

### ความเป็นมาของการไฟฟ้านครหลวง

การไฟฟ้านครหลวง จัดตั้งขึ้นเมื่อวันที่ 1 สิงหาคม 2501 ตามพระราชบัญญัติการจัดตั้งการไฟฟ้านครหลวงพ.ศ. 2501 โดยมีวัตถุประสงค์ในการจัดตั้งคือ "จัดให้ได้มาและจำหน่ายพลังงานไฟฟ้า และดำเนินธุรกิจเกี่ยวกับพลังงานไฟฟ้าและธุรกิจอื่นที่เกี่ยวข้อง หรือเป็นประโยชน์กับการไฟฟ้านครหลวง" และได้มีการปรับปรุงพระราชบัญญัติเพิ่มเติมอีก 2 ครั้ง ในปี พ.ศ.2530 และ ปี พ.ศ.2535

ภารกิจหลักขององค์กร คือ "ดำเนินธุรกิจด้านการจ่ายพลังงานไฟฟ้าให้มีความเพียงพอ เชื่อถือได้ ปลอดภัย ในราคาที่เป็นธรรม มีการบริการที่เป็นเลิศ โดยรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม รวมทั้งดำเนินธุรกิจอื่นที่เกี่ยวข้องกับกิจการไฟฟ้าและพลังงาน ตลอดจนขยายงานทั้งในและนอกประเทศ ไปพร้อมกับการพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่อง เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าอย่างมีประสิทธิภาพและให้ผลตอบแทนที่เหมาะสมต่อผู้ถือหุ้น" และได้กำหนดวิสัยทัศน์สำหรับปี พ.ศ. 2545-2549 ว่า "เป็นองค์กรชั้นนำของประเทศด้านธุรกิจไฟฟ้า และขยายธุรกิจอื่นที่เกี่ยวข้องกับกิจการไฟฟ้าและพลังงานทั้งในและนอกประเทศ มีการบริการที่เป็นเลิศ การดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ รับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม"

การไฟฟ้านครหลวงให้บริการจ่ายพลังงานไฟฟ้าครอบคลุมพื้นที่ 3 จังหวัด คือ กรุงเทพมหานคร นนทบุรี และสมุทรปราการ คิดเป็นพื้นที่ 3,192 ตารางกิโลเมตร มีการไฟฟ้านครหลวงเขต 14 เขต และ 13 สาขาย่อย รับผิดชอบผู้ใช้ไฟฟ้าจำนวน 2,233,814 ราย ซึ่งมีปริมาณการใช้ไฟฟ้า 53,847.13 ล้านหน่วย (ข้อมูล ณ เดือนกันยายน 2544) โดยได้ให้บริการด้านไฟฟ้าทั้งระบบแรงดันสูง แรงดันปานกลาง และแรงดันต่ำ โดยมีพื้นฐานระบบการจ่ายพลังงานไฟฟ้า คือ การไฟฟ้านครหลวงรับซื้อไฟฟ้าด้วยระบบแรงดัน 230, 115, 69 เควี ที่สถานีต้นทางและลดแรงดันลงเป็น 115, 69 เควี ส่งให้สถานีย่อย สถานีย่อยลดแรงดันลงเหลือ 24, 12 เควี และลดแรงดันที่มือแปลงจำหน่ายเหลือ 380/220 โวลต์ ก่อนจ่ายให้กับผู้ใช้ไฟฟ้า นอกจากนี้ยังมีบริการที่เกี่ยวข้องกับไฟฟ้าประกอบด้วยบริการการแก้ไขไฟฟ้าขัดข้อง บริการตอบข้อซักถามและให้ข้อมูลข่าวสารแก่ผู้ใช้ไฟฟ้าตลอด 24 ชั่วโมง บริการออกแบบและติดตั้งระบบไฟฟ้า รวมทั้งอุปกรณ์ไฟฟ้า บริการติดตั้งไฟฟ้าสาธารณะ ฯลฯ

