

บทที่ 2

ยุทธศาสตร์ของเขื่อนรัชชประภา

2.1 การวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning)

ความหมายของการวางแผนกลยุทธ์

การวางแผนยุทธศาสตร์ หรือ การวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning) เป็นกระบวนการตัดสินใจเพื่อกำหนดทิศทางในอนาคตขององค์กร โดยกำหนดสภาพการณ์ในอนาคตที่ต้องบรรลุและกำหนดแนวทางในการบรรลุสภาพการณ์ที่กำหนดบนพื้นฐานข้อมูลที่รอบด้านอย่างเป็นระบบ

การกำหนดแนวทางที่จะบรรลุสภาพการณ์ในอนาคตที่ต้องการให้เกิด จะต้องตั้งอยู่บนพื้นฐานของข้อมูลที่รอบด้าน คือ จะต้องคำนึงถึงสภาพการณ์ที่ต้องการให้เกิดศักยภาพหรือขีดความสามารถขององค์กร และการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และสิ่งแวดล้อม

การกำหนดแนวทางที่จะบรรลุสภาพการณ์ในอนาคตที่ต้องการให้เกิดจะต้องเป็นระบบ คือ แนวทางที่กำหนดขึ้นจะต้องดำเนินไปอย่างเป็นขั้นเป็นตอน

การวางแผนยุทธศาสตร์จะต้องตอบคำถามหลัก 3 ประการ คือ

1. องค์กรกำลังจะก้าวไปทางไหน (Where are you going?)
2. สภาพแวดล้อมเป็นอย่างไร (What is the environment?)
3. องค์กรจะไปถึงจุดหมายได้อย่างไร (How do you get there?)

องค์ประกอบหลักในการวางแผนกลยุทธ์

องค์ประกอบหลักที่ควรกำหนดอยู่ในแผนกลยุทธ์มีดังนี้

1. **พันธกิจ (Mission)** เป็นสิ่งที่สื่อถึงภารกิจหลักขององค์กรซึ่งจะสะท้อนถึงปรัชญาที่จะกำหนดการดำรงอยู่ขององค์กร
2. **จุดมุ่งหมาย (Goal)** คือ ผลลัพธ์ปลายทาง (Outcomes) ที่องค์กรต้องการให้เกิดขึ้นในอนาคต โดยไม่ต้องระบุช่วงเวลาที่น่าจะแน่นอนลงไป
3. **วัตถุประสงค์ (Objective)** เป็นผลผลิต (Output) ที่ต้องการให้เกิดขึ้นเมื่อได้กระทำสิ่งต่างๆ ตามที่ได้กำหนดพันธกิจไว้วัตถุประสงค์จึงต้องกำหนดให้ชัดเจนวัดได้ และปฏิบัติได้เป็นรูปธรรมกว่าจุดมุ่งหมาย (Goal) และต้องเกิดขึ้นก่อนผลลัพธ์
4. **นโยบาย (Policy)** คือ ข้อความหรือสิ่งที่องค์กรระบุไว้ว่าจะปฏิบัติหรือกระทำเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้ดังนั้นการกำหนดนโยบายจึงเป็นการกำหนดกรอบกำหนดเกณฑ์ในการจะปฏิบัติให้กระชับและมีประสิทธิภาพ
5. **กลยุทธ์/มาตรการ (Strategy)** แนวทางปฏิบัติย่อยที่องค์กรยึดเป็นกรอบสำหรับคัดเลือกแผนงาน / งาน / โครงการต่างๆที่จะดำเนินให้บรรลุวัตถุประสงค์ซึ่งกลยุทธ์ต่างๆจะต้องสอดคล้องกับนโยบายข้อนั้นๆ
6. **แผนงาน (Program)** เป็นการจัดรวมกลุ่มของงานหรือโครงการหรืออาจกล่าวได้ว่าแผนงาน คือ งาน หรือโครงการย่อยๆ หลายโครงการซึ่งมีวัตถุประสงค์สอดคล้องกัน ซึ่งงานหรือโครงการจะประกอบด้วยกิจกรรม (Activities) ต่างๆ ที่ดำเนินการภายใต้กรอบของงานหรือโครงการหนึ่งๆ ซึ่งจะมีเงื่อนไขระยะเวลาเริ่มต้นและสิ้นสุดในการทำกิจกรรมต่างๆ

กระบวนการวางแผนกลยุทธ์

การวางแผนกลยุทธ์นอกจากจะกำหนดสาระของแผนกลยุทธ์อันได้แก่พันธกิจจุดหมายวัตถุประสงค์ นโยบายและกลวิธีหรือมาตรการอันเป็นยุทธศาสตร์แล้ว การวางแผนกลยุทธ์จะต้องมีองค์ประกอบและกระบวนการที่สำคัญในการวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้เสีย (Stakeholders Analysis) ที่เกี่ยวข้องกับองค์กรมีส่วนช่วยในการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์หลักของหน่วยงานได้ถูกต้อง เนื่องจากหน่วยงานไม่เพียงแต่มีความผูกพันกับกระทรวงเจ้าสังกัดและผู้รับบริการเท่านั้น แต่ยังมีผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่นๆ อีกด้วย

ลูกค้า/ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย/ส่วนตลาด ที่สำคัญ

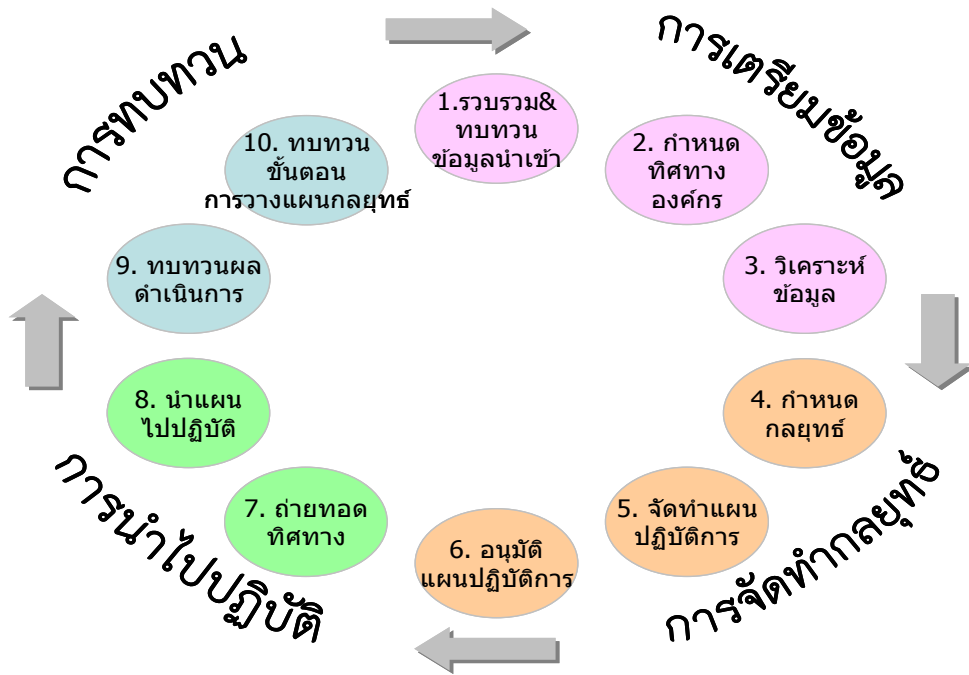
กลุ่มลูกค้า/ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	ความต้องการและความคาดหวัง
ลูกค้า ศูนย์ควบคุมระบบกำลังไฟฟ้าของ กฟผ.	- การปฏิบัติตามข้อตกลงซื้อขายไฟฟ้า - ความพร้อมจ่ายกระแสไฟฟ้าของโรงไฟฟ้า - ความน่าเชื่อถือ ความมั่นคงในระบบผลิตไฟฟ้า - ความตรงเวลา, การส่งมอบพลังงานไฟฟ้าได้ครบ
ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย คณะกรรมการบริหารจัดการทรัพยากรน้ำ	- ข้อมูลปริมาณน้ำและ ระดับน้ำในเขื่อนเป็นข้อมูลรายวัน เพื่อสามารถนำไปใช้ในการบริหารจัดการน้ำ
ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย(กฟผ.)	- การปฏิบัติตามกฎระเบียบคำสั่ง - ความรับผิดชอบต่อชุมชน สังคมและสิ่งแวดล้อม - การผลิตไฟฟ้าอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล
ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย พนักงานเขื่อนรัชชประภา	- เงินเดือน และ สวัสดิการที่ดี - มีการเติบโตในเส้นทางอาชีพ - ผลตอบแทน (โบนัส)ที่ดี
ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ชุมชนรอบโรงไฟฟ้าและสังคม	- ปริมาณน้ำที่เพียงพอและคุณภาพน้ำที่ดี - ความช่วยเหลือและพัฒนาคุณภาพชีวิตของชุมชนและสังคม

