

ฉบับทบทวน
ปี 2567

แผนวิสาหกิจการรถไฟฟ้า 2566 - 2570 (แผนฟื้นฟูการรถไฟฟ้า)



แผนปฏิบัติการฯ ประจำปี 2568

การรถไฟฟ้าแห่งประเทศไทย

สารบรรณ

บทนำ.....	1
1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environmental Scanning).....	2
1.1 กระบวนการรวบรวมและวิเคราะห์ปัจจัยนำเข้าในการวางแผนยุทธศาสตร์.....	2
1.1.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก (External Analysis).....	2
ปัจจัยด้านนโยบายและแผนการพัฒนาประเทศ.....	2
ปัจจัยด้านเศรษฐกิจ.....	38
ปัจจัยด้านสังคม.....	41
ปัจจัยด้านเทคโนโลยี.....	44
ปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อม.....	45
ปัจจัยด้านกฎระเบียบข้อบังคับ.....	46
1.1.2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน (Internal Analysis).....	47
ด้านบุคลากร.....	47
ด้านทรัพยากร.....	49
ด้านนวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์.....	52
ด้านการตลาด.....	55
ด้านการดำเนินงาน.....	59
ด้านการเงิน.....	62
1.1.3 ปัจจัยความยั่งยืน.....	88
1.1.4 การบริหารความเสี่ยง.....	88
1.1.5 ผลการดำเนินการปี 2567.....	89
1.1.6 ปัจจัยขับเคลื่อนมูลค่าและแผนกลยุทธ์เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพ.....	91
1.1.7 ความสามารถในการนำแผนไปปฏิบัติให้สำเร็จ.....	92
1.2 การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค (SWOT Analysis).....	103
1.2.1 ปัจจัยด้านจุดแข็ง.....	103
1.2.2 ปัจจัยด้านจุดอ่อน.....	103
1.2.3 ปัจจัยด้านโอกาส.....	103
1.2.4 ปัจจัยด้านอุปสรรค.....	103

1.3 วิเคราะห์ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Challenge: SC) และความได้เปรียบเชิง ยุทธศาสตร์ (Strategic Advantage: SA) และความสามารถพิเศษองค์กร (Core Competency: CC).....	105
1.3.1 การวิเคราะห์ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Challenge: SC).....	105
1.3.2 การวิเคราะห์ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Advantage: SA).....	105
1.3.3 การวิเคราะห์ความสามารถพิเศษขององค์กร (Core Competency: CC).....	105
2. การวิเคราะห์ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning).....	106
วิสัยทัศน์.....	106
พันธกิจ.....	107
2.1 การกำหนดตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning).....	107
2.2 การวิเคราะห์ Business Model ภายใต้การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมการแข่งขัน รวมถึงการกำหนด Intelligent Risk.....	110
2.2.1 การวิเคราะห์รูปแบบการดำเนินธุรกิจ (Business Model).....	110
2.2.2 การกำหนด Intelligent Risk ที่สอดคล้องตามตำแหน่งทางยุทธศาสตร์.....	133
3. วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objective).....	138
3.1 การกำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ / เป้าประสงค์.....	138
3.2 การตรวจสอบความสมดุลและสอดคล้องระหว่างวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์กับองค์ประกอบที่สำคัญ.....	140
3.3 ระบบงาน (Work Systems) เพื่อสนับสนุนให้องค์กรบรรลุ Strategic Objectives.....	145
4. การกำหนดยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ (Strategic Formulation).....	146
4.1 การกำหนดยุทธศาสตร์ระดับองค์กร.....	146
4.1.1 สรุยุทธศาสตร์ (Strategic) และกลยุทธ์สำหรับปี พ.ศ. 2566 – 2570.....	148
4.1.2 การบูรณาการ วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ กับยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์.....	148
ความสัมพันธ์ระหว่างยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ กับ ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ และวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ขององค์กร.....	154
4.2 ความเชื่อมโยงระหว่างยุทธศาสตร์ที่สนับสนุนซึ่งกันและกัน (Strategy Map).....	162
5. การจัดทำแผนปฏิบัติการ (Action Plan Development).....	164
5.1 กระบวนการวางแผนปฏิบัติการ.....	164

ยุทธศาสตร์ที่ 1 พัฒนาขีดความสามารถด้านการแข่งขัน (Enhance Competitive Advantage).....	174
ยุทธศาสตร์ที่ 2 พลิกฟื้นธุรกิจหลัก (Core Business Turnaround).....	215
ยุทธศาสตร์ที่ 3 ต่อยอดโครงสร้างพื้นฐาน เพื่อให้บริการแพลตฟอร์มระบบราง (Become Platform Provider).....	249
ยุทธศาสตร์ที่ 4 พัฒนาและสร้างรายได้เสริมที่ไม่เกี่ยวกับการขนส่งระบบราง (Non-core business enhancement).....	253
ยุทธศาสตร์ที่ 5 ปฏิรูปองค์กรให้สอดคล้องกับการฟื้นฟู (Organizational Reform).....	261
ยุทธศาสตร์ที่ 6 พัฒนาระบบรางด้วย BCG Model (BCG Model Incorporation).....	279

สารบรรณตาราง

ตาราง 1 : เป้าหมายแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติฯ ประเด็นที่ 5 การท่องเที่ยว.....	5
ตาราง 2 : เป้าหมายแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติฯ ประเด็นที่ 7 โครงสร้างพื้นฐาน ระบบโลจิสติกส์ และดิจิทัล.....	6
ตาราง 3 : เป้าหมายแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติฯ ประเด็นที่ 20 การบริการประชาชนและ ประสิทธิภาพภาครัฐ.....	8
ตาราง 4 : เป้าหมายแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติฯ ประเด็นที่ 20 การบริการประชาชนและ ประสิทธิภาพภาครัฐ (แผนย่อยการพัฒนาระบบบริหารงานภาครัฐ).....	9
ตาราง 5 : เป้าหมายแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติฯ ประเด็นที่ 20 การบริการประชาชนและ ประสิทธิภาพภาครัฐ.....	11
ตาราง 6 : กรอบการจัดทำแผนรัฐวิสาหกิจ สาขาขนส่ง ภายใต้การกำกับดูแลของกระทรวงคมนาคม.....	13
ตาราง 7 : งบแสดงฐานะการเงินของการรถไฟฯ ในช่วงปี พ.ศ. 2560 – 2566.....	62
ตาราง 8 : งบกำไรขาดทุนของการรถไฟฯ ในช่วงปี พ.ศ. 2560 – 2566.....	63
ตาราง 9 : ตารางแสดงสินทรัพย์ของการรถไฟฯ ในช่วงปี พ.ศ. 2560 – 2566.....	66
ตาราง 10 : ตารางแสดงภาระหนี้สินของการรถไฟฯ ในช่วงปี พ.ศ. 2560 – 2566.....	67
ตาราง 11 : ตารางแสดงหนี้สินของการรถไฟฯ ในช่วงปี พ.ศ. 2560 – 2566.....	69
ตาราง 12 : ตารางแสดงหนี้สินและส่วนของเจ้าของของการรถไฟฯ และสัดส่วนหนี้สินต่อทุน.....	70
ตาราง 13 : ตารางแสดงประสิทธิภาพในการชำระต้นทุนทางการเงิน (Interest Coverage Ratio).....	70
ตาราง 14 : ตารางแสดงส่วนของเจ้าของของการรถไฟฯ ในช่วงปี พ.ศ. 2560 – 2566.....	71
ตาราง 15 : ตารางแสดงงบกำไรขาดทุนของการรถไฟฯ ในช่วงปี พ.ศ. 2560 – 2566.....	72
ตาราง 16 : ตารางแสดงรายได้จากการโดยสารของการรถไฟฯ ในช่วงปี พ.ศ. 2560 – 2566.....	74
ตาราง 17 : ตารางแสดงรายได้จากการขนส่งสินค้าของการรถไฟฯ ในช่วงปี พ.ศ. 2560 – 2566.....	75
ตาราง 18 : ตารางแสดงปริมาณการขนส่งสินค้าของการรถไฟฯ ในช่วงปี พ.ศ. 2560 – 2564.....	75
ตาราง 19 : ตารางแสดงรายได้จากการบริหารสินทรัพย์ ในช่วงปี พ.ศ. 2560 – 2566.....	76
ตาราง 20 : ตารางแสดงรายได้ค่าธรรมเนียม ICD ในช่วงปี พ.ศ. 2560 – 2566.....	77
ตาราง 21 : ตารางดัชนีรถจักรและอายุรถจักร.....	79
ตาราง 22 : ตารางแสดงภาพรวมกระแสเงินสด.....	82
ตาราง 23 : ตารางแสดงอัตราส่วนสภาพคล่อง (Current Ratio).....	82

ตาราง 24 : ตารางแสดงอัตราส่วนหนี้สินต่อทุนของการรถไฟฟ้า ในช่วงปี พ.ศ. 2560 – 2566.....	83
ตาราง 25 : ตารางแสดงอัตราส่วน EBITDA ต่อดอกเบี้ยเงินกู้ และ อัตราส่วน EBITDA ต่อยอดขาย.....	83
ตาราง 26 : อัตราส่วนด้านประสิทธิภาพในการดำเนินงาน.....	84
ตาราง 27 : ตารางแสดงประสิทธิภาพในการบริหารจัดการลูกหนี้การค้าและเจ้าหนี้การค้า.....	85
ตาราง 28 : ตารางการบริหารความเสี่ยงระดับองค์กรของการรถไฟฟ้า.....	88
ตาราง 29 : ตารางผลการดำเนินงานของการรถไฟฟ้า ปี 2566.....	89
ตาราง 30 : แผนกลยุทธ์เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพ.....	91
ตาราง 31 : ผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการของการรถไฟฟ้า ปี 2567.....	93
ตาราง 32 : การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค ของการรถไฟฟ้า.....	103
ตาราง 33 : ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning) ในระยะ 10 ปี.....	110
ตาราง 34 : การวิเคราะห์ช่องว่าง (Gap Analysis) Business Model Canvas ธุรกิจเดินรถโดยสารเชิง สังคม (PSO).....	112
ตาราง 35 : การวิเคราะห์ช่องว่าง (Gap Analysis) Business Model Canvas ธุรกิจเดินรถโดยสารเชิง พาณิชย์ (Commercial).....	116
ตาราง 36 : การวิเคราะห์ช่องว่าง (Gap Analysis) Business Model Canvas ธุรกิจขนส่งหีบห่อพัสดุ (Parcel).....	121
ตาราง 37 : การวิเคราะห์ช่องว่าง (Gap Analysis) Business Model Canvas ธุรกิจเดินรถสินค้า...126	
ตาราง 38 : การวิเคราะห์ช่องว่าง (Gap Analysis) Business Model Canvas ธุรกิจบริหารพื้นที่เชิง พาณิชย์สถานี.....	129
ตาราง 39 : การวิเคราะห์ช่องว่าง (Gap Analysis) Business Model Canvas ธุรกิจบริหาร ทรัพย์สิน.....	131
ตาราง 40 : วิเคราะห์ Intelligent Risk ธุรกิจเดินรถโดยสารเชิงสังคม (PSO).....	133
ตาราง 41 : วิเคราะห์ Intelligent Risk ธุรกิจเดินรถโดยสารเชิงพาณิชย์.....	134
ตาราง 42 : วิเคราะห์ Intelligent Risk ธุรกิจขนส่งหีบห่อพัสดุ (Parcel).....	135
ตาราง 43 : วิเคราะห์ Intelligent Risk ธุรกิจเดินรถสินค้า.....	137
ตาราง 44 : วิเคราะห์ Intelligent Risk ธุรกิจบริหารพื้นที่เชิงพาณิชย์สถานี และบริหาร ทรัพย์สิน.....	138
ตาราง 45 : วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ /เป้าประสงค์.....	139

ตาราง 46 : ตัวชี้วัดเพิ่มส่วนแบ่งทางการตลาดและปริมาณการขนส่งสินค้า.....	149
ตาราง 47 : ตัวชี้วัดสร้างความน่าเชื่อถือ (Reliability) และความเชื่อมั่น (Trust) ในทุกบริการ.....	149
ตาราง 48 : ตัวชี้วัดการพัฒนาคุณภาพบริการเพื่อตอบสนองต่อความต้องการของผู้ใช้บริการ.....	150
ตาราง 49 : ตัวชี้วัดการขยายขีดความสามารถด้านการขนส่งของระบบราง.....	151
ตาราง 50 : ตัวชี้วัดการเพิ่ม Utilization ของระบบรางให้เต็มประสิทธิภาพ.....	151
ตาราง 51 : ตัวชี้วัดการพัฒนา Multimodal Connectivity.....	151
ตาราง 52 : ตัวชี้วัดการขยายพันธมิตรทางธุรกิจ เพื่อพัฒนาบริการให้หลากหลาย.....	152
ตาราง 53 : ตัวชี้วัดการสร้างรายได้เสริม (Non Core) และพลิกฟื้นผลประกอบการ.....	152
ตาราง 54 : ตัวชี้วัดการเพิ่ม Utilization ของทรัพย์สินที่ดินเชิงพาณิชย์ และพัฒนาทรัพย์สิน เพื่อสนับสนุนการขนส่งระบบราง.....	153
ตาราง 55 : แสดงรายละเอียดของกลยุทธ์การฟื้นฟูทั้ง 18 กลยุทธ์สำคัญ.....	155
ตาราง 56 : เป้าหมายการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการในปี 2568.....	163
ตาราง 57 : รายละเอียดของแผนปฏิบัติการฯ ประจำปี 2568.....	164

สารบรรณรูปภาพ

รูปภาพที่ 1 : ภาพแสดงความสอดคล้องระหว่างแผนพัฒนารัฐวิสาหกิจฯ สาขาขนส่ง แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 และยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ. 2561 – 2580).....	14
รูปภาพที่ 2 : โครงการ พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานด้านการคมนาคมขนส่งเพื่อพัฒนาระเบียงเศรษฐกิจภาคใต้.....	31
รูปภาพที่ 3 : ความสำคัญของโครงการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานด้านการคมนาคมขนส่งเพื่อพัฒนาระเบียงเศรษฐกิจภาคใต้.....	31
รูปภาพที่ 4 : ภาพแสดงเส้นทางรถไฟจีน-ลาว และการเชื่อมต่อกับประเทศไทย.....	33
รูปภาพที่ 5 : ภาพแสดงเส้นทางรถไฟโครงการรถไฟจีน-ยุโรป สาย “คุนหมิง-รอดเตอร์ดัม”.....	34
รูปภาพที่ 6 : เส้นทางเดินรถของรถไฟความเร็วสูงในประเทศไทย.....	35
รูปภาพที่ 7 : อัตราการขยายตัวทางเศรษฐกิจของประเทศไทยในปี 2568.....	38
รูปภาพที่ 8 : อัตราการขยายตัวทางเศรษฐกิจของประเทศไทยในปี 2568.....	38
รูปภาพที่ 9 : ปริมาณการขนส่งสินค้าทางบก ทางน้ำ ทางอากาศ ทางราง ระหว่างปี 2561 – 2565.....	39
รูปภาพที่ 10 : แสดงการคาดการณ์มูลค่าตลาด e-Commerce ในประเทศไทย ปี พ.ศ. 2565 – 2569.....	40
รูปภาพที่ 11 : จำนวนผู้เดินทางในแต่ละรูปแบบ (ถนน ราง แม่น้ำ ทะเล อากาศ).....	37
รูปภาพที่ 12 : จำนวนผู้เดินทางในแต่ละรูปแบบ (ถนน ราง แม่น้ำ ทะเล อากาศ)เปรียบเทียบค่าบริการการเดินทางระหว่างรถไฟเชิงพาณิชย์และรถไฟเชิงสังคม.....	42
รูปภาพที่ 13 : รางรถไฟโค้งตัวจากสภาพอากาศร้อนจัดในฤดูร้อน.....	43
รูปภาพที่ 14 : สถานการณ์ด้านบุคลากรของการรถไฟในระยะ 10 ปี.....	46
รูปภาพที่ 15 : พยากรณ์สถานการณ์ด้านบุคลากรของการรถไฟในอีก 10 ข้างหน้า.....	48
รูปภาพที่ 16 : เปรียบเทียบรายได้จากการเดินรถประเภทต่างๆ กับค่าใช้จ่ายด้านบุคลากร.....	48
รูปภาพที่ 17 : โครงข่ายทางรถไฟระหว่างเมือง.....	49
รูปภาพที่ 18 - 21 : โครงข่ายทางรถไฟในส่วนภูมิภาคของประเทศไทย.....	50
รูปภาพที่ 22 : ข้อมูลทรัพย์สินและที่ดินของการรถไฟฯ.....	51
รูปภาพที่ 23 : อายุการใช้งานเฉลี่ยของรถจักรดีเซล และรถดีเซลราง ของผู้ให้บริการระบบรางแต่ละราย.....	52

รูปภาพที่ 24 : ภาพแสดงความร่วมมือเพื่อการพัฒนาวัตกรรมการใช้พลังงานที่ไม่ทำให้เกิดคาร์บอนไดออกไซด์ (Decarbonization) ของการรถไฟฟ้า ตามนโยบายของกระทรวงคมนาคม.....	53
รูปภาพที่ 25 : แผนการดำเนินงานและการลงทุน ด้านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศระหว่างปี พ.ศ. 2564 – 2570.....	54
รูปภาพที่ 26 : รายละเอียดกรอบระยะเวลาและกลยุทธ์ทั้ง 5 ด้าน ในการพัฒนาบุคลากรด้านนวัตกรรมวิจัยและพัฒนา ของการรถไฟฟ้า.....	54
รูปภาพที่ 27 : ปริมาณการเดินทางของประชาชนในแต่ละรูปแบบ.....	55
รูปภาพที่ 28 : สัดส่วนการขนส่งทางรางเมื่อเทียบกับการขนส่งในรูปแบบอื่น.....	57
รูปภาพที่ 29 : การเปรียบเทียบบริการขนส่งสินค้าในตลาด ในด้านขนาด น้ำหนัก ค่าบริการ และระยะเวลาขนส่ง.....	58
รูปภาพที่ 30 : การเปรียบเทียบบริการขนส่งสินค้าในตลาด ในด้านขนาด น้ำหนัก ค่าบริการ และระยะเวลาขนส่ง.....	59
รูปภาพที่ 31 : รายได้รวมของการรถไฟฟ้า ในช่วงปี พ.ศ. 2560 – 2566 (หน่วย : ล้านบาท).....	64
รูปภาพที่ 32 : อัตราส่วนของสินทรัพย์ในแต่ละรายการ.....	65
รูปภาพที่ 33 : ภาพแสดงค่าใช้จ่ายในการบำรุงทางฯ ของการรถไฟฟ้า ในช่วงปี พ.ศ. 2560 – 2566 (หน่วย : ล้านบาท).....	78
รูปภาพที่ 34 : ภาพแสดงค่าใช้จ่ายในการบำรุงรักษารถจักรและล้อเลื่อน ในช่วงปี พ.ศ. 2560 – 2566 (ล้านบาท).....	79
รูปภาพที่ 35 : ภาพแสดงค่าใช้จ่ายในการเดินรถ ในช่วงปี พ.ศ. 2560 – 2566 (ล้านบาท).....	80
รูปภาพที่ 36 : ภาพแสดง Gross Margin ของธุรกิจเดินรถโดยสารและขนส่งสินค้า ในช่วงปี พ.ศ. 2560 – 2566.....	86
รูปภาพที่ 37 : ภาพแสดง Gross Margin ของธุรกิจเดินรถไฟฟ้า ARL ในช่วงปี พ.ศ. 2560 – 2566.....	87
รูปภาพที่ 38 : ภาพแสดงผลการดำเนินงานจากโครงการระบบรถไฟฟ้าชานเมืองสายสีแดง ในช่วงปี พ.ศ. 2560 – 2566.....	87
รูปภาพที่ 39 : ภาพแสดงความอ่อนไหวทางเศรษฐศาสตร์ในแต่ละปัจจัย.....	91
รูปภาพที่ 40 : ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning) ของการรถไฟฟ้า.....	106

รูปภาพที่ 41 : ภาพแสดงการวิเคราะห์ Business Model Canvas ธุรกิจเดินรถโดยสารเชิงสังคม (PSO).....	115
รูปภาพที่ 42 : การวิเคราะห์ Business Model Canvas ธุรกิจเดินรถโดยสารเชิงพาณิชย์ (Commercial).....	120
รูปภาพที่ 43 : การวิเคราะห์ Business Model Canvas ธุรกิจขนส่งหีบห่อพัสดุ (Parcel).....	125
รูปภาพที่ 44 : การวิเคราะห์ Business Model Canvas ธุรกิจเดินรถสินค้า	128
รูปภาพที่ 45 : การวิเคราะห์ Business Model Canvas ธุรกิจบริหารพื้นที่เชิงพาณิชย์สถานี.....	130
รูปภาพที่ 46 : การวิเคราะห์ Business Model Canvas ธุรกิจบริหารทรัพย์สิน.....	132
รูปภาพที่ 47 : ความสัมพันธ์และความสอดคล้องกับทิศทางขององค์กร.....	140
รูปภาพที่ 48 : ความเชื่อมโยง สมดุล และสอดคล้องระหว่างวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ กับองค์ประกอบที่สำคัญ.....	141
รูปภาพที่ 49 : ความเชื่อมโยงและสอดคล้องระหว่างวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์กับองค์ประกอบที่สำคัญต่าง ๆ (Strategic Objective 1).....	142
รูปภาพที่ 50 : ความเชื่อมโยงและสอดคล้องระหว่างวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์กับองค์ประกอบที่สำคัญต่าง ๆ (Strategic Objective 2).....	143
รูปภาพที่ 51 : ความเชื่อมโยงและสอดคล้องระหว่างวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์กับองค์ประกอบที่สำคัญต่าง ๆ (Strategic Objective 3).....	144
รูปภาพที่ 52 : ระบบงาน (Work Systems) เพื่อสนับสนุนให้องค์กรบรรลุ Strategic Objectives....	145
รูปภาพที่ 53 : ภาพแสดงการวิเคราะห์กลยุทธ์ระดับองค์กรของการรถไฟฟ้า	146
รูปภาพที่ 54 : ภาพแสดงภาพรวมยุทธศาสตร์และกลยุทธ์การฟื้นฟูของการรถไฟฟ้า.....	148
รูปภาพที่ 55 : ความสัมพันธ์ระหว่างยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ กับ ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ และวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ขององค์กร.....	154
รูปภาพที่ 56 : ความเชื่อมโยงระหว่างยุทธศาสตร์ที่สนับสนุนซึ่งกันและกัน (Strategy Map).....	162

บทนำ

แผนวิสาหกิจการรถไฟแห่งประเทศไทย ฉบับ พ.ศ. 2566 – 2570 (แผนฟื้นฟูการรถไฟแห่งประเทศไทย) และแผนปฏิบัติการประจำปี 2568 จัดทำขึ้นเพื่อวางแนวทางการบริหารองค์กรให้เกิดความชัดเจน และเป็นรูปธรรมในการแก้ปัญหาผลประกอบการขาดทุนอย่างเร่งด่วน ทั้งจากการดำเนินงานของการรถไฟฯ และจากนโยบายภาครัฐที่กำหนดให้การรถไฟฯ เป็นหน่วยงานในการให้บริการประชาชนผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมถึงให้ความสำคัญและมุ่งเน้นให้แนวทางการขับเคลื่อนองค์กรของการรถไฟฯ มีทิศทางที่สอดคล้องกับแนวทางการพัฒนาภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ แผนยุทธศาสตร์กระทรวงคมนาคม และแผนในระดับต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง รวมถึงมีการพิจารณายุทธศาสตร์และกลยุทธ์ให้สามารถตอบสนองต่อทั้งปัจจัยภายนอก ปัจจัยภายในและสภาพแวดล้อมของการแข่งขันซึ่งจะส่งผลต่อผลการดำเนินงานผลประกอบการขององค์กร และมุ่งสู่การเป็นผู้ให้บริการแพลตฟอร์มการเชื่อมต่อและการขนส่งที่มุ่งตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้เสีย ภายใต้วิสัยทัศน์ใหม่ของการรถไฟฯ โดยมุ่งเน้นการเปลี่ยนบทบาทจาก “Rail operator” เป็น “Platform provider” และปรับบริการจาก “Transport” สู่ “Connectivity” เพื่อขยายรูปแบบการดำเนินธุรกิจให้สอดคล้องกับทิศทางการเปลี่ยนแปลงของอุตสาหกรรม โดยมีเป้าหมายหลักของการฟื้นฟูที่มุ่งให้ EBITDA มีทิศทางที่ดีขึ้นและมากกว่า 0 มีความสามารถในการชำระหนี้เพื่อลดผลขาดทุนสะสม ทั้งนี้ ต้องอาศัยทั้งปัจจัยการดำเนินงานตามแผนฟื้นฟูเพื่อแก้ปัญหาและปัจจัยการได้รับการสนับสนุนจากหน่วยงานภายนอกตามแผนฟื้นฟูในกรอบระยะเวลาที่เหมาะสม

นอกจากนั้น เนื่องจาก สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) กระทรวงการคลัง ได้มีการพัฒนาระบบประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจใหม่ โดยพัฒนาต่อยอดจากระบบประเมินผลเดิมเพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการกำกับ ติดตาม ประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ ให้มีความเหมาะสมเป็นรูปธรรม และสามารถสะท้อนถึงประสิทธิภาพในการดำเนินงานได้อย่างแท้จริง โดยมีการเปลี่ยนเป็นระบบประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ (SE-AM) ซึ่งแผนฉบับนี้ของการรถไฟฯ มีกระบวนการดำเนินงานที่เป็นไปตามแนวทางระบบการประเมินรัฐวิสาหกิจใหม่ของ สคร.

กระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์

1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environmental Scanning)

1.1 กระบวนการรวบรวมและวิเคราะห์ปัจจัยนำเข้า

1.1.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก (External Analysis)

การรถไฟฯ ใช้เครื่องมือ PESTEL Analysis ในการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก 6 ปัจจัย ได้แก่ ด้านนโยบายและการพัฒนาประเทศ (Political) ด้านเศรษฐกิจ (Economic) ด้านสังคม (Social) ด้านเทคโนโลยี (Technology) ด้านสิ่งแวดล้อม (Environment) และด้านกฎหมายและกฎระเบียบ (Legal)

ปัจจัยด้านนโยบายและแผนการพัฒนาประเทศ (Political)

แผนยุทธศาสตร์และนโยบายการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานในระดับประเทศ รวมถึงแผนแม่บทต่าง ๆ ประกอบไปด้วย

แผนระดับชาติ

- (1) แผนยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2561 – 2580)
- (2) แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ. 2566 – 2570) (ฉบับแก้ไขเพิ่มเติม)
- (3) แผนพัฒนารัฐวิสาหกิจ พ.ศ. 2566 – 2570
- (4) แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 (พ.ศ. 2566 – 2570)
- (5) แผนการปฏิรูปประเทศตามราชกิจจานุเบกษา (ฉบับปรับปรุง)
- (6) โครงการพัฒนาระเบียงเศรษฐกิจตะวันออก (Eastern Economic Corridor Development: EEC)
- (7) กรอบความร่วมมืออนุภูมิภาคแม่น้ำโขง (GMS)
- (8) แผนพัฒนาการท่องเที่ยวแห่งชาติ (2566 – 2570)
- (9) นโยบายรัฐบาล คณะรัฐมนตรี นายเศรษฐา ทวีสิน

แผนระดับอุตสาหกรรม

- (10) แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบคมนาคมขนส่งระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2561 – 2580)
- (11) แผนปฏิบัติการด้านคมนาคม (พ.ศ. 2566 – 2570)
- (12) แผนแม่บทด้วยความเชื่อมโยงระหว่างกันในอาเซียน ค.ศ. 2025 (พ.ศ. 2568)
- (13) แผนปฏิบัติการด้านการพัฒนาระบบโลจิสติกส์ของประเทศไทย พ.ศ. 2566 – 2570
- (14) โครงการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานด้านการคมนาคมขนส่งเพื่อพัฒนาระเบียงเศรษฐกิจภาคใต้ เพื่อเชื่อมโยงการขนส่งระหว่างอ่าวไทยและอันดามัน (Land Bridge)

แผนระดับองค์กร

- (15) โครงการความร่วมมือระหว่างรัฐบาลแห่งราชอาณาจักรไทย และจีน
- (16) โครงการรถไฟ จีน-ลาว (China-Laos Railway)
- (17) โครงการเชื่อมโยงเส้นทางรถไฟสายสิงคโปร์-คุนหมิง (SKRL)

โดยสามารถสรุปสาระสำคัญของแผน/โครงการ/นโยบาย ความเกี่ยวข้อง และผลกระทบต่อการรถไฟฯ ได้ดังนี้

แผนระดับชาติ

(1) แผนยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2566 – 2580) (ฉบับแก้ไขเพิ่มเติม)

แผนยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2561 – 2580) เป็นแผนแม่บทหลักที่ถูกจัดทำขึ้นโดยรัฐบาลเพื่อใช้ในการขับเคลื่อนการพัฒนาเศรษฐกิจ สังคม ยุกระดับคุณภาพชีวิตของประชาชน ตลอดจนความมั่นคงของประเทศ ซึ่งปัจจัยต่าง ๆ ถือเป็นส่วนสำคัญในการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ เพื่อให้สามารถแข่งขันกับนานาประเทศได้ และกลายเป็นประเทศที่พัฒนาแล้ว ทั้งนี้ แผนยุทธศาสตร์ชาติมีเป้าหมายมุ่งเน้นการพัฒนา 6 ด้านหลัก ได้แก่ (1) ด้านความมั่นคง (2) ด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขัน (3) ด้านการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ (4) ด้านการสร้างโอกาสและความเสมอภาคทางสังคม (5) ด้านการสร้างการเติบโตบนคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม และ (6) ด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ

ความเกี่ยวข้องกับการรถไฟ

จากแผนยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี มีส่วนที่เกี่ยวข้องกับการรถไฟฯ โดยตรงในประเด็นหลัก ดังนี้

1) ด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขัน ในหัวข้อยุทธศาสตร์ย่อย ดังนี้

- ยุทธศาสตร์ย่อยที่ 3 สร้างความหลากหลายด้านการท่องเที่ยว ในประเด็นย่อยที่ 5 คือ การท่องเที่ยวเชื่อมโยงภูมิภาค โดยการจัดทำเส้นทางท่องเที่ยวเชื่อมโยงระหว่างประเทศ เช่น เส้นทางจตุรมุมทางวัฒนธรรมและประวัติศาสตร์ ที่เน้นการพัฒนาการท่องเที่ยวรูปแบบการเชื่อมโยงและส่งเสริมการท่องเที่ยวร่วมกับประเทศเพื่อนบ้าน โดยใช้ประโยชน์จากการพัฒนาเส้นทาง ทางบก ทางราง ทางน้ำ และทางอากาศระหว่างกันในภูมิภาค
- ยุทธศาสตร์ย่อยที่ 4 โครงสร้างพื้นฐาน เชื่อมไทย เชื่อมโลก ในประเด็นย่อยที่ 1 คือ การเชื่อมโยงโครงข่ายคมนาคมไร้รอยต่อ ซึ่งมีใจความสำคัญในแง่ของการเชื่อมโยงโครงข่ายคมนาคมระดับภูมิภาคจากเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ไปยังเอเชียได้อย่างไร้รอยต่อ โดยมีประเทศไทยเป็นจุดเชื่อมโยงหลักของการคมนาคมให้เป็นระเบียบเศรษฐกิจแห่งเอเชีย เพื่อเป็นศูนย์กลางการคมนาคม การขนส่ง การกระจายสินค้า การค้า การลงทุน และการท่องเที่ยว โดยให้ความสำคัญกับการขนส่งระบบรางมากขึ้น พร้อมทั้งการวางโครงข่ายเส้นทางคมนาคมอันรวมถึงระบบราง เพื่อการเชื่อมโยงระหว่างเขตเศรษฐกิจและหัวเมืองอย่างไร้รอยต่อ รองรับการเพิ่มจำนวนเมือง การขยายเมือง การเชื่อมโยงกับประเทศเพื่อนบ้าน การพัฒนาระบบขนส่งสาธารณะสมัยใหม่ให้มีความเชื่อมโยงกัน และการพัฒนาพื้นที่โดยรอบสถานีระบบขนส่งสาธารณะให้เกิดประโยชน์ทางเศรษฐกิจ

2) ด้านการสร้างการเติบโตบนคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม ในหัวข้อยุทธศาสตร์ย่อย ดังนี้

- ยุทธศาสตร์ย่อยที่ 3 สร้างการเติบโตอย่างยั่งยืนบนสังคมที่เป็นมิตรต่อสภาพภูมิอากาศ ในประเด็นย่อยที่ 1 คือ ลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจก และประเด็นย่อยที่ 3 คือ มุ่งเป้าสู่การลงทุนที่เป็นมิตรต่อสภาพภูมิอากาศในการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานของภาครัฐและภาคเอกชน

ผลกระทบต่อการรถไฟฯ

จากยุทธศาสตร์ชาติด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขัน ในประเด็นย่อยที่ 5 “การท่องเที่ยวเชื่อมโยงภูมิภาค” ของยุทธศาสตร์ย่อยที่ 3 และประเด็นย่อยที่ 1 “การเชื่อมโยงโครงข่ายคมนาคมไร้รอยต่อ” ของยุทธศาสตร์ย่อยที่ 4 นั้น สะท้อนให้เห็นถึงโอกาสในการขยายขอบเขตการให้บริการจากเส้นทางและปริมาณการคมนาคมที่คาดว่าจะสูงขึ้น ด้วยการเชื่อมต่อบริการที่ครบวงจรกับระบบขนส่งทางถนน ทางน้ำ และทางอากาศ รวมถึงการขยายเส้นทางการเดินทางโดยสาธารณะระหว่างประเทศ อย่างไรก็ตาม การขนส่งทางถนน ทางน้ำ และทางอากาศ เองนั้นก็นับเป็นคู่แข่งทางอ้อมของการรถไฟฯ โดยผู้โดยสารอาจเปลี่ยนไปเลือกใช้บริการรถสาธารณะ เรือ หรือสายการบินต้นทุนต่ำมากขึ้น ดังนั้น การรถไฟฯ เองจึงต้องเตรียมความพร้อมตลอดจนปรับปรุงกระบวนการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น เพื่อให้สามารถแข่งขันกับโหมดการขนส่งรูปแบบอื่นได้ และเพื่อให้การรถไฟฯ เป็นหนึ่งในตัวแปรในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจที่จะช่วยเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ

จากยุทธศาสตร์ชาติด้านการสร้างการเติบโตบนคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม ในหัวข้อยุทธศาสตร์ย่อยที่ 3 สร้างการเติบโตอย่างยั่งยืนบนสังคมที่เป็นมิตรต่อสภาพภูมิอากาศ ในประเด็นย่อยที่ 1 คือ ลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจก และประเด็นย่อยที่ 3 คือ มุ่งเป้าสู่การลงทุนที่เป็นมิตรต่อสภาพภูมิอากาศในการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานของภาครัฐและภาคเอกชน ดังนั้น การรถไฟฯ ควรคำนึงถึงความยั่งยืนของทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม โดยมุ่งเน้นไปที่การปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของประชาชนให้เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมมากขึ้น โดยอาจนำเอาพลังงานสะอาดมาเป็นเชื้อเพลิงทดแทนในการดำเนินกิจการเพื่อลดมลภาวะจากการเผาไหม้เชื้อเพลิงของหัวรถจักรดีเซลที่ใช้งานอยู่ในปัจจุบัน ทั้งนี้ ยังเป็นส่วนช่วยในการสนับสนุนให้เกิดกระแสการท่องเที่ยวเชิงอนุรักษ์ที่กำลังได้รับความนิยมจากผู้คนในสังคมเป็นอย่างมาก เนื่องจากนักท่องเที่ยวส่วนมากค่อนข้างตระหนักถึงการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อมมากขึ้น

(2) แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ.2566 - 2570) (ฉบับแก้ไขเพิ่มเติม)

แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ. ๒๕๖๖ - ๒๕๘๐) (ฉบับแก้ไขเพิ่มเติม) เป็นแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติที่ได้มีการแก้ไขเพิ่มเติมให้มีความสอดคล้องกับบริบทและสถานการณ์ในการพัฒนาประเทศที่เป็นปัจจุบัน ซึ่งเป็นการดำเนินการตามที่กำหนดในพระราชบัญญัติการจัดทำยุทธศาสตร์ชาติ พ.ศ. ๒๕๖๐ ที่บัญญัติให้สามารถแก้ไขเพิ่มเติมแผนแม่บทฯ ให้สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงหรือความจำเป็นของประเทศได้ โดยได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการยุทธศาสตร์ชาติและคณะรัฐมนตรีแล้ว แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ(พ.ศ. ๒๕๖๖ - ๒๕๘๐) (ฉบับแก้ไขเพิ่มเติม) ยังคงจำนวน ๒๓ ประเด็น โดยเป็นแผนระดับที่ ๒ ที่มีผลผูกพันให้ทุกหน่วยงานของรัฐที่เกี่ยวข้องต้องแปลงไปสู่การปฏิบัติร่วมกันอย่างบูรณาการ รวมทั้งการจัดทำงบประมาณรายจ่ายประจำปีงบประมาณต้องสอดคล้องกับแผนแม่บทฯ เพื่อบรรลุผลลัพธ์ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้อย่างเป็นรูปธรรม และส่งผลให้ประเทศไทยบรรลุวิสัยทัศน์ “ประเทศไทยมีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน เป็นประเทศพัฒนาแล้ว ด้วยการพัฒนาตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ” ต่อไป

ความเกี่ยวข้องกับการรถไฟ

จากแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ จำนวน 23 ฉบับ มีส่วนที่เกี่ยวข้องกับการรถไฟฯ โดยตรงใน 3 ประเด็น ดังนี้

1) ประเด็นที่ 5 การท่องเที่ยว

- แผนย่อยที่ 5 การท่องเที่ยวเชื่อมโยงภูมิภาค ยกกระดับให้ประเทศไทยเป็นศูนย์กลางการเชื่อมโยงเส้นทาง การท่องเที่ยวภายในภูมิภาคอาเซียน โดยใช้ประโยชน์จากที่ตั้งทางภูมิศาสตร์ แผนการลงทุนพัฒนาโครงข่ายคมนาคมทั้งทางถนน ราง น้ำ และอากาศ และกรอบความร่วมมือกับประเทศเพื่อนบ้าน เพื่อการเชื่อมโยง เส้นทางท่องเที่ยวภายในประเทศ อนุภูมิภาค และอาเซียน บนฐานอัตลักษณ์เดียวกัน เพื่อส่งเสริมให้เป็น จุดหมายปลายทางการท่องเที่ยวร่วมกัน โดยมีประเทศไทยเป็นจุดเชื่อมต่อ

ตาราง 1: เป้าหมายแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติฯ ประเด็นที่ 5 การท่องเที่ยว

เป้าหมาย	ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย		
		ปี พ.ศ. 2566 - 2570	ปี พ.ศ. 2571 - 2575	ปี พ.ศ. 2576 - 2580
ประเทศไทยเป็นจุดเชื่อมต่อการเดินทางของนักท่องเที่ยวในภูมิภาคอาเซียน	อัตราการขยายตัวของจำนวนนักท่องเที่ยวต่างชาติที่เดินทางผ่านแดนระหว่างประเทศไทยกับประเทศสมาชิกอาเซียน (ร้อยละต่อปี)	ไม่น้อยกว่า 5	ไม่น้อยกว่า 10	ไม่น้อยกว่า 15

แนวทางการพัฒนา

- พัฒนาเส้นทางท่องเที่ยวที่เชื่อมโยงระหว่างประเทศในภูมิภาค โดยใช้ประโยชน์จากโครงข่ายคมนาคมที่มีในปัจจุบันและที่จะเกิดขึ้นใหม่ตามแผนพัฒนาในอนาคตทั้งทางถนน ทางราง ทางน้ำและทางอากาศ รวมทั้งส่งเสริมและบูรณาการความร่วมมือด้านการท่องเที่ยวภายใต้กรอบความร่วมมือในระดับ อนุภูมิภาคและอาเซียน อาทิ กรอบความร่วมมือด้านการท่องเที่ยวอนุภูมิภาคลุ่มแม่น้ำโขง กรอบความร่วมมือทางเศรษฐกิจอิรวดี-เจ้าพระยา-แม่โขง การพัฒนาเขตเศรษฐกิจสามฝ่าย อินโดนีเซียมาเลเซีย-ไทย และการพัฒนาตามแนวระเบียงเศรษฐกิจ เป็นต้น ซึ่งการพัฒนาเส้นทางท่องเที่ยวยังรวมถึงการเชื่อมโยงเส้นทางท่องเที่ยวเชิงศิลปวัฒนธรรม เมืองประวัติศาสตร์ และเมืองมรดกโลกภายในอนุภูมิภาค

- อำนวยความสะดวกในการเดินทางระหว่างประเทศ โดยการพัฒนาและยกระดับพิธีผ่านแดนของการเดินทางในทุกรูปแบบอย่างไร้รอยต่อ การปรับปรุงและแก้ไขกฎระเบียบที่เป็นอุปสรรคต่อการเดินทางข้ามแดนของนักท่องเที่ยว และการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการจัดเก็บข้อมูลที่เป็นประโยชน์กับการวิเคราะห์สถานการณ์การท่องเที่ยวเชื่อมโยงภูมิภาค สามารถนำมากำหนดแนวทางการพัฒนาที่ตรงประเด็น และใช้ในการให้ความรู้ เผยแพร่ข้อมูล และอำนวยความสะดวกในการเดินทางแก่นักท่องเที่ยว

- ส่งเสริมการตลาดการท่องเที่ยวระหว่างประเทศร่วมกันให้สอดคล้องกับทิศทางและแนวโน้มของตลาดยุคใหม่โดยใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีให้สอดคล้องกับพฤติกรรมนักท่องเที่ยวรูปแบบใหม่ โดยการ

ประชาสัมพันธ์ สร้างการรับรู้ และสร้างแรงจูงใจแก่นักท่องเที่ยว บนฐานอัตลักษณ์ร่วมกันของอนุภูมิภาคและภูมิภาค เพื่อให้ประเทศไทยและประเทศสมาชิกอาเซียนเป็นที่รู้จักและเป็นจุดหมายปลายทางร่วมของนักท่องเที่ยวทั่วโลก

2) ประเด็นที่ 7 โครงสร้างพื้นฐาน ระบบโลจิสติกส์ และดิจิทัล

- แผนย่อย โครงสร้างพื้นฐานด้านคมนาคมและระบบโลจิสติกส์ มีเป้าหมายเพื่อให้ต้นทุนโลจิสติกส์ของประเทศไทยต่อผลิตภัณฑ์มวลรวมในประเทศลดลง เพิ่มประสิทธิภาพด้านโลจิสติกส์ระหว่างประเทศของประเทศไทยให้ดีขึ้น รวมถึงการเพิ่มปริมาณการขนส่งสินค้าทางราง การเพิ่มปริมาณการเดินทางด้วยระบบขนส่งสาธารณะในเขตเมืองให้เพิ่มขึ้น และการลดอัตราการเสียชีวิตจากอุบัติเหตุทางถนน ผ่านการพัฒนาโครงข่ายคมนาคมและระบบโลจิสติกส์ที่สามารถสนับสนุนการ เดินทางและการขนส่งสินค้าต่อเนื่องหลายรูปแบบอย่างไร้รอยต่อ รวมทั้งสามารถสนับสนุนให้เกิดการพัฒนา เมืองและพื้นที่พิเศษพื้นที่เกษตรกรรมท่องเที่ยวและอุตสาหกรรมของประเทศได้อย่างมีประสิทธิภาพเพื่อยกระดับคุณภาพชีวิตของประชาชนและทำให้เกิดการใช้พลังงานในภาคขนส่งที่มีประสิทธิภาพและเป็นมิตร ต่อสิ่งแวดล้อม รวมทั้งทำให้ต้นทุนระบบโลจิสติกส์ของประเทศอยู่ในระดับที่แข่งขันได้ในระดับสากล

ตาราง 2 : เป้าหมายแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติฯ ประเด็นที่ 7 โครงสร้างพื้นฐาน ระบบโลจิสติกส์ และดิจิทัล

เป้าหมาย	ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย		
		ปี พ.ศ. 2566 - 2570	ปี พ.ศ. 2571 - 2575	ปี พ.ศ. 2576 - 2580
ต้นทุนโลจิสติกส์ ของประเทศไทยต่อผลิตภัณฑ์มวลรวมในประเทศลดลง	สัดส่วนต้นทุนโลจิสติกส์ของประเทศไทยต่อผลิตภัณฑ์มวลรวมในประเทศ (เฉลี่ยร้อยละ)	น้อยกว่า 11	น้อยกว่า 10	น้อยกว่า 9
ประสิทธิภาพด้านโลจิสติกส์ระหว่างประเทศของประเทศไทยดีขึ้น	ดัชนีวัดประสิทธิภาพด้านโลจิสติกส์ระหว่างประเทศของ ประเทศไทย (อันดับ/คะแนนภายในปี 2570/2575/2580)	ไม่น้อยกว่า 25/ ไม่น้อยกว่า 3.60	ไม่น้อยกว่า 20/ ไม่น้อยกว่า 3.70	ไม่น้อยกว่า 20/ ไม่น้อยกว่า 3.80
การขนส่งสินค้าทางรางเพิ่มขึ้น	สัดส่วนปริมาณการขนส่งสินค้าทางรางต่อปริมาณการขนส่งสินค้าทั้งหมด (เฉลี่ยร้อยละ)	ไม่น้อยกว่า 7	ไม่น้อยกว่า 8	ไม่น้อยกว่า 10
การเดินทางด้วยระบบขนส่งสาธารณะในเขตเมืองเพิ่มขึ้น	สัดส่วนการเดินทางด้วยระบบขนส่งสาธารณะในเขตเมืองต่อการเดินทางในเมืองทั้งหมดของการเดินทาง ใน	(1) ไม่น้อยกว่า 40 และ (2) ไม่น้อยกว่า 10	(1) ไม่น้อยกว่า 50 และ (2) ไม่น้อยกว่า 20	(1) ไม่น้อยกว่า 60 และ (2) ไม่น้อยกว่า 20

เป้าหมาย	ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย		
		ปี พ.ศ. 2566 - 2570	ปี พ.ศ. 2571 - 2575	ปี พ.ศ. 2576 - 2580
	(1) กรุงเทพมหานคร และปริมณฑล และ (2) เมืองหลักในภูมิภาค* (เฉลี่ยร้อยละ)			
ผู้เสียชีวิตจากอุบัติเหตุทางถนนลดลง	อัตราผู้เสียชีวิตจากอุบัติเหตุทางถนน (คนต่อประชากร 1 แสนคน ภายในปี 2570/2575/2580)	ไม่เกิน 12	ไม่เกิน 8	ไม่เกิน 5

แนวทางการพัฒนา รังพัฒนาและปรับปรุงโครงข่ายทางรถไฟขนาด 1 เมตรและรถไฟ ความเร็วสูง รวมทั้งเพิ่มศักยภาพการขนส่งทางรางด้วยการจัดหาสิ่งอำนวยความสะดวก รถจักรและล้อเลื่อน ที่สอดคล้องกับเทคโนโลยีระบบรถไฟในอนาคต เพื่อให้เป็นโครงข่ายการเดินทางและขนส่งหลักของประเทศที่สอดคล้องกับความต้องการเดินทางและขนส่งสินค้า การพัฒนาเมืองและพื้นที่พิเศษ พื้นที่เกษตรกรรม ท่องเที่ยว และอุตสาหกรรมของประเทศได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตลอดจนเพิ่มบทบาทภาคเอกชนให้เข้ามามีส่วนร่วมในการให้บริการที่หลากหลายมากขึ้น เพื่อลดต้นทุน และเพิ่มความสามารถในการแข่งขันของระบบ ขนส่งทางราง

- ยกระดับผู้ให้บริการโลจิสติกส์ของประเทศ โดยการยกระดับประสิทธิภาพและสร้าง มาตรฐานการให้บริการโลจิสติกส์เทียบเคียงผู้ให้บริการโลจิสติกส์ระหว่างประเทศ เพื่อมุ่งสู่ความเป็น มาตรฐานสากลและแข่งขันได้ ส่งเสริมผู้ให้บริการโลจิสติกส์สู่การให้บริการแบบครบวงจร รวมทั้งสร้างมาตรฐาน การขนส่งสินค้า และการประกันภัย พัฒนาศักยภาพผู้ให้บริการโลจิสติกส์ บุคลากรเฉพาะทางและการพัฒนา ระบบฐานข้อมูล พร้อมทั้งส่งเสริมการลงทุนเพื่อพัฒนาผู้ให้บริการโลจิสติกส์และบริการที่เกี่ยวข้องให้สามารถ สร้างมูลค่าเพิ่มจากการเป็นศูนย์กลางทางภูมิศาสตร์และเชื่อมต่อกับเครือข่ายโลจิสติกส์ในระดับภูมิภาค และระดับโลก

3) ประเด็นที่ 20 การบริการประชาชนและประสิทธิภาพภาครัฐ

- แผนย่อยการพัฒนาบริการประชาชน มีเป้าหมายให้งานบริการภาครัฐที่ปรับเปลี่ยนเป็นดิจิทัลเพิ่มขึ้น ผ่านการพัฒนาการบริการภาครัฐโดยยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง ตอบสนองความต้องการ และให้บริการอย่างสะดวกรวดเร็ว โปร่งใส โดยภาครัฐต้องร่วมมือและช่วยเหลือกันในการปฏิบัติหน้าที่ มีระบบการบริหารจัดการที่ทันสมัยมีประสิทธิภาพ มีความโปร่งใส ให้การบริหารราชการแผ่นดินทั้งราชการส่วนกลาง ส่วนภูมิภาค ส่วนท้องถิ่น และงานของรัฐอย่างอื่นให้เป็นไปตามหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี สร้างประโยชน์สุขแก่ประชาชน โดยต้องมีความพร้อมที่จะปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลกอยู่ตลอดเวลา โดยเฉพาะอย่างยิ่งการนำนวัตกรรม เทคโนโลยีสารสนเทศ การวิเคราะห์ข้อมูลขนาดใหญ่ และระบบการทำงานที่เป็นดิจิทัลเข้ามาประยุกต์ใช้อย่างคุ้มค่า และปฏิบัติงานเทียบได้กับมาตรฐานสากล รวมทั้งมีลักษณะเปิดกว้าง เชื่อมโยงถึงกัน ดำเนินการพัฒนาระบบอำนวยความสะดวกในการบริการภาครัฐ เพื่อให้ประชาชนและผู้รับบริการทุกกลุ่ม สามารถเข้าถึงได้โดยง่าย สะดวก รวดเร็ว โปร่งใส หลากหลายช่องทาง ตรวจสอบได้ เสีย

ค่าใช้จ่ายน้อย ไม่มีข้อจำกัดของเวลา พื้นที่ และกลุ่มคน และผู้ใช้งานไม่ต้องร้องขอหรือยื่นเรื่องต่อหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง โดยออกแบบแนวทาง ขั้นตอน รูปแบบการให้บริการของภาครัฐให้เป็นรูปแบบดิจิทัลและวางแผนให้มีการเชื่อมโยงหลายหน่วยงาน และสร้างความพร้อมด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อให้มีความพร้อมในการให้บริการประชาชน สามารถพัฒนานวัตกรรมมาใช้สร้างสรรค์และพัฒนาบริการเดิมและสร้างบริการใหม่ที่เป็นพลวัต สอดคล้องเหมาะสมกับสถานการณ์และขับเคลื่อนโดยความต้องการของประชาชน ภาคธุรกิจ และผู้ใช้บริการ

ตาราง 3 : เป้าหมายแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติฯ ประเด็นที่ 20 การบริการประชาชนและประสิทธิภาพภาครัฐ (แผนย่อยการพัฒนาบริการประชาชน)

เป้าหมาย	ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย		
		ปี พ.ศ. 2566 - 2570	ปี พ.ศ. 2571 - 2575	ปี พ.ศ. 2576 - 2580
งานบริการภาครัฐที่ปรับเปลี่ยนเป็นดิจิทัลมากขึ้น	สัดส่วนของกระบวนการงานที่ปรับเปลี่ยนให้เป็นดิจิทัลต่อกระบวนการงานทั้งหมดที่สามารถปรับเปลี่ยนให้อยู่ในรูปแบบดิจิทัล (ร้อยละ ภายในปี 2570/2575/2580)	ไม่น้อยกว่า 60	ไม่น้อยกว่า 80	ไม่น้อยกว่า 100

แนวทางการพัฒนา

- พัฒนารูปแบบบริการภาครัฐเพื่ออำนวยความสะดวกในการให้บริการประชาชนผู้ประกอบการและภาคธุรกิจ โดยภาครัฐจัดสรรรูปแบบบริการให้มีความสะดวก มีการเชื่อมโยงหลายหน่วยงานแบบเบ็ดเสร็จครบวงจร และหลากหลายรูปแบบตามความต้องการของผู้รับบริการ รวมทั้งอำนวยความสะดวกทางการค้า การลงทุน และการดำเนินธุรกิจ อาทิ การบูรณาการขั้นตอนการออกใบอนุญาตต่าง ๆ การให้บริการจดทะเบียนทรัพย์สินทางปัญญาที่มีประสิทธิภาพสะดวกรวดเร็วและสอดคล้องกับมาตรฐานสากล

- พัฒนาการให้บริการภาครัฐผ่านการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาประยุกต์ใช้ตั้งแต่ต้นจนจบกระบวนการและปฏิบัติงานเทียบได้กับมาตรฐานสากลอย่างคุ้มค่า มีความรวดเร็ว โปร่งใส เสียค่าใช้จ่ายน้อย ลดข้อจำกัดทางกายภาพ เวลา พื้นที่และตรวจสอบได้ ตามหลักการออกแบบที่เป็นสากลเพื่อให้บริการภาครัฐเป็นไปอย่างปลอดภัย สร้างสรรค์ โปร่งใส มีธรรมาภิบาล เกิดประโยชน์สูงสุด

- ปรับวิธีการทำงานจาก“การทำงานตามภารกิจที่กฎหมายกำหนด” เป็น “การให้บริการที่ให้ความสำคัญกับผู้รับบริการ” ปรับปรุงวิธีการทำงานเพื่อสนับสนุนการพัฒนาบริการภาครัฐที่มีคุณค่าและได้มาตรฐานสากล โดยเปลี่ยนจากการทำงานด้วยมือเป็นการทำงานบนระบบดิจิทัลทั้งหมด เชื่อมโยงและบูรณาการปฏิบัติงานของหน่วยงานภาครัฐเข้าด้วยกันเสมือนเป็นองค์กรเดียว มีการพัฒนาบริการเดิมและสร้างบริการใหม่ที่เป็นพลวัตสอดคล้องเหมาะสมกับสถานการณ์และขับเคลื่อนโดยความต้องการของประชาชนภาคธุรกิจ และผู้ใช้บริการ และเปิดโอกาสให้เสนอความเห็นต่อการดำเนินงานของภาครัฐได้อย่างสะดวกทันสถานการณ์

ประเด็นที่ 20 การบริการประชาชนและประสิทธิภาพภาครัฐ

- แผนย่อยการพัฒนาระบบบริหารงานภาครัฐ มีเป้าหมายให้ภาครัฐมีขีดสมรรถนะสูงเทียบเท่ามาตรฐานสากลและมีความคล่องตัว ผ่านการพัฒนาให้ภาครัฐมีระบบบริหารงานที่ทันสมัยสอดคล้องกับความต้องการเปลี่ยนแปลงของโลกยุคปัจจุบันเป็นเงื่อนไขสำคัญในการพัฒนาประเทศให้ก้าวสู่การเป็นประเทศที่พัฒนาแล้วในอนาคต ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีและนวัตกรรมได้ทำให้การปฏิบัติราชการของหน่วยงานภาครัฐเปลี่ยนแปลงไปโดยไม่เพียงแต่ต้องปฏิบัติราชการให้แล้วเสร็จเท่านั้น แต่ต้องปฏิบัติราชการโดยรวดเร็ว ถูกต้องเหมาะสม มีประสิทธิภาพ และเป็นเลิศซึ่งนวัตกรรม เทคโนโลยี ฐานข้อมูลขนาดใหญ่ และระบบวิธีปฏิบัติราชการแบบดิจิทัลและสอดคล้องกับไทยแลนด์ 4.0 จึงเป็นเครื่องมือที่หน่วยงานภาครัฐต้องนำมาประยุกต์ใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานให้สามารถตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงในบริบทต่าง ๆ และความต้องการของประชาชนโดยรวมได้นอกจากนี้หน่วยงานภาครัฐยังต้องมีกลไกด้านโครงสร้างและมีวิธีการปฏิบัติราชการที่ยืดหยุ่น หลากหลายคล่องตัว สามารถตอบสนองต่อภารกิจและการปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล มีการเชื่อมโยงและบูรณาการข้อมูลและกระบวนการร่วมกันเสมือนเป็นองค์กรเดียว รวมทั้งเชื่อมโยงกับระบบข้อมูลขนาดใหญ่ พัฒนางค์ความรู้ ปรับเปลี่ยนสภาพการท างานภายในองค์กร โดยน าเทคโนโลยีดิจิทัลและเครื่องมือสมัยใหม่มาใช้ปรับปรุงวิธีปฏิบัติราชการที่ใช้หลักฐานและข้อมูลเชิงประจักษ์มากกว่าการวินิจฉัยโดยบุคคล มีการพัฒนาสู่การเป็นรัฐบาลเปิดที่มีความโปร่งใสและคล่องตัว โดยน าสภาส่วนต่าง ๆ เข้ามาเป็นส่วนหนึ่งของการพัฒนาบริการของประชาชน เพื่อประชาชน และการท าให้ภาครัฐเป็นฐานการต่อยอดการสร้างคุณค่าของประชาชนและภาคส่วนต่าง ๆ รวมทั้งพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้และทักษะด้านดิจิทัล เพื่อให้พร้อมรับกับการปรับเปลี่ยนและสามารถประยุกต์ใช้เทคโนโลยีที่หลากหลาย เพื่อสร้างนวัตกรรมบริการและพัฒนาการบริหารจัดการภาครัฐที่ขับเคลื่อนโดยความต้องการของประชาชนและผู้รับบริการ โดยมุ่งหมายให้ประชาชนและผู้รับบริการได้รับความพึงพอใจและเชื่อมั่นต่อการปฏิบัติราชการและการบริหารจัดการของหน่วยงานภาครัฐ

ตาราง 4 : เป้าหมายแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติฯ ประเด็นที่ 20 การบริการประชาชนและประสิทธิภาพภาครัฐ (แผนย่อยการพัฒนาระบบบริหารงานภาครัฐ)

เป้าหมาย	ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย		
		ปี พ.ศ. 2566 - 2570	ปี พ.ศ. 2571 - 2575	ปี พ.ศ. 2576 - 2580
ภาครัฐมีขีดสมรรถนะสูงเทียบเท่ามาตรฐานสากลและมีความคล่องตัว	สัดส่วนของหน่วยงานที่มีเกณฑ์การประเมินสถานะของหน่วยงานภาครัฐในการเป็นระบบราชการ 4.0 ที่อยู่ในระดับก้าวหน้าขึ้นไปต่อหน่วยงานภาครัฐทั้งหมด (ร้อยละ ภายในปี 2570/2575/2580)	ไม่น้อยกว่า 85	ไม่น้อยกว่า 95	ไม่น้อยกว่า 100

แนวทางการพัฒนา

- พัฒนาหน่วยงานภาครัฐให้เป็น “ภาครัฐทันสมัย เปิดกว้างเป็นองค์กรขีดสมรรถนะสูง” สามารถปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ มีความคุ้มค่า เทียบได้กับมาตรฐานสากล รองรับสภาพแวดล้อมในการ

ปฏิบัติงานที่มีความหลากหลายซับซ้อนและทันการเปลี่ยนแปลง โดยการนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีดิจิทัลการพัฒนาให้มีการนำข้อมูลและข้อมูลขนาดใหญ่มาใช้ในการพัฒนานโยบาย การตัดสินใจ การบริหารจัดการการให้บริการ และการพัฒนานวัตกรรมภาครัฐ รวมถึงการเชื่อมโยงการทำงานและข้อมูลระหว่างองค์กรทั้งภายในและภายนอกภาครัฐแบบอัตโนมัติ อาทิ การสร้างแพลตฟอร์มดิจิทัลที่ภาครัฐสามารถใช้ร่วมกันเพื่อเพิ่มโอกาสในการเข้าถึงข้อมูลที่สะดวกและรวดเร็ว เชื่อมโยงข้อมูลของหน่วยงานภาครัฐให้มีมาตรฐานเดียวกันและข้อมูลระหว่างหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนเพื่อให้ภาครัฐกิจ ภาคเอกชน และผู้ประกอบการสามารถใช้ประโยชน์จากข้อมูลในการขยายโอกาสทางการค้าทั้งในประเทศและต่างประเทศ รวมทั้งการฝึกอบรมทักษะเฉพาะทางของบุคลากร เพื่อพัฒนาองค์กรให้มีสมรรถนะสูงขึ้น

- กำหนดนโยบายและการบริหารจัดการที่ตั้งอยู่บนข้อมูลและหลักฐานเชิงประจักษ์มุ่งผลสัมฤทธิ์ มีความโปร่งใส ยืดหยุ่นและคล่องตัวสูง นำนวัตกรรม เทคโนโลยีข้อมูลขนาดใหญ่ ระบบการทำงานที่เป็นดิจิทัลมาใช้ในการบริหารและการตัดสินใจ มีการพัฒนาข้อมูลเปิดภาครัฐให้ทุกภาคส่วนสามารถเข้าถึง แบ่งปัน และใช้ประโยชน์ได้อย่างเหมาะสมและสะดวก รวมทั้งนำองค์ความรู้ในแบบสหสาขาวิชาเข้ามาประยุกต์ใช้เพื่อสร้างคุณค่าและแนวทางปฏิบัติที่เป็นเลิศในการตอบสนองกับสถานการณ์ต่างๆ ได้อย่างทันเวลา พร้อมทั้งมีการจัดการความรู้และถ่ายทอดความรู้อย่างเป็นระบบเพื่อพัฒนาภาครัฐให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และการเสริมสร้างการรับรู้ สร้างความเข้าใจ การพัฒนาวัฒนธรรมองค์กร เพื่อส่งเสริมการพัฒนาระบบบริการและการบริหารจัดการภาครัฐอย่างเต็มศักยภาพ

- ปรับเปลี่ยนรูปแบบการจัดโครงสร้างองค์การและออกแบบระบบการบริหารงานใหม่ให้มีความยืดหยุ่น คล่องตัว กระชับ ทันสมัย สามารถตอบสนองต่อการบริหารเปลี่ยนแปลงได้ในทุกมิติไม่ยึดติดกับการจัดโครงสร้างองค์การแบบราชการและวางกฎเกณฑ์มาตรฐานกลางอย่างตายตัว มีขนาดที่เหมาะสมกับภารกิจปราศจากความซ้ำซ้อนของการด าเนินภารกิจ สามารถปรับเปลี่ยนบทบาท ภารกิจ โครงสร้างองค์การระบบการบริหารงาน รวมทั้งวางกฎระเบียบได้เองอย่างเหมาะสมตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป เน้นทำงานแบบบูรณาการไร้รอยต่อและเชื่อมโยงเป็นเครือข่ายกับทุกภาคส่วน ทั้งนี้เพื่อก้าวไปสู่ความเป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง สามารถปฏิบัติงานและมีผลสัมฤทธิ์เทียบได้กับมาตรฐานระดับสากล นอกจากนี้ยังมีความเป็นสำนักงานสมัยใหม่ ใช้ประโยชน์จากข้อมูลขนาดใหญ่เพื่อวิเคราะห์คาดการณ์ล่วงหน้าและทำงานในเชิงรุกสามารถนำเทคโนโลยีอันทันสมัยเข้ามาประยุกต์ใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและสร้างคุณค่าในการทำงาน

ประเด็นที่ 20 การบริการประชาชนและประสิทธิภาพภาครัฐ

- แผนย่อยการสร้างและพัฒนาบุคลากรภาครัฐมีเป้าหมายให้บุคลากรภาครัฐยึดค่านิยมในการท างานเพื่อประชาชน ยึดหลักคุณธรรม จริยธรรมมีจิตสำนึก มีความสามารถสูง มุ่งมั่น และเป็นมืออาชีพ ผ่านบุคลากรภาครัฐถือเป็นปัจจัยสำคัญที่สุดในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติและการพัฒนาประเทศให้ประสบผลสำเร็จ เนื่องจากเป็นกลุ่มบุคคลที่ต้องดำเนินการตามอำนาจหน้าที่ที่กฎหมายกำหนดและให้อำนาจไว้เพื่อการปฏิบัติภารกิจของรัฐในด้านต่าง ๆ อันจะก่อให้เกิดประโยชน์สุขของประชาชนและการพัฒนาประเทศตามเป้าหมายที่ได้ตั้งไว้ ดังนั้น ในการสร้างและพัฒนาให้บุคลากรภาครัฐมีความพร้อมทั้งความรู้ ความสามารถ กรอบความคิด และทัศนคติในการขับเคลื่อนภารกิจยุทธศาสตร์ชาติให้ประสบผลสำเร็จ ภาครัฐจำเป็นต้อง

ทบทวน พัฒนาและปรับปรุงระบบ กลไก และวิธีการบริหารงานบุคคลในปัจจุบัน ตลอดจนออกแบบและปรับปรุงการบริหารและพัฒนาบุคลากรภาครัฐในทุกมิติเพื่อสร้างและพัฒนาบุคลากรภาครัฐให้เป็นคนดีและเก่ง ยึดหลักคุณธรรม จริยธรรม มีจิตสำนึก มีความสามารถสูง มีภาวะผู้นำ มุ่งมั่นตั้งใจปฏิบัติหน้าที่ มีทักษะการปฏิบัติงานที่ทันสมัยและทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลก เป็นมืออาชีพ มีจรรยาบรรณ กล้ายืนหยัดในสิ่งที่ถูกต้องตามหลักการแห่งวิชาชีพโดยไม่เลือกปฏิบัติอย่างไม่เป็นธรรม และมีความพร้อมในการปฏิบัติงานโดยมุ่งผลสัมฤทธิ์ของงานและเพื่อส่วนรวมเพื่อประโยชน์ในการให้บริการสาธารณะที่มีประสิทธิภาพแก่ประชาชนอย่างเต็มที่ กล้าความสามารถของบุคลากรภาครัฐทุกคน

ตาราง 5 : เป้าหมายแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติฯ ประเด็นที่ 20 การบริการประชาชนและประสิทธิภาพภาครัฐ

เป้าหมาย	ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย		
		ปี พ.ศ. 2566 - 2570	ปี พ.ศ. 2571 - 2575	ปี พ.ศ. 2576 - 2580
บุคลากรภาครัฐยึดค่านิยมในการทำงานเพื่อประชาชน ยึดหลักคุณธรรมจริยธรรม มีจิตสำนึกมีความสามารถสูง มุ่งมั่น และเป็นมืออาชีพ	ดัชนีความผูกพันของบุคลากรภาครัฐ(ร้อยละ ภายในปี 2570/2575/2580)	เพิ่มขึ้น ไม่น้อยกว่า 5	เพิ่มขึ้น ไม่น้อยกว่า 10	เพิ่มขึ้น ไม่น้อยกว่า 15
	ดัชนีคุณธรรมและจริยธรรมของบุคลากรภาครัฐ (คะแนน ภายในปี 2570/2575/2580)	ไม่น้อยกว่า 93	ไม่น้อยกว่า 95	ไม่น้อยกว่า 98

แนวทางการพัฒนา

- ปรับปรุงกลไกในการกำหนดเป้าหมายและนโยบายกำลังคนในภาครัฐให้มีมาตรฐานและเกิดผลในทางปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้กำลังคนภาครัฐมีความเหมาะสมกับภารกิจของภาครัฐและสอดคล้องกับทิศทางการพัฒนาประเทศตามยุทธศาสตร์ชาติโดยเฉพาะการพัฒนากระบวนการบริหารกำลังคนให้มีความคล่องตัว ยึดระบบคุณธรรม เพิ่มความยืดหยุ่นคล่องตัวให้กับหน่วยงานภาครัฐในการบริหารทรัพยากรบุคคลในทุกขั้นตอนควบคู่ไปกับการเสริมสร้างประสิทธิภาพและคุณภาพภายใต้หลักระบบคุณธรรม ปรับปรุงเปลี่ยนแปลงกลไกการวางแผนกำลังคน รูปแบบการจ้างงาน การสรรหา การคัดเลือก การแต่งตั้ง เพื่อเอื้อให้เกิดการหมุนเวียน ถ่ายเทแลกเปลี่ยน และโยกย้ายบุคลากรคุณภาพในหลากหลายระดับระหว่างภาคส่วนต่างๆ ของประเทศได้อย่างคล่องตัว

- เสริมสร้างความเข้มแข็งในการบริหารงานบุคคลในภาครัฐให้เป็นไปตามระบบคุณธรรมอย่างแท้จริง โดยการสรรหาและคัดเลือกบุคคลที่มีความรู้ความสามารถ มีคุณธรรมจริยธรรมและจิตสำนึกสาธารณะ มีระบบบริหารจัดการและพัฒนาบุคลากรให้สามารถสนองความต้องการในการปฏิบัติงานมีความก้าวหน้าในอาชีพ สามารถจูงใจให้คนดีคนเก่งทำงานในภาครัฐ โดยมีการประเมินผลและเลื่อนระดับตำแหน่งของบุคลากรภาครัฐตามผลสัมฤทธิ์ของงานและพฤติกรรมในการปฏิบัติงาน โดยมีกลไกการป้องกันการแทรกแซงและการใช้ดุลยพินิจโดยมิชอบ การสร้างความก้าวหน้าให้กับบุคลากรภาครัฐตามความรู้ความสามารถและศักยภาพใน

การปฏิบัติงาน และการสร้างกลไกให้บุคลากรภาครัฐสามารถโยกย้ายและหมุนเวียนได้อย่างคล่องตัวเพื่อประโยชน์ของภาครัฐ รวมถึงการพัฒนากระบวนการจ้างงานบุคลากรภาครัฐทุกประเภทให้มีรูปแบบที่หลากหลายเหมาะสมกับการปฏิบัติงานในรูปแบบต่าง ๆ อาทิ การจ้างงานที่มีลักษณะชั่วคราว ให้เป็นเครื่องมือในการบริหารงานในภาครัฐได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งการทบทวนและปรับเปลี่ยนระบบค่าตอบแทนที่เป็นธรรม มีมาตรฐานเหมาะสมสอดคล้องกับภาระงาน โดยปรับปรุงวิธีการกำหนดและพิจารณาค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ของบุคลากรภาครัฐให้มีมาตรฐาน เหมาะสมกับลักษณะงานและการกิจกรรมถึงสามารถเทียบเคียงกับตลาดการจ้างงานได้อย่างสมเหตุสมผล โดยไม่ให้เกิดความเหลื่อมล้ำของค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ต่าง ๆ ระหว่างบุคลากรของรัฐ

(3) แผนพัฒนารัฐวิสาหกิจ พ.ศ. 2566 – 2570

แผนพัฒนารัฐวิสาหกิจฯ จัดทำขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อใช้เป็นทิศทางการพัฒนาและการลงทุนของวิสาหกิจในภาพรวม และให้วิสาหกิจสามารถทำหน้าที่ในการดำเนินการและสนับสนุนยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ. 2561 – 2580) แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ. 2561 – 2580) แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ และแผนพัฒนาประเทศในด้านต่าง ๆ ให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ได้ จึงได้กำหนดแนวนโยบายการพัฒนารัฐวิสาหกิจภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ. 2561 – 2580) 6 ด้าน ได้แก่

1) ยุทธศาสตร์ด้านความมั่นคง

รัฐวิสาหกิจมีการดำเนินงานและบริการสาธารณะให้มีความมั่นคงในด้านเศรษฐกิจและสังคม ตั้งแต่ระดับชาติ สังคม ชุมชน และบุคคล และมีความจำเป็นต้องรับมือกับภัยคุกคาม ทั้งในด้านโครงสร้างพื้นฐานบริการสาธารณะ ที่อยู่อาศัย อาหาร ยา และเวชภัณฑ์ รวมทั้งความมั่นคงเร่งด่วนในการรักษาความปลอดภัยทางไซเบอร์

2) ยุทธศาสตร์ด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขัน

รัฐวิสาหกิจมีส่วนร่วมในการสร้างความสามารถในการแข่งขันของประเทศ ทั้งในด้านโครงสร้างพื้นฐาน โลจิสติกส์ และดิจิทัล โดยคำนึงถึงการใช้ทรัพยากรร่วมกัน (Synergy) การร่วมลงทุนระหว่างรัฐกับเอกชน (Public Private Partnership: PPP) การขับเคลื่อนธุรกิจโดยการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยี การลดการสูญเสียในกระบวนการผลิต การเพิ่มศักยภาพของผู้ประกอบการ และการสร้างมูลค่าเพิ่มในภาคเกษตรอุตสาหกรรม บริการและการท่องเที่ยว

3) ยุทธศาสตร์ด้านการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์

รัฐวิสาหกิจมีการส่งเสริมพัฒนากำลังคนให้มีสมรรถนะสูง และมีทักษะสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 รวมถึงการสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อและสนับสนุนต่อการพัฒนาคนตลอดช่วงชีวิต

4) ยุทธศาสตร์ด้านการสร้างโอกาสและความเสมอภาคทางสังคม

รัฐวิสาหกิจมีการส่งเสริมโครงสร้างเศรษฐกิจฐานรากและการกระจายศูนย์กลางความเจริญที่สร้างความเป็นธรรม ลดความเหลื่อมล้ำ และยกระดับคุณภาพชีวิตของประชาชน

- 5) ยุทธศาสตร์ด้านการสร้างการเติบโตบนคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม
รัฐวิสาหกิจมีการส่งเสริมการเติบโตบนคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม รวมถึงนำโมเดลเศรษฐกิจสู่การพัฒนาที่ยั่งยืนมาใช้ในการดำเนินงาน
- 6) ยุทธศาสตร์ด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ
รัฐวิสาหกิจมีการปรับสมดุลและพัฒนาระบบบริหารจัดการ มีระบบธรรมาภิบาล มุ่งผลสัมฤทธิ์ตอบสนองความต้องการของประชาชน

ความเกี่ยวข้องกับการรถไฟฟ้า

แผนพัฒนารัฐวิสาหกิจฯ ได้มีการกำหนดกรอบการจัดทำแผนรัฐวิสาหกิจ สาขาขนส่ง ภายใต้การกำกับดูแลของกระทรวงคมนาคมไว้ 3 ด้านหลัก คือ

1) ด้านบทบาทของสาขาขนส่ง

ตาราง 6 : กรอบการจัดทำแผนรัฐวิสาหกิจ สาขาขนส่ง ภายใต้การกำกับดูแลของ กระทรวงคมนาคม

บทบาท	รฟท.	รฟม.	กทพ.	ชสมก.	บขส.	ทอท.	บвт.	สปพ.	กทท.
โครงสร้างพื้นฐาน	✓	✓	✓			✓	✓		✓
บริการสาธารณะขั้นพื้นฐาน	✓	✓		✓	✓				
กิจการที่ไม่มีเอกชนดำเนินการ อย่างเพียงพอ									
กิจการที่รัฐต้องควบคุม									
ภารกิจเชิงส่งเสริม								✓	

ที่มา: สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ กระทรวงการคลัง

จากตารางข้างต้นแสดงให้เห็นว่ากรอบบทบาทของการรถไฟฟ้า จะมุ่งเน้นไปที่ด้านโครงสร้างพื้นฐาน และด้านบริการสาธารณะขั้นพื้นฐาน

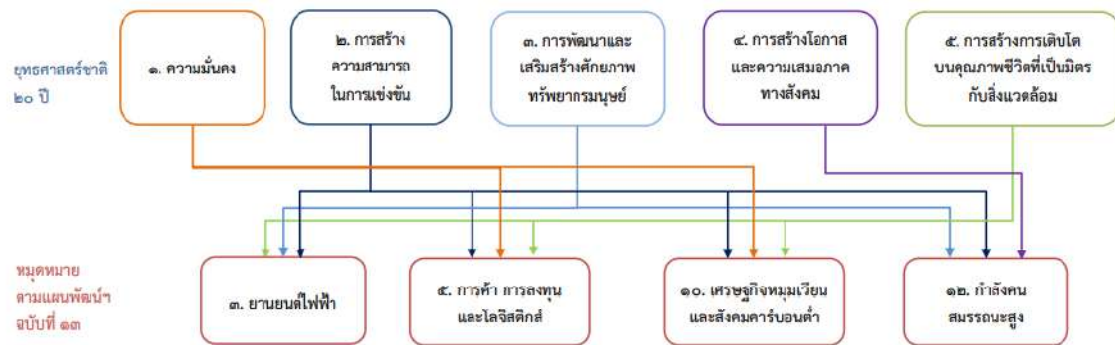
2) ด้านภารกิจของสาขาขนส่ง

ภารกิจของสาขาขนส่งมุ่งเน้นไปที่การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานด้านคมนาคมขนส่งและให้บริการสาธารณะที่มีคุณภาพและสวัสดิภาพของผู้ใช้บริการ เพื่อส่งเสริมให้ผู้ให้บริการขนส่งสาธารณะมากยิ่งขึ้น พร้อมทั้งบริหารจัดการโครงข่ายคมนาคมโลจิสติกส์ที่มุ่งเน้นการขนส่งทางรางให้มีการเชื่อมต่อได้หลายรูปแบบ เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ รวมถึงการผลิตและพัฒนาบุคลากรให้สอดคล้องกับความต้องการในแต่ละอุตสาหกรรมและส่งเสริมการใช้งานยานยนต์ไฟฟ้าในระบบขนส่งสาธารณะ

3) ด้านความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ. 2561 – 2580)

ความสอดคล้องระหว่างแผนพัฒนารัฐวิสาหกิจฯ สาขาขนส่ง แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 และยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ. 2561 – 2580) สามารถแสดงได้ดังภาพ

ภาพ 1 : ภาพแสดงความสอดคล้องระหว่างแผนพัฒนารัฐวิสาหกิจฯ สาขาขนส่ง แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 และยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ. 2561 – 2580)



ที่มา: สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ กระทรวงการคลัง

ด้วยเหตุนี้ การรถไฟฯ จำเป็นที่จะต้องดำเนินกิจกรรมให้มีความสอดคล้องและเชื่อมโยงกับแผนพัฒนารัฐวิสาหกิจฯ เพื่อตอบสนองต่อวัตถุประสงค์ในแต่ละหมวดหมู่ที่ได้กำหนดไว้ในแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 ดังนี้

- หมวดหมู่หลัก

- หมวดหมู่ที่ 5: ไทยเป็นประตูการค้าการลงทุนและยุทธศาสตร์โลจิสติกส์ที่สำคัญของภูมิภาค
- หมวดหมู่ที่ 10: ไทยมีเศรษฐกิจหมุนเวียนและสังคมคาร์บอนต่ำ

- หมวดหมู่สนับสนุน

- หมวดหมู่ที่ 2: ไทยเป็นจุดหมายของการท่องเที่ยวที่เน้นคุณภาพและความยั่งยืน
- หมวดหมู่ที่ 3: ไทยเป็นรากฐานการผลิตยานยนต์ไฟฟ้าที่สำคัญของโลก
- หมวดหมู่ที่ 8: ไทยมีพื้นที่และเมืองอัจฉริยะที่น่าอยู่ ปลอดภัย เติบโตได้อย่างยั่งยืน
- หมวดหมู่ที่ 9: ไทยมีความยากจนข้ามรุ่นลดลงและคนไทยทุกคนมีความคุ้มครองทางสังคมที่เพียงพอเหมาะสม

(4) แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 (พ.ศ. 2566 – 2570)

แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 (พ.ศ. 2566 – 2570) เป็นแผนระยะทิศทางและเป้าหมายการพัฒนาที่ประเทศ โดยมุ่งให้ความสำคัญและมุ่งดำเนินการของยุทธศาสตร์ชาติโดยคำนึงถึงพลวัตและเงื่อนไขการพัฒนาที่ประเทศเผชิญอยู่ เพื่อเป็นแนวทางให้ภาคส่วนที่เกี่ยวข้องปรับจุดเน้นการดำเนินงานมุ่งสู่การเสริมสร้างความสามารถของประเทศ ให้สอดคล้อง ปรับตัวเข้ากับเงื่อนไขที่เปลี่ยนแปลงไป โดยระยะทิศทาง การพัฒนาอย่างชัดเจน ส่งผลให้การพัฒนาประเทศตั้งแต่ระดับทิศทาง โครงสร้าง นโยบาย ตลอดจนกลยุทธและกลไกในการขับเคลื่อนไปสู่การปฏิบัติ มีความเชื่อมโยงกันทุกระดับ และจะเป็นพลังในการนำพาประเทศไปสู่การบรรลุเป้าหมายระยะยาว อย่างเป็นรูปธรรม โดยมีเป้าหมายหลักในการพัฒนาเพื่อพลิกโฉมประเทศไทย สู่เศรษฐกิจสร้างคุณค่า สังคมเดินหน้าอย่างยั่งยืน โดยมุ่งพัฒนา 4 ด้านหลัก ได้แก่

- 1) เศรษฐกิจมูลค่าสูงที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม (จากเศรษฐกิจฐานทรัพยากรสู่เศรษฐกิจฐานนวัตกรรมและองค์ความรู้)
- 2) สังคมแห่งโอกาส และความเสมอภาค (จากโอกาสที่กระจุกตัว สู่โอกาสสำหรับทุกกลุ่มคนและทุกพื้นที่)
- 3) วิถีชีวิตที่ยั่งยืน (จากการผลิตและบริโภคที่ทำลายสิ่งแวดล้อม สู่วิถีชีวิตที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมและปลอดภัย)
- 4) ปัจจัยสนับสนุนการพลิกโฉมประเทศ (จากกำลังคนทักษะต่ำและภาครัฐล่าสมัยสู่ กำลังคนและภาครัฐสมรรถนะสูง)

ประเด็นที่เกี่ยวข้องกับการรถไฟ

จากแผนพัฒนา ฉบับที่ 13 ดังกล่าว มีส่วนที่เกี่ยวข้องกับการรถไฟฯ ในฐานะรัฐวิสาหกิจ สาขากขนส่ง ซึ่งมีกรอบภารกิจหลักในการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานด้านคมนาคมขนส่งและให้บริการสาธารณะที่มีคุณภาพและสวัสดิภาพของผู้ใช้บริการเพื่อส่งเสริมให้มีผู้ใช้บริการขนส่งสาธารณะมากยิ่งขึ้น พร้อมทั้งบริหารจัดการโครงข่ายคมนาคมและ โลจิสติกส์ที่มุ่งเน้นการขนส่งทางรางและให้มีการเชื่อมต่อได้หลายรูปแบบเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ รวมถึงการส่งเสริมการใช้งานยานยนต์ไฟฟ้าในระบบขนส่งสาธารณะ โดยมีความเกี่ยวข้องในแต่ละหมวดหมายตามรายละเอียดดังต่อไปนี้

1) ด้านเศรษฐกิจมูลค่าสูงที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม

1.1) ในส่วนหมวดหมายที่ 2 คือไทยเป็นจุดหมายของการท่องเที่ยวที่เน้นคุณค่าและความยั่งยืนซึ่งขอบเขตของเป้าหมายการดำเนินงานในหมวดหมายดังกล่าว มีสาระสำคัญดังนี้

- ประเทศไทยมีภาพลักษณ์ในฐานะจุดหมายปลายทางของการท่องเที่ยวที่เน้นคุณค่าและใส่ใจในความยั่งยืน
- การท่องเที่ยวไทยมีจุดเด่นด้านการท่องเที่ยวรูปแบบเฉพาะ เช่น การท่องเที่ยวเชิงนิเวศ เชิงเกษตร เชิงการแพทย์และการส่งเสริมสุขภาพ เชิงอาหารและวัฒนธรรม เชิงธุรกิจ และเชิงกีฬา
- การท่องเที่ยวไทยมีกิจกรรมที่หลากหลายพร้อมทั้งมีบริการที่ได้มาตรฐานสากล สามารถเพิ่มมูลค่าและดึงดูดนักท่องเที่ยวเป้าหมายทั้งไทยและต่างชาติที่มีคุณภาพและมีความเต็มใจซื้อสูง
- แหล่งท่องเที่ยวได้รับการดูแลรักษาให้มีความยั่งยืนและเน้นคุณค่าอย่างเหมาะสมกับพื้นที่ผ่านกระบวนการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วน
- รายได้จากการท่องเที่ยวมีสัดส่วนการกระจายตัวสู่เมืองรองในทุกภูมิภาค และกระจายตัวสู่ชุมชนและผู้ประกอบการรายย่อยในพื้นที่มากขึ้น ผ่านการเพิ่มมูลค่าด้วยการสร้างอัตลักษณ์ของพื้นที่อย่างเต็มศักยภาพ

1.2) หมวดหมายที่ 3 คือไทยเป็นฐานการผลิตยานยนต์ไฟฟ้าของอาเซียน ซึ่งขอบเขตของเป้าหมายการดำเนินงานในหมวดหมายดังกล่าว มีสาระสำคัญที่เกี่ยวข้องกับการรถไฟฯ ดังนี้

- ปริมาณการใช้ยานยนต์ไฟฟ้าภายในประเทศไทยเพิ่มขึ้นในทุกภาคส่วน ทั้งภาครัฐ ภาคเอกชน และประชาชนทั่วไป รถโดยสารสาธารณะในเมืองหลักปรับสู่ระบบการขับเคลื่อนด้วยพลังงานไฟฟ้าทั้งหมด

1.3) หมายเหตุที่ 5 คือไทยเป็นประตูการค้าการลงทุนและจุดยุทธศาสตร์ทางโลจิสติกส์ที่สำคัญของภูมิภาค ซึ่งขอบเขตของเป้าหมายการดำเนินงานในหมายเหตุดังกล่าว มีสาระสำคัญที่เกี่ยวข้องกับการรถไฟฯ ดังนี้

- ประเทศไทยเป็นประตูการค้า บริการ และการลงทุนที่สำคัญของอาเซียน โดยมีกฎระเบียบและกระบวนการนำเข้า-ส่งออกที่มีประสิทธิภาพ เอื้ออำนวยต่อการดำเนินธุรกิจลดต้นทุนด้านโลจิสติกส์ และเพื่อเพิ่มความได้เปรียบในการแข่งขัน
- ประเทศไทยมีการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและสิ่งอำนวยความสะดวกด้านการขนส่งสินค้า และการค้าผ่านแดน ยกกระตือรือร้นระบบการบริหารจัดการโลจิสติกส์และการเชื่อมโยงโครงข่ายเส้นทางคมนาคมขนส่งในอาเซียนอย่างไร้รอยต่อ
- ประเทศไทยมีนโยบายและมาตรการจูงใจสนับสนุนให้เกิดการขยายตัวด้านการค้าและการลงทุน การจัดทำข้อตกลงทางการค้าระหว่างประเทศ เพื่อเสริมสร้างศักยภาพและเชื่อมโยงผู้ประกอบการในประเทศให้เป็นส่วนหนึ่งของห่วงโซ่การค้าการลงทุนโลก (Global Value Chains)
- ผู้ประกอบการและแรงงานด้านโลจิสติกส์ของไทยมีองค์ความรู้และทักษะที่เหมาะสมสำหรับการให้บริการที่ทันสมัย มีประสิทธิภาพ และคุณภาพสูง มีการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ในการปรับรูปแบบธุรกิจที่สอดคล้องต่อการเปลี่ยนแปลง และมีศักยภาพในการแข่งขันทั้งในระดับประเทศและระดับสากล

2) ด้านสังคมแห่งโอกาสและความเสมอภาค

2.1) ในส่วนหมายเหตุที่ 8 คือไทยมีพื้นที่และเมืองหลักของภูมิภาคที่มีความเจริญทางเศรษฐกิจทันสมัยและน่าอยู่ ซึ่งขอบเขตของเป้าหมายการดำเนินงานในหมายเหตุดังกล่าว มีสาระสำคัญที่เกี่ยวข้องกับการรถไฟฯ ดังนี้

- พื้นที่และเมืองหลักของภูมิภาคได้รับการพัฒนาเศรษฐกิจอย่างเต็มศักยภาพ มีการพัฒนาเมืองหลักและการเชื่อมโยงพื้นที่เศรษฐกิจในทุกภูมิภาค โดยเฉพาะอย่างยิ่งตามแนวระเบียงเศรษฐกิจทั้งในระดับภายในประเทศและระดับภูมิภาค รวมถึงการเชื่อมโยงระหว่างเมืองและชนบทโดยรอบ
- พื้นที่เศรษฐกิจและเมืองหลักทั่วประเทศมีการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานอย่างทั่วถึง มีประสิทธิภาพ และดำเนินงานได้อย่างยั่งยืน โดยเฉพาะอย่างยิ่งด้านการคมนาคมขนส่งในเมืองและระบบสารสนเทศดิจิทัลที่มีความครอบคลุม สามารถเข้าถึงได้ เพื่อรองรับกิจกรรมทางเศรษฐกิจในภูมิภาค และพัฒนาปัจจัยดึงดูดการพัฒนาสู่ภูมิภาค (Pull

Factors) อย่างต่อเนื่อง พร้อมทั้งมีสิ่งอำนวยความสะดวกและโครงสร้างพื้นฐานที่จำเป็นต่อการดำรงชีวิตของประชาชนให้เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมและยั่งยืน (Eco-living)

2.2) หมายความว่า 9 คือไทยมีความยากจนข้ามรุ่นลดลง และคนไทยทุกคนมีความคุ้มครองทางสังคมที่เพียงพอเหมาะสม

3) ด้านวิถีชีวิตที่ยั่งยืน

3.1) หมายความว่า 10 คือประเทศไทยมีเศรษฐกิจหมุนเวียนและสังคมคาร์บอนต่ำ ซึ่งขอบเขตของเป้าหมายการดำเนินงานในหมวดหมู่นี้มีสาระสำคัญที่เกี่ยวข้องกับการรถไฟฟ้า ดังนี้

- การใช้งานยานยนต์ไฟฟ้ามีส่วนที่สูงขึ้นทั้งในระบบขนส่งมวลชนและยานพาหนะส่วนบุคคล

4) ด้านปัจจัยสนับสนุนการพลิกโฉมประเทศ

4.1) หมายความว่า 12 คือไทยมีกำลังคนสมรรถนะสูง มุ่งเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ตอบโจทย์การพัฒนาแห่งอนาคต ซึ่งขอบเขตของเป้าหมายการดำเนินงานในหมวดหมู่นี้มีสาระสำคัญที่เกี่ยวข้องกับการรถไฟฟ้า ดังนี้

- สถาบันอุดมศึกษาสามารถปรับบทบาทในการผลิตและพัฒนากำลังคนให้มีปริมาณและคุณภาพสอดคล้องกับความต้องการของตลาดแรงงาน และสนับสนุนการมุ่งสู่การเป็น Hi-Value and Sustainable Thailand รวมถึงมีบทบาทในการพัฒนาทุนมนุษย์ในทุกช่วงวัย (นอกเหนือจากวัยเรียน)
- ระบบการฝึกอบรมเพื่อปรับและยกระดับทักษะฝีมือแรงงาน (Reskill / Upskill / New skill) มีคุณภาพ ทันสมัย ได้มาตรฐาน ตอบโจทย์ความต้องการอย่างตรงจุด ทุกคนสามารถเข้าถึงได้ โดยเฉพาะการฝึกอบรมเพื่อโยกย้ายแรงงานไปสู่ภาคการผลิตและบริการเป้าหมายภายใต้การสร้างสรรค์ธุรกิจมูลค่าสูงที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม และสำหรับผู้มีความเสี่ยงจากการถูกทดแทนจากระบบอัตโนมัติ กลุ่มวัยแรงงานตอนปลาย และผู้สูงอายุ

นโยบายการบริหารจัดการกำลังคนภายใต้บริบทสังคมสูงวัยมีความชัดเจน และสามารถลดทอนความเสี่ยงในการขาดแคลนกำลังแรงงาน อาทิ การขยายอายุเกษียณ การยกระดับผลิตภาพแรงงานไทย และการดึงดูดแรงงานทักษะสูงจากต่างประเทศ

ยุทธศาสตร์ที่เกี่ยวข้องกับการรถไฟฟ้า

ยุทธศาสตร์ชาติด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขัน มีเป้าหมายการพัฒนาที่มุ่งเน้นการยกระดับศักยภาพของประเทศในหลากหลายมิติด้วยการเพิ่มศักยภาพของผู้ประกอบการ พัฒนาคนรุ่นใหม่ รวมถึงปรับรูปแบบธุรกิจ เพื่อตอบสนองต่อความต้องการของตลาด ผสมผสานกับยุทธศาสตร์ที่รองรับอนาคตบนพื้นฐานของการต่อยอด อดีตและปรับปัจจุบัน พร้อมทั้งการส่งเสริมและสนับสนุนจากภาครัฐ ให้ประเทศไทยสามารถสร้างฐานรายได้ และการจ้างงานใหม่ขยายโอกาสทางการค้าและการลงทุนในเวทีโลก ควบคู่ไปกับการยกระดับรายได้และการ กินดีอยู่ดี รวมถึงการเพิ่มขึ้นของคนชั้นกลางและลดความเหลื่อมล้ำของคนใน

ประเทศได้ในคราวเดียวกัน ตัวชี้วัด ประกอบด้วย (1) รายได้ประชาชาติ การขยายตัวของผลิตภัณฑ์มวลรวมภายในประเทศ และการกระจายรายได้ (2) ผลิตภาพการผลิตของประเทศทั้งในปัจจัยการผลิตและแรงงาน (3) การลงทุนเพื่อการวิจัย และพัฒนา และ(4) ความสามารถในการแข่งขันของประเทศ

โดยประเด็นยุทธศาสตร์ชาติด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขันมีประเด็นที่เกี่ยวข้อง ได้แก่

- ประเด็นที่ 2 อุตสาหกรรมและบริการแห่งอนาคต โดยสร้างอุตสาหกรรมและบริการแห่งอนาคตที่ขับเคลื่อน ประเทศไทยไปสู่ประเทศที่พัฒนาแล้วด้วยนวัตกรรมและเทคโนโลยีแห่งอนาคต ในประเด็นย่อย (4) อุตสาหกรรมและบริการขนส่งและโลจิสติกส์

- ประเด็นที่ 3 สร้างความหลากหลายด้านการท่องเที่ยว โดยการรักษาการเป็นจุดหมายปลายทางที่สำคัญของการท่องเที่ยวระดับโลกที่ดึงดูดนักท่องเที่ยวทุกระดับและเพิ่มสัดส่วนของนักท่องเที่ยวที่มีคุณภาพสูง ประกอบด้วยประเด็นย่อยที่ (2) ท่องเที่ยวเชิงสร้างสรรค์และวัฒนธรรม (3) ท่องเที่ยวเชิงธุรกิจ (4) ท่องเที่ยวเชื่อมโยงภูมิภาค

- ประเด็นที่ 4 โครงสร้างพื้นฐาน เชื่อมไทย เชื่อมโลก ครอบคลุมถึงโครงสร้างพื้นฐานทางกายภาพในด้านโครงข่ายคมนาคม พื้นที่และเมือง รวมถึงเทคโนโลยี ตลอดจนโครงสร้างพื้นฐานทางเศรษฐกิจ ได้แก่ (1) เชื่อมโยงโครงข่ายคมนาคมไร้รอยต่อ (4) พัฒนาโครงสร้าง พื้นฐานเทคโนโลยีสมัยใหม่

(5) แผนการปฏิรูปประเทศตามราชกิจจานุเบกษา (ฉบับปรับปรุง)

แผนการปฏิรูปประเทศตามราชกิจจานุเบกษา (ฉบับปรับปรุง) เป็นการพัฒนาจากแผนการปฏิรูปประเทศเดิม ที่มีเป้าหมายหลักในการปฏิรูปเพียง 11 ด้าน เป็น 13 ด้านหลักตลอดจนการปรับเนื้อหากิจกรรมปฏิรูปที่จะส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงต่อประชาชนอย่างมีนัยสำคัญ (Big Rock) เพื่อให้แผนการปฏิรูปประเทศดังกล่าวมีความสอดคล้องและเป็นไปในทิศทางเดียวกับยุทธศาสตร์ชาติ แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ และมติคณะรัฐมนตรีที่เกี่ยวข้อง โดยแผนการปฏิรูปประเทศ ทั้ง 13 ด้าน ประกอบด้วย ด้านการเมือง ด้านการบริหารราชการแผ่นดิน ด้านกฎหมาย ด้านกระบวนการยุติธรรม ด้านเศรษฐกิจ ด้านทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ด้านสาธารณสุข ด้านสื่อสารมวลชน เทคโนโลยีสารสนเทศ ด้านสังคม ด้านพลังงาน ด้านการป้องกันและปราบปรามการทุจริตและประพฤติมิชอบ ด้านการศึกษา และด้านวัฒนธรรม กีฬา แรงงาน และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ความเกี่ยวข้องกับการรถไฟ

จากแผนการปฏิรูปประเทศตามราชกิจจานุเบกษามีแผนในส่วนที่เกี่ยวข้องกับ การรถไฟฯ ดังนี้

- แผนการปฏิรูปประเทศด้านเศรษฐกิจ: ในส่วนกิจกรรมปฏิรูปที่ 4 การเป็นศูนย์กลางด้านการค้าและการลงทุนของไทยในภูมิภาค (Regional Trading/ Investment Center) ด้วยการพัฒนาด้าน โลจิสติกส์ เพื่อสร้างความเชื่อมโยง (Connectivity) โดย (1) ส่งเสริมให้ประเทศไทยเป็นศูนย์กลางการค้าและผ่านแดนของภูมิภาคอาเซียนทั้งทางบก ทางน้ำ และทางอากาศ โดยปรับปรุงกฎระเบียบและแนวปฏิบัติที่เกี่ยวข้องให้เอื้อต่อการค้าและการผ่านแดน และเพิ่มประสิทธิภาพการค้าและผ่านแดนของท่าเรือแหลมฉบังในการเป็นประตูสู่อาเซียน (2) สนับสนุนให้ภาคเอกชนของไทยในธุรกิจโลจิสติกส์สามารถดำเนินธุรกิจได้

ครอบคลุมตลอดทั้งห่วงโซ่อุปทาน ระหว่างไทยกับประเทศในเอเชีย เพื่อไม่ให้เกิดปัญหาในการขนส่งแม้ว่าจะอยู่ในช่วงที่เกิดวิกฤติ ผ่านมาตรการสนับสนุนทางการเงิน รวมทั้งการปรับปรุงกฎหมาย กฎระเบียบและแนวปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกับการขนส่งทั้งทางบก ทางน้ำ และทางอากาศ ให้เอื้ออำนวยต่อการทำธุรกิจ การขนส่ง และการพาณิชย์ โดยเฉพาะการส่งออกสินค้าอุปโภคบริโภคจากประเทศไทยและการเสริมสร้างการขยายตลาดสินค้าและบริการของไทย (3) พัฒนาระบบ National Single Window (NSW) เพื่อเชื่อมโยงระบบและพิธีการศุลกากรระหว่างประเทศไทยและกลุ่มประเทศอาเซียน รวมถึงเชื่อมกับระบบ National Digital Trade Platform (NTDP) โดยกระทรวงการคลังหารือกับคณะกรรมการร่วม 3 สถาบันจากภาคเอกชน ในการเชื่อมโยงข้อมูลระหว่างกัน และ (4) เชื่อมโยงฐานข้อมูลด้านการค้าและการลงทุนของประเทศ (Big Data) ผ่านระบบดิจิทัลบนแพลตฟอร์มกลาง เพื่อให้สามารถนำไปใช้ประโยชน์ทั้งในภาคธุรกิจและภาครัฐเพื่อการส่งเสริมและแก้ไขปัญหาอุปสรรคที่เกิดขึ้น

- แผนการปฏิรูปประเทศด้านพลังงาน: ในส่วนกิจกรรมปฏิรูปที่ 4 การพัฒนาปิโตรเคมีระยะที่ 4 เพื่อการเปลี่ยนผ่านสู่ระบบเศรษฐกิจหมุนเวียนและสร้างฐานทางเศรษฐกิจใหม่ (New S-curve) ตามขั้นตอนการดำเนินงานที่ 2 คือการพัฒนาอุตสาหกรรม ปิโตรเคมีระยะที่ 4 ในพื้นที่ชายฝั่งทะเลตะวันออก โดยมีโครงการที่ได้รับการอนุมัติเพื่อการลงทุนระยะแรกภายในปี พ.ศ. 2565 ด้วยการขยายโครงสร้างพื้นฐานและสาธารณูปโภคครบวงจร ตลอดจนจัดเตรียมพื้นที่ที่มีศักยภาพและส่งเสริมให้เกิด การพัฒนาอุตสาหกรรมปิโตรเคมีผ่านการเชื่อมต่อท่าเรือหลักที่สำคัญและระบบถนน ด้วยระบบรถไฟทางคู่ในการขนส่งผลิตภัณฑ์ปิโตรเคมี และมีแผนขยายระบบรถไฟทางคู่ไปยังประเทศเพื่อนบ้านโดยผ่านพื้นที่ตั้งโรงงาน

ผลกระทบต่อการรถไฟ

แผนการปฏิรูปประเทศทั้งสองด้านจะส่งผลให้เกิดการจัดสรรงบประมาณ และการลงทุนเพื่อให้เกิดการขยายระบบรถไฟทางคู่ไปยังประเทศเพื่อนบ้าน ตลอดจนเกิดการเชื่อมโยงกับการขนส่งหลากหลายโหมดที่ครบวงจรมากขึ้น รวมถึงการปรับปรุงกฎระเบียบและแนวปฏิบัติที่เกี่ยวข้องให้เอื้ออำนวยต่อการขนส่งทั้งในแง่การนำเข้าและส่งออกสินค้านระหว่างประเทศมากยิ่งขึ้น

(6) โครงการพัฒนาระเบียงเศรษฐกิจตะวันออก (Eastern Economic Corridor Development: EEC)

แผนโครงการพัฒนาระเบียงเศรษฐกิจตะวันออก หรือ EEC (Eastern Economic Corridor) เป็นการลงทุนขนาดใหญ่ที่มีเป้าหมายเพื่อพัฒนาประเทศให้ไปสู่ Thailand 4.0 โดยมีจังหวัดนำร่อง 3 จังหวัดในภาคตะวันออก คือ ฉะเชิงเทรา ชลบุรี และระยอง ซึ่งรูปแบบของการลงทุนถูกแบ่งออกเป็น 2 ส่วนใหญ่ ได้แก่ การลงทุนในด้านโครงสร้างพื้นฐาน เช่น การก่อสร้างโรงงานและเขตอุตสาหกรรม การก่อสร้างรถไฟความเร็วสูงเชื่อมสามสนามบิน การก่อสร้างท่าเรือขนาดใหญ่เพื่ออำนวยความสะดวกในการรองรับการลงทุนและพัฒนาพื้นที่ต่าง ๆ และการกำหนดอุตสาหกรรมเป้าหมายที่ได้รับการส่งเสริมเพื่อให้เกิดการลงทุนอย่างเป็นรูปธรรม ทั้งนี้แผนการพัฒนาพื้นที่ EEC ทั้ง 8 แผน ประกอบด้วย

1) แผนปฏิบัติการการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานภายในพื้นที่ระเบียงเศรษฐกิจพิเศษภาคตะวันออก

- 2) แผนปฏิบัติการการพัฒนาบุคลากร การศึกษา การวิจัย และเทคโนโลยีในพื้นที่ระเบียงเศรษฐกิจพิเศษภาคตะวันออก
- 3) แผนปฏิบัติการการพัฒนาและส่งเสริมการท่องเที่ยวในพื้นที่ระเบียงเศรษฐกิจพิเศษภาคตะวันออก
- 4) แผนปฏิบัติการการพัฒนาเมืองใหม่และชุมชน
- 5) แผนปฏิบัติการการพัฒนาศูนย์กลางธุรกิจ และศูนย์กลางการเงินในพื้นที่ระเบียงเศรษฐกิจพิเศษภาคตะวันออก
- 6) แผนปฏิบัติการการประชาสัมพันธ์และการสร้างกระบวนการมีส่วนร่วมในการดำเนินโครงการกับประชาชนในพื้นที่ระเบียงเศรษฐกิจพิเศษภาคตะวันออก
- 7) แผนปฏิบัติการการเกษตร ชลประทาน และสิ่งแวดล้อมในพื้นที่ระเบียงเศรษฐกิจพิเศษภาคตะวันออก