หัวใจสำคัญของการดำเนินธุรกิจของการไฟฟ้านครหลวง คือ การให้บริการต่อผู้ใช้ไฟฟ้าอย่างมีประสิทธิภาพ การไฟฟ้านครหลวงได้ทุ่มเทพัฒนาระบบงานบริการผู้ใช้ไฟฟ้าในด้านต่าง ๆ มาโดยตลอด ได้แก่

- การดำเนินการตามมาตรฐานคุณภาพบริการของการไฟฟ้านครหลวง ซึ่งผลการดำเนินงานอยู่ในระดับดีขึ้นไปมาก (คะแนนสูงสุด) ตามระบบการประเมินผลงานรัฐวิสาหกิจ
- ปรับปรุงพัฒนาคุณภาพทั้งด้านการบริหารการจัดการและการให้บริการลูกค้า เทียบเท่ามาตรฐานสากล ISO 9002 โดยจัดทำระบบคุณภาพที่หน่วยงานหลักของงานบริการลูกค้า ณ การไฟฟ้านครหลวงเขตทั้ง 14 เขต และ 13 สาขาย่อย โดยเน้นงานบริการผู้ใช้ไฟฟ้า งานรับชำระค่าไฟฟ้า งานแก้ไขไฟฟ้าขัดข้อง เป็นต้น
- จัดตั้งศูนย์บริการบำรุงรักษาอุปกรณ์ไฟฟ้าแรงสูง เพื่อให้บริการดำเนินงานบำรุงรักษาอุปกรณ์สถานีย่อย งานระบบควบคุมป้องกันในสถานีจ่ายไฟฟ้า งานด้านสายส่งไฟฟ้าแรงสูง 69 - 115 เควี และงานทดสอบอุปกรณ์ไฟฟ้า
- จัดตั้งศูนย์บริการติดตั้งระบบไฟฟ้า จำนวน 4 ศูนย์ คือ ศูนย์บางเขน บางพลี บางใหญ่และดาวคะนอง เพื่อให้บริการด้านการขอใช้ไฟฟ้าใหม่และไฟฟ้าเพิ่ม การออกแบบและเดินสายไฟฟ้าแรงต่ำ การติดตั้งและบำรุงรักษาเครื่องปรับอากาศ ที่ได้รับมาตรฐาน ISO 9002
- จัดตั้งศูนย์บริการข้อมูลผู้ใช้ไฟฟ้า (Call Center) ให้บริการตอบข้อซักถาม ปัญหาและบริการข้อมูลข่าวสาร ตลอดจนให้คำแนะนำเกี่ยวกับไฟฟ้าตลอด 24 ชั่วโมง
- พัฒนาระบบงานบริการผู้ใช้ไฟฟ้า (Customer Service System : CSS) โดยพัฒนาระบบงานบริการลูกค้าของการไฟฟ้านครหลวงเขตและสาขาย่อยให้มีความทันสมัย มีระบบฐานข้อมูลที่เป็นระบบเปิด (Open Database Management System) มีความเชื่อมโยงระหว่างระบบงานของเขตและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องด้วยข้อมูล Digital ซึ่งเมื่อแล้วเสร็จจะสามารถให้บริการลูกค้าได้ตามเป้าหมาย คือ ที่เดียวทันใด ทั่วไทย ทุกเวลา

### 3.1 โครงสร้างองค์กรปัจจุบัน

ในปัจจุบันการไฟฟ้านครหลวงมีหน่วยงานในสังกัดรวม 39 หน่วยงาน (38 ฝ่าย 1 สำนัก) ซึ่งสามารถจำแนกกลุ่มงานตามลักษณะของภารกิจและสายการบังคับบัญชาเป็น 5 กลุ่ม ดังนี้

