



PROVINCIAL ELECTRICITY AUTHORITY STRATEGIC PLAN

แผนยุทธศาสตร์ | พ.ศ. 2557-2566
การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค | ทบทวนครั้งที่ 2 พ.ศ. 2559



SERVICE EXCELLENCE



GRID MODERNIZATION



SMART ORGANIZATION

สารบัญ

	หน้า
สารบัญ.....	I
สารบัญภาพ.....	IV
สารบัญตาราง.....	VI
บทสรุปผู้บริหาร (Executive Summary).....	VII
บทที่ 1 สถานภาพองค์กร (Overview).....	1
1.1 ข้อมูลทั่วไป (General Information).....	1
1.2 บุคลากร (Human Resource).....	2
1.2.1 พนักงาน.....	2
1.2.2 ลูกจ้าง.....	3
1.3 โครงสร้างองค์กร (Organization Structure).....	3
1.3.1 การกำกับดูแลและควบคุมกิจการ.....	4
1.4 กรอบและแนวทางการดำเนินงานของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค (Operational Framework).....	5
1.4.1 วิสัยทัศน์ (Vision).....	5
1.4.2 ภารกิจ (Mission).....	5
1.4.3 ค่านิยม (Core Value).....	5
1.4.4 ความสามารถหลัก (Core Competency).....	5
1.4.5 ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์(Strategic Challenge).....	5
1.4.6 ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Advantage).....	6
บทที่ 2 กระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ (Strategic Formulation).....	7
2.1 กระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์ (Strategic Planning Process).....	7
2.2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก (External Analysis).....	11
2.2.1 นโยบาย (Policy).....	11
2.2.2 PESTEL Analysis.....	18
2.2.3 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมอุตสาหกรรม.....	18
2.2.4 การวิเคราะห์คู่แข่ง (Benchmarking Analysis).....	21

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
2.2.5 ข้อมูลส่วนตลาด กลุ่มลูกค้า และกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค (กฟภ.).....	26
2.3 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน	32
2.3.1 การวิเคราะห์ปัจจัยภายในและผลการดำเนินงานที่ผ่านมา	32
2.3.2 การสำรวจและเรียนรู้เกี่ยวกับลูกค้าและตลาดของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ปี 2557 40	
2.4 การวิเคราะห์ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค (SWOT Analysis)	52
2.5 การวิเคราะห์ปัจจัยขับเคลื่อนมูลค่าเชิงลึกของรัฐวิสาหกิจ (Value Driver).....	53
2.5.1 การจัดทำ EP Driver Model	53
2.5.2 การทดสอบ Sensitivity ของ Value Driver และทดสอบความควบคุมได้ (Manageability).....	53
บทที่ 3 กรอบและทิศทางการดำเนินงานของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค (Strategic Direction)	55
3.1 นโยบาย (Policy)	55
3.1.1 นโยบายผู้ถือหุ้นภาครัฐ(Statement of Directions: SOD)	55
3.1.2 นโยบายการบริหารและพัฒนาของคณะกรรมการการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค.....	56
3.1.3 นโยบายการบริหารและพัฒนาของผู้ว่าการการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค	57
3.2 วิสัยทัศน์ (Vision)	58
3.3 ภารกิจ (Mission).....	58
3.4 ค่านิยม (Core Value)	58
3.5 ความสามารถหลัก (Core Competency)	58
3.5.1 ความสามารถหลักขององค์กรในปัจจุบัน.....	58
3.5.2 ความสามารถหลักขององค์กรในอนาคต	58
3.6 ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ และความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์.....	58
3.6.1 ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์(Strategic Challenge).....	58
3.6.2 ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Advantage).....	60
3.7 ทิศทางและตำแหน่งยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning)	62
3.8 วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ และยุทธศาสตร์ พ.ศ. 2557-2566 (ทบทวนครั้งที่ 2 พ.ศ. 2559)	64

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
3.8.1 วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objective)	64
3.8.2 ยุทธศาสตร์ (Strategy).....	64
บทที่ 4 การบริหารความเสี่ยง (Risk Management).....	79
4.1 บทบาทและความรับผิดชอบ	79
4.2 กระบวนการบริหารความเสี่ยง.....	79
4.3 ประเภทความเสี่ยงและระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite).....	83
4.4 ประเด็นความเสี่ยง.....	83
4.4.1 การสูญเสียภาพลักษณ์และชื่อเสียงองค์กร	83
4.4.2 กฟภ.ไม่สามารถให้บริการและจำหน่ายกระแสไฟฟ้าได้อย่างต่อเนื่อง	83
4.4.3 หน่วยสูญเสียในภาพรวมสูง.....	84
4.4.4 ความมั่นคงปลอดภัยของระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT Security).....	84
4.4.5 การบริหารสินทรัพย์ให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด.....	84
4.4.6 ความพร้อมของบุคลากรเพื่อรองรับการดำเนินงานในอนาคต	84
บทที่ 5 การแปลงแผนยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ (Strategy Implementation).....	85
5.1 แผนที่ยุทธศาสตร์การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค พ.ศ. 2557-2566 (ฉบับทบทวนครั้งที่ 2) (Strategic Map).....	87
5.2 Balanced Scorecard (BSC) การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค พ.ศ. 2559-2563	88
ภาคผนวก	
ความสอดคล้องเชื่อมโยงของยุทธศาสตร์และแผนแม่บท.....	ก-1
ความสอดคล้องเชื่อมโยงของยุทธศาสตร์แผนแม่บท และแผนการดำเนินงาน.....	ก-4
แผนการดำเนินงานประจำปี 2559	ก-12

สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพที่ 1- 1: โครงสร้างองค์กรของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค (กฟภ.).....	4
ภาพที่ 2- 1: กระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค (กฟภ.).....	8
ภาพที่ 2- 2: เป้าหมายของแผนพลังงานทดแทนและพลังงานทางเลือก (AEDP)	16
ภาพที่ 2- 3: รูปแบบการวิเคราะห์ PESTEL	18
ภาพที่ 2- 4: โครงสร้างอุตสาหกรรมไฟฟ้าในประเทศไทย	19
ภาพที่ 2- 5: การวิเคราะห์อุตสาหกรรมจำหน่ายพลังงานไฟฟ้าและการแข่งขันด้วย 5-Forces	21
ภาพที่ 2- 6: ส่วนตลาด กลุ่มลูกค้า และลูกค้าของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค (กฟภ.).....	27
ภาพที่ 2- 7: ค่าดัชนีความเชื่อถือได้ของระบบไฟฟ้า ปี 2552-2558.....	33
ภาพที่ 2- 8: กราฟแสดงหน่วยสูญเสีย	33
ภาพที่ 2- 9: รายได้ดำเนินงานต่อพนักงาน	34
ภาพที่ 2- 10: อัตราการเติบโตของรายได้หลัก	35
ภาพที่ 2- 11: รายได้ค่าไฟฟ้า และหน่วยจำหน่าย จำแนกตามกลุ่มลูกค้า ในปี 2554-2557	35
ภาพที่ 2- 12: อัตราการเติบโตของรายได้จากรัฐกิจเสริม	36
ภาพที่ 2- 13: กำไรสุทธิปี 2550-2562	37
ภาพที่ 2- 14: สัดส่วนกำไรส่วนเพิ่ม ปี 2549-2562	37
ภาพที่ 2- 15: อัตราผลตอบแทน ปี 2549-2562.....	37
ภาพที่ 2- 16: อัตราส่วน ROIC และ WACC.....	38
ภาพที่ 2- 17: สัดส่วนสภาพคล่อง ปี 2549-2562.....	38
ภาพที่ 2- 18: สัดส่วนโครงสร้างเงินทุน ปี 2549-2562.....	39
ภาพที่ 2- 19: จำนวนพนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ปี 2546-2557.....	39
ภาพที่ 2- 20: จำนวนพนักงานจำแนกตามอายุ ปี 2557	40
ภาพที่ 2- 21: สัดส่วนการใช้ที่ดินของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ปี 2557	40
ภาพที่ 2- 22: ผลการสำรวจกลุ่มตัวอย่างลูกค้าปัจจุบันของ PEA ด้านต่าง ๆ.....	41
ภาพที่ 2- 23: ผลการสำรวจความพึงพอใจ/ความคิดเห็นในประเด็นต่าง ๆ ของกลุ่มลูกค้าที่ สอดคล้องตามแนวทางที่ SEPA กำหนดปี 2557.....	42
ภาพที่ 2- 24: ผลการสำรวจความพึงพอใจ/ความคิดเห็นในประเด็นต่าง ๆ ของกลุ่มลูกค้าจำแนก ตามพื้นที่ให้บริการของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคตามภาคปี 2557	42
ภาพที่ 2- 25: กราฟผลสำรวจความพึงพอใจในภาพรวมของลูกค้า ปี 2552 – 2557	42
ภาพที่ 2- 26: การเปรียบเทียบความพึงพอใจ/ความคิดเห็นในด้านต่าง ๆ ระหว่างการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค (กฟภ.) และ ผู้ให้บริการปัจจุบัน (ลูกค้าคู่แข่ง (SPP)).....	43
ภาพที่ 2- 27: การปรับปรุงการดำเนินงานของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคของกลุ่มลูกค้าบ้านอยู่อาศัย.....	44
ภาพที่ 2- 28: การปรับปรุงการดำเนินงานของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคของกลุ่มลูกค้าพาณิชย์.....	46
ภาพที่ 2- 29: การปรับปรุงการดำเนินงานของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคของกลุ่มลูกค้าอุตสาหกรรม.....	47

สารบัญญภาพ (ต่อ)

	หน้า
ภาพที่ 2- 30: การปรับปรุงการดำเนินงานของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคของกลุ่มลูกค้าอื่น ๆ.....	50
ภาพที่ 2- 31: ปัจจัยขับเคลื่อนค่า EP.....	53
ภาพที่ 2- 32: การวิเคราะห์เพื่อเปรียบเทียบปัจจัยขับเคลื่อนที่สำคัญขององค์กร.....	54
ภาพที่ 3- 1: แนวทางการจัดทำยุทธศาสตร์องค์กร.....	55
ภาพที่ 3- 2: Vision Mission Value (VMV)	57
ภาพที่ 3- 3: ทิศทางและตำแหน่งยุทธศาสตร์	62
ภาพที่ 3- 4: กรอบแนวคิดเกี่ยวกับการดำเนินงานด้านความโปร่งใสของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค.....	67
ภาพที่ 3- 5: ภาพรวมทิศทางและยุทธศาสตร์การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค พ.ศ. 2557-2566 (ทบทวนครั้งที่ 2 พ.ศ. 2559)	78
ภาพที่ 4- 1: กระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์	80
ภาพที่ 5- 1: แผนที่ยุทธศาสตร์การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค พ.ศ. 2557-2566 (ทบทวนครั้งที่ 2 พ.ศ. 2559)	87



สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 1- 1: สำนักงานและสถานีไฟฟ้าของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค (กฟภ.).....	1
ตารางที่ 1- 2: พนักงานของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค (กฟภ.) จำแนกตามเพศระดับการศึกษาและอายุ	3
ตารางที่ 1- 3: จำนวนลูกจ้างของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค (กฟภ.).....	3
ตารางที่ 2- 1: บริษัทที่นำมาเป็นคู่แข่ง 22	22
ตารางที่ 2- 2: การเปรียบเทียบด้านการเงิน..... 24	24
ตารางที่ 2- 3: การเปรียบเทียบด้านการบริการและลูกค้า และด้านบุคลากร..... 26	26
ตารางที่ 2- 4: กลุ่มลูกค้าของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค (กฟภ.)..... 27	27
ตารางที่ 2- 5: กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder) 5 กลุ่มหลัก 30	30
ตารางที่ 2- 6: จำนวนและอัตราการเติบโตของผู้ใช้ไฟฟ้า จำแนกตามกลุ่มลูกค้า..... 33	33
ตารางที่ 2- 7: การสำรวจความพึงพอใจในการบริการของ กฟภ. 40	40
ตารางที่ 2- 8: ข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุงการดำเนินงานของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคของกลุ่มลูกค้า บ้านอยู่อาศัย 44	44
ตารางที่ 2- 9: ข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุงการดำเนินงานของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคของกลุ่มลูกค้า พาณิชย์..... 46	46
ตารางที่ 2- 10: ข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุงการดำเนินงานของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคของกลุ่ม ลูกค้าอุตสาหกรรม 48	48
ตารางที่ 2- 11: ข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุงการดำเนินงานของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคของกลุ่มลูกค้าอื่น ๆ.. 50	50
ตารางที่ 3- 1: เป้าหมายทิศทางและตำแหน่งยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning)..... 63	63
ตารางที่ 3- 2: ยุทธศาสตร์ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค พ.ศ. 2557-2566 (ทบทวนครั้งที่ 2 พ.ศ. 2559)..... 65	65
ตารางที่ 4- 1: กระบวนการในการบริหารความเสี่ยงองค์กร..... 81	81
ตารางที่ 4- 2: ประเภทความเสี่ยงและระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ 83	83
ตารางที่ 5- 1: แผนที่ยุทธศาสตร์(Strategic Map) และ Balanced Scorecard การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค..... 85	85
ตารางที่ 5- 2: ตัวชี้วัดและเป้าหมายการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค พ.ศ. 2559-2563..... 88	88

บทสรุปผู้บริหาร (Executive Summary)

การไฟฟ้าส่วนภูมิภาคได้ทบทวนแผนยุทธศาสตร์การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค พ.ศ. 2557-2566 และจัดทำเป็นแผนยุทธศาสตร์การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค พ.ศ. 2557-2566 (ทบทวนครั้งที่ 2 พ.ศ. 2559) ที่เป็นการมองภาพรวมองค์กรในระยะยาว 10 ปี โดยในระยะ 3-5 ปีแรก ทิศทางและตำแหน่งยุทธศาสตร์จะมุ่งเน้นการเป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง มีความยั่งยืน และมีมาตรฐานด้านระบบจำหน่ายไฟฟ้าที่ได้รับการยอมรับในระดับภูมิภาค และในระยะ 5-10 ปีต่อมา จะมุ่งเน้นการดำเนินธุรกิจด้านไฟฟ้าอย่างครบวงจร เพื่อมุ่งสู่การเป็นผู้นำในภูมิภาค

การจัดทำแผนฯครั้งนี้ได้มีการปรับยุทธศาสตร์ให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและส่งผลต่อการดำเนินงานของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ดังนั้นกรอบแนวทาง และทิศทางของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ในปีปัจจุบันจนถึงปี 2566 จึงประกอบด้วย 13 ยุทธศาสตร์หลักเพื่อผลักดันให้องค์กรสามารถบรรลุวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ได้เป็นอันดับแรกและก้าวไปสู่การบรรลุวิสัยทัศน์เป็นลำดับต่อไป

โดยมีงบประมาณที่ใช้ในการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค พ.ศ. 2557-2566 (ทบทวนครั้งที่ 2 พ.ศ. 2559) เป็นจำนวนเงิน 165,215.843 ล้านบาท แยกตามแผนแม่บทของสายงาน 8 แผนแม่บท (170 แผนงาน/โครงการ/งาน)

สาระสำคัญของแผนยุทธศาสตร์การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค พ.ศ. 2557-2566 (ทบทวนครั้งที่ 2 พ.ศ. 2559) ประกอบด้วย

1. วิสัยทัศน์ (Vision)

กฟภ.เป็นองค์กรชั้นนำที่ทันสมัย มุ่งมั่นให้บริการพลังงานไฟฟ้าอย่างมีประสิทธิภาพ เชื่อถือได้ เพื่อคุณภาพชีวิต เศรษฐกิจและสังคมที่ยั่งยืน

2. ภารกิจ (Mission)

จัดหาให้บริการพลังงานไฟฟ้า และดำเนินธุรกิจอื่นที่เกี่ยวข้องเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าให้เกิดความพึงพอใจทั้งด้านคุณภาพและบริการ โดยการพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่องมีความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม

3. ค่านิยมร่วม (Core Value)

บริการดี มีคุณธรรม

4. วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objective)

- 1) เพื่อสร้างความเติบโตอย่างยั่งยืนขององค์กร และมีธรรมาภิบาล
- 2) เพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานเป็นเลิศเพื่อเป็นผู้นำในธุรกิจจำหน่ายไฟฟ้า
- 3) เป็นองค์กรที่มุ่งเน้นลูกค้าเป็นศูนย์กลาง

4) เพื่อเตรียมความพร้อมขององค์กรในการลงทุน สร้างตลาดใหม่ และธุรกิจที่เกี่ยวข้องทั้งในและต่างประเทศ

5) เป็นองค์กรที่มุ่งเน้นด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยี

5. ยุทธศาสตร์ (Strategy)

1) มีการส่งเสริมความรับผิดชอบต่อสังคม ชุมชน และสิ่งแวดล้อม

ประกอบด้วย 1 กลยุทธ์

OC2 ยกระดับ CG และ CSR สู่มาตรฐานสากล

2) มีการส่งเสริมให้องค์กรมีการเติบโตอย่างยั่งยืน

ประกอบด้วย 1 กลยุทธ์

OC1 ส่งเสริมและพัฒนาองค์กรสู่ความยั่งยืน

3) มีการกำกับดูแลกิจการที่ดีตามหลักธรรมาภิบาล

ประกอบด้วย 1 กลยุทธ์

RS2 ส่งเสริมการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ นโยบาย และมาตรฐานทั้งในและต่างประเทศ รวมถึงกำกับการดำเนินงานของบริษัทในเครือ เพื่อให้เกิด Synergy

4) เป็นองค์กรที่มีการบริหารและจัดสรรสินทรัพย์อย่างเต็มประสิทธิภาพ

ประกอบด้วย 2 กลยุทธ์

OM1 ปรับปรุงกระบวนการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพ

OM3 พัฒนาการบริหารจัดการห่วงโซ่อุปทาน

5) มีการจำหน่ายไฟฟ้าที่ได้คุณภาพเทียบเท่ามาตรฐานสากล

ประกอบด้วย 2 กลยุทธ์

OM2 เพิ่มขีดความสามารถระบบจำหน่ายไฟฟ้าที่มีประสิทธิภาพและทั่วถึง

ICT1 พัฒนาเทคโนโลยีเพื่อสนับสนุนโครงข่ายไฟฟ้าอัจฉริยะ (Smart Grid)

6) ส่งเสริมการพัฒนาทุนมนุษย์

ประกอบด้วย 1 กลยุทธ์

HR1 ส่งเสริมการบริหารทุนมนุษย์ (HRM)

7) สร้างองค์กรให้เป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง (HPO)

ประกอบด้วย 1 กลยุทธ์

HR2 เพิ่มขีดความสามารถของบุคลากร (HRD)

- 8) มุ่งเน้นพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการให้ตอบสนองความต้องการและความคาดหวังของลูกค้า ประกอบด้วย 1 กลยุทธ์
CR1 พัฒนาผลิตภัณฑ์เพื่อสนองความต้องการและความคาดหวังของลูกค้า
- 9) มุ่งเน้นการบริการลูกค้าที่เป็นเลิศและครบวงจร ประกอบด้วย 1 กลยุทธ์
CR2 ยกกระตือรือร้นการให้บริการอย่างครบวงจรและมุ่งเน้นการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าอย่างยั่งยืน
- 10) แสวงหาโอกาสในการลงทุนสำหรับธุรกิจที่เกี่ยวข้องทั้งในและต่างประเทศ ประกอบด้วย 1 กลยุทธ์
NM1 ส่งเสริมการลงทุนและพัฒนาธุรกิจทั้งในและต่างประเทศ
- 11) เป็นผู้ส่งเสริมและสนับสนุนในด้านพลังงานทดแทน และด้านการใช้พลังงานอย่างมีประสิทธิภาพ ประกอบด้วย 3 กลยุทธ์
SR1 ส่งเสริม/ร่วมพัฒนาเรื่อง DSM (Demand Side Management)
SR2 ร่วมดำเนินการให้มีการผลิตไฟฟ้าจากพลังงานทดแทน
RS1 สนับสนุนการใช้พลังงานอย่างมีประสิทธิภาพ
- 12) ส่งเสริมการสร้างนวัตกรรมในองค์กร และการสร้างสถาบันวิจัยและพัฒนานวัตกรรม ประกอบด้วย 2 กลยุทธ์
IP1 มุ่งเน้นพัฒนา และนวัตกรรม Smart Grid & Strong Grid
IP2 ส่งเสริมงานด้านวิจัยและพัฒนา
- 13) พัฒนาเทคโนโลยีเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานขององค์กร ประกอบด้วย 2 กลยุทธ์
ICT2 ใช้เทคโนโลยีเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงาน (Streamline Business Process)
ICT3 ความมั่นคงปลอดภัยของข้อมูลและระบบสารสนเทศ

6. การแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ

การไฟฟ้าส่วนภูมิภาคได้ดำเนินการถ่ายทอดยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ โดยได้จัดทำเป็นแผนที่ยุทธศาสตร์และ Balanced Scorecard การไฟฟ้าส่วนภูมิภาคซึ่งเป็นเป้าหมายการดำเนินงานใน พ.ศ. 2559-2563 ดังนี้

- การดำเนินงานตาม Balanced Scorecard (BSC) มีมุมมอง 4 ด้านประกอบด้วยด้านเป้าหมาย (Goal) ด้านลูกค้า (Customer Value Proposition) ด้านกระบวนการภายใน (Internal Process) และด้านการเรียนรู้และพัฒนา (Learning & Growth)

- เกณฑ์วัดผลการดำเนินงานตาม BSC มีจำนวน 26 ตัวชี้วัดประกอบด้วย

ด้านเป้าหมาย	2	ตัวชี้วัด
ด้านลูกค้า	4	ตัวชี้วัด
ด้านกระบวนการภายใน	13	ตัวชี้วัด
ด้านการเรียนรู้และพัฒนา	7	ตัวชี้วัด

ยุทธศาสตร์ทั้ง 13 ยุทธศาสตร์มีความเชื่อมโยงและถ่ายทอดลงสู่แผนแม่บทต่าง ๆ ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคประกอบด้วย 170 แผนงาน/โครงการ/งาน มีวงเงินดำเนินการที่ประมาณการไว้รวมทั้งสิ้น 165,215.843 ล้านบาท โดยเป็นงบลงทุน 163,885.366 ล้านบาท และงบทำการ 1,340.477 ล้านบาท

บทที่ 1 สถานภาพองค์กร (Overview)

1.1 ข้อมูลทั่วไป (General Information)

การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค หรือ กฟภ. (Provincial Electricity Authority: PEA) เป็นรัฐวิสาหกิจด้านสาธารณูปโภคสาขาพลังงาน สังกัดกระทรวงมหาดไทย ก่อตั้งขึ้นตามพระราชบัญญัติการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคพ.ศ. 2503 มีภารกิจในการจัดหาให้บริการพลังงานไฟฟ้าและดำเนินธุรกิจอื่นที่เกี่ยวข้องเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าให้เกิดความพึงพอใจ ทั้งด้านคุณภาพและบริการ โดยการพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่องมีความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม กฟภ. รับผิดชอบจำหน่ายกระแสไฟฟ้าในเขตพื้นที่ 74 จังหวัด (ยกเว้น กรุงเทพมหานคร นนทบุรีและสมุทรปราการซึ่งอยู่ในความรับผิดชอบของการไฟฟ้านครหลวง) คิดเป็นพื้นที่ประมาณ 510,000 ตารางกิโลเมตร หรือร้อยละ 99 ของพื้นที่ประเทศไทย ปัจจุบันมีสถานีไฟฟ้า 523 แห่ง สามารถแบ่งพื้นที่การจำหน่ายเป็น 4 ภาค คือ ภาคเหนือ ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ภาคกลาง และภาคใต้ โดยมีสำนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคระดับเขตภาคละ 3 เขต รวมทั้งสิ้น 12 เขต และสำนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคในระดับการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค จังหวัด/อำเภอ การไฟฟ้าส่วนภูมิภาคสาขาและการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค สาขาย่อยครอบคลุมการให้บริการพื้นที่ 74 จังหวัดจำนวน 76,121 หมู่บ้าน

ตารางที่ 1- 1: สำนักงานและสถานีไฟฟ้าของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค (กฟภ.)

พื้นที่ สำนักงาน	ส่วนกลาง	ภาคเหนือ	ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ	ภาคกลาง	ภาคใต้	รวม
สำนักงานใหญ่	1	-	-	-	-	1
สำนักงาน กฟช.	-	3	3	3	3	12
สำนักงาน กฟภ. จังหวัด/อำเภอ	-	40	43	62	41	186
สำนักงาน กฟภ. สาขา	-	87	86	53	62	288
สำนักงาน กฟภ. สาขาย่อย	-	121	182	62	94	459
ศูนย์บริการ	-	16	19	29	17	81
โรงไฟฟ้าขนาดเล็ก	-	14	3	12	12	41
สถานีไฟฟ้า	-	109	106	229	95	539
คลังพัสดุ	-	20	33	48	21	122

หมายเหตุ: ข้อมูล ณ เดือน ก.ย. 2558

สำหรับการบริการธุรกิจเสริมมี 7 ประเภท ได้แก่ งานก่อสร้างระบบไฟฟ้า งานประเภทเช่า งานซ่อมแซม บำรุงรักษาระบบไฟฟ้า งานตรวจสอบ ทดสอบ และวิเคราะห์ระบบไฟฟ้า งานฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร งานที่ปรึกษาและออกแบบระบบไฟฟ้า และงานอื่น ๆ โดยมีกลไกดำเนินการส่งมอบโดยสายงานที่เกี่ยวข้อง อุปกรณ์หลักที่ใช้ในการดำเนินกิจการของ กฟภ. ได้แก่ หม้อแปลง มิเตอร์ เครื่องมือในการก่อสร้าง ยานพาหนะ และเครื่องมือที่ใช้ในการบำรุงรักษา โดยมีระบบจำหน่ายไฟฟ้าแรงสูง 296,723 วงจร-กิโลเมตร ระบบจำหน่ายแรงต่ำ 450,624 วงจร-กิโลเมตร ระบบสายส่งไฟฟ้า 11,481 วงจร-กิโลเมตร หม้อแปลง 77,767 MVA เป็นต้น (หมายเหตุ: ข้อมูล ณ เดือน มิ.ย. 2558)

1.2 บุคลากร (Human Resource)

กฟภ. มีบุคลากรที่หลากหลาย ทั้งในด้านความรู้ความสามารถ ความเชี่ยวชาญเฉพาะตำแหน่ง จำแนกเป็น 2 กลุ่มใหญ่ ประกอบด้วย พนักงาน และลูกจ้าง

1.2.1 พนักงาน

กฟภ. มีพนักงานรวมทั้งสิ้น 28,084 คน เป็นเพศชาย 20,733 คน หรือร้อยละ 73.83 และเพศหญิง 7,351 คน หรือร้อยละ 26.17 อายุต่ำกว่า 45 ปี จำนวน 12,532 คน หรือร้อยละ 44.62 และสูงกว่า 45 ปีขึ้นไปจำนวน 15,552 คน หรือร้อยละ 55.38 มีการแบ่งกลุ่มพนักงานตามลักษณะงานออกเป็น 5 กลุ่มได้แก่

กลุ่มที่ 1 กลุ่มผู้บริหารระดับสูงระดับตำแหน่งตั้งแต่

- รองผู้ว่าการฯ
- ผู้ช่วยผู้ว่าการฯ/ผู้อำนวยการไฟฟ้าเขต/ผู้อำนวยการสำนักตรวจสอบภายใน
- ผู้อำนวยการฝ่าย/ผู้อำนวยการสำนัก/ผู้จัดการประจำการไฟฟ้าเขต/ผู้จัดการการไฟฟ้า

ส่วนภูมิภาคชั้น 1

- ผู้เชี่ยวชาญระดับ 12-13

กลุ่มที่ 2 กลุ่มผู้บริหารระดับกลางระดับตำแหน่งตั้งแต่

- รอง/ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่าย รอง/ผู้ช่วยผู้อำนวยการสำนัก
- ผู้อำนวยการกอง ผู้อำนวยการสำนัก ผู้อำนวยการศูนย์ ผู้อำนวยการโรงเรียนช่างกฟภ.

ผู้จัดการการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคชั้น 2 และตำแหน่งเทียบเท่า (นักวิชาการระดับ 11)

- รอง/ผู้ช่วยผู้อำนวยการกอง รอง/ผู้ช่วยผู้อำนวยการสำนัก รอง/ผู้ช่วยผู้อำนวยการศูนย์
- รอง/ผู้ช่วยผู้อำนวยการโรงเรียนช่างกฟภ. ผู้จัดการการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคชั้น 3 ผู้ช่วยผู้จัดการการไฟฟ้า

ส่วนภูมิภาคชั้น 1-2

- ผู้จัดการการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคสาขา ผู้ช่วยผู้จัดการการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคชั้น 3

- นักวิชาการระดับ 9-10 ผู้ชำนาญการระดับ 9

กลุ่มที่ 3 กลุ่มผู้บริหารระดับต้นระดับตำแหน่งตั้งแต่

- หัวหน้าแผนก ผู้จัดการการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคสาขาย่อย
- ผู้ช่วยหัวหน้าแผนก

กลุ่มที่ 4 กลุ่มพนักงานปฏิบัติการ 1 (คุณวุฒิขั้นระดับปริญญาตรีขึ้นไป) ระดับตำแหน่งตั้งแต่

- นักวิชาการระดับ 4-8

กลุ่มที่ 5 กลุ่มพนักงานปฏิบัติการ 2 (คุณวุฒิต่ำกว่าระดับปริญญาตรี) ระดับตำแหน่งตั้งแต่

- พนักงานวิชาชีพระดับ 2-6
- เสมียนพนักงานระดับ 1-3

พนักงานมีคุณวุฒิการศึกษาระดับปริญญาเอกร้อยละ 0.04 ปริญญาโทร้อยละ 3.61 ปริญญาตรีร้อยละ 25.30 และต่ำกว่าปริญญาตรีร้อยละ 71.05

ตารางที่ 1- 2: พนักงานของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค (กฟภ.) จำแนกตามเพศระดับการศึกษาและอายุ

กลุ่ม	เพศ(คน)		ระดับการศึกษา						อายุ			ค่าเฉลี่ยอายุ	รวมทั้งหมด (คน)
	ชาย	หญิง	ปริญญาเอก	ปริญญาโท	ปริญญาตรี	อนุปริญญา/ปวส.	ปวช.	ต่ำกว่าปวช.	< 32 ปี	32-45 ปี	> 45 ปี		
ผู้บริหารระดับสูง	132	26	-	20	138	-	-	-	-	-	158	57.91	158
ผู้บริหารระดับกลาง	1,768	545	4	327	1,672	204	105	1	-	211	2,102	53.32	2,313
ผู้บริหารระดับต้น	6,897	2,823	7	427	2,870	3,906	2,360	150	18	2,056	7,646	50.07	9,720
กลุ่มพนักงานปฏิบัติการ 1	1,550	1,116	-	240	2,426	-	-	-	1,327	1,110	229	33.38	2,666
กลุ่มพนักงานปฏิบัติการ 2	10,386	2,841	-	-	-	8,707	3,028	1,492	3,660	4,150	5,417	40.66	13,227
รวม	20,733	7,351	11	1,014	7,106	12,817	5,493	1,643	5,005	7,527	15,552	44.06	28,084

ที่มา: กองบริหารงานบุคคล ฝ่ายกลยุทธ์ทรัพยากรบุคคล (ข้อมูล ณ วันที่ 1 ก.ย. 2558)

1.2.2 ลูกจ้าง

ลูกจ้างของ กฟภ.แบ่งออกเป็น 2 กลุ่มได้แก่

กลุ่มที่ 1 ลูกจ้างรายเดือน หมายถึง ผู้ซึ่งตกลงทำงานให้แก่นายจ้าง เพื่อรับค่าจ้างเป็นรายเดือน ซึ่งจ้างตามแผนอัตราค่าจ้างรวมถึงจ้างประจำสำนักผู้ว่าการ สำนักรองผู้ว่าการ และสำนักผู้ช่วยผู้ว่าการ เช่น พนักงานขับรถยนต์ และแม่บ้าน

กลุ่มที่ 2 ลูกจ้างรายวัน หมายถึง ผู้ซึ่งตกลงทำงานให้แก่นายจ้าง เพื่อรับค่าจ้างเป็นรายวันซึ่งจ้างประจำแผนกโรงงานผลิตภัณฑ์คอนกรีต เช่น ลูกจ้างโรงงานผลิตภัณฑ์คอนกรีต

ตารางที่ 1- 3: จำนวนลูกจ้างของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค (กฟภ.)

กลุ่ม	จำนวน
ลูกจ้างรายเดือน	5,091
ลูกจ้างรายวัน	429
รวม	5,520

ที่มา: ลูกจ้างรายเดือน: กองบริหารงานบุคคล ฝ่ายกลยุทธ์ทรัพยากรบุคคล (ข้อมูล ณ วันที่ 30 ก.ย. 2558)

ลูกจ้างรายวัน: กองผลิตภัณฑ์คอนกรีต ฝ่ายก่อสร้างระบบไฟฟ้า (ข้อมูล ณ วันที่ 1 ต.ค. 2558)

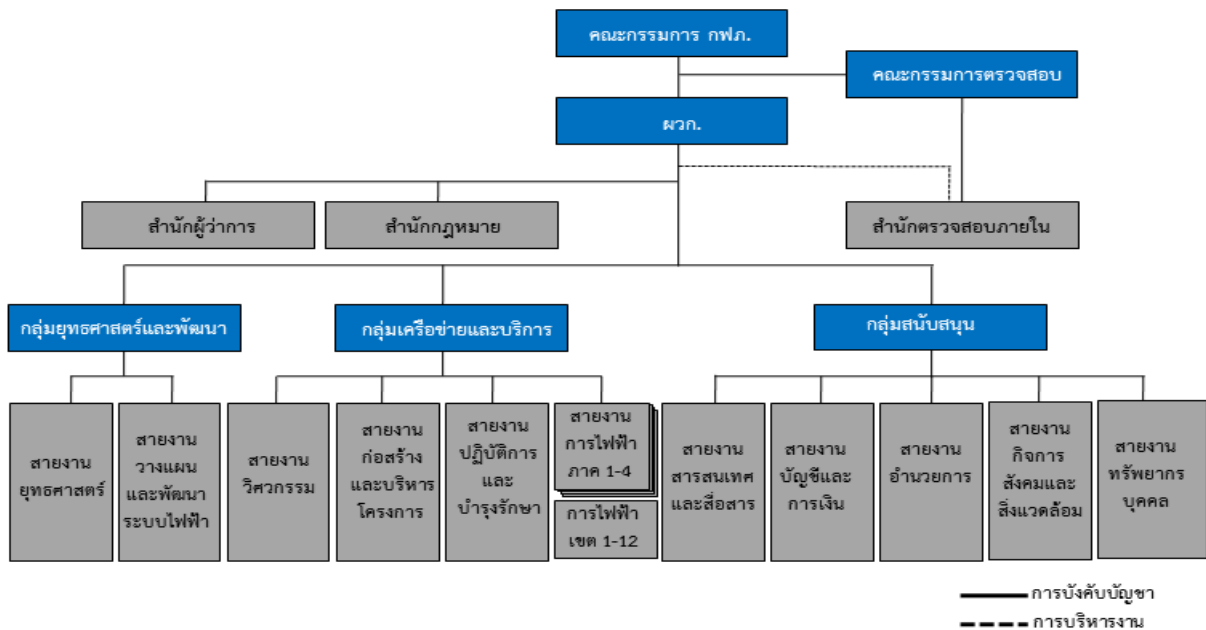
1.3 โครงสร้างองค์กร (Organization Structure)

เพื่อให้การดำเนินงานของ กฟภ. เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพรองรับการดำเนินงานให้บรรลุวิสัยทัศน์ กฟภ. จึงจัดโครงสร้างองค์กร ประกอบด้วย ผู้ว่าการการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค เป็นผู้นำสูงสุดขององค์กรได้มาจากการสรรหาของคณะกรรมการการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค และแต่งตั้งโดยรัฐมนตรีว่าการกระทรวงมหาดไทย และได้รับความเห็นชอบจากคณะรัฐมนตรี แบ่งการบริหารออกเป็นสายงาน โดยมีรองผู้ว่าการบริหารสายงานและผู้ช่วยผู้ว่าการช่วยดูแลการบริหารในสายงาน

นอกจากนี้ ยังมีหน่วยงานที่ขึ้นตรงต่อผู้ว่าการ คือ สำนักกฎหมาย สำนักตรวจสอบภายใน สำนักผู้ว่าการสำหรับสายงานต่าง ๆ ได้จัดเป็นกลุ่มตามลักษณะงานแบ่งออกเป็น 3 กลุ่มได้แก่ 1) กลุ่มยุทธศาสตร์และพัฒนา

ประกอบด้วย สายงานยุทธศาสตร์ และสายงานวางแผนและพัฒนาระบบไฟฟ้า 2) กลุ่มเครือข่ายและบริการ ประกอบด้วย สายงานวิศวกรรม สายงานก่อสร้างและบริหารโครงการ สายงานปฏิบัติการและบำรุงรักษา และสายงานการไฟฟ้าภาค 1-4 และ 3) กลุ่มสนับสนุน ประกอบด้วย สายงานสารสนเทศและสื่อสาร สายงานบัญชีและการเงิน สายงานอำนาจการ สายงานกิจการสังคมและสิ่งแวดล้อม และสายงานทรัพยากรบุคคล

ภาพที่ 1- 1: โครงสร้างองค์กรของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค (กฟภ.)



1.3.1 การกำกับดูแลและควบคุมกิจการ

การไฟฟ้าส่วนภูมิภาคเป็นรัฐวิสาหกิจในสังกัดกระทรวงมหาดไทย แต่มีการควบคุมดูแลจากกระทรวงพลังงานและกระทรวงการคลัง ดังนั้นในการแต่งตั้งคณะกรรมการของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคจึงมีผู้แทนของกระทรวงมหาดไทย และกระทรวงการคลังเข้ามามีบทบาทในการกำกับดูแลการบริหารกิจการที่ดีในรัฐวิสาหกิจ (Good Corporate Governance) รวมถึงการเชื่อมโยงนโยบายภาครัฐสู่การดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ ซึ่งจะเป็นการส่งเสริมให้เกิดผลดีต่อระบบเศรษฐกิจและสังคมในภาพรวมของประเทศ เพื่อให้การปฏิบัติงานของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคมีประสิทธิภาพ คณะกรรมการการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคจึงได้แต่งตั้งคณะกรรมการชุดย่อยในด้านต่าง ๆ 6 คณะ และคณะอนุกรรมการอีก 3 คณะ เพื่อกลั่นกรองงานก่อนนำเสนอคณะกรรมการการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคได้แก่

- คณะกรรมการบริหารการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค
- คณะกรรมการตรวจสอบการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค
- คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค
- คณะกรรมการกำกับดูแลกิจการที่ดีและความรับผิดชอบต่อสังคม
- คณะกรรมการกิจการสัมพันธ์การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค
- กรรมการอิสระในคณะกรรมการการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค

- กรรมการอิสระในคณะกรรมการการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค
- คณะอนุกรรมการประเมินผลการดำเนินงานของคณะกรรมการการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค
- คณะอนุกรรมการประเมินผลการดำเนินงานของผู้ว่าการ
- คณะอนุกรรมการเทคโนโลยีสารสนเทศและสื่อสาร

1.4 กรอบและแนวทางการดำเนินงานของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค (Operational Framework)

คณะผู้บริหารระดับสูงของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคกำหนดรายละเอียดของวิสัยทัศน์ (Vision) ค่านิยมร่วม (Core Value) รวมทั้งความสามารถหลัก (Core Competency) ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Advantage) และความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Challenge) ไว้เพื่อเป็นกรอบในการวางยุทธศาสตร์ และถือปฏิบัติให้สอดคล้องกับภารกิจ (Mission) ขององค์กรโดยมีรายละเอียดดังนี้

1.4.1 วิสัยทัศน์ (Vision)

กฟภ. เป็นองค์กรชั้นนำที่ทันสมัย มุ่งมั่นให้บริการพลังงานไฟฟ้าอย่างมีประสิทธิภาพ เชื่อถือได้ เพื่อคุณภาพชีวิต เศรษฐกิจและสังคมที่ยั่งยืน

1.4.2 ภารกิจ (Mission)

จัดให้บริการพลังงานไฟฟ้า และดำเนินธุรกิจอื่นที่เกี่ยวข้อง เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าให้เกิดความพึงพอใจ ทั้งด้านคุณภาพและบริการ โดยการพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่อง มีความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม

1.4.3 ค่านิยม (Core Value)

บริการดี มีคุณธรรม

1.4.4 ความสามารถหลัก (Core Competency)

- 1) ความสามารถหลักขององค์กรในปัจจุบัน
 - บริหารจัดการ และบริการระบบจำหน่ายพลังงานไฟฟ้าที่มีความครอบคลุม มีประสิทธิภาพ มั่นคงปลอดภัย เชื่อถือได้
 - การให้บริการระบบไฟฟ้าที่ครบวงจรอย่างมีมาตรฐานและน่าเชื่อถือ
- 2) ความสามารถหลักขององค์กรในอนาคต
 - ความสามารถในการดำเนินงาน และทักษะของบุคลากรเพื่อรองรับการขยายตัวของธุรกิจที่เกี่ยวข้องในอนาคต

1.4.5 ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Challenge)

- 1) ศักยภาพของบุคลากร เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง
- 2) การสร้างความยั่งยืนขององค์กร (มิติด้านเศรษฐกิจ มิติด้านสังคม และมิติด้านสิ่งแวดล้อม)
- 3) การบริหารจัดการและสร้างความสมดุล สำหรับความคาดหวังของกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- 4) บทบาทของ SPP และ VSPP ที่ส่งผลกระทบต่อภารกิจขององค์กร
- 5) นโยบายและการกำกับดูแลของรัฐบาลและองค์กรอิสระ

6) การบริหารสินทรัพย์ขององค์กรให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ทั้งสินทรัพย์ในภาพรวม และด้านเครือข่ายโทรคมนาคม โครงข่ายใยแก้วนำแสง (Fiber Optic) ร่วมกับเอกชน

1.4.6 ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Advantage)

- 1) ความพร้อมทั้งในด้านโครงข่าย และสำนักงานให้บริการ สามารถรองรับการขยายตัวของธุรกิจได้
- 2) กฟภ. มีเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัยครอบคลุมทั้งในระบบเครือข่ายและจำหน่ายไฟฟ้า (Core Process) และระบบสนับสนุนอื่นที่เกี่ยวข้อง เช่น SCADA AMR GIS SAP
- 3) โอกาสในการลงทุนเพื่อรองรับการขยายตัวในการตอบสนองนโยบายภาครัฐที่มุ่งเน้นเรื่องการพัฒนาคุณภาพระบบไฟฟ้าและบริการ และนโยบายด้าน Smart Grid
- 4) มาตรฐานที่ได้รับการยอมรับในระดับภูมิภาค (PEA Standard)
- 5) การใช้ประโยชน์จากสินทรัพย์และช่องทางบริการ เพื่อตอบสนองแนวโน้มความต้องการใช้ไฟฟ้าทั้งในภาพรวม และรายอุตสาหกรรม

บทที่ 2

กระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ (Strategic Formulation)

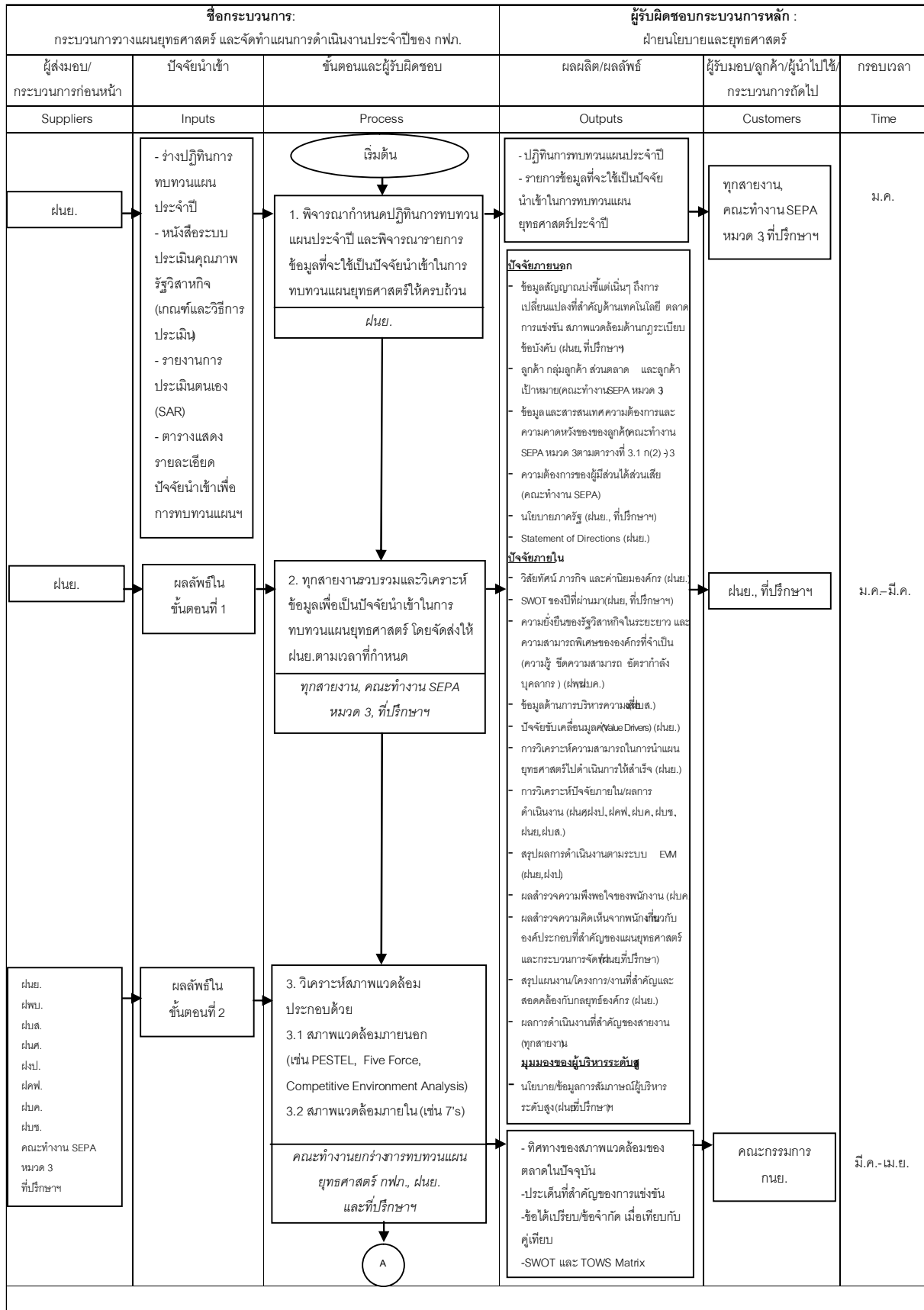
การจัดทำแผนยุทธศาสตร์ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคมีวัตถุประสงค์เพื่อกำหนดทิศทางการทำงาน ขององค์กรให้เป็นแนวทางเดียวกันซึ่งจัดทำเป็นแผนระยะยาว 10 ปี โดยได้บูรณาการแผนแม่บทของสายงาน ต่าง ๆ เข้าด้วยกัน (มีหน่วยงานในระดับรองผู้ว่าการรวมทั้งสิ้น 14 สายงานรับไปดำเนินการ) เพื่อให้มั่นใจว่า การไฟฟ้าส่วนภูมิภาคสามารถบรรลุวิสัยทัศน์ได้

ขั้นตอนการวางแผนยุทธศาสตร์ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคได้ดำเนินการอย่างเป็นระบบครอบคลุม ตั้งแต่ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรค (SWOT Analysis) เพื่อนำมากำหนดยุทธศาสตร์และถ่ายทอดแผนยุทธศาสตร์ลงสู่ระดับ ปฏิบัติงาน ซึ่งจะถ่ายทอดเป็นลำดับขั้นจากระดับสายงานจนถึงระดับ KPI รายบุคคล นอกจากนี้การไฟฟ้า ส่วนภูมิภาคยังนำการบริหารความเสี่ยงเข้ามาบูรณาการในแผนยุทธศาสตร์ โดยมีการวิเคราะห์/ระบุความเสี่ยง ระดับองค์กรมาบริหารเพื่อให้ความเสี่ยงดังกล่าวหมดไป หรือลดระดับความรุนแรงลงรวมทั้งได้นำเครื่องมือ Economic Profit Drivers (EP Drivers) มาใช้เป็นส่วนหนึ่งในการวิเคราะห์เพื่อเพิ่มมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์ (Economic Value Management) ให้กับองค์กรอีกด้วย

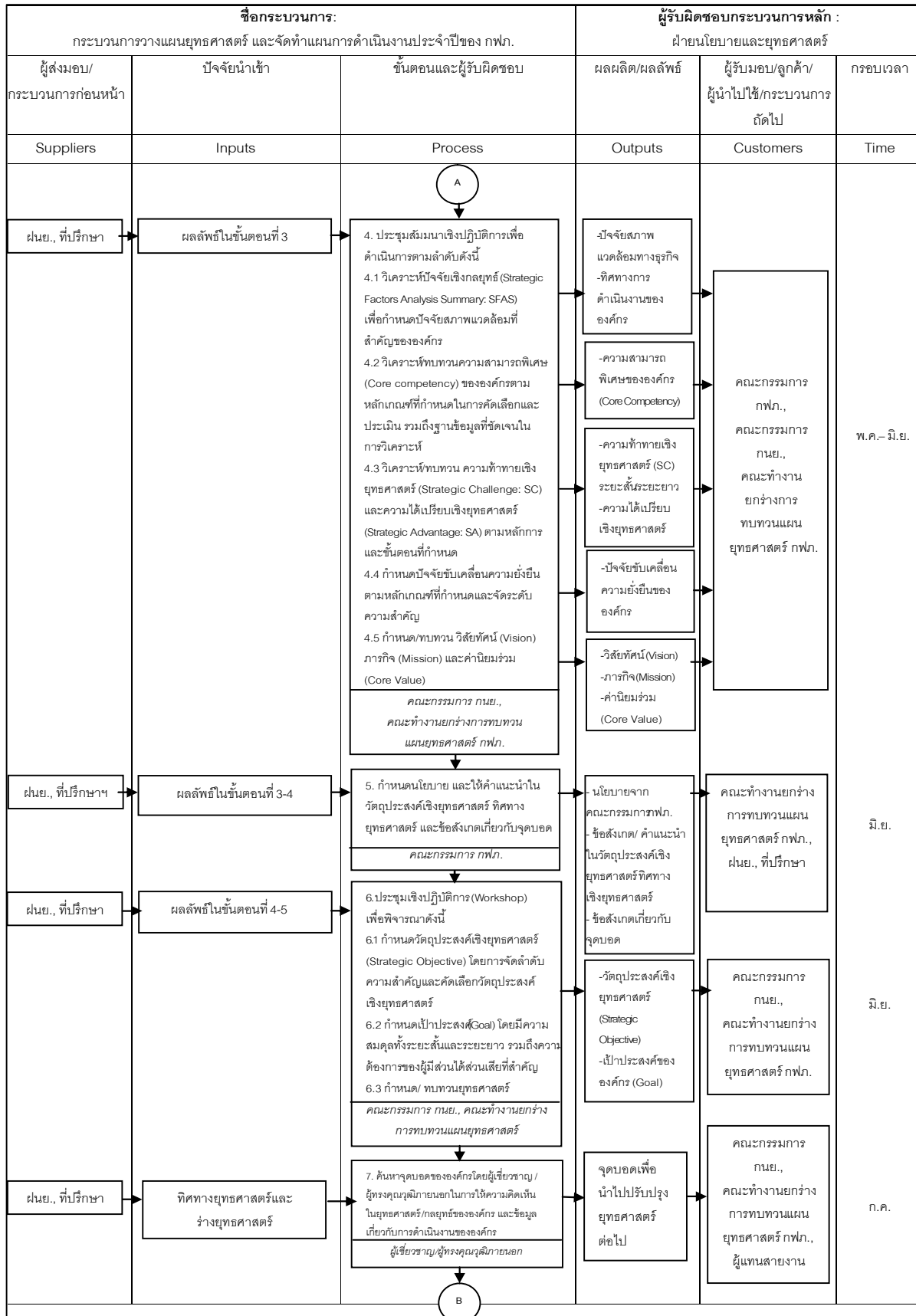
2.1 กระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์ (Strategic Planning Process)

กระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค (กฟภ.) มีขั้นตอนปรากฏตามภาพที่ 2-1 ดังนี้

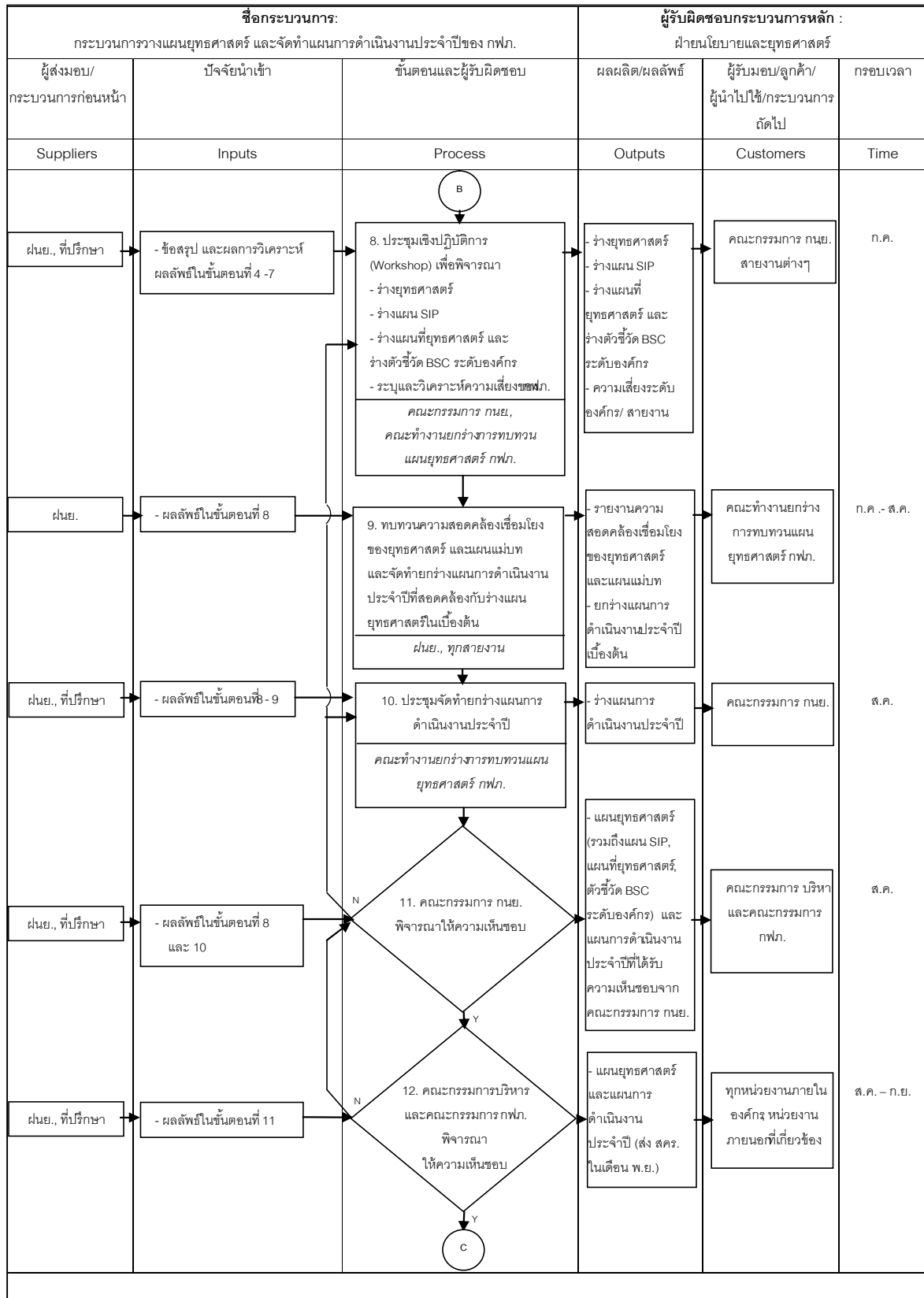
ภาพที่ 2- 1: กระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค (กฟภ.)



