

นโยบายในวาระเข้ารับตำแหน่ง
ผู้ว่าการการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย

โดย นายกรศิษฎ์ ภัคโชตานนท์

วันที่ 24 มิถุนายน 2559

วิสัยทัศน์ : เป็นองค์กรชั้นนำในกิจการไฟฟ้าในระดับสากล และเป็นที่ยอมรับจากสังคมโดยรวมว่า กฟผ. มีคุณค่าต่อประชาชน สังคม และประเทศชาติ ในระดับที่สังคมพร้อมสนับสนุนและปกป้องให้ กฟผ. คงอยู่อย่างยั่งยืนตลอดไป โดยมีเป้าหมาย 6 ด้าน ประกอบด้วย :

- เป็นองค์กรที่มีธรรมาภิบาล
- เป็นองค์กรที่มีการบริหารงานที่ดีมีประสิทธิภาพสูง
- เป็นองค์กรที่มีประสิทธิภาพการดำเนินงานเป็นเลิศ
- เป็นองค์กรที่สังคมไว้วางใจและเป็นความภูมิใจของชาติ
- เป็นองค์กรที่มีฐานะการเงินมั่นคงเพียงพอต่อการขยายงาน
- เป็นองค์กรที่ได้รับการยอมรับจากสังคมโดยรวมว่ามีคุณค่าต่อประเทศชาติ

หลักการบริหารงาน 3 ประการ คือ

1. มุ่งเน้นการดำเนินกิจการตามกรอบของกฎหมายรัฐธรรมนูญ คือ ยึดหลักธรรมาภิบาล หลักเศรษฐกิจพอเพียง หลักสิทธิมนุษยชน สนับสนุนสนองต่อนโยบายของรัฐบาล และคณะกรรมการกำกับกิจการพลังงาน
2. มุ่งเน้นผลประโยชน์ในภาพรวมของประเทศชาติ ประชาชน และคำนึงถึงผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม เป็นสิ่งสำคัญสูงสุด
3. มุ่งเน้นการสรรหา สร้างและพัฒนาบุคลากร รวมทั้งใช้ทรัพยากรของ กฟผ. ให้เกิดประโยชน์สูงสุด เพื่อผลักดันให้องค์กรต้องเติบโตอย่างยั่งยืน มั่นคง เป็นที่ยอมรับของสังคมและประเทศชาติ

โดยจะกำหนดเป็นเรื่องเร่งด่วนที่ต้องดำเนินการ 13 เรื่อง และมีนโยบายหลัก 7 ด้าน ดังต่อไปนี้

เรื่องเร่งด่วนที่ต้องดำเนินการ ได้แก่

1. ทบทวนแผน PDP2015 ทั้งด้านสัดส่วนการใช้เชื้อเพลิงและกำลังผลิต เพื่อให้ระบบไฟฟ้าของประเทศไทยมีความมั่นคงและเชื่อถือได้
2. การสร้างโรงไฟฟ้ากระบี่ 800 MW และโรงไฟฟ้าเทพา 1000 MW
3. เร่งรัดศึกษาโครงการ FSRU รองรับการนำเข้า LNG 5 ล้านตันต่อปี
4. พัฒนาโมเดลใหม่ในการพัฒนาโรงไฟฟ้า เพื่อให้ส่งผลต่อความรู้สึกเชิงบวกมากขึ้นและประชาชนเกิดการยอมรับ

