



Provincial Electricity Authority Strategic Plan

แผนยุทธศาสตร์การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค พ.ศ. 2557-2566 (ทบทวนครั้งที่ 4 พ.ศ. 2561)



คณะกรรมการกำหนดนโยบายและยุทธศาสตร์



สารบัญ

หน้า

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



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



บทที่ 4 การแปลงแผนยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ (Strategy Implementation)	131
4.1 แผนที่ยุทธศาสตร์การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค พ.ศ. 2557-2566 (ทบทวนครั้งที่ 4) (Strategy Map)	132
4.2 Balanced Scorecard (BSC) การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค พ.ศ. 2561-2565.....	133
ภาคผนวก	
ความสอดคล้องเชื่อมโยงของยุทธศาสตร์ และแผนแม่บท.....	ก - 1
ความสอดคล้องเชื่อมโยงของตัวชี้วัดองค์กรและแผนการดำเนินงาน.....	ข - 1
Balanced Scorecard (BSC) การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ประจำปี 2561 และคำจำกัดความ....	ค - 1



สารบัญภาพ

หน้า

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



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



สารบัญตาราง

หน้า

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



บทสรุปผู้บริหาร (Executive Summary)

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

การจัดทำแผนฯ ครั้งนี้ได้มีการปรับยุทธศาสตร์ให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและส่งผลต่อการดำเนินงานของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ดังนั้นกรอบแนวทาง และทิศทางของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ในปีปัจจุบันจนถึงปี 2566 จึงประกอบด้วย 11 ยุทธศาสตร์ เพื่อผลักดันให้องค์กรสามารถบรรลุวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ได้เป็นอันดับแรกและก้าวไปสู่การบรรลุวิสัยทัศน์เป็นลำดับต่อไป

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



การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค
PROVINCIAL ELECTRICITY AUTHORITY

วิสัยทัศน์ (Vision)

กฟผ. เป็นองค์กรชั้นนำที่ทันสมัยในระดับภูมิภาค มุ่งมั่นให้บริการพลังงานไฟฟ้า และธุรกิจเกี่ยวเนื่องอย่างมีประสิทธิภาพ เชื่อถือได้ เพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิต เศรษฐกิจและสังคมอย่างยั่งยืน

ภารกิจ (Mission)

จัดหา ให้บริการพลังงานไฟฟ้า และดำเนินธุรกิจอื่นที่เกี่ยวข้องเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าให้เกิดความพึงพอใจทั้งด้านคุณภาพและบริการ โดยการพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่อง มีความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม

ค่านิยม (Core Value)

“ทันโลก บริการดี มีคุณธรรม”



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

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์	ยุทธศาสตร์	กลยุทธ์
 S01 ดำเนินธุรกิจตามหลักธรรมาภิบาลเพื่อการเติบโตอย่างยั่งยืน	S1 มีการส่งเสริมให้องค์กร มีการเติบโตอย่างยั่งยืน ตามกรอบแนวทาง SDGs และแนวปฏิบัติที่ดีตามกรอบ DJSI	OC1 ส่งเสริมและพัฒนาองค์กรสู่ความยั่งยืน
	S2 การให้ความสำคัญและตอบสนองต่อกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	OC2 Stakeholder Engagement RS1 สนับสนุนการใช้พลังงานอย่างมีประสิทธิภาพ
 S02 มุ่งสู่องค์กรที่เป็นเลิศในด้านจำหน่ายกระแสไฟฟ้า โดยพัฒนาประสิทธิภาพของทุกระบบงาน	S3 มีการจำหน่ายไฟฟ้าที่ได้คุณภาพในระดับชั้นนำของภูมิภาค	OM1 การเพิ่มประสิทธิภาพและความน่าเชื่อถือของระบบจำหน่าย OM2 การเสริมสร้างศักยภาพของระบบจำหน่าย โดย Smart Grid
	S4 การบริหารและจัดสรรสินทรัพย์ และสร้างความมั่นคงทางการเงิน	OM3 เพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารสินทรัพย์
	S5 ปรับปรุงกระบวนการดำเนินงานให้สอดคล้องกับความต้องการของธุรกิจและทิศทางองค์กร	OM4 ปรับปรุงกระบวนการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพ โดยให้ครอบคลุมทั้งห่วงโซ่อุปทาน
 S03 มุ่งเน้นการตอบสนองความต้องการของทุกกลุ่มลูกค้า	S6 การสร้างความผูกพันกับลูกค้า	CR1 ยกระดับมาตรฐานของผลิตภัณฑ์และการให้บริการของลูกค้า CR2 การสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าในระยะยาว



วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์	ยุทธศาสตร์	กลยุทธ์
 S04 การบริหารจัดการธุรกิจ เกี่ยวเนื่องเพื่อความยั่งยืน	S7 แสวงหาโอกาสในการลงทุน ในธุรกิจเกี่ยวเนื่อง	NM1 ส่งเสริมการลงทุนและใช้ ประโยชน์ความร่วมมือเพื่อ พัฒนาธุรกิจเกี่ยวเนื่อง
		NM2 ส่งเสริมการลงทุนและใช้ ประโยชน์ความร่วมมือเพื่อ พัฒนาธุรกิจด้านอนุรักษ์ พลังงาน และ พลังงาน ทดแทน
		OC3 Change Management
		RS2 ทบทวนกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ เพื่อรองรับการ ดำเนินงานในธุรกิจ เกี่ยวเนื่อง รวมถึงกำกับการ ดำเนินงานของบริษัทใน เครือ เพื่อให้เกิด Synergy
 S05 ขับเคลื่อนองค์กร ให้ทันสมัยด้วยทุนมนุษย์ เทคโนโลยีดิจิทัล และ นวัตกรรม	S8 ยกระดับการบริหารและศักยภาพ ของทุนมนุษย์	HR1 ส่งเสริมการบริหารทุนมนุษย์ (HRM) HR2 เพิ่มขีดความสามารถของ บุคลากร (HRD)
	S9 ส่งเสริมและพัฒนาขีดความสามารถ ด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Technology) เพื่อการขับเคลื่อน องค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ (Digital Transformation)	DT1 พัฒนาขีดความสามารถด้าน เทคโนโลยีดิจิทัล
	S10 เสริมสร้างความมั่นคงปลอดภัยและ มีเสถียรภาพของเทคโนโลยีดิจิทัล (Sustainable and Secured Digital Technology)	DT2 พัฒนาขีดความสามารถด้าน Cyber Security และการ บริหารจัดการเทคโนโลยี ดิจิทัลสู่มาตรฐานสากล
	S11 ส่งเสริมและสร้างความร่วมมือในการ วิจัยและพัฒนานวัตกรรมในการ พัฒนาธุรกิจหลัก และ ธุรกิจ เกี่ยวเนื่อง	IP1 ส่งเสริมและผลักดันงานวิจัยไป ใช้ประโยชน์
		IP2 ส่งเสริม วิจัย พัฒนานวัตกรรม เพื่อให้เข้าสู่มาตรฐานสากล



การแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ

การไฟฟ้าส่วนภูมิภาคได้ดำเนินการถ่ายทอดยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ โดยได้จัดทำเป็นแผนที่ยุทธศาสตร์ และ Balanced Scorecard การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ซึ่งเป็นเป้าหมายการดำเนินงานใน พ.ศ. 2561-2565 ดังนี้

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

- เกณฑ์วัดผลการดำเนินงานตาม BSC มีจำนวน 35 ตัวชี้วัดประกอบด้วย

ด้านเป้าหมาย	2	ตัวชี้วัด
ด้านลูกค้า	6	ตัวชี้วัด
ด้านกระบวนการภายใน	15	ตัวชี้วัด
ด้านการเรียนรู้และพัฒนา	12	ตัวชี้วัด

ยุทธศาสตร์ทั้ง 11 ยุทธศาสตร์ มีความเชื่อมโยงและถ่ายทอดลงสู่แผนแม่บทต่าง ๆ ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ประกอบด้วย 51 แผนการดำเนินงานประจำปี 2561



บทที่ 1

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/ระบุความเสี่ยงระดับองค์กรมาบริหารเพื่อให้ความเสี่ยงดังกล่าวหมดไป หรือลดระดับความรุนแรงลง รวมทั้งได้นำเครื่องมือ Economic Profit Drivers (EP Drivers) มาใช้เป็นส่วนหนึ่งในการวิเคราะห์เพื่อเพิ่มมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์ (Economic Value Management) ให้กับองค์กรอีกด้วย

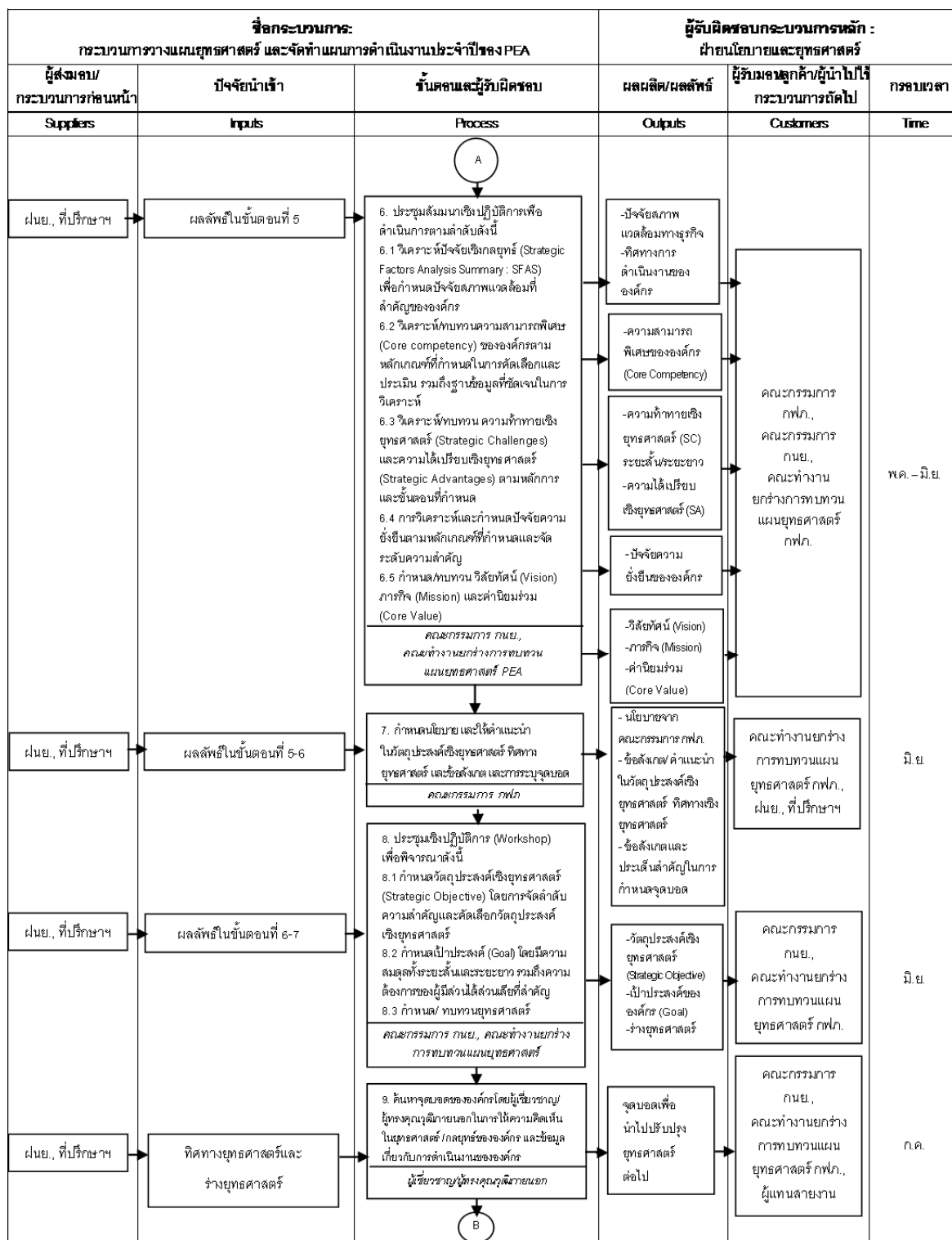
1.1 กระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์ (Strategic Planning Process)

กระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค (กฟภ.) มีขั้นตอนปรากฏตามภาพที่ 1-1 ดังนี้

[illegible]

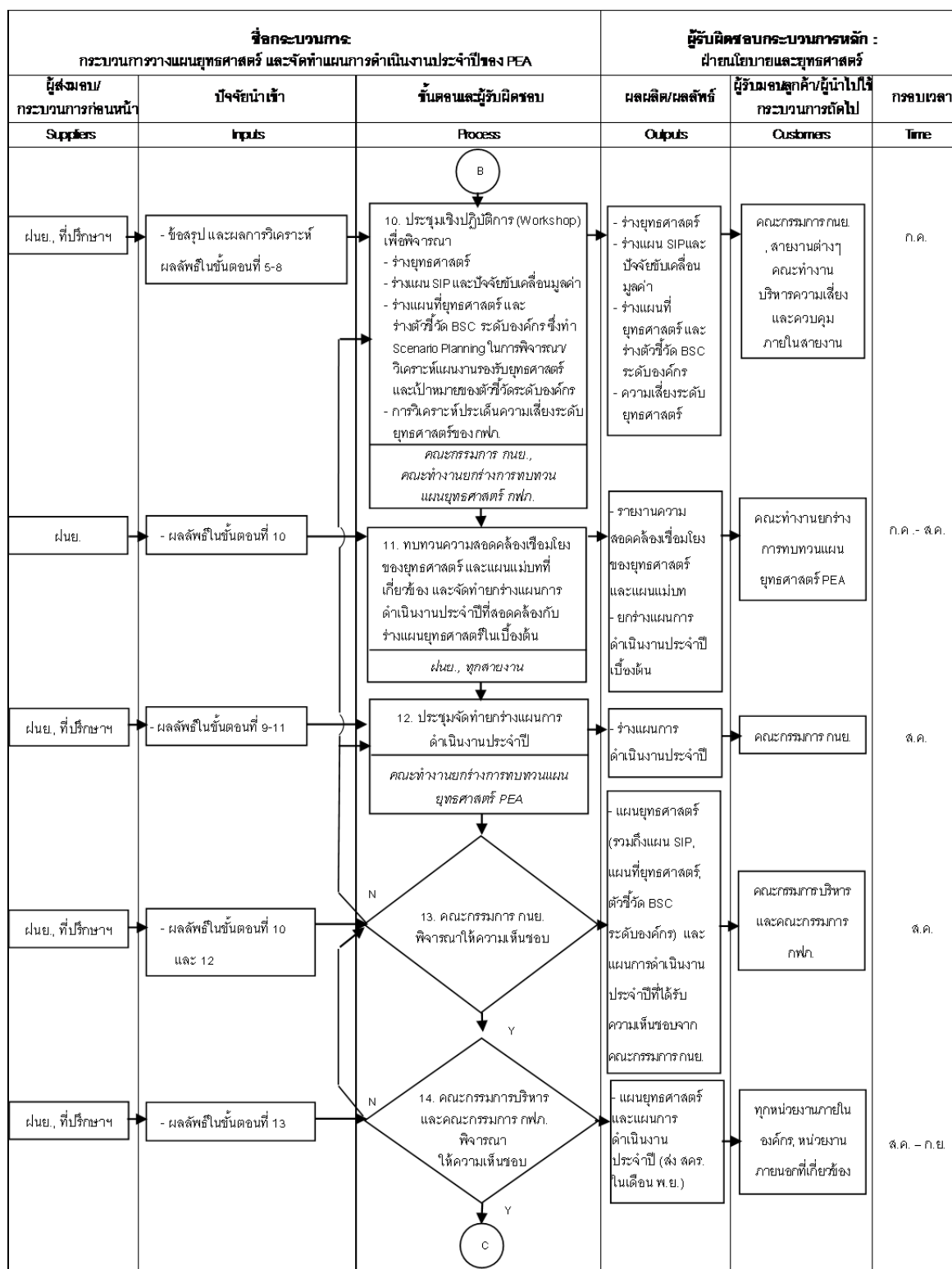


ภาพที่ 1-1: กระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค (กฟภ.) (ต่อ)



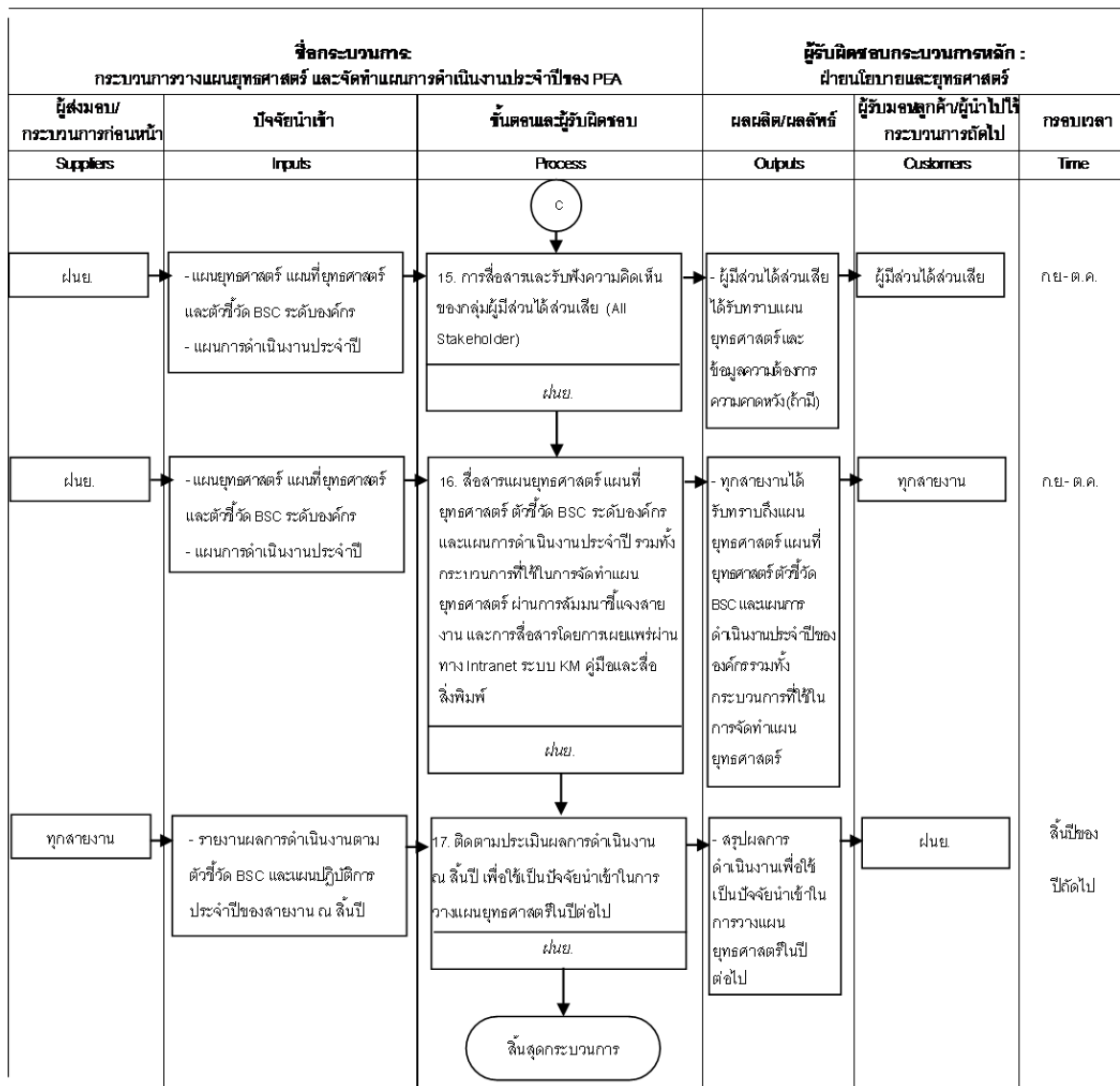


ภาพที่ 1- 1: กระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค (กฟภ.) (ต่อ)





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



1.2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก (External Analysis)

1.2.1 นโยบาย (Policy)

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

ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1.1 แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12



1.2 แผนพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม ของกระทรวงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร

1.3 นโยบาย Energy 4.0

1.4 นโยบายกระทรวงมหาดไทย

1.5 แผนนโยบายด้านการบริหารราชการแผ่นดิน

1.6 แผนยุทธศาสตร์กระทรวงมหาดไทย พ.ศ. 2556-2561

1.7 แผนยุทธศาสตร์กระทรวงพลังงาน พ.ศ. 2559-2563

1.8 ยุทธศาสตร์การกำกับกิจการพลังงาน พ.ศ. 2556-2560

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 แผนแม่บทการพัฒนาระบบโครงข่ายสมาร์ทกริดของประเทศไทย (พ.ศ. 2558-2579)

1.14 แผนการดำเนินงานสำนักงานคณะกรรมการกำกับกิจการพลังงาน

1.15 แผนมติคณะกรรมการนโยบายพลังงานแห่งชาติ ครั้งที่ 1/2559 (ครั้งที่ 6)

1.16 แผนยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจ

ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1.1 แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12

ยุทธศาสตร์ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาด้านพลังงาน / การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ในแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12

ยุทธศาสตร์ที่ 7 การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและระบบโลจิสติกส์

มุ่งเน้นการขยายขีดความสามารถและพัฒนาคุณภาพการให้บริการ เพื่อรองรับการขยายตัวของเมืองและพื้นที่เศรษฐกิจหลัก และส่งเสริมการพัฒนาคุณภาพชีวิตของทุกกลุ่มในสังคม สนับสนุนให้เกิดความเชื่อมโยงในอนุภูมิภาคและในอาเซียนอย่างเป็นระบบ โดยมีโครงข่ายเชื่อมโยงภายในประเทศที่สนับสนุนการพัฒนาพื้นที่ตามแนวระเบียงเศรษฐกิจต่างๆ การพัฒนาระบบการบริหารจัดการและการกำกับดูแลให้สอดคล้องกับมาตรฐานสากล เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินการ สร้างความเป็นธรรมในการเข้าถึงบริการพื้นฐาน และการคุ้มครองผู้บริโภค การพัฒนาอุตสาหกรรมต่อเนื่องเพื่อสร้างโอกาสทางเศรษฐกิจให้กับประเทศ และการพัฒนาผู้ประกอบการในสาขาโลจิสติกส์และหน่วยงานที่มีศักยภาพเพื่อไปทำธุรกิจในต่างประเทศ

เป้าหมายที่ 4 (ยุทธศาสตร์ที่ 7) การพัฒนาด้านพลังงาน เพื่อเพิ่มสัดส่วนการใช้พลังงานทดแทนต่อปริมาณการใช้พลังงานขั้นสุดท้าย และลดการพึ่งพาท้าธรรมชาติในการผลิตไฟฟ้า



ตัวชี้วัด 4.1 สัดส่วนการใช้พลังงานทดแทนต่อปริมาณการใช้พลังงานขั้นสุดท้ายเพิ่มขึ้นจากร้อยละ 12.94 เป็นร้อยละ 17.34 ในปี 2564

ตัวชี้วัด 4.2 สัดส่วนการใช้ก๊าซธรรมชาติในการผลิตไฟฟ้าลดลงจากร้อยละ 65 เป็นร้อยละ 47 ในปี 2565

แนวทางการพัฒนา: การพัฒนาด้านพลังงาน

1. ส่งเสริมการอนุรักษ์พลังงานและเพิ่มประสิทธิภาพการใช้พลังงาน
2. จัดหาพลังงานให้เพียงพอและสร้างความมั่นคงในการผลิตพลังงาน
3. เพิ่มศักยภาพการบริหารจัดการ การผลิต และการใช้พลังงานทดแทนและพลังงาน

สะอาด

4. ปรับปรุงและพัฒนาการกำกับดูแลการประกอบกิจการพลังงานให้เป็นไปตามกฎหมายและระเบียบอย่างถูกต้องเหมาะสม มีธรรมาภิบาล และทันสมัยการเปลี่ยนแปลงในตลาดพลังงาน เพื่อให้สอดคล้องกับแนวทางการแข่งขันของอุตสาหกรรมพลังงานในอนาคต และเตรียมความพร้อมสู่การเปิดเสรีในภาคพลังงาน ตลอดจนสร้างความรู้ความเข้าใจให้กับประชาชนเกี่ยวกับการจัดหาพลังงานจากแหล่งต่าง ๆ และการกำหนดโครงสร้างราคาพลังงานที่สะท้อนต้นทุน และเป็นธรรมระหว่างผู้ประกอบการพลังงานและผู้บริโภค

5. ส่งเสริมให้ประเทศไทยเป็นศูนย์กลางการซื้อขายพลังงานและเพิ่มโอกาสของไทยในการพัฒนาพลังงานในภูมิภาคอาเซียน

1.2 แผนพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม ของกระทรวงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร ตามมติคณะรัฐมนตรี 5 เมษายน 2559 มีดังนี้

ยุทธศาสตร์ที่ 1 พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานดิจิทัลประสิทธิภาพสูงให้ครอบคลุมทั่วประเทศ

มุ่งพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานดิจิทัลประสิทธิภาพสูง ที่ประชาชนทุกคนสามารถเข้าถึงและใช้ประโยชน์ได้แบบทุกที่ ทุกเวลา โดยกำหนดให้เทคโนโลยีที่ใช้มีความเร็วพอเพียงกับความต้องการ และให้มีราคาค่าบริการที่ไม่เป็นอุปสรรคในการเข้าถึงบริการของประชาชนอีกต่อไป

ยุทธศาสตร์ที่ 2 ขับเคลื่อนเศรษฐกิจด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล

กระตุ้นเศรษฐกิจของประเทศโดยผลักดันให้ ภาคธุรกิจไทยใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการลดต้นทุน การผลิตสินค้าและบริการ เพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินธุรกิจ ตลอดจนพัฒนาไปสู่การแข่งขันเชิงธุรกิจ รูปแบบใหม่ในระยะยาว

ยุทธศาสตร์ที่ 3 สร้างสังคมคุณภาพที่ทั่วถึงเท่าเทียมด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล

มุ่งสร้างประเทศไทยที่ประชาชนทุกกลุ่มโดยเฉพาะอย่างยิ่งกลุ่มเกษตรกร ผู้ที่อยู่ในชุมชน ห่างไกล ผู้สูงอายุ ผู้ด้อยโอกาส และคนพิการ สามารถเข้าถึงและใช้ประโยชน์จากบริการต่างๆ ของรัฐผ่านเทคโนโลยีดิจิทัล มีข้อมูล องค์กรความรู้ ทั้งระดับประเทศ และระดับท้องถิ่น ในรูปแบบดิจิทัลที่ประชาชน

สามารถเข้าถึงและนำไปใช้ประโยชน์ได้โดยง่ายและสะดวก และมีประชาชนที่รู้เท่าทันข้อมูลข่าวสาร และมีทักษะในการใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีดิจิทัลอย่างมีความรับผิดชอบต่อสังคม

ยุทธศาสตร์ที่ 4 ปรับเปลี่ยนภาครัฐสู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัล

มุ่งใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการปรับปรุงประสิทธิภาพการบริหารจัดการของหน่วยงานรัฐ ทั้งส่วนกลางและส่วนภูมิภาค ให้เกิดบริการภาครัฐในรูปแบบดิจิทัลที่ประชาชนสามารถเข้าถึงบริการได้ โดยไม่มีข้อจำกัดทางกายภาพ พื้นที่ และภาษานำไปสู่การหลอมรวมการทำงานของภาครัฐเสมือนเป็นองค์กรเดียว

ยุทธศาสตร์ที่ 5 พัฒนากำลังคนให้พร้อมเข้าสู่ยุคเศรษฐกิจและสังคมดิจิทัล

ให้ความสำคัญกับการพัฒนากำลังคนวัยทำงานทุกสาขาอาชีพ ทั้งบุคลากรภาครัฐ และภาคเอกชน ให้มีความสามารถในการสร้างสรรค์และใช้เทคโนโลยีดิจิทัลอย่างชาญฉลาดในการประกอบอาชีพ และการพัฒนาบุคลากรในสาขาเทคโนโลยีดิจิทัลโดยตรง ให้มีความรู้ ความสามารถ และความเชี่ยวชาญ เฉพาะด้าน ในระดับมาตรฐานสากลเพื่อนำไปสู่การสร้างและจ้างงานที่มีคุณค่าสูงในยุคเศรษฐกิจและสังคมที่ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเป็นปัจจัยหลักในการขับเคลื่อน

ยุทธศาสตร์ที่ 6 สร้างความเชื่อมั่นในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล

มุ่งเน้นการมีกฎหมาย กฎระเบียบ กติกาและมาตรฐานที่มีประสิทธิภาพ ทันสมัย และสอดคล้องกับหลักเกณฑ์สากล เพื่ออำนวยความสะดวก ลดอุปสรรค เพิ่มประสิทธิภาพในการประกอบกิจกรรม และทำธุรกรรมออนไลน์ต่างๆ รวมถึงสร้างความมั่นคง ปลอดภัย และความ เชื่อมั่น ตลอดจนคุ้มครองสิทธิให้แก่ผู้ใช้งานเทคโนโลยีดิจิทัลในทุกภาคส่วน เพื่อรองรับการเติบโตของเทคโนโลยีดิจิทัลและการใช้งานที่เพิ่มขึ้นในอนาคต

1.3 นโยบาย Energy 4.0

การขับเคลื่อนภาคพลังงานของประเทศตามแนวนโยบาย Energy 4.0 ซึ่งมีเป้าหมาย คือ การสร้างรายได้ให้กับประชาชนและประเทศ เพื่อให้ประเทศชาติในภาพรวมหลุดพ้นจากการเป็นประเทศ รายได้ระดับปานกลาง สอดรับกับนโยบาย Thailand 4.0 ของรัฐบาล ซึ่งแบ่งการขับเคลื่อนออกเป็น 2 ระดับ คือ ระดับประเทศ และระดับชุมชน/ประชาชน โดยในระดับประเทศจะมุ่งเน้นการผลักดันให้เกิดนวัตกรรม ด้านพลังงานใหม่ๆ เพื่อให้ภาคธุรกิจมีความทันสมัย แข่งขันในตลาดโลกได้ และการส่งเสริมการวิจัยและพัฒนา เกี่ยวกับด้านพลังงาน เพื่อต่อยอดธุรกิจเกี่ยวกับพลังงานของประเทศให้เติบโตและก้าวหน้า ซึ่งสิ่งที่ภาค พลังงานของประเทศไทยจะต้องเตรียมพร้อมในการกำหนดนโยบายและการกำกับดูแลในอนาคต อาทิ

- การบริหารจัดการพลังงานทดแทนให้มีความเสถียร (Firm Renewable Energy)
- การพัฒนาระบบกักเก็บพลังงาน (Energy Storage)
- การเตรียมพร้อมเพื่อรองรับการใช้ยานยนต์ไฟฟ้า (Electric Vehicle)
- การพัฒนาในรูปแบบของ Smart ต่างๆ ทั้งในส่วน Smart Grid ซึ่งจะเป็นส่วน

หนึ่งของ Smart City ซึ่งทั้งผู้ผลิตและผู้ใช้งานพลังงานสามารถมีปฏิสัมพันธ์กันผ่านระบบสารสนเทศ การเชื่อมโยงระบบไฟฟ้าระหว่างประเทศ และมีการส่งไฟฟ้าขายข้ามประเทศ



■ ส่วนในระดับชุมชน/ประชาชน จะมุ่งเน้นการสร้างรายได้และลดรายจ่ายให้กับประชาชนและชุมชนผ่านโครงการประชารัฐ การสนับสนุนกิจกรรมเพื่อสังคม การดำเนินโครงการพลังงานชุมชน และการส่งเสริมด้านพลังงานในธุรกิจ SMEs

1.4 นโยบายกระทรวงมหาดไทย

เนื่องจากการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคอยู่ภายใต้กระทรวงมหาดไทย ดังนั้นนโยบายของกระทรวงมหาดไทยจึงมีผลกระทบต่อการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค โดยเมื่อวันที่ 27 กันยายน 2557 รัฐมนตรีว่าการกระทรวงมหาดไทย ได้มาตรวจเยี่ยมหน่วยงานรัฐวิสาหกิจในสังกัด โดยได้กล่าวมอบนโยบายให้การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ดังนี้

- 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 มีการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพและเกิดประโยชน์สูงสุดแก่ประชาชน

1.7 แผนยุทธศาสตร์กระทรวงพลังงาน พ.ศ. 2559 - 2563

แผนยุทธศาสตร์กระทรวงพลังงาน พ.ศ. 2559 - 2563 ประกอบด้วย 4 ยุทธศาสตร์หลัก คือ



ยุทธศาสตร์ที่ 1 การจัดหาพลังงานเพียงพอต่อความต้องการ มีความมั่นคง และส่งเสริมการลงทุน เพื่อให้มีพลังงานเพียงพอต่อความต้องการใช้ของประเทศ มีโครงสร้างพื้นฐานและระบบการบริหารจัดการที่เสริมสร้างความมั่นคงด้านพลังงาน และส่งเสริมการลงทุนและอุตสาหกรรมพลังงานที่สร้างมูลค่าเพิ่ม

ยุทธศาสตร์ที่ 2 การกำกับดูแลกิจการพลังงานและราคาพลังงาน เพื่อให้การผลิตการแปรรูป และการขนส่งมีความปลอดภัยและเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม และประชาชนเข้าถึงพลังงานในราคาที่เหมาะสมและเป็นธรรมต่อทุกภาคส่วนและสะท้อนต้นทุนที่แท้จริง รวมทั้งส่งเสริมการแข่งขันกิจการพลังงาน

ยุทธศาสตร์ที่ 3 การพัฒนาพลังงานที่ยั่งยืนและเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม เพื่อให้ประเทศไทยใช้พลังงานอย่างมีประสิทธิภาพ สัดส่วนการผลิตและการใช้พลังงานทดแทนมากขึ้น และชุมชนมีการพึ่งพาตนเองในการพัฒนาพลังงาน เพื่อสนองความต้องการตามศักยภาพของพื้นที่

ยุทธศาสตร์ที่ 4 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. ค้ำครองสิทธิของผู้ใช้พลังงาน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อสร้างการยอมรับและเน้นความเป็นธรรม
4. พัฒนาองค์กรสู่ความเป็นเลิศ เพื่อบริหารจัดการองค์กรตามเกณฑ์มาตรฐานสากล และทบทวนและพัฒนาระบบฐานข้อมูลต่าง ๆ ให้เป็นศูนย์ความรู้และข้อมูลด้านพลังงานภายในปี 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 นอกจากนั้น ยังมีแผนพัฒนาพลังงานทดแทนและพลังงานทางเลือก เน้นการพัฒนาพลังงานทดแทนให้เต็มตามศักยภาพในแต่ละพื้นที่ โดยจะมีการส่งเสริมการผลิตไฟฟ้าจากเชื้อเพลิงขยะ ชีวมวล และก๊าซชีวภาพ รวมถึงพลังงานทดแทนอื่นๆ เช่น ลม แสงอาทิตย์ พร้อมขยายระบบส่งไฟฟ้าและระบบจำหน่ายไฟฟ้าของ 3 การไฟฟ้า ให้รองรับการส่งเสริมพลังงานทดแทนเป็นรายพื้นที่ ตลอดจนพัฒนาระบบ Smart Grid เพื่อช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการผลิตไฟฟ้าจากพลังงานทดแทน จากนโยบายดังกล่าวได้กำหนดกรอบประมาณการสัดส่วนการใช้เชื้อเพลิงของแผน PDP2015 ในปี 2579 ดังนี้

ตารางที่ 1- 1: กรอบประมาณการสัดส่วนการใช้เชื้อเพลิงของแผน PDP2015 ในปี 2579

ประเภทเชื้อเพลิง	ณ ปี 2557 ประมาณร้อยละ	ณ ปี 2569 ประมาณร้อยละ	ณ ปี 2579 ประมาณร้อยละ
ซื้อไฟฟ้าพลังน้ำต่างประเทศ	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 และก๊าซชีวมวลให้ได้เต็มตามศักยภาพเป็นลำดับแรก เพื่อสร้างประโยชน์ร่วมกับเกษตรกรและชุมชนในการแก้ไขปัญหาขยะล้นเมือง
- กำหนดเป้าหมายการพัฒนาพลังงานหมุนเวียนตามรายภูมิภาค โดย Zoning ให้สอดคล้องกับความต้องการใช้ไฟฟ้าและศักยภาพพลังงานหมุนเวียน
- ส่งเสริมการผลิตไฟฟ้าแสงอาทิตย์และลมในลำดับถัดไป เมื่อต้นทุนสามารถแข่งขันได้กับการผลิตไฟฟ้าจาก LNG
- ส่งเสริมการผลิตไฟฟ้าจากพลังงานหมุนเวียน โดยใช้วิธีการแข่งขันด้านราคา (Competitive Bidding)

ตารางที่ 1- 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 ดำเนินมาตรการประหยัดพลังงานให้ถูกค่า (Energy Efficiency Resources Standard: EERS)

ตารางที่ 1- 3: เป้าหมายแผน EEP ณ ปี 2579 ด้านไฟฟ้า จำแนกตามภาคเศรษฐกิจ (ประเภทผู้ใช้ไฟฟ้า)

(ล้านหน่วย : GWh)

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

1.13 แผนแม่บทการพัฒนาระบบโครงข่ายสมรรถทฤษฎีของประเทศไทย (พ.ศ. 2558-2579)

ของกระทรวงพลังงาน

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

เพื่อให้วิสัยทัศน์ในการพัฒนาระบบโครงข่ายสมรรถทฤษฎีของประเทศไทย สามารถขับเคลื่อนไปได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีผลสัมฤทธิ์ที่เป็นรูปธรรม จึงได้กำหนดประเด็น ยุทธศาสตร์ในการพัฒนาระบบโครงข่ายสมรรถทฤษฎี 5 ด้าน ดังนี้

ยุทธศาสตร์ที่ 1 ด้านการพัฒนาความเชื่อถือได้และคุณภาพของไฟฟ้า (Power Reliability and Quality)

การพัฒนาระบบโครงข่ายสมรรถทฤษฎีจะต้องทำให้มีระบบไฟฟ้ามีความสามารถในการผลิตไฟฟ้าที่เพียงพอ มีความต่อเนื่องของพลังงานไฟฟ้าที่ผลิตได้ และไม่มีปัญหาคุณภาพของแรงดันและกระแสไฟฟ้าที่อาจส่งผลให้เกิดความเสียหายต่ออุปกรณ์ในระบบไฟฟ้าได้

ยุทธศาสตร์ที่ 2 ด้านความยั่งยืนและประสิทธิภาพของการผลิตและใช้พลังงาน (Energy Sustainability and Efficiency)

เนื่องจากความต้องการในการหาแหล่งพลังงานแหล่งใหม่เพื่อทดแทนการใช้พลังงานจากแหล่งเชื้อเพลิงฟอสซิลที่มีอยู่อย่างจำกัดและการบริหารจัดการการใช้พลังงานอย่างมีประสิทธิภาพจะเป็นการช่วยลดความต้องการใช้เชื้อเพลิงลง และช่วยลดการปลดปล่อยก๊าซเรือนกระจกซึ่งเป็นปัญหาใหญ่ของโลกในปัจจุบันด้วยโดยการพัฒนาระบบโครงข่ายสมาร์ทกริดจะต้องช่วยให้มีการผลิตและการใช้พลังงานอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อช่วยลดต้นทุน บรรเทาปัญหาการจัดการแหล่งเชื้อเพลิง และช่วยลดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม นอกจากนี้ จะต้องรองรับการผลิตพลังงานไฟฟ้าด้วยพลังงานหมุนเวียนในปริมาณมากได้

ยุทธศาสตร์ที่ 3 ด้านการพัฒนาการทำงานและการให้บริการของหน่วยงานการไฟฟ้าฯ (Utility Operation and Service)

การพัฒนาโครงข่ายสมาร์ทกริดจะต้องช่วยให้การดำเนินงานของการไฟฟ้าทั้งทางด้านเทคนิคและการให้บริการ มีประสิทธิภาพและมีความถูกต้องแม่นยำมากขึ้น ซึ่งจะลดระยะเวลาในการปฏิบัติงานต่างๆ ลง และส่งผลต่อการให้บริการแก่ผู้ใช้ไฟฟ้าที่ดีขึ้นโดยตรง

ยุทธศาสตร์ที่ 4 ด้านการกำหนดมาตรฐานความเข้ากันได้ของอุปกรณ์ในระบบ (Integration and Interoperability)

การพัฒนาโครงข่ายสมาร์ทกริดจะต้องช่วยให้อุปกรณ์ต่างๆ ในระบบสามารถทำงานประสานกันได้อย่างมากขึ้นโดยอาศัยเทคโนโลยีของ ICT ซึ่งจะส่งเสริมให้เกิดรูปแบบการให้บริการใหม่ๆ แก่ผู้ใช้ไฟฟ้าได้อีกด้วย

ยุทธศาสตร์ที่ 5 ด้านการพัฒนาศักยภาพการแข่งขันทางเศรษฐกิจและอุตสาหกรรม (Economic and Industrial Competitiveness)

การพัฒนาโครงข่ายสมาร์ทกริดโดยการพึ่งพาการนำเข้าเทคโนโลยีจากต่างประเทศเพียงอย่างเดียวจะเป็นการพัฒนาที่ไม่ยั่งยืนและส่งผลเสียต่อระบบเศรษฐกิจของประเทศ ดังนั้น การพัฒนาระบบโครงข่ายสมาร์ทกริดซึ่งยังถือว่าเป็นเทคโนโลยีใหม่ที่ประเทศไทยสามารถสร้างองค์ความรู้ และสามารถพัฒนาเทคโนโลยีตามประเทศอื่นได้ทัน จะต้องให้ความสำคัญกับการสร้างบุคลากร และการส่งเสริมอุตสาหกรรมภายในประเทศด้วย โดยการพัฒนาโครงข่ายสมาร์ทกริด

1.14 แผนการดำเนินงานสำนักงานคณะกรรมการกำกับกิจการพลังงาน

แผนการดำเนินงานสำนักงานคณะกรรมการกำกับกิจการพลังงาน ปีงบประมาณ พ.ศ. 2558 สำนักงานคณะกรรมการกำกับกิจการพลังงาน มีกลยุทธ์การดำเนินงานที่จะส่งเสริมกิจการพลังงานให้มีประสิทธิภาพและเสริมสร้างการแข่งขันที่เป็นธรรม โดยมีการดำเนินงานที่สำคัญ ได้แก่

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

- กำกับการรับซื้อไฟฟ้าจากพลังงานทดแทนให้จ่ายไฟฟ้าเข้าระบบเชิงพาณิชย์ได้ตามแผน PDP2010 ฉบับปรับปรุงครั้งที่ 3 และแผน AEDP เพื่อสนับสนุนความมั่นคงด้านพลังงานที่เป็นนโยบาย



สำคัญของรัฐบาล และแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 11 และนโยบายอัตราซื้อไฟฟ้าแบบ Feed in Tariff (FiT)

- ส่งเสริมการแข่งขันการใช้ระบบโครงข่ายพลังงาน และกำกับให้มีการใช้ระบบโครงข่ายพลังงานให้เกิดประโยชน์สูงสุด นอกจากนี้ กกพ. จะได้มีการศึกษาแนวทางการส่งเสริมการแข่งขันในกิจการก๊าซธรรมชาติ และจัดทำแนวทางการประเมินความเสี่ยงความมั่นคงระบบไฟฟ้าภาคใต้ ซึ่งนอกจากจะเป็นการพัฒนาและส่งเสริมให้เกิดการแข่งขันในกิจการก๊าซธรรมชาติแล้ว ยังส่งเสริมการพัฒนาโครงสร้างกิจการก๊าซธรรมชาติที่สอดคล้องกับความต้องการใช้ในประเทศอีกด้วย

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

1.15 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 ขอความเห็นชอบการแก้ไขสัญญาซื้อขายไฟฟ้าโครงการน้ำจิม 2 เพื่อปรับปรุงสถานีไฟฟ้านาง

ซึ่งมีมติของที่ประชุม คือ เห็นชอบร่างสัญญาแก้ไขสัญญาซื้อขายไฟฟ้าโครงการน้ำจิม 2 และให้การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย (กฟผ.) ลงนามในสัญญาแก้ไขสัญญาซื้อขายไฟฟ้าโครงการน้ำจิม 2 กับผู้พัฒนาโครงการต่อไป เมื่อร่างสัญญาแก้ไขสัญญาซื้อขายไฟฟ้าโครงการน้ำจิม 2 ได้ผ่านการตรวจพิจารณาจากสำนักงานอัยการสูงสุด ทั้งนี้ หากจำเป็นต้องมีการแก้ไขร่างสัญญาฯ 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 โครงการผลิตไฟฟ้าจากพลังงานแสงอาทิตย์แบบติดตั้งบนพื้นดิน สำหรับผู้ที่ยื่นขอขายไฟฟ้าไว้ในระบบส่วนเพิ่มราคารับซื้อไฟฟ้า (Adder) เดิม ซึ่งไม่สามารถ COD ได้ภายใน วันที่ 31 ธันวาคม 2558 เนื่องจากติดปัญหาผังเมือง โครงการเหล่านี้ได้มีการก่อสร้างและอยู่ระหว่างการ ร้องเรียน/อุทธรณ์ ต่อ กกพ. ซึ่งจะต้องมีการพิจารณาตามขั้นตอนของกฎหมายและข้อเท็จจริงเป็นรายๆไป

1.16 แผนยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจ

แผนยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจเป็นการน้อมนำหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง และหลักการ สำคัญของกรอบยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 เป้าหมายการ พัฒนาที่ยั่งยืน (SDGs) ไทยแลนด์ 4.0 แผนดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม (Digital Economy) และนำ สภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงาน มาใช้เป็นกรอบแนวคิดในการพัฒนายุทธศาสตร์

แนวนโยบายภาพรวมสาขาพลังงาน

สร้างความมั่นคงทางด้านพลังงานของประเทศ พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานให้ครอบคลุม ผู้ใช้บริการ และรองรับการขยายตัวทางเศรษฐกิจ สนับสนุนให้เกิดการแข่งขันและมีโครงสร้างราคาที่เหมาะสม ส่งเสริมการใช้พลังงานอย่างมีประสิทธิภาพ ตลอดจนสนับสนุนการใช้พลังงานทดแทนที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม

แผนยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจ ประกอบด้วย 5 ยุทธศาสตร์ ดังนี้

ยุทธศาสตร์ที่ 1 : กำหนดบทบาทรัฐวิสาหกิจให้ชัดเจน เพื่อเป็นเครื่องมือสนับสนุน ยุทธศาสตร์ชาติโดยกำหนดบทบาทและทิศทางการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจให้ชัดเจนและแยกบทบาท ระหว่างผู้กำกับดูแล ผู้กำหนดนโยบายและผู้ให้บริการออกจากกันอย่างชัดเจน

ยุทธศาสตร์ที่ 2 : เร่งการลงทุนที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของประเทศ โดยการจัดให้มี แผนการลงทุนของรัฐวิสาหกิจราย 5 ปี ที่สอดคล้องกับทิศทางการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของประเทศ และ ส่งเสริมให้รัฐวิสาหกิจใช้ทรัพยากรร่วมกัน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการลงทุน พร้อมทั้งสนับสนุนให้รัฐวิสาหกิจ จัดหาเงินทุนจากแหล่งเงินทุนที่เหมาะสมกับโครงการลงทุน และการระดมทุนจากแหล่งเงินทุนทางเลือกอื่นๆ เช่น การส่งเสริมให้เอกชนร่วมลงทุนในกิจการของรัฐ (PPPs) หรือการระดมทุนผ่านกองทุนรวมโครงสร้าง พื้นฐานเพื่ออนาคตประเทศไทย เป็นต้น

ยุทธศาสตร์ที่ 3 : เสริมสร้างความแข็งแกร่งทางการเงิน เพื่อให้สามารถรองรับการ เปลี่ยนแปลงของเศรษฐกิจการเงินที่จะเกิดขึ้นในอนาคตได้อย่างยั่งยืน นอกจากนี้ จะจัดให้มีกลไกในการชดเชย ให้แก่รัฐวิสาหกิจที่ได้ดำเนินการตามนโยบายของรัฐภายในกรอบระยะเวลาที่เหมาะสม ซึ่งจะช่วยเพิ่มความ แข็งแกร่งทางการเงินให้กับรัฐวิสาหกิจที่ดำเนินการตามนโยบายรัฐบาล

ยุทธศาสตร์ที่ 4 : สนับสนุนการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยี โดยเฉพาะการมุ่งสร้าง นวัตกรรมและนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้ให้สอดคล้องคล้อยกับไทยแลนด์ 4.0 และแผนดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจ และสังคม (Digital Economy) เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการให้บริการแก่ประชาชนและลดต้นทุน การดำเนินงาน

ยุทธศาสตร์ที่ 5 : ส่งเสริมระบบธรรมาภิบาลให้มี ความโปร่งใสและมีคุณธรรม มีกลไก ส่งเสริมและสนับสนุนให้รัฐวิสาหกิจปรับปรุงกระบวนการบริหารจัดการ เพื่อเป็นองค์กรคุณธรรม มีกลไกกำกับ



ติดตาม ตรวจสอบ บริหารความเสี่ยงและประเมินผลที่เพียงพอเหมาะสม มีโครงสร้างองค์กรและกระบวนการทำงานสมัยใหม่ พัฒนาศักยภาพบุคลากรควบคู่กับการมีคุณธรรม กำหนดระบบแรงจูงใจการดำเนินงานที่เหมาะสม คำนึงถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย สังคม และสิ่งแวดล้อมเป็นสำคัญ

1.2.2 PESTEL Analysis

ภาพที่ 1 - 2: รูปแบบการวิเคราะห์ PESTEL

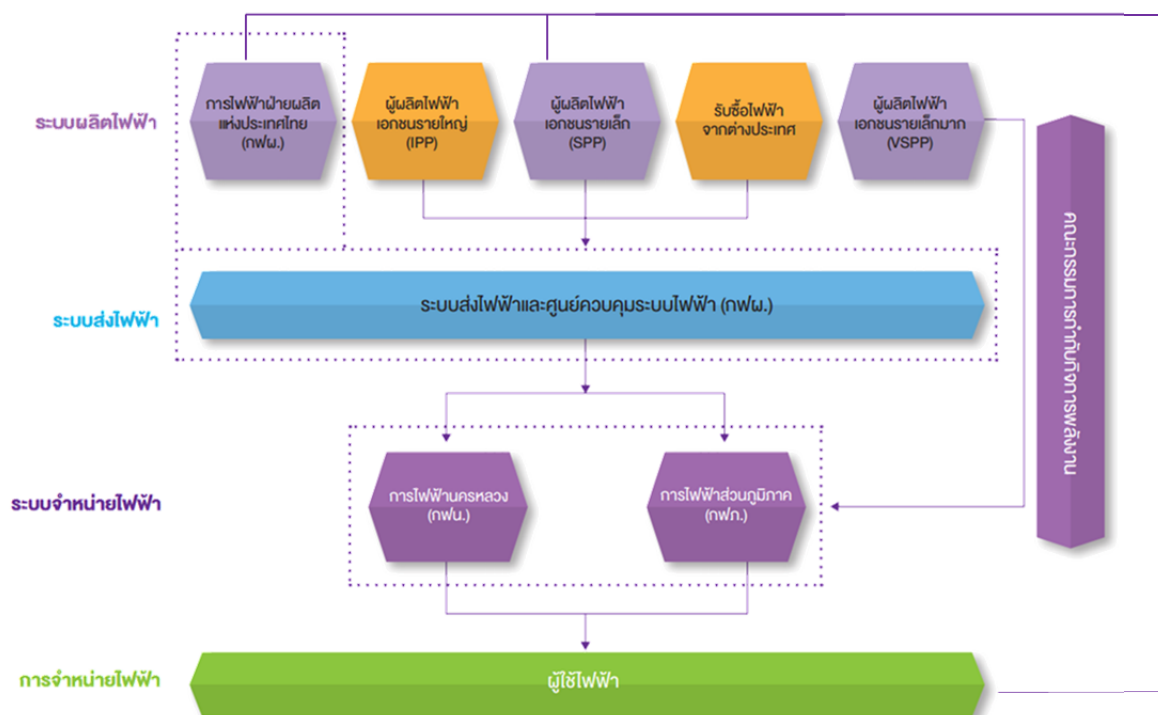


1.2.3 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมอุตสาหกรรม

1. โครงสร้างอุตสาหกรรมไฟฟ้าของประเทศไทย

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

ภาพที่ 1 - 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. จะพิจารณาเงื่อนไขสำคัญ



ประกอบการสั่งการด้วย เช่น Minimum Generation ของโรงไฟฟ้า เงื่อนไขการรับก๊าซธรรมชาติตามสัญญา กับ บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) เป็นต้น ซึ่งจะอยู่ภายใต้กิจการระบบส่งไฟฟ้า (Transmission) ของ กฟผ.

3. ระบบจำหน่ายไฟฟ้า (Distribution) กฟผ. จำหน่ายไฟฟ้าส่วนใหญ่ทั้งที่ผลิตเอง และจัดซื้อจากผู้ผลิตไฟฟ้าอื่นให้แก่ กฟน. และ กฟภ. โดย กฟน. รับผิดชอบการจำหน่ายไฟฟ้าให้แก่ผู้ใช้ไฟฟ้า ใน 3 จังหวัด ได้แก่ กรุงเทพมหานคร นนทบุรี และสมุทรปราการ ขณะที่ กฟภ. จำหน่ายไฟฟ้าให้แก่ผู้ใช้ไฟฟ้า ในจังหวัดอื่นๆ ที่ไม่ใช่เขตการให้บริการของ กฟน. (โดยในแต่ละพื้นที่รับผิดชอบ กฟน. และ กฟภ. จะเป็น เจ้าของสถานีไฟฟ้า ระบบสายส่ง ระบบจำหน่าย หม้อแปลงจำหน่าย ระบบไฟฟ้าแรงต่ำ และเครื่องวัดหน่วยไฟฟ้า (มิเตอร์ไฟฟ้า)) ซึ่งไฟฟ้าส่วนหนึ่งของ กฟภ. ที่ใช้ในการจำหน่าย มาจากผู้ผลิตไฟฟ้าเอกชนรายเล็กมาก (VSPP) ที่ปัจจุบันภาครัฐกำหนดให้ผลิตและส่งจำหน่ายเข้าโครงข่าย (Grid) ของ กฟน. และ กฟภ. เท่านั้น อย่างไรก็ตามในระบบจำหน่ายไฟฟ้าในปัจจุบัน ผู้ผลิตไฟฟ้าเอกชนรายเล็ก (SPP) บางรายสามารถจำหน่าย ไฟฟ้าให้กับลูกค้าอุตสาหกรรมได้โดยตรง

4. กิจการจำหน่ายไฟฟ้า (Retail) กฟน. และ กฟภ. จำหน่ายไฟฟ้าให้แก่ผู้ใช้ไฟฟ้า ซึ่งกำหนดให้อัตราค่าไฟฟ้าสำหรับผู้บริโภคไฟฟ้าประเภทเดียวกันเป็นอัตราเดียวกันทั่วประเทศ (Uniform Tariff) และมีความแตกต่างกันตามประเภทผู้ใช้ไฟฟ้า ทั้งนี้คณะกรรมการกำกับกิจการพลังงาน (กกพ.) จะเป็นผู้กำกับ ดูแลโครงสร้างอัตราค่าไฟฟ้าของประเทศในภาพรวม

2. การวิเคราะห์คู่แข่ง

จากการศึกษา ทบทวน และวิเคราะห์โครงสร้างอุตสาหกรรมไฟฟ้าในประเทศไทยที่ได้ แบ่งอุตสาหกรรมไฟฟ้าโดยใช้ห่วงโซ่อุปทาน ซึ่งทำให้แบ่งอุตสาหกรรมไฟฟ้าเป็น 2 ส่วน ได้แก่ ภาคการผลิต และภาคการจำหน่าย โดย กฟภ. เป็นองค์กรที่เป็นรัฐวิสาหกิจที่อยู่ในภาคส่วนจำหน่ายไฟฟ้าที่แบ่ง การจำหน่ายภายในประเทศตามพื้นที่รับผิดชอบของรัฐวิสาหกิจทั้งสองแห่ง ได้แก่ กฟภ. และ กฟน. โดยไม่ ซ้อนทับพื้นที่กัน ทำให้ในปัจจุบันจึงกล่าวได้ว่า ไม่มีการแข่งขันระหว่าง กฟภ. และ กฟน. และเมื่อพิจารณาใน ภาคการผลิตแม้จะเห็นว่า จะมีการแบ่งแยกจากภาคจำหน่ายอย่างชัดเจน แต่มีผู้ผลิตไฟฟ้าเอกชนบางรายที่ถือ ได้ว่าสามารถเป็นคู่แข่งของ กฟภ. โดยตรง ได้แก่ SPP

เนื่องจากนโยบายของรัฐบาลในปัจจุบัน อนุญาตให้ SPP ที่มีกำลังการผลิตส่วนเหลือที่ จำหน่ายให้ กฟผ. สามารถจำหน่ายไฟฟ้าให้กับกลุ่มลูกค้าอุตสาหกรรมที่อยู่ในนิคมอุตสาหกรรมได้ ซึ่งเป็น ทางเลือกให้กับลูกค้าของ กฟภ. ในกลุ่มลูกค้าอุตสาหกรรมสามารถเลือกใช้ หรือเปลี่ยนไปซื้อพลังงานไฟฟ้า จาก SPP ได้ ทำให้ถือได้ว่า SPP เป็นคู่แข่งของ กฟภ. โดยตรง ซึ่งจะแตกต่างจากในกรณี IPP และ VSPP นโยบายภาครัฐในปัจจุบันบังคับให้ IPP ต้องจำหน่ายไฟฟ้าที่จะขายในประเทศผ่านโครงข่ายของ กฟผ. เท่านั้น เช่นเดียวกับ VSPP ที่ไม่ถือเป็นคู่แข่ง เนื่องจากหลังจากการผลิตไฟฟ้าแล้ว VSPP ต้องจำหน่ายให้ กฟภ. รายเดียวเช่นกัน

ซึ่งจากเหตุผลข้างต้นทำให้สถานการณ์ด้านการตลาดในปัจจุบัน กฟภ. สูญเสียฐานลูกค้า ประเภทอุตสาหกรรมเดิมให้แก่ SPP โดยเฉพาะในเขตนิคมอุตสาหกรรมมากขึ้นอย่างต่อเนื่อง โดยสาเหตุหลัก เกิดจาก SPP มีอัตราค่าไฟฟ้าที่ต่ำกว่า กฟภ. (SPP มีต้นทุนคงที่ และต้นทุนบางส่วนถูกคิดรวมกับปริมาณ พลังงานไฟฟ้าที่ขายให้กับ กฟผ. แล้ว) นอกจากนี้ SPP ส่วนใหญ่ตั้งอยู่ใกล้เคียงหรืออยู่ในนิคมอุตสาหกรรม ซึ่ง ทำให้ระบบสายจำหน่ายไฟฟ้าให้กับลูกค้ามีระยะทางสั้นกว่า และมีหน่วยสูญเสีย (Loss) น้อยกว่า กฟภ. และมี ค่าใช้จ่ายในการวางระบบสายส่งและต้นทุนการบำรุงรักษาต่ำกว่า รวมทั้งการขยายแนวท่อก๊าซธรรมชาติของ

บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) ที่มีการผลิตไฟฟ้าจากก๊าซธรรมชาติจะส่งผลกระทบต่อโอกาสในการสร้างรายได้ในอนาคตของ กฟภ. ด้วย

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

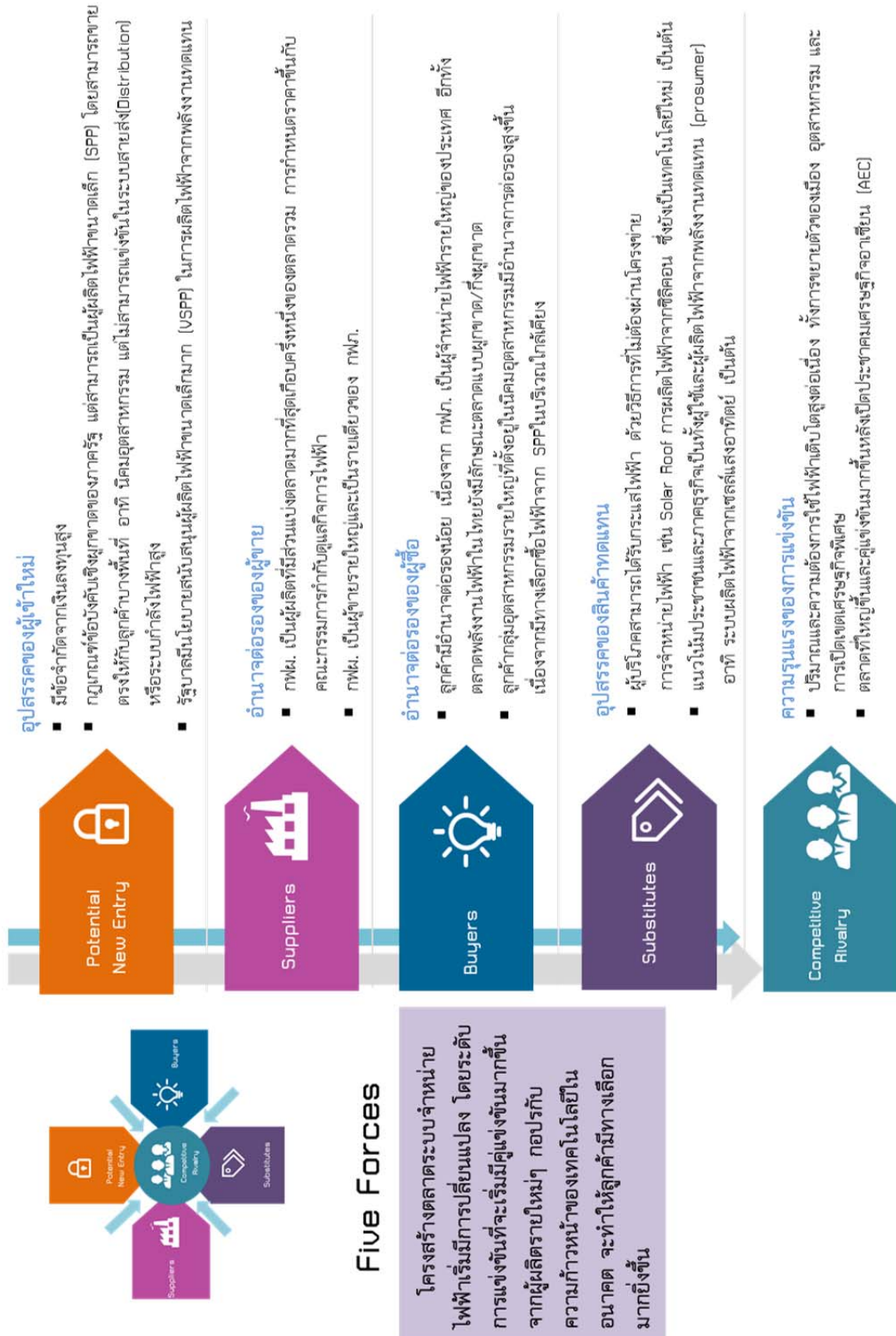
อย่างไรก็ตาม โครงสร้างอุตสาหกรรมอาจเปลี่ยนแปลงไป เนื่องจาก คณะกรรมการกำกับกิจการพลังงาน (กกพ.) ให้ดำเนินการกับ SPP ระบบ Cogeneration ที่จะสิ้นสุดอายุสัญญาในปี 2560-2568 ตามแนวทางของ กบง. โดยในที่ประชุม กพข. รัฐมนตรีว่าการกระทรวงมหาดไทย เสนอให้ กฟภ. เป็นผู้รับซื้อไฟฟ้า ในส่วนที่เหลือจากที่ กฟผ. รับซื้อ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