ความเกี่ยวข้องกับการรถไฟฯ

เนื่องจากโครงการพัฒนาระเบียงเศรษฐกิจตะวันออก หรือ Eastern Economic Corridor: EEC มีแผนปฏิบัติการที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานทางราง อาทิ โครงการก่อสร้างรถไฟความเร็วสูงเชื่อมสามสนามบิน รวมถึงแผนการพัฒนาอุตสาหกรรมเป้าหมายต่าง ๆ ที่อาจส่งผลกระทบต่อการดำเนินกิจการของการรถไฟฯ ทั้งในเชิงบวกและเชิงลบไม่ว่าจะเป็นการร่วมลงทุนกับภาคเอกชนในการดำเนินงานโครงการต่าง ๆ เพื่อลดงบประมาณภาครัฐและเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานโดยภาคเอกชน การบริหารจัดการที่ดินบริเวณมักกะสัน เพื่อพัฒนาให้เป็นสถานีหลักรถไฟความเร็วสูง โดยการรถไฟฯ จะได้รับรายได้จากการให้เช่าที่ดินตามราคาตลาด และให้ภาครัฐมีส่วนร่วมรับกำไรในกรณีที่โครงการมีกำไร และที่ดินบริเวณศรีราชา เพื่อพัฒนาเป็นสถานีรอง โดยเอกชนจะดำเนินการจ่ายค่าเช่าที่ดินให้แก่การรถไฟฯ รวมถึงการให้เอกชนเข้ามามีอำนาจในการบริหารกิจการแอร์พอร์ตลิงก์ เพื่อแก้ปัญหาการขาดทุนเรื้อรังขององค์กร โดยมีกำหนดให้เอกชนคู่สัญญาเข้ามาบริหารภายในเดือนตุลาคม พ.ศ. 2564 เหตุเพราะรถไฟแอร์พอร์ตลิงก์ ถือเป็นส่วนหนึ่งของโครงการรถไฟความเร็วสูงเชื่อมสามสนามบินด้วย นอกจากนี้ยังมีโครงการของสำนักงานนโยบายและแผนการขนส่งและจราจร (สนข.) ที่ในการสนับสนุนในด้านโครงสร้างพื้นฐานภายในโครงการ EEC ที่อาจส่งผลกระทบในเชิงบวกแก่การรถไฟฯ เนื่องจากปัจจุบัน สนข.ได้มีการดำเนินการในโครงการศึกษาการจัดทำแผนโลจิสติกส์ ในการเพิ่มประสิทธิภาพการขนส่งโดยสารและสินค้าเพื่อเชื่อมโยงฐานการผลิตในพื้นที่เขตพัฒนาพิเศษภาคตะวันออกกับประตูการค้าในพื้นที่ภาคใต้ จังหวัดระนอง โดยในปัจจุบัน สนข. อยู่ระหว่างศึกษาพื้นที่พัฒนาท่าเรือทั้งในฝั่งทะเลอ่าวไทยและอันดามัน

ผลกระทบต่อการรถไฟฯ

หากการรถไฟฯ สามารถปรับปรุงประสิทธิภาพและคุณภาพการให้บริการเพื่อรองรับการขยายตัวดังกล่าวได้ ก็ถือเป็นโอกาสอันดีในการสร้างรายได้จากการขยายตัวทางเศรษฐกิจและภาคอุตสาหกรรมในโครงการพัฒนาระเบียงเศรษฐกิจตะวันออก

(7) กรอบความร่วมมืออนุภูมิภาคแม่น้ำโขง (GMS)

กรอบความร่วมมือ GMS หรืออนุภูมิภาคแม่น้ำโขง 6 ประเทศ ซึ่งประกอบไปด้วย ประเทศไทย พม่า ลาว กัมพูชา เวียดนาม และจีนตอนใต้ โดยร่วมมือกันภายใต้โครงการที่ชื่อว่า GMS Economic Corridors หรือก็คือระเบียงเศรษฐกิจอนุภูมิภาคแม่น้ำโขง มีวัตถุประสงค์เพื่อส่งเสริมการขยายตัวด้านอุตสาหกรรม การเกษตร การค้า การลงทุนและบริการ เพื่อให้เกิดการจ้างงาน, ยกระดับการครองชีพ, การถ่ายทอดเทคโนโลยีและการศึกษาระหว่างกัน, การใช้ทรัพยากรธรรมชาติที่ส่งเสริมกันอย่างมีประสิทธิภาพ และช่วยเพิ่มขีดความสามารถและโอกาสการแข่งขันในเวทีการค้าโลก ผ่านกลยุทธ์หลัก 3 ด้าน คือสนับสนุนให้มีการเชื่อมโยงระหว่างกัน (Connectivity) เพื่อให้เกิดการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน (Competitiveness) โดยการรวมกลุ่มกันในอนุภูมิภาค (Community) โดยความร่วมมือครอบคลุม 10 สาขา ได้แก่ ด้านโครงสร้างพื้นฐานการคมนาคมขนส่ง และการอำนวยความสะดวกทางการค้าและการขนส่ง ด้านพลังงาน ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ด้านการท่องเที่ยว การพัฒนาเมือง เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร เขตเศรษฐกิจชายแดนและสหสาขา และการสนับสนุนและช่วยเหลือด้านเกษตรกรรม

ความเกี่ยวข้องกับการรถไฟ

กรอบความร่วมมือ GMS มีส่วนที่เกี่ยวข้องกับการรถไฟฯ ในสาขาความร่วมมือต่าง ๆ ดังนี้

- ด้านคมนาคมขนส่ง: GMS มุ่งพัฒนาเส้นทางคมนาคมขนส่งที่มีลำดับความสำคัญสูงต่อการเชื่อมโยงอนุภูมิภาคเข้าด้วยกันและสร้างจุดเชื่อมต่อในการเดินทางระหว่างเมืองเป็นศูนย์รวมประชากร แหล่งท่องเที่ยว ตลาดการค้า และศูนย์กลางกิจกรรมทางเศรษฐกิจด้านอื่น ๆ
- ด้านการอำนวยความสะดวกทางการค้าและการขนส่ง: GMS มุ่งเน้นมาตรการที่ไม่ใช่มาตรการทางกายภาพ ทว่าสามารถสนับสนุนให้เกิดความเชื่อมโยงมากขึ้นและสร้างจุดเชื่อมต่อระหว่างประเทศสมาชิกเพื่อเพิ่มการค้าการลงทุนข้ามพรมแดน
- ด้านการพัฒนาเมือง: GMS มุ่งเน้นการลงทุนพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและบริการที่มีลำดับความสำคัญสูงสำหรับเมืองขนาดกลางและขนาดเล็กที่ตั้งอยู่บนโครงข่ายเส้นทางคมนาคมขนส่ง
- ด้านการท่องเที่ยว: GMS มุ่งพัฒนาและประชาสัมพันธ์อนุภูมิภาคแม่น้ำโขงในฐานะจุดหมายปลายทางเดียวกัน โดยเสนอผลิตภัณฑ์ที่หลากหลาย มีคุณภาพและให้ผลตอบแทนสูงจากทั่วทั้งอนุภูมิภาค

(8) แผนพัฒนาการท่องเที่ยวแห่งชาติ (2566 - 2570)

แผนพัฒนาการท่องเที่ยวแห่งชาติฉบับที่ 3 (พ.ศ. 2566 – 2570) มีวิสัยทัศน์ในการพัฒนาและขับเคลื่อนการท่องเที่ยวอย่างครอบคลุมและทั่วถึง ภายในระยะเวลา 5 ปี คือ “การท่องเที่ยวของประเทศไทยเป็นอุตสาหกรรมที่เน้นคุณค่า มีความสามารถในการปรับตัว เติบโตอย่างยั่งยืนและมีส่วนร่วม (Rebuilding High Value Tourism Industry with Resilience, Sustainability and Inclusive Growth)” โดยการพัฒนาการท่องเที่ยวของประเทศไทยในอนาคตนับจากนี้จะมุ่งเน้นไปที่การดำเนินการ เพื่อพัฒนาและยกระดับอุตสาหกรรมท่องเที่ยวให้มีความเข้มแข็ง ต่อยอดการ พลิกวิกฤตให้เป็นโอกาส ในการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาอุตสาหกรรมให้สอดคล้องกับภาวะความปกติถัดไป (Next Normal) เพื่อการเติบโตอย่างครอบคลุม (Inclusive Growth) ด้วยการพัฒนาแบบองค์รวม (Holistic Approach) โดยจะเป็นการพลิกโฉมการท่องเที่ยวของไทยไปอย่างสิ้นเชิง ซึ่งมีเป้าหมายหลัก ดังนี้

- 1) การท่องเที่ยวไทยมีความเข้มแข็งและสมดุล (Resilience and Re-balancing Tourism)
- 2) การยกระดับความเชื่อมโยงและโครงสร้างพื้นฐาน ด้านการท่องเที่ยว (Connectivity)
- 3) การสร้างความเชื่อมั่นและมอบประสบการณ์ ท่องเที่ยวคุณค่าสูง (Entrusted Experience)
- 4) การบริหารจัดการการท่องเที่ยวอย่างยั่งยืน (Sustainable Development)

ความเกี่ยวข้องกับการรถไฟ

เนื่องจากการเดินทางด้วยระบบรางเองนับเป็นหนึ่งในตัวเลือกในการเดินทางท่องเที่ยวที่สำคัญ การรถไฟฯ จึงมีส่วนเกี่ยวข้องในการให้บริการและการจัดกิจกรรมร่วมกับหน่วยงานต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง โดยจะต้องมีโครงข่ายเส้นทางที่ครอบคลุมเพื่อให้ได้รับความสะดวกในการเดินทาง รวมทั้งการยกระดับการให้บริการให้นักท่องเที่ยวได้รับความสะดวก สบายและประทับใจ เพื่อสร้างรายได้ และเสริมสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้กับประเทศ

(9) นโยบายรัฐบาล คณะรัฐมนตรี นายเศรษฐา ทวีสิน

จากการแถลงนโยบายรัฐบาล คณะรัฐมนตรี นายเศรษฐา ทวีสิน ในวันที่ 11 – 12 กันยายน 2566 นายกรัฐมนตรีได้แถลงนโยบาย ที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับการรถไฟฯ ดังนี้

ด้านการคมนาคม

รัฐบาลจะลงทุนในโครงสร้างพื้นฐานด้านการขนส่งของประเทศทั้งทางถนน ทางน้ำทางราง และทางอากาศ เชื่อมต่อการเดินทางและการขนส่งของภาคประชาชน สินค้า และบริการด้วยราคาและบริการที่เป็นธรรม เหมาะสมกับค่าครองชีพ เพื่ออำนวยความสะดวกให้ประชาชนเปิดประตูค้าขายและเปิดโอกาสของประเทศไทยให้เพิ่มขึ้น และเป็นการสร้างประโยชน์จากสินทรัพย์ของประเทศและของประชาชน เพื่อตอบสนองต่อความต้องการสินค้าและบริการรูปแบบใหม่ของโลก

ด้านการท่องเที่ยว

รัฐบาลจะผลักดันการสร้างรายได้จากการท่องเที่ยว เพราะการท่องเที่ยวจะเป็นกุญแจดอกแรกในการสร้างรายได้ที่สามารถกระตุ้นเศรษฐกิจได้ในระยะสั้น และสร้างงานให้กับประชาชนเป็นจำนวนมาก โดยตั้งเป้าว่าจะเปิดประตูรับนักท่องเที่ยว ด้วยการอำนวยความสะดวก ปรับปรุงขั้นตอนการขอวีซ่า และการยกเว้นการเก็บค่าธรรมเนียมวีซ่า สำหรับกลุ่มนักท่องเที่ยวในกลุ่มประเทศเป้าหมาย การจัดทำ Fast Track VISA สำหรับผู้เข้าร่วม งานแสดงสินค้านานาชาติ (MICE) และเพื่อเป็นการกระตุ้นการใช้จ่ายของนักท่องเที่ยวในช่วงสิ้นปี ๖ รัฐบาลจะร่วมกับภาคธุรกิจในทุกภาคส่วนเป็นเจ้าภาพจัดงานแสดงสินค้า งานเทศกาลระดับโลก เพื่อยกระดับประเทศไทยให้เป็นสถานที่สำหรับการจัดงานแสดงต่างๆ ที่สำคัญอีกแห่งหนึ่งในภูมิภาคนี้ และจะผลักดันการพัฒนาการบริหารจัดการทุกขั้นตอนการบริการ ที่เป็นประตูสู่ประเทศไทย ซึ่งรวมถึงการปรับปรุงระบบคมนาคมทั้งทางบก ทางน้ำ และทางอากาศ โดยจะปรับปรุงสนามบินและจัดการเที่ยวบินของสนามบินทั่วประเทศให้มีประสิทธิภาพ เพิ่มปริมาณเที่ยวบินให้สามารถนำนักท่องเที่ยวมาสู่ประเทศไทยได้มากขึ้น แก้ปัญหาการทุจริตคอร์รัปชัน และปราบปรามการเอาเปรียบนักท่องเที่ยว ซึ่งการรักษาความปลอดภัยจะสร้างความมั่นใจ และความประทับใจกับประเทศไทยในระยะยาว

ความเกี่ยวข้องกับการรถไฟฟ้า

จากนโยบายของทางคณะรัฐมนตรี คณะรัฐมนตรี นายเศรษฐา ทวีสิน มีวัตถุประสงค์หลักในการแก้ไขปัญหาและพัฒนาในด้านต่างๆ ที่สำคัญในหลายด้าน โดยส่วนที่เกี่ยวข้องกับการรถไฟฟ้า จะเป็นนโยบายในการเชื่อมต่อการเดินทางและการขนส่งในรูปแบบต่างๆ รวมไปถึงการผลักดันสร้างรายได้จากการท่องเที่ยว จากนโยบายดังกล่าวจะทำให้การรถไฟฟ้า ต้องดำเนินการในการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานที่ทันสมัย และยกระดับการให้บริการเพื่อรองรับการดำเนินนโยบายของรัฐบาล ทั้งนี้ การรถไฟฟ้า จำเป็นที่จะต้องวางแผนการดำเนินงานในการพัฒนาและปรับปรุงคุณภาพการดำเนินงานทั้งในด้านมาตรฐานการให้บริการให้อยู่ในระดับสากล ความตรงต่อเวลา รวมถึงการบูรณาการร่วมกับผู้ให้บริการขนส่งรายอื่น และหน่วยงานต่างๆ ที่เกี่ยวข้องเพื่อสร้างโครงข่ายการให้บริการขนส่งโดยสารและสินค้าที่ครอบคลุม

แผนระดับอุตสาหกรรม

(10) แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบคมนาคมขนส่งระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2561 – 2580)

แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบคมนาคมขนส่งระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2561 – 2580) กระทรวงคมนาคม ได้จัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบคมนาคมขนส่งระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2561 – 2580) เพื่อมุ่งเน้นพัฒนาระบบคมนาคมขนส่งของไทยในอนาคต ให้สามารถรองรับกับวิถีชีวิตและพฤติกรรมการเดินทางที่เปลี่ยนแปลงไป เพื่อให้ระบบคมนาคมของประเทศมีความทันสมัย และกระจายความเจริญเข้าสู่ส่วนภูมิภาคมากขึ้น ตลอดจนยกระดับคุณภาพชีวิตของคนไทยในการขนส่งและการเดินทางให้ดียิ่งขึ้น และขับเคลื่อนเศรษฐกิจเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ โดยประกอบไปด้วยกรอบแนวคิดใน 3 มิติ ได้แก่ การขนส่งที่ปลอดภัยและเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม (Green and Safe Transport) การขนส่งที่มีประสิทธิภาพ (Transport Efficiency) ระบบคมนาคมขนส่งที่เข้าถึงได้อย่างเสมอภาคและเท่าเทียม (Inclusive Transport) ซึ่งมีการจำแนกยุทธศาสตร์ในการพัฒนาระบบคมนาคมออกเป็น 5 ยุทธศาสตร์ ประกอบไปด้วย

ยุทธศาสตร์ที่ 1 การบูรณาการระบบคมนาคมขนส่ง (Integrated Transport Systems)

ยุทธศาสตร์ที่ 2 การบริการของภาคคมนาคมขนส่ง (Transport Services)

ยุทธศาสตร์ที่ 3 การพัฒนา ปรับปรุงกฎหมาย กำกับดูแล และปฏิรูปองค์กร (Regulations and Institution)

ยุทธศาสตร์ที่ 4 การผลิตและพัฒนาบุคลากร (Human Resource Development)

ยุทธศาสตร์ที่ 5 การนำเทคโนโลยีและนวัตกรรมมาใช้ในการพัฒนาระบบคมนาคมขนส่ง (Technology and Innovation)

ความเกี่ยวข้องกับการรถไฟฟ้า

จากการศึกษาและทบทวนแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบคมนาคมขนส่งระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2561 – 2580) พบว่ามีส่วนที่เกี่ยวข้องและอาจส่งผลกระทบต่อการทำงานของระบบการรถไฟฟ้า ในมิติต่าง ๆ ดังนี้

1) แผนงานพัฒนาระบบราง เพื่อเติมโครงข่ายให้สมบูรณ์ โดยการปรับปรุงระบบอุปกรณ์ และโครงสร้างพื้นฐาน เพื่อสนับสนุนการพัฒนารถไฟฟ้าทางคู่ ขนาด 1 เมตร การพัฒนารถไฟฟ้าทางคู่ ขนาดมาตรฐาน 1.435 เมตร การพัฒนารถไฟฟ้าความเร็วสูง การพัฒนาระบบรถไฟฟ้าในเมือง และการพัฒนาพื้นที่ตามแนวเส้นทางรถไฟ (Transit Oriented Development: TOD)

2) แผนงานการบริหารจัดการระบบการขนส่ง – การพัฒนาเทคโนโลยี และบุคลากร เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ การบริหารจัดการการคมนาคมขนส่ง โดยการพัฒนาการบริหารจัดการ ระบบโครงสร้างพื้นฐานและมาตรฐานด้านการขนส่ง การบริหารจัดการระบบขนส่งสาธารณะ การพัฒนาระบบสารสนเทศและการปรับปรุงกฎหมาย ระเบียบและการบังคับใช้ รวมทั้งให้เอกชนมีส่วนร่วมในการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน และบริหารจัดการขนส่ง

3) แผนงานโครงการสำคัญต่าง ๆ ตามนโยบาย Thailand 4.0 – ด้านการคมนาคมขนส่งระบบราง ประกอบไปด้วยแผนงานโครงการสำคัญ อาทิ โครงการความร่วมมือก่อสร้างรถไฟ ไทย-จีน และโครงการความร่วมมือก่อสร้างรถไฟ ไทย-ญี่ปุ่น เป็นต้น

ผลกระทบต่อกรรถไฟฟ้า

ด้วยเหตุนี้ การจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบคมนาคมขนส่งระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2561 – 2580) ของกระทรวงคมนาคม ในการรองรับพฤติกรรมการณ์ดำเนินชีวิตของผู้คนในสังคมที่เปลี่ยนแปลงไป อาจส่งผลกระทบต่อการทำงานธุรกิจของรถไฟฟ้า ในปัจจุบัน ในแง่ของการนำพลังงานทางเลือกมาปรับใช้ในการเดินรถโดยสารและสินค้า ในการลดมลพิษและส่งเสริมการเดินทางที่ปลอดภัยและเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม การพัฒนารูปแบบการให้บริการ เพื่อรองรับการให้บริการแก่ผู้โดยสารทุกกลุ่ม ไม่ว่าจะเป็นผู้สูงอายุหรือผู้พิการ โดยรวมถึงการนำเทคโนโลยีเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินงานและบริหารจัดการภายในองค์กรในด้านต่าง ๆ อาทิ การจัดตารางการเดินรถสำหรับรถโดยสารและรถสินค้าแต่ละประเภท เพื่อให้การดำเนินงานธุรกิจเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

(11) แผนปฏิบัติการด้านคมนาคม (พ.ศ. 2566 – 2570)

แผนปฏิบัติการด้านคมนาคม พ.ศ. 2566 - 2570 จัดทำขึ้นเพื่อใช้เป็นกรอบทิศทางการดำเนินงานของกระทรวงคมนาคม และหน่วยงานในสังกัด ให้มีการปฏิบัติงานที่สอดคล้องเชื่อมโยงกันอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบกับทุกภาคส่วน รวมถึงกำหนดทิศทางการปรับปรุงและพัฒนาระบบบริหารจัดการและระบบงานของกระทรวงให้ตอบสนองต่อวิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ขององค์กร เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ตามกรอบแนวทางการจัดทำแผนระดับ 3 และเป็นไปตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ 4.0 โดยมีรายละเอียดของแผนปฏิบัติการด้านคมนาคม พ.ศ. 2566 - 2570

แผนปฏิบัติการด้านคมนาคม พ.ศ. 2566 - 2570 ประกอบด้วย ประเด็นยุทธศาสตร์ซึ่งสามารถกำหนดได้เป็น 4 ประเด็นยุทธศาสตร์หลัก เพื่อตอบสนองและสะท้อนไปถึงวิสัยทัศน์ และพันธกิจข้างต้น ดังนี้

ยุทธศาสตร์ที่ 1 ยกระดับคุณภาพการให้บริการด้านการคมนาคมขนส่งและโลจิสติกส์

ยุทธศาสตร์ที่ 2 พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานด้านคมนาคมขนส่งเพื่อสนับสนุนการพัฒนาประเทศ

ยุทธศาสตร์ที่ 3 ปรับปรุงมาตรฐานความปลอดภัยและสนับสนุนการเดินทางที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม

ยุทธศาสตร์ที่ 4 พัฒนางค์กรและระบบงานให้ทันสมัยมีประสิทธิภาพและโปร่งใส

ความเกี่ยวข้องกับการรถไฟ

แผนปฏิบัติการด้านคมนาคม พ.ศ. 2566 - 2570 ปีประเด็นประเด็นยุทธศาสตร์และตัวชี้วัดที่เกี่ยวข้องกับการรถไฟฯ ดังนี้

ยุทธศาสตร์ที่ 1 ยกระดับคุณภาพการให้บริการด้านการคมนาคมขนส่งและโลจิสติกส์ เป้าประสงค์

- 1.1 ยกระดับคุณภาพการให้บริการและเพิ่มขีดความสามารถของระบบคมนาคมขนส่งทางรางเพื่อเป็นรูปแบบการขนส่งหลักของประเทศในอนาคต
- 1.2 ยกระดับคุณภาพการให้บริการระบบขนส่งสาธารณะและการขนส่งต่อเนื่องหลายรูปแบบเพื่อสนับสนุนการขนส่งที่ไร้รอยต่อ
- 1.3 เตรียมพร้อมรองรับเทคโนโลยีและการเปลี่ยนแปลงของยานพาหนะการขนส่ง และการเดินทางในรูปแบบใหม่

ยุทธศาสตร์ที่ 2 พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานด้านคมนาคมขนส่งเพื่อสนับสนุนการพัฒนาประเทศ เป้าประสงค์

- 2.1 พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและสิ่งอำนวยความสะดวกทางถนนรองรับการบริการประชาชนและขับเคลื่อนภาคเศรษฐกิจของประเทศที่มีประสิทธิภาพ
- 2.2 เร่งพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานทางรางและสิ่งอำนวยความสะดวกที่มีประสิทธิภาพเพื่อเปลี่ยนผ่านสู่การเป็นรูปแบบการขนส่งหลักของประเทศในอนาคต

ยุทธศาสตร์ที่ 3 ปรับปรุงมาตรฐานความปลอดภัยและสนับสนุนการเดินทางที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม เป้าประสงค์

- 3.1 ยกระดับความปลอดภัยในการเดินทางและการคมนาคมขนส่งทางราง
- 3.2 มุ่งมั่นพัฒนาการคมนาคมขนส่งที่ยั่งยืนและเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม

ยุทธศาสตร์ที่ 4 พัฒนางค์กรและระบบงานให้ทันสมัยมีประสิทธิภาพและโปร่งใส เป้าประสงค์

- 4.1 พัฒนางค์กรและกระบวนการงานในระบบราชการให้ทันสมัย มีประสิทธิภาพสนองต่อพันธกิจการไปสู่องค์กรสมรรถนะสูง

4.2 เพิ่มศักยภาพและขีดความสามารถของหน่วยงานและบุคลากรเพื่อขับเคลื่อนพันธกิจไปสู่
องค์กรสมรรถนะสูงรองรับกับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต

4.3 บริหารราชการโดยยึดหลักธรรมาภิบาล มีความโปร่งใสปลอดการทุจริตและประพฤติ
มิชอบ

ผลสัมฤทธิ์ของการดำเนินการตามแผนปฏิบัติการด้านคมนาคม พ.ศ. 2566 – 2570

จากการดำเนินตามยุทธศาสตร์ในด้านต่าง ๆ ตามแผนปฏิบัติการด้านคมนาคม พ.ศ. 2566 - 2570 คาดว่าเมื่อสิ้นสุดกรอบระยะเวลาของแผนฯ ในปี พ.ศ. 2570 โครงสร้างพื้นฐานด้านคมนาคมขนส่งทางรางจะมีการพัฒนาเพิ่มขึ้น โดยจะมีทางคู่เพิ่มขึ้น จากปัจจุบันมีจำนวน 658 กิโลเมตร เพิ่มขึ้นเป็น 1,358 กิโลเมตร

โดยการพัฒนาในกรอบระยะเวลา 5 ปี (พ.ศ. 2566 - 2570) ของแผนปฏิบัติการด้านคมนาคมฯ ได้พิจารณา ความเชื่อมโยงกับแผนระยะ ที่ 2 (พ.ศ. 2566 - 2570) ของยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบคมนาคมขนส่งของไทย ระยะ 20 ปี ซึ่งมุ่งเน้นเรื่องการแก้ไขปัญหาสำคัญเร่งด่วนด้านคมนาคมขนส่ง (Critical Transport Issues) และเร่งผลักดันการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานด้านคมนาคมขนส่งในส่วนที่ไม่สมบูรณ์หรือเป็นคอขวด (Missing Link/ Bottleneck) ตามแนวเส้นทางหลัก (Main Transport Corridor) โดยมีแผนงาน/โครงการที่เกี่ยวข้องกับการรถไฟฯ ดังนี้

โครงการก่อสร้างรถไฟทางคู่ ระยะที่ 1 จำนวน 5 เส้นทาง

- ช่วงลพบุรี – ปากน้ำโพ (อยู่ระหว่างการก่อสร้าง)
- ช่วงมาบะเปา – ชุมทางถนนจิระ (อยู่ระหว่างการก่อสร้าง)
- ช่วงนครปฐม – หัวหิน (ก่อสร้างแล้วเสร็จ)
- ช่วงหัวหิน – ประจวบคีรีขันธ์ (ก่อสร้างแล้วเสร็จ)
- ช่วงประจวบคีรีขันธ์ – ชุมพร (ก่อสร้างแล้วเสร็จ)

โครงการก่อสร้างทางรถไฟสายใหม่ ประกอบด้วย

- สายเด่นชัย – เชียงของ (อยู่ระหว่างการก่อสร้าง)
- สายบ้านไผ่ – นครพนม (อยู่ระหว่างการก่อสร้าง)

โครงการก่อสร้างรถไฟทางคู่ ระยะที่ 2 ประกอบด้วย

- ช่วงขอนแก่น – หนองคาย
- ช่วงชุมทางถนนจิระ – อุบลราชธานี

โครงการพัฒนาระบบรถไฟความเร็วสูง ประกอบด้วย

- ช่วงกรุงเทพฯ – หนองคาย (ระยะที่ 1 ช่วงกรุงเทพฯ – นครราชสีมา)
- ช่วงกรุงเทพฯ – หนองคาย (ระยะที่ 2 ช่วงนครราชสีมา – หนองคาย)

โครงการก่อสร้างรถไฟชานเมืองสายสีแดง จำนวน 5 สายทาง

- ช่วงบางซื่อ – รังสิต และช่วงบางซื่อ – ตลิ่งชัน
- ช่วงรังสิต – ม.ธรรมศาสตร์ ศูนย์รังสิต
- ช่วงตลิ่งชัน – ศาลายา และสถานีเพิ่มเติม 3 สถานี

- ช่วงตลิ่งชัน - ศิริราช
- ช่วงบางซื่อ - พญาไท - มักกะสัน - หัวหมาก และช่วงบางซื่อ - หัวลำโพง (Missing Link)

(12) แผนแม่บทด้วยความเชื่อมโยงระหว่างกันในอาเซียน ค.ศ. 2025 (พ.ศ. 2568)

ความเชื่อมโยงระหว่างกันในอาเซียนประกอบด้วยความเชื่อมโยงทางกายภาพ (อาทิ การคมนาคม เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร และพลังงาน) ความเชื่อมโยงทางกฎระเบียบ (อาทิ การเปิดเสรีทางการค้า การลงทุน และการบริการ) และความเชื่อมโยงระหว่างประชาชนสู่ ประชาชน (อาทิ การศึกษา วัฒนธรรม และการท่องเที่ยว) ความเชื่อมโยงระหว่างกันในอาเซียนนี้เป็น ปัจจัยพื้นฐานที่สนับสนุนให้การดำเนินงานภายใต้เสาการเมืองและความมั่นคง เสาเศรษฐกิจ และ เสาสังคมและวัฒนธรรมของประชาคมอาเซียนสามารถรวมตัวกันได้สำเร็จ โดยแผนแม่บทด้วยความเชื่อมโยงระหว่างกันในอาเซียน ค.ศ. 2025 (พ.ศ. 2568) มีจุดประสงค์ “เพื่อให้อาเซียนเชื่อมโยง และรวมตัวกันอย่างไร้รอยต่อและโดยสมบูรณ์ซึ่งจะส่งเสริมความสามารถในการแข่งขัน การมีส่วนร่วม ของทุกภาคส่วน และสร้างความรู้สึว่าเป็นประชาคมมากขึ้น” ทั้งนี้ เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ดังกล่าว จึงมีการกำหนดยุทธศาสตร์ 5 ด้าน ได้แก่ (1) โครงสร้างพื้นฐานที่ยั่งยืน (2) นวัตกรรมดิจิทัล (3) โลจิสติกส์ไร้รอยต่อ (4) ความเป็นเลิศด้านกฎระเบียบ และ (5) การเคลื่อนย้ายของประชาชน

ความเกี่ยวข้องกับการรถไฟ

จากแผนแม่บทด้วยความเชื่อมโยงระหว่างกันในอาเซียน ค.ศ. 2025 (พ.ศ. 2568) ดังกล่าว มีส่วนที่เกี่ยวข้องกับการรถไฟฯ อย่างมีนัยสำคัญ ในประเด็นยุทธศาสตร์ดังนี้

- โครงสร้างพื้นฐานที่ยั่งยืน: ในส่วนข้อริเริ่มที่ 1 “การสร้างบัญชีรายชื่อโครงการเกี่ยวกับโครงสร้างพื้นฐานที่มีศักยภาพของอาเซียนและแหล่งเงินทุน” ซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อจัดการกับประเด็นด้าน ข้อมูลและช่องว่างของขีดความสามารถในการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานของแต่ละประเทศสมาชิก อาเซียน โดยการรวบรวมข้อมูลการพัฒนาโครงการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานไว้ในฐานข้อมูลออนไลน์ และเผยแพร่สู่สาธารณชน เพื่อที่นักลงทุนจะสามารถเข้าถึงข้อมูลดังกล่าวได้โดยง่าย นอกจากนี้ ฐานข้อมูลออนไลน์ยังจะให้ข้อมูลเกี่ยวกับแหล่งเงินทุนต่าง ๆ ที่สามารถนำมาใช้เพื่อช่วยเหลือ ด้านเงินทุนของโครงการเหล่านั้นอีกด้วย

- โลจิสติกส์ไร้รอยต่อ: ในส่วนข้อริเริ่มที่ 8 “การเสริมสร้างความแข็งแกร่งในการแข่งขันของอาเซียน ผ่านการพัฒนาเส้นทางการค้าและโลจิสติกส์” โดยวัตถุประสงค์ของข้อริเริ่มนี้คือ เพื่อมุ่งเน้น การวิเคราะห์ระยะเวลาและค่าใช้จ่ายของเส้นทางการค้าที่มีความสำคัญระดับต่าง ๆ ในอาเซียน เพื่อจัดการกับปัญหาติดขัดด้านการพัฒนาเส้นทางการค้าและโลจิสติกส์ของอาเซียน และข้อริเริ่ม ที่ 9 “การส่งเสริมประสิทธิภาพของห่วงโซ่อุปทานโดยการแก้ไขปัญหาคอขวดติดขัด (Chokepoints) ที่สำคัญ” ซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนากรอบความร่วมมือของห่วงโซ่อุปทาน ซึ่งจะทำให้เกิดมาตรการ การดำเนินงานเกี่ยวกับห่วงโซ่อุปทานแบบบูรณาการ โดยเริ่มจากการเจาะจงเส้นทางการค้าที่สำคัญ และทำความเข้าใจจุดติดขัด (Chokepoints) ต่าง ๆ ในห่วงโซ่อุปทานที่เกี่ยวข้องกับเส้นทางการค้า เหล่านี้ เช่น การบริหารจัดการพรมแดน (ศุลกากร การตรวจคนเข้าเมือง

การกักกันโรค) รวมไปถึง การจัดการการเคลื่อนย้ายข้ามพรมแดนของประชาชน สินค้า ระเบียบปฏิบัติพิธีการ ด้านศุลกากร และแนวปฏิบัติในการจัดการพรมแดน

- การเคลื่อนย้ายของประชาชน: ในประเด็นข้อริเริ่มที่ 12 “สนับสนุนการท่องเที่ยวภายในอาเซียน โดย การทำให้สืบค้นข้อมูลได้ง่ายขึ้น” ซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อให้นักท่องเที่ยวสามารถวางแผนการ ท่องเที่ยว ได้ง่ายขึ้น โดยการใช้เว็บไซต์ท่องเที่ยวอาเซียน (ASEAN Tourism Website) ที่จะ เป็น one-stop shop ในการให้ข้อมูลที่แม่นยำ สำหรับการวางแผนการเดินทางในภูมิภาค รวมทั้งมี แผนการเดินทางสำหรับ นักท่องเที่ยวที่ต้องการเดินทางในหลายประเทศในภูมิภาคอาเซียน

ผลกระทบต่อการรถไฟฯ

ข้อริเริ่มทั้ง 4 ประเด็นดังกล่าวของแผนแม่บทด้วยความเชื่อมโยงระหว่างกันในอาเซียน ค.ศ. 2025 (พ.ศ. 2568) นอกจากจะช่วยให้การลงทุนด้านโครงสร้างพื้นฐานของระบบรางแล้วนั้น ยังอาจช่วย ส่งเสริมให้เกิดการเพิ่มขึ้นของปริมาณผู้โดยสารที่เดินทางระหว่างประเทศด้วยระบบรางมาก ยิ่งขึ้น เนื่องจากการเดินทางระหว่างกันภายในอาเซียนสามารถทำได้ง่ายขึ้น รวมถึงช่วยส่งเสริมให้เกิดการ ขนส่งสินค้าระหว่าง ประเทศในปริมาณที่มากขึ้นด้วย ในขณะเดียวกัน การรถไฟฯ เองก็ควรที่จะปรับปรุง คุณภาพการให้บริการ ตลอดจนพัฒนามาตรฐานความตรงต่อเวลาในการให้บริการ และลดขั้นตอน ปรับปรุงกฎระเบียบในการขนส่ง สินค้าให้มีความง่ายและสะดวกต่อผู้ใช้บริการมากขึ้น เพื่อให้ผู้ใช้บริการ เลือกเดินทางและขนส่งสินค้าผ่านการ ให้บริการของการรถไฟฯ นอกจากนี้ การรถไฟฯ ควรมีการบริหารจัดการข้อมูลตารางเวลาในการเดินรถให้มีความชัดเจนแม่นยำเพื่อให้ผู้เดินทางสามารถ วางแผนการเดินทางได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยการรถไฟฯ อาจ พัฒนาแอปพลิเคชันสำหรับการวางแผน จองตั๋วโดยสารที่สามารถดาวน์โหลดเพื่อใช้งานได้ ในหลายประเทศทั่ว ภูมิภาคอาเซียน เพื่อให้ลูกค้า ต่างชาติสามารถติดตั้งใช้งานได้โดยสะดวก

(13) แผนปฏิบัติการด้านการพัฒนาระบบโลจิสติกส์ของประเทศไทย พ.ศ. 2566 – 2570

แผนปฏิบัติการด้านการพัฒนาระบบโลจิสติกส์ของประเทศไทย พ.ศ. 2566 – 2570 มีเป้าหมายในการบรรลุประเด็นโครงสร้างพื้นฐาน ระบบโลจิสติกส์ และดิจิทัล ซึ่งมีเป้าหมายระดับแผนย่อยที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ ต้นทุนโลจิสติกส์ของประเทศไทยต่อผลิตภัณฑ์มวลรวมในประเทศลดลง และ ประสิทธิภาพด้านโลจิสติกส์ระหว่างประเทศของประเทศไทยดีขึ้น

นอกจากนี้ แผนปฏิบัติการด้านการพัฒนาระบบโลจิสติกส์ของประเทศไทย พ.ศ. 2566 – 2570 ยังมีเป้าหมายที่มีความเกี่ยวข้องและสอดคล้องกับ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 ในหมวดหมู่ที่ 5 นั่นคือ ไทย เป็นประตูการค้าการลงทุนและยุทธศาสตร์ทางโลจิสติกส์ที่สำคัญของภูมิภาค

สำหรับแนวทางในการพัฒนาระบบโลจิสติกส์ของประเทศไทย พ.ศ. 2566 – 2570 ได้มีการจัดทำ โครงการเพื่อขับเคลื่อนแผนไปสู่การปฏิบัติ โดยได้ให้ความสำคัญกับโครงการที่สามารถขับเคลื่อนการบรรลุ เป้าหมายของแผนปฏิบัติการฯ สอดคล้องกับแนวทางการพัฒนาระบบโลจิสติกส์ของประเทศไทยและ ตอบสนองต่อเป้าหมายของแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติในประเด็นโครงสร้างพื้นฐาน ระบบโลจิสติกส์ และดิจิทัล และเป้าหมายยุทธศาสตร์ชาติด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขัน ซึ่งเป็นประเด็นหลักในการ พัฒนา ประกอบไปด้วย 5 แนวทาง ดังนี้

- 1) แนวทางการพัฒนาที่ 1 การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและสิ่งอำนวยความสะดวก
- 2) แนวทางการพัฒนาที่ 2 การยกระดับมาตรฐานและเพิ่มมูลค่าโซ่อุปทาน
- 3) แนวทางการพัฒนาที่ 3 การพัฒนาวิธีการศุลกากร กระบวนการนำเข้า-ส่งออกที่เกี่ยวข้อง และการอำนวยความสะดวกในการขนส่งระหว่างประเทศ
- 4) แนวทางการพัฒนาที่ 4 การพัฒนาศักยภาพผู้ให้บริการโลจิสติกส์ไทย (Logistics Service Providers: LSPs)
- 5) แนวทางการพัฒนาที่ 5 การส่งเสริมการวิจัยและพัฒนานวัตกรรม การพัฒนาบุคลากร และการติดตามผลด้านโลจิสติกส์

ความเกี่ยวข้องกับการรถไฟ

จากแผนปฏิบัติการด้านการพัฒนาระบบโลจิสติกส์ของประเทศไทย พ.ศ. 2566 – 2570 ดังกล่าว มีส่วนที่เกี่ยวข้องกับการรถไฟ อย่างมีนัยสำคัญ คือ ในส่วนแนวทางการพัฒนาที่ 1 การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและสิ่งอำนวยความสะดวก โดยในแนวทางที่ 1 ประกอบด้วย กลยุทธ์ดังต่อไปนี้

- 1.1) กลยุทธ์ที่ 1 สร้างโครงข่ายการเชื่อมโยงการขนส่งและระบบโลจิสติกส์ระหว่างท่าเรือ รถไฟ ถนน และท่าอากาศยานอย่างครอบคลุม เชื่อมโยงพื้นที่เศรษฐกิจ พื้นที่อุตสาหกรรม และด่านชายแดนสำคัญ
- 1.2) กลยุทธ์ที่ 2 พัฒนาศูนย์บริการโลจิสติกส์และปรับปรุงด่านชายแดนที่สำคัญ
- 1.3) กลยุทธ์ที่ 3 บริหารจัดการโครงสร้างพื้นฐานและศูนย์บริการโลจิสติกส์
- 1.4) กลยุทธ์ที่ 4 ส่งเสริมการใช้ประโยชน์จากความก้าวหน้าด้านเทคโนโลยีดิจิทัล

ผลกระทบต่อการรถไฟ

แนวทางการพัฒนาที่ 1 การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและสิ่งอำนวยความสะดวก

กลยุทธ์ที่ 1 สร้างโครงข่ายการเชื่อมโยงการขนส่งและระบบโลจิสติกส์ระหว่างท่าเรือ รถไฟ ถนน และท่าอากาศยานอย่างครอบคลุม เชื่อมโยงพื้นที่เศรษฐกิจ พื้นที่อุตสาหกรรม และด่านชายแดนสำคัญ

เป็นกลยุทธ์ที่มุ่งส่งเสริมการปรับเปลี่ยนรูปแบบการขนส่ง (Modal Shift) และการขนส่งต่อเนื่องหลายรูปแบบ (Multimodal transportation) ลดต้นทุนการขนส่งสินค้าให้สามารถแข่งขันได้ทั้งภายในและระหว่างประเทศ และเพิ่มประสิทธิภาพการให้บริการระบบโลจิสติกส์รองรับกิจกรรมทางเศรษฐกิจในพื้นที่ที่มีศักยภาพและเขตเศรษฐกิจพิเศษทั้งในปัจจุบันและในอนาคต โดยเร่งพัฒนาโครงการก่อสร้างรถไฟทางคู่ ระยะที่ 1 และระยะที่ 2 และโครงการก่อสร้างรถไฟทางคู่สายใหม่ ให้เป็นโครงข่ายหลักในการขนส่งสินค้า ด้วยการจัดลำดับความสำคัญของการลงทุนแต่ละเส้นทางตามความเร่งด่วน โดยให้ความสำคัญกับโครงข่ายการเชื่อมโยงกับประเทศในภูมิภาค พร้อมทั้งจัดหาหัวรถจักร แคร่บรรทุก และอุปกรณ์ยกขนให้เพียงพอกับความต้องการ รวมถึงพัฒนาความเชื่อมโยงเส้นทางรถไฟกับประเทศเพื่อนบ้านและภูมิภาค

กลยุทธ์ที่ 2 พัฒนาศูนย์บริการโลจิสติกส์และปรับปรุงด่านชายแดนที่สำคัญ

เป็นกลยุทธ์ที่รองรับการรวบรวมและกระจายสินค้าในประเทศและต่างประเทศที่เชื่อมโยงเครือข่ายตลาดระดับต่าง ๆ ของภาครัฐและเอกชนทั้งในรูปแบบออนไลน์และออฟไลน์ และยกระดับการอำนวยความสะดวกในการนำเข้า-ส่งออกสินค้า โดยการพัฒนาศูนย์บริการโลจิสติกส์สนับสนุนการเป็นศูนย์ขนส่งและ

เปลี่ยนถ่ายรูปแบบการขนส่งในภูมิภาค อาทิ ศูนย์รวบรวมและกระจายสินค้า ศูนย์เปลี่ยนถ่ายรูปแบบการขนส่งสินค้า คลังปลอดภาษีอากร สถานีขนส่งสินค้า ท่าเรือบก (Dry Port) หรือสถานีขนส่งสินค้าคอนเทนเนอร์ (Container Yard) ในพื้นที่ที่มีศักยภาพ ที่จะพัฒนาเป็นจุดเชื่อมโยงโครงข่ายคมนาคมทั้งในระดับประเทศและระดับภูมิภาค โดยมีโครงการ/มาตรการสำคัญ อาทิ โครงการพัฒนาศูนย์การขนส่งตู้สินค้าทางรถไฟที่ท่าเรือแหลมฉบัง ระยะที่ 2

กลยุทธ์ที่ 3 บริหารจัดการโครงสร้างพื้นฐานและศูนย์บริการโลจิสติกส์

เป็นกลยุทธ์ที่มุ่งให้เกิดการใช้ประโยชน์ในการขนส่งสินค้าอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด โดยผลักดันการพัฒนาโครงข่ายรถไฟให้ครอบคลุมและเชื่อมโยงพื้นที่ทั่วประเทศและรองรับการขนส่งต่อเนื่องหลายรูปแบบได้อย่างไร้รอยต่อ อีกทั้งยังส่งเสริมให้ภาคเอกชนมีส่วนร่วมในการเป็นผู้ให้บริการโดยใช้โครงสร้างพื้นฐานที่ภาครัฐได้ลงทุนไว้ โดยมีการประเมินประสิทธิภาพและความสำเร็จที่ชัดเจน อาทิ การเปิดโอกาสให้ผู้ประกอบการภาคเอกชนสามารถให้บริการเดินรถไฟขนส่งสินค้าได้ โดยมีการเตรียมการเพื่อบริหารจัดการเส้นทาง การจัดสรรเวลาการเดินรถ การพิจารณาอัตราค่าใช้ทางและโครงสร้างพื้นฐานอื่น ๆ ที่เหมาะสม รวมถึงการกำหนดมาตรฐานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง

กลยุทธ์ที่ 4 ส่งเสริมการใช้ประโยชน์จากความก้าวหน้าด้านเทคโนโลยีดิจิทัล

เป็นกลยุทธ์ที่ส่งเสริมและสนับสนุนให้ผู้ให้บริการโครงสร้างพื้นฐานและหน่วยงานของรัฐใช้ประโยชน์จากความก้าวหน้าของเทคโนโลยีดิจิทัลในการพัฒนาและปรับปรุงบริการที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมโลจิสติกส์ เพื่อลดต้นทุนและยกระดับประสิทธิภาพระบบโลจิสติกส์ของประเทศในภาพรวม อาทิ การใช้ประโยชน์จากยานยนต์ไร้คนขับ และการพัฒนา Digital Platform ให้เป็นระบบหลัก (Backbone System) ในการบริหารจัดการการขนส่งและติดตามสินค้า (Tracking)

(14) โครงการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานด้านการคมนาคมขนส่งเพื่อพัฒนาระเบียงเศรษฐกิจภาคใต้ เพื่อเชื่อมโยงการขนส่งระหว่างอ่าวไทยและอันดามัน (Land Bridge)

เป็นโครงการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและบริการด้านคมนาคม เชื่อมโยง 2 ท่าเรือ เพื่อส่งเสริมการขนส่งทางน้ำ และเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันทางเศรษฐกิจโครงการจะมีการพัฒนาท่าเรือน้ำลึก 2 แห่ง ทะเล ได้แก่ ที่แหลมอ่าวอ่าง จังหวัดระนอง (ฝั่งทะเลอันดามัน) และที่แหลมริ้ว จังหวัดชุมพร (ฝั่งอ่าวไทย) ซึ่งสามารถรองรับสินค้าได้ฝั่งละ 20 ล้าน TEUs (Twenty-foot Equivalent Unit : ตู้คอนเทนเนอร์ยาว 20 ฟุต) มีการสร้างทางเชื่อมระหว่างท่าเรือทั้ง 2 ฝั่ง ระยะทาง 89.35 กิโลเมตร โดยมีทางหลวงพิเศษ (มอเตอร์เวย์) รถไฟฟ้าทางคู่ (ขนาดราง 1.435 เมตรและ 1 เมตร) ท่อขนส่งน้ำมันและแก๊สธรรมชาติ และมีการถมทะเลเพื่อพัฒนากิจการสนับสนุนท่าเรือรูปแบบการพัฒนาโครงการ เป็นการร่วมทุนระหว่างภาครัฐและเอกชน (Public Private Partnership หรือ PPP) ซึ่งเป็นการให้สิทธิแก่เอกชนลงทุนในการก่อสร้างและการบริหารจัดการเป็นระยะเวลา 50 ปี

รูปภาพที่ 2 : โครงการ พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานด้านการคมนาคมขนส่งเพื่อพัฒนาระเบียงเศรษฐกิจภาคใต้



ที่มา : สำนักงานนโยบายและแผนการขนส่งและจราจร

โดยโครงการดังกล่าวกำหนดให้ภาคเอกชนเป็นผู้ลงทุนโครงการทั้งโครงการ ประกอบด้วย ท่าเรือทางรถไฟขนาด 1.435 เมตร และมอเตอร์เวย์ รวมถึงการพัฒนาพื้นที่หลังท่า โดยภาครัฐทำหน้าที่เป็นผู้ดำเนินการเวนคืนที่ดิน ลงทุนทางรถไฟขนาด 1.0 เมตร และกำหนดสิทธิประโยชน์ให้กับเอกชนผู้ร่วมลงทุน ในโครงการโครงการแบ่งออกเป็น 4 ระยะ รวมประมาณการลงทุนโครงการ 1,001,206.47 ล้านบาท คาดว่า จะพร้อมเปิดให้บริการในเดือนต.ค. 2573 และเสร็จสมบูรณ์ทั้ง 2 ผัง (รองรับได้ฝั่งละ 20 ล้าน TEUs) ภายในปี 2582

รูปภาพที่ 3 : ความสำคัญของโครงการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานด้านการคมนาคมขนส่งเพื่อพัฒนาระเบียงเศรษฐกิจภาคใต้



ที่มา : สำนักงานนโยบายและแผนการขนส่งและจราจร

ประโยชน์ของโครงการสะพานเศรษฐกิจเชื่อมฝั่งทะเลอ่าวไทย - อันดามัน หรือ แลนด์บริดจ์

- ยกกระดับประเทศไทยสู่การเป็นศูนย์กลางการขนส่งทางน้ำของภูมิภาค (Transshipment Port)
- เปิดเส้นทางเดินเรือแห่งใหม่ ขอบมหาสมุทรอินเดียและมหาสมุทรแปซิฟิก
- เพิ่มความสะดวกรวดเร็วในการขนส่งสินค้าทางน้ำอย่างมีประสิทธิภาพ
- ส่งเสริมการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจ ดึงดูดนักลงทุนจากทั่วโลก
- ยกกระดับคุณภาพชีวิตประชาชน สร้างโอกาสสร้างงานและรายได้

แผนระดับองค์กร

(15) โครงการความร่วมมือระหว่างรัฐบาลแห่งราชอาณาจักรไทย และรัฐบาลแห่งสาธารณรัฐประชาชนจีน

โครงการความร่วมมือระหว่างรัฐบาลแห่งราชอาณาจักรไทย และรัฐบาลแห่งสาธารณรัฐประชาชนจีน ในการพัฒนาระบบรถไฟความเร็วสูงเพื่อเชื่อมโยงภูมิภาคช่วงกรุงเทพมหานคร - หนองคาย (ระยะที่ 1 ช่วงกรุงเทพมหานคร - นครราชสีมา) เป็นโครงการที่มุ่งเน้นพัฒนาเส้นทางยุทธศาสตร์สำคัญในการเชื่อมโยงไทยสู่โลก และเป็นโครงการความร่วมมือระหว่างรัฐบาลทั้งสองประเทศ ซึ่งเป็นการเชื่อมความสัมพันธ์ให้แน่นแฟ้นมากยิ่งขึ้น และในขณะเดียวกัน เส้นทางนี้ก็จะเส้นทาง ยุทธศาสตร์ในการเชื่อมโยงไทยไปสู่ สปป.ลาว และสาธารณรัฐประชาชนจีน โดยเป็นส่วนหนึ่งของเส้นทางสายไหมแห่งศตวรรษที่ 21 ที่เรียกว่า Belt and Road Initiative หรือ BRI ที่จะเชื่อมโยงภูมิภาคเอเชีย ตะวันออกเฉียงใต้ไปถึงยุโรปได้ด้วยทางรถไฟ

โดยโครงการรถไฟความเร็วสูง ระยะที่ 1 ช่วงกรุงเทพฯ - นครราชสีมา ระยะทาง 253 กิโลเมตร งานโยธาจาก 14 สัญญา ปัจจุบันความก้าวหน้าโดยรวมร้อยละ 34.21 (ข้อมูล ณ วันที่ เดือน มิถุนายน 2567) คาดว่าจะแล้วเสร็จและเปิดให้บริการในปี 2572 และโครงการรถไฟความเร็วสูง ระยะที่ 2 ช่วงนครราชสีมา - หนองคาย ระยะทาง 356 กิโลเมตร ปัจจุบันคณะกรรมการรถไฟแห่งประเทศไทย ได้ให้ความเห็นชอบอนุมัติโครงการเป็นที่เรียบร้อยแล้ว และอยู่ระหว่างเสนอกระทรวงคมนาคมเพื่อพิจารณา

ผลกระทบต่อกรรถไฟ

โครงการความร่วมมือระหว่างรัฐบาลแห่งราชอาณาจักรไทย และรัฐบาลแห่งสาธารณรัฐประชาชนจีนในเส้นทางดังกล่าว ซึ่งถือเป็นเส้นทางที่มีความสำคัญเนื่องจากเป็นส่วนหนึ่งของเส้นทางสายไหมแห่งศตวรรษที่ 21 (Belt and Road Initiative: BRI) ที่เชื่อมโยงโครงข่ายระบบรางของไทย อาเซียน และจีนให้เป็นหนึ่งเดียวกัน โดยเมื่อโครงการก่อสร้างแล้วเสร็จจะเป็นการยกระดับมาตรฐานรถไฟไทยให้มีความเจริญก้าวหน้า นับเป็นการลงทุนเพื่อวางรากฐานความมั่นคงด้านโครงสร้างพื้นฐานด้านคมนาคมของ ไทยในระยะยาว สนับสนุนให้ประเทศเป็นศูนย์กลางด้านคมนาคมขนส่งและโลจิสติกส์ของภูมิภาค สร้างโอกาสใหม่ทางการค้า การลงทุน และการท่องเที่ยว กระจายรายได้ นำความเจริญสู่ท้องถิ่นตลอด แนวเส้นทางโครงการ

(16) โครงการรถไฟ จีน-ลาว (China-Laos Railway)

รถไฟจีน-ลาวเป็นหนึ่งในโครงการที่อยู่ภายใต้โครงการ “ข้อริเริ่มหนึ่งแถบหนึ่งเส้นทาง (Belt and Road Initiative หรือ BRI)” ของรัฐบาลจีนเพื่อขยายเส้นทางเดินทางขนส่งเชื่อมต่อผู้คนใน 70 ประเทศทั่วโลกทั้งทางบกและทางทะเล โครงการนี้เริ่มขึ้นเมื่อเดือนธันวาคม พ.ศ. 2559 โดยโดยเส้นทางของ โครงการนี้เริ่มต้นเชื่อมเส้นทางจากเมืองคุนหมิง (มณฑลยูนนาน ประเทศจีน) มาที่เมืองบ่อเต็น (สปป.ลาว) ในส่วนของฝั่งลาวมีจำนวนทั้งหมด 11 สถานี ซึ่งเป็นสถานีขนส่งผู้โดยสารจำนวน 10 สถานี ได้แก่ เวียงจันทน์ โพนโฮง วังเวียง กาสี หลวงพระบาง เมืองงา เมืองไซ นาหม้อ นาเตย และบ่อเต็น และสถานีเวียงจันทน์ได้ ใช้เป็นสถานีขนส่งสินค้า ขบวนรถไฟที่วิ่งในเส้นทางนี้ เป็นรถไฟหัวกระสุนที่มีความเร็วปานกลาง เฉลี่ย 160 กิโลเมตร/ชั่วโมง โดยสามารถวิ่งทางราบด้วยความเร็วสูงสุด 210 กิโลเมตร/ชั่วโมง และวิ่งบนเขาด้วยความเร็ว 160 กิโลเมตร/ชั่วโมง เส้นทางเดินรถไฟพม่า-จีน สร้างความคาดหวังให้กับ สปป.ลาวเป็นอย่างมาก เป้าหมายคือ

เป็นศูนย์กลางการขนส่งทางบกของภูมิภาคในอนาคต สามารถเชื่อมจีน ซึ่งมีนครคุนหมิงที่เป็นศูนย์กลางการขนส่งผลไม้และดอกไม้ที่ใหญ่เป็นอันดับ 2 ของโลก กับประเทศภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้เข้าด้วยกัน แม้ว่า สปป.ลาวจะไม่มีทางออกสู่ทะเล แต่ด้วยการคมนาคมทางบกเส้นทางใหม่ จะช่วยร่นระยะเวลาและค่าใช้จ่ายในการเดินทางระหว่างประเทศได้ อีกทั้ง สปป.ลาวนั้นมีธรรมชาติและวัฒนธรรมที่งดงาม ระหว่างทางมีความสวยงามให้ผู้เดินทางได้เก็บความทรงจำที่น่าประทับใจ กลายเป็นศูนย์กลางการท่องเที่ยวที่สำคัญแห่งหนึ่งของภูมิภาค อีกทั้งปลายทางสถานีเวียงจันทน์ ห่างจากจังหวัดหนองคายเพียง 24 กิโลเมตร ซึ่งระยะเวลาที่ใช้ในการขนส่งจากต้นทางถึงปลายทางเพียง 8 ชั่วโมงเท่านั้น และหากขนส่งต่อมายังจังหวัดหนองคายของประเทศไทยคาดว่าจะใช้เวลาไม่ถึง 15 วัน (รวดเร็วกว่าการขนส่งทางถนนจากเมืองคุนหมิง เข้าทางด้านเชียงของ จังหวัดเชียงรายที่ใช้เวลาถึง 2 วัน) โดยรถไฟจะวิ่งด้วยอัตราความเร็วที่ 160 - 200 กิโลเมตรต่อชั่วโมง ในขบวนที่ใช้ขนส่งผู้โดยสาร และหากเป็นขบวนรถไฟขนส่งสินค้าจะจำกัดความเร็วที่ไม่เกิน 120 กิโลเมตรต่อชั่วโมง ทั้งนี้ รถไฟจีน-ลาว จะเน้นให้บริการขนส่งสินค้ามากกว่าการขนส่งผู้โดยสาร โดยในช่วงต้นของโครงการ คาดว่า จะมีการขนส่งสินค้าอยู่ที่ราว 5 เทียบต่อวัน และขนส่งผู้โดยสารไม่เกิน 2 เทียบต่อวัน และในระยะถัดไป จะเพิ่มรอบการขนส่งสินค้าเป็น 14 เทียบต่อวัน และขนส่งผู้โดยสาร 4 เทียบต่อวัน โดยรถไฟลาว-จีน ได้เริ่มเดินรถข้ามประเทศเที่ยวปฐมฤกษ์ จากนครคุนหมิงมานครหลวงเวียงจันทน์ เมื่อวันที่ 13 เมษายน 2566

รูปภาพที่ 4 : ภาพแสดงเส้นทางรถไฟจีน-ลาว และการเชื่อมต่อมายังประเทศไทย



ที่มา: ธนาคารแห่งประเทศไทย

ความเกี่ยวข้องต่อการรถไฟฯ

การเปิดให้บริการของรถไฟจีน-ลาว นับเป็นโอกาสและความท้าทายสำคัญในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจของประเทศไทยทั้งในด้านการเดินทางโดยสารและการส่งออกสินค้า เนื่องจากโครงการดังกล่าวไม่เพียงแต่เชื่อมต่อเส้นทางระหว่างจีนกับ สปป.ลาวเท่านั้น แต่ยังเป็นเส้นทางหลักที่จะเข้ามาเชื่อมต่อกับเส้นทางรถไฟความเร็วสูงในประเทศไทย เพื่อเพิ่มความสะดวกและความรวดเร็วในการขนส่งผู้โดยสารและขนส่งสินค้าจากประเทศไทยต่อไปยังประเทศ สปป.ลาว จีน และเชื่อมโยงต่อเนื่องไปยังประเทศอื่นทั่วโลกผ่านโครงการรถไฟจีน-ยุโรป สาย “คุนหมิง-รอดเตอร์ดัม” ซึ่งเปิดให้บริการแล้วตั้งแต่ปี พ.ศ. 2558 ดังนั้นหากโครงการการเดินทางทั้งหมดก่อสร้างแล้วเสร็จและเปิดใช้งานก็ถือเป็นโอกาสครั้งสำคัญของการขนส่งโดยสารและสินค้าระบบรางของประเทศไทยในการสร้างรายได้จากการเติบโตทางเศรษฐกิจ

รูปภาพที่ 5 : ภาพแสดงเส้นทางรถไฟโครงการรถไฟจีน-ยุโรป สาย “คุนหมิง-รอตเตอร์ดัม”



ที่มา: Xinhua News Agency

ผลกระทบต่อการรถไฟฯ

ด้านการขนส่งสินค้า

เนื่องจากรถไฟจีน-ลาว จะใช้ขนส่งสินค้าเป็นหลัก จึงเป็นโอกาสหนึ่งที่ไทยจะสามารถส่งออกสินค้าได้มากขึ้น เพราะมีตลาดบริเวณจีนตอนใต้ที่พร้อมรองรับสินค้าจากไทยอยู่แล้ว จากการวิเคราะห์ของสำนักเศรษฐกิจภูมิภาค ฝ่ายนโยบายโครงสร้างเศรษฐกิจ ธนาคารแห่งประเทศไทย พบว่าสินค้าที่มีแนวโน้มที่จะส่งออกไปยังจีนได้เพิ่มมากขึ้น อาทิ

- (1) อาหารและเครื่องดื่ม ผลิตภัณฑ์ ความงาม ผลิตภัณฑ์ยางพารา รวมถึงผลิตภัณฑ์ฮาลาลต่าง ๆ ซึ่งเป็นสินค้าอีคอมเมิร์ซข้ามแดนยอดนิยม (Cross-border E-commerce หรือ CBEC)
- (2) ชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์ ชิ้นส่วนเครื่องใช้ไฟฟ้า สินค้าเกษตรและปศุสัตว์ (เช่น ผลไม้ ข้าวยางพารา และไก่แช่แข็ง) ซึ่งเป็นสินค้าอุตสาหกรรมเดิมที่ไทยส่งออกไปจีน

อย่างไรก็ตาม แม้ว่าผลไม้สดจะเป็นสินค้าหลักที่ไทยสามารถส่งออกเข้าไปยังมณฑลยูนนานได้มากที่สุด แต่ในปัจจุบันการนำเข้า-ส่งออกสินค้าประเภทผลไม้สด ยังไม่สามารถทำได้ผ่านทางด่านหนองคาย (เนื่องจากไม่ได้อยู่ในข้อกำหนดในพิธีสารไทย-จีน ที่กำหนดด่านนำเข้าส่งออกผลไม้จากจีน-ไทยได้ มีเพียง 5 ด่านเท่านั้น คือ ด่านตรวจพืชเชิงซ้อน ด่านตรวจพืชนครพนม ด่านตรวจพืชมุกดาหาร ด่านตรวจพืชบึงกาฬ และจุดผ่านแดนถาวรบ้านผักกาดของด่านตรวจพืชจันทบุรี) ดังนั้นเพื่อให้ไทยสามารถขนส่งผลไม้ไปยังจีนได้ในปริมาณที่มากขึ้น รวดเร็วขึ้น และเป็นอีกหนึ่งทางเลือกทดแทนเส้นทางอื่น ๆ หากเกิดปัญหาหรือเส้นทางอื่นถูกปิด ไทยควรเร่งพิจารณาปรับแก้ไขข้อตกลงพิธีสารไทย-จีนเสียใหม่ ให้สามารถนำเข้า-ส่งออกสินค้าประเภทผลไม้สดผ่านทางด่านหนองคายได้

ดังนั้น เพื่อให้ประเทศไทยได้ประโยชน์จากรถไฟจีน-ลาว การรถไฟฯ ควรเร่งรัดก่อสร้างเส้นทาง รางเชื่อมต่อกับรถไฟจีน-ลาวให้สมบูรณ์โดยเร็ว โดยอาจเริ่มต้นจากการก่อสร้างเส้นทาง Missing Link ไทย-ลาว-จีน รวมทั้งสร้างพื้นที่ขนถ่ายสินค้าขนาดใหญ่ ตลอดจนก่อสร้างสะพานรถไฟข้ามแม่น้ำโขงหรือ สะพานมิตรภาพไทย-ลาวแห่งที่ 2 ที่ขนานกับสะพานมิตรภาพไทย-ลาวแห่งแรก (ซึ่งตั้งห่างออกไป 30 เมตร) โดยเป็น

สะพานที่ให้รถไฟวิ่งเท่านั้น เพื่อให้สามารถขนส่งสินค้าระหว่างสามประเทศได้อย่าง รวดเร็วไร้รอยต่อ ซึ่งเมื่อก่อสร้างทางดังกล่าวเสร็จสิ้นแล้ว จะทำให้ไทยสามารถขนส่งสินค้าจากจีน เข้ามาไทยได้อย่างต่อเนื่องจากสถานีเวียงจันทน์ (สถานีปลายทางรถไฟจีน-ลาว) ผ่านไปยังสถานีท่านาแล้ง ของ สปป.ลาว แล้วจึงเข้ามายังไทยทางสถานีนาทา เมื่อสามารถเชื่อมต่อการขนส่งสินค้าได้อย่างไร้รอยต่อ จะทำให้มีปริมาณการใช้เส้นทางนี้เพิ่มมากขึ้น และในระยะยาวเมื่อการรถไฟฯ สามารถก่อสร้างเส้นทาง เติมนรถของรถไฟความเร็วสูงได้แล้วเสร็จทุกเส้นทาง การรถไฟฯ อาจมีบทบาทสำคัญในการเป็นผู้ขนส่ง สินค้าจากจีนหรือ สปป.ลาวไปยังจุดหมายปลายทางอื่น ๆ อาทิ มาเลเซีย และสิงคโปร์ แทนการขนส่งทางถนนและทางเรือบางส่วนได้อีกด้วย

ด้านการขนส่งผู้โดยสาร

เป็นโอกาสของการรถไฟฯ ในการเตรียมการเพื่อรองรับนักท่องเที่ยวจากกลุ่มจีนตะวันตก ซึ่งเป็นกลุ่มที่มีรายได้ปานกลาง ที่จะเข้ามาเที่ยวไทยเป็นจำนวนมาก โดยจากการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลเบื้องต้นของธนาคารแห่งประเทศไทย (ธปท.) พบว่านักท่องเที่ยวที่จะเดินทางเข้ามายังไทยผ่านทางด่านหนองคาย (ที่ใช้บริการรถไฟจีน-ลาว) แบ่งออกเป็น 2 ประเภท ดังนี้

(1) ประชาชนชาวจีนในมณฑลยูนนาน (เมืองหลักคือคุนหมิง) ที่เป็นต้นทางของรถไฟสายนี้ ซึ่งมีจำนวนประชากรกว่า 47 ล้านคน โดยหากประชากรเพียงร้อยละ 1 ของมณฑลนี้ เดินทางมาท่องเที่ยวในไทย คาดว่าจะสามารถสร้างรายได้ให้กับการท่องเที่ยวได้ไม่ต่ำกว่า 800 ล้านบาท ต่อปี (อ้างอิงจากกระทรวงท่องเที่ยวและกีฬา คำนวณโดยผู้ศึกษา ซึ่งมีสมมติฐานจาก 1) ค่าใช้จ่ายเฉลี่ยของนักท่องเที่ยวต่างชาติในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ปี พ.ศ. 2562 ประมาณ 1,859.44 บาท/วัน/คน และ 2) ประชากรในมณฑลยูนนานมาท่องเที่ยวภาคตะวันออกเฉียงเหนืออย่างน้อยร้อยละ 1 หรือ 4.7 แสนคนต่อปี)

(2) นักธุรกิจจีนที่อยู่ใน สปป.ลาวกว่า 1 ล้านคน ที่อาจเข้ามาเที่ยวในไทย โดยเฉพาะในสถานที่ท่องเที่ยวยอดนิยม โดยปัจจุบันนักท่องเที่ยวจีนนิยมท่องเที่ยวในเมืองหลัก เช่น กรุงเทพฯ กระบี่ ภูเก็ต และเชียงใหม่ เป็นต้น

รูปภาพที่ 6 : เส้นทางเดินรถของรถไฟความเร็วสูงในประเทศไทย



ที่มา: วารสารรถไฟสัมพันธ์ การรถไฟฯ

ดังนั้น การรถไฟฯ ควรเร่งรัดพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานต่าง ๆ โดยเฉพาะเส้นทาง Missing Link ไทย-ลาว-จีน ช่วงหนองคาย-เวียงจันทน์ และรถไฟความเร็วสูงไทย-จีนช่วงกรุงเทพฯ-นครราชสีมา (เฟส 1) และช่วง นครราชสีมา-หนองคาย (เฟส 2) ให้แล้วเสร็จโดยเร็ว เพื่อรองรับนักท่องเที่ยวชาวจีน ลาว และนักท่องเที่ยวชนชาติอื่น ๆ ที่เดินทางมาจากจีนหรือลาวผ่านเข้ามาทางหนองคายด้วยรถไฟจีน-ลาว ให้สามารถเดินทางเข้าไทยได้โดยสะดวก และสามารถเข้าถึงจุดศูนย์กลางหรือเมืองหลวงของไทยอย่างกรุงเทพฯ เพื่อเดินทางไปท่องเที่ยวต่อยังจังหวัดอื่น ๆ ได้โดยสะดวก นอกจากนี้การรถไฟฯ ควรเร่งสร้างพันธมิตรร่วมกับการขนส่งผู้โดยสารรูปแบบอื่น ๆ เพื่อให้เกิดการเชื่อมต่อการเดินทางแบบ Multimodal สามารถเดินทางระหว่างจังหวัดได้โดยสะดวก ตลอดจนช่วยเพิ่มปริมาณนักท่องเที่ยวที่เดินทางไปยังแหล่งท่องเที่ยวเมืองรองได้มากยิ่งขึ้นอีกด้วย

จากโอกาสข้างต้นแสดงให้เห็นว่าการรถไฟฯ ได้รับผลกระทบเชิงบวกจากเส้นทางการเดินรถไฟจีน-ลาว ทั้งในด้านการขนส่งผู้โดยสารและการขนส่งสินค้า รวมถึงการสนับสนุนด้านสิทธิประโยชน์จากภาครัฐ อย่างไรก็ตาม การรถไฟฯ จำเป็นที่จะต้องเตรียมความพร้อมทั้งในด้านโครงสร้างพื้นฐาน รถจักรและล้อเลื่อน รวมถึงมาตรฐานการบริการที่ทัดเทียมมาตรฐานสากล เพื่อรองรับการขยายตัวของการเดินทางและการขนส่งในเส้นทางรถไฟจีน-ลาว ที่อาจมีปริมาณเพิ่มสูงขึ้น

(17) โครงการเชื่อมโยงเส้นทางรถไฟสายสิงคโปร์-คุนหมิง (SKRL)

โครงการเชื่อมโยงเส้นทางรถไฟสายสิงคโปร์-คุนหมิง (Singapore-Kunming Rail Link Project: SKRL) เป็นส่วนหนึ่งของโครงข่ายทางรถไฟสายทรานส์-เอเชีย (Trans-Asia Railway: TAR) โครงการของ ESCAP เชื่อมระหว่างทวีปเอเชียและยุโรป โดยมีการเชื่อมต่อทางรถไฟสายหลัก 8 ประเทศ โดยในทวีป เอเชีย ประกอบไปด้วย สิงคโปร์, มาเลเซีย, ไทย, ลาว, เวียดนาม, พม่า และจีน โดยสำหรับประเทศไทย นั้นจะมีจุดเชื่อมต่อโครงข่ายรถไฟ (บริเวณชายแดน) ทั้งหมด 3 จุด ได้แก่

1. จุดเชื่อมต่อไทย-กัมพูชา บริเวณ อรัญประเทศ-ปอยเปต
2. จุดเชื่อมต่อไทย-ลาว บริเวณ หนองคาย-เวียงจันทน์
3. จุดเชื่อมต่อไทย-เมียนมา บริเวณ ด่านเจดีย์สามองค์

ทั้งนี้ โครงการเชื่อมโยงเส้นทางรถไฟสายสิงคโปร์-คุนหมิง (Singapore-Kunming Rail Link Project: SKRL) ยังถือเป็นส่วนหนึ่งของโครงการแผนแม่บทว่าด้วยความเชื่อมโยงระหว่างกันในอาเซียน (Master Plan on ASEAN Connectivity 2025 – MPAC) มีเป้าหมายหลักเพื่อส่งเสริมให้กลุ่มประเทศอาเซียนมีการเชื่อมโยงและรวมตัวกันอย่างไร้รอยต่อ เสริมสร้างความสามารถในการแข่งขันกับนานา ประเทศ และสร้างความรู้สึกเป็นประชาคมมากขึ้น โดยการเชื่อมโยงนี้จะครอบคลุมตั้งแต่โครงสร้าง พื้นฐาน กฎระเบียบ และประชาชนในกลุ่มประเทศสมาชิก โดย MPAC ให้ความสำคัญอย่างยิ่งกับ การพัฒนาเส้นทางคมนาคม โดยเฉพาะโครงการ ASEAN Highway Network (AHN) ในปัจจุบันมีแผน ก่อสร้างถนน 23 สายระยะทางกว่า 38,400 กิโลเมตร และทางรถไฟ Singapore Kunming Rail Link (SKRL) ผ่านประเทศสิงคโปร์ มาเลเซีย ไทย กัมพูชา เวียดนาม และเชื่อมต่อไปยังคุนหมิง ประเทศสาธารณรัฐประชาชนจีน ทั้งนี้ หากโครงการก่อสร้างแล้ว

เสร็จการคมนาคมขนส่งภายในอาเซียน จะเป็นไปอย่างสะดวกและรวดเร็วยิ่งขึ้นและยังเป็นการส่งเสริมให้ศักยภาพการแข่งขันของโลจิสติกส์ ภายในประเทศมีความสะดวกสบายมากยิ่งขึ้น

ความเกี่ยวข้องต่อการรถไฟฯ

โครงการเชื่อมโยงเส้นทางรถไฟสายสิงคโปร์-คุนหมิง (Singapore-Kunming Rail Link Project: SKRL) ถือเป็นโอกาสสำคัญในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจของประเทศทั้งในด้านการเดินทางโดยสารและ การส่งออกสินค้า เนื่องจากโครงการดังกล่าวไม่เพียงแต่เชื่อมต่อเส้นทางเพื่อการท่องเที่ยวและเดินทางของ ผู้คนเท่านั้น แต่ถือเป็นเส้นทางการค้าและเศรษฐกิจที่จะดึงดูดเงินลงทุนต่างชาติและการเชื่อมโยง อุตสาหกรรมระหว่างประเทศต่าง ๆ ได้ และหากโครงข่ายการเดินทางทั้งหมดก่อสร้างแล้วเสร็จและเปิดใช้ งานก็ถือเป็นโอกาสครั้งสำคัญของการขนส่งโดยสารและสินค้าระบบรางของประเทศไทยในการสร้าง รายได้จากการเติบโตทางเศรษฐกิจ ทั้งนี้ ยังมีโครงการ “One Belt, One Road และโอกาสในภูมิภาค เอเชียตะวันออกเฉียงใต้” หรือเส้นทางสายไหมใหม่ มีจุดมุ่งหมายในการเชื่อมต่อ (Connecting) 3 ภูมิภาค ได้แก่ เอเชีย ยุโรป และแอฟริกา เข้าด้วยกัน ซึ่งสำหรับประเทศไทยแม้จะไม่ได้อยู่ในเส้นทางสาย ไหมใหม่ แต่ก็สามารถขนส่งทั้งผู้โดยสารและสินค้าข้ามพรมแดนได้ เนื่องจากประเทศไทยมีจุดเชื่อมต่อใน โครงการเชื่อมโยงเส้นทางรถไฟสายสิงคโปร์-คุนหมิง (Singapore-Kunming Rail Link Project: SKRL) ที่เปิดโอกาสให้การเดินทางข้ามพรมแดน เป็นเรื่องที่สามารถทำได้สะดวกมากยิ่งขึ้น

ผลกระทบต่อการรถไฟฯ

โครงการเชื่อมโยงเส้นทางรถไฟสายสิงคโปร์-คุนหมิง (Singapore-Kunming Rail Link Project: SKRL) ถือเป็นโครงการสำคัญในการส่งเสริมให้ผู้ให้บริการด้านโลจิสติกส์ที่มีศักยภาพ จากต่างประเทศมีบทบาทเพิ่มมากขึ้น กล่าวคืออาจส่งผลกระทบต่อผู้ให้บริการด้านโลจิสติกส์รายย่อย ภายในประเทศในด้านความสามารถทางการแข่งขัน อย่างไรก็ตามตำแหน่งทางภูมิศาสตร์ ของประเทศไทยถือว่าเป็นจุดยุทธศาสตร์ที่ดีมาก หากแต่ยังขาดการพัฒนาการเชื่อมต่อการขนส่ง ในรูปแบบของ Multimodal Transportation ให้เป็นหนึ่งเดียวกัน โดยการเชื่อมต่องกล่าว ถือเป็นส่วนสำคัญในการส่งเสริมให้การขนส่งสินค้าไปยังทวีปยุโรป หรือทวีปอื่น ๆ ได้รวดเร็วและมีประสิทธิภาพมากขึ้น ทั้งนี้ จึงถือเป็นผลกระทบที่การรถไฟฯ จำเป็นที่จะต้องพัฒนาคุณภาพการบริการ การขนส่งที่ครอบคลุมและไร้รอยต่อ เพื่อเพิ่มศักยภาพให้ทัดเทียมมาตรฐานสากล ทั้งนี้ เพื่อเสริมสร้างความเชื่อมั่นและความสามารถในการที่จะพร้อมรับมือกับผู้ให้บริการรายใหญ่ที่มีศักยภาพ จากนานาชาติได้

จากแผนยุทธศาสตร์ข้างต้น ล้วนแต่มีผลกระทบต่อการรถไฟฯ ในด้านต่าง ๆ อาทิ การลงทุน พัฒนาขยายการบริการ การจัดสรรใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด และปรับปรุงกระบวนการในการดำเนินงาน เพื่อให้สอดคล้องรับกับเป้าหมายและทิศทางการพัฒนาของประเทศได้ ตลอดจนพัฒนาบริการให้ดียิ่งขึ้น และพัฒนาบุคลากรเพื่อเพิ่มขีดความสามารถของ องค์กร เพื่อให้สามารถแข่งขันกับโหมดการขนส่งรูปแบบอื่นได้อย่างทัดเทียม ซึ่งแผนยุทธศาสตร์และนโยบาย ต่าง ๆ เหล่านี้ล้วนเป็นปัจจัยภายนอกที่นับเป็นโอกาสที่ช่วยส่งเสริมและสนับสนุนให้การรถไฟฯ สามารถเจริญเติบโตได้อย่างยั่งยืน รวมถึงเป็นฟันเฟืองสำคัญที่ช่วยยกระดับและพัฒนาคุณภาพชีวิตความเป็นอยู่ของ คนไทยให้ดียิ่งขึ้น

ปัจจัยด้านเศรษฐกิจ (Economic)

ธนาคารพัฒนาเอเชีย หรือ Asia Development Bank : ADB ประเมินการอัตราการขยายตัวทางเศรษฐกิจ ปี 2568 อยู่ที่ 3.0

รูปภาพที่ 7 : อัตราการขยายตัวทางเศรษฐกิจของประเทศในปี 2568

Table 2.30.1 Selected Economic Indicators, %				
Moderate growth is expected in 2023–2024.				
	2022	2023	2024	2025
GDP growth	2.5	1.9	2.6	3.0
Inflation	6.1	1.2	1.0	1.5

GDP = gross domestic product.
Source: Asian Development Bank estimates.

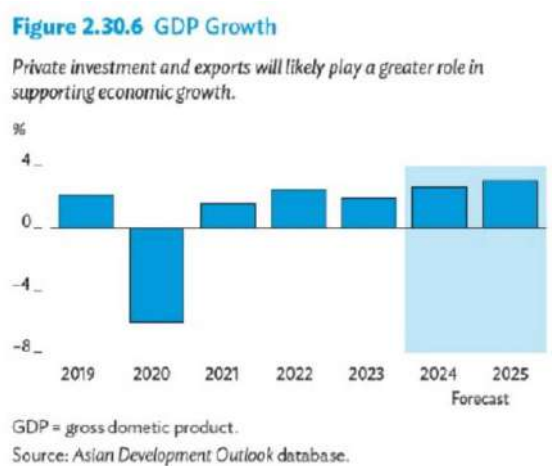
ที่มา : ธนาคารพัฒนาเอเชีย หรือ Asia Development Bank : ADB

การส่งออกสินค้าและบริการ คาดว่าจะขยายตัวร้อยละ 4.1 โดยจะเป็นในลักษณะค่อยๆ หายยฟื้นตัว สินค้าส่งออกหลักได้แก่ อาหารและเครื่องดื่ม สินค้าการเกษตร ยานยนต์และส่วนประกอบอิเล็กทรอนิกส์ และเครื่องใช้ไฟฟ้า ซึ่งจะฟื้นตัวตามปริมาณการค้าโลกที่เพิ่มสูงขึ้น และราคาสินค้าเกษตรที่สูงขึ้นจากผลผลิตที่ลดลงอันเนื่องมาจากปรากฏการณ์เอลนีโญ

การนำเข้า คาดว่าจะขยายตัวร้อยละ 2.6 จากการนำเข้าสินค้าทุนและวัตถุดิบ การฟื้นตัวของภาคการท่องเที่ยวจะคาดว่าจะทำให้การส่งออกบริการเข้าใกล้ช่วงก่อนการแพร่ระบาดของโควิด 19 โดยคาดว่านักท่องเที่ยวจากต่างชาติจะอยู่ที่ 38 ล้านคน ในปี 2568

การบริโภคคาดว่าจะได้รับอานิสงส์จากการฟื้นตัวของกิจกรรมการท่องเที่ยวและการฟื้นตัวของตลาดแรงงานและความเชื่อมั่นของผู้บริโภคที่ดีขึ้น คาดว่าจะขยายตัวร้อยละ 3.4 โดยจะยังคงเป็นแรงสนับสนุนหลักต่อการขยายตัวของเศรษฐกิจและมาตรการภาครัฐระยะสั้น

รูปภาพที่ 8 : อัตราการขยายตัวทางเศรษฐกิจของประเทศในปี 2568



ที่มา : ธนาคารพัฒนาเอเชีย หรือ Asia Development Bank : ADB

การลงทุนของภาคเอกชนคาดว่าจะขยายตัวร้อยละ 3.5 โดยแรงสนับสนุนจากการเติบโตของภาคการท่องเที่ยว การบริโภคภาคเอกชน และนโยบายส่งเสริมการลงทุนของภาครัฐในอุตสาหกรรมเป้าหมาย

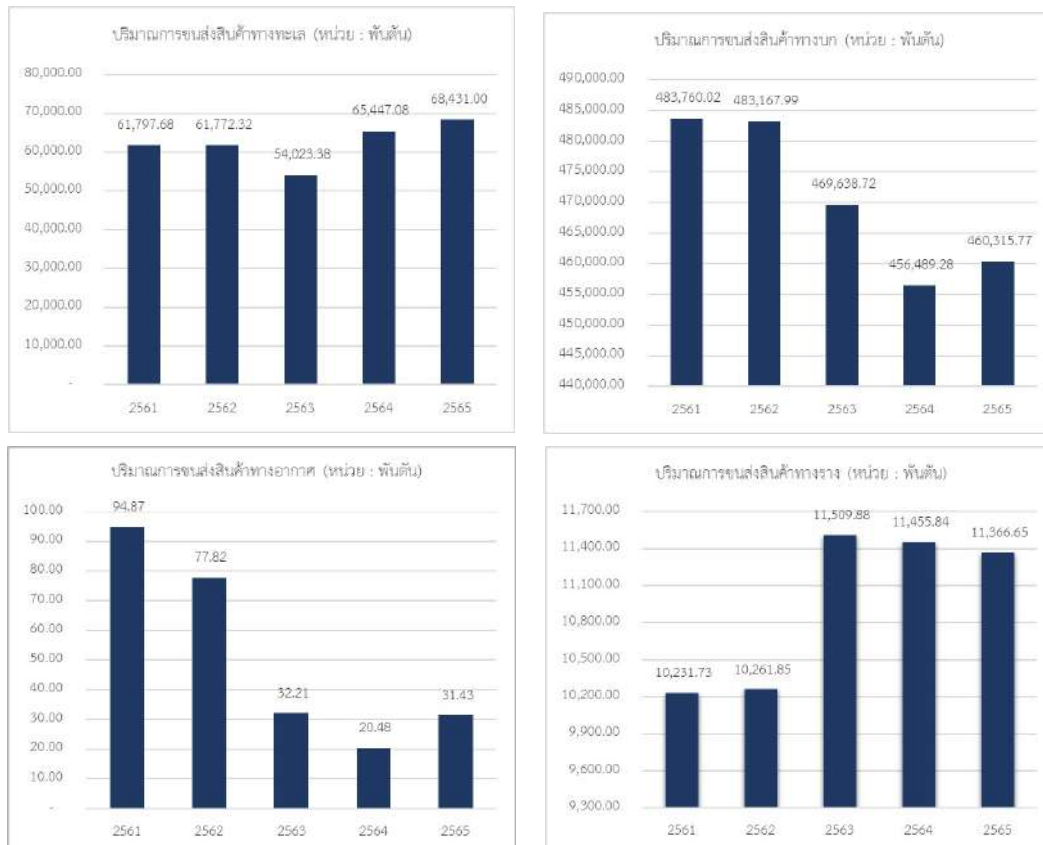
ภาวะเอลนีโญ จะส่งผลต่อภาคเกษตรกรรมที่สำคัญ เนื่องจากจะประสบภาวะการขาดแคลนน้ำ จึงคาดว่าผลผลิตทางการเกษตรจะลดลงโดยจะขยายตัวเพียงร้อยละ 2.2

การท่องเที่ยว คาดว่ายังคงเติบโตอย่างต่อเนื่องทั้งในด้านจำนวนนักท่องเที่ยวและรายได้ ดังนั้นในภาคบริการคาดว่าจะขยายตัวได้ ร้อยละ 4.3

อัตราเงินเฟ้อ คาดว่าจะขยายตัวร้อยละ 1.5 เนื่องจากภาครัฐจะยังคงดำเนินมาตรการเพื่อลดค่าครองชีพของประชาชน แต่อย่างไรก็ตาม การบริโภคภายในประเทศที่เข้มแข็งและราคาอาหารที่สูงขึ้นจากผลผลิตทางการเกษตรที่ลดลงอาจกดดันอัตราเงินเฟ้อพื้นฐานได้

การขนส่ง มีแนวโน้มการฟื้นตัวของการขนส่งทั้งทางราง ทางถนนและทางอากาศ จากข้อมูลของศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารสำนักงานปลัดกระทรวงคมนาคม, รายงานโลจิสติกส์ ของประเทศไทย ในปี 2565 พบว่าภาพรวมอุตสาหกรรมการขนส่งสินค้าภายในประเทศ ทั้งทางราง ทางถนน และทางอากาศ มีแนวโน้มฟื้นตัวจากการคลี่คลายของสถานการณ์โควิด 19

รูปภาพที่ 9 : ปริมาณการขนส่งสินค้าทางบก ทางน้ำ ทางอากาศ ทางราง ระหว่างปี 2561 - 2565



ที่มา : ศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารสำนักงานปลัดกระทรวงคมนาคม

การเติบโตของตลาด e-Commerce จากความสะดวกสบายในการซื้อสินค้าออนไลน์ ส่งผลให้ธุรกิจกลุ่ม e-Commerce มีแนวโน้มเติบโตขึ้นทุกปี คาดว่าจะแตะระดับ 7.47 แสนล้านบาทในปี 2568 (Krungthai COMPASS) ซึ่งแนวโน้มการเติบโตของมูลค่าตลาด e-Commerce นี้เองที่เป็นปัจจัยหลักส่งผลให้มูลค่าตลาดขนส่งพัสดุ (Parcel) ของประเทศไทยหรือการขนส่งแบบ Last mile มีแนวโน้มเติบโตเพิ่มสูงขึ้นเรื่อย ๆ เนื่องจากพฤติกรรมผู้บริโภคที่หันมาซื้อสินค้าผ่านทางออนไลน์หรือ E-commerce มากยิ่งขึ้น และคาดว่ามูลค่าตลาดขนส่งพัสดุไทยจะยังมีแนวโน้มขยายตัวต่อเนื่อง

รูปภาพที่ 10 : แสดงการคาดการณ์มูลค่าตลาด e-Commerce ในประเทศไทย ปี พ.ศ. 2565 – 2569



ที่มา: Euromonitor และ PrimeStreet Analysis

จากปัจจัยด้านเศรษฐกิจในภาพรวม พบว่าประเทศไทยมีแนวโน้มขยายตัวลดต่ำลงจากที่ประมาณการไว้ ในขณะเดียวกันการสนับสนุนผ่านโครงการการลงทุนสำคัญต่าง ๆ ของภาครัฐ ยังช่วยเพิ่มศักยภาพในธุรกิจขนส่งของการรถไฟฯ และสร้างโอกาสในธุรกิจขนส่งสินค้าจากผู้ผลิตในโครงการ ทั้งนี้ยังส่งผลให้ที่ดินบริเวณสถานีตามโครงการมีมูลค่าเพิ่มสูงขึ้น ซึ่งส่งผลดีกับธุรกิจบริหารทรัพย์สิน อีกทั้งการเติบโตของตลาด e-Commerce ยังช่วยส่งเสริมให้การรถไฟฯ เร่งพิจารณาการพัฒนาระบบการจัดส่งพัสดุ (Parcel) เพื่อรองรับการขนส่งสินค้าในปริมาณที่เพิ่มสูงขึ้น และการย้ายซัพพลายเชนของผู้ผลิตเงินจะช่วยสร้างโอกาสทางธุรกิจให้การรถไฟฯ ผ่านการให้บริการขนส่งสินค้าและพัฒนาพื้นที่อุตสาหกรรมและโลจิสติกส์

การสนับสนุนเศรษฐกิจผ่านโครงการภาครัฐ

เพื่อการฟื้นฟูเศรษฐกิจ ทางภาครัฐได้มีการลงทุนในโครงการและกิจกรรมการพัฒนาที่สามารถพลิกฟื้นกิจกรรมทางเศรษฐกิจได้ โดยมีตัวอย่างโครงการที่ส่งผลกระทบต่อการรถไฟฯ ดังนี้

- การลงทุนในโครงสร้างพื้นฐานผ่านโครงการพัฒนาระเบียงเศรษฐกิจพิเศษภาคตะวันออก (EEC) ซึ่งมีมูลค่าการลงทุนแล้วกว่า 6.3 แสนล้านบาท จากเป้าหมายทั้งหมด 1.2 ล้านล้านบาท โดยมีโครงการร่วมลงทุนระหว่างภาครัฐและเอกชนในโครงสร้างพื้นฐานที่สำคัญ ได้แก่ โครงการรถไฟความเร็วสูงเชื่อมสามสนามบิน โครงการพัฒนาศูนย์ท่าอากาศยานและเมืองการบินภาคตะวันออก โครงการท่าเรือแหลมฉบังระยะที่ 3 โครงการพัฒนาท่าเรืออุตสาหกรรมมาบตาพุดระยะที่ 3 และการพัฒนาพื้นที่อุตสาหกรรมการบิน (อาทิ ศูนย์ซ่อมอากาศยาน (MRO) ศูนย์บริการอุปกรณ์ภาคพื้น และศูนย์ฝึกอบรมบุคลากรทักษะขั้นสูงด้านอุตสาหกรรมการบิน เป็นต้น)

- การลงทุนในโครงสร้างพื้นฐานผ่านโครงการ พัฒนาระเบียงเศรษฐกิจภาคใต้ เพื่อเชื่อมโยงการขนส่งระหว่างอ่าวไทยและอันดามัน (Land Bridge) การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานด้านการคมนาคมเพื่อเชื่อมโยงการขนส่งระหว่างอ่าวไทยและอันดามัน ในหลักการการใช้ยุทธศาสตร์ความได้เปรียบทางภูมิศาสตร์ สร้างโอกาสทางเศรษฐกิจให้กับประเทศ ซึ่งหากมีการพัฒนาโครงการ Landbridge จะสามารถลดเวลาและต้นทุนในการเดินทางขนส่งตู้สินค้า ได้ถึง 4 วัน และเป็นประตูการค้าเชื่อมต่อ EEC ประเทศในอนุภูมิภาคกลุ่มแม่น้ำโขง (GMS) และจีนตอนใต้

ปัจจัยด้านสังคม (Social)

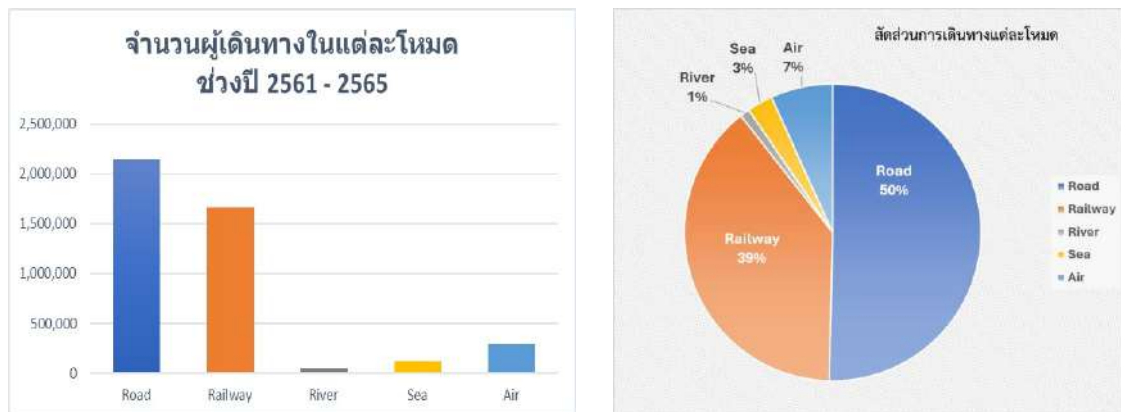
(1) สังคมผู้สูงอายุเต็มรูปแบบ ในปี 2568 ประเทศไทยจะก้าวเข้าสู่การเป็นสังคมผู้สูงอายุโดยสมบูรณ์ ซึ่งกระทรวงสาธารณสุข คาดการณ์ว่าจะมีจำนวนผู้สูงอายุประมาณ 14.4 ล้านคน หรือเพิ่มขึ้นเกิน 20% ของประชากรทั้งหมด ส่งผลถึงลักษณะการพึ่งพิงทางเศรษฐกิจระหว่างประชากรวัยต่างๆ เปลี่ยนแปลงไป ภาครัฐจึงต้องเตรียมความพร้อมในด้านต่างๆ ทั้งในด้านอุตสาหกรรม ด้านการลงทุน ด้านสวัสดิการสังคม ให้สอดคล้องกับสังคมที่เปลี่ยนแปลงไปให้มากที่สุด เพื่อความเท่าเทียม เป็นธรรม และสร้างคุณภาพชีวิตที่ดีให้แก่ผู้สูงอายุในสังคมได้

(2) พฤติกรรมการบริโภคของคนไทย ในกลุ่มผู้มีรายได้น้อยหรือรายได้น้อยไม่เข้มแข็งที่ต้องระมัดระวังในการใช้จ่าย มีพฤติกรรมที่ผู้บริโภคไปซื้อสินค้าบ่อยครั้งมากขึ้น แต่จำนวนสินค้าหรือยอดใช้จ่ายต่อใบเสร็จลดลง ด้านพฤติกรรมการซื้อออนไลน์พบว่า Gen Z ซื้อสินค้าบ่อยและมีแนวโน้มที่จะซื้อผ่านช่องทางนี้มากขึ้น แต่สินค้าที่ซื้อราคาที่ไม่แพง โดยส่วนใหญ่ยอดรวมการซื้อสินค้าเฉลี่ยอยู่ไม่เกิน 1,000 บาท/เดือน ขณะที่ Gen อื่นที่มีอายุมากกว่า อาจซื้อสินค้าไม่บ่อยเท่า แต่ยอดรวมเฉลี่ยต่อเดือนที่สูงกว่า โดยมีข้อสังเกตพฤติกรรมการซื้อออนไลน์ที่แตกต่างกันอย่างชัดเจน ซึ่ง Gen Z นิยมซื้อผ่านโซเชียลคอมเมอร์ส (Social Commerce) ที่เป็นการขายสินค้า/บริการผ่านโซเชียลมีเดีย (Social Media) โดยตรง เช่น TikTok Facebook และ Instagram ซึ่งเป็นช่องทางที่ตอบโจทก์สนิยมการบริโภคของกลุ่มนี้ ที่เน้นการได้รับประสบการณ์ที่เชื่อมโยงกับคุณค่าของผู้บริโภคมากกว่าการได้รับคุณค่าพื้นฐานทั่วไปของสินค้า/บริการ ซึ่งโซเชียลคอมเมอร์สเป็นการค้าที่มอบประสบการณ์ด้านความบันเทิงเพื่อสร้างความสุขให้ผู้บริโภคเพิ่มเติม (Shoppertainment) ขณะที่ Gen อื่นจะเน้นไปที่คุณค่าและคุณภาพของสินค้า/บริการที่จับต้องได้

(3) พฤติกรรมการเดินทางของผู้โดยสาร

ในปัจจุบันการโดยสารด้วยรถไฟในแต่ละจังหวัดของประเทศไทยมีเพียงการรถไฟฯ ที่เป็นผู้ให้บริการ การรถไฟฯ ยังคงเผชิญความท้าทายและการแข่งขันจากทางเลือกของการขนส่งอย่างต่อเนื่องจากข้อมูลที่รวบรวมโดยศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารสำนักงานปลัดกระทรวงคมนาคม ตั้งแต่ปี 2560 – 2565 มีจำนวนผู้โดยสารในแต่ละรูปแบบ (ทางน้ำ ทางอากาศ ทางบก ทางราง) รวมจำนวนทั้งสิ้น 4.262 ล้านคนแยกเป็นทางถนน 2.147 ล้านคน ทางราง 1.662 ล้านคน ทางน้ำ 0.164 ล้านคน ทางอากาศ 0.288 ล้านคน ทั้งนี้การเดินทางที่นิยมใช้มากที่สุดตามลำดับ ได้แก่ การเดินทางถนน โดยคิดเป็นร้อยละ 50% ถัดมาคือทางราง คิดเป็น 39% ทางอากาศ 7% ทางเรือ 4%

รูปภาพที่ 11 : จำนวนผู้เดินทางในแต่ละรูปแบบ (ถนน ราง แม่น้ำ ทะเล อากาศ)



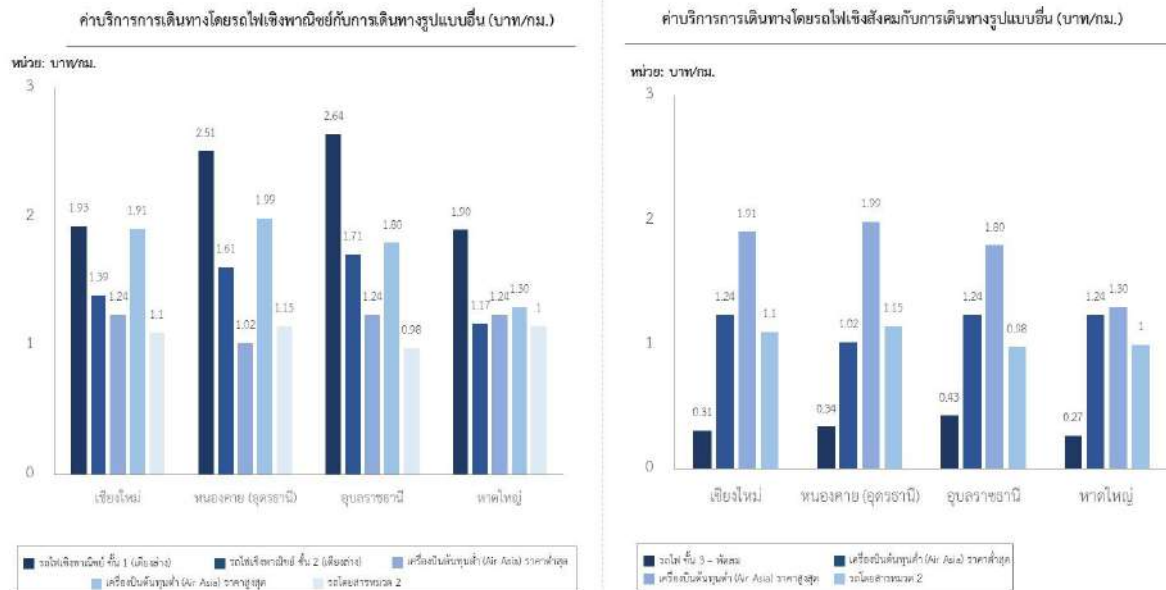
ที่มา : ศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารสำนักงานปลัดกระทรวงคมนาคม

จากการเปรียบเทียบข้อมูลจำนวนผู้โดยสารตลอดระยะเวลา 5 ปี (พ.ศ. 2561 – 2565) พบว่าคู่แข่งของการรถไฟฯ ที่สำคัญ ได้แก่ รถโดยสารทางถนน ทั้งนี้จากการวิเคราะห์ พบว่าจำนวนผู้โดยสารของรถโดยสารสาธารณะลดลงเนื่องจากการเดินทางน้อยลงหรือหันไปใช้รถยนต์ส่วนตัวในการเดินทางแทน ดังนั้นการรถไฟฯ จำเป็นที่จะต้องคำนึงถึงพฤติกรรมการเดินทางที่เปลี่ยนแปลงไป อย่างไรก็ตามหลังจากสถานการณ์ COVID-19 ปรับตัวดีขึ้น คาดว่าประชาชนจะหันกลับมาใช้บริการโดยสารสาธารณะในการเดินทางเพิ่มมากขึ้น

ซึ่งปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อการเลือกเดินทาง ได้แก่ ราคา ระยะเวลาที่ใช้ในการเดินทาง ความสะดวกในการเดินทาง ความตรงต่อเวลา ความปลอดภัย คุณภาพของยานพาหนะและการให้บริการ และความสะอาดสังเกตได้จากแนวโน้มการปรับตัวสูงขึ้นของจำนวนผู้โดยสารของสายการบินต้นทุนต่ำ (Low Cost Airline) โดยเมื่อเปรียบเทียบความสามารถในการแข่งขันโดยภาพรวมของการขนส่งแต่ละรูปแบบพบว่ามิชข้อได้เปรียบและข้อเสียเปรียบในแต่ละด้านที่ไม่เท่ากัน ตัวอย่างเช่น การเดินทางด้วยรถไฟมีความได้เปรียบในเชิงราคา แต่เสียเปรียบในเชิงระยะเวลา ในขณะที่การเดินทางด้วยเครื่องบินมีความได้เปรียบในด้านเวลาหากเดินทางระยะทาง 400 กิโลเมตรขึ้นไป แต่เสียเปรียบในด้านราคาและความสะดวกในการขึ้น-ลง และการเดินทางด้วยรถโดยสารประจำทางมีข้อได้เปรียบหลัก คือความยืดหยุ่นในการขึ้น-ลงรถโดยสาร แต่เสียเปรียบในด้านอุบัติเหตุที่มีโอกาสเกิดขึ้นได้มากกว่าการเดินทางด้วยวิธีอื่น เป็นต้น

อย่างไรก็ตามแม้ว่ารถไฟจะมีข้อได้เปรียบจากอัตราค่าโดยสารที่ถูกที่สุดจากรถไฟชั้น 3 (พัดลม) แต่เมื่อพิจารณาจากข้อมูลของสถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทย (“TDRI”) พบว่าอัตราค่าโดยสารจากรถไฟเชิงพาณิชย์ชั้น 2 และชั้น 1 แพงกว่าการเดินทางทุกรูปแบบหากพิจารณาตามค่าโดยสารเฉลี่ยต่อกิโลเมตร ซึ่งส่งผลให้ความสามารถในการแข่งขันด้านราคาของการรถไฟฯ น้อยลงเมื่อเทียบกับการเดินทางด้วยเครื่องบินหรือรถโดยสาร

รูปภาพที่ 12 : จำนวนผู้เดินทางในแต่ละรูปแบบ (ถนน ราง แม่น้ำ ทะเล อากาศ)เปรียบเทียบค่าบริการการเดินทางระหว่างรถไฟเชิงพาณิชย์และรถไฟเชิงสังคม



