฟฟ้า ในเมืองใหญ่ โครงการเพิ่มความน่าเชื่อถือได้ของระบบไฟฟ้า และกำหนดมาตรการป้องกันและแก้ไขปัญหาไฟฟ้าขัดข้อง โดยเฉพาะจากสาเหตุหลัก เช่น สัตว์ อุปกรณ์ และต้นไม้ เป็นต้น

ในปี 2562 กฟภ. มีหน่วยสูญเสียในระบบจำหน่ายคิดเป็นร้อยละ 5.37 ซึ่งเปรียบเทียบผลการดำเนินการแล้วต่อยกกว่าปี 2561 ที่มีหน่วยสูญเสียร้อยละ 5.36 โดยจะเห็นได้ว่า ร้อยละของหน่วยสูญเสียที่ไม่ใช่ทางเทคนิค¹ (Non-Technical Loss) ผันผวนขึ้นลงในแต่ละปี ซึ่งเป็นผลให้หน่วยสูญเสียในระบบจำหน่ายโดยรวมผันผวนตามไปด้วย ในขณะที่ร้อยละของหน่วยสูญเสียทางเทคนิค² (Technical loss) ค่อนข้างคงที่อยู่ในช่วงร้อยละ 3.6 - 3.9 ทั้งนี้ กฟภ. มีกลยุทธ์และแผนงานรองรับเพื่อให้หน่วยสูญเสียทางเทคนิค (Technical Loss) ลดลง เช่น ก่อสร้างสถานีไฟฟ้าใหม่เพิ่มขึ้น การตรวจสอบแก้ไขจุดต่อจุดสัมผัสในสถานีไฟฟ้า/สายส่ง/ระบบจำหน่าย การแก้ไขกระแสไฟฟ้า Unbalance ในแต่ละเฟส เป็นต้น รวมถึงกลยุทธ์และแผนงานรองรับเพื่อให้หน่วย

¹กำลังไฟฟ้าสูญเสียที่ไม่ใช่ทางเทคนิค (Non-Technical Loss) คิดจากการนำหน่วยสูญเสียในระบบจำหน่ายรวมหักด้วยกำลังไฟฟ้าสูญเสียทางเทคนิค ซึ่งกำลังไฟฟ้าสูญเสียที่ไม่ใช่ทางเทคนิคอาจเกิดจากความคลาดเคลื่อนของอุปกรณ์วัดปริมาณไฟฟ้า การติดตั้งมิเตอร์วัดไฟฟ้าไม่ครบถ้วน ตลอดจนการจดหน่วยไฟฟ้า หรือการเรียกเก็บเงินไม่ครบถ้วน และการลักลอบใช้ไฟฟ้า

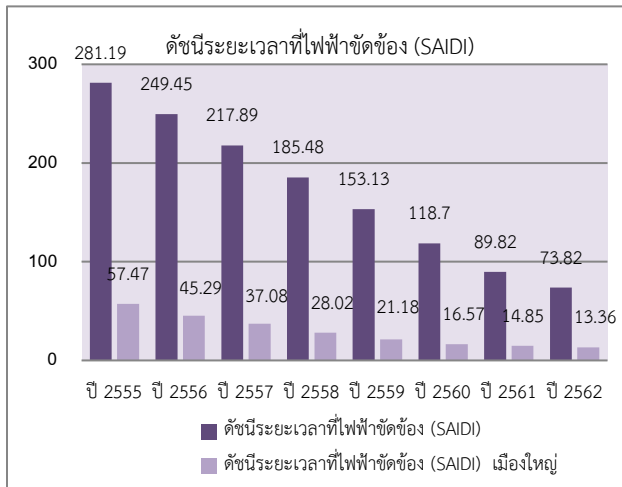
²กำลังไฟฟ้าสูญเสียทางเทคนิค (Technical Loss) ซึ่งส่วนใหญ่มีสาเหตุมาจากกำลังไฟฟ้าสูญเสียใน 4 ส่วนสำคัญ ได้แก่ สายป้อนแรงดันสูง หม้อแปลงจำหน่าย สายป้อนแรงดันต่ำ และจุดต่อของอุปกรณ์



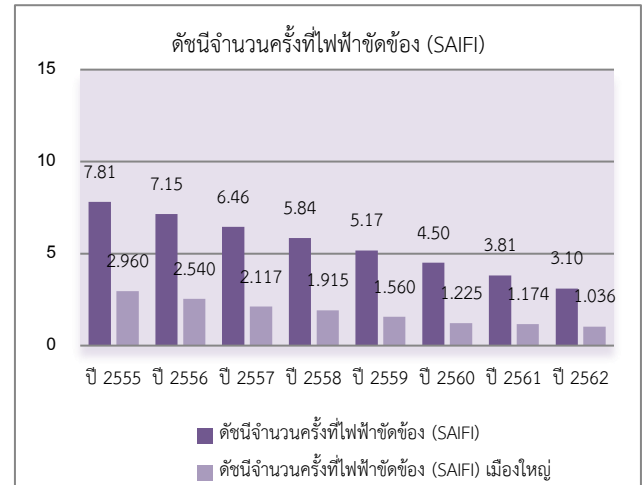
สูญเสียที่ไม่ใช่เทคนิค (Non Technical Loss) ลดลง เช่น การตรวจสอบมิเตอร์ การป้องกันการละเมิดการใช้ไฟฟ้า โดยใช้โปรแกรม U_CUBE ในการวิเคราะห์เป้าหมายในการตรวจสอบมิเตอร์ ผู้ใช้ไฟฟ้ารายย่อย การปรับปรุงการติดตั้งมิเตอร์ เป็นต้น

ภาพที่ 12: ค่าดัชนีความเชื่อถือได้ของระบบไฟฟ้า ปี 2555 – 2562

นาฬิกา/รายปี

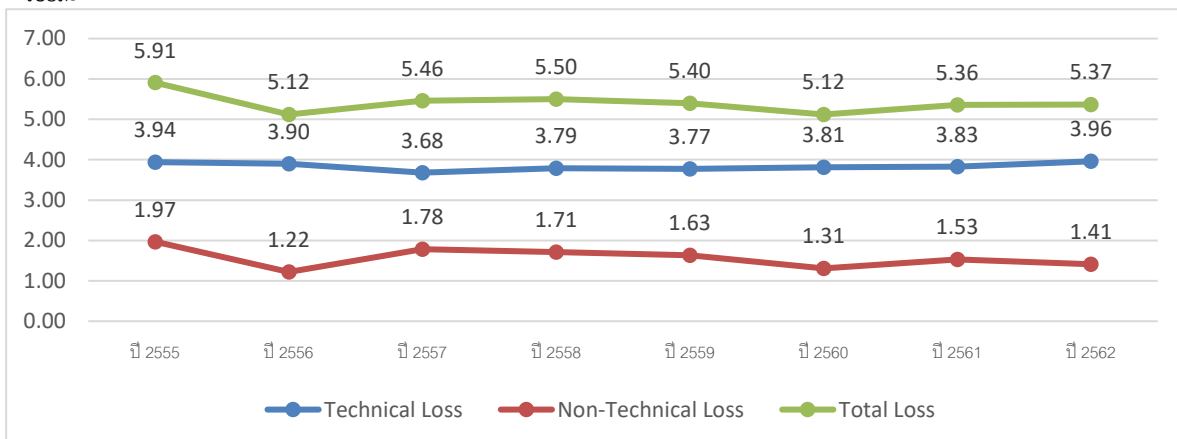


ครั้ง/รายปี



ภาพที่ 13: กราฟแสดงหน่วยสูญเสีย

ร้อยละ



2) ด้านการเงิน

2.1) รายรับและต้นทุน

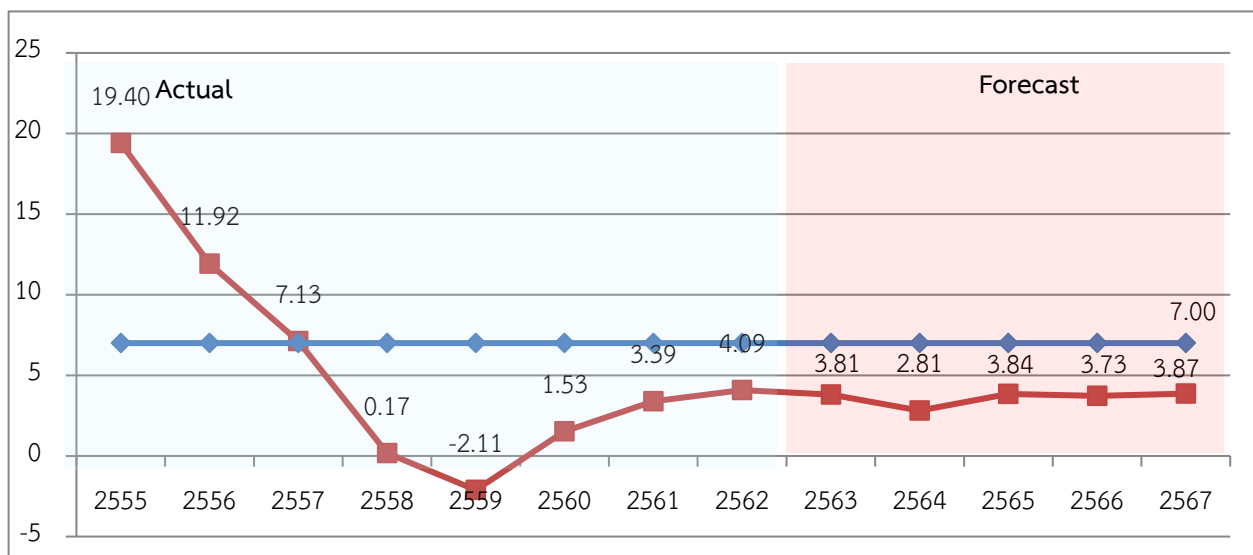
กฟภ. มีอัตราการเติบโตของรายได้หลักในปี 2562 อยู่ที่ร้อยละ 4.09 โดยในปี 2563 คาดว่าอัตราการเติบโตของรายได้จะอยู่ในระดับที่ร้อยละ 3.81 หลังจากนั้นอัตราการเติบโตของรายได้คาดการณ์ตั้งแต่ปี 2564 - 2567 จะอยู่ที่ประมาณร้อยละ 3.56 เนื่องจากโครงสร้างอัตราค่าไฟฟ้าถูกกำหนดให้คงที่ และเงิน



