



PROVINCIAL ELECTRICITY AUTHORITY STRATEGIC PLAN

แผนยุทธศาสตร์
การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค

พ.ศ. 2557-2566

ทบทวนครั้งที่ 3 พ.ศ. 2560



SMART
ENERGY



SMART
ORGANIZATION



OPERATIONAL
EXCELLENCE



SERVICE
EXCELLENCE



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 กรอบและทิศทางการดำเนินงานของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค (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	20
2.2.3 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมอุตสาหกรรม	23
2.2.4 การวิเคราะห์คู่เทียบ (Benchmarking Analysis)	26

สารบัญ (ต่อ)

หน้า

2.2.5 ข้อมูลส่วนตลาด กลุ่มลูกค้า และกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค (กฟภ.).....	32
2.3 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน	34
2.3.1 การวิเคราะห์ปัจจัยภายในและผลการดำเนินงานที่ผ่านมา	34
2.3.2 การสำรวจและเรียนรู้เกี่ยวกับลูกค้าและตลาดของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ปี 2558	42
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).....	54
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

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
3.8 วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ และยุทธศาสตร์ พ.ศ. 2557-2566 (ทบทวนครั้งที่ 3 พ.ศ. 2560)	64
3.8.1 วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objective)	65
3.8.2 ยุทธศาสตร์ (Strategy).....	65
บทที่ 4 การบริหารความเสี่ยง (Risk Management).....	87
4.1 บทบาทและความรับผิดชอบ	87
4.2 กระบวนการบริหารความเสี่ยง	87
4.3 ประเภทความเสี่ยงและระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite).....	91
4.4 ประเด็นความเสี่ยง	91
บทที่ 5 การแปลงแผนยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ (Strategy Implementation).....	94
5.1 แผนที่ยุทธศาสตร์การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค พ.ศ. 2557-2566 (ทบทวนครั้งที่ 3) (Strategy Map).....	96
5.2 Balanced Scorecard (BSC) การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค พ.ศ. 2560-2564	97
 ภาคผนวก	
ความสอดคล้องเชื่อมโยงของยุทธศาสตร์และแผนแม่บท	ก- 1
ความสอดคล้องเชื่อมโยงของยุทธศาสตร์ แผนแม่บท และแผนการดำเนินงาน.....	ก- 6
แผนการดำเนินงานประจำปี 2560	ก-17

สารบัญภาพ

หน้า

ภาพที่ 1- 1: โครงสร้างองค์กรของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค (กฟภ.).....	4
ภาพที่ 2- 1: กระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค (กฟภ.).....	8
ภาพที่ 2- 2: รูปแบบการวิเคราะห์ PESTEL.....	20
ภาพที่ 2- 3: โครงสร้างอุตสาหกรรมไฟฟ้าในประเทศไทย.....	23
ภาพที่ 2- 4: การวิเคราะห์อุตสาหกรรมจำหน่ายพลังงานไฟฟ้าและการแข่งขันด้วย 5-Forces.....	26
ภาพที่ 2- 5: Net Profit Margin และ ROA.....	28
ภาพที่ 2- 6: Asset Turnover และ Current Ratio.....	29
ภาพที่ 2- 7: Long-term Debt/Equity และ Debt Coverage.....	29
ภาพที่ 2- 8: SAIFI และ SAIDI.....	30
ภาพที่ 2- 9: อัตราการสูญเสีย (Loss).....	31
ภาพที่ 2- 10: ความพึงพอใจของลูกค้า.....	31
ภาพที่ 2- 11: ส่วนตลาด กลุ่มลูกค้า และลูกค้าของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค (กฟภ.).....	32
ภาพที่ 2- 12: ค่าดัชนีความเชื่อถือได้ของระบบไฟฟ้า ปี 2552-2558.....	35
ภาพที่ 2- 13: กราฟแสดงหน่วยสูญเสีย.....	35
ภาพที่ 2- 14: รายได้ดำเนินงานต่อพนักงาน ปี 2553-2558.....	36
ภาพที่ 2- 15: อัตราการเติบโตของรายได้หลัก.....	37
ภาพที่ 2- 16: รายได้ค่าไฟฟ้า และหน่วยจำหน่าย จำแนกตามกลุ่มลูกค้า ในปี 2555-2558.....	37
ภาพที่ 2- 17: อัตราการเติบโตของรายได้จากธุรกิจเสริม.....	38
ภาพที่ 2- 18: สัดส่วนกำไรส่วนเพิ่ม ปี 2550-2563.....	39
ภาพที่ 2- 19: อัตราผลตอบแทน ปี 2550-2563.....	39
ภาพที่ 2- 20: อัตราส่วน ROIC และ WACC.....	39
ภาพที่ 2- 21: สัดส่วนสภาพคล่อง ปี 2550-2563.....	40
ภาพที่ 2- 22: สัดส่วนโครงสร้างเงินทุน ปี 2550-2563.....	40
ภาพที่ 2- 23: จำนวนพนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ปี 2546-2558.....	41
ภาพที่ 2- 24: จำนวนพนักงานจำแนกตามอายุ ปี 2558.....	41
ภาพที่ 2- 25: สัดส่วนการใช้ที่ดินของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ปี 2558.....	42
ภาพที่ 2- 26: กราฟผลสำรวจความพึงพอใจในภาพรวมจำแนกตามกลุ่มลูกค้าปี 2558.....	43
ภาพที่ 2- 27: ผลการสำรวจความพึงพอใจ/ความคิดเห็นในประเด็นต่าง ๆ ของกลุ่มลูกค้าที่สอดคล้องตามแนวทางที่ SEPA กำหนดปี 2558.....	43
ภาพที่ 2- 28: ผลการสำรวจความพึงพอใจ/ความคิดเห็นในประเด็นต่าง ๆ ของกลุ่มลูกค้าจำแนกตามพื้นที่ให้บริการของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคตามภาคปี 2558.....	43
ภาพที่ 2- 29: กราฟผลสำรวจความพึงพอใจในการให้บริการของ กฟภ. กับ กฟน.	44
ภาพที่ 2- 30: กราฟผลสำรวจความพึงพอใจในการให้บริการของ กฟภ. กับ กปน.	44

ภาพที่ 2- 31: กราฟผลสำรวจความพึงพอใจในการให้บริการของ กฟภ. กับ AIS	45
ภาพที่ 2- 32: กราฟผลสำรวจความพึงพอใจในการให้บริการของ กฟภ. กับ DTAC	45
ภาพที่ 2- 33: กราฟผลสำรวจความพึงพอใจในการให้บริการของ กฟภ. กับ TRUE	46
ภาพที่ 2- 34: ภาพลักษณ์เชิงบวกและลบของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคในมุมมองลูกค้า	46
ภาพที่ 2- 35: ความเชื่อมั่นต่อการดำเนินงานของ กฟภ.	47
ภาพที่ 2- 36: ประเด็นความสำคัญและระดับบริการตรงตามความคาดหวังในการดำเนินงาน ของการไฟฟ้า ส่วนภูมิภาคของกลุ่มลูกค้าบ้านอยู่อาศัย	48
ภาพที่ 2- 37: ประเด็นความสำคัญและระดับบริการตรงตามความคาดหวังในการดำเนินงาน ของการไฟฟ้า ส่วนภูมิภาคของกลุ่มลูกค้าพาณิชย์	49
ภาพที่ 2- 38: ประเด็นความสำคัญและระดับบริการตรงตามความคาดหวังในการดำเนินงาน ของการไฟฟ้า ส่วนภูมิภาคของกลุ่มลูกค้าอุตสาหกรรม	50
ภาพที่ 2- 39: ประเด็นความสำคัญและระดับบริการตรงตามความคาดหวังในการดำเนินงาน ของการไฟฟ้า ส่วนภูมิภาคของกลุ่มลูกค้าอื่น ๆ	51
ภาพที่ 2- 40: ปัจจัยขับเคลื่อนค่า EP.....	53
ภาพที่ 2- 41: การวิเคราะห์เพื่อเปรียบเทียบปัจจัยขับเคลื่อนที่สำคัญขององค์กร	54
ภาพที่ 3- 1: แนวทางการจัดทำยุทธศาสตร์องค์กร	55
ภาพที่ 3- 2: Vision Mission Value (VMV)	57
ภาพที่ 3- 3: ทิศทางและตำแหน่งยุทธศาสตร์	62
ภาพที่ 3- 4: กรอบแนวคิดเกี่ยวกับการดำเนินงานเพื่อพัฒนาองค์กรสู่ความยั่งยืน	68
ภาพที่ 3- 5: หลักการในการบริหารสินทรัพย์ขององค์กร (Enterprise Asset Management).....	72
ภาพที่ 3- 6: ความเชื่อมโยงในการปรับปรุงการดำเนินงานด้านทรัพยากรบุคคล	76
ภาพที่ 3- 7: กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	77
ภาพที่ 4- 1: กระบวนการบริหารความเสี่ยง	88
ภาพที่ 5- 1: แผนที่ยุทธศาสตร์การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค พ.ศ. 2557-2566 (ทบทวนครั้งที่ 3 พ.ศ. 2560).....	96

สารบัญตาราง

หน้า

ตารางที่ 1- 1: สำนักงานและสถานีไฟฟ้าของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค (กฟภ.).....	1
ตารางที่ 1- 2: พนักงานของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค (กฟภ.) จำแนกตามเพศ ระดับการศึกษาและอายุ.....	3
ตารางที่ 1- 3: จำนวนลูกจ้างของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค (กฟภ.).....	3
ตารางที่ 2- 1: กรอบประมาณการสัดส่วนการใช้เชื้อเพลิงของแผน PDP2015 ในปี 2579.....	16
ตารางที่ 2- 2: เป้าหมายของแผนพลังงานทดแทนและพลังงานทางเลือก (AEDP).....	17
ตารางที่ 2- 3: เป้าหมายแผน EEDP ณ ปี 2579 ด้านไฟฟ้า จำแนกตามภาคเศรษฐกิจ (ประเภทผู้ใช้ไฟฟ้า).....	18
ตารางที่ 2- 4: บริษัทที่นำมาเป็นคู่แข่ง.....	27
ตารางที่ 2- 5: กลุ่มลูกค้าของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค (กฟภ.).....	32
ตารางที่ 2- 6: กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder) 5 กลุ่มหลัก.....	33
ตารางที่ 2- 7: จำนวนและอัตราการเติบโตของผู้ใช้ไฟฟ้า จำแนกตามกลุ่มลูกค้า.....	36
ตารางที่ 2- 8: การสำรวจความพึงพอใจในการบริการของ กฟภ.	42
ตารางที่ 2- 9: ความเชื่อมั่นต่อการดำเนินงานของ กฟภ. ของลูกค้าตามกลุ่ม SEPA.....	47
ตารางที่ 3- 1: เป้าหมายทิศทางและตำแหน่งยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning).....	64
ตารางที่ 3- 2: ยุทธศาสตร์ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค พ.ศ. 2557-2566 (ทบทวนครั้งที่ 3 พ.ศ. 2560).....	65
ตารางที่ 3- 3: นโยบายและกิจกรรมพัฒนา/ลงทุนพัฒนาในระบบจำหน่าย ตามโครงข่ายสมรรถนะกริดของประเทศไทย พ.ศ.2558-2579.....	74
ตารางที่ 4- 1: กระบวนการในการบริหารความเสี่ยงองค์กร.....	89
ตารางที่ 4- 2: ประเภทความเสี่ยงและระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้.....	91
ตารางที่ 5- 1: แผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map) และ Balanced Scorecard การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค.....	94
ตารางที่ 5- 2: ตัวชี้วัดและเป้าหมายการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค พ.ศ. 2560-2564.....	97

บทสรุปผู้บริหาร (Executive Summary)

การไฟฟ้าส่วนภูมิภาคได้ทบทวนแผนยุทธศาสตร์การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค พ.ศ. 2557-2566 และจัดทำเป็นแผนยุทธศาสตร์การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค พ.ศ. 2557-2566 (ทบทวนครั้งที่ 3 พ.ศ. 2560) ที่เป็นการมองภาพรวมองค์กรในระยะยาว 10 ปี โดยในระยะ 3-5 ปีแรก ทิศทางและตำแหน่งยุทธศาสตร์จะมุ่งเน้นการเป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง โดยครอบคลุมทุกด้านที่สำคัญ ได้แก่ ระบบจำหน่ายไฟฟ้า กระบวนการให้บริการลูกค้า รวมถึงระบบสนับสนุนอื่น เช่น การบริหารทรัพยากรบุคคล การบริหารเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร เป็นต้น และมี Business Model ที่เอื้อต่อโอกาสในการพัฒนาธุรกิจเกี่ยวเนื่องในอนาคต และในระยะ 5-10 ปีต่อมา จะมุ่งเน้นการดำเนินธุรกิจด้านไฟฟ้าอย่างครบวงจร เพื่อมุ่งสู่การเป็นผู้นำในภูมิภาค

การจัดทำแผนฯ ครั้งนี้ได้มีการปรับยุทธศาสตร์ให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและส่งผลต่อการดำเนินงานของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ดังนั้นกรอบแนวทาง และทิศทางของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ในปีปัจจุบันจนถึงปี 2566 จึงประกอบด้วย 15 ยุทธศาสตร์ เพื่อผลักดันให้องค์กรสามารถบรรลุวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ได้เป็นอันดับแรกและก้าวไปสู่การบรรลุวิสัยทัศน์เป็นลำดับต่อไป

สาระสำคัญของแผนยุทธศาสตร์การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค พ.ศ. 2557-2566 (ทบทวนครั้งที่ 3 พ.ศ. 2560) ประกอบด้วย

1. วิสัยทัศน์ (Vision)

กฟภ. เป็นองค์กรชั้นนำที่ทันสมัยในระดับภูมิภาค มุ่งมั่นให้บริการพลังงานไฟฟ้า และธุรกิจเกี่ยวเนื่องอย่างมีประสิทธิภาพ เชื่อถือได้ เพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิต เศรษฐกิจและสังคมอย่างยั่งยืน

2. ภารกิจ (Mission)

จัดหา ให้บริการพลังงานไฟฟ้า และดำเนินธุรกิจอื่นที่เกี่ยวข้องเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าให้เกิดความพึงพอใจทั้งด้านคุณภาพและบริการ โดยการพัฒนางานองค์กรอย่างต่อเนื่อง มีความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม

3. ค่านิยม (Core Value)

ทันโลก บริการดี มีคุณธรรม

4. วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objective)

ประกอบด้วย 5 วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ดังนี้

- 1) เพื่อสร้างความเติบโตอย่างยั่งยืนขององค์กร และมีธรรมาภิบาล
- 2) เพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงาน และยกระดับศักยภาพองค์กรให้เป็นเลิศเพื่อเป็นผู้นำในธุรกิจจำหน่ายไฟฟ้า
- 3) มุ่งเน้นการตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม

- 4) มุ่งเน้นนวัตกรรมและเทคโนโลยี และการขยายธุรกิจ เพื่อสนับสนุนการดำเนินงานในธุรกิจเกี่ยวเนื่อง ทั้งในและต่างประเทศ
- 5) ขับเคลื่อนองค์กรให้ทันสมัยด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล

5. ยุทธศาสตร์ (Strategy)

- 1) มีการส่งเสริมให้องค์กรมีการเติบโตอย่างยั่งยืน
ประกอบด้วย 2 กลยุทธ์
OC1 ส่งเสริมและพัฒนาองค์กรสู่ความยั่งยืน
OC3 Change Management
- 2) มีการกำกับดูแลกิจการที่ดีตามหลักธรรมาภิบาล
ประกอบด้วย 1 กลยุทธ์
RS2 ทบทวนกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ เพื่อรองรับการดำเนินงานในธุรกิจเกี่ยวเนื่อง รวมถึงกำกับการดำเนินงานของบริษัทในเครือ เพื่อให้เกิด Synergy
- 3) การบริหารและจัดสรรสินทรัพย์ และสร้างความมั่นคงทางการเงิน
ประกอบด้วย 1 กลยุทธ์
OM3 เพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารสินทรัพย์
- 4) ปรับปรุงกระบวนการดำเนินงานให้สอดคล้องกับความต้องการของธุรกิจ และทิศทางองค์กร
ประกอบด้วย 1 กลยุทธ์
OM1 ปรับปรุงกระบวนการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพ โดยให้ครอบคลุมทั้งห่วงโซ่อุปทาน
- 5) มีการจำหน่ายไฟฟ้าที่ได้คุณภาพเทียบเท่ามาตรฐานสากล
ประกอบด้วย 1 กลยุทธ์
OM2 เพิ่มขีดความสามารถระบบจำหน่ายไฟฟ้าที่มีประสิทธิภาพและทั่วถึง
- 6) ยกระดับการบริหารทุนมนุษย์เพื่อความเป็นเลิศ
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 ยกระดับการให้บริการอย่างครบวงจรและมุ่งเน้นการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าอย่างยั่งยืน

10) การบริหารความสมดุลของความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ประกอบด้วย 1 กลยุทธ์

OC2 Stakeholder Engagement

11) แสวงหาโอกาสในการลงทุนสำหรับธุรกิจเกี่ยวเนื่องทั้งในและต่างประเทศ

ประกอบด้วย 1 กลยุทธ์

NM1 ส่งเสริมการลงทุน และใช้ประโยชน์ความร่วมมือ เพื่อพัฒนาธุรกิจเกี่ยวเนื่อง

12) เป็นผู้ส่งเสริมและสนับสนุนในด้านพลังงานทดแทน และด้านการใช้พลังงานอย่างมีประสิทธิภาพ

ประกอบด้วย 2 กลยุทธ์

NM2 ส่งเสริมการลงทุน และใช้ประโยชน์ความร่วมมือ เพื่อพัฒนาธุรกิจด้านอนุรักษ์พลังงาน และพลังงานทดแทน

RS1 สนับสนุนการใช้พลังงานอย่างมีประสิทธิภาพ

13) ส่งเสริม และสร้างความร่วมมือในการวิจัย พัฒนานวัตกรรม ในการพัฒนาสู่ธุรกิจหลัก และธุรกิจเกี่ยวเนื่อง

ประกอบด้วย 2 กลยุทธ์

IP1 ส่งเสริมและผลักดันงานวิจัยไปใช้ประโยชน์

IP2 ส่งเสริม วิจัย พัฒนานวัตกรรมเพื่อให้เข้าสู่มาตรฐานสากล

14) ส่งเสริมและพัฒนาขีดความสามารถด้าน ICT ให้มีมาตรฐาน มีความปลอดภัย เชื่อถือได้ และทั่วถึง เพื่อรองรับการขับเคลื่อนองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ (ICT Excellence)

ประกอบด้วย 2 กลยุทธ์

ICT1 พัฒนาขีดความสามารถด้านโครงสร้างพื้นฐาน ICT (ICT Infrastructure) ให้มีมาตรฐาน มีความปลอดภัย เชื่อถือได้ และทั่วถึง

ICT2 พัฒนาขีดความสามารถด้านระบบงานและข้อมูล เพื่อรองรับการขับเคลื่อนองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ และบูรณาการ

15) ส่งเสริมและพัฒนาการบริหารจัดการ ICT ให้มีความยั่งยืน (ICT Sustainable)

ประกอบด้วย 1 กลยุทธ์

ICT3 พัฒนาระบบบริหารจัดการ ICT ให้มีธรรมาภิบาล

การแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ

การไฟฟ้าส่วนภูมิภาคได้ดำเนินการถ่ายทอดยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ โดยได้จัดทำเป็นแผนที่ยุทธศาสตร์ และ Balanced Scorecard การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ซึ่งเป็นเป้าหมายการดำเนินงานใน พ.ศ. 2560-2564 ดังนี้

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

- เกณฑ์วัดผลการดำเนินงานตาม BSC มีจำนวน 37 ตัวชี้วัดประกอบด้วย

ด้านเป้าหมาย	2	ตัวชี้วัด
ด้านลูกค้า	6	ตัวชี้วัด
ด้านกระบวนการภายใน	14	ตัวชี้วัด
ด้านการเรียนรู้และพัฒนา	15	ตัวชี้วัด

ยุทธศาสตร์ทั้ง 15 ยุทธศาสตร์มีความเชื่อมโยงและถ่ายทอดลงสู่แผนแม่บทต่าง ๆ ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคประกอบด้วย 159 แผนงาน/โครงการ/งาน มีวงเงินดำเนินการที่ประมาณการไว้รวมทั้งสิ้น 33,569.839 ล้านบาท

บทที่ 1

สถานภาพองค์กร (Overview)

1.1 ข้อมูลทั่วไป (General Information)

การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค หรือ กฟภ. (Provincial Electricity Authority: PEA) เป็นรัฐวิสาหกิจด้านสาธารณูปโภคสาขาพลังงาน สังกัดกระทรวงมหาดไทย ก่อตั้งขึ้นตามพระราชบัญญัติการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค พ.ศ. 2503 มีภารกิจในการจัดหาให้บริการพลังงานไฟฟ้า และดำเนินธุรกิจอื่นที่เกี่ยวข้องเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าให้เกิดความพึงพอใจ ทั้งด้านคุณภาพและบริการ โดยการพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่อง มีความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม โดย กฟภ. รับผิดชอบจำหน่ายกระแสไฟฟ้าในเขตพื้นที่ 74 จังหวัด (ยกเว้น กรุงเทพมหานคร นนทบุรี และสมุทรปราการ ซึ่งอยู่ในความรับผิดชอบของการไฟฟ้านครหลวง) คิดเป็นพื้นที่ประมาณ 510,000 ตารางกิโลเมตร หรือร้อยละ 99 ของพื้นที่ประเทศไทย ปัจจุบันมีสถานีไฟฟ้า 540 แห่ง สามารถแบ่งพื้นที่การจำหน่ายเป็น 4 ภาค คือ ภาคเหนือ ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ภาคกลาง และภาคใต้ โดยมีสำนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคระดับเขตภาคละ 3 เขต รวมทั้งสิ้น 12 เขต และสำนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคในระดับการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค จังหวัด/อำเภอ การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค สาขา และการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคสาขาย่อยครอบคลุมการให้บริการพื้นที่ 74 จังหวัดจำนวน 80,077 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
PEA Shop (ศูนย์บริการ)	-	16	19	29	17	81
โรงไฟฟ้าขนาดเล็ก	-	14	3	12	13	42
สถานีไฟฟ้า	-	109	107	229	95	540
คลังพัสดุ	-	20	33	48	21	122

ที่มา: กองวางแผนวิสาหกิจ ฝ่ายนโยบายและยุทธศาสตร์ ข้อมูล ณ เดือน มิ.ย. 2559

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 301,760 วงจร-กิโลเมตร ระบบจำหน่ายแรงต่ำ 463,059 วงจร-กิโลเมตร ระบบสายส่งไฟฟ้า 11,661 วงจร-กิโลเมตร หม้อแปลง 81,803 MVA เป็นต้น

1.2 บุคลากร (Human Resource)

กฟภ. มีบุคลากรที่หลากหลาย ทั้งในด้านความรู้ความสามารถ ความเชี่ยวชาญเฉพาะตำแหน่ง จำแนกเป็น 2 กลุ่มใหญ่ ประกอบด้วย พนักงาน และลูกจ้าง

1.2.1 พนักงาน

กฟภ. มีพนักงานรวมทั้งสิ้น 29,572 คน เป็นเพศชาย 22,080 คน หรือร้อยละ 74.67 และเพศหญิง 7,492 คน หรือร้อยละ 25.33 อายุต่ำกว่า 45 ปี จำนวน 13,739 คน หรือร้อยละ 46.46 และสูงกว่า 45 ปีขึ้นไป จำนวน 15,833 คน หรือร้อยละ 53.54 มีการแบ่งกลุ่มพนักงานตามลักษณะงานออกเป็น 5 กลุ่มได้แก่

กลุ่มที่ 1 กลุ่มผู้บริหารระดับสูงระดับตำแหน่งตั้งแต่

- รองผู้ว่าการฯ
- ผู้ช่วยผู้ว่าการฯ/ผู้อำนวยการไฟฟ้าเขต/ผู้อำนวยการสำนัก
- ผู้อำนวยการฝ่าย/ผู้จัดการประจำการไฟฟ้าเขต/ผู้จัดการการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคชั้น 1
- ผู้เชี่ยวชาญระดับ 12-13

กลุ่มที่ 2 กลุ่มผู้บริหารระดับกลางระดับตำแหน่งตั้งแต่

- รอง/ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่าย รอง/ผู้ช่วยผู้อำนวยการสำนัก
- ผู้อำนวยการกอง ผู้อำนวยการศูนย์ ผู้อำนวยการโรงเรียนช่าง กฟภ. ผู้จัดการการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคชั้น 2 และตำแหน่งเทียบเท่า (นักวิชาการระดับ 11)
- รอง/ผู้ช่วยผู้อำนวยการกอง รอง/ผู้ช่วยผู้อำนวยการศูนย์ รอง/ผู้ช่วยผู้อำนวยการโรงเรียนช่าง กฟภ. ผู้จัดการการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคชั้น 3 ผู้ช่วยผู้จัดการการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคชั้น 1-2
- ผู้จัดการการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคสาขา ผู้ช่วยผู้จัดการการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคชั้น 3
- นักวิชาการระดับ 9-10 ผู้ชำนาญการระดับ 9

กลุ่มที่ 3 กลุ่มผู้บริหารระดับต้นระดับตำแหน่งตั้งแต่

- หัวหน้าแผนก ผู้จัดการการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคสาขาย่อย
- ผู้ช่วยหัวหน้าแผนก
- นักวิชาการระดับ 7-8 ผู้ชำนาญการระดับ 8
- พนักงานวิชาชีพระดับ 7

กลุ่มที่ 4 กลุ่มพนักงานปฏิบัติการ 1 (คุณวุฒิขั้นระดับปริญญาตรีขึ้นไป) ระดับตำแหน่งตั้งแต่

- นักวิชาการระดับ 4-6

กลุ่มที่ 5 กลุ่มพนักงานปฏิบัติการ 2 (คุณวุฒิต่ำกว่าระดับปริญญาตรี) ระดับตำแหน่งตั้งแต่

- พนักงานวิชาชีพระดับ 2-6
- เสมียนพนักงานระดับ 1-3

พนักงานมีคุณวุฒิการศึกษาระดับปริญญาเอกร้อยละ 0.04 ปริญญาโทร้อยละ 3.58 ปริญญาตรีร้อยละ 25.00 และต่ำกว่าปริญญาตรีร้อยละ 71.38

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	127	28	-	18	137	-	-	-	-	-	155	57.50	155
ผู้บริหารระดับกลาง	1,935	669	6	377	1,787	295	138	1	-	293	2,311	53.60	2,604
ผู้บริหารระดับต้น	7,198	2,944	5	479	2,916	4,141	2,419	182	27	1,803	8,312	50.89	10,142
กลุ่มพนักงานปฏิบัติการ 1	1,586	1,152	-	183	2,555	-	-	-	1,485	1,096	157	32.16	2,738
กลุ่มพนักงานปฏิบัติการ 2	11,234	2,699	-	1	-	10,080	2,661	1,191	4,949	4,086	4,898	38.85	13,933
รวม	22,080	7,492	11	1,058	7,395	14,516	5,218	1,374	6,461	7,278	15,833	43.76	29,572

ที่มา: กองบริหารงานบุคคล ฝ่ายกลยุทธ์ทรัพยากรบุคคล (ข้อมูล ณ วันที่ 30 มิ.ย. 2559)

1.2.2 ลูกจ้าง

ลูกจ้างของ กฟภ.แบ่งออกเป็น 2 กลุ่มได้แก่

กลุ่มที่ 1 ลูกจ้างรายเดือน หมายถึง ผู้ซึ่งตกลงทำงานให้แก่นายจ้างเพื่อรับค่าจ้างเป็นรายเดือน ซึ่งจ้างตามแผนอัตรากำลังรวมถึงจ้างประจำสำนักผู้ว่าการ สำนักรองผู้ว่าการ และสำนักผู้ช่วยผู้ว่าการ เช่น พนักงานขับรถยนต์ และแม่บ้าน

กลุ่มที่ 2 ลูกจ้างรายวัน หมายถึง ผู้ซึ่งตกลงทำงานให้แก่นายจ้าง เพื่อรับค่าจ้างเป็นรายวัน ซึ่งจ้างประจำแผนกโรงงานผลิตภัณฑ์คอนกรีต เช่น ลูกจ้างโรงงานผลิตภัณฑ์คอนกรีต

ตารางที่ 1- 3: จำนวนลูกจ้างของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค (กฟภ.)

กลุ่ม	จำนวน
ลูกจ้างรายเดือน	5,649
ลูกจ้างรายวัน	416
รวม	6,065

ที่มา: ลูกจ้างรายเดือน: กองบริหารงานบุคคล ฝ่ายกลยุทธ์ทรัพยากรบุคคล (ข้อมูล ณ วันที่ 30 มิ.ย. 2559)

ลูกจ้างรายวัน: กองผลิตภัณฑ์คอนกรีต ฝ่ายก่อสร้างระบบไฟฟ้า (ข้อมูล ณ วันที่ 1 ต.ค. 2559)

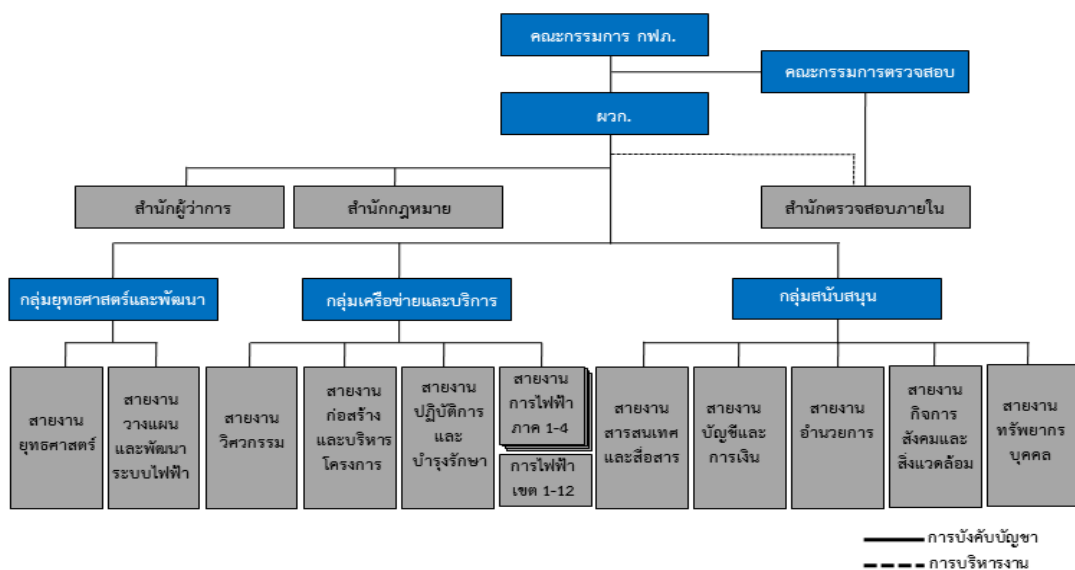
1.3 โครงสร้างองค์กร (Organization Structure)

เพื่อให้การดำเนินงานของ กฟภ. เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ รองรับการทำงานให้บรรลุวิสัยทัศน์ กฟภ. จึงจัดโครงสร้างองค์กร ประกอบด้วย ผู้ว่าการการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค เป็นผู้นำสูงสุดขององค์กรได้มาจากการสรรหาของคณะกรรมการการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค และแต่งตั้งโดยรัฐมนตรีว่าการกระทรวงมหาดไทย และได้รับความเห็นชอบจากคณะรัฐมนตรี แบ่งการบริหารออกเป็นสายงาน โดยมีรองผู้ว่าการบริหารสายงานและผู้ช่วยผู้ว่าการช่วยดูแลการบริหารในสายงาน

นอกจากนี้ ยังมีหน่วยงานที่ขึ้นตรงต่อผู้ว่าการ คือ สำนักกฎหมาย สำนักตรวจสอบภายใน สำนักผู้ว่าการสำหรับสายงานต่าง ๆ ได้จัดเป็นกลุ่มตามลักษณะงานแบ่งออกเป็น 3 กลุ่ม ได้แก่ 1) กลุ่มยุทธศาสตร์และ

พัฒนา 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.)



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

- คณะกรรมการบริหารการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค
- คณะกรรมการตรวจสอบการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค
- คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค
- คณะกรรมการกำกับดูแลกิจการที่ดีและความรับผิดชอบต่อสังคม
- คณะกรรมการกิจการสัมพันธ์การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค
- กรรมการอิสระในคณะกรรมการการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค
- คณะอนุกรรมการประเมินผลการดำเนินงานของคณะกรรมการการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค
- คณะอนุกรรมการประเมินผลการดำเนินงานของผู้ว่าการ
- คณะอนุกรรมการเทคโนโลยีสารสนเทศและสื่อสาร

1.4 กรอบและทิศทางการดำเนินงานของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค (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.เป็นองค์กรชั้นนำที่ทันสมัยในระดับภูมิภาค มุ่งมั่นให้บริการพลังงานไฟฟ้า และธุรกิจเกี่ยวเนื่องอย่างมีประสิทธิภาพ เชื่อถือได้ เพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิต เศรษฐกิจและสังคมอย่างยั่งยืน

1.4.2 ภารกิจ (Mission)

จัดหาให้บริการพลังงานไฟฟ้า และดำเนินธุรกิจอื่นที่เกี่ยวข้อง เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าให้เกิดความพึงพอใจ ทั้งด้านคุณภาพและบริการ โดยการพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่อง มีความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม

1.4.3 ค่านิยม (Core Value)

ทันโลก 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) การพัฒนาระบบงาน และเพิ่มศักยภาพบุคลากรในการรองรับในธุรกิจหลัก และธุรกิจเกี่ยวเนื่อง/ธุรกิจเสริม รวมทั้งโครงสร้างอุตสาหกรรมไฟฟ้าที่เปลี่ยนแปลงไป
- 2) ทิศทางของการส่งเสริมนวัตกรรม ที่ต้องสนับสนุนนโยบายอนุรักษ์พลังงานและพลังงานทดแทน
- 3) บทบาทในการเป็นองค์กรชั้นนำในการบริหารจัดการ รวมถึงการขยายบทบาทสู่ระดับภูมิภาค
- 4) การตอบสนองต่อความคาดหวังของกลุ่มผู้มีส่วนได้เสียทุกกลุ่ม และการปรับแผนงานเพื่อสนองตอบต่อความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เปลี่ยนแปลงไป
- 5) ความพร้อมในการเตรียมองค์กรเพื่อมุ่งพัฒนาโครงข่ายอัจฉริยะ (Smart Grid)
- 6) การบริหารจัดการสินทรัพย์ขององค์กรให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด

1.4.6 ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Advantage)

- 1) ความพร้อมของระบบโครงข่ายไฟฟ้า และความเชี่ยวชาญในการดำเนินงานธุรกิจจำหน่ายไฟฟ้า เพื่อรองรับความต้องการในการใช้ไฟฟ้าที่เพิ่มสูงขึ้น รวมถึงการขยายบทบาทการวางระบบไฟฟ้าไปสู่กลุ่มประเทศ AEC
- 2) เป็นที่ยอมรับของสาธารณชนในด้านคุณธรรมและความโปร่งใส ซึ่งเป็นปัจจัยที่สนับสนุนต่อการขยายตัวทางธุรกิจ
- 3) กฟภ. มีเทคโนโลยีสารสนเทศที่ครอบคลุมทั้งในระบบเครือข่ายและจำหน่ายไฟฟ้า (Core Process) และระบบสนับสนุนอื่นที่เกี่ยวข้อง เช่น SCADA AMR GIS SAP
- 4) การใช้ประโยชน์จากระบบจำหน่ายไฟฟ้าที่มีประสิทธิภาพ เพื่อร่วมมือกับพันธมิตรในการขยายโอกาสในการลงทุน

บทที่ 2

กระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ (Strategic Formulation)

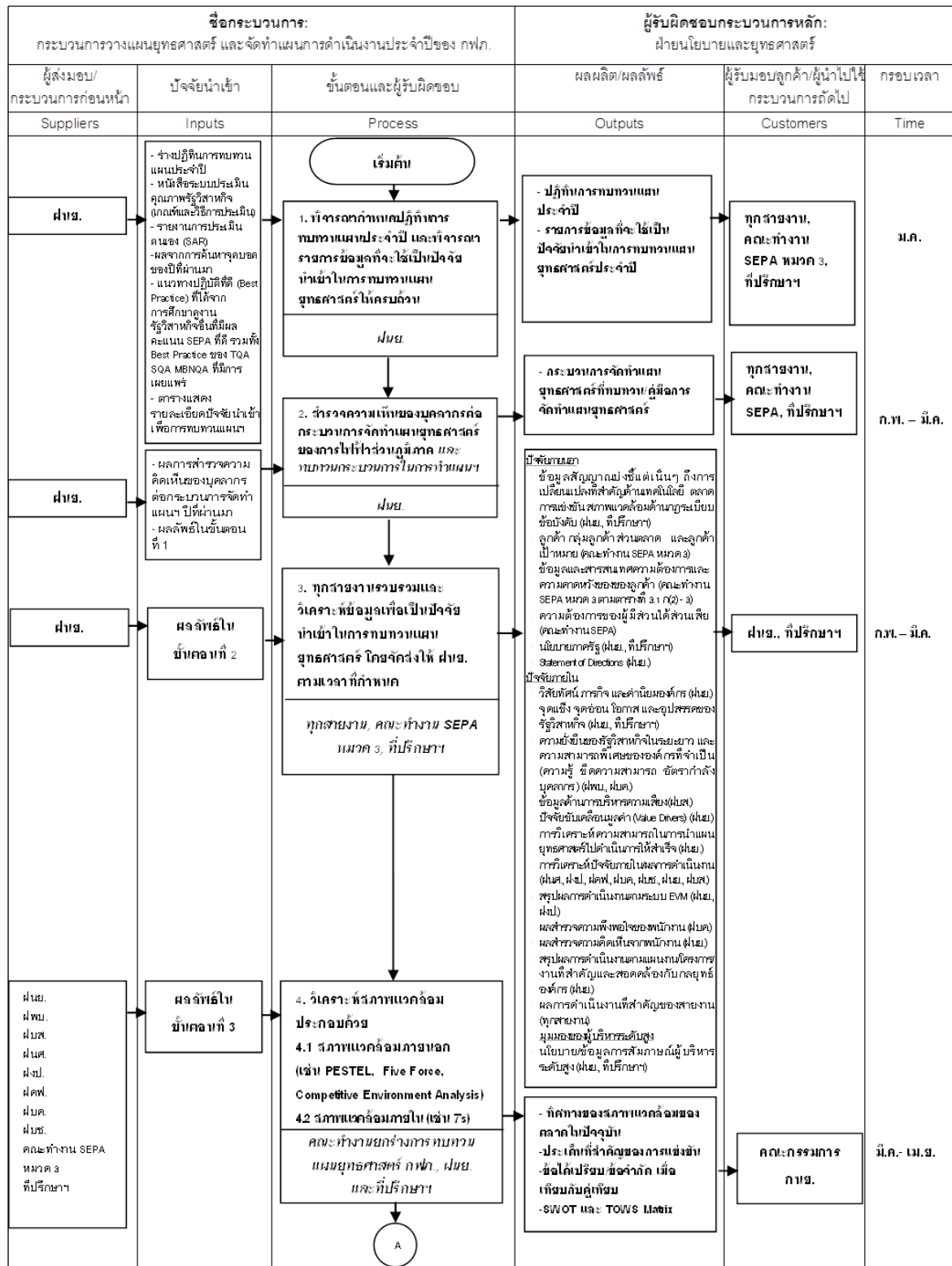
การจัดทำแผนยุทธศาสตร์ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคมีวัตถุประสงค์เพื่อกำหนดทิศทางการดำเนินงานขององค์กรให้เป็นแนวทางเดียวกัน ซึ่งจัดทำเป็นแผนระยะยาว 10 ปี โดยได้บูรณาการแผนแม่บทของสายงานต่าง ๆ เข้าด้วยกัน (มีหน่วยงานในระดับรองผู้ว่าการรวมทั้งสิ้น 14 สายงานรับไปดำเนินการ) เพื่อให้มั่นใจว่าการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคสามารถบรรลุวิสัยทัศน์ได้

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

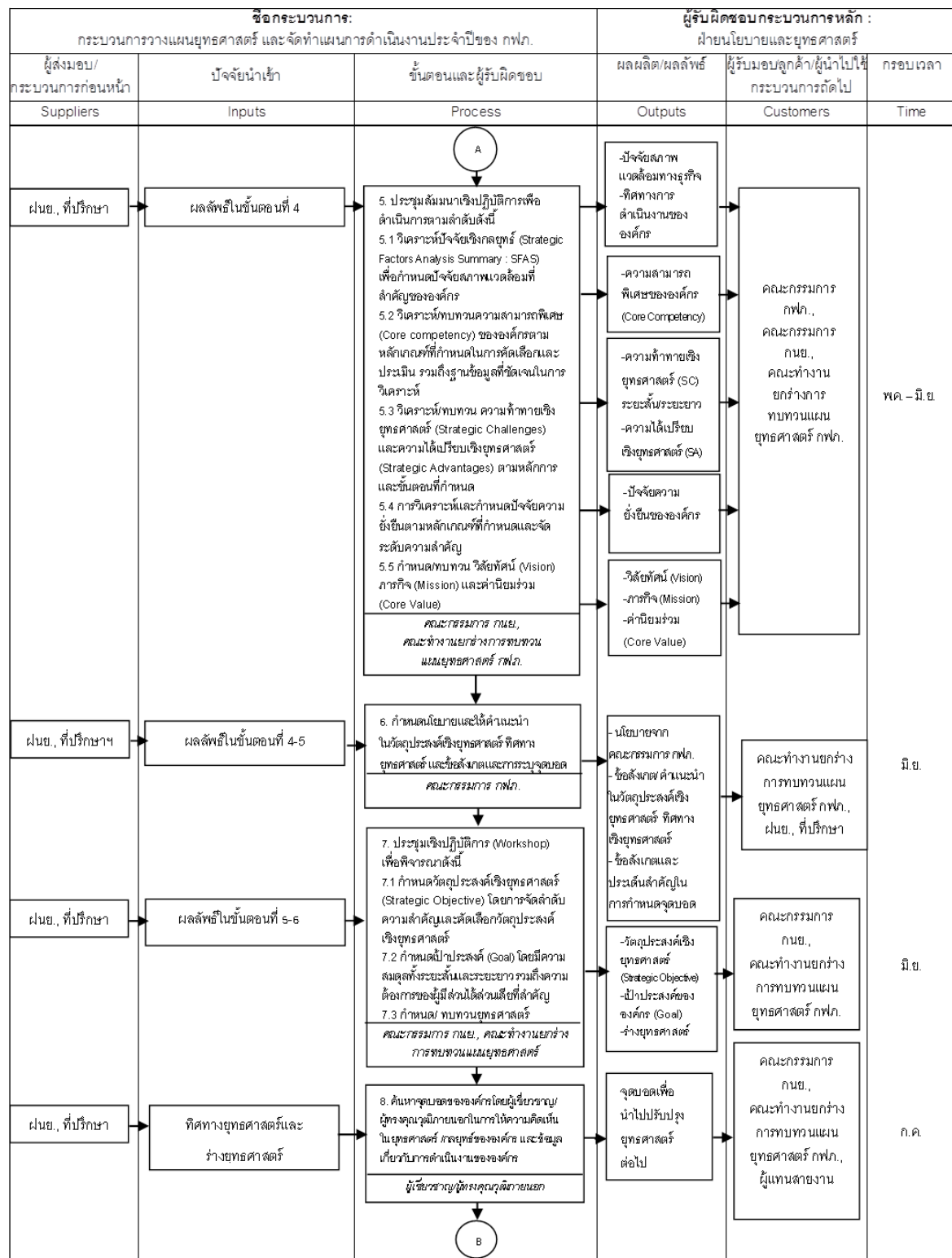
2.1 กระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์ (Strategic Planning Process)

กระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค (กฟภ.) มีขั้นตอนปรากฏตามภาพที่ 2-1 ดังนี้

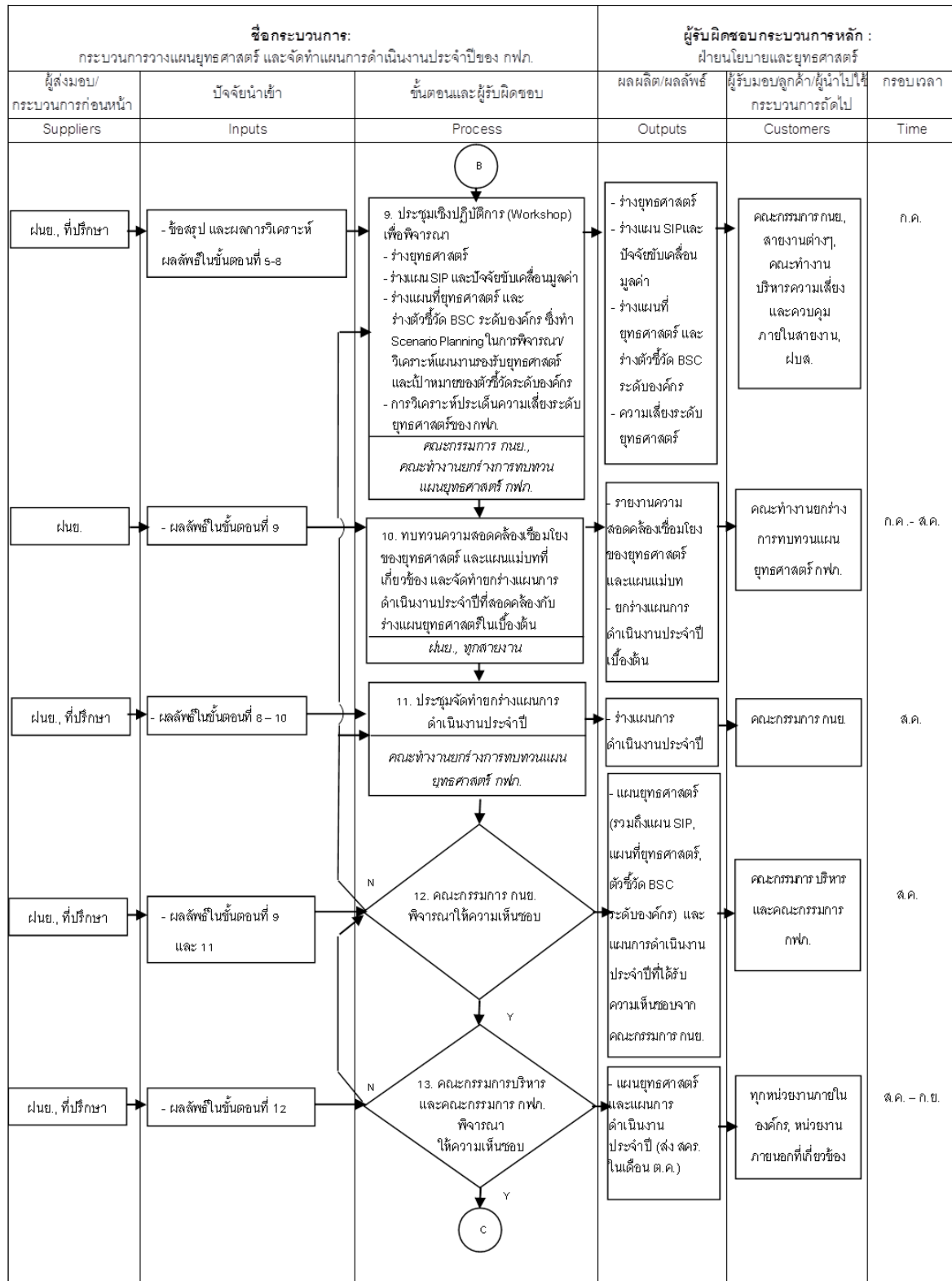
ภาพที่ 2- 1: กระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค (กฟภ.)



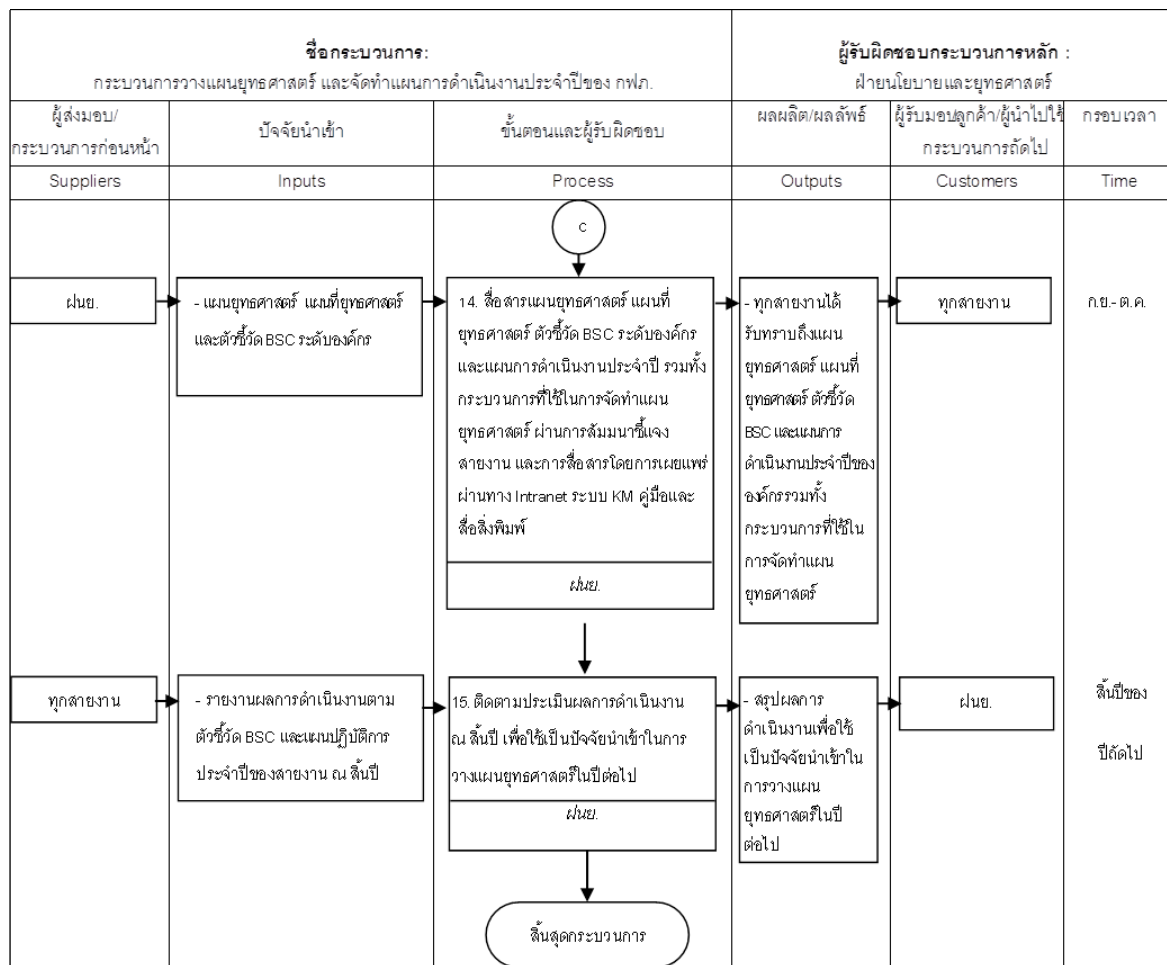
ภาพที่ 2-1: กระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค (กฟภ.) (ต่อ)



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 12
- 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 แผนพัฒนากำลังผลิตไฟฟ้าของประเทศไทย พ.ศ. 2558 - 2579 (Power Development Plan: PDP2015)
- 1.11 แผนพัฒนาพลังงานทดแทนและพลังงานทางเลือก พ.ศ. 2558 – 2579 (Alternative Energy Development Plan: AEDP)
- 1.12 แผนอนุรักษ์พลังงาน พ.ศ. 2558-2579 (Energy Efficiency Plan :EEP 2015)
- 1.13 แผนการดำเนินงานสำนักงานคณะกรรมการกำกับกิจการพลังงาน
- 1.14 มติคณะกรรมการนโยบายพลังงานแห่งชาติ ครั้งที่ 1/2559 (ครั้งที่ 6)

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 “คนไทยภาคภูมิใจในความเป็นไทย มีมิตรไมตรี บนวิถีชีวิตแห่งความพอเพียง ยึดมั่นในวัฒนธรรมประชาธิปไตยและหลักธรรมาภิบาล การบริการสาธารณะขั้นพื้นฐานที่ทั่วถึง มีคุณภาพ สังคมมีความปลอดภัยและมั่นคง อยู่ในสภาวะแวดล้อมที่ดีเกื้อกูลและเอื้ออาทรซึ่งกันและกัน ระบบการผลิตเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม มีความมั่นคงด้านอาหารและพลังงานอยู่บนฐานทางเศรษฐกิจที่พึ่งตนเองและแข่งขันได้ในเวทีโลก สามารถอยู่ในประชาคมภูมิภาคและโลกได้อย่างมีศักดิ์ศรี”

กรอบแนวคิดของแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 11 จึงเป็นการดำเนินการเพื่อบรรลุถึงวิสัยทัศน์ระยะยาว โดยมีปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงเป็นปรัชญานำทางและคำนึงถึงบริบทการเปลี่ยนแปลงที่จะเป็นทั้งโอกาสและข้อจำกัดของการพัฒนาในแนวทางดังกล่าว หลักการสำคัญของแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 11 จึงมีดังนี้

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

1.2 การแปลงนโยบายต่อรัฐสภา

นโยบายพลังงานที่อยู่ในคำแถลงนโยบายของรัฐบาลที่พลเอกประยุทธ์ จันทร์โอชา นายกรัฐมนตรี ได้แถลงต่อสภานิติบัญญัติแห่งชาติเมื่อวันที่ 12 กันยายน 2557

นโยบายพลังงาน

ปฏิรูปโครงสร้างราคาเชื้อเพลิงประเภทต่างๆ ให้สอดคล้องกับต้นทุน และให้มีภาระภาษีที่เหมาะสมระหว่างน้ำมันต่างชนิดและผู้ใช้ต่างประเภท เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการใช้พลังงานของประเทศ และให้ผู้บริโภคตระหนักถึงที่จะไม่ใช้อย่างฟุ่มเฟือย รวมถึงดำเนินการให้มีการสำรวจและผลิตก๊าซธรรมชาติ และน้ำมันดิบรอบใหม่ทั้งในทะเลและบนบก และดำเนินการให้มีการสร้างโรงไฟฟ้าเพิ่มขึ้นโดยหน่วยงานของรัฐและเอกชน ทั้งจากการใช้ฟอสซิลเป็นเชื้อเพลิงและจากพลังงานทดแทนทุกชนิด ด้วยวิธีการเปิดเผย โปร่งใส เป็นธรรม และเป็นมิตรต่อสภาวะแวดล้อม พร้อมกับร่วมมือกับประเทศเพื่อนบ้านในการพัฒนาพลังงาน

1.3 แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12

ยุทธศาสตร์ที่เกี่ยวข้องกับการพลังงาน / การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ในแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12

ยุทธศาสตร์ที่ 7 การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและระบบโลจิสติกส์

การดำเนินมาตรการด้านพลังงานเป็นไปด้วยความล่าช้า โดยเฉพาะงานด้านการเพิ่มประสิทธิภาพการใช้พลังงาน และอนุรักษ์พลังงาน รวมทั้งประชาชนยังขาดความรู้ความเข้าใจที่เพียงพอเกี่ยวกับการพัฒนาด้านพลังงาน

เป้าหมายการพัฒนา ตามยุทธศาสตร์ที่ 7 การพัฒนาด้านพลังงาน มีเป้าหมายเพิ่มสัดส่วนการใช้พลังงานทดแทนต่อปริมาณการใช้พลังงานขั้นสุดท้ายเป็นร้อยละ 17.34 และลดการพึ่งพาก๊าซธรรมชาติในการผลิตไฟฟ้าให้เหลือร้อยละ 47 ในปี 2564

เป้าหมายที่ 4 (ยุทธศาสตร์ที่ 7) การพัฒนาด้านพลังงาน

แนวทางการพัฒนา

- ส่งเสริมการอนุรักษ์พลังงานและเพิ่มประสิทธิภาพการใช้พลังงาน
- จัดหาพลังงานให้เพียงพอต่อความต้องการใช้ และสร้างความมั่นคงทางพลังงาน
- เพิ่มศักยภาพการบริหารจัดการ การผลิต และการใช้พลังงานทดแทนและพลังงานสะอาด
- ส่งเสริมให้ประเทศไทยเป็นศูนย์กลางพลังงานและเพิ่มโอกาสของไทยในการพัฒนาพลังงานในภูมิภาคอาเซียน

1.4 นโยบายกระทรวงมหาดไทย

เนื่องจากการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคอยู่ภายใต้กระทรวงมหาดไทย ดังนั้นนโยบายของกระทรวงมหาดไทยจึงมีผลกระทบต่อการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค โดยเมื่อวันที่ 27 กันยายน 2557 รัฐมนตรีว่าการกระทรวงมหาดไทย ได้มาตรวจเยี่ยมหน่วยงานรัฐวิสาหกิจในสังกัด โดยได้กล่าวมอบนโยบายให้การไฟฟ้าส่วนภูมิภาคดังนี้

- ให้พัฒนาคุณภาพระบบไฟฟ้าและการบริการอย่างต่อเนื่องให้ดียิ่งขึ้น
- ด้านการให้บริการขอให้ส่งเสริมให้ทุกครัวเรือนมีไฟฟ้าใช้ หากยังเข้าไปไม่ถึงอาจส่งเสริมการใช้พลังงานแสงอาทิตย์ทดแทน
- ควรหาแนวทางสนับสนุนโครงการพลังงานแสงอาทิตย์ครัวเรือนให้มีราคาอุปกรณ์ที่ถูกลงเพื่อให้คนทั่วไปเข้าถึงได้ง่าย
- 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 พ.ศ. 2557-2561

แผนยุทธศาสตร์กระทรวงพลังงาน พ.ศ. 2557-2561 ประกอบด้วย 5 ยุทธศาสตร์หลัก คือ

- 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 เป็นศูนย์กลางข้อมูลและเครือข่าย องค์ความรู้ด้านพลังงานของประเทศที่ได้รับความเชื่อถือ และมีการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาลอย่างมีส่วนร่วมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

1.8 ยุทธศาสตร์การกำกับกิจการพลังงาน พ.ศ. 2556-2560

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

1. การเสริมสร้างมาตรฐานการกำกับดูแล และกิจการพลังงานต้องเป็นธรรม และเชื่อถือได้ โดย กกพ. จะทำให้อัตราค่าบริการพลังงานสะท้อนต้นทุนอย่างแท้จริง และเป็นธรรมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกส่วน ตลอดจนส่งเสริมให้มีบริการไฟฟ้าอย่างเพียงพอและทั่วถึงในทุกภูมิภาค
2. ส่งเสริมกิจการพลังงานให้มีประสิทธิภาพ และเสริมสร้างการแข่งขันที่เป็นธรรม ได้แก่ การปรับปรุงหลักเกณฑ์และกระบวนการรับซื้อไฟฟ้าจากเอกชนรายใหญ่ (IPP) ผู้ผลิตไฟฟ้ารายเล็ก (SPP) ผู้ผลิตไฟฟ้าขนาดเล็กมาก (VSPP) และแผนการพัฒนาพลังงานทดแทนและพลังงานทางเลือก (AEDP) ส่งเสริมการเชื่อมต่อระบบโครงข่ายพลังงานระหว่างประเทศ เพื่อเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน
3. คำนึงสิทธิของผู้ใช้พลังงาน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อสร้างการยอมรับและเน้นความเป็นธรรม
4. พัฒนาระบบการสู่ความเป็นเลิศ เพื่อบริหารจัดการองค์กรตามเกณฑ์มาตรฐานสากล และทบทวนและพัฒนาระบบฐานข้อมูลต่าง ๆ ให้เป็นศูนย์กลางความรู้และข้อมูลด้านพลังงานภายในปี 2560

1.9 พระราชบัญญัติการประกอบกิจการพลังงาน พ.ศ. 2550

พระราชบัญญัติการประกอบกิจการพลังงาน พ.ศ. 2550 มีสาระสำคัญที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

- การกำกับดูแลกิจการให้เกิดความโปร่งใส เป็นธรรม และบริหารกิจการให้มีประสิทธิภาพสูงสุด โดยกำหนดอำนาจหน้าที่อย่างชัดเจน และการคุ้มครองสิทธิของผู้บริโภค
- กำหนดมาตรฐานการให้บริการ และการคุ้มครองผู้ใช้พลังงาน และการจัดตั้งกองทุนพัฒนาไฟฟ้า เพื่ออุดหนุนค่าไฟฟ้าให้แก่ผู้ด้อยโอกาส และจัดให้มีการบริการไฟฟ้าอย่างทั่วถึง กระจายความเจริญไปสู่ทุกภูมิภาค
- จัดสรรเงินพัฒนาชุมชนให้แก่ท้องถิ่นอยู่ในเขตรอบ ๆ โรงไฟฟ้า หรือการส่งเสริมพลังงานหมุนเวียน และเทคโนโลยีที่ใช้ในการผลิตไฟฟ้าที่มีผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมน้อยที่สุด โดยทั้งนี้ต้องดำเนินการให้เป็นไปตามขอบเขต และระเบียบที่เกี่ยวข้อง ซึ่ง กกพ. จะเป็นผู้กำหนดรายละเอียดการดำเนินการ

- ประเด็นอื่น ๆ อาจส่งผลต่อการดำเนินงานของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ทั้งในด้านการปรับโครงสร้างกิจการพลังงานและการส่งเสริมการแข่งขัน รวมถึงการจัดให้มีองค์กรกำกับดูแลกองทุนพัฒนาไฟฟ้าเพื่อช่วยเหลือผู้มีรายได้น้อย และกลไกการชดเชยรายได้เพื่อลดภาวะขาดทุน เป็นต้น

1.10 แผนพัฒนากำลังผลิตไฟฟ้าของประเทศไทย พ.ศ. 2558 - 2579 (Power Development Plan: PDP2015)

การจัดทำแผน PDP2015 ได้สอดคล้องกับทิศทางการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศ ซึ่งจัดทำและประมาณการโดยสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (สศช.) โดยได้คาดการณ์ว่าจะมีการเติบโตทางเศรษฐกิจระยะยาวที่ร้อยละ 3.94 ต่อปี และในส่วนของการบูรณาการกับแผนพลังงานที่เกี่ยวข้อง คาดว่าผลการเพิ่มประสิทธิภาพตามแผนอนุรักษ์พลังงาน จะส่งผลให้การใช้ไฟฟ้าลดลงประมาณ 89,672 ล้านหน่วย (GWh) ในปี 2579 นอกจากนี้ ยังมีแผนพัฒนาพลังงานทดแทนและพลังงานทางเลือก เน้นการพัฒนาพลังงานทดแทนให้เต็มตามศักยภาพในแต่ละพื้นที่ โดยจะมีการส่งเสริมการผลิตไฟฟ้าจากเชื้อเพลิงขยะ ชีวมวล และก๊าซชีวภาพ รวมถึงพลังงานทดแทนอื่นๆ เช่น ลม แสงอาทิตย์ พร้อมขยายระบบส่งไฟฟ้าและระบบจำหน่ายไฟฟ้าของ 3 การไฟฟ้า ให้รองรับการส่งเสริมพลังงานทดแทนเป็นรายพื้นที่ ตลอดจนพัฒนาระบบ Smart Grid เพื่อช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการผลิตไฟฟ้าจากพลังงานทดแทน จากนโยบายดังกล่าวได้กำหนดกรอบประมาณการสัดส่วนการใช้เชื้อเพลิงของแผน PDP2015 ในปี 2579 ดังนี้

ตารางที่ 2- 1: กรอบประมาณการสัดส่วนการใช้เชื้อเพลิงของแผน PDP2015 ในปี 2579

ประเภทเชื้อเพลิง	ณ ปี 2557 ประมาณร้อยละ	ณ ปี 2569 ประมาณร้อยละ	ณ ปี 2579 ประมาณร้อยละ
ซื้อไฟฟ้าล้นน้ำต่างประเทศ	7	10 - 15	15 - 20
ถ่านหินเทคโนโลยีสะอาด (รวมลิกไนต์)	20	20 - 25	20 - 25
พลังงานหมุนเวียน (รวมพลังน้ำ)	8	10 - 20	15 - 20
ก๊าซธรรมชาติ	64	45 - 50	30 - 40
นิวเคลียร์	-	-	0 - 5
ดีเซล/น้ำมันเตา	1	-	-

1.11 แผนพัฒนาพลังงานทดแทนและพลังงานทางเลือก พ.ศ. 2558 - 2579 (Alternative Energy Development Plan: AEDP)

- จัดลำดับความสำคัญด้วยการส่งเสริมการผลิตไฟฟ้าจากเชื้อเพลิงขยะชีวมวล และก๊าซชีวภาพให้ได้เต็มตามศักยภาพเป็นลำดับแรก เพื่อสร้างประโยชน์ร่วมกับเกษตรกรและชุมชนในการแก้ไขปัญหาขยะล้นเมือง

- กำหนดเป้าหมายการพัฒนาพลังงานหมุนเวียนตามรายภูมิภาค โดย Zoning ให้สอดคล้องกับความต้องการใช้ไฟฟ้าและศักยภาพพลังงานหมุนเวียน

- ส่งเสริมการผลิตไฟฟ้าแสงอาทิตย์และลมในลำดับถัดไป เมื่อต้นทุนสามารถแข่งขันได้กับการผลิตไฟฟ้าจาก LNG

- ส่งเสริมการผลิตไฟฟ้าจากพลังงานหมุนเวียน โดยใช้วิธีการแข่งขันด้านราคา (Competitive Bidding)

ตารางที่ 2- 2: เป้าหมายของแผนพลังงานทดแทนและพลังงานทางเลือก (AEDP) หน่วย : เมกะวัตต์

ปี	แสงอาทิตย์	พลังลม	พลังน้ำ	ขยะ	ชีวมวล	ก๊าซชีวภาพ	พืชพลังงาน	รวม
2557	1,298.5	224.5	3,048.4	65.7	2,541.8	311.5	-	7,490.4 ^{1/}
2579	6,000.0	3,002.0	3,282.4	500.0	5,570.0	600.0	680.0	19,634.4 ^{1/}

หมายเหตุ : 1/ กำลังผลิตติดตั้ง

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

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

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

- เพื่อกำหนดยุทธศาสตร์และแนวทางในการส่งเสริมการอนุรักษ์พลังงาน และให้บรรลุเป้าหมายการอนุรักษ์พลังงาน รวมทั้งกำหนดมาตรการและแผนงานเพื่อเป็นกรอบในการจัดทำแผนปฏิบัติการการส่งเสริมการอนุรักษ์พลังงานของหน่วยงานต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง

ทั้งนี้เฉพาะมาตรการด้านไฟฟ้าจะประกอบด้วย 6 มาตรการ ซึ่งเป็นมาตรการที่มีศักยภาพและมีโอกาสดำเนินการได้สำเร็จ กล่าวคือ ณ ปี 2579 จะสามารถลดการใช้ไฟฟ้ารวมได้ทั้งสิ้น 89,672 ล้านหน่วย สรุปดังนี้

1. ยกเลิก / ทบทวนการอุดหนุนราคาพลังงาน โดยให้ราคาเป็นไปตามกลไกตลาด
2. มาตรการทางภาษี ลดภาษี และใช้เงินกองทุนอนุรักษ์ฯ สนับสนุนอุปกรณ์ที่มีการใช้พลังงานอย่างมีประสิทธิภาพ
3. เร่งรัดการสนับสนุนมาตรการด้านการเงิน ด้วยเงินให้เปล่าและเงินกู้ดอกเบี้ยต่ำ เพื่อให้มีการเปลี่ยนอุปกรณ์ประสิทธิภาพสูง และให้คำปรึกษาในการบริหารจัดการพลังงานอย่างมีประสิทธิภาพ
4. กำหนดมาตรฐานประสิทธิภาพพลังงานในอาคาร (Building Energy Code) และโรงงานโดยกระทรวงพลังงาน ต้องประสานกับกระทรวงอุตสาหกรรม และกระทรวงมหาดไทยเพื่อผลักดันให้เป็นมาตรการบังคับ
5. รณรงค์ด้านพฤติกรรม และการปลูกจิตสำนึกการใช้พลังงานให้เป็นวัฒนธรรมของชาติ

6. กำหนดให้ผู้ผลิตและจำหน่ายไฟฟ้าขนาดใหญ่ ดำเนินมาตรการประหยัดพลังงานให้
ลูกค้า(Energy Efficiency Resources Standard: EERS)

ตารางที่ 2- 3: เป้าหมายแผน EEDP ณ ปี 2579 ด้านไฟฟ้า จำแนกตามภาคเศรษฐกิจ (ประเภทผู้ใช้
ไฟฟ้า)

(ล้านหน่วย : GWh)

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

1.13 แผนการดำเนินงานสำนักงานคณะกรรมการกำกับกิจการพลังงาน

แผนการดำเนินงานสำนักงานคณะกรรมการกำกับกิจการพลังงาน ปีงบประมาณ
พ.ศ. 2558 สำนักงานคณะกรรมการกำกับกิจการพลังงาน มีกลยุทธ์การดำเนินงานที่จะส่งเสริมกิจการพลังงาน
ให้มีประสิทธิภาพและเสริมสร้างการแข่งขันที่เป็นธรรม โดยมีการดำเนินงานที่สำคัญ ได้แก่

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

- กำกับการรับซื้อไฟฟ้าจากพลังงานทดแทนให้จ่ายไฟฟ้าเข้าระบบเชิงพาณิชย์ได้ตาม
แผน PDP2010 ฉบับปรับปรุงครั้งที่ 3 และแผน AEDP เพื่อสนับสนุนความมั่นคงด้านพลังงานที่เป็นนโยบาย
สำคัญของรัฐบาล และแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 11 และนโยบายอัตราซื้อไฟฟ้าแบบ
Feed in Tariff (FiT)

- ส่งเสริมการแข่งขันการใช้ระบบโครงข่ายพลังงาน และกำกับให้มีการใช้ระบบ
โครงข่ายพลังงานให้เกิดประโยชน์สูงสุด นอกจากนี้ กกพ. จะได้มีการศึกษาแนวทางการส่งเสริมการแข่งขันใน
กิจการก๊าซธรรมชาติ และจัดทำแนวทางการประเมินความเสี่ยงความมั่นคงระบบไฟฟ้าภาคใต้ ซึ่งนอกจากจะ
เป็นการพัฒนาและส่งเสริมให้เกิดการแข่งขันในกิจการก๊าซธรรมชาติแล้ว ยังส่งเสริมการพัฒนาโครงสร้าง
กิจการก๊าซธรรมชาติที่สอดคล้องกับความต้องการใช้ในประเทศอีกด้วย

- พัฒนาความร่วมมือในภูมิภาคอาเซียน ผ่านทางเครือข่าย ASEAN Energy
Regulators' Network (AERN) เน้นการแลกเปลี่ยนข้อมูล และกำหนดดำเนินการบรรจุแผนการดำเนินงาน

AERN Roadmap 2014-2020 ในแผน APAEC 2016-2020 ภายในปีงบประมาณ พ.ศ. 2558 และร่วมศึกษาแนวทางการออกระเบียบและกติกาการซื้อขายไฟฟ้าระหว่างประเทศสำหรับโครงการ ASEAN Power Grid (APG)

1.14 แผนมติคณะกรรมการนโยบายพลังงานแห่งชาติ ครั้งที่ 1/2559 (ครั้งที่ 6)

เรื่องที่เป็นผลกระทบต่ออุตสาหกรรมการผลิตและจำหน่ายไฟฟ้า ในการประชุมครั้งนี้คือ

เรื่องที่ 1.แผนการขับเคลื่อนภารกิจด้านพลังงานเพื่อส่งเสริมการใช้งานยานยนต์ไฟฟ้า (EV) ในประเทศไทย

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

เรื่องที่ 3 หลักเกณฑ์และรายละเอียดของโครงการหรือกิจการที่ได้รับการยกเว้นการใช้บังคับกฎกระทรวงให้ใช้บังคับผังเมืองรวม สำหรับการประกอบกิจการบางประเภท

ซึ่งมีมติของที่ประชุม คือ เพิ่มเติมหลักเกณฑ์สำหรับโครงการหรือกิจการที่ได้รับการยกเว้นการใช้บังคับกฎกระทรวงให้ใช้บังคับผังเมืองรวม สำหรับโครงการภายใต้แผนพัฒนาพลังงานทดแทนและพลังงานทางเลือก พ.ศ. 2558 – 2579

เรื่องที่ 5 ขอความเห็นชอบการแก้ไขสัญญาซื้อขายไฟฟ้าโครงการน้ำจืด 2 เพื่อปรับปรุงสถานีไฟฟ้านาง

ซึ่งมีมติของที่ประชุม คือ เห็นชอบร่างสัญญาแก้ไขสัญญาซื้อขายไฟฟ้าโครงการน้ำจืด 2 และให้การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย (กฟผ.) ลงนามในสัญญาแก้ไขสัญญาซื้อขายไฟฟ้าโครงการน้ำจืด 2 กับผู้พัฒนาโครงการต่อไป เมื่อร่างสัญญาแก้ไขสัญญาซื้อขายไฟฟ้าโครงการน้ำจืด 2 ได้ผ่านการตรวจพิจารณาจากสำนักงานอัยการสูงสุด ทั้งนี้ หากจำเป็นต้องมีการแก้ไขร่างสัญญา ดังกล่าว ที่ไม่กระทบต่ออัตราค่าไฟฟ้าที่ระบุไว้ในร่างสัญญาฯ และ/หรือ เงื่อนไขสำคัญ ก็ขอให้อยู่ในอำนาจการพิจารณาของคณะกรรมการ กฟผ. ในการพิจารณาแก้ไข โดยไม่ต้องนำกลับมาขอความเห็นชอบจากคณะกรรมการนโยบายพลังงานแห่งชาติอีก

เรื่องที่ 7 แนวทางการแก้ไขปัญหาโรงไฟฟ้าชีวมวล

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

เรื่องที่ 8 แนวทางการแก้ไขปัญหาที่ไม่สามารถจ่ายไฟฟ้าเข้าระบบเชิงพาณิชย์ (SCOD) ได้ภายในกำหนดเวลา

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

2.2.2 PESTEL Analysis

ภาพที่ 2 - 2: รูปแบบการวิเคราะห์ PESTEL



การวิเคราะห์ PESTEL

- Political

- นโยบายหลักของภาครัฐ ให้ความสำคัญกับการสร้างความมั่นคง โปร่งใส รวมทั้งการส่งเสริมพลังงานทางเลือก และลดผลกระทบทางด้านสิ่งแวดล้อม รวมถึงนโยบายในการพัฒนาระบบโครงข่าย Smart Grid
- นโยบายโรงงานไฟฟ้า IPP SPP

ผลกระทบต่อ กฟภ.