ที่มา : การรถไฟแห่งประเทศไทย

ทั้งนี้ พฤติกรรมของผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงไปก็ถือเป็นอีกปัจจัยสำคัญที่ส่งต่อปริมาณผู้โดยสารของการรถไฟฯ เนื่องจากปัจจุบันผู้คนในสังคมเริ่มใช้ชีวิตในรูปแบบของ Lazy Economy หรือเศรษฐกิจขี้เกียจกันมากขึ้น โดยในปัจจุบัน Lazy Economy คือเทรนด์เศรษฐกิจใหม่ที่เกิดขึ้นทั่วโลกที่มีส่วนสำคัญในการสร้าง Demand (ความต้องการซื้อ) ด้วยความขี้เกียจของคนยุคใหม่ที่ต้องการความสะดวกสบาย ลดภาระต่าง ๆ ในชีวิตประจำวันให้ง่ายและเร็วขึ้นผ่านโทรศัพท์มือถือ แท็บเล็ต และโน้ตบุ๊กที่เข้ามามีบทบาทในชีวิตมากขึ้นไม่ว่าจะเป็นการสั่งอาหาร การสั่งซื้อสินค้าออนไลน์ บริการจองคิว รวมถึงบริการดูแลบ้าน โดยจากการศึกษาพฤติกรรมของผู้บริโภคของมหาวิทยาลัยมหิดลพบว่า Lazy Economy จะได้รับความนิยมเป็นอย่างมากในกลุ่ม Gen-Y หรือช่วงอายุ 21 – 37 ปี โดยคิดเป็นร้อยละ 42 จากกลุ่มตัวอย่าง 1,200 คน กล่าวคือกลุ่มผู้บริโภคในยุคปัจจุบันนี้ต้องการความสะดวกสบายมากขึ้น ซึ่งผู้บริโภคเหล่านี้ยินดีที่จะจ่ายเงินให้กับสินค้าหรือบริการต่าง ๆ ที่สามารถเพิ่มความสะดวกหรือความสบาย ผ่านแนวคิดที่ว่า “เอาเวลาไปทำสิ่งที่สำคัญมากกว่านี้ดีกว่า” จึงส่งผลให้ธุรกิจและการบริการที่เอื้อต่อ Lazy Consumer กลุ่มนี้เติบโตขึ้นอย่างมีนัยสำคัญ ซึ่งจากการศึกษาพบว่าในปัจจุบันธุรกิจ Lazy Economy มีการกำหนดกลยุทธ์ทางการตลาด 5 ด้าน ที่เรียกว่า SLOTH โดยประกอบไปด้วย

- Speed (S) มีความรวดเร็ว และต้องไม่ทำให้ผู้บริโภครู้สึกเสียเวลา
- Lean (L) มีความกระชับ ตัดขั้นตอนที่ยุงยากออก เพื่อให้ง่ายต่อการใช้งาน
- Enjoy (O) ทำให้ผู้บริโภครู้สึกสนุก และเกิดแรงจูงใจในการใช้สินค้าและบริการ
- Convenient (T) สินค้าหรือบริการต้องมีความสะดวก ช่วยให้ชีวิตง่ายมากขึ้น
- Happy (H) มีความสุขจากความต้องการที่ถูกเติมเต็มและปัญหาถูกแก้ไขด้วยวิธีที่ง่ายที่สุด

ด้วยเหตุนี้เอง การรถไฟฟ้าฯ ควรที่จะเร่งพัฒนาและปรับปรุงคุณภาพการดำเนินงานในปัจจุบัน เพื่อให้สามารถตอบสนองต่อความต้องการและสอดคล้องกับความชื่นชอบในความรวดเร็วและสะดวกสบายของผู้โดยสาร เพื่อกลับมาแย่งชิงส่วนแบ่งตลาดทางด้านการเดินทางโดยสารทั้งในด้านคุณภาพการบริการที่เป็นที่ยอมรับและน่าเชื่อถือตามมาตรฐานสากล

ปัจจัยด้านเทคโนโลยี (Technology)

ปัจจัยด้านเทคโนโลยีเป็นอีกหนึ่งปัจจัยที่สำคัญที่จะช่วยยกระดับและเปลี่ยนแปลงการดำเนินงานขนส่งทางรางในอนาคต ทั้งการเพิ่มประสิทธิภาพให้เป็นไปอย่างสะดวกรวดเร็ว เพิ่มความถูกต้องและความแม่นยำ ในการดำเนินงาน รวมถึงช่วยในการอำนวยความสะดวก เพิ่มคุณภาพการบริการแก่ผู้โดยสารและลูกค้า ของการรถไฟฟ้า นอกจากนี้ ยังช่วยบริหารต้นทุนในการดำเนินงานได้ในระยะยาวและใช้เพื่อพัฒนา มาตรฐาน และภาพลักษณ์ของการรถไฟฟ้า ให้ทัดเทียมนานาชาติและสอดคล้องกับการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานทางราง ซึ่งแนวโน้มเทคโนโลยีที่จะช่วยยกระดับและเปลี่ยนแปลงการดำเนินงานขนส่งทางรางในอนาคต ประกอบไปด้วย

(1) เทคโนโลยี Big Data หมายถึง ชุดข้อมูลที่มีขนาดใหญ่ หลากหลายรูปแบบ ยากต่อการจัดการ วิเคราะห์ด้วยเครื่องมือดั้งเดิม ข้อมูลเหล่านี้มีกมาจากแหล่งข้อมูลที่หลากหลาย เช่น เว็บไซต์ โซเชียลมีเดีย เซ็นเซอร์ อุปกรณ์มือถือ ประโยชน์ของการนำ Big Data มาใช้ได้แก่

- ความเข้าใจพฤติกรรมของลูกค้า: วิเคราะห์ข้อมูลลูกค้า เพื่อพัฒนาสินค้าและบริการให้ตรงกับความ ต้องการของลูกค้า
- เพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน: การวิเคราะห์กระบวนการทำงาน เพื่อลดขั้นตอนการทำงาน ทำให้ประหยัดเวลา ลดต้นทุนการดำเนินการได้
- การตัดสินใจได้ดีขึ้น: วิเคราะห์ข้อมูล สถานการณ์ ความเสี่ยง โอกาส ทำให้ตัดสินใจได้แม่นยำ
- การพัฒนานวัตกรรม: วิเคราะห์ข้อมูล เพื่อค้นหารูปแบบใหม่ ในการพัฒนานวัตกรรมของสินค้าและบริการ
- การสร้างรายได้: วิเคราะห์ข้อมูลเพื่อเพิ่มโอกาสทางธุรกิจ ในการสร้างสินค้าและบริการ

ความท้าทายในการนำ Big Data มาใช้ได้แก่

- การจัดเก็บข้อมูล: ต้องการพื้นที่จัดเก็บข้อมูลขนาดใหญ่ และเทคโนโลยีการจัดเก็บข้อมูลที่มีประสิทธิภาพ
- การประมวลผล: ต้องการเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพเพื่อการประมวลผลข้อมูลขนาดใหญ่
- การวิเคราะห์: ต้องการบุคลากรที่มีทักษะ ความรู้ เครื่องมือ วิเคราะห์ข้อมูลขนาดใหญ่
- ความปลอดภัย: ข้อมูลที่มีขนาดใหญ่ และหลากหลายรูปแบบ มีความเสี่ยงด้านความปลอดภัยสูง
- ความเป็นส่วนตัว: มีการจัดเก็บข้อมูลส่วนบุคคล ทำให้มีความเสี่ยงในการละเมิดความเป็นส่วนตัว

(2) เทคโนโลยีปัญญาประดิษฐ์ (AI) หมายถึง สาขาหนึ่งของวิทยาการคอมพิวเตอร์ที่มุ่งเน้นไปที่ การสร้างระบบอัจฉริยะ เลียนแบบความสามารถในการคิด การเรียนรู้ การแก้ปัญหา การตัดสินใจ ของมนุษย์

ตัวอย่างของระบบ AI ได้แก่ ระบบจดจำใบหน้า ระบบแปลภาษา ระบบแนะนำสินค้า ระบบขับเคลื่อนอัตโนมัติ เป็นต้น

ปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อม (Environment)

ปัจจุบันโลกกำลังเผชิญกับปัญหภาวะโลกร้อนซึ่งก่อให้เกิดความเสียหายไปทั่วทุกพื้นที่ของโลก และเพิ่มความรุนแรงขึ้นเรื่อยๆ ประเทศไทย คาดว่าจะเกิดปรากฏการณ์เอลนีโญที่สร้างความร้อนและแห้งแล้งกว่าปกติซึ่งได้เริ่มเกิดขึ้นตั้งแต่ปี 2566 หลังจากที่อยู่ในช่วงราว 3 ปี ก่อนหน้าไทยเผชิญปรากฏการณ์ลานีญาที่มีสถานการณ์น้ำอยู่ในเกณฑ์ดี โดยมีความน่าจะเป็นที่จะเกิดเอลนีโญทะลุร้อยละ 90 ส่งผลกระทบลากยาวต่อเนื่องซึ่งจะมีสัญญาณความร้อนและแห้งแล้งชัดเจนมากขึ้นตั้งแต่ในเดือน ต.ค.2566 ส่งผลต่อปริมาณน้ำในเขื่อนและน้ำฝนที่อาจลดลง

จากปรากฏการณ์เอลนีโญ จะส่งผลกระทบต่อการใช้น้ำในหน่วยงานต่าง โดยเฉพาะอย่างยิ่งตามโรงงานซ่อมบำรุงรถจักรล้อเลื่อนที่มีขนาดใหญ่ ตามต่างจังหวัด เช่น โรงรถจักรและโรงงานอุตสาหกรรม และโรงงานนครราชสีมา โรงรถจักรและโรงงานทุ่งสง เป็นต้น นอกจากนั้นความรุนแรงของการเกิดฝนตกหนักบริเวณภาคใต้ของประเทศไทย ทำให้เกิดน้ำท่วมทางรถไฟเป็นประจำทุกปี ซึ่งการรถไฟฯ ต้องมีค่าใช้จ่ายเพิ่มขึ้น ในการซ่อมบำรุงทางให้กลับมาใช้ได้ตามปกติ

ความรุนแรงของภาวะโลกร้อนทำให้ประเทศต่างๆ หันมาให้ความสนใจและตระหนักถึงปัญหาดังกล่าว โดยพยายามใช้วิธีการต่างๆ เพื่อลดโลกร้อน CBAM (Carbon Border Adjustment Mechanism) เป็นเครื่องมือทางนโยบายที่มีวัตถุประสงค์เพื่อลดการรั่วไหลของคาร์บอนและลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจก โดยบังคับให้มีการคิดค่าคาร์บอนเพิ่มเติมสำหรับสินค้าที่นำเข้า ที่มีระดับการปล่อยก๊าซเรือนกระจกสูง เช่น สินค้าที่มีกระบวนการผลิตที่ใช้พลังงานไฟฟ้าจากแหล่งพลังงานที่มีการปล่อยก๊าซเรือนกระจกสูง โดยเฉพาะในกรณีที่ประเทศปลายทางที่นำเข้าสินค้านั้นไม่ได้มีมาตรการรักษาสภาพแวดล้อมเทียบเท่ากัน

การรถไฟฯ เผชิญกับปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อมหลายประการที่ส่งผลกระทบต่อการทำงาน ดังนี้

(1) การเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ จากสภาพอากาศที่รุนแรง เช่น น้ำท่วม ภัยแล้ง และพายุ ลมแรง สามารถส่งผลกระทบต่อโครงสร้างพื้นฐานของการรถไฟฯ เช่นรางรถไฟโก่งตัวจากความร้อน ดังกรณีที่เกิดขึ้นเมื่อวันที่ 1 พฤษภาคม 2567 บริเวณรางรถไฟช่วงสถานีร้อนพิบูลย์-ช่องเขา อ.ร้อนพิบูลย์ จ.นครราชสีมา ทำให้เกิดความล่าช้าในการเดินรถไฟ และบางครั้งต้องยกเลิกการให้บริการ นอกจากนั้นคลื่นความร้อนยังส่งผลกระทบโดยตรงกับผู้โดยสารที่ใช้บริการรถไฟชั้น 3 หรือชั้น 2 พัดลม

รูปภาพที่ 13 : รางรถไฟโค้งตัวจากสภาพอากาศร้อนจัดในฤดูร้อน



ที่มา : สำนักข่าว ไทยพีบีเอส

(2) **มลพิษทางอากาศ** ฝุ่นละออง PM2.5 ส่งผลต่อสุขภาพของพนักงานและผู้โดยสาร โดยเฉพาะผู้โดยสารที่ใช้บริการรถไฟชั้น 3 หรือชั้น 2 พัดลม นอกจากนั้นในกระบวนการเดินรถ มีการปลดปล่อยก๊าซเรือนกระจก ซึ่งส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ โดยผลการศึกษาของสถาบันเทคโนโลยีแห่งเอเชีย (AIT) ที่เผยแพร่เมื่อปี 2560 ซึ่งใช้วิธีการจำแนกแหล่งกำเนิดฝุ่น (Source Apportionment) เก็บตัวอย่างฝุ่นจากตาดฟ้าอาคารสองแห่งในกรุงเทพฯ และปทุมธานีในฤดูฝนและฤดูแล้ง ปรากฏว่า ไอเสียรถดีเซลเป็นแหล่งกำเนิดฝุ่น PM2.5 อันดับ 1 ในฤดูฝน แต่ในฤดูแล้ง ‘การเผาชีวมวล’ เป็นแหล่งกำเนิดฝุ่นอันดับ 1 นอกจากนี้ฝุ่นที่เข้ามาใน กทม. และปริมณฑล อีกส่วนหนึ่งยังเป็น ‘ฝุ่นทุติยภูมิ’ ซึ่งเกิดขึ้นเองจากการรวมตัวของก๊าซมลพิษจนเป็นฝุ่นละอองขนาดเล็กมาก และอีกส่วนหนึ่งก็คือฝุ่นจากโรงงานอุตสาหกรรมและดิน

(3) **มลพิษทางเสียง** เสียงจากการเดินรถไฟ และโครงการก่อสร้างทางรถไฟ อาจส่งผลต่อสุขภาพของผู้ที่อาศัยอยู่ในบริเวณใกล้เคียง

(4) **การสูญเสียความหลากหลายทางชีวภาพ** โครงการก่อสร้างทางรถไฟสายใหม่ หรือการก่อสร้างรถไฟทางคู่ อาจส่งผลต่อพื้นที่ป่าไม้และแหล่งที่อยู่อาศัยของสัตว์ป่า นอกจากนั้นมลพิษทางเสียงและแสงสว่างจากการดำเนินงานของการรถไฟฯ อาจส่งผลกระทบต่อสัตว์ป่า

(5) **การขาดแคลนน้ำ** ภัยแล้งและการปนเปื้อนของแหล่งน้ำ อาจส่งผลกระทบต่อการใช้ น้ำ และคุณภาพของน้ำที่ใช้ในระบบรถไฟ

ปัจจัยด้านกฎหมายและกฎระเบียบ (Legal)

เนื่องจากการรถไฟฯ เป็นรัฐวิสาหกิจในสังกัดกระทรวงคมนาคม ที่จัดตั้งขึ้นโดยพระราชบัญญัติการรถไฟแห่งประเทศไทย พ.ศ. 2494 ปัจจัยด้านกฎหมายจึงถือเป็นหนึ่งในปัจจัยที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการดำเนินงานของการรถไฟฯ โดยข้อจำกัดทางด้านกฎหมายที่สำคัญซึ่งกระทบต่อการดำเนินงานของการรถไฟฯ โดยตรง ได้แก่

- ข้อจำกัดในการกำหนดอัตราแรงจูงใจของพนักงานการรถไฟฟ้า
- ข้อจำกัดจากพระราชบัญญัติแรงงานรัฐวิสาหกิจสัมพันธ์
- การจำกัดอัตราค่าจ้างของพนักงานการรถไฟฟ้า ของมติคณะรัฐมนตรีในอดีตเมื่อวันที่ 28 กรกฎาคม พ.ศ. 2541
- ข้อจำกัดในการกำหนดอัตราค่าโดยสาร ตามร่าง พ.ร.บ. การขนส่งทางราง
- ข้อจำกัดจากพระราชบัญญัติการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุภาครัฐ พ.ศ. 2560 และระเบียบกระทรวงการคลังว่าด้วยการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุภาครัฐ
- ข้อจำกัดจากพระราชบัญญัติการรถไฟฟ้าแห่งประเทศไทย(ฉบับที่ 7) พ.ศ. 2543 ตามมาตรา 39

โดยสรุป ข้อจำกัดด้านกฎหมายเหล่านี้ล้วนส่งผลเสียต่อการดำเนินงานของการรถไฟฟ้า เนื่องจากกฎหมายส่งผลให้การดำเนินงานของการรถไฟฟ้า ขาดความยืดหยุ่นในการบริหารจัดการ ไม่ว่าจะเป็นด้านการรับพนักงานและการบริหารจัดการทรัพยากรต่าง ๆ กระบวนการในการทำงานและการกำหนดระบบแรงจูงใจ นอกจากนี้ยังส่งผลให้การรถไฟฟ้า สูญเสียโอกาสในการแสวงหารายได้เพิ่มเติม

1.1.2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน (Internal Analysis)

การวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายใน (Internal Factors) ได้ดำเนินการผ่านการวิเคราะห์ด้วยเครื่องมือ PRIMO-F analysis ซึ่งเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน เพื่อให้สามารถเข้าใจและประเมินจุดอ่อน จุดแข็ง ขององค์กรได้ โดยต้องประเมินทรัพยากรต่าง ๆ ที่องค์กรมีอยู่ จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กรทั้ง 6 ปัจจัย อันประกอบด้วยปัจจัยด้านบุคลากร (People: P) ด้านทรัพยากร (Resources: R) ด้านนวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์ (Innovations and Ideas: I) ด้านการตลาด (Marketing: M) ด้านการดำเนินงาน (Operation: O) และด้านการเงิน (Finance: F)

ปัจจัยด้านบุคลากร (People: P)

การรถไฟฟ้า ประสบปัญหาด้านการลดลงของจำนวนบุคลากรอย่างมีนัยสำคัญ สืบเนื่องจาก มติ ครม. เมื่อวันที่ 28 กรกฎาคม 2541 มาตรการด้านบุคลากร การลดค่าใช้จ่ายให้ รฟท. มีอัตรากำลังภายในกรอบที่กำหนด โดย 1 ตุลาคม 2545 จะต้อง มีพนักงาน 18,015 อัตรา และลูกจ้าง 4,056 อัตรา (งดรับพนักงานวันตำแหน่งที่เกี่ยวกับการเดินรถและตำแหน่งที่ใช้คุณสมบัติพิเศษ ซึ่งจำเป็นต้องมีผู้ปฏิบัติงาน ได้ไม่เกินร้อยละ 5 ของจำนวนพนักงานที่เกษียณอายุ) จึงส่งผลให้พนักงานของการรถไฟฟ้า ลดลงอย่างต่อเนื่อง

รูปภาพที่ 14 : สถานการณ์ด้านบุคลากรของการรถไฟในระยะ 10 ปี



รูปภาพที่ 15 : พยากรณ์สถานการณ์ด้านบุคลากรของการรถไฟในอีก 10 ข้างหน้า

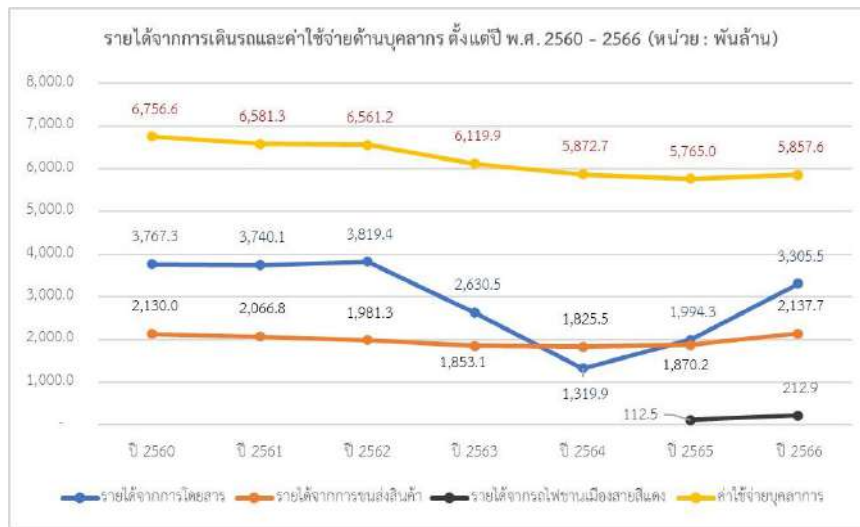


ที่มา : ฝ่ายทรัพยากรบุคคล การรถไฟแห่งประเทศไทย

จากจำนวนพนักงานที่ลดลงอย่างต่อเนื่องที่สวนทางกับนโยบายการขยายโครงสร้างพื้นฐานทางราง ไม่ว่าจะเป็นโครงการรถไฟทางคู่ และโครงการรถไฟทางสายใหม่ เป็นต้น โดยในปัจจุบันการรถไฟฯ มีพนักงานทั้งหมด จำนวน 8,968 คน หรือคิดเป็นร้อยละ 49.78 (ข้อมูล ณ 31 พฤษภาคม 2567) จากจำนวนทั้งหมด 18,015 อัตรา และการคาดการณ์ในระยะ 10 ปีข้างหน้า การรถไฟฯ จะมีจำนวนพนักงานลดลงเหลือ 5,939 คน

นอกจากนี้ การรถไฟฯ จำเป็นที่จะต้องบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลเพื่อก่อให้เกิดประสิทธิผล (Productivity) สูงสุดต่อองค์กร และเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานเพื่อให้การให้บริการทัดเทียมองค์กรอื่น ๆ ได้ โดยจากการวิเคราะห์โครงสร้างรายได้และค่าใช้จ่ายในการเดินรถของการรถไฟฯ ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2561- 2566 พบว่า การรถไฟฯ มีรายได้จากการเดินรถโดยสารเฉลี่ยปีละ 2,939.57 ล้านบาท รายได้จากการเดินรถสินค้าเฉลี่ยปีละ 1,981 ล้านบาท และรายได้จากการรถไฟฯ สายสีแดงเฉลี่ยปีละ 163 ล้านบาท รวมรายได้เฉลี่ย ปีละ 5,083.57 ล้านบาท ในขณะที่ค่าใช้จ่ายด้านบุคลากรของการรถไฟฯ สูงถึง 6,216.33 ล้านบาท ทั้งนี้ ยังไม่รวมค่าใช้จ่ายบำเหน็จบำนาญที่จะต้องจ่ายเฉลี่ยปีละ 5,452 ล้านบาท

รูปภาพที่ 16 : เปรียบเทียบรายได้จากการเดินรถประเภทต่างๆ กับค่าใช้จ่ายด้านบุคลากร



ที่มา : สำนักงานนโยบาย แผน วิจัยและพัฒนา (รฟท.)

ปัจจัยด้านทรัพยากร (Resources: R)

การรถไฟฯ เป็นเจ้าของสิทธิ์ในการใช้ประโยชน์ปริมาณความจุทางที่ครอบคลุมทุกภูมิภาคและจุดเชื่อมต่อการเดินทางที่สำคัญ นอกจากนี้ ยังคงเป็นผู้ให้บริการและผู้มีประสบการณ์ในธุรกิจระบบราง โครงข่ายรถไฟทางไกลเพียงรายเดียว โดยปัจจุบันการรถไฟฯ มีทางรถไฟให้บริการจำนวน 4,044 กิโลเมตร ครอบคลุมเส้นทางในทุกภูมิภาคและครอบคลุมถึง 47 จังหวัด อีกทั้งยังมีจำนวนสถานีรองรับการให้บริการ มากถึง 446 สถานี แบ่งเป็น 5 สายทาง ได้แก่ สายเหนือ 781 กิโลเมตร สายตะวันออกเฉียงเหนือ 1,094 กิโลเมตร สายตะวันออก 534 กิโลเมตร สายใต้ 1,570 กิโลเมตร และสายแม่กลอง 65 กิโลเมตร โดยเป็นทางเดี่ยว 2,974 กิโลเมตร ทางคู่ 963 กิโลเมตร และทางสาม 107 กิโลเมตร

รูปภาพที่ 17 : โครงข่ายทางรถไฟระหว่างเมือง



ที่มา : กรมการขนส่งทางราง กระทรวงคมนาคม

และในอนาคตได้มีการขยายโครงสร้างพื้นฐานทางรางตามนโยบายของภาครัฐ ซึ่งมีแผนการในการขยายโครงข่ายทางรถไฟ ทั้งรถไฟทางคู่ระยะที่ 1 จำนวน 7 เส้นทาง ระยะทางกว่า 993 กิโลเมตร ทางคู่ระยะที่ 2 จำนวน 16 เส้นทาง ระยะทางกว่า 3,154 กิโลเมตร รวมถึงเส้นทางสายใหม่ในเส้นทางยุทธศาสตร์ต่าง ๆ ซึ่งหลังจากการขยายโครงข่ายทางรางตามแผนการดำเนินงานทั้งหมดเสร็จสิ้นนั้น การรถไฟฯ จะมีทางรถไฟให้บริการมากกว่า 9,000 กิโลเมตร ครอบคลุมมากขึ้นถึง 61 จังหวัด ซึ่งจะช่วยส่งเสริมและพัฒนาให้การเดินทางและการเชื่อมต่อโดยรถไฟเป็นแกนหลักในการเดินทางของประเทศได้ในอนาคต นอกจากนี้การขยายโครงข่ายระบบรางจะทำให้ความจุของการให้บริการของรถไฟเพิ่มขึ้นอีกด้วย

รูปภาพที่ 18 - 21 : โครงข่ายทางรถไฟในส่วนภูมิภาคของประเทศไทย



ที่มา : กรมการขนส่งทางราง กระทรวงคมนาคม



ที่มา : กรมการขนส่งทางราง กระทรวงคมนาคม

ในส่วนของที่ดิน การรถไฟฯ มีปริมาณทรัพย์สินที่ดินจำนวนมากและมีศักยภาพสามารถพัฒนาประโยชน์ต่อได้ ทั้งในส่วนที่มีสัญญาเช่าแล้ว รอการต่อสัญญา และที่ดินเปล่า โดยในเฉพาะที่ดินเปล่าของการรถไฟฯ มีจำนวนถึง 38,469 ไร่ ซึ่งจากข้อมูลราคาประเมิน ณ ปี พ.ศ. 2560 มีมูลค่าสูงถึง 263,647.55 ล้านบาท ซึ่งสามารถนำไปต่อยอดพัฒนาสร้างประโยชน์ได้อีกมากมาย โดยเฉพาะในระยะแรกจากแผนแนวทางการดำเนินงานของบริษัท เอสอาร์ที แอสเสท จำกัด ได้ระบุถึงที่ดินในกลุ่มที่มีศักยภาพสามารถดำเนินการเร่งจัดหาประโยชน์ได้ ได้แก่ กลุ่มที่ 1) ที่ดินแปลงใหญ่ที่เคยดำเนินการผ่าน PPP จำนวน 669 ไร่ มูลค่าจากราคาประเมิน 34,415.28 ล้านบาท ซึ่งประกอบไปด้วย โครงการพัฒนาพื้นที่นิคมการรถไฟฯ กม. 11 เชียงพาณิชย์ โครงการพัฒนาพื้นที่สถานีแม่น้ำ และโครงการพัฒนาพื้นที่บางซื่อแปลง A บริเวณ ด้านทิศใต้ของสถานีกลางบางซื่อ และ กลุ่มที่ 2) ที่ดินเปล่าแปลงใหญ่ จำนวน 888 ไร่ มูลค่าจากราคาประเมิน 92,798.40 ล้านบาท ประกอบไปด้วย โครงการพัฒนาพื้นที่มักกะสัน (เดิม 497 ไร่) โครงการพัฒนาพื้นที่สถานีกลางบางซื่อเชิงพาณิชย์ โซน C โครงการพัฒนาพื้นที่สถานีกลางบางซื่อเชิงพาณิชย์ โซน D โครงการพัฒนาพื้นที่สถานีกลางบางซื่อเชิงพาณิชย์ โซน B และโครงการพัฒนาพื้นที่ตึกแดง ซึ่งล้วนแต่อยู่ในพื้นที่ศักยภาพสูงและในทำเลยุทธศาสตร์

รูปภาพที่ 22 : ข้อมูลทรัพย์สินและที่ดินของการรถไฟฯ



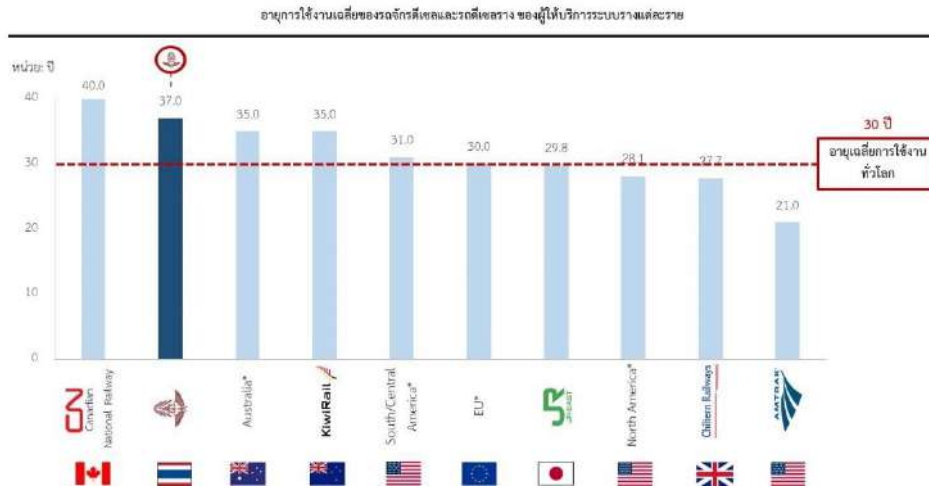
หมายเหตุ 1: ราคาประเมิน ณ ปี 2560

ที่มา: แนวทางการดำเนินงานของ บริษัท เอสอาร์ที แอสเสท จำกัด ณ วันที่ 9 มิถุนายน พ.ศ. 2564

นอกจากนี้ ทรัพยากรที่สำคัญต่อการดำเนินธุรกิจของการรถไฟฯ อย่างรถจักรและล้อเลื่อนมีอายุการใช้งานที่ค่อนข้างสูง เมื่อเปรียบเทียบกับอายุการใช้งานโดยเฉลี่ยของผู้ให้บริการขนส่งทางรางรายอื่น ๆ จากการศึกษาอายุการใช้งานรถจักรดีเซลและรถดีเซลรางของผู้ให้บริการระบบรางในต่างประเทศแต่ละรายพบว่า อายุการใช้งานโดยเฉลี่ยของรถจักรดีเซลและรถดีเซลรางอยู่ที่ 30 ปี ทั้งนี้หากเปรียบเทียบกับผู้ให้บริการขนส่งทางรางในประเทศที่พัฒนาแล้ว อาทิ Amtrak ประเทศสหรัฐอเมริกา Chiltern Railway สหราชอาณาจักร และ JR East ประเทศญี่ปุ่น พบว่า อายุการใช้งานอยู่ในระยะเวลาที่ค่อนข้างต่ำ คือ 21 ปี 27.7 ปี และ 29.8 ปี ตามลำดับ ในขณะเดียวกัน อายุการใช้งานโดยเฉลี่ยของรถจักรดีเซลและรถดีเซลรางของการรถไฟฯ อยู่

ระดับที่สูงกว่าค่าเฉลี่ยสากล หรืออายุการใช้งานเฉลี่ยประมาณ 37 ปี ทั้งนี้อาจสืบเนื่องมาจากกระบวนการจัดซื้อ-จัดหารถจักรและล้อเลื่อนใหม่ที่ไม่สามารถดำเนินการได้ทันตามกรอบระยะเวลาที่กำหนดไว้ ทำให้การรถไฟฯ จำเป็นที่จะต้องนำรถจักรและล้อเลื่อนที่มีอายุการใช้งานสูงและสภาพเก่ามาใช้ให้บริการอยู่ (จุดอ่อน)

รูปภาพที่ 23 : อายุการใช้งานเฉลี่ยของรถจักรดีเซลและรถดีเซลรางของผู้ให้บริการระบบรางแต่ละราย



หมายเหตุ: *ตัวเลขเฉลี่ยจากผู้ให้บริการหลายรายในภูมิภาคดังกล่าว

ที่มา: การรถไฟฯ, รายงานประจำปีของ JR East, Amtrak, Environ Australia, KiwiRail, SCI Verkehr, ORR (Office of Rail and Road), European Environment Agency, Statista และ PrimeStreet Analysis

จากการศึกษาและวิเคราะห์ด้านทรัพยากร (Resources) ของการรถไฟฯ พบว่าการรถไฟฯ ยังมีประสิทธิภาพในการสร้างรายได้จากการบริหารจัดการทรัพยากรที่มีอยู่อย่างสูงสุด ไม่ว่าจะเป็นปรับปรุงการพัฒนาประสิทธิภาพในด้านการให้บริการ ปรับปรุงสภาพรถจักรและล้อเลื่อน รวมถึงอาจมีการจัดซื้อ-จัดหาทรัพยากรอื่น ๆ ที่สำคัญต่อการให้บริการ เพื่อรองรับปริมาณความจุทางที่จะเพิ่มขึ้นในอนาคต นอกจากนี้ การรถไฟฯ ยังสามารถสร้างรายได้จากที่ดินศักยภาพที่มีอยู่ผ่านการบริหารงานของบริษัท เอสอาร์ที แอสเสท เซ็นกัน

ปัจจัยด้านนวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์ (Innovations and Ideas: I)

ในส่วนของการพัฒนาด้านนวัตกรรมของการรถไฟฯ พบว่า เมื่อเทียบกับนวัตกรรมที่อุตสาหกรรมรถไฟทั่วโลกเลือกใช้ เพื่อการพัฒนาระบบการทำงาน เพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน และเพื่อยกระดับการบริการให้ดียิ่งขึ้นแล้วนั้น การรถไฟฯ ในขณะนี้ยังคงเป็นองค์กรที่มีการนำนวัตกรรมใหม่ ๆ มาใช้ในระดับที่ค่อนข้างต่ำ โดยในปัจจุบันการรถไฟฯ มีการมุ่งเน้นพัฒนานวัตกรรมเพียง 3 ด้าน จากทั้งหมด 10 ด้าน อันได้แก่

1) การพัฒนานวัตกรรมด้านการบริการผู้โดยสาร (Passenger Experience): ตัวอย่างแผนงาน/โครงการที่การรถไฟฯ ได้เคยดำเนินการไว้แล้ว อาทิ บริการแอปพลิเคชันสำหรับซื้อบัตรโดยสารล่วงหน้า (SRT D-ticket), การติดตั้งตู้จำหน่ายบัตรโดยสารอัตโนมัติในบริเวณสถานี (ตู้ D-ticket), และการพัฒนาระบบติดตามขบวนรถโดยสาร Train Tracking System (TTS) เป็นต้น

2) การพัฒนานวัตกรรมด้านการเชื่อมโยงของข้อมูลภายในองค์กร (Rail Connectivity): ในปัจจุบันการรถไฟฯ กำลังอยู่ระหว่างดำเนินการตามแผนงาน/โครงการในการพัฒนาระบบทางด้านการเดินรถ การซ่อม

บำรุง และการเก็บฐานข้อมูล ไม่ว่าจะเป็นการพัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานของกลุ่มธุรกิจการเดินรถ (TOMs), การพัฒนาระบบจัดเก็บฐานข้อมูลงานซ่อมบำรุงฯ ทั้งหมดในองค์กร (CMMS), การพัฒนาฐานข้อมูลที่ดินและสิ่งปลูกสร้าง (GIS), และการพัฒนาระบบสารสนเทศสำหรับการบริหารจัดการงานซ่อมบำรุงรักษาทาง (TMMS) เป็นต้น

3) การพัฒนานวัตกรรมด้านการใช้พลังงานที่ไม่ทำให้เกิดคาร์บอนไดออกไซด์ (Decarbonization): การรถไฟฟ้า กำลังอยู่ระหว่างการศึกษาในการปรับปรุงดัดแปลงรถไฟไฟฟ้าพลังงานสะอาด เพื่อใช้ในการขนส่งระบบราง (EV on Trains) ผ่านความร่วมมือกับกรมการขนส่งทางราง และหน่วยงานการศึกษาต่าง ๆ (สอดคล้องรับกับนโยบายของนายศักดิ์สยาม ชิดชอบ รัฐมนตรีว่าการกระทรวงคมนาคม เมื่อวันที่ 4 พฤษภาคม พ.ศ. 2564)

รูปภาพที่ 24 : ภาพแสดงความร่วมมือเพื่อการพัฒนาวัตกรรมการใช้พลังงานที่ไม่ทำให้เกิดคาร์บอนไดออกไซด์ (Decarbonization) ของการรถไฟฟ้า ตามนโยบายของกระทรวงคมนาคม



หมายเหตุ: ¹สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง

ที่มา: การรถไฟฟ้า, กรมการขนส่งทางราง, ประชาชาติธุรกิจออนไลน์ และ PrimeStreet Analysis

อย่างไรก็ตาม เมื่อพิจารณาจากแผนการดำเนินงานและการลงทุน ด้านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ระหว่างปี พ.ศ. 2564 – 2570 จะพบว่าการรถไฟฟ้า เองก็ไม่ได้นิ่งเฉยต่อการพัฒนาด้านนวัตกรรมแต่อย่างใด โดยอาจเรียกได้ว่าองค์กรยังอยู่ในช่วงเริ่มต้นของการวางแผน วางรากฐาน และเริ่มพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศในหลากหลายส่วนงาน เพื่อพัฒนาระบบการทำงานขององค์กรให้เป็นรูปแบบดิจิทัลมากขึ้น

รูปภาพที่ 25 : แผนการดำเนินงานและการลงทุน ด้านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศระหว่างปี พ.ศ. 2564 – 2570



ที่มา: (ร่าง) แผนปฏิบัติการดิจิทัลการรถไฟแห่งประเทศไทย ประจำปีงบประมาณ 2565, แผนวิสาหกิจการรถไฟแห่งประเทศไทย ปี พ.ศ. 2565 และ PrimeStreet Analysis

นอกจากการพัฒนาด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรมโดยตรงแล้วนั้น จากแผนปฏิบัติการด้าน Innovation Management ของฝ่ายทรัพยากรบุคคลการรถไฟฯ ยังสะท้อนให้เห็นว่าการรถไฟฯ เองก็มิได้ละเลยที่จะให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากรภายในองค์กรด้านนวัตกรรมเช่นกัน โดยมีวัตถุประสงค์ในการพัฒนาเพื่อเป็นการเสริมสร้างระบบและกลไกในการพัฒนานวัตกรรม รวมทั้งปลูกฝังค่านิยมและวัฒนธรรมให้กับบุคลากร เพื่อขับเคลื่อนสู่องค์กรแห่งความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม

รูปภาพที่ 26 : รายละเอียดกรอบระยะเวลาและกลยุทธ์ทั้ง 5 ด้าน ในการพัฒนาบุคลากรด้านนวัตกรรม วิจัยและพัฒนา ของการรถไฟฯ



ที่มา: แผนปฏิบัติการด้าน Innovation Management ฝ่ายทรัพยากรบุคคล การรถไฟฯ และ PrimeStreet Analysis

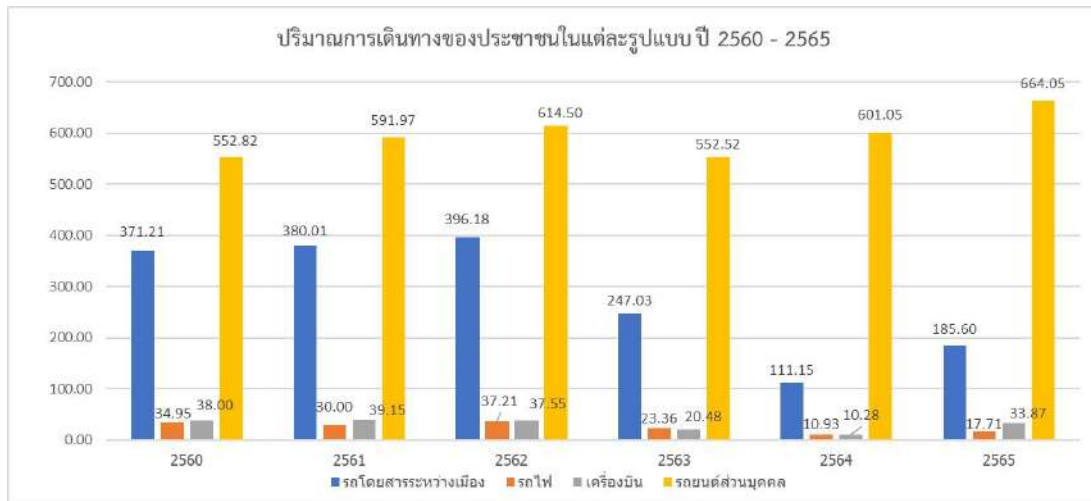
ดังนั้น หลังจากการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานทางเทคโนโลยีต่าง ๆ ร่วมกับการพัฒนาบุคลากรด้านนวัตกรรมได้ดำเนินเสร็จสิ้นแล้ว การรถไฟฯ ควรศึกษาและพัฒนาเทคโนโลยีนวัตกรรมใหม่ในด้านอื่น ๆ เพิ่มเติมให้ครอบคลุมทั้ง 10 ด้าน ตามที่อุตสาหกรรมรถไฟทั่วโลกได้เลือกใช้ เพื่อเป็นช่องทางในการพัฒนาประสิทธิภาพการดำเนินงาน ดึงดูดผู้เข้าใช้บริการให้มีจำนวนมากขึ้น และช่วยบริหารต้นทุนขององค์กรในระยะยาว

ปัจจัยด้านการตลาด (Marketing: M)

ด้านการโดยสาร

จากข้อมูลสัดส่วนการเดินทางระหว่างเมืองของคนไทย ในปี พ.ศ. 2565 (หลังการแพร่ระบาดของโควิด 19) ของสำนักงานนโยบายและแผนการขนส่งและจราจร พบว่า พฤติกรรมการเดินทางระหว่างเมืองของคนไทย ส่วนใหญ่จะใช้รถยนต์ส่วนตัว คิดเป็นร้อยละ 73.68 เดินทางโดยรถโดยสารระหว่างเมือง ร้อยละ 20.59 เดินทางโดยเครื่องบิน ร้อยละ 3.75 และเดินทางโดยรถไฟ ร้อยละ 1.97

รูปภาพที่ 27 : ปริมาณการเดินทางของประชาชนในแต่ละรูปแบบ



ที่มา : สำนักงานนโยบายและแผนการขนส่งและจราจร

ทั้งนี้ จากสัดส่วนการเลือกใช้รูปแบบการเดินทางของคนไทยดังกล่าว พบว่าอาจมีสาเหตุหนึ่งที่ทำให้คนไทยมองข้ามที่จะเลือกใช้บริการของการรถไฟฯ คือ การขาดการรับรู้ (Perception) ถึงข้อดีและจุดเด่นของการเดินทางโดยรถไฟ ที่นับได้ว่าเป็นข้อได้เปรียบของการรถไฟฯ ที่สามารถเอาชนะการขนส่งประเภทอื่นไม่ว่าจะเป็น

1) ในด้านความสบาย: ที่นั่งของรถไฟนั้นกว้างขวางและสะดวกสบายกว่ารูปแบบการเดินทางอื่นที่มีอัตราค่าบริการเทียบเท่ากัน, ผู้โดยสารสามารถเดินทางด้วยรถไฟได้ตามต้องการ ไม่จำเป็นต้องนั่งอยู่กับที่นั่งตลอดเวลา, มีที่นอนสำหรับพักผ่อนระหว่างการเดินทาง (สำหรับตู้โดยสารบางประเภท), สามารถซื้อและทานอาหารได้ตามต้องการในราคาที่ย่อมเยา และไม่ต้องเผชิญกับภาวะความกดอากาศเหมือนเครื่องบิน หรือสถานการณ์รถติดบนท้องถนน

2) ด้านความไม่ยุ่งยาก: การเดินทางด้วยรถไฟมีข้อได้เปรียบการเดินทางด้วยเครื่องบิน คือความไม่ยุ่งยากในการใช้บริการ อาทิ สามารถเลือกที่นั่งได้ทันทีในขณะจอง โดยไม่ต้องชำระเงินเพิ่ม หรือไม่จำกัดว่าต้องเป็นรถโดยสารประเภทไหน, ไม่ต้องเผื่อเวลาสำหรับการโหลดสัมภาระให้ยุ่งยาก, มีพื้นที่สำหรับเก็บสัมภาระเหนือศีรษะกว้างขวาง, ใช้เวลาเตรียมการหรือเผื่อเวลาสำหรับการออกเดินทางน้อยกว่า, ขั้นตอนในการตรวจสอบเอกสารเพื่อเดินทางไม่ยุ่งยาก อีกทั้งการเดินทางโดยรถไฟยังมีความปลอดภัยสูงกว่า

3) ด้านความสะดวก: ไม่มีการเปลี่ยนแปลงของราคาตามช่วงเวลาการจองตั๋วโดยสารอย่างเครื่องบิน และสถานีรถไฟส่วนมากจะตั้งอยู่ในเขตเมือง ทำให้ง่ายและสะดวกต่อการเดินทางด้วยรูปแบบการขนส่งอื่น ๆ ที่มักจะมีการรับอยู่ในบริเวณสถานี

4) ด้านความต่อเนื่อง: ในระหว่างการเดินทางโดยรถไฟสามารถใช้อุปกรณ์สื่อสารและอินเทอร์เน็ตได้ อีกทั้งยังมี Wi-Fi ให้บริการบนรถโดยสารบางประเภทโดยไม่ต้องเสียค่าใช้จ่ายเพิ่มเติม

5) ด้านความคุ้มค่า: ไม่มีการคิดค่าบริการสำหรับสัมภาระเพิ่มเติม, ไม่มีค่าใช้จ่ายเพิ่มเติม เช่น ค่าจองรถ ค่าน้ำมัน และมีอัตราค่าพิเศษให้กับเด็ก ผู้สูงอายุ และนักเรียน

ดังนั้นการรถไฟฯ จึงควรมุ่งทำการประชาสัมพันธ์เพื่อสื่อสารให้ประชาชนคนทั่วไปได้รับทราบและรับรู้ถึงประโยชน์ดังกล่าวที่ผู้โดยสารจะได้รับจากการใช้บริการรถไฟของการรถไฟฯ รวมถึงเสนอความหลากหลายของประเภทรถโดยสารที่ให้บริการให้เป็นที่รู้จักอย่างกว้างขวางทั่วถึง (เพื่อลบภาพจำของภาพลักษณ์เดิมที่คนทั่วไปมองว่าการรถไฟฯ เท่ากับความเก่า ทรุดโทรม โบราณ ไม่ทันสมัย) ตลอดจนให้ความสำคัญกับการพัฒนาการบริการอย่างไม่ลดละ เพื่อยกระดับคุณภาพบริการของการรถไฟฯ ให้เทียบเท่ากับมาตรฐานการบริการระดับสากล และสามารถลดระยะเวลาที่ใช้ในการเดินทางลงให้เทียบเท่าหรือใกล้เคียงกับระยะเวลาที่ใช้ในการโดยสารเครื่องบิน จะช่วยให้การรถไฟฯ สามารถแข่งขันส่วนแบ่งทางการตลาดจากรูปแบบการเดินทางโดยเครื่องบินและรูปแบบการเดินทางอื่นได้ไม่ยาก

ด้านการขนส่งสินค้า

ในด้านของพฤติกรรมการขนส่งสินค้าของคนในประเทศไทย พบว่าสัดส่วนปริมาณการขนส่งสินค้าภายในประเทศโดยรถไฟ จากการรวบรวมปริมาณการขนส่งสินค้าทางรางภายในประเทศของการรถไฟแห่งประเทศไทย (รฟท.) รอบปีปฏิทิน (หน่วย : ล้านตันต่อปี) เปรียบเทียบกับปริมาณการขนส่งสินค้าทั้งหมดจากการขนส่งสินค้าทุกรูปแบบการขนส่งประกอบด้วย ทางถนน ราง น้ำ และอากาศ จากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ประกอบด้วย กรมการขนส่งทางบก (ขบ.) กรมเจ้าท่า (จท.) และ กรมท่าอากาศยาน (ทย.) รอบปีปฏิทิน (หน่วย : ล้านตันต่อปี) ร่วมกับ ข้อมูลจากแบบจำลองด้านการขนส่งและจราจรระดับประเทศ (National Model : NAM) ตั้งแต่ปี 2560 - 2565 ของสำนักงานนโยบายและแผนการขนส่งและจราจร (สนข.) พบว่าการขนส่งสินค้าทางรางโดยการรถไฟฯ มีปริมาณการขนส่งเฉลี่ยที่ 10.994 ล้านตัน คิดเป็นสัดส่วนเพียงร้อยละ 1.327 จากการขนส่งสินค้าทั้งหมดในประเทศ

รูปภาพที่ 28 : สัดส่วนการขนส่งทางรางเมื่อเทียบกับการขนส่งในรูปแบบอื่น



ที่มา : สำนักงานนโยบายและแผนการขนส่งและจราจร

เหตุผลหลักที่ทำให้ผู้ประกอบการส่วนใหญ่เลือกใช้การขนส่งทางถนนมากกว่าทางรถไฟ สืบเนื่องมาจากความสะดวกสบาย ความรวดเร็วของการขนส่ง ความครอบคลุมของการให้บริการ และคุณภาพของการให้บริการ โดยการขนส่งทางถนนมีข้อได้เปรียบหลักคือ สามารถขนส่งสินค้าจากต้นทางไปยังจุดหมายปลายทางได้โดยไม่ต้องอาศัยการขนส่งในรูปแบบอื่น อีกทั้งมีเวลาการขนส่งที่ยืดหยุ่นและสามารถปรับให้เข้ากับความต้องการของผู้ส่งหรือผู้รับสินค้าได้ นอกจากนี้ ประเด็นสำคัญที่ส่งผลให้ผู้ประกอบการเลือกการขนส่งรูปแบบอื่นมากกว่ารถไฟ คือปัญหาด้านประสิทธิภาพของการให้บริการของรถไฟ เนื่องจากมาตรฐานการให้บริการของการรถไฟฯ ที่ยังไม่ได้รับความน่าเชื่อถือมากนัก ตัวอย่างเช่น ด้านความไม่ตรงต่อเวลาของขบวนรถไฟในแต่ละเที่ยว ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อธุรกิจเนื่องจากผู้ใช้บริการไม่มีความมั่นใจว่าสินค้าจะสามารถไปถึงตรงเวลาทันความต้องการของลูกค้าที่ปลายทางหรือไม่ และปัญหาด้านความพร้อมของโครงสร้างพื้นฐานและจำนวนรถจักรและล้อเลื่อน แคร่บรรทุกสินค้า และอุปกรณ์ยกขนที่มีสภาพทรุดโทรมและไม่เหมาะแก่การนำมาใช้งาน

ด้านการขนส่งหีบห่อวัตถุ

จากโครงข่ายระบบรางของการรถไฟฯ ในปัจจุบันการขนส่งพัสดุหีบห่อ (Parcel) หรือพัสดุ สามารถนำส่งได้ทั่วทุกภูมิภาค ใน 46 จังหวัด โดยหากเปรียบเทียบกับบริษัทขนส่งพัสดุอื่น ๆ ในตลาดจะพบว่า การขนส่งผ่านทางรถไฟไม่มีการกำหนดเพดานน้ำหนัก ผู้ใช้บริการจัดส่งสามารถขนส่งสินค้าขนาดใหญ่และน้ำหนักมากได้หลากหลายรูปแบบ อาทิ การขนส่งรถมอเตอร์ไซด์ การขนส่งตู้จ่ายน้ำมัน เฟอร์นิเจอร์ เป็นต้น ซึ่งผู้ให้บริการรายอื่นในตลาดส่วนใหญ่จะรับส่งพัสดุน้ำหนักไม่เกินประมาณ 30 กิโลกรัม อีกทั้งยังมีข้อกำหนดในเรื่องของขนาดในการส่งพัสดุและการบรรจุพัสดุอีกด้วย นอกจากนี้ ในกลุ่มพัสดุที่มีน้ำหนักมากและขนาดใหญ่ อาทิ ตั้งแต่ 20 - 30 กิโลกรัม จะพบว่าราคาของผู้ให้บริการในตลาดจะมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ประมาณ 250 - 400 บาท ในขณะที่ราคาของการรถไฟฯ อยู่ที่ช่วงราคาประมาณ 90 - 195 บาทเท่านั้น ดังนั้นข้อได้เปรียบด้านราคาในการจัดส่งพัสดุที่มากกว่าของการรถไฟฯ จะเป็นตัวช่วยดึงดูดลูกค้าในกลุ่มเป้าหมายได้ ในขณะเดียวกันการรถไฟฯ เองก็ยัง

สามารถจัดส่งพัสดุจากสถานีต้นทางไปยังสถานีปลายทางได้ภายในระยะเวลาที่รวดเร็วแบบข้ามคืน ตามรอบระยะเวลาการเดินทางโดยสาร อาทิ ส่งพัสดุจากต้นทางในตอนเย็น ปลายทางสามารถรับพัสดุได้ในตอนเช้า เป็นต้น ซึ่งความรวดเร็วในการจัดส่งนี้เองก็เป็นอีกหนึ่งจุดเด่นของการรถไฟฯ ที่จะช่วยดึงดูดผู้ใช้บริการที่ต้องการจัดส่งอาหารหรือผลไม้ที่ง่ายต่อการเน่าเสีย

รูปภาพที่ 29 : การเปรียบเทียบบริการขนส่งสินค้าในตลาด ในด้านขนาด น้ำหนัก ค่าบริการ และ ระยะเวลาขนส่ง

บริษัท	ขนาด (ก x ย x ส) ไมเกิน (ซม.)	น้ำหนักไม่เกิน (กก.)	ค่าบริการเปรียบเทียบ (บาท) (กรณีน้ำหนัก 20 - 30 กก.)	ระยะเวลาขนส่ง (วัน)	
				ปริมาณ	ต่างจังหวัด
	EMS	20	445	1-2	2-3
	พัสดุ	30	110 - 305	2-5	5-7
	200	25	330 - 420	1-2	2-3
	280	50	230 - 310	1-2	2-3
	200	30	200 - 300	1-2	2-3
	200	25	380 - 450	1-2	2-4
	150	30	200 - 300	1-3	
	160	25	310 - 610	1-3	3
	160	30	275 - 525	1	1-2
	ไม่มีกำหนดเพดานน้ำหนัก		90 - 195	1	1-2

ที่มา: ราคาค่าบริการแต่ละบริษัทในเว็บไซต์ และ PrimeStreet Analysis

หากเปรียบเทียบ Positioning ระหว่างการรถไฟฯ และผู้ให้บริการขนส่งสินค้าในประเทศไทยแล้ว พบว่าการรถไฟฯ ยังมีจุดที่จำเป็นที่จะต้องพัฒนาการบริการให้ครอบคลุมและสามารถแข่งขันกับผู้ให้บริการรายอื่นได้ เนื่องจากผู้ให้บริการหลายเจ้าเน้นกลยุทธ์ในการสร้างความร่วมมือ เพื่ออำนวยความสะดวกผ่าน การขยายจุดรองรับความต้องการในการรับ-ส่งพัสดุ ที่จะมีมากขึ้นในอนาคต ทั้งสำหรับผู้ประกอบการ ร้านค้า และผู้รับพัสดุ อาทิ Kerry Express ที่ได้มีการร่วมมือกับ Family Mart ในการเพิ่มจุดให้บริการรับพัสดุตลอด 24 ชั่วโมง, SCG Express และ บริษัท ชัสโก้ จำกัด (มหาชน) ได้ลงนามในสัญญาความร่วมมือทางธุรกิจ เพื่อเปิดจุดให้บริการรับพัสดุภายในสถานีน้ำมันชัสโก้ และ Flash Express ที่ร่วมมือกับ The LivingOS สตาร์ทอัพผู้นำนวัตกรรมเพื่อการอยู่อาศัยของตลาดคอนโด หมู่บ้าน อพาร์ทเมนต์และหอพัก ที่มีลูกค้าใช้งานแล้วกว่า 2,000 โครงการ ครอบคลุมที่อยู่อาศัยกว่า 1.2 ล้านยูนิตทั่วประเทศ เปิดจุดให้บริการส่งพัสดุ (Drop Off) ผ่านนิติบุคคลเป็นเจ้าแรกในประเทศไทย

รูปภาพที่ 30 : การเปรียบเทียบบริการขนส่งสินค้าในตลาด ในด้านขนาด น้ำหนัก ค่าบริการ และ ระยะเวลาขนส่ง



ที่มา: รายงานประจำปี พ.ศ. 2563 ของไปรษณีย์ไทยและ Kerry Express, eFinance Thai, Flash Express, Longtunman, Techsauce, BangkokBiz News, Isara News และ PrimeStreet Analysis

ทั้งนี้ จากการวิเคราะห์พบว่า สาเหตุที่อาจทำให้การขนส่งพัสดุทางรถไฟไม่เป็นที่นิยมมากนัก คือ 1) การไม่มีบริการรับส่งพัสดุแบบ Door-to-door ทำให้ลูกค้าบางส่วนไม่สะดวกเดินทางมารับพัสดุที่สถานีรถไฟ 2) การไม่มีระบบติดตามสถานะพัสดุ ทำให้ผู้เข้าใช้บริการจัดส่งไม่สามารถคำนวณเวลาที่ควรเข้าไปรับพัสดุที่สถานีปลายทางได้ และสาเหตุที่สำคัญที่สุดอีกสาเหตุหนึ่งคือ 3) การขาดการประชาสัมพันธ์หรือสื่อสารข้อมูล และจุดให้บริการให้ประชาชนทั่วไปได้รับทราบถึงการมีอยู่และคุณลักษณะของบริการหรือจุดเด่นของการจัดส่งหีบห่อวัตถุของการรถไฟฯ เนื่องจากลูกค้าที่เข้าใช้บริการขนส่งหีบห่อวัตถุของการรถไฟฯ ส่วนใหญ่มักจะรับรู้การมีอยู่ของบริการจัดส่งหีบห่อวัตถุของการรถไฟฯ มาจากการบอกต่อของผู้ที่เคยเข้าใช้บริการมาก่อน อย่างไรก็ตาม เพื่อให้บริการจัดส่งหีบห่อวัตถุของการรถไฟฯ เป็นที่รู้จักในวงกว้างมากขึ้น เพิ่มปริมาณผู้เข้าใช้บริการจากลูกค้าใหม่ การรถไฟฯ จึงควรให้ความสำคัญกับการประชาสัมพันธ์ โปรโมท และสื่อสารให้บริการเป็นที่รู้จักในวงกว้างมากขึ้น ตลอดจนทำการตลาดเชิงรุกเพื่อดึงดูดลูกค้าใหม่และรักษาลูกค้าเก่าให้กลับมาใช้บริการอย่างต่อเนื่อง และอาจร่วมมือกับผู้ให้บริการขนส่งรายอื่นในการร่วมขนส่งพัสดุแบบ Door-to-door เพื่อขยายการบริการให้ตอบโจทย์ลูกค้าในกลุ่มเป้าหมายที่กว้างขึ้น รวมทั้งพัฒนาระบบการติดตามสถานะพัสดุเพื่อเพิ่มความมั่นใจให้แก่ผู้เข้าใช้บริการ

ปัจจัยด้านการดำเนินงาน (Operation: O)

1) ด้านกระบวนการทำงาน (Process) มีการดำเนินงานที่ไม่เป็นระบบและขาดการนำเทคโนโลยีมาใช้ ทำให้ดำเนินงานตามแผน ได้ล่าช้าและเกิดการรั่วไหลในจุดต่าง ๆ จากรูปแบบกระบวนการทำงาน

(Process) ที่ไม่เป็นระบบ และขาดการนำเทคโนโลยีมาใช้ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงาน ทำให้การรถไฟฟ้า ต้องเผชิญกับปัญหาดังนี้

- ระบบและฐานข้อมูลไม่เชื่อมโยงกัน (Unsynchronized systems) : ลักษณะการจัดเก็บข้อมูล ยังอยู่ในรูปแบบที่ต่างคนต่างเก็บข้อมูลไว้ในหน่วยงานของตนเอง หากหน่วยงานอื่น มีความจำเป็นต้องใช้ข้อมูลจะต้องส่งหนังสือแจ้งเพื่อขอให้จัดส่งข้อมูลให้เป็นรายรายการไป

- การทำงานยังเป็นแบบ Manual และ Paper-based : รูปแบบการจัดส่งหรือจัดเก็บข้อมูล ยังอยู่ในรูปแบบเอกสาร รูปเล่มรายงานแบบ Paper-based อยู่ อาทิ การจัดเก็บข้อมูลลูกค้า ที่เข้าใช้บริการจัดส่งหีบห่อวัตถุ ในลักษณะการบันทึกลงเอกสารกระดาษ ทำให้ไม่สามารถนำข้อมูลลูกค้าที่มีอยู่ไปใช้วิเคราะห์เพื่อพัฒนาการบริการได้ทันกาล

- ขาดการจัดการเงินสด (Cash Control) อย่างเป็นระบบ : อาทิ การจัดส่งรายได้จากการโดยสาร และหีบห่อวัตถุจากแต่ละสถานีไปยังส่วนกลาง ยังคงใช้วิธีการขนเงินสดขึ้นรถไฟฟ้าเพื่อนำไปส่งยังส่วนกลางอยู่ แทนที่จะปรับเปลี่ยนเป็นรูปแบบการโอนเงินซึ่งมีความปลอดภัยกว่า

- การจัดเก็บข้อมูลไม่เป็นมาตรฐาน : อาทิ ข้อมูลตัวเลขด้านรายได้และค่าใช้จ่ายจากแต่ละหน่วยงาน ไม่ตรงกัน ซึ่งสาเหตุหนึ่งอาจเกิดจากหน่วยงานนั้นๆ มีการกำหนดองค์ประกอบภายในงบที่แตกต่างกัน ทว่าไม่มีการชี้แจงไว้อย่างชัดเจน ทำให้การนำข้อมูลไปใช้อาจเกิดความสับสน และเกิดข้อผิดพลาดได้

- การนำข้อมูลไปใช้ล่าช้า และขาดความน่าเชื่อถือ : สืบเนื่องจากการที่แต่ละหน่วยงานต้องส่งหนังสือ เพื่อขอข้อมูลไปยังแต่ละหน่วยงาน และยังคงมีการจัดเก็บข้อมูลในรูปแบบ Paper-based ทำให้การนำข้อมูลไปใช้เพื่อการวิเคราะห์แต่ละครั้งใช้ระยะเวลาค่อนข้างนานเนื่องจากข้อมูลที่หน่วยงานส่งต่อให้มักอยู่ในรูปไฟล์ PDF และหากเป็นไฟล์ Excel ก็อาจจะเป็นไฟล์ที่ไม่ได้แสดงการผูกสูตรแสดงวิธีคำนวณหรือมีหมายเหตุชี้แจงรายละเอียดอย่างชัดเจน ซึ่งอาจทำให้ข้อมูลนั้น ๆ ขาดความน่าเชื่อถือ

ดังนั้น องค์กรควรพิจารณาปรับปรุงกระบวนการทำงานให้ดียิ่งขึ้น โดยเริ่มจากการจัดประเภท ของกระบวนการทำงานออกเป็น 2 ส่วนหลัก ได้แก่ 1) **กลุ่มกระบวนการในการดำเนินธุรกิจ (Business Process)** อาทิ กิจกรรมที่ต้องมีปฏิสัมพันธ์กับลูกค้า (Customer touchpoint) การตลาด (Marketing) การขาย (Sales) และการบริการ (Services) 2) **กลุ่มกระบวนการเกี่ยวกับระบบหลังบ้าน (Back-end Process)** อาทิ การเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานและการลดต้นทุน (Efficiency and Cost reduction) การใช้ระบบ Automation และ Lean Process เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กร และการบริหารจัดการข้อมูล (Data Management) ตั้งแต่ขั้นตอนของการนำเข้าข้อมูล การจัดเก็บข้อมูล การจัดระเบียบข้อมูล และการบำรุงรักษารวบรวมข้อมูลเหล่านั้นให้คงอยู่ สามารถนำออกมาใช้ประโยชน์ได้อย่างมีประสิทธิภาพเมื่อมีความจำเป็น เพื่อใช้ในการวิเคราะห์ และเพิ่มศักยภาพขององค์กร โดยการออกแบบกระบวนการทำงาน หรือ Work Process ควรสนับสนุน และสอดคล้องกับปัจจัยด้านอื่น ๆ เพื่อมุ่งสู่เป้าหมายขององค์กร เนื่องจาก Work Process ถือเป็นหนึ่งในปัจจัยสำคัญในการสร้างและส่งเสริมประสิทธิภาพ Work System ขององค์กร

2) ระเบียบที่ไม่เอื้อต่อการดำเนินธุรกิจ และการดำเนินงานในยุคดิจิทัล การรถไฟฟ้า เป็นองค์กรรัฐวิสาหกิจทำให้การดำเนินธุรกิจไม่สามารถทำได้คล่องตัวมากนัก หากเทียบกับผู้ประกอบการเอกชนรายอื่น

เนื่องจากจำเป็นที่จะต้องดำเนินการตามกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับที่ทางภาครัฐได้มีการกำหนดไว้ รวมถึงหากการรถไฟฟ้า ต้องการที่จะดำเนินการกระเปียบ หรือข้อบังคับที่ไม่เอื้อต่อการดำเนินการ ส่งผลให้เป็นจุดอ่อนในการแข่งขันกับผู้ประกอบการรายอื่น ก็อาจทำได้ยากรวมถึงต้องใช้เวลาาน ดังเช่น กฎระเบียบที่ไม่เอื้อต่อการขยายธุรกิจ รวมถึงกฎระเบียบที่ไม่เอื้อต่อการทำงานในยุคดิจิทัล ปัจจุบันการรถไฟฟ้า ยังมีรูปแบบการดำเนินงานแบบ Physical Paperwork เป็นส่วนมาก ตัวอย่างเช่น ในการประสานงาน ระหว่างหน่วยงานภายในองค์กร การยื่นเอกสารเพื่อขอการอนุมัติ จำเป็นที่จะต้องดำเนินการลงนาม บนกระดาษ (Physical Paper) เท่านั้น ถึงแม้ว่าภายหลังจากการอนุมัติแล้วจะมีการ Scan เพื่อเก็บเอกสารดังกล่าวในรูปแบบของ e-Document ก็ตาม สืบเนื่องมาจากปัจจุบันการรถไฟฟ้า ยังไม่ได้มีการปรับกระเปียบเพื่อรองรับการทำงานในยุคดิจิทัล อาทิ ระเบียบเพื่อรองรับการลงนาม รูปแบบอิเล็กทรอนิกส์ (e-Signature) หรือ การส่งเอกสารในรูปแบบอิเล็กทรอนิกส์ (e-Document) ทำการประสานงานระหว่างฝ่าย/หน่วยงานภายใน จำเป็นที่จะต้องพิมพ์เอกสารออกมาในรูปแบบ กระดาษก่อน

3) กระบวนการดำเนินงานยังเป็นลักษณะพึ่งพิงบุคลากร (Manual) และขาดเทคโนโลยี ด้านการบริหารธุรกิจโดยสาร สินค้า และหีบห่อวัตถุ (Parcel) ปัจจุบันการรถไฟฟ้า ยังมีกระบวนการทำงานที่พึ่งพิงบุคลากร (Manual) เป็นหลัก ไม่ได้มีการนำเทคโนโลยีหรือระบบเข้ามาช่วยแบ่งเบาภาระและลดข้อผิดพลาด ทั้งนี้อาจส่งผล ให้การดำเนินงานล่าช้า อันมีสาเหตุหลักมาจากระบบที่ใช้ไม่มีความเชื่อมโยงกันและการถ่ายโอนข้อมูล ยังเป็นระบบ Manual อย่างไรก็ตามหากการรถไฟฟ้า มีการปรับใช้เทคโนโลยีในบางขั้นตอน การดำเนินงานก็อาจช่วยลดภาระของบุคลากรลงได้

4) ในส่วนของภาพรวมปัญหาด้านกระบวนการทำงานจากการจัดซื้อจัดจ้าง จากการวิเคราะห์พบว่า การรถไฟฟ้า ประสบปัญหาด้านกระบวนการทำงานจากการจัดซื้อจัดจ้าง 3 ด้านหลัก ดังนี้

- ปัญหาด้านความต่อเนื่องในการดำเนินงาน เนื่องจากกระบวนการจัดซื้อจัดจ้างใช้ระยะเวลาไม่ต่ำกว่า 12 เดือน ส่งผลให้ขาดความต่อเนื่องในการดำเนินงานจากการจัดหาที่ไม่ทันต่อความต้องการใช้งาน ยิ่งในกรณีที่เกิดเหตุการณ์ฉุกเฉินที่นอกเหนือจากแผนการที่ตั้งงบประมาณไว้ จะยิ่งทำให้การจัดหาล่าช้ายิ่งขึ้น รวมถึงการจัดซื้อจัดจ้างแบบเปิดประมูล (e-bidding) ถือเป็นอีกหนึ่งสาเหตุของความไม่ต่อเนื่องในการดำเนินงาน เนื่องจากมีโอกาสในการจัดซื้อจัดจ้างงานเดิมซ้ำ จะมีโอกาสที่ไม่ได้ผู้รับจ้างหรือผู้เสนอราคารายเดิม

- ปัญหาด้านการควบคุมคุณภาพการดำเนินงาน การรถไฟฟ้า มีกระบวนการจัดซื้อจัดจ้าง ด้วยการประมูล ทำให้ผู้รับจ้างและผู้เสนอราคาแข่งขันกันด้านราคา ส่งผลให้คุณภาพการดำเนินงาน ด้อยไปตามระดับราคาตามไปด้วย นอกจากนี้การจัดซื้อและจัดจ้างแต่ละครั้งมาตรฐาน และคุณภาพการดำเนินงานจะเปลี่ยนแปลงไปตามคุณภาพของบริษัทผู้รับงานหรือผู้เสนอราคา และในบางกรณีงานจัดซื้อวัสดุบางชนิดที่มีส่วนประกอบที่ซับซ้อน ไม่สามารถแยกชิ้นส่วนภายใน ออกมาพิจารณาได้ ส่งผลให้เกิดความเสี่ยงต่ออะไหล่เทียม

- ปัญหาการร้องเรียน TOR การจัดซื้อ สืบเนื่องมาจากระเบียบ พ.ร.บ. ที่กำหนดให้ต้องมีการเปิดให้ภาคเอกชนวิจารณ์ TOR นั้น นอกจากจะส่งผลให้กระบวนการจัดซื้อจัดจ้างล่าช้าแล้ว ยังก่อให้เกิดความเสี่ยง

ในการใช้ประโยชน์จากข้อกำหนดนี้ในการกลั่นแกล้งผู้ที่ชนะการประมูล ยืดเวลาการจัดซื้อจัดจ้างตามระเบียบ ที่ต้องมีการตรวจสอบ หรือบางครั้งอาจทำให้การจัดซื้อจัดจ้าง ไม่สำเร็จ

ปัจจัยด้านการเงิน (Finance: F)

ในส่วนของการเงินของการรถไฟฟ้า ที่ได้รับการรับรองจากสำนักงานตรวจเงินแผ่นดิน (สตง.) ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2560 – 2566 รวมระยะเวลาทั้งสิ้น 7 ปี เพื่อใช้ในการวิเคราะห์ปัญหาทางการเงินและผลประกอบการของการรถไฟฟ้า อย่างไรก็ตาม เนื่องจากตั้งแต่ปี พ.ศ. 2563 ประเทศไทยได้ประสบกับการแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) ซึ่งรัฐบาลได้มีนโยบายให้ประชาชน ทุกคนหลีกเลี่ยงการเดินทางระหว่างจังหวัดและจำกัดบริเวณอยู่ในพื้นที่ เพื่อป้องกันการแพร่ระบาดของโรค COVID-19 ส่งผลให้ปริมาณการเดินทางภายในประเทศ รวมถึงการเจริญก้าวหน้าทางด้านเศรษฐกิจลดลงอย่างมีนัยสำคัญ จึงนับได้ว่าตั้งแต่ปี พ.ศ. 2563 การรถไฟฟ้า ไม่ได้ดำเนินธุรกิจภายใต้สถานการณ์ปกติ ในปี พ.ศ. 2565 ถือว่าเป็นปีที่ 3 ที่ยังต้องเผชิญและพยายามใช้ชีวิตร่วมกับโรค COVID-19 จนเปลี่ยนผ่านจากการระบาดใหญ่สู่สถานะโรคประจำถิ่น มีนโยบายเปิดประเทศประกอบกับการผ่อนปรนมาตรการเฝ้าระวังการแพร่ระบาดของโรค COVID-19 การรถไฟฟ้า จึงได้พิจารณาเปิดเดินขบวนรถเพิ่มเติม และปรับเปลี่ยน ขบวนรถที่ให้บริการเส้นทางต่างๆ ให้มีความเหมาะสมต่อสถานการณ์ โดยสามารถสรุปการดำเนินงานของ การรถไฟฟ้า ที่ผ่านมา โดยมีรายละเอียดดังนี้

ตาราง 7 : งบแสดงฐานะการเงินของการรถไฟฟ้า ในช่วงปี พ.ศ. 2560 – 2566

รายการ	2560	2561	2562	2563	2564	2565	2566	CAGR (60-66)
สินทรัพย์	599,950.6	637,973.7	643,939.7	732,440.3	786,478.8	836,670.5	882,812.1	6.6%
สินทรัพย์หมุนเวียน	6,087.0	5,711.7	4,842.3	7,042.7	6,778.4	18,962.3	10,067.4	8.7%
สินทรัพย์ไม่หมุนเวียน	593,863.7	632,262.0	639,097.4	725,397.6	779,700.4	817,708.2	872,744.7	6.6%
หนี้สิน	555,332.5	593,359.6	599,349.4	687,857.3	741,904.3	792,138.2	838,358.2	7.1%
หนี้สินหมุนเวียน	48,341.3	72,045.6	46,778.5	66,302.7	72,836.7	96,605.6	71,271.9	6.7%
หนี้สินไม่หมุนเวียน	506,991.2	521,314.0	552,570.9	621,554.6	669,067.6	695,532.6	767,086.3	7.1%
ส่วนของผู้ถือหุ้น	44,618.3	44,614.1	44,590.4	44,583.0	44,574.4	44,532.3	44,454.0	- 0.1%
ทุนจดทะเบียน	44,280.3	44,280.3	44,280.3	44,280.3	44,280.3	44,280.3	44,280.3	-
กำไร(ขาดทุน)สะสม	338.0	333.8	310.1	302.7	294.1	252.0	173.7	- 10.5%

หน่วย : ล้านบาท

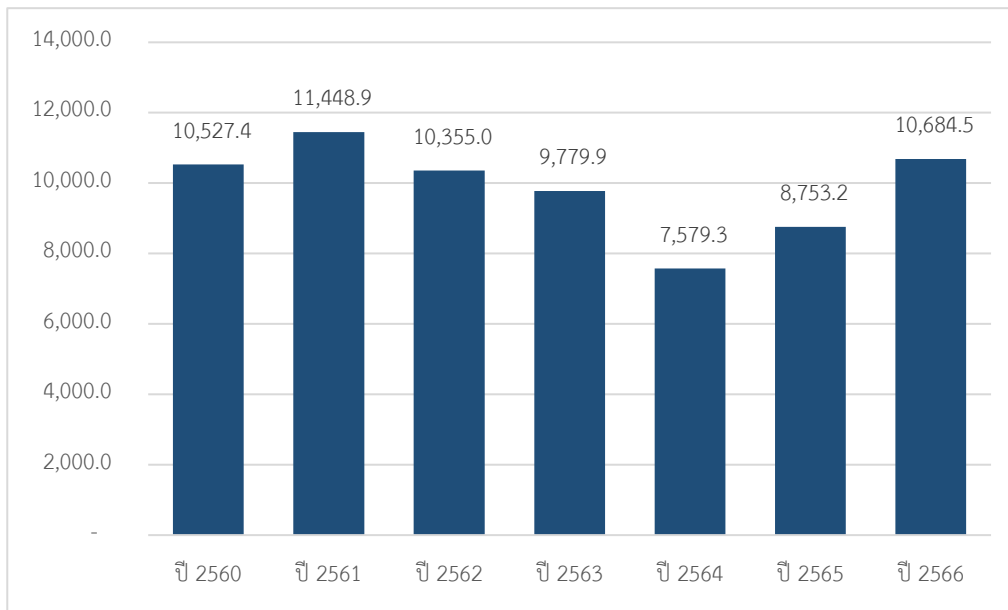


ตาราง 8 : งบกำไรขาดทุนของการรถไฟฟ้าในช่วงปี พ.ศ. 2560 – 2566

รายการ	ปี 2560	ปี 2561	ปี 2562	ปี 2563	ปี 2564	ปี 2565	ปี 2566	CAGR (60-66)
รายได้จากการโดยสาร	3,767.3	3,740.1	3,819.4	2,630.5	1,319.9	1,994.3	3,305.5	- 2.2%
รายได้จากการขนส่งสินค้า	2,130.0	2,066.8	1,981.3	1,853.1	1,825.5	1,870.2	2,137.7	0.1%
รายได้จาก ARL	685.9	703.4	779.3	515.3	280.3	13.5	-	- 100%
รายได้จากรถไฟฟ้าขนส่งเมืองสายสีแดง	-	-	-	-	-	112.5	212.9	89.2%
รายได้จากการบริหารทรัพย์สิน	3,083.6	3,727.5	3,132.9	3,245.2	3,111.7	3,611.7	3,792.0	3.5%
รายได้จาก ICD	499.8	499.8	166.6	827.1	500.1	499.8	499.8	-
รายได้อื่นๆ	360.8	711.3	475.5	708.7	541.8	651.2	736.6	12.6%
ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน	15,628.8	14,930.4	15,705.7	14,700.0	13,611.4	14,393.1	15,833.4	0.2%
EBITDA	- 5,101.4	- 3,481.5	- 5,350.7	- 4,920.1	- 6,032.1	- 5,639.9	- 5,148.9	0.2%
ค่าใช้จ่ายผลประโยชน์พนักงาน	4,195.6	4,261.2	4,203.7	6,274.2	6,485.5	6,318.2	6,423.8	7.4%
ค่าเสื่อมราคาและค่าตัดจำหน่าย	5,529.3	5,660.0	5,994.9	6,385.2	5,381.7	7,186.5	6,136.4	1.8%
ดอกเบี้ยเงินกู้	3,244.3	3,183.4	3,505.0	3,238.7	3,048.3	8,037.8	5,368.4	8.8%
ผลรวมของรายได้และค่าใช้จ่ายอื่นๆ	5,788.4	1,778.1	- 1,154.2	- 1,093.9	728.9	8,914.3	5,843.6	0.2%
รายได้เงินอุดหนุนค่าโดยสารบริการสาธารณะ	2,144.3	2,326.2	2,979.7	2,828.5	1,965.9	2,585.1	2,880.5	5.0%
กำไร (ขาดทุน) สุทธิ	- 10,137.9	- 12,481.8	- 17,228.8	- 19,083.6	- 18,252.8	- 15,683.0	- 14,353.4	6.0%

หน่วย : ล้านบาท

รูปภาพที่ 31 : รายได้รวมของการรถไฟฟ้า ในช่วงปี พ.ศ. 2560 – 2566 (หน่วย : ล้านบาท)



ข้อมูล การรถไฟฟ้าแห่งประเทศไทย

การวิเคราะห์ผลการดำเนินงานจากงบแสดงฐานะการเงินของการรถไฟฟ้า ช่วงปี พ.ศ. 2560 – 2566 โดยสามารถสรุปผลการดำเนินงานได้ดังนี้

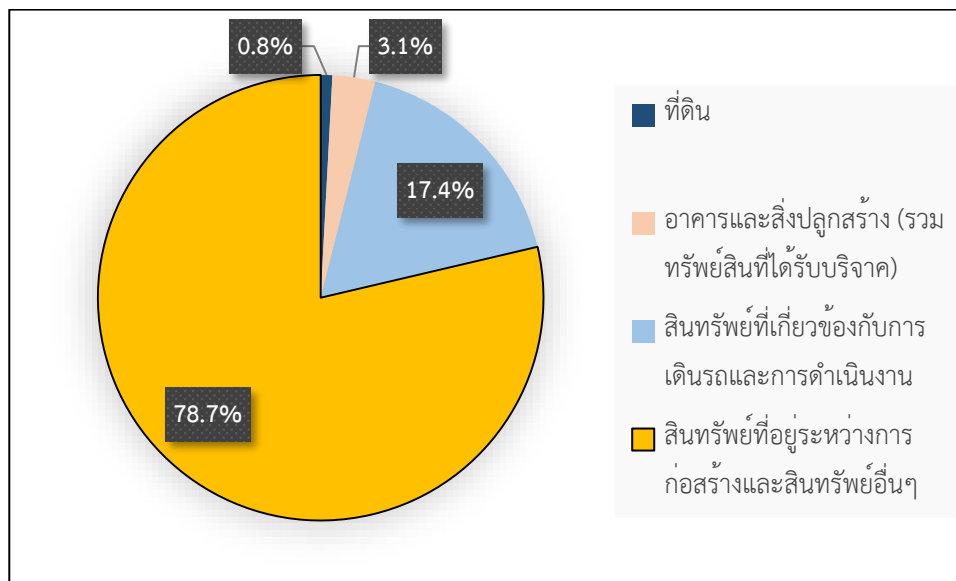
(1) ด้านสินทรัพย์

ในปี พ.ศ. 2566 การรถไฟฟ้า มีสินทรัพย์รวมทั้งสิ้น 882,812.1 ล้านบาท (ประกอบด้วยสินทรัพย์หมุนเวียนประมาณร้อยละ 1.1 และสินทรัพย์ไม่หมุนเวียนประมาณร้อยละ 98.9) ส่วนใหญ่เป็นสินทรัพย์ประเภท ที่ดิน อาคารและอุปกรณ์ เงินชดเชยตามกฎหมายค้ำรับ และเงินค้ำรับจากรัฐบาล ในปี พ.ศ. 2566 สินทรัพย์รวมเพิ่มขึ้นจาก 599,950.6 ล้านบาท ในปี พ.ศ. 2560 หรือคิดเป็นอัตราการเพิ่มขึ้นประมาณร้อยละ 6.6 ต่อปี หากเปรียบเทียบระหว่างปี พ.ศ. 2565 – 2566 พบว่าสินทรัพย์ในปี พ.ศ. 2566 เพิ่มขึ้น ประมาณ 46,141.6 ล้านบาท หรือคิดเป็นร้อยละ 5.5 โดยส่วนใหญ่เป็นการเพิ่มขึ้นจากรายการที่ดิน อาคารและอุปกรณ์ และเงินชดเชยตามกฎหมายค้ำรับ

นอกจากนี้ จากการพิจารณารายการสินทรัพย์อย่างละเอียดพบว่า ประมาณร้อยละ 55 ของสินทรัพย์ทั้งหมดเป็นสินทรัพย์ประเภทเงินชดเชยตามกฎหมายค้ำรับ (ร้อยละ 32.7) โดยเป็นรายการที่ตั้งขึ้นตามมาตรา 43 แห่ง พ.ร.บ. การรถไฟฟ้า ที่สรุปได้ว่ารัฐบาลจำเป็นต้องชดเชยผลขาดทุนที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงาน และจากกองทุนสงเคราะห์ โดยการรถไฟฟ้า ยังไม่ได้รับการชดเชยผลขาดทุนมาตั้งแต่ปี พ.ศ. 2550 รวมเป็น เงินรับทั้งสิ้น 288,622.2 ล้านบาท และเงินค้ำรับจากรัฐบาล (ร้อยละ 21.5) ซึ่งเป็นรายการสินทรัพย์ที่จัดตั้งขึ้นมาเพื่อรองรับเงินอุดหนุนจากการให้บริการสาธารณะค้ำรับ เงินอุดหนุนสินทรัพย์จากรัฐบาลค้ำรับ (เงินอุดหนุนจากโครงการลงทุนต่างๆ) ตามมาตรฐานบัญชี ฉบับที่ 20 และเงินอุดหนุนเงินกู้จากรัฐบาลค้ำรับ ตามมาตรฐานบัญชีทั่วไป รวมเป็นเงินรับทั้งสิ้น 190,207.3 ล้านบาท

ทั้งนี้ จากการพิจารณาสัดส่วนของทรัพย์สินที่การรถไฟฟ้า ถือครองอยู่นั้นพบว่าประมาณร้อยละ 39.2 เป็นสินทรัพย์ประเภทที่ดิน อาคาร และอุปกรณ์ โดยในปี พ.ศ. 2566 การรถไฟฟ้า มีสินทรัพย์ดังกล่าวประมาณ 345,982.4 ล้านบาท ประกอบด้วย (1) ที่ดิน มูลค่าประมาณ 2,902.8 ล้านบาท (คิดเป็นร้อยละ 0.8 ของสินทรัพย์ประเภทดังกล่าว) (2) อาคารและสิ่งปลูกสร้าง (รวมบริจาค) 10,730.4 ล้านบาท (คิดเป็นร้อยละ 3.1) (3) สินทรัพย์ที่เกี่ยวข้องกับการเดินรถและการดำเนินงาน มูลค่าประมาณ 60,161.2 ล้านบาท (คิดเป็นร้อยละ 17.1) และ (4) สินทรัพย์ที่อยู่ระหว่างการก่อสร้างและสินทรัพย์อื่นๆ มูลค่าประมาณ 272,188.1 ล้านบาท (คิดเป็นร้อยละ 78.7)

รูปภาพที่ 32 : อัตราส่วนของสินทรัพย์ในแต่ละรายการ



ข้อมูล การรถไฟฟ้าแห่งประเทศไทย

ทั้งนี้ เมื่อพิจารณาถึงผลการดำเนินงานจากสินทรัพย์ที่มีอยู่ พบว่า ในปี พ.ศ. 2566 การรถไฟฟ้า มีอัตราส่วนการทำกำไรต่อสินทรัพย์ (Return on Asset : ROA) อยู่ประมาณร้อยละ -2.0 เพิ่มขึ้นจากร้อยละ -2.5 ในปี พ.ศ. 2560 ซึ่งแสดงให้เห็นว่า การรถไฟฟ้า มีผลการดำเนินงานดีขึ้น แต่ยังไม่สามารถทำกำไรจากสินทรัพย์ได้ โดยการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวไม่ได้มาจากการเพิ่มขึ้นของกำไรสุทธิ แต่มาจากการเพิ่มขึ้นของสินทรัพย์ที่การรถไฟฟ้า ได้มีการลงทุนเพิ่มเติมในช่วงปี พ.ศ. 2560 – 2566

ตาราง 9 : ตารางแสดงสินทรัพย์ของการรถไฟฟ้า ในช่วงปี พ.ศ. 2560 – 2566

รายการ	2560	2561	2562	2563	2564	2565	2566	CAGR
สินทรัพย์หมุนเวียน								
เงินสดและรายการเทียบเท่าเงินสด	1,325.7	1,318.7	558.9	1,550.0	1,426.9	2,890.5	4,505.0	22.6%
เงินฝากประจำที่มีข้อจำกัดในการใช้	-	-	-	-	-	24.4	24.5	0.4%
ลูกหนี้การค้าและบริการ	558.9	541.1	530.6	382.2	339.0	516.7	441.3	-3.9%
ลูกหนี้อื่น	20.8	20.6	20.4	849.4	355.5	11,146.0	424.8	65.3%
เงินยืมตรง	59.9	56.8	40.8	36.4	29.1	50.4	45.0	-4.7%
พัสดุดังกล่าว	3,926.8	3,589.1	3,483.5	3,938.6	3,975.8	3,581.8	3,621.5	-1.3%
สินทรัพย์หมุนเวียนอื่น	194.9	185.4	208.1	286.1	652.1	752.5	1,005.3	31.4%
รวมสินทรัพย์หมุนเวียน	6,087.0	5,711.7	4,842.3	7,042.7	6,778.5	18,962.3	10,067.4	8.7%
สินทรัพย์ไม่หมุนเวียน								
ลูกหนี้การค้าและลูกหนี้ไม่หมุนเวียน	-	-	-	-	-	-	10,671.1	
อสังหาริมทรัพย์เพื่อการลงทุน	-	-	-	-	-	-	35.1	
ที่ดิน อาคารและอุปกรณ์	183,454.9	207,544.0	240,073.8	269,489.9	299,952.4	312,964.6	345,982.4	11.2%
สินทรัพย์สิทธิการใช้	-	-	-	-	9.1	793.9	772.1	-2.7%
สินทรัพย์ไม่มีตัวตน	0.1	0.6	1.4	0.6	18.6	196.4	182.4	249.5%
เงินรับฝากจากกองทุนต่าง ๆ และเงินประกันตัวพนักงาน	22.8	23.4	23.6	22.8	23.2	22.0	22.1	-0.5%
เงินจ่ายล่วงหน้า	9,052.7	14,222.6	11,560.9	9,755.5	17,138.1	27,692.4	34,604.2	25.0%
สินทรัพย์ภาษีเงินได้รอตัดบัญชี	-	-	-	-	0.9	7.8	-	
เงินชดเชยตามกฎหมายายก้างรับ	148,885.4	160,363.0	174,575.8	238,023.8	255,267.1	275,347.9	288,622.2	11.7%
เงินค้ำรับจากรัฐบาล	-	-	210,955.8	205,858.7	204,865.3	199,132.4	190,207.3	-2.6%
สินทรัพย์ไม่หมุนเวียนอื่น	252,447.7	250,108.4	1,906.0	2,246.3	2,425.7	1,550.8	1,645.8	-56.8%
รวมสินทรัพย์ไม่หมุนเวียน	593,863.6	632,262.0	639,097.3	725,397.6	779,700.4	817,708.2	872,744.7	6.6%
รวมสินทรัพย์	599,950.6	637,973.7	643,939.6	732,440.3	786,478.8	836,670.5	882,812.1	6.6%

หน่วย : ล้านบาท

(2) ด้านหนี้สิน

ในปี 2566 การรถไฟฯ มีหนี้สินมูลค่าประมาณ 838,358.2 ล้านบาท (รัฐบาลรับภาระประมาณ ร้อยละ 56.8 และการรถไฟฯ รับภาระประมาณร้อยละ 43.2) ประกอบด้วย (1) หนี้สินหมุนเวียนประมาณ 71,271.9 ล้านบาท (ร้อยละ 8.5) และ (2) หนี้สินไม่หมุนเวียนประมาณ 767,086.3 ล้านบาท (ร้อยละ 91.5) โดยหนี้สินรวมในปี พ.ศ. 2566 เพิ่มขึ้นจาก 555,332.5 ในปี พ.ศ. 2560 หรือคิดเป็นอัตราการเพิ่มขึ้นประมาณร้อยละ 7.1 ต่อปี แสดงให้เห็นว่า การรถไฟฯ มีการเพิ่มขึ้นของหนี้สินอย่างต่อเนื่อง หากเปรียบเทียบระหว่างปี พ.ศ. 2566 และปี พ.ศ. 2565 การรถไฟฯ มีหนี้สินรวมเพิ่มขึ้น 46,220.0 ล้านบาท หรือคิดเป็น ร้อยละ 5.8 ส่วนใหญ่เป็นการเพิ่มขึ้นของรายการเงินกู้ยืมระยะยาว ซึ่งเป็นการกู้เงินภายในประเทศจากการออกพันธบัตรเงินกู้การรถไฟแห่งประเทศไทย และกู้ยืมเงินจากธนาคาร โดยสาเหตุในการเพิ่มขึ้นประกอบไปด้วย 2 องค์ประกอบหลักคือ (1) การลงทุนเพื่อพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน อาทิ การพัฒนาโครงการรถไฟ ทางคู่ระยะที่ 1 ระยะที่ 2 การพัฒนาโครงการรถไฟสายใหม่ และการพัฒนาโครงการรถไฟความเร็วสูง ซึ่งหนี้สินดังกล่าว เป็นหนี้สินที่รัฐบาลเป็นผู้รับภาระ (2) การลงทุนเพื่อจัดการจักรและล้อเลื่อน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงาน ให้การรถไฟฯ โดยหนี้สินดังกล่าวเป็นหนี้สินที่การรถไฟฯ เป็นผู้รับภาระ และ (3) การกู้เงินเพื่อเสริมสภาพคล่อง เนื่องจากการขาดทุนจากการดำเนินงานของการรถไฟฯ โดยหนี้สินดังกล่าว เป็นหนี้สินที่การรถไฟฯ เป็นผู้รับภาระ

ตาราง 10 : ตารางแสดงภาระหนี้สินของการรถไฟฯ ในช่วงปี พ.ศ. 2560 – 2566

รายการ	2560	2561	2562	2563	2564	2565	2566	CAGR
หนี้สินรวม	555,332.5	593,359.6	599,349.4	687,857.4	741,904.3	792,138.2	838,358.2	7.1%
หนี้สินหมุนเวียน	48,341.3	72,045.6	46,778.5	66,302.7	72,836.7	96,605.6	71,271.9	6.7%
หนี้สินไม่หมุนเวียน	506,991.2	521,314.0	552,570.9	621,554.6	669,067.6	695,532.6	767,086.3	7.1%
จำแนกหนี้สินตามผู้รับผิดชอบ								
หนี้สินที่การรถไฟฯ รับภาระ	186,772.2	188,567.5	207,955.2	269,978.8	303,595.6	332,671.2	362,334.8	11.7%
หนี้สินที่รัฐบาลรับภาระ	368,560.3	404,792.1	391,394.2	417,878.5	438,308.7	459,467.0	476,023.4	4.4%

หน่วย : ล้านบาท

ในปี พ.ศ. 2566 การรถไฟฯ มีหนี้สินรวมทั้งสิ้น 838,358.2 ล้านบาท (ประกอบด้วยหนี้สินหมุนเวียนประมาณร้อยละ 8.5 และหนี้สินไม่หมุนเวียนประมาณร้อยละ 91.5) โดยที่หนี้สินส่วนใหญ่คือ เงินกู้ยืม ระยะยาว และรายได้เงินอุดหนุนรัฐบาลรอการรับรู้ คิดเป็นประมาณร้อยละ 45.3 และ 33.7 ของหนี้สินทั้งหมดตามลำดับ ในภาพรวมเงินกู้ยืมระยะยาวของการรถไฟฯ มีจำนวนเพิ่มขึ้น โดยสามารถแจกแจงรายละเอียดของหนี้สินรวมได้ดังนี้

(2.1) หนี้สินหมุนเวียน ในปี พ.ศ. 2566 มีจำนวน 71,271.9 ล้านบาท ซึ่งประกอบด้วยหนี้สินหลักคือ ส่วนของเงินกู้ยืมเงินระยะยาวที่ถึงกำหนดชำระคืนภายในหนึ่งปีเท่ากับ 55,613.8 บาท ซึ่งคิดเป็นร้อยละ 78 ของหนี้สินหมุนเวียนทั้งหมด เงินกู้ยืมเป็นทั้งเงินกู้ยืมที่ การรถไฟฯ รับภาระและเงินกู้ยืมที่รัฐบาลรับภาระ ซึ่งจะมีรายละเอียดภายใต้หัวข้อต่อไป

(2.2) หนี้สินไม่หมุนเวียน ในปี พ.ศ. 2566 มีจำนวนเท่ากับ 767,086.3 ล้านบาท เพิ่มขึ้นจากปี พ.ศ. 2565 ซึ่งมีหนี้สินไม่หมุนเวียนเท่ากับ 695,532.6 ล้านบาท หรือเพิ่มขึ้นคิดเป็นร้อยละ 10.3 โดยที่มีรายการที่เปลี่ยนแปลงหลักๆ ดังนี้

(2.2.1) เงินกู้ยืมระยะยาวของการรถไฟฯ มีจำนวนเพิ่มขึ้นร้อยละ 17.9 ซึ่งประกอบด้วย

- เงินกู้ที่การรถไฟฯ รับภาระ ในปี พ.ศ. 2566 มีจำนวน 210,089.1 ล้านบาท เพิ่มขึ้นจาก 169,979.8 ในปี พ.ศ. 2565 หรือเพิ่มขึ้นคิดเป็นร้อยละ 23.6 โดยส่วนใหญ่เป็นการเพิ่มขึ้นจากการกู้ยืมเพื่อใช้ในการลงทุนหัวรถจักรและล้อเลื่อน รวมถึงใช้เป็นเงินทุนหมุนเวียนเพื่อเสริมสภาพคล่องให้แกกิจการ

- เงินกู้ที่รัฐบาลรับภาระในปี พ.ศ. 2566 มีจำนวน 169,790.7 ล้านบาท เพิ่มขึ้นจาก 152,109.4 ในปี พ.ศ. 2565 หรือเพิ่มขึ้นคิดเป็นร้อยละ 11.6 ซึ่งเป็นเงินกู้ยืมที่ใช้ในการลงทุนในการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน อาทิ เงินลงทุนสำหรับโครงการก่อสร้างรถไฟทางคู่ ระยะที่ 1 โครงการก่อสร้างทางรถไฟสายใหม่ และโครงการก่อสร้างรถไฟความเร็วสูง

(2.2.2) รายได้เงินอุดหนุนรัฐบาลรอการรับรู้ ซึ่งเป็นเงินอุดหนุนจากรัฐบาล เพิ่มขึ้นจาก 278,433.8 ล้านบาท ในปี 2565 เป็น 282,525.9 ล้านบาท ในปี พ.ศ. 2566 หรือเพิ่มขึ้นคิดเป็นร้อยละ 1.5 โดยรายการดังกล่าวเป็นการบันทึกบัญชีตามมาตรฐานบัญชีฉบับที่ 20 (ปรับปรุงปี พ.ศ. 2560) เรื่องการบัญชีสำหรับเงินอุดหนุนจากรัฐบาลฯ (ตามมาตรฐานบัญชีฉบับที่ 20 เงินอุดหนุนจากรัฐบาลถือว่าเป็นรายได้ของการรถไฟฯ และจะต้องทำการบันทึกบัญชีให้เป็นรายได้ในงบกำไรขาดทุน อย่างไรก็ตามทางการรถไฟฯ ยังไม่ถึงกำหนดรับเงินจำนวนนี้จากรัฐบาล ทำให้การรถไฟฯ ต้องทำการบันทึกรายได้เงินอุดหนุนรัฐบาลรอการรับรู้เป็นหนี้สิน) ดังนั้นหากไม่นับรวมรายได้เงินอุดหนุนรัฐบาลรอการรับรู้ภายใต้หนี้สิน หนี้สินไม่หมุนเวียนของการรถไฟฯ จะมีจำนวนเท่ากับ 484,560.4 ล้านบาท ในปี พ.ศ. 2566



ตาราง 11 : ตารางแสดงหนี้สินของการรถไฟฟ้า ในช่วงปี พ.ศ. 2560 – 2566

รายการ	2560	2561	2562	2563	2564	2565	2566	CAGR
เงินกู้เบิกเกินบัญชี	102.1	43.5	-	-	-	530.7	52.4	-10.5%
เจ้าหนี้การค้าและเจ้าหนี้อื่น	3,322.6	4,314.0	3,458.5	4,059.9	3,011.6	4,233.2	11,437.0	22.9%
เงินกู้ยืมระยะยาวที่ถึงกำหนดชำระภายในหนึ่งปี	41,980.4	64,575.9	39,804.9	59,360.4	66,587.8	73,264.0	55,613.8	4.8%
- รัฐบาลรับภาระ	7,936.2	35,978.3	14,277.4	31,034.7	22,183.2	28,923.8	23,706.8	20.0%
- การรถไฟฟ้า รับภาระ	34,044.2	28,597.6	25,527.6	28,325.7	44,404.6	44,340.2	31,907.0	-1.1%
หนี้สินตามสัญญาเช่าที่ถึงกำหนดชำระภายในหนึ่งปี	-	-	-	-	7.6	37.7	8.7	-76.9%
ดอกเบี้ยเงินกู้ค้างชำระ	1,151.0	1,094.9	1,436.6	1,073.1	1,170.2	1,476.1	2,159.4	11.1%
เจ้าหนี้กองเงินสะสมผู้ปฏิบัติงานในการรถไฟฟ้า	326.6	357.5	349.0	284.7	183.1	61.0	40.9	-29.3%
ประมาณการหนี้สิน	-	-	-	-	-	4,391.4	-	
หนี้สินหมุนเวียนอื่น	1,458.6	1,659.8	1,729.4	1,524.6	1,876.4	12,611.5	1,959.7	5.0%
รวมหนี้สินหมุนเวียน	48,341.3	72,045.6	46,778.5	66,302.7	72,836.7	96,605.6	71,271.9	6.7%
เงินกู้ยืมระยะยาว	161,967.3	173,052.8	235,744.1	254,871.3	289,728.4	322,089.2	379,879.8	15.3%
- รัฐบาลรับภาระ	46,121.7	51,570.7	94,322.4	101,092.6	118,620.5	152,109.4	169,790.7	24.3%
- การรถไฟฟ้า รับภาระ	115,845.7	121,482.1	141,421.7	153,778.7	171,107.9	169,979.8	210,089.1	10.4%
หนี้สินตามสัญญาเช่า	-	-	-	-	-	778.9	831.8	6.8%
เจ้าหนี้เงินรับฝากจากกองทุนต่าง ๆ และเงินประกันตัว ๆ	22.9	23.4	23.6	22.8	23.2	22.0	22.1	-0.6%
เงินประกันและเงินมัดจำ	1,524.0	2,159.2	3,128.7	3,515.7	3,551.1	4,351.5	3,769.8	16.3%
รายได้ค่าเช่ารับล่วงหน้า-สินทรัพย์บริจาด	6,421.0	6,088.3	5,246.5	4,784.6	4,325.0	3,882.0	3,437.7	-9.9%
รายได้เงินอุดหนุนรัฐบาลรอการรับรู้	314,502.4	317,243.1	282,794.4	285,751.1	297,505.0	278,433.8	282,525.9	-1.8%
ภาระผูกพันผลประโยชน์พนักงาน	18,996.8	19,094.0	21,357.5	68,016.5	69,282.8	82,090.0	82,305.6	27.7%
หนี้สินไม่หมุนเวียนอื่น	3,556.7	3,653.2	4,276.1	4,592.5	4,652.1	3,885.2	14,313.6	26.1%
รวมหนี้สินไม่หมุนเวียน	506,991.2	521,314.0	552,570.9	621,554.6	669,067.6	695,532.6	767,086.3	7.1%
รวมหนี้สิน	555,332.5	593,359.6	599,349.4	687,857.3	741,904.3	792,138.2	838,358.2	7.1%

หน่วย : ล้านบาท

กล่าวโดยสรุปการรถไฟฟ้า มีสัดส่วนหนี้สินต่อสินทรัพย์ในช่วง 7 ปีที่ผ่านมา ระหว่างปี พ.ศ. 2560 – 2566 เฉลี่ยอยู่ที่ประมาณ 0.9 เท่า อีกทั้งในช่วงระยะเวลาเดียวกันการรถไฟฟ้า มีสัดส่วนหนี้สินต่อส่วนทุนเพิ่มขึ้น จาก 12.4 เท่า ในปี พ.ศ. 2560 เป็น 18.9 เท่า ในปี พ.ศ. 2566 ซึ่งเมื่อพิจารณาเปรียบเทียบเฉพาะหนี้สิน ที่การรถไฟฟ้า รับภาระพบว่าในปี พ.ศ. 2566 การรถไฟฟ้า มีหนี้สินที่ตนเองรับภาระอยู่ประมาณ 362,334.8 ล้านบาท และมีอัตราส่วนหนี้สินเฉพาะส่วนที่การรถไฟฟ้า รับภาระต่อทุนประมาณ 8.2 เท่า เพิ่มขึ้นจาก 4.2 เท่า ในปี พ.ศ. 2560 ซึ่งแสดงให้เห็นว่าการรถไฟฟ้า มีสัดส่วนหนี้ค่อนข้างสูงเมื่อเทียบกับสินทรัพย์และส่วนของผู้ถือหุ้น อาจส่งผลต่อการพิจารณาการให้กู้ของสถาบันการเงินในอนาคต

ตาราง 12 : ตารางแสดงหนี้สินและส่วนของผู้ถือหุ้นของการรถไฟฟ้า และสัดส่วนหนี้สินต่อทุน

รายการ	2560	2561	2562	2563	2564	2565	2566
หนี้สิน	555,332.5	593,359.6	599,349.4	687,857.3	741,904.3	792,138.2	838,358.2
หนี้สินที่การรถไฟฟ้า รับภาระ	186,772.2	188,567.5	207,955.2	269,978.8	303,595.6	332,671.2	362,334.8
หนี้สินที่รัฐบาลรับภาระ	368,560.3	404,792.1	391,394.2	417,878.5	438,308.7	459,467.0	476,023.4
ส่วนของผู้ถือหุ้น	44,618.3	44,614.1	44,590.4	44,583.0	44,574.4	44,532.3	44,454.0
สัดส่วนหนี้สินต่อส่วนของผู้ถือหุ้น (เท่า)	12.4	13.3	13.4	15.4	16.6	17.8	18.9
สัดส่วนหนี้สินเฉพาะในส่วนที่ การรถไฟฟ้า รับภาระต่อส่วนของผู้ถือหุ้น (เท่า)	4.2	4.2	4.7	6.1	6.8	7.5	8.2
สัดส่วนหนี้สินต่อทรัพย์สิน (เท่า)	0.9	0.9	0.9	0.9	0.9	0.9	0.9