พันธมิตรที่สำคัญ

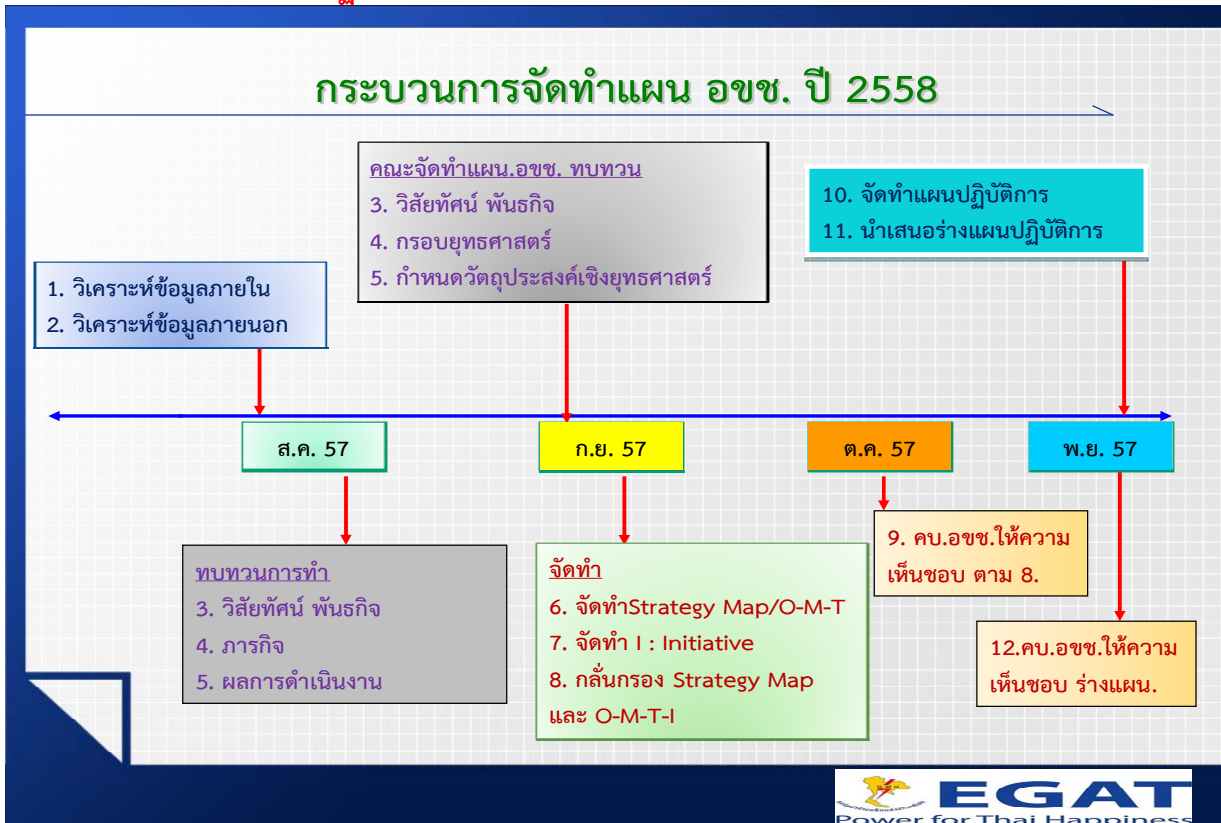
พันธมิตรที่สำคัญ

ประเภท	องค์กรที่สำคัญ	บทบาทที่สำคัญ	ความต้องการ/ความคาดหวัง
พันธมิตร	กฟผ. - อบค. - อบย. - อบฟ. - อบต.	- ซ่อมบำรุงตามวาระ - ตรวจสอบความปลอดภัยของตัวเขื่อน อาคาร รพ - ดูแล ระบบส่งและหม้อแปลง	-ระบบการบำรุงรักษา ตามวาระ - มีการดำเนินกิจกรรมคุณภาพร่วมกันอย่างต่อเนื่อง

แนวทางในการกำหนดยุทธศาสตร์



2.2 กระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติการเชื่อมรัชชประชา



2.3 ยุทธศาสตร์เขื่อนรัชชประภา

เพื่อให้เขื่อนรัชชประภา ดำเนินกิจการด้านผลิตไฟฟ้าพลังน้ำอย่างมีศักยภาพ และเติบโตอย่างยั่งยืน จึงได้กำหนด วิสัยทัศน์พันธกิจ ค่านิยมขององค์กร กรอบยุทธศาสตร์ แผนที่ยุทธศาสตร์และเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ซึ่งสอดคล้องกับสายงาน ชฟน. รวฟ. และ ภาพรวมของ กฟผ. ไว้ดังนี้

วิสัยทัศน์ (Vision)

“เป็นผู้ผลิตไฟฟ้าที่มีสมรรถนะสูง

ในระดับ Global Top Quartile ภายในปี 2562”

พันธกิจ (Mission)

* เป็นผู้ผลิตไฟฟ้าพลังน้ำที่มีสมรรถนะเทียบเท่าหรือสูงกว่าผู้ผลิตไฟฟ้า ในระดับ Top Quartile (โดยเทียบกับผู้ผลิตไฟฟ้าระดับชั้นนำของโลก)

* มีระบบการจัดการและการกำกับดูแลกิจการที่ดีภายใต้กรอบธรรมาภิบาลได้รับการยอมรับจากชุมชนรอบโรงไฟฟ้า

ค่านิยมวิสัยทัศน์ อชช. 2558

ความหมาย		ดัชนีวัด	กรอบเวลา
คนเก่ง Operational Excellence	<ul style="list-style-type: none"> ปรับปรุงประสิทธิภาพการดำเนินงานด้านการผลิตไฟฟ้าไปสู่ระดับ Top Quartile (โดยเทียบกับผู้ผลิตไฟฟ้าระดับชั้นนำของโลก) 	<ol style="list-style-type: none"> Availability - GWEAF ค่าความพร้อมจ่ายไฟฟ้า Efficiency ประสิทธิภาพโรงไฟฟ้า O&M Cost – Production Cost 	5 ปี
คนดี Good Governance	<ul style="list-style-type: none"> มีระบบการจัดการและการกำกับดูแลกิจการที่ดี ภายใต้กรอบธรรมาภิบาล ได้รับความไว้วางใจจากชุมชนรอบโรงไฟฟ้า 	<ol style="list-style-type: none"> ระดับการกำกับดูแลกิจการที่ดีและป้องปรามการทุจริตคอร์รัปชัน (CG) ระดับความสัมพันธ์ระหว่างชุมชนรอบโรงไฟฟ้าโดยรวมของสายงาน รวฟ. (ระดับ: สถานการณ์สื่อสารสัมพันธ์ภาพ การยอมรับและความรับผิดชอบต่อสังคมสิ่งแวดล้อม) ผลสำรวจสุขภาพองค์กรเปรียบเทียบกับองค์กรอื่นทุกภูมิภาคทั่วโลก Green Industry ระดับ 5 	5 ปี

ค่านิยมองค์กร (Values)

เขื่อนรัชชประภา ได้กำหนดค่านิยมขององค์กรสอดคล้องกับสายงาน ชฟน. รวฟ. และ ภาพรวมของ กฟผ. ไว้ดังนี้

ค่านิยมองค์กร กฟผ. (FIRM-C)

ค่านิยมองค์กร เป็นสิ่งที่บุคคลในองค์กรเชื่อและคิดร่วมกัน ยึดถือเป็นแนวทางพฤติกรรมที่พึงปรารถนา เพื่อบรรลุผลสำเร็จทั้งในระดับบุคคล หน่วยงาน องค์กร ผู้รับบริการ ตลอดจนผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ค่านิยมองค์กร กฟผ. จึงเป็นสิ่งที่ช่วยให้ผู้บริหารและปฏิบัติปฏิบัติงานมีแนวทางประพฤติปฏิบัติที่จะสนับสนุนให้เกิดวิธีการทำงานร่วมกัน มีทิศทางที่สอดคล้องกัน มีความเชื่อร่วมกันเพื่อเอกลักษณ์เฉพาะคน กฟผ. ในการนำไปสู่องค์กรชั้นนำในกิจการไฟฟ้าในระดับสากล