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

3. การวิเคราะห์อุตสาหกรรมจำหน่ายพลังงานไฟฟ้าและการแข่งขันด้วย 5-Forces

ภาพที่ 1 - 4: การวิเคราะห์อุตสาหกรรมจำหน่ายพลังงานไฟฟ้าและการแข่งขันด้วย 5-Forces

สรุปการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก (Five Forces)





1.2.4 การวิเคราะห์คู่แข่ง (Benchmarking Analysis)

เพื่อให้การกำหนดยุทธศาสตร์ และการตั้งเป้าหมายดำเนินงานในอนาคตของ กฟผ. มีความท้าทาย สร้างความสามารถในการแข่งขันในระดับภูมิภาคได้นั้น การวิเคราะห์คู่แข่งเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ดังกล่าว ควรนำบริษัทที่อยู่ในธุรกิจ หรืออุตสาหกรรมประเภทเดียวกันที่มีความเป็นเลิศ เป็นผู้นำในแต่ละประเทศ ใกล้เคียง มาเป็นตัวเปรียบเทียบผลการดำเนินงาน ถึงแม้ว่าโครงสร้างบริษัท โครงสร้างการประกอบกิจการ ลักษณะการดำเนินงานจะแตกต่างกัน แต่การเปรียบเทียบในลักษณะนี้จะช่วยชี้ให้เห็นถึงแนวทาง/ทิศทางที่จะ นำพา กฟผ. มุ่งสู่เป้าหมายได้อย่างดี ส่วนคู่แข่งในประเทศไทยนั้นได้เปรียบเทียบกับ การไฟฟ้านครหลวง ซึ่งโดยรวมลักษณะการดำเนินการมีความคล้ายคลึงกันมาก เว้นแต่พื้นที่ที่ครอบคลุมการให้บริการ

ตารางที่ 1- 4: บริษัทที่นำมาเป็นคู่แข่ง

บริษัท/ องค์กร	ประเทศ	ลักษณะธุรกิจ
 การไฟฟ้า นครหลวง	ไทย	- การจำหน่ายพลังงานไฟฟ้าในเขตพื้นที่จำหน่าย รวม 3 จังหวัด คือ กรุงเทพมหานคร นนทบุรี และสมุทรปราการ - ธุรกิจเกี่ยวเนื่อง ได้แก่ ธุรกิจบริการและคุณภาพไฟฟ้า ผ่านการ ออกแบบ จัดหาอุปกรณ์
 MERALCO	ฟิลิปปินส์	- การผลิตกระแสไฟฟ้า (ในรูปแบบการร่วมดำเนินการกับบริษัท อื่นๆ) - การจำหน่ายไฟฟ้า - งานบำรุงรักษาต่างๆ - พันธมิตรทางธุรกิจกับบริษัทผลิตชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์
 TENAGA	มาเลเซีย	- การผลิตกระแสไฟฟ้า (โรงผลิตกระแสไฟฟ้าด้วยความร้อน 6 แห่ง และจากพลังงานน้ำ 3 แห่ง) - การส่งกระแสไฟฟ้าและกระจายกระแสไฟฟ้า - งานสนับสนุนปฏิบัติการ และ ซ่อมบำรุงรักษา ให้กับผู้ผลิต กระแสไฟฟ้ารายอื่นๆ ผู้ผลิต transformers high-voltage switchgears และ สายเคเบิล - งานที่ปรึกษาด้านโครงสร้าง งานโยธา ไฟฟ้า การซ่อมบำรุง ต่างๆ
 ENGIE GLOW	ไทย	- ผลิตและจำหน่ายไฟฟ้าให้แก่ กฟผ. - จำหน่ายไฟฟ้า ไอน้ำ น้ำ เพื่อการอุตสาหกรรมทั้งในเขตนิคม อุตสาหกรรมมาบตาพุด และ เขตประกอบการอุตสาหกรรม สยามอีสเทิร์น

การเปรียบเทียบกับคู่แข่งต่างประเทศดังกล่าว 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

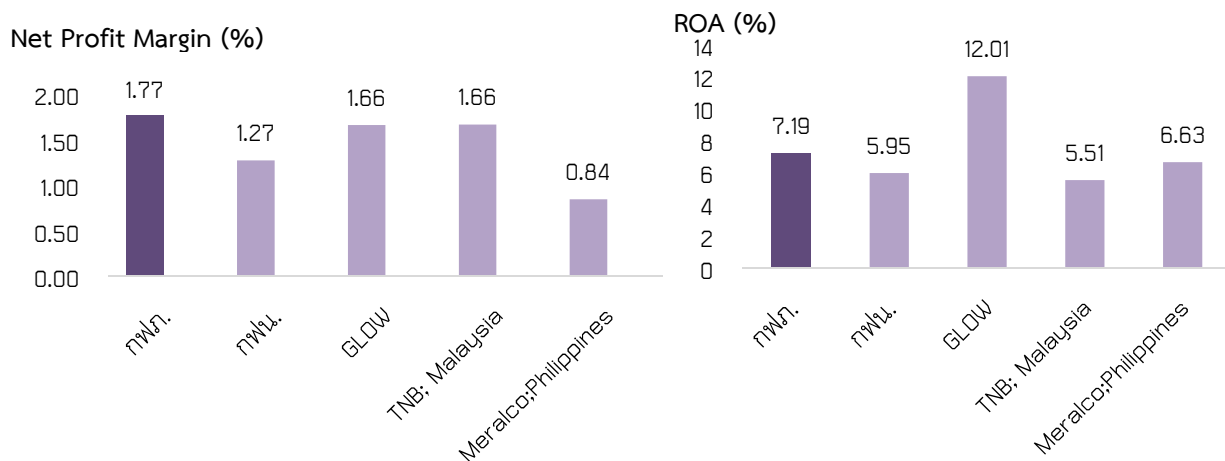
อย่างไรก็ตาม การเปรียบเทียบกับคู่แข่งดังกล่าว จะช่วยให้เห็นความคาดหวังในระดับภูมิภาคในเรื่องของการดำเนินกิจการกระจายและจำหน่ายไฟฟ้า เมื่อเห็นภาพชัดมากยิ่งขึ้นในการเปรียบเทียบกับคู่แข่งย่อมส่งผลในการตั้งเป้าในการดำเนินงานของ กฟภ. การกำหนดเป้าหมายให้เทียบเท่ากับองค์กรในกลุ่มธุรกิจเดียวกันของประเทศต่าง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

1) การเปรียบเทียบด้านการเงิน

- Profit Margin: กฟภ. มีความสามารถในการทำกำไรที่ค่อนข้างต่ำ เมื่อเทียบกับคู่แข่ง อย่างไรก็ตาม หากเทียบกับ กฟภ. เองในปีที่ผ่านมา ความสามารถดังกล่าวเพิ่มขึ้นจากปี 2558 ร้อยละ 25 ในขณะที่ GLOW ของประเทศไทย มี Profit Margin ดีที่สุดในกลุ่มเทียบ

- Return on Asset (ROA) กฟภ. มีอัตราผลตอบแทนจากสินทรัพย์รวมในปี 2559 ที่ 7.19 ซึ่งเพิ่มขึ้นจากปี 2558 (5.85) เมื่อเทียบกับคู่แข่ง กฟภ. ทำได้ดีกว่าคู่แข่งเกือบทั้งหมด ยกเว้น บริษัท โกลว์ พลังงาน จำกัด (มหาชน) (GLOW) ที่ทำได้ดีที่สุด

ภาพที่ 1- 5: Net Profit Margin และ ROA

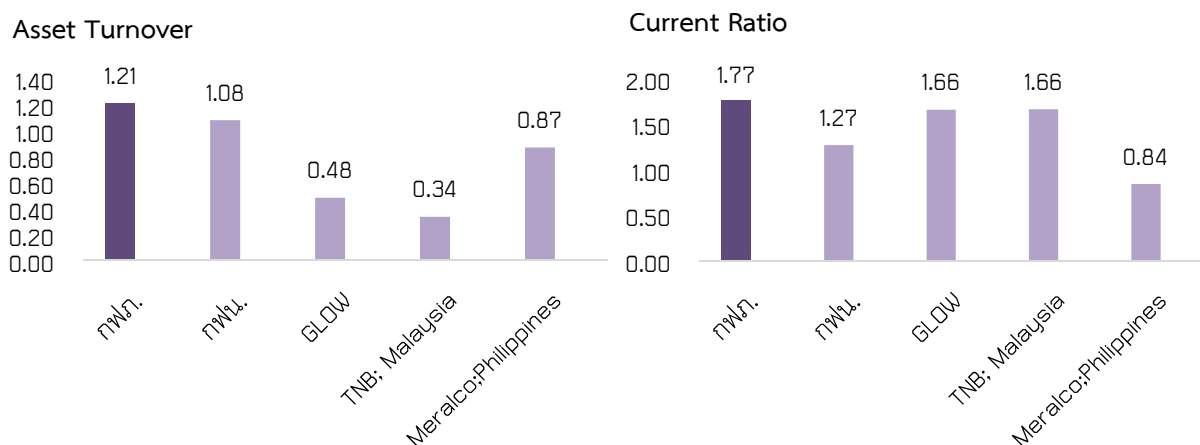




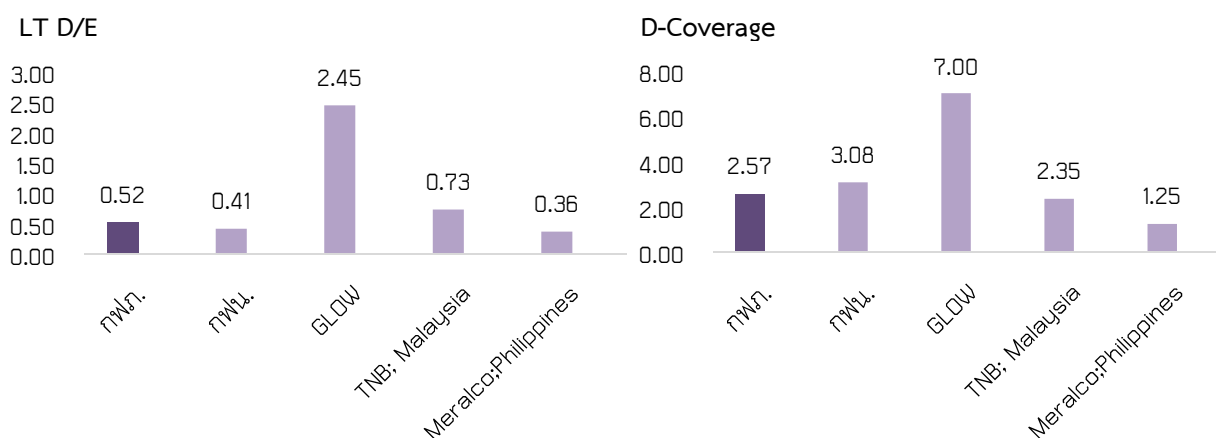
● Asset Turnover ในด้านการหมุนเวียนของสินทรัพย์ของ กฟภ. จะเห็นว่า กฟภ. สามารถนำสินทรัพย์ที่มีอยู่ ก่อให้เกิดรายได้ในอัตราที่สูงที่สุดเมื่อเทียบกับคู่แข่ง แต่เมื่อพิจารณาร่วมกับ ROA แล้ว จะพบว่าปัญหาที่ กฟภ. ต้องเร่งดำเนินการแก้ไข คือ การเพิ่มอัตราผลตอบแทนจากการดำเนินงานโดยมีแนวทางที่สามารถทำได้คือ การเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานที่มีอยู่ให้สูงขึ้น

● Current Ratio อัตราส่วนสภาพคล่อง แสดงถึงสินทรัพย์หมุนเวียนที่ประกอบไปด้วยเงินสด ลูกหนี้ และสินค้าคงเหลือมากกว่าหนี้ระยะสั้น ทำให้ความคล่องตัวในการชำระหนี้ระยะสั้นมีค่อนข้างมาก ในด้านสภาพคล่องของ กฟภ. ถือว่ามีสภาพคล่องที่ดีที่สุดในกลุ่มคู่แข่ง มีเพียง Meralco เท่านั้นที่มีปัญหาด้านสภาพคล่อง

ภาพที่ 1 - 6: Asset Turnover และ Current Ratio



ภาพที่ 1- 7: Long-term Debt/Equity และ Debt Coverage





- อัตราส่วนหนี้สินระยะยาวต่อส่วนของทุน ซึ่งแสดงให้เห็นถึงที่มาของเงินทุน ว่ามาจากหนี้สิน หรือ จากเจ้าของกิจการ โดยภาพรวมเปรียบเทียบกับคู่แข่งมีอัตราส่วนค่อนข้างต่ำ ซึ่งแสดงให้เห็นถึงความเสี่ยงจากการกู้ยืมเพื่อดำเนินกิจการที่ค่อนข้างต่ำ ยกเว้น GLOW ที่มีอัตราส่วนสูงที่สุดในกลุ่มคู่แข่ง
- ความสามารถในการชำระหนี้ ซึ่งแสดงให้เห็นถึงความสามารถในการชำระดอกเบี้ยจากเงินกู้ ถึงแม้ความสามารถของ กฟภ. ไม่ได้อยู่ในระดับต่ำ แต่หากพิจารณา กับ D/E Ratio ข้างต้น จะพบว่า GLOW จะมีสัดส่วน D/E ที่สูงกว่าทั้ง กฟภ. และ กฟน. แต่ Debt Coverage กลับมีค่าที่สูงกว่าทั้งสององค์กรมาก นั้นแสดงถึงความสามารถในการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพสูง
- เมื่อพิจารณาในภาพรวม ของทั้ง Profit Margin, Return on Asset, Total Asset Turnover แล้ว จะพบว่า การดำเนินงานของ กฟภ. ดีขึ้นจากปีที่ผ่านมา แต่อย่างไรก็ตาม จากค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานที่สูงเกินไป ทั้งปัจจัยที่ควบคุมไม่ได้ ราคาขายไฟฟ้า และ ราคาต้นทุนของไฟฟ้าที่รับซื้อมา ซึ่งล้วนเป็นข้อบังคับที่ กฟภ.ไม่สามารถที่จะต่อรองได้ ดังนั้น เพื่อเพิ่มรายได้ เพิ่มกำไรจากการดำเนินงานได้ สิ่งที่ 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) อัตราการทำกำไร (Profit Margin) และ การหมุนเวียนของสินทรัพย์รวม (Total Asset Turnover) ให้ปรับตัวดีขึ้นได้เช่นกัน



2) การเปรียบเทียบด้านการบริการและความพึงพอใจของลูกค้า

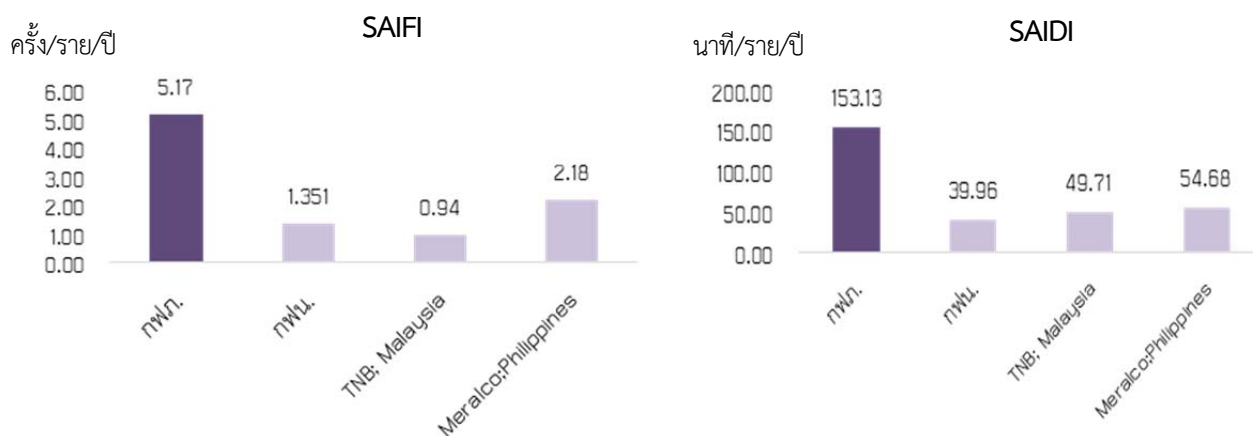
2.1) ด้านมาตรฐานและคุณภาพบริการ

ค่า SAIFI และ SAIDI ถือเป็นค่ามาตรฐานที่บ่งบอกถึงความเชื่อถือได้ของระบบไฟฟ้า โดยค่า

- SAIFI (System Average Interruption Frequency Index) ซึ่งหมายถึง ค่าเฉลี่ยความถี่ที่ระบบเกิดไฟฟ้าขัดข้อง

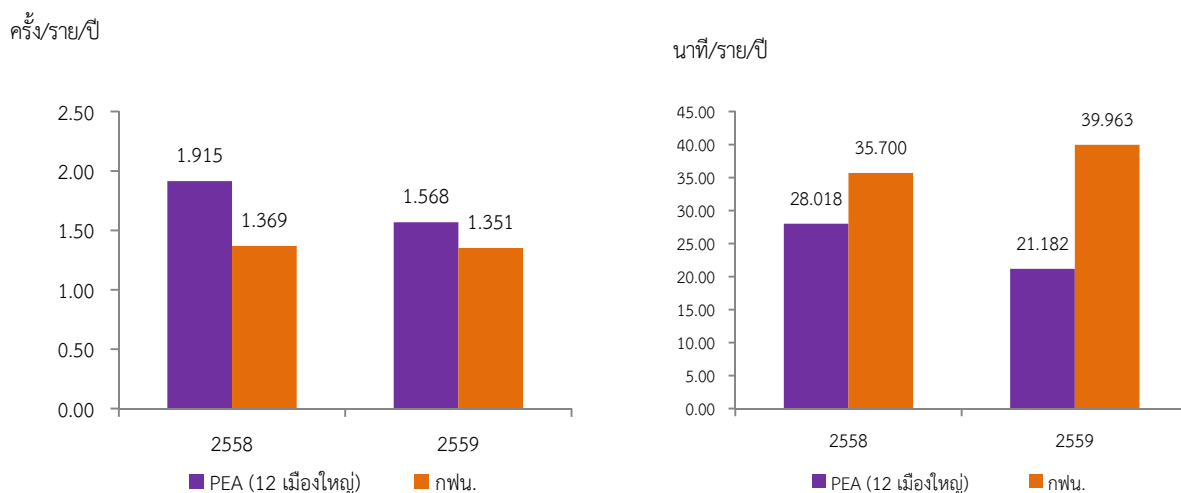
- SAIDI (System Average Interruption Duration Index) ซึ่งหมายถึง ค่าเฉลี่ยระยะเวลาที่ระบบเกิดไฟฟ้าขัดข้อง

ภาพที่ 1 - 8: SAIFI และ SAIDI



SAIFI (กฟภ. เมืองใหญ่) เทียบกับ กฟน.

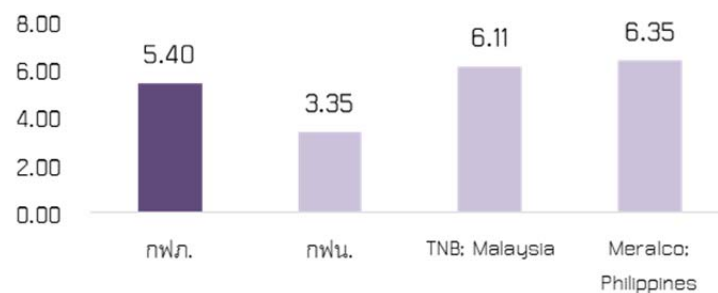
SAIDI (กฟภ. เมืองใหญ่) เทียบกับ กฟน.





จะเห็นว่า ค่า SAIFI และ SAIDI ของ กฟภ. มีตัวเลขสูงสุด ซึ่งหมายความว่า ทั้งความถี่และระยะเวลาที่เกิดไฟฟ้าขัดข้องมีมากที่สุด อย่างไรก็ตาม ข้อจำกัดในการเปรียบเทียบ ได้แก่ ลักษณะทางกายภาพของระบบจำหน่ายในแต่ละประเทศ ซึ่งบางประเทศได้มีการวางระบบสายไฟลงดิน (Underground) หากเปรียบเทียบเฉพาะในเมืองใหญ่ ผลการดำเนินงานระหว่าง กฟภ. กับ กฟน. ค่าเฉลี่ยความถี่ที่ระบบเกิดไฟฟ้าขัดข้อง (SAIFI) กฟน. มีผลการดำเนินงานปี 2559 ดีกว่า กฟภ. ค่าเฉลี่ยระยะเวลาที่ระบบเกิดไฟฟ้าขัดข้อง (SAIDI) กฟภ. มีผลการดำเนินงานที่ดีกว่าในปี 2559 ในขณะที่ ผลการดำเนินงานของ กฟน. ต่ำลงกว่าปี 2558 ซึ่งแสดงให้เห็นถึงความสามารถในการดำเนินงานแก้ไขปัญหาได้อย่างรวดเร็ว เช่นเดียวกันกับการเปรียบเทียบอัตราการสูญเสีย สามารถบ่งบอกถึงมาตรฐานและคุณภาพการบริการ การจำหน่ายกระแสไฟฟ้าให้แก่ผู้บริโภค ส่วนอัตราการสูญเสียนั้น ในปี 2559 กฟภ. มีอัตราการสูญเสียที่ร้อยละ 5.40 ซึ่งมีได้แตกต่างจากคู่แข่งมากนัก

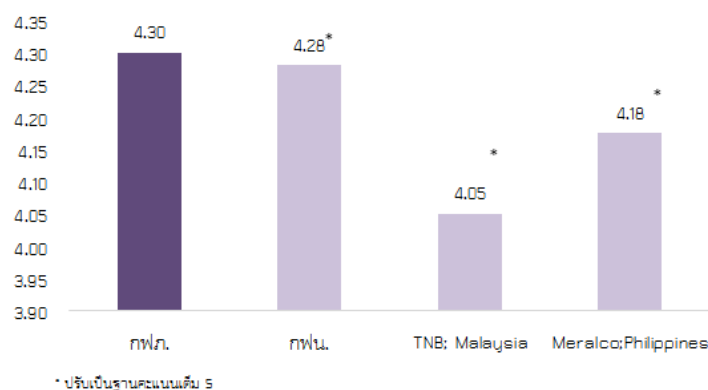
ภาพที่ 1 - 9: อัตราการสูญเสีย (Loss)



2.2) การให้บริการลูกค้า

จากการสำรวจวิจัยค่าความพึงพอใจของลูกค้าประจำปี 2559 กฟภ. มีคะแนนความพึงพอใจเท่ากับ 4.30 มากกว่าปีที่ผ่านมา ซึ่งมีค่าอยู่ที่ 4.22 อย่างไรก็ดี ความพึงพอใจโดยรวมเพิ่มสูงขึ้นจากปี 2558 ซึ่งเกิดจากกลยุทธ์ทางด้านลูกค้าและตลาดที่ชัดเจน ทั้งการพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการ อย่างไรก็ตาม ความพึงพอใจของกลุ่มลูกค้าอื่นๆ และกลุ่มลูกค้าในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีคะแนนลดต่ำลงจากปี 2558 ทั้งนี้ หากเปรียบเทียบกับคู่แข่ง กฟภ. มีระดับความพึงพอใจที่สูงกว่า กฟน. Meralco และ Tenaga

ภาพที่ 1- 10: ความพึงพอใจของลูกค้า





1.2.5 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 1- 11: ส่วนตลาด กลุ่มลูกค้า และลูกค้าของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค (กฟภ.)



ตารางที่ 1- 5: กลุ่มลูกค้าของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค (กฟภ.)

กลุ่มลูกค้า	ความต้องการ			ความคาดหวัง		
	ผลิตภัณฑ์	บริการ	สนับสนุน	ผลิตภัณฑ์	บริการ	สนับสนุน
บ้านอยู่อาศัย ความต้องการพื้นฐานและพฤติกรรมการใช้ไฟฟ้า ● ความต้องการไฟฟ้าปริมาณน้อย ● ใช้ไฟเพื่อกิจกรรมในครัวเรือน ใช้ไฟเวลากลางวัน โดยจะมีปริมาณการใช้ไฟมากขึ้นในช่วงเย็นถึงหัวค่ำ และวันหยุด	1. ไฟไม่ดับ 2. ไฟไม่ตก 3. ระบบไฟฟ้ามีมาตรฐาน มีความปลอดภัย 4. มีไฟฟ้าใช้ครอบคลุมทุกพื้นที่ 5. มีมาตรการในการตรวจสอบ ระบบไฟฟ้าเพื่อป้องกันไฟฟ้าดับ* 6. เพิ่มความเร็วในการแก้ไขปัญหาไฟฟ้าขัดข้อง* 7. ความเป็นระเบียบของสายสื่อสารบนเสาไฟฟ้า*	1. ตอบสนองฉับไวต่อการขอใช้บริการต่างๆ 2. การจดหน่วยและใบแจ้งค่าไฟฟ้ามีความถูกต้อง ตรงเวลา 3. ให้บริการด้วยความเป็นมิตร สุภาพ กระตือรือร้น โปร่งใส และให้ข้อมูลถูกต้อง 4. ความรวดเร็วในการตอบกลับกรณีถูกตัดจ่ายไฟ** 5. มีเอกสารแจ้งเตือนก่อนตัดจ่ายไฟฟ้า	1. สามารถเข้าถึงและค้นหาข้อมูลของหน่วยงานได้ง่าย 2. ตอบแจ้งสาเหตุกรณีไฟดับ/ไฟตก/ไฟกระพริบ 3. อำนวยความสะดวกในการให้บริการแก่ลูกค้า เช่น เพิ่มช่องทางการชำระเงินค่าไฟฟ้า, ช่องทางการรับใบแจ้งค่าไฟฟ้า, การขอใช้ไฟฟ้าผ่าน 1129 PEA Call Center , ช่องทางร้องเรียนติดต่อ 4. พนักงานมีความรู้สามารถตอบข้อซักถามได้ชัดเจน 5. ปัญหาที่ร้องเรียนได้รับการแก้ไข/บรรเทา อย่าง	1. ไฟฟ้ามีความเสถียร (ไม่กระพริบ) 2. มีระบบไฟฟ้าสำรอง สามารถจ่ายไฟทดแทนในกรณีไฟฟ้าขัดข้องได้อย่างรวดเร็ว 3. มีมาตรการบรรเทาความเสียหายจากไฟฟ้าดับ 4. จ่ายไฟคืน หลังดับไฟปฏิบัติงานตามกำหนดเวลา 5. ใช้อุปกรณ์เครื่องมือ ยานพาหนะที่ได้มาตรฐาน ทันสมัย ปลอดภัย รวมถึง PPE ในการปฏิบัติงานในการแก้ไขไฟฟ้า 6. ตรวจสอบระบบไฟฟ้าและซ่อมแซมภายในบ้าน* 7. ศึกษาการเชื่อมโยงระบบ	1. การให้บริการในวันหยุดและนอกเวลา 2. เจ้าหน้าที่ภาคสนามมีความเชี่ยวชาญ เป็นมืออาชีพ สุภาพ-แต่งกายเป็นเอกลักษณ์ 3. ความเป็นธรรมในการให้บริการ 4. ปรับปรุงการพิเศษสตางค์ การทอนเงิน หรือยกยอดไปเดือนถัดไป** 5. เสริมสร้าง Service Mind ให้พนักงาน** 6. พนักงานให้บริการที่เพียงพอ** 7. PEA Shop ไม่ปิดกั้นเวลาทำการ และพนักงาน	1. มีข้อมูลเกี่ยวกับระเบียบหลักเกณฑ์ของ กฟภ. ที่ค้นหาได้ง่าย 2. ตอบสนองข้อเสนอแนะอย่างรวดเร็วเพื่อไม่ให้เกิดข้อร้องเรียนในอนาคต 3. มีความเท่าเทียมในการบริการ 4. เอกสารแนะนำการใช้ไฟฟ้าอย่างถูกต้องและปลอดภัย** 5. ให้ความรู้เรื่องระบบไฟฟ้าและการคิดค่าไฟฟ้าอย่างถูกต้อง 6. ความเรียบร้อยของการติดตั้งไม่ใกล้เคียงสายไฟ*** 7. ความชัดเจน ครบถ้วนของรายละเอียดใน Website ** 8. การชำระค่าไฟฟ้าผ่านบัตรเดบิต ผ่าน ATM, Internet และ Mobile App ที่มีความปลอดภัย** 9. การแจ้งข่าวประชาสัมพันธ์เกี่ยวกับ



แผนยุทธศาสตร์การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค พ.ศ. 2557-2566 (ทบทวนครั้งที่ 4 พ.ศ. 2561)

กลุ่มลูกค้า	ความต้องการ			ความคาดหวัง		
	ผลิตภัณฑ์	บริการ	สนับสนุน	ผลิตภัณฑ์	บริการ	สนับสนุน
			รวดเร็ว 6. แจ้งแผนการดับไฟเพื่อการปรับปรุงก่อสร้าง ระบบจำหน่าย รวมถึงแผนการจ่ายไฟของ PEA* 7. ประชาสัมพันธ์ช่องทางการให้บริการต่าง ๆ* 8. ติดตั้งกล่องรับใบแจ้งหนี้สำหรับผู้ใช้ไฟไม่มีกล่องใส่ใบแจ้งหนี้ค่าไฟฟ้า*	ไฟฟ้ารองรับเขตเศรษฐกิจพิเศษ** 8. ตรวจสอบมิเตอร์ชำรุด/ละเมิดและสับเปลี่ยนแก้ไข** 9. วิเคราะห์สาเหตุไฟฟ้าบริเวณกว้างและหาทางป้องกัน** 10. การประหยัดพลังงานไฟฟ้า** 11. ไฟส่องสว่างตามทางภายในชุมชน** 12. ดำเนินการโครงการพัฒนาโรงไฟฟ้าขนาดเล็กจากชีวมวลและชีวภาพ** 13. อยากให้ค่าไฟฟ้าถูกลง** 14. ส่วนลดค่าไฟ** 15. ให้ใช้ไฟฟรีสำหรับคนยากจน** 16. ย้ายแนวระบบไฟฟ้าออกจากพื้นที่ของประชาชน** 17. แก้ปัญหาเสาเอน/สายไฟฟ้าหย่อนยาน เพื่อป้องกันอันตรายต่อผู้ใช้ไฟ**	เพียงพอ** 8. ลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน เพื่อให้บริการทันเวลาและเป็นไปตามมาตรฐาน** 9. ตรวจสอบการจ่ายไฟให้ถูก ราย **	การใช้ไฟฟ้าและข่าวสารอื่น ๆ ที่ทันสมัย** 10. ความสะดวกของช่องทางการแจ้งไฟฟ้าขัดข้อง** 11. แนะนำและสร้างเครื่องมือช่วยในการคำนวณค่าไฟฟ้า พร้อมข้อเสนอแนะแนวทางการใช้ไฟฟ้าที่เหมาะสม** 12. ปรับสถานการณ์ชำระเงินใน App. ให้เป็นปัจจุบัน ** 13. SMS แจ้งค่าไฟฟ้าและแจ้งเตือนก่อนงดจ่ายไฟ ** 14. เพิ่มช่องทางแจ้งแผนการดับไฟเพื่อการปรับปรุง ก่อสร้างระบบจำหน่าย รวมถึงแผนการจ่ายไฟของ PEA เช่น SMS** 15. มีพนักงานที่ติดต่อได้ 24 ชม. 16. เตรียมความพร้อมในการชำระค่าไฟฟ้าด้วยบัตรประชาชน e-Payment** 17. ลดขั้นตอนการซักถามข้อมูลลูกค้าของ 1129 Call center 18. กฟภ.มีส่วนร่วมในการพัฒนาชุมชน** 19. นโยบายความรับผิดชอบต่อสังคม** 20. เพิ่มความสะดวกในการติดต่อทางโทรศัพท์สำนักงาน** 21. อำนวยความสะดวกให้ประชาชนกรณีปิดถนนปฏิบัติงาน ** 22. จัดพื้นที่จอดรถให้เพียงพอ** 23. โครงการบ้าน knock down สำหรับผู้ยากไร้**
พาณิชย์ ความต้องการพื้นฐานและพฤติกรรมการใช้ไฟฟ้า • ความต้องการไฟฟ้าปริมาณปานกลาง-สูง • ใช้ไฟเวลากลางวัน โดยบางประเภทกิจการอาจใช้ถึงกลางคืน	1. ไฟไม่ดับ 2. ไฟไม่ตก 3. ระบบไฟฟ้ามีมาตรฐาน มีความปลอดภัย 4. เพิ่มความเร็วในการแก้ไขไฟฟ้าขัดข้อง 5. เพิ่มความเร็วในการปรับปรุงระบบไฟฟ้า เพื่อแก้ปัญหาไฟตกไฟดับ 6. มีมาตรการในการตรวจสอบ ระบบไฟฟ้า เพื่อป้องกันไฟฟ้าดับ* 7. ความเป็นระเบียบของสายสื่อสารบนเสาไฟฟ้า*	1. ความฉับไวในการตอบสนองต่อการขอใช้บริการต่างๆ 2. การจัดหาหน่วยและใบแจ้งหนี้ค่าไฟฟ้ามีความถูกต้อง ตรงเวลา 3. ให้บริการด้วยความเป็นมิตร สุภาพ กระตือรือร้น โปร่งใส และให้ข้อมูลถูกต้อง 4. เจ้าหน้าที่ภาคสนามมีความ	1. สามารถเข้าถึงและค้นหาข้อมูลของหน่วยงานได้ง่าย 2. ตอบแจ้งสาเหตุและแนวทางป้องกันเมื่อมีเหตุการณ์ไฟฟ้าขัดข้องทุกครั้ง 3. อำนวยความสะดวกในการให้บริการแก่ลูกค้า เช่น	1. ไฟฟ้ามีความเสถียร (ไม่กระพริบ) 2. มีระบบไฟฟ้าสำรอง สามารถจ่ายไฟทดแทนในกรณีไฟฟ้าขัดข้องได้อย่างรวดเร็ว ** 3. จ่ายไฟคืน หลังดับไปปฏิบัติงานตามกำหนดเวลา 4. มีมาตรการบรรเทาความเสียหายจากไฟฟ้าดับ	1. ติดตั้งมิเตอร์ AMR ทั้งหมด 2. แนะนำการบำรุงรักษาอย่างมีประสิทธิภาพ 3. ให้บริการตรวจ/บำรุงรักษาระบบภายในของลูกค้า ที่เหมาะสมสำหรับแต่ละกิจการ และเป็นมาตรฐานเดียวกัน 4. ปรับปรุงการปิดเขตงดการ	1. ตอบสนองข้อเสนอแนะอย่างรวดเร็วเพื่อไม่ให้เกิดข้อร้องเรียนในอนาคต 2. เพิ่มช่องทางการแจ้งค่าไฟฟ้าหลากหลาย เช่น App. บน Smart Phone , email 3. แนะนำและสร้างเครื่องมือช่วยในการคำนวณค่าไฟฟ้า พร้อมข้อเสนอแนะแนวทางการใช้ไฟฟ้าที่เหมาะสม 4. สนับสนุนการให้ความรู้/ให้คำปรึกษาในด้านระบบไฟฟ้า และ



แผนยุทธศาสตร์การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค พ.ศ. 2557 - 2566 (ทบทวนครั้งที่ 4 พ.ศ. 2561)

กลุ่มลูกค้า	ความต้องการ			ความคาดหวัง		
	ผลิตภัณฑ์	บริการ	สนับสนุน	ผลิตภัณฑ์	บริการ	สนับสนุน
		เชี่ยวชาญ เป็นมืออาชีพ สุภาพ 5. ความรวดเร็วในการตอบกลับกรณีถูกงดจ่ายไฟ** 6. มีเอกสารแจ้งเตือนก่อนงดจ่ายไฟฟ้า ความเป็นไปรษณีย์และเป็นธรรมเนียมในการปฏิบัติงาน* 7. ก่อสร้างระบบไฟฟ้าให้รวดเร็วและกำหนดระยะเวลาให้ชัดเจน เช่น การติดตั้งหม้อแปลงไฟฟ้า**	เพิ่มช่องทางการชำระเงินค่าไฟฟ้า, ช่องทางการรับใบแจ้งค่าไฟฟ้า, การขอใช้ไฟฟ้าผ่าน 1129 PEA Call Center , ช่องทางร้องเรียนติดต่อง่าย , เพิ่ม PEA Shop 4. พนักงานมีความรู้ สามารถตอบข้อซักถามได้ชัดเจน 5. ความสะดวกของช่องทางการแจ้งไฟฟ้าขัดข้อง** 6. แจ้งแผนการดับไฟเพื่อการปรับปรุงก่อสร้าง ระบบจำหน่าย รวมถึงแผนการจ่ายไฟของ PEA ทั้งภาษาไทย และภาษาอังกฤษ* 7. ความเรียบร้อยของการติดตั้งไม่ใกล้เคียงสายไฟฟ้า**	5. ปรับปรุงระบบส่งให้เป็น Loop สมบูรณ์ในเมืองใหญ่ 6. ใช้อุปกรณ์เครื่องมือยานพาหนะ ที่ได้มาตรฐาน ทันสมัยปลอดภัย รวมถึง PPE ในการปฏิบัติงานในการแก้ไขไฟฟ้า 7. มีการชดเชยผู้ได้รับผลกระทบจากการก่อสร้างระบบไฟฟ้า** 8. พิจารณาหลักเกณฑ์การคิดค่าใช้จ่ายในการขยายเขตประเภทอาคารพาณิชย์ให้เป็นธรรม**	ทอนเงิน หรือยกยอดไปเดือนถัดไป** 5. เสริมสร้าง Service Mind ให้พนักงาน** 6. การแต่งกายของพนักงานภาคสนามเป็นรูปแบบเดียวกันเพื่อลดการแอบอ้าง** 7. ตรวจสอบและปรับปรุงการบริการของผู้รับเหมาดัดตั้งมิเตอร์** 8. ซ่อมแซมบำรุงรักษาโดยไม่คิดค่าใช้จ่าย**	การอนุรักษ์พลังงาน 5. เอาใจใส่ดูแลเป็นพิเศษ 6. ให้คำปรึกษา/ตรวจสอบ/ติดตั้งระบบผลิตไฟฟ้าพลังงานแสงอาทิตย์** 7. การชำระค่าไฟฟ้าผ่านบัตรเครดิต ผ่าน Internet และ Mobile App ที่มีความปลอดภัย** 8. ระบบฐานข้อมูลลูกค้าเพื่อสนับสนุนการบริการ** 9. มี Website สอบถามข้อมูล และคิดค่าใช้จ่ายต่างๆ** 10. แจ้งความคืบหน้าในการดำเนินการต่าง ๆ ** 11. ขออนุญาตก่อนตัดต้นไม้ในพื้นที่ผู้ใช้ไฟ ** 12. การแจ้งข่าวประชาสัมพันธ์เกี่ยวกับการใช้ไฟฟ้าและข่าวสารอื่น ๆ ที่ทันสมัย** 13. นโยบายความรับผิดชอบต่อสังคม** 14. นำรถ PEA Mobile Shop มาให้บริการในพื้นที่ ** 15. วิเคราะห์และแจ้งแนวโน้มค่า Ft ในอนาคต 16. จัดเจ้าหน้าที่ให้ข้อมูลด้านการจัดซื้อจัดจ้างอย่างโปร่งใส** 17. จัดพื้นที่จอดรถให้เพียงพอ** 18. เยี่ยมเยือนลูกค้าสม่ำเสมอ**
อุตสาหกรรม ความต้องการพื้นฐานและพฤติกรรมการใช้ไฟฟ้า • ความต้องการไฟฟ้าปริมาณสูง-สูงมาก • ใช้ไฟอย่างต่อเนื่อง โดยกิจการบางประเภทต้องการใช้ตลอด 24 ชม.	1. ไฟไม่ดับ 2. ไฟไม่ตก 3. ไฟไม่กระพริบ 4. ระบบไฟฟ้ามีมาตรฐาน มีความปลอดภัย 5. มีมาตรการป้องกันและมีระบบไฟฟ้าสำรอง สามารถจ่ายไฟทดแทนในกรณีไฟฟ้าขัดข้องได้อย่างรวดเร็ว* 6. เพิ่มความรวดเร็วในการแก้ไขไฟฟ้าขัดข้อง 7. การดับไฟเพื่อปรับปรุงทำได้ตามเวลาที่แจ้ง 8. เพิ่มความรวดเร็วในการปรับปรุงระบบไฟฟ้า เพื่อแก้ปัญหาไฟตกไฟดับ 9. ความเป็นระเบียบของสายสื่อสารบนเสาไฟฟ้า*	1. ความฉับไวในการตอบสนองต่อการขอใช้บริการต่างๆ 2. การจัดหาหน่วยและใบแจ้งค่าไฟฟ้ามีความถูกต้อง ตรงเวลา 3. ให้บริการด้วยความเป็นมิตร สุภาพ กระตือรือร้น โปร่งใส และให้ข้อมูลถูกต้อง 4. แจ้งเตือนก่อนงดจ่ายไฟฟ้า 5. ความโปร่งใสและเป็นธรรมเนียมในการปฏิบัติงาน 6. ก่อสร้างระบบไฟฟ้าให้รวดเร็วและกำหนด	1. สามารถเข้าถึงและค้นหาข้อมูลของหน่วยงานได้ง่าย 2. ตอบแจ้งสาเหตุและแนวทางป้องกันเมื่อเกิดเหตุการณไฟฟ้าขัดข้องทุกครั้ง 3. แจ้งแผนการดับไฟเพื่อการปรับปรุงก่อสร้าง ระบบจำหน่าย รวมถึงแผนการจ่ายไฟของ PEA* 4. อำนวยความสะดวกในการให้บริการแก่ลูกค้า เช่น เพิ่มช่องทางการชำระเงินค่าไฟฟ้า, ช่องทางการรับ	1. มีคุณภาพไฟฟ้าที่ดี เช่น ความถี่คงที่ ฮาร์โมนิกอยู่ในระดับมาตรฐาน เป็นต้น 2. เพิ่มความรวดเร็วในการดำเนินการแก้ไขปรับปรุงคุณภาพไฟฟ้า 3. ใช้อุปกรณ์เครื่องมือยานพาหนะ ที่ได้มาตรฐาน ทันสมัย ปลอดภัย รวมถึง PPE ในการปฏิบัติงานในการแก้ไขไฟฟ้า 4. ปรับปรุงระบบส่งให้เป็น Loop	1. ติดตั้งมิเตอร์ AMR ทั้งหมด 2. ให้บริการตรวจวัดคุณภาพไฟฟ้าในโรงงานอย่างมีประสิทธิภาพ 3. ให้บริการตรวจ/บำรุงรักษาระบบภายในของลูกค้า ที่เหมาะสมสำหรับแต่ละกิจการ และเป็นมาตรฐานเดียวกัน 4. เสริมสร้าง Service Mind ให้พนักงาน** 5. ปรับปรุงกระบวนการทางธุรกิจเพื่ออำนวยความสะดวก	1. แจ้งสาเหตุไฟฟ้าขัดข้องด้วยภาพผ่าน Social Network 2. ตอบสนองข้อเสนอแนะอย่างรวดเร็วเพื่อไม่ให้เกิดข้อร้องเรียนในอนาคต 3. แนะนำและสร้างเครื่องมือช่วยในการคำนวณค่าไฟฟ้า พร้อมข้อเสนอแนะแนวทางการใช้ไฟฟ้าที่เหมาะสม 4. จัดทำข้อมูลพฤติกรรมการใช้ไฟฟ้าในแต่ละช่วงเวลา แบบเข้าใจง่าย พร้อมเสนอแนะแนวทางการใช้ไฟฟ้าอย่างประหยัด 5. มีความเท่าเทียมในการบริการและเป็นมาตรฐานเดียวกัน 6. ให้คำปรึกษา/ตรวจสอบ/ติดตั้งระบบ



แผนยุทธศาสตร์การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค พ.ศ. 2557-2566 (ทบทวนครั้งที่ 4 พ.ศ. 2561)

กลุ่มลูกค้า	ความต้องการ			ความคาดหวัง		
	ผลิตภัณฑ์	บริการ	สนับสนุน	ผลิตภัณฑ์	บริการ	สนับสนุน
		ระยะเวลาให้ชัดเจน เช่น การติดตั้งหม้อแปลงไฟฟ้า 7. แก้อุปกรณ์ที่ต้นหม้อแปลง PEA และจุดร้อนภายในของลูกค้าย	ใบแจ้งค่าไฟฟ้า, การขอใช้ไฟฟ้าผ่าน 1129 PEA Call Center , ช่องทางร้องเรียนติดต่อง่าย 5. เอาใจใส่ดูแลเป็นพิเศษ 6. พนักงานมีความรู้สามารถตอบข้อซักถามได้ชัดเจนให้ข้อมูลและคำแนะนำครบถ้วน 7. ความสะดวกในการแจ้ง/ติดตามการแก้ไขไฟฟ้าขัดข้อง** 8. สนับสนุนการให้ความรู้ให้คำปรึกษาในด้านระบบไฟฟ้าและการอนุรักษ์พลังงานในโรงงานอุตสาหกรรม เช่น การประหยัดพลังงาน การใช้ไฟฟ้าอย่างปลอดภัย การบำรุงรักษาระบบไฟฟ้า ปรับปรุงค่า PF เป็นต้น* 9. ความเรียบร้อยของการติดตั้งไม่ก่อให้เกิดสายไฟฟ้า** 10. แนะนำการตรวจสอบการใช้ไฟฟ้าผ่านมิเตอร์ AMR** 11. เพิ่มช่องทางแจ้งค่าไฟฟ้าและ/หรือการติดต่อสื่อสารหลากหลาย เช่น App. บน Smart Phone , email โดยเฉพาะช่องทาง Line*	สมบูรณ์ ในเมืองใหญ่ 5. วางแผนความมั่นคงด้านระบบไฟฟ้าให้สัมพันธ์กับความต้องการใช้ไฟฟ้าในอนาคต** 6. การตรวจสอบระบบไฟฟ้า Patrolling ก่อนฤดูกาลที่มีไฟฟ้าขัดข้องบ่อยครั้ง** 7. กำหนดวาระการบำรุงรักษาระบบไฟฟ้าให้มีความมั่นคงอยู่เสมอ** 8. พิจารณาค่าชดเชยกรณีไฟฟ้าขัดข้องที่เหมาะสม 9. ความรวดเร็วในการก่อสร้างระบบไฟฟ้าตามแผนงาน** 10. ติดตั้งอุปกรณ์ครบวงจรหม้อแปลง**	สะดวกแบบครบวงจร** 6. ซ่อมแซมบำรุงรักษาโดยไม่คิดค่าใช้จ่าย**	ผลิตไฟฟ้าพลังงานแสงอาทิตย์** 7. ช่องทางชำระเงินออนไลน์ที่มีความปลอดภัยสูง** 8. ระบบฐานข้อมูลลูกค้าเพื่อสนับสนุนการบริการ ** 9. มี Website สอบถามข้อมูล และคิดค่าใช้จ่ายต่างๆ** 10. นโยบายความรับผิดชอบต่อสังคม** 11. การแจ้งข่าวประชาสัมพันธ์เกี่ยวกับการใช้ไฟฟ้าและข่าวสารอื่น ๆ ที่ทันสมัย** 12. ประสานสัมพันธ์การติดตั้ง RCD** 13. เช้าร่นนำเสนอ/ให้ความรู้ในกิจกรรมต่างๆ ที่ลูกค้าจัดขึ้น** 14. วิเคราะห์และแจ้งแนวโน้มค่า Ft ในอนาคต 15. จัดเจ้าหน้าที่ให้ข้อมูลด้านการจัดซื้อจัดจ้าง อย่างโปร่งใส** 16. การปฏิสัมพันธ์ของผู้บริหารระดับสูงของ กฟภ. กับ ผู้บริหารของกิจการอย่างต่อเนื่อง**
อื่นๆ ความต้องการพื้นฐานและพฤติกรรมการใช้ไฟฟ้า ● ความต้องการไฟฟ้าไม่สม่ำเสมอ	1. ไฟไม่ดับ 2. ไฟไม่ตก 3. ระบบไฟฟ้ามีมาตรฐาน มีความปลอดภัย 4. เพิ่มความเร็วในการแก้ไขไฟฟ้าขัดข้อง*	1. ความฉับไวในการตอบสนองต่อการขอใช้บริการต่างๆ 2. การจัดหาหน่วยและใบแจ้งค่าไฟฟ้ามีความถูกต้อง ตรงเวลา 3. มีการให้บริการด้วยความเป็นมิตร สุภาพ โปร่งใส และให้ข้อมูลถูกต้อง	1. ตอบแจ้งสาเหตุกรณีไฟดับ/ไฟตก/ไฟกระพริบ 2. อำนวยความสะดวกในการให้บริการแก่ลูกค้า เช่น เพิ่มช่องทางชำระเงินค่าไฟฟ้า, ช่องทางการรับใบแจ้งค่าไฟฟ้า, การขอใช้ไฟฟ้า	1. ความเป็นระเบียบของสายสื่อสารบนเสาไฟฟ้า** 2. บำรุงรักษาระบบไฟฟ้าอย่างต่อเนื่อง ** 3. ออกหน่วยบริการประชาชน**	1. สำนักงาน ไม่ปิดก่อนเวลาทำการ ** 2. จัดพนักงานรับชำระเงินสับเปลี่ยนเวรระหว่างพักกลางวันให้เพียงพอ** 3. ความเป็นธรรมในการให้บริการ	1. ตอบสนองข้อเสนอแนะอย่างรวดเร็วเพื่อไม่ให้เกิดข้อร้องเรียนในอนาคต 2. แจ้งแผนการดับไฟเพื่อการปรับปรุง ก่อสร้างระบบจำหน่าย รวมถึงแผนการจ่ายไฟของ PEA 3. เพิ่มช่องทางแจ้งแผนการดับไฟเพื่อการปรับปรุง ก่อสร้าง



แผนยุทธศาสตร์การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค พ.ศ. 2557 - 2566 (ทบทวนครั้งที่ 4 พ.ศ. 2561)

กลุ่มลูกค้า	ความต้องการ			ความคาดหวัง		
	ผลิตภัณฑ์	บริการ	สนับสนุน	ผลิตภัณฑ์	บริการ	สนับสนุน
		4. มีการแจ้งเตือนก่อนงดจ่ายไฟฟ้า	ผ่าน 1129 PEA Call Center , ช่องทางร้องเรียนติดต่อ ง่าย 3. พนักงานมีความรู้สามารถตอบข้อซักถามได้ชัดเจน			ระบบจำหน่าย รวมถึงแผนการจ่ายไฟของ PEA เช่น SMS ** 4. ให้ความรู้ ความเข้าใจในการใช้ไฟฟ้าอย่างประหยัดและปลอดภัย** 5. ความเรียบร้อยของการตัดต้นไม้ใกล้แนวสายไฟฟ้า** 6. เพิ่มประสิทธิภาพข้อมูล Mobile App** 7. ต้องการข้อมูลข่าวสารผ่าน Social Network** 8. มี Website สอบถามข้อมูล และคิดค่าใช้จ่ายต่างๆ* 9. ช่องทางชำระเงินออนไลน์ที่มีความปลอดภัยสูง 10. เพิ่มวัน/เวลาทำการลงในใบแจ้งค่าไฟฟ้า** 11. ตรวจสอบการเลี้ยงสัตว์ของหน่วยงานในยามวิกาล**

หมายเหตุ

*ความต้องการที่เปลี่ยนแปลงจากความคาดหวังในปี 2558 ,

** ความต้องการ/ความคาดหวัง ที่เพิ่มขึ้นใหม่



ตารางที่ 1- 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 - ส่งเสริมสังคมและประชาชนให้มีความรู้และความตระหนักทางด้านพลังงาน
พนักงาน	- การมีวิสัยทัศน์ของผู้บริหารและการบริหารจัดการที่ดี - การได้รับโอกาสในความก้าวหน้าในอาชีพ - คุณภาพชีวิตที่ดีในการทำงาน - เงินเดือน สวัสดิการ ผลตอบแทน และผลประโยชน์อันพึงได้จากการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค



ตารางที่ 1- 6: กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder) 5 กลุ่มหลัก (ต่อ)

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

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

1.3 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน

1.3.1 การวิเคราะห์ปัจจัยภายในและผลการดำเนินงานที่ผ่านมา

1) ด้านการดำเนินงานหลัก

กฟภ. มีการดำเนินงานเกี่ยวกับการควบคุมการจ่ายไฟที่มีประสิทธิภาพมากขึ้นทั้งในภาพรวมและ 12 เมืองใหญ่ โดยพบว่า ดัชนีจำนวนครั้งที่ไฟฟ้าขัดข้อง (SAIFI) ในภาพรวมและ 12 เมืองใหญ่ลดลงอย่างต่อเนื่อง โดยจำนวนครั้งที่ไฟฟ้าขัดข้องในปี 2559 จะลดลงจากปี 2558 ร้อยละ 11.47 ในภาพรวม และลดลงร้อยละ 18.54 สำหรับ 12 เมืองใหญ่ ซึ่งสอดคล้องกับดัชนีระยะเวลาที่ไฟฟ้าขัดข้อง (SAIDI) กล่าวคือ กฟภ. สามารถลดระยะเวลาที่ไฟฟ้าขัดข้องได้เพิ่มขึ้นจากปี 2558 ถึงร้อยละ 17.44 ในภาพรวม และร้อยละ 24.40 สำหรับ 12 เมืองใหญ่ ทั้งนี้ กฟภ. มีแผนงานและโครงการเพื่อช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการลดค่า SAIDI และ SAIFI เช่น โครงการพัฒนาระบบไฟฟ้า 12 เมืองใหญ่ แผนงาน Modern Quality Service Care และแผนงานเพิ่มสมรรถนะทางการตลาดและการบริการเสริมทางธุรกิจขององค์กร เป็นต้น

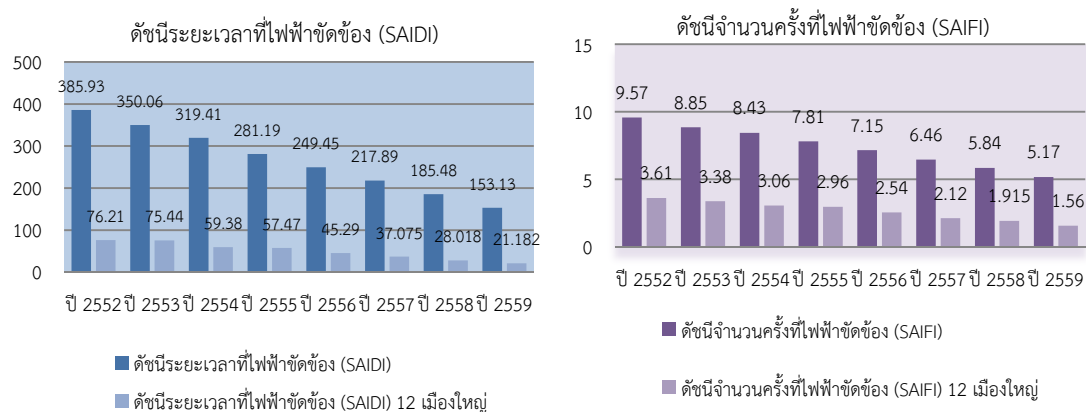
ในปี 2559 กฟภ. มีหน่วยสูญเสียในระบบจำหน่ายคิดเป็นร้อยละ 5.40 ซึ่งต่ำกว่าปี 2558 ที่มีหน่วยสูญเสียร้อยละ 5.50 โดยจะเห็นได้ว่า ร้อยละของหน่วยสูญเสียที่ไม่ใช่ทางเทคนิค¹ (Non-Technical Loss) ผันผวนขึ้นลงในแต่ละปี ซึ่งเป็นผลให้หน่วยสูญเสียในระบบจำหน่ายโดยรวมผันผวนตามไปด้วย ในขณะที่

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

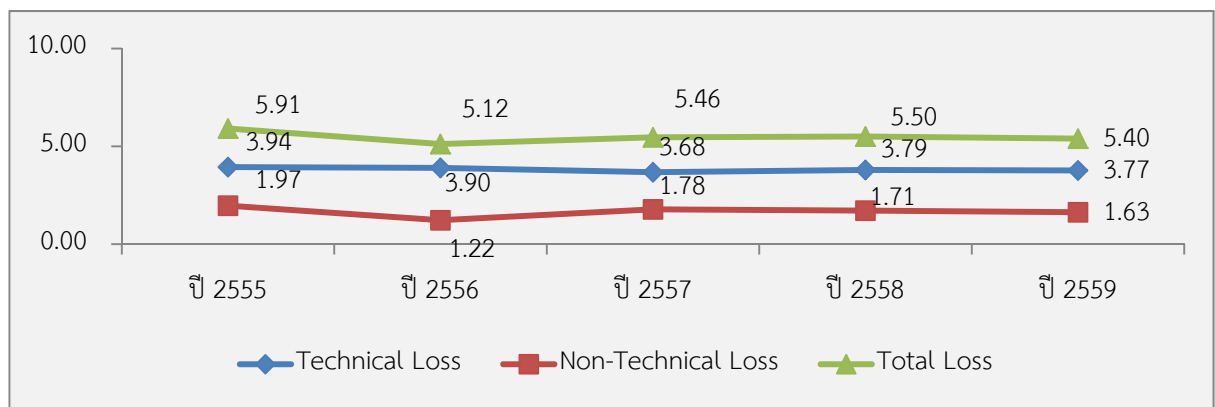


ที่ร้อยละของหน่วยสูญเสียทางเทคนิค² (Technical loss) ค่อนข้างคงที่อยู่ในช่วงร้อยละ 3.6 - 3.9 ทั้งนี้ กฟภ. มีกลยุทธ์และแผนงานรองรับเพื่อให้หน่วยสูญเสียทางเทคนิค (Technical Loss) ลดลง เช่น ก่อสร้างสถานีไฟฟ้าใหม่เพิ่มขึ้น การตรวจสอบแก้ไขจุดต่อจุดสัมผัสในสถานีไฟฟ้า/สายส่ง/ระบบจำหน่าย การแก้ไขกระแสไฟฟ้า Unbalance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

ภาพที่ 1- 12: ค่าดัชนีความเชื่อถือได้ของระบบไฟฟ้า ปี 2552 - 2559



ภาพที่ 1- 13: กราฟแสดงหน่วยสูญเสีย



ในด้านจำนวนผู้ใช้ไฟฟ้าแบ่งตามกลุ่มลูกค้าพบว่า ผู้ใช้ไฟในกลุ่มบ้านอยู่อาศัยมีสัดส่วนมากที่สุด รองลงมาคือ กลุ่มพาณิชย์ และอุตสาหกรรม ตามลำดับ โดยในปี 2559 พบว่า มีจำนวนผู้ใช้ไฟประเภทบ้านอยู่อาศัยมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 91.02 และมีจำนวนผู้ใช้ไฟประเภทอุตสาหกรรมน้อยที่สุด คิดเป็นร้อยละ 0.18 ทั้งนี้ แม้ว่าจำนวนลูกค้าในกลุ่มอุตสาหกรรมจะมีสัดส่วนน้อย อย่างไรก็ตาม เป็นกลุ่มที่มีการใช้ไฟมากที่สุด

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

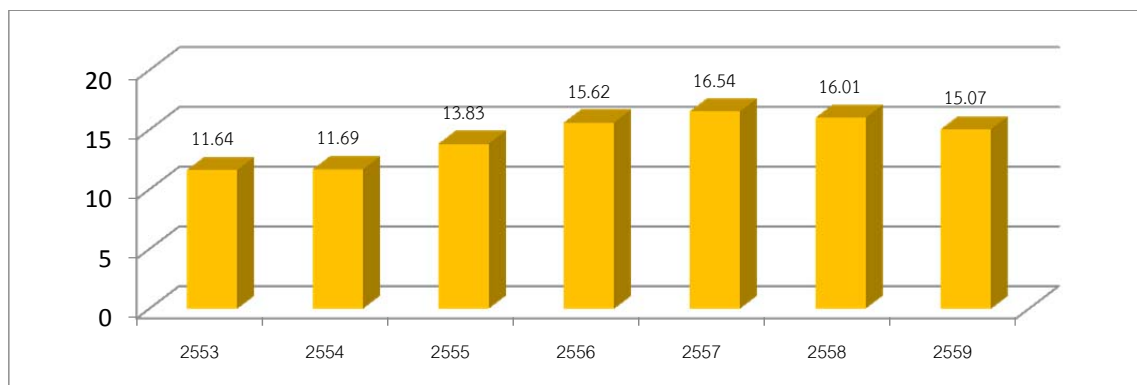


ตารางที่ 1- 7: จำนวนและอัตราการเติบโตของผู้ใช้ไฟฟ้า จำแนกตามกลุ่มลูกค้า

กลุ่มผู้ใช้ไฟฟ้า	จำนวนผู้ใช้ไฟ (ราย)				อัตราการเติบโต			
	2556	2557	2558	2559	2556	2557	2558	2559
บ้านอยู่อาศัย	15,469,011	15,919,566	16,339,328	16,739,341	3.08	2.91	2.64	2.45
พาณิชย์	1,399,973	1,458,920	1,516,430	1,516,465	4.51	4.21	3.94	5.23
อุตสาหกรรม	31,441	32,894	33,766	33,828	6.44	4.62	2.65	2.89
อื่นๆ	257,068	268,615	501,401	501,624	14.61	4.49	86.66	4.46
รวม	17,157,493	17,679,995	18,390,925	18,391,443	3.35	3.05	4.02	2.73

ทั้งนี้เมื่อพิจารณาถึงประสิทธิภาพการดำเนินงานพบว่า กฟภ. มีประสิทธิภาพการดำเนินงานที่ดีขึ้น โดยดูได้จากรายได้ดำเนินงานต่อพนักงานดีขึ้น จากในปี 2553 รายได้ดำเนินงานต่อพนักงานอยู่ที่ 11.64 ล้านบาท/ คน เพิ่มขึ้นเป็น 15.07 ล้านบาท/ คน ในปี 2559