หน่วย : ล้านบาท

นอกจากนี้การรถไฟฟ้า ยังมีประสิทธิภาพในการชำระต้นทุนทางการเงิน (Interest Coverage Ratio) ที่ค่อนข้างต่ำ จะเห็นได้จากกำไร (ขาดทุน) จากการดำเนินงาน (EBITDA) ที่แสดงค่าติดลบตั้งแต่ปี พ.ศ. 2560 และมีอัตราส่วนการชำระต้นทุนทางการเงินที่ -1.6 เท่า ในปี พ.ศ. 2566 มีอัตราส่วนดังกล่าวอยู่ที่ -1.0 เท่า หากเทียบกับช่วงระยะเวลา 7 ปีที่ผ่านมาแสดงให้เห็นว่าการรถไฟฟ้า มีภาระหนี้ค่อนข้างสูงและความสามารถในการชำระหนี้ค่อนข้างต่ำแต่มีพัฒนาการที่ดีขึ้น ดังนั้น การรถไฟฟ้า จึงควรพิจารณาแนวทางการบริหารจัดการเกี่ยวกับการเพิ่มรายได้และการลดค่าใช้จ่ายลง เพื่อให้มีกำไรจากการดำเนินงานเงินเพิ่มขึ้น หรือขาดทุนลดลง ซึ่งจะส่งผลต่อการบริหารจัดการเงินกู้ขององค์กรให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

ตาราง 13 : ตารางแสดงประสิทธิภาพในการชำระต้นทุนทางการเงิน (Interest Coverage Ratio)

รายการ	2560	2561	2562	2563	2564	2565	2566
ต้นทุนทางการเงิน (เฉพาะที่การรถไฟฟ้า รับภาระ)	3,244.3	3,183.4	3,505.0	3,238.7	3,048.8	8,037.8	5,368.4
ประสิทธิภาพในการชำระต้นทุนทางการเงิน (Interest Coverage Ratio) (เท่า)	- 1.6	- 1.1	- 1.5	- 1.5	- 2.0	- 0.7	- 1.0

หน่วย : ล้านบาท

(3) ด้านส่วนของเจ้าของ

ในปี พ.ศ. 2566 การรถไฟฟ้า มีส่วนของทุนรวมทั้งสิ้น 44,454.0 ล้านบาท โดยที่เงินทุนของการรถไฟฟ้า อยู่ที่ 44,280.3 ล้านบาท และมีขาดทุนสะสมเพิ่มขึ้นจาก 216.8 ล้านบาท ในปี พ.ศ. 2565 (เป็นผลขาดทุนสะสมจาก บริษัท รถไฟฟ้า ร.ฟ.ท. จำกัด (รฟฟท.) จำนวน 185.5 ล้านบาท และ บริษัท เอสอาร์ที แอสเสท จำกัด (SRTA) จำนวน 31.3 ล้านบาท) เป็น 295.1 ล้านบาท (เป็นผลขาดทุนสะสมจาก รฟฟท. จำนวน 158.5 ล้านบาท และ SRTA จำนวน 136.6 ล้านบาท) ทั้งนี้ผลขาดทุนของการรถไฟฟ้า จะไม่แสดงในงบแสดงฐานะการเงินทั้งหมด เนื่องจากหาก การรถไฟฟ้า มีผลขาดทุนเกิดขึ้น อ้างอิงตาม พ.ร.บ. การรถไฟฟ้า พ.ศ. 2494 มาตรา 43 กำหนดไว้ว่ารัฐพึงจ่ายเงินให้แก่ การรถไฟฟ้า เท่าจำนวนที่ขาดทุนโดยที่เงินชดเชยนี้จะถูกบันทึกเป็นรายได้ของการรถไฟฟ้า จึงทำให้ไม่มีผลกระทบต่อ ส่วนของทุน

ตาราง 14 : ตารางแสดงส่วนของเจ้าของของการรถไฟฟ้า ในช่วงปี พ.ศ. 2560 – 2566

รายการ	2560	2561	2562	2563	2564	2565	2566
เงินทุน	44,280.3	44,280.3	44,280.3	44,280.3	44,280.3	44,280.3	44,280.3
กำไรสะสม-จัดสรรแล้ว	468.8	468.8	468.8	468.8	468.8	468.8	468.8
ขาดทุนสะสม-บริษัท รถไฟฟ้า ร.ฟ.ท. จำกัด	-130.8	-135.0	-158.7	-166.1	-170.9	-185.5	-158.5
ขาดทุนสะสม-บริษัท เอสอาร์ที แอสเสท จำกัด					-3.8	-31.3	-136.6
รวมส่วนของทุน	44,618.3	44,614.1	44,590.4	44,583.0	44,574.4	44,532.3	44,454.0

(4) ด้านผลประกอบการ

ในปี พ.ศ. 2566 การรถไฟฟ้า มีผลขาดทุนก่อนหักค่าเสื่อมราคา ค่าตัดจำหน่าย ดอกเบี้ยจ่ายและภาษี (EBITDA) ประมาณ 5,148.9 ล้านบาท ขาดทุนเพิ่มขึ้นจาก 5,101.4 ล้านบาท ในปี พ.ศ. 2560 หรือคิดเป็นอัตราการเติบโตเฉลี่ยประมาณร้อยละ 0.1 ต่อปี หากเปรียบเทียบกับปี พ.ศ. 2565 ที่มีผลขาดทุน 5,639.9 ล้านบาท ซึ่งมีผลขาดทุนลดลงประมาณ 491.0 ล้านบาท หรือคิดเป็นร้อยละ 8.7 แสดงให้เห็นว่า การรถไฟฟ้า มีผลประกอบการที่ดีขึ้นเนื่องจากรายได้เพิ่มขึ้น โดยการเพิ่มขึ้นดังกล่าวส่วนใหญ่เกิดจาก (1) สถานการณ์การแพร่ระบาดของโรค COVID-19 บรรเทาลง ประชาชนเริ่มเดินทางไปต่างเมืองและท่องเที่ยวเพิ่มขึ้น ซึ่งมีจำนวนผู้โดยสารเพิ่มขึ้นหลังจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรค COVID-19 ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2565 โดยเพิ่มขึ้นคิดเป็นร้อยละ 58.3 (2) นโยบายการเปิดประเทศ ทำให้คู่ค้าที่การรถไฟฟ้า เคยให้บริการขนส่งสินค้า เริ่มกลับมาใช้บริการขนส่งสินค้า โดยสามารถแจกแจงรายละเอียดของแต่ละรายการได้ ดังนี้



ตาราง 15 : ตารางแสดงงบกำไรขาดทุนของการรถไฟฟ้า ในช่วงปี พ.ศ. 2560 – 2566

รายการ	ปี 2560	ปี 2561	ปี 2562	ปี 2563	ปี 2564	ปี 2565	ปี 2566	CAGR
รายได้จากการโดยสาร	3,767.3	3,740.1	3,819.4	2,630.5	1,319.9	1,994.3	3,305.5	-2.2%
รายได้จากการขนส่งสินค้า	2,130.0	2,066.8	1,981.3	1,853.1	1,825.5	1,870.2	2,137.7	0.1%
รายได้ค่าเช่ารถเสีย	20.9	24.1	26.0	10.8	-	0.1	9.0	-13.1%
รายได้จากการขนส่ง	5,918.2	5,831.0	5,826.7	4,494.4	3,145.4	3,864.6	5,452.2	-1.4%
รายได้จาก ARL	685.9	703.4	779.3	515.3	280.3	13.5	-	-100%
รายได้จากรถไฟฟ้าสายสีแดง	-	-	-	-	-	112.5	212.9	89.2%
รายได้จากการบริหารทรัพย์สิน	3,083.6	3,727.5	3,132.9	3,245.2	3,111.7	3,611.7	3,792.0	3.5%
รายได้จาก ICD	499.8	499.8	166.6	827.1	500.1	499.8	499.8	-
รายได้อื่นๆ	339.8	687.2	449.5	697.9	541.8	651.1	727.6	13.5%
รวม - รายได้	10,527.4	11,448.9	10,355.0	9,779.9	7,579.3	8,753.2	10,684.5	0.2%
ค่าใช้จ่ายบำรุงทาง อาณัติสัญญาณและสิ่งปลูกสร้าง	2,457.1	2,161.1	2,513.2	2,807.7	2,385.3	2,482.5	2,570.4	0.8%
ค่าใช้จ่ายระบบขนส่งทางรถไฟเชื่อมท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ	950.3	1,041.3	1,267.9	1,148.9	1,110.1	168.6	8.3	-54.6%
ค่าใช้จ่ายโครงการระบบรถไฟฟ้าสายสีแดง	19.7	15.8	15.3	18.1	116.6	945.5	1,112.6	95.9%
ค่าใช้จ่ายบำรุงรักษารถจักรและล้อเลื่อน	3,927.5	3,282.1	3,320.1	3,270.3	3,276.9	3,061.8	3,338.1	-2.7%
รายจ่ายในการเดินรถ	7,307.4	7,573.0	7,730.2	6,682.8	6,035.4	6,787.5	7,878.9	1.3%
รายจ่ายการบริหาร	966.8	856.7	859.0	772.2	687.1	947.2	925.1	-0.7%
รวม - ค่าใช้จ่าย	15,628.8	14,930.4	15,705.7	14,700.0	13,611.4	14,393.1	15,833.4	0.2%
EBITDA	- 5,101.4	- 3,481.5	- 5,350.7	- 4,920.1	- 6,032.1	- 5,639.9	- 5,148.9	0.1%
EBITDA Margin	-48.5%	-30.4%	-51.7%	-50.3%	-79.6%	-64.4%	-48.2%	-0.1%
ค่าใช้จ่ายผลประโยชน์พนักงาน	4,195.6	4,261.2	4,203.7	6,274.2	6,485.5	6,318.2	6,423.8	7.4%
ขาดทุนหลังหักค่าใช้จ่ายผลประโยชน์พนักงาน	- 9,297.0	- 7,742.7	- 9,554.4	- 11,194.3	- 12,517.6	- 11,958.1	- 11,572.7	3.7%
ค่าเสื่อมราคาและค่าตัดจำหน่าย	5,529.3	5,660.0	5,994.9	6,385.2	5,381.7	7,186.5	6,136.4	1.8%
ดอกเบี้ยเงินกู้	3,244.3	3,183.4	3,505.0	3,238.7	3,048.3	8,037.8	5,368.4	8.8%



รายการ	ปี 2560	ปี 2561	ปี 2562	ปี 2563	ปี 2564	ปี 2565	ปี 2566	CAGR
ขาดทุนจากการดำเนินงาน	- 18,070.6	- 16,586.1	- 19,054.6	- 20,818.2	- 20,947.6	- 27,182.4	- 23,077.5	4.2%
<i>Operating Profit Margin</i>	-171.7%	-144.9%	-184.0%	-212.8%	-276.4%	-310.5%	-216.0%	3.9%
รายได้เงินอุดหนุนดอกเบี้ยเงินกู้ที่รัฐบาลรับภาระ	1,177.6	1,090.8	877.3	1,381.0	1,247.8	1,649.9	1,838.9	7.7%
รายได้อุดหนุนเงินกู้ที่รัฐบาลรับภาระ	164.9	160.3	103.4	51.2	-	-	-	-
ผลรวมของรายได้และค่าใช้จ่ายอื่นๆ	4,445.9	527.0	- 2,134.9	- 2,526.1	- 518.9	7,264.4	4,004.7	-1.7%
กำไร (ขาดทุน)	- 12,282.2	- 14,808.0	- 20,208.5	- 21,912.1	- 20,218.7	- 18,268.1	- 17,233.9	5.8%
รายได้เงินอุดหนุนค่าโดยสารบริการสาธารณะ	2,144.3	2,326.2	2,979.7	2,828.5	1,965.9	2,585.1	2,880.5	5.0%
กำไร (ขาดทุน) สุทธิ	- 10,137.9	- 12,481.8	- 17,228.8	- 19,083.6	- 18,252.8	- 15,683.0	- 14,353.4	6.0%
<i>Net Profit Margin</i>	-96.3%	-109.0%	-166.9%	-195.0%	-240.8%	-179.2%	-134.3%	5.7%

หน่วย : ล้านบาท

(5) ด้านรายได้

ในปี พ.ศ. 2566 การรถไฟฟ้า มีรายได้รวมประมาณ 10,684.5 ล้านบาท เพิ่มขึ้นจาก 10,527.4 ล้านบาท ในปี พ.ศ. 2560 หรือคิดเป็นอัตราการเติบโตเฉลี่ยประมาณร้อยละ 0.2 ต่อปี หากเปรียบเทียบกับปี พ.ศ. 2565 เพิ่มขึ้นประมาณ 1,931.3 ล้านบาท หรือคิดเป็นร้อยละ 22.1 โดยรายได้ของการรถไฟฟ้า ประกอบด้วย 6 กิจกรรมหลัก ได้แก่ (1) รายได้จากการโดยสาร ประมาณ 3,305.5 ล้านบาท (ร้อยละ 30.9 ของรายได้ทั้งหมด) (2) รายได้จากการขนส่งสินค้า ประมาณ 2,137.7 ล้านบาท (ร้อยละ 20.0 ของรายได้ทั้งหมด) (3) รายได้จากรถไฟฟ้าขนส่งมวลชนสายสีแดง ประมาณ 212.9 ล้านบาท (ร้อยละ 2.0 ของรายได้ทั้งหมด) (4) รายได้จากการบริหารทรัพย์สิน ประมาณ 3,792.0 ล้านบาท (ร้อยละ 35.5 ของรายได้ทั้งหมด) (5) รายได้จากการให้เช่าพื้นที่ ICD ประมาณ 499.8 ล้านบาท (ร้อยละ 4.7 ของรายได้ทั้งหมด) และ (6) รายได้อื่น ๆ ประมาณ 727.6 ล้านบาท (ร้อยละ 6.8 ของรายได้ทั้งหมด) ทั้งนี้ สามารถวิเคราะห์รายละเอียดของแต่ละกิจกรรมได้ดังนี้

(5.1) รายได้จากการโดยสาร

ในปี พ.ศ. 2566 การรถไฟฟ้า มีรายได้จากการโดยสารประมาณ 3,305.5 ล้านบาท ลดลงจาก 3,767.3 ล้านบาท ในปี พ.ศ. 2560 มีอัตราการเติบโตลดลงโดยเฉลี่ยร้อยละ -2.2 ต่อปี หากเปรียบเทียบกับปี พ.ศ. 2565 พบว่ารายได้ดังกล่าวเพิ่มขึ้นคิดเป็นร้อยละ 65.8 เนื่องมาจากจำนวนเส้นทางการเดินรถที่เพิ่มมากขึ้น การจัดกิจกรรมการตลาดเชิงรุก และการเพิ่มเส้นทางการท่องเที่ยวทางรถไฟ หากพิจารณาจากปี พ.ศ. 2563 - 2564 จะเห็นได้ว่ารายได้จากการโดยสารลดลงอย่างมีนัยสำคัญ เนื่องจากสาเหตุจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของ COVID-19 จากนั้นปี พ.ศ. 2565 เริ่มมีแนวโน้มเพิ่มจากนโยบายเปิดประเทศประกอบกับการผ่อนปรนมาตรการเฝ้าระวังการแพร่ระบาดของโรค COVID-19 ประชาชนจึงเริ่มเดินทางเพิ่มขึ้น

ตาราง 16 : ตารางแสดงรายได้จากการโดยสารของการรถไฟฟ้า ในช่วงปี พ.ศ. 2560 – 2566

รายการ	2560	2561	2562	2563	2564	2565	2566
รายได้จากการโดยสาร (ล้านบาท)	3,767.3	3,740.1	3,819.4	2,630.5	1,319.9	1,994.3	3,305.5
อัตราการเติบโต (yoy)	17.0%	-0.7%	2.1%	-31.1%	-49.8%	51.1%	65.7%
CAGR				-2.2%			

(5.2) รายได้จากการขนส่งสินค้า

ในปี พ.ศ. 2566 การรถไฟฟ้า มีรายได้จากการขนส่งสินค้าประมาณ 2,137.7 ล้านบาท เพิ่มขึ้นจาก 2,130.0 ล้านบาท ในปี พ.ศ. 2560 มีอัตราการเติบโตเพิ่มขึ้นโดยเฉลี่ยร้อยละ 0.1 ต่อปี หากเปรียบเทียบกับปี พ.ศ. 2565 พบว่า รายได้ดังกล่าวเพิ่มขึ้นประมาณ 267.5 ล้านบาท (ปี พ.ศ. 2565 มีรายได้ดังกล่าวจำนวน 1,870.2 ล้านบาท) เพิ่มขึ้นคิดเป็นร้อยละ 14.3 เป็นผลมาจากนโยบายการเปิดประเทศ เศรษฐกิจเริ่มฟื้นตัวทำให้บริษัทคู่ค้าที่การรถไฟฟ้า เคยให้บริการขนส่งสินค้า เริ่มกลับมาใช้บริการขนส่งสินค้าเพิ่มขึ้น

ตาราง 17 : ตารางแสดงรายได้จากการขนส่งสินค้าของการรถไฟฯ ในช่วงปี พ.ศ. 2560 – 2566

รายการ	2560	2561	2562	2563	2564	2565	2566
รายได้จากการขนส่งสินค้า (ล้านบาท)	2,130.0	2,066.8	1,981.3	1,853.1	1,825.5	1,870.2	2,137.7
อัตราการเติบโต (yoy)	9.0%	-3.0%	-4.1%	-6.5%	-1.5%	2.4%	14.3%
CAGR	0.1%						

จากการพิจารณาข้อมูลพบว่าปริมาณการขนส่งสินค้าทางรางมีแนวโน้มคงที่ โดยมีปริมาณ 12 ล้านตัน ในปี พ.ศ. 2560 เป็น 11.9 ล้านตันในปี พ.ศ. 2566 หรือคิดเป็นอัตราการเติบโตลดลงประมาณร้อยละ -1.4 หากเปรียบเทียบระหว่างปี พ.ศ. 2565 – 2566 พบว่ามีปริมาณขนส่งสินค้าทางรางเพิ่มขึ้นคิดเป็นร้อยละ 7.2 ส่วนใหญ่เป็นการเพิ่มขึ้นจากปริมาณการขนส่งสินค้าประเภทคอนเทนเนอร์ทั่วไป สินค้าที่มีการขนส่งทางราง ประกอบด้วย ก๊าซแอลพีจี น้ำมันดิบ น้ำมันทั่วไป ซีเมนต์ถุง/ผง ตู้คอนเทนเนอร์ และสินค้าอื่นๆ เช่น เหล็ก สินค้าเกษตร เป็นต้น

ตาราง 18 : ตารางแสดงปริมาณการขนส่งสินค้าของการรถไฟฯ ในช่วงปี พ.ศ. 2560 – 2564

ปริมาณสินค้าขนส่งจำแนกตามประเภท (ล้านตัน)	2560	2561	2562	2563	2564	2565	2566
ก๊าซแอลพีจี	0.7	0.6	0.5	0.4	0.3	0.2	0.2
น้ำมันดิบ	1.2	0.8	0.9	1.0	1.0	1.0	1.0
น้ำมันทั่วไป	0.6	0.6	0.5	0.3	0.4	0.4	0.4
ซีเมนต์ถุง/ผง	1.8	1.8	1.9	2.1	1.9	1.6	1.4
คอนเทนเนอร์	7.7	5.8	6.6	7.0	8.0	7.9	8.9
คอนเทนเนอร์สายตะวันออก	6.4	3.9	4.7	-	6.4	6.2	6.3
คอนเทนเนอร์ทั่วไป	0.5	0.9	0.9	-	0.9	1.3	2.1
คอนเทนเนอร์ LANDBRIDGE	0.3	0.4	0.4	-	0.4	0.4	0.3
คอนเทนเนอร์ (อพ.-ฉบ.)	-	-	-	-	0.3	-	0.1
คอนเทนเนอร์ (ICD - ฉบ.)	0.4	0.6	0.5	-	-	-	-
สินค้าอื่นๆ	0.2	0.5	0.1	-	-	-	-
รวม-ปริมาณสินค้าขนส่ง	12.0	10.2	10.5	11.2	11.6	11.1	11.9

(5.3) รายได้รถไฟฟ้า ARL (รถไฟฟ้าแอร์พอร์ต เรล ลิงก์)

ในปี พ.ศ. 2566 การรถไฟฯ ไม่มีรายได้จากการให้บริการรถไฟฟ้า ARL เนื่องจากค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานที่เอกชนคู่สัญญาได้รับมอบหมายตามบันทึกข้อตกลงโครงการรถไฟฟ้าความเร็วสูงเชื่อมสามสนามบิน นั้นมีสูงกว่ารายได้ค่าโดยสารจากการให้บริการเดินรถ จึงไม่มีรายได้ส่งคืนให้การรถไฟฯ (มติคณะรัฐมนตรี

ให้การรถไฟฟ้า ดำเนินการโอนถ่ายสิทธิในการเดินรถไปยังเอกชนผู้ชนะการประมูลโครงการรถไฟฟ้าความเร็วสูง เชื่อมสามสนามบิน และจะแบ่งรายได้บางส่วนจากการให้สิทธิในการเดินรถ ARL ให้แก่การรถไฟฟ้า จึงทำให้รายได้ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2563 เริ่มลดลง ปัจจุบันการรถไฟฟ้า ได้ดำเนินการ โอนถ่ายสิทธิในการเดินรถของโครงการ ให้แก่ภาคเอกชนแล้วตั้งแต่เดือนตุลาคม พ.ศ. 2565)

(5.4) รายได้ค่าโดยสารโครงการระบบรถไฟฟ้าชานเมืองสายสีแดง

โครงการระบบรถไฟฟ้าชานเมืองสายสีแดง เริ่มเปิดให้บริการเต็มรูปแบบในช่วงปลายปี พ.ศ. 2564 ประกอบด้วย 2 สายคือ ช่วงบางซื่อ - ตลิ่งชัน และ ช่วงบางซื่อ - รังสิต ซึ่งในปี พ.ศ. 2566 การรถไฟฟ้า มีรายได้จากโครงการดังกล่าวประมาณ 212.9 ล้านบาท เพิ่มขึ้นจาก 112.5 ล้านบาท ในปี พ.ศ. 2565 หรือเพิ่มขึ้นคิดเป็นร้อยละ 89.2 จากข้อมูลสถิติจำนวนผู้โดยสารที่ใช้บริการรถไฟฟ้าชานเมืองสายสีแดงในปี พ.ศ. 2566 มีจำนวนประมาณ 7.0 ล้านคน เพิ่มขึ้นจากปี พ.ศ. 2565 ประมาณร้อยละ 98.5 (ปี พ.ศ. 2565 มีจำนวนผู้โดยสารที่ใช้บริการประมาณ 3.5 ล้านคน) เนื่องจากแนวเส้นทางให้บริการของรถไฟฟ้าสายสีแดงนั้น ครอบคลุมไปทั้งในย่านชุมชน ย่านสนามบิน และย่านสถานศึกษา รวมทั้งบริเวณที่มีการสัญจรหนาแน่นในละแวกนั้น เช่น เขตจตุจักร วัดเสมียนนารี ดอนเมือง เป็นต้น ทำให้การเดินทางโดยรถไฟฟ้าสายสีแดงเป็นทางเลือกหนึ่งที่สามารถเดินทางไปยังบริเวณชานเมืองต่างๆ ได้ง่ายมากขึ้น รวมถึงอำนวยความสะดวกให้ผู้โดยสารที่อยูชานเมืองสามารถเดินทางเข้ามาในกทม. ได้ง่ายขึ้น จึงทำให้มีจำนวนผู้โดยสารเพิ่มขึ้น

(5.5) รายได้จากการบริหารทรัพย์สิน

ในปี พ.ศ. 2566 การรถไฟฟ้า มีรายได้จากการบริหารทรัพย์สินประมาณ 3,792.0 ล้านบาท เพิ่มขึ้นจาก 3,083.6 ล้านบาท ในปี พ.ศ. 2560 หรือคิดเป็นอัตราการเติบโตเฉลี่ยประมาณร้อยละ 3.5 ต่อปี โดยรายได้ส่วนใหญ่คือรายได้ค่าเช่าที่ดิน แสดงให้เห็นว่าการรถไฟฟ้า มีความสามารถในการบริหารสินทรัพย์เพิ่มสูงขึ้น จากการบริการสัญญาในการเช่าสินทรัพย์ที่ดีขึ้น รวมถึงการใช้ประโยชน์จากสินทรัพย์ในการให้เช่าได้เพิ่มขึ้น

ตาราง 19 : ตารางแสดงรายได้จากการบริหารสินทรัพย์ ในช่วงปี พ.ศ. 2560 – 2566

รายการ	2560	2561	2562	2563	2564	2565	2566
รายได้จากการบริหารทรัพย์สิน (ล้านบาท)	3,083.6	3,727.5	3,132.9	3,245.2	3,111.7	3,611.7	3,792.0
อัตราการเติบโต (yoy)	9.6%	20.9%	-16.0%	3.6%	-4.1%	16.1%	5.0%
CAGR	3.5%						

(5.6) รายได้ค่าธรรมเนียม ICD

ในปี พ.ศ. 2562 การรถไฟฟ้า มีรายได้ดังกล่าวประมาณ 166.6 ล้านบาท ลดลงจาก 499.8 ล้านบาท ในปี พ.ศ. 2560 หรือคิดเป็นอัตราการเติบโตประมาณร้อยละ - 42.3 โดยการลดดังกล่าวมีผลมาจากการสิ้นสุดสัญญาร่วมลงทุน (สัญญาสัมปทานในการดำเนินงานสถานีบรรจุและแยกสินค้ากล่องไอซีดีที่ลาดกระบัง)

ระหว่าง การรณไฟฟ้า และภาคเอกชน ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2554 หลังจากนั้น การรณไฟฟ้า ได้ให้คู่สัญญาใช้ประโยชน์ในพื้นที่ต่อเนื่องมาจนถึงปี พ.ศ. 2562 โดยคิดค่าบริการตามอัตราสุดท้ายของสัญญา ต่อมาเมื่อค่าส่งให้สรรหาเอกชนรายใหม่เพื่อรับสัมปทาน ทำให้การใช้ประโยชน์ของผู้ประกอบการรายเดิมสิ้นสุดลงในปี พ.ศ. 2562 ทำให้การรณไฟฟ้า ไม่สามารถคิดค่าบริการจากการให้เอกชนประกอบกิจการในพื้นที่ ICD ได้ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2562 เป็นต้นมา และผู้ประกอบการจำเป็นต้องส่งมอบสถานีในสภาพเรียบร้อยใช้งานได้ดีคืนให้แก่การรณไฟฟ้า แต่ผู้ประกอบการไม่ได้ดำเนินการตามเงื่อนไข คณะอนุกรรมการด้านกฎหมายและสัญญาของ การรณไฟฟ้า จึงมีมติให้เรียกเก็บค่าขาดประโยชน์จากผู้ประกอบการ โดยที่ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2563 เป็นต้นมาการรณไฟฟ้า มีรายได้จากค่าขาดประโยชน์เป็นจำนวน 827.1 ล้านบาท และ 499.8 ล้านบาท ในปี พ.ศ. 2566

ตาราง 20 : ตารางแสดงรายได้ค่าธรรมเนียม ICD ในช่วงปี พ.ศ. 2560 – 2566

รายการ	2560	2561	2562	2563	2564	2565	2566
รายได้จาก ICD (ล้านบาท)	499.8	499.8	166.6	827.1	500.1	499.8	499.8
อัตราการเติบโต (yoy)	0.0%	0.0%	-66.7%	396.5%	-39.5%	-0.1%	0.0%
CAGR	0.0%						

(5.7) รายได้อื่น ๆ

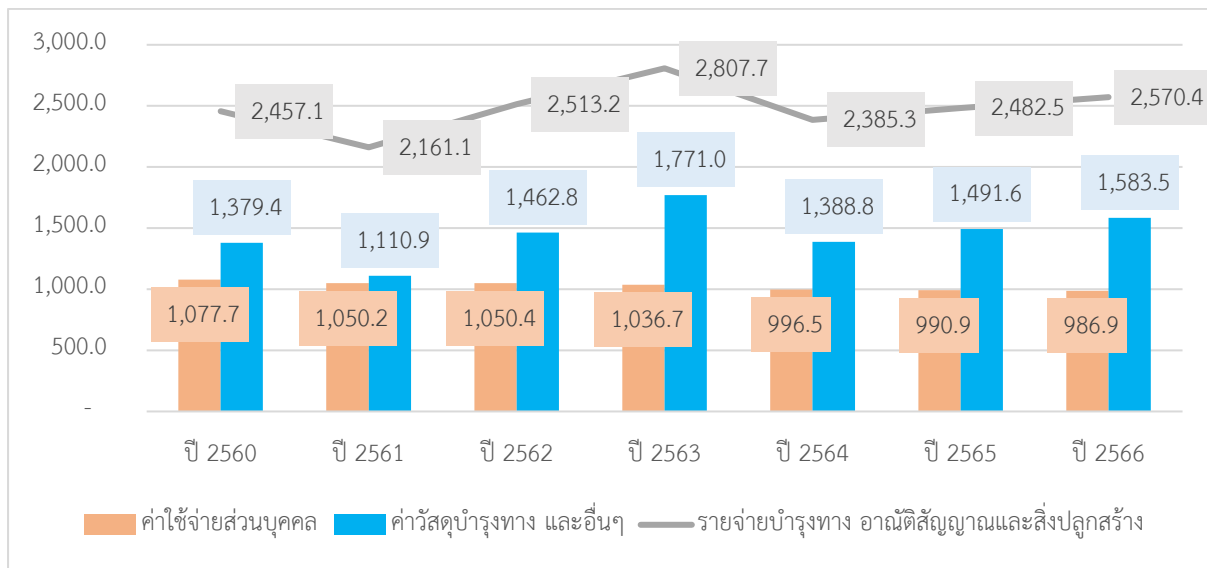
ในปี พ.ศ. 2566 การรณไฟฟ้า มีรายได้อื่น ๆ ประมาณ 727.6 ล้านบาท เพิ่มขึ้นจาก 339.9 ล้านบาท ในปี พ.ศ. 2560 หรือมีอัตราการเติบโตประมาณร้อยละ 13.5 ต่อปี ซึ่งรายได้เหล่านี้ประกอบด้วย รายได้ ค่าซ่อมค่าบำรุงทางให้บุคคลภายนอก รายได้จากสิ่งของไม่ใช้การ รายได้خذใช้ค่าเสียหาย รายได้ค่าจอดรถและทำความสะอาด รายได้ค่าตอบแทนต่างๆ เป็นต้น

(6) ด้านค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน

(6.1) ค่าใช้จ่ายบำรุงทาง อาณัติสัญญาณ และสิ่งปลูกสร้าง

ในปี พ.ศ. 2566 การรณไฟฟ้า มีค่าใช้จ่ายบำรุงทาง อาณัติสัญญาณ และสิ่งปลูกสร้าง ประมาณ 2,570.4 ล้านบาท (ประกอบด้วย ค่าใช้จ่ายส่วนบุคคลประมาณร้อยละ 38.4 และค่าใช้จ่ายวัสดุบำรุงทางประมาณร้อยละ 61.6) เพิ่มขึ้นจาก 2,457.1 ล้านบาท ในปี พ.ศ. 2560 หรือคิดเป็นอัตราการเติบโตประมาณร้อยละ 0.8 โดยการเพิ่มขึ้นส่วนใหญ่เกิดจากการเพิ่มขึ้นของค่าใช้จ่ายวัสดุบำรุงทางที่มีอัตราการเติบโตประมาณร้อยละ 2.3 ต่อปี เนื่องจากประมาณร้อยละ 90 ของโครงสร้างรางของการรณไฟฟ้า มีอายุมากกว่า 30 ปี ส่งผลให้จำเป็นต้องมีการซ่อมบำรุงอย่างต่อเนื่องเพื่อรักษาระดับการให้บริการ

รูปภาพที่ 33 : ภาพแสดงค่าใช้จ่ายในการบำรุงทางฯ ของการรถไฟฟ้า ในช่วงปี พ.ศ. 2560 – 2566 (หน่วย : ล้านบาท)



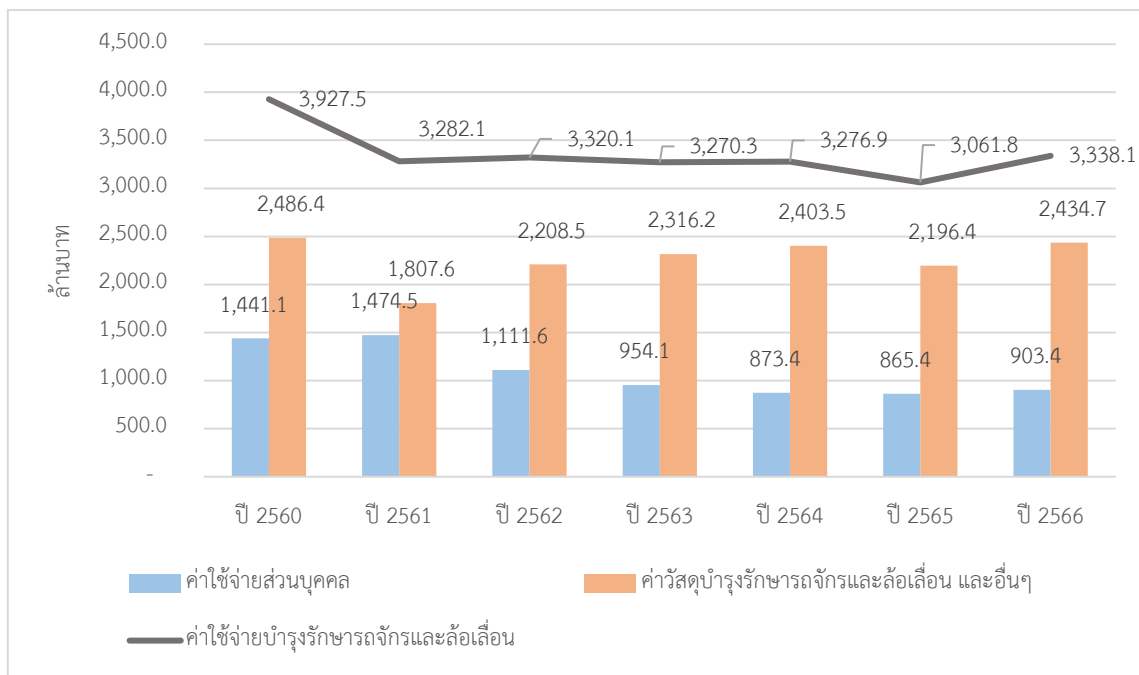
(6.2) ค่าใช้จ่ายโครงการระบบรถไฟฟ้าชานเมืองสายสีแดง

ในปี พ.ศ. 2566 การรถไฟฟ้า มีค่าใช้จ่ายโครงการระบบรถไฟฟ้าชานเมืองสายสีแดงประมาณ 1,112.6 ล้านบาท เพิ่มขึ้นจาก 945.5 ล้านบาท ในปี พ.ศ. 2565 หรือมีอัตราการเพิ่มขึ้นประมาณร้อยละ 17.7 โดย การเพิ่มขึ้นของค่าใช้จ่ายดังกล่าวเป็นเหตุมาจากการเพิ่มจำนวนเที่ยววิ่งเพื่อรักษาระดับการให้บริการ รวมทั้งค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน ซึ่งสอดคล้องกับรายได้ที่เพิ่มขึ้น แต่หากเปรียบเทียบรายได้และค่าใช้จ่ายดังกล่าวจะพบว่า มีผลขาดทุน

(6.3) ค่าใช้จ่ายในการบำรุงรักษารถจักรและล้อเลื่อน

ในปี พ.ศ. 2566 การรถไฟฟ้า มีค่าใช้จ่ายในการบำรุงรักษารถจักรและล้อเลื่อนประมาณ 3,338.1 ล้านบาท (ประกอบด้วยค่าใช้จ่ายส่วนบุคคลประมาณร้อยละ 27.1 และค่าใช้จ่ายสำหรับวัสดุบำรุงรักษารถจักรและล้อเลื่อนประมาณร้อยละ 72.9) เพิ่มขึ้นจาก 3,061.8 ล้านบาท ในปี พ.ศ. 2565 หรือมีอัตราการเพิ่มขึ้นประมาณร้อยละ 9.0 อย่างไรก็ตามต้นทุนดังกล่าวมีแนวโน้มเพิ่มสูงขึ้นในอนาคต เนื่องจากสภาพรถจักรและล้อเลื่อนของการรถไฟฟ้า ที่มีอายุค่อนข้างมาก ส่งผลให้ค่าซ่อมบำรุงเพิ่มขึ้น

รูปภาพที่ 34 : ภาพแสดงค่าใช้จ่ายในการบำรุงรักษารถจักรและล้อเลื่อน ในช่วงปี พ.ศ. 2560 – 2566
(ล้านบาท)



ตาราง 21 : ตารางชนิดรถจักรและอายุรถจักร

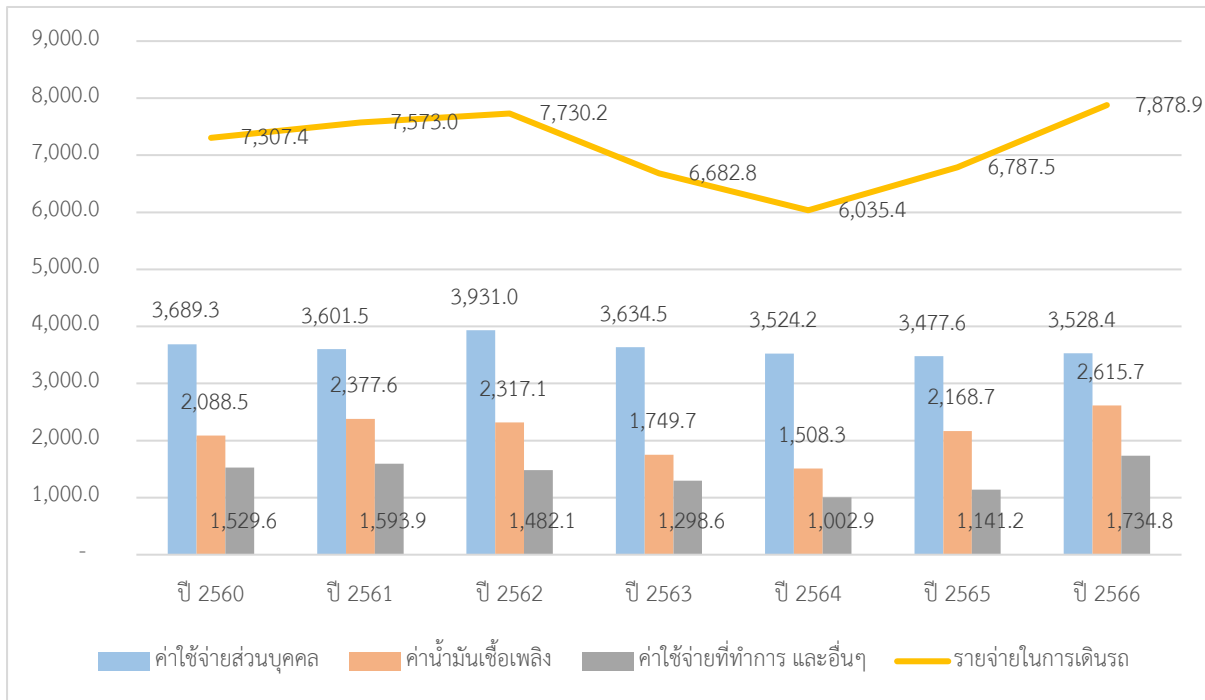
ชนิดรถจักร (รถจักรหลัก)	จำนวนรถจักรหลัก (คัน)	อายุ (ปี)	ความพร้อมใช้งาน (ร้อยละ)
GEA	36	26	76.4
Hitachi	21	29	73.4
Alstom	97	37 - 48	70.9
GEA	45	55 - 58	73.6
CSR (20 คัน)	20	7	79.4
รวม	219		74.7

ที่มา : ฝ่ายการช่างกล

(6.4) ค่าใช้จ่ายในการเดินรถ

ในปี พ.ศ. 2566 การรถไฟฟ้า มีค่าใช้จ่ายในการเดินรถประมาณ 7,878.9 ล้านบาท ประกอบด้วย (1) ค่าใช้จ่ายส่วนบุคคล ประมาณร้อยละ 44.8 (2) ค่าใช้จ่ายที่ทำการ และอื่น ๆ ประมาณร้อยละ 22 และ (3) ค่าน้ำมันเชื้อเพลิง ประมาณร้อยละ 33.2 ซึ่งเพิ่มขึ้นจาก 6,787.5 ล้านบาท ในปี พ.ศ. 2565 หรือคิดเป็นร้อยละ 52 โดยการเพิ่มขึ้นดังกล่าวมีสาเหตุหลักมาจากการเพิ่มขึ้นของค่าน้ำมันเชื้อเพลิง

รูปภาพที่ 35 : ภาพแสดงค่าใช้จ่ายในการเดินรถ ในช่วงปี พ.ศ. 2560 – 2566 (ล้านบาท)



(6.5) ค่าใช้จ่ายบำเหน็จบำนาญ

ในปี พ.ศ. 2566 การรถไฟฟ้า มีค่าใช้จ่ายบำเหน็จบำนาญ ประมาณ 6,423.8 ล้านบาท เพิ่มขึ้นจาก 4,195.6 ล้านบาท ในปี พ.ศ. 2560 หรือมีอัตราการเติบโตเฉลี่ยประมาณ ร้อยละ 7.4 ต่อปี ทั้งนี้ค่าใช้จ่ายดังกล่าวเป็นค่าใช้จ่ายตามแผนการเกษียณอายุตามที่การรถไฟฟ้า ได้ประมาณการไว้

(6.6) ด้านค่าเสื่อมราคาและค่าตัดจำหน่าย

ในปี พ.ศ. 2566 การรถไฟฟ้า มีค่าเสื่อมราคาและค่าตัดจำหน่ายประมาณ 6,136.4 ล้านบาท เพิ่มขึ้นจากปี พ.ศ. 2560 ที่มีค่าใช้จ่ายดังกล่าวประมาณ 5,529.3 ล้านบาท หรืออัตราการเติบโตเฉลี่ยประมาณร้อยละ 1.8 ต่อปี

(6.7) ด้านดอกเบี้ยเงินกู้

ในปี พ.ศ. 2566 การรถไฟฟ้า มีภาระดอกเบี้ยเงินกู้ประมาณ 5,368.4 ล้านบาท เพิ่มขึ้นจาก 3,244.3 ล้านบาท ในปี พ.ศ. 2560 หรือมีอัตราการเติบโตเฉลี่ยประมาณร้อยละ 8.8 ต่อปี แต่หากเปรียบเทียบกับปี

พ.ศ. 2565 ที่มีจำนวนเท่ากับ 8,037.8 ล้านบาท ซึ่งมีจำนวนลดลงอย่างมีนัยสำคัญ ประมาณร้อยละ 33.2 เนื่องจากจากปี พ.ศ. 2565 การรถไฟฟ้า ถูกเรียกเก็บค่าธรรมเนียมค่าประกันเงินกู้และเงินให้กู้ต่อสะสมตั้งแต่ปี พ.ศ. 2555 – 2565 จำนวนประมาณ 4,426.3 ล้านบาท จึงทำให้ออกเบี้ยเงินกู้ในปี พ.ศ. 2565 มียอดเพิ่มสูงขึ้นอย่างมีนัยสำคัญ โดยดอกเบี้ยที่เกิดจากเงินกู้ดังกล่าวเกิดจากการกู้เงินของการรถไฟฟ้า เพื่อเสริมสภาพคล่องของกระแสเงินสด และลงทุนในรถจักรและล้อเลื่อนตามแผนการลงทุนของกิจการ

(6.8) ด้านรายได้เงินอุดหนุนจากการให้บริการสาธารณะ

ในปี พ.ศ. 2566 การรถไฟฟ้า มีรายได้จากการให้บริการสาธารณะประมาณ 2,880.5 ล้านบาท ซึ่งเป็นเงินที่รัฐบาลจ่ายชดเชยตามจำนวนส่วนต่างของราคาค่าโดยสารที่รัฐบาลกำหนดกับต้นทุนของขบวนรถโดยสารที่จัดไว้สำหรับ รับ – ส่ง ผู้โดยสาร ตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการให้เงินอุดหนุนบริการสาธารณะของรัฐวิสาหกิจ พ.ศ. 2554

(6.9) ด้านรายได้และค่าใช้จ่ายอื่น ๆ

เป็นรายการหักล้างกันระหว่างรายได้ที่การรถไฟฟ้า ได้รับการชดเชยจากการลงทุนหรือการบริหารงานจากรัฐบาล กับค่าใช้จ่ายอื่น ๆ เช่น รายการที่เกี่ยวข้องกับตำรวจรถไฟ รายได้เงินอุดหนุนจากการลงทุนพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน กำไร (ขาดทุน) จากอัตราแลกเปลี่ยน กำไร (ขาดทุน) จากการขายทรัพย์สิน กำไร (ขาดทุน) จากการตัดบัญชีทรัพย์สิน รายได้ค่าเช่า – สิ้นทรัพย์จากการบริจาค ดอกเบี้ยเงินกู้ที่รัฐบาลรับภาระ เป็นต้น โดยในปี พ.ศ. 2566 การรถไฟฟ้า มีผลรวมของรายได้และค่าใช้จ่ายอื่น ๆ ประมาณ 5,843.6 ล้านบาท ลดลงจากปี พ.ศ. 2565 ประมาณร้อยละ 34.5 เนื่องจากกำไรจากอัตราแลกเปลี่ยนในปี พ.ศ. 2566 ลดลง ซึ่งเป็นผลมาจากการแปลงค่าเงินของเงินกู้ต่างประเทศ

(7) ภาพรวมของกระแสเงินสด

ในปี พ.ศ. 2566 การรถไฟฟ้า มีกระแสเงินสด ณ วันสิ้นงวดประมาณ 4,505.0 ล้านบาท เพิ่มขึ้นจาก 1,325.6 ล้านบาทในปี พ.ศ. 2560 หรือคิดเป็นการเพิ่มขึ้นเฉลี่ยประมาณร้อยละ 22.6 ต่อปี อย่างไรก็ตาม การเพิ่มขึ้นของกระแสเงินสดในช่วงปี พ.ศ. 2560 – 2566 นั้นไม่ได้เป็นผลมาจากการเพิ่มขึ้นของกระแสเงินสดจากการดำเนินงาน แต่เป็นการเพิ่มขึ้นของกระแสเงินสดอันเนื่องมาจากกิจกรรมจัดหาเงิน หรือการกู้เงินระยะยาวเป็นสำคัญ ทั้งนี้เงินกู้ระยะยาวส่วนใหญ่มีเหตุมาจากการลงทุนในสินทรัพย์ระยะยาวตามนโยบายของภาครัฐ และการกู้เพื่อเสริมสภาพคล่อง เนื่องจากการขาดทุนจากการดำเนินงานทำให้ไม่มีกระแสเงินสดที่เพียงพอต่อการประกอบกิจการ การรถไฟฟ้า จึงต้องเร่งบรรเทาปัญหาการขาดทุนจากการดำเนินงานเพื่อให้สามารถลดการกู้เงินเพื่อเสริมสภาพคล่องลงในอนาคต

ตาราง 22 : ตารางแสดงภาพรวมกระแสเงินสด

รายการ	2560	2561	2562	2563	2564	2565	2566
กระแสเงินสดต้นงวด	1,828.8	1,325.6	1,318.6	558.8	1,550.0	1,426.9	2,890.5
กระแสเงินสดจากกิจกรรมดำเนินงาน	- 6,744.3	- 5,090.0	- 12,062.3	- 8,431.9	- 16,332.6	- 13,382.0	- 11,238.3
กระแสเงินสดจากกิจกรรมลงทุน	- 23,317.3	- 30,582.7	- 29,638.2	- 28,372.3	- 23,523.7	- 26,985.2	- 25,291.4
กระแสเงินสดจากกิจกรรมจัดหาเงิน	29,558.4	35,665.7	40,940.7	37,795.4	39,733.2	41,830.8	38,144.2
กระแสเงินสดปลายงวด	1,325.6	1,318.6	558.8	1,550.0	1,426.9	2,890.5	4,505.0

หน่วย : ล้านบาท

(8) การวิเคราะห์อัตราส่วนทางการเงิน

จากการพิจารณาแสดงฐานะการเงิน งบกำไรขาดทุน และงบกระแสเงินสดของการรถไฟฟ้าวิเคราะห์อัตราส่วนทางการเงินที่สำคัญในช่วงปี พ.ศ. 2560 – 2566 โดยสามารถสรุปรายละเอียดได้ดังนี้

(8.1) อัตราส่วนด้านสภาพคล่อง

การรถไฟฟ้า มีประสิทธิภาพในการบริหารจัดการสภาพคล่องลดลงอย่างต่อเนื่อง โดยในปี พ.ศ. 2566 การรถไฟฟ้า มีอัตราส่วนสภาพคล่องประมาณ 0.1 เท่า ลดลงจากปี พ.ศ. 2565 ที่มีอัตราส่วนสภาพคล่องประมาณ 0.2 เท่า โดยสาเหตุหลักมาจากการรถไฟฟ้า ประสบปัญหาขาดทุนจากการดำเนินงาน ส่งผลให้จำเป็นต้องเสริมสภาพคล่องผ่านการกู้เงิน และไม่สามารถชำระดอกเบี้ยเงินกู้ที่เกิดขึ้นได้ ซึ่งรวมถึงการเพิ่มขึ้นของเจ้าหนี้การค้า เนื่องจากการรถไฟฟ้า ไม่มีเงินสดเพียงพอต่อการชำระค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานต่าง ๆ เช่น ค่าน้ำมันเชื้อเพลิง เป็นต้น ทั้งนี้เมื่อพิจารณาในภาพรวมพบว่า การรถไฟฟ้า มีสภาพคล่องทางการเงินอยู่ในระดับต่ำ

ตาราง 23 : ตารางแสดงอัตราส่วนสภาพคล่อง (Current Ratio)

รายการ	2560	2561	2562	2563	2564	2565	2566
อัตราส่วนหมุนเวียน (สินทรัพย์หมุนเวียน ต่อหนี้สินหมุนเวียน) (เท่า)	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.2	0.1

(8.2) อัตราส่วนด้านหนี้สินและส่วนของผู้ถือหุ้น

ในปี พ.ศ. 2566 การรถไฟฟ้า มีอัตราส่วนหนี้สินต่อทุน (Debt to Equity Ratio) ประมาณ 18.9 เท่า เพิ่มขึ้นจาก 12.4 เท่า ในปี พ.ศ. 2560 หรือคิดเป็นอัตราการเติบโตเฉลี่ยประมาณร้อยละ 7.1 ต่อปี ซึ่งสอดคล้องกับการเพิ่มขึ้นของหนี้สินของการรถไฟฟ้า ทั้งนี้ จากการพิจารณาความเหมาะสมของ D/E Ratio พบว่าอัตราส่วนดังกล่าวของการรถไฟฟ้า อยู่ในระดับสูง แสดงให้เห็นว่าการลงทุนของการรถไฟฟ้า ส่วนใหญ่เป็นการลงทุนด้วยหนี้สินเกือบทั้งหมด อย่างไรก็ตาม เนื่องจากการรถไฟฟ้า มีสถานะเป็นรัฐวิสาหกิจ ทำให้หนี้สินที่เกิดขึ้นจากการลงทุนพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานเป็นหนี้สินที่รัฐบาลเป็นผู้รับภาระ

เมื่อพิจารณาอัตราส่วนหนี้สินต่อทุนเฉพาะหนี้สินในส่วนที่การรถไฟฟ้า รับภาระ พบว่าในปี พ.ศ. 2566 การรถไฟฟ้า มีอัตราส่วน D/E ratio ประมาณ 8.2 เท่า เพิ่มขึ้นจาก 4.2 เท่า ในปี พ.ศ. 2560 จะเห็นได้ว่า การรถไฟฟ้า มีประสิทธิภาพในการบริหารหนี้สินลดลงอย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้การเพิ่มขึ้นดังกล่าวมีเหตุมาจากการลงทุนในช่วงปี พ.ศ. 2558 – 2566 อาทิ โครงการจัดหาหัวรถจักรและล้อเลื่อน รวมถึงการกู้เงินเพื่อซื้อวัสดุอุปกรณ์ในการซ่อมแซมโครงสร้างพื้นฐาน และการกู้เงินเพื่อเสริมสภาพคล่อง โดยหนี้สินระยะยาว ที่การรถไฟฟ้า รับภาระในปี พ.ศ. 2566 มีมูลค่าประมาณ 311,332.0 ล้านบาท (คิดเป็นร้อยละ 37.1 ของหนี้สินทั้งหมด) เพิ่มขึ้นจากปี พ.ศ. 2560 เฉลี่ยประมาณร้อยละ 14.3 ต่อปี นอกจากนี้ในการรถไฟฟ้า มีอัตราส่วนหนี้สินทั้งหมดต่อสินทรัพย์ทั้งหมด ประมาณ 0.9 เท่า แสดงให้เห็นว่าการรถไฟฟ้า ใช้การลงทุนในสินทรัพย์ผ่านหนี้สินเกือบทั้งหมด

ตาราง 24 : ตารางแสดงอัตราส่วนหนี้สินต่อทุนของการรถไฟฟ้า ในช่วงปี พ.ศ. 2560 – 2566

รายการ	2560	2561	2562	2563	2564	2565	2566	CAGR
หนี้สินรวม	555,332.5	593,359.6	599,349.4	687,857.3	741,904.3	792,138.2	838,358.2	7.1%
ส่วนของเจ้าของ	44,618.3	44,614.1	44,590.4	44,583.0	44,574.4	44,532.3	44,454.0	-0.1%
D/E ratio (เท่า)	12.4	13.3	13.4	15.4	16.6	17.8	18.9	7.2%
หนี้สินระยะยาวที่ การรถไฟฟ้า								
รับภาระต่อทุน	3.1	3.3	3.8	5.2	5.6	5.9	7.0	14.3%
หนี้สินทั้งหมดที่ การรถไฟฟ้า								
รับภาระต่อทุน	4.2	4.2	4.7	6.1	6.8	7.5	8.2	11.7%
หนี้สินทั้งหมดต่อ สินทรัพย์	0.9	0.9	0.9	0.9	0.9	0.9	0.9	0.4%

(8.3) อัตราส่วนด้านความเสี่ยงในการบริหารจัดการหนี้สิน

การรถไฟฟ้า มีประสิทธิภาพในการบริหารจัดการหนี้สินอยู่ในลักษณะทรงตัว โดยในปี พ.ศ. 2566 การรถไฟฟ้า มีอัตราส่วนกำไรก่อนหักค่าเสื่อมราคา ดอกเบี้ยจ่าย และภาษี (EBITDA) ต่อดอกเบี้ยเงินกู้ยืมอยู่ที่ -1.0 เท่า เพิ่มขึ้นจากปี พ.ศ. 2560 ที่มีอัตราส่วนดังกล่าวอยู่ที่ -1.6 เท่า ทั้งนี้ เนื่องจากอัตราส่วนดังกล่าวมีค่าเป็นลบ จึงแสดงให้เห็นว่าผลการดำเนินงานของการรถไฟฟ้า ในปัจจุบันไม่สามารถชำระต้นทุนทางการเงิน (เฉพาะที่การรถไฟฟ้า รับภาระ) ที่เกิดขึ้นเองได้

ตาราง 25 : ตารางแสดงอัตราส่วน EBITDA ต่อดอกเบี้ยเงินกู้ และ อัตราส่วน EBITDA ต่อยอดขาย

รายการ	2560	2561	2562	2563	2564	2565	2566
อัตราส่วน EBITDA ต่อดอกเบี้ยเงินกู้ (เท่า)	- 1.6	- 1.1	- 1.5	- 1.5	- 2.0	- 0.7	- 1.0

(8.4) อัตราส่วนด้านประสิทธิภาพในการดำเนินงาน

จากการพิจารณา พบว่า การรถไฟฯ มีประสิทธิภาพในการดำเนินงานอยู่ในระดับที่ดีขึ้น โดยในปี พ.ศ. 2566 การรถไฟฯ มีอัตราส่วนกำไรก่อนหักค่าเสื่อมราคา ดอกเบี้ยจ่าย และภาษี ต่อรายได้รวม (EBITDA Margin) อยู่ประมาณร้อยละ -48.2 เพิ่มขึ้นจากปี พ.ศ. 2565 ที่มีอัตราส่วนดังกล่าวประมาณร้อยละ -64.4 ซึ่งสอดคล้องกับอัตราส่วนกำไรสุทธิต่อยอดขาย (Net Income Margin) ที่เพิ่มขึ้นจากร้อยละ -179.2 ในปี พ.ศ. 2565 เป็นร้อยละ -134.4 ในปี พ.ศ. 2566 แสดงให้เห็นว่า ภายหลังจากสถานการณ์ COVID – 19 การรถไฟฯ มีผลการดำเนินงานที่ดีขึ้นเป็นลำดับจากการดำเนินการตามแผนฟื้นฟูของการรถไฟฯ แต่ยังไม่สามารถทำกำไรได้

ตาราง 26 : อัตราส่วนด้านประสิทธิภาพในการดำเนินงาน

รายการ	2560	2561	2562	2563	2564	2565	2566
อัตราส่วน EBITDA ต่อ ดอกเบี้ยเงินกู้ (เท่า)	- 1.6	- 1.1	- 1.5	- 1.5	- 2.0	- 0.7	- 1.0
อัตราส่วน EBITDA ต่อ ยอดขาย	-48.5%	-30.4%	-51.7%	-50.3%	-79.6%	-64.4%	-48.2%
อัตราส่วนกำไรสุทธิต่อ ยอดขาย	-96.3%	-109.0%	-166.4%	-195.1%	-240.8%	-179.2%	-134.3%

(8.5) อัตราส่วนเพื่อพิจารณาการหมุนเวียนของเจ้าหนี้และลูกหนี้

จากการพิจารณาความเหมาะสมในการบริหารจัดการลูกหนี้ของการรถไฟฯ พบว่า ในระหว่างปี พ.ศ. 2560 - 2566 มีรอบระยะเวลาการรับเงินจากลูกหนี้ค่อนข้างสั้นโดยมีรอบระยะเวลาการชำระเงินเฉลี่ยของลูกหนี้ อยู่ประมาณ 17.5 วัน วัน หากเปรียบเทียบระหว่างปี พ.ศ. 2565 – 2566 พบว่า ในปี พ.ศ. 2566 มีอัตราส่วนหมุนเวียนลูกหนี้การค้า 22.3 เท่า เพิ่มขึ้นจาก 20.5 เท่า ในปี พ.ศ. 2565 มีระยะเวลาการเก็บหนี้เฉลี่ย 16.4 วัน ลดลงจากปี พ.ศ. 2565 ประมาณ 1.4 วัน แสดงถึงการรถไฟฯ มีการบริหารจัดการในด้านลูกหนี้การค้าที่ดีขึ้น

ด้านเจ้าหนี้การค้า ในระหว่างปี พ.ศ. 2560 – 2566 มีรอบระยะเวลาชำระเงินเฉลี่ยของเจ้าหนี้ ประมาณ 175.8 ในปี พ.ศ. 2566 หากเปรียบเทียบระหว่างปี พ.ศ. 2565 – 2566 พบว่า ในปี พ.ศ. 2566 มีอัตราส่วนหมุนเวียนเจ้าหนี้การค้า 1.3 เท่า ลดลงจาก 2.5 เท่า ในปี พ.ศ. 2565 และระยะเวลาการจ่ายชำระหนี้เฉลี่ย 272.5 วัน เพิ่มขึ้นจาก 136.8 วัน ในปี พ.ศ. 2565 ประมาณ 136 วัน เนื่องจาก ณ วันสิ้นงวดปีบัญชี (30 กันยายน 2566) มีเจ้าหนี้การค้าและเจ้าหนี้อื่น เพิ่มขึ้นจากปี พ.ศ. 2565 ประมาณ 7,203.8 ล้านบาท ซึ่งส่วนใหญ่รายการที่เพิ่มขึ้นเป็นค่าเวนคืนที่ดินสำหรับพื้นที่โครงการก่อสร้างทางรถไฟสายใหม่ โครงการรถไฟความเร็วสูงเชื่อมสามสนามบิน และโครงการรถไฟความเร็วสูงความร่วมมือระหว่างรัฐบาลไทย – จีน ที่ยังไม่ได้จ่าย จึงทำให้อัตราส่วนหมุนเวียนเจ้าหนี้การค้าลดลง และมีระยะเวลาการจ่ายชำระหนี้

เพิ่มขึ้น หากพิจารณาอัตราส่วนดังกล่าว ระหว่างปี พ.ศ. 2560 – 2565 พบว่ามีผลใกล้เคียงกันเกือบทุกปี เนื่องจากการรถไฟฟ้า ไม่สามารถชำระหนี้ได้ตามกำหนดระยะเวลาที่ตกลงกับเจ้าหนี้การค้าไว้ ทำให้การรถไฟฟ้า จำเป็นต้องขยายระยะเวลาชำระหนี้อย่างต่อเนื่อง ส่งผลให้การรถไฟฟ้า มีระยะเวลาการชำระหนี้ยาวนานกว่า ที่กำหนดไว้ในสัญญาชำระหนี้ แสดงถึงปัญหาในการชำระค่าใช้จ่ายต่างๆ ในการดำเนินงานค่อนข้างสูง ซึ่งเกี่ยวเนื่องมาจากความสามารถในการทำกำไรและสภาพคล่องที่ค่อนข้างต่ำของการรถไฟฟ้า

ตาราง 27 : ตารางแสดงประสิทธิภาพในการบริหารจัดการลูกหนี้การค้าและเจ้าหนี้การค้า

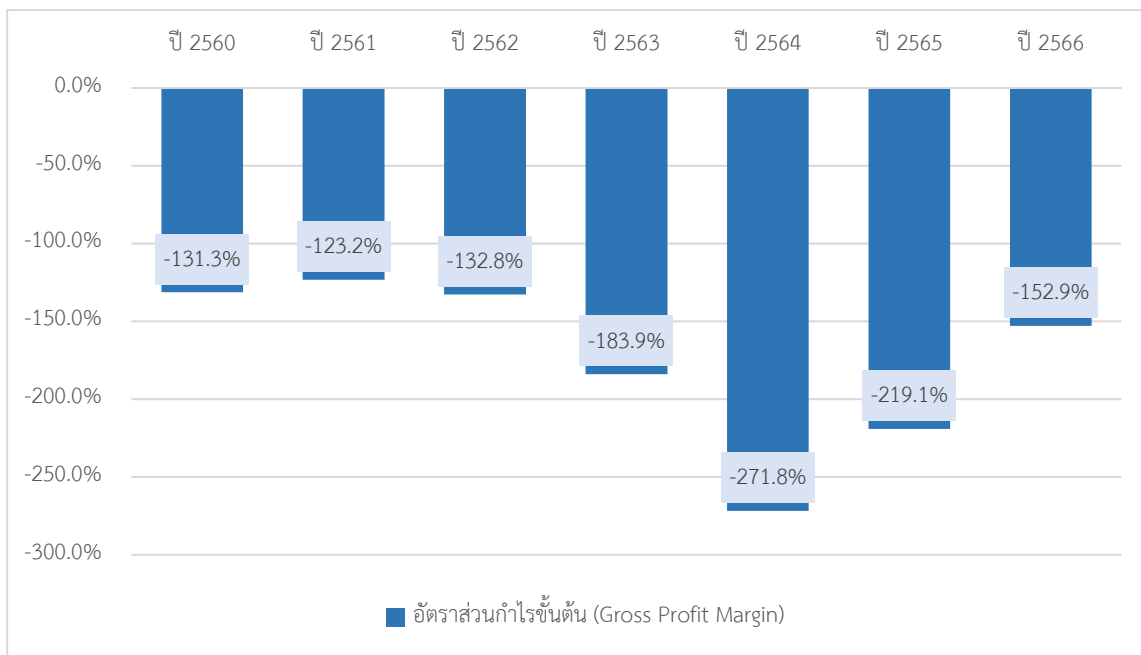
รายการ	2560	2561	2562	2563	2564	2565	2566	ค่าเฉลี่ย
อัตราส่วนหมุนเวียน ลูกหนี้การค้า (เท่า)	20.6	20.8	19.3	21.4	21.0	20.5	22.3	20.8
ระยะเวลาการเก็บหนี้ เฉลี่ย (วัน)	17.7	17.5	18.9	17.0	17.4	17.8	16.4	17.5
อัตราส่วนหมุนเวียน เจ้าหนี้การค้า (เท่า)	2.1	2.2	2.4	2.4	2.4	2.7	1.3	2.2
ระยะเวลาการจ่ายชำระ หนี้เฉลี่ย (วัน)	174.0	166.9	155.1	159.9	165.2	136.8	275.5	175.8

(9) ด้านประสิทธิภาพในการทำกำไร

(9.1) ธุรกิจเดินรถโดยสารและขนส่งสินค้า

ในปี พ.ศ. 2566 การรถไฟฟ้า มี Gross Margin ในธุรกิจเดินรถโดยสารและขนส่งสินค้าประมาณ ร้อยละ -152.9 ลดลงจากปี พ.ศ. 2560 ที่มี Gross Margin ในธุรกิจดังกล่าวประมาณร้อยละ -131.3 แสดงให้เห็นว่าการรถไฟฟ้า มีผลขาดทุนในธุรกิจการเดินรถโดยสารและขนส่งสินค้าอย่างต่อเนื่อง โดยค่าใช้จ่ายในการเดินรถและขนส่งสินค้าทั้งหมด คิดเป็นประมาณร้อยละ 252.9 ของรายได้จากการเดินรถและขนส่งสินค้า ประกอบด้วย (1) ค่าใช้จ่ายในการเดินรถคิดเป็นร้อยละ 144.5 ของรายได้ (2) ค่าใช้จ่ายในการบำรุงทาง อาณัติสัญญาณ และสิ่งปลูกสร้าง ประมาณ ร้อยละ 47.1 ของรายได้ และ (3) ค่าใช้จ่ายในการบำรุงรักษารถจักรและล้อเลื่อน ร้อยละ 61.2 ของรายได้

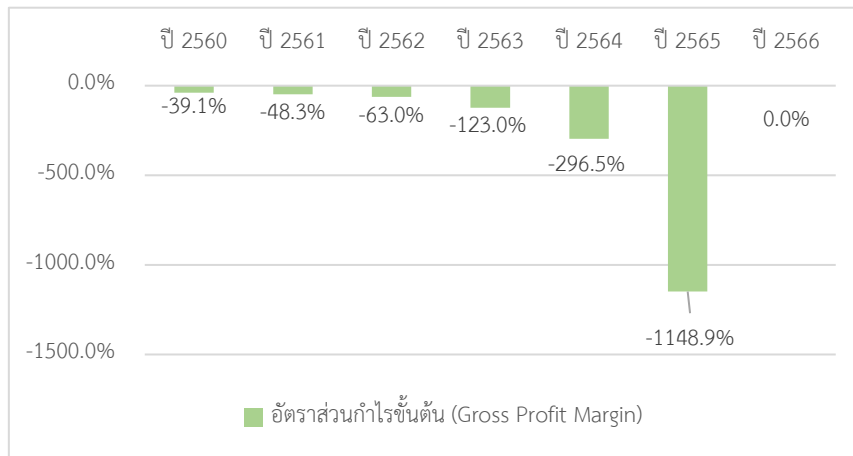
รูปภาพที่ 36 : ภาพแสดง Gross Margin ของธุรกิจเดินรถโดยสารและขนส่งสินค้า ในช่วงปี พ.ศ. 2560 – 2566



(9.2) ธุรกิจเดินรถไฟฟ้า ARL

ในปี พ.ศ. 2565 การรถไฟฟ้า มี Gross Margin สำหรับธุรกิจเดินรถไฟฟ้า ARL ประมาณร้อยละ -1,148.9 ลดลงจากปี พ.ศ. 2560 ที่มีอัตราส่วนดังกล่าวประมาณร้อยละ -39.1 เมื่อพิจารณาในภาพรวมพบว่า การรถไฟฟ้า ยังไม่สามารถสร้างกำไรจากการดำเนินธุรกิจดังกล่าวได้ ในปี พ.ศ. 2564 การรถไฟฟ้า ได้มีการโอนสิทธิในการเดินรถให้แก่เอกชนผู้ได้รับการคัดเลือก (จากมติคณะรัฐมนตรีในปี พ.ศ. 2561 ให้การรถไฟฟ้าโอนถ่ายสิทธิในการบริหารทรัพย์สินดังกล่าวไปให้กับเอกชนผู้ได้รับการคัดเลือกให้บริหารจัดการโครงการรถไฟฟ้าความเร็วสูงเชื่อมสามสนามบิน และตั้งแต่ปี พ.ศ. 2564 การรถไฟฟ้า จะได้รับส่วนแบ่งรายได้จากการให้บริการดังกล่าว) อย่างไรก็ตาม ก่อนการโอนสิทธิในการเดินรถให้แก่เอกชน การรถไฟฟ้า จำเป็นต้องปรับปรุงและฟื้นฟูให้รถไฟฟ้าที่ใช้ดำเนินการมีความสมบูรณ์ ดังนั้นจึงมีค่าใช้จ่ายเพิ่มเติมเกิดขึ้นทำให้รายได้และค่าใช้จ่ายไม่สัมพันธ์กัน ทำให้ในปี พ.ศ. 2564 - 2565 การรถไฟฟ้า มี Gross Margin สำหรับธุรกิจเดินรถไฟฟ้า ARL ประมาณร้อยละ -296.6 และ -1,148.9 ตามลำดับ ภายหลังจากการโอนการดำเนินงานให้เอกชน การรถไฟฟ้า จะได้รับส่วนแบ่งรายได้จากการให้บริการดังกล่าวโดยที่ไม่มีค่าใช้จ่ายหลักในการเดินรถ ARL และจะทำให้ประสิทธิภาพในการทำกำไรของการรถไฟฟ้า มีแนวโน้มดีขึ้น แต่เนื่องจากปี พ.ศ. 2566 ผลการดำเนินงานของธุรกิจเดินรถไฟฟ้า ARL มีค่าใช้จ่ายมากกว่ารายได้ จึงไม่มีกำไรส่งให้การรถไฟฟ้า

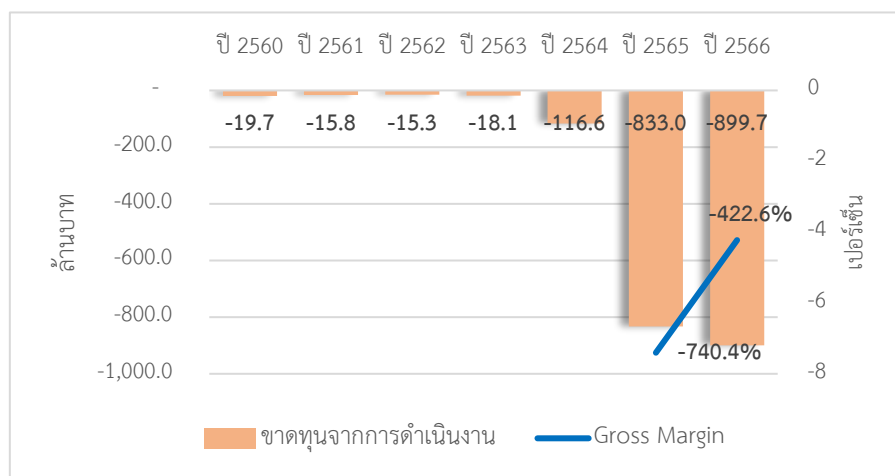
รูปภาพที่ 37 : ภาพแสดง Gross Margin ของธุรกิจเดินรถไฟฟ้า ARL ในช่วงปี พ.ศ. 2560 – 2566



(9.3) ธุรกิจเดินรถไฟฟ้าขานเมืองสายสีแดง

โครงการระบบรถไฟฟ้าขานเมืองสายสีแดงเริ่มมีการดำเนินงานตั้งแต่ปี พ.ศ. 2557 และเริ่มเปิดให้บริการเต็มรูปแบบในช่วงปลายปี พ.ศ. 2564 ซึ่งในปี พ.ศ. 2566 การรถไฟฟ้า มีผลขาดทุนจากการดำเนินงานจำนวน 899.7 ล้านบาท เพิ่มขึ้นจากปี พ.ศ. 2565 (ปี พ.ศ. 2565 มีผลขาดทุนจากการดำเนินงานจำนวน 833.0 ล้านบาท) แต่หากเทียบอัตราส่วนกำไรขั้นต้นพบว่า ในปี พ.ศ. 2566 มีอัตราส่วนกำไรขั้นต้นอยู่ที่ประมาณร้อยละ -422.6 เพิ่มขึ้นจากปี พ.ศ. 2565 (ปี พ.ศ. 2565 มีอัตราส่วนดังกล่าวอยู่ที่ร้อยละ -740.4) แสดงให้เห็นถึงผลการดำเนินงานที่ดีขึ้น แต่ยังมีผลขาดทุน เนื่องจากมีจำนวนผู้โดยสารที่ใช้บริการรถไฟฟ้า ขานเมืองสายสีแดงในปี พ.ศ. 2566 มากถึง 7.0 ล้านคน ซึ่งเพิ่มขึ้นจากปี พ.ศ. 2565 ประมาณร้อยละ 98.5 (ปี พ.ศ. 2565 มีจำนวนผู้โดยสารที่ใช้บริการฯ ประมาณ 3.5 ล้านคน) ทำให้รายได้ส่วนนี้เพิ่มขึ้น

รูปภาพที่ 38 : ภาพแสดงผลการดำเนินงานจากโครงการระบบรถไฟฟ้าขานเมืองสายสีแดง ในช่วงปี พ.ศ. 2560 – 2566



1.1.3 ปัจจัยความยั่งยืน

ปัจจัยความยั่งยืนนั้นมีผลกระทบต่อการดำเนินงานของการรถไฟฟ้าแห่งประเทศไทยอย่างหลากหลายและซับซ้อน โดยสามารถแบ่งออกเป็น 3 มิติหลัก ได้แก่ เศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม ดังนี้

มิติทางเศรษฐกิจ

- ต้นทุนการดำเนินงาน : ปัจจัยด้านพลังงาน เช่น ราคาเชื้อเพลิง การบำรุงรักษาเครื่องจักร และค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานอื่นๆ ที่เพิ่มสูงขึ้น จะส่งผลกระทบต่อต้นทุนการดำเนินงานของการรถไฟฟ้า โดยตรง
- รายได้ : การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้บริโภคที่หันมาใช้บริการขนส่งสาธารณะที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมมากขึ้น อาจส่งผลให้รายได้ของการรถไฟฟ้า เพิ่มขึ้น
- การลงทุน : การลงทุนในเทคโนโลยีใหม่ๆ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและลดต้นทุน เช่น ระบบรถไฟฟ้าความเร็วสูง รถไฟฟ้า หรือระบบขนส่งอัจฉริยะ จำเป็นต้องใช้เงินลงทุนจำนวนมาก

มิติทางสังคม

- ความต้องการของผู้โดยสาร : ผู้โดยสารมีความต้องการบริการที่สะดวกสบาย ปลอดภัย และเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมมากขึ้น รฟท. จึงต้องปรับปรุงบริการให้สอดคล้องกับความต้องการดังกล่าว
- การมีส่วนร่วมของชุมชน : รฟท. ต้องมีส่วนร่วมกับชุมชนที่อยู่บริเวณเส้นทางรถไฟ เพื่อรับฟังความคิดเห็นและแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น
- การสร้างงาน : การดำเนินโครงการรถไฟฟ้าต่างๆ จะช่วยสร้างงานและกระตุ้นเศรษฐกิจในพื้นที่

มิติทางสิ่งแวดล้อม

- การเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ : สภาพอากาศที่แปรปรวน เช่น อุณหภูมิที่สูงขึ้น ฝนตกหนัก และภัยแล้ง จะส่งผลกระทบต่อโครงสร้างพื้นฐานของรถไฟ ทำให้เกิดความเสียหายและการหยุดชะงักของการให้บริการ
- มลพิษ : การปล่อยมลพิษจากการเผาไหม้เชื้อเพลิง และเสียงรบกวนจากการเดินรถไฟ ส่งผลกระทบต่อคุณภาพอากาศและสิ่งแวดล้อม
- การใช้ทรัพยากรธรรมชาติ : การใช้ทรัพยากรธรรมชาติ เช่น น้ำ และพลังงาน ในการดำเนินงานของการรถไฟฟ้า จำเป็นต้องมีการบริหารจัดการอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อลดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม

1.1.4 การบริหารความเสี่ยง

ผลการบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร ของการรถไฟฟ้า ปี 2567 ไตรมาส 2 สรุปได้ดังนี้

ตาราง 28 : ตารางการบริหารความเสี่ยงระดับองค์กรของการรถไฟฟ้า

ความเสี่ยง	โอกาสเกิด	ผลกระทบ	ระดับความรุนแรง
R.1 เอกชนคู่สัญญาร่วมลงทุนไม่รับมอบพื้นที่โครงการรถไฟฟ้าความเร็วสูง	5	5	สูงมาก
R.2 การเบิกจ่ายงบลงทุนไม่เป็นไปตามแผน	1	1	ต่ำ

ความเสี่ยง	โอกาสเกิด	ผลกระทบ	ระดับความรุนแรง
R.3 ระบบสารสนเทศที่สำคัญขององค์กรไม่สามารถใช้งานได้ตามวัตถุประสงค์	5	3	สูง
R.4 การจ้างบริษัทลูกเพื่อบริหารสัญญาเช่ามีความล่าช้า	5	1	ปานกลาง
R.5 ความเสียหายด้านภาพลักษณ์/ชื่อเสียงในการดำเนินงาน	2	2	ต่ำ
R.6 EBITDA จากการเดินรถขนส่งไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	2	1	ต่ำ
R.7 รายได้ของรถไฟฟ้าขนส่งมวลชนสายสีแดงต่ำกว่าเป้าหมาย	4	4	สูง
R.8 ภัยคุกคามความมั่นคงปลอดภัยทางไซเบอร์	1	2	ต่ำ
R.9 ความผันผวนของอัตราแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศ	1	3	ต่ำ

ผลการบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร ของการรถไฟฟ้า ปี 2567 ไตรมาส 2 มีทั้งหมด 9 ความเสี่ยง สามารถบริหารให้ระดับความรุนแรงลงมาอยู่ในระดับต่ำ 5 ความเสี่ยง ระดับปานกลาง 1 ความเสี่ยง ระดับสูง 2 ความเสี่ยง และระดับสูงมาก 1 ความเสี่ยง โดยความเสี่ยงที่ระดับสูงมากคือความเสี่ยงเรื่องเอกชนคู่สัญญาร่วมลงทุนไม่รับมอบพื้นที่โครงการรถไฟฟ้าความเร็วสูง จะส่งผลกระทบต่อรายได้จากการส่งมอบพื้นที่ จำนวนเงิน 3,246.60 ล้านบาท

1.1.5 ผลการดำเนินงานปี 2566

ผลการดำเนินงาน ของการรถไฟฟ้า ปี 2566 สรุปได้ดังนี้

ตาราง 29 : ตารางผลการดำเนินงานของการรถไฟฟ้า ปี 2566

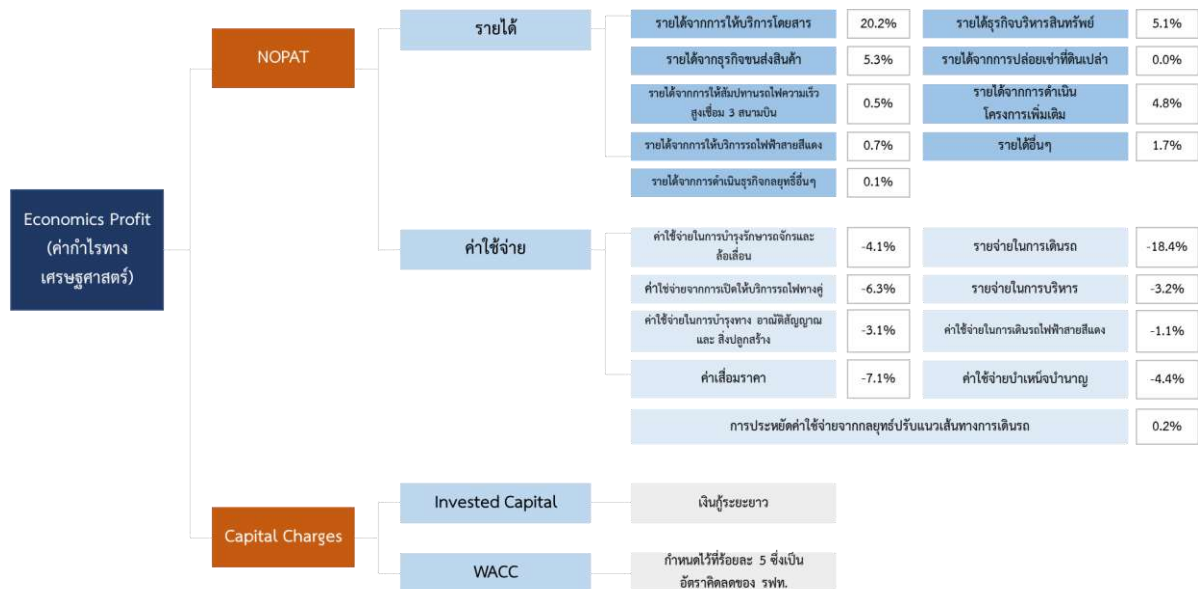
เกณฑ์วัดการดำเนินงาน	ผลการดำเนินงาน ปี 2566	คะแนนที่ได้
1.ผลการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์		2.4048
1.1 ความสามารถในการบริหารแผนลงทุน		
1.1.1 ร้อยละของภาพรวมการเบิกจ่ายเกิดขึ้นจริงในช่วงปี	99.53	4.9060
1.1.2 ร้อยละความสามารถในการเบิกจ่ายตามแผน	67.71	1.0000
1.2 ความสำเร็จของการพัฒนาโครงข่ายทางรถไฟและการบริหารการจัดหาและการซ่อมบำรุงรถจักรล้อเลื่อน		
1.2.1 ความสำเร็จของการพัฒนาโครงข่ายทางรถไฟ (ระดับ)	72.60	1.0000
1.2.2 ความสำเร็จของการบริหารการจัดหาและซ่อมบำรุงรถจักรล้อเลื่อน (ระดับ)	89.83	2.9660
1.3 ความสำเร็จของการพัฒนารัฐกิจการเปิดให้เอกชนร่วมเดินรถ (ระดับ)	1	1.0000
1.4 การดำเนินงานบริหารทรัพย์สิน รฟท. (ล้านบาท)	3,792.04	4.1682

เกณฑ์วัดการดำเนินงาน	ผลการดำเนินงาน ปี 2566	คะแนนที่ได้
2.ผลการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ		3.2762
2.1 EBITDA จากการเดินรถขนส่ง	-6,522.24	4.1119
2.2 ประสิทธิภาพการให้บริการขนส่งทางราง		
2.2.1 ปริมาณการโดยสารและขนส่งสินค้า		
1) จำนวนผู้โดยสาร (ล้านคน)	27.75	5.0000
2) ปริมาณการขนส่งสินค้าทางราง (ล้านตัน)	11.99	2.4950
3) จำนวนตู้สินค้าที่ขนส่งผ่านศูนย์การขนส่งตู้สินค้าทางรถไฟ (TEUs)	403,775	3.1888
2.2.2 ความตรงต่อเวลาของการเดินรถ		
1) ขบวนรถเพื่อการโดยสาร (ร้อยละ)	81.46	3.2920
2) ขบวนรถเพื่อการขนส่งสินค้า		
2.1) ขบวนรถขนส่งสินค้าเข้าท่าเรือแหลมฉบัง (ร้อยละ)	21.91	1.0000
2.2) ขบวนรถขนส่งสินค้า อื่นๆ (ร้อยละ)	70.14	4.0560
2.2.3 ความปลอดภัย		
1) จำนวนครั้งที่เกิดอุบัติเหตุ (ครั้ง)	30	2.5000
2) จำนวนครั้งที่เกิดอาชญากรรม (ครั้ง)	3	2.0000
2.3 ระดับความสำเร็จการจัดทำต้นทุนการเดินรถขนส่ง (ระดับ)	3	3.0000
3.Core Business Enablers	2.2003	2.2003
คะแนนรวม		2.5874

1.1.6 ปัจจัยขับเคลื่อนมูลค่าและแผนกลยุทธ์เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพ

การรถไฟฟ้า วิเคราะห์ปัจจัยขับเคลื่อนมูลค่าและกำหนดแผนกลยุทธ์เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพการดำเนินงาน แสดงดังภาพต่อไปนี้

รูปภาพที่ 39 : ภาพแสดงความอ่อนไหวทางเศรษฐศาสตร์ในแต่ละปัจจัย



ที่มา: PrimeStreet Analysis

ตาราง 30 : แผนกลยุทธ์เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพ

Key Value Driver	น้ำหนัก	แผนปฏิบัติการ ปี2568 ที่สนับสนุนค่า EP ให้ดีขึ้น
รายได้		
รายได้จากการให้บริการโดยสาร	51%	แผนการเพิ่มรายได้การท่องเที่ยวรูปแบบ Luxury route แผนพัฒนาการเชื่อมต่อขนส่งและเดินทางแบบ Multimodal แผนพัฒนาธุรกิจการให้เช่าใช้ทาง (time slot) ในการเดินรถขนส่งและธุรกิจบริการที่เกี่ยวข้องกับการเป็น Platform provider
รายได้จากการปล่อยเช่าที่ดินเปล่า	12.9%	โครงการให้บริษัทลูก SRTA เช่าพื้นที่ของการรถไฟฟ้า ในส่วนสัญญาที่ครบอายุแล้ว
รายได้จากรถจักรยานยนต์	12.2%	โครงการขยายและเจาะตลาดอุตสาหกรรมด้วย Direct sales (บ.สหวิริยาстил อินดัสตรี จำกัด) แผนเพิ่มประสิทธิภาพด้านขนส่งสินค้าโครงการ SRTO ที่ท่าเรือแหลมฉบัง แผนการเดินรถระหว่างปาดังเบซาร์ ไปยังท่ามาแล้ง
รายได้จากรถจักรยานยนต์	11.9%	โครงการให้บริษัทลูก SRTA บริหารสัญญาเช่า ในส่วนสัญญาที่ยังไม่หมดอายุ
รายได้จากการดำเนินโครงการเพิ่มเติม	11.7%	แผนการพัฒนาธุรกิจให้เช่าพื้นที่โฆษณา แผนการพัฒนาธุรกิจให้เช่าพื้นที่เชิงพาณิชย์ในสถานี

Key Value Driver	น้ำหนัก	แผนปฏิบัติการ ปี2568 ที่สนับสนุนค่า EP ให้ดีขึ้น
รายจ่าย		
รายจ่ายในการเดินรถ	43.2%	แผนการปรับขบวนรถโดยสารเชิงพาณิชย์เพื่อลดการขาดทุนขั้นต้น (Gross margin) แผนการศึกษาและปรับตารางเวลา รอบความถี่ เส้นทางเดินรถ สัดส่วนที่นั่ง และจำนวนสถานี แผนการประเมินเพื่อจัดลำดับความสำคัญ (Prioritize) ของสถานี เพื่อบริหารจัดการให้เหมาะสม
ค่าใช้จ่ายจากการเปิดให้บริการรถไฟฟ้าทางคู่	16%	แผนลดค่าใช้จ่ายด้านพลังงานไฟฟ้าด้วย Solar Cell

1.1.7 ความสามารถในการนำแผนไปปฏิบัติให้สำเร็จ

แผนปฏิบัติการของการรถไฟฟ้าแห่งประเทศไทย ประจำปี 2567 ประกอบด้วย 6 ยุทธศาสตร์ และ 18 กลยุทธ์ มีโครงการตามแผนปฏิบัติการของการรถไฟฟ้า ตามรายละเอียด ดังต่อไปนี้

ยุทธศาสตร์ที่ 1 พัฒนาขีดความสามารถด้านการแข่งขัน (Enhance Competitive Advantage)

- กลยุทธ์ที่ 1.1 พัฒนาโครงข่ายทางรถไฟ เพื่อเพิ่มความสามารถด้านบริการและรองรับการคมนาคมขนส่ง
- กลยุทธ์ที่ 1.2 บริหารการจัดการและซ่อมบำรุงรถจักรและล้อเลื่อน
- กลยุทธ์ที่ 1.3 ลดต้นทุนการซ่อมบำรุงรักษาระบบรางด้วยการ Outsource/ Out-job

ยุทธศาสตร์ที่ 2 พลิกฟื้นธุรกิจหลัก (Core Business Turnaround) (30 โครงการ)

- กลยุทธ์ที่ 2.1 ขยายการขนส่งสินค้าในอุตสาหกรรมที่มีศักยภาพ
- กลยุทธ์ที่ 2.2 บริหารจัดการขบวนรถโดยสารเพื่อลดการขาดทุน
- กลยุทธ์ที่ 2.3 พัฒนาขบวนรถท่องเที่ยว
- กลยุทธ์ที่ 2.4 ขยายพันธมิตรการขนส่งหีบห่อวัตถุ (Parcel)
- กลยุทธ์ที่ 2.5 พัฒนาคุณภาพบริการโดยสารและสินค้า
- กลยุทธ์ที่ 2.6 บริหารโครงการรถไฟฟ้าสายสีแดงและรถไฟฟ้าความเร็วสูงอย่างมีประสิทธิภาพ
- กลยุทธ์ที่ 2.7 พัฒนาบริการและบริหารต้นทุน PSO ให้เหมาะสม

ยุทธศาสตร์ที่ 3 ปรับรูปแบบธุรกิจผู้ให้บริการแพลตฟอร์มระบบราง

- กลยุทธ์ที่ 3.1 ต่อยอดโครงสร้างพื้นฐาน เพื่อให้บริการแพลตฟอร์มระบบ

ยุทธศาสตร์ที่ 4 พัฒนาและสร้างรายได้ที่ไม่เกี่ยวกับการขนส่งระบบราง (15 โครงการ)

- กลยุทธ์ที่ 4.1 สร้างรายได้จากการบริหารสัญญาเช่า ทรัพย์สินและที่ดิน
- กลยุทธ์ที่ 4.2 สนับสนุนบริษัทลูกในการพัฒนาโครงการขนาดใหญ่และขยายธุรกิจใหม่เพื่อสร้างรายได้

- กลยุทธ์ที่ 4.3 พัฒนารูปแบบการสร้างรายได้เสริม (Non-core) จากการใช้ประโยชน์จากทรัพย์สินของ รฟท.