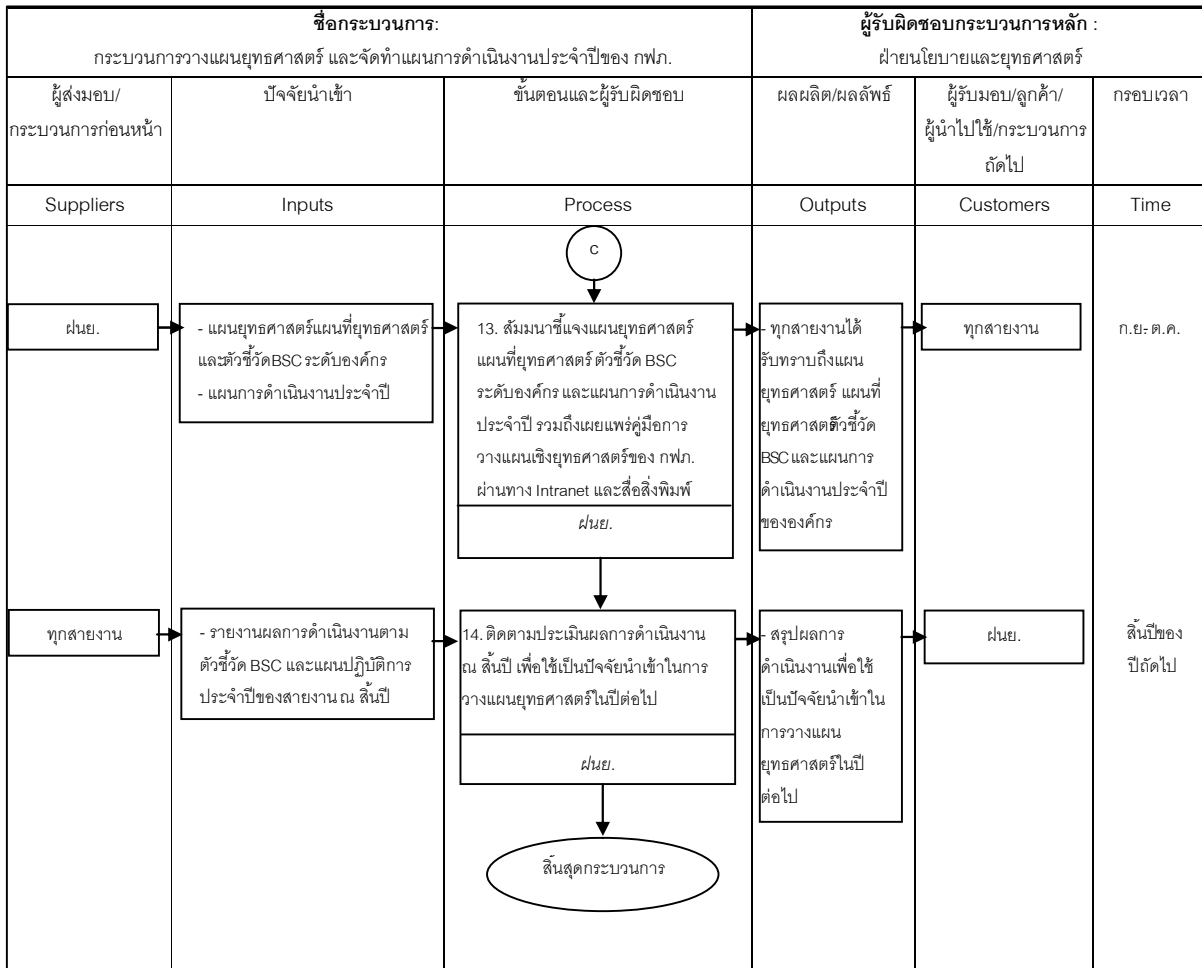
ภาพที่ 2-1: กระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค (กฟภ.) (ต่อ)



ภาพที่ 2- 1: กระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค (กฟภ.) (ต่อ)



ภาพที่ 2-1: กระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค (กฟภ.) (ต่อ)



2.2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก (External Analysis)

2.2.1 นโยบาย (Policy)

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

ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

- 1.1) แนวนโยบายเศรษฐกิจพอเพียง
- 1.2) การแถลงนโยบายต่อรัฐสภา
- 1.3) แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 11 (พ.ศ. 2555- 2559)
- 1.4) นโยบายกระทรวงมหาดไทย
- 1.5) แนวนโยบายด้านการบริหารราชการแผ่นดิน
- 1.6) แผนยุทธศาสตร์กระทรวงมหาดไทย พ.ศ. 2556-2561

- 1.7) แผนยุทธศาสตร์กระทรวงพลังงาน (พ.ศ. 2557-2561)
 - 1.8) ยุทธศาสตร์การกำกับกิจการพลังงาน
 - 1.9) พระราชบัญญัติการประกอบกิจการพลังงาน พ.ศ. 2550
 - 1.10) แผนการพัฒนาพลังงานทดแทนและพลังงานทางเลือก 2558 – 2579 (Alternative Energy Development Plan: AEDP)
 - 1.11) แผนอนุรักษ์พลังงาน 20 ปี พ.ศ. 2554-2573
 - 1.12) แผนการดำเนินงานสำนักงานคณะกรรมการกำกับกิจการพลังงาน
- ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1.1) แนวนโยบายเศรษฐกิจพอเพียง

แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 11 บนพื้นฐานปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง

การจัดเตรียมแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 11 มีความต่อเนื่องจากแนวคิดของแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 8-10 โดยยังคงยึดหลัก “ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง” และ “คนเป็นศูนย์กลางของการพัฒนา” และสร้างสมดุลการพัฒนาในทุกมิติ โดยได้กำหนดวิสัยทัศน์ในปี พ.ศ. 2570 คือ “คนไทยภาคภูมิใจในความเป็นไทยมีมิตรไมตรี บนวิถีชีวิตแห่งความพอเพียง ยึดมั่นในวัฒนธรรมประชาธิปไตยและหลักธรรมาภิบาล การบริการสาธารณะขั้นพื้นฐานที่ทั่วถึง มีคุณภาพ สังคมมีความปลอดภัยและมั่นคง อยู่ในสภาวะแวดล้อมที่ดีเกื้อกูลและเอื้ออาทรซึ่งกันและกัน ระบบการผลิตเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม มีความมั่นคงด้านอาหารและพลังงานอยู่บนฐานทางเศรษฐกิจที่พึ่งตนเองและแข่งขันได้ในเวทีโลก สามารถอยู่ในประชาคมภูมิภาคและโลกได้อย่างมีศักดิ์ศรี”

กรอบแนวคิดของแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 11 จึงเป็นการดำเนินการเพื่อบรรลุถึงวิสัยทัศน์ระยะยาว โดยมีปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงเป็นปรัชญานำทางและคำนึงถึงบริบทการเปลี่ยนแปลงที่จะเป็นทั้งโอกาสและข้อจำกัดของการพัฒนาในแนวทางดังกล่าวหลักการสำคัญของแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 11 จึงมีดังนี้

1. พัฒนาตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงและขับเคลื่อนให้บังเกิดผลในทางปฏิบัติที่ชัดเจนยิ่งขึ้นในทุกระดับ
2. ยึดคนเป็นศูนย์กลางของการพัฒนา ให้ความสำคัญกับการสร้างกระบวนการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนในสังคม และการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจของประชาชน
3. พัฒนาประเทศสู่ความสมดุลในทุกมิติอย่างบูรณาการ และเป็นองค์รวม
4. ยึดวิสัยทัศน์ปี พ.ศ. 2570 เป็นเป้าหมายซึ่งจะส่งผลให้บรรลุการพัฒนาที่อยู่บนรากฐานของสังคมไทย อยู่บนกรอบแนวคิดของการพัฒนาบนหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ประเทศมีสถาบันพระมหากษัตริย์เป็นเสาหลักของความเป็นปึกแผ่นของคนในชาติ ครอบครัวมีความสุขเป็นพื้นฐานที่สร้างคนเป็นคนดี ชุมชนมีความเข้มแข็งและมีบทบาทในการพัฒนาระบบเศรษฐกิจมีเสถียรภาพ และความสามารถในการแข่งขัน มีการบริการสาธารณะที่มีคุณภาพ มีกฎระเบียบและกฎหมายที่บังคับใช้อย่างเป็นธรรม และประเทศไทยมีความเชื่อมโยงกับประเทศภูมิภาคและอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข

1.2) การแถลงนโยบายต่อรัฐสภา

นโยบายพลังงานที่อยู่ในคำแถลงนโยบายของรัฐบาลที่พลเอกประยุทธ์ จันทร์โอชา นายกรัฐมนตรี ได้แถลงต่อสภานิติบัญญัติแห่งชาติเมื่อวันที่ 12 กันยายน 2557

นโยบายพลังงาน

ปฏิรูปโครงสร้างราคาเชื้อเพลิงประเภทต่างๆ ให้สอดคล้องกับต้นทุน และให้มีภาระภาษีที่เหมาะสมระหว่างน้ำมันต่างชนิดและผู้ใช้ต่างประเภท เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการใช้พลังงานของประเทศ และให้ผู้บริโภคตระหนักถึงค่าใช้จ่ายที่ฟุ่มเฟือย รวมถึงดำเนินการให้มีการสำรวจและผลิตก๊าซธรรมชาติ และน้ำมันดิบรอบใหม่ทั้งในทะเลและบนบก และดำเนินการให้มีการสร้างโรงไฟฟ้าเพิ่มขึ้นโดยหน่วยงานของรัฐ และเอกชน ทั้งจากการใช้ฟอสซิลเป็นเชื้อเพลิงและจากพลังงานทดแทนทุกชนิด ด้วยวิธีการเปิดเผย โปร่งใส เป็นธรรม และเป็นมิตรต่อสถานะแวดล้อม พร้อมกับร่วมมือกับประเทศเพื่อนบ้านในการพัฒนาพลังงาน

1.3) แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ

ยุทธศาสตร์ที่เกี่ยวข้องกับการพลังงาน / การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ในแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 11 (พ.ศ. 2555-2559)

ยุทธศาสตร์ที่ 3 ความเข้มแข็งภาคเกษตร ความมั่นคงของอาหารและพลังงาน ให้ความสำคัญกับการบริหารจัดการทรัพยากรธรรมชาติที่เป็นฐานการผลิตภาคเกษตรให้เข้มแข็ง และสามารถใช้นโยบายได้อย่างยั่งยืน เพื่อให้ภาคเกษตรเป็นฐานการผลิตอาหารและพลังงานที่มีความมั่นคง

- การพัฒนาพลังงานชีวภาพในระดับครัวเรือนและชุมชน รวมถึงสร้างความมั่นคงด้านพลังงานชีวภาพ เพื่อพัฒนาประเทศและความเข้มแข็งภาคการเกษตร โดยส่งเสริมการผลิตพลังงานทดแทนภายในชุมชน และการวิจัยพัฒนาเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตพลังงานจากพืชพลังงาน โดยเป้าหมายภายในปี พ.ศ. 2559 เพิ่มผลผลิตพลังงานไฟฟ้า และพลังงานความร้อนจากชีวมวล ก๊าซชีวภาพ ของเสียจากครัวเรือน วัสดุเหลือใช้จากภาคเกษตรและอุตสาหกรรมเกษตรไม่น้อยกว่า 3,440 เมกะวัตต์

- การเพิ่มสัดส่วนการใช้พลังงานทดแทนและพลังงานทางเลือก โดยให้มีสัดส่วนการใช้พลังงานทดแทนและพลังงานทางเลือกต่อปริมาณการใช้พลังงานขั้นสุดท้ายไม่น้อยกว่าร้อยละ 19 ของปริมาณการใช้พลังงานขั้นสุดท้าย ลดสัดส่วนการนำเข้าพลังงานจากต่างประเทศลงไม่น้อยกว่าร้อยละ 3 และลดความเข้มการใช้พลังงานลงร้อยละ 2 รวมถึงแนวทางการสร้างความมั่นคงด้านพลังงานเพื่อสนับสนุนการพัฒนาประเทศอย่างยั่งยืนและลดการพึ่งพาการนำเข้าพลังงานจากต่างประเทศ กำกับกิจการพลังงานให้มีราคาเหมาะสมและเป็นธรรมต่อผู้ใช้และผู้จัดหาพลังงาน โดยกำหนดโครงสร้างราคาพลังงานที่สะท้อนต้นทุนที่มีประสิทธิภาพและคำนึงถึงผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม

1.4) นโยบายกระทรวงมหาดไทย

เนื่องจากการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคอยู่ภายใต้กระทรวงมหาดไทย ดังนั้นนโยบายของกระทรวงมหาดไทย จึงมีผลกระทบต่อการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค โดยเมื่อวันที่ 27 กันยายน 2557 รัฐมนตรีว่าการกระทรวงมหาดไทย ได้มาตรวจเยี่ยมหน่วยงานรัฐวิสาหกิจในสังกัด โดยได้กล่าวมอบนโยบายให้การไฟฟ้าส่วนภูมิดังนี้

- ให้พัฒนาคุณภาพระบบไฟฟ้าและการบริการอย่างต่อเนื่องให้ดียิ่งขึ้น
- ด้านการให้บริการขอให้ส่งเสริมให้ทุกครัวเรือนมีไฟฟ้าใช้หากยังเข้าไปไม่ถึงอาจส่งเสริมการใช้พลังงานแสงอาทิตย์ทดแทน

- ควรหาแนวทางสนับสนุนโครงการพลังงานแสงอาทิตย์ครัวเรือนให้มีราคาอุปกรณ์ที่ถูกกลงเพื่อให้คนทั่วไปเข้าถึงได้ง่าย

- การทำงานต้องมีความโปร่งใส มีธรรมาภิบาล มีค่านิยมขององค์กรที่ดี

1.5) แนวนโยบายด้านการบริหารราชการแผ่นดิน

แนวนโยบายด้านการบริหารราชการแผ่นดินที่มีบทบาทต่อการดำเนินงาน

- พัฒนาระบบงานภาครัฐ โดยมุ่งเน้นการพัฒนาคุณภาพ คุณธรรม และจริยธรรมของเจ้าหน้าที่ของรัฐ ควบคู่ไปกับการปรับปรุงรูปแบบและวิธีการทำงาน เพื่อให้การบริหารราชการแผ่นดินเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และส่งเสริมให้หน่วยงานของรัฐใช้หลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีเป็นแนวทางในการปฏิบัติราชการ

- จัดระบบงานราชการและงานของรัฐอย่างอื่น เพื่อให้การจัดทำและการให้บริการสาธารณะเป็นไปอย่างรวดเร็ว มีประสิทธิภาพ โปร่งใส และตรวจสอบได้ โดยคำนึงถึงการมีส่วนร่วมของประชาชน

1.6) แผนยุทธศาสตร์กระทรวงมหาดไทย พ.ศ. 2556-2561

ประเด็นยุทธศาสตร์ตามแผนยุทธศาสตร์กระทรวงมหาดไทย ที่มีผลกระทบ

- ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 การพัฒนาเมือง โครงสร้างพื้นฐาน และการบริหารจัดการที่ดิน เพื่อเชื่อมโยงโอกาสสู่ประชาคมอาเซียน มีเป้าหมายเพื่อให้รัฐมีการวางผังเมือง และพัฒนาพื้นที่รองรับการขยายตัวของเมืองและเศรษฐกิจอย่างสมดุลและยั่งยืน ประชาชนสามารถเข้าถึงโครงสร้างพื้นฐานและบริการสาธารณะที่มีคุณภาพอย่างทั่วถึงและเท่าเทียม และที่ดินของรัฐ มีการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ และเกิดประโยชน์สูงสุดแก่ประชาชน

1.7) แผนยุทธศาสตร์กระทรวงพลังงาน

แผนยุทธศาสตร์กระทรวงพลังงาน (พ.ศ. 2557-2561) ประกอบด้วย 5 ยุทธศาสตร์หลักคือ

- ยุทธศาสตร์ที่ 1 จัดหาพลังงานให้เพียงพอต่อความต้องการ เพื่อให้มีพลังงานเพียงพอต่อการเติบโตทางเศรษฐกิจ และการส่งเสริมคุณภาพชีวิตที่ดีของประชาชน

- ยุทธศาสตร์ที่ 2 การสร้างเสริมความมั่นคงและสร้างมูลค่าเพิ่มด้านพลังงานของประเทศ เพื่อให้มีโครงสร้างพื้นฐาน และระบบการบริหารจัดการที่เสริมสร้างความมั่นคงด้านพลังงาน และมีอุตสาหกรรมใหม่ด้านพลังงาน (New Growth) ของประเทศ และมุ่งสู่การเป็นศูนย์กลางการค้าด้านพลังงานในภูมิภาค

- ยุทธศาสตร์ที่ 3 การกำกับดูแลกิจการพลังงานและราคาพลังงาน เพื่อให้การผลิต การแปรรูป และการขนส่งมีความปลอดภัยและเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม และประชาชนเข้าถึงพลังงานในราคาที่เหมาะสมและเป็นธรรมต่อทุกภาคส่วนและสะท้อนต้นทุนที่แท้จริง

- ยุทธศาสตร์ที่ 4 การพัฒนาพลังงานที่ยั่งยืนและเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม เพื่อให้ประเทศไทยใช้พลังงานอย่างมีประสิทธิภาพ สัดส่วนการผลิตและการใช้พลังงานทดแทนมากขึ้น และชุมชนมีการพึ่งพาตนเองในการพัฒนาพลังงาน เพื่อสนองความต้องการตามศักยภาพของพื้นที่

- ยุทธศาสตร์ที่ 5 การเป็นองค์กรสมรรถนะสูงที่ยึดมั่นในหลักธรรมาภิบาล เพื่อให้กระทรวงพลังงานเป็นองค์กรภาครัฐระดับแนวหน้า สมรรถนะสูงตามมาตรฐานสากล เป็นศูนย์กลางข้อมูลและ

เครือข่าย องค์ความรู้ด้านพลังงานของประเทศที่ได้รับความเชื่อถือ และมีการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล อย่างมีส่วนร่วมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

1.8) ยุทธศาสตร์การกำกับกิจการพลังงาน

ยุทธศาสตร์การกำกับกิจการพลังงาน พ.ศ. 2556-2560

แนวทางการดำเนินงานการกำกับกิจการพลังงาน ปี 2556-2560 เน้นกำกับกิจการพลังงานเชิงรุก ยึดหลักทุกภาคส่วนได้ประโยชน์สูงสุด พร้อมปรับหลักการแนวทางการเทียบเท่าระดับสากล เพื่อเตรียมความพร้อมเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนในปี 2558 ซึ่ง กกพ. จะทำงานภายใต้ยุทธศาสตร์การกำกับกิจการพลังงาน 4 ด้าน ประกอบด้วย

1. การเสริมสร้างมาตรฐานการกำกับดูแล และกิจการพลังงานต้องเป็นธรรม และเชื่อถือได้ โดย กกพ. จะทำให้อัตราค่าบริการพลังงานสะท้อนต้นทุนอย่างแท้จริง และเป็นธรรมกับผู้มีส่วนได้เสียทุกส่วน ตลอดจนส่งเสริมให้มีบริการไฟฟ้าอย่างเพียงพอและทั่วถึงในทุกภูมิภาค
2. ส่งเสริมกิจการพลังงานให้มีประสิทธิภาพ และเสริมสร้างการแข่งขันที่เป็นธรรม ได้แก่ การปรับปรุงหลักเกณฑ์และกระบวนการรับซื้อไฟฟ้าจากเอกชนรายใหญ่ (IPP) ผู้ผลิตไฟฟ้ารายเล็ก (SPP) ผู้ผลิตไฟฟ้าขนาดเล็กมาก (VSPP) และแผนการพัฒนาพลังงานทดแทนและพลังงานทางเลือก (AEDP) ส่งเสริมการเชื่อมต่อระบบโครงข่ายพลังงานระหว่างประเทศ เพื่อเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน
3. ค้ำครองสิทธิ์ของผู้ใช้พลังงาน ผู้มีส่วนได้เสีย เพื่อสร้างการยอมรับและเน้นความเป็นธรรม
4. พัฒนาองค์กรสู่ความเป็นเลิศ เพื่อบริหารจัดการองค์กรตามเกณฑ์มาตรฐานสากล และทบทวนและพัฒนาระบบฐานข้อมูลต่าง ๆ ให้เป็นศูนย์ความรู้และข้อมูลด้านพลังงาน ภายในปี 2560

1.9) พระราชบัญญัติการประกอบกิจการพลังงาน พ.ศ. 2550

พระราชบัญญัติการประกอบกิจการพลังงาน พ.ศ. 2550 มีสาระสำคัญที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

- การกำกับดูแลกิจการให้เกิดความโปร่งใส เป็นธรรม และบริหารกิจการให้มีประสิทธิภาพสูงสุด โดยกำหนดอำนาจหน้าที่อย่างชัดเจน และการคุ้มครองสิทธิ์ของผู้บริโภค
- กำหนดมาตรฐานการให้บริการ และการคุ้มครองผู้ใช้พลังงาน และการจัดตั้งกองทุนพัฒนาไฟฟ้า เพื่ออุดหนุนค่าไฟฟ้าให้แก่ผู้ด้อยโอกาส และจัดให้มีการบริการไฟฟ้าอย่างทั่วถึง กระจายความเจริญไปสู่ทุกภูมิภาค
- จัดสรรเงินพัฒนาชุมชนให้แก่ท้องถิ่นอยู่ในเขตรอบ ๆ โรงไฟฟ้า หรือการส่งเสริมพลังงานหมุนเวียน และเทคโนโลยีที่ใช้ในการผลิตไฟฟ้าที่มีผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมน้อยที่สุด โดยทั้งนี้ต้องดำเนินการให้เป็นไปตามขอบเขต และระเบียบที่เกี่ยวข้อง ซึ่ง กกพ. จะเป็นผู้กำหนดรายละเอียดการดำเนินการ
- ประเด็นอื่น ๆ อาจส่งผลต่อการดำเนินงานของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ทั้งในด้านการปรับโครงสร้างกิจการพลังงานและการส่งเสริมการแข่งขัน รวมถึงการจัดให้มีองค์กรกำกับดูแล กองทุนพัฒนาไฟฟ้าเพื่อช่วยเหลือผู้มีรายได้น้อย และกลไกการชดเชยรายได้เพื่อลดภาวะขาดทุน เป็นต้น

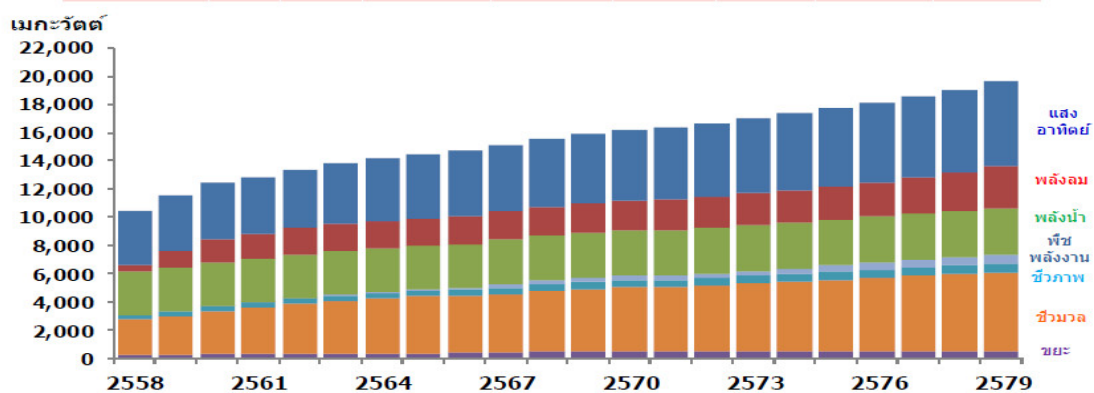
1.10) แผนการพัฒนาพลังงานทดแทนและพลังงานทางเลือก 2558 – 2579 (Alternative Energy Development Plan: AEDP)

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

ภาพที่ 2- 2: เป้าหมายของแผนพลังงานทดแทนและพลังงานทางเลือก (AEDP)

เป้าหมายของแผนพลังงานทดแทนและพลังงานทางเลือก (AEDP)

ประเภท	ขยะ	ชีวมวล	ก๊าซชีวภาพ	พืชพลังงาน	พลังน้ำ	พลังลม	แสงอาทิตย์	รวม
กำลังผลิต ปี 2557	48	2,199	226	-	3,016	220	1,570	7,279
กำลังผลิต ปี 2579	501	5,570	600	680	3,282	3,002	6,000	19,635



ที่มา: ร่างแผนพัฒนากำลังผลิตไฟฟ้าของประเทศ พ.ศ. 2558 – 2579 (PDP 2015) โดย กระทรวงพลังงาน

1.11) แผนอนุรักษ์พลังงาน 20 ปี พ.ศ. 2554-2573

การอนุรักษ์พลังงานเป็นนโยบายที่สำคัญของรัฐบาล โดยเฉพาะตั้งแต่การประกาศใช้พระราชบัญญัติการส่งเสริมการอนุรักษ์พลังงาน พ.ศ. 2535 โดยได้มีการจัดทำแผนการใช้จ่ายเงินกองทุนเพื่อส่งเสริมการอนุรักษ์พลังงานในกิจกรรมการอนุรักษ์พลังงาน ในช่วงระยะเวลา 5 ปี มาแล้ว 3 ระยะ

การอนุรักษ์พลังงานในแผนงานฉบับนี้มีความหมาย 2 นัย คือ

- 1) การประหยัดหรือการลดการใช้พลังงานที่ไม่จำเป็น และ
- 2) การเพิ่มประสิทธิภาพการใช้พลังงาน ซึ่งหมายถึงการทำงานที่ได้ผลลัพธ์เท่าปกติ แต่ใช้พลังงานน้อยกว่าปกติ ไม่ว่าจะเป็นการส่องสว่าง การทำน้ำร้อน การทำความเย็น การขนส่ง หรือ

การขับเคลื่อนเครื่องจักรกลในกระบวนการผลิต การอนุรักษ์พลังงานที่มีส่วนสำคัญในการเสริมสร้างความมั่นคงพลังงาน การลดค่าใช้จ่ายครัวเรือน การลดต้นทุนการผลิตและบริการ การลดการเสียดุลการค้า และการเพิ่มความสามารถในการแข่งขัน ตลอดจนการลดการปล่อยมลพิษและก๊าซเรือนกระจกซึ่งเป็นต้นเหตุของการเกิดภาวะโลกร้อนและการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ

1.12) แผนการดำเนินงานสำนักงานคณะกรรมการกำกับกิจการพลังงาน

แผนการดำเนินงานสำนักงานคณะกรรมการกำกับกิจการพลังงาน ปีงบประมาณ พ.ศ. 2558 สำนักงานคณะกรรมการกำกับกิจการพลังงาน มีกลยุทธ์การดำเนินงานที่จะส่งเสริมกิจการพลังงานให้มีประสิทธิภาพและเสริมสร้างการแข่งขันที่เป็นธรรม โดยมีการดำเนินงานที่สำคัญ ได้แก่

- กำหนดแนวทางต่ออายุสัญญาซื้อขายไฟฟ้า (Power Purchase Agreement: PPA) และ/หรือสร้างโรงไฟฟ้าทดแทนโรงไฟฟ้าเอกชนที่ครบอายุสัญญา ทั้งผู้ผลิตไฟฟ้าเอกชนรายใหญ่ (Independent Power Producer: IPP) และผู้ผลิตไฟฟ้าย่อยเล็ก (Small Power Producers: SPP) ระบบพลังงานความร้อนร่วม(Cogeneration)

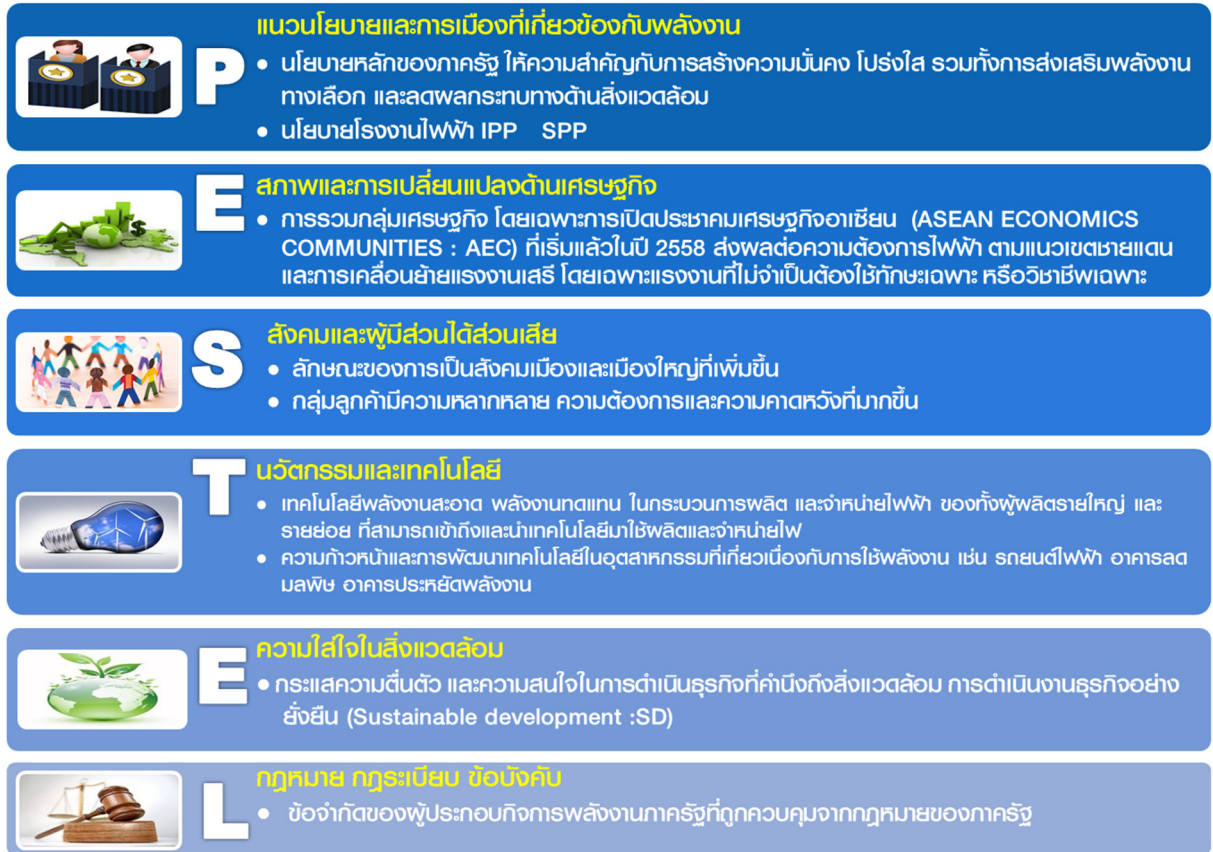
- กำกับการรับซื้อไฟฟ้าจากพลังงานทดแทนให้จ่ายไฟฟ้าเข้าระบบเชิงพาณิชย์ได้ตามแผน PDP2010 ฉบับปรับปรุงครั้งที่ 3 และแผน AEDP เพื่อสนับสนุนความมั่นคงด้านพลังงานที่เป็นนโยบายสำคัญของรัฐบาล และแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 11 และนโยบายอัตรารับซื้อไฟฟ้าแบบ Feed in Tariff (FiT)

- ส่งเสริมการแข่งขันการใช้ระบบโครงข่ายพลังงาน และกำกับให้มีการใช้ระบบโครงข่ายพลังงานให้เกิดประโยชน์สูงสุด นอกจากนี้ กกพ. จะได้มีการศึกษาแนวทางการส่งเสริมการแข่งขันในกิจการก๊าซธรรมชาติ และจัดทำแนวทางการประเมินความเสี่ยงความมั่นคงระบบไฟฟ้าภาคใต้ ซึ่งนอกจากจะเป็นการพัฒนาและส่งเสริมให้เกิดการแข่งขันในกิจการก๊าซธรรมชาติแล้ว ยังส่งเสริมการพัฒนาโครงสร้างกิจการก๊าซธรรมชาติที่สอดคล้องกับความต้องการการใช้ในประเทศอีกด้วย

- พัฒนาความร่วมมือในภูมิภาคอาเซียน ผ่านทางเครือข่าย ASEAN Energy Regulators' Network (AERN) เน้นการแลกเปลี่ยนข้อมูล และกำหนดดำเนินการบรรจุแผนการดำเนินงาน AERN Roadmap 2014-2020 ในแผน APAEC 2016-2020 ภายในปีงบประมาณ พ.ศ. 2558 และร่วมศึกษาแนวทางการอกระเบียบและกติกาการซื้อขายไฟฟ้าระหว่างประเทศสำหรับโครงการ ASEAN Power Grid (APG)

2.2.2 PESTEL Analysis

ภาพที่ 2- 3: รูปแบบการวิเคราะห์ PESTEL

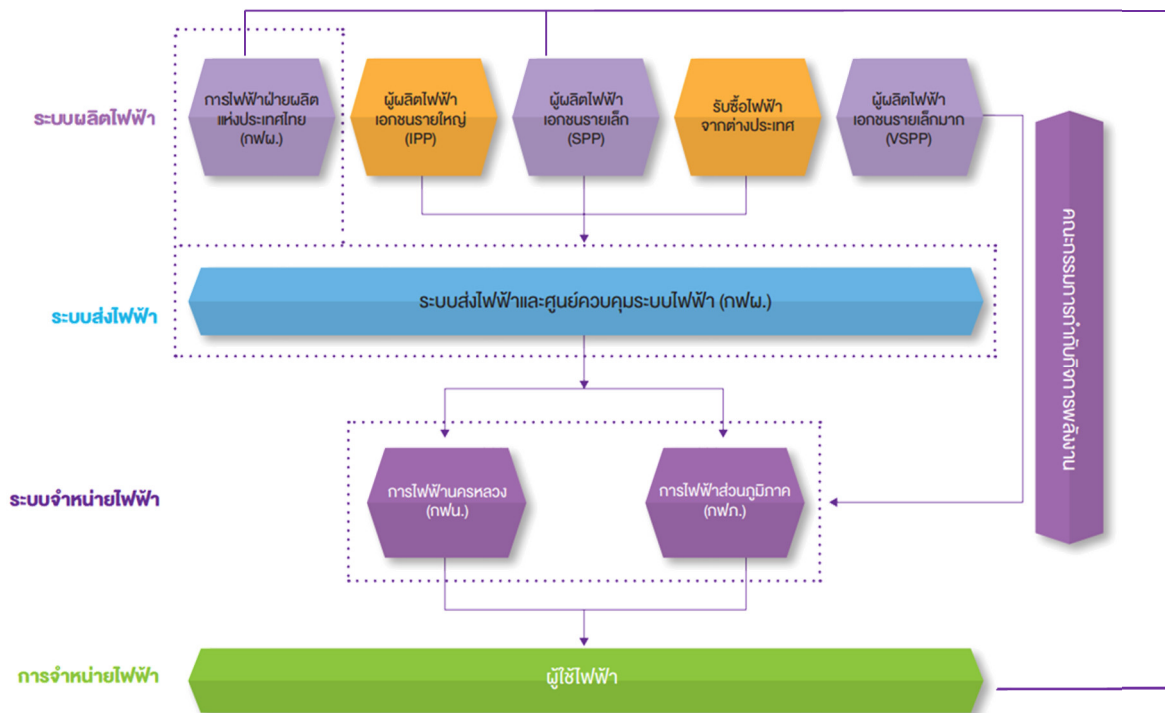


2.2.3 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมอุตสาหกรรม

1. โครงสร้างอุตสาหกรรมไฟฟ้าของประเทศไทย

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

ภาพที่ 2- 4: โครงสร้างอุตสาหกรรมไฟฟ้าในประเทศไทย



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

ลักษณะโครงสร้างกิจการไฟฟ้ารูปแบบ ESB

1. กิจการผลิตไฟฟ้าและระบบส่งไฟฟ้า: การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทยเป็นผู้ผลิตไฟฟ้า (กฟผ.) ส่งไฟฟ้า และเป็นผู้รับซื้อไฟฟ้าจากโรงไฟฟ้าเอกชนและรับซื้อไฟฟ้าจากต่างประเทศเพียงรายเดียว (Single Buyer) โดย กฟผ. จะจำหน่ายไฟฟ้าผ่านระบบส่งไฟฟ้า (Transmission) ให้แก่ การไฟฟ้านครหลวง (กฟน.) และ การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค (กฟภ.) เพื่อจำหน่ายไฟฟ้าให้กับผู้ใช้ไฟฟ้า นอกจากนี้ กฟผ. ยังจำหน่ายไฟฟ้าบางส่วนโดยตรงให้แก่ผู้ใช้ไฟฟ้ายิ่งใหญ่บางรายที่ได้รับอนุญาตให้จำหน่ายได้ภายใต้กฎหมายที่เกี่ยวข้อง และประเทศใกล้เคียง

2. ศูนย์ควบคุมระบบไฟฟ้า (System Operator) จะทำหน้าที่วางแผนปฏิบัติการผลิตไฟฟ้าและสั่งการเดินเครื่องโรงไฟฟ้าที่มีความพร้อมอยู่ในระบบในขณะนั้น โดยเริ่มจากโรงไฟฟ้าที่มีต้นทุนการผลิตต่ำสุดไปเป็นลำดับ (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 กฟผ. รับผิดชอบการจำหน่ายไฟฟ้าให้แก่ผู้ใช้ไฟฟ้าใน 3 จังหวัด ได้แก่ กรุงเทพมหานคร นนทบุรี และสมุทรปราการ ขณะที่ กฟภ. จำหน่ายไฟฟ้าให้แก่ ผู้ใช้ไฟฟ้า

ในจังหวัดอื่นๆ ที่ไม่ใช่เขตการให้บริการของ กฟน. (โดยในแต่ละพื้นที่รับผิดชอบ กฟน. และ กฟภ. จะเป็นเจ้าของสถานีไฟฟ้า ระบบสายส่ง ระบบจำหน่าย หม้อแปลงจำหน่าย ระบบไฟฟ้าแรงต่ำ และเครื่องวัดหน่วยไฟฟ้า (มิเตอร์ไฟฟ้า)) ซึ่งไฟฟ้าส่วนหนึ่งของ กฟภ.ที่ใช้ในการจำหน่าย มาจากผู้ผลิตไฟฟ้าเอกชนรายเล็กมาก (VSPP) ที่ปัจจุบันภาครัฐกำหนดให้ผลิตและส่งจำหน่ายเข้าโครงข่าย (Grid) ของ กฟน. และ กฟภ. เท่านั้น อย่างไรก็ตามในระบบจำหน่ายไฟฟ้าในปัจจุบัน ผู้ผลิตไฟฟ้าเอกชนรายเล็ก (SPP) บางรายสามารถจำหน่ายไฟฟ้าให้กับลูกค้าอุตสาหกรรมได้โดยตรง

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

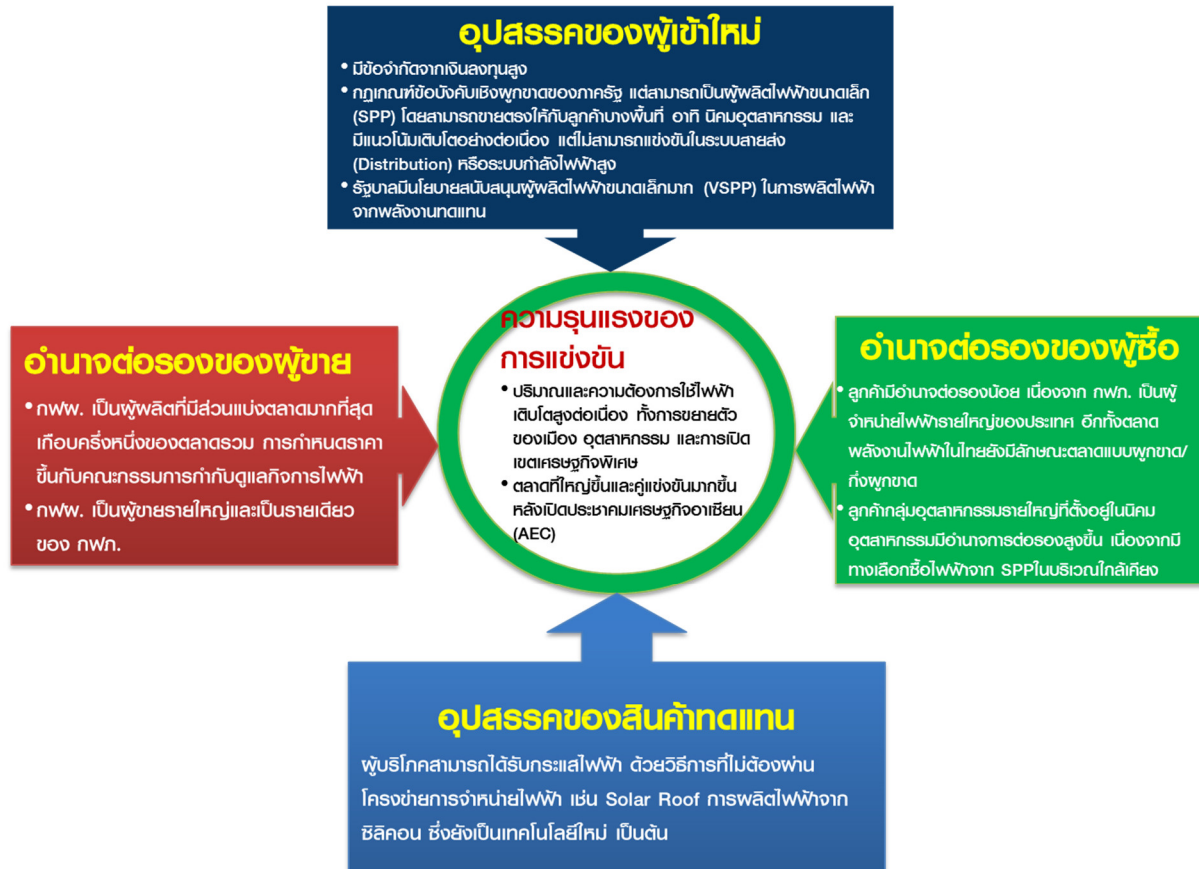
2. การวิเคราะห์คู่แข่ง

จากการศึกษา ทบทวน และวิเคราะห์โครงสร้างอุตสาหกรรมไฟฟ้าในประเทศไทยที่ได้แบ่งอุตสาหกรรมไฟฟ้าโดยใช้ห่วงโซ่อุปทาน ซึ่งทำให้แบ่งอุตสาหกรรมไฟฟ้าเป็น 2 ส่วน ได้แก่ ภาคการผลิตและภาคการจำหน่าย โดย กฟภ. เป็นองค์กรที่เป็นรัฐวิสาหกิจที่อยู่ในภาคส่วนจำหน่ายไฟฟ้าที่แบ่งการจำหน่ายภายในประเทศตามพื้นที่รับผิดชอบของรัฐวิสาหกิจทั้งสองแห่ง ได้แก่ กฟภ. และ กฟน. โดยไม่ซ้อนทับพื้นที่กัน ทำให้ในปัจจุบันจึงกล่าวได้ว่า ไม่มีการแข่งขันระหว่าง กฟภ. และ กฟน. และเมื่อพิจารณาในภาคการผลิตแม้จะเห็นว่า จะมีการแบ่งแยกจากภาคจำหน่ายอย่างชัดเจน แต่มีผู้ผลิตไฟฟ้าเอกชนบางรายที่ถือได้ว่าเป็นคู่แข่งของ กฟภ. โดยตรง ได้แก่ SPP เนื่องจากนโยบายของรัฐบาลในปัจจุบันอนุญาตให้ SPP ที่มีกำลังการผลิตส่วนเหลือที่จำหน่ายให้ กฟน. สามารถจำหน่ายให้กับกลุ่มลูกค้าอุตสาหกรรมที่อยู่ในนิคมอุตสาหกรรมได้ ซึ่งเป็นทางเลือกให้กับลูกค้าของ กฟภ. ในกลุ่มลูกค้าอุตสาหกรรมสามารถเลือกใช้หรือเปลี่ยนไปซื้อพลังงานไฟฟ้าจาก SPP ได้ ทำให้ถือได้ว่า SPP เป็นคู่แข่งของ กฟภ. โดยตรง ซึ่งจะแตกต่างจากในกรณี IPP และ VSPP นโยบายภาครัฐในปัจจุบันบังคับให้ IPP ต้องจำหน่ายไฟฟ้าที่จะขายในประเทศผ่านโครงข่ายของ กฟน. เท่านั้น เช่นเดียวกับ VSPP ที่ไม่ถือเป็นคู่แข่ง เนื่องจาก หลังจากการผลิตไฟฟ้าแล้ว VSPP ต้องจำหน่ายให้ กฟภ. เจ้าเดียวเช่นกัน

ซึ่งจากเหตุผลข้างต้นทำให้สภาพการณ์ด้านการตลาดในปัจจุบัน กฟภ. สูญเสียฐานลูกค้าประเภทอุตสาหกรรมเดิมให้แก่ SPP โดยเฉพาะในเขตนิคมอุตสาหกรรมมากขึ้นอย่างต่อเนื่อง โดยสาเหตุหลักเกิดจาก SPP มีอัตราค่าไฟฟ้าที่ต่ำกว่า กฟภ. (SPP มีต้นทุนคงที่ และต้นทุนบางส่วนถูกคิดรวมกับปริมาณพลังงานไฟฟ้าที่ขายให้กับ กฟน. แล้ว) นอกจากนี้ SPP ส่วนใหญ่ตั้งอยู่ใกล้เคียงหรืออยู่ในนิคมอุตสาหกรรม ซึ่งทำให้ระบบสายจำหน่ายไฟฟ้าให้กับลูกค้ามีระยะทางสั้นกว่า และมีหน่วยสูญเสีย (Loss) น้อยกว่า กฟภ. และมีค่าใช้จ่ายในการวางระบบสายส่งและต้นทุนการบำรุงรักษาต่ำกว่า รวมทั้งการขยายแนวท่อก๊าซธรรมชาติของบริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) ที่มีการผลิตไฟฟ้าจากก๊าซธรรมชาติจะส่งผลกระทบต่อโอกาสในการสร้างรายได้ในอนาคตของ กฟภ. ด้วย

1) การวิเคราะห์อุตสาหกรรมจำหน่ายพลังงานไฟฟ้าและการแข่งขันด้วย 5-Forces





ภาพที่ 2- 5: การวิเคราะห์อุตสาหกรรมจำหน่ายพลังงานไฟฟ้าและการแข่งขันด้วย 5-Forces



2.2.4 การวิเคราะห์คู่แข่ง (Benchmarking Analysis)

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

ตารางที่ 2- 1: บริษัทที่นำมาเป็นคู่เทียบ

บริษัท/ องค์กร	ประเทศ	ลักษณะธุรกิจ
 การไฟฟ้านครหลวง	ไทย	- การจำหน่ายพลังงานไฟฟ้าในเขตพื้นที่จำหน่าย รวม 3 จังหวัด คือ กรุงเทพมหานคร นนทบุรี และสมุทรปราการ - ธุรกิจเกี่ยวเนื่อง ได้แก่ ธุรกิจบริการและคุณภาพไฟฟ้า ผ่านการออกแบบ จัดหา อุปกรณ์
 MERALCO	ฟิลิปปินส์	- การผลิตกระแสไฟฟ้า (ในรูปแบบการร่วมดำเนินการกับบริษัทอื่นๆ) - การจำหน่ายไฟฟ้า - งานบำรุงรักษาต่างๆ - พันธมิตรทางธุรกิจกับบริษัทผลิตชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์
 TENAGA	มาเลเซีย	- การผลิตกระแสไฟฟ้า (โรงผลิตกระแสไฟฟ้าด้วยความร้อน 6 แห่ง และจากพลังงานน้ำ 3 แห่ง) - การส่งกระแสไฟฟ้าและกระจายกระแสไฟฟ้า - งานสนับสนุนปฏิบัติการ และ ซ่อมบำรุงรักษา ให้กับผู้ผลิตกระแสไฟฟ้ารายอื่นๆ ผู้ผลิต transformers high-voltage switchgears และ สายเคเบิล - งานที่ปรึกษาด้านโครงสร้าง งานโยธา ไฟฟ้า การซ่อมบำรุงต่างๆ
 Singapore Power	สิงคโปร์	เป็นบริษัทในเครือบริษัท เทมาเส็ก โฮลดิ้ง (Temasek Holding) โดยเป็นผู้นำด้านสาธารณูปโภคในภูมิภาค ซึ่งเป็นผู้ผลิตและบริหารจัดการทั้งระบบส่งและระบบจำหน่ายไฟฟ้า และ แก๊ส ให้กับสิงคโปร์และออสเตรเลีย
 TEPCO	ญี่ปุ่น	- การผลิตไฟฟ้าจากพลังงานนิวเคลียร์ (Nuclear power generation) - การผลิตไฟฟ้าจากน้ำมันและความร้อน (Fuel and thermal power generation business) - ระบบส่งและกระจายกระแสไฟฟ้า (Transmission and distribution business) - การบริการและจำหน่ายไฟ (retail electricity business)

การเปรียบเทียบกับคู่เทียบต่างประเทศดังกล่าว จะมีความแตกต่างของแต่ละบริษัทในการทำ Benchmark ด้วยเหตุผล ดังนี้

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

อย่างไรก็ตาม การเปรียบเทียบกับคู่เทียบดังกล่าว จะช่วยให้เห็นความคาดหวังในระดับภูมิภาคในเรื่องของการดำเนินกิจการกระจายและจำหน่ายไฟฟ้า เมื่อเห็นภาพชัดมากยิ่งขึ้นในการเปรียบเทียบบ่งชี้ว่า ย่อมส่งผลในการตั้งเป้าในการดำเนินงานของ กฟภ. การกำหนดเป้าหมายให้เทียบเท่ากับองค์กรในกลุ่มธุรกิจเดียวกันของประเทศต่าง ๆ ในภูมิภาค เพื่อส่งผลต่อการเติบโตทางเศรษฐกิจของประเทศ ความมั่นใจในการลงทุนจากต่างประเทศ รวมทั้งตอบสนองต่อการเข้าร่วม AEC ได้เป็นอย่างดี

1) การเปรียบเทียบด้านการเงิน

1.1) ในด้าน Profitability Ratio และ Asset Utilization Ratio

- Profit Margin: กฟภ. มีผลการดำเนินงานที่ต่ำที่สุด ในขณะที่ Singapore Power มี Profit Margin ดีที่สุดในกลุ่มเทียบ หากเปรียบเทียบผลประกอบการกับ TEPCO ซึ่งเพิ่งประสบปัญหาจากเหตุการณ์แผ่นดินไหว และต้องแสดงความรับผิดชอบต่อปัญหาที่เกิดขึ้นจากโรงไฟฟ้านิวเคลียร์ TEPCO กลับมี Profit Margin ในระดับที่สูงกว่าทั้ง กฟน. และ กฟภ.

- Return on Asset (ROA) และ Return on Fixed Asset (ROFA) กฟภ. มีอัตราผลตอบแทนจากสินทรัพย์รวม และ สินทรัพย์ถาวร อยู่ในระดับกลาง เมื่อเทียบกับคู่แข่ง บริษัทที่ทำได้ดีที่สุดในด้านผลตอบแทนจากสินทรัพย์ คือ Singapore Power ซึ่งเป็นบริษัทที่มี Profit margin ที่สูงมากแต่กลับมี ROA และ ROFA ที่ต่ำที่สุด เกิดจากมูลค่าสินทรัพย์ที่มีอยู่อย่างมากเมื่อเทียบกับรายได้ที่เกิดขึ้น

- หากพิจารณาประสิทธิภาพในการใช้สินทรัพย์เพื่อให้เกิดรายได้จาก Asset Utilization Ratio จะเห็นได้ว่า กฟภ. สามารถสร้างรายได้จากมูลค่าสินทรัพย์ที่มีอยู่ได้ดีที่สุดในคู่แข่ง และเป็นอันดับสองในการใช้สินทรัพย์ถาวรเพื่อให้เกิดรายได้

- เนื่องจากในด้านต้นทุน และ รายได้ (ราคาซื้อและราคาขายต่อหน่วย) ได้ถูกกำหนดโดยคณะกรรมการกำกับกิจการพลังงาน แต่หากพิจารณาทั้งสองส่วน จะเห็นว่า ปัญหาของ กฟภ. จะเกิดจากประสิทธิภาพในการดำเนินงาน การควบคุมค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน ที่ต่ำกว่าคู่แข่ง หาก กฟภ. สามารถเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานได้ จะส่งผลให้ทั้ง Profit Margin ROA ROFA มีผลที่ดีขึ้น

- การสร้างรายได้เสริมจากกิจการหลัก โดยที่ไม่ต้องลงทุนในส่วนของสินทรัพย์มากนัก เช่น การเป็นที่ปรึกษา ให้บริการด้านออกแบบ ควบคุมการก่อสร้างระบบไฟฟ้าต่าง ๆ การนำสินทรัพย์ที่มีอยู่มาสร้างมูลค่าเพิ่ม หรือแม้แต่การขยายขอบข่ายของธุรกิจออกไป จะส่งผลไปยังผลตอบแทนต่อสินทรัพย์ทั้งหมด (ROA) และ ผลตอบแทนต่อสินทรัพย์ถาวร (ROFA) สูงขึ้น

1.2) ในด้านสภาพคล่องของกิจการ โดยพิจารณาจาก Liquidity Ratio

- ถึงแม้อัตราส่วนเงินทุนหมุนเวียนหรืออัตราส่วนสภาพคล่อง (Current Ratio) จะมีค่าไม่ถึง 2 แต่อัตราส่วนเงินทุนหมุนเวียนเร็ว (Quick Ratio) มีค่ามากกว่า 1 ถือว่า กฟภ. อยู่ในสภาพคล่องดี ถึงแม้จะมีได้รวมสินค้ำคงคลัง กิจการมีสินทรัพย์หมุนเวียน ซึ่งประกอบด้วยเงินสด ลูกหนี้ระยะสั้นมากกว่าหนี้สินระยะสั้น







1.3) Leverage Ratios / Long-term Solvency Ratios

- หากเปรียบเทียบ กฟภ. กับ กฟน. จะเห็นได้ว่า เมื่อเทียบกับส่วนของผู้ถือหุ้นแล้ว กฟน. สร้างหนี้ในอัตราที่ต่ำกว่า กฟภ. มาก แต่หากเทียบกับคู่แข่งต่างประเทศ กฟภ. ก่อหนี้ในอัตราที่ค่อนข้างต่ำ ในกรณีของ TEPCO มีอัตรา D/E ที่สูงมาก คาดว่าเป็นผลกระทบจากแผ่นดินไหวที่เกิดกับโรงไฟฟ้านิวเคลียร์ และ ต้องชดใช้ค่าเสียหายเป็นจำนวนมาก

- ในส่วนความสามารถในการจ่ายดอกเบี้ย ทั้ง กฟภ. กฟน. และคู่แข่งอื่น ๆ ต่างมีความสามารถในการชำระดอกเบี้ยที่ดีทั้งสิ้น แต่หากเปรียบเทียบในกลุ่มคู่แข่งด้วยกันแล้ว กฟน. จะมีความสามารถที่ต่ำที่สุด รองลงมาคือ กฟภ.

● หากพิจารณาควบคู่กับอัตราการทำกำไร (Profitability Ratio) ยิ่งเป็นการสนับสนุนให้เห็นว่า เพื่อเพิ่มศักยภาพในการชำระดอกเบี้ย สิ่งที กฟภ. ต้องเร่งพิจารณา คือ การเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงาน

ตารางที่ 2- 2: การเปรียบเทียบด้านการเงิน

	 PEA	 MEA	 Meralco	 Tenaga Nasional Berhad	 Singapore Power	 TEPCO
Profitability Ratio						
Profit Margin	4.50%	5.57%	6.81%	10.73%	20.07%	6.61%
ROA	5.86%	6.30%	6.74%	4.85%	5.97%	2.96%
ROFA	7.83%	9.98%	11.59%	5.54%	7.76%	3.62%
Asset Utilization Ratio						
Total Asset Turnover	1.33	1.13	0.99	0.45	0.30	0.45
Fixed Asset Turnover	1.78	1.79	1.70	0.52	0.39	0.55
Liquidity Ratio						
Current Ratio	1.50	1.76	1.35	1.06	1.77	1.38
Quick Ratio	1.45	N/A	1.32	1.04	1.74	1.25
Cash Ratio	0.18	N/A	0.83	0.31	1.41	0.85
Leverage Ratios/Long-term Solvency Ratios						
D/E Ratio	1.64	0.39	2.39	1.43	0.83	8.38
Interest Coverage Ratio	4.98	3.27	22.83	7.58	14.64	5.09

Highest
Lowest
Lower than PEA

2) การเปรียบเทียบด้านการบริการและลูกค้า และด้านบุคลากร

2.1) ด้านมาตรฐานและคุณภาพบริการ

ค่า SAIFI และ SAIDI ถือเป็นค่ามาตรฐานที่บ่งบอกถึงความเชื่อถือได้ของระบบไฟฟ้า โดยค่า

● SAIFI (System Average Interruption Frequency Index) ซึ่งหมายถึง ค่าเฉลี่ยความถี่ที่ระบบเกิดไฟฟ้าขัดข้อง

● SAIDI (System Average Interruption Duration Index) ซึ่งหมายถึง ค่าเฉลี่ยระยะเวลาที่ระบบเกิดไฟฟ้าขัดข้อง

● พลังงานสูญเสียในระบบส่งไฟฟ้า คือพลังงานไฟฟ้าที่สูญเสียในการส่งและจ่ายไฟฟ้า โดยเท่ากับพลังงานส่วนต่างระหว่างพลังงานสุทธิที่ระบบส่งไฟฟ้ารับจากผู้ผลิตไฟฟ้า (Power Producers) กับพลังงานไฟฟ้าที่ระบบส่งไฟฟ้าจ่ายให้แก่ผู้ใช้ไฟฟ้า (Load)

จะเห็นได้ว่า ค่า SAIFI และ SAIDI ของกฟภ. มีตัวเลขสูงสุด ซึ่งหมายความว่า ทั้งความถี่ และระยะเวลาที่เกิดไฟฟ้าขัดข้องมีมากที่สุด เช่นเดียวกันกับการเปรียบเทียบอัตราการสูญเสียสามารถบ่งบอกถึงมาตรฐานและคุณภาพการบริการ การจำหน่ายกระแสไฟฟ้าให้แก่ผู้บริโภค ส่วนอัตราการสูญเสียนั้น ถึงแม้ กฟภ. จะมีได้มีการสูญเสียที่สูงที่สุด (เป็นอันดับสองรองจาก Meralco) แต่ก็ยังมีค่าที่ค่อนข้างสูงมากเมื่อเทียบกับคู่แข่งอื่น

2.2) การให้บริการลูกค้า

จากการสำรวจวิจัยค่าความพึงพอใจของลูกค้าที่ผ่านมา กฟภ. มีคะแนนความพึงพอใจที่ 4.16 ซึ่งอยู่ในระดับที่สูงขึ้น เมื่อเทียบกับปี 2556 ที่ระดับความพึงพอใจอยู่ที่ระดับ 3.84

2.3) ด้านบุคลากร

เนื่องจากปัจจัยทางเศรษฐกิจที่แตกต่างกันของแต่ละประเทศ จึงไม่สามารถเปรียบเทียบประสิทธิภาพของพนักงานจากค่าใช้จ่ายต่อพนักงาน และรายได้ต่อพนักงานได้ ดังนั้นจึงขอเปรียบเทียบกับ กฟน. เท่านั้น ซึ่งจะเห็นได้ว่า กฟภ. มีรายได้ต่อพนักงานมีค่าที่ต่ำกว่า ส่วนค่าใช้จ่ายต่อพนักงานมีค่าที่สูงกว่า ทั้งนี้แสดงให้เห็นว่าความสามารถในการสร้างรายได้ เมื่อเทียบต่อพนักงาน กฟน. มีประสิทธิภาพที่สูงกว่า และในด้านการดำเนินงาน กฟน. สามารถควบคุมค่าใช้จ่ายได้ดีกว่า

อย่างไรก็ตาม การที่ กฟภ. มีผลประสิทธิภาพที่ต่ำกว่านั้น อาจเป็นผลมาจากขนาดของพื้นที่การให้บริการ ทำให้จำเป็นต้องมีจำนวนพนักงานที่มากกว่าเป็นจำนวนมาก ทั้งในด้านเจ้าหน้าที่ที่ต้องให้บริการตามจุดให้บริการ และสำนักงานของ กฟภ. ทั่วประเทศ ทั้งนี้ ต้องรวมถึงจำนวนวิศวกรที่ต้องดูแลงานซ่อมบำรุงทั่วประเทศเช่นกัน

ทั้งนี้ การเพิ่มประสิทธิภาพของพนักงาน สามารถทำได้ด้วย 1) การเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงาน เช่น การปรับกระบวนการ/วิธีการ เพื่อลดจำนวนคนในการดำเนินงาน การทำ Streamline Business Process หรือ แม้กระทั่งการ Automate กระบวนการต่าง ๆ ซึ่งจะส่งผลให้ค่าใช้จ่ายในการดำเนินการลดลง (หรือมีประสิทธิผลมากขึ้น) ซึ่งเป็นการลดอัตราส่วนค่าใช้จ่ายต่อพนักงาน และ 2) การสร้างรายได้อื่น ๆ ให้มากขึ้น เช่น เพิ่มรายได้งานด้านที่ปรึกษา เพิ่มรายได้จากสินทรัพย์ที่มีอยู่ เพิ่มรายได้จากนวัตกรรมต่าง ๆ ทั้งนี้จะมีผลในการเพิ่มขึ้นของอัตรารายได้ต่อพนักงานในที่สุด

ตารางที่ 2- 3: การเปรียบเทียบด้านการบริการและลูกค้า และด้านบุคลากร

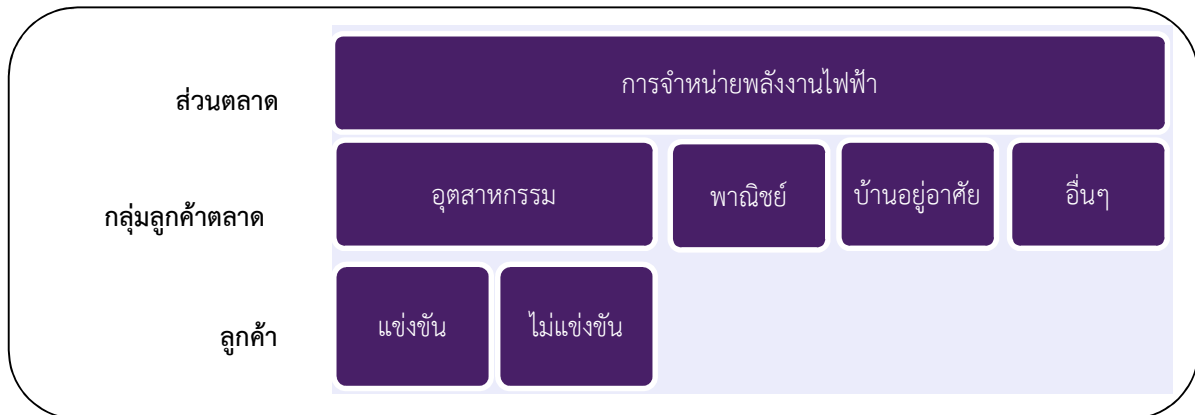
ตัวชี้วัด	PEA	MEA	Meralco	Tenaga National Berhad	Singapore Power	TEPCO
ด้านบริการและลูกค้า						
มาตรฐานคุณภาพบริการ						
ดัชนีค่าเฉลี่ยจำนวนครั้งไฟฟ้าดับ SAIFI (ครั้ง/รายปี)	6.46	1.61	N/A	N/A	0.02	0.07
ดัชนีค่าเฉลี่ยระยะเวลาไฟฟ้าดับ SAIDI (ครั้ง/รายปี)	217.89	47.51	N/A	55	0.74	5
อัตราการสูญเสีย	5.46	3.51	6.49	1.63	N/A	4.9
การให้บริการลูกค้า						
ความพึงพอใจของลูกค้า (Customer Satisfaction Index)	4.16	N/A	N/A	3.48	4.44	N/A
ด้านบุคลากร						
ประสิทธิภาพของพนักงาน						
รายได้ต่อพนักงาน(ล้านบาท)	16.47	24.07	34.64	11.41	36.24	42.55
ค่าใช้จ่ายต่อพนักงาน(ล้านบาท)	0.87	0.74	1.92	8.95	4.21	1.83
			Highest	Lowest	Lower than PEA	

2.2.5 ข้อมูลส่วนตลาด กลุ่มลูกค้า และกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค (กฟภ.)