ผลกระทบเชิงบวก การส่งเสริมพลังงานทางเลือกและพลังงานทดแทน ถือเป็นโอกาสทางธุรกิจที่สำคัญของ กฟภ. ในการพัฒนาธุรกิจที่เกี่ยวข้องเนื่องดังกล่าวให้กับกลุ่มลูกค้าที่มีความต้องการ โดยกำหนดเป็นทิศทางการดำเนินงานของบริษัทในเครือในการพัฒนาธุรกิจเกี่ยวเนื่องดังกล่าว ซึ่งถือเป็นกลุ่มลูกค้า/กลุ่มตลาดใหม่ รวมถึงนโยบายในการพัฒนาระบบโครงข่าย Smart Grid ก็จะส่งเสริมให้การดำเนินงานตามแผนแม่บท Smart Grid รวมถึงความสำเร็จของโครงการนำร่อง สามารถขับเคลื่อนไปได้ตามแผนงานที่กำหนด

นอกจากนั้น ผลกระทบของ SPP ที่กระทบจากการจำกัดการรับซื้อของ กฟผ. และอาจต้องดำเนินการขายไฟให้กับ กฟผ. นั้น ผลกระทบเชิงบวก คือ การที่ได้กลุ่มลูกค้าเพิ่มขึ้น หากมีการบริหารจัดการในเรื่องระบบรับซื้อไฟ รวมถึงการกำหนดอัตราค่าซื้อไฟที่สะท้อนกลไกทางการตลาดได้ จะสามารถทำให้การกำหนดกลยุทธ์ในการจัดการ SPP กลุ่มนี้มีความชัดเจน และส่งผลในเชิงบวกมากขึ้น

ผลกระทบเชิงลบ การส่งเสริมพลังงานทางเลือกและพลังงานทดแทน อาจถือเป็นสินค้าทดแทน หรือ ส่งผลทำให้ปริมาณการจำหน่ายไฟฟ้าลดลง จากการที่ผู้ใช้ไฟมีทางเลือกเพิ่มขึ้นจากพลังงานทางเลือกและพลังงานทดแทนดังกล่าว อย่างไรก็ตาม ผลกระทบดังกล่าวยังเอื้อต่อโอกาสทางธุรกิจมากกว่าผลกระทบในเชิงลบที่มีต่อธุรกรรมหลักขององค์กร

นอกจากนั้น การดำเนินงานอย่างต่อเนื่องของ SPP ที่สามารถจ่ายไฟให้กับลูกค้าในนิคมอุตสาหกรรม ก็ยังเป็นส่วนสำคัญที่ทำให้ กฟผ. สูญเสียลูกค้า และรายได้ที่พึงได้รับจากลูกค้าในนิคมอุตสาหกรรม ซึ่งมีแนวโน้มเติบโตขึ้นอย่างต่อเนื่อง

- Economic

- การรวมกลุ่มเศรษฐกิจ โดยเฉพาะการเปิดประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (ASEAN ECONOMICS COMMUNITIES : AEC) ที่เริ่มแล้วในปี 2558 ส่งผลต่อความต้องการไฟฟ้า ตามแนวเขตชายแดน และการเคลื่อนย้ายแรงงานเสรี โดยเฉพาะแรงงานที่ไม่จำเป็นต้องใช้ทักษะเฉพาะ หรือวิชาชีพเฉพาะ
- ความผันผวนของราคาน้ำมันในตลาดโลก

ผลกระทบต่อ กฟผ.

ผลกระทบเชิงบวก ความต้องการใช้ไฟฟ้าตามเขตชายแดนที่สูงขึ้น ส่งผลต่อโอกาสในการเพิ่มปริมาณหน่วยจำหน่ายให้กับ กฟผ. และจากการเปิด AEC นั้น เอื้อต่อการให้ กฟผ. มีการขยายโอกาสทางธุรกิจ รวมถึงการขยายผลของ PEA Standard ไปใช้ในกลุ่มประเทศ AEC

ผลกระทบเชิงลบ ปัจจัยด้านแรงงานที่มีทักษะ (Skilled Labour) อาจไม่เพียงพอต่อการดำเนินงานในเชิงการขยายบทบาทของ กฟผ. ไปยังระดับภูมิภาค หากไม่มีการเตรียมความพร้อมด้านนี้ในเชิงรุก

- Social

- ลักษณะของการเป็นสังคมเมืองและเมืองใหญ่ที่เพิ่มขึ้น
- กลุ่มลูกค้ามีความหลากหลาย ความต้องการและความคาดหวังที่มากขึ้น

ผลกระทบต่อ กฟผ.

ผลกระทบเชิงบวก ความต้องการของสังคมเมือง นอกเหนือจากความมั่นคงของระบบจำหน่ายแล้ว ยังต้องการในเรื่องภูมิทัศน์ที่สวยงาม ดังนั้น นอกเหนือจากการเสริมสร้างความมั่นคงของระบบจำหน่ายในเมืองใหญ่แล้ว ยังเป็นโอกาสในการสนับสนุนต่อแผนงานการนำสายไฟลงดิน ในเมืองใหญ่ ที่กฟผ. มีการวางแผนในการดำเนินการ ทั้งนี้ ในการกำหนดค่าจำกัดความสำหรับเมืองใหญ่ ซึ่งเป็นเมืองเศรษฐกิจ ต้องมีการกำหนดค่านิยามที่เหมาะสม เนื่องจากจะต้องมีความสัมพันธ์กับการวางแผนงานและการลงทุนขององค์กร

นอกจากนั้น การที่กลุ่มลูกค้ามีความหลากหลาย ความต้องการและความคาดหวังเพิ่มขึ้นนั้น ณ ปัจจุบัน กฟผ. ได้มีกระบวนการรวบรวมข้อมูลเสียงจากลูกค้า เพื่อกำหนดแผนงานในการดำเนินการ

ปรับปรุงจากเสียงของลูกค้า ดังนั้น การทราบความต้องการและความคาดหวังดังกล่าวที่ชัดเจน จะทำให้ กฟภ. กำหนดแผนงานที่ตอบสนองต่อความต้องการความคาดหวังดังกล่าวได้ครบถ้วน

ผลกระทบเชิงลบ ฐานข้อมูลของลูกค้าเพื่อการบริหารจัดการภายในองค์กร ยังไม่อยู่ในลักษณะการบูรณาการ และยังไม่เอื้อต่อการวิเคราะห์ในเชิงลึก รวมถึงการกำหนดหน่วยงานที่รับผิดชอบโดยตรงเรื่อง การจัดการลูกค้ายังไม่มีกำหนดชัดเจน ดังนั้น อาจส่งผลกระทบเชิงลบต่อการดำเนินงานเพื่อปรับปรุงคุณภาพบริการเพื่อตอบสนองความต้องการ/ความคาดหวังของลูกค้า รวมถึง ในปี 2558 (ข้อมูลล่าสุด) กลุ่มลูกค้าอุตสาหกรรมซึ่งเป็นลูกค้ากลุ่มใหญ่ที่สุดในเชิงของรายได้ มีระดับความพึงพอใจที่ลดลง

- Technology

- เทคโนโลยีพลังงานสะอาด พลังงานทดแทน ในกระบวนการผลิต และจำหน่ายไฟฟ้า ของทั้งผู้ผลิต รายใหญ่ และรายย่อย ที่สามารถเข้าถึงและนำเทคโนโลยีมาใช้ในการผลิตและจำหน่ายไฟ
- ความก้าวหน้าและการพัฒนาเทคโนโลยีในอุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้องกับการใช้พลังงาน เช่น รถยนต์ไฟฟ้า อาคารลดมลพิษ อาคารประหยัดพลังงาน
- เทคโนโลยีที่ช่วยในการสนับสนุนการจัดการพลังงานไฟฟ้าของผู้ใช้ไฟ

ผลกระทบต่อ กฟภ.

ผลกระทบเชิงบวก การส่งเสริมพลังงานทางเลือกและพลังงานทดแทน ถือเป็นโอกาสทางธุรกิจที่สำคัญของ กฟภ. ในการพัฒนาธุรกิจที่เกี่ยวข้องดังกล่าวให้กับกลุ่มลูกค้าที่มีความต้องการ โดยกำหนดเป็นทิศทางการดำเนินงานของบริษัทในเครือในการพัฒนาธุรกิจเกี่ยวเนื่อง ซึ่งถือเป็นกลุ่มลูกค้า/กลุ่มตลาดใหม่ โดยอาจกำหนดเป็นความร่วมมือกับพันธมิตรที่เกี่ยวข้องในการดำเนินการดังกล่าว นอกจากนี้ ความก้าวหน้าและการพัฒนาเทคโนโลยีในอุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้อง เอื้อต่อการวิเคราะห์ Business Model ขององค์กรในการพัฒนาธุรกิจเกี่ยวเนื่อง เช่น รถยนต์ไฟฟ้า เป็นต้น

ผลกระทบเชิงลบ การส่งเสริมพลังงานทางเลือกและพลังงานทดแทน อาจถือเป็นสินค้าทดแทน หรือ ส่งผลทำให้ปริมาณการจำหน่ายไฟฟ้าลดลง จากการที่ผู้ใช้ไฟมีทางเลือกเพิ่มขึ้นจากพลังงานทางเลือกและพลังงานทดแทนดังกล่าว อย่างไรก็ตาม ผลกระทบดังกล่าวยังเอื้อต่อโอกาสทางธุรกิจมากกว่าผลกระทบในเชิงลบที่มีต่อธุรกรรมหลักขององค์กร

นอกจากนั้น ผลกระทบเชิงลบอีกประการหนึ่ง คือ การขยายตัวของ VSPP ที่ส่งผลต่อความเสถียรของระบบจำหน่าย โดยสะท้อนในเรื่องของอัตราการสูญเสียในระบบที่เพิ่มขึ้นจากผลกระทบของ VSPP นอกเหนือจากประเด็นของ VSPP ที่จะกลายมาเป็น Prosumer ในอนาคต

- Environment

- กระแสความตื่นตัว และความสนใจในการดำเนินธุรกิจที่คำนึงถึงสิ่งแวดล้อม การดำเนินงานธุรกิจอย่างยั่งยืน (Sustainable development :SD)

ผลกระทบต่อ กฟภ.

ผลกระทบเชิงบวก การที่ กฟภ. มีแผนแม่บท CG CSR รวมถึงการดำเนินงานจัดทำ GRI นั้น แสดงให้เห็นถึงการที่ กฟภ. มีกระบวนการในการรองรับประเด็นดังกล่าวที่ชัดเจน รวมถึงการดำเนินงานในโครงการสำคัญขององค์กร เช่น การไฟฟ้าโปร่งใส และภาพลักษณ์ขององค์กรที่อยู่ในระดับดี การประเมินการ

ดำเนินงานด้านความโปร่งใสที่ดำเนินงานโดยหน่วยงานภายนอก และมีผลการประเมินในระดับดีมากก็ตาม ล้วนเป็นผลกระทบเชิงบวกที่สนับสนุนให้องค์กรมีความเชื่อมั่นในภาพลักษณ์ การยอมรับของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการดำเนินงานขององค์กร ส่งผลให้เป็นปัจจัยสนับสนุนหลักในการดำเนินงานเพื่อสร้างความยั่งยืนในอนาคต

- Legal

- ข้อจำกัดของผู้ประกอบกิจการพลังงานภาครัฐที่ถูกควบคุมจากกฎหมายของภาครัฐ

ผลกระทบต่อ กฟผ.

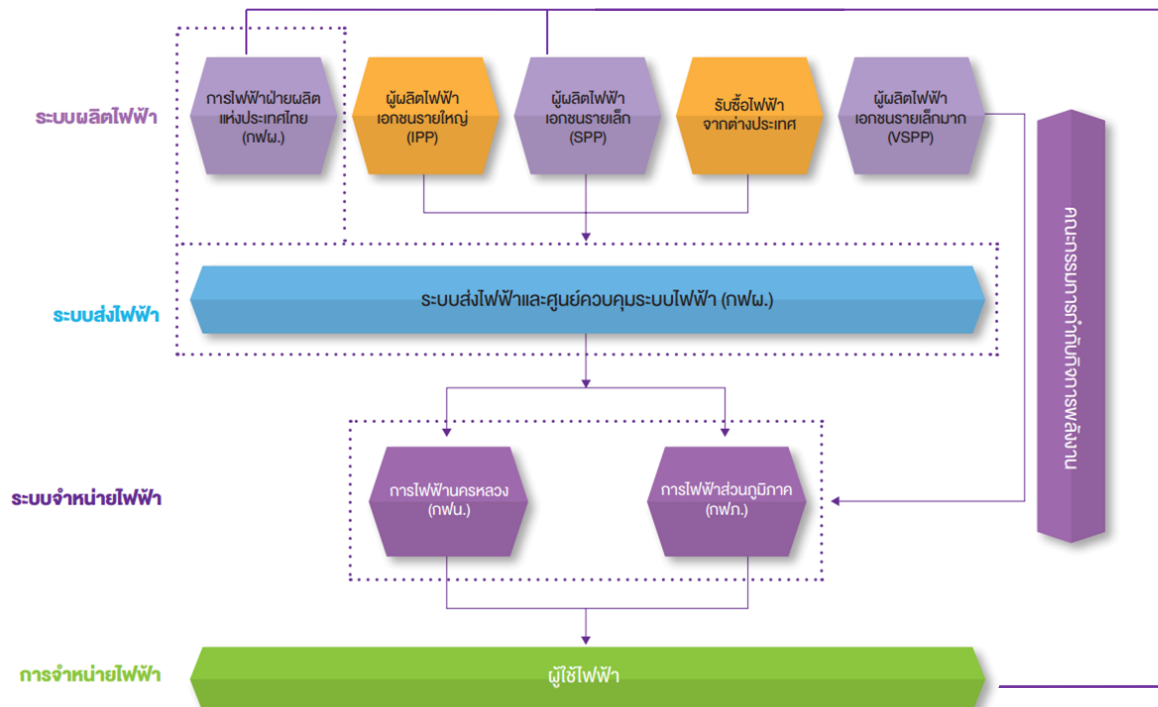
ผลกระทบเชิงบวก จากข้อจำกัดของผู้ประกอบกิจการพลังงานดังกล่าว ทำให้มีผู้ประกอบการรายใหม่ในธุรกิจการจำหน่ายไฟน้อยราย เนื่องจากข้อจำกัดด้านเงินทุน และนโยบายของรัฐ ส่งผลให้จำนวน IPP และ SPP ไม่เติบโตอย่างก้าวกระโดดมากนัก เมื่อเทียบกับในอดีตที่ผ่านมา ทำให้ กฟผ. ไม่ได้รับผลกระทบจากการสูญเสียหน่วยจำหน่ายให้กับผู้ประกอบการบางราย

2.2.3 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมอุตสาหกรรม

1. โครงสร้างอุตสาหกรรมไฟฟ้าของประเทศไทย

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

ภาพที่ 2 - 3: โครงสร้างอุตสาหกรรมไฟฟ้าในประเทศไทย



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

ลักษณะโครงสร้างกิจการไฟฟ้ารูปแบบ ESB

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

2. ศูนย์ควบคุมระบบไฟฟ้า (System Operator) จะทำหน้าที่วางแผนปฏิบัติการผลิตไฟฟ้าและสั่งการเดินเครื่องโรงไฟฟ้าที่มีความพร้อมอยู่ในระบบในขณะนั้น โดยเริ่มจากโรงไฟฟ้าที่มีต้นทุนการผลิตต่ำสุดไปเป็นลำดับ (Merit Order) และเพื่อไม่ให้เกิดค่าปรับ กฟผ. จะพิจารณาเงื่อนไขสำคัญประกอบการสั่งการด้วย เช่น Minimum Generation ของโรงไฟฟ้า เงื่อนไขการรับก๊าซธรรมชาติตามสัญญากับ บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) เป็นต้น ซึ่งจะอยู่ภายใต้กิจการระบบส่งไฟฟ้า (Transmission) ของ กฟผ.

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

4. กิจการจำหน่ายไฟฟ้า (Retail) กฟน. และ กฟภ. จำหน่ายไฟฟ้าให้แก่ผู้ใช้ไฟฟ้า ซึ่งกำหนดให้อัตราค่าไฟฟ้าสำหรับผู้บริโภคไฟฟ้าประเภทเดียวกันเป็นอัตราเดียวกันทั่วประเทศ (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 แต่มีผู้ผลิตไฟฟ้าเอกชนบางรายที่ถือได้ว่าสามารถเป็นคู่แข่งของ กฟภ. โดยตรง ได้แก่ SPP

เนื่องจากนโยบายของรัฐบาลในปัจจุบัน อนุญาตให้ SPP ที่มีกำลังการผลิตส่วนเหลือที่จำหน่ายให้ กฟผ. สามารถจำหน่ายไฟฟ้าให้กับกลุ่มลูกค้าอุตสาหกรรมที่อยู่ในนิคมอุตสาหกรรมได้ ซึ่งเป็น

ทางเลือกให้กับลูกค้าของ กฟภ. ในกลุ่มลูกค้าอุตสาหกรรมสามารถเลือกใช้ หรือเปลี่ยนไปซื้อพลังงานไฟฟ้าจาก SPP ได้ ทำให้ถือได้ว่า SPP เป็นคู่แข่งของ กฟภ. โดยตรง ซึ่งจะแตกต่างจากในกรณี IPP และ VSPP นโยบายภาครัฐในปัจจุบันบังคับให้ IPP ต้องจำหน่ายไฟฟ้าที่จะขายในประเทศผ่านโครงข่ายของ กฟภ. เท่านั้น เช่นเดียวกับ VSPP ที่ไม่ถือเป็นคู่แข่ง เนื่องจากหลังจากการผลิตไฟฟ้าแล้ว VSPP ต้องจำหน่ายให้ กฟภ. รายเดียวเช่นกัน

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

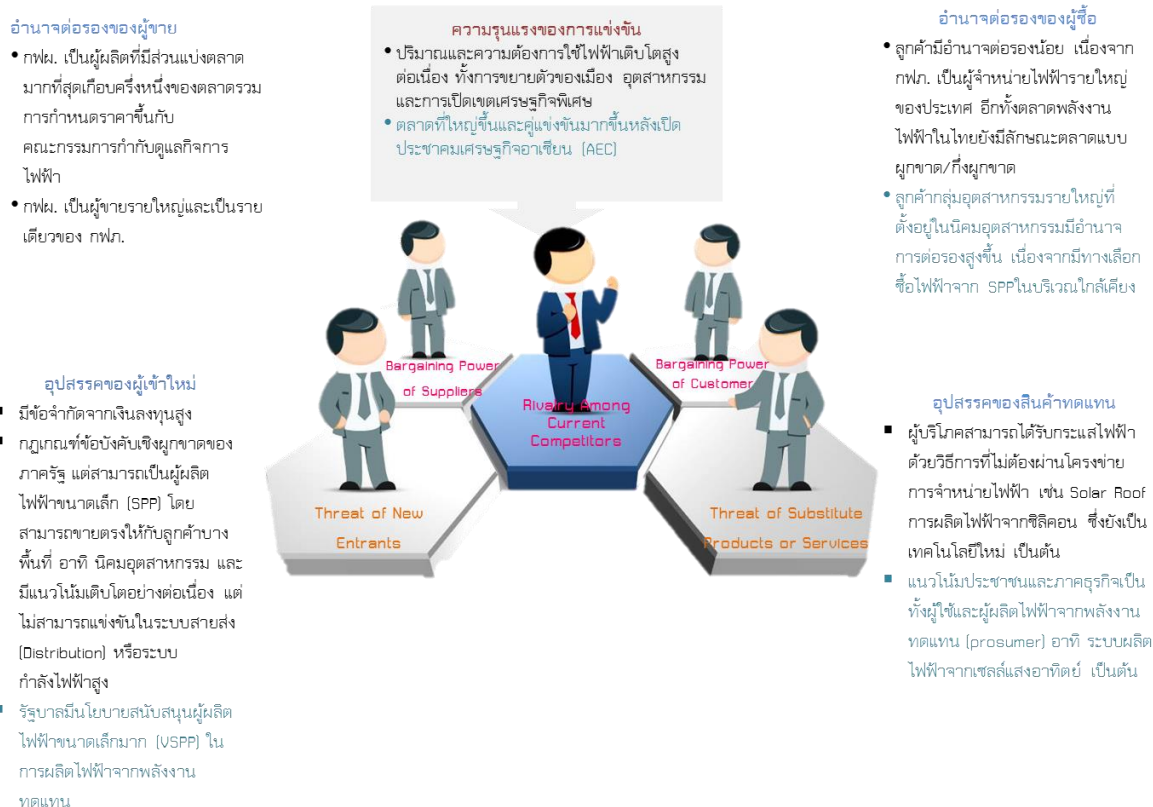
โดยเฉพาะอย่างยิ่ง กลุ่มผู้ผลิตไฟฟ้าขนาดเล็ก(SPP) ด้วยระบบผลิตพลังงานร่วม (Cogeneration) ซึ่งกำลังจะทยอยสิ้นสุดอายุสัญญาในปี 2560-2568 จำนวน 25 โครงการนั้น มีแนวโน้มที่จะรับซื้อไฟในปริมาณที่น้อยลง และราคาที่ต่ำกว่าเดิม จากแนวทางดังกล่าว มีความเป็นไปได้ว่าทางผู้ผลิตไฟฟ้าขนาดเล็ก เพื่อรักษาศักยภาพในการผลิต และสามารถขายไฟฟ้าให้กับทางนิคมอุตสาหกรรมโดยตรงได้มากขึ้น

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

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

1) การวิเคราะห์อุตสาหกรรมจำหน่ายพลังงานไฟฟ้าและการแข่งขันด้วย 5-Forces

ภาพที่ 2 - 4: การวิเคราะห์อุตสาหกรรมจำหน่ายพลังงานไฟฟ้าและการแข่งขันด้วย 5-Forces



2.2.4 การวิเคราะห์คู่เทียบ (Benchmarking Analysis)

เพื่อให้การกำหนดยุทธศาสตร์ และการตั้งเป้าหมายดำเนินงานในอนาคตของ กฟผ. มีความท้าทาย สร้างความสามารถในการแข่งขันในระดับภูมิภาคได้นั้น การวิเคราะห์คู่เทียบเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ดังกล่าว ควรนำบริษัทที่อยู่ในธุรกิจ หรืออุตสาหกรรมประเภทเดียวกันที่มีความเป็นเลิศ เป็นผู้นำในแต่ละประเทศ ใกล้เคียง มาเป็นตัวเปรียบเทียบผลการดำเนินงาน ถึงแม้ว่าโครงสร้างบริษัท โครงสร้างการประกอบกิจการ ลักษณะการดำเนินงานจะแตกต่างกัน แต่การเปรียบเทียบในลักษณะนี้จะช่วยชี้ให้เห็นถึงแนวทาง/ทิศทางที่จะ นำพา กฟผ. มุ่งสู่เป้าหมายได้อย่างดี ส่วนคู่เทียบในประเทศไทยนั้นได้เปรียบเทียบกับ การไฟฟ้านครหลวง ซึ่ง โดยรวมลักษณะการดำเนินการมีความคล้ายคลึงกันมาก เว้นแต่พื้นที่ที่ครอบคลุมการให้บริการ

ตารางที่ 2- 4: บริษัทที่นำมาเป็นคู่เทียบ

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

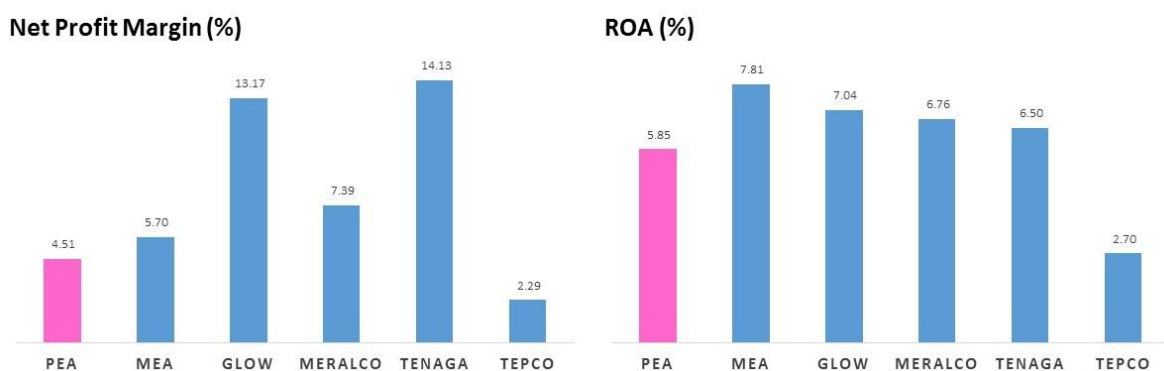
- ความแตกต่างในด้านคุณลักษณะขององค์กร บริษัทในเครือ หรือบริษัทแม่ ซึ่งมีผลต่อ Synergy ของแต่ละบริษัทในด้านต้นทุน

อย่างไรก็ตาม การเปรียบเทียบกับคู่แข่งดังกล่าว จะช่วยให้เห็นความคาดหวังในระดับภูมิภาคในเรื่องของการดำเนินกิจการกระจายและจำหน่ายไฟฟ้า เมื่อเห็นภาพชัดมากยิ่งขึ้นในการเปรียบเทียบกับคู่แข่งย่อมส่งผลในการตั้งเป้าหมายในการดำเนินงานของ กฟภ. การกำหนดเป้าหมายให้เทียบเท่ากับองค์กรในกลุ่มธุรกิจเดียวกันของประเทศต่าง ๆ ในภูมิภาค เพื่อส่งผลต่อการเติบโตทางเศรษฐกิจของประเทศ ความมั่นใจในการลงทุนจากต่างประเทศ รวมทั้งตอบสนองต่อการเข้าร่วม AEC ได้เป็นอย่างดี

1) การเปรียบเทียบด้านการเงิน

- Profit Margin: กฟภ. มีความสามารถในการทำกำไรที่ค่อนข้างต่ำ เมื่อเทียบกับคู่แข่ง และหากเทียบกับ กฟภ. เองในปีที่ผ่านมา ความสามารถดังกล่าวไม่ได้เพิ่มขึ้นมากนัก ในขณะที่ Tenaga ของประเทศมาเลเซีย มี Profit Margin ดีที่สุดในกลุ่มเทียบ สำหรับคู่แข่งที่มีผลประกอบการต่ำที่สุดในปีนี้เป็น TEPCO ซึ่งยังคงเป็นผลกระทบต่อเนื่องจากเหตุการณ์แผ่นดินไหว

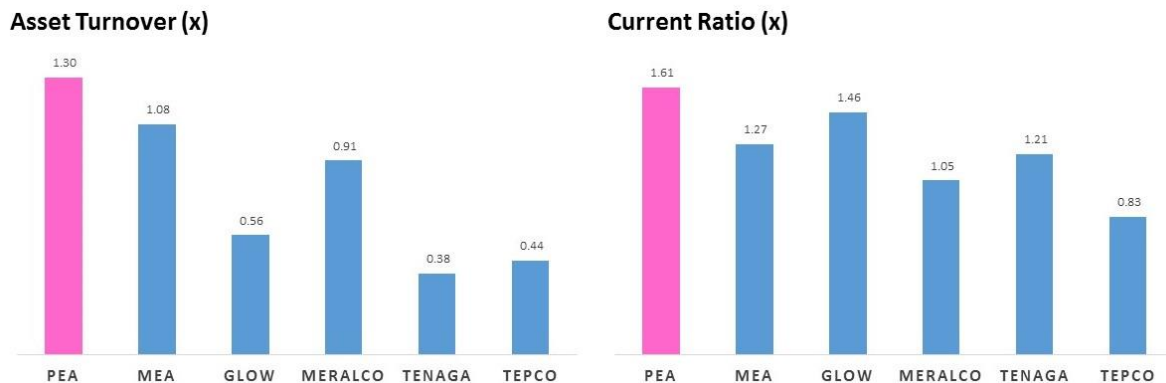
ภาพที่ 2- 5: Net Profit Margin และ ROA



- Return on Asset (ROA) กฟภ. มีอัตราผลตอบแทนจากสินทรัพย์รวมอยู่ในระดับที่ไม่สูงมากนัก เมื่อเทียบกับคู่แข่ง บริษัทที่ทำได้ดีที่สุดในด้านผลตอบแทนจากสินทรัพย์ คือ TEPCO

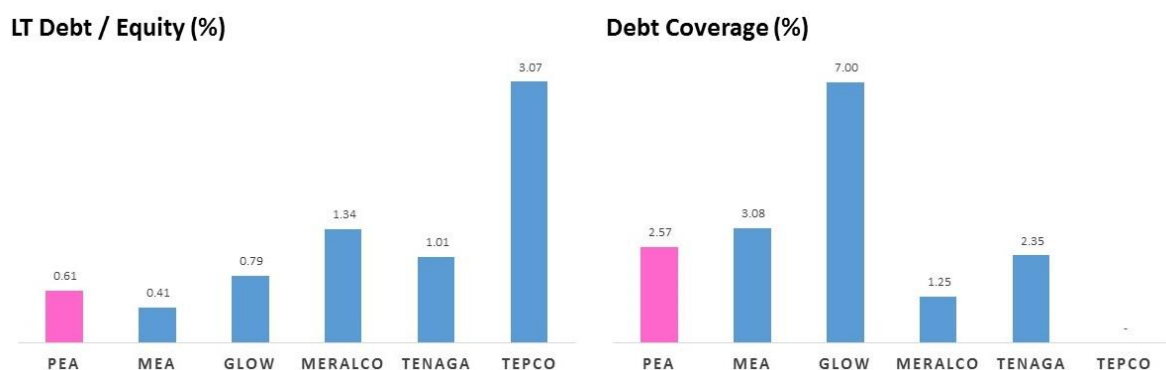
- Asset Turnover ในด้านการหมุนเวียนของสินทรัพย์ของ กฟภ. จะเห็นว่า กฟภ. สามารถนำสินทรัพย์ที่มีอยู่ ก่อให้เกิดรายได้ในอัตราที่สูงที่สุดเมื่อเทียบกับคู่แข่ง แต่เมื่อพิจารณาร่วมกับ ROA แล้ว จะพบว่าปัญหาที่ กฟภ. ต้องเร่งดำเนินการแก้ไข คือ การเพิ่มอัตราผลตอบแทนจากการดำเนินงาน โดยมีแนวทางที่สามารถทำได้คือ การเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานที่มีอยู่ให้สูงขึ้น

ภาพที่ 2 - 6: Asset Turnover และ Current Ratio



- Current Ratio อัตราส่วนสภาพคล่อง แสดงถึงสินทรัพย์หมุนเวียนที่ประกอบไปด้วยเงินสด ลูกหนี้ และสินค้าคงเหลือมากกว่าหนี้ระยะสั้น ทำให้ความคล่องตัวในการชำระหนี้ระยะสั้นมีค่อนข้างมาก ในด้านสภาพคล่องของ กฟภ. ถือว่ามีสภาพคล่องที่ดีที่สุดในกลุ่มคู่แข่ง มีเพียง TEPCO เท่านั้นที่มีปัญหาด้านสภาพคล่อง

ภาพที่ 2- 7: Long-term Debt/Equity และ Debt Coverage



- อัตราส่วนหนี้สินระยะยาวต่อส่วนของผู้ถือหุ้น ซึ่งแสดงให้เห็นถึงที่มาของเงินทุน ว่ามาจากหนี้สิน หรือ จากเจ้าของกิจการ ทั้ง กฟภ. กฟน. และ GLOW มีอัตราส่วนที่ค่อนข้างต่ำ แสดงให้เห็นถึงความเสี่ยงจากการกู้ยืมเพื่อดำเนินกิจการที่ค่อนข้างต่ำ

- ความสามารถในการชำระหนี้ ซึ่งแสดงให้เห็นถึงความสามารถในการชำระดอกเบี้ยจากเงินกู้ ถึงแม้ความสามารถของ กฟภ. ไม่ได้อยู่ในระดับต่ำ แต่หากพิจารณา กับ D/E Ratio ข้างต้นจะพบว่า ถึงแม้ GLOW จะมีสัดส่วน D/E ที่สูงกว่าทั้ง กฟภ. และ กฟน. แต่ Debt Coverage กลับมีค่าที่สูงกว่าทั้งสององค์กรมาก นั่นแสดงถึงความสามารถในการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพสูง

- เมื่อพิจารณาในภาพรวม ของทั้ง Profit Margin, Return on Asset, Total Asset Turnover แล้ว จะพบว่า การดำเนินงานของ กฟภ. น่าจะมีผลมาจากค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานที่สูงเกินไปจากปัจจัยที่ควบคุมไม่ได้ ทั้งราคาขายไฟฟ้า และ ราคาต้นทุนของไฟฟ้าที่รับซื้อมา ซึ่งล้วนเป็นข้อบังคับที่

กฟภ.ไม่สามารถที่จะต่อรองได้ ดังนั้น เพื่อเพิ่มรายได้ เพิ่มกำไรจากการดำเนินงานได้ สิ่งที กฟภ. สามารถเปลี่ยนแปลงได้ เพื่อให้ผลการดำเนินงานดีขึ้น คือ การเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงาน โดยหาก กฟภ. สามารถลดค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานได้ จะสามารถเพิ่มได้ทั้ง Profit margin, ROA, Total Asset Turnover ยิ่งหากพิจารณาเฉพาะ กฟภ. เทียบกับ กฟน. จะพบว่า ถึงแม้ Total Asset Turnover ของ กฟภ. จะดีกว่า กฟน. ก็ตาม แต่เมื่อพิจารณาในด้านผลลัพธ์ด้านการเงินตัวอื่นๆ กฟน. กลับมีผลประกอบการที่ดีกว่ามาก

● นอกเหนือไปจากการควบคุมค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น แล้ว การสร้างรายได้เสริมจากกิจการหลัก โดยที่ไม่ต้องลงทุนในส่วนของสินทรัพย์มากนัก และมีค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานที่ต่ำ เช่น การเป็นที่ปรึกษา ให้บริการด้านออกแบบ ควบคุมการก่อสร้างระบบไฟฟ้าต่าง ๆ การนำสินทรัพย์ที่มีอยู่มาสร้างมูลค่าเพิ่ม หรือแม้แต่การขยายขอบข่ายของธุรกิจออกไป จะส่งผลไปยังผลตอบแทนต่อสินทรัพย์รวม (ROA) อัตราการกำไร (Profit Margin) และการหมุนเวียนของสินทรัพย์รวม (Total Asset Turnover) ให้ปรับตัวดีขึ้นได้เช่นกัน

2) การเปรียบเทียบด้านการบริการและความพึงพอใจของลูกค้า

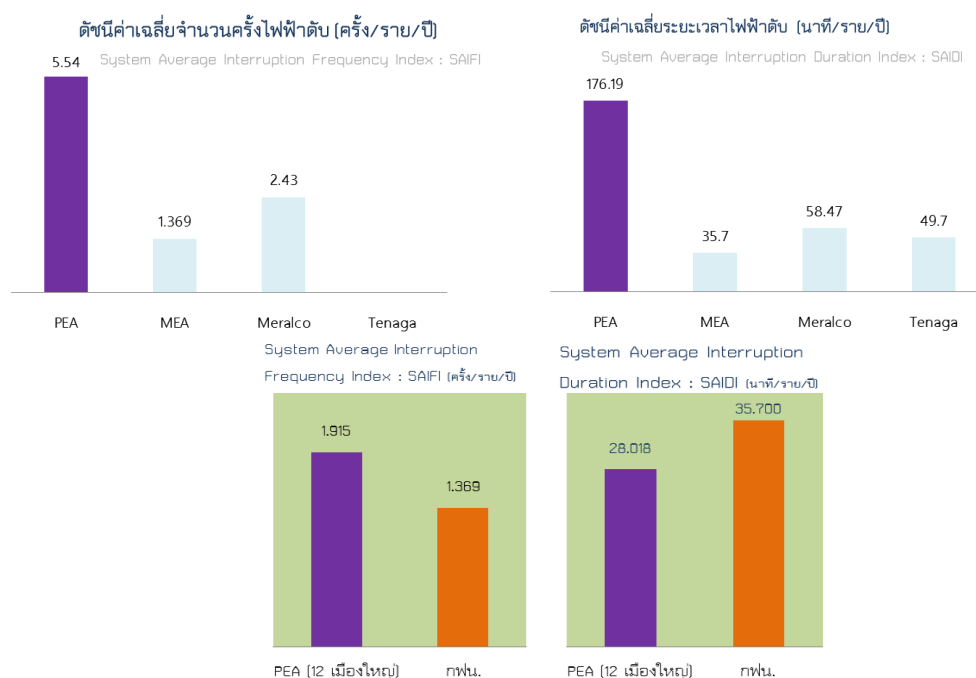
2.1) ด้านมาตรฐานและคุณภาพบริการ

ค่า SAIFI และ SAIDI ถือเป็นค่ามาตรฐานที่บ่งบอกถึงความเชื่อถือได้ของระบบไฟฟ้า โดยค่า

● SAIFI (System Average Interruption Frequency Index) ซึ่งหมายถึง ค่าเฉลี่ยความถี่ที่ระบบเกิดไฟฟ้าขัดข้อง

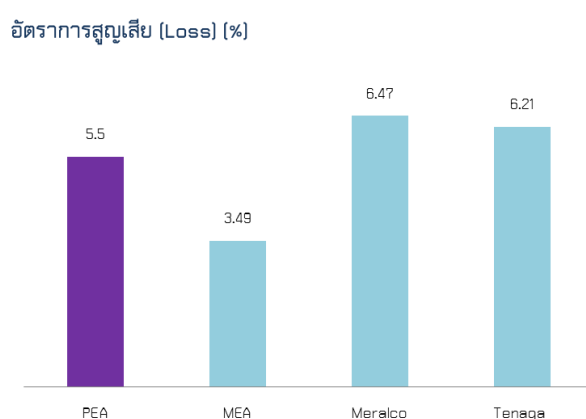
● SAIDI (System Average Interruption Duration Index) ซึ่งหมายถึง ค่าเฉลี่ยระยะเวลาที่ระบบเกิดไฟฟ้าขัดข้อง

ภาพที่ 2 - 8: SAIFI และ SAIDI



จะเห็นได้ว่า ค่า SAIFI และ SAIDI ของ กฟภ. มีตัวเลขสูงสุด ซึ่งหมายความว่า ทั้งความถี่และระยะเวลาที่เกิดไฟฟ้าขัดข้องมีมากที่สุด อย่างไรก็ตาม ข้อจำกัดในการเปรียบเทียบ ได้แก่ ลักษณะทางกายภาพของระบบจำหน่ายในแต่ละประเทศ ซึ่งบางประเทศได้มีการวางระบบสายไฟลงดิน (Underground) หากเปรียบเทียบเฉพาะในเมืองใหญ่ ผลการดำเนินงานระหว่าง กฟภ. กับ กฟน. ค่า SAIDI ของ กฟภ. มีค่าที่ต่ำกว่า แสดงให้เห็นถึงความสามารถในการดำเนินงานแก้ไขปัญหาได้อย่างรวดเร็ว เช่นเดียวกันกับการเปรียบเทียบอัตราการสูญเสีย สามารถบ่งบอกถึงมาตรฐานและคุณภาพการบริการ การจำหน่ายกระแสไฟฟ้าให้แก่ผู้บริโภค ส่วนอัตราการสูญเสียนั้น ในปี 2558 กฟภ. มีอัตราการสูญเสียที่ร้อยละ 5.5 ซึ่งมีได้แตกต่างจากคู่แข่งมาก

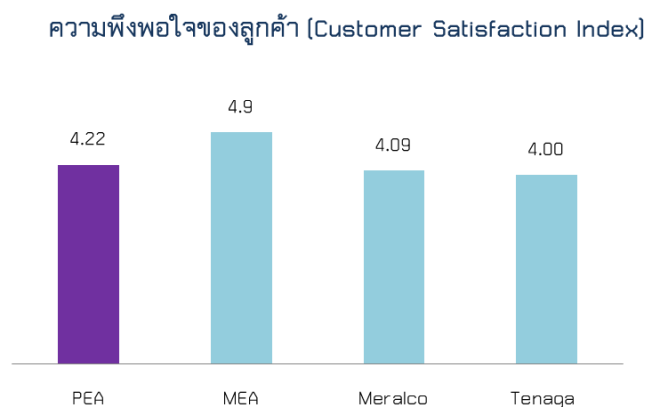
ภาพที่ 2 - 9: อัตราการสูญเสีย (Loss)



2.2) การให้บริการลูกค้า

จากการสำรวจวิจัยค่าความพึงพอใจของลูกค้าที่ผ่านมา กฟภ. มีคะแนนความพึงพอใจที่ 4.22 มากกว่าปีที่ผ่านมา ซึ่งมีค่าอยู่ที่ 4.17 อย่างไรก็ตาม ลูกค้ากลุ่มอุตสาหกรรม ซึ่งเป็นกลุ่มที่สร้างรายได้สูงสุด (ประมาณ 49% ของรายได้จากการขายไฟฟ้า) และกลุ่มลูกค้าภาคกลาง ซึ่งเป็นกลุ่มฐานลูกค้าที่ใหญ่ที่สุด มีระดับความพึงพอใจลดลงเมื่อเทียบกับปีที่ผ่านมา ทั้งนี้ หากเปรียบเทียบกับคู่แข่ง กฟภ. มีระดับความพึงพอใจที่ใกล้เคียง โดยสูงกว่า Meralco และ Tenaga เล็กน้อย แต่อย่างไรก็ตามยังมีระดับความพึงพอใจที่ต่ำกว่า กฟน.

ภาพที่ 2- 10: ความพึงพอใจของลูกค้า



* ปรับฐานคะแนน ให้เป็นคะแนนเต็ม 5

2.2.5 ข้อมูลส่วนตลาด กลุ่มลูกค้า และกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค (กฟภ.)

1) การกำหนดส่วนตลาด กลุ่มลูกค้า และลูกค้าของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค (กฟภ.)

การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค (กฟภ.) แบ่งลูกค้าออกเป็น 4 กลุ่ม โดยพิจารณาตามลักษณะและพฤติกรรมการใช้ไฟฟ้าความต้องการ ความคาดหวังที่แตกต่างกันและใช้ประเภทอัตราค่าไฟฟ้าตามโครงสร้างอัตราค่าไฟฟ้าปัจจุบัน รวมทั้งการจัดประเภทมาตรฐานอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย (TSC) เป็นเครื่องมือในการจำแนกกลุ่มลูกค้าและพิจารณากำหนดส่วนตลาดตาม พ.ร.บ. กฟภ. ดังนี้

ภาพที่ 2- 11: ส่วนตลาด กลุ่มลูกค้า และลูกค้าของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค (กฟภ.)



ตารางที่ 2- 5: กลุ่มลูกค้าของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค (กฟภ.)

ประเด็นการสำรวจ	อุตสาหกรรม		พาณิชย์		บ้านอยู่อาศัย		อื่นๆ	
	ความคาดหวัง	ความต้องการ	ความคาดหวัง	ความต้องการ	ความคาดหวัง	ความต้องการ	ความคาดหวัง	ความต้องการ
1 ผลลัพธ์								
1.1 ความมั่นคงของระบบส่งจ่ายไฟฟ้าสูง	★		★		★		★	
1.2 มาตรการในการตรวจสอบ ป้องกันไฟฟ้าดับ	★		★		★		★	
1.3 ระยะเวลาการแก้ไขไฟฟ้าดับได้อย่างรวดเร็ว	★		★		★		★	
1.4 มีมาตรการบรรเทาความเสียหายจากไฟฟ้าดับ	★		★		★		★	
2 การบริการ								
2.1 การตอบสนองความต้องการลูกค้าได้ดี	★		★		★		★	
2.2 การดำเนินงานบริการรวดเร็ว		★		★	★			★
2.3 การแจ้งข้อมูลถึงผู้ใช้ไฟโดยตรงเมื่อมีปัญหาทันที		★		★		★		★
2.4 การให้บริการในวันหยุดและนอกเวลาราชการ	★		★		★		★	
2.5 ความเท่าเทียมในการบริการ / ตามคิว	★		★		★		★	
3 ข้อมูล ข่าวสาร การสื่อสาร								
3.1 การดำเนินงาน / ข้อมูล ถูกต้องสมบูรณ์		★		★		★		★
3.2 การติดต่อ สื่อสารได้ง่าย รวดเร็ว ทันที		★		★		★		★
4 บุคลากร								
4.1 เจ้าหน้าที่เอาใจใส่และเป็นมิตร	★		★			★		★
5 สิ่งอำนวยความสะดวก								
5.1 ความสะดวก สบายในการใช้บริการ	★		★			★	★	
5.2 ช่องทางการให้บริการหลากหลาย / หลายแห่ง	★		★		★		★	
5.3 ช่องทางการชำระเงินหลากหลายไม่คิดค่าบริการและได้รับใบเสร็จ	★		★		★		★	

ตารางที่ 2- 6: กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder) 5 กลุ่มหลัก

ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	ความต้องการและความคาดหวัง
ภาครัฐ	<u>รัฐบาล</u> - ส่งเสริมนโยบายการใช้พลังงานอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตของอุตสาหกรรม - พัฒนาความพร้อมของโครงสร้างพื้นฐานด้านระบบไฟฟ้าในนิคมอุตสาหกรรม - ขยายระบบจำหน่ายพลังงานไฟฟ้าเพิ่มเติมให้กับผู้ใช้รายใหม่อย่างต่อเนื่อง ปรับปรุงระบบไฟฟ้าให้อยู่ในสภาพพร้อมใช้งาน มีความมั่นคง เชื่อถือได้ และปลอดภัย - เตรียมความพร้อมองค์กรเพื่อรองรับนโยบายรัฐบาลด้านการเพิ่มการมีส่วนร่วมในการผลิตไฟฟ้าของภาคเอกชน - มีระบบเตรียมความพร้อมเพื่อรับมือกับวิกฤตด้านพลังงาน - พัฒนาระบบการบริหารงานอย่างต่อเนื่อง - นำการจัดการความรู้มาใช้ในการพัฒนาองค์กร - ยึดหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี <u>กระทรวงมหาดไทย</u> - มุ่งเน้นการบริการโดยยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง - มุ่งเน้นการพัฒนาระบบจำหน่ายไฟฟ้าให้ทั่วถึง และระบบไฟฟ้ามีความปลอดภัย <u>กระทรวงการคลัง</u> - ปรับปรุงคุณภาพการให้บริการ สร้างความเข้มแข็งทางการเงิน และเพิ่มประสิทธิภาพการนำส่งรายได้ - ปรับปรุงการจัดการให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่องตามระบบ SEPA และยกระดับองค์กรเข้าสู่มาตรฐานสากล - กำหนดบทบาทที่ชัดเจนภายใต้กรอบ AEC - เสริมสร้างความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม - มีการใช้ทรัพยากรและความร่วมมือระหว่างกันของรัฐวิสาหกิจ <u>กระทรวงพลังงาน</u> - ส่งเสริมและสนับสนุนการอนุรักษ์พลังงาน - มีการเตรียมความพร้อมในการขยายและเพิ่มระบบไฟฟ้าเพื่อรองรับพลังงานทดแทนที่เพิ่มขึ้น และการเตรียมการพัฒนาสู่ระบบ Smart Grid <u>คณะกรรมการกำกับกิจการพลังงาน</u> - มีมาตรการเพื่อให้เกิดความเชื่อถือได้ของระบบไฟฟ้า - มีการกำกับดูแลมาตรฐานและคุณภาพในการให้บริการ รวมทั้งมาตรการในการคุ้มครองผู้ใช้พลังงานจากการประกอบกิจการพลังงาน - ส่งเสริมสังคมและประชาชนให้มีความรู้และความตระหนักรู้ทางด้านพลังงาน
พนักงาน	- การมีวิสัยทัศน์ของผู้บริหารและการบริหารจัดการที่ดี - การได้รับโอกาสในความก้าวหน้าในอาชีพ - คุณภาพชีวิตที่ดีในการทำงาน - เงินเดือน สวัสดิการ ผลตอบแทน และผลประโยชน์อันพึงได้จากการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค

ตารางที่ 2- 6: กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder) 5 กลุ่มหลัก (ต่อ)

ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	ความต้องการและความคาดหวัง
ผู้ส่งมอบ ค่า และ คู่ความร่วมมือ	- ความโปร่งใสในการดำเนินธุรกิจร่วมกัน - การปฏิบัติตามพันธกรณีที่ได้ตกลงกันไว้ตามสัญญา
ลูกค้า/ ผู้ใช้บริการ	อ้างอิงตารางที่ 2-5 กลุ่มลูกค้าของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค (กฟภ.)
ชุมชน สังคมและ สิ่งแวดล้อม	- ให้มีความปลอดภัย - ไม่สร้างผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม - ได้รับการสนับสนุนกิจกรรมทางสังคมและสิ่งแวดล้อมแบบยั่งยืนจากการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค

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

2.3 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน

2.3.1 การวิเคราะห์ปัจจัยภายในและผลการดำเนินงานที่ผ่านมา

1) ด้านการดำเนินงานหลัก

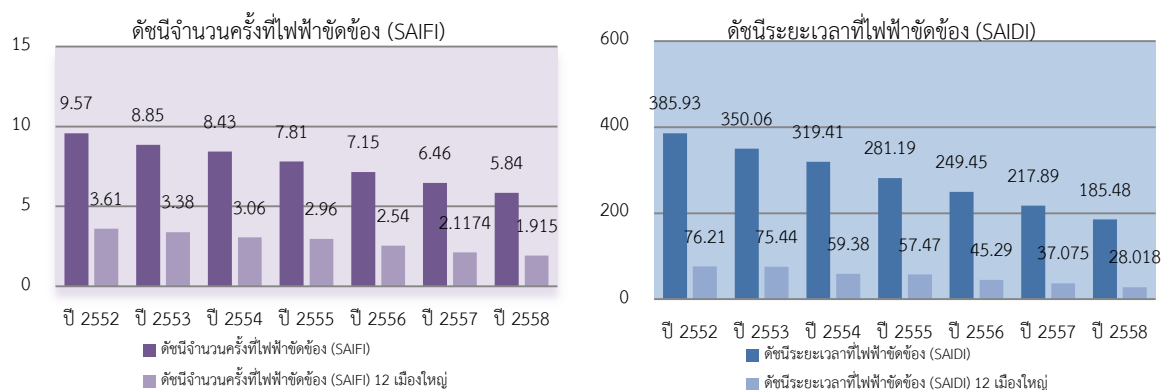
กฟภ. มีการดำเนินงานเกี่ยวกับการควบคุมการจ่ายไฟที่มีประสิทธิภาพมากขึ้นทั้งในภาพรวมและ 12 เมืองใหญ่ โดยพบว่า ดัชนีจำนวนครั้งที่ไฟฟ้าขัดข้อง (SAIFI) ในภาพรวมและ 12 เมืองใหญ่ลดลงอย่างต่อเนื่อง โดยจำนวนครั้งที่ไฟฟ้าขัดข้องในปี 2558 จะลดลงจากปี 2557 ร้อยละ 9.60 ในภาพรวม และลดลงร้อยละ 9.56 สำหรับ 12 เมืองใหญ่ ซึ่งสอดคล้องกับดัชนีระยะเวลาที่ไฟฟ้าขัดข้อง (SAIDI) กล่าวคือ กฟภ. สามารถลดระยะเวลาที่ไฟฟ้าขัดข้องได้เพิ่มขึ้นจากปี 2557 ถึงร้อยละ 14.87 ในภาพรวม และร้อยละ 24.43 สำหรับ 12 เมืองใหญ่ ทั้งนี้ กฟภ. มีแผนงานและโครงการเพื่อช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการลดค่า SAIDI และ SAIFI เช่น โครงการพัฒนาไฟฟ้า 12 เมืองใหญ่ แผนงาน Modern Quality Service Care และแผนงานเพิ่มสมรรถนะทางด้านการตลาดและการบริการเสริมทางธุรกิจขององค์กร เป็นต้น

ในปี 2558 กฟภ. มีหน่วยสูญเสียในระบบจำหน่ายคิดเป็นร้อยละ 5.50 ซึ่งสูงกว่าปี 2557 ที่มีหน่วยสูญเสียร้อยละ 5.46 โดยจะเห็นได้ว่า ร้อยละของหน่วยสูญเสียที่ไม่ใช่ทางเทคนิค¹ (Non-Technical Loss) ผันผวนขึ้นลงในแต่ละปี ซึ่งเป็นผลให้หน่วยสูญเสียในระบบจำหน่ายโดยรวมผันผวนตามไปด้วย ในขณะที่

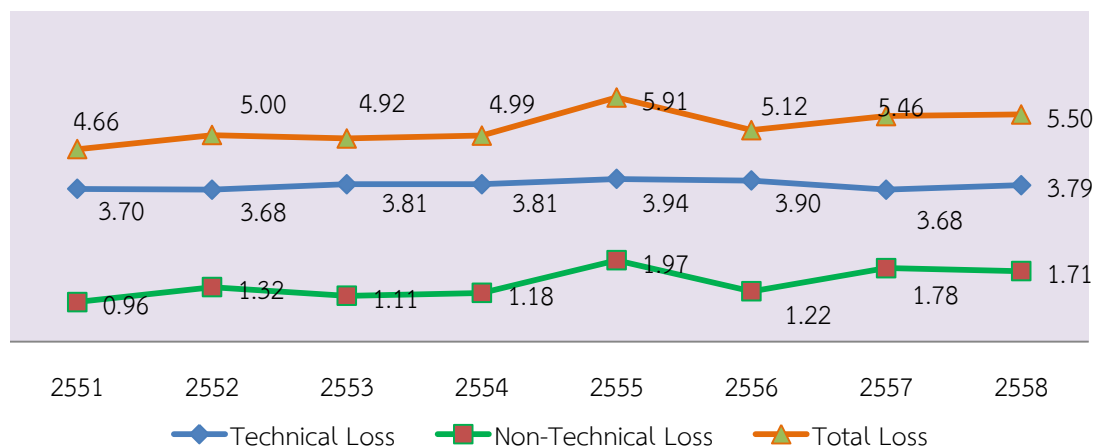
¹ กำลังไฟฟ้าสูญเสียที่ไม่ใช่ทางเทคนิค (Non-Technical Loss) คิดจากการนำหน่วยสูญเสียในระบบจำหน่ายรวมหักด้วยกำลังไฟฟ้าสูญเสียทางเทคนิค ซึ่งกำลังไฟฟ้าสูญเสียที่ไม่ใช่ทางเทคนิคอาจเกิดจากความคลาดเคลื่อนของอุปกรณ์วัดปริมาณไฟฟ้า การติดตั้งมิเตอร์วัดไฟฟ้าไม่ครบถ้วน ตลอดจนการจดหน่วยไฟฟ้า หรือการเรียกเก็บเงินไม่ครบถ้วน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

ที่ร้อยละของหน่วยสูญเสียทางเทคนิค² (Technical loss) ค่อนข้างคงที่ในช่วงร้อยละ 3.6-3.9 ทั้งนี้ กฟภ. มีกลยุทธ์และแผนงานรองรับเพื่อให้หน่วยสูญเสียทางเทคนิค (Technical Loss) ลดลง เช่น ก่อสร้างสถานีไฟฟ้าใหม่เพิ่มขึ้น การตรวจสอบแก้ไขจุดต่อจุดสัมผัสในสถานีไฟฟ้า/สายส่ง/ระบบจำหน่าย การแก้ไขกระแสไฟฟ้า Unbalance ในแต่ละเฟส เป็นต้น รวมถึงกลยุทธ์และแผนงานรองรับเพื่อให้หน่วยสูญเสียที่ไม่ใช่เทคนิค (Non Technical Loss) ลดลง เช่น การตรวจสอบมิเตอร์ การป้องกันการละเมิดการใช้ไฟฟ้า การแก้ไขปัญหาการใช้งานระบบ SAP IS-U การปรับปรุงหน่วยการใช้ไฟฟ้า การปรับปรุงการติดตั้งมิเตอร์ เป็นต้น

ภาพที่ 2- 12: ค่าดัชนีความเชื่อถือได้ของระบบไฟฟ้า ปี 2552-2558



ภาพที่ 2- 13: กราฟแสดงหน่วยสูญเสีย



ในด้านจำนวนผู้ใช้ไฟฟ้าแบ่งตามกลุ่มลูกค้าพบว่า ผู้ใช้ไฟในกลุ่มบ้านอยู่อาศัยมีสัดส่วนมากที่สุด รองลงมาคือ กลุ่มพาณิชย์ และอุตสาหกรรม ตามลำดับ โดยในปี 2558 พบว่า มีจำนวนผู้ใช้ไฟประเภทบ้านอยู่อาศัยมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 88.84 และมีจำนวนผู้ใช้ไฟประเภทอุตสาหกรรมน้อยที่สุด คิดเป็นร้อยละ 0.18 ทั้งนี้ แม้ว่าจำนวนลูกค้าในกลุ่มอุตสาหกรรมจะมีสัดส่วนน้อย อย่างไรก็ตาม เป็นกลุ่มที่มีการใช้ไฟมากที่สุด

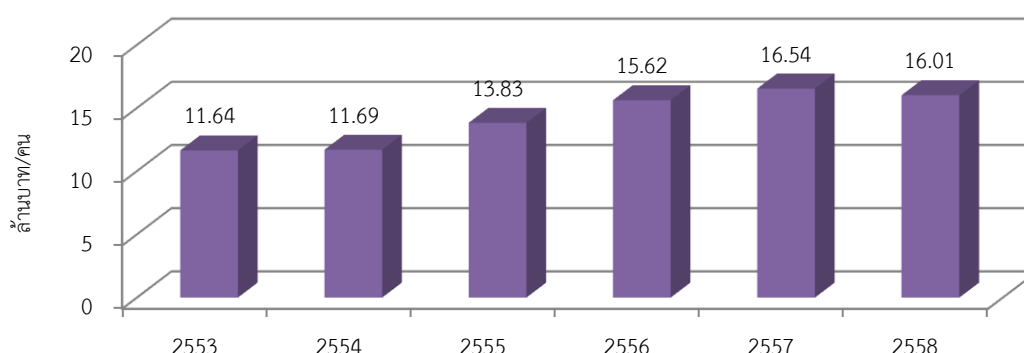
² กำลังไฟฟ้าสูญเสียทางเทคนิค (Technical Loss) ซึ่งส่วนใหญ่มีสาเหตุมาจากกำลังไฟฟ้าสูญเสียใน 4 ส่วนสำคัญ ได้แก่ สายป้อนแรงดันสูง หม้อแปลงจำหน่าย สายป้อนแรงดันต่ำ และจุดต่อของอุปกรณ์

ตารางที่ 2- 7: จำนวนและอัตราการเติบโตของผู้ใช้ไฟฟ้า จำแนกตามกลุ่มลูกค้า

กลุ่มผู้ใช้ไฟฟ้า	จำนวนผู้ใช้ไฟ (ราย)				อัตราการเติบโต			
	2555	2556	2557	2558	2555	2556	2557	2558
บ้านอยู่อาศัย	15,007,329	15,469,011	15,919,566	16,339,328	3.31	3.08	2.91	2.64
พาณิชย์	1,339,600	1,399,973	1,458,920	1,516,430	16.87	4.51	4.21	3.94
อุตสาหกรรม	29,538	31,441	32,894	33,766	4.60	6.44	4.62	2.65
อื่นๆ	224,302	257,068	268,615	501,401	-30.20	14.61	4.49	86.66
รวม	16,600,769	17,157,493	17,679,995	18,390,925	3.61	3.35	3.05	4.02

ทั้งนี้เมื่อพิจารณาถึงประสิทธิภาพการดำเนินงานพบว่า กฟภ. มีประสิทธิภาพการดำเนินงานที่ดีขึ้น โดยดูได้จากรายได้ดำเนินงานต่อพนักงานดีขึ้น จากในปี 2553 รายได้ดำเนินงานต่อพนักงานอยู่ที่ 11.64 ล้านบาท/ คน เพิ่มขึ้นเป็น 16.01 ล้านบาท/ คน ในปี 2558

ภาพที่ 2- 14: รายได้ดำเนินงานต่อพนักงาน ปี 2553-2558



2) ด้านการเงิน

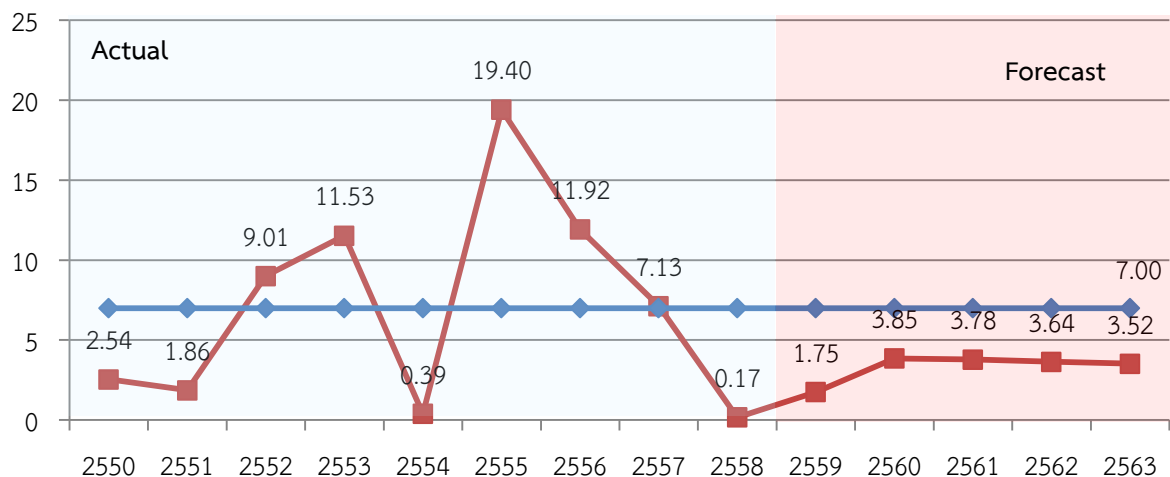
2.1) รายรับและต้นทุน

กฟภ. มีอัตราการเติบโตของรายได้ในปี 2558 อยู่ที่ร้อยละ 0.17 โดยในปี 2559 อัตราการเติบโตของรายได้จะอยู่ในระดับที่ร้อยละ 1.75 หลังจากนั้นอัตราการเติบโตของรายได้คาดการณ์ตั้งแต่ปี 2560-2563 จะอยู่ที่ประมาณร้อยละ 3.31 เนื่องจากโครงสร้างอัตราค่าไฟฟ้าถูกกำหนดให้คงที่ และเงินชดเชยรายได้ระหว่างการผลิตไฟฟ้า ช่วงปี 2558-2565 เท่ากับ 0.1255 บาท/หน่วยจำหน่าย ตามอัตราเงินชดเชยรายได้ ปี 2557 ซึ่งมีแนวโน้มที่ลดลงจากอดีต รวมถึงสัดส่วนผู้ใช้ไฟฟ้าของ กฟภ. จะลดลงจากการเข้ามาของโรงไฟฟ้าขนาดเล็กซึ่งทำให้ส่วนแบ่งตลาดของกลุ่มลูกค้าอุตสาหกรรมของ กฟภ. ลดลง โดยโรงไฟฟ้าขนาดเล็กที่เกิดขึ้นส่วนใหญ่อยู่ในนิคมอุตสาหกรรม ซึ่งเป็นที่ตั้งของลูกค้ารายสำคัญของ กฟภ. และโรงไฟฟ้าขนาดเล็กแต่ละแห่งสามารถขายไฟฟ้าให้กับผู้ใช้ไฟที่อยู่บริเวณใกล้เคียงได้โดยตรง

ทั้งนี้เมื่อพิจารณาในส่วนรายได้จากค่าไฟฟ้าจะพบว่า รายได้ค่าไฟฟ้าเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง โดยมีแรงผลักดันหลักมาจากการใช้ไฟฟ้าที่เพิ่มมากขึ้นของทุกกลุ่มลูกค้า โดยเฉพาะอย่างยิ่งกลุ่มลูกค้าอุตสาหกรรมที่มีการขยายการผลิตจากปีก่อนหน้าสอดคล้องกับสภาพเศรษฐกิจที่เติบโตได้ดีขึ้นกว่าปี

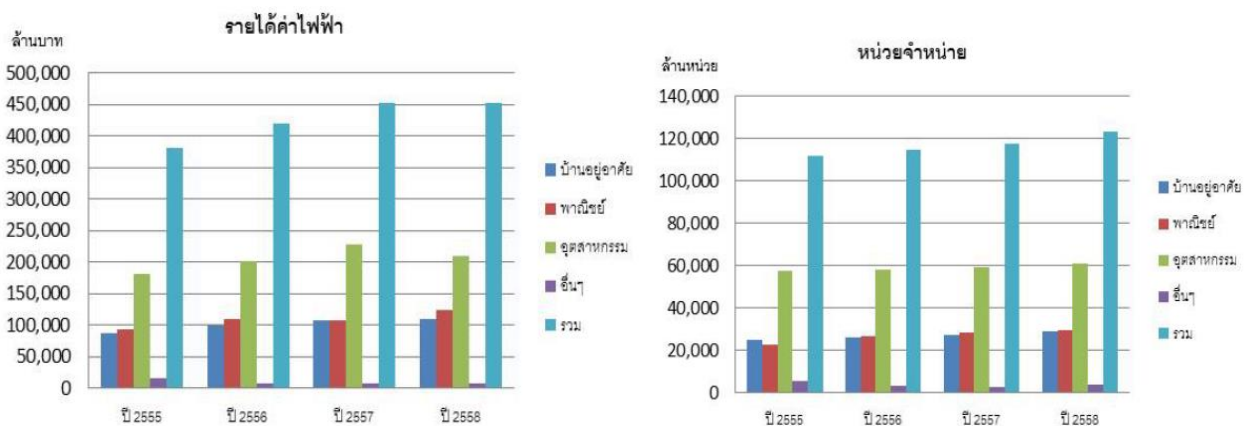
2556 และกลุ่มลูกค้าบ้านอยู่อาศัยที่มีการใช้ไฟฟ้าเพิ่มขึ้น เนื่องจากสภาพภูมิอากาศที่มีอุณหภูมิโดยเฉลี่ยเพิ่มสูงขึ้น นอกจากนี้ เนื่องจากอัตราค่าไฟฟ้าคิดเป็นอัตราก้าวหน้า เมื่อมีการใช้ไฟฟ้าเพิ่มขึ้นจนเลยขั้นการใช้ไฟเดิม จะทำให้อัตราค่าไฟฟ้าเพิ่มสูงขึ้น ส่งผลให้รายได้ค่าไฟฟ้าเพิ่มขึ้นอีกทอดหนึ่ง

ภาพที่ 2- 15: อัตราการเติบโตของรายได้หลัก



หมายเหตุ: ข้อมูลจริงถึงปี 2558 ปี 2559-2562 ประมาณการโดยฝ่ายงบประมาณ กฟภ. โดยในช่วงปลายปี 2554 เกิดเหตุการณ์อุทกภัย ทำให้ปริมาณการใช้ไฟฟ้าลดลง

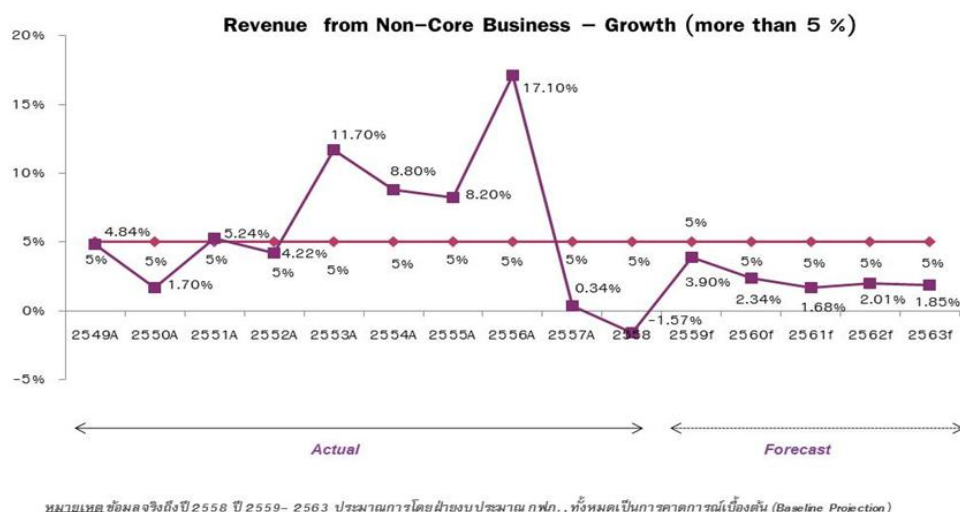
ภาพที่ 2- 16: รายได้ค่าไฟฟ้า และหน่วยจำหน่าย จำแนกตามกลุ่มลูกค้า ในปี 2555-2558



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 อัตราการเติบโตยังคงลดลง

โดยมีค่าที่ร้อยละ -1.57 อย่างไรก็ตาม เนื่องจากการเพิ่มรายได้จากธุรกิจเสริมได้เป็นหนึ่งในกลยุทธ์ของ กฟภ. ในปี 2559 ทำให้การคาดการณ์อัตราการเติบโตของรายได้จากธุรกิจเสริมเพิ่มขึ้นเรื่อย ๆ โดยในปี 2563 คาดว่าจะอยู่ที่ร้อยละ 1.85

ภาพที่ 2- 17: อัตราการเติบโตของรายได้จากธุรกิจเสริม

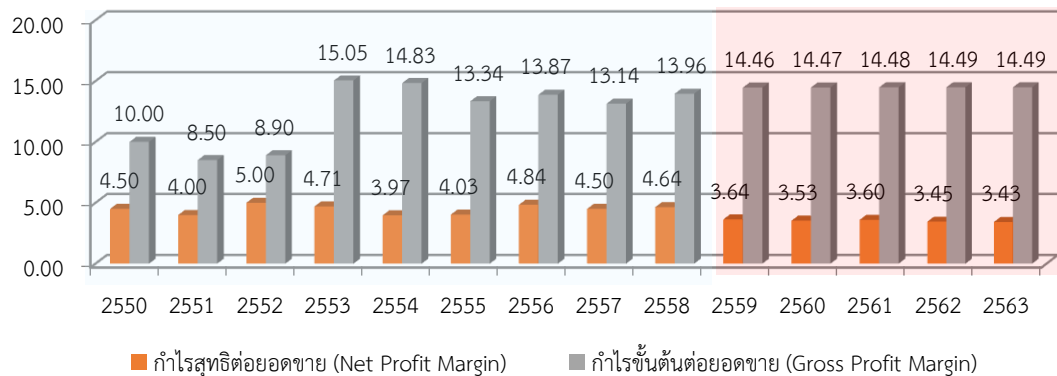


2.2) อัตราส่วนการทำการ

เมื่อพิจารณาถึงสัดส่วนกำไรขั้นต้นจะพบว่า สัดส่วนกำไรขั้นต้นในช่วงปี 2556-2559 โดยเฉลี่ยจะอยู่ที่ร้อยละ 13.86 อย่างไรก็ตาม ในช่วงปี 2560-2563 สัดส่วนกำไรขั้นต้นมีแนวโน้มที่จะเพิ่มขึ้น โดยเฉลี่ยอยู่ที่ร้อยละ 14.48 ในขณะที่สัดส่วนกำไรสุทธิมีแนวโน้มลดลงเรื่อยๆ จากร้อยละ 4.64 ในปี 2558 มาอยู่ที่ร้อยละ 3.43 ในปี 2563 เนื่องจากค่าใช้จ่ายในการบริหารมีแนวโน้มเพิ่มขึ้นเรื่อย ๆ

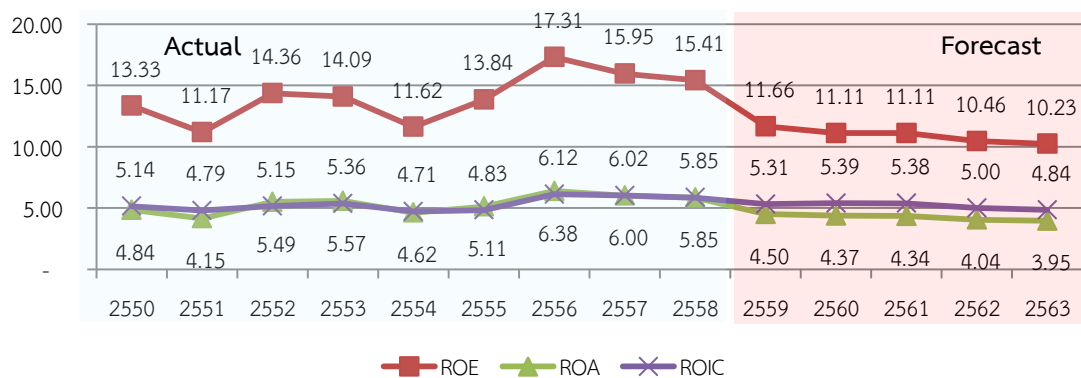
โดยนับตั้งแต่ปี 2556 จะเห็นได้ว่า อัตราส่วนผลตอบแทนต่างๆ มีแนวโน้มลดลงเรื่อยๆ โดยในปี 2558 มีอัตราส่วน ROE, ROA, ROIC อยู่ที่ร้อยละ 15.41 5.85 และ 5.85 ตามลำดับ โดยสัดส่วนดังกล่าวจะลดลงมาอยู่ที่ร้อยละ 10.23 3.95 และ 4.84 ตามลำดับ ในปี 2563 โดยสาเหตุหลักของการลดลงในสัดส่วนผลตอบแทนต่างๆ เกิดขึ้นเนื่องจาก 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. ยังเสียลูกค้าบางส่วนจากการเข้ามาของโรงไฟฟ้าขนาดเล็กด้วย โดยนับตั้งแต่ปี 2556 จนถึง 2560 ค่าต้นทุนเงินทุน (WACC) โดยรวมค่อนข้างคงที่ อย่างไรก็ตาม ในปี พ.ศ. 2558-2563 ค่าต้นทุนเงินทุนจะเพิ่มสูงขึ้นเล็กน้อย จากร้อยละ 6.68 ในปี 2558 เป็นร้อยละ 6.71 ในปี 2563 โดยต้นทุนจากการเงินกู้ยืม (Kd) มีแนวโน้มค่อนข้างคงที่ ในขณะที่ต้นทุนจากเงินทุนของผู้ถือหุ้น (Ke) มีแนวโน้มเพิ่มขึ้น ซึ่งเกิดจาก กฟภ. ต้องกู้ยืมเงินเพิ่มเติมเพื่อใช้ในการลงทุน แม้ว่าจะมีการใช้เงินรายได้จาก กฟภ. มาเป็นส่วนหนึ่งในการลงทุนก็ตาม

ภาพที่ 2- 18: สัดส่วนกำไรส่วนเพิ่ม ปี 2550-2563



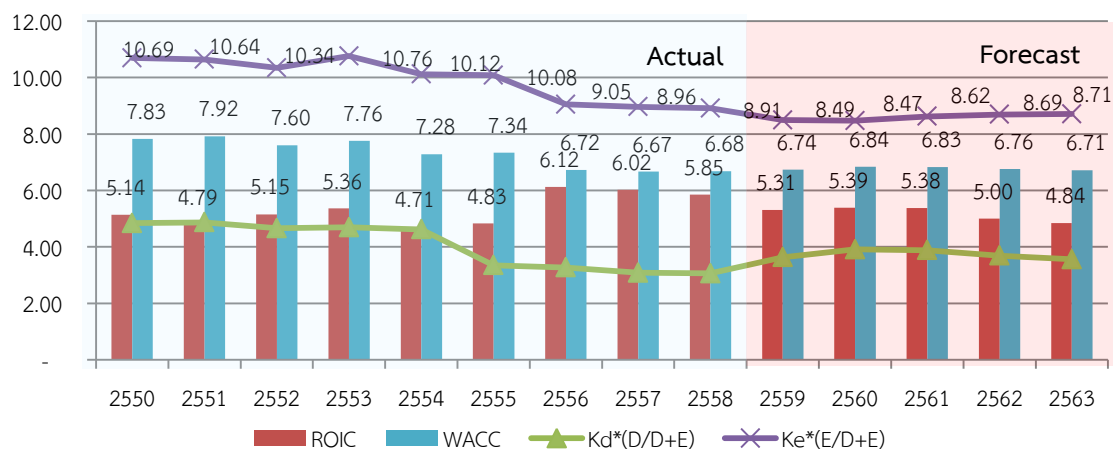
หมายเหตุ: ข้อมูลจริงถึงปี 2558 ปี 2559-2563 ประมาณการโดยฝ่ายงบประมาณ กฟภ.

ภาพที่ 2- 19: อัตราผลตอบแทน ปี 2550-2563



หมายเหตุ: ข้อมูลจริงถึงปี 2558 ปี 2559-2563 ประมาณการโดยฝ่ายงบประมาณ กฟภ. (กรณี Best Case)

ภาพที่ 2- 20: อัตราส่วน ROIC และ WACC

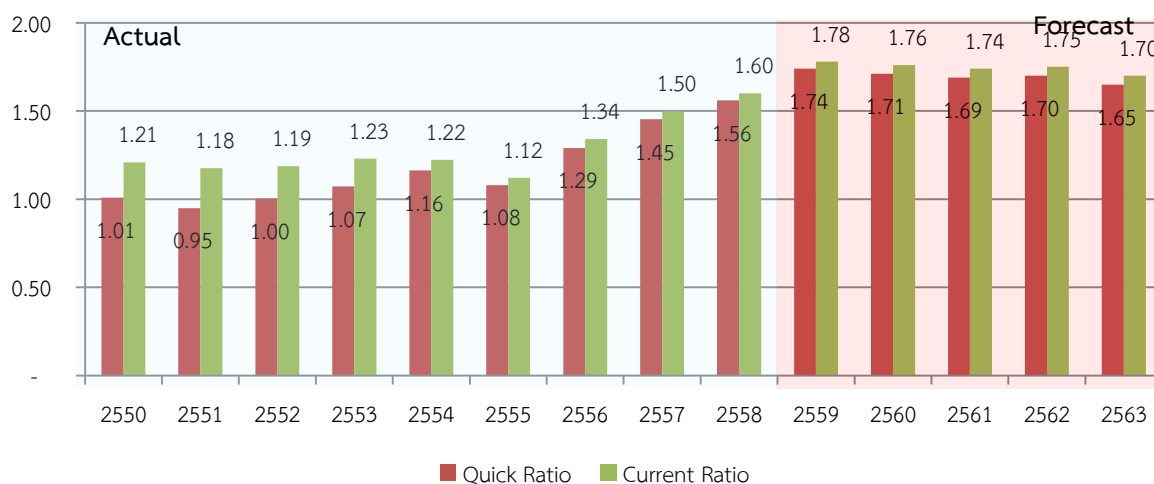


หมายเหตุ: ข้อมูลจริงถึงปี 2558 ปี 2559-2563 ประมาณการโดยฝ่ายงบประมาณ กฟภ.

2.3) ความเสี่ยงทางการเงิน

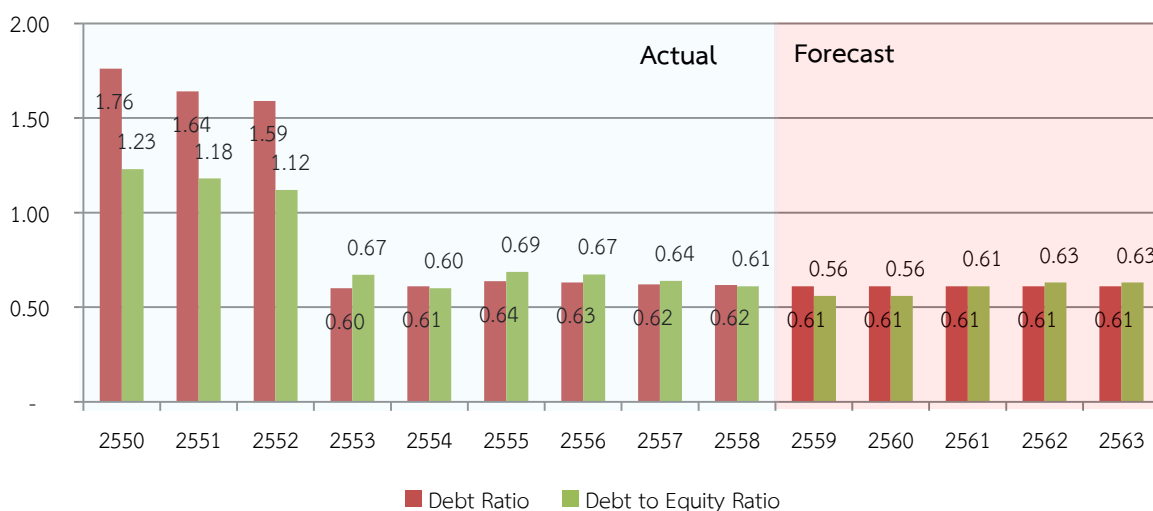
ในส่วนของความเสี่ยงด้านการเงิน พบว่า กฟภ. มีสัดส่วนสภาพคล่อง (Current Ratio) ที่เพิ่มขึ้น จากในปี 2558 อยู่ที่ 1.60 เท่า กลายเป็น 1.70 เท่า ในปี 2563 ทั้งนี้ เมื่อพิจารณาสัดส่วนหนี้สินรวมต่อสินทรัพย์รวม (Debt Ratio) จะพบว่า ในช่วงปี 2559-2563 กฟภ. มีแนวโน้มสัดส่วนหนี้สินรวมต่อสินทรัพย์รวมค่อนข้างคงที่ โดยคาดว่า กฟภ. จะสามารถรักษาสัดส่วนหนี้สินรวมต่อสินทรัพย์รวมให้อยู่คงที่ที่ประมาณ 0.61 เท่า ในทางตรงกันข้าม อัตราส่วนหนี้สินระยะยาวต่อส่วนทุน (Debt to Equity Ratio) ของ กฟภ. เพิ่มขึ้นมากในช่วงปี 2560-2563 จาก 0.56 เท่ากลายเป็น 0.63 เท่า เนื่องจาก กฟภ. มีแผนการลงทุนโครงการใหญ่หลายโครงการในอนาคต

ภาพที่ 2- 21: สัดส่วนสภาพคล่อง ปี 2550-2563



หมายเหตุ: ข้อมูลจริงถึงปี 2558 ปี 2559-2563 ประมาณการโดยฝ่ายงบประมาณ กฟภ.

ภาพที่ 2- 22: สัดส่วนโครงสร้างเงินทุน ปี 2550-2563



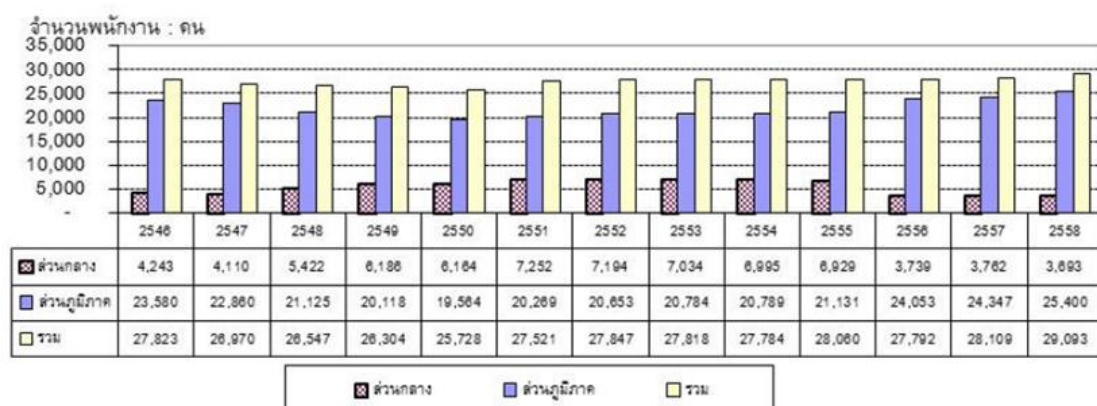
หมายเหตุ: ข้อมูลจริงถึงปี 2558 ปี 2559-2563 ประมาณการโดยฝ่ายงบประมาณ กฟภ.

3) ด้านการจัดการทรัพยากร

3.1) พนักงาน

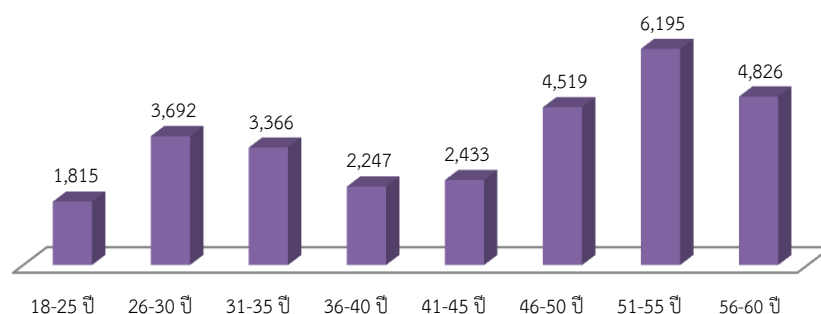
พนักงานของ กฟภ. แบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือ ส่วนกลาง และส่วนภูมิภาค โดยจำนวนพนักงานทั้งหมด การเปลี่ยนแปลงเพียงเล็กน้อย ในปี 2558 กฟภ. มีพนักงานรวม 29,093 คน เป็นพนักงานในส่วนกลาง จำนวน 3,693 คน คิดเป็นร้อยละ 12.69 ของพนักงานทั้งหมด และเป็นพนักงานในส่วนภูมิภาค จำนวน 25,400 คน คิดเป็นร้อยละ 87.31 ของพนักงานทั้งหมด

ภาพที่ 2- 23: จำนวนพนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ปี 2546-2558



เมื่อจำแนกจำนวนพนักงานตามอายุ พบว่า พนักงานของ กฟภ. ส่วนใหญ่จะมีอายุตั้งแต่ 46 ปีขึ้นไป โดยมีสัดส่วนคิดเป็นร้อยละ 53.41 ของพนักงานทั้งหมด ซึ่งถือว่ามีสัดส่วนที่สูงมาก แสดงให้เห็นว่าพนักงานส่วนใหญ่เป็นกลุ่มที่มีอายุมากและมีอายุการทำงานก่อนวัยเกษียณเพียงไม่กี่ปี ในขณะที่กลุ่มอายุ 18-25 ปี มีสัดส่วนที่น้อยที่สุด ซึ่งในอนาคตอาจจะส่งผลด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล และทำให้เห็นความจำเป็นของการจัดการและถ่ายทอดความรู้ภายในองค์กร

ภาพที่ 2- 24: จำนวนพนักงานจำแนกตามอายุ ปี 2558



3.2) ที่ดิน

กฟภ. มีที่ดินทั้งหมดมูลค่า 7,805.26 ล้านบาท โดยมีที่ดินที่ใช้ประโยชน์แล้วจำนวน 6,257.53 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 80.17 และที่ดินที่รอการใช้ประโยชน์ จำนวน 1,265.28 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 16.21 และที่ดินที่ไม่ใช้ประโยชน์ จำนวน 282.45 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 3.62 แสดงให้เห็นว่า กฟภ. มีการใช้ประโยชน์จากที่ดินที่มีอยู่อย่างมีประสิทธิภาพ เนื่องจากมีที่ดินที่ไม่ใช้ประโยชน์อยู่ในสัดส่วนที่ต่ำ

ภาพที่ 2- 25: สัดส่วนการใช้ที่ดินของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ปี 2558



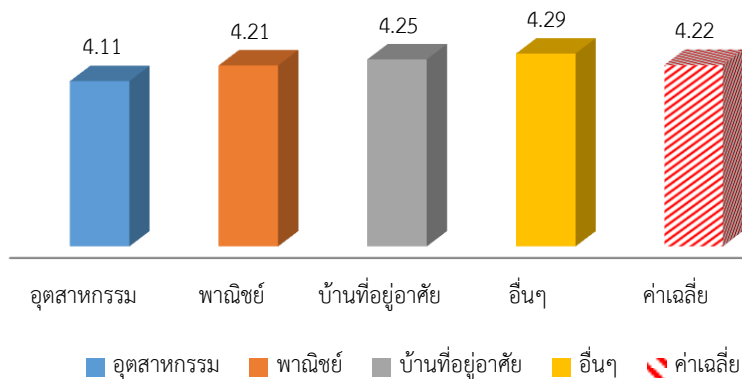
2.3.2 การสำรวจและเรียนรู้เกี่ยวกับลูกค้าและตลาดของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ปี 2558

โครงการสำรวจและเรียนรู้เกี่ยวกับลูกค้าและตลาดของ กฟภ. ปี 2558 มีการสำรวจความพึงพอใจในการบริการของ กฟภ. กับลูกค้าจำนวน 5,229 ราย โดยสรุปผลการสำรวจได้ ดังนี้

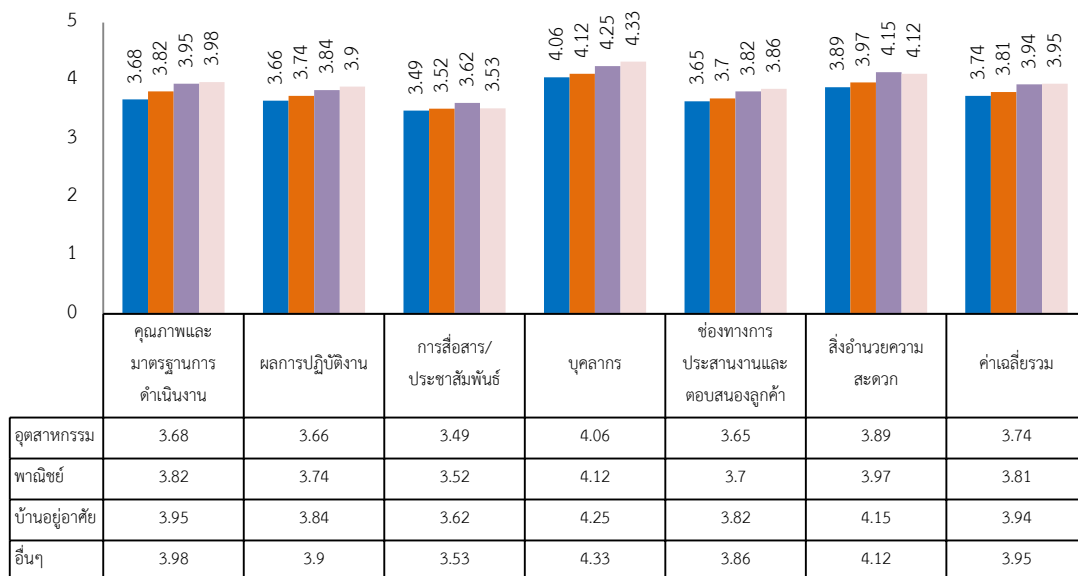
ตารางที่ 2- 8: การสำรวจความพึงพอใจในการบริการของ กฟภ.

ประเภทกลุ่มตัวอย่าง	จำนวน (ราย)
ลูกค้าปัจจุบัน	5,098
ลูกค้าอดีต	30
ลูกค้าในอนาคต	101
รวม	5,229

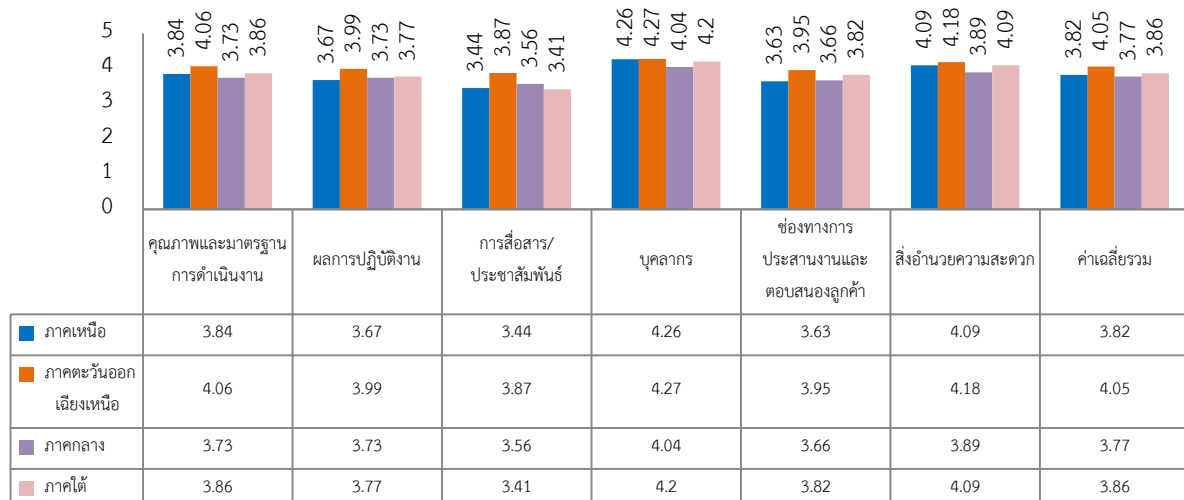
ภาพที่ 2- 26: กราฟผลสำรวจความพึงพอใจในภาพรวมจำแนกตามกลุ่มลูกค้าปี 2558



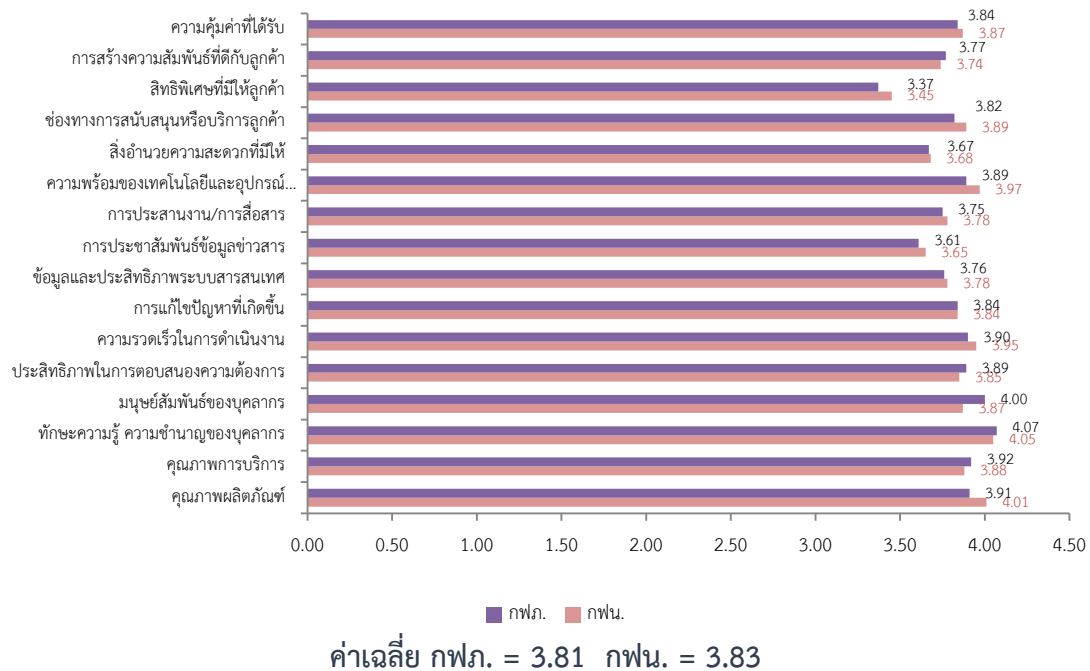
ภาพที่ 2- 27: ผลการสำรวจความพึงพอใจ/ความคิดเห็นในประเด็นต่าง ๆ ของกลุ่มลูกค้าที่สอดคล้องตามแนวทางที่ SEPA กำหนดปี 2558



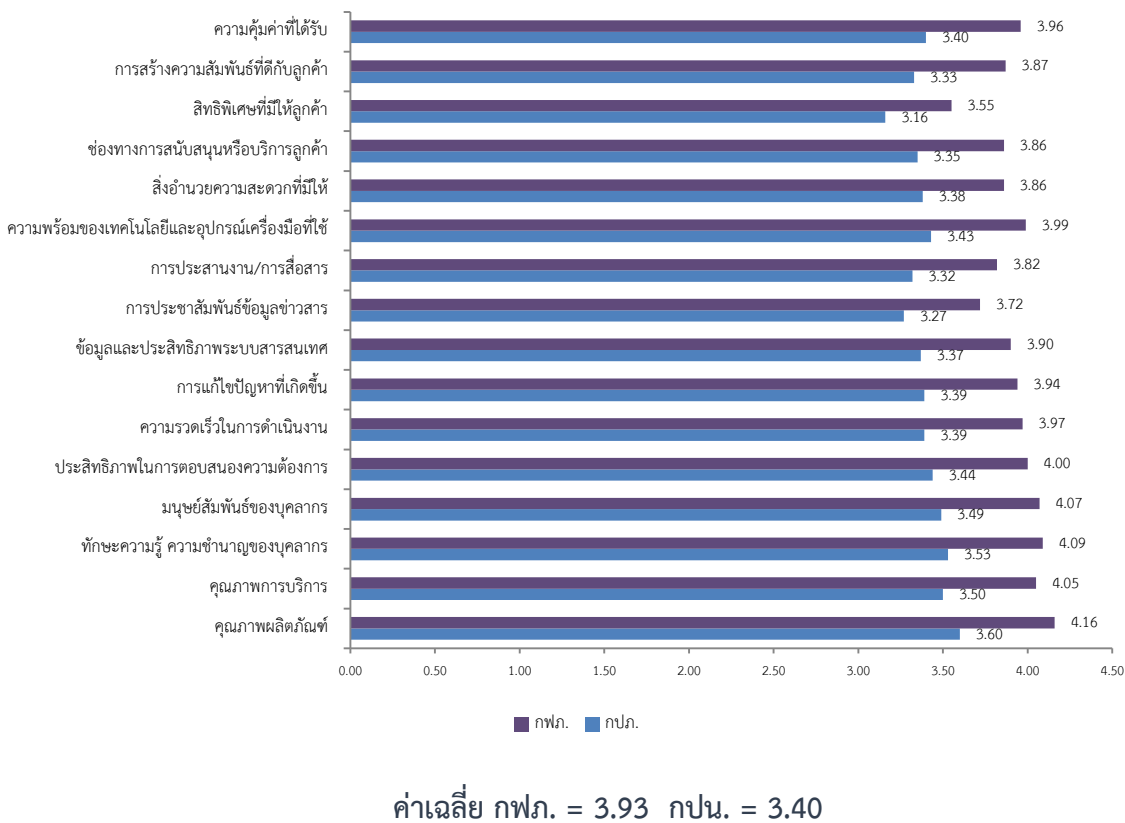
ภาพที่ 2- 28: ผลการสำรวจความพึงพอใจ/ความคิดเห็นในประเด็นต่าง ๆ ของกลุ่มลูกค้าจำแนกตามพื้นที่ให้บริการของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคตามภาคปี 2558



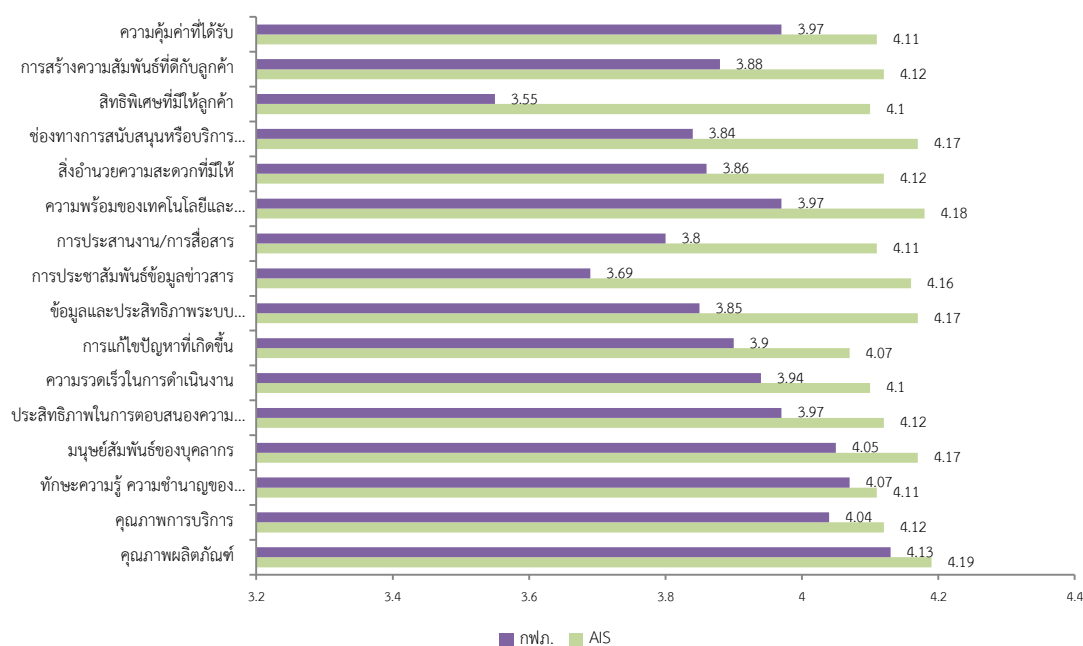
ภาพที่ 2- 29: กราฟผลสำรวจความพึงพอใจในการให้บริการของ กฟภ. กับ กฟน.



ภาพที่ 2- 30: กราฟผลสำรวจความพึงพอใจในการให้บริการของ กฟภ. กับ กปน.

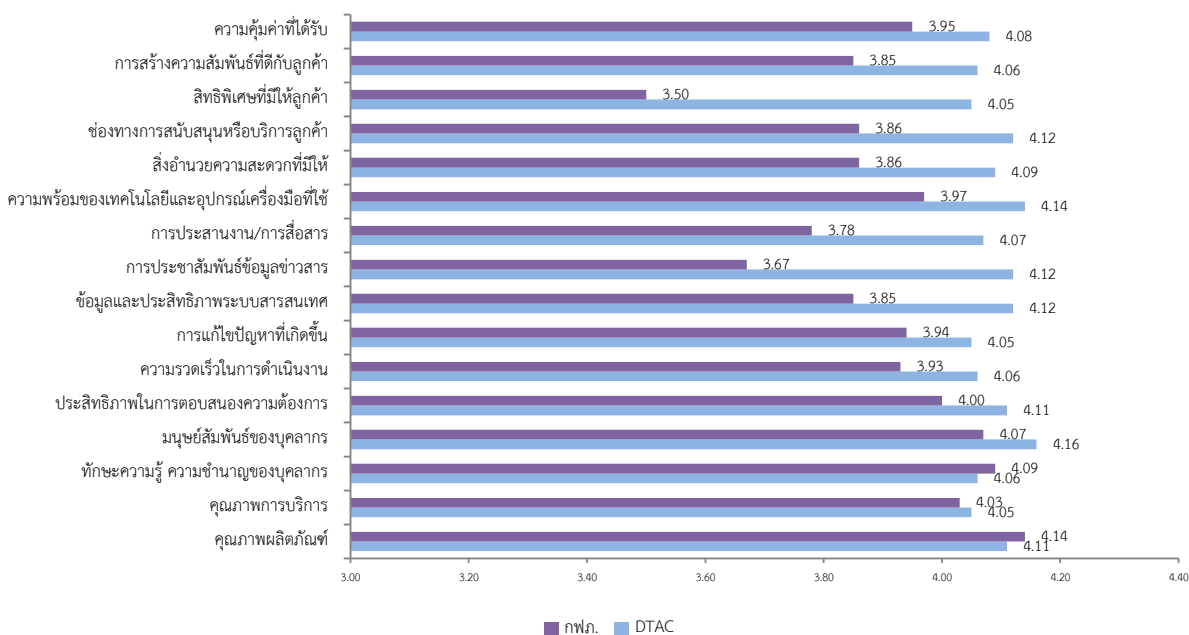


ภาพที่ 2- 31: กราฟผลสำรวจความพึงพอใจในการให้บริการของ กฟภ. กับ AIS



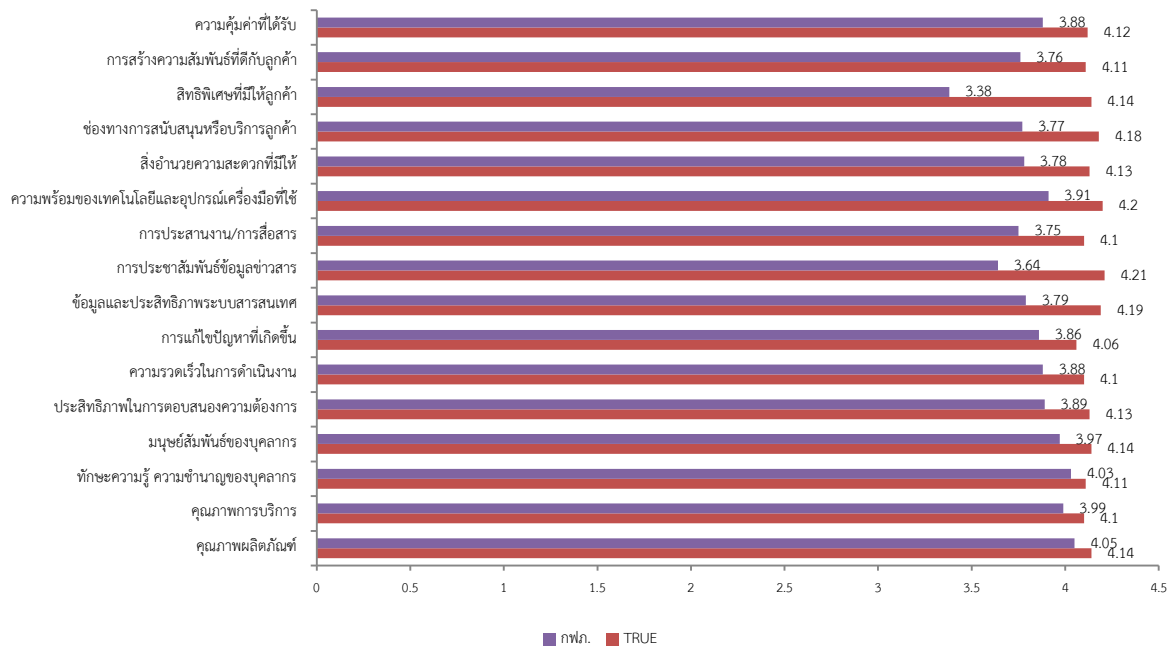
ค่าเฉลี่ย กฟภ. = 3.91 AIS = 4.13

ภาพที่ 2- 32: กราฟผลสำรวจความพึงพอใจในการให้บริการของ กฟภ. กับ DTAC



ค่าเฉลี่ย กฟภ. = 3.91 DTAC = 4.09

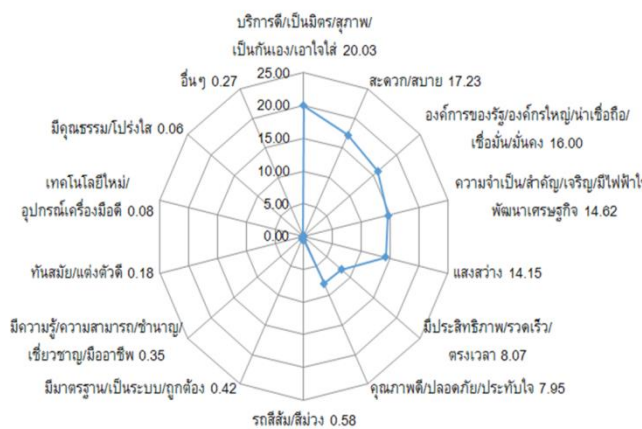
ภาพที่ 2- 33: กราฟผลสำรวจความพึงพอใจในการให้บริการของ กฟภ. กับ TRUE



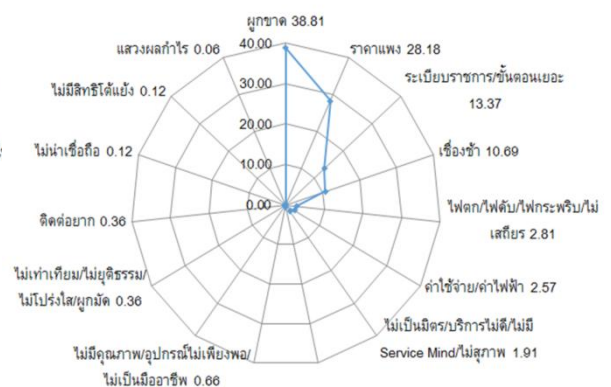
ค่าเฉลี่ย กฟภ. = 3.83 TRUE = 4.13

ภาพที่ 2- 34: ภาพลักษณ์เชิงบวกและลบของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคในมุมมองลูกค้า

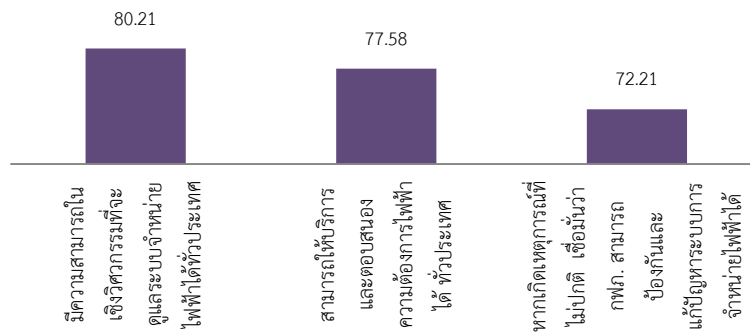
ภาพลักษณ์เชิงบวก



ภาพลักษณ์เชิงลบ



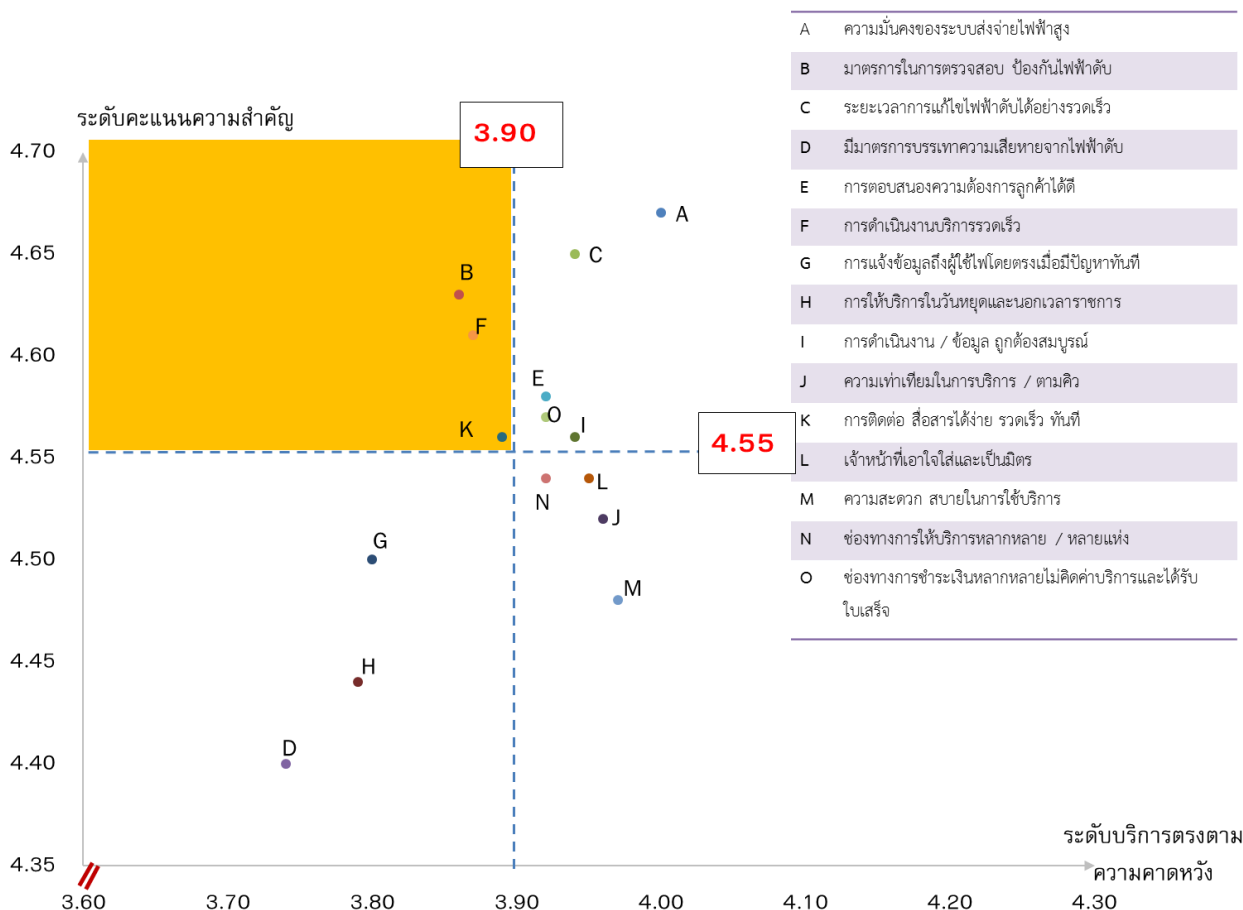
ภาพที่ 2- 35: ความเชื่อมั่นต่อการดำเนินงานของ กฟภ.



ตารางที่ 2- 97: ความเชื่อมั่นต่อการดำเนินงานของ กฟภ. ของลูกค้าตามกลุ่ม SEPA

ความเชื่อมั่นต่อเกณฑ์หยุดชะงักการดำเนินงานที่สำคัญ	ระดับคะแนน (ร้อยละ)			
	อุตสาหกรรม	พาณิชย์	บ้านอยู่อาศัย	อื่นๆ
กฟภ. มีความสามารถในเชิงวิศวกรรมที่จะดูแลระบบจำหน่ายไฟฟ้าได้ทั่วประเทศ	79.05	78.28	78.08	85.42
กฟภ. สามารถให้บริการและตอบสนองความต้องการไฟฟ้าได้ทั่วประเทศ	74.68	74.75	77.72	83.18
หากเกิดเหตุการณ์ที่ไม่ปกติ เชื่อมั่นว่า กฟภ. สามารถป้องกันและแก้ไขปัญหาระบบการจำหน่ายไฟฟ้าได้	69.78	69.31	74.39	75.37

ภาพที่ 2- 36: ประเด็นความสำคัญและระดับบริการตรงตามความคาดหวังในการดำเนินงานของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคของกลุ่มลูกค้าบ้านอยู่อาศัย



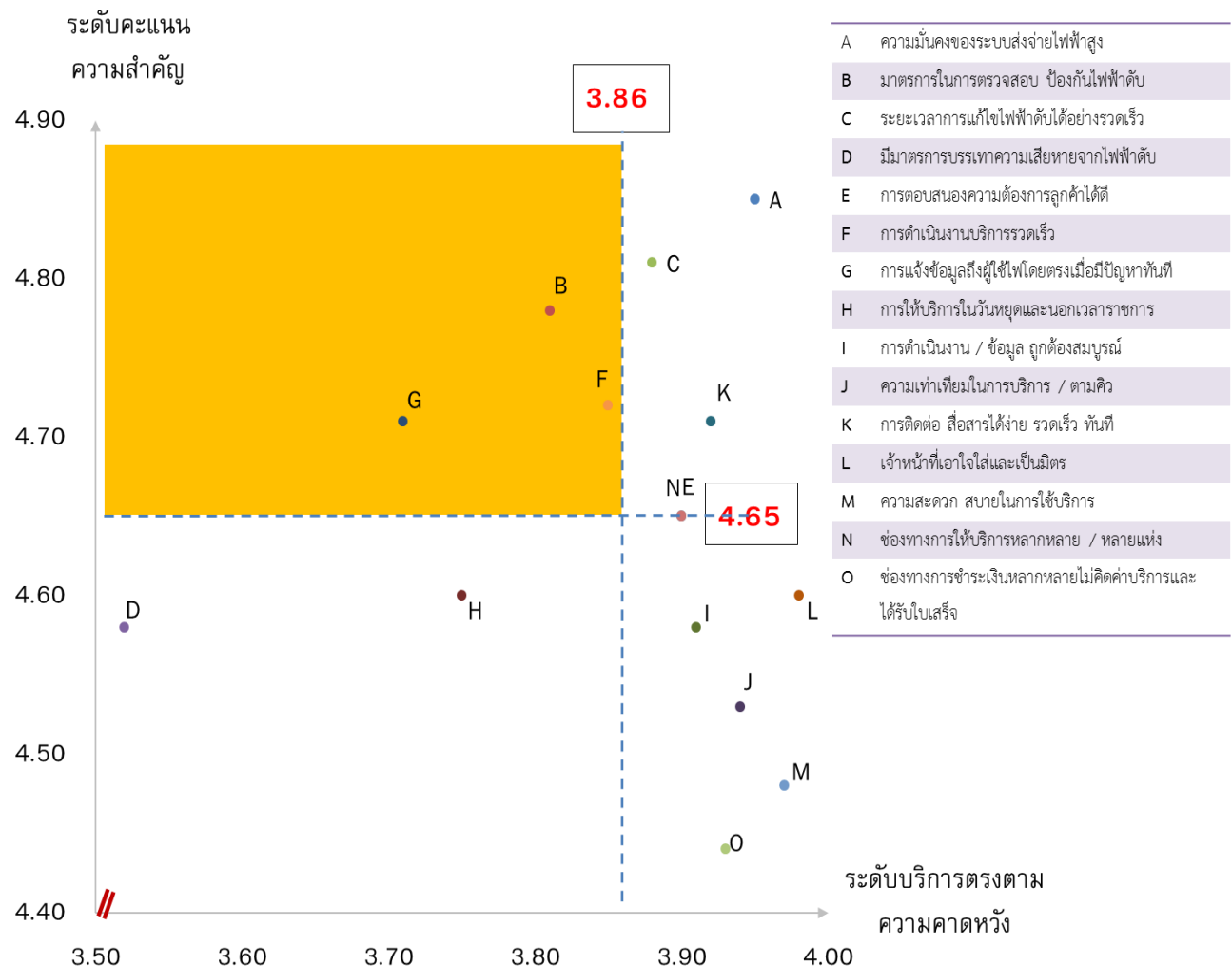
ข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุงการดำเนินงานของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคของกลุ่มลูกค้าบ้านอยู่อาศัย

กลุ่มลูกค้าบ้านอยู่อาศัยได้ให้ข้อเสนอแนะเรียงตาม 5 ประเด็นแรก ดังนี้

- 1) ควรเยี่ยมชมลูกค้าให้มากกว่าปัจจุบัน
- 2) ควรลดอัตราค่าไฟฟ้าลง
- 3) ควรดูแลสายไฟ สายสื่อสารบนเสาไฟฟ้าให้มีทัศนียภาพที่สวยงาม
- 4) กรณีมีข่าวสารที่เป็นประโยชน์ต่อลูกค้าควรแจ้งให้ลูกค้าทราบผ่านช่องทางต่างๆ
- 5) ควรตรวจสอบความมั่นคงแข็งแรงของระบบจัดส่งไฟฟ้าให้ดี เช่น กรณีสายไฟฟ้าที่ชำรุด

2) กลุ่มลูกค้าพาณิชย์

ภาพที่ 2- 37: ประเด็นความสำคัญและระดับบริการตรงตามความคาดหวังในการดำเนินงานของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคของกลุ่มลูกค้าพาณิชย์



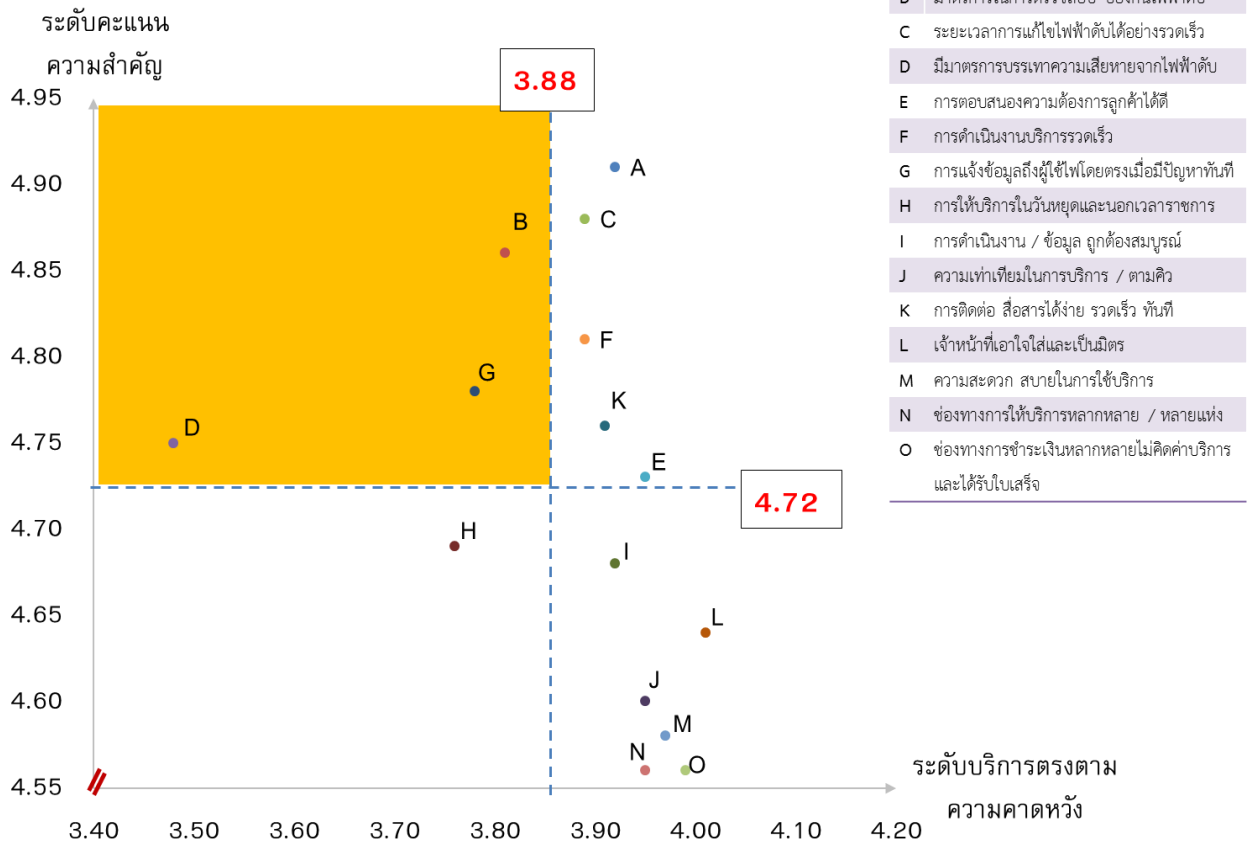
ข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุงการดำเนินงานของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคของกลุ่มลูกค้าพาณิชย์

กลุ่มลูกค้าพาณิชย์ได้ให้ข้อเสนอแนะเรียงตาม 3 ประเด็นแรก ดังนี้

- 1) ควรลดอัตราค่าไฟฟ้าลง
- 2) ควรลดปัญหาไฟตกและป้องกันให้ไฟดับน้อยลงกว่าปัจจุบัน
- 3) ควรมีการให้บริการด้านระบบไฟฟ้าภายใน เช่น การซ่อมแซมบำรุงรักษาหลังมิเตอร์

3) กลุ่มลูกค้าอุตสาหกรรม

ภาพที่ 2- 38: ประเด็นความสำคัญและระดับบริการตรงตามความคาดหวังในการดำเนินงานของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคของกลุ่มลูกค้าอุตสาหกรรม

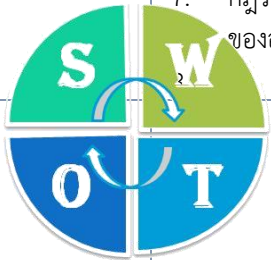


ข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุงการดำเนินงานของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคของกลุ่มลูกค้าอุตสาหกรรม

กลุ่มลูกค้าอุตสาหกรรมได้ให้ข้อเสนอแนะเรียงตาม 6 ประเด็นแรก ดังนี้

- 1) ควรลดปัญหาไฟตกและป้องกันให้ไฟดับน้อยลงกว่าปัจจุบัน
- 2) ควรมีการให้บริการด้านระบบไฟฟ้าภายใน เช่น การซ่อมแซมบำรุงรักษาหลังมิเตอร์
- 3) ควรลดอัตราค่าไฟฟ้าลง
- 4) การคิดค่า Ft ควรมีการชี้แจงรายละเอียดและคิดอัตราที่เหมาะสม
- 5) ควรมีระบบการแจ้งเตือนลูกค้าอัตโนมัติในงานบริการต่างๆ ที่มีผลต่อลูกค้า
- 6) กรณีมีข่าวสารที่เป็นประโยชน์ต่อลูกค้าควรแจ้งให้ลูกค้าทราบผ่านช่องทางต่างๆ

2.4 การวิเคราะห์ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค (SWOT Analysis)

1. ความพร้อมของระบบโครงข่ายไฟฟ้าและสำนักงานให้บริการ 2. บุคลากรมีความเชี่ยวชาญสูงในธุรกิจจำหน่ายไฟฟ้าที่เป็นธุรกิจหลัก 3. ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศสามารถสนับสนุนการดำเนินงานในระบบโครงข่ายและจำหน่ายไฟฟ้า (Core Process) และระบบสนับสนุนอื่นที่เกี่ยวข้อง 4. กฟภ. มีระบบการจำหน่ายไฟฟ้าที่มีคุณภาพ และความน่าเชื่อถือ 5. ภาพลักษณ์ขององค์กรในเรื่องความโปร่งใสและมีธรรมาภิบาล 6. คุณภาพการให้บริการที่ดีกว่าค่าเฉลี่ยของกลุ่ม	1. โครงสร้างองค์กรและการจัดวางระบบงานไม่เอื้อต่อการดำเนินธุรกิจหลักและธุรกิจเกี่ยวเนื่อง 2. การบริหารจัดการองค์ความรู้ขององค์กรยังไม่เป็นระบบ (Knowledge Management) 3. ไม่สามารถเพิ่มความพึงพอใจในลูกค้ากลุ่มอุตสาหกรรม 4. ขาดการบูรณาการแผนงาน และการกำหนดเป้าหมายที่สอดคล้องกัน ระหว่างระดับองค์กรและระดับสายงาน 5. การใช้ประโยชน์จากสินทรัพย์ที่มีอยู่ยังไม่เต็มประสิทธิภาพ 6. ขาดการเชื่อมโยงการประเมินผลการปฏิบัติงาน กับระบบแรงจูงใจที่เป็นรูปธรรม 7. กฎระเบียบภายในที่เป็นอุปสรรคในการดำเนินงานขององค์กร
 1. ความต้องการใช้ไฟฟ้าภายในประเทศ มีแนวโน้มการเติบโตสูง 2. แนวโน้มของการพัฒนานวัตกรรมเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์และบริการ ส่งผลต่อโอกาสในการลงทุนของ กฟภ. 3. นโยบายภาครัฐสนับสนุนการดำเนินงานที่สำคัญขององค์กร เช่น นโยบายอนุรักษ์พลังงาน นโยบายส่งเสริมการพัฒนาพลังงานทดแทน ที่เอื้อต่อการดำเนินธุรกิจขององค์กร 4. นโยบาย Smart Grid ของประเทศสนับสนุนการดำเนินงานในการพัฒนาโครงข่ายไฟฟ้าอัจฉริยะ 5. นโยบาย AEC สนับสนุน กฟภ. ในการวางระบบโครงสร้างพื้นฐานให้กับกลุ่มประเทศ AEC 6. การใช้ประโยชน์จากความร่วมมือกับพันธมิตร โดยมีทิศทางในการดำเนินงานที่ชัดเจน	1. การสูญเสียลูกค้าในนิคมอุตสาหกรรม ให้กับ SPP 2. การขยายตัวของ VSPP ส่งผลต่อเสถียรภาพของระบบไฟฟ้า 3. การสูญเสียรายได้จากผู้ประกอบการ/หน่วยงานราชการ รวมถึงภาคครัวเรือนที่สามารถผลิตไฟฟ้าใช้เอง 4. ข้อจำกัดจากกฎระเบียบและนโยบายของภาครัฐ ที่จำกัดการทำธุรกิจของรัฐวิสาหกิจ 5. เทคโนโลยีและโครงสร้างอุตสาหกรรมไฟฟ้าที่เปลี่ยนแปลงไปในอนาคต ส่งผลกระทบต่อการเข้ามาแข่งขันของผู้ประกอบการรายใหม่ (retail)

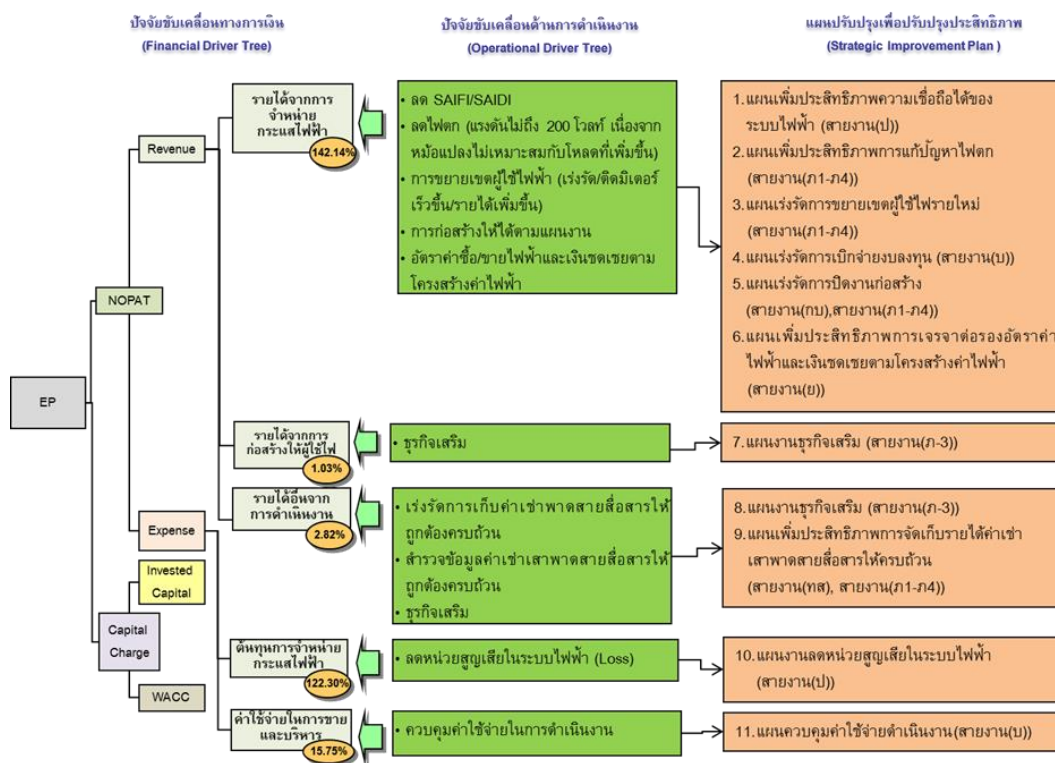
2.5 การวิเคราะห์ปัจจัยขับเคลื่อนมูลค่าเชิงลึกของรัฐวิสาหกิจ (Value Driver)

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

2.5.1 การจัดทำ EP Driver Model

ในการหาปัจจัยขับเคลื่อนค่า EP (Economic Profit Driver) กฟภ. ได้จำแนกปัจจัยขับเคลื่อน ด้านการเงินและด้านปฏิบัติการของธุรกิจลงในแต่ละศูนย์ EVM จนถึงระดับปฏิบัติการ

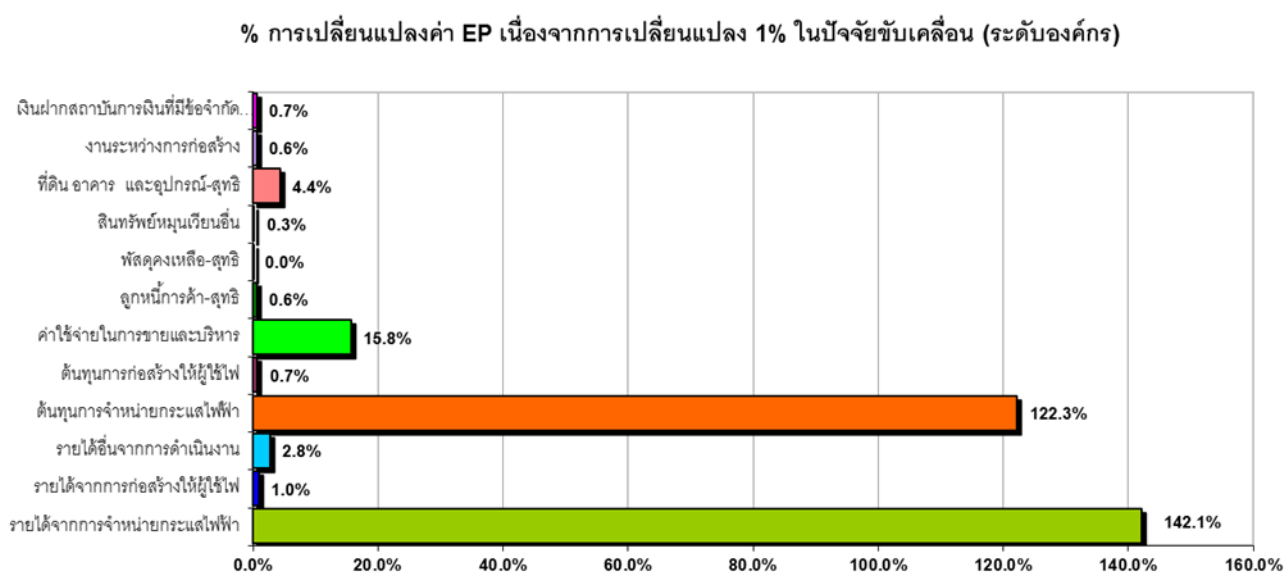
ภาพที่ 2- 40: ปัจจัยขับเคลื่อนค่า EP



2.5.2 การทดสอบ Sensitivity ของ Value Driver และทดสอบความควบคุมได้ (Manageability)

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

ภาพที่ 2- 41: การวิเคราะห์เพื่อเปรียบเทียบปัจจัยขับเคลื่อนที่สำคัญขององค์กร



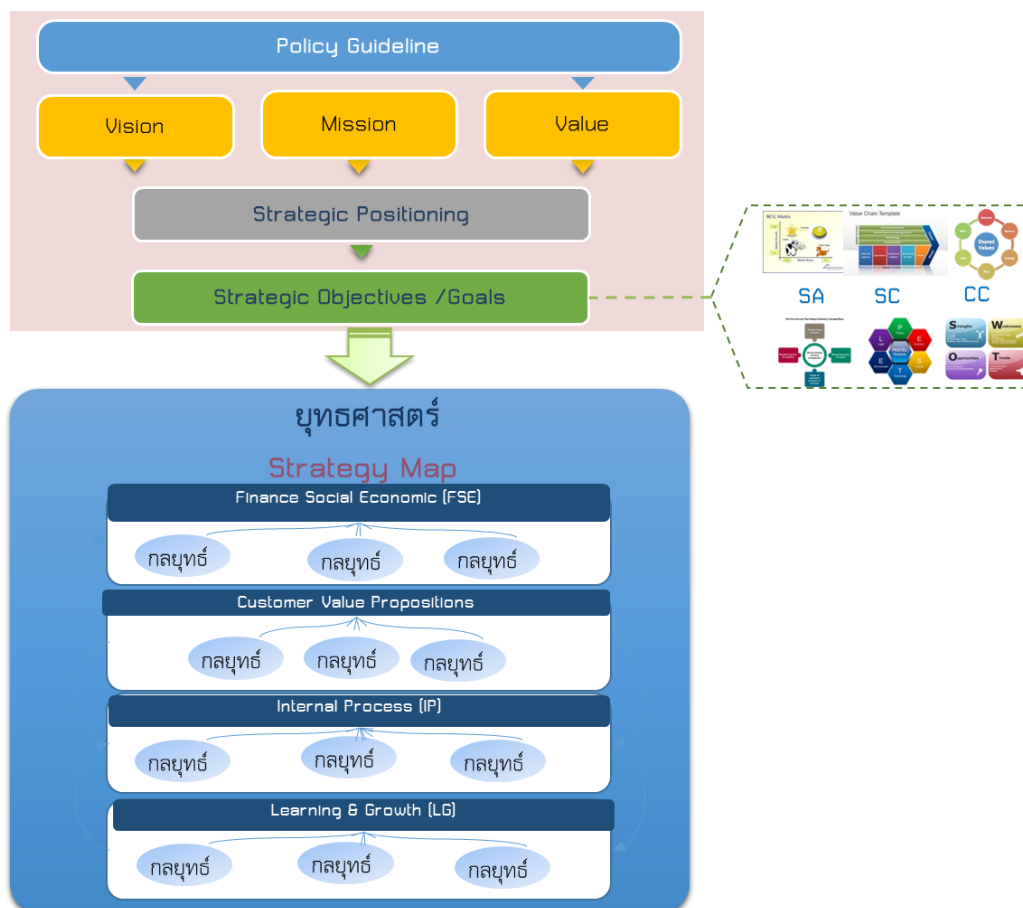
ผลการวิเคราะห์จะเห็นว่า ปัจจัยขับเคลื่อนทางการเงินที่มีนัยสำคัญต่อการเปลี่ยนแปลงค่า EP ระดับองค์กร คือ รายได้จากการจำหน่ายกระแสไฟฟ้า ซึ่งจะถ่ายทอดมายังปัจจัยขับเคลื่อนการดำเนินงาน คือ การลด SAIFI SAIDI การขยายเขตผู้ใช้ไฟฟ้า ส่งผลต่อการกำหนดแผนปรับปรุงเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ (Strategic Improvement Plan) คือ แผนงานเพิ่มประสิทธิภาพความเชื่อถือได้ของระบบไฟฟ้า แผนเร่งรัดการเบิกจ่ายงบลงทุน เป็นต้น

ซึ่งสำหรับรัฐวิสาหกิจที่มีพันธกิจเชิงสังคม (PSO) การวิเคราะห์เชิงลึกในรายศูนย์ EVM นั้น ควรจะคำนึงถึงปัจจัยด้านผลประโยชน์เชิงสังคม นอกเหนือจากการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กรด้วย เพื่อให้ทราบว่าธุรกิจใด 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 รวมถึงการมุ่งเน้นเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน โดยมีการปรับปรุงกระบวนการทำงานให้รวดเร็ว และมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น โดยเฉพาะการพัฒนาระบบการการจัดซื้อ โดยควรมีโครงการ/แผนงาน และมีตัวชี้วัดในการดำเนินงานที่ชัดเจน

2. แสวงหาโอกาสในการลงทุนและสร้างธุรกิจใหม่ ซึ่งควรมีหน่วยงานเชิงรุกด้าน Energy Innovation เพื่อเป็นแรงขับเคลื่อนที่สำคัญ (Driver) ในการวิจัยและพัฒนานวัตกรรมในการให้บริการ และพัฒนาด้านพลังงานไฟฟ้า โดยกำหนดแนวทางการดำเนินธุรกิจของ กฟภ. โดยแยกเป็นธุรกิจที่ถูกควบคุม (Regulated Business) และธุรกิจที่ไม่ถูกควบคุม (Unregulated Business) รวมถึงควรพัฒนาธุรกิจที่ใช้ประโยชน์จากทรัพยากรที่มีอยู่แล้ว และยังไม่เต็มประสิทธิภาพขององค์กร เช่น สาย Fiber Optic

3. ให้ความสำคัญกับลูกค้า และลูกค้าสัมพันธ์ โดยแบ่งลูกค้าเป็น 3 กลุ่มหลัก ได้แก่ เมือง ประชาชน และกลุ่มอุตสาหกรรม โดยคำนึงถึงกระแสการเปลี่ยนแปลงของสังคมจากประชากร Generation Y มีการทำงานเชิงรุกเพื่อป้องกันการสูญเสียลูกค้า ผู้ใช้ไฟฟ้ารายใหญ่ รวมทั้งตอบสนองนโยบายรัฐบาลเรื่อง Digital Economy รวมถึงควรจัดทำกลยุทธ์รายกลุ่มลูกค้า

4. พัฒนาและปรับปรุงระบบไฟฟ้าเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ โดยการวางแผน Power Management และ Energy Management

5. การเพิ่มประสิทธิภาพของระบบจำหน่าย เพื่อเป็นผู้นำในระดับภูมิภาคโดยมุ่งเน้นในการปรับปรุงคุณภาพ และความมั่นคงในการจ่ายไฟฟ้าและลดอัตราการสูญเสียในระบบจำหน่าย

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

7. ส่งเสริมการพัฒนาพลังงานทดแทน โดยการบริหารสายส่งให้มีประสิทธิภาพเพื่อรองรับพลังงานทดแทนรวมทั้งการวางแผนเรื่องพลังงานทดแทนเป็นแผนระยะยาวที่ยั่งยืน

8. เน้นการพัฒนาทุนมนุษย์ ทุนทางปัญญา และส่งเสริมการเรียนรู้ การจัดการความรู้อย่างต่อเนื่อง เช่น การจัดตั้งคลังสมองการเรียนรู้จากคู่สัญญา หรือ Sub Contract การถ่ายทอดองค์ความรู้ไปสู่บุคลากรรุ่นต่อไป

9. คำนึงถึงหลักบรรษัทภิบาล โดยนำหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีและหลักธรรมาภิบาลมาใช้เป็นแกนหลักในการขับเคลื่อนองค์กร รวมทั้งสร้างความสมดุลระหว่างความสามารถในการทำกำไร และทำประโยชน์ให้สังคมตามหลักเศรษฐกิจพอเพียง

10. ควรเพิ่มบทบาท และยุทธศาสตร์ของ ENCOM ในเรื่องพลังงานทดแทน โดยให้ PEA ENCOM เข้ามามีส่วนร่วมและบทบาทในการจัดสรรสัดส่วนระหว่างการใช้พลังงานทดแทนและพลังงานหลักที่ชัดเจน รวมถึงการจัดทำ Business Model ที่มีการพิจารณาถึงความเป็นไปได้ในธุรกิจใหม่ ที่ต้องมีการกำหนดบทบาทให้ชัดเจนว่า ENCOM จะดำเนินธุรกิจในด้านใดบ้าง

3.1.3 นโยบายการบริหารและพัฒนาของผู้ว่าการการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค

นโยบายการบริหารและพัฒนาของผู้ว่าการการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคประกอบด้วย 4S สรุปดังนี้

1. **Strengthening** เสริมสร้างความมั่นคงให้กับระบบไฟฟ้า พัฒนาระบบไฟฟ้าสำหรับเมืองใหญ่และอุตสาหกรรม รวมทั้งพื้นที่สำคัญต่าง ๆ ให้ครอบคลุมทั่วถึงประชาชนผู้ใช้ไฟทุกกลุ่ม พัฒนาให้เป็น “Super PEA” ส่งเสริมสนับสนุนการลงทุนด้านพลังงานทดแทนและการอนุรักษ์พลังงาน และสร้างบุคลากรที่มีคุณภาพทำงานอย่างมีความสุข

2. **Standardizing** สร้างมาตรฐานที่เป็นเลิศ ทั้งด้านระบบไฟฟ้าความปลอดภัยและกระบวนการทำงานให้เป็นที่ยอมรับในระดับภูมิภาคและสากล เพื่อส่งเสริมอุตสาหกรรมภายในประเทศและการค้าระหว่างประเทศ

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

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

ภาพที่ 3- 2: Vision Mission Value (VMV)



3.2 วิสัยทัศน์ (Vision)

กฟภ.เป็นองค์กรชั้นนำที่ทันสมัยในระดับภูมิภาค มุ่งมั่นให้บริการพลังงานไฟฟ้า และธุรกิจเกี่ยวเนื่องอย่างมีประสิทธิภาพ เชื่อถือได้ เพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิต เศรษฐกิจและสังคมอย่างยั่งยืน

3.3 ภารกิจ (Mission)

จัดหา ให้บริการพลังงานไฟฟ้า และดำเนินธุรกิจอื่นที่เกี่ยวข้อง เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าให้เกิดความพึงพอใจ ทั้งด้านคุณภาพและบริการ โดยการพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่อง มีความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม

3.4 ค่านิยม (Core Value)

ทันโลก 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) การพัฒนาระบบงาน และเพิ่มศักยภาพบุคลากรในการรองรับในธุรกิจหลัก และธุรกิจเกี่ยวเนื่อง/ธุรกิจเสริม รวมทั้งโครงสร้างอุตสาหกรรมไฟฟ้าที่เปลี่ยนแปลงไป

ในอนาคต โอกาสในการพัฒนาธุรกิจด้านพลังงานทดแทนและการประหยัดพลังงาน เช่น โรงไฟฟ้าพลังงานทดแทนประเภทต่างๆ ธุรกิจ ESCO และ ธุรกิจจำหน่ายอุปกรณ์ประหยัดพลังงานมีอัตราการเติบโตอย่างต่อเนื่อง รวมถึงการเติบโตของเทคโนโลยีที่มีอย่างก้าวกระโดด เอื้อต่อธุรกิจรถยนต์ไฟฟ้า โดยสอดคล้องกับนโยบายของรัฐบาลการเตรียมพร้อมการใช้งานยานยนต์ไฟฟ้า จัดทำโครงการนำร่องรถโดยสารสาธารณะ ซึ่งแนวทางความเป็นไปได้ในการขยายธุรกิจใหม่มีการศึกษาถึงผลิตภัณฑ์ที่สามารถดำเนินงานได้ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว รวมถึงบทบาทที่ชัดเจนว่าหน่วยงานใดจะเป็นผู้ดำเนินการ ดังนั้น ศักยภาพของบุคลากรที่จะต้องรองรับการดำเนินงานของธุรกิจที่เกี่ยวข้องจึงถือเป็นปัจจัยสำคัญ ไม่ว่าจะเป็นการสร้าง/พัฒนาบุคลากรใหม่เพื่อทดแทนบุคลากรที่จะเกษียณอายุจำนวนมากในอนาคตอันใกล้ รวมถึงการพิจารณาคุณภาพของแรงงานจ้างเหมา (Outsource) นอกจากนั้น การพัฒนาระบบงานที่เหมาะสมและมีความคล่องตัวในการดำเนินธุรกิจ ไม่ว่าจะเป็น การปรับโครงสร้างองค์กรให้มีหน่วยงานรับผิดชอบด้านลูกค้า

โดยตรง หรือการปรับระบบงานภายใน เช่น ระบบงานหรือกระบวนการในการจัดซื้อจัดจ้าง เพื่อให้มีความคล่องตัวต่อโอกาสในการดำเนินธุรกิจ

2) ทิศทางของการส่งเสริมนวัตกรรม ที่ต้องสนับสนุนนโยบายอนุรักษ์พลังงานและพลังงานทดแทน

จากนโยบายของรัฐในการอนุรักษ์พลังงานและพลังงานทดแทน ปัจจุบันพลังงานหมุนเวียนกำลังได้รับความสนใจจากทั่วโลก ซึ่งประเทศไทยมีนโยบายส่งเสริมการผลิตไฟฟ้าจากวัตถุดิบพลังงานทดแทนที่มีอยู่ในประเทศ ตามแผนพัฒนาพลังงานทดแทนและพลังงานทางเลือก พ.ศ. 2558-2579 โดยในแผนพัฒนาฯ กำหนดให้มีสัดส่วนการใช้พลังงานทดแทนเพิ่มขึ้นเป็น ร้อยละ 30 และสัดส่วนการผลิตไฟฟ้าด้วยพลังงานทดแทนเป็นร้อยละ 20 จากปี 2557 ที่ร้อยละ 9 ภายในระยะเวลา 20 ปี (ปี 2558-2579) ซึ่งบทบาทของ กฟภ. ในการจัดทำแผนแม่บทของการวิจัยและพัฒนาเพื่อบูรณาการไปสู่การศึกษาลักษณะจากการเชื่อมต่อบริษัทผลิตไฟฟ้าพลังงานแสงอาทิตย์ที่ติดตั้งบนหลังคา (Solar PV Rooftop) กับระบบจำหน่ายแรงต่ำของ กฟภ. และหาแนวทางการป้องกันและแก้ไขผลกระทบ และการศึกษาแนวทางการปรับปรุงระบบไฟฟ้าเพื่อให้สามารถรองรับการรับซื้อพลังงานไฟฟ้าจากระบบ Solar PV Rooftop ที่เพิ่มมากขึ้นในอนาคต รวมถึงการศึกษาศักยภาพของแหล่งกักเก็บพลังงานในรูปแบบต่างๆ สำหรับระบบพลังงานหมุนเวียนที่เชื่อมต่อกับระบบจำหน่ายไฟฟ้า ถือว่าเป็นประเด็นสำคัญที่จะกำหนดทิศทางขององค์กรที่สำคัญในอนาคตเพื่อรองรับนโยบายของรัฐบาล และบทบาทในการเป็นองค์กรชั้นนำในการบริหารจัดการ รวมถึงการขยายบทบาทสู่ระดับภูมิภาค

3) บทบาทในการเป็นองค์กรชั้นนำในการบริหารจัดการ รวมถึงการขยายบทบาทสู่ระดับภูมิภาค

จากตำแหน่งเชิงยุทธศาสตร์ขององค์กรที่มุ่งสู่การเป็นองค์กรขีดสมรรถนะสูง และเป็นองค์กรชั้นนำในการบริหารจัดการถือเป็นความท้าทายที่สำคัญขององค์กร เนื่องจากระบบการบริหารจัดการที่สำคัญ ถือเป็นกลไกในการผลักดันความสำเร็จตามกลยุทธ์ โดยระบบบริหารจัดการที่สำคัญได้แก่ ระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล ระบบในการจัดซื้อจัดจ้าง ระบบการบริหารโครงการ และระบบการควบคุมภายในและการบริหารความเสี่ยง ซึ่งระบบสนับสนุนดังกล่าวจะต้องมีการบูรณาการ และเชื่อมโยงกันอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งในการบริหารจัดการระบบภายในขององค์กรเพื่อให้องค์กรเป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูงนั้น สามารถวิเคราะห์ด้วยหลักเกณฑ์จาก Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA) รวมถึงการขยายบทบาทขององค์กรไปสู่ในระดับภูมิภาค ซึ่งต้องสร้างการยอมรับในระดับภูมิภาค รวมถึงการพัฒนามาตรฐานการให้บริการสำหรับระบบจำหน่ายของ กฟภ. ให้เข้าสู่มาตรฐานสากล นอกจากนี้ ยังหมายรวมถึงการร่วมลงทุนในโครงการผลิตไฟฟ้า และจำหน่ายไฟฟ้ากับต่างประเทศ โดยผ่าน PEA ENCOM ด้วย

4) การตอบสนองต่อความคาดหวังของกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม และการปรับแผนงานเพื่อสนองตอบต่อความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เปลี่ยนแปลงไป

กฟภ. มีการสำรวจความต้องการและความคาดหวังของแต่ละกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยเฉพาะกลุ่มลูกค้าที่มีการแบ่งกลุ่มเป็น 4 กลุ่มหลัก ได้แก่ บ้านอยู่อาศัย อุตสาหกรรม พาณิชยกรรม และอื่นๆ เพื่อไปใช้ประโยชน์ในการวางแผนผลิตภัณฑ์และบริการ การตลาด การปรับปรุงระบบงานและกระบวนการทำงาน การพัฒนาโอกาสธุรกิจใหม่ รวมถึงการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า ซึ่งนำไปสู่ผลการดำเนินงานที่ดีสามารถนำไปเทียบเคียงกับหน่วยงานอื่น หรือเป็น Best Practice ได้ในอนาคต นอกจากนี้ การตอบสนอง

ความต้องการและความคาดหวังของกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มอื่น นอกเหนือจากกลุ่มลูกค้า เช่น กลุ่มภาครัฐ กลุ่มคู่ค้า และกลุ่มพนักงาน เป็นต้น ดังนั้นการบริหารจัดการและกำหนดแผนงานที่ชัดเจนเกี่ยวกับการตอบสนองความต้องการและความคาดหวังของกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียดังกล่าว จึงเป็นความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์หนึ่งที่สำคัญของ กฟภ.

5) ความพร้อมในการเตรียมองค์กรเพื่อมุ่งพัฒนาโครงข่ายอัจฉริยะ (Smart Grid)

จากการเปลี่ยนแปลงของสภาพความเป็นอยู่ของสังคม และการพัฒนาทางเศรษฐกิจและอุตสาหกรรมทำให้ความต้องการใช้ไฟฟ้าเพิ่มสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง ประกอบกับความต้องการคุณภาพพลังงานไฟฟ้าและการบริการที่ดีมีความละเอียดอ่อนและซับซ้อนมากยิ่งขึ้น รวมไปถึงแนวคิดการรักษาสิ่งแวดล้อมควบคู่ไปกับการพัฒนาด้านพลังงาน ทำให้อุตสาหกรรมด้านพลังงานไฟฟ้าต้องมีการพัฒนาเพื่อรองรับการพัฒนาตามทิศทางการดังกล่าวข้างต้นเพื่อให้เกิดการพัฒนาทางด้านพลังงานอย่างยั่งยืนของประเทศ ซึ่งแนวทางการพัฒนาระบบโครงข่ายไฟฟ้าให้เป็นระบบโครงข่าย Smart Grid เป็นแนวทางที่นโยบายภาครัฐให้ความสำคัญ ซึ่งจากมติที่ประชุม สชช. วันที่ 7 มกราคม 2556 เห็นควรให้ กฟภ. จัดทำโครงการดังกล่าวเป็นแผนนำร่องพัฒนาพื้นที่ต้นแบบระบบโครงข่ายไฟฟ้าอัจฉริยะ เพื่อนำผลการประเมินจากแผนนำร่องไปวางแผนขยายผลสู่พื้นที่เป้าหมายอื่นๆ ต่อไป

6) การบริหารจัดการสินทรัพย์ขององค์กรให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด

จากการวิเคราะห์ทางการเงินจะพบว่า ผลตอบแทนจากสินทรัพย์ของ กฟภ. มีแนวโน้มที่ลดลงอย่างต่อเนื่อง กฟภ. จำเป็นต้องปรับแนวทางการดำเนินงาน เพื่อเพิ่มศักยภาพในการสร้างรายได้ให้มากที่สุดจากสินทรัพย์ที่มีอยู่ จะเห็นได้ว่า โครงสร้าง/เครือข่ายระบบการจำหน่ายไฟฟ้าของ กฟภ. นั้น ครอบคลุมทั่วประเทศ แทบทุกครัวเรือนต่างมีไฟฟ้าใช้ นอกเหนือไปจากโครงข่ายนี้แล้ว กฟภ. ยังมีโครงข่ายใยแก้วนำแสงอีกด้วย เหล่านี้ล้วนเป็นสินทรัพย์ที่มีศักยภาพในการสร้างรายได้อื่นๆ ได้อย่างมาก เช่น การเข้าสู่ธุรกิจโทรคมนาคม การรับส่งข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์ต่างๆ ผ่านโครงข่ายของ กฟภ. ที่มีอยู่ในสังคมปัจจุบันและอนาคต ความพร้อมด้านการสื่อสารข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์ย่อมเป็นปัจจัยหลักในการสร้างการแข่งขันได้ หากเทียบกับคู่แข่งอื่นๆ ที่ให้บริการด้านนี้ ที่ไม่มีระบบสายส่ง สิ่งนี้ย่อมทำให้ กฟภ. ได้เปรียบในด้านการแข่งขันอย่างมาก อย่างไรก็ตามการเข้าสู่ธุรกิจดังกล่าวอาจเป็นข้อจำกัดทางกฎหมายถึงขอบข่ายหน้าที่ของ กฟภ. ทั้งนี้ กฟภ. อาจต้องมีการนำเสนอรัฐบาลหรือหน่วยงานที่กำกับเพื่อแก้ไข/เพิ่มหน้าที่ในการให้บริการประชาชนให้ได้มากที่สุด หาก กฟภ. สามารถเข้าให้บริการดังกล่าวได้ กฟภ. จะเป็นผู้ให้บริการที่เข้าถึงชุมชนด้วยเครือข่ายที่มีอยู่ได้อย่างรวดเร็วที่สุด หากต้องเปรียบเทียบกับคู่แข่งรายอื่นๆ

3.6.2 ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Advantage)

1) ความพร้อมของระบบโครงข่ายไฟฟ้า และ ความเชี่ยวชาญในการดำเนินงานธุรกิจจำหน่ายไฟฟ้าเพื่อรองรับความต้องการในการใช้ไฟฟ้าที่เพิ่มสูงขึ้น รวมถึงการขยายบทบาทการวางระบบไฟฟ้าไปสู่กลุ่มประเทศ AEC

กฟภ. มีความพร้อมด้านระบบโครงข่ายสายส่ง สถานีย่อยที่กระจายทั่วประเทศ ระบบบริหารจัดการไฟฟ้าที่มีประสิทธิภาพ ทรัพยากรมนุษย์ที่มีความชำนาญในด้านวิศวกรรมไฟฟ้า อันเป็นโครงสร้างสำคัญในการดำเนินงาน หรือแม้แต่ที่ดินที่ต้องใช้ในการก่อสร้าง และการพาดผ่านของสายไฟฟ้าทั่วประเทศ รวมถึงตลาดยังมีความต้องการด้านการให้บริการที่เกี่ยวข้องกับวิศวกรรมไฟฟ้า สิ่งเหล่านี้จะทำให้ กฟภ. มีโอกาสใน

การขยายตัวทางธุรกิจได้มากยิ่งขึ้น รวมถึงแผนงานที่พัฒนา PEA Standard เพื่อมุ่งไปสู่การวางระบบไฟฟ้า หรือการให้บริการระบบจำหน่ายในระดับภูมิภาค หรือประเทศกลุ่ม LMS

2) เป็นที่ยอมรับของสาธารณชนในด้านคุณธรรมและความโปร่งใส ซึ่งเป็นปัจจัยที่สนับสนุนต่อการขยายตัวทางธุรกิจ

การเป็นองค์กรที่มีการพัฒนาตามมาตรฐานความรับผิดชอบต่อสังคม และสิ่งแวดล้อม การมุ่งเน้นให้องค์กรเติบโตอย่างยั่งยืน ควบคู่ไปกับการพัฒนาและส่งเสริมการกำกับดูแลกิจการที่ดีตามหลักธรรมาภิบาลในการบริหารองค์กร เพื่อสร้างความน่าเชื่อถือขององค์กรต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม และการสร้างการยอมรับและภาพลักษณ์ที่ดีขององค์กร ซึ่งจะแนบในการประเมิน ITA ปี 2558 เท่ากับ 89.86 แสดงถึงการเป็นที่ยอมรับของสาธารณชนในวงกว้าง

3) กฟภ. มีเทคโนโลยีสารสนเทศที่ครอบคลุมทั้งในระบบเครือข่ายและจำหน่ายไฟฟ้า (Core Process) และระบบสนับสนุนอื่นที่เกี่ยวข้อง เช่น SCADA AMR GIS SAP

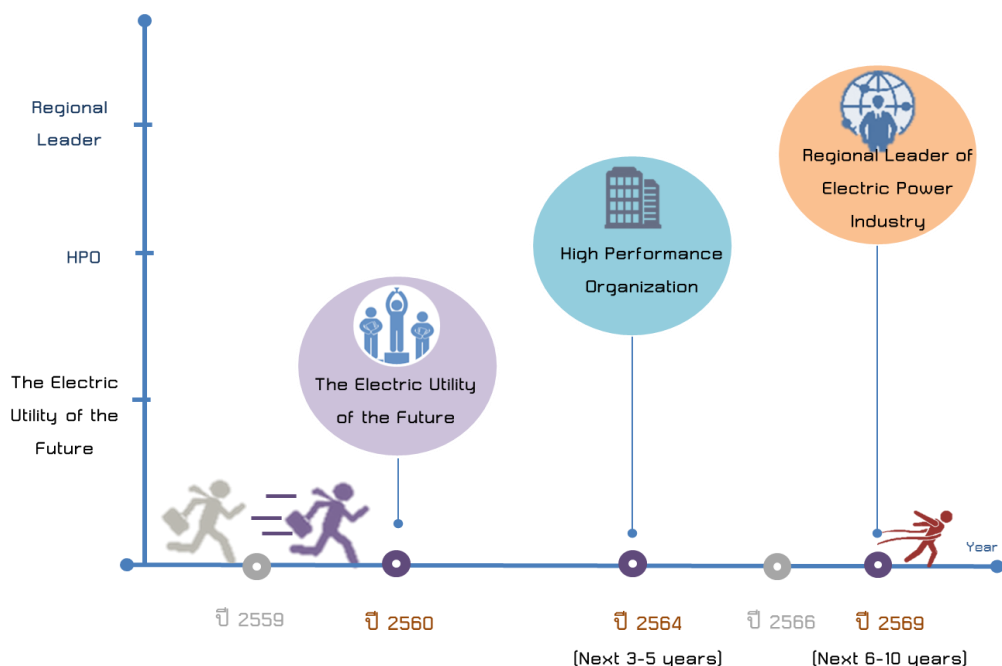
การเพิ่มสมรรถนะขององค์กรให้ดียิ่งขึ้นด้วยการพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่อง รวมถึงการปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงานให้เป็นมาตรฐานและมีประสิทธิภาพ ซึ่ง กฟภ.ได้นำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการบริหารจัดการทรัพยากรขององค์กรให้เกิดประโยชน์สูงสุด โดยได้จัดทำ ICT Roadmap ขึ้นซึ่งจะต้องมีการพัฒนาระบบบริหารจัดการสารสนเทศเพื่อรองรับกระบวนการปฏิบัติงานด้านวิศวกรรมไฟฟ้า และมุ่งหน้าสู่ Smart Grid รวมถึงการนำ ICT มาใช้บริหารจัดการ ควบคุมดูแลการทำงานของ Grid ให้เป็นระบบอัตโนมัติ มีความเสถียร มีความปลอดภัย และนำข้อมูลที่ได้จาก Grid มาใช้ประโยชน์ในการบริหารจัดการ รวมถึงการพัฒนาระบบเพื่อรองรับการให้บริการลูกค้า ซึ่งระบบดังกล่าวหากดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพ จะส่งผลในเชิงบวกกับภาพลักษณ์ขององค์กร

4) การใช้ประโยชน์จากระบบจำหน่ายไฟฟ้าที่มีประสิทธิภาพ เพื่อร่วมมือกับพันธมิตรในการขยายโอกาสในการลงทุน

เนื่องจาก กฟภ. เป็นองค์กรขนาดใหญ่ซึ่งรับผิดชอบในการจัดหาและให้บริการพลังงานไฟฟ้าในพื้นที่ส่วนใหญ่ของประเทศ และมีนโยบายในการดำเนินงานที่มุ่งเน้นการบริการสิ่งที่ดีที่สุดแก่ผู้ใช้ไฟฟ้า โดยเน้นการบริหารจัดการองค์กรให้มีคุณภาพ ทั้งทางด้านเทคโนโลยีระบบไฟฟ้าและบริการ ซึ่งการนำหลักการบริหารจัดการสินทรัพย์มาปฏิบัติจะช่วยสนับสนุนให้ กฟภ. สามารถดำเนินงานได้บรรลุตามนโยบายที่วางไว้ ทั้งนี้ปัจจุบัน กฟภ. ยังไม่มีแผนการจัดการบริหารสินทรัพย์และวางแผนบำรุงรักษาระบบไฟฟ้าที่ชัดเจน ซึ่งอาจทำให้มีต้นทุนในการดำเนินงาน และการบำรุงรักษาระบบจำหน่ายไฟฟ้าสูงกว่าที่ควรจะเป็น อย่างไรก็ตามในปัจจุบัน กฟภ. มีการร่วมมือกับพันธมิตรในการขยายโอกาสในการลงทุนในการจัดการทรัพย์สินดังกล่าว ซึ่งจะเพิ่มการใช้งานทรัพย์สินขององค์กรให้เกิดประโยชน์สูงสุด

3.7 ทิศทางและตำแหน่งยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning)

ภาพที่ 3- 3: ทิศทางและตำแหน่งยุทธศาสตร์



รายละเอียดทิศทางการดำเนินงานในปี 2560



THE ELECTRIC UTILITY OF THE FUTURE

	Operational Excellence	เพิ่มขีดความสามารถระบบจำหน่ายไฟฟ้าที่มีประสิทธิภาพ เสถียรภาพ มั่นคง และทันสมัย พัฒนาศักยภาพของบุคลากร และ ICT รวมทั้งการบริหารสินทรัพย์ขององค์กรให้มีประสิทธิภาพ
	Innovation	พัฒนาและส่งเสริมนวัตกรรม และเทคโนโลยีที่เกี่ยวข้องกับกิจการของ กฟภ.
	Customer Centric	ตอบสนองความต้องการรายกลุ่มลูกค้าในปัจจุบัน ให้ครบถ้วน และกำหนดกลยุทธ์ในการบริหารจัดการ Prosumer*
	Sustainability	เพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานด้าน CG และ CSR

* Prosumer คือ ผู้บริโภค (Consumer) ที่เป็นผู้ผลิตสินค้า (Producer) เอง

รายละเอียดทิศทางการดำเนินงานใน 3-5 ปีข้างหน้า



เป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง และมี Business Model
ที่เอื้อต่อโอกาสในการพัฒนาธุรกิจ

	Operational Excellence	จัดทำ Business Model ให้เหมาะสม และสร้างพันธมิตรเพื่อรองรับการดำเนินธุรกิจในอนาคต รวมทั้งเสริมสร้างความมั่นคงทางการเงิน
	Innovation	พัฒนาและสร้างความร่วมมือด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยี ที่สนับสนุนโอกาสในการลงทุนและพัฒนาธุรกิจใหม่ และจัดตั้งสถาบันวิจัย พัฒนา และนวัตกรรม
	Customer Centric	ตอบสนองความต้องการและความคาดหวังของลูกค้า ในปัจจุบันและอนาคต
	Sustainability	ได้รับมาตรฐาน CG และ CSR

รายละเอียดทิศทางการดำเนินงานใน 6-10 ปีข้างหน้า



มุ่งเน้นการดำเนินธุรกิจด้านไฟฟ้าอย่างครบวงจร เพื่อมุ่งสู่
การเป็นผู้นำในภูมิภาค

	Operational Excellence	ส่งเสริมการลงทุนและพัฒนาธุรกิจทั้งในและต่างประเทศ รวมทั้งมีความมั่นคงทางการเงินในระยะยาว
	Innovation	พัฒนาให้เป็นองค์กรนวัตกรรมที่ได้รับการยอมรับในระดับนานาชาติ และเป็นผู้นำด้านนวัตกรรมในระดับภูมิภาค
	Customer Centric	พัฒนาให้เป็นองค์กรที่มุ่งเน้นลูกค้าเป็นศูนย์กลาง และลูกค้ามีความผูกพันกับองค์กร
	Sustainability	พัฒนาองค์กรสู่ความยั่งยืนในการดำเนินธุรกิจ

ตารางที่ 3- 1: เป้าหมายทิศทางและตำแหน่งยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning)

	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย 5 ปี	เป้าหมาย 10 ปี
 Operational Excellence	- SAIFI (ครั้ง/ราย/ปี) - SAIDI (นาทีก่อน/ราย/ปี) - ROA (ร้อยละ)	2.67 104 4.07	2.54 99 3.74
 Innovation	เทคโนโลยี นวัตกรรม ระดับ TRL 7-9 (ระดับ)	3	ผลงานวิจัยเทคโนโลยี ออกสู่เชิงพาณิชย์ และ มีการ จัด ตั้ง สถาบันวิจัย พัฒนา และนวัตกรรม
 Customer Centric	Customer Satisfaction Index (ระดับ)	4.35	4.40
 Sustainability	- Stakeholder Satisfaction Index (ระดับ) - มาตรฐาน CG CSR (ระดับ)	4 ได้รับมาตรฐาน ระดับสากล	4 เทียบเท่า DJSI (Dow Jones Sustainability Index)

3.8 วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ และยุทธศาสตร์ พ.ศ. 2557-2566 (ทบทวนครั้งที่ 3 พ.ศ. 2560)



3.8.1 วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objective)

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objective) ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค พ.ศ. 2557-2566 (ทบทวนครั้งที่ 3 พ.ศ. 2560) ได้ระบุเป็น 5 ประเด็น ดังนี้

1. เพื่อสร้างความเติบโตอย่างยั่งยืนขององค์กร และมีธรรมาภิบาล
2. เพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงาน และยกระดับศักยภาพองค์กร ให้เป็นเลิศ เพื่อเป็นผู้นำในธุรกิจจำหน่ายไฟฟ้า
3. มุ่งเน้นการตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม
4. มุ่งเน้นนวัตกรรมและเทคโนโลยี และการขยายธุรกิจ เพื่อสนับสนุนการดำเนินงานในธุรกิจเกี่ยวเนื่องทั้งในและต่างประเทศ
5. ขับเคลื่อนองค์กรให้ทันสมัยด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล

3.8.2 ยุทธศาสตร์ (Strategy)

ยุทธศาสตร์ (Strategy) ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค พ.ศ. 2557-2566 (ทบทวนครั้งที่ 3 พ.ศ. 2560) ได้มีการระบุ/กำหนดเพื่อให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ทั้ง 5 ประเด็น โดยมีการกำหนดยุทธศาสตร์ในการดำเนินการทั้งสิ้น 15 ยุทธศาสตร์ สรุปดังนี้

ตารางที่ 3- 2: ยุทธศาสตร์ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค พ.ศ. 2557-2566 (ทบทวนครั้งที่ 3 พ.ศ. 2560)

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objective)	ยุทธศาสตร์ (Strategy)
1. เพื่อสร้างความเติบโตอย่างยั่งยืนขององค์กร และมีธรรมาภิบาล	■ มีการส่งเสริมให้องค์กร มีการเติบโตอย่างยั่งยืน ■ มีการกำกับดูแลกิจการที่ดีตามหลักธรรมาภิบาล
2. เพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงาน และยกระดับศักยภาพองค์กรให้เป็นเลิศ เพื่อเป็นผู้นำในธุรกิจจำหน่ายไฟฟ้า	■ การบริหารและจัดสรรสินทรัพย์ และสร้างความมั่นคงทางการเงิน ■ ปรับปรุงกระบวนการดำเนินงานให้สอดคล้องกับความต้องการของธุรกิจ และทิศทางองค์กร ■ มีการจำหน่ายไฟฟ้าที่ได้คุณภาพเทียบเท่ามาตรฐานสากล ■ ยกระดับการบริหารทุนมนุษย์เพื่อความเป็นเลิศ ■ สร้างองค์กรให้เป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง (HPO)
3. มุ่งเน้นการตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม	■ มุ่งเน้นพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการให้ตอบสนองความต้องการและความคาดหวังของลูกค้า ■ มุ่งเน้นการบริการลูกค้าที่เป็นเลิศและครบวงจร ■ การบริหารความสมดุลของความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
4. มุ่งเน้นนวัตกรรมและเทคโนโลยี และการขยายธุรกิจ เพื่อสนับสนุนการดำเนินงานในธุรกิจเกี่ยวเนื่องทั้งในและต่างประเทศ	■ แสวงหาโอกาสในการลงทุนสำหรับธุรกิจเกี่ยวเนื่องทั้งในและต่างประเทศ ■ เป็นผู้ส่งเสริมและสนับสนุนในด้านพลังงานทดแทน และด้านการใช้พลังงานอย่างมีประสิทธิภาพ ■ ส่งเสริม และสร้างความร่วมมือในการวิจัย พัฒนานวัตกรรมในการพัฒนาสู่ธุรกิจหลัก และธุรกิจเกี่ยวเนื่อง

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objective)	ยุทธศาสตร์ (Strategy)
5. ขับเคลื่อนองค์กรให้ทันสมัยด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล	■ ส่งเสริมและพัฒนาขีดความสามารถด้าน ICT ให้มีมาตรฐาน มีความปลอดภัย เชื่อถือได้ และทั่วถึง เพื่อรองรับการขับเคลื่อนองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ (ICT Excellence) ■ ส่งเสริมและพัฒนาการบริหารจัดการ ICT ให้มีความยั่งยืน (ICT Sustainable)

โดยมีรายละเอียดแต่ละวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และยุทธศาสตร์ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค พ.ศ. 2557-2566 (ทบทวนครั้งที่ 3 พ.ศ. 2560) เป็นดังนี้

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 1: เพื่อสร้างความเติบโตอย่างยั่งยืนขององค์กร และมีธรรมาภิบาล
เป้าประสงค์: ■ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและชุมชนมีความเชื่อมั่นในการดำเนินงานและภาพลักษณ์ขององค์กร ■ การบริหารองค์กรอย่างมีธรรมาภิบาล
ตัวชี้วัดระดับเป้าประสงค์: การดำเนินงานที่โปร่งใส และมีธรรมาภิบาล

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 1 (SO1) เพื่อสร้างความเติบโตอย่างยั่งยืนขององค์กร และมีธรรมาภิบาล โดยให้ความสำคัญในการวิเคราะห์และกำหนดปัจจัยขับเคลื่อนความยั่งยืน รวมทั้งการสื่อสารและการกำหนดแผนงานสู่ความยั่งยืนขององค์กร นอกจากนี้ ยังคงมุ่งเน้นในการพัฒนาและส่งเสริมการกำกับดูแลกิจการที่ดี และมุ่งสู่มาตรฐานของ OECD Principles ภายในปี 2563 รวมถึงการสร้างต้นแบบการไฟฟ้าโปร่งใส และขยายผลไปยังการไฟฟ้าต่างๆ โดยการดำเนินงานด้วยความโปร่งใส ปราศจากทุจริตคอร์รัปชัน มีมาตรฐานทางจริยธรรมและจรรยาบรรณในวิชาชีพ และเป็นที่ยอมรับในด้านภาพลักษณ์ขององค์กรในมุมมองของสาธารณชน

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

³ Unpacking the social Licence to operate, Merz Magazine

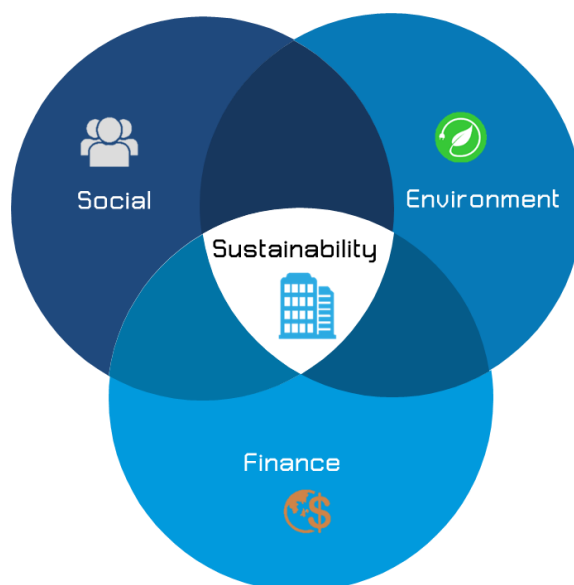
SO1	เพื่อสร้างความเติบโตอย่างยั่งยืนขององค์กร และมีธรรมาภิบาล		
	ยุทธศาสตร์ที่ 1	มีการส่งเสริมให้องค์กรมีการเติบโตอย่างยั่งยืน	
		กลยุทธ์ที่ 1	ส่งเสริมและพัฒนาองค์กรสู่ความยั่งยืน (OC1)
		กลยุทธ์ที่ 2	Change Management (OC3)

ยุทธศาสตร์ที่ 1 : มีการส่งเสริมให้องค์กรมีการเติบโตอย่างยั่งยืน โดยมุ่งเน้นในการวิเคราะห์และกำหนดปัจจัยขับเคลื่อน เพื่อมุ่งสู่ความยั่งยืนภายในองค์กร รวมทั้งการสื่อสารและการนำปัจจัยขับเคลื่อนดังกล่าว มากำหนดเป็นแผนงานสู่ความยั่งยืนภายในองค์กร โดยมีเป้าหมายที่สำคัญ คือ การบรรลุเป้าหมายใน 3 มิติ ได้แก่ มิติเศรษฐกิจ (Economic) คือ ตอบสนองนโยบายภาครัฐ มุ่งเน้นยุทธศาสตร์ด้านพลังงานเพื่อรองรับการเติบโตของประเทศ ในขณะที่องค์กรคงไว้ซึ่งความสามารถในการสร้างกำไร (Economic Wealth) มิติสังคม (Social) สร้างสายสัมพันธ์ที่ดีกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่าย ทำให้ผู้คนที่เกี่ยวข้องมีคุณภาพชีวิตที่ดีและมีความสุข (Social Well-Being) มิติสิ่งแวดล้อม (Environment) ใส่ใจและรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อมอย่างเป็นรูปธรรม (Environmental Wellness)

นอกจากนี้ ยังให้ความสำคัญกับการกำกับดูแลกิจการที่ดีตามหลักธรรมาภิบาล และมุ่งสู่มาตรฐานสากลของ OECD Principles ภายในปี 2563 เพื่อส่งเสริมภาพลักษณ์ที่ดี และความเชื่อมั่นต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร ประกอบด้วยหลักการ 5 ข้อ คือ 1. การเคารพสิทธิผู้ถือหุ้น 2. การปฏิบัติต่อผู้ถือหุ้นอย่างเป็นธรรม 3.การพบปะทบทวนของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Roles of Stakeholders) 4. การเปิดเผยข้อมูลและความโปร่งใสและ 5. บทบาทความรับผิดชอบต่อคณะกรรมการ

การส่งเสริมกิจกรรมการมีส่วนร่วมรับผิดชอบต่อสังคม ชุมชน สิ่งแวดล้อม โดยการพัฒนากระบวนการมีส่วนร่วมจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder Engagement) เช่น บุคลากร ลูกค้า และคู่ค้า เพื่อจะได้ทราบความต้องการและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในแต่ละกลุ่ม มีการจ้างงานที่คำนึงถึงผลประโยชน์ของบริษัทและสังคม (Social Hiring) และสร้างมาตรฐานความปลอดภัยในการปฏิบัติงานภายในองค์กร และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม การดูแลความถูกต้องสมบูรณ์ของห่วงโซ่อุปทาน (Monitor Supply Chain) เพื่อให้องค์กรมีการเติบโตอย่างยั่งยืน ควบคู่ไปกับการพัฒนาและส่งเสริมโครงการที่ยกระดับคุณภาพชีวิตของสังคม ชุมชน การสร้างสมดุลของสิ่งแวดล้อม และการเข้าถึงองค์กร สินค้าและบริการ (Accessibility) โดยการยกระดับมาตรฐานความปลอดภัยการใช้ไฟฟ้าของประชาชน และส่งเสริมเผยแพร่ความรู้ที่เป็นประโยชน์เกี่ยวกับการใช้ไฟฟ้าสู่สาธารณะ

ภาพที่ 3- 4: กรอบแนวคิดเกี่ยวกับการดำเนินงานเพื่อพัฒนาองค์กรสู่ความยั่งยืน



รวมถึง การดำเนินงานเรื่อง Change Management เนื่องจากเทคโนโลยี และโครงสร้างของ อุตสาหกรรมไฟฟ้าที่เริ่มมีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ดังนั้นแนวทางในการดำเนินธุรกิจของ กฟภ. จำเป็น จะต้องปรับให้มีความคล่องตัว และสามารถปรับเปลี่ยนได้ทันต่อสภาพแวดล้อมของธุรกิจ และการแข่งขันที่ เปลี่ยนแปลงไป เพื่อให้องค์กรสามารถสร้างรายได้ และเติบโตได้อย่างยั่งยืน ดังนั้น กลยุทธ์ดังกล่าวจะเป็น เสมือนปัจจัยขับเคลื่อน และการบูรณาการงานระหว่างหน่วยงานในการเปลี่ยนผ่านจากรูปแบบธุรกิจในการ จำหน่ายไฟฟ้าในปัจจุบัน (Current State) ไปสู่รูปแบบ หรือ โมเดลธุรกิจใหม่ที่คาดหวังในอนาคต (Desired State) โดยกลยุทธ์ดังกล่าวจะเป็นตัวเชื่อมระหว่างวิสัยทัศน์ ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ และเป้าหมาย เข้ากับ แนวทางในการปรับเปลี่ยนที่เหมาะสมขององค์กร ในทุกๆด้าน ทั้งในด้านโครงสร้าง (Structure) ระบบงาน/ กระบวนการ (Process) และ บุคลากร (People) ด้วยการระบุแผนงานในการปรับเปลี่ยนองค์กร (Change Management Plan) ที่บูรณาการกัน โดยแนวทางที่สำคัญ มีดังนี้

- ปรับปรุงโครงสร้าง ระบบงาน และกระบวนการขององค์กร ให้รองรับการดำเนินงาน ในธุรกิจที่เกี่ยวข้อง ซึ่งในปี 2560 จะต้องมีการวิเคราะห์ Potential Products และพัฒนา Business Model ที่เหมาะสม รวมถึงการวิเคราะห์อัตราผลตอบแทน และความเสี่ยงจากการดำเนินงานในแต่ละ ทางเลือก นอกจากนี้ จำเป็นต้องกำหนดให้มีผู้รับผิดชอบในการดำเนินงานที่ชัดเจน พร้อมทั้งมีโครงสร้าง ระบบงาน และกระบวนการรองรับการดำเนินงานในธุรกิจนั้น

- การสร้างวัฒนธรรมองค์กร (Culture) และการสร้างบรรยากาศในการทำงานเพื่อให้ บุคลากรมุ่งเน้นในการดำเนินงานโดยเน้นประสิทธิภาพ (Emphasis on Effectiveness) เพื่อบรรลุเป้าหมาย ขององค์กร และการที่ยอมรับในการเปลี่ยนแปลง (Acceptance of Changes) เพื่อให้องค์กรมีความคล่องตัว ขับเคลื่อนไปสู่องค์กรที่มุ่งเน้นลูกค้าเป็นศูนย์กลาง รวมถึงการพัฒนากระบวนการจัดการองค์ความรู้ขององค์กร โดยมุ่งเน้นในการสร้างบรรยากาศในการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ทั่วทั้งองค์กร (Free Flow of Information) เพื่อสร้างการเรียนรู้และนวัตกรรมในองค์กร ตลอดจนสนับสนุนการดำเนินงานขององค์กรให้มี Productivity สูงขึ้น เพื่อให้องค์กรบรรลุวิสัยทัศน์ และเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้

- การสื่อสาร โดยเน้นการสื่อสารถึงวิสัยทัศน์ และตำแหน่งยุทธศาสตร์ เพื่อให้บุคลากรทุกคนในองค์กรเข้าใจ และตระหนักถึงทิศทางการดำเนินงานในแนวทางเดียวกัน สิ่งที่ต้องดำเนินการในแต่ละหน่วยงาน เพื่อให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายได้

SO1	เพื่อสร้างความเติบโตอย่างยั่งยืนขององค์กร และมีธรรมาภิบาล		
	ยุทธศาสตร์ที่ 2	มีการกำกับดูแลกิจการที่ดีตามหลักธรรมาภิบาล	
		กลยุทธ์ที่ 3	ทบทวนกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ เพื่อรองรับการดำเนินงานในธุรกิจเกี่ยวเนื่อง รวมถึงกำกับการดำเนินงานของบริษัทในเครือ เพื่อให้เกิด Synergy (RS2)

ยุทธศาสตร์ที่ 2 : มีการกำกับดูแลกิจการที่ดีตามหลักธรรมาภิบาล โดยมุ่งเน้นในการส่งเสริมการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ นโยบาย และมาตรฐานทั้งในและต่างประเทศ โดยปรับปรุงกระบวนการดำเนินงาน กฎระเบียบ หลักเกณฑ์ และการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพและโปร่งใส

นอกจากนี้ ยังมุ่งเน้นการกำกับการดำเนินงานของบริษัทในเครือให้มีประสิทธิภาพ โดยปัจจุบันองค์กรมีแนวทางในการกำกับการรายงานผลการดำเนินงาน ทั้งด้านการลงทุน และผลการดำเนินงานตามกลยุทธ์ระหว่างบริษัทแม่ และบริษัทในเครือที่ดี อย่างไรก็ตาม กลยุทธ์ดังกล่าวจะมุ่งเน้นการเพิ่มประสิทธิภาพของการกำกับติดตามของบริษัทในเครือ โดยมีแนวทางในการกำกับที่เป็นระบบ (Direct) การมีเกณฑ์วัดคุณภาพงาน และผลสำเร็จของกลยุทธ์หรือนโยบาย (Measure) และการติดตามผลการดำเนินงานอย่างใกล้ชิดในระดับความถี่ที่เหมาะสม (Monitor) โดยเปรียบเทียบกับเป้าหมาย และผลผลิต ผลลัพธ์ ผลกระทบที่เกิดขึ้นในแต่ละกลยุทธ์ของบริษัทในเครือ เพื่อให้มั่นใจได้ว่าบริษัทในเครือสามารถลงทุน และดำเนินการ โดยสร้าง/เพิ่มมูลค่าให้กับ กฟผ. ได้อย่างแท้จริง

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 2 (SO2): เพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงาน และยกระดับศักยภาพองค์กรให้เป็นเลิศเพื่อเป็นผู้นำในธุรกิจจำหน่ายไฟฟ้า
เป้าประสงค์: ▪ พัฒนาประสิทธิภาพในการดำเนินงาน ▪ ปรับโครงสร้างองค์กร/ระบบงาน และยกระดับศักยภาพบุคลากร เอื้อต่อการดำเนินธุรกิจหลักและธุรกิจเกี่ยวเนื่อง ▪ มุ่งพัฒนาโครงข่ายไฟฟ้าอัจฉริยะ (Smart Grid) ▪ เพิ่มประสิทธิภาพจากการใช้ประโยชน์จากสินทรัพย์ที่มีอยู่ ▪ สร้างความมั่นคงทางการเงินในระยะยาว ▪ ลดอัตราหน่วยสูญเสียในระบบจำหน่าย (Loss)
ตัวชี้วัดระดับเป้าประสงค์: ▪ ประสิทธิภาพในการใช้สินทรัพย์ ▪ ดัชนีความน่าเชื่อถือของระบบจำหน่ายไฟฟ้า ▪ การดำเนินงานตามแผนงาน Smart Grid ▪ อัตรากำลังและขีดความสามารถของบุคลากร

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 2 (SO2) เพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงาน และยกระดับศักยภาพองค์กรให้เป็นเลิศเพื่อเป็นผู้นำในธุรกิจจำหน่ายไฟฟ้า โดยองค์กรจะให้ความสำคัญในการพัฒนาระบบ Asset Management เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการใช้สินทรัพย์และการดำเนินงานขององค์กร รวมถึงยังคงมุ่งเน้นในการพัฒนามาตรฐานด้านระบบจำหน่ายไฟฟ้าที่ได้รับการยอมรับในระดับภูมิภาคอย่างต่อเนื่อง โดยการยกระดับคุณภาพของระบบไฟฟ้า ให้มีความมั่นคง เชื่อถือได้ และปลอดภัยสูง นอกจากนี้ ยังมุ่งพัฒนาระบบโครงข่ายไฟฟ้าอัจฉริยะ เพื่อนำไปสู่การใช้พลังงานไฟฟ้าอย่างเต็มประสิทธิภาพ เชื่อมโยงทุกกิจกรรมของอุตสาหกรรมไฟฟ้าเข้าด้วยกัน และรองรับกับโครงสร้างของระบบสาธารณูปโภคและอุตสาหกรรมที่เปลี่ยนแปลงในอนาคต

นอกจากนี้ องค์กรให้ความสำคัญกับการเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงาน ด้วยการปรับปรุงระบบงาน/กระบวนการให้มีความคล่องตัว และสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์ และเป้าหมายองค์กร รวมถึงการยกระดับศักยภาพขององค์กร โดยขับเคลื่อนด้วยบุคลากรที่มีคุณภาพ ซึ่งมุ่งเน้นในการบริหารทุนมนุษย์ (Human Resource Management: HRM) และเพิ่มขีดความสามารถของบุคลากร (Human Resource Development: HRD) ให้มีความพร้อมและมีศักยภาพที่เพียงพอ เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงและการเติบโตของธุรกิจในอนาคตด้วย

SO2	เพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงาน และยกระดับศักยภาพองค์กรให้เป็นเลิศเพื่อเป็นผู้นำในธุรกิจจำหน่ายไฟฟ้า		
	ยุทธศาสตร์ที่ 3	การบริหารและจัดสรรสินทรัพย์ และสร้างความมั่นคงทางการเงิน	
		กลยุทธ์ที่ 4	เพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารสินทรัพย์ (OM3)

ยุทธศาสตร์ที่ 3 : การบริหารและจัดสรรสินทรัพย์ และสร้างความมั่นคงทางการเงิน เป็นองค์กรที่มีการบริหารและจัดสรรสินทรัพย์อย่างเต็มประสิทธิภาพ โดยกลยุทธ์จะมุ่งเน้นการพัฒนาระบบ Asset Management เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการใช้สินทรัพย์และการดำเนินงานขององค์กร รวมถึงการลดต้นทุนในการดำเนินงาน และเพิ่มอัตราผลตอบแทนทางการเงินขององค์กร โดยมีแนวทางที่สำคัญ ดังนี้

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

- การวางแผนกลยุทธ์ในการบริหารจัดการสินทรัพย์ โดยศึกษาสภาพปัจจุบันในการบริหารจัดการสินทรัพย์ของ กฟภ. และวิเคราะห์โอกาสในการปรับปรุงระบบการบริหารจัดการสินทรัพย์ เพื่อพัฒนาแผนที่นำทางเชิงกลยุทธ์ (Strategic Roadmap) ในการบริหารจัดการสินทรัพย์ของ กฟภ. รวมถึงกำหนดให้มีการติดตามการประเมินผลในการบริหารสินทรัพย์ขององค์กร เพื่อให้เกิดการแก้ปัญหาในการบริหารสินทรัพย์ขององค์กรที่ตรงประเด็น และก่อให้เกิดการลงทุนในสินทรัพย์ที่ก่อให้เกิดรายได้กับองค์กรอย่างแท้จริง นอกจากนี้ ในระยะยาวจะมีการมุ่งเน้นการพัฒนาระบบการบริหารสินทรัพย์ขององค์กรเข้าสู่มาตรฐานสากล (ISO 55000) ด้วย

- การพัฒนาระบบฐานข้อมูลเพื่อใช้ในการประเมินระดับความพร้อมในการใช้งาน หรือสุขภาพของสินทรัพย์ (Stages of health or operational readiness) และนำข้อมูล หรือตัวชี้วัดดังกล่าวไปสู่การจัดลำดับความสำคัญ และวางแผนการบำรุงรักษา (Maintenance Strategy) ที่เหมาะสม ในสินทรัพย์ที่สำคัญขององค์กร

ภาพที่ 3- 5: หลักการในการบริหารสินทรัพย์ขององค์กร (Enterprise Asset Management)



ที่มา : Institute of Asset Management

SO2	เพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงาน และยกระดับศักยภาพองค์กรให้เป็นเลิศเพื่อเป็นผู้นำในธุรกิจจำหน่ายไฟฟ้า		
	ยุทธศาสตร์ที่ 4	ปรับปรุงกระบวนการดำเนินงานให้สอดคล้องกับความต้องการของธุรกิจและทิศทางองค์กร	
		กลยุทธ์ที่ 5	ปรับปรุงกระบวนการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพ โดยให้ครอบคลุมทั้งห่วงโซ่อุปทาน (OM1)

ยุทธศาสตร์ที่ 4 : ปรับปรุงกระบวนการดำเนินงานให้สอดคล้องกับความต้องการของธุรกิจและทิศทางองค์กร โดยให้ความสำคัญกับการปรับปรุงกระบวนการดำเนินงานขององค์กร (Streamline Process) โดยมีการวิเคราะห์โครงสร้างกระบวนการดำเนินธุรกิจขององค์กร พร้อมทั้งวิเคราะห์ และปรับปรุงข้อกำหนด ตัวชี้วัดในแต่ละกระบวนการขององค์กร (Business Structure Analysis) เพื่อออกแบบและพัฒนากระบวนการ/กระบวนการดำเนินงานขององค์กร ให้มีความยืดหยุ่น และสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์ และเป้าหมาย ขององค์กร โดยระบบงาน/กระบวนการงาน จะต้องสามารถปรับเปลี่ยนเพื่อรับมือกับแรงกดดันจากสภาพแวดล้อมได้อย่างคล่องตัว และทันต่อเหตุการณ์ เพื่อช่วยขับเคลื่อนองค์กรตามยุทธศาสตร์ได้อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิผล รวมถึงมีการทบทวนคู่มือการปฏิบัติงานขององค์กร พร้อมกำหนดระยะเวลาใน

การส่งมอบแต่ละกระบวนการ (Service Level Agreement: SLA) ที่เหมาะสมในแต่ละกระบวนการหลักขององค์กร ทั้งกระบวนการภายในขององค์กร และกระบวนการส่งมอบผลิตภัณฑ์/บริการหลักให้กับลูกค้า

SO2	เพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงาน และยกระดับศักยภาพองค์กรให้เป็นเลิศเพื่อเป็นผู้นำในธุรกิจจำหน่ายไฟฟ้า		
	ยุทธศาสตร์ที่ 5	มีการจำหน่ายไฟฟ้าที่ได้คุณภาพเทียบเท่ามาตรฐานสากล	
		กลยุทธ์ที่ 6	เพิ่มขีดความสามารถระบบจำหน่ายไฟฟ้าที่มีประสิทธิภาพและทั่วถึง (OM2)

ยุทธศาสตร์ที่ 5 : มีการจำหน่ายไฟฟ้าที่ได้คุณภาพเทียบเท่ามาตรฐานสากล โดยให้ความสำคัญกับการเพิ่มขีดความสามารถระบบจำหน่ายไฟฟ้าที่มีประสิทธิภาพและทั่วถึง ซึ่งจะพัฒนาระบบไฟฟ้าและก่อสร้างสถานีไฟฟ้า เพื่อให้สามารถจ่ายไฟฟ้าได้อย่างเพียงพอมีความมั่นคง เชื่อถือได้ สามารถรองรับความต้องการไฟฟ้าที่เพิ่มขึ้น ลดปัญหาการปฏิบัติการและบำรุงรักษา ลดหน่วยสูญเสียในระบบจำหน่าย รวมถึงปรับปรุงและเชื่อมโยงระบบจำหน่ายไฟฟ้าในพื้นที่ธุรกิจ อุตสาหกรรม นิคมอุตสาหกรรมและพื้นที่สำคัญ ให้มีความมั่นคงของระบบไฟฟ้าที่สูงขึ้น โดยแนวทางที่สำคัญ มีดังนี้

- คุณภาพการจำหน่ายไฟฟ้า โดยกำหนดค่าดัชนีความมั่นคงในการจ่ายไฟฟ้า ให้สอดคล้องกับแผนพัฒนา ฉบับที่ 12 โดยปรับปรุงคุณภาพ และความมั่นคงในการจ่ายไฟฟ้าให้สม่ำเสมอ ลดปัญหาไฟฟ้าดับบ่อย และเป็นเวลานาน รวมถึงมีแผนงานที่ชัดเจนเพื่อลดการสูญเสียหน่วยจำหน่าย (Loss) โดยการปรับปรุงระบบไฟฟ้าให้มีความมั่นคงของระบบ และจะให้ความสำคัญกับปัญหาไฟฟ้าดับในเขตอุตสาหกรรมและเขตเมือง รวมถึง การเชื่อมระบบไฟฟ้า เพื่อรองรับแหล่งผลิตไฟฟ้าขนาดเล็ก และพลังงานทดแทน ที่เพิ่มจำนวนมากขึ้น นอกจากนี้ ระบบไฟฟ้าจะต้องสามารถทำงานได้อัตโนมัติ โดยเน้นให้อุปกรณ์ต่างๆ สามารถสื่อสารกันได้อย่างถูกต้อง และมีความปลอดภัย (Interoperability) เพื่อรองรับเทคโนโลยีใหม่ และ Smart Grid ในอนาคตอีกด้วย

- การพัฒนาโครงข่ายไฟฟ้าอัจฉริยะ (Smart Grid) ซึ่งเป็นโครงข่ายไฟฟ้าที่ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ และการสื่อสารมาบริหารจัดการ ควบคุมการผลิต การส่ง และการจ่ายพลังงานไฟฟ้า ซึ่งสามารถรองรับการเชื่อมต่อระบบไฟฟ้าจากแหล่งพลังงานทางเลือกที่สะอาดและกระจายอยู่ทั่วไป (Distributed Energy Resource : DER) รวมทั้ง ให้บริการกับผู้เชื่อมต่อกับโครงข่ายผ่านมิเตอร์อัจฉริยะได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีความมั่นคง ปลอดภัย เชื่อถือได้ และมีคุณภาพไฟฟ้าได้มาตรฐานสากล โดย กพภ. จะทบทวน/ปรับแผนที่นำทาง (PEA Smart Grid Roadmap) ให้สอดคล้องกับแผนแม่บทการพัฒนาระบบโครงข่ายสมรรถนะกริดของประเทศไทย พ.ศ.2558-2579 ของกระทรวงพลังงาน โดยแบ่งการพัฒนาออกเป็น 4 ระยะ ได้แก่ 1) ระยะเตรียมการอยู่ในระหว่างปี 2558-2559 ในการกำหนดผู้รับผิดชอบ กำหนด Platform ของการพัฒนาระบบโครงข่าย Smart Grid และการสนับสนุนการผลิต บุคลากรและการวิจัย 2) ระยะสั้นอยู่ในช่วงปี 2560-2564 โดยสนับสนุนการศึกษาวิจัยโครงการนำร่อง และการกำหนดนโยบายให้การไฟฟ้าลงทุนโครงการนำร่อง 3) ระยะกลางอยู่ในช่วงปี 2565-2574 โดยการปรับปรุงนโยบายและกฎระเบียบให้เอื้อต่อการพัฒนาระบบ และสนับสนุนให้การไฟฟ้าลงทุนพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน และ 4) ระยะยาวอยู่ในช่วงปี 2575-

2579 โดยสนับสนุนการลงทุนต่อเนื่องในโครงสร้างพื้นฐาน และเทคโนโลยีต่างๆ รวมถึงกำหนดนโยบายสนับสนุน และจูงใจผู้ใช้ไฟฟ้าให้มีการลงทุนติดตั้งเทคโนโลยี

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

ตารางที่ 3- 3: นโยบายและกิจกรรมพัฒนา/ลงทุนพัฒนาในระบบจำหน่าย ตามโครงข่ายสมรรถกิริยาของประเทศไทย พ.ศ.2558-2579

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

SO2	เพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงาน และยกระดับศักยภาพองค์กรให้เป็นเลิศเพื่อเป็นผู้นำในธุรกิจจำหน่ายไฟฟ้า		
	ยุทธศาสตร์ที่ 6	ยกระดับการบริหารทุนมนุษย์เพื่อความเป็นเลิศ	
		กลยุทธ์ที่ 7	ส่งเสริมการบริหารทุนมนุษย์ (HRM) (HR1)

ยุทธศาสตร์ที่ 6 : ยกระดับการบริหารทุนมนุษย์เพื่อความเป็นเลิศ โดยกลยุทธ์มุ่งเน้นในการบริหารทุนมนุษย์ในลักษณะเชิงกลยุทธ์มากขึ้น (Strategic HRM) ซึ่งจะพัฒนาระบบการบริหารคนให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย โดยให้ความสำคัญในการพัฒนาระบบ Competency เป็นเครื่องมือสำคัญในการเชื่อมโยงวิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์ขององค์กรเข้ากับการบริหารทรัพยากรบุคคล เพื่อที่จะวิเคราะห์คุณลักษณะที่จำเป็นสำหรับพนักงานในแต่ละตำแหน่งงาน เพื่อให้พนักงานในตำแหน่งงานนั้นๆ สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและสอดคล้องกับทิศทางการดำเนินงาน รวมถึงเป้าหมายขององค์กร

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

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

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

- การประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน (Performance Appraisal) โดยปรับปรุงหลักเกณฑ์การประเมินผลของพนักงานให้สอดคล้องกับ Competency ที่ได้ปรับปรุง รวมถึงมีการปรับปรุงระบบ PMS ให้เชื่อมโยงกับระบบแรงจูงใจขององค์กร

ภาพที่ 3- 6: ความเชื่อมโยงในการปรับปรุงการดำเนินงานด้านทรัพยากรบุคคล



SO2	เพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงาน และยกระดับศักยภาพองค์กรให้เป็นเลิศเพื่อเป็นผู้นำในธุรกิจจำหน่ายไฟฟ้า		
	ยุทธศาสตร์ที่ 7	สร้างองค์กรให้เป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง (HPO)	
		กลยุทธ์ที่ 8	เพิ่มขีดความสามารถของบุคลากร (HRD) (HR2)

ยุทธศาสตร์ที่ 7 : สร้างองค์กรให้เป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง (HPO) โดยการเพิ่มขีดความสามารถของบุคลากร (HRD) ทั้งในด้านความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) ความสามารถ (Ability) และคุณลักษณะ (Other Characteristics) ให้มีความพร้อม สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กร และการเติบโตของธุรกิจในอนาคต โดยมีแนวทางที่สำคัญ ดังนี้

- การค้นหาหลักสูตรในการอบรม เพื่อเพิ่มขีดความสามารถหลักของบุคลากรให้รองรับการดำเนินธุรกิจในอนาคต ซึ่งจะมีการวิเคราะห์ถึงทิศทางการกลยุทธ์ขององค์กร เพื่อให้ทราบถึงความรู้และทักษะที่จำเป็น เพื่อนำไปสู่การออกแบบหลักสูตรให้กับฝ่ายงาน/กลุ่มงานที่เหมาะสม
- จัดทำแผนพัฒนารายบุคคลตามสมรรถนะ (Individual Development Plan) โดยสอดคล้องกับ Competency รายบุคคลที่ถูกกำหนดไว้เพื่อเพิ่มทักษะและความสามารถให้สอดคล้องกับเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพ และความต้องการรายบุคคล
- การจัดการองค์ความรู้ (Knowledge Management) โดยมุ่งเน้นในการเก็บองค์ความรู้ที่สำคัญขององค์กร และการสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ทั่วทั้งองค์กรอย่างเป็นระบบ (Learning System) โดยเชื่อมโยงการเรียนรู้กับผลการปฏิบัติงาน (Performance) ทั้งระดับตัวบุคคล ระดับหน่วยงาน และระดับองค์กร โดยมีเป้าหมายหลักคือการเพิ่มผลผลิตและการนำไปสู่การสร้างนวัตกรรมในการผลิตสินค้าและบริการใหม่ๆ รวมถึงการปรับปรุงกระบวนการดำเนินงานขององค์กร

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 3: มุ่งเน้นการตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม

เป้าประสงค์:

- การบริหารความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกด้านอย่างสมดุล
- ยกระดับความพึงพอใจและความผูกพันของทุกกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ตัวชี้วัดระดับเป้าประสงค์:

- ความพึงพอใจของแต่ละกลุ่มลูกค้า
- ความพึงพอใจและความผูกพันของทุกกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 3 (SO3) มุ่งเน้นการตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม โดยให้ความสำคัญในการสร้างสายสัมพันธ์ที่ดีกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่าย เพื่อเป็นรากฐานให้องค์กรมีการเติบโตอย่างยั่งยืน โดยเน้นการตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งภายในและภายนอกขององค์กร เพื่อยกระดับความพึงพอใจและความผูกพันของทุกกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ทั้งนี้ กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญของ กฟภ. มีทั้งหมด 5 กลุ่ม ได้แก่ ภาครัฐ ลูกค้า พนักงาน คู่ค้า และชุมชน สังคมสิ่งแวดล้อม โดยแต่ละกลุ่มมีความต้องการและความคาดหวังจาก กฟภ. ในมิติที่แตกต่างกัน อย่างไรก็ตาม ในทุกกลุ่มผู้มีส่วนได้เสียดังกล่าว ยังมีฐานะเป็นผู้ใช้บริการไฟฟ้าของ กฟภ. ด้วย

ดังนั้น จากบทบาทที่ผสมผสานกัน (Multiple Roles) ระหว่างความเป็นผู้บริโภคและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร องค์กรจึงให้ความสำคัญทั้งในการบริหารความสมดุลในความต้องการและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม เพื่อให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่มมีความผูกพัน และเป็นผู้สนับสนุนองค์กร และยังคงตอบสนองความต้องการ/ความคาดหวังในผลิตภัณฑ์และบริการ (Product/Service Based) ของลูกค้าในแต่ละกลุ่มด้วย ทั้งในประสิทธิภาพของระบบจำหน่ายไฟฟ้า และยกระดับการให้บริการอย่างครบวงจร เพื่อให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจและภักดีต่อองค์กร เนื่องจาก สายสัมพันธ์ดังกล่าวจะทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมายในผลลัพธ์ทางธุรกิจ และช่วยเสริมสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้กับองค์กรด้วย

ภาพที่ 3- 7: กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย



SO3	มุ่งเน้นการตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม		
	ยุทธศาสตร์ที่ 8	มุ่งเน้นพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการให้ตอบสนองความต้องการและความคาดหวังของลูกค้า	
		กลยุทธ์ที่ 9	พัฒนาผลิตภัณฑ์เพื่อสนองความต้องการและความคาดหวังของลูกค้า (CR1)

ยุทธศาสตร์ที่ 8 : มุ่งเน้นพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการให้ตอบสนองความต้องการและความคาดหวังของลูกค้า โดยให้ความสำคัญกับการศึกษาปัจจัยและระดับความต้องการ ความคาดหวัง รายกลุ่มลูกค้าที่ส่งผลต่อความพึงพอใจของลูกค้า ซึ่งจะมีการวิเคราะห์สารสนเทศจากการสำรวจเพื่อการเรียนรู้เกี่ยวกับลูกค้าและตลาด และนำมาสรุปผลเป็นข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุงการดำเนินงานขององค์กร โดยสารสนเทศดังกล่าวจะถูกนำไปใช้ประโยชน์ในการวางแผนผลิตภัณฑ์และบริการ การตลาด การปรับปรุงระบบงาน และกระบวนการทำงาน การพัฒนาโอกาสธุรกิจใหม่ รวมถึงการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าในแต่ละกลุ่มลูกค้าที่เหมาะสม

SO3	มุ่งเน้นการตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม		
	ยุทธศาสตร์ที่ 9	มุ่งเน้นการบริการลูกค้าที่เป็นเลิศและครบวงจร	
		กลยุทธ์ที่ 10	ยกระดับการให้บริการอย่างครบวงจรและมุ่งเน้นการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าอย่างยั่งยืน (CR2)

ยุทธศาสตร์ที่ 9 : มุ่งเน้นการบริการลูกค้าที่เป็นเลิศและครบวงจร โดยการนำข้อมูลเสียงจากลูกค้ามาปรับปรุง เพื่อยกระดับการให้บริการอย่างครบวงจรและมุ่งเน้นการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าอย่างยั่งยืน โดยมีแนวทางที่สำคัญ ดังนี้

- **กลยุทธ์รายกลุ่มลูกค้า** บูรณาการฐานข้อมูลระบบไฟฟ้าภายในหน่วยงาน และเสียงของลูกค้าผ่านช่องทางต่างๆ เพื่อใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ในการวางแผนพัฒนาระบบไฟฟ้ารายกลุ่มลูกค้า ได้แก่ บ้านอยู่อาศัย อุตสาหกรรม พาณิชยกรรม และอื่นๆ โดยมีรายละเอียดกลยุทธ์ที่ชัดเจนในการดูแลในแต่ละกลุ่มลูกค้าในมิติต่างๆ เช่น ด้านผลิตภัณฑ์ ด้านบริการ ด้านสนับสนุนและด้านการบริหารข้อร้องเรียน เป็นต้น
- **การพัฒนาระบบการบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้า** เพื่อสนับสนุนการบริการลูกค้าแต่ละกลุ่มให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น และสร้างความพึงพอใจของลูกค้าตามเป้าหมายของ กฟภ. โดยเฉพาะการปรับปรุงระบบ Key Account และระบบสนับสนุนให้มีประสิทธิภาพ (กลยุทธ์ CRM โดยที่บูรณาการกับ iCRM) โดยมีกระบวนการในการดูแลกลุ่มลูกค้า Key Account การกำหนดผู้รับผิดชอบที่ชัดเจน การทบทวนและสื่อสารคู่มือให้แก่พนักงานองค์กร รวมถึงการติดตามและประเมินผลอย่างต่อเนื่อง

- **พัฒนาปรับปรุงกระบวนการให้บริการลูกค้า** การเพิ่มประสิทธิภาพโครงการ PEA One Touch Service เพื่อพัฒนาปรับปรุงกระบวนการให้บริการลูกค้า ควบคู่กับการนำระบบสารสนเทศมาใช้ เพื่อลดขั้นตอนงานบริการ ลดระยะเวลาให้บริการ เพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน รวมถึงยกระดับมาตรฐานและขั้นตอนการให้บริการ ตามข้อตกลงระดับการให้บริการ (Service Level Agreement: SLA) กระบวนการให้บริการลูกค้า 11 กระบวนการ (P1-P11) โดยเฉพาะกระบวนการ Call Center และกระบวนการแก้ไขไฟฟ้าขัดข้อง รวมถึงกระบวนการภายในที่เชื่อมกับกระบวนการให้บริการลูกค้า เป็นต้น

หมายเหตุ : กระบวนการให้บริการลูกค้า 11 กระบวนการ (P1-P11) ประกอบด้วย

- กระบวนการที่ 1 รับชำระค่าไฟฟ้า
- กระบวนการที่ 2 แก่กระแสไฟฟ้า
- กระบวนการที่ 3 ขอใช้ไฟ
- กระบวนการที่ 4 บริการด้านมิเตอร์
- กระบวนการที่ 5 ตอบข้อร้องเรียน
- กระบวนการที่ 6 ดับไฟล่งหน้า (แบบมีแผน)
- กระบวนการที่ 7 จัดหน่วย แจกหนี้ ค่าไฟฟ้า
- กระบวนการที่ 8 จัดหน่วย พิมพ์บิล ค่าไฟฟ้า
- กระบวนการที่ 9 โอนเปลี่ยนชื่อและเปลี่ยนหลักทรัพย์ค้ำประกัน
- กระบวนการที่ 10 การจำนองหลักประกันการใช้ไฟฟ้า
- กระบวนการที่ 11 บำรุงรักษา

SO3	มุ่งเน้นการตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม		
	ยุทธศาสตร์ที่ 10	การบริหารความสมดุลของความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	
		กลยุทธ์ที่ 11	Stakeholder Engagement (OC2)

ยุทธศาสตร์ที่ 10 : การบริหารความสมดุลของความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยมุ่งเน้นในการสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในองค์กร (Stakeholder Management) ซึ่ง กฟภ. มี 5 กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ได้แก่ ภาครัฐ ลูกค้า พนักงาน คู่ค้า และชุมชน สังคม สิ่งแวดล้อม โดยกลยุทธ์ดังกล่าวมุ่งเน้นการทบทวนผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร การค้นหา วิเคราะห์ความต้องการและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การจัดลำดับความสัมพันธ์ในการสร้างสายสัมพันธ์เฉพาะ การดำเนินงานโดยตอบสนองความต้องการของแต่ละผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งภายในและภายนอกขององค์กร กระบวนการสร้างความมีส่วนร่วม และการยอมรับ (Stakeholder Engagement) เพื่อขับเคลื่อนองค์กรไปสู่วิสัยทัศน์ และเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 4 (SO4): มุ่งเน้นนวัตกรรมและเทคโนโลยี และการขยายธุรกิจ เพื่อสนับสนุนการดำเนินงานในธุรกิจเกี่ยวเนื่องทั้งในและต่างประเทศ

เป้าประสงค์:

- กำหนดทิศทางด้านนวัตกรรมขององค์กร เพื่อสอดคล้องกับการดำเนินงานด้านธุรกิจพลังงานทดแทน และพลังงานทางเลือก รวมทั้งธุรกิจเกี่ยวเนื่องทั้งในและต่างประเทศ
- จัดทำ Business Model และ Potential Product and Service

ตัวชี้วัดระดับเป้าประสงค์

- ความสำเร็จในการดำเนินตามแผนของธุรกิจเกี่ยวเนื่อง
- นวัตกรรมที่ก่อให้เกิดประสิทธิภาพการดำเนินงาน และสนับสนุนการดำเนินงานขององค์กร

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 4 (SO4) มุ่งเน้นบทบาทเชิงรุกขององค์กรในการลงทุน สร้างตลาดใหม่ และพัฒนาธุรกิจเกี่ยวเนื่องทั้งในและต่างประเทศ เพื่อขยายการเติบโตทางธุรกิจ โดยองค์กรจำเป็นต้องปรับตัวรองรับการเปลี่ยนแปลงในธุรกิจไฟฟ้า เนื่องจากปัจจุบัน เทคโนโลยีและโครงสร้างอุตสาหกรรมของระบบไฟฟ้ามีการเปลี่ยนแปลง รวมถึงปัจจุบันรายได้ขององค์กรมาจากธุรกิจหลัก คือ ธุรกิจจำหน่ายไฟฟ้า อย่างไรก็ตาม Core Competency และทรัพยากรขององค์กร ทำให้ กฟภ. มีโอกาสทางธุรกิจ และมีความได้เปรียบเหนือเอกชนรายอื่น ๆ เช่น ธุรกิจการก่อสร้างระบบไฟฟ้า งานที่ปรึกษาออกแบบระบบไฟฟ้า เป็นต้น ซึ่งธุรกิจที่เกี่ยวข้องดังกล่าวจะเป็นส่วนสำคัญในการพัฒนาความสามารถในการสร้างรายได้ในภาพรวมขององค์กรในอนาคต

นอกจากนี้ ยังมุ่งเน้นการสนับสนุนการใช้พลังงานอย่างมีประสิทธิภาพและการอนุรักษ์พลังงาน ซึ่งเป็นการดำเนินงานโดยตอบสนองนโยบายภาครัฐ ในมาตรการที่กำหนดให้ผู้ผลิตหรือผู้ให้บริการด้านไฟฟ้า จะต้องช่วยให้ผู้ใช้บริการหรือผู้ใช้ไฟฟ้าเพิ่มประสิทธิภาพในการใช้ไฟฟ้า (Energy Efficiency Resource Standard (EERS)) รวมถึง บทบาทการสร้างโอกาสในเชิงธุรกิจ โดยลงทุนในธุรกิจพลังงานทดแทนทั้งในประเทศและภูมิภาคอาเซียน ผ่านการดำเนินการโดยบริษัท พีอีเอ เอ็นคอม อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด ซึ่งมีบทบาทเป็นทั้งผู้ลงทุนหลัก และร่วมลงทุนกับพันธมิตรทางธุรกิจของ กฟภ. รวมถึงการสนับสนุนด้านพลังงานทดแทนของประเทศ โดยมีบทบาทเชิงรุกในการพัฒนาพลังงานทดแทน พลังงานหมุนเวียน (Green Energy) และการส่งเสริมการใช้พลังงานอย่างมีประสิทธิภาพ (Energy Saving)

นอกจากนี้ ให้ความสำคัญกับการพัฒนางานวิจัยและนวัตกรรม เพื่อให้เป็นปัจจัยขับเคลื่อนที่สำคัญ (Driver) ในการดำเนินธุรกิจหลักและธุรกิจที่เกี่ยวข้อง โดยมุ่งเน้นในงาน Smart Grid & Strong Grid เพื่อเสริมสร้างระบบไฟฟ้าให้มีความมั่นคง มีประสิทธิภาพ และทันสมัย เพื่อให้เข้าสู่มาตรฐานสากล รวมถึงมุ่งเน้นการส่งเสริมและผลักดันงานวิจัยไปใช้ประโยชน์ เพื่อการคัดกรองงานวิจัย เทคโนโลยีที่มีศักยภาพของ กฟภ. ออกสู่เชิงพาณิชย์ในระยะยาวได้ (Commercialized)

SO4	มุ่งเน้นนวัตกรรมและเทคโนโลยี และการขยายธุรกิจ เพื่อสนับสนุนการดำเนินงานในธุรกิจ เกี่ยวเนื่องทั้งในและต่างประเทศ	
	ยุทธศาสตร์ที่ 11	แสวงหาโอกาสในการลงทุนสำหรับธุรกิจเกี่ยวเนื่องทั้งใน และต่างประเทศ
	กลยุทธ์ที่ 12	ส่งเสริมการลงทุน และใช้ประโยชน์ความร่วมมือ เพื่อพัฒนาธุรกิจเกี่ยวเนื่อง (NM1)

ยุทธศาสตร์ที่ 11 : แสวงหาโอกาสในการลงทุนสำหรับธุรกิจเกี่ยวเนื่องทั้งในและต่างประเทศ
โดยกลยุทธ์จะมุ่งเน้นในการส่งเสริมการลงทุน/ร่วมลงทุนและพัฒนาธุรกิจ เพื่อปรับตัวรองรับการเปลี่ยนแปลง
ในธุรกิจไฟฟ้า เนื่องจากปัจจุบัน เทคโนโลยีและโครงสร้างอุตสาหกรรมระบบไฟฟ้ามีการเปลี่ยนแปลง ดังนั้น
การดำเนินงานในธุรกิจปัจจุบันที่ให้บริการระบบจำหน่ายพลังงานไฟฟ้า อาจทำให้อัตราการเติบโตของรายได้
ในอนาคตลดลง ดังนั้น องค์การจึงได้มุ่งเน้นในการแสวงหาโอกาสในการลงทุนสำหรับธุรกิจที่เกี่ยวข้อง เพื่อ
ขยายการเติบโตทางธุรกิจ และภายใน 6-10 ปีข้างหน้า จะมีการปรับเปลี่ยนทิศทางการดำเนินงาน โดยมุ่งเน้น
การดำเนินธุรกิจไฟฟ้าอย่างครบวงจร เพื่อมุ่งสู่การเป็นผู้นำในระดับภูมิภาค ซึ่งผ่านการดำเนินงานของ กฟภ.
และบริษัทในเครือ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ และความคล่องตัวในการดำเนินงาน โดยจะมีความร่วมมือทาง
วิชาการและแลกเปลี่ยนประสบการณ์ด้านกิจการไฟฟ้า และพัฒนาความร่วมมือพันธมิตรของภาครัฐและ
ภาคเอกชนในการลงทุนทั้งในและต่างประเทศ

โดยแนวทางที่สำคัญ ในปี 2560 เพื่อรองรับการดำเนินงานในธุรกิจเกี่ยวเนื่อง สรุปดังนี้

1. ส่งเสริมการลงทุน และสร้างความร่วมมือกับพันธมิตร ในการดำเนินงานธุรกิจเกี่ยวเนื่อง
รวมถึงจัดทำ Business Model สำหรับผลิตภัณฑ์และบริการที่มีความเป็นไปได้ในเชิงธุรกิจ(Potential
Business)
2. วิเคราะห์ Portfolio ถึงโครงสร้างการบริหารงานทั้งระดับองค์กรและบริษัทที่เกี่ยวข้อง เพื่อ
รองรับธุรกิจเกี่ยวเนื่อง รวมถึงการกำกับดูแลในเชิงกลยุทธ์
3. กำหนดมาตรฐานระบบงานทั้งภายในและภายนอกให้สอดคล้องกับความต้องการทางธุรกิจ
และมีความสามารถในการแข่งขัน (work system redesign)
4. ทบทวน พรบ. กฎระเบียบ ข้อบังคับเพื่อเอื้อต่อการดำเนินงานในธุรกิจที่เกี่ยวข้องขององค์กร
5. จัดอัตรากำลังและ Competency ที่เหมาะสมของบุคลากรในการรองรับธุรกิจเกี่ยวเนื่อง

นอกจากนี้จะให้ความสำคัญในการเพิ่มรายได้จากธุรกิจเสริมขององค์กร เพื่อเพิ่มสัดส่วนรายได้จาก
ธุรกิจเสริมต่อรายได้รวมขององค์กร เช่น งานก่อสร้างระบบไฟฟ้า งานซ่อมแซมบำรุงรักษาระบบไฟฟ้า
งานตรวจสอบทดสอบ และวิเคราะห์ระบบไฟฟ้า งานที่ปรึกษาและออกแบบระบบไฟฟ้า งานประเภทให้เช่า
และขายอุปกรณ์ไฟฟ้า งานฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร เป็นต้น โดยรายได้เสริมดังกล่าวจะเป็นองค์ประกอบ
สำคัญในการพัฒนาความสามารถในการหารายได้รวมขององค์กรต่อไป

SO4	มุ่งเน้นนวัตกรรมและเทคโนโลยี และการขยายธุรกิจ เพื่อสนับสนุนการดำเนินงานในธุรกิจ เกี่ยวเนื่องทั้งในและต่างประเทศ		
	ยุทธศาสตร์ที่ 12	เป็นผู้ส่งเสริมและสนับสนุนในด้านพลังงานทดแทน และด้านการใช้ พลังงานอย่างมีประสิทธิภาพ	
		กลยุทธ์ที่ 13	ส่งเสริมการลงทุน และใช้ประโยชน์ความร่วมมือเพื่อพัฒนา ธุรกิจด้านอนุรักษ์พลังงาน และพลังงานทดแทน (NM2)
		กลยุทธ์ที่ 14	สนับสนุนการใช้พลังงานอย่างมีประสิทธิภาพ (RS1)

ยุทธศาสตร์ที่ 12 : เป็นผู้ส่งเสริมและสนับสนุนในด้านพลังงานทดแทน และด้านการใช้พลังงานอย่างมีประสิทธิภาพ โดยให้ความสำคัญใน 2 กลยุทธ์ ดังนี้

- กลยุทธ์ส่งเสริมการลงทุน และใช้ประโยชน์ความร่วมมือเพื่อพัฒนาธุรกิจอนุรักษ์พลังงาน และพลังงานทดแทน (NM2) โดยดำเนินการ/ร่วมลงทุนในการผลิตไฟฟ้าจากพลังงานทดแทน เพื่อเป็นพลังงานทางเลือกรูปแบบใหม่ที่จะช่วยลดการใช้น้ำมันเชื้อเพลิง ตามนโยบายรัฐบาล และเป็นต้นทางของแหล่งพลังงานสะอาด (Green Investment) รวมถึงช่วยลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจกที่เป็นสาเหตุภาวะโลกร้อน ซึ่งบทบาทการสร้างโอกาสในเชิงธุรกิจ โดยลงทุนในธุรกิจพลังงานทดแทนทั้งในประเทศและภูมิภาคอาเซียน ผ่านการดำเนินการโดยบริษัท พีอีเอ เอ็นคอม อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด ซึ่งมีบทบาทเป็นทั้งผู้ลงทุนหลัก และร่วมลงทุนกับพันธมิตรทางธุรกิจของ กฟผ. รวมถึงการสนับสนุนด้านพลังงานทดแทนของประเทศ โดยมีบทบาทเชิงรุกในการพัฒนาพลังงานทดแทน พลังงานหมุนเวียน (Green Energy) และการส่งเสริมการใช้พลังงานอย่างมีประสิทธิภาพ (Energy Saving) นอกจากนี้ กลยุทธ์ดังกล่าวยังมุ่งเน้นการให้บริการธุรกิจประหยัดพลังงาน เช่น การให้บริการคำปรึกษาเพื่อประหยัดพลังงาน และจำหน่ายอุปกรณ์/หลอดไฟประหยัดพลังงาน (LED) ด้วย

- กลยุทธ์สนับสนุนการใช้พลังงานอย่างมีประสิทธิภาพ (RS1) การสนับสนุนการใช้พลังงานอย่างมีประสิทธิภาพและการอนุรักษ์พลังงาน ซึ่งเป็นการดำเนินงานโดยตอบสนองนโยบายภาครัฐ ในมาตรการที่กำหนดให้ผู้ผลิตหรือผู้ให้บริการด้านไฟฟ้าจะต้องช่วยให้ผู้ใช้บริการหรือผู้ใช้ไฟฟ้าเพิ่มประสิทธิภาพในการใช้ไฟฟ้า (Energy Efficiency Resource Standard (EERS)) ซึ่งโครงการ EERS ถือเป็นส่วนหนึ่งของแผนอนุรักษ์พลังงาน พ.ศ. 2558 - 2579 (Energy Efficiency Plan: EEP 2015) โดยมีการดำเนินงาน 2 ระยะ คือ ระยะที่ 1 เป็นการรวบรวมผลการศึกษาและประสบการณ์ที่เกี่ยวกับ EERS จากต่างประเทศและในประเทศ และระยะที่ 2 เป็นขั้นตอนของการประมวลผลและปรับปรุงแผนในระยะยาวแผนอนุรักษ์พลังงาน พ.ศ. 2558 - 2579 (Energy Efficiency Plan : EEP 2015) ซึ่งได้มีการตั้งเป้าหมายที่ชัดเจนในการประหยัดพลังงานไฟฟ้า คือ 89,672 ล้านหน่วย (GWh) ในปี 2579 โดยแบ่งออกเป็น เป้าหมายในภาคอุตสาหกรรม 31,843 ล้านหน่วย ภาคอาคารธุรกิจ 37,052 ล้านหน่วย ภาคที่อยู่อาศัย 13,633 ล้านหน่วย และภาครัฐ 7,144 ล้านหน่วย

ดังนั้น กลยุทธ์ดังกล่าวจะมุ่งเน้นในการตอบสนองการดำเนินงานตามนโยบายของภาครัฐ ในฐานะที่ กฟผ. เป็นผู้ให้บริการไฟฟ้า ซึ่งมีบทบาทในการเป็นกลไกที่สำคัญ (mechanism) ในการผลักดันและส่งเสริมให้มีการประหยัดพลังงานในทุกภาคส่วน (Driving Position) รวมถึงการสนับสนุนให้มีการประหยัด

พลังงานในโรงงานอุตสาหกรรม ซึ่งเป็นกลุ่มลูกค้าที่มีการใช้ปริมาณไฟฟ้าสูง ตามการขยายตัวของระบบเศรษฐกิจ และการลงทุนของอุตสาหกรรมที่เพิ่มสูงขึ้น กลยุทธ์ดังกล่าวมุ่งเน้นการใช้ประโยชน์จากความสามารถหลักขององค์กร (Core Competency) ในการพัฒนา/ ร่วมมือกันในการศึกษาเทคโนโลยีการประหยัดพลังงาน และให้คำแนะนำในการประหยัดพลังงาน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อการพัฒนา และตระหนักถึงการอนุรักษ์พลังงานอย่างยั่งยืน และยกระดับการพัฒนาด้านการอนุรักษ์พลังงานในประเทศไทย รวมถึงการสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้แก่ กฟภ. ด้วย

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

SO 4	มุ่งเน้นนวัตกรรมและเทคโนโลยี และการขยายธุรกิจ เพื่อสนับสนุนการดำเนินงานในธุรกิจเกี่ยวเนื่องทั้งในและต่างประเทศ	
	ยุทธศาสตร์ที่ 13	ส่งเสริม และสร้างความร่วมมือในการวิจัย พัฒนานวัตกรรม ในการพัฒนาสู่ธุรกิจหลัก และธุรกิจเกี่ยวเนื่อง
		กลยุทธ์ที่ 15 ส่งเสริมและผลักดันงานวิจัยไปใช้ประโยชน์ (IP1)
		กลยุทธ์ที่ 16 ส่งเสริม วิจัย พัฒนานวัตกรรม เพื่อให้เข้าสู่มาตรฐานสากล (IP2)

ยุทธศาสตร์ที่ 13 : ส่งเสริมและสร้างความร่วมมือในการวิจัย พัฒนานวัตกรรมในการพัฒนาธุรกิจหลัก และธุรกิจเกี่ยวเนื่อง โดยให้ความสำคัญกับการส่งเสริมและผลักดันงานวิจัยไปใช้ประโยชน์ เพื่อการคัดกรองงานวิจัยที่สำคัญของ กฟภ. ที่มีศักยภาพในการนำผลงานวิจัย เทคโนโลยี ออกสู่เชิงพาณิชย์ในระยะยาวได้ (Commercialized) กล่าวคือ หากพิจารณาจากระดับ Technology Readiness Level (TRL) ซึ่งเป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการงานวิจัยและพัฒนา (R&D Tools) กลยุทธ์ดังกล่าวจะมุ่งเน้นในการผลักดันงานวิจัยที่มีศักยภาพให้เข้าสู่ Level 7-9 (Level 7 : Final development version of the deliverable demonstrated in operational Level 8 : Actual deliverable qualified through test and demonstration Level 9 : Operational use of deliverable)

นอกจากนี้ยังให้ความสำคัญกับการพัฒนางานวิจัยและนวัตกรรมในงาน Smart Grid & Strong Grid เพื่อเสริมสร้างระบบไฟฟ้าให้มีความมั่นคงมีประสิทธิภาพ และทันสมัย เช่น พัฒนาระบบไฟฟ้าสำหรับเมืองใหญ่ เมืองท่องเที่ยว และเมืองอุตสาหกรรม การพัฒนาหรือจัดหาอุปกรณ์ทันสมัยเพื่อใช้งานในระบบไฟฟ้า การวางแผนพัฒนาระบบไฟฟ้า เป็นต้น และการศึกษาแนวทางการปรับปรุงระบบไฟฟ้าเพื่อให้สามารถรองรับการรับซื้อพลังงานไฟฟ้าจากพลังงานทางเลือกที่มีแนวโน้มเพิ่มมากขึ้นในอนาคต ซึ่งจะต้องเชื่อมต่อในระบบไฟฟ้าแรงต่ำ นอกจากนี้กำหนดให้มีการพัฒนาศูนย์ทดสอบสำนักงานใหญ่เพื่อรองรับงานวิจัยและนวัตกรรม รวมถึงการออกไปรับรองคุณภาพผลิตภัณฑ์ในอนาคต เพื่อสามารถทดสอบอุปกรณ์และยืนยัน

คุณภาพของอุปกรณ์ที่จะนำมาใช้งานในระบบไฟฟ้า และเพื่อรองรับงานวิจัยและพัฒนานวัตกรรมอุปกรณ์ไฟฟ้าที่ทันสมัย

รวมถึงการสร้างความร่วมมือกับ องค์กร สถาบัน หน่วยงานวิจัยอื่นๆ ทั้งในและต่างประเทศ เพื่อพัฒนานวัตกรรมของ กฟภ. รวมถึงแลกเปลี่ยนการใช้ทรัพยากรหรือองค์ความรู้ระหว่างกัน นอกจากนี้ จะมีการจัดตั้งสถาบันวิจัยพัฒนา และนวัตกรรมของ กฟภ. โดยแนวทางการวิจัยพัฒนาจะสอดคล้องกับทิศทางการดำเนินงานขององค์กร ส่งเสริมการสร้างนวัตกรรมและขยายผลการใช้งานอย่างเป็นระบบ เพื่อสร้างการเรียนรู้ นวัตกรรม และสนับสนุนการดำเนินงานขององค์กรให้มี Productivity ที่สูงขึ้น

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 5: ขับเคลื่อนองค์กรให้ทันสมัยด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล

เป้าประสงค์:

- การใช้งานเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารที่มีอยู่ให้เต็มประสิทธิภาพ
- พัฒนาขีดความสามารถของเทคโนโลยีสารสนเทศ และการสื่อสารให้ส่งเสริมการทำธุรกิจ

ตัวชี้วัดระดับเป้าประสงค์:

- ประสิทธิภาพการดำเนินงานของเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร
- ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารที่ตอบสนองต่อความต้องการทางธุรกิจขององค์กร

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 5 (SO5) ขับเคลื่อนองค์กรให้ทันสมัยด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล
โดยองค์กรจะให้ความสำคัญในการพัฒนาสมรรถนะของระบบและโครงสร้างพื้นฐานทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและสื่อสารของ กฟภ. ให้สามารถตอบสนองต่อความต้องการของภารกิจ และยุทธศาสตร์ของ กฟภ. ได้อย่างมีคุณภาพ ทัวถึง และเป็นไปตามมาตรฐานสากล มุ่งเน้นให้กระบวนการทางธุรกิจหลักและกระบวนการให้บริการด้าน ICT มีความสอดคล้องกันและมีระบบสารสนเทศมาสนับสนุน มีการจัดวางโครงสร้างอย่างบูรณาการ ภายใต้มาตรฐานการเชื่อมโยงและข้อมูลเดียวกัน เอื้อต่อการทำงานร่วมกันในทุกภาคส่วน ลดความซ้ำซ้อนและสนับสนุนกระบวนการทำงานให้มีประสิทธิภาพ

ตลอดจนสนับสนุนการพัฒนาองค์กรไปสู่ความเป็นเลิศด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและสื่อสาร (ICT Excellence) ที่สามารถใช้งานทรัพยากรด้าน ICT ขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสอดคล้องตามหลักบรรษัทภิบาล (Corporate Governance) และหลักธรรมาภิบาลด้านสารสนเทศ (IT Governance) รวมถึงเสริมสร้างขีดความสามารถด้าน ICT ของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง และสนับสนุนการจัดการองค์ความรู้ และส่งเสริมวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ขององค์กร เพื่อรองรับความท้าทายใหม่ๆ ในอนาคตที่เสริมต่อการทำธุรกิจ

SO 5	ขับเคลื่อนองค์กรให้ทันสมัยด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล	
	ยุทธศาสตร์ที่ 14	ส่งเสริมและพัฒนาขีดความสามารถด้าน ICT ให้มีมาตรฐาน มีความปลอดภัย เชื่อถือได้ และทั่วถึง เพื่อรองรับการขับเคลื่อนองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ (ICT Excellence)
	กลยุทธ์ที่ 17	พัฒนาขีดความสามารถด้านโครงสร้างพื้นฐาน ICT (ICT Infrastructure) ให้มีมาตรฐาน มีความปลอดภัย เชื่อถือได้ และทั่วถึง (ICT1)
	กลยุทธ์ที่ 18	พัฒนาขีดความสามารถด้านระบบงานและข้อมูล เพื่อรองรับการขับเคลื่อนองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ และบูรณาการ (ICT2)

ยุทธศาสตร์ที่ 14 : ส่งเสริมและพัฒนาขีดความสามารถด้าน ICT ให้มีมาตรฐาน มีความปลอดภัย เชื่อถือได้ และทั่วถึง เพื่อรองรับการขับเคลื่อนองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ (ICT Excellence) โดยที่จะมุ่งเน้นที่การพัฒนาและให้บริการ Hardware Infrastructure ในรูปแบบของ Cloud (Computer , Server , Storage , DC/DRC และอุปกรณ์ประกอบอื่นๆ) มีกรอบนโยบายการจัดสรรทรัพยากรด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ มีกรอบนโยบายและเงื่อนไขในการจัดซื้อฮาร์ดแวร์และซอฟต์แวร์พื้นฐานที่ชัดเจน มีแนวทางศูนย์ข้อมูลหลัก (DC) และศูนย์สำรอง (DRC) และมี IT Consolidation Roadmap เพื่อลดความซ้ำซ้อนของระบบต่างๆที่มีความสามารถทดแทนกันได้

รวมถึงพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารอย่างบูรณาการ นำระบบ ICT เข้ามาใช้สนับสนุนการดำเนินงานเพื่อเพิ่มสมรรถนะในการดำเนินงานขององค์กรสู่ความเป็นเลิศ รองรับงานด้าน Administration และ งานด้าน Operation (LAN , WAN , Fiber , Wireless , NMS) ตลอดจนพัฒนาระบบรักษาความมั่นคงปลอดภัยของ IT และ OT ที่มีมาตรฐานระดับสากล โดยที่จะมีการมุ่งเน้นการพัฒนา ระบบมาตรฐานความปลอดภัยของข้อมูลด้านการปฏิบัติงานสู่มาตรฐาน ISO 27001 ที่มุ่งเน้นด้านการรักษาความมั่นคงปลอดภัยให้กับระบบสารสนเทศขององค์กร รวมทั้งการมีศูนย์การเฝ้าระวังและแจ้งเตือนเหตุภัยคุกคาม (Security Operation Center : SOC)

นอกจากนั้นในส่วนของการพัฒนาขีดความสามารถด้านระบบงานและข้อมูล เพื่อรองรับการขับเคลื่อนองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ และบูรณาการ โดยมุ่งเน้นการพัฒนากระบวนการเชื่อมโยงข้อมูลภายในองค์กรให้มีประสิทธิภาพ เกิดการแลกเปลี่ยนข้อมูลอย่างอัตโนมัติ และขยายผลถึงการเชื่อมโยงข้อมูลระหว่างหน่วยงาน รวมถึงการพัฒนาระบบการให้บริการให้ตอบสนองต่อความต้องการและความพึงพอใจของลูกค้าภายในองค์กร/พนักงาน และลูกค้า/ผู้ใช้ไฟ ได้อย่างถูกต้อง รวดเร็ว แม่นยำและเป็นไปในเชิงรุก ตลอดจนการจัดตั้งศูนย์สนับสนุนข้อมูลสำหรับการบริหารจัดการองค์กร

SO 5	ขับเคลื่อนองค์กรให้ทันสมัยด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล		
	ยุทธศาสตร์ที่ 15	ส่งเสริมและพัฒนากาการบริหารจัดการ ICT ให้มีความยั่งยืน (ICT Sustainable)	
		กลยุทธ์ที่ 19	พัฒนาระบบบริหารจัดการ ICT ให้มีธรรมาภิบาล (ICT3)

ยุทธศาสตร์ที่ 15 : ส่งเสริมและพัฒนากาการบริหารจัดการ ICT ให้มีความยั่งยืน (ICT Sustainable) โดยที่จะมุ่งที่การพัฒนาและส่งเสริมหลักธรรมาภิบาลทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT Governance) มาปฏิบัติใช้อย่างจริงจัง เพื่อปรับปรุงกระบวนการตัดสินใจและการบริหารจัดการทางด้าน ICT ขององค์กรให้มีประสิทธิภาพ เป็นไปตามมาตรฐานสากล และสอดคล้องกับการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ขององค์กรอย่างแท้จริง มีการนำเครื่องมือและมาตรฐานต่าง ๆ มาใช้อย่างเหมาะสม รวมถึงพัฒนากระบวนการตัดสินใจและการบริหารจัดการด้าน ICT เช่น IT Government, CoBit, ITIL, และ ISO เป็นต้น

ตลอดจนมุ่งพัฒนาทุนมนุษย์ และทุนทางปัญญาทางด้าน ICT เพื่อพัฒนาขีดความสามารถ และประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร ควบคู่ไปกับการมุ่งพัฒนาวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ และการจัดการองค์ความรู้ขององค์กร (Knowledge Excellence) บุคลากรมีขีดความสามารถในการใช้งานเทคโนโลยีสารสนเทศและสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ มีความรู้ความสามารถในการสร้างสรรค์ผลงานและนวัตกรรม เพื่อนำไปสู่การพัฒนาการดำเนินงานตามภารกิจและเสริมต่อการทำธุรกิจ

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 และมีการรายงานให้คณะกรรมการ กฟภ. ทราบทุกไตรมาส
- 3) ผู้บริหารรับผิดชอบในการนำนโยบายการบริหารความเสี่ยงไปปฏิบัติและติดตาม รวมถึงการนำไปใช้อย่างต่อเนื่องโดยได้รับการสนับสนุนจากคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง
- 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

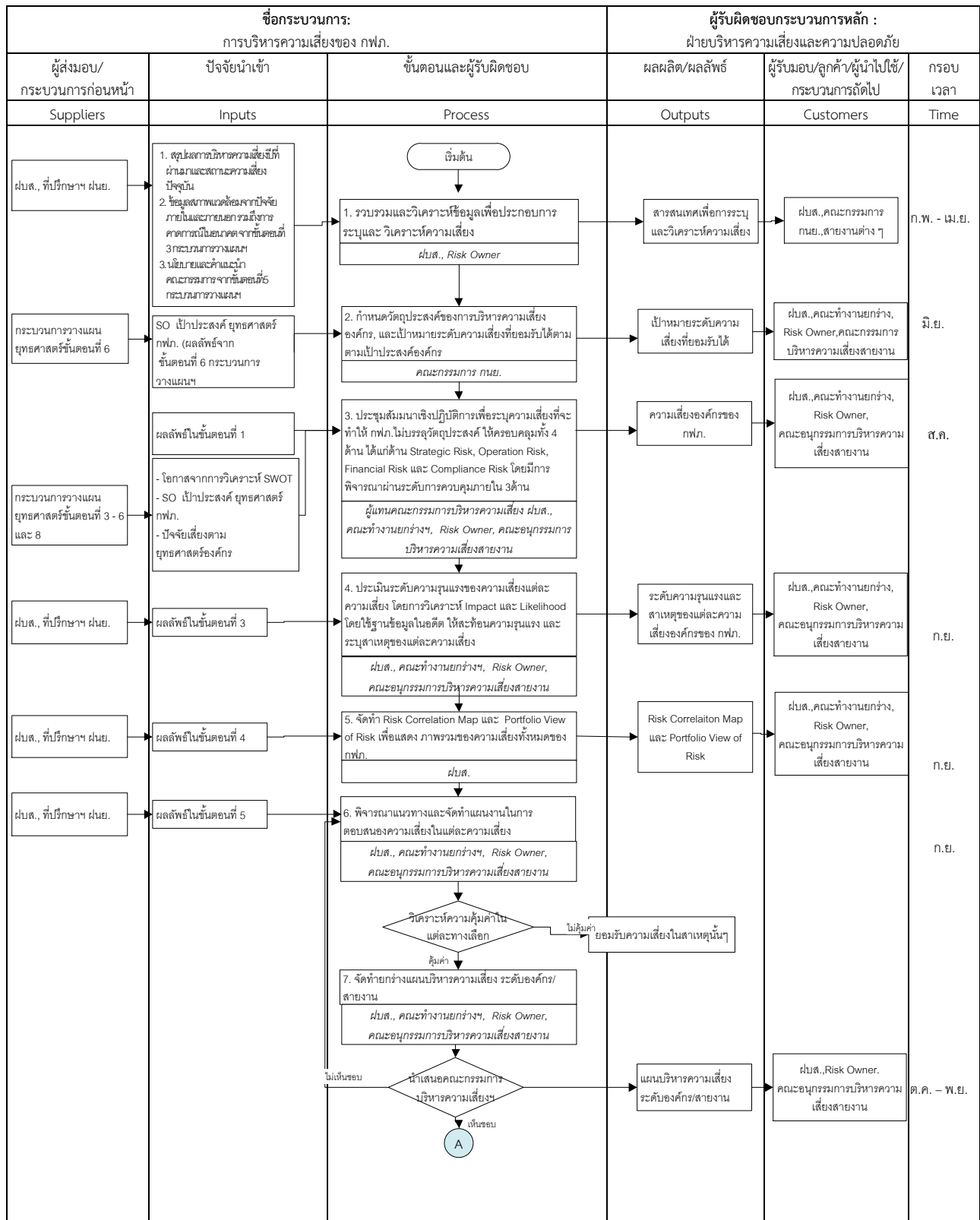
ภาพที่ 4- 1: กระบวนการบริหารความเสี่ยง

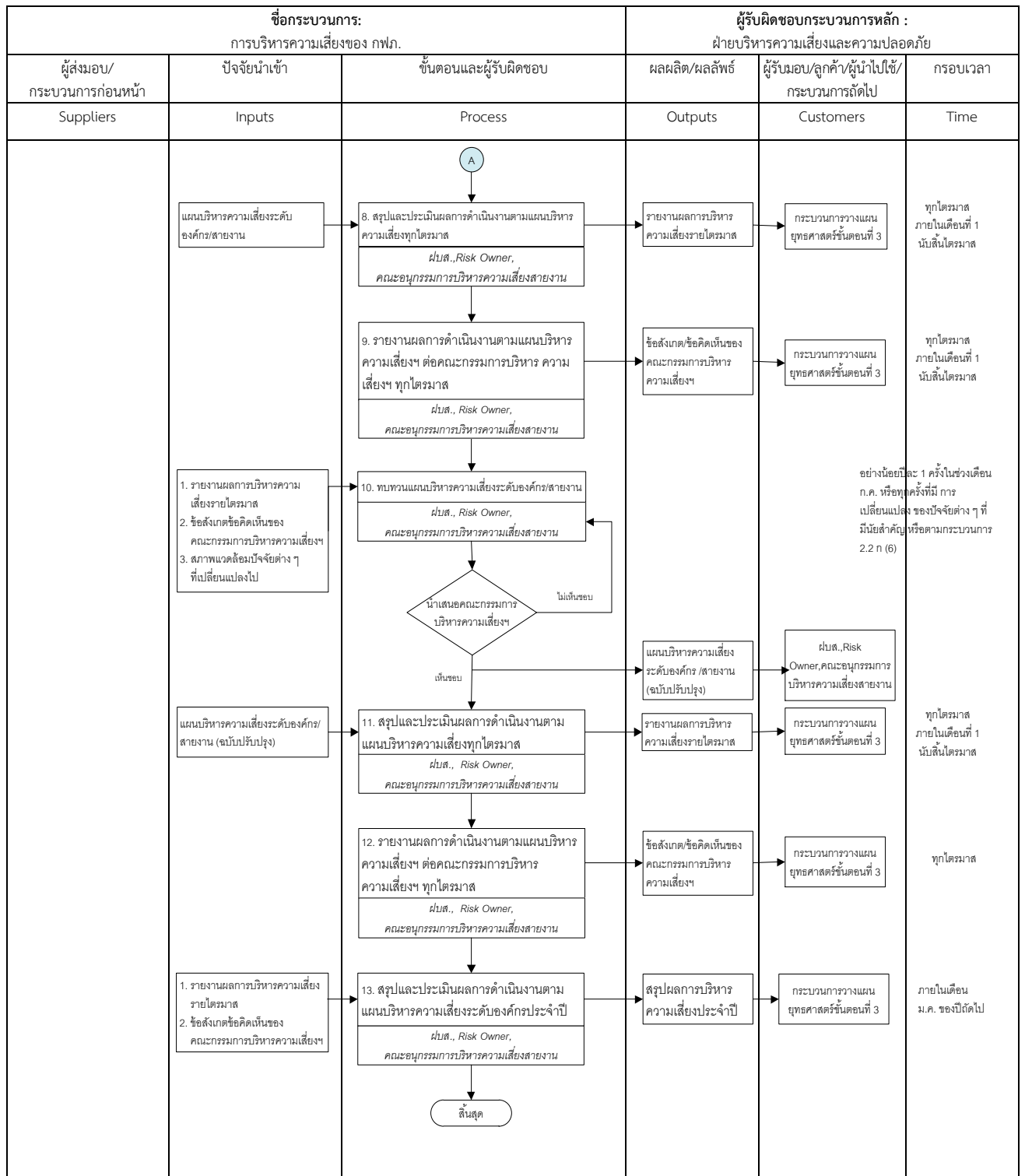


1. วิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร
2. กำหนดวัตถุประสงค์ทั้งในระดับองค์กรและระดับกิจกรรม
3. ระบุเหตุการณ์ที่ส่งผลกระทบให้ กฟภ. ไม่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ได้
4. ประเมินระดับความรุนแรงของความเสี่ยงโดยพิจารณาจากโอกาสที่อาจเกิดขึ้นและผลกระทบจากความเสียหายในเรื่อนั้น ๆ
5. พิจารณาแนวทางการตอบสนองความเสี่ยง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

กฟภ. ได้กำหนดกระบวนการในการบริหารความเสี่ยงองค์กรเพื่อให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องนำไปปฏิบัติได้ในแนวทางเดียวกันดังนี้

ตารางที่ 4- 1: กระบวนการในการบริหารความเสี่ยงองค์กร





4.3 ประเภทความเสี่ยงและระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite)

การไฟฟ้าส่วนภูมิภาคแบ่งความเสี่ยงเป็น 4 ประเภทและกำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) ของความเสี่ยงแต่ละประเภทไว้ดังนี้

ตารางที่ 4- 2: ประเภทความเสี่ยงและระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้

ประเภทความเสี่ยง	ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite)	ช่วงเบี่ยงเบนของระดับความเสี่ยงที่ ยอมรับได้ (Risk Tolerance)
ด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk)	สอดคล้องตามเป้าประสงค์ใน แผนยุทธศาสตร์	ค่าระดับ 3 ตาม BSC (หากเชื่อมโยงกับ เกณฑ์ชี้วัดใน Balanced Scorecard ของ กฟภ.)
ด้านการเงิน (Financial Risk)	สามารถรักษาระดับความสามารถใน การสร้างความมั่นคงทางการเงินในระยะ ยาว (ตามแผนยุทธศาสตร์ กฟภ. ที่ระบุ ในแต่ละปี)	ค่าระดับ 3 ตาม BSC (หากเชื่อมโยงกับ เกณฑ์ชี้วัดใน Balanced Scorecard ของ กฟภ.)
ด้านการดำเนินงาน (Operation Risk)	ความมั่นคงเชื่อถือได้ในคุณภาพระบบไฟฟ้า ค่า SAIFI และค่า SAIDI (ตามแผนยุทธศาสตร์ กฟภ. ที่ระบุในแต่ละปี)	ค่าระดับ 3 ตาม BSC (หากเชื่อมโยงกับ เกณฑ์ชี้วัดใน Balanced Scorecard ของ กฟภ.)
ด้านการปฏิบัติตาม กฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง (Compliance Risk)	กฟภ.จะดำเนินการภายใต้กฎหมาย กฎระเบียบและนโยบายของรัฐบาล หน่วยงานกำกับดูแลและหน่วยงานอื่นที่ เกี่ยวข้อง	-

4.4 ประเด็นความเสี่ยง

ในกระบวนการจัดทำยุทธศาสตร์องค์กร กฟภ. ได้นำผลการบริหารความเสี่ยงในปีที่ผ่านมาเป็นปัจจัยหนึ่งในการพิจารณายุทธศาสตร์ และเมื่อกำหนดยุทธศาสตร์แล้วจะมีการพิจารณาปัจจัยเสี่ยงที่ กฟภ. ต้องบริหารจัดการ โดยมีประเด็นความเสี่ยงที่ต้องพิจารณาและดำเนินการบริหารความเสี่ยง ดังนี้

4.4.1 กฟภ.ไม่สามารถให้บริการและจำหน่ายกระแสไฟฟ้าได้อย่างต่อเนื่อง

ภารกิจหลักของ กฟภ. คือ การให้บริการพลังงานไฟฟ้าที่มั่นคง และตามวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์องค์กรที่ 2 (SO2) ได้มุ่งเน้นการเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานเป็นเลิศเพื่อเป็นผู้นำในธุรกิจจำหน่ายไฟฟ้า ดังนั้น การให้บริการและจำหน่ายกระแสไฟฟ้าได้อย่างต่อเนื่องมีผลต่อความต้องการความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ รวมทั้งเพื่อให้ กฟภ. มั่นใจต่อการบรรลุเป้าหมายการดำเนินงานที่กำหนด

4.4.2 หน่วยสูญเสียในภาพรวมสูง

จากการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับหน่วยสูญเสียในภาพรวมของ กฟภ. สรุปได้ดังนี้

ปี	2554	2555	2556	2557	2558	2559 (สถานะ มิ.ย.2559)
หน่วยสูญเสียภาพรวม	4.94	5.91	5.12	5.46	5.50	5.84

จากข้อมูลข้างต้นพบว่า กฟภ. ยังคงมีหน่วยสูญเสียในภาพรวมที่ยังไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด อย่างไรก็ตาม กฟภ. ยังคงให้ความสำคัญกับการบริหารจัดการทั้งที่เป็นด้านเทคนิค (Technical Loss) และไม่ใช่เทคนิค (Non Technical Loss) ทั้งนี้เพื่อให้ กฟภ. ลดการสูญเสียรายได้จากการจำหน่ายกระแสไฟฟ้า และช่วยสนับสนุนการบริหารจัดการต้นทุนจากการจำหน่ายกระแสไฟฟ้าอีกด้วย

4.4.3 ความมั่นคงปลอดภัยของระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT Security)

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

4.4.4 การบริหารสินทรัพย์ให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด

จากการคาดการณ์ข้อมูลทางการเงินพบว่า อัตราส่วน ROA มีแนวโน้มลดลงอย่างต่อเนื่อง รวมทั้ง กฟภ. ยังมีจุดอ่อนในเรื่องการใช้ประโยชน์จากสินทรัพย์ที่มีอยู่ยังไม่เต็มประสิทธิภาพ รวมทั้งการดูแลบำรุงรักษาสินทรัพย์ในระบบไฟฟ้า ยังเน้นการบำรุงรักษาเชิงป้องกันโดยใช้ระยะเวลากำหนด ซึ่งยังขาดการบำรุงรักษาเชิงป้องกันโดยคำนึงถึงสภาพของสินทรัพย์ ดังนั้นการบริหารสินทรัพย์ให้เกิดประโยชน์สูงสุดจะเป็นแนวทางที่ส่งเสริมปรับปรุงกระบวนการ ขั้นตอน, วิธีการบำรุงรักษาที่ทันสมัยและมีประสิทธิภาพ เพื่อยืดอายุสินทรัพย์ที่มีใช้งานอยู่, การจัดหาพัสดุและอุปกรณ์ที่มีคุณภาพ ซึ่งจะสามารถช่วยลดการลงทุนที่ไม่จำเป็น รวมทั้งสามารถสร้างรายได้ให้กับ กฟภ.

4.4.5 ความพร้อมของบุคลากรเพื่อรองรับการดำเนินงานในอนาคต

จากนโยบายการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคที่ต้องการสร้างกลไกในการพัฒนาศักยภาพของพนักงานมาใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กรสูงสุด และให้บุคลากรมีทักษะการทำงานที่เป็นเลิศ นอกจากนี้ตาม OFIs (Opportunity for Improvement) พบว่า การจัดการขีดสมรรถนะของบุคลากรยังไม่สอดคล้องกับความต้องการขององค์กร รวมถึงการประเมินสมรรถนะยังไม่ครอบคลุมทุกตำแหน่ง และยังไม่พบแผนงานที่ชัดเจนในการเตรียมบุคลากรเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงความต้องการด้านขีดความสามารถ

4.4.6 การเตรียมความพร้อมเรื่อง Business Model

จากวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ครั้งที่ 4 (SO 4) ที่เริ่มให้ความสำคัญการขยายธุรกิจเพื่อสนับสนุนการดำเนินงานในธุรกิจเกี่ยวเนื่องทั้งในและต่างประเทศ ซึ่งการแสวงหาโอกาสในการลงทุนสำหรับธุรกิจที่เกี่ยวข้องทั้งในและต่างประเทศ จำเป็นต้องมีการเตรียมความพร้อมเพื่อให้เกิดการส่งเสริมการลงทุนและพัฒนาธุรกิจ ให้สามารถรองรับการปรับตัวรองรับการเปลี่ยนแปลงในธุรกิจไฟฟ้า เทคโนโลยีและโครงสร้างอุตสาหกรรมระบบไฟฟ้ามีการเปลี่ยนแปลง ซึ่ง กฟภ. จำเป็นต้องให้ความสำคัญในการแสวงหาโอกาสในการลงทุนสำหรับธุรกิจที่เกี่ยวข้อง เพื่อขยายการเติบโตทางธุรกิจ รวมทั้งการรองรับการปรับเปลี่ยนทิศทางการดำเนินงาน โดยมุ่งเน้นการดำเนินธุรกิจไฟฟ้าอย่างครบวงจร เพื่อมุ่งสู่การเป็นผู้นำในระดับภูมิภาค

ทั้งนี้ กฟภ. ได้กำหนด กิจกรรม/แผนบริหารความเสี่ยง (Mitigation Plan) ทั้ง 6 ปัจจัยเสี่ยง
เพื่อรองรับการดำเนินงานสำหรับแต่ละปัจจัยเสี่ยงไว้เรียบร้อยแล้ว

บทที่ 5

การแปลงแผนยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ (Strategy Implementation)

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

แผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map) และ Balanced Scorecard การไฟฟ้าส่วนภูมิภาคมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

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

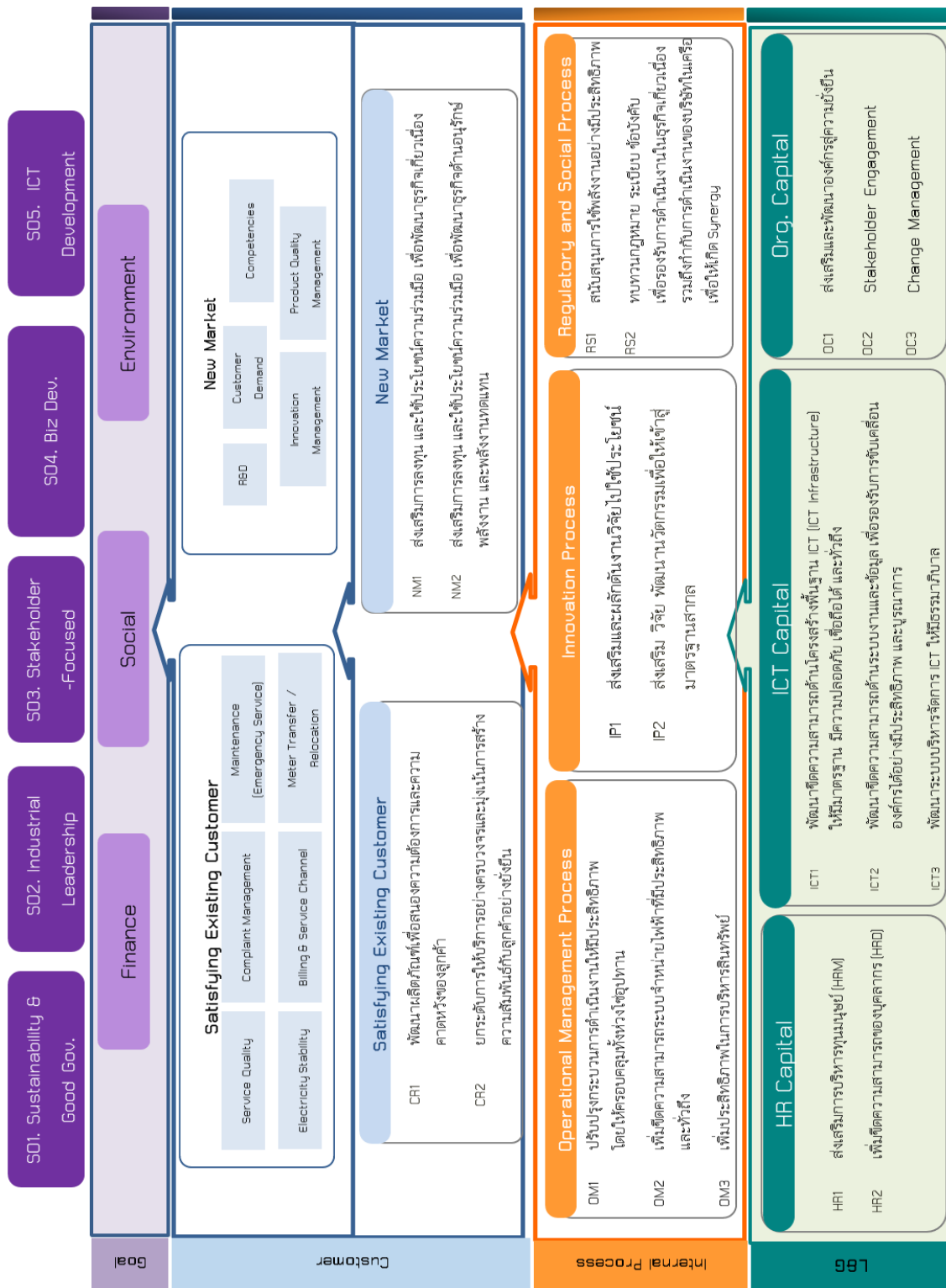
มุมมอง Customer	
Satisfying Existing Customer	
ยุทธศาสตร์: มุ่งเน้นพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการให้ตอบสนองความต้องการและความคาดหวังของลูกค้า	CR1 พัฒนาผลิตภัณฑ์เพื่อสนองความต้องการ และความคาดหวังของลูกค้า
ยุทธศาสตร์: มุ่งเน้นการบริการลูกค้าที่เป็นเลิศและครบวงจร	CR2 ยกระดับการให้บริการอย่างครบวงจรและมุ่งเน้นการสร้าง ความสัมพันธ์กับลูกค้าอย่างยั่งยืน
New Market	
ยุทธศาสตร์: แสวงหาโอกาสในการลงทุนสำหรับธุรกิจเกี่ยวเนื่องทั้งในและต่างประเทศ	NM1 ส่งเสริมการลงทุน และใช้ประโยชน์ความร่วมมือ เพื่อพัฒนาธุรกิจเกี่ยวเนื่อง
ยุทธศาสตร์: เป็นผู้ส่งเสริมและสนับสนุนในด้านพลังงานทดแทน และด้านการใช้พลังงานอย่างมีประสิทธิภาพ	NM2 ส่งเสริมการลงทุน และใช้ประโยชน์ความร่วมมือ เพื่อพัฒนาธุรกิจด้านอนุรักษ์พลังงาน และพลังงานทดแทน
มุมมอง Internal Process	
Operation Management	
ยุทธศาสตร์: การบริหารและจัดสรรสินทรัพย์ และสร้างความมั่นคงทางการเงิน	OM3 เพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารสินทรัพย์
ยุทธศาสตร์: ปรับปรุงกระบวนการดำเนินงานให้สอดคล้องกับความต้องการของธุรกิจ และทิศทางองค์กร	OM1 ปรับปรุงกระบวนการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพ โดยให้ครอบคลุมทั้งห่วงโซ่อุปทาน
ยุทธศาสตร์: มีการจำหน่ายไฟฟ้าที่ได้คุณภาพเทียบเท่ามาตรฐานสากล	OM2 เพิ่มขีดความสามารถระบบจำหน่ายไฟฟ้าที่มีประสิทธิภาพ และทั่วถึง
Innovation Process	
ยุทธศาสตร์: ส่งเสริม และสร้างความร่วมมือในการวิจัย พัฒนา นวัตกรรม ในการพัฒนาสู่ธุรกิจหลัก และธุรกิจเกี่ยวเนื่อง	IP1 ส่งเสริมและผลักดันงานวิจัยไปใช้ประโยชน์
	IP2 ส่งเสริม วิจัย พัฒนา นวัตกรรมเพื่อให้เข้าสู่มาตรฐานสากล

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

มุมมอง Internal Process	
Regulation & Social Process	
ยุทธศาสตร์: เป็นผู้ส่งเสริมและสนับสนุนในด้านพลังงานทดแทน และด้านการใช้พลังงานอย่างมีประสิทธิภาพ	RS1 สนับสนุนการใช้พลังงานอย่างมีประสิทธิภาพ
ยุทธศาสตร์: มีการกำกับดูแลกิจการที่ดีตามหลักธรรมาภิบาล	RS2 ทบทวนกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ เพื่อรองรับการดำเนินงานในธุรกิจเกี่ยวเนื่อง รวมถึงกำกับการดำเนินงานของบริษัทในเครือ เพื่อให้เกิด Synergy
มุมมอง Learning & Growth	
HR Capital	
ยุทธศาสตร์: ยกระดับการบริหารทุนมนุษย์ เพื่อความเป็นเลิศ	HR1 ส่งเสริมการบริหารทุนมนุษย์ (HRM)
ยุทธศาสตร์: สร้างองค์กรให้เป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง (HPO)	HR2 เพิ่มขีดความสามารถของบุคลากร (HRD)
ICT Capital	
ยุทธศาสตร์: ส่งเสริมและพัฒนาขีดความสามารถด้าน ICT ให้มีมาตรฐาน มีความปลอดภัย เชื่อถือได้ และทั่วถึง เพื่อรองรับการขับเคลื่อนองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ (ICT Excellence)	ICT1 พัฒนาขีดความสามารถด้านโครงสร้างพื้นฐาน ICT (ICT Infrastructure) ให้มีมาตรฐาน มีความปลอดภัย เชื่อถือได้ และทั่วถึง
	ICT2 พัฒนาขีดความสามารถด้านระบบงานและข้อมูล เพื่อรองรับการขับเคลื่อนองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ และบูรณาการ
ยุทธศาสตร์: ส่งเสริมและพัฒนาการบริหารจัดการ ICT ให้มีความยั่งยืน (ICT Sustainable)	ICT3 พัฒนาระบบบริหารจัดการ ICT ให้มีธรรมาภิบาล
Organization Capital	
ยุทธศาสตร์: มีการส่งเสริมให้องค์กรมีการเติบโตอย่างยั่งยืน	OC1 ส่งเสริมและพัฒนาองค์กรสู่ความยั่งยืน
	OC3 Change Management
ยุทธศาสตร์: การบริหารความสมดุลของความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	OC2 Stakeholder Engagement

5.1 แผนที่ยุทธศาสตร์การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค พ.ศ. 2557-2566 (ทบทวนครั้งที่ 3) (Strategy Map)

ภาพที่ 5- 1: แผนที่ยุทธศาสตร์การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค พ.ศ. 2557-2566 (ทบทวนครั้งที่ 3 พ.ศ. 2560)



5.2 Balanced Scorecard (BSC) การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค พ.ศ. 2560-2564

ตารางที่ 5- 2: ตัวชี้วัดและเป้าหมายการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค พ.ศ. 2560-2564

กลยุทธ์		ตัวชี้วัด	หน่วยวัด	การคาดการณ์ผลการดำเนินงาน (Best Case)					ผู้รับผิดชอบ
				2560	2561	2562	2563	2564	
1. มุมมอง Goal (Finance Social Environment :FSE)									
		1.1 ROA	ร้อยละ	4.87	4.91	4.46	4.20	4.07	รพภ.(บ)
		1.2 ค่าใช้จ่าย CPI-X	ล้านบาท	31,315	31,772	32,895	33,684	34,758	รพภ.(บ)
2. มุมมอง Customer Value Proposition									
Satisfying Existing Customer									
CR1	พัฒนาผลิตภัณฑ์เพื่อสนองความต้องการและความคาดหวังของลูกค้ายกระดับการให้บริการอย่างครบวงจรและมุ่งเน้นการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าอย่างยั่งยืน	2.1 ความพึงพอใจของลูกค้า	ระดับ	4.31	4.32	4.33	4.34	4.35	รพภ.(ภ3)
CR2		■ กลุ่มบ้านอยู่อาศัย	ระดับ	4.30	4.31	4.32	4.33	4.34	
		■ กลุ่มพาณิชย์	ระดับ	4.26	4.27	4.28	4.29	4.30	
		■ กลุ่มอุตสาหกรรม	ระดับ	4.32	4.33	4.34	4.35	4.36	
		■ กลุ่มอื่น ๆ	ระดับ	4.34	4.35	4.36	4.37	4.38	
		2.2 ความพึงพอใจของกลุ่มลูกค้าสำคัญ (Key Account)	ระดับ	4.14	4.15	4.16	4.17	4.18	
		2.3 ความสำเร็จในการบูรณาการฐานข้อมูลลูกค้าเพื่อยกระดับการให้บริการลูกค้า	ร้อยละ	100	100	100	100	100	รพภ.(ภ3) รพภ.(ทส)
New Market									
NM1	ส่งเสริมการลงทุน และใช้ประโยชน์ความร่วมมือ เพื่อพัฒนาธุรกิจเกี่ยวเนื่อง	2.4 ความสำเร็จในการดำเนินงานตามแผนของธุรกิจเกี่ยวเนื่อง (Potential Products)	ร้อยละ	100	100	100	100	100	รพภ.(ย)
		2.5 ความสำเร็จในการดำเนินงานตามแผนธุรกิจด้าน ICT	ร้อยละ	100	100	100	100	100	รพภ.(ทส)/ รพภ.(ย)
NM 2	ส่งเสริมการลงทุน และใช้ประโยชน์ความร่วมมือ เพื่อพัฒนาธุรกิจด้านอนุรักษ์พลังงาน และพลังงานทดแทน	2.6 ความสำเร็จของแผนงานในการใช้ประโยชน์ความร่วมมือ เพื่อพัฒนาธุรกิจด้านอนุรักษ์พลังงานและพลังงานทดแทน	ร้อยละ	100	100	100	100	100	รพภ.(ย)/ รพภ.(ว)

ตารางที่ 5- 2: ตัวชี้วัดและเป้าหมายการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค พ.ศ. 2560-2564 (ต่อ)

กลยุทธ์		ตัวชี้วัด	หน่วยวัด	การคาดการณ์ผลการดำเนินงาน (Best Case)					ผู้รับผิดชอบ
				2560	2561	2562	2563	2564	
3. มุมมอง Internal Process									
Operation Management									
OM1	ปรับปรุงกระบวนการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพ โดยให้ครอบคลุมทั้งห่วงโซ่อุปทาน	3.1 ความสำเร็จของการดำเนินการตาม Service Level Agreement ที่ระบุในห่วงโซ่อุปทาน (ทั้ง SLA ภายในและภายนอกองค์กร)	ร้อยละ	98	98	98	98	98	รผก.(ย)
		3.2 ความสำเร็จของการปิดงานก่อสร้างตามแผน	ร้อยละ	80	80	80	80	80	รผก.(กบ) รผก. (ก1-ก4)
OM2	เพิ่มขีดความสามารถระบบจำหน่ายไฟฟ้าที่มีประสิทธิภาพและทั่วถึง	3.3 ความสำเร็จของแผนโครงข่ายไฟฟ้าอัจฉริยะ	ร้อยละ	100	100	100	100	100	รผก.(ว) รผก. (ทส)
		3.4 ดัชนีจำนวนครั้งที่ไฟฟ้าขัดข้อง (SAIFI)	ครั้ง/ราย/ปี	5.06	3.00	2.85	2.70	2.67	รผก. (ป)
		3.5 ดัชนีจำนวนครั้งที่ไฟฟ้าขัดข้อง (SAIFI) 12 เมืองใหญ่	ครั้ง/ราย/ปี	1.705	1.543	1.396	1.263	1.143	รผก. (ป)
		3.6 ดัชนีระยะเวลาไฟฟ้าขัดข้อง (SAIDI)	นาที/ราย/ปี	150.78	107.00	106.00	105.00	104.00	รผก.(ป)
		3.7 ดัชนีระยะเวลาไฟฟ้าขัดข้อง (SAIDI) 12 เมืองใหญ่	นาที/ราย/ปี	25.950	22.335	19.224	16.546	14.242	รผก. (ป)
		3.8 ร้อยละของหน่วยสูญเสีย (Loss)	ร้อยละ	5.18	5.18	5.18	5.18	5.18	รผก. (ป)
		โดยมี Non-Technical Loss ไม่เกินร้อยละ 1							
OM3	เพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารสินทรัพย์	3.9 ความสำเร็จในการดำเนินงานตามแผน Asset Management Roadmap (Phase1)	ร้อยละ	100	100	100	100	100	คณะกรรมการจัดทำแนวทางบริหารจัดการสินทรัพย์ระบบไฟฟ้าของ กฟผ.
Innovation Process									
IP1	ส่งเสริมและผลักดันงานวิจัยไปใช้ประโยชน์	3.10 จำนวนนวัตกรรมในระดับ TRL 7-9	ระดับ	5 (TRL 5 จำนวน 3 ชิ้น)	5 (TRL 6 จำนวน 2 ชิ้น)	5 (TRL 7-9 จำนวน 1 ชิ้น)	5 (TRL 7-9 จำนวน 1 ชิ้น)	5 (TRL 7-9 จำนวน 1 ชิ้น)	รผก.(ว) รผก.(ย)

กลยุทธ์		ตัวชี้วัด	หน่วยวัด	การคาดการณ์ผลการดำเนินงาน (Best Case)					ผู้รับผิดชอบ
				2560	2561	2562	2563	2564	
IP2	ส่งเสริม วิจัย พัฒนานวัตกรรม เพื่อให้เข้าสู่ มาตรฐานสากล	3.11 จำนวน กระบวนการ หรือ นวัตกรรม ที่ก่อให้เกิด ประสิทธิภาพ การดำเนินงาน	ระดับ	5 (จำนวน กระบวนการ หรือ นวัตกรรม ที่ก่อให้เกิด ประสิทธิภาพ การดำเนินงาน จำนวน 5 ชิ้นงาน/ กระบวนการ)	5 (จำนวน กระบวนการหรือ นวัตกรรมที่ ก่อให้เกิด ประสิทธิภาพการ ดำเนินงาน จำนวน 2 ชิ้นงาน/ กระบวนการ และปรับปรุงให้ เข้าสู่มาตรฐาน หรือข้อกำหนด ทางเทคนิคหรือ ข้อกำหนด ขอบเขตงานของ กฟภ.)	5 (จำนวน กระบวนการหรือ นวัตกรรมที่ ก่อให้เกิด ประสิทธิภาพการ ดำเนินงาน จำนวน 1 ชิ้นงาน/ กระบวนการ และ ปรับปรุงให้เข้าสู่ มาตรฐานสากล)	5 (จำนวน กระบวนการหรือ นวัตกรรมที่ ก่อให้เกิด ประสิทธิภาพการ ดำเนินงาน จำนวน 2 ชิ้นงาน/ กระบวนการ และปรับปรุงให้ เข้าสู่ มาตรฐานสากล)	5 (จำนวน กระบวนการ หรือ นวัตกรรมที่ ก่อให้เกิด ประสิทธิภาพ การดำเนินงาน การนำไปใช้ งานในระดับ นานาชาติ จำนวน 1 ประเทศ- ชิ้นงาน/ กระบวนการ)	รผก.(ว) รผก.(ย)
Regulation & Social Process									
RS1	สนับสนุน การใช้พลังงาน อย่างมี ประสิทธิภาพ	3.12 มาตรการ ส่งเสริมการ เพิ่ม ประสิทธิภาพ การใช้พลังงาน สำหรับผู้ผลิต และจำหน่าย พลังงาน (Energy Efficiency Resources Standards : EERS)**	ร้อยละ	100	100	100	100	100	รผก.(ว)
		3.13 จำนวนหน่วย (kWh) ที่ ประหยัด พลังงานไฟฟ้า ได้สะสม**	kWh	20 ล้าน	40 ล้าน	60 ล้าน	80 ล้าน	100 ล้าน	รผก.(ว)
RS2	ทบทวนกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ เพื่อรองรับการ ดำเนินงานใน ธุรกิจเกี่ยวเนื่อง รวมถึงกำกับการ ดำเนินงานของ บริษัทในเครือ เพื่อให้เกิด Synergy	3.14 ความสำเร็จ ของการ จัดทำหรือ ปรับปรุง กฎหมาย ข้อบังคับ หลักเกณฑ์ ต่างๆ ทั้ง ภายในและ ภายนอก องค์กร*	ร้อยละ	100	100	100	100	100	อส.กม.
4. มุมมอง Learning & Growth									
HR Capital									
HR1	ส่งเสริมการ บริหารทุนมนุษย์ (HRM)	4.1 ความสำเร็จใน การพัฒนาระบบ PMS ตามแผนฯ	ร้อยละ	100	100	100	100	100	รผก.(ท)
		4.2 ความสำเร็จใน การทบทวน Competency Model ตามแผนฯ	ร้อยละ	100	100	100	100	100	รผก.(ท)
		4.3 Engagement Score	คะแนน	4.40	4.42	4.44	4.46	4.48	รผก.(ท)

กลยุทธ์		ตัวชี้วัด	หน่วยวัด	การคาดการณ์ผลการดำเนินงาน (Best Case)					ผู้รับผิดชอบ
				2560	2561	2562	2563	2564	
HR 2	เพิ่มขีดความสามารถของบุคลากร (HRD)	4.4 ความสำเร็จในการพัฒนา IDP รายตำแหน่ง (ตามแผนงาน)	ร้อยละ	80	80	80	80	80	รผก.(ท)
		4.5 ความสำเร็จในการดำเนินงานตามแผน KM	ร้อยละ	80	80	80	80	80	รผก.(ท)
ICT Capital									
ICT1	พัฒนาขีดความสามารถด้านโครงสร้างพื้นฐาน ICT (ICT Infrastructure) ให้มีมาตรฐาน มีความปลอดภัย เชื่อถือได้ และทั่วถึง	4.6 ความสำเร็จของแผนสร้างมาตรฐานด้านความมั่นคงปลอดภัย (ISO 27001) และความสำเร็จของศูนย์การเฝ้าระวังและแจ้งเตือนเหตุภัยคุกคาม	ร้อยละ	100	100	100	100	100	รผก.(ทส)
		4.7 ความสำเร็จของการดำเนินงานแผนแม่บท Digital ที่เกี่ยวข้องกับ ICT Infrastructure	ร้อยละ	100	100	100	100	100	รผก.(ทส)
ICT2	พัฒนาขีดความสามารถด้านระบบงาน และข้อมูล เพื่อรองรับการขับเคลื่อนองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ และบูรณาการ	4.8 ความสำเร็จในการจัดตั้งและดำเนินงานของศูนย์สนับสนุนข้อมูลสำหรับการบริหารจัดการองค์กร	ร้อยละ	100	100	100	100	100 และมีศูนย์สนับสนุนข้อมูลสำหรับการบริหารจัดการองค์กร	รผก(ย)/รผก.(ทส)
		4.9 ความสำเร็จของการดำเนินงานแผนแม่บท Digital ที่เกี่ยวข้องกับ Application/Data	ร้อยละ	100	100	100	100	100	รผก.(ทส)
ICT3	พัฒนาระบบบริหารจัดการ ICT ให้มีธรรมาภิบาล	4.10 ความสำเร็จของการดำเนินงานตามกรอบมาตรฐาน COBIT	ร้อยละ	100	100	100	100	100	รผก.(ทส)
		4.11 ความสำเร็จของการดำเนินงานตามโครงการ Enterprise Architecture (FA)	ร้อยละ	100	100	100	100	100	รผก.(ทส)

กลยุทธ์		ตัวชี้วัด	หน่วยวัด	การคาดการณ์ผลการดำเนินงาน (Best Case)					ผู้รับผิดชอบ
				2560	2561	2562	2563	2564	
Organization Capital									
OC1	ส่งเสริมและพัฒนาองค์กรสู่ความยั่งยืน	4.12 คะแนนประเมิน ITA*	คะแนน	80-100 หรือมีคะแนนติดอันดับ 1 ใน 5 ของรัฐวิสาหกิจทั้งหมดที่เข้าร่วมประเมิน	80-100 หรือมีคะแนนติดอันดับ 1 ใน 5 ของรัฐวิสาหกิจทั้งหมดที่เข้าร่วมประเมิน	80-100 หรือมีคะแนนติดอันดับ 1 ใน 3 ของรัฐวิสาหกิจทั้งหมดที่เข้าร่วมประเมิน	80-100 หรือมีคะแนนติดอันดับ 1 ใน 3 ของรัฐวิสาหกิจทั้งหมดที่เข้าร่วมประเมิน	80-100 หรือมีคะแนนติดอันดับ 1 ใน 3 ของรัฐวิสาหกิจทั้งหมดที่เข้าร่วมประเมิน	อส.วก.
		4.13 ค่าดัชนีการประสบอุบัติเหตุ (Disabling Injury Index:vDI) *	-	0.1081	0.1027	0.0976	0.0927	0.0881	อส.วก.
OC2	Stakeholder Engagement	4.14 ผลสำรวจความพึงพอใจในการดำเนินงานของ กฟภ. ที่ตอบสนองต่อความคาดหวังของกลุ่มภาคีรัฐ กลุ่มลูกค้า กลุ่มพนักงาน และกลุ่มลูกค้า*	ระดับ	4	4	4	4	4	รผก.(ย) รผก.(ภ3) รผก.(ท) รผก.(กบ) รผก.(อ) รผก.(ส)
OC3	Change Management	4.15 ความสำเร็จของการปรับกระบวนการและโครงสร้างองค์กรเพื่อรองรับธุรกิจที่เกี่ยวข้อง	ร้อยละ	100	100	100	100	100	รผก.(ย)

หมายเหตุ:

* ตัวชี้วัดร่วมที่สะท้อนในมุมมอง Goal ด้าน Social

** ตัวชี้วัดร่วมที่สะท้อนในมุมมอง Goal ด้าน Environment

ภาคผนวก

ความสอดคล้องเชื่อมโยงของยุทธศาสตร์และแผนแม่บท

สรุปความสอดคล้องเชิงเชื่อมโยงของยุทธศาสตร์และแผนแม่บท

ยุทธศาสตร์	แผนแม่บท	แผนงาน/ โครงการ/งาน	งบประมาณ(ล้านบาท)		รวม
			งบลงทุน	งบทำการ	
S1. มีการส่งเสริมให้องค์กรมีการเติบโตอย่างยั่งยืน	- แผนแม่บทการประชาสัมพันธ์และสื่อสารองค์กร ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ปี 2559-2566	1	-	-	-
	- แผนยุทธศาสตร์ความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมในการทำงาน การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค พ.ศ. 2557 - 2561	10	847.000	508.000	1,355.000
	- แผนแม่บทด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี และโปร่งใสการทุจริตคอร์รัปชัน ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค (ปี 2559-2563)	1	-	-	-
	- แผนแม่บทสายงานกิจการสังคมและสิ่งแวดล้อม (อยู่ระหว่างทบทวน)	-	-	-	-
S2. มีการกำกับดูแลกิจการที่ดีตามหลักธรรมาภิบาล	- แผนแม่บทด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี และโปร่งใสการทุจริตคอร์รัปชัน ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค (ปี 2559-2563)	21	-	17.662	17.662
S3. การบริหาร และจัดสรรสินทรัพย์ และสร้างความมั่นคงทางการเงิน	- แผนแม่บทเทคโนโลยีสารสนเทศและสื่อสารของ กฟผ. ระยะที่ 3 ปี 2559-2560	2	3,731.460**		3,731.460**
S4. ปรับปรุงกระบวนการดำเนินงานให้สอดคล้องกับความต้องการของธุรกิจ และทิศทางองค์กร	-	-	-	-	-

สรุปความสอดคล้องเชิงเชื่อมโยงของยุทธศาสตร์และแผนแม่บท

ยุทธศาสตร์	แผนแม่บท	แผนงาน/ โครงการ/งาน	งบประมาณ(ล้านบาท)		รวม
			งบลงทุน	งบทำการ	
S5. มีการจำหน่ายไฟฟ้าที่ได้คุณภาพเทียบเท่ามาตรฐานสากล	- แผนแม่บทเพื่อสนับสนุนประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค พ.ศ. 2559 - 2561	2	5,760.000	-	5,760.000
	- แผนพัฒนาระบบไฟฟ้าในช่วงแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 11 (พ.ศ. 2555-2559)	14	103,130.000	-	103,130.000
	- แผนแม่บทเทคโนโลยีสารสนเทศและสื่อสารของ กฟภ. ระยะที่ 3 ปี 2559-2560	1	2,195.000**		2,195.000**
	- แผนยุทธศาสตร์และแผนแม่บทการบริหารทรัพยากรมนุษย์ การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ปี พ.ศ. 2553 - 2563	18	2.000	91.900	93.900
S6. ยกระดับการบริหารทุนมนุษย์ เพื่อความเป็นเลิศ	- แผนยุทธศาสตร์และแผนแม่บทการบริหารทรัพยากรมนุษย์ การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ปี พ.ศ. 2553 - 2563	21	600.000	226.000	826.000
	- แผนยุทธศาสตร์และแผนแม่บทการบริหารทรัพยากรมนุษย์ การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ปี พ.ศ. 2553 - 2563	6	182.810	66.700	249.510
	- แผนแม่บทเพื่อสนับสนุนประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค พ.ศ. 2559 - 2561	6	35.321	68.800	104.121
S8. มุ่งเน้นพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการให้ตอบสนองความต้องการและความสะดวกสบายของลูกค้า	- แผนแม่บทการบริหารลูกค้า (พ.ศ. 2556 - 2563)	1	-	-	-
	- แผนแม่บทการประชาสัมพันธ์และสื่อสารองค์กร ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ปี 2559-2566				

สรุปความสอดคล้องเชิงเชื่อมโยงของยุทธศาสตร์และแผนแม่บท

ยุทธศาสตร์	แผนแม่บท	แผนงาน/ โครงการ/งาน	งบประมาณ(ล้านบาท)		รวม
			งบลงทุน	งบทำการ	
S9. มุ่งเน้นการบริการลูกค้าที่เป็นเลิศและครบวงจร	- แผนแม่บทการบริการลูกค้า (พ.ศ. 2556 - 2563)	7	1,937.143	362.971	2,300.114
S10. การบริหารความสมดุลของความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	- แผนแม่บทการบริการลูกค้า (พ.ศ. 2556 - 2563) - แผนแม่บทสายงานกิจการสังคมและสิ่งแวดล้อม (อยู่ระหว่างการพัฒนา)	1 -	- -	40.000*** -	40.000*** -
S11. แสวงหาโอกาสในการลงทุนสำหรับธุรกิจเกี่ยวเนื่องทั้งในและต่างประเทศ	- แผนแม่บทเพื่อสนับสนุนประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค พ.ศ. 2559 - 2561 - แผนแม่บทเทคโนโลยีสารสนเทศและสื่อสารของ กฟภ. ระยะที่ 3 ปี 2559-2560	3 1	3,045.000 136.150**	11.000	3,056.000 136.150**
S12. เป็นผู้ส่งเสริมและสนับสนุนในด้านพลังงานทดแทน และด้านการใช้พลังงานอย่างมีประสิทธิภาพ	- แผนพัฒนาระบบไฟฟ้าในช่วงแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 11 พ.ศ. 2555 - 2559 : แผนยุทธศาสตร์ (ปี 2557-2561) บริษัท พีอีเอ เอ็นคอม อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด*	6	32,732.000	-	32,732.000
S13. ส่งเสริม และสร้างความร่วมมือในการวิจัย พัฒนา นวัตกรรม ในการพัฒนาธุรกิจหลัก และธุรกิจเกี่ยวเนื่อง	- แผนแม่บทด้านวิจัยและพัฒนาระบบไฟฟ้า ปี 2559 - 2563	126	2,848.840		2,848.840

สรุปความสอดคล้องเชื่อมโยงของยุทธศาสตร์และแผนแม่บท

ยุทธศาสตร์	แผนแม่บท	แผนงาน/ โครงการ/งาน	งบประมาณ(ล้านบาท)		รวม
			งบลงทุน	งบทำการ	
S14. ส่งเสริมและพัฒนาขีดความสามารถด้าน ICT ให้มีความรู้ด้าน ICT ปลอดภัย เชื่อถือได้ และทั่วถึง เพื่อรองรับ การขับเคลื่อนองค์กรได้ อย่างมีประสิทธิภาพ (ICT Excellence)	- แผนแม่บทเทคโนโลยีสารสนเทศและสื่อสารของ กฟผ. ระยะที่ 3 ปี 2559-2560	31	20,249.903		20,249.903
S15. ส่งเสริมและพัฒนาการบริหารจัดการ ICT ให้มีความยั่งยืน (ICT Sustainable)					

หมายเหตุ : เป็นกรอบวงเงินงบประมาณที่คาดว่าจะใช้ในการดำเนินการ

* แผนยุทธศาสตร์ (ปี 2557-2561) บริษัท พีอีเอ เอ็นคอม อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด อยู่ภายใต้แผนพัฒนาระบบไฟฟ้าในช่วงแผนพัฒนาเศรษฐกิจ และสังคมแห่งชาติ

ฉบับที่ 11 พ.ศ. 2555-2559

** วงเงินอยู่ในแผนแม่บทเทคโนโลยีสารสนเทศและสื่อสารของ กฟผ. ระยะที่ 3 ปี 2559-2560 ใน S14 และ S15

*** วงเงินอยู่ในแผนแม่บทการบริการลูกค้า (พ.ศ. 2556 - 2563) ใน S8

ความสอดคล้องเชื่อมโยงของยุทธศาสตร์และ แผนแม่บทและแผนการดำเนินงาน

ความสอดคล้องเชิงนโยบายของยุทธศาสตร์ แผนแม่บท และแผนการดำเนินงาน ประจำปี 2560												
วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ : SO2 เพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงาน และยกระดับศักยภาพองค์กร ให้เป็นเลิศ เพื่อเป็นผู้นำในธุรกิจจำหน่ายไฟฟ้า												
ยุทธศาสตร์ S3 การบริหารและจัดสรรสินทรัพย์ และสร้างความมั่นคงทางการเงิน												
เป็นประเด็น	กลยุทธ์	เป้าหมายเชิงปริมาณ/คุณภาพในการดำเนินงาน	หน่วยวัด	ปี 2560					ปี 2561			แผนการดำเนินงาน ประจำปี 2560 (แผนงาน/โครงการ)
				ปี 2560	ปี 2561	ปี 2562	ปี 2563	ปี 2564	แผนแม่บท			
เพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงาน และยกระดับศักยภาพองค์กร ให้เป็นเลิศ เพื่อเป็นผู้นำในธุรกิจจำหน่ายไฟฟ้า	กลยุทธ์	- ความเสี่ยงในการดำเนินงานตาม Asset Management Roadmap (Phase 1)	ร้อยละ	100	100	100	100	100	-			- งานด้านแผนทางพัฒนาระบบบริหารจัดการสินทรัพย์และวางแผนผู้รักษาระบบไฟฟ้าของ กฟภ. (Asset Management Roadmap)
วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ : SO2 เพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงาน และยกระดับศักยภาพองค์กร ให้เป็นเลิศ เพื่อเป็นผู้นำในธุรกิจจำหน่ายไฟฟ้า												
ยุทธศาสตร์ S4 ปรับปรุงกระบวนการดำเนินงานให้สอดคล้องกับความต้องการของธุรกิจ และทิศทางองค์กร												
เป็นประเด็น	กลยุทธ์	เป้าหมายเชิงปริมาณ/คุณภาพในการดำเนินงาน	หน่วยวัด	ปี 2560					ปี 2561			แผนการดำเนินงาน ประจำปี 2560 (แผนงาน/โครงการ)
				ปี 2560	ปี 2561	ปี 2562	ปี 2563	ปี 2564	แผนแม่บท			
เพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงาน และยกระดับศักยภาพองค์กร ให้เป็นเลิศ เพื่อเป็นผู้นำในธุรกิจจำหน่ายไฟฟ้า	กลยุทธ์	- ความเสี่ยงในการดำเนินงานตาม Service Level Agreement ที่ระบุในหนังสือสัญญา (ทั้ง SLA ภายในและภายนอกองค์กร)	ร้อยละ	98	98	98	98	98	-			- แผนงานการดำเนินการจัดทำ SLA และ OA for SLA ตาม Supply Chain ของ กฟภ. (ระดับภายใน) - แผนงานพัฒนาและปรับปรุงข้อมูลภายในองค์กรตามแนวทางที่ดีทาง พหุคูณ การจัดทำ จัดทำ จดแจ้ง การส่งมอบพัสดุใช้พัสดุ - แผนงานการดำเนินงานที่ได้รับมีการรักษามาตรฐาน (Guaranteed Standards) - แผนงานการดำเนินงานด้านแผน

[illegible]

က-11

က-12



ความสอดคล้องเชิงนโยบายของยุทธศาสตร์ แผนแม่บท และแผนการดำเนินงาน ประจำปี 2560										
วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ : SO3 มุ่งเน้นการตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม										
ยุทธศาสตร์ : SO3 มุ่งเน้นพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการให้ตอบสนองความต้องการและความพึงพอใจและความผูกพันของลูกค้าผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย										
เป้าประสงค์ : การบริหารผู้มีส่วนได้ส่วนเสียผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างสมดุล, ยกระดับความสัมพันธ์และความผูกพันของลูกค้าผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย										
กลยุทธ์	เกณฑ์การดำเนินงาน	หน่วยวัด	ปี 2560	ปี 2561	ปี 2562	ปี 2563	ปี 2564	แผนแม่บท	แผนการดำเนินงาน ประจำปี 2560 (แผนงาน/โครงการ)	
GR1 พัฒนาระบบเพื่อตอบสนองความต้องการและความสะดวกของลูกค้า	- ความพึงพอใจของลูกค้า - กลุ่มบ้านอยู่อาศัย - กลุ่มพาณิชย์ - กลุ่มอุตสาหกรรม - กลุ่มอื่นๆ	ระดับ	4.31	4.32	4.33	4.34	4.35	- แผนแม่บทบริการลูกค้า (พ.ศ. 2556 - 2563)	- โครงการสำรวจเพื่อประเมินความพึงพอใจของลูกค้าและการตลาดประจำปี 2560 - งานพัฒนาระบบการให้บริการที่ทันสมัยและรวดเร็ว - งานยกระดับมาตรฐานคุณภาพการให้บริการ - แผนงานขยายขอบเขตโครงการ PEA One Touch Service - แผนงานพัฒนาระบบการบริการลูกค้า - แผนงานพัฒนาระบบการบริการลูกค้าและบริหารจัดการลูกค้า - งานสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า - งานจัดทำระบบการบริการความสัมพันธ์กับลูกค้า (CRM) - งานความเข้าใจในการบูรณาการข้อมูลลูกค้า	
GR2 ยกระดับการให้บริการอย่างสมบูรณ์และยั่งยืน	- ความพึงพอใจของลูกค้า (Key Account) - ความเข้าใจในการบูรณาการฐานข้อมูลลูกค้า เพื่อยกระดับการให้บริการลูกค้า	ระดับ ร้อยละ	4.30 100	4.31 100	4.32 100	4.33 100	4.34 100	- แผนแม่บทบริการลูกค้า (พ.ศ. 2556 - 2563) (อยู่ระหว่างการพัฒนา)	- โครงการสำรวจเพื่อประเมินความพึงพอใจของลูกค้าและการตลาดประจำปี 2560 - งานพัฒนาระบบการให้บริการที่ทันสมัยและรวดเร็ว - งานยกระดับมาตรฐานคุณภาพการให้บริการ - แผนงานขยายขอบเขตโครงการ PEA One Touch Service - แผนงานพัฒนาระบบการบริการลูกค้า - แผนงานพัฒนาระบบการบริการลูกค้าและบริหารจัดการลูกค้า - งานสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า - งานจัดทำระบบการบริการความสัมพันธ์กับลูกค้า (CRM) - งานความเข้าใจในการบูรณาการข้อมูลลูกค้า	
วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ : SO3 มุ่งเน้นการตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม										
ยุทธศาสตร์ : SO3 มุ่งเน้นพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการให้ตอบสนองความต้องการและความพึงพอใจและความผูกพันของลูกค้าผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย										
เป้าประสงค์ : การบริหารผู้มีส่วนได้ส่วนเสียผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างสมดุล, ยกระดับความสัมพันธ์และความผูกพันของลูกค้าผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย										
กลยุทธ์	เกณฑ์การดำเนินงาน	หน่วยวัด	ปี 2560	ปี 2561	ปี 2562	ปี 2563	ปี 2564	แผนแม่บท	แผนการดำเนินงาน ประจำปี 2560 (แผนงาน/โครงการ)	
OC2 Stakeholder Engagement	- ผลสำรวจความพึงพอใจในการดำเนินงานของ กฟน. - ข้อเสนอแนะจากภาคส่วนที่เกี่ยวข้องกับกลุ่มลูกค้า - กลุ่มพนักงานและลูกค้า	ระดับ	4	4	4	4	4	- แผนแม่บทบริการลูกค้า (พ.ศ. 2556 - 2563) - แผนแม่บทการดำเนินงานด้านการจัดการสิ่งแวดล้อมและสังคม (อยู่ระหว่างการพัฒนา)	- โครงการสำรวจเพื่อประเมินความพึงพอใจของลูกค้าและการตลาดประจำปี 2560 - งานพัฒนาระบบการให้บริการที่ทันสมัยและรวดเร็ว - งานยกระดับมาตรฐานคุณภาพการให้บริการ - แผนงานขยายขอบเขตโครงการ PEA One Touch Service - แผนงานพัฒนาระบบการบริการลูกค้า - แผนงานพัฒนาระบบการบริการลูกค้าและบริหารจัดการลูกค้า - งานสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า - งานจัดทำระบบการบริการความสัมพันธ์กับลูกค้า (CRM) - งานความเข้าใจในการบูรณาการข้อมูลลูกค้า	

१-14



ความสอดคล้องเชื่อมโยงของยุทธศาสตร์ แผนแม่บท และแผนการดำเนินงาน ประจำปี 2560									
วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ : SO4 มุ่งเน้นนวัตกรรมและเทคโนโลยี และกาขยายธุรกิจ เพื่อสนับสนุนการดำเนินงานในธุรกิจเชิงพาณิชย์ และธุรกิจเกี่ยวเนื่อง									
ยุทธศาสตร์ เป็นระยะ	กลยุทธ์	เกณฑ์การดำเนินงาน	หน่วยวัด	ปี 2560	ปี 2561	ปี 2562	ปี 2563	ปี 2564	แผนแม่บท และแผนการดำเนินงาน ประจำปี 2560 (แผนงานโครงการ)
IP1 ส่งเสริมและผลักดันงานวิจัยไปใช้ประโยชน์		- จำนวนนวัตกรรมที่คิดค้นขึ้นในระหว่างปี 2559 - 2563	ระดับ	5 (TRL 5 จำนวน 3 ชิ้น)	5 (TRL 6 จำนวน 2 ชิ้น)	5 (TRL 7-9 จำนวน 1 ชิ้น)	5 (TRL 7-9 จำนวน 1 ชิ้น)	5 (TRL 7-9 จำนวน 1 ชิ้น)	- แผนแม่บทด้านวิจัยและพัฒนา ปี 2559 - 2563
IP2 ส่งเสริม วิจัย พัฒนา นวัตกรรม มาสู่ฐานสากล		- จำนวนนวัตกรรมที่คิดค้นขึ้นในระหว่างปี 2559 - 2563	ระดับ	5 (TRL 5 จำนวน 3 ชิ้น)	5 (TRL 6 จำนวน 2 ชิ้น)	5 (TRL 7-9 จำนวน 1 ชิ้น)	5 (TRL 7-9 จำนวน 1 ชิ้น)	5 (TRL 7-9 จำนวน 1 ชิ้น)	- แผนแม่บทด้านวิจัยและพัฒนา ปี 2559 - 2563



ความสอดคล้องเชิงนโยบายของยุทธศาสตร์ แผนแม่บท และแผนการดำเนินงาน ประจำปี 2560												
วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ : S05 ขับเคลื่อนองค์กรให้ทันสมัยด้วยเทคโนโลยี และ Digital												
ยุทธศาสตร์ S14 ส่งเสริมและพัฒนาขีดความสามารถด้าน ICT ให้มีมาตรฐาน มีความปลอดภัย เชื่อถือได้ และทันสมัย เพื่อรองรับการขับเคลื่อนประเทศไทยด้วยเทคโนโลยี (ICT Excellence)												
เป้าประสงค์ การใช้งานเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารที่มีอยู่ในระดับเชิงบริหาร, พัฒนาศักยภาพของเทคโนโลยีสารสนเทศ และการสื่อสารให้ส่งผลการทำธุรกิจ												
กลยุทธ์	แนวทางการดำเนินงาน	หน่วยวัด	ปี 2560	ปี 2561	ปี 2562	ปี 2563	ปี 2564	แผนแม่บท	แผนการดำเนินงาน ประจำปี 2560 (แผนงาน/โครงการ)			
ICT1 พัฒนาศักยภาพด้านโครงสร้างพื้นฐาน ICT (ICT Infrastructure) ให้มีมาตรฐาน มีความปลอดภัย เชื่อถือได้ และทันสมัย	- ความสำเร็จของแผนสร้างมาตรฐานด้านความมั่นคงปลอดภัย (ISO27001) และความเสถียรของศูนย์การให้บริการ และเชื่อมโยงศูนย์ข้อมูล	ร้อยละ	100	100	100	100	100	- แผนแม่บทเทคโนโลยีสารสนเทศและสื่อสารของ กฟภ. ระยะที่ 3 ปี 2559-2560	- งานพัฒนาระบบรักษาความมั่นคงปลอดภัยด้านสารสนเทศ (โครงการพัฒนามาตรฐานด้านความมั่นคงปลอดภัย (IT Governance and Information Security Standard Development))			
	- ความสำเร็จของการดำเนินงานแผนแม่บท Digital ที่เกี่ยวข้องกับ ICT Infrastructure	ร้อยละ	100	100	100	100	100	- แผนแม่บทเทคโนโลยีสารสนเทศและสื่อสารของ กฟภ. ระยะที่ 3 ปี 2559-2560	- งานออกแบบ จัดทำพินิจคดี IP Core ระยะที่ 2 * - งานพัฒนาศักยภาพด้านระบบงานและเชื่อมโยงเพื่อรองรับการขับเคลื่อนองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพและบูรณาการ			
ICT2 พัฒนาศักยภาพด้านระบบงานและข้อมูล เพื่อรองรับการขับเคลื่อนองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ และบูรณาการ	- ความสำเร็จในการจัดตั้งและดำเนินงานของศูนย์สนับสนุนข้อมูลสำหรับการบริหารจัดการ	ร้อยละ	100	100	100	100	100	-	- งานจัดทำระบบคอมพิวเตอร์สำหรับรับส่งข้อมูล (ระบบ) ระยะที่ 2 - งานสนับสนุนการบริหารจัดการการเชื่อมโยงสารสนเทศ			
	- ความสำเร็จของการดำเนินงานแผนแม่บท Digital ที่เกี่ยวข้องกับ Application Data	ร้อยละ	100	100	100	100	100	- แผนแม่บทเทคโนโลยีสารสนเทศและสื่อสารของ กฟภ. ระยะที่ 3 ปี 2559-2560				
วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ : S05 ขับเคลื่อนองค์กรให้ทันสมัยด้วยเทคโนโลยี และ Digital												
ยุทธศาสตร์ S15 ส่งเสริมและพัฒนาการบริหารจัดการ ICT ให้มีความยั่งยืน (ICT Sustainable)												
เป้าประสงค์ การใช้งานเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารที่มีอยู่ในระดับเชิงบริหาร, พัฒนาศักยภาพของเทคโนโลยีสารสนเทศ และการสื่อสารให้ส่งผลการทำธุรกิจ												
กลยุทธ์	แนวทางการดำเนินงาน	หน่วยวัด	ปี 2560	ปี 2561	ปี 2562	ปี 2563	ปี 2564	แผนแม่บท	แผนการดำเนินงาน ประจำปี 2560 (แผนงาน/โครงการ)			
ICT3 พัฒนาระบบบริหารจัดการ ICT ให้มีธรรมาภิบาล	- ความสำเร็จของการดำเนินงานตามกรอบมาตรฐาน COBIT	ร้อยละ	100	100	100	100	100	- แผนแม่บทเทคโนโลยีสารสนเทศและสื่อสารของ กฟภ. ระยะที่ 3 ปี 2559-2560	- แผนงานพัฒนาระบบบริหารงานตามกรอบมาตรฐาน COBIT			
	- ความสำเร็จของการดำเนินงานตามโครงการ Enterprise Architecture (EA)	ร้อยละ	100	100	100	100	100	- แผนแม่บทเทคโนโลยีสารสนเทศและสื่อสารของ กฟภ. ระยะที่ 3 ปี 2559-2560	- งานจัดทำเอกสารนโยบายการเชื่อมโยง (Enterprise Architecture) และแผนแม่บทเทคโนโลยีสารสนเทศและสื่อสาร			
วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ : -												
ยุทธศาสตร์ -												
เป้าประสงค์ -												
กลยุทธ์	แนวทางการดำเนินงาน	หน่วยวัด	ปี 2560	ปี 2561	ปี 2562	ปี 2563	ปี 2564	แผนแม่บท	แผนการดำเนินงาน ประจำปี 2560 (แผนงาน/โครงการ)			
	- ROA	ร้อยละ	4.87	4.91	4.46	4.20	4.07	-	- งานบริหารทรัพยากรบุคคลแบบเต็มรูปแบบ (CPH-X)			
	- ค่าใช้จ่าย CPH-X	ล้านบาท	31,315	31,772	32,895	33,684	34,758	-	- แผนงานการบริหารทรัพยากรบุคคลแบบเต็มรูปแบบ (CPH-X)			

หมายเหตุ : * คือ เป็นการเชื่อมโยงกับ งานออกแบบ จัดทำพินิจคดี IP Core ระยะที่ 2" ใน OM2

แผนการดำเนินงานประจำปี 2560

แผนการดำเนินงาน ประจำปี 2560						
กลยุทธ์ และเกณฑ์วัดการดำเนินงาน	แผนงาน/โครงการงาน	กิจกรรมที่จะดำเนินการ	เป้าหมาย	งบลงทุน (ล้านบาท)	งบทำการ (ล้านบาท)	หน่วยงาน รับผิดชอบ
- ROA	-งานบริหารผลอัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์รวม (ROA)	- กำหนดเป้าหมายอัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์รวม (ROA) - วิเคราะห์และรายงานผลอัตราผลตอบแทนจากสินทรัพย์รวม (ROA)	ไม่น้อยกว่า ร้อยละ 4.87	-	-	รพค.(บ)
- ค่าใช้จ่าย CPLX	- แผนงานการบริหารค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานขององค์กร (CPLX)	- กำหนดเป้าหมายการบริหารค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานขององค์กร (CPLX) - วิเคราะห์และรายงานผลการบริหารค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานขององค์กร (CPLX)	ไม่น้อยกว่า 31,315 ล้านบาท	-	-	รพค.(บ)
CR1 พัฒนาลิขิตภัณฑ์เพื่อสนองความต้องการและความคาดหวังของลูกค้า CR2 ยกระดับการให้บริการอย่างครบวงจร และมุ่งเน้นการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าอย่างยั่งยืน	- โครงการสำรวจเพื่อการเรียนรู้เกี่ยวกับลูกค้าและการตลาดประจำปี 2560	- สำรวจความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจของลูกค้าและลูกค้าแต่ละประเภทโดยการจ้างที่ปรึกษาภายนอก	ไตรมาส 1-4	-	5,500	รพค.(บ3)
- กลุ่มพาณิชย์ : กลุ่มอุตสาหกรรม : กลุ่มอื่นๆ - ความพึงพอใจของกลุ่มลูกค้าสำคัญ (Key Account) - ความสำเร็จ ในการบูรณาการฐานข้อมูลลูกค้า เพื่อยกระดับการให้บริการลูกค้า	- งานพัฒนาการให้บริการที่ดีแก่ลูกค้าจากการรับฟังเสียงลูกค้า	- ถ่ายทอดผลการทบทวนการรับฟังเสียงลูกค้าให้กับผู้ปฏิบัติงานหน่วยงานในสังกัด - วิเคราะห์ข้อมูลเสียงของลูกค้าในแต่ละช่องทาง (ช่องทางเรียน ความต้องการ ความคาดหวัง ข้อเสนอแนะ ความไม่พึงพอใจ) พร้อมนำเสนอ ข้อเสนอแนะมาปรับปรุงกระบวนการทำงาน - นำผลวิเคราะห์การประเมินความพึงพอใจและการติดตามข้อมูลย้อนกลับ มาปรับปรุงประสิทธิภาพการให้บริการหรือปรับปรุงกระบวนการทำงาน - สรุปข้อมูลเสียงของลูกค้าจากกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า - จัดให้มีระบบข้อมูลย้อนกลับจากลูกค้า - จัดการข้อร้องเรียนและข้อเสนอต่างๆ ของลูกค้าที่ร้องเรียนผ่านช่องทางต่างๆ - จัดทำฐานข้อมูลลูกค้า SPP ทุกราย	100% ตามแผน	-	-	รพค.(บ1-บ4)

แผนการดำเนินงาน ประจำปี 2560							
กลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการดำเนินงาน	แผนงาน/โครงการงาน	กิจกรรมที่จะดำเนินการ	เป้าหมาย	งบลงทุน (ล้านบาท)	งบทำการ (ล้านบาท)	หน่วยงาน รับผิดชอบ	
CR1 พัฒนาลีดวิชั่นเพื่อสนองความต้องการ และความคาดหวังของลูกค้า CR2 ยกระดับการให้บริการอย่างครบวงจร และมุ่งเน้นการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า อย่างยั่งยืน : ความพึงพอใจของลูกค้า : กลุ่มบ้านอยู่อาศัย : กลุ่มพาณิชย์ : กลุ่มอุตสาหกรรม : กลุ่มอื่นๆ - ความพึงพอใจของลูกค้าสำคัญ (Key Account) - ความสำเร็จในการบูรณาการฐานข้อมูล ลูกค้า เพื่อยกระดับการให้บริการลูกค้า	- งานยกระดับมาตรฐานคุณภาพการให้บริการ	- ปรับปรุงกระบวนการทำงานยกระดับคุณภาพ การให้บริการลูกค้าตามมาตรฐานใหม่ของ กฟผ. - พัฒนาศักยภาพการบริหารความคาดหวังของลูกค้า ผ่านใช้บริการ Lobby Manager	100% ตามแผน	-	-	รพท.(ถ1-4)	
	- แผนงานขยายขอบเขตโครงการ PEA One Touch Service	- ขยายพื้นที่การให้บริการ PEA One Touch Service ให้ครอบคลุม กฟผ.	กฟฟ. ชั้น 1-3, กฟส., กฟย. ที่ชำระ เงินค่าบริการได้	-	-	รพท.(ถ1-4)	
	- แผนงานพัฒนาการบริการลูกค้า : งานขยายสัดส่วนการแจ้งคำไฟฟ้าและข้อมูล อื่นๆ ผ่านโทรศัพท์เคลื่อนที่	- จัดหาผู้ให้บริการ SMS	100% ตามแผน	-	2,606	รพท.(ทส) รพท.(ถ1-4)	
	: งานจัดการยกระดับการเสไฟฟ้าขัดข้อง ขนาด 1 ดัน	- จัดหารถยนต์เก็บขยะไฟฟ้าขัดข้องขนาด 1 ดัน พร้อมเครื่องมือประจำรถยนต์	60 คัน	14.364*	80,208	รพท.(อ) รพท.(ถ1-4)	
	: งานจัดการบรรเทาทุก 4 ดัน ดัดกระเช้า	- จัดหาบรรเทาทุก 4 ดัน ดัดกระเช้า	302 คัน	867.042*	-	รพท.(วค) รพท.(ถ1-4)	
	- แผนงานพัฒนาการขายและบริหารกลุ่มลูกค้า : งานพัฒนา Website PEA	- ปรับปรุงและพัฒนาข้อมูลบน Website PEA เพื่อเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ข่าวสารงานบริการ ลูกค้าให้เป็นปัจจุบันอย่างต่อเนื่อง	ทุกเดือน	-	-	รพท.(ส) รพท.(ถ1-4)	
	: งานสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าด้วย KAM	- กำหนดพนักงาน KAM และลูกค้ารายสำคัญพร้อม จัดทำแผนเยี่ยมเยียนลูกค้า - บันทึกผลการติดต่อเยี่ยมเยียน และการแก้ปัญหา ให้ลูกค้าในโปรแกรม BIC-SAP - สรุปผลและประเมินการสร้างความสัมพันธ์ ของ KAM แจ้งหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง	กฟฟ. ชั้น 1, 2, 3	-	3,600	รพท.(ถ1-4)	

หมายเหตุ : * คือ เป็นกรอบวงเงินที่ตั้งไว้ แต่ยังไม่ได้รับการจัดสรรงบประมาณในปี 2560

แผนการดำเนินงาน ประจำปี 2560						
กลยุทธ์ และเกณฑ์การดำเนินงาน	แผนงาน/โครงการงาน	กิจกรรมที่จะดำเนินการ	เป้าหมาย	งบลงทุน (ล้านบาท)	งบทำการ (ล้านบาท)	หน่วยงาน รับผิดชอบ
C-R1 พัฒนาลิขิตเว็บไซต์เพื่อสนองความต้องการ และความคาดหวังของลูกค้า						
C-R2 ยกระดับการให้บริการอย่างครบวงจร และมุ่งเน้นการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า อย่างยั่งยืน	- งานสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า	- เขียนเป็นลูกค้า High Value และ/หรือลูกค้ารายสำคัญ : กฟผ.1-3 : กฟผ.1-3 : กฟผ.1-3 : กฟผ.1-3	จำนวน 1,150 ราย จำนวน 864 ราย จำนวน 1,920 ราย จำนวน 1,035 ราย	- - - -	2.177 0.931 2.540 2.254	รพค.(ก1-4)
- ความพึงพอใจของลูกค้า : กลุ่มบ้านอยู่อาศัย : กลุ่มพาณิชย์ : กลุ่มอุตสาหกรรม : กลุ่มอื่นๆ						
- ความพึงพอใจของกลุ่มลูกค้าสำคัญ (Key Account)	- งานจัดทำแบบการบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้า (CRM)	- ศึกษาแรงงานเดิมที่เกี่ยวข้องพร้อมกำหนดแผนการปรับปรุงระบบ - บำรุงรักษาระบบไฟฟ้า โดยไม่คิดค่าใช้จ่าย สำหรับลูกค้าที่มีค่าไฟฟ้ามากกว่า 20 ล้านบาท/เดือน, ลูกค้าที่ใช้ค่าไฟฟ้า 10-20 ล้านบาท/เดือน และลูกค้าในพื้นที่ที่มีการแข่งขันกับ SPP	100% ตามแผน 100% ตามแผน	- -	- 3.259	รพค.(ก1-4) รพค.(ก1-4)
- ความสำเร็จในการบูรณาการฐานข้อมูลลูกค้า เพื่อยกระดับการให้บริการลูกค้า	- งานความสำเร็จในการบูรณาการฐานข้อมูลลูกค้า	- กำหนดความเชื่อมโยงฐานข้อมูลลูกค้าตามกลุ่มที่กำหนดด้านผลิตภัณฑ์, พื้นที่ ค่าไฟฟ้า เพื่อคัดเลือกรายชื่อลูกค้านำไปจัดทำแผนงานสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าตามเป้าหมาย - กรองข้อมูลลูกค้าด้านข้อกำหนดความเชื่อมโยงฐานข้อมูลลูกค้าตามที่กำหนดจัดส่งให้ คณะทำงาน SEPA หมวด 3 - พิจารณาฐานข้อมูลลูกค้าที่ได้นำมากำหนดจำนวนและรายชื่อลูกค้าเป้าหมายที่จะต้องนำไปจัดทำแผนสร้างความสัมพันธ์ลูกค้าส่งให้ การไฟฟ้าภาค 1-4 นำไปจัดทำแผนงานสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าประจำปี 2561 - การไฟฟ้าภาค 1-4 นำรายชื่อไปจัดทำแผนสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า ปี 2561	100% ตามแผน	-	-	รพค.(ก3)
		- การไฟฟ้าภาค 1-4 นำรายชื่อไปจัดทำแผนสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า ปี 2561 ตามความเหมาะสมกับขีดความสามารถของแต่ละ กฟผ.	100% ตามแผน	-	-	รพค.(ก1-4)

แผนการดำเนินงาน ประจำปี 2560					
กลยุทธ์ และเกณฑ์วัดการดำเนินงาน	แผนงาน/โครงการ/งาน	กิจกรรมที่จะดำเนินการ	เป้าหมาย	งบลงทุน (ล้านบาท)	งบทำการ (ล้านบาท)
NM1 ส่งเสริมการลงทุนและใช้ประโยชน์ความร่วมมือเพื่อพัฒนาศักยภาพ - ความสำเร็จในการดำเนินงานตามแผนของธุรกิจเป้าหมาย (Potential Products) - ความสำเร็จในการดำเนินงานตามแผนธุรกิจด้าน ICT	- งานศึกษาความเป็นไปได้ในการพัฒนาศักยภาพและธุรกิจที่เกี่ยวข้อง - งานศึกษาความเป็นไปได้ในการพัฒนาศักยภาพและธุรกิจที่เกี่ยวข้อง	- รวบรวมข้อมูล ศึกษาปัจจัยภายในและภายนอกที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจ - จัดทำขอบเขตและแนวทางการดำเนินธุรกิจ - จัดทำรูปแบบการดำเนินงานธุรกิจ (Business Model) - นำเสนอขอความเห็นชอบจากผู้บริหาร	100% ตามแผน	-	1,000
	- แผนงานเตรียมความพร้อมและศึกษาความเป็นไปได้ในการให้บริการโครงสร้างพื้นฐานดิจิทัล (Digital) - แผนงานเตรียมความพร้อมและศึกษาความเป็นไปได้ในการให้บริการโครงสร้างพื้นฐานดิจิทัล (Digital)	- สืบหา รวบรวมข้อมูล การใช้ทรัพยากรด้านโครงสร้างพื้นฐานด้าน ICT ของ กฟผ. ในปัจจุบันและอนาคต - ศึกษาข้อมูล แนวทางการลงทุน ผลตอบแทนการลงทุน ผลกระทบด้านต่างๆ โครงสร้างบริหารจัดการ ภาวะเปรียบเทียบ - ศึกษาการใช้ทรัพยากรโครงสร้างพื้นฐานด้าน ICT ที่มีเหลืออยู่ เพื่อการจัดทำแผนงานเตรียมความพร้อมและศึกษาความเป็นไปได้ในการให้บริการโครงสร้างพื้นฐานดิจิทัล (Digital) ฉบับเบื้องต้น - ประชุมผู้บริหารที่เกี่ยวข้องเพื่อทบทวนเนื้อหาแผนงานฉบับเบื้องต้น - จัดทำรายงานแผนงานเตรียมความพร้อมและศึกษาความเป็นไปได้ในการให้บริการโครงสร้างพื้นฐานดิจิทัล (Digital) ฉบับเบื้องต้นเพื่อนำเสนอผู้บริหารต่อไป	100% ตามแผน	-	-
NM2 ส่งเสริมการลงทุน และใช้ประโยชน์ความร่วมมือ เพื่อพัฒนาศักยภาพด้านธุรกิจพลังงาน และพลังงานทดแทน - ความสำเร็จของแผนงานในการใช้ประโยชน์ความร่วมมือ เพื่อพัฒนาศักยภาพด้านธุรกิจพลังงาน และพลังงานทดแทน	- งานความสัมพันธกับต่างประเทศของ กฟผ.	- แสวงหาแนวทางการความร่วมมือกับหน่วยงานต่างประเทศ - จัดทำขอบเขตและแนวทางการดำเนินงานร่วมกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง - นำเสนอขอความเห็นชอบจากผู้บริหาร - มีบันทึกข้อตกลงความร่วมมือ (MOU) เพื่อพัฒนาความร่วมมือ และหรือพัฒนาธุรกิจกับหน่วยงานต่างประเทศ	100% ตามแผน	-	-
	แผนงาน/โครงการ/งาน พิจารณาได้จากกลยุทธ์ RS1 เกณฑ์วัดจำนวนหน่วย (KWh) ที่ประหยัดพลังงานไฟฟ้าได้สะสม				

แผนการดำเนินงาน ประจำปี 2560						
กลยุทธ์ และเกณฑ์การดำเนินงาน	แผนงาน/โครงการ/งาน	กิจกรรมที่จะดำเนินการ	เป้าหมาย	งบลงทุน (ล้านบาท)	งบทำการ (ล้านบาท)	หน่วยงาน รับผิดชอบ
OM1 ปรับปรุงกระบวนการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพ โดยให้ครอบคลุมทั้งห่วงโซ่อุปทาน - ความสำเร็จของการดำเนินการตาม Service Level Agreement ที่ระบุในห่วงโซ่อุปทาน (ทั้ง SLA ภายในและภายนอกองค์กร)	- แผนงานการดำเนินการจัดทำ SLA และ QA for SLA ตาม Supply Chain ของ กฟผ. (ระดับฝ่าย)	- กำหนดแนวทางและแผนการดำเนินงาน SLA & QA for SLA - สื่อสาร ถ่ายทอด สร้างความรู้ ความเข้าใจ - หน่วยงานที่เกี่ยวข้องจัดทำข้อตกลงระดับการให้บริการ ประกอบด้วย การจัดทำคำสั่งตั้งคณะกรรมการฯ ประกาศนโยบาย จัดทำข้อตกลงฯ - ติดตาม ประเมินผล รายงานผลการดำเนินงานการใช้ SLA (ตามแนวทาง QA for SLA) - สรุปข้อเสนอ โอกาสในการปรับปรุงกระบวนการให้คณะกรรมการกำกับการดำเนินงานตามระบบประกันคุณภาพบริการ กฟผ. - วางแผนการดำเนินงาน/กำหนดแนวทาง/ขออนุมัติใช้ - ขยายผลการใช้ SLA และ QA for SLA ทั้ง สนย., กฟช., กฟภ. ชั้น 1-3 และ กฟส. - สื่อสาร ถ่ายทอด จัดฝึกอบรม สัมมนาในระดับผู้บริหาร ผู้ปฏิบัติงานและจัดอบรม - ให้นำหน้าถ่ายทอดความรู้ใน กฟผ. เพื่อให้มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน รวมทั้งจัดทำสื่อ และคู่มือ เผยแพร่ช่องทางต่างๆ - ติดตามผลการใช้ SLA และ QA for SLA อย่างต่อเนื่อง - มีแนวทางข้อเสนอ/โอกาสในการปรับปรุงกระบวนการ สามารถนำไปพัฒนามาตรฐานการปฏิบัติงาน	100% ตามแผน	-	0.430	รพค.(ย)
	- แผนงานพัฒนาและปรับปรุงช่วงเวลาในการวางแผนจัดหา พัสดุ การจัดซื้อ จัดจ้าง จนถึง การส่งมอบพัสดุให้ฝ่ายพัสดุ	- รายงาน ผวก. ทราบผลการดำเนินงาน	100% ตามแผน	-	-	รพค.(อ)
	- แผนงานการดำเนินงานที่ได้รับบริการเร็วกว่ามาตรฐาน (Guaranteed Standards)	- กำหนดแนวทางและแผนการดำเนินงาน - สื่อสาร ถ่ายทอด สร้างความรู้ ความเข้าใจ - ติดตามและประเมินผล - รายงานผลการดำเนินงาน	100% ตามแผน	-	-	รพค.(ย)

แผนการดำเนินงาน ประจำปี 2560						
กลยุทธ์ และแผนการดำเนินงาน	แผนงาน/โครงการงาน	กิจกรรมที่จะดำเนินการ	เป้าหมาย	งบลงทุน (ล้านบาท)	งบทำการ (ล้านบาท)	หน่วยงาน รับผิดชอบ
DM1 ปรับปรุงกระบวนการดำเนินงานให้ มีประสิทธิภาพ โดยให้ครอบคลุมทั้ง ห่วงโซ่อุปทาน - ความสำเร็จของการมีงานก่อสร้าง ตามแผน	- แผนงานการปฏิบัติงานก่อสร้างตามแผน	- แผนติดตามเร่งรัดการการมีงานก่อสร้างให้ได้ ตามแผน	มีงานก่อสร้างได้ ไม่น้อยกว่า 80 % ตามแผน	-	0.350	รพค.(กบ) รพค.(ก1-4)
	DM2 เพิ่มขีดความสามารถระบบจำหน่าย ไฟฟ้าที่มีประสิทธิภาพและทั่วถึง - ความสำเร็จของแผนโครงการจ่ายไฟฟ้า อัจฉริยะ	- โครงการพัฒนาโครงข่ายไฟฟ้าอัจฉริยะในพื้นที่ เมืองพัทยา จ.ชลบุรี - โครงการพัฒนาระบบไฟฟ้าแบบโครงข่ายไฟฟ้า ขนาดเล็กมาก (Micro Grid) ที่ อ.แม่สะเรียง จ.แม่ฮ่องสอน - โครงการพัฒนาระบบผลิตไฟฟ้าด้วยพลังงาน หมุนเวียนบนพื้นที่ เกษะกุด เกษะหมาก จ.ตราด	- ได้ผู้รับจ้างดำเนินการจ้างที่ปรึกษาฯ จัดทำเอกสารประกวดราคา และลงนามในสัญญา - มีรายงานฉบับที่ 1 และการเบิกจ่ายค่าจ้างงวดที่ 1 - มีเอกสารประกวดราคาจ้างดำเนินการเป็นโครงการ คอพ. (Detailed Design) - มีอนุมัติเบิกจ่ายเงินงวดที่ 2 - มีอนุมัติจ้างที่ปรึกษาฯ จัดทำเอกสารประกวดราคา และลงนามในสัญญา - มีรายงานฉบับที่ 1 และมีการเบิกจ่ายค่าจ้างงวดที่ 1 - มีเอกสารประกวดราคาจ้างดำเนินการเป็นโครงการ คพล. พร้อมสเปค - ได้ผู้รับจ้างดำเนินการโครงการ คพล. และลงนาม ในสัญญา - มีอนุมัติ Long List ของงานจ้างที่ปรึกษา - มีอนุมัติ Shortlist และอนุมัติ TOR งานจ้างที่ปรึกษา - ลงนามในสัญญาจ้างที่ปรึกษา - มีรายงานฉบับที่ 1 - มีร่างเอกสารประกวดราคา	-	78.146	รพค.(ว)
	- แผนงานพัฒนาระบบผลิตไฟฟ้าด้วยพลังงาน หมุนเวียนบนพื้นที่ เกษะกุด เกษะหมาก จ.ตราด	- มีอนุมัติ Long List ของงานจ้างที่ปรึกษา - มีอนุมัติ Shortlist และอนุมัติ TOR งานจ้างที่ปรึกษา - ลงนามในสัญญาจ้างที่ปรึกษา - มีรายงานฉบับที่ 1 - มีร่างเอกสารประกวดราคา	100% ตามแผน	5.700	-	รพค.(ว)
	- แผนงานพัฒนาระบบสารสนเทศระบบ ไฟฟ้า ระยะที่ 3	- ลงนามในสัญญาจ้างฯ - ผู้รับจ้างดำเนินการตามงานในสัญญา	100% ตามแผน	(ผูกพัน 782.078)	-	รพค.(ว)
	- งานร้อยละความถูกต้องของข้อมูลหม้อแปลง ในฐานข้อมูล GIS	- ความครบถ้วนของข้อมูล GIS ร้อยละ 93 เมื่อเทียบกับ กับระบบอื่น	100% ตามแผน	-	-	รพค.(ว)
	- งานร้อยละความถูกต้องของข้อมูลมิเตอร์ ในฐานข้อมูล GIS	- ความครบถ้วนของข้อมูล GIS ร้อยละ 93 เมื่อเทียบกับ กับระบบอื่น	100% ตามแผน	-	-	รพค.(ว)

แผนการดำเนินงาน ประจำปี 2560					
กลยุทธ์ และเกณฑ์วัดการดำเนินงาน	แผนงาน/โครงการ/งาน	กิจกรรมที่จะดำเนินการ		เป้าหมาย (ล้านบาท)	งบลงทุน (ล้านบาท)
OM2 เพิ่มขีดความสามารถระบบจำหน่ายไฟฟ้าที่มีประสิทธิภาพและทั่วถึง - ความสำเร็จของแผนโครงการไฟฟ้าอัจฉริยะ	- งานวิจัยและพัฒนาระบบข้อมูล GIS - งานออกแบบ จัดทำพร้อมติดตั้ง IP Core ระยะที่ 2	- ความครบถ้วนของข้อมูล GIS ร้อยละ 90 เมื่อเทียบกับระบบอื่น	100% ตามแผน	-	รณค.(ว)
		- ขออนุมัติ TOR ราคากลาง - ประชาพิจารณ์ และประกวดราคา - ขออนุมัติจ้าง - จัดทำสัญญา และลงนามสัญญา - ประชุมเริ่มงาน (Kick off meeting) - ขออนุมัติเบิกจ่ายเงินค่าจ้างล่วงหน้า	100% ตามแผน	-	รณค.(ทส)
- ดัชนีจำนวนครั้งที่ไฟฟ้าขัดข้อง (SAIFI) - ดัชนีจำนวนครั้งที่ไฟฟ้าขัดข้อง (SAIFI) 12 เดือนใหญ่ - ดัชนีระยะเวลาไฟฟ้าขัดข้อง (SAIDI) - ดัชนีระยะเวลาไฟฟ้าขัดข้อง (SAIDI) 12 เดือนใหญ่	- โครงการพัฒนาระบบสายส่งและสถานีไฟฟ้า ระยะที่ 6 ส่วนที่ 2 (คพส.6.2) - โครงการพัฒนาระบบสายส่งและสถานีไฟฟ้า ระยะที่ 8 ส่วนที่ 1 (คพส.8.1)	- เสร็จรัดประสานงานจ้างเหมาก่อสร้างเพิ่ม Bay 115 KV. และติดตั้ง Teleprotection	จำนวน 1 สถานี	-	รณค.(กบ)
		- เสร็จรัดประสานงานจ้างเหมาก่อสร้างสถานีไฟฟ้า ระบบ 115 - 22 KV. - ออกแบบก่อสร้างสถานีไฟฟ้า - ออกประกวดราคาก่อสร้างสถานีไฟฟ้า ระบบ 115 KV. - ติดตั้งหม้อแปลงเพิ่มเดิม	100% ตามแผน จำนวน 6 สถานี จำนวน 3 สถานี จำนวน 3 สถานี จำนวน 1 สถานี	-	รณค.(กบ) รณค.(วค)
	- โครงการพัฒนาระบบสายส่งและสถานีไฟฟ้า ระยะที่ 8 ส่วนที่ 2 (คพส.8.2)	- เสร็จรัดประกวดราคาก่อสร้างสถานีไฟฟ้าระบบ 115-22 KV. - ออกแบบก่อสร้างสถานีไฟฟ้า - ออกประกวดราคาก่อสร้างสถานีไฟฟ้า ระบบ 115 KV.	100% ตามแผน จำนวน 5 สถานี จำนวน 1 สถานี จำนวน 1 สถานี	-	รณค.(กบ) รณค.(วค)
	- โครงการพัฒนาระบบสายส่งและสถานีไฟฟ้า ระยะที่ 9 ส่วนที่ 1 (คพส.9.1)	- เสร็จรัดประสานงานจ้างเหมาก่อสร้างสถานีไฟฟ้า ระบบ 115 - 22 KV. - เสร็จรัดประสานงานจ้างเหมาก่อสร้างสายส่ง ระบบ 115 KV. ปริมาณเดิม โครงการ 110 วงจร-กม. - ออกแบบก่อสร้างสถานีไฟฟ้า - ออกประกวดราคาก่อสร้างสถานีไฟฟ้า ระบบ 115 KV.	100% ตามแผน จำนวน 12 สถานี ผลงานก่อสร้างสะสม 20% จำนวน 8 สถานี จำนวน 8 สถานี	-	รณค.(กบ) รณค.(วค)

แผนการดำเนินงาน ประจำปี 2560						
กลยุทธ์ และเกณฑ์วัดการดำเนินงาน	แผนงาน/โครงการงาน	กิจกรรมที่จะดำเนินการ	เป้าหมาย	งบลงทุน (ล้านบาท)	งบทำการ (ล้านบาท)	หน่วยงาน รับผิดชอบ
OM2 เพิ่มขีดความสามารถระบบจำหน่ายไฟฟ้าที่มีประสิทธิภาพและทั่วถึง - ดัชนีจำนวนครั้งที่ไฟฟ้าขัดข้อง (SAIFI) - ดัชนีจำนวนครั้งที่ไฟฟ้าขัดข้อง (SAIFI) 12 เดือนใหญ่ - ดัชนีระยะเวลาไฟฟ้าขัดข้อง (SAIDI) - ดัชนีระยะเวลาไฟฟ้าขัดข้อง (SAIDI) 12 เดือนใหญ่	- โครงการพัฒนาระบบสายส่งและสถานีไฟฟ้า ระยะที่ 9 ส่วนที่ 2 (คพส.9.2)	- เสร็จรัดประสานงานจ้างเหมาก่อสร้างเพิ่ม Bay และ หม้อแปลงไฟฟ้า - เสร็จรัดประสานงานจ้างเหมาก่อสร้างสถานีไฟฟ้า ระบบ 115 - 22 KV. - เสร็จรัดประสานงานจ้างเหมาปรับปรุงสถานีไฟฟ้า ระบบ 115 KV. - ออกแบบก่อสร้างสถานีไฟฟ้า - ออกประกวดราคาจ้างเหมาก่อสร้างสถานีไฟฟ้าลานไก่ - ออกประกวดราคาจ้างเหมาก่อสร้างสถานีไฟฟ้า ระบบ 115 KV.	100% ตามแผน จำนวน 4 สถานี จำนวน 7 สถานี จำนวน 1 สถานี จำนวน 12 สถานี จำนวน 3 สถานี จำนวน 12 สถานี	967.000 (ยกเว้น 237.929)	-	รผค.(กบ)
	- โครงการพัฒนาระบบสายส่งและสถานีไฟฟ้า ระยะที่ 9 ส่วนที่ 3 (คพส.9.3)	- เสร็จรัดประสานงานจ้างเหมาก่อสร้างสถานีไฟฟ้า ระบบ 115 - 22 KV. - ประกวดราคางานก่อสร้างสถานีไฟฟ้า ระบบ 115 - 22 KV. - ดำเนินการก่อสร้างสถานีไฟฟ้าระบบ 115-22 KV. - ออกแบบก่อสร้างสถานีไฟฟ้า - เพิ่ม Bay 115 KV. และหม้อแปลง - ออกประกวดราคาจ้างเหมาก่อสร้างสถานีไฟฟ้า ระบบ 115 KV. - ติดตั้งหม้อแปลงที่สถานีไฟฟ้าเดิม	100% ตามแผน จำนวน 2 สถานี จำนวน 11 สถานี จำนวน 8 สถานี จำนวน 20 สถานี จำนวน 1 สถานี จำนวน 20 สถานี จำนวน 1 สถานี	3,300.000 (ยกเว้น 460.433)	-	รผค.(กบ)
	- โครงการพัฒนาระบบสายส่งและสถานีไฟฟ้า ระยะที่ 9 ส่วนที่ 4 (คพส.9.4)	- เสร็จรัดประสานงานจ้างเหมาก่อสร้างสถานีไฟฟ้า แบบ GIS 115-33 KV. - ออกแบบก่อสร้างสถานีไฟฟ้า - ออกประกวดราคาจ้างเหมาก่อสร้างสถานีไฟฟ้า ระบบ 115 KV.	100% ตามแผน จำนวน 1 สถานี จำนวน 5 สถานี จำนวน 5 สถานี	417.000 (ยกเว้น 266.597)	-	รผค.(กบ) รผค.(วค)
	- โครงการก่อสร้างและปรับปรุงเสริมระบบจำหน่าย ระยะที่ 7 (คสจ. 7)	- ก่อสร้างระบบจำหน่ายแรงสูง ปริมาณเต็ม โครงการ 14,430 วงจร-กม.	ผลงานก่อสร้างสะสม 14,430 วงจร-กม.	(ยกเว้น 1,450.270)	-	รผค.(กบ)

แผนการดำเนินงาน ประจำปี 2560						
กลยุทธ์ และเกณฑ์การดำเนินงาน	แผนงาน/โครงการงาน	กิจกรรมที่จะดำเนินการ	เป้าหมาย	งบลงทุน (ล้านบาท)	งบทำการ (ล้านบาท)	หน่วยงาน รับผิดชอบ
OM2 เพิ่มขีดความสามารถระบบจำหน่ายไฟฟ้าที่มีประสิทธิภาพและทั่วถึง - ดัชนีจำนวนครั้งที่ไฟฟ้าขัดข้อง (SAIFI) - ดัชนีจำนวนครั้งที่ไฟฟ้าขัดข้อง (SAIFI) 12 เดือนใหญ่ - ดัชนีระยะเวลาไฟฟ้าขัดข้อง (SAIDI) - ดัชนีระยะเวลาไฟฟ้าขัดข้อง (SAIDI) 12 เดือนใหญ่	- โครงการเพิ่มความเชื่อถือได้ของระบบไฟฟ้า ระยะที่ 3 (คยฟ.3)	- ปรับปรุงระบบจำหน่ายเดิมเป็นสายชนิดหุ้มฉนวน SAC ในตัวเมือง ปริมาณเดิมโครงการ 4,970.26 วงจร-กม. - ปรับปรุงระบบจำหน่ายเป็นเคเบิลใต้ดินระบบ 22 kv. - ปริมาณเดิมโครงการ 100.31 วงจร-กม. - ก่อสร้างระบบสายส่ง 115 kv. (Loop Line) - ปริมาณเดิมโครงการ 292.50 วงจร-กม. - ติดตั้งสวิตช์เกียร์ระบบ 115 kv. - ปริมาณเดิมโครงการ 16 Bay - ปรับปรุงสถานีไฟฟ้าให้มีประสิทธิภาพ - ปริมาณเดิมโครงการ 23 สถานี - ออกประกวดราคาจ้างเหมาติดตั้งสวิตช์เกียร์ระบบ 115 kv. - ออกประกวดราคาจ้างเหมาปรับปรุงสถานีไฟฟ้า จาก Outdoor เป็น Indoor - ปรับปรุงระบบจำหน่าย 22 kv. เป็นเคเบิลใต้ดิน ในเขต กฟต.1	100% ตามแผน ผลงานก่อสร้างสะสม 2,000 วงจร-กม. ผลงานก่อสร้างสะสม 64 วงจร-กม. ผลงานก่อสร้างสะสม 142 วงจร-กม. ผลงานก่อสร้างสะสม จำนวน 9 Bay ผลงานก่อสร้างสะสม จำนวน 9 สถานี จำนวน 1 Bay จำนวน 1 สถานี จำนวน 5 สถานี ลงนามในสัญญา ภายใน มี.ย. 60	2,800,000 (ผูกพัน 2,004,966)	-	รพค.(กบ)
	- โครงการก่อสร้างระบบจำหน่ายเคเบิลได้นำไปยัง เกาะพะงัน จ.สุราษฎร์ธานี	- เสร็จรัดประสานงานจ้างเหมาก่อสร้างสถานีไฟฟ้า ระบบ 115-33 kv.	จำนวน 1 สถานี	(ผูกพัน 212,546)	-	รพค.(กบ)
	- โครงการก่อสร้างสายส่งเคเบิลได้นำไปยัง เกาะเต่า จ.สุราษฎร์ธานี	- เสร็จรัดประสานงานจ้างวางสายเคเบิลใต้น้ำทางจร ไปยัง เกาะเต่า จ.สุราษฎร์ธานี ปริมาณเดิมโครงการ 45 วงจร-กม.	ผลงานก่อสร้าง สะสม 20% ภายในไตรมาส 4	1,776,000	-	รพค.(กบ)
	- โครงการพัฒนาไฟฟ้าพลังน้ำขนาดเล็กของ การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ที่ประตูระบายน้ำและอ่างเก็บน้ำของกรมชลประทาน (คนล.)	- เสร็จรัดประสานงานจ้างเหมาก่อสร้างโรงไฟฟ้า ปริมาณเดิมโครงการ 5 แห่ง	ผลงานก่อสร้าง สะสม 5% ภายในไตรมาส 4	749,824 (ผูกพัน 49,915)	-	รพค.(กบ)
	- โครงการก่อสร้างสายเคเบิลได้นำระบบ 115 kv. เพื่อทดแทนและเพิ่มความสามารถในการจ่ายไฟไปยังเกาะสมุย จ.สุราษฎร์ธานี	- เสร็จรัดประสานงานจ้างเหมาก่อสร้างงาน วางสายเคเบิลใต้น้ำเพื่อจ่ายไฟไปยังเกาะสมุย ปริมาณเดิมโครงการ 26 วงจร-กม.	ผลงานก่อสร้าง สะสม 20% ภายในไตรมาส 4	2,130,000	-	รพค.(กบ)

หมายเหตุ : * คือ เป็นกรอบวงเงินที่ตั้งไว้ แต่ยังไม่ได้รับการจัดสรรงบประมาณในปี 2560

แผนการดำเนินงาน ประจำปี 2560						
กลยุทธ์ และเกณฑ์การดำเนินงาน	แผนงาน/โครงการงาน	กิจกรรมที่จะดำเนินการ	เป้าหมาย	งบลงทุน (ล้านบาท)	งบทำการ (ล้านบาท)	หน่วยงาน รับผิดชอบ
OM2 เพิ่มขีดความสามารถระบบจำหน่ายไฟฟ้าที่มีประสิทธิภาพและทั่วถึง - ดัชนีจำนวนครั้งที่ไฟฟ้าขัดข้อง (SAIFI) - ดัชนีจำนวนครั้งที่ไฟฟ้าขัดข้อง (SAIFI) 12 เดือนใหญ่ - ดัชนีระยะเวลาไฟฟ้าขัดข้อง (SAIDI) - ดัชนีระยะเวลาไฟฟ้าขัดข้อง (SAIDI) 12 เดือนใหญ่	- งานปรับปรุงและบำรุงรักษาระบบศูนย์สั่งการจ่ายไฟ/ระบบสื่อสาร	- ความคุมดูแล และบำรุงรักษาระบบ และซอฟต์แวร์อุปกรณ์ระบบ SCADA/DMS - ความคุมดูแล Video Wall/Rear Projection System	100% ตามแผน	- -	39.000 10.000	รพค.(ป)
	- งานควบคุมการจ่ายไฟฟ้าให้มีความมั่นคงและมีประสิทธิภาพ	- ร้อยละของงานวิเคราะห์เพื่อการแก้ไขปัญหาระบบไฟฟ้าดับเป็นบริเวณกว้างหรือดับข้ามเขตพร้อมจัดทำข้อเสนอแนะแล้วเสร็จ - ขออนุมัติการแบ่ง/การเปลี่ยนแปลง การจ่ายไฟสถานีไฟฟ้าระบบ 115 KV. - ขออนุมัติการจ่ายไฟระบบ 115 KV. ลักษณะ Automatic Transfer Scheme (ATS) - พิจารณารูปแบบการเชื่อมโยง, ติดตาม, ทดสอบและรายงานผลการทดสอบผู้ผลิตไฟฟ้าขนาดเล็ก SPP - จ่ายไฟผู้ใช้ไฟ 115 KV. - บริหารสัญญาจ้างการบำรุงรักษาระบบควบคุมสถานีไฟฟ้าด้วยคอมพิวเตอร์ (CSCS) PM,CM	ไตรมาส 1-4 จำนวน 6 ครั้ง ไตรมาส 1-4 ไตรมาส 1-4 ไตรมาส 1-4 จำนวน 298 สถานีฯ	- - - - - -	- - - - - 29.000	รพค.(ป)
	- งานความสำเร็จในการจัดทำแผนปรับปรุงโครงสร้างบริหารและจัดการในสภาวะวิกฤต (Emergency Response Arrangency) ด้านพลังงานไฟฟ้า	- ปรับปรุงแผนแปลตโหลดกรณีกำลังผลิตสำรองต่ำและรองรับสภาวะวิกฤตด้านพลังงาน - ปรับปรุงแผนแปลตโหลดด้วย U/F Relay - ปรับปรุงแผนรองรับกรณี ไฟฟ้าดับทั้งประเทศ (Blackout)	100% ตามแผน	-	-	รพค.(ป)
	- งานความสำเร็จในการพัฒนาโครงสร้างบริหารและจัดการวิกฤตด้านพลังงานไฟฟ้าเพื่อรองรับการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน	- ร่วมจัดทำและซักซ้อมแผนรองรับสภาวะวิกฤตด้านพลังงานไฟฟ้าของประเทศไทยตามมาตรฐานสากล	100% ตามแผน	-	-	รพค.(ป)
	- งานตรวจสอบและบำรุงรักษาอุปกรณ์ในสถานีไฟฟ้า	- บำรุงรักษาสถานีไฟฟ้าตามวาระ - บำรุงรักษา 115 KV. Protection Relay ตามวาระ - ตรวจสอบและปรับปรุงตั้งค่าการทำงานของ 115 KV. Protection Relay	จำนวน 453 สถานี จำนวน 227 สถานี จำนวน 227 สถานี	- - -	63.748 2.005 1.591	รพค.(ป)

แผนการดำเนินงาน ประจำปี 2560						
กลยุทธ์ และแผนเชิงปฏิบัติการดำเนินงาน	แผนงาน/โครงการงาน	กิจกรรมที่จะดำเนินการ	เป้าหมาย	งบลงทุน (ล้านบาท)	งบทำการ (ล้านบาท)	หน่วยงาน รับผิดชอบ
OM2 เพิ่มขีดความสามารถระบบจำหน่ายไฟฟ้าที่มีประสิทธิภาพและทั่วถึง - ดัชนีจำนวนครั้งที่ไฟฟ้าขัดข้อง (SAIFI) - ดัชนีจำนวนครั้งที่ไฟฟ้าขัดข้อง (SAIFI) 12 เดือนใหญ่ - ดัชนีระยะเวลาไฟฟ้าขัดข้อง (SAIDI) - ดัชนีระยะเวลาไฟฟ้าขัดข้อง (SAIDI) 12 เดือนใหญ่	- โครงการเพิ่มประสิทธิภาพระบบศูนย์สั่งการจ่ายไฟ (คปค.)	- ติดตั้ง Hardware และ Software ระบบศูนย์สั่งการจ่ายไฟ - จัดหาและติดตั้งระบบสื่อสารวิทยุ MARS Master และ MARS Remote - ติดตั้งอุปกรณ์วัดควบคุมระยะใกล้ FRTU - รื้อถอนและติดตั้งระบบ CSCS (ตามมาตรฐาน IEC 61850)	จำนวน 6 แห่ง ในพื้นที่ คจฟ.1 100% ตามแผน จำนวน 4,570 ชุด จำนวน 14 สถานี	2,542.000 (คกฟท 841.605)	-	รพค.(ป)
	- งานบำรุงรักษาระบบจำหน่ายและอุปกรณ์ไฟฟ้าในระบบไฟฟ้า	- ติดตาม และประเมินผลการดำเนินการ และการใช้ งบประมาณในงานบำรุงรักษาระบบไฟฟ้า - ประเมินสภาพ และความเสี่ยงของอุปกรณ์เพื่อ นำไปสู่การจัดทำแผนเปลี่ยนทดแทนลูกถ้วยโพลีเมอร์ เพื่องานบำรุงรักษาแบบ Condition Base Maintenance - ตรวจสอบสภาพอุปกรณ์ และระบบไฟฟ้าในนิคมอุตสาหกรรม ที่มีค่า SAIFI/SAIDI สูง - แก้ไขปรับปรุงหลักเกณฑ์ที่เกี่ยวข้องกับระบบไฟฟ้าเพื่อลด (การบริหารจัดการต้นไม่ใกล้แนวระบบไฟฟ้า) - จัดทำคู่มือที่เกี่ยวข้องกับระบบไฟฟ้าเพื่อลด - ติดตามข้อมูลการบำรุงรักษาอุปกรณ์ไฟฟ้า และ ระบบไฟฟ้าของ PEA - จัดทำ Maintenance Policy และ คู่มือเอกสารสำหรับ งานบำรุงรักษาเคเบิลใต้ดิน - ตรวจสอบ ประเมินสภาพ และความเสี่ยงของ Cable Terminator เพื่อทำแผนเปลี่ยนทดแทนก่อนการชำรุด เพื่องานบำรุงรักษาแบบ Condition Base Maintenance - วิเคราะห์ปัญหาอุปกรณ์ชำรุด - ซ่อมแซมเคเบิลใต้ดิน - สอบเทียบกล้องส่องจรวดและ Multifunction Calibrator (Thermal,IR,Ground tester) - บำรุงรักษาระบบไฟฟ้าพระตำหนัก - จัดทำรายการเครื่องมือเครื่องใช้ มาตรฐานสำหรับ งานก่อสร้าง และบำรุงรักษาประจำ กฟฟ.	เดือนละ 1 ครั้ง 100% ตามแผน จำนวน 8 นิคม 100% ตามแผน 100% ตามแผน เดือนละ 1 ครั้ง 100% ตามแผน 100% ตามแผน 8 พระตำหนัก 100% ตามแผน	- - - - - - - - -	0.200 0.080 0.200 0.080 0.120 0.110 0.350 0.380 0.190 0.480 0.430 0.330 0.140	รพค.(ป)

แผนการดำเนินงาน ประจำปี 2560						
กลยุทธ์ และแผนการดำเนินงาน	แผนงาน/โครงการงาน	กิจกรรมที่จะดำเนินการ	เป้าหมาย	งบลงทุน (ล้านบาท)	งบทำการ (ล้านบาท)	หน่วยงาน รับผิดชอบ
DM2 เพิ่มขีดความสามารถระบบจำหน่ายไฟฟ้าที่มีประสิทธิภาพและทั่วถึง - ดัชนีจำนวนครั้งที่ไฟฟ้าขัดข้อง (SAIFI) - ดัชนีจำนวนครั้งที่ไฟฟ้าขัดข้อง (SAIFI) 12 เมืองใหญ่ - ดัชนีระยะเวลาไฟฟ้าขัดข้อง (SAIDI) - ดัชนีระยะเวลาไฟฟ้าขัดข้อง (SAIDI) 12 เมืองใหญ่	- งานบำรุงรักษาระบบจำหน่ายและอุปกรณ์ไฟฟ้าในระบบไฟฟ้า (๑๑)	- จัดทำคู่มือซ่อม Remote Control Switch - ตรวจสอบมาตรฐานการติดตั้ง และการต่อลงดินของ Recloser - รวบรวมข้อมูล และวิเคราะห์อุปกรณ์ชำรุดในระหว่างประกันสินค้า - ตรวจสอบและซ่อมแซมอุปกรณ์ในระบบไฟฟ้า Remote Control Switch - ตรวจสอบ และซ่อมแซมอุปกรณ์ Load Break Tool - ประเมินสภาพ และความเสี่ยงเพื่อจัดทำแผนเปลี่ยนทดแทน Recloser เพื่องานบำรุงรักษาระบบ Condition Base Maintenance - การพิจารณาจัดหาอะไหล่ให้เพียงพอต่องานซ่อม กำหนด Safety Stock	100% ตามแผน 100% ตามแผน 100% ตามแผน ดำเนินการแก้ไขแล้วเสร็จภายใน 60 วัน นับจากวันที่รับแจ้ง และมีอะไหล่พร้อม 100% ตามแผน 100% ตามแผน 100% ตามแผน	- - - - - -	0.550 0.230 0.290 0.907 0.300 0.130 0.054	
	- โครงการขยายเขตระบบไฟฟ้าให้บ้านเรือนราษฎรรายใหม่ (คพม.)	- ขยายเขตระบบไฟฟ้าให้บ้านเรือนราษฎรรายใหม่	จำนวน 20,000 ครั้วเรือน	(คพม. 907.867)	-	รพค.(๖)
	- โครงการขยายเขตระบบไฟฟ้าให้ครัวเรือนที่ห่างไกล (คฟก.)	- ขยายเขตระบบไฟฟ้าให้ครัวเรือนที่ห่างไกล	จำนวน 2,000 ครั้วเรือน	(คฟก. 425.957)	-	รพค.(๖)
	- โครงการขยายเขตไฟฟ้าในพื้นที่กั้นทางการเกษตร ระยะที่ 2 (คขก.2)	- ก่อสร้างขยายเขตไฟฟ้าให้เกษตรกร	จำนวน 8,000 ราย	400.000	-	รพค.(๖)
	- แผนงานการพัฒนา Strong Grid	- การพัฒนาคุณภาพและประสิทธิภาพของระบบไฟฟ้า - การปรับปรุงระบบควบคุมการจ่าย ไฟทุกส่วนงาน เพื่อรองรับเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลง : ด้านการสื่อสาร : ด้านระบบจำหน่าย : ด้านระบบควบคุมการส่งการ - การส่งเสริมการปรับปรุงสถานีไฟฟ้าที่มีความพร้อมให้เป็นแบบ Unmanned Substation - การปรับปรุงระบบไฟฟ้ารองรับเขตพัฒนาศูนย์ธุรกิจพิเศษ - ดำเนินการเร่งรัดการปรับปรุงศูนย์ส่งจ่ายการจ่ายไฟ	100% ตามแผน 100% ตามแผน 100% ตามแผน 100% ตามแผน จำนวน 6 แห่ง	- - - - -	201.026 - 0.540 - -	รพค.(๓1-4) รพค.(๓1-4) รพค.(๓1-4) รพค.(๓1-4) รพค.(๓1-4)

แผนการดำเนินงาน ประจำปี 2560						
กลยุทธ์ และเกณฑ์วัดการดำเนินงาน	แผนงาน/โครงการงาน	กิจกรรมที่จะดำเนินการ	เป้าหมาย	งบลงทุน (ล้านบาท)	งบทำการ (ล้านบาท)	หน่วยงาน รับผิดชอบ
OM2 เพิ่มขีดความสามารถระบบจำหน่ายไฟฟ้าที่มีประสิทธิภาพและทั่วถึง - ร้อยละของหน่วยสูญเสีย (Loss)	- งานควบคุมหน่วยสูญเสียในระบบ	- กำหนดค่าเป้าหมายและเกณฑ์ผลการดำเนินงานหน่วยสูญเสียในระบบไฟฟ้า ของ กฟผ., กฟช. ประจำปี 2560 - ประมวลผลและจัดทำรายงานหน่วยสูญเสียด้าน Technical Loss แยกตามระดับแรงดันไฟฟ้าทุกไตรมาส	ไตรมาสที่ 2 ไตรมาสที่ 1-4	-	-	รพค.(ป)
	- งานตรวจสอบมีเตอร์แรงต่ำ	- ตรวจสอบมีเตอร์แรงต่ำ 1 เฟส - ตรวจสอบมีเตอร์แรงต่ำ 3 เฟส	จำนวน 100,000 เครื่อง จำนวน 20,000 เครื่อง	- -	2,402 5,367	รพค.(ป)
	- งานตรวจสอบมีเตอร์แรงสูง	- ตรวจสอบมีเตอร์แรงสูง ระบบ 69 kV ขึ้นไป	จำนวน 400 เครื่อง	-	1,037	รพค.(ป)
	- แผนงานควบคุมหน่วยสูญเสีย	- การควบคุมหน่วยสูญเสียในระบบด้าน Technical Loss - การควบคุมหน่วยสูญเสียในระบบด้าน Non-Technical Loss	100% ตามแผน 100% ตามแผน	- -	23,918 95,921	รพค.(ก1-ก4) รพค.(ก1-ก4)
OM3 เพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารสินทรัพย์ - ความสำเร็จในการดำเนินงานตามแผน Asset Management Roadmap (Phase1)	- งานจัดทำแนวทางการพัฒนาระบบบริหารจัดการสินทรัพย์และวางแผนบำรุงรักษาระบบไฟฟ้าของ กฟผ. (Asset Management Roadmap)	- รายงานผลการศึกษารอบปีที่ 1 - รายงานผลการศึกษารอบปีที่ 2 - รายงานผลการศึกษารอบปีสมบูรณ์ - เผยแพร่ผลการศึกษา	100% ตามแผน	-	18,030 (งบสายงาน ว.)	คณะทำงาน จัดทำแผน บริหารจัดการ สินทรัพย์ ระบบ ไฟฟ้า
P1 ส่งเสริมและผลักดันงานวิจัยไปใช้ประโยชน์ - จำนวนนวัตกรรมในระดับ TRL7-9	- งานส่งเสริมและผลักดันผลงานวิจัย/สิ่งประดิษฐ์/นวัตกรรม/กระบวนการนำมาใช้ประโยชน์	- ประชุมคณะกรรมการพิจารณา กลั่นกรอง ติดตามและขยายผล เพื่อพิจารณาคัดเลือกผลงานวิจัย/สิ่งประดิษฐ์/นวัตกรรม/กระบวนการนำมาใช้ประโยชน์ - นำผลงานวิจัย/สิ่งประดิษฐ์/นวัตกรรม/กระบวนการไปทดสอบใช้งานในพื้นที่กว้าง (ทั้ง 12 การไฟฟ้าเขตหรือ ทก กฟผ.) - สืบรายงานผลการทดลองใช้งาน	100% ตามแผน	-	10,000	รพค.(ว)



แผนการดำเนินงาน ประจำปี 2560					
กลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการดำเนินงาน	แผนงานโครงการงาน	กิจกรรมที่จะดำเนินการ		เป้าหมาย (ล้านบาท)	งบลงทุน (ล้านบาท)
IP2 ส่งเสริม วิจัย พัฒนา นวัตกรรมเพื่อให้อุตสาหกรรม - จำนวนระบบงานหรือโครงการที่ ก่อให้เกิดประสิทธิภาพการดำเนินงาน	- งานส่งเสริม วิจัยและพัฒนา นวัตกรรม เพื่อให้อุตสาหกรรม มาตรฐานสากล	- ประชุมคณะกรรมการพิจารณา กลั่นกรอง ติดตาม และขยายผล เพื่อพิจารณาคัดเลือกผลงานวิจัย/ สิ่งประดิษฐ์/นวัตกรรม/กระบวนการ/ระบบงาน ไปทดสอบใช้งาน จำนวน 5 ชิ้นงาน/กระบวนการ - สรุปรายงานผลการทดลองใช้งาน		100% ตามแผน	-
	- โครงการระบบโครงข่ายเคเบิลใยแก้วนำแสงไฟฟ้า	- ทดสอบเครื่องอัดประจุแบตเตอรี่สำหรับพาหนะ พลังงานไฟฟ้าที่สร้างขึ้นและเก็บผลการทดลอง เพื่อนำไปปรับปรุงแก้ไขให้ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ - ออกแบบและจัดสร้างระบบบริหารจัดการสถานี บริการอัดประจุแบตเตอรี่สำหรับพาหนะพลังงานไฟฟ้า (Local EV Charging Station Management System) - ออกแบบและจัดสร้างระบบศูนย์กลางบริหารจัดการสถานี บริการอัดประจุแบตเตอรี่สำหรับพาหนะพลังงานไฟฟ้า (Central EV Charging Station Management System) - ออกแบบ จัดสร้าง และทดสอบระบบติดตั้งผู้ใช้ ระบบเร็วไฮโดรเจน/ไฮโดรเจน และแอปพลิเคชันทำงานบนอุปกรณ์พกพาอัจฉริยะ - จัดทำขั้นตอนการออกแบบในเชิงวิศวกรรม ในทุกขั้นตอน อย่างละเอียดให้กับ กฟภ. เพื่อพิจารณาไปผลิต ในเชิงพาณิชย์ต่อไป - จัดทำสัมมนาเชิงวิชาการเพื่อเผยแพร่ความรู้ ที่ได้จากงานวิจัย ตามความเห็นชอบของ กฟภ.		100% ตามแผน	-
	- โครงการศึกษาเปรียบเทียบและแนวทางการส่งเสริมรถโดยสารพลังงานไฟฟ้าเพื่อสังคมคาร์บอนต่ำ ของประเทศไทย	- เก็บรวบรวมข้อมูลและทำการวิเคราะห์สมรรถนะการใช้งาน - สรุปผลการเปรียบเทียบเทคโนโลยีของรถโดยสารพลังงาน ไฟฟ้า ในด้านประสิทธิภาพและสมรรถนะการใช้งานระบบ การขับเคลื่อน/การอัดประจุแบตเตอรี่ - จัดทำรายงานฉบับสมบูรณ์และนำเสนอส่งรถโดยสารพลังงาน ไฟฟ้าให้ทันทาง กฟภ.		100% ตามแผน	-
	- งานวิจัยเพื่อศึกษาระบบไฟฟ้าอัตโนมัติ ความรวดเร็วโดยใช้ Fault Indicator	- รายงานฉบับที่ 4 - รายงานฉบับสมบูรณ์และฝึกอบรม		1.070	-
	- งานศึกษาและจัดทำต้นแบบ NGR ที่เหมาะสม สำหรับระบบไฟฟ้าของ กฟภ.	- ศึกษาวิจัย - รายงานฉบับสมบูรณ์และฝึกอบรม		0.840	-

แผนการดำเนินงาน ประจำปี 2560						
กลยุทธ์ และภาคบริหารจัดการดำเนินงาน	แผนงาน/โครงการงาน	กิจกรรมที่จะดำเนินการ	เป้าหมาย	งบลงทุน (ล้านบาท)	งบทำการ (ล้านบาท)	หน่วยงาน รับผิดชอบ
P2 ส่งเสริม วิจัย พัฒนา นวัตกรรมเพื่อให้อุตสาหกรรมวิจัย พัฒนา นวัตกรรมเพื่อให						

แผนการดำเนินงาน ประจำปี 2560						
กลยุทธ์ และเกณฑ์การดำเนินงาน	แผนงาน/โครงการงาน	กิจกรรมที่จะดำเนินการ	เป้าหมาย	งบลงทุน (ล้านบาท)	งบทำการ (ล้านบาท)	หน่วยงาน รับผิดชอบ
P2 ส่งเสริม วิจัย พัฒนา นวัตกรรมเพื่อเข้าสู่ มาตรฐานสากล - จำนวนกระบวนการหรือนวัตกรรมที่ ก่อให้เกิดประสิทธิภาพการดำเนินงาน	- งานการจัดทำระบบวางแผนและติดตามงาน บำรุงรักษาด้วย Smart Mobile Device และเชื่อมต่อ กับฐานข้อมูลของระบบ ERP และ GIS	- ขออนุมัติจ้างที่ปรึกษาและลงนามในสัญญาจ้าง - รายงานผลการศึกษารายงานที่ 1 - รายงานผลการศึกษารายงานที่ 2	100% ตามแผน	-	4,000	รพค.(ว)
	- งานศึกษาวิจัยการทำฐานข้อมูลคุณภาพไฟฟ้า (Power Quality Database Management)	- รายงานผลการศึกษารายงานที่ 1 - รายงานผลการศึกษารายงานที่ 2 - ร่างรายงานฉบับสมบูรณ์ - รายงานฉบับสมบูรณ์	100% ตามแผน	-	2,050	รพค.(ว)
	- งานวิจัยการศึกษผลกระทบด้านคุณภาพไฟฟ้า และแนวทางการปรับปรุงระบบไฟฟ้าของ กฟภ. เพื่อรองรับการไฟฟ้าที่เคลื่อนที่ด้วยไฟฟ้า	- รายงานผลการศึกษารายงานที่ 1 - รายงานผลการศึกษารายงานที่ 2 - ร่างรายงานฉบับสมบูรณ์ - รายงานฉบับสมบูรณ์	100% ตามแผน	-	3,270	รพค.(ว)
	- งานการพัฒนาฐานข้อมูลคุณภาพไฟฟ้าของระบบ ผลิตไฟฟ้าจากพลังงานหมุนเวียนที่เชื่อมต่อกับ ระบบของ กฟภ.	- รวบรวมข้อมูล โรงไฟฟ้าพลังงานหมุนเวียนที่มี การติดตั้ง PQ Meter - จัดหาคอมพิวเตอร์ Server และอุปกรณ์สื่อสาร - ติดตั้งระบบสื่อสาร - ทดสอบการจัดเก็บข้อมูลลงในฐานข้อมูล	100% ตามแผน	-	4,650	รพค.(ว)
	- งานศึกษาและจัดทำข้อกำหนดการเชื่อมต่อ ระบบไฟฟ้าของการขนส่งระบบราง	- ขออนุมัติจ้างที่ปรึกษาและลงนามในสัญญาจ้าง - รายงานผลการศึกษารายงานที่ 1 - รายงานผลการศึกษารายงานที่ 2 - รายงานผลการศึกษารายงานสมบูรณ์	100% ตามแผน	-	2,060	รพค.(ว)
	- งานศึกษาแนวทางการจัดตั้งสถาบันวิจัย พัฒนา และนวัตกรรมของ กฟภ.	- ขออนุมัติจ้างที่ปรึกษาและลงนามในสัญญาจ้าง - รายงานผลการศึกษารายงานที่ 1 - รายงานผลการศึกษารายงานที่ 2 - รายงานผลการศึกษารายงานสมบูรณ์	100% ตามแผน	-	1,040	รพค.(ว)

แผนการดำเนินงาน ประจำปี 2560						
กลยุทธ์ และเกณฑ์วัดการดำเนินงาน	แผนงานโครงการงาน	กิจกรรมที่จะดำเนินการ	เป้าหมาย	งบลงทุน (ล้านบาท)	งบทำการ (ล้านบาท)	หน่วยงาน รับผิดชอบ
IP2 ส่งเสริม วิจัย พัฒนา นวัตกรรมเพื่อเข้าสู่ มาตรฐานสากล - จำนวนกระบวนการหรือนวัตกรรมที่ ก่อให้เกิดประสิทธิภาพการดำเนินงาน	- งานทดลองใช้งานอุปกรณ์ด้านเทคนิควิศวกรรม	- รวบรวมข้อมูลด้านเทคนิคของอุปกรณ์ให้สนใจ - คัดเลือกและจัดหาอุปกรณ์ - ติดตั้งทดลองใช้งาน - ติดตามผลการใช้งาน	100% ตามแผน	-	6,090	รพค.(ว)
	- งานขยายผลนวัตกรรมของ กฟภ.	- พัฒนาความรู้ความสามารถของบุคลากรด้านนวัตกรรม - จัดหาสิ่งจำเป็นต่อการพัฒนานวัตกรรม - คัดเลือกนวัตกรรมที่สร้างประโยชน์ให้ กฟภ. - พัฒนาและปรับปรุงต้นแบบนวัตกรรมเพื่อใช้พร้อมใน การทดสอบใช้งาน รวมถึงการขยายผลใช้งาน - เก็บข้อมูล และจัดทำรายงานประเมินผลการใช้งาน และจัดส่งให้ สศร. ต่อไป	100% ตามแผน	-	10,000	รพค.(ว)
	- งานให้ทุนจากกองทุนวิจัย การพัฒนานวัตกรรม และเทคโนโลยี ของ กฟภ.	- ให้ทุนวิจัย การพัฒนานวัตกรรม และเทคโนโลยี ในวงเงินรวม 10 ล้านบาท	100% ตามแผน	-	100,000	รพค.(ว)
	- โครงการนำร่อง (Pilot Project) ขยายผลการ ใช้งานระบบตรวจหาเฟสที่มีเคอร์ดิเตอร์ ระบบไฟฟ้า (Smart Phase Indicator)	- มีการอบรมการใช้งาน - นำไปติดตั้งใช้งาน	100% ตามแผน	-	15,000	รพค.(ว) รพค.(ก1-4)
	- งานพัฒนากระบวนการและนวัตกรรม (QC)	- นำนวัตกรรมที่ได้รับการคัดเลือกมาขยายผล : กฟน.1-3 : กฟล.1-3 : กฟภ.1-3 : กฟต.1-3	3 ผลงาน 3 ผลงาน 6 ผลงาน 3 ผลงาน	- - - -	0.552 - - 0.300	รพค.(ก1-ก4)
RS1 สนับสนุนการใช้พลังงานอย่างมีประสิทธิภาพ - มาตรการส่งเสริมการเพิ่มประสิทธิภาพ การใช้พลังงานสำหรับผู้ผลิตและจำหน่าย พลังงาน (Energy Efficiency Resources Standards : EERS)	- แผนงานมาตรการส่งเสริมการเพิ่มประสิทธิภาพการใช้ พลังงานสำหรับผู้ผลิตและจำหน่ายพลังงาน (Energy Efficiency Resources Standard (EERS))	- ดำเนินงานตามแผนงานที่กำหนด - มีสรุปรายงานการดำเนินงาน	100% ตามแผน	-	2,560	รพค.(ว)

แผนการดำเนินงาน ประจำปี 2560							
กลยุทธ์ และเกณฑ์การดำเนินงาน	แผนงาน/โครงการงาน	กิจกรรมที่จะดำเนินการ	เป้าหมาย	งบลงทุน (ล้านบาท)	งบทำการ (ล้านบาท)	หน่วยงาน รับผิดชอบ	
RS1 สนับสนุนการใช้พลังงานอย่างมีประสิทธิภาพ - จำนวนหน่วย (kWh) ที่ประหยัดพลังงาน ไฟฟ้า ได้สะสม	- แผนงานสนับสนุนการใช้พลังงานอย่างมีประสิทธิภาพในระบบไฟถนนและไฟสาธารณะ : งานปรับปรุงโคมไฟสาธารณะประเภทหลอดฟลูออเรสเซนต์เพื่อประหยัดพลังงานด้วยเทคโนโลยีโคมไฟหลอด SON ภายใต้ความร่วมมือกับ ม.เกษตรศาสตร์	- ติดตามและประเมินผลการประหยัดอุปกรณ์ที่ติดตั้ง - มีรายงานผลการดำเนินงาน	100% ตามแผน	-	9,000	รพค.(ว)	
	: งานทดลองเพิ่มประสิทธิภาพโคมไฟถนนสาธารณะประเภทหลอดแสงจันทร์ในพื้นที่เทศบาล และการปกครอง ส่วนท้องถิ่น ความร่วมมือระหว่าง กฟภ. และ ม.เกษตรศาสตร์	- ติดตามและประเมินผลการประหยัดอุปกรณ์ที่ติดตั้ง - มีรายงานผลการดำเนินงาน	100% ตามแผน	-	4,600	รพค.(ว)	
	: งานนำร่องติดตั้งโคมไฟถนนประหยัดพลังงานชนิดหลอด LED	- ติดตามและประเมินผลการประหยัดอุปกรณ์ที่ติดตั้ง - มีรายงานผลการดำเนินงาน	จำนวน 12,000 โคม	-	27,000	รพค.(ว)	
	: งานเพิ่มประสิทธิภาพไฟถนนและไฟสาธารณะด้วยเทคโนโลยีใหม่ (ต่อเนื่องจากปี 2559)	- มีรายงานผลการดำเนินงาน	100% ตามแผน	-	0.260	รพค.(ว)	
	: งานจัดสัมมนาส่งเสริมการอนุรักษ์พลังงานในส่วนไฟถนนและไฟสาธารณะ	- จัดงานสัมมนาเผยแพร่ความรู้ด้านอุปกรณ์ประหยัดพลังงานไฟถนนและไฟสาธารณะให้กับกรมทางหลวง กรมทางหลวงชนบท เทศบาล อบจ. และ อบต.	ในพื้นที่ กฟภ. จำนวน 2 เขต	-	1.100	รพค.(ว)	
	- แผนงานสนับสนุนการใช้พลังงานอย่างมีประสิทธิภาพภายใน อาคารสำนักงาน กฟภ. : งานเพิ่มประสิทธิภาพการใช้พลังงานในระบบปรับอากาศแบบแยกส่วนอาคารสำนักงาน กฟภ. (ปรับปรุงเครื่องปรับอากาศที่มีอายุไม่เกิน 10 ปี)	- อนุมัติหลักการจัดซื้อ - ติดตามผลการดำเนินงาน	100% ตามแผน	(ผูกพัน 21,002)	0.062	รพค.(ว)	
	: งานการปรับปรุงและเพิ่มประสิทธิภาพระบบปรับอากาศแบบรวมศูนย์	- รายงานศึกษาศักยภาพในการประหยัดพลังงาน - อนุมัติหลักการดำเนินงาน - สรุปผลการดำเนินงาน	100% ตามแผน	-	0.920	รพค.(ว)	
	: งานการจัดพลังงานในอาคารสำนักงาน กฟภ. ตาม พรบ.ส่งเสริมอนุรักษ์พลังงานปี 2535	- จัดทำรายงานการจัดการพลังงานประจำปี - จัดกิจกรรมส่งเสริมการอนุรักษ์พลังงานในสำนักงาน กฟภ. - ติดตามประเมินผล	100% ตามแผน	-	0.100	รพค.(ว)	

แผนการดำเนินงาน ประจำปี 2560						
กลยุทธ์ และเกณฑ์วัดการดำเนินงาน	แผนงาน/โครงการงาน	กิจกรรมที่จะดำเนินการ	เป้าหมาย	งบลงทุน (ล้านบาท)	งบทำการ (ล้านบาท)	หน่วยงาน รับผิดชอบ
RS1 สนับสนุนการใช้พลังงานอย่างมีประสิทธิภาพ - จำนวนหน่วย (kWh) ที่ประหยัดพลังงาน ไฟฟ้าได้สะสม	- แผนงานสนับสนุนการใช้พลังงานอย่างมีประสิทธิภาพภายใน อาคารสำนักงาน กฟผ. (ต่อ) : งานการติดตั้งระบบบริหารจัดการพลังงานอาคารสำนักงาน กฟผ..	- สำรวจและคัดเลือกพื้นที่ติดตั้งระบบ - จ้างที่ปรึกษาติดตั้งระบบบริหารจัดการพลังงาน - ติดตามประเมินผล - สรุปรายงานผล	100% ตามแผน	-	4.340	รพค.(ว)
	: งานการบริหารการใช้พลังงานไฟฟ้า และน้ำมัน เชื้อเพลิงของ กฟผ.	- รายงานผลการใช้พลังงานไฟฟ้า และน้ำมันเชื้อเพลิง - ติดตามประเมินผล	100% ตามแผน	-	-	รพค.(ว)
	: งานพัฒนาด้านอาคารที่ใช้พลังงานสุทธิ เป็นศูนย์ (Net Zero Energy Building)	- ศึกษาและรวบรวมข้อมูล - ขออนุมัติหลักการงานพัฒนาด้านอาคารที่ใช้ พลังงานสุทธิเป็นศูนย์ - ขออนุมัติจ้างที่ปรึกษาศึกษาและออกแบบ	100% ตามแผน	-	2.030	รพค.(ว)
	- แผนงานสนับสนุนการใช้พลังงานอย่างมีประสิทธิภาพในอาคารภาครัฐ : งานติดตามและประเมินผล โครงการบริหารจัดการ เพื่อการประหยัดพลังงานในอาคารของรัฐ	- เรียบเรียงและเบิกจ่ายค่าจัดการพลังงานภายใต้ สัญญาจ้างที่ทำไว้กับอาคารภาครัฐ - สรุปและรายงานผลการดำเนินการ	100% ตามแผน	-	0.870	รพค.(ว)
	: งานส่งเสริมอาคารภาครัฐ เช่น โรงพยาบาล สถาบันการศึกษา ฯลฯ ให้มีการใช้พลังงาน อย่างมีประสิทธิภาพ	- สำรวจประเมินศักยภาพ - จัดทำข้อเสนอโครงการ - อนุมัติให้บริหารและดำเนินการ - จัดสัมมนาและประชาสัมพันธ์งานด้านการส่งเสริม การใช้พลังงานอย่างมีประสิทธิภาพ	100% ตามแผน	-	6.510	รพค.(ว)
	- แผนงานสนับสนุนการใช้พลังงานอย่างมีประสิทธิภาพในภาครัฐ และครัวเรือน : งานส่งเสริมการใช้พลังงานอย่างมีประสิทธิภาพ ในธุรกิจโรงแรม การท่องเที่ยว และสถานบริการ	- คัดเลือกสถาปนาก่อสร้างที่จะดำเนินการ - ให้คำแนะนำและวิเคราะห์การใช้พลังงาน - จัดทำรายงานสรุปผลการใช้พลังงาน - จัดสัมมนาด้านอนุรักษ์พลังงานให้สถานประกอบการ	100% ตามแผน	-	0.100	รพค.(ว) รพค.(ถ1-4)
	: งานส่งเสริมการใช้พลังงานอย่างมีประสิทธิภาพ ในอาคารธุรกิจ และที่พักอาศัย	- คัดเลือกอาคารธุรกิจ และที่พักอาศัยที่จะดำเนินการ - ให้คำแนะนำและวิเคราะห์การใช้พลังงาน - จัดทำรายงานสรุปผลการใช้พลังงาน - จัดสัมมนาด้านอนุรักษ์พลังงานให้อาคารธุรกิจและ ที่พักอาศัย	100% ตามแผน	-	0.600	รพค.(ว) รพค.(ถ1-4)

แผนการดำเนินงาน ประจำปี 2560					
กลยุทธ์ และเกณฑ์วัดการดำเนินงาน	แผนงาน/โครงการงาน	กิจกรรมที่จะดำเนินการ		เป้าหมาย (ล้านบาท)	งบลงทุน (ล้านบาท)
RS1 สนับสนุนการใช้พลังงานอย่างมีประสิทธิภาพ - จำนวนหน่วย (kWh) ที่ประหยัดพลังงาน ไฟฟ้าได้สะสม	- งานสนับสนุนการใช้พลังงานอย่างมีประสิทธิภาพ ในภาคโรงงานอุตสาหกรรม	- ดำเนินการให้บริการด้านการจัดการพลังงานกับ โรงงานอุตสาหกรรม - มีการจัดสัมมนาโดยให้บริษัทผู้ผลิตอุปกรณ์ประหยัด พลังงานมีโอกาสนำเสนอข้อมูลให้แก่เจ้าของโรงงาน อุตสาหกรรม ในพื้นที่ กฟผ. จำนวน 2 เขต		100% ตามแผน	-
RS2 ทบทวนกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ เพื่อรองรับการดำเนินงานในธุรกิจเกี่ยวเนื่อง รวมถึงกำกับการดำเนินงานของบริษัทในเครือ เพื่อให้เกิด Synergy - ความสำเร็จของการจัดทำหรือปรับปรุง กฎหมายของบังคับ หลักเกณฑ์ต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร	- โครงการปรับปรุงกระบวนการดำเนินงาน กฎระเบียบ หลักเกณฑ์ และการปฏิบัติงาน ให้มีประสิทธิภาพ และโปร่งใส	- รวบรวมสาเหตุและความเสียหายที่เกิดขึ้นซ้ำและ ทรัพยากรของบุคคลภายในเกิดจากกระแสไฟฟ้า และอุบัติเหตุอันเนื่องจากการกระทำของพนักงาน กฟผ. จาก กฟผ.เขตทุกเขต และสำนักงานใหญ่ เพื่อรวบรวมเป็นหมวดหมู่ โดยจัดทำเป็นสถิติเผยแพร่ ให้ทุกหน่วยงานได้ทราบ เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดขึ้น ลงใน Home Page ของ กองวิจัยและสอบสวน (กนส.) - รวบรวมสาเหตุและผลการสอบสวนกรณีพนักงาน เสียชีวิตเนื่องจากอุบัติเหตุในงานในหน้าที่จาก กฟผ. เขตทุกเขต และสำนักงานใหญ่ เพื่อรวบรวมเป็น หมวดหมู่ โดยจัดทำเป็นสถิติเผยแพร่ให้ทุกหน่วยงาน ได้ทราบ เพื่อหาวิธีป้องกันต่อไป ลงใน Home Page ของ กองวิจัยและสอบสวน (กนส.) - รวบรวมผลการพิจารณาขอทบทวนคำสั่งลงโทษพนักงาน ที่คณะกรรมการพิจารณาขอทบทวนคำสั่งพิจารณาและ ประธานกรรมการ กฟผ. ให้ความเห็นชอบแล้ว เพื่อเป็นข้อมูลนำเสนอผู้บริหาร		ภายใน 30 วัน ของไตรมาสถัดไป	-
				ภายใน 30 วัน ของไตรมาสถัดไป	สภ.ก.

แผนการดำเนินงาน ประจำปี 2560					
กลยุทธ์ และเกณฑ์วัดการดำเนินงาน	แผนงาน/โครงการ/งาน	กิจกรรมที่จะดำเนินการ	เป้าหมาย	งบลงทุน (ล้านบาท)	งบทำการ (ล้านบาท)
RS2 ทบทวนกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ เพื่อรองรับการดำเนินงานในธุรกิจเกี่ยวเนื่อง รวมถึงกำกับดูแลการดำเนินงานของบริษัทในเครือ เพื่อให้ได้ Synergy - ความสำเร็จของการจัดทำหรือปรับปรุง กฎหมายของบังคับ หลักเกณฑ์ต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร	- แผนงานจัดทำ ปรับปรุง หรือวางแผนทาง วิธีปฏิบัติ หลักเกณฑ์ กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ หรือกฎหมาย ที่เกี่ยวข้องในการดำเนินงานต่างๆ ในหน่วยงานใน กฟผ. ใช้ประกอบในการปฏิบัติงาน : งานจัดทำ ปรับปรุง หรือวางแผนทาง วิธีปฏิบัติหลักเกณฑ์ กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ หรือกฎหมายที่เกี่ยวข้องในการดำเนินงานต่างๆ ในหน่วยงานใน กฟผ. ใช้ประกอบในการปฏิบัติงาน : งานที่มีส่วนร่วมในการจัดทำ ปรับปรุง หรือวางแผนทาง วิธีปฏิบัติหลักเกณฑ์ กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ หรือกฎหมายที่เกี่ยวข้อง ในการดำเนินงานต่างๆ ในหน่วยงานใน กฟผ. ใช้ประกอบในการปฏิบัติงานร่วมกับหน่วยงานอื่น	- ศึกษาปัญหาและข้อจำกัดของข้อบังคับ ระเบียบ และ กฎหมายที่อาจเป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติงาน และ จัดทำบันทึกแจ้งเวียนหน่วยงานเพื่อขอให้หน่วยงาน กรมวิธีปฏิบัติ หลักเกณฑ์ กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ หรือกฎหมาย ภายใต้อำนาจหน้าที่ที่เกี่ยวข้อง ในการดำเนินงานต่างๆ ใน กฟผ. ที่มีผลกระทบหรือ เป็นปัญหา อุปสรรค ในการปฏิบัติงาน - จัดทำคำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการพิจารณาข้อบังคับ ระเบียบ หลักเกณฑ์ คำสั่ง และวิธีปฏิบัติ - จัดประชุมคณะกรรมการพิจารณาข้อบังคับ ระเบียบ หลักเกณฑ์ คำสั่ง และวิธีปฏิบัติ ตามมติที่ประชุม กำนดให้แล้วเสร็จ และจัดทำบันทึกเผยแพร่กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ หรือกฎหมายที่เกี่ยวข้อง ในการดำเนินงานต่างๆ ใน กฟผ. ที่พิจารณาแล้วเสร็จ - จัดเผยแพร่กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ หรือกฎหมาย ที่เกี่ยวข้องในการดำเนินงานต่างๆ ใน กฟผ. ที่พิจารณาแล้วเสร็จ - ร่วมเป็นคณะกรรมการพัฒนาข้อบังคับ ระเบียบ ข้อบังคับ หรือวางแผนทาง วิธีปฏิบัติหลักเกณฑ์ กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ หรือกฎหมายที่เกี่ยวข้องในการดำเนินงานต่างๆ ใน กฟผ. ใช้ประกอบในการปฏิบัติงาน - ตรวจสอบรายงานการประชุมให้ถูกต้องตามที่ได้ มีการเข้าร่วมประชุม - ดำเนินการแล้วเสร็จงานที่มีส่วนร่วมในการจัดทำ ปรับปรุง หรือวางแผนทางวิธีปฏิบัติ หลักเกณฑ์ กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ หรือกฎหมายที่เกี่ยวข้อง	ดำเนินการ "ไม่น้อยกว่า 5 เรื่องต่อปี ปีละ 1 ครั้ง แล้วเสร็จภายใน 15 วัน นับจาก วันที่ได้รับข้อมูล ครบถ้วน แจ้งเวียนให้ หน่วยงานต่างๆ ทราบในรูปแบบ ของบันทึกและหรือ ทางอินเทอร์เน็ต ภายใน 5 วัน จัดทำเป็นรูปเล่ม 100% ตามแผน	-	-

แผนการดำเนินงาน ประจำปี 2560						
กลยุทธ์ และเกณฑ์วัดการดำเนินงาน	แผนงาน/โครงการงาน	กิจกรรมที่จะดำเนินการ	เป้าหมาย	งบลงทุน (ล้านบาท)	งบทำการ (ล้านบาท)	หน่วยงาน รับผิดชอบ
HP1 ส่งเสริมการบริหารทุนมนุษย์ (HRM) - ความสำเร็จในการพัฒนาระบบ PMS ตามแผนฯ	- โครงการพัฒนาแบบประเมินผลการปฏิบัติงาน ที่ขับเคลื่อน/ผลการปฏิบัติงาน และเสริมสร้างสมรรถนะ	- ศึกษาการประเมินผลการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นๆ - ทบทวนและจัดทำ KPIs ระดับบุคคลที่เป็นมาตรฐาน ทั่วทั้งองค์กร - ทบทวนคู่มือการประเมินผลการปฏิบัติงานและแนวทาง ของระบบประเมินผลการปฏิบัติงาน - นำเสนอขออนุมัติ ผวก. - แจ้งเรียนรู้วิธีปฏิบัติและแบบประเมินให้ทุกหน่วยงาน ถือปฏิบัติ	100% ตามแผน	-	0.100	รพค.(ท)
	- แผนงานระบบประเมินและพัฒนาสมรรถนะหลักของ บุคลากร (Competency)	- ทบทวน Competency Model - สื่อสารทำความเข้าใจกับพนักงานเกี่ยวกับระบบประเมิน Competency ของพนักงาน - ประเมินสมรรถนะ (Competency Assessment) ของพนักงานเพื่อนำมาวิเคราะห์หาช่องว่างสมรรถนะ ของพนักงาน - พัฒนามาตรการตาม Competency Gap - ติดตามและประเมินผลความก้าวหน้าในการพัฒนาบุคลากร	100% ตามแผน	-	0.750	รพค.(ท)
	- โครงการปรับปรุงการจัดทำกรอบ/หลักเกณฑ์ อัตราค่าจ้าง	- กำหนดปัจจัยเพื่อปรับปรุงกรอบอัตราค่าจ้างที่สอดคล้อง กับกระบวนการของ สรค.(ท) และ กฟผ. - พัฒนาโปรแกรมประยุกต์ สำหรับการทำหนดกรอบ อัตราค่าจ้าง - นำเสนอกรอบอัตราค่าจ้างแก่ผู้เกี่ยวข้องเพื่อสอบถาม ความคิดเห็นและขออนุมัติ ผวก. นำไปใช้	100% ตามแผน	-	5.300	รพค.(ท)

แผนการดำเนินงาน ประจำปี 2560						
กลยุทธ์ และเกณฑ์การดำเนินงาน	แผนงาน/โครงการ/งาน	กิจกรรมที่จะดำเนินการ	เป้าหมาย	งบลงทุน (ล้านบาท)	งบทำการ (ล้านบาท)	หน่วยงาน รับผิดชอบ
HR1 ส่งเสริมการบริหารทุนมนุษย์ (HRM) - ความสำเร็จในการทบทวน Competency Model ตามแผนฯ	- โครงการสรรหาและคัดเลือกพนักงาน และลูกจ้าง จากบุคลากรภายในและภายนอก	- จัดทำแนวทางและวิธีปฏิบัติงานสรรหาและคัดเลือก บุคลากรประจำปี - จัดผู้เชี่ยวชาญเพื่อทำหน้าที่ในการออกข้อสอบ ความรู้เฉพาะวิชาชีพที่จำเป็นและสมรรถนะ (Competency) ของแต่ละสายอาชีพ - ดำเนินการสรรหาพนักงาน : ดำเนินการสอบคัดเลือก : ประกาศผลการสอบคัดเลือก : รายงานตัวผู้ผ่านการคัดเลือกเข้าปฏิบัติงาน	100% ตามแผน	-	3,000	รพท.(ท)
	- โครงการจัดตั้งสถาบันวิชาการ PEA (PEA Academy)และสถาบันฝึกอบรม ช่างเฉพาะทาง	- ที่ปรึกษา ศึกษาความเป็นไปได้นในการจัดตั้ง โครงการ (PEA Academy)และส่งรายงานการศึกษา และแนวคิดการจัดตั้ง งบที่ 1 - ที่ปรึกษาส่งรายงานผลการวิเคราะห์ และออกแบบงวดที่ 2 - ที่ปรึกษาไร่โครงการออกแบบโครงสร้างสถาบัน และกำหนดขั้นตอนการจัดตั้งฯ และจัดส่งรายงาน - ที่ปรึกษาประชาสัมพันธ์ Road Show รับฟัง ความคิดเห็นของผู้เกี่ยวข้อง จำนวน 2 ครั้ง และ ส่งรายงานฉบับสมบูรณ์ - ที่ปรึกษาจัดส่งรายงานฉบับสมบูรณ์ของโครงการจัดตั้งสถาบันฯ	100% ตามแผน	-	1,600	รพท.(ท)
- Engagement Score	- โครงการสำรวจปัจจัยที่ส่งผลต่อความพึงพอใจ และความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากร แต่ละกลุ่มของ กฟภ.	- จัดทำที่ปรึกษาศึกษา ทบทวนปัจจัยที่ส่งผลต่อความพึงพอใจ และความผูกพัน และกำหนดปัจจัยเพิ่มเติม - สำรวจความพึงพอใจและความผูกพันต่อองค์กร - สรุปผลความพึงพอใจและผูกพันภาพรวมและวิเคราะห์ ข้อมูลปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กร ของบุคลากรแต่ละกลุ่มเพื่อนำ ไปกำหนดแผนเสริมสร้าง ความผูกพันของปีต่อไป - นำเสนอรายงานสรุปเพื่อขอความเห็นชอบ ผวก.	100% ตามแผน	-	2,000	รพท.(ท)

แผนการดำเนินงาน ประจำปี 2560						
กลยุทธ์ และเกณฑ์วัดการดำเนินงาน	แผนงาน/โครงการงาน	กิจกรรมที่จะดำเนินการ	เป้าหมาย	งบลงทุน (ล้านบาท)	งบทำการ (ล้านบาท)	หน่วยงาน รับผิดชอบ
HR1 ส่งเสริมการบริหารทุนมนุษย์ (HRM) - Engagement Score	- โครงการจัดทำแผนพัฒนาสายอาชีพ Career Development ตามโครงสร้างตำแหน่งงานในอนาคต	- ติดตามและปรับปรุงแผนงานเส้นทางความก้าวหน้าสายอาชีพของพนักงานในกรณีที่มีการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างตำแหน่งงานใหม่ - สื่อสารแผนเส้นทางความก้าวหน้าสายอาชีพตาม HR Blue Print - จัดทำ หลักสูตรของสายงานตัวอย่าง สาย(ป) สำหรับ วศก. และ พง. - ทำประชาสัมพันธ์สำหรับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง - ขออนุมัติหลักการสายงานต้นแบบ	100% ตามแผน	-	2,350	รพค.(ท)
	- โครงการจัดกิจกรรมเสริมสร้างการรับรู้แนวทางการทำงานร่วมกันอย่างมีความสุข (Happy Workplace)	- อนุมัติดำเนินการจัดอบรมหลักสูตร Happy Workplace - ดำเนินการจัดอบรม - สรุปรายงานผล	จำนวน 1,000 คน	-	5,000	รพค.(ท)
	- โครงการสร้างความโปร่งใสและมีส่วนร่วมในระบบงานบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	- คณะทำงานแต่ละฝ่ายพิจารณาทบทวนโครงการ/แผนงานที่รับผิดชอบ และกำหนดนโยบาย มาตรการ หลักเกณฑ์ ตัวชี้วัด และวิธีการประเมินความโปร่งใส คุณธรรม จริยธรรมในแต่ละระบบงานบริหาร และพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ - คณะกรรมการด้านความโปร่งใส คุณธรรม จริยธรรมในแต่ละระบบงานบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์พิจารณาให้ความเห็นชอบโครงการ/แผนงาน - คณะกรรมการฯ ดำเนินการประเมินความโปร่งใสฯ ของแต่ละโครงการ/แผนงาน - สรุป วิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการประเมินของคณะกรรมการฯ รายงานต่อ รพค.(ท) เพื่อให้ข้อเสนอแนะต่อการพัฒนาระบบบริหาร และพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของ กฟผ.	100% ตามแผน	-	-	คณะกรรมการด้านความโปร่งใสฯ ประธานฯ รพค.(ท)

แผนการดำเนินงาน ประจำปี 2560						
กลยุทธ์ และเกณฑ์วัดการดำเนินงาน	แผนงาน/โครงการงาน	กิจกรรมที่จะดำเนินการ	เป้าหมาย	งบลงทุน (ล้านบาท)	งบทำการ (ล้านบาท)	หน่วยงานรับผิดชอบ
HR1 ส่งเสริมการบริหารทุนมนุษย์ (HRM) - Engagement Score	- โครงการเสริมสร้างสุขภาพกายและใจ	- จัดงาน "PEA Health Lover Day" - จัดกิจกรรมสร้างเสริมสุขภาพ จำนวน 10 ครั้ง - จัดกิจกรรมออกกำลังกาย "สุขภาพดีเริ่มต้นที่นี่" (Good Health Start Here) - จัดให้มีการออกกำลังกายให้แก่พนักงาน และลูกจ้างในสำนักงานใหญ่ - จัดกิจกรรม "ประชุมได้ผล คนได้สุขภาพ" (Health Meeting) - ตรวจสอบสุขภาพประจำปีให้แก่พนักงานและลูกจ้างในสำนักงานใหญ่ - ประสานงานกับ กฟผ. 12 เขต เพื่อให้พนักงาน และลูกจ้างในส่วนภูมิภาค ได้รับการตรวจสุขภาพ ประจำปี - ฉายเอกซเรย์ปอดให้แก่พนักงานและลูกจ้างในสำนักงานใหญ่ - จัดวัดชีพจรป้องกันโรคหัวใจให้วัดใหญ่ให้แก่พนักงาน และลูกจ้างในสำนักงานใหญ่ - จัดวัดชีพจรป้องกันโรคเบาหวานให้แก่นักเรียนช่าง กฟผ. ปี 1 คนละ 3 เซ็ม - จัดตรวจปริมาณสารตะกั่วในเลือดแก่พนักงาน และลูกจ้างที่ปฏิบัติงานสัมผัสสารตะกั่ว	ความพึงพอใจร้อยละ80 จัดกิจกรรมได้ ร้อยละ 80 สัปดาห์ละ 5 ครั้ง ดำเนินกิจกรรม ได้ร้อยละ 80 พนักงานและลูกจ้าง ร้อยละ 70 ได้รับการตรวจ พนักงานและลูกจ้าง ร้อยละ 45 ได้รับการตรวจ พนักงานและลูกจ้าง ร้อยละ 50 ได้รับการตรวจ พนักงานและลูกจ้าง ร้อยละ 40 ได้รับการวัดชีพจร จัดวัดชีพจร ร้อยละ 90 พนักงานและลูกจ้าง ร้อยละ 90 ได้รับการตรวจ	-	4.155	รณก.(ท)
	- โครงการสร้างความสุขอย่างยั่งยืน "PEA Happy Home"	- แต่งตั้งคณะทำงานโครงการฯ - คัดเลือกกลุ่ม Trainer และจัดอบรมให้ความรู้ - รับสมัครพนักงานเข้าร่วม โครงการ และจัดอบรมให้ความรู้ - รวบรวมข้อมูลและแบ่งกลุ่มพนักงานตามลักษณะปัญหา - ติดตามผลและให้คำปรึกษา - สรุปประเมินผลสัมฤทธิ์ของโครงการ	ขยายผลการสำรวจ จัดทำโครงการและ กิจกรรมต่างๆ ครบทุกสำนักงาน จำนวน 80 คน	-	-	รณก.(ท)

แผนการดำเนินงาน ประจำปี 2560					
กลยุทธ์ และเกณฑ์วัดการดำเนินงาน (HRM) - Engagement Score	แผนงาน/โครงการ/งาน	กิจกรรมที่จะดำเนินการ	เป้าหมาย	งบลงทุน (ล้านบาท)	งบทำการ (ล้านบาท)
HR1 ส่งเสริมการบริหารทุนมนุษย์ (HRM) - Engagement Score	- โครงการจัดกิจกรรมคัดเลือกสำนักงานการไฟฟ้าดีเด่น	- แต่งตั้งคณะกรรมการการคัดเลือกการไฟฟ้าดีเด่นของ กฟผ. - กำหนดหลักเกณฑ์การคัดเลือกการไฟฟ้าดีเด่นของ กฟผ. - ชี้แจงหลักเกณฑ์ให้ผู้แทนคณะกรรมการคัดเลือกการไฟฟ้าดีเด่น - การไฟฟ้าแต่ละเขตพิจารณาคัดเลือกการไฟฟ้าตามหลักเกณฑ์ที่กำหนด - รายงานการไฟฟ้าภาค 1-4 คัดเลือกการไฟฟ้าในสังกัดเป็นตัวแทนเข้ารับการคัดเลือก - การไฟฟ้าดีเด่นของ กฟผ. แต่ละด้าน - คณะกรรมการการคัดเลือกการไฟฟ้าดีเด่นแต่ละด้าน Audit และรวบรวมข้อมูลเสนอคณะกรรมการคัดเลือกการไฟฟ้าดีเด่นของ กฟผ. - สรุปผลการพิจารณาการไฟฟ้าดีเด่นของ กฟผ. ประจำปี 2559 - มอบรางวัลการไฟฟ้าดีเด่น	100% ตามแผน	-	4,000
	- โครงการทบทวนการจ่ายค่าตอบแทน	- ปรับเงินเดือนและโครงสร้างเงินเดือน : ติดตามการปรับเงินเดือนตามมติ ครม. : พิจารณาค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้น และวิเคราะห์ผลกระทบสถานะทางการเงินของ กฟผ. : นำเสนอขอความเห็นชอบปรับเงินเดือนเข้าคณะกรรมการ กฟผ. : จัดทำวิธีปฏิบัติเกี่ยวกับการจ่ายเงินเดือนและนำเสนอ ผวก. : จัดประชุมผู้เกี่ยวข้อง (กรม..กงม..คตจ., และ กฟผ.) เกี่ยวกับแนวทางการจ่ายเงิน : แจ้งเวียนบันทึกวิธีปฏิบัติให้ทุกหน่วยงานทราบ - ทบทวนค่าตอบแทนเทียบกับตลาด : เข้าร่วมโครงการสำรวจอัตราค่าจ้าง : ตั้งคณะทำงานฯ เพื่อศึกษาค่าตอบแทนเทียบกับตลาดเพื่อจูงใจพนักงาน : จัดส่งข้อมูลอัตราค่าจ้างและสวัสดิการให้กับที่ปรึกษา : ที่ปรึกษาดำเนินการจัดทำรายงานการเปรียบเทียบอัตราค่าจ้างและสวัสดิการที่เป็นปัจจุบัน : นำเสนอผลการสำรวจให้ ผวก. เพื่อทราบ	100% ตามแผน	-	0.050

แผนการดำเนินงาน ประจำปี 2560						
กลยุทธ์ และเกณฑ์วัดการดำเนินงาน	แผนงาน/โครงการงาน	กิจกรรมที่จะดำเนินการ	เป้าหมาย	งบลงทุน (ล้านบาท)	งบทำการ (ล้านบาท)	หน่วยงาน รับผิดชอบ
HR1 ส่งเสริมการบริหารทุนมนุษย์ (HRM) - Engagement Score	- โครงการคัดเลือกพนักงานและลูกจ้างดีเด่น	- ขออนุมัติโครงการคัดเลือกพนักงานดีเด่น และแต่งตั้งคณะกรรมการคัดเลือกพนักงานดีเด่น - คณะทำงานกำหนดหลักเกณฑ์ และทำบันทึกแจ้ง ทุกหน่วยงาน - ให้แต่ละหน่วยงานคัดเลือกพนักงานดีเด่น และเสนอรายชื่อถึงคณะกรรมการ - คณะทำงานพิจารณาการคัดเลือกพนักงานดีเด่น ของแต่ละหน่วยงาน แล้วนำเสนอ ผวก. เพื่ออนุมัติรายชื่อผู้ผ่านการคัดเลือก - มอบใบประกาศเกียรติคุณพร้อมรางวัล	100% ตามแผน	-	0.600	คณะทำงาน คัดเลือก พนักงาน ดีเด่น ประจำปี รพท.(ท)
HR2 เพิ่มขีดความสามารถของบุคลากร (HRD) - ความสำเร็จในการพัฒนา IDP รายตำแหน่ง (ตามแผนงาน)	- แผนงานพัฒนาผู้บริหารตามแผนพัฒนาบุคลากร รายบุคคล (Individual Development Plan:IDP) - โครงการกระบวนการปรับปรุงเพื่อค้นหาหลักสูตร ในการอบรม	- อบรมและจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล - ติดตามประเมินผล - แต่งตั้งคณะทำงาน - วิเคราะห์ ประเมินกระบวนการขั้นตอนการจัดทำ แผนพัฒนาบุคลากร - ทบทวน ปรับปรุง และพัฒนากระบวนการ โดยการนำมาตรฐาน ISO10015 มาประยุกต์ใช้ - นำกระบวนการที่ได้รับการปรับปรุง พัฒนา ไปปฏิบัติ - ประเมินผลลัพธ์ การพัฒนาบุคลากร และสรุป รายงานคณะทำงาน เพื่อวัด และวิเคราะห์ต่อไป	100% ตามแผน	-	4.000	รพท.(ท)
	- โครงการจัดทำระบบบริหารบุคลากรผู้สืบทอด ตำแหน่ง (Succession Plan)	- ทบทวนหลักเกณฑ์การคัดเลือกผู้สืบทอดตำแหน่ง - ดำเนินการคัดเลือกผู้สืบทอดตำแหน่ง ตามหลักเกณฑ์ ที่ได้กำหนดไว้ - จัดทำแผน DP และพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่ง - ติดตามและประเมินผลความก้าวหน้าในการพัฒนา บุคลากรกลุ่ม Successor ที่ถูกคัดเลือกจากปีที่ผ่านมา เป็นระยะ	100% ตามแผน	-	0.100	รพท.(ท)
			100% ตามแผน	-	0.500	รพท.(ท)

แผนการดำเนินงาน ประจำปี 2560							
กลยุทธ์ และเกณฑ์วัดการดำเนินงาน	แผนงาน/โครงการ/งาน	กิจกรรมที่จะดำเนินการ		เป้าหมาย	งบลงทุน (ล้านบาท)	งบทำการ (ล้านบาท)	หน่วยงาน รับผิดชอบ
HR2 เพิ่มขีดความสามารถของบุคลากร (HRD) - ความสำเร็จในการพัฒนา IDP รายตำแหน่ง (ตามแผนงาน)	- โครงการจัดทำระบบบริหารบุคลากรผู้มีความ สามารถสูง (Talent Management)	- คัดเลือกรายชื่อ ประเมินสมรรถนะบุคลากรผู้มีความ สามารถสูง (Talent Management) - ประเมินสมรรถนะ ทักษะ เพื่อหาช่องว่าง จุดเด่น จุดอ่อน ที่ต้องพัฒนา - ออกแบบแนวทางการพัฒนากลุ่ม Talent ตามแนวทาง IDP - พัฒนากลุ่ม Talent ตามแผน - จัดกลุ่ม Talent และออกแบบระบบสิ่งสนับสนุนการ/ การมอบหมายงานหรือโครงการที่สำคัญ - ศึกษาการออกแบบระบบ Retention-Career/ Reward/Recognition		100% ตามแผน	-	2,000	รพค.(ท)
	- โครงการให้ทุนการศึกษาในระดับปริญญาโทแก่ พนักงาน ทั้งภายในประเทศ และต่างประเทศ รวมถึงการส่งพนักงานเข้าร่วมประชุมวิชาการ และนำเสนอบทความ ในเวทีนานาชาติ	- อนุมัติให้ทุนการศึกษาในระดับปริญญาโทภายในประเทศ แก่พนักงาน - อนุมัติให้ทุนการศึกษาในระดับปริญญาโทต่างประเทศ แก่พนักงาน - อนุมัติส่งพนักงานเข้าร่วมประชุมวิชาการและ นำเสนอบทความในเวทีนานาชาติ		จำนวน 15 ทุน จำนวน 5 ทุน 20 บทความ	-	27,400	รพค.(ท)
	- โครงการปลูกฝังและขยายผล PEA Safety Culture ในการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องให้ครอบคลุมทั้งผู้บริหาร และผู้ปฏิบัติงานทุกกลุ่ม ทุกหน่วยงาน ด้วยกิจกรรม มีชื่อปากก้า หรือ KYT และ Safety Talk	- การส่งเสริมและสนับสนุนงานด้านความปลอดภัย : ปลูกฝังวัฒนธรรมความปลอดภัย (PEA Safety Culture) ในการปฏิบัติงานให้ครอบคลุมทั้ง ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงาน : จัดฝึกอบรมด้านความปลอดภัย ให้กับผู้บริหาร และเจ้าหน้าที่ความปลอดภัยอย่างต่อเนื่อง : ส่งเสริม สนับสนุนและสร้างบรรยากาศด้าน ความปลอดภัยอย่างต่อเนื่อง		ผู้ผ่านการอบรม จำนวน 6,000 คน และสร้าง Trainer 24 คน ผู้ผ่านการอบรม 360 คน จัดกิจกรรมอย่างน้อย ปีละ 13 กิจกรรม	-	22,700	รพค.(ท)

แผนการดำเนินงาน ประจำปี 2560						
กลยุทธ์ และแผนเชิงปฏิบัติการดำเนินงาน	แผนงาน/โครงการงาน	กิจกรรมที่จะดำเนินการ	เป้าหมาย	งบลงทุน (ล้านบาท)	งบทำการ (ล้านบาท)	หน่วยงาน รับผิดชอบ
HR2 เพิ่มขีดความสามารถของบุคลากร (HRD) - ความสำเร็จในการพัฒนา DP รายตำแหน่ง (ตามแผนงาน)	แผนงานพัฒนาและบูรณาการกระบวนการจัดการความรู้เพื่อการพัฒนา กฟภ. อย่างยั่งยืน	- จัดทำ KM Assessment - จัดทำแผนแม่บทการจัดการความรู้ของ กฟภ. - การกำหนดและรับรองความรู้ที่สำคัญในกระบวนการต่างๆ - การวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้เสียของความรู้ - การวางระบบ KM เพื่อบูรณาการกระบวนการปฏิบัติงาน - การค้นหา จัดทำ Best Practice - การจัดตั้ง PEA Think Tank - การกำหนดวิธีการถ่ายทอดและแบ่งปันองค์ความรู้กับผู้มีส่วนได้เสียภายนอกองค์กร - การพัฒนาระบบสารสนเทศรองรับระบบ KM และการเรียนรู้ - การพัฒนาและทบทวนตัวชี้วัดประสิทธิภาพของ KM - การสร้างระบบการให้รางวัลและผลตอบแทนเชื่อมโยง KM - การสร้างวัฒนธรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ - การสื่อสารและรวบรวมหน่วยงานและผู้เกี่ยวข้อง - การดำเนินกิจกรรมที่เกี่ยวข้อง - การสื่อสารและประชาสัมพันธ์	100% ตามแผน	-	18,000	รพค.(ท)
		- ด้านพลังงานทดแทนและการอนุรักษ์พลังงาน : จำนวน 1 รุ่น 100 คน : จำนวน 1 รุ่น 40 คน	จัดอบรมพนักงาน ไม่น้อยกว่า 300 คน	-	5,200	รพค.(ท)
		- ด้าน Smart Grid	จัดอบรมพนักงาน ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80	-	2,600	รพค.(ท)
		- ด้าน AEC	จัดอบรมพนักงาน ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80	-	8,100	รพค.(ท)
		- ด้าน กฎ ระเบียบ กฎหมายธุรกิจ และกฎหมายอื่นๆ	ไม่น้อยกว่า จำนวน 150 คน	-	1,800	รพค.(ท)
		- ด้านระบบ SEPA	จัดอบรมพนักงาน ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80	-	0,500	รพค.(ท)
		- โครงการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความ สามารถในการดำเนินงาน				

แผนการดำเนินงาน ประจำปี 2560						
กลยุทธ์ และภารกิจ/โครงการดำเนินงาน	แผนงาน/โครงการงาน	กิจกรรมที่จะดำเนินการ	เป้าหมาย	งบลงทุน (ล้านบาท)	งบทำการ (ล้านบาท)	หน่วยงาน รับผิดชอบ
HR2 เพิ่มขีดความสามารถของบุคลากร (HRD) - ความสำเร็จในการพัฒนา DP รายตำแหน่ง (ตามแผนงาน)	- โครงการเผยแพร่มาตรฐานอุปกรณ์ และ มาตรฐานการติดตั้งของ กฟผ. แก่การไฟฟ้า ประเทศเพื่อนบ้าน 3 การไฟฟ้า	- จัดส่งกำหนดการและรายละเอียดหลักสูตรฝึกอบรมให้ กรป. เพื่อแจ้งรัฐวิสาหกิจไฟฟ้าลาว (EDL) 12 หลักสูตร - ขออนุมัติจัดฝึกอบรมจำนวน 12 หลักสูตร - จัดฝึกอบรมจำนวน 12 หลักสูตร - รายงานผลการฝึกอบรม จำนวน 12 หลักสูตร คือ : การปฏิบัติงาน Modern Quality Care และ บำรุงรักษาระบบไฟฟ้าสำหรับผู้ใช้ไฟฟ้ารายใหญ่ : หลักสูตรสำนักงานสีเขียว (สำหรับผู้ปฏิบัติ) : หลักสูตรการใช้งานกล่องส่องความร้อน และวิเคราะห์ผล : หลักสูตรการใช้งานและตรวจสอบอุปกรณ์เคเบิลคอน115 kV. : หลักสูตรการตรวจสอบระบบไฟฟ้าด้วย เครื่องมืออัลตราโซนิก	ร้อยละ 80 ของแผนเผยแพร่ มาตรฐาน อุปกรณ์ การติดตั้งของ กฟผ. แก่เพื่อนบ้าน 3 กฟผ.	-	1,600	รพค.(ท)
	- โครงการพัฒนาศักยภาพของพนักงานเพื่อ ให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร	- ขออนุมัติหลักสูตรฝึกอบรมความคิดเห็นเพื่อ นำศักยภาพผู้ที่ได้รับทุนศึกษาระดับปริญญาโท ภายในประเทศ และผู้ได้รับทุนการศึกษา ต่างประเทศมาพัฒนาองค์กร - จัดสัมมนาความคิดเห็น ภายใน 31 มี.ค.2559 - จัดทำรายงานนำเสนอแผนงานที่เป็นประโยชน์ ต่อ กฟผ.	100% ตามแผน	-	2,000	รพค.(ท)
	- โครงการพัฒนาสมรรถนะด้านบริหารจัดการ ให้กับผู้บริหารระดับ	- ขออนุมัติดำเนินการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาสมรรถนะ ด้านบริหารจัดการให้กับผู้บริหารระดับ - ดำเนินการจัดอบรม - สรุปรายงานผล	จำนวน 200 คน	-	15,500	รพค.(ท)
	- โครงการพัฒนาบุคลากรกลุ่มงานจัดซื้อ จัดจ้างใหม่มีความรู้เกี่ยวกับระบบการจัดซื้อ จัดจ้างรูปแบบใหม่ e-Market, e-Bidding	- ขออนุมัติดำเนินการจัดอบรมด้านระบบการจัดซื้อ จัดจ้างรูปแบบใหม่ e-Market, e-Bidding - ดำเนินการจัดอบรม - สรุปรายงานผล	จำนวน 500 คน	-	2,000	รพค.(ท)

แผนการดำเนินงาน ประจำปี 2560						
กลยุทธ์ และเกณฑ์การดำเนินงาน	แผนงาน/โครงการงาน	กิจกรรมที่จะดำเนินการ	เป้าหมาย	งบลงทุน (ล้านบาท)	งบทำการ (ล้านบาท)	หน่วยงาน รับผิดชอบ
HR2 เพิ่มขีดความสามารถของบุคลากร (HRD) - ความสำเร็จในการพัฒนา IDP รายตำแหน่ง (ตามแผนงาน)	- โครงการเร่งรัดการพัฒนาบุคลากรและฝีมือ แรงงานอย่างเป็นระบบและมีมาตรฐาน	- การทบทวนการจัดทำแผนฝึกอบรม (Training Roadmap) : จัดทำหลักสูตรของแผนฝึกอบรมของ สายงานต้นแบบ โครงการทบทวนการจัดทำ แผนฝึกอบรม (Training Roadmap) : พิจารณาและสรุปผลร่วมกับสายงานต้นแบบเพื่อ ปรับปรุงหลักสูตรของร่างแผนฝึกอบรม - จัดทำหลักสูตรและแผนงานเพื่อใช้ในการฝึกอบรม หลักสูตร พนักงานช่างใหม่ : รวบรวมเอกสารและจัดเตรียมการฝึกอบรม : ขออนุมัติจัดฝึกอบรม : ดำเนินการฝึกอบรม - การจัดการแข่งขันทักษะการปฏิบัติงาน : จัดประชุม กำหนดรายละเอียดและกำหนดการ แข่งขันทักษะการปฏิบัติงาน : ขออนุมัติจัดการแข่งขันทักษะการปฏิบัติงาน : จัดการแข่งขันทักษะการปฏิบัติงาน : รายงานผลการแข่งขันทักษะการปฏิบัติงาน : การพัฒนาผู้ปฏิบัติงานระบบไฟฟ้า PEA ของ กฟผ. และ ผกข. : ติดตามผลการจัดฝึกอบรมและออกใบอนุญาต ทำงานหลักสูตรผู้ปฏิบัติงานระบบไฟฟ้า PEA ของ กฟผ. ทั้ง 12 เขต และ ผกข. : สรุปผลการจัดฝึกอบรมและออกใบอนุญาต ทำงานหลักสูตรฯ - จัดกิจกรรม Standard Performance Day (SPD) เพื่อสร้างความตระหนัก และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Knowledge Sharing) ด้านมาตรฐานการทำงาน	100% ตามแผน มีหลักสูตรมาตรฐาน วศก..พชง. พนักงานช่างใหม่ 360 คน ผู้เข้าร่วมงาน จำนวน 500 คน	-	30,900	รพท.(ท)
	- โครงการเจ้าหน้าที่ E/O และช่างแก้ไขไฟฟ้า ขัดข้องที่ได้รับการอบรมความรู้ด้าน ความปลอดภัย	- หลักสูตรและแผนงานเพื่อใช้ในการฝึกอบรม หลักสูตรพนักงานช่างใหม่ (360 คน) และหลักสูตร การจัดการงานแก้ไขไฟฟ้าขัดข้อง (40 คน) - รวบรวมเอกสารและจัดเตรียมการฝึกอบรม - ขออนุมัติจัดฝึกอบรม - ดำเนินการฝึกอบรม	ผู้ผ่านการอบรม จำนวน 500 คน	-	9,620	รพท.(ท)

แผนการดำเนินงาน ประจำปี 2560						
กลยุทธ์ และภาคธุรกิจดำเนินงาน	แผนงาน/โครงการงาน	กิจกรรมที่จะดำเนินการ	เป้าหมาย	งบลงทุน (ล้านบาท)	งบทำการ (ล้านบาท)	หน่วยงาน รับผิดชอบ
HR2 เพิ่มขีดความสามารถของบุคลากร (HRD) - ความสำเร็จในการพัฒนา IDP รายตำแหน่ง (ตามแผนงาน)	- โครงการพัฒนาบุคลากรด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและสื่อสาร	- จัดประชุมกำหนดรายละเอียดหลักสูตรฝึกอบรมและกำหนดการจัดฝึกอบรมหลักสูตรด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและสื่อสาร - ขออนุมัติจัดฝึกอบรมหลักสูตรด้านเทคโนโลยีสารสนเทศฯ - รายงานผลการฝึกอบรมหลักสูตรด้านเทคโนโลยีสารสนเทศฯ : การบริหารจัดการโครงการสื่อสารของ PEA : การบำรุงรักษาโครงการสื่อสาร : การจัดทำคู่มือการตรวจสอบระบบ VDO Conference : การบูรณาการเชื่อมโยงข้อมูลระบบตามแนวทาง The-GIF และมาตรฐานข้อมูล XML : Cloud Computing : การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและสื่อสารตามมาตรฐาน ITIL : การบริหารจัดการศูนย์ปฏิบัติการคอมพิวเตอร์ : Microsoft Windows Server Administration (Advance) : การบริหารจัดการฐานข้อมูล Microsoft SQL Server (Advance) : การพัฒนาโปรแกรมบน DotNET : การพัฒนาโปรแกรมบน C# : การพัฒนาโปรแกรมบน Mobile Application : IT Governance and Information Security : พัฒนา ระบบ 2 Module FI : พัฒนา ระบบ 2 Module FI+CO : พัฒนา ระบบ 2 Module HR (Analytic) : พัฒนา ระบบ 2 Module Basis (Database Admin)	จำนวน 600 คน	-	9.920	รพค.(ท)
	- โครงการพัฒนาระบบสารสนเทศ เพิ่มประสิทธิภาพดำเนินงานขององค์กร	- จัดฝึกอบรมหลักสูตร "Change Management" สำหรับระบบ CBS เฟส 2	100% ตามแผน	-	0.650	รพค.(ท)
	- โครงการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความเข้าใจ ในกฎระเบียบ กฎหมายธุรกิจ และกฎหมายอื่นๆ	- อนุมัติดำเนินการฝึกอบรมด้านระเบียบกฎหมายธุรกิจ และกฎหมายอื่นๆ - ดำเนินการฝึกอบรม - สรุปรายงานผล	จำนวน 150 คน	-	1.800	รพค.(ท)

แผนการดำเนินงาน ประจำปี 2560						
กลยุทธ์ และเกณฑ์วัดการดำเนินงาน	แผนงาน/โครงการ/งาน	กิจกรรมที่จะดำเนินการ	เป้าหมาย	งบลงทุน (ล้านบาท)	งบทำการ (ล้านบาท)	หน่วยงาน รับผิดชอบ
HR2 เพิ่มขีดความสามารถของบุคลากร (HRD) - ความสำเร็จในการพัฒนา IDP รายตำแหน่ง (ตามแผนงาน)	- โครงการพัฒนาระบบคลังสมองของ กฟภ. (PEA Think Tank)	- ค้นหาหัวข้อเพื่อคัดเลือกใช้ในการดำเนินงานจาก ทุกสายงาน - ลำดับความสำคัญของหัวข้อ - อนุมัติหลักการดำเนินการ และมอบหมายหน่วยงาน ที่รับผิดชอบ - ดำเนินการจัดสัมมนา PEA Think Tank	100% ตามแผน	-	1.200	รพภ.(ท)
	- โครงการจัดทำระบบ PEA Professional/PEA Guru	- การกำหนดสาขาความรู้เชี่ยวชาญของ กฟภ. - การสำรวจรายชื่อผู้เชี่ยวชาญในแต่ละสาขา - การสอบทานรายชื่อผู้เชี่ยวชาญจากสายงาน ที่เกี่ยวข้อง	จำนวน 8 ครั้ง	-	0.300	รพภ.(ท)
	- โครงการส่งเสริมบุคลากรในการประดิษฐ์ คิดค้นสร้างนวัตกรรม และขยายผล การใช้งานอย่างเป็นระบบ	- ขอความเห็นชอบในการคัดเลือกนวัตกรรมที่มี ความเหมาะสมจากหน่วยงานที่รับผิดชอบ ดำเนินการโดยตรง - ขออนุมัติดำเนินการอบรม - ดำเนินการจัดอบรมและสรุปรายงานผล - ติดตามการขยายผลการใช้งานนวัตกรรม	100% ตามแผน	-	0.500	รพภ.(ท)
	- โครงการพัฒนาความรู้เพื่อการปรับปรุงพัฒนา อย่างต่อเนื่อง	- ดำเนินการสัมมนา แลกเปลี่ยนเรียนรู้ และให้ความรู้ สำหรับผู้เกี่ยวข้อง ดังนี้ : ค่ายพัฒนานักจัดการความรู้ (PEA KM Camp) : KM Coaching การได้นักจัดการความรู้ : การใช้งานระบบสารสนเทศจัดการความรู้ เพื่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ : งานวันแห่งการจัดการความรู้ : การจัดทำแผนที่ความรู้ (KM Map) : โครงการจัดการความรู้ในหน่วยงาน (KM Implementation Project) : การสัมมนาเชิงปฏิบัติการผู้เชี่ยวชาญ (PEA Pro & PEA Guru Sharing Workshop) : การพัฒนาบุคลากร KM กับกรณีปฏิบัติงาน : การติดตามประเมินผลการจัดการความรู้ของ PEA (KM Assessment) : การค้นหาและจัดทำวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ : การแลกเปลี่ยนและวิพากษ์ความรู้การปฏิบัติงาน ด้านระบบไฟฟ้าที่เป็นเลิศ : การถ่ายทอดความรู้จากผู้เกษียณ	100% ตามแผน	- - - - - - - - - - - -	0.700 1.200 0.400 1.000 0.400 4.000 0.300 0.500 0.400 0.400 0.400 0.400	รพภ.(ท)

แผนการดำเนินงาน ประจำปี 2560						
กลยุทธ์ และเกณฑ์วัดการดำเนินงาน	แผนงาน/โครงการ/งาน	กิจกรรมที่จะดำเนินการ	เป้าหมาย	งบลงทุน (ล้านบาท)	งบทำการ (ล้านบาท)	หน่วยงาน รับผิดชอบ
HR2 เพิ่มขีดความสามารถของบุคลากร (HRD) - ความสำเร็จในการดำเนินงานตามแผน KM	- งานการพัฒนาคลังสมอง กฟผ.	- จัดสัมมนา PEA Think Tank	100% ตามแผน	-	1,000	รพค.(ท)
	- แผนงานพัฒนาและบูรณาการกระบวนการจัดการความรู้เพื่อการพัฒนา กฟผ. อย่างยั่งยืน	- ดำเนินกิจกรรมกับผู้เกี่ยวข้องดังนี้ : จัดทำ KM Assessment : การพัฒนาระบบการจัดการความรู้ กฟผ. : จัดทำแผนแม่บทการจัดการความรู้ของ กฟผ. : การกำหนดและระบอบความรู้ที่สำคัญ : การดำเนินงานต่างๆ : การวางระบบ KM เพื่อบูรณาการกระบวนการปฏิบัติงาน : การค้นหา จัดทำ Best Practice : การจัดทำ PEA Think Tank : การกำหนดวิธีการถ่ายทอด และแบ่งปันองค์ความรู้ : การมีส่วนร่วมได้ส่วนเสียภายนอก : การพัฒนาระบบสารสนเทศรองรับระบบ KM และการเรียนรู้ : การพัฒนาและทบทวนตัวชี้วัด : การสร้างระบบการให้รางวัลและผลตอบแทน : การสร้างวัฒนธรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ : การสื่อสารและอบรมหน่วยงานและผู้เกี่ยวข้อง : การสื่อสารและประชาสัมพันธ์	100% ตามแผน	-	12,000	รพค.(ท)
CT1 พัฒนาศักยภาพสมารถด้านโครงสร้างพื้นฐาน ICT (ICT Infrastructure) ให้มีความมั่นคงกัย เชื่อถือได้ และทั่วถึง - ความสำเร็จของแผนสร้างมาตรฐานด้านความมั่นคงปลอดภัย (ISO 27001) และความสำเร็ของศูนย์การเฝ้าระวังและแจ้งเตือนเหตุภัยคุกคาม	- งานพัฒนาระบบรักษาความมั่นคงปลอดภัยเทคโนโลยีสารสนเทศ (โครงการพัฒนามาตรฐานด้านความมั่นคงปลอดภัย (IT Governance and Information Security Standard Development))	- ฝึกอบรมดำเนินงาน	100% ตามแผน	-	7,000	รพค.(ทส)

แผนการดำเนินงาน ประจำปี 2560				
กลยุทธ์ และเกณฑ์วัดการดำเนินงาน	แผนงาน/โครงการ/งาน	กิจกรรมที่จะดำเนินการ	เป้าหมาย	งบลงทุน (ล้านบาท)
ICT1 พัฒนาขีดความสามารถด้านโครงสร้างพื้นฐาน ICT (ICT Infrastructure) ให้มีมาตรฐาน มีความปลอดภัย เชื่อถือได้ และทั่วถึง - ความสำเร็จของการดำเนินงานแผนแม่บท Digital ที่เกี่ยวข้องกับ ICT Infrastructure	- งานออกแบบระบบและการจัดการโครงสร้างพื้นฐานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและสื่อสารแบบรวมศูนย์ของ กฟผ. (IT Infrastructure Design and Consolidation for PEA)	- สร้าง รวบรวมข้อมูล ความต้องการ ความคาดหวังของหน่วยงานต่างๆ ศึกษาทำความเข้าใจระบบงานต่างๆ ของ กฟผ. - ออกแบบและเสนอแนะสถาปัตยกรรมโครงสร้างพื้นฐานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและสื่อสารแบบรวมศูนย์ (IT Consolidation) ในรูปแบบคลาวด์ (Cloud) ที่เหมาะสมกับ กฟผ. - จัดทำแผนบริหารจัดการและโครงสร้างบุคคลากรของโครงการออกแบบโครงสร้างพื้นฐานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและสื่อสารแบบรวมศูนย์ (IT Consolidation) ที่ประจำอยู่ที่ศูนย์ข้อมูล (Data Center) และศูนย์สำรองข้อมูล (Disaster Recovery Center) - จัดทำแผนและกระบวนการปรับเปลี่ยน (Migration Plan and Process) จากโครงสร้างพื้นฐานปัจจุบันไปสู่โครงสร้างพื้นฐานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและสื่อสารแบบรวมศูนย์ (IT Consolidation) ในอนาคต - จัดทำกรอบนโยบาย และเงื่อนไขในการจัดซื้อฮาร์ดแวร์และซอฟต์แวร์พื้นฐาน ได้แก่ ระบบปฏิบัติการ ระบบการจัดการฐานข้อมูล โปรแกรมอรรถประโยชน์ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและสื่อสารแบบรวมศูนย์ (IT Consolidation) - จัดทำกระบวนการบริหารจัดการและการให้บริการในรูปแบบคลาวด์ (Cloud Service) ที่เหมาะสมกับสารสนเทศแต่ละประเภท และสอดคล้องกับ ITIL/ISO20000 ISO27001 ISO22301 COBIT หรือที่เกี่ยวข้อง โดยต้องจัดทำกระบวนการอย่างน้อยประกอบด้วย กระบวนการบริหารจัดการกระบวนการบำรุงรักษา กระบวนการประเมินผลกระบวนการให้บริการ กระบวนการพัฒนาบุคลากร - วิเคราะห์และประเมินความเสี่ยง ที่อาจเกิดขึ้นจากการใช้งานโครงสร้างพื้นฐานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ และสื่อสารแบบรวมศูนย์ (IT Consolidation) รวมทั้งแนวทางและกระบวนการป้องกัน	100% ตามแผน	-
				รพค.(ทล)

แผนการดำเนินงาน ประจำปี 2560						
กลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการดำเนินงาน	แผนงาน/โครงการงาน	กิจกรรมที่จะดำเนินการ	เป้าหมาย	งบลงทุน (ล้านบาท)	งบทำการ (ล้านบาท)	หน่วยงาน รับผิดชอบ
CT1 พัฒนาศักยภาพด้านโครงสร้างพื้นฐาน ICT (ICT Infrastructure) ให้มีความปลอดภัย เชื่อถือได้ และทั่วถึง - ความสำเร็จของการดำเนินงานแผนแม่บท Digital ที่เกี่ยวข้องกับ ICT Infrastructure	- งานออกแบบระบบและการจัดการโครงสร้างพื้นฐานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและสื่อสารแบบรวมศูนย์ของ กฟผ. (IT Infrastructure Design and Consolidation for PEA) (ต่อ)	- วิเคราะห์การบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Business Continuity Management) และจัดทำแผนความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Business Continuity Plan) ที่เกี่ยวข้องกับงานออกแบบระบบและการจัดการโครงสร้างพื้นฐานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและสื่อสารแบบรวมศูนย์ของ กฟผ. - จัดทำเอกสารประกวดราคา (Bidding Document) ในการจัดหาฮาร์ดแวร์และซอฟต์แวร์ เพื่อรองรับโครงสร้างพื้นฐานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและสื่อสารแบบรวมศูนย์ (IT Consolidation) อย่างน้อยประกอบด้วย ร่างขอบเขตของงาน ข้อกำหนดในผลิตภัณฑ์ที่ใช้ใช้งาน แนวทางการทดสอบความเป็นไปได้ (Proof of Concept: POC) ราคากลาง และเกณฑ์การคัดเลือกผู้รับจ้าง รวมทั้งจัดให้มีการรับฟังความคิดเห็นจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในเบื้องต้น				
	- งานออกแบบ จัดหาพร้อมติดตั้ง IP Core ระยะที่ 2 **	- ขออนุมัติ TOR ราคากลาง - ประกาศพัสดุ และประกวดราคา - ขออนุมัติจ้าง - จัดทำสัญญา และลงนามสัญญา - ประชุมเริ่มงาน (Kick off meeting) - ขออนุมัติเบิกจ่ายเงินค่าจ้างล่วงหน้า	100% ตามแผน	95.000	-	รพค.(ทส)
CT2 พัฒนาศักยภาพด้านระบบงานและข้อมูล เพื่อรองรับการขับเคลื่อนองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ และบูรณาการ - ความสำเร็จในการจัดตั้งและดำเนินงานของศูนย์สนับสนุนข้อมูลสำหรับการบริหารจัดการองค์กร	- งานพัฒนาขีดความสามารถด้านระบบงานและข้อมูล เพื่อรองรับการขับเคลื่อนองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ และบูรณาการ	- ดำเนินการจัดตั้งคณะทำงาน - กำหนดแนวทาง และแผนการดำเนินงาน - ดำเนินการตามแผน - ติดตามและประเมินผล	100% ตามแผน	-	-	รพค.(ย)/ รพค.(ทส)

หมายเหตุ : ** คือ เป็นงานเดียวกันกับ "งานออกแบบ จัดหาพร้อมติดตั้ง IP Core ระยะที่ 2" ใน OM2

แผนการดำเนินงาน ประจำปี 2560						
กลยุทธ์ และเกณฑ์วัดการดำเนินงาน	แผนงานโครงการงาน	กิจกรรมที่จะดำเนินการ		เป้าหมาย	งบลงทุน (ล้านบาท)	งบทำการ (ล้านบาท)
ICT2 พัฒนาศักยภาพด้านระบบงาน และข้อมูล เพื่อรองรับการขับเคลื่อนองค์กร ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และบูรณาการ - ความสำเร็จของการดำเนินงานแผนแม่บท Digital ที่เกี่ยวข้องกับ Application/Data	- งานจัดหาระบบคอมพิวเตอร์เซิร์ฟเวอร์สำหรับธุรกิจหลัก (ระยะที่ 2) : กระบวนการจัดการระบบคอมพิวเตอร์เซิร์ฟเวอร์สำหรับธุรกิจหลัก (ระยะที่ 2) สำเร็จรูปสำหรับธุรกิจหลัก (ระยะที่ 2)	- กระบวนการประกวดราคา (SW, HW และผู้รับจ้าง) : คณะกรรมการฯ พิจารณาผล, ขออนุมัติซื้อ, จัดทำสัญญาจ้าง - Implement ระบบงาน : ร่วมจัดทำระบบ (Realization) ส่วนของการ Configuration of the application : ประสานงานเตรียมความพร้อมก่อนออกใช้งาน : ร่วมจัดเตรียมสถานที่ติดตั้ง HW CBS2 (DC และ DR) : ร่วมติดตั้ง HW / SW		100% ตามแผน	3,591.460	-
		- งานสนับสนุนการบริหารจัดการการเชื่อมโยงสารสนเทศ		100% ตามแผน	-	-
ICT3 พัฒนาระบบบริหารจัดการ ICT ให้มีธรรมาภิบาล - ความสำเร็จของการดำเนินงาน ตามกรอบมาตรฐาน COBIT	- แผนงานพัฒนาระบบการตามกรอบมาตรฐาน COBIT	- สนับสนุนการพัฒนากระบวนการตามแผนการดำเนินงาน การกำกับดูแลที่ดีด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT Governance Implement Plan) ร่วมกับเจ้าของ กระบวนการ - ศึกษา รวบรวม วิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยภายใน/ภายนอก ที่เกี่ยวข้องเพื่อพิจารณาจัดเลือกกระบวนการ - ขอความเห็นชอบผลการคัดเลือกกระบวนการ - กำหนดเจ้าของกระบวนการ ประเมินระดับความสามารถ ปัจจุบันและเป้าหมายเพื่อจัดทำแผนการดำเนินงาน ปีต่อไป - ขอความเห็นชอบแผนการดำเนินงาน - ติดตามผลการดำเนินงานตามแผนการดำเนินงาน		100% ตามแผน	-	3,000
		- งานจ้างที่ปรึกษาจัดทำสถาปัตยกรรมองค์กร (Enterprise Architecture) และแผนแม่บทเทคโนโลยี สารสนเทศและสื่อสาร		100% ตามแผน	-	8,346
- ความสำเร็จของการดำเนินงานตาม โครงการ Enterprise Architecture (EA)		- นำเสนอผลการทบทวนแผนแม่บทฯ ระยะที่ 3 และแผนแม่บทฯ ระยะที่ 4 แก่ผู้บริหาร - นำเสนอ/นำเสนอแผนแม่บทฯ ระยะที่ 3 ฉบับทบทวน และแผนแม่บทฯ ระยะที่ 4 ให้องค์งานที่เกี่ยวข้อง ให้เข้าใจ และนำไปสู่การจัดทำแผนปฏิบัติ และการขอตั้งงบประมาณประจำปี - ดำเนินงานงวดที่ 3 (จ่ายเงินงวดสุดท้าย 40% ของวงเงินจ้าง)				

แผนการดำเนินงาน ประจำปี 2560						
กลยุทธ์ และเกณฑ์วัดการดำเนินงาน	แผนงาน/โครงการ/งาน	กิจกรรมที่จะดำเนินการ	เป้าหมาย	งบลงทุน (ล้านบาท)	งบทำการ (ล้านบาท)	หน่วยงาน รับผิดชอบ
CT3 พัฒนาระบบบริหารจัดการ CT ให้มีธรรมาภิบาล - ความสำเร็จของการดำเนินงานตามโครงการ Enterprise Architecture (EA)	- งานจัดหาและพัฒนาแบบสถาปัตยกรรมองค์กร (Enterprise Architecture)	- ขออนุมัติคณะกรรมการจัดทำข้อกำหนด (TOR) และกรรมการพิจารณา ราคากลาง, ทบทวนและปรับปรุงขอบเขตงาน (TOR), จัดทำราคากลาง - ขออนุมัติข้อกำหนด (TOR), ราคากลาง และขออนุมัติหลักการ - จัดทำเอกสารประกวดราคา, ประชาพิจารณ์, ขยายแบบ, ยื่นซอง - พิจารณาคุณสมบัติและรายละเอียดด้านเทคนิค, สรุปผู้ผ่านข้อเสนอด้านเทคนิค, อนุมัติ, กระบวนการ e-Auction, สรุปข้อ - ขออนุมัติซื้อ/จ้าง, ออกใบสั่งซื้อ/จ้าง, เตรียมเอกสารจัดทำสัญญาจ้างและลงนามในสัญญา - ส่งงานและตรวจรับงานงวดที่ 1 แผนการดำเนินงาน, Hardware และ Detail design (ภายใน 30 วัน จ่ายเงิน 10%) - ส่งงานงวดที่ 2 พัฒนาและจัดส่งรายงาน (ภายใน 90 วัน จ่ายเงิน 50%)	100% ตามแผน	15,000 (ผูกพัน 10,000)	-	รพท. (ทส)
OC1 ส่งเสริมและพัฒนาองค์กรสู่ความยั่งยืน - คะแนนประเมิน ITA	- โครงการประเมินคุณธรรม และความโปร่งใส ในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2559 (ITA)	- จัดทำข้อมูลเอกสาร/หลักฐาน และดำเนินการ ให้สอดคล้องกับการประเมิน ITA ของสำนักงาน ป.ป.ช. ใน 3 รูปแบบ คือ : Internal Integrity & Transparency Assessment (EIT) : External Integrity & Transparency Assessment (EIT) : Evidence Base Integrity & Transparency Assessment (EBIT)	คะแนน 80-100 หรือมีคะแนน ติดอันดับ 1 ใน 5 ของรัฐวิสาหกิจ ทั้งหมดที่เข้าร่วม ประเมิน	-	-	สวก.
- ค่าดัชนีการประสมอุบัติเหตุ (Disabling Injury Index: <DI)	- แผนงานจัดทำระบบบริหารจัดการด้าน ความปลอดภัย (มอก.18001)	- นำระบบบริหารจัดการด้านความปลอดภัย (มอก.18001) ใช้ในโรงงานผลิตวัสดุคอนกรีต และการฝึกอบรมงานเสาตอม่อไล่อี และ ขยายผลให้หน่วยงานต่างๆ นำระบบบริหารจัดการ มาใช้งาน	100% ตามแผน	-	-	สวก.

แผนการดำเนินงาน ประจำปี 2560						
กลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการดำเนินงาน	แผนงาน/โครงการงาน	กิจกรรมที่จะดำเนินการ	เป้าหมาย	งบลงทุน (ล้านบาท)	งบทำการ (ล้านบาท)	หน่วยงาน รับผิดชอบ
OC1 ส่งเสริมและพัฒนาองค์กรสู่ความยั่งยืน - คำดัชนีการประเมินได้ภัย (Disabling Injury Index: <D>I)	- งานจัดอบรมเจ้าหน้าที่ความปลอดภัย ในการทำงานระดับหัวหน้างาน	- จัดอบรมเจ้าหน้าที่ความปลอดภัย ในการทำงานระดับหัวหน้างาน	จำนวน 6 ครั้ง	-	1.900	สวก.
	- งานตรวจประเมินเกี่ยวกับความปลอดภัย ในการปฏิบัติงานของพนักงานและคนงาน	- ตรวจประเมินเกี่ยวกับความปลอดภัย ในการปฏิบัติงานของพนักงานและคนงาน	จำนวน 6 ครั้ง	-	0.180	สวก.
	- งานจัดหาเครื่องมือและอุปกรณ์ความปลอดภัย ให้กับกฟฟ. ต่างๆ	- จัดหาเครื่องมือและอุปกรณ์ความปลอดภัย ให้กับ กฟฟ. ต่างๆ	จำนวน 12 ชุด	-	18.536	สวก.
OC2 Stakeholder Engagement - ผลสำรวจความพึงพอใจในการดำเนินงาน ของ กฟผ. ที่ตอบสนองต่อความคาดหวัง ของกลุ่มภาครัฐ กลุ่มลูกค้า กลุ่มพนักงาน และกลุ่มลูกค้ำ	- งานสำรวจความพึงพอใจในการดำเนินงาน ของ กฟผ. ที่ตอบสนองต่อความคาดหวัง ของกลุ่มภาครัฐ กลุ่มลูกค้า กลุ่มพนักงาน และกลุ่มลูกค้ำ	- สำรวจความพึงพอใจในการดำเนินงานของ กฟผ. - รายงานผลความพึงพอใจในการดำเนินงานของ กฟผ.	100% ตามแผน	-	-	รพค.(ย) รพค.(ก3) รพค.(ก4) รพค.(กบ) รพค.(อ)
	- งานสำรวจประเมินความรู้และความตระหนัก ด้านความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม	- จัดทำแบบสอบถามตามการรับรู้ข้อมูลข่าวสาร ด้านความรับผิดชอบต่อสังคมผ่านสื่อต่างๆ - วิเคราะห์ประเมินผลการรับรู้ข้อมูลข่าวสาร ด้านความรับผิดชอบต่อสังคมผ่านสื่อต่างๆ - สรุปจัดทำรายงาน	100% ตามแผน	-	-	รพค.(ล)
	- งานสำรวจและประเมินผลความพึงพอใจด้านสังคม และสิ่งแวดล้อมของ กฟผ.	- จัดทำแบบสอบถาม สำรวจ วิเคราะห์และประเมินผล ความพึงพอใจของโครงการด้านสังคม และสิ่งแวดล้อมต่างๆ - สรุปจัดทำรายงาน	100% ตามแผน	-	0.500	รพค.(ส)

แผนการดำเนินงาน ประจำปี 2560						
กลยุทธ์ และภาคีการดำเนินงาน	แผนงาน/โครงการงาน	กิจกรรมที่จะดำเนินการ	เป้าหมาย	งบลงทุน (ล้านบาท)	งบทำการ (ล้านบาท)	หน่วยงาน รับผิดชอบ
OC2 Stakeholder Engagement - ผลสำรวจความพึงพอใจในการดำเนินงาน ของ กฟผ. ที่ตอบสนองต่อความคาดหวัง ของกลุ่มภาครัฐ กลุ่มลูกค้า กลุ่มพนักงาน และกลุ่มลูกค้า	- แผนงานการพัฒนาการรายงานความยั่งยืน ของ กฟผ. (ด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม) ตามกรอบแนวทางการรายงานสากล (Global Reporting Initiative : GRI)	- การอบรมให้ความรู้ในหลักการและการจัดทำรายงาน ความยั่งยืนของ กฟผ. (ด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม) ตามกรอบแนวทางการร่วมมือ ว่าด้วยการรายงานสากลด้านความยั่งยืนรุ่นที่ 4 (GRI ฉบับ G4) ให้แก่ พนักงานที่เกี่ยวข้อง : บุคลากร กฟผ. : หน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการจัดทำข้อมูลด้าน CSR ขององค์กร - การจัดทำรายงานความยั่งยืนของ กฟผ. (ด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม) ตามกรอบแนวทางการร่วมมือ ว่าด้วยการรายงานสากลด้านความยั่งยืนรุ่นที่ 4 (GRI ฉบับ G4) : จัดทำข้อมูลด้าน CSR สำหรับการรายงานความยั่งยืน. ของ กฟผ. ประจำปี 2559 ตามกรอบแนวทาง ความร่วมมือว่าด้วยการรายงานสากลด้านความยั่งยืน รุ่นที่ 4 (GRI ฉบับ G4)	100% ตามแผน	-	-	รพท.(ส)
	- งานพัฒนาระบบฐานข้อมูลการรายงานความยั่งยืน ของ กฟผ. ตามกรอบแนวทางการรายงานสากล (Global Reporting Initiative: GRI)	- สำรวจ วิเคราะห์ และประเมินคุณภาพข้อมูล การดำเนินงาน ของ กฟผ. (ด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม) ให้เป็นปัจจุบัน มีความถูกต้อง - ปรับปรุงฐานข้อมูลฯ ให้มีคุณภาพเพียงพอต่อการรายงาน ความยั่งยืน	100% ตามแผน	-	-	รพท.(ส)
	- แผนงานมาตรฐานความรับผิดชอบต่อสังคม ISO 26000	- อบรมสัมมนาให้ความรู้ด้าน CSR ตาม ISO 26000 ให้กับผู้บริหารและพนักงาน - ทบทวนและพัฒนามาตรฐานของคู่มือนโยบายการนำ ระบบมาตรฐานความรับผิดชอบต่อสังคม ISO 26000 มาใช้ใน กฟผ. - สำรวจความต้องการและการและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้เสีย เกี่ยวกับการลงทุนทางสังคมของ กฟผ. - จัดทำแผนพัฒนากระบวนการดำเนินงาน ด้านความรับผิดชอบต่อสังคม - ดำเนินการตามแผนงานที่กำหนดไว้ - ติดตาม/ประเมินประสิทธิผลการดำเนินงาน	100% ตามแผน	-	11.600	รพท.(ส)



แผนการดำเนินงาน ประจำปี 2560						
กลยุทธ์ และภาคี/ผู้รับผิดชอบ	แผนงาน/โครงการงาน	กิจกรรมที่จะดำเนินการ	เป้าหมาย	งบลงทุน (ล้านบาท)	งบทำการ (ล้านบาท)	หน่วยงาน รับผิดชอบ
OC2 Stakeholder Engagement - ผลสำรวจความพึงพอใจในการดำเนินงาน ของ กฟภ. ที่ตอบสนองต่อความคาดหวัง ของกลุ่มภาครัฐ กลุ่มผู้ค้า กลุ่มพนักงาน และกลุ่มลูกค้า	- โครงการ PEA LED	- ติดตั้งหลอดไฟประหยัดพลังงานให้กับ โบราณสถาน - ติดตั้งหลอดไฟประหยัดพลังงาน ให้กับแหล่งท่องเที่ยว และชุมชนสำคัญ - ติดตั้งหลอดไฟประหยัดพลังงาน ให้กับชุมชนประมง	จำนวน 17 แห่ง จำนวน 4 แห่ง จำนวน 100 ล้า	- - -	4,491 8,491 1,626	รพภ.(ส)
	- โครงการชุมชนปลอดภัยใช้ไฟ PEA	- จัดกิจกรรม ให้ความรู้เกี่ยวกับการใช้ไฟฟ้าอย่างถูกต้อง ปลอดภัย และประหยัดรวมถึงความรู้เบื้องต้น ในการดูแล แก้ไขอุปกรณ์ไฟฟ้า ให้กับนักศึกษาช่างไฟฟ้า ระดับ ปวช. และ ปวส. - นำนักศึกษาที่ได้รับการอบรม ให้บริการตรวจสอบและ แก้ไขอุปกรณ์ไฟฟ้าภายในครัวเรือน โรงเรียน อาคารต่างๆ ภายในชุมชน ในพื้นที่รับผิดชอบของ PEA - ติดตามและสรุปประเมินผล	ไม่น้อยกว่า 300,000 ครัวเรือนต่อปี	-	4,087	รพภ.(ส)
	- โครงการความร่วมมือด้าน CSR ระหว่าง 3 การไฟฟ้า (โครงการความร่วมมือด้านการรักษาพลังงาน)	- ส่งเสริม ให้ความรู้ ความเข้าใจด้านพลังงานไฟฟ้า แก่เยาวชนตั้งแต่การจัดหาพลังงานไฟฟ้าจากแหล่ง เชื้อเพลิง การผลิต จนถึงการจัดจ่ายไฟฟ้าตามที่อยู่อาศัย - ส่งเสริม ให้ความรู้ในการใช้ไฟฟ้าอย่างมีประสิทธิภาพ ประหยัด ปลอดภัย และจัดการกรรมสิทธิ์ ให้มีการใช้ไฟฟ้าอย่างมีประสิทธิภาพให้กับเยาวชน - ติดตามและสรุปประเมินผล	100% ตามแผน	-	3,106	รพภ.(ส)
	- โครงการสนับสนุนการใช้พลังงานทดแทน ตามแนวพระราชดำริในพื้นที่โครงการหลวง จำนวน 2 แห่ง	- ดำเนินกิจกรรมในโครงการหลวง	จำนวน 2 แห่ง	-	-	รพภ.(ส)
	- โครงการ PEA ช่วยภัยแล้งด้วยพลังงานทดแทน	- สนับสนุน ระบบผลิตไฟฟ้าจากพลังงานทดแทนให้ กับพื้นที่การเกษตร และชุมชนขนาดเล็กแหล่งน้ำ - ติดตามและสรุปประเมินผล	จำนวน 4 แห่ง	-	1,061	รพภ.(ส)
	- โครงการ PEA ปลุก ดุแล รักษา	- ปลุกต้นไม้ ร่วมกับชุมชนในพื้นที่รับผิดชอบของ PEA - ติดตามและสรุปประเมินผล	100% ตามแผน	-	4,791	รพภ.(ส)
	- โครงการ PEA รักษา สร้างฝาย	- สร้างฝายชะลอน้ำ โดยใช้วัสดุคอนกรีต เสริมสภาพทางไฟฟ้า ในพื้นที่ PEA - ติดตามและสรุปประเมินผล	จำนวน 24 แห่ง	-	5,362	รพภ.(ส)

แผนการดำเนินงาน ประจำปี 2560						
กลยุทธ์ และเกณฑ์การดำเนินงาน	แผนงาน/โครงการ/งาน	กิจกรรมที่จะดำเนินการ	เป้าหมาย	งบลงทุน (ล้านบาท)	งบทำการ (ล้านบาท)	หน่วยงาน รับผิดชอบ
OC2 Stakeholder Engagement - ผลสำรวจความพึงพอใจในการดำเนินงาน ของ กฟภ. ที่ตอบสนองต่อความคาดหวัง ของกลุ่มภาครัฐ กลุ่มลูกค้า กลุ่มพนักงาน และกลุ่มผู้ค้า	- โครงการคนพันธุ์ PEA พื้นที่ทะเลไทย	- ฟื้นฟูอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติทางทะเล เช่น สร้างปะการังเทียม - ติดตามและสรุปประเมินผล	100% ตามแผน	-	3,344	รพภ.(ส)
	- โครงการ Alter - Process อื่นๆ : โครงการ PEA หน่วยแพทย์เคลื่อนที่	- จัดกิจกรรมออกหน่วยแพทย์เคลื่อนที่ร่วมกับนักศึกษา วปอ. รุ่นที่ 27 มูลนิธิแสง-ใช้ก็ เติตระกุล และ นสพ. เดลินิวส์ ตรวจรักษาประชาชนในพื้นที่ ชุมชนที่ห่างไกล	100% ตามแผน	-	3,404	รพภ.(ส)
	- โครงการ PEA ช่วยเหลือสังคม	- จัดหาถุงยังชีพ เครื่องปรุงหมกหนาม น้ำดื่ม หรือสิ่งของต่าง ๆ มอบให้ผู้ประสบภัยพิบัติ - จัดกิจกรรม PEA พื้นที่ภายในบ้านของผู้ใช้ไฟ	100% ตามแผน	-	5,710	รพภ.(ส)
	- โครงการ การทอดกฐิน กฟภ.	- จัดกิจกรรมการทอดกฐิน กฟภ. (โดยดำเนินการจัดการทอดกฐิน 4 ภาค ภาคละ 1 วัด และสำนักเรียนใหญ่ 1 วัด)	จำนวน 5 วัด	-	0,700	รพภ.(ส)
OC3 Change Management - ความสำเร็จของการปรับกระบวนการและ โครงสร้างองค์กรเพื่อรองรับธุรกิจที่ เกี่ยวเนื่อง	- แผนงานการปรับกระบวนการและโครงสร้างองค์กรเพื่อ รองรับธุรกิจที่เกี่ยวข้อง	- ศึกษา วิเคราะห์ และทบทวนโครงสร้างองค์กร จากหน่วยงานภายใน และธุรกิจที่เกี่ยวข้อง - จัดประชุมคณะกรรมการโครงสร้างองค์กร เพื่อพิจารณา โครงสร้างองค์กร (หากผ่านความเห็นชอบจะนำเสนอขอ อนุมัติต่อไป) - ประสานงานติดตามหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อเตรียม ระบบงาน รองรับการปรับโครงสร้างหน่วยงาน เช่น ด้านบุคคล บัญชี การเงิน และระบบสารสนเทศ (SAP) - สื่อสาร ถ่ายทอดทั่วทั้งองค์กร (Change Management) - รายงานผลการดำเนินงาน	100% ตามแผน	-	-	รพภ.(ย)

รวม 159 แผนงาน/โครงการ/งาน
งบลงทุน 32,313.212 ล้านบาท
งบทำการ 1,256.627 ล้านบาท
รวมทั้งหมด 33,569.839 ล้านบาท

PROVINCIAL ELECTRICITY AUTHORITY STRATEGIC PLAN

จัดทำโดย: กองวางแผนวิสาหกิจ ฝ่ายนโยบายและยุทธศาสตร์
พิมพ์ที่: กองการพิมพ์ ฝ่ายธุรการ

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

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

www.pea.co.th

PEA Call Center 1129