ชุดเซรียรายได้ระหว่างไฟฟ้าช่วงปี 2564 – 2567 พิจารณาตามแนวทางโครงสร้างอัตราค่าไฟฟ้าในปี 2558-2560 และการปรับคืนเงินรายได้ค่าไฟฟ้า เพื่อให้ฐานะทางการเงินเป็นไปตามเกณฑ์ ซึ่งมีแนวโน้มที่ลดลงจากในอดีต รวมถึงสัดส่วนผู้ใช้ไฟฟ้าของ กฟภ. จะลดลงจากการเข้ามาของโรงไฟฟ้าขนาดเล็ก ซึ่งทำให้ส่วนแบ่งตลาดของกลุ่มลูกค้าอุตสาหกรรมของ กฟภ. ลดลง โดยโรงไฟฟ้าขนาดเล็กที่เกิดขึ้นส่วนใหญ่อยู่ในนิคมอุตสาหกรรม ซึ่งเป็นที่ตั้งของลูกค้ารายสำคัญของ กฟภ. และโรงไฟฟ้าขนาดเล็กแต่ละแห่งสามารถขายไฟฟ้าให้กับผู้ใช้ไฟฟ้าที่อยู่บริเวณใกล้เคียงได้โดยตรง ทั้งนี้เมื่อพิจารณาในส่วนรายได้จากค่าไฟฟ้าจะพบว่า รายได้ค่าไฟฟ้าเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง โดยมีแรงผลักดันหลักมาจากการใช้ไฟฟ้าที่เพิ่มมากขึ้นของทุกกลุ่มลูกค้า อย่างไรก็ตาม ในปี 2563-2564 รายได้ค่าไฟฟ้ามีแนวโน้มลดลง เนื่องด้วย ผลกระทบจากการระบาดของไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) ที่ทำให้ผู้ประกอบการต้องปิดกิจการชั่วคราว (Shutdown Period) ส่งผลให้มีการใช้ไฟฟ้าน้อยลงในกลุ่มอุตสาหกรรมพาณิชย์รายใหญ่ และรายย่อย รวมถึงการดำเนินงานตามนโยบายภาครัฐเพื่อลดผลกระทบ COVID-19 เช่น ลดค่าไฟฟ้า 3% ให้กับผู้ใช้ไฟทุกประเภท คืนเงินประกันการใช้ไฟฟ้า เป็นต้น ซึ่งส่งผลกระทบต่อรายได้การจำหน่ายกระแสไฟฟ้าของ กฟภ. ที่ลดลง อย่างไรก็ตาม ในปี 2565-2567 คาดการณ์ว่าสถานะเศรษฐกิจจะมีการขยายตัวเพิ่มมากขึ้น และกลุ่มลูกค้าบ้านอยู่อาศัยที่มีการใช้ไฟฟ้าเพิ่มขึ้น เนื่องจากการขยายตัวของชุมชนเมือง นอกจากนี้เนื่องจากอัตราค่าไฟฟ้าคิดเป็นอัตราก้าวหน้า เมื่อมีการใช้ไฟฟ้าเพิ่มขึ้นจนเลยขั้นการใช้ไฟฟ้าเดิม จะทำให้อัตราค่าไฟฟ้าเพิ่มสูงขึ้น ส่งผลให้รายได้ค่าไฟฟ้าเพิ่มขึ้นอีกทอดหนึ่ง ซึ่งจะทำให้รายได้หลักมีแนวโน้มที่จะเติบโตอย่างต่อเนื่อง

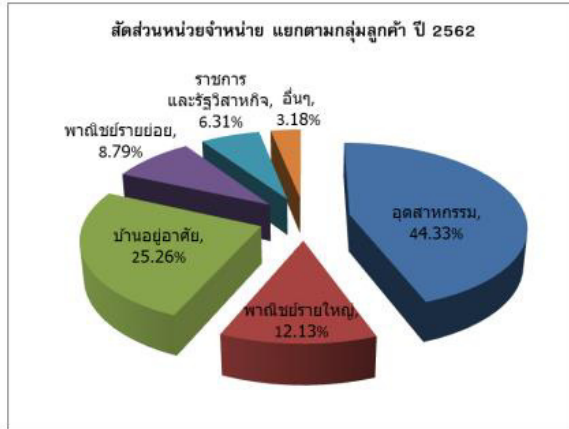
ภาพที่ 14: อัตราการเติบโตของรายได้หลัก

ร้อยละ



หมายเหตุ: ข้อมูลจริงถึงปี 2562 ทั้งนี้ ปี 2563 - 2567 ประเมินการโดยฝ่ายงบประมาณ กฟภ.

ภาพที่ 15: สัดส่วนหน่วยจำหน่าย จำแนกตามกลุ่มลูกค้า ในปี 2562 และอัตราการเติบโตเฉลี่ยของลูกค้าแต่ละกลุ่มในปี 2558-2562



อัตราการเติบโตเฉลี่ยของลูกค้าแต่ละกลุ่มในปี 2558-2562

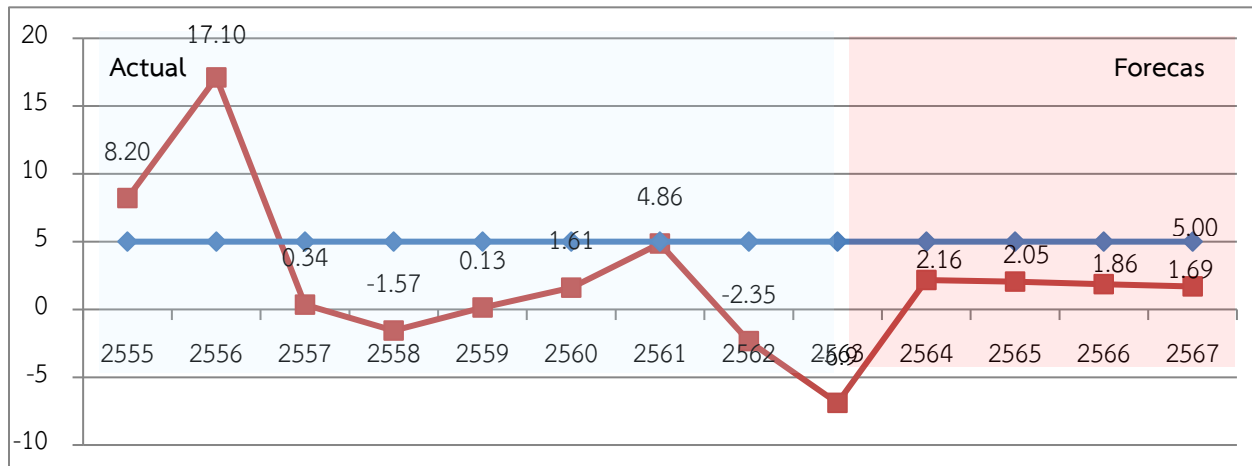
กลุ่มลูกค้า	อัตราการเติบโตเฉลี่ยต่อปี (%)
อุตสาหกรรม	1.14
พาณิชย์รายใหญ่	4.76
บ้านอยู่อาศัย	4.86
พาณิชย์รายย่อย	6.05
ราชการและรัฐวิสาหกิจ	0.98
อื่นๆ	4.22
รวม	2.92

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 ค่าธรรมเนียมและเงิน สมทบ และจากการก่อสร้างให้ผู้ใช้น้ำไฟฟ้าลดลง โดยในปี 2562 และ ปี 2563 มีอัตราการเติบโตที่ลดลง ร้อยละ 2.35 และ 6.90 ตามลำดับ เนื่องจากการยกเว้นค่าธรรมเนียมในการให้บริการ และสภาพเศรษฐกิจที่มีการเติบโตที่ ชะลอตัว จากผลกระทบจากการระบาดของไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) แต่ในปี 2564-2567 จะมีแนวโน้มที่ เพิ่มขึ้น เนื่องจากการเพิ่มรายได้จากธุรกิจเกี่ยวเนื่องได้เป็นหนึ่งในกลยุทธ์ของ กฟภ. จึงทำให้การคาดการณ์อัตรา การเติบโตของรายได้จากธุรกิจเสริมและธุรกิจใหม่จะมีแนวโน้มที่เพิ่มขึ้นเรื่อย ๆ