1) การกำหนดส่วนตลาด กลุ่มลูกค้า และลูกค้าของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค (กฟภ.)

การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค (กฟภ.) แบ่งลูกค้าออกเป็น 4 กลุ่ม โดยพิจารณาตามลักษณะและพฤติกรรมการใช้ไฟฟ้าความต้องการความคาดหวังที่แตกต่างกันและใช้ประเภทอัตราค่าไฟฟ้าตามโครงสร้างอัตราค่าไฟฟ้าปัจจุบัน รวมทั้งการจัดประเภทมาตรฐานอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย (TSIC) เป็นเครื่องมือในการจำแนกกลุ่มลูกค้าและพิจารณากำหนดส่วนตลาดตาม พ.ร.บ. กฟภ. ดังนี้

ภาพที่ 2- 6: ส่วนตลาด กลุ่มลูกค้า และลูกค้าของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค (กฟภ.)



ตารางที่ 2- 4: กลุ่มลูกค้าของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค (กฟภ.)

กลุ่มลูกค้า	ความต้องการ			ความคาดหวัง		
	ผลิตภัณฑ์	บริการ	สนับสนุน	ผลิตภัณฑ์	บริการ	สนับสนุน
บ้านอยู่อาศัย ความต้องการพื้นฐานและพฤติกรรมการใช้ไฟฟ้า • ความต้องการไฟฟ้าปริมาณน้อย • ใช้ไฟเพื่อกิจกรรมในครัวเรือน ใช้ไฟเวลากลางวัน โดยจะมีปริมาณการใช้ไฟมากขึ้นในช่วงเย็นถึงหัวค่ำ และวันหยุด	1. ไฟไม่ดับ 2. ไฟไม่ตก 3. ระบบไฟฟ้ามีมาตรฐาน มีความปลอดภัย 4. มีไฟฟ้าใช้ครอบคลุมทุกพื้นที่*	1. การจดหน่วยและใบแจ้งค่าไฟฟ้ามีความถูกต้อง ตรงเวลา 2. ให้บริการด้วยความเป็นมิตร สุภาพ กระตือรือร้น โปร่งใส และให้ข้อมูลถูกต้อง 3. แจ้งเตือนก่อนงดจ่ายไฟฟ้า 4. ตอบสนองฉับไวต่อการขอใช้บริการต่างๆ	1. ปัญหาที่ร้องเรียนได้รับการแก้ไข/บรรเทา** 2. ให้บริการด้วยความเป็นมิตร สุภาพ กระตือรือร้น โปร่งใส และให้ข้อมูลถูกต้อง 3. อำนวยความสะดวกในการให้บริการแก่ลูกค้า เช่น เพิ่มช่องทางการชำระเงินค่าไฟ การขอใช้ไฟฟ้าผ่าน 1129 PEA Call Center 4. พนักงานมีความรู้ สามารถตอบข้อซักถามได้ชัดเจน**	1. เพิ่มความรวดเร็วในการแก้ไขไฟฟ้าขัดข้อง 2. ไฟฟ้ามีความเสถียร (ไม่กระพริบ)** 3. จ่ายไฟคืน หลังดับไฟปฏิบัติงานตามกำหนดเวลา** 4. ราคาเหมาะสม 5. ปรับปรุงระบบไฟฟ้าและสายสื่อสารให้เป็นระเบียบเรียบร้อย 6. หลังเกิดภัยธรรมชาติ เช่น น้ำท่วม วาตภัย ฯลฯ ควรมีบริการตรวจสอบซ่อมแซมและปรับปรุงระบบไฟฟ้าให้กับผู้ประสบภัย**	1. เจ้าหน้าที่ภาคสนามมีความเชี่ยวชาญ เป็นมืออาชีพ สุภาพ** 2. มีช่องทางรับใบแจ้งค่าไฟหลากหลาย** 3. เจ้าหน้าที่รับเรื่องร้องเรียนสุภาพและเต็มใจช่วยเหลือ** 4. Call center 1129 ติดต่อดี ง่าย** 5. มีเจ้าหน้าที่ หรือจุดประชาสัมพันธ์แนะนำ ให้ข้อมูลครบถ้วนเพียงพอ** 6. เจ้าหน้าที่ให้บริการด้วยความสุภาพ กระตือรือร้น** 7. จุดให้บริการของสำนักงาน กฟภ. เข้าถึงได้ง่าย** 8. ช่องทางร้องเรียนติดต่อง่าย** 9. มีช่องทางการชำระค่าไฟหลากหลาย**	

ตารางที่ 2- 4: กลุ่มลูกค้าของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค (กฟภ.) (ต่อ)

กลุ่มลูกค้า	ความต้องการ			ความคาดหวัง		
	ผลิตภัณฑ์	บริการ	สนับสนุน	ผลิตภัณฑ์	บริการ	สนับสนุน
<p>พาณิชย์</p> <p>ความต้องการพื้นฐานและพฤติกรรมการใช้ไฟฟ้า</p> <ul style="list-style-type: none"> ● ความต้องการไฟฟ้าปริมาณปานกลาง-สูง ● ใช้ไฟเวลากลางวัน โดยบางประเภทกิจการอาจใช้ถึงกลางคืน 	<ol style="list-style-type: none"> 1. เพิ่มความเร็วในการแก้ไขไฟฟ้าขัดข้อง 2. ไฟไม่ดับ 3. ไฟไม่ตก 4. ระบบไฟฟ้ามีมาตรฐาน มีความปลอดภัย 5. ราคาเหมาะสม* 6. เพิ่มความเร็วในการปรับปรุงระบบไฟฟ้า เพื่อแก้ปัญหาไฟตกไฟดับ** 7. ตรวจสอบและบำรุงรักษาระบบไฟฟ้า ก่อนฤดูการที่มีปัญหาไฟฟ้าขัดข้องบ่อยครั้ง* 	<ol style="list-style-type: none"> 1. การจดหน่วยและใบแจ้งค่าไฟฟ้ามีความถูกต้อง ตรงเวลา 2. ให้บริการด้วยความเป็นมิตร สุภาพ กระตือรือร้น โปร่งใส และให้ข้อมูลถูกต้อง 3. เจ้าหน้าที่ภาคสนามมีความเชี่ยวชาญ เป็นมืออาชีพ สุภาพ** 4. แจ้งเตือนก่อนงดจ่ายไฟฟ้า 5. ความฉับไวในการตอบสนองต่อการขอใช้บริการต่างๆ 	<ol style="list-style-type: none"> 1. ให้บริการด้วยความเป็นมิตร สุภาพ กระตือรือร้น โปร่งใส และให้ข้อมูลถูกต้อง 2. เจ้าหน้าที่รับเรื่องร้องเรียน สุภาพและเต็มใจช่วยเหลือ** 3. พนักงานมีความรู้ สามารถตอบข้อซักถามได้ชัดเจน** 4. จุดให้บริการของสำนักงาน กฟภ. เข้าถึงได้ง่าย** 5. ความฉับไวในการตอบสนองต่อการขอใช้บริการต่างๆ 6. อำนวยความสะดวกในการให้บริการแก่ลูกค้า เช่น เพิ่มช่องทางการชำระเงินค่าไฟฟ้า ,การขอใช้ไฟฟ้าผ่าน 1129 PEA Call Center 	<ol style="list-style-type: none"> 1. ไฟฟ้ามีความเสถียร(ไม่กระพริบ)** 2. เปลี่ยนสายไฟฟ้าเป็นสายหุ้มฉนวนเพื่อความปลอดภัย 3. พิจารณา ค่าชดเชยกรณีไฟฟ้าขัดข้องที่เหมาะสม 4. ปรับปรุงระบบไฟฟ้าและสายสื่อสารให้เป็นระเบียบเรียบร้อย 5. หลีกเลี่ยงอุบัติเหตุ เช่น น้ำท่วม วาดภัย ฯลฯ ควรมีบริการตรวจสอบซ่อมแซมและปรับปรุงระบบไฟฟ้าให้กับผู้ประสบภัย** 	<ol style="list-style-type: none"> 1. เคนเตอร์บริการสะอาด มีพื้นที่ให้บริการเพียงพอ** 2. รับประกันการบริการ และด้านอื่นๆ อย่างชัดเจน เพื่อสร้างความมั่นใจให้แก่ผู้ใช้ไฟพร้อมชดเชยค่าเสียหายหากไม่เสร็จตามกำหนด 3. แนะนำการบำรุงรักษาอย่างมีประสิทธิภาพ** 4. ให้บริการตรวจหาจุดร้อนในระบบภายในของลูกค้า** 	<ol style="list-style-type: none"> 1. มีระบบคิว** 2. Call center 1129 ติดต่อได้ง่าย** 3. มีช่องทางชำระค่าไฟหลากหลาย** 4. ตอบแจ้งสาเหตุและแนวทางป้องกันเมื่อมีเหตุการณ์ไฟฟ้าขัดข้องทุกครั้ง** 5. ช่องทางร้องเรียนติดต่อง่าย** 6. เพิ่มช่องทางการแจ้งค่าไฟฟ้า หลากหลาย เช่น App, บน Smart Phone ,email** 7. เจ้าหน้าที่ หรือจุดประชาสัมพันธ์ แนะนำ ให้ข้อมูลครบถ้วนเพียงพอ** 8. วิเคราะห์และแจ้งแนวโน้มค่า Ft. ในอนาคต** 9. แนะนำและสร้างเครื่องมือช่วยในการคำนวณค่าไฟฟ้า พร้อมข้อเสนอแนะแนวทางการใช้ไฟฟ้าที่เหมาะสม** 10. จัดทำข้อมูลพฤติกรรมการใช้ไฟฟ้าในแต่ละช่วงเวลา แบบเข้าใจง่าย พร้อมเสนอแนะแนวทางการใช้ไฟฟ้าอย่างประหยัด 11. จัดอบรมสัมมนาให้ความรู้วิชาการด้านระบบไฟฟ้าและพลังงาน เช่น การป้องกันและการบำรุงรักษาระบบไฟฟ้า การปรับปรุงค่า PF** 12. เข้าร่วมนำเสนอให้ความรู้ในกิจกรรมต่างๆ ที่ลูกค้าจัดขึ้น**

ตารางที่ 2- 4: กลุ่มลูกค้าของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค (กฟภ.) (ต่อ)

กลุ่มลูกค้า	ความต้องการ			ความคาดหวัง		
	ผลิตภัณฑ์	บริการ	สนับสนุน	ผลิตภัณฑ์	บริการ	สนับสนุน
<p>อุตสาหกรรม ความต้องการพื้นฐานและพฤติกรรมการใช้ไฟฟ้า</p> <ul style="list-style-type: none"> ● ความต้องการไฟฟ้าปริมาณสูง-สูงมาก ● ใช้ไฟอย่างต่อเนื่อง โดยกิจการบางประเภทต้องการใช้ตลอด 24 ชม. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. เพิ่มความเร็วในการแก้ไขไฟฟ้าขัดข้อง** 2. ไฟไม่ตก 3. ไฟไม่ดับ 4. ไฟไม่กระทบบริเวณรอบๆ 5. การดับไฟเพื่อปรับปรุงทำได้ตามเวลาที่แจ้ง** 6. ราคาเหมาะสม 7. ระบบไฟฟ้ามีมาตรฐาน มีความปลอดภัย 8. เพิ่มความเร็วในการปรับปรุงระบบไฟฟ้า เพื่อแก้ปัญหาไฟตกไฟดับ** 9. ตรวจสอบและบำรุงรักษาระบบไฟฟ้า ก่อนฤดูกาลที่มีปัญหาไฟฟ้าขัดข้องบ่อยครั้ง* 	<ol style="list-style-type: none"> 1. ให้บริการด้วยความเป็นมิตร สุภาพ กระตือรือร้น โปร่งใส และให้ข้อมูลถูกต้อง 2. การจดหน่วยและใบแจ้งค่าไฟฟ้ามีความถูกต้อง ตรงเวลา** 3. เคนเตอร์บริการสะอาด มีพื้นที่ให้บริการเพียงพอ** 4. ความฉับไวในการตอบสนองต่อการขอใช้บริการต่างๆ 5. แจ้งเตือนก่อนงดจ่ายไฟฟ้า 6. ก่อสร้างระบบไฟฟ้าให้รวดเร็ว และกำหนดระยะเวลาให้ชัดเจน เช่น การติดตั้งหม้อแปลงไฟฟ้า** 	<ol style="list-style-type: none"> 1. ให้บริการด้วยความเป็นมิตร สุภาพ กระตือรือร้น โปร่งใส และให้ข้อมูลถูกต้อง 2. ตอบแจ้งสาเหตุและแนวทางป้องกันเมื่อมีเหตุการณ์ไฟฟ้าขัดข้องทุกครั้ง** 3. พนักงานมีความรู้ สามารถตอบข้อซักถามได้ชัดเจน ให้ข้อมูลและคำแนะนำครบถ้วน** 4. เอาใจใส่ดูแลเป็นพิเศษ 5. ความฉับไวในการตอบสนองต่อการขอใช้บริการสนับสนุนต่างๆ 6. อำนวยความสะดวกในการให้บริการแก่ลูกค้า 	<ol style="list-style-type: none"> 1. พิจารณาค่าชดเชยกรณีไฟฟ้าขัดข้องที่เหมาะสม 2. เพิ่มความเร็วในการดำเนินการแก้ไขปรับปรุง คุณภาพไฟฟ้า 3. แจ้งแผนการดับไฟเพื่อการปรับปรุง ก่อสร้างระบบจำหน่าย รวมถึงแผนการจ่ายไฟของ กฟภ. เพื่อลดความเสียหายระหว่างขั้นตอนการผลิตและสร้างความมั่นใจในการวางแผนการผลิต** 4. มีมาตรการป้องกันและมีระบบไฟฟ้าสำรองสามารถจ่ายไฟทดแทนในกรณีไฟฟ้าขัดข้องได้อย่างรวดเร็ว 5. มีคุณภาพไฟฟ้าที่ดี เช่น ความถี่ที่ ฮาร์โมนิกอยู่ในระดับมาตรฐาน เป็นต้น** 6. มีระบบไฟฟ้าเพียงพอต่อการขยายกำลังผลิตของกิจการในอนาคต** 7. ปรับปรุงระบบไฟฟ้าและสายสื่อสารให้เป็นระเบียบเรียบร้อย** 8. ใช้อุปกรณ์เครื่องมือ ยานพาหนะ ที่ได้มาตรฐาน ทันสมัย ปลอดภัย รวมถึง PPE ในการปฏิบัติงานในการแก้ไขไฟฟ้า** 	<ol style="list-style-type: none"> 1. รับประกันการบริการ และด้านอื่นๆ อย่างชัดเจน เพื่อสร้างความมั่นใจให้แก่ผู้ใช้ไฟ พร้อมชดเชยค่าเสียหายหากไม่เสร็จตามกำหนด 2. ติดตั้งมิเตอร์ AMR ทั้งหมด 3. ให้บริการตรวจวัดคุณภาพไฟฟ้าในโรงงานอย่างมีประสิทธิภาพ 4. ให้บริการตรวจหาจุดร้อนในระบบภายในของลูกค้าย** 5. เพิ่มบริการด้าน Patrol Man สำหรับระบบไฟฟ้าภายในสถานประกอบการ รวมถึงติดตั้งอุปกรณ์ป้องกันสัตว์ที่ระบบแรงสูง 	<ol style="list-style-type: none"> 1. เพิ่มช่องทางการแจ้งค่าไฟฟ้า หลากหลาย เช่น App, บน Smart Phone ,email** 2. เจ้าหน้าที่ หรือจุดประชาสัมพันธ์ แนะนำ ให้ข้อมูล ครบถ้วนเพียงพอ ค้นหาข้อมูลง่าย** 3. เจ้าหน้าที่รับเรื่อง รื้อเรียนสุภาพและเต็มใจช่วยเหลือ** 4. มีระบบคิว** 5. ช่องทางร้องเรียนติดต่อง่าย** 6. วิศวกรที่และแจ้งแนวโน้มค่า Ft. ในอนาคต ** 7. แนะนำและสร้างเครื่องมือช่วยในการคำนวณค่าไฟฟ้า พร้อมข้อเสนอแนะแนวทางการใช้ไฟฟ้าที่เหมาะสม** 8. จัดทำข้อมูลพฤติกรรมการใช้ไฟฟ้าในแต่ละช่วงเวลา แบบเข้าใจง่าย พร้อมเสนอแนะแนวทางการใช้ไฟฟ้าอย่างประหยัด 9. สนับสนุนการให้ความรู้/ให้คำปรึกษาในด้านระบบไฟฟ้า และการอนุรักษ์พลังงานในโรงงาน อุตสาหกรรม เช่น การประหยัดพลังงาน การใช้ไฟอย่างปลอดภัย การบำรุงรักษาระบบไฟฟ้า เป็นต้น** 10. เข้าร่วมนำเสนอให้ความรู้ในกิจกรรมต่างๆ ที่ลูกค้าจัดขึ้น** 11. จัดกิจกรรมร่วมกันระหว่าง กฟภ.และลูกค้า เพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่ดี ** 12. แนะนำการปรับปรุงค่า PF**

ตารางที่ 2- 4: กลุ่มลูกค้าของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค (กฟภ.) (ต่อ)

กลุ่มลูกค้า	ความต้องการ			ความคาดหวัง		
	ผลิตภัณฑ์	บริการ	สนับสนุน	ผลิตภัณฑ์	บริการ	สนับสนุน
<p>อื่นๆ</p> <p>ความต้องการพื้นฐานและพฤติกรรมการใช้ไฟฟ้า</p> <ul style="list-style-type: none"> ● ความต้องการไฟฟ้าไม่สม่ำเสมอ 	<ol style="list-style-type: none"> 1. ไฟไม่ดับ 2. ไฟไม่ตก 3. ระบบไฟฟ้ามีมาตรฐาน มีความปลอดภัย 	<ol style="list-style-type: none"> 1. การจดหน่วยและใบแจ้งค่าไฟฟ้ามีความถูกต้อง ตรงเวลา** 2. มีการแจ้งเตือนก่อนงดจ่ายไฟฟ้า 3. ความฉับไวในการตอบสนองต่อการขอใช้บริการต่างๆ 4. มีการให้บริการด้วยความเป็นมิตร สุภาพ โปร่งใส และให้ข้อมูลถูกต้อง 	<ol style="list-style-type: none"> 1. อำนวยความสะดวกในการให้บริการแก่ลูกค้า เช่น เพิ่มช่องทางการชำระเงินค่าไฟฟ้า เป็นต้น 2. ปัญหาที่ร้องเรียนได้รับการแก้ไข/บรรเทา** 	<ol style="list-style-type: none"> 1. เพิ่มความเร็วในการแก้ไขไฟฟ้าขัดข้อง** 2. จ่ายไฟคืนหลังดับไฟปฏิบัติงานตามกำหนดเวลา** 3. ราคาเหมาะสม 	<ol style="list-style-type: none"> 1. เจ้าหน้าที่ให้บริการด้วยความสุภาพ กระตือรือร้น** 	<ol style="list-style-type: none"> 1. มีระบบคิว ** 2. มีช่องทางรับใบแจ้งค่าไฟหลากหลาย ** 3. มีช่องทางการชำระค่าไฟหลากหลาย ** 4. เจ้าหน้าที่ หรือจุดประชาสัมพันธ์แนะนำ ให้ข้อมูลครบถ้วนเพียงพอ** 5. เจ้าหน้าที่ให้บริการด้วยความสุภาพ ** กระตือรือร้น 6. เจ้าหน้าที่รับเรื่องร้องเรียนสุภาพและเต็มใจช่วยเหลือ** 7. จุดให้บริการของสำนักงาน กฟภ. เข้าถึงได้ง่าย** 8. เคาน์เตอร์รับชำระค่าไฟสะอาด มีพื้นที่รับบริการเพียงพอ**

หมายเหตุ: * ความต้องการที่เปลี่ยนจากความคาดหวังในปี 2557

** ความต้องการ/ความคาดหวังที่เพิ่มขึ้นใหม่

- สำหรับประเภทอัตราค่าไฟฟ้าประเภทที่ 3 และ 4 การจำแนกกลุ่มลูกค้าว่าอยู่กลุ่มพาณิชย์หรือกลุ่มอุตสาหกรรม ใช้หลักการจัดประเภทมาตรฐานอุตสาหกรรมประเทศไทย (Thailand Standard Industrial Classification: TSIC) เป็นเกณฑ์ในการจำแนกลูกค้า
- การแบ่งประเภทกลุ่มลูกค้าเป็นไปตามผลการศึกษาเดิมของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค (กฟภ.)

ตารางที่ 2- 5: กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder) 5 กลุ่มหลัก

ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	ความต้องการและความคาดหวัง
ภาครัฐ	<p>รัฐบาล</p> <ul style="list-style-type: none"> ● ส่งเสริมนโยบายการใช้พลังงานอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตของอุตสาหกรรม ● พัฒนาความพร้อมของโครงสร้างพื้นฐานด้านระบบไฟฟ้าในนิคมอุตสาหกรรม ● ขยายระบบจำหน่ายพลังงานไฟฟ้าเพิ่มเติมให้กับผู้ใช้รายใหม่อย่างต่อเนื่อง ปรับปรุงระบบไฟฟ้าให้อยู่ในสภาพพร้อมใช้งาน มีความมั่นคง เชื่อถือได้ และปลอดภัย ● เตรียมความพร้อมองค์กรเพื่อรองรับนโยบายรัฐบาลด้านการเพิ่มการมีส่วนร่วมในการผลิตไฟฟ้าของภาคเอกชน ● มีระบบเตรียมความพร้อมเพื่อรับมือกับวิกฤตด้านพลังงาน ● พัฒนาระบบการบริหารงานอย่างต่อเนื่อง

ตารางที่ 2- 5: กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder) 5 กลุ่มหลัก (ต่อ)

ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	ความต้องการและความคาดหวัง
	<ul style="list-style-type: none"> ● นำการจัดการความรู้มาใช้ในการพัฒนาองค์กร ● ยึดหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี <p><u>กระทรวงมหาดไทย</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ● มุ่งเน้นการบริการโดยยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง ● มุ่งเน้นการพัฒนาาระบบจำหน่ายไฟฟ้าให้ทั่วถึง และระบบไฟฟ้ามีความปลอดภัย <p><u>กระทรวงการคลัง</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ● ปรับปรุงคุณภาพการให้บริการ สร้างความเข้มแข็งทางการเงิน และเพิ่มประสิทธิภาพการนำส่งรายได้ ● ปรับปรุงการจัดการให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่องตามระบบ SEPA และยกระดับองค์กรเข้าสู่มาตรฐานสากล ● กำหนดบทบาทที่ชัดเจนภายใต้กรอบ AEC ● เสริมสร้างความรับผิดชอบทางสังคมและสิ่งแวดล้อม ● มีการใช้ทรัพยากรและความร่วมมือระหว่างกันของรัฐวิสาหกิจ <p><u>กระทรวงพลังงาน</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ● ส่งเสริมและสนับสนุนการอนุรักษ์พลังงาน ● มีการเตรียมความพร้อมในการขยายและเพิ่มระบบไฟฟ้าเพื่อรองรับพลังงานทดแทนที่เพิ่มขึ้น และการเตรียมการพัฒนาสู่ระบบ Smart Grid <p><u>คณะกรรมการกำกับกิจการพลังงาน</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ● มีมาตรการเพื่อให้เกิดความเชื่อถือได้ของระบบไฟฟ้า ● มีการกำกับดูแลมาตรฐานและคุณภาพในการให้บริการ รวมทั้งมาตรการในการคุ้มครองผู้ใช้พลังงานจากการประกอบกิจการพลังงาน ● ส่งเสริมสังคมและประชาชนให้มีความรู้และความตระหนักรู้ทางด้านพลังงาน
พนักงาน	<ul style="list-style-type: none"> ● การมีวิสัยทัศน์ของผู้บริหารและการบริหารจัดการที่ดี ● การได้รับโอกาสในความก้าวหน้าในอาชีพ ● คุณภาพชีวิตที่ดีในการทำงาน ● เงินเดือน สวัสดิการ ผลตอบแทน และผลประโยชน์อันพึงได้จากการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค
ผู้ส่งมอบ คู่ค้า และคู่ความร่วมมือ	<ul style="list-style-type: none"> ● ความโปร่งใสในการดำเนินธุรกิจร่วมกัน ● การปฏิบัติตามพันธกรณีที่ได้ตกลงกันไว้ตามสัญญา
ลูกค้า/ ผู้ใช้บริการ	<ul style="list-style-type: none"> ● อ้างอิงตารางที่ 2-4 กลุ่มลูกค้าของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค (กฟภ.)
ชุมชน สังคมและสิ่งแวดล้อม	<ul style="list-style-type: none"> ● ให้ความปลอดภัย ● ไม่สร้างผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม ● ได้รับการสนับสนุนกิจกรรมทางสังคมและสิ่งแวดล้อมแบบยั่งยืนจากการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค

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

2.3 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน

2.3.1 การวิเคราะห์ปัจจัยภายในและผลการดำเนินงานที่ผ่านมา

1) ด้านการดำเนินงานหลัก

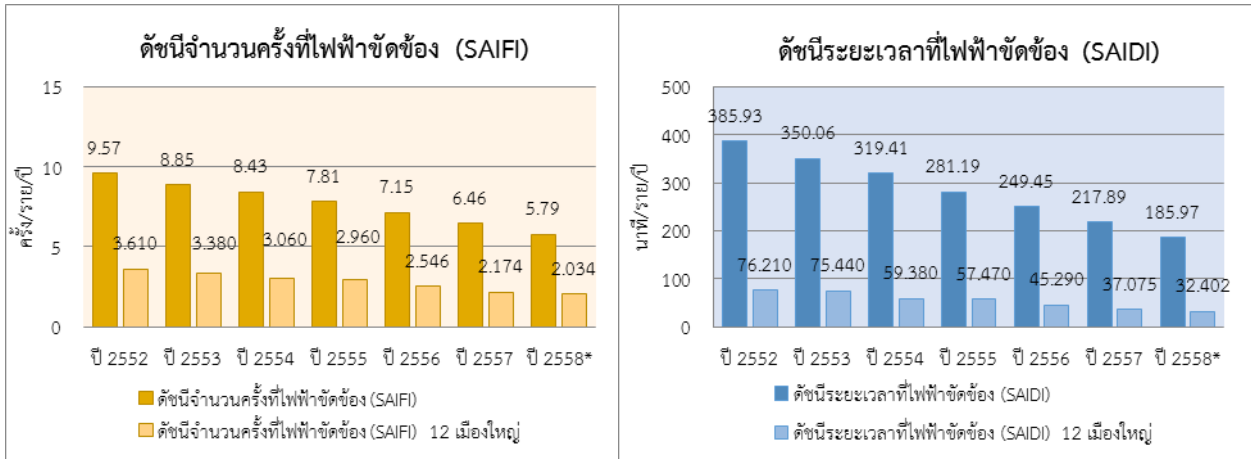
กฟภ. มีการดำเนินงานเกี่ยวกับการควบคุมการจ่ายไฟที่มีประสิทธิภาพมากขึ้นทั้งในภาพรวมและ 12 เมืองใหญ่ โดยพบว่า ดัชนีจำนวนครั้งที่ไฟฟ้าขัดข้อง (SAIFI) ในภาพรวมและ 12 เมืองใหญ่ลดลงอย่างต่อเนื่อง โดยจำนวนครั้งที่ไฟฟ้าขัดข้องคาดการณ์ในปี 2558 จะลดลงจากปี 2557 ถึงร้อยละ 10 ในภาพรวม และลดลงร้อยละ 6 สำหรับ 12 เมืองใหญ่ ซึ่งสอดคล้องกับดัชนีระยะเวลาที่ไฟฟ้าขัดข้อง (SAIDI) กล่าวคือ กฟภ. สามารถลดระยะเวลาที่ไฟฟ้าขัดข้องได้เพิ่มขึ้นจากปี 2557 ถึงร้อยละ 15 ในภาพรวม และร้อยละ 13 สำหรับ 12 เมืองใหญ่ ทั้งนี้ กฟภ. มีแผนงานและโครงการเพื่อช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการลดค่า SAIDI และ SAIFI เช่น โครงการพัฒนาไฟฟ้า 12 เมืองใหญ่ แผนงาน Modern Quality Service Care และแผนงานเพิ่มสมรรถนะทางการตลาดและการบริการเสริมทางธุรกิจขององค์กร เป็นต้น

ในปี 2557 กฟภ. มีหน่วยสูญเสียในระบบจำหน่ายคิดเป็นร้อยละ 5.46 ซึ่งสูงกว่าปี 2556 ที่มีหน่วยสูญเสียร้อยละ 5.12 โดยจะเห็นได้ว่า ร้อยละของหน่วยสูญเสียที่ไม่ใช่ทางเทคนิค¹ (Non-Technical Loss) ผันผวนขึ้นลงในแต่ละปี ซึ่งเป็นผลให้หน่วยสูญเสียในระบบจำหน่ายโดยรวมผันผวนตามไปด้วย ในขณะที่ร้อยละของหน่วยสูญเสียทางเทคนิค² (Technical loss) ค่อนข้างคงที่ในช่วงร้อยละ 3.6-3.9 ทั้งนี้ กฟภ. มีกลยุทธ์และแผนงานรองรับเพื่อให้หน่วยสูญเสียทาง Technical Loss ลดลง เช่น ก่อสร้างสถานีไฟฟ้าใหม่เพิ่มขึ้น การตรวจสอบแก้ไขจุดต่อจุดสัมผัสในสถานีไฟฟ้า/สายส่ง/ระบบจำหน่าย การแก้ไขกระแสไฟฟ้า Unbalance ในแต่ละเฟส เป็นต้น รวมถึงกลยุทธ์และแผนงานรองรับเพื่อให้หน่วยสูญเสียทาง Non Technical Loss ลดลง เช่น การตรวจสอบมิเตอร์ การป้องกันการละเมิดการใช้ไฟฟ้า การแก้ไขปัญหาการใช้งานระบบ SAP IS-U การปรับปรุงหน่วยการใช้ไฟฟ้า การปรับปรุงการติดตั้งมิเตอร์ เป็นต้น

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

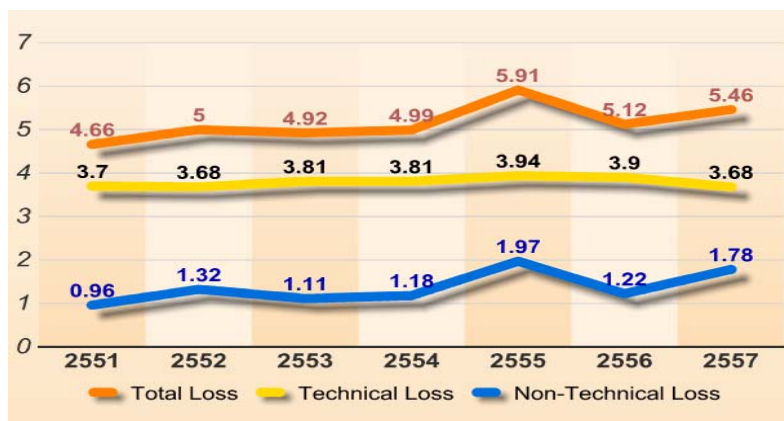
²กำลังไฟฟ้าสูญเสียทางเทคนิค (Technical Loss) ซึ่งส่วนใหญ่มีสาเหตุมาจากกำลังไฟฟ้าสูญเสียใน 4 ส่วนสำคัญ ได้แก่ สายป้อนแรงดันสูง หม้อแปลงจำหน่าย สายป้อนแรงดันต่ำ และจุดต่อของอุปกรณ์

ภาพที่ 2- 7: ค่าดัชนีความเชื่อถือได้ของระบบไฟฟ้า ปี 2552-2558



หมายเหตุ: ค่าดัชนี SAIFI, SAIFI 12 เมืองใหญ่, SAIDI, SAIDI 12 เมืองใหญ่ในปี 2558 เป็นค่าคาดคะเนถึงสิ้นปี โดยใช้ผลการดำเนินงานจริงล่าสุดสะสม 7 เดือน (ม.ค.-ก.ค.2558) มาคาดคะเนหาค่าดัชนีฯ ถึงสิ้นปี 2558

ภาพที่ 2- 8: กราฟแสดงหน่วยสูญเสีย



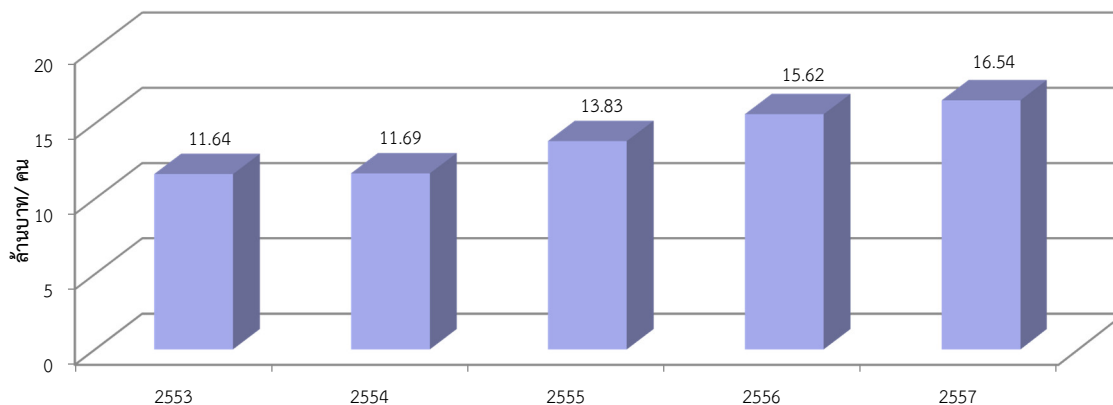
ในด้านจำนวนผู้ใช้ไฟฟ้าแบ่งตามกลุ่มลูกค้าพบว่า ผู้ใช้ไฟในกลุ่มบ้านอยู่อาศัยมีสัดส่วนมากที่สุด รองลงมาคือ กลุ่มพาณิชย์ และอุตสาหกรรม ตามลำดับ โดยในไตรมาส 2 ปี 2558 พบว่า มีจำนวนผู้ใช้ไฟประเภทบ้านอยู่อาศัยมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 89.97 และมีจำนวนผู้ใช้ไฟประเภทอุตสาหกรรมน้อยที่สุด คิดเป็นร้อยละ 0.18 ทั้งนี้ แม้ว่าจำนวนลูกค้าในกลุ่มอุตสาหกรรมจะมีสัดส่วนน้อย อย่างไรก็ตาม เป็นกลุ่มที่มีการใช้ไฟมากที่สุด

ตารางที่ 2- 6: จำนวนและอัตราการเติบโตของผู้ใช้ไฟฟ้า จำแนกตามกลุ่มลูกค้า

กลุ่มผู้ใช้ไฟฟ้า	จำนวนผู้ใช้ไฟ (ราย)				อัตราการเติบโต			
	2555	2556	2557	ไตรมาส 2 ปี 2558	2555	2556	2557	ไตรมาส 2 ปี 2558
บ้านอยู่อาศัย	15,007,329	15,469,011	15,919,566	16,136,829	3.31	3.08	2.91	1.36
พาณิชย์	1,339,600	1,399,973	1,458,920	1,485,583	16.87	4.51	4.21	1.83
อุตสาหกรรม	29,538	31,441	32,894	33,111	4.60	6.44	4.62	0.66
อื่นๆ	224,302	257,068	268,615	280,536	-30.20	14.61	4.49	4.44
รวม	16,600,769	17,157,493	17,679,995	17,936,059	3.61	3.35	3.05	1.45

ทั้งนี้เมื่อพิจารณาถึงประสิทธิภาพการดำเนินงานพบว่า กฟภ. มีประสิทธิภาพการดำเนินงานที่ดีขึ้น โดยดูได้จากรายได้ดำเนินงานต่อพนักงานดีขึ้น จากในปี 2553 รายได้ดำเนินงานต่อพนักงานอยู่ที่ 11.64 ล้านบาท/คน เพิ่มขึ้นเป็น 16.54 ล้านบาท/คน ในปี 2557

ภาพที่ 2- 9: รายได้ดำเนินงานต่อพนักงาน



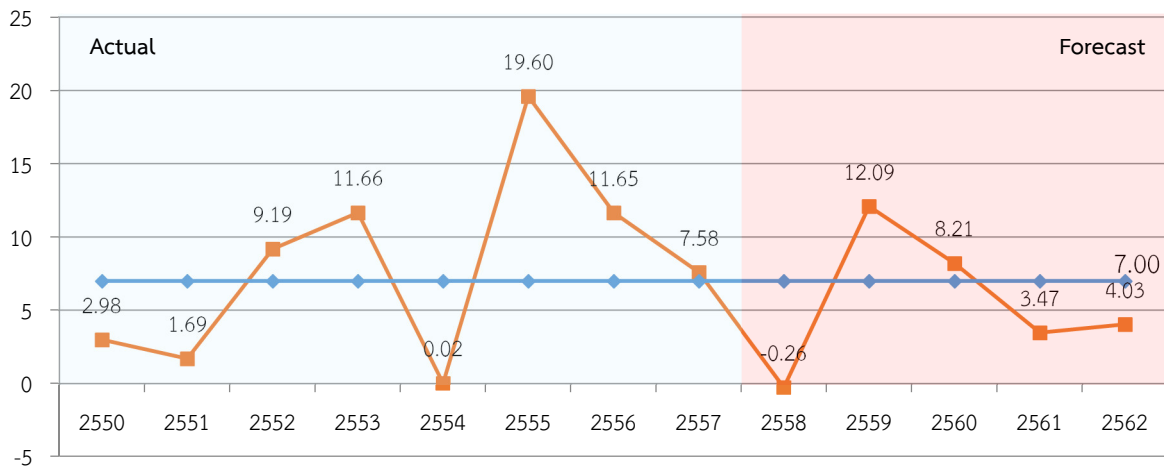
2) ด้านการเงิน

2.1) รายรับและต้นทุน

กฟภ. มีอัตราการเติบโตของรายได้หลักในปี 2557 อยู่ที่ร้อยละ 7.58 ซึ่งค่อนข้างใกล้เคียงกับค่าเป้าหมาย อย่างไรก็ตาม ในปี 2558 อัตราการเติบโตของรายได้หลักกลับติดลบที่ร้อยละ 0.26 หลังจากนั้นอัตราการเติบโตของรายได้คาดการณ์ตั้งแต่ปี 2559-2562 จะอยู่ที่ประมาณร้อยละ 6.95 เนื่องจากโครงสร้างอัตราค่าไฟฟ้าถูกกำหนดให้คงที่ และเงินชดเชยรายได้ระหว่างการผลิต ช่วงปี 58-65 เท่ากับ 0.1255 บาท/หน่วยจำหน่าย ตามอัตราเงินชดเชยรายได้ฯ ปี 2557 ซึ่งมีแนวโน้มที่ลดลงจากอดีต รวมถึงสัดส่วนผู้ใช้ไฟฟ้าของ กฟภ. จะลดลงจากการเข้ามาของโรงไฟฟ้าขนาดเล็กซึ่งทำให้ส่วนแบ่งตลาดของกลุ่มลูกค้าอุตสาหกรรมของ กฟภ. ลดลง โดยโรงไฟฟ้าขนาดเล็กที่เกิดขึ้นส่วนใหญ่อยู่ในนิคมอุตสาหกรรม ซึ่งเป็นที่ตั้งของลูกค้ารายสำคัญของ กฟภ. และโรงไฟฟ้าขนาดเล็กแต่ละแห่งสามารถขายไฟฟ้าให้กับผู้ใช้ไฟฟ้าที่อยู่บริเวณใกล้เคียงได้โดยตรง

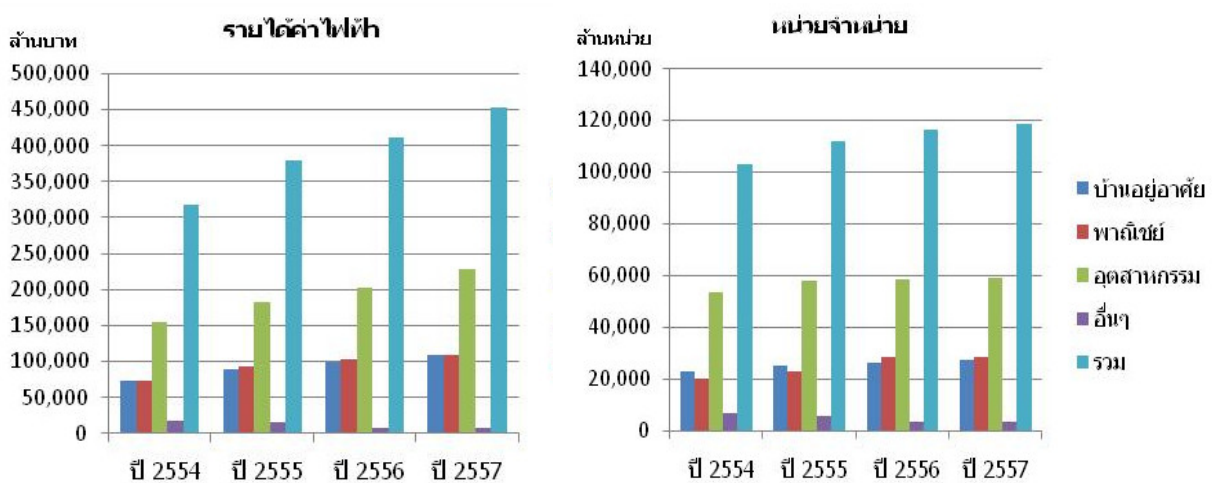
ทั้งนี้เมื่อพิจารณาในส่วนรายได้จากค่าไฟฟ้าจะพบว่า รายได้ค่าไฟฟ้าเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง โดยมีแรงผลักดันหลักมาจากการใช้ไฟฟ้าที่เพิ่มมากขึ้นของทุกกลุ่มลูกค้า โดยเฉพาะอย่างยิ่งกลุ่มลูกค้าอุตสาหกรรมที่มีการขยายการผลิตจากปีก่อนหน้าสอดคล้องกับสภาพเศรษฐกิจที่เติบโตได้ดีขึ้นกว่าปี 2556 และกลุ่มลูกค้าบ้านอยู่อาศัยที่มีการใช้ไฟฟ้าเพิ่มขึ้น เนื่องจากสภาพภูมิอากาศที่มีอุณหภูมิโดยเฉลี่ยเพิ่มสูงขึ้น นอกจากนี้ เนื่องจากอัตราค่าไฟฟ้าคิดเป็นอัตราก้าวหน้า เมื่อมีการใช้ไฟฟ้าเพิ่มขึ้นจนเลยขั้นการใช้ไฟเดิม จะทำให้อัตราค่าไฟฟ้าเพิ่มสูงขึ้น ส่งผลให้รายได้ค่าไฟฟ้าเพิ่มขึ้นอีกทอดหนึ่ง

ภาพที่ 2- 10: อัตราการเติบโตของรายได้หลัก



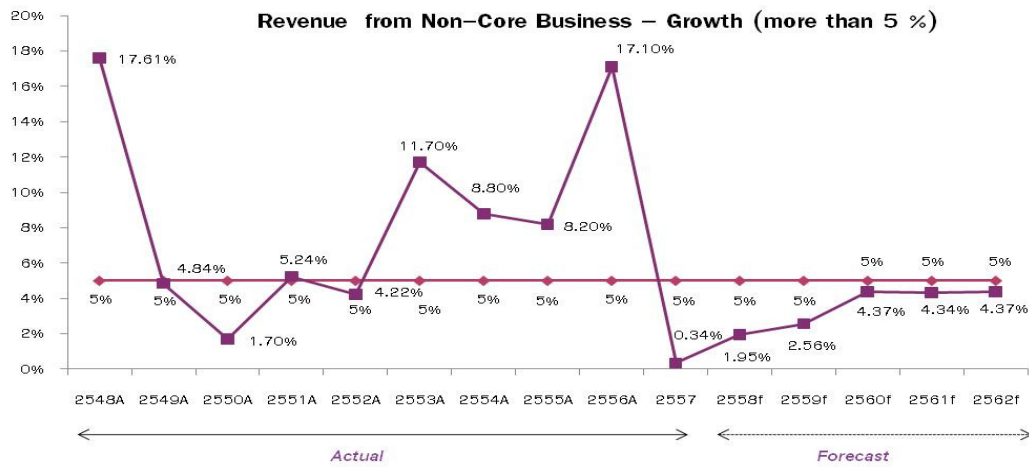
หมายเหตุ: ข้อมูลจริงถึงปี 2557 ปี 2558-2562 ประมาณการโดยฝ่ายงบประมาณ กฟภ. โดยในช่วงปลายปี 2554 เกิดเหตุการณ์อุทกภัย ทำให้ปริมาณการใช้ไฟฟ้าลดลง

ภาพที่ 2- 11: รายได้ค่าไฟฟ้า และหน่วยจำหน่าย จำแนกตามกลุ่มลูกค้า ในปี 2554-2557



เมื่อพิจารณาในอัตราการเติบโตของรายได้จากธุรกิจเสริมกลับพบว่า ในปี 2556 อัตราการเติบโตของรายได้จากธุรกิจเสริมเพิ่มขึ้นมากจากปี 2555 โดยเพิ่มขึ้นถึงร้อยละ 17.10 ซึ่งมีสาเหตุหลักมาจากรายได้ค่าธรรมเนียมและเงินสมทบที่เพิ่มสูงขึ้นถึงร้อยละ 124.75 โดยในปี 2556 มีการปรับปรุงระบบจำหน่ายพาดสายสื่อสารฯ จำนวนมาก แต่ในปี 2557 กฟภ. กลับมีอัตราการเติบโตของรายได้จากธุรกิจเสริมลดลงอย่างมาก โดยอยู่ที่ร้อยละ 0.34 เนื่องจากในปี 2557 กฟภ. ได้รับรายได้จากค่าทดสอบอุปกรณ์ไฟฟ้า ค่าธรรมเนียมและเงินสมทบ และจากการก่อสร้างให้ผู้ใช้ไฟลดลง โดยในปี 2558 จะเพิ่มขึ้นมาอยู่ที่ร้อยละ 1.95 อย่างไรก็ตาม เนื่องจากการเพิ่มรายได้จากธุรกิจเสริมได้เป็นหนึ่งในกลยุทธ์ของ กฟภ. ในปี 2559 ทำให้อัตราการเติบโตของรายได้จากธุรกิจเสริมคาดการณ์เพิ่มขึ้นเรื่อย ๆ โดยในปี 2562 คาดว่าจะอยู่ที่ร้อยละ 4.37

ภาพที่ 2- 12: อัตราการเติบโตของรายได้จากธุรกิจเสริม



หมายเหตุ ข้อมูลจริงถึงปี 2557 ปี 2558- 2562 ประมาณการโดยฝ่ายงบประมาณ กฟภ. . ทั้งหมดเป็นการคาดการณ์เบื้องต้น (Baseline Projection)

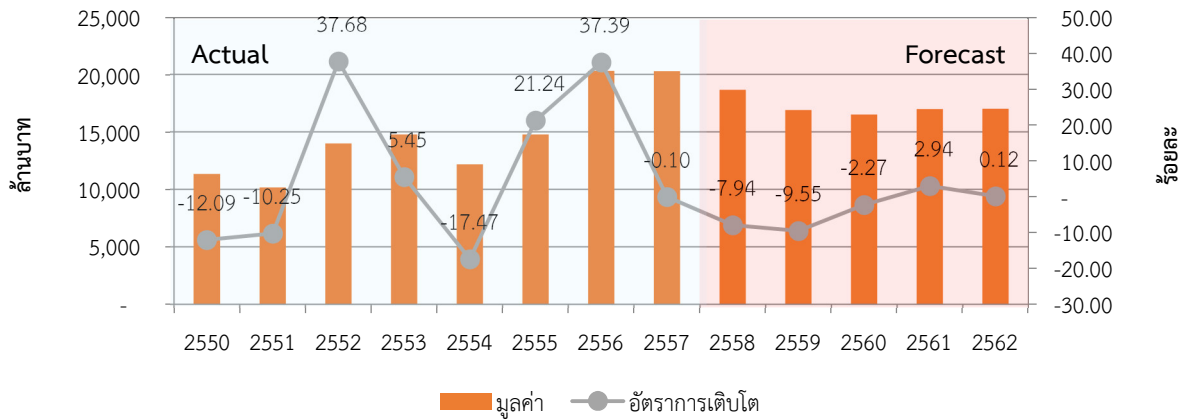
2.2) อัตราส่วนการทำกำไร

นับตั้งแต่ปี 2554 กำไรสุทธิของ กฟภ. มีแนวโน้มเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องจนถึงปี 2556 จากนั้นกำไรสุทธิของ กฟภ. มีแนวโน้มลดลงเรื่อยๆ จนต่ำสุดที่ 16,499 ล้านบาท ในปี 2560 ซึ่งสอดคล้องกับอัตราการเติบโตของกำไรสุทธิที่พบว่า ตั้งแต่ปี 2557 เป็นต้นไปจนถึงปี 2560 อัตราการเติบโตของกำไรสุทธิติดลบอย่างต่อเนื่อง ซึ่งเกิดจากโครงสร้างอัตราค่าไฟฟ้าถูกกำหนดให้คงที่ และเงินขาดเซยรายได้ระหว่างการไฟฟ้ามีแนวโน้มที่ลดลงจากอดีต ทำให้อัตราการเติบโตของรายได้มีน้อยกว่าอัตราการเติบโตของค่าใช้จ่าย

เมื่อพิจารณาถึงสัดส่วนกำไรขั้นต้นจะพบว่า สัดส่วนกำไรขั้นต้นในช่วงปี 2555-2558 โดยเฉลี่ยจะอยู่ที่ร้อยละ 13.52 อย่างไรก็ตาม ในช่วงปี 2559-2562 สัดส่วนกำไรขั้นต้นจะลดลงมาโดยเฉลี่ยอยู่ที่ร้อยละ 12.52 ในขณะที่สัดส่วนกำไรสุทธิมีแนวโน้มลดลงเรื่อยๆ จากร้อยละ 4.50 ในปี 2557 มาอยู่ที่ร้อยละ 2.90 ในปี 2562 เนื่องจากค่าใช้จ่ายในการบริหารมีแนวโน้มเพิ่มขึ้นเรื่อยๆ

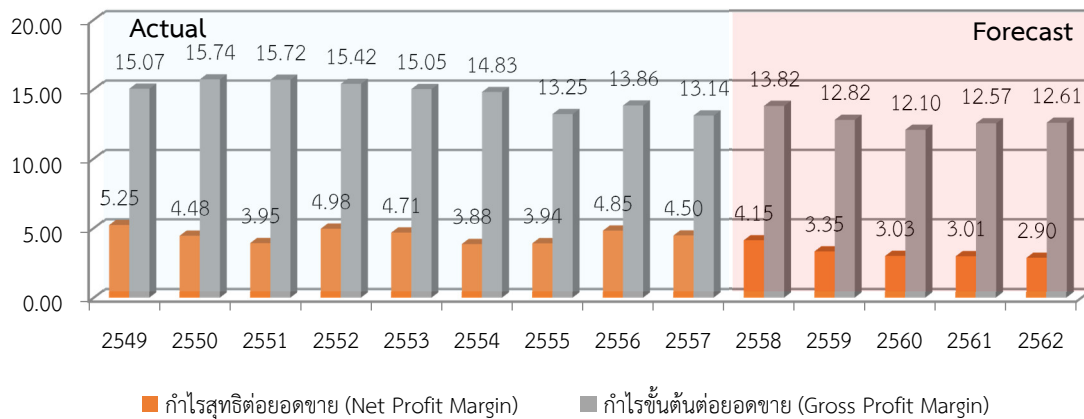
โดยนับตั้งแต่ปี 2556 จะเห็นได้ว่า อัตราส่วนผลตอบแทนต่างๆ มีแนวโน้มลดลงเรื่อยๆ โดยในปี 2557 มีอัตราส่วน ROE, ROA, ROIC อยู่ที่ร้อยละ 15.95 6.00 และ 6.02 ตามลำดับ โดยสัดส่วนดังกล่าวจะลดลงมาอยู่ที่ร้อยละ 10.12 3.57 และ 4.25 ตามลำดับ ในปี 2562 โดยสาเหตุหลักของการลดลงในสัดส่วนผลตอบแทนต่างๆ เกิดขึ้นเนื่องจาก กฟภ. มีการลงทุนเพิ่มในสัดส่วนที่มากกว่าการเพิ่มขึ้นของกำไรมาก โดย กฟภ. มีแผนการลงทุนโครงการหลัก ๆ ในอนาคต เช่น โครงการพัฒนาระบบส่งและจำหน่าย ระยะที่ 1 (51,950 ล้านบาท) โครงการพัฒนาระบบสายส่งและสถานไฟฟ้า ระยะที่ 9 ส่วนที่ 3 (15,085 ล้านบาท) เป็นต้น นอกจากนี้ อาจเกิดจากการที่ กฟภ. ไม่สามารถกำหนดราคาค่าไฟฟ้าได้เอง ทำให้ไม่สามารถปรับเพิ่มราคาตามต้นทุนได้ รวมทั้ง กฟภ. ยังเสียลูกค้าบางส่วนจากการเข้ามาของโรงไฟฟ้าขนาดย่อมอีกด้วย โดยนับตั้งแต่ปี 2556 จนถึง 2560 ค่าต้นทุนเงินทุน (WACC) โดยรวมค่อนข้างคงที่ อย่างไรก็ตาม ในปี พ.ศ. 2560-2562 ค่าต้นทุนเงินทุนจะเพิ่มสูงขึ้นเล็กน้อย จากร้อยละ 6.61 ในปี 2559 เป็นร้อยละ 6.76 ในปี 2562 โดยต้นทุนจากการเงินกู้ยืม (Kd) มีแนวโน้มเพิ่มขึ้น ในขณะที่ต้นทุนจากเงินทุนของผู้ถือหุ้น (Ke) มีแนวโน้มลดลง ซึ่งเกิดจาก กฟภ. ต้องกู้ยืมเงินเพิ่มเติมเพื่อใช้ในการลงทุน แม้ว่าจะมีการใช้เงินรายได้จาก กฟภ. มาเป็นส่วนหนึ่งในการลงทุนก็ตาม

ภาพที่ 2- 13: กำไรสุทธิปี 2550-2562



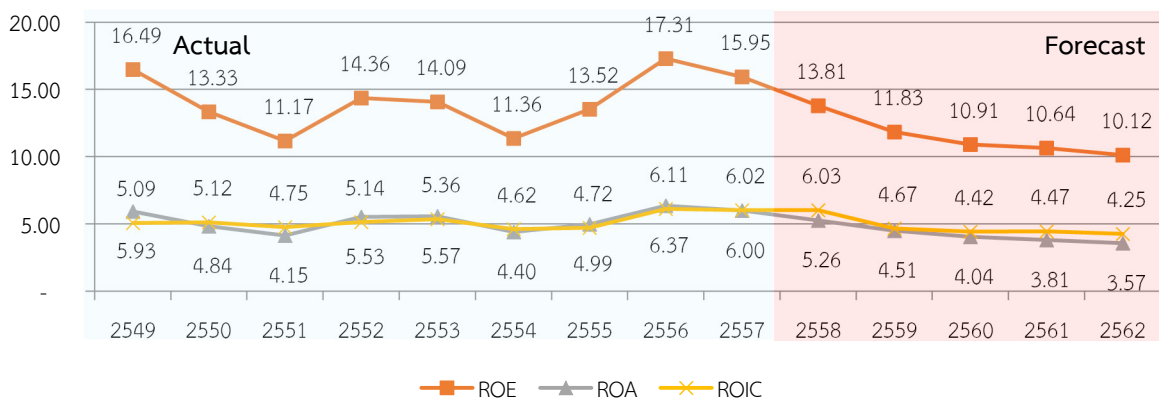
หมายเหตุ: ข้อมูลจริงถึงปี 2557 ปี 2558-2562 ประมาณการโดยฝ่ายงบประมาณ กฟภ. โดยในช่วงปลายปี 2554 เกิดเหตุการณ์อุทกภัย ทำให้ปริมาณการใช้ไฟฟ้าลดลง

ภาพที่ 2- 14: สัดส่วนกำไรส่วนเพิ่ม ปี 2549-2562



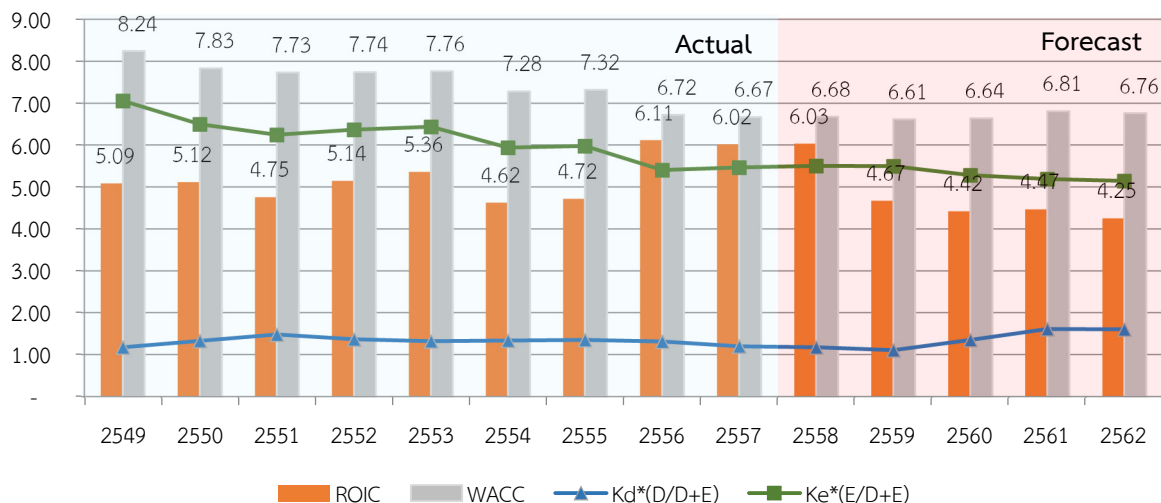
หมายเหตุ: ข้อมูลจริงถึงปี 2557 ปี 2558-2562 ประมาณการโดยฝ่ายงบประมาณ กฟภ.