1. ศูนย์บริหารองค์กร ประกอบด้วยหน่วยงานด้านสนับสนุนองค์กร จำนวน 9 หน่วยงานภายใต้การกำกับดูแลของรองผู้ว่าการ (ศูนย์บริหารองค์กร) กับผู้ช่วยผู้ว่าการ 2 ท่าน
2. งานบริการลูกค้า ประกอบด้วย หน่วยงานที่ปฏิบัติงานเกี่ยวข้องกับการบริการลูกค้าการจัดเก็บรายได้ รวมถึงกิจกรรมเพื่อสนับสนุนงานบริการลูกค้า จำนวน 16 หน่วยงาน ภายใต้การกำกับดูแลของรองผู้ว่าการ (งานบริการลูกค้า) กับผู้ช่วยผู้ว่าการ 3 ท่าน

3. **งานระบบจำหน่าย** ประกอบด้วย หน่วยงานที่ปฏิบัติงานเกี่ยวข้องกับงานระบบจำหน่าย ตลอดจนงานสนับสนุนทางเทคนิคระบบจำหน่าย จำนวน 4 หน่วยงาน ภายใต้การกำกับดูแลของรองผู้ว่าการ (งานระบบจำหน่าย) กับผู้ช่วยผู้ว่าการ 1 ท่าน

4. **งานธุรกิจ** ประกอบด้วย หน่วยงานที่มีใช้ภารกิจหลัก ซึ่งสามารถจำแนกออกได้เป็น 2 ส่วน คือ ส่วนที่น่าจะมีศักยภาพในการพัฒนาไปสู่การแยกตัวเป็นบริษัทในเครือ กับส่วนที่สามารถใช้บริการจากภายนอกได้ จำนวน 8 หน่วยงาน ภายใต้การกำกับดูแลของรองผู้ว่าการ (งานธุรกิจ) กับผู้ช่วยผู้ว่าการ 2 ท่าน

5. **งานทั่วไป** ประกอบด้วย งานอำนวยความสะดวก และเลขานุการคณะผู้บริหารกับงานโครงการต่าง ๆ ภายใต้การกำกับดูแลของรองผู้ว่าการ (งานทั่วไป) 1 หน่วยงาน

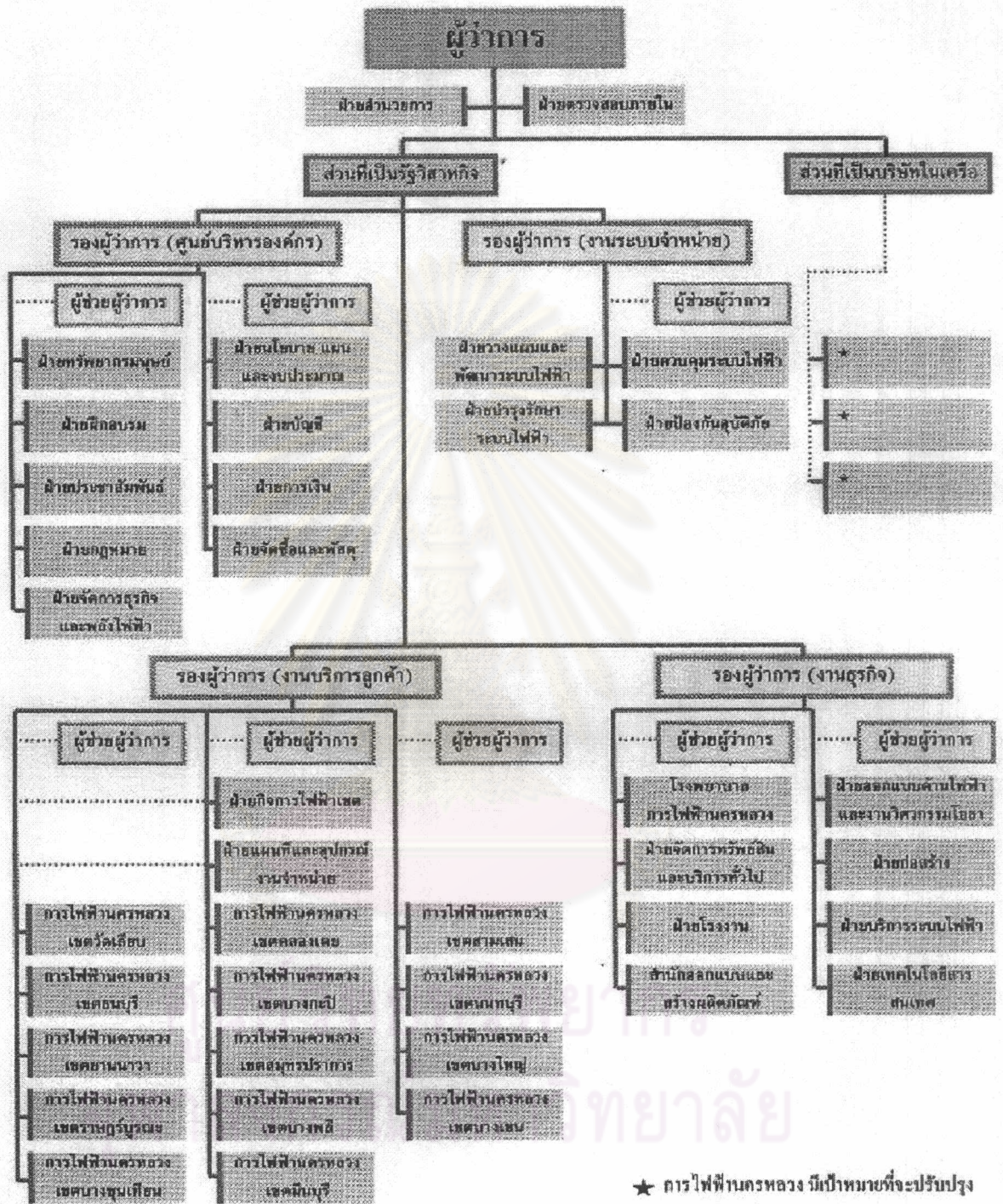
นอกจากนี้ยังมีหน่วยงานอีก 1 หน่วยงาน คือ ฝ่ายตรวจสอบภายใน ขึ้นตรงต่อผู้ว่าการ



ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



แผนภาพที่ 3.1 ผังโครงสร้างองค์กรการไฟฟ้านครหลวง



★ การไฟฟ้านครหลวง มีเป้าหมายที่จะปรับปรุงพัฒนาการดำเนินงานของโรงพยาบาลการไฟฟ้านครหลวงฝ่ายบริการระบบไฟฟ้าและสำนักออกแบบและสร้างผลิตภัณฑ์



### 3.2 การนำต้นทุนฐานกิจกรรมเข้ามาใช้ในการไฟฟ้านครหลวง

การไฟฟ้านครหลวงเป็นหน่วยงานรัฐวิสาหกิจที่มีบทบาทสำคัญในการจำหน่ายพลังงานไฟฟ้า และให้บริการด้านไฟฟ้าแก่ประชาชนในเขตนครหลวงและปริมณฑลมาเป็นระยะเวลานาน มีผู้ใช้ไฟฟ้าต่อพื้นที่อยู่เป็นจำนวนมาก ภารกิจหลักขององค์กร คือ ดำเนินธุรกิจด้านการจ่ายพลังงานไฟฟ้า ให้มีความเพียงพอ เชื่อถือได้ ปลอดภัย ในราคาที่เป็นธรรม และดำเนินธุรกิจอื่นที่เกี่ยวข้องกับกิจการไฟฟ้าและพลังงาน เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าอย่างมีประสิทธิภาพ เช่น บริการออกแบบและติดตั้งระบบไฟฟ้า ดังนั้นหัวใจสำคัญของการดำเนินธุรกิจของการไฟฟ้านครหลวง คือ การให้บริการต่อผู้ใช้ไฟฟ้าจำนวนกว่าสองล้านคนที่อยู่ในเขตพื้นที่ 3 จังหวัด คือ กรุงเทพมหานคร นนทบุรี และสมุทรปราการ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