ยุทธศาสตร์ที่ 5 ปฏิรูปองค์กรให้สอดคล้องกับการฟื้นฟู

- กลยุทธ์ที่ 5.1 ปรับโครงสร้างองค์กรและบริษัทลูกให้สอดคล้องกับการฟื้นฟู
- กลยุทธ์ที่ 5.2 ปรับปรุงกระบวนการทำงานและขับเคลื่อนองค์กรด้วยเทคโนโลยี
- กลยุทธ์ที่ 5.3 บริหารจัดการค่าใช้จ่ายด้านบุคลากรอย่างมีประสิทธิภาพ

ยุทธศาสตร์ที่ 6 พัฒนาระบบรางวัลด้วย BCG Model (6 โครงการ)

- กลยุทธ์ที่ 6.1 พัฒนาระบบรางวัลนวัตกรรมสีเขียว ที่สอดคล้องกับนโยบาย BCG Model

สถานะและความคืบหน้าในการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการ ประจำปี 2567
ภายใต้แผนฟื้นฟู รฟท. ณ สิ้นเดือนมิถุนายน 2567 สรุปได้ ดังนี้

ตาราง 31 : ผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการของการไฟฟ้า ปี 2567

โครงการ/แผนงานที่สำคัญ	สถานะปัจจุบันและความคืบหน้าในการดำเนินงาน
ยุทธศาสตร์ที่ 1 โครงการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน 1. โครงการก่อสร้างรถไฟทางคู่ ประกอบด้วย 2 ระยะ ได้แก่ 1.1. ระยะที่ 1 จำนวน 5 เส้นทาง ได้แก่ 1) ช่วงลพบุรี - ปากน้ำโพ 2) ช่วงมาบะเภา - ชุมทางถนนจิระ 3) ช่วงนครปฐม - หัวหิน 4) ช่วงหัวหิน - ประจวบคีรีขันธ์ 5) ช่วงประจวบคีรีขันธ์ - ชุมพร 1.2 ระยะที่ 2 จำนวน ๗ เส้นทาง ได้แก่ 1) ช่วงขอนแก่น - หนองคาย 2) ช่วงปากน้ำโพ - เด่นชัย 3) ช่วงชุมทางถนนจิระ - อุบลราชธานี 4) ช่วงชุมทางหาดใหญ่ - ปาดังเบซาร์ 5) ช่วงชุมพร - สุราษฎร์ธานี 6) ช่วงสุราษฎร์ธานี - ชุมทางหาดใหญ่ - สงขลา 7) ช่วงเด่นชัย - เชียงใหม่	- ระยะที่ 1 : อยู่ระหว่างดำเนินการก่อสร้างและติดตั้งระบบอาณัติสัญญาณ โดยเส้นทางช่วงนครปฐม - ชุมพร คาดว่าเปิดให้บริการในปี 2567 เปิดให้บริการแล้วเมื่อวันที่ 4 มิถุนายน 2567 และช่วงลพบุรี - ปากน้ำโพ คาดว่าเปิดให้บริการในปี 2569 (โดยปัจจุบันโครงการดำเนินการล่าช้ากว่าแผน) และช่วงมาบะเภา - ชุมทางถนนจิระ คาดว่าเปิดให้บริการในปี 2569 (เนื่องจาก สัญญา 2 ช่วงคลองขนานจิตร - ชุมทางถนนจิระ อยู่ระหว่างปรับแบบก่อสร้าง ยังไม่สามารถดำเนินการตามกระบวนการจัดซื้อจัดจ้างได้) - ระยะที่ 2 : เส้นทางที่ 1) คณะรัฐมนตรีได้อนุมัติโครงการแล้วเมื่อวันที่ 16 ตุลาคม 2566 คาดว่าเปิดให้บริการได้ ในปี 2570 สำหรับเส้นทางที่ 2) - 7) อยู่ระหว่างจัดทำข้อมูลเพื่อเสนอคณะรัฐมนตรี คาดว่าคณะรัฐมนตรีอนุมัติได้ภายในปี 2567 และจะเปิดให้บริการครบ ทั้ง 6 เส้นทางในปี 2571

โครงการ/แผนงานที่สำคัญ	สถานะปัจจุบันและความคืบหน้าในการดำเนินงาน
1) โครงการก่อสร้างทางสายใหม่ จำนวน 2 เส้นทาง ได้แก่ - ช่วงเด่นชัย - เชียงราย - เชียงของ - ช่วงบ้านไผ่ - มุกดาหาร - นครพนม	- เส้นทางช่วงบ้านไผ่ - มุกดาหาร - นครพนม และเส้นทางช่วงเด่นชัย - เชียงราย - เชียงของ อยู่ระหว่างดำเนินการก่อสร้าง คาดว่าจะเปิดให้บริการในปี 2570 และเส้นทางช่วงเด่นชัย - เชียงราย - เชียงของ คาดว่าจะเปิดให้บริการในปี 2571
2) โครงการก่อสร้างรถไฟความเร็วสูงไทย - จีน	- ระยะที่ 1 ช่วงกรุงเทพฯ - นครราชสีมา ปัจจุบัน รฟท. อยู่ระหว่างการเร่งรัดการออกพระราชกฤษฎีกาเวนคืนที่ดิน และประสานหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเร่งรัดการดำเนินการขอใช้พื้นที่ รวมถึงเร่งรัดหาข้อสรุปการดำเนินโครงการร่วมกับโครงการรถไฟความเร็วสูงเชื่อม 3 สนามบิน และคาดว่าจะเปิดให้บริการในปี 2572 (โดยปัจจุบันดำเนินการล่าช้ากว่าแผน)
3) โครงการก่อสร้างรถไฟชานเมืองสายสีแดงส่วนต่อขยาย จำนวน 4 เส้นทาง ได้แก่ 1. ช่วงบางซื่อ - พญาไท - มักกะสัน - หัวหมาก และช่วงบางซื่อ - หัวลำโพง หรือ Missing Link 2. ช่วงรังสิต - มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ศูนย์รังสิต (สายสีแดงเข้ม) 3. ช่วงตลิ่งชัน - ศาลายา 4. ช่วงตลิ่งชัน - ศิริราช	- เส้นทางช่วงบางซื่อ - พญาไท - มักกะสัน - หัวหมาก ช่วงบางซื่อ - หัวลำโพง อยู่ระหว่างขอปรับกรอบวงเงินโครงการเพื่อนำเสนอคณะกรรมการ รฟท. พิจารณาก่อนนำเสนอกระทรวงคมนาคมและคณะรัฐมนตรีพิจารณาตามขั้นตอน คาดว่าเปิดให้บริการในปี 2573 - เส้นทางช่วงรังสิต - มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ศูนย์รังสิต อยู่ระหว่างกระทรวงคมนาคมพิจารณาผลการทบทวนราคาก่อสร้างเพื่อนำเสนอคณะรัฐมนตรีพิจารณาตามขั้นตอน คาดว่าเปิดให้บริการในปี 2571 - เส้นทางช่วงตลิ่งชัน - ศาลายา และช่วงตลิ่งชัน - ศิริราช อยู่ระหว่างจัดทำรายงานเสนอคณะกรรมการ รฟท. เพื่อขอรับความเห็นชอบการปรับกรอบวงเงินโครงการฯ (การรวมโครงการ) ก่อนเสนอขออนุมัติโครงการจาก ครม. คาดว่าเปิดให้บริการในปี 2571
<u>การจัดการรถจักรและล้อเลื่อน</u> 1. โครงการจัดการดีเซลราง จำนวน 216 คัน พร้อมอะไหล่	- อยู่ระหว่างดำเนินการสืบราคาให้เป็นปัจจุบันเพื่อจัดทำรายงานเสนอคณะกรรมการ รฟท. คาดว่าลงนามสัญญา ในปี 2569 และทยอยได้รับรถครบ 3 Lot กำหนดรับ Lot 1 ในปี 2571

โครงการ/แผนงานที่สำคัญ	สถานะปัจจุบันและความคืบหน้าในการดำเนินงาน
2. โครงการจัดการโดยสารทดแทนรถด่วนและด่วนพิเศษ จำนวน 182 คัน พร้อมอะไหล่	- อยู่ระหว่างดำเนินการสืบราคาให้เป็นปัจจุบันเพื่อจัดทำรายงานเสนอคณะกรรมการ รฟท. คาดว่าลงนามสัญญา ในปี 2568 และทยอยได้รับรถครบ 3 Lot กำหนดรับ Lot 1 ในปี 2570
3. โครงการจัดการสับเปลี่ยน (ภายในย่านสายสีแดง) จำนวน 20 คัน พร้อมอะไหล่	- อยู่ระหว่างจัดทำรายงานเสนอ คณะกรรมการ รฟท. เห็นชอบ การจัดการจักรสับเปลี่ยน (ภายในย่านสายสีแดง) จำนวน 17 คัน พร้อมอะไหล่ คาดว่าลงนามสัญญาในปี 2569 และได้รับรถครบถ้วนในปี 2571
4. โครงการซ่อมปรับปรุงรถจักรดีเซลไฟฟ้า GEA จำนวน 36 คัน	- รฟท. ดำเนินการทบทวนโครงการและจัดทำรายงานขอซื้อขอจ้าง คาดว่าลงนามสัญญาในปี 2568 และคาดว่าจะปรับปรุงรถเสร็จในปี 2570
5. โครงการซ่อมปรับปรุงรถจักรดีเซลไฟฟ้า HID จำนวน 21 คัน	
6. โครงการจัดการจักร 20 คัน	
7. โครงการจัดการจักรเพื่อรองรับการขนส่งสินค้า จำนวน 30 คัน	- รฟท. ได้ดำเนินการทบทวนความต้องการและจัดลำดับความสำคัญการจัดการจักรดีเซลไฟฟ้า ซึ่งได้ข้อสรุป ณ ปี 2567 เห็นควรรวมโครงการฯ เป็นจัดการจักรดีเซลจำนวน 113 คัน พร้อมอะไหล่ เพื่อรองรับการขนส่งโดยสารและการขนส่งสินค้าหลังโครงการก่อสร้างทางคู่ระยะที่ 1 – 2 และทางสายใหม่แล้วเสร็จ
8. โครงการจัดการดีเซลราง (Hybrid DEMU) 184 คัน	- รฟท. ดำเนินการสืบราคาจากผู้ผลิตจากต่างประเทศ และอยู่ระหว่างจัดทำรายงานเสนอ คณะกรรมการ รฟท. คาดว่าลงนามสัญญาในปี 2568 กำหนดส่งมอบ 3 Lot และได้รับรถ Lot ที่ 1 ในปี 2570
9. โครงการจัดการดีเซลรางสำหรับบริการเชิงสังคม 332 คัน	- รฟท. ดำเนินการสืบราคาจากผู้ผลิตจากต่างประเทศ และอยู่ระหว่างจัดทำรายงานเสนอ คณะกรรมการ รฟท. คาดว่าลงนามสัญญาในปี 2569 กำหนดส่งมอบ 3 Lot และได้รับรถ Lot ที่ 1 ในปี 2571
10. โครงการจัดการดีเซลราง สำหรับบริการเชิงพาณิชย์และเชิงสังคม 84 คัน	
11. โครงการจัดการดีเซลราง (Hybrid DEMU) จำนวน 104 คัน	
12. โครงการจัดการโดยสาร สำหรับโครงการรถทางสายใหม่ จำนวน 182 คัน และเปิดขบวนรถเพิ่มช่วงหัวหิน - ปาดังเบซาร์	- รฟท. ดำเนินการทบทวนรายละเอียดโครงการ และรวบรวมเป็นโครงการเดียว ((84+104) และ (182+91)) ปัจจุบันอยู่ระหว่างสืบราคาจากผู้ผลิตจากต่างประเทศ และอยู่ระหว่างจัดทำรายงานเสนอ คณะกรรมการ รฟท. คาดว่าจะลงนามในสัญญาในปี 2569 กำหนดส่งมอบรถ 3 Lot และได้รับรถ Lot ที่ 1 ในปี 2571

โครงการ/แผนงานที่สำคัญ	สถานะปัจจุบันและความคืบหน้าในการดำเนินงาน
จำนวน 91 คัน รวมจัดหา จำนวน 273 คัน พร้อมอะไหล่ 13. โครงการจัดหา รถ บต. จำนวน 946 คัน พร้อมอะไหล่ 14. โครงการปรับปรุง/ดัดแปลง รถโดยสารปรับอากาศ 10 คัน HAMANASU 15. โครงการปรับปรุง/ดัดแปลง รถ บพท. จำนวน 50 คัน เพื่อขนส่งหีบห่อวัตถุ 16. การพัฒนาการซ่อมบำรุงรถจักรล้อเลื่อนสู่มาตรฐานสากล 17. โครงการบริหารการซ่อมบำรุงเพื่อลดต้นทุน	- รถบต. ดำเนินการตอบชี้แจงเพิ่มเติมเสนอต่อ คค. เพื่อเตรียมการนำเสนอคณะรัฐมนตรีอนุมัติในปี 2568 และคาดว่าจะลงนามในสัญญาได้ในปี 2569 กำหนดส่งมอบรถ 3 Lot และได้รับรถ Lot ที่ 1 ในปี 2569 - รถบต. ดำเนินการซ่อมปรับปรุงรถได้รับรถชุดที่ 1 เมื่อเดือนเมษายน 2567 อยู่ระหว่างทดลองใช้งาน และนำรถออกมาให้บริการในเดือนสิงหาคม 2567 กำหนดรับรถชุดที่ 2 ภายในเดือนกันยายน 2567 คาดว่าจะนำรถออกมาให้บริการได้ภายในปี 2568 - อยู่ระหว่างทบทวนรายละเอียดโครงการ คาดว่าจะได้รับรถและนำรถออกมาให้บริการภายในปี 2572 (โดยปัจจุบันดำเนินการล่าช้ากว่าแผน) - รถบต. พิจารณาทบทวนกระบวนการทุกระบบการซ่อมบำรุงรถจักรล้อเลื่อน พบว่ามีปริมาณกระบวนการที่ต้องดำเนินการหลากหลาย ซึ่งจำเป็นต้องปรับปรุงแผนการดำเนินโครงการ และเห็นควรดำเนินการในปี 2568 ประกอบกับต้องทบทวนและวิเคราะห์ความเชื่อมโยงและดำเนินการควบคู่กับโครงการที่สำคัญ คือ โครงการจัดตั้งบริษัทลูกเดินรถและซ่อมบำรุงรางและล้อเลื่อน รวมถึงโครงการวิเคราะห์โครงสร้างองค์กรและอัตราค่าจ้าง อีกด้วย คาดว่าจะสามารถดำเนินการแล้วเสร็จได้ในปี 2569 - เพื่อให้การประมาณการดำเนินงานซ่อมบำรุงมีประสิทธิภาพมากขึ้น รถบต. ได้พัฒนาระบบสารสนเทศ CMMS เพื่อนำมาใช้ในการวิเคราะห์ในงานซ่อมบำรุงรถจักรล้อเลื่อน และบริหารพัสดุ ปัจจุบันอยู่ระหว่างพัฒนาการเชื่อมโยงข้อมูลกับระบบ FMIS คาดว่าจะสามารถเชื่อมโยงระบบงานได้ในปี 2568
ยุทธศาสตร์ที่ 2 1. โครงการเพิ่มปริมาณการขนส่งผลิตภัณฑ์น้ำมันของกลุ่มบริษัท ปตท. น้ำมันและการค้าปลีก จำกัด (มหาชน)	- รถบต. ดำเนินแผนการเข้าพบลูกค้า (กลุ่ม ปตท./บ.เซลล่า) และเสนอปรับแผนการเดินทาง เพื่อให้ รถบต. จัดเดินขบวนรถตามข้อตกลงที่กำหนด โดยต้องใช้รถพ่วงด้วยความคุ้มค่าเพื่อให้สามารถเพิ่มปริมาณ

โครงการ/แผนงานที่สำคัญ	สถานะปัจจุบันและความคืบหน้าในการดำเนินงาน
2. โครงการพัฒนาแผนการตลาดและการขาย เพื่อเพิ่มรายได้ให้สอดคล้องกับแผนพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน (ตลาดดิจิทัล, Promotion , Dynamic Pricing เป็นต้น) 3. โครงการเปิด PPP รถท่องเที่ยว E&O 4. โครงการพัฒนาระบบ SRT Express รองรับ การขนส่งแบบ Door To Door 5. โครงการพัฒนาความตรงต่อเวลาเพื่อสร้างความน่าเชื่อถือ (Reliability) 6. โครงการศึกษาเพื่อพัฒนารูปแบบ Multimodal ด้านการโดยสาร	การขนส่งได้ มีผลการดำเนินงานเป็นไปตามแผนงานที่กำหนด ดำเนินการแล้วเสร็จภายในเดือนกันยายน 2567 - อยู่ระหว่างเตรียมความพร้อมรวบรวมกระบวนการด้านการตลาดของการบริการโดยสาร บริการสินค้า และธุรกิจเกี่ยวเนื่อง เพื่อจัดทำแผนการตลาดและการขาย โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อกำหนดแผนงานที่มีประสิทธิภาพ สร้างผลตอบแทนที่เป็นตัวเงินจากการดำเนินธุรกิจหลัก ให้มีความสอดคล้องกับโครงการก่อสร้างทางคู่ระยะ 1 , 2 ทางสายใหม่ที่จะแล้วเสร็จในช่วงระยะเวลา 5 ปีนี้ กำหนดดำเนินการจัดทำแผนการตลาดฯ ในปี 2568 คาดว่าจะดำเนินการแล้วเสร็จภายในปี 2569 - อยู่ระหว่างดำเนินการหารือประเด็นด้านกฎหมายกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง คาดว่าจะเริ่มดำเนินโครงการได้ ในปี 2568 และคาดว่าจะเปิดให้บริการเดินรถในปี 2570 (โดยปัจจุบันดำเนินการล่าช้ากว่าแผน) - เริ่มใช้งานระบบในไตรมาส 2 ของปี 2567 และอยู่ระหว่างการจัดเก็บข้อมูล/ปัญหา/อุปสรรคในการใช้งานระบบติดตามการขนส่งหับหัววัตถุในทุกสายทาง เพื่อนำมาปรับปรุงระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการขนส่ง คาดว่าปรับปรุงระเบียบ/กำหนดแนวทางปฏิบัติได้ภายในปี 2567 และพัฒนาการใช้งานระบบได้เต็มศักยภาพในปี 2568 - อยู่ระหว่างดำเนินการจัดเก็บข้อมูลความตรงต่อเวลาของขบวนรถโดยสาร/ขบวนรถสินค้า วิเคราะห์สาเหตุของความล่าช้าของขบวนรถ โดยในปี 2567 พบว่าสาเหตุหลักเกิดจากรถจักรล้อเลื่อนชำรุด รถพ. ได้ดำเนินการแก้ไขปัญหา/อุปสรรคที่ทำให้ขบวนรถล่าช้ามีผลการดำเนินงานเป็นไปตามแผนงานที่กำหนด คาดว่าจะดำเนินการแล้วเสร็จในปี 2567 - อยู่ระหว่างดำเนินการเตรียมความพร้อมการศึกษา เพื่อพัฒนารูปแบบ Multimodal ด้านการโดยสาร โดยในปี 2567 ได้ดำเนินการความร่วมมือกับ บขส. ขสมก. และ รฟม. เพื่อทดลองการให้บริการเชื่อมต่อการขนส่งอื่น ๆ ผ่านสถานีกลางกรุงเทพอภิวัฒน์ คาดว่าจะดำเนินการแล้วเสร็จในปี 2567 และนำไปสู่การพัฒนารูปแบบ Multimodal ด้านการโดยสารในปี 2568

โครงการ/แผนงานที่สำคัญ	สถานะปัจจุบันและความคืบหน้าในการดำเนินงาน
7. โครงการศึกษาเพื่อพัฒนารูปแบบ Multimodal ด้านสินค้า	- อยู่ระหว่างดำเนินการรวบรวมข้อมูลต่าง ๆ ด้านการตลาด ผู้ประกอบการ แหล่งวัตถุดิบ ระยะเวลาการขนส่ง ฯลฯ เพื่อดำเนินการวิเคราะห์ต้นทุนการขนส่งทั้งหมด เพื่อดำเนินการพิจารณาจัดทำแนวทางการจัดทำสัญญาเพื่อให้บริการขนส่ง กำหนดดำเนินการแล้วเสร็จในปี 2567
8. โครงการจัดสรรพื้นที่ให้เอกชนเช่าเพื่อทำศูนย์กระจายสินค้า ในจังหวัดที่มีศักยภาพ	- อยู่ระหว่าง รฟท. พิจารณาแนวทางการมอบให้ SRTA ดำเนินการจัดประโยชน์ที่ดินทั้งหมด คาดว่าดำเนินการจัดสรรพื้นที่เปิดให้เอกชนมาเช่าได้ภายในปี 2568
9. โครงการให้เอกชนร่วมลงทุนศูนย์เปลี่ยนถ่ายสินค้า และ ย่านกองเก็บตู้สินค้าเพื่อรองรับการขนส่งทางราง จังหวัดหนองคาย	- อยู่ระหว่างศึกษาและพัฒนาบริการใหม่ๆ เพื่อให้บริการลูกค้า ตลอด Supply Chain ตั้งแต่ต้นทางจนถึงปลายทางโดย รฟท. ได้ดำเนินโครงการจัดสรรพื้นที่ให้เอกชนเช่าเพื่อทำศูนย์กระจายสินค้าในจังหวัดที่มีศักยภาพ - อยู่ระหว่างปรับปรุงรายงานผลการศึกษา คาดว่าจะเปิดดำเนินการในปี 2572 (โดยปัจจุบันดำเนินการล่าช้ากว่าแผน)
6. โครงการกำกับการดำเนินงานรถไฟความเร็วสูง เชื่อม 3 สนามบิน เพื่อการรับรู้รายได้ให้เป็นไปตามสัญญา	- อยู่ระหว่าง รฟท. และเอกชนคู่สัญญาดำเนินการร่างสัญญาแก้ไขเพื่อส่งให้สำนักงานอัยการสูงสุดตรวจ และส่ง กพอ. ภายในเดือนกรกฎาคม ๒๕๖๗ เพื่อนำเสนอคณะรัฐมนตรีพิจารณาตามขั้นตอน คาดว่าเริ่มก่อสร้างระยะที่ 1 (ดอนเมือง-สุวรรณภูมิ-อู่ตะเภา) ภายในเดือนมกราคม 2568 และคาดว่า หากได้ข้อยุติแล้ว รฟท. สามารถรับรู้รายได้จากการส่งมอบ NTP ให้คู่สัญญา เพื่อดำเนินโครงการก่อสร้าง รวมถึงพัฒนาประโยชน์เชิงพาณิชย์ ภายในปี 2573
7. โครงการพัฒนาระบบ FMIS เพื่อวิเคราะห์ต้นทุน PSO	- อยู่ระหว่างดำเนินการทดลองระบบ FMIS เพื่อให้การใช้งานครอบคลุมในส่วนภูมิภาค คาดว่าสามารถใช้งานระบบได้อย่างเป็นทางการภายในปี 2567
8. แผนงานการปรับอัตราค่าโดยสารให้สะท้อนต้นทุน และเป็นธรรม	- อยู่ระหว่างดำเนินการจัดทำข้อมูลเพื่อนำเสนอคณะกรรมการ รฟท. คาดว่าสามารถปรับราคาค่าโดยสารและสะท้อนต้นทุนได้ภายในปี 2568

โครงการ/แผนงานที่สำคัญ	สถานะปัจจุบันและความคืบหน้าในการดำเนินงาน
9. แผนการปรับปรุงระเบียบเพื่อสนับสนุนการสร้างรายได้ในขบวนรถท่องเที่ยว	- อยู่ระหว่างดำเนินการปรับปรุงระเบียบให้สนับสนุนการสร้างรายได้จากขบวนรถท่องเที่ยวคาดว่าจะดำเนินการแล้วเสร็จในปี 2567 (โดยปัจจุบันดำเนินการล่าช้ากว่าแผน)
ยุทธศาสตร์ที่ 3 1. โครงการพัฒนาธุรกิจการให้เช่าใช้ทาง (Time Slot) ในการเดินรถขนส่งและธุรกิจบริการที่เกี่ยวข้องเนื่องกับการเป็น Platform Provider 2. โครงการพัฒนาธุรกิจการซ่อมบำรุงและตรวจสภาพรถจักรและล้อเลื่อน	- อยู่ระหว่างจ้างที่ปรึกษาเพื่อจัดทำผลการศึกษาโครงการ คาดว่าจะเปิดให้เอกชนร่วมเดินรถได้ภายในปี 2569 (โดยปัจจุบันดำเนินการล่าช้ากว่าแผน) - ตามแผนงานประจำปี 2567 รฟท. ดำเนินการแล้วเสร็จ โดยการให้บริการซ่อมบำรุงรถและตรวจสภาพรถจักรและล้อเลื่อนให้กับบริษัท ทีพีโอ โพลีน จำกัด (มหาชน) และบริษัท อิตาเลียนไทย ดีเวลอปเม้นท์ จำกัด (มหาชน) ซึ่งจะนำเป็นข้อมูลประกอบการจัดทำโครงการพัฒนาธุรกิจซ่อมบำรุงรถจักรและล้อเลื่อนให้สอดคล้องกับการจัดตั้งบริษัทลูกเดินรถและซ่อมบำรุงรางและล้อเลื่อนต่อไป กำหนดเริ่มดำเนินการในปี 2568 คาดว่าจะสามารถจัดตั้งบริษัทลูกฯ ได้ในปี 2569
ยุทธศาสตร์ที่ 4 1. โครงการให้บริษัทลูก SRTA เช่าพื้นที่ของ รฟท. ในส่วนสัญญาที่ครบอายุแล้ว 2. โครงการการจ้างบริษัทลูก SRTA บริหารสัญญาเช่า ในส่วนสัญญาที่ยังไม่หมดอายุ 3. โครงการจัดประโยชน์ป้ายโฆษณา บริเวณอาคารสถานีกลางกรุงเทพอภิวัฒน์ 4. โครงการจัดประโยชน์พื้นที่เชิงพาณิชย์บริเวณอาคารสถานีกลางกรุงเทพอภิวัฒน์ 5. โครงการพัฒนาธุรกิจให้เช่าพื้นที่โฆษณาของสถานีรถไฟกรุงเทพ 6. โครงการการพัฒนาธุรกิจให้เช่าพื้นที่เชิงพาณิชย์ในสถานีรถไฟกรุงเทพ	- รฟท. อนุมัติให้ SRTA เช่าพื้นที่ของ รฟท. จำนวน 1,294 สัญญา เพื่อนำไปบริหารต่อเรียบร้อยแล้ว - อยู่ระหว่างดำเนินการจัดทำข้อบังคับว่าด้วยการบริหารทรัพย์สินระหว่าง รฟท. และ SRTA คาดว่าดำเนินการแล้วเสร็จภายในธันวาคม 2567 - อยู่ระหว่างดำเนินการปรับปรุงข้อเสนอและประกวดราคา ซึ่งไม่มีผู้สนใจยื่นเสนอราคา จึงได้ดำเนินการปรับปรุงข้อเสนอและดำเนินการประกวดราคาใหม่ คาดว่าดำเนินการแล้วเสร็จภายในเดือนธันวาคม 2567 - ประกาศเชิญชวนแล้วมีผู้ผ่านการคัดเลือก อยู่ระหว่างพิจารณาเสนอ ค. กรมการ รฟท. เห็นชอบ - การให้เช่าพื้นที่โฆษณาภายในสถานีรถไฟกรุงเทพ สำหรับพื้นที่โฆษณาหลัก แผ่นป้าย และอื่น ๆ ได้เชิญชวนผู้ประกอบการเอกชนเข้าหารือแต่ไม่ได้รับการตอบรับ ดังนั้น ในระหว่างปีได้ดำเนินการให้หน่วยงานภาครัฐ/เอกชนเข้าใช้พื้นที่เชิงพาณิชย์พร้อมกับเช่าพื้นที่โฆษณา ประชาสัมพันธ์มีผลการดำเนินงานเป็นไปตามแผน คาดว่าดำเนินการแล้วเสร็จ ภายในเดือนกันยายน 2567 รฟท. สามารถจัดหารายได้จากการให้เช่าพื้นที่โฆษณา ประมาณ 6,144.79 บาท/ปี (ณ มิ.ย.67) รายได้จากการเช่าพื้นที่เชิงพาณิชย์มีรายได้ประมาณ 1,397,900 บาท/ปี (ณ มิ.ย.67)

โครงการ/แผนงานที่สำคัญ	สถานะปัจจุบันและความคืบหน้าในการดำเนินงาน
7. โครงการจัดประจักษ์นโยบายโฆษณา บริเวณสถานีรถไฟฟ้าสายสีแดง 12 สถานี	- คาดว่าดำเนินการแล้วเสร็จภายในปี 2567 ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับระหว่างพิจารณาของหน่วยงานให้ รฟท. ดำเนินการ ทั้ง 12 สถานีไม่รวมสถานีกลางกรุงเทพอภิวัฒน์ นอกจากนี้ ค.กรรมการ รฟท. ให้ความเห็นว่า รฟท. ควรพิจารณาในเรื่องแนวทางการมอบพื้นที่ให้ SRTA ในอนาคต คาดว่าจะมอบหมายผู้รับผิดชอบดำเนินการได้แล้วเสร็จภายในเดือนธันวาคม 2567
8. โครงการจัดประจักษ์พื้นที่เชิงพาณิชย์บริเวณสถานีรถไฟฟ้า สายสีแดง 12 สถานี	
9. โครงการพัฒนารูปร่างให้เข้าพื้นที่โฆษณาของสถานีรถไฟฟ้าทั้งหมด เพื่อคัดกรองสถานีที่มีศักยภาพ	- อยู่ระหว่างรวบรวมข้อมูลความพร้อมของสถานีขนาดใหญ่ในทุกภูมิภาค ในครั้งนี้ รฟท. จัดตั้งงบประมาณในการดำเนินการจ้างที่ปรึกษาไว้แล้ว คาดว่าดำเนินการแล้วเสร็จภายในปี 2568
10. โครงการพัฒนาศูนย์ฝึกอบรมสู่สถาบันอบรมระบบราง	- เนื่องจาก รฟท. ไม่ได้จัดตั้งงบประมาณเพื่อดำเนินการจ้าง ที่ปรึกษาจัดทำโครงการฯ จึงได้ดำเนินการตามกระบวนการจัดทำแผนฯ ทั้งการรวบรวมข้อมูลปัจจัยนำเข้าที่สำคัญ ทั้งภายใน-ภายนอก รวมถึงได้วิเคราะห์ข้อมูลเพื่อกำหนดรูปแบบการดำเนินธุรกิจ (Business Model) กำหนดทรัพยากรต่าง ๆ ที่ต้องการ โดยได้ตั้งคณะทำงานขับเคลื่อนยุทธศาสตร์การยกระดับขีดความสามารถในการผลิตและพัฒนาบุคลากรระบบรางของสถาบันฝึกอบรมระบบราง เพื่อดำเนินการจัดทำแผนยกระดับขีดความสามารถของสถาบันฝึกอบรมระบบราง คาดว่าจะสามารถจัดทำแผนแล้วเสร็จและได้รับความเห็นชอบภายในปี 2567
11. โครงการปรับปรุงแบบธุรกิจโรงพยาบาลปฐมฤกษ์ Primary Care Center และขยายบริการตรวจสุขภาพ	- เนื่องจาก รฟท. ไม่ได้จัดตั้งงบประมาณเพื่อดำเนินการโครงการฯ จึงอยู่ระหว่างรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องในการวิเคราะห์และจัดทำแผนงานเพื่อกำหนดรูปแบบการดำเนินธุรกิจ (Business Model) ให้สอดคล้องกับทรัพยากรที่มีด้านการแพทย์และการพยาบาลในปัจจุบัน คาดว่าจะเริ่มดำเนินการในปี 2568
12. โครงการพัฒนารูปร่างให้เข้าพื้นที่เชิงพาณิชย์ในสถานีรถไฟฟ้า	- อยู่ระหว่างกระบวนการคัดเลือกผู้ประกอบการเพื่อประกอบกิจการเชิงพาณิชย์บริเวณสถานี คาดว่าจะดำเนินการแล้วเสร็จในปี 2567
13. แผนการจัดประจักษ์ที่ดินเปล่าที่มีศักยภาพ 10 แปลง	- ดำเนินการได้แล้ว 1 แปลง คือ โครงการโรงแรมรถไฟหัวหิน สำหรับที่เหลือนอยู่ระหว่างดำเนินการ คาดว่าจะจัดประจักษ์ทั้ง 10 แปลง ได้ภายในปี 2570
14. โครงการพัฒนาที่ดิน ๓ แปลงใหญ่ เพื่อหารายได้และการพัฒนาที่ดินส่วนที่ยังไม่ได้จัดสรรประโยชน์	- รฟท. ได้ส่งมอบที่ดินในพื้นที่สถานีกลางบางซื่อ นิคมรถไฟ กม. 11 และย่านสถานีแม่น้ำให้กับ SRTA เรียบร้อยแล้ว

โครงการ/แผนงานที่สำคัญ	สถานะปัจจุบันและความคืบหน้าในการดำเนินงาน
ยุทธศาสตร์ที่ 5 1. โครงการปรับโครงสร้างองค์กรและอัตรากำลังเพื่อสนับสนุนการดำเนินธุรกิจ ตามแผนฟื้นฟู รฟท. 2. โครงการปรับปรุงการประเมิน Competency สอดคล้องกับแผนฟื้นฟู รฟท. และทำการประเมินทั่วทั้งองค์กร 3. โครงการจัดตั้งบริษัทลูกเดินรถสินค้าและซ่อมบำรุงรถจักรและล้อเลื่อน เพื่อรองรับธุรกิจใหม่ 4. โครงการบริหารจัดการงานซ่อมบำรุงรักษาทางและอาณัติสัญญาณ TMMS	- รฟท. ดำเนินโครงการโดยจ้างที่ปรึกษา คาดว่าจะดำเนินการแล้วเสร็จเดือนกุมภาพันธ์ 2568 ปัจจุบันดำเนินการศึกษา ทบทวน วิเคราะห์ บังคับนำเข้า และดำเนินการสัมภาษณ์ข้อมูลเชิงลึกจากผู้บริหารและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอก โดยในเดือนกันยายน 2567 รฟท. จะได้รับผลการศึกษา ออกแบบและทบทวนโครงสร้างและกระบวนการทำงานที่สำคัญ เพื่อรองรับทิศทางและยุทธศาสตร์การดำเนินงานของ รฟท. และสามารถทบทวนวิเคราะห์และจัดทำขอบเขตงาน และบทบาทของงานที่บรรลุเป้าหมายตามยุทธศาสตร์ได้ - รฟท. ดำเนินการโครงการโดยจ้างที่ปรึกษา กำหนดแล้วเสร็จเดือนตุลาคม 2567 โดยปัจจุบัน ดำเนินการศึกษา วิเคราะห์ ทบทวนบังคับนำเข้า เพื่อกำหนดแนวทางการสอบทานเชิงป้องกัน (Preventive Approach) กระบวนการที่สำคัญด้านการบริหารทุนมนุษย์ (HR Audit) อย่างเป็นรูปธรรม ดำเนินการทบทวนและกำหนดกรอบสมรรถนะ (Competency Framework) ที่บุคลากรของ รฟท. จำเป็นต้องใช้ในการปฏิบัติงาน รวมถึงการประเมินสมรรถนะ และดำเนินการทบทวนค่านิยมองค์กร (Core Value) และจัดทำแผนการเสริมสร้างค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร ทั้งนี้ในเดือนกันยายน 2567 จะได้ แนวทางการประเมินผล Competency - รฟท. ได้ดำเนินการจ้างที่ปรึกษาความเหมาะสมการจัดตั้งบริษัทเดินรถและบริษัทซ่อมบำรุงรางและล้อเลื่อน แล้วเสร็จเมื่อปี 2564 ซึ่ง รฟท. ได้นำเสนอ คค. พิจารณาแนวทางและได้รับมอบหมายให้ดำเนินการวิเคราะห์แนวทางที่จะมีให้เกิิดปัญหาภาระทางการเงิน พร้อมจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง ทบทวนโครงสร้างของบริษัทลูกฯ โดยคาดว่าจะดำเนินการทำความเข้าใจกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งภายในภายนอก พร้อมกำหนดขั้นตอนการเปลี่ยนผ่านทั้งแผนด้านบุคลากร รวมถึงการศึกษาการดำเนินการในรูปแบบ PPP ทั้งนี้คาดว่าจะจัดตั้งบริษัทลูกฯ แล้วเสร็จในปี 2569 - อยู่ระหว่างดำเนินการตามกระบวนการจัดซื้อจัดจ้างฯ กำหนดลงนามในสัญญาจ้างภายในเดือนกันยายน 2567 โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ระบบ TMMS สามารถตรวจสอบสภาพทาง วิเคราะห์สภาพทาง เพื่อบริหารจัดการซ่อมบำรุงทางรถไฟครอบคลุมทั่วทุกภูมิภาค รวมถึงพื้นที่รับผิดชอบในเส้นทางที่ก่อสร้างใหม่ สามารถวิเคราะห์การใช้ทรัพยากร

โครงการ/แผนงานที่สำคัญ	สถานะปัจจุบันและความคืบหน้าในการดำเนินงาน
5. โครงการ Implement ระบบ FMIS	ที่เกี่ยวข้องได้เป็นระบบ สามารถวางแผนการซ่อมบำรุงได้ทันกาล กำหนดดำเนินโครงการแล้วเสร็จภายในปี 2568 - อยู่ระหว่างจัดหาอุปกรณ์คอมพิวเตอร์ให้กับหน่วยงานภายในส่วนภูมิภาค เพื่อรองรับการทำงานของระบบ FMIS ได้อย่างครอบคลุมทั้งประเทศ ปัจจุบัน ทดสอบการนำเข้าข้อมูลจากสถานีนำร่อง 11 สถานี คาดว่าจะดำเนินการครบถ้วนภายในปี 2457 รวมถึงพัฒนาระบบที่เกี่ยวข้อง เพื่อใช้งานระบบภายในปี 2569
6. โครงการระบบวิเคราะห์และรายงานสำหรับผู้บริหาร (Big Data)	- อยู่ระหว่างดำเนินการพัฒนาระบบปฏิบัติการที่เกี่ยวข้อง ทั้งระบบ FMIS HRIS TMMS CMMS GIS-MIS เป็นต้น ให้ใช้งานระบบสารสนเทศได้ ทั้งนี้ กำหนดการจัดทำค่าของงบประมาณเพื่อดำเนินโครงการ Big Data ในปี 2568 และเริ่มการพัฒนาระบบฯ ในปี 2569 คาดว่าแล้วเสร็จภายในเดือนธันวาคม 2569 และใช้งานระบบ Big Data ได้ในปี 2570
7. โครงการประเมินเพื่อจัดลำดับความสำคัญ (Prioritize) ของสถานี เพื่อบริหารจัดการให้เหมาะสม	- รฟท. ดำเนินการตั้ง คณะกรรมการบูรณาการแก้ไขปัญหาการขาดแคลนพนักงานฯ เพื่อกำหนดแนวทางแผนการดำเนินงานด้านอัตรากำลัง ในการนี้ รฟท. ได้เริ่มทบทวน การจัดลำดับชั้นสถานี โดยได้วิเคราะห์ปริมาณการใช้งานของผู้โดยสารคู่กับการดำเนินโครงการก่อสร้างทางคู่ ระยะที่ 1 และ 2 ที่เริ่มดำเนินการแล้วเสร็จในบางเส้นทาง และกำหนดแนวทางประกาศปิดสถานีบางส่วนเพื่อบริหารจัดการบุคลากร และควบคุมต้นทุนด้านการเดินรถขนส่ง คาดว่าในปี 2567 จะได้ผลการทบทวนจำนวนสถานีที่จะกำหนดแผนงานเพื่อดำเนินการปิดสถานีชั้น 3 ได้
11. โครงการปรับตารางเวลาทำงานของพนักงานรถจักร (Log Link)	- อยู่ระหว่างติดตามการดำเนินงานของคณะกรรมการบูรณาการแก้ไขปัญหาการขาดแคลนพนักงานฯ ซึ่งดำเนินการควบคู่กันกับโครงการปรับโครงสร้างองค์กรและอัตรากำลังฯ คาดว่าภายในปี 2567 จะได้แนวทางการปรับตารางเวลาทำงานของพนักงานรถจักร
12. โครงการใช้ระบบติดตามขบวนรถไฟและจัดการงานขนส่งสินค้า (Train Tracking and Freight Management System) อย่างเต็มประสิทธิภาพ	- ดำเนินการแล้วเสร็จ และอยู่ระหว่างทดสอบระบบและปรับปรุงระบบก่อนเปิดใช้งาน คาดว่าจะใช้งานระบบได้ในปี 2567

โครงการ/แผนงานที่สำคัญ	สถานะปัจจุบันและความคืบหน้าในการดำเนินงาน
ยุทธศาสตร์ที่ 6 1. โครงการดัดแปลงรถโบกี้ไฟฟ้ากำลัง จำนวน 12 คัน 2. โครงการปรับปรุงรถโดยสารเพื่อรองรับการใช้งาน กับรถโบกี้ไฟฟ้ากำลัง ระยะที่ 1 (96 คัน) 3. โครงการติดตั้ง EV Charge Station สำหรับรถยนต์ ในสถานีที่มีศักยภาพ (สถานีที่มีการพัฒนาพื้นที่เชิง พาณิชย์แล้ว เป็นต้น)	- อยู่ระหว่างหรือคณะกรรมการวินิจฉัยปัญหาการจัดซื้อจัดจ้าง กรมบัญชีกลาง คาดว่าจะปรับปรุงรถทั้งหมดแล้วเสร็จ ในปี 2569 (โดยปัจจุบันดำเนินการล่าช้ากว่าแผน) - อยู่ระหว่างจัดทำรายงานเพื่อเตรียมประกวดราคาครั้งที่ 2 เนื่องจาก ผู้ขายไม่ยืนยันการเสนอราคา และดำเนินการเปลี่ยนแปลงรายละเอียดของ โครงการ คาดว่าจะปรับปรุงรถทั้งหมดแล้วเสร็จในปี 2568 (โดยปัจจุบัน ดำเนินการล่าช้ากว่าแผน) - รฟท. ได้ดำเนินการร่วมกับ กฟน. โดย กฟน. ได้ดำเนินการสำรวจและ ประเมินพื้นที่เพื่อติดตั้ง EV Charge อยู่ระหว่างรฟท. ติดตามเร่งรัดให้ กฟน. แจ้งตอบกลับการดำเนินโครงการ เพื่อดำเนินการภายในปี 2567

1.2 การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค (SWOT Analysis)

การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภัยคุกคาม (SWOT Analysis) ของการรถไฟฯ เพื่อจัดทำแผนวิสาหกิจการรถไฟแห่งประเทศไทย ปี พ.ศ. 2566 – 2570 เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและสภาพแวดล้อมภายใน รวมทั้งการสัมภาษณ์คณะกรรมการการรถไฟฯ คณะผู้บริหารสามารถสรุปได้ดังนี้

ตาราง 32 : การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค ของการรถไฟฯ

ปัจจัยด้านจุดแข็ง (Strength)	ปัจจัยด้านจุดอ่อน (Weakness)
S1 การรถไฟฯ ยังคงเป็นเจ้าของสิทธิในการใช้ประโยชน์จากปริมาณความจุทางที่ครอบคลุมทุกภูมิภาคและจุดเชื่อมต่อการเดินทางที่สำคัญ นอกจากนี้ยังเป็นผู้ให้บริการและผู้มีประสบการณ์ในธุรกิจระบบรางโครงข่ายรถไฟทางไกลเพียงรายเดียว S2 ต้นทุนต่อหน่วยในการขนส่งสินค้าต่ำที่สุด ในการขนส่งภาคพื้นดิน (บาท/ตัน-กม.) และขนส่งครั้งละจำนวนมาก S3 การขนส่งพัสดุหีบห่อ (Parcel) สามารถนำส่งได้ทั่วทุกภูมิภาค ใน 46 จังหวัด และรวดเร็วว่าการขนส่งอื่นระยะเวลาเฉลี่ย ไม่เกิน 24 ชม. (Next-day Delivery) และสามารถรองรับพัสดุน้ำหนักมาก S4 ความปลอดภัยที่สูงกว่าระบบการขนส่งภาคพื้นดินรูปแบบอื่น S5 การรถไฟฯ มีปริมาณทรัพย์สินที่ดินจำนวนมาก และมีศักยภาพสามารถพัฒนาประโยชน์ต่อไปได้	W1 แนวโน้มการลดลงของบุคลากรในอนาคต ซึ่งสวนทางกับการขยายตัวของโครงสร้างทางราง และจากมติ เมื่อวันที่ 28 กรกฎาคม 2541 W2 ขาดแคลนบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญด้านการตลาดและอสังหาริมทรัพย์ ในการขยายฐานลูกค้าเพื่อสร้างรายได้ W3 การรถไฟฯ มีค่าใช้จ่ายจากการดำเนินงาน เช่น ค่าใช้จ่ายด้านบุคคลกรสูง ไม่สัมพันธ์กับรายได้ W W4 โครงสร้างองค์กรเป็นแบบรูปศูนย์อำนาจตัดสินใจอยู่ที่ส่วนกลางเป็นหลักทำให้การบริหารงานมีความล่าช้า และขาดบูรณาการในการตัดสินใจและการดำเนินงาน และไม่เอื้อต่อการบริหารงานในเชิงธุรกิจ W5 กระบวนการดำเนินงานยังเป็นลักษณะพึ่งพิงบุคลากร (Manual) และขาดเทคโนโลยีด้านการบริหารธุรกิจโดยสาร สินค้า และพัสดุหีบห่อ

	W6 ระเบียบที่ไม่เอื้อต่อการดำเนินธุรกิจ และการดำเนินงานในยุคดิจิทัล W7 ประสิทธิภาพ (Productivity) ของบุคลากรน้อยเมื่อเปรียบเทียบกับองค์กรอื่น W8 รถจักรและล้อเลื่อนมีอายุการใช้งานสูงกว่าค่าเฉลี่ยการใช้งานในระดับสากลและค่าซ่อมสูง W9 ความตรงต่อเวลาในการเดินรถโดยสารและสินค้าอยู่ในระดับต่ำเมื่อเทียบกับผู้ให้บริการขนส่งทางรางในต่างประเทศ W10 การให้บริการขนส่งของการรถไฟฯ ขึ้นอยู่กับสินค้าเพียงบางประเภทเท่านั้น W11 ขาดการเชื่อมต่อการคมนาคมรูปแบบอื่นแบบครบวงจร (Multimodal Transportation)
ปัจจัยด้านโอกาส (Opportunity)	ปัจจัยด้านอุปสรรค (Threat)
O1 แนวโน้มปริมาณการขนส่งพัสดุหีบห่อมีแนวโน้มเติบโตสูงตามการเติบโตของ e-Commerce ในประเทศไทย O O2 ทิศทางนโยบายภาครัฐยังคงสนับสนุนการลงทุนพัฒนาโครงข่ายระบบราง (รถไฟทางคู่ รถไฟฟ้าชานเมือง รถไฟสายใหม่ EEC จุดเชื่อมต่อระหว่างประเทศ) O O3 นโยบายรัฐบาลที่สนับสนุนอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว O O4 นโยบายของกระทรวงคมนาคมส่งเสริมการจัดจำหน่ายสินค้า OTOP บริเวณสถานีรถไฟ O5 ที่ดินที่ว่างผืนใหญ่และตั้งอยู่ในทำเลศักยภาพ สามารถเป็นที่สนใจของนักลงทุนและพัฒนาได้หลายรูปแบบ O O6 แนวโน้มการขยายโครงข่ายความเชื่อมโยงระบบรางระหว่างภูมิภาคอาเซียนไปยังจีน O7 ภาครัฐมีนโยบายลดต้นทุนด้านโลจิสติกส์ของประเทศ	T1 ปัญหาภาวะโลกร้อนและภัยธรรมชาติที่รุนแรงขึ้นส่งผลให้เกิดน้ำท่วม ดินถล่ม บนทางรถไฟ ทำให้ค่าใช้จ่ายเพิ่มขึ้น และความล่าช้าของขบวนรถ T2 นโยบายลดการรั่วไหลของคาร์บอนและลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจกของสหรัฐอเมริกาและสหภาพยุโรป ทำให้เพิ่มค่าใช้จ่ายในการรวบรวมข้อมูล การระบุและรายงานการปล่อยก๊าซเรือนกระจกที่เกี่ยวข้องกับการรถไฟฯ ซึ่งอาจต้องใช้ทรัพยากรและความสามารถในการจัดเก็บข้อมูลเพิ่มเติม เพื่อปฏิบัติตามข้อกำหนดของ CBAM T3 พฤติกรรมการใช้บริการขนส่งสาธารณะเพื่อการเดินทางจะมีแนวโน้มลดลง T4 รูปแบบพฤติกรรมของผู้ใช้บริการมีแนวโน้มในการใช้ระบบดิจิทัลและเทคโนโลยีสูงขึ้น อาจทำให้ การรถไฟฯ สูญเสียฐานลูกค้าในอนาคต T5 โครงสร้างราคาค่าโดยสารของขบวนรถโดยสารเชิงสังคม ถูกกำหนดและควบคุมโดยกระทรวงคมนาคม T6 กฎ ระเบียบ ข้อบังคับของภาครัฐ ที่ไม่เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงานในปัจจุบัน T7 สงครามระหว่างรัสเซียกับยูเครน ส่งผลทำให้ราคาน้ำมันสูงขึ้น T8 การแข่งขันราคาค่าโดยสารของสายการบินต้นทุนต่ำ

1.3 วิเคราะห์ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Challenge: SC) และความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Advantage: SA) และความสามารถพิเศษองค์กร (Core Competency: CC)

1.3.1 การวิเคราะห์ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Challenge: SC)

จะพิจารณาจากจุดอ่อน (Weakness) และภัยคุกคาม (Threats) ที่การรถไฟฟ้า ยังบกพร่องอยู่ เพื่อระบุความท้าทายในการตอบสนองต่อโอกาส (Opportunity) ที่จะเกิดขึ้น

SC1: การแสวงหาตลาดด้านการขนส่งสินค้าและพัสดุและการท่องเที่ยวเพื่อสร้างรายได้ทดแทนกลุ่มขนส่งผู้โดยสาร

SC2: การเร่งสร้างรายได้ทดแทน ผ่านการขยายธุรกิจ Non-core ให้ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของธุรกิจโดยสาร

SC3: การเร่งพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อลดค่าใช้จ่ายด้านการดำเนินธุรกิจและพัฒนาคุณภาพการบริการเพื่อรองรับพฤติกรรมลูกค้าผู้ใช้บริการที่เปลี่ยนแปลงไปในยุคดิจิทัล

SC4: ปรับปรุงโครงสร้างองค์กร ข้อจำกัดในระยะเวลาและกระบวนการในการปรับแก้กฎ ระเบียบ และกระบวนการทำงาน เพื่อให้ทันต่อโอกาสในการดำเนินธุรกิจเชิงพาณิชย์

SC5: การพัฒนาผลิตภัณฑ์และคุณภาพการบริการภายใต้ข้อจำกัดความไม่สมบูรณ์ ของรถจักรและล้อเลื่อน และกฎระเบียบในการดำเนินธุรกิจ จะส่งผลกระทบ ต่อการสร้างรายได้และการเติบโต

1.3.2 การวิเคราะห์ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Advantage: SA)

จะพิจารณาจากจุดแข็ง (Strengths) ขององค์กรเป็นหลัก โดยนำเอาโอกาส (Opportunity) มาเป็นส่วนในการสนับสนุน

SA1: มีโครงสร้างพื้นฐานทางรางที่มี capacity ส่วนเหลือสามารถนำมาสร้างรายได้ จากธุรกิจการขนส่งรูปแบบอื่น ๆ ได้ รวมถึงโอกาสการเชื่อมต่อจากต่างประเทศ เพื่อเพิ่มปริมาณการขนส่งสินค้า โดยสาร การพัฒนาเส้นทางทางท่องเที่ยว

SA2: การขยายตลาดในกลุ่มขนส่งสินค้าทางรถไฟซึ่งมีต้นทุนต่อหน่วยต่ำที่สุดเทียบกับภาคพื้นดินและสามารถขนส่งได้จำนวนมากรวมถึงโอกาสในทิศทางนโยบายภาครัฐที่สนับสนุนการพัฒนาระบบรางและการเชื่อมโยงกับต่างประเทศ

SA3: การขนส่งหีบห่อพัสดุ (Parcel) ของ รฟท. มีความได้เปรียบใน Segment พสดุขนาดใหญ่และน้ำหนักมาก รวมถึงสามารถนำจัดส่งได้ทั่วภูมิภาค ใน 46 จังหวัด ภายในระยะเวลาไม่เกิน 24 ชั่วโมง (Next-day Delivery) สอดรับและตอบสนองกับโอกาสการเติบโตของธุรกิจ e-Commerce

SA4: ปริมาณทรัพย์สินที่ดินจำนวนมาก และมีศักยภาพ เป็นที่สนใจของนักลงทุน

1.3.3 การวิเคราะห์ความสามารถพิเศษขององค์กร (Core Competency: CC)

จะพิจารณาจากจุดแข็ง (Strengths) ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Advantage: SA) และทรัพยากรภายในองค์กร โดยใช้การวิเคราะห์ผ่านเครื่องมือ VRIO (Framework) ซึ่งประกอบไปด้วยการพิจารณาในด้าน

- V (Value): คุณค่าของทรัพยากรที่มี ทำให้องค์กรได้เปรียบคู่แข่ง
- R (Rarity): คู่แข่งไม่สามารถหาทรัพยากรเช่นเดียวกับองค์กรได้
- I (Inimitable): คู่แข่งไม่สามารถลอกเลียนทรัพยากรขององค์กรได้
- O (Organized): องค์กรสามารถนำทรัพยากรดังกล่าว มาใช้ประโยชน์ได้

CC1: ความเชี่ยวชาญและประสบการณ์ในการบริหารจัดการโครงข่ายการขนส่งทางรางครอบคลุมทั่วทุกภูมิภาค

CC2 (อนาคตในระยะสั้น): ความเชี่ยวชาญของ SRTA ในการบริหารทรัพย์สินที่ดินที่มีอยู่ปริมาณมาก ให้สามารถพัฒนาประโยชน์เชิงพาณิชย์ต่อไปได้

2. การวิเคราะห์ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning)

ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning) ขององค์กรนั้น มีความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ และเป้าหมายขององค์กร โดยตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ในแต่ละระยะแสดงให้เห็นถึงขอบเขตหรือตำแหน่งเป้าหมายที่การรถไฟฯ ต้องการไปให้ถึงผ่านการดำเนินงานตามพันธกิจและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

วิสัยทัศน์ (Vision)

“เป็นผู้ให้บริการแพลตฟอร์มการเชื่อมต่อและการขนส่งที่มุ่งตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้เสีย”

To become logistics and connectivity platform to fulfill stakeholders' expectations

รูปภาพที่ 40 : ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning) ของการรถไฟฯ



สู่การเป็นผู้ให้บริการ แพลตฟอร์ม (Platform Provider) โดยอาศัยข้อได้เปรียบจากโครงสร้างพื้นฐานและทรัพย์สินด้านที่ดิน โดยผู้ให้บริการแพลตฟอร์ม ในที่นี้คือ ผู้ให้บริการการใช้ประโยชน์จากโครงสร้างพื้นฐานและทรัพย์สิน ที่ดิน รวมถึงดิจิทัลแพลตฟอร์ม (Digital Platform) และแพลตฟอร์มรูปแบบอื่นๆ ที่เกี่ยวเนื่องกัน โดยการรถไฟฟ้า เป็นเจ้าของและศูนย์กลางการให้บริการดังกล่าว แก่ผู้ประกอบการภาคเอกชน และ ผู้ใช้บริการ เพื่อขยายขอบเขตการดำเนินธุรกิจของการรถไฟฟ้า ให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมและ องค์ประกอบการคมนาคมขนส่งทางระบบราง และมุ่งสู่การเป็น Trusted Platform จากกลุ่มผู้มีส่วนได้ ส่วนเสีย

การเชื่อมต่อและการขนส่ง หมายถึง ขอบเขตการให้บริการของการรถไฟฟ้า ที่ยังคงมุ่งตอบสนองการเชื่อมต่อ (Connectivity) และการขนส่ง (Transport and Logistics) ซึ่งเป็นหัวใจขององค์กร ไม่ว่าจะเป็นการขนส่งผู้โดยสาร เพื่อเชื่อมต่อสังคม ชุมชน และประชาชน การเชื่อมต่อจุดยุทธศาสตร์ทางเศรษฐกิจผ่านการขนส่งสินค้า การพัฒนาที่ดินเพื่อสร้างชุมชน เพื่อเชื่อมต่อวิถีชีวิตและ Lifestyle ของสังคม และยังรวมถึงการพัฒนาแบบการเชื่อมต่อด้วยเทคโนโลยีสมัยใหม่ นอกจากนี้โครงสร้างพื้นฐานด้านระบบรางยังสามารถต่อยอดในการเชื่อมต่อพันธมิตรทางธุรกิจทั้งภาครัฐและเอกชน และเป็นโครงข่ายสำคัญในการเชื่อมต่อประเทศในระดับภูมิภาคอาเซียนอีกด้วย

ความต้องการของผู้มีส่วนได้เสีย หมายถึง การตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญของการรถไฟฟ้า ซึ่งเป็นเป้าหมายสูงสุดของการรถไฟฟ้า อันได้แก่ รัฐบาล สังคม ชุมชน ประชาชน ลูกค้า คู่ค้า พันธมิตร องค์กร บริษัทในเครือ และพนักงาน โดยการตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่ายอย่างเหมาะสม จะก่อให้เกิดความยั่งยืน (Sustainability) ขององค์กรในระยะยาว

พันธกิจของการรถไฟฟ้า

- 1) การรถไฟฟ้า มุ่งเน้นการให้บริการที่ตอบสนองต่อความต้องการของผู้ใช้บริการ เพื่อสร้างรายได้และผลกำไรให้แก่องค์กร รวมถึงการพัฒนาประสิทธิภาพในการให้บริการอย่างต่อเนื่อง เพื่อเป็นทางเลือกในการขนส่งที่มีประสิทธิภาพ
- 2) การรถไฟฟ้า ดำเนินการให้บริการขนส่งในเชิงสังคมเพื่อประโยชน์ส่วนรวมของประชาชนและประเทศ ตอบสนองนโยบายของรัฐในการพัฒนา ขยาย และเชื่อมโยงโครงข่ายการขนส่งผู้โดยสารและสินค้า
- 3) ตอบสนองนโยบายของรัฐในการพัฒนา ขยาย และเชื่อมโยงโครงข่ายการขนส่งผู้โดยสารและสินค้า

2.1 การกำหนดตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning)

กำหนดตำแหน่งทางยุทธศาสตร์นั้น ทางที่ปรึกษาได้นำเครื่องมือ SPACE Matrix (หรือ Strategic Position and Action Evaluation Matrix) มาใช้ในการวิเคราะห์องค์กร ซึ่งครอบคลุมการวิเคราะห์โดยใช้ข้อมูลจากการวิเคราะห์ปัจจัยนำเข้าต่าง ๆ ซึ่งสะท้อนบริบทแวดล้อมต่างทั้งที่เกี่ยวข้องทั้งปัจจัยภายในและภายนอกเพื่อการเลือกใช้กลยุทธ์ที่เหมาะสมและสอดคล้องตามบริบทขององค์กร ณ ช่วงเวลานั้น ๆ อันนำไปสู่ การกำหนดตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ในแต่ละระยะ ซึ่งประกอบไปด้วย 4 ปัจจัยหลักดังนี้

- 1) ข้อได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive Advantage: CA) ประกอบด้วย
 - ส่วนแบ่งทางการตลาด (Market share)
 - การบริการลูกค้า (Customer services)

- คุณภาพของผลิตภัณฑ์ที่ให้บริการ (Product quality)
- การใช้ประโยชน์จากความสามารถในการดำเนินงานที่มีอยู่ได้อย่างเต็มศักยภาพ (Capacity utilization)
- ภาพลักษณ์ของแบรนด์ (Brand & Image)

2) จุดแข็งของอุตสาหกรรม (Industry Strength: IS) ประกอบด้วย

- อุปสรรคที่กีดขวางการเข้าสู่ตลาดแข่งขันของผู้แข่งขันรายใหม่ (Barriers to entry)
- แนวโน้มการเติบโตของอุตสาหกรรม (Growth potential)
- ความเสี่ยงในการไม่ได้รับผลกระทบจากอุตสาหกรรมใหม่ (Risk of not being disrupted)
- การได้รับการสนับสนุนเนื่องจากมีความเกี่ยวข้องกับนโยบายของภาครัฐและประเทศชาติ (Government/ National policy alignment)
- แหล่งเงินทุนที่เข้าถึงได้ของอุตสาหกรรม (Available of financial sources)

3) ความมั่นคงของสภาพแวดล้อม (Environment Stability: ES)

- การเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี (Technological changes)
- ความผันผวนของความต้องการ (Demand variability)
- เสถียรภาพทางเศรษฐกิจ (Economy stability)
- แรงกดดันจากผู้ประกอบการรายอื่นและสินค้าหรือบริการทดแทน (Competitive pressure/ Rivalry)
- ความพร้อมของสภาพแวดล้อมในอุตสาหกรรม (Ecosystem's readiness)

4) จุดแข็งทางการเงิน (Financial Strength: FS)

- การเพิ่มขึ้นของรายได้ (Revenue increase)
- EBITDA
- แหล่งที่มาของเงินทุนของธุรกิจ (Funding)
- ผลตอบแทนจากการลงทุน (ROA และ ROI)
- กระแสเงินสด (Cash flow)

เมื่อทำการวิเคราะห์ ด้วยเครื่องมือ SPACE Matrix จะได้ทิศทางของการกำหนดกลยุทธ์ขององค์กร ว่ากลยุทธ์ในระดับองค์กรนั้นควรดำเนินไปในทิศทางใดใน 4 ทิศทางหลัก (อันได้แก่ กลยุทธ์เชิงรักษา (Conservative), กลยุทธ์เชิงรับ (Defensive), กลยุทธ์เน้นการแข่งขัน (Competitive), กลยุทธ์เชิงรุก (Aggressive)) ในแต่ละระยะ โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1) ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning) ของการรถไฟฟ้าในปัจจุบัน:

ในด้านข้อได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive Advantage) ทั้งประเด็นส่วนแบ่งทางการตลาด (Market share) การบริการลูกค้า (Customer services) คุณภาพของผลิตภัณฑ์ที่ให้บริการ (Product quality) การใช้ประโยชน์จากความสามารถในการดำเนินงานที่มีอยู่ได้อย่างเต็มศักยภาพ (Capacity utilization) และภาพลักษณ์

ของแบรนด์ (Brand & Image) การรถไฟฯ อยู่ในแนวโน้มที่ต้องมีการปรับปรุงปัจจัยต่าง ๆ ทั้งสิ้น เพื่อเรียกความเชื่อมั่นและปริมาณลูกค้ากลับมาใช้บริการ

ในด้านจุดแข็งของอุตสาหกรรม (Industry Strength) พบว่า อุปสรรคที่กีดขวางการเข้าสู่ตลาดแข่งขันของผู้แข่งขันรายใหม่ (Barriers to entry) แนวโน้มการเติบโตของอุตสาหกรรม (Growth potential) และการได้รับการสนับสนุนเนื่องจากมีความเกี่ยวข้องกับนโยบายของภาครัฐและประเทศชาติ (Government/ National policy alignment) ในปัจจุบันยังมีแนวโน้มที่สนับสนุนการดำเนินงานของการรถไฟฯ ในอนาคตได้ แต่มีความเสี่ยงผลกระทบของการเปลี่ยนแปลง (Disruption) และความเสี่ยงด้านความสามารถในการจัดหาแหล่งเงินทุนต่าง ๆ กอดันอยู่เช่นกัน

ด้านจุดแข็งทางการเงิน (Financial Strength) ภายในขององค์กร จากผลประกอบการที่มีปัญหาในการดำเนินงานที่ผ่านมาส่งผลต่อการวัดผลทางการเงินในแง่มุมต่าง ๆ อย่างเห็นได้ชัดเจน ซึ่งบ่งชี้ให้เห็นถึงปัญหาที่ต้องได้รับการแก้ไข

ความมั่นคงของสภาพแวดล้อม (Environment Stability: ES) จากการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยต่าง ๆ ทั้งเทคโนโลยี คู่แข่ง การเปลี่ยนแปลงของความต้องการเดินทางในรูปแบบอื่น ๆ ทดแทน ล้วนส่งผลกระทบต่อการรถไฟฯ ในปัจจุบัน

ทั้งนี้ สำหรับปัจจุบัน การรถไฟฯ เน้นกลยุทธ์เชิงรับ (Defensive) สำหรับการป้องกัน ทั้งปกป้องความได้เปรียบทางการแข่งขันและป้องกันตัวจากความผันผวนของตลาด อย่างไรก็ตามเพื่อให้สามารถเอาตัวรอดได้ ธุรกิจจึงควรมองหากลยุทธ์สำหรับเตรียมรับมือกับความท้าทายเหล่านี้ให้พร้อมก่อนการเติบโตในภายหน้า เช่น การลดทอนงบบางส่วน การกระจายความเสี่ยงของธุรกิจ เป็นต้น

2) ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning) ระยะ 3-5 ปีของการรถไฟฯ:

ถึงแม้จะยังคงมีปัจจัยภายนอกจากความผันผวนของอุตสาหกรรม แต่สำหรับในระยะ 3-5 ปีข้างหน้าจากการวิเคราะห์และคาดการณ์โอกาสที่จะเกิดขึ้นจากการขยายตัวของอุตสาหกรรมระบบรางและเกิดการปรับตัวของการรถไฟฯ อย่างมีนัยสำคัญเพื่อเก็บเกี่ยวโอกาสที่เกิดขึ้น ดังนั้น การรถไฟฯ ควรมองหา กลยุทธ์ที่ช่วยสร้างความแข็งแกร่งและข้อได้เปรียบทางการแข่งขัน เพื่อเอาชนะคู่แข่งในอุตสาหกรรมเดียวกันได้ อาทิ การพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่หรือบริการใหม่ ๆ ตลอดจนการร่วมลงทุนกับพันธมิตร (Joint Venture) เป็นต้น ซึ่งควรขยับตำแหน่งทางยุทธศาสตร์และมุ่งเน้นกลยุทธ์เชิง การแข่งขัน (Competitive)

โดยต้องมีการปรับปรุงพัฒนาข้อได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive Advantage) ในทุกด้าน ซึ่งจะต้องสะท้อนต่อผลประกอบการทางการเงินที่ต้องดีขึ้นเช่นเดียวกัน ทั้งด้านรายได้ EBITDA อัตราผลตอบแทนต่าง ๆ

3) ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning) ในระยะ 10 ปีของการรถไฟฯ:

องค์กรนั้นมีปัจจัยภายในที่แข็งแกร่งจากการปรับปรุง พัฒนา และดำเนินการ (Implement) ตามแผนกลยุทธ์/แผนงานต่าง ๆ ที่ตั้งไว้ ซึ่งเป็นไปตามเป้าหมายและแนวทางที่ช่วยทำให้องค์กรมีประสิทธิภาพ มีข้อได้เปรียบทางการแข่งขันและสะท้อนต่อผลประกอบการทางการเงินที่ดียิ่งขึ้น สอดรับกับแนวโน้มโอกาสการเติบโตของอุตสาหกรรมการขนส่งทางรางที่เพิ่มมากขึ้นจากการพัฒนาบริการ ผลิตภัณฑ์และการขยายตัวของโครงสร้างพื้นฐานทางรางและการเชื่อมต่อในระยะที่ผ่านมา รวมถึงมีความผันผวนของอุตสาหกรรมที่องค์กรสามารถรับมือได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งสำหรับระยะ 10 ปีถือเป็นระยะที่การรถไฟฯ พร้อมที่จะปรับเปลี่ยนไปเป็นองค์กรที่ควรมุ่งให้

ความสำคัญกับการทำกลยุทธ์ เชิงรุก (Aggressive) เพื่อขยายการสร้างรายได้และบริการให้สามารถใช้ประโยชน์จากทรัพย์สินที่มีอยู่ได้สูงสุด

ตาราง 33 : ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning) ในระยะ 10 ปี

Vision	To become logistics and connectivity platform to fulfill stakeholders' expectations เป็นผู้ให้บริการแพลตฟอร์มการเชื่อมต่อและการขนส่งที่มุ่งตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้เสีย		
Strategic Positioning	ระยะสั้น – 3 ปี(2566-2568)	ระยะกลาง – 5 ปี(2569-2570)	ระยะยาว – 10 ปี(2571-2580)
	ยกระดับขีดความสามารถองค์กรสู่การเป็นผู้ให้บริการแพลตฟอร์มการขนส่งระบบราง	สร้างความได้เปรียบการแข่งขันผ่านการร่วมมือกับพันธมิตรและการใช้นวัตกรรมเทคโนโลยีดิจิทัล	เพิ่มกิจการด้วยธุรกิจที่เติบโตยั่งยืน
Core Business & Non-Core	-พัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน รถจักรล้อเลื่อน -เพิ่มศักยภาพบุคลากรและนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการกระบวนการทำงานหลัก -พัฒนากระบวนการซ่อมบำรุงรถจักรล้อเลื่อนบางประเภทรถสู่มาตรฐานสากล -พัฒนา Platform Provider -บริษัท SRTA บริหารสัญญาเช่า และให้บริษัท SRTA เข้าพื้นที่บางส่วน	-นำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการทุกกระบวนการทำงาน -พัฒนากระบวนการซ่อมบำรุงรถจักรล้อเลื่อนทุกประเภทรถสู่มาตรฐานสากล -เปิดให้เอกชนร่วมเดินรถบางส่วน -บริษัท SRTA เข้าพื้นที่เพิ่มขึ้น	-เปิดให้เอกชนร่วมเดินรถเต็มรูปแบบ -บริษัท SRTA เข้าพื้นที่ทั้งหมด
Stakeholder Satisfaction Index	-ระดับความพึงพอใจของการขนส่งสินค้า 4.1 -ระดับความพึงพอใจของการเดินรถโดยสารเชิงพาณิชย์ 4.2 -ระดับความพึงพอใจของการเดินรถโดยสารเชิงสังคม 4.2	-ระดับความพึงพอใจของการขนส่งสินค้า 4.3 -ระดับความพึงพอใจของการเดินรถโดยสารเชิงพาณิชย์ 4.4 -ระดับความพึงพอใจของการเดินรถโดยสารเชิงสังคม 4.4	-ระดับความพึงพอใจของการขนส่งสินค้า 4.5 -ระดับความพึงพอใจของการเดินรถโดยสารเชิงพาณิชย์ 4.6 -ระดับความพึงพอใจของการเดินรถโดยสารเชิงสังคม 4.6
Sustainability	-ลดการปลดปล่อยก๊าซเรือนกระจกจากการเดินรถ 1% เมื่อเทียบกับปี 65	-ลดการปลดปล่อยก๊าซเรือนกระจกจากการเดินรถ 3% เมื่อเทียบกับปี 65	-พัฒนาการเดินรถโดยใช้พลังงานทางเลือก

2.2 การวิเคราะห์รูปแบบการดำเนินธุรกิจ (Business Model) และการกำหนด Intelligent Risk ที่สอดคล้องตามตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ในแต่ละระยะ

2.2.1 การวิเคราะห์รูปแบบการดำเนินธุรกิจ (Business Model)

หลังจากที่ได้ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning) ในปัจจุบัน ระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาว ของแต่ละกลุ่มธุรกิจ การรถไฟฯ ได้ดำเนินการวิเคราะห์ช่องว่าง (Gap Analysis) ของแต่ละธุรกิจเพื่อนำไปปรับปรุงรูปแบบการดำเนินธุรกิจ (Business Model) ที่สอดคล้องกับตำแหน่งทางยุทธศาสตร์แต่ละระยะของแต่ละกลุ่มธุรกิจของการรถไฟฯ ผ่านเครื่องมือที่เรียกว่า Business Model Canvas: BMC ซึ่งจะช่วยให้เห็นภาพรวมและแผนการดำเนินงานของแต่ละธุรกิจที่ชัดเจนและครบทุกมิติ โดย Business Model Canvas สามารถอธิบายแต่ละธุรกิจของการรถไฟฯ ได้ใน 4 ประเด็น อันประกอบไปด้วย 1) WHO: ทำสินค้าให้ใคร 2) WHAT: ทำสินค้าอะไร 3)

HOW: ทำอย่างไร และ 4) MONEY: ทำแล้วคุ้มค่าหรือไม่ ซึ่งทั้ง 4 ประเด็นข้างต้น จะถูกนำมาวิเคราะห์ผ่าน 9 องค์ประกอบสำคัญ ดังนี้ กลุ่มลูกค้า (Customer Segments), คุณค่าที่ส่งมอบ (Value Propositions), ช่องทาง (Channels), ความสัมพันธ์กับลูกค้า (Customer Relationships), รายได้ (Revenue Streams), ทรัพยากร (Key Resources), กิจกรรมหลัก (Key Activities), พันธมิตร (Key Partners) และต้นทุนในการดำเนินธุรกิจ (Cost) ซึ่งทั้ง 9 องค์ประกอบจะช่วยให้บุคลากรของการรถไฟฟ้า เห็นภาพรวมของธุรกิจที่ชัดเจน และเข้าใจถึงรูปแบบการดำเนินธุรกิจและทิศทางที่แต่ละกลุ่มธุรกิจต้องการที่จะมุ่งเน้นในอนาคตว่าเป็นผลิตภัณฑ์หรือบริการประเภทใด ส่งมอบคุณค่าให้ลูกค้ากลุ่มใด ด้วยช่องทางและกิจกรรมอะไร อันก่อให้เกิดรายได้-ค่าใช้จ่ายมาน้อยเพียงใด รวมถึงทรัพยากรใดที่สำคัญและจำเป็นต่อการนำพาธุรกิจไปสู่เป้าประสงค์ที่กำหนดไว้ โดยประกอบไปด้วยธุรกิจเดินรถโดยสารเชิงสังคม (PSO), ธุรกิจเดินรถโดยสารเชิงพาณิชย์ (Commercial), ธุรกิจขนส่งหีบห่อวัตถุ (Parcel) ธุรกิจเดินรถสินค้า (Cargo) และธุรกิจบริหารทรัพย์สิน ซึ่งมีรายละเอียด การวิเคราะห์ช่องว่าง (Gap Analysis) และปรับปรุงรูปแบบการดำเนินธุรกิจ (Business Model) ดังนี้

ตาราง 34 : การวิเคราะห์ช่องว่าง (Gap Analysis) Business Model Canvas ธุรกิจเดินรถโดยสารเชิงสังคม (PSO)

No.	หัวข้อ	ปัจจุบัน	ระยะสั้น	ระยะกลาง	ระยะยาว	รายละเอียด
1.	คุณค่าสินค้าและบริการ (Value Proposition)					
1.1	ความตรงต่อเวลาของขบวนรถเชิงสังคม					เพิ่มความตรงต่อเวลาความตรงต่อเวลาจาก 80% 85% 90% 95%
1.2	ระดับความพึงพอใจ					เพิ่มระดับความพึงพอใจเป็น 4.2 4.4 4.6
1.3	การเชื่อมต่อการเดินทางรูปแบบอื่น					การเดินทางโดยรถไฟฟ้า ยังเป็นการเดินทางจากสถานีไปสถานี เหมือนสถานีขนส่ง บสข. ผู้ใช้บริการต้องเดินทางต่อโดยใช้ระบบขนส่งอื่น เพื่อเพิ่มคุณภาพบริการและความสะดวกในการเดินทาง การรถไฟฟ้า ต้องเตรียมการเชื่อมต่อเพื่อให้ผู้ใช้บริการเดินทางถึงจุดหมายด้วยความสะดวก
1.4	ความรวดเร็ว					การเดินทางด้วยรถไฟฟ้าเชิงสังคม มีความรวดเร็ว อย่างไรก็ตามเมื่อการก่อสร้างรถไฟฟ้าทางคู่แล้วเสร็จ จะสามารถเพิ่มความเร็วของขบวนรถได้อีก เนื่องจากไม่ต้องรอรถหลัก/รอทาง โดยการปรับตารางเดินรถใหม่

ตาราง 34 : การวิเคราะห์ช่องว่าง (Gap Analysis) Business Model Canvas ธุรกิจเดินรถโดยสารเชิงสังคม (PSO)

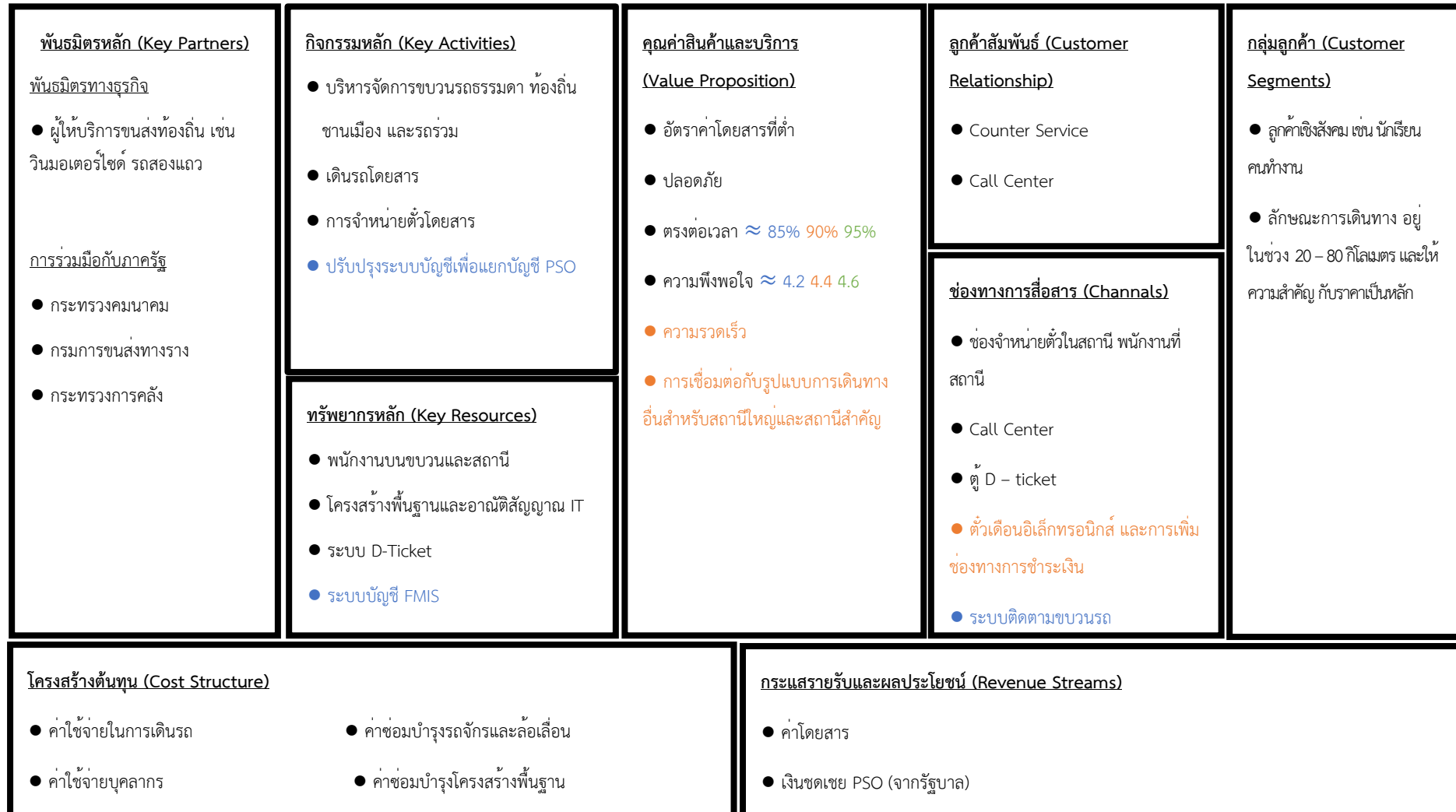
No.	หัวข้อ	ปัจจุบัน	ระยะสั้น	ระยะกลาง	ระยะยาว	รายละเอียด
2	ช่องทางการสื่อสาร (Channels)					
2.1	ตั๋วเดือนอิเล็กทรอนิกส์					ในปัจจุบันผู้โดยสารรถไฟฟ้าเชิงสังคม ยังต้องซื้อตั๋ว/ตั๋วเดือน ที่สถานี เพื่อ เพิ่มความสะดวกให้ผู้โดยสาร จึงเพิ่ม บริการตั๋วเดือนอิเล็กทรอนิกส์ ใน ระบบ D-Ticket และเพิ่มช่องทาง ชำระเงิน
2.2	ระบบติดตามขบวนรถ					การรถไฟฟ้า มีระบบติดตามขบวนรถซึ่งใช้ พนักงานบันทึกข้อมูลทำให้มีความผิดพลาด สูง เพื่อผู้ใช้บริการสามารถติดตามขบวนรถ แบบ Real Time จึงพัฒนาระบบติดตาม ขบวนรถใหม่

ตาราง 34 : การวิเคราะห์ช่องว่าง (Gap Analysis) Business Model Canvas ธุรกิจเดินรถโดยสารเชิงสังคม (PSO)

No.	หัวข้อ	ปัจจุบัน	ระยะสั้น	ระยะกลาง	ระยะยาว	รายละเอียด
3	กิจกรรมหลัก (Key Activities)					
	ปรับปรุงระบบบัญชีเพื่อแยกบัญชี PSO					การเดินขบวนรถไฟเชิงสังคม ได้รับเงินชดเชยจากกระทรวงการคลัง อย่างไรก็ตาม การรถไฟฯ ยังไม่สามารถแสดงต้นทุนหรือค่าใช้จ่ายการเดินรถเชิงสังคม จึงจำเป็นต้องปรับปรุงระบบบัญชี โดยนำระบบ FMIS มาใช้งาน เพื่อให้สามารถแยกบัญชีรถเชิงสังคม ได้อย่างน่าเชื่อถือ
4	ทรัพยากรหลัก (Key Resources)					
	รถจักรล้อเลื่อนที่เพียงพอ					จากสภาพรถจักรล้อเลื่อนที่มีสภาพเก่าไม่สมบูรณ์ จึงมีความจำเป็นที่ต้องจัดหารถจักรล้อเลื่อนให้เพียงพอต่อการใช้งาน



รูปภาพที่ 41 : ภาพแสดงการวิเคราะห์ Business Model Canvas ธุรกิจเดินรถโดยสารเชิงสังคม (PSO)



ตาราง 35 : การวิเคราะห์ช่องว่าง (Gap Analysis) Business Model Canvas ธุรกิจเดินรถโดยสารเชิงพาณิชย์ (Commercial)

No.	หัวข้อ	ปัจจุบัน	ระยะสั้น	ระยะกลาง	ระยะยาว	รายละเอียด
1.	คุณค่าสินค้าและบริการ (Value Proposition)					
1.1	ความตรงต่อเวลาของขบวนรถเชิงพาณิชย์					เพิ่มความตรงต่อเวลาความตรงต่อเวลาจาก 70% 75% 80% 95%
1.2	ระดับความพึงพอใจ					เพิ่มระดับความพึงพอใจเป็น 4.2 4.4 4.6
1.3	การเชื่อมต่อการเดินทางรูปแบบอื่น					การเดินทางโดยรถไฟฟ้า ยังเป็นการเดินทางจากสถานีไปสถานี เหมือนสถานีขนส่งบขส. ผู้ใช้บริการต้องเดินทางต่อโดยใช้ระบบขนส่งอื่น เพื่อเพิ่มคุณภาพบริการและความสะดวกในการเดินทาง การรถไฟฟ้าต้องตั้งเตรียมการเชื่อมต่อเพื่อให้ผู้ใช้บริการเดินทางถึงจุดหมายด้วยความสะดวก
1.4	ความรวดเร็ว					การเดินทางด้วยรถไฟฟ้าเชิงพาณิชย์ มีความรวดเร็ว อย่างไรก็ตามเมื่อการก่อสร้างรถไฟฟ้าทางคู่แล้วเสร็จ จะสามารถเพิ่มความเร็วของขบวนรถได้อีก เนื่องจากไม่ต้องรอสัญญาณ/รอสัญญาณ โดยการปรับตารางเดินรถใหม่

ตาราง 35 : การวิเคราะห์ช่องว่าง (Gap Analysis) Business Model Canvas ธุรกิจเดินรถโดยสารเชิงพาณิชย์ (Commercial)

No.	หัวข้อ	ปัจจุบัน	ระยะสั้น	ระยะกลาง	ระยะยาว	รายละเอียด
1.5	เส้นทางท่องเที่ยวรูปแบบใหม่					การท่องเที่ยว ที่ให้บริการโดยการรถไฟฟ้า ปัจจุบันยังจำกัดอยู่ไม่กี่เส้นทางเช่น กาญจนบุรี เชื้อนป่าสักชลสิทธิ์ อยุธยา เป็นต้น ในขณะที่เส้นทางรถไฟฟ้าหลายๆเส้นทาง มีความสวยงาม ที่สามารถทำรายได้จากท่องเที่ยวได้
1.6	ปริมาณผู้โดยสารเพียงพอที่จะทำการโฆษณาสินค้าหรือบริการได้					ในปัจจุบันการรถไฟฟ้า ยังไม่มีรายได้จากการโฆษณาบนขบวนรถ อย่างไรก็ตามในขบวนรถที่มี Load Factor สูงๆ การโฆษณาบนขบวนรถ เป็นอีกช่องทางหนึ่งในการหารายได้
1.7	บริการความจุทาง(ให้เอกชนร่วมเดินรถ)					จากนโยบายรัฐบาลให้มีการก่อสร้างรถไฟฟ้าคู่ ซึ่งเป็นการเพิ่มความจุทางให้มากขึ้นอย่างน้อย 1 เท่าตัว จากความจุทางที่เพิ่มขึ้น การรถไฟฟ้า สามารถหารายได้เพิ่มจากการให้เอกชนร่วมเดินรถ โดยมีต้นทุนต่ำที่สุด

ตาราง 35 : การวิเคราะห์ช่องว่าง (Gap Analysis) Business Model Canvas ธุรกิจเดินรถโดยสารเชิงพาณิชย์ (Commercial)

No.	หัวข้อ	ปัจจุบัน	ระยะสั้น	ระยะกลาง	ระยะยาว	รายละเอียด
2	ช่องทางการสื่อสาร (Channels)					
2.1	เพิ่มช่องทางชำระเงินใน D-Ticket					ในธุรกิจการเดินรถไฟเชิงพาณิชย์ การรถไฟฯ ใช้ระบบ D-Ticket ในการจำหน่ายตั๋วออนไลน์ ที่สามารถชำระเงินโดยใช้บัตรเครดิตเท่านั้น หากไม่มีบัตรเครดิตต้องมาซื้อที่สถานี ซึ่งเป็นข้อจำกัด โดยการเพิ่มช่องทางชำระเงินให้มากขึ้น
2.2	ระบบติดตามขบวนรถ					การรถไฟฯ มีระบบติดตามขบวนรถซึ่งใช้พนักงานบันทึกข้อมูลทำให้มีความผิดพลาดสูง เพื่อผู้ใช้บริการสามารถติดตามขบวนรถแบบ Real Time จึงพัฒนาระบบติดตามขบวนรถใหม่
3	กิจกรรมหลัก (Key Activities)					
3.1	การซ่อมบำรุงรถจักรล้อเลื่อนสู่มาตรฐานสากล					การซ่อมบำรุงรถจักรล้อเลื่อนสู่มาตรฐานสากล เพื่อพัฒนาคุณภาพการซ่อมบำรุงรถจักรล้อเลื่อน เพื่อลดปัญหา



ตาราง 35 : การวิเคราะห์ช่องว่าง (Gap Analysis) Business Model Canvas ธุรกิจเดินรถโดยสารเชิงพาณิชย์ (Commercial)

No.	หัวข้อ	ปัจจุบัน	ระยะสั้น	ระยะกลาง	ระยะยาว	รายละเอียด
3.2	การปรับปรุงประกาศเดินรถ					การปรับปรุงประกาศเดินรถ เพื่อจัดสรรเวลาเดินรถตอบสนองความต้องการของผู้ใช้บริการ และการเปิดให้เอกชนร่วมเดินรถ
4	<u>ทรัพยากรหลัก (Key Resources)</u>					
4.1	รถจักรล้อเลื่อนที่เพียงพอ					จากสภาพรถจักรล้อเลื่อนที่มีสภาพเก่าไม่สมบูรณ์ จึงมีความจำเป็นต้องจัดหารถจักรล้อเลื่อนให้เพียงพอต่อการใช้งาน
5	<u>ลูกค้าสัมพันธ์ (Customer Relationship)</u>					
5.1	Loyalty Program					การรถไฟฯ ยังขาดการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ (Customer Relationship Management) เป็นการรักษาลูกค้าเก่า ให้ยังคงใช้บริการการรถไฟฯ การรถไฟฯ ต้องเร่งดำเนินการทั้งในระยะสั้น ระยะกลาง ระยะยาว



รูปภาพที่ 42 : การวิเคราะห์ Business Model Canvas ธุรกิจเดินรถโดยสารเชิงพาณิชย์ (Commercial)

● ปัจจุบัน ● ระยะสั้น 3 ปี ● ระยะกลาง 5 ปี ● ระยะยาว 10 ปี



ตาราง 36 : การวิเคราะห์ช่องว่าง (Gap Analysis) Business Model Canvas ธุรกิจขนส่งหีบห่อพัสดุ (Parcel)

No.	หัวข้อ	ปัจจุบัน	ระยะสั้น	ระยะกลาง	ระยะยาว	รายละเอียด
1.	คุณค่าสินค้าและบริการ (Value Proposition)					
1.1	บริการติดตามสถานะสินค้าหีบห่อพัสดุ					การขนส่งสินค้าหีบห่อพัสดุ เป็นการขนส่งจากสถานีสู่สถานี ผู้ใช้บริการต้องมารับส่งที่สถานีรถไฟ เพื่อเป็นการอำนวยความสะดวกให้ลูกค้าการรถไฟฯ มีแผนเพิ่มบริการการขนส่งสินค้าหีบห่อพัสดุในลักษณะ Door to door โดยการหาพันธมิตรมาให้บริการรับสินค้าหีบห่อพัสดุจากบ้านผู้ส่งมาสถานีรถไฟ และจากสถานีรถไฟไปส่งยังบ้านผู้รับ โดยใช้ระบบสารสนเทศมาช่วยให้บริการ (SRT Express) ในการติดตามสถานะสินค้าหีบห่อพัสดุ ในระยะกลางจะเพิ่มการขนส่งสินค้าควบคุมอุณหภูมิ และในระยะยาวจะเพิ่มช่องทางการชำระเงินเช่นการชำระปลายทาง การชำระเงินออนไลน์
1.2	Last – Mile / Door to door					
1.3	ขนส่งสินค้าแบบการควบคุมอุณหภูมิ ในพื้นที่มีศักยภาพ					
1.4	บริการชำระเงินรูปแบบอื่น เช่น ชำระปลายทาง ชำระทางออนไลน์					

ตาราง 36 : การวิเคราะห์ช่องว่าง (Gap Analysis) Business Model Canvas ธุรกิจขนส่งหีบห่อพัสดุ (Parcel)

No.	หัวข้อ	ปัจจุบัน	ระยะสั้น	ระยะกลาง	ระยะยาว	รายละเอียด
2	ช่องทางการสื่อสาร (Channels)					
2.1	ระบบขนส่งหีบห่อพัสดุ SRT Express					ช่องทางการสื่อสาร (Channels) ที่สำคัญในปัจจุบันได้แก่ สถานีรถไฟ Call Center และ Web site รถไฟ ซึ่งยังไม่สามารถตอบสนองความต้องการของผู้ใช้บริการได้ การรถไฟฯ จึงนำระบบสารสนเทศมาใช้ในการจัดการบริหารการขนส่งสินค้าหีบห่อพัสดุ และเป็นส่วนหนึ่งของช่องทางการสื่อสารกับผู้ใช้บริการ
3	กิจกรรมหลัก (Key Activities)					
3.1	บริการ Last – Mile ร่วมกับพันธมิตร					เป็นการปรับเปลี่ยน Business Model จากการให้บริการรับส่งสินค้าหีบห่อพัสดุจากสถานีสู่สถานี เป็นการรับส่งสินค้าในลักษณะ Door to door โดยดำเนินการร่วมกับพันธมิตรให้มาขนส่งบริการ Last – Mile จึงมีกระบวนการหลักเพิ่มขึ้น

ตาราง 36 : การวิเคราะห์ช่องว่าง (Gap Analysis) Business Model Canvas ธุรกิจขนส่งหีบห่อพัสดุ (Parcel)

No.	หัวข้อ	ปัจจุบัน	ระยะสั้น	ระยะกลาง	ระยะยาว	รายละเอียด
4	ทรัพยากรหลัก (Key Resources)					
4.1	รถจักรและล้อเลื่อนสำหรับขนส่งหีบห่อพัสดุ (ปริมาณตู้ที่เพียงพอ/เหมาะสม)					ทรัพยากรหลักของการขนส่งหีบห่อพัสดุคือรถจักรและล้อเลื่อนที่ใช้ในการขนส่งสินค้า ในสถานะปัจจุบันยังไม่เพียงพอ ในแผนระยะสั้นจึงจำเป็นต้องเร่งรัดปรับปรุงโบกี้สำหรับการขนส่งสินค้าให้เพียงพอ และเหมาะสมในการขนส่งสินค้าขึ้น/ลง
5	ลูกค้าสัมพันธ์ (Customer Relationship)					
5.1	การทำการตลาดเชิงรุก					การบริหารลูกค้าสัมพันธ์ (Customer Relationship Management) ของธุรกิจการขนส่งสินค้าหีบห่อพัสดุ ในปัจจุบันยังเป็นพนักงานที่สถานี และ Call Center สำหรับแผนระยะต้องมีเจ้าหน้าที่การตลาดเพื่อทำการตลาดเชิงรุกให้มากขึ้น และใช้การตลาดสมัยใหม่ การตลาดดิจิทัลเป็นเครื่องมือในการทำตลาด

ตาราง 36 : การวิเคราะห์ช่องว่าง (Gap Analysis) Business Model Canvas ธุรกิจขนส่งหีบห่อพัสดุ (Parcel)

No.	หัวข้อ	ปัจจุบัน	ระยะสั้น	ระยะกลาง	ระยะยาว	รายละเอียด
6	กลุ่มลูกค้า (Customer Segments)					
6.1	กลุ่มลูกค้าผู้ประกอบการธุรกิจ e - Commerce					กลุ่มลูกค้า (Customer Segments) ในปัจจุบันได้แก่ลูกค้ารายย่อย และผู้ประกอบการ SME ในบริเวณรัศมี 5 - 10 กิโลเมตรจากสถานี สำหรับแผนระยะสั้นจะขยายกลุ่มลูกค้าไปยังผู้ประกอบการธุรกิจ e - Commerce และระยะกลางจะขยายไปยัง ผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมที่ต้องการควบคุม อุณหภูมิ เช่น เนื้อสัตว์ ผักและผลไม้ อาหารทะเล เครื่องดื่มและผลิตภัณฑ์จากนม
6.2	กลุ่มลูกค้าและผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมที่ต้องการควบคุม อุณหภูมิ เช่น เนื้อสัตว์ ผักและผลไม้ อาหารทะเล เครื่องดื่มและผลิตภัณฑ์จากนม					

รูปภาพที่ 43 : การวิเคราะห์ Business Model Canvas ธุรกิจขนส่งหีบห่อพัสดุ (Parcel)

● ปัจจุบัน ● ระยะสั้น 3 ปี ● ระยะกลาง 5 ปี ● ระยะยาว 10 ปี



ตาราง 37 : การวิเคราะห์ช่องว่าง (Gap Analysis) Business Model Canvas ธุรกิจเดินรถสินค้า

No.	หัวข้อ	ปัจจุบัน	ระยะสั้น	ระยะกลาง	ระยะยาว	รายละเอียด
1.	คุณค่าสินค้าและบริการ (Value Proposition)					
1.1	ความตรงต่อเวลาของขบวนรถสินค้า					คุณค่าสินค้าและบริการ (Value Proposition) ที่การรถไฟฯ ให้กับผู้ใช้บริการยังมีระดับความพึงพอใจที่ระดับ 4 แผนในระยะสั้นจะยกระดับความพึงพอใจเป็น 4.1 ในระยะกลางเป็น 4.3 และในระยะยาวเป็น 4.5 โดยการเพิ่มความตรงต่อเวลาในการเดินรถสินค้าในระยะต่างๆ เป็น 70% 80% 90% ตามลำดับ นอกจากนี้ในระยะสั้นการรถไฟฯ มีแผนจะเพิ่มคุณค่าสินค้าและบริการ (Value Proposition) โดยการพัฒนาจุดเชื่อมต่อกับระบบราง (CY / ICD) เพื่ออำนวยความสะดวกให้ผู้ใช้บริการ รองรับการแข่งขันสินค้าที่หลากหลาย อาทิ ประเภท Cold chain, High value และการให้บริการแบบ One Stop Service ในระยะกลางจะเชื่อมต่อรางเข้านิคมอุตสาหกรรมเพื่อลดการยกขนที่ซ้ำซ้อน และพัฒนา Transshipment yard ที่นาทา เพื่อเป็นจุดเปลี่ยนถ่ายในการขนส่งไปยังประเทศลาวและจีน และการเปิดให้เอกชนร่วมเดินรถสินค้า ในระยะยาวจะร่วมมือกับพันธมิตรเพื่อเป็น Logistics Service Provider
1.2	ระดับความพึงพอใจ					
1.3	จุดเชื่อมต่อกับระบบราง (CY / ICD) Transshipment yard ที่นาทา					
1.4	การรองรับสินค้าที่หลากหลาย อาทิ ประเภท Cold chain, High value					
1.5	เชื่อมต่อรางเข้านิคมอุตสาหกรรม					
1.6	บริการความจุทาง(ให้เอกชนร่วมเดินรถ)					
1.7	ร่วมมือกับพันธมิตรเพื่อเป็น Logistics Service Provider					
1.8	การให้บริการแบบ One Stop Service					



ตาราง 37 : การวิเคราะห์ช่องว่าง (Gap Analysis) Business Model Canvas ธุรกิจเดินรถสินค้า

No.	หัวข้อ	ปัจจุบัน	ระยะสั้น	ระยะกลาง	ระยะยาว	รายละเอียด	
2	ช่องทางการสื่อสาร (Channals)						
2.1	ระบบจัดการบริหารการขนส่งสินค้า					ในธุรกิจการขนส่งสินค้าของการรถไฟฯ จะใช้ Web site และ E-mail เป็นช่องทางการสื่อสาร (Channals) ในแผนระยะสั้นในการพัฒนาช่องทางการสื่อสาร ได้แก่พัฒนาระบบจัดการบริหารการขนส่งสินค้า	
3	กิจกรรมหลัก (Key Activities)						
3.1	การซ่อมบำรุงรถจักรล้อเลื่อนสู่มาตรฐานสากล						จากเปลี่ยนแปลง Business Model การรถไฟฯต้องทำการปรับปรุงกิจกรรมหลัก (Key Activities) เพื่อรองรับ Business Model ที่เปลี่ยนไป โดยในระยะสั้น จะมีการพัฒนาการซ่อมบำรุงรถจักรล้อเลื่อนสู่มาตรฐานสากล การปรับปรุงประกาศเดินรถเพื่อรองรับการให้เอกชนร่วมเดินรถ การจัดการค่าระวางให้สามารถแข่งขันได้ และการตลาดเชิงรุก โครงสร้าง Key Account
3.2	การปรับปรุงประกาศเดินรถ						
3.3	การจัดการค่าระวางให้สามารถแข่งขันได้						
3.4	การตลาดเชิงรุก โครงสร้าง Key Account						
4	ทรัพยากรหลัก (Key Resources)						
4.1	รถจักรล้อเลื่อนที่เพียงพอ					จากสภาพรถจักรล้อเลื่อนที่มีสภาพเก่าไม่สมบูรณ์ จึงมีความจำเป็นที่ต้องจัดหารถจักรล้อเลื่อนให้ให้เพียงพอต่อการใช้งาน	



รูปภาพที่ 44 : การวิเคราะห์ Business Model Canvas ธุรกิจเดินรถสินค้า

● ปัจจุบัน ● ระยะสั้น 3 ปี ● ระยะกลาง 5 ปี ● ระยะยาว 10 ปี



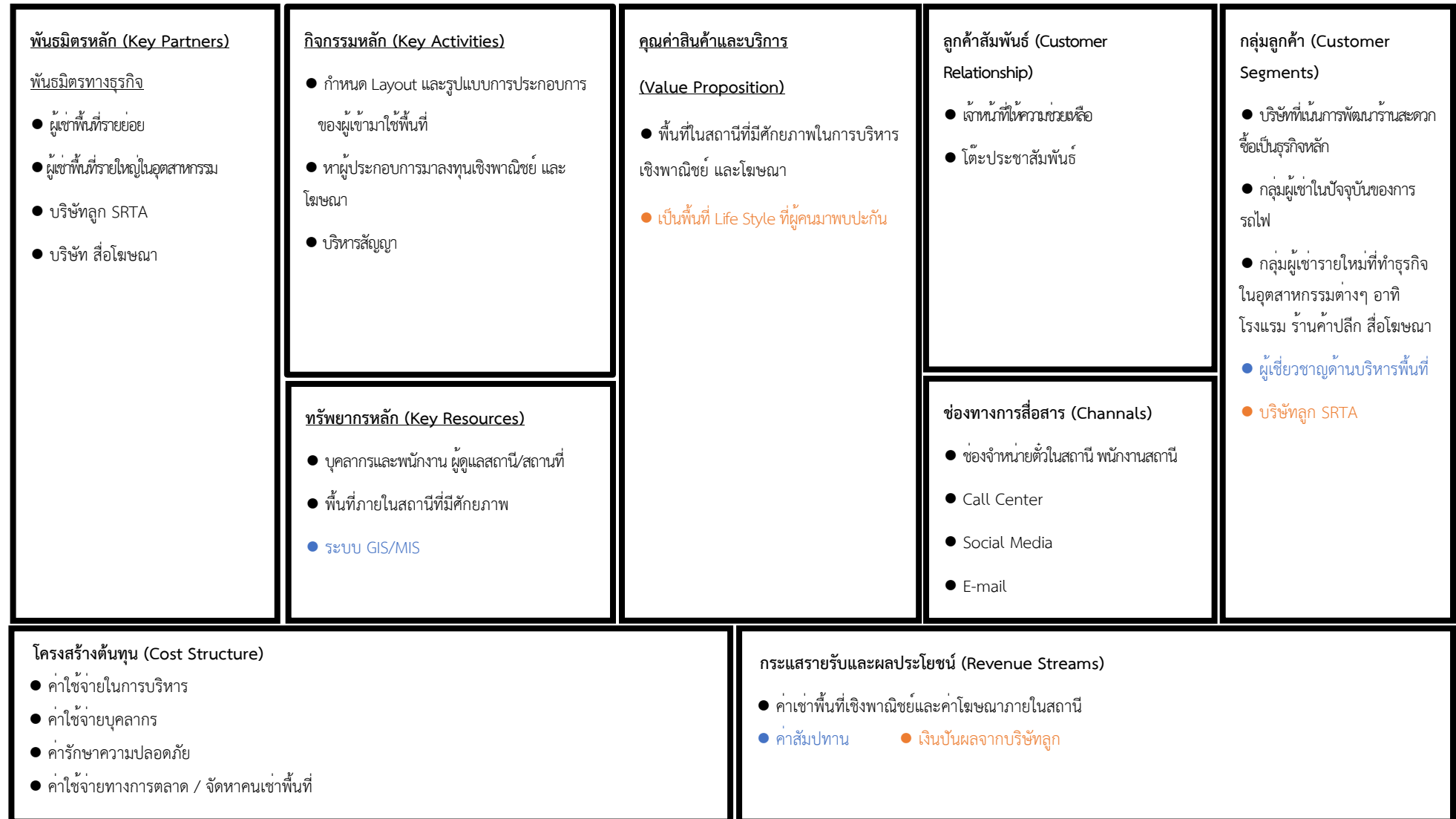
ตารางที่ 38 : การวิเคราะห์ช่องว่าง (Gap Analysis) Business Model Canvas ธุรกิจบริหารพื้นที่เชิงพาณิชย์สถานี

No.	หัวข้อ	ปัจจุบัน	ระยะสั้น	ระยะกลาง	ระยะยาว	รายละเอียด
1.	คุณค่าสินค้าและบริการ (Value Proposition)					Business Model ธุรกิจบริหารพื้นที่เชิงพาณิชย์สถานี ในปัจจุบันจะเป็นลักษณะที่การรถไฟฟ้า จะประกาศให้ทำการเสนอราคาในการให้บริการแต่ละบริการที่สถานี เช่นร้านบาร์สถานี บริการรถเข็น บริการห้องสุขา ในระยะสั้นการรถไฟฟ้าจะดำเนินการปรับปรุง Business Model โดยให้ผู้เกี่ยวข้องด้านบริหารพื้นที่ มาลงทุนปรับปรุงพื้นที่เชิงพาณิชย์ และบริหาร โดยการรถไฟฟ้าจะนำระบบ GIS/MIS มาปฎิบัติ ในระยะกลาง จะให้บริษัทลูก SRTA บริหารพื้นที่โดยส่งมอบคุณค่าสินค้าและบริการ (Value Proposition) เป็นลักษณะพื้นที่ Life Style ที่ผู้คนมาพบปะกัน
1.1	เป็นพื้นที่ Life Style ที่ผู้คนมาพบปะกัน					
2	ช่องทางการสื่อสาร (Channals)					
2.1	ระบบ GIS/MIS					
3	กลุ่มลูกค้า (Customer Segments)					
3.1	ผู้เชี่ยวชาญด้านบริหารพื้นที่					
3.2	บริษัทลูก SRTA					



รูปภาพที่ 45 : การวิเคราะห์ Business Model Canvas ธุรกิจบริหารพื้นที่เชิงพาณิชย์สถานี

● ปัจจุบัน ● ระยะสั้น 3 ปี ● ระยะกลาง 5 ปี ● ระยะยาว 10 ปี





ตารางที่ 39 : วิเคราะห์ช่องว่าง (Gap Analysis) Business Model Canvas ธุรกิจบริหารทรัพย์สิน

No.	หัวข้อ	ปัจจุบัน	ระยะสั้น	ระยะกลาง	ระยะยาว	รายละเอียด
1.	คุณค่าสินค้าและบริการ (Value Proposition)					Business Model ธุรกิจบริหารทรัพย์สิน ในปัจจุบันจะเป็นลักษณะที่การรถไฟฟ้า จะประกาศให้เอกชนที่สนใจการพัฒนาพื้นที่เข้าจากการรถไฟฟ้า โดยตรง โดยวิธีการประมูลและทำการบริหารสัญญา แต่เนื่องจากการรถไฟฟ้า ไม่ใช่ผู้เชี่ยวชาญ ทำให้ Utilization ของทรัพย์สินต่ำ ยิ่งกว่านั้นการบริหารสัญญาที่ได้รับประสิทธิภาพทำให้สัญญาหมดอายุจำนวนมาก การรถไฟฟ้า จึงตั้งบริษัทลูก SRTA เพื่อมาบริหารทรัพย์สินของการรถไฟฟ้า โดยมีเป้าหมายเพิ่ม Utilization ของทรัพย์สิน และเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารสัญญา
1.1	ความรวดเร็วในการทำโครงการ					
1.2	ประสิทธิภาพในการบริหารสัญญา					
2	ช่องทางการสื่อสาร (Channels)					
2.1	ระบบ GIS/MIS					
3	กลุ่มลูกค้า (Customer Segments)					
3.1	บริษัทลูก SRTA					



รูปภาพที่ 46 : การวิเคราะห์ Business Model Canvas ธุรกิจบริหารทรัพย์สิน

● ปัจจุบัน ● ระยะสั้น 3 ปี ● ระยะกลาง 5 ปี ● ระยะยาว 10 ปี



2.2.2 การกำหนด Intelligent Risk ที่สอดคล้องตามตำแหน่งทางยุทธศาสตร์

การรถไฟฟ้า ได้วิเคราะห์ Intelligent Risk จาก Business Model Canvas โดยวิเคราะห์ความเสี่ยงผ่าน 9 องค์ประกอบสำคัญ ดังนี้ กลุ่มลูกค้า (Customer Segments), คุณค่าที่ส่งมอบ (Value Propositions), ช่องทาง (Channels), ความสัมพันธ์กับลูกค้า (Customer Relationships), รายได้ (Revenue Streams), ทรัพยากร (Key Resources), กิจกรรมหลัก (Key Activities), พันธมิตร (Key Partners) และต้นทุนในการดำเนินธุรกิจ (Cost) และสอดคล้องกับ Business Model ระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาว มีรายละเอียดตามตารางดังนี้

ตารางที่ 40 : วิเคราะห์ Intelligent Risk ธุรกิจเดินรถโดยสารเชิงสังคม (PSO)

ความเสี่ยง	ระยะสั้น 3 ปี	ระยะกลาง 5 ปี	ระยะยาว 10 ปี
พันธมิตรหลัก (Key Partners)			
ผู้ให้บริการขนส่งต่อเนื่องตามสถานีต่างจังหวัดมีจำนวนลดลง ส่งผลกระทบให้ผู้โดยสารไม่ได้รับความสะดวก	√		
ผู้ให้บริการขนส่งต่อเนื่องตามสถานีต่างจังหวัดคิดค่าขนส่งเกินจริง ส่งผลกระทบให้การรถไฟฟ้ามีภาพลักษณ์ไม่ดี	√		
กิจกรรมหลัก (Key Activities)			
กระบวนการจัดทำบัญชีที่ไม่สามารถแยกค่าใช้จ่ายหรือต้นทุนการเดินรถเชิงสังคม ส่งผลให้ไม่สามารถขอเงินชดเชยการเดินรถเชิงสังคมได้เต็มจำนวน	√		
ทรัพยากรหลัก (Key Resources)			
การพัฒนาระบบการเงินและการบัญชีล่าช้า ส่งผลให้ไม่สามารถแยกค่าใช้จ่ายหรือต้นทุนการเดินรถเชิงสังคม	√		
ความไม่เพียงพอและความไม่สมบูรณ์ของรถจักรและล้อเลื่อน ส่งผลให้ขบวนรถล่าช้าจากการชำรุดระหว่างทาง ทำให้ตัวชี้วัดการเดินรถเชิงสังคมไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	√	√	√
คุณค่าสินค้าและบริการ (Value Proposition)			
ความตรงต่อเวลาไม่เป็นไปตามเป้าหมาย ส่งผลให้สูญเสียลูกค้า ภาพลักษณ์การรถไฟฟ้า และตัวชี้วัดของการเดินรถเชิงสังคม	√	√	√
ความพึงพอใจของผู้ใช้บริการไม่ได้ตามเป้าหมาย ส่งผลให้สูญเสียลูกค้า ภาพลักษณ์การรถไฟฟ้า และตัวชี้วัดของการเดินรถเชิงสังคม	√	√	√
การเพิ่มความรวดเร็วในการเดินทางไม่เป็นไปตามแผน ส่งผลให้ไม่สามารถเพิ่มผู้ใช้บริการได้ตามเป้าหมาย		√	√
การเชื่อมต่อกับรูปแบบการเดินทางอื่นสำหรับสถานีใหญ่และสถานีสำคัญ ไม่เป็นไปตามแผน ส่งผลให้เกิดความไม่สะดวกในการเดินทางของผู้ใช้บริการ		√	√
ลูกค้าสัมพันธ์ (Customer Relationship) & ช่องทางการสื่อสาร (Channels)			

ความเสี่ยง	ระยะสั้น 3 ปี	ระยะกลาง 5 ปี	ระยะยาว 10 ปี
การปรับปรุงระบบ D-Ticket ให้สามารถออกตั๋วเดือนอิเล็กทรอนิกส์ และการเพิ่มช่องทางการชำระเงินไม่เป็นตามเป้าหมาย ส่งผลให้ไม่สามารถเพิ่มผู้บริการ ลดค่าใช้จ่าย และลดจุด Touch Point		✓	
การพัฒนาระบบติดตามขบวนรถไม่เป็นตามเป้าหมาย ส่งผลให้ความพึงพอใจไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	✓		
กลุ่มลูกค้า (Customer Segments)			
กลุ่มลูกค้าเชิงสังคมเปลี่ยนไปใช้ขนส่งมวลชนอื่น ส่งผลกระทบให้ตัวชี้วัดของรถเชิงสังคมไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	✓	✓	✓
โครงสร้างต้นทุน (Cost Structure) & กระแสรายรับและผลประโยชน์ (Revenue Streams)			
การที่ไม่สามารถจัดทำต้นทุนขบวนรถไฟฟ้าเชิงสังคมได้ถูกต้องหรือนำเชื่อถือ ส่งผลให้ได้รับเงินชดเชยได้เต็มจำนวน	✓	✓	✓
การได้รับเงินชดเชยรถเชิงสังคมไม่เป็นไปตามต้นทุนที่แท้จริง ส่งผลให้การรถไฟฟ้าขาดสภาพคล่อง และมีผลขาดทุนมากขึ้น	✓	✓	✓

ตารางที่ 41 : วิเคราะห์ Intelligent Risk ธุรกิจเดินรถโดยสารเชิงพาณิชย์

ความเสี่ยง	ระยะสั้น 3 ปี	ระยะกลาง 5 ปี	ระยะยาว 10 ปี
พันธมิตรหลัก (Key Partners)			
ผู้ให้บริการขนส่งต่อเนื่องตามสถานีต่างจังหวัดมีจำนวนลดลง ส่งผลกระทบให้ผู้โดยสารไม่ได้รับความสะดวก	✓		
ผู้ให้บริการขนส่งต่อเนื่องตามสถานีต่างจังหวัดคิดค่าขนส่งเกินจริง ส่งผลกระทบให้การรถไฟฟ้ามีภาพลักษณ์ไม่ดี	✓		
พันธมิตรกลุ่มโรงแรมและร้านอาหารที่ให้บริการรถท่องเที่ยวไม่มีคุณภาพ ส่งผลต่อภาพลักษณ์และคุณภาพบริการของการรถไฟฟ้า	✓	✓	
กิจกรรมหลัก (Key Activities)			
การปรับปรุงประกาศเดินรถที่ไม่มีประสิทธิภาพ ทำให้ความจุขบวนน้อยลง ส่งผลให้รายได้จากการให้เอกชนร่วมเดินรถน้อยลง		✓	✓
การพัฒนาการซ่อมบำรุงรถจักรล้อเลื่อนสู่มาตรฐานสากลไม่เป็นไปตามเป้าหมาย ส่งผลให้รถจักรล้อเลื่อนไม่สมบูรณ์	✓	✓	
ทรัพยากรหลัก (Key Resources)			

ความเสี่ยง	ระยะสั้น 3 ปี	ระยะกลาง 5 ปี	ระยะยาว 10 ปี
ความไม่เพียงพอและความไม่สมบูรณ์ของรถจักรและล้อเลื่อน ส่งผลให้ขบวนรถล่าช้าจากการชำรุดระหว่างทาง ทำให้ตัวชี้วัดการเดินรถเชิงพาณิชย์ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย และผู้ใช้บริการอาจเปลี่ยนไปใช้ขนส่งมวลชนที่เป็นคู่แข่ง	✓	✓	✓
การบำรุงรักษาโครงสร้างพื้นฐานและอาณัติสัญญาณไม่เป็นไปตามแผน ส่งผลให้โครงสร้างพื้นฐานและอาณัติสัญญาณชำรุดบ่อย ทำให้ขบวนรถไฟล่าช้า	✓	✓	✓
คุณค่าสินค้าและบริการ (Value Proposition)			
เส้นทางท่องเที่ยวใหม่ ๆ ไม่ถูกใจผู้นักท่องเที่ยว ส่งผลให้รายได้ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	✓	✓	✓
การจัดสรรเวลาเดินรถให้เอกชนไม่เหมาะสม ส่งผลให้เอกชนไม่สนใจมาร่วมเดินรถ		✓	✓
ปริมาณผู้โดยสารไม่เพียงพอ ส่งผลให้บริษัทโฆษณาไม่สนใจ	✓		
การเชื่อมต่อการเดินทางรูปแบบ สำหรับสถานีใหญ่และสถานีสำคัญ ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย ส่งผลให้ผู้ใช้บริการหันไปใช้ขนส่งอื่น		✓	✓
ลูกค้าสัมพันธ์ (Customer Relationship) & ช่องทางการสื่อสาร (Channels)			
การปรับปรุงระบบ D-Ticket ให้ใช้งานง่าย และการเพิ่มช่องทางการชำระเงินไม่เป็นตามเป้าหมาย ส่งผลให้ไม่สามารถเพิ่มผู้บริการ ลดค่าใช้จ่าย และลดจุด Touch Point		✓	
การพัฒนาระบบติดตามขบวนรถไม่เป็นตามเป้าหมาย ส่งผลให้ความพึงพอใจไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	✓		
การขาดความรู้ด้านการตลาดสมัยใหม่ ส่งผลให้ไม่สามารถเข้าถึงลูกค้ากลุ่มเป้าหมาย	✓	✓	
กลุ่มลูกค้า (Customer Segments)			
การไม่สามารถหาบริษัทเอกชนมาร่วมเดินรถได้ ส่งผลให้รายได้ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย		✓	✓
การที่บริษัทโฆษณาไม่สนใจลงทุน ส่งผลให้รายได้ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	✓	✓	
โครงสร้างต้นทุน (Cost Structure) & กระแสรายรับและผลประโยชน์ (Revenue Streams)			
การที่ไม่สามารถจัดทำต้นทุนขบวนรถไฟได้ถูกต้องหรือน่าเชื่อถือ ส่งผลให้การวางแผนด้านการตลาดผิดพลาด	✓	✓	✓
รายได้ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย ส่งผลให้การรถไฟฯขาดสภาพคล่อง และมีผลขาดทุนมากขึ้น	✓	✓	✓

ตารางที่ 42 : วิเคราะห์ Intelligent Risk ธุรกิจขนส่งหีบห่อพัสดุ (Parcel)

ความเสี่ยง	ระยะสั้น 3 ปี	ระยะกลาง 5 ปี	ระยะยาว 10 ปี
พันธมิตรหลัก (Key Partners)			
ผู้ประกอบการขนส่ง Last-mile อาจกำหนดราคาสูงเกินไปจนผู้ใช้บริการรับไม่ได้ ส่งผลกระทบให้ผู้ใช้บริการไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	✓		