ภาพที่ 2- 15: อัตราผลตอบแทน ปี 2549-2562



หมายเหตุ: ข้อมูลจริงถึงปี 2557 ปี 2558-2562 ประมาณการโดยฝ่ายงบประมาณ กฟภ. (กรณี Best Case)

ภาพที่ 2- 16: อัตราส่วน ROIC และ WACC

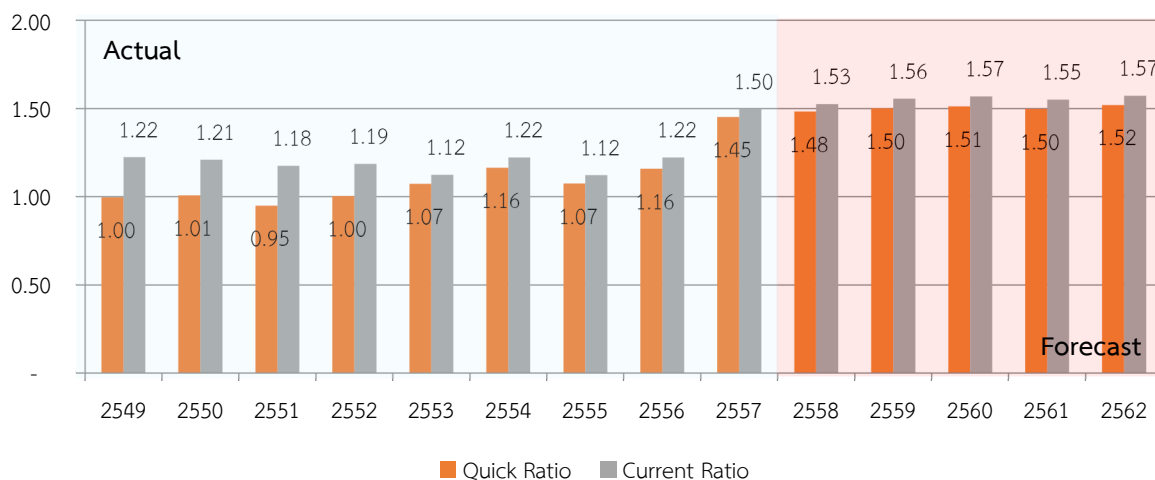


หมายเหตุ: ข้อมูลจริงถึงปี 2557 ปี 2558-2562 ประมาณการโดยฝ่ายงบประมาณ กฟภ.

2.3) ความเสี่ยงทางการเงิน

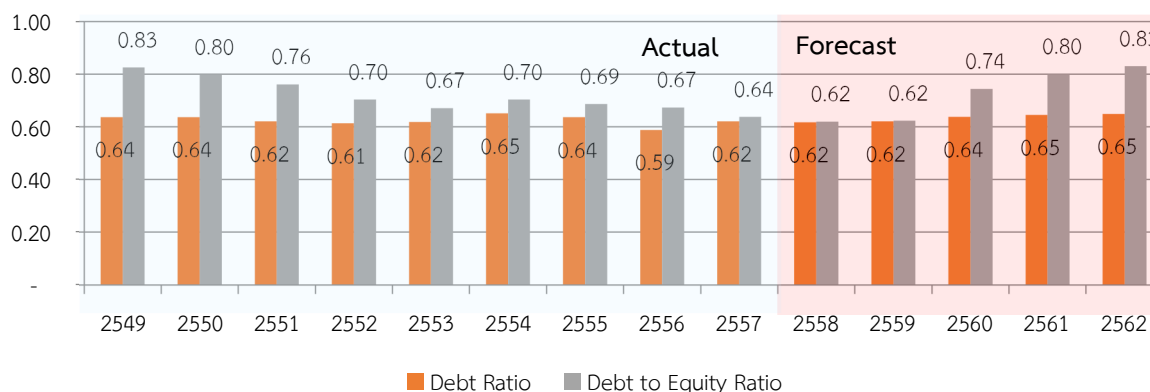
ในส่วนของความเสี่ยงด้านการเงิน พบว่า กฟภ. มีสัดส่วนสภาพคล่อง (Current Ratio) ที่เพิ่มขึ้น จากในปี 2557 อยู่ที่ 1.50 เท่า กลายเป็น 1.57 เท่า ในปี 2562 ทั้งนี้ เมื่อพิจารณาสัดส่วนหนี้สินรวมต่อสินทรัพย์รวม (Debt Ratio) จะพบว่า ในช่วงปี 2558-2562 กฟภ. มีแนวโน้มสัดส่วนหนี้สินรวมต่อสินทรัพย์รวมค่อนข้างคงที่ โดยคาดว่า กฟภ. จะสามารถรักษาสัดส่วนหนี้สินรวมต่อสินทรัพย์รวมให้อยู่คงที่ที่ประมาณ 0.63 เท่า ในทางตรงกันข้าม อัตราส่วนหนี้สินระยะยาวต่อส่วนทุน (Debt to Equity Ratio) ของ กฟภ. เพิ่มขึ้นมากในช่วงปี 2560-2562 เนื่องจาก กฟภ. มีแผนการลงทุนโครงการใหญ่หลายโครงการในอนาคต

ภาพที่ 2- 17: สัดส่วนสภาพคล่อง ปี 2549-2562



หมายเหตุ: ข้อมูลจริงถึงปี 2557 ปี 2558-2562 ประมาณการโดยฝ่ายงบประมาณ กฟภ.

ภาพที่ 2- 18: สัดส่วนโครงสร้างเงินทุน ปี 2549-2562



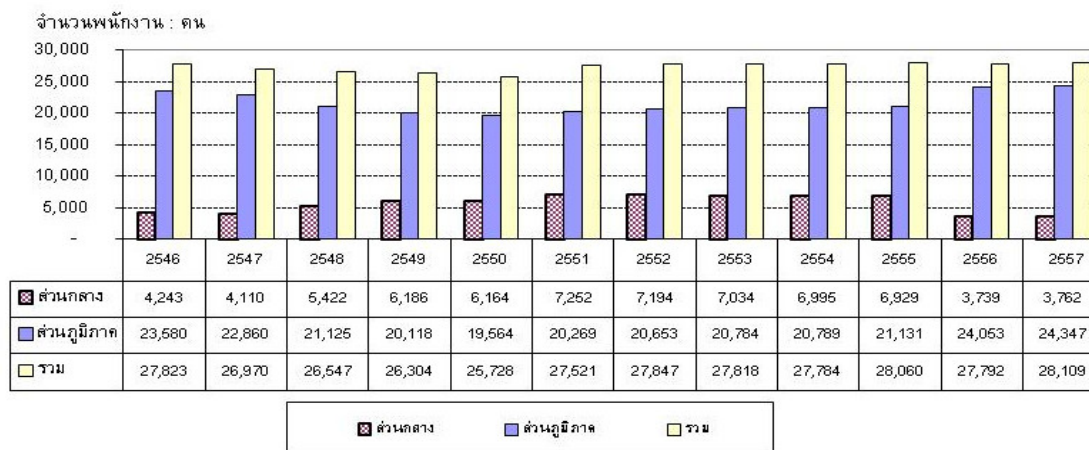
หมายเหตุ: ข้อมูลจริงถึงปี 2557 ปี 2558-2562 ประมาณการโดยฝ่ายงบประมาณ กฟภ.

3) ด้านการจัดการทรัพยากร

3.1) พนักงาน

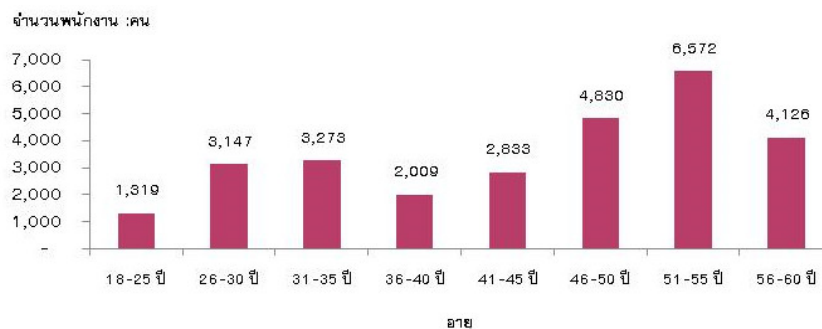
พนักงานของ กฟภ. แบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือ ส่วนกลาง และส่วนภูมิภาค โดยจำนวนพนักงานทั้งหมดการเปลี่ยนแปลงเพียงเล็กน้อย ในปี 2557 กฟภ. มีพนักงานรวม 28,109 คน เป็นพนักงานในส่วนกลาง จำนวน 3,762 คน คิดเป็นร้อยละ 13.38 ของพนักงานทั้งหมด และเป็นพนักงานในส่วนภูมิภาค จำนวน 24,347 คน คิดเป็นร้อยละ 86.62 ของพนักงานทั้งหมด

ภาพที่ 2- 19: จำนวนพนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ปี 2546-2557



เมื่อจำแนกจำนวนพนักงานตามอายุ พบว่า พนักงานของ กฟภ. ส่วนใหญ่จะมีอายุตั้งแต่ 46 ปีขึ้นไป โดยมีสัดส่วนคิดเป็นร้อยละ 44.15 ของพนักงานทั้งหมด ซึ่งถือว่ามีสัดส่วนที่สูงมาก แสดงให้เห็นว่าพนักงานส่วนใหญ่เป็นกลุ่มที่มีอายุมากและมีอายุการทำงานก่อนวัยเกษียณเพียงไม่กี่ปี ในขณะที่กลุ่มอายุ 18-25 ปี มีสัดส่วนที่น้อยที่สุด ซึ่งในอนาคตอาจจะส่งผลด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล และทำให้เห็นความจำเป็นของการจัดการและถ่ายทอดความรู้ภายในองค์กร

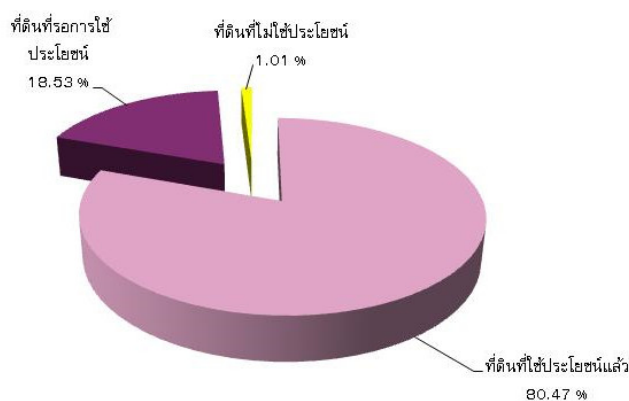
ภาพที่ 2- 20: จำนวนพนักงานจำแนกตามอายุ ปี 2557



3.2) ที่ดิน

กฟภ. มีที่ดินทั้งหมดมูลค่า 7,423.92 ล้านบาท โดยมีที่ดินที่ใช้ประโยชน์แล้วจำนวน 5,973.68 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 80.47 และที่ดินที่รอการใช้ประโยชน์ จำนวน 1,375.46 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 18.53 และที่ดินที่ไม่ใช้ประโยชน์ จำนวน 74.79 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 1.01 แสดงให้เห็นว่า กฟภ. มีการใช้ประโยชน์จากที่ดินที่มีอยู่อย่างมีประสิทธิภาพ เนื่องจากมีที่ดินที่ไม่ใช้ประโยชน์อยู่ในสัดส่วนที่ต่ำ

ภาพที่ 2- 21: สัดส่วนการใช้ที่ดินของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ปี 2557



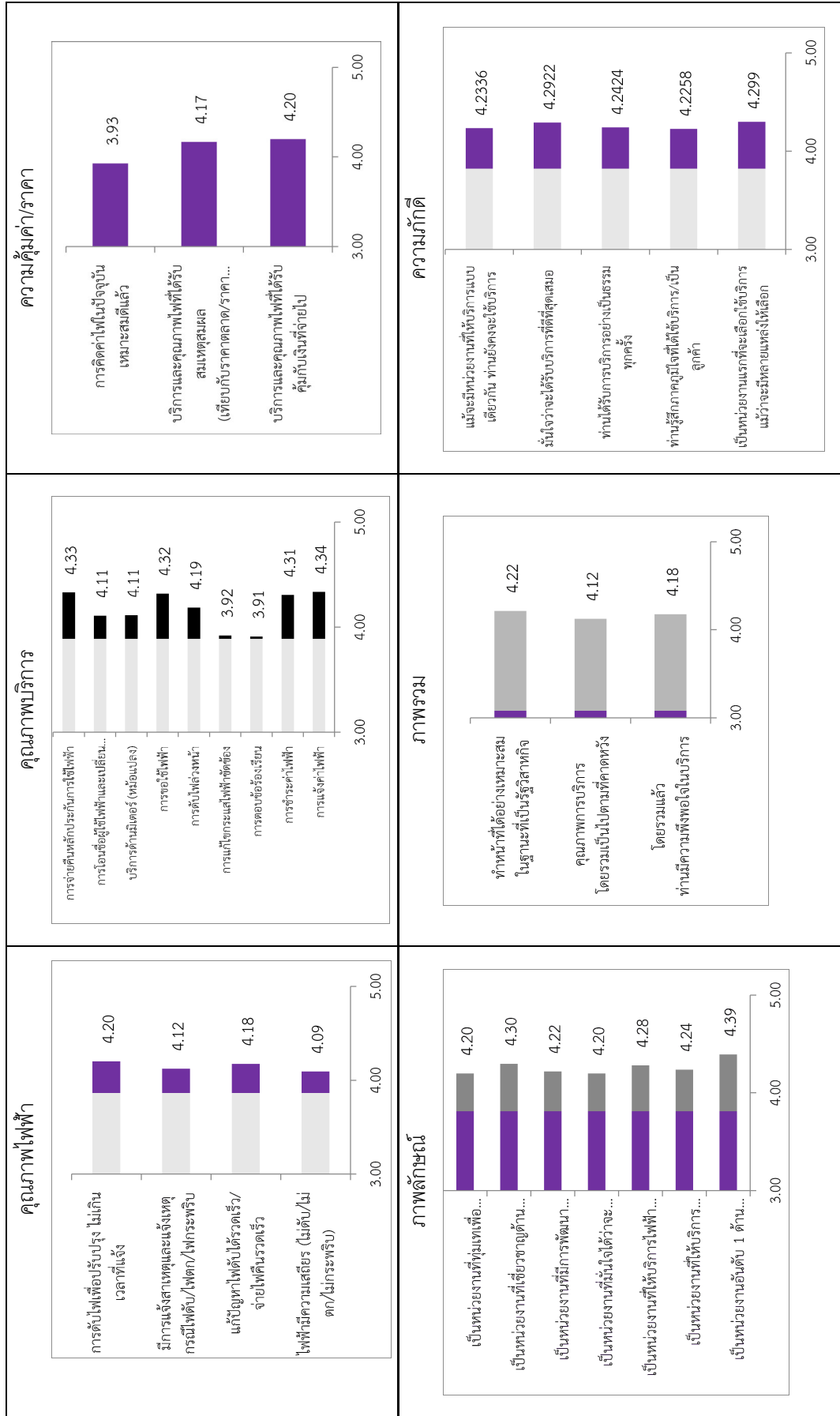
2.3.2 การสำรวจและเรียนรู้เกี่ยวกับลูกค้าและตลาดของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ปี 2557

โครงการสำรวจและเรียนรู้เกี่ยวกับลูกค้าและตลาดของ กฟภ. ปี 2557 มีการสำรวจความพึงพอใจในการบริการของ กฟภ. กับลูกค้าจำนวน 4,235 ราย โดยสรุปผลการสำรวจได้ ดังนี้

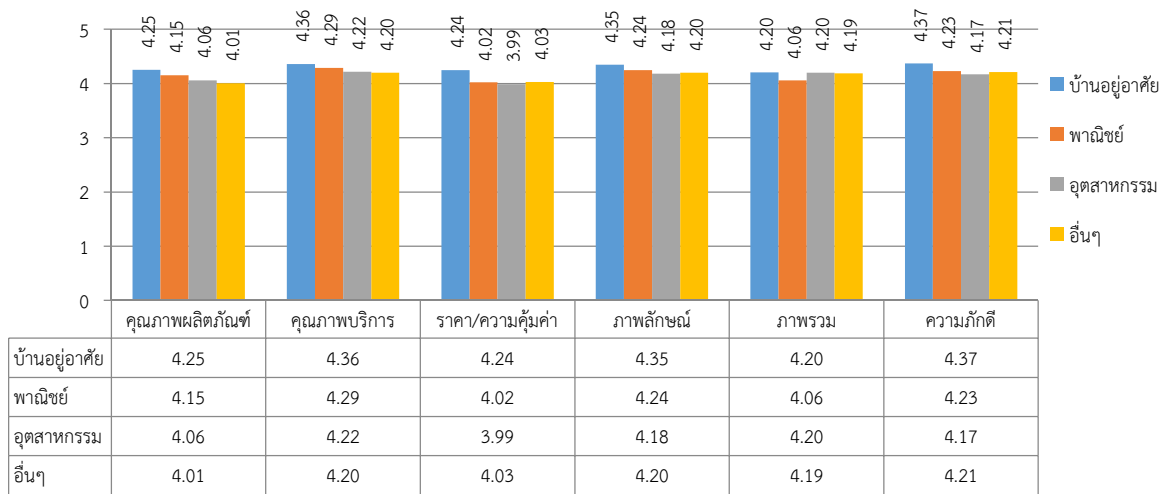
ตารางที่ 2- 7: การสำรวจความพึงพอใจในการบริการของ กฟภ.

ประเภทกลุ่มตัวอย่าง	ชุดแบบสอบถาม	เหนือ	กลาง	ตะวันออก เฉียงเหนือ	ใต้	รวม
ลูกค้าปัจจุบัน	Current	534	1,965	569	613	3,681
ลูกค้าคู่แข่ง (SPP)	Potential		64			64
ลูกค้าในอนาคต	Future	124	82	141	143	490
รวม						4,235

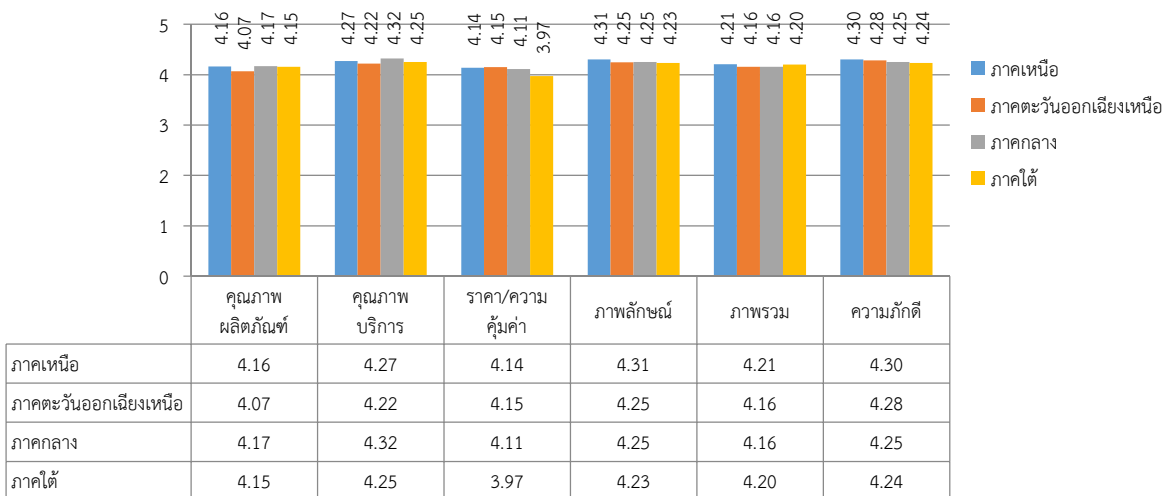
ภาพที่ 2-22: ผลการสำรวจกลุ่มตัวอย่างลูกค้าปัจจุบันของ PEA ต่าง ๆ



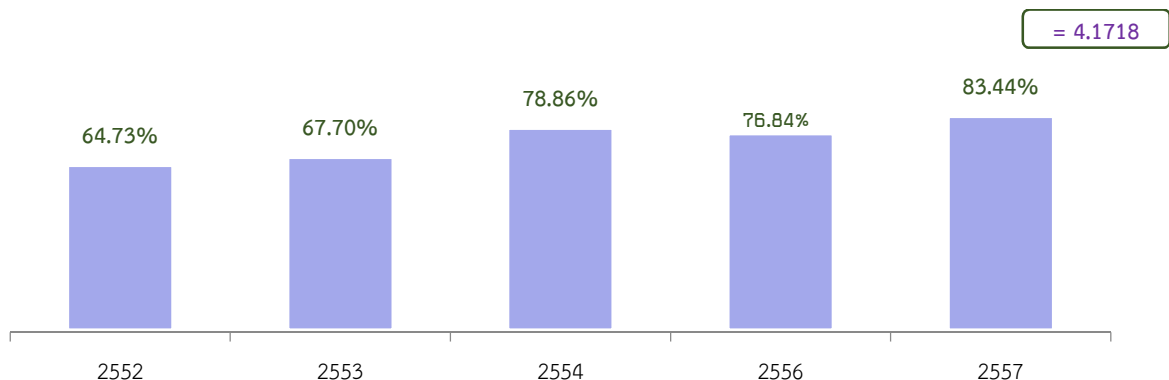
ภาพที่ 2- 23: ผลการสำรวจความพึงพอใจ/ความคิดเห็นในประเด็นต่าง ๆ ของกลุ่มลูกค้าที่สอดคล้องตามแนวทางที่ SEPA กำหนดปี 2557



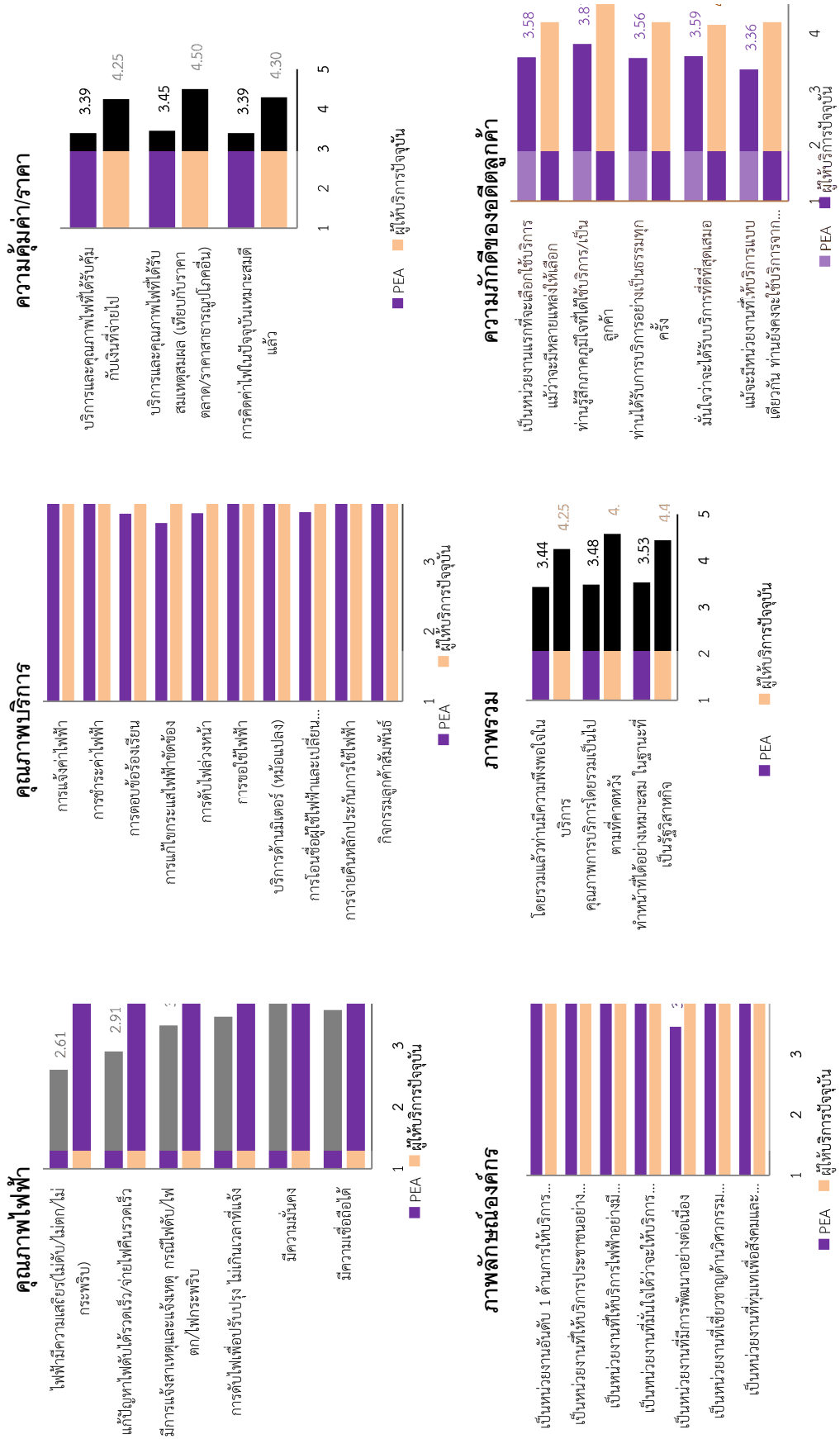
ภาพที่ 2- 24: ผลการสำรวจความพึงพอใจ/ความคิดเห็นในประเด็นต่าง ๆ ของกลุ่มลูกค้าจำแนกตามพื้นที่ให้บริการของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคตามภาคปี 2557



ภาพที่ 2- 25: กราฟผลสำรวจความพึงพอใจในภาพรวมของลูกค้า ปี 2552 – 2557



ภาพที่ 2-26: การเปรียบเทียบความพึงพอใจ/ความคิดเห็นในด้านต่าง ๆ ระหว่างการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค (กฟภ.) และ ผู้ให้บริการปัจจุบัน (ลูกค้าคู่แข่ง (SPP))



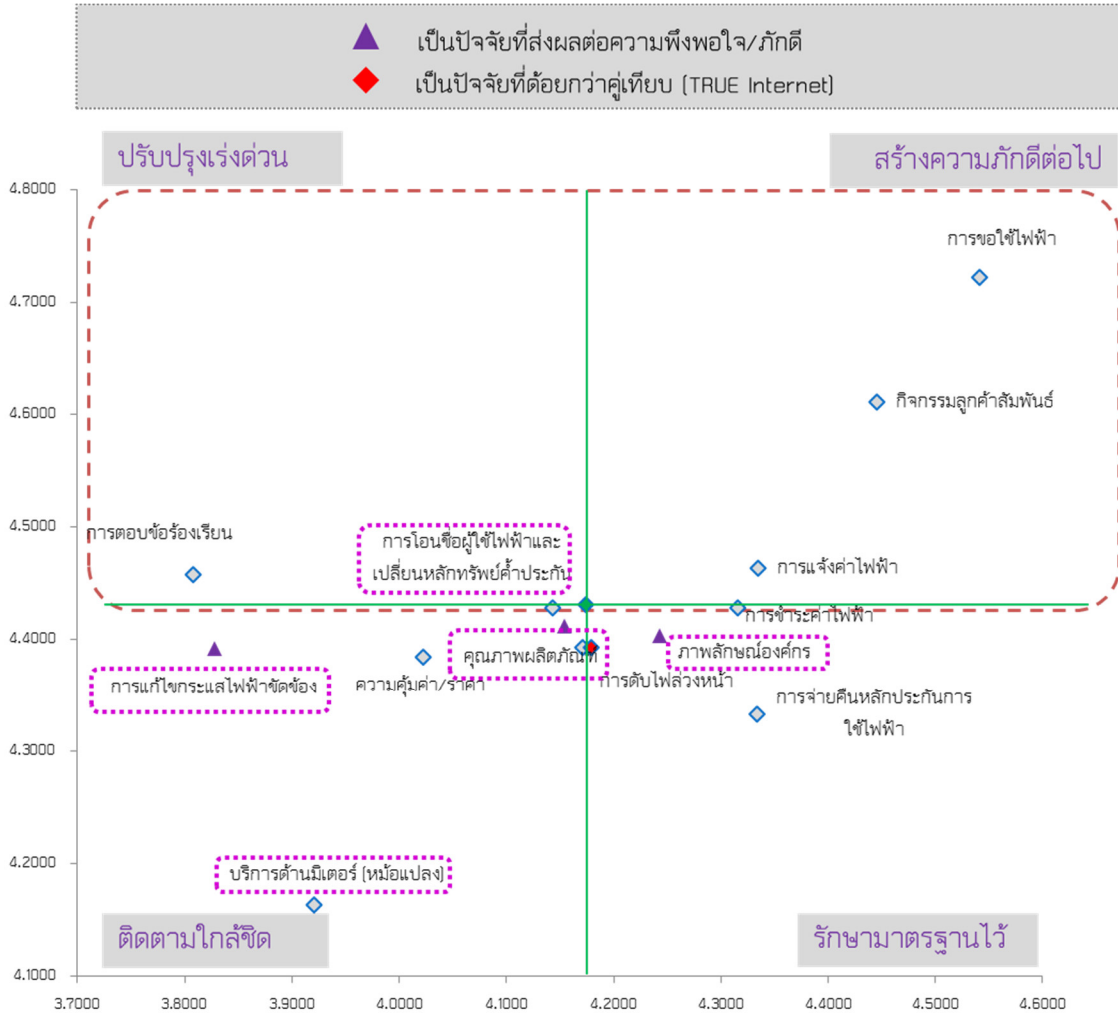
ตารางที่ 2- 8: ข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุงการดำเนินงานของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคของกลุ่มลูกค้าบ้านอยู่อาศัย(ต่อ)

กระบวนการ	ประเด็นที่ควรปรับปรุง*	ข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุง	ภาค
กระบวนการ	การแก้ไขกระแสไฟฟ้าขัดข้อง <ul style="list-style-type: none"> แก้ไขไฟฟ้าขัดข้องให้กลับมาใช้งานได้รวดเร็ว 	<ul style="list-style-type: none"> ควรเพิ่มประสิทธิภาพการแก้ไขกระแสไฟฟ้าขัดข้องให้ดีขึ้น เช่น การปรับปรุงพัฒนาประสิทธิภาพของศูนย์สั่งการไฟฟ้าขัดข้อง การซ่อมบำรุงหรือพัฒนาให้ครุภัณฑ์รถยนต์แก้ไขขัดข้องอยู่ในสภาพพร้อมใช้งาน รวมถึงมีประสิทธิภาพในการทำงานมากขึ้น เป็นต้น ควรมีการจัดทำและซักซ้อมแผนรองรับกรณีไฟฟ้าดับ ในกรณีที่สำคัญต่าง ๆ อย่างสม่ำเสมอ ควรจัดหา Outsource ที่มีคุณภาพอย่างเพียงพอ ที่สามารถดำเนินการแก้ไขกระแสไฟฟ้าขัดข้องได้อย่างรวดเร็ว 	<ul style="list-style-type: none"> ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ
	การตอบข้อร้องเรียน <ul style="list-style-type: none"> ปัญหาที่ร้องเรียนได้รับการบรรเทาเบื้องต้นอย่างทันท่วงทีและได้รับการแก้ไขเสร็จสมบูรณ์ 	<ul style="list-style-type: none"> ควรจัดทำคู่มือและมาตรฐานการบริหารจัดการด้านข้อร้องเรียน และกำหนด SLA ของการจัดการด้านข้อร้องเรียน และนำมากำหนดเป็นตัวชี้วัดของประสิทธิผลด้านการบริหารจัดการข้อร้องเรียน 	<ul style="list-style-type: none"> ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ
บุคลากร	การแก้ไขกระแสไฟฟ้าขัดข้องและการตอบข้อร้องเรียน <ul style="list-style-type: none"> เจ้าหน้าที่รับแจ้งเหตุกระแสไฟฟ้าขัดข้องสุภาพและเต็มใจช่วยเหลือ ให้ข้อมูลได้ชัดเจนเพียงพอ ทำให้รู้สึกมั่นใจว่าจะได้รับการแก้ไขซ่อมแซมและแก้ไขข้อร้องเรียนตามที่ร้องขอ มีความเชี่ยวชาญเป็นมืออาชีพ 	<ul style="list-style-type: none"> ควรจัดทำมาตรฐานของบุคลิกภาพของพนักงานที่ให้บริการด้านการแก้ไขกระแสไฟฟ้าขัดข้อง พร้อมทั้งพัฒนาบุคลิกภาพของพนักงานดังกล่าวให้เป็นไปตามมาตรฐานดังกล่าว ซึ่งควรระบุบุคลิกพนักงานให้มีความสุภาพ/บริการด้วยความเต็มใจ/จริงใจ/เป็นกันเอง/พร้อมช่วยแก้ปัญหา/พร้อมให้บริการ/กระตือรือร้นในการให้บริการ และการสื่อสารต้องชัดเจนและเข้าใจง่าย 	<ul style="list-style-type: none"> ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

หมายเหตุ:- ที่มาของประเด็นที่ควรปรับปรุง/นำไปสร้างความภักดี ปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจ ประเด็นความไม่พึงพอใจประเด็นที่ด้อยกว่า คู่เทียบ ประเด็นที่มีเสนอแนะให้ปรับปรุง และเป็นความต้องการ และความคาดหวังของลูกค้า (KANO analysis)
 - ควรศึกษารูปแบบพฤติกรรมของกลุ่มลูกค้าจากปัจจัยส่วนบุคคลที่ส่งผลต่อความพึงพอใจ (ได้แก่ การศึกษา อาชีพ และรายได้) ประกอบการจัดทำแนวทางการปรับปรุง

2) กลุ่มลูกค้าพาณิชย์

ภาพที่ 2- 28: การปรับปรุงการดำเนินงานของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคของกลุ่มลูกค้าพาณิชย์



ตารางที่ 2- 9: ข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุงการดำเนินงานของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคของกลุ่มลูกค้าพาณิชย์

ช่องทางให้บริการ	ประเด็นที่ควรปรับปรุง*	ข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุง	ภาค
ช่องทางให้บริการ	<p>การตอบข้อร้องเรียน</p> <ul style="list-style-type: none"> ช่องทางร้องเรียนติดต่อง่าย/เข้าถึงได้ง่าย/สังเกตเห็นง่าย 	<ul style="list-style-type: none"> ควรกำหนดช่องทางการตอบข้อร้องเรียนให้ติดต่อง่าย ส่วนใหญ่ลูกค้าสะดวกที่จะใช้ช่องทางโทรศัพท์ และ Call center อีกทั้งลูกค้ากลุ่มนี้ไม่นิยมแจ้งข้อร้องเรียนผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์/ Application หรือ Social Media การให้คำปรึกษาและแก้ไขปัญหาในกรณีเร่งด่วน 	<ul style="list-style-type: none"> ภาคตะวันออก เชียงใหม่ ภาคใต้

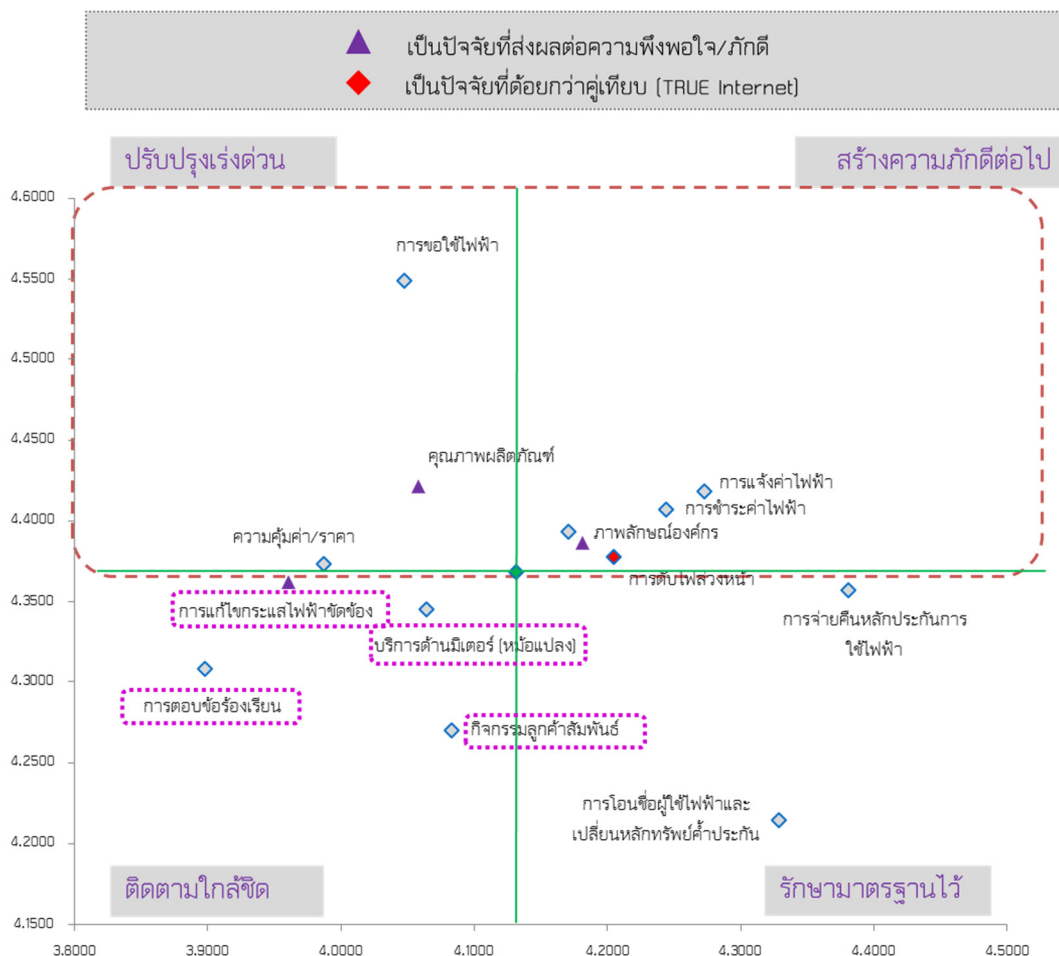
ตารางที่ 2- 9: ข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุงการดำเนินงานของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคของกลุ่มลูกค้าพาณิชย์ (ต่อ)

บุคลากร	ประเด็นที่ควรปรับปรุง*	ข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุง	ภาค
	<p>การตอบข้อร้องเรียน</p> <ul style="list-style-type: none"> • เจ้าหน้าที่รับเรื่องร้องเรียนสุภาพและเต็มใจช่วยเหลือ • ให้ข้อมูลได้ชัดเจนเพียงพอ • ทำให้รู้สึกมั่นใจว่าจะได้รับการแก้ไขตามที่ร้องเรียน/แจ้งปัญหา 	<ul style="list-style-type: none"> • ควรจัดทำมาตรฐานของบุคลิกภาพของพนักงานที่ให้บริการด้านการตอบข้อร้องเรียนพร้อมทั้งพัฒนาบุคลิกภาพของพนักงานดังกล่าวให้เป็นไปตามมาตรฐานดังกล่าว ซึ่งควรระบุบุคลิกภาพพนักงานให้มีความสุภาพ/บริการด้วยความเต็มใจ/จริงใจ/เป็นกันเอง/พร้อมช่วยแก้ปัญหา/พร้อมให้บริการ/กระตือรือร้นในการให้บริการ และการสื่อสารต้องชัดเจนและเข้าใจง่าย 	<ul style="list-style-type: none"> • ภาคตะวันออก • เชียงเหนือ

หมายเหตุ:* - ที่มาของประเด็นที่ควรปรับปรุง/นำไปสร้างความภาคภูมิใจ ปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจ ประเด็นความไม่พึงพอใจประเด็นที่ด้อยกว่าคู่เทียบ ประเด็นที่มีเสนอแนะให้ปรับปรุง และเป็นความต้องการ และความคาดหวังของลูกค้า (KANO analysis)
 - ควรศึกษารูปแบบพฤติกรรมของกลุ่มลูกค้าจากปัจจัยส่วนบุคคลที่ส่งผลกระทบต่อความพึงพอใจ ได้แก่ การศึกษา อาชีพ และรายได้ ประกอบการจัดทำแนวทางการปรับปรุง

3) กลุ่มลูกค้าอุตสาหกรรม

ภาพที่ 2- 29: การปรับปรุงการดำเนินงานของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคของกลุ่มลูกค้าอุตสาหกรรม





ตารางที่ 2- 10: ข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุงการดำเนินงานของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคของกลุ่มลูกค้าอุตสาหกรรม

ช่องทางให้บริการ	ประเด็นที่ควรปรับปรุง*	ข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุง	ภาค
กระบวนการ	การขอใช้ไฟฟ้า <ul style="list-style-type: none"> จุดให้บริการของสำนักงาน กฟภ. เข้าถึงได้ง่าย 	<ul style="list-style-type: none"> ควรดำเนินการให้ความรู้และสร้างความเข้าใจกับลูกค้ากลุ่มอุตสาหกรรมเกี่ยวกับขั้นตอนการขอรับบริการต่าง ๆ และควรสื่อสารขั้นตอนการให้บริการในช่องทางต่าง ๆ เช่น website แผ่นพับ หรือโปสเตอร์ ณ จุดให้บริการ เป็นต้น เพื่อให้ลูกค้าสามารถเข้าถึงข้อมูลได้ง่าย พัฒนารูปแบบบริการแบบ On Site Service โดยเฉพาะสำหรับลูกค้ากลุ่มอุตสาหกรรม 	<ul style="list-style-type: none"> ภาคเหนือ ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ภาคกลาง ภาคใต้
	การขอใช้ไฟฟ้า <ul style="list-style-type: none"> การติดตั้งแล้วเสร็จและสามารถใช้ไฟได้ตามเวลาที่แจ้ง มีระบบคิว 	<ul style="list-style-type: none"> การขอใช้ไฟฟ้าทำได้ตามเวลาที่แจ้ง ควรที่จะนำระบบสารสนเทศเพื่อรายงานผลการติดตั้งแต่ละขั้นตอนเพื่อให้ลูกค้าทราบ เช่น ผ่านทาง SMS เป็นต้น ควรจัดทำมาตรฐานและขั้นตอนการให้บริการของการขอใช้ไฟฟ้าและอบรมพนักงานให้บริการให้มีความรู้ ความเข้าใจในมาตรฐานและขั้นตอนการให้บริการ เพื่อให้สามารถแจ้งข้อมูลลูกค้าได้อย่างครบถ้วนถูกต้อง รวมถึงควรสื่อสารมาตรฐานและขั้นตอนการให้บริการแก่ลูกค้า ควรจัดช่องทางบริการพิเศษสำหรับลูกค้าอุตสาหกรรม ลักษณะคล้ายบริการของธนาคาร หรือผู้ให้บริการโทรศัพท์มือถือ 	<ul style="list-style-type: none"> ภาคเหนือ ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ภาคเหนือ
สถานที่	การขอใช้ไฟฟ้า <ul style="list-style-type: none"> บริเวณเคาน์เตอร์ให้บริการสะอาด สบาย 	<ul style="list-style-type: none"> ควรจัดทำมาตรฐานเคาน์เตอร์ให้บริการ ตลอดจนแนวทางปฏิบัติในการดูแลเคาน์เตอร์ให้บริการให้มีความสะอาด สะดวกสบาย เพื่อพร้อมให้บริการอย่างสม่ำเสมอ 	<ul style="list-style-type: none"> ภาคเหนือ ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ภาคกลาง ภาคใต้
บุคลากร	การขอใช้ไฟฟ้า <ul style="list-style-type: none"> เจ้าหน้าที่บริการสุภาพ และเต็มใจช่วยเหลือ แต่งกายเรียบร้อยเหมาะสมเป็นมืออาชีพ ให้ข้อมูลได้ชัดเจนเพียงพอ 	<ul style="list-style-type: none"> ควรจัดทำมาตรฐานของบุคลิกภาพของพนักงานที่ให้บริการด้านการขอใช้ไฟฟ้า พร้อมทั้งพัฒนาบุคลิกภาพของพนักงานดังกล่าวให้เป็นไปตามมาตรฐานดังกล่าว ซึ่งควรระบุบุคลิกพนักงานให้มีความสุภาพ/บริการด้วยความเต็มใจ/จริงใจ/เป็นกันเอง/พร้อมช่วยแก้ปัญหา/พร้อมให้บริการ/กระตือรือร้นในการให้บริการ และการสื่อสารต้องชัดเจนและเข้าใจง่าย ตั้งหน่วยงานที่ดูแลลูกค้ากลุ่มอุตสาหกรรมโดยเฉพาะ โดยให้เจ้าหน้าที่ในส่วนนี้ได้รับการอบรมเป็นพิเศษ เพื่อสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า 	<ul style="list-style-type: none"> ภาคเหนือ ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ภาคใต้

ตารางที่ 2- 10: ข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุงการดำเนินงานของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคของกลุ่มลูกค้าอุตสาหกรรม (ต่อ)

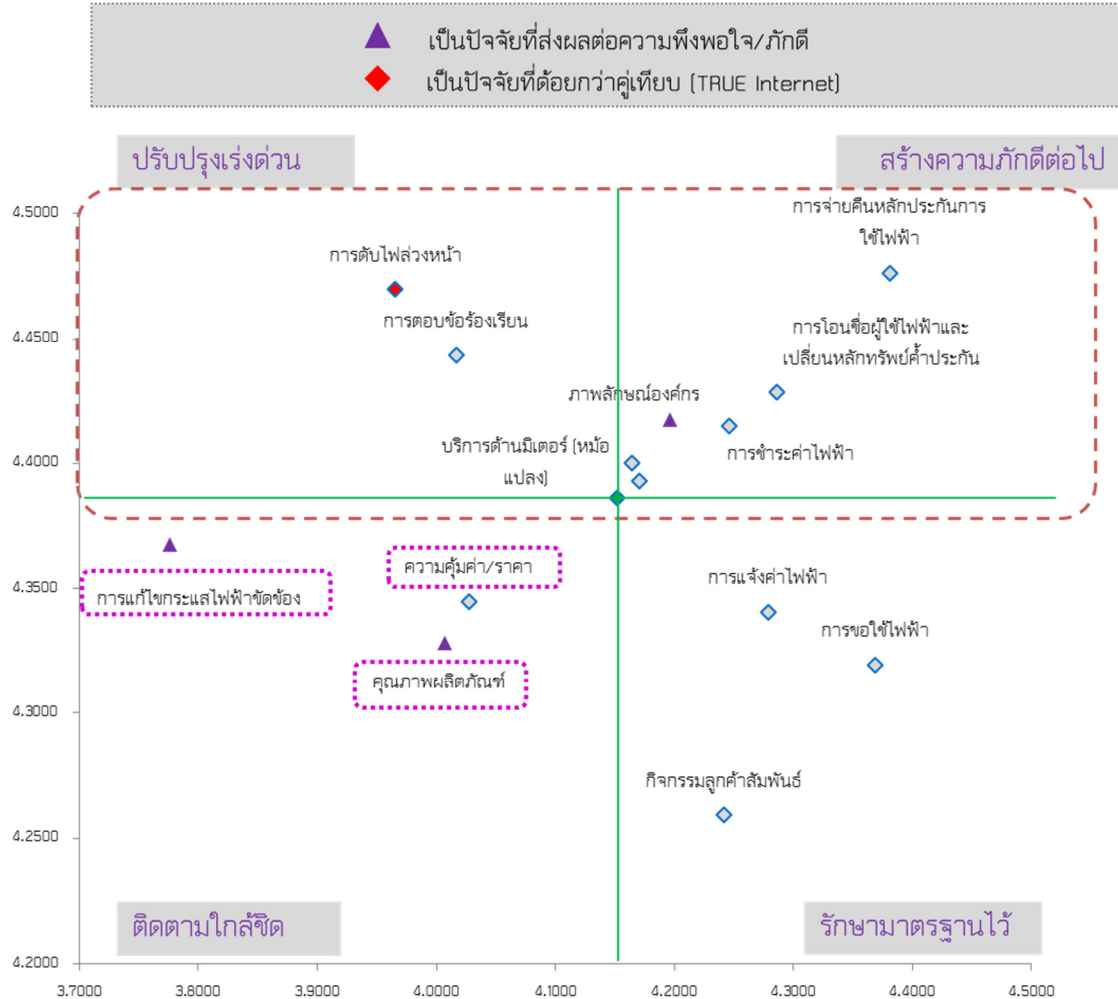
ประเด็นที่ควรปรับปรุง*	ข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุง	ภาค
<p>ด้านคุณภาพผลิตภัณฑ์</p> <ul style="list-style-type: none"> ไฟฟ้ามีความเสถียร (ไม่ดับ/ไม่ตก/ไม่กระพริบ) แก้ปัญหาไฟดับได้รวดเร็ว/จ่ายไฟคืนรวดเร็ว มีการแจ้งสาเหตุและแจ้งเหตุ กรณีไฟดับ/ไฟตก/ไฟกระพริบ การดับไฟเพื่อปรับปรุง ไม่เกินเวลาที่แจ้ง 	<ul style="list-style-type: none"> พัฒนาระบบตรวจสอบระบบไฟฟ้า (Power System Monitoring) ให้มีประสิทธิภาพและทันทั่วถึง พัฒนาแก้ปัญหาไฟดับเชิงบูรณาการ ควบคู่กับระบบสารสนเทศเพื่อรายงานแก้ไขแต่ละขั้นตอนให้ลูกค้าทราบ เช่น ผ่านทาง SMS เป็นต้น พัฒนาระบบการแจ้งสาเหตุกรณีไฟดับ/ไฟตก/ไฟกระพริบ เชิง Pro Active เช่น การแจ้งเหตุเพื่อให้ลูกค้าทราบก่อนที่ลูกค้าจะแจ้งเหตุเสียเข้ามา เป็นต้น การปรับปรุงพัฒนาประสิทธิภาพของศูนย์ควบคุมไฟฟ้า การซ่อมบำรุงหรือพัฒนาอุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้ ยานพาหนะสำหรับแก้ไขข้อขัดข้องอยู่ในสภาพพร้อมใช้งาน รวมถึงมีประสิทธิภาพในการทำงานมากขึ้น เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการแก้ไขกระแสไฟฟ้าขัดข้องให้ดีขึ้นกว่าในปัจจุบัน ควรมีการจัดทำและซักซ้อมแผนรองรับกรณีไฟฟ้ายดับในกรณีที่สำคัญต่าง ๆ อย่างสม่ำเสมอ <p>ในรูปแบบสถานการณ์จำลองที่หลากหลาย เพื่อให้ กฟภ. สามารถมีความพร้อมในการแก้ไขปัญหาหลังจากไฟฟ้ายดับในเวลาที่เหมาะสมตามที่กำหนด</p> <ul style="list-style-type: none"> แผนพัฒนารูปแบบการจ่ายไฟในพื้นที่เฉพาะเจาะจง 	<ul style="list-style-type: none"> ภาคตะวันออก เชียงใหม่ ภาคกลาง
<p>ด้านความคุ้มค่า/ราคา</p> <ul style="list-style-type: none"> ราคาสมเหตุสมผล (เทียบกับราคาตลาด/ราคาสาธารณูปโภคอื่น) 	<ul style="list-style-type: none"> พัฒนาคุณภาพบริการด้านต่างๆ ให้ลูกค้ารู้สึกถึงความคุ้มค่ากับค่าไฟฟ้าที่จ่ายไป 	<ul style="list-style-type: none"> ภาคใต้

หมายเหตุ:*- ที่มาของประเด็นที่ควรปรับปรุง/นำไปสร้างความภาคภูมิใจ ปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจ ประเด็นความไม่พึงพอใจประเด็นที่ด้อยกว่า คู่เทียบ ประเด็นที่มีข้อเสนอแนะให้ปรับปรุง และเป็นความต้องการ และความคาดหวังของลูกค้า (KANO analysis)

- ควรศึกษารูปแบบพฤติกรรมของกลุ่มลูกค้าจากปัจจัยส่วนบุคคลที่ส่งผลต่อความพึงพอใจ ได้แก่ การศึกษา อาชีพ และรายได้ ประกอบการจัดทำแนวทางการปรับปรุง

4) กลุ่มลูกค้าอื่น ๆ

ภาพที่ 2- 30: การปรับปรุงการดำเนินงานของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคของกลุ่มลูกค้าอื่น ๆ



ตารางที่ 2- 11: ข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุงการดำเนินงานของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคของกลุ่มลูกค้าอื่น ๆ

ช่องทางให้บริการ	ประเด็นที่ควรปรับปรุง*	ข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุง	ภาค
ช่องทางให้บริการ	<p>การตอบข้อร้องเรียน</p> <ul style="list-style-type: none"> • ช่องทางแจ้งปัญหาติดต่อง่าย • เข้าถึงได้ง่าย • สังเกตเห็นง่าย 	<ul style="list-style-type: none"> • ควรกำหนดช่องทางการตอบข้อร้องเรียนให้ติดต่อง่าย ส่วนใหญ่ลูกค้าสะดวกที่จะใช้ช่องทางโทรศัพท์ และ Call center อีกทั้งลูกค้ากลุ่มนี้ไม่นิยมแจ้งกระแสไฟฟ้าขัดข้องและตอบข้อร้องเรียนผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์/Application หรือ Social Media 	<ul style="list-style-type: none"> • ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ • ภาคใต้

ตารางที่ 2- 11: ข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุงการดำเนินงานของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคของกลุ่มลูกค้าอื่น ๆ (ต่อ)

	ประเด็นที่ควรปรับปรุง*	ข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุง	ภาค
กระบวนการ	การดับไฟล่วงหน้า <ul style="list-style-type: none"> • รับรู้ประกาศแจ้งดับไฟทุกครั้งก่อนที่จะมีการดับไฟ • สามารถคืนกระแสไฟฟ้าให้ใช้ได้ตามกำหนดเวลาที่ประกาศไว้ทุกครั้ง 	<ul style="list-style-type: none"> • ควรแจ้งแผนบำรุงรักษาประจำปีให้ทราบอย่างเป็นทางการล่วงหน้าทางจดหมาย แฟกซ์ website และ email ไปยังลูกค้า โดยบอกระยะเวลาที่ชัดเจนของการเริ่มดับไฟและสิ้นสุดการดับไฟอย่างชัดเจน และกำหนดตัวชี้วัดของระยะเวลาการซ่อมบำรุงรักษาเป็นไปตามแผนงาน และการกำหนดเป้าหมายของตัวชี้วัดควรพิจารณาจากค่า Benchmark ของคู่แข่ง • การดับไฟเพื่อปรับปรุงทำได้ตามเวลาที่แจ้ง ควรที่จะนำระบบสารสนเทศเพื่อรายงานผลการแก้ไขแต่ละขั้นตอน เพื่อให้ลูกค้าทราบ เช่น ผ่านทาง SMS เป็นต้น 	<ul style="list-style-type: none"> • ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ
	การตอบข้อร้องเรียน <ul style="list-style-type: none"> • ปัญหาที่ร้องเรียนได้รับการบรรเทาเบื้องต้นอย่างทันท่วงที • การแก้ไขเสร็จสมบูรณ์ 	<ul style="list-style-type: none"> • ควรจัดทำคู่มือและมาตรฐานการบริหารจัดการด้านข้อร้องเรียน และกำหนด SLA ของการจัดการด้านข้อร้องเรียน และนำมากำหนดเป็นตัวชี้วัดของประสิทธิภาพด้านการบริหารจัดการข้อร้องเรียน เช่น ระยะเวลาในการแก้ไขข้อร้องเรียนร้อยละของข้อร้องเรียนที่แก้ไขแล้วเสร็จได้ตามระยะเวลาที่กำหนด ฯลฯ และการกำหนดเป้าหมายของตัวชี้วัดจากค่า Benchmark จากบริการตอบข้อร้องเรียนขององค์กรชั้นนำ 	<ul style="list-style-type: none"> • ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ
บุคลากร	การตอบข้อร้องเรียน <ul style="list-style-type: none"> • เจ้าหน้าที่รับเรื่องร้องเรียนสุภาพและเต็มใจช่วยเหลือ • แต่งกายเรียบร้อยเหมาะสมเป็นมืออาชีพ • ทำให้รู้สึกมั่นใจว่าจะได้รับการแก้ไขตามที่ร้องเรียน • แจ้งปัญหา 	<ul style="list-style-type: none"> • ควรจัดทำมาตรฐานของบุคลิกภาพของพนักงานที่ให้บริการด้านการตอบข้อร้องเรียนพร้อมทั้งพัฒนาบุคลิกภาพของพนักงานดังกล่าวให้เป็นที่ปฏิบัติตามมาตรฐานดังกล่าว ซึ่งควรระบุบุคลิกพนักงานให้มีความสุภาพ/บริการด้วยความเต็มใจ/จริงจัง/เป็นกันเอง/พร้อมช่วยแก้ปัญหา/พร้อมให้บริการ/กระตือรือร้นในการให้บริการ และการสื่อสารต้องชัดเจนและเข้าใจง่าย 	<ul style="list-style-type: none"> • ภาคเหนือ • ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ • ภาคกลาง • ภาคใต้

หมายเหตุ*- ที่มาของประเด็นที่ควรปรับปรุง/นำไปสร้างความภักดี ปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจ ประเด็นความไม่พึงพอใจประเด็นที่ต่อยกว่าคู่แข่ง ประเด็นที่มีเสนอแนะให้ปรับปรุง และเป็นความต้องการ และความคาดหวังของลูกค้า (KANO analysis)
 - ควรศึกษารูปแบบพฤติกรรมของกลุ่มลูกค้าจากปัจจัยส่วนบุคคลที่ส่งผลต่อความพึงพอใจ (ได้แก่ การศึกษา อาชีพ และรายได้) ประกอบการจัดทำแนวทางการปรับปรุง

2.4 การวิเคราะห์ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค (SWOT Analysis)

<ol style="list-style-type: none"> 1. กฟภ. มีโครงข่ายระบบไฟฟ้า และสำนักงานให้บริการที่ครอบคลุมพื้นที่ทั่วประเทศ 2. เป็นหน่วยงานที่เชี่ยวชาญด้านวิศวกรรมและเทคโนโลยีการจำหน่ายไฟฟ้าอย่างครบวงจร 3. กฟภ. มีเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัยครอบคลุมทั้งในระบบเครือข่ายและจำหน่ายไฟฟ้า (Core Process) และระบบสนับสนุนอื่นที่เกี่ยวข้อง เช่น SCADA AMR GIS SAP 4. กฟภ. มีคุณภาพของระบบการจ่ายไฟที่มีประสิทธิภาพ 5. กฟภ. ได้รับความน่าเชื่อถือและเป็นที่ยอมรับของชุมชนสังคม 	<ol style="list-style-type: none"> 1. ขาดการเก็บข้อมูลที่สำคัญอย่างเป็นระบบเพื่อใช้สำหรับการบริหารจัดการองค์กรเชิงรุก เช่น ขาดการนำข้อมูลเสียงของลูกค้า (VOC) มาวิเคราะห์และใช้ในการสร้างผลิตภัณฑ์ใหม่ที่ตอบสนองความต้องการของลูกค้าแต่ละกลุ่ม 2. การใช้ประโยชน์จากสินทรัพย์ที่มีอยู่ยังไม่เต็มประสิทธิภาพ 3. พนักงานใกล้เกษียณในอีก 5 ปี ข้างหน้ามีจำนวนมาก 4. การไม่สามารถจัดหาที่ดินเพื่อก่อสร้างสถานีไฟฟ้าในพื้นที่ ที่ต้องการได้ 5. ระบบจำหน่ายไฟฟ้าหลายพื้นที่มีอายุการใช้งานนาน ค่าใช้จ่ายบำรุงรักษาสูง
<ol style="list-style-type: none"> 1. นโยบายรัฐบาลสนับสนุนและมุ่งเน้นเรื่อง การพัฒนาคุณภาพระบบไฟฟ้าและบริการ การปรับปรุงโครงสร้างพื้นฐาน เช่น ระบบสายส่ง สายจำหน่ายไฟฟ้า รวมทั้งการพัฒนาสู่ระบบ Smart Grid 2. แนวโน้มการเติบโตของปริมาณการใช้ไฟฟ้าในประเทศมีอัตราเติบโตอย่างต่อเนื่อง 3. ความต้องการไฟฟ้าของภาคอุตสาหกรรม ซึ่งเป็นลูกค้ากลุ่มหลักของ กฟภ. มีความต้องการไฟฟ้าที่ขยายตัวอย่างต่อเนื่อง 4. การเตรียมพร้อมในการจ่ายไฟสำหรับเขตเศรษฐกิจพิเศษ ทั้ง 6 แห่งตามแนวชายแดน 5. ความต้องการในการบริการธุรกิจวิศวกรรมไฟฟ้ามีอัตราการเติบโตสูง เช่น ธุรกิจห้างสรรพสินค้า ธุรกิจการซ่อมบำรุง 6. การใช้สินทรัพย์ด้านเครือข่ายโทรคมนาคม โครงข่ายใยแก้วนำแสง (Fiber Optic) ร่วมกับเอกชน 7. นวัตกรรมใหม่ และนโยบายภาครัฐทางด้าน การประหยัดพลังงาน และพลังงานทางเลือก สนับสนุนให้เกิดโอกาสทางธุรกิจของ กฟภ. ในอนาคต เช่น รถโดยสารไฟฟ้า และรถยนต์นั่งไฟฟ้า 8. จากมาตรฐานที่ได้รับการยอมรับในระดับภูมิภาค ส่งผลต่อโอกาสทางธุรกิจ ทั้งธุรกิจหลักและธุรกิจที่เกี่ยวข้องของ กฟภ. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. รายได้ที่ กฟภ. สูญเสียให้กับ SPP จากการสูญเสียลูกค้า นิคมอุตสาหกรรม 2. การเปิดเขตการค้าเสรีอาเซียนอาจส่งผลกระทบต่อ การเคลื่อนย้ายแรงงาน รวมถึงความไม่เพียงพอของแรงงาน 3. ข้อจำกัดจากกฎระเบียบและนโยบายของภาครัฐที่จำกัดขอบเขตการทำธุรกิจของรัฐวิสาหกิจ 4. นโยบายภาครัฐในการส่งเสริมพลังงานทางเลือก ให้สามารถผลิตและจำหน่ายไฟฟ้ากลับเข้าโครงข่าย กฟภ. และการสร้างโรงไฟฟ้าประเภท COGEN ของเอกชน ตามแนวท่อก๊าซในโรงงานอุตสาหกรรม มีผลทำให้แนวโน้มหน่วยจำหน่ายลดลง 5. นโยบายรับซื้อไฟฟ้าจากผู้ผลิตไฟฟ้าขนาดเล็กมาก (VSPP) ทำให้เกิดผลกระทบต่อระบบไฟฟ้าและ การบริหารจัดการ 6. ภาระหนี้ค่าไฟฟ้าค้างชำระของหน่วยงานราชการ