ภาพที่ 16: อัตราการเติบโตของรายได้อื่น (Non-Core Business)

ร้อยละ



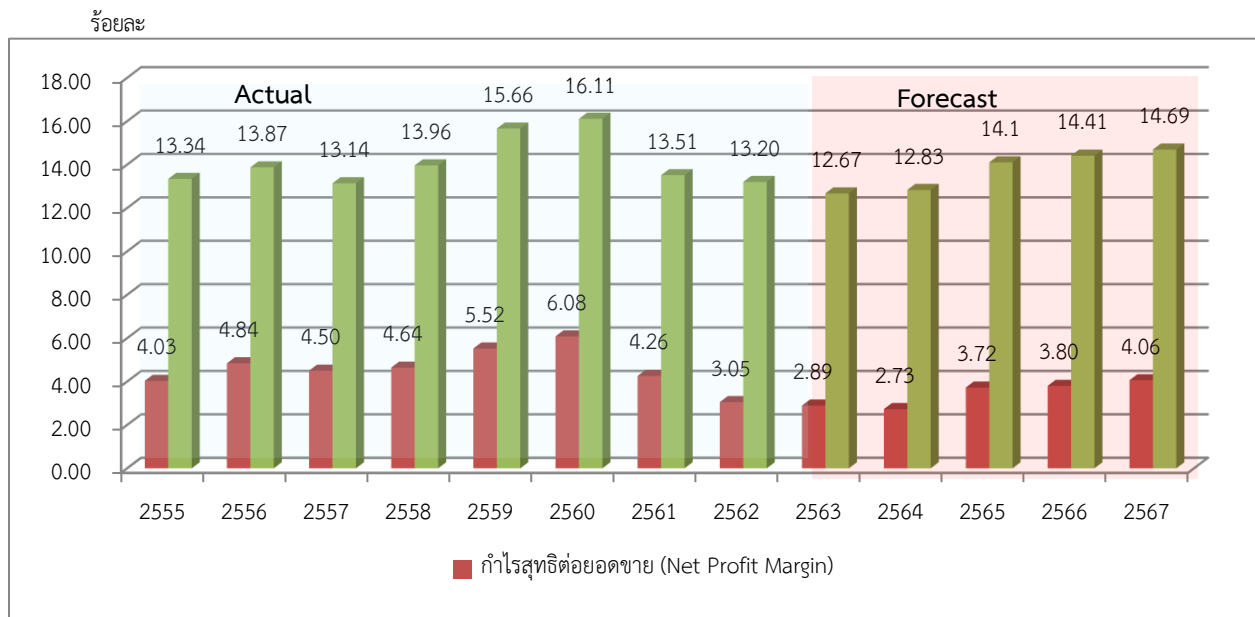
หมายเหตุ: ข้อมูลจริงถึงปี 2562 ทั้งนี้ ปี 2563 - 2567 ประเมินการโดยฝ่ายงบประมาณ กฟภ.

2.2) อัตราส่วนการทำกำไร

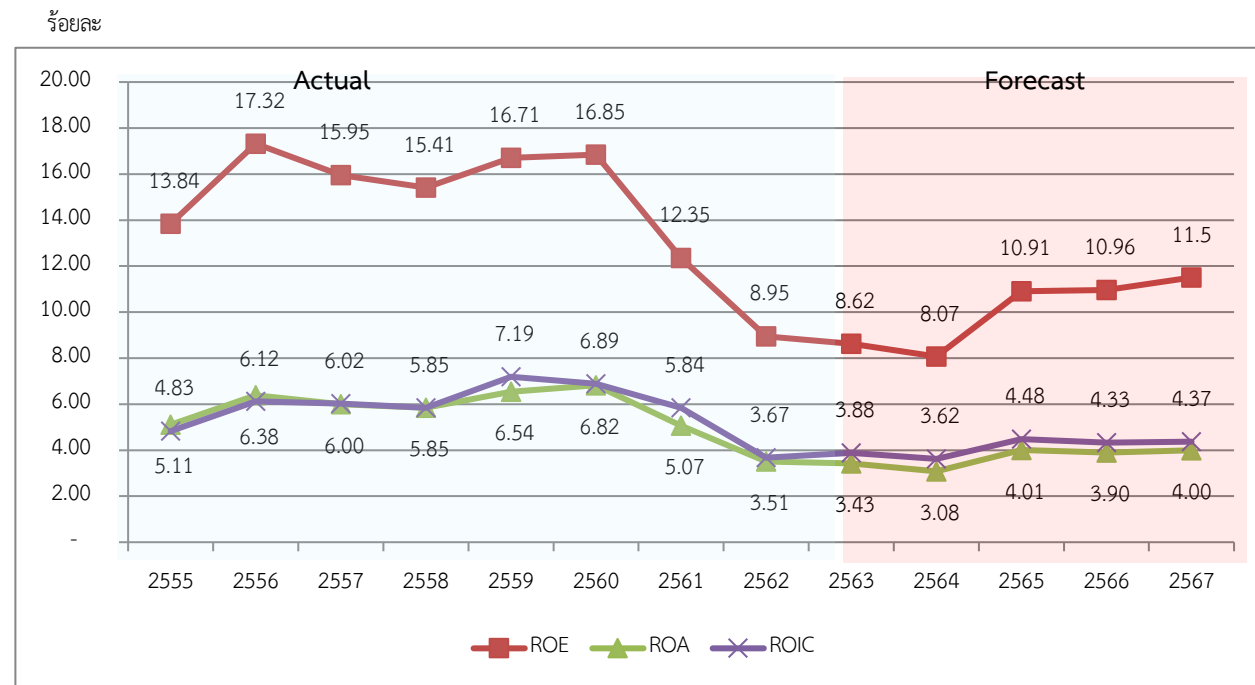
ในปี 2562 อัตราผลตอบแทนต่างๆ มีแนวโน้มลดลง โดยในปี 2562 อัตราส่วน ROE, ROA, ROIC มีค่าลดลงจากปี 2561 ซึ่งอยู่ที่ร้อยละ 8.95, 3.51 และ 3.67 ตามลำดับ โดยสัดส่วนดังกล่าวจะลดลงอย่างต่อเนื่อง โดยในปี 2567 จะอยู่ที่ร้อยละ 11.50, 4.00 และ 4.37 ตามลำดับ โดยสาเหตุหลักของการลดลงในสัดส่วนผลตอบแทนต่างๆ เกิดขึ้นเนื่องจาก กฟภ. มีการลงทุนเพิ่มในสัดส่วนที่มากกว่าการเพิ่มขึ้นของกำไรมาก โดย กฟภ. มีแผนการลงทุนโครงการหลักๆ ในอนาคต เช่น โครงการพัฒนาระบบส่งและจำหน่าย ระยะที่ 1 (62,679 ล้านบาท) โครงการพัฒนาระบบส่งและจำหน่าย ระยะที่ 2 (77,620 ล้านบาท) โครงการพัฒนาระบบสายส่งและสถานีไฟฟ้า ระยะที่ 9 ส่วนที่ 3 (15,085 ล้านบาท) เป็นต้น นอกจากนี้ เกิดจากการที่ กฟภ. ไม่สามารถกำหนดราคาค่าไฟฟ้าได้เอง ทำให้ไม่สามารถปรับเพิ่มราคาตามต้นทุนได้ รวมถึง กฟภ. ยังเสียลูกค้าบางส่วนจากการเข้ามาของโรงไฟฟ้าขนาดเล็กอื่นอีกด้วย และ แนวโน้มการผลิตไฟฟ้าใช้เองที่เพิ่มสูงขึ้น (Prosumer) โดยนับตั้งแต่ปี 2557 จนถึงปี 2562 ค่าต้นทุนเงินทุน (WACC) โดยรวมค่อนข้างคงที่ อย่างไรก็ตาม ในปี พ.ศ. 2563-2567 ค่าต้นทุนเงินทุนโดยเฉลี่ยจะลดลง อยู่ที่ร้อยละ 6.16 จากร้อยละ 6.50 ในช่วงปี พ.ศ. 2557-2562 ซึ่งเกิดจากต้นทุนจากเงินกู้ยืม (Kd) มีแนวโน้มที่ลดลง ในขณะที่ต้นทุนจากเงินทุนของผู้ถือหุ้น (Ke) มีแนวโน้มเพิ่มขึ้น ซึ่งเกิดจาก กฟภ. ต้องกู้ยืมเงินเพิ่มเติมเพื่อใช้ในการลงทุน แม้ว่าจะมีการใช้เงินรายได้จาก กฟภ. มาเป็นส่วนหนึ่งในการลงทุนก็ตาม



