

# BEM

## บริษัท ทางด่วนและรถไฟฟ้ากรุงเทพ จำกัด (มหาชน)

### กลยุทธ์ธุรกิจ



วิสัยทัศน์ “เป็นผู้นำด้านการให้บริการระบบคมนาคมขนส่งที่ครบวงจรของประเทศและในภูมิภาคอาเซียน”

#### พันธกิจ

1. ให้บริการระบบทางพิเศษและระบบขนส่งมวลชนด้วยรถไฟฟ้าที่มีความปลอดภัย สะดวกรวดเร็ว เชื่อถือได้ ตรงเวลา และมีประสิทธิภาพ เพื่อยกระดับคุณภาพชีวิตของประชาชน
2. พัฒนาคุณภาพและประสิทธิภาพของโครงข่ายระบบคมนาคมขนส่งที่ทันสมัยและครบวงจร เพื่อช่วยบรรเทาปัญหาจราจร ช่วยรักษาสิ่งแวดล้อม และพัฒนาสังคมและประเทศชาติ
3. สร้างมูลค่าเพิ่มและประโยชน์สูงสุดให้แก่ผู้ถือหุ้นบนพื้นฐานของความเป็นธรรมต่อผู้มีส่วนได้เสียทุกฝ่าย
4. ดำเนินธุรกิจตามหลักการด้านความยั่งยืน โดยคำนึงถึงการกำกับดูแลกิจการที่ดี ตลอดจนความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม

#### เป้าหมายและกลยุทธ์ธุรกิจ

1. ลงทุนในโครงการด้านระบบคมนาคมขนส่ง โครงการทางพิเศษ ทางเชื่อม โครงการระบบขนส่งมวลชน ระบบราง และโครงการที่เกี่ยวข้องตามที่รัฐบาลมีนโยบายให้ออกชนเข้าร่วมลงทุน ดำเนินโครงการพื้นฐาน รวมถึงธุรกิจที่เกี่ยวข้อง เช่น การพัฒนาเชิงพาณิชย์ต่างๆ โดยพิจารณาโครงการที่เป็นประโยชน์ต่อสังคมและประเทศ และมีผลตอบแทนทางธุรกิจที่เหมาะสม
2. สร้างความแข็งแกร่งของธุรกิจด้วยการสร้างรายได้ให้เติบโตอย่างต่อเนื่อง และบริหารต้นทุนและค่าใช้จ่ายอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อธำรงฐานะการเงินที่มั่นคง
3. สร้างความผูกพันกับผู้มีส่วนได้เสียโดยผ่านกระบวนการความรับผิดชอบต่อสังคม และสื่อสารให้บุคคลภายในและภายนอกองค์กรรับทราบ
4. สร้างบุคลากรที่มีความพร้อมในการให้บริการระบบทางพิเศษ และระบบขนส่งมวลชนด้วยรถไฟฟ้าที่มีคุณภาพ
5. สร้างการยอมรับของสังคมให้เกิดการรับรู้ภาพลักษณ์ที่ดีขององค์กร

#### วัฒนธรรมองค์กร



#### S (Safety Awareness)

จิตสำนึกความปลอดภัย ตระหนักถึงกฎ ระเบียบ และมาตรการความปลอดภัยที่กำหนด เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปด้วยความปลอดภัย



#### A (Accountability)

ความรับผิดชอบต่อในงาน มีจิตสำนึกในขอบเขตหน้าที่ความรับผิดชอบของตนเองและผู้เกี่ยวข้อง สามารถแก้ไขปัญหาในงานให้สำเร็จลุล่วง และปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างครบถ้วน



#### C (Customer Oriented)

จิตสำนึกการบริการ แสดงออกถึงความเต็มใจในการให้บริการ ช่วยเหลือลูกค้าด้วยความสมัครใจ สามารถสื่อสารเพื่อสร้างความเข้าใจให้กับลูกค้าได้



#### T (Teamwork)

การทำงานเป็นทีม แสดงออกถึงความร่วมมือในการมีส่วนร่วมในงาน อยู่เสมอ รับฟังความคิดเห็นของทุกคนด้วยความเข้าใจ และคำนึงถึงความสำเร็จของงานเป็นสำคัญ



#### L (Learning)

การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง มุ่งมั่นในการเรียนรู้อยู่เสมอ แสวงหาความรู้ใหม่ ๆ พร้อมทั้งแบ่งปันความรู้ให้กับผู้อื่น เพื่อนำความรู้ไปปรับปรุงหรือพัฒนาในงานของตนเองอยู่เสมอ