FIRM-C	คำอธิบาย	พฤติกรรมที่มุ่งเน้น
F : Fairness ตั้งมั่นในความเป็นธรรม	ดำเนินธุรกิจกับผู้เกี่ยวข้องด้วยการประพฤติปฏิบัติที่เท่าเทียมและเป็นธรรม ไม่เลือกถือปฏิบัติและไม่เอาเปรียบ	- มุ่งเน้นการทำงานที่ โปร่งใส ตรวจสอบได้ - ไม่เอาเปรียบผู้อื่น ไม่เลือกปฏิบัติ
I : Integrity ยึดมั่นในคุณธรรม	ทำในสิ่งที่เป็นความดี ความถูกต้อง ด้วยความซื่อสัตย์ สุจริต บริสุทธิ์ใจ โปร่งใส เปิดเผย และรักษาคำพูด	- ซื่อสัตย์ สุจริตในหน้าที่การงาน - รักษาชื่อเสียงขององค์กรในการประพฤติปฏิบัติตนให้เป็นที่ไว้วางใจ - ประพฤติตนอยู่ในระเบียบวินัย - ตรงต่อเวลา
R : Responsibility & Accountability สำนึกในความรับผิดชอบและหน้าที่	คำนึงถึงผลประโยชน์ของประเทศชาติ ใส่ใจสังคมชุมชน และการรักษาสีเขียวสิ่งแวดล้อม ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความเสียสละ อุทิศตนอย่างเต็มกำลังความสามารถ	- ให้ความสำคัญกับผลประโยชน์ของประเทศชาติ ใส่ใจ สังคม ชุมชน และการรักษาสีเขียวสิ่งแวดล้อม - ตั้งใจ มุ่งมั่น ขยันหมั่นเพียร - แก้ไขปัญหาที่เป็นอุปสรรค - มุ่งผลสำเร็จขององค์กร และการอยู่ร่วมกับชุมชน
M : Mutual respect เคารพในคุณค่าของคน	ปฏิบัติตนต่อผู้อื่นด้วยการยกย่อง ให้เกียรติ เคารพในคุณค่าของบุคคลและความคิดเห็น เรียนรู้การอยู่ร่วมกับชุมชนอย่างยั่งยืน	- รับฟัง และเข้าใจความรู้สึกของผู้อื่น - ให้เกียรติ และมีน้ำใจไมตรีต่อผู้มาติดต่อ
C : Commitment to continuous Improvement and teamwork มุ่งมั่นในการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและทำงานเป็นทีม	ปรับปรุงประสิทธิภาพการดำเนินงานตียิ่งขึ้นอย่างต่อเนื่อง มุ่งสู่องค์กรแห่งนวัตกรรม และพัฒนาตนให้เข้ากับความเปลี่ยนแปลง	- ใฝ่รู้ พัฒนาตนเองให้เข้ากับความเปลี่ยนแปลง - คิดอย่างเป็นระบบ และบูรณาการเพื่อสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ - มองการณ์ไกล มองหาโอกาสใหม่ อยู่เสมอ

นโยบายและแนวทางการดำเนินงานเขื่อนรัชชประภา

(ก) ด้านการบริหารจัดการ

- 1) บริหารจัดการทรัพยากรน้ำให้เกิดประโยชน์สูงสุดตามแผนของคณะกรรมการทรัพยากรน้ำแห่งชาติ และความต้องการของประชาชน ให้เกิดประโยชน์สูงสุด
- 2) บริหารและดำเนินการ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายของหน่วยงานในสังกัดผู้ช่วยผู้ว่าการโรงไฟฟ้าพลังงานโดยยึดถือผลประโยชน์ขององค์กรควบคู่ไปกับการดูแลสังคมและชุมชน

- 3) เสริมสร้างขีดความสามารถหลักให้สามารถแข่งขันได้ในเวทีโลกโดยเน้นการพึ่งพาตนเองทางเทคโนโลยี
- 4) ปฏิบัติตามกฎหมาย และมาตรฐานที่เกี่ยวข้องกับความปลอดภัย อาชีวอนามัยและสิ่งแวดล้อม โดยเคร่งครัด ในกรณีที่ไม่มีกฎหมายหรือมาตรฐานที่เกี่ยวข้องกำหนดไว้ ให้กำหนดวิธีปฏิบัติที่เหมาะสม
- 5) บริหารจัดการทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด และมีความคุ้มค่าทางเศรษฐศาสตร์
- 6) ดำเนินการตามระบบบริหารงานคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) เพื่อให้ทุกหน่วยงานในสังกัด ผู้ช่วยผู้ว่าการโรงไฟฟ้าพลังน้ำ พร้อมรับการตรวจประเมินตามมาตรฐาน SEPA
- 7) ส่งเสริมวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ร่วมกันภายใน หน่วยงานในสังกัดผู้ช่วยผู้ว่าการโรงไฟฟ้าพลังน้ำ เพื่อสนับสนุนให้มีการเก็บรวบรวม ถ่ายทอดองค์ความรู้และประสบการณ์ในการทำงาน ส่งเสริมนวัตกรรมและสิ่งประดิษฐ์ เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน
- 8) นำนโยบายต่อประชาชนของ กฟผ. และแผนแม่บทสังคมและสิ่งแวดล้อม (CSR) มากำหนด ยุทธศาสตร์ในการบริหารงานด้านชุมชนสัมพันธ์ การสื่อสารสาธารณะเพื่อสร้างการยอมรับและการมีส่วนร่วมกับสังคม ในชุมชนรอบเขื่อนและโรงไฟฟ้า
- 9) ให้ความสำคัญในการสร้างบุคลากร เสริมสร้างคนดี คนเก่ง สร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน เป็นทีม รับฟังและเคารพความคิดเห็นของกันและกัน เพื่อให้มีส่วนร่วมในการทำงาน

(ข) ด้านผลิตไฟฟ้า

- 1) ผลิตกระแสไฟฟ้าให้ได้ปริมาณและคุณภาพ ตามข้อตกลง (PPA) และบำรุงรักษาตาม MMA. อย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีการควบคุมต้นทุนให้เหมาะสม
- 2) บริหารและจัดการโรงไฟฟ้าให้มีค่ามากกว่าค่าเฉลี่ยสากล * เปรียบเทียบกับสถิติของ NERC * (North American Electric Reliability Corporation)
- 3) ให้มีระบบบริหารจัดการโรงไฟฟ้าเช่น Turnaround Management, RAM ฯลฯ เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการบริหารโรงไฟฟ้า
- 4) บริหารโรงไฟฟ้าให้เกิดประโยชน์ และผลตอบแทนสูงสุดตลอดอายุการใช้งาน โดยใช้กระบวนการ วิธีปฏิบัติ และการปรับปรุงด้านเทคนิคที่เป็นระบบ เพื่อรองรับความต้องการ ด้าน Safety, Availability, Performance และอื่นๆ โดยมีต้นทุนตลอดอายุการใช้งานอยู่ในระดับที่เหมาะสม
- 5) ส่งเสริมการใช้พลังงานไฟฟ้าอย่างมีประสิทธิภาพ สนับสนุนการใช้พลังงานหมุนเวียน
- 6) สนับสนุนการใช้วัสดุ อะไหล่ ที่ผลิตในประเทศ

การวิเคราะห์ผลกระทบต่อองค์การ (Impact Analysis)

ระดับ	สภาพแวดล้อมระดับมหภาค			
	การเมือง	เศรษฐกิจ	สังคม	เทคโนโลยี
โลก	<ul style="list-style-type: none"> ● การเปลี่ยนแปลงทางการเมืองในตะวันออกกลาง 	<ul style="list-style-type: none"> ● วิฤตตินี้สินในกรีซและยุโรป ● เศรษฐกิจถดถอยในอเมริกา ● การลงทุนและการค้าของโลกชะลอตัว ● อัตราการว่างงานเพิ่มขึ้น 	<ul style="list-style-type: none"> ● การต่อต้านภาวะโลกร้อนมุ่งไปทาง Green Energy ● ประชากรมากขึ้นทำให้อัตราการใช้พลังงานเพิ่มขึ้น ● การเกิดภัยพิบัติทางธรรมชาติ เช่น แผ่นดินไหว สึนามิ ฯลฯ มีผลกระทบต่อรูปแบบการผลิตพลังงานของโลก 	<ul style="list-style-type: none"> ● มีเทคโนโลยีใหม่ในการผลิตน้ำมันและก๊าซธรรมชาติ ● มีเทคโนโลยีใหม่ในการลดต้นทุนในการผลิตพลังงานจาก Solar Cell, Wind Energy ● มีเทคโนโลยีใหม่ในการสร้างพลังงานทางเลือก เช่น ไฟฟ้าจากพลังงานคลื่น การแยกน้ำให้เป็นเชื้อเพลิง Hydrogen
ภูมิภาค	<ul style="list-style-type: none"> ● การเปลี่ยนแปลงทางการเมืองในประเทศพม่า 	<ul style="list-style-type: none"> ● การรวมตัวของประชาคมอาเซียน (AEC) ในปี 2558 ● การเติบโตทางเศรษฐกิจในเอเชีย ● เปิดเสรีด้านแรงงาน การเงิน, การลงทุน, ทรัพยากร, ภาคขนส่งในอาเซียน 	<ul style="list-style-type: none"> ● พัฒนาการศึกษา ด้านภาษา ● ความหลากหลายทางเชื้อชาติและวัฒนธรรม 	<ul style="list-style-type: none"> ● การแลกเปลี่ยนความรู้ด้านวิชาการและเทคโนโลยีในอาเซียน