ภาพที่ 17: สัดส่วนกำไรส่วนเพิ่ม ปี 2555 - 2567



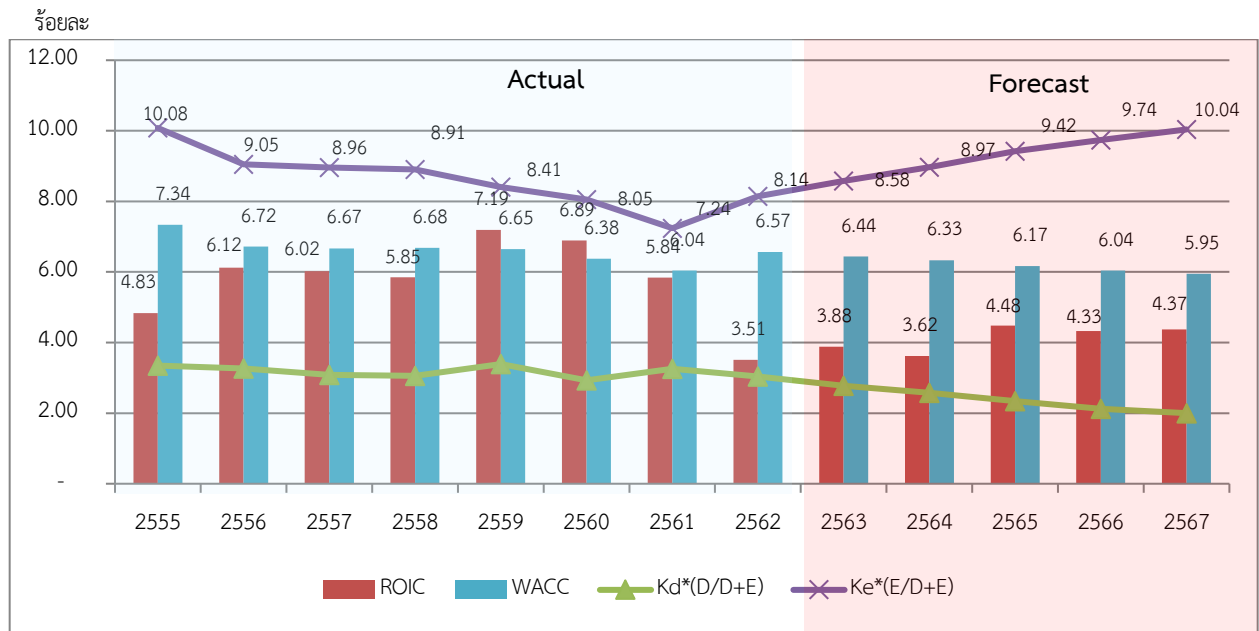
ภาพที่ 18: อัตราผลตอบแทน ปี 2555 - 2567



หมายเหตุ: ข้อมูลจริงถึงปี 2562 ทั้งนี้ ปี 2563 - 2567 ประเมินการโดยฝ่ายงบประมาณ กฟภ.



ภาพที่ 19: อัตราส่วน ROIC และ WACC



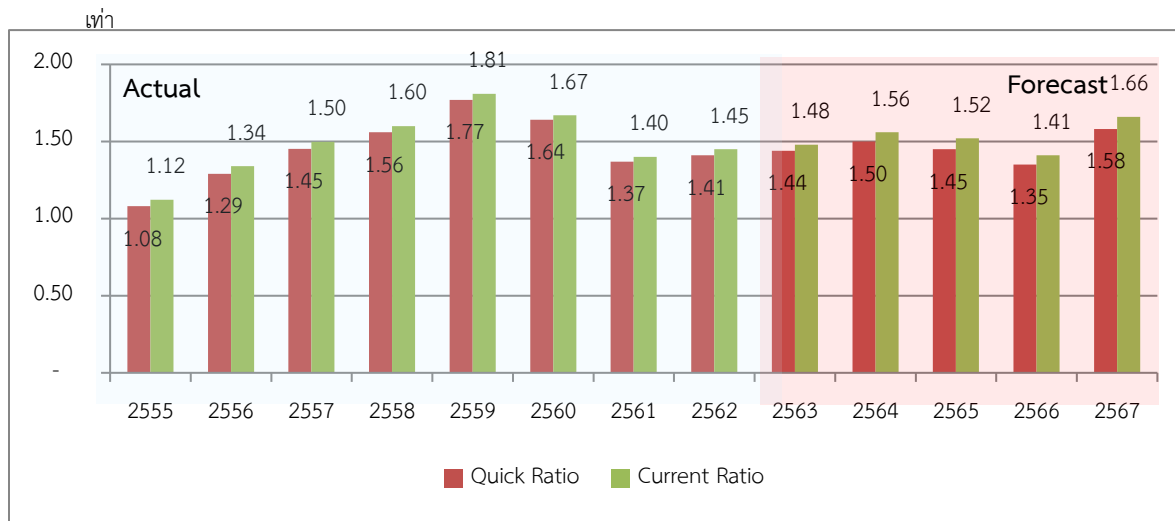
หมายเหตุ: ข้อมูลจริงถึงปี 2562 ทั้งนี้ ปี 2563-2567 ประมาณการโดยฝ่ายงบประมาณ กฟภ.

2.3) ความเสี่ยงทางการเงิน

ในส่วนของความเสี่ยงด้านการเงิน พบว่า กฟภ. มีสัดส่วนสภาพคล่อง (Current Ratio) ที่ลดลงเล็กน้อยในปี 2562 อยู่ที่ 1.41 เท่า เมื่อเทียบกับผลการดำเนินงานเฉลี่ยในปี 2557-2561 เท่ากับ 1.56 ทั้งนี้ เมื่อพิจารณาสัดส่วนหนี้สินรวมต่อสินทรัพย์รวม (Debt Ratio) จะพบว่า ในช่วงปี 2562-2567 กฟภ. มีแนวโน้มสัดส่วนหนี้สินรวมต่อสินทรัพย์รวมที่เพิ่มขึ้น จาก 0.59 เท่าในปี 2562 เป็น 0.66 เท่า ในปี 2567 รวมถึงอัตราส่วนหนี้สินระยะยาวต่อส่วนทุน (Debt to Equity Ratio) ของ กฟภ. เพิ่มขึ้นเล็กน้อยในช่วงปี 2562-2567 จาก 0.45 เท่า ในปี 2562 กลายเป็น 1.04 เท่า ในปี 2567 เนื่องจาก กฟภ. มีแผนการลงทุนโครงการใหญ่หลายโครงการในอนาคต

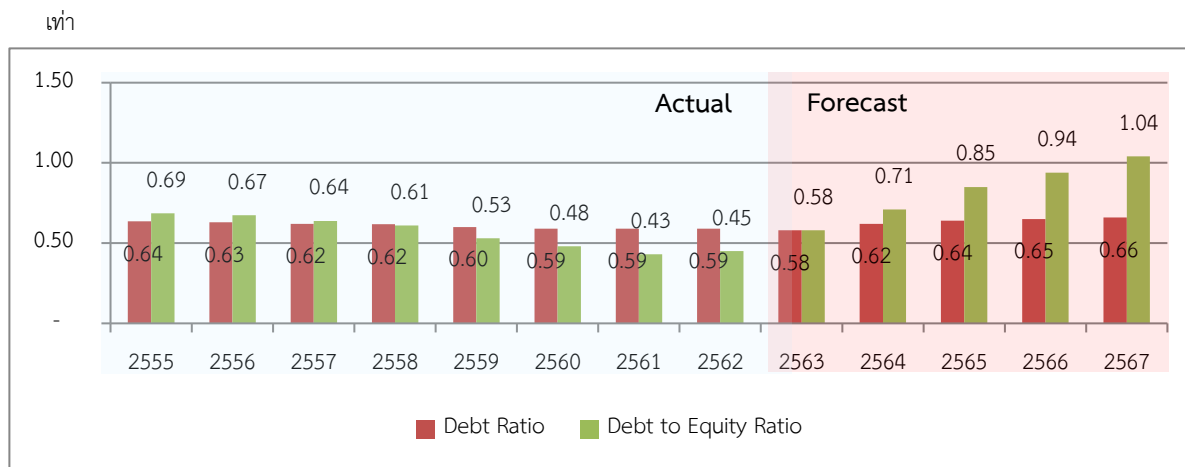


ภาพที่ 20: สัดส่วนสภาพคล่อง ปี 2555 - 2567



หมายเหตุ: ข้อมูลจริงถึงปี 2562 ทั้งนี้ ปี 2563 - 2567 ประเมินการโดยฝ่ายงบประมาณ กฟภ.

ภาพที่ 21: สัดส่วนโครงสร้างเงินทุน ปี 2555 - 2567



หมายเหตุ: ข้อมูลจริงถึงปี 2562 ทั้งนี้ ปี 2563 - 2567 ประเมินการโดยฝ่ายงบประมาณ กฟภ.