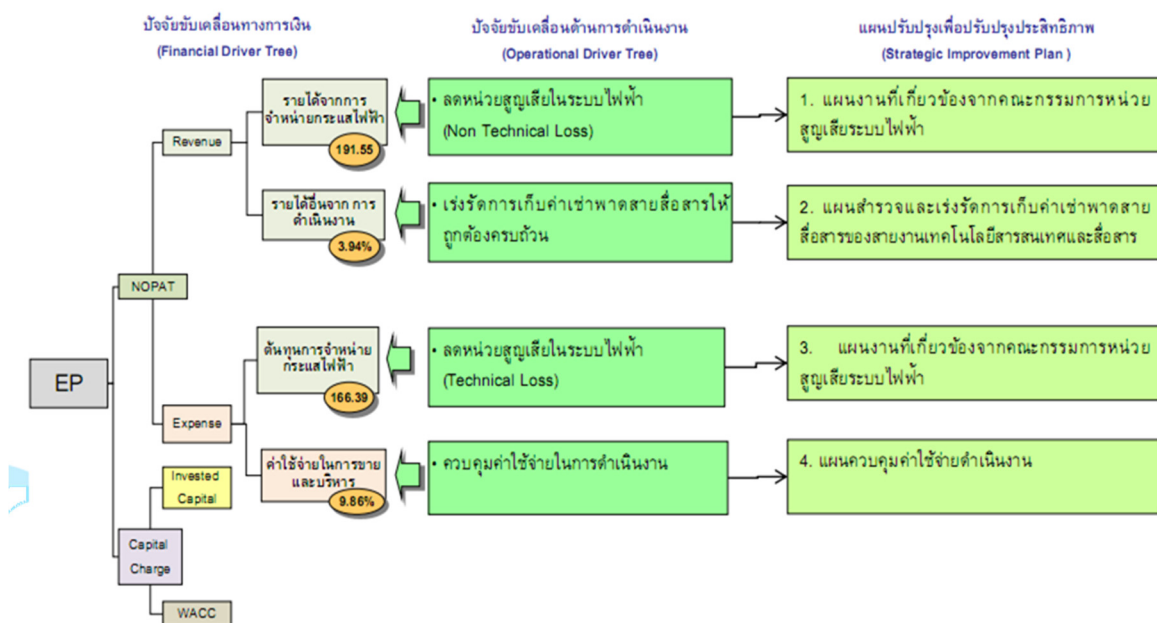
2.5 การวิเคราะห์ปัจจัยขับเคลื่อนมูลค่าเชิงลึกของรัฐวิสาหกิจ (Value Driver)

การวิเคราะห์ปัจจัยขับเคลื่อนมูลค่าเป็นพื้นฐานสำคัญของการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ โดยช่วยให้ผู้บริหารสามารถกำหนดปัจจัยขับเคลื่อนที่สำคัญต่อยุทธศาสตร์ ซึ่งการวิเคราะห์ Sensitivity ของปัจจัยขับเคลื่อนค่า EP จะทำให้ผู้บริหารสามารถวิเคราะห์ได้ถึงถึงการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยขับเคลื่อน ที่มีผลกระทบต่อ การสร้างมูลค่าเพิ่มระดับองค์กร เพื่อใช้ในการจัดลำดับความสำคัญของปัจจัยขับเคลื่อนดังกล่าว โดย กฟภ. ได้ ดำเนินการวิเคราะห์ปัจจัยขับเคลื่อนใน 3 ขั้นตอนหลัก ได้แก่

2.5.1 การจัดทำ EP Driver Model

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

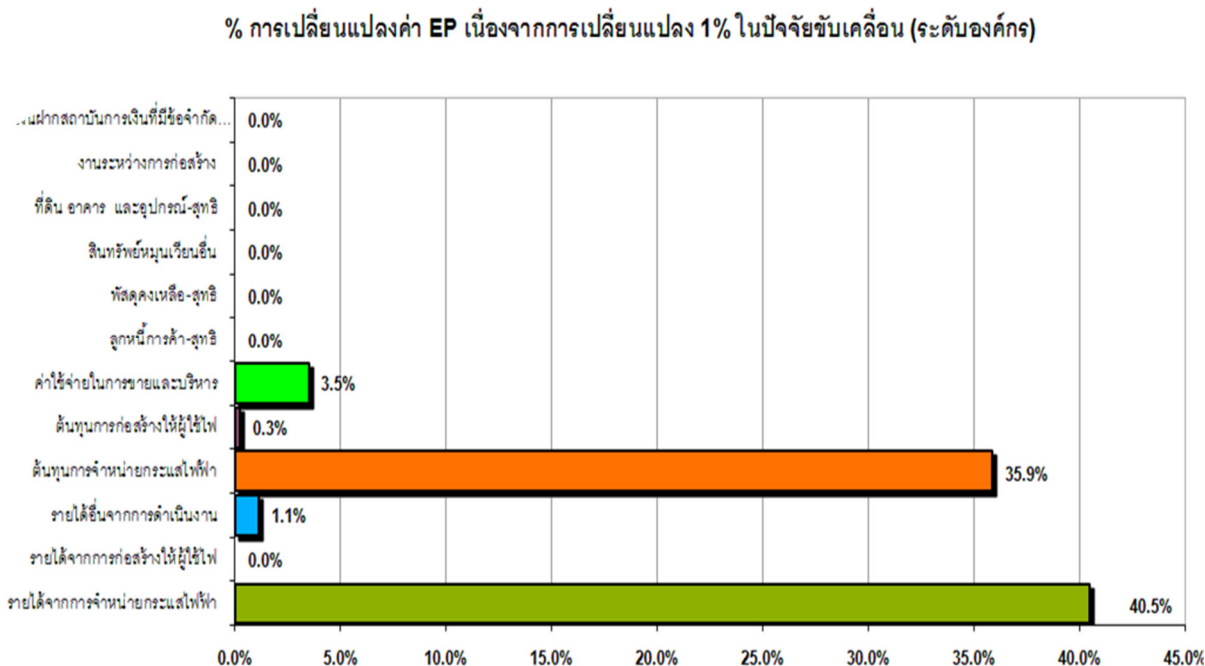
ภาพที่ 2- 31: ปัจจัยขับเคลื่อนค่า EP



2.5.2 การทดสอบ Sensitivity ของ Value Driver และทดสอบความควบคุมได้ (Manageability)

การวิเคราะห์เพื่อเปรียบเทียบปัจจัยขับเคลื่อนที่สำคัญขององค์กรทำได้โดยการ Simulation เพื่อหาค่าการเพิ่มขึ้นหรือลดลงร้อยละ 1 ของปัจจัยขับเคลื่อนเพื่อระบุถึงค่า EP ที่เปลี่ยนแปลง ซึ่งการวิเคราะห์ Sensitivity เพื่อเปรียบเทียบปัจจัยขับเคลื่อนนี้ จะช่วยให้องค์กรคำนึงถึงปัจจัยขับเคลื่อนที่สำคัญและมีผลกระทบต่อองค์กร และสามารถจัดลำดับความสำคัญของการวางแผนและแนวทางการบริหารจัดการได้อย่างมีระบบและมีประสิทธิภาพ

ภาพที่ 2- 32: การวิเคราะห์เพื่อเปรียบเทียบปัจจัยขับเคลื่อนที่สำคัญขององค์กร



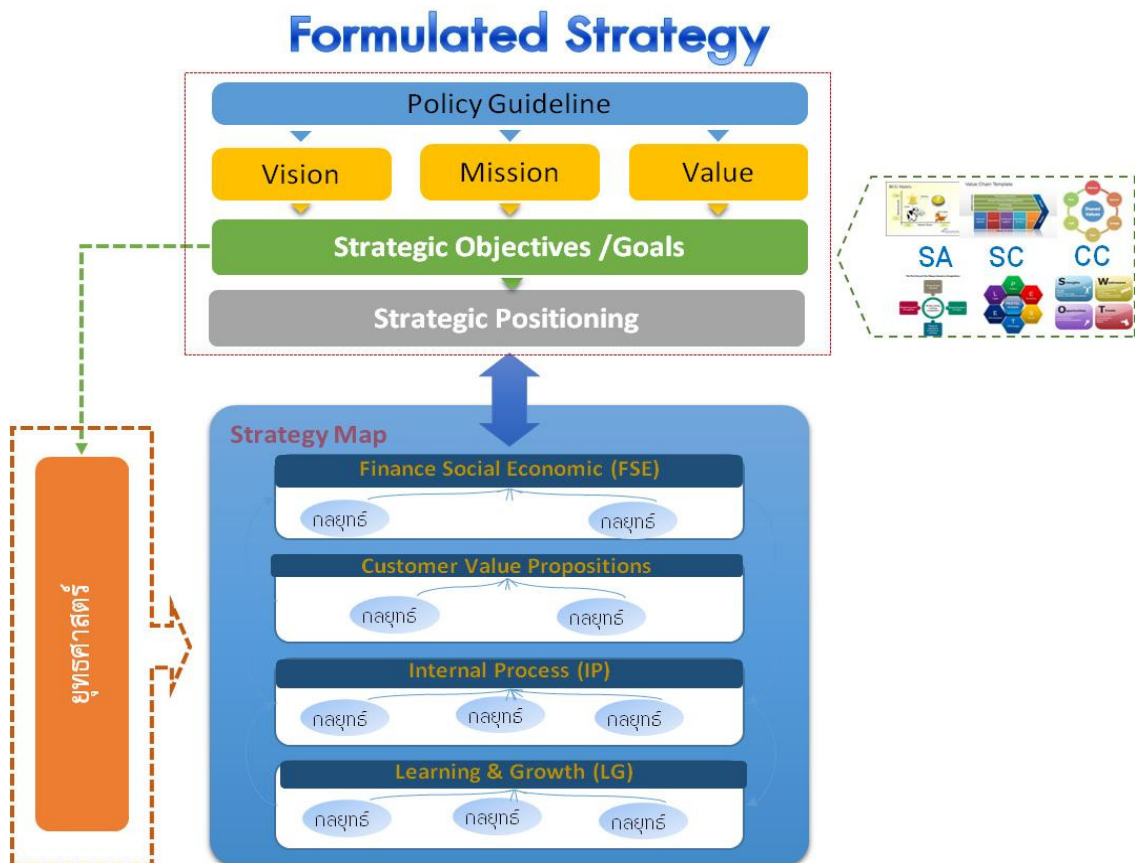
ผลการวิเคราะห์จะเห็นว่า ปัจจัยขับเคลื่อนทางการเงินที่มีนัยสำคัญต่อการเปลี่ยนแปลงค่า EP ระดับองค์กร คือ รายได้จากการจำหน่ายกระแสไฟฟ้า ซึ่งจะถ่ายทอดมายังปัจจัยขับเคลื่อนการดำเนินงาน คือ การลดหน่วยสูญเสียในระบบไฟฟ้า (Non Technical Loss) ส่งผลต่อการกำหนดแผนปรับปรุงเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ (Strategic Improvement Plan) คือ แผนงานที่เกี่ยวข้องจากคณะกรรมการหน่วยสูญเสียระบบไฟฟ้า

ซึ่งสำหรับรัฐวิสาหกิจที่มีพันธกิจเชิงสังคม (PSO) การวิเคราะห์เชิงลึกในรายศูนย์ EVM นั้น ควรจะคำนึงถึงปัจจัยด้านผลประโยชน์เชิงสังคม นอกเหนือจากการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กรด้วย เพื่อให้ทราบว่า ธุรกิจใด หรือหน่วยงานใด มีการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กรมากหรือน้อยต่างกันอย่างไร โดยผลการวิเคราะห์ดังกล่าวจะนำมาใช้เพื่อกำหนดกลยุทธ์ของรัฐวิสาหกิจที่มีพันธกิจเพื่อสังคม ในระดับองค์กรและในระดับศูนย์ EVM ต่อไป

บทที่ 3

กรอบและทิศทางการดำเนินงานของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค (Strategic Direction)

ภาพที่ 3- 1: แนวทางการจัดทำยุทธศาสตร์องค์กร



3.1 นโยบาย (Policy)

3.1.1 นโยบายผู้ถือหุ้นภาครัฐ(Statement of Directions: SOD)

แนวนโยบายผู้ถือหุ้นภาครัฐที่มีต่อรัฐวิสาหกิจ สำหรับการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค

มุ่งพัฒนาระบบจำหน่ายไฟฟ้าให้มีคุณภาพ และเพียงพอต่อความต้องการของประเทศ แสวงหาพันธมิตรทางธุรกิจ และขยายการลงทุนของธุรกิจในเครือเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มต่อทรัพย์สิน และมีความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม

หลักการและแนวทางการดำเนินงานตาม SOD ณ เดือนกรกฎาคม 2555

แผนระยะสั้น

1. การใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์/ Resource Sharing
2. บริหารต้นทุน/การควบคุมค่าใช้จ่ายที่มีประสิทธิภาพภายใต้การกำกับดูแล

3. ประสานความร่วมมือในการดำเนินงานกับการไฟฟ้านครหลวง
4. ปรับปรุงโครงสร้างต้นทุนให้มีความชัดเจน (แยกบัญชีเชิงพาณิชย์กับสังคม/Project Base)

แผนระยะยาว

1. ขยายการลงทุนไปสู่ธุรกิจที่เกี่ยวข้องอื่น ๆ
2. จัดทำแผนการบริหารทรัพย์สินที่มีอยู่
3. การพัฒนาระบบไฟฟ้าอัจฉริยะ (Smart Grid) และมิเตอร์ไฟฟ้าอัจฉริยะ (Smart Meter) ในพื้นที่ที่รับผิดชอบ
4. เตรียมความพร้อมเพื่อรองรับการเปิดเสรีในอุตสาหกรรมไฟฟ้า
5. ให้ความสำคัญกับลูกค้าโดยพัฒนาองค์กรให้เป็น Customer Centric Organization

3.1.2 นโยบายการบริหารและพัฒนาของคณะกรรมการการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค

1. วางแผนการใช้ประโยชน์จากสินทรัพย์ที่มีอยู่ให้มีประสิทธิภาพ เช่น การวางแผนเรื่อง Distribution Center Stock Management และการบริหารจัดการค่าไฟฟ้า ซึ่งถือเป็นสินทรัพย์ที่สำคัญของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค (กฟภ.) รวมถึงการมุ่งเน้นเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน โดยปรับปรุงกระบวนการทำงานให้รวดเร็ว และมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น โดยเฉพาะการพัฒนากระบวนการการจัดซื้อ โดยควรมีโครงการ/แผนงาน และมีตัวชี้วัดในการดำเนินงานที่ชัดเจน

2. แสวงหาโอกาสในการลงทุนและสร้างธุรกิจใหม่ โดยควรมีหน่วยงานเชิงรุกด้าน Energy Innovation เพื่อวิจัยและพัฒนานวัตกรรมในการให้บริการ และพัฒนาด้านพลังงานไฟฟ้า และควรมีการวัดประสิทธิภาพการดำเนินงาน รวมทั้งพิจารณาว่าอะไรที่เกิดจากนวัตกรรม นอกจากนี้ควรมีการศึกษาในเชิงนโยบายเกี่ยวกับการเดินสายส่งระหว่างประเทศ

3. ให้ความสำคัญกับลูกค้า และลูกค้าสัมพันธ์ โดยคำนึงถึงกระแสการเปลี่ยนแปลงของสังคมจากประชากร Generation Y มีการทำงานเชิงรุกเพื่อป้องกันการสูญเสียลูกค้า ผู้ใช้ไฟฟ้ารายใหญ่ รวมทั้งตอบสนองนโยบายรัฐบาลเรื่อง Digital Economy รวมถึงควรจัดทำกลยุทธ์รายกลุ่มลูกค้า

4. พัฒนาและปรับปรุงระบบไฟฟ้าเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ โดยการวางแผน Power Management และ Energy Management

5. มุ่งพัฒนาโครงข่ายไฟฟ้าอัจฉริยะ (Smart Grid) เช่น การวางแผน Smart Meter และ Smart Grid ในอนาคต เนื่องจากรูปแบบการผลิตกระแสไฟฟ้าซึ่งเปลี่ยนผู้ใช้เป็นผู้ผลิต (เปลี่ยนจาก Centralize เป็น Localize)

6. ส่งเสริมการพัฒนาพลังงานทดแทน รวมถึงการวิจัยและพัฒนาเพื่อรองรับไฟฟ้าจาก Energy Source ที่เปลี่ยนแปลงไป และการวางแผนเรื่องพลังงานทดแทนเป็นแผนระยะยาวที่ยั่งยืน

7. เน้นการพัฒนาทุนมนุษย์ ทุนทางปัญญา และส่งเสริมการเรียนรู้ การจัดการความรู้อย่างต่อเนื่อง เช่น การจัดตั้งคลังสมอง การเรียนรู้จากคู่สัญญา หรือ Sub Contract การถ่ายทอดองค์ความรู้ไปสู่บุคลากรรุ่นต่อไป

8. คำนึงถึงหลักบรรษัทภิบาล โดยนำหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีและหลักธรรมาภิบาลมาใช้เป็นแกนหลักในการขับเคลื่อนองค์กร รวมทั้งสร้างความสมดุลระหว่างความสามารถในการทำกำไร และทำประโยชน์ให้สังคมตามหลักเศรษฐกิจพอเพียง

9. ควรเพิ่มบทบาท และยุทธศาสตร์ของบริษัท พีอีเอ เอ็นคอม อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด ในเรื่องพลังงานทดแทนโดยให้เข้ามามีส่วนร่วมและบทบาทในการจัดสรรสัดส่วนระหว่างการใช้พลังงานทดแทนและพลังงานหลักที่ชัดเจน

3.1.3 นโยบายการบริหารและพัฒนาของผู้ว่าการการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค

นโยบายการบริหารและพัฒนาของผู้ว่าการการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคประกอบด้วย 4S สรุปดังนี้

1. **Strengthening** เสริมสร้างความมั่นคงให้กับระบบไฟฟ้าพัฒนาระบบไฟฟ้า สำหรับเมืองใหญ่และอุตสาหกรรม รวมทั้งพื้นที่สำคัญต่าง ๆ ให้ครอบคลุมทั่วถึงประชาชนผู้ใช้ไฟทุกกลุ่มพัฒนาให้เป็น “Super PEA” ส่งเสริมสนับสนุนการลงทุนด้านพลังงานทดแทนและการอนุรักษ์พลังงาน และสร้างบุคลากรที่มีคุณภาพทำงานอย่างมีความสุข

2. **Standardizing** สร้างมาตรฐานที่เป็นเลิศ ทั้งด้านระบบไฟฟ้าความปลอดภัยและกระบวนการทำงานให้เป็นที่ยอมรับในระดับภูมิภาคและสากล เพื่อส่งเสริมอุตสาหกรรมภายในประเทศและการค้าระหว่างประเทศ

3. **Smart** มุ่งสู่ความทันสมัย ให้บริการด้วยความรวดเร็ว โปร่งใส เป็นธรรมยึดหลักลูกค้าเป็นศูนย์กลาง รวมถึงพัฒนาระบบไฟฟ้าและระบบ ICT ให้ทันสมัยรองรับ Smart Grid และเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานขององค์กรสู่ Smart Organization

4. **Sustainable** เติบโตอย่างยั่งยืนมีการกำกับดูแลกิจการที่ดี มีมาตรฐานทางจริยธรรม และจรรยาบรรณในวิชาชีพสร้างการเติบโตอย่างสมดุลร่วมกับชุมชน สังคมและสิ่งแวดล้อม ไปพร้อม ๆ กัน อีกทั้งส่งเสริมพัฒนาสร้างกลไกนำศักยภาพของพนักงานมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร สู่การทำงานแบบมืออาชีพ

ภาพที่ 3- 2: Vision Mission Value (VMV)



3.2 วิสัยทัศน์ (Vision)

กฟภ. เป็นองค์กรชั้นนำที่ทันสมัย มุ่งมั่นให้บริการพลังงานไฟฟ้าอย่างมีประสิทธิภาพ เชื่อถือได้ เพื่อคุณภาพชีวิต เศรษฐกิจและสังคมที่ยั่งยืน

3.3 ภารกิจ (Mission)

จัดหาให้บริการพลังงานไฟฟ้า และดำเนินธุรกิจอื่นที่เกี่ยวข้อง เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าให้เกิดความพึงพอใจ ทั้งด้านคุณภาพและบริการ โดยการพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่อง มีความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม

3.4 ค่านิยม (Core Value)

บริการดี มีคุณธรรม

3.5 ความสามารถหลัก (Core Competency)

3.5.1 ความสามารถหลักขององค์กรในปัจจุบัน

- บริหารจัดการ และบริการระบบจำหน่ายพลังงานไฟฟ้าที่มีความครอบคลุม มีประสิทธิภาพ มั่นคงปลอดภัย เชื่อถือได้
- การให้บริการระบบไฟฟ้าที่ครบวงจรอย่างมีมาตรฐานและน่าเชื่อถือ

3.5.2 ความสามารถหลักขององค์กรในอนาคต

- ความสามารถในการดำเนินงาน และทักษะของบุคลากรเพื่อรองรับการขยายตัวของธุรกิจที่เกี่ยวข้องในอนาคต

3.6 ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ และความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์

3.6.1 ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Challenge)

1) ศักยภาพของบุคลากรเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง

ในด้านศักยภาพของบุคลากรจะมีด้วยกันสองประเด็นหลัก ๆ คือ การสร้าง/พัฒนาบุคลากรใหม่เพื่อทดแทนบุคลากรที่จะเกษียณอายุจำนวนมากในอนาคตอันใกล้ และการเปลี่ยนแปลงในเชิงการแข่งขัน การปฏิบัติหน้าที่ การดำเนินกิจการที่มีความท้าทายมากยิ่งขึ้นเมื่อเทียบกับในอดีต อันเนื่องมาจากเป้าหมายที่สำคัญขององค์กรอันจะมุ่งไปสู่ความเป็นเลิศ เพื่อเป็นผู้นำในระดับภูมิภาค

การสร้าง/พัฒนาบุคลากรใหม่เพื่อทดแทนบุคลากรที่จะมีการเกษียณอายุจำนวนมากในอนาคตอันใกล้ โดยจะเห็นว่า ในระยะอีกไม่กี่ปีข้างหน้า บุคลากรของการไฟฟ้าจะเกษียณอายุไปประมาณร้อยละ 50 ของจำนวนพนักงานทั้งหมดที่มีอยู่ในปัจจุบัน ดังนั้นการสร้างความพร้อม สร้างศักยภาพ ความรู้ความสามารถของบุคลากร จำเป็นต้องใช้ระยะเวลาในการสั่งสมประสบการณ์การทำงานเป็นเวลานาน เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว ผวนกับเป้าหมายขององค์กรที่ต้องการมุ่งสู่ความเป็นเลิศ เป็นองค์กรที่มีประสิทธิภาพสูง และเป็นที่ยอมรับในภูมิภาคนั้น ซึ่งเป็นเป้าหมายที่ท้าทาย และถือเป็นโอกาสดีสำหรับองค์กรที่จะพิจารณาเพื่อปรับโครงสร้างหรือกระบวนการการทำงานในส่วนสนับสนุน (Back-office Operation) ให้มี

ประสิทธิภาพและประสิทธิผลที่ดียิ่งกว่าเดิม โดยมีความรวดเร็วถูกต้อง เน้นการดำเนินงานเชิงวิเคราะห์เพื่อ
สร้างศักยภาพ สร้างโอกาสต่าง ๆ ให้กับองค์กรได้มากขึ้น

2) การสร้างความยั่งยืนขององค์กร (มิติด้านเศรษฐกิจ มิติด้านสังคม และมิติด้านสิ่งแวดล้อม)

นโยบายของผู้ว่าการการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคในการสร้างความยั่งยืนขององค์กร ซึ่งจะต้องมีการวิเคราะห์ถึงปัจจัยความยั่งยืนที่มีนัยสำคัญ และจัดทำแผนงานเพื่อเป็นผู้นำในการดำเนินธุรกิจตามแนวทางการพัฒนาอย่างยั่งยืน ด้วยการสร้างความเชื่อมั่นต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียผ่านการดำเนินงานที่เป็นเลิศ โปร่งใส และมีการพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่อง รวมถึงการที่ กฟภ. มีการดำเนินงานตามแผนแม่บท CG CSR ซึ่งจะเป็นส่วนสนับสนุนการดำเนินงานในการสร้างความยั่งยืนอย่างมีนัยสำคัญ ดังนั้น การมุ่งไปสู่ความยั่งยืนขององค์กร จะต้องมีการกำหนดแผนงานที่คณะกรรมการและผู้บริหารต้องสร้างผลการดำเนินงานที่ดีให้กิจการเติบโตอย่างยั่งยืน น่าเชื่อถือ โดยเน้นการปฏิบัติอย่างจริงจัง

3) การบริหารจัดการและสร้างความสมดุลสำหรับความคาดหวังของกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

กฟภ. มีการสำรวจความต้องการและความคาดหวังของแต่ละกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยเฉพาะกลุ่มลูกค้าที่มีการแบ่งกลุ่มเป็น 4 กลุ่มหลัก ได้แก่ ประเภทบ้านอยู่อาศัย อุตสาหกรรม พาณิชยกรรม และอื่น ๆ เพื่อไปใช้ประโยชน์ในการวางแผนผลิตภัณฑ์และบริการ การตลาด การปรับปรุงระบบงานและกระบวนการทำงาน การพัฒนาโอกาสธุรกิจใหม่ รวมถึงการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า ซึ่งนำไปสู่ผลการดำเนินงานที่ดี สามารถนำไปเทียบเคียงกับหน่วยงานอื่น หรือเป็น Best Practice ได้ในอนาคต ดังนั้น การบริหารจัดการและกำหนดแผนงานที่ชัดเจนเกี่ยวกับการตอบสนองความต้องการ และความคาดหวังดังกล่าว จึงเป็นความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์หนึ่งที่สำคัญของ กฟภ.

4) บทบาทของ SPP และ VSPP ที่ส่งผลกระทบต่อการค้าปลีกขององค์กร

จากการวิเคราะห์ จะเห็นได้จากแผน PDP2015 ถึงแนวทางการส่งเสริมการผลิตไฟฟ้าจากพลังงานทดแทนที่จะมีสัดส่วนมากยิ่งขึ้น ขึ้นไปในอนาคต ทั้งนี้เพื่อตอบสนองต่อกระแสสิ่งแวดล้อมและสังคมสีเขียว รวมถึงการตอบสนองต่อการเติบโตทางเศรษฐกิจในอีกหลายปีข้างหน้า อีกทั้งการเปิดเสรีในเรื่องพลังงาน มีแนวโน้มเปิดกว้างมากยิ่งขึ้นเป็นลำดับ การเกิดใหม่ของผู้ผลิตกระแสไฟฟ้าขนาดเล็กและเล็กมาก (SPP และ VSPP) มีแนวโน้มสูงขึ้นเพื่อรองรับความต้องการพลังงานจากการขยายตัวของทั้งสังคมเมือง เศรษฐกิจ และอุตสาหกรรม

ถึงแม้ว่าโครงข่ายการส่งกระจายและจำหน่ายกระแสไฟฟ้าของ กฟภ. มีเครือข่ายที่ครอบคลุมมากที่สุดทั่วประเทศ แต่ในบางกลุ่มลูกค้า ผลิตภัณฑ์และบริการของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคอาจจะยังไม่ได้ตอบสนองความต้องการของบางกลุ่มลูกค้าได้ครบทุกประเด็น ทั้งนี้ เนื่องจากปัจจัยราคา เสถียรภาพของกระแสไฟฟ้า (ค่าความเสียหายทางเศรษฐกิจในกรณีที่กระแสไฟฟ้าขาดเสถียรภาพในบางธุรกิจ อาจมีมูลค่าที่สูงมากจนกิจการไม่อาจรับความเสี่ยงได้) หรือแม้แต่ความครอบคลุมของการให้บริการ ซึ่งในอดีตผลกระทบดังกล่าวอาจจะมีไม่มากนัก แต่ในอนาคตการขยายตัวของอุตสาหกรรมที่จะเกิดขึ้นย่อมส่งผลให้มีผู้ผลิตไฟฟ้า SPP และ VSPP รายใหม่ ๆ มีจำนวนมากขึ้น ทั้งนี้ย่อมมีผลกระทบต่อ กฟภ. สำหรับการเข้าถึงกลุ่มลูกค้าอุตสาหกรรม ฉะนั้นความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ในกลุ่มดังกล่าว นอกเหนือไปจากการกำหนดกลยุทธ์ด้านราคาแล้วนั้น (ซึ่ง กฟภ. อาจไม่สามารถเสนอราคาที่แข่งขันในตลาดได้มากนักอันเนื่องมาจากข้อบังคับต่าง ๆ) ยัง

รวมถึงการสร้างเสถียรภาพของระบบไฟฟ้า การให้บริการที่ตอบสนองความต้องการในแต่ละกลุ่มลูกค้า ยังคงเป็นอีกปัจจัยที่ กฟภ. สามารถสร้างจุดแข็งเพื่อเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันได้

5) นโยบายและการกำกับดูแลของรัฐบาลและองค์กรอิสระ

แผนการดำเนินงานของสำนักงานคณะกรรมการกำกับกิจการพลังงานปีงบประมาณ พ.ศ. 2558 สำนักงานคณะกรรมการกำกับกิจการพลังงาน มีกลยุทธ์การดำเนินงานที่จะส่งเสริมกิจการพลังงานให้มีประสิทธิภาพและเสริมสร้างการแข่งขันที่เป็นธรรม โดยมีการดำเนินงานที่สำคัญ ได้แก่ กำหนดแนวทางต่ออายุสัญญาซื้อขายไฟฟ้า (Power Purchase Agreement: PPA) และ/หรือสร้างโรงไฟฟ้าทดแทนโรงไฟฟ้าเอกชนที่ครบอายุสัญญาทั้งผู้ผลิตไฟฟ้าเอกชนรายใหญ่ (Independent Power Producer: IPP) และผู้ผลิตไฟฟ้ารายเล็ก (Small Power Producers: SPP) ระบบพลังงานความร้อนร่วม (Cogeneration) รวมถึงศึกษาการส่งเสริมการรับซื้อไฟฟ้าเพิ่มเติมจากกำลังผลิตส่วนเกินจากสัญญาซื้อขายไฟฟ้า (Excess Capacity)

6) การบริหารสินทรัพย์ขององค์กรให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ทั้งสินทรัพย์ในภาพรวม และด้านเครือข่ายโทรคมนาคม โครงข่ายใยแก้วนำแสง (Fiber Optic) ร่วมกับเอกชน

จากการวิเคราะห์ทางการเงินจะพบว่า ผลตอบแทนจากสินทรัพย์ของ กฟภ. มีแนวโน้มที่ลดลงอย่างต่อเนื่อง กฟภ.จำเป็นต้องปรับแนวทางการดำเนินงาน เพื่อเพิ่มศักยภาพในการสร้างรายได้ให้มากที่สุดจากสินทรัพย์ที่มีอยู่ จะเห็นได้ว่า โครงสร้าง/เครือข่ายระบบการจำหน่ายไฟฟ้าของ กฟภ.นั้น ครอบคลุมทั่วประเทศ แทบทุกครัวเรือนต่างมีไฟฟ้าใช้ นอกเหนือไปจากโครงข่ายนี้แล้ว กฟภ.ยังมีโครงข่ายใยแก้วนำแสงอีกด้วย เหล่านี้ล้วนเป็นสินทรัพย์ที่มีศักยภาพในการสร้างรายได้อื่น ๆ ได้อย่างมาก เช่น การเข้าสู่ธุรกิจโทรคมนาคม การรับส่งข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์ต่าง ๆ ผ่านโครงข่ายของ กฟภ. ที่มีอยู่ในสังคมปัจจุบันและอนาคต ความพร้อมด้านการสื่อสารข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์ย่อมเป็นปัจจัยหลักในการสร้างการแข่งขันได้อย่างง่ายดายหากเทียบกับคู่แข่งอื่น ๆ ที่ให้บริการด้านนี้ ที่ไม่มีระบบสายส่ง สิ่งนี้ย่อมทำให้การไฟฟ้าได้เปรียบในด้านการแข่งขันอย่างมาก อย่างไรก็ตาม การเข้าสู่ธุรกิจดังกล่าวอาจเป็นข้อจำกัดทางกฎหมายถึงขอบข่ายหน้าที่ของ กฟภ. ทั้งนี้ กฟภ. อาจต้องมีการนำเสนอรัฐบาลหรือหน่วยงานที่กำกับเพื่อแก้ไข/เพิ่มหน้าที่ในการให้บริการประชาชนให้ได้มากที่สุด หาก กฟภ. สามารถเข้าให้บริการดังกล่าวได้ กฟภ. จะเป็นผู้ให้บริการที่เข้าถึงชุมชนด้วยเครือข่ายที่มีอยู่ได้อย่างรวดเร็วที่สุด หากต้องเปรียบเทียบกับคู่แข่งรายอื่น ๆ

3.6.2 ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Advantage)

1) ความพร้อมทั้งในด้านโครงข่ายและสำนักงานให้บริการสามารถรองรับการขยายตัวของธุรกิจได้

กฟภ. มีความพร้อมด้านระบบโครงข่ายสายส่ง สถานีย่อยที่กระจายทั่วประเทศ ระบบบริหารจัดการไฟฟ้าที่มีประสิทธิภาพ ทรัพยากรมนุษย์ที่มีความชำนาญในด้านวิศวกรรมไฟฟ้า อันเป็นโครงสร้างสำคัญในการดำเนินงาน หรือแม้แต่ที่ดินที่ต้องใช้ในการก่อสร้าง และการพาดผ่านของสายไฟทั่วประเทศ โดยโอกาสของธุรกิจจากความต้องการในการใช้ไฟฟ้าที่เพิ่มสูงขึ้น รวมถึงตลาดยังมีความต้องการด้านการให้บริการที่เกี่ยวข้องกับวิศวกรรมไฟฟ้า จะทำให้ กฟภ. มีโอกาสในการขยายตัวทางธุรกิจได้มากยิ่งขึ้น

2) กฟภ.มีเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัยครอบคลุม ทั้งในระบบเครือข่ายและจำหน่ายไฟฟ้า (Core Process) และระบบสนับสนุนอื่นที่เกี่ยวข้อง เช่น SCADA AMR GIS SAP

การเพิ่มสมรรถนะขององค์กรให้ดียิ่งขึ้นด้วยการพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่อง รวมถึงการปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงานให้เป็นมาตรฐานและมีประสิทธิภาพ ซึ่ง กฟภ. ได้นำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการบริหารจัดการทรัพยากรขององค์กรให้เกิดประโยชน์สูงสุด โดยได้จัดทำ ICT Roadmap ขึ้น ซึ่งจะต้องมีการพัฒนาระบบบริหารจัดการสารสนเทศ เพื่อรองรับกระบวนการปฏิบัติงานด้านวิศวกรรมไฟฟ้า และมุ่งหน้าสู่ Smart Grid รวมถึงการพัฒนากระบวนการให้บริการลูกค้า ซึ่งระบบดังกล่าวหากดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพจะส่งผลในเชิงบวกกับภาพลักษณ์ขององค์กร

3) โอกาสในการลงทุนเพื่อรองรับการขยายตัวในการตอบสนองนโยบายภาครัฐที่มุ่งเน้นเรื่องการพัฒนาคุณภาพระบบไฟฟ้าและบริการ และนโยบายด้าน Smart Grid

จากการเปลี่ยนแปลงของสภาพความเป็นอยู่ของสังคม และการพัฒนาทางเศรษฐกิจและอุตสาหกรรมทำให้ความต้องการใช้ไฟฟ้าเพิ่มสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง ประกอบกับความต้องการคุณภาพพลังงานไฟฟ้าและการบริการที่ดี มีความละเอียดอ่อนและซับซ้อนมากยิ่งขึ้น ส่งผลให้อุตสาหกรรมด้านพลังงานไฟฟ้าต้องมีการพัฒนาเพื่อรองรับการพัฒนาตามทิศทางดังกล่าวข้างต้น เพื่อให้เกิดการพัฒนาทางด้านพลังงานอย่างยั่งยืน ซึ่งแนวทางการพัฒนาระบบโครงข่ายไฟฟ้าให้เป็นระบบโครงข่าย Smart Grid เป็นแนวทางที่นโยบายภาครัฐให้ความสำคัญ ซึ่งจากมติที่ประชุม สชช. วันที่ 7 มกราคม 2556 เห็นควรให้ กฟภ. จัดทำโครงการดังกล่าวเป็นแผนนำร่องพัฒนาพื้นที่ต้นแบบระบบโครงข่ายไฟฟ้าอัจฉริยะ เพื่อนำผลการประเมินจากแผนนำร่องไปวางแผนขยายผลสู่พื้นที่เป้าหมายอื่น ๆ ต่อไป

4) มาตรฐานที่ได้รับการยอมรับในระดับภูมิภาค (PEA Standard)

PEA Standard คือ การมุ่งเน้นให้ประเทศในกลุ่ม LMS ยอมรับและใช้มาตรฐานระบบจำหน่ายไฟฟ้าของ กฟภ. ซึ่งการพัฒนา PEA Standard นี้เป็นเป้าหมายในระยะยาวทั้งนี้เพื่อเป็นการสร้างการยอมรับและรับรู้ใน Brand Image ขององค์กรในระดับนานาชาติ กฟภ. จะต้องมีการจัดทำมาตรฐานระบบจำหน่ายไฟฟ้า และศึกษาโอกาสพร้อมความเป็นไปได้ในการเข้าถึงแต่ละประเทศ เพื่อพัฒนาภาพลักษณ์และมาตรฐานให้เป็นที่ยอมรับต่อไป ทั้งนี้อาจรวมถึงการขยายโอกาสในการลงทุนในแต่ละประเทศ โดยต่อยอดหรือพัฒนามาจากการที่แต่ละประเทศนำ PEA Standard เข้ามาใช้งาน

5) การใช้ประโยชน์จากสินทรัพย์และช่องทางบริการเพื่อตอบสนองแนวโน้มความต้องการใช้ไฟฟ้าทั้งในภาพรวมและรายอุตสาหกรรม

ถึงแม้สัดส่วนการใช้พลังงานต่อผลิตภัณฑ์มวลรวมมีแนวโน้มลดลงอย่างต่อเนื่อง ซึ่งเป็นผลมาจากสภาพเศรษฐกิจที่ทรงตัว และในบางภาคส่วนมีการถดถอย แต่จากการที่รัฐบาลมีนโยบายส่งเสริมให้มีการใช้พลังงานทดแทนในประเทศเพิ่มมากขึ้น รวมทั้งเพิ่มประสิทธิภาพการใช้พลังงาน โดยลดสัดส่วนการใช้พลังงานต่อผลิตภัณฑ์มวลรวม (Energy Intensity) พบว่าในช่วง 7 เดือนของปี 2558 ประเทศไทยมีการใช้พลังงานทดแทน 5,554 พันตัน เทียบเท่าน้ำมันดิบ เพิ่มขึ้นร้อยละ 7.9 จากช่วงเดียวกันของปีก่อน โดยแนวโน้มดังกล่าวคาดว่าจะมีสัดส่วนที่มากขึ้นในอนาคต เพื่อตอบสนองความมั่นคงทางด้านพลังงานและการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม

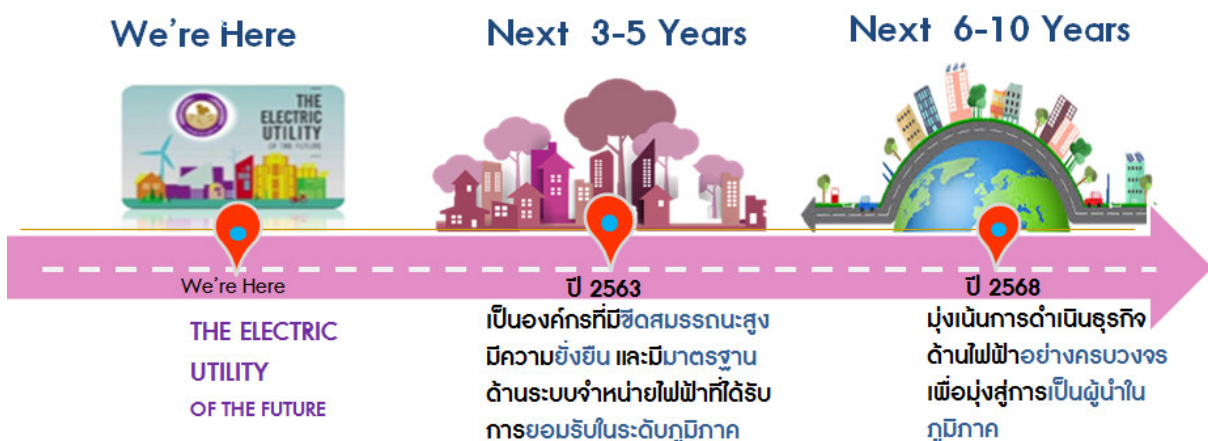
ไม่ว่าการเปลี่ยนแปลงในด้านแหล่งที่มาของพลังงาน เพื่อผลิตกระแสไฟฟ้าจะเป็นไปในรูปแบบใด ท้ายที่สุดกระบวนการการส่งกระแสไฟฟ้าเข้าสู่ระบบกระจายและจำหน่ายไฟฟ้าไปยังผู้ใช้ ไม่ว่าจะ เป็นกลุ่มอุตสาหกรรม กลุ่มพาณิชย์ หรือกลุ่มผู้บริโภคโดยทั่วไปก็ยังคงใช้การกระจายไฟไปตามสายไฟฟ้า

ตามโครงข่ายของ กฟภ. ดังนั้น จึงพอจะคาดการณ์ได้ว่า ในอนาคตปริมาณไฟฟ้าที่จะต้องส่งผ่านระบบ เครือข่ายของ กฟภ. จะมีปริมาณมากยิ่งขึ้น

นอกเหนือไปจากนั้น การขยายของตัวเมือง การเกิดใหม่ของนิคมอุตสาหกรรม ล้วนส่งผลให้ กฟภ. จำเป็นต้องสร้างเครือข่ายเพื่อรองรับความต้องการในอนาคต ด้วยเครือข่ายดังกล่าว นอกเหนือไปจาก การใช้งานเพื่อกระจายกระแสไฟฟ้า ยังอาจสามารถสร้างประโยชน์ด้านอื่น ๆ ที่นอกเหนือไปจากธุรกิจของ กฟภ. ได้อีกด้วย ทำให้ความสามารถของ กฟภ. นอกจากจะเป็นผู้ให้บริการด้านจำหน่ายไฟฟ้าแล้ว ยังสามารถ ขยายผลในด้านของการให้บริการเครือข่าย หรือสินทรัพย์อื่น ๆ ที่กระจายอยู่ทั่วประเทศ ทั่วทุกชุมชน เช่น การใช้เสาไฟฟ้า เพื่อเป็นจุดรวบรวม/กระจายสัญญาณคลื่นความถี่ ซึ่งหากเปรียบเทียบกับผู้ที่อยู่ในธุรกิจ ดังกล่าว ต้องการสร้างเครือข่ายให้ครอบคลุมทั่วประเทศให้ได้นั้น จำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องใช้เงินลงทุนอย่าง มหาศาล เฉพาะการสร้างเครือข่ายเพียงอย่างเดียวหรือแม้กระทั่งจุดให้บริการที่มีอยู่นอกเหนือไปจากการรับ บริการแล้ว ยังสามารถปรับรูปแบบให้บริการที่ครบวงจรด้านต่างๆ สำหรับ กฟภ. หรือแม้แต่ให้บริการด้านอื่น ๆ กับพันธมิตรธุรกิจที่อาจมีขึ้นได้

3.7 ทิศทางและตำแหน่งยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning)

ภาพที่ 3- 3: ทิศทางและตำแหน่งยุทธศาสตร์



รายละเอียดทิศทางการดำเนินงานใน 3-5 ปีข้างหน้า



เป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง มีความยั่งยืน และมีมาตรฐานด้านระบบจำหน่ายไฟฟ้า ที่ได้รับการยอมรับในระดับภูมิภาค

1. ดำเนินธุรกิจจำหน่ายไฟฟ้าให้ครอบคลุมพื้นที่รับผิดชอบอย่างมีคุณภาพ ทันสมัย มีมาตรฐาน และตามหลักธรรมาภิบาล
2. บริหารสินทรัพย์ที่สำคัญขององค์กร ทั้ง IT บุคลากร และอื่น ๆ ให้เกิดประโยชน์สูงสุด

3. ขับเคลื่อนองค์กรเพื่อมุ่งสู่การเป็นรัฐวิสาหกิจที่เป็นเลิศ ด้วยเครื่องมือ “SEPA/TQA” อย่างทั่วถึงทั้งองค์กร
4. กำกับการดำเนินงานของบริษัทในเครื่องมืมีประสิทธิภาพและโปร่งใสตามหลักธรรมาภิบาล
5. ศึกษาและดำเนินการจัดตั้งหน่วยงานหรือสถาบันวิจัยและพัฒนาของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค

รายละเอียดทิศทางการดำเนินงานใน 6-10 ปีข้างหน้า



มุ่งเน้นการดำเนินธุรกิจด้านไฟฟ้าอย่างครบวงจร เพื่อมุ่งสู่การเป็นผู้นำในภูมิภาค

1. พัฒนามาตรฐานระบบจำหน่ายไฟฟ้าของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคไปสู่ประเทศใกล้เคียง
2. พัฒนาและดำเนินธุรกิจที่เกี่ยวข้องอื่นอย่างครบวงจรและบูรณาการกับการดำเนินงานของ PEA ENCOM เช่น ธุรกิจที่ปรึกษาด้านไฟฟ้า ธุรกิจด้านพลังงานทดแทนและการใช้พลังงานไฟฟ้าอย่างมีประสิทธิภาพ ธุรกิจด้านโทรคมนาคมและสื่อสาร ธุรกิจสถานีจำหน่ายไฟฟ้าสำหรับรถยนต์ EV เป็นต้น
3. สนับสนุนส่งเสริมการเรียนรู้และดำเนินการวิจัยและพัฒนา เพื่อมุ่งสู่การเป็น “องค์กรที่ดำเนินธุรกิจ โดยใช้นวัตกรรม” อย่างเต็มรูปแบบ

ตารางที่ 3- 1: เป้าหมายทิศทางและตำแหน่งยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning)

ตัวชี้วัด	เป้าหมาย 5 ปี	เป้าหมาย 10 ปี
SAIFI	2.7	1.613
SAIDI	105	100
ROA	3.17	2.36
คะแนน SEPA	332	390
PEA Standard	2 ประเทศในกลุ่ม LMS ยอมรับ (มี MOU) และใช้มาตรฐานของ กฟภ. ในระบบจำหน่ายไฟฟ้า	ทุกประเทศในกลุ่ม LMS ยอมรับ (มี MOU) และใช้มาตรฐานของ กฟภ. ในระบบจำหน่ายไฟฟ้า

3.8 วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ และยุทธศาสตร์ พ.ศ. 2557-2566 (ทบทวนครั้งที่ 2 พ.ศ. 2559)



3.8.1 วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objective)

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objective) ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค พ.ศ. 2557-2566 (ทบทวนครั้งที่ 2 พ.ศ. 2559) ได้ระบุเป็น 5 ประเด็น ดังนี้

1. เพื่อสร้างความเติบโตอย่างยั่งยืนขององค์กร และมีธรรมาภิบาล
2. เพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานเป็นเลิศเพื่อเป็นผู้นำในธุรกิจจำหน่ายไฟฟ้า
3. เป็นองค์กรที่มุ่งเน้นลูกค้าเป็นศูนย์กลาง
4. เพื่อเตรียมความพร้อมขององค์กรในการลงทุน สร้างตลาดใหม่ และธุรกิจที่เกี่ยวข้องทั้งในและต่างประเทศ
5. เป็นองค์กรที่มุ่งเน้นด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยี

3.8.2 ยุทธศาสตร์ (Strategy)

ยุทธศาสตร์ (Strategy) ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค พ.ศ. 2557-2566 (ทบทวนครั้งที่ 2 พ.ศ. 2559) ได้มีการระบุ/กำหนดเพื่อให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ทั้ง 5 ประเด็น โดยมีการกำหนดยุทธศาสตร์ในการดำเนินการทั้งสิ้น 13 ยุทธศาสตร์ สรุปดังนี้

ตารางที่ 3- 2: ยุทธศาสตร์ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค พ.ศ. 2557-2566 (ทบทวนครั้งที่ 2 พ.ศ. 2559)

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objective)	ยุทธศาสตร์ (Strategy)
1. เพื่อสร้างความเติบโตอย่างยั่งยืนขององค์กร และมีธรรมาภิบาล	<ul style="list-style-type: none"> มีการส่งเสริมความรับผิดชอบต่อสังคม ชุมชน และสิ่งแวดล้อม มีการส่งเสริมให้องค์กร มีการเติบโตอย่างยั่งยืน มีการกำกับดูแลกิจการที่ดีตามหลักธรรมาภิบาล
2. เพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานเป็นเลิศเพื่อเป็นผู้นำในธุรกิจจำหน่ายไฟฟ้า	<ul style="list-style-type: none"> เป็นองค์กรที่มีการบริหารและจัดสรรสินทรัพย์อย่างเต็มประสิทธิภาพ มีการจำหน่ายไฟฟ้าที่ได้คุณภาพเทียบเท่ามาตรฐานสากล ส่งเสริมการพัฒนาทุนมนุษย์ สร้างองค์กรให้เป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง (HPO)
3. เป็นองค์กรที่มุ่งเน้นลูกค้าเป็นศูนย์กลาง	<ul style="list-style-type: none"> มุ่งเน้นพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการให้ตอบสนองความต้องการและความคาดหวังของลูกค้า มุ่งเน้นการบริการลูกค้าที่เป็นเลิศและครบวงจร
4. เพื่อเตรียมความพร้อมขององค์กรในการลงทุน สร้างตลาดใหม่ และธุรกิจที่เกี่ยวข้องทั้งในและต่างประเทศ	<ul style="list-style-type: none"> แสวงหาโอกาสในการลงทุนสำหรับธุรกิจที่เกี่ยวข้องทั้งในและต่างประเทศ เป็นผู้ส่งเสริมและสนับสนุนในด้านพลังงานทดแทน และด้านการใช้พลังงานอย่างมีประสิทธิภาพ
5. เป็นองค์กรที่มุ่งเน้นด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยี	<ul style="list-style-type: none"> ส่งเสริมการสร้างนวัตกรรมในองค์กร และการสร้างสถาบันวิจัยและพัฒนาวัตกรรม พัฒนาเทคโนโลยีเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานขององค์กร

โดยรายละเอียดแต่ละวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และยุทธศาสตร์ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค พ.ศ. 2557-2566 (ทบทวนครั้งที่ 2 พ.ศ. 2559) สรุปดังนี้

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 1: เพื่อสร้างความเติบโตอย่างยั่งยืนขององค์กร และมีธรรมาภิบาล
<p>เป้าประสงค์:</p> <ul style="list-style-type: none"> ผู้มีส่วนได้เสียและชุมชนมีความเชื่อมั่นในการดำเนินงานและภาพลักษณ์ขององค์กร การบริหารองค์กรอย่างมีธรรมาภิบาล
<p>ตัวชี้วัดระดับเป้าประสงค์: การดำเนินงานที่โปร่งใส และมีธรรมาภิบาล</p>

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 1 (SO1) เพื่อสร้างความเติบโตอย่างยั่งยืนขององค์กร และมีธรรมาภิบาลโดยพัฒนาและส่งเสริมการกำกับดูแลกิจการที่ดี และมุ่งสู่มาตรฐานของ OECD Principles ภายในปี 2563 รวมถึงการสร้างต้นแบบการไฟฟ้าโปร่งใส และขยายผลไปยังการไฟฟ้าต่างๆ โดยการดำเนินงานด้วยความโปร่งใส ปราศจากทุจริตคอร์ปชั่น มีมาตรฐานทางจริยธรรมและจรรยาบรรณในวิชาชีพ

รวมถึงส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการรับผิดชอบต่อสังคม ชุมชน และสิ่งแวดล้อม โดยเพิ่มประสิทธิภาพกระบวนการความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค (กฟภ.) ให้เข้าสู่มาตรฐาน ISO 26000 ภายในปี 2560 และการให้ความสำคัญกับการได้มาซึ่ง “Social License to Operate”

รวมถึงส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการรับผิดชอบต่อสังคม ชุมชน และสิ่งแวดล้อม โดยเพิ่มประสิทธิภาพกระบวนการความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค (กฟภ.) ให้เข้าสู่มาตรฐาน ISO 26000 ภายในปี 2560 และการให้ความสำคัญกับการได้มาซึ่ง “Social License to Operate” (การอนุญาตให้ประกอบกิจการจากสังคม) โดยประเด็นดังกล่าวจะครอบคลุมมากกว่าการบริหารความคาดหวังของชุมชน แต่จะครอบคลุมถึงการใช้หลักบรรษัทภิบาลในการดำเนินธุรกิจ (Ethical Business Conduct and Transparency) การดูแลด้านสิ่งแวดล้อม (Environment Performance) การสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน (Community Relationships) และสิทธิและความปลอดภัยของพนักงานและแรงงานด้วย (Workers’ Rights and Safety)³

SO1	เพื่อสร้างความเติบโตอย่างยั่งยืนขององค์กร และมีธรรมาภิบาล	
	ยุทธศาสตร์ที่ 1	มีการส่งเสริมความรับผิดชอบต่อสังคม ชุมชน และสิ่งแวดล้อม
	กลยุทธ์ที่ 1	ยกระดับ CG และ CSR สู่มาตรฐานสากล (OC2)

ยุทธศาสตร์ที่ 1: มีการส่งเสริมความรับผิดชอบต่อสังคม ชุมชน และสิ่งแวดล้อมโดยให้ความสำคัญกับการยกระดับ CG และ CSR สู่มาตรฐานสากลใน 3 ประเด็นสำคัญ ดังนี้

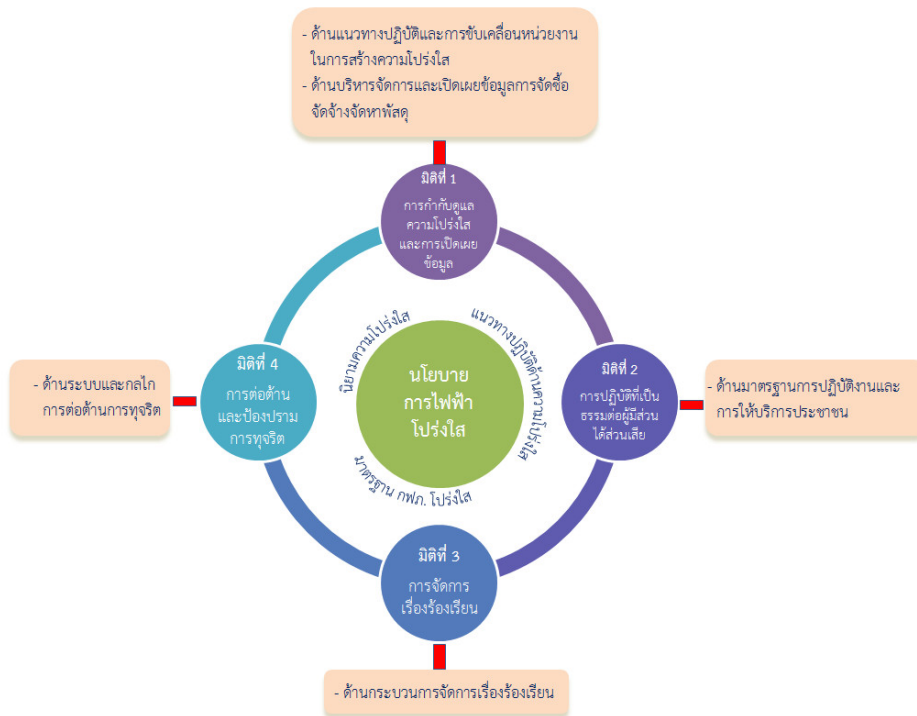
- การกำกับดูแลกิจการที่ดีตามหลักธรรมาภิบาล และมุ่งสู่มาตรฐานสากลของ OECD Principles ภายในปี 2563 เพื่อส่งเสริมภาพลักษณ์ที่ดี และความเชื่อมั่นต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร ประกอบด้วยหลักการ 5 ข้อคือ 1. การเคารพสิทธิผู้ถือหุ้น 2. การปฏิบัติต่อผู้ถือหุ้นอย่างเป็นธรรม 3. เคารพบทบาทของผู้มีส่วนได้เสีย (Roles of Stakeholders) 4. การเปิดเผยข้อมูลและความโปร่งใสและ 5. บทบาทความรับผิดชอบต่อสังคมของคณะกรรมการ

- ส่งเสริมกิจกรรมการมีส่วนร่วมรับผิดชอบต่อสังคม ชุมชน สิ่งแวดล้อม โดยการพัฒนากระบวนการมีส่วนร่วมจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder Engagement) เช่น บุคลากร ลูกค้า และคู่ค้า เพื่อจะได้ทราบความต้องการและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในแต่ละกลุ่มการดำเนินงานที่คำนึงถึงผลประโยชน์ของบริษัทและสังคม (Social Hiring) และสร้างมาตรฐานความปลอดภัยในการปฏิบัติงานภายในองค์กร และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม การดูแลความถูกต้องสมบูรณ์ของห่วงโซ่อุปทาน (Monitor Supply Chain) เพื่อให้องค์กรมีการเติบโตอย่างยั่งยืน ควบคู่ไปกับการพัฒนาและส่งเสริมโครงการที่ยกระดับคุณภาพชีวิตของสังคม ชุมชน การสร้างสมดุลของสิ่งแวดล้อม และการเข้าถึงองค์กร สินค้าและบริการ (Accessibility) โดยการยกระดับมาตรฐานความปลอดภัยการใช้ไฟฟ้าของประชาชน และส่งเสริมเผยแพร่ความรู้ที่เป็นประโยชน์ที่เกี่ยวกับการใช้ไฟฟ้าสู่สาธารณะ

- ความโปร่งใสและตรวจสอบได้ในการบริหารจัดการองค์กร โดยขยายผลแผนงานการไฟฟ้าโปร่งใสไปยังเขตการไฟฟ้าต่าง ๆ ของ กฟภ. อย่างเป็นรูปธรรม มีกรอบแนวทางการดำเนินงานที่ชัดเจน เป็นมาตรฐานในแนวทางเดียวกันทั้งองค์กร รวมถึงการดำเนินงานแผนงานปฏิบัติการกำกับดูแลกิจการที่ดี และป้องปรามการทุจริตคอร์รัปชันของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค

³ Unpacking the social Licence to operate, Merz Magazine

ภาพที่ 3- 4: กรอบแนวคิดเกี่ยวกับการดำเนินงานด้านความโปร่งใสของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค



SO1	เพื่อสร้างความเติบโตอย่างยั่งยืนขององค์กร และมีธรรมาภิบาล
ยุทธศาสตร์ที่ 2	มีการส่งเสริมให้องค์กรมีการเติบโตอย่างยั่งยืน
กลยุทธ์ที่ 2	ส่งเสริมและพัฒนาองค์กรสู่ความยั่งยืน (OC1)

ยุทธศาสตร์ที่ 2: มีการส่งเสริมให้องค์กรมีการเติบโตอย่างยั่งยืน โดยมีการวิเคราะห์และกำหนดปัจจัยขับเคลื่อน เพื่อมุ่งสู่ความยั่งยืนภายในองค์กร รวมทั้งการสื่อสารและการกำหนดแผนงานสู่ความยั่งยืนภายในองค์กรและให้ความสำคัญในการยกระดับสมรรถนะขององค์กรสู่ความยั่งยืน โดยมีทุนมนุษย์เป็นปัจจัยสำคัญ ดังนั้นในกลยุทธ์นี้จะมุ่งเน้นการสร้างวัฒนธรรมองค์กร (Culture) และการสร้างบรรยากาศในการทำงานเพื่อให้บุคลากร มุ่งเน้นในการดำเนินงานเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร และขับเคลื่อนไปสู่องค์กรที่มุ่งเน้นลูกค้าเป็นศูนย์กลาง รวมถึงการพัฒนากระบวนการจัดการองค์ความรู้ขององค์กร โดยการส่งเสริมกระบวนการจัดการองค์ความรู้ ตั้งแต่การกำหนดองค์ความรู้ การรวบรวมและจัดเก็บ การแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ เพื่อสร้างการเรียนรู้และนวัตกรรมในองค์กร ตลอดจนสนับสนุนการดำเนินงานขององค์กรให้มี Productivity สูงขึ้น

นอกจากนี้ ยังกำหนดให้มีการพัฒนาความผูกพันของบุคลากรในองค์กร โดยการค้นหาปัจจัยความผูกพันของบุคลากรในแต่ละกลุ่มงาน แต่ละตำแหน่งงาน เพื่อนำมาจัดทำแผนงานพัฒนาความผูกพันของบุคลากรในองค์กร โดยให้บุคลากรทุกคนมีความผูกพัน และมี Sense of Belonging ในองค์กร



SO1	เพื่อสร้างความเติบโตอย่างยั่งยืนขององค์กร และมีธรรมาภิบาล		
	ยุทธศาสตร์ที่ 3	มีการกำกับดูแลกิจการที่ดีตามหลักธรรมาภิบาล	
		กลยุทธ์ที่ 3	ส่งเสริมการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ นโยบาย และมาตรฐานทั้งในและต่างประเทศ รวมถึงการกำกับกิจการดำเนินงานของบริษัทในเครือ เพื่อให้เกิด Synergy (RS2)

ยุทธศาสตร์ที่ 3: มีการกำกับดูแลกิจการที่ดีตามหลักธรรมาภิบาล โดยมุ่งเน้นในการส่งเสริมการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ นโยบาย และมาตรฐานทั้งในและต่างประเทศ โดยปรับปรุงกระบวนการดำเนินงาน กฎระเบียบ หลักเกณฑ์ และการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพและโปร่งใส โดยให้มีการดำเนินงานในเชิงรุกมากยิ่งขึ้น รวมถึงการแก้ไขพระราชบัญญัติการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคให้มีการดำเนินงานที่คล่องตัว สอดคล้องกับทิศทางการเติบโตของธุรกิจในอนาคต

นอกจากนี้ ยังมุ่งเน้นการกำกับกิจการดำเนินงานของบริษัทในเครือให้มีประสิทธิภาพ โดยปัจจุบันองค์กรมีแนวทางในการกำกับ การรายงานผลการดำเนินงาน ทั้งด้านการลงทุน และผลการดำเนินงานตามกลยุทธ์ระหว่างบริษัทแม่ และบริษัทในเครือที่ดี อย่างไรก็ตาม กลยุทธ์ดังกล่าวจะมุ่งเน้นการเพิ่มประสิทธิภาพของการกำกับติดตามของบริษัทในเครือ โดยมีแนวทางในการกำกับที่เป็นระบบ (Direct) การมีเกณฑ์วัดคุณภาพงาน และผลสำเร็จของกลยุทธ์หรือนโยบาย (Measure) และการติดตามผลการดำเนินงานอย่างใกล้ชิดในระดับความถี่ที่เหมาะสม (Monitor) โดยเปรียบเทียบกับเป้าหมาย และผลผลิต ผลลัพธ์ ผลกระทบที่เกิดขึ้นในแต่ละกลยุทธ์ของบริษัทในเครือ เพื่อให้มั่นใจได้ว่าบริษัทในเครือสามารถลงทุน และดำเนินการ โดยสร้าง/เพิ่มมูลค่าให้กับ กฟภ. ได้อย่างแท้จริง

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 2 (SO2):

เพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานเป็นเลิศเพื่อเป็นผู้นำในธุรกิจจำหน่ายไฟฟ้า

เป้าประสงค์:

- วางแผนการใช้ประโยชน์จากสินทรัพย์ที่มีอยู่ให้มีประสิทธิภาพ
- สร้างความมั่นคงทางการเงินในระยะยาว
- พัฒนาประสิทธิภาพในการดำเนินงาน
- มุ่งพัฒนาโครงข่ายไฟฟ้าอัจฉริยะ (Smart Grid)

ตัวชี้วัดระดับเป้าประสงค์:

- ดัชนีความน่าเชื่อถือของระบบจำหน่ายไฟฟ้า
- ประสิทธิภาพในการใช้สินทรัพย์
- ร้อยละของบุคลากรที่มีการประเมินขีดความสามารถ (Core Competency) และเหมาะสมกับตำแหน่งงาน
- การดำเนินงานตามแผนงาน Smart Grid

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 2 (SO2) มุ่งเน้นการเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานให้สู่ความเป็นเลิศเพื่อเป็นผู้นำในธุรกิจจำหน่ายไฟฟ้า โดยองค์กรจะมีการพัฒนามาตรฐานด้านระบบจำหน่ายไฟฟ้าที่ได้รับการยอมรับในระดับภูมิภาค และมุ่งเน้นการดำเนินธุรกิจด้านไฟฟ้าอย่างครบวงจร เพื่อมุ่งสู่การเป็นผู้นำในภูมิภาค โดยมีการพัฒนาระบบจำหน่ายไฟฟ้าให้ทั่วถึง เพียงพอ เพื่อรองรับการพัฒนาทางเศรษฐกิจและสังคมซึ่งมุ่งเน้นการบริหารจัดการระบบไฟฟ้าให้มีประสิทธิภาพ และได้มาตรฐานสากลอย่างต่อเนื่อง โดยการยกระดับความเชื่อถือได้ ประสิทธิภาพ ความปลอดภัย และคุณภาพของระบบไฟฟ้า รวมถึงการเผยแพร่มาตรฐาน PEA Standard ให้การไฟฟ้าในกลุ่ม LMS ให้เป็นที่ยอมรับ นอกจากนี้ ยังมุ่งพัฒนาระบบโครงข่ายไฟฟ้าอัจฉริยะ เพื่อนำไปสู่การใช้พลังงานไฟฟ้าอย่างเต็มประสิทธิภาพ เชื่อมโยงทุกกิจกรรมของอุตสาหกรรมไฟฟ้าเข้าด้วยกัน และรองรับกับโครงสร้างของระบบสาธารณูปโภคและอุตสาหกรรมที่เปลี่ยนแปลงในอนาคต

นอกจากนี้ องค์กรให้ความสำคัญกับการสร้างองค์กรให้เป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง (High Performance Organization: HPO) ที่ขับเคลื่อนโดยบุคลากรที่มีคุณภาพ โดยมุ่งเน้นในการบริหารทุนมนุษย์ (Human Resource Management: HRM) และเพิ่มขีดความสามารถของบุคลากร (Human Resource Development: HRD) ให้มีความพร้อมและมีศักยภาพที่เพียงพอ เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง และการเติบโตของธุรกิจในอนาคต รวมถึงการปรับปรุงกระบวนการดำเนินงานขององค์กรให้มีมาตรฐานการบริหารและจัดสรรสินทรัพย์ให้เต็มประสิทธิภาพ เพื่อสร้างรายได้ที่ยั่งยืนให้กับองค์กร

SO2	เพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานเป็นเลิศเพื่อเป็นผู้นำในธุรกิจจำหน่ายไฟฟ้า		
	ยุทธศาสตร์ที่ 4	เป็นองค์กรที่มีการบริหารและจัดสรรสินทรัพย์อย่างเต็มประสิทธิภาพ	
		กลยุทธ์ที่ 4	ปรับปรุงกระบวนการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพ (OM1)
		กลยุทธ์ที่ 5	พัฒนาการบริหารจัดการห่วงโซ่อุปทาน (OM3)

ยุทธศาสตร์ที่ 4: เป็นองค์กรที่มีการบริหารและจัดสรรสินทรัพย์อย่างเต็มประสิทธิภาพ โดยกลยุทธ์จะมุ่งเน้นการพัฒนาระบบ Asset Management เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มจากทรัพย์สินที่มีอยู่ และสร้างรายได้ที่ยั่งยืนให้กับองค์กร โดยมีการจัดทำ Asset Management Master Plan ซึ่งมีการจัดตั้งคณะทำงานขับเคลื่อนการบริหารสินทรัพย์ของ กฟภ. มีการกำหนดกรอบนโยบาย และแนวทางในการดำเนินงานตลอดทั้งกระบวนการ ตั้งแต่กระบวนการได้มา (Acquire) การใช้งาน (Utilize) การดูแลบำรุงรักษา (Maintenance) และการจำหน่าย (Dispose) เพื่อให้ค่าใช้จ่ายตลอดอายุการใช้งานอยู่ในจุดที่เหมาะสม (Life Cycle Cost Optimization) รวมถึงวางแผนกลยุทธ์ในการบริหารจัดการสินทรัพย์ โดยศึกษาสภาพปัจจุบันในการบริหารจัดการสินทรัพย์ของ กฟภ. และวิเคราะห์โอกาสในการปรับปรุงระบบการบริหารจัดการสินทรัพย์ เพื่อพัฒนาแผนที่นำทางเชิงกลยุทธ์ (Strategic Roadmap) ในการบริหารจัดการสินทรัพย์ของ กฟภ. รวมถึงกำหนดให้มีการติดตามการประเมินผลในการบริหารสินทรัพย์ขององค์กร เพื่อให้เกิดการแก้ปัญหาในการบริหารสินทรัพย์ขององค์กรที่ตรงประเด็น และก่อให้เกิดการลงทุนในสินทรัพย์ที่ก่อให้เกิดรายได้กับองค์กรอย่างแท้จริง

นอกจากนี้ยังให้ความสำคัญกับการปรับปรุงกระบวนการดำเนินงานขององค์กร (Streamline Process) โดยมีการวิเคราะห์โครงสร้างกระบวนการดำเนินงานขององค์กร พร้อมทั้งวิเคราะห์ และปรับปรุง

ข้อกำหนด ตัวชี้วัดในแต่ละกระบวนการขององค์กร (Business Structure Analysis) เพื่อออกแบบและพัฒนากระบวนการดำเนินงานขององค์กรในปัจจุบัน ให้มีประสิทธิภาพ โดยลดต้นทุน ลดระยะเวลา และ/หรือ เพิ่มความพึงพอใจของลูกค้า เป็นต้น รวมถึงมีการทบทวนคู่มือการปฏิบัติงานขององค์กร พร้อมกำหนดระยะเวลาในการส่งมอบแต่ละกระบวนการ (Service Level Agreement: SLA) ที่เหมาะสมในแต่ละกระบวนการหลักขององค์กร ทั้งกระบวนการภายในขององค์กร และกระบวนการส่งมอบผลิตภัณฑ์/บริการหลักให้กับลูกค้า

SO2	เพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานเป็นเลิศเพื่อเป็นผู้นำในธุรกิจจำหน่ายไฟฟ้า		
	ยุทธศาสตร์ที่ 5	มีการจำหน่ายไฟฟ้าที่ได้คุณภาพเทียบเท่ามาตรฐานสากล	
		กลยุทธ์ที่ 6	เพิ่มขีดความสามารถระบบจำหน่ายไฟฟ้าที่มีประสิทธิภาพและทั่วถึง (OM2)
		กลยุทธ์ที่ 7	พัฒนาเทคโนโลยีเพื่อสนับสนุนโครงข่ายไฟฟ้าอัจฉริยะ (Smart Grid) (ICT1)

ยุทธศาสตร์ที่ 5: มีการจำหน่ายไฟฟ้าที่ได้คุณภาพเทียบเท่ามาตรฐานสากลโดยกลยุทธ์ให้ความสำคัญกับการเพิ่มขีดความสามารถระบบจำหน่ายไฟฟ้าที่มีประสิทธิภาพและทั่วถึง ซึ่งจะพัฒนาระบบไฟฟ้าและก่อสร้างสถานี่ไฟฟ้า เพื่อให้สามารถจ่ายไฟฟ้าได้อย่างเพียงพอมีความมั่นคง เชื่อถือได้ สามารถรองรับความต้องการไฟฟ้าที่เพิ่มขึ้น ลดปัญหาการปฏิบัติการและบำรุงรักษา ลดหน่วยสูญเสียในระบบจำหน่าย รวมถึงปรับปรุงและเชื่อมโยงระบบจำหน่ายไฟฟ้าในพื้นที่ธุรกิจ อุตสาหกรรม นิคมอุตสาหกรรมและพื้นที่สำคัญ ให้มีขีดความมั่นคงของระบบไฟฟ้าที่สูงขึ้น เพื่อเพิ่มความมั่นคงของระบบไฟฟ้า (Reliability) โดยลดค่าดัชนี SAIFI SAIDI ให้สามารถเทียบเท่าค่าตามมาตรฐานสากลได้รวมถึงการปรับปรุงพัฒนามาตรฐาน PEA Standard ของระบบจำหน่ายไฟฟ้าและอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง ให้รองรับเทคโนโลยีใหม่ และ Smart Grid อีกด้วย

นอกจากนี้ ยุทธศาสตร์ดังกล่าวได้ให้ความสำคัญกับกลยุทธ์ในการพัฒนาโครงข่ายไฟฟ้าอัจฉริยะ (Smart Grid) เพื่อนำไปสู่การใช้พลังงานไฟฟ้าอย่างเต็มประสิทธิภาพและสามารถเชื่อมต่อแหล่งพลังงานทดแทน ซึ่งเป็นแหล่งผลิตไฟฟ้าขนาดเล็กที่กระจายอยู่ตามพื้นที่ต่างๆ เพื่อเพิ่มความเชื่อถือได้ของระบบไฟฟ้า โดยเร่งรัดโครงการระยะแรก ได้แก่ โครงการพัฒนาโครงข่ายไฟฟ้าอัจฉริยะในพื้นที่เมืองพัทยา Micro Grid ที่แม่สะเรียง และเร่งรัดพัฒนางานที่เกี่ยวข้อง เช่น SCADA เฟส 3 เพื่อแก้ปัญหาผลกระทบจากพลังงานทดแทน เป็นต้น

SO2	เพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานเป็นเลิศเพื่อเป็นผู้นำในธุรกิจจำหน่ายไฟฟ้า		
	ยุทธศาสตร์ที่ 6	ส่งเสริมการพัฒนาทุนมนุษย์	
		กลยุทธ์ที่ 8	ส่งเสริมการบริหารทุนมนุษย์ (HRM) (HR1)

ยุทธศาสตร์ที่ 6: ส่งเสริมการพัฒนาทุนมนุษย์ โดยกลยุทธ์มุ่งเน้นในการบริหารทุนมนุษย์ในลักษณะเชิงกลยุทธ์มากขึ้น (Strategic HRM) ซึ่งจะพัฒนาระบบการบริหารคนให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ที่ทำให้องค์กรมั่นใจได้ว่าองค์กรจะมีทั้งคนเก่ง และคนดี (Talent) ทำงาน เพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย

โดยให้ความสำคัญใน 3 ประเด็น ดังนี้

- ปรับโครงสร้างองค์กรให้มีความคล่องตัว โดยมีอัตรากำลังที่เหมาะสม รวมถึงการจัดสายอาชีพ และสร้างความก้าวหน้าในสายงานให้กับพนักงาน (Career Development) เพื่อเป็นแรงจูงใจ และให้พนักงานเห็นถึงความก้าวหน้าในอาชีพ โดยมีการกำหนดเป้าหมาย และกำหนดกลยุทธ์เพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการและทักษะความสามารถของแต่ละบุคคล
- การสรรหา และคัดเลือกบุคลากร (Recruitment & Selection) การพัฒนากระบวนการสรรหาบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถที่เหมาะสมเข้ามารับในตำแหน่งงานที่สำคัญ โดยนำ Competency ที่กำหนดขึ้นมาใช้เป็นเกณฑ์หนึ่งในการพิจารณาคุณสมบัติ และความสามารถของพนักงานที่จะรับเข้ามาในตำแหน่งนั้นๆ รวมถึงการมีพฤติกรรมที่เหมาะสมกับวัฒนธรรมขององค์กร
- ระบบการสืบทอดตำแหน่ง (Succession Plan) โดยมีการพัฒนาระบบการสืบทอดตำแหน่งให้ครอบคลุมในตำแหน่งที่สำคัญ ตั้งแต่ระดับผู้อำนวยการฝ่ายขึ้นไป โดยมีการกำหนด Competency ที่ชัดเจน เพื่อให้สามารถคัดเลือกบุคลากรที่มีคุณสมบัติที่เหมาะสมและครบถ้วน มาเป็นผู้สืบทอดตำแหน่ง (Successor) รวมถึงมีการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล (Individual Development Plan: IDP) เหล่านั้น ให้มีความพร้อมในการสืบทอดตำแหน่งต่อไปด้วย

SO2	เพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานเป็นเลิศเพื่อเป็นผู้นำในธุรกิจจำหน่ายไฟฟ้า		
	ยุทธศาสตร์ที่ 7	สร้างองค์กรให้เป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง	
		กลยุทธ์ที่ 9	เพิ่มขีดความสามารถของบุคลากร (HRD) (HR2)

ยุทธศาสตร์ที่ 7: สร้างองค์กรให้เป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูงโดยการเพิ่มขีดความสามารถของบุคลากร (HRD) ทั้งในด้านความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) ความสามารถ (Ability) และคุณลักษณะ (Other Characteristics) ให้มีความพร้อม สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กร และการเติบโตของธุรกิจในอนาคต โดยมีการค้นหาหลักสูตรในการอบรม เพื่อเพิ่มขีดความสามารถหลักของบุคลากรให้รองรับการดำเนินธุรกิจในอนาคต ซึ่งจะมีการวิเคราะห์ถึงทิศทางกลยุทธ์ขององค์กร เพื่อให้ทราบถึงความรู้และทักษะที่จำเป็น เพื่อนำไปสู่การออกแบบหลักสูตรให้กับฝ่ายงาน/กลุ่มงานที่เหมาะสม รวมถึงยังให้ความสำคัญกับการจัดทำระบบการบริหารบุคลากรผู้มีความสามารถสูง (Talent Management) เพื่อที่องค์กรจะได้รักษาบุคลากรที่เก่งและมีความสามารถให้อยู่กับองค์กร และจัดทำแผนพัฒนารายบุคคลตามสมรรถนะ (Individual Development Plan) เพื่อเพิ่มทักษะและความสามารถให้สอดคล้องกับเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพ และความต้องการรายบุคคล



วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 3: เป็นองค์กรที่มุ่งเน้นลูกค้าเป็นศูนย์กลาง

เป้าประสงค์:

- การบริหารผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกด้านอย่างสมดุล และนำมาปรับปรุงการให้บริการอย่างต่อเนื่อง เพื่อบรรลุถึงความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- ยกระดับความพึงพอใจของลูกค้า

ตัวชี้วัดระดับเป้าประสงค์:

- ความพึงพอใจของแต่ละกลุ่มลูกค้า

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 3 (SO3) เป็นองค์กรที่มุ่งเน้นลูกค้าเป็นศูนย์กลาง โดยเน้นพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการให้ตอบสนองความต้องการและความคาดหวังของลูกค้าในแต่ละกลุ่ม ได้แก่ กลุ่มบ้านอยู่อาศัย พาณิชยกรรม อุตสาหกรรม และอื่นๆ รวมถึงยกระดับการให้บริการอย่างครบวงจรและมุ่งเน้นการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าอย่างยั่งยืน ทั้งในด้านการเพิ่มประสิทธิภาพของช่องทางการให้บริการ การยกระดับมาตรฐานของการให้บริการ รวมถึงพัฒนาระบบการบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้า เพื่อให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจและภักดีต่อองค์กร

นอกจากนี้ยังรวมถึงการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลที่เป็นเสียงของลูกค้า (Voice of Customer: VOC) มากำหนดเป็นความต้องการและความคาดหวังของลูกค้าแต่ละกลุ่ม เพื่อนำไปสู่การออกแบบกลยุทธ์ที่เหมาะสมในแต่ละกลุ่มลูกค้า รวมถึงการนำข้อมูลดังกล่าวมาปรับปรุงการดำเนินงาน การออกแบบผลิตภัณฑ์การให้บริการอีกด้วย

SO3	เป็นองค์กรที่มุ่งเน้นลูกค้าเป็นศูนย์กลาง	
ยุทธศาสตร์ที่ 8	มุ่งเน้นพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการให้ตอบสนองความต้องการและความคาดหวังของลูกค้า	
กลยุทธ์ที่ 10	พัฒนาผลิตภัณฑ์เพื่อสนองความต้องการและความคาดหวังของลูกค้า (CR1)	

ยุทธศาสตร์ที่ 8: มุ่งเน้นพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการให้ตอบสนองความต้องการและความคาดหวังของลูกค้า โดยให้ความสำคัญกับการศึกษาปัจจัยและระดับความต้องการของลูกค้าที่ส่งผลต่อความพึงพอใจของลูกค้า ซึ่งจะมีการวิเคราะห์สารสนเทศจากการสำรวจเพื่อการเรียนรู้เกี่ยวกับลูกค้าและตลาด และนำมาสรุปผลเป็นข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุงการดำเนินงานขององค์กร โดยสารสนเทศดังกล่าวจะถูกนำไปใช้ประโยชน์ในการวางแผนผลิตภัณฑ์และบริการ การตลาด การปรับปรุงระบบงาน และกระบวนการทำงาน การพัฒนาโอกาสธุรกิจใหม่ รวมถึงการสร้างสัมพันธ์กับลูกค้าในแต่ละกลุ่มลูกค้าที่เหมาะสม

SO3	เป็นองค์กรที่มุ่งเน้นลูกค้าเป็นศูนย์กลาง		
	ยุทธศาสตร์ที่ 9	มุ่งเน้นการบริการลูกค้าที่เป็นเลิศและครบวงจร	
		กลยุทธ์ที่ 11	ยกระดับการให้บริการอย่างครบวงจรและมุ่งเน้นการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าอย่างยั่งยืน (CR2)

ยุทธศาสตร์ที่ 9: มุ่งเน้นการบริการลูกค้าที่เป็นเลิศและครบวงจร โดยการนำข้อมูลเสียงจากลูกค้ามาปรับปรุง เพื่อยกระดับการให้บริการอย่างครบวงจรและมุ่งเน้นการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าอย่างยั่งยืน เช่น การปรับปรุงเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของช่องทางการให้บริการ โดยเฉพาะในช่องทางการแจ้งเหตุไฟฟ้าขัดข้อง การพัฒนาระบบการบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้าเพื่อสนับสนุนการบริการลูกค้าแต่ละกลุ่มให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น การเพิ่มประสิทธิภาพโครงการ PEA One Touch Service เพื่อพัฒนาปรับปรุงกระบวนการบริการลูกค้า ควบคู่กับการนำระบบสารสนเทศมาใช้ เพื่อลดขั้นตอนงานบริการ ลดระยะเวลาให้บริการ เพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน รวมถึงยกระดับมาตรฐานและขั้นตอนการให้บริการ ตามข้อตกลงระดับการให้บริการ (Service Level Agreement: SLA) “กระบวนการให้บริการลูกค้า” 11 กระบวนการงาน (P1-P11) เป็นต้น

กระบวนการให้บริการลูกค้า 11 กระบวนการงาน (P1-P11)

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

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 4 (SO4): เพื่อเตรียมความพร้อมขององค์กรในการลงทุน สร้างตลาดใหม่ และธุรกิจที่เกี่ยวข้องทั้งในและต่างประเทศ

เป้าประสงค์:

- ลงทุน/สนับสนุน ด้านการใช้พลังงานอย่างมีประสิทธิภาพ ด้านธุรกิจพลังงานทดแทน และธุรกิจที่เกี่ยวข้องทั้งในและต่างประเทศ

ตัวชี้วัดระดับเป้าประสงค์:

- ปริมาณการตอบรับซื้อไฟฟ้าตามโครงการรับซื้อไฟฟ้าจาก VSPP
- การกำกับดูแล และติดตามการดำเนินงาน ENCOM

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 4 (SO4) มุ่งเน้นบทบาทเชิงรุกขององค์กรในการลงทุน สร้างตลาดใหม่ และพัฒนาธุรกิจที่เกี่ยวข้องทั้งในและต่างประเทศ ปัจจุบันรายได้ขององค์กรมาจากธุรกิจหลัก คือ ธุรกิจจำหน่ายไฟฟ้า อย่างไรก็ตาม Core Competency และทรัพยากรขององค์กร ทำให้ กฟภ. มีโอกาสทางธุรกิจ และมีความได้เปรียบเหนือเอกชนรายอื่น ๆ เช่น ธุรกิจการก่อสร้างระบบไฟฟ้า งานที่ปรึกษาออกแบบระบบไฟฟ้า เป็นต้น ซึ่งธุรกิจที่เกี่ยวข้องดังกล่าวจะเป็นส่วนสำคัญในการพัฒนาความสามารถในการสร้างรายได้ในภาพรวมขององค์กรในอนาคต

นอกจากนี้ ยังมุ่งเน้นบทบาทการสร้างโอกาสในเชิงธุรกิจ โดยลงทุนในธุรกิจพลังงานทดแทนทั้งในประเทศและภูมิภาคอาเซียน ผ่านการดำเนินการโดยบริษัท พีอีเอ เอ็นคอม อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด ซึ่งมีบทบาทเป็นทั้งผู้ลงทุนหลัก และร่วมลงทุนกับพันธมิตรทางธุรกิจของ กฟภ. รวมถึงการสนับสนุนด้านพลังงานทดแทนของประเทศ โดยมีบทบาทเชิงรุกในการพัฒนาพลังงานทดแทนพลังงานหมุนเวียน (Green Energy) และการส่งเสริมการใช้พลังงานอย่างมีประสิทธิภาพ (Energy Saving)

SO4	เพื่อเตรียมความพร้อมขององค์กรในการลงทุน สร้างตลาดใหม่ และธุรกิจที่เกี่ยวข้องทั้งในและต่างประเทศ	
	ยุทธศาสตร์ที่ 10	แสวงหาโอกาสในการลงทุนสำหรับธุรกิจที่เกี่ยวข้องทั้งในและต่างประเทศ
	กลยุทธ์ที่ 12	ส่งเสริมการลงทุนและพัฒนาธุรกิจทั้งในและต่างประเทศ (NM1)

ยุทธศาสตร์ที่ 10: แสวงหาโอกาสในการลงทุนสำหรับธุรกิจที่เกี่ยวข้องทั้งในและต่างประเทศ โดยกลยุทธ์จะมุ่งเน้นในการส่งเสริมการลงทุนและพัฒนาธุรกิจ ทั้งงานก่อสร้างสถานีไฟฟ้าและงานที่ปรึกษา โดยร่วมมือทางวิชาการและแลกเปลี่ยนประสบการณ์ด้านกิจการไฟฟ้า และพัฒนาความร่วมมือพันธมิตรของภาครัฐและภาคเอกชนในการลงทุนทั้งในและต่างประเทศ

นอกจากนี้ จะให้ความสำคัญในการเพิ่มรายได้จากธุรกิจเสริมขององค์กร เพื่อเพิ่มสัดส่วนรายได้จากธุรกิจเสริมต่อรายได้รวมขององค์กร เช่น งานก่อสร้างระบบไฟฟ้า งานซ่อมแซมบำรุงรักษาระบบไฟฟ้า งานตรวจสอบทดสอบ และวิเคราะห์ระบบไฟฟ้า งานที่ปรึกษาและออกแบบระบบไฟฟ้า งานประเภทให้เช่าและขายอุปกรณ์ไฟฟ้า งานฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร เป็นต้น โดยรายได้เสริมดังกล่าวจะเป็นองค์ประกอบสำคัญในการพัฒนาความสามารถในการหารายได้รวมขององค์กรต่อไป

SO4	เพื่อเตรียมความพร้อมขององค์กรในการลงทุน สร้างตลาดใหม่ และธุรกิจที่เกี่ยวข้องทั้งในและต่างประเทศ		
ยุทธศาสตร์ที่ 11	เป็นผู้ส่งเสริมและสนับสนุนในด้านพลังงานทดแทน และด้านการใช้พลังงานอย่างมีประสิทธิภาพ		
กลยุทธ์ที่ 13	ส่งเสริม/ร่วมพัฒนาเรื่อง DSM (Demand Side Management) (SR1)		
กลยุทธ์ที่ 14	ร่วมดำเนินการให้มีการผลิตไฟฟ้าจากพลังงานทดแทน (SR2)		
กลยุทธ์ที่ 15	สนับสนุนการใช้พลังงานอย่างมีประสิทธิภาพ (RS1)		

ยุทธศาสตร์ที่ 11: เป็นผู้ส่งเสริมและสนับสนุนในด้านพลังงานทดแทน และด้านการใช้พลังงานอย่างมีประสิทธิภาพโดยให้ความสำคัญใน 3 กลยุทธ์ ดังนี้

- ส่งเสริม/ร่วมพัฒนาเรื่อง DSM (Demand Side Management) โดยการร่วมมือกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ ระบบการผลิต ได้แก่ การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย (กฟผ.) ผู้ผลิตไฟฟ้าเอกชนรายใหญ่ (Independent Power Producer: IPP) ผู้ผลิตไฟฟ้ารายเล็ก (Small Power Producer: SPP) และผู้ผลิตไฟฟ้าขนาดเล็กมาก (Very Small Power Producer: VSPP) ระบบจำหน่ายไฟฟ้า ได้แก่ การไฟฟ้านครหลวง (กฟน.) และการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค (กฟภ.) รวมถึงหน่วยงานภาครัฐ และคณะกรรมการกำกับกิจการพลังงานที่เป็นบทบาทในการออกนโยบายและการกำกับดูแล ในการพัฒนาเรื่อง DSM ของประเทศ เพื่อให้เกิดความสมดุลของความต้องการใช้ไฟ และความสามารถในการผลิตไฟฟ้าของประเทศ นอกจากนี้ยังเป็นแนวทางสำคัญในการสร้างความตระหนักให้กับผู้ใช้ไฟ ให้เกิดการใช้พลังงานอย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นด้วย
- ร่วมดำเนินการให้มีการผลิตไฟฟ้าจากพลังงานทดแทนโดยมีบทบาทเชิงรุก ในด้านการรับซื้อพลังงานหมุนเวียนขนาดเล็กมาก (VSPP) ซึ่งเป็นพลังงานทดแทน พลังงานหมุนเวียน (Green Energy) เข้ามาในโครงข่ายของ กฟภ. ตามนโยบายรัฐบาล รวมถึงการส่งเสริมให้เกิดการผลิตไฟฟ้าจากพลังงานทดแทน
- การสนับสนุนการใช้พลังงานอย่างมีประสิทธิภาพและการอนุรักษ์พลังงาน โดยส่งเสริมให้มีการประหยัดพลังงานในทุกภาคส่วนรวมถึงการสนับสนุนให้มีการประหยัดพลังงานในโรงงานอุตสาหกรรม ซึ่งเป็นกลุ่มลูกค้าที่มีการใช้ปริมาณไฟฟ้าสูง ตามการขยายตัวของระบบเศรษฐกิจ และการลงทุนของอุตสาหกรรมที่เพิ่มสูงขึ้น ซึ่งกลยุทธ์ดังกล่าว จะเป็นการใช้ประโยชน์จากความสามารถหลักขององค์กร (Core Competency) เพื่อให้เกิดผลกระทบเชิงบวกต่อสิ่งแวดล้อมในการประหยัดและอนุรักษ์พลังงาน รวมถึงการสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้แก่ กฟภ. ด้วย

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 5: เป็นองค์กรที่มุ่งเน้นด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยี
เป้าประสงค์:
<ul style="list-style-type: none"> ▪ การพัฒนานวัตกรรมในการให้บริการ และพัฒนาด้านพลังงานไฟฟ้า
ตัวชี้วัดระดับเป้าประสงค์:
<ul style="list-style-type: none"> ▪ ความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนแม่บทการวิจัย

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 5 (SO5) เป็นองค์กรที่มุ่งเน้นด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยี โดยมี การพัฒนาระบบไฟฟ้าและระบบ ICT รองรับโครงการ Smart Grid ที่ทันสมัย ส่งเสริมการใช้นามาตรฐาน IEC61850 สำหรับการทำงานร่วมกันได้ (Interoperability) ของอุปกรณ์ต่าง ๆ ในสถานีไฟฟ้า รวมทั้งพัฒนา เทคโนโลยีที่เกี่ยวข้องกับการจำหน่ายไฟฟ้าทั้งภายในและภายนอกประเทศ

รวมถึงการใช้เทคโนโลยีเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงาน โดยพัฒนากระบวนการบริหาร ความสัมพันธ์ทางธุรกิจ หรือ Business Relationship Management เพื่อสนับสนุนให้ IT และการดำเนินงาน ของธุรกิจมีความเข้าใจไปในทิศทางเดียวกัน (IT For Business) รวมถึงการวางวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ และงาน ให้บริการโดยรวม เพื่อสนับสนุน IT Steering ในการตัดสินใจและการวางกรอบทิศทาง การดำเนินงาน ให้สอดคล้องกับการดำเนินธุรกิจในปัจจุบันและอนาคตขององค์กร

SO 5	เป็นองค์กรที่มุ่งเน้นด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยี	
	ยุทธศาสตร์ที่ 12	ส่งเสริมการสร้างนวัตกรรมในองค์กรและการสร้างสถาบันวิจัยและ พัฒนานวัตกรรม
	กลยุทธ์ที่ 16	มุ่งเน้นพัฒนา และนวัตกรรม Smart Grid & Strong Grid (IP1)
	กลยุทธ์ที่ 17	ส่งเสริมงานด้านวิจัยและพัฒนา (IP2)

ยุทธศาสตร์ที่ 12: ส่งเสริมการสร้างนวัตกรรมในองค์กรและการสร้างสถาบันวิจัยและพัฒนา นวัตกรรม โดยให้ความสำคัญกับการพัฒนางานวิจัยและนวัตกรรมในงาน Smart Grid & Strong Grid เพื่อ เสริมสร้างระบบไฟฟ้าให้มีความมั่นคงมีประสิทธิภาพ และทันสมัย เช่น พัฒนาระบบไฟฟ้าสำหรับเมืองใหญ่ เมืองท่องเที่ยว และเมืองอุตสาหกรรม การพัฒนาหรือจัดหาอุปกรณ์ทันสมัยเพื่อใช้งานในระบบไฟฟ้า การวางแผนพัฒนาระบบไฟฟ้าเป็นต้น และการศึกษาแนวทางการปรับปรุงระบบไฟฟ้าเพื่อให้สามารถรองรับ การรับซื้อพลังงานไฟฟ้าจากพลังงานทางเลือกที่มีแนวโน้มเพิ่มมากขึ้นในอนาคต ซึ่งจะต้องเชื่อมต่อในระบบ ไฟฟ้าแรงต่ำ นอกจากนี้กำหนดให้มีการพัฒนาศูนย์ทดสอบสำนักงานใหญ่เพื่อรองรับงานวิจัยและนวัตกรรม รวมถึง การออกใบรับรองคุณภาพผลิตภัณฑ์ในอนาคตเพื่อสามารถทดสอบอุปกรณ์และยืนยันคุณภาพของ อุปกรณ์ที่จะนำมาใช้งานในระบบไฟฟ้า รวมถึงเพื่อรองรับงานวิจัยและพัฒนานวัตกรรมอุปกรณ์ไฟฟ้าที่ทันสมัย นอกจากนี้ จะมีการจัดตั้งสถาบันวิจัยพัฒนา และนวัตกรรมของ กฟภ.โดยแนวทางการวิจัยพัฒนาจะสอดคล้อง กับทิศทางการดำเนินงานขององค์กรส่งเสริมการสร้างนวัตกรรมและขยายผลการใช้งานอย่างเป็นระบบ เพื่อสร้างการเรียนรู้ นวัตกรรม และสนับสนุนการดำเนินงานขององค์กรให้มี Productivity ที่สูงขึ้น

SO 5	เป็นองค์กรที่มุ่งเน้นด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยี		
	ยุทธศาสตร์ที่ 13	พัฒนาเทคโนโลยีเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานขององค์กร	
		กลยุทธ์ที่ 18	ใช้เทคโนโลยีเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงาน (Streamline Business Process) (ICT2)
		กลยุทธ์ที่ 19	ความมั่นคงปลอดภัยของข้อมูลและระบบสารสนเทศ (ICT3)

ยุทธศาสตร์ที่ 13: พัฒนาเทคโนโลยีเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานขององค์กร โดยการพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อสนับสนุน และยกระดับการดำเนินธุรกิจขององค์กรให้มีมาตรฐานเพิ่มประสิทธิภาพ และลดขั้นตอนการทำงานโดยรอบการปรับปรุงประสิทธิภาพของกระบวนการทำงานด้าน ICT จะดำเนินงานตามมาตรฐาน ITIL Framework (ITIL: Information Technology Infrastructure Library) ซึ่งเป็น Best Practice ที่ยอมรับในระดับสากล รวมถึงการพัฒนา ICT เพื่อสนับสนุนการดำเนินธุรกิจไฟฟ้าให้มีประสิทธิภาพ เช่น GIS3 CBS เฟส2 AMR SCADA3 เป็นต้น

รวมถึงให้ความสำคัญในการพัฒนา เรื่อง Data Utilization โดยการปรับปรุงระบบฐานข้อมูลขององค์กร ให้มีพร้อมใช้ทันกาล ถูกต้องเชื่อถือได้ ซึ่งจะมีการพัฒนาฐานข้อมูลเสียงของลูกค้า (Voice of Customer: VOC) เพื่อสนับสนุนและยกระดับการให้บริการแก่ลูกค้า โดยการนำสารสนเทศดังกล่าวไปใช้ประโยชน์ในการวางแผนผลิตภัณฑ์และบริการ การตลาด การปรับปรุงระบบงาน และกระบวนการทำงาน การพัฒนาโอกาสธุรกิจใหม่ รวมถึงการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า

นอกจากนี้ จะมีการมุ่งเน้นการพัฒนากระบวนการมาตรฐานความปลอดภัยของข้อมูลด้านการปฏิบัติงานสู่มาตรฐานสากล (ISO 27001) ที่มุ่งเน้นด้านการรักษาความมั่นคงปลอดภัยให้กับระบบสารสนเทศขององค์กร (11 Domain & 39 Control Objectives)

ภาพที่ 3- 5: ภาพรวมทิศทางและยุทธศาสตร์การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค พ.ศ. 2557-2566 (ทบทวนครั้งที่ 2 พ.ศ. 2559)



ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Advantage : SA)

1. ความพร้อมทั้งด้านโครงสร้าง และกำลังงานให้บริการ สามารถรองรับการขยายตัวของธุรกิจได้
2. กฟภ. มีเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัยครอบคลุมทั้งในระบบ เครือข่าย และจำหน่ายไฟฟ้า (Core Process) และระบบสนับสนุนเชิงธุรกิจซึ่ง เช่น SCADA AMR GIS SAP เป็นต้น
3. ให้ความสำคัญเรื่องชื่อเสียงการบริการด้านใน การตอบสนองนโยบายภาครัฐ ที่มุ่งเน้นเรื่อง การพัฒนาคุณภาพระบบไฟฟ้าและบริการ และไม่ยอมด้าน Smart Grid
4. มาตรฐานที่ได้รับการยอมรับในระดับภูมิภาค (PEA Standard)
5. การใช้ประโยชน์จากสิทธิพิเศษและของทางบริการที่ค่อนข้างเหมาะสมไว้ได้ ความต้องการใช้ทั้งที่ให้บริการ และราคาอุตสาหกรรม



ความสามารถพิเศษขององค์กร (Corporate Competency : CC)

1. บริหารจัดการ และบริหารระบบจำหน่ายพลังงานไฟฟ้าที่มีความครอบคลุม มีประสิทธิภาพ มีนวัตกรรมด้วย เทคโนโลยีดี
2. การให้บริการของพื้นที่บริการอย่างมีประสิทธิภาพและรวดเร็ว
3. ความสามารถในการดำเนินงาน และทักษะของบุคลากรรองรับการขยายตัวของธุรกิจที่เกี่ยวเนื่องในอนาคต *

* ความสามารถพิเศษด้าน ทักษะด้านนวัตกรรม

ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Challenge: SC)

1. ศักยภาพของบุคลากร เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง
2. การสร้างความยั่งยืนขององค์กร (มิติด้านเศรษฐกิจ มิติด้านสังคม และมิติด้านสิ่งแวดล้อม)
3. การบริหารจัดการและสร้างความสมดุล สำหรับความคาดหวัง ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
4. บทบาทของ SFP และ VSFP ที่ส่งผลกระทบต่อ การดำเนินงานธุรกิจขององค์กร
5. นโยบายและการกำกับดูแลของรัฐบาลและองค์กรอิสระ
6. การบริหารสินทรัพย์ขององค์กรให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ทั้งสินทรัพย์ในภาพรวม และด้านเครือข่ายโทรคมนาคม โครงข่ายใยแก้วนำแสง (Fiber Optic) รวมกันเอกชน

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์	ยุทธศาสตร์	กลยุทธ์
SO1 เพื่อสร้างความเติบโตอย่างยั่งยืนขององค์กร และมีส่วนนำกับ	S1 มีการส่งเสริมความรับผิดชอบต่อสังคม ชุมชน และสิ่งแวดล้อม	OC2 ยกระดับ CG และ CSR สู่มาตรฐานสากล
	S2 มีการส่งเสริมให้องค์กร มีการเติบโตอย่างยั่งยืน	OC1 ส่งเสริมและพัฒนาองค์กรสู่ความยั่งยืน
SO2 เพื่อประสิทธิภาพการดำเนินงานเป็นเลิศ เพื่อเป็นผู้นำในธุรกิจจำหน่ายไฟฟ้า	S3 มีการกำกับดูแลกิจการที่ดีตามหลักธรรมาภิบาล	RS2 ส่งเสริมการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ นโยบาย และภาคส่วนที่เกี่ยวข้องและต่างประเภท รวมถึงกำกับกับการดำเนินงานของบริษัทในเครือ เพื่อให้เกิด Synergy
	S4 เป็นองค์กรที่มีการบริหารงานและจัดสรรทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ	OM1 ปรับปรุงกระบวนการดำเนินงานให้ประสิทธิภาพ OM3 พัฒนาระบบบริหารจัดการที่โปร่งใส OM2 เพิ่มขีดความสามารถระบบจำหน่ายไฟฟ้าที่มีประสิทธิภาพและทันสมัย ICT1 พัฒนาระบบข้อมูลสารสนเทศที่ทันสมัย (Smart Grid)
SO3 เป็นองค์กรที่มุ่งเน้นลูกค้าที่เป็นศูนย์กลาง	S5 มีการจำหน่ายไฟฟ้าที่ได้คุณภาพเพื่อตอบสนองความต้องการลูกค้า	HR1 ส่งเสริมการบริหารทุนมนุษย์ (HRM) HR2 เพิ่มขีดความสามารถของบุคลากร (HRD)
	S6 ส่งเสริมการพัฒนาทุนมนุษย์	CR1 พัฒนาศักยภาพเพื่อตอบสนองความต้องการลูกค้าด้านหน้าและด้านหลังลูกค้า
SO4 เพื่อเสริมความพร้อมขององค์กรในการลงทุน สร้างตลาดใหม่ และธุรกิจที่เกี่ยวข้องทั้งในและต่างประเทศ	S7 สร้างองค์กรให้เป็นองค์กรที่มีขีดความสามารถสูง (HPO)	CR2 ยกระดับการให้บริการอย่างครบวงจรและมุ่งเน้นการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าอย่างยั่งยืน
	S8 มุ่งเน้นพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการให้ตอบสนองความต้องการลูกค้า	NR1 ส่งเสริมการลงทุนและพัฒนาธุรกิจที่มีและต่างประเทศ SR1 ส่งเสริม/ร่วมพัฒนาเชิง DSIV (Demand Side Management)
SO5 เป็นองค์กรที่มุ่งเน้นด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยี	S9 มุ่งเน้นการบริการลูกค้าที่เป็นเลิศและครบวงจร	SR2 ให้ความสำคัญกับการผลิตไฟฟ้าจากพลังงานทดแทน
	S10 แสวงหากองทุนการลงทุนสำหรับธุรกิจที่เกี่ยวข้องทั้งในและต่างประเทศ	RS1 สนับสนุนการใช้พลังงานอย่างมีประสิทธิภาพ
SO6 เป็นองค์กรที่มุ่งเน้นด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยี	S11 เป็นผู้ส่งเสริมและสนับสนุนในด้านพลังงานทดแทน และด้านการใช้พลังงานอย่างมีประสิทธิภาพ	IP1 มุ่งเน้นพัฒนา และนวัตกรรม Smart Grid & Strong Grid
	S12 ส่งเสริมการสร้างสรรค์นวัตกรรมในองค์กร และการสร้างภาคีวิจัยและพัฒนานวัตกรรม	IP2 ส่งเสริมงานด้านวิจัยและพัฒนา
SO7 เป็นองค์กรที่มุ่งเน้นด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยี	S13 พัฒนาศักยภาพของบุคลากร	ICT2 ใช้เทคโนโลยีเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงาน (Streamline Business Process)
	S14 พัฒนาศักยภาพของบุคลากร	ICT3 ความมั่นคงปลอดภัยของข้อมูลและระบบสารสนเทศ

บทที่ 4 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

4.1 บทบาทและความรับผิดชอบ

- 1) คณะกรรมการ กฟภ. กำกับดูแลและสนับสนุนการนำนโยบายการบริหารความเสี่ยงไปปฏิบัติใน กฟภ. ผ่านทางคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและผู้บริหารสูงสุดของ กฟภ.
- 2) คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงกำกับดูแลในการนำนโยบาย และกรอบการบริหารความเสี่ยงไปปฏิบัติติดตามกระบวนการบริหารความเสี่ยงถึงความเพียงพอของการจัดการความเสี่ยงที่สำคัญ และมี การรายงานให้คณะกรรมการ กฟภ. ทราบทุกไตรมาส
- 3) ผู้บริหารรับผิดชอบในการนำนโยบายการบริหารความเสี่ยงไปปฏิบัติและติดตาม รวมถึงการนำไปใช้ อย่างต่อเนื่องโดยได้รับการสนับสนุนจากคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง
- 4) พนักงานทุกคนรับผิดชอบในการปฏิบัติตามนโยบายและคู่มือการบริหารความเสี่ยง

4.2 กระบวนการบริหารความเสี่ยง

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

ภาพที่ 4- 1: กระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์



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

กฟภ. ได้กำหนดกระบวนการในการบริหารความเสี่ยงองค์กรเพื่อให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องนำไปปฏิบัติได้ในแนวทางเดียวกันดังนี้

ตารางที่ 4- 1: กระบวนการในการบริหารความเสี่ยงองค์กร

ชื่อกระบวนการ: การบริหารความเสี่ยงของ กฟภ.			ผู้รับผิดชอบกระบวนการหลัก :		
ผู้ส่งมอบ/กระบวนการ ก่อนหน้า	ปัจจัยนำเข้า	ขั้นตอนและผู้รับผิดชอบ	ผลผลิต/ผลลัพธ์	ผู้รับมอบ/ลูกค้า/ ผู้นำไปใช้/กระบวนการ ถัดไป	กรอบ เวลา
Suppliers	Inputs	Process	Outputs	Customers	Time
<p>ฝ่ายส. ที่ปรึกษา</p> <p>กระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์ขั้นตอนที่ 6</p> <p>กระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์ขั้นตอนที่ 3</p>	<p>1. สรุปผลการบริหารความเสี่ยงที่ผ่านมาและสถานะความเสี่ยงในปัจจุบัน</p> <p>2. ข้อมูลสภาพแวดล้อมจากปัจจัยภายในและภายนอก รวมถึงการคาดการณ์ในอนาคต</p> <p>ยุทธศาสตร์ กฟภ. (ผลลัพธ์จากขั้นตอนที่ 6 รูปที่ 2.1ก(1)-1)</p> <p>ผลลัพธ์ในขั้นตอนที่ 1</p> <p>โอกาสจากการวิเคราะห์ SWOT</p>	<p>เริ่มต้น</p> <p>1. รวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อประกอบการระบุและวิเคราะห์ความเสี่ยง</p> <p>ฝ่ายส., Risk Owner</p> <p>2. กำหนดวัตถุประสงค์ขององค์กร, Risk Appetite และ Risk Tolerance</p> <p>คณะกรรมการ กนย.</p> <p>3. ระบุความเสี่ยงที่จะทำให้อกฟภ.ไม่บรรลุวัตถุประสงค์ให้ครอบคลุมทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ด้าน Strategic Risk, Operation Risk, Financial Risk และ Compliance Risk</p> <p>ฝ่ายส., คณะทำงานยกย่องฯ, Risk Owner, คณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงสายงาน</p> <p>4. จัดทำ Portfolio View of Risk เพื่อแสดง ภาพรวมของความเสี่ยงทั้งหมดของ กฟภ.</p> <p>ฝ่ายส.</p> <p>5. ประเมินระดับความรุนแรงของความเสี่ยง โดยการวิเคราะห์ Impact และ Likelihood พร้อมทั้ง จัดลำดับความเสี่ยงโดยความถี่ที่มีระดับ ความรุนแรงสูง - สูง มากจะถูกลำ มาบริหารจัดการใน ระดับองค์กร ส่วน ความเสี่ยงที่มีระดับความรุนแรง ปานกลางจะถูก นำมาบริหารจัดการในระดับสายงาน</p> <p>ฝ่ายส., คณะทำงานยกย่องฯ, Risk Owner, คณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงสายงาน</p> <p>6. พิจารณาทิศทางในการตอบสนองความเสี่ยง</p> <p>ฝ่ายส., คณะทำงานยกย่องฯ, Risk Owner, คณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงสายงาน</p> <p>วิเคราะห์ความคุ้มค่า</p> <p>ไม่คุ้มค่า → ยอมรับความเสี่ยง</p> <p>คุ้มค่า →</p> <p>7. จัดทำยกย่องฯแผนบริหารความเสี่ยงระดับองค์กรสายงาน</p> <p>นำเสนอคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงฯ</p> <p>ไม่เห็นชอบ →</p> <p>เห็นชอบ →</p> <p>A</p>	<p>สารสนเทศเพื่อการระบุและวิเคราะห์ความเสี่ยง</p> <p>ความเสี่ยงของ กฟภ.</p> <p>Portfolio View of Risk</p>	<p>ฝ่ายส.,คณะกรรมการ กนย.,สายงานต่าง ๆ</p> <p>ฝ่ายส.,คณะทำงานยกย่องฯ, Risk Owner,คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงสายงาน</p> <p>ฝ่ายส.,Risk Owner, คณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงสายงาน</p>	<p>ม.ค. - มิ.ย.</p> <p>มิ.ย.</p> <p>ก.ค.</p> <p>ส.ค.</p> <p>ส.ค.</p> <p>ก.ย.</p> <p>ตุ.ค. - พ.ย.</p>

ตารางที่ 4- 1: กระบวนการในการบริหารความเสี่ยงองค์กร (ต่อ)

ชื่อกระบวนการ: การบริหารความเสี่ยงของ กฟภ.			ผู้รับผิดชอบกระบวนการหลัก :		
ผู้ส่งมอบ/กระบวนการ ก่อนหน้า	ปัจจัยนำเข้า	ขั้นตอนและผู้รับผิดชอบ	ผลผลิต/ผลลัพธ์	ผู้รับมอบ/ลูกค้า/ ผู้นำไปใช้/กระบวนการ ถัดไป	กรอบ เวลา
Suppliers	Inputs	Process	Outputs	Customers	Time
	แผนบริหารความเสี่ยงระดับองค์กรสายงาน	<p>8. สรุปและประเมินผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงทุกไตรมาส</p> <p>ผู้บส., Risk Owner, คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงสายงาน</p>	รายงานผลการบริหารความเสี่ยงรายไตรมาส	กระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์ขั้นตอนที่ 3	ทุกไตรมาส
		<p>9. รายงานผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงฯ ต่อคณะกรรมการบริหาร ความเสี่ยงฯ ทุกไตรมาส</p> <p>ผู้บส., Risk Owner, คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงสายงาน</p>	ข้อสังเกตข้อคิดเห็นของคณะกรรมการบริหาร ความเสี่ยงฯ	กระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์ขั้นตอนที่ 3	ทุกไตรมาส
1. รายงานผลการบริหารความเสี่ยงรายไตรมาส 2. ข้อสังเกตข้อคิดเห็นของคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงฯ 3. สภาพแวดล้อมปัจจัยต่าง ๆ ที่เปลี่ยนแปลงไป		<p>10. ทบทวนแผนบริหารความเสี่ยงระดับองค์กรสายงาน</p> <p>ผู้บส., Risk Owner, คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงสายงาน</p> <p>นำเสนอดูคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงฯ</p> <p>ไม่เห็นชอบ</p> <p>เห็นชอบ</p>	แผนบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร /สายงาน (ฉบับปรับปรุง)	ผู้บส., Risk Owner,คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงสายงาน	อย่างน้อยปีละ 1 ครั้งในช่วงเดือน ก.ค. หรือทุกครั้งที่มีการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยต่าง ๆ ที่มีนัยสำคัญ
แผนบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร/สายงาน (ฉบับปรับปรุง)		<p>11. สรุปและประเมินผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงทุกไตรมาส</p> <p>ผู้บส., Risk Owner, คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงสายงาน</p>	รายงานผลการบริหารความเสี่ยงรายไตรมาส	กระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์ขั้นตอนที่ 3	ทุกไตรมาส
		<p>12. รายงานผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงฯ ต่อคณะกรรมการบริหาร ความเสี่ยงฯ ทุกไตรมาส</p> <p>ผู้บส., Risk Owner, คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงสายงาน</p>	ข้อสังเกตข้อคิดเห็นของคณะกรรมการบริหาร ความเสี่ยงฯ	กระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์ขั้นตอนที่ 3	ทุกไตรมาส
1. รายงานผลการบริหารความเสี่ยงรายไตรมาส 2. ข้อสังเกตข้อคิดเห็นของคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงฯ		<p>13. สรุปและประเมินผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงระดับองค์กรประจำปี</p> <p>ผู้บส., Risk Owner, คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงสายงาน</p> <p>สิ้นสุด</p>	สรุปผลการบริหาร ความเสี่ยงประจำปี	กระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์ขั้นตอนที่ 3	ภายในเดือน ม.ค. ของปีถัดไป

4.3 ประเภทความเสี่ยงและระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite)

การไฟฟ้าส่วนภูมิภาคแบ่งความเสี่ยงเป็น 4 ประเภทและกำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) ของความเสี่ยงแต่ละประเภทไว้ดังนี้

ตารางที่ 4- 2: ประเภทความเสี่ยงและระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้

ประเภทความเสี่ยง	ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite)	ช่วงเบี่ยงเบนของระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Tolerance)
ด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk)	สอดคล้องตามเป้าประสงค์ในแผนยุทธศาสตร์	ค่าระดับ 3 ตาม BSC (หากเชื่อมโยงกับเกณฑ์ชี้วัดใน Balanced Scorecard ของ กฟภ.)
ด้านการเงิน (Financial Risk)	สามารถรักษาระดับความสามารถในการสร้างความมั่นคงทางการเงินในระยะยาว (ตามแผนยุทธศาสตร์ กฟภ. ที่ระบุในแต่ละปี)	ค่าระดับ 3 ตาม BSC (หากเชื่อมโยงกับเกณฑ์ชี้วัดใน Balanced Scorecard ของ กฟภ.)
ด้านการดำเนินงาน (Operation Risk)	ความมั่นคงเชื่อถือได้ในคุณภาพระบบไฟฟ้าค่า SAIFI และค่า SAIDI (ตามแผนยุทธศาสตร์ กฟภ. ที่ระบุในแต่ละปี)	ค่าระดับ 3 ตาม BSC (หากเชื่อมโยงกับเกณฑ์ชี้วัดใน Balanced Scorecard ของ กฟภ.)
ด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง (Compliance Risk)	กฟภ. จะดำเนินการภายใต้กฎหมาย กฎระเบียบและนโยบายของรัฐบาล หน่วยงานกำกับดูแลและหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง	-

4.4 ประเด็นความเสี่ยง

ในกระบวนการจัดทำยุทธศาสตร์องค์กร กฟภ. ได้นำผลการบริหารความเสี่ยงในปีที่ผ่านมาเป็นปัจจัยหนึ่งในการพิจารณายุทธศาสตร์ และเมื่อกำหนดยุทธศาสตร์แล้วจะมีการพิจารณาปัจจัยเสี่ยงที่ กฟภ. ต้องบริหารจัดการ โดยมีประเด็นความเสี่ยงที่ต้องพิจารณาและดำเนินการบริหารความเสี่ยง ดังนี้

4.4.1 การสูญเสียภาพลักษณ์และชื่อเสียงองค์กร

การสร้างภาพลักษณ์และชื่อเสียงองค์กรให้เป็นที่ยอมรับของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยเฉพาะกลุ่มลูกค้า/ผู้ใช้ไฟฟ้า/ประชาชน มีส่วนสำคัญอย่างยิ่งที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการดำเนินงานให้บรรลุตามเป้าหมายขององค์กรทั้งในระยะสั้นและระยะยาว เนื่องจาก ถ้า กฟภ. ไม่สามารถบริหารจัดการภาพลักษณ์และชื่อเสียงให้อยู่ในระดับที่ดีอย่างต่อเนื่อง จะส่งผลกระทบต่อตรง หรือทำให้เกิดอุปสรรคต่าง ๆ ต่อการดำเนินงาน การให้บริการ และจำหน่ายกระแสไฟฟ้าซึ่งเป็นภารกิจหลักขององค์กร

4.4.2 กฟภ. ไม่สามารถให้บริการและจำหน่ายกระแสไฟฟ้าได้อย่างต่อเนื่อง

ภารกิจหลักของ กฟภ. คือ การให้บริการที่มั่นคง และตามวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์องค์กรที่กำหนดตาม SO2 เพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานเป็นเลิศเพื่อเป็นผู้นำในธุรกิจจำหน่ายไฟฟ้า ดังนั้น การให้

การบริการและจำหน่ายกระแสไฟฟ้าได้อย่างต่อเนื่องมีผลต่อความต้องการ ความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ และเพื่อให้ กฟภ. มั่นใจต่อการบรรลุเป้าหมายการดำเนินงานที่กำหนด

4.4.3 หน่วยสูญเสียในภาพรวมสูง

ในปี 2558 กฟภ. มีหน่วยสูญเสียในระบบจำหน่ายคิดเป็นร้อยละ 5.76 ซึ่งสูงกว่าปี 2557 ที่มีหน่วยสูญเสียร้อยละ 5.46 โดยจะเห็นได้ว่า ร้อยละของหน่วยสูญเสียที่ไม่ใช่ทางเทคนิคผันผวนขึ้นลงในแต่ละปี และส่งผลต่อ Loss ในภาพรวมที่ด้อยกว่าเป้าหมาย ในขณะที่ร้อยละของหน่วยสูญเสียทางเทคนิคค่อนข้างคงที่ ซึ่งหาก กฟภ. ไม่สามารถตรวจสอบการละเมิดการใช้ไฟฟ้า หรือความผิดพลาดในการจดหน่วยจะทำให้ กฟภ. สูญเสียรายได้จากการจำหน่ายกระแสไฟฟ้ามากขึ้น นอกจากนี้ ปัจจัยขับเคลื่อนการดำเนินงานที่สำคัญของ กฟภ. ที่ส่งผลต่อปัจจัยขับเคลื่อนด้านการเงินในส่วนของรายได้จากการจำหน่ายกระแสไฟฟ้า คือ การลดหน่วยสูญเสียในระบบไฟฟ้า (Non Technical Loss) รวมทั้งการลดหน่วยสูญเสียในภาพรวม เป็นการช่วยบริหารต้นทุน

4.4.4 ความมั่นคงปลอดภัยของระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT Security)

ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานของ กฟภ. และสนับสนุนการให้บริการต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ประกอบกับ กฟภ. มีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ทั้งระบบงานหลัก และระบบงานสนับสนุนที่หลากหลาย และมีผลต่อการดำเนินธุรกิจอย่างต่อเนื่อง ซึ่งทำให้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมีการเชื่อมต่อทั้งภายในและภายนอกองค์กร จึงอาจเป็นช่องโหว่และมีความเสี่ยงต่อการโจมตีหรือเกิดการสูญหายของข้อมูลสารสนเทศที่สำคัญของ กฟภ. การให้ความสำคัญเรื่องความมั่นคงปลอดภัยของระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ จึงเป็นปัจจัยเสี่ยงสำคัญที่องค์กรต้องให้ความสำคัญในการดำเนินการ

4.4.5 การบริหารสินทรัพย์ให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด

แนวโน้ม ROA ลดลงอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งจุดอ่อนองค์กรของ กฟภ. ในการใช้ประโยชน์จากสินทรัพย์ที่มีอยู่ยังไม่เต็มประสิทธิภาพ และการดูแลบำรุงรักษาสินทรัพย์ในระบบไฟฟ้า ยังเน้นที่การบำรุงรักษาเชิงป้องกันโดยใช้ระยะเวลาที่กำหนด โดยยังขาดการบำรุงรักษาเชิงป้องกันโดยคำนึงถึงสภาพของสินทรัพย์ ซึ่งการบริหารสินทรัพย์ให้เกิดประโยชน์สูงสุด จะเป็นแนวทางที่ส่งเสริมปรับปรุงกระบวนการขั้นตอน และวิธีการบำรุงรักษาที่ทันสมัยและมีประสิทธิภาพ เพื่อยืดอายุสินทรัพย์ที่มีใช้งานอยู่ การจัดหาพัสดุและอุปกรณ์ที่มีคุณภาพ และสามารถช่วยลดการลงทุนที่ไม่จำเป็น รวมทั้งสามารถสร้างรายได้ให้กับ กฟภ.