ภาพที่ 1- 14: รายได้ดำเนินงานต่อพนักงาน ปี 2553 - 2559



2) ด้านการเงิน

2.1) รายรับและต้นทุน

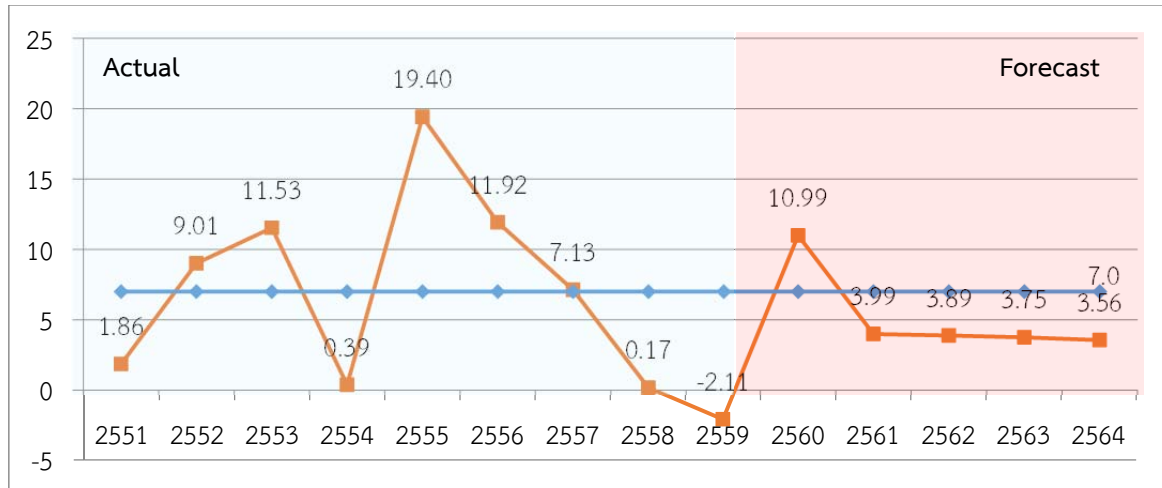
กฟภ. มีอัตราการเติบโตของรายได้หลักในปี 2559 อยู่ที่ร้อยละ -2.11 โดยในปี 2560 คาดว่าอัตราการเติบโตของรายได้จะอยู่ในระดับที่ร้อยละ 1.75 หลังจากนั้นอัตราการเติบโตของรายได้คาดการณ์ตั้งแต่ปี 2561 - 2564 จะอยู่ที่ประมาณร้อยละ 3.80 เนื่องจากโครงสร้างอัตราค่าไฟฟ้าถูกกำหนดให้คงที่ และเงินชดเชยรายได้ระหว่างการไฟฟ้า ช่วงปี 2558 - 2565 เท่ากับ 0.1255 บาท/หน่วยจำหน่ายตามอัตราเงินชดเชยรายได้ฯ ปี 2557 ซึ่งมีแนวโน้มที่ลดลงจากอดีต รวมถึงสัดส่วนผู้ใช้ไฟฟ้าของ กฟภ. จะลดลงจากการเข้ามาของโรงไฟฟ้าขนาดเล็กซึ่งทำให้ส่วนแบ่งตลาดของกลุ่มลูกค้าอุตสาหกรรมของ กฟภ. ลดลง โดยโรงไฟฟ้าขนาดเล็กที่เกิดขึ้นส่วนใหญ่อยู่ในนิคมอุตสาหกรรม ซึ่งเป็นที่ตั้งของลูกค้ารายสำคัญของ กฟภ. และโรงไฟฟ้าขนาดเล็กแต่ละแห่งสามารถขายไฟฟ้าให้กับผู้ใช้ไฟฟ้าที่อยู่บริเวณใกล้เคียงได้โดยตรง

ทั้งนี้เมื่อพิจารณาในส่วนรายได้จากค่าไฟฟ้าจะพบว่า รายได้ค่าไฟฟ้าเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง โดยมีแรงผลักดันหลักมาจากการใช้ไฟฟ้าที่เพิ่มมากขึ้นของทุกกลุ่มลูกค้า โดยเฉพาะอย่างยิ่งกลุ่มลูกค้าอุตสาหกรรมที่มีการขยายการผลิตจากปีก่อนหน้า สอดคล้องกับสภาพเศรษฐกิจที่เติบโตได้ดีขึ้นกว่า



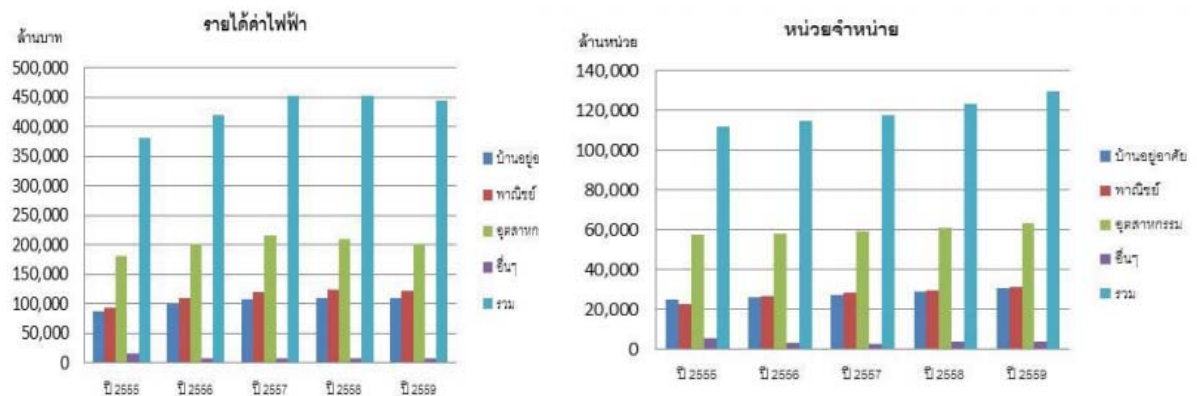
ปี 2559 และกลุ่มลูกค้าบ้านอยู่อาศัยที่มีการใช้ไฟฟ้าเพิ่มขึ้น เนื่องจากสภาพภูมิอากาศที่มีอุณหภูมิโดยเฉลี่ยเพิ่มสูงขึ้น นอกจากนี้ เนื่องจากอัตราค่าไฟฟ้าคิดเป็นอัตราก้าวหน้า เมื่อมีการใช้ไฟฟ้าเพิ่มขึ้นจนเลยขั้นการใช้ไฟเดิม จะทำให้อัตราค่าไฟฟ้าเพิ่มสูงขึ้น ส่งผลให้รายได้ค่าไฟฟ้าเพิ่มขึ้นอีกทอดหนึ่ง

ภาพที่ 1- 15: อัตราการเติบโตของรายได้หลัก



หมายเหตุ: ข้อมูลจริงถึงปี 2559 ทั้งนี้ ปี 2560 - 2564 ประมาณการโดยฝ่ายงบประมาณ กฟภ. โดยในช่วงปลายปี 2554 เกิดเหตุการณ์อุทกภัย ทำให้ปริมาณการใช้ไฟฟ้าลดลง

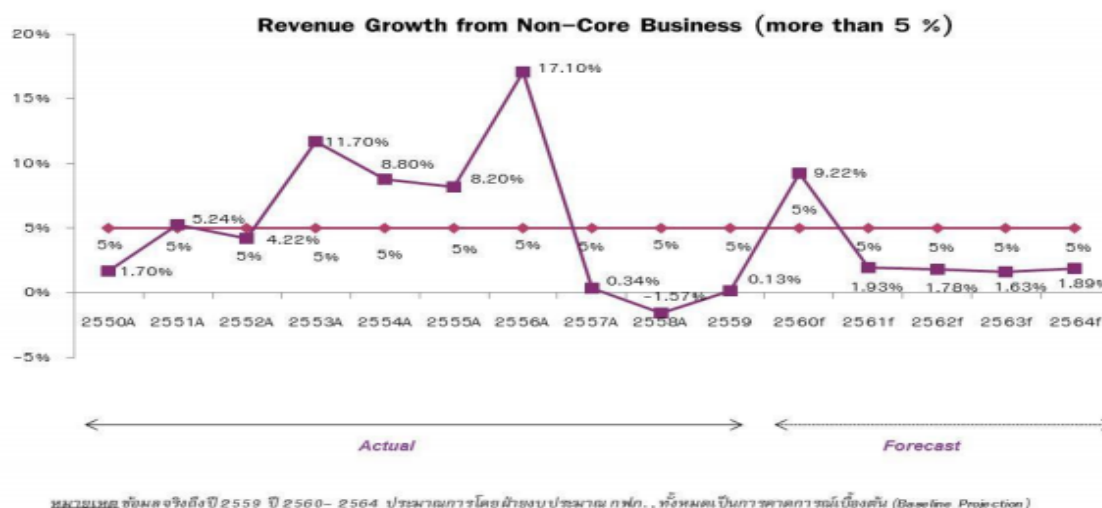
ภาพที่ 1- 16: รายได้ค่าไฟฟ้า และหน่วยจำหน่าย จำแนกตามกลุ่มลูกค้า ในปี 2555 - 2559



เมื่อพิจารณาในอัตราการเติบโตของรายได้จากธุรกิจเสริมกลับพบว่า ในปี 2556 อัตราการเติบโตของรายได้จากธุรกิจเสริมเพิ่มขึ้นมากจากปี 2555 โดยเพิ่มขึ้นถึงร้อยละ 17.10 ซึ่งมีสาเหตุหลักมาจากรายได้ค่าธรรมเนียมและเงินสมทบที่เพิ่มสูงขึ้นถึงร้อยละ 124.75 โดยในปี 2556 มีการปรับปรุงระบบจำหน่ายพาดสายสื่อสารฯ จำนวนมาก แต่ในปี 2557 - 2558 กฟภ. กลับมีอัตราการเติบโตของรายได้จากธุรกิจเสริมลดลงอย่างมาก โดยอยู่ที่ร้อยละ 0.34 และ -1.57 เนื่องจาก กฟภ. ได้รับรายได้จากค่าทดสอบอุปกรณ์ไฟฟ้า ค่าธรรมเนียมและเงินสมทบ และจากการก่อสร้างให้ผู้ผู้ใช้ไฟลดลง โดยในปี 2559 อัตราการเติบโตเพิ่มขึ้นเล็กน้อยที่ร้อยละ 0.13 อย่างไรก็ตาม เนื่องจากการเพิ่มรายได้จากธุรกิจเสริมได้เป็นหนึ่งในกลยุทธ์

ของ กฟภ. ในปี 2560 ทำให้การคาดการณ์อัตราการเติบโตของรายได้จากธุรกิจเสริมเพิ่มขึ้นเรื่อย ๆ โดยในปี 2564 คาดว่าจะอยู่ที่ร้อยละ 1.89

ภาพที่ 1- 17: อัตราการเติบโตของรายได้จากธุรกิจเสริม



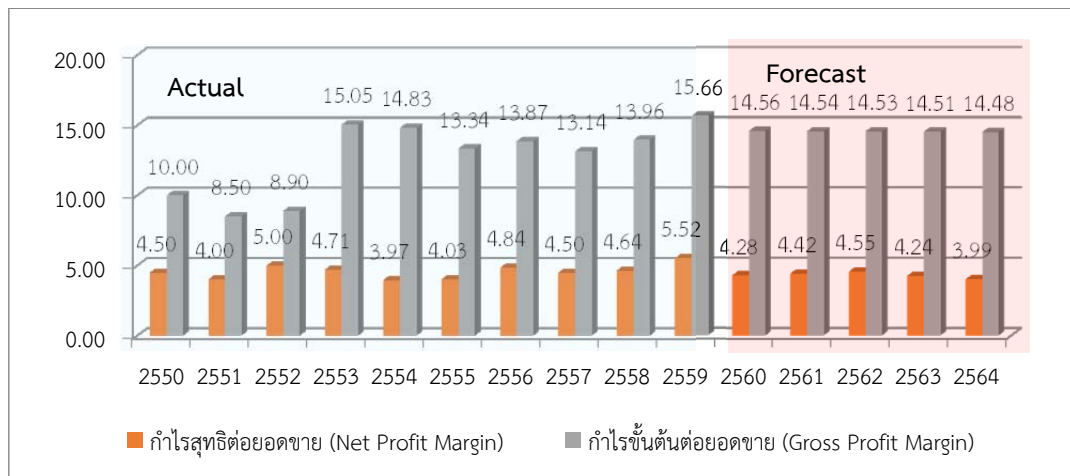
2.2) อัตราส่วนการทำการกำไร

เมื่อพิจารณาถึงสัดส่วนกำไรขั้นต้นจะพบว่า สัดส่วนกำไรขั้นต้นในช่วงปี 2557 - 2559 โดยเฉลี่ยจะอยู่ที่ร้อยละ 14.25 อย่างไรก็ตาม ในช่วงปี 2560 - 2564 สัดส่วนกำไรขั้นต้นมีแนวโน้มที่จะเพิ่มขึ้นโดยเฉลี่ยอยู่ที่ร้อยละ 14.28 ในขณะที่สัดส่วนกำไรสุทธิมีแนวโน้มลดลงเรื่อยๆ จากร้อยละ 5.52 ในปี 2559 มาอยู่ที่ร้อยละ 3.99 ในปี 2564 เนื่องจากค่าใช้จ่ายในการบริหารมีแนวโน้มเพิ่มขึ้นเรื่อย ๆ

โดยนับตั้งแต่ปี 2557 จะเห็นได้ว่า อัตราส่วนผลตอบแทนต่างๆ มีแนวโน้มลดลงเรื่อยๆ แต่อย่างไรก็ตามในปี 2559 อัตราส่วน ROE, ROA, ROIC มีค่าเพิ่มขึ้นจากปี 2558 เล็กน้อยอยู่ที่ร้อยละ 16.71 7.19 และ 6.54 ตามลำดับ โดยสัดส่วนดังกล่าวจะลดลงมาอยู่ที่ร้อยละ 11.24 5.56 และ 4.80 ตามลำดับ ในปี 2564 โดยสาเหตุหลักของการลดลงในสัดส่วนผลตอบแทนต่างๆ เกิดขึ้นเนื่องจาก กฟภ. มีการลงทุนเพิ่มในสัดส่วนที่มากกว่าการเพิ่มขึ้นของกำไรมาก โดย กฟภ. มีแผนการลงทุนโครงการหลักๆ ในอนาคต เช่น โครงการพัฒนาระบบส่งและจำหน่าย ระยะที่ 1 (51,950 ล้านบาท) โครงการพัฒนาระบบสายส่งและสถานีไฟฟ้า ระยะที่ 9 ส่วนที่ 3 (15,085 ล้านบาท) เป็นต้น นอกจากนี้ อาจเกิดจากการที่ กฟภ. ไม่สามารถกำหนดราคาไฟฟ้าได้เอง ทำให้ไม่สามารถปรับเพิ่มราคาตามต้นทุนได้ รวมทั้ง กฟภ. ยังเสียลูกค้าบางส่วนจากการเข้ามาของโรงไฟฟ้าขนาดย่อมอีกด้วย โดยนับตั้งแต่ปี 2556 จนถึง 2560 ค่าต้นทุนเงินทุน (WACC) โดยรวมค่อนข้างคงที่ อย่างไรก็ตาม ในปี พ.ศ. 2559-2564 ค่าต้นทุนเงินทุนจะลดลงเล็กน้อย จากร้อยละ 6.65 ในปี 2559 เป็นร้อยละ 6.50 ในปี 2564 โดยต้นทุนจากการเงินกู้ยืม (Kd) มีแนวโน้มค่อนข้างคงที่ ในขณะที่ต้นทุนจากเงินทุนของผู้ถือหุ้น (Ke) มีแนวโน้มเพิ่มขึ้น ซึ่งเกิดจาก กฟภ. ต้องกู้ยืมเงินเพิ่มเติมเพื่อใช้ในการลงทุน แม้ว่าจะมีการใช้เงินรายได้จาก กฟภ. มาเป็นส่วนหนึ่งในการลงทุนก็ตาม

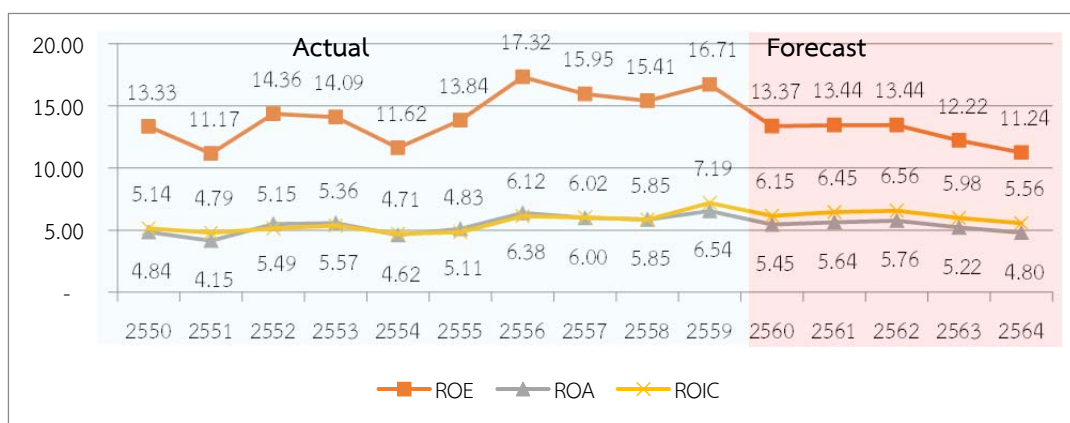


ภาพที่ 1- 18: สัดส่วนกำไรส่วนเพิ่ม ปี 2550 - 2564



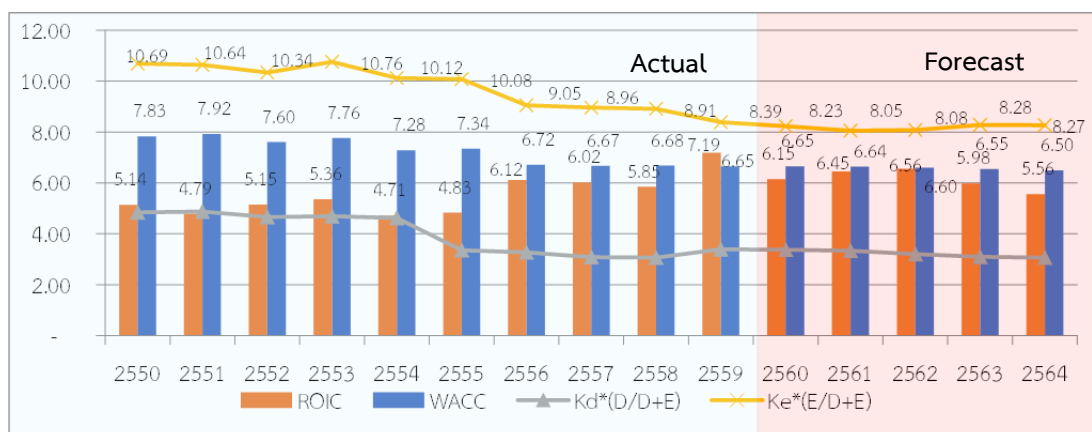
หมายเหตุ: ข้อมูลจริงถึงปี 2559 ทั้งนี้ ปี 2560 - 2564 ประมาณการโดยฝ่ายงบประมาณ กฟภ.

ภาพที่ 1- 19: อัตราผลตอบแทน ปี 2550 - 2564



หมายเหตุ: ข้อมูลจริงถึงปี 2559 ทั้งนี้ ปี 2560 - 2564 ประมาณการโดยฝ่ายงบประมาณ กฟภ. (กรณี Best Case)

ภาพที่ 1- 20: อัตราส่วน ROIC และ WACC



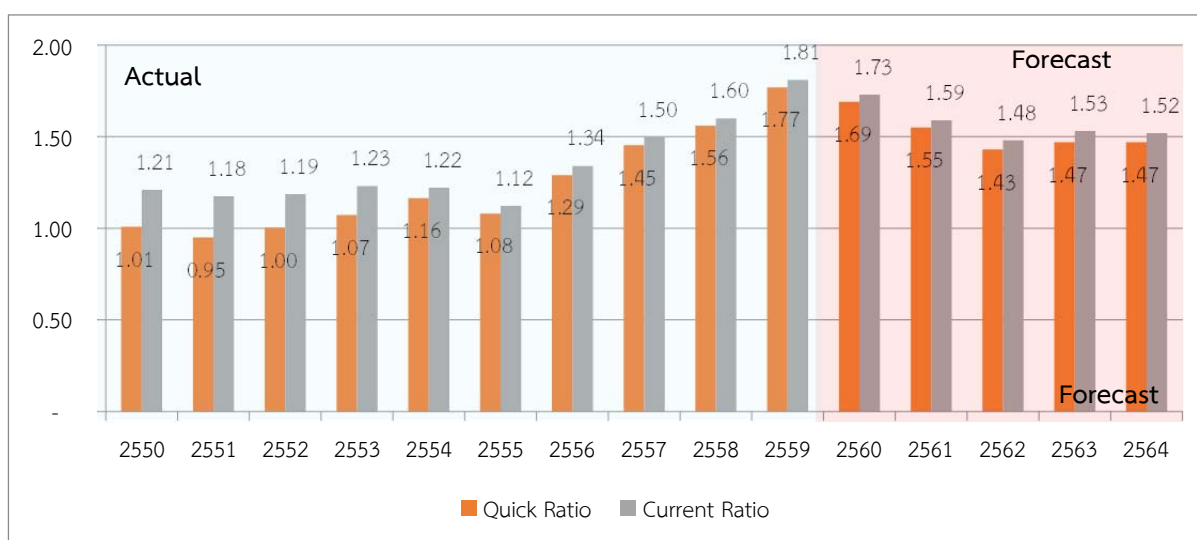
หมายเหตุ: ข้อมูลจริงถึงปี 2559 ทั้งนี้ ปี 2560-2564 ประมาณการโดยฝ่ายงบประมาณ กฟภ.



2.3) ความเสี่ยงทางการเงิน

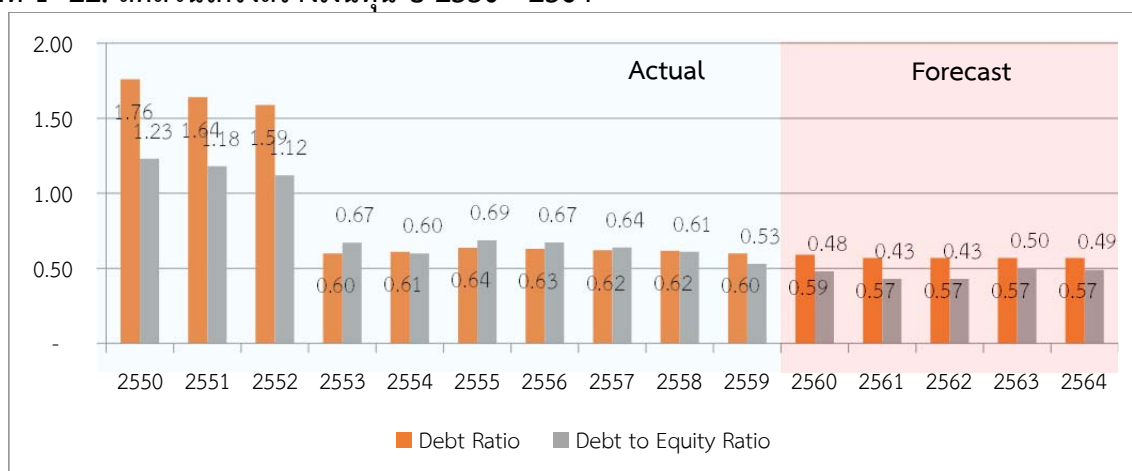
ในส่วนของความเสี่ยงด้านการเงิน พบว่า กฟภ. มีสัดส่วนสภาพคล่อง (Current Ratio) ที่ลดลง จากในปี 2559 อยู่ที่ 1.77 เท่า กลายเป็น 1.47 เท่า ในปี 2564 ทั้งนี้ เมื่อพิจารณาสัดส่วนหนี้สินรวมต่อสินทรัพย์รวม (Debt Ratio) จะพบว่า ในช่วงปี 2561-2564 กฟภ. มีแนวโน้มสัดส่วนหนี้สินรวมต่อสินทรัพย์รวมค่อนข้างคงที่ โดยคาดว่า กฟภ. จะสามารถรักษาสัดส่วนหนี้สินรวมต่อสินทรัพย์รวมให้อยู่คงที่ที่ประมาณ 0.57 เท่า ในทางตรงกันข้าม อัตราส่วนหนี้สินระยะยาวต่อส่วนทุน (Debt to Equity Ratio) ของ กฟภ. เล็กน้อยในช่วงปี 2561-2564 จาก 0.48 เท่ากลายเป็น 0.49 เท่า เนื่องจาก กฟภ. มีแผนการลงทุนโครงการใหญ่หลายโครงการในอนาคต

ภาพที่ 1- 21: สัดส่วนสภาพคล่อง ปี 2550 - 2564



หมายเหตุ: ข้อมูลจริงถึงปี 2559 ทั้งนี้ ปี 2560 - 2564 ประมาณการโดยฝ่ายงบประมาณ กฟภ.

ภาพที่ 1- 22: สัดส่วนโครงสร้างเงินทุน ปี 2550 - 2564



หมายเหตุ: ข้อมูลจริงถึงปี 2559 ทั้งนี้ ปี 2560 - 2564 ประมาณการโดยฝ่ายงบประมาณ กฟภ.

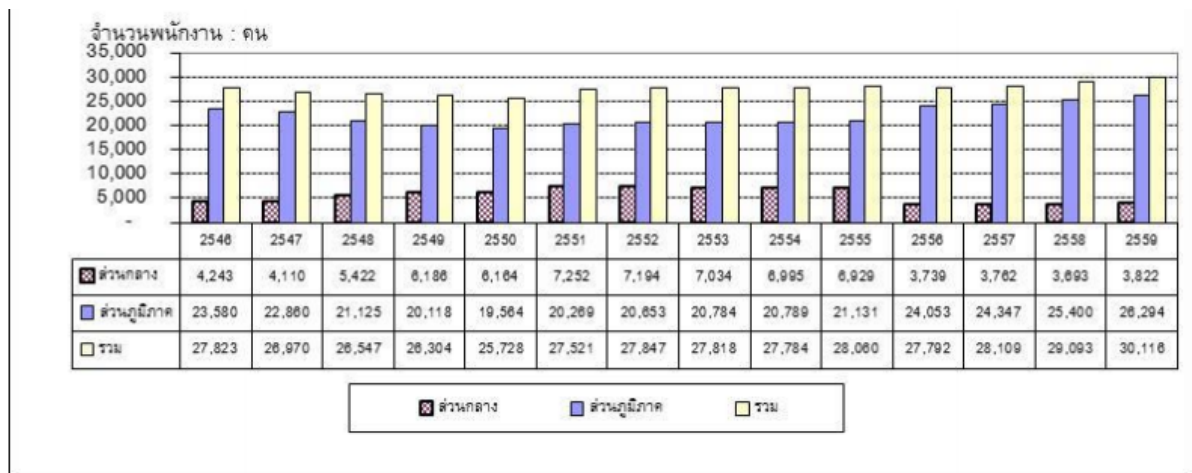


3) ด้านการจัดการทรัพยากร

3.1) พนักงาน

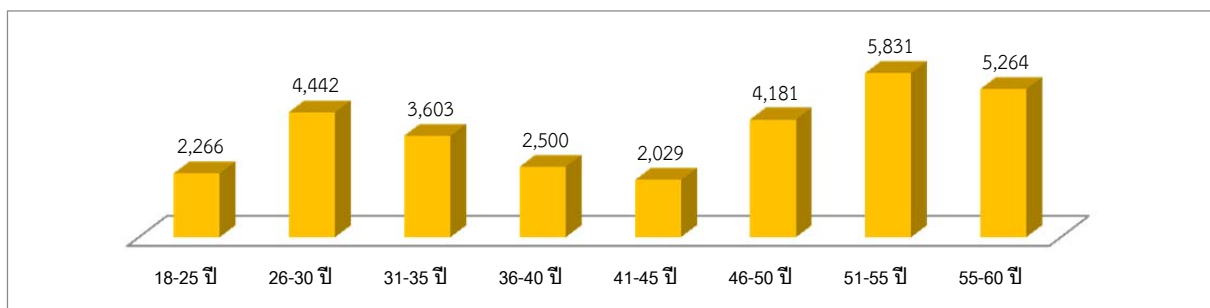
พนักงานของ กฟภ. แบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือ ส่วนกลาง และส่วนภูมิภาค โดยจำนวนพนักงานทั้งหมด การเปลี่ยนแปลงเพียงเล็กน้อย ในปี 2559 กฟภ. มีพนักงานรวม 30,116 คน เป็นพนักงานในส่วนกลาง จำนวน 3,822 คน คิดเป็นร้อยละ 12.69 ของพนักงานทั้งหมด และเป็นพนักงานในส่วนภูมิภาค จำนวน 26,294 คน คิดเป็นร้อยละ 87.31 ของพนักงานทั้งหมด

ภาพที่ 1- 23: จำนวนพนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ปี 2546 - 2559



เมื่อจำแนกจำนวนพนักงานตามอายุ พบว่า พนักงานของ กฟภ. ส่วนใหญ่จะมีอายุตั้งแต่ 46 ปีขึ้นไป โดยมีสัดส่วนคิดเป็นร้อยละ 50.72 ของพนักงานทั้งหมด ซึ่งถือว่ามีส่วนที่สูงมาก แสดงให้เห็นว่าพนักงานส่วนใหญ่เป็นกลุ่มที่มีอายุมากและมีอายุการทำงานก่อนวัยเกษียณเพียงไม่กี่ปี ในขณะที่กลุ่มอายุ 18-25 ปี มีสัดส่วนที่น้อยเพียงร้อยละ 7.52 ของพนักงานทั้งหมด ซึ่งในอนาคตอาจจะส่งผลด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล และทำให้เห็นความจำเป็นของการจัดการและถ่ายทอดความรู้ภายในองค์กร

ภาพที่ 1- 24: จำนวนพนักงานจำแนกตามอายุ ปี 2559

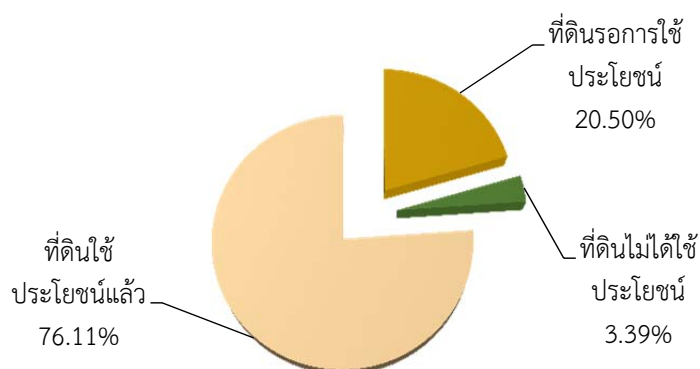




3.2) ที่ดิน

กฟภ. มีที่ดินทั้งหมดมูลค่า 8,536.20 ล้านบาท โดยมีที่ดินที่ใช้ประโยชน์แล้วจำนวน 6,496.63 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 76.11 และที่ดินที่รอการใช้ประโยชน์ จำนวน 1,750.14 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 20.50 และที่ดินที่ไม่ใช้ประโยชน์ จำนวน 289.43 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 3.39 แสดงให้เห็นว่า กฟภ. มีการใช้ประโยชน์จากที่ดินที่มีอยู่อย่างมีประสิทธิภาพ เนื่องจากมีที่ดินที่ไม่ใช้ประโยชน์อยู่ในสัดส่วนที่ต่ำ

ภาพที่ 1- 25: สัดส่วนการใช้ที่ดินของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ปี 2559



1.3.2 การสำรวจและเรียนรู้เกี่ยวกับลูกค้าและตลาดของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ปี 2559

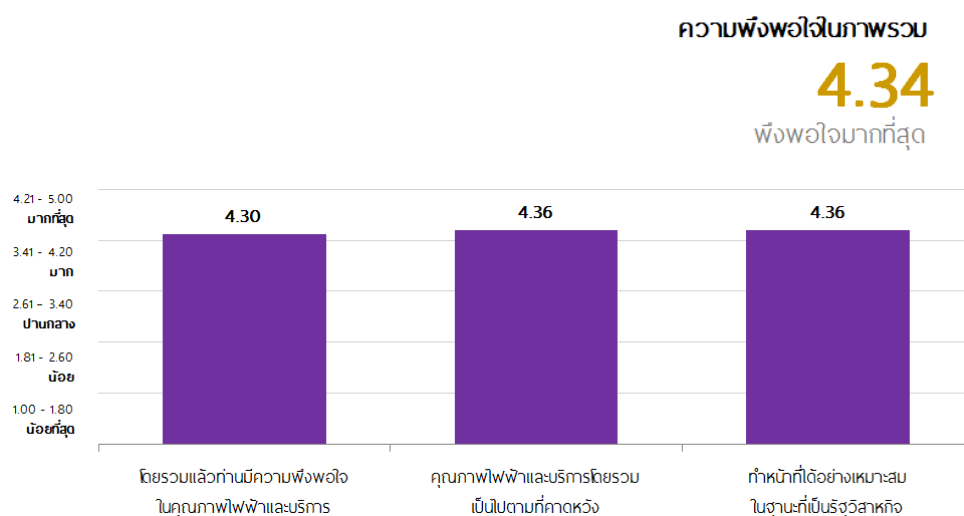
โครงการสำรวจและเรียนรู้เกี่ยวกับลูกค้าและตลาดของ กฟภ. ปี 2559 มีการสำรวจความพึงพอใจในการบริการของ กฟภ. กับลูกค้าจำนวน 5,570 ราย โดยสรุปผลการสำรวจได้ ดังนี้

ตารางที่ 1- 8: การสำรวจความพึงพอใจในการบริการของ กฟภ.

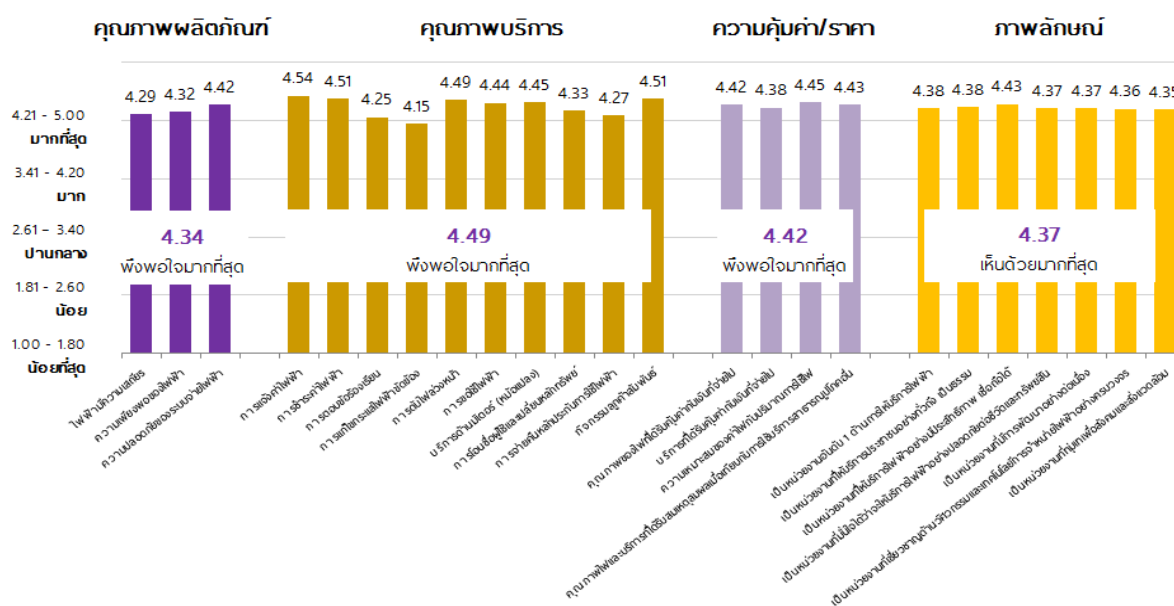
ประเภทกลุ่มตัวอย่าง	จำนวน (ราย)
ลูกค้าปัจจุบัน	5,370
ลูกค้าคู่แข่ง	100
ลูกค้าในอนาคต	100
รวม	5,570



ภาพที่ 1- 26: กราฟสำรวจความพึงพอใจในภาพรวมของลูกค้าปัจจุบันของ กฟภ.

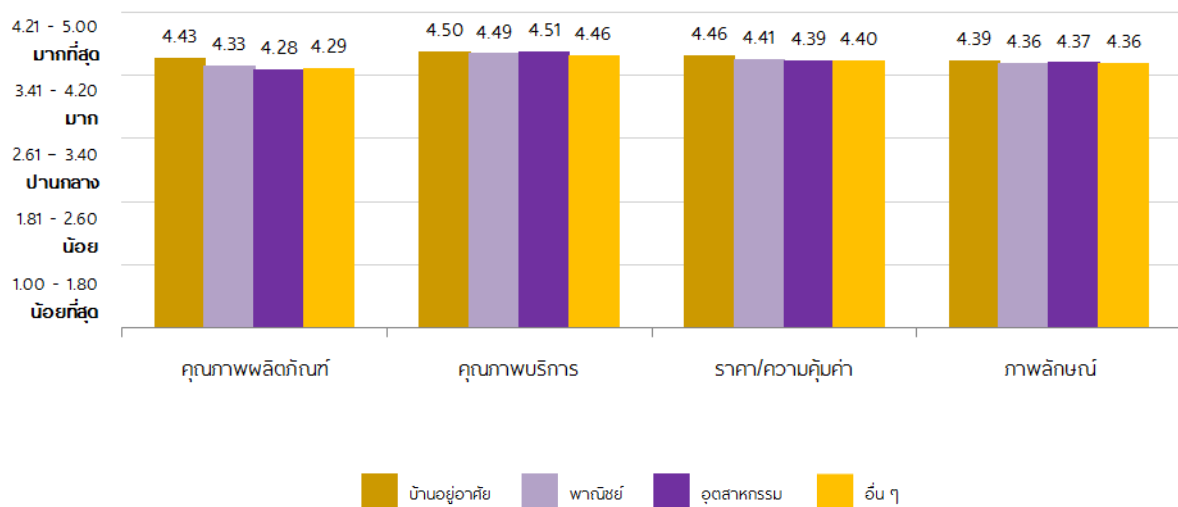


ภาพที่ 1- 27: กราฟสำรวจความพึงพอใจ/ภาพลักษณ์ ภาพรวม





ภาพที่ 1- 28: กราฟผลสำรวจความพึงพอใจ/ภาพลักษณ์ โดยจำแนกลูกค้าตามบริบทขององค์กร

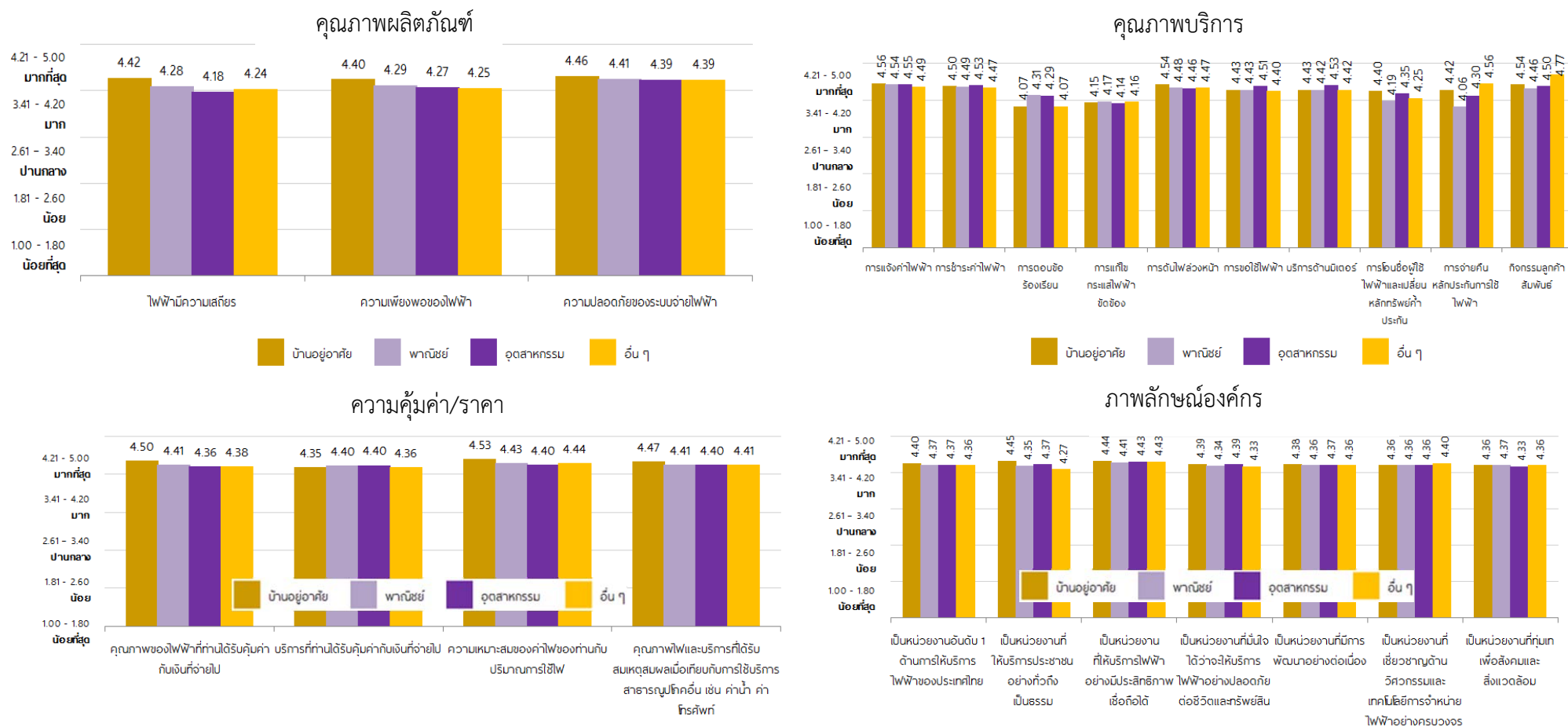


ภาพที่ 1- 29: กราฟผลสำรวจความพึงพอใจ/ภาพลักษณ์ โดยจำแนกตามพื้นที่ให้บริการ กฟภ. ตามภาค





ภาพที่ 1- 30: กราฟผลสำรวจความพึงพอใจคุณภาพผลิตภัณฑ์ คุณภาพบริการ ความคุ้มค่า/ราคา และภาพลักษณ์องค์กร โดยจำแนกลูกค้าตามบริบทขององค์กร



ภาพที่ 1- 31: กราฟผลสำรวจความพึงพอใจคุณภาพผลิตภัณฑ์ คุณภาพบริการ ความคุ้มค่า/ราคา และภาพลักษณ์องค์กร โดยจำแนกตามพื้นที่ให้บริการ กฟภ. ตามภาค



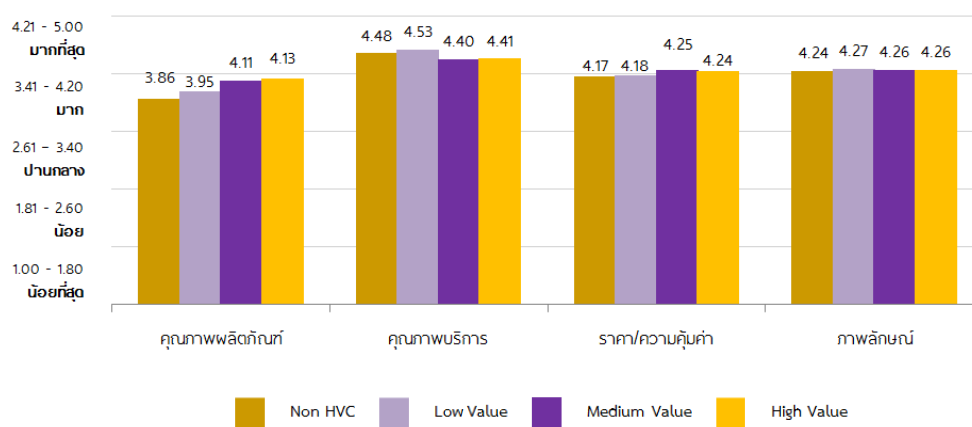


กลุ่มลูกค้ารายสำคัญ (Key Account) มีค่าเฉลี่ยความพึงพอใจในภาพรวมของ กฟภ. อยู่ในระดับคะแนน 4.2412

ตารางที่ 1- 9: ความพึงพอใจในภาพรวมของ กฟภ. ของกลุ่มลูกค้ารายสำคัญ (KEY ACCOUNT)

ภาพรวม	KAM	
	MEAN	S.D.
โดยรวมแล้วท่านมีความพึงพอใจในคุณภาพไฟฟ้าและบริการ	4.2154	0.5258
คุณภาพไฟฟ้าและบริการโดยรวมเป็นไปตามที่คาดหวัง	4.2669	0.5447
ทำหน้าที่ได้อย่างเหมาะสม ในฐานะที่เป็นรัฐวิสาหกิจ	4.2412	0.5228
รวม	4.2412	0.4115

ภาพที่ 1- 32: กราฟผลสำรวจความพึงพอใจ/ภาพลักษณ์ จำแนกตามลูกค้ารายสำคัญ (KAM)





ข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุงการดำเนินงานของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค (กฟภ.)

ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงการดำเนินงานจากผลการสำรวจเพื่อการเรียนรู้เกี่ยวกับลูกค้าและตลาดประจำปี 2559 โดยการวิเคราะห์ตามมุมมองของ 7P (ส่วนประสมทางการตลาด : Marketing Mix) และด้านภาพลักษณ์องค์กร สรุปดังนี้

1.1 ด้านบุคลากร (People)

ประเด็น	กลุ่มลูกค้าที่เกี่ยวข้อง
ขีดความสามารถและศักยภาพของพนักงาน ทั้งด้าน Operation และการให้บริการลูกค้า	☒ บ้านที่อยู่อาศัย ☐ บริการผู้สูงอายุ ☐ สร้างความใกล้ชิด ☐ รักษามาตรฐาน ☐ ติดตามอย่างต่อเนื่อง การให้บริการเมื่อลูกค้าติดต่อมาทางโทรศัพท์/การแจ้งเหตุไฟฟ้า/การแจ้งเหตุไฟฟ้า/การแจ้งเหตุไฟฟ้า ☒ พาณิชย์ ☐ บริการผู้สูงอายุ ☐ สร้างความใกล้ชิด ☐ รักษามาตรฐาน ☐ ติดตามอย่างต่อเนื่อง การให้บริการเมื่อลูกค้าติดต่อมาทางโทรศัพท์/การแจ้งเหตุไฟฟ้า/การแจ้งเหตุไฟฟ้า/การแจ้งเหตุไฟฟ้า ☒ อุตสาหกรรม ☐ บริการผู้สูงอายุ ☐ สร้างความใกล้ชิด ☐ รักษามาตรฐาน ☐ ติดตามอย่างต่อเนื่อง การให้บริการเมื่อลูกค้าติดต่อมาทางโทรศัพท์/การแจ้งเหตุไฟฟ้า/การแจ้งเหตุไฟฟ้า/การแจ้งเหตุไฟฟ้า ☒ อื่นๆ ☐ บริการผู้สูงอายุ ☐ สร้างความใกล้ชิด ☐ รักษามาตรฐาน ☐ ติดตามอย่างต่อเนื่อง การให้บริการเมื่อลูกค้าติดต่อมาทางโทรศัพท์/การแจ้งเหตุไฟฟ้า/การแจ้งเหตุไฟฟ้า/การแจ้งเหตุไฟฟ้า
ข้อเสนอแนะในการปรับปรุง	
- กำหนดและ ประเมิน Competency ของแต่ละตำแหน่งที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการให้บริการลูกค้า และมีการพัฒนาศักยภาพของแต่ละบุคคลให้เหมาะสม ซึ่งจะนำไปสู่การฝึกอบรมและประเมินผลขีดความสามารถของแต่ละบุคคลอย่างเป็นรูปธรรม ซึ่งควรนำไปเชื่อมโยงกับระบบประเมินผลการดำเนินงาน และแรงจูงใจของพนักงาน - พนักงานที่ให้บริการลูกค้า (Front Office) ต้องได้รับการอบรมอย่างสม่ำเสมอ โดยหลักสูตรที่จำเป็นสำหรับพนักงานให้บริการลูกค้า ได้แก่ การให้บริการที่ดีและมีคุณภาพ (Service Mind) เพื่อให้พนักงานที่ให้บริการลูกค้า มีความยิ้มแย้ม มีการให้บริการที่รวดเร็ว มีคุณภาพ เต็มใจให้บริการ มีความสุภาพและเป็นมิตร รวมถึงการอบรมเรื่องเทคนิคการเจรจาต่อรอง (Negotiation Skill) เพื่อรักษาสัมพันธภาพที่ดี สำหรับงานบริการที่จำเป็นต้องพบเจอกับลูกค้าที่มีความหลากหลาย - มีการดำเนินงานในแนวทางอื่นร่วมด้วย เช่น การจัดให้มีต้นแบบของพนักงานให้บริการ การจัดให้มีมาตรฐานสำหรับคุณลักษณะของพนักงานให้บริการ หรือการจัดอบรมพิเศษเรื่องเทคนิคการเจรจาเพื่อโน้มน้าวและสร้างความเชื่อมั่นให้กับลูกค้าหรือผู้มาใช้บริการ เป็นต้น	



ประเด็น	กลุ่มลูกค้าที่เกี่ยวข้อง
ความเป็นมืออาชีพ	☒ บ้านที่อยู่อาศัย ☐ ปรับปรุงส่วนอื่น ☐ สร้างความใกล้ชิด ☐ รักษามาตรฐาน ☐ ติดตามอย่างใกล้ชิด การแก้ไขกระแสไฟฟ้า ติดตั้ง ☒ พาณิชยกรรม ☐ ปรับปรุงส่วนอื่น ☐ สร้างความใกล้ชิด ☒ รักษามาตรฐาน ☐ ติดตามอย่างใกล้ชิด การแก้ไขกระแสไฟฟ้า การแก้ไขไฟฟ้า ☒ อุตสาหกรรม ☐ ปรับปรุงส่วนอื่น ☐ สร้างความใกล้ชิด ☒ รักษามาตรฐาน ☐ ติดตามอย่างใกล้ชิด การแก้ไขกระแสไฟฟ้า การแก้ไขไฟฟ้า ☒ อื่นๆ ☐ ปรับปรุงส่วนอื่น ☐ สร้างความใกล้ชิด ☒ รักษามาตรฐาน ☐ ติดตามอย่างใกล้ชิด การแก้ไขกระแสไฟฟ้า การแก้ไขไฟฟ้า ติดตั้ง ติดตั้ง
ข้อเสนอแนะในการปรับปรุง	
- ดำเนินการตามคู่มือการปฏิบัติงาน (Work Manual) และมาตรฐานการให้บริการลูกค้า (Service Level Agreement) ซึ่งครอบคลุมถึงบุคลิกลักษณะการแต่งกายที่เป็นมืออาชีพ (Professional Looking) โดยเป็นการแต่งกายที่เป็นมาตรฐาน สื่อถึงความพร้อมปฏิบัติงาน และความปลอดภัยในการปฏิบัติงาน โดยครอบคลุมทั้งพนักงานและลูกจ้าง - จัดให้มีความพร้อมด้านอุปกรณ์และเครื่องมือสำหรับเจ้าหน้าที่ภาคสนามที่ทำหน้าที่ซ่อมกระแสไฟฟ้าขัดข้อง/ติดตั้งมิเตอร์ไฟฟ้า	

ประเด็น	กลุ่มลูกค้าที่เกี่ยวข้อง
การแยกบทบาทที่ชัดเจนระหว่างพนักงานด้าน Operation และพนักงานที่ดูแลลูกค้า (การแก้ไขกระแสไฟฟ้าขัดข้อง)	☒ บ้านที่อยู่อาศัย ☐ ปรับปรุงส่วนอื่น ☐ สร้างความใกล้ชิด ☐ รักษามาตรฐาน ☐ ติดตามอย่างใกล้ชิด ☒ พาณิชยกรรม ☐ ปรับปรุงส่วนอื่น ☐ สร้างความใกล้ชิด ☐ รักษามาตรฐาน ☐ ติดตามอย่างใกล้ชิด ☒ อุตสาหกรรม ☐ ปรับปรุงส่วนอื่น ☐ สร้างความใกล้ชิด ☐ รักษามาตรฐาน ☐ ติดตามอย่างใกล้ชิด ☒ อื่นๆ ☐ ปรับปรุงส่วนอื่น ☐ สร้างความใกล้ชิด ☐ รักษามาตรฐาน ☐ ติดตามอย่างใกล้ชิด
ข้อเสนอแนะในการปรับปรุง	
- การกำหนดบทบาทที่ชัดเจนระหว่างพนักงานด้าน Operation (E/O) และพนักงานที่ดูแลลูกค้า(Key account Manager, Call center) ในการรับแจ้งเหตุ/ตอบคำถามสถานะกระแสไฟฟ้าขัดข้อง และพนักงานที่แก้ไขไฟฟ้าขัดข้อง เพื่อกระบวนการทำงานมีความคล่องตัว และการทำงานของเจ้าหน้าที่มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น - พนักงาน Call Center ควรมีบทบาทหลักในการรับเรื่องจากลูกค้า การตอบสนองต่อปัญหาที่เกิดขึ้น และข้อร้องเรียนที่พบ และประสานกับ E/O เพื่อได้รับข้อมูลเกี่ยวกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้น และประมาณการระยะเวลาที่ไฟฟ้าจะกลับมาใช้การได้ดังเดิม เพื่อประสานกลับไปยังผู้ใช้บริการ ทั้งนี้ระบบงานการให้บริการลูกค้า ควรรองรับในการเก็บข้อมูลสถานะของการแก้ไขไฟฟ้า เพื่อเป็นข้อมูลให้ Call Center สามารถตอบกลับลูกค้าได้ถูกต้อง และสอดคล้องกัน ซึ่งในอนาคตสามารถทำเป็นรูปแบบ Online Service โดยลูกค้าสามารถเข้ามาดูข้อมูล และสถานะการแก้ไขไฟฟ้าขัดข้อง ผ่าน E-Channel เช่น Website และ Mobile Application ได้	



1.2 ด้านกระบวนการ (Process)

ประเด็น	กลุ่มลูกค้าที่เกี่ยวข้อง
มาตรฐานการให้บริการ	☒ บ้านที่อยู่อาศัย ☐ บริการด่วน ☐ บริการปกติ ☐ บริการมาตรฐาน ☐ บริการพรีเมียม การให้บริการด้วยช่องทาง การให้บริการด้วยช่องทาง การให้บริการด้วยช่องทาง ☒ พาณิชย์ ☐ บริการด่วน ☐ บริการปกติ ☐ บริการมาตรฐาน ☐ บริการพรีเมียม การให้บริการด้วยช่องทาง การให้บริการด้วยช่องทาง การให้บริการด้วยช่องทาง ☒ อุตสาหกรรม ☐ บริการด่วน ☐ บริการปกติ ☐ บริการมาตรฐาน ☐ บริการพรีเมียม การให้บริการด้วยช่องทาง การให้บริการด้วยช่องทาง การให้บริการด้วยช่องทาง ☒ อื่นๆ ☐ บริการด่วน ☐ บริการปกติ ☐ บริการมาตรฐาน ☐ บริการพรีเมียม การให้บริการด้วยช่องทาง การให้บริการด้วยช่องทาง การให้บริการด้วยช่องทาง
ข้อเสนอแนะในการปรับปรุง	
- มีการประเมินผลการดำเนินงานตามมาตรฐานการให้บริการ (Service Level Agreement : SLA) เป็นประจำ และควรใช้ระบบสารสนเทศเข้ามาช่วยในการติดตามประเมินผล และประเมินปัญหาอุปสรรค และสถานการณ์ที่ไม่คาดคิด เพื่อนำผลการประเมินดังกล่าวมาปรับปรุงกระบวนการให้บริการ - นอกเหนือจากการรายงานผลการดำเนินงานตาม SLA ที่มีการกำหนดความถี่ในการประเมินผลที่เหมาะสม เช่น 6 เดือน หรือ 1 ปีแล้ว กฟภ. ควรมีกระบวนการในการสุ่มทดสอบการดำเนินงานตามระดับความสำเร็จของแต่ละกระบวนการ (Mystery Shopper)	

ประเด็น	กลุ่มลูกค้าที่เกี่ยวข้อง
การทบทวน/ปรับปรุงกระบวนการ	☒ บ้านที่อยู่อาศัย ☐ บริการด่วน ☐ บริการปกติ ☐ บริการมาตรฐาน ☐ บริการพรีเมียม การให้บริการด้วยช่องทาง การให้บริการด้วยช่องทาง การให้บริการด้วยช่องทาง ☒ พาณิชย์ ☐ บริการด่วน ☐ บริการปกติ ☐ บริการมาตรฐาน ☐ บริการพรีเมียม การให้บริการด้วยช่องทาง การให้บริการด้วยช่องทาง การให้บริการด้วยช่องทาง ☒ อุตสาหกรรม ☐ บริการด่วน ☐ บริการปกติ ☐ บริการมาตรฐาน ☐ บริการพรีเมียม การให้บริการด้วยช่องทาง การให้บริการด้วยช่องทาง การให้บริการด้วยช่องทาง ☒ อื่นๆ ☐ บริการด่วน ☐ บริการปกติ ☐ บริการมาตรฐาน ☐ บริการพรีเมียม การให้บริการด้วยช่องทาง การให้บริการด้วยช่องทาง การให้บริการด้วยช่องทาง
ข้อเสนอแนะในการปรับปรุง	
มีการทบทวนมาตรฐานในการให้บริการลูกค้า ที่สอดคล้องกับความต้องการและความคาดหวังของลูกค้า (Customer Centric) ทั้งนี้ควรทบทวนถึงการนำเทคโนโลยี และนวัตกรรมมาใช้ในแต่ละขั้นตอนเพื่อปรับปรุงกระบวนการให้รวดเร็วและคล่องตัวขึ้น (Streamline Business Process) และมีการประเมินผลการดำเนินงานตามมาตรฐานการให้บริการที่กำหนดไว้	



ประเด็น	กลุ่มลูกค้าที่เกี่ยวข้อง
การรวมศูนย์ข้อมูลการให้บริการลูกค้า	☒ บ้านที่อยู่อาศัย ☐ ปรับปรุงส่วน ☐ สร้างความยืดหยุ่น ☐ รักษามาตรฐาน ☒ ติดตามอย่างใกล้ชิด ☒ พาณิชยกรรม ☐ ปรับปรุงส่วน ☐ สร้างความยืดหยุ่น ☐ รักษามาตรฐาน ☒ ติดตามอย่างใกล้ชิด ☒ อุตสาหกรรม ☐ ปรับปรุงส่วน ☐ สร้างความยืดหยุ่น ☐ รักษามาตรฐาน ☒ ติดตามอย่างใกล้ชิด ☒ อื่นๆ ☐ ปรับปรุงส่วน ☐ สร้างความยืดหยุ่น ☐ รักษามาตรฐาน ☒ ติดตามอย่างใกล้ชิด
ข้อเสนอแนะในการปรับปรุง	
ระบบการให้บริการลูกค้า (CRM Software) ควรสนับสนุนทั้งงานบริการ และงานด้านการตลาด รวมถึงสนับสนุนการรวบรวมฐานข้อมูลลูกค้าให้มีความถูกต้อง และบูรณาการกัน เช่น ในกรณีที่ลูกค้าติดต่อทาง กฟภ. ไม่ว่าจะผ่านช่องทางใด ทั้ง Direct Channel และ Electronic Channel จะต้องถูกบันทึกลงในระบบ และส่งต่อไปให้เจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องในการให้บริการ การช่วยเหลือ หรือ/และแก้ไขปัญหาให้กับลูกค้าได้อย่างรวดเร็ว โดยระบบควรบันทึกถึงผลการดำเนินงาน การตอบสนองต่อปัญหาในแต่ละกรณี การตอบคำถามต่างๆ ซึ่งจะช่วยให้พนักงานสามารถค้นหา และนำมาเป็นแนวทางในการดำเนินงานเมื่อเจอปัญหาในกรณีแบบเดิมได้ รวมถึงในกลุ่มลูกค้า High Value การเก็บข้อมูลของลูกค้า รวมถึง Call Report หลังการเยี่ยมเยียนลูกค้าในแต่ละครั้ง จะช่วยเพิ่มโอกาสในการทำการตลาดและการออกแบบ Promotion ที่เหมาะสม รวมถึงการขยายการให้บริการธุรกิจเสริมที่ตรงกลุ่มเป้าหมายมากยิ่งขึ้นได้	

1.3 ด้านผลิตภัณฑ์ (Product)

ประเด็น	กลุ่มลูกค้าที่เกี่ยวข้อง
คุณภาพและความเพียงพอของไฟฟ้า	☒ บ้านที่อยู่อาศัย ☐ ปรับปรุงส่วน ☒ สร้างความยืดหยุ่น ☐ รักษามาตรฐาน ☐ ติดตามอย่างใกล้ชิด ☒ พาณิชยกรรม ☐ ปรับปรุงส่วน ☐ สร้างความยืดหยุ่น ☐ รักษามาตรฐาน ☒ ติดตามอย่างใกล้ชิด ☒ อุตสาหกรรม ☐ ปรับปรุงส่วน ☐ สร้างความยืดหยุ่น ☐ รักษามาตรฐาน ☒ ติดตามอย่างใกล้ชิด ☒ อื่นๆ ☐ ปรับปรุงส่วน ☐ สร้างความยืดหยุ่น ☐ รักษามาตรฐาน ☒ ติดตามอย่างใกล้ชิด
ข้อเสนอแนะในการปรับปรุง	
- ในปี 2560 กฟภ. มีการจัดทำแผนพัฒนาระบบไฟฟ้าในช่วงแผนพัฒนาฯ 12 ซึ่งควรมีการกำหนดแผนงานระยะยาว โดยบูรณาการระหว่างการผลิตไฟฟ้าของจำนวนผู้ใช้ไฟฟ้ารายใหญ่กับแผนที่สำคัญ เช่น แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมฉบับที่ 12 และทิศทางของการพัฒนาระเบียงเศรษฐกิจภาคตะวันออก (Eastern Economic Corridor) เป็นต้น - ทิศทางของ กฟภ. ได้มีการพัฒนาระบบคุณภาพไฟฟ้าที่สะท้อนในแผนพัฒนาระบบไฟฟ้าในช่วงแผนพัฒนาฯ 12 และโครงการเคเบิลใต้ดินสำหรับเมืองใหญ่ ซึ่งควรต้องชี้แจงให้ผู้ประกอบการ โดยเฉพาะผู้ประกอบการรายใหม่ที่จะมีการลงทุนเพิ่มเติมให้รับทราบถึงทิศทางของแผนฯ 12 เพื่อให้ผู้ประกอบการได้วางแผนกำลังการผลิตที่เหมาะสมกับคุณภาพไฟฟ้า นอกจากนั้น สาเหตุหลักที่ส่งผลต่อความมั่นคงของระบบจำหน่ายไฟฟ้า คือ ความล่าช้าในโครงการลงทุนที่สำคัญ ซึ่งปัจจัยหลัก ได้แก่ ความล่าช้าในการจัดซื้อที่ดินเพื่อสร้าง Sub Station ให้สอดคล้องกับอัตราการเติบโตของตัวเมือง และการดำเนินงานตามแผนงานการซ่อมบำรุง - ดำเนินงานต่อเนื่องสำหรับแผนงาน Big Patrolling and Cleansing for Strong Grid รวมถึงจัดทำแผนงานในการตรวจสอบและบำรุงรักษามิเตอร์ หม้อแปลง และอุปกรณ์หลักที่สำคัญในระบบไฟฟ้า	



ประเด็น	กลุ่มลูกค้าที่เกี่ยวข้อง
การรับประกันคุณภาพไฟฟ้า	☐ บ้านที่อยู่อาศัย ☐ ปรับปรุงแรงดัน ☐ สร้างความใกล้ชิด ☐ รักษามาตรฐาน ☐ ติดตามอย่างใกล้ชิด ☒ พาณิชย์ ☐ ปรับปรุงแรงดัน ☐ สร้างความใกล้ชิด ☐ รักษามาตรฐาน ☐ ติดตามอย่างใกล้ชิด ☒ อุตสาหกรรม ☐ ปรับปรุงแรงดัน ☐ สร้างความใกล้ชิด ☐ รักษามาตรฐาน ☐ ติดตามอย่างใกล้ชิด ☒ อื่นๆ ☐ ปรับปรุงแรงดัน ☐ สร้างความใกล้ชิด ☐ รักษามาตรฐาน ☐ ติดตามอย่างใกล้ชิด
ข้อเสนอแนะในการปรับปรุง	
- การรับประกันคุณภาพไฟฟ้า ควรกำหนดเป็น Zoning ที่สัมพันธ์กับนโยบายในการพัฒนาคุณภาพของระบบจำหน่าย และสัมพันธ์กับแผนการลงทุน รวมถึงแผนงานการบริหารสินทรัพย์ (Asset Management Plan) - ทั้งนี้ การรับประกันคุณภาพไฟฟ้าหากมีการกำหนดอย่างเป็นระบบ จะส่งผลโดยตรงต่อการกำหนดอัตราค่าบริการพิเศษที่สามารถตอบสนองต่อคุณภาพไฟฟ้าที่เหนือกว่าความคาดหวัง ดังนั้น จะสามารถตอบสนองต่อความต้องการและความคาดหวังของลูกค้า High Value ที่มีความสามารถและความเต็มใจในการจ่ายค่าบริการในอัตราพิเศษ	