# BEM

## บริษัท ทางด่วนและรถไฟฟ้ากรุงเทพ จำกัด (มหาชน)

### ความเสี่ยงด้าน ESG



#### ความเสี่ยงด้านสัญญาสัมปทานกับหน่วยงานภาครัฐ

การดำเนินธุรกิจภายใต้สัญญาสัมปทานที่ทำกับดูแลโดยหน่วยงานภาครัฐ ความไม่แน่นอนของเสถียรภาพทางการเมือง และการเปลี่ยนแปลงการบริหารงานของฝ่ายการเมืองที่เข้ามาเป็นรัฐบาล ทำให้มีการเปลี่ยนแปลงนโยบาย กฎหมาย กฎเกณฑ์ต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง ซึ่งอาจกระทบต่อเงื่อนไขตามสัญญาที่ทำไว้ หรือประสงคให้บริษัทปฏิบัติตามเงื่อนไขสัญญา บริษัทจึงสร้างระบบบริหารงานร่วมกับหน่วยงานภาครัฐทั้งระดับบริหารและปฏิบัติการที่มีการให้ข้อมูลที่เกี่ยวข้องระหว่างกัน เพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ตรงกัน รวมทั้งติดตามสถานการณ์การเมืองและการเปลี่ยนแปลงด้านนโยบายอย่างใกล้ชิด ทบทวนแผนกลยุทธ์และแผนงานให้เหมาะสมกับสถานการณ์และได้ประโยชน์ร่วมกันในระยะยาว

#### ความเสี่ยงด้านการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ

การเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศที่รุนแรงขึ้นเรื่อย ๆ และก่อให้เกิดภัยธรรมชาติโดยเฉพาะอุทกภัยบริเวณพื้นที่ให้บริการของบริษัท ซึ่งสามารถส่งผลกระทบต่อการทำงาน เช่น ทางขึ้นลงของเส้นทางให้บริการทางพิเศษและทางเข้าออกสถานีรถไฟฟ้า รายได้ที่ลดลงจากจำนวนผู้ใช้บริการที่ลดลง ต้นทุนการจัดการและแก้ไขปัญหาที่สูงขึ้น บริษัทจึงรับมืออุทกภัยโดยพัฒนาระบบการให้บริการระบบและอุปกรณ์ให้มีประสิทธิภาพ สะดวกและปลอดภัยในทุกสถานการณ์ เช่น ติดตั้งแผงป้องกันน้ำท่วม (Flood Board or Stop Log) และประตูป้องกันน้ำท่วม (Flood Door) เป็นต้น

#### ความเสี่ยงด้านรายได้ที่ไม่เป็นไปตามประมาณการ

รายได้บริษัทที่ต่างจากผลการศึกษาหรือประมาณการอาจส่งผลกระทบต่อสภาพคล่องและความสามารถในการชำระหนี้คืนสถาบันการเงินผู้ให้กู้หรือเจ้าหนี้ตามกำหนดเวลาที่ตกลงไว้ บริษัทจึงจัดตั้งหน่วยงานติดตามผลกระทบที่อาจมีและปัจจัยความเสี่ยงต่าง ๆ อย่างใกล้ชิดปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ให้เหมาะสม พัฒนาและขยายธุรกิจเพื่อเพิ่มรายได้ รวมถึงบริหารต้นทุนและค่าใช้จ่ายอย่างมีวินัยและเคร่งครัด

#### ความเสี่ยงด้านความมั่นคงปลอดภัยของระบบสารสนเทศ

ความปลอดภัยของระบบสารสนเทศเป็นประเด็นที่ต้องให้ความสำคัญยิ่งยวด บริษัทจึงกำหนดนโยบาย และจัดทำคู่มือที่ระบุขั้นตอนและวิธีดำเนินการด้านความมั่นคงปลอดภัยของระบบสารสนเทศอย่างสอดคล้องกับ พ.ร.บ. คอมพิวเตอร์ และเป็นไปตามมาตรฐาน ISO/IEC 27001 : 2013 มีระบบป้องกันการเข้าถึงข้อมูลสารสนเทศจากการบุกรุกหรือโจมตีเครื่องแม่ข่ายทั้งจากภายในและภายนอก มีหน่วยงานรับผิดชอบดูแลความปลอดภัยโดยตรง ตรวจสอบติดตามการทำงาน ตลอดจนจนข่าวสารภัยคุกคามทางไซเบอร์เพื่อเฝ้าระวังและเตรียมพร้อมรับมืออยู่เสมอ รวมถึงมีแผนรองรับและจัดการจัดการเพื่อกู้คืนระบบเก็บค่าผ่านทาง ระบบเก็บค่าโดยสารอัตโนมัติ

