

มติคณะกรรมการการไฟฟ้านครหลวงในคราวประชุมครั้งที่ ๗๕๙ (การประชุมเชิงปฏิบัติการ)

วันศุกร์ ที่ ๒๓ มิถุนายน พ.ศ. ๒๕๖๖

ณ ห้อง Marina 1 ชั้น ๒ โรงแรมโนโวเทลมารีน่า ศรีราชา แอนด์ เกาส์ซีซิง

อำเภอศรีราชา จังหวัดชลบุรี

- เรื่อง แผนยุทธศาสตร์การไฟฟ้านครหลวงปี ๒๕๖๖ - ๒๕๗๐ (ทบทวน ณ ปี ๒๕๖๖)

คณะกรรมการการไฟฟ้านครหลวงมีมติเห็นชอบแผนยุทธศาสตร์การไฟฟ้านครหลวง ปี ๒๕๖๖ - ๒๕๗๐ (ทบทวน ณ ปี ๒๕๖๖) โดยให้ปรับปรุงตามความเห็น และข้อเสนอแนะ ดังนี้

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environmental Scanning)

๑. ควรยกระดับการบริหารความเสี่ยงควบคู่กับการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ โดยวิเคราะห์หาความเสี่ยงของแต่ละยุทธศาสตร์และหาแนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงที่อาจทำให้ยุทธศาสตร์ไม่บรรลุเป้าหมาย รวมทั้งควรดำเนินการรวมกับการตรวจสอบภายในด้วย

๒. ควรนำความเชื่อมโยงแนวทางการดำเนินงานระหว่าง ๓ การไฟฟ้า มาใช้เป็นข้อมูลนำเข้าในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ เพื่อวางแผนการดำเนินการร่วมกันในอนาคต

๓. ควรพิจารณาประเด็นคู่แข่งที่เข้ามาดำเนินธุรกิจในเขตจำหน่ายของการไฟฟ้านครหลวงด้วย

๔. ให้นำผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมมาจัดทำสมมติฐานของเหตุการณ์ในอนาคตที่อาจเกิดขึ้นสำหรับเตรียมการพัฒนาแนวทางปฏิบัติที่เหมาะสมในการรองรับสถานการณ์ เช่น หากมีการเปิดเสรีกิจการไฟฟ้า หรือหากแก้ไขพระราชบัญญัติการไฟฟ้านครหลวงได้ เป็นต้น เพื่อให้การไฟฟ้านครหลวงจะมีแนวทางปฏิบัติรองรับความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นจากเหตุการณ์ต่าง ๆ ในอนาคตได้

๕. การวิเคราะห์ปัจจัยด้านสังคม ปัญหาค่าไฟฟ้าแพงส่งผลกระทบต่อภาพลักษณ์ของการไฟฟ้านครหลวง จึงควรมุ่งเน้นการเสริมสร้างความเข้าใจของประชาชนเพื่อสร้างภาพลักษณ์องค์กรที่ดี

๖. การวิเคราะห์ปัจจัยด้านกฎหมาย การไฟฟ้านครหลวงควรพิจารณาถึงจุดอ่อนที่ไม่เอื้อต่อการปฏิบัติงาน หรือข้อควรปรับปรุงของพระราชบัญญัติการไฟฟ้านครหลวง รวมถึงกฎ ระเบียบ ข้อบังคับของการไฟฟ้านครหลวง ให้มีความเหมาะสมกับสถานการณ์ปัจจุบัน สามารถบริหารองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ เช่น การบริหารงานบุคคล และการแก้ไขปัญหาในช่วงที่ไม่มีคณะกรรมการการไฟฟ้านครหลวง เป็นต้น โดยให้นำเสนอคณะกรรมการ-กฎหมาย ข้อบังคับ และการพิจารณาอุทธรณ์ เพื่อพิจารณาต่อไป

๗. การไฟฟ้านครหลวงควรสนับสนุนการติดตั้งระบบผลิตไฟฟ้าพลังงานแสงอาทิตย์บนหลังคา (Solar Rooftop) ให้กับลูกค้าเอกชน เนื่องจากมีค่าใช้จ่ายสูงควรจัดให้มีการผ่อนชำระค่าติดตั้ง Solar Rooftop เพื่อให้สามารถแข่งขันกับเอกชนได้