ประเด็น	กลุ่มลูกค้าที่เกี่ยวข้อง
มีการชดเชยความเสียหายจากการจ่ายไฟฟ้าไม่ได้มาตรฐาน	☐ บ้านที่อยู่อาศัย ☐ ปรับปรุงแรงดัน ☐ สร้างความใกล้ชิด ☐ รักษามาตรฐาน ☐ ติดตามอย่างใกล้ชิด ☒ พาณิชย์ ☐ ปรับปรุงแรงดัน ☐ สร้างความใกล้ชิด ☐ รักษามาตรฐาน ☐ ติดตามอย่างใกล้ชิด ☒ อุตสาหกรรม ☐ ปรับปรุงแรงดัน ☐ สร้างความใกล้ชิด ☐ รักษามาตรฐาน ☐ ติดตามอย่างใกล้ชิด ☒ อื่นๆ ☐ ปรับปรุงแรงดัน ☐ สร้างความใกล้ชิด ☐ รักษามาตรฐาน ☐ ติดตามอย่างใกล้ชิด
ข้อเสนอแนะในการปรับปรุง	
กำหนดกระบวนการดังกล่าวให้มีความชัดเจนในการชดเชยความเสียหาย กำหนดเงื่อนไขในระดับความเสียหายที่เกิดขึ้น ระดับความเสียหายสูงสุด จำนวนเงินหรือสิทธิพิเศษอื่นที่ต้องจ่ายชดเชย โดยต้องกำหนดกระบวนการ ขั้นตอน ให้มีความชัดเจนถึงบทบาทและความรับผิดชอบของ กฟภ. และมีการเผยแพร่กระบวนการดังกล่าวเพื่อให้ผู้ใช้ไฟทุกกลุ่มทราบ ทั้งนี้ เพื่อเสริมสร้างความเข้าใจ รวมถึงลดอัตราการร้องเรียนหากเกิดการจ่ายไฟฟ้าไม่ได้มาตรฐาน	

1.4 ด้านราคา (Price)

ประเด็น	กลุ่มลูกค้าที่เกี่ยวข้อง
ความคุ้มค่า/ราคา	☒ บ้านที่อยู่อาศัย ☐ ปรับปรุงแรงดัน ☐ สร้างความใกล้ชิด ☐ รักษามาตรฐาน ☐ ติดตามอย่างใกล้ชิด ☒ พาณิชย์ ☐ ปรับปรุงแรงดัน ☐ สร้างความใกล้ชิด ☐ รักษามาตรฐาน ☐ ติดตามอย่างใกล้ชิด ☒ อุตสาหกรรม ☐ ปรับปรุงแรงดัน ☐ สร้างความใกล้ชิด ☐ รักษามาตรฐาน ☐ ติดตามอย่างใกล้ชิด ☒ อื่นๆ ☐ ปรับปรุงแรงดัน ☐ สร้างความใกล้ชิด ☐ รักษามาตรฐาน ☐ ติดตามอย่างใกล้ชิด



ข้อเสนอแนะในการปรับปรุง

- ความคุ้มค่าต่อราคาในมุมมองของคุณภาพไฟฟ้า และบริการที่ได้รับเมื่อเทียบกับราคาค่าไฟนั้น ยังไม่คุ้มค่าเพียงพอกับราคาที่จ่ายไป ซึ่งมีความสัมพันธ์โดยตรงกับการปรับปรุงคุณภาพระบบจำหน่ายไฟฟ้า รวมถึงการปรับปรุงกระบวนการให้บริการลูกค้าทั้งภาคสนาม และการให้บริการลูกค้าเมื่อเกิดข้อร้องเรียนหรือกระแสไฟฟ้าขัดข้อง
- อย่างไรก็ตาม ลูกค้าในกลุ่มอื่นๆ ซึ่งถือว่าเป็นอีกกลุ่มหนึ่งที่ กฟภ. ต้องให้ความสำคัญ และกำหนดกลยุทธ์เพื่อรักษาสถานะลูกค้าดังกล่าว เนื่องจากลูกค้ากลุ่มอื่นๆ นอกเหนือจากการให้บริการเชิงสังคม หรือการให้บริการกับหน่วยราชการแล้วนั้น โดยหมายถึงลูกค้าที่มีความต้องการใช้ไฟพิเศษ โดยอาจเป็นการใช้ไฟในช่วงระยะเวลาหนึ่ง เช่น โครงการก่อสร้าง ซึ่งต้องมีการคิดอัตราค่าไฟในอัตราพิเศษ (สูงกว่าอัตราปกติ) ดังนั้น ความคาดหวังของลูกค้ากลุ่มดังกล่าว จึงสะท้อนถึงคุณภาพของไฟฟ้ารวมถึงบริการที่ต้องมีความสัมพันธ์กับอัตราค่าไฟที่สูงกว่าปกติ

1.5 ด้านช่องทาง (Place)

ประเด็น	กลุ่มลูกค้าที่เกี่ยวข้อง
การปรับปรุงช่องทางการให้บริการและสนับสนุนลูกค้า	☒ บ้านที่อยู่อาศัย ☐ ปรับปรุงส่วนอื่น ☐ สร้างความใกล้ชิด ☒ รักษามาตรฐาน ☒ ติดตามอย่างใกล้ชิด การแจ้งค่าไฟ/การชำระค่าไฟ การตอบข้อร้องเรียน ☒ พาณิชยกรรม ☒ ปรับปรุงส่วนอื่น ☒ สร้างความใกล้ชิด ☐ รักษามาตรฐาน ☐ ติดตามอย่างใกล้ชิด การตอบข้อร้องเรียน/การแจ้งค่าไฟ/การชำระค่าไฟ การแจ้งค่าไฟ/การชำระค่าไฟ การแจ้งค่าไฟ/การชำระค่าไฟ การแจ้งค่าไฟ/การชำระค่าไฟ ☒ อุตสาหกรรม ☒ ปรับปรุงส่วนอื่น ☒ สร้างความใกล้ชิด ☒ รักษามาตรฐาน ☒ ติดตามอย่างใกล้ชิด การแจ้งค่าไฟ/การชำระค่าไฟ การแจ้งค่าไฟ/การชำระค่าไฟ การแจ้งค่าไฟ/การชำระค่าไฟ การแจ้งค่าไฟ/การชำระค่าไฟ ☒ อื่นๆ ☒ ปรับปรุงส่วนอื่น ☐ สร้างความใกล้ชิด ☒ รักษามาตรฐาน ☒ ติดตามอย่างใกล้ชิด การแจ้งค่าไฟ/การชำระค่าไฟ การแจ้งค่าไฟ/การชำระค่าไฟ การแจ้งค่าไฟ/การชำระค่าไฟ การแจ้งค่าไฟ/การชำระค่าไฟ
ข้อเสนอแนะในการปรับปรุง	
● มีการรวมศูนย์การรับแจ้งปัญหา และตอบคำถามให้กับลูกค้าที่ Call Center หรือการตอบรับ/แจ้งข้อมูลให้ลูกค้าแบบอัตโนมัติ โดยปัญหาดังกล่าวจะถูกบันทึกในระบบ และส่งต่องานไปยังพนักงาน E/O เพื่อให้ทราบสถานะและระยะเวลาแก้ไขกระแสไฟฟ้าขัดข้อง (Recovery Time) และข้อมูลดังกล่าวจะถูกบันทึกในระบบการให้บริการลูกค้า เพื่อเป็นข้อมูลให้ Call Center สามารถตอบกลับลูกค้าได้ถูกต้อง และสอดคล้องกัน ซึ่งในอนาคต สามารถทำเป็นรูปแบบ Online Service โดยลูกค้าสามารถเข้ามาดูข้อมูล และสถานะการแก้ไขไฟฟ้าขัดข้อง ผ่าน E-Channel เช่น Website และ Mobile Application ได้ ● ปรับปรุงช่องทางข้อร้องเรียนให้มีความสะดวก และง่ายในการติดต่อในทุกช่องทาง นอกจากนี้ควรมีการประเมินประสิทธิผลของแต่ละช่องทางในทุกปีรวมถึงเพิ่มกระบวนการคัดกรองปัญหา และมีการจัดกลุ่มปัญหาที่เกิดขึ้น พร้อมแนวทางแก้ไขที่เป็นมาตรฐาน เพื่อให้ทุกปัญหาหรือข้อร้องเรียนได้รับการแก้ไขที่รวดเร็ว ● เพิ่มศักยภาพในช่องทางในระบบออนไลน์ โดยมีช่องทางอื่นในการแจ้งค่าไฟฟ้า ทั้งนี้ กฟภ. จะมีการขยายผลในการแจ้งค่าไฟฟ้าผ่าน Smart Invoice ผ่านทางอีเมลในทุกกลุ่มลูกค้า และผ่าน Mobile Application (แผนงานปี 2560) ● มีการประเมินประสิทธิผล ของแต่ละช่องทางในการชำระค่าไฟฟ้า ทั้งในด้านการให้บริการที่ดีและรวดเร็ว ความถูกต้องของข้อมูล รวมถึงด้านความปลอดภัย ในช่องทางที่ผ่าน Mobile Application หรือ บัตรเครดิต ในอนาคต	



1.6 ด้านส่งเสริมการตลาด (Promotion)

ประเด็น	กลุ่มลูกค้าที่เกี่ยวข้อง
การบริหารลูกค้าสัมพันธ์ (CRM)	☒ บ้านที่อยู่อาศัย ☐ ปรับปรุงแรงดัน ☐ สร้างความใกล้ชิด ☐ รักษามาตรฐาน ☐ ติดตามอย่างใกล้ชิด ☒ พาณิชยกรรม ☐ ปรับปรุงแรงดัน ☐ สร้างความใกล้ชิด ☐ รักษามาตรฐาน ☐ ติดตามอย่างใกล้ชิด ☒ อุตสาหกรรม ☐ ปรับปรุงแรงดัน ☐ สร้างความใกล้ชิด ☐ รักษามาตรฐาน ☐ ติดตามอย่างใกล้ชิด ☒ อื่นๆ ☐ ปรับปรุงแรงดัน ☐ สร้างความใกล้ชิด ☐ รักษามาตรฐาน ☐ ติดตามอย่างใกล้ชิด
ข้อเสนอแนะในการปรับปรุง	
- พนักงานที่ดูแลกลุ่มลูกค้าจะต้องมีการกำหนดแนวทางการเยี่ยมเยียนลูกค้าที่เป็นระบบ มีการเก็บข้อมูลความต้องการและความคาดหวังต่อผลิตภัณฑ์และบริการอย่างสม่ำเสมอ และนำข้อมูลดังกล่าวมาออกแบบ Promotion หรือสิทธิพิเศษเพื่อรักษาความสัมพันธ์กับลูกค้าดังกล่าวในระยะยาว เช่น การบำรุงรักษาระบบไฟฟ้า และ/หรือให้คำปรึกษาเพื่อการใช้ไฟในรูปแบบประหยัดพลังงานรวมถึงขยายผลในการให้ธุรกิจเสริมในอนาคต - Key Account Manager ต้องถูกกำหนดจำนวนลูกค้าที่จะต้องดูแลให้มีความชัดเจน โดยมีจำนวนลูกค้าอยู่ในระดับที่เหมาะสม และสื่อสารถึงพนักงานที่ดูแลลูกค้าดังกล่าวให้มีความเข้าใจที่ตรงกัน นอกจากนี้ควรมีการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบที่ชัดเจน โดยเชื่อมโยงกับการประเมินผลและแรงจูงใจที่เป็นรูปธรรม - พัฒนาช่องทางการให้บริการลูกค้าผ่าน Online Service รวมถึงการเพิ่มช่องทางการสื่อสารช่องทางอื่นๆ เพิ่มเติมเพื่อความรวดเร็วและมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น เช่น กลุ่ม Line ในการแก้ไขไฟฟ้าขัดข้อง เพื่อให้สื่อสารให้ลูกค้าทุกกลุ่มทราบในแต่ละพื้นที่	

1.7 ด้านสภาพแวดล้อมกายภาพ (Physical Environment)

ประเด็น	กลุ่มลูกค้าที่เกี่ยวข้อง
บริเวณเคาน์เตอร์ที่เพียงพอ สะอาด และทันสมัย และสิ่งอำนวยความสะดวกในการให้บริการ	☒ บ้านที่อยู่อาศัย ☐ ปรับปรุงแรงดัน ☐ สร้างความใกล้ชิด ☒ รักษามาตรฐาน ☐ ติดตามอย่างใกล้ชิด ☒ พาณิชยกรรม ☐ ปรับปรุงแรงดัน ☐ สร้างความใกล้ชิด ☒ รักษามาตรฐาน ☒ ติดตามอย่างใกล้ชิด ☐ อุตสาหกรรม ☐ ปรับปรุงแรงดัน ☐ สร้างความใกล้ชิด ☐ รักษามาตรฐาน ☐ ติดตามอย่างใกล้ชิด ☐ อื่นๆ ☐ ปรับปรุงแรงดัน ☐ สร้างความใกล้ชิด ☐ รักษามาตรฐาน ☐ ติดตามอย่างใกล้ชิด



ข้อเสนอแนะในการปรับปรุง

- สร้างมาตรฐานของสำนักงานให้บริการในแต่ละพื้นที่ให้เป็นมาตรฐานเดียวกัน โดยขยายผลการดำเนินงาน ลงสู่สำนักงานให้บริการในระดับย่อย ได้แก่ การไฟฟ้าสาขา การไฟฟ้าสาขาย่อย (สำนักงาน กฟภ. ชั้น 3-4) ซึ่งจะเป็นการเสริมภาพลักษณ์องค์กร (Brand Image) ของ กฟภ. ให้ผู้ใช้บริการได้ตระหนักและจดจำถึงภาพลักษณ์ที่ต้องการจะสื่อได้ชัดเจนยิ่งขึ้น ผ่านการปรับปรุงลักษณะทางกายภาพของสำนักงานให้บริการ

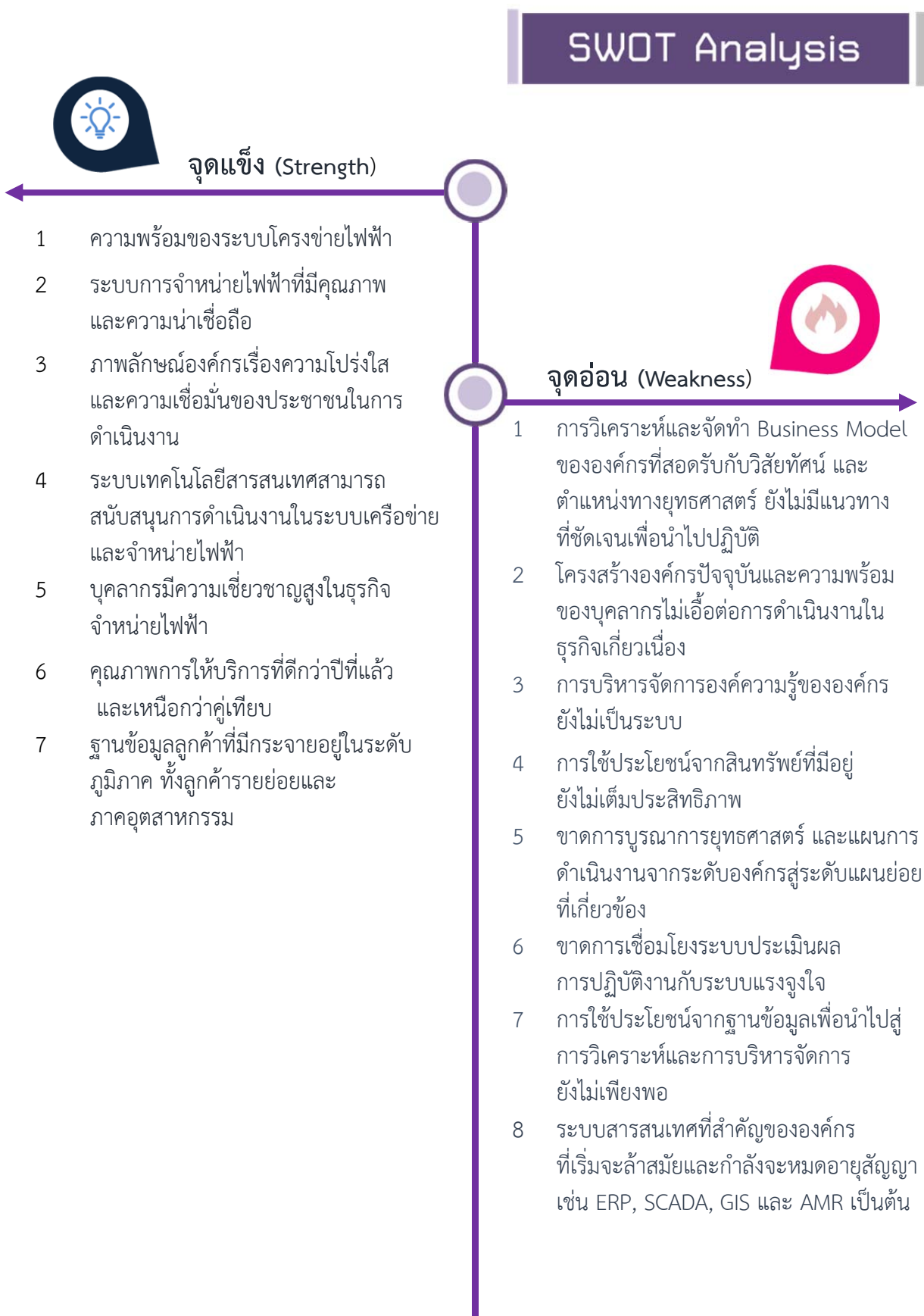
1.8 ด้านภาพลักษณ์องค์กร (Image)

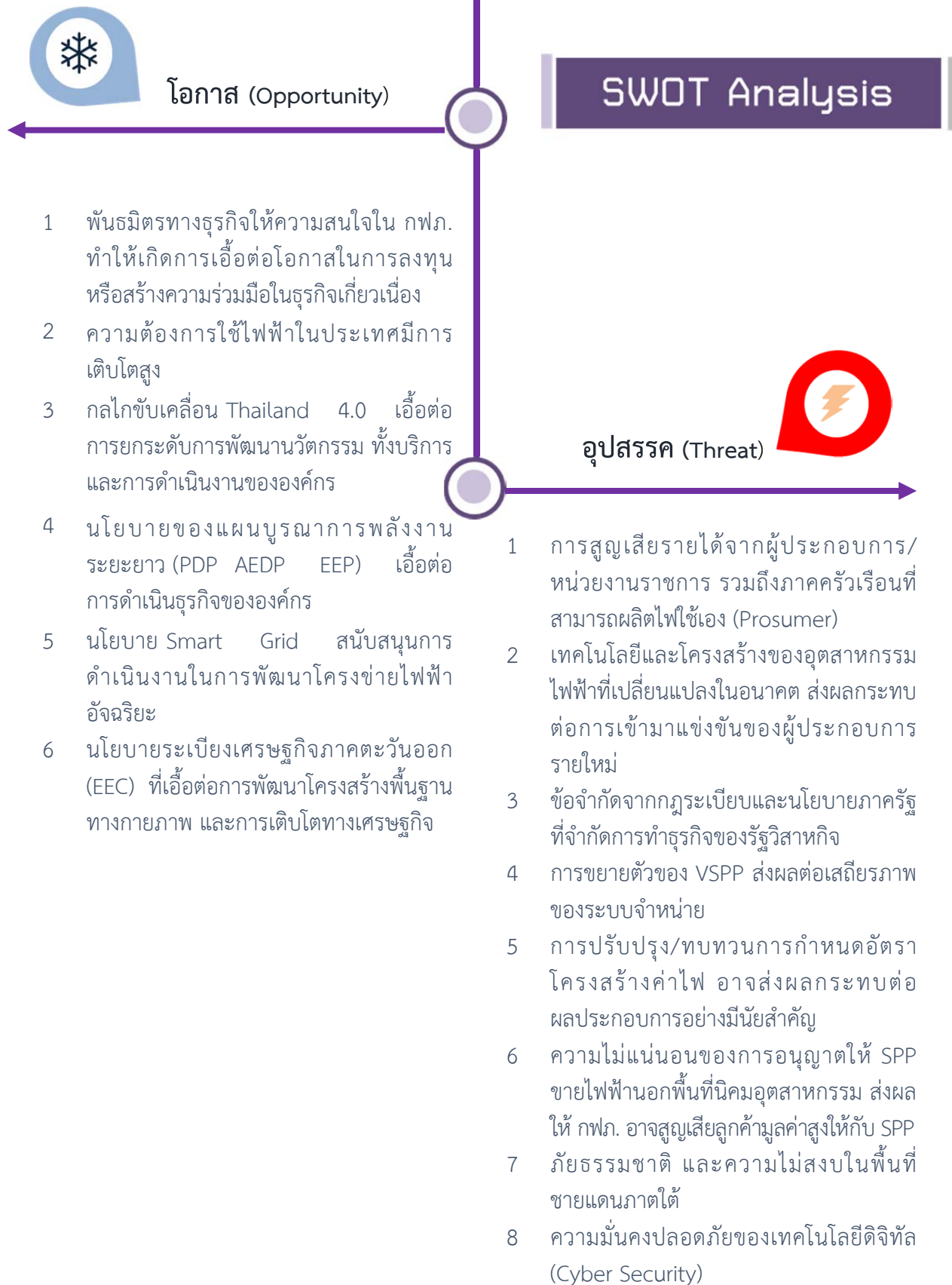
ประเด็น	กลุ่มลูกค้าที่เกี่ยวข้อง
การสื่อสารภาพลักษณ์องค์กร	☒ บ้านที่อยู่อาศัย ☐ ปรับปรุงเร่งด่วน ☐ สร้างความภาคภูมิใจ ☐ รักษามาตรฐาน ☒ ติดตามอย่างใกล้ชิด ☒ พาณิชยกรรม ☒ ปรับปรุงเร่งด่วน ☐ สร้างความภาคภูมิใจ ☐ รักษามาตรฐาน ☐ ติดตามอย่างใกล้ชิด ☒ อุตสาหกรรม ☐ ปรับปรุงเร่งด่วน ☐ สร้างความภาคภูมิใจ ☐ รักษามาตรฐาน ☒ ติดตามอย่างใกล้ชิด ☒ อื่นๆ ☐ ปรับปรุงเร่งด่วน ☐ สร้างความภาคภูมิใจ ☐ รักษามาตรฐาน ☒ ติดตามอย่างใกล้ชิด

ข้อเสนอแนะในการปรับปรุง

- กำหนดแนวทางการถ่ายทอดที่เป็นระบบสำหรับ Corporate Image จากส่วนกลางสู่แต่ละพื้นที่ ซึ่งต้องพิจารณาเพิ่มเติมถึงลักษณะพิเศษหรือลักษณะเฉพาะของแต่ละพื้นที่ประกอบการวางแผนการดำเนินงาน
- การปรับปรุงการสร้าง Image Standardization ให้สอดคล้องกับทุกภาคทุกช่องทางที่เป็นจุด Touch Points ของลูกค้า

1.4 การวิเคราะห์ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค (SWOT Analysis)





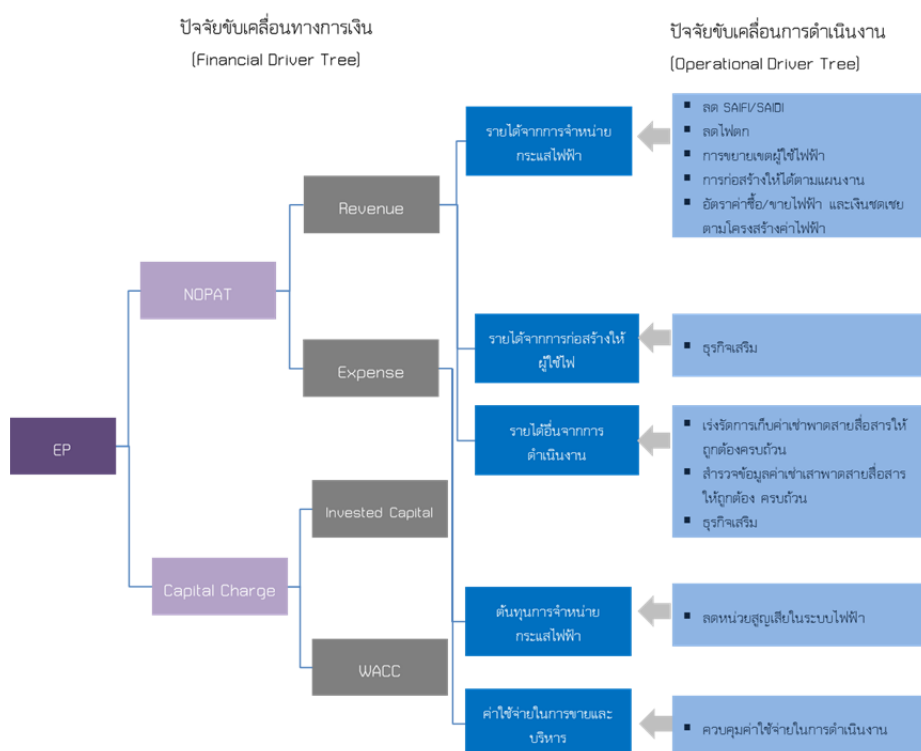
1.5 การวิเคราะห์ปัจจัยขับเคลื่อนมูลค่าเชิงลึกของรัฐวิสาหกิจ (Value Driver)

การวิเคราะห์ปัจจัยขับเคลื่อนมูลค่าเป็นพื้นฐานสำคัญของการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ โดยช่วยให้ผู้บริหารสามารถกำหนดปัจจัยขับเคลื่อนที่สำคัญต่อยุทธศาสตร์ ซึ่งการวิเคราะห์ Sensitivity ของปัจจัยขับเคลื่อนค่า EP จะทำให้ผู้บริหารสามารถวิเคราะห์ได้ถึงการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยขับเคลื่อน ที่มีผลกระทบต่อการสร้างมูลค่าเพิ่มระดับองค์กร เพื่อใช้ในการจัดลำดับความสำคัญของปัจจัยขับเคลื่อนดังกล่าว โดย กฟผ. ได้ดำเนินการวิเคราะห์ปัจจัยขับเคลื่อนใน 3 ขั้นตอนหลัก ได้แก่

1.5.1 การจัดทำ EP Driver Model

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

ภาพที่ 1- 33: ปัจจัยขับเคลื่อนค่า EP



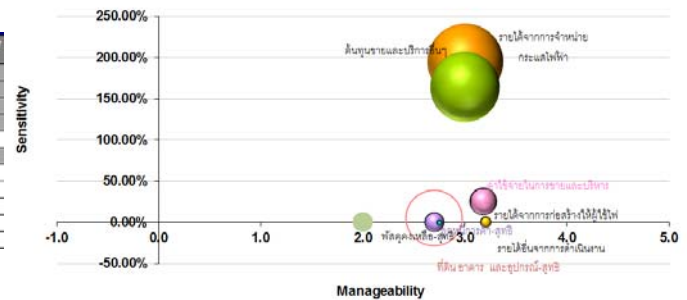
1.5.2 การทดสอบ Sensitivity ของ Value Driver และทดสอบความควบคุมได้ (Manageability)

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



ภาพที่ 1- 34: การวิเคราะห์เพื่อเปรียบเทียบปัจจัยขับเคลื่อนที่สำคัญขององค์กร

ลำดับที่	ปัจจัยขับเคลื่อนทางการเงิน	จำนวน	Size	Sensitivity (%)	Manageability Score
1	รายได้จากการจำหน่ายกระแสไฟฟ้า	441,458.47	441,458	195.32%	3.0
2	รายได้จากการก่อสร้างมิเตอร์ไฟฟ้า	3,286.67	3,287	1.45%	3.2
3	รายได้เงินจากการดำเนินงาน	9,848.85	9,849	4.36%	3.2
4	ต้นทุนการจำหน่ายกระแสไฟฟ้า	371,974.93	371,975	164.58%	3.0
5	ต้นทุนการก่อสร้างมิเตอร์ไฟฟ้า	0.00	0	0.00%	2.7
6	ค่าใช้จ่ายในการขายและบริหาร	57,153.31	57,153	25.29%	3.2
7	อัตรากำไรสุทธิ	30,498.38	30,498	0.64%	2.7
8	ผลตอบแทนต่อสินทรัพย์	2,404.65	2,405	0.65%	2.7
9	สินทรัพย์ต่อหน่วยเงิน	16,830.93	16,831	0.35%	2.0
10	หนี้สิน ต่อสินทรัพย์สุทธิ	242,495.52	242,496	5.10%	2.7
11	งานระหว่างก่อสร้าง	30,983.95	30,984	0.65%	2.0

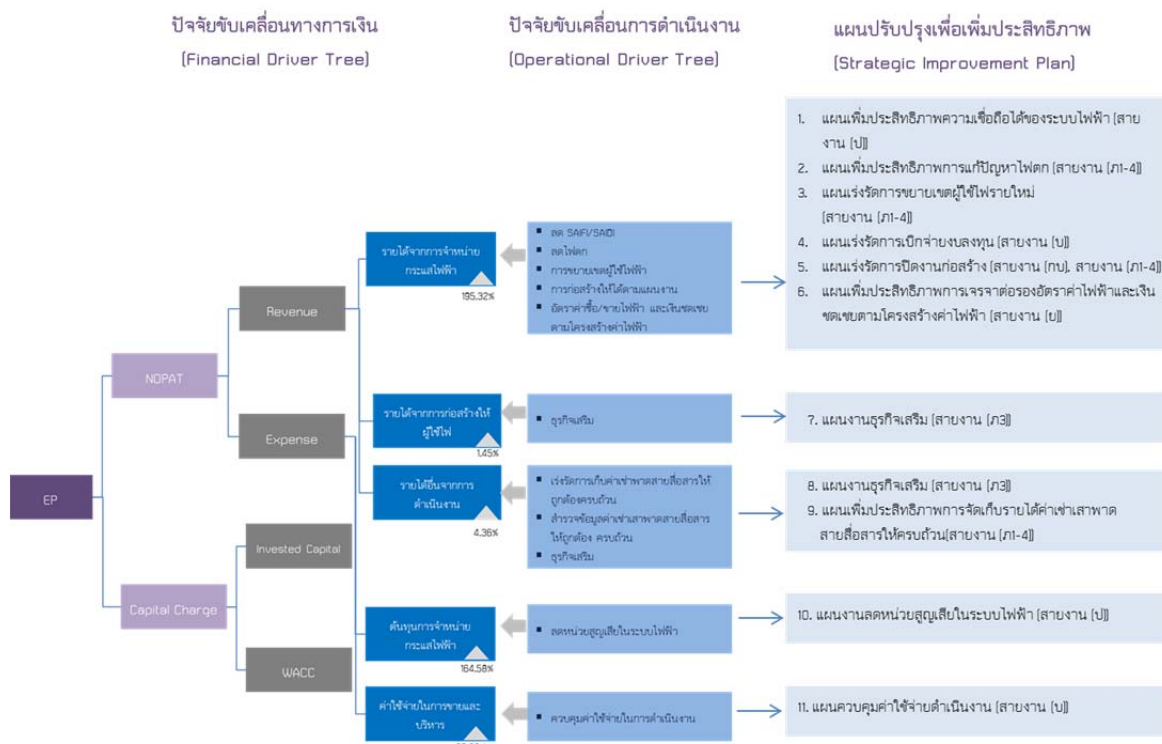


1.5.3 การจัดทำ Strategic Improvement Plan ระดับองค์กร

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

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

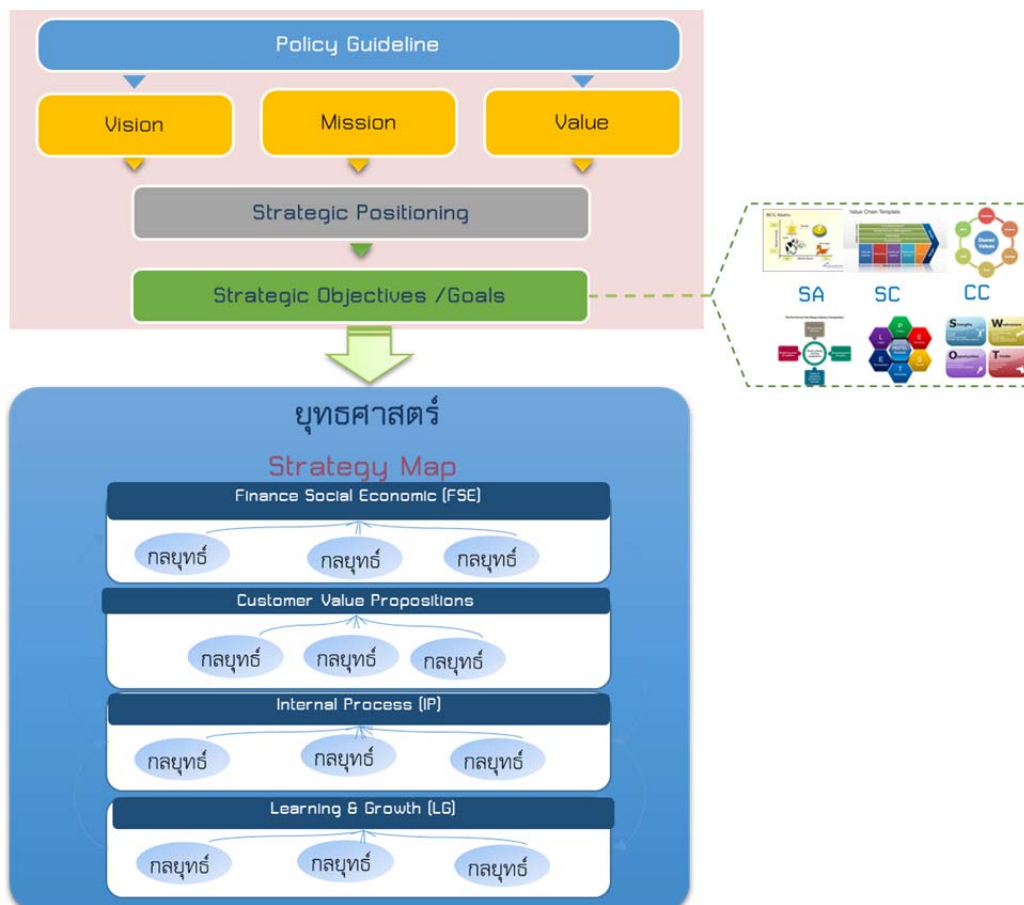
ภาพที่ 1- 35: ปัจจัยขับเคลื่อนค่า EP และ Strategic Improvement Plan ระดับองค์กร



บทที่ 2

กรอบและทิศทางการดำเนินงานของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค (Strategic Direction)

ภาพที่ 2- 1: แนวทางการจัดทำยุทธศาสตร์องค์กร



2.1 นโยบาย (Policy)

2.1.1 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

2.1.2 นโยบายการบริหารและพัฒนาของคณะกรรมการการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค



กลุ่มธุรกิจหลัก

1. ให้ความสำคัญกับลูกค้า และการบริหารลูกค้าสัมพันธ์

โดยในอนาคตรูปแบบธุรกิจจะต้องเปลี่ยนจาก Functional Based เป็น Area Based ดังนั้น กลุ่มลูกค้าจะสามารถแบ่งเป็น 3 กลุ่มหลัก ได้แก่ 1. กลุ่มประชาชน 2. กลุ่มเมือง และ 3. กลุ่มอุตสาหกรรม ทั้งนี้กลุ่มอุตสาหกรรม จะเป็นกลุ่มที่มีเอกชนเข้ามาแข่งขันกับ กฟภ. มากขึ้น ดังนั้น ควรตระหนักในเรื่องการเพิ่มประสิทธิภาพกระบวนการให้มีความรวดเร็ว และคล่องตัวต่อการแข่งขัน (Streamline Process)

2. การใช้ประโยชน์จากสินทรัพย์ที่มีอยู่ให้มีประสิทธิภาพ

วางแผนการใช้ประโยชน์จากสินทรัพย์ที่มีอยู่ให้มีประสิทธิภาพ รวมถึงการมุ่งเน้นเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน โดยมีการปรับปรุงกระบวนการทำงานให้รวดเร็ว และมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

3. เพิ่มประสิทธิภาพของระบบจำหน่ายไฟฟ้า

การเพิ่มประสิทธิภาพของระบบจำหน่ายไฟฟ้า เพื่อเป็นผู้นำในระดับภูมิภาคโดยมุ่งเน้นในการปรับปรุงคุณภาพ และความมั่นคงในการจำหน่ายไฟฟ้า รวมถึงการลดอัตราการสูญเสียในระบบจำหน่าย

4. พัฒนาโครงข่ายไฟฟ้าอัจฉริยะ (Smart Grid)

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



กลุ่มธุรกิจเกี่ยวเนื่อง

1. แสวงหาโอกาสในการลงทุนและสร้างธุรกิจเกี่ยวเนื่อง

จากโครงสร้างอุตสาหกรรมของไฟฟ้าที่มีการเปลี่ยนแปลงไป กฟภ. จำเป็นต้องแสวงหาโอกาสในการลงทุนและสร้างธุรกิจเกี่ยวเนื่อง ดังนั้น กฟภ. ควรกำหนดแนวทางการดำเนินธุรกิจของ กฟภ. โดยแยกเป็นธุรกิจที่ถูกกำกับ (Regulated Business) ซึ่งดำเนินการในรูปแบบรัฐวิสาหกิจ และธุรกิจที่ไม่ถูกกำกับ (Non-regulated Business) รวมถึงควรพัฒนาธุรกิจที่ใช้ประโยชน์จากทรัพยากรที่มีอยู่แล้ว และยังใช้ไม่เต็มประสิทธิภาพขององค์กร เช่น สาย Fiber Optic

2. การดำเนินธุรกิจในส่วนที่ไม่ถูกกำกับ (Non-regulated Business)

การดำเนินธุรกิจในส่วนที่ไม่ถูกกำกับ (Non-regulated Business) จำเป็นต้องขับเคลื่อนด้วยบริษัทในเครือ หรือในลักษณะเป็นบริษัทที่มีรูปแบบการดำเนินงานของเอกชนมากยิ่งขึ้น รวมถึงการดำเนินการร่วมกับพันธมิตร ทั้งนี้ ควรมีการกำหนดเป้าหมาย (Ends) ทิศทางการดำเนินงาน (Ways) และวิธีการทำงาน (Means) ที่ชัดเจน เพื่อกำหนดกระบวนการทำงานเพื่อรองรับการดำเนินงานและการบรรลุในธุรกิจเกี่ยวเนื่อง



กลุ่มการบริหารจัดการองค์กร

1. สร้างสมดุลการบริหารงานระหว่างส่วนกลางและส่วนภูมิภาค

สร้างสมดุลการบริหารงานระหว่างส่วนกลางและส่วนภูมิภาค การบริหารงานของ กฟภ. เป็นการบริหารงานแบบกระจายทั่วประเทศ แต่อำนาจการบริหารอยู่ส่วนกลาง ในทางตรงกันข้าม การสร้างรายได้และการเผชิญปัญหาส่วนมากอยู่ที่ภูมิภาค ดังนั้นจึงควรสร้างสมดุลการบริหารงานระหว่างส่วนกลางและส่วนภูมิภาค

2. การสร้างและพัฒนาทุนมนุษย์

เน้นการสร้างและพัฒนาทุนมนุษย์ ทุนทางปัญญา และส่งเสริมการเรียนรู้ การจัดการความรู้ อย่างต่อเนื่อง เช่น การสร้าง Talent Person ซึ่งเกิดจากการเพิ่มประสิทธิภาพของพนักงานในปัจจุบัน หรือ/และ การสรรหาบุคลากรจากภายนอกที่มีความรู้ ความสามารถในด้านที่องค์กรต้องการ เพื่อให้ร่วมมือกันในการพัฒนาการทำงานของ กฟภ. การปรับโครงสร้างองค์กรที่เหมาะสมที่รองรับการดำเนินธุรกิจใหม่ๆ ในอนาคต การจัดทำ Succession Plan รวมถึงการกำหนดอัตราค่าจ้างที่เหมาะสม โดยในอนาคตต้องมีการพิจารณาอัตราค่าจ้างที่เหมาะสมที่สอดคล้องกับเทคโนโลยีในอนาคต เช่น Smart Grid และเทคโนโลยีอื่นๆ ที่เสริมประสิทธิภาพใน



3. คำนึงถึงหลักบรรษัทภิบาล

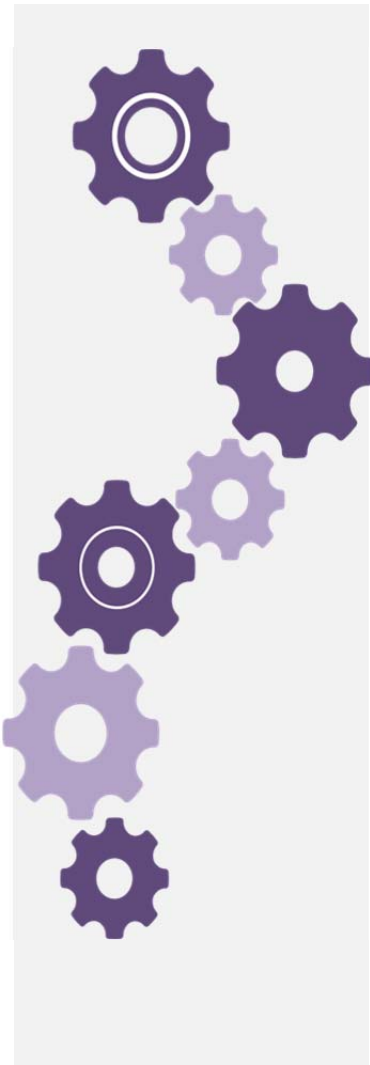
คำนึงถึงหลักบรรษัทภิบาล โดยนำหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีและหลักธรรมาภิบาลมาใช้เป็นแกนหลักในการขับเคลื่อนองค์กร รวมทั้งสร้างความสมดุลระหว่างความสามารถในการทำกำไร และทำประโยชน์ให้สังคมตามหลักเศรษฐกิจพอเพียง

2.1.3 นโยบายการบริหารและพัฒนาของผู้ว่าการการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค

นโยบายการบริหารและพัฒนาของผู้ว่าการการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค คือ นโยบาย PEA 4.0 สรุปดังนี้

รัฐบาลได้ริเริ่มการจัดทำยุทธศาสตร์ระยะ 20 ปี และกำหนดนโยบาย Thailand 4.0 ที่มุ่งเน้นการปรับโครงสร้างเศรษฐกิจไปสู่ “Value-Based Economy” หรือ “เศรษฐกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรม” ดังนั้น การไฟฟ้าส่วนภูมิภาคจึงได้กำหนดนโยบาย PEA 4.0 เพื่อให้สอดคล้องกับนโยบายของภาครัฐดังกล่าว โดยมุ่งเน้น **“พัฒนาคนด้วยนวัตกรรม พัฒนางานด้วยเทคโนโลยี”**

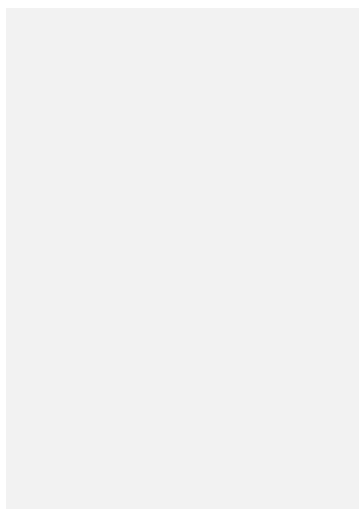
การพัฒนาการดำเนินการหลัก 7 ด้านรองรับ PEA 4.0 มีดังนี้



1. **Human Capital** ในยุคแรก (HR1.0) มุ่งเน้นงานด้านบุคคลโดยทั่วไป ยุคที่ 2 (HR2.0) งานด้านทรัพยากรมนุษย์เริ่มพัฒนาสู่การเป็นคู่คิดเชิงยุทธศาสตร์ หรือ Strategic Partner ยุคที่ 3 (HR3.0) เริ่มมีการนำสมรรถนะมาใช้ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ HR Competency และสำหรับยุคที่ 4 (HR4.0) จะมุ่งเน้นการพัฒนาบุคลากรให้เป็นทุนมนุษย์ที่มีความพร้อมในยุคดิจิทัล
2. **Service** ในช่วงเริ่มต้นการให้บริการเป็นแบบระบบราชการสมัยเก่า (Bureaucracy) จากนั้นจึงเริ่มมีการให้บริการที่คำนึงถึงความต้องการของลูกค้า (Customer Centric) มากขึ้น และสิ่งที่ กฟภ. มุ่งหวังสำหรับ PEA4.0 คือ การเป็นเลิศในงานบริการ ด้วยการให้บริการที่เกินความคาดหวังของลูกค้า (Service Excellence : Beyond Customer Expectation)
3. **Grid** ในช่วงเริ่มต้นการพัฒนาระบบไฟฟ้าเป็นแบบระบบ Radial ต่อมาจึงพัฒนาเพิ่มความมั่นคงของระบบเป็น Strong Grid และการพัฒนาช่วงต่อไป คือ การพัฒนาปรับปรุงระบบไฟฟ้าให้ทันสมัย (Grid Modernization) รองรับ Smart Grid
4. **Asset Management** จากการดูแลสินทรัพย์ด้วยการใช้ระบบการบำรุงรักษา (Maintenance Management System : MMS) กฟภ. จึงมุ่งเน้นการจัดการสินทรัพย์ทั้งองค์กร ที่ครอบคลุมทั้งวัฏจักรของสินทรัพย์ที่เริ่มตั้งแต่การจัดหาได้มา การบำรุงรักษา จวบจนเมื่อสิ้นอายุ



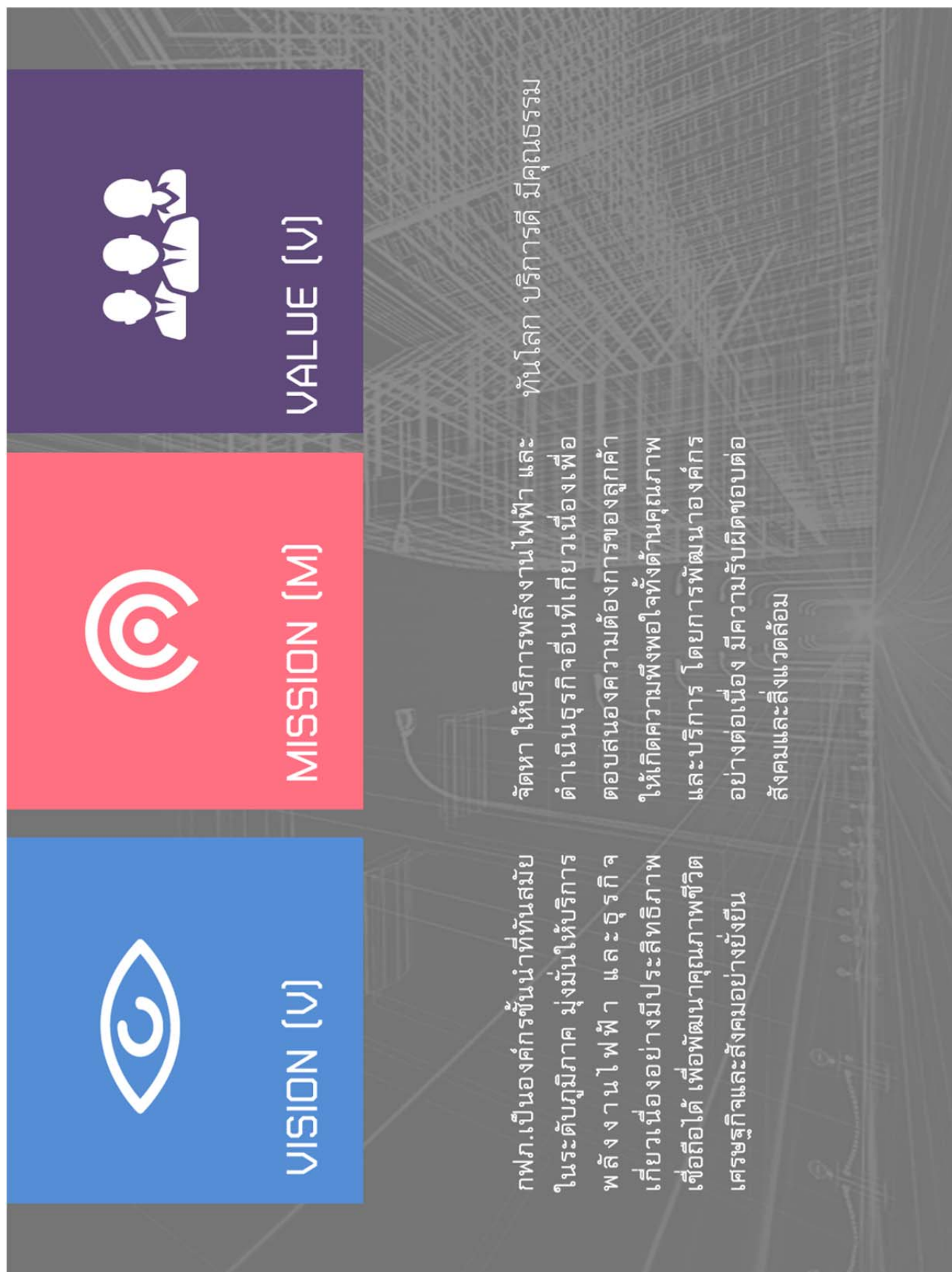
“ก้าวสู่ PEA 4.0”



การใช้งานจึงนำออกจากระบบ

5. **Innovation** จุดเริ่มต้นของงานวิจัยในอดีต เริ่มจากการแก้ปัญหาเฉพาะหน้า (Problem Solving) แล้วจึงเริ่มมีกระบวนการวิจัย และพัฒนาสร้างนวัตกรรมของ กฟภ. ขึ้นมา สิ่งที กฟภ.คาดหวังสำหรับ **PEA 4.0** คือ การพัฒนาองค์ความรู้ และการสร้างนวัตกรรม จนนำไปสู่การขยายผลสร้างเครื่องมือ หรืออุปกรณ์ของ กฟภ. เชิงพาณิชย์ (PEA Brand) เพื่อนำมาใช้ภายในองค์กรอย่างแพร่หลายทั่วทั้งองค์กร ทดแทนหรือลดการจัดหาจากภายนอก ลดค่าใช้จ่ายในการจัดหา ยกยระดับมาตรฐานของอุปกรณ์ให้มีอายุการใช้งานนาน ลดการบำรุงรักษา และเพิ่มอำนาจการต่อรองในการจัดหาจากผู้ผลิต
 6. **ICT** เทคโนโลยีสารสนเทศและสื่อสาร ในยุค Web 2.0 เน้นการสร้างฐานข้อมูล (Database) ต่อมาจึงเข้าสู่ยุค ICT 3.0 ที่มุ่งเน้นการจัดการองค์ความรู้ (Knowledge Management) และสำหรับ **ICT 4.0** เป็นยุคที่นำระบบ ICT มารองรับการพัฒนาระบบ Smart Grid และการจัดการภายในองค์กรที่รองรับอินเทอร์เน็ตของสรรพสิ่ง (Internet of things : IoT) ระบบ Cloud และการจัดการ Big Data โดยนำระบบ ICT มาใช้รองรับงานในอนาคตทั้งหมดอย่างมีประสิทธิภาพ
 7. **Business Investment** โดยทั่วไปจุดเริ่มต้นของการให้บริการทางวิศวกรรม เริ่มจาก O&M (Operations and Maintenance) ซึ่งไม่ต้อพึ่งองค์ความรู้ที่ซับซ้อนมากนัก จากนั้นเมื่อบุคลากรมีความพร้อมและมีศักยภาพสูงขึ้น จึงมีความสามารถดำเนินการออกแบบด้านวิศวกรรมและก่อสร้างเองได้ในรูปแบบของ EPC (Engineering, Procurement, and Construction) และสุดท้ายจึงมีการลงทุนเพื่อเป็นเจ้าของโครงการหรือหุ้นส่วนโครงการ โดยบริษัท PEA ENCOM International Ltd. จะเป็นผู้ดำเนินการในการลงทุนดังกล่าว
- สำหรับการทำธุรกิจการให้บริการของ กฟภ. จากทีในอดีตมุ่งแต่การจำหน่ายไฟฟ้าให้แก่ลูกค้า ปัจจุบันมีการให้บริการธุรกิจเสริมเพิ่มเติมอย่างไรก็ดีในยุค **PEA 4.0** กฟภ. จะต้องสร้างธุรกิจเกี่ยวเนื่องรองรับการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว (Disruptive Technology) เช่น EV (Electric Vehicle), Solar Rooftop, Smart Meter, Smart home เป็นต้น รวมถึงการให้บริการในระดับสากล นอกจากตลาดในกลุ่มประเทศในภูมิภาคอาเซียน

ภาพที่ 2- 2: Vision Mission Value (VMV)





2.2 วิสัยทัศน์ (Vision)

กฟภ.เป็นองค์กรชั้นนำที่ทันสมัยในระดับภูมิภาค มุ่งมั่นให้บริการพลังงานไฟฟ้า และธุรกิจเกี่ยวเนื่องอย่างมีประสิทธิภาพ เชื่อถือได้ เพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิต เศรษฐกิจและสังคมอย่างยั่งยืน

2.3 ภารกิจ (Mission)

จัดหา ให้บริการพลังงานไฟฟ้า และดำเนินธุรกิจอื่นที่เกี่ยวข้อง เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าให้เกิดความพึงพอใจ ทั้งด้านคุณภาพและบริการ โดยการพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่อง มีความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม

2.4 ค่านิยม (Core Value)

ทันโลก บริการดี มีคุณธรรม

2.5 ความสามารถหลัก (Core Competency)

Core Competency (CC)



1. ความสามารถพิเศษ ในปัจจุบัน

- บริหารจัดการ และบริการระบบจำหน่ายพลังงานไฟฟ้าที่มีความครอบคลุม มีประสิทธิภาพ มั่นคงปลอดภัย เชื่อถือได้
- การให้บริการระบบไฟฟ้าที่ครบวงจรอย่างมีมาตรฐานและความน่าเชื่อถือ



2. ความสามารถพิเศษ ที่จำเป็นในอนาคต

ความสามารถในการดำเนินงาน และทักษะของบุคลากร เพื่อรองรับการขยายตัวของธุรกิจที่เกี่ยวข้องในอนาคต



2.6 ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ และความสามารถเปรียบเทียบเชิงยุทธศาสตร์

2.6.1 ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Challenge)

1) การจัดทำ Business Model เพิ่มศักยภาพบุคลากร รวมถึงระบบการบริหารการประเมินผลการปฏิบัติงาน ในการรองรับธุรกิจหลัก และธุรกิจเกี่ยวเนื่อง/ธุรกิจเสริม เพื่อรองรับโครงสร้างอุตสาหกรรมไฟฟ้าที่เปลี่ยนแปลงไป

จากโครงสร้างอุตสาหกรรมไฟฟ้าที่เปลี่ยนแปลงไป โดยแนวโน้มของผู้ซื้อไฟฟ้าจะเป็นผู้ผลิตไฟฟ้าใช้เองมากขึ้น (Prosumer) ทั้งนี้ เนื่องจากความก้าวหน้าของเทคโนโลยีที่สามารถมีพลังงานทดแทนและพลังงานทางเลือกอื่น ที่ทดแทนการผลิตไฟฟ้าในระบบเดิม รวมถึงการส่งเสริมของภาครัฐของพลังงานทดแทนและพลังงานทางเลือกอื่นที่มีเป้าหมายระบุไว้อย่างชัดเจน โดยสัดส่วนการผลิตไฟฟ้าจากพลังงานทดแทนจะมีมากขึ้นในอนาคต จากโรงไฟฟ้าพลังงานทดแทนประเภทต่างๆ ธุรกิจ ESCO และ ธุรกิจจำหน่ายอุปกรณ์ประหยัดพลังงานมีอัตราการเติบโตอย่างต่อเนื่อง รวมถึงการเติบโตของเทคโนโลยีที่มีอย่างก้าวกระโดด เอื้อต่อธุรกิจรถยนต์ไฟฟ้าโดยสอดคล้องกับนโยบายของรัฐบาลการเตรียมพร้อมการใช้งานยานยนต์ไฟฟ้า จัดทำโครงการนำร่องรถโดยสารสาธารณะ ซึ่งแนวทางการเป็นไปได้ในการขยายธุรกิจเกี่ยวเนื่องมีการศึกษาถึงผลิตภัณฑ์ที่สามารถดำเนินงานได้ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว ดังนั้น ผลประกอบการของ กฟภ. หากยังมุ่งสู่ธุรกิจจำหน่ายไฟฟ้าเพียงธุรกิจเดียว จะถือเป็นความเสี่ยงเชิงกลยุทธ์เนื่องจาก กำไรขั้นต้นของธุรกิจขายไฟอยู่ในอัตราส่วนที่ต่ำและค่อนข้างคงที่ ในขณะที่การขยายตัวของสินทรัพย์ขององค์กรเพิ่มสูงมาก จากโครงการลงทุนที่สำคัญ ดังนั้น การมุ่งหวังในด้านการใช้ประโยชน์ของสินทรัพย์เพื่อสร้างผลประกอบการ จึงจำเป็นต้องพิจารณาความเหมาะสมของธุรกิจเกี่ยวเนื่องและธุรกิจเสริมเพื่อเป็นโอกาสทางธุรกิจใหม่ๆ ที่จะยกระดับผลประกอบการขององค์กรให้มีประสิทธิภาพสูงสุด ทั้งนี้ ความพร้อมของทรัพยากรบุคคลที่จะรองรับธุรกิจดังกล่าวเป็นเรื่องที่จำเป็นอย่างมาก เนื่องจากทั้งโครงสร้างอัตราค่าจ้าง และสมรรถนะหลักของบุคลากรในปัจจุบัน ยังไม่สามารถรองรับหรือสนับสนุนต่อธุรกิจเกี่ยวเนื่องและธุรกิจเสริมได้อย่างเต็มศักยภาพ

2) การใช้ประโยชน์จากระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อแสวงหาโอกาสในการลงทุน

ปัจจุบันประเทศไทยอยู่ในยุคดิจิทัล การติดต่อสื่อสาร เทคโนโลยีสารสนเทศ มีความจำเป็นต่อการดำรงชีวิต ซึ่งในอนาคตตลาดธุรกิจทางด้านไอทีจะมีการขยายตัวเพิ่มมากขึ้น จากการวิเคราะห์จุดแข็งของ กฟภ. ที่มีฐานลูกค้าอยู่จำนวนมาก ส่งผลให้เกิดโอกาสในการวิเคราะห์ข้อมูลดังกล่าวเพื่อเชื่อมโยงไปหาโอกาสทางธุรกิจอื่น ดังนั้น แนวโน้มของการใช้ Big Data เพื่อนำไปสู่ Data Analytic จึงถือเป็นโอกาสทางธุรกิจหนึ่งที่มีการใช้ประโยชน์จากระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อใช้ในการวิเคราะห์ฐานข้อมูลในการบริหารจัดการ นอกจากนี้ การลงทุนของ กฟภ. ด้าน IT ที่มีการขยายตัวมากขึ้นในอนาคต ไม่ว่าจะเป็น Data Warehouse หรือระบบสำคัญต่างๆ



ที่สนับสนุนการดำเนินงานขององค์กร รวมถึง Fiber Optic ที่ถือเป็นสินทรัพย์สำคัญขององค์กรนั้น อาจนำมาวิเคราะห์ถึงการใช้จ่ายประโยชน์สูงสุดของสินทรัพย์ที่มี โดยการให้เช่าหรือบริหารจัดการระบบงานสำคัญๆ กับองค์กรอื่น ถ้ามีการพัฒนาศักยภาพบุคลากรด้าน IT ให้สามารถแข่งขันได้ และสอดคล้องกับความต้องการของตลาดในอนาคต

3) การบริหารจัดการสินทรัพย์ขององค์กรให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด

จากการวิเคราะห์ทางด้านการเงินจะพบว่า ผลตอบแทนจากสินทรัพย์ของ กฟภ. มีแนวโน้มที่ลดลงอย่างต่อเนื่อง กฟภ.จำเป็นต้องปรับแนวทางการดำเนินงานเพื่อเพิ่มศักยภาพในการสร้างรายได้ให้มากที่สุดจากสินทรัพย์ที่มีอยู่ จะเห็นได้ว่าโครงสร้าง/เครือข่ายระบบการจำหน่ายไฟฟ้าของ กฟภ.นั้น ครอบคลุมทั่วประเทศ แทบทุกครัวเรือนต่างมีไฟฟ้าใช้ นอกเหนือไปจากโครงข่ายนี้แล้ว กฟภ.ยังมีโครงข่ายใยแก้วนำแสงอีกด้วย เหล่านี้ล้วนเป็นสินทรัพย์ที่มีศักยภาพในการสร้างรายได้อื่นๆ ได้อย่างมาก เช่น การเข้าสู่ธุรกิจโทรคมนาคม การรับส่งข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์ต่างๆ ผ่านโครงข่ายของ กฟภ. ที่มีอยู่ในสังคมปัจจุบันและอนาคต ความพร้อมด้านการสื่อสารข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์ย่อมเป็นปัจจัยหลักในการสร้างการแข่งขันได้ หากเทียบกับคู่แข่งอื่นๆ ที่ให้บริการด้านนี้ ที่ไม่มีระบบสายส่ง ดังนั้น การวิเคราะห์ถึงสินทรัพย์หลักขององค์กรว่ามีประเภทหลักใดบ้าง และแต่ละประเภทมีอัตราการใช้งานอย่างไรเมื่อเทียบกับศักยภาพของสินทรัพย์ดังกล่าว การทดแทน การซ่อมบำรุงของแต่ละสินทรัพย์จะเกิดขึ้นในเวลาใดบ้าง ซึ่งแผนงาน Asset Management Roadmap จะเป็นแผนงานสำคัญที่กำหนดกระบวนการสำคัญที่เกี่ยวข้องกับการบริหารสินทรัพย์ขององค์กรให้เกิดประโยชน์สูงสุด ในแต่ละช่วงเวลาของสินทรัพย์

4) การสูญเสียรายได้จากผู้ประกอบการ/หน่วยงานราชการ รวมถึงภาคครัวเรือนที่สามารถผลิตไฟฟ้าใช้เอง (Prosumer) และลูกค้าที่มีมูลค่าสูงให้กับ SPP