3) ด้านการจัดการทรัพยากร

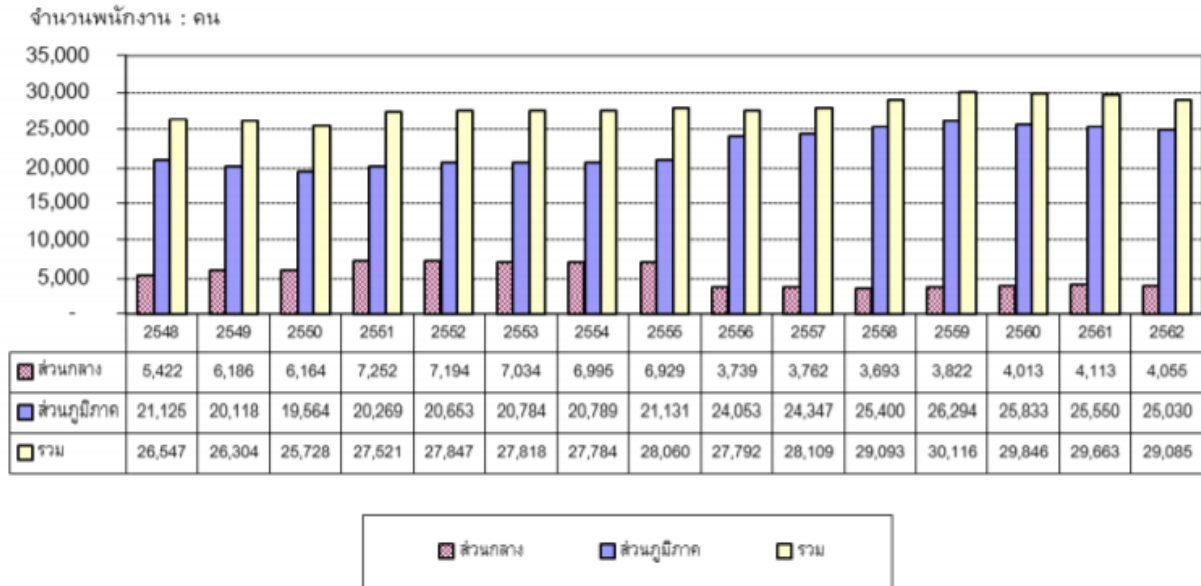
3.1) พนักงาน

พนักงานของ กฟภ. แบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือ ส่วนกลาง และส่วนภูมิภาค โดยจำนวนพนักงานทั้งหมดมีการเปลี่ยนแปลงเพียงเล็กน้อย ในปี 2562 กฟภ. มีพนักงานรวม 29,085 คน เป็นพนักงานในส่วนกลาง จำนวน 4,055 คน คิดเป็นร้อยละ 13.94 ของพนักงานทั้งหมด และเป็นพนักงานในส่วนภูมิภาค จำนวน 25,030 คน คิดเป็นร้อยละ 86.06 ของพนักงานทั้งหมด



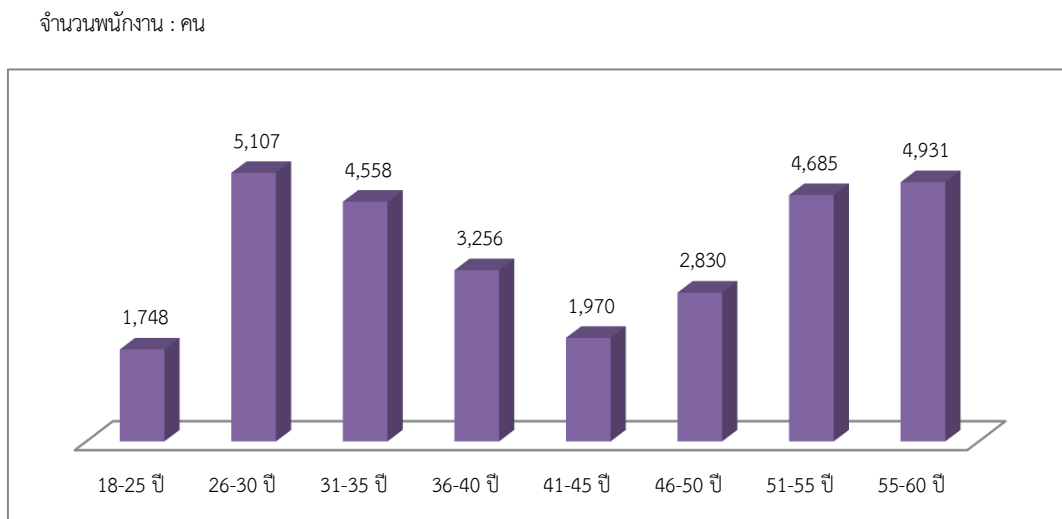
ภาพที่ 22: จำนวนพนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ปี 2548 - 2562

กราฟแสดงสถิติจำนวนพนักงาน กฟภ. ปี 2548 - 2562



เมื่อจำแนกจำนวนพนักงานตามอายุ พบว่า พนักงานของ กฟภ. ส่วนใหญ่จะมีอายุตั้งแต่ 46 ปีขึ้นไป โดยมีสัดส่วนคิดเป็นร้อยละ 42.79 ของพนักงานทั้งหมด ซึ่งถือว่ามีส่วนที่สูงมาก แสดงให้เห็นว่าพนักงานส่วนใหญ่เป็นกลุ่มที่มีอายุมากและมีอายุการทำงานก่อนวัยเกษียณเพียงไม่กี่ปี ในขณะที่กลุ่มอายุ 18-30 ปี มีสัดส่วนที่น้อยเพียงร้อยละ 23.57 ของพนักงานทั้งหมด ซึ่งในอนาคตอาจจะส่งผลด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล และทำให้เห็นความจำเป็นของการจัดการและถ่ายทอดความรู้ภายในองค์กร

ภาพที่ 23: จำนวนพนักงานจำแนกตามอายุ ปี 2562

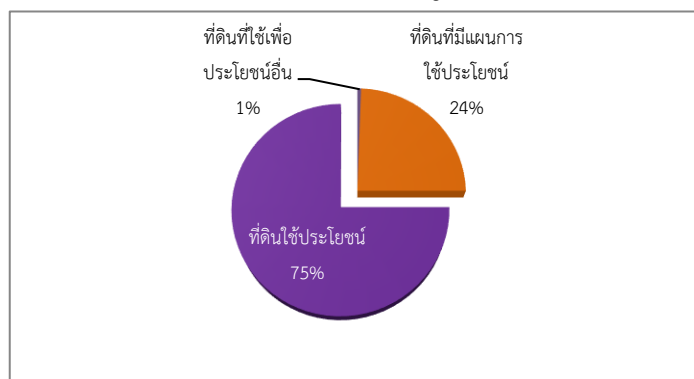




3.2) ที่ดิน

กฟภ. มีที่ดินทั้งหมดมูลค่า 11,948.91 ล้านบาท โดยมีที่ดินที่ใช้ประโยชน์แล้วจำนวน 8,961.78 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 75 และที่ดินที่มีแผนการใช้ประโยชน์ จำนวน 2,918.87 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 24.43 และที่ดินที่ใช้ประโยชน์อื่น จำนวน 68.26 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 0.57 แสดงให้เห็นว่า กฟภ. มีการใช้ประโยชน์จากที่ดินที่มีอยู่อย่างมีประสิทธิภาพ เนื่องจากมูลค่าที่ดินที่มีแผนการใช้ประโยชน์มีมากกว่ามูลค่าที่ดินที่ใช้เพื่อประโยชน์อื่น

ภาพที่ 24: สัดส่วนการใช้ที่ดินของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ปี 2562



3.2 การสำรวจและเรียนรู้เกี่ยวกับลูกค้าและตลาดของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ปี 2562

โครงการสำรวจเพื่อการเรียนรู้เกี่ยวกับลูกค้าและตลาด ประจำปี 2562 ของ กฟภ. มีการสำรวจความพึงพอใจในการบริการของ กฟภ. กับลูกค้า จำนวน 3,842 ราย โดยครอบคลุมลูกค้าตามบริบทองค์กร 3 ประเภท ได้แก่

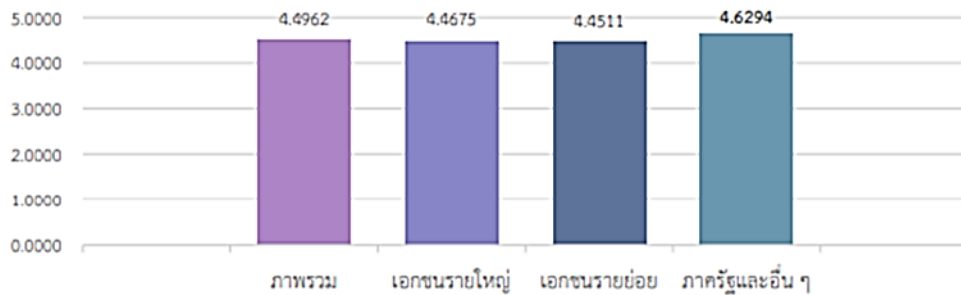
- กลุ่มลูกค้าเอกชนรายใหญ่ อันประกอบด้วย กลุ่มลูกค้าอุตสาหกรรม และ กลุ่มลูกค้าพาณิชย์รายใหญ่
- กลุ่มลูกค้าเอกชนรายย่อย อันประกอบด้วย กลุ่มลูกค้าพาณิชย์รายย่อย และกลุ่มลูกค้าบ้านอยู่อาศัย
- กลุ่มลูกค้าภาครัฐและอื่นๆ อันประกอบด้วย กลุ่มลูกค้าภาครัฐ และกลุ่มลูกค้าอื่นๆ

ตารางที่ 6: การสำรวจความพึงพอใจในการบริการของ กฟภ.