<p>ประเทศ</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● ความไม่แน่นอนทางการเมือง ● กาเปลี่ยนแปลงนโยบายของภาครัฐด้านการบริหารจัดการน้ำ ● การชุมนุมประท้วง 	<ul style="list-style-type: none"> ● การเพิ่มของอัตราค่าแรงขั้นต่ำ ● การส่งออกด้านอุตสาหกรรมมีแนวโน้มลดลงในไตรมาส 2 ● มีการย้ายฐานการผลิตด้านอุตสาหกรรมไปต่างประเทศ เนื่องจาก ภัยธรรมชาติ ● อัตราการว่างงานเพิ่มขึ้น 	<ul style="list-style-type: none"> ● บทบาทของ NGO ต่อการสร้างเขื่อนและโรงไฟฟ้ามีมากขึ้น ● ประชาชนมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นมากขึ้น ● ประชากรมากขึ้นทำให้อัตราการใช้พลังงานเพิ่มขึ้น 	<ul style="list-style-type: none"> ● ภาครัฐมีนโยบายในการพัฒนาเทคโนโลยีพลังงานทดแทน (Renewable energy) ● การซื้อขายคาร์บอนเครดิต (CDM)
<p>กฟผ.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● การกำหนดนโยบายของภาครัฐส่งผลต่อการบริหารงานของ กฟผ. ● การแทรกแซงทางการเมือง มีผลต่อการบริหารงาน ● การเมืองท้องถิ่นเข้ามามีบทบาทที่ส่งผลต่อการบริหารจัดการ 	<ul style="list-style-type: none"> ● ต้นทุนการผลิตเพิ่มขึ้น ● สัดส่วนการใช้เชื้อเพลิงในการผลิต มีความเสี่ยง เนื่องจากผลิตด้วยก๊าซธรรมชาติมากเกินไป 	<ul style="list-style-type: none"> ● ความเชื่อและข่าวลือด้านความมั่นคงของเขื่อน ● ไม่สามารถสร้างโรงไฟฟ้าพลังน้ำขนาดใหญ่ในประเทศได้ เนื่องจากการต่อต้านจาก NGO และประชาชน ● การมีส่วนร่วมของชุมชน 	<ul style="list-style-type: none"> ● มีการพัฒนาโรงไฟฟ้าพลังน้ำขนาดเล็ก ● การสนับสนุนด้านนวัตกรรม ● การซื้อขายคาร์บอนเครดิต (CDM)

ระดับ	สภาพแวดล้อมระดับจุลภาค			
	คู่แข่ง	ลูกค้า	ผู้ส่งมอบ	คู่ความร่วมมือ
โลก	-	-	-	-
ภูมิภาค	<ul style="list-style-type: none"> ธุรกิจด้าน O&M มีคู่แข่งจากต่างประเทศ 	<ul style="list-style-type: none"> ด้าน O&M ในต่างประเทศ 	<ul style="list-style-type: none"> บ.ผลิต equip. จีน ญี่ปุ่น ยุโรป 	<ul style="list-style-type: none"> รฟ.พลังน้ำใน สปป.ลาว Hepco (Hokaido Electric Power Company) รฟ.พลังน้ำในประเทศภูฏาน
ประเทศ	<ul style="list-style-type: none"> IPP & SPP 	<ul style="list-style-type: none"> ศูนย์ควบคุมฯ (NCC) ชุมชนและองค์กรที่ใช้น้ำและไฟฟ้า 	<ul style="list-style-type: none"> ธรรมชาติ บ.ผลิต equip ในประเทศ บ.รับเหมาในประเทศ 	<ul style="list-style-type: none"> สถาบันการศึกษา กรมชลประทาน ชุมชนรอบเขื่อนโรงไฟฟ้า
กฟผ.	-	<ul style="list-style-type: none"> ศูนย์ควบคุมฯ (NCC) 	<ul style="list-style-type: none"> ฝ่ายก่อสร้างพลังน้ำ ฝ่ายทรัพยากรบุคคล 	<ul style="list-style-type: none"> น้ำ:อบย.อสร., อคม. ไฟฟ้า:อบฟ., อบค., รวส.

Impact Analysis

ปัจจัย	เหตุการณ์	ผลกระทบ	มาตรการ/กระบวนการ
มหภาค <ul style="list-style-type: none"> การต่อต้านภาวะโลกร้อน มุ่งไปทาง Green Energy มีเทคโนโลยีใหม่ในการลดต้นทุนในการผลิตพลังงานจาก Solar Cell, Wind Energy ภาครัฐมีนโยบายในการพัฒนาเทคโนโลยีพลังงานทดแทน (Renewable energy) 	<ul style="list-style-type: none"> ทำให้มีโอกาสสร้างรฟ.พลังน้ำขนาดเล็กและพลังงานทดแทนมากขึ้น 	<ul style="list-style-type: none"> ทำให้กำลังผลิตเพิ่มขึ้น ภาพลักษณ์ของ กฟผ.ดีขึ้น 	<ul style="list-style-type: none"> พัฒนาบุคลากรในการเดินเครื่องและบำรุงรักษา นวัตกรรมด้าน Remote Control and MSS. การทำ CSR. กับชุมชนรอบเขื่อนและโรงไฟฟ้า ศึกษาความเหมาะสมของพื้นที่ที่มีศักยภาพในการสร้างโรงไฟฟ้าพลังน้ำขนาดเล็กและพลังงานทดแทน สนับสนุนงานวิจัยและการ

<ul style="list-style-type: none"> ● มีการพัฒนาโรงไฟฟ้าพลังน้ำขนาดเล็ก ● การสนับสนุนด้านนวัตกรรม 			สร้างนวัตกรรม
<ul style="list-style-type: none"> ● การเปลี่ยนแปลงทางการเมืองในประเทศพม่า 	<ul style="list-style-type: none"> ● นักลงทุนจากต่างประเทศมาลงทุนในประเทศพม่า ทำให้มีโอกาสสร้าง รฟ. พลังน้ำ 	<ul style="list-style-type: none"> ● ทำให้มีโอกาสรับงานด้าน O&M ในต่างประเทศเพิ่มมากขึ้น 	<ul style="list-style-type: none"> ● พัฒนาบุคลากรในการเดินเครื่องบำรุงรักษาและภาษาต่างประเทศ

Impact Analysis

ปัจจัย	เหตุการณ์	ผลกระทบ	มาตรการ/กระบวนการ
<ul style="list-style-type: none"> ● การแลกเปลี่ยนความรู้ด้านวิชาการและเทคโนโลยีในอาเซียน 	<ul style="list-style-type: none"> ● มี MOU กับต่างประเทศ (สปป.ลาว, ภูฏาน, ญีปุ่น) 	<ul style="list-style-type: none"> ● เกิดความสัมพันธ์และความร่วมมือที่ดีต่อกัน 	<ul style="list-style-type: none"> ● พัฒนาบุคลากรในการเดินเครื่องบำรุงรักษาและภาษาต่างประเทศ ● สนับสนุนงานวิจัยและนวัตกรรม
<ul style="list-style-type: none"> ● การเปลี่ยนแปลงนโยบายของภาครัฐด้านการบริหารจัดการน้ำ ● การกำหนดนโยบายของภาครัฐส่งผลกระทบต่อการบริหารงานของ กฟผ. 	<ul style="list-style-type: none"> ● มีนโยบายจากภาครัฐมาควบคุมการบริหารจัดการน้ำ 	<ul style="list-style-type: none"> ● การระบายน้ำเป็นไปตามคณะกรรมการบริหารจัดการน้ำ (กฟผ.ไม่สามารถบริหารจัดการน้ำได้เองทำให้อาจเกิดภาวะน้ำท่วมหรือเกิดภัยแล้งได้) 	<ul style="list-style-type: none"> ● ประชาสัมพันธ์เชิงรุกในเรื่องการบริหารจัดการน้ำ
<ul style="list-style-type: none"> ● การชุมนุมประท้วง 	<ul style="list-style-type: none"> ● มีการชุมนุมประท้วงในบางพื้นที่(เขื่อนปากมูล, เขื่อนอุบลรัตน์) ● 	<ul style="list-style-type: none"> ● ไม่สามารถบริหารจัดการน้ำได้เองส่งผลกระทบต่อการผลิตพลังงานไฟฟ้า 	<ul style="list-style-type: none"> ● ทำ CSR. กับมวลชนมากขึ้น

<ul style="list-style-type: none"> ● บทบาทของ NGO ต่อการสร้างเขื่อนและโรงไฟฟ้ามีมากขึ้น ● ประชาชนมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นมากขึ้น ● ไม่สามารถสร้างโรงไฟฟ้าพลังน้ำขนาดใหญ่ในประเทศได้ เนื่องจาก การต่อต้านจาก NGO และประชาชน ● การมีส่วนร่วมของชุมชน 	<ul style="list-style-type: none"> ● การสร้างเขื่อนและโรงไฟฟ้ามี NGO เข้ามาต่อต้าน ● ประชาชนมีความตื่นตัวกับผลกระทบที่จะเกิดขึ้นในการสร้างเขื่อนและโรงไฟฟ้า 	<ul style="list-style-type: none"> ● ไม่สามารถสร้างเขื่อนและโรงไฟฟ้าเพิ่มได้ 	<ul style="list-style-type: none"> ● ทำ CSR. กับมวลชนมากขึ้น ● สร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับ NGO
--	---	---	--