#### 3.2.1 จุดเริ่มต้นของการใช้ต้นทุนฐานกิจกรรมในการไฟฟ้านครหลวง

ในสภาวะของธุรกิจที่มีการแข่งขันกันเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าให้ได้มากที่สุด เช่น ตอบสนองในด้านความรวดเร็วและความสะดวกสบายแก่ลูกค้า จึงทำให้เกิดธุรกิจเกี่ยวกับการเป็นตัวแทนรับชำระค่าบริการ (Counter Service) ต่างๆ ขึ้น เช่น ค่าบริการโทรศัพท์ ค่าไฟฟ้า ค่าประปา และบัตรเครดิต เป็นต้น ซึ่งจุดรับชำระค่าบริการเหล่านี้จะกระจายอยู่ตามแหล่งชุมชนเพื่อความสะดวกของลูกค้าที่มาชำระค่าบริการต่างๆ ได้ในจุดเดียว โดย Seven Eleven เป็นหนึ่งในธุรกิจประเภทดังกล่าวที่ได้ติดต่อขอเป็นตัวแทนในการรับชำระค่าไฟฟ้าให้แก่การไฟฟ้านครหลวงอีกทางหนึ่ง และแม้ว่าการไฟฟ้านครหลวงจะมีสำนักงานเขตถึง 14 เขตที่กระจายอยู่ทั่วกรุงเทพมหานคร นนทบุรี และสมุทรปราการซึ่งคอยให้บริการในการติดตั้งและจัดหาระบบไฟฟ้าให้แก่ประชาชน รวมไปถึงให้บริการรับชำระค่าไฟฟ้าที่สำนักงานเขตทุกเขตแล้วก็ตาม แต่เพื่อความสะดวกสบายในการชำระค่าบริการของผู้ใช้ไฟฟ้าโดยการเพิ่มจุดบริการรับชำระค่าไฟฟ้าผ่านตัวแทนดังกล่าว การไฟฟ้านครหลวงจึงได้ตกลงให้ Seven Eleven เป็นตัวแทนในการรับชำระค่าไฟฟ้าอีกช่องทางหนึ่ง จึงทำให้เกิดค่าใช้จ่ายในการจ้างตัวแทนเพื่อให้บริการรับชำระค่าไฟฟ้าเกิดขึ้น ซึ่งค่าใช้จ่ายดังกล่าวเป็นสาเหตุที่ทำให้ การไฟฟ้านครหลวงต้องการทราบต้นทุนที่แท้จริงในการให้บริการรับชำระค่าไฟฟ้าขององค์กรเอง เพื่อนำมาเปรียบเทียบกับค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นจากการจ้างตัวแทนเพื่อรับชำระค่าไฟฟ้า ทั้งนี้การไฟฟ้านครหลวงไม่เคยมีการคำนวณต้นทุนที่เกิดขึ้นในส่วนของ การให้บริการรับชำระเงินค่าไฟฟ้าจากสำนักงานเขตต่างๆ ขององค์กรมาก่อน

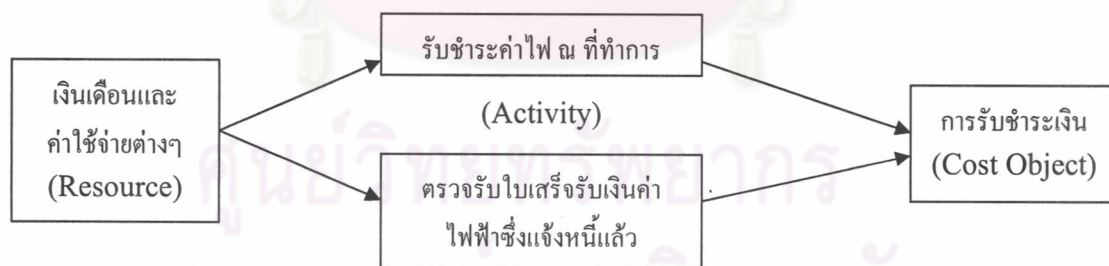
ในช่วงเวลาที่ต้องการทราบต้นทุนที่แท้จริงในส่วนของ การให้บริการรับชำระเงินค่าไฟฟ้าจากสำนักงานเขตต่างๆ ขององค์กรนั้น คุณสมชาย วิวัฒน์วัฒนา นักบัญชี 10 การไฟฟ้านครหลวง (ขณะนั้นดำรงตำแหน่ง หัวหน้าแผนกระบบงานบัญชี ฝ่ายบัญชี) ได้มีความคิดที่จะทดลองนำหลักการคำนวณต้นทุนฐานกิจกรรม (Activity-Based Costing) มาใช้ในการคำนวณต้นทุนที่เกิดขึ้นในส่วนของ