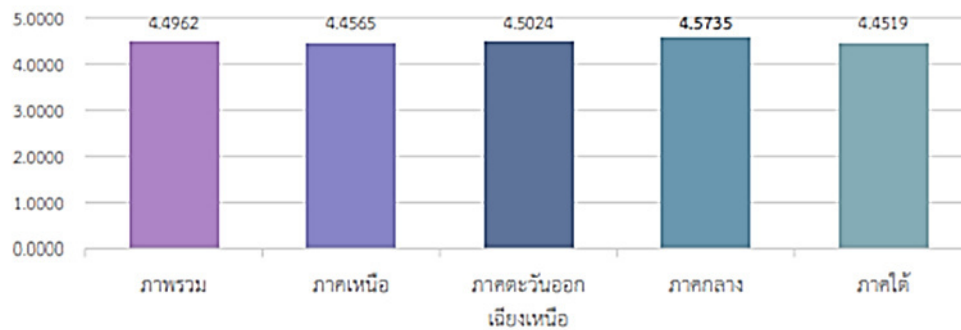
พื้นที่	ภาพรวม	เอกชนรายใหญ่			เอกชนรายย่อย			ภาครัฐและอื่น ๆ		
		รวม	อุตสาหกรรม	พาณิชย์รายใหญ่	รวม	พาณิชย์รายย่อย	บ้านอยู่อาศัย	รวม	ภาครัฐ	อื่น ๆ
ภาคเหนือ	951	221	110	111	513	106	407	217	105	112
ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ	954	215	110	105	516	106	410	223	108	115
ภาคกลาง	968	221	113	108	528	108	420	219	110	109
ภาคใต้	969	221	110	111	516	106	410	232	107	125
รวม	3,842	878	443	435	2,073	426	1,647	891	430	461



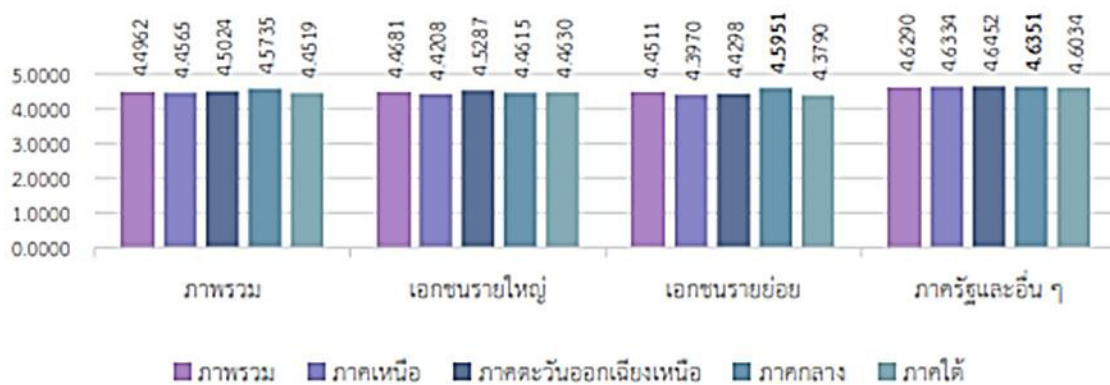
ภาพที่ 25: ความพึงพอใจต่อคุณภาพผลิตภัณฑ์จำแนกลูกค้าตามบริบทองค์กร



ภาพที่ 26: ความพึงพอใจต่อคุณภาพผลิตภัณฑ์จำแนกลูกค้าตามภาค

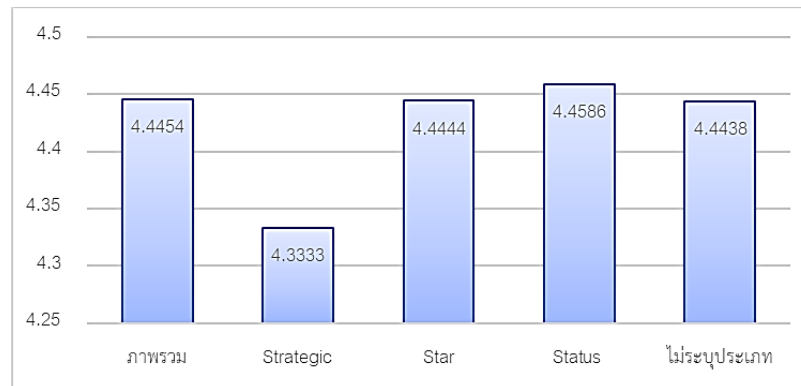


ภาพที่ 27: ความพึงพอใจโดยรวมต่อผลิตภัณฑ์และบริการของ กฟภ. ของกลุ่มลูกค้าตามบริบทองค์กร จำแนกตามภาค

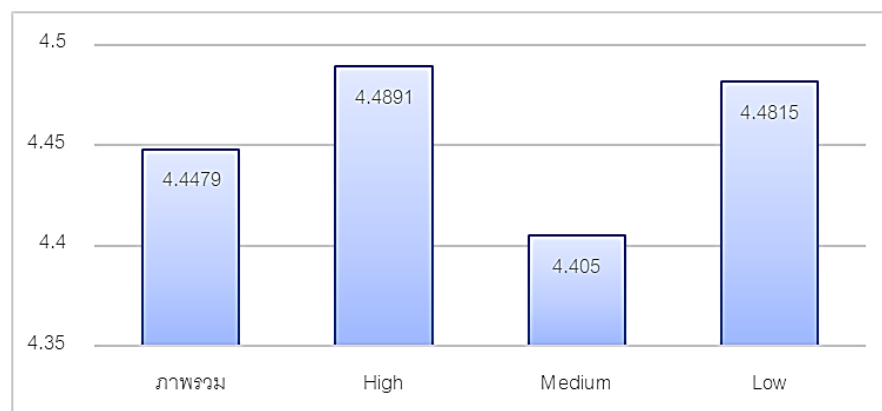




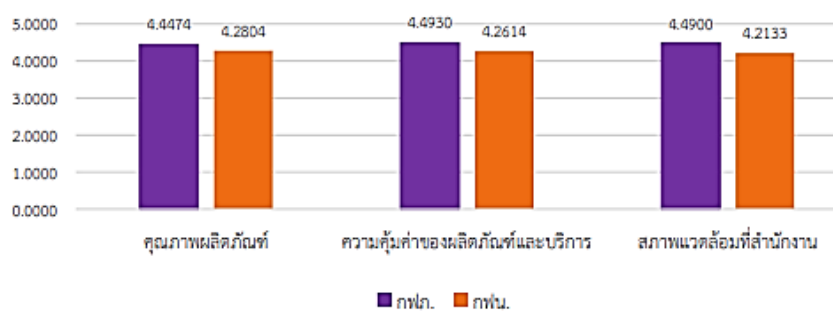
ภาพที่ 28: ความพึงพอใจโดยรวมต่อความคุ้มค่าของผลิตภัณฑ์และบริการของลูกค้ารายสำคัญ (Key Account)



ภาพที่ 29: ความพึงพอใจโดยรวมต่อความคุ้มค่าของผลิตภัณฑ์และบริการของลูกค้ามูลค่าสูง (High Value)

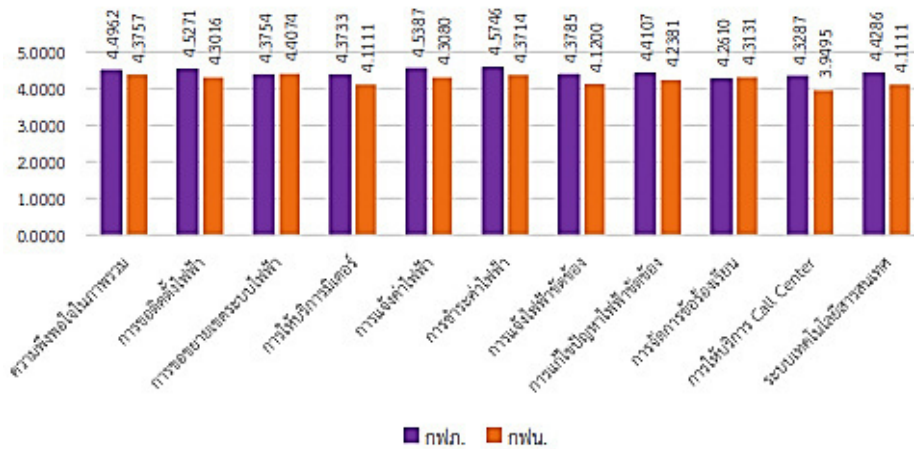


ภาพที่ 30: เปรียบเทียบความพึงพอใจต่อผลิตภัณฑ์ ความคุ้มค่าของผลิตภัณฑ์และบริการ สภาพแวดล้อมของสำนักงาน ระหว่าง กฟภ. และ กฟน.