ปัจจัย	เหตุการณ์	ผลกระทบ	มาตรการ/กระบวนการ
<ul style="list-style-type: none"> ● การซื้อขายคาร์บอนเครดิต (CDM) 	<ul style="list-style-type: none"> ● มีโครงการขาย CDM. ของเขื่อนแก่งกระจานและเขื่อนแม่งัดสมบูรณ์ชล 	<ul style="list-style-type: none"> ● สร้างรายได้เพิ่มจากการขาย CDM 	<ul style="list-style-type: none"> ● เสริมสร้างภาพลักษณ์ของ กฟผ. ในการลดภาวะโลกร้อน
<ul style="list-style-type: none"> ● ความเชื่อและข่าวลือด้านความมั่นคงของเขื่อน 	<ul style="list-style-type: none"> ● มีข่าวลือในด้านความมั่นคงของเขื่อน 	<ul style="list-style-type: none"> ● กระทบต่อความเชื่อมั่นและภาพลักษณ์ของเขื่อน ● ส่งผลต่อการท่องเที่ยวในพื้นที่ของจังหวัดที่มีเขื่อน 	<ul style="list-style-type: none"> ● ประชาสัมพันธ์เชิงรุกและเผยแพร่ความรู้เรื่องความมั่นคงของเขื่อน เช่น โครงการเปิดบ้านให้เยี่ยมชมเขื่อน ● ทำ CSR. กับชุมชนรอบเขื่อนและโรงไฟฟ้า

Impact Analysis

ปัจจัย	เหตุการณ์	ผลกระทบ	มาตรการ/กระบวนการ
จุดภาค -ศูนย์ NCC.	- สิ่งเดินเครื่องในกรณีทำ น้ำสูง - สิ่งเดินเครื่องต่อเนื่อง กรณีเชื้อเพลิงก๊าซไม่ เพียงพอ	- น้ำท่วมทำยน้ำ ทรัพย์สินเสียหาย - ส่งผลกระทบต่อลักษณะของ เชื้อน	- ประชาสัมพันธ์ ชี้แจงให้ ประชาชนทราบล่วงหน้า - มีคู่มือปฏิบัติในการ บริหารจัดการน้ำ - มีแผนฉุกเฉินการระบาย น้ำในภาวะวิกฤติ
<ul style="list-style-type: none"> • ธุรกิจด้าน O&M มี คู่แข่งจาก ต่างประเทศ 	<ul style="list-style-type: none"> • มีคู่แข่งด้าน O&M จากประเทศญี่ปุ่น 	<ul style="list-style-type: none"> • ทำให้รับงาน O&M ในต่าง ประเทศได้ น้อยลง 	<ul style="list-style-type: none"> • พัฒนาบุคลากรในการ เดินเครื่องบำรุงรักษา และภาษาต่าง ประเทศ
<ul style="list-style-type: none"> • รฟ.พลังน้ำใน สปป.ลาว • รฟ.พลังน้ำใน ประเทศภูฏาน • สถาบันการศึกษา 	<ul style="list-style-type: none"> • มีการแลกเปลี่ยน ความรู้ทางวิชาการ 	<ul style="list-style-type: none"> • ได้ประสบการณ์และ พัฒนาทักษะความ เชี่ยวชาญของ บุคลากร 	<ul style="list-style-type: none"> • พัฒนาบุคลากรในการ เดินเครื่องบำรุงรักษา และภาษาต่าง ประเทศ
<ul style="list-style-type: none"> • ชุมชนและองค์กรที่ ใช้น้ำและไฟฟ้า • ชุมชนรอบเขื่อน โรงไฟฟ้า • 	<ul style="list-style-type: none"> • มีการร้องเรียนของ ชุมชนระบายน้ำตาม แผนของกรม ชลประทาน • มีการประสานงานใน การดำเนินงาน 	<ul style="list-style-type: none"> • มีความร่วมมือและ ความสัมพันธ์ที่ดี • กระทบต่อภาพลักษณ์ ของเขื่อน 	<ul style="list-style-type: none"> • CSR In Process สม่าเสมอ
<ul style="list-style-type: none"> • ฝ่ายทรัพยากร บุคคล • น้ำ:อบย.อสร.,อคม. • ไฟฟ้า:อบฟ. ,อบค.,รวส. 	<ul style="list-style-type: none"> • มีการประสานงานใน การดำเนินงาน 	<ul style="list-style-type: none"> • มีความร่วมมือและ ความสัมพันธ์ที่ดี 	<ul style="list-style-type: none"> • ประชุมและติดต่อกัน อย่างสม่าเสมอ

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT Analysis)

เขื่อนรัชชประภา ได้มีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมองค์กร (SWOT Analysis) เพื่อกำหนดยุทธศาสตร์และแนวทางในการดำเนินงานปี 2558 ดังนี้

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน

ปัจจัยสภาพแวดล้อม	จุดแข็ง	จุดอ่อน
1. กลยุทธ์		
1.1 มีระบบการจัดการการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน	x	
1.2 มีคณะกรรมการรับผิดชอบ ในหน้าที่การงาน	x	
1.3 การวางแผนอัตรากำลังไม่สอดคล้องกับสภาพปัจจุบัน		x
1.4 มีแผนงานด้าน CSR อย่างชัดเจน	x	
2. โครงสร้าง		
2.1 มีการกำหนดโครงสร้างของการบริหารที่ชัดเจน	x	
2.2 มีการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบรายบุคคลอย่างชัดเจน	x	
3. ระบบปฏิบัติการ		
3.1 มีระบบบริหารงานคุณภาพ	x	
3.2 มีระบบ ICT	x	
3.3 มีระบบ ERP	x	
4. ทักษะ		
4.1 ด้าน O&M	x	
4.2 ด้าน CSR	x	
4.3 มีความเชี่ยวชาญ ความรู้ ความสามารถ ตรงกับลักษณะงาน	x	
5. รูปแบบการบริหารจัดการ		
5.1 การบริหารแบบมีส่วนร่วม	x	
5.2 การบริหารงานไม่เป็นไปตามโครงสร้างบังคับบัญชา		x
5.3 มีระบบธรรมาภิบาล	x	
5.4 ระบบบริหารและติดตามงบประมาณ		x
6. บุคลากร		
6.1 บุคลากรมีช่วงอายุ 55 ปี เกิน 50 % ทำให้ขาดช่วงการถ่ายทอดความรู้		x
6.2 ขาดบุคลากรบางสาขาอาชีพ (ช่างเชื่อม , พวก.)		x
6.3 ขาดขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน (เงินเดือนต้น)		x
7. ค่านิยมร่วม		
7.1 มี FIRM-C	x	
7.2 มีจรรยาบรรณ กฟผ.	x	
7.3 มีทัศนคติที่ดีต่อองค์กร	x	
7.4 มีสัมพันธภาพที่ดีต่อเพื่อนร่วมงาน	x	

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก

ปัจจัยสภาพแวดล้อม	ลักษณะ	โอกาส	ภัยคุกคาม
1.ปัจจัยทางการเมือง			
1.1 นโยบายรัฐ	1. การส่งเสริมการใช้พลังงานทดแทน ทำให้โรงไฟฟ้าพลังน้ำมีโอกาสผลิตไฟฟ้าเพิ่มขึ้น 2. ด้านบริหารจัดการน้ำ ทำให้ไม่สามารถเดินเครื่องผลิตไฟฟ้าได้ตามแผนการผลิต	X	X
1.2 นโยบาย รวฟ.	1. นโยบาย รวฟ. ให้นำระบบการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรเข้าใช้งาน 2. สนับสนุนธุรกิจ O&M	X	
1.3 ความไม่สงบจากเหตุการณ์ภาคใต้	1. กระทบโอกาสในการเดินเครื่องผลิตไฟฟ้า 2. ขวัญกำลังใจของผู้ปฏิบัติงานและความปลอดภัย		X X
2.ปัจจัยทางเศรษฐกิจ			
2.1 ต้นทุน	1. มีต้นทุนในการผลิตไฟฟ้าต่ำ	x	
2.2 อัตราแลกเปลี่ยนเงิน	1. การบริหารงบลงทุน		x
3.ปัจจัยทางสังคม			
3.1 ชุมชนรอบโรงไฟฟ้า	1. สังคมเริ่มให้ความสนใจ ในพลังงานสะอาดมากขึ้น	x	
3.2 ประชาชน	1. มีส่วนร่วมในแสดงความคิดเห็นและรับรู้ในข้อมูลข่าวสาร 2. ความเชื่อมั่นในความมั่นคงของเขื่อน		x x
4.ปัจจัยทางเทคโนโลยี			
4.1 ระบบตรวจสอบ	1. เครื่องมือตรวจวัดอายุการใช้งานของอุปกรณ์โรงไฟฟ้า 2. ทำให้การส่งผ่านข้อมูลมีความรวดเร็วและมีประสิทธิภาพขึ้น	x	
4.2 การสื่อสาร		x	
4.3 ระบบโทรมาตร	1. มีข้อมูลในการบริหารจัดการน้ำได้ถูกต้องและทันเวลา	x	
5.ปัจจัยทางกฎระเบียบหรือกฎหมาย			
5.1 ระเบียบปฏิบัติในการจัดซื้อ จัดจ้าง	1. ทำให้ใช้เวลามาก		x
5.2 อัตราภาษีโรงเรือนและที่ดิน	1. อยู่ในดุลยพินิจองค์การปกครองส่วนท้องถิ่นทำให้กระทบต่อการจัดตั้งงบประมาณ		x
5.3 กองทุนพัฒนารอบโรงไฟฟ้า (กพพ.)	1. มีงบประมาณให้กับชุมชนรอบโรงไฟฟ้า	x	
6.ปัจจัยทางสภาพแวดล้อม			
6.1 ภาวะวิกฤตจากภัยธรรมชาติ	1. แผ่นดินไหว , น้ำท่วม , ภัยแล้ง กระทบโอกาสการเดินเครื่อง		x

รูป P1J บทบาทของผู้ส่งมอบ พันธมิตรและคู่ความร่วมมือที่สำคัญ

ประเภท	องค์กรที่สำคัญ	บทบาทที่สำคัญในการยกระดับความสามารถในการแข่งขัน	บทบาทในการสร้างนวัตกรรม	Supply Chain	การสื่อสาร
ผู้ส่งมอบ	ผู้ผลิตอุปกรณ์หลัก	- แลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างผู้ปฏิบัติงาน - ฝึกอบรมพนักงานที่โรงงานผู้ผลิต - การให้คำปรึกษา	ร่วมกันแก้ปัญหาและพัฒนา	คุณภาพตรงตามข้อตกลง ต้นเวลา ราคาเหมาะสม	1. โทรศัพท์ 2. Email 3. Website 4. โทรสาร
พันธมิตร	กฟผ. - ฝ่ายบำรุงรักษาเครื่องกล - ฝ่ายบำรุงรักษาไฟฟ้า - ฝ่ายบำรุงรักษาโยธา - ฝ่ายปฏิบัติการภาคใต้	- ข้อมบำรุงตามวาระ (Minor Inspection 3 ปี/ครั้ง, Overhaul 9 ปี/ครั้ง) - ตรวจสอบความมั่นคงปลอดภัยเขียนตามวาระ - ดูแลระบบสายส่งและหม้อแปลง	- นำระบบบริหารจัดการโรงไฟฟ้าด้านผลิตและบำรุงรักษา เข้าใช้งาน - มีการดำเนินกิจกรรมคุณภาพอย่างต่อเนื่อง มีการแต่งตั้งคณะ CFT	- จัดเตรียมบุคลากรสนับสนุนงาน Minor Inspection & Overhaul - สนับสนุนบุคลากรงาน Maintenance ที่ Switch Yard	1. ประชุม 2. โทรศัพท์ 3. Email 4. Website 5. โทรสาร 6. บันทึกจดหมาย

เขื่อนรัชชประภา ตระหนักถึงความสำคัญของการเปลี่ยนแปลงที่เกิดอยู่ตลอดเวลา ซึ่งอาจนำมาถึงความเสี่ยงในการดำเนินงานได้ ดังนั้นเขื่อนรัชชประภา จึงได้บูรณาการเรื่องการบริหารความเสี่ยงไว้ในการจัดทำแผนปฏิบัติการ โดยวิเคราะห์และพิจารณานำความเสี่ยงเขื่อนรัชชประภา ที่อยู่ในระดับรุนแรงมาบริหารความเสี่ยงนั้นลดระดับความรุนแรงลง

และเพื่อให้เขื่อนรัชชประภา ดำเนินการได้ตามพันธกิจที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด จึงให้ความสำคัญด้านการบริหาร และการบริหารการเงินเพื่อให้เกิดการสร้างมูลค่าเพิ่มแก่หน่วยงานในสังกัดอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้เขื่อนรัชชประภา มีการพัฒนาอย่างยั่งยืน

เขื่อนรัชชประภา ได้กำหนดพันธกิจเพื่อสนองต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ไว้ดังนี้

ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	พันธกิจ
สังคม ชุมชนและสิ่งแวดล้อม	<ul style="list-style-type: none"> ดำเนินการด้านสิ่งแวดล้อม และความปลอดภัย ให้เป็นไปตามกฎหมายและมาตรฐานสากล ดำเนินการด้าน CSR โดยให้ความสำคัญชุมชน/ สังคม และให้การสนับสนุนด้านสาธารณะประโยชน์ต่าง ๆ
กฟผ./อศฟ.	<ul style="list-style-type: none"> ผลิตพลังงานไฟฟ้าด้วยพลังน้ำอย่างมีประสิทธิภาพมีความมั่นคง และเชื่อถือได้ระดับมาตรฐานสากล ใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด และมีความคุ้มค่าทางเศรษฐศาสตร์
ลูกค้า	<ul style="list-style-type: none"> ผลิตไฟฟ้าให้มีความพร้อมจ่ายสูง สนองตอบความต้องการของศูนย์ควบคุม
คู่ค้า	<ul style="list-style-type: none"> บริหารและจัดการทรัพยากรน้ำ โดยสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างเหมาะสม
พนักงาน	<ul style="list-style-type: none"> พัฒนาพนักงานให้มีความก้าวหน้า(เชี่ยวชาญ)ในอาชีพ พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง ดูแลพนักงานในเรื่องคุณภาพชีวิต จริยธรรมและคุณธรรม

กรอบยุทธศาสตร์

เนื่องจาก

1. ความต้องการจากประชาชนและผู้ใช้ไฟฟ้า ที่ต้องการให้ กฟผ. เป็นผู้ผลิตที่มีต้นทุนต่ำและมีคุณภาพสูง กฟผ. จึงต้องปรับปรุงประสิทธิภาพและกระบวนการดำเนินการเพื่อเสริมสร้างความแข็งแกร่งในธุรกิจหลัก
2. การที่ กฟผ. ไม่สามารถกำหนดรายได้ได้เอง มีผลให้การขยายการดำเนินงาน และการพัฒนาธุรกิจไม่เป็นไปตามศักยภาพที่องค์กรมี ส่งผลให้ความเสี่ยงด้านการเงิน ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์และการแข่งขัน กฟผ. จึงไม่สามารถขยายการเติบโตในธุรกิจหลักได้เต็มที่ จำเป็นต้องขยายการเติบโตผ่านการพัฒนาธุรกิจที่เกี่ยวข้อง เพื่อสร้างองค์การให้ก้าวหน้าและเติบโตอย่างยั่งยืน
3. กฟผ. เป็นองค์กรที่ห่วงใยสังคม ชุมชนและสิ่งแวดล้อม โดยได้ดำเนินโครงการต่างๆ ในทุกแห่งที่ กฟผ. ดำเนินการอยู่ เพื่อให้สังคมชุมชน มีคุณภาพชีวิตที่ดี อีกทั้ง กฟผ. ยังมุ่งมั่นในการรักษาสิ่งแวดล้อมตามมาตรฐาน กฟผ. จึงต้องสื่อสารและให้ความรู้แก่สังคมและชุมชน เพื่อให้เข้าใจถึงการดำเนินงานของ กฟผ. ในการพัฒนาประเทศ

สถานการณ์โลกมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว การแข่งขันที่สูง การพัฒนาของเทคโนโลยี รวมทั้งการดำเนินการเพื่อรองรับนโยบายของรัฐ กฟผ. จึงต้องมีการบริหารจัดการให้พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ เมื่อ กฟผ. สามารถดำเนินการรองรับสถานการณ์ต่างๆ ดังกล่าว กฟผ. จะสามารถพัฒนาองค์การสู่ความเป็นเลิศได้ในที่สุด

ดังนั้น แผนปฏิบัติการเพื่อนวัตกรรมได้จัดทำขึ้น โดยให้เนื้อหาสอดคล้องและเชื่อมโยงกับแผนธุรกิจสายงานผลิตไฟฟ้า (รฟผ.) และแผนปฏิบัติการ (ชฟผ.) ประจำปี 2558 จึงได้นำได้นำกรอบยุทธศาสตร์หลัก (Strategic Theme) 2 กรอบยุทธศาสตร์ ดังนี้

1. เป็นผู้ผลิตไฟฟ้าที่มีสมรรถนะสูง
2. เป็นองค์กรที่ห่วงใยต่อชุมชนรอบโรงไฟฟ้าและสิ่งแวดล้อม