การให้บริการรับชำระเงินค่าไฟฟ้านี้ โดยได้เริ่มทดลองใช้กับสำนักงานเขตที่มีความพร้อมในหลายๆ ด้าน เช่นด้านบุคลากร เป็นต้น ดังนั้นในช่วงปี 2541 จึงได้มีการพัฒนาระบบต้นทุนฐานกิจกรรมขึ้นที่ กองรายได้ สำนักงานการไฟฟ้านครหลวงเขตบางใหญ่เป็นแห่งแรก โดยใช้กระดาษทำการอิเล็กทรอนิกส์ เป็นเครื่องมือในการพัฒนา ซึ่งการพัฒนาระบบในช่วงแรกนั้นมีนักบัญชีอีก 4-5 คนและหัวหน้าหน่วยงานในกองรายได้ที่เกี่ยวข้องกับงานการรับชำระเงินในขณะนั้นเป็นทีมที่ร่วมกันพัฒนาระบบขึ้น และได้เชิญอาจารย์จากคณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย มาอบรมเกี่ยวกับ ทฤษฎีและการนำต้นทุนฐานกิจกรรมไปใช้ในทางปฏิบัติให้แก่ทีมที่พัฒนาระบบในขณะนั้น ซึ่งในการ อบรมครั้งนั้นมีเพียงทีมพัฒนาระบบชุดแรกไม่กี่คน และอบรมอย่างไม่เป็นทางการ ดังนั้นการพัฒนาระบบต้นทุนฐานกิจกรรมในขณะนั้นจึงมิได้เป็นการพัฒนาระบบจากนโยบายของผู้บริหารระดับสูง แต่เป็นการพัฒนาขึ้นจากการทดลองใช้ภายในหน่วยงานเอง

3.2.2 การกำหนดสิ่งที่ต้องการคิดต้นทุน (Cost Object) กิจกรรม (Activity) และตัว ผลักดันกิจกรรม (Activity Driver) ในช่วงแรก

เนื่องจากการนำต้นทุนฐานกิจกรรมมาใช้ในครั้งแรกนั้นใช้เพื่อคำนวณต้นทุนของ “การรับ ชำระเงิน” สำหรับการไฟฟ้านครหลวงโดยจะนำไปเปรียบเทียบกับค่าใช้จ่ายที่ต้องจ่ายให้แก่ตัวแทน ดังนั้น สิ่งที่ต้องการคิดต้นทุน (Cost Object) ในขณะนั้น คือ “งานการรับชำระเงิน” และกิจกรรม (Activity) ที่กำหนดในครั้งแรกจึงเป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการรับชำระเงินทั้งหมด

แผนภาพที่ 3.2.2.1 ภาพแสดง ตัวอย่างความสัมพันธ์ของกิจกรรมการรับชำระเงิน



โดยทรัพยากร (Resource) ที่ใช้ก็คือ เงินเดือนของพนักงานที่เกี่ยวข้องกับการรับชำระเงิน และค่าใช้จ่ายต่างๆในส่วนงานนั้น และมีจำนวนใบเสร็จรับเงินเป็นตัวผลักดันกิจกรรม (Activity Driver) ดังภาพที่ 3.2.2.1

ตารางที่ 3.2.2.1 แสดงตัวอย่างค่าใช้จ่ายต่างๆ ที่เป็น ทรัพยากร (Resource) ของระบบ

ค่าใช้จ่าย	บาท
เงินเดือน	1,680,927.00
ค่าล่วงเวลา	19,321.00
ค่าใช้จ่ายคอมพิวเตอร์	57,963.00
ค่าจ้าง	115,926.00
ค่าใช้จ่ายสำนักงาน	19,321.00
อื่นๆ	36,125.01
ค่าเสื่อมราคา	2,516.99
รวม	1,932,100.00