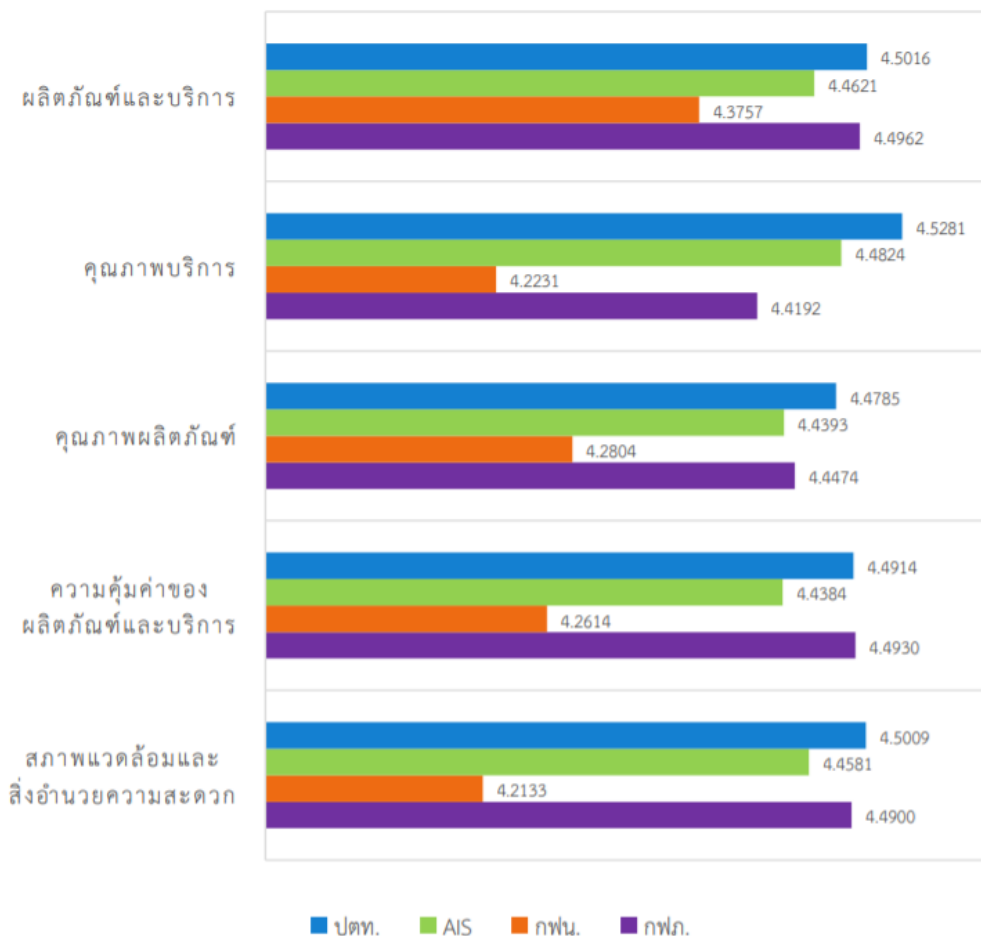




ภาพที่ 31: เปรียบเทียบความพึงพอใจต่อการบริการ ระหว่าง กฟภ. และ กฟน.



ภาพที่ 32: เปรียบเทียบความพึงพอใจต่อการบริการ ระหว่าง กฟภ. และองค์กรคู่เทียบ





ตารางที่ 7: เปรียบเทียบองค์กรที่ได้รับความพึงพอใจสูงสุด (Best in Class)

ปัจจัย	ค่าเฉลี่ย กฟภ. และ คู่เทียบ	Best in Class		กฟภ.		
		องค์กร	คะแนน	คะแนน	+/- ค่าเฉลี่ย	+/- Best in Class
1. ผลสัมฤทธิ์	4.4346		4.5281	4.4474	+0.0128	-0.0807
2. บริการ	4.3900		4.4785	4.4192	+0.0292	-0.0593
3. ความคุ้มค่าของผลิตภัณฑ์และบริการ	4.4211		4.4930	4.4930	+0.0720	0
4. สภาพแวดล้อมและสิ่งอำนวยความสะดวก	4.4156		4.5009	4.4900	+0.0744	-0.0109
5. การแก้ไขปัญหา	4.3613		4.4137	4.4107	+0.0494	-0.0030
6. มาตรฐานและคุณภาพการบริการ	4.4653		4.5156	4.5156	+0.0503	0
7. การรับฟังเสียงลูกค้า	4.4095		4.5183	4.5183	+0.1088	0
8. การจัดการข้อร้องเรียน	4.3413		4.4136	4.2610	-0.0803	-0.1526
9. การสร้างความสัมพันธ์ลูกค้า	4.4239		4.4294	4.4147	-0.0092	-0.0147
10. การใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ	4.3622		4.4426	4.4286	+0.0664	-0.0140
11. การบริหารจัดการด้านนวัตกรรม	4.3825		4.4530	4.4277	+0.0452	-0.0253
12. การบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล (CG)	4.3924		4.4399	4.4378	+0.0454	-0.0021
13. การบริหารจัดการด้านความรับผิดชอบต่อสังคม (CSR)	4.4149		4.4840	4.4439	+0.0290	-0.0401
14. ความพึงพอใจโดยรวม	4.4589		4.5016	4.4962	+0.0373	-0.0054

ตารางที่ 8: ความไม่พึงพอใจของลูกค้าในภาพรวม

ประเด็น	ภาพรวม			
	น	%	Mean	อันดับ
1. กระบวนการ/ขั้นตอนการให้บริการ	234	6.09	1.7939	4
2. พนักงานผู้ให้บริการ	153	3.98	1.7669	6
3. คุณภาพระบบไฟฟ้า	674	17.55	1.6020	1
4. การจดหน่วย/แจ้งค่าไฟฟ้า	97	2.53	1.7331	10
5. การจัดการข้อร้องเรียน	157	4.09	1.7162	5
6. ช่องทางการติดต่อและให้การสนับสนุน	375	9.76	1.7052	2
7. ไม่มีอุปกรณ์ไฟฟ้าพร้อมที่จะดูแลคุณ	109	2.84	1.7951	9
8. ไม่คิดว่าอุปกรณ์ไฟฟ้าอย่างเป็นธรรม	135	3.51	1.7638	8
9. ไม่รับผิดชอบต่อกรณีที่มีการผิดพลาด	152	3.96	1.8275	7
10. ไม่ตรวจเช็คสภาพสายไฟฟ้าและเสาไฟฟ้าอย่างสม่ำเสมอ	368	9.58	1.6727	3
จำนวนผู้ตอบ	3,841	100	1.7376	-

* หมายเหตุ : 1 คือ ไม่พึงพอใจน้อย, 5 คือ ไม่พึงพอใจมาก



แนวทางในการดูแลลูกค้าในแต่ละบริบทองค์กร

1. กลุ่มลูกค้าเอกชนรายใหญ่ อันประกอบด้วย กลุ่มลูกค้าอุตสาหกรรม และ กลุ่มลูกค้าพาณิชย์รายใหญ่

กลุ่มลูกค้าเอกชนรายใหญ่ มีจุดมุ่งหมายที่จะให้ธุรกิจสามารถดำเนินงานได้อย่างต่อเนื่อง และสามารถวางแผนด้านการผลิตได้ รวมทั้งสามารถบริหารจัดการต้นทุนได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ขั้นตอนการให้บริการใน Customer Journey ที่ส่งผลต่อความพึงพอใจต่อประสบการณ์การให้บริการกับการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค จึงเป็นในเรื่องของ

- การแก้ไขปัญหาไฟฟ้าขัดข้อง (ความสำคัญ 27.35%)
- การให้บริการของ Call Center (ความสำคัญ 25.90%)
- การแจ้งการเกิดปัญหาไฟฟ้าขัดข้อง (ความสำคัญ 15.79%)

และเมื่อวิเคราะห์ในเรื่องความสามารถในการให้บริการในด้านดังกล่าว พบว่า ในมุมมองของลูกค้า เอกชนรายใหญ่สามารถทำได้ดีในด้านการแก้ไขปัญหาไฟฟ้าขัดข้อง (คะแนนความพึงพอใจอยู่ในระดับ 4.3989) ซึ่งสูงกว่าคะแนนคุณภาพการบริการในภาพรวม (4.3964)

แต่ยังจำเป็นที่จะต้องปรับปรุงในเรื่องการให้บริการของ Call Center (คะแนนความพึงพอใจอยู่ในระดับ 4.2087) และ การแจ้งการเกิดปัญหาไฟฟ้าขัดข้อง (คะแนนความพึงพอใจอยู่ในระดับ 4.3318) ซึ่งคะแนนในทั้งสองหัวข้อยังต่ำกว่าคะแนนคุณภาพการบริการในภาพรวมของกลุ่มลูกค้าประเภทดังกล่าว (4.3964)

2. กลุ่มลูกค้าเอกชนรายย่อย อันประกอบด้วย กลุ่มลูกค้าพาณิชย์รายย่อย และกลุ่มลูกค้าบ้านอยู่อาศัย