จากแผนพัฒนาพลังงานทดแทนและพลังงานทางเลือก ซึ่งมีการกำหนดเป้าหมายของพลังงานทดแทนและพลังงานทางเลือกให้เพิ่มขึ้นนั้น ส่งผลต่อการสูญเสียรายได้ของ กฟภ. ที่ผู้ใช้ไฟจะเป็นผู้ผลิตไฟฟ้าใช้เอง ซึ่งผลกระทบดังกล่าวจะเกิดขึ้นในอนาคตอันใกล้ ดังนั้น กฟภ. จึงควรมีการทำแบบจำลองในการวิเคราะห์สถานการณ์ (Scenario Analysis) ถึงผลกระทบดังกล่าวต่อผลประกอบการขององค์กร เพื่อเป็นปัจจัยในการวิเคราะห์ถึงความเร่งด่วนในการลงทุนในธุรกิจเกี่ยวเนื่อง รวมถึงการสูญเสียลูกค้าในนิคมอุตสาหกรรมให้กับ SPP เนื่องจากคุณภาพผลิตภัณฑ์ และราคาไม่สามารถจูงใจผู้ประกอบการได้ ทำให้ถึงแม้แนวโน้มของการสูญเสียลูกค้าในนิคมอุตสาหกรรมให้กับ SPP จะลดลงก็ตาม แต่หาก กฟภ. มีการวิเคราะห์ถึงปัญหาที่เกิดขึ้น และกำหนดมาตรการในการรักษาลูกค้ากลุ่มดังกล่าวไว้ ได้แก่ โครงการ Power Premium ก็อาจจะเป็นหนึ่งในแนวทางการพัฒนาธุรกิจที่ต่อยอดจากธุรกิจเดิมได้

5) ทิศทางของการส่งเสริมนวัตกรรม เพื่อเพิ่มศักยภาพของการแข่งขัน

จากโครงสร้างของอุตสาหกรรมไฟฟ้าที่เปลี่ยนแปลงไป ส่งผลให้องค์กร



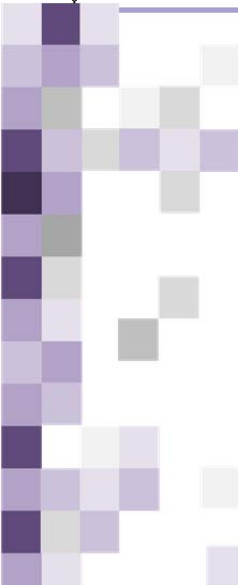
ต้องวิเคราะห์ถึงศักยภาพทางธุรกิจทั้งการรักษาฐานลูกค้าเดิม และพัฒนาองค์ความรู้สู่ธุรกิจเกี่ยวเนื่อง ซึ่งการส่งเสริมนวัตกรรมเป็นการใช้ความรู้ ทักษะการบริหารจัดการ รวมทั้งประสบการณ์ของบุคลากรในองค์กรเพื่อการคิดค้น การประดิษฐ์ การพัฒนา การผลิตสินค้า การบริการ กระบวนการผลิต และการจัดการองค์กรในรูปแบบใหม่ ดังนั้นการพัฒนานวัตกรรมอย่างมีประสิทธิภาพและทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว จะช่วยขับเคลื่อนให้องค์กรก้าวไปสู่องค์กรที่มุ่งฐานความรู้ (knowledge-based Organization) และเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันระดับโลกได้อย่างยั่งยืน ซึ่งในปัจจุบัน การส่งเสริมนวัตกรรมของ กฟภ. อยู่ในระหว่างดำเนินการผลักดันผลงานวิจัยเพื่อนำไปใช้ประโยชน์ในเชิงพาณิชย์ ซึ่งสอดคล้องกับแนวทางการวิเคราะห์ธุรกิจเกี่ยวเนื่องขององค์กร รวมถึงประเด็นสำคัญคือนวัตกรรมเชิงกระบวนการ ซึ่งเป็นการพัฒนาองค์ความรู้ และประสบการณ์ของบุคลากรในองค์กร เพื่อพัฒนาให้การดำเนินงานในกระบวนการที่สำคัญมีประสิทธิภาพสูงสุด ไม่ว่าจะเป็นการลดระยะเวลาการดำเนินงาน หรือการดำเนินงานร่วมกันตลอดห่วงโซ่คุณค่า ล้วนแล้วแต่เป็นประเด็นสำคัญและเป็นความท้าทายที่องค์กรจะต้องมีการผลักดันให้นวัตกรรมขององค์กร เข้าไปอยู่ในทุกกระบวนการการทำงาน เพื่อส่งเสริมให้ กฟภ. เป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม โดยผลสัมฤทธิ์ที่ได้ นอกเหนือจากการวิเคราะห์และใช้ประโยชน์ของธุรกิจเกี่ยวเนื่องแล้ว จะทำให้องค์กรเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และคิดค้นสิ่งใหม่เพื่อพัฒนาองค์กรสู่ความยั่งยืน

6) การเตรียมความพร้อมของระบบจำหน่ายไฟฟ้าเพื่อลดผลกระทบจากพลังงานทดแทน

จากการเติบโตของพลังงานทดแทน ที่สอดคล้องกับแผนพัฒนาพลังงานทดแทนและพลังงานทางเลือก ส่งผลให้มีผู้ประกอบการรายย่อยมีการผลิตกระแสไฟฟ้าจากพลังงานทดแทนเป็นจำนวนมาก และกระจายอยู่เป็นวงกว้างในทั่วประเทศ ซึ่งผลกระทบของพลังงานทดแทนดังกล่าว จะส่งผลกระทบต่อหน่วยสูญเสียของระบบจำหน่ายไฟฟ้าของ กฟภ. ที่ทำให้ค่า Technical Loss สูงขึ้น ซึ่งผลกระทบดังกล่าว กฟภ. จำเป็นต้องทราบถึงจำนวน กำลังการผลิต และสถานที่ของผู้ประกอบการรายย่อยที่ผลิตกระแสไฟฟ้าจากพลังงานทดแทน เพื่อนำไปใช้ประโยชน์ในการวางแผนก่อสร้างสถานีไฟฟ้าในอนาคต รวมถึงได้ทราบผลกระทบจากพลังงานทดแทนดังกล่าวที่จะกระทบต่อ Technical Loss เพื่อประโยชน์ในการวางแผนในการบริหารจัดการต่อไป รวมถึงการเสนอประเด็นดังกล่าวสู่ Regulator เพื่อพิจารณากำหนดนโยบายที่เหมาะสม

7) การเตรียมความพร้อมสู่ Digital Transformation และ Cyber Security

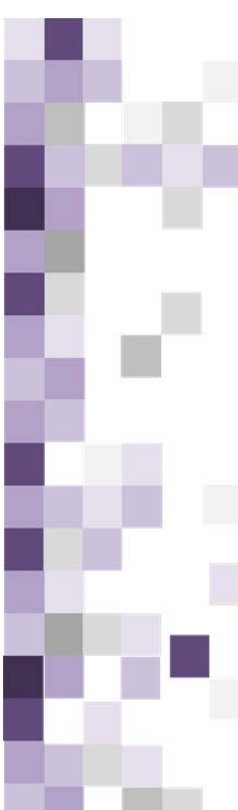
ในปัจจุบันการเข้ามาของเทคโนโลยีสารสนเทศทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในธุรกิจและอุตสาหกรรมอย่างมาก รวมถึงความต้องการของลูกค้าที่ต้องการให้สนองตอบด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล ทำให้ กฟภ. ต้องเริ่มมีการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้มากขึ้น ทั้งในการบริหารงาน การบริการลูกค้า หรือสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ



เพื่อพัฒนากระบวนการทำงาน และสนองต่อความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมถึงแนวโน้มของการใช้ไอทีมากขึ้น ทำให้องค์กรต่างๆ จำเป็นต้องมีความตื่นตัว ด้านความปลอดภัยของเทคโนโลยีสารสนเทศมากขึ้น ตลอดจนความต้องการใช้บริการออนไลน์มากขึ้น ทำให้หน่วยงานต่างๆ ที่เกี่ยวข้องจำเป็นต้องมีการลงทุนและสร้างความตระหนักให้แก่ผู้ใช้งานมากขึ้น ด้วยความซับซ้อนของเทคโนโลยีที่มีมากขึ้น ประกอบกับการเข้ามาของเทคโนโลยีใหม่ๆ อย่าง IoT จะทำให้องค์กรต่างๆ ต้องพิจารณาปรับปรุงระบบความปลอดภัยไอทีให้มีความเข้มแข็งขึ้น เพื่อสร้างความเชื่อมั่นให้แก่กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ดังนั้น กฟภ. ควรให้ความสำคัญถึงการใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเข้ามาช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน และการดูแลกระบวนการบริหารจัดการระบบข้อมูล ระบบสารสนเทศ รวมทั้งระบบเครือข่ายสื่อสารเทคโนโลยีสารสนเทศที่ต้องมีการรักษาความมั่นคงปลอดภัย สร้างความเชื่อมั่นต่อกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

2.6.2 ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Advantage)

1) ภาพลักษณ์ขององค์กร นำไปสู่ความเชื่อมั่นของกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ในการดำเนินงาน



ภาพลักษณ์ขององค์กร เป็นแนวคิดที่องค์กรธุรกิจต่างตระหนักถึงความสำคัญอย่างสูง โดยองค์กรควรมีการพัฒนากลยุทธ์การสร้างภาพลักษณ์อย่างเป็นระบบ โดยมุ่งหวังการเป็นองค์กรที่มีการพัฒนาตามมาตรฐานความรับผิดชอบต่อสังคม และสิ่งแวดล้อม การมุ่งเน้นให้องค์กรเติบโตอย่างยั่งยืน ควบคู่ไปกับการพัฒนาและส่งเสริมการกำกับดูแลกิจการที่ดีตามหลักธรรมาภิบาลในการบริหารองค์กร เพื่อสร้างความน่าเชื่อถือขององค์กรต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม และการสร้างการยอมรับและภาพลักษณ์ที่ดีขององค์กร ซึ่งในประเด็นของการสร้างภาพลักษณ์ขององค์กร เพื่อนำไปสู่ความเชื่อมั่นของกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย กฟภ. ดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยสะท้อนทั้งความสำเร็จในโครงการการไฟฟ้าไปรษณีย์ รวมถึงคะแนนในการประเมิน ITA ปี 2559 เท่ากับ 92.67 แสดงถึงการเป็นที่ยอมรับของสาธารณชนในวงกว้าง

2) ประสิทธิภาพของระบบจำหน่าย เพื่อมุ่งสู่ผู้นำในระดับภูมิภาค

กฟภ. มีความพร้อมด้านระบบโครงข่ายสายส่ง สถานีย่อยที่กระจายทั่วประเทศ ระบบบริหารจัดการไฟฟ้าที่มีประสิทธิภาพ ทรัพยากรมนุษย์ที่มีความชำนาญในด้านวิศวกรรมไฟฟ้า อันเป็นโครงสร้างสำคัญในการดำเนินงาน หรือแม้แต่ที่ดินที่ต้องใช้ในการก่อสร้าง และการพาดผ่านของสายไฟทั่วประเทศ รวมถึงตลาดยังมีความต้องการด้านการให้บริการที่เกี่ยวข้องกับวิศวกรรมไฟฟ้า สิ่งเหล่านี้จะทำให้ กฟภ. มีโอกาสในการขยายตัวทางธุรกิจได้มากยิ่งขึ้น รวมถึงแผนงานที่พัฒนา PEA Standard เพื่อมุ่งไปสู่การวางระบบไฟฟ้า หรือการให้บริการระบบจำหน่ายในระดับ



ภูมิภาค หรือประเทศกลุ่ม LMS ประกอบกับ แผนพัฒนาระบบไฟฟ้าฉบับที่ 12 มุ่งเน้นการลงทุนเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของระบบจำหน่าย โดยเฉพาะพื้นที่ในเมืองใหญ่ และมุ่งเน้นความครอบคลุมในการให้บริการ โดย ณ ปัจจุบัน ค่า SAIFI และ SAIDI ของ กฟภ. ดีกว่าเป้าหมายและดีขึ้นจากอดีตอย่างต่อเนื่อง ดังนั้น หากประกอบกับการดำเนินงานตามแผนพัฒนาระบบไฟฟ้าฉบับที่ 12 อย่างสมบูรณ์ จะเป็นความได้เปรียบขององค์กรที่ใช้ความมีประสิทธิภาพของระบบจำหน่าย ประสิทธิภาพของบุคลากรในระบบจำหน่าย เพื่อมุ่งสู่ความเป็นผู้นำในระดับภูมิภาค ทั้งความน่าเชื่อถือของระบบจำหน่าย รวมถึงการพัฒนา PEA Standard ให้กลุ่มประเทศยอมรับ

3) การใช้ประโยชน์จากพันธมิตรธุรกิจเพื่อแสวงหาโอกาสในการลงทุนในธุรกิจเกี่ยวเนื่อง

จากการที่ กฟภ. ต้องปรับรูปแบบธุรกิจมาสู่ธุรกิจเกี่ยวเนื่อง นอกเหนือจากการจำหน่ายไฟฟ้านั้น ในบางธุรกิจ ความเหมาะสมในการดำเนินการอาจไม่ได้ดำเนินการโดย กฟภ. เพียงฝ่ายเดียว หากแต่สามารถใช้ประโยชน์หรือความร่วมมือจากพันธมิตรทางธุรกิจเพื่อร่วมกันดำเนินงานลงทุนในธุรกิจเกี่ยวเนื่อง ซึ่ง ณ ปัจจุบัน จากการที่ กฟภ. เป็นองค์กรที่มีภาพลักษณ์ที่ดี มีความโปร่งใสในการดำเนินงาน และเป็นองค์กรที่ดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ ส่งผลให้มีพันธมิตรทางธุรกิจสนใจในการร่วมลงทุนหรือร่วมดำเนินการเพื่อเสริมสร้างความสามารถในการแข่งขัน และเพิ่มความสามารถในการตอบสนองความต้องการของลูกค้า ดังนั้น ถือเป็นความได้เปรียบขององค์กรในการที่มีพันธมิตรทางธุรกิจเพื่อเอื้อประโยชน์ในการวิเคราะห์ธุรกิจเกี่ยวเนื่อง หรือใช้ประโยชน์เพื่อเพิ่มศักยภาพขององค์กร ไม่ว่าจะเป็นการเสริมความเชี่ยวชาญของบุคลากรในองค์กร ให้มีความเชี่ยวชาญยิ่งขึ้น การลดต้นทุนในการทำธุรกิจ การเพิ่มโอกาสและความสามารถในการแข่งขันเชิงธุรกิจ และเพิ่มช่องทางการเข้าถึงลูกค้า เป็นต้น

4) ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศสามารถสนับสนุนการดำเนินงานในระบบเครือข่ายและจำหน่ายไฟฟ้า

การเพิ่มสมรรถนะขององค์กรให้ดียิ่งขึ้นด้วยการพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่อง รวมถึงการปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงานให้เป็นมาตรฐานและมีประสิทธิภาพ ซึ่ง กฟภ. ได้นำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการบริหารจัดการทรัพยากรขององค์กรให้เกิดประโยชน์สูงสุด โดยได้จัดทำ ICT Roadmap ขึ้นซึ่งจะต้องมีการพัฒนาระบบบริหารจัดการสารสนเทศเพื่อรองรับกระบวนการปฏิบัติงานด้านวิศวกรรมไฟฟ้า และมุ่งหน้าสู่ Smart Grid รวมถึงการนำ ICT มาใช้บริหารจัดการควบคุมดูแลการทำงานของ Grid ให้เป็นระบบอัตโนมัติ มีความเสถียร มีความปลอดภัย และนำข้อมูลที่ได้จาก Grid มาใช้ประโยชน์ในการบริหารจัดการ รวมถึงการพัฒนาระบบเพื่อรองรับการให้บริการลูกค้า ซึ่งระบบดังกล่าวหากดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพจะส่งผลในเชิงบวกกับภาพลักษณ์ขององค์กร

2.7 ทิศทางและตำแหน่งยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning)

ภาพที่ 2- 3: ทิศทางและตำแหน่งยุทธศาสตร์





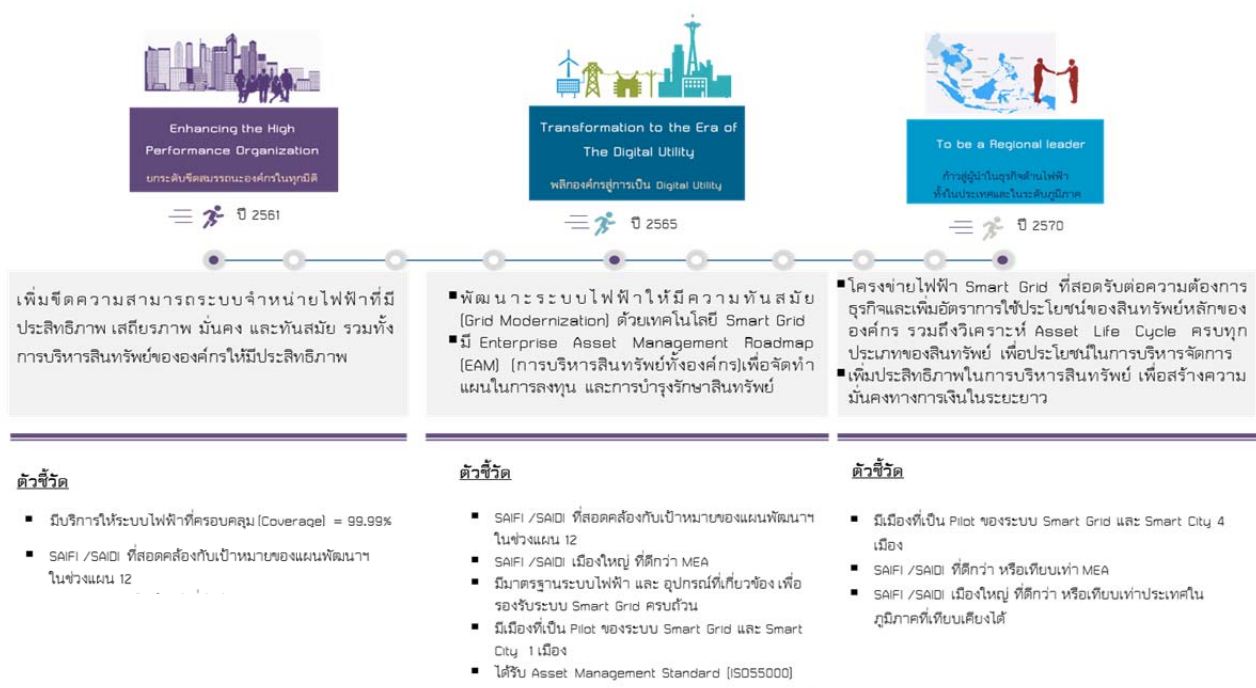
Strategic Positioning



Business Model



โครงสร้างระบบจำหน่าย



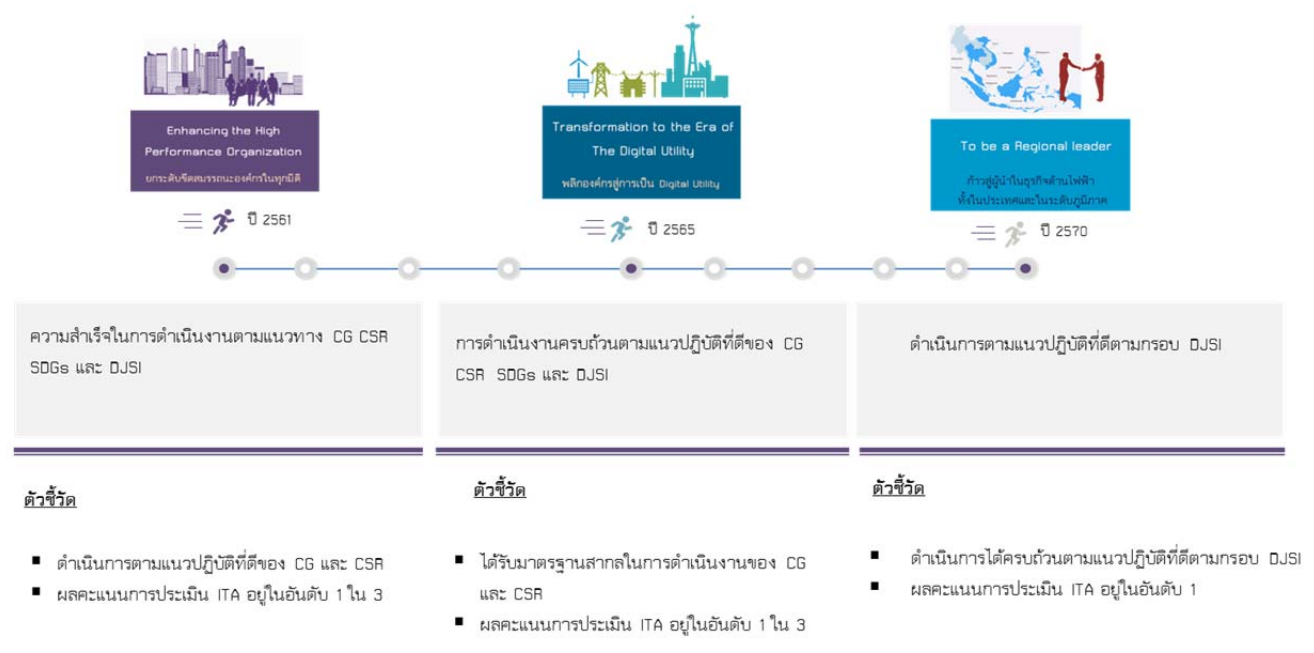
Strategic Positioning



ลูกค้า

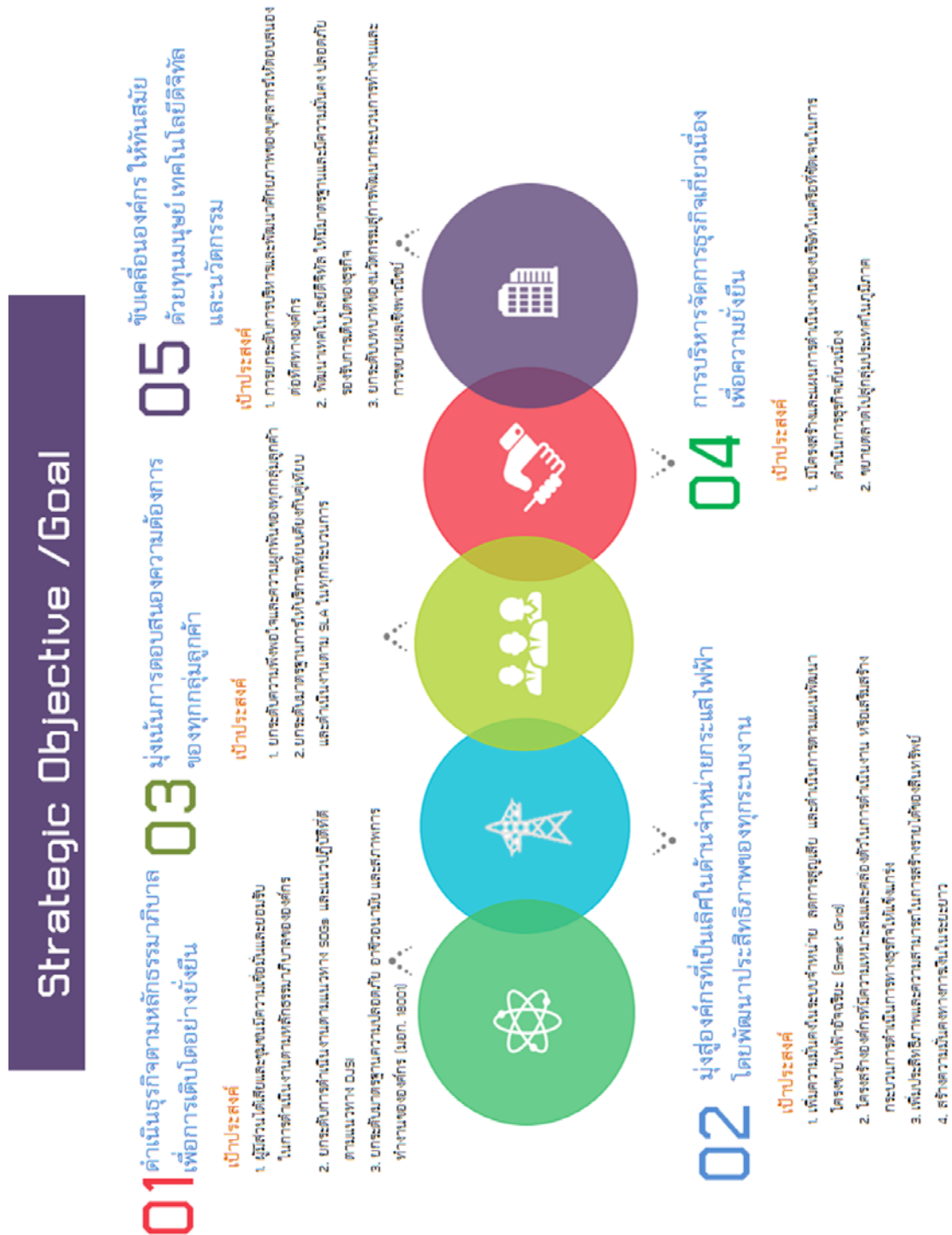


ความยั่งยืน



2.8 วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ และยุทธศาสตร์ พ.ศ. 2557-2566 (ทบทวนครั้งที่ 4 พ.ศ. 2561)

ภาพที่ 2- 4: วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ และยุทธศาสตร์ พ.ศ. 2557-2566 (ทบทวนครั้งที่ 4 พ.ศ. 2561)



2.8.1 วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objective)

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objective) ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค พ.ศ. 2557-2566 (ทบทวนครั้งที่ 4 พ.ศ. 2561) ได้ระบุเป็น 5 ประเด็น ดังนี้

1. ดำเนินธุรกิจตามหลักธรรมาภิบาลเพื่อการเติบโตอย่างยั่งยืน
2. มุ่งสู่องค์กรที่เป็นเลิศในด้านจำหน่ายกระแสไฟฟ้าโดยพัฒนาประสิทธิภาพของทุกระบบงาน
3. มุ่งเน้นการตอบสนองความต้องการ ของทุกกลุ่มลูกค้า
4. การบริหารจัดการธุรกิจเกี่ยวเนื่องเพื่อความยั่งยืน
5. ขับเคลื่อนองค์กร ให้ทันสมัยด้วยทุนมนุษย์ เทคโนโลยีดิจิทัล และนวัตกรรม

2.8.2 ยุทธศาสตร์ (Strategy)

ยุทธศาสตร์ (Strategy) ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค พ.ศ. 2557-2566 (ทบทวนครั้งที่ 4 พ.ศ. 2561) ได้มีการระบุ/กำหนดเพื่อให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ทั้ง 5 ประเด็น โดยมีกำหนดยุทธศาสตร์ในการดำเนินการทั้งสิ้น 11 ยุทธศาสตร์ สรุปดังนี้

ภาพที่ 2- 5: ยุทธศาสตร์ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค พ.ศ. 2557-2566 (ทบทวนครั้งที่ 4 พ.ศ. 2561)



โดยมีรายละเอียดแต่ละวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และยุทธศาสตร์ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค พ.ศ. 2557-2566 (ทบทวนครั้งที่ 4 พ.ศ. 2561) เป็นดังนี้



S01



ดำเนินธุรกิจตามหลักธรรมาภิบาลเพื่อการเติบโตอย่างยั่งยืน

เป้าประสงค์

1. ผู้มีส่วนได้เสียและชุมชนมีความเชื่อมั่นและยอมรับในการดำเนินงานตามหลักธรรมาภิบาลขององค์กร
2. ยกระดับการดำเนินงานตามแนวทาง SDGs และแนวปฏิบัติที่ดีตามกรอบ DJSI
3. ยกระดับมาตรฐานความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสภาพการทำงานขององค์กร (มอก. 18001)

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 1 (SO1) ดำเนินธุรกิจตามหลักธรรมาภิบาลเพื่อการเติบโตอย่างยั่งยืน

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

รวมถึงการมุ่งเน้นในการพัฒนาและส่งเสริมการกำกับดูแลกิจการที่ดี และมุ่งสู่มาตรฐานของ OECD Principles (The Organisation for Economic Co-operation and Development) ภายในปี 2563 การสร้างต้นแบบการไฟฟ้าโปร่งใส และขยายผลไปยังการไฟฟ้าต่างๆ โดยการดำเนินงานด้วยความโปร่งใส ปราศจากทุจริตคอร์รัปชัน มีมาตรฐานทางจริยธรรมและจรรยาบรรณในวิชาชีพ และเป็นที่ยอมรับในด้านภาพลักษณ์ขององค์กรในมุมมองของสาธารณชน

นอกจากนี้ ยังให้ความสำคัญในการส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการรับผิดชอบต่อสังคม ชุมชน และสิ่งแวดล้อม โดยรักษามาตรฐานกระบวนการความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค (กฟภ.) ตามมาตรฐาน ISO 26000 และการให้ความสำคัญกับการได้มาซึ่ง “Social License to Operate” (การอนุญาตให้ประกอบกิจการจากสังคม) โดยประเด็นดังกล่าวจะครอบคลุมมากกว่าการบริหารความคาดหวังของชุมชน แต่จะครอบคลุมถึงการใช้หลักบรรษัทภิบาลในการดำเนินธุรกิจ (Ethical Business Conduct and Transparency) การดูแลด้านสิ่งแวดล้อม (Environment Performance) การสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน (Community Relationships) และสิทธิและความปลอดภัยของพนักงานและแรงงานด้วย (Workers’ Rights and Safety)³



³ Unpacking the social Licence to operate, Merz Magazine



ยุทธศาสตร์ที่ 1	มีการส่งเสริมให้องค์กร มีการเติบโตอย่างยั่งยืน ตามกรอบแนวทาง SDGs และแนวปฏิบัติที่ดีตามกรอบ DJSI
-----------------	--



กลยุทธ์ที่ 1 ส่งเสริมและพัฒนางานองค์กรสู่ความยั่งยืน (OC1)

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

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

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

นอกจากนี้ ยังมุ่งเน้นในการพัฒนา กฟภ. เข้าสู่องค์กรที่มีการพัฒนาอย่างยั่งยืน โดยนำแนวทางที่ดีที่เป็นมาตรฐานสากล มาเป็นแนวปฏิบัติในการดำเนินงาน ทั้งมาตรฐาน ISO 26001 UN SDGs และ DJSI ในการส่งเสริมกิจกรรมการมีส่วนร่วมรับผิดชอบต่อสังคม ชุมชน สิ่งแวดล้อม โดยการพัฒนาระบบการมีส่วนร่วมจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder Engagement) เช่น บุคลากร ลูกค้า คู่ค้า และชุมชนสำคัญ เป็นต้น เพื่อจะได้ทราบความต้องการและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในแต่ละกลุ่ม มีการจ้างงานที่คำนึงถึงผลประโยชน์ของชุมชนและสังคม (Social Hiring) และสร้างมาตรฐานความปลอดภัยและระบบบริหารจัดการด้านความปลอดภัยในการปฏิบัติงานภายในองค์กร และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม การดูแลความถูกต้องสมบูรณ์ของห่วงโซ่อุปทาน (Monitor Supply Chain) การดำเนินงานที่ใส่ใจให้และความสำคัญกับสิ่งแวดล้อม ควบคู่ไปกับการพัฒนาและส่งเสริมโครงการที่ยกระดับคุณภาพชีวิตของสังคม

ชุมชน การสร้างสมดุลของสิ่งแวดล้อม และการเข้าถึงองค์กร สินค้าและบริการ (Accessibility) โดยการยกระดับมาตรฐานความปลอดภัยการใช้ไฟฟ้าของประชาชน และส่งเสริมเผยแพร่ความรู้ที่เป็นประโยชน์เกี่ยวกับการใช้ไฟฟ้าสู่สาธารณะ

ภาพที่ 2- 6: กรอบแนวคิดเกี่ยวกับการดำเนินงานเพื่อพัฒนาองค์กรสู่ความยั่งยืน



ยุทธศาสตร์ที่ 2

การให้ความสำคัญและตอบสนองต่อกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย



กลยุทธ์ที่ 2

Stakeholder Engagement (OC2)

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

ดังนั้น จากบทบาทที่ผสมผสานกัน (Multiple Roles) ระหว่างความเป็นผู้บริโภครและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร องค์กรจึงให้ความสำคัญทั้งในการบริหารความสมดุลในความต้องการและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม เพื่อให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่มมีความผูกพัน และเป็นผู้สนับสนุนองค์กร และยังคงตอบสนองความต้องการ/ความคาดหวังในผลิตภัณฑ์และบริการ (Product/Service Based)

ของลูกค้าในแต่ละกลุ่มด้วย ทั้งในประสิทธิภาพของระบบจำหน่ายไฟฟ้า และยกระดับการให้บริการอย่างครบวงจร เพื่อให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจและภักดีต่อองค์กร รวมถึง การค้นหา วิเคราะห์ความต้องการและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การจัดลำดับความสัมพันธ์ในการสร้างสายสัมพันธ์เฉพาะ การดำเนินงานโดยตอบสนองความต้องการของแต่ละผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งภายในและภายนอกขององค์กร กระบวนการสร้างความมีส่วนร่วม และการยอมรับ (Stakeholder Engagement) เพื่อขับเคลื่อนองค์กรไปสู่วิสัยทัศน์ และเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้

ภาพที่ 2- 7: กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย



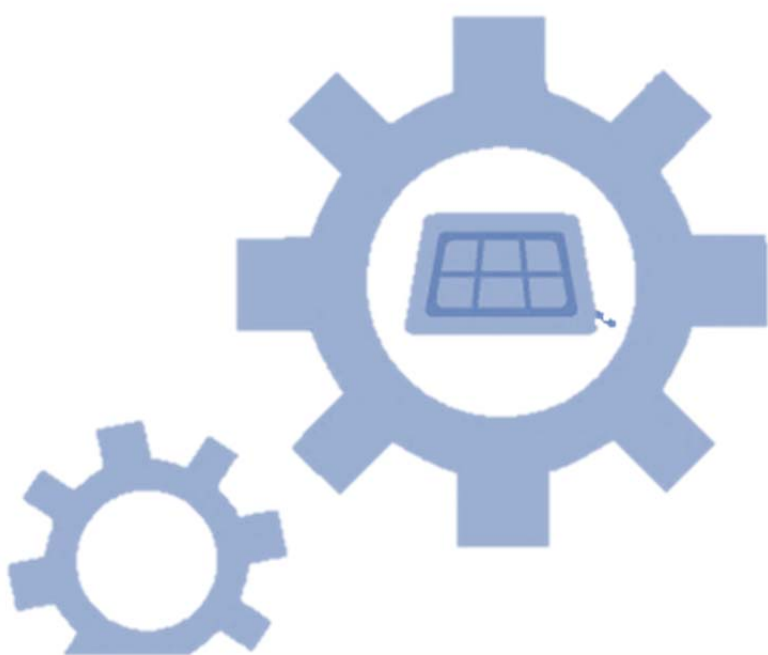
กลยุทธ์ที่ 3 สนับสนุนการใช้พลังงานอย่างมีประสิทธิภาพ (RS1)

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

ดังนั้น กลยุทธ์ดังกล่าวจะมุ่งเน้นในการตอบสนองการดำเนินงานตามนโยบายของภาครัฐ ในฐานะที่ กฟภ. เป็นผู้ให้บริการไฟฟ้า ซึ่งมีบทบาทในการเป็นกลไกที่สำคัญ (mechanism) ในการผลักดันและส่งเสริมให้มีการประหยัดพลังงานในทุกภาคส่วน (Driving Position) รวมถึงการสนับสนุนให้มีการประหยัดพลังงานในโรงงานอุตสาหกรรม ซึ่งเป็นกลุ่มลูกค้าที่มีการใช้ปริมาณไฟฟ้าสูง ตามการขยายตัวของระบบเศรษฐกิจ และการลงทุนของอุตสาหกรรมที่เพิ่มสูงขึ้น กลยุทธ์ดังกล่าวมุ่งเน้นการใช้ประโยชน์จาก

ความสามารถหลักขององค์กร (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





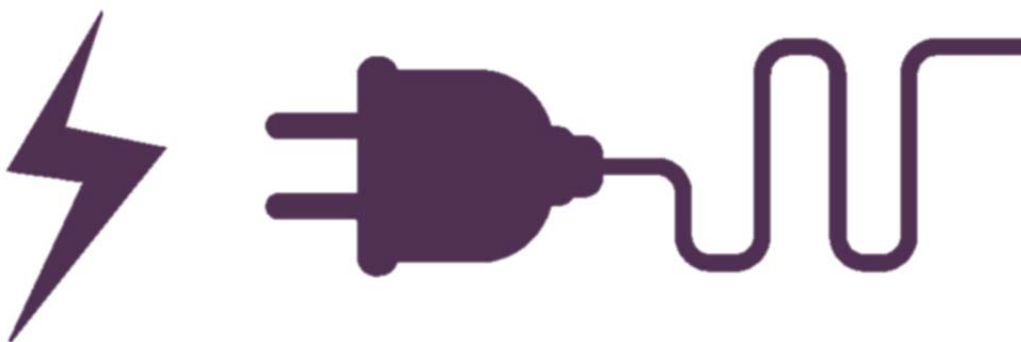
S02



มุ่งสู่องค์กรที่เป็นเลิศในด้านจำหน่ายกระแสไฟฟ้า โดยพัฒนาประสิทธิภาพของทุกระบบงาน

เป้าประสงค์

1. เพิ่มความมั่นคงในระบบจำหน่าย ลดการสูญเสีย และดำเนินการตามแผนพัฒนาโครงข่ายไฟฟ้าอัจฉริยะ (Smart Grid)
2. โครงสร้างองค์กรที่มีความเหมาะสมและคล่องตัวในการดำเนินงาน หรือเสริมสร้างกระบวนการดำเนินการทางธุรกิจให้แข็งแกร่ง
3. เพิ่มประสิทธิภาพและความสามารถในการสร้างรายได้ของสินทรัพย์
4. สร้างความมั่นคงทางการเงินในระยะยาว



วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 2 (SO2) มุ่งสู่องค์กรที่เป็นเลิศในด้าน จำหน่ายกระแสไฟฟ้าโดยพัฒนาประสิทธิภาพของทุกระบบงาน

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

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

นอกจากนี้ องค์กรให้ความสำคัญกับการปรับปรุงกระบวนการดำเนินงานขององค์กร ด้วยการสนับสนุนของเทคโนโลยีดิจิทัล (Streamline Process) เพื่อให้การดำเนินงานมีความคล่องตัว รวดเร็ว รวมถึงตอบสนองต่อความต้องการและความคาดหวังของลูกค้าได้อย่างดีขึ้น



ยุทธศาสตร์ที่ 3

มีการจำหน่ายไฟฟ้าที่ได้คุณภาพในระดับชั้นนำของภูมิภาค



กลยุทธ์ที่ 4

การเพิ่มประสิทธิภาพและความน่าเชื่อถือของระบบจำหน่าย (OM1)

โดยให้ความสำคัญกับการเพิ่มขีดความสามารถระบบจำหน่ายไฟฟ้าที่มีประสิทธิภาพและทั่วถึง ซึ่งจะพัฒนาระบบไฟฟ้าและก่อสร้างสถานีไฟฟ้า เพื่อให้สามารถจ่ายไฟฟ้าได้อย่างเพียงพอมีความมั่นคง เชื่อถือได้ สามารถรองรับความต้องการไฟฟ้าที่เพิ่มขึ้น ลดปัญหาการปฏิบัติการและบำรุงรักษา ลดหน่วยสูญเสียในระบบจำหน่าย รวมถึงปรับปรุงและเชื่อมโยงระบบจำหน่ายไฟฟ้าในพื้นที่ธุรกิจ อุตสาหกรรม นิคมอุตสาหกรรมและพื้นที่สำคัญ และการขยายพื้นที่เศรษฐกิจ พื้นที่ยุทธศาสตร์ของประเทศ ให้มีโครงสร้างพื้นฐานด้านระบบไฟฟ้าที่ทั่วถึง เพียงพอ คุณภาพเชื่อถือได้ โดยแนวทางที่สำคัญ มีดังนี้

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

การเชื่อมระบบไฟฟ้า เพื่อรองรับแหล่งผลิตไฟฟ้าขนาดเล็ก และพลังงานทดแทน ที่เพิ่มจำนวนมากขึ้น รวมถึงการกำหนดนโยบาย/มาตรการ เพื่อลดผลกระทบด้านเสถียรภาพ และลดความสูญเสียในระบบจำหน่ายไฟฟ้า จากการเชื่อมต่อกับพลังงานทดแทนที่เพิ่มมากขึ้นในอนาคต ทั้งนี้ในแผนงาน/โครงการจะมีการทบทวนอยู่เสมอให้สอดคล้องกับทิศทางพลังงานของโลก และนโยบายพลังงานของประเทศ เพื่อให้ กฟภ. สามารถปรับตัวได้พร้อมกับการเปลี่ยนแปลง รวมถึงสภาพการแข่งขันที่อาจสูงขึ้น และการสูญเสียรายได้ในอนาคต หากผู้ประกอบการ/ภาคครัวเรือนสามารถผลิตไฟฟ้าใช้เอง

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

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



กลยุทธ์ที่ 5 การเสริมสร้างศักยภาพของระบบจำหน่าย โดย Smart Grid (OM2)

การพัฒนาโครงข่ายไฟฟ้าอัจฉริยะ (Smart Grid) ซึ่งเป็นโครงข่ายไฟฟ้าที่ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ และการสื่อสารมาบริหารจัดการ ควบคุมการผลิต การส่ง และการจ่ายพลังงานไฟฟ้า ซึ่งสามารถรองรับการเชื่อมต่อระบบไฟฟ้าจากแหล่งพลังงานทางเลือกที่สะอาดและกระจายอยู่ทั่วไป (Distributed Energy Resource : DER) รวมทั้ง ให้บริการกับผู้เชื่อมต่อกับโครงข่ายผ่านมิเตอร์อัจฉริยะได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีความมั่นคง ปลอดภัย เชื่อถือได้ และมีคุณภาพไฟฟ้าได้มาตรฐานสากล โดย กฟภ. จะทบทวน/ปรับแผนที่นำทาง (PEA Smart Grid Roadmap) ให้สอดคล้องกับแผนแม่บทการพัฒนาระบบโครงข่ายสมาร์ทกริดของประเทศไทย พ.ศ.2558-2579 ของกระทรวงพลังงาน โดยแบ่งการพัฒนากออกเป็น 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 2- 1: 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/VSPD Data Communication System (Distr) - Intelligent Street Lights - Demand Response (DR)/Demand-Side Management (DSM) (Distr)	- Microgrid Development - Energy Storage System (Distr)

ยุทธศาสตร์ที่ 4

การบริหารและจัดสรรสินทรัพย์ และสร้างความมั่นคงทางการเงิน



กลยุทธ์ที่ 6

เพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารสินทรัพย์(OM3)

การบริหารจัดการสินทรัพย์ และสร้างความมั่นคงทางการเงิน โดยเป็นองค์กรที่มีการบริหารและจัดสรรสินทรัพย์อย่างเต็มประสิทธิภาพ ซึ่งกลยุทธ์จะมุ่งเน้นการพัฒนาระบบ Asset Management เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการใช้สินทรัพย์และการดำเนินงานขององค์กร รวมถึงการลดต้นทุนในการดำเนินงาน การบำรุงรักษา และเพิ่มอัตราผลตอบแทนทางการเงินขององค์กร โดยมีแนวทางที่สำคัญดังนี้

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

- การวางแผนกลยุทธ์ในการบริหารจัดการสินทรัพย์ โดยศึกษาสภาพปัจจุบันในการบริหารจัดการสินทรัพย์ของ กฟภ. และวิเคราะห์โอกาสในการปรับปรุงระบบการบริหารจัดการสินทรัพย์ เพื่อพัฒนาแผนที่นำทางเชิงกลยุทธ์ (Strategic Roadmap) ในการบริหารจัดการสินทรัพย์ของ กฟภ. รวมถึง

กำหนดให้มีการติดตามการประเมินผลในการบริหารสินทรัพย์ขององค์กร เพื่อให้เกิดการแก้ปัญหาในการบริหารสินทรัพย์ขององค์กรที่ตรงประเด็น และก่อให้เกิดการลงทุนในสินทรัพย์ที่ก่อให้เกิดรายได้กับองค์กรอย่างแท้จริง นอกจากนี้ ในระยะยาวจะมีการมุ่งเน้นการพัฒนาการบริหารสินทรัพย์ขององค์กรเข้าสู่มาตรฐานสากล (ISO 55000) ด้วย

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

ภาพที่ 2- 8: หลักการในการบริหารสินทรัพย์ขององค์กร (Enterprise Asset Management)



ที่มา : Institute of Asset Management



ยุทธศาสตร์ที่ 5	ปรับปรุงกระบวนการดำเนินงานให้สอดคล้องกับความต้องการของธุรกิจ และทิศทางองค์กร
-----------------	--



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

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

โดยทุกหน่วยงาน/ฝ่ายงาน จะมีการวิเคราะห์ถึงระบบงาน และกระบวนการทำงาน (Work system & work process) เพื่อวิเคราะห์ถึงกระบวนการย่อยที่อาจต้องมีการปรับปรุง เช่น การลดการทำงานที่ซ้ำซ้อน การลดรอบเวลาเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าภายในและภายนอกให้ดีขึ้น การเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล การลดต้นทุนที่ไม่จำเป็นที่อาจเกิดการ Rework การมีกระบวนการย่อยและซ้ำซ้อนโดยไม่จำเป็น เป็นต้น เพื่อให้การดำเนินงานขององค์กร มีประสิทธิภาพ รวดเร็วขึ้น (Streamline Business Process)

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

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

S03



มุ่งเน้นการตอบสนองความต้องการของทุกกลุ่มลูกค้า

เป้าประสงค์

1. ยกระดับความพึงพอใจและความผูกพันของของทุกกลุ่มลูกค้า
2. ยกระดับมาตรฐานการให้บริการเทียบเคียงกับคู่เทียบและดำเนินงานตาม SLA ในทุกระบวนการ



วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 3 (SO3) มุ่งเน้นการตอบสนองความต้องการของทุกกลุ่มลูกค้า

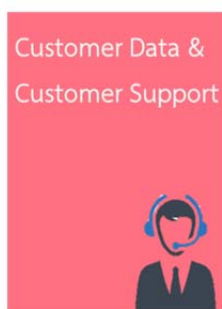
โดยเน้นการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลที่เป็นเสียงของลูกค้า (Voice of Customer: VOC) เพื่อนำไปสู่การเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการด้านลูกค้า (Customer Analytics) และการออกแบบกลยุทธ์ที่เหมาะสมในแต่ละกลุ่มลูกค้า รวมถึงการมีข้อมูลและระบบในการสนับสนุนลูกค้าที่สมบูรณ์ (Fully completed CRM) เพื่อประโยชน์ในด้านการให้บริการลูกค้า การตลาด และการปรับปรุงการดำเนินงาน การออกแบบผลิตภัณฑ์ การให้บริการต่อไป

นอกจากนี้ยังรวมถึงการพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการให้ตอบสนองความต้องการและความคาดหวังของลูกค้าในแต่ละกลุ่ม ได้แก่ กลุ่มบ้านอยู่อาศัย พาณิชยกรรม อุตสาหกรรม และอื่นๆ รวมถึงยกระดับการให้บริการ โดยการพัฒนามาตรฐานการให้บริการที่สอดคล้องกับความต้องการและความคาดหวังของลูกค้า และมุ่งเน้นการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าอย่างยั่งยืน ทั้งในด้านการเพิ่มประสิทธิภาพของช่องทางการให้บริการ การเพิ่มศักยภาพของบุคลากรในการให้บริการลูกค้าอย่างมืออาชีพ รวมถึงพัฒนาระบบการบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้า เพื่อให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจและภักดีต่อองค์กร

ภาพที่ 2- 9: ทิศทางการดำเนินงานของกลยุทธ์ด้านลูกค้า

ทิศทางการดำเนินงานของกลยุทธ์ด้านลูกค้า

วิเคราะห์และรวบรวมฐานข้อมูลลูกค้าที่จำเป็น เพื่อนำไปสู่การเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการด้านลูกค้า (Customer Analytics) และการมีข้อมูลและระบบในการสนับสนุนลูกค้าที่สมบูรณ์ (Fully completed CRM) เพื่อประโยชน์ในด้านการให้บริการลูกค้า การตลาด



รักษาระดับมาตรฐานการให้บริการลูกค้าในทุก touchpoints ของการให้บริการลูกค้า รวมถึงพัฒนาข้อมูลและระบบการให้บริการลูกค้า ที่รองรับการเชื่อมต่อเทคโนโลยี (IoT) และรองรับพฤติกรรมของลูกค้าที่เปลี่ยนแปลงไป

รักษาระดับมาตรฐานการให้บริการ รวมถึงมุ่งเน้นในการ Streamline business Process และ ปรับปรุงกระบวนการให้รวดเร็ว และมีประสิทธิภาพเมื่อเทียบกับคู่เทียบที่สำคัญในด้านการบริการ



ศักยภาพของบุคลากรในการให้บริการลูกค้า อย่างมืออาชีพ รวมถึงโครงสร้างการทำงานและ ผู้รับผิดชอบในการดูแลลูกค้าทั้งในธุรกิจการจำหน่ายไฟฟ้า และธุรกิจใหม่ ตาม Area Based

ยุทธศาสตร์ที่ 6

การสร้าง ความผูกพันกับลูกค้า



กลยุทธ์ที่ 8

ยกระดับมาตรฐานของผลิตภัณฑ์และการให้บริการของลูกค้า(CR1)

โดยให้ความสำคัญกับการศึกษาปัจจัยและระดับความต้องการ ความคาดหวัง รายกลุ่มลูกค้าที่ส่งผลต่อความพึงพอใจของลูกค้า ซึ่งจะมีการวิเคราะห์สารสนเทศจากการสำรวจเพื่อการเรียนรู้เกี่ยวกับลูกค้าและตลาด และนำมาสรุปผลเป็นข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุงการดำเนินงานขององค์กร โดยสารสนเทศดังกล่าวจะถูกนำไปใช้ประโยชน์ในการวางแผนผลิตภัณฑ์และบริการ การตลาด การปรับปรุงระบบงาน และกระบวนการทำงาน การพัฒนาโอกาสธุรกิจเกี่ยวเนื่อง รวมถึงการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าในแต่ละกลุ่มลูกค้าที่เหมาะสม

การทบทวนและปรับปรุงมาตรฐานการให้บริการลูกค้าที่สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้าที่ครอบคลุมทุกกลุ่มลูกค้า รักษากระดับมาตรฐานการให้บริการ และเพิ่มประสิทธิภาพการให้บริการด้วยเทคโนโลยีดิจิทัลที่ครอบคลุมทุกกลุ่มลูกค้า รวมถึงยกระดับมาตรฐานและขั้นตอนการให้บริการ ตามข้อตกลงระดับการให้บริการ (Service Level Agreement: SLA) กระบวนการให้บริการลูกค้า 11 กระบวนการ



(P1-P11)⁴ โดยเฉพาะกระบวนการ Call Center และกระบวนการแก้ไขไฟฟ้าขัดข้อง รวมถึงกระบวนการภายในที่เชื่อมกับกระบวนการให้บริการลูกค้า เป็นต้น ทั้งนี้ในระยะยาว จะมุ่งเน้นในการ Streamline business Process และปรับปรุงกระบวนการให้รวดเร็ว และมีประสิทธิภาพเมื่อเทียบกับคู่แข่งที่สำคัญในด้านการบริการ

นอกจากนี้ ระบบเทคโนโลยีดิจิทัล จะเป็นส่วนสนับสนุนที่สำคัญ สำหรับก้าวต่อไป ของ กฟภ. ในการ “พลิกโฉมการให้บริการ รวมถึงเพิ่มประสิทธิภาพในการให้บริการลูกค้า”

โดยให้ความสำคัญในการบูรณาการฐานข้อมูลลูกค้าเพื่อนำไปสู่การวิเคราะห์และการบริหารจัดการ (Customer Data and Analytics) และการออกแบบกลยุทธ์การให้บริการในแต่ละกลุ่มลูกค้าที่มีความเหมาะสม

ตลอดจนการยกระดับบริการลูกค้าด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Service) ทั้งในด้านการนำเทคโนโลยีและอุปกรณ์ดิจิทัลมาสนับสนุนการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ และช่องทางที่ลูกค้าเข้าถึงต่างๆ ในผลิตภัณฑ์และบริการ รวมถึงการเข้าถึงข้อมูลต่างๆ ของ กฟภ. การเพื่อให้ลูกค้า “รู้สึกและสัมผัสได้ (Customer Experience)” ในการให้บริการของ กฟภ. ที่มีความสะดวก รวดเร็ว แม่นยำ และเป็นไปในเชิงรุกได้

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

นอกจากนี้ ยังมุ่งเน้นในการพัฒนาระบบการสนับสนุนการให้บริการลูกค้า CRM Software) เนื่องจากเป็นระบบสำคัญในการจัดการฐานข้อมูลเชิงบูรณาการเพื่อนำไปสู่การวางแผนและตัดสินใจที่ครอบคลุมทุกกลุ่มลูกค้าและมีการกำหนดบทบาทที่ชัดเจนระหว่าง Front และหน่วยงานที่ดูแล Digital Technology ถึงการเป็นผู้ดูแลและปรับปรุงข้อมูลระบบ เพื่อการบริหารจัดการ ทั้งนี้ในระยะกลาง (3-5 ปีข้างหน้า) จะเกิดการบูรณาการฐานข้อมูลลูกค้า เพื่อนำไปสู่การออกแบบ และการวางกลยุทธ์รายกลุ่มลูกค้า / ลูกค้ารายสำคัญ เพื่อตอบสนองความต้องการและความคาดหวังของลูกค้าให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

⁴ หมายเหตุ : กระบวนการให้บริการลูกค้า 11 กระบวนการ (P1-P11) ประกอบด้วย

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

(Customer Analytics) และในระยะยาว ข้อมูลและระบบในการสนับสนุนลูกค้าจะมีความสมบูรณ์ (Fully completed CRM) เพื่อประโยชน์ในด้านการให้บริการลูกค้า การตลาด การวิเคราะห์ข้อมูลลูกค้าเพื่อการให้บริการอื่นๆ ที่สร้างรายได้ให้กับ กฟผ. ในอนาคต (Digitally-enhanced Selling) รวมถึงการออกแบบมาตรการการส่งเสริมการขายที่เหมาะสมกับลูกค้าแต่ละราย/แต่ละประเภท เพื่อสร้างความภักดีของลูกค้าแต่ละประเภท



กลยุทธ์ที่ 9 การสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าในระยะยาว (CR2)

การนำข้อมูลเสียงจากลูกค้ามาปรับปรุง เพื่อยกระดับการให้บริการอย่างครบวงจรและมุ่งเน้นการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าอย่างยั่งยืน โดยมีแนวทางที่สำคัญ ดังนี้

การกำหนดกลยุทธ์รายกลุ่มลูกค้า บูรณาการฐานข้อมูลระบบไฟฟ้าภายในหน่วยงาน และเสียงของลูกค้าผ่านช่องทางต่างๆ เพื่อใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ในการวางแผนพัฒนาระบบไฟฟ้ารายกลุ่มลูกค้า ได้แก่ บ้านอยู่อาศัย อุตสาหกรรม พาณิชยกรรม และอื่นๆ โดยมีรายละเอียดกลยุทธ์ที่ชัดเจนในการดูแลในแต่ละกลุ่มลูกค้าในมิติต่างๆ เช่น ด้านผลิตภัณฑ์ ด้านบริการ ด้านสนับสนุนและด้านการบริหารข้อร้องเรียน เป็นต้น

การพัฒนาระบบการบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้า เพื่อสนับสนุนการบริการลูกค้าแต่ละกลุ่มให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น และสร้างความพึงพอใจของลูกค้าตามเป้าหมายของ กฟผ. โดยให้ความสำคัญในการบูรณาการข้อมูลความต้องการและความคาดหวังของลูกค้ามาออกแบบกลยุทธ์รายกลุ่มลูกค้า / ลูกค้ารายสำคัญ ที่มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น รวมถึงการกำหนดกลยุทธ์เพื่อรักษากลุ่มลูกค้าที่อาจสูญเสียให้กับ SPP

นอกจากนี้ จะมีการปรับปรุงกระบวนการในการดูแลกลุ่มลูกค้า Key Account การกำหนดผู้รับผิดชอบที่ชัดเจน การทบทวนและสื่อสารคู่มือให้แก่พนักงานองค์กร รวมถึงการติดตามและประเมินผลอย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้ยังรวมถึงการพัฒนา/สนับสนุนพนักงานที่ดูแลลูกค้ารายใหญ่ (Key Account) (เชื่อมโยงกับ SO5 ยุทธศาสตร์ยกระดับการบริหารและศักยภาพของทุนมนุษย์) โดยการเพิ่มประสิทธิภาพของพนักงานที่ดูแลลูกค้ารายใหญ่ ทั้งในเรื่องอัตรากำลัง แรงจูงใจ ความรู้ความสามารถของพนักงาน

การบริหารจัดการข้อร้องเรียน โดยปรับปรุงช่องทางข้อร้องเรียนให้มีความสะดวก และง่ายในการติดต่อในทุกช่องทาง นอกจากนี้ควรมีการประเมินประสิทธิภาพของแต่ละช่องทางในทุกปี รวมถึงเพิ่มกระบวนการคัดกรองปัญหา และมีการจัดกลุ่มปัญหาที่เกิดขึ้น พร้อมแนวทางแก้ไขที่เป็นมาตรฐาน เพื่อให้ทุกปัญหาหรือข้อร้องเรียนได้รับการแก้ไขที่รวดเร็วตามมาตรฐาน SLA ที่กำหนด



ตารางที่ 2- 2: ทิศทางการดำเนินงานของกลยุทธ์ด้านลูกค้า

	ระยะสั้น (ปี 2561)	ระยะกลาง (3-5 ปี)	ระยะยาว (มากกว่า 5 ปี)
 Customer Data & Customer Support	- วิเคราะห์และรวบรวมฐานข้อมูลลูกค้าที่จำเป็น เพื่อนำไปสู่การเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการด้านลูกค้า - การให้ Requirement ในการพัฒนาระบบการสนับสนุนการให้บริการลูกค้า (CRM Software) เนื่องจากเป็นระบบสำคัญในการจัดการฐานข้อมูลเชิงบูรณาการเพื่อนำไปสู่การวางแผนและตัดสินใจที่ครอบคลุมทุกกลุ่มลูกค้าและกำหนดบทบาทที่ชัดเจนระหว่าง Front และหน่วยงาน IT ถึงการเป็นผู้ดูแลและปรับปรุงข้อมูลระบบ เพื่อการบริหารจัดการ	การบูรณาการฐานข้อมูลลูกค้า เพื่อนำไปสู่การออกแบบ และการวางกลยุทธ์รายกลุ่มลูกค้า / ลูกค้ารายสำคัญ และตอบสนองความต้องการและความคาดหวังของลูกค้าที่มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น (Customer Analytics)	- การมีข้อมูลและระบบในการสนับสนุนลูกค้าที่สมบูรณ์ (Fully completed CRM) เพื่อประโยชน์ในด้านการให้บริการลูกค้า การตลาด การวิเคราะห์ข้อมูลลูกค้าเพื่อการให้บริการอื่นๆ ที่สร้างรายได้ให้กับ กฟภ. ในอนาคต (Digitally-enhanced Selling) - ออกแบบมาตรการการส่งเสริมการขายที่เหมาะสมกับลูกค้าแต่ละราย/แต่ละประเภท เพื่อสร้างความภักดีของลูกค้าแต่ละประเภท
 Service Channel	- พัฒนาการให้บริการผ่าน Digital Channel (Mobile Application และ Website) - รักษาระดับมาตรฐานการให้บริการลูกค้าในทุก touchpoints ของการให้บริการลูกค้า	- เพิ่มประสิทธิภาพช่องทางที่สนับสนุนและให้บริการลูกค้า และใช้ประโยชน์จากการประเมินประสิทธิภาพของแต่ละช่องทางที่ กฟภ. มี เพื่อเพิ่มศักยภาพการใช้ประโยชน์และการสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าอย่างสูงสุด - ยกระดับมาตรฐานการให้บริการลูกค้าให้สามารถเพิ่มระดับความพึงพอใจเมื่อเทียบกับคู่เทียบ รวมถึงพิจารณา Sub-Service Level Agreement ที่เหมาะสม - ใช้เทคโนโลยีเพื่อสนับสนุนการให้บริการลูกค้ามากยิ่งขึ้นเน้นการให้บริการแบบ Self Service และ Proactive Customer Care	ข้อมูลและระบบการให้บริการลูกค้าแบบ Real-Time ที่รองรับการเชื่อมต่อเทคโนโลยี (IoT) และรองรับพฤติกรรมของลูกค้าที่เปลี่ยนแปลงไป
 Service Excellence	การทบทวนและปรับปรุงมาตรฐานการให้บริการลูกค้าที่สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้าที่ครอบคลุมทุกกลุ่มลูกค้า	- รักษาระดับมาตรฐานการให้บริการและเพิ่มประสิทธิภาพการให้บริการด้วยเทคโนโลยีที่ครอบคลุมทุกกลุ่มลูกค้า - ยกระดับมาตรฐาน ในกระบวนการที่สำคัญ ได้แก่ เพิ่มประสิทธิภาพการแก้ไขไฟฟ้าขัดข้อง และกระบวนการตอบสนองข้อร้องเรียน	มุ่งเน้นในการ Streamline business Process และปรับปรุงกระบวนการให้รวดเร็ว และมีประสิทธิภาพเมื่อเทียบกับคู่เทียบที่สำคัญในด้านการบริการ
 Org. Chart & Human Skill	พัฒนาศักยภาพของบุคลากรในการให้บริการลูกค้าอย่างมืออาชีพ ทั้ง Technical และ Non-Technical Skill	- โครงสร้างที่ชัดเจนที่เป็นผู้รับผิดชอบในการดูแลด้านลูกค้า และกำหนดมาตรการที่ชัดเจนในการกระจายอำนาจ และบทบาทระหว่างหน่วยงาน - โครงสร้างการทำงานและผู้รับผิดชอบในการดูแลลูกค้าทั้งในธุรกิจการจำหน่ายไฟฟ้า และธุรกิจเกี่ยวเนื่องตาม Area Based	Decentralized Organization

S04



การบริหารจัดการธุรกิจเกี่ยวเนื่องเพื่อความยั่งยืน

เป้าประสงค์

1. มีโครงสร้างและแผนการดำเนินงานของบริษัทในเครือที่ชัดเจนในการดำเนินการธุรกิจเกี่ยวเนื่องอย่างครบวงจร
2. ขยายตลาดไปสู่กลุ่มประเทศในภูมิภาค



วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 4 (SO4) การบริหารจัดการธุรกิจเกี่ยวเนื่องเพื่อความยั่งยืน

เพื่อขยายการเติบโตทางธุรกิจ โดยองค์กรจำเป็นต้องปรับตัวรองรับการเปลี่ยนแปลงในธุรกิจไฟฟ้า เนื่องจากปัจจุบัน เทคโนโลยีและโครงสร้างอุตสาหกรรมของระบบไฟฟ้ามีการเปลี่ยนแปลง รวมถึงปัจจุบัน รายได้ขององค์กรมาจากธุรกิจหลัก คือ ธุรกิจจำหน่ายไฟฟ้า อย่างไรก็ตาม Core Competency และ ทรัพยากรขององค์กร ทำให้ กฟภ. มีโอกาสทางธุรกิจ และมีความได้เปรียบเหนือเอกชนรายอื่น ๆ เช่น ธุรกิจ บริการงานด้านระบบไฟฟ้ากับลูกค้ากลุ่มอุตสาหกรรม ธุรกิจ ESCo Solar Rooftop ที่ปรึกษาออกแบบระบบ ไฟฟ้า เป็นต้น ซึ่งธุรกิจที่เกี่ยวข้องดังกล่าวจะเป็นส่วนสำคัญในการพัฒนาความสามารถในการสร้างรายได้ใน ภาพรวมขององค์กรในอนาคต