ความเสี่ยง	ระยะสั้น 3 ปี	ระยะกลาง 5 ปี	ระยะยาว 10 ปี
สถาบันการเงิน (การชำระเงิน) กำหนดค่าธรรมเนียมสูงเกินไป ทำให้ต้นทุนการขนส่งหิ้วหิ้วสูง	✓		
กิจกรรมหลัก (Key Activities)			
คุณภาพบริการ Last – Mile ของพันธมิตรอาจไม่เป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนด ส่งผลให้เกิดภาพลักษณ์ไม่ดีกับการรถไฟฟ้า และผู้ใช้บริการหันไปใช้บริการของคู่แข่ง	✓	✓	✓
การพัฒนาการซ่อมบำรุงรถจักรล้อเลื่อนสู่มาตรฐานสากลไม่เป็นไปตามเป้าหมาย ส่งผลให้รถจักรล้อเลื่อนไม่สมบูรณ์	✓	✓	
ทรัพยากรหลัก (Key Resources)			
ความไม่เพียงพอและความไม่สมบูรณ์ของรถจักรและล้อเลื่อน ส่งผลให้ขบวนรถล่าช้าจากการชำรุดระหว่างทาง ทำให้ผู้ใช้บริการอาจเปลี่ยนไปใช้บริการคู่แข่ง	✓	✓	
การบำรุงรักษาโครงสร้างพื้นฐานและอาณัติสัญญาณไม่เป็นไปตามแผน ส่งผลให้โครงสร้างพื้นฐานและอาณัติสัญญาณชำรุดบ่อย ทำให้ขบวนรถไฟฟ้าล่าช้า	✓	✓	✓
การพัฒนาระบบขนส่งหิ้วหิ้ว SRT Express ล่าช้า ส่งผลให้บริการแบบ Door to door ไม่เป็นไปตามแผน	✓		
คุณค่าสินค้าและบริการ (Value Proposition)			
ข้อมูลในระบบติดตามสถานะหิ้วหิ้วไม่ทันสมัย ส่งผลให้ผู้ใช้บริการไม่พึงพอใจ	✓		
คุณภาพบริการ Last – Mile / Door to door ไม่เป็นไปตามมาตรฐาน ส่งผลให้เกิดภาพลักษณ์ไม่ดีกับการรถไฟฟ้า และผู้ใช้บริการหันไปใช้บริการของคู่แข่ง	✓	✓	✓
ความล่าช้าของขบวนรถและการเกิดอุบัติเหตุ อาจส่งผลให้ขนส่งสินค้าแบบการควบคุมอุณหภูมิเกิดความเสียหาย		✓	✓
การปฏิเสธการชำระเงินของผู้รับสินค้า อาจทำให้ต้นทุนการให้บริการสูงขึ้น			✓
ลูกค้าสัมพันธ์ (Customer Relationship) & ช่องทางการสื่อสาร (Channels)			
การขาดความรู้ด้านการตลาดสมัยใหม่ ส่งผลให้ไม่สามารถเข้าถึงลูกค้ากลุ่มเป้าหมายได้	✓	✓	
กลุ่มลูกค้า (Customer Segments)			
การแข่งขันในธุรกิจที่สูงทำให้ผู้ใช้บริการมีทางเลือกมาก	✓	✓	✓
โครงสร้างต้นทุน (Cost Structure) & กระแสรับและผลประโยชน์ (Revenue Streams)			
การที่ไม่สามารถจัดทำต้นทุนขบวนรถไฟฟ้าได้ถูกต้องหรือนำเชื่อถือ ส่งผลให้การวางแผนด้านการตลาดผิดพลาด	✓	✓	✓
รายได้ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย ส่งผลให้การรถไฟฟ้าขาดสภาพคล่อง และมีผลขาดทุนมากขึ้น	✓	✓	✓

ตารางที่ 43 : วิเคราะห์ Intelligent Risk ธุรกิจเดินรถสินค้า

ความเสี่ยง	ระยะสั้น 3 ปี	ระยะกลาง 5 ปี	ระยะยาว 10 ปี
พันธมิตรหลัก (Key Partners)			
การขนส่งในพื้นที่ของการท่าเรือแห่งประเทศไทย ยังไม่มีประสิทธิภาพ ส่งผลให้ขบวนรถขนส่งสินค้าล่าช้า	✓	✓	✓
กิจกรรมหลัก (Key Activities)			
การปรับปรุงประกาศเดินรถที่ไม่มีประสิทธิภาพ ทำให้ความจุทางน้อยลง ส่งผลให้รายได้จากการให้เอกชนร่วมเดินรถน้อยลง		✓	✓
การพัฒนาการซ่อมบำรุงรถจักรล้อเลื่อนสู่มาตรฐานสากลไม่เป็นไปตามเป้าหมาย ส่งผลให้รถจักรล้อเลื่อนไม่สมบูรณ์	✓	✓	
ทรัพยากรหลัก (Key Resources)			
ความไม่เพียงพอและความไม่สมบูรณ์ของรถจักรและล้อเลื่อน ส่งผลให้ขบวนรถล่าช้าจากการชำรุดระหว่างทาง ทำให้ตัวชี้วัดการเดินรถสินค้าไม่เป็นไปตามเป้าหมาย และผู้ใช้บริการอาจเปลี่ยนไปใช้ขนส่งทางถนนทดแทน	✓	✓	✓
การบำรุงรักษาโครงสร้างพื้นฐานและอาณัติสัญญาณไม่เป็นไปตามแผน ส่งผลให้โครงสร้างพื้นฐานและอาณัติสัญญาณชำรุดบ่อย ทำให้ขบวนรถไฟล่าช้า	✓	✓	✓
คุณค่าสินค้าและบริการ (Value Proposition)			
การที่ไม่สามารถเชื่อมต่อทางเข้านิคมอุตสาหกรรมได้ตามเป้าหมาย ส่งผลให้ยังเกิดการยกขนเข้าซ้อน ทำให้ต้นทุนการขนส่งจากต้นทางไปยังปลายทางสูงกว่าทางรถ		✓	✓
การจัดสรรเวลาเดินรถให้เอกชนไม่เหมาะสม ส่งผลให้เอกชนไม่สนใจมาร่วมเดินรถ		✓	✓
การพัฒนาจุดเชื่อมต่อกับระบบราง (CY / ICD) และ Transshipment yard ล่าช้า ส่งผลต่อปริมาณสินค้า และรายได้ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	✓	✓	✓
ลูกค้าสัมพันธ์ (Customer Relationship) & ช่องทางการสื่อสาร (Channels)			
การขาดความรู้ด้านการตลาดสมัยใหม่ ส่งผลให้ไม่สามารถเข้าถึงลูกค้ากลุ่มเป้าหมายได้	✓	✓	
กลุ่มลูกค้า (Customer Segments)			
การไม่สามารถหาบริษัทเอกชนมาร่วมเดินรถได้ ส่งผลให้รายได้ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย		✓	✓
การขนส่งทางถนนเป็นลักษณะ Door to door ทำให้ลูกค้ายังนิยมขนส่งสินค้าทางถนน	✓	✓	
โครงสร้างต้นทุน (Cost Structure) & กระแสรายรับและผลประโยชน์ (Revenue Streams)			
การที่ไม่สามารถจัดทำต้นทุนขบวนรถไฟได้ถูกต้องหรือน่าเชื่อถือ ส่งผลให้การวางแผนด้านการตลาดผิดพลาด	✓	✓	✓
รายได้ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย ส่งผลให้การรถไฟฟ้าขาดสภาพคล่อง และมีผลขาดทุนมากขึ้น	✓	✓	✓

ตารางที่ 44 : วิเคราะห์ Intelligent Risk ธุรกิจบริหารพื้นที่เชิงพาณิชย์สถานี และบริหารทรัพย์สิน

ความเสี่ยง	ระยะสั้น 3 ปี	ระยะกลาง 5 ปี	ระยะยาว 10 ปี
สถานีที่มีศักยภาพในการพัฒนาเชิงพาณิชย์มีน้อย ส่งผลให้รายได้ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	✓	✓	✓
บริษัทลูก SRTA มีบุคลากรไม่เพียงพอ ส่งผลให้การพัฒนาพื้นที่เชิงพาณิชย์ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	✓		
สัญญาเช่าพื้นที่ของการรถไฟฟ้า สุญหาย ทำให้ไม่สามารถส่งมอบสัญญาให้บริษัทลูก SRTA ได้ตามเป้าหมาย	✓	✓	
รายได้ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย ส่งผลให้การรถไฟฟ้าขาดสภาพคล่อง และมีผลขาดทุนมากขึ้น	✓	✓	✓

3. วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objective)

3.1 การกำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ / เป้าประสงค์

การกำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ เป็นการกำหนดจุดมุ่งหมายที่ชัดเจนขององค์กรหรือการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงหรือการปรับปรุงที่สำคัญ โดยในกระบวนการกำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และเป้าประสงค์ของการรถไฟฟ้า นั้น ได้พิจารณาข้อมูลที่เกี่ยวข้อง ซึ่งประกอบด้วย วิสัยทัศน์ สภาพแวดล้อมภายนอกและภายในขององค์กร จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภัยคุกคาม (SWOT Analysis) ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ และความสามารถพิเศษขององค์กร รวมถึงการกำหนดตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ขององค์กรทั้งในปัจจุบัน ระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาว รวมถึง Business Model Canvas และการวิเคราะห์ Scenario Planning

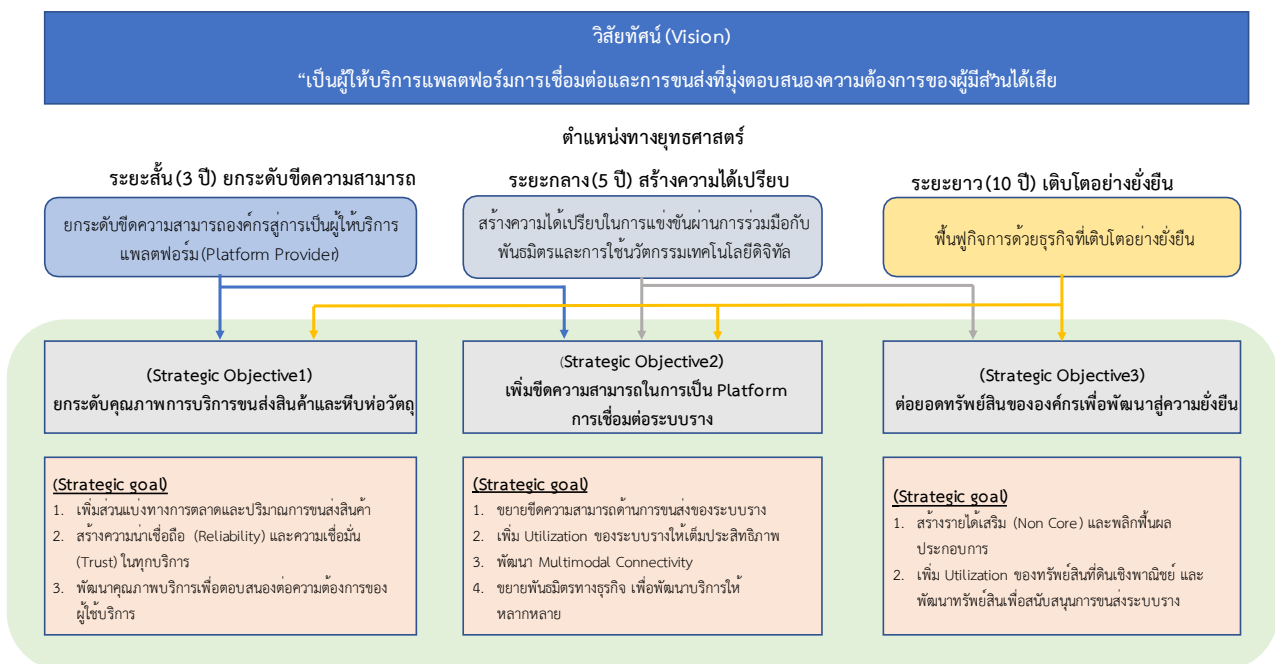
ตารางที่ 45 : วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ / เป้าประสงค์

ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Challenge: SC)	ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Advantage: SA)	ความสามารถพิเศษองค์กร (Core Competency: CC)	วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objective)
SC1: การแสวงหาตลาดด้านการขนส่งสินค้าและพัสดุและการท่องเที่ยวเพื่อสร้างรายได้ทดแทนกลุ่มขนส่งผู้โดยสาร SC3: การเร่งพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อลดค่าใช้จ่ายด้านการดำเนินธุรกิจและพัฒนาคุณภาพการบริการเพื่อรองรับพฤติกรรมลูกค้าผู้ใช้บริการที่เปลี่ยนแปลงไปในยุคดิจิทัล	SA1: มีโครงสร้างพื้นฐานทางรางที่มี capacity ส่วนเหลือสามารถนำมาสร้างรายได้ จากธุรกิจการขนส่งรูปแบบอื่น ๆ ได้ รวมถึงโอกาสการเชื่อมต่อจากต่างประเทศ เพื่อเพิ่มปริมาณการขนส่งสินค้า โดยสาร การพัฒนาเส้นทางทางท่องเที่ยว SA2: การขยายตลาดในกลุ่มขนส่งสินค้าทางรถไฟซึ่งมีต้นทุนต่อหน่วยต่ำที่สุดเทียบกับภาคพื้นดินและสามารถขนส่งได้จำนวนมากรวมถึงโอกาสในทิศทางนโยบายภาครัฐที่สนับสนุนการพัฒนาแบบรางและการเชื่อมโยงกับต่างประเทศ SA3: การขนส่งหีบห่อพัสดุ (Parcel) ของ รฟท. มีความได้เปรียบใน Segment พัสตุนขนาดใหญ่และน้ำหนักมาก รวมถึงสามารถนำจัดส่งได้ทั่วภูมิภาค ใน 46 จังหวัด ภายในระยะเวลาไม่เกิน 24 ชั่วโมง (Next-day Delivery) สอดรับและตอบสนองกับโอกาสการเติบโตของธุรกิจ e-Commerce	CC1: ความเชี่ยวชาญและประสบการณ์ในการบริหารจัดการโครงข่ายการขนส่งทางรางครอบคลุมทั่วทุกภูมิภาค	SO1 ยกระดับคุณภาพบริการธุรกิจการเดินทาง เป้าประสงค์ (Strategic goal) เพิ่มส่วนแบ่งทางการตลาดและปริมาณการขนส่งสินค้า สร้างความน่าเชื่อถือ (Reliability) และความเชื่อมั่น (Trust) ในทุกบริการ พัฒนาคุณภาพบริการเพื่อตอบสนองต่อความต้องการของผู้ใช้บริการ
SC4: ปรับปรุงโครงสร้างองค์กร ขอบจำกัดในระยะเวลาและกระบวนการในการปรับแก้กฎระเบียบ และกระบวนการทำงานเพื่อให้ทันต่อโอกาสในการดำเนินธุรกิจเชิงพาณิชย์ SC5: การพัฒนาผลิตภัณฑ์และคุณภาพการบริการภายใต้ข้อจำกัดความไม่สมบูรณ์ ของรถจักรและล้อเลื่อน และกฎระเบียบในการดำเนินธุรกิจ จะส่งผลกระทบต่อสร้างรายได้และการเติบโต	SA1: มีโครงสร้างพื้นฐานทางรางที่มี capacity ส่วนเหลือสามารถนำมาสร้างรายได้ จากธุรกิจการขนส่งรูปแบบอื่น ๆ ได้ รวมถึงโอกาสการเชื่อมต่อจากต่างประเทศ เพื่อเพิ่มปริมาณการขนส่งสินค้า โดยสาร การพัฒนาเส้นทางทางท่องเที่ยว	CC1: ความเชี่ยวชาญและประสบการณ์ในการบริหารจัดการโครงข่ายการขนส่งทางรางครอบคลุมทั่วทุกภูมิภาค	SO2 เพิ่มขีดความสามารถในการเป็น Platform การเชื่อมต่อระบบราง เป้าประสงค์ (Strategic goal) ขยายขีดความสามารถด้านการขนส่งของระบบราง เพิ่ม Utilization ของระบบรางให้เต็มประสิทธิภาพ พัฒนา Multimodal Connectivity ขยายพันธมิตรทางธุรกิจ เพื่อพัฒนาบริการให้หลากหลาย
SC2: การเร่งสร้างรายได้ทดแทน ผ่านการขยายธุรกิจ Non-core ให้ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของธุรกิจโดยสาร	SA4: ปริมาณทรัพย์สินที่ดินจำนวนมาก และมีศักยภาพ เป็นที่สนใจของนักลงทุน	CC2 : ความเชี่ยวชาญในการพัฒนาที่ดินและอสังหาริมทรัพย์ (ความสามารถพิเศษที่ต้องพัฒนาผ่านบริษัทลูก)	SO3 ต่อยอดทรัพย์สินขององค์กร เพื่อพัฒนาสู่ความยั่งยืน เป้าประสงค์ (Strategic goal) สร้างรายได้เสริม (Non Core) และพลิกฟื้นผลประกอบการ เพิ่ม Utilization ของทรัพย์สินที่ดินเชิงพาณิชย์ และพัฒนาทรัพย์สินเพื่อสนับสนุนการขนส่งระบบราง

ดังนั้น เพื่อให้การรถไฟฟ้า สามารถกำหนดยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ขององค์กรที่ชัดเจนและเหมาะสม จึงได้มีการวิเคราะห์ความสัมพันธ์และความสอดคล้องกับทิศทางขององค์กร ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning และวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objective) ขององค์กรที่ได้มีการวิเคราะห์ไว้ทั้งสิ้น 3 ข้อ ได้แก่

- 1) ยกระดับคุณภาพการบริการขนส่งสินค้าและหีบห่อวัตถุ
- 2) เพิ่มขีดความสามารถในการเป็น Platform การเชื่อมต่อระบบราง
- 3) ต่อยอดทรัพย์สินขององค์กรเพื่อพัฒนาสู่ความยั่งยืน

รูปภาพที่ 47 : ความสัมพันธ์และความสอดคล้องกับทิศทางขององค์กร

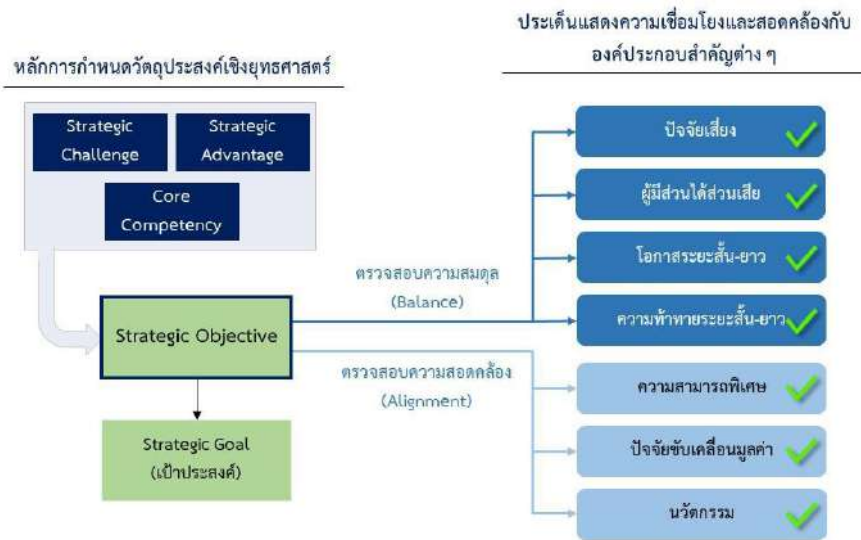


3.2 การตรวจสอบความสมดุลและสอดคล้องระหว่างวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์กับองค์ประกอบ

ที่สำคัญ

เมื่อการรถไฟฟ้า ได้กำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์จากการวิเคราะห์ปัจจัยนำเข้าทั้งหมด รวมถึงความคิดเห็นด้านทิศทางและนโยบายในการดำเนินงานจากการประชุมสัมมนาแล้ว การรถไฟฟ้า มีความจำเป็นที่จะต้องตรวจสอบความสมดุล (Balance) ระหว่างโอกาสและความท้าทายในระยะสั้นและระยะยาว ผลกระทบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ปัจจัยเสี่ยง กับวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ รวมถึงความสอดคล้อง (Alignment) ระหว่างนวัตกรรม ปัจจัยขับเคลื่อนมูลค่า ความสามารถพิเศษขององค์กร กับวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ โดยจากการตรวจสอบความสมดุลและสอดคล้องพบว่า วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ทั้ง 3 ข้อ มีความสมดุลและสอดคล้องกับองค์ประกอบอื่น ๆ ดังที่ได้แสดงในภาพ ดังนี้

รูปภาพที่ 48 : ความเชื่อมโยง สมดุล และสอดคล้องระหว่างวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ กับองค์ประกอบที่สำคัญ



ที่มา: PrimeStreet Analysis

ทั้งนี้สามารถแสดงรายละเอียดความเชื่อมโยงสอดคล้องระหว่างวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ กับองค์ประกอบที่สำคัญ ได้ดังนี้

รูปภาพที่ 49 : ความเชื่อมโยงและสอดคล้องระหว่างวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์กับองค์ประกอบที่สำคัญต่าง ๆ (Strategic Objective 1)

SO1: ยกระดับคุณภาพการบริการขนส่งสินค้าและหีบห่อวัตถุ

ตรวจสอบความสมดุล (Balance)		ตรวจสอบความสอดคล้อง (Alignment)	
ปัจจัยเสี่ยง	- อัตราการใช้เงินของธุรกิจไม่ไปตามการประมาณการ (สินค้า, e-Commerce) - การปรับเปลี่ยนนโยบายของภาครัฐด้านการลงทุนและขยายระบบคมนาคมขนส่งทางราง ทั้งด้านโครงสร้างพื้นฐานทางราง รถจักรและล้อเลื่อน รวมถึงการเชื่อมต่อต่างประเทศ - ความล่าช้าและไม่เป็นไปตามแผนการของการขยายโครงข่ายโครงสร้างพื้นฐาน	ความสามารถพิเศษ	CC1: ความเชี่ยวชาญและประสบการณ์ในการบริหารจัดการโครงข่ายการขนส่งทางรางครอบคลุมทั่วทุกภูมิภาค
ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	- รัฐบาล - ประชาชน - คู่ค้า (Suppliers) - ลูกค้า - ผู้ขนส่งหีบห่อ - ผู้ขนส่งสินค้า - พันธมิตร - องค์กร - พนักงาน - สังคม/ชุมชน	ปัจจัยขับเคลื่อนมูลค่า	- รายได้จากการเดินรถ - การขยายการขนส่งสินค้าในอุตสาหกรรมที่มีศักยภาพ - พัฒนาคุณภาพบริการสินค้าและขนส่งหีบห่อวัตถุ - ขยายพันธมิตรการขนส่งหีบห่อวัตถุ - ต้นทุนการเดินรถโดยสาร - การจัดเกรดคุณภาพรถฯ การวางแผน Refurbish และการจัดสรรขบวน - การจัดหารถฯ ใหม่ และการดัดแปลงรถ - ต้นทุนการดำเนินงานขององค์กร: บริหารจัดการค่าใช้จ่ายบุคลากร - การปรับปรุงประสิทธิภาพการดำเนินงาน - ปรับโครงสร้างองค์กรให้สอดคล้อง เช่น งานการตลาด งานพัสดุหีบห่อ - ปรับปรุงกระบวนการทำงานและขับเคลื่อนองค์กรด้วยเทคโนโลยี - การบริหารจัดการเงินและหนี้สิน: เร่งพัฒนาระบบ FMIS ให้สามารถจำแนกแสดงประสิทธิภาพในแต่ละกลุ่มธุรกิจ
โอกาสระยะสั้น-ยาว	- O1 แนวโน้มปริมาณการขนส่งพัสดุหีบห่อมีแนวโน้มเติบโตสูงตามการเติบโตของ e-Commerce ในประเทศไทย - O2 ทิศทางนโยบายภาครัฐยังคงสนับสนุนการลงทุนพัฒนาโครงข่ายระบบราง (รถไฟทางคู่ รถไฟฟ้าชานเมือง รถไฟฟ้าสายใหม่ EEC จุดเชื่อมต่อระหว่างประเทศ) - O6 แนวโน้มการขยายโครงข่ายความเชื่อมโยงระบบรางระหว่างภูมิภาคอาเซียนไปยิ่งขึ้น	นวัตกรรม	จาก (ร่าง) ยุทธศาสตร์ด้านการจัดการนวัตกรรม รฟท. พ.ศ. 2565 - 2570 1. ยุทธศาสตร์ การมุ่งเสริมสร้างวัฒนธรรมนวัตกรรมให้เข้มแข็ง 2. ยุทธศาสตร์ การมุ่งพัฒนาระบบการจัดการนวัตกรรมองค์กรด้วยกระบวนการนวัตกรรมที่มีประสิทธิภาพ
ความท้าทายระยะสั้น-ยาว	- T3: พฤติกรรมการใช้บริการขนส่งสาธารณะเพื่อการเดินทางจะมีแนวโน้มลดลง - T6: กฎ ระเบียบ ข้อบังคับของภาครัฐ ที่ส่งผลกระทบต่อปฏิบัติงานในปัจจุบัน		

ที่มา: PrimeStreet Analysis

รูปภาพที่ 50 : ภาพแสดงความเชื่อมโยงและสอดคล้องระหว่างวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์กับองค์ประกอบที่สำคัญต่าง ๆ (Strategic Objective 2)

SO2: เพิ่มขีดความสามารถในการเป็น Platform การเชื่อมต่อระบบราง

ตรวจสอบความสมดุล (Balance)		ตรวจสอบความสอดคล้อง (Alignment)	
ปัจจัยเสี่ยง	• บทบาทและสิทธิในโครงสร้างพื้นฐานทางราง ระหว่าง รฟท. และกรมการขนส่งทางราง (Business Model) • สถานการณ์การระบาดต่อเนื่องของ COVID-19 และพฤติกรรมที่เปลี่ยนแปลง • กฎ ระเบียบ กระบวนการทำงานภายในหน่วยงาน ไม่มีความคล่องตัว • ความล่าช้าและไม่เป็นไปตามแผนการของการขยายโครงข่ายโครงสร้างพื้นฐาน (Impact Timeline)	ความสามารถพิเศษ	CC1: ความเชี่ยวชาญและประสบการณ์ในการบริหารจัดการโครงข่ายการขนส่งทางรางครอบคลุมทั่วทุกภูมิภาค
ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	• รัฐบาล – เชิงสังคม (PSO) – ผู้เช่าที่ดิน, ราง, พื้นที่สถานี • พนักงาน • ประชาชน – เชิงพาณิชย์ – ผู้ยอมรับกับศูนย์ฝึกอบรม • ลูกค้า • สังคม/ชุมชน – นักท่องเที่ยว • พันธมิตร • ลูกค้า – ผู้โดยสารสายสีแดง • องค์กร	ปัจจัยขับเคลื่อนมูลค่า	• รายได้จากการให้เอกชนร่วมเดินรถ (Platform Provider) – ต่อยอดโครงสร้างพื้นฐาน เพื่อให้บริการแพลตฟอร์มระบบราง จาก Utilization รางที่เหลือ – รฟท. จัดสรรช่วงเวลา (time slot) ให้เอกชนร่วมเดินรถ และจัดเก็บ Access charge • ต้นทุนค่าซ่อมบำรุงโครงสร้างพื้นฐานทางราง – ความสามารถในการหารายได้ที่ครอบคลุมค่าใช้จ่ายจากการนำ Utilization ที่เหลือออกหาประโยชน์ เกิดการ Share ต้นทุนค่าบำรุงรักษาโครงสร้างพื้นฐานทางรางกับเอกชน
โอกาสระยะสั้น-ยาว	• O1 แนวโน้มปริมาณการขนส่งที่สอดคล้องกับแนวโน้มเติบโตสูงตามการเติบโตของ e-Commerce ในประเทศไทย • O2 ทิศทางนโยบายภาครัฐยังคงสนับสนุนการลงทุนพัฒนาโครงข่ายระบบราง • O3 นโยบายรัฐบาลที่สนับสนุนอุตสาหกรรมทางท่องเที่ยว • O6 แนวโน้มการขยายโครงข่ายความเชื่อมโยงระบบรางระหว่างภูมิภาคอาเซียนไปยังจีน	นวัตกรรม	จาก (ร่าง) ยุทธศาสตร์ด้านการจัดการนวัตกรรม รฟท. พ.ศ. 2565 - 2570 1. ยุทธศาสตร์ การมุ่งเสริมสร้างวัฒนธรรมนวัตกรรมให้เข้มแข็ง 2. ยุทธศาสตร์ การมุ่งพัฒนาระบบการจัดการนวัตกรรมองค์กรด้วยกระบวนการนวัตกรรมที่มีประสิทธิภาพ
ความท้าทายระยะสั้น-ยาว	• T1 ปัญหาภาวะโลกร้อนและภัยธรรมชาติที่รุนแรงขึ้นส่งผลให้เกิดน้ำท่วม ดินถล่ม บนทางรถไฟ ทำให้ค่าใช้จ่ายเพิ่มขึ้น และความล่าช้าของขบวนรถ • T2 นโยบายลดการรั่วไหลของคาร์บอนและลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจกของสหรัฐอเมริกาและสหภาพยุโรป ทำให้เพิ่มค่าใช้จ่ายในการรวบรวมข้อมูล การระบุและรายงานการปล่อยก๊าซเรือนกระจกที่เกี่ยวข้องกับการรถไฟ ซึ่งอาจต้องใช้ทรัพยากรและความสามารถในการจัดเก็บข้อมูลเพิ่มเติมเพื่อปฏิบัติตามข้อกำหนดของ CBAM • T4 รูปแบบพฤติกรรมของผู้ใช้บริการมีแนวโน้มในการใช้ระบบดิจิทัลและเทคโนโลยีสูงขึ้น อาจทำให้การรถไฟฯ สูญเสียฐานลูกค้าในอนาค • T5 โครงสร้างราคาค่าโดยสารของขบวนรถโดยสารเชิงสังคม ถูกกำหนดและควบคุมโดยกระทรวงคมนาคม		

ที่มา: PrimeStreet Analysis

รูปภาพที่ 51 : ความเชื่อมโยงและสอดคล้องระหว่างวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์กับองค์ประกอบที่สำคัญต่าง ๆ (Strategic Objective 3)

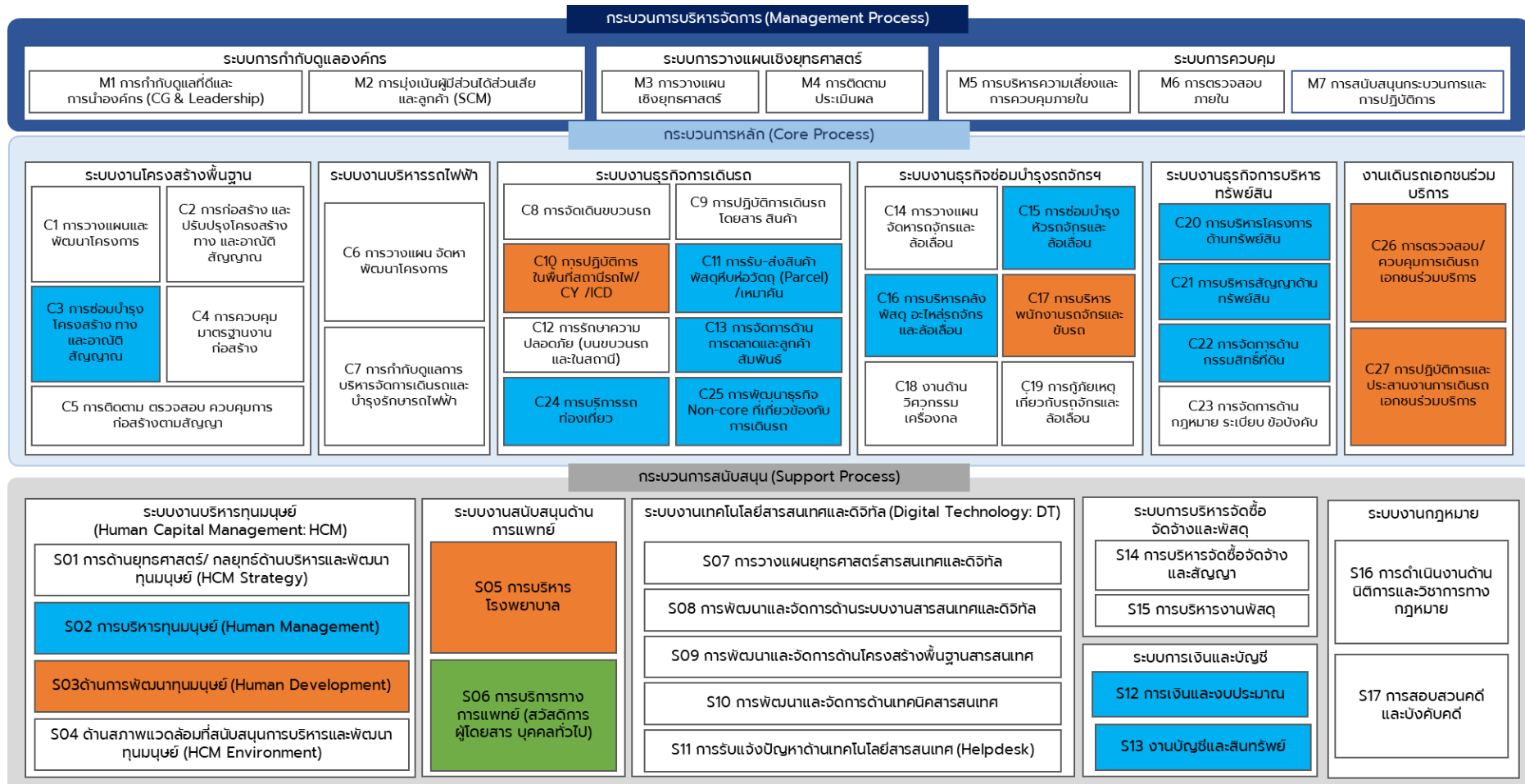
SO3: ต่อยอดทรัพย์สินขององค์กรเพื่อพัฒนาสู่ความยั่งยืน

ตรวจสอบความสมดุล (Balance)		ตรวจสอบความสอดคล้อง (Alignment)	
ปัจจัยเสี่ยง	- สถานการณ์การระบาดต่อเนื่องของ COVID-19 ส่งผลกระทบต่อสถานะเศรษฐกิจและพฤติกรรมที่เปลี่ยนแปลง - กฎ ระเบียบ กระบวนการทำงานภายในหน่วยงาน ไม่มีความคล่องตัว - ความล่าช้าในการดำเนินตามแผนงาน/โครงการ ด้านการขยายธุรกิจและการร่วมมือกับพันธมิตร	ความสามารถพิเศษ	CC1: ความเชี่ยวชาญและประสบการณ์ในการบริหารจัดการโครงการขนส่งทางรางครอบคลุมทั่วทุกภูมิภาค CC2: ทรัพย์สินที่ดินมีปริมาณมากและมีศักยภาพสามารถพัฒนาประโยชน์เชิงพาณิชย์ต่อได้
ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	- รัฐบาล - ประชาชน - สังคม/ชุมชน - ลูกค้า - ผู้เช่าที่ดิน, ราง, พื้นที่สถานี - พันธมิตร - องค์กร/บริษัทลูก - พนักงาน	ปัจจัยขับเคลื่อนมูลค่า	- รายได้จากการบริหารทรัพย์สิน - เร่งต่อสัญญาและจัดเก็บค่าเช่า - เร่งจัดทำฐานข้อมูลและเอกสารสิทธิ์ จัดเก็บรายได้ที่อยู่นอกระบบเข้าสู่ระบบ - เร่งพัฒนาโครงการขนาดใหญ่ - เร่งสรรหากลุ่มนักลงทุนและพันธมิตรในการพัฒนาและบริหาร - รายได้จาก Non-core - พัฒนารูปแบบการสร้างรายได้เสริม (Non-core) - การปรับปรุงประสิทธิภาพการดำเนินงาน - ปรับโครงสร้างองค์กรและบริษัทลูกให้สอดคล้องกับการฟื้นฟู - สนับสนุนบริษัทลูกในการขยายธุรกิจใหม่ เพื่อสร้างรายได้
โอกาสระยะสั้น-ยาว	O4: นโยบายของกระทรวงคมนาคมส่งเสริมการจัดจำหน่ายสินค้า OTOP บริเวณสถานีรถไฟ O5: ที่ดินที่ว่าง ผืนใหญ่และตั้งอยู่ในทำเลศักยภาพ สามารถเป็นที่สนใจของนักลงทุนและพัฒนาได้หลายรูปแบบ	นวัตกรรม	จาก (ร่าง) ยุทธศาสตร์ด้านการจัดการนวัตกรรม รพท. พ.ศ. 2565 - 2570 - ยุทธศาสตร์ การมุ่งเสริมสร้างวัฒนธรรมนวัตกรรมให้เข้มแข็ง - ยุทธศาสตร์ การมุ่งพัฒนาระบบการจัดการนวัตกรรมองค์กรด้วยกระบวนการนวัตกรรมที่มีประสิทธิภาพ
ความท้าทายระยะสั้น-ยาว	- T3: พฤติกรรมการใช้บริการขนส่งสาธารณะเพื่อการเดินทางจะมีแนวโน้มลดลง - T6: กฎ ระเบียบ ข้อบังคับของภาครัฐ ที่ส่งผลกระทบต่อปฏิบัติงานในปัจจุบัน		

3.3 การทบทวนระบบงาน (Work System) กระบวนการทำงาน (Work Process) และข้อตกลงระดับการให้บริการ (Service Level Agreement: SLA) เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์

รูปภาพที่ 52 : ระบบงาน (Work Systems) เพื่อสนับสนุนให้องค์กรบรรลุ Strategic Objectives

● ระยะสั้น 3 ปี ● ระยะกลาง 5 ปี ● ระยะยาว 10 ปี



4. การกำหนดยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ (Strategic Formulation)

4.1 การกำหนดยุทธศาสตร์ระดับองค์กร

เพื่อให้การรถไฟฯ สามารถกำหนดยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ขององค์กรที่ชัดเจนและเหมาะสม จึงได้มีการวิเคราะห์ความสัมพันธ์และความสอดคล้องกับทิศทางขององค์กรผ่านตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning) และวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objective) ขององค์กรที่ได้มีการกำหนดไว้ ทำให้สามารถกำหนดยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ขององค์กรได้ ดังนี้

รูปภาพที่ 53 : ภาพแสดงการวิเคราะห์กลยุทธ์ระดับองค์กรของการรถไฟฯ

	S	W
○	SO: กลยุทธ์เชิงรุก กลยุทธ์ที่ 1.1 พัฒนาโครงข่ายทางรถไฟ เพื่อเพิ่มความสามารถด้านบริการและรองรับการคมนาคมขนส่ง (S1+S4+O2+O6) -เร่งพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและเครือข่ายเส้นทางให้สอดคล้องกับนโยบายภาครัฐ กลยุทธ์ที่ 2.1 ขยายการขนส่งสินค้าในอุตสาหกรรมที่มีศักยภาพ (S1+S2+O2+O6+O7) -ขยายการขนส่งสินค้าในอุตสาหกรรมใหม่และการเชื่อมต่อกับนิคมอุตสาหกรรม ทำการตลาดเชิงรุก และปรับโครงสร้างการตลาดแบบ Key account กลยุทธ์ที่ 2.3 พัฒนาขบวนรถท่องเที่ยวเพื่อสร้างรายได้ (S1+S4+O3) -เพิ่มขบวนรถไฟท่องเที่ยวแบบหรูหรา โดย JV ร่วมกับธุรกิจโรงแรมและร้านอาหารชั้นนำ -ปรับ Positioning จาก Transport สู่อุตสาหกรรมและบริการ Experience และขยายรถท่องเที่ยวประเภท Scenic routes กลยุทธ์ที่ 2.4 ขยายพันธมิตรการขนส่งหีบห่อวัตถุ (Parcel) (S1+S3+O1) -ร่วมมือกับผู้ให้บริการ First, Last mile ขยายลอจิสติกส์รองรับการขนส่ง และปรับโครงสร้างค่าขนส่งทั้งมีต้นน้ำหนัก, ขนาด กลยุทธ์ที่ 2.5 พัฒนาคุณภาพการบริการโดยสารและสินค้า (S1+S2+S3+S4+O1+O2+O4+O6+O7) -ปรับปรุงมาตรฐานการให้บริการด้านความสะดวกสบาย ความตรงต่อเวลา ความปลอดภัยและความน่าเชื่อถือของขบวนรถโดยสารและสินค้า	WO: กลยุทธ์เชิงแก้ไข กลยุทธ์ที่ 1.2 บริหารการจัดการและพัฒนาการซ่อมบำรุงรถจักรและล้อเลื่อนเพื่อลดต้นทุนการแข่งขัน (W3+W5+W7+W8+W9+O1+O2+O3+O6) -เร่งจัดการรถจักรล้อเลื่อน เพื่อทดแทนรถจักรเดิมที่มีประสิทธิภาพไม่สมบูรณ์ และพัฒนาการซ่อมบำรุงรถจักรและล้อเลื่อนให้ได้มาตรฐาน ซึ่งจะช่วยยกระดับการบริการ ลดต้นทุนในการซ่อมบำรุง และรองรับการพัฒนาทางคู่ระยะที่ 1 กลยุทธ์ที่ 2.6 บริหารโครงการรถไฟฟ้ามหานครและรถไฟความเร็วสูงอย่างมีประสิทธิภาพ (W3+W4+W7+W11+O2+O6) -สายสีแดง: พัฒนา Feeder สนับสนุนการเดินทาง,เร่งพัฒนาส่วนต่อขยาย เร่งหารายได้ Non-core -ความเร็วสูง: จัดการการเวนคืนที่ดิน การขอใช้พื้นที่กับหน่วยงานของรัฐ การจัดการโครงสร้างพื้นฐานแต่ละโครงการ กลยุทธ์ที่ 3.1 ต่อยอดโครงสร้างพื้นฐาน เพื่อให้บริการแพลตฟอร์มระบบราง (W1+W2+W3+W4+W5+W7+O2) -เป็นผู้จัดสรร time slot ให้เอกชนร่วมเดินรถ และจัดเก็บ Access charge -ให้บริการซ่อมบำรุงและตรวจสภาพรถจักรและล้อเลื่อน -ให้บริการเอกชนในพื้นที่และบริการในสถานี รวมถึง CY กลยุทธ์ที่ 5.1 ปรับโครงสร้างองค์กรและบริษัทลูกให้สอดคล้องกับการฟื้นฟู (W1+W2+W3+W4+W5+W6+W7+O1+O2+O3+O6) -เพิ่มสายงานด้านการตลาด และปรับโครงสร้างสาย operation ให้มีความเบ็ดเสร็จ -ปรับโครงสร้างองค์กรด้านบริหารทรัพยากรสินไหม้ทับซ้อนกับบริษัทลูก SRTA -การพิจารณาแนวการจัดตั้งบริษัทลูกที่เหมาะสม

	S	W
	-พัฒนาสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ของการโดยสารเชิงพาณิชย์ให้สามารถแข่งขันได้ -พัฒนาสิ่งอำนวยความสะดวกสำหรับการขนส่งสินค้า อาทิ แคร่, ICD, CY, ศูนย์เปลี่ยนถ่าย (Transshipment yard) และอุปกรณ์ยกขน กลยุทธ์ที่ 4.1 เร่งสร้างรายได้จากการบริหารสัญญาเช่าทรัพย์สินและที่ดิน (S5+O4+O5) -เร่งดำเนินการที่ดินในแปลงที่มีศักยภาพของสัญญา และเร่งรัดให้บริษัทลูกบริหารสัญญา กลยุทธ์ที่ 4.3 พัฒนารูปแบบการสร้างรายได้เสริมอื่น ๆ (Non-core) จากการใช้ประโยชน์จากทรัพย์สินของ รฟท. (S1+O2+O4+O5) -การพัฒนาสิ่งอำนวยความสะดวกในขบวนรถ และการพัฒนาตู้เสบียงขบวนรถโดยสารเพื่อหารายได้เสริม	
T	ST: กลยุทธ์เชิงป้องกัน กลยุทธ์ที่ 1.3 ลดต้นทุนการซ่อมบำรุงรักษาระบบรางด้วยการ Outsource/ Out-job (S1+T6+T7) -ลดต้นทุนการซ่อมบำรุงรักษาระบบรางด้วยการ outsource ในสัดส่วนที่มากขึ้น และลดการลงทุนในเครื่องจักรหนัก กลยุทธ์ที่ 4.2 การพัฒนาโครงการขนาดใหญ่และขยายธุรกิจใหม่ เพื่อสร้างรายได้ (S1+T3+T6) -ต่อยอดบริษัทลูก SRTA และ SRTET ในการขยายสู่ธุรกิจที่มีแนวโน้มการเติบโตในอนาคตและสนับสนุนการดำเนินธุรกิจหลักของ รฟท. และ JV กับภาคเอกชนในธุรกิจใหม่ อาทิ F&B, รถไฟฟ้า	WT: กลยุทธ์เชิงรับ กลยุทธ์ที่ 2.2 บริหารจัดการขบวนรถโดยสารเพื่อลดการขาดทุน (W5+T3+T5+T7+T8) -ปรับลดขบวนรถโดยสารเชิงพาณิชย์ที่ไม่สร้างผลกำไร และเพิ่มจำนวนพ่วงตู้โดยสารที่ขึ้นชั้น 1 และ 2 ในขบวนรถที่สร้างผลกำไร กลยุทธ์ที่ 2.7 พัฒนาบริการและบริหารต้นทุน PSO ให้เหมาะสม (W3+W5+W8+T3+T5+T8) -การพัฒนาระดับคุณภาพบริการ เร่งดำเนินการพัฒนาระบบ FMIS และหารือกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง กลยุทธ์ที่ 5.2 ปรับปรุงกระบวนการทำงานและขับเคลื่อนองค์กรด้วยเทคโนโลยี (W5+W6+W7+T4+T6) -พัฒนาระบบ IT ให้เกิดการบูรณาการและเชื่อมโยงฐานข้อมูล และพัฒนาระบบปฏิบัติการด้านการเดินรถและซ่อมบำรุง กลยุทธ์ที่ 5.3 บริหารจัดการค่าใช้จ่ายด้านบุคลากรอย่างมีประสิทธิภาพ (W3+W5+W7+T6) -ปรับลดค่าใช้จ่ายด้านบุคลากรลง และบริหารแผนการสรรหาบุคลากรให้สอดคล้องกับแผนพัฒนาเทคโนโลยี กลยุทธ์ที่ 6.1 พัฒนาระบบรางด้วยนวัตกรรมสีเขียว ที่สอดคล้องกับนโยบาย BCG Model (W8+W11+T1+T2+T6+T7) -ปรับขบวนรถไฟเป็น EV สำหรับขบวนรถ Feeder เชื่อมต่อสายสีแดง และพัฒนาความร่วมมือด้าน EV กับหน่วยงานพันธมิตร สอดคล้องกับนโยบายรัฐ

4.1.1 สรุปรยุทธ์ศาสตร์ (Strategic) และกลยุทธ์สำหรับปี พ.ศ. 2566 – 2570

รูปภาพที่ 54 : ภาพแสดงภาพรวมยุทธศาสตร์และกลยุทธ์การฟื้นฟูของการรถไฟ



4.1.2 การบูรณาการ วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ กับยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์

SO1 ยกระดับคุณภาพบริการในธุรกิจการเดินรถ

เป้าประสงค์ (Strategic goal) : 1.เพิ่มส่วนแบ่งทางการตลาดและปริมาณการขนส่งสินค้า

ยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ ที่สนับสนุน

ยุทธศาสตร์ที่ 1 พัฒนาขีดความสามารถด้านการแข่งขัน (Enhance Competitive Advantage)

กลยุทธ์ที่ 1.2 บริหารการจัดการและพัฒนาระบบซ่อมบำรุงรถจักรและล้อเลื่อน เพื่อลดต้นทุนการแข่งขัน

กลยุทธ์ที่ 1.3 ลดต้นทุนการซ่อมบำรุงรักษาระบบรางด้วยการ Outsource/Out-job

ยุทธศาสตร์ที่ 2 พลิกฟื้นธุรกิจหลัก (Core Business Turnaround)

กลยุทธ์ที่ 2.1 ขยายการขนส่งสินค้าในอุตสาหกรรมที่มีศักยภาพ

กลยุทธ์ที่ 2.4 รุกธุรกิจการขนส่งหีบห่อวัตถุ (Parcel)

กลยุทธ์ที่ 2.5 พัฒนาคุณภาพการบริการโดยสารและสินค้า

ยุทธศาสตร์ที่ 5 ปฏิรูปองค์กรให้สอดคล้องกับการฟื้นฟู (Organizational Reform)

กลยุทธ์ที่ 5.1 ปรับโครงสร้างองค์กรและพัฒนาบุคลากรให้สอดคล้องกับการฟื้นฟู

กลยุทธ์ที่ 5.2 ปรับปรุงกระบวนการทำงานและขับเคลื่อนองค์กรด้วยเทคโนโลยี

กลยุทธ์ที่ 5.3 บริหารจัดการค่าใช้จ่ายด้านบุคลากรอย่างมีประสิทธิภาพ

ตารางที่ 46 : ตัวชี้วัดการเพิ่มส่วนแบ่งทางการตลาดและปริมาณการขนส่งสินค้า

ตัวชี้วัด	2568	ระยะสั้น – 3 ปี (2566-2568)	ระยะกลาง – 5 ปี (2569-2570)	ระยะยาว – 10 ปี (2571-2580)
1. ปริมาณการขนส่งสินค้าทางรถไฟ	12.8 ล้านตัน	13 ล้านตัน	16.25 ล้านตัน	30 ล้านตัน
1. อัตราการเติบโตของรายได้ธุรกิจขนส่งหีบห่อวัตถุ (Parcel)	ปีละ 15%	ปีละ 15%	ปีละ 15%	ปีละ 15%
2. ระดับความสำเร็จในการพัฒนาการซ่อมรถจักรล้อเลื่อน	100%	100%	100%	100%
3. ระดับความสำเร็จในการบริหารจัดการ ค่าใช้จ่ายตามแผน	100%	100%	100%	100%
4. ระดับความสำเร็จในการปรับโครงสร้างองค์กรตามแผน	100%	100%	100%	100%
6. ระดับความสำเร็จนำเทคโนโลยีมาใช้	100%	100%	100%	100%
7. ระดับความสำเร็จการพัฒนาบุคลากร	100%	100%	100%	100%

เป้าประสงค์ (Strategic goal) : 2.สร้างความน่าเชื่อถือ (Reliability) และความเชื่อมั่น (Trust) ในทุกบริการ

ยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ ที่สนับสนุน

ยุทธศาสตร์ที่ 1 พัฒนาขีดความสามารถด้านการแข่งขัน (Enhance Competitive Advantage)

กลยุทธ์ที่ 1.2 บริหารการจัดการและพัฒนาการซ่อมบำรุงรถจักรและล้อเลื่อน เพื่อลดต้นทุนการแข่งขัน

ยุทธศาสตร์ที่ 2 พลิกฟื้นธุรกิจหลัก (Core Business Turnaround)

กลยุทธ์ที่ 2.2 บริหารจัดการขบวนรถโดยสารเพื่อลดการขาดทุน

กลยุทธ์ที่ 2.3 พัฒนาขบวนรถท่องเที่ยว

กลยุทธ์ที่ 2.6 บริหารโครงการรถไฟสายสีแดงและรถไฟความเร็วสูงอย่างมีประสิทธิภาพ

ยุทธศาสตร์ที่ 5 ปฏิรูปองค์กรให้สอดคล้องกับการฟื้นฟู (Organizational Reform)

กลยุทธ์ที่ 5.1 ปรับโครงสร้างองค์กรและพัฒนาบุคลากรให้สอดคล้องกับการฟื้นฟู

กลยุทธ์ที่ 5.2 ปรับปรุงกระบวนการทำงานและขับเคลื่อนองค์กรด้วยเทคโนโลยี

ตารางที่ 47 : ตัวชี้วัดสร้างความน่าเชื่อถือ (Reliability) และความเชื่อมั่น (Trust) ในทุกบริการ

ตัวชี้วัด	2568	ระยะสั้น – 3 ปี (2566-2568)	ระยะกลาง – 5 ปี (2569-2570)	ระยะยาว – 10 ปี(2571- 2580)
1. ความตรงต่อเวลาของขบวนรถสินค้า	50	50	60	70
2. ความตรงต่อเวลาของขบวนรถโดยสาร	82	82	85	90
3. Reliability รถจักรล้อเลื่อน	30,000	30,000	35,000	40,000
4. Availability รถจักรล้อเลื่อน	80	80	85	90
5. ระดับความสำเร็จในการพัฒนาการซ่อม รถจักรล้อเลื่อน	100%	100%	100%	100%

ตัวชี้วัด	2568	ระยะสั้น – 3 ปี (2566-2568)	ระยะกลาง – 5 ปี (2569-2570)	ระยะยาว – 10 ปี(2571-2580)
6 ระดับความสำเร็จในการปรับโครงสร้างองค์กรตามแผน	100%	100%	100%	100%
7. ระดับความสำเร็จนำเทคโนโลยีมาใช้	100%	100%	100%	100%
8. ระดับความสำเร็จในการพัฒนาบุคลากร	100%	100%	100%	100%

เป้าประสงค์ (Strategic goal) : 3. พัฒนาคุณภาพบริการเพื่อตอบสนองต่อความต้องการของผู้ใช้บริการ

ยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ ที่สนับสนุน

ยุทธศาสตร์ที่ 2 พลิกฟื้นธุรกิจหลัก (Core Business Turnaround)

กลยุทธ์ที่ 2.5 พัฒนาคุณภาพการบริการโดยสารและสินค้า

กลยุทธ์ที่ 2.7 พัฒนาบริการและบริหารต้นทุน PSO ให้เหมาะสม

ยุทธศาสตร์ที่ 6 พัฒนาระบบรางด้วย BCG Model (BCG Model Incorporation)

กลยุทธ์ที่ 6.1 พัฒนาระบบรางด้วยนวัตกรรมสีเขียว ที่สอดคล้องกับนโยบาย BCG Model

ตารางที่ 48 : ตัวชี้วัดการพัฒนาคุณภาพบริการเพื่อตอบสนองต่อความต้องการของผู้ใช้บริการ

ตัวชี้วัด	2568	ระยะสั้น – 3 ปี (2566-2568)	ระยะกลาง – 5 ปี (2569-2570)	ระยะยาว – 10 ปี (2571-2580)
1. ระดับความพึงพอใจโดยสารเชิงพาณิชย์	4.2	4.2	4.4	4.6
2. ระดับความพึงพอใจการโดยสารเชิงสังคม	4.2	4.2	4.4	4.6
3. ระดับความพึงพอใจการโดยสารสินค้า	4.1	4.1	4.3	4.5
4. ลดการปลดปล่อยก๊าซเรือนกระจกการจากเดินรถ เมื่อเทียบกับปี 2567	1%		3%	พัฒนาการเดินรถโดยใช้พลังงานทางเลือก

SO2 เพิ่มขีดความสามารถในการเป็น Platform การเชื่อมต่อระบบราง

เป้าประสงค์ (Strategic goal) : 1.ขยายขีดความสามารถด้านการขนส่งของระบบราง

ยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ ที่สนับสนุน

ยุทธศาสตร์ที่ 1 พัฒนาขีดความสามารถด้านการแข่งขัน (Enhance Competitive Advantage)

กลยุทธ์ที่ 1.1 โครงข่ายทางรถไฟ เพื่อเพิ่มความสามารถด้านบริการและรองรับการคมนาคมขนส่ง

กลยุทธ์ที่ 1.2 บริหารการจัดการและพัฒนาการซ่อมบำรุงรถจักรและล้อเลื่อน เพื่อลดต้นทุนการแข่งขัน

ตารางที่ 49 : ตัวชี้วัดการขยายขีดความสามารถด้านการขนส่งของระบบราง

ตัวชี้วัด	2568	ระยะสั้น – 3 ปี (2566-2568)	ระยะกลาง – 5 ปี(2569-2570)	ระยะยาว – 10 ปี (2571-2580)
1. ระดับความสำเร็จในการก่อสร้างทางรถไฟ	100%	100%	100%	100%
2. ระดับความสำเร็จในการจัดการรถจักรล้อเลื่อน	100%	100%	100%	100%

เป้าประสงค์ (Strategic goal) : 2.เพิ่ม Utilization ของระบบรางให้เต็มประสิทธิภาพ

ยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ ที่สนับสนุน

ยุทธศาสตร์ที่ 3 ปรับรูปแบบธุรกิจสู่ผู้ให้บริการแพลตฟอร์มระบบราง (Become Platform Provider)

กลยุทธ์ที่ 3.1 ต่อยอดโครงสร้างพื้นฐาน เพื่อให้บริการแพลตฟอร์มระบบราง

ตารางที่ 50 : ตัวชี้วัดการเพิ่ม Utilization ของระบบรางให้เต็มประสิทธิภาพ

ตัวชี้วัด	2568	ระยะสั้น – 3 ปี (2566-2568)	ระยะกลาง – 5 ปี(2569-2570)	ระยะยาว – 10 ปี(2571-2580)
1. ระดับความสำเร็จในการพัฒนาธุรกิจผู้ให้บริการแพลตฟอร์มระบบราง (Become Platform Provider)	100%	100%	เปิดให้เอกชน ร่วมเดินรถ บางส่วน	เปิดให้เอกชน ร่วมเดินรถเต็ม รูปแบบ

เป้าประสงค์ (Strategic goal) : 3.พัฒนา Multimodal Connectivity

ยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ ที่สนับสนุน

ยุทธศาสตร์ที่ 2 พลิกฟื้นธุรกิจหลัก (Core Business Turnaround)

กลยุทธ์ที่ 2.5 พัฒนาคุณภาพการบริการโดยสารและสินค้า

ตารางที่ 51 : ตัวชี้วัดการพัฒนา Multimodal Connectivity

ตัวชี้วัด	2568	ระยะสั้น – 3 ปี (2566-2568)	ระยะกลาง – 5 ปี(2569-2570)	ระยะยาว – 10 ปี(2571-2580)
1. ระดับความสำเร็จในการพัฒนา Multimodal Connectivity ด้านโดยสาร	100%	100%	100%	100%
2. ระดับความสำเร็จในการพัฒนา Multimodal Connectivity ด้านสินค้า	100%	100%	100%	100%

เป้าประสงค์ (Strategic goal) : 4.ขยายพันธมิตรทางธุรกิจ เพื่อพัฒนาบริการให้หลากหลาย

ยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ ที่สนับสนุน

ยุทธศาสตร์ที่ 2 พลิกฟื้นธุรกิจหลัก (Core Business Turnaround)

กลยุทธ์ที่ 2.4 รุกธุรกิจการขนส่งหีบห่อวัตถุ (Parcel)

ตารางที่ 52 : ตัวชี้วัดการขยายพันธมิตทางธุรกิจ เพื่อพัฒนาบริการให้หลากหลาย

ตัวชี้วัด	2568	ระยะสั้น – 3 ปี (2566-2568)	ระยะกลาง – 5 ปี(2569-2570)	ระยะยาว – 10 ปี(2571-2580)
1. ระดับความสำเร็จในการขยายพันธมิตทางธุรกิจ	100%	100%	100%	100%

SO3 ต่อยอดทรัพย์สินขององค์กร เพื่อพัฒนาสู่ความยั่งยืน

เป้าประสงค์ (Strategic goal) : 1.สร้างรายได้เสริม (Non Core) และพลิกฟื้นผลประกอบการ

ยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ ที่สนับสนุน

ยุทธศาสตร์ที่ 3 พัฒนาและสร้างรายได้ที่ไม่เกี่ยวกับการขนส่งระบบราง (Non-core Business Enhancement)

กลยุทธ์ที่ 4.3 พัฒนารูปแบบการสร้างรายได้เสริม จากการใช้ประโยชน์จากทรัพย์สินของ รฟท.

ตารางที่ 53 : ตัวชี้วัดการสร้างรายได้เสริม (Non Core) และพลิกฟื้นผลประกอบการ

ตัวชี้วัด	2568	ระยะสั้น – 3 ปี (2566-2568)	ระยะกลาง – 5 ปี(2569-2570)	ระยะยาว – 10 ปี(2571-2580)
1. ระดับความสำเร็จในการพัฒนาสถาบันอบรมระบบราง	100%	100%	100%	100%
2. ระดับความสำเร็จในการพัฒนาธุรกิจโรงพยาบาล ปฐมฤกษ์ Primary Care Center และขยายบริการ ตรวจสุขภาพ	100%	100%	100%	100%

เป้าประสงค์ (Strategic goal) : 2.เพิ่ม Utilization ของทรัพย์สินที่ดินเชิงพาณิชย์ และพัฒนาทรัพย์สิน เพื่อสนับสนุนการขนส่งระบบราง

ยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ ที่สนับสนุน

ยุทธศาสตร์ที่ 3 พัฒนาและสร้างรายได้ที่ไม่เกี่ยวกับการขนส่งระบบราง (Non-core Business Enhancement)

กลยุทธ์ที่ 4.1 เร่งสร้างรายได้จากการบริหารสัญญาเช่า ทรัพย์สินและที่ดิน

กลยุทธ์ที่ 4.2 สนับสนุนบริษัทลูกในการพัฒนาโครงการขนาดใหญ่และขยายธุรกิจใหม่ เพื่อสร้างรายได้

ตารางที่ 54 : ตัวชี้วัดการเพิ่ม Utilization ของทรัพย์สินที่ดินเชิงพาณิชย์ และพัฒนาทรัพย์สิน เพื่อสนับสนุน
การขนส่งระบบราง

ตัวชี้วัด	2568	ระยะสั้น – 3 ปี (2566-2568)	ระยะกลาง – 5 ปี(2569-2570)	ระยะยาว – 10 ปี(2571- 2580)
1. ระดับความสำเร็จในการให้บริษัทลูก SRTA บริหาร สัญญา	100%	100%	100%	100%
2. ระดับความสำเร็จในการให้บริษัทลูก SRTA พัฒนา โครงการ	100%	100%	100%	บริษัทลูก SRTA เข้าพื้นที่ ทั้งหมด

ความสัมพันธ์ระหว่างยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ กับ ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ และวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ขององค์กร

การรถไฟฯ ได้มีการจัดทำกรอบทิศทางงานระยะ 5 ปี พ.ศ. 2566 – 2570 ที่แสดงถึงความเชื่อมโยงตั้งแต่ระดับวิสัยทัศน์ (Vision) พันธกิจ (Mission) ค่านิยมองค์กร (Values) สมรรถนะหลักขององค์กร (Core Competency) จุดยืนทางด้านยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning) วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Objectives) ไปจนถึงกลยุทธ์ (Key Strategy Master Plan) โดยทิศทางงานระยะ 5 ปี สามารถแสดงความสอดคล้องและเชื่อมโยงได้ ดังนี้

รูปภาพที่ 55 : ความสัมพันธ์ระหว่างยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ กับ ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ และวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ขององค์กร

Vision	 “To become logistics and connectivity platform to fulfill stakeholders’ expectations” เป็นผู้ให้บริการแพลตฟอร์มการเชื่อมต่อและการขนส่งที่มุ่งตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้เสีย			
Mission	1. เป็นองค์กรที่สร้างรายได้และการเติบโตทางเศรษฐกิจผ่านการพัฒนาระบบขนส่งให้มีประสิทธิภาพ และลดต้นทุนการขนส่งของประเทศ 2. ยกระดับคุณภาพชีวิตและความเป็นอยู่ของสังคม ผ่านโครงข่ายระบบคมนาคมที่ครอบคลุม เข้าถึงได้ และราคาที่เป็นธรรม 3. เป็นศูนย์กลางการคมนาคมทางรางของประเทศ ด้วยบริการที่มีคุณภาพ ครบวงจร ทันสมัย และ ตอบสนองความต้องการของลูกค้าทั้ง B2C และ B2B 4. เป็นผู้ให้บริการ win - win platform เพื่อเชื่อมต่อพันธมิตรทางธุรกิจที่หลากหลาย และ สร้างรายได้ที่ยั่งยืน ด้วยกระบวนการดำเนินงานที่เป็นระบบ 5. เป็นองค์กรที่มีธรรมาภิบาล ขับเคลื่อนด้วยเทคโนโลยีที่ทันสมัย พัฒนาศักยภาพบุคลากรอย่างต่อเนื่อง และสร้างความเป็นอยู่ที่ดีให้กับพนักงาน			
Value/ Core competency	I = INTEGRITY	A = ACCOUNTABILITY	M = MASTERING PROFESSIONALISM	CC1 : ความเชี่ยวชาญและประสบการณ์ในการบริหารจัดการโครงข่ายขนส่งทางรางครอบคลุมทั่วทุกภูมิภาค อนาคตในระยะสั้น CC2 : ความเชี่ยวชาญของ SRTA ในการบริหารทรัพย์สินที่ดินมีปริมาณมากได้สามารถพัฒนาประโยชน์เชิงพาณิชย์ต่อไป
	S = SERVICE MIND & SAFETY	R = READY TO CHANGE	T = TEAMWORK	
Strategic Positioning	Recovery business fundamentals with people, process, and system (2564)		ยกระดับขีดความสามารถ: Strengthen internal capabilities towards railway logistics platform provider (2565 – 2567)	สร้างความได้เปรียบ: Build competitive advantage through strategic partnership and innovation (2568 – 2570)
Strategic Objective/ Goal	SO	SO1 ยกระดับคุณภาพการบริการขนส่งสินค้าและเที่ยวรถ		SO2 เพิ่มขีดความสามารถในการเป็น Platform การเชื่อมต่อนะบบราง
	Goal	1.1 เพิ่มส่วนแบ่งทางการตลาดและปริมาณการขนส่งสินค้า 1.2 สร้างความน่าเชื่อถือและความเชื่อมั่นในคุณภาพการบริการ 1.3 พัฒนาคุณภาพการบริการให้ตอบสนองต่อความต้องการผู้ให้บริการ		2.1 ขยายขีดความสามารถด้านการขนส่งของระบบราง 2.2 เพิ่ม utilization ของระบบรางให้เต็มประสิทธิภาพ 2.3 พัฒนา multimodal connectivity 2.4 ขยายพันธมิตรทางธุรกิจเพื่อพัฒนาบริการที่หลากหลาย
Key Strategy Master Plan	ยุทธศาสตร์ที่ 1 พัฒนาศักยภาพด้านการแข่งขัน กลยุทธ์ที่ 1.1 พัฒนาโครงข่ายทางรถไฟเพื่อเพิ่มความสามารถด้านการบริการและรองรับการขนส่ง กลยุทธ์ที่ 1.2 บริหารจัดการและซ่อมบำรุงรถจักรและล้อเลื่อน เพื่อลดต้นทุนการขนส่ง กลยุทธ์ที่ 1.3 ลดต้นทุนการซ่อมบำรุงการขนส่งด้วยการ Outsourcing/ Out-job		ยุทธศาสตร์ที่ 2 พลิกฟื้นธุรกิจหลัก กลยุทธ์ที่ 2.1 ขยายการขนส่งสินค้าในอุตสาหกรรมที่มีศักยภาพ กลยุทธ์ที่ 2.2 บริหารจัดการขนถ่ายสินค้าและเพิ่มประสิทธิภาพ กลยุทธ์ที่ 2.3 พัฒนาระบบรถตู้เพื่อ กลยุทธ์ที่ 2.4 ขยายพันธมิตรทางขนส่งสินค้า (Parcel)	
	ยุทธศาสตร์ที่ 3 ปรับรูปแบบธุรกิจสู่ให้บริการแพลตฟอร์มระบบราง กลยุทธ์ที่ 3.1 ค่อยๆสร้างพื้นฐาน เพื่อให้บริการแพลตฟอร์มระบบราง		ยุทธศาสตร์ที่ 4 พัฒนาและสร้างรายได้ที่ไม่เกี่ยวข้องกับระบบราง (Non-core) กลยุทธ์ที่ 4.1 เร่งสร้างรายได้จากการบริหารสัญญาเช่าทรัพย์สินและที่ดิน กลยุทธ์ที่ 4.2 สนับสนุนบริษัทในการพัฒนาโครงการขนาดใหญ่และขยายธุรกิจใหม่ เพื่อสร้างรายได้ กลยุทธ์ที่ 4.3 พัฒนาระบบการกระจายสินค้าใหม่ ๆ จากการให้บริการขนส่งสินค้าของ รฟท.	

ตารางที่ 55 : แสดงรายละเอียดของกลยุทธ์การฟื้นฟูทั้ง 18 กลยุทธ์สำคัญ

กลยุทธ์	รายละเอียด	Key Considerations	เป้าประสงค์
1.1 พัฒนาโครงข่ายทางรถไฟเพื่อเพิ่มความสามารถด้านบริการและรองรับการคมนาคมขนส่ง	-เร่งพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและรถไฟทางคู่ระยะที่ 1 และระยะที่ 2 ดำเนินการต่อตามแผนการลงทุนภาครัฐ (ทั้งงานโครงสร้างพื้นฐานและอาณัติสัญญา) -เร่งพัฒนาเส้นทางรถไฟสายใหม่ 2 เส้นทาง -สรุปความชัดเจนในรูปแบบการดำเนินงานของรถไฟชานเมืองสายสีแดง ส่วนต่อขยาย และก่อสร้างรถไฟชานเมือง ส่วนต่อขยาย -เร่งพัฒนาโครงการก่อสร้างรถไฟความเร็วสูงไทย-จีน	-รฟท. เร่งการก่อสร้างรถไฟทางคู่ระยะที่ 1 งานโยธาและระบบอาณัติสัญญาให้แล้วเสร็จภายในปี 2568 -จัดทำข้อมูลเพื่อเสนอขออนุมัติโครงการและลงนามก่อสร้างรถไฟทางคู่ระยะที่ 2 ในปี 2568 -รฟท. จำเป็นต้องเร่งดำเนินการสรุปรูปแบบการดำเนินงานของรถไฟชานเมืองสายสีแดงส่วนต่อขยาย และเร่งดำเนินการก่อสร้างโครงการรถไฟความเร็วสูงไทย-จีน ให้แล้วเสร็จ	เพิ่มรายได้จากการโดยสารและขนส่งสินค้า
1.2 บริหารการ จัดหาและพัฒนาการซ่อมบำรุงรถจักรและล้อเลื่อน เพื่อลดต้นทุนการแข่งขัน	-เร่งจัดหาและส่งมอบรถจักรและล้อเลื่อน ทั้งสำหรับโดยสารและสินค้าเพื่อทดแทน (มุ่งเน้นการลดค่าใช้จ่าย ทั้งค่าซ่อมบำรุงฯ และค่าเชื้อเพลิง) และเพื่อเพิ่มการขนส่ง(Capability) รองรับขยายตัวของโครงสร้างพื้นฐานทางราง ทั้งทางคู่ ทางสายใหม่ รองรับสร้างรายได้ -ปรับปรุง/ดัดแปลงรถจักรและล้อเลื่อนให้สอดคล้องกับการดำเนินธุรกิจ -การพิจารณาความคุ้มค่าในการ Refurbish หรือการตัดบัญชีในกรณีไม่คุ้มค่าในการซ่อมฯ	-รฟท. จำเป็นต้องเร่งดำเนินการศึกษาความเหมาะสมของการจัดการรถจักรและล้อเลื่อน ที่สอดคล้องกับกฎหมาย และระเบียบที่เกี่ยวข้อง -กรม. ควรเร่งอนุมัติโครงการจัดการรถจักรและล้อเลื่อนให้เป็นไปตามแผนและสอดคล้องกับการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน -ความชัดเจนในรูปแบบการจัดการรถจักรและล้อเลื่อน	ลดค่าใช้จ่ายการซ่อมบำรุงรถจักรและล้อเลื่อน
1.3 ลดต้นทุนการซ่อมบำรุงรักษาระบบรางด้วยการ Outsource/Out-job	-ลดต้นทุนการซ่อมบำรุงรักษาระบบรางด้วยการเพิ่มสัดส่วนการ outsource/ out-job งานบำรุงรักษาจากร้อยละ 30 เป็นร้อยละ 70 -นำเทคโนโลยีเข้ามาดำเนินงานเพื่อลดระยะเวลาและต้นทุน	-รฟท. ควรพิจารณาขยายระยะเวลาสัญญา outsource จาก 1 ปี เป็น 2-3 ปี เพื่อให้เกิดความต่อเนื่องของการดำเนินงาน -พิจารณาและวางแผนการนำเทคโนโลยีมาใช้ เพื่อลดระยะเวลาและต้นทุน รวมถึงเกิดการจัดสรรทรัพยากรใหม่ให้เหมาะสม -รฟท. จำเป็นต้องมีการเปรียบเทียบต้นทุนการซ่อมบำรุงรักษาระบบรางอย่างต่อเนื่อง	ลดค่าใช้จ่ายการซ่อมบำรุงโครงสร้างพื้นฐาน



กลยุทธ์	รายละเอียด	Key Considerations	เป้าประสงค์
2.1 ขยายการขนส่งสินค้าในอุตสาหกรรมที่มีศักยภาพ	-การจัดทำการตลาดเชิงรุก (Active Marketing) เพื่อทำการขยายและเจาะตลาดอุตสาหกรรมใหม่ ๆ พร้อมทั้งปรับโครงสร้างการตลาดแบบ Key account เพื่อให้มีความเข้าใจต่อลูกค้าและสามารถตอบสนองลูกค้าได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ -ขยายการขนส่งสินค้าในอุตสาหกรรมใหม่และการเชื่อมต่อกับนิคมอุตสาหกรรม อาทิ ขนส่งสารเคมีอันตราย สินค้าควบคุมอุณหภูมิ -เพิ่มการใช้ประโยชน์จากโครงสร้างพื้นฐานต่าง ๆ โดยให้เอกชนเข้าร่วมเดินรถ อาทิ CY	-รฟท. เร่งการก่อสร้างรถไฟทางคู่ระยะที่ 1 งานโยธาและระบบอาณัติสัญญาณให้แล้วเสร็จภายในปี 2568 -กรม. ควรเร่งอนุมัติโครงการจัดการจราจรและรถ บทด. ให้เป็นไปตามกำหนด	การเพิ่มรายได้จากการขนส่งสินค้า
2.2 บริหารจัดการขบวนรถโดยสารเพื่อลดการขาดทุน	-ปรับขบวนรถให้มีประสิทธิภาพ (ขบวนที่ Gross margin ติดลบ) และเพิ่มจำนวนพ่วงตู้โดยสารขบวนรถ Gross margin เป็นบวก -ปรับตารางเวลา รอบความถี่ เส้นทาง การเดินรถ สัดส่วนที่นั่ง และจำนวนสถานี -ปรับปรุงแบบโครงสร้างราคาที่เหมาะสมแข่งขันได้ -ขยายช่องทางการจำหน่ายตั๋ว Online และเพิ่มรูปแบบการชำระเงิน รวมถึงการพัฒนา Promotion ด้านการตลาด	-การสำรวจความต้องการของนักเดินทางและประเมินประสิทธิภาพในการทำกำไรของขบวนรถโดยสารในแต่ละเส้นทาง -การปรับขบวนรถโดยสารเชิงพาณิชย์ที่ไม่ก่อให้เกิดกำไรต้องดำเนินการแล้วเสร็จภายในปี 2568 -หากเกิดการต่อต้าน ควรได้รับการสนับสนุนจากภาครัฐอย่างเต็มที่ -การจัดการจราจรและล้อเลื่อนทดแทนเป็นไปตามแผนที่กำหนด	ประหยัดต้นทุนจากการเดินรถ
2.3 พัฒนาขบวนรถท่องเที่ยวเพื่อสร้างรายได้	-การพัฒนารูปแบบการให้บริการ (Service Improvement) การขยายเส้นทางและรอบของการให้บริการ เน้นที่การท่องเที่ยวเชิงประสบการณ์ โดยตั้งจุดเด่นในแต่ละเส้นทาง (Scenic route) -ปรับปรุงขบวนรถพร้อมสิ่งอำนวยความสะดวก -การตลาดเชิงรุก แพ็กเกจการท่องเที่ยว รูปแบบราคา และร่วมมือกับพันธมิตรภายนอก -พัฒนา application เพื่อเป็น Portal ในการให้บริการต่าง ๆ บนรถไฟ เช่น สั่งอาหารและเครื่องดื่ม, WIFI, ชื่อของที่ระลึก, เกมส์ และ Tracking เส้นทาง เป็นต้น -ศึกษาและออกแบบเส้นทางที่เหมาะสมและตรงตามความสนใจของนักท่องเที่ยว -เพิ่มขบวนรถไฟท่องเที่ยวแบบหรูหราร (Luxury Train) โดย JV ร่วมกับพันธมิตรด้านต่าง ๆ อาทิ โรงแรมและร้านอาหารชั้นนำ	-ดำเนินการให้สัมปทาน และสร้างพันธมิตรด้านการท่องเที่ยวแล้วเสร็จ ภายในปี 2568 -ให้ความสำคัญกับการปรับแก้กฎระเบียบเพื่อสนับสนุนการสร้างรายได้ในขบวนรถท่องเที่ยว	การเพิ่มรายได้จากธุรกิจรถไฟท่องเที่ยว



กลยุทธ์	รายละเอียด	Key Considerations	เป้าประสงค์
	-การปรับปรุงระเบียบเกี่ยวกับการขายของ/การหารายได้จากการขายสินค้า เช่น น้ำดื่ม ของที่ระลึก -การขอยกเว้นให้สามารถทำการบริโภคและขายเครื่องดื่มแอลกอฮอล์ในตู้เสบียงของขบวนรถเพื่อการท่องเที่ยว		
2.4 ขยายพันธมิตรการขนส่งหีบห่อวัตถุ (Parcel)	-ปรับรูปแบบการดำเนินธุรกิจเป็น Hub-to-hub ให้บริการขนส่ง parcel แบบ B2B, พัฒนาแผนการตลาดและสร้างพันธมิตรกับกลุ่ม กับกลุ่มบริษัท Express service เพื่อให้ รฟท. เป็น Backbone -การปรับโครงสร้างราคาและอัตราค่าขนส่ง การจัดสรรพื้นที่รับ-ส่ง หีบห่อวัตถุและพัฒนาบริการและกระบวนการที่สถานี -ประชาสัมพันธ์และการตลาดเชิงรุกใน segment พัสตุนขนาดใหญ่ > 30 กิโลกรัมเพื่อขยาย Catchment Area และปรับโครงสร้างอัตราค่าขนส่งทั้ง มิติน้ำหนักและขนาด -การพัฒนาระบบ IT เพื่อรองรับการขนส่งหีบห่อวัตถุ	-โครงสร้างราคาและอัตราค่าขนส่งต้องปรับให้เหมาะสมเพื่อดึงดูดพันธมิตรและเสร็จภายในปี 2568 -รฟท. จำเป็นต้องดำเนินกิจกรรมทางการตลาดผ่านการเป็นพันธมิตรทางธุรกิจกับผู้ประกอบการรายอื่นอย่างชัดเจนและรวดเร็ว -รฟท. ต้องพิจารณารูปแบบการขนส่งสินค้าประเภทหีบห่อวัตถุให้มีความเหมาะสมกับความต้องการของผู้บริโภค	เพิ่มรายได้การขนส่งหีบห่อวัตถุ
2.5 พัฒนาคุณภาพการบริการโดยสารและสินค้า	-การบริหารจัดการด้านการเดินรถและการควบคุมมาตรฐานคุณภาพรถที่ใช้ในการให้บริการ เพื่อพัฒนาความตรงต่อเวลาเพื่อสร้างความน่าเชื่อถือ (Reliability) สินค้า: การจัด Priority การเดินรถ โดยสาร: การบำรุงรักษารถฯ ต่อเนื่อง -การพัฒนาพันธมิตร multimodal ด้านการขนส่งโดยสาร -การจัดสรรพื้นที่ให้เอกชนเช่าเพื่อทำศูนย์กระจายสินค้า ในจังหวัดที่มีศักยภาพ และสัมปทาน CY เพื่อพัฒนาลังสินค้า รวมถึง One-stop service ด้านสินค้า	-รฟท. เร่งการก่อสร้างรถไฟทางคู่ระยะที่ 1 งานโยธาและระบบอาณัติสัญญาณให้แล้วเสร็จภายในปี 2568 -จัดทำข้อมูลเพื่อเสนอขออนุมัติโครงการและลงนามก่อสร้างรถไฟทางคู่ระยะที่ 2 ในปี 2568 -การจัดหารถจักรและล้อเลื่อนทดแทนเป็นไปตามแผนที่กำหนด -ข้อจำกัดในการขยายแนวทางการลงทุนรูปแบบต่าง ๆ	ปรับปรุงประสิทธิภาพในการดำเนินงาน



กลยุทธ์	รายละเอียด	Key Considerations	เป้าประสงค์
2.6 บริหารโครงการรถไฟฟ้าสายสีแดง และรถไฟความเร็วสูงอย่างมีประสิทธิภาพ	-สายสีแดง: การพัฒนาความร่วมมือกับหน่วยงานภายนอก (อาทิ กระทรวงคมนาคม, สนข., กรมรางฯ) ด้าน Feeder และพัฒนาแนวทางการเพิ่ม load factor และเพิ่มรายได้ของรถไฟฟ้าสายสีแดง -ความเร็วสูง: การกำหนดหน่วยงานในการกำกับกำกับการดำเนินงานรถไฟความเร็วสูง 3 สนามบิน เพื่อการรับรู้รายได้ให้เป็นไปตามสัญญา	-ความร่วมมือทั้งภาครัฐและเอกชนในการพัฒนาระบบ Feeder เพื่อสนับสนุนให้เกิดการเดินทางต่อเนื่องหลายรูปแบบ -ความชัดเจนนโยบายรูปแบบธุรกิจของสายสีแดงและส่วนต่อขยาย -นโยบายจากภาครัฐ อาทิ ตัวร่วม เพดานค่าโดยสาร -การเจรจากับหน่วยงานภาครัฐ เรื่องพื้นที่ -การเจรจากับเอกชน (เรื่องผลตอบแทนและปัญหาที่เกิดขึ้น โครงสร้างร่วม หรือประเด็นการก่อสร้าง) -รฟท. จำเป็นต้องพิจารณาความเหมาะสมในการก่อสร้างโครงการรถไฟฟ้าสายสีแดง	เพิ่มรายได้จากการให้บริการโครงการรถไฟฟ้าสายสีแดง
2.7 พัฒนาบริการและบริหารต้นทุน PSO ให้เหมาะสม	-พัฒนาระดับคุณภาพการให้บริการพื้นฐานของการเดินรถเชิงสังคม -เร่งดำเนินการใช้งานระบบ FMIS เพื่อวิเคราะห์ต้นทุนการดำเนินงาน PSO ให้มีความชัดเจนและถูกต้อง -หารือกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อดำเนินการปรับปรุงหลักเกณฑ์การพิจารณาให้เหมาะสมกับปัจจุบัน -ปรับอัตราค่าโดยสารให้สะท้อนต้นทุนและเป็นธรรม	-เกณฑ์การพิจารณาเงินสนับสนุน -การได้รับอนุมัติในเรื่องค่าโดยสาร -ความคิดเห็นต่อจำนวนขบวนให้บริการเชิงสังคม -หากเกิดการต่อต้าน ควรได้รับการสนับสนุนจากภาครัฐอย่างเต็มที่	ปรับปรุงประสิทธิภาพด้านเงินสนับสนุนและเงินชดเชย
3.1 ต่อยอดโครงสร้างพื้นฐาน เพื่อให้บริการแพลตฟอร์มระบบราง ¹	-การพัฒนาสู่การเป็นผู้ให้บริการ Platform Provider หรือ การเปิดให้เอกชนร่วมเดินรถ เพื่อเพิ่ม Utilization ระบบราง -<u>ด้านโครงสร้างพื้นฐานระบบรางและอาณัติสัญญาณ</u>: การก่อสร้างบำรุงรักษา บริหารจัดการควบคุมการเดินรถและระบบอาณัติสัญญาณอยู่ภายใต้ รฟท. และเก็บ Access Charge เพื่อใช้บำรุงรักษาทาง -<u>ด้านบริหารจัดการสถานีรถไฟ</u>: รฟท. บริหารจัดการพื้นที่เชิงพาณิชย์ภายในสถานีและจัดเก็บรายได้ รวมถึงเก็บค่าธรรมเนียมการใช้สถานีและบริการจากเอกชน -<u>ด้านการเดินรถโดยสารและขนส่ง</u>: รฟท. บริหารตารางการเดินรถ โดยประสานกับกรมการขนส่งทางราง สำหรับการ Open Access รฟท. ยังคง	-รฟท. เป็นผู้จัดสรรช่วงเวลา และเก็บค่าเช่าใช้ทาง -รฟท. เร่งการก่อสร้างรถไฟทางคู่ระยะที่ 1 งานโยธาและระบบอาณัติสัญญาณให้แล้วเสร็จภายในปี 2568 -กรมการขนส่งทางราง เร่งดำเนินการด้านกฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวข้อง -การกำหนดค่า Access Charge ของภาครัฐต้องครอบคลุมถึงต้นทุนการบำรุงรักษาและต้นทุนการจัดการของ รฟท. ที่เกี่ยวข้องทั้งหมด	รายได้จากการให้เอกชนร่วมเดินรถ (Platform Provider) จากการใช้ประโยชน์ของโครงสร้างพื้นฐานด้านระบบรางที่เพิ่มขึ้นจากการพัฒนาโครงการรถไฟทางคู่



กลยุทธ์	รายละเอียด	Key Considerations	เป้าประสงค์
	ให้บริการเดินรถทั้งโดยสารและสินค้า รวมถึงอบรมและพัฒนาบุคลากรระบบราง -การซ่อมบำรุงรถจักรและล้อเลื่อน: ให้บริการซ่อมบำรุง ตรวจสอบสภาพ ต่อใบอนุญาตรถจักรและล้อเลื่อน เก็บค่าธรรมเนียมการต่อใบอนุญาต ให้เข้าโรงซ่อมบำรุง -รฟท. ต้องจัดทำแผนธุรกิจการให้เข้าใช้ทาง (time slot) และรูปแบบสัญญา -วิเคราะห์ต้นทุนและแนวทางการจัดเก็บค่าเข้าใช้ทาง (Access charge) และสิ่งอำนวยความสะดวกที่เหมาะสม		
4.1 สร้างรายได้จากการบริหารสัญญาเช่าทรัพย์สินและที่ดิน	-จัดระเบียบฐานข้อมูลที่ดิน เอกสารสิทธิที่ดิน และประเภทสัญญา การแก้ไขปัญหาผู้บุกรุกที่ดิน -การดำเนินการให้สิทธิ SRTA ในการบริหารสัญญาเช่า -จัดการบริหารสัญญาเช่าให้เป็นระบบ เพื่อให้ผู้เช่าสามารถชำระเงินได้ตรงตามระยะเวลาที่ระบุไว้ในสัญญา -การนำผู้ใช้ประโยชน์จากพื้นที่ของ รฟท. เข้าสู่ระบบเพื่อรับรู้รายได้ -การจัดทำฐานข้อมูลด้านสัญญาและเอกสารสิทธิ์	- เร่งรัด srtta ให้พัฒนาพื้นที่เพื่อหารายได้	การเพิ่มรายได้จากการบริหารและพัฒนาทรัพย์สินของ SRTA
4.2 การพัฒนาโครงการขนาดใหญ่และขยายธุรกิจใหม่เพื่อสร้างรายได้	-การปรับแก้ไขระเบียบและข้อบังคับของ รฟท. ที่เกี่ยวข้องกับบริษัทลูก เพื่อเพิ่มความคล่องตัวในการลงทุนขยายธุรกิจ -การเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารสัญญา ทั้งในมิติของ รฟท. และ บริษัทลูก -ให้บริษัทลูก SRTA เร่งพัฒนาที่ดินแปลงใหญ่และที่ดินที่ยังไม่ได้จัดสรรประโยชน์ -ต่อยอดบริษัทลูก SRTA และ SRTET ในการขยายธุรกิจสู่ธุรกิจที่มีแนวโน้มการเติบโตในอนาคตและสนับสนุนการดำเนินธุรกิจหลักของ รฟท. -การ JV กับภาคเอกชนในธุรกิจใหม่	-รฟท. ควรปรับแก้ไขระเบียบและข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับบริษัทลูก ให้มีความคล่องตัวในการลงทุนขยายธุรกิจ เพื่อสร้างรายได้	การเพิ่มรายได้จากธุรกิจใหม่ (New business)



กลยุทธ์	รายละเอียด	Key Considerations	เป้าประสงค์
4.3พัฒนารูปแบบการสร้างรายได้เสริมอื่น ๆ จากการใช้ประโยชน์จากทรัพย์สินของ รฟท.	-จัดหาผู้เช่าหรือสัมปทานพื้นที่โฆษณาในพื้นที่ที่สามารถดำเนินการได้ อาทิ สถานีศักยภาพ ในขบวนรถ สถานีกลางบางซื่อ และพื้นที่สถานีสายสีแดง แล้วเสร็จภายในปี 2568 -พัฒนาธุรกิจให้เข้าพื้นที่เชิงพาณิชย์ในสถานี รวมถึงติดตั้งตู้ขายอาหาร เครื่องดื่ม อัตโนมัติ ที่สถานีรถไฟศักยภาพ -พัฒนาและต่อยอดตู้เสบียง และการขายสินค้า อาหาร และเครื่องดื่ม -Repositioning และพัฒนาศูนย์ฝึกอบรมสู่สถาบันอบรมระบบราง -ปรับรูปแบบธุรกิจโรงพยาบาลบุรฉัตรสู่ผู้ให้บริการตรวจสอบสุขภาพและศูนย์เฉพาะทาง -จัดหาคูคณาการและบริหารจัดการระบบการดำเนินงาน Back-office ให้มีประสิทธิภาพ -เร่งรัดการจัดหาเครื่องมือเพื่อรองรับการดำเนินงาน	-รฟท. ควรปรับแก้ระเบียบและข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับการสร้างรายได้เสริมจาก Non-core ดังกล่าว ให้มีความคล่องตัวในการลงทุนขยายธุรกิจ เพื่อสร้างรายได้	การเพิ่มรายได้จากธุรกิจใหม่ (New business)
5.1 ปรับโครงสร้างองค์กรและพัฒนาบุคลากรให้สอดคล้องกับการฟื้นฟู	-การเพิ่มสายงานด้านการขายและการตลาด บริหารอัตรากำลังอย่างมีประสิทธิภาพ -การปรับสายงานที่มีความซ้ำซ้อนกับบริษัทลูก (SRTET และ SRTA) -จัดตั้งบริษัทลูกเดินรถสินค้า และซ่อมบำรุงรถจักรและล้อเลื่อน -พัฒนาทักษะให้บุคลากรด้านการตลาด	-รฟท. ต้องเร่งปรับโครงสร้างองค์กร เพื่อให้ รฟท. ดำเนินงานได้อย่างคล่องตัวขึ้น อาทิ ด้านการตลาด และด้านอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง ให้แล้วเสร็จภายในปี 2568 -ความชัดเจนในนโยบายและระยะเวลาการจัดตั้งบริษัทลูก -ข้อจำกัดในระเบียบ ข้อบังคับ ในการสรรหาบุคลากรศักยภาพ	ปรับปรุงประสิทธิภาพในการดำเนินงาน
5.2 ปรับปรุงกระบวนการทำงานและขับเคลื่อนองค์กรด้วยเทคโนโลยี	-Digital transformation: พัฒนาและนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาปรับใช้ในการดำเนินงาน รวมถึงให้เกิดการบูรณาการและเชื่อมโยงฐานข้อมูล -พัฒนาระบบปฏิบัติการโดยมุ่งเน้นการใช้เทคโนโลยีในด้านการเดินรถ และซ่อมบำรุงฯ -การใช้เทคโนโลยีเพื่อปรับลดกระบวนการ และเพิ่ม Productivity การทำงาน	-รฟท. เร่งดำเนินการพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและระบบปฏิบัติการให้เป็นไปตามแผนที่กำหนด -พัฒนาการมุ่งเน้นให้เกิดบูรณาการระบบต่าง ๆ และเชื่อมโยงฐานข้อมูลระหว่างหน่วยงาน -ต้องให้เกิดการใช้งานจริงจากพนักงานและบุคลากร	ปรับปรุงประสิทธิภาพในการดำเนินงาน

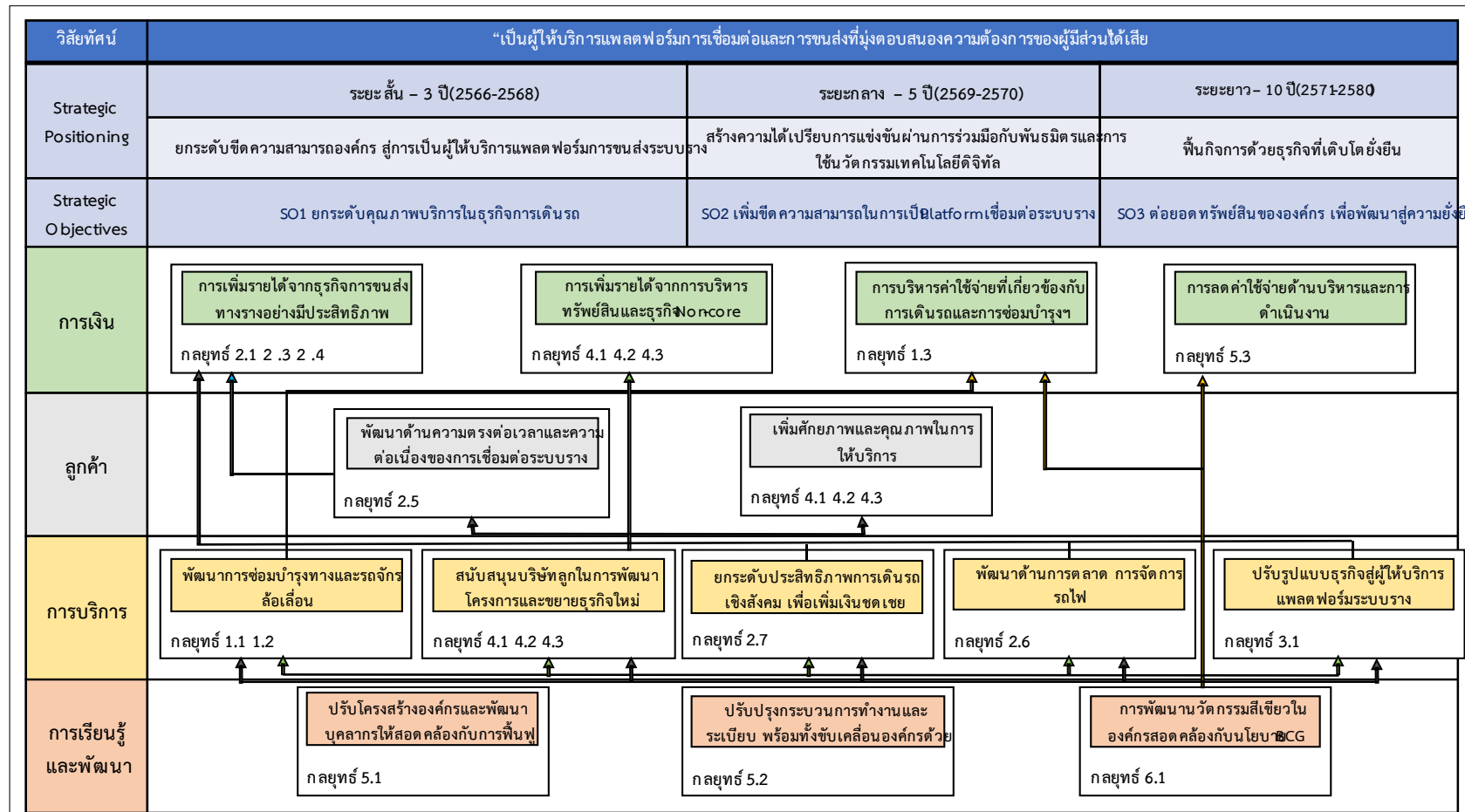


กลยุทธ์	รายละเอียด	Key Considerations	เป้าประสงค์
5.3 บริหารจัดการค่าใช้จ่ายด้านบุคลากรอย่างมีประสิทธิภาพ	-Out-job ตำแหน่งที่ไม่ใช่สายงานหลัก เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารอัตรากำลัง -พิจารณาและปิดสถานที่ที่มีการหยุดร่น้อย (ดร.) -ปรับลดค่าใช้จ่ายด้านบุคลากร อาทิ ค่าล่วงเวลา (OT) ลง 10% เป็นต้น -Up-skill/re-skill บุคลากรเพื่อย้ายสายงานและเพิ่ม productivity	-รฟท. ควรเร่งพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศให้แล้วเสร็จตามแผน และต้องอบรมพนักงานให้สามารถใช้เทคโนโลยีในการทำงานเพื่อลดค่า OT	ลดค่าใช้จ่ายด้านบุคลากร
6.1 พัฒนาระบบรางด้วยนวัตกรรมสีเขียวที่สอดคล้องกับนโยบาย BCG Model	-การปรับขบวนรถไฟเพื่อลดการปล่อยคาร์บอนไดออกไซด์ อาทิ การดัดแปลงรถโดยสารรถโบกี้ไฟฟ้ากำลัง การปรับปรุงรถโดยสารเพื่อรองรับการใช้งานรถโบกี้ไฟฟ้ากำลัง และการจัดการสับเปลี่ยน Battery Locomotive (BL) สำหรับสับเปลี่ยนในย่านสายสีแดง -การศึกษาเทคโนโลยีพลังงานนวัตกรรมสีเขียวระบบรางในอนาคตกับหน่วยงานพันธมิตร อาทิ การพัฒนารถไฟ EV -พัฒนาความร่วมมือกับ ปตท./กฟผ. ในการติดตั้งระบบ solar cell ในสถานีหลัก 20 สถานี -การพัฒนา EV Charger station สำหรับรถยนต์ในบริเวณสถานีศักยภาพ	-ความชัดเจนของนโยบายสนับสนุนการใช้พลังงานทดแทน เพื่อให้ รฟท. ดำเนินการตามได้อย่างเหมาะสม -ได้รับการสนับสนุนทางการเงินจากรัฐบาลสำหรับวงเงินลงทุนในการลงทุนในโครงสร้างพื้นฐานสำหรับการพัฒนาระบบรถไฟ EV หรือเทคโนโลยีสมัยใหม่ที่เหมาะสมและตอบสนองต่อนโยบายภาครัฐ	ลดค่าใช้จ่ายด้านเชื้อเพลิง

4.2 ความเชื่อมโยงระหว่างยุทธศาสตร์ที่สนับสนุนซึ่งกันและกัน (Strategy Map)

การรถไฟฟ้า ได้มีการจัดทำแผนที่กลยุทธ์ (Strategy Map) ภายใต้ระบบ Balanced Scorecard (BSC) เพื่อแปลงยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ โดยมีการกำหนดกลยุทธ์ ตัวชี้วัด เป้าหมาย และแผนงาน/โครงการ ที่สอดคล้องยุทธศาสตร์ ใน 4 ด้าน ประกอบไปด้วย (1) ด้านการเงิน (Finance) (2) ด้านลูกค้า (Customer) (3) ด้านกระบวนการระบบงานภายใน (Internal Process) และ (4) ด้านความสามารถขององค์กร (Organizational Capacity) ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

รูปภาพที่ 56 : ความเชื่อมโยงระหว่างยุทธศาสตร์ที่สนับสนุนซึ่งกันและกัน (Strategy Map)



ตารางที่ 56 : เป้าหมายการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการในปี 2568

BSC	ตัวชี้วัดองค์กร	เป้าหมายปี 2568
ด้านการเงิน	รายได้การโดยสาร	3,797.00 ล้านบาท
	สายสีแดง	229.94 ล้านบาท
	รายได้การขนส่งสินค้า	2,473.97 ล้านบาท
	รายได้บริหารทรัพย์สิน	3,981.60 ล้านบาท
	อัตราการเติบโตของรายได้ธุรกิจขนส่งหีบห่อวัตถุ (Parcel)	15%
	ระดับความสำเร็จการดำเนินการตามแผนลดค่าใช้จ่าย	100%
ด้านลูกค้า	ปริมาณการขนส่งสินค้าทางรถไฟ	12.8 ล้านตัน
	ความตรงต่อเวลาของขบวนรถสินค้า	50%
	ความตรงต่อเวลาของขบวนรถโดยสาร	82%
	ระดับความพึงพอใจการเดินทางโดยสารเชิงพาณิชย์	4.2
	ระดับความพึงพอใจการเดินทางโดยสารเชิงสังคม	4.2
	ระดับความพึงพอใจการเดินทางรถสินค้า	4.1
	ลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจกจากการจากเดินรถ เมื่อเทียบกับปี 2565	1%
ด้าน กระบวนการ	Reliability รถจักรล้อเลื่อน	30,000
	Availability รถจักรล้อเลื่อน	80%
	ระดับความสำเร็จในการพัฒนาการซ่อมรถจักรล้อเลื่อน	100%
	ระดับความสำเร็จในการจัดการรถจักรล้อเลื่อน	100%
	ระดับความสำเร็จในการก่อสร้างทางรถไฟ	100%
	ระดับความสำเร็จในการพัฒนาธุรกิจผู้ให้บริการแพลตฟอร์ม	100%
	ระบบราง (Become Platform Provider)	
	ระดับความสำเร็จในการพัฒนา Multimodal Connectivity	100%
	ระดับความสำเร็จในการพัฒนาสถาบันอบรมระบบราง	100%
	ระดับความสำเร็จในการพัฒนาธุรกิจโรงพยาบาลบุรฉัตรสู่ Primary Care Center และขยายบริการตรวจสอบสุขภาพ	
	ระดับความสำเร็จในการให้บริการรถ SRTA บริหารสัญญา	100%
	ระดับความสำเร็จในการให้บริการรถ SRTA พัฒนาโครงการ	100%
การเรียนรู้และพัฒนา	ระดับความสำเร็จในการปรับโครงสร้างองค์กรตามแผน	100%
	ระดับความสำเร็จในการพัฒนาบุคลากร	100%
	ระดับความสำเร็จในการนำเทคโนโลยีมาใช้	100%

5. การจัดทำแผนปฏิบัติการ (Action Plan Development)

5.1 กระบวนการวางแผนปฏิบัติการ

แผนวิสาหกิจการรถไฟแห่งประเทศไทย ปี 2566 – 2570 (ฉบับทบทวน ปี 2567) และแผนปฏิบัติการปี 2568 ที่ได้ปรับปรุงตามความเห็นของคณะกรรมการยุทธศาสตร์ของการรถไฟแห่งประเทศไทย ประกอบด้วย ยุทธศาสตร์จำนวน 6 ยุทธศาสตร์ กลยุทธ์จำนวน 18 กลยุทธ์ และมีแผนปฏิบัติการ ในแต่ละกลยุทธ์ดังนี้

ตารางที่ 57 : รายละเอียดของแผนปฏิบัติการฯ ประจำปี 2568

ลำดับ	ชื่อแผนปฏิบัติการ	สถานะโครงการ	เป้าหมายปี 2568	Outcome
ยุทธศาสตร์ที่ 1 พัฒนาขีดความสามารถด้านการแข่งขัน (Enhance Competitive Advantage)				
กลยุทธ์ 1.1 พัฒนาโครงข่ายทางรถไฟ เพื่อเพิ่มความสามารถด้านบริการและรองรับการคมนาคมขนส่ง (25 โครงการ)				
	โครงการก่อสร้างรถไฟทางคู่ ระยะที่ 1			1. เพิ่มประสิทธิภาพด้านความเร็วและความตรงต่อเวลา 2. เพิ่มปริมาณการขนส่งสินค้าและการโดยสาร
1	ช่วงมาบะเภา – ชุมทางถนนจิระ (สัญญา 1,2)	โครงการต่อเนื่อง	สัญญา 1 ก่อสร้างแล้วเสร็จ, สัญญา 2 ได้รับอนุมัติโครงการ	
2	งานระบบอาณัติสัญญาณสายเหนือ ช่วงลพบุรี - ปากน้ำโพ		ก่อสร้างแล้วเสร็จ	
3	งานระบบอาณัติสัญญาณสายตะวันออกเฉียงเหนือ ช่วงมาบะเภา - ชุมทางถนนจิระ			
4	งานระบบอาณัติสัญญาณสายใต้ ช่วงนครปฐม - ชุมพร			
	โครงการก่อสร้างรถไฟทางคู่ ระยะที่ 2			
5	ช่วงขอนแก่น – หนองคาย	โครงการต่อเนื่อง	เริ่มก่อสร้างตามแผนงาน	
6	ช่วงปากน้ำโพ – เด่นชัย		ประกวดราคา/ก่อสร้างตามแผนงาน	
7	ช่วงชุมทางถนนจิระ – อุบลราชธานี		กรม.อนุมัติ/ประกวดราคาแล้วเสร็จ	
8	ช่วงชุมพร – สุราษฎร์ธานี			
9	ช่วงสุราษฎร์ธานี – ชุมทางหาดใหญ่ – สงขลา		ประกวดราคา/ก่อสร้างตามแผนงาน	
10	ช่วงชุมทางหาดใหญ่ – ปาดังเบซาร์			
11	ช่วงเด่นชัย – เชียงใหม่	กรม.อนุมัติ		
12	ก่อสร้างสะพานข้ามแม่น้ำโขงแห่งใหม่ (ข้างสะพานแห่งที่ 1) เพื่อรองรับรถไฟ (งานออกแบบรายละเอียดของโครงการ)	โครงการใหม่	เริ่มงานศึกษาออกแบบรายละเอียดโครงการ	