การวิเคราะห์ SWOT

Strength ให้พิจารณาทบทวนจุดแข็ง ดังนี้

๑. การไฟฟ้านครหลวงมีลูกค้าจำนวนกว่า ๔ ล้านราย

๒. การไฟฟ้านครหลวงมีฐานะการเงินที่เข้มแข็ง ทั้งด้านสินทรัพย์ หนี้สิน และอัตราส่วนทางการเงิน

๓. พระราชบัญญัติการไฟฟ้านครหลวงกำหนดให้การไฟฟ้านครหลวงมีขอบเขตการให้บริการอย่างชัดเจน ประกอบด้วย กรุงเทพมหานคร จังหวัดสมุทรปราการ และจังหวัดนนทบุรี

๔. การไฟฟ้านครหลวงเป็นเจ้าของโครงสร้างระบบจำหน่ายไฟฟ้าในเมืองหลวงซึ่งเป็นจุดแข็งที่จะช่วยเพิ่มอำนาจการต่อรองด้านการพิจารณาอนุญาตและการกำหนดอัตราค่าเชื่อมต่อระบบโครงข่ายไฟฟ้า (Wheeling Charge) เพื่อใช้ในการเจรจาต่อรองกับหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง ทั้งนี้ ควรร่วมมือกับการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคใช้ประโยชน์จากการเป็นเจ้าของโครงสร้างระบบจำหน่ายไฟฟ้า หากมีการเปิดเสรีกิจการไฟฟ้าที่จะช่วยเสริมความสามารถในการแข่งขัน และการพัฒนาโครงข่ายรองรับการเปลี่ยนผู้ให้บริการในอนาคต

๕. กฎหมายที่เปิดโอกาสให้จัดตั้งบริษัทลูกรองรับการขยายธุรกิจ

Weakness ควรปรับปรุงขอบเขตและทบทวนจุดอ่อน ดังนี้

๑. W1 ให้ปรับเป็น กฎหมาย ระเบียบปฏิบัติ ระบบงาน และกระบวนการ ยังไม่เป็นปัจจุบัน เนื่องจากกฎหมาย กฎระเบียบ เกี่ยวกับการบริหารบุคลากรได้ถูกบังคับใช้มาเป็นเวลานาน โดยยังไม่มีแก้ไข

๒. การไฟฟ้านครหลวงมีสายการบังคับบัญชามากเกินไป ทำให้งานล่าช้า ควรมีการปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กร

๓. การไฟฟ้านครหลวงมีวัฒนธรรมองค์กรที่เป็นระบบอาวุโสและกึ่งราชการ ควรปรับให้เป็นระบบกึ่งเอกชนมากขึ้น

๔. ให้แก้ไข W2 เป็นการใช้ประโยชน์จากฐานข้อมูลการไฟฟ้านครหลวง อาจดำเนินการเช่นเดียวกับบริษัทเอกชนที่ให้บริการด้านสื่อสาร โดยว่าจ้างบริษัทผู้เชี่ยวชาญจากภายนอกมาวิเคราะห์ข้อมูล เพื่อให้สามารถใช้ประโยชน์จากฐานข้อมูลได้มากขึ้นและช่วยต่อยอดธุรกิจให้เติบโต นอกจากนี้ ควรพิจารณาถึงเทคโนโลยีการนำข้อมูลไปใช้ประโยชน์ด้วย เช่น AI และการจัดทำ Customized Service สำหรับลูกค้าเฉพาะบุคคล เพื่อดึงดูดให้ลูกค้าอยู่กับองค์กร

๕. W3 การดำเนินการของการไฟฟ้านครหลวง ควรมีการร่วมมือกับพันธมิตรทั้งในประเทศ และต่างประเทศ ซึ่งจะทำให้เกิดการพัฒนาของนวัตกรรมในอนาคตได้ดีขึ้น

๖. W4 การบริหารจัดการและศักยภาพบุคลากรยังไม่รองรับการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการดำเนินงานในอนาคต ซึ่งพิจารณาว่าไม่ใช่จุดอ่อน แต่จุดอ่อนคือโครงสร้างองค์กรที่เหมือนระบบราชการ จึงควรปรับโครงสร้างองค์กรเพื่อไม่ให้องค์กรมีขนาดใหญ่เกินไป เช่น การลดพนักงานในระบบงานปกติและเพิ่มพนักงานในส่วนของธุรกิจใหม่ การรับพนักงานใหม่มาทำงานในโครงการ Sandbox หรือการจ้างพนักงานแบบ Outsource ในธุรกิจที่ไม่ทำกำไรและไม่ใช่อุปสงค์หลัก เป็นต้น

๗. การขาดอำนาจในการเจรจาต่อรองกับหน่วยงานอื่น ในเรื่องการใช้เสาสายของการไฟฟ้านครหลวง

๘. การดำเนินการนำสายไฟฟ้าลงใต้ดิน ควรมีการทบทวนพิจารณาประโยชน์และความเหมาะสมสำหรับการดำเนินการต่อเนื่องในอนาคต รวมถึงการจัดการสายสื่อสารที่ต้องหารือกับสำนักงานคณะกรรมการกิจการกระจายเสียง กิจการโทรทัศน์ และกิจการโทรคมนาคมแห่งชาติ เป็นต้น

Opportunity ให้พิจารณาทบทวนโอกาส ดังนี้

๑. ควรศึกษากลยุทธ์ Blue Ocean Strategy เพื่อหาโอกาสให้ครบถ้วน ให้ครอบคลุมทุกมิติ เช่น ธุรกิจยานยนต์ไฟฟ้า ยังมียานพาหนะอื่น ๆ ด้วย เช่น โดรน และเรือ เป็นต้น หรือการบริการด้านไฟฟ้าจากความเชี่ยวชาญของการไฟฟ้านครหลวง

๒. O4 โอกาสในการสร้างพันธมิตรทางธุรกิจและเครือข่ายความร่วมมือทั้งภาครัฐและเอกชน ควรมองหาเครือข่ายความร่วมมือจากต่างประเทศ และใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีที่ยังไม่มีใช้ในประเทศไทย เพื่อสร้างนวัตกรรมให้บริการลูกค้าได้มากขึ้น

Threat ให้พิจารณาทบทวนอุปสรรค ดังนี้

๑. การประกาศใช้นโยบาย 4D1E ของกระทรวงพลังงาน ซึ่งส่งผลต่อการเตรียมการปรับปรุงระบบจำหน่ายและการดำเนินงานของการไฟฟ้านครหลวง

๒. ปัญหาสายสื่อสารส่งผลต่อความคิดเห็นเชิงลบของสาธารณชน

วิสัยทัศน์ การกิจ ค่านิยม และ Strategy Map

๑. ให้ปรับคำนิยามของวิสัยทัศน์ให้เห็นถึงเป้าหมายและทิศทางที่ชัดเจน หรือปรับแนวทางการดำเนินงานเพื่อให้สามารถผลักดันความสำเร็จของวิสัยทัศน์ที่เป็นรูปธรรมที่ชัดเจน

๒. เมื่อจัดทำแผนยุทธศาสตร์แล้วเสร็จควรมีการสอบทานย้อนกลับ เพื่อพิจารณาถึงความสอดคล้องระหว่างแผนยุทธศาสตร์และวิสัยทัศน์

๓. แผนยุทธศาสตร์ที่ดีต้องสามารถนำไปปฏิบัติได้ จึงควรถ่ายทอดแผนฯ ลงสู่ระดับบุคคล ให้ผู้ปฏิบัติมีความเข้าใจที่ตรงกัน หากเป็นศัพท์เฉพาะ (Technical Term) ให้หาคำอธิบายเพิ่มเติม เพื่อให้พนักงานเข้าใจได้ชัดเจนยิ่งขึ้น รวมถึงการจัดทำคำบรรยายลักษณะงาน (Job Description) ที่สัมพันธ์กับการกำหนดค่าตอบแทน เพื่อให้พนักงานแต่ละคนทราบถึงหน้าที่ของตนเอง ผลกระทบของงานที่มีต่อแผนยุทธศาสตร์ และสิ่งที่ได้รับจากการทำงาน

SO1 Smart Distribution

๑. ในการดำเนินการด้านคุณภาพระบบไฟฟ้าสำหรับ ลูกค้า ธุรกิจ/อุตสาหกรรม การไฟฟ้านครหลวงควรเข้าไปให้คำแนะนำให้ผู้ประกอบการมีความเข้าใจและดำเนินการจัดซื้อและติดตั้งอุปกรณ์ป้องกันไฟตก/ไฟดับเอง ทั้งนี้ หากผู้ประกอบการรายใดไม่สามารถดำเนินการเองได้ การไฟฟ้านครหลวงอาจเข้าไปช่วยดำเนินการ หรือให้บริษัทลูกดำเนินการแทน

๒. การดำเนินการในเรื่อง Smart Grid ของการไฟฟ้านครหลวงควรจัดทำแผนให้รอบคอบ โดยคำนึงถึงแผนสำรองและจุดที่จะเป็นปัญหาในกรณีที่อาจต้องหยุดดำเนินการหรือไม่สามารถดำเนินโครงการต่อได้ด้วย

๓. เนื่องจากการลงทุนในระบบจำหน่ายมีการลงทุนที่สูง การไฟฟ้านครหลวงควรพิจารณาการใช้เงินลงทุนในแต่ละระยะให้เหมาะสม

SO2 Smart Service

- ด้าน Convergence Service ควรนำโครงการเชื่อมงานบริการกับหน่วยงานภายนอก เข้าสู่การพิจารณาของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ ซึ่งเป็นหน่วยงานที่ดูแลเกี่ยวกับการจัดอันดับความยาก - ย่ายในการประกอบธุรกิจ (Ease of Doing Business) แทนการเจรจากับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเอง เพื่อเร่งรัดงานให้แล้วเสร็จเร็วขึ้น นอกจากนี้ ควรจัดให้มีการพบปะระหว่างคณะกรรมการไฟฟ้านครหลวงกับคณะกรรมการของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อจะได้มีโอกาสหารือในเรื่องดังกล่าวด้วย

SO3 Smart Business

- การตั้งเป้าหมายว่า เป็นองค์กรส่งเสริมและสนับสนุนการใช้รถ EV เหมาะสมกว่าการใช้คำว่า เป็นองค์กรที่ผลักดันการใช้รถ EV เนื่องจากรัฐบาลไม่มีคำสั่งมอบหมายภารกิจมาให้การไฟฟ้านครหลวงโดยตรง นอกจากนี้ ควรให้ความสำคัญกับการผลักดันการดำเนินการของธุรกิจเกี่ยวเนื่อง เพื่อมุ่งเน้นการสร้าง ความเติบโตขององค์กร

SO4 Enablers

๑. การไฟฟ้านครหลวงควรมีการทบทวนโครงสร้างองค์กร และอัตรากำลังให้มีความเหมาะสม เพื่อให้สามารถรองรับกับสถานการณ์ที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต โดยอาจพิจารณาจากรูปแบบโครงสร้างองค์กรของบริษัทเอกชนชั้นนำของประเทศ

๒. ในด้าน Social & Environment ปัจจุบันมีหน่วยงานภาครัฐและเอกชน เช่น สภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย ได้รวมตัวกันเพื่อดูแลและกำหนดราคาคาร์บอน (Carbon Pricing) หากการไฟฟ้านครหลวงเข้าร่วมด้วย จะทำให้ได้รับความรู้และประสบการณ์ที่จะเป็นประโยชน์กับองค์กร

ประเด็นอื่น ๆ

- บริษัท เอ็มอีเอ สมาร์ทเอนเนอร์ยีโซลูชันส์ จำกัด การไฟฟ้านครหลวงควรนำเสนอภาพรวมกลยุทธ์ของธุรกิจและแผนการดำเนินงานให้คณะกรรมการรับทราบ