5. พัฒนาโครงการพลังงานทดแทนควบคู่ไปกับโรงไฟฟ้าถ่านหิน โดย กฟผ. จะเป็นผู้นำด้านโรงไฟฟ้าพลังงานทดแทน
6. ให้ความสำคัญกับกิจกรรมการลดภาวะโลกร้อน เพื่อให้สอดคล้องกับกระแสโลก ผู้ปฏิบัติงานของ กฟผ. ต้องเป็นบุคคลต้นแบบที่แสดงถึงการใส่ใจต่อปัญหาสิ่งแวดล้อมและภาวะโลกร้อน
7. สนับสนุนบริษัท EGATi ในเรื่องของการแก้ไขข้อจำกัด เพื่อให้เกิดความคล่องตัวในการดำเนินธุรกิจต่างประเทศ
8. ปรับปรุงระบบงานวิจัยและนวัตกรรม เพื่อส่งเสริมและเร่งรัดให้เกิดงานวิจัยและนวัตกรรมใหม่ๆ ที่ตอบสนองงานของ กฟผ. รวมทั้งนวัตกรรมที่สนับสนุนการขับเคลื่อนเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ
9. Productivity เพิ่มผลิตภาพและเพิ่มผลผลิตให้สูงขึ้น
 - Benchmark สำนวนค่าเทียบเคียงในทุกๆ ด้านขององค์กรที่ใกล้เคียงกับหน่วยงานใน กฟผ. เช่น ค่าเทียบเคียงด้านกำลังคน ด้านสมรรถนะ และค่าใช้จ่าย
 - นำระบบ Lean Management มาใช้ทั้งองค์กร เพื่อลดขั้นตอนการทำงาน เพิ่มความคล่องตัว หรือ เพิ่มทักษะความเชี่ยวชาญในขั้นตอนงานที่มีผลต่อ Speed
 - นำระบบ Multisite Management มาใช้ในการบริหารจัดการโรงไฟฟ้า
10. การสร้างคุณค่าให้กับชุมชน สังคม และประเทศชาติ มุ่งเน้นการพัฒนาอาชีพให้สร้างรายได้ที่ยั่งยืนให้กับชุมชนรอบโรงไฟฟ้า รวมทั้งสนับสนุนการแก้ไขปัญหาความยากจนตามนโยบายของรัฐบาล โดยนำหลักการดอยตุงโมเดลไปประยุกต์ใช้ในเขื่อนสิรินธร เพื่อเป็นโครงการต้นแบบการดำเนินงานในอนาคต
11. ต้องกำหนดผู้สืบทอด (Successor) ในอีก 10 ปี ข้างหน้าให้ได้
12. การปรับเงินเดือนแรกเข้าของผู้ปฏิบัติงานใหม่
13. ให้ความสำคัญในการกำกับกระบวนการที่อ่อนไหวต่อการทุจริตได้ง่าย (จัดซื้อจัดจ้างและการลงเวลาทำงาน)

นโยบายหลัก 7 ด้าน ดังต่อไปนี้ คือ

1. ด้านพลังงานไฟฟ้า

- 1.1 ปรับสัดส่วนการใช้เชื้อเพลิงไม่พึ่งพาเชื้อเพลิงใดเชื้อเพลิงหนึ่งมากเกินไป ลดการใช้ก๊าซธรรมชาติ เพิ่มเชื้อเพลิงถ่านหิน พลังงานทางเลือกและพลังงานทดแทน รวมทั้งเพิ่มสัดส่วนกำลังการผลิตของ กฟผ. ให้ได้ระดับ 50%
- 1.2 จัดทำยุทธศาสตร์ภาคใต้เพื่อสนับสนุนการสร้างการยอมรับในการสร้างโรงไฟฟ้าในภาคใต้
- 1.3 พัฒนาขีดความสามารถและสมรรถนะของการบริหารจัดการโรงไฟฟ้าและระบบส่งให้มีสมรรถนะในระดับ Global Top Quartile
- 1.4 พัฒนาเครือข่ายหรือศูนย์ความร่วมมือที่สามารถติดตามการพัฒนาเทคโนโลยีด้านพลังงานทดแทนและพลังงานทางเลือกของโลกอย่างใกล้ชิด เพื่อให้สามารถเพิ่มสัดส่วนพลังงานทดแทนและพลังงานทางเลือกได้อย่างเหมาะสมสอดคล้องกับสถานะทางเศรษฐกิจ นโยบายของรัฐบาล และทันสถานการณ์ เพื่อให้ราคาไฟฟ้าต่อหน่วยมีผลกระทบต่อประชาชนและขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศให้น้อยที่สุด

- 1.5 ผลักดันนโยบาย ASEAN Power Grid ให้มีความชัดเจนในการลงทุนโครงสร้างพื้นฐานรองรับทั้งในประเทศและต่างประเทศ

2. ด้านการพัฒนาธุรกิจ

- 2.1 สนับสนุนให้ EGAT มีบทบาทในการดำเนินธุรกิจต่างประเทศให้มากขึ้น โดย กฟผ. จะเป็นผู้ให้การสนับสนุนด้านผู้เชี่ยวชาญและเทคโนโลยี
- 2.2 ผลักดันให้เกิดความร่วมมือในการทำธุรกิจระหว่างบริษัทในเครือให้มากขึ้น เพื่อสร้างความเข้มแข็งในการขยายการลงทุนทั้งในและต่างประเทศ
- 2.3 มุ่งเน้นพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการให้สามารถสร้างคุณค่าที่แตกต่างเด่นชัด เพื่อให้ลูกค้าอยากและยินดีที่จะใช้บริการโดยไม่ต้องเข้าสู่กระบวนการแข่งขัน เพื่อไม่ให้ขัดแย้งกับกฎหมายและนโยบายของรัฐบาล รวมทั้งเพื่อผ่อนคลายความรู้สึกในเรื่องผลประโยชน์ทับซ้อน

3. ด้านการพัฒนาองค์กร

- 3.1 การจัดการองค์กรและการบริหารงานให้เทียบเคียง (Benchmark) กับหน่วยงานในระดับที่ใกล้เคียงกัน
- 3.2 ปรับปรุง Productivity โดยการนำ Lean Management มาใช้ในองค์กร และนำระบบ Multisite Management มาใช้ในการบริหารจัดการโรงไฟฟ้า รวมทั้งค้นหา พัฒนาทักษะ วิธีการทำงานที่มีผลกระทบต่อความเร็ว (SPEED) ในการทำงาน
- 3.3 พัฒนาสร้างบุคลากรรองรับการทำงานในแบบ “เอาคนธรรมดา มาทำงานธรรมดาให้ได้ผลงานแบบ Excellence”
- 3.4 มุ่งเน้นการสร้างบุคลากรให้มีสมรรถนะที่เหมาะสมกับวิถีของแต่ละ Generation เพื่อพัฒนาวิธีการทำงานในอนาคตที่สอดคล้องกัน
- 3.5 สนับสนุนให้เกิดบรรยากาศ “คิดอะไรใหม่ๆทำอะไรใหม่ๆ” “คิดแล้วทำเลยอย่างมีแบบแผน” และปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้เกิดนวัตกรรมใหม่ๆ ความคิดใหม่ๆ ให้กับองค์กร “คิดแบบเดิม ทำแบบเดิม มีโอกาสเป็นหน่วยงานแห่งความทรงจำ”
- 3.6 พัฒนาระบบการและช่องทางสื่อสารภายในให้มีประสิทธิภาพ และเป็นระบบอย่างทั่วถึงจริงจัง เนื่องจากมีลำดับขั้นของการบังคับบัญชาหลายชั้น มัก “ถูกฆ่าตัดตอน” มีการคลาดเคลื่อนในการสื่อสาร
- 3.7 ใช้ประโยชน์จากสังคม Digital ในการสร้างบรรยากาศ และระบบให้พนักงานสามารถพัฒนาด้วยตนเอง (Self Learning) มีการเชื่อมโยงเครือข่าย Online ความรู้ในระดับโลก
- 3.8 ส่งเสริมให้มีระบบการจัดเก็บและถ่ายทอดองค์ความรู้จากรุ่นสู่รุ่น ที่เข้าถึงและนำไปใช้ประโยชน์ได้ง่าย
- 3.9 สร้างทัศนคติและจิตสำนึกให้ผู้บริหารทุกระดับชั้นใส่ใจชีวิตความเป็นอยู่ของผู้ปฏิบัติงานและครอบครัว

- 3.10 มีสถานที่รวบรวมเรื่องราวความสำเร็จขององค์กร ผู้บริหาร และ ผู้ปฏิบัติงานที่สร้างชื่อเสียงให้องค์กร เพื่อสร้างความภาคภูมิใจให้กับผู้ปฏิบัติงาน
- 3.11 มีระบบการสืบทอด (Successor) อย่างชัดเจนโดยมีการวางแผนล่วงหน้าอย่างน้อย 10 ปี

4. นโยบายด้านการเงินและการลงทุน

กฟผ. จะมีการลงทุนประมาณ 670,000 ล้านบาท ในอีก 5 ปี และ 1.2 ล้านล้านบาท ในอีก 10 ปี ข้างหน้า ดังนั้นจึงต้อง

- 4.1 ตอบสนองนโยบายของรัฐบาลเรื่องหนี้สาธารณะ โดยการไปใช้ผลิตภัณฑ์ทางการเงินอื่นๆ เช่น EGATIF รวมทั้งจากนวัตกรรมทางการเงินใหม่ๆ (Fintech)
- 4.2 เข้มงวดการควบคุมค่าใช้จ่ายอย่างจริงจัง เนื่องจากสำนักงานคณะกรรมการกิจการพลังงาน (กกพ.) กำหนดผลตอบแทน ROIC ลดลง