ลำดับ	ชื่อแผนปฏิบัติการ	สถานะโครงการ	เป้าหมายปี 2568	Outcome
	โครงการก่อสร้างทางรถไฟสายใหม่			
13	สายเด่นชัย – เชียงราย – เชียงของ	โครงการต่อเนื่อง	ก่อสร้างตามแผนงาน	- พัฒนาโครงข่ายทางรถไฟให้ขยายและเชื่อมโยงให้ครอบคลุมทั่วทุกภูมิภาค - เพิ่มรายได้จากการเดินรถ
14	สายบ้านไผ่ – มุกดาหาร – นครพนม			
15	ช่วงชุมพร-ระนอง	โครงการใหม่	ศึกษาออกแบบรายละเอียด (Definitive Design) ของทางรถไฟ Standard Gauge 68-69)	
16	ช่วงสุพรรณบุรี - อ.นครหลวง - ชุมทางบ้านภาษี		ศึกษาความเหมาะสมของโครงการ	
17	ช่วงสุราษฎร์ - พังงา - ท่าฉนวน			
18	ช่วงท่าฉนวน - สนามบินนานาชาติภูเก็ต			
19	ทับปุด - สนามบินนานาชาติกระบี่			
	โครงการก่อสร้างรถไฟขานเมืองส่วนต่อขยาย			
20	บางซื่อ-พญาไท-มักกะสัน-หัวหมาก และบางซื่อ-หัวลำโพง (Missing Link)	โครงการต่อเนื่อง	ก่อสร้างโครงการ	- ส่งเสริมการใช้ระบบขนส่งมวลชนสาธารณะลดการใช้รถยนต์ส่วนบุคคล ลดมลภาวะด้านสิ่งแวดล้อม
21	ช่วงรังสิต-มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ (มธ.) ศูนย์รังสิต (สายสีแดงเข้ม)			
22	ช่วงตลิ่งชัน-ศาลายา (สายสีแดงอ่อน)			
23	ช่วงตลิ่งชัน-ศิริราช (สายสีแดงอ่อน)			
	โครงการก่อสร้างรถไฟความเร็วสูง			
24	ระยะที่ 1 ช่วงกรุงเทพฯ - นครราชสีมา	โครงการต่อเนื่อง	ก่อสร้างตามแผนงาน	- เพิ่มทางเลือกและยกระดับการเดินทางของประชาชน ให้มีความสะดวกและรวดเร็ว - ช่วยเสริมสร้างการท่องเที่ยวทั้งภายในและระหว่างประเทศ รวมถึงการพัฒนาเศรษฐกิจ
25	ระยะที่ 2 ช่วงนครราชสีมา - หนองคาย	โครงการใหม่	กรม.อนุมัติโครงการ	
26	โครงการก่อสร้างรถไฟความเร็วสูงเชื่อมสามสนามบิน (ดอนเมือง - สุวรรณภูมิ - อู่ตะเภา)	โครงการต่อเนื่อง	เริ่มก่อสร้างตามแผนงาน	
กลยุทธ์ที่ 1.2 บริหารการจัดการจัดหาและซ่อมบำรุงรถจักรและล้อเลื่อน (15 โครงการ)				
1	โครงการจัดการรถดีเซลราง จำนวน 216 คัน	โครงการต่อเนื่อง	กรม. อนุมัติโครงการ	1. เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและคุณภาพการให้บริการขนส่งผู้โดยสาร
2	โครงการจัดการรถโดยสารทดแทน รถด่วนและด่วนพิเศษ จำนวน 182 คัน			

ลำดับ	ชื่อแผนปฏิบัติการ	สถานะโครงการ	เป้าหมายปี 2568	Outcome	
3	โครงการจัดการดีเซลราง จำนวน 184 คัน (เพิ่มการขนส่งเชิงพาณิชย์รองรับทางคู่ระยะที่ 1)		ซ่อมปรับปรุงรถจักรตามแผนงาน	2. เพื่อพัฒนาภาพลักษณ์ยกระดับการให้บริการเชิงพาณิชย์ และเพิ่มรายได้ของ รฟท.	
4	โครงการจัดการรถจักร จำนวน 113 คัน				
5	โครงการจัดการรถสับเปลี่ยน (ภายในย่านสายสีแดง) จำนวน 17 คัน				
6	โครงการซ่อมปรับปรุงรถจักรดีเซลไฟฟ้า GEA จำนวน 36 คัน				
7	โครงการซ่อมปรับปรุงรถจักรดีเซลไฟฟ้า HID จำนวน 21 คัน				
8	โครงการจัดการดีเซลราง สำหรับบริการเชิงสังคม 332 คัน (เพื่อรองรับทางคู่ระยะที่ 1)		-ศึกษาความเหมาะสมโครงการ แล้วเสร็จ และเสนอ ครร. อนุมัติโครงการ		
9	โครงการจัดการดีเซลเชิงพาณิชย์รองรับทางสายใหม่และทางคู่ระยะที่ 2 พร้อมอะไหล่ จำนวน 188 คัน				
10	โครงการจัดหาโดยสาร สำหรับทางสายใหม่ จำนวน 182 คัน และเปิดขบวนเพิ่ม (หัวหิน-ปาดังฯ) จำนวน 91 คัน รวมจัดหาจำนวน 273 คัน				
11	โครงการจัดการรถ บทด. จำนวน 946 คัน พร้อมอะไหล่				
12	โครงการปรับปรุง/ดัดแปลง รถโดยสารปรับอากาศ 10 คัน HAMANASU		ปรับปรุงรถแล้วเสร็จ	- เพื่อเพิ่มรายได้ของ รฟท. จากการนำทรัพยากรมาเพิ่มมูลค่า	
13	การพัฒนาการซ่อมบำรุงรถจักรล้อเลื่อนสู่มาตรฐานสากล		ศึกษาการวางระบบการซ่อมบำรุงสู่มาตรฐานสากล	- เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและคุณภาพการให้บริการขนส่ง	
14	โครงการปรับปรุงขบวนรถ KIHA 183		ปรับปรุงรถแล้วเสร็จตามแผน	- เพิ่มรายได้จากขบวนรถท่องเที่ยว	
กลยุทธ์ที่ 1.3 ลดต้นทุนการซ่อมบำรุงรักษาระบบรางด้วยการ Outsource/ Out-job (1 โครงการ)					
1	โครงการลดต้นทุนการซ่อมบำรุงรักษาระบบรางด้วยการ Outsource/ Out-job		โครงการต่อเนื่อง	ให้เอกชนบำรุงทางด้วยรถอัดหิน ในสัดส่วน ร้อยละ 42	- เพื่อลดค่าใช้จ่ายการซ่อมบำรุงโครงสร้างพื้นฐาน - เพื่อลดการลงทุนในเครื่องจักรหนัก

ลำดับ	ชื่อแผนปฏิบัติการ	สถานะโครงการ	เป้าหมายปี 2568	Outcome
ยุทธศาสตร์ที่ 2 พลิกฟื้นธุรกิจหลัก (Core Business Turnaround)				
กลยุทธ์ที่ 2.1 ขยายการขนส่งสินค้าในอุตสาหกรรมที่มีศักยภาพ (4 โครงการ)				
1	โครงการขยายและเจาะตลาดอุตสาหกรรมด้วย Direct sales (บ.สหวิริยาสีลอินเตอร์ จำกัด)	โครงการต่อเนื่อง	มีการขนส่งสินค้าให้กับ บ.สหวิริยาสีลอินเตอร์ จำกัด	- เพิ่มปริมาณการขนส่งสินค้าและรายได้จากการขนส่งสินค้า
2	โครงการพัฒนารูปแบบการเชื่อมต่อกับนิคมอุตสาหกรรม		ผลการศึกษาความคุ้มค่าการลงทุนในการเชื่อมต่อทางเข้านิคมอุตสาหกรรม	
3	แผนเพิ่มประสิทธิภาพด้านขนส่งสินค้าโครงการ SRTO ที่ท่าเรือแหลมฉบัง	โครงการใหม่ (ข้อเสนออนุยุทธศาสตร์)	เพิ่มปริมาณการขนส่งสินค้า	
4	แผนการเดินทางระหว่างปางดงเบซาร์ ไปยังท่านาแล้ง	โครงการใหม่	เปิดการเดินทาง 1-2 ขบวนต่อเดือน	
กลยุทธ์ที่ 2.2 บริหารจัดการขบวนรถโดยสารเพื่อลดการขาดทุน (2 โครงการ)				
1	โครงการบริหารจัดการขบวนรถโดยสารเพื่อลดการขาดทุน	โครงการต่อเนื่อง	1.1 ปรับยกเลิกขบวนรถโดยสารที่มี GPM ต่ำลบสูงๆ และมีเส้นทางการเดินรถซ้ำกับขบวนอื่น	- เพื่อแก้ปัญหาการขาดทุนขั้นต้น (Gross profit margin) ของธุรกิจ การเดินทางโดยสารเชิงพาณิชย์ - เพื่อให้เกิดการบริหารจัดการต้นทุนการเดินรถโดยสารเชิงพาณิชย์ให้สอดคล้องกับรายได้
2	โครงการพัฒนาแผนการตลาดและการขายเพื่อเพิ่มรายได้ให้สอดคล้องกับแผนพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน ตลาดดิจิทัล, Promotion, Dynamic Pricing		1.2 ปรับเพิ่มตู้พ่วงขบวนรถโดยสารที่มี GPM เป็นบวก และปรับสัดส่วนที่นั่งเพื่อเพิ่ม GPM 1.3 ประเมินผลการปรับเปลี่ยน เพื่อพัฒนาต่อไป	
กลยุทธ์ที่ 2.3 พัฒนาขบวนรถท่องเที่ยว (3 โครงการ)				
1	โครงการเพิ่มรายได้การท่องเที่ยวรูปแบบ Luxury route (จัดบริการรถท่องเที่ยวโดยรถโดยสารปรับอากาศ (KIHA และ HAMANASU)	โครงการต่อเนื่อง	เพิ่มจำนวนเที่ยวในการเดินทางท่องเที่ยวโดยใช้ รถโดยสารปรับอากาศ (HAMANASU และ KIHA) ในวันธรรมดาและวันหยุด	- เพิ่มรายได้จากการเดินทางท่องเที่ยว
2	โครงการเพิ่มรายได้การท่องเที่ยวรูปแบบ Scenic routes			
3	โครงการเปิด PPP รถท่องเที่ยว E&O		เปิดเดินทาง E&O	

ลำดับ	ชื่อแผนปฏิบัติการ	สถานะโครงการ	เป้าหมายปี 2568	Outcome
กลยุทธ์ที่ 2.4 ขยายพันธมิตรการขนส่งหีบห่อวัตถุ (Parcel) (5 โครงการ)				
1	โครงการปรับรูปแบบการดำเนินธุรกิจเป็น Hub-to-hub	โครงการต่อเนื่อง	ได้รูปแบบธุรกิจในการให้บริการขนส่งหีบห่อวัตถุ (Parcel) แบบ Hub-to-hub กับกลุ่มลูกค้า B2B และเปิดให้บริการขนส่ง	- เพิ่มอัตราการเติบโตในธุรกิจการขนส่งหีบห่อวัตถุ ปีละ 15%
2	โครงการเพิ่มรายได้การขนส่งพัสดุหีบห่อที่มีน้ำหนักเกินกว่า 30 กิโลกรัม		เพิ่มปริมาณการขนส่งหีบห่อวัตถุ ขนาดใหญ่	
3	โครงการทำตลาดขนส่งสินค้าหีบห่อวัตถุขนาดเล็ก น้ำหนักไม่เกิน 2 กิโลกรัม ราคาเดียว (One Price)		เพิ่มปริมาณการขนส่งหีบห่อวัตถุ น้ำหนักไม่เกิน 2 กิโลกรัม ราคาเดียว (One Price)	
4	โครงการปรับระเบียบปฏิบัติการคิดราคาตามขนาดและน้ำหนัก		ได้ราคาค่าขนส่งใหม่ที่สามารถแข่งขันในท้องตลาดภายในปี 2568	
5	โครงการพัฒนาระบบ SRT Express รองรับ การขนส่งแบบ Door to Door		ใช้งานระบบได้เต็มประสิทธิภาพ	
กลยุทธ์ที่ 2.5 พัฒนาคูณภาพบริการโดยสารและสินค้า (6 โครงการ)				
1	โครงการพัฒนารูปแบบ Multimodal ด้านการโดยสาร	โครงการต่อเนื่อง	ได้รูปแบบการพัฒนา Multimodal ของการรถไฟฟ้า เช่น ร่วมกับผู้ใช้บริการรถโดยสารในพื้นที่รับส่งผู้โดยสารจากสถานีรถไฟไปยังแหล่งท่องเที่ยว	- เพิ่มรายได้จากการโดยสาร - เพิ่มความสะดวกให้ผู้โดยสารในการเดินทางไปยังปลายทาง
2	โครงการปรับปรุงรถโดยสารชั้น 3 บขส. เป็นรถชั้น 3 ปรับอากาศ บขส.ป. จำนวน 40 คัน	โครงการใหม่	ปรับปรุงรถ บขส. แล้วเสร็จ ตามแผน	- เพิ่มความสะดวกและความพึงพอใจให้กับลูกค้า
3	โครงการศึกษาเพื่อพัฒนารูปแบบ Multimodal ด้านการขนส่งสินค้า	โครงการต่อเนื่อง	ได้รายงานผลการศึกษาและรูปแบบการให้พันธมิตรด้านการขนส่งสินค้าเข้ามาร่วม ในการขนส่ง	- เพิ่มปริมาณการขนส่งสินค้าทางราง และรายได้

ลำดับ	ชื่อแผนปฏิบัติการ	สถานะโครงการ	เป้าหมายปี 2568	Outcome
			สินค้าจากต้นทางไป ถึงปลายทาง	
4	โครงการให้เอกชนร่วมลงทุนศูนย์เปลี่ยนถ่าย สินค้าและย่านกองเก็บตู้สินค้าเพื่อรองรับ การขนส่งทางราง จังหวัดหนองคาย		เริ่มกระบวนการสรร หาเอกชนร่วมลงทุน	
5	โครงการบริหารความสัมพันธ์ต่อลูกค้า (Customer Relationship Management (CRM))		มีระบบงานในการ บริหารความสัมพันธ์ ต่อลูกค้า	- รักษาฐานลูกค้าเก่าและสร้าง ความพึงพอใจให้กับลูกค้า
6	โครงการ One Stop Service ในการ ให้บริการขนส่งสินค้า		ดำเนินงานตาม แผนการดำเนินงาน แบบ One Stop Service ในการขนส่ง สินค้า ที่กำหนด	- เพิ่มความสะดวกและความพึง พอใจให้กับลูกค้า
กลยุทธ์ที่ 2.6 บริหารโครงการรถไฟฟ้าสายสีแดงและรถไฟความเร็วสูงอย่างมีประสิทธิภาพ (2 โครงการ)				
1	โครงการสรรหาพันธมิตรด้าน multimodal และ feeder ในสถานีที่มีศักยภาพกับ รถไฟฟ้า.	โครงการ ต่อเนื่อง	ได้พันธมิตรและ ให้บริการ feeder	- เพื่อเพิ่ม load factor/ridership ในการบริหาร รถไฟฟ้าสายสีแดง และลดผล ขาดทุนจากการเดินรถสายสีแดง
2	โครงการกำกับการดำเนินงานรถไฟความเร็ว สูงเชื่อม 3 สนามบิน เพื่อการรับรู้รายได้ให้ เป็นไปตามสัญญา		ส่งมอบพื้นที่ รวมถึง พื้นที่ TOD ให้แก่ เอกชน (สามารถส่ง มอบพื้นที่ได้ตามแผน ที่วางไว้) และก่อสร้าง ตามแผนงาน	- เพื่อเร่งการรับรู้รายได้ของ โครงการรถไฟฟ้าความเร็วสูง เชื่อม 3 สนามบิน
กลยุทธ์ที่ 2.7 พัฒนาบริการและบริหารต้นทุน PSO ให้เหมาะสม (2 โครงการ)				
1	โครงการพัฒนาระบบ FMIS เพื่อวิเคราะห์ ต้นทุน PSO	โครงการ ต่อเนื่อง	จัดทำข้อมูลต้นทุน ของรถเชิงสังคม (PSO) เพื่อนำไปขอ เงินชดเชยจาก กระทรวงการคลังได้ เต็มจำนวน	- ได้รับเงินชดเชยผลขาดทุนจาก การเดินรถเชิงสังคม (PSO) จาก กระทรวงการ คลังเต็มจำนวน
2	โครงการปรับอัตราค่าโดยสารให้สะท้อน ต้นทุนและเป็นธรรม		ยื่นเสนอเรื่องต่อ หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ในการปรับโครงสร้าง	- เพิ่มรายได้จากการโดยสาร

ลำดับ	ชื่อแผนปฏิบัติการ	สถานะโครงการ	เป้าหมายปี 2568	Outcome
			อัตราค่าโดยสารขบวนรถเชิงสังคม	
ยุทธศาสตร์ที่ 3 ต่อยอดโครงสร้างพื้นฐาน เพื่อให้บริการแพลตฟอร์มระบบราง (Become Platform Provider)				
กลยุทธ์ที่ 3.1 ต่อยอดโครงสร้างพื้นฐาน เพื่อให้บริการแพลตฟอร์มระบบราง (2 โครงการ)				
1	โครงการพัฒนาธุรกิจการให้เช่าใช้ทาง (time slot) ในการเดินรถขนส่งและธุรกิจบริการที่เกี่ยวข้องกับการเป็น Platform provider	โครงการต่อเนื่อง	ผลการศึกษาโครงการจ้างที่ปรึกษาและวิเคราะห์ การดำเนินโครงการเอกชนเดินรถร่วมบนทางของการรถไฟแห่งประเทศไทย	- สร้างรายได้จากธุรกิจใหม่
2	โครงการพัฒนาธุรกิจการซ่อมบำรุงและตรวจสอบสภาพรถจักรและล้อเลื่อน		ได้แผนธุรกิจการตรวจสอบสภาพรถจักรและล้อเลื่อนเพื่อต่อใบอนุญาต/ต่ออายุทะเบียน	
ยุทธศาสตร์ที่ 4 พัฒนาและสร้างรายได้เสริมที่ไม่เกี่ยวกับการขนส่งระบบราง (Non-core business enhancement)				
กลยุทธ์ที่ 4.1 เร่งสร้างรายได้จากการบริหารสัญญาเช่า ทรัพย์สินและที่ดิน (2 โครงการ)				
1	โครงการให้บริษัทลูก SRTA เช่าพื้นที่ของการรถไฟฯ ในส่วนสัญญาที่ครบอายุแล้ว	โครงการต่อเนื่อง	SRTA สามารถเช่าพื้นที่จากการรถไฟฯ ในส่วนของสัญญาที่หมดอายุแล้ว เพื่อไปหารายได้ตามแผน	- เพิ่มรายได้จากการบริหารทรัพย์สิน
2	โครงการให้บริษัทลูก SRTA บริหารสัญญาเช่า ในส่วนสัญญาที่ยังไม่หมดอายุ		สามารถให้ SRTA บริหารสัญญาที่ยังไม่หมดอายุได้สำเร็จ	
กลยุทธ์ที่ 4.2 สนับสนุนบริษัทลูกในการพัฒนาโครงการขนาดใหญ่และขยายธุรกิจใหม่เพื่อสร้างรายได้ (1 โครงการ)				
1	โครงการพัฒนาพื้นที่บริเวณบางซื่อ (นำร่องพื้นที่ แปลง A,E)	โครงการใหม่	จัดทำแผนแม่บทในการพัฒนาพื้นที่บางซื่อ ทั้งหมดแล้วเสร็จ	- เพิ่มรายได้จากการบริหารทรัพย์สิน
กลยุทธ์ที่ 4.3 พัฒนารูปแบบการสร้างรายได้เสริม (Non-core) จากการใช้ประโยชน์จากทรัพย์สินของ รฟท (7 โครงการ)				
1	โครงการจัดประโยชน์ป้ายโฆษณา บริเวณอาคารสถานีกลางกรุงเทพอภิวัฒน์	โครงการต่อเนื่อง	ได้ผู้รับสัมปทาน ลงนามในสัญญา และดำเนินการตามสัญญา	- เพิ่มรายได้จากการบริหารทรัพย์สิน
2	โครงการจัดประโยชน์ป้ายโฆษณา บริเวณสถานีรถไฟฟ้ามหานครสายสีแดง 12 สถานี			
3	โครงการจัดประโยชน์พื้นที่เชิงพาณิชย์ บริเวณอาคารสถานีกลางกรุงเทพอภิวัฒน์			

ลำดับ	ชื่อแผนปฏิบัติการ	สถานะโครงการ	เป้าหมายปี 2568	Outcome
4	โครงการจัดประโยชน์พื้นที่เชิงพาณิชย์บริเวณสถานีรถไฟฟ้าสายสีแดง 12 สถานี		ผู้ใดได้รับสัมปทานดำเนินการพัฒนาพื้นที่ตามสัญญา	
5	โครงการการพัฒนาธุรกิจให้เข้าพื้นที่เชิงพาณิชย์ในสถานี		ได้ตัวผู้เช่าหรือสัมปทาน	
6	โครงการพัฒนาศูนย์ฝึกอบรมสู่สถาบันอบรมระบบราง		ได้ผลการศึกษา รูปแบบการดำเนินธุรกิจ(Business Model)	- เพิ่มรายได้จากธุรกิจใหม่
7	โครงการปรับรูปแบบธุรกิจโรงพยาบาลบุรณัติสู่ Primary Care Center และขยายบริการตรวจสุขภาพ			
ยุทธศาสตร์ที่ 5 ปฏิรูปองค์กรให้สอดคล้องกับการฟื้นฟู (Organizational Reform)				
กลยุทธ์ที่ 5.1ปรับโครงสร้างองค์กรและพัฒนาบุคลากรให้สอดคล้องกับการฟื้นฟู (6 โครงการ)				
1	โครงการปรับโครงสร้างองค์กรและอัตรากำลังเพื่อสนับสนุนการดำเนินธุรกิจตามแผนวิสาหกิจการรถไฟฯ 2566 -2570	โครงการต่อเนื่อง	- ครบเห็นชอบโครงสร้างองค์กรและอัตรากำลังพร้อม	- ได้โครงสร้างองค์กร และอัตรากำลังที่เหมาะสมรองรับแผนฟื้นฟูองค์กร
2	โครงการปรับปรุงการประเมิน Competency สอดคล้องกับแผนฟื้นฟูและทำการประเมินทั่วทั้งองค์กร		ปรับปรุงการประเมิน Competency สอดคล้องกับแผนฟื้นฟูและทำการประเมินทั่วทั้งองค์กรแล้วเสร็จ	- เพิ่มทักษะความรู้ความสามารถและประสิทธิภาพของพนักงานในอนาคต และใช้ในการวางแผนพัฒนาบุคลากร ให้สอดคล้องยุทธศาสตร์การฟื้นฟูองค์กร
3	โครงการจัดตั้งบริษัทลูกเดินรถสินค้าและซ่อมบำรุงรถจักรและล้อเลื่อน เพื่อรองรับธุรกิจใหม่		นำเสนอต่อ ครม. เพื่อขอแก้ไขมติ ครม. ปี 2559	- เพื่อความคล่องตัวในการขยายธุรกิจใหม่จากการเปิด Open Access
4	อบรมหลักสูตรการตลาดสมัยใหม่ และการตลาดเชิงรุก ให้พนักงานการตลาด		ร้อยละของพนักงานด้านการตลาดที่ได้รับการฝึกอบรม และผ่านการทดสอบ	- เพิ่มรายได้ จากแผนการตลาดในรูปแบบใหม่ๆ
5	อบรมหลักสูตร CRM ให้พนักงานการตลาด			
6	แผนการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ (Integrity and Transparency Assessment : ITA)	โครงการใหม่ (ข้อเสนออนุยุทธศาสตร์)	คะแนน ITA ผ่านเกณฑ์ประเมิน	-สร้างภาพลักษณ์ที่ดีในการดำเนินงาน

ลำดับ	ชื่อแผนปฏิบัติการ	สถานะโครงการ	เป้าหมายปี 2568	Outcome
กลยุทธ์ที่ 5.2 ปรับปรุงกระบวนการทำงานและขับเคลื่อนองค์กรด้วยเทคโนโลยี (5 โครงการ)				
1	โครงการบริหารจัดการงานซ่อมบำรุงรักษาทางและอาณัติสัญญาณ TMMS	โครงการต่อเนื่อง	จัดทำระบบตามแผนงานที่กำหนด	- เพื่อให้การประ มานการด้านงานซ่อมบำรุงมีประ สิทธิภาพมากขึ้น จากการนำระบบ IT เข้ามาช่วยวิเคราะห์ในงานซ่อมบำรุงรักษาทาง
2	การพัฒนาระบบบริหารจัดการข้อมูลของฝ่ายการช่างกล	โครงการใหม่	ได้รับจ้างดำเนินงานโครงการ	- เพื่อพัฒนาและปรับปรุงกระบวนการบริหารของ ฝ่ายการช่างกลให้มีประสิทธิภาพ
3	จัดอบรมหลักสูตร Digital literacy	โครงการต่อเนื่อง	ร้อยละของพนักงานด้านการตลาดที่ได้รับการฝึกอบรม และผ่านการทดสอบ	- เพิ่มทักษะและสมรรถนะของผู้บริหารและบุคลากรในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล - สนับสนุนการสร้างวัฒนธรรมดิจิทัลในองค์กร
4	โครงการพัฒนาระบบการเงินและการบัญชี (FMIS)		พัฒนาระบบแล้วเสร็จและเปิดการใช้งานได้	- ได้ข้อมูลข้อเพื่อบริหารต้นทุนในการเดินรถอย่างมีประสิทธิภาพ
5	แผนงานการบริหารการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	โครงการใหม่ (ข้อเสนออนุยุทธศาสตร์)	ได้ยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการ การสร้างสัมพันธ์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	-สร้างภาพลักษณ์ที่ดี
กลยุทธ์ที่ 5.3 บริหารจัดการค่าใช้จ่ายด้านบุคลากรอย่างมีประสิทธิภาพ (3 โครงการ)				
1	โครงการ out-job ตำแหน่งที่ไม่ใช่สายงานหลักเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารอัตรากำลัง	โครงการต่อเนื่อง	การรถไฟฟ้า เห็นชอบแผนการ out-job ตำแหน่งที่ไม่ใช่สายงานหลัก	- ลดค่าใช้จ่ายบุคลากรในระยะยาว
2	โครงการประเมินเพื่อจัดลำดับความสำคัญ (Prioritize) ของสถานี เพื่อบริหารจัดการให้เหมาะสม (แผนการปรับลดสถานีในเส้นทางรถไฟฟ้าทางคู่)		ผลการประเมินเพื่อจัดลำดับความ สำคัญ (Prioritize) ของทุกสถานี และแผนบริหารจัดการสถานี	- ลดค่าใช้จ่ายบุคลากรลง (โดยเฉพาะค่า OT) - ลดค่าใช้จ่ายบุคลากรลง ผ่านการปรับลดงาน และจัดสรรทรัพยากรใหม่
3	โครงการปรับตารางเวลาทำงานของพนักงานรถจักร (log link)		แผนการทำงานและตารางเวลาการทำงาน	

ลำดับ	ชื่อแผนปฏิบัติการ	สถานะโครงการ	เป้าหมายปี 2568	Outcome
			ของพนักงานรถจักรที่เหมาะสม	
ยุทธศาสตร์ที่ 6 พัฒนาระบบรางด้วย BCG Model (BCG Model Incorporation)				
กลยุทธ์ที่ 6.1 พัฒนาระบบรางด้วยนวัตกรรมสีเขียว ที่สอดคล้องกับนโยบาย BCG Model (6 โครงการ)				
1	โครงการดัดแปลงรถโบกี้ไฟฟ้ากำลัง จำนวน 12 คัน	โครงการต่อเนื่อง	ดัดแปลง/ประกอบรถโบกี้ไฟฟ้ากำลัง (Power Car) แล้วเสร็จตามแผนงาน	- ลดต้นทุนด้านน้ำมันเชื้อเพลิง - ลดการปล่อยมลพิษ - ลดมลภาวะทางเสียง
2	โครงการปรับปรุงรถโดยสารเพื่อรองรับการใช้งานกับรถโบกี้ไฟฟ้ากำลัง (ระยะที่ 1 96 คัน)		ดัดแปลงรถโดยสารแล้วเสร็จตามแผนงาน	
3	โครงการศึกษาเทคโนโลยีพลังงานนวัตกรรมสีเขียวระบบรางในอนาคต (รับทุนศึกษาจากต่างประเทศ)		ได้ผลการศึกษาของที่ปรึกษา	- สนับสนุนการใช้เทคโนโลยีพลังงานทางเลือกในการขนส่งระบบราง
4	โครงการลดค่าใช้จ่ายด้านพลังงานไฟฟ้าด้วย Solar Cell		ติดตั้งแล้วเสร็จตามแผนงาน	- ลดค่าใช้จ่ายค่าพลังงานไฟฟ้า
5	โครงการติดตั้ง EV Charger Station สำหรับรถยนต์ในสถานีที่มีศักยภาพ (สถานีที่มีการพัฒนาพื้นที่เชิงพาณิชย์แล้ว เป็นต้น)		ติดตั้ง EV Charger Station สำหรับรถยนต์ในสถานีที่มีศักยภาพ	- รายได้จากธุรกิจใหม่
6	โครงการบำบัดน้ำเสียและนำน้ำที่บำบัดแล้วกลับมาใช้ประโยชน์		ของบประมาณลงทุนในปี 2568 เพื่อเริ่มดำเนินการในปี 2569	- ลดค่าใช้จ่ายในการใช้น้ำ

Action plan แผนปฏิบัติการประจำปี 2568 แยกตามรายยุทธศาสตร์

ยุทธศาสตร์ที่ 1 พัฒนาขีดความสามารถด้านการแข่งขัน (Enhance Competitive Advantage)

กลยุทธ์ 1.1 พัฒนาโครงข่ายทางรถไฟ เพื่อเพิ่มความสามารถด้านบริการและรองรับการคมนาคมขนส่ง

วัตถุประสงค์ของโครงการ

1. เพื่อพัฒนาโครงข่ายทางรถไฟให้เป็นทางคู่ ขยายการเชื่อมโยงเครือข่ายคมนาคมระหว่างภูมิภาคและประเทศเพื่อนบ้าน
2. เพื่อเพิ่มศักยภาพการขนส่งทางระบบรางให้สามารถรองรับจำนวนผู้โดยสารและปริมาณการขนส่งสินค้าได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ
3. เพิ่มประสิทธิภาพด้านความเร็วและความตรงต่อเวลา

ระยะเวลาดำเนินงานโครงการ

ลำดับ	ชื่อโครงการ	หน่วยงาน	ตัวชี้วัดที่สำคัญ ในปี 2567 - 2570	2567				2568				2569				2570			
				Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4
	แผนงานที่ 1.1.1 การเร่งรัดก่อสร้างรถไฟทางคู่ระยะที่ 1 และ 2 ให้เสร็จตามกำหนด (14 โครงการ)																		
	โครงการก่อสร้างรถไฟทางคู่ ระยะที่ 1		1. ร้อยละความสำเร็จของแผนงาน 2. ร้อยละความสำเร็จของการเบิกจ่าย 3. ร้อยละความตรงต่อเวลาของขบวนรถโดยสาร 4. ร้อยละความตรงต่อเวลาของขบวนรถสินค้า																
1	ช่วงมาบะเภา – ชุมทางถนน จิระ (สัญญา 1)	กส.																	
2	ช่วงมาบะเภา – ชุมทางถนนจิระ (สัญญา 2)	กส.																	
5	งานระบบอาณัติสัญญาณสายเหนือ ช่วงลพบุรี - ปากน้ำโพ	สส.																	



ลำดับ	ชื่อโครงการ	หน่วยงาน	ตัวชี้วัดที่สำคัญ ในปี 2567 - 2570	2567				2568				2569				2570			
				Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4
6	งานระบบอาณัติสัญญาณสาย ตะวันออกเฉียงเหนือ ช่วงมาบะเภา - ชุมทาง ถนนจิระ	สส.																	
7	งานระบบอาณัติสัญญาณสายใต้ ช่วงนครปฐม - ชุมพร	สส.																	
	โครงการก่อสร้างรถไฟทางคู่ ระยะที่ 2																		
8	ช่วงขอนแก่น - หนองคาย	กส.																	
9	ช่วงปากน้ำโพ - เด่นชัย	กส.																	
10	ช่วงชุมทางถนนจิระ - อุบลราชธานี	กส.																	
11	ช่วงชุมพร - สุราษฎร์ธานี	กส.																	
12	ช่วงสุราษฎร์ธานี - ชุมทางหาดใหญ่ - สงขลา	กส.																	
13	ช่วงชุมทางหาดใหญ่ - ปาดังเบซาร์	กส.																	
14	ช่วงเด่นชัย - เชียงใหม่	กส.																	



โครงการทางคู่ระยะที่ 2 ช่วงขอนแก่น - หนองคาย

หน่วยงานรับผิดชอบ	หน่วยงานรับผิดชอบหลัก : ฝ่ายโครงการพิเศษและก่อสร้าง หน่วยงานรับผิดชอบรอง : ศูนย์โครงการก่อสร้าง															
กิจกรรมของโครงการ	ผังควบคุมกิจกรรมภายใต้โครงการ															
โครงการก่อสร้างรถไฟฟ้าทางคู่ ช่วงขอนแก่น - หนองคาย	เป้าหมายปี 2568 (แต่ละขั้นตอนของกิจกรรม)	แผนงานสะสม ร้อยละ ปี 2567 ณ 30 ก.ย. 67	2567			2568										
			ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.		
งานจ้างที่ปรึกษาประกวดราคา	ลงนามสัญญา															
ร้อยละแผนงาน					1.00		3.00		1.00	1.67						
ร้อยละแผนงานสะสม					1.00	1.00	4.00	4.00	5.00	6.67	6.67	6.67	6.67			
ร้อยละผลงาน																
ร้อยละผลงานสะสม																
ร้อยละแผนการเบิกจ่าย			27.33	27.33	27.33											
ร้อยละแผนการเบิกจ่ายสะสม		18.04	45.37	72.71	100.00											
ค่าก่อสร้าง		ดำเนินการก่อสร้าง														
ร้อยละแผนงาน																
ร้อยละแผนงานสะสม																
ร้อยละแผนการเบิกจ่าย			0.21	0.21	0.21	1.13	1.34	1.56	2.19	2.54	2.33	2.59	2.86	3.11		
ร้อยละแผนการเบิกจ่ายสะสม		10.30	10.51	10.72	10.93	12.06	13.40	14.96	17.16	19.70	22.03	24.62	27.49	30.60		
ตัวชี้วัด (KPI) ของโครงการ	ผลการดำเนินงานตามแผนงาน ร้อยละ 100															
ผลผลิต (output) ของโครงการ	เส้นทางรถไฟสายใหม่ และก่อสร้างทางรถไฟยกระดับ															
ผลลัพธ์ (outcome) ของโครงการ	เส้นทางรถไฟสายใหม่ และก่อสร้างทางรถไฟยกระดับ															
งบประมาณรวมโครงการ	งบลงทุน					งบทำการ					รวม					
	28,759 ลบ.										28,759 ลบ.					
ทรัพยากรที่ต้องการของโครงการ เทคโนโลยี อุปกรณ์ บุคลากร	เทคโนโลยี					อุปกรณ์					บุคลากร					
ปัจจัยเสี่ยงของแผนงาน/โครงการ	ความเสี่ยง															
	ระดับความเสี่ยง (โอกาส*ผลกระทบ)					มาตรการในการจัดการ										
ขาดแคลนแรงงานและเครื่องจักร	สูง					เร่งจัดหาแรงงานและเครื่องจักร										
อุทกภัย	ต่ำ					ปรับเปลี่ยนแผนการเข้าพื้นที่										



โครงการทางคู่ระยะที่ 2 ช่วงปากน้ำโพ - เด่นชัย

หน่วยงานรับผิดชอบ	หน่วยงานรับผิดชอบหลัก : ฝ่ายโครงการพิเศษและก่อสร้าง หน่วยงานรับผิดชอบรอง : ศูนย์โครงการก่อสร้าง													
กิจกรรมของโครงการ	ผังควบคุมกิจกรรมภายใต้โครงการ													
	เป้าหมายปี 2568 (แต่ละขั้นตอนของกิจกรรม)	แผนงานสะสม ร้อยละ ปี 2567 ณ 30 ก.ย. 67	2567			2568								
			ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.
โครงการก่อสร้างรถไฟทางคู่ ช่วงปากน้ำโพ-เด่นชัย														
งานจ้างที่ปรึกษาประกวดราคา	ลงนามสัญญา													
ร้อยละแผนงาน														
ร้อยละแผนงานสะสม														
ร้อยละแผนการเบิกจ่าย			10.00	30.00	-	20.00	30.00	10.00						
ร้อยละแผนการเบิกจ่ายสะสม			10.00	40.00	40.00	60.00	90.00	100.00						
งานจ้างที่ปรึกษาสำรวจสั่งหา	ลงนามสัญญา													
ร้อยละแผนงาน														
ร้อยละแผนงานสะสม														
ร้อยละแผนการเบิกจ่าย						12.50	12.50	12.50	12.50	25.00	25.00			
ร้อยละแผนการเบิกจ่ายสะสม						12.50	25.00	37.50	50.00	75.00	100.00			
ค่าเวนคืน	เริ่มเวนคืน													
ร้อยละแผนงาน														
ร้อยละแผนงานสะสม														
ร้อยละแผนการเบิกจ่าย							0.23	0.23	0.23	0.23	0.23	0.23	0.23	0.23
ร้อยละแผนการเบิกจ่ายสะสม							0.23	0.46	0.69	0.92	1.15	1.38	1.61	1.84
ค่าก่อสร้าง	เริ่มก่อสร้าง													
ร้อยละแผนงาน														
ร้อยละแผนงานสะสม														
ร้อยละแผนการเบิกจ่าย											10.00			
ร้อยละแผนการเบิกจ่ายสะสม											10.00			
ตัวชี้วัด (KPI) ของโครงการ	ผลการดำเนินงานตามแผนงาน ร้อยละ 100													
ผลผลิต (output) ของโครงการ	เส้นทางรถไฟสายใหม่ และก่อสร้างทางรถไฟยกระดับ													
ผลลัพธ์ (outcome) ของโครงการ	เส้นทางรถไฟสายใหม่ และก่อสร้างทางรถไฟยกระดับ													
งบประมาณรวมโครงการ	งบลงทุน				งบทำการ				รวม					
	77,831.17 ลบ.								77,831.17 ลบ.					
ทรัพยากรที่ต้องการของโครงการ เทคโนโลยี อุปกรณ์ บุคลากร	เทคโนโลยี				อุปกรณ์				บุคลากร					
ปัจจัยเสี่ยงของแผนงาน/โครงการ	ความเสี่ยง				มาตรการในการจัดการ									
	ระดับความเสี่ยง (โอกาส*ผลกระทบ)													
ขาดแคลนแรงงานและเครื่องจักร	สูง				เร่งรัดจัดหาแรงงานและเครื่องจักร									
อุทกภัย	ต่ำ				ปรับเปลี่ยนแผนการเข้าพื้นที่									



โครงการทางคู่ระยะที่ 2 ช่วงชุมทางถนนจิระ - อุบลราชธานี

หน่วยงานรับผิดชอบ	หน่วยงานรับผิดชอบหลัก : ฝ่ายโครงการพิเศษและก่อสร้าง หน่วยงานรับผิดชอบรอง : ศูนย์โครงการก่อสร้าง													
กิจกรรมของโครงการ	เป้าหมายปี 2568 (แต่ละขั้นตอนของกิจกรรม)	แผนงานสะสม ร้อยละ ปี 2567 ณ 30 ก.ย. 67	ผังควบคุมกิจกรรมภายใต้โครงการ											
			2567				2568							
			ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.
โครงการก่อสร้างรถไฟทางคู่ ช่วงชุมทางถนนจิระ - อุบลราชธานี														
งานจ้างที่ปรึกษาประกวดราคา	ลงนามสัญญา													
ร้อยละแผนงาน														
ร้อยละแผนงานสะสม														
ร้อยละแผนการเบิกจ่าย			16.67	16.67	16.67	16.67	16.67	16.67						
ร้อยละแผนการเบิกจ่ายสะสม			16.67	33.33	50.00	66.67	83.33	100.00						
งานจ้างที่ปรึกษาสำรวจสั่งทำ	ลงนามสัญญา													
ร้อยละแผนงาน														
ร้อยละแผนงานสะสม														
ร้อยละแผนการเบิกจ่าย					11.11	11.11	11.11	11.11	11.11	11.11	11.11	11.11	11.11	
ร้อยละแผนการเบิกจ่ายสะสม					11.11	22.22	33.33	44.44	55.56	66.67	77.78	88.89	100.00	
ค่าก่อสร้าง	เริ่มก่อสร้าง													
ร้อยละแผนงาน														
ร้อยละแผนงานสะสม														
ร้อยละแผนการเบิกจ่าย											10			
ร้อยละแผนการเบิกจ่ายสะสม											7725.238			
ตัวชี้วัด (KPI) ของโครงการ	ผลการดำเนินงานตามแผนงาน ร้อยละ 100													
ผลผลิต (output) ของโครงการ	เส้นทางรถไฟสายใหม่ และก่อสร้างทางรถไฟยกระดับ													
ผลลัพธ์ (outcome) ของโครงการ	เส้นทางรถไฟสายใหม่ และก่อสร้างทางรถไฟยกระดับ													
งบประมาณรวมโครงการ	งบลงทุน				งบทำการ				รวม					
	42957 ลบ.								42957 ลบ.					
ทรัพยากรที่ต้องการของโครงการ เทคโนโลยี อุปกรณ์ บุคลากร	เทคโนโลยี				อุปกรณ์				บุคลากร					
ปัจจัยเสี่ยงของแผนงาน/โครงการ	ความเสี่ยง				มาตรการในการจัดการ									
	ระดับความเสี่ยง (โอกาส*ผลกระทบ)													
ขาดแคลนแรงงานและเครื่องจักร	สูง				เร่งจัดหาแรงงานและเครื่องจักร									
อุทกภัย	ต่ำ				ปรับเปลี่ยนแผนการเข้าพื้นที่									



โครงการทางคู่ระยะที่ 2 ช่วงชุมพร - สุราษฎร์ธานี

หน่วยงานรับผิดชอบ	หน่วยงานรับผิดชอบหลัก : ฝ่ายโครงการพิเศษและก่อสร้าง หน่วยงานรับผิดชอบรอง : ศูนย์โครงการก่อสร้าง														
กิจกรรมของโครงการ	ผังควบคุมกิจกรรมภายใต้โครงการ														
	เป้าหมายปี 2568 (แต่ละขั้นตอนของกิจกรรม)	แผนงานสะสม ร้อยละ ปี 2567 ณ 30 ก.ย. 67	2567			2568									
			ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	
โครงการก่อสร้างรถไฟทางคู่ ช่วงชุมพร - สุราษฎร์ธานี															
งานจ้างที่ปรึกษาประกวดราคา	ลงนามสัญญา														
ร้อยละแผนงาน															
ร้อยละแผนงานสะสม															
ร้อยละแผนการเบิกจ่าย			14.29	14.29	14.29	14.29	14.29	14.29	14.29						
ร้อยละแผนการเบิกจ่ายสะสม			14.29	28.57	42.86	57.14	71.43	85.71	100.00						
ค่าก่อสร้าง	เริ่มก่อสร้าง														
ร้อยละแผนงาน															
ร้อยละแผนงานสะสม															
ร้อยละแผนการเบิกจ่าย											10.00				
ร้อยละแผนการเบิกจ่ายสะสม											10.00				
ตัวชี้วัด (KPI) ของโครงการ	ผลการดำเนินงานตามแผนงาน ร้อยละ 100														
ผลผลิต (output) ของโครงการ	เส้นทางรถไฟสายใหม่ และก่อสร้างทางรถไฟยกระดับ														
ผลลัพธ์ (outcome) ของโครงการ	เส้นทางรถไฟสายใหม่ และก่อสร้างทางรถไฟยกระดับ														
งบประมาณรวมโครงการ	งบลงทุน				งบทำการ				รวม						
	29,009.07 ลบ.								29,009.07 ลบ.						
ทรัพยากรที่ต้องการของโครงการ เทคโนโลยี อุปกรณ์ บุคลากร	เทคโนโลยี				อุปกรณ์				บุคลากร						
	ความเสี่ยง														
ปัจจัยเสี่ยงของแผนงาน/โครงการ	ระดับความเสี่ยง (โอกาส*ผลกระทบ)				มาตรการในการจัดการ										
ขาดแคลนแรงงานและเครื่องจักร	สูง				เร่งจัดหาแรงงานและเครื่องจักร										
อุทกภัย	ต่ำ				ปรับเปลี่ยนแผนการเข้าพื้นที่										



โครงการทางคู่ระยะที่ 2 ช่วงสุราษฎร์ธานี - ชุมทางหาดใหญ่ - สงขลา

กิจกรรมของโครงการ	เป้าหมายปี 2568 (แต่ละขั้นตอนของกิจกรรม)	แผนงานสะสม ร้อยละ ปี 2567 ณ 30 ก.ย. 67	ฝั่งควบคุมกิจกรรมภายใต้โครงการ											
			2567				2568							
			ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.
โครงการก่อสร้างรถไฟทางคู่ ช่วงสุราษฎร์ธานี - หาดใหญ่ - สงขลา														
งานจ้างที่ปรึกษาประกวดราคา	ลงนามสัญญา													
ร้อยละแผนงาน														
ร้อยละแผนงานสะสม														
ร้อยละแผนการเบิกจ่าย			16.67	16.67	16.67	16.67	16.67	16.67						
ร้อยละแผนการเบิกจ่ายสะสม			16.67	33.33	50.00	66.67	83.33	100.00						
งานจ้างที่ปรึกษาสำรวจสั่งหา	ลงนามสัญญา													
ร้อยละแผนงาน														
ร้อยละแผนงานสะสม														
ร้อยละแผนการเบิกจ่าย									16.68	16.68	16.68	16.68	16.64	16.64
ร้อยละแผนการเบิกจ่ายสะสม									16.68	33.36	50.04	66.72	83.36	100.00
ค่าเวนคืน	เริ่มเวนคืน													
ร้อยละแผนงาน														
ร้อยละแผนงานสะสม														
ร้อยละแผนการเบิกจ่าย												16.67	16.67	16.67
ร้อยละแผนการเบิกจ่ายสะสม												16.67	33.33	50.00
ค่าก่อสร้าง	เริ่มก่อสร้าง													
ร้อยละแผนงาน														
ร้อยละแผนงานสะสม														
ร้อยละแผนการเบิกจ่าย											10.00			
ร้อยละแผนการเบิกจ่ายสะสม											10.00			
ตัวชี้วัด (KPI) ของโครงการ			ผลการดำเนินงานตามแผนงาน ร้อยละ 100											
ผลผลิต (output) ของโครงการ			เส้นทางรถไฟสายใหม่ และก่อสร้างทางรถไฟยกระดับ											
ผลลัพธ์ (outcome) ของโครงการ			เส้นทางรถไฟสายใหม่ และก่อสร้างทางรถไฟยกระดับ											
งบประมาณรวมโครงการ	งบลงทุน		งบดำเนินการ				รวม							
	64,578 ลบ.						64,578 ลบ.							
ทรัพยากรที่ต้องการของโครงการ เทคโนโลยี อุปกรณ์ บุคลากร	เทคโนโลยี		อุปกรณ์				บุคลากร							
ปัจจัยเสี่ยงของแผนงาน/โครงการ	ความเสี่ยง													
	ระดับความเสี่ยง (โอกาส*ผลกระทบ)		มาตรการในการจัดการ											
ขาดแคลนแรงงานและเครื่องจักร	สูง		เร่งรัดจัดหาแรงงานและเครื่องจักร											
อุทกภัย	ต่ำ		ปรับเปลี่ยนแผนการเข้าพื้นที่											



โครงการทางคู่ระยะที่ 2 ช่วงชุมทางหาดใหญ่ - ปาดังเบซาร์

หน่วยงานรับผิดชอบ	หน่วยงานรับผิดชอบหลัก : ฝ่ายโครงการพิเศษและก่อสร้าง หน่วยงานรับผิดชอบรอง : ศูนย์โครงการก่อสร้าง													
กิจกรรมของโครงการ	ผังควบคุมกิจกรรมภายใต้โครงการ													
	เป้าหมายปี 2568 (แต่ละขั้นตอนของกิจกรรม)	แผนงานสะสม ร้อยละ ปี 2567 ณ 30 ก.ย. 67	2567			2568								
			ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.
โครงการก่อสร้างรถไฟทางคู่ ช่วงหาดใหญ่ - ปาดังเบซาร์														
งานจ้างที่ปรึกษาประกวดราคา	ลงนามสัญญา													
ร้อยละแผนงาน														
ร้อยละแผนงานสะสม														
ร้อยละแผนการเบิกจ่าย			10.00	30.00	-	15.00	30.00	15.00						
ร้อยละแผนการเบิกจ่ายสะสม			10.00	40.00	40.00	55.00	85.00	100.00						
ค่าก่อสร้าง	เริ่มก่อสร้าง													
ร้อยละแผนงาน														
ร้อยละแผนงานสะสม														
ร้อยละแผนการเบิกจ่าย											10.00			
ร้อยละแผนการเบิกจ่ายสะสม											10.00			
ตัวชี้วัด (KPI) ของโครงการ	ผลการดำเนินงานตามแผนงาน ร้อยละ 100													
ผลผลิต (output) ของโครงการ	เส้นทางรถไฟสายใหม่ และก่อสร้างทางรถไฟยกระดับ													
ผลลัพธ์ (outcome) ของโครงการ	เส้นทางรถไฟสายใหม่ และก่อสร้างทางรถไฟยกระดับ													
งบประมาณรวมโครงการ	งบลงทุน				งบทำการ				รวม					
	7,574.12 ลบ.								7,574.12 ลบ.					
ทรัพยากรที่ต้องการของโครงการ เทคโนโลยี อุปกรณ์ บุคลากร	เทคโนโลยี				อุปกรณ์				บุคลากร					
ปัจจัยเสี่ยงของแผนงาน/โครงการ	ความเสี่ยง				มาตรการในการจัดการ									
	ระดับความเสี่ยง (โอกาส*ผลกระทบ)													
ขาดแคลนแรงงานและเครื่องจักร	สูง				เร่งรัดจัดหาแรงงานและเครื่องจักร									
อุทกภัย	ต่ำ				ปรับเปลี่ยนแผนการเข้าพื้นที่									



โครงการทางคู่ระยะที่ 2 ช่วงเด่นชัย - เชียงใหม่

หน่วยงานรับผิดชอบ	หน่วยงานรับผิดชอบหลัก : ฝ่ายโครงการพิเศษและก่อสร้าง หน่วยงานรับผิดชอบรอง : ศูนย์โครงการก่อสร้าง													
กิจกรรมของโครงการ	ผังควบคุมกิจกรรมภายใต้โครงการ													
	เป้าหมายปี 2568 (แต่ละขั้นตอนของกิจกรรม)	แผนงานสะสม ร้อยละ ปี 2567 ณ 30 ก.ย. 67	2567			2568								
			ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.
โครงการก่อสร้างรถไฟฟ้าช่วงเด่นชัย - เชียงใหม่														
งานจ้างที่ปรึกษาประกวดราคา	ลงนามสัญญา													
ร้อยละแผนงาน														
ร้อยละแผนงานสะสม														
ร้อยละแผนการเบิกจ่าย			16.67	16.67	16.67	16.67	16.67	16.67						
ร้อยละแผนการเบิกจ่ายสะสม			16.67	33.33	50.00	66.67	83.33	100.00						
ค่าก่อสร้าง	เริ่มก่อสร้าง													
ร้อยละแผนงาน														
ร้อยละแผนงานสะสม														
ร้อยละแผนการเบิกจ่าย											10.00			
ร้อยละแผนการเบิกจ่ายสะสม											10.00			
ตัวชี้วัด (KPI) ของโครงการ	ผลการดำเนินงานตามแผนงาน ร้อยละ 100													
ผลผลิต (output) ของโครงการ	เส้นทางรถไฟสายใหม่ และก่อสร้างทางรถไฟยกระดับ													
ผลลัพธ์ (outcome) ของโครงการ	เส้นทางรถไฟสายใหม่ และก่อสร้างทางรถไฟยกระดับ													
งบประมาณรวมโครงการ	งบลงทุน				งบทำการ				รวม					
	63,496.81 ลบ.								63,496.81 ลบ.					
ทรัพยากรที่ต้องการของโครงการ เทคโนโลยี อุปกรณ์บุคลากร	เทคโนโลยี				อุปกรณ์				บุคลากร					
	ความเสี่ยง													
ปัจจัยเสี่ยงของแผนงาน/โครงการ	ระดับความเสี่ยง (โอกาส*ผลกระทบ)				มาตรการในการจัดการ									
ขาดแคลนแรงงานและเครื่องจักร	สูง				เร่งจัดหาแรงงานและเครื่องจักร									
อุทกภัย	ต่ำ				ปรับเปลี่ยนแผนการเข้าพื้นที่									

แผนงานที่ 1.1.2 การก่อสร้างทางสายใหม่

วัตถุประสงค์

- 1.1 เพื่อพัฒนาโครงข่ายทางรถไฟให้เป็นทางคู่ ขยายการเชื่อมโยงเครือข่ายคมนาคมระหว่างภูมิภาคและประเทศเพื่อนบ้าน
- 1.2 เพื่อเพิ่มศักยภาพการขนส่งทางระบบรางให้สามารถรองรับจำนวนผู้โดยสารและปริมาณการขนส่งสินค้าได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ
- 1.3 เพิ่มประสิทธิภาพด้านความเร็วและความตรงต่อเวลา

ระยะเวลาดำเนินงานโครงการ

ลำดับ	ชื่อโครงการ	หน่วยงาน	ตัวชี้วัดที่สำคัญ ในปี 2567 - 2570	2567				2568				2569				2570			
				Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4
	แผนงานที่ 1.1.2 การก่อสร้างทางสายใหม่																		
1	สายเด่นชัย – เชียงราย – เชียงของ	กส.	1. ร้อยละความสำเร็จของแผนงาน 2. ร้อยละความสำเร็จของการเบิกจ่าย 3. ร้อยละความตรงต่อเวลาของขบวนรถโดยสาร 4. ร้อยละความตรงต่อเวลาของขบวนรถสินค้า																
2	สายบ้านไผ่ – มุกดาหาร – นครพนม	กส.																	
3	สายชุมพร-ระนอง	กส.																	
4	สายสุพรรณบุรี - นครหลวง - ชุมทางบ้านภาษี	กส.																	
5	สายสุราษฎร์ – พังงา – ท่าฉนวน	กส.																	
6	สายท่าฉนวน - สนามบินนานาชาติภูเก็ต	กส.																	
7	สายทับปุด - สนามบินนานาชาติกระบี่	กส.																	



ลำดับ	ชื่อโครงการ	หน่วยงาน	ตัวชี้วัดที่สำคัญ ในปี 2567 - 2570	2567				2568				2569				2570			
				Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4
	แผนงานที่ 1.1.3 โครงการก่อสร้างรถไฟฟ้าขนส่งมวลชน ส่วนต่อขยาย (4 โครงการ)																		
1	ช่วงบางซื่อ-พญาไท-มักกะสัน-หัวหมาก และช่วงบางซื่อ-หัวลำโพง หรือ Missing Link	กส.	1. ร้อยละความสำเร็จของแผนงาน 2. ร้อยละความสำเร็จของการเบิกจ่าย																
2	ช่วงรังสิต-มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ (มธ.) ศูนย์รังสิต (สายสีแดงเข้ม)	กส.																	
3	ช่วงตลิ่งชัน-ศาลายา (สายสีแดงอ่อน)	กส.																	
4	ช่วงตลิ่งชัน-ศิริราช (สายสีแดงอ่อน)	กส.																	
	แผนงานที่ 1.1.4 โครงการก่อสร้างรถไฟฟ้าความเร็วสูงไทย-จีน (1 โครงการ)																		
1	ช่วงกรุงเทพฯ - นครราชสีมา	กส.	1. ร้อยละความสำเร็จของแผนงาน 2. ร้อยละความสำเร็จของการเบิกจ่าย																
	ระยะที่ 2 ช่วงนครราชสีมา - หนองคาย	กส.																	
	โครงการก่อสร้างรถไฟฟ้าความเร็วสูงเชื่อมสามสนามบิน (ดอนเมือง - สุวรรณภูมิ - อู่ตะเภา)	กส.																	



โครงการทางสายใหม่ เติ่นชัย - เชียงราย - เชียงของ

หน่วยงานรับผิดชอบ	หน่วยงานรับผิดชอบหลัก : ฝ่ายโครงการพิเศษและก่อสร้าง หน่วยงานรับผิดชอบรอง : ศูนย์โครงการก่อสร้าง													
กิจกรรมของโครงการ โครงการก่อสร้างรถไฟทางคู่ สายเด่นชัย - เชียงราย - เชียงของ	ผังควบคุมกิจกรรมภายใต้โครงการ													
	เป้าหมายปี 2568 (แต่ละขั้นตอนของกิจกรรม)	แผนงานสะสม ร้อยละ ปี 2567 ณ 30 ก.ย. 67	2567			2568								
			ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.
ค่าเวนคืนอสังหาริมทรัพย์														
ร้อยละแผนงาน			-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
ร้อยละแผนงานสะสม			100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000
ร้อยละแผนการเบิกจ่าย			1.098	1.098	1.098	1.098	1.098	1.098	1.098	1.098	1.098	1.098		
ร้อยละแผนการเบิกจ่ายสะสม			91.663	92.761	93.858	94.956	96.054	97.151	98.249	99.346	100.000			
สัญญาที่ 1 ช่วงเด่นชัย-จาว	ดำเนินการก่อสร้าง													
ร้อยละแผนงาน														
ร้อยละแผนงานสะสม														
ร้อยละแผนการเบิกจ่าย			1.378	1.405	1.407	1.708	2.102	2.243	2.358	2.337	2.382	2.385	2.354	2.385
ร้อยละแผนการเบิกจ่ายสะสม		24.31	25.689	27.094	28.501	30.209	32.312	34.555	36.912	39.249	41.631	44.017	46.371	48.756
สัญญาที่ 2 ช่วงจาว-เชียงร่าย	ดำเนินการก่อสร้าง													
ร้อยละแผนงาน														
ร้อยละแผนงานสะสม														
ร้อยละแผนการเบิกจ่าย			2.767	1.983	1.922	1.898	2.007	1.947	3.428	2.000	1.979	1.983	1.996	1.982
ร้อยละแผนการเบิกจ่ายสะสม		21.07	23.841	25.823	27.745	29.643	31.650	33.597	37.025	39.026	41.004	42.988	44.984	46.966
สัญญาที่ 3 ช่วงเชียงร่าย-เชียงของ	ดำเนินการก่อสร้าง													
ร้อยละแผนงาน (%)														
ร้อยละแผนงานสะสม (%)														
ร้อยละแผนการเบิกจ่าย			3.275	2.175	2.159	2.196	2.199	2.236	3.951	2.193	2.310	2.270	2.265	2.261
ร้อยละแผนการเบิกจ่ายสะสม		25.26	28.539	30.714	32.873	35.069	37.269	39.505	43.455	45.648	47.958	50.228	52.494	54.754
ตัวชี้วัด (KPI) ของโครงการ	ผลการดำเนินงานตามแผนงาน ร้อยละ 100													
ผลผลิต (output) ของโครงการ	เส้นทางรถไฟสายใหม่ และก่อสร้างทางรถไฟยกระดับ													
ผลลัพธ์ (outcome) ของโครงการ	เส้นทางรถไฟสายใหม่ และก่อสร้างทางรถไฟยกระดับ													
งบประมาณรวมโครงการ	งบลงทุน				งบทำการ				รวม					
	72,835 ลบ.								72,835 ลบ.					
ทรัพยากรที่ต้องการของโครงการ เทคโนโลยี อุปกรณ์ บุคลากร	เทคโนโลยี				อุปกรณ์				บุคลากร					
ปัจจัยเสี่ยงของแผนงาน/โครงการ	ความเสี่ยงระดับความเสี่ยง (โอกาส*ผลกระทบ)				มาตรการในการจัดการ									
	ขาดแคลนแรงงานและเครื่องจักร				เร่งรัดจัดหาแรงงานและเครื่องจักร									
อุทกภัย	ต่ำ				ปรับเปลี่ยนแผนการเข้าพื้นที่									

โครงการทางสายใหม่ สายบ้านไผ่ - มุกดาหาร - นครพนม

หน่วยงานรับผิดชอบ	หน่วยงานรับผิดชอบหลัก : ฝ่ายโครงการพิเศษและก่อสร้าง หน่วยงานรับผิดชอบรอง : ศูนย์โครงการก่อสร้าง														
กิจกรรมของโครงการ โครงการก่อสร้างรถไฟทางคู่ สายบ้านไผ่ - มุกดาหาร - นครพนม	ผังควบคุมกิจกรรมภายใต้โครงการ														
	เป้าหมายปี 2568 (แต่ละขั้นตอนของกิจกรรม)	แผนงานสะสม ร้อยละ ปี 2567 ณ 30 ก.ย. 67	2567			2568									
			ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	
งานก่อสร้าง สัญญาที่ 1 ช่วงบ้านไผ่-หนองพอก	ดำเนินการก่อสร้าง														
ร้อยละแผนงาน															
ร้อยละแผนงานสะสม															
ร้อยละแผนการเบิกจ่าย			4.77	2.95	2.98	3.30	2.98	3.05	5.53	4.43	2.44	2.39	3.17	2.12	
ร้อยละแผนการเบิกจ่ายสะสม		35.25	40.02	42.98	45.96	49.26	52.24	55.28	60.81	65.25	67.69	70.07	73.25	75.37	
งานก่อสร้าง สัญญาที่ 2 หนองพอก-สะพานมิตรภาพ 3	ดำเนินการก่อสร้าง														
ร้อยละแผนงาน															
ร้อยละแผนงานสะสม															
ร้อยละแผนการเบิกจ่าย			2.97	3.13	3.01	3.33	3.50	3.49	3.45	3.29	3.08	3.11	3.15	3.33	
ร้อยละแผนการเบิกจ่ายสะสม		35.25	38.22	41.35	44.36	47.69	51.19	54.68	58.13	61.42	64.49	67.60	70.76	74.08	
ตัวชี้วัด (KPI) ของโครงการ	ผลการดำเนินงานตามแผนงาน ร้อยละ 100														
ผลผลิต (output) ของโครงการ	เส้นทางรถไฟสายใหม่ และก่อสร้างทางรถไฟยกระดับ														
ผลลัพธ์ (outcome) ของโครงการ	เส้นทางรถไฟสายใหม่ และก่อสร้างทางรถไฟยกระดับ														
งบประมาณรวมโครงการ	งบลงทุน					งบทำการ					รวม				
	55,401 ลบ.										55,401 ลบ.				
ทรัพยากรที่ต้องการของโครงการ เทคโนโลยี อุปกรณ์ บุคลากร	เทคโนโลยี					อุปกรณ์					บุคลากร				
	ความเสี่ยง														
ปัจจัยเสี่ยงของแผนงาน/โครงการ	ระดับความเสี่ยง (โอกาส*ผลกระทบ)					มาตรการในการจัดการ									
ขาดแคลนแรงงานและเครื่องจักร	สูง					เร่งจัดหาแรงงานและเครื่องจักร									
อุทกภัย	ต่ำ					ปรับเปลี่ยนแผนการเข้าพื้นที่									



โครงการทางสายใหม่ สายชุมพร-ระนอง

หน่วยงานรับผิดชอบ	หน่วยงานรับผิดชอบหลัก : ฝ่ายโครงการพิเศษแก่ก่อสร้าง (กส.) หน่วยงานรับผิดชอบรอง :													
กิจกรรมของโครงการ	ผังควบคุมกิจกรรมภายใต้โครงการ													
	เป้าหมายปี 2568 (แต่ละขั้นตอนของกิจกรรม)	แผนงานสะสม ร้อยละ ปี 2567 ณ 30 ก.ย. 67	ปี 2567			ปี 2568								
			ตค	พย	ธค	มค	กพ	มีค	เมย	พค	มิ.ย	ก.ค	ส.ค	ก.ย
1. จัดจ้างที่ปรึกษา (รวมจัดทำ TOR+ราคากลาง)														
2. ลงนามสัญญาจ้าง														
3. ดำเนินงานออกแบบกรอบรายละเอียด + EIA														
(1) รายงานเบื้องต้น (Inception Report)	10.00					9.00								
(2) ร่างรายงานการออกแบบกรอบรายละเอียด (Draft Definitive Design Report)	25.00						8.00	8.00	9.00					
(3) รายงานการออกแบบกรอบรายละเอียด(Definitive Design Report)	16.50									8.00	8.50			
(4) รายงานความก้าวหน้า (Progress Report)	16.50											8.00	8.50	
(5) ร่างรายงานการประเมินผลกระทบสิ่งแวดล้อม (EIA)	8.00													8.00
ร้อยละแผนงาน														
ร้อยละผลงาน														
ร้อยละแผนการเบิกจ่าย														
ร้อยละผลการเบิกจ่าย														
ตัวชี้วัด (KPI) ของโครงการ	ดำเนินการออกแบบกรอบรายละเอียด (Definitive Design) และจัดทำรายงานการประเมินผลกระทบสิ่งแวดล้อม (EIA) แล้วเสร็จตามแผนงานที่วางไว้													
ผลผลิต (output) ของโครงการ	1. รายงานออกแบบกรอบรายละเอียด (Definitive Design) 2. รายงานการประเมินผลกระทบสิ่งแวดล้อม (EIA) 3. เอกสารที่ใช้ประกอบข้อเสนอเชิญชวนเอกชนร่วมลงทุนของโครงการแลนด์บริดจ์													
ผลลัพธ์ (outcome) ของโครงการ	สามารถนำข้อมูลจากรายงานฯ เป็นข้อมูลพื้นฐานในการดำเนินงานโครงการในขั้นต่อไป													
งบประมาณรวมโครงการ (ล้านบาท ทศนิยม 2 ตำแหน่ง)	งบลงทุน	งบทำการ	อื่น ๆ			รวม								
ทรัพยากรที่ต้องการของโครงการ เทคโนโลยี อุปกรณ์ บุคลากร	เทคโนโลยี	อุปกรณ์	บุคลากร			อื่น ๆ								
ปัญหาอุปสรรค														
แนวทางการแก้ไข														
ความเสี่ยง														
ปัจจัยเสี่ยงของแผนงาน/โครงการ	ระดับความเสี่ยง (โอกาส*ผลกระทบ)		มาตรการในการจัดการ											
มีโอกาสที่ รพท. จะไม่ได้รับการจัดสรรงบประมาณแผ่นดินปี 2568 ในส่วนนี้	ปานกลาง		ติดตามกระบวนการพิจารณางบประมาณปี 2568											



โครงการทางสายใหม่ สายสุพรรณบุรี - อ.นครหลวง - ชุมทางบ้านภาษี

หน่วยงานรับผิดชอบ	หน่วยงานรับผิดชอบหลัก : ฝ่ายโครงการพิเศษแก่ก่อสร้าง (กส.) หน่วยงานรับผิดชอบรอง :													
กิจกรรมของโครงการ	ผังควบคุมกิจกรรมภายใต้โครงการ													
	เป้าหมายปี 2568 (แต่ละขั้นตอนของกิจกรรม)	แผนงานสะสม ร้อยละ ปี 2567 ณ 30 ก.ย. 67	ปี 2567			ปี 2568								
			ตค	พย	ธค	มค	กพ	มีค	เมย	พค	มิ.ย	ก.ค	ส.ค	ก.ย
1. จัดจ้างที่ปรึกษา														
2. ลงนามสัญญาจ้าง														
3. ดำเนินงานสำรวจ จัดทำแบบรายละเอียด + IEE														
(1) รายงานเบื้องต้น (Inception Report)	10.00	10.00												
(2) รายงานการคัดเลือกแนวเส้นทาง	30.00	20.00	10.00											
(3) รายงานชั้นกลาง (Interim Report)	20.00			10.00	10.00									
(4) ร่างรายงานฉบับสมบูรณ์ (Draft Final Report)	20.00					10.00	10.00							
(5) รายงานฉบับสมบูรณ์ (Final Report)	20.00							10.00	10.00					
ร้อยละแผนงาน	100.00	30.00	10.00	10.00	10.00	10.00	10.00	10.00	10.00					
ร้อยละแผนงานสะสม	100.00	30.00	40.00	50.00	60.00	70.00	80.00	90.00	100.0					
ร้อยละแผนการเบิกจ่าย														
ร้อยละผลการเบิกจ่าย														
ตัวชี้วัด (KPI) ของโครงการ	ดำเนินการศึกษาความเหมาะสมของโครงการ แล้วเสร็จภายในปีงบประมาณ 2568													
ผลผลิต (output) ของโครงการ	1. รายงานผลการศึกษาความเหมาะสม 2. รายงานออกแบบและจัดทำแบบรูปเบื้องต้น (Preliminary Design) พร้อมประมาณราคาก่อสร้าง 3. รายงานผลกระทบสิ่งแวดล้อมเบื้องต้น													
ผลลัพธ์ (outcome) ของโครงการ	สามารถใช้ข้อมูลจากรายงานฯ (ผลผลิต : output) เป็นข้อมูลพื้นฐานในการดำเนินงานโครงการในขั้นต่อไป													
งบประมาณรวมโครงการ (ล้านบาท ทศนิยม 2 ตำแหน่ง)	งบลงทุน	งบทำการ	อื่น ๆ			รวม								
ทรัพยากรที่ต้องการของโครงการ เทคโนโลยี อุปกรณ์ บุคลากร	เทคโนโลยี	อุปกรณ์	บุคลากร			อื่น ๆ								
ความเสี่ยง														
ปัจจัยเสี่ยงของแผนงาน/โครงการ	ระดับความเสี่ยง (โอกาส*ผลกระทบ)		มาตรการในการจัดการ											
ลงนามสัญญาจ้าง/การส่งมอบงานของที่ปรึกษา มีความสำคัญกว่าแผนงาน	ต่ำ		เร่งรัดและติดตามการดำเนินงาน											



โครงการทางสายใหม่ สายสุราษฎร์ฯ - พังงา - ทาหนุ่น

หน่วยงานรับผิดชอบ	หน่วยงานรับผิดชอบหลัก : ฝ่ายโครงการพิเศษแก่ก่อสร้าง (กส.) หน่วยงานรับผิดชอบรอง :														
กิจกรรมของโครงการ	ผังควบคุมกิจกรรมภายใต้โครงการ														
	เป้าหมายปี 2568 (แต่ละขั้นตอนของกิจกรรม)	แผนงานสะสม ร้อยละ ปี 2567 ณ 30 ก.ย. 67	ปี 2567			ปี 2568									
			ตค	พย	ธค	มค	กพ	มีค	เมย	พค	มิ.ย	ก.ค	ส.ค	ก.ย	
1. จัดจ้างที่ปรึกษา															
2. ลงนามสัญญาจ้าง															
3. ดำเนินงานสำรวจ จัดทำแบบรายละเอียด + IEE															
(1) รายงานเบื้องต้น (Inception Report)	16.50	16.50													
(2) รายงานการคัดเลือกแนวเส้นทาง	34.00	34.00													
(3) รายงานชั้นกลาง (Interim Report)	16.50		16.50												
(4) ร่างรายงานฉบับสมบูรณ์ (Draft Final Report)	16.50			16.50											
(5) รายงานฉบับสมบูรณ์ (Final Report)	16.50				16.50										
ร้อยละแผนงาน	100.00	50.50	16.50	16.50	16.50										
ร้อยละแผนงานสะสม	100.00	50.50	67.00	83.50	100										
ร้อยละแผนการเบิกจ่าย															
ร้อยละผลการเบิกจ่าย															
ตัวชี้วัด (KPI) ของโครงการ	ดำเนินการศึกษาความเหมาะสมของโครงการ แล้วเสร็จภายในปีงบประมาณ 2568														
ผลผลิต (output) ของโครงการ	1. รายงานผลการศึกษาความเหมาะสม 2. รายงานออกแบบและจัดทำแบบรูปเบื้องต้น (Preliminary Design) พร้อมประมาณราคาก่อสร้าง 3. รายงานผลกระทบสิ่งแวดล้อมเบื้องต้น (IEE)														
ผลลัพธ์ (outcome) ของโครงการ	สามารถใช้ข้อมูลจากรายงานฯ (ผลผลิต : output) เป็นข้อมูลพื้นฐานในการดำเนินงานโครงการในขั้นต่อไป														
งบประมาณรวมโครงการ (ล้านบาท ทศนิยม 2 ตำแหน่ง)	งบลงทุน	งบทำการ	อื่น ๆ			รวม									
ทรัพยากรที่ต้องการของโครงการ เทคโนโลยี อุปกรณ์ บุคลากร	เทคโนโลยี	อุปกรณ์	บุคลากร			อื่น ๆ									
ปัญหาอุปสรรค															
แนวทางการแก้ไข															
ความเสี่ยง															
ปัจจัยเสี่ยงของแผนงาน/โครงการ	ระดับความเสี่ยง (โอกาส*ผลกระทบ)		มาตรการในการจัดการ												
ลงนามสัญญาจ้าง/การส่งมอบงานของที่ปรึกษา มีความล่าช้ากว่าแผนงาน	ต่ำ		เร่งรัดและติดตามการดำเนินงาน												



โครงการทางสายใหม่ สายท่าขุน - สนามบินนานาชาติภูเก็ต

หน่วยงานรับผิดชอบ	หน่วยงานรับผิดชอบหลัก : ฝ่ายโครงการพิเศษแก่ก่อสร้าง (กส.) หน่วยงานรับผิดชอบรอง :														
กิจกรรมของโครงการ	ผังควบคุมกิจกรรมภายใต้โครงการ														
	เป้าหมายปี 2568 (แต่ละขั้นตอนของกิจกรรม)	แผนงานสะสม ร้อยละ ปี 2567 ณ 30 ก.ย. 67	ปี 2567			ปี 2568									
			ตค	พย	ธค	มค	กพ	มีค	เมย	พค	มิ.ย	ก.ค	ส.ค	ก.ย	
1. จัดจ้างที่ปรึกษา															
2. ลงนามสัญญาจ้าง															
3. ดำเนินงานสำรวจ จัดทำแบบรายละเอียด + IEE															
(1) รายงานเบื้องต้น (Inception Report)	16.50	16.50													
(2) รายงานการคัดเลือกแนวเส้นทาง	34.00	34.00													
(3) รายงานชั้นกลาง (Interim Report)	16.50		16.50												
(4) ร่างรายงานฉบับสมบูรณ์ (Draft Final Report)	16.50			16.50											
(5) รายงานฉบับสมบูรณ์ (Final Report)	16.50				16.50										
ร้อยละแผนงาน	100.00	50.50	16.50	16.50	16.50										
ร้อยละแผนงานสะสม	100.00	50.50	67.00	83.50	100.0										
ร้อยละแผนการเบิกจ่าย															
ร้อยละผลการเบิกจ่าย															
ตัวชี้วัด (KPI) ของโครงการ	ดำเนินการศึกษาความเหมาะสมของโครงการ แล้วเสร็จภายในปีงบประมาณ 2568														
ผลผลิต (output) ของโครงการ	1. รายงานผลการศึกษาความเหมาะสม 2. รายงานออกแบบและจัดทำแบบรูปเบื้องต้น (Preliminary Design) พร้อมประมาณราคาก่อสร้าง 3. รายงานผลกระทบสิ่งแวดล้อมเบื้องต้น (IEE)														
ผลลัพธ์ (outcome) ของโครงการ	สามารถใช้ข้อมูลจากรายงานฯ (ผลผลิต : output) เป็นข้อมูลพื้นฐานในการดำเนินงานโครงการในขั้นต่อไป														
งบประมาณรวมโครงการ (ล้านบาท ทยอย 2 ตำแหน่ง)	งบลงทุน	งบทำการ	อื่น ๆ			รวม									
ทรัพยากรที่ต้องการของโครงการ เทคโนโลยี อุปกรณ์ บุคลากร	เทคโนโลยี	อุปกรณ์	บุคลากร			อื่น ๆ									
ปัญหาอุปสรรค															
แนวทางการแก้ไข															
ความเสี่ยง															
ปัจจัยเสี่ยงของแผนงาน/โครงการ	ระดับความเสี่ยง (โอกาส*ผลกระทบ)		มาตรการในการจัดการ												
ลงนามสัญญาจ้าง/การส่งมอบงานของที่ปรึกษา มีความล่าช้ากว่าแผนงาน	ต่ำ		เร่งรัดและติดตามการดำเนินงาน												



โครงการทางสายใหม่ สายทับปุด - สนามบินนานาชาติกระบี่

หน่วยงานรับผิดชอบ	หน่วยงานรับผิดชอบหลัก : ฝ่ายโครงการพิเศษแก่ก่อสร้าง (กส.) หน่วยงานรับผิดชอบรอง :													
กิจกรรมของโครงการ	ผังควบคุมกิจกรรมภายใต้โครงการ													
	เป้าหมายปี 2568 (แต่ละขั้นตอนของกิจกรรม)	แผนงานสะสม ร้อยละ ปี 2567 ณ 30 ก.ย. 67	ปี 2567			ปี 2568								
			ตค	พย	ธค	มค	กพ	มีค	เมย	พค	มิ.ย	ก.ค	ส.ค	ก.ย
1. จัดจ้างที่ปรึกษา														
2. ลงนามสัญญาจ้าง														
3. ดำเนินงานสำรวจ จัดทำแบบรายละเอียด + IEE														
(1) รายงานเบื้องต้น (Inception Report)	10.00	10.00												
(2) รายงานการคัดเลือกแนวเส้นทาง	30.00	20.00	10											
(3) รายงานชั้นกลาง (Interim Report)	20.00			10	10									
(4) ร่างรายงานฉบับสมบูรณ์ (Draft Final Report)	20.00					10	10							
(5) รายงานฉบับสมบูรณ์ (Final Report)	20.00							10	10					
ร้อยละแผนงาน	100.00	30.00	10	10	10	10	10	10	10					
ร้อยละแผนงานสะสม	100.00	30.00	40	50	60	70	80	90	100					
ร้อยละแผนการเบิกจ่าย														
ร้อยละผลการเบิกจ่าย														
ตัวชี้วัด (KPI) ของโครงการ	ดำเนินการศึกษาความเหมาะสมของโครงการ แล้วเสร็จภายในปีงบประมาณ 2568													
ผลผลิต (output) ของโครงการ	1. รายงานผลการศึกษาความเหมาะสม 2. รายงานออกแบบและจัดทำแบบรูปเบื้องต้น (Preliminary Design) พร้อมประมาณราคาก่อสร้าง 3. รายงานผลกระทบสิ่งแวดล้อมเบื้องต้น (IEE)													
ผลลัพธ์ (outcome) ของโครงการ	สามารถใช้อาคารรายงานฯ (ผลผลิต : output) เป็นข้อมูลพื้นฐานในการดำเนินงานโครงการในขั้นต่อไป													
งบประมาณรวมโครงการ (ล้านบาท ทยอย 2 ตำแหน่ง)	งบลงทุน	งบทำการ	อื่น ๆ			รวม								
ทรัพยากรที่ต้องการของโครงการ เทคโนโลยี อุปกรณ์ บุคลากร	เทคโนโลยี	อุปกรณ์	บุคลากร			อื่น ๆ								
ปัญหาอุปสรรค														
แนวทางการแก้ไข														
ความเสี่ยง														
ปัจจัยเสี่ยงของแผนงาน/โครงการ	ระดับความเสี่ยง (โอกาส*ผลกระทบ)		มาตรการในการจัดการ											
ลงนามสัญญาจ้าง/การส่งมอบงานของที่ปรึกษา มีความล่าช้ากว่าแผนงาน	ต่ำ		เร่งรัดและติดตามการดำเนินงาน											

แผนงานที่ 1.1.3 โครงการก่อสร้างรถไฟฟ้าขนส่งมวลชนส่วนต่อขยาย

วัตถุประสงค์ของโครงการ

- 1.1 เพื่อเป็นส่วนสนับสนุนโครงสร้างพื้นฐานหลักในการพัฒนาระบบรถไฟฟ้าซึ่งเชื่อมต่อกรุงเทพมหานคร ปริมณฑลและจังหวัดต่างๆภายในประเทศไทย
- 1.2 เพื่อเป็นโครงการเชื่อมต่อกับระบบรถไฟฟ้า รถไฟฟ้า รถไฟความเร็วสูงภายในประเทศไทย เพื่อให้ประชาชนสามารถเปลี่ยนถ่ายได้สะดวกและรวดเร็ว
- 1.3 เพื่อส่งเสริมการใช้ระบบขนส่งมวลชนสาธารณะ ลดการใช้รถยนต์ส่วนบุคคล ลดมลภาวะด้านสิ่งแวดล้อม

ระยะเวลาดำเนินงาน

ลำดับ	ชื่อโครงการ	หน่วยงาน	ตัวชี้วัดที่สำคัญ ในปี 2567 - 2570	2567				2568				2569				2570			
				Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4
	แผนงานที่ 1.1.3 โครงการก่อสร้างรถไฟฟ้าขนส่งมวลชน ส่วนต่อขยาย (4 โครงการ)																		
1	ช่วงบางซื่อ-พญาไท-มักกะสัน-หัวหมาก และช่วงบางซื่อ-หัวลำโพง หรือ Missing Link	กส.	1. ร้อยละความสำเร็จของแผนงาน 2. ร้อยละความสำเร็จของการเบิกจ่าย																
2	ช่วงรังสิต-มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ (มธ.) ศูนย์รังสิต (สายสีแดงเข้ม)	กส.																	
3	ช่วงตลิ่งชัน-ศาลายา (สายสีแดงอ่อน)	กส.																	
4	ช่วงตลิ่งชัน-ศิริราช (สายสีแดงอ่อน)	กส.																	

แผนงานที่ 1.1.4 โครงการก่อสร้างรถไฟความเร็วสูง

วัตถุประสงค์ของโครงการ

1. เป็นเส้นทางยุทธศาสตร์เชื่อมต่อการค้าและการลงทุน และเชื่อมต่อประเทศลาว รวมถึงจีนในอนาคต
2. เพื่อเพิ่มทางเลือกและยกระดับการเดินทางของประชาชน ให้มีความสะดวกและรวดเร็วมากยิ่งขึ้น
3. เพื่อช่วยเสริมสร้างการท่องเที่ยวทั้งภายในและระหว่างประเทศ รวมถึงการพัฒนาเศรษฐกิจ

ระยะเวลาดำเนินงาน

ลำดับ	ชื่อโครงการ	หน่วยงาน	ตัวชี้วัดที่สำคัญ ในปี 2567 - 2570	2567				2568				2569				2570			
				Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4
	แผนงานที่ 1.1.4 โครงการก่อสร้างรถไฟความเร็วสูงไทย-จีน																		
1	ช่วงกรุงเทพฯ - นครราชสีมา	กส.	1. ร้อยละความสำเร็จของแผนงาน 2. ร้อยละความสำเร็จของการเบิกจ่าย																
2	ระยะที่ 2 ช่วงนครราชสีมา - หนองคาย																		
3	โครงการก่อสร้างรถไฟความเร็วสูงเชื่อมสามสนามบิน (ดอนเมือง - สุวรรณภูมิ - อู่ตะเภา)																		

กลยุทธ์ที่ 1.2 บริหารการจัดหาและซ่อมบำรุงรถจักรและล้อเลื่อน

แผนงานที่ 1.2.1 การจัดการรถจักรและล้อเลื่อนเพื่อทดแทนและเพิ่มประสิทธิภาพการขนส่ง

วัตถุประสงค์ของโครงการ

1. เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและคุณภาพการให้บริการขนส่งผู้โดยสาร
2. เพื่อพัฒนาภาพลักษณ์ ยกระดับการให้บริการเชิงพาณิชย์ และเพิ่มรายได้ของการรถไฟฯ
3. เพื่อเพิ่มทางเลือกในการเดินทางให้กับผู้โดยสารให้ได้รับความสะดวกสบายในการเดินทางยิ่งขึ้น สนับสนุนระบบรางเป็นแกนกลางโครงข่ายคมนาคมของประเทศ
4. เพื่อประหยัดการใช้พลังงานเชื้อเพลิงและต้นทุนการซ่อมบำรุง

ระยะเวลาในการดำเนินงาน

ลำดับ	ชื่อโครงการ	หน่วยงาน	ตัวชี้วัดที่สำคัญ ในปี 2567 - 2570	2567				2568				2569				2570			
				Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4
	แผนงานที่ 1.2.1 การจัดการรถจักรและล้อเลื่อนเพื่อทดแทนและเพิ่มประสิทธิภาพการขนส่ง (6 โครงการ)																		
1	โครงการจัดการรถดีเซลราง จำนวน 216 คัน พร้อมอะไหล่	ชก.	1. ร้อยละความสำเร็จของแผนงาน 2. ร้อยละความสำเร็จของการเบิกจ่าย																
2	โครงการจัดการรถโดยสาร ทดแทน รถด่วนและด่วนพิเศษ จำนวน 182 คัน พร้อมอะไหล่	ชก.																	
3	โครงการจัดการรถสับเปลี่ยน (ภายในย่านสายสีแดง) จำนวน 17 คัน	ชก.																	



ลำดับ	ชื่อโครงการ	หน่วยงาน	ตัวชี้วัดที่สำคัญ ในปี 2567 - 2570	2567				2568				2569				2570			
				Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4
4	โครงการซ่อมปรับปรุงรถจักรดีเซลไฟฟ้า GEA จำนวน 36 คัน	ชก.																	
5	โครงการซ่อมปรับปรุงรถจักรดีเซลไฟฟ้า HID จำนวน 21 คัน	ชก.																	
6	โครงการจัดการรถจักร จำนวน 113 คัน	ชก.																	



โครงการจัดหารถดีเซลราง จำนวน 216 คัน

หน่วยงานรับผิดชอบ	หน่วยงานรับผิดชอบหลัก : ฝ่ายการช่างกล หน่วยงานรับผิดชอบรอง : ฝ่ายการพัสดุ ฝ่ายการเงินและบัญชี													
(โครงการจัดหารถดีเซลราง จำนวน 216 คัน)	ผังควบคุมกิจกรรมภายใต้โครงการ													
กิจกรรมของโครงการ	เป้าหมายปี 2568 (แต่ละขั้นตอนของกิจกรรม)	แผนงานสะสม ร้อยละ ปี 2567 ณ 30 ก.ย. 67	ปี 2567			ปี 2568								
			ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.
ร่างรายงานเสนอ วฎก. เห็นชอบ	0.5	13	0.5											
รายงานเสนอ รวท. เห็นชอบ	0.5		0.5											
1.3 รายงานโครงการ ผ่าน ผวก., คกร.														
รายงานเสนอ ผวก. เห็นชอบ	1.0		1.0											
รายงานเสนอ MC, อนุ คกร.เห็นชอบ	2.0		1.0	1.0										
รายงานเสนอ คกร.อนุมัติให้ดำเนินโครงการฯ	4.0				2.0	2.0								
1.4 รายงานโครงการ ผ่าน สศช. และ /หรือ ครม. อนุมัติโครงการ														
-รายงานเสนอ คค. เห็นชอบ	2.0							1.0	1.0					
-รายงานเสนอ สศช.เห็นชอบ	3.0									1.0	1.0	1.0		
รายงานเสนอ ครม. อนุมัติ	3.0												1.0	1.0
ร้อยละแผนงาน		13	16.0	17.0	19.0	21.0	22.0	23.0	24.0	25.0	26.0	27.0	28.0	29.0
ร้อยละผลงาน			18.75	25	37.5	50	56.25	62.5	68.75	75	81.25	87.5	93.75	100
ร้อยละแผนการเบิกจ่าย														
ร้อยละผลการเบิกจ่าย														
ตัวชี้วัด (KPI) ของโครงการ	ผลการดำเนินงานตามแผนงาน ร้อยละ 100													
ผลผลิต (output) ของโครงการ	1. ได้รับรถดีเซลราง จำนวน 216 คัน ตรวจสอบและส่งออกใช้การได้ 2. ลดค่าใช้จ่ายในการซ่อมบำรุง 3. ลดอัตราความชำรุดเสียหายขบวน													
ผลลัพธ์ (outcome) ของโครงการ	เพิ่มประสิทธิภาพในการให้บริการรถบริการเชิงสังคม (PSO) เพิ่มความสะดวกสบายให้กับผู้ใช้บริการ ระบบอำนวยความสะดวกที่เหมาะสมกับมาตรฐานสากลขั้นพื้นฐาน สร้างความพึงพอใจ และสร้างความภาคภูมิใจให้พนักงานการรถไฟฯ													
งบประมาณรวมโครงการ (ล้านบาท หนึ่งหมื่น 2 ล้านบาท)	งบลงทุน	งบทำการ	อื่น ๆ				รวม							
ทรัพยากรที่ต้องการของโครงการ เทคโนโลยี อุปกรณ์ บุคลากร	เทคโนโลยี	อุปกรณ์	บุคลากร				อื่น ๆ							
			1. ฝ่ายการช่างกล (ความต้องการ, วิศวกรออกแบบรถจักรและล้อเลื่อน) 2. ฝ่ายการพัสดุ (การจัดซื้อจัดจ้าง) 3. ฝ่ายการเงินและการบัญชี (งบประมาณ) 4. ฝ่ายบริการโดยสาร (ความต้องการชนิดรถและจำนวนรถที่ใช้											
ผลการดำเนินงาน														
ปัญหาอุปสรรค														
แนวทางการแก้ไข														
ความเสี่ยง														
ปัจจัยเสี่ยงของแผนงาน/โครงการ	ระดับความเสี่ยง (โอกาส*ผลกระทบ)		มาตรการในการจัดการ								ระดับความเสี่ยงภายหลังมาตรการฯ (โอกาส*ผลกระทบ)			
1. ขาดความชัดเจนในรูปแบบการจัดหารถจักรและล้อเลื่อนของนโยบายภาครัฐ ทำให้การอนุมัติโครงการอาจจะไม่ผ่านความเห็นชอบจาก สศช. และครม. หรือการอนุมัติเกิดความล่าช้า	สูงมาก (๔*๕)		ใช้วิธีการควบคุม (Treat) 1.1 ติดตามการพิจารณาโครงการของภาครัฐอย่างใกล้ชิด และเตรียมพร้อมในการหาข้อมูลและเร่งรัดนำส่งข้อมูลเพิ่มเติม เพื่อลดความล่าช้าจากการพิจารณาโครงการโดย สศช. (ลดผลกระทบ)								สูง (๔*๓)			
2. ไม่สามารถจัดทำเรื่องขอเสนอโครงการเข้าพิจารณา คกร.เพื่ออนุมัติได้ทันภายในมกราคม 2568	สูง (3*4)		ใช้วิธีการควบคุม (Treat) 2.1. ควบคุมขั้นตอนต่าง ๆ ในการจัดทำรายละเอียดทั้งด้านเทคนิค ราคา และการประเมินความคุ้มค่าของโครงการ ให้เป็นไปตามระยะเวลาที่กำหนดไว้ (ลดโอกาสเกิด) 2.2. มีการรายงานผลการดำเนินงานและหาปัญหาอุปสรรคความล่าช้าของโครงการให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องต่าง ๆ ได้รับทราบ และมีการเร่งรัดหากล่าช้ากว่าแผนดำเนินการโครงการ (ลดผลกระทบ)								ปานกลาง (2*3)			
Leading Incator	สามารถนำเสนอโครงการผ่านการอนุมัติจาก คกร. ได้ภายใน มกราคม 2568													



โครงการจัดหารถโดยสาร ทดแทน รถด่วนและด่วนพิเศษ จำนวน 182 คัน

หน่วยงานรับผิดชอบ	หน่วยงานรับผิดชอบหลัก : ฝ่ายการช่างกล หน่วยงานรับผิดชอบรอง : ฝ่ายการพัสดุ ฝ่ายการเงินและการบัญชี													
(โครงการจัดหาทดโดยสาร ทดแทน รถด่วนและด่วนพิเศษ จำนวน 182 คัน)	ผังควบคุมกิจกรรมภายใต้โครงการ													
กิจกรรมของโครงการ	เป้าหมายปี 2568 (แต่ละขั้นตอนของกิจกรรม)	แผนงานสะสม ร้อยละ ปี 2567 ณ 30 ก.ย. 67	ปี 2567			ปี 2568								
			ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.
1.4 รายงานโครงการ ผ่าน สศช. และ /หรือ ครม. อนุมัติโครงการ		21												
-รายงานเสนอ คค. เห็นชอบ	2.0		1.0	1.0										
-รายงานเสนอ สศช.เห็นชอบ	3.0				1.0	1.0								
รายงานเสนอ ครม. อนุมัติ	3.0							1.0	1.0	1.0				
2 การดำเนินการจัดซื้อจัดจ้าง														
2.1 จัดเตรียมเอกสารประกวดราคา														
จัดทำรายงานเสนอคณะกรรมการ IP และรายงาน คค.	1.0										1.0			
จัดเตรียมรายละเอียด SPEC.	1.0										1.0			
รายงานขอความเห็นชอบการซื้อจ้าง	1.5										0.5	0.5	0.5	
แต่งตั้ง คณะกรรมการร่างขอบเขตของงานและราคากลาง	1.0												1.0	
จัดทำร่างขอบเขตงานและราคากลางแล้วเสร็จ	1.0												0.5	0.5
ร้อยละแผนงาน		21	22	23	24	25	26	27	28	29	31.5	32	34	34.5
ร้อยละผลงาน			7.4	14.8	22.2	29.6	37	44.4	51.8	59.2	77.7	81.4	96.2	100
ร้อยละแผนการเบิกจ่าย														
ร้อยละผลการเบิกจ่าย														
ตัวชี้วัด (KPI) ของโครงการ	ผลการดำเนินงานตามแผนงาน ร้อยละ 100													
ผลผลิต (output) ของโครงการ	1. ได้รับทดโดยสาร จำนวน 182 คัน ทดแทนทดโดยสาร 12 ขบวน (สำรอง 2 ขบวน รวม 14 ขบวน) ตรวจสอบและส่งออกใช้การได้ 2. ลดค่าใช้จ่ายในการซ่อมบำรุง 3. ลดอัตรารถชำรุดขณะทำงาน													
ผลลัพธ์ (outcome) ของโครงการ	จัดหาทดโดยสารที่มีประสิทธิภาพนำมาให้บริการทดแทนขบวนรถเดิม เพิ่มความสะดวกสบายให้กับผู้ใช้บริการ ระบบอำนวยความสะดวกที่เหมาะสมกับสภาพภูมิประเทศขั้นพื้นฐาน สร้างความพึงพอใจให้กับผู้ใช้บริการ และสร้างความภาคภูมิใจให้กับพนักงานการรถไฟฟ้า													
งบประมาณรวมโครงการ (ล้านบาท ทยอย 2 ตำแหน่ง)	งบลงทุน	งบทำการ	อื่น ๆ			รวม								
	10,994.73					10,994.73								
ทรัพยากรที่ต้องการของโครงการ เทคโนโลยี อุปกรณ์ บุคลากร	เทคโนโลยี	อุปกรณ์	บุคลากร			อื่น ๆ								
			1. ฝ่ายการช่างกล (ความต้องการ,											
ความเสี่ยง														
ปัจจัยเสี่ยงของแผนงาน/โครงการ	ระดับความเสี่ยง (โอกาส*ผลกระทบ)	มาตรการในการจัดการ									ระดับความเสี่ยงภายหลังมาตรการฯ (โอกาส*ผลกระทบ)			
1. ขาดความชัดเจนในรูปแบบการจัดหารถจักรและล้อเลื่อนของนโยบายภาครัฐ ทำให้การอนุมัติโครงการ อาจจะไม่ผ่านความเห็นชอบจาก สศช. และครม. หรือการ อนุมัติเกิดความล่าช้า	สูงมาก (๔*๕)	ใช้วิธีการควบคุม (Treat) 1.1 ติดตามการพิจารณาโครงการของภาครัฐอย่างใกล้ชิด และเตรียมพร้อมในการหาข้อมูลและเร่งรัดนำส่งข้อมูลเพิ่มเติม เพื่อลดความล่าช้าจากการพิจารณาโครงการโดย สศช. (ลดผลกระทบ)									สูง (๔*๓)			
2. ไม่สามารถจัดทำร่างขอบเขตงานและราคา ได้แล้วเสร็จภายในกันยายน 2568	สูง (3*4)	ใช้วิธีการควบคุม (Treat) 2.1. ควบคุมขั้นตอนต่าง ๆ ในการจัดทำร่างขอบเขตงาน ให้เป็นไปกรอบระยะเวลาที่กำหนดของโครงการ (ลดโอกาสเกิด) 2.2. หากมีความล่าช้า คณะกรรมการจัดทำร่างขอบเขตงาน และผู้เกี่ยวข้องจะเร่งรัดขั้นตอนต่าง ๆ ในการดำเนินงานให้รวดเร็วยิ่งขึ้น (ลดผลกระทบ)									ปานกลาง (2*3)			
Leading Incator	สามารถผ่านการอนุมัติโครงการจาก ครม. ได้ภายในเดือนพฤษภาคม 2568													



โครงการจัดหารถสับเปลี่ยน (ภายในย่านสายสีแดง) จำนวน 17 คัน

หน่วยงานรับผิดชอบ		หน่วยงานรับผิดชอบหลัก : ฝ่ายการช่างกล หน่วยงานรับผิดชอบรอง : ฝ่ายการพัสดุ ฝ่ายการเงินและการบัญชี													
(โครงการจัดหารถสับเปลี่ยน (ภายในย่านสายสีแดง) จำนวน 20 คัน พร้อมอะไหล่) (พิจารณา 17 คัน)		ผังควบคุมกิจกรรมภายใต้โครงการ													
กิจกรรมของโครงการ		เป้าหมายปี 2568 (แต่ละขั้นตอนของกิจกรรม)	แผนงานสะสม ร้อยละ ปี 2567 ณ 30 ก.ย. 67	ปี 2567			ปี 2568								
				ค.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.
ร่างรายงานเสนอ ฎก. เห็นชอบ		0.5	13	0.5											
รายงานเสนอ รวก. เห็นชอบ		0.5		0.5											
1.3 รายงานโครงการ ผ่าน ผวก., คกร.															
รายงานเสนอ ผวก. เห็นชอบ		1.0		1.0											
รายงานเสนอ MC, อนุ คกร.เห็นชอบ		2.0		1.0	1.0										
รายงานเสนอ คกร.อนุมัติให้ดำเนินโครงการฯ		4.0				2.0	2.0								
1.4 รายงานโครงการ ผ่าน สตช. และ /หรือ ครม. อนุมัติโครงการ															
-รายงานเสนอ คค. เห็นชอบ		2.0						1.0	1.0						
-รายงานเสนอ สตช.เห็นชอบ		3.0								1.0	1.0	1.0			
รายงานเสนอ ครม. อนุมัติ		3.0											1.0	1.0	1.0
ร้อยละแผนงาน			13	16.0	17.0	19.0	21.0	22.0	23.0	24.0	25.0	26.0	27.0	28.0	29.0
ร้อยละผลงาน				18.75	25	37.5	50	56.25	62.5	68.75	75	81.25	87.5	93.75	100
ร้อยละแผนการเบิกจ่าย															
ร้อยละผลการเบิกจ่าย															
ตัวชี้วัด (KPI) ของโครงการ		ผลการดำเนินงานตามแผนงาน ร้อยละ 100													
ผลผลิต (output) ของโครงการ		1. ได้รับรถสับเปลี่ยน (ภายในย่านสายสีแดง) จำนวน 20 คัน ตรวจสอบและส่งออกใช้การได้ 2. ลดค่าใช้จ่ายในการซ่อมบำรุง 3. ลดอัตราองค์กรชำรุดขณะทำสับเปลี่ยน													
ผลลัพธ์ (outcome) ของโครงการ		เพิ่มประสิทธิภาพในการทำสับเปลี่ยนขบวนรถ นำขบวนรถโดยสารเข้าเทียบชานชาลาตรงต่อเวลาสร้างความพึงพอใจให้กับผู้โดยสาร สับเปลี่ยนขบวนรถสินค้าและจัดขบวนรถได้ตรงต่อเวลาผู้ใช้บริการมีความพึงพอใจ													
งบประมาณรวมโครงการ (ล้านบาท หักเงิน 2 ตำแหน่ง)		งบลงทุน	งบทำการ	อื่น ๆ					รวม						
ทรัพยากรที่ต้องการของโครงการ เทคโนโลยี อุปกรณ์ บุคลากร		เทคโนโลยี	อุปกรณ์	บุคลากร					อื่น ๆ						
				1. ฝ่ายการช่างกล (ความต้องการ, วิศวกรออกแบบรถจักรและล้อเลื่อน) 2. ฝ่ายการพัสดุ (การจัดซื้อจัดจ้าง) 3. ฝ่ายการเงินและการบัญชี (งบประมาณ) 4. ฝ่ายบริการโดยสาร (ความต้องการชนิดรถและจำนวนรถที่ใช้)											
ความเสี่ยง															
ปัจจัยเสี่ยงของแผนงาน/โครงการ		ระดับความเสี่ยง (โอกาส*ผลกระทบ)		มาตรการในการจัดการ								ระดับความเสี่ยงภายหลังมาตรการฯ (โอกาส*ผลกระทบ)			
1. ขาดความชัดเจนในรูปแบบการจัดการรถจักร และล้อเลื่อนของนโยบายภาครัฐ ทำให้การอนุมัติโครงการอาจจะไม่ผ่านความเห็นชอบจาก สตช. และ ครม. หรือการอนุมัติเกิดความล่าช้า		สูงมาก (๔*๕)		ใช้วิธีการควบคุม (Treat) 1.1 ติดตามการพิจารณาโครงการของภาครัฐอย่างใกล้ชิด และเตรียมพร้อมในการหาข้อมูลและเร่งรัดนำส่งข้อมูลเพิ่มเติม เพื่อลดความล่าช้าจากการพิจารณาโครงการโดย สตช. (ลดผลกระทบ)								สูง (๔*๓)			
2. ไม่สามารถจัดทำเรื่องขอเสนอโครงการเข้าพิจารณา คกร.เพื่ออนุมัติได้ทันภายในมกราคม 2568		สูง (3*4)		ใช้วิธีการควบคุม (Treat) 2.1. ควบคุมขั้นตอนต่าง ๆ ในการจัดทำรายละเอียดทั้งด้านเทคนิค ราคา และการประเมินความคุ้มค่าของโครงการ ให้เป็นไปตามระยะเวลาที่กำหนดไว้ (ลดโอกาสเกิด) 2.2. มีการรายงานผลการดำเนินงานและหากปัญหาอุปสรรคความล่าช้าของโครงการให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องต่าง ๆ ได้รับทราบ และมีการเร่งรัดหากล่าช้ากว่าแผนดำเนินการโครงการ (ลดผลกระทบ)								ปานกลาง (2*3)			
Leading Incator		สามารถนำเสนอโครงการผ่านการอนุมัติจาก คกร. ได้ภายใน มกราคม 2568													



โครงการซ่อมปรับปรุงโรงจักรดีเซลไฟฟ้า GEA จำนวน 36 คัน

หน่วยงานรับผิดชอบ	หน่วยงานรับผิดชอบหลัก : ฝ่ายการช่างกล หน่วยงานรับผิดชอบรอง : ฝ่ายการพัสดุ ฝ่ายการเงินและการบัญชี													
(โครงการซ่อมปรับปรุงรถจักรดีเซลไฟฟ้า GEA จำนวน 36 คัน)	ทั้งควบคุมกิจกรรมภายใต้โครงการ													
กิจกรรมของโครงการ	เป้าหมายปี 2568 (แต่ละขั้นตอนของกิจกรรม)	แผนงานสะสม ร้อยละ ปี 2567 ณ 30 ก.ย. 67	ปี 2567			ปี 2568								
			ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.
2.1 ปรับปรุงร่างขอบเขตงานและราคากลาง เพื่อประกวดราคา ครั้งที่ 2		54.5												
-เผยแพร่ร่างฯ เพื่อรับฟังวิจารณ์ ครั้งที่ 1,2	1.5		0.5	0.5	0.5									
-ผวก.เห็นชอบ TORและราคากลาง	1.0					1.0								
2.2 ดำเนินการประกวดราคา ครั้งที่ 2							1.0							
-เผยแพร่ประกาศเชิญชวน	1.0							1.0						
-ยื่นเอกสารประกวดราคา	1.0								1.0					
2.3 พิจารณาประกวดราคา														
-คกก.พิจารณาผู้ชนะ/จัดทำผลการคัดเลือก	6.0								2.0	2.0	2.0			
-เสนอ ผวก.,ครร. ขอความเห็นชอบ อนุมัติ สั่งซื้อ-จ้าง	1.0										1.0			
-ประกาศผู้ชนะ	2.0											2.0		
2.4 ทำสัญญา														
-ฝ่ายการ พัสดุจัดเตรียมเอกสาร ร่างสัญญา	1.0												1.0	
-ลงนามสัญญา	1.0													1.0
ร้อยละแผนงาน		54.5	55.0	55.5	56.0	57.0	58.0	59.0	61.0	63.0	66.0	68.0	69.0	70.0
ร้อยละผลงาน			3.22	6.44	9.66	16.1	22.54	28.98	41.86	54.74	74.06	86.94	93.38	100
ร้อยละแผนการเบิกจ่าย														
ร้อยละผลการเบิกจ่ายสะสม														
ตัวชี้วัด (KPI) ของโครงการ	ผลการดำเนินงานตามแผนงาน ร้อยละ 100 (สามารถคัดเลือกผู้ประกอบการที่ผ่านการประกวดราคาและลงนามในสัญญาจ้างได้ภายในกันยายน ๒๕๖๘)													
ผลผลิต (output) ของโครงการ	1. ได้ปรับปรุงรถจักรดีเซลไฟฟ้า GEA จำนวน 36 คัน ตรวจสอบและส่งออกใช้การได้ 2. ลดค่าใช้จ่ายในการซ่อมบำรุง 3. ลดต้นทุนการดำเนินงาน													
ผลลัพธ์ (outcome) ของโครงการ	การปรับปรุงรถจักรและล้อเลื่อนให้มีประสิทธิภาพ สร้างความปลอดภัยในการเดินรถ และลดอุบัติเหตุและการเสียเวลาเนื่องจากรถจักรและล้อเลื่อนชำรุดระหว่างการทำงาน สร้างความพึงพอใจให้กับผู้ใช้บริการ													
งบประมาณรวมโครงการ (ล้านบาท ทศนิยม 2 ตำแหน่ง)	งบลงทุน	งบทำการ	อื่น ๆ						รวม					
	1,692.00													
ทรัพยากรที่ต้องการของโครงการ เทคโนโลยี อุปกรณ์ บุคลากร	เทคโนโลยี	อุปกรณ์	บุคลากร						อื่น ๆ					
			1. ฝ่ายการช่างกล (ความต้องการ, วิศวกรออกแบบรถจักรและล้อเลื่อน) 2. ฝ่ายการพัสดุ (การจัดซื้อจัดจ้าง) 3. ฝ่ายการเงินและการบัญชี (งบประมาณ)											
ผลการดำเนินงาน														
ปัญหาอุปสรรค	โครงการล่าช้า ร้อยละ 26.25 เนื่องจากกระบวนการประกวดราคาแล้วไม่มีผู้สนใจยื่นข้อเสนอการประกวดราคา													
แนวทางการแก้ไข	จัดทำร่าง TOR เพื่อออกประกวดราคาอีกครั้ง													
ความเสี่ยง														
ปัจจัยเสี่ยงของแผนงาน/โครงการ	ระดับความเสี่ยง (โอกาส*ผลกระทบ)	มาตรการในการจัดการ								ระดับความเสี่ยงภายหลังมาตรการ (โอกาส*ผลกระทบ)				
1. ขั้นตอนการประกวดราคามาตาม พรบ. จัดซื้อจัดจ้างฯ ด้านการวินิจฉัยข้อร้องเรียนหรือข้ออุทธรณ์ ของกรมบัญชีกลาง ที่ไม่สามารถกำหนดระยะเวลาได้	สูง (3*5)	ใช้วิธีการควบคุม (treat) 1.1. คณะกรรมการจัดทำ TOR พิจารณารายละเอียดในการจัดทำ TOR และการปรับข้อพิจารณา เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดการอุทธรณ์ในขั้นตอนก่อนการลงนามในสัญญา (ลดโอกาสเกิด) 1.2. กรณีที่มีการอุทธรณ์ผลการประกวดราคาก่อขึ้น กำหนดให้มีการติดตามผลการพิจารณาอย่างใกล้ชิดและเตรียมความพร้อมในการจัดหาข้อมูลต่างๆ เพื่อให้การพิจารณาผลเป็นไปด้วยความรวดเร็ว (ลดผลกระทบ)								ปานกลาง (1*5)				
2. มีผู้ประกอบการน้อยรายที่มีความสามารถดำเนินการ	สูง (3*5)	ใช้วิธีการควบคุม (Treat) 2.1.จัดทำร่าง TOR และราคาที่เหมาะสมสามารถทำให้ผู้ประกอบการหลายรายเข้าร่วมการประกวดราคาเพื่อแข่งขันกันได้ (ลดโอกาสเกิด)								ปานกลาง (1*5)				
Leading Incator	สามารถนำเรื่องเสนอต่อ ผวก. และผ่านการขอความเห็นชอบอนุมัติสั่งจ้างจาก ครร. ได้ ภายในเดือนมิถุนายน 2568													



โครงการซ่อมปรับปรุงรถจักรดีเซลไฟฟ้า HID จำนวน 21 คัน

หน่วยงานรับผิดชอบ		หน่วยงานรับผิดชอบหลัก : ฝ่ายการช่างกล หน่วยงานรับผิดชอบรอง : ฝ่ายการพัสดุ ฝ่ายการเงินและการบัญชี													
(โครงการซ่อมปรับปรุงรถจักรดีเซลไฟฟ้า GEA จำนวน 36 คัน)		ผังควบคุมกิจกรรมภายใต้โครงการ													
กิจกรรมของโครงการ		เป้าหมายปี 2568 (แต่ละขั้นตอนของกิจกรรม)	แผนงานสะสม ร้อยละ ปี 2567 ณ 30 ก.ย. 67	ปี 2567			ปี 2568								
				ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.
2.1 ปรับปรุงร่างขอบเขตงานและราคากลาง เพื่อประกวดราคา ครั้งที่ 2			54.5												
-เผยแพร่ร่างฯ เพื่อรับฟังวิจารณ์ ครั้งที่ 1,2		1.5		0.5	0.5	0.5									
-พวค.เห็นชอบ TORและราคากลาง		1.0					1.0								
2.2 ดำเนินการประกวดราคา ครั้งที่ 2															
-เผยแพร่ประกาศเชิญชวน		1.0						1.0							
-ยื่นเอกสารประกวดราคา		1.0							1.0						
2.3 พิจารณาประกวดราคา															
-คกค.พิจารณาผู้ชนะ/จัดทำผลการคัดเลือก		6.0								2.0	2.0	2.0			
-เสนอ พวค.,คกร. ขอความเห็นชอบ อนุมัติ สิ่งซื้อ-จ้าง		1.0										1.0			
-ประกาศผู้ชนะ		2.0											2.0		
2.4 ทำสัญญา															
-ฝ่ายการพัสดุจัดเตรียมเอกสารร่างสัญญา		1.0												1.0	
-ลงนามสัญญา		1.0												1.0	
ร้อยละแผนงาน			54.5	55.0	55.5	56.0	57.0	58.0	59.0	61.0	63.0	66.0	68.0	69.0	70.0
ร้อยละผลงาน				3.22	6.44	9.66	16.1	22.54	28.98	41.86	54.74	74.06	86.94	93.38	100
ร้อยละแผนการเบิกจ่าย															
ร้อยละผลการเบิกจ่ายสะสม															
ตัวชี้วัด (KPI) ของโครงการ		ผลการดำเนินงานตามแผนงาน ร้อยละ 100 (สามารถคัดเลือกผู้ประกอบการที่ผ่านการประกวดราคาและลงนามในสัญญาจ้างได้ภายในกันยายน ๒๕๖๘)													
ผลผลิต (output) ของโครงการ		1. ได้ปรับปรุงรถจักรดีเซลไฟฟ้า GEA จำนวน 36 คัน ตรวจสอบและส่งออกใช้การได้ 2. ลดค่าใช้จ่ายในการซ่อมบำรุง 3. ลดอัตราดจักรชำรุดขณะทำงาน													
ผลลัพธ์ (Outcome) ของโครงการ		การปรับปรุงรถจักรและล้อเลื่อนให้มีประสิทธิภาพ สร้างความปลอดภัยในการเดินรถ และลดอุบัติเหตุและการเสียหายเนื่องจากรถจักรและล้อเลื่อนชำรุดระหว่างการทำงาน สร้างความพึงพอใจให้กับผู้ใช้บริการ													
งบประมาณรวมโครงการ (ล้านบาท ทศนิยม 2 ตำแหน่ง)		งบลงทุน	งบทำการ	อื่น ๆ						รวม					
		1,692.00													
ทรัพยากรที่ต้องการของโครงการ เทคโนโลยี อุปกรณ์ บุคลากร		เทคโนโลยี	อุปกรณ์	บุคลากร						อื่น ๆ					
				1. ฝ่ายการช่างกล (ความต้องการ, วิศวกรออกแบบรถจักรและล้อเลื่อน) 2. ฝ่ายการพัสดุ (การจัดซื้อจัดจ้าง) 3. ฝ่ายการเงินและการบัญชี (งบประมาณ)											
ผลการดำเนินงาน															
ปัญหาอุปสรรค		โครงการล่าช้า ร้อยละ 26.25 เนื่องจากการประกวดราคาแล้วไม่มีผู้สนใจยื่นข้อเสนอการประกวดราคา													
แนวทางการแก้ไข		จัดทำร่าง TOR เพื่อออกประกวดราคาอีกครั้ง													
ความเสี่ยง															
ปัจจัยเสี่ยงของแผนงาน/โครงการ		ระดับความเสี่ยง (โอกาส*ผลกระทบ)	มาตรการในการจัดการ								ระดับความเสี่ยงภายหลังมาตรการ (โอกาส*ผลกระทบ)				
1. ขั้นตอนการประกวดราคาตาม พรบ. จัดซื้อจัดจ้างฯ ด้านการวินิจฉัยข้อร้องเรียนหรือข้ออุทธรณ์ ของกรมบัญชีกลาง ที่ไม่สามารถกำหนดระยะเวลาได้		สูง (3*5)	ใช้วิธีการควบคุม (treat) 1.1. คณะกรรมการจัดทำ TOR พิจารณารายละเอียดในการจัดทำ TOR และการปรับข้อพิจารณา TOR ด้วยความรอบคอบ เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดการอุทธรณ์ในขั้นตอนก่อนการลงนามในสัญญาฯ (ลดโอกาสเกิด) 1.2. กรณีที่มีการอุทธรณ์ผลการประกวดราคาเกิดขึ้น กำหนดให้มีการติดตามผลการพิจารณาอย่างใกล้ชิดและเตรียมความพร้อมในการจัดหาข้อมูลต่างๆ เพื่อให้การพิจารณาผลเป็นไปด้วยความรวดเร็ว (ลดผลกระทบ)								ปานกลาง (1*5)				
2. มีผู้ประกอบการน้อยรายที่มีความสามารถดำเนินโครงการ		สูง (3*5)	ใช้วิธีการควบคุม (Treat) 2.1.จัดทำร่าง TOR และราคาที่เหมาะสมสามารถทำให้ผู้ประกอบการหลายรายเข้าร่วมการประกวดราคาเพื่อแข่งขันกันได้ (ลดโอกาสเกิด)								ปานกลาง (1*5)				
Leading Incator		สามารถนำเรื่องเสนอต่อ พวค. และผ่านการขอความเห็นชอบอนุมัติสิ่งจ้างจาก คกร. ได้ ภายในเดือนมิถุนายน 2568													

กลยุทธ์ที่ 1.2 บริหารการจัดหาและซ่อมบำรุงรถจักรและล้อเลื่อน

แผนงานที่ 1.2.2 การจัดการรถจักรและล้อเลื่อนเพื่อทางคู่และทางสายใหม่

วัตถุประสงค์ของโครงการ

1. เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและคุณภาพการให้บริการขนส่งผู้โดยสาร
2. เพื่อพัฒนาภาพลักษณ์ ยกระดับการให้บริการเชิงพาณิชย์ และเพิ่มรายได้ของการรถไฟฯ
3. เพื่อเพิ่มทางเลือกในการเดินทางให้กับผู้โดยสารให้ได้รับความสะดวกสบายในการเดินทางยิ่งขึ้น สนับสนุนระบบรางเป็นแกนกลางโครงข่ายคมนาคมของประเทศ
4. เพื่อประหยัดการใช้พลังงานเชื้อเพลิงและต้นทุนการซ่อมบำรุง

ระยะเวลาในการดำเนินงาน

ลำดับ	ชื่อโครงการ	หน่วยงาน	ตัวชี้วัดที่สำคัญ ในปี 2567 - 2570	2567				2568				2569				2570			
				Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4
	แผนงานที่ 1.2.2 การจัดการรถจักรและล้อเลื่อนเพื่อทางคู่และทางสายใหม่ (5 โครงการ)																		
1	โครงการจัดการรถดีเซลราง (Hybrid DEMU) 184 คัน (เพิ่มการขนส่งเชิงพาณิชย์รองรับทางคู่ระยะที่ 1)	ดส.	1. ร้อยละความสำเร็จของแผนงาน 2. ร้อยละความสำเร็จของการเบิกจ่าย																
2	โครงการจัดการรถดีเซลราง สำหรับบริการเชิงสังคม 332 คัน (เพื่อรองรับทางคู่ระยะที่ 1)	ดส.																	
3	โครงการจัดการรถดีเซลราง สำหรับบริการเชิงพาณิชย์ และเชิงสังคม 84 คัน (เพื่อรองรับทางสายใหม่เด่นชัย-เชียงของ และบ้านไผ่-นครพนม)	ดส.																	