### 3.2.3 การกำหนดกิจกรรมและตัวผลักดันกิจกรรมในช่วงถัดมา

การพัฒนาระบบต้นทูลฐานกิจกรรมในครั้งแรกแม้ว่าจะเริ่มต้นที่กองรายได้ แต่ไม่ได้นำไปใช้กับกิจกรรมในส่วนอื่นๆของกองรายได้เลย มีเพียงกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการรับชำระเงิน ณ จุดที่ทำกรเท่านั้น ต่อมาจึงได้มีการขยายการคำนวณต้นทูลฐานกิจกรรมไปยังกิจกรรมส่วนอื่นๆในกองรายได้ โดยการกำหนดกิจกรรม (Activity) และตัวผลักดันกิจกรรม (Activity Driver) ในช่วงถัดมาได้พิจารณาจาก ผังงาน ของแต่ละหน่วยงานและคำอธิบายตำแหน่งงานในหน่วยงานต่างๆของกองรายได้ และได้มีการจัดทำตารางกิจกรรม (Activity Dictionary) ขึ้น โดยยังมีได้มีการสร้างความสัมพันธ์ระหว่าง ทรัพยากร กิจกรรม และสิ่งที่ต้องการคิดต้นทูล มีเพียงความสัมพันธ์ในลักษณะของกิจกรรมหลักและกิจกรรมย่อย ดังนั้นการแสดงรายงานต้นทูลเพื่อเสนอผู้บริหารจึงเป็นการแสดงรายงานต้นทูลของกิจกรรมหลักในแต่ละส่วนงาน ซึ่งยังไม่เป็นต้นทูลของผลิตภัณฑ์หรือบริการอย่างชัดเจน

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



แผนภาพที่ 3.2.3.1 ภาพแสดงแบบฟอร์มการกรอกข้อมูลตัวหลักต้นกิจกรรม

แบบกรอกจำนวนตัวหลักต้นต้นทุนกิจกรรม		
แผนกประมวลข้อมูลและจัดเตรียมใบเสร็จรับเงิน		
เดือน _____ พ.ศ. _____		
ลำดับ	กิจกรรม	จำนวน
1	การจดหน่วยเครื่องวัด	
2	การบันทึกหน่วยเครื่องวัด	
3	การจัดทำและ Update ทะเบียนแสดงเขต	
4	การจัดเตรียมและควบคุมการจัดทำใบเสร็จรับเงิน	
5	การรับชำระเงินค่าไฟฟ้าผ่านธนาคาร	
6	การยกเลิกและหักลดใบเสร็จรับเงิน	
7	การคืนเงินชำระซ้ำ	
8	การตรวจสอบรายการ No. Bill	
9	ออกสำรวจและเขียนแผนที่ติดตั้งเครื่องวัดฯ	
	รวมนำพนักงาน	
	ลงชื่อ _____	
	ลงวันที่ _____	

3.2.4 การนำระบบต้นทุนฐานกิจกรรมมาใช้กับงานบริการลูกค้าทั้ง 14 เขต

เมื่อมีการเสนอรายงานข้อมูลต้นทุนฐานกิจกรรมของสำนักงานเขตที่ได้ทดลองใช้แก่ผู้บริหารระดับสูง จึงได้มีนโยบายที่จะนำวิธีการคำนวณต้นทุนฐานกิจกรรมไปใช้กับสำนักงานเขตอื่นๆ จึงได้มีคำสั่งจากผู้บริหารให้ขยายการใช้ระบบต้นทุนฐานกิจกรรมไปยังการไฟฟ้าเขตอื่นๆ อีก 7 เขต และเพิ่มเป็น 14 เขต ตามลำดับ นอกจากนี้ยังเพิ่มหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับงานด้านการบริการลูกค้าอีก หน่วยงานหนึ่ง คือ กองบริการผู้ใช้ไฟฟ้า และได้กำหนดกิจกรรมในส่วนงานนี้ตามผังงานของหน่วยงาน เช่นเดียวกัน