# BEM

## บริษัท ทางด่วนและรถไฟฟ้ากรุงเทพ จำกัด (มหาชน)

### การดำเนินงานด้านสิ่งแวดล้อม



#### E : Eco-Friendly Commute

##### การจัดการพลังงานและการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ

ตั้งเป้าหมายและกำหนดกลยุทธ์เพื่อจัดการพลังงานและการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศอย่างครอบคลุมตลอดห่วงโซ่อุปทาน เพื่อนำไปสู่การลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจกที่มีประสิทธิภาพ จัดตั้งคณะทำงานเพื่อกำกับดูแลการจัดการคุณภาพและสิ่งแวดล้อมภายใน การลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจก การใช้เชื้อเพลิง การใช้ไฟฟ้า การใช้น้ำ การใช้กระดาษ เป็นต้น เนื่องจากธุรกิจจำเป็นต้องใช้ไฟฟ้าเป็นหลัก บริษัทจึงให้ความสำคัญกับการลดการใช้ไฟฟ้าเป็นอันดับต้น ๆ ด้วยการปรับปรุงประสิทธิภาพการใช้พลังงานของอุปกรณ์ทั้งของทางพิเศษและระบบราง เช่น เปลี่ยนหลอดไฟเป็น LED ผลิตพลังงานหมุนเวียนใช้เองภายใน โดยในปี 2566 มีการจัดการพลังงานรวม 3 โครงการด้วยเงินลงทุนประมาณ 15.9 ล้านบาท ช่วยลดต้นทุนพลังงาน 18.5 ล้านบาทต่อปีเมื่อเทียบกับปีก่อนหน้า เทียบกับการใช้พลังงานได้ 3.98 กิโลวัตต์-ชั่วโมง และลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจก 1,987 ตันคาร์บอนไดออกไซด์เทียบเท่า เป็นการสนับสนุนเป้าหมายระยะยาวในการมุ่งสู่องค์กรที่เป็นกลางทางคาร์บอน (Carbon Neutrality) ภายในปี 2593

##### การจัดการสิ่งแวดล้อม

ดำเนินโครงการสำนักงานสีเขียว โดยพัฒนาระบบการจัดการสิ่งแวดล้อมที่ช่วยป้องกันและควบคุมมลพิษจากกิจกรรมของธุรกิจ เพื่อลดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมให้เหลือน้อยที่สุด ตลอดจนส่งเสริมการใช้ทรัพยากรและพลังงานอย่างมีประสิทธิภาพและคุ้มค่า ลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจกจากกิจกรรมต่าง ๆ ภายในสำนักงาน เช่น

- การจัดการน้ำตั้งแต่ต้นทางในการหาแหล่งน้ำที่สะอาด ปลอดภัย และเพียงพอสำหรับการดำเนินงาน ใช้น้ำอย่างประหยัด นำน้ำที่ใช้แล้วมาผ่านการบำบัดตามมาตรฐาน ISO 14001 เพื่อหมุนเวียนกลับมาใช้หรือปล่อยสู่แหล่งน้ำสาธารณะได้โดยไม่กระทบต่อสิ่งแวดล้อม เช่น โครงการระบบรีไซเคิลน้ำสำหรับโรงล้างรถไฟฟ้า โครงการใช้น้ำเสียที่ผ่านการบำบัดมารดต้นไม้รอบอาคารสำนักงาน
- การจัดการของเสียด้วยวิธีลดการเกิดของเสียตั้งแต่ต้นทาง โดยยึดหลักการ 7R คือ Reduce (ลดการใช้) Return (ส่งคืน) Replace (แทนที่) Reuse (นำกลับมาใช้ซ้ำ) Repair (ซ่อมแซม) Recycle (นำกลับมาใช้ใหม่) และ Refill (นำภาชนะไปเติม) นอกจากนี้ ยังสร้างจิตสำนึกการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อมและการมีส่วนร่วมของบุคลากร เพื่อยกระดับความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับกระบวนการจัดการของเสีย ปัจจุบันของเสียจากธุรกิจทางพิเศษ ธุรกิจระบบราง และธุรกิจพัฒนาเชิงพาณิชย์ มีกระบวนการจัดการที่มีประสิทธิภาพและสอดคล้องกับมาตรฐานสากล