กลุ่มลูกค้าเอกชนรายย่อย ให้ความสำคัญกับความสะดวกสบายในการดำรงชีวิต และควบคุมค่าใช้จ่าย

ขั้นตอนการให้บริการใน Customer Journey ที่ส่งผลต่อความพึงพอใจต่อประสบการณ์การให้บริการกับการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค จึงเป็นในเรื่องของ

- การแจ้งการเกิดปัญหาไฟฟ้าขัดข้อง (ความสำคัญ 18.85%)
- ความคุ้มค่าของผลิตภัณฑ์ (ความสำคัญ 18.04%)
- การให้บริการของ Call Center (ความสำคัญ 17.56%)
- การแก้ไขปัญหาไฟฟ้าขัดข้อง (ความสำคัญ 16.26%)

และเมื่อวิเคราะห์ในเรื่องความสามารถในการให้บริการในด้านดังกล่าว พบว่า ในมุมมองของลูกค้า เอกชนรายย่อยยังควรที่จะต้องปรับปรุงในทุก ๆ ด้าน กล่าวคือ

- การแจ้งการเกิดปัญหาไฟฟ้าขัดข้อง (คะแนนความพึงพอใจอยู่ในระดับ 4.3259)
- การให้บริการของ Call Center (คะแนนความพึงพอใจอยู่ในระดับ 4.3467)
- การแก้ไขปัญหาไฟฟ้าขัดข้อง (คะแนนความพึงพอใจอยู่ในระดับ 4.3346)



โดยในทั้ง 3 หัวข้อคะแนนยังต่ำกว่าคะแนนคุณภาพการบริการในภาพรวมของกลุ่มลูกค้าประเภทดังกล่าว (4.3528)

ในขณะที่หาเปรียบเทียบคะแนนความคุ้มค่าของผลิตภัณฑ์ (คะแนนความพึงพอใจอยู่ในระดับ 4.4381) ซึ่งต่ำกว่าคะแนนความคุ้มค่าของผลิตภัณฑ์ในภาพรวมเช่นกัน

3. กลุ่มลูกค้าภาครัฐและอื่นๆ อันประกอบด้วย กลุ่มลูกค้าภาครัฐ และกลุ่มลูกค้าอื่นๆ

กลุ่มลูกค้าภาครัฐและอื่นๆ ให้ความสำคัญกับความสะดวกและความต่อเนื่องในการใช้บริการไฟฟ้าเป็นหลัก ขั้นตอนการให้บริการใน Customer Journey ที่ส่งผลต่อความพึงพอใจต่อประสบการณ์การให้บริการกับการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค จึงเป็นเรื่องของ

- การให้บริการของ Call Center (ความสำคัญ 16.47%)
- การแก้ไขปัญหาไฟฟ้าขัดข้อง (ความสำคัญ 15.85%)
- การขอติดตั้งไฟฟ้า (ความสำคัญ 13.73%)

และเมื่อวิเคราะห์ในเรื่องความสามารถในการให้บริการในด้านดังกล่าว พบว่า ในมุมมองของลูกค้าภาครัฐและอื่นๆ สามารถทำได้ดีในด้านการขอติดตั้งไฟฟ้า (คะแนนความพึงพอใจอยู่ในระดับ 4.6269) ซึ่งสูงกว่าคะแนนคุณภาพการบริการในภาพรวมของกลุ่มลูกค้าประเภทดังกล่าว 4.5226

แต่ยังจำเป็นที่จะต้องปรับปรุงในเรื่องการให้บริการของ Call Center (คะแนนความพึงพอใจอยู่ในระดับ 4.4652) และ การแก้ไขปัญหาไฟฟ้าขัดข้อง (คะแนนความพึงพอใจอยู่ในระดับ 4.4918) ซึ่งคะแนนในทั้งสองหัวข้อยังต่ำกว่าคะแนนคุณภาพการบริการในภาพรวมของกลุ่มลูกค้าประเภทดังกล่าว (4.5226)



4 การวิเคราะห์ปัจจัยขับเคลื่อนมูลค่าเชิงลึกของรัฐวิสาหกิจ (Value Driver)

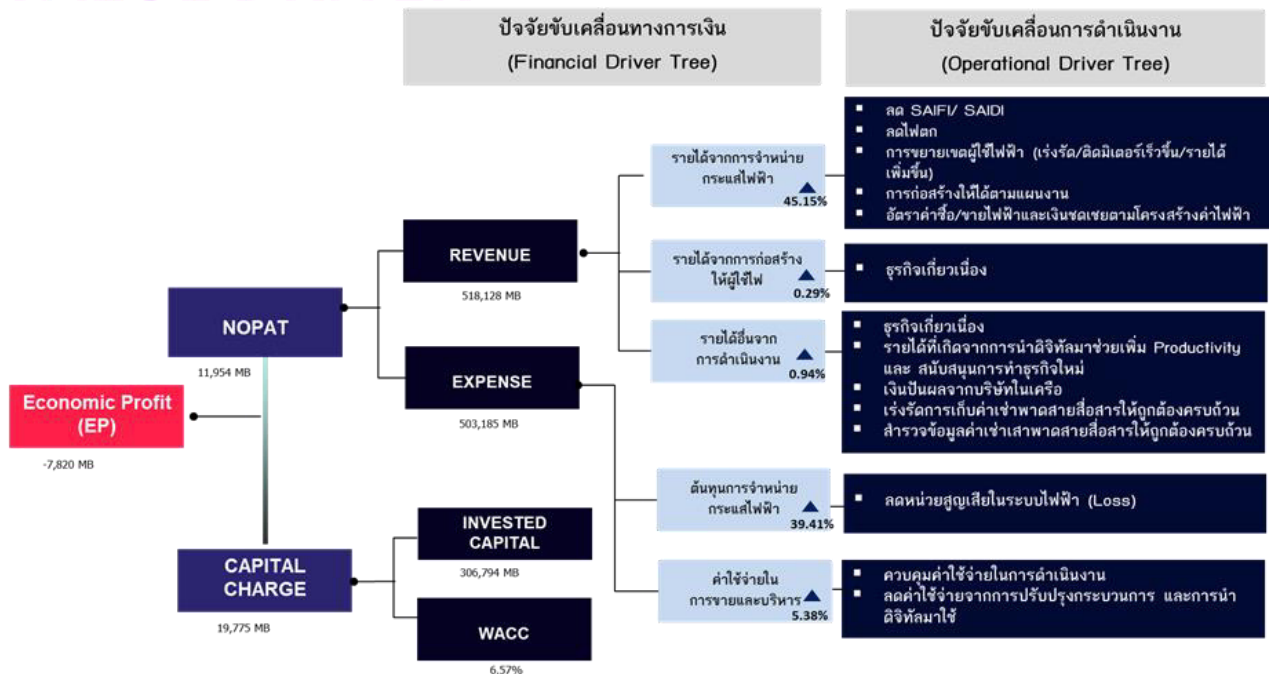
การวิเคราะห์ปัจจัยขับเคลื่อนมูลค่าเป็นพื้นฐานสำคัญของการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ โดยช่วยให้ผู้บริหารสามารถกำหนดปัจจัยขับเคลื่อนที่สำคัญต่อยุทธศาสตร์ ซึ่งการวิเคราะห์ Sensitivity ของปัจจัยขับเคลื่อนค่า EP จะทำให้ผู้บริหารสามารถวิเคราะห์ได้ถึงการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยขับเคลื่อน ที่มีผลกระทบต่อการสร้างมูลค่าเพิ่มระดับองค์กร 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

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

ปัจจัยขับเคลื่อนทางการเงิน	ล้านบาท	Size	Sensitivity (%)	Manageability Score
รายได้จากการจำหน่ายกระแสไฟฟ้า	504,403.11	504,403	45.15%	3.0
รายได้จากการก่อสร้างให้ผู้ใช้ไฟ	3,203.05	3,203	0.29%	3.2
รายได้อื่นจากการดำเนินงาน	10,521.79	10,522	0.94%	3.2
ต้นทุนการจำหน่ายกระแสไฟฟ้า	440,303.00	440,303	39.41%	3.0
ต้นทุนการก่อสร้างให้ผู้ใช้ไฟ	2,411.00	2,411	0.22%	2.7
ค่าใช้จ่ายในการขายและบริหาร	60,090.00	60,090	5.38%	3.2
ลูกหนี้การค้า-สุทธิ	1,219.00	1,219	0.01%	2.7
พัสดคงเหลือ-สุทธิ	2,231.00	2,231	0.01%	2.7
สินทรัพย์หมุนเวียนอื่น	7,283.00	7,283	0.03%	2.0
ที่ดิน อาคาร และอุปกรณ์-สุทธิ	279,844.00	279,844	1.20%	2.7
งานระหว่างก่อสร้าง	45,521.00	45,521	0.20%	2.0
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 ที่สำคัญยังทำให้ทราบว่าปัจจัยขับเคลื่อนใดเมื่อเปลี่ยนแปลงจะมีผลกระทบต่อมูลค่าเพิ่มขององค์กรได้มากน้อยอย่างไร 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)