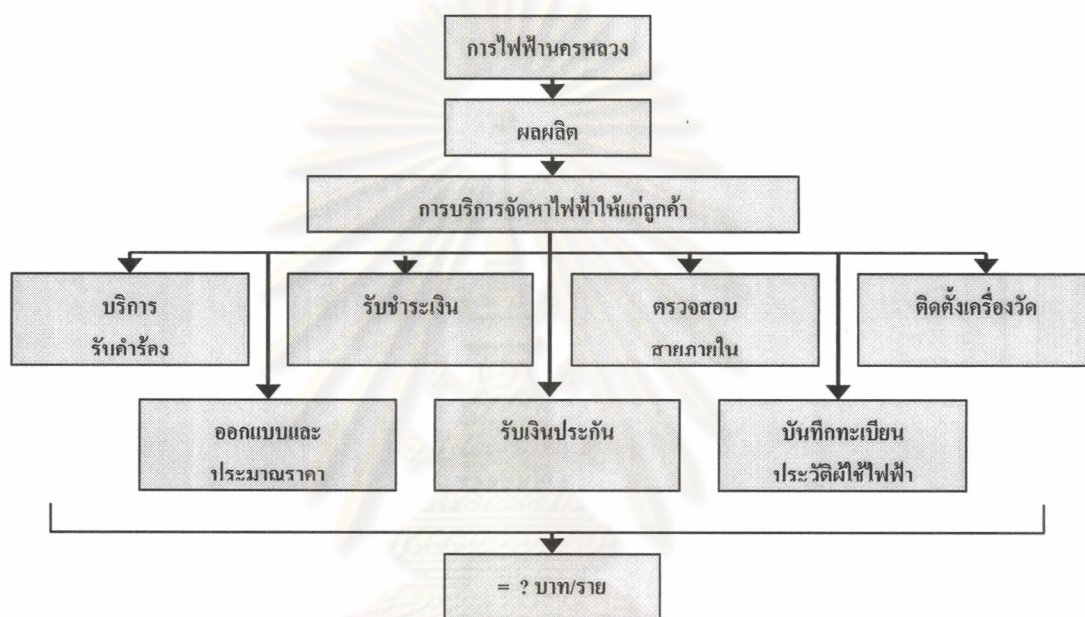
3.2.5 ลักษณะของการใช้ระบบต้นทุนฐานกิจกรรมในการไฟฟ้านครหลวง

การนำวิธีการคำนวณต้นทุนฐานกิจกรรมเข้ามาใช้ในการไฟฟ้านครหลวงนั้น ไม่ได้นำมาใช้กับกิจกรรมหลักหรือ ผลิตภัณฑ์/บริการหลักขององค์กร คือ การบริการจัดหาไฟฟ้าและจำหน่ายกระแสไฟฟ้าให้แก่ผู้ใช้ไฟฟ้า แต่นำมาใช้กับกิจกรรมที่สนับสนุนกิจกรรมหลักขององค์กร เช่น การรับ



ชำระเงิน การติดตั้งเครื่องวัด การบริการรับคำร้อง ซึ่งเป็นงานด้านการให้บริการลูกค้าโดยตรง ไม่ได้รวมไปถึงกิจกรรมการจัดหากระแสไฟฟ้า การติดตั้งอุปกรณ์ไฟฟ้าสาธารณะ และการซ่อมบำรุงระบบการจำหน่ายกระแสไฟฟ้า ดังนั้น การใช้ระบบการคำนวณต้นทุนฐานกิจกรรมจึงเป็นการนำมาใช้เพียงงานส่วนน้อยในกิจกรรมทั้งหมด ซึ่งแสดงไว้ดังภาพที่ 3.2.5.1

แผนภาพที่ 3.2.5.1 ภาพแสดง กิจกรรมหลักและกิจกรรมย่อยในส่วนงานบริการลูกค้าขององค์กร



ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย