



การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค
PROVINCIAL ELECTRICITY AUTHORITY



Road to Digital Utility

Provincial Electricity Authority
Strategic Plan

แผนยุทธศาสตร์การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค
พ.ศ. 2557-2566
(ทบทวนครั้งที่ 5 พ.ศ.2562)

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)	17
1.2.1 นโยบาย (Policy)	17
1.2.2 PESTEL Analysis	33
1.2.3 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมอุตสาหกรรม	35
1.2.4 การวิเคราะห์คู่แข่ง (Benchmarking Analysis)	39
1.2.5 ข้อมูลส่วนตลาด กลุ่มลูกค้า และกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค (กฟภ.)	45
1.3 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน	49
1.3.1 การวิเคราะห์ปัจจัยภายในและผลการดำเนินงานที่ผ่านมา	49
1.3.2 การสำรวจและเรียนรู้เกี่ยวกับลูกค้าและตลาดของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ปี 2560	57
1.4 การวิเคราะห์ปัจจัยขับเคลื่อนมูลค่าเชิงลึกของรัฐวิสาหกิจ (Value Driver)	68
1.4.1 การจัดทำ EP Driver Model	68
1.4.2 การทดสอบ Sensitivity ของ Value Driver และทดสอบความควบคุมได้ (Manageability)	69
1.4.3 การจัดทำ Strategic Improvement Plan ระดับองค์กร	69
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	73



2.2	วิสัยทัศน์ (Vision)	76
2.3	ภารกิจ (Mission).....	76
2.4	ค่านิยม (Core Value)	76
2.5	ความสามารถพิเศษ (Core Competency).....	76
2.6	การวิเคราะห์ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค (SWOT Analysis)	77
2.7	ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ และความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์	79
2.7.1	ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Challenge).....	79
2.7.2	ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Advantage).....	82
2.8	ทิศทางและตำแหน่งยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning).....	84
2.9	วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ และยุทธศาสตร์ พ.ศ. 2557-2566 (ทบทวนครั้งที่ 5 พ.ศ. 2562)	87
2.9.1	วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objective).....	88
2.9.2	ยุทธศาสตร์ (Strategy)	88
2.9.3	ความสอดคล้องยุทธศาสตร์สาขาพลังงาน และยุทธศาสตร์ของ กฟภ. พ.ศ. 2557 - 2566 (ทบทวนครั้งที่ 5 พ.ศ. 2562).....	125
บทที่ 3	การบริหารความเสี่ยง (Risk Management).....	126
3.1	บทบาทและความรับผิดชอบ	126
3.2	กระบวนการบริหารความเสี่ยง	126
3.3	ประเภทความเสี่ยงและระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite).....	130
3.4	ประเด็นความเสี่ยง	130
3.4.1	การยกระดับการให้บริการและจำหน่ายกระแสไฟฟ้าได้อย่างต่อเนื่อง	130
3.4.2	การบริหารหน่วยสูญเสียในภาพรวม.....	131
3.4.3	การบริหารสินทรัพย์ให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด	131
3.4.4	ความสำเร็จของแผนงานการดำเนินงานธุรกิจเกี่ยวเนื่อง.....	132
3.4.5	การยกระดับการพัฒนาทรัพยากรบุคคลเพื่อรองรับการดำเนินงานธุรกิจหลักและ ธุรกิจเกี่ยวเนื่อง	132
3.4.6	การรักษาความมั่นคงปลอดภัย (Cyber Security)	132
3.4.7	ความล่าช้าโครงการระบบคอมพิวเตอร์ซอฟต์แวร์สำเร็จรูปสำหรับธุรกิจหลัก ระยะที่ 2 (CBS2 Project Management Office : PMO CBS2).....	133



3.4.8	การบูรณาการทำงานร่วมกัน เพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมายในการเป็น Digital Utility	133
3.4.9	การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อเสริมสร้างศักยภาพในกาดำเนินงาน.....	133
3.4.10	ขาดการนำนวัตกรรม และการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาสนับสนุนเพื่อเพิ่ม Productivity ในการทำงาน /เพิ่มโอกาสในการดำเนินธุรกิจ.....	134
บทที่ 4 การแปลงแผนยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ (Strategy Implementation)		135
4.1	แผนที่ยุทธศาสตร์การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค พ.ศ. 2557-2566 (ทบทวนครั้งที่ 5 พ.ศ.2562) (Strategy Map).....	136
4.2	Balanced Scorecard (BSC) การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค พ.ศ. 2562-2566.....	137
ภาคผนวก		
ภาคผนวก ก	ความสอดคล้องเชื่อมโยงของยุทธศาสตร์และแผนแม่บท.....	ก-1
ภาคผนวก ข	ความสอดคล้องเชื่อมโยงของตัวชี้วัดองค์กรและแผนการดำเนินงาน.....	ข-1
ภาคผนวก ค	Balanced Scorecard (BSC) การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ประจำปี 2562 และคำจำกัดความ.....	ค-1



สารบัญญภาพ

หน้า

ภาพที่ 1 - 1: กระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค (กฟภ.)	13
ภาพที่ 1 - 2: รูปแบบการวิเคราะห์ PESTEL	34
ภาพที่ 1 - 3: โครงสร้างอุตสาหกรรมไฟฟ้าในประเทศไทย.....	35
ภาพที่ 1 - 4: การวิเคราะห์อุตสาหกรรมจำหน่ายพลังงานไฟฟ้าและการแข่งขันด้วย 5-Forces.....	38
ภาพที่ 1 - 5: Net Profit Margin และ ROA.....	40
ภาพที่ 1 - 6: Asset Turnover และ Current Ratio	41
ภาพที่ 1 - 7: Debt/Equity และ Debt Coverage	41
ภาพที่ 1 - 8: SAIFI และ SAIDI	42
ภาพที่ 1 - 9: อัตราการสูญเสีย (Loss).....	43
ภาพที่ 1 - 10: ความพึงพอใจของลูกค้า.....	44
ภาพที่ 1 - 11: ส่วนตลาด กลุ่มลูกค้า และลูกค้าของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค (กฟภ.).....	45
ภาพที่ 1 - 12: ค่าดัชนีความเชื่อถือได้ของระบบไฟฟ้า ปี 2553 - 2560	50
ภาพที่ 1 - 13: กราฟแสดงหน่วยสูญเสีย.....	50
ภาพที่ 1 - 14: รายได้ดำเนินงานต่อพนักงาน ปี 2553 - 2560	51
ภาพที่ 1 - 15: อัตราการเติบโตของรายได้หลัก	52
ภาพที่ 1 - 16: รายได้ค่าไฟฟ้า และหน่วยจำหน่าย จำแนกตามกลุ่มลูกค้า ในปี 2556 - 2560	52
ภาพที่ 1 - 17: อัตราการเติบโตของรายได้อื่น (Non-Core Business)	53
ภาพที่ 1 - 18: สัดส่วนกำไรส่วนเพิ่ม ปี 2553 - 2565	54
ภาพที่ 1 - 19: อัตราผลตอบแทน ปี 2553 - 2565.....	54
ภาพที่ 1 - 20: อัตราส่วน ROIC และ WACC	54
ภาพที่ 1 - 21: สัดส่วนสภาพคล่อง ปี 2553 - 2565.....	55
ภาพที่ 1 - 22: สัดส่วนโครงสร้างเงินทุน ปี 2553 - 2565.....	55
ภาพที่ 1 - 23: จำนวนพนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ปี 2546 - 2560	56
ภาพที่ 1 - 24: จำนวนพนักงานจำแนกตามอายุ ปี 2560.....	56
ภาพที่ 1 - 25: สัดส่วนการใช้ที่ดินของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ปี 2560.....	57
ภาพที่ 1 - 26: ความพึงพอใจในภาพรวม	58
ภาพที่ 1 - 27: ความพึงพอใจในภาพรวมจำแนกตามบริบทองค์กร	58
ภาพที่ 1 - 28: ความพึงพอใจในภาพรวมจำแนกตามพื้นที่ให้บริการ.....	58
ภาพที่ 1 - 29: ความพึงพอใจด้านคุณภาพผลิตภัณฑ์	58
ภาพที่ 1 - 30: ความพึงพอใจด้านคุณภาพผลิตภัณฑ์จำแนกตามบริบทองค์กร	59
ภาพที่ 1 - 31: ความพึงพอใจด้านคุณภาพผลิตภัณฑ์จำแนกตามพื้นที่ให้บริการ.....	59
ภาพที่ 1 - 32: ความพึงพอใจด้านคุณภาพบริการ	59
ภาพที่ 1 - 33: ความพึงพอใจด้านคุณภาพบริการจำแนกตามบริบทองค์กร.....	60



ภาพที่ 1 - 34: ความพึงพอใจด้านคุณภาพบริการจำแนกตามพื้นที่ให้บริการ.....	60
ภาพที่ 1 - 35: ความพึงพอใจด้านความคุ้มค่า/ราคา.....	60
ภาพที่ 1 - 36: ความพึงพอใจด้านความคุ้มค่า/ราคาจำแนกตามบริบทองค์กร.....	61
ภาพที่ 1 - 37: ความพึงพอใจด้านความคุ้มค่า/ราคาจำแนกตามพื้นที่ให้บริการ	61
ภาพที่ 1 - 38: ความคิดเห็นด้านภาพลักษณ์องค์กร	61
ภาพที่ 1 - 39: ความคิดเห็นด้านภาพลักษณ์องค์กรจำแนกตามบริบทองค์กร.....	62
ภาพที่ 1 - 40: ความคิดเห็นด้านภาพลักษณ์องค์กรจำแนกตามพื้นที่ให้บริการ.....	62
ภาพที่ 1 - 41: ปัจจัยขับเคลื่อนค่า EP	68
ภาพที่ 1 - 42: การวิเคราะห์เพื่อเปรียบเทียบปัจจัยขับเคลื่อนที่สำคัญขององค์กร.....	69
ภาพที่ 1 - 43: ปัจจัยขับเคลื่อนค่า EP และ Strategic Improvement Plan ระดับองค์กร.....	70
ภาพที่ 2 - 1: แนวทางการจัดทำยุทธศาสตร์องค์กร.....	71
ภาพที่ 2 - 2: Vision Mission Value (VMV).....	75
ภาพที่ 2 - 3: ทิศทางและตำแหน่งยุทธศาสตร์.....	84
ภาพที่ 2 - 4: วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ และยุทธศาสตร์ พ.ศ. 2557-2566 (ทบทวนครั้งที่ 5 พ.ศ. 2562).....	87
ภาพที่ 2 - 5: ยุทธศาสตร์ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค พ.ศ. 2557-2566 (ทบทวนครั้งที่ 5 พ.ศ. 2562)...	88
ภาพที่ 2 - 6: กรอบแนวคิดเกี่ยวกับการดำเนินงานเพื่อพัฒนาองค์กรสู่ความยั่งยืน.....	92
ภาพที่ 2 - 7: กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	93
ภาพที่ 2 - 8: หลักการในการบริหารสินทรัพย์ขององค์กร (Enterprise Asset Management)	100
ภาพที่ 2 - 9: ทิศทางการดำเนินงานของกลยุทธ์ด้านลูกค้า	104
ภาพที่ 2 - 10: ความเชื่อมโยงในการปรับปรุงการดำเนินงานด้านทรัพยากรบุคคล	118
ภาพที่ 2 - 11: Transition to the Era of The Digital Utility.....	121
ภาพที่ 2 - 12: ความสอดคล้องยุทธศาสตร์สาขาพลังงาน และยุทธศาสตร์ของ กฟผ. พ.ศ. 2557-2566 (ทบทวนครั้งที่ 5 พ.ศ. 2562)	125
ภาพที่ 3 - 1: กระบวนการบริหารความเสี่ยง.....	127
ภาพที่ 4 - 1: แผนที่ยุทธศาสตร์การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค พ.ศ. 2557-2566 (ทบทวนครั้งที่ 5 พ.ศ. 2562).....	135



สารบัญตาราง

หน้า

ตารางที่ 1 - 1: กรอบประมาณการสัดส่วนการใช้เชื้อเพลิงของแผน PDP2015 ในปี 2579	27
ตารางที่ 1 - 2: เป้าหมายของแผนพลังงานทดแทนและพลังงานทางเลือก (AEDP)	27
ตารางที่ 1 - 3: เป้าหมายแผน EEP ณ ปี 2579 ด้านไฟฟ้า จำแนกตามภาคเศรษฐกิจ (ประเภทผู้ใช้ไฟฟ้า)	29
ตารางที่ 1 - 4: บริษัทที่นำมาเป็นคู่เทียบ	39
ตารางที่ 1 - 5: กลุ่มลูกค้าของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค (กฟภ.)	46
ตารางที่ 1 - 6: กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder) 5 กลุ่มหลัก	48
ตารางที่ 1 - 7: จำนวนและอัตราการเติบโตของผู้ใช้ไฟฟ้า จำแนกตามกลุ่มลูกค้า	51
ตารางที่ 1 - 8: การสำรวจความพึงพอใจในการบริการของ กฟภ.	57
ตารางที่ 1 - 9: ความพึงพอใจในภาพรวม กฟภ. ของกลุ่มลูกค้ารายสำคัญ (Key Account) และ ลูกค้ามูลค่าสูง (High Value)	63
ตารางที่ 2 - 1: นโยบายและกิจกรรมพัฒนา/ลงทุนพัฒนาในระบบจำหน่าย ตามโครงข่ายสมาร์ตกริด ของประเทศไทย พ.ศ.2558 - 2579	99
ตารางที่ 2 - 2: ทิศทางการดำเนินงานของกลยุทธ์ด้านลูกค้า	108
ตารางที่ 3 - 1: กระบวนการในการบริหารความเสี่ยงองค์กร	128
ตารางที่ 3 - 2: ประเภทความเสี่ยงและระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้	130



บทสรุปผู้บริหาร (Executive Summary)

การไฟฟ้าส่วนภูมิภาคได้ทบทวนแผนยุทธศาสตร์การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค พ.ศ. 2557 - 2566 และจัดทำเป็นแผนยุทธศาสตร์การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค พ.ศ. 2557-2566 (ทบทวนครั้งที่ 5 พ.ศ. 2562) ที่เป็นการมองภาพรวมองค์กรในระยะยาว 10 ปี โดยในระยะ 3-5 ปีแรก ทิศทางและตำแหน่งยุทธศาสตร์จะมุ่งเน้นในการปรับรูปแบบธุรกิจ เข้าสู่ Landscape ใหม่ (Driving Value Growth in the Evolving Utility Landscape) และการพลิกองค์กรสู่การเป็น Digital Utility (Transformation to the Era of The Digital Utility) โดยครอบคลุมทุกด้านที่สำคัญ ได้แก่ ระบบจำหน่ายไฟฟ้า การจัดทำ Business Model ที่เหมาะสม เพื่อรองรับการดำเนินงานในธุรกิจเกี่ยวเนื่อง การให้ความสำคัญในการตอบสนองความต้องการของลูกค้า รวมถึงการดำเนินงานอย่างมีธรรมาภิบาล และมีความรับผิดชอบต่อชุมชน สังคม และสิ่งแวดล้อม ทั้งนี้ในช่วงระยะเวลา 5 - 10 ปีข้างหน้า องค์กรจะต้องมีการเตรียมความพร้อมในการก้าวสู่ผู้นำ ในธุรกิจด้านไฟฟ้าทั้งในประเทศและในระดับภูมิภาค

การจัดทำแผนฯ ครั้งนี้ได้มีการปรับยุทธศาสตร์ให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและส่งผลต่อการดำเนินงานของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ดังนั้นกรอบแนวทาง และทิศทางของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ในปีปัจจุบันจนถึงปี 2566 จึงประกอบด้วย 12 ยุทธศาสตร์ เพื่อผลักดันให้องค์กรสามารถบรรลุวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ได้เป็นอันดับแรกและก้าวไปสู่การบรรลุวิสัยทัศน์เป็นลำดับต่อไป

สาระสำคัญของแผนยุทธศาสตร์การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค พ.ศ. 2557-2566 (ทบทวนครั้งที่ 5 พ.ศ. 2562) ประกอบด้วย

- วิสัยทัศน์ (Vision) ภารกิจ (Mission) ค่านิยม (Core Value)
- วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objective)
- ยุทธศาสตร์ (Strategy) และกลยุทธ์ (Tactic)
- การแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ
 - แผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map) พ.ศ. 2557 – 2566 (ทบทวนครั้งที่ 5 พ.ศ. 2562)
 - Balanced Scorecard การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค พ.ศ. 2557 – 2566 (ทบทวนครั้งที่ 5 พ.ศ. 2562)
 - แผนการดำเนินงานประจำปี 2562



การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค
PROVINCIAL ELECTRICITY AUTHORITY

วิสัยทัศน์ (Vision)

กฟภ. เป็นองค์กรชั้นนำที่ทันสมัยในระดับภูมิภาค มุ่งมั่นให้บริการพลังงานไฟฟ้า และธุรกิจเกี่ยวเนื่องอย่างมีประสิทธิภาพ เชื่อถือได้ เพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิต เศรษฐกิจและสังคมอย่างยั่งยืน

ภารกิจ (Mission)

จัดหา ให้บริการพลังงานไฟฟ้า และดำเนินธุรกิจอื่นที่เกี่ยวข้องเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าให้เกิดความพึงพอใจทั้งด้านคุณภาพและบริการ โดยการพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่อง มีความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม

ค่านิยม (Core Value)

“ทันโลก บริการดี มีคุณธรรม”



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

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์	ยุทธศาสตร์	กลยุทธ์
 S01 ดำเนินธุรกิจตามหลักธรรมาภิบาลเพื่อการเติบโตอย่างยั่งยืน	S1 มีการส่งเสริมให้องค์กร มีการเติบโตอย่างยั่งยืน ตามกรอบแนวทาง SDGs และแนวปฏิบัติที่ดีตามกรอบ DJSI S2 การให้ความสำคัญและตอบสนองต่อกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	OC1 ส่งเสริมและพัฒนาองค์กรสู่ความยั่งยืน OC2 Stakeholder Engagement RS1 สนับสนุนการใช้พลังงานอย่างมีประสิทธิภาพ
 S02 มุ่งสู่องค์กรที่เป็นเลิศในด้านจำหน่ายกระแสไฟฟ้า โดยพัฒนาประสิทธิภาพของทุกระบบงาน	S3 มีการจำหน่ายไฟฟ้าที่ได้คุณภาพในระดับชั้นนำของภูมิภาค S4 การบริหารและจัดสรรสินทรัพย์ และสร้างความมั่นคงทางการเงิน S5 ปรับโครงสร้างองค์กรให้มีความคล่องตัว สอดคล้องกับความต้องการของธุรกิจ โดยใช้ประโยชน์จากพันธมิตร	OM1 การเพิ่มประสิทธิภาพและความน่าเชื่อถือของระบบจำหน่าย OM2 การเสริมสร้างศักยภาพของระบบจำหน่าย โดย Smart Grid OM3 เพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารสินทรัพย์ OM4 ปรับปรุงกระบวนการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพ โดยให้ครอบคลุมทั้งห่วงโซ่อุปทาน
 S03 มุ่งเน้นการตอบสนองความต้องการ ของทุกกลุ่มลูกค้า	S6 การสร้างความผูกพันกับลูกค้า S7 การรักษาฐานลูกค้า High Value	CR1 ยกระดับมาตรฐานของผลิตภัณฑ์และการให้บริการของลูกค้า โดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัล CR2 การสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าในระยะยาว และรักษาฐานลูกค้ารายสำคัญ



วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์	ยุทธศาสตร์	กลยุทธ์
 S04 การเพิ่มมูลค่าทางธุรกิจขององค์กรเพื่อยกระดับขีดความสามารถในการแข่งขัน	S8 แสวงหาโอกาสในการลงทุนในธุรกิจเกี่ยวเนื่อง	NM1 ส่งเสริมการลงทุนและใช้ประโยชน์ความร่วมมือเพื่อพัฒนาธุรกิจเกี่ยวเนื่อง NM2 การผลักดันผลประโยชน์ประกอบการและการสร้าง Brand Image ของบริษัทในเครือ OC3 Change Management RS2 ทบทวนกฎหมาย ระเบียบข้อบังคับ เพื่อรองรับการดำเนินงานในธุรกิจเกี่ยวเนื่อง รวมถึงกำกับการดำเนินงานของบริษัทในเครือ เพื่อให้เกิด Synergy
	S9 ยกระดับการบริหารและศักยภาพของทุนมนุษย์	HR1 ส่งเสริมการบริหารทุนมนุษย์ (HRM) HR2 เพิ่มขีดความสามารถของบุคลากร (HRD)
 S05 ขับเคลื่อนองค์กร ให้ทันสมัยด้วยทุนมนุษย์ เทคโนโลยีดิจิทัล และนวัตกรรม	S10 ส่งเสริมและพัฒนาขีดความสามารถด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Technology) เพื่อการขับเคลื่อนองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ (Digital Transformation)	DT1 พัฒนาขีดความสามารถด้านเทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อสะท้อนถึงประสิทธิภาพของการบริหารค่าใช้จ่ายและประสิทธิภาพของกระบวนการดำเนินงาน
	S11 เสริมสร้างความมั่นคงปลอดภัยและมีเสถียรภาพของเทคโนโลยีดิจิทัล (Sustainable and Secured Digital Technology)	DT2 พัฒนาขีดความสามารถด้าน Cyber Security และการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัลสู่มาตรฐานสากล
	S12 การพัฒนาระบบจัดการนวัตกรรมองค์กร (Corporate Innovation System :CIS)	IP1 พัฒนาโครงสร้างและกระบวนการด้านนวัตกรรม



การแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ

การไฟฟ้าส่วนภูมิภาคได้ดำเนินการถ่ายทอดยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ โดยได้จัดทำเป็นแผนที่ยุทธศาสตร์ และ Balanced Scorecard การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ซึ่งเป็นเป้าหมายการดำเนินงานใน พ.ศ. 2562-2566 ดังนี้

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

- เกณฑ์วัดผลการดำเนินงานตาม BSC มีจำนวน 38 ตัวชี้วัด ประกอบด้วย

ด้านเป้าหมาย	2	ตัวชี้วัด
ด้านลูกค้า	5	ตัวชี้วัด
ด้านกระบวนการภายใน	15	ตัวชี้วัด
ด้านการเรียนรู้และพัฒนา	16	ตัวชี้วัด

ยุทธศาสตร์ทั้ง 12 ยุทธศาสตร์ มีความเชื่อมโยงและถ่ายทอดลงสู่แผนแม่บทต่าง ๆ ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ประกอบด้วย 51 แผนการดำเนินงานประจำปี 2562



บทที่ 1

กระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ (Strategic Formulation)

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

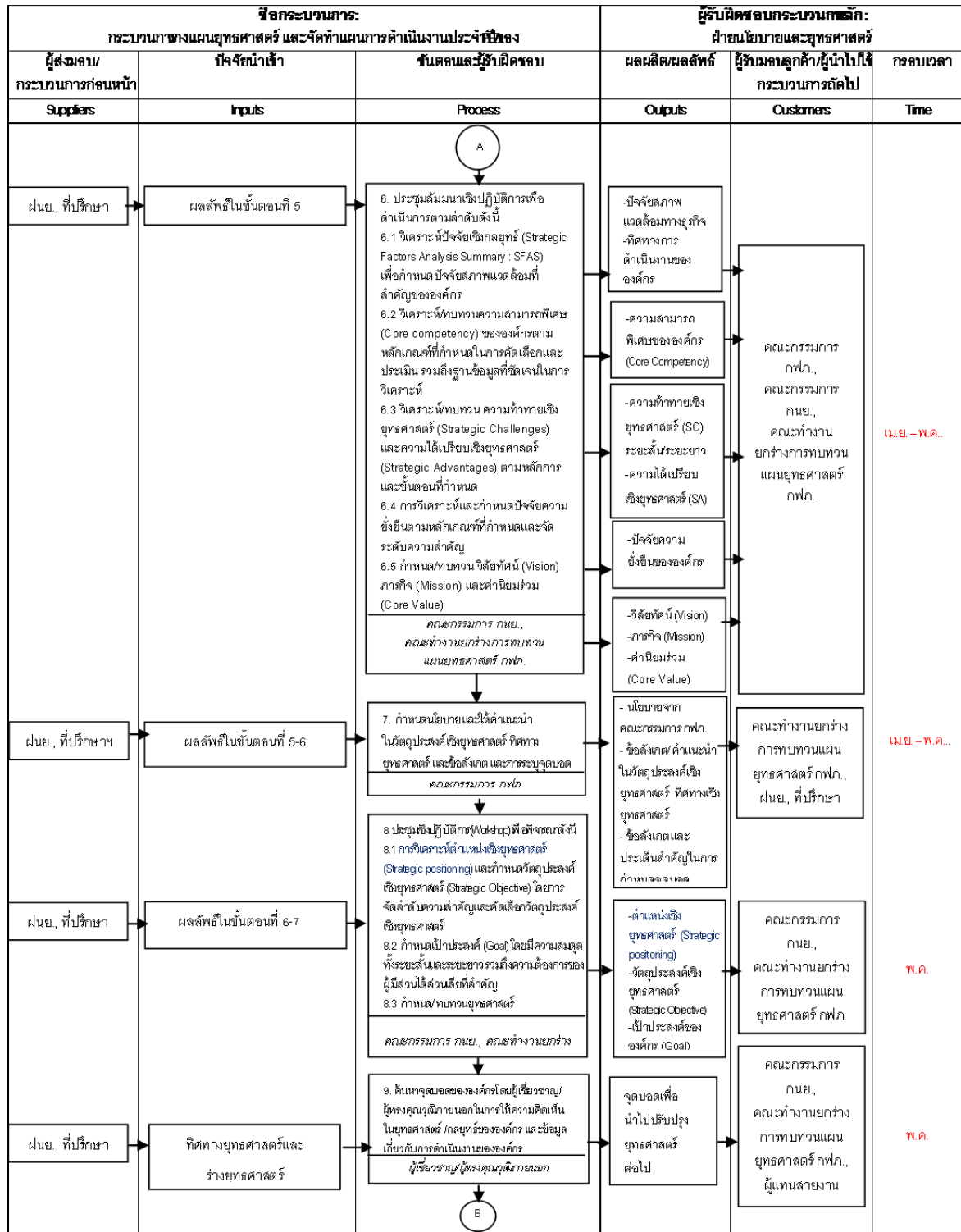
ขั้นตอนการวางแผนยุทธศาสตร์ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคได้ดำเนินการอย่างเป็นระบบครอบคลุม ตั้งแต่การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรค เพื่อนำมากำหนดยุทธศาสตร์และถ่ายทอดแผนยุทธศาสตร์ลงสู่ระดับปฏิบัติงาน ซึ่งจะถ่ายทอดเป็นลำดับขั้นจากระดับสายงานจนถึงระดับ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

1.1 กระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์ (Strategic Planning Process)

กระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค (กฟภ.) มีขั้นตอนปรากฏตามภาพที่ 1-1 ดังนี้

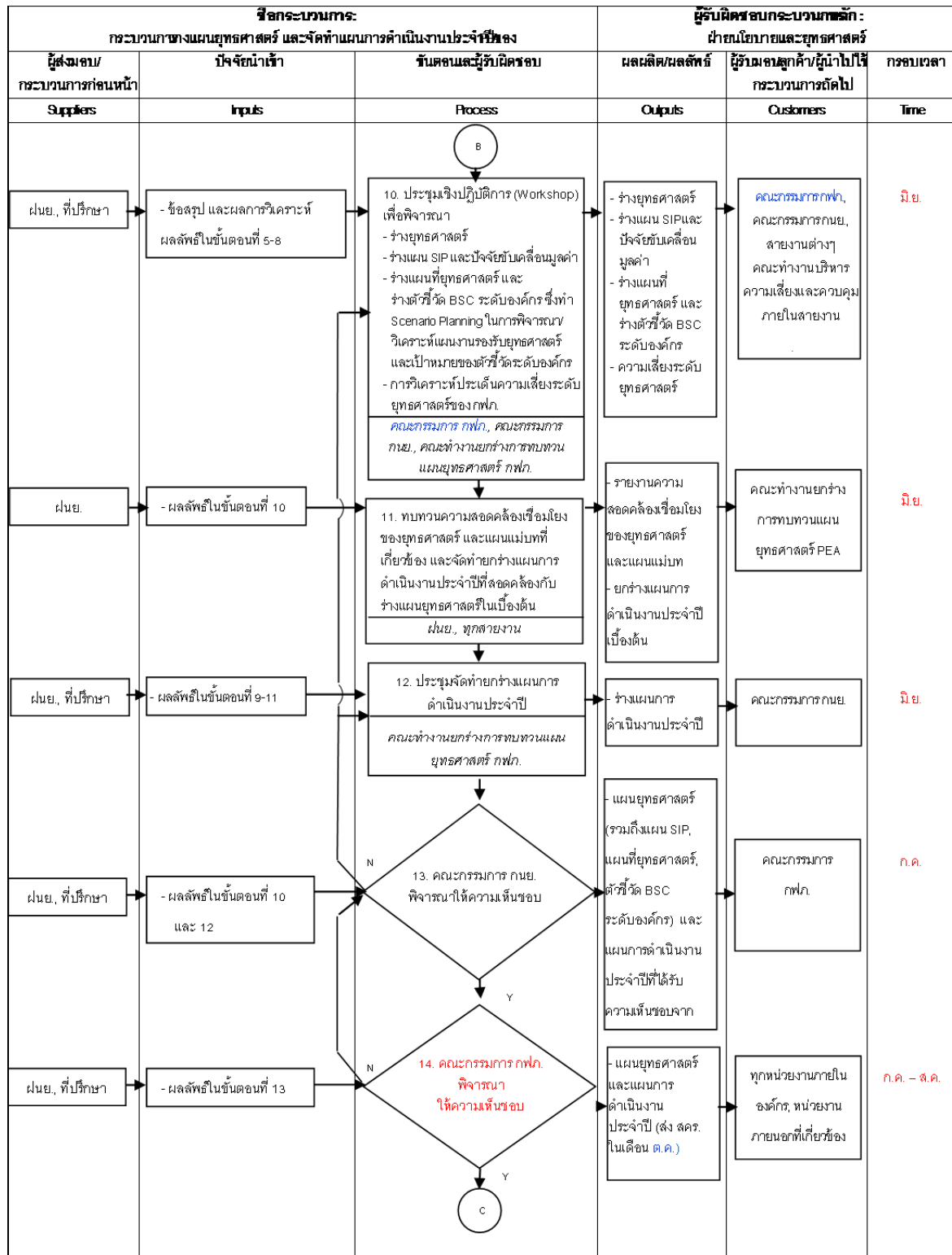


ภาพที่ 1-1: กระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค (กฟภ.) (ต่อ)



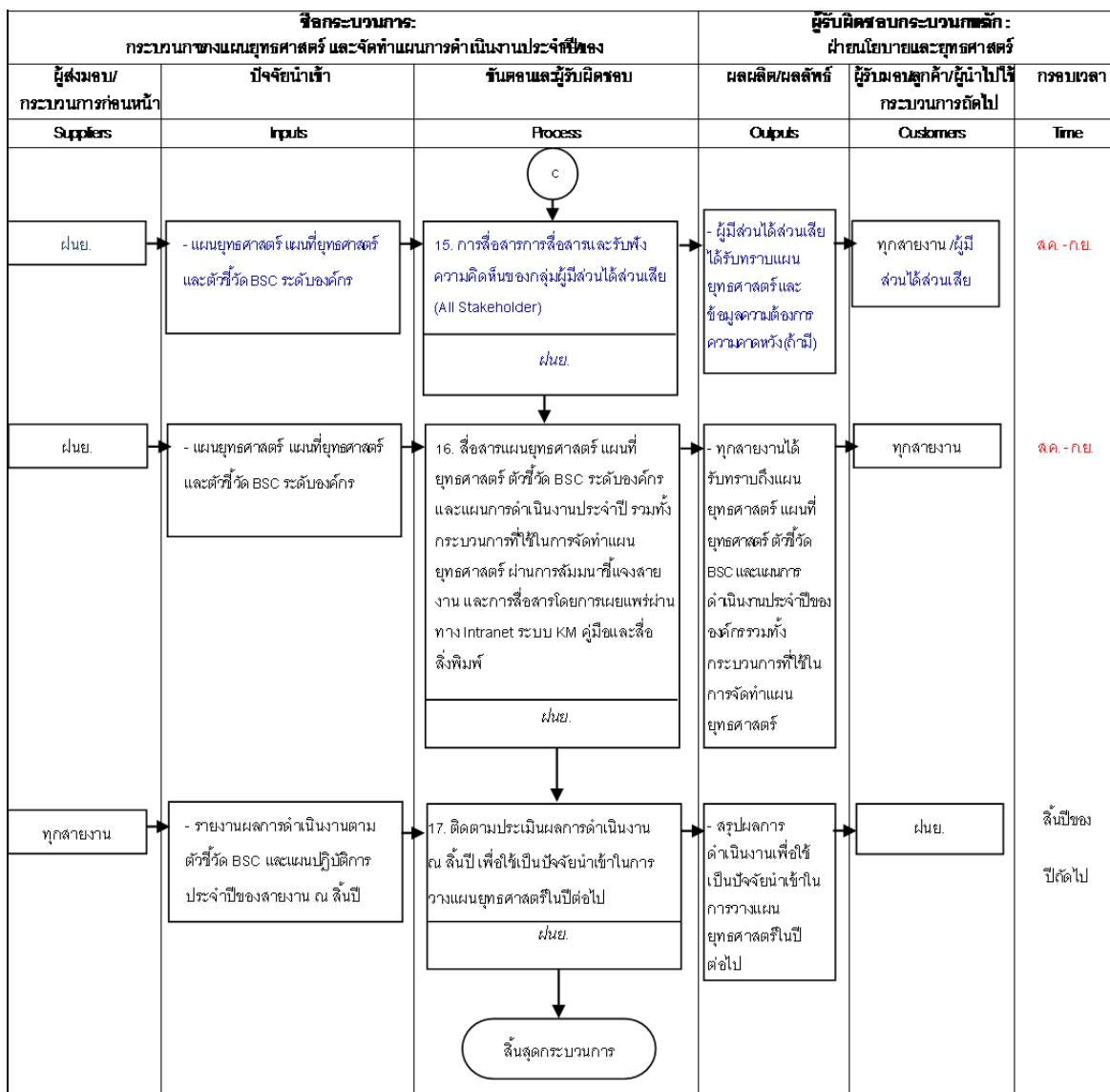


ภาพที่ 1 -1: กระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค (กฟภ.) (ต่อ)





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) หรือต่อการดำเนินการกิจการ การปฏิบัติงานขององค์กรได้เช่นกัน

ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

- 1.1 แผนยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี
- 1.2 แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12
- 1.3 แผนพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม ของกระทรวงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร
- 1.4 แผนการปฏิรูปประเทศด้านพลังงาน
- 1.5 นโยบาย Energy 4.0
- 1.6 นโยบายกระทรวงมหาดไทย
- 1.7 แนวนโยบายด้านการบริหารราชการแผ่นดิน
- 1.8 แผนยุทธศาสตร์กระทรวงมหาดไทย พ.ศ. 2556-2561
- 1.9 แผนยุทธศาสตร์กระทรวงพลังงาน พ.ศ. 2559-2563
- 1.10 แผนยุทธศาสตร์การกำกับกิจการพลังงาน ฉบับที่ 3 (พ.ศ.2561-2564)
- 1.11 พระราชบัญญัติการประกอบกิจการพลังงาน พ.ศ. 2550
- 1.12 แผนพัฒนากำลังผลิตไฟฟ้าของประเทศไทย พ.ศ. 2558 - 2579 (Power Development Plan: PDP2015)
- 1.13 แผนพัฒนาพลังงานทดแทนและพลังงานทางเลือก พ.ศ. 2558 – 2579 (Alternative Energy Development Plan: AEDP)
- 1.14 แผนอนุรักษ์พลังงาน พ.ศ. 2558-2579 (Energy Efficiency Plan : EEP 2015)
- 1.15 แผนแม่บทการพัฒนาระบบโครงข่ายสมาร์ทกริดของประเทศไทย (พ.ศ. 2558-2579)
- 1.16 แผนการดำเนินงานสำนักงานคณะกรรมการกำกับกิจการพลังงาน
- 1.17 แผนมติคณะกรรมการนโยบายพลังงานแห่งชาติ ครั้งที่ 1/2559 (ครั้งที่ 6)
- 1.18 แผนยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจ

ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1.1 แผนยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี

ตามรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2560 กำหนดให้มีการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี แผนยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปีฉบับแรกของประเทศมีการดำเนินงานระหว่างปี 2560 – 2579 และได้มีการกำหนดยุทธศาสตร์การดำเนินงานภายใต้วิสัยทัศน์ คือ



**“ประเทศมีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน เป็นประเทศพัฒนาแล้ว
ด้วยการพัฒนาตามปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง”**

การดำเนินการตามวิสัยทัศน์ข้างต้นนั้นเพื่อนำไปสู่การพัฒนาให้คนไทยมีความสุขและตอบสนองต่อการบรรลุซึ่งผลประโยชน์แห่งชาติ ในการที่จะพัฒนาคุณภาพชีวิต สร้างรายได้ระดับสูงเป็นประเทศพัฒนาแล้ว และสร้างความสุขของคนไทย สังคมมีความมั่นคง เสมอภาคและเป็นธรรม ประเทศสามารถแข่งขันได้ในระบบเศรษฐกิจ

แผนยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี ประกอบไปด้วยยุทธศาสตร์ 5 ด้าน ดังนี้

1. ยุทธศาสตร์ด้านความมั่นคง

- เสริมสร้างความมั่นคงของสถาบันหลักและการปกครองระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข
- ปฏิรูปกลไกการบริหารประเทศและพัฒนาความมั่นคงทางการเมือง จัดคอร์รัปชัน สร้างความเชื่อมั่นในกระบวนการยุติธรรม
- การรักษาความมั่นคงภายในและความสงบเรียบร้อยภายในตลอดจนการบริหารจัดการความมั่นคงชายแดนและชายฝั่งทะเล
- การพัฒนาระบบ กลไก มาตรการและความร่วมมือระหว่างประเทศทุกระดับ และรักษาคุณภาพความสัมพันธ์กับประเทศมหาอำนาจ เพื่อป้องกันและแก้ไขปัญหาความมั่นคงรูปแบบใหม่
- การพัฒนาเสริมสร้างศักยภาพการผนึกกำลังป้องกันประเทศ การรักษาความสงบเรียบร้อยภายในประเทศ สร้างความร่วมมือกับประเทศเพื่อนบ้านและมิตรประเทศ
- การพัฒนาระบบการเตรียมพร้อมแห่งชาติและระบบบริหารจัดการภัยพิบัติรักษาความมั่นคงของฐานทรัพยากรธรรมชาติสิ่งแวดล้อม
- การปรับกระบวนการทำงานของกลไกที่เกี่ยวข้องจากแนวดิ่งสู่แนวนอนมากขึ้น

2. ยุทธศาสตร์ด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขัน

- การพัฒนาสมรรถนะทางเศรษฐกิจ ส่งเสริมการค้า การลงทุน พัฒนาสู่ชาติการค้า
- การพัฒนาภาคการผลิตและบริการ เสริมสร้างฐานการผลิตเข้มแข็งยั่งยืน และส่งเสริมเกษตรกรรายย่อยสู่เกษตรยั่งยืนเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม
- การพัฒนาผู้ประกอบการและเศรษฐกิจชุมชน พัฒนาทักษะผู้ประกอบการยกระดับผลิตภาพแรงงานและพัฒนา SMEs สู่สากล
- การพัฒนาพื้นที่เศรษฐกิจพิเศษและเมือง พัฒนาเขตเศรษฐกิจพิเศษชายแดน และพัฒนาระบบเมืองศูนย์กลางความเจริญ
- การลงทุนพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน ด้านการขนส่ง ความมั่นคงและพลังงาน ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ และการวิจัยและพัฒนา
- การเชื่อมโยงกับภูมิภาคและเศรษฐกิจโลก สร้างความเป็นหุ้นส่วนการพัฒนา กับนานาประเทศ ส่งเสริมให้ไทยเป็นฐานของการประกอบธุรกิจ ฯลฯ

3. ยุทธศาสตร์ด้านการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์

- พัฒนาศักยภาพคนตลอดช่วงชีวิต
- การยกระดับการศึกษาและการเรียนรู้ให้มีคุณภาพเท่าเทียมและทั่วถึง



- ปลุกฝังระเบียบวินัย คุณธรรม จริยธรรม ค่านิยมที่พึงประสงค์
- การสร้างเสริมให้คนมีสุขภาพที่ดี
- การสร้างความอยู่ดีมีสุขของครอบครัวไทย

4. ยุทธศาสตร์ด้านการสร้างโอกาสความเสมอภาคและเท่าเทียมกันทางสังคม

- สร้างความมั่นคงและการลดความเหลื่อมล้ำทางเศรษฐกิจและสังคม
- พัฒนาระบบบริการและระบบบริหารจัดการสุขภาพ
- มีสภาพแวดล้อมและนวัตกรรมที่เอื้อต่อการดำรงชีวิตในสังคมสูงวัย
- สร้างความเข้มแข็งของสถาบันทางสังคม พูนทางวัฒนธรรมและความ

เข้มแข็งของชุมชน

- พัฒนาการสื่อสารมวลชนให้เป็นกลไกในการสนับสนุนการพัฒนา

5. ยุทธศาสตร์ด้านการสร้างการเติบโตบนคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม

- จัดระบบอนุรักษ์ พินฟูและป้องกันการทำลายทรัพยากรธรรมชาติ
- วางระบบบริหารจัดการน้ำให้มีประสิทธิภาพทั้ง 25 ลุ่มน้ำ เน้นการปรับ

ระบบการบริหารจัดการอุทกภัยอย่างบูรณาการ

- การพัฒนาและใช้พลังงานที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม
- การพัฒนาเมืองอุตสาหกรรมเชิงนิเวศและเมืองที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม
- การร่วมลดปัญหาโลกร้อนและปรับตัวให้พร้อมกับการเปลี่ยนแปลงสภาพ

ภูมิอากาศ

- การใช้เครื่องมือทางเศรษฐศาสตร์และนโยบายการคลังเพื่อสิ่งแวดล้อม

6. ยุทธศาสตร์ด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ

- การปรับปรุงโครงสร้าง บทบาท ภารกิจของหน่วยงานภาครัฐ ให้มีขนาดที่

เหมาะสม

- การวางระบบบริหารราชการแบบบูรณาการ
- การพัฒนาระบบบริหารจัดการกำลังคนและพัฒนาบุคลากรภาครัฐ
- การต่อต้านการทุจริตและประพฤติมิชอบ
- การปรับปรุงกฎหมายและระเบียบต่างๆ ให้ทันสมัย เป็นธรรมและเป็นสากล
- การพัฒนาระบบการให้บริการประชาชนของหน่วยงานภาครัฐ
- การปรับปรุงการบริหารจัดการรายได้และรายจ่ายของภาครัฐ

1.2 แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12

สำนักนายกรัฐมนตรีและสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ได้จัดทำแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติเพื่อกำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศ โดย กพท. ใช้ทิศทางและกรอบยุทธศาสตร์การพัฒนาของแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 พ.ศ.2560 – 2564 เป็นแนวนโยบายภาครัฐประกอบการวางแผนยุทธศาสตร์ ซึ่งทิศทางและกรอบยุทธศาสตร์ดังกล่าวประกอบไปด้วย



1. ยุทธศาสตร์การเสริมสร้างและพัฒนาศักยภาพทุนมนุษย์

เน้นการพัฒนาและดูแลผู้สูงอายุ การพัฒนาศักยภาพคนรองรับการลดลงของขนาดกำลังแรงงาน ยกระดับคุณภาพการศึกษา สร้างสุขภาวะที่ดี การสร้างความอยู่ดี มีสุขให้ครอบครัวไทย รวมทั้งการเสริมสร้างบทบาทของสถาบันทางสังคมและทุนทางวัฒนธรรมในการส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรมในสังคม

2. ยุทธศาสตร์การสร้างความเป็นธรรม และลดความเหลื่อมล้ำในสังคม

ลดความเหลื่อมล้ำ การสร้างโอกาสเข้าถึงทรัพยากรและแหล่งทุนในการประกอบอาชีพ ยกระดับรายได้ สร้างโอกาสการเข้าถึงการศึกษา การพัฒนาระบบบริการสาธารณะให้มีคุณภาพและมีช่องทางการเข้าถึงที่หลากหลาย

3. ยุทธศาสตร์การสร้างความเข้มแข็งทางเศรษฐกิจและแข่งขันได้อย่างยั่งยืน

ให้ความสำคัญกับการบริหารจัดการนโยบายการเงินและนโยบายการคลัง การปรับโครงสร้างทั้งห่วงโซ่มูลค่าในภาคเกษตร อุตสาหกรรม บริการ การลงทุน เพื่อต่อยอดการสร้างมูลค่าเพิ่มของสาขาการผลิตและบริการที่เป็นฐานการเติบโตทางเศรษฐกิจ

4. ยุทธศาสตร์การเติบโตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน

มุ่งอนุรักษ์ฟื้นฟูสร้างความมั่นคงของฐานทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม สร้างสมดุลระหว่างการอนุรักษ์และการใช้ประโยชน์อย่างยั่งยืนและเป็นธรรม

5. ยุทธศาสตร์การเสริมความมั่นคงแห่งชาติ เพื่อการพัฒนาประเทศสู่ความมั่งคั่งและยั่งยืน

ให้ความสำคัญกับความมั่นคงที่ส่งผลกระทบต่อการพัฒนา ในทุกมิติ ทั้งมิติเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม ตลอดจนการพัฒนาศักยภาพให้ประเทศ สามารถรับมือกับภัยคุกคามทุกรูปแบบที่เกิดขึ้นในอนาคต

6. ยุทธศาสตร์การบริหารจัดการในภาครัฐ การป้องกันทุจริตประพฤติดมิชอบ และธรรมาภิบาลในสังคมไทย

มุ่งเพื่อให้การบริหารจัดการภาครัฐมีความโปร่งใส มีประสิทธิภาพ มีความรับผิดชอบ และตรวจสอบได้อย่างเป็นธรรม และการป้องกันและปราบปรามการทุจริตคอร์รัปชัน

7. ยุทธศาสตร์การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและระบบโลจิสติกส์

มุ่งเน้นการพัฒนากายภาพโครงสร้างพื้นฐานด้านการคมนาคมขนส่ง การเชื่อมโยงเครือข่ายโทรคมนาคม การพัฒนาความมั่นคงด้านพลังงานและการผลิตพลังงานทดแทน และการสนับสนุนการพัฒนาเศรษฐกิจดิจิทัล

8. ยุทธศาสตร์การพัฒนาวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี วิจัย และนวัตกรรม

มุ่งให้ความสำคัญกับ การขับเคลื่อนการพัฒนาวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี วิจัย และนวัตกรรม เพื่อมุ่งให้วิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี วิจัย และนวัตกรรมเป็นเครื่องมือสำคัญที่จะช่วยขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศในมิติต่างๆ



9. ยุทธศาสตร์การพัฒนภาค เมือง และพื้นที่เศรษฐกิจ

มุ่งเพื่อรักษาฐานเศรษฐกิจเดิมให้เข้มแข็งโดยมีคุณภาพสิ่งแวดล้อมตามมาตรฐานสากล สร้างฐานเศรษฐกิจใหม่รองรับการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน เพื่อกระจายกิจกรรมทางเศรษฐกิจและความเจริญสู่ภูมิภาค

10. ยุทธศาสตร์ความร่วมมือระหว่างประเทศเพื่อการพัฒนา

มุ่งให้เกิดการประสานและพัฒนาความร่วมมือกันระหว่างประเทศ ทั้งในเชิงรุกและรับอย่างสร้างสรรค์ และการส่งเสริมให้ประเทศไทยเป็นฐานของการประกอบธุรกิจ การให้บริการทางการศึกษา การให้บริการด้านการเงิน การให้บริการด้านสุขภาพ การให้บริการด้านโลจิสติกส์ และการลงทุนเพื่อการวิจัยและพัฒนา รวมทั้งเป็นฐานความร่วมมือในเอเชีย

1.3 แผนพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม ของกระทรวงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร ตามมติคณะรัฐมนตรี 5 เมษายน 2559 มีดังนี้

ยุทธศาสตร์ที่ 1 พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานดิจิทัลประสิทธิภาพสูงให้ครอบคลุมทั่วประเทศ

มุ่งพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานดิจิทัลประสิทธิภาพสูง ที่ประชาชนทุกคนสามารถเข้าถึงและใช้ประโยชน์ได้แบบทุกที่ ทุกเวลา โดยกำหนดให้เทคโนโลยีที่ใช้มีความเร็วพอเพียงกับความต้องการ และให้มีราคาค่าบริการที่ไม่เป็นอุปสรรคในการเข้าถึงบริการของประชาชนอีกต่อไป

ยุทธศาสตร์ที่ 2 ขับเคลื่อนเศรษฐกิจด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล

กระตุ้นเศรษฐกิจของประเทศโดยผลักดันให้ภาคธุรกิจไทยใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการลดต้นทุน การผลิตสินค้าและบริการ เพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินธุรกิจ ตลอดจนพัฒนาไปสู่การแข่งขันเชิงธุรกิจรูปแบบใหม่ในระยะยาว

ยุทธศาสตร์ที่ 3 สร้างสังคมคุณภาพที่ทั่วถึงเท่าเทียมด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล

มุ่งสร้างประเทศไทยที่ประชาชนทุกกลุ่มโดยเฉพาะอย่างยิ่งกลุ่มเกษตรกร ผู้ที่อยู่ในชุมชน ห่างไกล ผู้สูงอายุ ผู้ด้อยโอกาส และคนพิการ สามารถเข้าถึงและใช้ประโยชน์จากบริการต่างๆ ของรัฐผ่านเทคโนโลยีดิจิทัล มีข้อมูล องค์กรความรู้ ทั้งระดับประเทศ และระดับท้องถิ่น ในรูปแบบดิจิทัลที่ประชาชนสามารถเข้าถึงและนำไปใช้ประโยชน์ได้โดยง่ายและสะดวก และมีประชาชนที่รู้เท่าทันข้อมูลข่าวสาร และมีทักษะในการใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีดิจิทัลอย่างมีความรับผิดชอบต่อสังคม

ยุทธศาสตร์ที่ 4 ปรับเปลี่ยนภาครัฐสู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัล

มุ่งใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการปรับปรุงประสิทธิภาพการบริหารจัดการของหน่วยงานรัฐ ทั้งส่วนกลางและส่วนภูมิภาค ให้เกิดบริการภาครัฐในรูปแบบดิจิทัลที่ประชาชนสามารถเข้าถึงบริการได้โดยไม่มีข้อจำกัดทางกายภาพ พื้นที่ และภาษา นำไปสู่การหลอมรวมการทำงานของภาครัฐเสมือนเป็นองค์กรเดียว



ยุทธศาสตร์ที่ 5 พัฒนากำลังคนให้พร้อมเข้าสู่ยุคเศรษฐกิจและสังคมดิจิทัล

ให้ความสำคัญกับการพัฒนากำลังคนวัยทำงานทุกสาขาอาชีพ ทั้งบุคลากรภาครัฐ และภาคเอกชน ให้มีความสามารถในการสร้างสรรค์และใช้เทคโนโลยีดิจิทัลอย่างชาญฉลาดในการประกอบอาชีพ และการพัฒนาบุคลากรในสาขาเทคโนโลยีดิจิทัลโดยตรง ให้มีความรู้ ความสามารถ และความเชี่ยวชาญ เฉพาะด้าน ในระดับมาตรฐานสากล เพื่อนำไปสู่การสร้างและจ้างงานที่มีคุณค่าสูงในยุคเศรษฐกิจและสังคมที่ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเป็นปัจจัยหลักในการขับเคลื่อน

ยุทธศาสตร์ที่ 6 สร้างความเชื่อมั่นในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล

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

1.4 แผนการปฏิรูปประเทศด้านพลังงาน

คณะกรรมการปฏิรูปประเทศด้านพลังงานพิจารณาแล้วเห็นว่าหากไม่เร่งปรับแก้ไข โครงสร้างการบริหารจัดการพลังงาน จะส่งผลให้เกิดความเสียหายและไม่สามารถขับเคลื่อนการพัฒนา พลังงานของประเทศไทยได้ ดังนั้น จึงได้มีแนวคิดที่เห็นสมควรให้รัฐบาลและกระทรวงพลังงานเร่งดำเนินการ ประสาน หน่วยงานที่เกี่ยวข้องปฏิรูปใน ๓ ด้านที่สำคัญ คือ การปรับเปลี่ยนโครงสร้างและการทำงานของ องค์กร การสร้างศูนย์สารสนเทศด้านพลังงาน และสร้างระบบธรรมาภิบาลให้เกิดขึ้นอย่างเป็นรูปธรรมเพื่อ สนับสนุนให้การดำเนินการปฏิรูปและขับเคลื่อนการพัฒนาด้านพลังงานของประเทศสามารถดำเนินการได้ ตามเป้าหมายที่กำหนดบนพื้นฐานการยอมรับของทุกภาคส่วนต่อไป สรุปดังนี้

1. ปฏิรูปองค์กรที่เกี่ยวข้อง

- บทบาทหน้าที่ขององค์กรด้านพลังงานของไทย ต้องปรับปรุงให้สอดคล้องกับ โครงสร้าง การบริหารจัดการพลังงานของประเทศที่เปลี่ยนแปลงไปตามกฎหมายและแนวโน้มการจัดหา ผลิต ขนส่ง จำหน่าย และบริโภคพลังงานของประเทศ เพื่อเป็นกลไกที่มีประสิทธิภาพในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ พลังงานของประเทศให้ไปสู่เป้าหมายได้ตามแผนที่กำหนด

- ต้องมีกติกากฎ (Code of Conduct) ในการปฏิบัติงานร่วมกันระหว่างหน่วย นโยบาย-กำกับปฏิบัติ ในการสร้างความชัดเจนและลดความซ้ำซ้อนในการดำเนินงาน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ การบริหารจัดการด้านพลังงานของประเทศ

- ต้องปรับกระบวนการอนุมัติ อนุญาตของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ให้สามารถลด ระยะเวลา และขั้นตอนที่ไม่จำเป็น เพื่อช่วยกระตุ้นการลงทุนทางด้านพลังงานของประเทศ และลดต้นทุนที่ เกิดจากระบบที่ไม่มีประสิทธิภาพ



2. ปฏิรูปฐานข้อมูลประเทศ

- เกิดการพัฒนากระบวนการข้อมูลพลังงานของประเทศให้มีความสมบูรณ์ และเกิดการบูรณาการเชื่อมโยงข้อมูลจากทุกหน่วยงานที่มีการจัดเก็บข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับด้านพลังงานภายใต้ระบบเดียวกัน

- เกิดการพัฒนาศูนย์สารสนเทศพลังงานแห่งชาติ ซึ่งจะเป็นหน่วยงานหลักในการนำข้อมูลด้านพลังงานมาวิเคราะห์วิจัยเพื่อสื่อสารให้ประชาชนเกิดความเข้าใจ และสามารถนำไปใช้ประโยชน์ทั้งด้านการตัดสินใจในการใช้พลังงาน และการประกอบธุรกิจด้านพลังงาน

3. ปฏิรูประบบธรรมาภิบาล

- หน่วยงานภาครัฐมีธรรมาภิบาลในการดำเนินการ มีการสร้างการมีส่วนร่วมกับประชาชนในการกำหนดนโยบายการพัฒนาด้านพลังงานของประเทศ พัฒนากลไกการมีส่วนร่วมในโครงการพัฒนาที่สำคัญของรัฐบาลเพื่อให้เกิดการยอมรับของภาคประชาชน อาทิ การพัฒนาโรงไฟฟ้า และสร้างความตระหนักกับประชาชนเกี่ยวกับความสำคัญด้านพลังงาน

- องค์กรพัฒนาเอกชนมีธรรมาภิบาลขององค์กร โปร่งใส ตรวจสอบได้ และมีส่วนร่วมต่อการพัฒนาประเทศบนพื้นฐานของการรับผิดชอบต่อผลกระทบที่จะเกิดขึ้น

- ผู้ประกอบการมีการดำเนินธุรกิจอย่างมีธรรมาภิบาล มีความรับผิดชอบต่อสังคมและชุมชน ตลอดจนมีการส่งเสริมวิสาหกิจเพื่อสังคมเพื่อสร้างงานสร้างรายได้กับประชาชนในพื้นที่

1.5 นโยบาย Energy 4.0

การขับเคลื่อนภาคพลังงานของประเทศตามแนวนโยบาย Energy 4.0 ซึ่งมีเป้าหมายคือ การสร้างรายได้ให้กับประชาชนและประเทศ เพื่อให้ประเทศชาติในภาพรวมหลุดพ้นจากการเป็นประเทศรายได้ระดับปานกลาง สอดรับกับนโยบาย Thailand 4.0 ของรัฐบาล ซึ่งแบ่งการขับเคลื่อนออกเป็น 2 ระดับคือ ระดับประเทศ และระดับชุมชน/ประชาชน โดยในระดับประเทศจะมุ่งเน้นการผลักดันให้เกิดนวัตกรรมด้านพลังงานใหม่ๆ เพื่อให้ภาคธุรกิจมีความทันสมัย แข่งขันในตลาดโลกได้ และการส่งเสริมการวิจัยและพัฒนาเกี่ยวกับด้านพลังงาน เพื่อต่อยอดธุรกิจเกี่ยวกับพลังงานของประเทศให้เติบโตและก้าวหน้า ซึ่งสิ่งที่ภาคพลังงานของประเทศไทยจะต้องเตรียมพร้อมในการกำหนดนโยบายและการกำกับดูแลในอนาคต อาทิ

- การบริหารจัดการพลังงานทดแทนให้มีความเสถียร (Firm Renewable Energy)
- การพัฒนาระบบกักเก็บพลังงาน (Energy Storage)
- การเตรียมพร้อมเพื่อรองรับการใช้ยานยนต์ไฟฟ้า (Electric Vehicle)
- การพัฒนาในรูปแบบของ Smart ต่างๆ ทั้งในส่วน Smart Grid ซึ่งจะเป็นส่วนหนึ่งของ Smart City ซึ่งทั้งผู้ผลิตและผู้ใช้งานพลังงานสามารถมีปฏิสัมพันธ์กันผ่านระบบสารสนเทศ การเชื่อมโยงระบบไฟฟ้าระหว่างประเทศ และมีการส่งไฟฟ้าขายข้ามประเทศ



- ส่วนในระดับชุมชน/ประชาชน จะมุ่งเน้นการสร้างรายได้และลดรายจ่ายให้กับประชาชนและชุมชนผ่านโครงการประชารัฐ การสนับสนุนกิจกรรมเพื่อสังคม การดำเนินโครงการพลังงานชุมชน และการส่งเสริมด้านพลังงานในธุรกิจ SMEs

1.6 นโยบายกระทรวงมหาดไทย

เนื่องจากการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคอยู่ภายใต้กระทรวงมหาดไทย ดังนั้นนโยบายของกระทรวงมหาดไทยจึงมีผลกระทบต่อการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค โดยเมื่อวันที่ 27 กันยายน 2557 รัฐมนตรีว่าการกระทรวงมหาดไทย ได้มาตรวจเยี่ยมหน่วยงานรัฐวิสาหกิจในสังกัด โดยได้กล่าวมอบนโยบายให้การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ดังนี้

- ให้พัฒนาคุณภาพระบบไฟฟ้าและการบริการอย่างต่อเนื่องให้ดียิ่งขึ้น
- ด้านการให้บริการขอให้ส่งเสริมให้ทุกครัวเรือนมีไฟฟ้าใช้ หากยังเข้าไปไม่ถึงอาจส่งเสริมการใช้พลังงานแสงอาทิตย์ทดแทน
- ควรหาแนวทางสนับสนุนโครงการพลังงานแสงอาทิตย์ครัวเรือนให้มีราคาอุปกรณ์ที่ถูกลงเพื่อให้คนทั่วไปเข้าถึงได้ง่าย
- การทำงานต้องมีความโปร่งใส มีธรรมาภิบาล มีค่านิยมขององค์กรที่ดี

1.7 แนวนโยบายด้านการบริหารราชการแผ่นดิน

แนวนโยบายด้านการบริหารราชการแผ่นดินที่มีบทบาทต่อการดำเนินงาน

- พัฒนาระบบงานภาครัฐ โดยมุ่งเน้นการพัฒนาคุณภาพ คุณธรรม และจริยธรรมของเจ้าหน้าที่ของรัฐ ควบคู่ไปกับการปรับปรุงรูปแบบและวิธีการทำงาน เพื่อให้การบริหารราชการแผ่นดินเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และส่งเสริมให้หน่วยงานของรัฐใช้หลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีเป็นแนวทางในการปฏิบัติราชการ
- จัดระบบงานราชการและงานของรัฐอย่างอื่น เพื่อให้การจัดทำและการให้บริการสาธารณะเป็นไปอย่างรวดเร็ว มีประสิทธิภาพ โปร่งใส และตรวจสอบได้ โดยคำนึงถึงการมีส่วนร่วมของประชาชน

1.8 แผนยุทธศาสตร์กระทรวงมหาดไทย พ.ศ. 2560 - 2564

ประเด็นยุทธศาสตร์ตามแผนยุทธศาสตร์กระทรวงมหาดไทย ที่มีผลกระทบ

- ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 5 การพัฒนาภูมิภาค เมือง และพื้นที่เศรษฐกิจ โดยเป้าประสงค์ ดังนี้

5.1 พื้นที่ภูมิภาคมีขีดความสามารถในการแข่งขัน เมืองมีการพัฒนาอย่างเป็นมาตรฐานสู่ระดับสากล

5.1.1 พัฒนาผังเมืองที่มีประสิทธิภาพ โดยอาศัยการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วน

5.1.2 พัฒนาระบบเมืองศูนย์กลางความเจริญ เพื่อมุ่งไปสู่ความเป็นเมืองน่าอยู่

5.1.3 พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานรองรับการพัฒนาของภูมิภาคและเมือง



5.2 พื้นที่เศรษฐกิจเฉพาะเป้าหมายมีขีดความสามารถในการแข่งขันสอดคล้องกับศักยภาพของพื้นที่

5.2.1 พัฒนาเมือง โครงสร้างพื้นฐาน และสภาพแวดล้อม เพื่อเพิ่มศักยภาพการพัฒนาเศรษฐกิจของพื้นที่เฉพาะในรูปแบบต่างๆ

5.2.2 พัฒนาระบบการอำนวยความสะดวกทางการค้าการลงทุน

5.3 องค์กรมีแผนงาน/โครงการที่ตอบสนองความต้องการของประชาชน

5.3.1 พัฒนารูปแบบการจัดทำแผนพัฒนาระดับพื้นที่ให้เชื่อมโยงกันในทุกระดับ รวมทั้งบูรณาการจัดทำงบประมาณเข้าไว้ด้วยกัน (One Plan)

5.3.2 เสริมสร้างความร่วมมือระหว่างภาครัฐและภาคเอกชนในการวางแผนพัฒนาเศรษฐกิจในพื้นที่

1.9 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 เพื่อให้การผลิต การแปรรูป และการขนส่งมีความปลอดภัยและเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม และประชาชนเข้าถึงพลังงานในราคาที่เหมาะสมและเป็นธรรมต่อทุกภาคส่วนและสะท้อนต้นทุนที่แท้จริง รวมทั้งส่งเสริมการแข่งขันกิจการพลังงาน

ยุทธศาสตร์ที่ 3 การพัฒนาพลังงานที่ยั่งยืนและเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม เพื่อให้ประเทศไทยใช้พลังงานอย่างมีประสิทธิภาพ สัดส่วนการผลิตและการใช้พลังงานทดแทนมากขึ้น และชุมชนมีการพึ่งพาตนเองในการพัฒนาพลังงาน เพื่อสนองความต้องการตามศักยภาพของพื้นที่

ยุทธศาสตร์ที่ 4 การเป็นองค์กรสมรรถนะสูงที่ยึดมั่นในหลักธรรมาภิบาล เพื่อให้กระทรวงพลังงานเป็นองค์กรภาครัฐระดับแนวหน้า สมรรถนะสูงตามมาตรฐานสากล เป็นศูนย์กลางข้อมูลและเครือข่ายองค์ความรู้ด้านพลังงานของประเทศที่ได้รับความเชื่อถือ และมีการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาลอย่างมีส่วนร่วมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

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

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

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



ยุทธศาสตร์ที่ 2 ส่งเสริมการแข่งขัน ก้าวทันนวัตกรรมพลังงาน ศึกษาแนวทางการกำกับกิจการพลังงานที่จะมีการแข่งขันมากขึ้นด้วยกระบวนการโปร่งใส กฎเกณฑ์คัดเลือกที่เป็นธรรม และทบทวนเงื่อนไขการอนุญาตที่รองรับสถานการณ์ปัจจุบัน สนับสนุนและส่งเสริมการพัฒนาพลังงานทดแทนและพลังงานทางเลือก เพื่อความมั่นคงทางด้านพลังงานของประเทศ รวมทั้งส่งเสริมให้มีการเปิดใช้ระบบโครงข่ายพลังงานเพื่อสร้างความคุ้มค่าในการใช้โครงสร้างพื้นฐานของประเทศรองรับการส่งเสริมการแข่งขันเสรีในอนาคต

ยุทธศาสตร์ที่ 3 พัฒนาการมีส่วนร่วมและสื่อสารงานกำกับกิจการพลังงานให้เข้าถึง โดยจะให้ความสำคัญกับการคุ้มครองผู้ใช้พลังงานและผู้มีส่วนได้เสียเชิงรุก พัฒนามาตรฐานการให้บริการรายย่อยและรายใหญ่ รวมทั้งสร้างความตระหนักรับรู้สิทธิของผู้ใช้พลังงานและพัฒนากระบวนการมีส่วนร่วมเพื่อนำไปสู่การสนับสนุนงานกำกับกิจการพลังงาน การเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการกองทุนพัฒนาไฟฟ้า เพื่อชุมชนรอบโรงไฟฟ้าได้รับประโยชน์อย่างยั่งยืน ตลอดจนเสริมสร้างความร่วมมือด้านพลังงานระหว่างอาเซียน

ยุทธศาสตร์ที่ 4 องค์กรมีสมรรถนะสูง เป็นมืออาชีพ มุ่งเน้นเสริมสร้างและเพิ่มศักยภาพบุคลากรให้มีความเชี่ยวชาญ เป็นมืออาชีพ รวมทั้งการพัฒนาปรับปรุงระบบฐานข้อมูลให้สามารถเป็นศูนย์กลางข้อมูลด้านการกำกับกิจการพลังงานของประเทศ มีงานวิจัยที่นำไปสู่ข้อเสนอแนะ/แนวทางการกำกับกิจการพลังงานของประเทศ

1.11 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

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

การจัดทำแผน PDP2015 ได้สอดคล้องกับทิศทางการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศ ซึ่งจัดทำและประมาณการโดยสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (สศช.) โดยได้คาดการณ์ว่าจะมีการเติบโตทางเศรษฐกิจจะขยายตัวที่ร้อยละ 3.94 ต่อปี และในส่วนของการบูรณาการกับแผน



พลังงานที่เกี่ยวข้อง 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	-	-

1.13 แผนพัฒนาพลังงานทดแทนและพลังงานทางเลือก พ.ศ. 2558 – 2579

(Alternative Energy Development Plan: AEDP 2015)

- จัดลำดับความสำคัญด้วยการส่งเสริมการผลิตไฟฟ้าจากเชื้อเพลิงขยะ ชีวมวล และก๊าซชีวมวลให้ได้เต็มตามศักยภาพเป็นลำดับแรก เพื่อสร้างประโยชน์ร่วมกับเกษตรกร และชุมชนในการแก้ไขปัญหาขยะล้นเมือง
- 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



1.14 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) และโรงงานโดยกระทรวงพลังงานต้องประสานกับกระทรวงอุตสาหกรรม และกระทรวงมหาดไทยเพื่อผลักดันให้เป็นมาตรการบังคับ
5. รมรณรงค์ด้านพฤติกรรม 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.มาตรการใช้เกณฑ์มาตรฐาน และติดฉลากอุปกรณ์ (HEPs & MEPs)	8,936	6,226	7,609	989	23,760
4.มาตรการสนับสนุนด้านการเงิน	-	9,133	5,941	-	15,074
5.มาตรการส่งเสริม LED	3,354	3,303	3,711	1,264	11,632
6.มาตรการบังคับใช้เกณฑ์มาตรฐานการ ประหยัดพลังงานสำหรับผู้ผลิตและ จำหน่ายพลังงาน (EERS)	1,343	2,367	2,162	-	5,872
รวม	13,633	31,843	37,052	7,144	89,672

1.15 แผนแม่บทการพัฒนาระบบโครงข่ายสมาร์ทกริดของประเทศไทย (พ.ศ. 2558-2579) ของกระทรวงพลังงาน

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

เพื่อให้วิสัยทัศน์ในการพัฒนาระบบโครงข่ายสมาร์ทกริดของประเทศไทยสามารถขับเคลื่อนไปได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีผลสัมฤทธิ์ที่เป็นรูปธรรม จึงได้กำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ในการพัฒนาระบบโครงข่ายสมาร์ทกริด 5 ด้าน ดังนี้

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 ด้านการพัฒนาความเชื่อถือได้และคุณภาพของไฟฟ้า (Power Reliability and Quality)

การพัฒนาระบบโครงข่ายสมาร์ทกริดจะต้องทำให้ระบบไฟฟ้ามีความสามารถในการผลิตไฟฟ้าที่เพียงพอ มีความต่อเนื่องของพลังงานไฟฟ้าที่ผลิตได้ และไม่มีปัญหาคุณภาพของแรงดันและกระแสไฟฟ้าที่อาจส่งผลกระทบต่ออุปกรณ์ในระบบไฟฟ้าได้

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 ด้านความยั่งยืนและประสิทธิภาพของการผลิตและใช้พลังงาน (Energy Sustainability and Efficiency)

เนื่องจากความต้องการในการหาแหล่งพลังงานแหล่งใหม่เพื่อทดแทนการใช้พลังงานจากแหล่งเชื้อเพลิงฟอสซิลที่มีอยู่อย่างจำกัดและการบริหารจัดการการใช้พลังงานอย่างมีประสิทธิภาพจะเป็นการช่วยลดความต้องการใช้เชื้อเพลิงลง และช่วยลดการปลดปล่อยก๊าซเรือนกระจกซึ่งเป็นปัญหาใหญ่ของโลกในปัจจุบันด้วย โดยการพัฒนาระบบโครงข่ายสมาร์ทกริดจะต้องช่วยให้มีการผลิตและการใช้พลังงานอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อช่วยลดต้นทุน บรรเทาปัญหาการจัดการแหล่งเชื้อเพลิง และช่วยลดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม นอกจากนี้ จะต้องรองรับการผลิตพลังงานไฟฟ้าด้วยพลังงานหมุนเวียนในปริมาณมากได้

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 ด้านการพัฒนาการทำงานและการให้บริการของหน่วยงานการไฟฟ้า (Utility Operation and Service)



การพัฒนาระบบโครงข่ายสมาร์ทกริดจะต้องช่วยให้การดำเนินงานของการไฟฟ้าทั้งทางด้านเทคนิคและการให้บริการ มีประสิทธิภาพและมีความถูกต้องแม่นยำมากขึ้น ซึ่งจะลดระยะเวลาในการปฏิบัติงานต่างๆ ลง และส่งผลต่อการให้บริการแก่ผู้ใช้ไฟฟ้าที่ดีขึ้นโดยตรง

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4 ด้านการกำหนดมาตรฐานความเข้ากันได้ของอุปกรณ์ในระบบ (Integration and Interoperability)

การพัฒนาระบบโครงข่ายสมาร์ทกริดจะต้องช่วยให้อุปกรณ์ต่างๆ ในระบบสามารถทำงานประสานกันได้อย่างมากขึ้นโดยอาศัยเทคโนโลยีของ ICT ซึ่งจะส่งเสริมให้เกิดรูปแบบการให้บริการใหม่ๆ แก่ผู้ใช้ไฟฟ้าได้อีกด้วย

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 5 ด้านการพัฒนาศักยภาพการแข่งขันทางเศรษฐกิจและอุตสาหกรรม (Economic and Industrial Competitiveness)

การพัฒนาระบบโครงข่ายสมาร์ทกริดโดยการพึ่งพาการนำเข้าเทคโนโลยีจากต่างประเทศเพียงอย่างเดียวจะเป็นการพัฒนาที่ไม่ยั่งยืนและส่งผลเสียต่อระบบเศรษฐกิจของประเทศ ดังนั้น การพัฒนาระบบโครงข่ายสมาร์ทกริดซึ่งยังถือว่าเป็นเทคโนโลยีใหม่ que ประเทศไทยสามารถสร้างองค์ความรู้ และสามารถพัฒนาเทคโนโลยีตามประเทศอื่นได้ทัน จะต้องให้ความสำคัญกับการสร้างบุคลากร และการส่งเสริมอุตสาหกรรมภายในประเทศด้วย

1.16 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 เพื่อสนับสนุนความมั่นคงด้านพลังงานที่เป็นนโยบายสำคัญของรัฐบาล และแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 11 และนโยบายอัตรารับซื้อไฟฟ้าแบบ 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 และร่วมศึกษาแนวทางการออกระเบียบและกติกาการซื้อขายไฟฟ้าระหว่างประเทศสำหรับ
โครงการ ASEAN Power Grid (APG)

1.17 แผนมติคณะกรรมการนโยบายพลังงานแห่งชาติ ครั้งที่ 1/2559 (ครั้งที่ 6)

เรื่องที่เป็นผลกระทบต่ออุตสาหกรรมการผลิตและจำหน่ายไฟฟ้า ในการประชุมครั้งนี้คือ

เรื่องที่ 1 แผนการขับเคลื่อนภารกิจด้านพลังงานเพื่อส่งเสริมการใช้งานยานยนต์ไฟฟ้า (EV) ในประเทศไทย

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

เรื่องที่ 3 หลักเกณฑ์และรายละเอียดของโครงการหรือกิจการที่ได้รับการยกเว้นการใช้บังคับกฎกระทรวงให้ใช้บังคับผังเมืองรวม สำหรับการประกอบกิจการบางประเภท

ซึ่งมีมติของที่ประชุม คือ เพิ่มเติมหลักเกณฑ์สำหรับโครงการหรือกิจการที่ได้รับการยกเว้นการใช้บังคับกฎกระทรวงให้ใช้บังคับผังเมืองรวม สำหรับโครงการภายใต้แผนพัฒนาพลังงานทดแทนและพลังงานทางเลือก พ.ศ. 2558 – 2579

เรื่องที่ 5 ขอความเห็นชอบการแก้ไขสัญญาซื้อขายไฟฟ้าโครงการน้ำจืด 2 เพื่อปรับปรุงสถานีไฟฟ้านานง

ซึ่งมีมติของที่ประชุม คือ เห็นชอบร่างสัญญาแก้ไขสัญญาซื้อขายไฟฟ้าโครงการน้ำจืด 2 และให้การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย (กฟผ.) ลงนามในสัญญาแก้ไขสัญญาซื้อขายไฟฟ้าโครงการน้ำจืด 2 กับผู้พัฒนาโครงการต่อไป เมื่อร่างสัญญาแก้ไขสัญญาซื้อขายไฟฟ้าโครงการน้ำจืด 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 โครงการผลิตไฟฟ้าจากพลังงานแสงอาทิตย์แบบติดตั้งบนพื้นดินสำหรับผู้ที่ยื่นขอขายไฟฟ้าไว้ในระบบส่วนเพิ่มราคารับซื้อไฟฟ้า (Adder) เดิม ซึ่งไม่สามารถ COD ได้ภายในวันที่ 31 ธันวาคม 2558 เนื่องจากติดปัญหาผังเมือง โครงการเหล่านี้ได้มีการก่อสร้างและอยู่ระหว่างการร้องเรียน/อุทธรณ์ ต่อ กกพ. ซึ่งจะต้องมีการพิจารณาตามขั้นตอนของกฎหมายและข้อเท็จจริงเป็นรายๆ ไป



1.18 แผนยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจ

แผนยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจเป็นการน้อมนำหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง และหลักการสำคัญของกรอบยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (SDGs) ไทยแลนด์ 4.0 แผนดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม (Digital Economy) และนำสภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงาน มาใช้เป็นกรอบแนวคิดในการพัฒนายุทธศาสตร์

แนวนโยบายภาพรวมสาขาพลังงาน

สร้างความมั่นคงทางด้านพลังงานของประเทศ พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานให้ครอบคลุม ผู้ใช้บริการ และรองรับการขยายตัวทางเศรษฐกิจ สนับสนุนให้เกิดการแข่งขันและมีโครงสร้างราคาที่เหมาะสม ส่งเสริมการใช้พลังงานอย่างมีประสิทธิภาพ ตลอดจนสนับสนุนการใช้พลังงานทดแทนที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม

แผนยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจ ประกอบด้วย 5 ยุทธศาสตร์ ดังนี้

ยุทธศาสตร์ที่ 1 : กำหนดบทบาทรัฐวิสาหกิจให้ชัดเจน เพื่อเป็นเครื่องมือสนับสนุนยุทธศาสตร์ชาติโดยกำหนดบทบาทและทิศทางการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจให้ชัดเจนและแยกบทบาทระหว่างผู้กำกับดูแล ผู้กำหนดนโยบายและผู้ให้บริการออกจากกันอย่างชัดเจน

ยุทธศาสตร์ที่ 2 : เร่งการลงทุนที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของประเทศ โดยการจัดให้มีแผนการลงทุนของรัฐวิสาหกิจราย 5 ปี ที่สอดคล้องกับทิศทางการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของประเทศ และส่งเสริมให้รัฐวิสาหกิจใช้ทรัพยากรร่วมกัน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการลงทุน พร้อมทั้งสนับสนุนให้รัฐวิสาหกิจจัดหาเงินทุนจากแหล่งเงินทุนที่เหมาะสมกับโครงการลงทุน และการระดมทุนจากแหล่งเงินทุนทางเลือกอื่นๆ เช่น การส่งเสริมให้เอกชนร่วมลงทุนในกิจการของรัฐ (PPPs) หรือการระดมทุนผ่านกองทุนรวมโครงสร้างพื้นฐานเพื่ออนาคตประเทศไทย เป็นต้น

ยุทธศาสตร์ที่ 3 : เสริมสร้างความแข็งแกร่งทางการเงิน เพื่อให้สามารถรองรับการเปลี่ยนแปลงของเศรษฐกิจการเงินที่จะเกิดขึ้นในอนาคตได้อย่างยั่งยืน นอกจากนี้ จะจัดให้มีกลไกในการชดเชยให้แก่รัฐวิสาหกิจที่ได้ดำเนินการตามนโยบายของรัฐภายในกรอบระยะเวลาที่เหมาะสม ซึ่งจะช่วยเพิ่มความแข็งแกร่งทางการเงินให้กับรัฐวิสาหกิจที่ดำเนินการตามนโยบายรัฐบาล

ยุทธศาสตร์ที่ 4 : สนับสนุนการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยี โดยเฉพาะการมุ่งสร้างนวัตกรรมและนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้ให้สอดคล้องกับไทยแลนด์ 4.0 และแผนดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม (Digital Economy) เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการให้บริการแก่ประชาชนและลดต้นทุนการดำเนินงาน

ยุทธศาสตร์ที่ 5 : ส่งเสริมระบบธรรมาภิบาลให้มีความโปร่งใสและมีคุณธรรม มีกลไกส่งเสริมและสนับสนุนให้รัฐวิสาหกิจปรับปรุงกระบวนการบริหารจัดการ เพื่อเป็นองค์กรคุณธรรม มีกลไกกำกับติดตาม ตรวจสอบ บริหารความเสี่ยงและประเมินผลที่เพียงพอเหมาะสม มีโครงสร้างองค์กรและกระบวนการทำงานสมัยใหม่ พัฒนาศักยภาพบุคลากรควบคู่กับการมีคุณธรรม กำหนดระบบแรงจูงใจการดำเนินงานที่เหมาะสม คำนึงถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย สังคม และสิ่งแวดล้อมเป็นสำคัญ



1.2.2 PESTEL Analysis

การวิเคราะห์ด้วย PESTEL เป็นการพิจารณาถึงปัจจัยภายนอกที่สำคัญ ที่ส่งผลกระทบทั้งในด้านบวก และลบ ซึ่งปัจจัยดังกล่าว จะเป็นได้ทั้งโอกาส และอุปสรรค ต่อการดำเนินงานของอุตสาหกรรม และธุรกิจขององค์กร โดยพิจารณา ใน 6 ปัจจัย ดังนี้

- 1) Political: ปัจจัยทางการเมือง
- 2) Economic: ปัจจัยทางเศรษฐกิจ
- 3) Social: ปัจจัยทางสังคม
- 4) Technology: ปัจจัยทางเทคโนโลยี
- 5) Environment: ปัจจัยที่เกิดขึ้นจากธรรมชาติ
- 6) Legal: ปัจจัยทางกฎหมาย

ภาพที่ 1 - 2: รูปแบบการวิเคราะห์ PESTEL

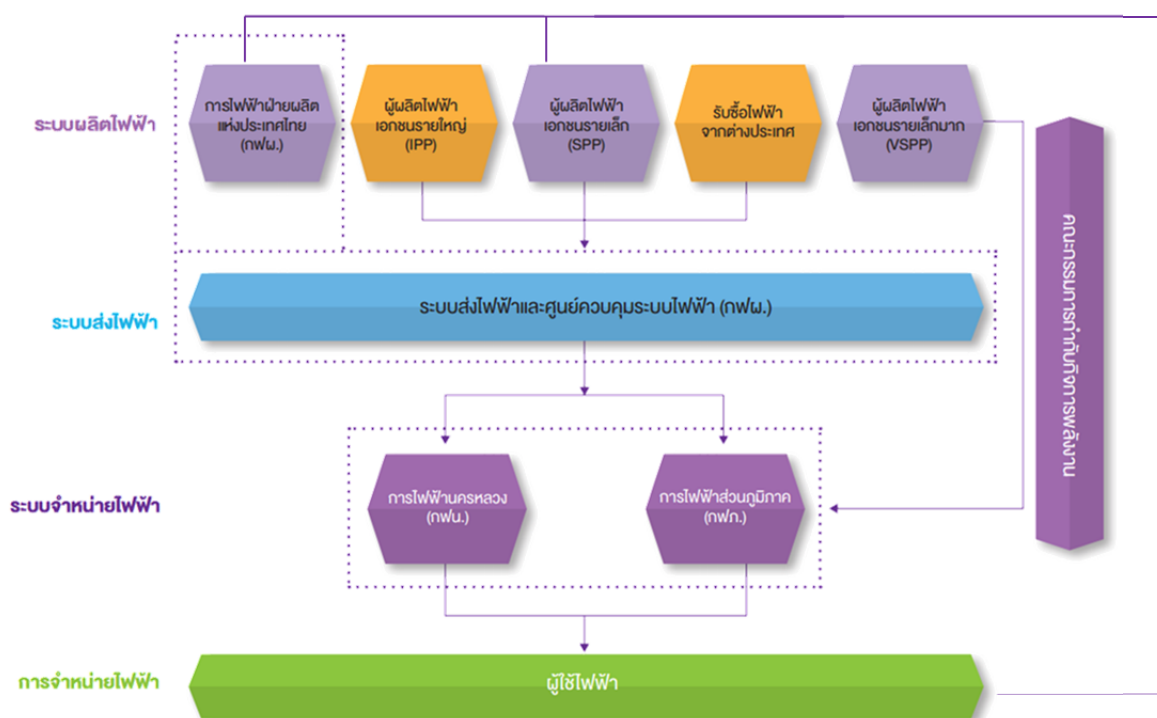


1.2.3 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมอุตสาหกรรม

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) ให้แก่การไฟฟ้านครหลวง (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 และเครื่องวัดหน่วย ไฟฟ้า (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 ซึ่งกำหนดให้อัตราค่าไฟฟ้าสำหรับผู้บริโภคประเภทเดียวกันเป็นอัตราเดียวกันทั่วประเทศ (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 ภาคการผลิตแม้จะเห็นว่ามีแบ่งแยกจากภาคจำหน่ายอย่างชัดเจน แต่มีผู้ผลิตไฟฟ้าเอกชนบางรายที่ถือได้ ว่าสามารถเป็นคู่แข่งของ 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 จะรักษาศักยภาพในการผลิต และขายไฟฟ้าให้กับทางนิคมอุตสาหกรรมโดยตรงมากยิ่งขึ้น

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. พิจารณาเพิ่มเติมถึง 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 ทำยที่สุด อาจเป็นเพียงการ off-set หรือ ลดปริมาณการใช้ไฟฟ้าที่อาจเพิ่มขึ้นโดยตรงจาก กฟภ. เท่านั้น

3. การวิเคราะห์อุตสาหกรรมจำหน่ายพลังงานไฟฟ้าและการแข่งขันด้วย 5-Forces

การวิเคราะห์ด้วยเครื่องมือ 5 Forces เพื่อสะท้อนถึงระดับความรุนแรงในการแข่งขันของอุตสาหกรรมและธุรกิจ โดยพิจารณาจากองค์ประกอบใน 5 ด้าน ได้แก่ 1) อุปสรรคของผู้เข้าใหม่ 2) อำนาจต่อรองของผู้ขาย 3) อำนาจต่อรองของผู้ซื้อ 4) สินค้าทดแทน 5) ความรุนแรงของการแข่งขัน

ภาพที่ 1 - 4: การวิเคราะห์อุตสาหกรรมจำหน่ายพลังงานไฟฟ้าและการแข่งขันด้วย 5-Forces





1.2.4 การวิเคราะห์คู่แข่ง (Benchmarking Analysis)

เพื่อให้การกำหนดยุทธศาสตร์ และการตั้งเป้าหมายดำเนินงานในอนาคตของ กฟภ. มีความท้าทาย สร้างความสามารถในการแข่งขันในระดับภูมิภาคได้นั้น การวิเคราะห์คู่แข่งเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ดังกล่าว ควรนำบริษัทที่อยู่ในธุรกิจ หรืออุตสาหกรรมประเภทเดียวกันที่มีความเป็นเลิศ เป็นผู้นำในแต่ละประเทศ ไกล่เคียง มาเป็นตัวเปรียบเทียบผลการดำเนินงาน ถึงแม้ว่าโครงสร้างบริษัท โครงสร้างการประกอบกิจการ ลักษณะการดำเนินงานจะแตกต่างกัน แต่การเปรียบเทียบในลักษณะนี้จะช่วยชี้ให้เห็นถึงแนวทาง/ทิศทางที่จะ นำพา กฟภ. มุ่งสู่เป้าหมายได้อย่างดี ส่วนคู่แข่งในประเทศไทยนั้นได้เปรียบเทียบกับกรไฟฟ้านครหลวง 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 (ในรูปแบบการร่วมดำเนินการกับบริษัทอื่นๆ) - การจำหน่ายไฟฟ้า - งานบำรุงรักษาต่างๆ - พันธมิตรทางธุรกิจกับบริษัทผลิตชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์
 TENAGA	มาเลเซีย	- การผลิตกระแสไฟฟ้า (โรงผลิตกระแสไฟฟ้าด้วยความร้อน 6 แห่ง และ จากพลังงานน้ำ 3 แห่ง) - การส่งกระแสไฟฟ้าและกระจายกระแสไฟฟ้า - งานสนับสนุนปฏิบัติการ และ ซ่อมบำรุงรักษา ให้กับผู้ผลิต กระแสไฟฟ้ารายอื่นๆ ผู้ผลิต transformers high-voltage switchgears และ สายเคเบิล - งานที่ปรึกษาด้านโครงสร้าง งานโยธา ไฟฟ้า การซ่อมบำรุงต่างๆ
 GLOW	ไทย	- ผลิตและจำหน่ายไฟฟ้าให้แก่ กฟผ. - จำหน่ายไฟฟ้า ไอน้ำ น้ำ เพื่อการอุตสาหกรรมทั้งในเขตนิคม อุตสาหกรรมมาตาพุด และ เขตประกอบการอุตสาหกรรม สยามอีสเทิร์น

การเปรียบเทียบกับคู่แข่งต่างประเทศดังกล่าว จะมีความแตกต่างของแต่ละบริษัทในการทำ Benchmark ด้วยเหตุผล ดังนี้

- ความเข้มข้นในการแข่งขันในแต่ละประเทศนั้น มีความแตกต่างกัน ทั้งในแง่ของกฎหมาย การเมือง สังคม สภาพแวดล้อม
- ความแตกต่างด้านภูมิศาสตร์ ขนาดของพื้นที่ และระบบการกระจายไฟฟ้า (เช่น บนดิน หรือ ใต้ดิน) ระยะทางระหว่างระบบส่งไฟฟ้าจากผู้ผลิตถึงผู้ใช้ไฟ
- ความแตกต่างในด้านต้นทุนการรับซื้อ และราคาขายของกระแสไฟฟ้าที่สามารถขายได้



- ความแตกต่างในด้านสภาพเศรษฐกิจ มาตรฐานค่าครองชีพ
- ความแตกต่างในด้านคุณลักษณะขององค์กร บริษัทในเครือ หรือบริษัทแม่ ซึ่งมีผลต่อ Synergy ของแต่ละบริษัทในด้านต้นทุน

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

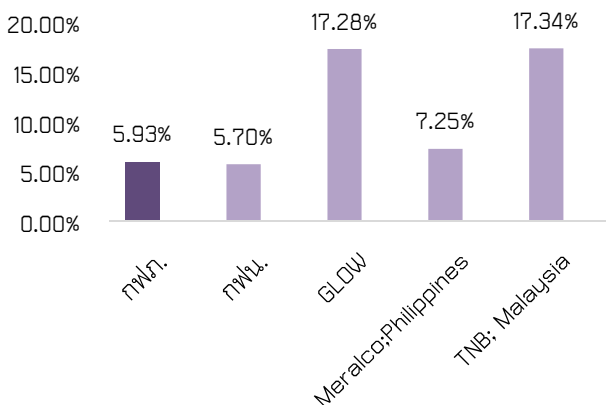
1) การเปรียบเทียบด้านการเงิน

- Net Profit Margin: กฟภ. มีความสามารถในการทำกำไรที่ค่อนข้างต่ำเมื่อเทียบกับคู่แข่ง ในขณะที่ TENAGA ของประเทศมาเลเซีย มี Profit Margin ดีที่สุดในกลุ่มคู่แข่ง รองลงมาคือ GLOW ทั้งนี้จะพบว่าความสามารถในการทำกำไรของ กฟภ. และ กฟน. มีความใกล้เคียงกัน

- Return on Asset (ROA) : กฟภ. มีอัตราผลตอบแทนจากสินทรัพย์รวมในปี 2560 ที่ ร้อยละ 7.03 ซึ่งใกล้เคียงกับคู่แข่ง ทั้งนี้ บริษัทที่ทำได้ดีที่สุดในด้านผลตอบแทนจากสินทรัพย์ คือ บริษัท โกลว์ พลังงาน จำกัด (มหาชน) (GLOW) โดย กฟภ. เป็นอันดับที่ 2 เมื่อเทียบกับกลุ่มคู่แข่ง

ภาพที่ 1 - 5: Net Profit Margin และ ROA

Net Profit Margin (%)



ROA (%)



- Asset Turnover ในด้านการหมุนเวียนของสินทรัพย์ของ กฟภ. จะเห็นว่า กฟภ. สามารถนำสินทรัพย์ที่มีอยู่ ก่อให้เกิดรายได้ในอัตราที่สูงที่สุดเมื่อเทียบกับคู่แข่ง แต่เมื่อพิจารณา ร่วมกับ ROA แล้ว จะพบว่าปัญหาที่ กฟภ. ต้องเร่งดำเนินการแก้ไข คือ การเพิ่มอัตราผลตอบแทนจากการดำเนินงานโดยมีแนวทางที่สามารถทำได้คือ การเพิ่มประสิทธิภาพในการใช้สินทรัพย์ และค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน

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

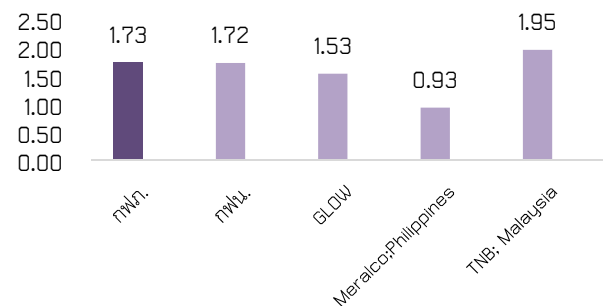


ภาพที่ 1 - 6: Asset Turnover และ Current Ratio

Asset Turnover (เท่า)

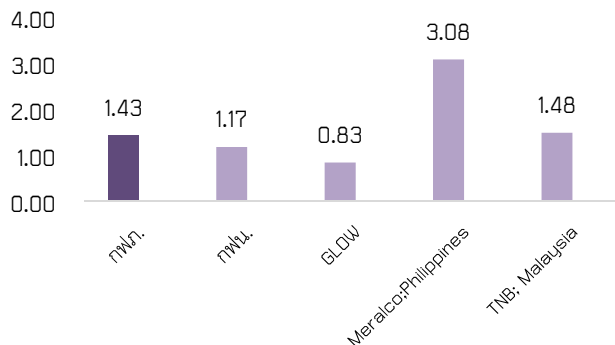


Current Ratio (เท่า)

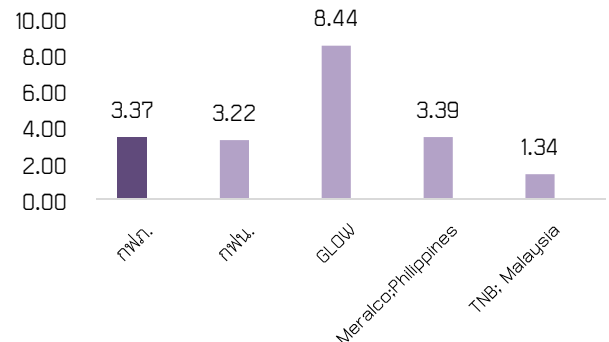


ภาพที่ 1 - 7: Debt/Equity และ Debt Coverage

D/E (เท่า)



D-Coverage (เท่า)



● อัตราส่วนหนี้สินต่อส่วนของผู้ถือหุ้น ซึ่งแสดงให้เห็นถึงที่มาของเงินทุน ว่ามาจากหนี้สิน หรือ จากเจ้าของกิจการ ทั้ง กฟภ. กฟน. GLOW และ TENAGA มีอัตราส่วนที่ค่อนข้างต่ำ แสดงให้เห็นถึงความเสี่ยงจากการกู้ยืมเพื่อดำเนินกิจการที่ค่อนข้างต่ำ

● ความสามารถในการชำระหนี้ ซึ่งแสดงให้เห็นถึงความสามารถในการชำระดอกเบี้ยจากเงินกู้ ถึงแม้ความสามารถของ กฟภ. ไม่ได้อยู่ในระดับต่ำ แต่หากพิจารณา กับ D/E Ratio ข้างต้นจะพบว่า ถึงแม้ GLOW จะมีสัดส่วน D/E ที่ต่ำกว่าทั้ง กฟภ. และ กฟน. แต่ Debt Coverage กลับมีค่าที่สูงกว่าทั้งสององค์กรมาก นั้นแสดงถึงความสามารถในการชำระหนี้ที่ดีกว่าคู่แข่ง

เมื่อพิจารณาในภาพรวม ของทั้ง Net Profit Margin, Return on Asset แล้ว จะพบว่า ผลการดำเนินงานในปี 2560 ของ กฟภ. มีความสามารถในการทำกำไรที่ดีขึ้น (Net Profit Margin ปี 2560 เท่ากับ ร้อยละ 5.93 ปี 2559 เท่ากับ ร้อยละ 5.67 และ ROA ปี 2560 เท่ากับ ร้อยละ 7.03 ปี 2559 เท่ากับ ร้อยละ 6.54) ทั้งนี้จะพบว่า ความสามารถในการทำกำไรของ กฟภ. ค่อนข้างควบคุมได้ยาก เนื่องจาก



มีปัจจัยที่ควบคุมไม่ได้ ทั้งราคาขายไฟฟ้า และ ราคาต้นทุนของไฟฟ้าที่รับเข้ามา ซึ่งล้วนเป็นข้อบังคับที่ กฟภ. ไม่สามารถที่จะต่อรองได้ ดังนั้น เพื่อเพิ่มรายได้ เพิ่มกำไรจากการดำเนินงานได้ สิ่งที่ กฟภ. จะสามารถเปลี่ยนแปลงได้ เพื่อให้ผลการดำเนินงานดีขึ้น คือ การเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงาน โดย กฟภ.สามารถลดค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน ด้วยการปรับปรุงกระบวนการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพ และการใช้ดิจิทัลมาสนับสนุนในการปรับปรุงกระบวนการ รวมถึงการเพิ่มประสิทธิภาพจากการใช้สินทรัพย์ที่มีอยู่ให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น จากทั้งการสร้างรายได้เกี่ยวเนื่องจากธุรกิจหลัก โดยที่ไม่ต้องลงทุนในส่วนของสินทรัพย์มากนัก และมีค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานที่ต่ำ เช่น การเป็นที่ปรึกษา ให้บริการด้านออกแบบ ควบคุมการก่อสร้างระบบไฟฟ้าต่าง ๆ การนำสินทรัพย์ที่มีอยู่มาสร้างมูลค่าเพิ่ม หรือแม้แต่การขยายขอบข่ายของธุรกิจออกไป จะส่งผลไปยังผลตอบแทนต่อสินทรัพย์รวม (ROA) อัตราการทำกำไร (Profit Margin) และการหมุนเวียนของสินทรัพย์รวม (Total Asset Turnover) สามารถปรับตัวดีขึ้นได้เช่นกัน ทั้งนี้ หากพิจารณาเฉพาะ กฟภ. เทียบกับ กฟน. จะพบว่า กฟภ. มีผลการดำเนินงานที่ดีกว่า กฟน. ทั้งในด้านการใช้ประโยชน์/สร้างรายได้จากสินทรัพย์ (พิจารณาจาก Total Asset Turnover) และด้านความสามารถในการทำกำไร (พิจารณาจาก Net Profit Margin และ ROA)

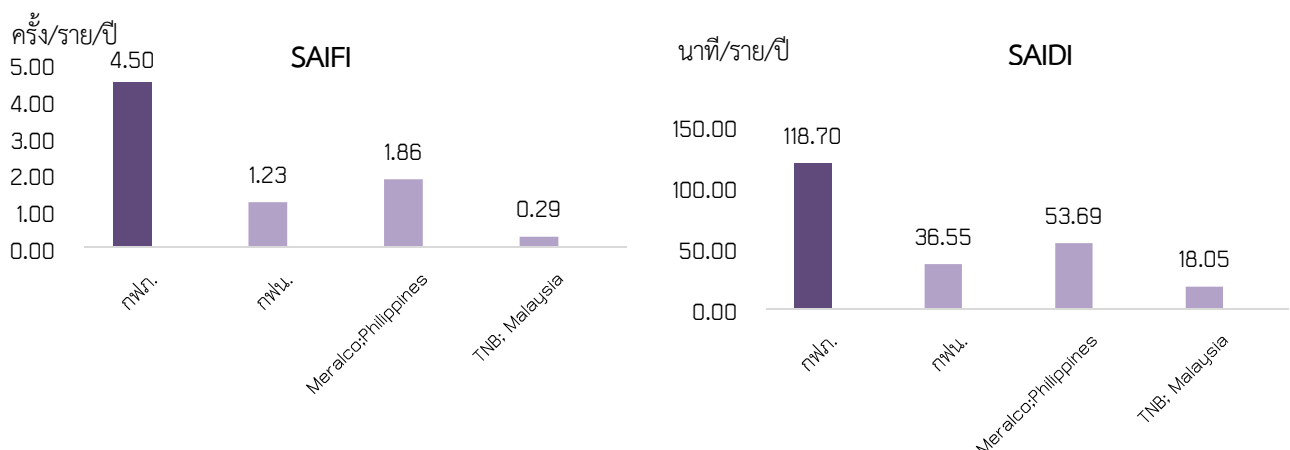
2) การเปรียบเทียบด้านการบริการและความพึงพอใจของลูกค้า

2.1) ด้านมาตรฐานและคุณภาพบริการ

ค่า SAIFI และ SAIDI ถือเป็นค่ามาตรฐานที่บ่งบอกถึงความเชื่อถือได้ของระบบไฟฟ้า โดยค่า

- SAIFI (System Average Interruption Frequency Index) ซึ่งหมายถึง ค่าเฉลี่ยความถี่ที่ระบบเกิดไฟฟ้าขัดข้อง
- SAIDI (System Average Interruption Duration Index) ซึ่งหมายถึง ค่าเฉลี่ยระยะเวลาที่ระบบเกิดไฟฟ้าขัดข้อง

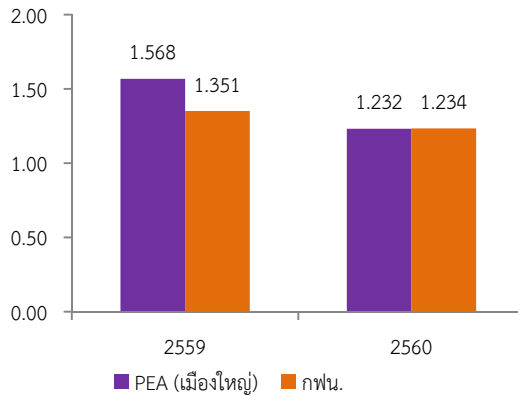
ภาพที่ 1 - 8: SAIFI และ SAIDI





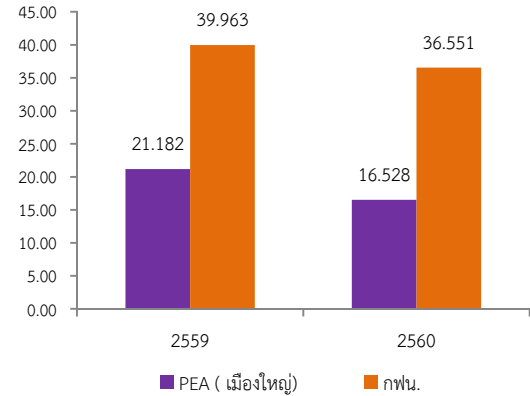
SAIFI (กฟภ. เมืองใหญ่) เทียบกับ กฟน.

ครั้ง/ราย/ปี



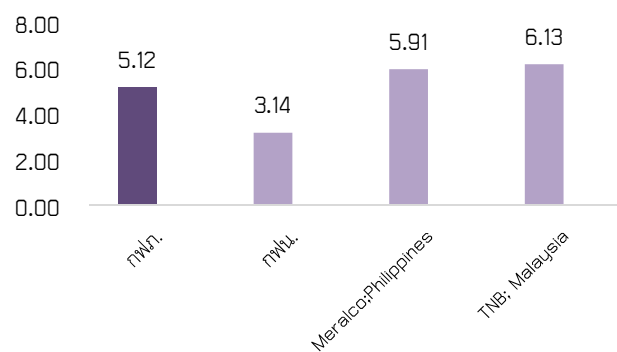
SAIDI (กฟภ. เมืองใหญ่) เทียบกับ กฟน.

นาทิต/ราย/ปี



จะเห็นได้ว่า ค่า SAIFI และ SAIDI ของ กฟภ. มีตัวเลขสูงสุด ซึ่งหมายความว่าทั้งความถี่และระยะเวลาที่เกิดไฟฟ้าขัดข้องมีมากที่สุด เมื่อเทียบกับคู่แข่ง อย่างไรก็ตาม การเปรียบเทียบกับคู่แข่งต่างประเทศดังกล่าว มีข้อจำกัดในการเปรียบเทียบ ด้วยลักษณะทางกายภาพของระบบจำหน่ายในแต่ละประเทศ ซึ่งบางประเทศได้มีการวางระบบสายไฟลงดิน (Underground) แต่หากเปรียบเทียบเฉพาะในเมืองใหญ่ ผลการดำเนินงานระหว่าง กฟภ. กับ กฟน. ในปี 2560 ค่าเฉลี่ยความถี่ที่ระบบเกิดไฟฟ้าขัดข้อง (SAIFI) ของ กฟภ. เทียบกับ กฟน. มีค่าที่ใกล้เคียงกัน โดย กฟภ. สูงกว่า กฟน. เล็กน้อย อย่างไรก็ตาม กฟภ. สามารถลดค่าดัชนี SAIFI ได้ดี จาก 1.568 ครั้ง/ราย/ปี ในปี 2559 เป็น 1.232 ครั้ง/ราย/ปี ในปี 2560 ทั้งนี้ ระยะเวลาที่ระบบเกิดไฟฟ้าขัดข้อง (SAIDI) ของ กฟภ. ดีกว่า กฟน. เท่ากับ 20.023 นาทิต/ราย/ปี โดย กฟน. มีค่าดัชนี SAIDI เท่ากับ 36.551 นาทิต/ราย/ปี แต่ กฟภ. มีค่า SAIDI ที่ระดับ 16.528 นาทิต/ราย/ปี ซึ่งแสดงให้เห็นถึงความสามารถในการดำเนินงานแก้ไขปัญหาของ กฟภ. ที่รวดเร็ว และมีประสิทธิภาพที่ดี เมื่อเทียบกับ กฟน. เช่นเดียวกันกับการเปรียบเทียบอัตราการสูญเสีย สามารถบ่งบอกถึงมาตรฐานและคุณภาพการบริการ การจำหน่ายกระแสไฟฟ้าให้แก่ผู้บริโภค โดยในปี 2560 กฟภ. มีอัตราการสูญเสียที่ร้อยละ 5.12 ซึ่งมีได้แตกต่างจากคู่แข่งมากนัก

ภาพที่ 1 - 9: อัตราการสูญเสีย (Loss)

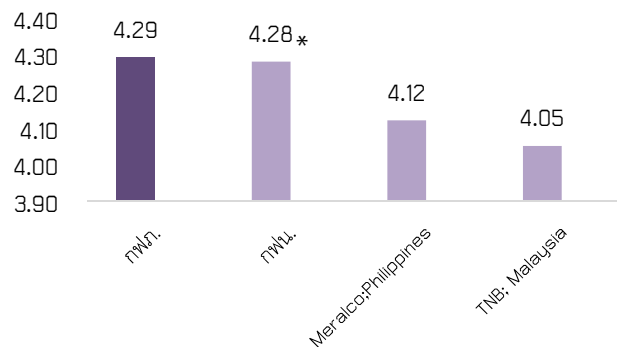




2.2) การให้บริการลูกค้า

จากการสำรวจวิจัยค่าความพึงพอใจของลูกค้าประจำปี 2560 กฟภ. มีคะแนนความพึงพอใจเท่ากับ 4.29 ลดลงจากปีที่ผ่านมา ซึ่งมีค่าอยู่ที่ 4.30 อย่างไรก็ตาม ความพึงพอใจโดยรวมที่อยู่ในระดับสูง ซึ่งเกิดจากมิกสยุทธ์ทางด้านลูกค้าและตลาดที่ชัดเจน โดยมีการพัฒนา/ปรับปรุงทั้งผลิตภัณฑ์และการให้บริการลูกค้าที่ดีขึ้น โดยหากเปรียบเทียบกับคู่แข่ง กฟภ. มีระดับความพึงพอใจที่สูงกว่า กฟน. TENAGA และ Meralco

ภาพที่ 1 - 10: ความพึงพอใจของลูกค้า



* คะแนนในปี 2559

** ปรับเป็นฐานคะแนนเต็ม 5



1.2.5 ข้อมูลส่วนตลาด กลุ่มลูกค้า และกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค (กฟภ.)

1) การกำหนดส่วนตลาด กลุ่มลูกค้า และลูกค้าของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค (กฟภ.)

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

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





ตารางที่ 1 - 5: กลุ่มลูกค้าของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค (กฟภ.)

กลุ่มลูกค้า	ความต้องการ/ความคาดหวังที่สำคัญ
บ้านอยู่อาศัย	<u>ความต้องการพื้นฐานและพฤติกรรมการใช้ไฟฟ้า</u> ● ความต้องการไฟฟ้าปริมาณน้อย ● ใช้ไฟเพื่อกิจกรรมในครัวเรือน ใช้ไฟเวลากลางวัน โดยจะมีปริมาณการใช้ไฟมากขึ้นในช่วงเย็นถึงหัวค่ำ และวันหยุด ● มีไฟฟ้าใช้ครอบคลุมทุกพื้นที่ ● มีไฟฟ้าใช้อย่างเพียงพอ ● ระบบไฟฟ้ามีมาตรฐาน มีความปลอดภัย ● มีไฟฟ้าใช้อย่างต่อเนื่อง ● ลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน เพื่อให้บริการทันเวลา และเป็นไปตามมาตรฐาน ● ปรับปรุงช่องทางการแจ้งเหตุไฟฟ้าขัดข้อง และการตอบแจ้งสาเหตุ และระยะเวลาดำเนินการแก้ไข <u>ความคาดหวังที่สำคัญ</u> ● ราคาเหมาะสม ● ไฟไม่เกิน/ไฟไม่รั่ว ● ชดเชยความเสียหายจากการจ่ายไฟฟ้าไม่ได้มาตรฐาน ● สามารถใช้บริการสนับสนุนต่างๆ ได้อย่างสะดวก รวดเร็ว เข้าถึงง่าย ● โปร่งใสเป็นธรรมในการให้บริการ
พาณิชย์	<u>ความต้องการพื้นฐานและพฤติกรรมการใช้ไฟฟ้า</u> ● ความต้องการไฟฟ้าปริมาณปานกลาง-สูง ● ใช้ไฟเวลากลางวัน โดยบางประเภทกิจการอาจใช้ถึงกลางคืน ● ระบบไฟฟ้ามีมาตรฐาน มีความปลอดภัย ● มีไฟฟ้าใช้อย่างต่อเนื่องในขณะดำเนินการหากไฟฟ้าดับจะต้องกลับมาจ่ายไฟฟ้าโดยเร็ว ● มีไฟฟ้าใช้อย่างเพียงพอ ● ความรวดเร็วในการปรับปรุงระบบไฟฟ้า ● ปรับปรุงช่องทางการแจ้งเหตุไฟฟ้าขัดข้อง และการตอบแจ้งสาเหตุ และระยะเวลาดำเนินการแก้ไข ● โปร่งใสเป็นธรรมในการให้บริการ <u>ความคาดหวังที่สำคัญ</u> ● ราคาเหมาะสม ● ผ่อนชำระค่าไฟฟ้า ● ชดเชยความเสียหายจากการจ่ายไฟฟ้าไม่ได้มาตรฐาน ● ติดตั้งมิเตอร์ AMR ให้ครบทุกราย ● เอาใจใส่เป็นพิเศษ ● สามารถใช้บริการสนับสนุนต่างๆ ได้อย่างสะดวก รวดเร็ว เข้าถึงง่าย
อุตสาหกรรม	<u>ความต้องการพื้นฐานและพฤติกรรมการใช้ไฟฟ้า</u> ● ความต้องการไฟฟ้าปริมาณสูง-สูงมาก ● ใช้ไฟอย่างต่อเนื่องโดยกิจการบางประเภทต้องการใช้ตลอด 24 ชม. ● มีไฟฟ้าใช้อย่างต่อเนื่องในขณะดำเนินการ โดยไม่มีไฟฟ้าดับ ● คุณภาพไฟฟ้าเป็นไปตามมาตรฐาน



กลุ่มลูกค้า	ความต้องการ/ความคาดหวังที่สำคัญ
	● มีไฟฟ้าใช้อย่างเพียงพอ ● ระบบไฟฟ้ามีมาตรฐาน มีความปลอดภัย ● ความสะดวกในการแจ้ง/ติดตาม การแก้ไขไฟฟ้าขัดข้อง ● ความรวดเร็วในการปรับปรุงระบบไฟฟ้า ● เอาใจใส่เป็นพิเศษ ● โปร่งใสเป็นธรรมในการให้บริการ <u>ความคาดหวังที่สำคัญ</u> ● ค่าชดเชยกรณีไฟฟ้าขัดข้องที่เหมาะสม ● มีส่วนลดค่าไฟเพื่อแข่งขันกับ SPP ได้ ● ผ่อนชำระค่าไฟฟ้า ● ปรับปรุงกระบวนการทางธุรกิจเพื่ออำนวยความสะดวกแบบครบวงจร ● ติดตั้งมิเตอร์ AMR ให้ครบทุกราย ● ได้รับการบริการสนับสนุนต่างๆ อย่างสะดวก รวดเร็ว เข้าถึงง่าย ● ได้รับการดูแลในด้านต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการใช้ไฟฟ้า
อื่นๆ	<u>ความต้องการพื้นฐานและพฤติกรรมการใช้ไฟฟ้า</u> ● ความต้องการไฟฟ้าไม่สม่ำเสมอ ● บางส่วนต้องการใช้ไฟฟ้าเพียงชั่วคราว ● ระบบไฟฟ้ามีมาตรฐาน มีความปลอดภัย ● มีไฟฟ้าใช้อย่างต่อเนื่อง ● มีไฟฟ้าใช้อย่างเพียงพอ ● ระบบไฟฟ้ามีความปลอดภัย <u>ความคาดหวังที่สำคัญ</u> ● ชดเชยความเสียหายจากการจ่ายไฟฟ้าไม่ได้มาตรฐาน ● สามารถใช้บริการสนับสนุนต่างๆ ได้อย่างสะดวก รวดเร็ว เข้าถึงง่าย ● โปร่งใสเป็นธรรมในการให้บริการ

*หมายเหตุ : ปี 2562 ได้มีการปรับเปลี่ยนการจำแนกกลุ่มลูกค้า โดยจะมีการแบ่งเป็น 3 กลุ่มลูกค้า ได้แก่

1) ลูกค้ารายใหญ่ 2) ลูกค้ารายย่อย 3) ภาครัฐ และอื่นๆ



ตารางที่ 1 - 6: กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder) 5 กลุ่มหลัก

ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	ความต้องการและความคาดหวัง
ภาครัฐ	<u>รัฐบาล</u> - ส่งเสริมนโยบายการใช้พลังงานอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตของอุตสาหกรรม - พัฒนาความพร้อมของโครงสร้างพื้นฐานด้านระบบไฟฟ้าในนิคมอุตสาหกรรม - ขยายระบบจำหน่ายพลังงานไฟฟ้าเพิ่มเติมให้กับผู้ใช้รายใหม่อย่างต่อเนื่อง ปรับปรุงระบบไฟฟ้าให้อยู่ในสภาพพร้อมใช้งาน มีความมั่นคง เชื่อถือได้ และปลอดภัย - เตรียมความพร้อมองค์กรเพื่อรองรับนโยบายรัฐบาลด้านการเพิ่มการมีส่วนร่วมในการผลิตไฟฟ้าของภาคเอกชน - มีระบบเตรียมความพร้อมเพื่อรับมือกับวิกฤตด้านพลังงาน - พัฒนาระบบการบริหารงานอย่างต่อเนื่อง - นำการจัดการความรู้มาใช้ในการพัฒนางาน - ยึดหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี <u>กระทรวงมหาดไทย</u> - มุ่งเน้นการบริการโดยยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง - มุ่งเน้นการพัฒนากระบวนการไฟฟ้าให้ทั่วถึง และระบบไฟฟ้ามีความปลอดภัย <u>กระทรวงการคลัง</u> - ปรับปรุงคุณภาพการให้บริการ สร้างความเข้มแข็งทางการเงิน และเพิ่มประสิทธิภาพการนำส่งรายได้ - ปรับปรุงการจัดการให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่องตามระบบ SEPA และยกระดับองค์กรเข้าสู่มาตรฐานสากล - กำหนดบทบาทที่ชัดเจนภายใต้กรอบ AEC - เสริมสร้างความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม - มีการใช้ทรัพยากรและความร่วมมือระหว่างกันของรัฐวิสาหกิจ <u>ยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจ</u> - กำหนดบทบาทรัฐวิสาหกิจให้ชัดเจน - เร่งการลงทุนที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของประเทศ - เสริมสร้างความแข็งแกร่งทางการเงิน - สนับสนุนการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยี - ส่งเสริมระบบธรรมาภิบาลให้มีความโปร่งใสและมีคุณธรรม <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 1-5 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 และสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ

1.3 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน

1.3.1 การวิเคราะห์ปัจจัยภายในและผลการดำเนินงานที่ผ่านมา

1) ด้านการดำเนินงานหลัก

กฟภ. มีการดำเนินงานเกี่ยวกับการควบคุมการจ่ายไฟที่มีประสิทธิภาพมากขึ้นทั้งในภาพรวมและ 12 เมืองใหญ่ โดยพบว่า ดัชนีจำนวนครั้งที่ไฟฟ้าขัดข้อง (SAIFI) ในภาพรวมและเมืองใหญ่ลดลงอย่างต่อเนื่อง โดยจำนวนครั้งที่ไฟฟ้าขัดข้องในปี 2560 จะลดลงจากปี 2559 ร้อยละ 12.96 ในภาพรวม และลดลงร้อยละ 21.47 สำหรับเมืองใหญ่ ซึ่งสอดคล้องกับดัชนีระยะเวลาที่ไฟฟ้าขัดข้อง (SAIDI) กล่าวคือ กฟภ. สามารถลดระยะเวลาที่ไฟฟ้าขัดข้องได้เพิ่มขึ้นจากปี 2559 ถึงร้อยละ 22.48 ในภาพรวม และร้อยละ 21.79 สำหรับเมืองใหญ่ ทั้งนี้ กฟภ. มีแผนงานและโครงการเพื่อช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการลดค่า SAIDI และ SAIFI เช่น แผนรองรับความต้องการใช้ไฟฟ้า และเพิ่มความมั่นคงระบบไฟฟ้า แผนงานบำรุงรักษาระบบไฟฟ้า แผนงานพัฒนาระบบไฟฟ้าในเมืองใหญ่ โครงการเพิ่มความน่าเชื่อถือได้ของระบบไฟฟ้า เป็นต้น

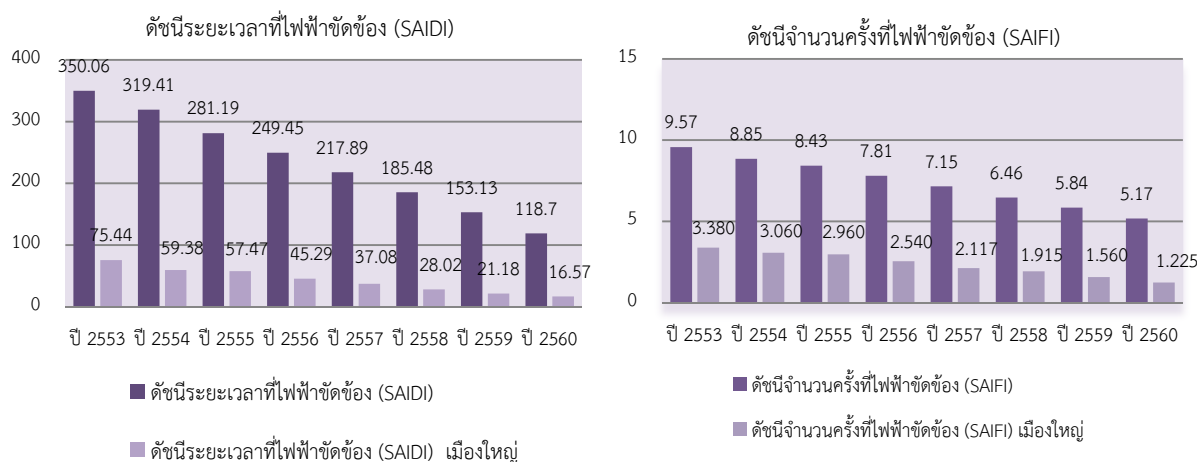
ในปี 2560 กฟภ. มีหน่วยสูญเสียในระบบจำหน่ายคิดเป็นร้อยละ 5.12 ซึ่งเปรียบเทียบผลการดำเนินการแล้วดีกว่าปี 2559 ที่มีหน่วยสูญเสียร้อยละ 5.40 โดยจะเห็นได้ว่า ร้อยละของหน่วยสูญเสียที่ไม่ใช่ทางเทคนิค¹ (Non-Technical Loss) ผันผวนขึ้นลงในแต่ละปี ซึ่งเป็นผลให้หน่วยสูญเสียในระบบจำหน่าย

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

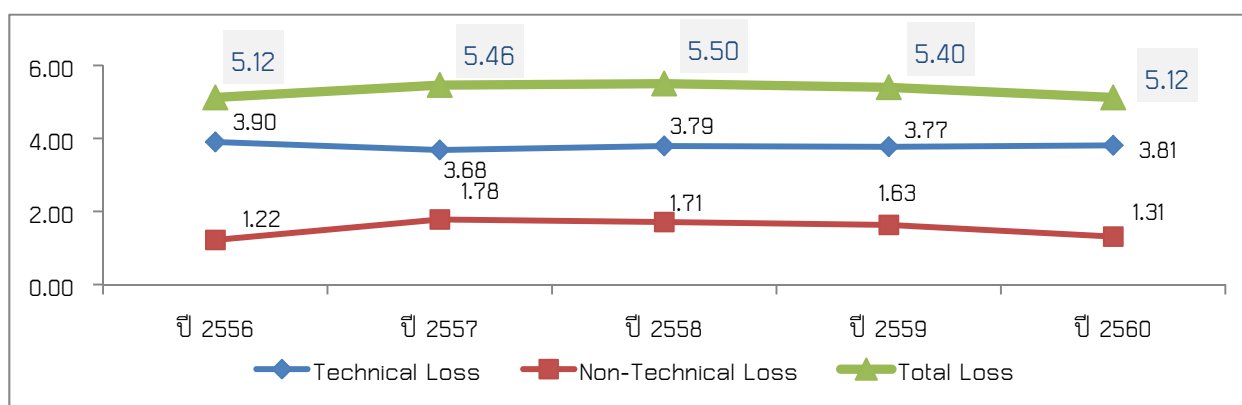


โดยรวมผันผวนตามไปด้วย ในขณะที่ร้อยละของหน่วยสูญเสียทางเทคนิค² (Technical loss) ค่อนข้างคงที่ในช่วงร้อยละ 3.6 - 3.9 ทั้งนี้ กฟภ. มีกลยุทธ์และแผนงานรองรับเพื่อให้หน่วยสูญเสียทางเทคนิค (Technical Loss) ลดลง เช่น ก่อสร้างสถานีไฟฟ้าใหม่เพิ่มขึ้น การตรวจสอบแก้ไขจุดต่อจุดสัมผัสในสถานีไฟฟ้า/สายส่ง/ระบบจำหน่าย การแก้ไขกระแสไฟฟ้า Unbalance ในแต่ละเฟส เป็นต้น รวมถึงกลยุทธ์และแผนงานรองรับเพื่อให้หน่วยสูญเสียที่ไม่ใช่เทคนิค (Non Technical Loss) ลดลง เช่น การตรวจสอบมิเตอร์ การป้องกันการละเมิดการใช้ไฟฟ้า โดยใช้โปรแกรม U_CUBE ในการวิเคราะห์เป้าหมายในการตรวจสอบมิเตอร์ ผู้ใช้ไฟฟ้ารายย่อย การปรับปรุงการติดตั้งมิเตอร์ เป็นต้น

ภาพที่ 1 - 12: ค่าดัชนีความเชื่อถือได้ของระบบไฟฟ้า ปี 2553 - 2560



ภาพที่ 1 - 13: กราฟแสดงหน่วยสูญเสีย



ในด้านจำนวนผู้ใช้ไฟฟ้าแบ่งตามกลุ่มลูกค้าพบว่า ผู้ใช้ไฟฟ้าในกลุ่มบ้านอยู่อาศัยมีสัดส่วนมากที่สุด รองลงมาคือ กลุ่มพาณิชย์ และอุตสาหกรรม ตามลำดับ โดยในปี 2560 พบว่า มีจำนวนผู้ใช้ไฟฟ้าประเภทบ้านอยู่อาศัยมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 88.34 และมีจำนวนผู้ใช้ไฟฟ้าประเภทอุตสาหกรรมน้อยที่สุด

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



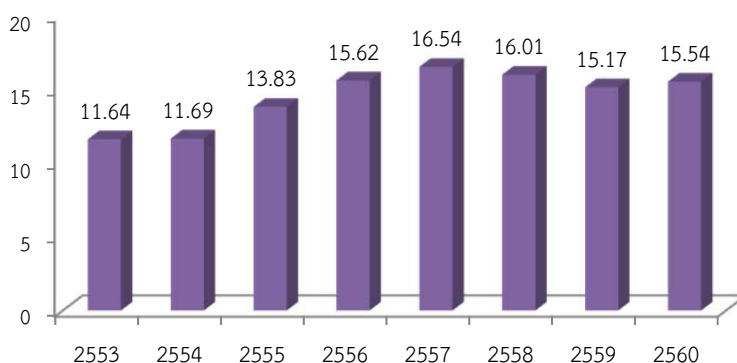
คิดเป็นร้อยละ 0.18 ทั้งนี้ แม้ว่าจำนวนลูกค้าในกลุ่มอุตสาหกรรมจะมีสัดส่วนน้อย อย่างไรก็ตาม เป็นกลุ่มที่มีการใช้ไฟฟ้ามากที่สุด

ตารางที่ 1 - 7: จำนวนและอัตราการเติบโตของผู้ใช้ไฟฟ้า จำแนกตามกลุ่มลูกค้า

กลุ่มผู้ใช้ไฟฟ้า	จำนวนผู้ใช้ไฟฟ้า (ราย)				อัตราการเติบโต (ร้อยละ)			
	2557	2558	2559	2560	2557	2558	2559	2560
บ้านอยู่อาศัย	15,919,566	16,339,328	16,739,341	17,095,476	2.91	2.64	2.45	2.13
พาณิชย์	1,458,920	1,516,430	1,595,770	1,667,476	4.21	3.94	5.23	4.49
อุตสาหกรรม	32,894	33,766	34,805	35,695	4.62	2.65	2.89	2.56
อื่นๆ	268,615	501,401	524,000	554,010	4.49	86.66	4.46	5.73
รวม	17,679,995	18,390,925	18,391,443	19,352,657	3.05	4.02	2.73	2.43

ทั้งนี้เมื่อพิจารณาถึงประสิทธิภาพการดำเนินงานพบว่า กฟภ. มีประสิทธิภาพการดำเนินงานที่ดีขึ้น โดยดูได้จากรายได้ดำเนินงานต่อพนักงานดีขึ้น จากในปี 2553 รายได้ดำเนินงานต่อพนักงานอยู่ที่ 11.64 ล้านบาท/ คน เพิ่มขึ้นเป็น 15.54 ล้านบาท/ คน ในปี 2560

ภาพที่ 1 - 14: รายได้ดำเนินงานต่อพนักงาน ปี 2553 - 2560



2) ด้านการเงิน

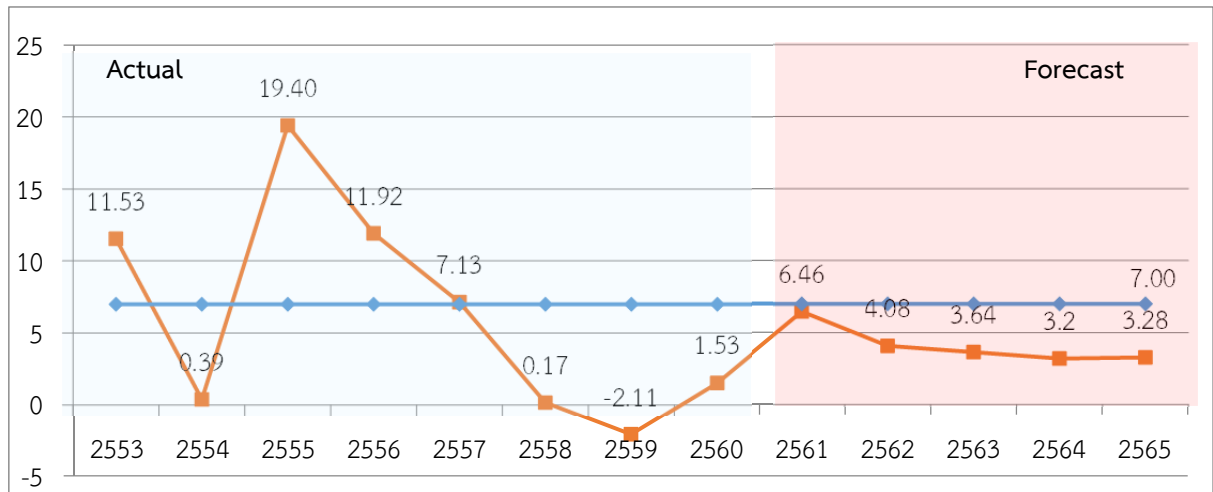
2.1) รายรับและต้นทุน

กฟภ. มีอัตราการเติบโตของรายได้หลักในปี 2560 อยู่ที่ร้อยละ 1.53 โดยในปี 2561 คาดว่าอัตราการเติบโตของรายได้จะอยู่ในระดับที่ร้อยละ 6.46 หลังจากนั้นอัตราการเติบโตของรายได้คาดการณ์ตั้งแต่ปี 2562 - 2565 จะอยู่ที่ประมาณร้อยละ 3.55 เนื่องจากโครงสร้างอัตราค่าไฟฟ้าถูกกำหนดให้คงที่ และเงินชดเชยรายได้ระหว่างการไฟฟ้าช่วงปี 2562 - 2566 เท่ากับ 0.1296 บาท/หน่วยจำหน่ายตามค่าเฉลี่ยเงินชดเชยต่อหน่วยจำหน่าย ปี 2558-2560 ซึ่งมีแนวโน้มที่ลดลงจากในอดีต รวมถึงสัดส่วนผู้ใช้ไฟฟ้าของ กฟภ. จะลดลงจากการเข้ามาของโรงไฟฟ้าขนาดเล็กซึ่งทำให้ส่วนแบ่งตลาดของกลุ่มลูกค้าอุตสาหกรรมของ กฟภ. ลดลง โดยโรงไฟฟ้าขนาดเล็กที่เกิดขึ้นส่วนใหญ่อยู่ในนิคมอุตสาหกรรม ซึ่งเป็นที่ตั้งของลูกค้ารายสำคัญของ กฟภ. และโรงไฟฟ้าขนาดเล็กแต่ละแห่งสามารถขายไฟฟ้าให้กับผู้ใช้ไฟฟ้าที่อยู่บริเวณใกล้เคียงได้โดยตรง ทั้งนี้เมื่อพิจารณาในส่วนรายได้จากค่าไฟฟ้าจะพบว่า รายได้ค่าไฟฟ้าเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง



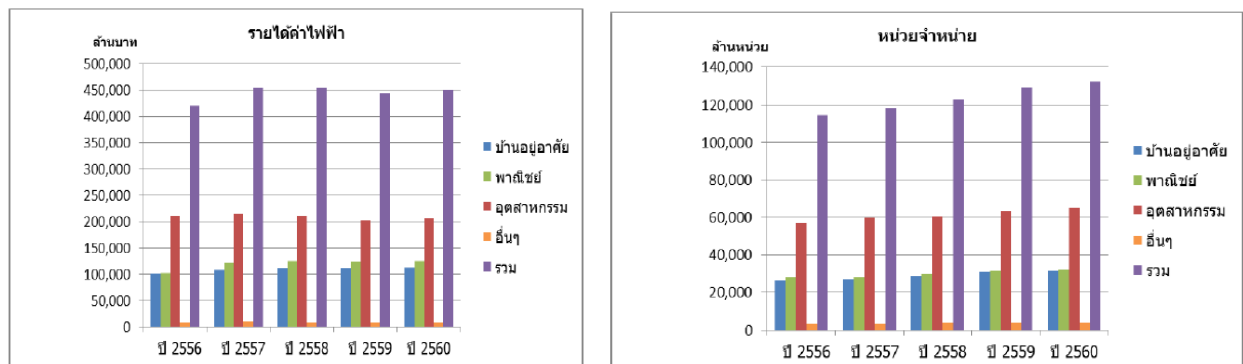
โดยมีแรงผลักดันหลักมาจากการใช้ไฟฟ้าที่เพิ่มมากขึ้นของทุกกลุ่มลูกค้า โดยเฉพาะอย่างยิ่งกลุ่มลูกค้าอุตสาหกรรมที่มีการขยายการผลิตจากปีก่อนหน้า เนื่องจากการขยายตัวของระบบเศรษฐกิจที่เพิ่มมากขึ้น และกลุ่มลูกค้าบ้านอยู่อาศัยที่มีการใช้ไฟฟ้าเพิ่มขึ้น เนื่องจากการขยายตัวของชุมชนเมือง นอกจากนี้เนื่องจากอัตราค่าไฟฟ้าคิดเป็นอัตราก้าวหน้า เมื่อมีการใช้ไฟฟ้าเพิ่มขึ้นจนเลยขั้นการใช้ไฟเดิม จะทำให้อัตราค่าไฟฟ้าเพิ่มสูงขึ้น ส่งผลให้รายได้ค่าไฟฟ้าเพิ่มขึ้นอีกทอดหนึ่ง

ภาพที่ 1 - 15: อัตราการเติบโตของรายได้หลัก



หมายเหตุ: ข้อมูลจริงถึงปี 2560 ทั้งนี้ ปี 2561 - 2565 ประเมินการโดยฝ่ายงบประมาณ กฟภ.

ภาพที่ 1 - 16: รายได้ค่าไฟฟ้า และหน่วยจำหน่าย จำแนกตามกลุ่มลูกค้า ในปี 2556 - 2560

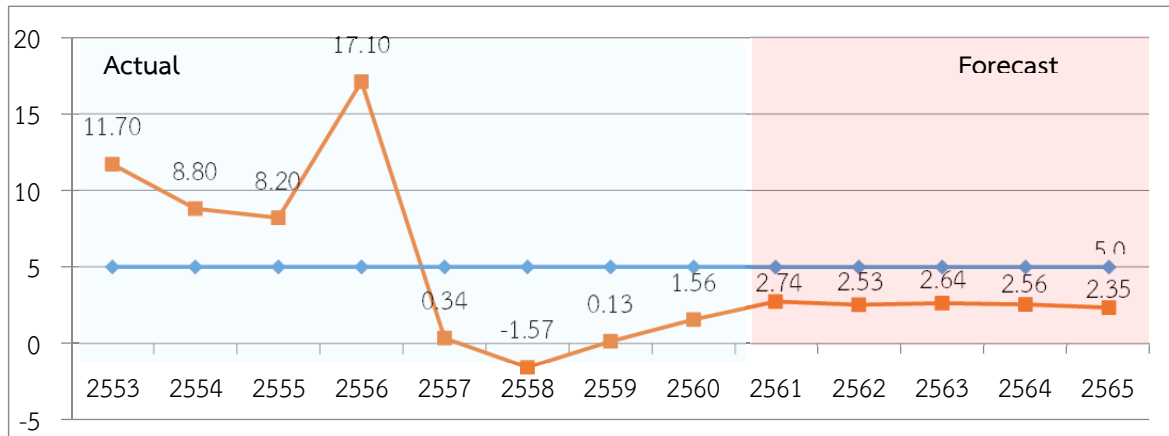


เมื่อพิจารณาในอัตราการเติบโตของรายได้อื่น (Non-Core Business) กลับพบว่า ในปี 2556 อัตราการเติบโตของรายได้อื่น เพิ่มขึ้นมากจากปี 2555 โดยเพิ่มขึ้นถึงร้อยละ 17.10 ซึ่งมีสาเหตุหลักมาจากรายได้ค่าธรรมเนียมและเงินสมทบที่เพิ่มสูงขึ้นถึงร้อยละ 124.75 โดยในปี 2556 มีการปรับปรุงระบบจำหน่ายพาดสายสื่อสารฯ จำนวนมาก แต่ในปี 2557 - 2558 กฟภ. กลับมีอัตราการเติบโตของรายได้อื่นลดลงอย่างมาก โดยอยู่ที่ร้อยละ 0.34 และ -1.57 เนื่องจาก กฟภ. ได้รับรายได้จากค่าทดสอบอุปกรณ์ไฟฟ้า ค่าธรรมเนียมและเงินสมทบ และจากการก่อสร้างให้ผู้ผู้ใช้ไฟลดลง โดยในปี 2560 อัตราการเติบโตเพิ่มขึ้นเล็กน้อยที่ร้อยละ 1.56 อย่างไรก็ตาม เนื่องจากการเพิ่มรายได้จากธุรกิจเกี่ยวเนื่องได้เป็นหนึ่งในกลยุทธ์ของ



กฟภ. ในปี 2562 ทำให้การคาดการณ์อัตราการเติบโตของรายได้จากธุรกิจเสริมเพิ่มขึ้นเรื่อย ๆ โดยในปี 2565 คาดว่าจะอยู่ที่ร้อยละ 2.35

ภาพที่ 1 - 17: อัตราการเติบโตของรายได้อื่น (Non-Core Business)



หมายเหตุ: ข้อมูลจริงถึงปี 2560 ทั้งนี้ ปี 2561 - 2565 ประเมินการโดยฝ่ายงบประมาณ กฟภ.

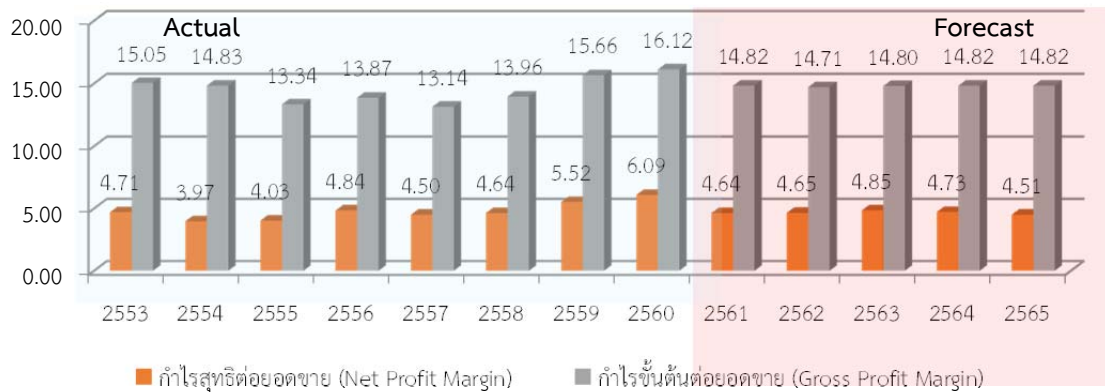
2.2) อัตราส่วนการทำการ

เมื่อพิจารณาถึงสัดส่วนกำไรขั้นต้นจะพบว่า สัดส่วนกำไรขั้นต้นในช่วงปี 2557 - 2560 โดยเฉลี่ยจะอยู่ที่ร้อยละ 14.72 อย่างไรก็ตาม ในช่วงปี 2561 - 2565 สัดส่วนกำไรขั้นต้นมีแนวโน้มที่จะเพิ่มขึ้นโดยเฉลี่ยอยู่ที่ร้อยละ 14.79 ในขณะที่สัดส่วนกำไรสุทธิมีแนวโน้มลดลงเรื่อยๆ จากร้อยละ 6.09 ในปี 2560 มาอยู่ที่ร้อยละ 4.51 ในปี 2565 เนื่องจากค่าใช้จ่ายในการบริหารมีแนวโน้มที่เพิ่มขึ้น

ในปี 2559-2560 อัตราผลตอบแทนต่างๆ มีแนวโน้มเพิ่มมากขึ้น โดยในปี 2560 อัตราส่วน ROE, ROA, ROIC มีค่าเพิ่มสูงขึ้นจากปี 2559 ซึ่งอยู่ที่ร้อยละ 17.33 7.72 และ 7.03 ตามลำดับ โดยสัดส่วนดังกล่าวจะลดลงในปี 2565 มาอยู่ที่ร้อยละ 11.41 5.44 และ 4.64 ตามลำดับ โดยสาเหตุหลักของการลดลงในสัดส่วนผลตอบแทนต่างๆ เกิดขึ้นเนื่องจาก กฟภ. มีการลงทุนเพิ่มในสัดส่วนที่มากกว่าการเพิ่มขึ้นของกำไรมาก โดย กฟภ. มีแผนการลงทุนโครงการหลักๆ ในอนาคต เช่น โครงการพัฒนาระบบส่งและจำหน่าย ระยะที่ 1 (51,950 ล้านบาท) โครงการพัฒนาระบบส่งและจำหน่าย ระยะที่ 2 (77,620 ล้านบาท) โครงการพัฒนาระบบสายส่งและสถานีไฟฟ้า ระยะที่ 9 ส่วนที่ 3 (15,085 ล้านบาท) เป็นต้น นอกจากนี้ อาจเกิดจากการที่ กฟภ. ไม่สามารถกำหนดราคาไฟฟ้าได้เอง ทำให้ไม่สามารถปรับเพิ่มราคาตามต้นทุนได้ รวมถึง กฟภ. ยังเสียลูกค้าบางส่วนจากการเข้ามาของโรงไฟฟ้าขนาดย่อมอีกด้วย และ แนวโน้มการผลิตไฟฟ้าใช้เองที่เพิ่มสูงขึ้น (Prosumer) โดยนับตั้งแต่ปี 2556 จนถึง 2560 ค่าต้นทุนเงินทุน (WACC) โดยรวมค่อนข้างคงที่ อย่างไรก็ตาม ในปี พ.ศ. 2562-2564 ค่าต้นทุนเงินทุนจะเพิ่มขึ้นเล็กน้อย จากร้อยละ 6.64 ในปี 2560 เป็นร้อยละ 6.89 ในปี 2564 :ซึ่งเกิดจากต้นทุนจากเงินกู้ยืม (Kd) มีแนวโน้มที่เพิ่มสูงขึ้น ในขณะที่ต้นทุนจากเงินทุนของผู้ถือหุ้น (Ke) มีแนวโน้มเพิ่มขึ้นเช่นกัน ซึ่งเกิดจาก กฟภ. ต้องกู้ยืมเงินเพิ่มเติมเพื่อใช้ในการลงทุน แม้ว่าจะมีการใช้เงินรายได้จาก กฟภ. มาเป็นส่วนหนึ่งในการลงทุนก็ตาม

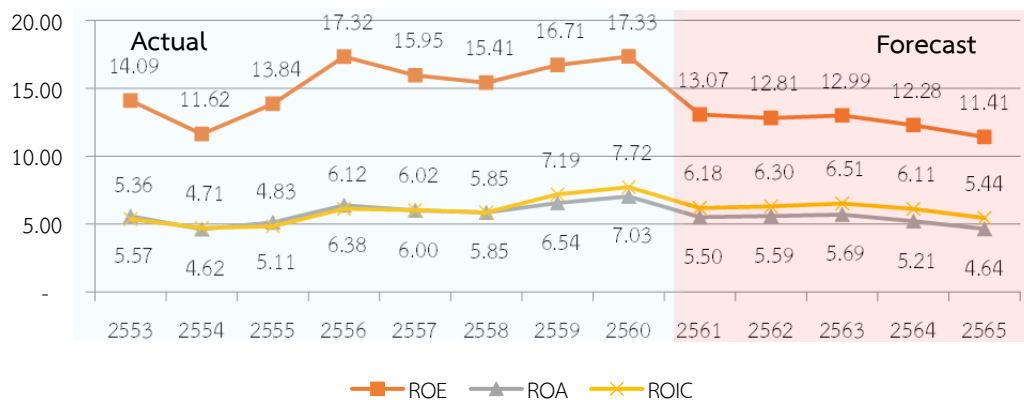


ภาพที่ 1 - 18: สัดส่วนกำไรส่วนเพิ่ม ปี 2553 - 2565



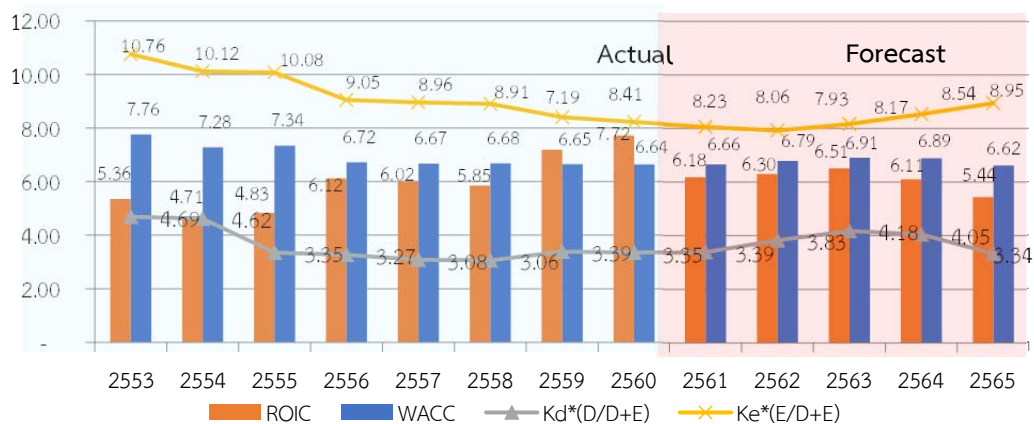
หมายเหตุ: ข้อมูลจริงถึงปี 2560 ทั้งนี้ ปี 2561 - 2565 ประเมินการโดยฝ่ายงบประมาณ กฟภ.

ภาพที่ 1 - 19: อัตราผลตอบแทน ปี 2553 - 2565



หมายเหตุ: ข้อมูลจริงถึงปี 2560 ทั้งนี้ ปี 2561 - 2565 ประเมินการโดยฝ่ายงบประมาณ กฟภ.

ภาพที่ 1 - 20: อัตราส่วน ROIC และ WACC



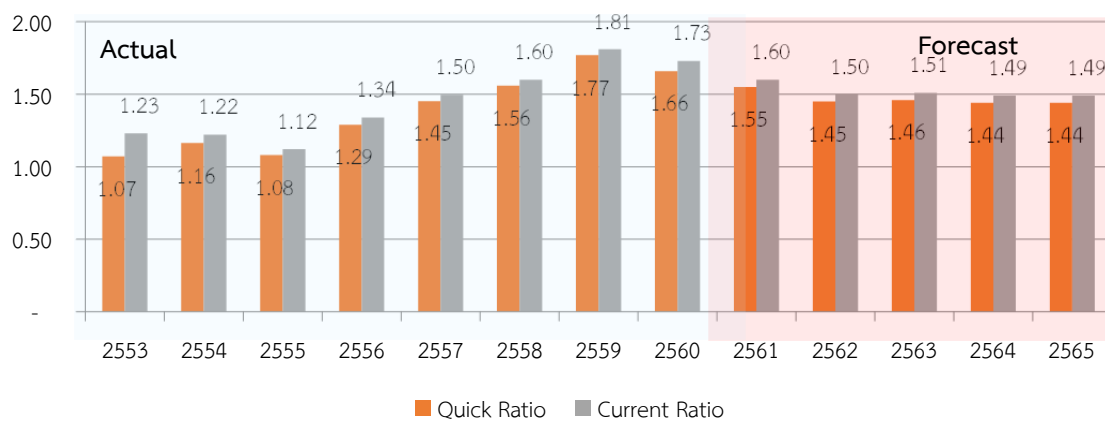
หมายเหตุ: ข้อมูลจริงถึงปี 2560 ทั้งนี้ ปี 2561-2565 ประเมินการโดยฝ่ายงบประมาณ กฟภ.



2.3) ความเสี่ยงทางการเงิน

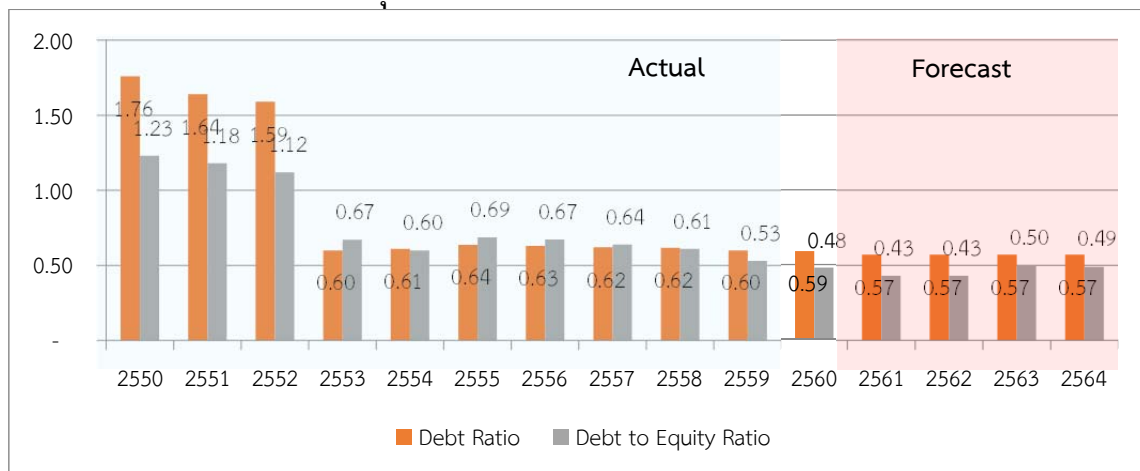
ในส่วนของการเงิน พบว่า กฟภ. มีสัดส่วนสภาพคล่อง (Current Ratio) ที่ลดลง จากในปี 2560 อยู่ที่ 1.73 เท่า กลายเป็น 1.49 เท่า ในปี 2565 ทั้งนี้ เมื่อพิจารณาสัดส่วนหนี้สินรวมต่อสินทรัพย์รวม (Debt Ratio) จะพบว่า ในช่วงปี 2561-2565 กฟภ. มีแนวโน้มสัดส่วนหนี้สินรวมต่อสินทรัพย์รวมค่อนข้างคงที่ โดยคาดว่า กฟภ. จะสามารถรักษาสัดส่วนหนี้สินรวมต่อสินทรัพย์รวมให้อยู่คงที่ที่ประมาณ 0.57 เท่า ในทางตรงกันข้าม อัตราส่วนหนี้สินระยะยาวต่อส่วนทุน (Debt to Equity Ratio) ของ กฟภ. เพิ่มขึ้นเล็กน้อยในช่วงปี 2561-2565 จาก 0.48 เท่า ในปี 2560 กลายเป็น 0.49 เท่า ในปี 2565 เนื่องจาก กฟภ. มีแผนการลงทุนโครงการใหญ่หลายโครงการในอนาคต

ภาพที่ 1 - 21: สัดส่วนสภาพคล่อง ปี 2553 - 2565



หมายเหตุ: ข้อมูลจริงถึงปี 2560 ทั้งนี้ ปี 2561 - 2565 ประมาณการโดยฝ่ายงบประมาณ กฟภ.

ภาพที่ 1 - 22: สัดส่วนโครงสร้างเงินทุน ปี 2553 - 2565



หมายเหตุ: ข้อมูลจริงถึงปี 2560 ทั้งนี้ ปี 2561 - 2565 ประมาณการโดยฝ่ายงบประมาณ กฟภ.

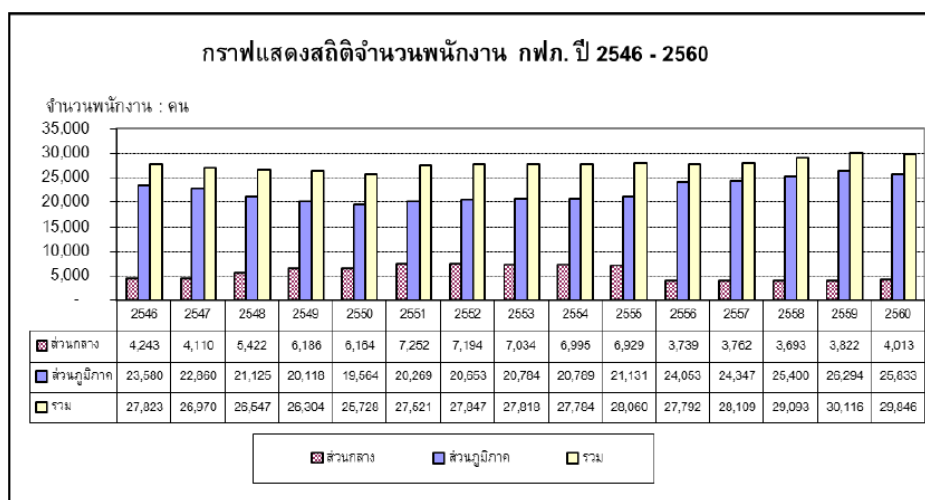


3) ด้านการจัดการทรัพยากร

3.1) พนักงาน

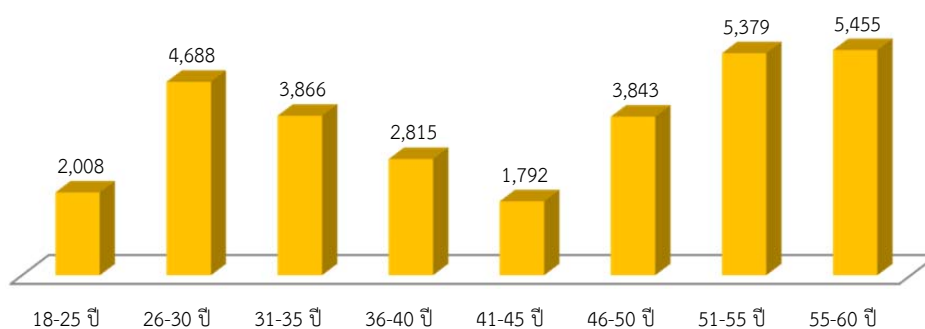
พนักงานของ กฟภ. แบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือ ส่วนกลาง และส่วนภูมิภาค โดยจำนวนพนักงานทั้งหมดมีการเปลี่ยนแปลงเพียงเล็กน้อย ในปี 2560 กฟภ. มีพนักงานรวม 29,846 คน เป็นพนักงานในส่วนกลาง จำนวน 4,013 คน คิดเป็นร้อยละ 13.45 ของพนักงานทั้งหมด และเป็นพนักงานในส่วนภูมิภาค จำนวน 25,833 คน คิดเป็นร้อยละ 86.55 ของพนักงานทั้งหมด

ภาพที่ 1 - 23: จำนวนพนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ปี 2546 - 2560



เมื่อจำแนกจำนวนพนักงานตามอายุ พบว่า พนักงานของ กฟภ. ส่วนใหญ่จะมีอายุตั้งแต่ 46 ปีขึ้นไป โดยมีสัดส่วนคิดเป็นร้อยละ 49.18 ของพนักงานทั้งหมด ซึ่งถือว่ามีส่วนที่สูงมาก แสดงให้เห็นว่าพนักงานส่วนใหญ่เป็นกลุ่มที่มีอายุมากและมีอายุการทำงานก่อนวัยเกษียณเพียงไม่กี่ปี ในขณะที่กลุ่มอายุ 18-30 ปี มีสัดส่วนที่น้อยเพียงร้อยละ 22.44 ของพนักงานทั้งหมด ซึ่งในอนาคตอาจจะส่งผลด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล และทำให้เห็นความจำเป็นของการจัดการและถ่ายทอดความรู้ภายในองค์กร

ภาพที่ 1 - 24: จำนวนพนักงานจำแนกตามอายุ ปี 2560

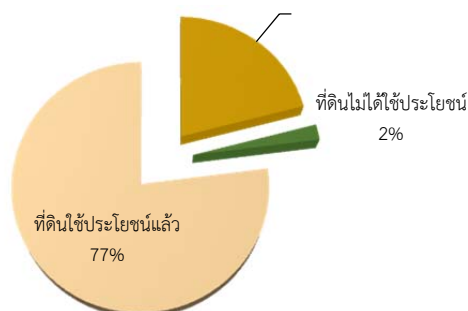




3.2) ที่ดิน

กฟภ. มีที่ดินทั้งหมดมูลค่า 9,116.75 ล้านบาท โดยมีที่ดินที่ใช้ประโยชน์แล้วจำนวน 7,020.93 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 77.01 และที่ดินที่รอการใช้ประโยชน์ จำนวน 1,910.48 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 20.96 และที่ดินที่ไม่ใช้ประโยชน์ จำนวน 185.35 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 2.03 แสดงให้เห็นว่า กฟภ. มีการใช้ประโยชน์จากที่ดินที่มีอยู่อย่างมีประสิทธิภาพ เนื่องจากมีที่ดินที่ไม่ใช้ประโยชน์อยู่ในสัดส่วนที่ต่ำ

ภาพที่ 1 - 25: สัดส่วนการใช้ที่ดินของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ปี 2560



1.3.2 การสำรวจและเรียนรู้เกี่ยวกับลูกค้าและตลาดของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ปี 2560

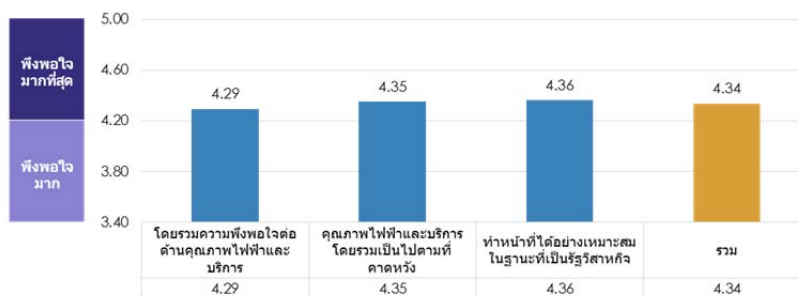
โครงการสำรวจเพื่อการเรียนรู้เกี่ยวกับลูกค้าและตลาด ประจำปี 2560 ของ กฟภ. มีการสำรวจความพึงพอใจในการบริการของ กฟภ. กับลูกค้าจำนวน 5,993 ราย โดยสรุปผลการสำรวจได้ ดังนี้

ตารางที่ 1 - 8: การสำรวจความพึงพอใจในการบริการของ กฟภ.

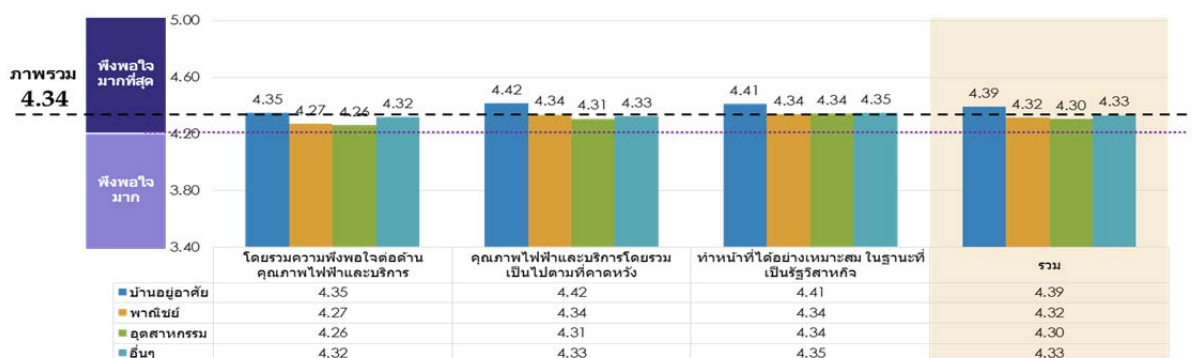
ประเภทกลุ่มตัวอย่าง	จำนวน (ราย)
ลูกค้าปัจจุบัน	5,400
ลูกค้าคู่แข่ง	103
ลูกค้าในอนาคต	490
รวม	5,993



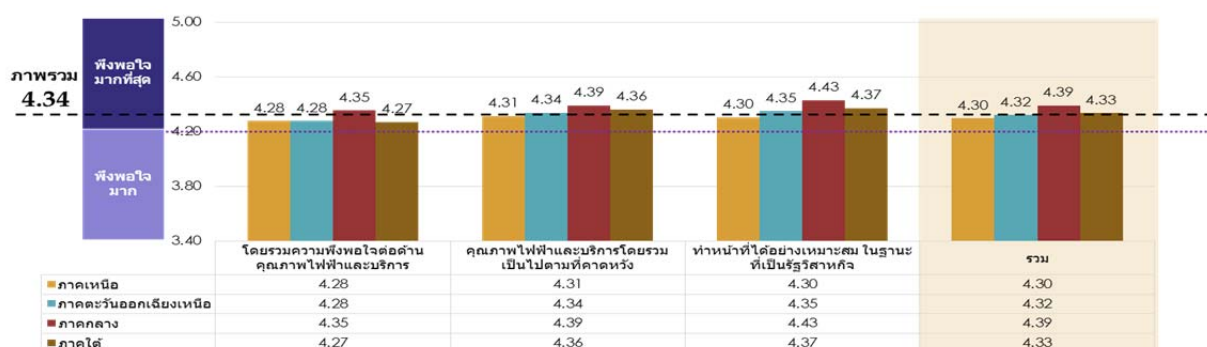
ภาพที่ 1 - 26: ความพึงพอใจในภาพรวม



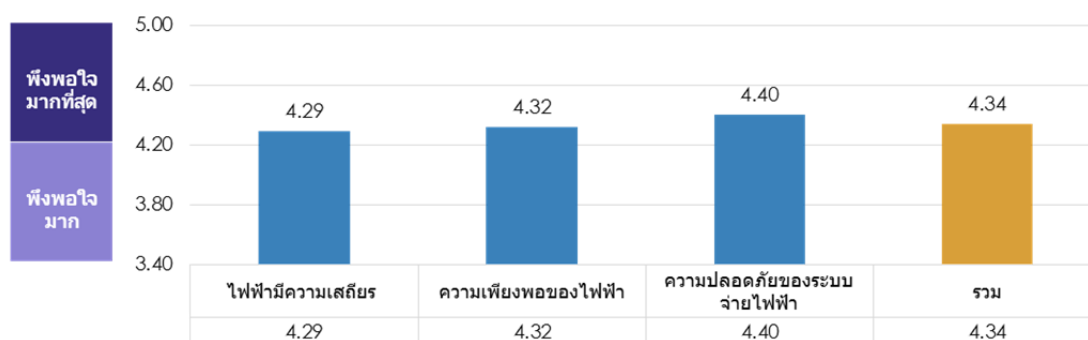
ภาพที่ 1 - 27: ความพึงพอใจในภาพรวมจำแนกตามบริบทองค์กร



ภาพที่ 1 - 28: ความพึงพอใจในภาพรวมจำแนกตามพื้นที่ให้บริการ

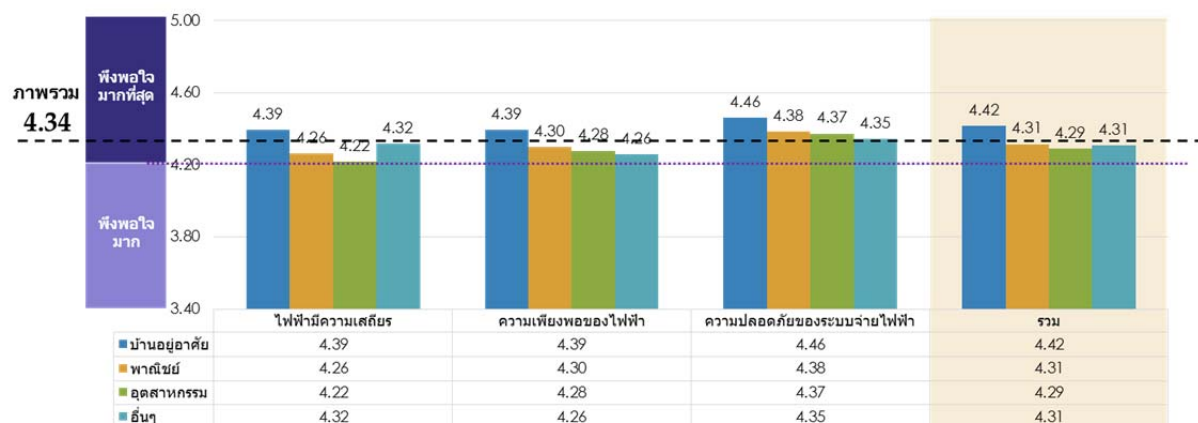


ภาพที่ 1 - 29: ความพึงพอใจด้านคุณภาพผลิตภัณฑ์

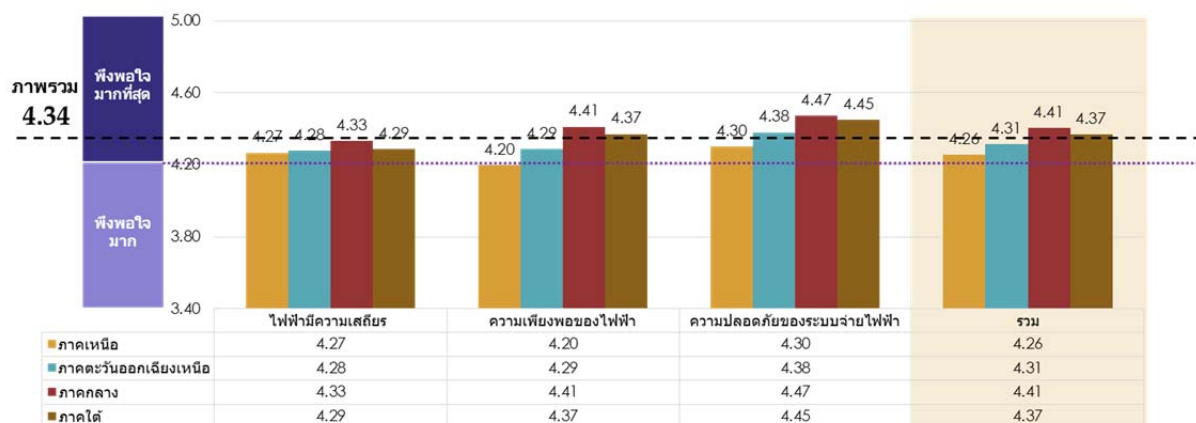




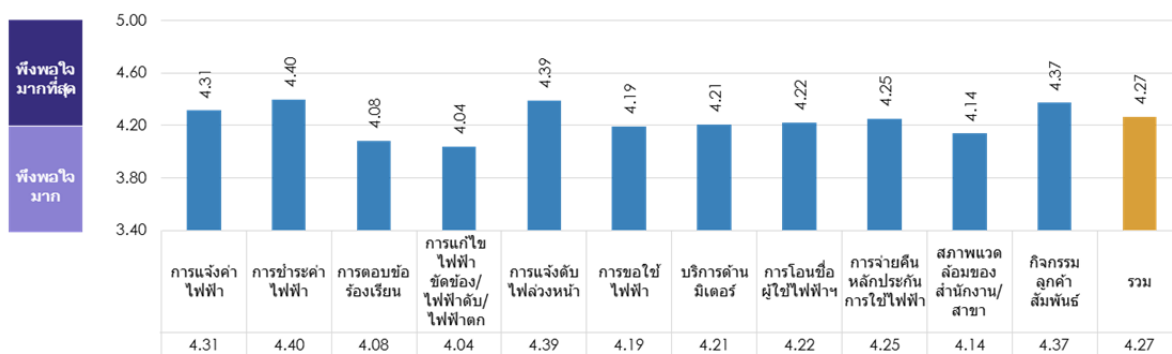
ภาพที่ 1 - 30: ความพึงพอใจด้านคุณภาพผลิตภัณฑ์จำแนกตามบริบทองค์กร



ภาพที่ 1 - 31: ความพึงพอใจด้านคุณภาพผลิตภัณฑ์จำแนกตามพื้นที่ให้บริการ

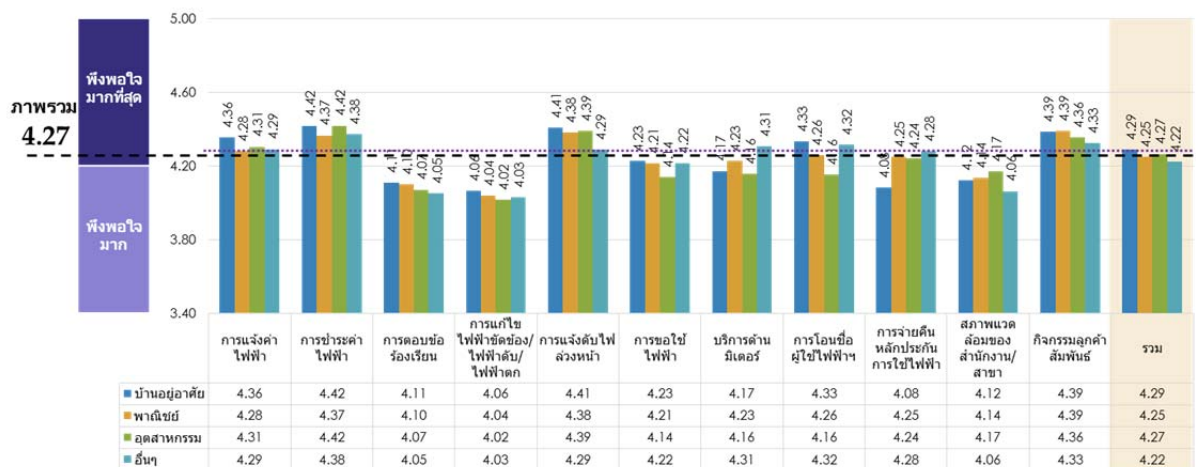


ภาพที่ 1 - 32: ความพึงพอใจด้านคุณภาพบริการ

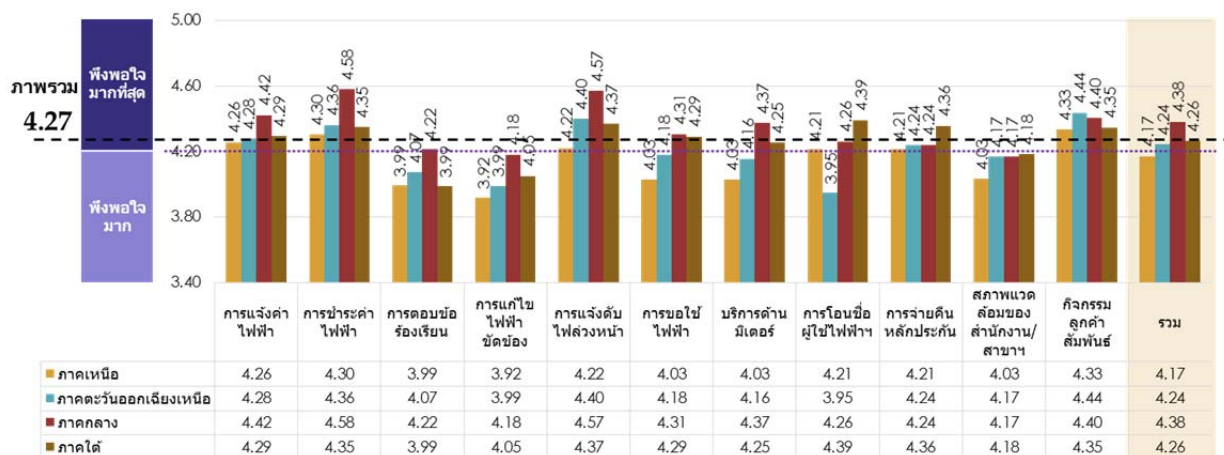




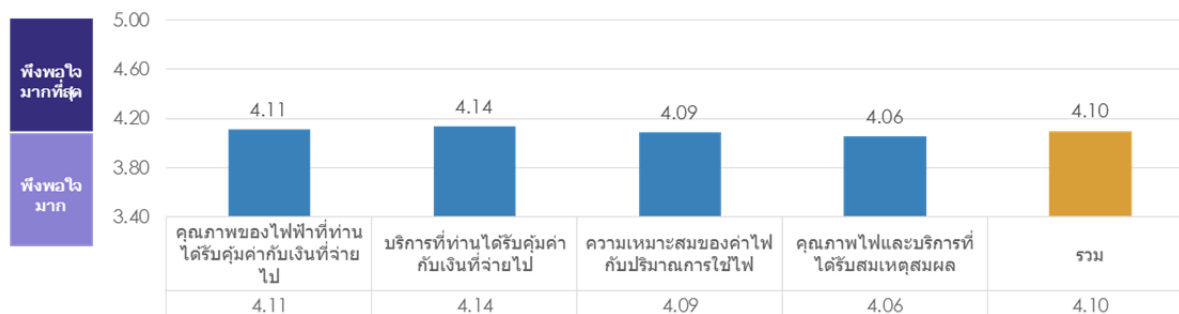
ภาพที่ 1 - 33: ความพึงพอใจด้านคุณภาพบริการจำแนกตามบริบทองค์กร



ภาพที่ 1 - 34: ความพึงพอใจด้านคุณภาพบริการจำแนกตามพื้นที่ให้บริการ

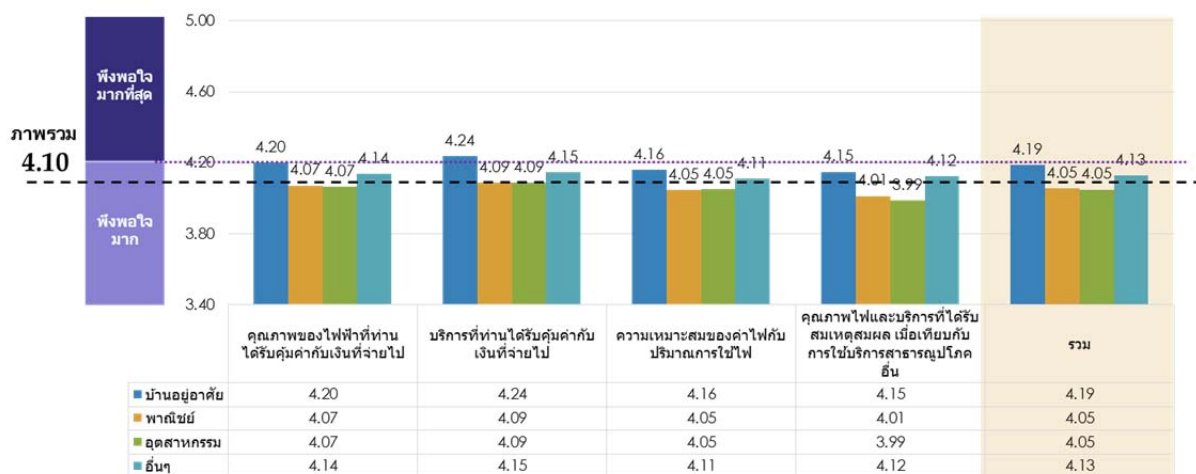


ภาพที่ 1 - 35: ความพึงพอใจด้านความคุ้มค่า/ราคา

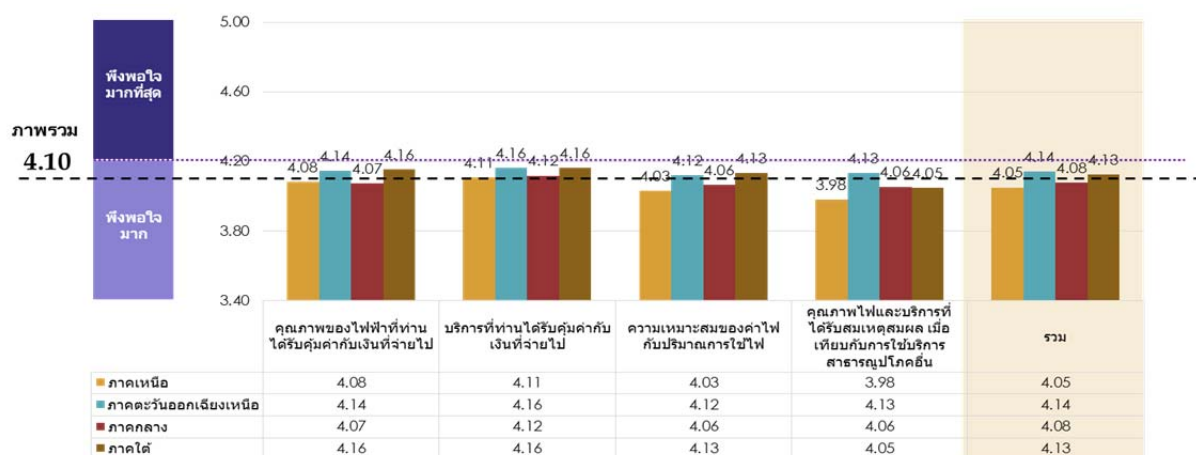




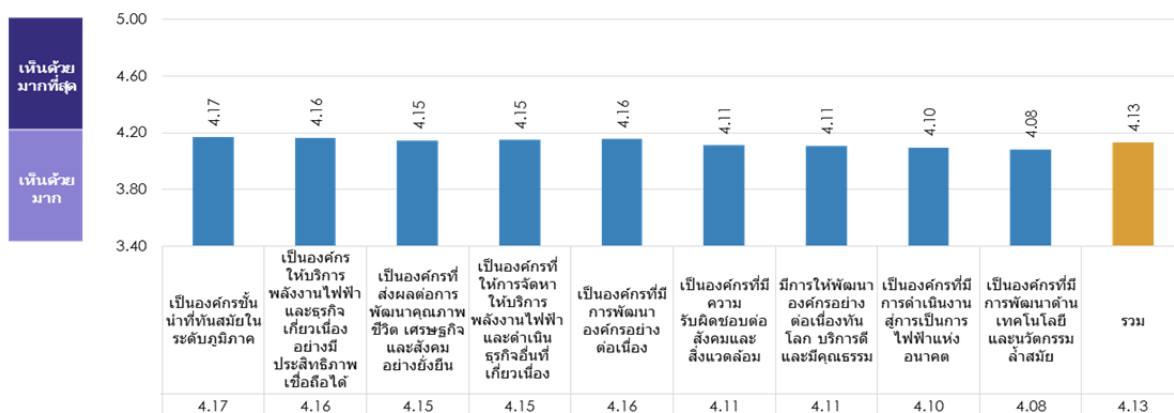
ภาพที่ 1 - 36: ความพึงพอใจด้านความคุ้มค่า/ราคาจำแนกตามบริบทองค์กร



ภาพที่ 1 - 37: ความพึงพอใจด้านความคุ้มค่า/ราคาจำแนกตามพื้นที่ให้บริการ

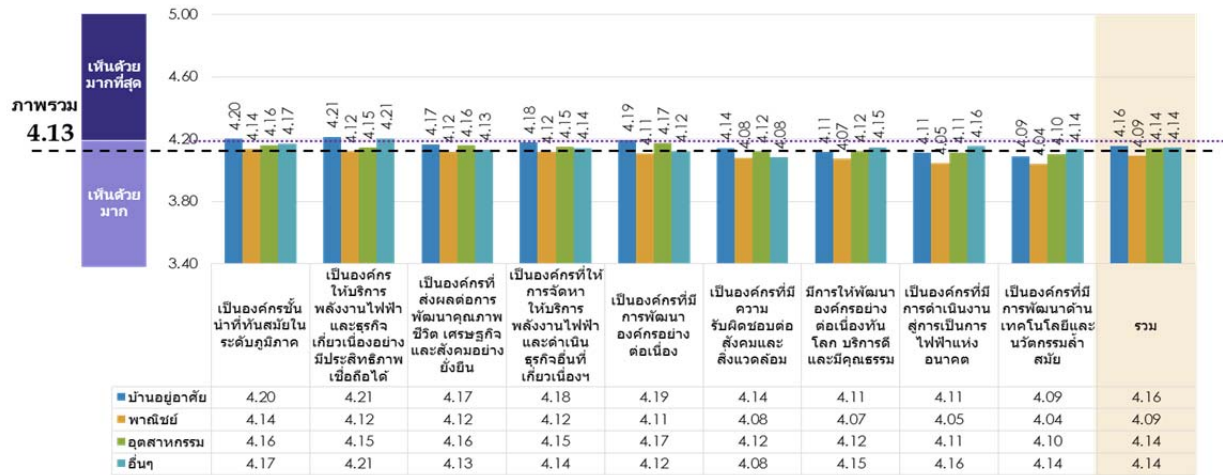


ภาพที่ 1 - 38: ความคิดเห็นด้านภาพลักษณ์องค์กร

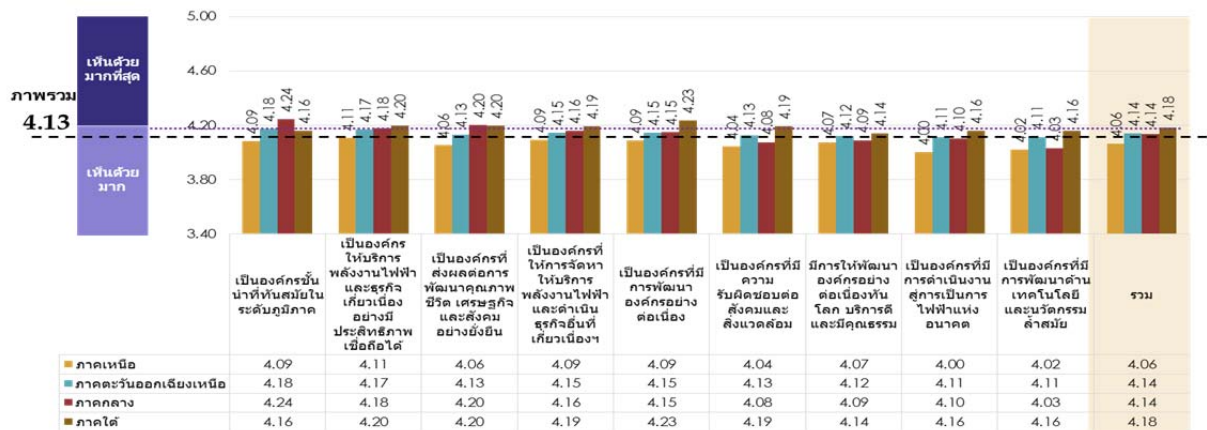




ภาพที่ 1 - 39: ความคิดเห็นด้านภาพลักษณ์องค์กรจำแนกตามบริบทองค์กร



ภาพที่ 1 - 40: ความคิดเห็นด้านภาพลักษณ์องค์กรจำแนกตามพื้นที่ให้บริการ



กลุ่มลูกค้ารายสำคัญ (Key Account) มีค่าเฉลี่ยความพึงพอใจในภาพรวมต่อ กฟภ. อยู่ที่ระดับคะแนน 4.3056 ขณะที่ลูกค้ามูลค่าสูง (High Value) มีค่าเฉลี่ยความพึงพอใจด้านคุณภาพไฟฟ้าของ กฟภ. อยู่ในระดับ 4.2906



ตารางที่ 1 - 9: ความพึงพอใจในภาพรวม กฟภ. ของกลุ่มลูกค้ารายสำคัญ (Key Account) และลูกค้ามูลค่าสูง (High Value)

ภาพรวม	Key Account		High Value	
	MEAN	S.D.	MEAN	S.D.
โดยรวมแล้วท่านมีความพึงพอใจในคุณภาพไฟฟ้าและบริการ	4.2769	0.5302	4.2381	0.5503
คุณภาพไฟฟ้าและบริการโดยรวมเป็นไปตามที่คาดหวัง	4.3077	0.5007	4.3022	0.5155
ทำหน้าที่ได้อย่างเหมาะสม ในฐานะที่เป็นรัฐวิสาหกิจ	4.3323	0.5095	4.3315	4.1596
รวม	4.3056	0.4584	4.2906	0.4668

สำหรับลูกค้าที่เข้าร่วมกิจกรรมลูกค้าสัมพันธ์ เมื่อจำแนกลูกค้าตามบริบทองค์กร พบว่า ลูกค้าที่เข้าร่วมกิจกรรมสัมพันธ์ในทุกกลุ่มลูกค้า จะมีค่าเฉลี่ยความพึงพอใจด้านคุณภาพไฟฟ้าและบริการของ กฟภ. มากกว่ากลุ่มลูกค้าทั้งหมด

กลุ่มลูกค้าที่สอดคล้องตามแนวทางที่ SEPA กำหนด	ลูกค้ากิจกรรมสัมพันธ์		ลูกค้าทั้งหมด	
	MEAN	S.D.	MEAN	S.D.
โดยรวมแล้วท่านมีความพึงพอใจด้านคุณภาพไฟฟ้าและบริการ				
บ้านอยู่อาศัย	4.3750	0.5371	4.3472	0.5381
พาณิชย์	4.3259	0.5187	4.2710	0.5446
อุตสาหกรรม	4.2629	0.5732	4.2605	0.5639
อื่นๆ	4.4444	0.5000	4.3200	0.5370
รวม	4.3115	0.5492	4.2948	0.5492



ข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุงการดำเนินงานของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค (กฟภ.)

ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงการดำเนินงานจากผลการสำรวจเพื่อการเรียนรู้เกี่ยวกับลูกค้าและตลาดประจำปี 2560 ได้นำ Importance-Satisfaction Matrix Analysis และ A-Kano Analysis เพื่อวิเคราะห์หาประเด็นที่สำคัญและความเร่งด่วนในการปรับปรุงประเด็นการดำเนินงาน โดยข้อเสนอแนะในการปรับปรุงการดำเนินงานจากผลการสำรวจเพื่อการเรียนรู้เกี่ยวกับลูกค้าและตลาด ประจำปี 2560 โดยการวิเคราะห์ตามมุมมองของ 7P (ส่วนประสมทางการตลาด : Marketing Mix) สามารถสรุปได้ดังนี้

ประเด็นที่ต้องปรับปรุง	ข้อเสนอแนะในการปรับปรุง
บุคลากร (People)	
การสื่อสารประชาสัมพันธ์จากพนักงานสู่ลูกค้า	- เจ้าหน้าที่ผู้ประสานงานด้านการขอใช้ไฟใหม่ ควรแจ้งประชาสัมพันธ์แนวทางการเตรียมความพร้อมของระบบไฟภายในบ้าน ก่อนนัดหมายการติดตั้งมิเตอร์ไฟฟ้า - ควรมีเจ้าหน้าที่ทำหน้าที่เป็น Admin ในการตอบปัญหาด้านการแก้ไขขัดข้อง / ไฟฟ้าดับ / ไฟฟ้าตก ผ่านช่องทาง Social Media และประชาสัมพันธ์ให้ลูกค้าทราบ โดยประชาสัมพันธ์ในเรื่องของสถานที่ที่เกิดปัญหา สาเหตุของการเกิดปัญหา และระยะเวลาในการแก้ไขปัญหา - พัฒนาช่องทางการสื่อสารทาง Line ที่เจ้าหน้าที่แต่ละพื้นที่ดำเนินการกับกลุ่มลูกค้า Key Account ให้มีประสิทธิภาพ และมีระบบการจัดการแบบรวมศูนย์ รวมถึงควรมีเจ้าหน้าที่ทำหน้าที่เป็น Admin อย่างเป็นระบบ เพื่อให้เกิดการสื่อสารอย่างต่อเนื่อง และทันต่อความต้องการของลูกค้า - ควรมีการประสานระหว่างเจ้าหน้าที่ Admin ในพื้นที่กับเจ้าหน้าที่ Call Center ในการตอบรับ/แจ้งข้อมูลให้ลูกค้าแบบอัตโนมัติ และพนักงานส่งงานแก้ไขกระแสไฟฟ้าขัดข้อง
พัฒนาศักยภาพบุคลากรให้พร้อมสำหรับการบริการทุกด้าน	- ควรมีการพัฒนาบุคลากรให้สามารถแก้ไขปัญหาได้ มีความรู้ทางด้าน Technical Skill และเรียนรู้งานจากบุคลากรที่มีความสามารถ และประสบการณ์สูง - เจ้าหน้าที่ของ กฟภ. ที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการในการให้บริการลูกค้า ควรได้รับข้อเสนอแนะในการพัฒนาศักยภาพลูกค้ามากขึ้น - กฟภ. ควรกำหนดและประเมิน Competency ของแต่ละตำแหน่งที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการให้บริการลูกค้า และมีการพัฒนาศักยภาพของแต่ละบุคคลให้เหมาะสม ซึ่งจะนำไปสู่การฝึกอบรมและประเมินผล ชีตความสามารถของแต่ละบุคคลอย่างเป็นรูปธรรม



ประเด็นที่ต้องปรับปรุง	ข้อเสนอแนะในการปรับปรุง
	- พนักงานใหม่ขององค์กร และเจ้าหน้าที่ระดับปฏิบัติการ (Outsource) จำเป็นต้องได้รับการอบรมการปฏิบัติงานตามคู่มือการปฏิบัติงาน และคู่มือการให้บริการลูกค้า เพื่อให้พนักงานตระหนักถึงค่านิยมขององค์กร และสิ่งที่ควรปฏิบัติในการให้บริการแก่ลูกค้า - เจ้าหน้าที่บริการลูกค้า ควรได้รับการพัฒนาด้าน Service Mind ที่ดีอยู่แล้ว ให้ดียิ่งขึ้น โดยให้เกิดความกระตือรือร้นในการให้บริการ คอยสอบถาม และเต็มใจในการให้ความช่วยเหลือเพื่อให้ลูกค้าประเทพอุตสาหกรรมรู้สึกว่าเป็นที่ใส่ใจ และสามารถดำเนินการให้แล้วเสร็จได้ทันต่อระยะเวลา - เจ้าหน้าที่ภาคสนามควรดำเนินการตามมาตรฐานที่ได้กำหนดไว้ให้เกิดความปลอดภัยทั้งต่อลูกค้า และตัวของพนักงาน
ด้านกระบวนการ (Process)	
ทบทวนกระบวนการให้บริการ	- พัฒนาระบบบริหารจัดการคิว และการให้บริการลูกค้าที่ดีอยู่แล้วให้ดียิ่งขึ้น ทั้งการจัดการลำดับคิว การประมาณการระยะเวลาของการรอรับคิว และแจ้งให้ทางลูกค้าทราบ - ติดตามระบบกระบวนการทำงาน เพื่อปรับปรุงและพัฒนาการให้บริการ - การกำหนดบทบาทการดำเนินงานของพนักงานในแต่ละตำแหน่งให้มีความชัดเจนระหว่างพนักงานวิศวกรรมและการตลาด (EO) และเจ้าหน้าที่ Call Center โดยแยกบทบาทระหว่างพนักงาน Operation และพนักงานที่ตอบคำถามให้กับลูกค้า โดยกรณีที่มีการสอบถามเรื่องปัญหากระแสไฟฟ้าขัดข้อง ให้รวมศูนย์การตอบคำถามให้กับลูกค้าที่ Call Center หรือการตอบรับ/แจ้งข้อมูลให้ลูกค้าแบบอัตโนมัติ ขณะที่พนักงานวิศวกรรมและการตลาด (EO) มีหน้าที่นำส่งสาเหตุแนวทางแก้ไขปัญหาลงในระบบ e-Response พร้อมส่งการและลงภาคสนามในการแก้ไขไฟฟ้าที่ขัดข้อง เพื่อให้มีการจ่ายคืนไฟที่รวดเร็วขึ้น - เพิ่มกระบวนการคัดกรองปัญหา รวมถึงการจัดกลุ่มปัญหาที่เกิดขึ้น พร้อมแนวทางแก้ไขที่เป็นมาตรฐาน เพื่อให้ทุกปัญหาหรือข้อร้องเรียนได้รับการแก้ไขที่รวดเร็ว - เพิ่มเติมกระบวนการด้วยการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีเข้ามามีส่วนเกี่ยวข้อง เช่น การถ่ายรูปพื้นที่ขอติดตั้งมิเตอร์ไฟฟ้าให้แก่พนักงาน เพื่อลดระยะเวลาและกระบวนการ เป็นต้น



ประเด็นที่ต้องปรับปรุง	ข้อเสนอแนะในการปรับปรุง
ด้านผลิตภัณฑ์ (Product)	
พัฒนาคุณภาพของไฟฟ้า	- ควรมีการกำหนดแผนการพัฒนาและดำเนินการในระยะยาว โดยบูรณาการระหว่างการเติบโตของจำนวนผู้ใช้ไฟฟ้ารายใหญ่ กับแผนการดำเนินงานที่สำคัญของประเทศ - ดำเนินงานต่อเนื่องสำหรับแผนงาน Big Patrolling and Cleansing for Strong Grid รวมถึงจัดทำแผนงานในการตรวจสอบและบำรุงรักษามิเตอร์ หม้อแปลง และอุปกรณ์หลักที่สำคัญในระบบไฟฟ้า - กำหนดระยะเวลาของการจัดซื้ออุปกรณ์ใหม่ ตามอายุของการใช้งานของอุปกรณ์นั้นๆ รวมถึงการกำหนดแผนของการซ่อมบำรุงอุปกรณ์
ด้านราคา (Price)	
ความคุ้มค่า /ราคา	ความคุ้มค่าต่อราคาในมุมมองของลูกค้า อาจมองถึงความคุ้มค่าด้านราคาที่มีความสัมพันธ์โดยตรงกับการปรับปรุงคุณภาพระบบจำหน่ายไฟฟ้า รวมถึงการปรับปรุงกระบวนการให้บริการลูกค้าทั้งภาคสนาม และการให้บริการลูกค้าเมื่อเกิดข้อร้องเรียนหรือกระแสไฟฟ้าขัดข้อง
ด้านช่องทาง (Place)	
การปรับปรุงช่องทางการให้บริการ และสนับสนุนลูกค้า	- เพิ่มศักยภาพของช่องทางการสื่อสารต่าง ๆ ที่ กฟภ. มีอยู่ให้ดียิ่งขึ้นอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะช่องทาง PEA Smart Plus ที่เป็นช่องทางอำนวยความสะดวกแก่ลูกค้าได้หลากหลายบริการ - ปรับปรุงช่องทางการแจ้งปัญหา หรือข้อร้องเรียนให้มีความสะดวก และง่ายในการติดต่อในทุกช่องทาง นอกจากนี้ ควรพัฒนากระบวนการคัดกรองปัญหา พร้อมพัฒนาแนวทางการแก้ไขที่เป็นมาตรฐาน จำแนกตามกลุ่มของปัญหา เพื่อให้ทุกปัญหาหรือข้อร้องเรียนได้รับการแก้ไขที่รวดเร็ว และพนักงานสามารถแก้ไขปัญหากับลูกค้าได้อย่างตรงจุด - พัฒนาช่องทางการให้บริการลูกค้าผ่าน Online Service รวมถึงการเพิ่มช่องทางการสื่อสารอื่นๆ เพิ่มเติม เพื่อความรวดเร็วและมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น เช่น กลุ่ม Line ในการแก้ไขไฟฟ้าขัดข้องในแต่ละพื้นที่ได้จัดทำ โดยสื่อสารแบบมีมาตรฐานเหมือนกันทุกพื้นที่ ได้แก่ การแจ้งสถานที่ที่เกิดปัญหา การแจ้งสาเหตุของปัญหา การแจ้งระยะเวลาของการแก้ไขปัญหา เป็นต้น



ประเด็นที่ต้องปรับปรุง

ข้อเสนอแนะในการปรับปรุง

- ควรมีการกำหนดกระบวนการติดตามการให้บริการ (Follow Up Process) โดยใช้เจ้าหน้าที่ที่ไม่มีส่วนเกี่ยวข้องกับกระบวนการนั้น ๆ เช่น เจ้าหน้าที่ Call Center เพื่อสอบถามกระบวนการแก้ไขที่ลูกค้าได้รับ และนำมาสู่กระบวนการสร้างความพึงพอใจสูงสุด และรักษาความสัมพันธ์กับลูกค้าได้ดียิ่งขึ้น

ด้านส่งเสริมการตลาด (Promotion)

- การบริหารลูกค้าสัมพันธ์
 - เพิ่มเติมนการสื่อสารผ่านกิจกรรมทางการตลาด ผ่านช่องทางการสื่อสาร Social Media เช่น พัฒนาจาก PEA Line Official ที่มีการสื่อสารกิจกรรมทางการตลาดกับลูกค้า
 - ควรมีการนำความต้องการของลูกค้า มาออกแบบ Promotion ให้กับลูกค้าอย่างเหมาะสม และสอดคล้องกับความต้องการของลูกค้าอย่างแท้จริง อาจมีการให้บริการเสริม เช่น การบำรุงรักษาระบบไฟฟ้า และ/หรือให้คำปรึกษาเพื่อการใช้ไฟอย่างประหยัด เป็นต้น
 - พนักงานที่ดูแลกลุ่มลูกค้ารายใหญ่ จะต้องมีการกำหนดแนวทางการเยี่ยมเยียนลูกค้าที่เป็นระบบ มีการเก็บข้อมูลความต้องการและความคาดหวังต่อผลิตภัณฑ์และบริการอย่างสม่ำเสมอ การนำข้อมูลดังกล่าวมาออกแบบ Promotion หรือสิทธิพิเศษ เพื่อรักษาความสัมพันธ์กับลูกค้าดังกล่าวในระยะยาว เช่น การบำรุงรักษาระบบไฟฟ้า และ/หรือ ให้คำปรึกษาเพื่อการใช้ไฟอย่างประหยัด รวมถึงขยายผลในการให้ธุรกิจเสริมในอนาคต

ด้านสภาพแวดล้อมกายภาพ (Physical Environment)

- การให้บริการหน้าเคาน์เตอร์บริการ และสิ่งอำนวยความสะดวกในการให้บริการ
 - จากผลการสำรวจ พบว่า ระดับความพึงพอใจต่อด้านสิ่งอำนวยความสะดวกของสำนักงานให้บริการอยู่ในระดับที่พึงพอใจมาก ซึ่งจากความพึงพอใจดังกล่าว จึงควรรักษามาตรฐานให้คงอยู่อย่างต่อเนื่อง
 - ควรขยายผลการดำเนินงานลงสู่สำนักงานให้บริการในระดับย่อย เช่น การไฟฟ้าสาขา การไฟฟ้าสาขาย่อย เพื่อสร้างมาตรฐานของสำนักงานให้บริการในแต่ละพื้นที่ให้เป็นมาตรฐานเดียวกัน



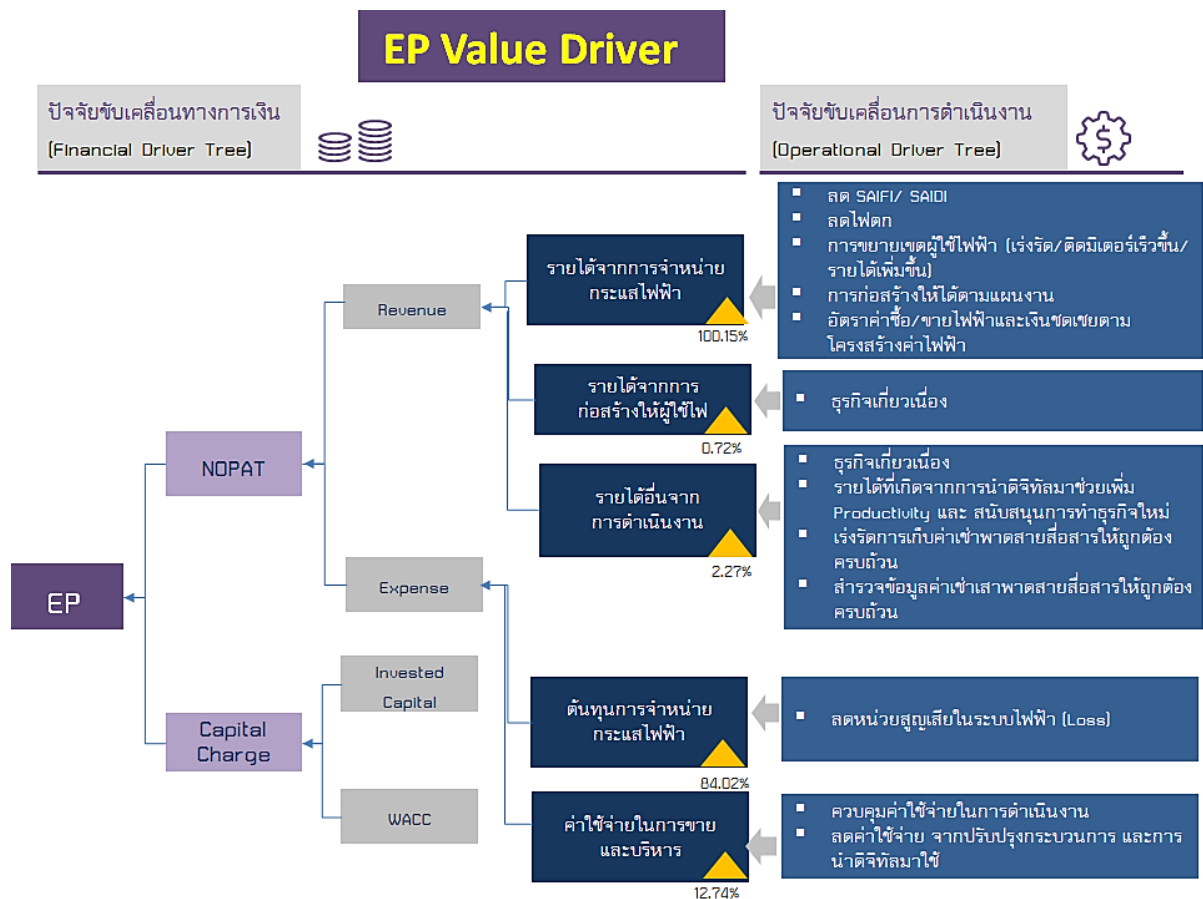
1.4 การวิเคราะห์ปัจจัยขับเคลื่อนมูลค่าเชิงลึกของรัฐวิสาหกิจ (Value Driver)

การวิเคราะห์ปัจจัยขับเคลื่อนมูลค่าเป็นพื้นฐานสำคัญของการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ โดยช่วยให้ผู้บริหารสามารถกำหนดปัจจัยขับเคลื่อนที่สำคัญต่อยุทธศาสตร์ ซึ่งการวิเคราะห์ Sensitivity ของปัจจัยขับเคลื่อนค่า EP จะทำให้ผู้บริหารสามารถวิเคราะห์ได้ถึงการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยขับเคลื่อน ที่มีผลกระทบต่อการสร้างมูลค่าเพิ่มระดับองค์กร เพื่อใช้ในการจัดลำดับความสำคัญของปัจจัยขับเคลื่อนดังกล่าว โดย กฟภ. ได้ดำเนินการวิเคราะห์ปัจจัยขับเคลื่อนมูลค่าใน 3 ขั้นตอนหลัก ได้แก่

1.4.1 การจัดทำ EP Driver Model

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

ภาพที่ 1 - 41: ปัจจัยขับเคลื่อนค่า EP





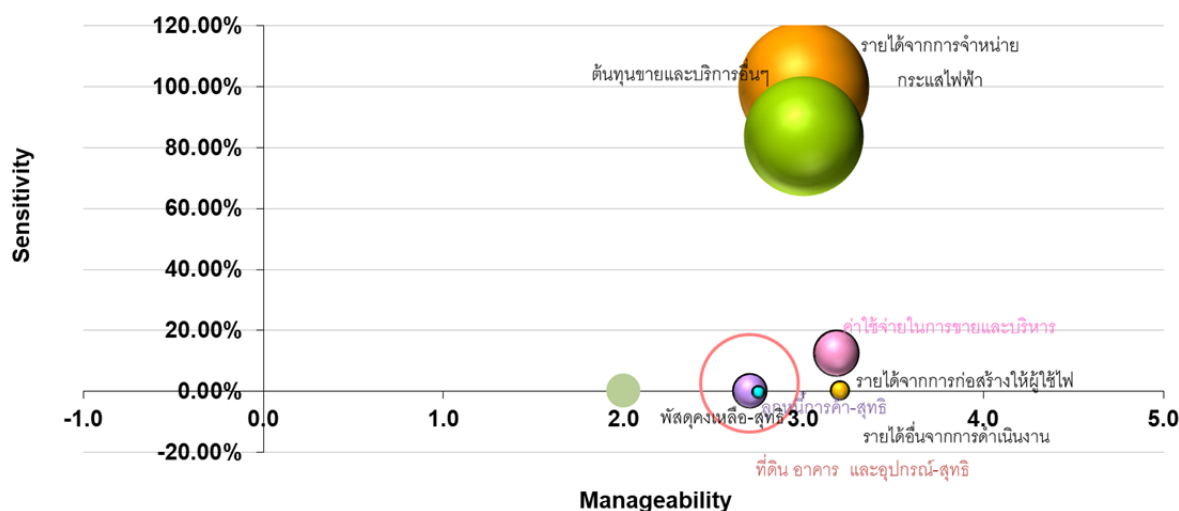
1.4.2 การทดสอบ Sensitivity ของ Value Driver และทดสอบความควบคุมได้ (Manageability)

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

ภาพที่ 1 - 42: การวิเคราะห์เพื่อเปรียบเทียบปัจจัยขับเคลื่อนที่สำคัญขององค์กร

ลำดับที่	ปัจจัยขับเคลื่อนทางการเงิน	ล้านบาท	Size	Sensitivity (%)	Manageability Score
1	รายได้จากการจำหน่ายกระแสไฟฟ้า	448,270.19	448,270	100.15%	3.0
2	รายได้จากการก่อสร้างให้ผู้ใช้ไฟ	3,206.03	3,206	0.72%	3.2
3	รายได้จากการดำเนินงาน	10,141.52	10,142	2.27%	3.2
4	ต้นทุนการจำหน่ายกระแสไฟฟ้า	376,064.82	376,065	84.02%	3.0
5	ต้นทุนการก่อสร้างให้ผู้ใช้ไฟ	0.00	0	0.00%	2.7
6	ค่าใช้จ่ายในการขายและบริหาร	57,033.47	57,033	12.74%	3.2
7	ลูกหนี้การค้า-สุทธิ	32,912.02	32,912	0.35%	2.7
8	พัสดุดังเหลือ-สุทธิ	4,781.19	4,781	0.05%	2.7
9	สินทรัพย์หมุนเวียนอื่น	17,047.16	17,047	0.18%	2.0
10	ที่ดิน อาคาร และอุปกรณ์-สุทธิ	253,294.97	253,295	2.69%	2.7
11	งานระหว่างทำการก่อสร้าง	31,016.81	31,017	0.33%	2.0
12	เงินฝากสถาบันการเงินที่มีข้อจำกัดการใช้	0.00	0	0.00%	2.7

EP Driver Matrix



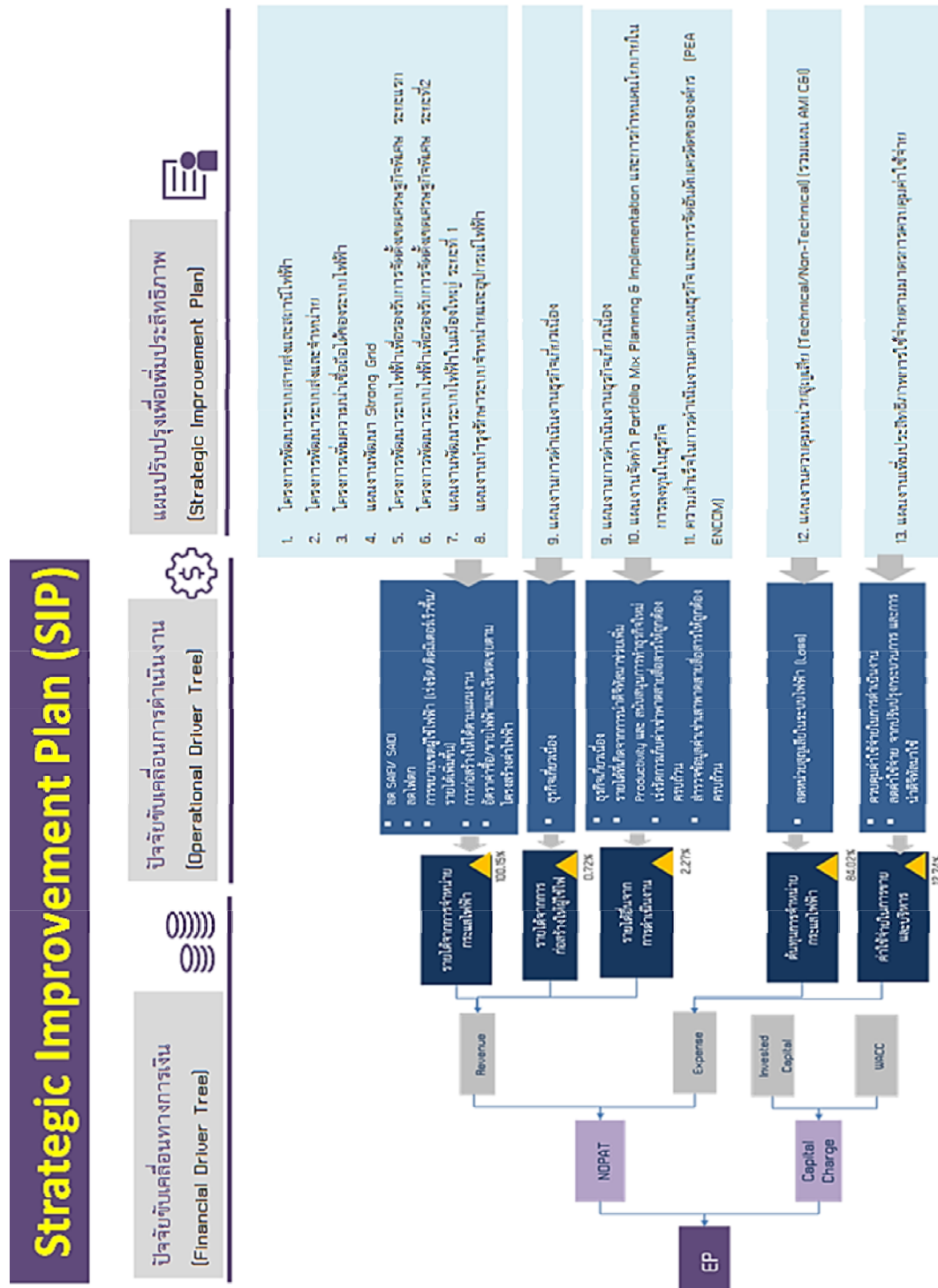
1.4.3 การจัดทำ Strategic Improvement Plan ระดับองค์กร

กฟผ. มีการวิเคราะห์ปัจจัยขับเคลื่อนมูลค่าเชิงลึก (Value Driver) เพื่อจัดลำดับความสำคัญของปัจจัยขับเคลื่อนดังกล่าว การวิเคราะห์ปัจจัยขับเคลื่อนมูลค่าเป็นองค์ประกอบที่สำคัญของการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ โดยช่วยให้ผู้บริหารสามารถกำหนดปัจจัยขับเคลื่อนที่สำคัญต่อยุทธศาสตร์ รวมถึงการวิเคราะห์ Sensitivity ของปัจจัยขับเคลื่อนค่า EP ที่สำคัญยังทำให้ทราบว่าปัจจัยขับเคลื่อนใดเมื่อเปลี่ยนแปลงจะมี



ผลกระทบต่อการสร้างมูลค่าเพิ่มขององค์กรได้มากน้อยอย่างไร เพื่อใช้ในการจัดลำดับความสำคัญของปัจจัยขับเคลื่อนมูลค่า โดยวิธีการจัดลำดับความสำคัญของปัจจัยขับเคลื่อนมูลค่า อาจมีวิธีการกำหนดทั้ง 2 มุมมอง ได้แก่ Value Driver ที่มีผลกระทบอย่างสูงต่อมูลค่าเพิ่มขององค์กร และ Value Driver ที่สามารถบริหารจัดการได้

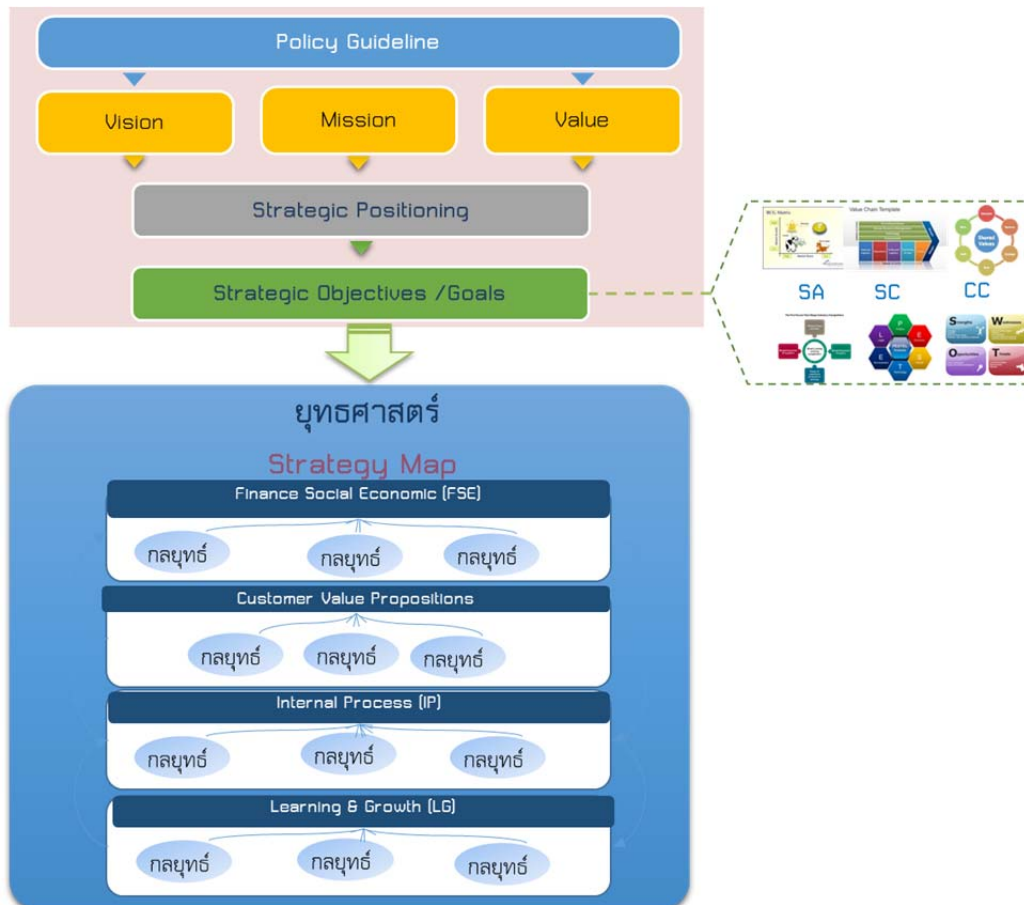
ภาพที่ 1 - 43: ปัจจัยขับเคลื่อนมูลค่า EP และ Strategic Improvement Plan ระดับองค์กร



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



ธุรกิจหลัก

- การบูรณาการทิศทางขององค์กร กับแผนพัฒนาที่สำคัญของประเทศ เช่น ระบบ Smart Grid และแผนปฏิรูปประเทศ เป็นต้น
- ให้ความสำคัญกับการร่วมลงทุนของภาคเอกชน ในการพัฒนาระบบ Smart Grid เพื่อให้เกิดการสร้าง Ecosystem ในการพัฒนาและลงทุนสู่ระดับ Efficient Scale



ธุรกิจเกี่ยวเนื่อง

- ทิศทางของธุรกิจเกี่ยวเนื่อง ควรมีการศึกษาเพิ่มเติมถึงแนวโน้มของแต่ละธุรกิจ ความเร่งด่วน ความพร้อมของทรัพยากร และการใช้ความสามารถพิเศษขององค์กร รวมถึงการร่วมลงทุนกับพันธมิตรเพื่อสนองต่อโอกาสทางธุรกิจดังกล่าว
- การกำหนดบทบาทของ PEA ENCOM ให้มีความชัดเจน และชัดเจน รวมถึงเป็นกลไกในการสนับสนุนการดำเนินงานของ กฟภ. อย่างมีประสิทธิภาพ และก้าวไปสู่ธุรกิจต่างประเทศ



บริหารจัดการองค์กร

- ความพร้อมของบุคลากร ทั้ง Mind-set มุมมองการทำงานในรูปแบบธุรกิจเชิงรุก และการเตรียมความพร้อมของศักยภาพในการดำเนินงานเพื่อรองรับการแข่งขัน รวมถึงโอกาสทางธุรกิจ
- การกำหนดโครงสร้างองค์กรและบทบาทของหน่วยงานเกี่ยวข้องทั้งในส่วน of กฟภ. และบริษัทในเครือที่รองรับต่อการบรรลุวิสัยทัศน์



- ควรให้ความสำคัญกับการพัฒนานวัตกรรม เพื่อใช้กับทุกกระบวนการทำงาน รวมถึงการต่อยอดงานวิจัยเพื่อไปใช้ประโยชน์ในเชิงโอกาสทางธุรกิจอื่น โดยคำนึงถึงความเป็นไปได้ในเชิงธุรกิจอย่างแท้จริง
- การแสดงความสอดคล้อง และการกำหนดเป้าหมายที่เป็นรูปธรรมของนโยบาย PEA 4.0 เพื่อนำไปกำหนดกลยุทธ์ขององค์กร

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 จวบจนเมื่อสิ้นอายุการใช้งานจึงนำออกจากระบบ

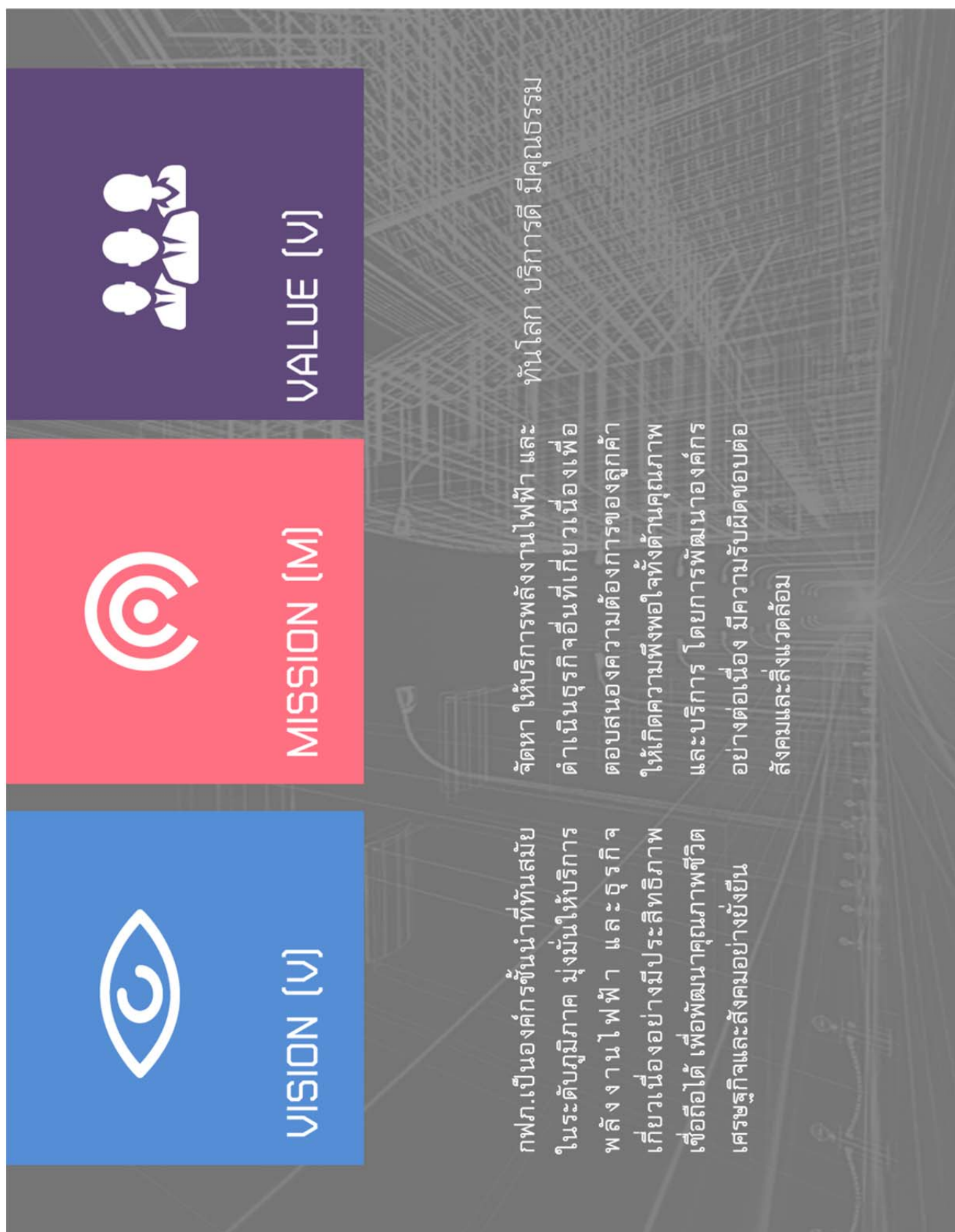


“ก้าวสู่ PEA 4.0”



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) เพื่อนำมาใช้งานภายในองค์กรอย่างแพร่หลายทั่วทั้งองค์กร ทดแทนหรือลดการจัดหาจากภายนอก ลดค่าใช้จ่ายในการจัดหา ยกระดับมาตรฐานของอุปกรณ์ให้มีอายุการใช้งานนาน 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) ซึ่งไม่ต้องพึ่งองค์ความรู้ที่ซับซ้อนมากนัก จากนั้นเมื่อบุคลากรมีความพร้อมและมีศักยภาพสูงขึ้น จึงมีความสามารถดำเนินการออกแบบด้านวิศวกรรมและก่อสร้างเองได้ในรูปแบบของ EPC (Engineering, Procurement, and Construction) และสุดท้ายจึงมีการลงทุนเพื่อเป็นเจ้าของโครงการหรือหุ้นส่วนโครงการ โดยบริษัท PEA ENCOM International Ltd. จะเป็นผู้ดำเนินการในการลงทุนดังกล่าว
- สำหรับการทำธุรกิจการให้บริการของ กฟภ. จากที่ในอดีตมุ่งแต่การจำหน่ายไฟฟ้าให้แก่ลูกค้า ปัจจุบันมีการให้บริการธุรกิจเสริมเพิ่มเติมอย่างไรก็ดีในยุค **PEA 4.0** กฟภ. จะต้องสร้างธุรกิจใหม่รองรับการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว (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 ความสามารถพิเศษ (Core Competency)

Core Competency (CC)



ความสามารถพิเศษในปัจจุบัน

- บริหารจัดการ และบริการระบบจำหน่ายพลังงานไฟฟ้าที่มีความครอบคลุม มีประสิทธิภาพ มั่นคงปลอดภัย เชื่อถือได้
- การให้บริการระบบไฟฟ้าที่ครบวงจรอย่างมีมาตรฐานและความน่าเชื่อถือ

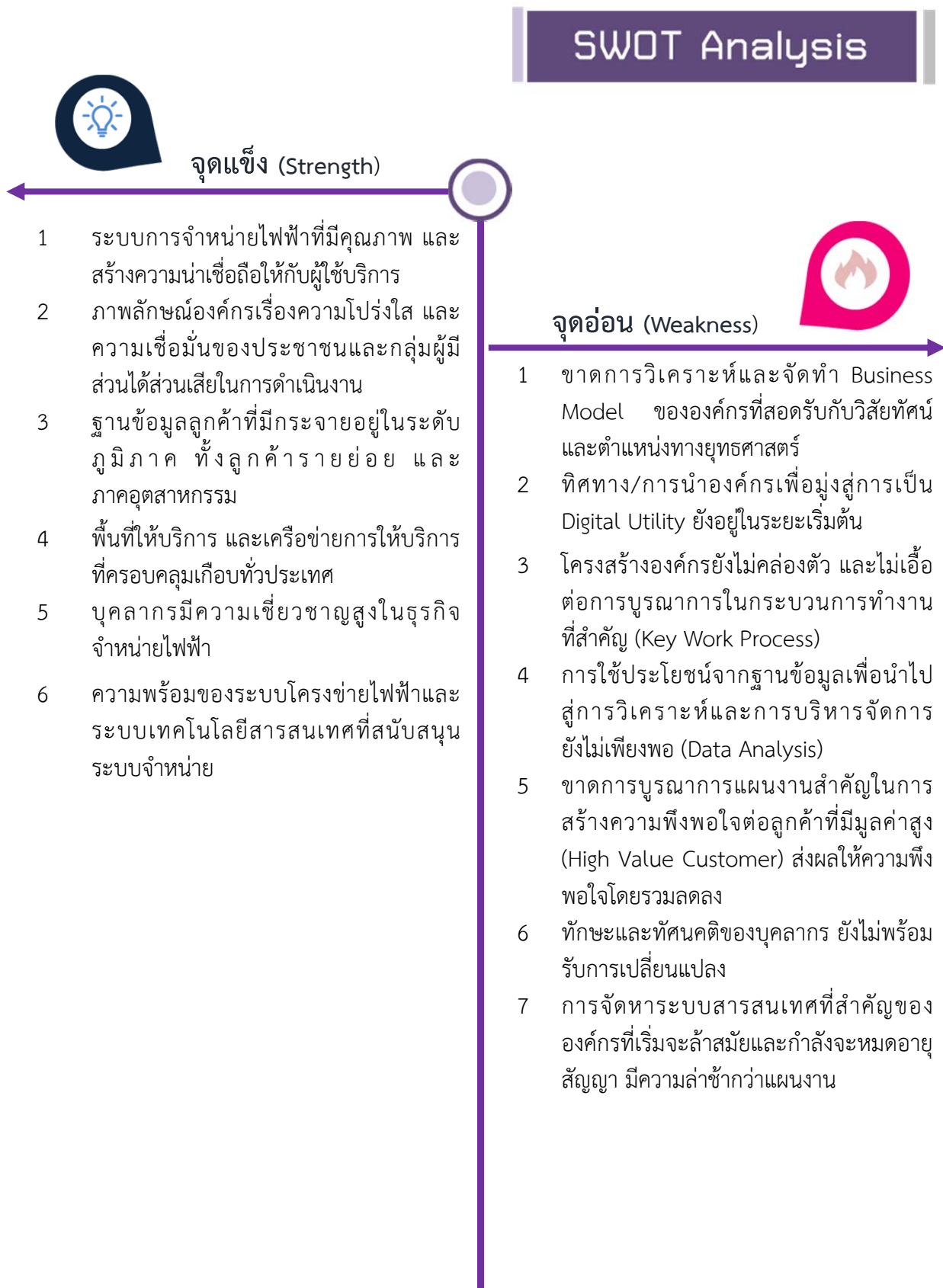


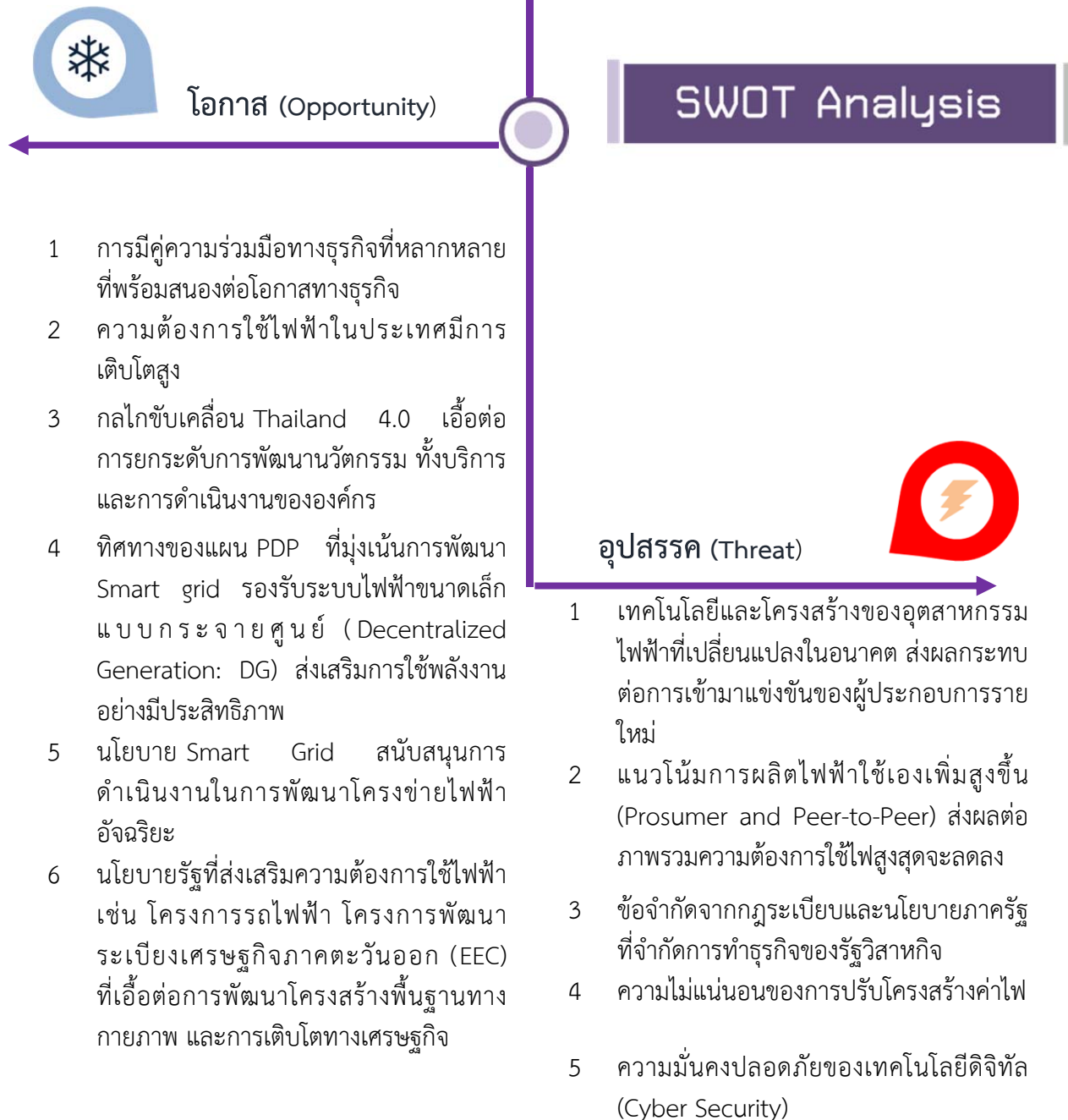
ความสามารถพิเศษที่จำเป็นในอนาคต

ความสามารถในการดำเนินงาน และทักษะของบุคลากรเพื่อรองรับการขยายตัวของธุรกิจที่เกี่ยวข้องในอนาคต



2.6 การวิเคราะห์ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค (SWOT Analysis)







2.7 ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ และความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์

2.7.1 ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Challenge)

1) การบริหารฐานข้อมูล และนำข้อมูลไปใช้บริหารจัดการให้เกิดประสิทธิภาพ

ปัจจุบันประเทศไทยอยู่ในยุคดิจิทัล การติดต่อสื่อสาร เทคโนโลยีสารสนเทศ มีความจำเป็นต่อการดำรงชีวิต ซึ่งในอนาคตตลาดธุรกิจทางด้านไอทีจะมีการขยายตัวเพิ่มมากขึ้น จากการวิเคราะห์จุดแข็งของ กฟภ. ที่มีฐานลูกค้าอยู่จำนวนมาก ส่งผลให้เกิดโอกาสในการวิเคราะห์ข้อมูลดังกล่าวเพื่อเชื่อมโยงไปหาโอกาสทางธุรกิจอื่น ดังนั้น แนวโน้มของการใช้ Big Data เพื่อนำไปสู่ Data Analytic จึงถือเป็นโอกาสทางธุรกิจหนึ่งที่มีการใช้ประโยชน์จากระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อใช้ในการวิเคราะห์ฐานข้อมูลในการบริหารจัดการ โดยเฉพาะยุทธศาสตร์องค์กรที่มุ่งเน้นธุรกิจเกี่ยวเนื่อง การวิเคราะห์ข้อมูลลูกค้าจะสามารถคาดการณ์แนวโน้มการเติบโตของการขยายตัวของธุรกิจแต่ละประเภท ค้นหาความต้องการของลูกค้า และข้อมูลอื่นๆที่เป็นประโยชน์ต่อธุรกิจ ผลการวิเคราะห์ข้อมูลนี้สามารถนำไปสู่การทำแผนการตลาดที่มีประสิทธิภาพ โอกาสในการสร้างผลกำไร การให้บริการที่ดีมากขึ้นแก่ลูกค้า การปรับปรุงการทำงานให้เกิดประสิทธิภาพ ความได้เปรียบเหนือคู่แข่งในการแข่งขันทางการตลาด และผลประโยชน์ทางธุรกิจด้านอื่นๆ

2) การวางแผนการบริหารพันธมิตรทางธุรกิจเพื่อนำไปใช้ประโยชน์กับองค์กร

จากการที่ กฟภ. ต้องปรับรูปแบบธุรกิจมาสู่ธุรกิจเกี่ยวเนื่อง นอกเหนือจากการจำหน่ายไฟฟ้านั้น ในบางธุรกิจ ความเหมาะสมในการดำเนินการอาจไม่ได้ดำเนินการโดย กฟภ. เพียงฝ่ายเดียว หากแต่สามารถใช้ประโยชน์หรือความร่วมมือจากพันธมิตรทางธุรกิจ (Strategic Alliance) เพื่อร่วมกันดำเนินงานลงทุนในธุรกิจใหม่ โดยเป็นความร่วมมือระหว่างธุรกิจในการรวมทรัพยากรและความสามารถบางอย่างในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน ซึ่ง ณ ปัจจุบัน จากการที่ กฟภ. เป็นองค์กรที่มีภาพลักษณ์ที่ดี มีความโปร่งใสในการดำเนินงาน และเป็นองค์กรที่ดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ ส่งผลทำให้มีพันธมิตรทางธุรกิจสนใจในการร่วมลงทุนหรือร่วมดำเนินการเพื่อเสริมสร้างความสามารถในการแข่งขัน และเพิ่มความสามารถในการตอบสนองความต้องการของลูกค้า ดังนั้น ถือเป็นความได้เปรียบขององค์กรในการที่มีพันธมิตรทางธุรกิจเพื่อเอื้อประโยชน์ในการวิเคราะห์ธุรกิจเกี่ยวเนื่อง หรือใช้ประโยชน์เพื่อเพิ่มศักยภาพขององค์กร ไม่ว่าจะเป็นการเสริมความเชี่ยวชาญของบุคลากรในองค์กร ให้มีความเชี่ยวชาญยิ่งขึ้น การลดต้นทุนในการทำธุรกิจ การเพิ่มโอกาสและความสามารถในการแข่งขันเชิงธุรกิจ และเพิ่มช่องทางการเข้าถึงลูกค้า เป็นต้น ซึ่งนับเป็นความท้าทายในการค้นหาพันธมิตรทางธุรกิจที่เหมาะสม กำหนดนโยบายการลงทุน กำหนดรูปแบบความร่วมมือ การแบ่งจัดสมดุลทั้งผลประโยชน์ทางการเงินและมิใช่การเงินที่จะได้รับร่วมกัน เพื่อบริหารทรัพยากรและความสามารถขององค์กรร่วมกับพันธมิตรทางธุรกิจเพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน

3) การบริหารจัดการนวัตกรรมเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กร

จากโครงสร้างของอุตสาหกรรมไฟฟ้าที่เปลี่ยนแปลงไป ส่งผลให้องค์กรต้องวิเคราะห์ถึงศักยภาพทางธุรกิจทั้งการรักษาฐานลูกค้าเดิม และพัฒนาองค์ความรู้สู่ธุรกิจเกี่ยวเนื่อง ซึ่งการส่งเสริมนวัตกรรมเป็นการใช้ความรู้ ทักษะการบริหารจัดการ รวมทั้ง



ประสบการณ์ของบุคลากรในองค์กรเพื่อการคิดค้น การประดิษฐ์ การพัฒนา ารผลิตสินค้า การบริการ กระบวนการผลิต และการจัดการองค์กรในรูปแบบใหม่ ดังนั้นการพัฒนา นวัตกรรมอย่างมีประสิทธิภาพและทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว ทั้งในส่วนของนวัตกรรม ผลิตภัณฑ์ (Product Innovation) และนวัตกรรมกระบวนการ (Process Innovation) นั้น จะช่วยขับเคลื่อนให้องค์กรก้าวไปสู่องค์กรที่มุ่งฐานความรู้ (knowledge-based Organization) และเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันระดับโลกได้อย่างยั่งยืน ซึ่งในปัจจุบัน การส่งเสริม นวัตกรรมของ กฟภ. อยู่ในระหว่างดำเนินการผลักดันผลงานวิจัยเพื่อนำไปใช้ประโยชน์ในเชิง พาณิชย์ ซึ่งสอดคล้องกับแนวทางการวิเคราะห์ธุรกิจเกี่ยวเนื่องขององค์กร รวมถึงประเด็น สำคัญคือนวัตกรรมเชิงกระบวนการ ซึ่งเป็นการพัฒนาองค์ความรู้ และประสบการณ์ของ บุคลากรในองค์กร เพื่อพัฒนาให้การทำงานในกระบวนการที่สำคัญมีประสิทธิภาพสูงสุด ไม่ว่าจะเป็นการลดระยะเวลาการทำงาน หรือการทำงานร่วมกันตลอดห่วงโซ่คุณค่า ล้วนแล้วแต่เป็นประเด็นสำคัญและเป็นความท้าทายที่องค์กรจะต้องมีการผลักดันให้นวัตกรรม ขององค์กร เข้าไปอยู่ในทุกกระบวนการการทำงาน เพื่อส่งเสริมให้ กฟภ. เป็นองค์กรแห่ง นวัตกรรม โดยผลสัมฤทธิ์ที่ได้ นอกเหนือจากการวิเคราะห์และใช้ประโยชน์ของธุรกิจ เกี่ยวเนื่องแล้ว จะทำให้องค์กรเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และคิดค้นสิ่งใหม่เพื่อพัฒนาองค์กรสู่ ความยั่งยืน

4) การบริหารลูกค้า High Value ที่มีประสิทธิภาพ ในสภาพการแข่งขันที่รุนแรง

จากการวิเคราะห์ประเด็นที่จะเข้ามาเป็นภัยคุกคามในอนาคตของ กฟภ. ประเด็นสำคัญคือ การผลิตไฟฟ้าใช้เองของผู้บริโภค (Prosumer) รวมถึงการผลิตไฟฟ้าเพื่อซื้อ และขายให้กับหน่วยงานใกล้เคียง (Peers – to – Peers) ประกอบกับจากแผนพัฒนาพลังงาน ทดแทนและพลังงานทางเลือก ซึ่งมีการกำหนดเป้าหมายของพลังงานทดแทนและพลังงาน ทางเลือกให้เพิ่มขึ้นนั้น ส่งผลต่อการสูญเสียรายได้ของ กฟภ. ที่ผู้ใช้ไฟจะเป็นผู้ผลิตไฟฟ้าใช้เอง ซึ่งผลกระทบดังกล่าวจะเกิดขึ้นในอนาคตอันใกล้ ดังนั้น การลดลงของหน่วยจำหน่ายในอนาคต จึงเป็นเป็นปัจจัยความเร่งด่วนที่ กฟภ. จำเป็นต้องมียุทธศาสตร์เพื่อรักษาลูกค้า High Value ซึ่ง ได้แก่ ลูกค้ารายใหญ่ทั้งเชิงพาณิชย์และอุตสาหกรรม รวมถึงลูกค้าในนิคมอุตสาหกรรมที่อาจ สูญเสียให้กับทั้ง SPP เนื่องจากคุณภาพผลิตภัณฑ์ และราคาไม่สามารถจูงใจผู้ประกอบการได้ และการผลิตไฟฟ้าใช้เองทั้งของผู้ประกอบการเองและ Community ที่เกี่ยวข้อง ดังนั้น หาก กฟภ. มีการวิเคราะห์ถึงปัญหาที่เกิดขึ้น และกำหนดมาตรการและกลยุทธ์ที่สำคัญในการ รักษาลูกค้ากลุ่มดังกล่าวไว้ ทั้งในเชิงกลยุทธ์การบูรณาการกับคุณภาพผลิตภัณฑ์ หรือการ บูรณาการกับกลยุทธ์ทางการตลาดที่เจาะจงเฉพาะกลุ่ม High Value จะเป็นการรักษาลูกค้า ลูกค้าที่มีมูลค่าสูง และมีผลกระทบหลักต่อผลประโยชน์ขององค์กรไว้ได้

5) ทิศทางและการเตรียมความพร้อมของบุคลากรที่จะรองรับการเปลี่ยนแปลง

จากวิสัยทัศน์ขององค์กรที่มุ่งเน้นการเติบโตของธุรกิจเกี่ยวเนื่อง นอกเหนือจากธุรกิจ หลักนั้น ส่งผลถึงยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ที่ต้องมีการเปลี่ยนแปลงให้สอดคล้องกับทิศทางดังกล่าว ดังนั้น การเตรียมความพร้อมทั้งในเชิงธุรกิจ และการเตรียมความพร้อมของบุคลากรในองค์กร เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว เป็นปัจจัยสำคัญที่องค์กรควรพิจารณา โดยการบริหารการ เปลี่ยนแปลง (Change Management) ควรครอบคลุมถึงการวางแผนการดำเนินการต่างๆ เพื่อลดผลกระทบที่เกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลง และสนับสนุนให้เกิดการปรับตัวและการ



ยอมรับ พร้อมทั้งสร้างศักยภาพใหม่ๆ เพื่อรองรับให้การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นอย่างเป็นผลตามเป้าหมายที่วางไว้ ดังนั้น กระบวนการบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลง (Change Management Process : CMP) จึงเป็นกระบวนการที่ช่วยให้องค์กรเกิดการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงทั้งในเชิงของการเปลี่ยนมุมมองและทัศนคติ รวมถึงการเตรียมความพร้อมของบุคลากรในแง่ของความสามารถพิเศษที่จะดำเนินการในส่วนของธุรกิจเกี่ยวเนื่องด้วย ทั้งนี้ ความพร้อมของทรัพยากรบุคคลที่จะรองรับธุรกิจดังกล่าวเป็นเรื่องที่จำเป็นมาก เนื่องจากทั้งโครงสร้างอัตรากำลัง และสมรรถนะหลักของบุคลากรในปัจจุบัน ยังไม่สามารถรองรับหรือสนับสนุนต่อธุรกิจเกี่ยวเนื่องและธุรกิจเสริมได้อย่างเต็มศักยภาพ

6) การวิเคราะห์และจัดทำ Business Model ขององค์กรที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ที่ชัดเจนเพื่อนำไปปฏิบัติ

จากโครงสร้างอุตสาหกรรมไฟฟ้าที่เปลี่ยนแปลงไป โดยแนวโน้มของผู้ซื้อไฟฟ้าจะเป็นผู้ผลิตไฟฟ้าใช้เองมากขึ้น (Prosumer) ทั้งนี้ เนื่องจากความก้าวหน้าของเทคโนโลยีที่สามารถมีพลังงานทดแทนและพลังงานทางเลือกอื่น ที่ทดแทนการผลิตไฟฟ้าในระบบเดิม รวมถึงการส่งเสริมของภาครัฐของพลังงานทดแทนและพลังงานทางเลือกอื่นที่มีเป้าหมายระบุไว้อย่างชัดเจน โดยสัดส่วนการผลิตไฟฟ้าจากพลังงานทดแทนจะมีมากขึ้นในอนาคต จากโรงไฟฟ้าพลังงานทดแทนประเภทต่างๆ ธุรกิจ ESCO และ ธุรกิจจำหน่ายอุปกรณ์ประหยัดพลังงานมีอัตราการเติบโตอย่างต่อเนื่อง รวมถึงการเติบโตของเทคโนโลยีที่มีอย่างก้าวกระโดดเอื้อต่อธุรกิจรถยนต์ไฟฟ้าโดยสอดคล้องกับนโยบายของรัฐบาลในการเตรียมพร้อมการใช้งานยานยนต์ไฟฟ้า จัดทำโครงการนำร่องรถโดยสารสาธารณะ ซึ่งแนวทางการเป็นไปได้ในการขยายธุรกิจใหม่มีการศึกษาถึงผลิตภัณฑ์ที่สามารถดำเนินงานได้ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว ดังนั้น ผลประกอบการของ กฟภ. หากยังมุ่งสู่ธุรกิจจำหน่ายไฟฟ้าเพียงธุรกิจเดียว จะถือเป็นความเสี่ยงเชิงกลยุทธ์ เนื่องจาก กำไรขั้นต้นของธุรกิจขายไฟอยู่ในอัตราส่วนที่ต่ำและค่อนข้างคงที่ ในขณะที่การขยายตัวของสินทรัพย์ขององค์กรเพิ่มสูงมาก จากโครงการลงทุนที่สำคัญ ดังนั้น การมุ่งหวังในด้านการใช้ประโยชน์ของสินทรัพย์เพื่อสร้างผลประกอบการ จึงจำเป็นต้องพิจารณาความเหมาะสมของธุรกิจเกี่ยวเนื่องและธุรกิจเสริม เพื่อเป็นโอกาสทางธุรกิจใหม่ๆ ที่จะยกระดับผลประกอบการขององค์กรให้มีประสิทธิภาพสูงสุด

7) การเตรียมความพร้อมสู่การเป็น Digital Utility

ในปัจจุบันการเข้ามาของเทคโนโลยีสารสนเทศทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในธุรกิจและอุตสาหกรรมอย่างมาก รวมถึงความต้องการของลูกค้าที่ต้องการให้สนองตอบด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล ทำให้ กฟภ. ต้องเริ่มมีการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้มากขึ้น ทั้งในการบริหารงาน การบริการลูกค้า หรือสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ เพื่อพัฒนากระบวนการทำงาน และสนองตอบต่อความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดย กฟภ. ได้กำหนดยุทธศาสตร์ให้มุ่งสู่การเป็น Digital Utility ภายใน ปี 2565 ซึ่งการปรับเปลี่ยน กฟภ. สู่ Digital Utility เป็นการปรับเปลี่ยนครั้งใหญ่ ทั้งในด้านเครือข่ายระบบไฟฟ้า การบริการลูกค้า กระบวนการภายใน ทรัพยากร บุคคล และ Technology Platform ดังนั้น การมุ่งเน้นยุทธศาสตร์ที่สำคัญที่กำหนดในแผนปฏิบัติการดิจิทัลจะเป็นประเด็นสำคัญที่จะสนับสนุนและขับเคลื่อน กฟภ. สู่การเป็น Digital Utility ภายในปี 2565 ทั้งยังเป็นส่วนสำคัญในการขับเคลื่อนนโยบาย PEA 4.0 รวมถึงการปรับเปลี่ยนภาครัฐสู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัลตามแผนพัฒนารัฐบาลดิจิทัลของ



ประเทศไทย โดยนำเทคโนโลยีดิจิทัล เข้ามาพัฒนาระบบไฟฟ้าให้ทันสมัยมั่นคง เชื่อถือได้ ปรับเปลี่ยนรูปแบบการบริการที่เป็นเลิศ รวมถึงการดำเนินธุรกิจให้มีความคล่องตัว มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

ดังนั้น กฟภ. ควรให้ความสำคัญถึงการใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเข้ามาช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน และการดูแลกระบวนการบริหารจัดการระบบข้อมูล ระบบสารสนเทศ รวมทั้งระบบเครือข่ายสื่อสารเทคโนโลยีสารสนเทศที่ต้องมีการรักษาความมั่นคง ปลอดภัย สร้างความเชื่อมั่นต่อกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมถึงพิจารณาในมุมมองของการสร้างโอกาสในเชิงธุรกิจที่สามารถเพิ่มรายได้ให้กับองค์กรด้วยการนำดิจิทัลมาประยุกต์ใช้ในระบบงาน หรือสร้างผลิตภัณฑ์และ/หรือบริการใหม่

2.7.2 ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Advantage)

1) ความพร้อมของโครงข่ายระบบจำหน่าย ในการพัฒนาการให้บริการ

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

จากความพร้อมของทั้งโครงข่าย สำนักงานสาขา บุคลากร และความพร้อมในการให้บริการ ส่งผลให้ กฟภ. สามารถกำหนดยุทธศาสตร์ที่เกี่ยวข้องกับการขยายตัวของธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับการให้บริการโครงข่ายระบบจำหน่าย ต่อผู้ประกอบการสื่อสารรายอื่น หรือรวมถึงความต้องการที่สูงขึ้นของการให้บริการที่เกี่ยวข้องกับวิศวกรรมไฟฟ้า สิ่งเหล่านี้จะทำให้ กฟภ.มีโอกาสในการขยายตัวทางธุรกิจได้มากยิ่งขึ้น รวมถึงการดำเนินงานตามแผนพัฒนาระบบไฟฟ้าฉบับที่ 12 มุ่งเน้นการลงทุนเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของระบบจำหน่าย โดยเฉพาะพื้นที่ในเมืองใหญ่ และมุ่งเน้นความครอบคลุมในการให้บริการ โดย ณ ปัจจุบัน ค่า SAIFI และ SAIDI ของ กฟภ. ดีกว่าเป้าหมายและดีขึ้นจากอดีตอย่างต่อเนื่อง และความคืบหน้าในการดำเนินงาน ระบบโครงข่ายอัจฉริยะที่เป็นโครงข่ายไฟฟ้าที่ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและสื่อสารมาบริหารจัดการควบคุม การผลิต ส่ง และจ่ายพลังงานไฟฟ้า สามารถรองรับการเชื่อมต่อระบบผลิตไฟฟ้าจากแหล่งพลังงานทางเลือกที่สะอาด ที่กระจายอยู่ทั่วไปและระบบบริหารการใช้สินทรัพย์ให้เกิดประโยชน์สูงสุด รวมทั้งให้บริการกับผู้เชื่อมต่อกับโครงข่ายผ่านมิเตอร์อัจฉริยะได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีความมั่นคง ปลอดภัย เชื่อถือได้ มีคุณภาพไฟฟ้าได้มาตรฐานสากล ตามความต้องการของผู้ใช้ไฟฟ้า ซึ่งประเด็นดังกล่าวถือเป็นความได้เปรียบขององค์กรที่ใช้ความมีประสิทธิภาพของระบบจำหน่าย ประสิทธิภาพของบุคลากรในระบบจำหน่าย เพื่อมุ่งสู่ความเป็นผู้นำในระดับภูมิภาค ทั้งความน่าเชื่อถือของระบบจำหน่าย รวมถึงการเร่งรัดความคืบหน้าของโครงการ Smart Grid



เพื่อบูรณาการ Asian Grid Roadmap

2) ภาพลักษณ์องค์กรและคุณภาพของระบบไฟฟ้า ส่งผลให้องค์กรสามารถเพิ่มศักยภาพสู่ระดับภูมิภาค

ภาพลักษณ์ขององค์กร เป็นแนวคิดที่องค์กรธุรกิจต่างตระหนักถึงความสำคัญอย่างสูง โดยองค์กรควรมีการพัฒนากลยุทธ์การสร้างภาพลักษณ์อย่างเป็นระบบ โดยมุ่งหวังการเป็นองค์กรที่มีการพัฒนาตามมาตรฐานความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม การมุ่งเน้นให้องค์กรเติบโตอย่างยั่งยืน ควบคู่ไปกับการพัฒนาและส่งเสริมการกำกับดูแลกิจการที่ดีตามหลักธรรมาภิบาลในการบริหารองค์กร เพื่อสร้างความน่าเชื่อถือขององค์กรต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม และการสร้างการยอมรับและภาพลักษณ์ที่ดีขององค์กร ซึ่งในประเด็นของการสร้างภาพลักษณ์ขององค์กรเพื่อนำไปสู่ความเชื่อมั่นของกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย กฟภ. ดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยสะท้อนทั้งความสำเร็จในโครงการการไฟฟ้าไปรษณีย์โทรเลข รวมถึงคะแนนในการประเมิน ITA ปี 2560 เท่ากับ 94.39 แสดงถึงการเป็นที่ยอมรับของสาธารณชนในวงกว้าง ส่งผลต่อการขยายโอกาสทางธุรกิจหรือการดำเนินงานเพื่อสังคม ชุมชน และสิ่งแวดล้อมที่มีการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง เพื่อเป็นการสร้างความเชื่อมั่นของทุกกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร โดยผู้มีส่วนได้เสียนั้นมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการดำเนินธุรกิจองค์กร ความต้องการและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจึงเป็นข้อมูลสำคัญ ที่ใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ ทิศทาง แผนการดำเนินงาน และ แนวทางในการพัฒนาองค์กร เพื่อให้ผลการดำเนินงานตามแนวทางการพัฒนาดังกล่าวมีส่วนร่วม ซึ่งการเชื่อมโยงผู้มีส่วนได้เสีย ช่วยสร้างความได้เปรียบของการแข่งขันให้ธุรกิจ

3) ประสิทธิภาพของบุคลากรในการดำเนินธุรกิจหลัก และรองรับการขยายตัวของความต้องการการใช้พลังงานตามนโยบายรัฐ

จากแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 รวมถึงนโยบายรัฐที่ต้องการกระตุ้นการลงทุนภาครัฐ และมีโครงการ Mega Project เป็นจำนวนมาก เช่น โครงการรถไฟฟ้าความเร็วสูงเชื่อม 3 สนามบิน โครงการเขตเศรษฐกิจพิเศษ เป็นต้น ซึ่งนโยบายดังกล่าวเอื้อต่อการเพิ่มขึ้นของความต้องการในการใช้ไฟ ส่งผลให้การคาดการณ์ปริมาณหน่วยจำหน่ายในอนาคตของ กฟภ. จะเพิ่มสูงขึ้น ประกอบกับความสามารถพิเศษของบุคลากร กฟภ. ที่มีความเชี่ยวชาญในเรื่องระบบจำหน่ายและการให้บริการที่ครบวงจร ส่งผลให้สามารถรองรับความต้องการการใช้ไฟฟ้าที่สูงขึ้นจากนโยบายรัฐดังกล่าวได้อย่างสมบูรณ์ รวมถึงนโยบายรัฐที่เกี่ยวข้องกับพลังงานทดแทน ที่มีการส่งเสริมให้ใช้พลังงานทดแทนและพลังงานทางเลือกเพิ่มมากขึ้นนั้น ในส่วนดังกล่าว กฟภ. ได้มีหน่วยงานรองรับการดำเนินงานผลิตพลังงานทดแทนและพลังงานทางเลือก ทั้งในรูปแบบการดำเนินการด้วยองค์กรเอง และการดำเนินการร่วมกับบริษัทในเครือ ดังนั้น ไม่ว่าจะเป็นนโยบายในส่วน of ความต้องการใช้ไฟฟ้าในระบบเดิม หรือนโยบายที่ต้องการเพิ่มการใช้พลังงานทดแทนและพลังงานทางเลือกนั้น กฟภ. ได้มีการกำหนดยุทธศาสตร์และหน่วยงาน รวมถึงโครงสร้างการทำงานที่รองรับนโยบายดังกล่าวได้ครบถ้วนสมบูรณ์



2.8 ทิศทางและตำแหน่งยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning)

ภาพที่ 2 - 3: ทิศทางและตำแหน่งยุทธศาสตร์





Strategic Positioning



Business Model



Driving Value Growth in the Evolving
Utility Landscape

ปรับปรุงแบบธุรกิจ
เข้าสู่ (Landscape ใหม่)



Transformation to the Era
of The Digital Utility

พลิกองค์กรสู่การเป็น Digital Utility



To be a Regional leader

ก้าวสู่ผู้นำในธุรกิจด้านไฟฟ้า
ทั้งในประเทศและในระดับภูมิภาค

2562 2565-2566 2570 and onwards

- การใช้เทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของระบบงานและกระบวนการทำงานในปัจจุบัน
- มี Ecosystem ที่เหมาะสมกับการร่วมลงทุนของพันธมิตรธุรกิจ
- วิเคราะห์ Portfolio ขององค์กรและบริษัทในเครือ รวมถึงกำหนดนโยบายในการลงทุนหรือการขยายธุรกิจที่ชัดเจน
- การพัฒนาองค์ความรู้ และศักยภาพของบุคลากร รวมถึง Mindset ที่เหมาะสม เพื่อรองรับธุรกิจที่เกี่ยวข้อง (Capabilities for market success)
- การมุ่งสู่การเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม และบูรณาการนวัตกรรมในทุกกระบวนการ
- การใช้เทคโนโลยีดิจิทัล และนวัตกรรมเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของผลิตภัณฑ์และการให้บริการในปัจจุบัน และนำไปสู่ผลิตภัณฑ์และบริการใหม่ๆ (New platform and business models)
- การบริหารพอร์ตโฟลิโอของผลิตภัณฑ์และบริการของ กฟภ. เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มทางธุรกิจ (Regulated and Non-Regulated Businesses)
- โครงสร้างและอัตราค่าจ้าง รวมถึงศักยภาพบุคลากรขององค์กรที่เหมาะสมเพื่อรองรับ Digital Utility
- มุ่งเน้นในการเป็นผู้นำในธุรกิจด้านไฟฟ้า และมาตรฐานระบบการจำหน่ายไฟฟ้าของ กฟภ. ที่ได้รับการยอมรับในระดับภูมิภาค
- เป็นผู้นำในธุรกิจที่เกี่ยวข้อง (ส่วนแบ่งการตลาดสูงสุด) ในระดับประเทศ

ตัวชี้วัด

- มีมาตรฐานระดับการให้บริการในการทำงานระหว่างกัน (SLA) ของกระบวนการหลักที่รวดเร็วขึ้น เนื่องด้วยการใช้เทคโนโลยีเข้ามาปรับปรุงกระบวนการ
- มี Business Model ที่เหมาะสมเพื่อรองรับธุรกิจเกี่ยวเนื่องในอนาคต
- มีผลิตภัณฑ์และบริการใหม่ๆ (Digitally-enabled Product & Services) ที่ออกสู่ตลาดในเชิงพาณิชย์ จำนวน 4 ผลิตภัณฑ์
- EBIDA จากธุรกิจเกี่ยวเนื่องมีสัดส่วนประมาณร้อยละ 13-15
- ประเทศต่างๆ ในภูมิภาคยอมรับมาตรฐานระบบการจำหน่ายไฟฟ้าของ กฟภ. มากกว่า 5 ประเทศ
- EBIDA จากธุรกิจเกี่ยวเนื่องมีสัดส่วนไม่ต่ำกว่าร้อยละ 25
- Market Leader ในธุรกิจเกี่ยวเนื่อง 2 ผลิตภัณฑ์



โครงสร้างระบบจำหน่าย



Driving Value Growth in the Evolving
Utility Landscape

ปรับปรุงแบบธุรกิจ
เข้าสู่ (Landscape ใหม่)



Transformation to the Era
of The Digital Utility

พลิกองค์กรสู่การเป็น Digital Utility



To be a Regional leader

ก้าวสู่ผู้นำในธุรกิจด้านไฟฟ้า
ทั้งในประเทศและในระดับภูมิภาค

2562 2565-2566 2570 and onwards

- เร่งรัดโครงการพัฒนาระบบไฟฟ้าเพื่อรองรับเทคโนโลยีระบบ Smart Grid
- ให้ความสำคัญกับการร่วมลงทุนของภาคเอกชน ในการพัฒนาระบบ Smart Grid เพื่อให้การพัฒนาและลงทุนในระดับ Efficient Scale
- พัฒนาระบบไฟฟ้าให้มีความทันสมัย (Grid Modernization) ด้วยเทคโนโลยี Smart Grid
- ผลักดัน Enterprise Asset Management (EAM) (การบริหารสินทรัพย์ทั้งองค์กร) และได้รับมาตรฐานในระดับสากล (ISO 55000)
- โครงข่ายระบบไฟฟ้า Smart Grid และรองรับกับการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีระบบไฟฟ้า
- เพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารสินทรัพย์ เพื่อสร้างความมั่นคงทางการเงินในระยะยาว

ตัวชี้วัด

- การดำเนินงานตามแผนงาน/โครงการพัฒนาระบบไฟฟ้าเพื่อรองรับระบบ Smart Grid เป็นไปตามแผนฯ
- SAIFI /SAIDI ที่สอดคล้องกับเป้าหมายของแผนพัฒนา ในช่วงแผน 12
- บรรลุตามเป้าหมายในการพลิกองค์กรสู่การเป็น Digital Utility (Executive Digital Transformation Metric) – “80/50”
- SAIFI /SAIDI เมืองใหญ่ที่ดีกว่า MEA
- มีมาตรฐานระบบไฟฟ้า และอุปกรณ์ที่เกี่ยวข้องเพื่อรองรับระบบ Smart Grid ครบถ้วน
- มีเมืองที่เป็น Pilot ของระบบ Smart Grid และ Smart City 1 เมือง
- ได้รับ Asset Management Standard (ISO55000)
- มีเมืองที่เป็น Pilot ของระบบ Smart Grid และ Smart City 4 เมือง
- SAIFI /SAIDI เมืองใหญ่ที่ดีกว่า หรือเทียบเท่าประเทศในภูมิภาคที่เทียบเคียงได้
- ดำเนินงานด้านการขอใช้ไฟฟ้าตามแนวทาง World Bank's Doing Business ในพื้นที่เมืองใหญ่และพื้นที่เศรษฐกิจพิเศษได้เทียบเท่าอันดับ 1-3 ของอาเซียน



Strategic Positioning



ลูกค้า



Driving Value Growth in the Evolving Utility Landscape

ปรับปรุงแบบธุรกิจ
เข้าสู่ Landscape ใหม่



Transformation to the Era of The Digital Utility

พลิกองค์กรสู่การเป็น Digital Utility



To be a Regional leader

ก้าวสู่ผู้นำ ในธุรกิจด้านไฟฟ้า
ทั้งในประเทศและในระดับภูมิภาค

2562	2565-2566	2570 and onwards
- การใช้เทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อให้บริการและสนับสนุนลูกค้าที่เป็นมาตรฐานเดียวกัน - รักษารฐานของลูกค้า High Value ที่มีประสิทธิภาพ โดยกำหนดกลยุทธ์ และรักษาความสัมพันธ์กับกลุ่มลูกค้าดังกล่าวที่ชัดเจน - บูรณาการฐานข้อมูลลูกค้าในทุกช่องทาง เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าแต่ละกลุ่มที่ชัดเจน	- มุ่งเน้นการบริการลูกค้าที่เกินความคาดหวังของลูกค้า (Service Excellence) - ยกระดับความพึงพอใจในการให้บริการลูกค้าด้วย “Big Data” Analytics และ ออกแบบผลิตภัณฑ์/บริการใหม่	ข้อมูลและระบบการให้บริการลูกค้าที่รองรับการเชื่อมต่อเทคโนโลยี (IoT) และรองรับพฤติกรรมของลูกค้าที่เปลี่ยนแปลงไปแบบ Real-Time
ตัวชี้วัด - มีการนำเทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อกำหนดและดำเนินการตามมาตรฐานการให้บริการ (SLA) ที่เกินความคาดหวังของลูกค้า และเหนือกว่าคู่แข่ง 3 กระบวนการ - Customer Satisfaction Index = 4.32 หรือ สูงกว่า	- มีกลยุทธ์ที่ชัดเจนในการยกระดับความพึงพอใจในการให้บริการลูกค้าด้วย Customer Data และ Digital Customer Communication - Customer Satisfaction Index = 4.45 หรือ สูงกว่า	- มีข้อมูลและระบบในการสนับสนุนลูกค้าที่สมบูรณ์ (Fully completed CRM) - Customer Satisfaction Index = 4.50 หรือ สูงกว่า



ความยั่งยืน



Driving Value Growth in the Evolving Utility Landscape

ปรับปรุงแบบธุรกิจ
เข้าสู่ Landscape ใหม่



Transformation to the Era of The Digital Utility

พลิกองค์กรสู่การเป็น Digital Utility



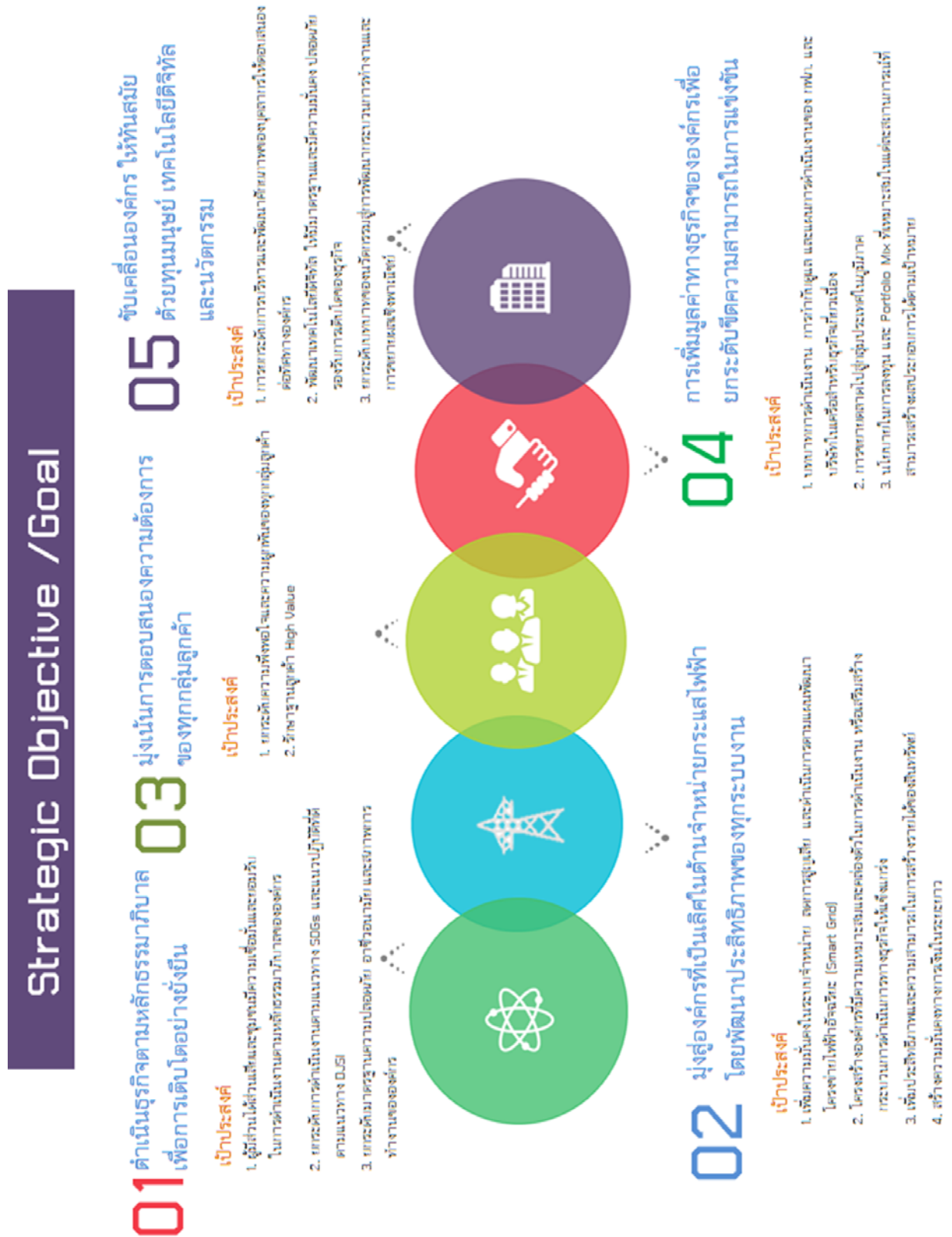
To be a Regional leader

ก้าวสู่ผู้นำ ในธุรกิจด้านไฟฟ้า
ทั้งในประเทศและในระดับภูมิภาค

2562	2565-2566	2570 and onwards
- บรรลุเป้าหมายในทั้ง 3 มิติ ทั้งด้านการเงิน สังคม และสิ่งแวดล้อม (FSE) - การดำเนินงานตามแนวปฏิบัติที่ดีของ CG CSR SDGs และ DJSI	การดำเนินงานครบถ้วนตามแนวปฏิบัติที่ดีของ CG CSR SDGs และ DJSI	ดำเนินการตามแนวปฏิบัติที่ดีตามกรอบ DJSI
ตัวชี้วัด - ดำเนินการตามแนวปฏิบัติที่ดีของ CG และ CSR - ผลคะแนนการประเมิน ITA อยู่ในอันดับ 1 ใน 3 ของรัฐวิสาหกิจ	- ได้รับมาตรฐานสากลในการดำเนินงานของ CG และ CSR - ผลคะแนนการประเมิน ITA อยู่ในอันดับ 1 ใน 3 ของรัฐวิสาหกิจ	- ดำเนินการได้ครบถ้วนตามแนวปฏิบัติที่ดีตามกรอบ DJSI - ผลคะแนนการประเมิน ITA อยู่ในอันดับ 1



2.9 วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ และยุทธศาสตร์ พ.ศ. 2557-2566 (ทบทวนครั้งที่ 5 พ.ศ. 2562)



2.9.1 วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objective)

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objective) ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค พ.ศ. 2557-2566 (ทบทวนครั้งที่ 5 พ.ศ. 2562) ได้ระบุเป็น 5 ประเด็น ดังนี้

1. ดำเนินธุรกิจตามหลักธรรมาภิบาลเพื่อการเติบโตอย่างยั่งยืน
2. มุ่งสู่องค์กรที่เป็นเลิศในด้านจำหน่ายกระแสไฟฟ้าโดยพัฒนาประสิทธิภาพของทุกระบบงาน
3. มุ่งเน้นการตอบสนองความต้องการของทุกกลุ่มลูกค้า
4. การเพิ่มมูลค่าทางธุรกิจขององค์กรเพื่อยกระดับขีดความสามารถในการแข่งขัน
5. ขับเคลื่อนองค์กรให้ทันสมัยด้วยทุนมนุษย์ เทคโนโลยีดิจิทัล และนวัตกรรม

2.9.2 ยุทธศาสตร์ (Strategy)

ยุทธศาสตร์ (Strategy) ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค พ.ศ. 2557-2566 (ทบทวนครั้งที่ 5 พ.ศ. 2562) ได้มีการระบุ/กำหนดเพื่อให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ทั้ง 5 ประเด็น โดยมีการกำหนดยุทธศาสตร์ในการดำเนินการทั้งสิ้น 12 ยุทธศาสตร์ สรุปดังนี้

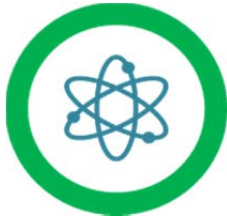
ภาพที่ 2 - 5: ยุทธศาสตร์ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค พ.ศ. 2557-2566 (ทบทวนครั้งที่ 5 พ.ศ. 2562)



โดยมีรายละเอียดแต่ละวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และยุทธศาสตร์ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค พ.ศ. 2557-2566 (ทบทวนครั้งที่ 5 พ.ศ. 2562) เป็นดังนี้



SO1



ดำเนินธุรกิจตามหลักธรรมาภิบาลเพื่อการเติบโตอย่างยั่งยืน

เป้าประสงค์

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

ตัวชี้วัดระดับเป้าประสงค์

- การดำเนินงานที่โปร่งใส และมีธรรมาภิบาล

เป้าหมายที่คาดหวังระดับเป้าประสงค์

- มีคะแนน ITA ที่เท่ากับ 80-100 หรือมีคะแนนติดอันดับ 1 ใน 3 ของรัฐวิสาหกิจทั้งหมดที่เข้าร่วมประเมิน
- ได้รับมาตรฐาน CG CSR ระดับสากล



วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 1 (SO1) ดำเนินธุรกิจตามหลักธรรมาภิบาลเพื่อการเติบโตอย่างยั่งยืน

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

รวมถึงการมุ่งเน้นในการพัฒนาและส่งเสริมการกำกับดูแลกิจการที่ดี และมุ่งสู่มาตรฐานของ OECD Principles (The Organisation for Economic Co-operation and Development) ภายในปี 2563 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 การส่งเสริมให้องค์กร มีการเติบโตอย่างยั่งยืน ตามกรอบแนวทาง SDGs และแนวปฏิบัติที่ดีตามกรอบ DJSI



กลยุทธ์ที่ 1 ส่งเสริมและพัฒนาองค์กรสู่ความยั่งยืน (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 มีการจ้างงานที่คำนึงถึงผลประโยชน์ขององค์กรและสังคม (Social Hiring) และสร้างมาตรฐานความปลอดภัยและระบบบริหารจัดการด้านความปลอดภัยในการปฏิบัติงานภายในองค์กร และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม การดูแลความถูกต้องสมบูรณ์ของห่วงโซ่อุปทาน (Monitor Supply Chain) การดำเนินงานที่ใส่ใจและให้ความสำคัญกับสิ่งแวดล้อม ควบคู่ไปกับการพัฒนาและส่งเสริมโครงการที่ยกระดับคุณภาพชีวิตของสังคม ชุมชน การสร้างสมดุลของสิ่งแวดล้อม และการเข้าถึงองค์กร สินค้าและบริการ (Accessibility) โดยการ



ยกระดับมาตรฐานความปลอดภัยการใช้ไฟฟ้าของประชาชน และส่งเสริมเผยแพร่ความรู้ที่เป็นประโยชน์เกี่ยวกับการใช้ไฟฟ้าสู่สาธารณะ

ภาพที่ 2 - 6: กรอบแนวคิดเกี่ยวกับการดำเนินงานเพื่อพัฒนาองค์กรสู่ความยั่งยืน



ยุทธศาสตร์ที่ 2 การให้ความสำคัญและตอบสนองต่อกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย



กลยุทธ์ที่ 2 Stakeholder Engagement (OC2)

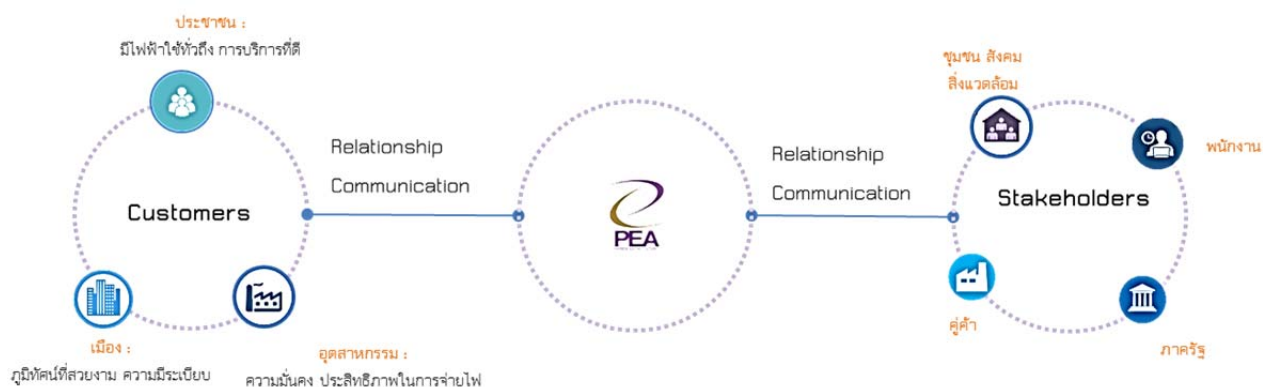
โดยให้ความสำคัญในการสร้างสายสัมพันธ์ที่ดีกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่าย เพื่อเป็นรากฐานให้องค์กรมีการเติบโตอย่างยั่งยืน โดยเน้นการตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งภายในและภายนอกขององค์กร เพื่อยกระดับความพึงพอใจและความผูกพันของทุกกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ทั้งนี้ กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญของ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

ดังนั้น จากบทบาทที่ผสมผสานกัน (Multiple Roles) ระหว่างความเป็นผู้บริโภครและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร องค์กรจึงให้ความสำคัญทั้งในการบริหารความสมดุลในความต้องการและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม เพื่อให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่มมีความผูกพัน และเป็นผู้สนับสนุนองค์กร และยังคงตอบสนองความต้องการ/ความคาดหวังในผลิตภัณฑ์และบริการ (Product/Service Based) ของลูกค้าในแต่ละกลุ่มด้วย ทั้งในประสิทธิภาพของระบบจำหน่ายไฟฟ้า และยกระดับการให้บริการอย่างครบวงจร เพื่อให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจและภักดีต่อองค์กร รวมถึง การค้นหา วิเคราะห์ความต้องการและความ



คาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การจัดลำดับความสัมพันธ์ในการสร้างสายสัมพันธ์เฉพาะ การดำเนินงานโดยตอบสนองความต้องการของแต่ละผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งภายในและภายนอกขององค์กร กระบวนการสร้างความมีส่วนร่วม และการยอมรับ (Stakeholder Engagement) เพื่อขับเคลื่อนองค์กรไปสู่วิสัยทัศน์ และเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้

ภาพที่ 2 - 7: กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย



กลยุทธ์ที่ 3 สนับสนุนการใช้พลังงานอย่างมีประสิทธิภาพ (RS1)

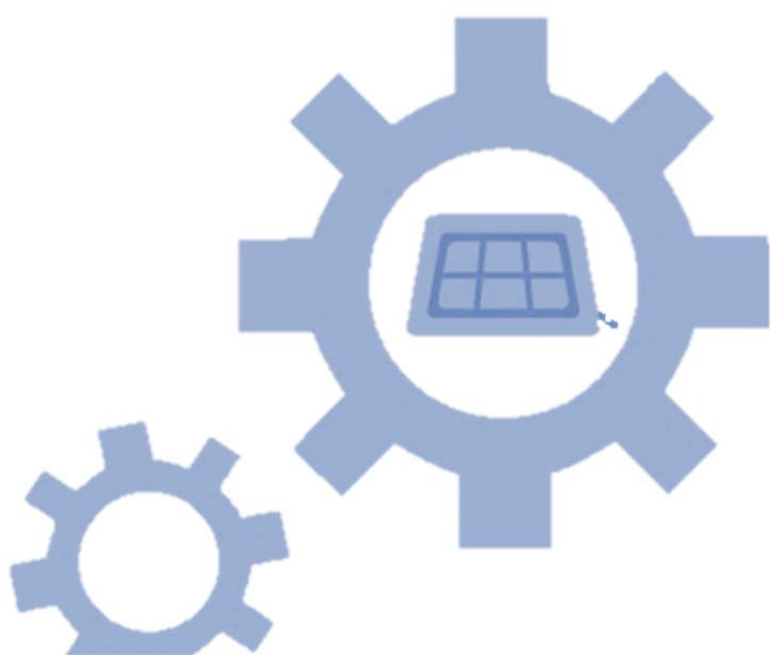
การสนับสนุนการใช้พลังงานอย่างมีประสิทธิภาพและการอนุรักษ์พลังงาน ซึ่งเป็นการดำเนินงานโดยตอบสนองนโยบายภาครัฐ ในมาตรการที่กำหนดให้ผู้ผลิตหรือผู้ให้บริการด้านไฟฟ้าจะต้องช่วยให้ผู้ใช้บริการหรือผู้ใช้ไฟฟ้าเพิ่มประสิทธิภาพในการใช้ไฟฟ้า (Energy Efficiency Resource Standard (EERS)) ซึ่งโครงการ EERS ถือเป็นส่วนหนึ่งของแผนอนุรักษ์พลังงาน 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 กลยุทธ์ดังกล่าวมุ่งเน้นการใช้ประโยชน์จากความสามารถหลักขององค์กร (Core Competency) ในการพัฒนา/ ร่วมมือกันในการศึกษาเทคโนโลยีการประหยัดพลังงาน และให้คำแนะนำในการประหยัดพลังงาน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อการพัฒนา และตระหนักถึง



การอนุรักษ์พลังงานอย่างยั่งยืน และยกระดับการพัฒนาด้านการอนุรักษ์พลังงานในประเทศไทย รวมถึงการสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้แก่ กฟภ. ด้วย

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



SO2



มุ่งสู่องค์กรที่เป็นเลิศในด้านจำหน่ายกระแสไฟฟ้า โดยพัฒนาประสิทธิภาพของทุกระบบงาน

เป้าประสงค์

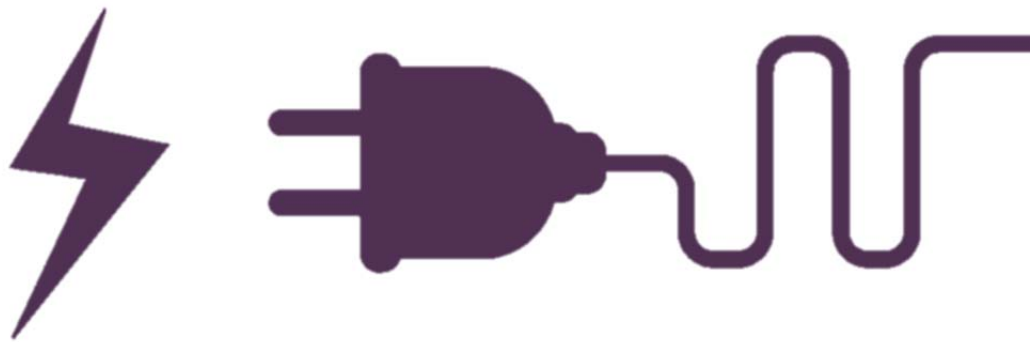
1. เพิ่มความมั่นคงในระบบจำหน่าย ลดการสูญเสีย และดำเนินการตามแผนพัฒนาโครงข่ายไฟฟ้าอัจฉริยะ (Smart Grid)
2. โครงสร้างองค์กรที่มีความเหมาะสมและคล่องตัวในการดำเนินงาน หรือเสริมสร้างกระบวนการดำเนินการทางธุรกิจให้แข็งแกร่ง
3. เพิ่มประสิทธิภาพและความสามารถในการสร้างรายได้ของสินทรัพย์
4. สร้างความมั่นคงทางการเงินในระยะยาว

ตัวชี้วัดระดับเป้าประสงค์

- ดัชนีความน่าเชื่อถือของระบบจำหน่ายไฟฟ้า
- การดำเนินงานตามแผนงาน Smart Grid
- ประสิทธิภาพในการใช้สินทรัพย์

เป้าหมายที่คาดหวังระดับเป้าประสงค์

- มี SAIFI /SAIDI ที่สอดคล้องกับเป้าหมายของแผนพัฒนาฯ ในช่วงแผน 12
- มีมาตรฐานระบบไฟฟ้า และอุปกรณ์ที่เกี่ยวข้อง เพื่รองรับระบบ Smart Grid ครบถ้วน รวมถึงมีเมืองที่เป็น Pilot ของระบบ Smart Grid และ Smart City 1 เมือง ในปี 2563
- ได้รับ Asset Management Standard (ISO55000) ในปี 2565



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 เพื่อให้สามารถจ่ายไฟฟ้าได้อย่างเพียงพอ มีความมั่นคง เชื่อถือได้ สามารถรองรับความต้องการไฟฟ้าที่เพิ่มขึ้น ลดปัญหาการปฏิบัติการและบำรุงรักษา ลดหน่วยสูญเสียในระบบจำหน่าย รวมถึงปรับปรุงและเชื่อมโยงระบบจำหน่ายไฟฟ้าในพื้นที่ธุรกิจ อุตสาหกรรม นิคมอุตสาหกรรมและพื้นที่สำคัญ และรองรับการขยายตัวของพื้นที่เศรษฐกิจ พื้นที่ยุทธศาสตร์ของประเทศ ให้มีโครงสร้างพื้นฐานด้านระบบไฟฟ้าที่ทั่วถึง เพียงพอ คุณภาพเชื่อถือได้ รวมถึงมีมาตรฐานด้านระบบจำหน่ายไฟฟ้าที่ได้รับการยอมรับในระดับภูมิภาค โดยแนวทางที่สำคัญ มีดังนี้

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

การเชื่อมระบบไฟฟ้า เพื่อรองรับแหล่งผลิตไฟฟ้าขนาดเล็ก และพลังงานทดแทน ที่เพิ่มจำนวนมากขึ้น รวมถึงการกำหนดนโยบาย/มาตรการ เพื่อลดผลกระทบด้านเสถียรภาพ และลดความสูญเสียในระบบจำหน่ายไฟฟ้า จากการเชื่อมต่อกับพลังงานทดแทนที่เพิ่มมากขึ้นในอนาคต ทั้งนี้ในแผนงาน/โครงการ จะมีการทบทวนอยู่เสมอให้สอดคล้องกับทิศทางพลังงานของโลก และนโยบายพลังงานของประเทศ เพื่อให้ กฟภ. สามารถปรับตัวได้พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง รวมถึงสภาพการแข่งขันที่อาจสูงขึ้น และการสูญเสียรายได้ในอนาคต หากผู้ประกอบการ/ภาคครัวเรือนสามารถผลิตไฟฟ้าใช้เอง

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) รวมทั้งให้บริการกับผู้เชื่อมต่อกับโครงข่ายผ่านมิเตอร์อัจฉริยะได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีความมั่นคง ปลอดภัย เชื่อถือได้ และมีคุณภาพไฟฟ้าได้มาตรฐานสากล โดย กฟภ. จะทบทวน/ปรับแผนที่นำทาง (PEA Smart Grid Roadmap) ให้สอดคล้องกับแผนแม่บทการพัฒนาระบบโครงข่ายสมรรถกิริยาของประเทศไทย พ.ศ.2558-2579 ของกระทรวงพลังงาน โดยแบ่งการพัฒนาออกเป็น 4 ระยะ ได้แก่ 1) ระยะเตรียมการอยู่ในระหว่างปี 2558-2559 ในการกำหนดผู้รับผิดชอบ กำหนด Platform ของการพัฒนาระบบโครงข่าย Smart Grid และการสนับสนุนการผลิตบุคลากรและการวิจัย 2) ระยะสั้นอยู่ในช่วงปี 2560-2564 โดยสนับสนุนการศึกษาวิจัยโครงการนำร่อง และการกำหนดนโยบายให้การไฟฟ้าลงทุนโครงการนำร่อง 3) ระยะกลางอยู่ในช่วงปี 2565-2574 โดยการปรับปรุงนโยบายและกฎระเบียบให้เอื้อต่อการพัฒนาระบบ และสนับสนุนให้การไฟฟ้าลงทุนพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน และ 4) ระยะยาวอยู่ในช่วงปี 2575-2579 โดยสนับสนุนการลงทุนต่อเนื่องในโครงสร้างพื้นฐาน และเทคโนโลยีต่างๆ รวมถึงกำหนดนโยบายสนับสนุน และจูงใจผู้ใช้ไฟฟ้าให้มีการลงทุนติดตั้งเทคโนโลยี

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



ตารางที่ 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/VSPP Data Communication System (Distr) - Intelligent Street Lights - Demand Response (DR)/Demand-Side Management (DSM) (Distr)	- Microgrid Development - Energy Storage System (Distr)

ยุทธศาสตร์ที่ 4 การบริหารจัดการสินทรัพย์ และสร้างความมั่นคงทางการเงิน



กลยุทธ์ที่ 6 เพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารสินทรัพย์(OM3)

การบริหารจัดการสินทรัพย์ และสร้างความมั่นคงทางการเงิน โดยเป็นองค์กรที่มีการบริหารจัดการสินทรัพย์อย่างเต็มประสิทธิภาพ ซึ่งกลยุทธ์จะมุ่งเน้นการพัฒนาระบบ Asset Management เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการใช้สินทรัพย์และการดำเนินงานขององค์กร รวมถึงการลดต้นทุนในการดำเนินงาน การบำรุงรักษา และเพิ่มอัตราผลตอบแทนทางการเงินขององค์กร โดยมีแนวทางที่สำคัญดังนี้

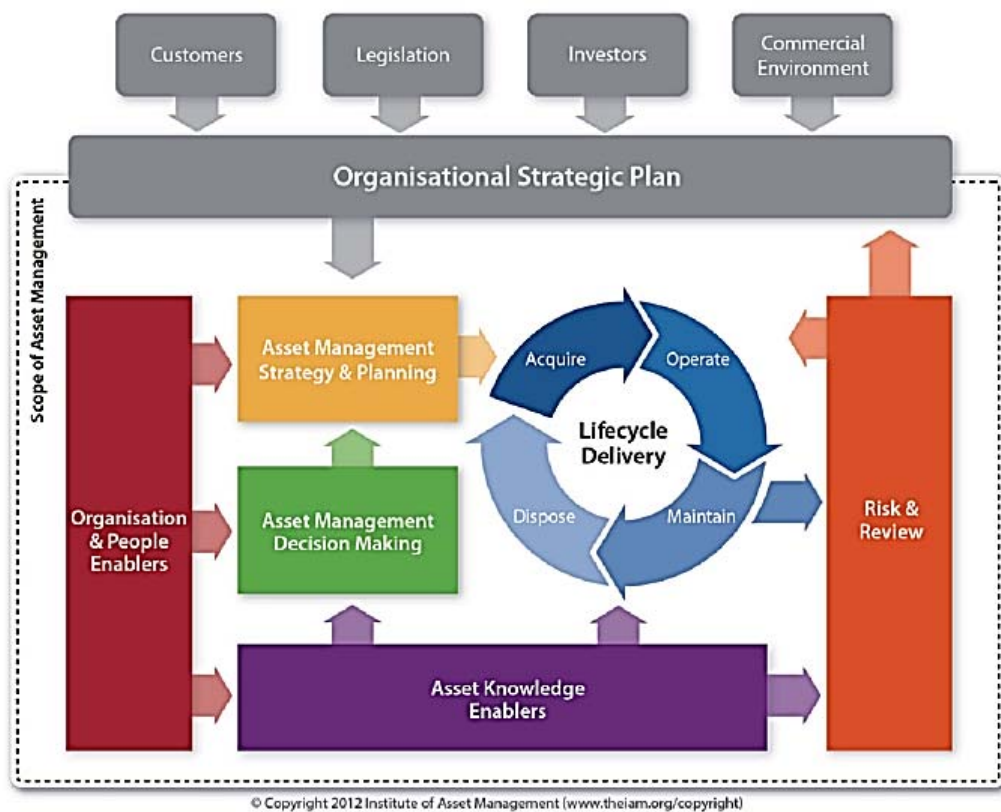
- จัดทำและดำเนินงานตาม Asset Management Roadmap ซึ่งมีการกำหนดกรอบนโยบาย (Policy) วัตถุประสงค์ (Objective) กลยุทธ์ (Strategy) และแนวทางในการดำเนินงาน (Plan) ในการบริหารสินทรัพย์ขององค์กร ตลอดทั้งกระบวนการ ตั้งแต่กระบวนการได้มา (Acquire) การใช้งาน (Utilize) การดูแลบำรุงรักษา (Maintenance) และการจำหน่าย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

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

บริหารสินทรัพย์ขององค์กรที่ตรงประเด็น 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 ปรับโครงสร้างองค์กรให้มีความคล่องตัว สอดคล้องกับความต้องการของธุรกิจ โดยใช้ประโยชน์จากพันธมิตร



กลยุทธ์ที่ 7 ปรับปรุงกระบวนการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพ โดยให้ครอบคลุมทั้งห่วงโซ่อุปทาน (OM4)

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

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

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

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



S03



มุ่งเน้นการตอบสนองความต้องการของทุกกลุ่มลูกค้า

เป้าประสงค์

1. ยกระดับความพึงพอใจและความผูกพันของทุกกลุ่มลูกค้า
2. รักษาฐานลูกค้า High Value

ตัวชี้วัดระดับเป้าประสงค์

- ความพึงพอใจของแต่ละกลุ่มลูกค้า
- ความพึงพอใจลูกค้า Key Account, High Value

เป้าหมายที่คาดหวังระดับเป้าประสงค์

- Customer Satisfaction Index = 4.32 หรือ สูงกว่า



วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 3 (SO3) มุ่งเน้นการตอบสนองความต้องการ ของทุกกลุ่มลูกค้า

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

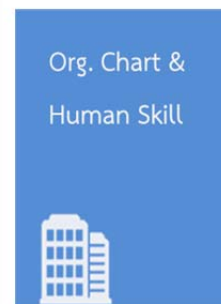
ทิศทางในการดำเนินงานของกลยุทธ์ด้านลูกค้า

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



รักษาระดับมาตรฐานการให้บริการลูกค้าในทุก touchpoints ของการให้บริการลูกค้า รวมถึง พัฒนาข้อมูลและระบบการให้บริการลูกค้า ที่รองรับการเชื่อมต่อเทคโนโลยี (IoT) และ รองรับพฤติกรรมของลูกค้าที่เปลี่ยนแปลงไป

รักษาระดับมาตรฐานการให้บริการ รวมถึง มุ่งเน้นในการ Streamline business Process และ ปรับปรุงกระบวนการให้ รวดเร็ว และมีประสิทธิภาพเมื่อเทียบกับ คู่เทียบที่สำคัญในด้านการบริการ



ศักยภาพของบุคลากรในการให้บริการลูกค้า อย่างมืออาชีพ รวมถึงโครงสร้างการทำงานและ ผู้รับผิดชอบในการดูแลลูกค้าทั้งในธุรกิจการ จำหน่ายไฟฟ้า และธุรกิจใหม่ ตาม Area Based

ยุทธศาสตร์ที่ 6 การสร้างความผูกพันกับลูกค้า



กลยุทธ์ที่ 8 ยกระดับมาตรฐานของผลิตภัณฑ์และการให้บริการของลูกค้า(CR1) โดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัล

โดยให้ความสำคัญกับการศึกษาปัจจัยและระดับความต้องการ ความคาดหวัง รายกลุ่มลูกค้าที่ส่งผลต่อความพึงพอใจของลูกค้า ซึ่งจะมีการวิเคราะห์สารสนเทศจากการสำรวจเพื่อการเรียนรู้เกี่ยวกับลูกค้าและตลาด และนำมาสรุปผลเป็นข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุงการดำเนินงานขององค์กร โดยสารสนเทศดังกล่าวจะถูกนำไปใช้ประโยชน์ในการวางแผนผลิตภัณฑ์และบริการ การตลาด การปรับปรุงระบบงาน และ กระบวนการทำงาน การพัฒนาโอกาสธุรกิจใหม่ รวมถึงการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าในแต่ละกลุ่มลูกค้าที่เหมาะสม

การทบทวนและปรับปรุงมาตรฐานการให้บริการลูกค้าที่สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้าที่ครอบคลุมทุกกลุ่มลูกค้า รักษาระดับมาตรฐานการให้บริการ และเพิ่มประสิทธิภาพการให้บริการด้วย เทคโนโลยีดิจิทัลที่ครอบคลุมทุกกลุ่มลูกค้า รวมถึงยกระดับมาตรฐานและขั้นตอนการให้บริการ ตามข้อตกลง



ระดับการให้บริการ (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 สำหรับก้าวต่อไปของ กฟภ. ในการ “พลิกโฉมการให้บริการ รวมถึงเพิ่มประสิทธิภาพในการให้บริการลูกค้า” โดยให้ความสำคัญในการบูรณาการฐานข้อมูลลูกค้าเพื่อนำไปสู่การวิเคราะห์และการบริหารจัดการ (Customer Data and Analytics) และการออกแบบกลยุทธ์การให้บริการในแต่ละกลุ่มลูกค้าที่มีความเหมาะสม

ตลอดจนการยกระดับบริการลูกค้าด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Service) ทั้งในด้านการนำเทคโนโลยีและอุปกรณ์ดิจิทัลมาสนับสนุนการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ และช่องทางที่ลูกค้าเข้าถึงต่างๆ ในผลิตภัณฑ์และบริการ รวมถึงการเข้าถึงข้อมูลต่างๆ ของ กฟภ. เพื่อให้ลูกค้า “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 ถึงการเป็นผู้ดูแลและปรับปรุงข้อมูลระบบเพื่อการบริหารจัดการ ทั้งนี้ในระยะกลาง (3-5 ปีข้างหน้า) จะเกิดการบูรณาการฐานข้อมูลลูกค้า เพื่อนำไปสู่การออกแบบ และการวางกลยุทธ์รายกลุ่มลูกค้า / ลูกค้ารายสำคัญ เพื่อตอบสนองความต้องการและความคาดหวังของลูกค้าให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น (Customer Analytics) และในระยะยาว ข้อมูลและระบบในการสนับสนุนลูกค้าจะมีความสมบูรณ์ (Fully completed CRM) เพื่อประโยชน์ในด้านการให้บริการลูกค้า การตลาด การวิเคราะห์ข้อมูลลูกค้าเพื่อการ

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 แจ้งหนี้ ค่าไฟฟ้า
กระบวนการที่ 8	จดหน่วย พิมพ์บิล ค่าไฟฟ้า
กระบวนการที่ 9	โอนเปลี่ยนชื่อและเปลี่ยนหลักทรัพย์ค้ำประกัน
กระบวนการที่ 10	การจ่ายคืนหลักประกันการใช้ไฟฟ้า
กระบวนการที่ 11	บำรุงรักษา



ให้บริการอื่นๆที่สร้างรายได้ให้กับ กฟภ.ในอนาคต (Digitally-enhanced Selling) รวมถึงการออกแบบมาตรการการส่งเสริมการขายที่เหมาะสมกับลูกค้าแต่ละราย/แต่ละประเภท เพื่อสร้างความภักดีของลูกค้าแต่ละประเภท

ยุทธศาสตร์ที่ 7 การรักษาฐานลูกค้า High Value



กลยุทธ์ที่ 9 การสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าในระยะยาว และรักษาฐานลูกค้ารายสำคัญ (CR2)

การนำข้อมูลเสียงจากลูกค้ามาปรับปรุง เพื่อยกระดับการให้บริการอย่างครบวงจรและมุ่งเน้นการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าอย่างยั่งยืน โดยมีแนวทางที่สำคัญ ดังนี้

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

การพัฒนาระบบการบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้า เพื่อสนับสนุนการบริการลูกค้าแต่ละกลุ่มให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น และสร้างความพึงพอใจของลูกค้าตามเป้าหมายของ กฟภ. โดยให้ความสำคัญในการบูรณาการข้อมูลความต้องการและความคาดหวังของลูกค้ามาออกแบบกลยุทธ์รายกลุ่มลูกค้า / ลูกค้ารายสำคัญ ที่มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น รวมถึงการกำหนดกลยุทธ์เพื่อรักษาฐานกลุ่มลูกค้าที่อาจสูญเสียให้กับ SPP

นอกจากนี้ จะมีการปรับปรุงกระบวนการในการดูแลกลุ่มลูกค้า Key Account การกำหนดผู้รับผิดชอบที่ชัดเจน การทบทวนและสื่อสารคู่มือให้แก่พนักงานองค์กร รวมถึงการติดตามและประเมินผลอย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้ยังรวมถึงการพัฒนา/สนับสนุนพนักงานที่ดูแลลูกค้ารายใหญ่ (Key Account) (เชื่อมโยงกับ SO5 ยุทธศาสตร์ที่ 8 ยกระดับการบริหารและศักยภาพของทุนมนุษย์) โดยการเพิ่มประสิทธิภาพของพนักงานที่ดูแลลูกค้ารายใหญ่ ทั้งในเรื่องอัตรากำลัง แรงจูงใจ ความรู้ความสามารถของพนักงาน

การบริหารจัดการข้อร้องเรียน โดยปรับปรุงช่องทางข้อร้องเรียนให้มีความสะดวก และง่ายในการติดต่อในทุกช่องทาง นอกจากนี้ควรมีการประเมินประสิทธิภาพของแต่ละช่องทางในทุกปี รวมถึงเพิ่มกระบวนการคัดกรองปัญหา และมีการจัดกลุ่มปัญหาที่เกิดขึ้น พร้อมแนวทางแก้ไขที่เป็นมาตรฐาน เพื่อให้ทุกปัญหาหรือข้อร้องเรียนได้รับการแก้ไขที่รวดเร็วตามมาตรฐาน SLA ที่กำหนด

การวิเคราะห์ผลกระทบและกลยุทธ์เพื่อตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้ารายสำคัญที่อยู่ในกลุ่มเสียงจากพฤติกรรมผลิตใช้เองโดยผู้บริโภค (Prosumer) โดยลักษณะของการให้บริการที่ได้รับความเสี่ยงจาก Prosumer คือ 1. สามารถประหยัดต้นทุนการอุปโภค/บริโภคได้จากการผลิตใช้เอง 2. การให้บริการที่ไม่ซับซ้อน 3. การให้บริการที่ใช้ระยะเวลาและความพยายามเพียงเล็กน้อย และ 4. การให้บริการที่



สร้างความพึงพอใจในการผลิตใช้เองโดยผู้บริโภค ซึ่งเมื่อเปรียบเทียบกับธุรกิจขายไฟที่มีแนวโน้มในการสูญเสียลูกค้าจาก Prosumer ถึงแม้ว่าการให้บริการผลิตและจำหน่ายไฟจะมี 2 ลักษณะที่สัมพันธ์กัน คือ ความต้องการในการประหยัดต้นทุนค่าไฟฟ้า และการได้รับความพึงพอใจอย่างสูงจากการผลิตไฟฟ้าใช้เองด้วยพลังงานสะอาด แต่อย่างไรก็ตามธุรกิจการผลิตและขายไฟฟ้าจำเป็นต้องมีความรู้และทักษะเฉพาะทางในการผลิตและติดตั้งอุปกรณ์ผลิตไฟฟ้าใช้เอง เช่น การผลิตและติดตั้งอุปกรณ์ผลิตไฟฟ้าใช้เองด้วยเทคโนโลยีโซลาร์เซลล์ (Solar Rooftop) เป็นต้น เพราะฉะนั้น กฟภ. ควรมีการกำหนดกลยุทธ์เพื่อรักษาลูกค้ารายสำคัญ โดยการวิเคราะห์แนวทางในการรักษาลูกค้าจากลักษณะของ Prosumer ในธุรกิจผลิตและขายไฟฟ้า รวมถึงควรพิจารณาลูกค้า Prosumer เป็นกลุ่มลูกค้าที่มีความต้องการเฉพาะเจาะจงในเรื่องของการผลิตไฟใช้เอง และกำหนดกลยุทธ์เพื่อสนับสนุนความต้องการของลูกค้ากลุ่มนี้ โดยใช้ประโยชน์จากความเชี่ยวชาญและประสบการณ์ของ กฟภ. ในการให้บริการสนับสนุน และรักษาลูกค้าดังกล่าว



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 การวิเคราะห์ข้อมูลลูกค้าเพื่อการให้บริการอื่นๆที่สร้างรายได้ให้กับ กฟภ. ในอนาคต (Digitally-enhanced Selling) - ออกแบบมาตรการการส่งเสริมการขายที่เหมาะสมกับลูกค้าแต่ละราย/แต่ละประเภท เพื่อสร้างความภักดีของลูกค้าแต่ละประเภท
 Service Channel	- พัฒนาการให้บริการผ่าน Digital Channel (Mobile Application และ Website) - รักษาระดับมาตรฐานการให้บริการลูกค้าในทุก touchpoints ของการให้บริการลูกค้า	- เพิ่มประสิทธิภาพช่องทางที่สนับสนุนและให้บริการลูกค้า และใช้ประโยชน์จากการประเมินประสิทธิภาพของแต่ละช่องทางที่ กฟภ. เพื่อเพิ่มศักยภาพการใช้ประโยชน์และการสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าอย่างสูงสุด - ยกระดับมาตรฐานการให้บริการลูกค้าให้สามารถเพิ่มระดับความพึงพอใจเมื่อเทียบกับคู่แข่ง รวมถึงพิจารณา Sub-Service Level Agreement ที่เหมาะสม - ใช้เทคโนโลยีเพื่อสนับสนุนการให้บริการลูกค้ามากยิ่งขึ้น เน้นการให้บริการแบบ Self Service และ Proactive Customer Care	ข้อมูลและระบบการให้บริการลูกค้าแบบ Real-Time ที่รองรับการเชื่อมต่อเทคโนโลยี (IoT) และรองรับพฤติกรรมของลูกค้าที่เปลี่ยนแปลงไป
 Service Excellence	การทบทวนและปรับปรุงมาตรฐานการให้บริการลูกค้าที่สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้าที่ครอบคลุมทุกกลุ่มลูกค้า	- รักษาระดับมาตรฐานการให้บริการและเพิ่มประสิทธิภาพการให้บริการด้วยเทคโนโลยีที่ครอบคลุมทุกกลุ่มลูกค้า - ยกระดับมาตรฐาน ในกระบวนการที่สำคัญ ได้แก่ เพิ่มประสิทธิภาพการแก้ไขข้อขัดข้อง และกระบวนการตอบสนองข้อร้องเรียน	มุ่งเน้นในการ Streamline business Process และ ปรับปรุงกระบวนการให้รวดเร็ว และมีประสิทธิภาพเมื่อเทียบกับคู่แข่งที่สำคัญในด้านการบริการ
 Org. Chart & Human Skill	พัฒนาศักยภาพของบุคลากรในการให้บริการลูกค้าอย่างมืออาชีพ ทั้ง Technical และ Non-Technical Skill	- โครงสร้างที่ชัดเจนที่เป็นผู้รับผิดชอบในการดูแลด้านลูกค้า และกำหนดมาตรการที่ชัดเจนในการกระจายอำนาจ และบทบาทระหว่างหน่วยงาน - โครงสร้างการทำงานและผู้รับผิดชอบในการดูแลลูกค้าทั้งในธุรกิจการจำหน่ายไฟฟ้า และธุรกิจเกี่ยวเนื่องตาม Area Based	Decentralized Organization



S04



การเพิ่มมูลค่าทางธุรกิจขององค์กรเพื่อยกระดับขีดความสามารถในการแข่งขัน

เป้าประสงค์

1. บทบาทการดำเนินงาน การกำกับดูแล และแผนการดำเนินงานของ กฟภ. และบริษัทในเครือสำหรับธุรกิจเกี่ยวเนื่อง
2. ขยายตลาดไปสู่กลุ่มประเทศในภูมิภาค
3. นโยบายในการลงทุน และ Portfolio Mix ที่เหมาะสมในแต่ละสถานการณ์ที่สามารถสร้างผลประโยชน์ได้ตามเป้าหมาย

ตัวชี้วัดระดับเป้าประสงค์

- ความสำเร็จในการดำเนินตามแผนของธุรกิจเกี่ยวเนื่อง

เป้าหมายที่คาดหวังระดับเป้าประสงค์

- รายได้ธุรกิจเกี่ยวเนื่อง ในปี 2566 = 11,000 ล้านบาท



วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 4 (SO4) การเพิ่มมูลค่าทางธุรกิจขององค์กรเพื่อยกระดับขีดความสามารถในการแข่งขัน

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

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



ยุทธศาสตร์ที่ 8 แสวงหาโอกาสในการลงทุนในธุรกิจเกี่ยวเนื่อง



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

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

ดังนั้น กลยุทธ์ดังกล่าว จะให้ความสำคัญในการกำหนดนโยบายในการลงทุน และการออกแบบ Potential Portfolio Strategies ในการบริหารภาพรวมของการลงทุนในธุรกิจต่างๆ ทั้งผ่านกลไกการดำเนินงานของ กฟภ. และบริษัทในเครือ เพื่อสร้างมูลค่าสูงสุดให้กับองค์กร (Creating Shareholder Value) รวมทั้งเกิดการพัฒนาธุรกิจได้อย่างยั่งยืน โดยสามารถตอบสนองต่อโครงสร้างระบบไฟฟ้าที่เปลี่ยนแปลงไปได้ (Maximizing Sustainable Development)) โดยมีการดำเนินงานที่สำคัญ ดังนี้

- การทบทวนนโยบายการลงทุนในภาพรวมขององค์กร และบริษัทในเครือ โดยครอบคลุมถึงทิศทางการลงทุนในธุรกิจต่างๆ ที่เกิดประโยชน์กับ กฟภ. และสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมและรูปแบบธุรกิจ รวมถึงเป้าหมายการลงทุน (สัดส่วนในการดำเนินธุรกิจ และผลตอบแทนที่คาดหวัง) ที่มีความสอดคล้องกันระหว่างผู้ถือหุ้นหลัก และเป้าหมายในการบริหารจัดการขององค์กร
- การออกแบบยุทธศาสตร์การลงทุน เพื่อผลักดันไปสู่เป้าหมายของการลงทุนที่ต้องการ โดยทบทวน Potential Portfolio Mix ขององค์กร ที่สอดคล้องกับอัตราการเติบโตของตลาด และสถานการณ์ในการแข่งขันในแต่ละธุรกิจ เพื่อเป็นกรอบในการตัดสินใจลงทุนในแต่ละช่วงเวลา
- การพิจารณาถึงการสร้าง Synergies ระหว่างธุรกิจ เพื่อสนับสนุนการเติบโตของธุรกิจหลัก และระหว่างธุรกิจเกี่ยวเนื่องด้วยกัน เพื่อให้ทิศทางการดำเนินงานของธุรกิจมีความชัดเจน และสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันได้
- การจัดสรรทรัพยากร ที่เหมาะสม โดยพิจารณาถึงการเพิ่มประสิทธิภาพของการใช้สินทรัพย์ที่มีในปัจจุบัน และความคุ้มค่าที่เกิดจากการลงทุนในแต่ละธุรกิจ



ทั้งนี้ กฟภ. จะมุ่งเน้นส่งเสริมการลงทุน และสร้างความร่วมมือกับพันธมิตร ในการดำเนินงานธุรกิจเกี่ยวเนื่องที่เป็นประโยชน์ต่อ กฟภ. ทั้งในเชิงธุรกิจเกี่ยวเนื่องที่ให้บริการพลังงานไฟฟ้า หรือเป็นการให้บริการเพื่อสนับสนุนลูกค้าของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค เช่น งานก่อสร้างให้ผู้ใช้งานตรวจสอบซ่อมแซม และงานบำรุงรักษา งานให้เช่าหรือใช้ทรัพย์สิน เป็นต้น รวมถึง ธุรกิจอื่นๆ ที่เป็นประโยชน์กับ กฟภ. ทั้งที่ กฟภ. ได้มีการลงทุนในธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับการให้บริการพลังงานไฟฟ้า หรือเข้าไปร่วมลงทุนในกิจการอื่นๆ ทั้งของภาครัฐ หรือเอกชน ทั้งในและต่างประเทศ โดยจะมีการจัดทำ Business Model สำหรับผลิตภัณฑ์และบริการที่มีความเป็นไปได้ในเชิงธุรกิจ (Potential Business) และเริ่มดำเนินงานในธุรกิจเกี่ยวเนื่องตามแผนงานที่กำหนดไว้

อย่างไรก็ตาม กฟภ. ยังคงมุ่งเน้นการส่งเสริมการลงทุน และใช้ประโยชน์ความร่วมมือเพื่อพัฒนาธุรกิจอนุรักษ์พลังงาน และพลังงานทดแทน โดยดำเนินการ/ร่วมลงทุนในการผลิตไฟฟ้าจากพลังงานทดแทน เพื่อเป็นพลังงานทางเลือกรูปแบบใหม่ที่จะช่วยลดการใช้น้ำมันเชื้อเพลิง ตามนโยบายรัฐบาล และเป็นต้นทางของแหล่งพลังงานสะอาด (Green Investment) รวมถึงช่วยลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจกที่เป็นสาเหตุภาวะโลกร้อน ซึ่งบทบาทการสร้างโอกาสในเชิงธุรกิจ โดยลงทุนในธุรกิจพลังงานทดแทนทั้งในประเทศและภูมิภาคอาเซียน ผ่านการดำเนินการโดยบริษัท พีโอเอ เอ็นคอม อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด ซึ่งมีบทบาทเป็นทั้งผู้ลงทุนหลัก และร่วมลงทุนกับพันธมิตรทางธุรกิจของ กฟภ. รวมถึงการสนับสนุนด้านพลังงานทดแทนของประเทศ โดยมีบทบาทเชิงรุกในการพัฒนาพลังงานทดแทน พลังงานหมุนเวียน (Green Energy) และการส่งเสริมการใช้พลังงานอย่างมีประสิทธิภาพ (Energy Saving)

หมายเหตุ :

“ธุรกิจหลัก”

หมายความว่า ธุรกิจจัดหา และให้บริการจำหน่ายไฟฟ้าแก่ผู้ใช้ไฟฟ้าในเขตพื้นที่ส่วนภูมิภาค ได้แก่ พื้นที่ 74 จังหวัด ของประเทศไทย ยกเว้นกรุงเทพมหานคร นนทบุรี และสมุทรปราการ

“ธุรกิจเกี่ยวเนื่อง”

หมายความว่า ธุรกิจเกี่ยวเนื่องที่เป็นประโยชน์ต่อการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ทั้งในเชิงธุรกิจเกี่ยวเนื่องที่ให้บริการพลังงานไฟฟ้า หรือเป็นการให้บริการเพื่อสนับสนุนลูกค้าของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค เช่น งานก่อสร้างให้ผู้ใช้งานตรวจสอบซ่อมแซม และงานบำรุงรักษา งานให้เช่าหรือใช้ทรัพย์สิน เป็นต้น รวมถึง ธุรกิจอื่นๆ ที่เป็นประโยชน์กับการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ทั้งที่การไฟฟ้าส่วนภูมิภาคได้มีการลงทุนในธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับการให้บริการพลังงานไฟฟ้า หรือการเข้าไปร่วมลงทุนในกิจการอื่นๆ ทั้งของภาครัฐ หรือเอกชน ทั้งในและต่างประเทศ โดยการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค และบริษัทในเครือ



กลยุทธ์ที่ 11	การผลักดันผลประกอบการและการสร้าง Brand Image ของบริษัทในเครือ (NM2)
---------------	---

มุ่งเน้นในการกำหนดบทบาทหน้าที่ และทิศทางของบริษัทในเครือ (บริษัท พีอีเอ เอ็นคอม อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด) ที่ชัดเจนทั้งในระยะสั้นและระยะยาว รวมทั้งการกำหนดยุทธศาสตร์ในการดำเนินงาน ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ และเป้าหมายที่ชัดเจนและเป็นรูปธรรม เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของการดำเนินงาน (Operating management) และ ยกระดับผลประกอบการขององค์กร ทั้ง รายได้ กำไรการดำเนินงาน กระแสเงินสด นอกจากนี้ จะมีการกำหนดกรอบแนวทาง/รูปแบบการดำเนินธุรกิจ (Business Model Framework) ที่เหมาะสม ที่ครอบคลุมกับทิศทางการดำเนินงานในอนาคต รวมถึงการจัดอันดับเครดิตองค์กร (Corporate Rating) เพื่อเป็นการสร้างโอกาสในการระดมทุนที่ใช้ในการดำเนินธุรกิจทั้งในประเทศและต่างประเทศในอนาคต และการสร้างภาพลักษณ์ที่ดีต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) ที่สำคัญต่อไป



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

เนื่องจากเทคโนโลยี และโครงสร้างของอุตสาหกรรมไฟฟ้าที่เริ่มมีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ดังนั้นแนวทางในการดำเนินธุรกิจของ กฟภ. จำเป็นจะต้องปรับให้มีความคล่องตัว และสามารถปรับเปลี่ยนได้ทันต่อสภาพแวดล้อมของธุรกิจ และการแข่งขันที่เปลี่ยนแปลงไป เพื่อให้องค์กรสามารถสร้างรายได้ และเติบโตได้อย่างยั่งยืน ดังนั้น กลยุทธ์ดังกล่าวจะเป็นเสมือนปัจจัยขับเคลื่อน และการบูรณาการงานระหว่างหน่วยงานในการเปลี่ยนผ่านจากรูปแบบธุรกิจในการจำหน่ายไฟฟ้าในปัจจุบัน (Current State) ไปสู่รูปแบบ หรือ โมเดลธุรกิจใหม่ที่คาดหวังในอนาคต (Desired State) โดยกลยุทธ์ดังกล่าวจะเป็นตัวเชื่อมระหว่างวิสัยทัศน์ ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ และเป้าหมาย เข้ากับแนวทางในการปรับเปลี่ยนที่เหมาะสมขององค์กร ในทุกด้าน ทั้งในด้านโครงสร้าง (Structure) ระบบงาน/กระบวนการ (Process) และบุคลากร (People) ด้วยการระบุแผนงานในการปรับเปลี่ยนองค์กร (Change Management Plan) ที่บูรณาการกัน

ทั้งนี้การดำเนินงานที่สำคัญสำหรับการรองรับกลยุทธ์ NM1 ส่งเสริมการลงทุนและใช้ประโยชน์ความร่วมมือเพื่อพัฒนาธุรกิจเกี่ยวเนื่อง ดังนี้

การปรับโครงสร้างองค์กรหรือจัดตั้งบริษัทในเครือเพื่อรองรับการดำเนินงานธุรกิจที่เกี่ยวข้อง โดยจากการวิเคราะห์ Business Model ของ Potential Product ขององค์กร ซึ่งอาจส่งผลให้ กฟภ. อาจมีการปรับโครงสร้างองค์กร หรือการจัดตั้งบริษัทในเครือเพิ่มเติม เพื่อให้การดำเนินงานมีความคล่องตัว และพร้อมต่อการแข่งขัน

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



ของกลยุทธ์หรือนโยบาย (Measure) และการติดตามผลการดำเนินงานอย่างใกล้ชิด ในระดับความถี่ที่เหมาะสม (Monitor) โดยเปรียบเทียบกับเป้าหมาย และผลผลิต ผลลัพธ์ ผลกระทบที่เกิดขึ้น ในแต่ละกลยุทธ์ของบริษัทในเครือ เพื่อให้มั่นใจได้ว่าบริษัทในเครือสามารถลงทุน และดำเนินการ โดยสร้าง/เพิ่มมูลค่าให้กับ กฟภ. 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 กฟภ. มีการจัดตั้งบริษัทในเครือ/การร่วมลงทุน กลยุทธ์ดังกล่าว จะรองรับในการจัดตั้ง/ร่วมทุนให้เป็นไปตามกฎหมายที่เกี่ยวข้อง รวมถึงมีนโยบาย และหลักเกณฑ์ในการกำกับดูแลระหว่าง กฟภ. และบริษัทในเครือ ที่ดีและเหมาะสม





S05



ขับเคลื่อนองค์กร ให้ทันสมัย ด้วยทุนมนุษย์ เทคโนโลยีดิจิทัล และนวัตกรรม

เป้าประสงค์

1. การยกระดับการบริหารและพัฒนาศักยภาพของบุคลากรให้ตอบสนองต่อทิศทางองค์กร
2. พัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล ให้มีมาตรฐานและมีความมั่นคงปลอดภัยรองรับการเติบโตของธุรกิจ
3. ยกระดับบทบาทของนวัตกรรมสู่การพัฒนาระบบการทำงาน และการขยายผลเชิงพาณิชย์

ตัวชี้วัดระดับเป้าประสงค์

- อัตรากำลังและขีดความสามารถของบุคลากร
- ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารที่ตอบสนองต่อความต้องการทางธุรกิจขององค์กร
- นวัตกรรมที่ก่อให้เกิดประสิทธิภาพการดำเนินงาน และสนับสนุนการดำเนินงานขององค์กร

เป้าหมายที่คาดหวังระดับเป้าประสงค์

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



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) ให้มีความพร้อม และมีศักยภาพที่เพียงพอ เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง และการเติบโตของธุรกิจใหม่ในอนาคตด้วย รวมถึงทันเทคโนโลยีในยุคดิจิทัล มีความยืดหยุ่น และสามารถทำงานแบบบูรณาการกัน

เทคโนโลยีดิจิทัล จะมุ่งเน้นในการสนับสนุนให้องค์กรก้าวสู่การเปลี่ยนแปลงเป็น Digital Utility โดยให้ความสำคัญใน 3 มิติ ได้แก่ Digital Service เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการให้บริการลูกค้า Digital Operational Excellence เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงาน และ Productivity ให้สูงขึ้น และ Digital Business เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของผลิตภัณฑ์และการให้บริการในปัจจุบัน และนำไปสู่การออกแบบ ผลิตภัณฑ์และบริการใหม่ๆ รวมถึงธุรกิจใหม่ในอนาคต

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



ยุทธศาสตร์ที่ 9 ยกระดับการบริหารและศักยภาพของทุนมนุษย์



กลยุทธ์ที่ 14 ส่งเสริมการบริหารทุนมนุษย์ (HRM) (HR1)

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

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

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

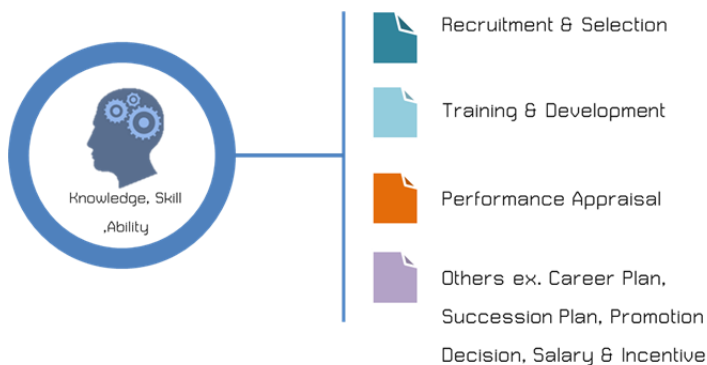
- การฝึกอบรมพนักงาน (Training and Development) โดยการกำหนด Competency ที่ชัดเจนรายตำแหน่งงาน ซึ่งจะทำให้ทราบถึงจุดอ่อน และจุดแข็งของพนักงานแต่ละคนในแต่ละตำแหน่งได้ โดยข้อมูลจากการประเมินผลดังกล่าว จะถูกนำไปใช้ในการวางแผนการฝึกอบรมเพื่อความก้าวหน้าของพนักงานในแต่ละตำแหน่งงานต่างๆ และการวางแผนการสืบทอดตำแหน่งงาน 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 และความสามารถของพนักงานองค์กรในการปรับเปลี่ยนต่อสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง และ Disruptive Technology เป็นต้น



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 รวมถึงในปี 2562 จะมุ่งเน้นในการทบทวน Digital Competency Based Assessment Model และพัฒนาบุคลากรกลุ่มเป้าหมายตาม Digital Competency นอกจากนี้ ยังเน้นในการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล (Individual Development Plan) ให้สอดคล้องกับ Career Path ของพนักงานในแต่ละตำแหน่ง รวมถึงเพื่อเตรียมความพร้อมของบุคลากรที่เป็น Successor ในการสืบทอดตำแหน่งที่สำคัญขององค์กร และตามความต้องการทางธุรกิจในอนาคตต่อไป

นอกจากนี้ยังรวมถึงการพัฒนาบุคลากรเพื่อรองรับต่อการเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยี และการเปลี่ยนแปลงของอุตสาหกรรมไฟฟ้าที่มีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ดังนั้น บุคลากรของ กฟภ. จำเป็นต้องมีองค์ความรู้ และมีความสามารถทางด้านเทคโนโลยี นวัตกรรม และพร้อมปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น

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



ยุทธศาสตร์ที่ 10 ส่งเสริมและพัฒนาขีดความสามารถด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Technology)
เพื่อการขับเคลื่อนองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ (Digital Transformation)



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

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

1. Digital Service การพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการให้บริการลูกค้า โดยการพัฒนารฐานข้อมูล และระบบการวิเคราะห์ข้อมูลลูกค้า รวมถึง การปรับปรุงช่องทางการสื่อสาร และการให้บริการลูกค้าผ่าน Digital Channel (สนับสนุนการดำเนินงานของ SO3)
2. Digital Operational Excellence การพัฒนาเทคโนโลยีของระบบไฟฟ้าให้ทันสมัยด้วย Smart Grid และให้ความสำคัญกับการสื่อสารและเชื่อมโยงระหว่างข้อมูลและเทคโนโลยี (Interoperability) รวมถึงการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อสนับสนุนให้เกิดการปรับปรุงกระบวนการทำงานให้มีประสิทธิภาพ รวดเร็ว ตอบสนองความต้องการและความคาดหวังของลูกค้า (สนับสนุนการดำเนินงานของ SO2)
3. Digital Business การใช้เทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของผลิตภัณฑ์และการให้บริการในปัจจุบัน และนำไปสู่การออกแบบผลิตภัณฑ์และบริการใหม่ๆ รวมถึงอาจนำไปสู่รูปแบบของธุรกิจใหม่ในอนาคต (New platform and business models) (สนับสนุนการดำเนินงานของ SO4)

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

Transition to the Era of The Digital Utility



โดยกลยุทธ์ดังกล่าว มุ่งเน้นการพัฒนาและปรับปรุงฐานข้อมูลขององค์กรเพื่อนำไปสู่การวิเคราะห์และการบริหารจัดการ (Data Driven Execution) ซึ่งให้ความสำคัญกับการพัฒนาขีดความสามารถด้านระบบงานและข้อมูล โดยมีการบริหารจัดการและจัดการข้อมูลจำนวนมาก 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 แม่นยำและเป็นไปในเชิงรุก ทั้งในด้านการบูรณาการฐานข้อมูลลูกค้าเพื่อนำไปสู่การวิเคราะห์และการบริหารจัดการ (Customer Data and Analytics) การปรับปรุงฐานข้อมูลขององค์กรเพื่อนำไปสู่การวิเคราะห์และการบริหารจัดการ (Data Driven Execution) และการพัฒนาการให้บริการลูกค้าด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Service)

กลยุทธ์ดังกล่าว ยังให้ความสำคัญกับการปรับปรุงกระบวนการให้มีประสิทธิภาพด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล (Digitizing Operational Processes) ซึ่งจะมุ่งเน้นที่การเพิ่มประสิทธิภาพในทุกกระบวนการด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล และการบูรณาการเทคโนโลยี IT & OT (IT & OT Integration) โดยบทบาทของหน่วยงานที่รับผิดชอบด้านเทคโนโลยีดิจิทัล จะมีบทบาทในเชิงรุกมากยิ่งขึ้น ในการชี้แนะ



เทคโนโลยีที่ทันสมัย 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) โดยที่มุ่งเน้นที่การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานด้านเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Technology Infrastructure) และการพัฒนาด้านระบบงานและโปรแกรมประยุกต์ (System and Application) ซึ่งระบบต่างๆ ที่ในอดีตถูกพัฒนาเพื่อสนับสนุนวัตถุประสงค์ของแต่ละหน่วยงาน/ฝ่ายงาน ซึ่งอาจมีมาตรฐานที่แตกต่างกัน จะถูกปรับปรุง/พัฒนาให้มีการวางวิสัยทัศน์ร่วมกันในการดำเนินงาน รวมถึงมีมาตรฐาน และถูกนำมาใช้งานร่วมกันได้ (Interoperability) มากยิ่งขึ้น

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





ยุทธศาสตร์ที่ 11 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 จัดให้มีระบบการชำระค่าบริการที่ตรงตามความต้องการ มีประสิทธิภาพ และมั่นคงปลอดภัย เป็นต้น การกำหนดมาตรการและแนวปฏิบัติสำหรับพนักงานผู้ให้บริการทั่วประเทศในการคุ้มครองสิทธิส่วนบุคคล และการคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ขอรับบริการ เช่น แนวปฏิบัติในการใช้งาน mobile commerce หรือ smart phone แนวปฏิบัติในการใช้งาน social media เป็นต้น เพื่อรองรับการเติบโตของการใช้งานเทคโนโลยีดิจิทัลในอนาคต รวมถึงการกำหนดมาตรการการเฝ้าระวังและรับมือภัยคุกคามไซเบอร์ที่เหมาะสม และสอดคล้องตามมาตรฐานสากล โดยเฉพาะการปกป้องโครงสร้างพื้นฐานที่มีความจำเป็นอย่างยิ่งยวด (critical infrastructure) เช่น ระบบ SCADA เป็นต้น เพื่อให้มีความมั่นคงปลอดภัยเพียงพอต่อการดำเนินงาน ตลอดจนการส่งเสริมการสร้างเครือข่ายแลกเปลี่ยนข้อมูลภัยคุกคามไซเบอร์ และการส่งเสริมให้เกิดความตระหนักและรู้เท่าทันภัยคุกคามทางไซเบอร์ว่าเป็นสิ่งสำคัญที่ต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่องในองค์กร

ส่งเสริมและพัฒนาการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัลสู่มาตรฐานสากลทั้ง 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 12 การพัฒนาระบบจัดการนวัตกรรมองค์กร (Corporate Innovation System :CIS)

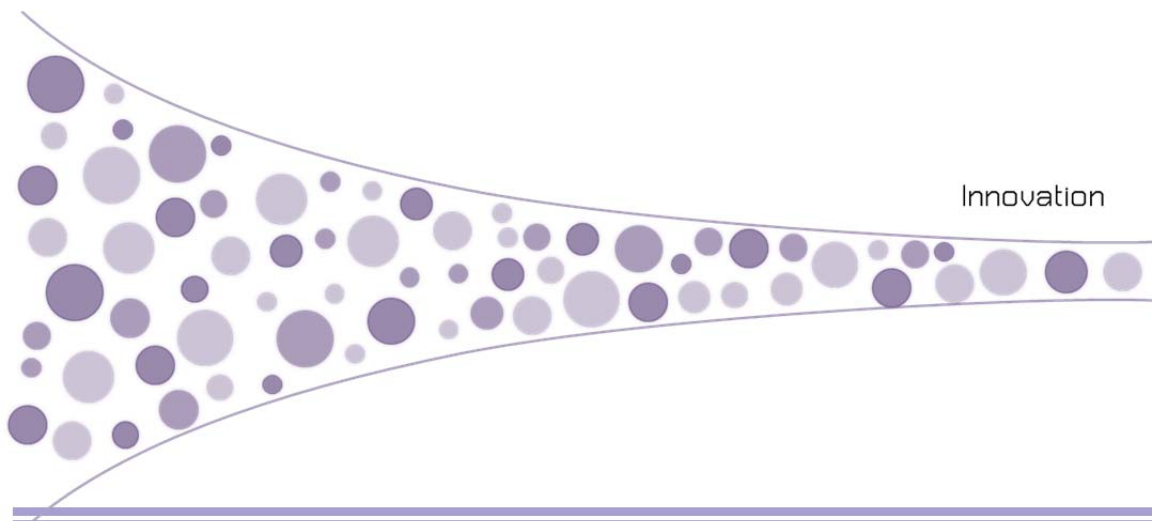


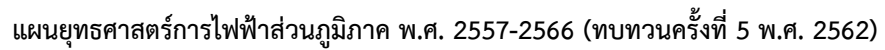
กลยุทธ์ที่ 18 พัฒนาโครงสร้างและกระบวนการด้านนวัตกรรม (IP1)

การจัดการนวัตกรรมองค์กรเป็นการพัฒนาเพื่อให้เกิดการพัฒนากระบวนการนวัตกรรมที่เป็นระบบ ซึ่งต้องเน้นการสร้างระบบการจัดการนวัตกรรมองค์กร (Corporate Innovation System: CIS) โดยระบบนวัตกรรม (Innovation Systems) เป็นการจัดเรียงการประสานงานร่วมกันระหว่างหน่วยงาน องค์กร หรือกลุ่มคนที่เกี่ยวข้องในระบบห่วงโซ่อุปทานของนวัตกรรม (Freeman, 1987; Lundvall, 1992) ซึ่งนวัตกรรมจะสามารถเกิดขึ้นได้จากการปฏิสัมพันธ์ระหว่างองค์กร หรือบุคคลของในแต่ละตำแหน่งของระบบที่มีการสนับสนุน อำนวยความสะดวกและง่ายต่อการดำเนินงาน ในด้านความรู้ เทคนิค การวางแผนเชิงสาระ และกระบวนการในประเด็นที่เกี่ยวข้อง

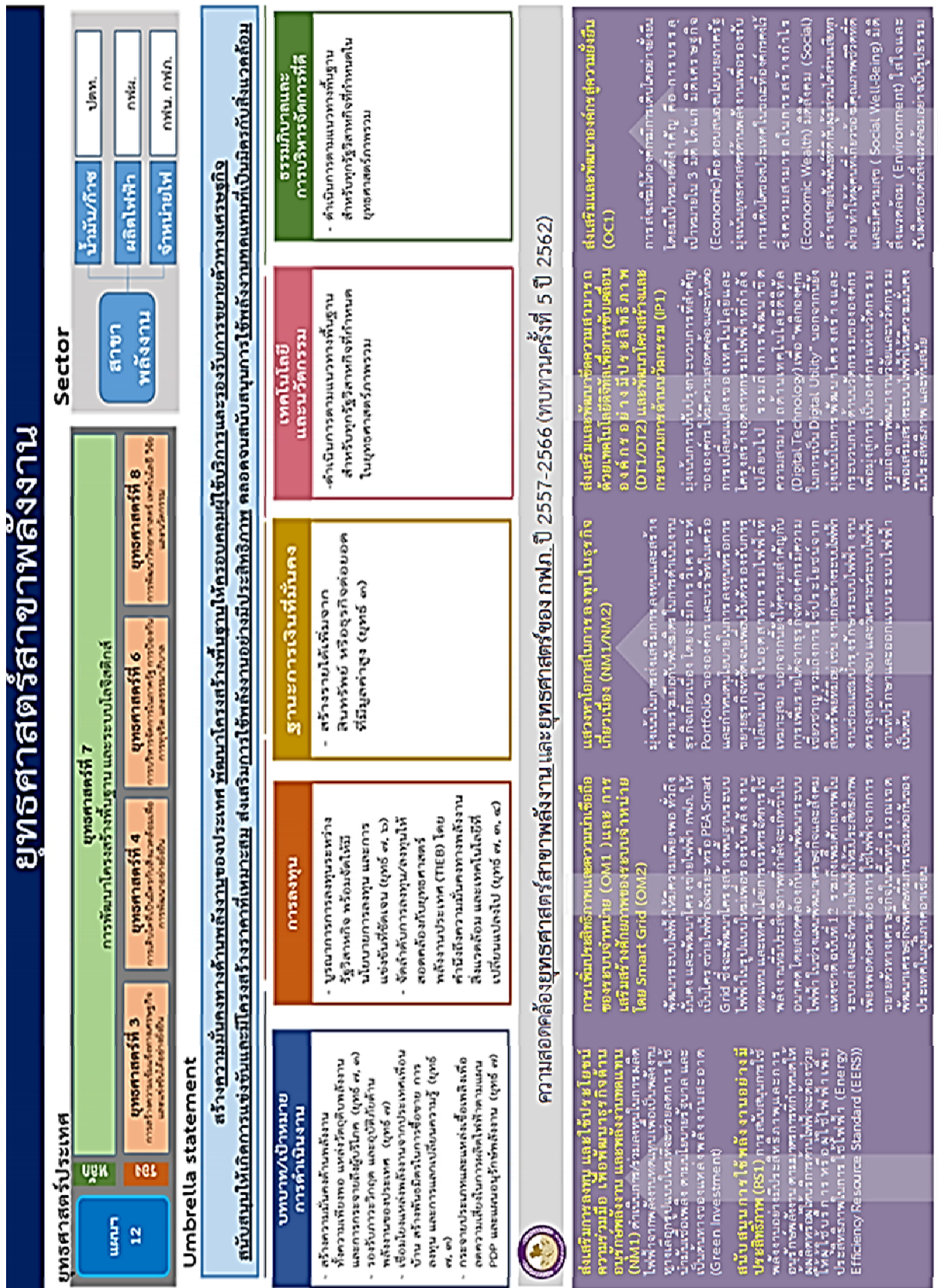
โดยการมุ่งเน้นให้เกิดการจัดการนวัตกรรมองค์กรที่เป็นระบบ ผ่านกระบวนการสร้างระบบตั้งแต่ การกำหนดทิศทาง/นโยบายด้านการจัดการนวัตกรรม บทบาทของผู้นำและบุคลากร/หน่วยงานด้านนวัตกรรม การกำหนดกลยุทธ์ด้านนวัตกรรม กระบวนการนวัตกรรมทั้งประเด็นโครงสร้างและการจัดการ กระบวนการนวัตกรรมรวมทั้งการจัดการการ/การใช้ประโยชน์จากนวัตกรรม การจัดการความรู้เพื่อสร้างให้เกิดนวัตกรรม พฤติกรรมและวัฒนธรรมขององค์กรและบุคลากร การส่งเสริม/สนับสนุนทรัพยากร และผลลัพธ์จากการพัฒนานวัตกรรม

โดยกระบวนการสร้างนวัตกรรม (Innovation Process) จะเป็นรูปแบบทั้งนวัตกรรมผลิตภัณฑ์ นวัตกรรมบริการ นวัตกรรมกระบวนการขององค์กร นวัตกรรมรูปแบบธุรกิจ หรือนวัตกรรมในรูปแบบอื่นๆ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงาน และสร้างความยั่งยืนของความสามารถในการทำกำไรให้กับองค์กรของธุรกิจหลัก นอกจากนี้ยังรวมถึง การสร้างนวัตกรรมใหม่ ที่ตอบสนองความต้องการของลูกค้า และ/หรือเป็นโอกาสทางการตลาด ในการทำธุรกิจเกี่ยวเนื่อง ของ กฟภ.





2.9.3 ความสอดคล้องยุทธศาสตร์สาขาพลังงาน และยุทธศาสตร์ของ กฟผ. พ.ศ. 2557-2566 (ทบทวนครั้งที่ 5 พ.ศ. 2562)





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. ผ่านทางคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน และผู้บริหารสูงสุดของ กฟภ.
- 2) คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน กำกับดูแลในการนำนโยบาย และกรอบการบริหารความเสี่ยงไปปฏิบัติติดตามกระบวนการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในถึงความเพียงพอของการจัดการความเสี่ยงที่สำคัญ และมีการรายงานให้คณะกรรมการ กฟภ. ทราบทุกไตรมาส
- 3) ผู้บริหารรับผิดชอบในการนำนโยบายการบริหารความเสี่ยงไปปฏิบัติและติดตาม รวมถึงการนำไปใช้อย่างต่อเนื่องโดยได้รับการสนับสนุนจากคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน
- 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

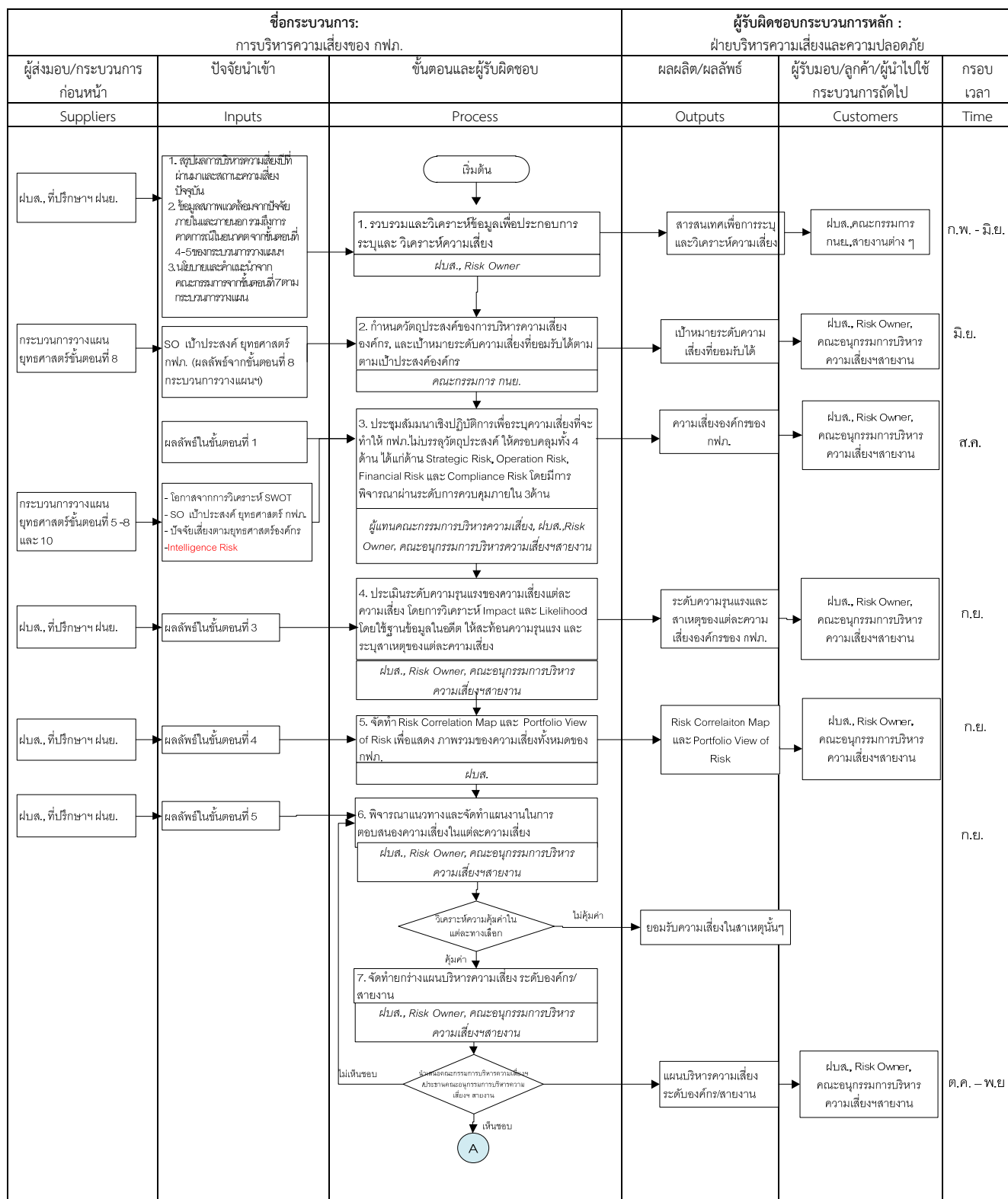


1. วิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร
2. กำหนดวัตถุประสงค์ทั้งในระดับองค์กรและระดับกิจกรรม
3. ระบุเหตุการณ์ที่ส่งผลกระทบให้ กฟภ. ไม่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ได้
4. ประเมินระดับความรุนแรงของความเสี่ยงโดยพิจารณาจากโอกาสที่อาจเกิดขึ้นและผลกระทบจากความเสียหายในเรื่องนั้น ๆ
5. พิจารณาแนวทางการตอบสนองความเสี่ยง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

กฟภ. ได้กำหนดกระบวนการในการบริหารความเสี่ยงองค์กรเพื่อให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องนำไปปฏิบัติได้ในแนวทางเดียวกันดังนี้

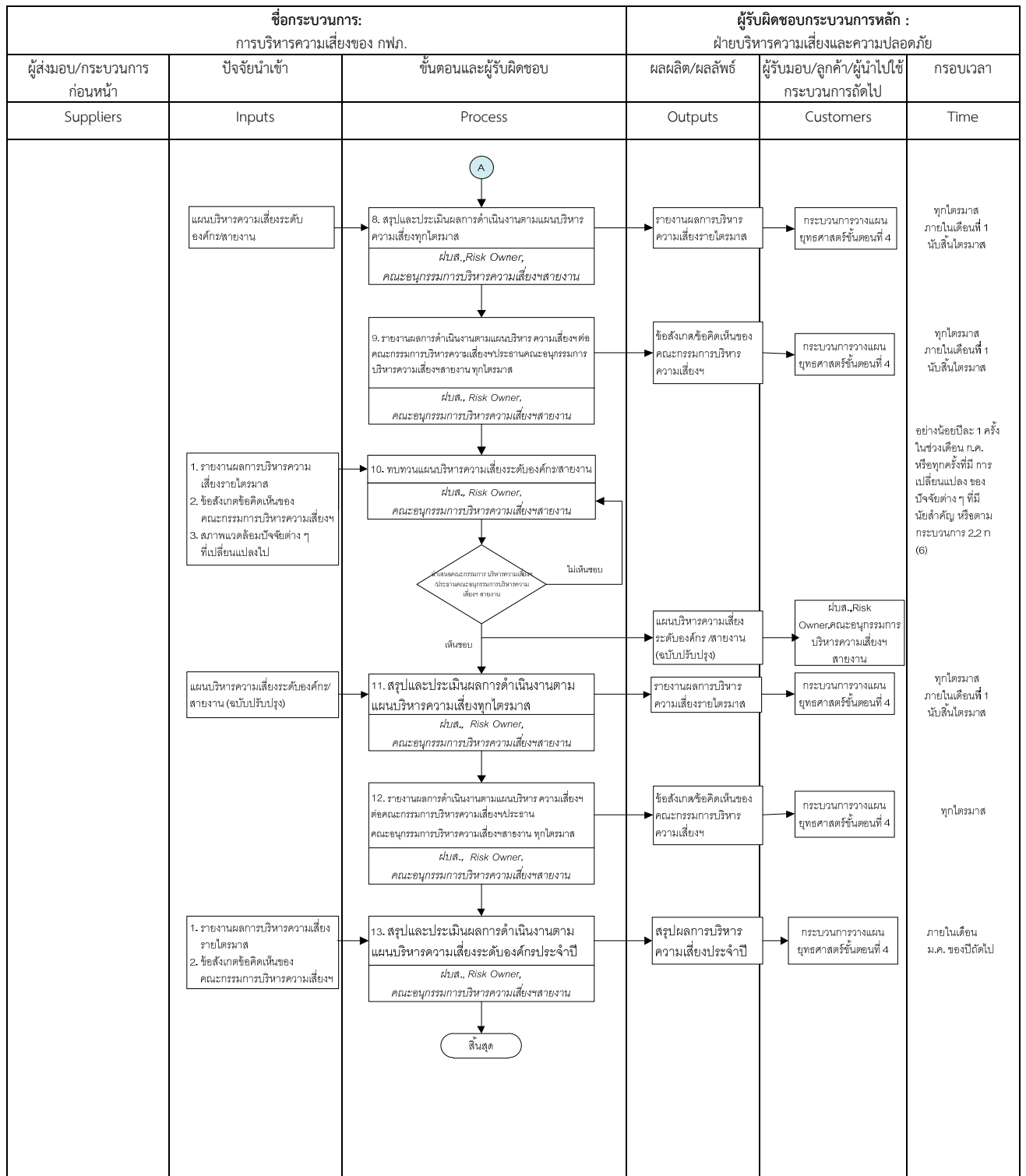


ตารางที่ 3 - 1: กระบวนการในการบริหารความเสี่ยงองค์กร





แผนยุทธศาสตร์การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค พ.ศ. 2557-2566 (ทบทวนครั้งที่ 5 พ.ศ. 2562)





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)	สอดคล้องตามเป้าประสงค์ในแผนยุทธศาสตร์	ค่าระดับ 3 ตาม BSC (หากเชื่อมโยงกับเกณฑ์ชี้วัดใน Balanced Scorecard ของ กฟภ.)
ด้านการเงิน (Financial Risk)	สามารถรักษาระดับความสามารถในการสร้างความมั่นคงทางการเงินในระยะยาว (ตามแผนยุทธศาสตร์ กฟภ. ที่ระบุในแต่ละปี)	ค่าระดับ 3 ตาม BSC (หากเชื่อมโยงกับเกณฑ์ชี้วัดใน Balanced Scorecard ของ กฟภ.)
ด้านการดำเนินงาน (Operation Risk)	ความมั่นคงเชื่อถือได้ในคุณภาพระบบไฟฟ้า ค่า SAIFI และค่า SAIDI (ตามแผนยุทธศาสตร์ กฟภ. ที่ระบุในแต่ละปี)	ค่าระดับ 3 ตาม BSC (หากเชื่อมโยงกับเกณฑ์ชี้วัดใน Balanced Scorecard ของ กฟภ.)
ด้านการปฏิบัติตาม กฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง (Compliance Risk)	กฟภ. จะดำเนินการภายใต้กฎหมาย กฎระเบียบและนโยบายของรัฐบาล หน่วยงานกำกับดูแลและหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง	-

3.4 ประเด็นความเสี่ยง

3.4.1 การยกระดับการให้บริการและจำหน่ายกระแสไฟฟ้าได้อย่างต่อเนื่อง

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

ปี	2555	2556	2557	2558	2559	2560
SAIFI (ครั้ง/ราย/ปี)	7.81	7.15	6.46	5.84	5.17	4.50
SAIDI (นาทิต/ราย/ปี)	281.19	249.45	217.89	185.48	153.13	118.70



3.4.2 การบริหารหน่วยสูญเสียในภาพรวม

จากการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับหน่วยสูญเสียในภาพรวมของ กฟภ. สรุปได้ดังนี้

ปี	2555	2556	2557	2558	2559	2560
หน่วยสูญเสียภาพรวม	5.91	5.12	5.46	5.50	5.40	5.12

จากข้อมูลข้างต้นพบว่า ปี 2560 กฟภ. มีหน่วยสูญเสียในระบบจำหน่าย (Loss) ลดลงจากปี 2559 ร้อยละ 0.28 และต่ำกว่าค่าเป้าหมายในปี 2560 (ระดับ 5.28) เนื่องจากมีมาตรการในการลดหน่วยสูญเสียที่ชัดเจน เช่น แผนงานควบคุมหน่วยสูญเสียในระบบด้าน Technical Loss และ Non-Technical Loss รวมถึงมีการใช้โปรแกรม U_CUBE ในการวิเคราะห์เป้าหมายในการตรวจสอบมิเตอร์ ผู้ใช้ไฟฟ้ารายย่อย ใช้โปรแกรม AMR Monitoring system ในการวิเคราะห์เป้าหมายในการตรวจสอบมิเตอร์ ผู้ใช้ไฟฟ้ารายใหญ่ เป็นต้น ทั้งนี้ ร้อยละของหน่วยสูญเสียที่ไม่ใช่ทางเทคนิคแม้จะมีแนวโน้มลดลงต่อเนื่อง 2 ปี แต่ยังคงมีความผันผวนขึ้นลงในแต่ละปี รวมทั้งในปี 2560 หน่วยสูญเสียทางเทคนิคกลับเพิ่มสูงขึ้น ซึ่งหาก กฟภ. ไม่สามารถตรวจสอบให้พบการละเมิดการใช้ไฟฟ้าหรือความผิดพลาดในการจดหน่วยก็จะทำให้ กฟภ. สูญเสียรายได้จากการจำหน่ายกระแสไฟฟ้ามากขึ้น นอกจากนี้ ปัจจัยขับเคลื่อนการดำเนินงานที่สำคัญของ กฟภ. ที่ส่งผลต่อปัจจัยขับเคลื่อนด้านการเงินในส่วนของการรายได้จากการจำหน่ายกระแสไฟฟ้า คือ การลดหน่วยสูญเสียในระบบไฟฟ้า (Non Technical Loss) รวมทั้งการลดหน่วยสูญเสียในภาพรวมเป็นการช่วยบริหารต้นทุน อย่างไรก็ตาม กฟภ. ยังคงให้ความสำคัญกับการบริหารจัดการหน่วยสูญเสียทั้งที่เป็นด้านเทคนิค (Technical Loss) และไม่ใช่เทคนิค (Non-Technical Loss) ทั้งนี้เพื่อให้ กฟภ. ลดการสูญเสียรายได้จากการจำหน่ายกระแสไฟฟ้า และช่วยสนับสนุนการบริหารจัดการต้นทุนจากการจำหน่ายกระแสไฟฟ้าอีกด้วย รวมทั้งเป็นส่วนหนึ่งของวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์องค์กรที่ 2 (SO2) ที่มุ่งสู่องค์กรที่เป็นเลิศในด้านจำหน่ายกระแสไฟฟ้า โดยพัฒนาประสิทธิภาพของทุกระบบงาน

3.4.3 การบริหารสินทรัพย์ให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด

จากการคาดการณ์ข้อมูลทางการเงินพบว่า อัตราส่วน ROA มีแนวโน้มลดลงอย่างต่อเนื่อง โดยความสามารถในการทำกำไร ในปี 2560 ROA เพิ่มสูงขึ้น เป็นร้อยละ 7.03 เนื่องจากการมีประสิทธิภาพในการควบคุมค่าใช้จ่ายที่ดี และการได้รับเงินชดเชยจากภาครัฐ อย่างไรก็ตาม กฟภ. มีการคาดการณ์อัตราการเติบโตของ ROA มีแนวโน้มที่ต่ำลง เนื่องจากข้อจำกัดในการกำหนดราคาค่าไฟฟ้า และการขยายการลงทุนในอีก 5 ปีข้างหน้า รวมทั้ง กฟภ. ยังมีจุดอ่อนในเรื่องการใช้ประโยชน์จากสินทรัพย์ที่มีอยู่ยังไม่เต็มประสิทธิภาพ และการดูแลบำรุงรักษาสินทรัพย์ในระบบไฟฟ้า ยังเน้นที่การบำรุงรักษาเชิงป้องกันโดยใช้ระยะเวลากำหนด ซึ่งยังขาดการบำรุงรักษาเชิงป้องกันโดยคำนึงถึงสภาพของสินทรัพย์ ดังนั้นการบริหารสินทรัพย์ให้เกิดประโยชน์สูงสุด จะเป็นแนวทางที่ส่งเสริมปรับปรุงกระบวนการ ขั้นตอน วิธีการบำรุงรักษาที่ทันสมัยและมีประสิทธิภาพ เพื่อยืดอายุสินทรัพย์ที่มีใช้งานอยู่ การจัดหาพัสดุและอุปกรณ์ที่มีคุณภาพ ซึ่งจะสามารถช่วยลดการลงทุนที่ไม่จำเป็น รวมทั้งสามารถสร้างรายได้ให้กับ กฟภ.



3.4.4 ความสำเร็จของแผนงานการดำเนินงานธุรกิจเกี่ยวเนื่อง

จากวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์องค์ที่ 4 (SO 4) ที่ให้ความสำคัญการเพิ่มมูลค่าทางธุรกิจขององค์กรเพื่อยกระดับขีดความสามารถในการแข่งขัน ซึ่งการแสวงหาโอกาสในการลงทุนสำหรับธุรกิจที่เกี่ยวข้องทั้งในและต่างประเทศ จำเป็นต้องมีการเตรียมความพร้อมเพื่อให้เกิดการส่งเสริมการลงทุนและพัฒนาธุรกิจ ให้สามารถรองรับการปรับตัวรองรับการเปลี่ยนแปลงในธุรกิจไฟฟ้า เทคโนโลยีดิจิทัล และโครงสร้างอุตสาหกรรมระบบไฟฟ้าที่มีการเปลี่ยนแปลง ซึ่ง กฟภ. จำเป็นต้องให้ความสำคัญในการแสวงหาโอกาสในการลงทุน และการดำเนินงานสำหรับธุรกิจที่เกี่ยวข้อง ทั้งแผนงานจัดทำ Portfolio Mix Planning & Implementation^๓ เพื่อขยายการเติบโตทางธุรกิจและการแสวงหาพันธมิตรทางธุรกิจ รวมทั้งการรองรับการปรับเปลี่ยนทิศทางการดำเนินงาน โดยมุ่งเน้นการดำเนินธุรกิจไฟฟ้าอย่างครบวงจร เพื่อมุ่งสู่การเป็นผู้นำในระดับภูมิภาค

3.4.5 การยกระดับการพัฒนาทรัพยากรบุคคลเพื่อรองรับการดำเนินงานธุรกิจหลักและธุรกิจเกี่ยวเนื่อง

จากนโยบายการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคที่ต้องการสร้างกลไกในการพัฒนาศักยภาพของพนักงานมาใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กรสูงสุด และให้บุคลากรมีทักษะการทำงานที่เป็นเลิศ ซึ่งพนักงาน กฟภ. ในปี 2560 จำนวน 29,846 คน มีสัดส่วนของพนักงานร้อยละ 49.18 ที่มีอายุ 46 ปีขึ้นไป ส่งผลให้ในอีกอีก 10 ปีกลุ่มพนักงานดังกล่าวจะเกษียณ ถึงร้อยละ 36.30 โดยจะพบว่าในอนาคตอันใกล้พนักงาน กฟภ. ใกล้เกษียณจำนวนมาก ดังนั้น กฟภ. ต้องเร่งดำเนินการในการบริหารจัดการองค์ความรู้ขององค์กร และเตรียมการ Successors ให้มีความพร้อมต่อการดำเนินธุรกิจต่อไป รวมทั้งการรองรับทิศทางการตาม PEA 4.0 และการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาพัฒนาขีดความสามารถองค์กร ซึ่งการพัฒนาศักยภาพบุคลากรต้องสามารถรองรับและขับเคลื่อนองค์กรให้ทันสมัยได้ตามวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์องค์ที่ 5 (SO 5) ในการขับเคลื่อนองค์กรให้ทันสมัยด้วยทุนมนุษย์ เทคโนโลยีดิจิทัล และนวัตกรรม

3.4.6 การรักษาความมั่นคงปลอดภัย (Cyber Security)

จากวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์องค์ที่ 5 (SO 5) การขับเคลื่อนองค์กร ให้ทันสมัยด้วยทุนมนุษย์ เทคโนโลยีดิจิทัล และนวัตกรรม ซึ่งในปี 2562 กฟภ. มุ่งเน้นการสร้างความปลอดภัย และความเชื่อมั่นในการดำเนินงานด้วยเทคโนโลยีดิจิทัลให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกภาคส่วน ซึ่งเป็นปัจจัยพื้นฐานที่ช่วยขับเคลื่อนองค์กรสู่ Digital Utility โดยจะครอบคลุมเรื่องมาตรฐาน (Standard) การคุ้มครองความเป็นส่วนตัว และข้อมูลส่วนบุคคล (Privacy) การรักษาความมั่นคงปลอดภัย (Cyber security) ซึ่งจะมุ่งเน้นการสร้างความปลอดภัยของระบบสารสนเทศและการสื่อสาร เพื่อสร้างความเชื่อมั่นในการสื่อสาร และการทำธุรกรรมต่างๆทางออนไลน์ รวมถึงการกำหนดมาตรการและแนวปฏิบัติสำหรับพนักงานผู้ให้บริการทั่วประเทศในการคุ้มครองสิทธิส่วนบุคคลและการคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ขอรับบริการ เพื่อรองรับการเติบโตของการใช้งานเทคโนโลยีดิจิทัลในอนาคต รวมถึงการกำหนดมาตรการการเฝ้าระวังและรับมือภัยคุกคามไซเบอร์ที่เหมาะสมและสอดคล้องตามมาตรฐานสากล โดยเฉพาะการปกป้องโครงสร้างพื้นฐานที่มีความจำเป็นอย่างยิ่งยวด (critical infrastructure) เพื่อให้มีความมั่นคงปลอดภัยเพียงพอต่อการดำเนินงาน ตลอดจนการส่งเสริมการสร้างเครือข่ายแลกเปลี่ยนข้อมูลภัยคุกคามไซเบอร์ และการส่งเสริมให้เกิดความตระหนักและรู้เท่าทันภัยคุกคามทางไซเบอร์ว่าเป็นสิ่งสำคัญที่ต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่องในองค์กร ซึ่งการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล อาจทำให้เกิดช่องโหว่ในการเข้าถึงระบบเทคโนโลยีดิจิทัลและสร้างความเสียหายแก่องค์กรได้ การให้



ความสำคัญเรื่องการรักษาความมั่นคงปลอดภัย (Cyber Security) จึงเป็นปัจจัยเสี่ยงสำคัญที่องค์กรต้องให้ความสำคัญในการดำเนินการ เพื่อให้เกิดการส่งเสริมและพัฒนากิจการบริการเทคโนโลยีดิจิทัลสู่มาตรฐานสากลทั้งด้านปฏิบัติการและด้านบริหารจัดการและบริการ โดยที่มุ่งเน้นการพัฒนาและส่งเสริมหลักธรรมาภิบาลทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT Governance) มาปฏิบัติใช้อย่างจริงจัง

3.4.7 ความล่าช้าโครงการระบบคอมพิวเตอร์ซอฟต์แวร์สำเร็จรูปสำหรับธุรกิจหลัก ระยะที่ 2 (CBS2) Project Management Office : PMO CBS2

การพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล ให้มีมาตรฐาน และมีความมั่นคง ปลอดภัย และรองรับการเติบโตของธุรกิจ เป็นการพัฒนาที่สำคัญของ กฟภ. เพื่อให้สามารถเปลี่ยนแปลงเข้าสู่การเป็น Digital Utility ได้นั้นจากการพัฒนาระบบงานใหม่ที่รองรับการดำเนินงานแล้วนั้น การปรับปรุงและพัฒนาระบบสารสนเทศในระบบเดิมให้สามารถรองรับการดำเนินงานโดยเฉพาะระบบงานหลัก (SAP) นั้น ถือเป็นความสำคัญในการสนับสนุนให้เกิดความต่อเนื่องในการดำเนินงาน และสนับสนุนเพื่อให้การขับเคลื่อนด้วยเทคโนโลยีดิจิทัลตามแผนงานใหม่มีความต่อเนื่องของการดำเนินงาน

3.4.8 การบูรณาการทำงานร่วมกัน เพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมายในการเป็น Digital Utility

การพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อรองรับการเติบโตของธุรกิจ เป็นการพัฒนาที่สำคัญของ กฟภ. เพื่อให้สามารถเปลี่ยนแปลงเข้าสู่การเป็น Digital Utility ได้ โดยจำเป็นต้องมีการบูรณาการทำงานร่วมกันของทุกหน่วยงานในองค์กรในการขับเคลื่อนและนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาพัฒนากระบวนการทำงาน และใช้งานจริงเพื่อให้สามารถปรับปรุงกระบวนการทำงานให้มีประสิทธิภาพ รวดเร็ว รวมถึงการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของพนักงาน เพื่อนำไปสู่ Productivity ที่เพิ่มสูงขึ้น รวมทั้งการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของผลิตภัณฑ์และการให้บริการในปัจจุบัน

3.4.9 การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อเสริมสร้างศักยภาพในการดำเนินงาน

การประยุกต์ใช้และการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล ให้มีมาตรฐาน และมีความมั่นคง ปลอดภัย และรองรับการเติบโตของธุรกิจ เป็นการพัฒนาที่สำคัญของ กฟภ. เพื่อให้สามารถเปลี่ยนแปลงเข้าสู่การเป็น Digital Utility ได้ โดยจำเป็นต้องมีการพัฒนาฐานข้อมูล และระบบการวิเคราะห์ข้อมูลลูกค้า รวมถึง การปรับปรุงช่องทางการสื่อสารและการให้บริการลูกค้า การใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อสนับสนุนให้เกิดการปรับปรุงกระบวนการทำงานให้มีประสิทธิภาพ รวดเร็ว รวมถึงการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของพนักงาน เพื่อนำไปสู่ Productivity ที่เพิ่มสูงขึ้น รวมทั้งการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของผลิตภัณฑ์และการให้บริการในปัจจุบัน และนำไปสู่การออกแบบผลิตภัณฑ์และบริการใหม่ๆ รวมถึงธุรกิจใหม่ในอนาคต ที่รองรับวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์องค์กรที่ 5 (SO 5) ในการขับเคลื่อนองค์กร ให้ทันสมัยด้วยทุนมนุษย์ เทคโนโลยี และนวัตกรรม ซึ่งการพัฒนาดังกล่าวหากไม่สามารถปรับเปลี่ยนได้ทันจะส่งผลกระทบต่อการดำเนินธุรกิจและความยั่งยืนขององค์กร



3.4.10 ขาดการนำนวัตกรรม และการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาสนับสนุนเพื่อเพิ่ม Productivity ในการทำงาน /เพิ่มโอกาสในการดำเนินธุรกิจ

การเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานรวมทั้งการสร้างโอกาสทางธุรกิจนั้น จำเป็นต้องมีการพัฒนานวัตกรรม การนำนวัตกรรม มาใช้ในการดำเนินงานทั้งในส่วนของการออกแบบผลิตภัณฑ์ บริการ กระบวนการ รวมทั้งรูปแบบธุรกิจ ทั้งนี้นอกจากการนำนวัตกรรมมาใช้ในการสนับสนุนการดำเนินงานแล้วนั้น การบริหารจัดการนวัตกรรมในองค์กรเป็นประเด็นสำคัญที่ต้องบริหารจัดการอย่างเป็นระบบ เพื่อให้เกิดการบริหารจัดการที่ดี ตั้งแต่กระบวนการคิดนวัตกรรม การใช้นวัตกรรม ไปจนถึงการบริหารจัดการและการสร้างประโยชน์จากนวัตกรรม (Corporate Innovation System: CIS) เพื่อนำไปสู่ Productivity ที่เพิ่มสูงขึ้น รวมทั้งการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของผลิตภัณฑ์และการให้บริการในปัจจุบัน และนำไปสู่การออกแบบผลิตภัณฑ์และบริการใหม่ๆ รวมถึงธุรกิจใหม่ในอนาคต ที่รองรับวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์องค์กรที่ 5 (SO 5) ในการขับเคลื่อนองค์กร ให้ทันสมัยด้วยทุนมนุษย์ เทคโนโลยีดิจิทัล และนวัตกรรม ซึ่งการพัฒนาดังกล่าว หากไม่สามารถปรับเปลี่ยนได้ทันจะส่งผลต่อการดำเนินธุรกิจและความยั่งยืนขององค์กร

ทั้งนี้ กฟภ. ได้กำหนด กิจกรรม/แผนบริหารความเสี่ยง (Mitigation Plan) ทั้ง 10 ปัจจัยเสี่ยง เพื่อบริหารการดำเนินงานสำหรับแต่ละปัจจัยเสี่ยงไว้เรียบร้อยแล้ว



บทที่ 4

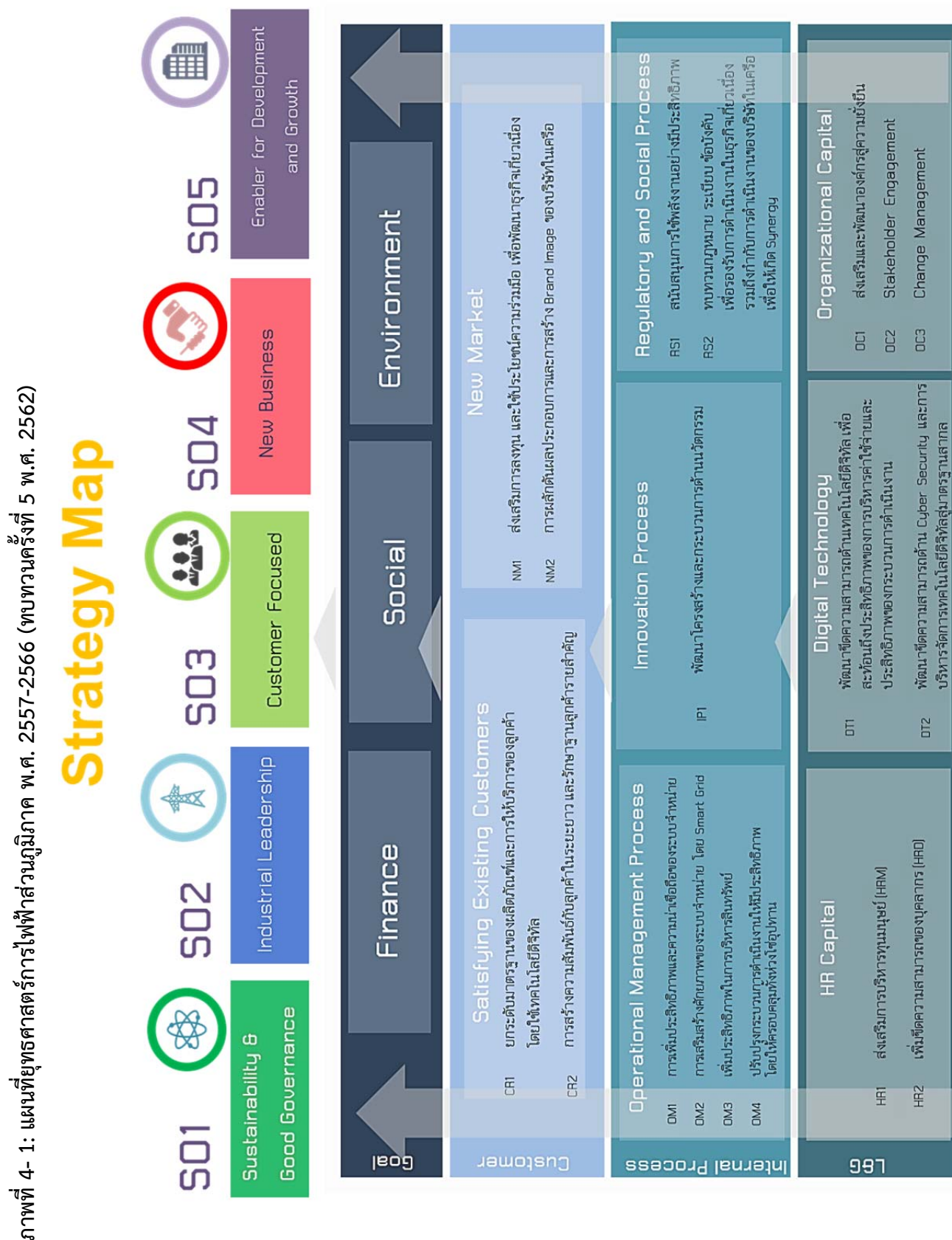
การแปลงแผนยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ (Strategy Implementation)

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 5 พ.ศ.2562) (Strategy Map)





4.2 Balanced Scorecard (BSC) การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค พ.ศ. 2562 - 2566

กลยุทธ์	ตัวชี้วัด	หน่วยวัด	การคาดการณ์ผลการดำเนินงาน (Best Case =ค่าระดับ 5)					ผู้รับผิดชอบ	
			2562	2563	2564	2565	2566		
1. มุมมอง Goal (Finance Social Environment : FSE)									
	1.1 อัตราส่วนผลตอบแทนสินทรัพย์รวม (ROA)	ร้อยละ	6.18	5.89	5.33	4.79	4.41	รผก.(บ)	
	1.2 การบริหารค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน (CPI-X)	ล้านบาท	31,316	31,676	31,273	31,466	32,661	รผก.(บ)	
2. มุมมอง Customer Value Proposition									
Satisfying Existing Customers									
CR1	ยกระดับมาตรฐานของผลิตภัณฑ์และการให้บริการของลูกค้า โดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัล	2.1 ความพึงพอใจรายกลุ่มลูกค้า	ระดับ	4.32	4.35	4.38	4.41	4.45	รผก.(ภ3)
		■ กลุ่มเอกชนรายย่อย	ระดับ	4.35	4.37	4.40	4.43	4.47	
		■ กลุ่มเอกชนรายใหญ่	ระดับ	4.27	4.31	4.34	4.37	4.41	
		■ กลุ่มราชการรัฐวิสาหกิจ	ระดับ	4.29	4.32	4.35	4.38	4.43	
CR2	การสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าในระยะยาวและรักษาสถานะลูกค้ารายสำคัญ	2.2 ความพึงพอใจลูกค้า Key Account, High Value	ระดับ	4.31	4.34	4.37	4.40	4.43	รผก.(ภ3)
New Market									
NM1	ส่งเสริมการลงทุนและใช้ประโยชน์ความร่วมมือเพื่อพัฒนาธุรกิจเกี่ยวเนื่อง	2.3 ความสำเร็จของแผนงานการค้าในงานธุรกิจเกี่ยวเนื่อง	ร้อยละ	100	100	100	100	100	รผก.(ย)
		2.4 รายได้ธุรกิจเกี่ยวเนื่อง	ล้านบาท	6,250	7,050	8,150	9,500	11,000	รผก.(ภ1-ภ4) รผก.(ทส) รผก.(ย) รผก.(ว)
NM 2	การผลักดันผลประกอบการและการสร้าง Brand Image ของบริษัทในเครือ	2.5 ความสำเร็จของการดำเนินงานของบริษัทในเครือ และอันดับเครดิตอยู่ในช่วง Investment Grade	ร้อยละ	100	100	100	100	100	กรรมการผู้จัดการใหญ่บริษัท ฟิอีเอเอ็นคอมอินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด



แผนยุทธศาสตร์การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค พ.ศ. 2557-2566 (ทบทวนครั้งที่ 5 พ.ศ. 2562)

กลยุทธ์	ตัวชี้วัด	หน่วยวัด	การคาดการณ์ผลการดำเนินงาน (Best Case=ค่าระดับ 5)					ผู้รับ ผิดชอบ	
			2562	2563	2564	2565	2566		
3. มุมมอง Internal Process									
Operational Management Process									
OM1	การเพิ่มประสิทธิภาพและความน่าเชื่อถือของระบบจำหน่าย	3.1 ดัชนีจำนวนครั้งที่ไฟฟ้าขัดข้อง (SAIFI)	ครั้ง/ราย/ปี	2.85	2.70	2.67	2.22	1.89	รผก.(ป)
		3.2 ดัชนีจำนวนครั้งที่ไฟฟ้าขัดข้อง (SAIFI) เมืองใหญ่	ครั้ง/ราย/ปี	1.396	1.263	1.143	1.008	0.880	รผก.(ป)
		3.3 ดัชนีระยะเวลาที่ไฟฟ้าขัดข้อง (SAIDI)	นาท./ราย/ปี	106	105	104	78.22	67.21	รผก.(ป)
		3.4 ดัชนีระยะเวลาที่ไฟฟ้าขัดข้อง (SAIDI) เมืองใหญ่	นาท./ราย/ปี	19.224	16.546	14.242	11.709	9.750	รผก.(ป)
		3.5 ร้อยละของหน่วยสูญเสียในระบบจำหน่าย (Loss)	ร้อยละ	5.18	5.18	5.18	5.18	5.18	รผก.(ป)
		โดยมี Non-Technical Loss ไม่เกินร้อยละ 1							
OM2	การเสริมสร้างศักยภาพของระบบจำหน่าย โดย Smart Grid	3.6 ความพึงพอใจด้านคุณภาพผลิตภัณฑ์ของ กฟภ.	ระดับ	4.37	4.39	4.41	4.43	4.45	รผก.(ป) รผก.(ก1-ก4)
		3.7 ความสำเร็จของแผนโครงข่ายไฟฟ้าอัจฉริยะ	ร้อยละ	30	50	70	90	100	รผก.(ว) รผก.(ทส)
		3.8 ความสำเร็จในการดำเนินงานตามแผน Asset Management Roadmap	ร้อยละ	100	100	100	100 และได้รับมาตรฐาน ISO 55000	100	คณะกรรมการจัดทำแผนและติดตามการดำเนินการบริหารจัดการสินทรัพย์ระบบไฟฟ้า
		3.9 ความสำเร็จของการดำเนินการตาม Service Level Agreement ที่ระบุในห่วงโซ่อุปทาน โดยบูรณาการระดับหน่วยงาน	ระดับ	5	5	5	5	5	รผก.(ย)
		3.10 ค่าใช้จ่ายการดำเนินงานที่ลดลงจากการปรับปรุงกระบวนการกระบวนการ	ล้านบาท	X+10%	X+20%	X+30%	X+40%	X+50%	รผก.(ย) รผก.(ทส)



แผนยุทธศาสตร์การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค พ.ศ. 2557-2566 (ทบทวนครั้งที่ 5 พ.ศ. 2562)

กลยุทธ์	ตัวชี้วัด	หน่วยวัด	การคาดการณ์ผลการดำเนินงาน (Best Case=ค่าระดับ 5)					ผู้รับผิดชอบ	
			2562	2563	2564	2565	2566		
Innovation Process									
IP1	พัฒนาโครงสร้างและกระบวนการด้านนวัตกรรม	3.11 ความสำเร็จการดำเนินงานตามแผนงานการพัฒนา ระบบการจัดการนวัตกรรมองค์กร (Corporate Innovation System)	ร้อยละ	100	100	100	100	100	รผก.(ว) รผก.(ท) รผก.(ย)
					และมีนวัตกรรมที่เพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงาน 2 ชั้นงาน และสร้างรายได้เชิงพาณิชย์ 1 ผลิตภัณฑ์	และมีนวัตกรรมที่เพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงาน 2 ชั้นงาน และสร้างรายได้เชิงพาณิชย์ 1 ผลิตภัณฑ์	และมีนวัตกรรมที่เพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงาน 2 ชั้นงาน และสร้างรายได้เชิงพาณิชย์ 1 ผลิตภัณฑ์	และมีนวัตกรรมที่เพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงาน 2 ชั้นงาน และสร้างรายได้เชิงพาณิชย์ 1 ผลิตภัณฑ์	
Regulatory & Social Process									
RS1	สนับสนุนการใช้พลังงานอย่างมีประสิทธิภาพ	3.12 มาตรการส่งเสริมการเพิ่มประสิทธิภาพการใช้พลังงานสำหรับผู้ผลิตและจำหน่ายพลังงาน (Energy Efficiency Resources Standards : EERS)	ร้อยละ	100	100	100	100	100	รผก.(ว)
		3.13 จำนวนหน่วย (kWh) ที่ประหยัดพลังงานไฟฟ้าได้สะสม							
RS2	ทบทวนกฎหมายระเบียบข้อบังคับเพื่อรองรับการดำเนินงานในธุรกิจเกี่ยวเนื่อง รวมถึงกำกับการดำเนินงานของบริษัทในเครือเพื่อให้เกิด Synergy	3.14 ความสำเร็จของการจัดทำหรือปรับปรุงกฎหมายกฎระเบียบข้อบังคับหลักเกณฑ์ต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร รวมถึงเพื่อรองรับการดำเนินงานในธุรกิจเกี่ยวเนื่อง	ระดับ	5	5	5	5	5	อส.กม.
		3.15 ความสำเร็จของการศึกษากฎหมายที่เกี่ยวข้องในการทำธุรกิจเกี่ยวเนื่องของ กฟภ.							



แผนยุทธศาสตร์การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค พ.ศ. 2557-2566 (ทบทวนครั้งที่ 5 พ.ศ. 2562)

กลยุทธ์	ตัวชี้วัด	หน่วยวัด	การคาดการณ์ผลการดำเนินงาน (Best Case=ค่าระดับ 5)					ผู้รับ ผิดชอบ	
			2562	2563	2564	2565	2566		
4. มุมมอง Learning & Growth									
HR Capital									
HR1	ส่งเสริมการบริหาร ทุนมนุษย์ (HRM)	4.1 ความสำเร็จของการ พัฒนาระบบ สารสนเทศเพื่อการ ประเมินผล	ร้อยละ	100	100	100	100	100	รผก.(ท)
		4.2 ความสำเร็จในการปรับ โครงสร้างองค์กรและ อัตรากำลังเพื่อรองรับ การเป็น Digital Utility	ร้อยละ	100	100	100	100	100	รผก.(ท) รผก.(ย)
HR2	เพิ่มขีด ความสามารถของ บุคลากร (HRD)	4.3 ความสำเร็จของโครงการ ตามแผนพัฒนาระบบ การจัดการความรู้ (KM) เพื่อออร์แกนและหรือต่อ การดำเนินธุรกิจ	ร้อยละ	100	100	100	100	100	รผก.(ท) รผก.(ย) รผก.(ว)
		4.4 ความสำเร็จ ของแผนงาน การยกระดับ การพัฒนาทรัพยากร บุคคล	ร้อยละ	100	100	100	100	100	รผก.(ท)
Digital Technology									
DT1	พัฒนาขีด ความสามารถด้าน เทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อสะท้อนถึง ประสิทธิภาพของ การบริหาร ค่าใช้จ่ายและ ประสิทธิภาพของ กระบวนการ ดำเนินงาน	4.5 ความสำเร็จของ แผนปฏิบัติการ ดิจิทัลของ กฟภ.	ร้อยละ	100	100	100	100	100	รผก.(ทส)
		4.6 ความพึงพอใจของ ผู้บริหารต่อระบบ ฐานข้อมูลเพื่อการ ตัดสินใจของ ผู้บริหาร	ระดับ	4.1	4.2	4.3	4.4	4.5	รผก.(ย) รผก.(ทส)
DT2	พัฒนาขีด ความสามารถด้าน Cyber Security และการบริหาร จัดการเทคโนโลยี ดิจิทัลสู่มาตรฐาน สากล	4.7 ความสำเร็จของแผน สร้างมาตรฐานด้าน ความมั่นคง ปลอดภัย (ISO 27001)	ร้อยละ	100	100	100	100	100	รผก.(ทส)



แผนยุทธศาสตร์การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค พ.ศ. 2557-2566 (ทบทวนครั้งที่ 5 พ.ศ. 2562)

กลยุทธ์	ตัวชี้วัด	หน่วยวัด	การคาดการณ์ผลการดำเนินงาน (Best Case=ค่าระดับ 5)					ผู้รับผิดชอบ	
			2562	2563	2564	2565	2566		
Organizational Capital									
OC1	ส่งเสริมและพัฒนาองค์กรสู่ความยั่งยืน	4.8 คะแนนประเมิน ITA	คะแนน	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	80-100 หรือมีคะแนนติดอันดับ 1 ใน 3 ของรัฐวิสาหกิจทั้งหมดที่เข้าร่วมประเมิน	อส.วก.
		4.9 ค่าดัชนีการประสบอุบัติเหตุ (Disabling Injury Index:vDI)	-	0.0975	0.0955	0.0936	0.0917	0.0898	อส.วก. รพภ. (ภ1-ภ4)
		4.10 ความสำเร็จเพื่อยกระดับการดำเนินงานให้ได้ตามมาตรฐาน OECD	ร้อยละ	100	100	100	100	100	อส.วก.
		4.11 ความสำเร็จในการดำเนินงานตามมาตรฐานความรับผิดชอบต่อสังคม	ร้อยละ	100	100	100	100	100	รพภ.(ส)
		4.12 ความสำเร็จในการดำเนินงานตามแนวทาง SDGs และแนวปฏิบัติที่ดีตามกรอบ DJSI	ร้อยละ	100	100	100	100	100	รพภ.(ส)
		4.13 ความสำเร็จในการยกระดับโครงการด้านสังคมและสิ่งแวดล้อม	ร้อยละ	100	100	100	100	100	รพภ.(ส)
		4.14 ความสำเร็จในการดำเนินงานเพื่อสร้างประสิทธิภาพเชิงนิเวศเศรษฐกิจ (Eco-efficiency)	ร้อยละ	100	100	100	100	100	รพภ.(ส)
OC2	Stakeholder Engagement	4.15 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	4.16 ความสำเร็จของการปรับโครงสร้างองค์กร เพื่อการดำเนินงานที่คล่องตัว และ/หรือจัดตั้งบริษัทในเครือเพื่อรองรับการดำเนินงานธุรกิจเกี่ยวเนื่อง	ระดับ	5	5	5	5	5	รพภ.(ย)



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 (ทบทวนครั้งที่ 1 พ.ศ. 2561)	การปรับปรุงกระบวนการดำเนินงานภายใน กฟภ. เพื่อยกระดับมาตรฐานงานด้าน CSR สู่ระดับสากล ลดผลกระทบเชิงลบที่อาจเกิดขึ้น รวมทั้งส่งเสริมและพัฒนานวัตกรรมในด้าน CSR	45	ไม่ได้ระบุ	ไม่ได้ระบุ	ไม่ได้ระบุ
	แผนแม่บทด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี ป้องกันและปราบปรามการทุจริตคอร์รัปชัน ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ปี 2560-2564 (ทบทวน ครั้งที่ 1 พ.ศ. 2561)	เพื่อพัฒนาองค์ประกอบและแนวปฏิบัติที่ดี ให้ กฟภ. มีระบบการกำกับดูแลกิจการที่ดีที่ครบถ้วนและได้มาตรฐานในระดับสากล และเพื่อสนับสนุนการสร้างสังคมและวัฒนธรรมในการปฏิบัติงานที่มุ่งต่อต้านและปราบปรามการทุจริตคอร์รัปชัน รวมถึงเพื่อพัฒนากลไกและกระบวนการปราบปรามการทุจริตคอร์รัปชันเชิงรุก และส่งเสริมบทบาทภาคประชาสังคมให้เข้ามามีส่วนร่วม	25	25.924		25.924



ยุทธศาสตร์องค์กร	แผนแม่บท	ประเด็นที่สนับสนุนยุทธศาสตร์ขององค์กร	แผนงาน/โครงการ (จำนวน)	งบประมาณ (ลบ.)		รวม
				งบลงทุน	งบทำการ	
S2 การให้ความสำคัญและตอบสนองต่อกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	แผนแม่บทการประชาสัมพันธ์และการสื่อสารองค์กรของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ปี 2559-2566 (ฉบับทบทวนครั้งที่ 3 ปี 2561)	มุ่งเน้นการสื่อสารประชาสัมพันธ์ที่สอดคล้องกับนโยบายภาครัฐบาล สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค รวมทั้งเตรียมองค์กรให้พร้อมรองรับการดำเนินงานที่สาทกลยอมรับ รวมถึงเพื่อเพิ่มความเข้าใจเกี่ยวกับการดำเนินงานขององค์กรกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้องอย่างมีประสิทธิภาพ	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	ประเด็นที่สนับสนุนยุทธศาสตร์ของ องค์กร	แผนงาน/โครงการ (จำนวน)	งบประมาณ (ลบ.) งบลงทุน งบทำการ		รวม
	แผนแม่บททางธุรกิจในประเทศ เศรษฐกิจอาเซียน (AEC) ของ การ ไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ระยะ 10 ปี (พ.ศ. 2561 – 2570)	เพื่อเตรียมความพร้อมการเข้าสู่ตลาดใน ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน โดยการ กำหนดรูปแบบธุรกิจ (Business Model) และแผนปฏิบัติการ (Implementation Plan) ในการดำเนินธุรกิจในภูมิภาค อาเซียนที่เหมาะสม มีความเป็นไปได้ และ สามารถรองรับโอกาสทางธุรกิจทั้งในและ ต่างประเทศ รวมถึงผลักดันโครงการนำ ร่องร่วมกับพันธมิตร และขยายประเภท ธุรกิจ เพื่อก้าวสู่การเป็นผู้นำในประเทศ อาเซียน	4	37,037.3		37,037.3
S4 การบริหารและจัดสรร สินทรัพย์ และสร้างความ มั่นคงทางการเงิน	แผนยุทธศาสตร์การบริหารจัดการ สินทรัพย์ระบบไฟฟ้าการไฟฟ้าส่วน ภูมิภาค พ.ศ. 2561 – 2565 (Strategic Asset Management Plan: SAMP)	เพื่อสร้างคุณค่าสูงสุดจากสินทรัพย์ ระบบ สายส่ง และระบบจำหน่าย ด้วยการจั ดกระบวนการที่เหมาะสมครอบคลุมตลอด วงจรชีวิตของสินทรัพย์นับตั้งแต่การ วางแผน การออกแบบ การจัดหา การ ก่อสร้าง การปฏิบัติงาน การบำรุงรักษา รวมถึงการจำหน่ายสินทรัพย์ออกจาก ระบบ ผู้บริหาร บุคลากรผู้ปฏิบัติงาน รวมทั้งผู้รับจ้าง และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	47	ไม่ได้ระบุ ไม่ได้ระบุ		ไม่ได้ระบุ



ยุทธศาสตร์องค์กร	แผนแม่บท	ประเด็นที่สนับสนุนยุทธศาสตร์ขององค์กร	แผนงาน/โครงการ (จำนวน)	งบประมาณ (ลบ.)		รวม
				งบลงทุน	งบทำการ	
S5 ปรับปรุงโครงสร้างองค์กรให้มีความคล่องตัว สอดคล้องกับความต้องการของธุรกิจ โดยใช้ประโยชน์จากพันธมิตร	-	-				
S6 การสร้างความผูกพันกับลูกค้า	แผนแม่บทการบริการลูกค้า (พ.ศ. 2560-2564) (ฉบับทบทวนครั้งที่ 1 พ.ศ. 2561)	มุ่งเน้นในการตอบสนองการพัฒนา นวัตกรรมผลิตภัณฑ์ บริการ เพื่อสนองความต้องการและความคาดหวังของลูกค้า รวมถึงการยกระดับการให้บริการแบบครบวงจร และมุ่งเน้น การสร้างความสัมพันธ์อย่างยั่งยืน เพื่อสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าทุกกลุ่มให้เกิดความพึงพอใจและความผูกพันต่อ กฟผ. เพิ่มขึ้น	21	2,267.904	316.225	2,584.129
S7 การรักษาฐานลูกค้า High Value						
S8 แสวงหาโอกาสในการลงทุนในธุรกิจเกี่ยวเนื่อง	แผนยุทธศาสตร์ บริษัท พีโอเอ เอ็นคอม อินเทอร์เน็ตเนชั่นแนลจำกัด ประจำปี 2560-2564 (ทบทวนครั้งที่ 1 พ.ศ. 2561) แผนแม่บททางธุรกิจในประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (AEC) ของ การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ระยะ 10 ปี (พ.ศ. 2561 – 2570)	ให้ความสำคัญในการลงทุน/ร่วมลงทุนในธุรกิจพลังงานทดแทนแบบครบวงจรในประเทศ และเป็นกลไก ของ กฟผ. ในการลงทุน/ร่วมลงทุนในธุรกิจพลังงานไฟฟ้า และธุรกิจที่เกี่ยวข้องในต่างประเทศ เพื่อเตรียมความพร้อมการเข้าสู่ตลาดในประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน โดยการกำหนดรูปแบบธุรกิจ (Business Model) และแผนปฏิบัติการ (Implementation)	ไม่ได้ระบุ 4	ไม่ได้ระบุ 37,037.3	ไม่ได้ระบุ 37,037.3	ไม่ได้ระบุ 37,037.3



ยุทธศาสตร์องค์กร	แผนแม่บท	ประเด็นที่สนับสนุนยุทธศาสตร์ของ องค์กร	แผนงาน/โครงการ	งบประมาณ (ลบ.)		รวม
			(จำนวน)	งบลงทุน	งบทำการ	
		Plan) ในการดำเนินธุรกิจในฐานะ อาเซียนที่เหมาะสม มีความเป็นไปได้ และ สามารถรองรับโอกาสทางธุรกิจทั้งในและ ต่างประเทศ รวมถึงผลักดันโครงการนำ ร่องร่วมกับพันธมิตร และขยายประเภท ธุรกิจ เพื่อก้าวสู่การเป็นผู้นำในประเทศ อาเซียน				
S9	ยกระดับการบริหารและ ศักยภาพของทุนมนุษย์	แผนแม่บทสายงานทรัพยากรมนุษย์ ปี 2553-2563 (ทบทวนครั้งที่ 6 พ.ศ. 2559)	เพื่อตอบสนองต่อทิศทางยุทธศาสตร์ของ กฟภ. ที่มุ่งเน้นการเพิ่มประสิทธิภาพการ ดำเนินงานเป็นเลิศ เพื่อเป็นผู้นำในธุรกิจ จำหน่ายไฟฟ้า โดยการส่งเสริมการพัฒนา ทุนมนุษย์ ภายใต้การบริหารทุนมนุษย์ใน ลักษณะเชิงกลยุทธ์มากขึ้น (Strategic HRM) ด้วยการพัฒนากระบวนการบริหารคน ให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล รวมทั้งให้ความสำคัญกับการนำ Competency เข้ามาเป็นเกณฑ์ในการ สรรหาและคัดเลือกบุคลากร และระบบ สืบทอดตำแหน่ง ควบคู่กับการเพิ่มขีด ความสามารถของบุคลากร ให้มีความ พร้อมต่อการเติบโตของธุรกิจในอนาคต ตลอดจนการเปลี่ยนแปลงของ กฟภ. ที่ กำลังจะเกิดขึ้น	23	1,130.320	1,130.320



ยุทธศาสตร์องค์กร	แผนแม่บท	ประเด็นที่สนับสนุนยุทธศาสตร์ขององค์กร	แผนงาน/โครงการ	งบประมาณ (ลบ.)		รวม
			(จำนวน)	งบลงทุน	งบทำการ	
S10 ส่งเสริมและพัฒนาขีดความสามารถด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Technology) เพื่อการขับเคลื่อนองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ (Digital Transformation)	แผนปฏิบัติการดิจิทัลของ กฟภ. พ.ศ. 2561-2565	เพื่อพลิกองค์กร กฟภ. ไปสู่ Digital Utility ภายในปี พ.ศ. 2565 โดยเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานและวางแผนบริหารจัดการระบบโครงข่ายไฟฟ้าและงานบริการ จากการนำเทคโนโลยีมาใช้ปฏิบัติงานและสร้างขีดความสามารถในการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงลึก สร้างการบูรณาการการทำงานของหน่วยงานต่างๆ เสริมสร้างการร่วมมือกันภายใน กฟภ. และสร้างรากฐานในการเกิดนวัตกรรม และสร้างแหล่งรายได้ใหม่ให้แก่ กฟภ. ในอนาคต	61	29,087.536		29,087.536
S11 เสริมสร้างความมั่นคงปลอดภัยและมีเสถียรภาพของเทคโนโลยีดิจิทัล (Sustainable and Secured Digital Technology)						
S12 การพัฒนาระบบจัดการนวัตกรรมองค์กร (Corporate Innovation System: CIS)	แผนงานวิจัยและพัฒนาของ กฟภ. ปี 2558-2572	แผนงานวิจัยและพัฒนาของ กฟภ. ปี 2558-2572 ถูกนำเสนอตามนโยบายการบริหาร และพัฒนา กฟภ. โดยแบ่งกลุ่มออกเป็น 4 ด้าน ได้แก่ ■ เสริมสร้างความมั่นคง ■ สร้างมาตรฐานที่เป็นเลิศ ■ มุ่งสู่ความทันสมัย ■ เติบโตอย่างยั่งยืน	109	1,850		1,850



ภาคผนวก ข

ความสอดคล้องเชื่อมโยงของตัวชี้วัดองค์กร
และแผนการดำเนินงาน



กลยุทธ์	Corporate KPI	แผนการดำเนินงาน
1. มุมมอง Goal		
	1.1 อัตราส่วนผลตอบแทนสินทรัพย์รวม (ROA)	1. แผนงานเพิ่มประสิทธิภาพการใช้จ่ายตามมาตรการควบคุมค่าใช้จ่าย (รผก.(บ))
	1.2 การบริหารค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน (CPI-X)	2. แผนงานการดำเนินงานธุรกิจเกี่ยวเนื่อง (NM1.3) (รผก.(ภ1-ภ4) รผก.(ทส) รผก.(ย)) และ รผก.(ว))
		3. แผนงานการพัฒนาระบบบริหารจัดการสินทรัพย์ของระบบไฟฟ้า ของ กฟภ. (OM3.1) (คณะอนุกรรมการจัดทำแผนและติดตามการดำเนินการบริหารจัดการสินทรัพย์ระบบไฟฟ้า)
2. มุมมอง Customer		
Satisfying Existing Customers		
CR1	ยกระดับมาตรฐานของผลิตภัณฑ์และการให้บริการของลูกค้าโดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัล	2.1 ความพึงพอใจรายกลุ่มลูกค้า 2.2 ความพึงพอใจลูกค้า Key Account, High Value
		CR1.1 แผนงานการนำเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อกำหนดและดำเนินการตามมาตรฐานการให้บริการ (SLA) ที่เกินความคาดหวังของลูกค้า และเหนือกว่าคู่แข่ง (รผก.(ภ1-ภ4) และ รผก.(ทส))
		CR1.2 แผนงานการพัฒนาการให้บริการลูกค้าด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Service) (เชื่อมโยงกับ SO5 ในแผนงาน DT1.1) (รผก.(ภ1-ภ4) และ รผก.(ทส))
CR2	การสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าในระยะยาวและรักษฐานลูกค้ารายสำคัญ	CR1.3 แผนงานการปรับปรุงฐานข้อมูลขององค์กร (รวมถึงฐานข้อมูลลูกค้าและการวิเคราะห์ข้อมูลในช่องทาง) เพื่อนำไปสู่การวิเคราะห์และการบริหารจัดการ (Data Driven Execution) (เชื่อมโยงกับ SO5 ในแผนงาน DT1.2) (รผก.(ภ1-ภ4) รผก.(ทส) และ (รผก.(ย))
		CR1.4 แผนงานการพัฒนา Call Center ระยะที่ 4 (เชื่อมโยงกับ SO5) (รผก.(ภ1-ภ4) และ รผก.(ทส))



กลยุทธ์	Corporate KPI	แผนการดำเนินงาน
		CR2.1 แผนงานสร้างความสัมพันธ์ และรักษาฐานลูกค้า High Value (รพภ.(ภ1-ภ4))
		CR2.2 แผนงานพัฒนากลยุทธ์ในการรักษาฐานลูกค้า รพภ.(ย)) และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

New Market

NM1 ส่งเสริมการลงทุน และใช้ประโยชน์ความร่วมมือ เพื่อพัฒนาธุรกิจเกี่ยวเนื่อง	2.3 ความสำเร็จของแผนงานการดำเนินงานธุรกิจเกี่ยวเนื่อง 2.4 รายได้ธุรกิจเกี่ยวเนื่อง	NM1.1 แผนงานจัดทำ Portfolio Mix Planning & Implementation และการกำหนดนโยบายในการลงทุนในธุรกิจเกี่ยวเนื่อง เพื่อผลักดันผลประกอบการของ กฟภ. (รพภ. (ย)) NM1.2 แผนงานการวิเคราะห์ความเหมาะสมของพันธมิตรทางธุรกิจ และความสำเร็จในการแสวงหาพันธมิตรทางธุรกิจ (รพภ. (ย)) NM1.3 แผนงานการดำเนินงานธุรกิจเกี่ยวเนื่อง (รพภ.(ภ1-ภ4) รพภ.(ทส) และ รพภ.(ย) รพภ.(ว))
NM2 การผลักดันผลประกอบการและการสร้าง Brand Image ของบริษัทในเครือ	2.5 ความสำเร็จของการดำเนินงานของบริษัทในเครือ และอันดับเครดิตอยู่ในช่วง Investment Grade	NM 2.1แผนงานความสำเร็จในการดำเนินงานตามแผนธุรกิจ และการจัดอันดับเครดิตขององค์กร (PEA ENCOM)

3. มุมมอง Internal Process

Operation Management

OM1 การเพิ่มประสิทธิภาพและความน่าเชื่อถือของระบบจำหน่าย	3.1 ดัชนีจำนวนครั้งที่ไฟฟ้าขัดข้อง (SAIFI) 3.2 ดัชนีจำนวนครั้งที่ไฟฟ้าขัดข้อง (SAIFI) เมืองใหญ่ 3.3 ดัชนีระยะเวลาที่ไฟฟ้าขัดข้อง (SAIDI) 3.4 ดัชนีระยะเวลาที่ไฟฟ้าขัดข้อง (SAIDI) เมืองใหญ่	OM1.1 โครงการพัฒนาระบบสายส่งและสถานีไฟฟ้า (รพภ. (วศ) และ รพภ.(กบ)) OM1.2 โครงการพัฒนาระบบส่งและจำหน่าย (รพภ. (วศ) และ รพภ.(กบ)) OM1.3 โครงการพัฒนาระบบไฟฟ้าเพื่อรองรับการจัดตั้งเขตเศรษฐกิจพิเศษ ระยะแรก (คพพ.1) (รพภ. (กบ)) OM1.4 โครงการพัฒนาระบบไฟฟ้าเพื่อรองรับการจัดตั้งเขตเศรษฐกิจพิเศษ ระยะที่2 (คพพ.2) (รพภ. (กบ)) OM1.5 แผนงานพัฒนาระบบไฟฟ้าในเมืองใหญ่ ระยะที่ 1 (รพภ. (กบ))
---	--	--



กลยุทธ์	Corporate KPI	แผนการดำเนินงาน
	3.5 ความพึงพอใจด้านคุณภาพผลิตภัณฑ์ของ กฟภ.	OM1.6 โครงการเพิ่มความน่าเชื่อถือได้ของระบบไฟฟ้า (รผก. (วศ) และ รผก.(กบ)) OM1.7 แผนงานพัฒนา Strong Grid (รผก. (ภ1-4))
	3.6 ร้อยละของหน่วยสูญเสียในระบบจำหน่าย (Loss)	OM1.8 แผนงานควบคุมหน่วยสูญเสีย (Technical/Non-Technical) (รผก. (ป))
OM2 การเสริมสร้างศักยภาพของระบบจำหน่ายโดย Smart Grid	3.7 ความสำเร็จของแผนโครงข่ายไฟฟ้าอัจฉริยะ	OM2.1 แผนงานพัฒนาภูมิสารสนเทศระบบไฟฟ้าระยะที่ 3 (รผก. (ว)) OM2.2 แผนงานพัฒนาระบบไฟฟ้า เพื่อรองรับระบบ Smart Grid (รผก. (ว)) OM2.3 แผนงานพัฒนาเทคโนโลยีและการสื่อสารเพื่อรองรับการพัฒนาโครงข่ายไฟฟ้าอัจฉริยะ (รผก. (ทส)) OM2.4 แผนงานการดำเนินงานตามโครงการ Smart Grid (ให้ความสำคัญภาคเอกชน เพื่อให้เกิดการสร้าง Ecosystem) (รผก. (ว) รผก (ป) และ รผก.(ทส)) OM2.5 แผนงาน Grid Impact Assessment & Grid Condition Code (ประเมินผลกระทบของระบบไฟฟ้าและการทบทวนแนวทางปฏิบัติที่เกี่ยวข้อง (รผก. (ว) และ รผก. (ป))
OM3 เพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารสินทรัพย์	3.8 ความสำเร็จในการดำเนินงานตามแผน Asset Management Roadmap	OM3.1 แผนงานการพัฒนาระบบบริหารจัดการสินทรัพย์ของระบบไฟฟ้า ของ กฟภ. (คณะอนุกรรมการจัดทำแผนและติดตามการดำเนินการบริหารจัดการสินทรัพย์ระบบไฟฟ้า)
OM4 ปรับปรุงกระบวนการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพ โดยให้ครอบคลุมทั้งห่วงโซ่อุปทาน	3.9 ความสำเร็จของการดำเนินการตาม Service Level Agreement ที่ระบุในห่วงโซ่อุปทาน โดยบูรณาการระดับหน่วยงาน 3.10 ค่าใช้จ่ายการดำเนินงานที่ลดลงจากการปรับปรุงกระบวนการ	OM4.1 ความสำเร็จในการดำเนินการตาม SLA และ QA for SLA ตาม Supply Chain ของ กฟภ. (รผก.(ย)) OM4.2 แผนงานการปรับปรุงกระบวนการทำงานขององค์กร (Digital Operational Excellence) ด้วยการสนับสนุนของเทคโนโลยีดิจิทัล (รผก.(ย) รผก.(ภ1-4) และ รผก.(ทส))



กลยุทธ์		Corporate KPI	แผนการดำเนินงาน
Innovation Process			
IP1	พัฒนาโครงสร้างและกระบวนการดำเนินงานนวัตกรรม	3.11 ความสำเร็จการดำเนินงานตามแผนงานการพัฒนา ระบบการจัดการนวัตกรรมองค์กร (Corporate Innovation System)	IP1.1 แผนงานการพัฒนาระบบการจัดการนวัตกรรมองค์กร (Corporate Innovation System) (รผก.(ว) รผก.(ท) และ รผก.(ย)) IP1.2 แผนงานพัฒนาความสามารถและทักษะของบุคลากรเพื่อก้าวสู่การเป็นองค์กรนวัตกรรม (รผก.(ท) และ รผก.(ว))
Regulation & Social Process			
RS1	สนับสนุนการใช้พลังงานอย่างมีประสิทธิภาพ	3.12 มาตรการส่งเสริมการเพิ่มประสิทธิภาพการใช้พลังงานสำหรับผู้ผลิตและจำหน่ายพลังงาน (Energy Efficiency Resources Standards : EERS) 3.13 จำนวนหน่วย (kWh) ที่ประหยัดพลังงานไฟฟ้าได้สะสม	RS1.1 แผนงานสนับสนุนการใช้พลังงานอย่างมีประสิทธิภาพ (รผก. (ว))
RS2	ทบทวนกฎหมายระเบียบ ข้อบังคับ เพื่อรองรับการดำเนินงานในธุรกิจเกี่ยวเนื่อง รวมถึงกำกับการดำเนินงานของบริษัทในเครือ เพื่อให้เกิด Synergy	3.14 ความสำเร็จของการจัดทำหรือปรับปรุงกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ หลักเกณฑ์ต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กรรวมถึงเพื่อรองรับการดำเนินธุรกิจเกี่ยวเนื่อง 3.15 ความสำเร็จของการศึกษากฎหมายที่เกี่ยวข้องในการทำธุรกิจเกี่ยวเนื่องของ กฟภ.	RS2.1 โครงการปรับปรุงกระบวนการดำเนินงาน กฎระเบียบ หลักเกณฑ์ และการปฏิบัติงานให้มีความคล่องตัวในการดำเนินธุรกิจเกี่ยวเนื่อง (สกก.) RS2.2 โครงการปรับปรุงกระบวนการดำเนินงาน กฎระเบียบ หลักเกณฑ์ และการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ และโปร่งใส (สกก. และ สวก.)



กลยุทธ์	Corporate KPI	แผนการดำเนินงาน
4. มุมมอง Learning & Growth		
HR Capital		
HR1 ส่งเสริมการบริหารทุนมนุษย์ (HRM)	4.1 ความสำเร็จของการพัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อการประเมินผล 4.2 ความสำเร็จในการปรับโครงสร้างองค์กรและอัตรากำลังเพื่อรองรับการเป็น Digital Utility	HR1.1 แผนงานพัฒนาระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน (PMS) และการนำระบบเทคโนโลยีมาใช้ในการพัฒนา (รผก.(ท)) HR1.2 แผนการปรับโครงสร้างองค์กรและอัตรากำลัง ให้รองรับการเป็น Digital Utility (รผก.(ท) รผก.(ย) และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง) HR1.3 แผนการพัฒนาระบบเทคโนโลยีเพื่อสนับสนุนการยกระดับการบริหารจัดการทุนมนุษย์ (รผก.(ท))
HR2 เพิ่มขีดความสามารถของบุคลากร (HRD)	4.3 ความสำเร็จของโครงการตามแผนงานพัฒนาระบบการจัดการความรู้ (KM) เพื่อรองรับและพร้อมต่อการดำเนินธุรกิจ 4.4 ความสำเร็จของแผนงานการยกระดับการพัฒนาทรัพยากรบุคคล	HR2.1 แผนงานพัฒนาระบบการจัดการความรู้ (KM) เพื่อรองรับและพร้อมต่อการดำเนินธุรกิจ (รผก.(ท)) HR2.2 แผนงานการพัฒนาศักยภาพบุคลากรด้านดิจิทัล (การพัฒนาการกำหนด Digital Literacy และพัฒนาการส่งเสริม Digital Competency) (รผก.(ท) และ รผก. (ทส)) HR2.3 แผนงานพัฒนา Successor ให้พร้อมต่อการดำเนินธุรกิจในอนาคต (รผก.(ท)) HR2.4 แผนงานพัฒนา Talent ให้พร้อมต่อการดำเนินธุรกิจในอนาคต (รผก.(ท)) HR2.5 แผนงานพัฒนาเพื่อให้บุคลากรพร้อมมุ่งสู่การเป็นองค์กรนวัตกรรมและเทคโนโลยีดิจิทัล (รผก. (ท))
Digital Technology		
DT1 พัฒนาขีดความสามารถด้านเทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อสะท้อนถึงประสิทธิภาพของการบริหารค่าใช้จ่ายและประสิทธิภาพของกระบวนการดำเนินงาน	4.5 ความสำเร็จของแผนปฏิบัติการดิจิทัลของ กฟภ.	DT1.1 แผนงานพัฒนาแพลตฟอร์มดิจิทัลเพื่อรองรับการบริหารจัดการองค์กร (Digital Platform) (รผก.(ทส) และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง)



กลยุทธ์		Corporate KPI	แผนการดำเนินงาน
DT2	พัฒนาขีดความสามารถด้าน Cyber Security และการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัลสู่มาตรฐานสากล	4.6 ความพึงพอใจของผู้บริหารต่อระบบฐานข้อมูลเพื่อการตัดสินใจของผู้บริหาร	DT1.2 แผนงานการบูรณาการฐานข้อมูลลูกค้าและปรับปรุงฐานข้อมูลองค์กร เพื่อการบริหารจัดการด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล (เชื่อมโยงกับ SO2 และ SO3) (รพท.(ภ1-ภ4) รพท.(ทส) และ รพท.(ย) และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง)
		3.10 ค่าใช้จ่ายการดำเนินงานที่ลดลงจากการปรับปรุงกระบวนการ	DT1.3 แผนงานการปรับปรุงกระบวนการทำงานขององค์กร (Digital Operational Excellence) ด้วยการสนับสนุนของเทคโนโลยีดิจิทัล (เชื่อมโยงกับ SO2) (รพท.(ป) รพท.(ย) รพท.(ทส) และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง)
		1.2 การบริหารค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน (CPI-X)	
		4.7 ความสำเร็จของแผนสร้างมาตรฐานด้านความมั่นคงปลอดภัย (ISO 27001)	DT2.1 แผนงานพัฒนาระบบรักษาความมั่นคงปลอดภัยทางเทคโนโลยีดิจิทัล (รพท.(ทส))
Organization Capital			
OC1	ส่งเสริมและพัฒนาองค์กรสู่ความยั่งยืน	4.8 คะแนนประเมิน ITA	OC1.1 โครงการยกระดับผลการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ (สวท.)
		4.9 ค่าดัชนีการประสบอุบัติเหตุ (Disabling Injury Index: $\sqrt{DI}$)	OC1.2 แผนงานการยกระดับการบริหารจัดการด้านความปลอดภัย (สวท.)
		4.10 ความสำเร็จเพื่อยกระดับการดำเนินงานให้ได้ตามมาตรฐาน OECD	OC1.3 แผนงานการดำเนินงานตามมาตรฐาน OECD (สวท.)
		4.11 ความสำเร็จในการดำเนินงานตามมาตรฐานความรับผิดชอบต่อสังคม	OC1.4 แผนงานยกระดับการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมสู่มาตรฐานสากลอย่างยั่งยืน (รพท.(ส))
		4.12 ความสำเร็จในการดำเนินงานตามแนวทาง SDGs และแนวปฏิบัติที่ดีตามกรอบ DJSI	OC1.5 แผนงานการยกระดับโครงการด้านสังคมและสิ่งแวดล้อม เพื่อประเมินผลลัพธ์การดำเนินโครงการ (รพท.(ส) และสายงานที่ร่วมดำเนินโครงการ CSR)
		4.13 ความสำเร็จในการยกระดับโครงการด้านสังคมและสิ่งแวดล้อม	



กลยุทธ์		Corporate KPI	แผนการดำเนินงาน
OC2	Stakeholder Engagement	4.14 ความสำเร็จในการดำเนินงานเพื่อสร้างประสิทธิภาพเชิงนิเวศเศรษฐกิจ (Eco-efficiency)	OC1.6 แผนงานเพิ่มประสิทธิภาพเชิงนิเวศเศรษฐกิจขององค์กรรัฐวิสาหกิจเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน (ECO-Efficiency) (รผก. (ส))
		4.15 ผลสำรวจความพึงพอใจในการดำเนินงานของ กฟภ. ที่ตอบสนองต่อความคาดหวังของกลุ่มภาครัฐ กลุ่มคู่ค้า กลุ่มพนักงาน และกลุ่มลูกค้า	OC2.1 แผนงานยกระดับการตอบสนองต่อความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (รผก.(ย) รผก.(กบ) รผก.(อ) รผก. (ท) และ รผก.(ภ3))
OC3	Change Management	4.16 ความสำเร็จของการปรับโครงสร้างองค์กร เพื่อการดำเนินงานที่คล่องตัว และ/หรือจัดตั้งบริษัทในเครือเพื่อรองรับการดำเนินงานธุรกิจเกี่ยวเนื่อง	OC3.1 แผนงานปรับโครงสร้างองค์กรหรือจัดตั้งบริษัทในเครือเพื่อรองรับการดำเนินงานธุรกิจที่เกี่ยวข้อง (รผก.(ย))



ภาคผนวก ค

Balanced Scorecard (BSC) การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค
ประจำปี 2562 และคำจำกัดความ



แผนยุทธศาสตร์การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค พ.ศ. 2557-2566 (ทบทวนครั้งที่ 5 พ.ศ. 2562)

Balanced Scorecard (BSC) การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ประจำปี 2562

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	5.66	5.79	5.92	6.05	6.18	รผก.(บ)	ตัวชี้วัดร่วมทุกสายงาน	
	1.2 การบริหารค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน (CPI-X)	ล้านบาท	31,540	31,484	31,428	31,372	31,316	รผก.(บ)	ตัวชี้วัดร่วมทุกสายงาน	
2. มุมมอง Customer Value Proposition										
Satisfying Existing Customers										
CR1	ยกระดับมาตรฐานของผลิตภัณฑ์และการให้บริการของลูกค้า โดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัล	2.1 ความพึงพอใจรายกลุ่มลูกค้า	ระดับ	4.17	4.22	4.27	4.32	4.37	รผก.(ภ3)	ตัวชี้วัดร่วมทุกสายงาน
		■ กลุ่มเอกชนรายย่อย	ระดับ	4.20	4.25	4.30	4.35	4.40		
		■ กลุ่มเอกชนรายใหญ่	ระดับ	4.12	4.17	4.22	4.27	4.32		
CR2	การสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าในระยะยาว และรักษาสถานลูกค้ารายสำคัญ	■ กลุ่มราชการ รัฐวิสาหกิจ	ระดับ	4.14	4.19	4.24	4.29	4.34		
		2.2 ความพึงพอใจลูกค้า Key Account, High Value	ระดับ	4.16	4.21	4.26	4.31	4.36	รผก.(ภ3)	ตัวชี้วัดร่วมรผก.(ภ1-ภ4)
New Market										
NM1	ส่งเสริมการลงทุน และใช้ประโยชน์ความร่วมมือ เพื่อพัฒนาธุรกิจเกี่ยวเนื่อง	2.3 ความสำเร็จของแผนงานการดำเนินงานธุรกิจเกี่ยวเนื่อง	ร้อยละ	80	85	90	95	100	รผก.(ย)	-



แผนยุทธศาสตร์การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค พ.ศ. 2557-2566 (ทบทวนครั้งที่ 5 พ.ศ. 2562)

			ค่าเป้าหมายการดำเนินงาน					ผู้รับผิดชอบ	หมายเหตุ	
กลยุทธ์	ตัวชี้วัด	หน่วยวัด	ระดับ 1	ระดับ 2	ระดับ 3	ระดับ 4	ระดับ 5			
NM 2	การผลักดันผลประกอบการและการสร้าง Brand Image ของบริษัทในเครือ	2.4 รายได้ธุรกิจเกี่ยวเนื่อง	ล้านบาท	5,150	5,425	5,700	5,975	6,250	รพภ.(ภ1-ภ4) รพภ.(ทส) รพภ.(ย) รพภ.(ว)	ตัวชี้วัด ร่วม ทุกสายงาน
		2.5 ความสำเร็จของการดำเนินงานของบริษัทในเครือ และอันดับเครดิตอยู่ในช่วง Investment Grade	ร้อยละ	80	85	90	95	100	กรรมการผู้จัดการใหญ่ บริษัท พีอีเอ เอ็นคอม อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด	-

3. มุมมอง Internal Process

Operational Management Process

OM1	การเพิ่มประสิทธิภาพและความน่าเชื่อถือของระบบจำหน่าย	3.1 ดัชนีจำนวนครั้งที่ไฟฟ้าขัดข้อง (SAIFI)	ครั้ง/ราย/ปี	ค่าระดับ 2 + ค่า Interval	ค่าระดับ 3 + ค่า Interval	ค่าดัชนีฯ SAIFI ของ กฟภ. ที่ทำได้จริงในปี 2561	ค่าระดับ 3 - ค่า Interval	นำค่าข้อมูล 7 ปีย้อนหลัง (ใช้ค่า 2555-2561) มาทำ Exponential Regression เพื่อหาค่า SAIFI กฟภ. ของ ปี 2562	รพภ.(ป)	ตัวชี้วัดร่วม รพภ.(ภ1-ภ4)
		3.2 ดัชนีจำนวนครั้งที่ไฟฟ้าขัดข้อง (SAIFI) เมืองใหญ่	ครั้ง/ราย/ปี	ค่าระดับ 2 + ค่า Interval	ค่าระดับ 3 + ค่า Interval	ค่าดัชนีฯ SAIFI เมืองใหญ่ ที่ทำได้จริงในปี 2561	ค่าระดับ 3 - ค่า Interval	นำค่าข้อมูล 7 ปีย้อนหลัง (ใช้ค่า 2555-2561) มาทำ Exponential Regression เพื่อหาค่า SAIFI เมืองใหญ่ ของ ปี 2562	รพภ.(ป)	ตัวชี้วัดร่วม รพภ.(ภ1-ภ4)
		3.3 ดัชนีระยะเวลาที่ไฟฟ้าขัดข้อง (SAIDI)	นาที/ราย/ปี	ค่าระดับ 2 + ค่า Interval	ค่าระดับ 3 + ค่า Interval	ค่าดัชนีฯ SAIDI ของ กฟภ. ที่ทำได้จริงในปี 2561	ค่าระดับ 3 - ค่า Interval	นำค่าข้อมูล 7 ปีย้อนหลัง (ใช้ค่า 2555-2561) มาทำ Exponential Regression เพื่อหาค่า SAIDI กฟภ. ของ ปี 2562	รพภ.(ป)	ตัวชี้วัดร่วม รพภ.(ภ1-ภ4)



แผนยุทธศาสตร์การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค พ.ศ. 2557-2566 (ทบทวนครั้งที่ 5 พ.ศ. 2562)

กลยุทธ์	ตัวชี้วัด	หน่วยวัด	ค่าเป้าหมายการดำเนินงาน					ผู้รับผิดชอบ	หมายเหตุ
			ระดับ 1	ระดับ 2	ระดับ 3	ระดับ 4	ระดับ 5		
	3.4 ดัชนีระยะเวลาที่ไฟฟ้าขัดข้อง (SAIDI) เมืองใหญ่	นาทีย/รายปี	ค่าระดับ 2 + ค่า Interval	ค่าระดับ 3 + ค่า Interval	ค่าดัชนี SAIDI เมืองใหญ่ ที่ทำได้จริงในปี 2561	ค่าระดับ 3 - ค่า Interval	นำค่าข้อมูล 7 ปีย้อนหลัง (ใช้ค่า 2555-2561) มาทำ Exponential Regression เพื่อหาค่า SAIDI เมืองใหญ่ ของ ปี 2562	รผก.(ป)	ตัวชี้วัดร่วม รผก.(ภ1-ภ4)
	3.5 ร้อยละของหน่วยสูญเสียในระบบจำหน่าย (Loss)	ร้อยละ	5.62	5.51	5.40	5.29	5.18	รผก.(ป)	ตัวชี้วัดร่วม รผก.(ภ1-ภ4)
	3.6 ความพึงพอใจด้านคุณภาพผลิตภัณฑ์ของ กฟภ.	ระดับ	4.17	4.22	4.27	4.32	4.37	รผก.(ป) รผก.(ภ1-ภ4)	-
OM2	การเสริมสร้างศักยภาพของระบบจำหน่ายโดย Smart Grid	ร้อยละ	80	85	90	95	100	รผก.(ว) รผก.(ทส)	ตัวชี้วัดร่วม รผก.(ทส)
OM3	เพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารสินทรัพย์	ร้อยละ	80	85	90	95	100	คณะอนุกรรมการจัดทำแผนและติดตามการดำเนินการบริหารจัดการสินทรัพย์ระบบไฟฟ้า	-
OM4	ปรับปรุงกระบวนการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพ โดยให้ครอบคลุมทั้งห่วงโซ่อุปทาน	ระดับ	1	2	3	4	5	รผก.(ย)	ตัวชี้วัดร่วมทุกสายงาน
	3.9 ความสำเร็จของการดำเนินการตาม Service Level Agreement ที่ระบุในห่วงโซ่อุปทาน โดยบูรณาการระดับหน่วยงาน	ระดับ							
	3.10 ค่าใช้จ่ายการดำเนินงานที่ลดลงจากการปรับปรุงกระบวนการ	ล้านบาท	X+2%	X+4%	X+6%	X+8%	X+10%	รผก.(ย) รผก.(ทส)	ตัวชี้วัดร่วมทุกสายงาน



แผนยุทธศาสตร์การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค พ.ศ. 2557-2566 (ทบทวนครั้งที่ 5 พ.ศ. 2562)

กลยุทธ์	ตัวชี้วัด	หน่วยวัด	ค่าเป้าหมายการดำเนินงาน					ผู้รับผิดชอบ	หมายเหตุ	
			ระดับ 1	ระดับ 2	ระดับ 3	ระดับ 4	ระดับ 5			
Innovation Process										
IP1	พัฒนาโครงสร้างและกระบวนการด้านนวัตกรรม	3.11 ความสำเร็จการดำเนินงานตามแผนงานการพัฒนาระบบการจัดการนวัตกรรมองค์กร (Corporate Innovation System)	ระดับ	1	2	3	4	5	รผก.(ว) รผก.(ท) รผก.(ย)	ตัวชี้วัดร่วม รผก.(ภ1-ภ4)
Regulatory & Social Process										
RS1	สนับสนุนการใช้พลังงานอย่างมีประสิทธิภาพ	3.12 มาตรการส่งเสริมการเพิ่มประสิทธิภาพการใช้พลังงานสำหรับผู้ผลิตและจำหน่ายพลังงาน (Energy Efficiency Resources Standards : EERS)	ร้อยละ	80	85	90	95	100	รผก.(ว)	ตัวชี้วัดร่วม รผก.(ภ1-ภ4)
		3.13 จำนวนหน่วย (kWh) ที่ประหยัดพลังงานไฟฟ้าได้สะสม	kWh	40 ล้าน	45 ล้าน	50 ล้าน	55 ล้าน	60 ล้าน	รผก.(ว)	-
RS2	ทบทวนกฎหมาย ระเบียบข้อบังคับ เพื่อรองรับการดำเนินงานในธุรกิจเกี่ยวเนื่อง รวมถึงกำกับการดำเนินงานของบริษัทในเครือ เพื่อให้เกิด Synergy	3.14 ความสำเร็จของการจัดทำหรือปรับปรุงกฎหมาย กฎระเบียบข้อบังคับ หลักเกณฑ์ต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร รวมถึงเพื่อรองรับการดำเนินธุรกิจเกี่ยวเนื่อง	ระดับ	1	-	3	-	5	อส.กม.	-
		3.15 ความสำเร็จของการศึกษากฎหมายที่เกี่ยวข้องในการทำธุรกิจเกี่ยวเนื่อง ของ กฟภ.	ระดับ	1	2	3	4	5	อส.กม.	-



แผนยุทธศาสตร์การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค พ.ศ. 2557-2566 (ทบทวนครั้งที่ 5 พ.ศ. 2562)

กลยุทธ์	ตัวชี้วัด	หน่วยวัด	ค่าเป้าหมายการดำเนินงาน					ผู้รับผิดชอบ	หมายเหตุ	
			ระดับ 1	ระดับ 2	ระดับ 3	ระดับ 4	ระดับ 5			
4. มุมมอง Learning & Growth										
HR Capital										
HR1	ส่งเสริมการบริหารทุนมนุษย์ (HRM)	4.1 ความสำเร็จของการพัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อการประเมินผล	ร้อยละ	80	85	90	95	100	รผก.(ท)	ตัวชี้วัดร่วมทุกสายงาน
		4.2 ความสำเร็จในการปรับโครงสร้างองค์กรและอัตราค่าจ้างเพื่อรองรับการเป็น Digital Utility	ร้อยละ	80	85	90	95	100	รผก.(ท) รผก.(ย)	ตัวชี้วัดร่วมทุกสายงาน
HR2	เพิ่มขีดความสามารถของบุคลากร (HRD)	4.3 ความสำเร็จของโครงการตามแผนงานพัฒนาระบบการจัดการความรู้ (KM) เพื่อรองรับและพร้อมต่อการดำเนินธุรกิจ	ร้อยละ	80	85	90	95	100	รผก.(ท) รผก.(ย) รผก.(ว)	ตัวชี้วัดร่วมทุกสายงาน
		4.4 ความสำเร็จของแผนงานการยกระดับการพัฒนาทรัพยากรบุคคล	ร้อยละ	80	85	90	95	100	รผก.(ท)	ตัวชี้วัดร่วมทุกสายงาน
Digital Technology										
DT1	พัฒนาขีดความสามารถด้านเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อสะท้อนถึงประสิทธิภาพของการบริหารค่าใช้จ่ายและประสิทธิภาพของกระบวนการดำเนินงาน	4.5 ความสำเร็จของแผนปฏิบัติการดิจิทัลของ กฟภ.	ร้อยละ	80	85	90	95	100	รผก.(ทส)	-
		4.6 ความพึงพอใจของผู้บริหารต่อระบบฐานข้อมูลเพื่อการตัดสินใจของผู้บริหาร	ระดับ	3.30	3.50	3.70	3.90	4.10	รผก.(ย) รผก.(ทส)	ตัวชี้วัดร่วมทุกสายงาน



แผนยุทธศาสตร์การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค พ.ศ. 2557-2566 (ทบทวนครั้งที่ 5 พ.ศ. 2562)

กลยุทธ์	ตัวชี้วัด	หน่วยวัด	ค่าเป้าหมายการดำเนินงาน					ผู้รับผิดชอบ	หมายเหตุ
			ระดับ 1	ระดับ 2	ระดับ 3	ระดับ 4	ระดับ 5		
DT2	พัฒนาขีดความสามารถด้าน Cyber Security และการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัลสู่มาตรฐานสากล	4.7 ความสำเร็จของแผนสร้างมาตรฐานด้านความมั่นคงปลอดภัย (ISO 27001)	ร้อยละ	80	85	90	95	100	รพท.(ทส)
Organizational Capital									
OC1	ส่งเสริมและพัฒนาองค์กรสู่ความยั่งยืน	4.8 คะแนนประเมิน ITA	คะแนน	0-19.99 หรือมีคะแนนติดอันดับ 1 ใน 20 ของรัฐวิสาหกิจทั้งหมดที่เข้าร่วมประเมิน	20-39.99 หรือมีคะแนนติดอันดับ 1 ใน 15 ของรัฐวิสาหกิจทั้งหมดที่เข้าร่วมประเมิน	40-59.99 หรือมีคะแนนติดอันดับ 1 ใน 10 ของรัฐวิสาหกิจทั้งหมดที่เข้าร่วมประเมิน	60-79.99 หรือมีคะแนนติดอันดับ 1 ใน 5 ของรัฐวิสาหกิจทั้งหมดที่เข้าร่วมประเมิน	80-100 หรือมีคะแนนติดอันดับ 1 ใน 3 ของรัฐวิสาหกิจทั้งหมดที่เข้าร่วมประเมิน	อ.ส.ว.ก.
		4.9 ค่าดัชนีการประสบอุบัติเหตุ (Disabling Injury Index: vDI)	-	0.1129 ขึ้นไป	0.1128	0.1075	0.1023	0.0975	อ.ส.ว.ก. รพท.(ภ1-ภ4)
		4.10 ความสำเร็จเพื่อยกระดับการดำเนินงานให้ได้ตามมาตรฐาน OECD	ร้อยละ	80	85	90	95	100	อ.ส.ว.ก.
		4.11 ความสำเร็จในการดำเนินงานตามมาตรฐานความรับผิดชอบต่อสังคม	ร้อยละ	80	85	90	95	100	รพท.(ส)
		4.12 ความสำเร็จในการดำเนินงานตามแนวทาง SDGs และแนวปฏิบัติที่ดีตามกรอบ DJSI	ร้อยละ	80	85	90	95	100	รพท.(ส)
		4.13 ความสำเร็จในการยกระดับโครงการด้านสังคมและสิ่งแวดล้อม	ร้อยละ	80	85	90	95	100	รพท.(ส)



แผนยุทธศาสตร์การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค พ.ศ. 2557-2566 (ทบทวนครั้งที่ 5 พ.ศ. 2562)

กลยุทธ์	ตัวชี้วัด	หน่วยวัด	ค่าเป้าหมายการดำเนินงาน					ผู้รับผิดชอบ	หมายเหตุ	
			ระดับ 1	ระดับ 2	ระดับ 3	ระดับ 4	ระดับ 5			
OC2	Stakeholder Engagement	4.14 ความสำเร็จในการดำเนินงานเพื่อสร้างประสิทธิภาพเชิงนิเวศเศรษฐกิจ (Eco-efficiency)	ร้อยละ	80	85	90	95	100	รผก.(ส)	ตัวชี้วัดร่วมทุกสายงาน
		4.15 ผลสำรวจความพึงพอใจในการดำเนินงานของ กฟภ. ที่ตอบสนองต่อความคาดหวังของกลุ่มภาครัฐ กลุ่มลูกค้ากลุ่มพนักงาน และกลุ่มลูกค้า	ระดับ	3.20	3.40	3.60	3.80	4.00	รผก.(ย) รผก.(ภ3) รผก.(ท) รผก.(กบ) รผก.(อ)	-
OC3	Change Management	4.16 ความสำเร็จของการปรับโครงสร้างองค์กร เพื่อการดำเนินงานที่คล่องตัว และ/หรือจัดตั้งบริษัทในเครือเพื่อรองรับการดำเนินงานธุรกิจเกี่ยวเนื่อง	ระดับ	1	2	3	4	5	รผก.(ย)	ตัวชี้วัดร่วมทุกสายงาน



คำจำกัดความตาม Balanced Scorecard (BSC) การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ประจำปี 2562

ตัวชี้วัด

คำจำกัดความ (Definition)

1. มุมมอง Goal

- 1.1 อัตราส่วนผลตอบแทนสินทรัพย์รวม (ROA)
- โดยพิจารณาจากสัดส่วนของกำไรสุทธิต่อสินทรัพย์ทั้งหมดขององค์กร เพื่อเป็นการวัดประสิทธิภาพในการสร้างกำไรจากสินทรัพย์ของกิจการ และประสิทธิภาพการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างคุ้มค่าและมีประสิทธิภาพ

- สูตรคำนวณ :

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

- โดยรายละเอียดค่าเกณฑ์วัด และการปรับค่าเกณฑ์วัด เท่ากับ +/- ร้อยละ 0.13 สรุปดังนี้

5.66	เทียบเท่ากับ ระดับ 1
5.79	เทียบเท่ากับ ระดับ 2
5.92	เทียบเท่ากับ ระดับ 3
6.05	เทียบเท่ากับ ระดับ 4
6.18	เทียบเท่ากับ ระดับ 5

- 1.2 การบริหารค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน (CPI-X)

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

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



ตัวชี้วัด

คำจำกัดความ (Definition)

- ค่าธรรมเนียมประกอบกิจการพลังงาน
 - ค่าใช้จ่ายเพื่อการวิจัยและพัฒนา
 - ค่าใช้จ่ายดำเนินงานตามแผนงาน/นโยบายรัฐบาล/มติ ครม. ที่เกิดขึ้นในรอบปีบัญชี 2562
 - ค่าใช้จ่ายในการเตรียมจัดตั้งบริษัทในเครือ
 - ค่าใช้จ่ายจากเหตุวิกฤต 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ การจลาจล การก่อการร้าย
 - ค่าใช้จ่ายจากภัยพิบัติ ซึ่งเป็นเหตุสุดวิสัยที่เกิดขึ้นในรอบปีบัญชี 2562 เช่น ค่าใช้จ่ายในการซ่อมแซมสินทรัพย์ที่เกิดจากภัยธรรมชาติ หนี้สูญและหนี้สงสัยจะสูญที่เกิดจากวิกฤตการณ์ทางเศรษฐกิจ โรคระบาด เป็นต้น
 - ค่าใช้จ่ายจากการเปลี่ยนแปลงนโยบายบัญชีและวิธีปฏิบัติทางบัญชีให้เป็นไปตามมาตรฐานสากล
 - รายการพิเศษที่คาดว่าจะเกิดขึ้นในปี 2562 เช่น ค่าใช้จ่ายที่เกิดจากผลของการปรับเพิ่มเงินเดือน เพื่อให้สอดคล้องกับค่าครองชีพที่เพิ่มขึ้นเช่นเดียวกับข้าราชการ, ค่าใช้จ่ายจากการปรับเงินเพิ่มค่าครองชีพชั่วคราวตามนโยบายรัฐบาล เป็นต้น
 - การประเมินผลจะปรับค่า CPI และหน่วยจำหน่ายที่เกิดขึ้นจริงเมื่อสิ้นปีบัญชี
- โดยรายละเอียดค่าเกณฑ์วัด และการปรับค่าเกณฑ์วัด เท่ากับ +/-56 ล้านบาท สรุปดังนี้

31,540	เทียบเท่ากับ ระดับ 1
31,484	เทียบเท่ากับ ระดับ 2
31,428	เทียบเท่ากับ ระดับ 3
31,372	เทียบเท่ากับ ระดับ 4
31,316	เทียบเท่ากับ ระดับ 5



ตัวชี้วัด

คำจำกัดความ (Definition)

2.1 ความพึงพอใจรายกลุ่มลูกค้า

- พิจารณาจากการประเมินระดับความพึงพอใจโดยรวมของลูกค้า จากการสำรวจความพึงพอใจลูกค้าตามโครงการสำรวจเพื่อการเรียนรู้เกี่ยวกับลูกค้าและตลาดประจำปี 2562 ซึ่งดำเนินการสำรวจความพึงพอใจโดยรวมของลูกค้าที่ใช้ไฟฟ้าในพื้นที่บริการของ กฟภ. ด้วยหลักการทางสถิติ และระเบียบวิธีปฏิบัติทางวิชาการที่เป็นที่ยอมรับ โดยหน่วยงานผู้ประเมินอิสระภายนอก (Third party) มาดำเนินการ ทั้งนี้ก่อนดำเนินการสำรวจกระทรวงการคลังโดย IRDP จะเข้าร่วมประชุมเพื่อมอบข้อสังเกตการพิจารณาข้อมูลตัวอย่างและรูปแบบสอบถามของการสำรวจความพึงพอใจ ซึ่งจะมีการประเมินผลตามกลุ่มลูกค้าของ กฟภ. ใน 3 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มเอกชนรายย่อย กลุ่มเอกชนรายใหญ่ และกลุ่มราชการ รัฐวิสาหกิจ

- ระดับความพึงพอใจโดยรวมของลูกค้า โดยรายละเอียดค่าเกณฑ์วัด และการปรับค่าเกณฑ์วัด เท่ากับ ± 0.05 ระดับ สรุปดังนี้

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

● กลุ่มเอกชนรายย่อย

- เป็นการประเมินระดับความพึงพอใจของลูกค้า กลุ่มเอกชนรายย่อย จากการสำรวจความพึงพอใจลูกค้าตามโครงการสำรวจเพื่อการเรียนรู้เกี่ยวกับลูกค้าและตลาดประจำปี 2562 ซึ่งดำเนินการโดยหน่วยงานผู้ประเมินอิสระภายนอก (Third party) และนำระดับความพึงพอใจมาประเมินตามระดับค่าเกณฑ์วัดที่กำหนด

- กลุ่มเอกชนรายย่อย โดยรายละเอียดค่าเกณฑ์วัด และการปรับค่าเกณฑ์วัด เท่ากับ ± 0.05 ระดับ สรุปดังนี้

4.20	เทียบเท่ากับ ระดับ 1
4.25	เทียบเท่ากับ ระดับ 2
4.30	เทียบเท่ากับ ระดับ 3
4.35	เทียบเท่ากับ ระดับ 4
4.40	เทียบเท่ากับ ระดับ 5



ตัวชี้วัด

คำจำกัดความ (Definition)

● กลุ่มเอกชนรายใหญ่

- เป็นการประเมินระดับความพึงพอใจของลูกค้า กลุ่มเอกชนรายใหญ่ จากการสำรวจความพึงพอใจลูกค้าตามโครงการสำรวจเพื่อเรียนรู้เกี่ยวกับลูกค้าและตลาดประจำปี 2562 ซึ่งดำเนินการโดยหน่วยงานผู้ประเมินอิสระภายนอก (Third party) และนำระดับความพึงพอใจมาประเมินตามระดับค่าเกณฑ์วัดที่กำหนด

- กลุ่มเอกชนรายใหญ่ โดยรายละเอียดค่าเกณฑ์วัด และการปรับค่าเกณฑ์วัดเท่ากับ $-/+0.05$ ระดับ สรุปดังนี้

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

● กลุ่มราชการ รัฐวิสาหกิจ

- เป็นการประเมินระดับความพึงพอใจของลูกค้า กลุ่มราชการ รัฐวิสาหกิจ จากการสำรวจความพึงพอใจลูกค้า ตามโครงการสำรวจเพื่อเรียนรู้เกี่ยวกับลูกค้าและตลาดประจำปี 2562 ซึ่งดำเนินการโดยหน่วยงานผู้ประเมินอิสระภายนอก (Third party) และนำระดับความพึงพอใจมาประเมินตามระดับค่าเกณฑ์วัดที่กำหนด

- กลุ่มราชการ รัฐวิสาหกิจ โดยรายละเอียดค่าเกณฑ์วัด และการปรับค่าเกณฑ์วัดเท่ากับ $-/+0.05$ ระดับ สรุปดังนี้

4.14	เทียบกับ ระดับ 1
4.19	เทียบกับ ระดับ 2
4.24	เทียบกับ ระดับ 3
4.29	เทียบกับ ระดับ 4
4.34	เทียบกับ ระดับ 5



ตัวชี้วัด

คำจำกัดความ (Definition)

2.2 ความพึงพอใจลูกค้า Key Account, High Value

- พิจารณาจากการประเมินระดับความพึงพอใจของกลุ่มลูกค้าสำคัญ (Key Account) จากการสำรวจความพึงพอใจลูกค้าตามโครงการสำรวจเพื่อการเรียนรู้เกี่ยวกับลูกค้าและตลาดประจำปี 2560 ซึ่งดำเนินการสำรวจความพึงพอใจโดยรวมของลูกค้าที่ใช้ไฟฟ้าในพื้นที่บริการของ กฟภ. ด้วยหลักการทางสถิติและระเบียบวิธีปฏิบัติทางวิชาการที่เป็นที่ยอมรับ โดยหน่วยงานผู้ประเมินอิสระภายนอก (Third party) มาดำเนินการ ทั้งนี้ก่อนดำเนินการสำรวจ กระทรวงการคลังโดย IRDP จะเข้าร่วมประชุมเพื่อมอบข้อสังเกตการพิจารณากลุ่มตัวอย่างและรูปแบบสอบถามของการสำรวจความพึงพอใจ

- โดยรายละเอียดค่าเกณฑ์วัด และการปรับค่าเกณฑ์วัดเท่ากับ $-/+0.05$ ระดับ สรุปดังนี้

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



ตัวชี้วัด

คำจำกัดความ (Definition)

2.3 ความสำเร็จของแผนงานการดำเนินงานธุรกิจเกี่ยวเนื่อง

- เป็นการประเมินความสำเร็จของการดำเนินการตามแผนงานที่สำคัญ ดังนี้
 - แผนงานจัดทำ Portfolio Mix Planning & Implementation และการกำหนดนโยบายในการลงทุนในธุรกิจเกี่ยวเนื่องเพื่อผลักดันผลประกอบการของ กฟภ. (น้ำหนัก ร้อยละ 50) ซึ่งในปี 2562 จะมีการกำหนดรูปแบบการลงทุนและประมาณการผลประกอบการทางการเงินในแต่ละธุรกิจ รวมถึงศึกษาและจัดทำหลักเกณฑ์การเลือกลงทุนในธุรกิจต่าง ๆ ของ กฟภ.
 - แผนงานการวิเคราะห์ความเหมาะสมของพันธมิตรทางธุรกิจและความสำเร็จในการแสวงหาพันธมิตรทางธุรกิจ (น้ำหนัก ร้อยละ 50) ซึ่งในปี 2562 จะมีการจัดทำหลักเกณฑ์ในการวิเคราะห์ความเหมาะสมของพันธมิตรทางธุรกิจ (Common Criteria) และประเมินความสำเร็จในการแสวงหาพันธมิตรทางธุรกิจ

- 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

2.4 รายได้ธุรกิจเกี่ยวเนื่อง

- พิจารณาจากความสามารถในการหารายได้ทั้งจากธุรกิจที่ให้บริการเพื่อสนับสนุนการดำเนินงานให้บริการพลังงานไฟฟ้า หรือเป็นการให้บริการเพื่อสนับสนุนลูกค้าของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค เช่น งานก่อสร้างให้ผู้ใช้ไฟ งานตรวจสอบซ่อมแซม และงานบำรุงรักษา งานให้เช่าหรือใช้ทรัพย์สิน เป็นต้น รวมถึงรายได้จากธุรกิจอื่นๆ ที่ได้มีการลงทุน/ร่วมลงทุนในธุรกิจที่เป็นประโยชน์ต่อการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค
- โดยรายละเอียดค่าเกณฑ์วัด และการปรับค่าเกณฑ์วัด เท่ากับ $\pm$ 275 ล้านบาท สรุปดังนี้

5,150	เทียบเท่ากับ ระดับ 1
5,425	เทียบเท่ากับ ระดับ 2
5,700	เทียบเท่ากับ ระดับ 3
5,975	เทียบเท่ากับ ระดับ 4
6,250	เทียบเท่ากับ ระดับ 5



ตัวชี้วัด

คำจำกัดความ (Definition)

2.5 ความสำเร็จของการดำเนินงานของบริษัทในเครือ และอันดับเครดิตอยู่ในช่วง Investment Grade

- เป็นการประเมินความสำเร็จในการดำเนินงานตามแผนการลงทุน/ร่วมลงทุนเพื่อสนับสนุนนโยบายภาครัฐ แผนงานลงทุนผลิตไฟฟ้าจากพลังงานแสงอาทิตย์บนหลังคา และแผนงานลงทุน/ร่วมลงทุนในธุรกิจพลังงานไฟฟ้าในต่างประเทศ เพื่อสร้างรายได้หรือเพื่อสนับสนุนกลไกภาครัฐ ส่งผลให้การจัดอันดับเครดิตอยู่ในช่วง Investment Grade
- 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



ตัวชี้วัด

คำจำกัดความ (Definition)

3.1 ดัชนีจำนวนครั้งที่ไฟฟ้าขัดข้อง (SAIFI)

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

$$SAIFI = \frac{\text{ผลรวมของจำนวนผู้ใช้ไฟฟ้าที่ดับในแต่ละครั้ง}}{\text{จำนวนผู้ใช้ไฟฟ้าทั้งหมด}}$$
 - ไฟฟ้าดับ หมายถึง ระยะเวลาที่ไฟฟ้าดับนานตั้งแต่ 1 นาที ขึ้นไป
 - หน่วย : ครั้ง/ผู้ใช้ไฟ 1 ราย/เวลา (ปี)
 - ค่า SAIFI ในที่นี้ไม่นับรวมในส่วนของ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ และเหตุการณ์อันเกิดจากกรณี อุบัติเหตุร้ายแรง เหตุสุดวิสัยภัยพิบัติและเหตุขัดข้องร้ายแรงจากแหล่งผลิตไฟฟ้า
 - หักส่วนของ SAIFI ที่เพิ่มขึ้น ซึ่งเป็นผลกระทบจากโครงการติดตั้งอุปกรณ์สวิตช์ตัดตอน (RCS) ที่กำหนดใช้ในบัญชี 2562
- โดยรายละเอียดค่าเกณฑ์วัด และการปรับค่าเกณฑ์วัด เท่ากับ +/- 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 2561 ครั้ง/ราย/ปี	เทียบกับ ระดับ 3
ค่าระดับ 3 - ค่า Interval ครั้ง/ราย/ปี	เทียบกับ ระดับ 4
นำค่าข้อมูล 7 ปีย้อนหลัง (ใช้ค่า 2555-2561) มาทำ Exponential Regression เพื่อหาค่า SAIFI กฟภ. ของปี 2562 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) เมืองใหญ่

- SAIFI (System Average Interruption Frequency Index) คือ ค่าดัชนีสากลที่ใช้ในการประเมินความเชื่อถือได้ของระบบไฟฟ้า ซึ่งเป็นดัชนีที่แสดงค่าเฉลี่ยจำนวนครั้งการเกิดไฟฟ้าดับของผู้ใช้ไฟฟ้าแต่ละรายในระบบ
- สูตรคำนวณ : SAIFI เมืองใหญ่ =
$$\frac{\text{ผลรวมของจำนวนผู้ใช้ไฟฟ้าในเมืองใหญ่ที่ไฟดับในแต่ละครั้ง}}{\text{จำนวนผู้ใช้ไฟฟ้าทั้งหมดในเมืองใหญ่}}$$
 - 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 และขอดับไฟปฏิบัติงานฉุกเฉินที่เกิดจากอุปกรณ์ป้องกันที่สถานีไฟฟ้าต้นทางเท่านั้น
 - ค่า SAIFI ของเมืองใหญ่ ในที่นี้ ไม่นับรวมในส่วนของเหตุการณ์อันเกิดจากกรณี อุบัติเหตุร้ายแรง เหตุสุดิวสัย ภัยพิบัติ และเหตุขัดข้องร้ายแรงจากแหล่งผลิตไฟฟ้า
 - หักส่วนของ SAIFI ของเมืองใหญ่ที่เพิ่มขึ้น ซึ่งเป็นผลกระทบจากโครงการการติดตั้งอุปกรณ์สวิตซ์ตัดตอน (RCS) ที่กำหนดใช้ในปีบัญชี 2562

- 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 2561 ครั้ง/ราย/ปี	เทียบกับ ระดับ 3
ค่าระดับ 3 - ค่า Interval ครั้ง/ราย/ปี	เทียบกับ ระดับ 4
นำค่าข้อมูล 7 ปีย้อนหลัง (ใช้ค่า 2555-2561) มาทำ Exponential Regression เพื่อหาค่า SAIFI เมืองใหญ่ ของปี 2562 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 เมืองใหญ่ 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 ในที่นี้ไม่นับรวมในส่วนขอ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ และเหตุการณ์อันเกิดจากกรณี อุบัติเหตุร้ายแรง เหตุสุดวิสัยภัยพิบัติ และเหตุขัดข้องร้ายแรงจากแหล่งผลิตไฟฟ้า
 - หักส่วนของ SAIDI ที่เพิ่มขึ้น ซึ่งเป็นผลกระทบจากโครงการติดตั้งอุปกรณ์สวิตช์ตัดตอน (RCS) ที่กำหนดใช้ในบัญชี 2562
- 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 ของ กฟภ. ที่ทำได้จริงในปี 2561 นาที/ราย/ปี	เทียบกับ ระดับ 3
ค่าระดับ 3 - ค่า Interval นาที/ราย/ปี	เทียบกับ ระดับ 4
นำค่าข้อมูล 7 ปีย้อนหลัง (ใช้ค่า 2555-2561) มาทำ Exponential Regression เพื่อหาค่า SAIDI กฟภ. ของปี 2562 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) เมืองใหญ่

- SAIDI (System Average Interruption Duration Index) คือ ค่าดัชนีสากลที่ใช้ในการประเมินค่าความเชื่อถือได้ของระบบไฟฟ้า ซึ่งเป็นดัชนีที่แสดงค่าเฉลี่ยระยะเวลาการเกิดไฟฟ้าดับของผู้ใช้ไฟฟ้าแต่ละรายในระบบ
- สูตรคำนวณ : SAIDI เมืองใหญ่ = $\frac{\text{ผลรวมของ (จำนวนผู้ใช้ไฟฟ้าในเมืองใหญ่ที่ไฟฟ้าดับในแต่ละครั้ง} \times \text{ระยะเวลาที่ไฟฟ้าในเมืองใหญ่ที่ไฟฟ้าดับในแต่ละครั้ง)}}{\text{จำนวนผู้ใช้ไฟฟ้าทั้งหมดในเมืองใหญ่}}$
 - ไฟฟ้าดับ หมายถึง ระยะเวลาที่ไฟฟ้าดับนานตั้งแต่ 1 นาที ขึ้นไป
 - หน่วย : นาที/ผู้ใช้ไฟ 1 ราย/เวลา (ปี)
 - เมืองใหญ่ ประกอบด้วย เชียงใหม่, พิษณุโลก, ลพบุรี, ขอนแก่น, อุบลราชธานี, นครราชสีมา, รังสิต, เมืองพัทยา, สมุทรสาคร, หัวหิน, ภูเก็ตและ หาดใหญ่
 - ค่า SAIDI ของเมืองใหญ่ นับรวมเฉพาะเหตุการณ์กระแสไฟฟ้าขัดข้อง และขอตัดไปปฏิบัติงานฉุกเฉินที่เกิดจากอุปกรณ์ป้องกันที่สถานีไฟฟ้าต้นทางทำงานเท่านั้น
 - ค่า SAIDI ของเมืองใหญ่ ในที่นี้ ไม่นับรวมในส่วนของการเกิดจากกรณีอุบัติเหตุร้ายแรง เหตุสุดวิสัย ภัยพิบัติ และเหตุขัดข้องร้ายแรงจากแหล่งผลิตไฟฟ้า
 - หักส่วนของ SAIDI ของเมืองใหญ่ ที่เพิ่มขึ้นซึ่งเป็นผลกระทบจากโครงการการติดตั้งอุปกรณ์สวิตช์ตัดตอน (RCS) ที่กำหนดใช้ในบัญชี 2562

- 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 2561 นาที/ราย/ปี	เทียบกับ ระดับ 3
ค่าระดับ 3 - ค่า Interval นาที/ราย/ปี	เทียบกับ ระดับ 4
นำค่าข้อมูล 7 ปีย้อนหลัง (ใช้ค่า 2555-2561) มาทำ Exponential Regression เพื่อหาค่า SAIDI เมืองใหญ่ ของปี 2562 นาที/ราย/ปี	เทียบกับ ระดับ 5

หมายเหตุ

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



ตัวชี้วัด

คำจำกัดความ (Definition)

3.5 ร้อยละของหน่วยสูญเสียในระบบจำหน่าย (Loss)

- พิจารณาจากการประเมินร้อยละของหน่วยสูญเสียที่เกิดขึ้นในระบบจำหน่าย ซึ่งจะรวมทั้งหน่วยสูญเสียที่ไม่ใช่ทางเทคนิค (Non-Technical Loss) และหน่วยสูญเสียทางเทคนิค (Technical Loss)
- สูตรคำนวณ :
 - ร้อยละของหน่วยสูญเสียในระบบจำหน่าย = $[(\text{หน่วยซื้อ} - \text{หน่วยขาย}) / \text{หน่วยซื้อ}] \times 100$
 - หน่วยซื้อ = หน่วยซื้อ กฟผ. + DEDE + VSPP + กฟภ. ผลิตเอง
 - หน่วยขาย = หน่วยขาย+ไฟฟ้าฟรี

- โดยรายละเอียดค่าเกณฑ์วัด และการปรับค่าเกณฑ์วัด เท่ากับ +/- ร้อยละ 0.11 สรุปดังนี้

5.62	เทียบเท่ากับ ระดับ 1
5.51	เทียบเท่ากับ ระดับ 2
5.40	เทียบเท่ากับ ระดับ 3
5.29	เทียบเท่ากับ ระดับ 4
5.18	เทียบเท่ากับ ระดับ 5

หมายเหตุ : (1) ค่าเป้าหมายที่ระดับ 3 ตามคณะทำงานจัดทำค่าพยากรณ์ความต้องการไฟฟ้า

(2) ค่าเป้าหมายที่ระดับ 5 ตามอัตราโครงสร้างค่าไฟฟ้าของ กฟภ. โดยค่าดังกล่าวอาจมีการเปลี่ยนแปลงในอนาคตเมื่อมีการกำหนดโครงสร้างอัตราค่าไฟฟ้าของ กฟภ. ใหม่ในรอบถัดไป



ตัวชี้วัด

คำจำกัดความ (Definition)

3.6 ความพึงพอใจด้านคุณภาพ
ผลิตภัณฑ์ของ กฟภ.

- พิจารณาจากการประเมินระดับความพึงพอใจโดยรวมของลูกค้า จากการสำรวจความพึงพอใจลูกค้าตามโครงการสำรวจเพื่อการเรียนรู้เกี่ยวกับลูกค้าและตลาดประจำปี 2562 ซึ่งดำเนินการสำรวจความพึงพอใจโดยรวมของลูกค้าที่ใช้ไฟฟ้าในพื้นที่บริการของ กฟภ. ด้วยหลักการทางสถิติและระเบียบวิธีปฏิบัติทางวิชาการที่เป็นที่ยอมรับ โดยหน่วยงานผู้ประเมินอิสระภายนอก (Third party) มาดำเนินการ ทั้งนี้ก่อนดำเนินการสำรวจกระทรวงการคลังโดย IRDP จะเข้าร่วมประชุมเพื่อมอบข้อสังเกตการพิจารณากลุ่มตัวอย่างและรูปแบบสอบถามของการสำรวจความพึงพอใจ ซึ่งจะมีการประเมินผลตามกลุ่มลูกค้าของ กฟภ. ใน 3 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มเอกชนรายย่อย กลุ่มเอกชนรายใหญ่ และกลุ่มราชการ รัฐวิสาหกิจ
- ระดับความพึงพอใจด้านคุณภาพผลิตภัณฑ์ของ กฟภ. 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



ตัวชี้วัด

คำจำกัดความ (Definition)

3.7 ความสำเร็จของแผนโครงข่ายไฟฟ้าอัจฉริยะ

- พิจารณาจากความสำเร็จของแผนโครงข่ายไฟฟ้าอัจฉริยะในปี 2562 ตามโครงการย่อย ดังนี้
 - โครงการพัฒนาโครงข่ายไฟฟ้าอัจฉริยะ (Smart Grid) ในพื้นที่เมืองพัทยา จ.ชลบุรี (คอป.) (ค่าถ่วงน้ำหนักร้อยละ 80) ซึ่งภายในปี 2562 จะทดสอบฟังก์ชัน และระบบสื่อสารของระบบ AMI และอุปกรณ์สื่อสารในพื้นที่เมืองพัทยาแล้วเสร็จตามแผนฯ
 - โครงการพัฒนาระบบไฟฟ้าแบบโครงข่ายไฟฟ้าขนาดเล็กมาก (Micro-Grid) ที่ อ.แม่สะเรียง จ.แม่ฮ่องสอน (คพล.) (ค่าถ่วงน้ำหนักร้อยละ 20) ซึ่งภายในปี 2562 และจะทดสอบฟังก์ชันระบบ BEMS และระบบกักเก็บพลังงานแบตเตอรี่ รวมถึงติดตั้งระบบป้องกัน, ระบบสื่อสาร และระบบไมโครกริดแล้วเสร็จตามแผนฯ

- 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 2562 ที่นำเสนอรองผู้ว่าการสารสนเทศและสื่อสารทราบภายในวันที่ 31 ธันวาคม 2562

- 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)

3.8 ความสำเร็จในการดำเนินงานตาม
แผน Asset Management Roadmap

- พิจารณาจากความสำเร็จในการดำเนินงาน Asset Management Roadmap ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค และแผนปฏิบัติการ (Implementation Plan) แผนการลงทุน ที่จะต้องดำเนินการในช่วงปี 2562 โดยประเมินผลจากกิจกรรม ดังนี้

3.8.1 ผลการประเมินสภาพของหม้อแปลงไฟฟ้ากำลัง (ค่าถ่วงน้ำหนักร้อยละ 50)

- 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

3.8.2 การกำหนดแผนงานบริหารจัดการ และแผนการลงทุนของหม้อแปลงไฟฟ้ากำลังโดยใช้ผลของการประเมินสภาพตามข้อ 3.8.1 (ค่าถ่วงน้ำหนักร้อยละ 50)

- 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 : ข้อ 3.8.2 นับรวมในกรณีที่มีการประเมินสภาพของหม้อแปลงไฟฟ้ากำลังแล้วผ่านเกณฑ์การประเมิน โดยไม่ต้องมีการกำหนด
แผนงาน และแผนการลงทุนด้วย



ตัวชี้วัด	คำจำกัดความ (Definition)										
3.9 ความสำเร็จของการดำเนินการตาม Service Level Agreement ที่ระบุในห่วงโซ่อุปทาน โดยบูรณาการระดับหน่วยงาน	- พิจารณาจาก ความสำเร็จในการดำเนินการตาม SLA และ QA for SLA ตาม Supply Chain ของ กฟภ. จะเป็นการวัดผลความสำเร็จของการดำเนินการตาม Service Level Agreement ที่ระบุในห่วงโซ่อุปทาน ที่มีการบูรณาการของหน่วยงานต่าง ๆ ตามกระบวนการที่สำคัญ (Key Work Process) ที่ปรากฏในระบบงานของ กฟภ. - โดยรายละเอียดค่าเกณฑ์วัด และการปรับค่าเกณฑ์วัด เท่ากับ -/+ 1 ระดับ สรุปดังนี้ <table border="1"> <tr> <td>ทบทวนกระบวนการทำงานที่ผ่านมา /วิเคราะห์สิ่งที่ต้องเปลี่ยนแปลง (Gap Analysis)</td><td>เทียบกับ ระดับ 1</td></tr> <tr> <td>กำหนดแนวทางและแผนการดำเนินงาน SLA & QA for SLA</td><td>เทียบกับ ระดับ 2</td></tr> <tr> <td>สื่อสาร/ถ่ายทอด สร้างความรู้ความเข้าใจในการปฏิบัติงานและบูรณาการกระบวนการดำเนินการทางธุรกิจตามกระบวนการที่สำคัญ (Key Work Process) ในระบบงานของ กฟภ.</td><td>เทียบกับ ระดับ 3</td></tr> <tr> <td>รายงานผล/ประเมินผลความสำเร็จของการดำเนินงาน ที่มีการบูรณาการของหน่วยงานต่าง ๆ ตามกระบวนการที่สำคัญ</td><td>เทียบกับ ระดับ 4</td></tr> <tr> <td>สรุปข้อเสนอ โอกาสในการปรับปรุงกระบวนการให้คณะกรรมการกำกับการดำเนินงานตามระบบประกันคุณภาพบริการ กฟภ.</td><td>เทียบกับ ระดับ 5</td></tr> </table>	ทบทวนกระบวนการทำงานที่ผ่านมา /วิเคราะห์สิ่งที่ต้องเปลี่ยนแปลง (Gap Analysis)	เทียบกับ ระดับ 1	กำหนดแนวทางและแผนการดำเนินงาน SLA & QA for SLA	เทียบกับ ระดับ 2	สื่อสาร/ถ่ายทอด สร้างความรู้ความเข้าใจในการปฏิบัติงานและบูรณาการกระบวนการดำเนินการทางธุรกิจตามกระบวนการที่สำคัญ (Key Work Process) ในระบบงานของ กฟภ.	เทียบกับ ระดับ 3	รายงานผล/ประเมินผลความสำเร็จของการดำเนินงาน ที่มีการบูรณาการของหน่วยงานต่าง ๆ ตามกระบวนการที่สำคัญ	เทียบกับ ระดับ 4	สรุปข้อเสนอ โอกาสในการปรับปรุงกระบวนการให้คณะกรรมการกำกับการดำเนินงานตามระบบประกันคุณภาพบริการ กฟภ.	เทียบกับ ระดับ 5
ทบทวนกระบวนการทำงานที่ผ่านมา /วิเคราะห์สิ่งที่ต้องเปลี่ยนแปลง (Gap Analysis)	เทียบกับ ระดับ 1										
กำหนดแนวทางและแผนการดำเนินงาน SLA & QA for SLA	เทียบกับ ระดับ 2										
สื่อสาร/ถ่ายทอด สร้างความรู้ความเข้าใจในการปฏิบัติงานและบูรณาการกระบวนการดำเนินการทางธุรกิจตามกระบวนการที่สำคัญ (Key Work Process) ในระบบงานของ กฟภ.	เทียบกับ ระดับ 3										
รายงานผล/ประเมินผลความสำเร็จของการดำเนินงาน ที่มีการบูรณาการของหน่วยงานต่าง ๆ ตามกระบวนการที่สำคัญ	เทียบกับ ระดับ 4										
สรุปข้อเสนอ โอกาสในการปรับปรุงกระบวนการให้คณะกรรมการกำกับการดำเนินงานตามระบบประกันคุณภาพบริการ กฟภ.	เทียบกับ ระดับ 5										



ตัวชี้วัด

คำจำกัดความ (Definition)

3.10 ค่าใช้จ่ายการดำเนินงานที่ลดลงจากการปรับปรุงกระบวนการ

- พิจารณาจากค่าใช้จ่ายการดำเนินงานที่ลดลงจากการปรับปรุงกระบวนการหลัก โดยใช้เครื่องมือพัฒนากระบวนการภายในและการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในกระบวนการที่สำคัญเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ และสามารถลดค่าใช้จ่ายจากการดำเนินงานลงได้

- ระยะเวลาการดำเนินงาน

ปี 2561	ค่าใช้จ่ายการดำเนินงานที่ลดลงจากการปรับปรุงกระบวนการในปี 2561 จำนวน X ล้านบาท
ปี 2562	ค่าใช้จ่ายการดำเนินงานที่ลดลงจากการปรับปรุงกระบวนการ จำนวน $x + 10\%$ ล้านบาท
ปี 2563	ค่าใช้จ่ายการดำเนินงานที่ลดลงจากการปรับปรุงกระบวนการ จำนวน $x + 20\%$ ล้านบาท
ปี 2564	ค่าใช้จ่ายการดำเนินงานที่ลดลงจากการปรับปรุงกระบวนการ จำนวน $x + 30\%$ ล้านบาท
ปี 2565	ค่าใช้จ่ายการดำเนินงานที่ลดลงจากการปรับปรุงกระบวนการ จำนวน $x + 40\%$ ล้านบาท
ปี 2566	ค่าใช้จ่ายการดำเนินงานที่ลดลงจากการปรับปรุงกระบวนการ จำนวน $x + 50\%$ ล้านบาท

มุ่งเน้นปรับปรุงกระบวนการหลัก 17 กระบวนการ ตาม Value Chain (Key Work Process) โดยในแต่ละปีที่ลดค่าใช้จ่ายได้จากการปรับปรุงกระบวนการ

- โดยรายละเอียดค่าเกณฑ์วัด และการปรับค่าเกณฑ์วัด เท่ากับ $-/+$ ร้อยละ 2 สรุปดังนี้

X+2%	เทียบเท่ากับ ระดับ 1
X+4%	เทียบเท่ากับ ระดับ 2
X+6%	เทียบเท่ากับ ระดับ 3
X+8%	เทียบเท่ากับ ระดับ 4
X+10%	เทียบเท่ากับ ระดับ 5



ตัวชี้วัด

คำจำกัดความ (Definition)

3.11 ความสำเร็จการดำเนินงานตามแผนงานการพัฒนากระบวนการจัดการนวัตกรรมองค์กร (Corporate Innovation System)

- พิจารณาจากความสำเร็จในการดำเนินงานของแผนงานการพัฒนากระบวนการจัดการนวัตกรรมองค์กร (Corporate Innovation System) ที่จะต้องดำเนินการในช่วงปี 2562
- โดยรายละเอียดค่าเกณฑ์วัด และการปรับค่าเกณฑ์วัด เท่ากับ $-/+$ 1 ระดับ สรุปดังนี้

รวบรวมข้อมูลต่างๆ ที่เกี่ยวข้องและวิเคราะห์ความจำเป็นในการจ้างที่ปรึกษา	เทียบกับ ระดับ 1
ผ่านระดับที่ 1 และมีข้อสรุปในการจ้างที่ปรึกษา และจัดตั้งคณะทำงานที่เกี่ยวข้อง	เทียบกับ ระดับ 2
ผ่านระดับที่ 2 และดำเนินการจัดทำแผนงานการพัฒนากระบวนการจัดการนวัตกรรมองค์กร (Corporate Innovation System) ทั้งระยะสั้น และระยะยาว	เทียบกับ ระดับ 3
ผ่านระดับที่ 3 และแผนงานการพัฒนากระบวนการจัดการนวัตกรรมองค์กร (Corporate Innovation System) ทั้งระยะสั้น และระยะยาวเสร็จภายใน เดือนกันยายน 2562	เทียบกับ ระดับ 4
ผ่านระดับที่ 4 และดำเนินงานได้ตามแผนงานการพัฒนากระบวนการจัดการนวัตกรรมองค์กร (Corporate Innovation System) ประจำปี 2562 ได้ครบถ้วน	เทียบกับ ระดับ 5

หมายเหตุ : ความสำเร็จการดำเนินงานตามแผนงานการพัฒนากระบวนการจัดการนวัตกรรมองค์กร (Corporate Innovation System) พิจารณาจากแผนการดำเนินงานประจำปีบัญชี 2562 ที่ได้รับการอนุมัติจากคณะกรรมการที่เกี่ยวข้อง

3.12 มาตรการส่งเสริมการเพิ่มประสิทธิภาพการใช้พลังงานสำหรับผู้ผลิตและจำหน่ายพลังงาน (Energy Efficiency Resources Standards : EERS)

- พิจารณาจากความสำเร็จของกิจกรรมที่ผู้ผลิตและผู้จำหน่ายพลังงานไฟฟ้าจะต้องส่งเสริมให้ลูกค้าเกิดการประหยัดพลังงาน โดยการดำเนินโครงการให้บริการด้านการจัดการกับผู้ใช้ไฟฟ้า เพื่อสำรวจ ตรวจสอบ วิเคราะห์และประเมินศักยภาพมาตรการประหยัดพลังงานไฟฟ้าและผลการประหยัดที่เกิดขึ้นหลังจากดำเนินมาตรการประหยัดพลังงานให้กับผู้ใช้ไฟฟ้า
- 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 : จะสามารถระบุรายละเอียดของกิจกรรมได้อย่างชัดเจนประมาณปลายปี 2561 เนื่องจากต้องรอการกำหนดค่าเกณฑ์ชี้วัดจากกระทรวงพลังงาน



ตัวชี้วัด

คำจำกัดความ (Definition)

3.13 จำนวนหน่วย (kWh) ที่ประหยัดพลังงานไฟฟ้าได้สะสม

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

- โดยรายละเอียดค่าเกณฑ์วัด และการปรับค่าเกณฑ์วัด เท่ากับ ± 5 ล้านหน่วย (kWh) สรุปดังนี้

มีผลประหยัดพลังงานไฟฟ้าเกิดขึ้น 40 ล้านหน่วย (kWh)	เทียบเท่ากับ ระดับ 1
มีผลประหยัดพลังงานไฟฟ้าเกิดขึ้น 45 ล้านหน่วย (kWh)	เทียบเท่ากับ ระดับ 2
มีผลประหยัดพลังงานไฟฟ้าเกิดขึ้น 50 ล้านหน่วย (kWh)	เทียบเท่ากับ ระดับ 3
มีผลประหยัดพลังงานไฟฟ้าเกิดขึ้น 55 ล้านหน่วย (kWh)	เทียบเท่ากับ ระดับ 4
มีผลประหยัดพลังงานไฟฟ้าเกิดขึ้น 60 ล้านหน่วย (kWh)	เทียบเท่ากับ ระดับ 5

3.14 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
-	เทียบเท่ากับ ระดับ 2
กำหนดแผนงาน เป้าหมาย และระยะเวลาที่ชัดเจน เพื่อจัดทำ ปรับปรุงหรือวางแผนทาง วิถีปฏิบัติ หลักเกณฑ์ กฎระเบียบ ข้อบังคับ หรือกฎหมายที่เกี่ยวข้องในการดำเนินงานต่างๆ โดยแผนงานดังกล่าวต้องสอดคล้องกับแผนการพัฒนารัฐกิจเกี่ยวเนื่อง	เทียบเท่ากับ ระดับ 3
-	เทียบเท่ากับ ระดับ 4
จัดทำปรับปรุงกฎหมาย ข้อบังคับ หรือเกณฑ์ต่างๆ ที่เกี่ยวข้องแล้วเสร็จและเผยแพร่	เทียบเท่ากับ ระดับ 5

หมายเหตุ : หากไม่มีการปรับโครงสร้างองค์กร หรือจัดตั้งบริษัทในเครือ รวมถึงหน่วยงานที่เกี่ยวข้องไม่มีความต้องการในการปรับปรุงกฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับ หลักเกณฑ์ต่างๆ เพื่อรองรับการดำเนินงานธุรกิจเกี่ยวเนื่อง จะไม่มีการประเมินผลตัวชี้วัดที่ 3.14



ตัวชี้วัด	คำจำกัดความ (Definition)										
3.15 ความสำเร็จของการศึกษา กฎหมายที่เกี่ยวข้องในการทำธุรกิจ เกี่ยวเนื่อง ของ กฟภ.	- พิจารณาจากความสำเร็จของการศึกษากฎหมายในการทำธุรกิจเกี่ยวเนื่อง รวมถึงกำกับการดำเนินงานของบริษัทในเครือเพื่อให้เกิด Synergy - โดยรายละเอียดค่าเกณฑ์วัด และการปรับค่าเกณฑ์วัด เท่ากับ ± 1 ระดับ สรุปดังนี้ <table border="1"> <tr> <td>ดำเนินการไม่แล้วเสร็จ</td><td>เทียบกับ ระดับ 1</td></tr> <tr> <td>ดำเนินการแล้วเสร็จ จำนวน 1 เรื่อง</td><td>เทียบกับ ระดับ 2</td></tr> <tr> <td>ดำเนินการแล้วเสร็จ จำนวน 2 เรื่อง</td><td>เทียบกับ ระดับ 3</td></tr> <tr> <td>ดำเนินการแล้วเสร็จ จำนวน 3 เรื่อง</td><td>เทียบกับ ระดับ 4</td></tr> <tr> <td>ดำเนินการแล้วเสร็จ จำนวน 4 เรื่อง</td><td>เทียบกับ ระดับ 5</td></tr> </table>	ดำเนินการไม่แล้วเสร็จ	เทียบกับ ระดับ 1	ดำเนินการแล้วเสร็จ จำนวน 1 เรื่อง	เทียบกับ ระดับ 2	ดำเนินการแล้วเสร็จ จำนวน 2 เรื่อง	เทียบกับ ระดับ 3	ดำเนินการแล้วเสร็จ จำนวน 3 เรื่อง	เทียบกับ ระดับ 4	ดำเนินการแล้วเสร็จ จำนวน 4 เรื่อง	เทียบกับ ระดับ 5
ดำเนินการไม่แล้วเสร็จ	เทียบกับ ระดับ 1										
ดำเนินการแล้วเสร็จ จำนวน 1 เรื่อง	เทียบกับ ระดับ 2										
ดำเนินการแล้วเสร็จ จำนวน 2 เรื่อง	เทียบกับ ระดับ 3										
ดำเนินการแล้วเสร็จ จำนวน 3 เรื่อง	เทียบกับ ระดับ 4										
ดำเนินการแล้วเสร็จ จำนวน 4 เรื่อง	เทียบกับ ระดับ 5										

4. มุมมอง Learning & Growth

4.1 ความสำเร็จของการพัฒนาระบบ สารสนเทศเพื่อการประเมินผล	- พิจารณาจากการประเมินความสำเร็จของการพัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อการประเมินผลฯ โดยพิจารณาจากความสำเร็จของการดำเนินงานตาม กิจกรรม โดยให้มีระบบสารสนเทศ สำหรับ PMS ใช้ในทุกหน่วยงานร้อยละ 100 โดยพิจารณาจากระดับความสำเร็จของกิจกรรมตามแผนปฏิบัติการ ที่เป็นไปตามเป้าหมายและทันตามกำหนดเวลา - โดยรายละเอียดค่าเกณฑ์วัด และการปรับค่าเกณฑ์วัด เท่ากับ ± 5 ร้อยละ สรุปดังนี้ <table border="1"> <tr> <td>มีระบบสารสนเทศ สำหรับ PMS ใช้ในทุกหน่วยงานร้อยละ 80</td><td>เทียบกับ ระดับ 1</td></tr> <tr> <td>มีระบบสารสนเทศ สำหรับ PMS ใช้ในทุกหน่วยงานร้อยละ 85</td><td>เทียบกับ ระดับ 2</td></tr> <tr> <td>มีระบบสารสนเทศ สำหรับ PMS ใช้ในทุกหน่วยงานร้อยละ 90</td><td>เทียบกับ ระดับ 3</td></tr> <tr> <td>มีระบบสารสนเทศ สำหรับ PMS ใช้ในทุกหน่วยงานร้อยละ 95</td><td>เทียบกับ ระดับ 4</td></tr> <tr> <td>มีระบบสารสนเทศ สำหรับ PMS ใช้ในทุกหน่วยงานร้อยละ 100</td><td>เทียบกับ ระดับ 5</td></tr> </table>	มีระบบสารสนเทศ สำหรับ PMS ใช้ในทุกหน่วยงานร้อยละ 80	เทียบกับ ระดับ 1	มีระบบสารสนเทศ สำหรับ PMS ใช้ในทุกหน่วยงานร้อยละ 85	เทียบกับ ระดับ 2	มีระบบสารสนเทศ สำหรับ PMS ใช้ในทุกหน่วยงานร้อยละ 90	เทียบกับ ระดับ 3	มีระบบสารสนเทศ สำหรับ PMS ใช้ในทุกหน่วยงานร้อยละ 95	เทียบกับ ระดับ 4	มีระบบสารสนเทศ สำหรับ PMS ใช้ในทุกหน่วยงานร้อยละ 100	เทียบกับ ระดับ 5
มีระบบสารสนเทศ สำหรับ PMS ใช้ในทุกหน่วยงานร้อยละ 80	เทียบกับ ระดับ 1										
มีระบบสารสนเทศ สำหรับ PMS ใช้ในทุกหน่วยงานร้อยละ 85	เทียบกับ ระดับ 2										
มีระบบสารสนเทศ สำหรับ PMS ใช้ในทุกหน่วยงานร้อยละ 90	เทียบกับ ระดับ 3										
มีระบบสารสนเทศ สำหรับ PMS ใช้ในทุกหน่วยงานร้อยละ 95	เทียบกับ ระดับ 4										
มีระบบสารสนเทศ สำหรับ PMS ใช้ในทุกหน่วยงานร้อยละ 100	เทียบกับ ระดับ 5										



ตัวชี้วัด

คำจำกัดความ (Definition)

4.2 ความสำเร็จในการปรับโครงสร้างองค์กรและอัตรากำลังเพื่อรองรับการเป็น Digital Utility

- พิจารณาจากการประเมินความสำเร็จของการปรับปรุงกรอบอัตรากำลังหน่วยงานที่มีการปรับโครงสร้างองค์กรเพื่อรองรับการเป็น Digital Utility โดยพิจารณาจากระดับความสำเร็จของกิจกรรมตามแผนปฏิบัติการที่เป็นไปตามเป้าหมายและทันตามกำหนดเวลา

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

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

4.3 ความสำเร็จของโครงการตามแผนงานพัฒนาระบบการจัดการความรู้ (KM) เพื่อรองรับและพร้อมต่อการดำเนินธุรกิจ

- พิจารณาจากความสำเร็จของโครงการตามแผนงานพัฒนาระบบการจัดการความรู้ (KM) เพื่อรองรับและพร้อมต่อการดำเนินธุรกิจ ซึ่งภายในปี 2562 จะพัฒนาและออกแบบระบบ KM ที่รองรับและสนับสนุนการดำเนินธุรกิจของ กฟภ.

- 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

ทั้งนี้ร้อยละของการดำเนินงาน ต้องได้ผลลัพธ์ที่แสดงถึงกระบวนการที่สำคัญ ที่ต้องจัดทำองค์ความรู้ และมีการจัดเก็บองค์ความรู้ได้ตามแผนงานจึงถือว่าสามารถดำเนินงานตามแผนงานได้



ตัวชี้วัด

คำจำกัดความ (Definition)

4.4 ความสำเร็จของแผนงานการยกระดับการพัฒนาทรัพยากรบุคคล

พิจารณาจากความสำเร็จของแผนงานการยกระดับการพัฒนาทรัพยากรบุคคล โดยพิจารณาจากระดับความสำเร็จของกิจกรรมตามแผนปฏิบัติการที่เป็นไปตามเป้าหมายและทันตามกำหนดเวลา ที่สำคัญ ดังนี้

- ความสำเร็จของการจัดทำตามแผนงานพัฒนาบุคลากรเพื่อเตรียมความพร้อมด้านเทคโนโลยีดิจิทัล (ค่าถ่วงน้ำหนักร้อยละ 25) ซึ่งภายในปี 2562 จะมุ่งเน้นในการทบทวน Digital Competency Based Assessment Model และการพัฒนาบุคลากรกลุ่มเป้าหมายตาม Digital Competency แล้วเสร็จตามแผนฯ
- ความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนพัฒนา Successor ให้พร้อมต่อการดำเนินธุรกิจในอนาคต (ค่าถ่วงน้ำหนักร้อยละ 25) ซึ่งภายในปี 2562 คัดเลือก Successor ตามความต้องการทางธุรกิจในอนาคตแล้วเสร็จตามแผนฯ
- ความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนงานพัฒนา Talent ให้พร้อมต่อการดำเนินธุรกิจในอนาคต (ค่าถ่วงน้ำหนักร้อยละ 25) ซึ่งภายในปี 2562 จะกำหนดและทบทวนเกณฑ์การคัดเลือก Talent ให้สอดคล้องกับความต้องการทางธุรกิจในอนาคต รวมถึงพัฒนา Talent และประเมินผลงาน และโครงการที่คิดค้นโดย Talent เพื่อพัฒนากระบวนการ หรือสร้างโอกาสทางธุรกิจแล้วเสร็จตามแผนฯ
- ความสำเร็จของการจัดทำตามแผนงานพัฒนาบุคลากรให้สามารถสร้างสรรค์นวัตกรรมเพื่อองค์กร (ค่าถ่วงน้ำหนักร้อยละ 25) ซึ่งภายในปี 2562 จะมีการกำหนดสมรรถนะ (ความรู้และทักษะ) ที่ต้องการในการสร้างนวัตกรรม การประเมินสมรรถนะของบุคลากรกลุ่มเป้าหมาย และการดำเนินการพัฒนาบุคลากรกลุ่มเป้าหมายตามกระบวนการแล้วเสร็จตามแผนฯ

- 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)

4.5 ความสำเร็จของแผนปฏิบัติการ
ดิจิทัลของ กฟภ.

- พิจารณาจากความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการดิจิทัล ของ กฟภ. โดยพิจารณาจาก ร้อยละของผลการดำเนินงานตามแผนงาน ในปี 2562 ที่นำเสนอ รองผู้ว่าการสารสนเทศและสื่อสาร ทราบ ภายในวันที่ 31 ธันวาคม 2562 โดยรายละเอียดค่าเกณฑ์วัด และ การปรับค่าเกณฑ์วัด เท่ากับ $-/+$ ร้อยละ 5 สรุปดังนี้

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

4.6 ความพึงพอใจของผู้บริหารต่อ
ระบบฐานข้อมูลเพื่อการตัดสินใจของ
ผู้บริหาร

- พิจารณาจากระดับคะแนนความพึงพอใจของผู้บริหารต่อระบบฐานข้อมูลเพื่อการตัดสินใจของผู้บริหาร ในปี 2562 ซึ่งเป็นระบบนำร่องของระบบ บริหารจัดการผลการดำเนินงานขององค์กร ซึ่งแสดงสถานะรายงานผลการดำเนินงาน และตัวชี้วัดที่สำคัญขององค์กร
- โดยรายละเอียดค่าเกณฑ์วัด และ การปรับค่าเกณฑ์วัด เท่ากับ $-/+$ 0.20 ระดับ สรุปดังนี้

3.30	เทียบเท่ากับ ระดับ 1
3.50	เทียบเท่ากับ ระดับ 2
3.70	เทียบเท่ากับ ระดับ 3
3.90	เทียบเท่ากับ ระดับ 4
4.10	เทียบเท่ากับ ระดับ 5



ตัวชี้วัด

คำจำกัดความ (Definition)

4.7 ความสำเร็จของแผนสร้างมาตรฐานด้านความมั่นคงปลอดภัย (ISO 27001)

- พิจารณาจากความสำเร็จของแผนสร้างมาตรฐานด้านความมั่นคงปลอดภัย (ISO 27001) โดยจัดให้มีกระบวนการบริหารจัดการระบบรักษาความมั่นคงปลอดภัยด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ตามมาตรฐาน ISO/IEC 27001:2013 โดยมีขอบเขตงานครอบคลุมโครงสร้างพื้นฐานที่สำคัญ (Critical Infrastructure) ด้านสารสนเทศ ของศูนย์คอมพิวเตอร์ ได้แก่ ภายในปี 2562 รักษาสภาพ (Surveillance) สำหรับสำนักงานใหญ่ และส่วนภูมิภาค 4 เขต ได้แก่ กพน.1 (เชียงใหม่), กพน.2 (พิษณุโลก), กพน.3 (ลพบุรี), กพก.2 (ชลบุรี) และขยายขอบเขตการขอใบรับรองตามแผนปฏิบัติการ ปี 2562

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

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

4.8 คะแนนประเมิน ITA

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

4.9 ค่าดัชนีการประสบอุบัติเหตุ
(Disabling Injury Index:vDI)

- เป็นการกำหนดค่าเกณฑ์วัดในการประสบอุบัติเหตุจากการปฏิบัติงานของพนักงาน PEA ลูกจ้าง และคนงานจ้างเหมาแรงงาน ซึ่งเป็นค่ามาตรฐานสากลในการวัดความถี่ และความรุนแรงการเกิดอุบัติเหตุ โดย กฟผ. จะได้นำข้อมูลดังกล่าวมาวิเคราะห์เพื่อกำหนดมาตรการป้องกันอุบัติเหตุ และดำเนินการจัดกิจกรรมเพิ่มประสิทธิภาพเพื่อสร้างจิตสำนึกด้านความปลอดภัยแก่ผู้ปฏิบัติงานต่อไป

- โดยรายละเอียดค่าเกณฑ์วัด และการปรับค่าเกณฑ์วัด สรุปดังนี้

ค่าดัชนีการประสบอุบัติเหตุ ตั้งแต่ 0.1129 ขึ้นไป	เทียบเท่ากับ ระดับ 1
ค่าดัชนีการประสบอุบัติเหตุ ตั้งแต่ 0.1076 ถึง 0.1128	เทียบเท่ากับ ระดับ 2
ค่าดัชนีการประสบอุบัติเหตุ ตั้งแต่ 0.1024 ถึง 0.1075	เทียบเท่ากับ ระดับ 3
ค่าดัชนีการประสบอุบัติเหตุ ตั้งแต่ 0.0976 ถึง 0.1023	เทียบเท่ากับ ระดับ 4
ค่าดัชนีการประสบอุบัติเหตุ มีค่าน้อยกว่า หรือเท่ากับ 0.0975	เทียบเท่ากับ ระดับ 5

4.10 ความสำเร็จเพื่อยกระดับการ
ดำเนินงานให้ได้ตามมาตรฐาน OECD

- พิจารณาจากความสำเร็จของแผนปฏิบัติการด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี ป้องกันและปราบปรามการทุจริตคอร์รัปชันของ กฟผ. (CG)
- 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

โดยร้อยละการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการฯ ต้องสามารถดำเนินการตามประเด็นที่ต้องปรับปรุงแก้ไข (GAP) ได้อย่างครบถ้วนตามที่กำหนดในแผนปฏิบัติการประจำปี



ตัวชี้วัด

คำจำกัดความ (Definition)

4.11 ความสำเร็จในการดำเนินงานตามมาตรฐานความรับผิดชอบต่อสังคม

- พิจารณาจากความสำเร็จในการดำเนินงานตามมาตรฐานความรับผิดชอบต่อสังคม เพื่อยกระดับการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมให้มีกระบวนการตามมาตรฐานสากลอย่างเป็นระบบ และพัฒนาการดำเนินงาน In process ตามมาตรฐาน ISO 26000 หรือมาตรฐานแนวปฏิบัติที่ดีอื่นๆ

- 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

4.12 ความสำเร็จในการดำเนินงานตามแนวทาง SDGs และแนวปฏิบัติที่ดีตามกรอบ DJSI

- พิจารณาจากความสำเร็จในการนำแผนงานของการพัฒนาอย่างยั่งยืน (Sustainable Development Goals : SDGs) ไปประยุกต์ใช้กับหน่วยงานหลัก (Flagship) ขององค์กรและพัฒนาเครื่องมือเพื่อบริหารจัดการที่ยั่งยืน รวมทั้งนำผลการศึกษาทำการวิเคราะห์ DJSI มากำหนดแนวทางการดำเนินงาน เป้าหมายระยะสั้น และระยะยาว การกำหนดกิจกรรมการดำเนินงานเพื่อให้สอดคล้องตามแนวทาง และตัวชี้วัดที่สอดคล้องตามเป้าหมายการพัฒนาอย่างยั่งยืนที่สำคัญสำหรับ กฟภ. และสรุปผลการศึกษา และจัดทำเป็นแนวทางการดำเนินงานตามเป้าหมายการพัฒนาอย่างยั่งยืนในระยะยาว

- โดยรายละเอียดค่าเกณฑ์วัด และการปรับค่าเกณฑ์วัดเท่ากับ $\pm$ 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



ตัวชี้วัด

คำจำกัดความ (Definition)

4.13 ความสำเร็จในการยกระดับโครงการด้านสังคมและสิ่งแวดล้อม

- พิจารณาจากการดำเนินงานเพื่อติดตามผลลัพธ์ทางสังคมและสิ่งแวดล้อมต่อโครงการทางสังคมที่ทาง กฟภ. ได้ดำเนินงาน โดยนำไปประเมินเพื่อหาผลตอบแทนทางสังคมจากการลงทุนเพื่อนำไปวิเคราะห์และ ยกย่องโครงการด้านสังคมและสิ่งแวดล้อม
- โดยรายละเอียดค่าเกณฑ์วัด และการปรับค่าเกณฑ์วัดเท่ากับ -/+ ร้อยละ 5 สรุปดังนี้

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

4.14 ความสำเร็จในการดำเนินงานเพื่อสร้างประสิทธิภาพเชิงนิเวศเศรษฐกิจ (Eco-Efficiency)

- พิจารณาจากความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนการศึกษาแนวทางการดำเนินงานตามเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน เพื่อวัดระดับประสิทธิภาพเชิงนิเวศเศรษฐกิจของ กฟภ. เพื่อพัฒนาที่ยั่งยืน (Eco-Efficiency) และนำไปปรับปรุงการทำงานของหน่วยงานหลัก (Flagship) ให้มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น
- 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)

4.15 ผลสำรวจความพึงพอใจในการดำเนินงานของ กฟภ. ที่ตอบสนองต่อความคาดหวังของกลุ่มภาครัฐ กลุ่มลูกค้ากลุ่มพนักงาน และกลุ่มลูกค้า

- พิจารณาจากการประเมินจากค่าเฉลี่ยของคะแนนความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของ กฟภ. 4 กลุ่ม ได้แก่ 1) ภาครัฐ 2) คู่ค้า/คู่ความร่วมมือ/ผู้ส่งมอบ 3) พนักงาน 4) ลูกค้า/ผู้ใช้บริการ ประจำปี 2562 เพื่อเป็นการดำเนินการสำรวจความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่มของ กฟภ. (ตามบริบทในเกณฑ์ประเมินผล SEPA) เพื่อเป็นข้อมูลป้อนเข้าสำหรับการกำหนดยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ รวมถึงตัวชี้วัด เพื่อให้การดำเนินงานของ กฟภ. สามารถตอบสนองต่อความต้องการ/ความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญครบทุกกลุ่ม

- สูตรการคำนวณ :

ผลรวมของคะแนนผลสำรวจความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของ กฟภ. ทุกกลุ่ม (คะแนนเต็ม 5)

จำนวนกลุ่มของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของ กฟภ. ที่ถูกประเมินทั้งหมด

- โดยรายละเอียดค่าเกณฑ์วัด และการปรับค่าเกณฑ์วัด เท่ากับ $-/+ 0.20$ ระดับ สรุปดังนี้

3.20	เทียบเท่ากับ ระดับ 1
3.40	เทียบเท่ากับ ระดับ 2
3.60	เทียบเท่ากับ ระดับ 3
3.80	เทียบเท่ากับ ระดับ 4
4.00	เทียบเท่ากับ ระดับ 5

4.16 ความสำเร็จของการปรับโครงสร้างองค์กร เพื่อดำเนินงานที่คล่องตัว และ/หรือจัดตั้งบริษัทในเครือเพื่อรองรับการดำเนินงานธุรกิจเกี่ยวเนื่อง

- เป็นการพิจารณาจากความสำเร็จของการปรับโครงสร้างองค์กรหรือจัดตั้งบริษัทในเครือเพื่อรองรับการดำเนินงานธุรกิจเกี่ยวเนื่อง เพื่อให้ กฟภ. มีผลการดำเนินงานการปรับโครงสร้างองค์กรในการดำเนินงานธุรกิจที่เกี่ยวข้อง, การบริหารจัดการลูกค้า (CRM) ระบบการจัดการความรู้ ระบบการจัดการนวัตกรรมองค์กร และ Digital

- โดยรายละเอียดค่าเกณฑ์วัด และการปรับค่าเกณฑ์วัด เท่ากับ $-/+1$ ระดับ สรุปดังนี้

วิเคราะห์/ทบทวนโครงสร้างองค์กรตามแผนยุทธศาสตร์องค์กร (Top Down) และ (Bottom Up) เพื่อรองรับการดำเนินธุรกิจที่เกี่ยวข้อง การบริหารจัดการลูกค้า (CRM) ระบบการจัดการความรู้ ระบบการจัดการนวัตกรรมองค์กร และ Digital	เทียบเท่ากับ ระดับ 1
วิเคราะห์และประเมินผลกระทบ (Change Impact) สิ่งที่ต้องเปลี่ยนแปลง (Gap Analysis)	เทียบเท่ากับ ระดับ 2
วิเคราะห์และจัดทำแผนบริหารการเปลี่ยนแปลงและสื่อสารเพื่อนำไปปรับปรุง (Change Management Plan)	เทียบเท่ากับ ระดับ 3
นำเสนอรายงานผลการวิเคราะห์ผลกระทบและแผนบริหารการเปลี่ยนแปลง ต่อ ผวก.	เทียบเท่ากับ ระดับ 4
ประสานงานร่วมกับ process owner เพื่อปรับปรุงระบบงานที่เกี่ยวข้อง	เทียบเท่ากับ ระดับ 5

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