# BEM

## บริษัท ทางด่วนและรถไฟฟ้ากรุงเทพ จำกัด (มหาชน)

### การดำเนินงานด้านสังคม



#### M : Metropolitan Social Harmony

##### สุขภาพและความปลอดภัย

คำนึงถึงสุขภาพ ความปลอดภัย และความเป็นอยู่ที่ดีของ ผู้มีส่วนได้เสียทั้งหมด สร้างความไว้วางใจและความพึงพอใจ ให้ลูกค้าด้วยมาตรฐานด้านความปลอดภัยที่มีประสิทธิภาพ ดูแลทดสอบสภาพโครงสร้างพื้นฐานสม่ำเสมอ มีระบบการจัดการด้านอาชีวอนามัยและความปลอดภัยที่ได้รับการรับรอง มาตรฐาน ISO 45001 เปิดโอกาสให้พนักงานสามารถแสดง ข้อคิดเห็นในการดำเนินงาน ส่งเสริมวัฒนธรรมด้านอาชีวอนามัย และความปลอดภัยแก่ทุกหน่วยงานและผู้รับเหมา ผ่านการสื่อสาร และจัดอบรม ทั้งวิธีการใช้อุปกรณ์และกฎระเบียบต่าง ๆ เพื่อให้เกิดความเข้าใจและปฏิบัติได้ถูกต้อง กรณีเกิดเหตุฉุกเฉิน

บริษัทกำหนดเป้าหมายอัตราการบาดเจ็บจากการทำงานของ พนักงาน 0.13 รายต่อปี ผู้รับเหมา 0 รายต่อปี และอัตราการ บาดเจ็บที่มีผลกระทบร้ายแรงต่อผู้โดยสารน้อยกว่า 0.01 ราย ต่อปี โดยมีอัตราการบาดเจ็บจากการทำงานของพนักงานและผู้รับเหมาต่ำกว่าเป้าหมายที่กำหนด

##### การพัฒนาศักยภาพบุคลากร

จัดทำแผนการอบรมและพัฒนาพนักงานทุกระดับตาม Academy Framework และนโยบายการพัฒนาบุคลากร 4 ด้านคือ เก่งงาน เก่งคน เก่งโลก ตอบโจทย์องค์กร สร้าง วัฒนธรรมองค์กร S A C T L เพื่อสนับสนุนการเรียนรู้และ ความตระหนักเรื่องความปลอดภัย การรับผิดชอบต่องานบริการ ที่ดี การทำงานเป็นทีมอย่างมีประสิทธิภาพ การเรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้ ยังส่งเสริมการดูแล คุณภาพชีวิตพนักงาน สร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่ดี มีสวัสดิการเหมาะสมบนพื้นฐานสิทธิมนุษยชนและสิทธิแรงงาน เพื่อรักษาบุคลากรที่มีความสามารถและศักยภาพที่ดี รวมถึง สร้างความสุขในการทำงานและความผูกพันของพนักงาน สร้างความผูกพันและความสุขของพนักงานประจำปี โดย ในปี 2566 ผลการสำรวจพบว่าพนักงานมีความผูกพันและ ความสุขที่ระดับ 76.90% สูงกว่าเป้าหมายที่ตั้งไว้ 75%

##### ความรับผิดชอบต่อสังคมและชุมชน

กำหนดกลยุทธ์ความรับผิดชอบต่อสังคมและชุมชนที่เน้นพัฒนา คุณภาพชีวิตและความเป็นอยู่ที่ดี ให้ความสำคัญกับเรื่องความ ปลอดภัยควบคู่กับการดูแลสภาพภูมิอากาศ ภายใต้กลยุทธ์ การส่งเสริมความสุข 3 ด้าน ได้แก่ ความสุขของการเดินทาง (Happy Journey) ความสุขของชุมชนและสังคม (Happy Living) และความสุขของโลกที่ยั่งยืน (Happy Planet) สอดคล้องกับพันธกิจองค์กรที่ต้องการยกระดับคุณภาพชีวิต ของประชาชน พัฒนาคุณภาพและประสิทธิภาพของการ ให้บริการที่ทันสมัย สะดวก รวดเร็ว เชื่อถือได้ ตรงเวลา อีกทั้ง คำนึงถึงการกำกับดูแลกิจการที่ดี รวมถึงความรับผิดชอบต่อ สังคมและสิ่งแวดล้อม ภายใต้หลักการด้านความยั่งยืน นอกจากนี้ ยังรับฟังความคิดเห็นและข้อร้องเรียนจากลูกค้า สังคมและชุมชน เพื่อนำมาปรับปรุงการบริการ โดยในปี 2566 ผลสำรวจชุมชนมีความพึงพอใจกิจกรรมส่งเสริมความสัมพันธ์ 96% สูงกว่าเป้าหมายที่ตั้งไว้ 80%