รวมถึง บทบาทการสร้างโอกาสทางธุรกิจในการลงทุนในธุรกิจด้านอนุรักษ์พลังงานและพลังงาน ทดแทนทั้งในประเทศและภูมิภาคอาเซียน ผ่านการดำเนินการโดยบริษัท พีโอเอ เอ็นคอม อินเทอร์เน็ตชั่นแนล จำกัด และบริษัทในเครือในอนาคต ซึ่งมีบทบาทเป็นทั้งผู้ลงทุนหลัก และร่วมลงทุนกับพันธมิตรทางธุรกิจของ กฟภ. รวมถึงการสนับสนุนด้านพลังงานทดแทนของประเทศ โดยมีบทบาทเชิงรุกในการพัฒนาพลังงานทดแทน พลังงานหมุนเวียน (Green Energy) และการส่งเสริมการใช้พลังงานอย่างมีประสิทธิภาพ (Energy Saving)

ยุทธศาสตร์ที่ 7	แสวงหาโอกาสในการลงทุนในธุรกิจเกี่ยวเนื่อง
-----------------	---



กลยุทธ์ที่ 10	ส่งเสริมการลงทุนและใช้ประโยชน์ความร่วมมือเพื่อพัฒนาธุรกิจเกี่ยวเนื่อง (NM1)
---------------	---

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

ดังนั้น กลยุทธ์ดังกล่าว จะเน้นส่งเสริมการลงทุน และสร้างความร่วมมือกับพันธมิตร ในการดำเนินงานธุรกิจเกี่ยวเนื่อง รวมถึงจัดทำ Business Model สำหรับผลิตภัณฑ์และบริการที่มีความเป็นไปได้ในเชิงธุรกิจ (Potential Business) และเริ่มดำเนินงานในธุรกิจเกี่ยวเนื่องตามแผนงานที่กำหนดไว้

นอกจากนี้จะให้ความสำคัญในการเพิ่มรายได้จากธุรกิจเสริมขององค์กร เพื่อเพิ่มสัดส่วนรายได้จากธุรกิจเสริมต่อรายได้รวมขององค์กร เช่น งานก่อสร้างระบบไฟฟ้า งานซ่อมแซมบำรุงรักษาระบบไฟฟ้า งานตรวจสอบทดสอบ และวิเคราะห์ระบบไฟฟ้า งานที่ปรึกษาและออกแบบระบบไฟฟ้า งานประเภทให้เช่า และขายอุปกรณ์ไฟฟ้า งานฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร เป็นต้น โดยรายได้เสริมดังกล่าวจะเป็นองค์ประกอบสำคัญในการพัฒนาความสามารถในการหารายได้รวมขององค์กรต่อไป และภายใน 6-10 ปี ข้างหน้า จะมีการปรับเปลี่ยนทิศทางการดำเนินงาน โดยมุ่งเน้นการดำเนินธุรกิจไฟฟ้า และธุรกิจเกี่ยวเนื่อง (ส่วนแบ่งการตลาดสูงสุด) ในระดับประเทศ เน้นการสร้าง PEA Brand และมาตรฐานในระบบไฟฟ้า เพื่อให้ได้รับการยอมรับในระดับภูมิภาค



กลยุทธ์ที่ 11	ส่งเสริมการลงทุนและใช้ประโยชน์ความร่วมมือ เพื่อพัฒนารูขีจ พลังงาน และพลังงานทดแทน โดยดำเนินการ/ร่วมลงทุนในการผลิตไฟฟ้าจากพลังงานทดแทน เพื่อเป็น พลังงานทางเลือกรูปแบบใหม่ที่จะช่วยลดการใช้ น้ำมันเชื้อเพลิง ตามนโยบายรัฐบาล และเป็นต้นทางของแหล่ง พลังงานสะอาด (Green Investment) รวมถึงช่วยลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจกที่เป็นสาเหตุภาวะโลกร้อน ซึ่งบทบาทการสร้างโอกาสในเชิงธุรกิจ โดยลงทุนในธุรกิจพลังงานทดแทนทั้งในประเทศและภูมิภาคอาเซียน ผ่านการดำเนินการโดยบริษัท พีโอเอ เอ็นคอม อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด ซึ่งมีบทบาทเป็นทั้งผู้ลงทุนหลัก และ ร่วมลงทุนกับพันธมิตรทางธุรกิจของ กฟภ. รวมถึงการสนับสนุนด้านพลังงานทดแทนของประเทศ โดยมี บทบาทเชิงรุกในการพัฒนาพลังงานทดแทน พลังงานหมุนเวียน (Green Energy) และการส่งเสริมการใช้ พลังงานอย่างมีประสิทธิภาพ (Energy Saving)
---------------	---

มุ่งเน้นการส่งเสริมการลงทุน และใช้ประโยชน์ความร่วมมือเพื่อพัฒนารูขีจ พลังงาน และพลังงานทดแทน โดยดำเนินการ/ร่วมลงทุนในการผลิตไฟฟ้าจากพลังงานทดแทน เพื่อเป็น พลังงานทางเลือกรูปแบบใหม่ที่จะช่วยลดการใช้ น้ำมันเชื้อเพลิง ตามนโยบายรัฐบาล และเป็นต้นทางของแหล่ง พลังงานสะอาด (Green Investment) รวมถึงช่วยลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจกที่เป็นสาเหตุภาวะโลกร้อน ซึ่งบทบาทการสร้างโอกาสในเชิงธุรกิจ โดยลงทุนในธุรกิจพลังงานทดแทนทั้งในประเทศและภูมิภาคอาเซียน ผ่านการดำเนินการโดยบริษัท พีโอเอ เอ็นคอม อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด ซึ่งมีบทบาทเป็นทั้งผู้ลงทุนหลัก และ ร่วมลงทุนกับพันธมิตรทางธุรกิจของ กฟภ. รวมถึงการสนับสนุนด้านพลังงานทดแทนของประเทศ โดยมี บทบาทเชิงรุกในการพัฒนาพลังงานทดแทน พลังงานหมุนเวียน (Green Energy) และการส่งเสริมการใช้ พลังงานอย่างมีประสิทธิภาพ (Energy Saving)



กลยุทธ์ที่ 12	Change Management (OC3)
---------------	-------------------------

เนื่องจากเทคโนโลยี และโครงสร้างของอุตสาหกรรมไฟฟ้าที่เริ่มมีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ดังนั้นแนวทางในการดำเนินธุรกิจของ กฟภ. จำเป็นจะต้องปรับเปลี่ยนให้มีความคล่องตัว และสามารถปรับเปลี่ยนได้ทันต่อสภาพแวดล้อมของธุรกิจ และการแข่งขันที่เปลี่ยนแปลงไป เพื่อให้องค์กรสามารถสร้าง รายได้ และเติบโตได้อย่างยั่งยืน ดังนั้น กลยุทธ์ดังกล่าวจะเป็นเสมือนปัจจัยขับเคลื่อน และการบูรณาการงาน ระหว่างหน่วยงานในการเปลี่ยนผ่านจากรูปแบบธุรกิจในการจำหน่ายไฟฟ้าในปัจจุบัน (Current State) ไปสู่ รูปแบบ หรือ โมเดลธุรกิจใหม่ที่คาดหวังในอนาคต (Desired State) โดยกลยุทธ์ดังกล่าวจะเป็นตัวเชื่อม ระหว่างวิสัยทัศน์ ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ และเป้าหมาย เข้ากับแนวทางในการปรับเปลี่ยนที่เหมาะสมของ องค์กร ในทุกด้าน ทั้งในด้านโครงสร้าง (Structure) ระบบงาน/กระบวนการ (Process) และบุคลากร (People) ด้วยการระบุแผนงานในการปรับเปลี่ยนองค์กร (Change Management Plan) ที่บูรณาการกัน

ทั้งนี้การดำเนินงานที่สำคัญสำหรับการรองรับกลยุทธ์ NM1 ส่งเสริมการลงทุนและใช้ ประโยชน์ความร่วมมือเพื่อพัฒนารูขีจเกี่ยวเนื่อง ดังนี้

การปรับโครงสร้างองค์กรหรือจัดตั้งบริษัทในเครือเพื่อรองรับการดำเนินงานธุรกิจที่ เกี่ยวเนื่อง โดยจากการวิเคราะห์ Business Model ของ Potential Product ขององค์กร ซึ่งอาจส่งผลให้ กฟภ. อาจมีการปรับโครงสร้างองค์กร หรือการจัดตั้งบริษัทในเครือเพิ่มเติม เพื่อให้การดำเนินงานมีความ คล่องตัว และพร้อมต่อการแข่งขัน

การวิเคราะห์ถึงโครงสร้างการบริหารงาน การกำหนดกลยุทธ์ และการกำกับดูแลระหว่าง กฟภ. และบริษัทในเครือเพื่อรองรับธุรกิจเกี่ยวเนื่องขององค์กร โดยเพิ่มประสิทธิภาพของการกำกับติดตาม ของบริษัทในเครือ และมีแนวทางในการกำกับที่เป็นระบบ (Direct) การมีเกณฑ์วัดคุณภาพงาน และผลสำเร็จ



ของกลยุทธ์หรือนโยบาย (Measure) และการติดตามผลการดำเนินงานอย่างใกล้ชิด ในระดับความถี่ที่เหมาะสม (Monitor) โดยเปรียบเทียบกับเป้าหมาย และผลผลิต ผลลัพธ์ ผลกระทบที่เกิดขึ้น ในแต่ละกลยุทธ์ของบริษัทในเครือ เพื่อให้มั่นใจได้ว่าบริษัทในเครือสามารถลงทุน และดำเนินการ โดยสร้าง/เพิ่มมูลค่าให้กับ กฟผ. ได้อย่างแท้จริง



กลยุทธ์ที่ 13	ทบทวนกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ เพื่อรองรับการดำเนินงานในธุรกิจเกี่ยวเนื่อง รวมถึงกำกับการดำเนินงานของบริษัทในเครือ เพื่อให้เกิด Synergy (RS2)
---------------	--

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





S05



ขับเคลื่อนองค์กร ให้ทันสมัย
ด้วยทุนมนุษย์ เทคโนโลยีดิจิทัล และนวัตกรรม

เป้าประสงค์

1. การยกระดับการบริหารและพัฒนาศักยภาพของบุคลากรให้ตอบสนองต่อทิศทางองค์กร
2. พัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล ให้มีมาตรฐานและมีความมั่นคงปลอดภัยรองรับการเติบโตของธุรกิจ
3. ยกระดับบทบาทของนวัตกรรมสู่การพัฒนาระบบการทำงาน และการขยายผลเชิงพาณิชย์



วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 5 (SO5) ขับเคลื่อนองค์กร ให้ทันสมัยด้วย ทุนมนุษย์ เทคโนโลยีดิจิทัล และนวัตกรรม

โดยให้ความสำคัญกับปัจจัยสำคัญที่เป็น Enabler ในการขับเคลื่อนและผลักดันองค์กร ซึ่งได้แก่ ทุนมนุษย์ เทคโนโลยีดิจิทัล และนวัตกรรม ซึ่งมีรายละเอียดที่สำคัญ ดังนี้

ทุนมนุษย์จะมุ่งเน้นในการส่งเสริมการบริหารทุนมนุษย์ (Human Resource Management: HRM) และเพิ่มขีดความสามารถของบุคลากร (Human Resource Development: HRD) ให้มีความพร้อมและมีศักยภาพที่เพียงพอ เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง และการเติบโตของธุรกิจเกี่ยวเนื่องในอนาคตด้วย รวมถึงทันเทคโนโลยีในยุคดิจิทัล มีความยืดหยุ่น และสามารถทำงานแบบบูรณาการ

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

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



ยุทธศาสตร์ที่ 8

ยกระดับการบริหารและศักยภาพของทุนมนุษย์



กลยุทธ์ที่ 14

ส่งเสริมการบริหารทุนมนุษย์ (HRM) (HR1)

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

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

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

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

- การประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน (Performance Appraisal) โดยปรับปรุงหลักเกณฑ์การประเมินผลของพนักงานให้สอดคล้องกับ Competency ที่ได้ปรับปรุง รวมถึงการพัฒนา

หลักเกณฑ์ วิธีปฏิบัติให้สามารถวัดผลการปฏิบัติงานได้จริง และเชื่อมโยงกับระบบแรงจูงใจขององค์กร สามารถแยกกลุ่มบุคลากรได้จากผลการประเมินอย่างเป็นธรรม

ภาพที่ 2- 10: ความเชื่อมโยงในการปรับปรุงการดำเนินงานด้านทรัพยากรบุคคล



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



กลยุทธ์ที่ 15 เพิ่มขีดความสามารถของบุคลากร (HRD)(HR2)

การเพิ่มขีดความสามารถ และศักยภาพของบุคลากรในการรองรับการดำเนินงานของ ธุรกิจหลักและธุรกิจที่เกี่ยวข้องในอนาคต โดยมีแนวทางที่สำคัญ ดังนี้

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



การวางแผนและพัฒนาบุคลากร เพื่อปิด Gap ของ Competency ในแต่ละบุคคล ตามที่ได้มีการประเมินผล Competency รายตำแหน่งงานที่ได้กำหนดไว้ นอกจากนี้ยังเน้นในการจัดทำแผนพัฒนาบุคคล (Individual Development Plan) ให้สอดคล้องกับ Career Path ของพนักงานในแต่ละตำแหน่ง รวมถึงเพื่อเตรียมความพร้อมของบุคลากรที่เป็น Successor ในการสืบทอดตำแหน่งที่สำคัญขององค์กรต่อไป

นอกจากนี้ยังรวมถึงการพัฒนาบุคลากรเพื่อรองรับต่อการเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยี และการเปลี่ยนแปลงของอุตสาหกรรมไฟฟ้าที่มีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ดังนั้น บุคลากรของ กฟภ. จำเป็นต้องมีองค์ความรู้ และมีความสามารถทางด้านเทคโนโลยี นวัตกรรม และพร้อมปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น

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

ยุทธศาสตร์ที่ 9	ส่งเสริมและพัฒนาขีดความสามารถด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Technology) เพื่อการขับเคลื่อนองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ (Digital Transformation)
-----------------	--



กลยุทธ์ที่ 16	พัฒนาขีดความสามารถด้านเทคโนโลยีดิจิทัล (DT1)
---------------	--

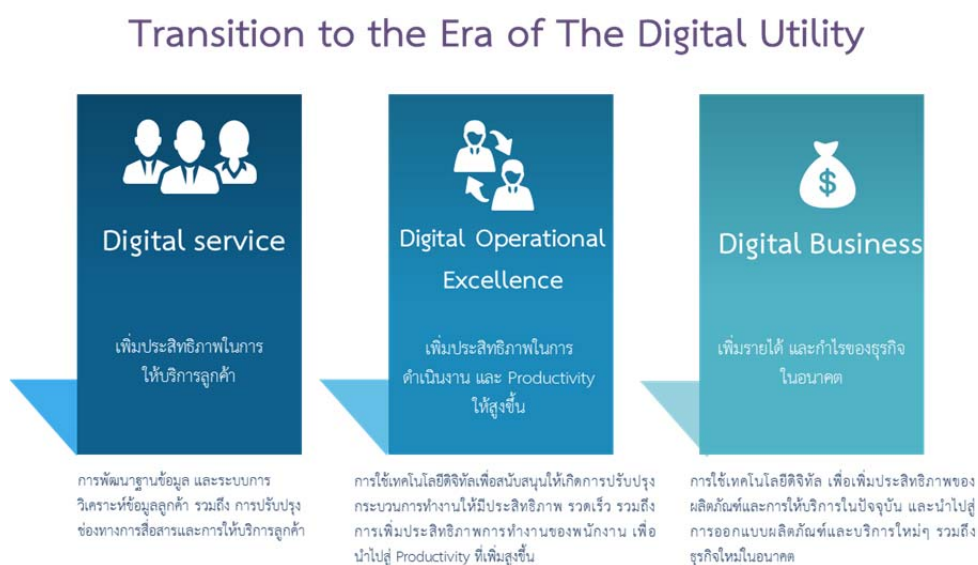
โดยกลยุทธ์จะมุ่งเน้นในการพัฒนาขีดความสามารถด้านเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Technology) เพื่อ “พลิกองค์กรในการเป็น Digital Utility” ซึ่งเป็นตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ของ กฟภ. ในปี 2565 ซึ่งมีการปรับปรุงใน 3 ประเด็นที่สำคัญ ได้แก่

1. Digital Service การพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการให้บริการลูกค้า โดยการพัฒนาระบบข้อมูล และระบบการวิเคราะห์ข้อมูลลูกค้า รวมถึง การปรับปรุงช่องทางการสื่อสาร และการให้บริการลูกค้าผ่าน Digital Channel (สนับสนุนการดำเนินงานของ SO3)
2. Digital Operational Excellence การพัฒนาเทคโนโลยีของระบบไฟฟ้าให้ทันสมัยด้วย Smart Grid และให้ความสำคัญกับการสื่อสารและเชื่อมโยงระหว่างข้อมูลและเทคโนโลยี (Interoperability) รวมถึงการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อสนับสนุนให้เกิดการปรับปรุงกระบวนการทำงานให้มี

ประสิทธิภาพ รวดเร็ว ตอบสนองความต้องการและความคาดหวังของลูกค้า (สนับสนุนการดำเนินงานของ SO2)

3. Digital Business การใช้เทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของผลิตภัณฑ์และการให้บริการในปัจจุบัน และนำไปสู่การออกแบบผลิตภัณฑ์และบริการใหม่ๆ รวมถึงอาจนำไปสู่รูปแบบของธุรกิจเกี่ยวเนื่องในอนาคต (New platform and business models) (สนับสนุนการดำเนินงานของ SO4)

ภาพที่ 2- 11: Transition to the Era of The Digital Utility



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

รวมถึงการพัฒนากระบวนการเชื่อมโยงข้อมูลภายในองค์กรให้มีประสิทธิภาพ เกิดการแลกเปลี่ยนข้อมูลอย่างอัตโนมัติ และขยายผลถึงการเชื่อมโยงข้อมูลระหว่างหน่วยงาน โดยจะให้ความสำคัญในการเชื่อมโยงข้อมูลผ่านระบบกลาง (Shared platform) เพื่อให้ทุกหน่วยงานสามารถเข้าถึงข้อมูลและแลกเปลี่ยนข้อมูลได้ในวงกว้าง ควบคู่กับมาตรการในการควบคุมความปลอดภัยและสิทธิในการเข้าถึงข้อมูลที่เหมาะสม

นอกจากนี้ จะมีการพัฒนาระบบการให้บริการให้ตอบสนองต่อความต้องการและความพึงพอใจของลูกค้าภายในองค์กร/พนักงาน และลูกค้า/ผู้ใช้ไฟ ได้อย่างถูกต้อง รวดเร็ว แม่นยำและเป็นไปในเชิง



รุก ทั้งในด้านการบูรณาการฐานข้อมูลลูกค้าเพื่อนำไปสู่การวิเคราะห์และการบริหารจัดการ (Customer Data and Analytics) การปรับปรุงฐานข้อมูลขององค์กรเพื่อนำไปสู่การวิเคราะห์และการบริหารจัดการ (Data Driven Execution) และการพัฒนาการให้บริการลูกค้าด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Service)

กลยุทธ์ดังกล่าว ยังให้ความสำคัญกับการปรับปรุงกระบวนการให้มีประสิทธิภาพด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล (Digitizing Operational Processes) ซึ่งจะมุ่งเน้นที่การเพิ่มประสิทธิภาพในทุกกระบวนการด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล และ การบูรณาการเทคโนโลยี IT & OT (IT & OT Integration) โดยบทบาทของหน่วยงานที่รับผิดชอบด้านเทคโนโลยีดิจิทัล จะมีบทบาทในเชิงรุกมากยิ่งขึ้น ในการชี้แนะเทคโนโลยีที่ทันสมัย และ การมองภาพรวมของระบบงาน และกระบวนการขององค์กรให้มีความบูรณาการกัน รวมถึงการสนับสนุนการทำงานขององค์กรให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

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

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

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





ยุทธศาสตร์ที่ 10	เสริมสร้างความมั่นคงปลอดภัยและมีเสถียรภาพของเทคโนโลยีดิจิทัล (Sustainable and Secured Digital Technology)
------------------	---



กลยุทธ์ที่ 17	พัฒนาขีดความสามารถด้าน Cyber Security และการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัลสู่มาตรฐานสากล (DT2)
---------------	--

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

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



ยุทธศาสตร์ที่ 11

ส่งเสริมและสร้างความร่วมมือในการวิจัยและพัฒนานวัตกรรมในการพัฒนาธุรกิจหลัก และธุรกิจเกี่ยวเนื่อง



กลยุทธ์ที่ 18

ส่งเสริมและผลักดันงานวิจัยไปใช้ประโยชน์ (IP1)

มุ่งเน้นการพัฒนางานวิจัยและนวัตกรรม โดยเพิ่มประสิทธิภาพทั้งกระบวนการ (Process) และผลงานทางด้านนวัตกรรม (Output) โดยงานนวัตกรรมจะมุ่งเน้นในการเสริมสร้างระบบไฟฟ้าให้มีความมั่นคงมีประสิทธิภาพ และทันสมัย การเพิ่มประสิทธิภาพในการให้บริการลูกค้า รวมถึงการปรับปรุงกระบวนการที่สำคัญขององค์กร ให้มีความสอดคล้องและทันต่อการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีและโครงสร้างอุตสาหกรรมไฟฟ้าที่กำลังเปลี่ยนไป

โดยกระบวนการสร้างนวัตกรรม (Innovation Process) จะเป็นรูปแบบทั้งการนวัตกรรมผลิตภัณฑ์ การบริการ กระบวนการขององค์กร เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงาน และสร้างความยั่งยืนของความสามารถในการทำกำไรให้กับองค์กร นอกจากนี้ยังรวมถึง การสร้างนวัตกรรมใหม่ ที่ตอบสนองความต้องการของลูกค้า และ/หรือเป็นโอกาสทางการตลาด ในการทำธุรกิจใหม่ๆ ของ กฟภ.

นอกจากนี้ยังรวมถึงการสร้างความร่วมมือกับ องค์กร สถาบัน หน่วยงานวิจัยอื่นๆ ทั้งในและต่างประเทศ เพื่อพัฒนานวัตกรรมของ กฟภ. รวมถึงแลกเปลี่ยนการใช้ทรัพยากรหรือองค์ความรู้ระหว่างกัน รวมถึงจะมีการจัดตั้งสถาบันวิจัยพัฒนา และนวัตกรรมของ กฟภ. โดยแนวทางการวิจัยพัฒนาจะสอดคล้องกับทิศทางการดำเนินงานขององค์กร ส่งเสริมการสร้างนวัตกรรมและขยายผลการใช้งานอย่างเป็นระบบ เพื่อสร้างการเรียนรู้ นวัตกรรม และสนับสนุนการดำเนินงานขององค์กรให้มี Productivity ที่สูงขึ้น

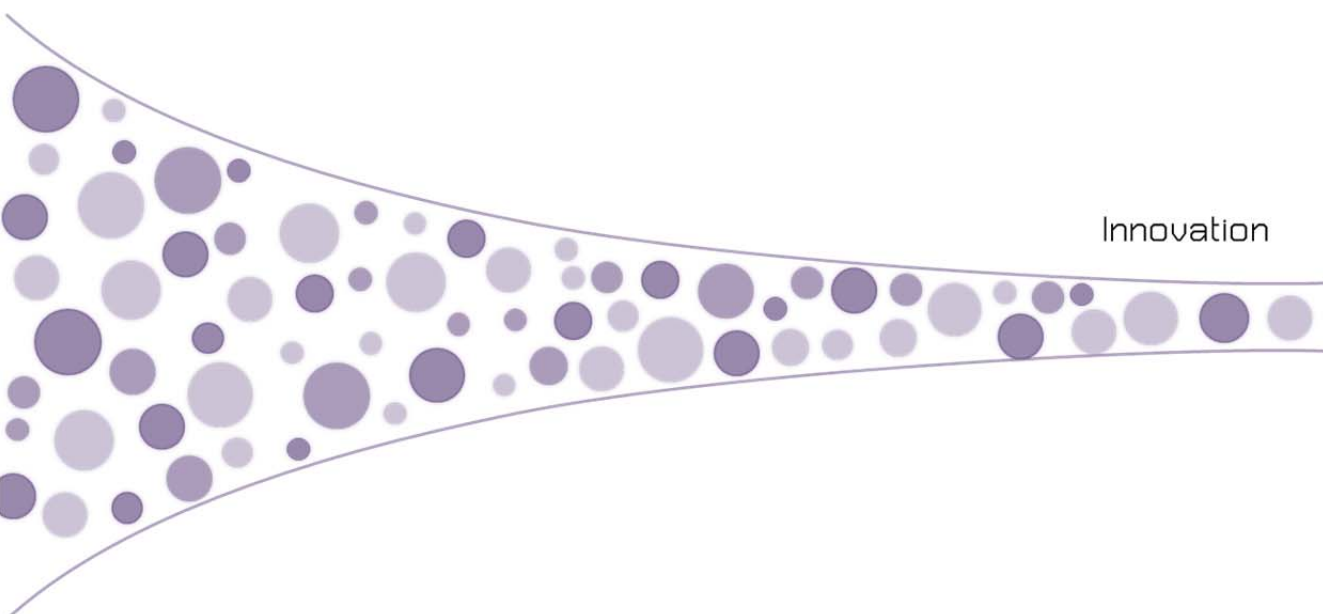


กลยุทธ์ที่ 19 ส่งเสริม วิจัย พัฒนานวัตกรรมเพื่อให้เข้าสู่มาตรฐานสากล(IP2)

โดยให้ความสำคัญกับการส่งเสริมและผลักดันงานวิจัยไปใช้ประโยชน์ เพื่อการคัดกรองงานวิจัย นวัตกรรม หรือ เทคโนโลยี ออกสู่เชิงพาณิชย์ในระยะยาวได้ (Commercialized) กล่าวคือ หากพิจารณาจากระดับ Technology Readiness Level (TRL) ซึ่งเป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการงานวิจัยและพัฒนา (R&D Tools) กลยุทธ์ดังกล่าวจะมุ่งเน้นในการผลักดันงานวิจัยที่มีศักยภาพให้เข้าสู่ Level 7-9 ซึ่งการผลักดันงานวิจัย นวัตกรรมดังกล่าว จะสนับสนุนการเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานขององค์กรมาตรฐานระบบไฟฟ้า มาตรฐานการดำเนินงาน (PEA Standard) รวมถึงในอนาคต นวัตกรรมดังกล่าวสามารถนำไปใช้ประโยชน์ในเชิงพาณิชย์ หรือ เป็นโอกาสในการทำธุรกิจใหม่ๆ เพื่อสร้างรายได้ให้กับองค์กรในอนาคตได้

หมายเหตุ :

- นวัตกรรมที่จะได้ระดับ TRL 6 จะต้องเป็นนวัตกรรมที่มีจัดทำเป็นโครงการนำร่องแล้ว
- นวัตกรรมที่จะได้ระดับ TRL 7 จะต้องเป็นนวัตกรรมที่มีการขยายผลในเชิงอุตสาหกรรม มีการผลิตเพื่อใช้งาน โดยนวัตกรรมนั้นจะต้องผ่านมาตรฐานของ กฟผ.(PEA Standard) หรือมีข้อกำหนดทางเทคนิคของ กฟผ.(PEA Specification) หรือมีข้อกำหนดขอบเขตงาน[PEA TOR(Team of Reference)] หรือมาตรฐานสากลหรือมีอนุสิทธิบัตรหรือสิทธิบัตรหรือขึ้นทะเบียนสิ่งประดิษฐ์ไทยหรือขึ้นทะเบียนนวัตกรรมไทย
- นวัตกรรมที่จะได้ระดับ TRL 8 จะต้องเป็นนวัตกรรมที่มีการผลิตในเชิงพาณิชย์ มีการผลิตเพื่อการค้า
- นวัตกรรมที่จะได้ระดับ TRL 9 จะต้องเป็นนวัตกรรมที่สามารถดำเนินการเป็นธุรกิจได้





บทที่ 3

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

3.1 บทบาทและความรับผิดชอบ

- 1) คณะกรรมการ กฟภ. กำกับดูแลและสนับสนุนการนำนโยบายการบริหารความเสี่ยงไปปฏิบัติใน กฟภ. ผ่านทางคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและผู้บริหารสูงสุดของ กฟภ.
- 2) คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงกำกับดูแลในการนำนโยบาย และกรอบการบริหารความเสี่ยงไปปฏิบัติติดตามกระบวนการบริหารความเสี่ยงถึงความเพียงพอของการจัดการความเสี่ยงที่สำคัญ และมีการรายงานให้คณะกรรมการ กฟภ. ทราบทุกไตรมาส
- 3) ผู้บริหารรับผิดชอบในการนำนโยบายการบริหารความเสี่ยงไปปฏิบัติและติดตาม รวมถึงการนำไปใช้อย่างต่อเนื่องโดยได้รับการสนับสนุนจากคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง
- 4) พนักงานทุกคนรับผิดชอบในการปฏิบัติตามนโยบายและคู่มือการบริหารความเสี่ยง

3.2 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 3- 1: กระบวนการบริหารความเสี่ยง

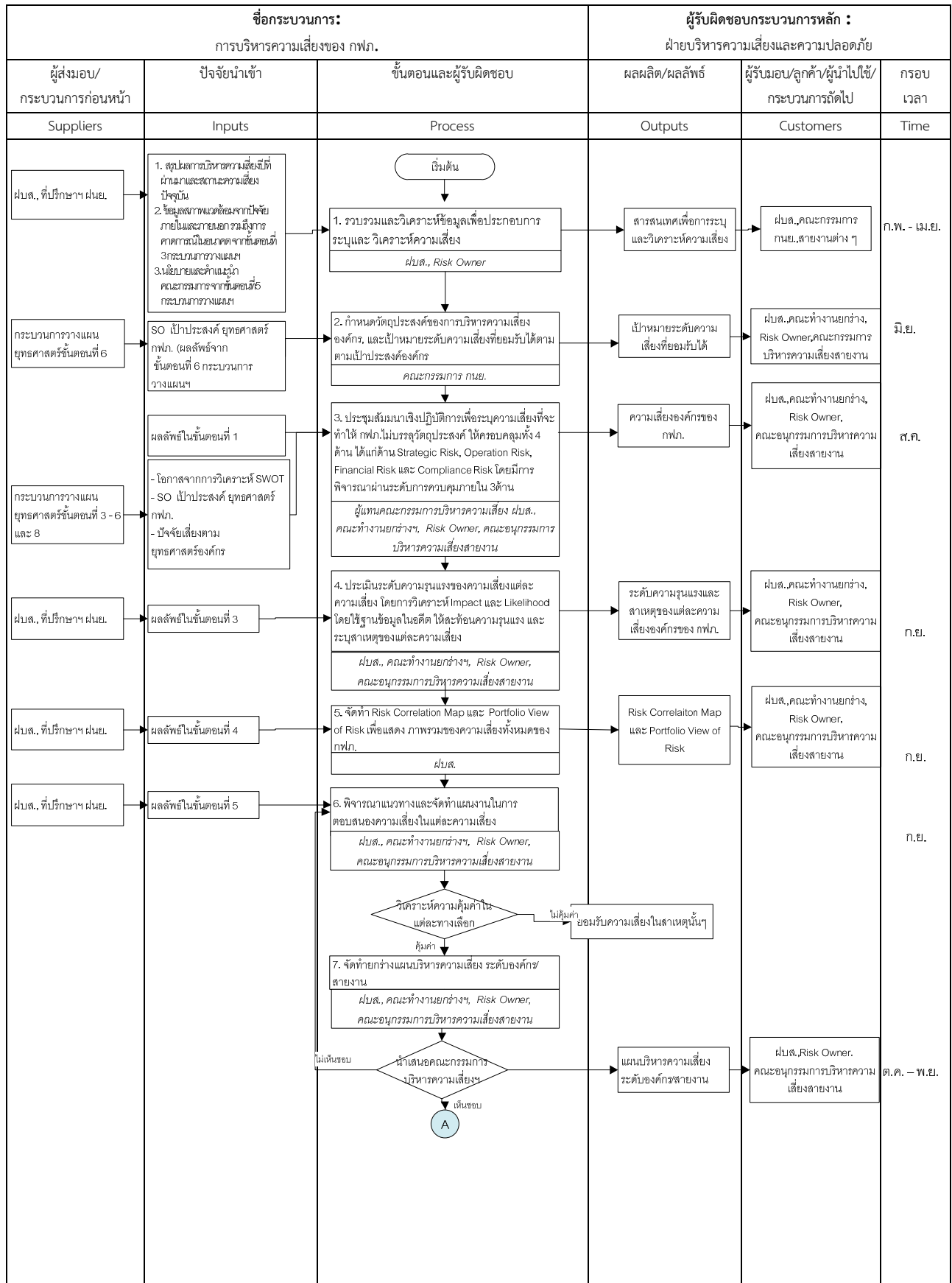


1. วิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร
2. กำหนดวัตถุประสงค์ทั้งในระดับองค์กรและระดับกิจกรรม
3. ระบุเหตุการณ์ที่ส่งผลกระทบให้ กฟภ. ไม่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ได้
4. ประเมินระดับความรุนแรงของความเสี่ยงโดยพิจารณาจากโอกาสที่อาจเกิดขึ้นและผลกระทบจากความเสียหายในเรื่องนั้น ๆ
5. พิจารณาแนวทางการตอบสนองความเสี่ยง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

กฟภ. ได้กำหนดกระบวนการในการบริหารความเสี่ยงองค์กรเพื่อให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องนำไปปฏิบัติได้ในแนวทางเดียวกันดังนี้

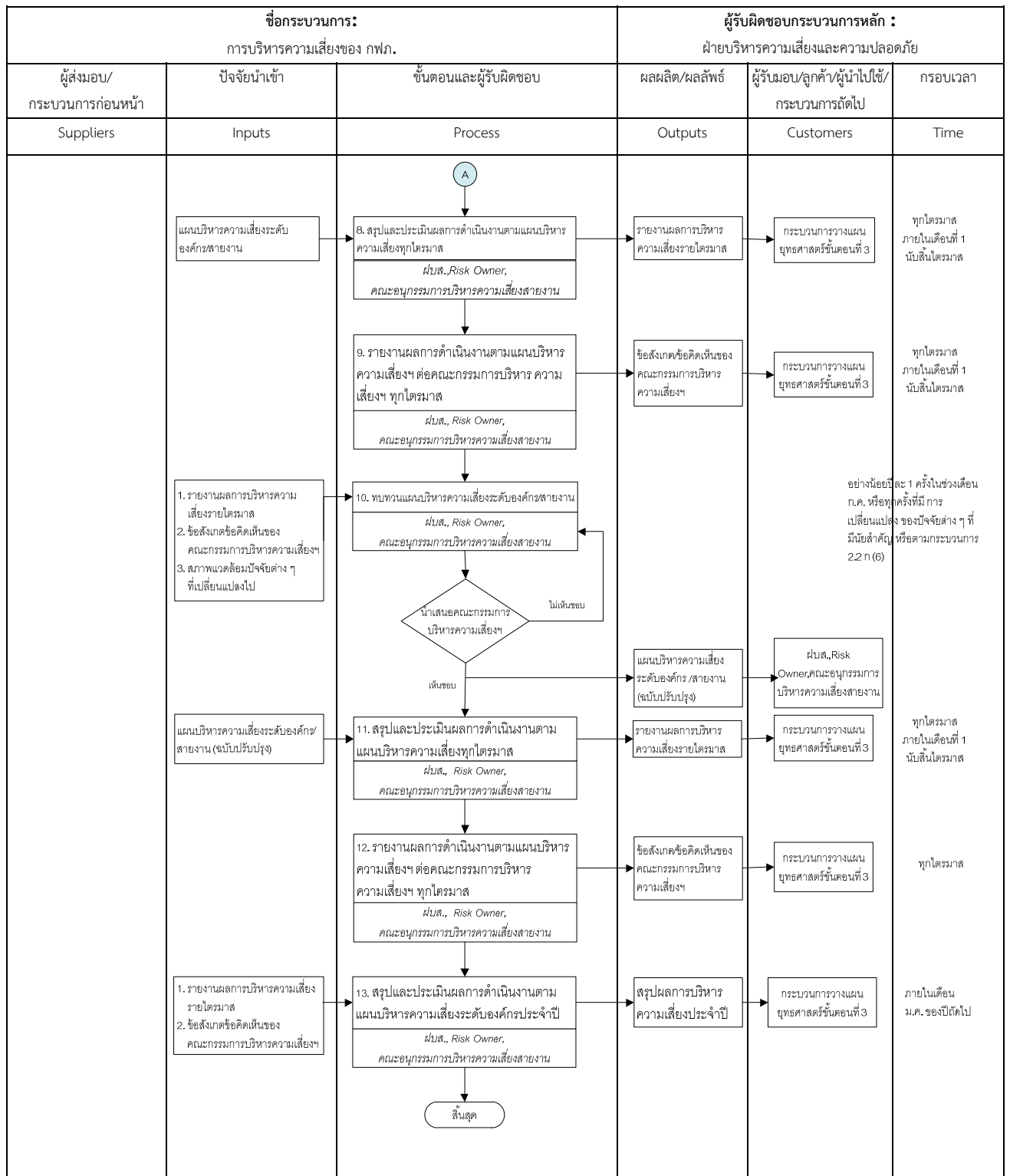


ตารางที่ 3- 1: กระบวนการในการบริหารความเสี่ยงองค์กร





แผนยุทธศาสตร์การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค พ.ศ. 2557-2566 (ทบทวนครั้งที่ 4 พ.ศ. 2561)





3.3 ประเภทความเสี่ยงและระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite)

การไฟฟ้าส่วนภูมิภาคแบ่งความเสี่ยงเป็น 4 ประเภทและกำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) ของความเสี่ยงแต่ละประเภทไว้ดังนี้

ตารางที่ 3- 2: ประเภทความเสี่ยงและระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้

ประเภทความเสี่ยง	ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite)	ช่วงเบี่ยงเบนของระดับความเสี่ยงที่ ยอมรับได้ (Risk Tolerance)
ด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk)	สอดคล้องตามเป้าประสงค์ใน แผนยุทธศาสตร์	ค่าระดับ 3 ตาม BSC (หาก เชื่อมโยงกับเกณฑ์ชี้วัดใน Balanced Scorecard ของ กฟภ.)
ด้านการเงิน (Financial Risk)	สามารถรักษาระดับความสามารถใน การสร้างความมั่นคงทางการเงินใน ระยะยาว (ตามแผนยุทธศาสตร์ กฟภ. ที่ระบุในแต่ละปี)	ค่าระดับ 3 ตาม BSC (หาก เชื่อมโยงกับเกณฑ์ชี้วัดใน Balanced Scorecard ของ กฟภ.)
ด้านการดำเนินงาน (Operation Risk)	ความมั่นคงเชื่อถือได้ในคุณภาพระบบ ไฟฟ้าค่า SAIFI และค่า SAIDI (ตามแผนยุทธศาสตร์ กฟภ. ที่ระบุใน แต่ละปี)	ค่าระดับ 3 ตาม BSC (หาก เชื่อมโยงกับเกณฑ์ชี้วัดใน Balanced Scorecard ของ กฟภ.)
ด้านการปฏิบัติตาม กฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง (Compliance Risk)	กฟภ.จะดำเนินการภายใต้กฎหมาย กฎระเบียบและนโยบายของรัฐบาล หน่วยงานกำกับดูแลและหน่วยงานอื่น ที่เกี่ยวข้อง	-

3.4 ประเด็นความเสี่ยง

3.4.1 การยกระดับการให้บริการและจำหน่ายกระแสไฟฟ้าได้อย่างต่อเนื่อง

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

ปี	2555	2556	2557	2558	2559	2559
						(สถานะ ณ ก.พ. 2560)
SAIFI (ครั้ง/ราย/ปี)	7.81	7.15	6.46	5.84	5.17	0.49 ครั้ง/ราย/2 เดือน
SAIDI (นาท./ราย/ปี)	281.19	249.45	217.89	185.48	153.13	16.92 นาท./ราย/2 เดือน



3.4.2 การบริหารหน่วยสูญเสียในภาพรวม

จากการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับหน่วยสูญเสียในภาพรวมของ กฟภ. สรุปได้ดังนี้

ปี	2555	2556	2557	2558	2559	2560 (สถานะ ณ เม.ย. 2560)
หน่วยสูญเสียภาพรวม	5.91	5.12	5.46	5.50	5.40	6.41

จากข้อมูลข้างต้นพบว่า กฟภ. ยังคงมีหน่วยสูญเสียในภาพรวมที่ยังไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดและมีความผันผวน ทั้งนี้ กฟภ. ได้ให้ความสำคัญกับการบริหารจัดการหน่วยสูญเสียทั้งที่เป็นด้านเทคนิค (Technical Loss) และไม่ใช่เทคนิค (Non-Technical Loss) ทั้งนี้เพื่อให้ กฟภ. ลดการสูญเสียรายได้จากการจำหน่ายกระแสไฟฟ้า และช่วยสนับสนุนการบริหารจัดการต้นทุนจากการจำหน่ายกระแสไฟฟ้าอีกด้วย

3.4.3 การบริหารสินทรัพย์ให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด

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

3.4.4 ความสำเร็จของการลงทุนธุรกิจเกี่ยวเนื่อง (Business Model)

จากวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ครั้งที่ 4 (SO 4) ที่ให้ความสำคัญการบริหารจัดการธุรกิจเกี่ยวเนื่องเพื่อความยั่งยืน ซึ่งการแสวงหาโอกาสในการลงทุนสำหรับธุรกิจที่เกี่ยวข้องทั้งในและต่างประเทศ จำเป็นต้องมีการเตรียมความพร้อมเพื่อให้เกิดการส่งเสริมการลงทุนและพัฒนาธุรกิจ ให้สามารถรองรับการปรับตัวรองรับการเปลี่ยนแปลงในธุรกิจไฟฟ้า เทคโนโลยีดิจิทัล และโครงสร้างอุตสาหกรรมระบบไฟฟ้ามีการเปลี่ยนแปลง ซึ่ง กฟภ. จำเป็นต้องให้ความสำคัญในการแสวงหาโอกาสในการลงทุนสำหรับธุรกิจที่เกี่ยวข้อง เพื่อขยายการเติบโตทางธุรกิจ รวมทั้งการรองรับการปรับเปลี่ยนทิศทางการดำเนินงานโดยมุ่งเน้นการดำเนินธุรกิจไฟฟ้าอย่างครบวงจร เพื่อมุ่งสู่การเป็นผู้นำในระดับภูมิภาค

3.4.5 การพัฒนาศักยภาพบุคลากรเพื่อรองรับการดำเนินงานธุรกิจหลักและธุรกิจเกี่ยวเนื่อง

จากนโยบายการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคที่ต้องการสร้างกลไกในการพัฒนาศักยภาพของพนักงานมาทำให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กรสูงสุด และให้บุคลากรมีทักษะการทำงานที่เป็นเลิศ รวมทั้งการรองรับทิศทางการองค์กรตาม PEA 4.0 และการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาพัฒนาขีดความสามารถองค์กร ซึ่งการพัฒนาศักยภาพบุคลากรต้องสามารถรองรับและขับเคลื่อนองค์กรให้ทันสมัยได้ตามวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ครั้งที่ 5 (SO 5) นอกจากนี้ตาม OFIs (Opportunity for Improvement) พบว่าระบบการเตรียมบุคลากรให้พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงความต้องการด้านขีดความสามารถและอัตรากำลัง ยังไม่สอดคล้องกับความต้องการขององค์กร



3.4.6 การรักษาความมั่นคงปลอดภัย (Cyber Security)

จากวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ครั้งที่ 5 (SO 5) ขับเคลื่อนองค์กร ให้ทันสมัยด้วยทุนมนุษย์ เทคโนโลยีดิจิทัล และนวัตกรรม ซึ่งในปี 2561 กฟภ. มุ่งเน้นการสร้างความมั่นคงปลอดภัย และความเชื่อมั่น ในการดำเนินงานด้วยเทคโนโลยีดิจิทัลให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกภาคส่วน ซึ่งเป็นปัจจัยพื้นฐานที่ช่วย ขับเคลื่อนองค์กรสู่ Digital Utility โดยจะครอบคลุมเรื่องมาตรฐาน (Standard) การคุ้มครองความเป็นส่วนตัว และข้อมูลส่วนบุคคล (Privacy) การรักษาความมั่นคงปลอดภัย (Cyber security) ซึ่งจะมุ่งเน้นการสร้างความ มั่นคงปลอดภัยของระบบสารสนเทศและการสื่อสาร เพื่อสร้างความเชื่อมั่นในการสื่อสาร และการทำธุรกรรม ต่างๆทางออนไลน์ รวมถึงการกำหนดมาตรการและแนวปฏิบัติสำหรับพนักงานผู้ให้บริการทั่วประเทศใน การคุ้มครองสิทธิส่วนบุคคลและการคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ขอรับบริการ เพื่อรองรับการเติบโตของ การใช้งานเทคโนโลยีดิจิทัลในอนาคต รวมถึงการกำหนดมาตรการการเฝ้าระวังและรับมือภัยคุกคามไซเบอร์ที่ เหมาะสมและสอดคล้องตามมาตรฐานสากล โดยเฉพาะการปกป้องโครงสร้างพื้นฐานที่มีความจำเป็นอย่าง ยิ่งยวด (critical infrastructure) เพื่อให้มีความมั่นคงปลอดภัยเพียงพอต่อการดำเนินงาน ตลอดจนการ ส่งเสริมการสร้างเครือข่ายแลกเปลี่ยนข้อมูลภัยคุกคามไซเบอร์ และการส่งเสริมให้เกิดความตระหนักและรู้เท่า ทันภัยคุกคามทางไซเบอร์ว่าเป็นสิ่งสำคัญที่ต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่องในองค์กร ซึ่งการพัฒนาเทคโนโลยี ดิจิทัล อาจทำให้เกิดช่องโหว่ในการเข้าถึงระบบเทคโนโลยีดิจิทัลและสร้างความเสียหายแก่องค์กรได้ การให้ ความสำคัญเรื่องการรักษาความมั่นคงปลอดภัย (Cyber Security) จึงเป็นปัจจัยเสี่ยงสำคัญที่องค์กรต้องให้ ความสำคัญในการดำเนินการ เพื่อให้เกิดการส่งเสริมและพัฒนากิจการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัลสู่ มาตรฐานสากลทั้ง ด้านปฏิบัติการและด้านบริหารจัดการและบริการ โดยที่จะมุ่งที่การพัฒนาและส่งเสริม หลักธรรมาภิบาลทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT Governance) มาปฏิบัติใช้อย่างจริงจัง

3.4.7 การปรับเปลี่ยนองค์กร ด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Transformation)

การพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล ให้มีมาตรฐาน และมีความมั่นคง ปลอดภัย และรองรับการเติบโตของ ธุรกิจ เป็นการพัฒนาที่สำคัญของ กฟภ. เพื่อให้สามารถเปลี่ยนแปลงเข้าสู่การเป็น Digital Utility ได้ โดยจำเป็นต้องมีการพัฒนาฐานข้อมูล และระบบการวิเคราะห์ข้อมูลลูกค้า รวมถึง การปรับปรุงช่องทางการ สื่อสารและการให้บริการลูกค้า การใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อสนับสนุนให้เกิดการปรับปรุงกระบวนการทำงานให้ มีประสิทธิภาพ รวดเร็ว รวมถึงการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของพนักงาน เพื่อนำไปสู่ Productivity ที่เพิ่ม สูงขึ้น รวมทั้งการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของผลิตภัณฑ์และการให้บริการในปัจจุบัน และ นำไปสู่การออกแบบผลิตภัณฑ์และบริการใหม่ๆ รวมถึงธุรกิจใหม่ในอนาคต ที่รองรับวัตถุประสงค์เชิง ยุทธศาสตร์ครั้งที่ 5 (SO 5) ในการขับเคลื่อนองค์กร ให้ทันสมัยด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล ซึ่งการพัฒนาดังกล่าว หากไม่สามารถปรับเปลี่ยนได้ทันจะส่งผลต่อการดำเนินธุรกิจและความยั่งยืนขององค์กร

3.4.8 การวิเคราะห์ศักยภาพทางธุรกิจของบริษัทในเครือ และบริษัทลูกที่เกี่ยวข้อง

จากวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ครั้งที่ 4 (SO 4) ที่ให้ความสำคัญการบริหารจัดการธุรกิจ เกี่ยวเนื่องเพื่อความยั่งยืน ซึ่งการแสวงหาโอกาสในการลงทุนสำหรับธุรกิจที่เกี่ยวข้องทั้งในและต่างประเทศ กฟภ. จำเป็นจะต้องปรับให้มีความคล่องตัว และสามารถปรับเปลี่ยนได้ทันต่อสภาพแวดล้อมของธุรกิจ และ การแข่งขันที่เปลี่ยนแปลงไป เพื่อให้องค์กรสามารถสร้างรายได้ และเติบโตได้อย่างยั่งยืน ซึ่งการปรับโครงสร้าง องค์กรหรือจัดตั้งบริษัทในเครือเพื่อรองรับการดำเนินงานธุรกิจที่เกี่ยวข้องจำเป็นต้องมีการวิเคราะห์ Business Model ของ Potential Product ขององค์กร ซึ่งอาจส่งผลให้ กฟภ. อาจมีการปรับโครงสร้าง



องค์กร หรือการจัดตั้งบริษัทในเครือเพิ่มเติม เพื่อให้การดำเนินงานมีความคล่องตัว และพร้อมต่อการแข่งขัน ทั้งนี้ กฟภ.จำเป็นต้องมีการวิเคราะห์ถึงโครงสร้างการบริหารงาน การกำหนดกลยุทธ์ และการกำกับดูแลระหว่าง กฟภ. และบริษัทในเครือเพื่อรองรับธุรกิจเกี่ยวเนื่องขององค์กร โดยเพิ่มประสิทธิภาพของการกำกับติดตามของบริษัทในเครือ และมีแนวทางในการกำกับที่เป็นระบบ (Direct) การมีเกณฑ์วัดคุณภาพงาน และผลสำเร็จของกลยุทธ์หรือนโยบาย (Measure) และการติดตามผลการดำเนินงานอย่างใกล้ชิด เพื่อให้มั่นใจได้ว่าบริษัทในเครือสามารถลงทุน และดำเนินการ โดยสร้าง/เพิ่มมูลค่าให้กับ กฟภ. ได้อย่างแท้จริง

3.4.9 การวิเคราะห์ความสามารถในการแข่งขันและสูญเสียรายได้จากกิจการขนาดกลางขนาดใหญ่ไปใช้พลังงานทดแทน

การที่ภาครัฐส่งเสริมให้มีการใช้พลังงานทดแทน ส่งผลให้มีหน่วยงานภาครัฐและเอกชนมาใช้พลังงานทดแทนทั้งในส่วนที่ผลิตเอง และจากหน่วยงานที่ผลิตและจำหน่ายเข้าระบบ ซึ่งส่งผลต่อรายได้ของ กฟภ. โดยเฉพาะจากลูกค้ากลุ่มธุรกิจซึ่งเป็นกลุ่มลูกค้าหลักของ กฟภ. การเตรียมความพร้อมเพื่อให้สามารถวิเคราะห์ความสามารถในการแข่งขันของ กฟภ. รวมทั้งการวิเคราะห์การสูญเสียรายได้ที่เกิดจากกิจการขนาดกลางและขนาดใหญ่ที่ปรับเปลี่ยนไปใช้พลังงานทดแทน จึงเป็นเรื่องที่ กฟภ. ให้ความสำคัญเพื่อให้สามารถตอบสนองความต้องการความคาดหวังรวมทั้งการรองรับการส่งเสริมนโยบายพลังงานทดแทนของภาครัฐได้อย่างต่อเนื่อง

ทั้งนี้ กฟภ. ได้กำหนด กิจกรรม/แผนบริหารความเสี่ยง (Mitigation Plan) ทั้ง 9 ปัจจัยเสี่ยง เพื่อรองรับการดำเนินงานสำหรับแต่ละปัจจัยเสี่ยงไว้เรียบร้อยแล้ว



บทที่ 4

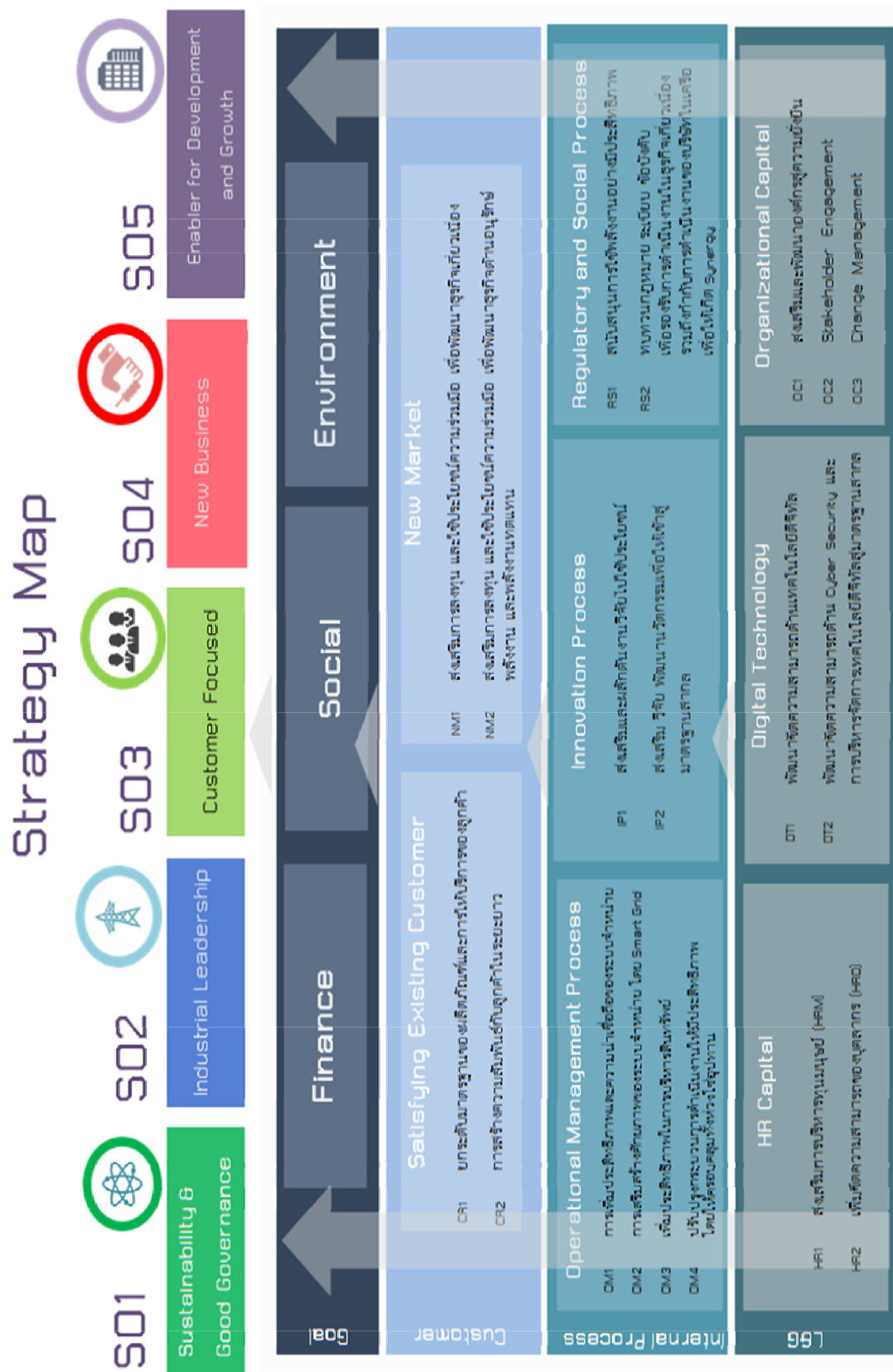
การแปลงแผนยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ (Strategy Implementation)

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

แผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map) และ Balanced Scorecard การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

4.1 แผนที่ยุทธศาสตร์การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค พ.ศ. 2557-2566 (ทบทวนครั้งที่ 4) (Strategy Map)

ภาพที่ 4- 1: แผนที่ยุทธศาสตร์การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค พ.ศ. 2557-2566 (ทบทวนครั้งที่ 4 พ.ศ. 2561)





4.2 Balanced Scorecard (BSC) การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค พ.ศ. 2561-2565

กลยุทธ์	ตัวชี้วัด	หน่วยวัด	การคาดการณ์ผลการดำเนินงาน (Best Case)					ผู้รับผิดชอบ	
			2561	2562	2563	2564	2565		
1. มุมมอง Goal (Finance Social Environment :FSE)									
	1.1 อัตราส่วนผลตอบแทนสินทรัพย์รวม(ROA)	ร้อยละ	6.60	6.46	5.79	5.13	4.71	รพภ.(บ)	
	1.2 การบริหารค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน (CPI-X)	ล้านบาท	32,029	31,334	31,549	31,518	31,526	รพภ.(บ)	
2. มุมมอง Customer Value Proposition									
Satisfying Existing Customer									
CR1	ยกระดับมาตรฐานของผลิตภัณฑ์และการให้บริการของลูกค้า	2.1 ความพึงพอใจของลูกค้า	ระดับ	4.37	4.40	4.43	4.47	4.50	รพภ.(ภ3)
		■ กลุ่มบ้านอยู่อาศัย	ระดับ	4.41	4.44	4.48	4.51	4.55	
		■ กลุ่มพาณิชย์	ระดับ	4.33	4.36	4.39	4.43	4.46	
		■ กลุ่มอุตสาหกรรม	ระดับ	4.36	4.39	4.42	4.46	4.49	
CR2	การสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าในระยะยาว	■ กลุ่มอื่น ๆ	ระดับ	4.32	4.35	4.38	4.42	4.45	รพภ.(ภ3)
		2.2 ความพึงพอใจของกลุ่มลูกค้าสำคัญ (Key Account)	ระดับ	4.28	4.31	4.34	4.38	4.41	
		2.3 ร้อยละของข้อร้องเรียนที่ดำเนินการได้แล้วเสร็จตาม SLA ที่กำหนด	ร้อยละ	100	100	100	100	100	
New Market									
NM1	ส่งเสริมการลงทุน และใช้ประโยชน์ความร่วมมือเพื่อพัฒนาธุรกิจเกี่ยวเนื่อง	2.4 ความสำเร็จของแผนงานการค้าการลงทุนธุรกิจเกี่ยวเนื่อง	ร้อยละ	100	100	100	100	100	รพภ.(ย)
		2.5 สัดส่วนกำไรขั้นต้นของ Non-Regulated Business	ล้านบาท	-	-	-	-	25% (8,792ลบ)	
หมายเหตุ : ค่าเป้าหมายตัวชี้วัด "สัดส่วนกำไรขั้นต้นของ Non-Regulated Business" เป็นตัวอย่างค่าคาดการณ์รายได้ธุรกิจเกี่ยวเนื่อง ทั้งนี้อาจมีการเปลี่ยนแปลงตัวเลขค่าคาดการณ์ดังกล่าวขึ้นอยู่กับปัจจัยภายในและภายนอกที่เปลี่ยนแปลงไป โดยจะมีการทบทวนเป็นประจำทุกปี									
NM 2	ส่งเสริมการลงทุน และใช้ประโยชน์ความร่วมมือเพื่อพัฒนาธุรกิจด้านอนุรักษ์พลังงานและพลังงานทดแทน	2.6 ความสำเร็จของการดำเนินงานของบริษัทในเครือ	ร้อยละ	100	100	100	100	100	รักษาการกรรมการผู้จัดการใหญ่ บริษัท ทีอีโอ เอ็นคอม อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด



แผนยุทธศาสตร์การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค พ.ศ. 2557-2566 (ทบทวนครั้งที่ 4 พ.ศ. 2561)

กลยุทธ์	ตัวชี้วัด	หน่วยวัด	การคาดการณ์ผลการดำเนินงาน (Best Case)					ผู้รับผิดชอบ	
			2561	2562	2563	2564	2565		
3. มุมมอง Internal Process									
Operation Management									
OM1	การเพิ่มประสิทธิภาพและความน่าเชื่อถือของระบบจำหน่าย	3.1 ดัชนีจำนวนครั้งที่ไฟฟ้าขัดข้อง (SAIFI)	ครั้ง/ราย/ปี	3.00	2.85	2.70	2.67	2.22	รผก.(ป)
		3.2 ดัชนีจำนวนครั้งที่ไฟฟ้าขัดข้อง (SAIFI) เมืองใหญ่	ครั้ง/ราย/ปี	1.543	1.396	1.263	1.143	1.008	รผก.(ป)
		3.3 ดัชนีระยะเวลาที่ไฟฟ้าขัดข้อง (SAIDI)	นาที/ราย/ปี	107	106	105	104	78.22	รผก.(ป)
		3.4 ดัชนีระยะเวลาที่ไฟฟ้าขัดข้อง (SAIDI) เมืองใหญ่	นาที/ราย/ปี	22.335	19.224	16.546	14.242	11.709	รผก.(ป)
		3.5 ร้อยละของหน่วยสูญเสีย (Loss)	ร้อยละ	5.28	5.28	5.28	5.28	5.28	รผก.(ป)
				โดยมี Non-Technical Loss ไม่เกินร้อยละ 1					
OM2	การเสริมสร้างศักยภาพของระบบจำหน่ายโดย Smart Grid	3.6 ความสำเร็จของแผนโครงข่ายไฟฟ้าอัจฉริยะ	ร้อยละ	100	100	100	100	100	รผก.(ว) รผก.(ทส)
OM3	เพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารสินทรัพย์	3.7 ความสำเร็จในการดำเนินการตามแผน Asset Management Roadmap	ร้อยละ	100	100	100	100	100 และได้รับมาตรฐาน ISO 55000	คณะกรรมการจัดทำแผนงานบริหารจัดการสินทรัพย์ระบบไฟฟ้าของ กฟผ.
OM4	ปรับปรุงกระบวนการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพ โดยให้ครอบคลุมทั้งห่วงโซ่อุปทาน	3.8 ความสำเร็จของการดำเนินการตาม Service Level Agreement ที่ระบุในห่วงโซ่อุปทาน	ร้อยละ	98	98	98	98	98	รผก.(ย)
		3.9 ค่าใช้จ่ายการดำเนินงานที่ลดลงจากการปรับปรุงกระบวนการหลัก	ลบ.	x	X+10%	X+20%	X+30%	X+40%	รผก.(ย) รผก.(ทส)



แผนยุทธศาสตร์การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค พ.ศ. 2557-2566 (ทบทวนครั้งที่ 4 พ.ศ. 2561)

กลยุทธ์	ตัวชี้วัด	หน่วยวัด	การคาดการณ์ผลการดำเนินงาน (Best Case)					ผู้รับผิดชอบ
			2561	2562	2563	2564	2565	
	3.10 จำนวนกระบวนการที่สำคัญที่มีการใช้ ICT เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ	จำนวน	3	3	3	3	3	รผก.(ย) รผก.(ทส)

Innovation Process

IP1	ส่งเสริมและผลักดันงานวิจัยไปใช้ประโยชน์	3.11 จำนวนนวัตกรรมในระดับ TRL7-9	ระดับ	5 (TRL 6 จำนวน 2 ชิ้น)	5 (TRL 7-9 จำนวน 1 ชิ้น)	5 (TRL 8-9 จำนวน 1 ชิ้น)	5 (TRL 8-9 จำนวน 1 ชิ้น)	5 (TRL 8-9 จำนวน 1 ชิ้น)	รผก.(ว) รผก.(ย)
IP2	ส่งเสริม วิจัย พัฒนา นวัตกรรม เพื่อให้เข้าสู่มาตรฐานสากล	3.12 กระบวนการที่มีการพัฒนา นวัตกรรม ทั้งนวัตกรรม ผลิตภัณฑ์ บริการ และ กระบวนการ	ระดับ	5 (จำนวน กระบวนการ หรือนวัตกรรม ที่ก่อให้เกิด ประสิทธิภาพ การดำเนินงาน จำนวน 2 ชิ้นงาน/ กระบวนการ และปรับปรุง ให้เข้าสู่ มาตรฐานหรือ ข้อกำหนดทาง เทคนิคหรือ ข้อกำหนด ขอบเขตงาน ของ กฟภ.)	5 (จำนวน กระบวนการ หรือนวัตกรรมที่ ก่อให้เกิด ประสิทธิภาพ การดำเนินงาน จำนวน 1 ชิ้นงาน/ กระบวนการ และปรับปรุงให้ เข้าสู่ มาตรฐานสากล)	5 (จำนวน กระบวนการ หรือนวัตกรรมที่ ก่อให้เกิด ประสิทธิภาพ การดำเนินงาน จำนวน 2 ชิ้นงาน/ กระบวนการ และปรับปรุงให้ เข้าสู่ มาตรฐานสากล)	5 (จำนวน กระบวนการ หรือนวัตกรรมที่ ก่อให้เกิด ประสิทธิภาพ การดำเนินงาน และพัฒนาสู่ การนำไปใช้ งานในระดับ นานาชาติ จำนวน 1 ประเทศ- ชิ้นงาน/ กระบวนการ)	5 (จำนวน กระบวนการ หรือนวัตกรรมที่ ก่อให้เกิด ประสิทธิภาพ การดำเนินงาน และพัฒนาสู่ การนำไปใช้ งานในระดับ นานาชาติ จำนวน 1 ประเทศ- ชิ้นงาน/ กระบวนการ)	รผก.(ว) รผก.(ย) รผก.(ท)

Regulatory & Social Process

RS1	สนับสนุนการใช้พลังงานอย่างมีประสิทธิภาพ	3.13 มาตรการส่งเสริมการเพิ่มประสิทธิภาพการใช้พลังงานสำหรับผู้ผลิตและจำหน่ายพลังงาน (Energy Efficiency Resources Standards : EERS)	ร้อยละ	100	100	100	100	100	รผก.(ว)
		3.14 จำนวนหน่วย (kWh) ที่ประหยัดพลังงานไฟฟ้าได้สะสม	kWh	40 ล้าน	60 ล้าน	80 ล้าน	100 ล้าน	120 ล้าน	รผก.(ว)



แผนยุทธศาสตร์การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค พ.ศ. 2557-2566 (ทบทวนครั้งที่ 4 พ.ศ. 2561)

กลยุทธ์	ตัวชี้วัด	หน่วยวัด	การคาดการณ์ผลการดำเนินงาน (Best Case)					ผู้รับผิดชอบ	
			2561	2562	2563	2564	2565		
RS2	ทบทวนกฎหมายระเบียบ ข้อบังคับ เพื่อรองรับการดำเนินงานในธุรกิจเกี่ยวเนื่อง รวมถึงกำกับการดำเนินงานของบริษัทในเครือ เพื่อให้เกิด Synergy	3.15 ความสำเร็จของการจัดทำหรือปรับปรุงกฎหมายกฎระเบียบ ข้อบังคับ หลักเกณฑ์ต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร รวมถึงเพื่อรองรับการดำเนินธุรกิจเกี่ยวเนื่อง	ระดับ	5	5	5	5	5	อส.กม.

4. มุมมอง Learning & Growth

HR Capital

HR1	ส่งเสริมการบริหารทุนมนุษย์ (HRM)	4.1 ความสำเร็จในการพัฒนาระบบ PMS ตามแผนฯ	ร้อยละ	100	100	100	100	100	รผก.(ท)
		4.2 Engagement Score	คะแนน	4.42	4.44	4.46	4.48	4.50	รผก.(ท)
HR2	เพิ่มขีดความสามารถของบุคลากร (HRD)	4.3 ร้อยละของพนักงานที่ผ่านระดับ Competency ที่คาดหวัง	ร้อยละ	80	80	80	80	80	รผก.(ท)
		4.4 ความสำเร็จในการดำเนินงานตามแผน KM	ร้อยละ	100	100	100	100	100	รผก.(ท)

Digital Technology

DT1	พัฒนาขีดความสามารถด้านเทคโนโลยีดิจิทัล	4.5 ความสำเร็จของแผนปฏิบัติการดิจิทัลของ กฟภ.	ร้อยละ	100	100	100	100	100	รผก.(ทส)
DT2	พัฒนาขีดความสามารถด้าน Cyber Security และการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัลสู่มาตรฐานสากล								



แผนยุทธศาสตร์การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค พ.ศ. 2557-2566 (ทบทวนครั้งที่ 4 พ.ศ. 2561)

กลยุทธ์	ตัวชี้วัด	หน่วยวัด	การคาดการณ์ผลการดำเนินงาน (Best Case)					ผู้รับผิดชอบ	
			2561	2562	2563	2564	2565		
Organization Capital									
OC1	ส่งเสริมและพัฒนาองค์กรสู่ความยั่งยืน	4.6 คะแนนประเมิน ITA	คะแนนหรือมีคะแนนติดอันดับ 1 ใน 3 ของรัฐวิสาหกิจทั้งหมดที่เข้าร่วมประเมิน	80-100 หรือมีคะแนนติดอันดับ 1 ใน 3 ของรัฐวิสาหกิจทั้งหมดที่เข้าร่วมประเมิน	80-100 หรือมีคะแนนติดอันดับ 1 ใน 3 ของรัฐวิสาหกิจทั้งหมดที่เข้าร่วมประเมิน	80-100 หรือมีคะแนนติดอันดับ 1 ใน 3 ของรัฐวิสาหกิจทั้งหมดที่เข้าร่วมประเมิน	80-100 หรือมีคะแนนติดอันดับ 1 ใน 3 ของรัฐวิสาหกิจทั้งหมดที่เข้าร่วมประเมิน	อส.วก.	
		4.7 ค่าดัชนีการประสบอุบัติเหตุ (Disabling Injury Index:√DI	-	0.1027	0.0976	0.0927	0.0881	0.0837	อส.วก.
		4.8 ความสำเร็จในการดำเนินงานตามแนวทาง SDGs และแนวปฏิบัติที่ดีตามกรอบ DJSI	ร้อยละ	100	100	100	100	100	รพภ.(ส)
		4.9 ความสำเร็จในการดำเนินงานตามมาตรฐานความรับผิดชอบต่อสังคม ISO 26000	ร้อยละ	100	100	100	100	100	รพภ.(ส)
		4.10 ความสำเร็จในการดำเนินงานตามแผนตามมาตรฐาน OECD	ร้อยละ	100	100	100	-	-	อส.วก.
OC2	Stakeholder Engagement	4.11 ผลสำรวจความพึงพอใจในการดำเนินงานของ กฟภ. ที่ตอบสนองต่อความคาดหวังของกลุ่มภาคีรัฐ กลุ่มลูกค้า กลุ่มพนักงาน และกลุ่มลูกค้า	ระดับ	4	4	4	4	4	รพภ.(ย) รพภ.(ภ3) รพภ.(ท) รพภ.(กบ) รพภ.(อ)
OC3	Change Management	4.12 ความสำเร็จของการปรับโครงสร้างองค์กรหรือจัดตั้งบริษัทในเครือเพื่อรองรับการดำเนินงานธุรกิจที่ยั่งยืน	ร้อยละ	100	100	100	100	100	รพภ.(ย)



ภาคผนวก



ภาคผนวก ก

ความสอดคล้องเชื่อมโยงของยุทธศาสตร์และแผนแม่บท



ยุทธศาสตร์องค์กร	แผนแม่บท	ประเด็นที่สนับสนุนยุทธศาสตร์ขององค์กร	แผนงาน/โครงการ (จำนวน)	งบประมาณ (ลบ.)		รวม
				งบลงทุน	งบทำการ	
S1 มีการส่งเสริมให้องค์กร มีการเติบโตอย่างยั่งยืน ตามกรอบแนวทาง SDGs และแนวปฏิบัติที่ดีตามกรอบ DJSI	แผนแม่บทความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมของ กฟภ. ปี 2560-2564	การปรับปรุงกระบวนการดำเนินงานภายใน กฟภ. เพื่อยกระดับมาตรฐานงานด้าน CSR สู่ระดับสากลลดผลกระทบเชิงลบที่อาจเกิดขึ้น รวมทั้งส่งเสริมและพัฒนานวัตกรรมในด้าน CSR	19	ไม่ได้ระบุ	ไม่ได้ระบุ	ไม่ได้ระบุ
	แผนแม่บทด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี ป้องกันและปราบปรามการทุจริตคอร์รัปชัน ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค (ปี 2560-2564)	เพื่อพัฒนาองค์ประกอบและแนวปฏิบัติที่ดีให้ กฟภ. มีระบบการกำกับดูแลกิจการที่ดีที่ครบถ้วนและได้มาตรฐานในระดับสากล และเพื่อสนับสนุนการสร้างสังคมและวัฒนธรรมในการปฏิบัติงานที่มุ่งต่อต้านและปราบปรามการทุจริตคอร์รัปชัน รวมถึงเพื่อพัฒนากลไกและกระบวนการปราบปรามการทุจริตคอร์รัปชันเชิงรุก และส่งเสริมบทบาทภาคประชาสังคมให้เข้ามามีส่วนร่วม	27	52.885		52.885
	แผนยุทธศาสตร์ความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมในการทำงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค พ.ศ. 2557 - 2561	ยุทธศาสตร์ความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมในการทำงาน ของ PEA มุ่งเน้นให้ผู้ปฏิบัติงานให้กับ PEA มีความปลอดภัย ลดการสูญเสีย รวมทั้งให้ผู้ใช้ไฟฟ้ามีความปลอดภัย และมีความมั่นใจในการใช้ไฟฟ้าของ PEA	10	847	508	1,355



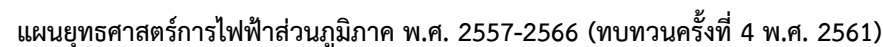
ยุทธศาสตร์องค์กร	แผนแม่บท	ประเด็นที่สนับสนุนยุทธศาสตร์ขององค์กร	แผนงาน/โครงการ (จำนวน)	งบประมาณ (ลบ.)		รวม
				งบลงทุน	งบทำการ	
S2 การให้ความสำคัญและตอบสนองต่อกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	แผนแม่บทการประชาสัมพันธ์และการสื่อสารองค์กร ของ การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ปี 2559-2566	มุ่งเน้นการสื่อสารประชาสัมพันธ์ ที่สอดคล้องกับนโยบายภาครัฐบาล สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ฉบับล่าสุดของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค รวมทั้งเตรียมองค์กรให้พร้อมรองรับการดำเนินงานที่สากลยอมรับ รวมถึงเพื่อเพิ่มความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการดำเนินงานขององค์กรกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้องอย่างมีประสิทธิภาพ	11	ไม่ได้ระบุ	ไม่ได้ระบุ	ไม่ได้ระบุ
S3 มีการจำหน่ายไฟฟ้าที่ได้คุณภาพในระดับชั้นนำของภูมิภาค	แผนพัฒนาระบบไฟฟ้าในช่วงแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 (พ.ศ.2560 - 2564)	พัฒนาระบบไฟฟ้าของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค (กฟภ.) ให้มีความเพียงพอ ทัวถึงมั่นคงตามมาตรฐานคุณภาพบริการ และมุ่งมั่นที่จะพัฒนาโครงข่ายไฟฟ้า กฟภ. ให้เป็นโครงข่ายไฟฟ้าอัจฉริยะ หรือ PEA Smart Grid โดยจะพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานระบบไฟฟ้าในรูปแบบใหม่เพื่อรองรับพลังงานทดแทน และเทคโนโลยีการบริหารจัดการใช้พลังงานที่มีประสิทธิภาพที่จะเกิดขึ้นในอนาคต และสอดคล้องกับนโยบายและยุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศของรัฐบาล และหน่วยงานต่างๆ	13	118,678	-	118,678



ยุทธศาสตร์องค์กร	แผนแม่บท	ประเด็นที่สนับสนุนยุทธศาสตร์ขององค์กร	แผนงาน/โครงการ (จำนวน)	งบประมาณ (ลบ.)		รวม
				งบลงทุน	งบทำการ	
	แผนแม่บทเพื่อสนับสนุนประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ปี 2559-2561 (ฉบับทบทวนครั้งที่ 1 ปี 2559)	เพิ่มศักยภาพในระบบส่งและจำหน่ายไฟฟ้าให้มีประสิทธิภาพ เพียงพอต่อความต้องการใช้ไฟฟ้าจากการขยายตัวทางเศรษฐกิจในพื้นที่บริเวณเขตพัฒนาเศรษฐกิจพิเศษที่มีการเชื่อมต่อกันของประเทศในภูมิภาคอาเซียน รวมถึงสร้างการยอมรับและเชื่อถือมาตรฐานด้านระบบไฟฟ้าของไทยและ กฟภ. ในกลุ่มประเทศอาเซียน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในกลุ่มประเทศ CLMV และแสวงหาโอกาสทางธุรกิจด้านพลังงานไฟฟ้าทั้งในระดับประเทศกับประเทศ (Government to Government) และระดับองค์กรกับองค์กร	15	101,848.81	87.3	101,936.11
S4 การบริหารและจัดสรรสินทรัพย์ และสร้างความมั่นคงทางการเงิน	-	-				
S5 ปรับปรุงกระบวนการดำเนินงานให้สอดคล้องกับความต้องการของธุรกิจ และทิศทางองค์กร	-	-				



ยุทธศาสตร์องค์กร	แผนแม่บท	ประเด็นที่สนับสนุนยุทธศาสตร์ของ องค์กร	แผนงาน/โครงการ (จำนวน)	งบประมาณ (ลบ.)		รวม
				งบลงทุน	งบทำการ	
S6 การสร้างความผูกพันกับลูกค้า	แผนแม่บทการบริการลูกค้า (พ.ศ. 2560-2564)	มุ่งเน้นในการตอบสนองการพัฒนา นวัตกรรมผลิตภัณฑ์ บริการเพื่อสนอง ความต้องการและความคาดหวังของลูกค้า รวมถึงการยกระดับการให้บริการแบบ ครบวงจร และมุ่งเน้นการสร้าง ความสัมพันธ์อย่างยั่งยืนเพื่อสร้าง ความสัมพันธ์กับลูกค้าทุกกลุ่มให้เกิดความ พึงพอใจและความผูกพันต่อ กฟภ. เพิ่มขึ้น	20	1,546.53	104.80	1,651.33
S7 แสวงหาโอกาสในการลงทุนใน ธุรกิจเกี่ยวเนื่อง	แผนยุทธศาสตร์ บริษัท พีอีเอ เอ็น คอม อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด ประจำปี 2560-2564	ให้ความสำคัญในการลงทุน/ร่วมลงทุนใน ธุรกิจพลังงานทดแทนแบบครบ วงจรใน ประเทศ และเป็นกลไก ของ กฟภ. ในการ ลงทุน/ร่วมลงทุนในธุรกิจพลังงานไฟฟ้า และธุรกิจที่เกี่ยวข้องในต่างประเทศ	ไม่ได้ระบุ	ไม่ได้ระบุ	ไม่ได้ระบุ	ไม่ได้ระบุ
	แผนแม่บทเพื่อสนับสนุนประชาคม เศรษฐกิจอาเซียน การไฟฟ้าส่วน ภูมิภาค ปี 2559-2561 (ฉบับทบทวน ครั้งที่ 1 ปี 2559)	เพิ่มศักยภาพในระบบส่งและจำหน่าย ไฟฟ้าให้มีประสิทธิภาพ เพียงพอต่อความ ต้องการใช้ไฟฟ้าจากการขยายตัวทาง เศรษฐกิจในพื้นที่บริเวณเขตพัฒนา เศรษฐกิจพิเศษที่มีการเชื่อมต่อกันของ ประเทศในภูมิภาคอาเซียน รวมถึงสร้าง การยอมรับและเชื่อถือมาตรฐานด้าน ระบบไฟฟ้าของไทยและ กฟภ. ในกลุ่ม ประเทศอาเซียน โดยเฉพาะอย่างยิ่งใน	15	101,848.81	87.3	101,936.11



၈ - 5



ยุทธศาสตร์องค์กร	แผนแม่บท	ประเด็นที่สนับสนุนยุทธศาสตร์ขององค์กร	แผนงาน/โครงการ (จำนวน)	งบประมาณ (ลบ.)		รวม
				งบลงทุน	งบทำการ	
S9 ส่งเสริมและพัฒนาขีดความสามารถด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล(Digital Technology) เพื่อการขับเคลื่อนองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ (Digital Transformation)	แผนแม่บทเทคโนโลยีสารสนเทศและสื่อสารของ กฟภ. ระยะที่ 3 ปี 2556-2560	มุ่งเน้นพัฒนาระบบและดำเนินการด้าน ICT เพื่อสนับสนุนต่อการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ขององค์กร โดยการพัฒนา ระบบ ICT ให้สามารถรองรับการมุ่งสู่ระบบ Smart ต่างๆ ของ กฟภ. ได้อย่างมีประสิทธิภาพ บูรณาการระบบ ICT ในทุกด้านให้เป็นหนึ่งเดียวทั่วทั้งองค์กร	30	20,249.90		20,249.90
S10 เสริมสร้างความมั่นคงปลอดภัยและมีเสถียรภาพของเทคโนโลยีดิจิทัล (Sustainable and Secured Digital Technology)						
S11 ส่งเสริมและสร้างความร่วมมือในการวิจัยและพัฒนานวัตกรรมในการพัฒนาธุรกิจหลักและธุรกิจเกี่ยวเนื่อง	แผนแม่บทด้านวิจัยและพัฒนาระบบไฟฟ้า ปี 2559-2563	แผนแม่บทด้านวิจัยและพัฒนาระบบไฟฟ้า 2559 - 2563 ถูกนำเสนอตามนโยบายการบริหาร และพัฒนา กฟภ. โดยแบ่งกลุ่มออกเป็น 4 ด้าน ได้แก่ ■ เสริมสร้างความมั่นคง ■ สร้างมาตรฐานที่เป็นเลิศ ■ มุ่งสู่ความทันสมัย ■ เติบโตอย่างยั่งยืน	126	2,848.84		2,848.84



ภาคผนวก ข

ความสอดคล้องเชื่อมโยงของตัวชี้วัดองค์กร
และแผนการดำเนินงาน



กลยุทธ์	Corporate KPI	แผนการดำเนินงาน
1. มุมมอง Goal		
	1.1 อัตราส่วนผลตอบแทนสินทรัพย์รวม (ROA)	1. แผนงานการสร้างรายได้ธุรกิจเสริม (รผก. (ก3))
	1.2 การบริหารค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน (CPI-X)	2. แผนงานเพิ่มประสิทธิภาพการใช้จ่าย ตามมาตรการควบคุมค่าใช้จ่าย (รผก. (ป))
		3. แผนงานการพัฒนากระบวนการบริหารจัดการสินทรัพย์ของระบบไฟฟ้า ของ กฟภ. (ผขก.ป) (คณะทำงานจัดทำแนวทางบริหารจัดการสินทรัพย์ของ กฟภ.) (แผนงานเดียวกับกลยุทธ์ OM3.1)
2. มุมมอง Customer		
Satisfying Existing Customers		
CR1	ยกระดับมาตรฐานของผลิตภัณฑ์และการให้บริการของลูกค้า	CR1.1 แผนงานการวิเคราะห์ข้อมูลลูกค้า (Market Research) เพื่อพัฒนา/ปรับปรุงผลิตภัณฑ์การให้บริการของลูกค้า (รผก. (ก3))
	2.1 ความพึงพอใจของลูกค้า	
	2.2 ความพึงพอใจของกลุ่มลูกค้าสำคัญ (Key Account)	CR1.2 แผนงานทบทวนมาตรฐานการให้บริการที่ตอบสนองต่อความต้องการและความคาดหวังของลูกค้า (รผก. (ก1-4))
	2.3 ร้อยละของข้อร้องเรียนที่ดำเนินการได้แล้วเสร็จตาม SLA ที่กำหนด	CR1.3 แผนงานการพัฒนาการให้บริการลูกค้าด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Service) (เชื่อมโยงกับ SO5 ในแผนงาน DT1.1) (รผก. (ก1-4) และ รผก.(ทส))
CR2	การสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าในระยะยาว	CR1.4 แผนงานการพัฒนา Call Center ระยะที่ 4 (เชื่อมโยงกับ SO5) (รผก. (ก1-4) และ รผก.(ทส))
		CR1.5 แผนงานการปรับปรุงฐานข้อมูลขององค์กรเพื่อนำไปสู่การวิเคราะห์และการบริหารจัดการ (Data Driven Execution) (เชื่อมโยงกับ SO5 ในแผนงาน DT1.2) (รผก. (ก1-4) (รผก.(ทส) และ(รผก.(ย))



กลยุทธ์		Corporate KPI	แผนการดำเนินงาน
			CR2.1 แผนงานการบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้าแต่ละกลุ่ม (รวมถึงการรักษาฐานกลุ่มลูกค้าที่อาจสูญเสียให้กับ SPP) (รผก. (ก1-4))
			CR2.2 แผนงานการบริหารจัดการข้อร้องเรียนให้กับลูกค้า (รผก. (ก1-4))
			CR2.3 แผนงานพัฒนาสนับสนุนพนักงานที่ดูแลลูกค้ารายใหญ่ (Key Account) (เชื่อมโยงกับ SO5) (รผก. (ก1-4) และ รผก.(ท))
New Market			
NM1	ส่งเสริมการลงทุน และใช้ประโยชน์ความร่วมมือเพื่อพัฒนาธุรกิจเกี่ยวเนื่อง	2.4 ความสำเร็จของแผนงานการดำเนินงานธุรกิจเกี่ยวเนื่อง	NM1.1 แผนงานศึกษาความเป็นไปได้ในการพัฒนาธุรกิจพลังงานและธุรกิจที่เกี่ยวข้อง (รผก. (ย))
		2.5 สัดส่วนกำไรขั้นต้นของ Non-Regulated Business	
NM2	ส่งเสริมการลงทุน และใช้ประโยชน์ความร่วมมือเพื่อพัฒนาธุรกิจด้านอนุรักษ์พลังงาน และพลังงานทดแทน	2.6 ความสำเร็จของการดำเนินงานของบริษัทในเครือ	NM2.1 แผนงานลงทุนในพลังงานทดแทน (PEA ENCOM)
3. มุมมอง Internal Process			
Operation Management			
OM1	การเพิ่มประสิทธิภาพและความน่าเชื่อถือของระบบจำหน่าย	3.1 ดัชนีจำนวนครั้งที่ไฟฟ้าขัดข้อง (SAIFI)	OM1.1 โครงการพัฒนาระบบสายส่งและสถานีไฟฟ้า (รผก. (วศ) และ รผก.(กบ))
		3.2 ดัชนีจำนวนครั้งที่ไฟฟ้าขัดข้อง (SAIFI) เมืองใหญ่	OM1.2 โครงการพัฒนาระบบส่งและจำหน่าย (รผก. (วศ) และ รผก.(กบ))
		3.3 ดัชนีระยะเวลาที่ไฟฟ้าขัดข้อง (SAIDI)	OM1.3 โครงการเพิ่มความน่าเชื่อถือได้ของระบบไฟฟ้า (รผก. (วศ) และ รผก.(กบ))
		3.4 ดัชนีระยะเวลาที่ไฟฟ้าขัดข้อง (SAIDI) เมืองใหญ่	OM1.4 แผนงานพัฒนา Strong Grid (รผก. (ก1-4))



กลยุทธ์	Corporate KPI	แผนการดำเนินงาน
OM2 การเสริมสร้างศักยภาพของระบบจำหน่าย โดย Smart Grid		OM1.5 โครงการพัฒนาระบบไฟฟ้าเพื่อรองรับการจัดตั้งเขตเศรษฐกิจพิเศษ ระยะแรก (คพพ.1) (รผก. (กบ))
		OM1.6 โครงการพัฒนาระบบไฟฟ้าเพื่อรองรับการจัดตั้งเขตเศรษฐกิจพิเศษ ระยะที่2 (คพพ.2) (รผก.(ว))
		OM1.7 แผนงานพัฒนาระบบไฟฟ้าในเมืองใหญ่ ระยะที่ 1 (รผก. (กบ))
		OM1.8 แผนงานบำรุงรักษาระบบจำหน่ายและอุปกรณ์ไฟฟ้า (Condition- Based Maintenance) (รผก. (ป))
	3.5 ร้อยละของหน่วยสูญเสีย (Loss)	OM1.9 แผนงานควบคุมหน่วยสูญเสีย (Technical/Non-Technical) (รผก. (ป))
	3.6 ความสำเร็จของแผนโครงข่ายไฟฟ้าอัจฉริยะ	OM2.1 แผนงานพัฒนาภูมิสารสนเทศระบบไฟฟ้า ระยะที่ 3 (รผก. (ว))
		OM2.2 แผนงานพัฒนา Distribution Automation (รผก. (ว))
		OM2.3 แผนงานพัฒนาระบบไฟฟ้า เพื่อรองรับระบบ Smart Grid (รผก. (ว))
		OM2.4 แผนงานพัฒนาเทคโนโลยีและการสื่อสารเพื่อรองรับการพัฒนาโครงข่ายไฟฟ้าอัจฉริยะ (รผก. (ทส))
		OM2.5 แผนงานการดำเนินงานตามโครงการ Smart Grid (รผก. (ว))
OM3 เพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารสินทรัพย์	3.7 ความสำเร็จในการดำเนินงานตามแผน Asset Management Roadmap	OM3.1 แผนงานการพัฒนาระบบบริหารจัดการสินทรัพย์ของระบบไฟฟ้า ของ กฟภ. (ผชก.(ป)) (คณะทำงานจัดทำแนวทางบริหารจัดการสินทรัพย์ระบบไฟฟ้าของ กฟภ.)



กลยุทธ์	Corporate KPI	แผนการดำเนินงาน
OM4 ปรับปรุงกระบวนการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพ โดยให้ครอบคลุมทั้งห่วงโซ่อุปทาน	3.8 ความสำเร็จของการดำเนินการตาม Service Level Agreement ที่ระบุในห่วงโซ่อุปทาน 3.9 ค่าใช้จ่ายการดำเนินงานที่ลดลงจากการปรับปรุงกระบวนการหลัก 3.10 จำนวนกระบวนการที่สำคัญที่มีการใช้ ICT เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ	OM4.1 แผนงานจัดทำ/ปรับปรุง SLA และ QA for SLA ตาม Supply Chain ของ กฟภ. (รผก. (ย)) OM4.2 แผนงานการปรับปรุงกระบวนการทำงานขององค์กร (Digital Operational Excellence) ด้วยการสนับสนุนของเทคโนโลยีดิจิทัล (เชื่อมโยงกับ SO5) (รผก. (ย) รผก. (ภ1-4) และ รผก.(ทส))

Innovation Process

IP1 ส่งเสริมและผลักดันงานวิจัยไปใช้ประโยชน์	3.11 จำนวนนวัตกรรมในระดับ TRL7-9	IP1.1 แผนงานส่งเสริม และผลักดันงานวิจัยนวัตกรรม ไปใช้ประโยชน์เชิงพาณิชย์ และส่งเสริมธุรกิจใหม่ๆขององค์กร (รผก. (ว))
IP2 ส่งเสริม วิจัย พัฒนา นวัตกรรมเพื่อให้เข้าสู่มาตรฐานสากล	3.12 กระบวนการที่มีการพัฒนานวัตกรรมทั้งนวัตกรรมผลิตภัณฑ์ บริการ และกระบวนการ	IP2.1 แผนงานส่งเสริม วิจัยและพัฒนานวัตกรรมขององค์กร (รผก. (ว))

Regulation & Social Process

RS1 สนับสนุนการใช้พลังงานอย่างมีประสิทธิภาพ	3.13 มาตรการส่งเสริมการเพิ่มประสิทธิภาพการใช้พลังงานสำหรับผู้ผลิตและจำหน่ายพลังงาน (Energy Efficiency Resources Standards : EERS) 3.14 จำนวนหน่วย (kWh) ที่ประหยัดพลังงานไฟฟ้าได้สะสม	RS1.1 แผนงานสนับสนุนการใช้พลังงานอย่างมีประสิทธิภาพในระบบไฟถนนและไฟสาธารณะ (รผก. (ว)) RS1.2 โครงการนำร่องติดตั้งระบบผลิตไฟฟ้าพลังงานแสงอาทิตย์บนหลังคาอาคารสำนักงานใหญ่ กฟภ. (รผก. (ว))
---	--	--



กลยุทธ์	Corporate KPI	แผนการดำเนินงาน
RS2 ทบทวนกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ เพื่อ รองรับการดำเนินงานใน ธุรกิจเกี่ยวเนื่อง รวมถึง กำกับกำกับการดำเนินงานของ บริษัทในเครือ เพื่อให้ เกิด Synergy	3.15 ความสำเร็จของการจัดทำ หรือปรับปรุงกฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ หลักเกณฑ์ต่างๆ ทั้งภายใน และภายนอกองค์กร รวมถึง เพื่อรองรับการดำเนินธุรกิจ เกี่ยวเนื่อง	RS2.1 โครงการปรับปรุงกระบวนการดำเนินงาน กฎระเบียบ หลักเกณฑ์ และการปฏิบัติงาน ให้มีความคล่องตัวในการดำเนินธุรกิจ เกี่ยวเนื่อง (สกม.) RS2.2 โครงการปรับปรุงกระบวนการดำเนินงาน กฎระเบียบ หลักเกณฑ์ และการปฏิบัติงาน ให้มีประสิทธิภาพ และโปร่งใส (สกม. และ สวก.)

4. มุมมอง Learning & Growth

HR Capital

HR1 ส่งเสริมการบริหารทุน มนุษย์ (HRM)	4.1 ความสำเร็จในการพัฒนาระบบ PMS ตามแผนฯ	HR1.1 แผนงานพัฒนาระบบการบริหารผล การปฏิบัติงาน (PMS) (รผก. (ท))
	4.2 Engagement Score	HR1.2 แผนงานเสริมสร้างความพึงพอใจ และ ความผูกพันของบุคลากร (รผก. (ท))
HR2 เพิ่มขีดความสามารถของ บุคลากร (HRD)	4.3 ร้อยละของพนักงานที่ผ่าน ระดับ Competency ที่ คาดหวัง	HR2.1 แผนงานยกระดับสมรรถนะหลักของ บุคลากร (Competency) (รผก. (ท)) HR2.2 แผนงาน Succession Plan (รผก. (ท)) HR2.3 แผนงานพัฒนาบุคลากรตามแผนพัฒนา บุคลากรรายบุคคล (IDP) (รผก. (ท)) HR2.4 แผนงานพัฒนาศักยภาพบุคลากรเพื่อ รองรับการดำเนินงานในธุรกิจใหม่ๆ (เชื่อมโยงกับ SO4) (รผก. (ท)และ (รผก. (ย)) HR2.5 แผนงานการพัฒนาเพื่อให้บุคลากรพร้อม เพื่อบ่มบ่มการเป็นองค์กรนวัตกรรม และ เทคโนโลยีดิจิทัล (รผก.(ท) และ (รผก. (ทส))
	4.4 ความสำเร็จในการดำเนินงาน ตามแผน KM	HR2.6 แผนงานพัฒนาและบูรณาการกระบวนการ จัดการองค์ความรู้เพื่อการพัฒนา กฟภ. อย่างยั่งยืน (เชื่อมโยงกับ SO2) (รผก. (ท) รผก. (ว) และ (รผก. (ย))



กลยุทธ์	Corporate KPI	แผนการดำเนินงาน
Digital Technology		
DT1 พัฒนาขีดความสามารถด้านเทคโนโลยีดิจิทัล	4.5 ความสำเร็จของแผนปฏิบัติการดิจิทัลของ กฟภ.	DT1.1 แผนงานพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อรองรับการบริหารจัดการองค์กร (Digital Operational Excellence) (รผก. (ทส)) - พัฒนาระบบโครงสร้างพื้นฐานด้านเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Technology Infrastructure) - พัฒนาด้านระบบงานและโปรแกรมประยุกต์ (System and Application) - 5
DT2 พัฒนาขีดความสามารถด้าน Cyber Security และการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัลสู่มาตรฐานสากล		DT1.2 แผนงานการปรับปรุงฐานข้อมูลขององค์กรเพื่อนำไปสู่การวิเคราะห์และการบริหารจัดการ (Data Driven Execution) (เชื่อมโยงกับ SO2 และ SO3) (รผก.(ภ1-4) รผก. (ทส) และ (รผก. (ย)) - การบูรณาการฐานข้อมูลลูกค้า เพื่อนำไปสู่การวิเคราะห์และการบริหารจัดการ (Customer Data and Analytics) - สนับสนุนการปรับปรุงฐานข้อมูลขององค์กรเพื่อนำไปสู่การวิเคราะห์และการบริหารจัดการ (Data Driven Execution) - สนับสนุนการพัฒนาการให้บริการลูกค้าด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Service) **ไม่มีรายละเอียดกิจกรรมเนื่องจากสายงาน ทส สนับสนุนการดำเนินงานตามแผนงานของ รผก.(ภ1-4) และ รผก.(ย) ใน CR1.5
		DT1.3 แผนงานสนับสนุนการปรับปรุงกระบวนการให้มีประสิทธิภาพด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล (Digitizing Operational Processes) (เชื่อมโยงกับ SO2) (รผก. (ทส) และ (รผก. (ย)) - เพิ่มประสิทธิภาพในทุกกระบวนการด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล - บูรณาการเทคโนโลยี IT & OT (IT & OT Integration) **ไม่มีรายละเอียดกิจกรรมเนื่องจากสายงาน ทส สนับสนุนการดำเนินงานตามแผนงานของ รผก.(ย) ใน OM4.2



กลยุทธ์	Corporate KPI	แผนการดำเนินงาน
		DT2.1 แผนงานพัฒนาระบบรักษาความมั่นคงปลอดภัยทางเทคโนโลยีดิจิทัล (รผก. (ทส))
Organization Capital		
OC1 ส่งเสริมและพัฒนาองค์กรสู่ความยั่งยืน	4.6 คะแนนประเมิน ITA	OC1.1 โครงการยกระดับผลการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ (ITA) (สวก.)
	4.7 ค่าดัชนีการประสบอุบัติเหตุ (Disabling Injury Index: $\sqrt{DI}$)	OC1.2 แผนงานจัดทำระบบบริหารจัดการด้านความปลอดภัย (มอก. 18001) (สวก.)
	4.8 ความสำเร็จในการดำเนินงานตามแนวทาง SDGs และแนวปฏิบัติที่ดีตามกรอบ DJSI	OC1.3 แผนงานยกระดับการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมสู่มาตรฐานสากลอย่างยั่งยืน (รผก. (ส))
	4.9 ความสำเร็จในการดำเนินงานตามมาตรฐานความรับผิดชอบต่อสังคม ISO 26000	
	4.10 ความสำเร็จในการดำเนินงานตามแผนตามมาตรฐาน OECD	OC1.4 แผนงานการดำเนินงานตามมาตรฐาน OECD (สวก.)
OC2 Stakeholder Engagement	4.11 ผลสำรวจความพึงพอใจในการดำเนินงานของ กฟภ. ที่ตอบสนองต่อความคาดหวังของกลุ่มภาครัฐ กลุ่มลูกค้า กลุ่มพนักงาน และกลุ่มลูกค้า	OC2.1 แผนงานสำรวจความพึงพอใจในการดำเนินงานของ กฟภ. ที่ตอบสนองต่อความคาดหวังของกลุ่มภาครัฐ กลุ่มลูกค้า กลุ่มพนักงาน และกลุ่มลูกค้า (รผก. (ย) รผก. (กบ) รผก. (อ) รผก. (ภ3) และ รผก. (ท))
OC3 Change Management	4.12 ความสำเร็จของการปรับโครงสร้างองค์กรหรือจัดตั้งบริษัทในเครือเพื่อรองรับการดำเนินงานธุรกิจเกี่ยวเนื่อง	OC3.1 แผนงานปรับโครงสร้างองค์กรหรือ จัดตั้งบริษัทในเครือเพื่อรองรับการดำเนินงานธุรกิจที่เกี่ยวข้อง (รผก. (ย))



ภาคผนวก ค

Balanced Scorecard (BSC) การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ประจำปี 2561
และคำจำกัดความ



Balanced Scorecard (BSC) การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ประจำปี 2561

กลยุทธ์	ตัวชี้วัด	หน่วยวัด	ค่าเป้าหมายการดำเนินงาน					ผู้รับผิดชอบ	หมายเหตุ	
			ระดับ 1	ระดับ 2	ระดับ 3	ระดับ 4	ระดับ 5			
1. มุมมอง Goal (Finance Social Environment :FSE)										
	1.1 อัตราส่วนผลตอบแทนสินทรัพย์รวม (ROA)	ร้อยละ	6.32	6.39	6.46	6.53	6.60	รผก.(บ)	ตัวชี้วัดร่วมทุกสายงาน	
	1.2 การบริหารค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน (CPI-X)	ล้านบาท	32,233	32,182	32,131	32,080	32,029	รผก.(บ)	ตัวชี้วัดร่วมทุกสายงาน	
หมายเหตุ : ค่าเป้าหมายตัวชี้วัดทางการเงิน อาจปรับเปลี่ยนได้ตามประมาณการที่ กฟภ. นำเสนอขอความเห็นชอบจากสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ หรือตามสภาวะการณ์ที่เกิดขึ้นจริง										
2. มุมมอง Customer Value Proposition										
Satisfying Existing Customer										
CR1	ยกระดับมาตรฐานของผลิตภัณฑ์และการให้บริการของลูกค้า	2.1 ความพึงพอใจของลูกค้า	ระดับ	4.17	4.22	4.27	4.32	4.37	รผก.(ภ3)	ตัวชี้วัดร่วมทุกสายงาน
		■ กลุ่มบ้านอยู่อาศัย	ระดับ	4.21	4.26	4.31	4.36	4.41		
		■ กลุ่มพาณิชย์	ระดับ	4.13	4.18	4.23	4.28	4.33		
CR2	การสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าในระยะยาว	■ กลุ่มอุตสาหกรรม	ระดับ	4.16	4.21	4.26	4.31	4.36	รผก.(ภ3)	ตัวชี้วัดร่วมทุกสายงาน
		■ กลุ่มอื่น ๆ	ระดับ	4.12	4.17	4.22	4.27	4.32		
		2.2 ความพึงพอใจของกลุ่มลูกค้าสำคัญ (Key Account)	ระดับ	4.16	4.19	4.22	4.25	4.28		
		2.3 ร้อยละ ของข้อร้องเรียนที่ดำเนินการได้แล้วเสร็จตาม SLA ที่กำหนด	ร้อยละ	80	85	90	95	100	รผก.(ภ3)	ตัวชี้วัดร่วมทุกสายงาน



แผนยุทธศาสตร์การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค พ.ศ. 2557-2566 (ทบทวนครั้งที่ 4 พ.ศ. 2561)

กลยุทธ์	ตัวชี้วัด	หน่วยวัด	ค่าเป้าหมายการดำเนินงาน					ผู้รับผิดชอบ	หมายเหตุ	
			ระดับ 1	ระดับ 2	ระดับ 3	ระดับ 4	ระดับ 5			
New Market										
NM1	ส่งเสริมการลงทุน และใช้ประโยชน์ความร่วมมือ เพื่อพัฒนาธุรกิจเกี่ยวเนื่อง	2.4 ความสำเร็จของแผนงานการดำเนินงานธุรกิจเกี่ยวเนื่อง	ร้อยละ	60	70	80	90	100	รผก.(ย)	-
NM 2	ส่งเสริมการลงทุน และใช้ประโยชน์ความร่วมมือ เพื่อพัฒนาธุรกิจด้านอนุรักษ์พลังงาน และพลังงานทดแทน	2.5 ความสำเร็จของการดำเนินงานของบริษัทในเครือ	ร้อยละ	60	70	80	90	100	รักษาการ กรรมการผู้จัดการใหญ่ บริษัท พีอีเอ เอ็นคอม อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด	-
3. มุมมอง Internal Process										
Operation Management										
OM1	การเพิ่มประสิทธิภาพ และความน่าเชื่อถือของระบบจำหน่าย	3.1 ดัชนีจำนวนครั้งที่ไฟฟ้าขัดข้อง (SAIFI)	ครั้ง/ราย/ปี	ค่าระดับ 2 + ค่า Interval	ค่าระดับ 3 + ค่า Interval	ค่าดัชนีฯ SAIFI ของ กฟภ. ที่ทำได้จริงในปี 2560	ค่าระดับ 3 - ค่า Interval	นำค่าข้อมูล 7 ปีย้อนหลัง (ใช้ค่า 2554-2560) มาทำ Exponential Regression เพื่อหาค่า SAIFI กฟภ. ของปี 2561	รผก.(ป)	ตัวชี้วัดร่วม รผก.(ภ1-ภ4)
		3.2 ดัชนีจำนวนครั้งที่ไฟฟ้าขัดข้อง (SAIFI) เมืองใหญ่	ครั้ง/ราย/ปี	ค่าระดับ 2 + ค่า Interval	ค่าระดับ 3 + ค่า Interval	ค่าดัชนีฯ SAIFI เมืองใหญ่ ที่ทำได้จริงในปี 2560	ค่าระดับ 3 - ค่า Interval	นำค่าข้อมูล 7 ปีย้อนหลัง (ใช้ค่า 2554-2560) มาทำ Exponential Regression เพื่อหาค่า SAIFI เมืองใหญ่ ของปี 2561	รผก.(ป)	ตัวชี้วัดร่วม รผก.(ภ1-ภ4)
		3.3 ดัชนีระยะเวลาที่ไฟฟ้าขัดข้อง (SAIDI)	นาท./ราย/ปี	ค่าระดับ 2 + ค่า Interval	ค่าระดับ 3 + ค่า Interval	ค่าดัชนีฯ SAIDI ของ กฟภ. ที่ทำได้จริงในปี 2560	ค่าระดับ 3 - ค่า Interval	นำค่าข้อมูล 7 ปีย้อนหลัง (ใช้ค่า 2554-2560) มาทำ Exponential Regression เพื่อหาค่า SAIDI กฟภ. ของปี 2561	รผก.(ป)	ตัวชี้วัดร่วม รผก.(ภ1-ภ4)



แผนยุทธศาสตร์การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค พ.ศ. 2557-2566 (ทบทวนครั้งที่ 4 พ.ศ. 2561)

กลยุทธ์	ตัวชี้วัด	หน่วยวัด	ค่าเป้าหมายการดำเนินงาน					ผู้รับผิดชอบ	หมายเหตุ	
			ระดับ 1	ระดับ 2	ระดับ 3	ระดับ 4	ระดับ 5			
OM2										
		3.4 ดัชนีระยะเวลาที่ไฟฟ้าขัดข้อง (SAIDI) เมืองใหญ่	นาที/รายปี	ค่าระดับ 2 + ค่า Interval	ค่าระดับ 3 + ค่า Interval	ค่าดัชนี SAIDI เมืองใหญ่ ที่ทำได้จริงในปี 2560	ค่าระดับ 3 - ค่า Interval	นำค่าข้อมูล 7 ปีย้อนหลัง (ใช้ค่า 2554-2560) มาทำ Exponential Regression เพื่อหาค่า SAIDI เมืองใหญ่ ของปี 2561	รพภ.(ป)	ตัวชี้วัดร่วม รพภ.(ภ1-ภ4)
		3.5 ร้อยละของหน่วยสูญเสีย (Loss)	ร้อยละ	5.52	5.46	5.40	5.34	5.28	รพภ.(ป)	ตัวชี้วัดร่วม รพภ.(ภ1-ภ4)
		3.6 ความสำเร็จของแผนโครงข่ายไฟฟ้าอัจฉริยะ	ร้อยละ	80	85	90	95	100	รพภ.(ว) รพภ.(ทส)	ตัวชี้วัดร่วม รพภ.(ทส)
OM3	เพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารสินทรัพย์	3.7 ความสำเร็จในการดำเนินงานตามแผน Asset Management Roadmap	ร้อยละ	80	85	90	95	100	คณะกรรมการจัดทำแผนทางบริหารจัดการสินทรัพย์ระบบไฟฟ้าของ กฟภ.	-
OM4	ปรับปรุงกระบวนการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพ โดยให้ครอบคลุมทั้งห่วงโซ่อุปทาน	3.8 ความสำเร็จของการดำเนินการตาม Service Level Agreement ที่ระบุในห่วงโซ่อุปทาน	ร้อยละ	90	92	94	96	98	รพภ.(ย)	ตัวชี้วัดร่วมทุกสายงาน
		3.9 ค่าใช้จ่ายการดำเนินงานที่ลดลงจากการปรับปรุงกระบวนการหลัก	ระดับ	1	2	3	4	5	รพภ.(ย) รพภ.(ทส)	ตัวชี้วัดร่วมทุกสายงาน



แผนยุทธศาสตร์การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค พ.ศ. 2557-2566 (ทบทวนครั้งที่ 4 พ.ศ. 2561)

กลยุทธ์	ตัวชี้วัด	หน่วยวัด	ค่าเป้าหมายการดำเนินงาน					ผู้รับผิดชอบ	หมายเหตุ
			ระดับ 1	ระดับ 2	ระดับ 3	ระดับ 4	ระดับ 5		
	3.10 จำนวนกระบวนการที่สำคัญที่มีการใช้ ICT เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ	ระดับ	1	2	3	4	5	รผก.(ย) รผก.(ทส)	ตัวชี้วัดร่วม ทุกสายงาน

Innovation Process

IP1	ส่งเสริมและผลักดันงานวิจัยไปใช้ประโยชน์	3.11 จำนวนนวัตกรรมในระดับTRL5-6	ระดับ	1 (TRL 5 จำนวน 1 ชิ้น)	2 (TRL 5 จำนวน 2 ชิ้น)	3 (TRL 5 จำนวน 3 ชิ้น)	4 (TRL 6 จำนวน 1 ชิ้น)	5 (TRL 6 จำนวน 2 ชิ้น)	รผก.(ว)	ตัวชี้วัดร่วม รผก.(ภ1-ภ4)
IP2	ส่งเสริม วิจัย พัฒนานวัตกรรมเพื่อให้เข้าสู่มาตรฐานสากล	3.12 กระบวนการที่มีการพัฒนานวัตกรรมทั้งนวัตกรรมผลิตภัณฑ์ บริการ และกระบวนการ	ระดับ	1 (มีกระบวนการหรือนวัตกรรมที่ก่อให้เกิดประสิทธิภาพการดำเนินงาน จำนวน 3 ชิ้นงาน/กระบวนการ)	2 (มีกระบวนการหรือนวัตกรรมที่ก่อให้เกิดประสิทธิภาพการดำเนินงาน จำนวน 4 ชิ้นงาน/กระบวนการ)	3 (มีกระบวนการหรือนวัตกรรมที่ก่อให้เกิดประสิทธิภาพการดำเนินงาน จำนวน 5 ชิ้นงาน/กระบวนการ)	4 (จำนวนกระบวนการหรือนวัตกรรมที่ก่อให้เกิดประสิทธิภาพการดำเนินงาน จำนวน 1 ชิ้นงาน/กระบวนการและปรับปรุงให้เข้าสู่มาตรฐานหรือข้อกำหนดทางเทคนิคหรือข้อกำหนดขอบเขตงานของ กฟภ.)	5 (จำนวนกระบวนการหรือนวัตกรรมที่ก่อให้เกิดประสิทธิภาพการดำเนินงาน จำนวน 2 ชิ้นงาน/กระบวนการและปรับปรุงให้เข้าสู่มาตรฐานหรือข้อกำหนดทางเทคนิคหรือข้อกำหนดขอบเขตงานของ กฟภ.)	รผก.(ว)	ตัวชี้วัดร่วม รผก.(ภ1-ภ4), รผก.(ท)



แผนยุทธศาสตร์การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค พ.ศ. 2557-2566 (ทบทวนครั้งที่ 4 พ.ศ. 2561)

กลยุทธ์	ตัวชี้วัด	หน่วยวัด	ค่าเป้าหมายการดำเนินงาน					ผู้รับผิดชอบ	หมายเหตุ	
			ระดับ 1	ระดับ 2	ระดับ 3	ระดับ 4	ระดับ 5			
Regulatory & Social Process										
RS1	สนับสนุนการใช้พลังงานอย่างมีประสิทธิภาพ	3.13 มาตรการส่งเสริมการเพิ่มประสิทธิภาพการใช้พลังงานสำหรับผู้ผลิตและจำหน่ายพลังงาน (Energy Efficiency Resources Standards : EERS)	ร้อยละ	80	85	90	95	100	รผก.(ว)	ตัวชี้วัดร่วม รผก.(ภ1-ภ4)
		3.14 จำนวนหน่วย (kWh) ที่ประหยัดพลังงานไฟฟ้าได้สะสม	kWh	20 ล้าน	25 ล้าน	30 ล้าน	35 ล้าน	40 ล้าน	รผก.(ว)	-
RS2	ทบทวนกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ เพื่อรองรับการดำเนินงานในธุรกิจเกี่ยวเนื่อง รวมถึงกำกับการดำเนินงานของบริษัทในเครือ เพื่อให้เกิด Synergy	3.15 ความสำเร็จของการจัดทำหรือปรับปรุงกฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับ หลักเกณฑ์ต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร รวมถึงเพื่อรองรับการดำเนินธุรกิจเกี่ยวเนื่อง	ระดับ	1	2	3	4	5	อส.กม.	-
4. มุมมอง Learning & Growth										
HR Capital										
HR1	ส่งเสริมการบริหารทุนมนุษย์ (HRM)	4.1 ความสำเร็จในการพัฒนาระบบ PMS ตามแผนฯ	ร้อยละ	80	85	90	95	100	รผก.(ท)	ตัวชี้วัดร่วมทุกสายงาน
		4.2 Engagement Score	คะแนน	4.38	4.39	4.40	4.41	4.42	รผก.(ท)	ตัวชี้วัดร่วมทุกสายงาน
HR2	เพิ่มขีดความสามารถของบุคลากร (HRD)	4.3 ร้อยละของพนักงานที่ผ่านระดับ Competency ที่คาดหวัง	ร้อยละ	60	65	70	75	80	รผก.(ท)	ตัวชี้วัดร่วมทุกสายงาน
		4.4 ความสำเร็จในการดำเนินงานตามแผน KM	ร้อยละ	60	70	80	90	100	รผก.(ท)	ตัวชี้วัดร่วมทุกสายงาน



แผนยุทธศาสตร์การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค พ.ศ. 2557-2566 (ทบทวนครั้งที่ 4 พ.ศ. 2561)

กลยุทธ์	ตัวชี้วัด	หน่วยวัด	ค่าเป้าหมายการดำเนินงาน					ผู้รับผิดชอบ	หมายเหตุ	
			ระดับ 1	ระดับ 2	ระดับ 3	ระดับ 4	ระดับ 5			
Digital Technology										
DT1	พัฒนาขีดความสามารถด้านเทคโนโลยีดิจิทัล	4.5 ความสำเร็จของแผนปฏิบัติการดิจิทัลของ กฟภ.	ร้อยละ	80	85	90	95	100	รผก.(ทส)	-
DT2	พัฒนาขีดความสามารถด้าน Cyber Security และการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัลสู่มาตรฐานสากล									
Organization Capital										
OC1	ส่งเสริมและพัฒนาองค์กรสู่ความยั่งยืน	4.6 คะแนนประเมิน ITA	คะแนน	0-19.99 หรือมีคะแนนติดอันดับ 1 ใน 20 ของ รัฐวิสาหกิจทั้งหมดที่เข้าร่วมประเมิน	20-39.99 หรือมีคะแนนติดอันดับ 1 ใน 15 ของ รัฐวิสาหกิจทั้งหมดที่เข้าร่วมประเมิน	40-59.99 หรือมีคะแนนติดอันดับ 1 ใน 10 ของ รัฐวิสาหกิจทั้งหมดที่เข้าร่วมประเมิน	60-79.99 หรือมีคะแนนติดอันดับ 1 ใน 5 ของ รัฐวิสาหกิจทั้งหมดที่เข้าร่วมประเมิน	80-100 หรือมีคะแนนติดอันดับ 1 ใน 3 ของ รัฐวิสาหกิจทั้งหมดที่เข้าร่วมประเมิน	อส.วก.	ตัวชี้วัดร่วมทุกสายงาน
		4.7 ค่าดัชนีการประสบอุบัติเหตุ (Disabling Injury Index:vDI)	-	0.1248	0.1189	0.1132	0.1078	0.1027	อส.วก.	ตัวชี้วัดร่วมทุกสายงาน
		4.8 ความสำเร็จในการดำเนินงานตามแนวทาง SDGs และแนวปฏิบัติที่ดีตามกรอบ DJSI	ร้อยละ	60	70	80	90	100	รผก.(ส)	ตัวชี้วัดร่วมทุกสายงาน



แผนยุทธศาสตร์การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค พ.ศ. 2557-2566 (ทบทวนครั้งที่ 4 พ.ศ. 2561)

กลยุทธ์	ตัวชี้วัด	หน่วยวัด	ค่าเป้าหมายการดำเนินงาน					ผู้รับผิดชอบ	หมายเหตุ
			ระดับ 1	ระดับ 2	ระดับ 3	ระดับ 4	ระดับ 5		
	4.9 ความสำเร็จในการดำเนินงานตามมาตรฐานความรับผิดชอบต่อสังคม ISO 26000	ร้อยละ	60	70	80	90	100	รผก.(ส)	ตัวชี้วัดร่วมทุกสายงาน
	4.10 ความสำเร็จในการดำเนินงานตามแผนตามมาตรฐาน OECD	ร้อยละ	60 - 69.99	70 - 79.99	80 - 89.99	90 - 99.99	100	อส.วก.	ตัวชี้วัดร่วมทุกสายงาน
OC2	Stakeholder Engagement	ระดับ	3.2	3.4	3.6	3.8	4.0	รผก.(ย) รผก.(ภ3) รผก.(ท) รผก.(กบ) รผก.(อ)	-
	4.11 ผลสำรวจความพึงพอใจในการดำเนินงานของ กฟภ. ที่ตอบสนองต่อความคาดหวังของกลุ่มภาครัฐ กลุ่มลูกค้า กลุ่มพนักงาน และกลุ่มลูกค้า	ระดับ	3.2	3.4	3.6	3.8	4.0	รผก.(ย) รผก.(ภ3) รผก.(ท) รผก.(กบ) รผก.(อ)	-
OC3	Change Management	ร้อยละ	80	85	90	95	100	รผก.(ย)	ตัวชี้วัดร่วมทุกสายงาน
	4.12 ความสำเร็จของการปรับโครงสร้างองค์กรหรือจัดตั้งบริษัทในเครือเพื่อรองรับการดำเนินงานธุรกิจเกี่ยวเนื่อง	ร้อยละ	80	85	90	95	100	รผก.(ย)	ตัวชี้วัดร่วมทุกสายงาน



คำจำกัดความตาม Balanced Scorecard (BSC) การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ประจำปี 2561

ตัวชี้วัด

คำจำกัดความ (Definition)

1. มุมมอง Goal

1.1 อัตราส่วนผลตอบแทนสินทรัพย์รวม (ROA)

- โดยพิจารณาจากสัดส่วนของกำไรสุทธิต่อสินทรัพย์ทั้งหมดขององค์กร เพื่อเป็นการวัดประสิทธิภาพในการสร้างกำไรจากสินทรัพย์ของกิจการ และประสิทธิภาพการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างคุ้มค่าและมีประสิทธิภาพ

- สูตรคำนวณ :

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

- โดยรายละเอียดค่าเกณฑ์วัด และการปรับค่าเกณฑ์วัด เท่ากับ +/-0.07 สรุปดังนี้

6.32	เทียบเท่ากับ ระดับ 1
6.39	เทียบเท่ากับ ระดับ 2
6.46	เทียบเท่ากับ ระดับ 3
6.53	เทียบเท่ากับ ระดับ 4
6.60	เทียบเท่ากับ ระดับ 5

1.2 การบริหารค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน (CPI-X)

- ค่าใช้จ่ายจากการดำเนินงาน หมายถึง ค่าใช้จ่ายดำเนินงานทั้งหมดรวมถึงค่าธรรมเนียมธนาคารผู้ใช้ไฟฟ้าหักบัญชี และค่าใช้จ่ายดำเนินงานที่ กฟภ. ขออนุมัติเพิ่มเติมผ่านกระทรวงการคลังหรือคณะกรรมการแรงงานรัฐวิสาหกิจสัมพันธ์ (ครส.) ในระหว่างปีบัญชี 2561 หลังหักค่าใช้จ่ายทางออนไลน์เข้างานระหว่างก่อสร้าง โดยไม่รวมค่าใช้จ่ายต่อไปนี้

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



ตัวชี้วัด

คำจำกัดความ (Definition)

- ค่าธรรมเนียมประกอบกิจการพลังงาน
 - ค่าใช้จ่ายเพื่อการวิจัยและพัฒนา
 - ค่าใช้จ่ายดำเนินงานตามแผนงาน/นโยบายรัฐบาลที่เกิดขึ้นในรอบปีบัญชี 2561
 - ค่าใช้จ่ายในการเตรียมจัดตั้งบริษัทในเครือ
 - ค่าใช้จ่ายจากเหตุวิกฤต 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ การจลาจล การก่อการร้าย
 - ค่าใช้จ่ายจากภัยพิบัติ ซึ่งเป็นเหตุสุดวิสัยที่เกิดขึ้นในรอบปีบัญชี 2561 เช่น ค่าใช้จ่ายในการซ่อมแซมสินทรัพย์ที่เกิดจากภัยธรรมชาติ หนี้สูญและหนี้สงสัยจะสูญที่เกิดจากวิกฤตการณ์ทางเศรษฐกิจ โรคระบาด เป็นต้น
 - ค่าใช้จ่ายจากการเปลี่ยนแปลงนโยบายบัญชีและวิธีปฏิบัติทางบัญชีให้เป็นไปตามมาตรฐานสากล
 - ค่าใช้จ่ายบุคลากรที่เพิ่มขึ้นในปี 2561 ซึ่งเป็นผลจากมติ ครม.
 - รายการพิเศษที่คาดว่าจะเกิดขึ้นในปี 2561 เช่น ค่าใช้จ่ายที่เกิดจากผลของการปรับเงินชดเชยให้กับพนักงานและลูกจ้าง กฟภ. ที่ได้รับผลกระทบจากการปรับอัตราเงินเดือนแรกบรรจุปี 2557 เป็นต้น
 - การประเมินผลจะปรับค่า CPI และหน่วยจำหน่ายที่เกิดขึ้นจริงเมื่อสิ้นปีบัญชี
- โดยรายละเอียดค่าเกณฑ์วัด และการปรับค่าเกณฑ์วัด เท่ากับ +/-51 ล้านบาท สรุปดังนี้

32,233	เทียบเท่ากับ ระดับ 1
32,182	เทียบเท่ากับ ระดับ 2
32,131	เทียบเท่ากับ ระดับ 3
32,080	เทียบเท่ากับ ระดับ 4
32,029	เทียบเท่ากับ ระดับ 5



ตัวชี้วัด

คำจำกัดความ (Definition)

2. มุมมอง Customer Value Proposition

2.1 ความพึงพอใจของลูกค้า

- พิจารณาจากการประเมินระดับความพึงพอใจโดยรวมของลูกค้า จากการสำรวจความพึงพอใจลูกค้าตามโครงการสำรวจเพื่อการเรียนรู้เกี่ยวกับลูกค้าและตลาดประจำปี 2560 ซึ่งดำเนินการสำรวจความพึงพอใจโดยรวมของลูกค้าที่ใช้ไฟฟ้าในพื้นที่บริการของ กฟภ. ด้วยหลักการทางสถิติและระเบียบวิธีปฏิบัติทางวิชาการที่เป็นที่ยอมรับ โดยหน่วยงานผู้ประเมินอิสระภายนอก (Third party) มาดำเนินการ ทั้งนี้ก่อนดำเนินการสำรวจกระทรวงการคลังโดย IRDP จะเข้าร่วมประชุมเพื่อมอบข้อสังเกตการพิจารณากลุ่มตัวอย่างและรูปแบบสอบถามของการสำรวจความพึงพอใจ ซึ่งจะมีการประเมินผลตามกลุ่มลูกค้าของ กฟภ. ใน 4 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มบ้านอยู่อาศัย กลุ่มพาณิชย์ กลุ่มอุตสาหกรรม กลุ่มอื่นๆ
- ระดับความพึงพอใจโดยรวมของลูกค้า โดยรายละเอียดค่าเกณฑ์วัด และการปรับค่าเกณฑ์วัด เท่ากับ $-/+0.05$ ระดับ สรุปดังนี้

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

● กลุ่มบ้านอยู่อาศัย

- เป็นการประเมินระดับความพึงพอใจของลูกค้า กลุ่มบ้านอยู่อาศัย จากการสำรวจความพึงพอใจลูกค้าตามโครงการสำรวจเพื่อการเรียนรู้เกี่ยวกับลูกค้าและตลาดประจำปี 2560 ซึ่งดำเนินการโดยหน่วยงานผู้ประเมินอิสระภายนอก (Third party) และนำระดับความพึงพอใจมาประเมินตามระดับค่าเกณฑ์วัดที่กำหนด
- กลุ่มบ้านอยู่อาศัย โดยรายละเอียดค่าเกณฑ์วัด และการปรับค่าเกณฑ์วัด เท่ากับ $-/+0.05$ ระดับ สรุปดังนี้

4.21	เทียบกับ ระดับ 1
4.26	เทียบกับ ระดับ 2
4.31	เทียบกับ ระดับ 3
4.36	เทียบกับ ระดับ 4
4.41	เทียบกับ ระดับ 5



ตัวชี้วัด

คำจำกัดความ (Definition)

● กลุ่มพาณิชย์

- เป็นการประเมินระดับความพึงพอใจของลูกค้า กลุ่มพาณิชย์ จากการสำรวจความพึงพอใจลูกค้าตามโครงการสำรวจเพื่อเรียนรู้เกี่ยวกับลูกค้าและตลาดประจำปี 2560 ซึ่งดำเนินการโดยหน่วยงานผู้ประเมินอิสระภายนอก (Third party) และนำระดับความพึงพอใจมาประเมินตามระดับค่าเกณฑ์วัดที่กำหนด

- **กลุ่มพาณิชย์** โดยรายละเอียดค่าเกณฑ์วัด และการปรับค่าเกณฑ์วัดเท่ากับ $-/+0.05$ ระดับ สรุปดังนี้

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

● กลุ่มอุตสาหกรรม

- เป็นการประเมินระดับความพึงพอใจของลูกค้า กลุ่มอุตสาหกรรม จากการสำรวจความพึงพอใจลูกค้าตามโครงการสำรวจเพื่อเรียนรู้เกี่ยวกับลูกค้าและตลาดประจำปี 2560 ซึ่งดำเนินการโดยหน่วยงานผู้ประเมินอิสระภายนอก (Third party) และนำระดับความพึงพอใจมาประเมินตามระดับค่าเกณฑ์วัดที่กำหนด

- **กลุ่มอุตสาหกรรม** โดยรายละเอียดค่าเกณฑ์วัด และการปรับค่าเกณฑ์วัดเท่ากับ $-/+0.05$ ระดับ สรุปดังนี้

4.16	เทียบเท่ากับ ระดับ 1
4.21	เทียบเท่ากับ ระดับ 2
4.26	เทียบเท่ากับ ระดับ 3
4.31	เทียบเท่ากับ ระดับ 4
4.36	เทียบเท่ากับ ระดับ 5



ตัวชี้วัด

คำจำกัดความ (Definition)

● กลุ่มอื่นๆ

- เป็นการประเมินระดับความพึงพอใจของลูกค้ากลุ่มอื่นๆ เช่น องค์กรที่ไม่แสวงหากำไร สโมสรน้ำเพื่อการเกษตร ไฟซ์ชั่วคราว เป็นต้น จากการสำรวจความพึงพอใจลูกค้า ตามโครงการสำรวจเพื่อเรียนรู้เกี่ยวกับลูกค้าและตลาดประจำปี 2560 ซึ่งดำเนินการโดยหน่วยงานผู้ประเมินอิสระภายนอก (Third party) และนำระดับความพึงพอใจมาประเมินตามระดับค่าเกณฑ์วัดที่กำหนด
- **กลุ่มอื่นๆ** โดยรายละเอียดค่าเกณฑ์วัด และการปรับค่าเกณฑ์วัดเท่ากับ ± 0.05 ระดับ สรุปดังนี้

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



ตัวชี้วัด	คำจำกัดความ (Definition)										
2.2 ความพึงพอใจของกลุ่มลูกค้าสำคัญ (Key Account)	พิจารณาจากการประเมินระดับความพึงพอใจของกลุ่มลูกค้าสำคัญ (Key Account) จากการสำรวจความพึงพอใจลูกค้าตามโครงการสำรวจเพื่อการเรียนรู้เกี่ยวกับลูกค้าและตลาดประจำปี 2560 ซึ่งดำเนินการสำรวจความพึงพอใจโดยรวมของลูกค้าที่ใช้ไฟฟ้าในพื้นที่บริการของ กฟภ. ด้วยหลักการทางสถิติและระเบียบวิธีปฏิบัติทางวิชาการที่เป็นที่ยอมรับ โดยหน่วยงานผู้ประเมินอิสระภายนอก (Third party) มาดำเนินการ ทั้งนี้ก่อนดำเนินการสำรวจ กระทรวงการคลังโดย IRDP จะเข้าร่วมประชุมเพื่อมอบข้อสังเกตการพิจารณากลุ่มตัวอย่างและร่างแบบสอบถามของการสำรวจความพึงพอใจ โดยรายละเอียดค่าเกณฑ์วัด และการปรับค่าเกณฑ์วัดเท่ากับ $-/+0.03$ ระดับ สรุปดังนี้ <table border="1"> <tr> <td>4.16</td><td>เทียบเท่ากับ ระดับ 1</td></tr> <tr> <td>4.19</td><td>เทียบเท่ากับ ระดับ 2</td></tr> <tr> <td>4.22</td><td>เทียบเท่ากับ ระดับ 3</td></tr> <tr> <td>4.25</td><td>เทียบเท่ากับ ระดับ 4</td></tr> <tr> <td>4.28</td><td>เทียบเท่ากับ ระดับ 5</td></tr> </table>	4.16	เทียบเท่ากับ ระดับ 1	4.19	เทียบเท่ากับ ระดับ 2	4.22	เทียบเท่ากับ ระดับ 3	4.25	เทียบเท่ากับ ระดับ 4	4.28	เทียบเท่ากับ ระดับ 5
4.16	เทียบเท่ากับ ระดับ 1										
4.19	เทียบเท่ากับ ระดับ 2										
4.22	เทียบเท่ากับ ระดับ 3										
4.25	เทียบเท่ากับ ระดับ 4										
4.28	เทียบเท่ากับ ระดับ 5										
2.3 ร้อยละของข้อร้องเรียนที่ดำเนินการได้แล้วเสร็จตาม SLA ที่กำหนด	พิจารณาจากความสำเร็จของการบริหารจัดการข้อร้องเรียนให้กับลูกค้า ภายในระยะเวลาที่กำหนดไว้ตามข้อตกลงระดับการให้บริการ (Service Level Agreement :SLA) เพื่อเป็นการตอบสนองต่อความต้องการและความคาดหวังของลูกค้า โดยรายละเอียดค่าเกณฑ์วัด และการปรับค่าเกณฑ์วัด เท่ากับ $-/+$ ร้อยละ 5 สรุปดังนี้ <table border="1"> <tr> <td>ร้อยละ 80</td><td>เทียบเท่ากับ ระดับ 1</td></tr> <tr> <td>ร้อยละ 85</td><td>เทียบเท่ากับ ระดับ 2</td></tr> <tr> <td>ร้อยละ 90</td><td>เทียบเท่ากับ ระดับ 3</td></tr> <tr> <td>ร้อยละ 95</td><td>เทียบเท่ากับ ระดับ 4</td></tr> <tr> <td>ร้อยละ 100</td><td>เทียบเท่ากับ ระดับ 5</td></tr> </table>	ร้อยละ 80	เทียบเท่ากับ ระดับ 1	ร้อยละ 85	เทียบเท่ากับ ระดับ 2	ร้อยละ 90	เทียบเท่ากับ ระดับ 3	ร้อยละ 95	เทียบเท่ากับ ระดับ 4	ร้อยละ 100	เทียบเท่ากับ ระดับ 5
ร้อยละ 80	เทียบเท่ากับ ระดับ 1										
ร้อยละ 85	เทียบเท่ากับ ระดับ 2										
ร้อยละ 90	เทียบเท่ากับ ระดับ 3										
ร้อยละ 95	เทียบเท่ากับ ระดับ 4										
ร้อยละ 100	เทียบเท่ากับ ระดับ 5										



ตัวชี้วัด

คำจำกัดความ (Definition)

2.4 ความสำเร็จของแผนงานการดำเนินงานธุรกิจเกี่ยวเนื่อง

- เป็นการประเมินความสำเร็จของการดำเนินการตามแผนงานศึกษาความเป็นไปได้ในการพัฒนาธุรกิจพลังงานและธุรกิจที่เกี่ยวข้อง
- โดยรายละเอียดค่าเกณฑ์วัด และการปรับค่าเกณฑ์วัด เท่ากับ $-/+$ ร้อยละ 10 สรุปดังนี้

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

2.5 ความสำเร็จของการดำเนินงานของบริษัทในเครือ

- เป็นการประเมินความสำเร็จของการดำเนินงานในธุรกิจด้านอนุรักษ์พลังงานและพลังงานทดแทนของ บริษัท พีอีเอ เอ็นคอม อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด
- โดยรายละเอียดค่าเกณฑ์วัด และการปรับค่าเกณฑ์วัด เท่ากับ $-/+$ ร้อยละ 10 สรุปดังนี้

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



ตัวชี้วัด

คำจำกัดความ (Definition)

3.1 ดัชนีจำนวนครั้งที่ไฟฟ้าขัดข้อง (SAIFI)

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

$$SAIFI = \frac{\text{ผลรวมของจำนวนผู้ใช้ไฟฟ้าที่ดับในแต่ละครั้ง}}{\text{จำนวนผู้ใช้ไฟฟ้าทั้งหมด}}$$
 - ไฟฟ้าดับ หมายถึง ระยะเวลาที่ไฟฟ้าดับนานตั้งแต่ 1 นาที ขึ้นไป
 - หน่วย : ครั้ง/ผู้ใช้ไฟ 1 ราย/เวลา (ปี)
 - ค่า SAIFI ในที่นี้ไม่นับรวมในส่วนของ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ และเหตุการณ์อันเกิดจากกรณี อุบัติเหตุร้ายแรง เหตุสุดิวสัยภัยพิบัติและเหตุขัดข้องร้ายแรงจากแหล่งผลิตไฟฟ้า
 - หักส่วนของ SAIFI ที่เพิ่มขึ้น ซึ่งเป็นผลกระทบจากโครงการติดตั้งอุปกรณ์สวิตช์ตัดตอน (RCS) ที่กำหนดใช้ในบัญชี 2561
- โดยรายละเอียดค่าเกณฑ์วัด และการปรับค่าเกณฑ์วัด เท่ากับ +/- 1 ระดับ สรุปดังนี้

ค่าระดับ 2 + ค่า Interval ครั้ง/ราย/ปี	เทียบกับ ระดับ 1
ค่าระดับ 3 + ค่า Interval ครั้ง/ราย/ปี	เทียบกับ ระดับ 2
ค่าดัชนี SAIFI ของ กฟภ. ที่ทำได้จริงในปี 2560 ครั้ง/ราย/ปี	เทียบกับ ระดับ 3
ค่าระดับ 3 - ค่า Interval ครั้ง/ราย/ปี	เทียบกับ ระดับ 4
นำค่าข้อมูล 7 ปีย้อนหลัง (ใช้ค่า 2554-2560) มาทำ Exponential Regression เพื่อหาค่า SAIFI กฟภ. ของปี 2561 ครั้ง/ราย/ปี	เทียบกับ ระดับ 5

หมายเหตุ

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



ตัวชี้วัด

คำจำกัดความ (Definition)

3.2 ดัชนีจำนวนครั้งที่ไฟฟ้าขัดข้อง (SAIFI) ของเมืองใหญ่

- SAIFI (System Average Interruption Frequency Index) คือ ค่าดัชนีสากลที่ใช้ในการประเมินความเชื่อถือได้ของระบบไฟฟ้า ซึ่งเป็นดัชนีที่แสดงค่าเฉลี่ยจำนวนครั้งที่การเกิดไฟฟ้าดับของผู้ใช้ไฟฟ้าแต่ละรายในระบบ
- สูตรคำนวณ : SAIFI ของเมืองใหญ่ =
$$\frac{\text{ผลรวมของจำนวนผู้ใช้ไฟฟ้าในเมืองใหญ่ที่ไฟดับในแต่ละครั้ง}}{\text{จำนวนผู้ใช้ไฟฟ้าทั้งหมดในเมืองใหญ่}}$$
 - ไฟฟ้าดับ หมายถึง ระยะเวลาที่ไฟฟ้าดับตั้งแต่ 1 นาที ขึ้นไป
 - หน่วย : ครั้ง/ผู้ใช้ไฟ 1 ราย/เวลา (ปี)
 - เมืองใหญ่ประกอบด้วย เชียงใหม่, พิษณุโลก, ลพบุรี, ขอนแก่น, อุบลราชธานี, นครราชสีมา, รังสิต, เมืองพัทยา, สมุทรสาคร, หัวหิน, ภูเก็ตและ หาดใหญ่
 - ค่า SAIFI ของเมืองใหญ่ นับรวมเฉพาะเหตุการณ์กระแสไฟฟ้าขัดข้อง และขอดับไฟปฏิบัติงานฉุกเฉินที่เกิดจากอุปกรณ์ป้องกันที่สถานีไฟฟ้าต้นทางทำงานเท่านั้น
 - ค่า SAIFI ของเมืองใหญ่ ในที่นี้ ไม่นับรวมในส่วนของเหตุการณ์อันเกิดจากกรณี อุบัติเหตุร้ายแรง เหตุสุดิวสัย ภัยพิบัติ และเหตุขัดข้องร้ายแรงจากแหล่งผลิตไฟฟ้า
 - หักส่วนของ SAIFI ของเมืองใหญ่ที่เพิ่มขึ้น ซึ่งเป็นผลกระทบจากโครงการการติดตั้งอุปกรณ์สวิตช์ตัดตอน (RCS) ที่กำหนดใช้ในบัญชี 2561

- โดยรายละเอียดค่าเกณฑ์วัด และการปรับค่าเกณฑ์วัด เท่ากับ +/-1 ระดับ สรุปดังนี้

ค่าระดับ 2 + ค่า Interval ครั้ง/ราย/ปี	เทียบกับ ระดับ 1
ค่าระดับ 3 + ค่า Interval ครั้ง/ราย/ปี	เทียบกับ ระดับ 2
ค่าดัชนี SAIFI เมืองใหญ่ ที่ทำได้จริงในปี 2560 ครั้ง/ราย/ปี	เทียบกับ ระดับ 3
ค่าระดับ 3 - ค่า Interval ครั้ง/ราย/ปี	เทียบกับ ระดับ 4
นำค่าข้อมูล 7 ปีย้อนหลัง (ใช้ค่า 2554-2560) มาทำ Exponential Regression เพื่อหาค่า SAIFI เมืองใหญ่ ของปี 2561 ครั้ง/ราย/ปี	เทียบกับ ระดับ 5

หมายเหตุ

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



ตัวชี้วัด	คำจำกัดความ (Definition)										
3.3 ดัชนีระยะเวลาที่ไฟฟ้าขัดข้อง (SAIDI)	- SAIDI (System Average Interruption Duration Index) คือ ค่าดัชนีสากลที่ใช้ในการประเมินค่าความเชื่อถือได้ของระบบไฟฟ้า ซึ่งเป็นดัชนีที่แสดงค่าเฉลี่ยระยะเวลาการเกิดไฟฟ้าดับของผู้ใช้ไฟฟ้าแต่ละรายในระบบ - สูตรคำนวณ : $SAIDI = \frac{\text{ผลรวมของ (จำนวนผู้ใช้ไฟฟ้าที่ดับในแต่ละครั้ง} \times \text{ระยะเวลาที่ไฟฟ้าดับในแต่ละครั้ง)}}{\text{จำนวนผู้ใช้ไฟฟ้าทั้งหมด}}$ - ไฟฟ้าดับ หมายถึง ระยะเวลาที่ไฟฟ้าดับนานตั้งแต่ 1 นาที ขึ้นไป - หน่วย : นาที/ผู้ใช้ไฟ 1 ราย/เวลา (ปี) - ค่า SAIDI ในที่นี้ไม่นับรวมในส่วนของ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ และเหตุการณ์อันเกิดจากกรณี อุบัติเหตุร้ายแรง เหตุสุดวิสัยภัยพิบัติ และเหตุขัดข้องร้ายแรงจากแหล่งผลิตไฟฟ้า - หักส่วนของ SAIDI ที่เพิ่มขึ้น ซึ่งเป็นผลกระทบจากโครงการติดตั้งอุปกรณ์สวิตช์ตัดตอน (RCS) ที่กำหนดใช้ในบัญชี 2561 - โดยรายละเอียดค่าเกณฑ์วัด และการปรับค่าเกณฑ์วัด เท่ากับ +/-1 ระดับ สรุปดังนี้ <table border="1"> <tr> <td>ค่าระดับ 2 + ค่า Interval นาที/ราย/ปี</td><td>เทียบกับ ระดับ 1</td></tr> <tr> <td>ค่าระดับ 3 + ค่า Interval นาที/ราย/ปี</td><td>เทียบกับ ระดับ 2</td></tr> <tr> <td>ค่าดัชนี SAIDI ของ กฟภ. ที่ทำได้จริงในปี 2560 นาที/ราย/ปี</td><td>เทียบกับ ระดับ 3</td></tr> <tr> <td>ค่าระดับ 3 - ค่า Interval นาที/ราย/ปี</td><td>เทียบกับ ระดับ 4</td></tr> <tr> <td>นำค่าข้อมูล 7 ปีย้อนหลัง (ใช้ค่า 2554-2560) มาทำ Exponential Regression เพื่อหาค่า SAIDI กฟภ. ของปี 2561 นาที/ราย/ปี</td><td>เทียบกับ ระดับ 5</td></tr> </table>	ค่าระดับ 2 + ค่า Interval นาที/ราย/ปี	เทียบกับ ระดับ 1	ค่าระดับ 3 + ค่า Interval นาที/ราย/ปี	เทียบกับ ระดับ 2	ค่าดัชนี SAIDI ของ กฟภ. ที่ทำได้จริงในปี 2560 นาที/ราย/ปี	เทียบกับ ระดับ 3	ค่าระดับ 3 - ค่า Interval นาที/ราย/ปี	เทียบกับ ระดับ 4	นำค่าข้อมูล 7 ปีย้อนหลัง (ใช้ค่า 2554-2560) มาทำ Exponential Regression เพื่อหาค่า SAIDI กฟภ. ของปี 2561 นาที/ราย/ปี	เทียบกับ ระดับ 5
ค่าระดับ 2 + ค่า Interval นาที/ราย/ปี	เทียบกับ ระดับ 1										
ค่าระดับ 3 + ค่า Interval นาที/ราย/ปี	เทียบกับ ระดับ 2										
ค่าดัชนี SAIDI ของ กฟภ. ที่ทำได้จริงในปี 2560 นาที/ราย/ปี	เทียบกับ ระดับ 3										
ค่าระดับ 3 - ค่า Interval นาที/ราย/ปี	เทียบกับ ระดับ 4										
นำค่าข้อมูล 7 ปีย้อนหลัง (ใช้ค่า 2554-2560) มาทำ Exponential Regression เพื่อหาค่า SAIDI กฟภ. ของปี 2561 นาที/ราย/ปี	เทียบกับ ระดับ 5										

หมายเหตุ

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



ตัวชี้วัด

คำจำกัดความ (Definition)

3.4 ดัชนีระยะเวลาที่ไฟฟ้าขัดข้อง (SAIDI) ของเมืองใหญ่

- SAIDI (System Average Interruption Duration Index) คือ ค่าดัชนีสากลที่ใช้ในการประเมินค่าความเชื่อถือได้ของระบบไฟฟ้า ซึ่งเป็นดัชนีที่แสดงค่าเฉลี่ยระยะเวลาการเกิดไฟฟ้าดับของผู้ใช้ไฟฟ้าแต่ละรายในระบบ
- สูตรคำนวณ : SAIDI เมืองใหญ่ = $\frac{\text{ผลรวมของ (จำนวนผู้ใช้ไฟฟ้าในเมืองใหญ่ที่ไฟฟ้าดับในแต่ละครั้ง} \times \text{ระยะเวลาที่ไฟฟ้าในเมืองใหญ่ที่ไฟฟ้าดับในแต่ละครั้ง)}}{\text{จำนวนผู้ใช้ไฟฟ้าทั้งหมดในเมืองใหญ่}}$
 - ไฟฟ้าดับ หมายถึง ระยะเวลาที่ไฟฟ้าดับนานตั้งแต่ 1 นาที ขึ้นไป
 - หน่วย : นาที/ผู้ใช้ไฟ 1 ราย/เวลา (ปี)
 - เมืองใหญ่ ประกอบด้วย เชียงใหม่, พิษณุโลก, ลพบุรี, ขอนแก่น, อุบลราชธานี, นครราชสีมา, รังสิต, เมืองพัทยา, สมุทรสาคร, หัวหิน, ภูเก็ตและ หาดใหญ่
 - ค่า SAIDI ของเมืองใหญ่ นับรวมเฉพาะเหตุการณ์กระแสไฟฟ้าขัดข้อง และขอดับไฟปฏิบัติงานฉุกเฉินที่เกิดจากอุปกรณ์ป้องกันที่สถานีไฟฟ้าต้นทางทำงานเท่านั้น
 - ค่า SAIDI ของเมืองใหญ่ ในที่นี้ ไม่นับรวมในส่วนของการเกิดจากกรณีอุบัติเหตุร้ายแรง เหตุสุกฉวย ภัยพิบัติ และเหตุขัดข้องร้ายแรงจากแหล่งผลิตไฟฟ้า
 - หักส่วนของ SAIDI ของเมืองใหญ่ ที่เพิ่มขึ้นซึ่งเป็นผลกระทบจากโครงการการติดตั้งอุปกรณ์สวิตช์ตัดตอน (RCS) ที่กำหนดใช้ในบัญชี 2561
- โดยรายละเอียดค่าเกณฑ์วัด และการปรับค่าเกณฑ์วัด เท่ากับ +/-1 ระดับ สรุปดังนี้

ค่าระดับ 2 + ค่า Interval นาที/ราย/ปี	เทียบกับ ระดับ 1
ค่าระดับ 3 + ค่า Interval นาที/ราย/ปี	เทียบกับ ระดับ 2
ค่าดัชนี SAIDI เมืองใหญ่ ที่ทำได้จริงในปี 2560 นาที/ราย/ปี	เทียบกับ ระดับ 3
ค่าระดับ 3 - ค่า Interval นาที/ราย/ปี	เทียบกับ ระดับ 4
นำข้อมูล 7 ปีย้อนหลัง (ใช้ค่า 2554-2560) มาทำ Exponential Regression เพื่อหาค่า SAIDI เมืองใหญ่ ของปี 2561 นาที/ราย/ปี	เทียบกับ ระดับ 5

หมายเหตุ

- ค่า Interval = (ค่าเกณฑ์วัดระดับ 3 - ค่าเกณฑ์วัดระดับ 5)/2
- เนื่องจาก กฟภ. จะนำระบบ OMS (Outage Management System) ซึ่งมีเงื่อนไขการคำนวณค่าดัชนี ที่แตกต่างจากระบบเดิมมาใช้ในการรายงานค่าดัชนี ความเชื่อถือได้ ทดแทนโปรแกรมเดิม โดยในปัจจุบันอยู่ระหว่างการตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูล เมื่อข้อมูลมีความถูกต้องแล้ว กฟภ. จะทำการปรับค่าเกณฑ์วัด SAIDI ของเมืองใหญ่ ใหม่อีกครั้งหนึ่ง



ตัวชี้วัด

คำจำกัดความ (Definition)

3.5 ร้อยละของหน่วยสูญเสีย (Loss)

- พิจารณาจากการประเมินร้อยละของหน่วยสูญเสียที่เกิดขึ้นในระบบจำหน่ายซึ่งจะรวมทั้งหน่วยสูญเสียที่ไม่ใช่ทางเทคนิค (Non-Technical Loss) และหน่วยสูญเสียทางเทคนิค (Technical Loss)
- สูตรคำนวณ :
 - ร้อยละของหน่วยสูญเสียในระบบจำหน่าย = $[(\text{หน่วยซื้อ} - \text{หน่วยขาย}) / \text{หน่วยซื้อ}] \times 100$
 - หน่วยซื้อ = หน่วยซื้อ กฟผ. + DEDE + VSPP + กฟผ. ผลิตเอง
 - หน่วยขาย = หน่วยขาย+ไฟฟ้าฟรี
- โดยรายละเอียดค่าเกณฑ์วัด และการปรับค่าเกณฑ์วัด เท่ากับ +/- ร้อยละ 0.06 สรุปดังนี้

5.52	เทียบเท่ากับ ระดับ 1
5.46	เทียบเท่ากับ ระดับ 2
5.40	เทียบเท่ากับ ระดับ 3
5.34	เทียบเท่ากับ ระดับ 4
5.28	เทียบเท่ากับ ระดับ 5



ตัวชี้วัด

คำจำกัดความ (Definition)

3.6 ความสำเร็จของแผนโครงข่ายไฟฟ้าอัจฉริยะ

- พิจารณาจากความสำเร็จของแผนโครงข่ายไฟฟ้าอัจฉริยะในปี 2561 ตามโครงการย่อย ดังนี้
 - โครงการพัฒนาโครงข่ายไฟฟ้าอัจฉริยะ (Smart Grid) ในพื้นที่เมืองพัทยา จ.ชลบุรี (คอป.) (ค่าถ่วงน้ำหนักร้อยละ 80) ซึ่งภายในปี 2561 ผู้รับจ้างจะต้องจัดส่งแผนการดำเนินงานของงานติดตั้งระบบ AMI (Advanced Metering Infrastructure) ให้ กฟภ.พิจารณา
 - โครงการพัฒนาระบบไฟฟ้าแบบโครงข่ายไฟฟ้าขนาดเล็กมาก (Micro-Grid) ที่ อ.แม่สะเรียง จ.แม่ฮ่องสอน (คพล.) (ค่าถ่วงน้ำหนักร้อยละ 20) ซึ่งภายในปี 2561 จะต้องสามารถติดตั้งระบบ Battery Management System แล้วเสร็จ
- โดยรายละเอียดค่าเกณฑ์วัด และการปรับค่าเกณฑ์วัด เท่ากับ $-/+$ ร้อยละ 5 สรุปดังนี้

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

** ผู้รับผิดชอบหลัก คือ รพภ.(ว)**

- เป็นการประเมินความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนโครงข่ายไฟฟ้าอัจฉริยะ โดยพิจารณาจากร้อยละของผลการดำเนินงานตามแผนงานในปี 2561 ที่นำเสนอรองผู้ว่าการสารสนเทศและสื่อสารโทรภายในวันที่ 31 ธันวาคม 2561
- โดยรายละเอียดค่าเกณฑ์วัด และการปรับค่าเกณฑ์วัด เท่ากับ $-/+$ ร้อยละ 5 สรุปดังนี้

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

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

** ผู้รับผิดชอบรอง คือ รพภ.(ทส)**



ตัวชี้วัด

คำจำกัดความ (Definition)

3.7 ความสำเร็จในการดำเนินงานตามแผน Asset Management Roadmap

- พิจารณาจากความสำเร็จในการดำเนินงาน Asset Management Roadmap ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค และแผนปฏิบัติ (Implementation Plan) แผนการลงทุน ที่จะต้องดำเนินการในช่วงปี 2561
- โดยรายละเอียดค่าเกณฑ์วัด และการปรับค่าเกณฑ์วัด เท่ากับ-/+ ร้อยละ 5 สรุปดังนี้

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

หมายเหตุ : สามารถกำหนดรายละเอียดเพิ่มเติมหลังจากได้แผนการดำเนินงานจากที่ปรึกษา โครงการแล้ว

3.8 ความสำเร็จของการดำเนินการตาม Service Level Agreement ที่ระบุในห่วงโซ่อุปทาน

- พิจารณาจากความสำเร็จของการดำเนินงานจัดทำข้อตกลงระดับการให้บริการ (Service Level Agreement : SLA) และติดตาม ประเมินผลการใช้ SLA ตามแนวทางระบบประกันคุณภาพงานตามข้อตกลงระดับการให้บริการ (QA for SLA) ตามที่ระบุในห่วงโซ่อุปทาน ของ กฟภ. ทั้งนี้เพื่อให้ กฟภ. มีการจัดทำ SLA และ QA for SLA ทั้งทั้งองค์กรตามห่วงโซ่อุปทาน ตั้งแต่ผู้ส่งมอบ (Supplier) จนถึงลูกค้า (Customer) และมีข้อเสนอ โอกาสในการปรับปรุงกระบวนการมาพัฒนากระบวนการให้มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล

โดยมีการดำเนินการ 3 ระยะ ดังนี้

ระยะที่ 1 (2559) ดำเนินการจัดทำ SLA และ QA for SLA ตาม Supply Chain ของ กฟภ. ในระดับสายงาน

ระยะที่ 2 (2560) ดำเนินการจัดทำ SLA และ QA for SLA ตาม Supply Chain ของ กฟภ. ในระดับฝ่าย

ระยะที่ 3 (2561) ดำเนินการจัดทำ SLA และ QA for SLA ตาม Supply Chain ของ กฟภ. ในระดับกอง

- โดยรายละเอียดค่าเกณฑ์วัด และการปรับค่าเกณฑ์วัด เท่ากับ-/+ 1 ระดับ สรุปดังนี้

ร้อยละ 90 ของจำนวนหน่วยงานที่ดำเนินการจัดทำ SLA และ QA for SLA ตาม Supply Chain ของ กฟภ.	เทียบกับ ระดับ 1
ร้อยละ 92 ของจำนวนหน่วยงานที่ดำเนินการจัดทำ SLA และ QA for SLA ตาม Supply Chain ของ กฟภ.	เทียบกับ ระดับ 2
ร้อยละ 94 ของจำนวนหน่วยงานที่ดำเนินการจัดทำ SLA และ QA for SLA ตาม Supply Chain ของ กฟภ.	เทียบกับ ระดับ 3
ร้อยละ 96 ของจำนวนหน่วยงานที่ดำเนินการจัดทำ SLA และ QA for SLA ตาม Supply Chain ของ กฟภ.	เทียบกับ ระดับ 4
ร้อยละ 98 ของจำนวนหน่วยงานที่ดำเนินการจัดทำ SLA และ QA for SLA ตาม Supply Chain ของ กฟภ.	เทียบกับ ระดับ 5



ตัวชี้วัด

คำจำกัดความ (Definition)

- วิธีการดำเนินการจัดทำ SLA& QA for SLA
 1. กำหนดแนวทางและแผนการดำเนินงาน SLA & QA for SLA
 2. สื่อสาร ถ่ายทอด สร้างความรู้ ความเข้าใจ
 3. หน่วยงานที่เกี่ยวข้องจัดทำข้อตกลงระดับการให้บริการ ประกอบด้วย การจัดทำคำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการฯ ประกาศนโยบายจัดทำข้อตกลงฯ
 4. ติดตาม ประเมินผล รายงานผลการดำเนินงานการใช้ SLA (ตามแนวทาง QA for SLA)
 5. สรุปข้อเสนอ โอกาสในการปรับปรุงกระบวนการให้คณะกรรมการกำกับการดำเนินงานตามระบบประกันคุณภาพบริการ กฟภ.

3.9 ค่าใช้จ่ายการดำเนินงานที่ลดลงจากการปรับปรุงกระบวนการหลัก

- พิจารณาจากค่าใช้จ่ายการดำเนินงานที่ลดลงจากการปรับปรุงกระบวนการที่สำคัญของ กฟภ. ตามระบบโดยรวมของ กฟภ. (Value Chain) ซึ่งสอดคล้องตามแผนงานการปรับปรุงกระบวนการทำงานขององค์กร (Digital Operational Excellence) ด้วยการสนับสนุนของเทคโนโลยีดิจิทัล
- โดยรายละเอียดค่าเกณฑ์วัด และการปรับค่าเกณฑ์วัด เท่ากับ ± 1 ระดับ สรุปดังนี้

จัดทำแผนงานการปรับปรุงกระบวนการทำงานขององค์กร (Digital Operational Excellence) ด้วยการสนับสนุนของเทคโนโลยีดิจิทัลแล้วเสร็จ โดยคณะทำงาน ซึ่งประกอบด้วย สายงานสารสนเทศและสื่อสาร ฝพธ. และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการที่ปรับปรุง ร่วมกันกำหนดกระบวนการที่ต้องการลดค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานด้วยการสนับสนุนของเทคโนโลยีดิจิทัล ซึ่งแผนงานดังกล่าวต้องมีการกำหนดเป้าหมายที่คาดหวังของค่าใช้จ่ายที่ลดลงโดยสัมพันธ์กับการปรับปรุงกระบวนการ	เทียบกับ ระดับ 1
แผนงานการปรับปรุงกระบวนการทำงานขององค์กร (Digital Operational Excellence) ด้วยการสนับสนุนของเทคโนโลยีดิจิทัล ผ่านการพิจารณาและอนุมัติ โดยผู้ว่าการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค	เทียบกับ ระดับ 2
ดำเนินการตามแผนการปรับปรุงกระบวนการทำงานขององค์กร (Digital Operational Excellence) ด้วยการสนับสนุนของเทคโนโลยีดิจิทัลแล้วเสร็จภายในระยะเวลาที่กำหนด	เทียบกับ ระดับ 3
การรายงานผลการดำเนินงานตามแผนการปรับปรุงกระบวนการทำงานขององค์กร (Digital Operational Excellence) เป็นรายไตรมาส พร้อมทั้งระบุปัญหา และอุปสรรคในการดำเนินงานให้ผู้บริหารระดับสูงพิจารณา	เทียบกับ ระดับ 4
ค่าใช้จ่ายการดำเนินงานที่ลดลงจากการปรับปรุงกระบวนการในปี 2561 จำนวน X ล้านบาท (ตามเป้าหมายที่กำหนด)	เทียบกับ ระดับ 5



ตัวชี้วัด

คำจำกัดความ (Definition)

3.10 จำนวนกระบวนการที่สำคัญที่มีการใช้ ICT เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ

- พิจารณาจากจำนวนกระบวนการที่สำคัญที่มีการใช้ ICT เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพซึ่งสอดคล้องตามแผนงานการปรับปรุงกระบวนการทำงานขององค์กร (Digital Operational Excellence) ด้วยการสนับสนุนของเทคโนโลยีดิจิทัล
- โดยรายละเอียดค่าเกณฑ์วัด และการปรับค่าเกณฑ์วัด เท่ากับ ± 1 ระดับ สรุปดังนี้

จัดทำแผนงานการปรับปรุงกระบวนการทำงานขององค์กร (Digital Operational Excellence) ด้วยการสนับสนุนของเทคโนโลยีดิจิทัลแล้วเสร็จ โดยคณะทำงานซึ่งประกอบด้วย สายงานสารสนเทศและสื่อสาร และ ฝพธ. ร่วมกันกำหนดจำนวนกระบวนการที่สำคัญที่มีการใช้ ICT เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ	เทียบกับ ระดับ 1
แผนงานการปรับปรุงกระบวนการทำงานขององค์กร (Digital Operational Excellence) ด้วยการสนับสนุนของเทคโนโลยีดิจิทัลผ่านการพิจารณาและอนุมัติ โดยผู้ว่าการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค	เทียบกับ ระดับ 2
จำนวนกระบวนการที่สำคัญที่มีการใช้ ICT เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพจำนวน 1 กระบวนการ	เทียบกับ ระดับ 3
จำนวนกระบวนการที่สำคัญที่มีการใช้ ICT เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพจำนวน 2 กระบวนการ	เทียบกับ ระดับ 4
จำนวนกระบวนการที่สำคัญที่มีการใช้ ICT เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพจำนวน 3 กระบวนการ	เทียบกับ ระดับ 5

3.11 จำนวนนวัตกรรมในระดับ TRL 5 - 6

- ระดับความสำเร็จในการพัฒนานวัตกรรม/สิ่งประดิษฐ์ ในระดับ TRL 5-6 (Technology Readiness Level : TRL คือ ระดับความพร้อมของเทคโนโลยี) ที่สามารถเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงาน และนำไปใช้งานได้จริงในกิจการของ กฟภ. เพื่อเตรียมความพร้อมในการผลักดันนวัตกรรมเข้าสู่ TRL 7-9 ในปี 2562
- โดยรายละเอียดค่าเกณฑ์วัด และการปรับค่าเกณฑ์วัด เท่ากับ ± 1 ระดับ สรุปดังนี้

จำนวนนวัตกรรม ในระดับ TRL 5 จำนวน 1 ชิ้น	เทียบกับ ระดับ 1
จำนวนนวัตกรรม ในระดับ TRL 5 จำนวน 2 ชิ้น	เทียบกับ ระดับ 2
จำนวนนวัตกรรม ในระดับ TRL 5 จำนวน 3 ชิ้น	เทียบกับ ระดับ 3
จำนวนนวัตกรรม ในระดับ TRL 6 จำนวน 1 ชิ้น	เทียบกับ ระดับ 4
จำนวนนวัตกรรม ในระดับ TRL 6 จำนวน 2 ชิ้น	เทียบกับ ระดับ 5

- หมายเหตุ : - นวัตกรรมที่จะได้ระดับ TRL 5 จะต้องมีการทดลองใช้งานในพื้นที่กว้างแล้ว (มากกว่า 1 ภาค/มากกว่า 3 เขต)
- นวัตกรรมที่จะได้ระดับ TRL 6 จะต้องมีการจัดทำเป็นโครงการนำร่องแล้ว (ทั่วประเทศ)
- ตั้งแต่ปี 2562 เป็นต้นไป สายงานยุทธศาสตร์จะเป็นผู้รับผิดชอบร่วมในส่วนที่เกี่ยวข้อง



ตัวชี้วัด

คำจำกัดความ (Definition)

3.12 กระบวนการที่มีการพัฒนา
นวัตกรรมทั้งนวัตกรรมผลิตภัณฑ์ บริการ
และกระบวนการ

พิจารณาจากการนำนวัตกรรมผลิตภัณฑ์/บริการ/กระบวนการ ที่สามารถเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงาน และนำไปใช้งานได้จริงในกิจการของ
กฟภ. ซึ่งสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ขององค์กร

โดยรายละเอียดค่าเกณฑ์วัด และการปรับค่าเกณฑ์วัด เท่ากับ $-/+1$ ระดับ สรุปดังนี้

มีกระบวนการหรือนวัตกรรมที่ก่อให้เกิดประสิทธิภาพการดำเนินงาน จำนวน 3 ชิ้นงาน/กระบวนการ	เทียบเท่ากับ ระดับ 1
มีกระบวนการหรือนวัตกรรมที่ก่อให้เกิดประสิทธิภาพการดำเนินงาน จำนวน 4 ชิ้นงาน/กระบวนการ	เทียบเท่ากับ ระดับ 2
มีกระบวนการหรือนวัตกรรมที่ก่อให้เกิดประสิทธิภาพการดำเนินงาน จำนวน 5 ชิ้นงาน/กระบวนการ	เทียบเท่ากับ ระดับ 3
จำนวนกระบวนการหรือนวัตกรรมที่ก่อให้เกิดประสิทธิภาพการดำเนินงาน จำนวน 1 ชิ้นงาน/กระบวนการ และปรับปรุงให้เข้าสู่มาตรฐานหรือข้อกำหนดทางเทคนิคหรือข้อกำหนดขอบเขตงานของ กฟภ.	เทียบเท่ากับ ระดับ 4
จำนวนกระบวนการหรือนวัตกรรมที่ก่อให้เกิดประสิทธิภาพการดำเนินงาน จำนวน 2 ชิ้นงาน/กระบวนการ และปรับปรุงให้เข้าสู่มาตรฐานหรือข้อกำหนดทางเทคนิคหรือข้อกำหนดขอบเขตงานของ กฟภ.	เทียบเท่ากับ ระดับ 5

เงื่อนไข :

- 1) เป็นนวัตกรรม ผลิตภัณฑ์ บริการ หรือกระบวนการใหม่ ที่จับต้องได้/ใช้ได้ โดยไม่เป็นเพียงความคิดใหม่หรือแนวคิด
- 2) นวัตกรรม ผลิตภัณฑ์ บริการ หรือกระบวนการใหม่ (R&D) หมายถึง ผลงานที่เกิดจากโครงการวิจัย สิ่งประดิษฐ์ ที่เกิดจากการต่อยอด/
ประดิษฐ์/คิดค้นขึ้นใหม่ โดยอาจเกิดจากการปรับปรุง/พัฒนากระบวนการหรือองค์ความรู้เดิม ที่นำมาใช้งานให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กรโดย
สามารถ ลดต้นทุน/ระยะเวลา/เพิ่มคุณค่า และประโยชน์ให้กับองค์กร
- 3) เป็นนวัตกรรมที่เกิดจากการปรับปรุง พัฒนา ประดิษฐ์/คิดค้นจากบุคลากรของรัฐวิสาหกิจ โดยหากเป็นนวัตกรรมของหน่วยงานหรือ
บุคคลภายนอกที่ได้รับการสนับสนุนหรือรับทุนจากรัฐวิสาหกิจ รัฐวิสาหกิจหรือบุคลากรของรัฐวิสาหกิจต้องมีส่วนร่วมในนวัตกรรมด้วย
มากกว่าการแค่ให้ทุน
- 4) กฟภ. ต้องมีการรายงานผลในแต่ละผลิตภัณฑ์ว่าได้ดำเนินงานสำเร็จตามเป้าหมายและมีประสิทธิผลตามต้องการหรือไม่ และให้แสดง
ประโยชน์ที่องค์กรได้รับจากการลดต้นทุน/ระยะเวลา/เพิ่มคุณค่า ที่เกิดขึ้นจริง
- 5) เป็นนวัตกรรมที่ไม่มีกรณีพิพาทเกี่ยวกับการผูกฟ้องร้องหรือการเรียกร้องสิทธิความเป็นเจ้าของทางกฎหมาย
- 6) ผลผลิตจาก R&D ที่จะนำมาพัฒนาเป็นผลิตภัณฑ์ และ/หรือบริการ และ/หรือกระบวนการ ในปีบัญชี 2561 ต้องได้รับการเห็นชอบจาก
SubPAC ด้วย หากไม่ได้รับการเห็นชอบ SubPAC มีสิทธิ์ที่จะพิจารณาไม่นับรวมเป็นผลการดำเนินงาน หากเป็นผลิตภัณฑ์และ/หรือบริการ
และ/หรือ กระบวนการที่ไม่สร้างมูลค่า/ประโยชน์อย่างมีนัยสำคัญ



ตัวชี้วัด

คำจำกัดความ (Definition)

- 7) เป็นนวัตกรรม ที่นำไปใช้งานจริงแล้ว และต้องจัดทำรายงานผลการนำไปใช้งานว่าสามารถสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่องค์กร และประเทศได้ในภาพรวมอย่างไร โดยมีข้อมูลที่สามารถแสดงถึงประสิทธิผลของนวัตกรรมดังกล่าว
- 8) ต้องมีการจัดทำแผนงานเพื่อบริหารจัดการนวัตกรรม (Innovation Management) โดยมีการกำหนดโครงสร้างการทำงานร่วมกันของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการปรับปรุงกระบวนการด้วยนวัตกรรม (เบื้องต้นเป็นการดำเนินงานร่วมกันของ สายงานวางแผนและพัฒนาระบบไฟฟ้า สายงานทรัพยากรบุคคล และสายงานยุทธศาสตร์) และกำหนดกิจกรรมและแผนการดำเนินงานที่ส่งเสริมให้เกิดกระบวนการบริหารจัดการนวัตกรรม การสร้างนวัตกรรมให้เกิดในองค์กร (Innovation Process)

หมายเหตุ : ตั้งแต่ปี 2562 สายงานยุทธศาสตร์ และสายงานทรัพยากรบุคคลจะเป็นผู้รับผิดชอบร่วมในส่วนที่เกี่ยวข้อง

3.13 มาตรการส่งเสริมการเพิ่มประสิทธิภาพการใช้พลังงานสำหรับผู้ผลิต และ จำหน่ายพลังงาน (Energy Efficiency Resources Standards : EERS)

- พิจารณาจากความสำเร็จของกิจกรรมที่ผู้ผลิตและผู้จำหน่ายพลังงานไฟฟ้าจะต้องส่งเสริมให้ลูกค้าเกิดการประหยัดพลังงาน โดยการทำโครงการนำร่องให้บริการจัดการพลังงานกับลูกค้า เพื่อเข้าไปทำการตรวจวัดและวิเคราะห์ศักยภาพการลดการใช้พลังงาน และประเมินผลประหยัดที่จะเกิดขึ้น ทั้งนี้ กำหนดค่าเกณฑ์วัดระดับ 3 ในกรณีที่ กฟภ. เผยแพร่ประชาสัมพันธ์มาตรการส่งเสริมฯ คัดเลือกกลุ่มเป้าหมาย สํารวจและวิเคราะห์การใช้พลังงานของกลุ่มเป้าหมาย และกำหนดค่าเกณฑ์วัดระดับ 4-5 มีการบรรยายให้ความรู้แก่กลุ่มเป้าหมาย และมีรายงานสรุปผลการดำเนินงาน
- โดยรายละเอียดค่าเกณฑ์วัด และการปรับค่าเกณฑ์วัด เท่ากับ $\pm$ ร้อยละ 5 สรุปดังนี้

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

หมายเหตุ : จะสามารถระบุรายละเอียดของกิจกรรมได้อย่างชัดเจน มาตรการส่งเสริมการเพิ่มประสิทธิภาพการใช้พลังงานสำหรับผู้ผลิตและจำหน่ายพลังงาน (Energy Efficiency Resources Standards : EERS) ประมาณปลายปี 2560



ตัวชี้วัด

คำจำกัดความ (Definition)

3.14 จำนวนหน่วย (kWh) ที่ประหยัดพลังงานไฟฟ้าได้สะสม

- พิจารณาจากผลประหยัดพลังงานไฟฟ้าที่เกิดขึ้น ที่เกิดจากการไปให้บริการจัดการพลังงานในภาคส่วนต่างๆ ประกอบด้วยภาครัฐ ภาคครัวเรือน และอาคารธุรกิจ ภาคอุตสาหกรรม ภาคไฟฟ้าสาธารณะ และสำนักงาน กฟภ. โดยไปทำการตรวจวัดและวิเคราะห์ศักยภาพการลดการใช้พลังงาน เพื่อประเมินผลประหยัดที่จะเกิดขึ้น เมื่อเทียบกับช่วงก่อนการเปลี่ยนอุปกรณ์

- โดยรายละเอียดค่าเกณฑ์วัด และการปรับค่าเกณฑ์วัด เท่ากับ ± 5 ล้านหน่วย(kWh) สรุปดังนี้

มีผลประหยัดพลังงานไฟฟ้าเกิดขึ้น 20 ล้านหน่วย (kWh)	เทียบเท่ากับ ระดับ 1
มีผลประหยัดพลังงานไฟฟ้าเกิดขึ้น 25 ล้านหน่วย (kWh)	เทียบเท่ากับ ระดับ 2
มีผลประหยัดพลังงานไฟฟ้าเกิดขึ้น 30 ล้านหน่วย (kWh)	เทียบเท่ากับ ระดับ 3
มีผลประหยัดพลังงานไฟฟ้าเกิดขึ้น 35 ล้านหน่วย (kWh)	เทียบเท่ากับ ระดับ 4
มีผลประหยัดพลังงานไฟฟ้าเกิดขึ้น 40 ล้านหน่วย (kWh)	เทียบเท่ากับ ระดับ 5

3.15 ความสำเร็จของการจัดทำหรือปรับปรุงกฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับ หลักเกณฑ์ต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร รวมถึงเพื่อรองรับการดำเนินงานธุรกิจเกี่ยวเนื่อง

- พิจารณาจากในการจัดทำหรือปรับปรุงกฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับ หลักเกณฑ์ต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อรองรับการดำเนินงานธุรกิจเกี่ยวเนื่อง

โดยรายละเอียดค่าเกณฑ์วัด และการปรับค่าเกณฑ์วัด เท่ากับ ± 1 ระดับ สรุปดังนี้

มีการศึกษาร่วมกับฝ่ายงานที่เกี่ยวข้อง ในประเด็นที่จำเป็นต้องจัดทำหรือปรับปรุงกฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับ หลักเกณฑ์ต่างๆ เพื่อรองรับการดำเนินงานในธุรกิจเกี่ยวเนื่อง	เทียบเท่ากับ ระดับ 1
กำหนดแผนงาน เป้าหมาย และระยะเวลาที่ชัดเจน เพื่อจัดทำ ปรับปรุงหรือวางแผนทาง วิถีปฏิบัติ หลักเกณฑ์ กฎระเบียบ ข้อบังคับ หรือกฎหมายที่เกี่ยวข้องในการดำเนินงานต่างๆ โดยแผนงานดังกล่าวต้องสอดคล้องกับแผนการพัฒนารัฐกิจเกี่ยวเนื่อง	เทียบเท่ากับ ระดับ 2
ดำเนินการปรับปรุงได้ร้อยละ 90 ตามกิจกรรมที่ถูกกำหนดให้ดำเนินงานให้เสร็จสิ้นในช่วงปี 2561	เทียบเท่ากับ ระดับ 3
ดำเนินการปรับปรุงได้ร้อยละ 95 ตามกิจกรรมที่ถูกกำหนดให้ดำเนินงานให้เสร็จสิ้นในช่วงปี 2561	เทียบเท่ากับ ระดับ 4
ดำเนินการปรับปรุงได้ร้อยละ 100 ตามกิจกรรมที่ถูกกำหนดให้ดำเนินงานให้เสร็จสิ้นในช่วงปี 2561 และมีการนำเสนอคณะกรรมการขับเคลื่อนการพัฒนาธุรกิจใหม่ ของ กฟภ. เพื่อมอบนโยบาย/พิจารณา	เทียบเท่ากับ ระดับ 5

หมายเหตุ : หากไม่มีการปรับโครงสร้างองค์กร หรือ การจัดตั้งบริษัทในเครือ รวมถึงหน่วยงานที่เกี่ยวข้องไม่มีความต้องการในการปรับปรุงกฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับ หลักเกณฑ์ต่างๆ เพื่อรองรับการดำเนินงานในธุรกิจเกี่ยวเนื่อง จะไม่มีการประเมินผลตัวชี้วัดที่ 3.15



ตัวชี้วัด

คำจำกัดความ (Definition)

4. มุมมอง Learning & Growth

4.1 ความสำเร็จในการพัฒนาระบบ PMS ตามแผนฯ

- พิจารณาจากการประเมินความสำเร็จของแผนงานการพัฒนาระบบประเมินผลการปฏิบัติงานและการบริหารผลการดำเนินงานของพนักงาน กฟผ. ในปี 2561 โดยพิจารณาจากระดับความสำเร็จของกิจกรรมตามแผนปฏิบัติการที่เป็นไปตามเป้าหมายและทันตามกำหนดเวลา
- โดยรายละเอียดค่าเกณฑ์วัด และการปรับค่าเกณฑ์วัด เท่ากับ $\pm$ ร้อยละ 5 สรุปดังนี้

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

- เงื่อนไข : ความสำเร็จของกิจกรรมตามแผนคือ สามารถทบทวนแนวทางในการปรับปรุงระบบประเมินผลการปฏิบัติงานโดยการทำ Calibration ของการกำหนดตัวชี้วัดในการประเมินผลให้สอดคล้องและเป็นแนวทางเดียวกัน รวมทั้งการกำหนดแนวทาง/วิธีการเพื่อเสริมสร้างให้ระบบ PMS มีการเชื่อมโยงแรงจูงใจอย่างแท้จริงในทุกสายงาน และต้องมีการเตรียมการในการพัฒนาระบบประเมินผลการปฏิบัติงานโดยระบบสารสนเทศ โดยการเก็บความต้องการ ความคาดหวัง รวมทั้งปัญหาที่เกิดขึ้นจากการทดสอบการใช้งานระบบ IT ในการประเมินผลที่ผ่านมา เพื่อเป็นปัจจัยสำคัญในการพัฒนาระบบ PMS ให้เชื่อมกับระบบเทคโนโลยีที่จะนำมาใช้งานในปี 2565 ในการประเมินผลการปฏิบัติงานได้จริง



ตัวชี้วัด

คำจำกัดความ (Definition)

4.2 Engagement Score

- พิจารณาจากค่าเฉลี่ยความผูกพันของบุคลากร (พนักงานและลูกจ้าง) (Employee Engagement Index) ซึ่งเป็นผลมาจากโครงการสำรวจความพึงพอใจและความผูกพันของบุคลากรที่มีต่อ กฟภ. ปี พ.ศ. 2561 เพื่อเป็นข้อมูลให้ กฟภ. นำมาปรับปรุงและพัฒนากระบวนการของ กฟภ. ให้ตอบสนองความต้องการของบุคลากรมากขึ้น และเพื่อยกระดับความผูกพันในด้านความเชื่อมั่นยอมรับเป้าหมาย พร้อมทุ่มเททำงานด้วยความเต็มใจ และปรารถนาเป็นสมาชิกองค์กรในระยะยาว
- โดยรายละเอียดค่าเกณฑ์วัด และการปรับค่าเกณฑ์วัด เท่ากับ ± 0.01 คะแนน สรุปดังนี้

4.38	เทียบเท่ากับ ระดับ 1
4.39	เทียบเท่ากับ ระดับ 2
4.40	เทียบเท่ากับ ระดับ 3
4.41	เทียบเท่ากับ ระดับ 4
4.42	เทียบเท่ากับ ระดับ 5

4.3 ร้อยละของพนักงานที่ผ่านระดับ Competency ที่คาดหวัง

- พิจารณาจากร้อยละของพนักงานที่ผ่านระดับ Competency ที่คาดหวัง ในปี 2561 เพื่อเป็นตัวสะท้อนและแสดงให้เห็นว่าพนักงานของ กฟภ. มีขีดความสามารถเป็นไปตามเป้าหมาย ส่งผลให้บุคลากรได้เสริมสร้างศักยภาพในการพัฒนาบุคลากร สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เป็นส่วนสำคัญที่ช่วยผลักดันองค์กรให้บรรลุเป้าหมาย
- สูตรคำนวณ :
$$\frac{\text{จำนวนพนักงานทุกระดับและทุกตำแหน่งที่มี ระดับ Competency เป็นตามี่คาดหวัง} \times 100}{\text{จำนวนพนักงานทั้งหมด}}$$
- โดยรายละเอียดค่าเกณฑ์วัด และการปรับค่าเกณฑ์วัด เท่ากับ $\pm$ ร้อยละ 5 สรุปดังนี้

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



ตัวชี้วัด

คำจำกัดความ (Definition)

4.4 ความสำเร็จในการดำเนินงานตามแผน KM

- พิจารณาจากความสำเร็จในการดำเนินงานกิจกรรมตามแผนการจัดการความรู้ขององค์กรที่ได้กำหนดไว้ในปี 2561 เพื่อวัดประสิทธิภาพการนำแนวทางการจัดการความรู้มาใช้ใน กฟภ. โดยค่าตัวชี้วัดจะแสดงให้เห็นถึงความสำเร็จในการดำเนินกิจกรรมด้านการจัดการความรู้ของ กฟภ. ซึ่งได้ถูกออกแบบตามวงจรการจัดการความรู้ที่เริ่มต้นตั้งแต่การกำหนดความรู้ การรวบรวมและจัดเก็บ การเข้าถึง การใช้ประโยชน์ และกิจกรรมสร้างวัฒนธรรมการจัดการความรู้ในองค์กร ซึ่งตัวเลขการดำเนินงานจะสามารถนำมาใช้วิเคราะห์เพื่อปรับปรุงการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นต่อไป
- โดยรายละเอียดค่าเกณฑ์วัด และการปรับค่าเกณฑ์วัด เท่ากับ $-/+$ ร้อยละ 10 สรุปดังนี้

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

4.5 ความสำเร็จของแผนปฏิบัติการดิจิทัลของ กฟภ.

- พิจารณาจากความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการดิจิทัล ของ กฟภ. โดยพิจารณาจาก ร้อยละของผลการดำเนินงานตามแผนงานในปี 2561 ที่นำเสนอ รองผู้ว่าการสารสนเทศและสื่อสาร ทราบ ภายในวันที่ 31 ธันวาคม 2561 โดยรายละเอียดค่าเกณฑ์วัด และการปรับค่าเกณฑ์วัด เท่ากับ $-/+$ ร้อยละ 5 สรุปดังนี้

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



ตัวชี้วัด

คำจำกัดความ (Definition)

4.6 คะแนนประเมิน ITA

- พิจารณาจากระดับคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงาน จะพิจารณาเป็นระดับคะแนน โดยใช้คะแนนจากผลการประเมินล่าสุดของสำนักงาน ป.ป.ช. โดยสำนักงาน ป.ป.ช. จะประเมินโดยใช้กรอบแนวคิดการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ (Integrity & Transparency Assessment : ITA) แบ่งเป็น 5 ดัชนี ได้แก่

1. ความโปร่งใส
2. ความพร้อมรับผิด
3. ความปลอดจากการทุจริตในการปฏิบัติงาน
4. วัฒนธรรมคุณธรรมในองค์กร
5. คุณธรรมการทำงานในหน่วยงาน

- โดยรายละเอียดค่าเกณฑ์วัด และการปรับค่าเกณฑ์วัด เท่ากับ -/+1 ระดับ สรุปดังนี้

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



ตัวชี้วัด

คำจำกัดความ (Definition)

- 4.7 ค่าดัชนีการประสบอุบัติเหตุภัย (Disabling Injury Index:vDI) ■ เป็นการกำหนดค่าเกณฑ์วัดในการประสบอุบัติเหตุจากการปฏิบัติงานของพนักงาน PEA ลูกจ้าง และคนงานจ้างเหมาแรงงาน โดยรายละเอียดค่าเกณฑ์วัด และการปรับค่าเกณฑ์วัด เท่ากับ ± 0.0051 ระดับ สรุปดังนี้

ค่าดัชนีการประสบอุบัติเหตุภัย ตั้งแต่ 0.1190 ถึง 0.1248	เทียบเท่ากับ ระดับ 1
ค่าดัชนีการประสบอุบัติเหตุภัย ตั้งแต่ 0.1133 ถึง 0.1189	เทียบเท่ากับ ระดับ 2
ค่าดัชนีการประสบอุบัติเหตุภัย ตั้งแต่ 0.1079 ถึง 0.1132	เทียบเท่ากับ ระดับ 3
ค่าดัชนีการประสบอุบัติเหตุภัย ตั้งแต่ 0.1028 ถึง 0.1078	เทียบเท่ากับ ระดับ 4
ค่าดัชนีการประสบอุบัติเหตุภัย ตั้งแต่ 0.1027 ลงมา	เทียบเท่ากับ ระดับ 5

- 4.8 ความสำเร็จในการดำเนินงานตามแนวทาง SDGs และแนวปฏิบัติที่ดีตามกรอบ DJSI ■ พิจารณาจากความสำเร็จในการศึกษาแนวทางการดำเนินงานตามเป้าหมายการพัฒนาอย่างยั่งยืน (Sustainable Development Goals :SDGs) โดยการศึกษาแนวทางและเป้าหมายการพัฒนาอย่างยั่งยืน ทั้ง 17 เป้าหมาย และกำหนดระยะเวลาในการบรรลุเป้าหมาย ซึ่งเป้าหมายที่จะดำเนินการและบรรลุนั้นต้องมีการจัดลำดับความสำคัญที่เชื่อมโยงกับบริบทของ กฟผ. และแนวปฏิบัติที่ดีตามกรอบ DJSI รวมทั้งนำผลการศึกษามาทำการวิเคราะห์ กำหนดแนวทางการดำเนินงาน เป้าหมายระยะสั้น และระยะยาว การกำหนดกิจกรรมการดำเนินงานเพื่อให้สอดคล้องตามแนวทาง และตัวชี้วัดที่สอดคล้องตามเป้าหมายการพัฒนาอย่างยั่งยืนที่สำคัญสำหรับ กฟผ. และสรุปผลการศึกษา และจัดทำเป็นแนวทางการดำเนินงานตามเป้าหมายการพัฒนาอย่างยั่งยืนในระยะยาว
- โดยรายละเอียดค่าเกณฑ์วัด และการปรับค่าเกณฑ์วัดเท่ากับ $\pm$ ร้อยละ 10 สรุปดังนี้

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



ตัวชี้วัด

คำจำกัดความ (Definition)

4.9 ความสำเร็จในการดำเนินงานตามมาตรฐานความรับผิดชอบต่อสังคม ISO 26000

- พิจารณาจากความสำเร็จในการดำเนินงานตามมาตรฐานความรับผิดชอบต่อสังคม ISO 26000 โดยดำเนินการตามแผนจากประเด็นสำคัญที่ได้จากปี 2560 ซึ่งมีการทบทวนวิเคราะห์และประเมินผลการดำเนินงานของ กฟภ. (Gap) เพื่อสรุปผลการดำเนินงานและจัดทำแผนจาก 7 หัวข้อหลักของ ISO 26000 เพื่อยกระดับการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมให้มีกระบวนการตามมาตรฐานสากลอย่างเป็นระบบ และพัฒนาการดำเนินงาน CSR In Process ตามมาตรฐาน ISO 26000
- โดยรายละเอียดค่าเกณฑ์วัด และการปรับค่าเกณฑ์วัด เท่ากับ $-/+$ ร้อยละ 10 สรุปดังนี้

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

4.10 ความสำเร็จในการดำเนินงานตามแผนตามมาตรฐาน OECD

- พิจารณาจากความสำเร็จของแผนปฏิบัติการด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี ป้องกันและปราบปรามการทุจริตคอร์รัปชันของ กฟภ. (CG) ประกอบด้วย 4 แผนงาน ดังนี้ 1. งานพัฒนาประสิทธิภาพการดำเนินงานด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดีและความรับผิดชอบต่อสังคม 2. งานเสริมสร้างความตระหนักรู้ด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี คุณธรรม จริยธรรม และความโปร่งใสในการปฏิบัติงาน 3. งานปรับปรุงประสิทธิภาพการดำเนินงานด้านความขัดแย้งทางผลประโยชน์ (Conflict of Interest) และ 4. การดำเนินงานการไฟฟ้าโปร่งใส
- โดยรายละเอียดค่าเกณฑ์วัด และการปรับค่าเกณฑ์วัด เท่ากับ $-/+$ ร้อยละ 10 สรุปดังนี้

ร้อยละ 60 - 69.99	เทียบเท่ากับ ระดับ 1
ร้อยละ 70 - 79.99	เทียบเท่ากับ ระดับ 2
ร้อยละ 80 - 89.99	เทียบเท่ากับ ระดับ 3
ร้อยละ 90 - 99.99	เทียบเท่ากับ ระดับ 4
ร้อยละ 100	เทียบเท่ากับ ระดับ 5



ตัวชี้วัด	คำจำกัดความ (Definition)										
4.11 ผลสำรวจความพึงพอใจในการดำเนินงานของ กฟภ. ที่ตอบสนองต่อความคาดหวังของกลุ่มภาครัฐ กลุ่มลูกค้ากลุ่มพนักงาน และกลุ่มลูกค้า	- พิจารณาจากการประเมินจากค่าเฉลี่ยของคะแนนความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของ กฟภ. 4 กลุ่ม ได้แก่ 1) ภาครัฐ 2) คู่ค้า/คู่ความร่วมมือ/ผู้ส่งมอบ 3) พนักงาน 4) ลูกค้า/ผู้ใช้บริการ ประจำปี 2561 - สูตรการคำนวณ : $\frac{\text{ผลรวมของคะแนนผลสำรวจความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของ กฟภ. ทุกกลุ่ม (คะแนนเต็ม 5) \times \text{จำนวนกลุ่มของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของ กฟภ. ที่ถูกประเมินทั้งหมด}}{\text{โดยรายละเอียดค่าเกณฑ์วัด และการปรับค่าเกณฑ์วัด เท่ากับ } -/+ 0.2 \text{ คะแนน สรุปดังนี้}}$ <table border="1" data-bbox="660 566 1624 782"> <tbody> <tr> <td>3.2</td><td>เทียบเท่ากับ ระดับ 1</td></tr> <tr> <td>3.4</td><td>เทียบเท่ากับ ระดับ 2</td></tr> <tr> <td>3.6</td><td>เทียบเท่ากับ ระดับ 3</td></tr> <tr> <td>3.8</td><td>เทียบเท่ากับ ระดับ 4</td></tr> <tr> <td>4.0</td><td>เทียบเท่ากับ ระดับ 5</td></tr> </tbody> </table>	3.2	เทียบเท่ากับ ระดับ 1	3.4	เทียบเท่ากับ ระดับ 2	3.6	เทียบเท่ากับ ระดับ 3	3.8	เทียบเท่ากับ ระดับ 4	4.0	เทียบเท่ากับ ระดับ 5
3.2	เทียบเท่ากับ ระดับ 1										
3.4	เทียบเท่ากับ ระดับ 2										
3.6	เทียบเท่ากับ ระดับ 3										
3.8	เทียบเท่ากับ ระดับ 4										
4.0	เทียบเท่ากับ ระดับ 5										



ตัวชี้วัด

คำจำกัดความ (Definition)

4.12 ความสำเร็จของการปรับโครงสร้างองค์กรหรือจัดตั้งบริษัทในเครือเพื่อรองรับการดำเนินงานธุรกิจเกี่ยวเนื่อง

- เป็นการพิจารณาจากความสำเร็จของการจัดทำรายงานผลการดำเนินงานการปรับโครงสร้างองค์กร เพื่อรองรับการดำเนินงานธุรกิจเกี่ยวเนื่อง
- โดยรายละเอียดค่าเกณฑ์วัด และการปรับค่าเกณฑ์วัด เท่ากับ $-/+$ ร้อยละ 5 สรุปดังนี้

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

- วิธีการหาค่าเกณฑ์วัด : เป็นการวัดผลความสำเร็จของการจัดทำรายงานผลการปรับโครงสร้างองค์กร เพื่อรองรับการดำเนินงานธุรกิจที่เกี่ยวข้อง
- วิธีการดำเนินการ :
 1. ศึกษา วิเคราะห์ข้อมูลเพื่อรองรับการดำเนินงานธุรกิจที่เกี่ยวข้อง
 2. ประสานงาน/ติดตามหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง
 3. จัดทำแผนการบริหารการเปลี่ยนแปลง
 4. จัดทำรายงานผลการดำเนินงาน
 5. นำเสนอรายงานผลการดำเนินงานให้ รพท.(ย) ทราบ



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