แผนที่ยุทธศาสตร์

สามารถถ่ายทอดยุทธศาสตร์ระดับองค์การสู่สายงานได้อย่างมีประสิทธิภาพสร้างความสอดคล้อง และ มุ่งเน้นให้การดำเนินงานรองรับยุทธศาสตร์ทั่วทั้ง กฟผ. จึงได้นำแนวคิดของระบบ Balance Scorecard (BSC) มาใช้ โดยการพัฒนาแผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map) ระดับองค์การตามกรอบยุทธศาสตร์หลัก (Strategic Theme) 4 กรอบยุทธศาสตร์ดังกล่าวมาแล้ว ภายใต้มุมมอง (Perspective) พื้นฐานของ BSC 4 มุมมอง ได้แก่

- 1) มุมมองด้านจุดเน้น (Theme Perspective)
- 2) มุมมองด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder Perspective)
- 3) มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Perspective)
- 4) มุมมองด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโต (Learning & Growth Perspective)

แผนที่ยุทธศาสตร์ระดับหน่วยงานสำหรับการจัดทำแผนปฏิบัติการ
เขื่อนรัชชประภา ปี 2558



การกำหนดตัวชี้วัด และเป้าหมาย

ในแผนที่ยุทธศาสตร์เขื่อนรัชชประภา ได้กำหนดเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ไว้ทั้งสิ้น จำนวน 14 เป้าประสงค์ ซึ่งรายละเอียดของเป้าประสงค์ ตัวชี้วัด และเป้าหมาย มีดังต่อไปนี้

ตารางคำอธิบายเป้าประสงค์โดยย่อ

	ชื่อเป้าประสงค์	คำอธิบายโดยย่อ
Theme	T 1 เป็นผู้ผลิตไฟฟ้าที่มีสมรรถนะสูง	มีระบบการจัดการโรงไฟฟ้าที่ดี เพื่อสร้างความมั่นคงด้านพลังงานไฟฟ้าของประเทศ
	T 2 เป็นองค์กรที่ห่วงใยต่อชุมชนรอบโรงไฟฟ้าและสิ่งแวดล้อม	เพื่อสร้างสัมพันธภาพที่ดีกับชุมชน ส่งเสริม และพัฒนาชุมชน สร้างสรรค์ประโยชน์ร่วมกันระหว่างโรงไฟฟ้ากับชุมชน
Stakeholder	S 1 เพิ่มความพึงพอใจของลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	ตอบสนองความต้องการของศูนย์ควบคุมระบบไฟฟ้า (อคฟ.) เพื่อสร้างความพึงพอใจให้กับศูนย์ควบคุมระบบไฟฟ้า และลดความไม่พึงพอใจ

<p>S 2</p> <p>-โรงไฟฟ้าอยู่ร่วมกับชุมชนรอบโรงไฟฟ้าอย่างยั่งยืน</p> <p>-โรงไฟฟ้าได้รับการยอมรับจากสังคม</p>	<p>โดยมุ่งที่จะเข้าไปดูแล ช่วยเหลือ สร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับชุมชนรอบโรงไฟฟ้า เป็นการสร้างการสื่อสารสาธารณะแบบมีส่วนร่วมเชิงรุกต่อชุมชน สังคม อย่างต่อเนื่อง เพื่อสร้างการยอมรับ และอยู่ร่วมกันอย่างยั่งยืน</p>
---	---

ตารางคำอธิบายเป้าประสงค์โดยย่อ (ต่อ)

	ชื่อเป้าประสงค์	คำอธิบายโดยย่อ
Internal Process	<p>P1.1</p> <p>เพิ่มความพร้อมจ่ายของโรงไฟฟ้า (GWEAF)</p>	<p>ให้ความสำคัญกับการรักษาความพร้อมจ่ายไฟฟ้า พัฒนาระบบบริหารจัดการโรงไฟฟ้าและการบริหารจัดการทรัพยากรน้ำให้เกิดประโยชน์สูงสุด</p>
	<p>P1.2</p> <p>ปรับปรุงประสิทธิภาพการผลิตของโรงไฟฟ้า (PI)</p>	<p>ปรับปรุงประสิทธิภาพระบบผลิต ให้ได้ตามมาตรฐานสากล ใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่เพื่อความมั่นคงของระบบผลิต</p>
	<p>P1.3</p> <p>ลดต้นทุนการผลิตไฟฟ้า/บริหารสินทรัพย์อย่างมีประสิทธิภาพ (Production Cost)</p>	<p>บริหารค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานด้านการผลิตและบำรุงรักษาให้มีประสิทธิภาพ</p>
	<p>P2.1</p> <p>สื่อสารเชิงรุกให้ชุมชนรอบโรงไฟฟ้ามีทัศนคติที่ดีต่อโรงไฟฟ้า</p>	<p>สร้างความเข้าใจ สร้างเครือข่ายและเพิ่มสมรรถนะความรับผิดชอบต่อสังคม ชุมชนให้กับบุคลากร และแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับชุมชน</p>
	<p>P2.2</p> <p>ส่งเสริมคุณภาพชีวิตของชุมชนรอบโรงไฟฟ้าอย่างต่อเนื่อง</p>	<p>สร้างสัมพันธภาพและร่วมพัฒนาคุณภาพชีวิตของชุมชนรอบโรงไฟฟ้าอย่างต่อเนื่อง</p>
Learning & Growth	<p>L1</p> <p>วางแผนอัตรากำลังและพัฒนาทรัพยากรบุคคล และสมรรถนะความสามารถ เป็นผู้เชี่ยวชาญ/มีอาชีพ</p>	<p>การบริหารจัดการบุคลากรให้สอดคล้องกับภารกิจและยุทธศาสตร์องค์กร สามารถปฏิบัติงานได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ สร้างความเป็นธรรมในการทำงานซึ่งจะส่งผลถึงขวัญกำลังใจ และประโยชน์สูงสุดให้แก่องค์กรจนสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ตามพันธกิจ และวิสัยทัศน์ที่กำหนด</p>

<p>L2 พัฒนาระบบบริหารจัดการ ที่มีคุณภาพ</p>	<p>นำระบบ TQM. เข้าใช้ เพื่อพัฒนางานอย่างต่อเนื่อง ด้วย เครื่องมือคุณภาพต่างๆ เช่น QSHEen , QCC. และ 5 ส. เพื่อจะพัฒนาให้ อชช. เป็นองค์กร HPO โดยปรับปรุงระบบ บริหารจัดการคุณภาพ (TQM) ให้เป็นระบบและมี ประสิทธิผล ตามข้อกำหนดในระบบการประเมินคุณภาพ รัฐวิสาหกิจ (SEPA) ได้อย่างครบถ้วน</p>
<p>L3 ดำเนินการตามแผนแม่บท การกำกับดูแลที่ดีของ กฟผ.</p>	<p>ส่งเสริมจริยธรรม จรรยาบรรณ และวัฒนธรรมการทำงาน ตามแนวทางการกำกับดูแลที่ดี โดย อชช. จะเสริมสร้าง องค์กรให้พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง โดยปลูกฝังวัฒนธรรม ขององค์กรตามที่กำหนดไว้ในจรรยาบรรณ กฟผ. เพื่อให้ พนักงานมีจริยธรรม ทุ่มเทการทำงาน ยึดมั่นในภารกิจที่ รับผิดชอบและมุ่งผลสำเร็จ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์อย่าง ต่อเนื่อง และมีความรับผิดชอบต่อสังคมและผู้มีส่วนได้เสีย</p>
<p>L4 พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ การดำเนินงานของสายงาน</p>	<p>โดยนำแผนแม่บทเทคโนโลยีสารสนเทศ กฟผ. มาเป็นแนว ทางการบริหารงานและพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ อชช. ให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล พัฒนาและปรับปรุง งานสารสนเทศให้ทันสมัย สามารถใช้ข้อมูล Online/Real Time สามารถใช้งานได้อย่างต่อเนื่องและมีความมั่นคงสูง รวมถึงบริหารความเสี่ยงด้านสารสนเทศอย่างเหมาะสม</p>