4.4.6 ความพร้อมของบุคลากรเพื่อรองรับการดำเนินงานในอนาคต

จากนโยบายผู้ว่าการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคที่ต้องการสร้างกลไกในการพัฒนาศักยภาพของพนักงานมาใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กรสูงสุด และให้บุคลากรมีทักษะการทำงานที่เป็นเลิศ นอกจากนี้ ตาม OFIs (Opportunity for Improvement) พบว่า การจัดการขีดสมรรถนะของบุคลากรยังไม่สอดคล้องกับความต้องการขององค์กร รวมถึงการประเมินสมรรถนะยังไม่ครอบคลุมทุกตำแหน่ง และยังไม่พบแผนงานที่ชัดเจนในการเตรียมบุคลากรเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงความต้องการด้านขีดความสามารถ

ซึ่ง กฟภ. ได้กำหนด กิจกรรม/แผนบริหารความเสี่ยง (Mitigation Plan) ทั้ง 6 ปัจจัยเสี่ยงเพื่อรองรับการดำเนินงานสำหรับแต่ละปัจจัยเสี่ยงไว้เรียบร้อยแล้ว

บทที่ 5

การแปลงแผนยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ (Strategy Implementation)

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

แผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map) และ Balanced Scorecard การไฟฟ้าส่วนภูมิภาคมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

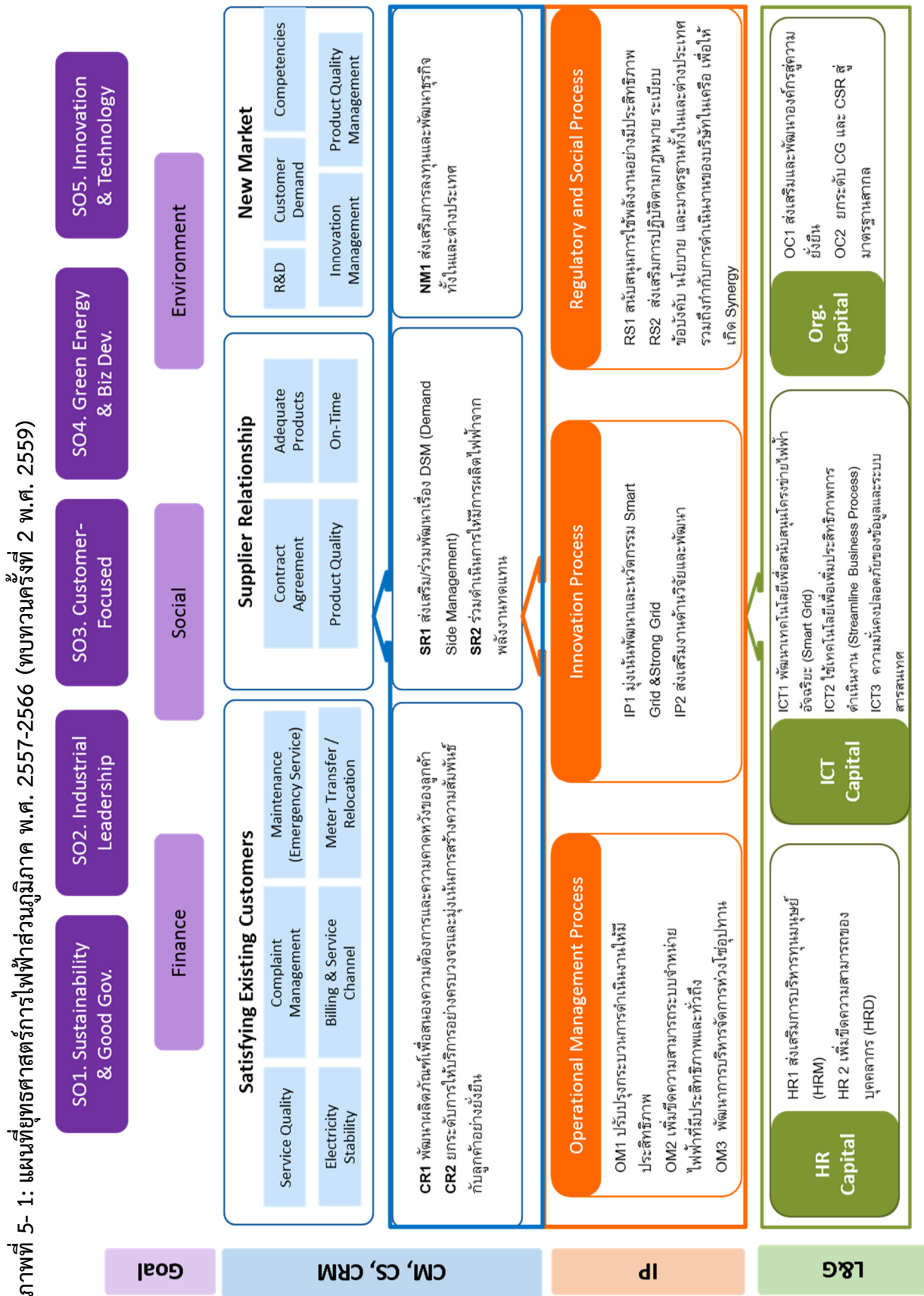
ตารางที่ 5- 1: แผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map) และ Balanced Scorecard การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค

มุมมอง Customer Value Proposition	
Satisfying Existing Customer	
ยุทธศาสตร์: มุ่งเน้นพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการให้ตอบสนองความต้องการและความคาดหวังของลูกค้า	CR1 พัฒนาผลิตภัณฑ์เพื่อสนองความต้องการและความคาดหวังของลูกค้า
ยุทธศาสตร์: มุ่งเน้นการบริการลูกค้าที่เป็นเลิศและครบวงจร	CR2 ยกระดับการให้บริการอย่างครบวงจรและมุ่งเน้นการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าอย่างยั่งยืน
Supplier Relationship	
ยุทธศาสตร์: เป็นผู้ส่งเสริมและสนับสนุนในด้านพลังงานทดแทนและด้านการใช้พลังงานอย่างมีประสิทธิภาพ	SR1 ส่งเสริม/ร่วมพัฒนาเรื่อง DSM (Demand Side Management) SR2 ร่วมดำเนินการให้มีการผลิตไฟฟ้าจากพลังงานทดแทน
New Market	
ยุทธศาสตร์: แสวงหาโอกาสในการลงทุนสำหรับธุรกิจที่เกี่ยวข้องทั้งในและต่างประเทศ	NM1 ส่งเสริมการลงทุนและพัฒนาธุรกิจทั้งในและต่างประเทศ
มุมมอง Internal Process	
Operation Management	
ยุทธศาสตร์: เป็นองค์กรที่มีการบริหารจัดการและจัดสรรสินทรัพย์อย่างเต็มประสิทธิภาพ	OM1 ปรับปรุงกระบวนการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพ OM3 พัฒนาการบริหารจัดการห่วงโซ่อุปทาน
ยุทธศาสตร์: มีการจำหน่ายไฟฟ้าที่ได้คุณภาพเทียบเท่ามาตรฐานสากล	OM2 เพิ่มขีดความสามารถระบบจำหน่ายไฟฟ้าที่มีประสิทธิภาพและทั่วถึง
Innovation Process	
ยุทธศาสตร์: ส่งเสริมการสร้างนวัตกรรมในองค์กร และการสร้างสถาบันวิจัยและพัฒนานวัตกรรม	IP1 มุ่งเน้นพัฒนา และนวัตกรรม Smart Grid & Strong Grid IP2 ส่งเสริมงานด้านวิจัยและพัฒนา

ตารางที่ 5- 1: แผนที่ยุทธศาสตร์และ Balanced Scorecard การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค (ต่อ)

มุมมอง Internal Process	
Regulation & Social Process	
ยุทธศาสตร์: เป็นผู้ส่งเสริมและสนับสนุนในด้านพลังงานทดแทน และด้านการใช้พลังงานอย่างมีประสิทธิภาพ	RS1 สนับสนุนการใช้พลังงานอย่างมีประสิทธิภาพ
ยุทธศาสตร์: มีการกำกับดูแลกิจการที่ดีตามหลักธรรมาภิบาล	RS2 ส่งเสริมการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ นโยบาย และมาตรฐานทั้งในและต่างประเทศ รวมถึงกำกับการดำเนินงานของบริษัทในเครือ เพื่อให้เกิด Synergy
มุมมอง Learning & Growth	
HR Capital	
ยุทธศาสตร์: ส่งเสริมการพัฒนาทุนมนุษย์	HR1 ส่งเสริมการบริหารทุนมนุษย์ (HRM)
ยุทธศาสตร์: สร้างองค์กรให้เป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง (HPO)	HR2 เพิ่มขีดความสามารถของบุคลากร (HRD)
ICT Capital	
ยุทธศาสตร์: มีการจำหน่ายไฟฟ้าที่ได้คุณภาพเทียบเท่ามาตรฐานสากล	ICT1 พัฒนาเทคโนโลยีเพื่อสนับสนุนโครงข่ายไฟฟ้าอัจฉริยะ (Smart Grid)
ยุทธศาสตร์: พัฒนาเทคโนโลยีเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานขององค์กร	ICT2 ใช้เทคโนโลยีเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงาน (Streamline Business Process)
	ICT3 ความมั่นคงปลอดภัยของข้อมูลและระบบสารสนเทศ
Organization Capital	
ยุทธศาสตร์: มีการส่งเสริมให้องค์กรมีการเติบโตอย่างยั่งยืน	OC1 ส่งเสริมและพัฒนาองค์กรสู่ความยั่งยืน
ยุทธศาสตร์: มีการส่งเสริมความรับผิดชอบต่อสังคม ชุมชน และสิ่งแวดล้อม	OC2 ยกระดับ CG และ CSR สู่มาตรฐานสากล

5.1 แผนยุทธศาสตร์การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค พ.ศ. 2557-2566 (ฉบับทบทวนครั้งที่ 2) (Strategy Map)



5.2 Balanced Scorecard (BSC) การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค พ.ศ. 2559-2563

ตารางที่ 5- 2: ตัวชี้วัดและเป้าหมายการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค พ.ศ. 2559-2563

กลยุทธ์	ตัวชี้วัด	หน่วยวัด	การคาดการณ์ผลการดำเนินงาน (Best Case)					ผู้รับผิดชอบ	
			2559	2560	2561	2562	2563		
1. มุมมอง Goal (Finance Social Environment :FSE)									
	1.1 ROA	ร้อยละ	4.51	4.04	3.81	3.57	3.17	รพภ.(บ)	
	1.2 ค่าใช้จ่าย CPI-X	ล้านบาท	30,101	30,399	31,134	31,363	32,031	รพภ.(บ)	
2. มุมมอง Customer Value Proposition									
Satisfying Existing Customer									
CR1 CR2	พัฒนาผลิตภัณฑ์เพื่อสนองความต้องการและความคาดหวังของลูกค้ายกระดับการให้บริการอย่างครบวงจรและมุ่งเน้นการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าอย่างยั่งยืน	2.1 ความพึงพอใจของลูกค้า	ระดับ	4.25	4.27	4.28	4.29	4.30	รพภ.(ภ3)
		▪ กลุ่มบ้านอยู่อาศัย	ระดับ	4.28	4.30	4.31	4.32	4.33	
		▪ กลุ่มพาณิชย์	ระดับ	4.13	4.15	4.16	4.17	4.18	
		▪ กลุ่มอุตสาหกรรม	ระดับ	4.30	4.32	4.33	4.34	4.35	
		▪ กลุ่มอื่น ๆ	ระดับ	4.27	4.29	4.30	4.31	4.32	
	2.2 จำนวนข้อร้องเรียนต่อจำนวนผู้ใช้ไฟ	เรื่อง/ล้านบาท/ปี	150	140	130	120	110	อส.วก.	
Supplier Relationship									
SR1	ส่งเสริมร่วมพัฒนาเรื่อง DSM (Demand Side Management)	2.3 ความสำเร็จของแผนงานจัดการด้านการใช้ไฟฟ้าของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค **	ร้อยละ	100 (ผลการศึกษาแนวทางในการดำเนินการด้าน DSM)	100	100	100	100	รพภ.(ว)
SR2	ร่วมดำเนินการให้มีการผลิตไฟฟ้าจากพลังงานทดแทน	กำหนดเป็นตัวชี้วัดระดับสายงานวางแผนและพัฒนาระบบไฟฟ้า							
New Market									
NM1	ส่งเสริมการลงทุนและพัฒนารูปร่างทั้งในและต่างประเทศ	2.4 ความสำเร็จของการลงทุนหรือร่วมลงทุนในโครงการผลิตไฟฟ้า	ร้อยละ	100	100	100	100	100	รพภ.(วก) (รช.กรรมการผู้จัดการบริษัททีโอเอเอ็นคอมอินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด)

ตารางที่ 5- 2: ตัวชี้วัดและเป้าหมายการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค พ.ศ. 2559-2563 (ต่อ)

กลยุทธ์	ตัวชี้วัด	หน่วยวัด	การคาดการณ์ผลการดำเนินงาน (Best Case)					ผู้รับผิดชอบ	
			2559	2560	2561	2562	2563		
3. มุมมอง Internal Process									
Operation Management									
OM1	ปรับปรุงกระบวนการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพ	3.1 Inventory Turnover	รอบ/ปี	2.05	2.10	2.10	2.10	2.10	รผก.(อ)
		3.2 ความสำเร็จของการปิดงานก่อสร้างตามแผน	ร้อยละ	90	90	90	90	90	รผก.(กบ) รผก. (ก1-ก4)
OM2	เพิ่มขีดความสามารถระบบจำหน่ายไฟฟ้าที่มีประสิทธิภาพและทั่วถึง	3.3 ดัชนีจำนวนครั้งที่ไฟฟ้าขัดข้อง (SAIFI)	ครั้ง/ราย/ปี	5.49	5.06	3.00	2.85	2.70	รผก.(ป)
		3.4 ดัชนีจำนวนครั้งที่ไฟฟ้าขัดข้อง (SAIFI) 12 เมืองใหญ่	ครั้ง/ราย/ปี	1.852	1.676	1.516	1.372	1.241	รผก.(ป)
		3.5 ดัชนีระยะเวลาไฟฟ้าขัดข้อง (SAIDI)	นาที/ราย/ปี	170.17	150.78	107.00	106.00	105.00	รผก.(ป)
		3.6 ดัชนีระยะเวลาไฟฟ้าขัดข้อง (SAIDI) 12 เมืองใหญ่	นาที/ราย/ปี	28.469	24.455	21.006	18.044	15.500	รผก.(ป)
		3.7 ร้อยละของหน่วยสูญเสีย (Loss)	ร้อยละ	5	5	5	5	5	รผก.(ป)
OM3	พัฒนาการบริหารจัดการห่วงโซ่อุปทาน	3.8 ความสำเร็จของการดำเนินการตาม Service Level Agreement ที่ระบุในห่วงโซ่อุปทาน	ร้อยละ	98	98	98	98	98	รผก.(ย)
Innovation Process									
IP1	มุ่งเน้นพัฒนาและนวัตกรรม Smart Grid & Strong Grid	3.9 ความสำเร็จของแผนยุทธศาสตร์งานวิจัยและพัฒนาของ กฟภ. ด้าน Smart Grid & Stronger Grid เป็นไปตามเป้าหมายในแต่ละปี	ร้อยละ	80	80	80	80	80	รผก.(ว)
IP2	ส่งเสริมงานด้านวิจัยและพัฒนา	3.10 จำนวนกระบวนการหรือนวัตกรรมที่ก่อให้เกิดประสิทธิภาพการดำเนินงาน	จำนวน	5	5	5	5	5	รผก.(จ)

ตารางที่ 5- 2: ตัวชี้วัดและเป้าหมายการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค พ.ศ. 2559-2563 (ต่อ)

กลยุทธ์	ตัวชี้วัด	หน่วยวัด	การคาดการณ์ผลการดำเนินงาน (Best Case)					ผู้รับผิดชอบ	
			2559	2560	2561	2562	2563		
Regulation & Social Process									
RS1	สนับสนุนการใช้พลังงานอย่างมีประสิทธิภาพ	3.11 จำนวนโครงการส่งเสริมและสนับสนุนการใช้พลังงานอย่างมีประสิทธิภาพ **	จำนวน	5	6	7	8	9	รผก.(จ)
RS2	ส่งเสริมการปฏิบัติตามกฎหมายระเบียบข้อบังคับนโยบายและมาตรฐานทั้งในและต่างประเทศ รวมถึงกำกับติดตามการดำเนินงานของบริษัทในเครือ เพื่อให้เกิด Synergy	3.12 ความสำเร็จของการจัดทำหรือปรับปรุงคู่มือกฎระเบียบทั้งภายในและภายนอกองค์กร*	ร้อยละ	100	100	100	100	100	อส.กม.
		3.13 ความสำเร็จของการกำกับติดตามการดำเนินงานของบริษัทในเครือ	ร้อยละ	100	100	100	100	100	รผก.(ย)
4. มุมมอง Learning & Growth									
HR Capital									
HR1	ส่งเสริมการบริหารทุนมนุษย์ (HRM)	4.1 ความผูกพันของพนักงานที่มีต่อองค์กร *	คะแนน	4.03	4.09	4.15	4.21	4.25	รผก.(ท)
HR 2	เพิ่มขีดความสามารถของบุคลากร (HRD)	4.2 ร้อยละของผู้ผ่านการประเมินขีดความสามารถ (Core Competency) และเหมาะสมกับตำแหน่งงาน	ร้อยละ	80	82	84	85	85	รผก.(ท)
		4.3 ระดับความสำเร็จของแผนงานเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารบุคลากร ทั้งด้านการเงินและกายภาพ	ระดับ	5	5	5	5	5	รผก.(ท)
ICT Capital									
ICT1	พัฒนาเทคโนโลยีเพื่อสนับสนุนโครงข่ายไฟฟ้าอัจฉริยะ (Smart Grid)	4.4 ความสำเร็จของแผนโครงข่ายไฟฟ้าอัจฉริยะ	ร้อยละ	100	100	100	100	100	รผก.(จ) รผก.(ทส)

ตารางที่ 5- 2: ตัวชี้วัดและเป้าหมายการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค พ.ศ. 2559-2563 (ต่อ)

กลยุทธ์	ตัวชี้วัด	หน่วยวัด	การคาดการณ์ผลการดำเนินงาน (Best Case)					ผู้รับผิดชอบ	
			2559	2560	2561	2562	2563		
ICT2	ใช้เทคโนโลยีเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงาน (Streamline Business Process)	4.5 ค่าเฉลี่ยความสำเร็จของโครงการตามแผนแม่บท ICT (ที่ดำเนินการในแต่ละปี)	ร้อยละ	90	90	90	90	90	รพภ.(ว) รพภ.(ทส)
ICT3	ความมั่นคงปลอดภัยของข้อมูลและระบบสารสนเทศ		ร้อยละ	90	90	90	90	90	รพภ.(ทส)
Organization Capital									
OC1	ส่งเสริมและพัฒนาองค์กรสู่ความยั่งยืน	ความผูกพันของพนักงานที่มีต่อองค์กร *	คะแนน	4.03	4.09	4.15	4.21	4.25	รพภ.(ท)
		4.6 ค่าดัชนีการประสบอุบัติเหตุภัย (Disabling Injury Index:vDI) *	-	0.1138	0.1081	0.1027	0.0976	0.0927	อส.ว.
OC2	ยกระดับ CG และ CSR สู่มาตรฐานสากล	4.7 ความสำเร็จในการดำเนินงานตามแผนแม่บท CG CSR **/**	ร้อยละ	100	100	100	100	100	อส.ว. รพภ.(ส)
					ดำเนินงานครบถ้วนตามมาตรฐานความรับผิดชอบต่อสังคม ISO 26000		ดำเนินงานครบถ้วนตามมาตรฐาน OECD		

หมายเหตุ:

* ตัวชี้วัดร่วมที่สะท้อนในมุมมอง Goal ด้าน Social

** ตัวชี้วัดร่วมที่สะท้อนในมุมมอง Goal ด้าน Environment

ภาคผนวก



ความสอดคล้องเชื่อมโยงของยุทธศาสตร์และแผนแม่บท



สรุปความสอดคล้องเชิงนโยบายของยุทธศาสตร์และแผนแม่บท

ยุทธศาสตร์	แผนแม่บท	แผนงาน/ โครงการ/งาน	งบประมาณ(ล้านบาท)		รวม
			งบลงทุน	งบทำการ	
S1. มีการส่งเสริมความรับผิดชอบต่อสังคม ชุมชน และสิ่งแวดล้อม	- แผนแม่บทสายงานกิจการสังคมและสิ่งแวดล้อม PEA ปี 2558-2560	15	-	-*	-
S2. มีการส่งเสริมให้องค์กรมีการเติบโต อย่างยั่งยืน	- แผนยุทธศาสตร์ความรับผิดชอบต่อสังคมและสภาพแวดล้อม ในการดำเนินงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค พ.ศ. 2557-2561	10	847.000	508.000	1,355.000
S3. มีการกำกับดูแลกิจการที่ดีตามหลัก ธรรมาภิบาล	อยู่ระหว่างดำเนินการจัดทำแผนแม่บท	-	-	-	-
S4. เป็นองค์กรที่มีการบริหารและจัดสรร สินทรัพย์อย่างมีประสิทธิภาพ	- แผนแม่บทเทคโนโลยีสารสนเทศและสื่อสารของ กฟภ. ระยะที่ 3 ปี 2556-2560	1	3,591.460	-	3,591.460
S5. มีการจำหน่ายไฟฟ้าที่ได้คุณภาพเยี่ยมเท่า มาตรฐานสากล	- แผนแม่บทการป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย กฟภ. ปี 2555-2559	30	-	-*	-
S6. ส่งเสริมการพัฒนาทุนมนุษย์	- แผนแม่บทเพื่อรองรับการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค พ.ศ. 2556-2558 (ทบทวนครั้งที่ 1) - แผนพัฒนาระบบไฟฟ้าในสองแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม แห่งชาติ ฉบับที่ 11 (พ.ศ. 2555-2559)	2	2,530.000	-	2,530.000
S7. สร้างองค์กรให้เป็นองค์กรที่มีขีด สมรรถนะสูง	- แผนยุทธศาสตร์และแผนแม่บทการบริหารทรัพยากรมนุษย์ การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ปี พ.ศ. 2553-2563 - แผนยุทธศาสตร์และแผนแม่บทการบริหารทรัพยากรมนุษย์ การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ปี พ.ศ. 2553-2563 - แผนแม่บทเพื่อรองรับการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค พ.ศ. 2556-2558 (ทบทวนครั้งที่ 1)	14	103,130.000	-	103,130.000
		6	-	38.000	38.000
		33	600.000	291.900	881.900
		7	173.999	70.806	244.805

หมายเหตุ : เป็นกรอบวงเงินงบประมาณที่คิดว่าจะใช้ในการดำเนินงาน

* งบประมาณที่ใช้บันทึกของสายงาน

สรุปความสอดคล้องเชิงนโยบายของยุทธศาสตร์และแผนแม่บท

ยุทธศาสตร์	แผนแม่บท	แผนงาน/ โครงการ/งาน	งบประมาณ(ล้านบาท)		รวม
			งบลงทุน	งบที่กักการ	
S8. มุ่งเน้นพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการให้ตอบสนองความต้องการและความคาดหวังของลูกค้า	- แผนแม่บทบริการลูกค้า (พ.ศ. 2556-2563)	13	1,972.464	431.771	2,404.235
S9. มุ่งเน้นการบริการลูกค้าที่เป็นเลิศและครบวงจร					
S10. แสวงหาโอกาสในการลงทุนสำหรับธุรกิจที่เกี่ยวข้องทั้งในและต่างประเทศ	- แผนแม่บทเพื่อรองรับการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค พ.ศ. 2556-2558 (ทบทวนครั้งที่ 1) - แผนพัฒนาระบบไฟฟ้าในช่วงแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 11 พ.ศ. 2555-2559 : แผนยุทธศาสตร์ (ปี 2557-2561) บริษัท ทีอีเอ อินคอม อินเทอร์เน็ต เนชั่นแนล จำกัด **	3	1,650.000	-	1,650.000
S11. เป็นผู้ส่งเสริมและสนับสนุนในด้านพลังงานทดแทน และดำเนินการใช้พลังงานอย่างมีประสิทธิภาพ	อยู่ระหว่างดำเนินการจัดทำแผนแม่บท	-	-	-	-
S12. ส่งเสริมการสร้างนวัตกรรมในองค์กร และการสร้างสถาบันวิจัยและพัฒนานวัตกรรม	อยู่ระหว่างดำเนินการจัดทำแผนแม่บท	-	-	-	-
S13. พัฒนาเทคโนโลยีเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานขององค์กร	- แผนแม่บทเทคโนโลยีสารสนเทศและสื่อสารของ กฟภ. ระยะที่ 3 ปี 2556-2560	30	16,658.443	-	16,658.443
	รวม	170	163,885.366	1,340.477	165,215.843

หมายเหตุ : เป็นกรอบงบประมาณที่คาดว่าจะใช้ในการดำเนินงาน

** แผนยุทธศาสตร์ (ปี 2557-2561) บริษัท ทีอีเอ อินคอม อินเทอร์เน็ต เนชั่นแนล จำกัด อยู่ภายใต้แผนพัฒนาเศรษฐกิจ และสังคมแห่งชาติ

ฉบับที่ 11 พ.ศ. 2555-2559

ความสอดคล้องเชื่อมโยงของยุทธศาสตร์แผนแม่บท และแผนการดำเนินงาน



วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ : SO1 เพื่อสร้างความเติบโตอย่างยั่งยืนขององค์กร และมีธรรมาภิบาล						
วัตถุประสงค์ : S1 มีการส่งเสริมความรับผิดชอบต่อสังคม ชุมชน และสิ่งแวดล้อม SS มีการกำกับดูแลกิจการที่ดีตามหลักธรรมาภิบาล						
เป้าประสงค์ ผู้มีส่วนได้เสียและชุมชนมีความเชื่อมั่นในการดำเนินงานและภาพลักษณ์ขององค์กร						
กลยุทธ์	หน่วยวัด	ปี 2559	ปี 2560	ปี 2561	แผนแม่บท	แผนการดำเนินงาน ประจำปี 2559 (แผนงาน/โครงการ/งาน/Project Charter)
OC2 ยกระดับ CG และ CSR ส่งผลกระทบต่อ	ร้อยละ	100	100	100	- แผนแม่บทสายงานกิจการสังคมและสิ่งแวดล้อม PEA ปี 2558-2560	- แผนงานเสริมสร้างคุณธรรมจริยธรรม - แผนงานการดำเนินงานภาครัฐที่โปร่งใส - แผนงานพัฒนาระบบการบริหารจัดการที่เชื่อมโยงการทำงานที่ปฏิบัติได้ - แผนงานบริหารปรับรับกับข้อเสนอเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศภายในองค์กร - แผนงานมาตรฐานความรับผิดชอบต่อสังคม ISO 26000

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ : SO1 เพื่อสร้างความเติบโตอย่างยั่งยืนขององค์กร และมีธรรมาภิบาล						
วัตถุประสงค์ : S2 มีการส่งเสริมเรื่องที่มีการเติบโตอย่างยั่งยืน						
เป้าประสงค์ ผู้มีส่วนได้เสียและชุมชนมีความเชื่อมั่นในการดำเนินงานและภาพลักษณ์ขององค์กร						
กลยุทธ์	หน่วยวัด	ปี 2559	ปี 2560	ปี 2561	แผนแม่บท	แผนการดำเนินงาน ประจำปี 2559 (แผนงาน/โครงการ/งาน/Project Charter)
OC1 ส่งเสริมและพัฒนาองค์กรสู่ความยั่งยืน	-	0.1138	0.1081	0.1027	- แผนยุทธศาสตร์ความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมในการทำงาน การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค พ.ศ. 2557-2561	- แผนงานจัดทำระบบบริหารจัดการด้านความปลอดภัย (สภท. 18001) - แผนงานฝึกอบรมความปลอดภัยในการปฏิบัติงานให้กับผู้ปฏิบัติงาน - แผนงานตรวจประเมินด้านความปลอดภัยอาชีวอนามัยและสภาพแวดล้อมในการทำงาน

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ : SO1 เพื่อสร้างความเติบโตอย่างยั่งยืนขององค์กร และมีธรรมาภิบาล						
วัตถุประสงค์ : S3 มีการกำกับดูแลกิจการที่ดีตามหลักธรรมาภิบาล						
เป้าประสงค์ การบริหารองค์การอย่างมีธรรมาภิบาล						
กลยุทธ์	หน่วยวัด	ปี 2559	ปี 2560	ปี 2561	แผนแม่บท	แผนการดำเนินงาน ประจำปี 2559 (แผนงาน/โครงการ/งาน/Project Charter)
RS2 ส่งเสริมการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ นโยบาย และมาตรฐานทั้งในระดับประเทศรวมถึงกำกับติดตามงานของบริษัทในเครือ	ร้อยละ	100	100	100	-	- แผนแม่บทปราบ. กฟภ. - งานพิจารณา ปรับปรุง ข้อบังคับ ระเบียบ หลักเกณฑ์ คำสั่ง และวิธีปฏิบัติต่างๆ ของ กฟภ. - งานกำกับติดตามการดำเนินงานของบริษัทในเครือ



แผนยุทธศาสตร์การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค พ.ศ. 2557-2566 (ทบทวนครั้งที่ 2 พ.ศ. 2559)

วัตถุประสงค์เชื่อมโยงของยุทธศาสตร์ แผนแม่บท และแผนการดำเนินงาน ประจำปี 2559						
วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ : SO2 เพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานเป็นเลิศเพื่อผู้นับในธุรกิจจำหน่ายไฟฟ้า						
เป้าประสงค์						
ยุทธศาสตร์	SA เป้าประสงค์ที่บริหารและจัดสรรสินทรัพย์อย่างมีประสิทธิภาพ	วางแผนการให้ประโยชน์จากสินทรัพย์ที่มีอยู่ให้มีประสิทธิภาพ, สร้างความมั่นคงทางการเงินในระยะยาว	กลยุทธ์	หมวดวัด	ปี 2559	ปี 2560
เป้าประสงค์	วางแผนการให้ประโยชน์จากสินทรัพย์ที่มีอยู่ให้มีประสิทธิภาพ, สร้างความมั่นคงทางการเงินในระยะยาว	กลยุทธ์	หมวดวัด	ปี 2559	ปี 2560	ปี 2561
OM1 ปรับปรุงกระบวนการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพ	วางแผนการให้ประโยชน์จากสินทรัพย์ที่มีอยู่ให้มีประสิทธิภาพ, สร้างความมั่นคงทางการเงินในระยะยาว	กลยุทธ์ - Inventory Turnover	หมวดวัด รอบปี	ปี 2559 2.05	ปี 2560 2.10	ปี 2561 2.10
OM3 พัฒนาการบริหารการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพ	วางแผนการให้ประโยชน์จากสินทรัพย์ที่มีอยู่ให้มีประสิทธิภาพ, สร้างความมั่นคงทางการเงินในระยะยาว	กลยุทธ์ - ความเสี่ยงของภารกิจด้านคนแผน - ระยะเวลาสั้นของงานด้านบริการตาม Service Level Agreement ที่ระบุในหนังสือสัญญา	หมวดวัด ร้อยละ	ปี 2559 98	ปี 2560 98	ปี 2561 98
วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ : SO2 เพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานเป็นเลิศเพื่อผู้นับในธุรกิจจำหน่ายไฟฟ้า						
เป้าประสงค์						
ยุทธศาสตร์	SS มีภาระจำหน่ายไฟฟ้าที่ต้นทุนการดำเนินงานต่ำ	กลยุทธ์	หมวดวัด	ปี 2559	ปี 2560	ปี 2561
เป้าประสงค์	พัฒนาประสิทธิภาพในการดำเนินงาน	กลยุทธ์	หมวดวัด	ปี 2559	ปี 2560	ปี 2561

ความสอดคล้องของโครงการและแผนการดำเนินงาน ประจำปี 2559						
วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ : SO2 เพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานเป็นเลิศเพื่อผู้นำในธุรกิจจำหน่ายไฟฟ้า						
ยุทธศาสตร์ S5 มีการจำหน่ายไฟฟ้าที่ได้คุณภาพเทียบเท่ามาตรฐานสากล						
เป้าประสงค์ พัฒนาระสิทธิภาพในการดำเนินงาน						
กลยุทธ์	เกณฑ์วัดการดำเนินงาน	หน่วยวัด	ปี 2559	ปี 2560	ปี 2561	แผนแม่บท
OMC เพิ่มขีดความสามารถระบบจำหน่ายไฟฟ้าที่มีประสิทธิภาพและยั่งยืน	- คำนึงจำนวนครั้งจำหน่ายไฟฟ้าที่ขัดข้อง (SAFI) - คำนึงจำนวนครั้งจำหน่ายไฟฟ้าที่ขัดข้อง (SAFI) 12 ครั้ง/ปี - คำนึงระยะเวลาจำหน่ายไฟฟ้าที่ขัดข้อง (SAIDI) - คำนึงระยะเวลาจำหน่ายไฟฟ้าที่ขัดข้อง (SAIDI) 12 ชั่วโมง/ปี	ครั้ง/รายปี ครั้ง/รายปี นาที/รายปี นาที/รายปี	5.49 1.852 170.17 28.469	5.06 1.676 150.78 24.455	3.00 1.516 107.00 21.006	แผนการดำเนินงาน ประจำปี 2559 (แผนงาน/โครงการ/Program/Project Charter) - งานความล่าช้าในการพัฒนาโครงข่ายส่งกำลังและจัดการอุปสรรคด้านพลังงานในพื้นที่ของรับภาระผู้ให้บริการตามเขตชายแดน - งานตรวจสอบและบำรุงรักษาอุปกรณ์ในสถานีไฟฟ้า - งานบำรุงรักษาระบบจำหน่ายและอุปกรณ์ไฟฟ้าในระบบไฟฟ้า - แผนงานลดสถิติปัญหาการจำหน่ายไฟฟ้าที่ขัดข้องเนื่องมาจากต้นไม้ - โครงการ SCADA พัลส์ 3 - แผนงานการพัฒนา Strong Grid - งานควบคุมหน่วยจ่ายไฟฟ้าในระบบ - งานตรวจสอบมีเตอร์แรงต่ำ - งานตรวจสอบมีเตอร์แรงสูง - แผนงานควบคุมหน่วยจ่ายไฟฟ้า

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ : SO2 เพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานเป็นเลิศเพื่อผู้นำในธุรกิจจำหน่ายไฟฟ้า						
ยุทธศาสตร์ S5 มีการจำหน่ายไฟฟ้าที่ได้คุณภาพเทียบเท่ามาตรฐานสากล						
เป้าประสงค์ มุ่งพัฒนาโครงข่ายไฟฟ้าอัจฉริยะ (Smart Grid)						
กลยุทธ์	เกณฑ์วัดการดำเนินงาน	หน่วยวัด	ปี 2559	ปี 2560	ปี 2561	แผนการดำเนินงาน ประจำปี 2559
ICT1 พัฒนาคอนโซลที่สนับสนุนโครงข่ายไฟฟ้าอัจฉริยะ (Smart Grid)	- ความล่าช้าของแผนโครงข่ายไฟฟ้าอัจฉริยะ	ร้อยละ	100	100	100	แผนการดำเนินงาน ประจำปี 2559 (แผนงาน/โครงการ/Program/Project Charter) - โครงการพัฒนาระบบไฟฟ้าแบบโครงข่ายไฟฟ้าขนาดเล็กมาก (Micro Grid) ที่ อ.แม่สะเรียง จ.แม่ฮ่องสอน - โครงการพัฒนาระบบผลิตไฟฟ้าด้วยพลังงานหมุนเวียนแม่แตง เกาะกูด เกาะหมาก จ.ตราด - แผนงานจัดสรรงบก่อสร้างให้สำนักงาน กฟฟ. จุฬาราชมนตรีโครงการเคเบิลใยแก้วนำแสงใช้โครงข่ายเคเบิลใยแก้วนำแสงใช้ความเร็วไม่ต่ำกว่า 15 Mbs - งานออกแบบโครงข่ายเคเบิลใยแก้วนำแสงให้ครอบคลุม - งานขยายโครงข่ายระบบสื่อสาร และสายเคเบิลใยแก้วนำแสงให้ครอบคลุม - งานรับประเมินวิฤกษ์ส่วนที่ 1 (พื้นที่ กฟฟ.1) - งานขยายโครงข่ายระบบสื่อสาร และสายเคเบิลใยแก้วนำแสงให้ครอบคลุม - งานรับประเมินวิฤกษ์ส่วนที่ 2 (พื้นที่ กฟฟ.2) - งานขยายโครงข่ายระบบสื่อสาร และสายเคเบิลใยแก้วนำแสงให้ครอบคลุม - งานออกแบบโครงข่ายเคเบิลใยแก้วนำแสงให้ครอบคลุม - งานขยายระบบผลิตไฟฟ้าด้วยพลังงานหมุนเวียนแม่แตง เกาะกูด เกาะหมาก จ.ตราด



วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ : SO2 เพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานเป็นเลิศเพื่อผู้นำในธุรกิจจำหน่ายไฟฟ้า แผนปฏิบัติการประจำปี 2559 และแผนการดำเนินงาน ประจำปี 2559									
วัตถุประสงค์	เป้าประสงค์	พัฒนาประสิทธิภาพในการดำเนินงาน	กลยุทธ์	หมวดวัด	ปี 2559	ปี 2560	ปี 2561	แผนแม่บท	แผนการดำเนินงาน ประจำปี 2559 (แผนงานโครงการ/Project Charter)
วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ : SO2 เพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานเป็นเลิศเพื่อผู้นำในธุรกิจจำหน่ายไฟฟ้า	พัฒนาประสิทธิภาพในการดำเนินงาน	กลยุทธ์	พัฒนาประสิทธิภาพในการดำเนินงาน	หมวดวัด	ปี 2559	ปี 2560	ปี 2561	แผนแม่บท	แผนการดำเนินงาน ประจำปี 2559 (แผนงานโครงการ/Project Charter)
HR.1 ส่งเสริมการพัฒนากฎหมาย (HRM)	พัฒนาประสิทธิภาพในการดำเนินงาน	กลยุทธ์	- คำนึงถึงความผูกพันของพนักงานที่มีต่อองค์กร - ส่งเสริมการพัฒนากฎหมาย (HRM)	คะแนน	4.03	4.09	4.15	- แผนยุทธศาสตร์และแผนแม่บทการบริหารทรัพยากรมนุษย์ การไฟฟ้า ส่วนภูมิภาค ปี พ.ศ. 2553-2563 - โครงการพัฒนาศักยภาพ (Career Development) ตามโครงสร้างงาน - โครงการสร้างแรงบันดาลใจ	- โครงการสร้างแรงบันดาลใจที่ส่งเสริมความพึงพอใจ และความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรแต่ละกลุ่มของ กฟภ. - โครงการพัฒนาศักยภาพ (Career Development) ตามโครงสร้างงาน - โครงการสร้างแรงบันดาลใจ
วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ : SO2 เพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานเป็นเลิศเพื่อผู้นำในธุรกิจจำหน่ายไฟฟ้า	พัฒนาประสิทธิภาพในการดำเนินงาน	กลยุทธ์	พัฒนาประสิทธิภาพในการดำเนินงาน	หมวดวัด	ปี 2559	ปี 2560	ปี 2561	แผนแม่บท	แผนการดำเนินงาน ประจำปี 2559 (แผนงานโครงการ/Project Charter)
HR.2 เพิ่มขีดความสามารถของบุคลากร (HRD)	พัฒนาประสิทธิภาพในการดำเนินงาน	กลยุทธ์	- รับผิดชอบต่อผู้กำกับระเบียบที่มีความสามารถ (Core Competency) และเหมาะสมกับระดับหน่วยงาน - ระดับความสำนึกของพนักงานที่มีประสิทธิภาพการบริหารจัดการ ทั้งด้านการเงิน และกายภาพ	ร้อยละ	80	82	84	- แผนยุทธศาสตร์และแผนแม่บทการบริหารทรัพยากรมนุษย์ การไฟฟ้า ส่วนภูมิภาค ปี พ.ศ. 2553-2563	- โครงการเสริมสร้างขีดความสามารถด้านกำลังและรางวัลและรางวัลและรางวัล - แผนงานพัฒนากระบวนการสรรหา - โครงการกระบวนการปรับปรุงเพื่อต่อต้านการทุจริตในกรอบรวม เพื่อเพิ่มขีดความสามารถของบุคลากรให้รองรับการดำเนินงานด้านเศรษฐกิจในอนาคต - โครงการระบบบริหารบุคลากรที่มีประสิทธิภาพสูง (Talent Management) - แผนงานพัฒนาบุคลากร (Individual Development Plan)
				ระดับ	5	5	5		- แผนเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการทั้งด้านการเงินและด้านกายภาพ



<p style="text-align: center;">ความสอดคล้องเชิงนโยบายของยุทธศาสตร์ แผนแม่บท และแผนการดำเนินงาน ประจำปี 2559</p>						
<p style="text-align: center;">วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ - SO4 เพื่อเสริมความพร้อมขององค์กรในการลงทุน สร้างตลาดใหม่ และธุรกิจที่เกี่ยวข้องทั้งในและต่างประเทศ</p>						
<p style="text-align: center;">เป้าประสงค์ S11 เป็นผู้ส่งเสริมและสนับสนุนในด้านพลังงานทดแทน และด้านการใช้พลังงานอย่างมีประสิทธิภาพ</p>						
กลยุทธ์	หน่วยวัด	ปี 2559	ปี 2560	ปี 2561	แผนแม่บท	แผนการดำเนินงาน ประจำปี 2559 (แผนงานโครงการ/Project Charter)
SR1 ส่งเสริม/ร่วมพัฒนาเชิง DSM (Demand Side Management)	ร้อยละ	100 (ยกเว้นศึกษาแผนทางในการดำเนินการด้าน การดำเนินงาน DSM)	100	100	-	- แผนงานโครงการด้านการใช้ไฟฟ้าของภาคไฟฟ้าส่วนภูมิภาค
SR2 ร่วมดำเนินการใช้การผลิตไฟฟ้าจากพลังงานทดแทน	จำนวน	5	6	7	กำหนดเป็นตัวชี้วัดระดับสถานภาพและพัฒนาระบบไฟฟ้า	- แผนงานส่งเสริมและสนับสนุนการใช้พลังงานอย่างมีประสิทธิภาพ
SR1 สนับสนุนการใช้พลังงานอย่างมีประสิทธิภาพ	จำนวน	5	6	7	- จำนวนโครงการส่งเสริมและสนับสนุนการใช้พลังงานอย่างมีประสิทธิภาพ	- จำนวนโครงการส่งเสริมและสนับสนุนการใช้พลังงานอย่างมีประสิทธิภาพ
<p style="text-align: center;">วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ - SO5 เป็นองค์กรที่มุ่งเน้นด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยี</p>						
<p style="text-align: center;">วัตถุประสงค์ S12 ส่งเสริมการสร้างนวัตกรรมในองค์กรและการสร้างสถาบันวิจัยและพัฒนาองค์กร</p>						
<p style="text-align: center;">เป้าประสงค์ การพัฒนานวัตกรรมในการให้บริการ และพัฒนาพลังงานไฟฟ้า</p>						
กลยุทธ์	หน่วยวัด	ปี 2559	ปี 2560	ปี 2561	แผนแม่บท	แผนการดำเนินงาน ประจำปี 2559 (แผนงานโครงการ/Project Charter)
IP1 มุ่งเน้นพัฒนาและนวัตกรรม Smart Grid & Strong Grid	ร้อยละ	80	80	80	- อยู่ระหว่างดำเนินการจัดทำแผนแม่บท	- งานวิจัยและพัฒนาเครื่องใช้วัดกระแสไฟฟ้าในตู้ไฟฟ้า 22 KV และ 33 KV (ระยะที่ 2 : การสร้างเครื่องต้นแบบ และทดลองใช้งาน) - งานวิจัยการศึกษาผลกระทบและแนวทางการปรับปรุงระบบไฟฟ้าของ กฟภ. เพื่อรองรับไฟที่ต่อเนื่องด้วยไฟฟ้า - งานศึกษาวิจัยการนำฐานข้อมูลคุณภาพไฟฟ้า (Power Quality Database Management) - งานศึกษาวิจัยที่มีผลกระทบต่อการใช้งานของสายเคเบิลจากตัวนำที่รองรับแรงดัน 22KV และ 33KV ของ กฟภ. - งานการวิจัย Cable Spacer ชนิด Polyethylene สำหรับระบบจ่าย 22KV และ 33KV ของ กฟภ. - งานการวิจัย Cable Spacer ชนิด Ceramic สำหรับระบบจ่าย 22KV และ 33KV ของ กฟภ.
IP2 ส่งเสริมงานด้านวิจัยและพัฒนา	จำนวนกระบวนการหรือนวัตกรรมที่ใช้กับประสิทธิภาพการดำเนินงาน	จำนวน	5	5	- อยู่ระหว่างดำเนินการจัดทำแผนแม่บท	- งานทดลองใช้งานนวัตกรรมต้นแบบภายในองค์กร - งานพัฒนากระบวนการและนวัตกรรม (OC) - งานศึกษาแนวทางการจัดตั้งสถาบันวิจัย พัฒนา และนวัตกรรมของ กฟภ.



วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ : SO5 เป็นองค์กรที่มุ่งเน้นด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยี							
การพัฒนานวัตกรรมในการให้บริการ และพัฒนาด้านพลังงานไฟฟ้า							
ยุทธศาสตร์	เป้าประสงค์	กลยุทธ์	หมวดวัด	ปี 2559	ปี 2560	ปี 2561	แผนแม่บท
ICT2 ใช้เทคโนโลยีเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพดำเนินงาน (Streamline Business Process)		กลยุทธ์ด้านการดำเนินงาน - ดำเนินโครงการตามแผนแม่บท ICT (ที่ดำเนินการในแต่ละปี) - ดำเนินโครงการส่งเสริมบริการตามแผนแม่บท ICT (ที่ดำเนินการในแต่ละปี)	ร้อยละ	90	90	90	- แผนแม่บทเทคโนโลยีสารสนเทศและสื่อมวลชน พ.ศ. 2556-2560 - งานวิจัยและนวัตกรรมของศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศและสื่อมวลชน - งานวิจัยและนวัตกรรมของศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศและสื่อมวลชน - โครงการตามแผนแม่บทเทคโนโลยีสารสนเทศและสื่อมวลชน พ.ศ. 2556-2560
ICT3 ความมั่นคงปลอดภัยของข้อมูลและระบบสารสนเทศ		- ดำเนินโครงการส่งเสริมบริการตามแผนแม่บท ICT (ที่ดำเนินการในแต่ละปี)	ร้อยละ	90	90	90	- แผนแม่บทเทคโนโลยีสารสนเทศและสื่อมวลชน พ.ศ. 2556-2560

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ :							
วางแผนการใช้จ่ายเงินลงทุนที่มีอยู่ให้ประสิทธิภาพ สร้างความมั่นคงทางการเงินในระยะยาว							
ยุทธศาสตร์	เป้าประสงค์	กลยุทธ์	หมวดวัด	ปี 2559	ปี 2560	ปี 2561	แผนแม่บท
			ร้อยละ	4.51	4.04	3.81	- แผนการดำเนินงานประจำปี 2559 (แผนงานโครงการ/Project Charter) - งานบริหารลดต้นทุนจากสิ่งพิมพ์รวม (ROA)
		- ROA - ค่าใช้จ่าย CPLX	ล้านบาท	30,101	30,399	31,134	- แผนการบริหารค่าใช้จ่ายในภาคดำเนินงานของกิจการ (CPLX)

แผนการดำเนินงานประจำปี 2559

แผนการดำเนินงาน ประจำปี 2559						
กลยุทธ์ และเกณฑ์วัดการดำเนินงาน	แผนงาน/โครงการ/งาน	กิจกรรมที่จะดำเนินการ	เป้าหมาย	งบลงทุน (ล้านบาท)	งบทำการ (ล้านบาท)	หน่วยงานรับผิดชอบ
- ROA	- งานบริหารผลผลิตอัตราผลตอบแทนจากสินทรัพย์รวม (ROA)	- กำหนดเป้าหมายอัตราผลตอบแทนจากสินทรัพย์รวม (ROA) - วิเคราะห์และรายงานผลผลิตอัตราผลตอบแทนจากสินทรัพย์รวม (ROA)	- กำหนดเป้าหมายการบริหารค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานขององค์กร (CPI-X) - วิเคราะห์ และรายงานผลการบริหารค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานขององค์กร (CPI-X)	ร้อยละ 4.51	-	รพท.(บ)
- ค่าใช้จ่าย CPI-X	- แผนการบริหารค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานขององค์กร (CPI-X)	- กำหนดเป้าหมายการบริหารค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานขององค์กร (CPI-X) - วิเคราะห์ และรายงานผลการบริหารค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานขององค์กร (CPI-X)	30,101 ล้านบาท	-	-	รพท.(บ)
CR1 พัฒนาศักยภาพเพื่อสนองความต้องการและความคาดหวังของลูกค้า	- งานสำรวจความพึงพอใจของลูกค้า	- จัดทำหน่วยงานวิชาการ สำหรับความพึงพอใจและไม่พึงพอใจของลูกค้าแต่ละประเภท	ภายในไตรมาส 4	-	5.500	รพท.(ก3)
CR2 ยกระดับการให้บริการอย่างครบวงจรและมุ่งเน้นการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าอย่างยั่งยืน	- งานยกระดับมาตรฐานคุณภาพการให้บริการ	- ปรับปรุงกระบวนการทำงานยกระดับคุณภาพการบริการลูกค้า ให้ได้รับความสะดวก รวดเร็ว มีประสิทธิภาพโดยนำมาตรฐานใหม่ของ กฟภ. มาใช้ในการดำเนินงาน - กำกับดูแลและติดตามประเมินประสิทธิภาพของบริการลูกค้าตามมาตรฐานใหม่ของ กฟภ.	กฟพ.ทุกแห่ง	-	-	รพท.(ก1-4) รพท.(ส)
	- งานพัฒนาการให้บริการที่ได้แก่ลูกค้าจากการรับฟังเสียงลูกค้า	- จัดให้มีระบบการรับฟังเสียงลูกค้าด้วยการสำรวจแยกตามกลุ่มลูกค้า - จัดให้มีระบบข้อมูลเชื่อมโยงกลับจากลูกค้า (โทรศัพท์สอบถามความพึงพอใจภายหลังจากใช้บริการ 15 วัน) - จัดให้มีระบบสารสนเทศกลุ่มลูกค้าที่ทำการจะเงินค่าไฟฟ้าที่สำนักงานเพื่อเรียนรู้และนำมาใช้บริหารจัดการประสบการณ์ของลูกค้า (Customer Experience Management (CEM))	ดำเนินการภายในระยะเวลาที่กำหนด ไม่น้อยกว่า 85%	-	0.080	รพท.(ก1-4) รพท.(ก1-4) รพท.(ก1-4)



แผนการดำเนินงาน ประจำปี 2559		เป้าหมาย	งบลงทุน (ล้านบาท)	งบทำการ (ล้านบาท)	หน่วยงานรับผิดชอบ
กลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการดำเนินงาน และแผนลดต้นทุนเพื่อสนองความต้องการและความคาดหวังของลูกค้า ยกระดับการให้บริการอย่างครบวงจรและมุ่งเน้นการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าอย่างยั่งยืน ความพึงพอใจของลูกค้า : กลุ่มพาณิชย์ : กลุ่มอุตสาหกรรม : กลุ่มอื่น ๆ	แผนงาน/โครงการ/งาน - แผนพัฒนาการบริหารกลุ่มลูกค้า : งานพัฒนาข้อมูลบริการประชาชนทาง Website PEA : งานสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าด้วย KAM	ทุกเดือน กพ.พ.ธ. 1, 2, 3	-	-	รพค.(ก1-4) รพค.(ส) รพค.(ก1-4)
	กิจกรรมที่จะดำเนินการ - ปรับปรุงและพัฒนาข้อมูลบน Website PEA เพื่อเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ข้อมูลข่าวสารงานบริการลูกค้าให้เป็นที่จับตามองอย่างต่อเนื่อง - กำหนดพนักงาน KAM และลูกค้ารายสำคัญพร้อมจัดทำแผนเยี่ยมเยียนลูกค้า - บันทึกผลการติดต่อเยี่ยมเยียน และการแก้ปัญหาให้ลูกค้าในโปรแกรม BIC-SAP - สรุปผลและประเมินการสร้างความสัมพันธ์ของ KAM แจ้งหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง	- จัดทำคู่มือบริการ SMS - จัดส่งข้อมูลด้านงานบริการ ด้านการใช้ไฟฟ้า และอื่น ๆ ให้กับลูกค้าผ่านระบบ SMS - ติดตามประเมินผลการใช้ SLA (โครงการ QA for SLA) - ปรับปรุงกระบวนการงาน	100% ตามแผน กพพ. 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12	-	-
- งานจัดทำระบบการบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้า (CRM) - โครงการให้บริการลูกค้าผ่าน Applications และ Website แบบครบวงจร (PEA Smart Application for Customer Services)	- งานจัดทำระบบการบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้า (CRM) - โครงการให้บริการลูกค้าผ่าน Applications และ Website แบบครบวงจร (PEA Smart Application for Customer Services)	- ศึกษา/พัฒนาโปรแกรมที่กำหนด - แผนการปรับปรุงระบบ - จัดจ้างที่ปรึกษาเพื่อจัดทำข้อกำหนดโครงการ และข้อกำหนดทางเทคนิค - จัดทำ/พัฒนาโปรแกรม Applications และ Website - ทดสอบโปรแกรม - ประชาสัมพันธ์ให้ลูกค้าทราบในสื่อต่าง ๆ ผ่าน Social Media - ขยายผลการบริการโดยเพิ่มฟังก์ชันงานบริการอื่นๆ ใน Applications และ Website - วิเคราะห์และประเมินผล	100% ตามแผน 100% ตามแผน	4,000 3,000*	รพค.(ก1-4) รพค.(ทส) รพค.(ก1-4) รพค.(ทส)
	- แผนงานขยายขอบเขตโครงการ PEA One Touch Service	- ศึกษา/พัฒนากระบวนการบริการด้าน One Touch Service 16 กระบวนการ เพื่อหาแนวทางพัฒนา - มีระบบงานด้านการบริการที่ออกแบบ/ปรับปรุงใหม่ - พัฒนาระบบสารสนเทศและสร้างกระบวนการใหม่	100% ตามแผน	12,000*	3,000

หมายเหตุ : * คือ เป็นกรอบวงเงินที่ตั้งไว้ และยังไม่ได้รับการจัดสรรงบประมาณ ในปี 2559

กลยุทธ์ และเกณฑ์วัดการดำเนินงาน	แผนงาน/โครงการ/งาน	กิจกรรมที่จะดำเนินการ	เป้าหมาย	งบลงทุน (ล้านบาท)	งบบุคลากร (ล้านบาท)	หน่วยงาน รับผิดชอบ
CR1 พัฒนาผลิตภัณฑ์เพื่อสนองความต้องการและความคาดหวังของลูกค้า CR2 ยกระดับการให้บริการอย่างครบวงจรและมุ่งเน้นการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าอย่างยั่งยืน : กลุ่มบ้านอยู่อาศัย : กลุ่มพาณิชย์ : กลุ่มอุตสาหกรรม : กลุ่มอื่นๆ	- โครงการให้บริการขอใช้ไฟฟ้าผ่าน Website ของ PEA - โครงการจัดการระบบการแจ้งสถานะไฟฟ้าขัดข้อง	- ประเมินโครงการที่ PEA ดำเนินการแล้ว (กฟภ. ออมร้อย, กฟผ. กระเทียมแบน, กฟผ. สามพราน, กฟผ. นครชัยศรี, กฟผ. บางปะกง, กฟผ. ละโว้เชิงเขา, กฟผ. สัตย์บุรี, กฟผ. รังสิต, กฟผ. ปทุมธานี) - มีแนวทางในการพัฒนา Website - พัฒนาและทดสอบ Website ของ PEA - ขยายผลขอใช้ไฟฟ้าผ่าน Website ของ PEA - ศึกษาจัดทำมาตรฐานระยะเวลาการแก้ไขไฟฟ้าขัดข้อง - ศึกษาสร้างระบบสมาชิกและฐานข้อมูลลูกค้า เพื่อเชื่อมโยงกับข้อมูล GIS และ Call Center - ศึกษาสร้างระบบการจัดการและการสื่อสารระหว่างหน่วยแก้ไขไฟฟ้าขัดข้อง, Call Center และ OMS - สรุปผลการศึกษาและจัดทำรายงานเสนอผู้บริหารระดับสูง	100% ตามแผน	-	3,000	รพค. (ก3)
	- โครงการจัดการระบบการแจ้งสถานะไฟฟ้าขัดข้อง - โครงการ MOR : Mobile Outage Report (รายงานกระแสไฟฟ้าขัดข้องผ่านโทรศัพท์เคลื่อนที่)	- เลือกและแต่งตั้งคณะทำงานเพื่อชี้แจงวัตถุประสงค์และแนวทางการดำเนินการ - ศึกษาความเป็นไปได้ของ Application ที่จะพัฒนาขึ้น และจำนวนผู้ใช้งานโทรศัพท์เคลื่อนที่ประเภท Smart phone - จัดทำ Smart phone Application - ทดลองใช้งาน Application ในพื้นที่ กฟผ. 1-2-3 - ติดตามและประเมินผล เพื่อพิจารณาเสนอขออนุมัติขยายผลออกใช้งาน	100% ตามแผน	-	2,000	รพค. (ก4)
	- งานสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า	- เปรียบเทียบลูกค้า High value และ/หรือลูกค้ารายสำคัญ : กฟผ. 1-3 : กฟผ. 1-3 : กฟผ. 1-3 : กฟผ. 1-3	จำนวน 1,156 ราย จำนวน 700 ราย จำนวน 750 ราย จำนวน 1,073 ราย	-	1,980 0.927 0.561 0.159	รพค. (ก1-4)
- จำนวนข้อร้องเรียนต่อจำนวนผู้ใช้ไฟ	- งานจัดการข้อร้องเรียนของลูกค้า	- ทบทวนปรับปรุงกระบวนการเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการจัดการข้อร้องเรียนของลูกค้า	จำนวนข้อร้องเรียนต่อจำนวนผู้ใช้ไฟ ไม่เกิน 2,775 เรื่อง/ปี	-	-	สวก.