5. ด้านนวัตกรรม

- 5.1 สร้างระบบงานวิจัยพัฒนาให้สามารถใช้งบประมาณให้หมด เพื่อผลักดันการขับเคลื่อนงานวิจัยและนวัตกรรมให้สำเร็จมากที่สุด โดยให้สามารถเข้าถึงทุนวิจัยได้ง่ายขึ้น
- 5.2 สนับสนุนงานวิจัยที่ส่งเสริมการพัฒนา กฟผ. และงานวิจัยระดับประเทศที่เป็นหัวใจในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจของประเทศ เช่น การสนับสนุนการพัฒนาด้าน Digital Office ให้กับภาค SMEs การสนับสนุนธุรกิจ START UP รวมทั้งงานวิจัยระดับชุมชน โรงเรียน และมหาวิทยาลัย
- 5.3 ให้ความสำคัญงานวิจัยด้าน Green and sustainability เช่น พัฒนาเทคโนโลยีเพื่อเปลี่ยน Waste เป็น Value (Green Product, Renew พลังงานทดแทน)
- 5.4 สร้างระบบนวัตกรรมการที่สำเร็จแล้ว หรือเป็น Best Practice มาสร้างประโยชน์

“หยุดคิดสมองเสื่อม หยุดทำเป็นง่อย คิดค้นพัฒนาปรับปรุงงานช่วยท่านได้”

6. นโยบายด้านการทำงานร่วมกับหน่วยงานภาครัฐ ภาคสังคม สิ่งแวดล้อม

- 6.1 สื่อสารและสร้างความสัมพันธ์ กับหน่วยงานภาครัฐ และหน่วยงานที่กำลังดูแล กฟผ. ให้มากขึ้น เพื่อเป็นการสร้างโอกาสในการทำความเข้าใจในภารกิจของ กฟผ.
- 6.2 เน้นการพัฒนาโครงการด้านสังคม ชุมชนที่เป็นลักษณะ CSV มากขึ้น
- 6.3 ให้ความสำคัญกับการอนุรักษ์พลังงานด้าน Demand side Management (DSM) ส่งผลให้ต้นทุนพลังงานต่อ GDP ลดลง และลดภาระในการสร้างโรงไฟฟ้า
- 6.4 พัฒนาเนื้อหา รวมทั้งเครื่องมือและวิธีการสื่อสารใหม่ๆ โดยเน้นในเรื่องการสร้างคุณค่าแก่สังคม ชุมชน และประเทศชาติ
- 6.5 ตอบแทนสังคมโดยการเป็นแหล่งให้ความรู้และฝึกทักษะ รวมทั้งเป็นสถานที่ฝึกงานแก่สถาบันการศึกษา

- 6.6 ให้ความสำคัญกับการลดภาวะโลกร้อน ตามอนุสัญญาสหประชาชาติว่าด้วยการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ (UNFCCC)
- 6.7 ให้ความสำคัญกับกิจกรรมที่ดูแลและรักษาสิ่งแวดล้อม เช่น ปลูกป่าชายเลน และที่สำคัญการดำเนินงานของ กฟผ. จะต้องไม่กระทบต่อชุมชน สังคม และสิ่งแวดล้อม

7. ด้านธรรมาภิบาล

- 7.1 สื่อสารอย่างสม่ำเสมอให้ผู้ปฏิบัติงานเห็นความสำคัญของหลักธรรมาภิบาลที่จะต้องเข้าใจว่า “ทุจริต คือ มะเร็งร้าย” ไม่เลือกปฏิบัติ ไม่ทุจริต โกงรับ ไล่ว่านสิทธิพิเศษ และพร้อมที่จะรับการตรวจสอบมากขึ้น
- 7.2 จัดให้มีการบรรยายให้ความรู้ รวมทั้งยกกรณีศึกษาให้ผู้ปฏิบัติงานทุกระดับชั้น มีความตระหนักในเรื่องธรรมาภิบาล
- 7.3 ผู้บังคับบัญชาทุกระดับชั้นต้องยึดถือหลักธรรมาภิบาล ในการปฏิบัติตามกฎระเบียบ และกฎหมายอย่างเคร่งครัด รวมถึงเป็นแบบอย่างที่ดี
- 7.4 ผนวกสื่อสารเรื่องค่านิยม FIRM-C เพื่อให้เข้าใจและปรับเปลี่ยนพฤติกรรมอย่างต่อเนื่อง
- 7.5 ให้ความสำคัญต่อการจัดการข้อร้องเรียน อย่างรวดเร็วและเห็นผลเป็นรูปธรรม
- 7.6 กวดขันเรื่องการจัดซื้อจัดจ้าง การลงเวลาทำงาน ซึ่งปัจจุบันมีความอ่อนไหวต่อการทุจริต ถูกร้องเรียน และถูกตรวจสอบได้ง่าย