ตารางเป้าประสงค์ ตัวชี้วัด เป้าหมาย แผนงาน

	เป้าประสงค์	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย	แผนงาน
Theme	T1 เป็นผู้ผลิตไฟฟ้าที่มีสมรรถนะสูง	: GWEAF	99.37 %	แผนงาน 1 แผนพัฒนาระบบบริหารจัดการด้านการผลิตและบำรุงรักษา กตช-ฟ./กลช-ฟ./กบช-ฟ./กยช-ฟ./กบหช-ฟ.
	T 2 เป็นองค์กรที่ห่วงใยต่อชุมชนรอบโรงไฟฟ้าและสิ่งแวดล้อม	ระดับสัมพันธภาพระหว่างชุมชนรอบโรงไฟฟ้า การตอบสนองข้อร้องเรียน	> 3.5 % 100%	แผนงาน 2 แผนการประสานความร่วมมือเรื่องน้ำ กตช-ฟ./กลช-ฟ./ทปช-ฟ. แผนงาน 4 แผนชุมชนสัมพันธ์ตามแผนสื่อสารสาธารณะ (CSR อชช.) ทปช-ฟ./กลช-ฟ.
Stakeholder	S1 เพิ่มความพึงพอใจของลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	มีเครือข่ายในการบริหารจัดการน้ำ มีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่สื่อสารให้ชุมชนเข้าใจ มีการสื่อสาร พบปะ ระหว่างผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในเครือข่าย ระดับความผูกพันของผู้ปฏิบัติงาน	1 เครือข่าย 1 application 1 ครั้ง > 3.5	แผนงาน 1 แผนพัฒนาระบบบริหารจัดการด้านการผลิตและบำรุงรักษา กตช-ฟ./กลช-ฟ./กบช-ฟ./กยช-ฟ./กบหช-ฟ. แผนงาน 2 แผนการประสานความร่วมมือเรื่องน้ำ กตช-ฟ./กลช-ฟ./ทปช-ฟ. แผนงาน 3 แผนบริหารทรัพยากรบุคคล กบหช-ฟ./กลช-ฟ.
	S2 -โรงไฟฟ้าอยู่ร่วมกับชุมชนรอบโรงไฟฟ้าอย่างยั่งยืน -โรงไฟฟ้าได้รับการยอมรับจากสังคม	ระดับสัมพันธภาพระหว่างชุมชนรอบโรงไฟฟ้า การตอบสนองข้อร้องเรียน	> 3.5 % 100%	แผนงาน 2 แผนการประสานความร่วมมือเรื่องน้ำ กตช-ฟ./กลช-ฟ./ทปช-ฟ. แผนงาน 4 แผนชุมชนสัมพันธ์ตามแผนสื่อสารสาธารณะ (CSR อชช.) ทปช-ฟ./กลช-ฟ.

Internal Process

P 1.1 เพิ่มความพร้อมจ่ายของโรงไฟฟ้า (GWEAF)	PI : ดัชนีผลการดำเนินงานด้านผลิตไฟฟ้า P 1 : GWEAF	99.37 %	แผนงาน 1 แผนพัฒนาระบบบริหารจัดการด้านการผลิตและบำรุงรักษา กคช-ฟ./กลช-ฟ./กบช-ฟ./กยช-ฟ./กบหช-ฟ.
P 1.2 ปรับปรุงประสิทธิภาพการผลิตของโรงไฟฟ้า (PI)	PI : ดัชนีผลการดำเนินงานด้านผลิตไฟฟ้า		แผนงาน 1 แผนปรับปรุงระบบบริหารจัดการโรงไฟฟ้าด้านการผลิตและบำรุงรักษา - กคช-ฟ. กบช-ฟ. กลช-ฟ. กยช-ฟ.กบหช-ฟ.
	P 2.1 : Forced Outage rate (FOR)	< 0.5 %	
	P 2.2 : Startup Reliability (SR)	> 99.80 %	
P 1 .3 ลดต้นทุนการผลิตไฟฟ้า/บริหารสินทรัพย์อย่างมีประสิทธิภาพ (Production Cost)	ควบคุมการใช้งบประมาณลงทุน 100% (PA เกณฑ์ 5)	100%	แผนงาน 8 แผนบริหารงบประมาณ กบหช-ฟ./กลช-ฟ.
	ควบคุมการใช้งบประมาณทำการ 90% (PA เกณฑ์ 5)	90%	
P 2.1 สื่อสารเชิงรุกให้ชุมชนรอบโรงไฟฟ้ามีทัศนคติที่ดีต่อโรงไฟฟ้า	ระดับสัมพันธภาพระหว่างชุมชนรอบโรงไฟฟ้า การตอบสนองข้อร้องเรียน	> 3.5 %	แผนงาน 4 แผนชุมชนสัมพันธ์ตามแผนสื่อสารสาธารณะ (CSR อชช.) หปช-ฟ./กลช-ฟ.
		100%	
P2.2 ส่งเสริมคุณภาพชีวิตของชุมชนรอบโรงไฟฟ้าอย่างต่อเนื่อง	ระดับสัมพันธภาพระหว่างชุมชนรอบโรงไฟฟ้า	> 3.5 %	แผนงาน 4 แผนชุมชนสัมพันธ์ตามแผนสื่อสารสาธารณะ (CSR อชช.) หปช-ฟ./กลช-ฟ.

Learning & Growth	L1 วางแผนอัตรากำลังและพัฒนาทรัพยากรบุคคล และสมรรถนะความสามารถ เป็นผู้เชี่ยวชาญ/มืออาชีพ	ระดับความผูกพันของผู้ปฏิบัติงาน Competency มีอัตรากำลังสอดคล้องกับอัตรากำลังที่วางไว้ คะแนน KMA (Knowledge Management Assessment) จำนวนนวัตกรรมที่มีคุณค่าต่อองค์กร จำนวนกลุ่ม QCC ที่เข้าร่วม รวฟ. จำนวนผู้เชี่ยวชาญ	> 3.5 S,A,G 1 แผน > 3.5 ไม่น้อยกว่า 75 เรื่อง ต่อไตรมาส > 2 กลุ่ม 6 คน	แผนงาน 3 แผนบริหารทรัพยากรบุคคล - กบหช-ฟ./กลช-ฟ. แผนงานที่ 5 แผนพัฒนาคุณภาพและเพิ่มผลผลิต - คพร อชช.
	L2 พัฒนาระบบบริหารจัดการที่มีคุณภาพ	ยื่นขอรับรอง TQC คุณภาพการบริหารของสายงานตามเกณฑ์ SEPA/TQA (คะแนน) มีการซ่อมภาวะวิกฤติ ผ่านการตรวจประเมิน QSHEEnIS,ISO26000 & Green industry	1 ครั้ง > 3.5 % > 3 ครั้ง 100 %	แผนงาน 6 แผนพัฒนาองค์กรสู่ความเป็นเลิศ (TQA.) ศูนย์ IT อชช./งาน IT กลช-ฟ.
	L3 ดำเนินการตามแผนแม่บทการกำกับดูแลที่ดีของ กฟผ.	การรับรู้ค่านิยมองค์กร กฟผ. FIRM-C จำนวนครั้งการลงโทษเรื่องการละเมิดกฎหมาย/จริยธรรม	> 80 % 0 ครั้ง	แผนงาน 3 แผนบริหารทรัพยากรบุคคล - กบหช-ฟ./กลช-ฟ.
	L4 พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานของสายงาน	ระบบติดตามและวัดผลการดำเนินงาน หน่วยงาน(Cockpit) มีระบบพยากรณ์สภาพน้ำเผยแพร่แก่ชุมชน ผ่านการตรวจประเมิน ISO 27001	1 ระบบ 1 ระบบ 100 %	แผนงาน 7 แผนพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ - ศูนย์ IT อชช./งาน IT กลช-ฟ.

สรุปแผนปฏิบัติการผู้ช่วยผู้ว่าการโรงไฟฟ้าพลังน้ำ (ชพน.) ปี 2558

1. แผนพัฒนาระบบบริหารจัดการโรงไฟฟ้าพลังน้ำ ด้านการผลิตและบำรุงรักษา	คณะทำงานพัฒนาระบบบริหารฯ ด้านการผลิตและบำรุงรักษา หน่วยงาน ชพน.
2. แผนการประสานความร่วมมือเรื่องน้ำ	คณะทำงาน CSR -ชพน.
3. แผนบริหารทรัพยากรบุคคล	คณะทำงานจัดทำแนวทางการ บริหารทรัพยากรบุคคล ชพน.
4. แผนบริหารกิจกรรมด้านสังคม และสิ่งแวดล้อมชุมชนรอบโรงไฟฟ้า ของหน่วยงานในสังกัด ชพน.	คณะทำงาน CSR -ชพน.
5. แผนพัฒนาคุณภาพและเพิ่มผลผลิต	คณะทำงาน คพล -ชพน.
6. แผนพัฒนาองค์กรสู่ความเป็นเลิศ (TQA.)	คณะทำงาน TQM Office ชพน.
7. แผนระบบบริหารจัดการด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ	คณะทำงาน IT ชพน.
8. แผนบริหารงบประมาณลงทุน	คณะทำงาน สก. ชพน.

สรุปแผนปฏิบัติการเขื่อนรัชชประภา ปี 2558

1. แผนพัฒนาระบบบริหารจัดการด้านการผลิตและบำรุงรักษา	กตช. กบช. กลช.
2. แผนการประสานความร่วมมือเรื่องน้ำ	กตช. /กลช.
3. แผนบริหารทรัพยากรบุคคล	กบชช, กลช
4. แผนชุมชนสัมพันธ์ตามแผนสื่อสารสาธารณะ (CSR อชช.)	ทปช-ฟ. กลช
5. แผนพัฒนาคุณภาพและเพิ่มผลผลิต	คพร อชช.
6. แผนพัฒนาองค์กรสู่ความเป็นเลิศ (TQA.)	ควมฝ-อชช.
7. แผนพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ	ควมฝ-อชช.
8. แผนบริหารงบประมาณ	กบชช-ฟ.