แผนการดำเนินงาน ประจำปี 2559						
กลยุทธ์ และเกณฑ์วัดการดำเนินงาน	แผนงาน/โครงการ/งาน	กิจกรรมที่จะดำเนินการ	เป้าหมาย	งบลงทุน (ล้านบาท)	งบทำการ (ล้านบาท)	หน่วยงานรับผิดชอบ
SR1 ส่งเสริม/ร่วมพัฒนาเรื่อง DSM (Demand Side Management) - ความสำเร็จของแผนงานจัดการด้านการใช้ไฟฟ้าของกรไฟฟ้าส่วนภูมิภาค	- แผนงานจัดการด้านการใช้ไฟฟ้าของกรไฟฟ้าส่วนภูมิภาค	- ศึกษา รวบรวม และวิเคราะห์ข้อมูลการจัดการด้านการใช้ไฟฟ้า - กำหนดแผนทางในการดำเนินงานด้านการจัดการด้านการใช้ไฟฟ้า - ประสานงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อเข้าไปมีส่วนร่วมในการดำเนินงานด้าน DSM - ดำเนินการตามแผนงานที่กำหนด - ติดตาม ประเมินผล และสรุปผลการดำเนินงาน	มีรายงานผลการศึกษานำทางการดำเนินงานด้าน DSM	-	2,000	รทก.(จ)
SR2 ร่วมดำเนินการให้มีการผลิตไฟฟ้าจากพลังงานทดแทน		กำหนดเป็นดัชนีวัดระดับสายงานวางแผนและพัฒนาระบบไฟฟ้า				
NM1 ส่งเสริมการลงทุนและพัฒนาธุรกิจทั้งในและต่างประเทศ - ความสำเร็จของการลงทุนหรือร่วมลงทุนในโครงการผลิตไฟฟ้า	- แผนงานการผลิตไฟฟ้าจากพลังงานทดแทน	- สำรวจ รวบรวมข้อมูลโครงการ/เจรจากับพันธมิตร - จัดทำบันทึกข้อตกลง/บันทึกความเข้าใจความร่วมมือ (MOU) - ศึกษาความเป็นไปได้ของโครงการ - นำเสนอขอความเห็นชอบการดำเนินโครงการต่อคณะกรรมการบริหารบริษัทฯ - นำเสนอขอความเห็นชอบการดำเนินโครงการต่อคณะกรรมการบริหารบริษัทฯ	100% ตามแผน	-	-	กรรมการผู้จัดการ ผู้จัดการ บริษัท พีอีเอ เอ็นคอม อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด
	- แผนงานพัฒนาความร่วมมือระหว่าง กฟภ. กับต่างประเทศไทย	- นำเสนอความร่วมมือที่ต้องการพัฒนาร่วมกันระหว่าง กฟภ. และต่างประเทศไทย - จัดทำและลงนามบันทึกข้อตกลงร่วมกัน (MOU) - ติดตาม ประสานงาน และรายงานความก้าวหน้าตาม MOU - วิเคราะห์และประเมินผลความร่วมมือ	100% ตามแผน	-	7,000	รทก.(ย)
OM1 ปรับปรุงกระบวนการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพ - Inventory Turnover	- แผนพัฒนาการบริหารจัดการด้าน logistics ของศูนย์กระจายพัสดุ (Distribution Center)	- ศึกษาและกำหนดแนวทางจัดการพัสดุ safety Stock ของศูนย์กระจายพัสดุ (กคพ. 1-4) เพื่อเป็น buffer ให้กับคลังพัสดุในภูมิภาค - จัดเก็บข้อมูลค่าใช้จ่ายกิจกรรมหลักด้านโลจิสติกส์ เพื่อประเมินต้นทุนโลจิสติกส์ที่เกิดขึ้นต่อมูลค่าพัสดุจ่ายเข้างานก่อสร้าง กิจกรรมหลัก โลจิสติกส์ 5 ด้าน ประกอบด้วย วางแผนความต้องการพัสดุ, จัดซื้อจัดหาพัสดุ/ทดสอบ, จัดการคลังพัสดุ, จัดการพัสดุดังคลัง และขนส่งพัสดุ	100% ตามแผน	-	-	รทก.(อ)

แผนการดำเนินงาน ประจำปี 2559						
กลยุทธ์ และเกณฑ์การดำเนินงาน	แผนงาน/โครงการงาน	กิจกรรมที่จะดำเนินการ	เป้าหมาย	งบลงทุน (ล้านบาท)	งบพักรง (ล้านบาท)	หน่วยงาน รับผิดชอบ
<p>OM2 เพิ่มขีดความสามารถจำหน่ายไฟฟ้าที่มีประสิทธิภาพและทั่วถึง</p> <ul style="list-style-type: none"> - ดัชนีจำนวนครั้งที่ไฟฟ้าขัดข้อง (SAIFI) - ดัชนีจำนวนครั้งที่ไฟฟ้าขัดข้อง (SAIFI) 12 เมืองใหญ่ - ดัชนีระยะเวลาไฟฟ้าขัดข้อง (SAIDI) - ดัชนีระยะเวลาไฟฟ้าขัดข้อง (SAIDI) 12 เมืองใหญ่ 	<ul style="list-style-type: none"> - งานดำเนินความเชื่อถือได้ของระบบไฟฟ้าของ 12 เมืองใหญ่ - ดำเนินงานโครงการที่ไฟฟ้าขัดข้อง (SAIFI) 12 เมืองใหญ่ - ดำเนินระยะเวลาไฟฟ้าขัดข้อง (SAIDI) 12 เมืองใหญ่ 	<ul style="list-style-type: none"> - จัดทำค่าเป้าหมายและค่าเกณฑ์ผลการดำเนินงานของโครงการ SAI&SAIDI ของ 12 เมืองใหญ่ (เชียงใหม่, พิษณุโลก, ลพบุรี, ขอนแก่น, อุบลราชธานี, นครราชสีมา, รังสิต, พัทยา, สมุทรสาคร, ภูเก็ต, หาดใหญ่) - ประมวลผลและจัดทำรายงานประจำเดือน Reliability Index (SAIFI, SAIDI) ของ 12 เมืองใหญ่ - วิเคราะห์สาเหตุและแก้ไขข้อบกพร่องเพื่อหาแนวทางในการควบคุมค่า SAI&SAIDI 	<p>12 เมืองใหญ่, กฟช. 12 เขต ไตรมาส 2</p> <p>ไตรมาส 1-4 ภายใน 10 วันทำการ เมื่อข้อมูลของแต่ละ กฟช. ครบถูกต้อง ไตรมาส 1-4</p>	-	-	รพท.(ป)
	<ul style="list-style-type: none"> - แผนงานปรับปรุงประสิทธิภาพระบบควบคุมสถานีไฟฟ้าด้วยระบบคอมพิวเตอร์ CSCS ระยะที่ 2 - งานควบคุมการจ่ายไฟให้มีความมั่นคงและมีประสิทธิภาพ 	<ul style="list-style-type: none"> - งานหรือกระบวนการและติดตั้งระบบ CSCS ตามมาตรฐาน IEC 61850 - ขออนุมัติการเปลี่ยนจ่ายไฟสถานีไฟฟ้าระบบ 115 เควี - ขออนุมัติจ่ายไฟระบบ 115 เควี ลักษณะ closed loop - บริหารสัญญาจ้างการบำรุงรักษาระบบควบคุมสถานีไฟฟ้าด้วยคอมพิวเตอร์ (CSCS) PM,CM 	<p>จำนวน 15 สถานี</p> <p>จำนวน 6 แห่ง จำนวน 2 loop</p> <p>จำนวน 237 สถานี</p>	22.200	-	รพท.(ป)
	<ul style="list-style-type: none"> - งานปรับปรุงและบำรุงรักษาระบบศูนย์สั่งการจ่ายไฟ/ระบบสื่อสาร 	<ul style="list-style-type: none"> - จัดทำ Spare part ระบบสื่อสารวิทยุ UHF MARS - งานการจัดหาพร้อมติดตั้ง Non Redundant MARS Master - จัดทำ 3G Modem/Router - จัดทำ 3G Modem(Capacitor) - ควบคุมดูแล และบำรุงรักษาฮาร์ดแวร์ และซอฟต์แวร์ อุปกรณ์ระบบ SCADA/DMS (คพ. 1, 2) - ควบคุมดูแล Video wall/Rear Projection System - จัดสร้างทำ Serial Hub 	<p>100% ตามแผน จำนวน 44 แห่ง</p> <p>จำนวน 700 ชุด</p> <p>จำนวน 500 ชุด</p> <p>100% ตามแผน</p> <p>100% ตามแผน</p> <p>100% ตามแผน</p>	-	-	รพท.(ป)
	<ul style="list-style-type: none"> - งานความสำเร็จในการจัดทำแผนปรับปรุงโครงสร้างบริหารและจัดการในสถานะวิกฤต (Emergency Response Arrangement) ด้านพลังงานไฟฟ้า 	<ul style="list-style-type: none"> - จัดทำแผนผลิตโหนดกรณีกำลังผลิตสำรองต่ำ และรองรับสถานะวิกฤตด้านพลังงาน - จัดทำแผนผลิตโหนดด้วย U/F relay - จัดทำแผนรองรับกรณี ไฟฟ้าดับทั้งประเทศ (Blackout) 	<p>100% ตามแผน กฟช. 12 เขต</p>	-	-	รพท.(ป)



แผนการดำเนินงาน ประจำปี 2559								
กลยุทธ์ และเกณฑ์การดำเนินงาน	แผนงาน/โครงการ/งาน	กิจกรรมที่จะดำเนินการ	เป้าหมาย	งบลงทุน (ล้านบาท)	งบที่การ (ล้านบาท)	หน่วยงานรับผิดชอบ		
<p>OM2 เพิ่มขีดความสามารถระบบจำหน่ายไฟฟ้าที่มีประสิทธิภาพและทั่วถึง</p> <ul style="list-style-type: none"> - ดัชนีจำนวนครั้งที่ไฟฟ้าขัดข้อง (SAIFI) - ดัชนีจำนวนครั้งที่ไฟฟ้าขัดข้อง (SAIFI) 12 เมืองใหญ่ - ดัชนีระยะเวลาไฟฟ้าขัดข้อง (SAIDI) - ดัชนีระยะเวลาไฟฟ้าขัดข้อง (SAIDI) 12 เมืองใหญ่ 	<p>- งานความสำเร็วจนในการพัฒนาโครงสร้างบริหารและจัดการวิกฤตด้านพลังงานไฟฟ้าเพื่อรองรับการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน</p> <p>- งานตรวจสอบและบำรุงรักษาอุปกรณ์ในสถานีไฟฟ้า</p> <p>- งานบำรุงรักษาระบบจำหน่ายและอุปกรณ์ไฟฟ้าในระบบไฟฟ้า</p>	<p>- การจัดทำและซักซ้อมแผนรองรับสภาวะวิกฤตด้านพลังงานไฟฟ้าของประเทศไทยตามมาตรฐานสากล</p> <p>- บำรุงรักษาสถานีไฟฟ้าตามวาระ</p> <p>- บำรุงรักษา 15 KV. Protection Relay ตามวาระ</p> <p>- ตรวจสอบและปรับปรุงตั้งค่าการทำงานของ 15 KV. Protection Relay</p>	<p>100% ตามแผน</p> <p>จำนวน 402 สถานี</p> <p>จำนวน 201 สถานี</p> <p>จำนวน 201 สถานี</p>	-	-	รพท.(ป)		
		<p>- ตรวจสอบสภาพอุปกรณ์และระบบไฟฟ้าในนิคมอุตสาหกรรม</p> <p>- ตรวจสอบและประเมินสภาพเคเบิลไต้น้ำ</p> <p>- สอบเทียบกล่องส่งจลกร้อนและ Multifunction Calibrator (Thermal, IR, Ground tester)</p> <p>- ตรวจสอบและซ่อมแซมอุปกรณ์ในระบบไฟฟ้า Remote Control Switch</p>	<p>จำนวน 8 นิคม/ปี</p> <p>จำนวน 8 เกาะ/ปี</p> <p>จำนวน 200 เครื่อง/ปี</p> <p>ดำเนินการแก้ไขแล้วเสร็จภายใน 60 วันนับจากวันที่รับแจ้ง</p>	<p>จำนวน 8 นิคม/ปี</p> <p>จำนวน 8 เกาะ/ปี</p> <p>จำนวน 200 เครื่อง/ปี</p> <p>ดำเนินการแก้ไขแล้วเสร็จภายใน 60 วันนับจากวันที่รับแจ้ง</p>	<p>จำนวน 8 นิคม/ปี</p> <p>จำนวน 8 เกาะ/ปี</p> <p>จำนวน 200 เครื่อง/ปี</p> <p>ดำเนินการแก้ไขแล้วเสร็จภายใน 60 วันนับจากวันที่รับแจ้ง</p>	-	0.528	รพท.(ป)
		<p>- แผนงานลดสถิติปัญหากระแสไฟฟ้าขัดข้องเนื่องจากต้นไม้</p>	<p>- จัดอบรมทีมงานตัดต้นไม้ และผู้ควบคุมงานจ้างเหมาตัดต้นไม้ร่วมกับ ศฟพ.</p> <p>- ทำการตรวจสอบ และประเมินผลคุณภาพที่เกิดจากการดำเนินงานจ้างเหมาเอกชนตัดต้นไม้ และการดำเนินงานตัดต้นไม้โดย PEA</p> <p>- จัดทำระบบการสำรวจปริมาณงานตัดต้นไม้ โดยใช้ฐานข้อมูล GIS</p>	<p>100% ตามแผน</p>	-	-	0.220	รพท.(ป)
		<p>- โครงการ SCADA เฟส 3</p>	<p>- ปรับปรุงประสิทธิภาพ Hardware and Software อุปกรณ์ระบบ SCADA/DMS</p> <p>- ติดตั้ง FRU และ MARS REMOTE Radio และ MARS MASTER</p> <p>- รื้อถอนและติดตั้งระบบ CSCS (ตามมาตรฐาน IEC 61850)</p>	<p>100% ตามแผน (เขตพื้นที่ คจพ.1,2)</p> <p>100% ตามแผน (เขตพื้นที่ คจพ.1,2)</p> <p>จำนวน 14 สถานี</p>	<p>100% ตามแผน (เขตพื้นที่ คจพ.1,2)</p> <p>100% ตามแผน (เขตพื้นที่ คจพ.1,2)</p> <p>จำนวน 14 สถานี</p>	-	-	รพท.(ป)



แผนการดำเนินงาน ประจำปี 2559						
กลยุทธ์ และเกณฑ์วัดการดำเนินงาน	แผนงาน/โครงการ/งาน	กิจกรรมที่จะดำเนินการ	เป้าหมาย	งบลงทุน (ล้านบาท)	งบทำการ (ล้านบาท)	หน่วยงาน รับผิดชอบ
OM2 เพิ่มขีดความสามารถระบบจำหน่ายไฟฟ้าที่มีประสิทธิภาพและทั่วถึง - ร้อยละของหน่วยสูญเสีย (Loss)	- งานควบคุมหน่วยสูญเสียในระบบ	- กำหนดค่าเป้าหมายและเกณฑ์ผลการดำเนินงานหน่วยสูญเสียในระบบไฟฟ้า ของ กฟผ., กฟช. ประจำปี 2559 - วิเคราะห์หน่วยสูญเสียด้าน Technical Loss แยกตามระดับแรงดันไฟฟ้าทุกไตรมาส	ไตรมาสที่ 2	-	-	รฟภ.(ป)
		- ตรวจสอบมิเตอร์แรงต่ำ 1 เฟส	ไตรมาสที่ 1-4	-	2.800	รฟภ.(ป)
		- ตรวจสอบมิเตอร์แรงต่ำ 3 เฟส	จำนวน 100,000 เครื่อง	-	4.341	รฟภ.(ป)
		- ตรวจสอบมิเตอร์แรงสูง ระบบ 69 เควี	จำนวน 20,000 เครื่อง	-	1.479	รฟภ.(ป)
OM3 พัฒนากาบริหารจัดการห่วงโซุปทาน - ความสำเร็จของการดำเนินการตาม Service Level Agreement ที่ระบุในห่วงโซุปทาน	- งานควบคุมหน่วยสูญเสีย	- แผนงานควบคุมหน่วยสูญเสียในระบบด้าน Technical Loss - แผนงานควบคุมหน่วยสูญเสียในระบบด้าน Non-Technical Loss	100% ตามแผน	-	40.437	รฟภ.(ก1-ก4)
		- สรุปผลการศึกษา และนำเสนอผลการศึกษา	100% ตามแผน	-	144.105	รฟภ.(ก1-ก4)
		- ศึกษาศึกษา พัฒนา และปรับปรุง ช่วงเวลาในการวางแผนจัดหาพัสดุการจัดซื้อ จัดจ้าง จนถึง การส่งมอบพัสดุ	ไตรมาส 1	-	-	รฟภ.(อ)
		- แผนงานการจัดทำข้อตกลงระดับการให้บริการ (Service Level Agreement : SLA) และการจัดทำระบบประกันคุณภาพงานตามข้อตกลงระดับการให้บริการ (Quality Assurance for Service Level Agreement : QA for SLA)	100% ตามแผน	-	0.960	รฟภ.(ย) รฟภ.(ก1-ก4)

แผนการดำเนินงาน ประจำปี 2559								
กลยุทธ์ และเกณฑ์วัดการดำเนินงาน	แผนงานโครงการงาน	กิจกรรมที่จะดำเนินการ	เป้าหมาย	งบลงทุน (ล้านบาท)	งบทำการ (ล้านบาท)	หน่วยงาน รับผิดชอบ		
IP1 มุ่งเน้นพัฒนาและนวัตกรรม Smart Grid & Strong Grid - ความสำเร็จของแผนยุทธศาสตร์งานวิจัยและพัฒนาของ กฟภ. ด้าน Smart Grid & Stronger Grid เป็นไปตามเป้าหมายในแต่ละปี	- งานวิจัยและพัฒนาเครื่องวัดกระแสรีในกับดักฟ้า 22 kV และ 33 kV (ระยะที่ 2 : การสร้างเครื่องต้นแบบ และทดลองใช้งาน) - งานวิจัยการศึกษานวัตกรรมบนเคเบิลไฟฟ้า และแนวทางการปรับปรุงระบบไฟฟ้าของ กฟภ. เพื่อรองรับการไฟฟ้าที่เคลื่อนที่ด้วยไฟฟ้า - งานศึกษาวิจัยการทำฐานข้อมูลคุณภาพไฟฟ้า (Power Quality Database Management)	- รายงานผลการศึกษานับที่ 3 - ร่างรายงานฉบับสมบูรณ์ - รายงานฉบับสมบูรณ์	100% ตามแผน	-	1,370	รพภ.(ว)		
		- ตรวจสอบคุณภาพไฟฟ้าของสถานีไฟฟ้า (Background) - ขออนุมัติจ้างที่ปรึกษาศึกษาและวิเคราะห์ผลกระทบฯ - รายงานความก้าวหน้าฉบับที่1 (ผลกระทบฯ) - รายงานความก้าวหน้าฉบับที่2 (แนวทางการปรับปรุงฯ)	100% ตามแผน	-	4,800	รพภ.(ว)		
		- ติดตั้งเครื่องมือตรวจวัดคุณภาพไฟฟ้า และระบบสื่อสารที่สถานีไฟฟ้า - จัดเก็บข้อมูลคุณภาพไฟฟ้าลงในฐานข้อมูล - จัดทำโปรแกรมสำหรับจัดการข้อมูลคุณภาพไฟฟ้า	100% ตามแผน	-	3,400	รพภ.(ว)		
		- จัดทำข้อกำหนดของขอบเขตงาน (TOR) - ขออนุมัติจ้างที่ปรึกษา - รายงานผลการศึกษานับที่1	100% ตามแผน	-	3,000	รพภ.(ว)		
		- จัดทำข้อกำหนดของขอบเขตงาน (TOR) - ขออนุมัติจ้างที่ปรึกษา - รายงานผลการศึกษานับที่1	100% ตามแผน	-	3,000	รพภ.(ว)		
		- จัดทำข้อกำหนดของขอบเขตงาน (TOR) - ขออนุมัติจ้างที่ปรึกษา - รายงานผลการศึกษานับที่1	100% ตามแผน	-	3,000	รพภ.(ว)		
		- พัฒนาการวิจัย Cable Spacer ชนิด Polyethylene สำหรับระบบจ่าย 22KV และ 33KV ของ กฟภ.	- งานทดลองใช้งานนวัตกรรมต้นแบบภายในองค์กร	- พัฒนาการวิจัย Cable Spacer ชนิด Ceramic สำหรับระบบจ่าย 22KV และ 33KV ของ กฟภ.	จำนวน 5 ผลิตภัณฑ์ และ/หรือ การบูรณาการ	-	10,000	รพภ.(ว)
		- งานการวิจัย Cable Spacer ชนิด Ceramic สำหรับระบบจ่าย 22KV และ 33KV ของ กฟภ.	- งานทดลองใช้งานนวัตกรรมต้นแบบภายในองค์กร	- พัฒนาการวิจัย Cable Spacer ชนิด Ceramic สำหรับระบบจ่าย 22KV และ 33KV ของ กฟภ.	จำนวน 5 ผลิตภัณฑ์ และ/หรือ การบูรณาการ	-	10,000	รพภ.(ว)
		- งานการวิจัย Cable Spacer ชนิด Ceramic สำหรับระบบจ่าย 22KV และ 33KV ของ กฟภ.	- งานทดลองใช้งานนวัตกรรมต้นแบบภายในองค์กร	- พัฒนาการวิจัย Cable Spacer ชนิด Ceramic สำหรับระบบจ่าย 22KV และ 33KV ของ กฟภ.	จำนวน 5 ผลิตภัณฑ์ และ/หรือ การบูรณาการ	-	10,000	รพภ.(ว)
		- งานการวิจัย Cable Spacer ชนิด Ceramic สำหรับระบบจ่าย 22KV และ 33KV ของ กฟภ.	- งานทดลองใช้งานนวัตกรรมต้นแบบภายในองค์กร	- พัฒนาการวิจัย Cable Spacer ชนิด Ceramic สำหรับระบบจ่าย 22KV และ 33KV ของ กฟภ.	จำนวน 5 ผลิตภัณฑ์ และ/หรือ การบูรณาการ	-	10,000	รพภ.(ว)
IP2 ส่งเสริมงานด้านวิจัยและพัฒนา	- จำนวนกระบวนการหรือนวัตกรรมที่ก่อให้เกิดประสิทธิภาพการดำเนินงาน	- พัฒนาการวิจัย Cable Spacer ชนิด Ceramic สำหรับระบบจ่าย 22KV และ 33KV ของ กฟภ.	จำนวน 5 ผลิตภัณฑ์ และ/หรือ การบูรณาการ	-	10,000	รพภ.(ว)		



แผนการดำเนินงาน ประจำปี 2559						
กลยุทธ์ และเกณฑ์วัดการดำเนินงาน	แผนงาน/โครงการ/งาน	กิจกรรมที่จะดำเนินการ	เป้าหมาย	งบลงทุน (ล้านบาท)	งบทำการ (ล้านบาท)	หน่วยงาน รับผิดชอบ
IP2 ส่งเสริมด้านวิจัยและพัฒนา - จำนวนกระบวนการหรือนวัตกรรมที่ก่อให้เกิดประสิทธิภาพการดำเนินงาน	- งานพัฒนากระบวนการและนวัตกรรม (QC) - งานศึกษาแนวทางการจัดตั้งสถาบันวิจัย พัฒนา และนวัตกรรมของ กฟภ.	- นำนวัตกรรมที่ได้รับคัดเลือกมาขยายผล : กฟน. 1-3 : กฟล. 1-3 : กฟภ. 1-3 : กฟต. 1-3 - รายงานผลการศึกษา - เผยแพร่การศึกษา	3 ผลงาน 3 ผลงาน 6 ผลงาน 4 ผลงาน	-	0.302 0.040 0.300 0.300	รพภ.(ก1-ก4)
RS1 สนับสนุนการใช้พลังงานอย่างมีประสิทธิภาพ - จำนวนโครงการส่งเสริมและสนับสนุนการใช้พลังงานอย่างมีประสิทธิภาพ	- แผนงานส่งเสริมและสนับสนุนการใช้พลังงานอย่างมีประสิทธิภาพ : โครงการส่งเสริมและสนับสนุนให้เกิดการใช้พลังงานในทุกภาคส่วน : โครงการส่งเสริมและสนับสนุนให้เกิดการประหยัดพลังงานสำหรับ ไฟถนนและไฟสาธารณะ : โครงการส่งเสริมและสนับสนุนด้านการจัดกรพลังงานให้ผู้ใช้ไฟโดยรูปแบบของ ESCO /Super ESCO/ ESCO Facilitation	- คัดเลือกสถานประกอบการและที่พักอาศัยที่จะดำเนินการ - สำรวจจุดและวิเคราะห์การใช้พลังงานอย่างละเอียด - จัดทำรายงานการจัดการพลังงานและเสนอแนะมาตรการประหยัดพลังงานและการลงทุนตามมาตรการ - สำรวจข้อมูลไฟถนนและไฟสาธารณะ (จำนวน/ชนิดดวง/โคม) ที่มีการติดตั้งอยู่เดิม - จัดทำสเปคของโคมไฟประหยัดพลังงาน - ดำเนินการจัดหาโคมไฟประหยัดพลังงานตามระเบียบการจัดซื้อจัดจ้างของ กฟภ. พร้อมติดตั้ง - ตรวจสอบผลการประหยัดพลังงาน - ประเมินผลการประหยัดพลังงาน - คัดเลือกสถานประกอบการและที่พักอาศัยที่จะดำเนินการ - สำรวจจุดและวิเคราะห์การใช้พลังงานอย่างละเอียด - จัดทำรายงานการจัดการพลังงาน - นำเสนอรายงานการจัดการพลังงานพร้อมทั้งเสนอแนะมาตรการประหยัดพลังงานและการลงทุนตามมาตรการ	3 จำนวนงาน/ มาตรการส่งเสริม สนับสนุนด้าน ประหยัดพลังงาน ประหยัดไฟถนน และไฟสาธารณะได้ 4 ล้านหน่วย จำนวน 24 ราย	-	31.000	รพภ.(จ)

กลยุทธ์ และเกณฑ์วัดการดำเนินงาน	แผนงาน/โครงการงาน	ผลการดำเนินงาน ประจำปี 2559	เป้าหมาย	งบลงทุน (ล้านบาท)	งบทำการ (ล้านบาท)	หน่วยงาน รับผิดชอบ
RS2 ส่งเสริมการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ขอบบังคับ นโยบาย และมาตรฐานทั้งใน และต่างประเทศรวมถึงการกำกับติดตาม การดำเนินงานของบริษัทในเครือ - ความสำเร็จของการจัดทำ หรือปรับปรุงคู่มือ กฎระเบียบทั้งภายใน และภายนอกองค์กร	- แผนแม่ข่ายพรบ. กฟผ. - งานพิจารณา ปรับปรุง ขอบบังคับ ระเบียบ หลักเกณฑ์ คำสั่ง และวิธีปฏิบัติต่าง ๆ ของ กฟผ.	กิจกรรมที่จะดำเนินการ - รวบรวมข้อมูลกฎหมายจัดตั้งของหน่วยงานที่มี การดำเนินงานในลักษณะเดียวกัน เช่น กฟน. กปน. กปค. เป็นต้น เพื่อใช้เป็นแนวทางในการแก้ไข พ.ร.บ. กฟผ. - จัดทำข้อมูลเปรียบเทียบเนื้อหาตาม พ.ร.บ. ที่ควรแก้ไข และแจ้งเวียนให้หน่วยงานต่างๆ ใน กฟผ. พิจารณาให้ความเห็นเพิ่มเติม - ขออนุมัติแต่งตั้งคณะกรรมการเพื่อดำเนินการพิจารณา จัดทำร่าง พ.ร.บ. - คณะกรรมการฯ ประชุมยกร่าง พ.ร.บ. กฟผ. ที่สมควร มีการแก้ไขเพื่อให้ได้ร่าง พ.ร.บ. กฟผ. ที่ขอแก้ไข - คณะกรรมการฯ นำเสนอร่าง พ.ร.บ. เพื่อให้ร่าง พิจารณา และนำเสนอเสนอคณะกรรมการ กฟผ. - จัดสร้าง พ.ร.บ. กฟผ. ที่ได้รับความเห็นชอบจาก คณะกรรมการ กฟผ. ไปยังกระทรวงมหาดไทย เพื่อเข้าสู่กระบวนการตราพระราชบัญญัติ จนถึงการประกาศใช้ พ.ร.บ. ที่แก้ไขให้มีผลบังคับใช้	100% ตามแผน	-	-	สกม.
- ความสำเร็จของการกำกับติดตาม การดำเนินงานของบริษัทในเครือ	- งานกำกับติดตามการดำเนินงานของบริษัทในเครือ หรือร่วมกับบริษัทในเครือ	- ระดมความคิดเห็น และข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการพัฒนา ขอบบังคับ ระเบียบและกฎหมาย ภายใต้อำนาจหน้าที่ ของกฟผ. เพื่อศึกษาปัญหา และข้อจำกัดของขอบบังคับ ระเบียบ และกฎหมาย ที่อาจเป็นอุปสรรค ต่อการปฏิบัติงาน - จัดทำบันทึกแจ้งเวียนทุกหน่วยงานเพื่อขอให้รายงาน กรณีมีข้อบังคับ ระเบียบ หลักเกณฑ์คำสั่งและวิธีปฏิบัติ ที่มีผลกระทบหรือเป็นปัญหา อุปสรรคในการปฏิบัติงาน - จัดทำคำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการพิจารณา ปรับปรุง แก้ไข ขอบบังคับ ระเบียบ หลักเกณฑ์ คำสั่ง และวิธีปฏิบัติ ตามที่หน่วยงานต่างๆ เสนอขอปรับปรุง	ทุกไตรมาส ปีละ 1 ครั้ง ภายใน 20 วัน นับจากวันที่ ได้รับข้อมูล ครบถ้วน	-	-	รฟค.(ย)



แผนการดำเนินงาน ประจำปี 2559						
กลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการดำเนินงาน	แผนงาน/โครงการ/งาน	กิจกรรมที่จะดำเนินการ	เป้าหมาย	งบลงทุน (ล้านบาท)	งบทำการ (ล้านบาท)	หน่วยงาน รับผิดชอบ
HR1 ส่งเสริมการบริหารคนมนุษย์ (HRM) - ความผูกพันของพนักงานที่มีต่อองค์กร	- โครงการสำรวจปัจจัยที่ส่งผลต่อความพึงพอใจและความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรแต่ละกลุ่มของ กฟภ.	- ติดตามผลการดำเนินงานตามแผนการเสริมสร้างความผูกพันจากปีที่ผ่านมา - ทบทวนปัจจัยที่ส่งผลต่อความพึงพอใจและความผูกพัน และกำหนดปัจจัยเพิ่มเติม - สำรวจความพึงพอใจและความผูกพันต่อองค์กร - สรุปและวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรแต่ละกลุ่ม เพื่อนำไปวางแผนการบริหารทรัพยากรบุคคล - กำหนดตัวชี้วัดและแนวทางในการดำเนินงานของปีถัดไปร่วมกับผู้บริหาร - สื่อสารแผนเสริมสร้างความพึงพอใจและความผูกพัน	100% ตามแผน	-	0.100	รพท.(ท)
	- โครงการพัฒนาสายอาชีพ (Career Development) ตามโครงสร้างตำแหน่งงาน	- วิเคราะห์และกำหนดกลุ่มงาน - การสร้างเส้นทางความก้าวหน้าสายอาชีพ - กำหนดหลักเกณฑ์ในการเลื่อนตำแหน่ง - ออกแบบแผนพัฒนาสายอาชีพเพื่อสร้างผู้เชี่ยวชาญในด้านต่างๆ - ดำเนินการพัฒนาบุคลากรเป้าหมายตามแผน - ติดตามประเมินประสิทธิผลกลุ่มเป้าหมายอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ	100% ตามแผน	-	16.300	รพท.(ท)
	- โครงการการวางแผนสืบทอดตำแหน่ง	- การระบุ Key Position ขององค์กรและกำหนด Key Position Competency และกำหนดหลักเกณฑ์การคัดเลือก - คัดเลือก Successors ตามหลักเกณฑ์ที่กำหนด - ประเมินสมรรถนะ ทักษะ เพื่อหาช่องว่าง จุดเด่น จุดอ่อนที่ต้องพัฒนา - ออกแบบแนวทางพัฒนาตามแผนพัฒนารายบุคคล - ดำเนินการพัฒนา Successors ตามแผน - ติดตามประเมินประสิทธิผลของกลุ่ม Successors อย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ	100% ตามแผน	-	0.800	รพท.(ท)

กลยุทธ์ และเกณฑ์วัดการดำเนินงาน	แผนงาน/โครงการงาน	กิจกรรมที่จะดำเนินการ	เป้าหมาย	งบลงทุน (ล้านบาท)	งบทำการ (ล้านบาท)	หน่วยงาน รับผิดชอบ
HR2 เพิ่มขีดความสามารถของบุคลากร (HRD) - ร้อยละของผู้ผ่านการประเมิน ขีดความสามารถ (Core Competency) และเหมาะสมกับตำแหน่งงาน	- โครงการปรับปรุงการจัดทำกรอบอัตราค่าจ้าง และวางแผนอัตราค่าจ้าง	<ul style="list-style-type: none"> - ศึกษาสภาพแวดล้อมทางธุรกิจและบริบทขององค์กร/ วิเคราะห์กระบวนการเพิ่มคุณค่าในรูปแบบห่วงโซ่ อุปทานด้วยการทบทวนบทบาทหน้าที่หน่วยงาน เป้าหมาย และขั้นตอนการดำเนินงาน/ออกแบบ กระบวนการงาน ได้แก่ แผนผังการไหลของงาน ดัชนีชี้วัดตามกระบวนการ และสมรรถนะที่จำเป็น ในการปฏิบัติงาน - ศึกษาและออกแบบวิจัยในการกำหนดกรอบ อัตราค่าจ้าง และวางแผนอัตราค่าจ้าง ได้แก่ ยุทธศาสตร์ บทบาทหน้าที่ กระบวนการทำงาน การเคลื่อนไหวด้านทรัพยากรบุคคล - พัฒนาระบบงานเพื่อนำไปใช้กำหนดกรอบอัตราค่าจ้าง และวางแผนอัตราค่าจ้าง ของหน่วยงานระดับแผนก ในโครงสร้างองค์กร 	100% ตามแผน	-	3.000	รพภ.(ท)
- โครงการกระบวนการปรับปรุงเพื่อค้นหาหลักสูตร ในการอบรม เพื่อเพิ่มขีดความสามารถหลักของ บุคลากรให้รองรับการดำเนินธุรกิจในอนาคต	- แผนงานพัฒนากระบวนการสรรหา	<ul style="list-style-type: none"> - จัดทำแนวทางและวิธีปฏิบัติงานสรรหาและคัดเลือก บุคลากรประจำปี - จัดสถาบันอุดมศึกษาดำเนินการจัดสอบ - ดำเนินการสรรหาพนักงานตามจำนวนและตำแหน่ง ที่กำหนดตามแผนอัตราค่าจ้างและสมรรถนะที่กำหนด 	100% ตามแผน	-	8.000	รพภ.(ท)
- โครงการระบบบริหารบุคลากรผู้มีความสามารถสูง (Talent Management)		<ul style="list-style-type: none"> - แต่งตั้งคณะทำงาน - วิเคราะห์ ประเมินกระบวนการ/ขั้นตอนการจัดทำ แผนพัฒนาบุคลากร - ทบทวน ปรับปรุง และพัฒนากระบวนการ โดยการนำมาตรฐาน ISO10015 มาประยุกต์ใช้ - นำกระบวนการที่ได้รับการปรับปรุงพัฒนา ไปปฏิบัติ - ประเมินผลผลลัพธ์ การพัฒนาบุคลากร และสรุป รายงานคณะทำงาน เพื่อวัด และวิเคราะห์ต่อไป 	100% ตามแผน	-	0.100	รพภ.(ท)
		<ul style="list-style-type: none"> - สรรหาและคัดเลือกกลุ่ม Talent - ประเมินสมรรถนะ ทักษะ เพื่อหาช่องทาง จุดเด่น จุดอ่อนที่ต้องพัฒนา - ออกแบบแนวทางพัฒนากลุ่ม Talent - ดำเนินการพัฒนา กลุ่ม Talent ตามแผน - จัดกลุ่ม Talent และออกแบบระบบส่งเสริม ประสบการณ์/การมอบหมายงานหรือ โครงการที่สำคัญ - ออกแบบระบบ Retention – Career / Reward / Recognition 	100% ตามแผน	-	20.500 (งบประมาณทั้งโครงการ)	รพภ.(ท)



แผนการดำเนินงาน ประจำปี 2559						
กลยุทธ์ และเกณฑ์วัดการดำเนินงาน	แผนงาน/โครงการงาน	กิจกรรมที่จะดำเนินการ	เป้าหมาย	งบลงทุน (ล้านบาท)	งบทำการ (ล้านบาท)	หน่วยงาน รับผิดชอบ
HR2 เพิ่มขีดความสามารถของบุคลากร (HRD) - ร้อยละของผู้ผ่านการประเมิน ขีดความสามารถ (Core Competency) และเหมาะสมกับตำแหน่งงาน	- แผนงานพัฒนาบุคลากรรายบุคคล (Individual Development Plan) - แผนเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารบุคลากรทั้งด้าน การเงินและด้านกายภาพ	- กำหนดกลุ่มที่จะพัฒนา - สื่อสารชี้แจงให้ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา ทราบถึงเรื่อง IDP - จัดอบรมให้ความรู้สำหรับผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อ เขียนแผน IDP - เขียนแผน IDP โดยผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับ บัญชาทำแผนร่วมกัน - ติดตามประเมินผลการดำเนินการตามแผน IDP อย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ	100% ตามแผน	- (งบประมาณทั้งโครงการ)	17,500	รพค.(ท)
- ระดับความสำเร็จของแผนงาน เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารบุคลากร ทั้งด้านการเงินและกายภาพ		- การจัดทำแผนอัตราค่าส่งประจำปีให้สอดคล้องกับ ยุทธศาสตร์องค์กร - วิเคราะห์บทบาทกระบวนการเพื่อจัดทำกรอบ อัตราค่าส่ง (Job Analysis) - จัดทำระบบบริหารบุคลากรผู้มีความสามารถสูง (Talent Management) - จัดทำระบบบริหารบุคลากรผู้สืบทอดตำแหน่ง (Succession Plan) - จัดฝึกอบรมหลักสูตร พนักงานช่างใหม่ - จัดฝึกอบรมการปฏิบัติงานสำหรับลูกจ้างช่าง - จัดฝึกอบรมการปฏิบัติงานสำหรับแรงงานด้าน ระบบไฟฟ้า	แล้วเสร็จภายใน ไตรมาส 4 ของปีก่อนหน้า และจัดทำจัดสรรให้เสร็จ ภายในปีถัดไป มีกรอบอัตราค่าส่งของ สายงาน (ท) และกฟผ. และ เครื่องมือในการวิเคราะห์ บทบาทกระบวนการงาน มีกรอบกลุ่มที่ 1 ตาม เป้าหมาย และไตรมาสที่ 4 มีการคัดเลือกรายชื่อ ประเมินสมรรถนะ และ จัดทำแผน IDP Talent กลุ่มที่ 2-4 ไตรมาส 1-3 จัดอบรม แผน IDP และสรุปเสนอ ผลการพัฒนาต่อ สวก. และในไตรมาส 4 มีการ พบทบทวนข้อ Successors และจัดทำ IDP มีผู้ผ่านการฝึกอบรม 300 คน มีผู้ผ่านการฝึกอบรม 100 คน มีผู้ผ่านการฝึกอบรม 17,881 คน	30,000*	41,010	รพค.(ท)

หมายเหตุ : * คือ เป็นกรอบวงเงินที่ตั้งไว้ และยังไม่ได้รับการจัดสรรงบประมาณ ในปี 2559



กลุ่ม และเกณฑ์การดำเนินงาน	แผนงาน/โครงการงาน	กิจกรรมที่จะดำเนินการ	เป้าหมาย	งบลงทุน (ล้านบาท)	งบทำการ (ล้านบาท)	หน่วยงาน รับผิดชอบ
ICT1 พัฒนาเทคโนโลยีเพื่อสนับสนุน - ความสำเร็จของแผนโครงข่ายไฟฟ้า อัจฉริยะ	- โครงการพัฒนาระบบไฟฟ้าแบบโครงข่ายไฟฟ้า ขนาดเล็กมาก (Micro Grid) ที่ อ.แม่สะเรียง จ.แม่ฮ่องสอน	- อนุมัติ Short list ของงานเร่งด่วนที่ปรึกษา - ได้ผลการคัดเลือกที่ปรึกษาจัดทำเอกสาร ประกวดราคาฯ และลงนามสัญญาจ้างที่ปรึกษา จัดทำเอกสารประกวดราคาฯ - ได้รายงานฉบับที่ 2 (ร่างเอกสารประกวดราคา)	100% ตามแผน	125.000	-	รพท.(จ)
	- โครงการพัฒนาระบบผลิตไฟฟ้าด้วยพลังงาน หมุนเวียนบนพื้นที่ เกาะกูด เกาะหมาก จ.ตราด	- นำเสนอ สดช. และ สภท. พิจารณานำเสนอ กรม. พิจารณา	100% ตามแผน	28.000	-	รพท.(จ)
	- แผนงานจัดซื้อจอร์สสารให้สำนักงาน กฟพ. จุดรวมงานที่มีโครงข่ายเคเบิลใยแก้วนำแสง ใช้งานแล้ว มีความเร็วไม่ต่ำกว่า 15 Mb/s	- เพิ่มความเร็วจอร์สสาร Ethernet ให้ กฟพ. จุดรวมงานที่เป็นจุดเชื่อมโยงโครงข่ายใยแก้วนำแสง ของ กฟท. ไปยัง กฟพ. ในสังกัดหลายแห่ง ให้มีความเร็วไม่ต่ำกว่า 15 Mbps	100% ตามแผน	-	-	รพท.(ทส)
	- งานออกแบบจัดหาพร้อมติดตั้ง IP Core Network	- จัดหา ออกแบบ จัดหาพร้อมติดตั้งระบบสื่อสาร DWDM และ IP Core Network	100% ตามแผน	(ยกเว้น 7.870)	-	รพท.(ทส)
	- งานขยายโครงข่ายระบบสื่อสาร และสายเคเบิล ใยแก้วนำแสงให้ครอบคลุมการไฟฟ้า และสถานีไฟฟ้า ส่วนที่ 2	- จัดหา ออกแบบ จัดหาพร้อมติดตั้งอุปกรณ์ สื่อสารเคเบิลใยแก้วนำแสงและเคเบิลใยแก้วนำแสง พร้อมอุปกรณ์ประกอบติดตั้ง	100% ตามแผน	274.320	-	รพท.(ทส)
	- งานปรับปรุงระบบวิทยุสื่อสาร ส่วนที่ 1 (พื้นที่ กฟท. 1)	- จัดหา ออกแบบ จัดหาพร้อมติดตั้งระบบ วิทยุสื่อสาร พร้อมอุปกรณ์ประกอบการใช้งาน ในพื้นที่ กฟท. 1	100% ตามแผน	65.042	-	รพท.(ทส)
	- งานขยายโครงข่ายระบบสื่อสาร และสายเคเบิล ใยแก้วนำแสงให้ครอบคลุมการไฟฟ้า และสถานีไฟฟ้า ส่วนที่ 3	- จัดหา ออกแบบ จัดหาพร้อมติดตั้งอุปกรณ์ สื่อสารเคเบิลใยแก้วนำแสงและเคเบิลใยแก้วนำแสง พร้อมอุปกรณ์ประกอบติดตั้ง	100% ตามแผน	69.120*	-	รพท.(ทส)
	- งานออกแบบจัดหาพร้อมติดตั้ง IP Aggregation/Access Network ระยะที่ 1	- จัดหา ออกแบบ จัดหาพร้อมติดตั้งอุปกรณ์ IP Network และจ้างเหมาปรับปรุงสถานี (NGN SDH Hybrid & IP Core Network) เพื่อรองรับการเชื่อมโยงอุปกรณ์ IP Network	100% ตามแผน	31.900*	-	รพท.(ทส)
	- งานขยายประสิทธิภาพระบบ IMS	- จัดหา ออกแบบ จัดหาพร้อมติดตั้ง Video Conference Control System 60 Points/ชุด ติดตั้งที่สำนักงาน การไฟฟ้าเขตทั้ง 12 เขต และ Video Conference End Point Unit พร้อมอุปกรณ์ประกอบการติดตั้ง ติดตั้งที่สำนักงานการไฟฟ้า	100% ตามแผน	10.000*	-	รพท.(ทส)

หมายเหตุ : * คือ เป็นกรอบวงเงินที่ตั้งไว้ และยังไม่ได้รับการจัดสรรงบประมาณในปี 2559



แผนยุทธศาสตร์การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค พ.ศ. 2557-2566 (ทบทวนครั้งที่ 2 พ.ศ. 2559)

แผนการดำเนินงาน ประจำปี 2559						
กลยุทธ์ และเกณฑ์วัดการดำเนินงาน การดำเนินงาน (Streamline Business Process)	แผนงาน/โครงการงาน	กิจกรรมที่จะดำเนินการ	เป้าหมาย	งบลงทุน (ล้านบาท)	งบพักรง (ล้านบาท)	หน่วยงานรับผิดชอบ
ICT2 ไซเบอร์ โดเมน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ - ค่าเฉลี่ยความสำเร็จของโครงการตามแผนแม่บท ICT (ที่ดำเนินการในแต่ละปี)	แผนงานพัฒนาสารสนเทศระบบไฟฟ้าทางภูมิศาสตร์ ระยะที่ 3	- งานวิจัยและวิเคราะห์ความต้องการข้อมูลใหม่ในระบบไฟฟ้าทางภูมิศาสตร์ - งานวิจัยและวิเคราะห์ความต้องการข้อมูลใหม่ในระบบไฟฟ้าทางภูมิศาสตร์ - งานวิจัยและวิเคราะห์ความต้องการข้อมูลใหม่ในระบบไฟฟ้าทางภูมิศาสตร์ - งานวิจัยและวิเคราะห์ความต้องการข้อมูลใหม่ในระบบไฟฟ้าทางภูมิศาสตร์ - งานวิจัยและวิเคราะห์ความต้องการข้อมูลใหม่ในระบบไฟฟ้าทางภูมิศาสตร์ - งานวิจัยและวิเคราะห์ความต้องการข้อมูลใหม่ในระบบไฟฟ้าทางภูมิศาสตร์ - งานวิจัยและวิเคราะห์ความต้องการข้อมูลใหม่ในระบบไฟฟ้าทางภูมิศาสตร์ - งานวิจัยและวิเคราะห์ความต้องการข้อมูลใหม่ในระบบไฟฟ้าทางภูมิศาสตร์ - งานวิจัยและวิเคราะห์ความต้องการข้อมูลใหม่ในระบบไฟฟ้าทางภูมิศาสตร์ - งานวิจัยและวิเคราะห์ความต้องการข้อมูลใหม่ในระบบไฟฟ้าทางภูมิศาสตร์ - งานวิจัยและวิเคราะห์ความต้องการข้อมูลใหม่ในระบบไฟฟ้าทางภูมิศาสตร์ - งานวิจัยและวิเคราะห์ความต้องการข้อมูลใหม่ในระบบไฟฟ้าทางภูมิศาสตร์	100% ตามแผน	613.507	-	รพท.(ว)
			ร้อยละ 97	-	-	รพท.(ว)
			ร้อยละ 97	-	-	รพท.(ว)
			ร้อยละ 92	-	-	รพท.(ว)
			100% ตามแผน	235.528*	-	รพท.(ทส)
			100% ตามแผน	3.591.460	-	รพท.(ทส)
			100% ตามแผน	-	10.000	รพท.(ทส)
			100% ตามแผน	47.262*	-	รพท.(ทส)
			100% ตามแผน	-	-	รพท.(ทส)
			100% ตามแผน	-	54.000	รพท.(ทส)
			100% ตามแผน	16.000*	-	รพท.(ทส)
			100% ตามแผน	98.963* (ใช้งบโครงการ สปศ. 460 ล้านบาท) (ผูกพัน 0.450)	-	รพท.(ทส)
			100% ตามแผน	-	-	รพท.(ทส)
100% ตามแผน	-	-	รพท.(ทส)			

หมายเหตุ : * คือ เป็นกรอบวงเงินที่ตั้งไว้ และยังไม่ได้รับการจัดสรรงบประมาณในปี 2559



แผนการดำเนินงาน ประจำปี 2559						
กลยุทธ์ และเกณฑ์การดำเนินงาน	แผนงาน/โครงการ/งาน	กิจกรรมที่จะดำเนินการ	เป้าหมาย	งบลงทุน (ล้านบาท)	งบทำการ (ล้านบาท)	หน่วยงานรับผิดชอบ
ICT3 ความมั่นคงปลอดภัยของข้อมูลและระบบสารสนเทศ - ค่าเฉลี่ยความสำเร็จของโครงการตามแผนแม่บท ICT (ที่ดำเนินการในแต่ละปี)	- งานพัฒนาระบบรักษาความมั่นคงปลอดภัยเทคโนโลยีสารสนเทศ	- ขออนุมัติราคาเดสก์ทอป - ดำเนินการจ้าง คัดเลือกที่ปรึกษา - ขออนุมัติจ้างที่ปรึกษา, ลงนามจ้างที่ปรึกษา - ที่ปรึกษาดำเนินงาน	100% ตามแผน	-	10.000	รฟภ. (ทส)
OC1 ส่งเสริมและพัฒนาองค์กรสู่ความยั่งยืน - ค่าดัชนีการประเมินอุบัติเหตุ (Disabling Injury Index - DI)	- แผนงานจัดการระบบบริหารจัดการด้านความปลอดภัย (มอก.18001) - แผนงานฝึกอบรมความปลอดภัยในการปฏิบัติงานให้กับช่างควบคุมงาน	- ขออนุมัติแต่งตั้งคณะทำงานจัดการระบบบริหารจัดการด้านความปลอดภัย - คณะทำงานฯ พิจารณารายการระบบบริหารจัดการฯ - เมื่อคณะทำงานฯ เห็นชอบระบบบริหารจัดการฯ แล้วนำเสนอ ผวก. พิจารณา - เมื่อ ผวก. อนุมัติแล้ว แจ้งให้ทุกหน่วยงานทราบ และนำไปปฏิบัติตามไป - กำหนดหลักสูตร เนื้อหาความรู้ที่จะฝึกอบรม - ขออนุมัติจัดฝึกอบรม - ขอรายชื่อช่างควบคุมงานที่จะเข้าอบรมทั้ง 12 เขต - รวบรวมประวัติการทำงานของผู้ที่เข้ารับการอบรม - ดำเนินการฝึกอบรม โดยให้มีการทดสอบความรู้ก่อน และหลังฝึกอบรม - ติดตามผลการปฏิบัติงานของผู้ที่ผ่านการอบรม	100% ตามแผน	-	2.732	สวก.
	- แผนงานตรวจสอบประเมินด้านความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมในการทำงาน	- จัดทำและขออนุมัติแบบตรวจประเมินเกี่ยวกับความปลอดภัยของยานพาหนะที่ใช้สำหรับปฏิบัติงานที่เป็นมาตรฐานเดียวกันทั้งหน่วยงาน - การไฟฟ้าเขตต่างๆ ตรวจสอบประเมินและรายงานผลการตรวจประเมินเกี่ยวกับความปลอดภัยของยานพาหนะที่ใช้สำหรับปฏิบัติงาน เพื่อทำการปรับปรุงแก้ไข รวมทั้งเก็บรายงานการตรวจประเมินเพื่อรองรับการตรวจประเมินรายงานจากหน่วยงานตรวจ	เขตละ 1 ครั้ง/ปี	5.000*	4.000	สวก.

หมายเหตุ : * คือ เป็นกรอบวงเงินที่ตั้งไว้ และยังไม่ได้รับการจัดสรรงบประมาณในปี 2559



แผนการดำเนินงาน ประจำปี 2559						
กลยุทธ์ และเกณฑ์วัดการดำเนินงาน	แผนงาน/โครงการ/งาน	กิจกรรมที่จะดำเนินการ	เป้าหมาย	งบลงทุน (ล้านบาท)	งบทำการ (ล้านบาท)	หน่วยงาน รับผิดชอบ
OC2 ยกระดับ CG และ CSR สู่มาตรฐานสากล - ความสำเร็จในการดำเนินงานตาม แผน CG CSR	- แผนงานเสริมสร้างคุณธรรมจริยธรรม - แผนงานการดำเนินงานไฟฟ้าโปร่งใส	<ul style="list-style-type: none"> - จัดทำและขออนุมัติแบบตรวจประเมินเกี่ยวกับความปลอดภัยในการปฏิบัติงานของชุดปฏิบัติงานประจำ กฟฟ. ต่างๆ ที่เป็นมาตรฐานเดียวกันทั้งหน่วยงาน - การไฟฟ้าเขตต่างๆ ตรวจประเมินและรายงานผลการตรวจเกี่ยวกับความปลอดภัยในการปฏิบัติงานของชุดปฏิบัติงานประจำ กฟฟ. ต่างๆ เพื่อทำการปรับปรุงแก้ไข รวมทั้งเก็บรายงานการตรวจประเมินเพื่อรองรับการตรวจประเมินรายงานจากหน่วยงานตรวจสอบ - ขออนุมัติจัดซื้ออุปกรณ์สำหรับตรวจวัดสภาพแวดล้อมในการทำงาน ให้การไฟฟ้าเขตต่างๆ เขตละ 1 ชุด ประกอบด้วย <ol style="list-style-type: none"> 1. เครื่องวัดระดับเสียง จำนวน 1 เครื่อง 2. เครื่องวัดแสง จำนวน 1 เครื่อง 3. เครื่องตรวจวัดฝุ่น จำนวน 1 เครื่อง 	100% ตามแผน	-	0.240	สวก.
		<ul style="list-style-type: none"> - จัดทำแผนงานเสริมสร้างการเรียนรู้และปฏิบัติตามหลักคุณธรรมจริยธรรม - นำเสนอแผนงานเสริมสร้างการเรียนรู้และปฏิบัติตามหลักคุณธรรมจริยธรรมให้ สวก. เห็นชอบ - แจกหน่วยงานที่เกี่ยวข้องดำเนินการตามแผน - ประเมินผลการตระหนักรับรู้และประยุกต์ใช้หลักคุณธรรมจริยธรรมในการปฏิบัติงานของพนักงาน 	100% ตามแผน	-	0.240	สวก.
		<ul style="list-style-type: none"> - สรุปผลการดำเนินงานปี 2558 และทบทวนแผนการดำเนินงานปี 2559 - ประชุมคณะทำงานกำหนดมาตรฐานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคโปร่งใสทุกไตรมาส - ขยายผลการไฟฟ้าโปร่งใสทุก กฟฟ. พร้อมทั้งจัดตั้งศูนย์ พ.ร.บ. ข้อมูลข่าวสาร - ติดตามประเมินผลการดำเนินงาน - สรุปผลการดำเนินงานนำเสนอผู้บริหาร 				

แผนการดำเนินงาน ประจำปี 2559						
กลยุทธ์ และเกณฑ์วัดการดำเนินงาน	แผนงาน/โครงการ/งาน	กิจกรรมที่จะดำเนินการ	เป้าหมาย	งบลงทุน (ล้านบาท)	งบทำการ (ล้านบาท)	หน่วยงาน รับผิดชอบ
OC2 ยกระดับ CG และ CSR สู่มาตรฐานสากล - ความสำเร็จในการดำเนินงานตาม แผน CG CSR	- แผนงานพัฒนากระบวนการบริหารจัดการ ข้อร้องเรียนการทุจริตประพฤติมิชอบ	- สรุปผลการดำเนินงานระบบการบริหารจัดการ ข้อร้องเรียนการทุจริตประพฤติมิชอบ ปี 2558 - ทบทวนคู่มือศูนย์ปฏิบัติการต่อต้านการทุจริต การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค (สปท. PEA) - ขออนุมัติคู่มือศูนย์ปฏิบัติการต่อต้านการทุจริต การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค (สปท. PEA) - เวียมนำคู่มือศูนย์ปฏิบัติการต่อต้านการทุจริต การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค (สปท. PEA) - จัดทำสรุปรายงานผลการดำเนินงานจัดการ ข้อร้องเรียนเสนอผู้บริหารระดับสูงทุกไตรมาส - จัดทำรายงานการวิเคราะห์ผลการดำเนินงาน จัดการข้อร้องเรียนรายปี เสนอผู้บริหารระดับสูง	100% ตามแผน	-	0.050	สวก.
	- แผนงานบริหารปัจจัยขับเคลื่อนเพื่อมุ่งสู่ ความยั่งยืนภายในองค์กร	- จัดทำรายงานผลการดำเนินงานด้าน CSR เพื่อ ความยั่งยืน ตามแนวทาง GRI - จัดทำรายงานผลการดำเนินงานองค์กรตามระบบ ประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจ (SEPA)	100% ตามแผน		4.419	รฟภ.(ส)
	- แผนงานมาตรฐานความรับผิดชอบต่อสังคม ISO 26000	- ประชุมพิจารณาหลักเกณฑ์การคัดเลือกกิจกรรมด้าน CSR ที่สอดคล้องกับความคิดเห็นสามารถพิเศษของ PEA - จัดกิจกรรมรับฟังความคิดเห็นจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และชุมชนที่สำคัญ 12 เขต และสำนักงานใหญ่ - จัดทำแผนการดำเนินงาน - ดำเนินงานตามแผนงาน - ติดตาม/ประเมินประสิทธิผลการดำเนินงาน	ไม่น้อยกว่า ร้อยละ 80	-	7.250	รฟภ.(ส)

รวม	94 แผนงาน/โครงการ/งาน
งบลงทุน	15,266.554 ล้านบาท
งบทำการ	929.854 ล้านบาท
รวมทั้งหมด	16,196.408 ล้านบาท

หมายเหตุ : ข้อมูลทางการเงินอาจเปลี่ยนแปลงตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป

PROVINCIAL ELECTRICITY AUTHORITY
STRATEGIC PLAN



จัดทำโดย: กองวางแผนวิสาหกิจ ฝ่ายนโยบายและยุทธศาสตร์
พิมพ์ที่: กองการพิมพ์ ฝ่ายธุรการ

200 ถนนงามวงศ์วาน แขวงลาดยาว เขตจตุจักร กรุงเทพมหานคร 10900 โทร. 0-590-5730 โทรสาร. 0-2590-5734
200 Ngam Wong Wan Road, Chatuchak, Bangkok 10900 Tel (662) 590-5730 Fax (662) 590-5734

www.pea.co.th
PEA Call Center 1129