# BEM

## บริษัท ทางด่วนและรถไฟฟ้ากรุงเทพ จำกัด (มหาชน)

### การดำเนินงานด้านเศรษฐกิจ/บรรษัทภิบาล



#### B : Business Excellence and Ethics

##### การกำกับดูแลกิจการที่ดี

ดำเนินงานตามนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดี มีระบบบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ โปร่งใส ตรวจสอบได้ เคารพในสิทธิและความเท่าเทียมกัน สร้างความเชื่อมั่นต่อผู้ถือหุ้น นักลงทุน และผู้มีส่วนได้เสียที่เกี่ยวข้องทุกฝ่าย ทบทวนนโยบายการกำกับดูแลกิจการเป็นประจำทุกปี และคณะกรรมการ ผู้บริหารและพนักงานทุกระดับต้องยึดถือและปฏิบัติหน้าที่ให้สอดคล้องกับจรรยาบรรณบริษัทอย่างเคร่งครัด โดยบริษัทได้รับการประเมินการกำกับดูแลกิจการบริษัทจดทะเบียนไทยระดับดีเลิศอย่างต่อเนื่องจากสมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย

##### การบริหารจัดการห่วงโซ่อุปทาน

กำหนดนโยบาย กลยุทธ์การบริหารจัดการห่วงโซ่อุปทาน ตลอดจนจรรยาบรรณธุรกิจ สำหรับคู่ค้าที่ครอบคลุมประเด็นด้านสิ่งแวดล้อม สังคม สิทธิมนุษยชน แรงงาน และจริยธรรมทางธุรกิจ โดยคู่ค้าทุกรายต้องรับทราบและปฏิบัติตามจรรยาบรรณธุรกิจดังกล่าว นอกจากนี้ ยังมีแนวปฏิบัติการจัดซื้อจัดจ้างและกระบวนการบริหารจัดการคู่ค้าที่ประกอบด้วยขั้นตอนการคัดกรองและขึ้นทะเบียนคู่ค้า การจำแนกคู่ค้า การประเมินการดำเนินงานของคู่ค้า และการพัฒนาศักยภาพของคู่ค้า

##### การจัดการนวัตกรรม

ส่งเสริมการนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีมาสร้างประสิทธิภาพการดำเนินงาน เพื่อพัฒนาบริการที่ตอบสนองความคาดหวังของผู้มีส่วนได้เสีย และช่วยลดต้นทุน โดยบริษัทได้รับรางวัล Thailand Kaizen Award จากการพัฒนาเทคโนโลยีด้านนวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง 3 ปีซ้อน ปัจจุบันอยู่ระหว่างการพัฒนาเทคโนโลยีตรวจสอบการทำงานอุปกรณ์รถไฟฟ้า เพื่อช่วยลดการใช้ไฟฟ้าและเก็บข้อมูลการใช้ไฟฟ้า เพื่อวางแผนการบำรุงรักษาเครื่องจักรและอุปกรณ์ ซึ่งจะช่วยลดต้นทุนการดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด

##### การบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้า

กำหนดให้ประเด็นการบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้าเป็นหนึ่งในกลยุทธ์การขับเคลื่อนการดำเนินงาน โดยพัฒนาความสัมพันธ์ และสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า เพื่อช่วยให้รับรู้ความคาดหวัง ความต้องการ และข้อกังวลของลูกค้า และนำมาแก้ไขปรับปรุงบริการให้ดีขึ้น โดยมีการสำรวจความพึงพอใจของผู้ใช้บริการเป็นประจำทุกปี ด้วยเป้าหมายคะแนนความพึงพอใจของลูกค้าไม่น้อยกว่า 90% โดยในปี 2566 ผลการสำรวจความพึงพอใจของลูกค้าสูงกว่าเป้าหมายที่กำหนดมาอย่างต่อเนื่อง