ลำดับ	ชื่อโครงการ	หน่วยงาน	ตัวชี้วัดที่สำคัญ ในปี 2567 - 2570	2567				2568				2569				2570			
				Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4
4	โครงการจัดหารถดีเซลราง (Hybrid DEMU) 104 คัน (เพิ่มการขนส่งเชิงพาณิชย์รองรับทางคู่ระยะที่ 2)	ดส.																	
5	โครงการจัดหาโดยสาร สำหรับทางสายใหม่ (เชียงใหม่, นครพนม) จำนวน 182 คัน และเปิดขบวนเพิ่ม (หัวหิน-ปาดังฯ) จำนวน 91 คัน รวมจัดหาจำนวน 273 คัน พร้อมอะไหล่	ดส.																	



โครงการจัดการถักร จำนวน 113 คัน

หน่วยงานรับผิดชอบ	หน่วยงานรับผิดชอบหลัก : ฝ่ายการช่างกล หน่วยงานรับผิดชอบรอง : ฝ่ายการพัสดุ ฝ่ายการเงินและการบัญชี													
โครงการจัดหารถจักร จำนวน 113 คัน (โครงการจัดหารถจักร 20 คัน(ทดแทนรถ Alstom 83 คัน) (โครงการจัดหารถจักรเพื่อรองรับการขนส่งสินค้า จำนวน 30 คัน)	ผังควบคุมกิจกรรมภายใต้โครงการ													
กิจกรรมของโครงการ	เป้าหมายปี 2568 (แต่ละขั้นตอนของกิจกรรม)	แผนงานสะสม ร้อยละ ปี 2567 ณ 30 ก.ย. 67	ปี 2567			ปี 2568								
			ค.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.
ร่างรายงานเสนอ วญก. เห็นชอบ	0.5	13	0.5											
รายงานเสนอ รวก. เห็นชอบ	0.5		0.5											
1.3 รายงานโครงการ ผ่าน ผวก., คกร.														
รายงานเสนอ ผวก. เห็นชอบ	1.0		1.0											
รายงานเสนอ MC, อนุ คกร.เห็นชอบ	2.0		1.0	1.0										
รายงานเสนอ คกร.อนุมัติให้ดำเนินโครงการฯ	4.0				2.0	2.0								
1.4 รายงานโครงการ ผ่าน สศช. และ /หรือ ครม. อนุมัติโครงการ	0.0													
-รายงานเสนอ คค. เห็นชอบ	2.0						1.0	1.0						
-รายงานเสนอ สศช.เห็นชอบ	3.0								1.0	1.0	1.0			
รายงานเสนอ ครม. อนุมัติ	3.0											1.0	1.0	1.0
ร้อยละแผนงาน		13	16.0	17.0	19.0	21.0	22.0	23.0	24.0	25.0	26.0	27.0	28.0	29.0
ร้อยละแผนงานสะสม														
ร้อยละผลงาน			18.75	25	37.5	50	56.25	62.5	68.75	75	81.25	87.5	93.75	100
ร้อยละผลงานสะสม														
ร้อยละแผนการเบิกจ่าย														
ร้อยละแผนการเบิกจ่ายสะสม														
ร้อยละผลการเบิกจ่าย														
ร้อยละผลการเบิกจ่ายสะสม														
ตัวชี้วัด (KPI) ของโครงการ	ผลการดำเนินงานตามแผนงาน ร้อยละ 100													
ผลผลิต (output) ของโครงการ	1. ได้รับรถจักรดีเซล จำนวน 113 คัน ตรวจสอบและส่งออกใช้งานได้ 2. คัดคำใช้จ่ายในการซ่อมบำรุง 3. คัดอัตรารถจักรเข้าชุดขณะทำงาน													
ผลลัพธ์ (outcome) ของโครงการ	เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการให้บริการเดินรถที่รวดเร็วโดยสายและรถสินค้า													
งบประมาณรวมโครงการ (ด้านบาท ทศนิยม 2 ตำแหน่ง)	งบลงทุน	งบทำการ	อื่น ๆ			รวม								
ทรัพยากรที่ต้องการของโครงการ เทคโนโลยี อุปกรณ์ บุคลากร	เทคโนโลยี	อุปกรณ์	บุคลากร			อื่น ๆ								
			1. ฝ่ายการช่างกล (ความต้องการ, วิศวกรออกแบบรถจักรและล้อเลื่อน) 2. ฝ่ายการพัสดุ (การจัดซื้อจัดจ้าง) 3. ฝ่ายการเงินและการบัญชี (งบประมาณ) 4. ฝ่ายบริการโดยสาร (ความต้องการขนิตรและจำนวนรถที่ใช้)											
ผลการดำเนินงาน														
ปัญหาอุปสรรค														
แนวทางการแก้ไข														
ความเสี่ยง														
ปัจจัยเสี่ยงของแผนงาน/โครงการ	ระดับความเสี่ยง (โอกาส*ผลกระทบ)	มาตรการในการจัดการ							ระดับความเสี่ยงภายหลังมาตรการฯ (โอกาส*ผลกระทบ)					
1. ขาดความชัดเจนในรูปแบบการจัดการรถจักรและล้อเลื่อนของนโยบายภาครัฐ ทำให้การ อนุมัติโครงการอาจจะไม่ผ่านความเห็นชอบจาก สศช. และครม. หรือการอนุมัติเกิดความล่าช้า	สูงมาก (4*5)	ใช้วิธีการควบคุม (Treat) 1.1 ติดตามการพิจารณาโครงการของภาครัฐอย่างใกล้ชิด และเตรียมพร้อมในการหาข้อมูลและเร่งรัดนำส่งข้อมูลเพิ่มเติม เพื่อลดความล่าช้าจากการพิจารณาโครงการโดย สศช. (ลดผลกระทบ)							สูง (4*3)					
2. ไม่สามารถจัดทำเรื่องขอเสนอโครงการเข้าพิจารณา คกร.เพื่ออนุมัติได้ทันภายในมกราคม 2568	สูง (3*4)	2.1. ควบคุมขั้นตอนต่าง ๆ ในการจัดทำรายละเอียดทั้งด้านเทคนิค ราคา และการประเมินความคุ้มค่าของโครงการ ให้เป็นไปตามระยะเวลาที่กำหนดไว้ (ลดโอกาสเกิด) 2.2. มีการรายงานผลการดำเนินงานและหากปัญหาอุปสรรคความล่าช้าของโครงการให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องต่าง ๆ ได้รับทราบ และมีการเร่งรัดหากล่าช้ากว่าแผนดำเนินการโครงการ (ลดผลกระทบ)							ปานกลาง (2*3)					
Leading Incator	สามารถนำเสนอโครงการผ่านการอนุมัติจาก คกร. ได้ภายใน มกราคม 2568													



โครงการจัดหารถไฟฟ้าราง จำนวน 184 คัน (เพิ่มการขนส่งเชิงพาณิชย์รองรับทางคู่ระยะที่ 1)

หน่วยงานรับผิดชอบ	หน่วยงานรับผิดชอบหลัก : ฝ่ายบริการโดยสาร													
กิจกรรมของโครงการ	ผังควบคุมกิจกรรมภายใต้โครงการ													
	เป้าหมายปี 2568 (แต่ละขั้นตอนของ	แผนงานสะสม ร้อยละ	ปี 2567			ปี 2568								
			ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.
1. พิจารณา/ทบทวนปรับปรุงข้อมูลและเสนอขออนุมัติโครงการฯ ผ่าน	30.0		5.0	5.0	10.0	10.0								
2. จัดทำรายงานเสนอ คค.	5.0						5.0							
3. คค. ขอความขอรับฟังความเห็น/ข้อเสนอแนะโครงการฯ จาก	10.0						5.0	5.0						
4. พิจารณา/ปรับปรุงข้อมูลตามความเห็นของ คค., สศช., สำนัก	35.0						5.0	10.0	10.0	10.0				
5. คค. อนุมัติโครงการ	10.0										5.0	5.0		
6. เสนอรายงานขออนุมัติโครงการฯ ต่อ ครม.	10.0												5.0	5.0
ร้อยละแผนงาน	100.0													
ร้อยละแผนงานสะสม														
ร้อยละผลงาน														
ร้อยละผลงานสะสม														
ร้อยละแผนการเบิกจ่าย														
ร้อยละแผนการเบิกจ่ายสะสม														
ร้อยละผลการเบิกจ่าย														
ร้อยละผลการเบิกจ่ายสะสม														
ตัวชี้วัด (KPI) ของโครงการ	ผลการดำเนินงานตามแผนงาน ร้อยละ 80													
ผลผลิต (output) ของโครงการ	จัดทำรายงานและได้รับอนุมัติจาก ครม.													
ผลลัพธ์ (outcome) ของโครงการ	เพิ่มความสะดวกสบายให้กับผู้โดยสาร และส่งเสริมให้ระบบการขนส่งทางรางเป็นแกนหลักในการขนส่งทั่วประเทศ													
งบประมาณรวมโครงการ (ด้านบาท ทศนิยม 2 ตำแหน่ง)	งบลงทุน	งบทำการ	อื่น ๆ			รวม								
	22,780.00	-	-											
ทรัพยากรที่ต้องการของโครงการ เทคโนโลยี อุปกรณ์ บุคลากร	เทคโนโลยี	อุปกรณ์	บุคลากร			อื่น ๆ								
	-	-	-											
ผลการดำเนินงาน														
ปัญหาอุปสรรค	ราคาค่าจัดหาฯ อาจจะปรับสูงขึ้น													
แนวทางการแก้ไข	วิเคราะห์และเลือกเส้นทางที่มีศักยภาพและสามารถแข่งขันได้/สืบราคาใน spec อื่น ๆ จากผู้ผลิต													
ความเสี่ยง														
ปัจจัยเสี่ยงของแผนงาน/โครงการ	ระดับความเสี่ยง (โอกาส*ผลกระทบ)		มาตรการในการจัดการ											
นโยบายการลงทุนด้านการจัดหาฯ ของ คค./ครม. ใหม่	2 x 4 = 8		ติดตามนโยบาย / ประสานงานฝ่ายเกี่ยวข้อง ชก. นผ.											
	ความเสี่ยงระดับปานกลาง													
ชื่อผู้รับผิดชอบหลัก : นายประสิทธิ์ อวาร์	ตำแหน่ง : อดส.		โทรศัพท์ 824-4120				โทรสาร 824-5485							
ชื่อผู้รับผิดชอบรอง : นางสาวอรทัย สุวรรณเทศ	ตำแหน่ง : กบพ.		โทรศัพท์ 824-4254				โทรสาร 824-5364							



โครงการจัดการดีเซลราง สำหรับบริการเชิงสังคม 332 คัน (เพื่อรองรับทางคู่ระยะที่ 1

ขั้นตอนการดำเนินงาน		เป้าหมาย	แผนงาน สะสม (%)	ประมาณการ (ผลงาน) แต่ละเดือนของแต่ละขั้นตอนการดำเนินงาน (%)												
		ปี 2568 (แต่ละขั้นตอน ของกิจกรรม)	ปี 2567 ณ 30 ก.ย. 67	ปี 2567			ปี 2568									
				ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	
1. ประสานงานฝ่ายเกี่ยวข้องภายใน รฟท. เพื่อทบทวนข้อมูลจัดหารและจ้างที่ปรึกษา		30.0		10.0	10.0	10.0										
2. จัดหางบประมาณจ้างที่ปรึกษา		20.0					10.0	10.0								
3. เสนอขออนุมัติจัดจ้างฯ		20.0						10.0	10.0							
4. เสนอตั้งคณะกรรมการ TOR และจัดจ้างที่ปรึกษา		10.0							5.0	5.0						
5. จัดทำ TOR ว่าจ้างที่ปรึกษา		10.0									5.0	5.0				
6. ดำเนินการจ้างที่ปรึกษา		5.0											2.0	3.0		
7. ดำเนินการศึกษาฯ		5.0														5.0
ร้อยละแผนงาน		100.0		10.0	10.0	10.0	10.0	20.0	15.0	5.0	5.0	5.0	2.0	3.0		5.0
ร้อยละผลงาน																
ร้อยละแผนการเบิกจ่าย																
ร้อยละผลการเบิกจ่าย																
ตัวชี้วัด (KPI) ของโครงการ		ผลการดำเนินงานตามแผน ร้อยละ 80														
ผลผลิต (output) ของโครงการ		การศึกษาโครงการฯ														
ผลลัพธ์ (outcome) ของโครงการ		โครงการผ่านการอนุมัติอย่างรวดเร็ว														
งบประมาณรวมโครงการ (ล้านบาท ทศนิยม 2 ตำแหน่ง)		งบลงทุน				งบทำการ				อื่น ๆ				รวม		
ทรัพยากรที่ต้องการของโครงการ เทคโนโลยี อุปกรณ์ บุคลากร		เทคโนโลยี				อุปกรณ์				บุคลากร				อื่น ๆ		
ความเสี่ยง																
ปัจจัยเสี่ยงของแผนงาน/โครงการ				ระดับความเสี่ยง				มาตรการในการจัดการ								
				(โอกาส*ผลกระทบ)												
ไม่ได้งบประมาณ เพื่อจัดจ้างที่ปรึกษา เนื่องจากไม่ได้ตั้งงบประมาณรองรับไว้				1 × 3 = 3				เจียดจ่ายงบประมาณจากประเภทบัญชีอื่น หรือ ฝ่ายอื่นที่เกี่ยวข้อง								
				ความเสี่ยงระดับต่ำ												
แนวทางแก้ไข :																
ชื่อผู้รับผิดชอบหลัก : นายประสิทธิ์ ถาวร			ตำแหน่ง :	อดส.				โทรศัพท์	824-4120					โทรสาร	824-5485	
ชื่อผู้รับผิดชอบรอง : นางสาวมุสดี ชูทรัพย์			ตำแหน่ง :	กทส.				โทรศัพท์	824-4851					โทรสาร	824-5364	



โครงการจัดหาโดยสาร สำหรับทางสายใหม่ จำนวน 182 คัน และเปิดขบวนเพิ่ม (หัวหิน-ปาดังฯ) จำนวน 91 คัน รวมจัดหาจำนวน 273 คัน)

หน่วยงานรับผิดชอบ	หน่วยงานรับผิดชอบหลัก : ฝ่ายบริการโดยสาร													
กิจกรรมของโครงการ	ผังควบคุมกิจกรรมภายใต้โครงการ													
	เป้าหมายปี 2568	แผนงานสะสม ร้อยละ	ปี 2567			ปี 2568								
			ค.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.
1. ประชุมผู้เกี่ยวข้องภายใน รฟท. เพื่อ	10		5	5										
2. จัดหาขบวนประมาณจ้างที่ปรึกษาฯ	10				5	5								
3. เสนอขออนุมัติจัดจ้างฯ	10					10								
4. เสนอตั้ง คกก.TOR และจัดจ้างฯ	20						10	10						
5. จัดทำTOR ว่าจ้างที่ปรึกษา	20							10	10					
6. ทำสัญญาจ้างที่ปรึกษาฯ	10									10				
7. ดำเนินการศึกษาฯ	20										5	5	5	5
ร้อยละแผนงาน	100													
ร้อยละผลงาน														
ร้อยละแผนการเบิกจ่าย														
ร้อยละผลการเบิกจ่าย														
ตัวชี้วัด (KPI) ของโครงการ	ผลการดำเนินงานตามแผนงาน ร้อยละ 80													
ผลผลิต (output) ของโครงการ	การศึกษาโครงการฯ													
ผลลัพธ์ (outcome) ของโครงการ	โครงการผ่านการอนุมัติ													
งบประมาณรวมโครงการ (ด้านบาท ทศนิยม 2 ตำแหน่ง)	งบลงทุน	งบทำการ	อื่น ๆ			รวม								
		ประมาณ 10 ล้านบาท												
ทรัพยากรที่ต้องการของโครงการ	เทคโนโลยี	อุปกรณ์	บุคลากร			อื่น ๆ								
ผลการดำเนินงาน														
ปัจจัยเสี่ยงของแผนงาน/โครงการ	ระดับความเสี่ยง (โอกาส* ผลกระทบ)	มาตรการใน การจัดการ												
ไม่ได้งบฯเพื่อจัดจ้างที่ปรึกษาฯเนื่องจาก ไม่ได้ตั้งงบฯรองรับไว้	1*3=3	เจียดจ่ายงบประมาณจากประเภทบัญชีอื่น หรือ ฝ่ายอื่นที่เกี่ยวข้อง												
	ความเสี่ยง ระดับต่ำ													
ชื่อผู้รับผิดชอบหลัก : นายประสิทธิ์ ถาวร ตำแหน่ง : อตส.			โทรศัพท์ 824-4120			โทรสาร 824-5485								
ชื่อผู้รับผิดชอบรอง : นางสาวอรัญญา สุวรรณ ตำแหน่ง : กบพ.			โทรศัพท์ 824-4254			โทรสาร 824-5364								

กลยุทธ์ที่ 1.2 บริหารการจัดหาและซ่อมบำรุงรถจักรและล้อเลื่อน

แผนงานที่ 1.2.3 การจัดหาและล้อเลื่อนเพื่อขยายการขนส่งสินค้า

วัตถุประสงค์ของโครงการ

1. เพื่อเพิ่มการขนส่งสินค้าทางราง ตอบสนองนโยบายประเทศในการลดต้นทุนโลจิสติกส์และสนับสนุนการขนส่งทางรางเป็นแกนหลักของประเทศ
2. เพื่อพัฒนาภาพลักษณ์ ยกระดับการให้บริการขนส่งสินค้าเชิงรุกและเพิ่มรายได้ของการรถไฟฯ
3. เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและคุณภาพการให้บริการขนส่ง

ระยะเวลาในการดำเนินงาน

ลำดับ	ชื่อโครงการ	หน่วยงาน	ตัวชี้วัดที่สำคัญ ในปี 2567 - 2570	2567				2568				2569				2570			
				Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4
	แผนงานที่ 1.2.3 การจัดหาและล้อเลื่อนเพื่อขยายการขนส่งสินค้า (2 โครงการ)																		
2	โครงการจัดหา รถ บทด. จำนวน 946 คัน พร้อมอะไหล่	สค.	1. ร้อยละความสำเร็จของแผนงาน 2. ร้อยละความสำเร็จของการเบิกจ่าย																



การจัดหารถและล้อเลื่อนเพื่อขยายการขนส่งสินค้า (โครงการจัดหารถ บทด. จำนวน 946 คัน พร้อมอะไหล่)

หน่วยงานรับผิดชอบ	หน่วยงานรับผิดชอบหลัก : ฝ่ายบริการสินค้า ฝ่ายพัสดุ และฝ่ายการช่างกล หน่วยงานรับผิดชอบรอง :													
	ผังควบคุมกิจกรรมภายใต้โครงการ													
กิจกรรมของโครงการ	เป้าหมายปี ๒๕๖๘ (แต่ละขั้นตอนของกิจกรรม)	แผนงานสะสม ร้อยละ ปี ๒๕๖๗ ณ ๓๐ ก.ย. ๖๗	ปี ๒๕๖๗			ปี ๒๕๖๘								
			ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.
๑) ดำเนินการของงบประมาณ														
๑.๑ นผ. ดำเนินการเปิดแฟ้มงานและบรรจุแผนงานประจำปีงบประมาณ ๒๕๖๗	๕.๐๐		๕.๐๐											
๒) จัดเตรียมเอกสารประกวดราคา	๑๐.๐๐			๑.๐๐	๑.๐๐	๑.๐๐	๑.๐๐	๒.๐๐	๒.๐๐	๒.๐๐				
๓) ดำเนินการประกวดราคา	๑๐.๐๐										๓.๐๐	๓.๐๐	๔.๐๐	๑.๐๐
๔) พิจารณาประกวดราคาและลงนามในสัญญา	๑.๐๐													
ร้อยละแผนงาน			๕.๐๐	๑.๐๐	๑.๐๐	๑.๐๐	๑.๐๐	๒.๐๐	๒.๐๐	๒.๐๐	๓.๐๐	๓.๐๐	๔.๐๐	๑.๐๐
ร้อยละแผนงานสะสม	๒๖.๐๐	๒๒	๒๗.๐๐	๒๘.๐๐	๒๙.๐๐	๓๐.๐๐	๓๑.๐๐	๓๓.๐๐	๓๕.๐๐	๓๗.๐๐	๔๐.๐๐	๔๓.๐๐	๔๗.๐๐	๔๘.๐๐
ร้อยละผลงาน														
ร้อยละผลงานสะสม														
ร้อยละแผนการเบิกจ่าย														
ร้อยละแผนการเบิกจ่ายสะสม														
ร้อยละผลการเบิกจ่าย														
ร้อยละผลการเบิกจ่ายสะสม														
ตัวชี้วัด (KPI) ของโครงการ	ผลการดำเนินงานตามแผนงาน ร้อยละ ๑๐๐													
ผลผลิต (output) ของโครงการ														
ผลลัพธ์ (outcome) ของโครงการ														
งบประมาณรวมโครงการ (ล้านบาท ทศนิยม ๒ ตำแหน่ง)	งบลงทุน	งบทำการ	อื่น ๆ			รวม								
ทรัพยากรที่ต้องการของโครงการ เทคโนโลยี อุปกรณ์ บุคลากร	เทคโนโลยี	อุปกรณ์	บุคลากร			อื่น ๆ								
ผลการดำเนินงาน														
ปัญหาอุปสรรค														
แนวทางการแก้ไข														
ความเสี่ยง														
ปัจจัยเสี่ยงของแผนงาน/โครงการ	ระดับความเสี่ยง (โอกาส*ผลกระทบ)	มาตรการในการจัดการ												

กลยุทธ์ที่ 1.2 บริหารการ จัดหาและซ่อมบำรุงรถจักรและล้อเลื่อน
แผนงานที่ 1.2.4 การปรับปรุง/ดัดแปลงรถจักรและล้อเลื่อนเพื่อธุรกิจท่องเที่ยว

วัตถุประสงค์ของโครงการ

1. เพื่อขยายศักยภาพและธุรกิจในการเดินทางท่องเที่ยวของประเทศ
2. เพื่อเพิ่มรายได้ของการรถไฟฯ จากการนำทรัพยากรมาเพิ่มมูลค่า และขยายกลุ่มลูกค้า
3. เพื่อลดการลงทุนขนาดใหญ่และเพิ่มความรวดเร็วในการได้มาซึ่งทรัพยากร

ระยะเวลาในการดำเนินงาน

ลำดับ	ชื่อโครงการ	หน่วยงาน	ตัวชี้วัดที่สำคัญ ในปี 2567 - 2570	2567				2568				2569				2570			
				Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4
	แผนงานที่ 1.2.4 การปรับปรุง/ดัดแปลงรถจักรและล้อเลื่อนเพื่อธุรกิจท่องเที่ยว (2 โครงการ)																		
1	โครงการปรับปรุงขบวนรถ KIHA 183	ชก.	1. ร้อยละความสำเร็จของแผนงาน 2. ร้อยละความสำเร็จของการเบิกจ่าย																
2	โครงการปรับปรุง/ดัดแปลง รถโดยสารปรับอากาศ 10 คัน HAMANASU	ชก.																	



โครงการปรับปรุง/ดัดแปลง รถโดยสารปรับอากาศ 10 คัน HAMANASU

หน่วยงานรับผิดชอบ	หน่วยงานรับผิดชอบหลัก : ฝ่ายการช่างกล หน่วยงานรับผิดชอบรอง : ฝ่ายการพัสดุ ฝ่ายการเงินและการบัญชี													
รถท่องเที่ยว 10 คัน	ผังควบคุมกิจกรรมภายใต้โครงการ													
กิจกรรมของโครงการ	เป้าหมายปี 2568 (แต่ละขั้นตอนของกิจกรรม)	แผนงานสะสม ร้อยละ ปี 2567 ณ 30 ก.ย. 67	ปี 2567			ปี 2568								
			ค.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.
3 การก่อสร้างโครงการ		95												
3.1 ปรับปรุงแบบรถเพื่อความเหมาะสมการให้บริการ (ขยายเวลาดำเนินงาน)														
3.2 ผู้รับจ้างปรับปรุงรถ														
งวดที่ 1														
งวดที่ 2 ระยะเวลา 15 เดือน	3.0		1.0	1.0	1.0									
4 การตรวจรับงานตามสัญญา														
-ทดสอบ	1.0				0.5	0.5								
-ตรวจรับและส่งออกใช้งาน	1.0					0.5	0.5							
ร้อยละแผนงาน		95	96.0	97.0	98.5	99.5	100.0							
ร้อยละแผนงานสะสม														
ร้อยละผลงาน			20	20	30	20	10							
ร้อยละแผนการเบิกจ่าย														
ร้อยละผลการเบิกจ่าย														
ตัวชี้วัด (KPI) ของโครงการ	ผลการดำเนินงานตามแผนงาน ร้อยละ 100													
ผลผลิต (output) ของโครงการ	1. ได้รถดีเซลราง JR Hokkaido (HAMANASU) จำนวน 10 คัน สามารถตรวจสอบและส่งออกใช้งานได้ 2. ลดค่าใช้จ่ายในการซ่อมบำรุง 3. ลดอัตราต้นทุนต่อหัวขบวน													
ผลลัพธ์ (outcome) ของโครงการ	เพื่อเป็นการสร้างรายได้ให้กับการรถไฟฯ ด้วยการเพิ่มมูลค่าให้กับรถโดยสารและเส้นทางรถไฟและส่งเสริมนโยบายภาครัฐด้านการส่งเสริมการท่องเที่ยวเชื่อมโยงจากเมืองหลักสู่เมืองรองเพื่อส่งเสริมการท่องเที่ยวเชิงอนุรักษ์และรักษาสีน้ำแต้มด้วยการท่องเที่ยวทางรางแทนการท่องเที่ยวทางรถยนต์													
งบประมาณรวมโครงการ (ล้านบาท หักนิยม 2 ตำแหน่ง)	งบลงทุน	งบทำการ	อื่น ๆ				รวม							
	120.00						120.00							
ทรัพยากรที่ต้องการของโครงการ เทคโนโลยี อุปกรณ์ บุคลากร	เทคโนโลยี	อุปกรณ์	บุคลากร				อื่น ๆ							
			1. ฝ่ายการช่างกล (วิศวกร ออกแบบรถจักรและล้อเลื่อน) 2. ฝ่ายการพัสดุ (การจัดซื้อจัดจ้าง) 3. ฝ่ายการเงินและการบัญชี (งบประมาณ) 4. ฝ่ายบริการโดยสารความ ต้องการใช้ขบวนรถ											
ความเสี่ยง														
ปัจจัยเสี่ยงของแผนงาน/โครงการ	ระดับความเสี่ยง (โอกาส*ผลกระทบ)	มาตรการในการจัดการ								ระดับความเสี่ยงภายหลังมาตรการฯ (โอกาส*ผลกระทบ)				
1.การมีบุคลากรด้านเทคนิคจำนวนจำกัด กรณีการรับรถจำนวนหลายคันต่อครั้ง อาจเกิดความล่าช้าต่อการตรวจสอบเพื่อประกอบการตรวจรับ และการตรวจสอบก่อนนำออกใช้งาน	สูง (3*4)	ใช้วิธีการควบคุม (Treat) 1.1 การจัดแผนงานการตรวจสอบที่เหมาะสมกับอัตรากำลังของบุคลากรด้านเทคนิคที่มีในปัจจุบัน (ลดผลกระทบ)								ปานกลาง (3*3)				
2. ขบวนรถที่ปรับปรุงแล้วไม่ผ่านการทดสอบ	ปานกลาง (2*4)	ใช้วิธีการควบคุม (Treat) 2.1 ควบคุมการปรับปรุงรถให้เป็นไปตาม spec ที่กำหนด และตรวจสอบให้มีการทดสอบย่อยระบบต่าง ๆ ให้ครบถ้วน (ลดโอกาสเกิด)								ปานกลาง (1*3)				
Leading Incator	ขบวนรถไม่ผ่านการทดสอบภายในเดือนมกราคม 2568													

กลยุทธ์ที่ 1.2 บริหารการ จัดหาและซ่อมบำรุงรถจักรและล้อเลื่อน

แผนงานที่ 1.2.5 การพัฒนาการซ่อมบำรุงรถจักรล้อเลื่อนสู่มาตรฐานสากล

วัตถุประสงค์ของโครงการ

1. เพื่อลดต้นทุนการซ่อมบำรุงรถจักรและล้อเลื่อนโดยผ่านการประเมินความคุ้มค่า
2. เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและคุณภาพการให้บริการขนส่ง
3. เพื่อพัฒนาภาพลักษณ์ในผลิตภัณฑ์การให้บริการของการรถไฟฯ

ระยะเวลาในการดำเนินงาน

ลำดับ	ชื่อโครงการ	หน่วยงาน	ตัวชี้วัดที่สำคัญ ในปี 2567 - 2570	2567				2568				2569				2570			
				Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4
	แผนงานที่ 1.2.5 การพัฒนาการซ่อมบำรุงรถจักรล้อเลื่อนสู่มาตรฐานสากล (2 โครงการ)																		
2	การพัฒนาการซ่อมบำรุงรถจักรล้อเลื่อนสู่มาตรฐานสากล	ชก.	1. ร้อยละความสำเร็จของแผนงาน 2. จำนวนรถจักรเกรด B ขึ้นไป 3. ได้รับมาตรฐาน ISO																



การพัฒนาการซ่อมบำรุงรถจักรล้อเลื่อนสู่มาตรฐานสากล

หน่วยงานรับผิดชอบ	หน่วยงานรับผิดชอบหลัก : ฝ่ายการช่างกล													
กิจกรรมของโครงการ	ผังควบคุมกิจกรรมภายใต้โครงการ													
	เป้าหมายปี 2568 (แต่ละขั้นตอนของกิจกรรม)	แผนงานสะสม ร้อยละ ปี 2567 ณ 30 ก.ย. 67	ปี 2567			ปี 2568								
			ค.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.
1. ศึกษาดูงาน / ประเมินหน้างาน / ของงบประมาณ	10%		3.3	3.3	3.3									
2. จัดตั้งหรือมอบหมายหน่วยงานหรือเจ้าหน้าที่ที่รับผิดชอบ	5%					2.5	2.5							
3. ดำเนินการจ้างที่ปรึกษาเพื่อเป็นที่เลี้ยง	10%							2.5	2.5	2.5	2.5			
4. ทำเอกสาร คู่มือ ดำเนินการตรวจประเมิน	30%											5.0	5.0	5.0
5. ตั้งคณะกรรมการ Audit ของฝ่ายการช่างกล	10%													
6. จ้างบริษัท Audit	35%													
ร้อยละแผนงาน			3.3	6.7	10.0	12.5	15.0	17.5	20.0	22.5	25.0	30.0	35.0	40.0
ร้อยละแผนงานสะสม														
ร้อยละผลงาน			8.25	16.5	24.75	33.00	41.25	49.5	57.75	66.00	74.25	82.5	90.75	100
ร้อยละแผนการเบิกจ่าย														
ร้อยละผลการเบิกจ่าย														
ตัวชี้วัด (KPI) ของโครงการ	ผลการดำเนินงานตามแผนงาน ร้อยละ 100													
ผลผลิต (output) ของโครงการ														
ผลลัพธ์ (outcome) ของโครงการ														
งบประมาณรวมโครงการ (ล้านบาท ทยอย 2 ตำแหน่ง)	งบลงทุน	งบทำการ	อื่น ๆ			รวม								
ทรัพยากรที่ต้องการของโครงการ เทคโนโลยี อุปกรณ์ บุคลากร	เทคโนโลยี	อุปกรณ์	บุคลากร			อื่น ๆ								
ความเสี่ยง														
ปัจจัยเสี่ยงของแผนงาน/โครงการ	ระดับความเสี่ยง (โอกาส*ผลกระทบ)	มาตรการในการจัดการ									ระดับความเสี่ยงภายหลังมาตรการฯ (โอกาส*ผลกระทบ)			
1. ไม่สามารถจัดหาบริษัทที่ปรึกษาได้ทันภายในมิถุนายน 2568	สูง (2*4)	ใช้วิธีการควบคุม (Treat) 1.1 มอบหมายให้ทีมผู้รับผิดชอบที่ชัดเจนในการหาข้อมูลของบริษัทที่เหมาะสมในการทำหน้าที่เป็นที่ปรึกษา (ลดโอกาสเกิด)									ปานกลาง (1*4)			
Leading Incator	สามารถจัดหาบริษัทที่ปรึกษาได้ภายในมิถุนายน 2568													

กลยุทธ์ที่ 1.3 ลดต้นทุนการซ่อมบำรุงรักษาระบบรางด้วยการ Outsource/ Out-job

แผนงานที่ 1.3.1 การเพิ่มสัดส่วน Outsource/ Out-job

วัตถุประสงค์ของโครงการ

1. เพื่อเพิ่มความรวดเร็วในการซ่อมบำรุง
2. เพื่อลดค่าใช้จ่ายในการซ่อมบำรุงโครงสร้างพื้นฐาน
3. เพื่อลดการลงทุนในเครื่องจักรหนัก

ระยะเวลาในการดำเนินงาน

ลำดับ	ชื่อโครงการ	หน่วยงาน	ตัวชี้วัดที่สำคัญ ในปี 2567 - 2570	2567				2568				2569				2570			
				Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4
	แผนงานที่ 1.3.1 การเพิ่มสัดส่วน Outsource/ Out-job (1 โครงการ)																		
1	โครงการลดต้นทุนการซ่อมบำรุงรักษาระบบรางด้วยการ Outsource/ Out-job	ยธ.	1. ร้อยละความสำเร็จของแผนงาน 2. ร้อยละค่าใช้จ่ายของการซ่อมบำรุงทางที่ลดลง																



แผนงานที่ 1.3.1 การเพิ่มสัดส่วน Outsource/ Out-job (โครงการลดต้นทุนการซ่อมบำรุงรักษาระบบรางด้วยการ Outsource/ Out-job)

หน่วยงานรับผิดชอบ	หน่วยงานรับผิดชอบหลัก : ฝ่ายการช่างโยธา หน่วยงานรับผิดชอบรอง : -													
	ผังควบคุมกิจกรรมภายใต้โครงการ													
กิจกรรมของโครงการ	เป้าหมายปี 2568 (แต่ละขั้นตอนของกิจกรรม)	แผนงานสะสม ร้อยละ ปี 2567 ณ 30 ก.ย. 67	ปี 2567			ปี 2568								
			ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.
1.กำหนดแผนงานการจัดซื้อจัดจ้างปีงบประมาณ 2568	ได้แผนงานการจัดซื้อจัดจ้าง													
2.การจัดซื้อจัดจ้าง (โครงการนำร่อง : การซ่อมบำรุงทางด้วยรถอัดหิน)	ได้ผู้รับจ้างครบตามแผน													
3.สรุปรายละเอียดงบประมาณการจัดซื้อจัดจ้างหลังจากได้รับผลการเสนอราคา	รายงานค่าใช้จ่ายในการจัดจ้าง													
4. ส่งมอบพื้นที่เริ่มปฏิบัติงานของผู้รับจ้าง	ส่งมอบพื้นที่ครบตามแผน													
5. ติดตามผลพร้อมรายงานปัญหาอุปสรรค	รายงานการติดตามผลได้ตามแผน													
6. สรุปผล ข้อดี ข้อเสียในการดำเนินงานการเพิ่มสัดส่วน Outsource/Out-job	ได้รายงานสรุปผลการดำเนินงาน													
7.วางแผนขยายขอบเขตการเพิ่มสัดส่วน Outsource/Out-job ในงานบำรุงทางส่วนอื่นๆ	ได้แผนงานการเพิ่มสัดส่วน ในส่วนงานอื่น													
ร้อยละแผนงาน			15	5	5	5	5	15	5	5	15	5	5	15
ร้อยละแผนงานสะสม														
ร้อยละผลงาน			0	0	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
ร้อยละผลงานสะสม														
ร้อยละแผนการเบิกจ่าย														
ร้อยละผลการเบิกจ่าย														
ตัวชี้วัด (KPI) ของโครงการ	เพิ่มสัดส่วน Outsource/Out-job 42% (จากปี 2567 จำนวน 29%)													
ผลผลิต (output) ของโครงการ	ผลการดำเนินงานซ่อมบำรุงทางตามแผนงานครบ 100%													
ผลลัพธ์ (outcome) ของโครงการ	ลดค่าใช้จ่ายในการซ่อมบำรุงทางด้วยรถอัดหินจากการดำเนินการเอง ลงได้ประมาณ 7%													
งบประมาณรวมโครงการ (ล้านบาท ทยอย 2 ตำแหน่ง)	งบลงทุน	งบทำการ	อื่น ๆ			รวม								
ทรัพยากรที่ต้องการของโครงการ เทคโนโลยี อุปกรณ์ บุคลากร	เทคโนโลยี	อุปกรณ์	บุคลากร			อื่น ๆ								
ความเสี่ยง														
ปัจจัยเสี่ยงของแผนงาน/โครงการ	ระดับความเสี่ยง (โอกาส*ผลกระทบ)		มาตรการในการควบคุม											
กระบวนการจัดซื้อจัดจ้าง	สูง		การกำชับเจ้าหน้าที่ในการจัดทำเอกสารให้ถูกต้อง โปร่งใส เป็นไปตามระเบียบ											
ขีดความสามารถของผู้รับจ้างในการดำเนินงานซ่อมบำรุงทางด้วยรถอัดหิน	สูง		การกำชับเจ้าหน้าที่ผู้ควบคุมงานให้ปฏิบัติตามข้อสัญญาและระเบียบการที่เกี่ยวข้องอย่างครบถ้วน											

ยุทธศาสตร์ที่ 2 พลิกฟื้นธุรกิจหลัก (Core Business Turnaround)

กลยุทธ์ที่ 2.1 ขยายการขนส่งสินค้าในอุตสาหกรรมที่มีศักยภาพ

แผนงานที่ 2.1.1 การขยายการขนส่งสินค้าในอุตสาหกรรมศักยภาพ

วัตถุประสงค์ของโครงการ

1. เพื่อขยายการสร้างรายได้จากการขนส่งสินค้าในกลุ่มลูกค้าปัจจุบัน และกลุ่มอุตสาหกรรมใหม่ที่มีศักยภาพ
2. เพื่อเพิ่มส่วนแบ่งทางการตลาดด้านการขนส่งสินค้าของระบบราง
3. เพื่อพัฒนารูปแบบการการเชื่อมต่อกับนิคมอุตสาหกรรมและขยายปริมาณการขนส่งสินค้ากับนิคมอุตสาหกรรม

ระยะเวลาในการดำเนินงาน

ลำดับ	ชื่อโครงการ	หน่วยงาน	ตัวชี้วัดที่สำคัญ ในปี 2567 - 2570	2567				2568				2569				2570			
				Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4
	แผนงาน 2.1.1 การขยายการขนส่งสินค้าในอุตสาหกรรมศักยภาพ (3 โครงการ)																		
1	โครงการขยายและเจาะตลาดอุตสาหกรรมด้วย Direct sales	สค.	1. ร้อยละความสำเร็จของแผนงาน 2. อัตราการเติบโตของรายได้การขนส่งสินค้า																
2	โครงการพัฒนารูปแบบการเชื่อมต่อกับนิคมอุตสาหกรรม	ยธ.	3. จำนวนนิคมอุตสาหกรรมที่เชื่อมต่อสำเร็จ																



ลำดับ	ชื่อโครงการ	หน่วยงาน	ตัวชี้วัดที่สำคัญ ในปี 2567 - 2570	2567				2568				2569				2570			
				Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4
3	แผนเพิ่มประสิทธิภาพด้านขนส่งสินค้า โครงการ SRTTO ที่ท่าเรือแหลมฉบัง	สศ.																	
4	แผนการเดินรถระหว่างปาดังเบซาร์ ไปยังท่า นาแล้ง																		



โครงการพัฒนารูปแบบการเชื่อมต่อกับนิคมอุตสาหกรรม

กลยุทธ์ที่ 2.1 ขยายการขนส่งสินค้าในอุตสาหกรรมที่มีศักยภาพ														
แผนงานที่ โครงการขยายและเจาะตลาดอุตสาหกรรมด้วย Direct sales (บริษัท สหวิริยา)														
วัตถุประสงค์ 1. เพื่อเพิ่มรายได้และปริมาณการขนส่งสินค้า 2. เพื่อเปิดเส้นทางขนส่งใหม่														
หน่วยงานรับผิดชอบ	หน่วยงานรับผิดชอบหลัก : ฝ่ายบริการสินค้า หน่วยงานรับผิดชอบรอง : กองบริการสินค้าแหล่งทั่วไป													
	ผังควบคุมกิจกรรมภายใต้โครงการ													
กิจกรรมของโครงการ	เป้าหมายปี 2568 (แต่ละขั้นตอนของกิจกรรม)	แผนงานสะสม ร้อยละ ปี 2567 ณ 30 ก.ย. 67	ปี 2567			ปี 2568								
			ค.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.
1. ประชุมหารือวางแผนก่อนทำการขนส่งผลิตภัณฑ์ฯ กับบริษัท สหวิริยาสตีลอินดัสตรี จำกัด (มหาชน) และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง	5.00		5.00											
2. การขึ้นทะเบียนเป็นผู้ประกอบการขนส่งสินค้าทางรถไฟ	10.00			5.00	5.00									
3. ขออนุมัติการขนส่งผลิตภัณฑ์ของบริษัทฯ จากการรถไฟฯ เตรียมความพร้อมด้านต่างๆ และแจ้งหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง	20.00			5.00	5.00									
4. เริ่มการขนส่งผลิตภัณฑ์ฯ	10.00					5.00								
5. ติดตามผลการขนส่งประจำเดือน	45.00					5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00
6. ประชุมสรุปผลดำเนินงานขนส่งทุก 3 เดือน	10.00								2.50			2.50		
ร้อยละแผนงาน			5.00	10.00	10.00	10.00	5.00	5.00	7.50	5.00	5.00	7.50	5.00	5.00
ร้อยละแผนงานสะสม	100.00	20	25.00	35.00	45.00	55.00	60.00	65.00	72.50	77.50	82.50	90.00	95.00	100.00
ร้อยละผลงาน														
ร้อยละผลงานสะสม														
ร้อยละแผนการเบิกจ่าย														
ร้อยละแผนการเบิกจ่ายสะสม														
ร้อยละผลการเบิกจ่าย														
ร้อยละผลการเบิกจ่ายสะสม														
ตัวชี้วัด (KPI) ของโครงการ ผลการดำเนินงานตามแผนงาน ร้อยละ 100														
ผลผลิต (output) ของโครงการ														
ผลลัพธ์ (outcome) ของโครงการ														
งบประมาณรวมโครงการ (ล้านบาท ทยอย 2 ตำแหน่ง)	งบลงทุน	งบทำการ	อื่น ๆ			รวม								
ทรัพยากรที่ต้องการของโครงการ เทคโนโลยี อุปกรณ์ บุคลากร	เทคโนโลยี	อุปกรณ์	บุคลากร			อื่น ๆ								
ผลการดำเนินงาน														
ปัญหาอุปสรรค														
แนวทางการแก้ไข														
ความเสี่ยง														
ปัจจัยเสี่ยงของแผนงาน/โครงการ	ระดับความเสี่ยง (โอกาส*ผลกระทบ)		มาตรการในการจัดการ											



โครงการเพิ่มประสิทธิภาพด้านขนส่งสินค้าโครงการ SRTO ที่ท่าเรือแหลมฉบัง

หน่วยงานรับผิดชอบ	หน่วยงานรับผิดชอบหลัก : ฝ่ายบริการสินค้า													
กิจกรรมของโครงการ	เป้าหมายปี ๒๕๖๘ (แต่ละขั้นตอนของกิจกรรม)	แผนงานสะสม ร้อยละ ปี ๒๕๖๗ ณ ๓๐ ก.ย. ๖๗	ผังควบคุมกิจกรรมภายใต้โครงการ											
			ปี ๒๕๖๗			ปี ๒๕๖๘								
			ค.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.
๑) ประชุมกับฝ่ายการช่างกลในการจัดหารถ บพต. เพิ่มเติม เพื่อร่วมวางแผนการเดินทาง เฉลี่ย วันละ ๒๔ ขบวน ขบวนละ ๓๕ บพต.	๑๕.๐๐		๑๕.๐๐											
๒) ประชุมหารือร่วมกับผู้ประกอบการ ไอซีดี ลาดกระบัง และท่าเรือแหลมฉบังและศุลกากรในการเดินขบวนรถ	๓๐.๐๐			๑๕.๐๐	๑๕.๐๐									
๓) เปิดเดินขบวนรถ	๔๕.๐๐					๕.๐๐	๕.๐๐	๕.๐๐	๕.๐๐	๕.๐๐	๕.๐๐	๕.๐๐	๕.๐๐	๕.๐๐
๔) ติดตามและประเมินผล	๑๐.๐๐								๕.๐๐				๕.๐๐	
ร้อยละแผนงาน			๑๕.๐๐	๑๕.๐๐	๑๕.๐๐	๕.๐๐	๕.๐๐	๕.๐๐	๑๐.๐๐	๕.๐๐	๕.๐๐	๕.๐๐	๑๐.๐๐	๕.๐๐
ร้อยละแผนงานสะสม	๑๐๐.๐๐		๑๕.๐๐	๓๐.๐๐	๔๕.๐๐	๕๐.๐๐	๕๕.๐๐	๖๐.๐๐	๗๐.๐๐	๗๕.๐๐	๘๐.๐๐	๘๕.๐๐	๙๕.๐๐	๑๐๐.๐๐
ร้อยละผลงาน														
ร้อยละผลงานสะสม														
ร้อยละแผนการเบิกจ่าย														
ร้อยละแผนการเบิกจ่ายสะสม														
ร้อยละผลการเบิกจ่าย														
ร้อยละผลการเบิกจ่ายสะสม														
ตัวชี้วัด (KPI) ของโครงการ	ผลการดำเนินงานตามแผนงาน ร้อยละ ๑๐๐													
ผลผลิต (output) ของโครงการ														
ผลลัพธ์ (outcome) ของโครงการ														
งบประมาณรวมโครงการ (ล้านบาท ทัศนีย ๒ ตำแหน่ง)	งบลงทุน	งบทำการ	อื่น ๆ			รวม								
ทรัพยากรที่ต้องการของโครงการ เทคโนโลยี อุปกรณ์ บุคลากร	เทคโนโลยี	อุปกรณ์	บุคลากร			อื่น ๆ								
ผลการดำเนินงาน														
ปัญหาอุปสรรค														
แนวทางการแก้ไข														
ความเสี่ยง														
ปัจจัยเสี่ยงของแผนงาน/โครงการ	ระดับความเสี่ยง (โอกาส*ผลกระทบ)	มาตรการในการจัดการ												

กลยุทธ์ที่ 2.2 บริหารจัดการขบวนรถโดยสารเพื่อลดการขาดทุน

แผนงาน 2.2.1 การปรับขบวนรถโดยสารเชิงพาณิชย์เพื่อลดการขาดทุนขั้นต้น (Gross margin)

วัตถุประสงค์ของโครงการ

1. เพื่อแก้ปัญหาการขาดทุนขั้นต้น (Gross profit margin) ของธุรกิจการเดินรถโดยสารเชิงพาณิชย์
2. เพื่อให้เกิดการบริหารจัดการต้นทุนการเดินรถโดยสารเชิงพาณิชย์ให้สอดคล้องกับรายได้

ระยะเวลาในการดำเนินงาน

ลำดับ	ชื่อโครงการ	หน่วยงาน	ตัวชี้วัดที่สำคัญ ในปี 2567 - 2570	2567				2568				2569				2570			
				Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4
	แผนงาน 2.2.1 การปรับขบวนรถโดยสารเชิงพาณิชย์เพื่อลดการขาดทุนขั้นต้น (Gross margin) (1 โครงการ)																		
1	โครงการบริหารจัดการขบวนรถโดยสารเพื่อลดการขาดทุน	ดส.	1.1 เพื่อแก้ปัญหาการขาดทุนขั้นต้น (Gross profit margin) ของธุรกิจการเดินรถโดยสารเชิงพาณิชย์ 1.2 เพื่อให้เกิดการบริหารจัดการต้นทุนการเดินรถโดยสารเชิงพาณิชย์ให้สอดคล้องกับรายได้																



โครงการบริหารจัดการขบวนรถโดยสารเพื่อลดการขาดทุน

หน่วยงานรับผิดชอบ	หน่วยงานรับผิดชอบหลัก : ฝ่ายบริการโดยสาร													
กิจกรรมของโครงการ	ฟังก์ชันกิจกรรมภายใต้โครงการ													
	เป้าหมายปี 2568 (แต่ละขั้นตอน)	แผนงาน สะสม	ปี 2567			ปี 2568								
			ค.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.
1. ประชุมร่วมผู้เกี่ยวข้อง (ผู้รับผิดชอบหลัก / ร่วม)	6.0		3.0	3.0										
2. ติดตาม/วิเคราะห์ความหนาแน่น/ชนิดตู้รถท่วงรายขบวน	18.0				2.0	2.0	2.0	2.0	2.0	2.0	2.0	2.0	2.0	
3. ศึกษาวิเคราะห์ต้นทุนรายขบวนรถ	6.0				3.0	3.0								
4. ประชุมฝ่ายเกี่ยวข้อง/พิจารณาความเหมาะสม	20.0					5.0		5.0		5.0		5.0		
5. ดำเนินการปรับลด/เพิ่มตู้โดยสาร/ขบวนรถ/ปรับเวลาขบวนรถ	45.0				5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	
6. ประเมินผลดำเนินการ	5.0													5.0
ร้อยละแผนงาน	100.0													
ร้อยละแผนงานสะสม														
ร้อยละผลงาน														
ร้อยละแผนการเบิกจ่าย														
ร้อยละผลการเบิกจ่าย														
ตัวชี้วัด (KPI) ของโครงการ	ผลการดำเนินงานตามแผนงาน ร้อยละ 80													
ผลผลิต (output) ของโครงการ	เสนอแผนบริหารจัดการรูปแบบการเดินขบวนรถที่มีประสิทธิภาพ													
ผลลัพธ์ (outcome) ของโครงการ	ผู้ให้บริการได้รับความพึงพอใจและลดการขาดทุนขั้นต้น													
งบประมาณรวมโครงการ (ด้านบาท ทัศนียม 2 ตำแหน่ง)	งบลงทุน	งบทำการ	อื่น ๆ			รวม								
	-	-	-											
ทรัพยากรที่ต้องการของโครงการ เทคโนโลยี อุปกรณ์ บุคลากร	เทคโนโลยี	อุปกรณ์	บุคลากร			อื่น ๆ								
	-	-	-											
ปัญหาอุปสรรค														
แนวทางการแก้ไข	ประสานงาน/เร่งติดตาม													
ความเสี่ยง														
ปัจจัยเสี่ยงของแผนงาน/โครงการ	ระดับความเสี่ยง (โอกาส* ผลกระทบ)	มาตรการในการจัดการ												
ข้อร้องเรียนจากประชาชนที่ได้รับผลกระทบ	2 x 1 = 2	ประชาสัมพันธ์แผนงาน												
	ความเสี่ยงระดับต่ำ													
ชื่อผู้รับผิดชอบหลัก : นายประสิทธิ์ อวาร์	ตำแหน่ง : อตส.		โทรศัพท์ 824-4120					โทรสาร 824-5485						
ชื่อผู้รับผิดชอบรอง : นางสาวอรทัย สุวรรณเทศ	ตำแหน่ง : กบพ.		โทรศัพท์ 824-4254					โทรสาร 824-5364						

กลยุทธ์ที่ 2.2 บริหารจัดการขบวนรถโดยสารเพื่อลดการขาดทุน

แผนงานที่ 2.2.2 การพัฒนาแผนการตลาดและการขาย เพื่อเพิ่มรายได้ให้สอดคล้องกับแผนพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน

วัตถุประสงค์ของโครงการ

1. เพื่อเพิ่มรายได้การโดยสารเชิงพาณิชย์และเพิ่ม load factor/ridership
2. เพื่อขยายตลาดและดึงดูดให้ผู้โดยสารเดินทางด้วยระบบรางสูงขึ้น

ระยะเวลาในการดำเนินงาน

ลำดับ	ชื่อโครงการ	หน่วยงาน	ตัวชี้วัดที่สำคัญ ในปี 2567 - 2570	2567				2568				2569				2570			
				Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4
	แผนงาน 2.2.2 พัฒนาแผนการตลาดและการขาย เพื่อเพิ่มรายได้ให้สอดคล้องกับแผนพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน (1 โครงการ)																		
1	โครงการพัฒนาแผนการตลาดและการขาย เพื่อเพิ่มรายได้ให้สอดคล้องกับแผนพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน (ตลาดดิจิทัล, Promotion, Dynamic Pricing เป็นต้น)	ดส.	1. อัตราการเติบโตของรายได้ธุรกิจโดยสารเชิงพาณิชย์																

กลยุทธ์ที่ 2.3 พัฒนาขบวนรถท่องเที่ยว

แผนงานที่ 2.3.1 การเพิ่มรายได้การท่องเที่ยวรูปแบบ Scenic routes

วัตถุประสงค์ของโครงการ

1. เพื่อสร้างรายได้เพิ่มให้การรถไฟฯ จากธุรกิจท่องเที่ยว
2. เพื่อเพิ่มบริการด้านการโดยสารทางรางให้สอดคล้องกับการเติบโตของอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว

ระยะเวลาในการดำเนินงาน

ลำดับ	ชื่อโครงการ	หน่วยงาน	ตัวชี้วัดที่สำคัญ ในปี 2567 - 2570	2567				2568				2569				2570			
				Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4
	แผนงาน 2.3.1 การเพิ่มรายได้การท่องเที่ยว Scenic routes (2 โครงการ)																		
2	โครงการเพิ่มรายได้การท่องเที่ยวรูปแบบ Scenic routes (จัดบริการรถท่องเที่ยวโดย รถโดยสารปรับอากาศ 10 คัน (HAMANASU) ในปี 2567	ดส.																	

กลยุทธ์ที่ 2.3 พัฒนาขบวนรถท่องเที่ยว

แผนงานที่ 2.3.2 การเพิ่มรายได้การท่องเที่ยวรูปแบบ Luxury route

วัตถุประสงค์ของโครงการ

1. เพื่อสร้างรายได้เพิ่มให้การรถไฟฯ จากธุรกิจท่องเที่ยว
2. เพื่อเพิ่มบริการด้านการโดยสารทางรางให้สอดคล้องกับการเติบโตของอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว

ระยะเวลาในการดำเนินงาน

ลำดับ	ชื่อโครงการ	หน่วยงาน	ตัวชี้วัดที่สำคัญ ในปี 2567 - 2570	2567				2568				2569				2570			
				Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4
	แผนงาน 2.3.2 การเพิ่มรายได้การท่องเที่ยว Luxury route (2 โครงการ)																		
1	โครงการเพิ่มรายได้การท่องเที่ยวรูปแบบ Luxury route (สรรหาพันธมิตรภาคเอกชน เช่น โรงแรม ร้านอาหาร สถานที่ท่องเที่ยว)	ดส.	1. ร้อยละความสำเร็จของแผนงาน 2. รายได้จากการท่องเที่ยวที่เพิ่มขึ้น																
2	โครงการเปิด PPP รถท่องเที่ยว E&O	ดส.																	

โครงการเพิ่มรายได้การท่องเที่ยวรูปแบบ Luxury route (สรรหาพันธมิตรภาคเอกชน เช่น โรงแรม ร้านอาหาร สถานที่ท่องเที่ยว

หน่วยงานรับผิดชอบ		หน่วยงานรับผิดชอบหลัก : ฝ่ายบริการโดยสาร													
กิจกรรมของโครงการ		ผังควบคุมกิจกรรมภายใต้โครงการ													
		เป้าหมายปี 2568 (แต่ละขั้นตอนของกิจกรรม)	แผนงาน สะสม	ปี 2567			ปี 2568								
				ค.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.
1. ประชุมร่วมผู้เกี่ยวข้อง (ผู้รับผิดชอบหลัก / ร่วม)		10.0		5.0	5.0										
2. ทบทวน/พิจารณาเส้นทางท่องเที่ยวทางรถไฟที่มีศักยภาพ		12.0			3.0	3.0	3.0	3.0							
3. ประสานงานกับผู้ประกอบการนำเที่ยว/พันธมิตรด้านการท่องเที่ยว		20.0				5.0	5.0	5.0	5.0						
5. จัดทำแผนบริการนำเที่ยวร่วมกับพันธมิตรในรูปแบบแพ็คเกจนำเที่ยว		15.0					5.0	5.0	5.0						
6. จัดเดินขบวนรถนำเที่ยวตามแผนงาน		33.0			3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0
7. ประเมินผลการดำเนินงาน		10.0												5.0	5.0
ร้อยละแผนงาน		100.0													
ร้อยละแผนงานสะสม															
ร้อยละผลงาน															
ร้อยละแผนการเบิกจ่าย															
ร้อยละผลการเบิกจ่าย															
ตัวชี้วัด (KPI) ของโครงการ		ผลการดำเนินงานตามแผนงาน ร้อยละ 80													
ผลผลิต (output) ของโครงการ		เปิดเดินขบวนรถท่องเที่ยวรูปแบบแพ็คเกจนำเที่ยวด้วยรถชุด KIHA 183 และนำเสนอเส้นทางขบวนรถนำเที่ยวรูปแบบ Scenic routes													
ผลลัพธ์ (outcome) ของโครงการ		เพิ่มรายได้จากขบวนรถนำเที่ยวชุด KIHA 183													
งบประมาณรวมโครงการ (ล้านบาท ทศนิยม 2 ตำแหน่ง)		งบลงทุน	งบทำการ	อื่น ๆ			รวม								
		-	20.00	-											
ทรัพยากรที่ต้องการของโครงการ เทคโนโลยี อุปกรณ์ บุคลากร		เทคโนโลยี	อุปกรณ์	บุคลากร			อื่น ๆ								
		-	-	-											
ผลการดำเนินงาน															
ปัญหาอุปสรรค		ตั้งงบประมาณค่าใช้จ่ายรองรับไว้ไม่เพียงพอ													
แนวทางการแก้ไข		เจรจาขบประมาณจากประเภทบัญชีอื่น													
ความเสี่ยง															
ปัจจัยเสี่ยงของแผนงาน/โครงการ		ระดับความเสี่ยง (โอกาส*ผลกระทบ)		มาตรการในการจัดการ											
งบประมาณไม่เพียงพอ		2 x 1 = 2		เตรียมหาเรือจัดทำแผนเจรจาจากประเภทบัญชีอื่น											
		ความเสี่ยงระดับต่ำ													
ชื่อผู้รับผิดชอบหลัก : นายประสิทธิ์ อาร		ตำแหน่ง : ออศ.		โทรศัพท์ 824-4120			โทรสาร 824-5485								
ชื่อผู้รับผิดชอบรอง : นางสาวอรทัย สุวรรณเขต		ตำแหน่ง : กบพ.		โทรศัพท์ 824-4254			โทรสาร 824-5364								



โครงการเปิด PPP รถท่องเที่ยว E&O

หน่วยงานรับผิดชอบ	หน่วยงานรับผิดชอบหลัก : ฝ่ายบริการโดยสาร													
กิจกรรมของโครงการ	ฝั่งควบคุมกิจกรรมภายใต้โครงการ													
	เป้าหมายปี 2568 (แต่ละขั้นตอนของ	แผนงานสะสม ร้อยละ	ปี 2567			ปี 2568								
			ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.
1.การขออนุมัติโครงการ / แผนงาน														
1.1 ขอเจียดจ่ายงบทำการว่าจ้างที่ปรึกษา คส.	5.0		2.0	3.0										
1.2 ขอความเห็นชอบ TOR ว่าจ้างที่ปรึกษา	10.0		5.0	5.0										
1.3 ขออนุมัติจัดจ้างที่ปรึกษา	10.0			5.0	5.0									
2.การดำเนินการจัดจ้างที่ปรึกษา														
2.1 จัดเตรียมเอกสารประกวดราคา	10.0			5.0	5.0									
2.2 ดำเนินการประกวดราคา	5.0					5.0								
2.3 พิจารณาผลการประกวดราคา	5.0						5.0							
2.4 ทำสัญญาว่าจ้างที่ปรึกษา	5.0							5.0						
3.ที่ศึกษาดำเนินการจัดทำรายงานศึกษาตามสัญญา (150 วัน)	45.0								5.0	10.0	10.0	10.0	10.0	
4.ตรวจรับงาน	5.0													5.0
ร้อยละแผนงาน	100.0		7.0	18.0	10.0	5.0	5.0	5.0	5.0	10.0	10.0	10.0	10.0	5.0
ร้อยละแผนงานสะสม			7.0	25.0	35.0	40.0	45.0	50.0	55.0	65.0	75.0	85.0	95.0	100.0
ร้อยละผลงาน														
ร้อยละแผนการเบิกจ่าย														
ร้อยละผลการเบิกจ่าย														
ตัวชี้วัด (KPI) ของโครงการ	ผลการดำเนินงานตามแผนงาน ร้อยละ 100													
ผลผลิต (output) ของโครงการ														
ผลลัพธ์ (outcome) ของโครงการ														
งบประมาณรวมโครงการ (ล้านบาท ทศนิยม 2 ตำแหน่ง)	งบลงทุน	งบทำการ	อื่น ๆ			รวม								
	-	ประมาณ 5 ล้านบาท	-											
ทรัพยากรที่ต้องการของโครงการ เทคโนโลยี อุปกรณ์ บุคลากร	เทคโนโลยี	อุปกรณ์	บุคลากร			อื่น ๆ								
	-	-	-											
ความเสี่ยง														
ปัจจัยเสี่ยงของแผนงาน/โครงการ	ระดับความเสี่ยง (โอกาส*ผลกระทบ)	มาตรการในการจัดการ												
ความล่าช้าในการขอเจียดจ่ายงบประมาณและจัดจ้างที่ปรึกษา	ความเสี่ยงระดับปานกลาง	เร่งรัดจัดทำ TOR และเอกสารประกวดราคาให้ครบถ้วน												
ชื่อผู้รับผิดชอบหลัก : นายประสิทธิ์ ถาวร	ตำแหน่ง : อตส.		โทรศัพท์ 824-4120					โทรสาร 824-5485						
ชื่อผู้รับผิดชอบรอง : นางสาวชลลณี ตรีพันธ์ประเสริฐ	ตำแหน่ง : กรพ.		โทรศัพท์ 824-4253					โทรสาร 824-5364						

กลยุทธ์ที่ 2.4 ขยายพันธมิตรการขนส่งหีบห่อวัตถุ (Parcel)

แผนงานที่ 2.4.1 การปรับรูปแบบการดำเนินธุรกิจเป็น Hub-to-hub

วัตถุประสงค์ของโครงการ

1. เพื่อขยายและพัฒนาการบริการขนส่งหีบห่อวัตถุ (Parcel) ในกลุ่มตลาดที่มีน้ำหนักต่ำกว่า 30 กิโลกรัม
2. เพื่อเพิ่มรายได้จากการขนส่งหีบห่อวัตถุ (Parcel)

ระยะเวลาในการดำเนินงาน

ลำดับ	ชื่อโครงการ	หน่วยงาน	ตัวชี้วัดที่สำคัญ ในปี 2567 - 2570	2567				2568				2569				2570			
				Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4
	แผนงาน 2.4.1 การปรับรูปแบบการดำเนินงานธุรกิจเป็น Hub-to-hub (1 โครงการ)																		
1	โครงการปรับรูปแบบการดำเนินงานธุรกิจเป็น Hub-to-hub	ดส.	1. ร้อยละความสำเร็จของแผนงาน 2. รายได้ขนส่งหีบห่อวัตถุที่เพิ่มขึ้น																



แผนงานที่ 2.4.1 การปรับรูปแบบการดำเนินธุรกิจเป็น Hub-to-hub (โครงการปรับรูปแบบการดำเนินธุรกิจเป็น Hub-to-hub)

หน่วยงานรับผิดชอบ		หน่วยงานรับผิดชอบหลัก : ฝ่ายบริการโดยสาร													
กิจกรรมของโครงการ		ผังควบคุมกิจกรรมภายใต้โครงการ													
		เป้าหมายปี 2568 (แต่ละขั้นตอนของกิจกรรม)	แผนงานสะสม ร้อยละ ปี 2567	ปี 2567			ปี 2568								
				ค.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.
1. วิเคราะห์สถานการณ์การขนส่งที่ดำเนินการร่วมกับ ปณท. และผู้ประกอบการอื่นๆ		30.0		5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0						
2. ประชุมร่วมกับผู้เกี่ยวข้องเพื่อพิจารณาปรับปรุงพื้นที่ตามสถานีต่างๆ ที่จัดเป็น HUB		30.0					5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0			
3. ติดตามผลการดำเนินงาน		30.0										10.0	10.0	10.0	
4. ประเมินผลการดำเนินงานเพื่อทบทวนและปรับปรุง		10.0													10.0
ร้อยละแผนงาน		100.0		5.0	5.0	5.0	10.0	10.0	10.0	5.0	5.0	15.0	10.0	10.0	10.0
ร้อยละแผนงานสะสม				5.0	10.0	15.0	25.0	35.0	45.0	50.0	55.0	70.0	80.0	90.0	100.0
ร้อยละผลงาน															
ร้อยละแผนการเบิกจ่าย															
ร้อยละผลการเบิกจ่าย															
ตัวชี้วัด (KPI) ของโครงการ		ร้อยละความสำเร็จของแผนงาน 100													
ผลผลิต (output) ของโครงการ		รายได้เพิ่มขึ้น													
ผลลัพธ์ (outcome) ของโครงการ		สามารถสร้างความเชื่อมั่นให้กับพันธมิตรที่ต้องการเข้าร่วมการดำเนินงานขนส่ง แบบ Hub to Hub ในเรื่องการใช้รถขนส่ง ที่มีมาตรฐาน													
งบประมาณรวมโครงการ (ล้านบาท ทัศนียม 2 ตำแหน่ง)		งบลงทุน	งบทำการ	อื่น ๆ			รวม								
		N/A	-	-											
ทรัพยากรที่ต้องการของโครงการ เทคโนโลยี อุปกรณ์ บุคลากร		เทคโนโลยี	อุปกรณ์	บุคลากร			อื่น ๆ								
		-	-	-											
ผลการดำเนินงาน															
ปัญหาอุปสรรค		จำนวนรถ บพท. ที่ขาดแคลน และลักษณะรถที่อาจก่อให้เกิดความเสียหายต่อสินค้าที่ทำการขนส่ง													
แนวทางการแก้ไข		จัดประชุมกับผู้ที่เกี่ยวข้อง เพื่อหารือและข้อสรุปในการดำเนินงานหาแนวทางแก้ไข													
ความเสี่ยง															
ปัจจัยเสี่ยงของแผนงาน/โครงการ		ระดับความเสี่ยง (โอกาส*ผลกระทบ)	มาตรการในการจัดการ												
จำนวนบุคลากร และ บพท.(ดีดแปลง) ยังไม่เพียงพอต่อความต้องการใช้งานหากต้องจะขยายธุรกิจโนแบบ Hub to hub		ความเสี่ยงระดับสูง	ประสานงานผู้เกี่ยวข้องเพื่อดีดแปลงรถ บพท.(ดีดแปลง)												
ชื่อผู้รับผิดชอบหลัก : นายประสิทธิ์ ถาวร		ตำแหน่ง : อตส.	โทรศัพท์ 824-4120							โทรสาร 824-5485					
ชื่อผู้รับผิดชอบรอง : นางสาวชลณี ตรีพันธ์ประเสริฐ		ตำแหน่ง : กรพ.	โทรศัพท์ 824-4253							โทรสาร 824-5364					

กลยุทธ์ที่ 2.4 ขยายพันธมิตรการขนส่งหีบห่อวัตถุ (Parcel)

แผนงานที่ 2.4.2 การเพิ่มรายได้การขนส่งพัสดุหีบห่อที่มีน้ำหนักเกินกว่า 30 กิโลกรัม

วัตถุประสงค์ของโครงการ

1. เพื่อขยายและพัฒนาการบริการขนส่งหีบห่อวัตถุ (Parcel) ในกลุ่มตลาดที่มีน้ำหนักต่ำกว่า 30 กิโลกรัม
2. เพื่อเพิ่มรายได้จากการขนส่งหีบห่อวัตถุ (Parcel) และขยายตลาดการขนส่งวัตถุขนาดใหญ่

ระยะเวลาในการดำเนินงาน

ลำดับ	ชื่อโครงการ	หน่วยงาน	ตัวชี้วัดที่สำคัญ ในปี 2567 - 2570	2567				2568				2569				2570			
				Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4
	แผนงาน 2.4.2 การเพิ่มรายได้ในกลุ่มพัสดุหีบห่อที่มีน้ำหนักเกินกว่า 30 กิโลกรัม (1 โครงการ)																		
1	โครงการเพิ่มรายได้การขนส่งพัสดุหีบห่อที่มีน้ำหนักเกินกว่า 30 กิโลกรัม	ดส.	1. ร้อยละความสำเร็จของแผนงาน 2. รายได้ขนส่งหีบห่อวัตถุที่เพิ่มขึ้น 3. ปริมาณพัสดุที่ขนส่งเพิ่มขึ้น																



โครงการเพิ่มรายได้การขนส่งพัสดุหีบห่อที่มีน้ำหนักเกินกว่า 30 กิโลกรัม

หน่วยงานรับผิดชอบ		หน่วยงานรับผิดชอบหลัก : ฝ่ายบริการโดยสาร												
กิจกรรมของโครงการ		ผังควบคุมกิจกรรมภายใต้โครงการ												
		เป้าหมายปี 2568 (แต่ละขั้นตอนของกิจกรรม)	แผนงานสะสม ร้อยละ ปี 2567	ปี 2567			ปี 2568							
				ค.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.
1. รวบรวมวิเคราะห์สถิติข้อมูลตลาดการขนส่งพัสดุ	15.0			5.0	5.0	5.0								
2. เชิญประชุมผู้เกี่ยวข้องเพื่อเตรียมความพร้อม และสรุปแนวทางการดำเนินการ	20.0				5.0	5.0	5.0	5.0						
3. ออกคำสั่งวิธีปฏิบัติ ให้ผู้เกี่ยวข้องถือปฏิบัติโดยทั่วกัน และประสานงานผู้เกี่ยวข้องเพื่อจัดทำสื่อประชาสัมพันธ์	15.0							5.0	5.0	5.0				
4. ดำเนินงานตามแผนที่กำหนดและจัดเก็บสถิติ	25.0										5.0	5.0	5.0	5.0
5. วิเคราะห์ผลการดำเนินงานและวางแผนการตลาด	25.0												10.0	10.0
ร้อยละแผนงาน	100.0			5.0	10.0	10.0	5.0	10.0	5.0	5.0	5.0	5.0	15.0	15.0
ร้อยละแผนงานสะสม				5.0	15.0	25.0	30.0	40.0	45.0	50.0	55.0	60.0	75.0	90.0
ร้อยละผลงาน														
ร้อยละแผนการเบิกจ่าย														
ร้อยละผลการเบิกจ่าย														
ตัวชี้วัด (KPI) ของโครงการ	เพื่อเพิ่มรายได้การขนส่งที่บพัสดุ (Parcel) ร้อยละ 15 เมื่อเปรียบเทียบกับปีที่ผ่านมา													
ผลผลิต (output) ของโครงการ	เพิ่มลูกค้ารายใหม่ และสร้างรายได้เพิ่มขึ้นของการขนส่งที่บพัสดุน้ำหนักมากกว่า 30 กิโลกรัม													
ผลลัพธ์ (outcome) ของโครงการ	การให้บริการขนส่งพัสดุมีค่าบริการที่สามารถแข่งขันในตลาดได้													
งบประมาณรวมโครงการ (ด้านบาท ทศนิยม 2 ตำแหน่ง)	งบลงทุน		งบทำการ		อื่น ๆ			รวม						
	N/A		-		-									
	เทคโนโลยี		อุปกรณ์		บุคลากร			อื่น ๆ						
ทรัพยากรที่ต้องการของโครงการ เทคโนโลยี อุปกรณ์ บุคลากร	-		-		-									
ผลการดำเนินงาน														
ปัญหาอุปสรรค	การรถไฟฯ มีต้นทุนค่าใช้จ่ายสูง เมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่งในตลาดขนส่ง													
	เพื่อลูกค้าเป้าหมายการตลาดดิจิทัลเชิงรุกยังไม่แล้วเสร็จ จึงไม่สามารถสร้างสิ่งรับรู้ให้แก่ลูกค้าเป้าหมาย													
แนวทางการแก้ไข	ดำเนินการวางแผนออกสื่อประชาสัมพันธ์เป็นรายเดือนเพื่อสร้างความรับรู้ก่อนเปิดใช้งานระบบจริง ปรับปรุงระบบการจัดเก็บข้อมูลสถิติให้สามารถนำมาใช้งานได้จริง และบริหารจัดการกฎระเบียบให้ครอบคลุมทุกสถานะ													
ความเสี่ยง														
ปัจจัยเสี่ยงของแผนงาน/โครงการ	ระดับความเสี่ยง (โอกาส*ผลกระทบ)		มาตรการในการจัดการ											
จำนวนสื่อเลื่อนและกฎระเบียบที่เหมาะสม, จำนวนบุคลากร	ความเสี่ยงระดับสูง		จัดทำข้อมูลและวิเคราะห์ให้ชัดเจน ปรับกฎระเบียบให้ครอบคลุมทุกสถานะ จัดเก็บข้อมูลอย่างเป็นระบบและใช้งานได้จริง ท้นสถานการณ์											
ชื่อผู้รับผิดชอบหลัก : นายประสิทธิ์ ถาวร	ตำแหน่ง : อตส.		โทรศัพท์ 824-4120			โทรสาร 824-5485								
ชื่อผู้รับผิดชอบรอง : นางสาวชลลณี ศรีพันธ์ประเสริฐ	ตำแหน่ง : กรพ.		โทรศัพท์ 824-4253			โทรสาร 824-5364								

กลยุทธ์ที่ 2.4 ขยายพันธบัตรการขนส่งหีบห่อวัตถุ (Parcel)

แผนงานที่ 2.4.3 การเพิ่มรายได้จากการขนส่งพัสดุหีบห่อขนาดเล็ก

วัตถุประสงค์ของโครงการ

1. เพื่อขยายและพัฒนาการบริการขนส่งหีบห่อวัตถุ (Parcel) ในกลุ่มตลาดหีบห่อวัตถุขนาดเล็ก
2. เพื่อเพิ่มรายได้จากการขนส่งหีบห่อวัตถุ (Parcel) และขยายตลาดการขนส่ง

ระยะเวลาในการดำเนินงาน

ลำดับ	ชื่อโครงการ	หน่วยงาน	ตัวชี้วัดที่สำคัญ ในปี 2567 - 2570	2567				2568				2569				2570			
				Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4
1	แผนงานที่ 2.4.3 การตลาดขนส่งสินค้าหีบห่อวัตถุขนาดเล็ก น้ำหนักไม่เกิน 2 กิโลกรัม																		
	โครงการตลาดขนส่งสินค้าหีบห่อวัตถุขนาดเล็ก น้ำหนักไม่เกิน 2 กิโลกรัม ราคาเดียว (One Price)	ดส.	1. ร้อยละความสำเร็จของแผนงาน 2. รายได้ขนส่งหีบห่อวัตถุที่เพิ่มขึ้น 3. ปริมาณพัสดุที่ขนส่งเพิ่มขึ้น																
	โครงการสินค้าหีบห่อวัตถุขนาดเล็ก น้ำหนักไม่เกิน 2 กิโลกรัม ข้ามเส้นทาง																		



โครงการทำตลาดขนส่งสินค้าหีบห่อวัตถุนาขนาดเล็ก น้ำหนักไม่เกิน 2 กิโลกรัม ราคาเดียว One Price

หน่วยงานรับผิดชอบ		หน่วยงานรับผิดชอบหลัก : ฝ่ายบริการโดยสาร													
กิจกรรมของโครงการ		ผังควบคุมกิจกรรมภายใต้โครงการ													
		เป้าหมายปี 2568 (แต่ละขั้นตอนของกิจกรรม)	แผนงานสะสม ร้อยละ ปี 2567	ปี 2567			ปี 2568								
				ค.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.
1. ติดตามการดำเนินงานโครงการ One price (ข้ามสาย)		30.0		5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0						
2. วิเคราะห์และประเมินผลการดำเนินงานเพื่อพิจารณาการดำเนินงานต่อเนื่อง		20.0					5.0	5.0	10.0						
3. ขออนุมัติขยายสินค้าห่อวัตถุนาเล็ก One price (ข้ามสาย)		20.0						10.0	10.0						
4. รวบรวมข้อมูลและเพื่อแก้ไขปัญหาลุอุปสรรค		30.0								5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0
ร้อยละแผนงาน		100.0		5.0	5.0	5.0	10.0	20.0	25.0	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0
ร้อยละแผนงานสะสม				5.0	10.0	15.0	25.0	45.0	70.0	75.0	80.0	85.0	90.0	95.0	100.0
ร้อยละผลงาน															
ร้อยละแผนการเบิกจ่าย															
ร้อยละผลการเบิกจ่าย															
ร้อยละผลการเบิกจ่ายสะสม		เพื่อเพิ่มรายได้การขนส่งหีบห่อวัตถุ (Parcel) ร้อยละ 15 เมื่อเปรียบเทียบกับปีที่ผ่านมา													
ตัวชี้วัด (KPI) ของโครงการ		โครงการขนส่งสินค้าข้ามสาย ที่สามารถขนส่งสินค้าห่อวัตถุของการรถไฟได้ทุกสถานีเชื่อมถึงกัน													
ผลผลิต (output) ของโครงการ		สามารถจัดส่งสินค้า ณ จุดรับสินค้าตั้งแต่ต้นทางจนถึงปลายทาง ด้วยระบบแพลตฟอร์มการเชื่อมต่อการขนส่งทางราง													
ผลลัพธ์ (outcome) ของโครงการ															
งบประมาณรวมโครงการ (ล้านบาท ทยอย 2 ตำแหน่ง)		งบลงทุน	งบทำการ	อื่น ๆ					รวม						
		N/A	-	-											
ทรัพยากรที่ต้องการของโครงการ เทคโนโลยี อุปกรณ์ บุคลากร		เทคโนโลยี	อุปกรณ์	บุคลากร					อื่น ๆ						
		-	-	-											
ผลการดำเนินงาน															
ปัญหาอุปสรรค		เนื่องจากเป็นการขนส่งที่ไม่เคยเกิดขึ้นมาก่อน อาจจะมีปัญหาด้านปฏิบัติการ													
แนวทางการแก้ไข		ให้ความรู้ความเข้าใจกับผู้ใช้บริการเพิ่มขึ้น													
ความเสี่ยง															
ปัจจัยเสี่ยงของแผนงาน/โครงการ		ระดับความเสี่ยง (โอกาส*ผลกระทบ)			มาตรการในการจัดการ										
ความร่วมมือของผู้เกี่ยวข้อง , ข้อมูลที่ถูกต้อง ใช้งานได้,		ความเสี่ยงระดับปานกลาง			สร้างความตระหนักถึงความสำคัญของงาน และมอบหมายให้บริษัทผู้รับจ้างเหมาบริการระบบเพิ่มเติมช่องทางติดต่อเพื่อให้ข้อมูลและแก้ไขปัญหากหากเกิดข้อขัดข้อง										
การขาดแคลนของเจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานและเจ้าหน้าที่ IT															
ชื่อผู้รับผิดชอบหลัก : นายประสิทธิ์ ถาวร		ตำแหน่ง : อตส.			โทรศัพท์ 824-4120					โทรสาร 824-5485					
ชื่อผู้รับผิดชอบรอง : นางสาวชลลณี ศรีพันธ์ประเสริฐ		ตำแหน่ง : กรพ.			โทรศัพท์ 824-4253					โทรสาร 824-5364					



โครงการสินค้าหีบห่อวัตถุนขนาดเล็ก น้ำหนักไม่เกิน 2 กิโลกรัม ข้ามเส้นทาง

หน่วยงานรับผิดชอบ		หน่วยงานรับผิดชอบหลัก : ฝ่ายบริการโดยสาร													
กิจกรรมของโครงการ		ผังควบคุมกิจกรรมภายใต้โครงการ													
		เป้าหมายปี 2568 (แต่ละขั้นตอนของกิจกรรม)	แผนงานสะสม ร้อยละ ปี 2567	ปี 2567			ปี 2568								
				ค.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.
1. ติดตามการดำเนินงานโครงการ One price (ข้ามสาย)		30.0		5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0						
2. วิเคราะห์และประเมินผลการดำเนินงานเพื่อพิจารณาการดำเนินงานต่อเนื่อง		20.0					5.0	5.0	10.0						
3. ขออนุมัติขยายสินค้าห่อวัตถุนขนาดเล็ก One price (ข้ามสาย)		20.0						10.0	10.0						
4. รวบรวมข้อมูลและเพื่อแก้ไขปัญหาลุอุปสรรค		30.0								5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0
ร้อยละแผนงาน		100.0		5.0	5.0	5.0	10.0	20.0	25.0	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0
ร้อยละแผนงานสะสม				5.0	10.0	15.0	25.0	45.0	70.0	75.0	80.0	85.0	90.0	95.0	100.0
ร้อยละผลงาน															
ร้อยละแผนการเบิกจ่าย															
ร้อยละผลการเบิกจ่าย															
ร้อยละผลการเบิกจ่ายสะสม		เพื่อเพิ่มรายได้การขนส่งหีบห่อวัตถุ (Parcel) ร้อยละ 15 เมื่อเปรียบเทียบกับปีที่ผ่านมา													
ตัวชี้วัด (KPI) ของโครงการ		โครงการขนส่งสินค้าข้ามสาย ที่สามารถขนส่งสินค้าห่อวัตถุของการรถไฟฯ ได้ทุกสถานีเชื่อมถึงกัน													
ผลผลิต (output) ของโครงการ		สามารถจัดส่งสินค้า ณ จุดรับสินค้าตั้งแต่ต้นทางจนถึงปลายทาง ด้วยระบบแพลตฟอร์มการเชื่อมต่อการขนส่งทางราง													
ผลลัพธ์ (outcome) ของโครงการ															
งบประมาณรวมโครงการ (ล้านบาท ทยอย 2 ตำแหน่ง)		งบลงทุน	งบทำการ	อื่น ๆ			รวม								
		N/A	-	-											
ทรัพยากรที่ต้องการของโครงการ เทคโนโลยี อุปกรณ์ บุคลากร		เทคโนโลยี	อุปกรณ์	บุคลากร			อื่น ๆ								
		-	-	-											
ผลการดำเนินงาน															
ปัญหาอุปสรรค		เนื่องจากเป็นการขนส่งที่ไม่เคยเกิดขึ้นมาก่อน อาจจะมีปัญหาด้านปฏิบัติการ													
แนวทางการแก้ไข		ให้ความรู้ความเข้าใจกับผู้ใช้บริการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้น													
ความเสี่ยง															
ปัจจัยเสี่ยงของแผนงาน/โครงการ		ระดับความเสี่ยง (โอกาส*ผลกระทบ)			มาตรการในการจัดการ										
ความร่วมมือของผู้เกี่ยวข้อง , ข้อมูลที่ถูกต้อง ใช้งานได้,		ความเสี่ยงระดับปานกลาง			สร้างความตระหนักถึงความสำคัญของงาน และมอบหมายให้บริษัทผู้รับจ้างเหมาบริการระบบเพิ่มเติมช่องทางการติดต่อเพื่อให้ข้อมูลและแก้ไขปัญหากหากเกิดข้อขัดข้อง										
การขาดแคลนของเจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานและเจ้าหน้าที่ IT															
ชื่อผู้รับผิดชอบหลัก : นายประสิทธิ์ ถาวร		ตำแหน่ง : อตส.			โทรศัพท์ 824-4120					โทรสาร 824-5485					
ชื่อผู้รับผิดชอบรอง : นางสาวชลลณี ศรีพันธ์ประเสริฐ		ตำแหน่ง : กรพ.			โทรศัพท์ 824-4253					โทรสาร 824-5364					

กลยุทธ์ที่ 2.4 ขยายพันธมิตรการขนส่งหีบห่อวัตถุ (Parcel)

แผนงานที่ 2.4.4 การปรับแก้กฎระเบียบเพื่อสนับสนุนการสร้างรายได้จากการขนส่งหีบห่อวัตถุ

วัตถุประสงค์ของโครงการ

- 1 เพื่อเพิ่มรายได้จากการขนส่งหีบห่อวัตถุ และมีราคาเหมาะสมสามารถสู้กับคู่แข่งได้
- 2 เพื่อเพิ่มรายได้จากการขนส่ง Parcel

ระยะเวลาในการดำเนินงาน

ลำดับ	ชื่อโครงการ	หน่วยงาน	ตัวชี้วัดที่สำคัญ ในปี 2567 - 2570	2567				2568				2569				2570			
				Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4
	แผนงานที่ 2.4.4 การปรับแก้กฎระเบียบเพื่อสนับสนุนการสร้างรายได้จากการขนส่งหีบห่อวัตถุ (1 โครงการ)																		
1	โครงการปรับระเบียบปฏิบัติการค้าราคาตามขนาดและน้ำหนัก	ดส.	1. ร้อยละความสำเร็จของแผนงาน																



โครงการปรับระเบียบปฏิบัติการคิดราคาตามขนาดและน้ำหนัก

หน่วยงานรับผิดชอบ		หน่วยงานรับผิดชอบหลัก : ฝ่ายบริการโดยสาร													
กิจกรรมของโครงการ		ผังควบคุมกิจกรรมภายใต้โครงการ													
		เป้าหมายปี 2568 (แต่ละขั้นตอนของกิจกรรม)	แผนงานสะสม ร้อยละ ปี 2567	ปี 2567			ปี 2568								
				ค.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.
1. รวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้อง เรื่อง อัตราค่าบริการขนส่งในตลาดการขนส่งพัสดุ		15.0		5.0	5.0	5.0									
2. เชิญประชุมผู้เกี่ยวข้อง เรื่อง แนวทางการปรับราคาตามขนาดและน้ำหนัก		25.0					5.0	5.0	5.0	10.0					
3. ขออนุมัติปรับราคา ตามมติที่ประชุม (เบื้องต้น บางประเภท)		30.0									10.0	10.0	10.0		
4. ออกคำสั่งวิธีปฏิบัติ เพื่อมอบผู้เกี่ยวข้องถือปฏิบัติ		30.0												15.0	15.0
ร้อยละแผนงาน		100.0		5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	10.0	10.0	10.0	10.0	15.0	15.0
ร้อยละแผนงานสะสม				5.0	10.0	15.0	20.0	25.0	30.0	40.0	50.0	60.0	70.0	85.0	100.0
ร้อยละผลงาน															
ร้อยละแผนการเบิกจ่าย															
ร้อยละผลการเบิกจ่าย															
ตัวชี้วัด (KPI) ของโครงการ		เพื่อเพิ่มรายได้การขนส่งพัสดุ (Parcel) ร้อยละ 15 เมื่อเปรียบเทียบกับปีที่ผ่านมา													
ผลผลิต (output) ของโครงการ		ระเบียบ , ใบแทรก การกำหนดอัตราค่าบริการตามขนาดและน้ำหนัก													
ผลลัพธ์ (outcome) ของโครงการ		การให้บริการขนส่งพัสดุของการรถไฟฯ มีค่าบริการที่สามารถแข่งขันในตลาดการขนส่งพัสดุ รวมถึงเพิ่มตัวเลือกการใช้บริการให้แก่ผู้ใช้บริการ													
งบประมาณรวมโครงการ (ล้านบาท ทยอย 2 ตำแหน่ง)		งบลงทุน	งบทำการ	อื่น ๆ			รวม								
		N/A	-	-											
ทรัพยากรที่ต้องการของโครงการ เทคโนโลยี อุปกรณ์ บุคลากร		เทคโนโลยี	อุปกรณ์	บุคลากร			อื่น ๆ								
		-	-	-											
ผลการดำเนินงาน															
ปัญหาอุปสรรค		การกำหนดราคาตามขนาดและน้ำหนักเป็นไปตามกฎระเบียบเดิม ซึ่งมีอัตราค่าธรรมเนียมที่สูงกว่าเจ้าอื่นในตลาด / อัตราค่าส่งของ ศปส.(กปส.) มีเพียง 2-3 นาย จึงไม่สามารถจัดทำสื่อ และนำเสนอให้กับกลุ่มเป้าหมายได้ทั้งหมดที่													
		เห็นควรหาผู้รับดำเนินการในส่วนของการผลิตสื่อผ่านช่องทางดิจิทัลให้เพียงพอ													
แนวทางการแก้ไข		จัดทำแผนการปรับราคาตามขนาดและน้ำหนักใหม่ เพื่อยื่นเรื่องประชุมกับผู้เกี่ยวข้อง เพื่อให้ราคาสอดคล้องกับในตลาดเพื่อแข่งขันกับเจ้าอื่น													
ความเสี่ยง															
ปัจจัยเสี่ยงของแผนงาน/โครงการ		ระดับความเสี่ยง (โอกาส*ผลกระทบ)			มาตรการในการจัดการ										
ผู้เกี่ยวข้องอาจยังไม่มีความเข้าใจ การปรับระเบียบการคิดอัตราค่าบริการขนส่งพัสดุ		ความเสี่ยงระดับปานกลาง			จัดทำคำสั่งวิธีปฏิบัติเวียนให้ผู้เกี่ยวข้องถือปฏิบัติโดยทั่วกัน										
ชื่อผู้รับผิดชอบหลัก : นายประสิทธิ์ กาวร		ตำแหน่ง : อตส.			โทรศัพท์ 824-4120					โทรสาร 824-5485					
ชื่อผู้รับผิดชอบรอง : นางสาวชลลณี ศรีพันธ์ประเสริฐ		ตำแหน่ง : กรพ.			โทรศัพท์ 824-4253					โทรสาร 824-5364					

กลยุทธ์ที่ 2.4 ขยายพันธมิตรการขนส่งหีบห่อวัตถุ (Parcel)

แผนงานที่ 2.4.5 พัฒนาระบบ SRT Express รองรับการขนส่งแบบ Door to Door

วัตถุประสงค์ของโครงการ

- 1 เพื่อใช้ระบบ IT ในการตอบสนองความต้องการของกลุ่มลูกค้าด้านการขนส่งหีบห่อวัตถุ
- 2 เพื่อใช้ระบบ IT ในการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากรและขบวนรถขนส่งหีบห่อวัตถุ

ระยะเวลาในการดำเนินงาน

ลำดับ	ชื่อโครงการ	หน่วยงาน	ตัวชี้วัดที่สำคัญ ในปี 2567 - 2570	2567				2568				2569				2570			
				Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4
	แผนงานที่ 2.4.5 พัฒนาระบบ SRT Express รองรับการขนส่งแบบ Door to Door (1 โครงการ)																		
1	โครงการพัฒนาระบบ SRT Express รองรับการขนส่งแบบ Door to Door	ดส.	1. ร้อยละความสำเร็จของแผนงาน																



โครงการพัฒนาระบบ SRT Express รองรับบริการขนส่งแบบ Door to Door

หน่วยงานรับผิดชอบ		หน่วยงานรับผิดชอบหลัก : ฝ่ายบริการโดยสาร														
กิจกรรมของโครงการ		ผังควบคุมกิจกรรมภายใต้โครงการ														
		เป้าหมายปี 2568 (แต่ละขั้นตอนของกิจกรรม)	แผนงานสะสม ร้อยละ ปี 2567	ปี 2567					ปี 2568							
				ค.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	
1. รวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้อง จากการใช้งานระบบ SRT Express Customer Tracking Center ในระยะแรก		25.0		5.0	5.0	5.0	5.0	5.0								
2. เชิญประชุมผู้เกี่ยวข้อง เพื่อหาแนวทางและขั้นตอนการแก้ไขปัญหาด่วนเฉพาะหน้า		20.0							5.0	5.0	10.0					
3. ออกคำสั่งวิธีปฏิบัติการใช้งานระบบฯ เพื่อมอบผู้เกี่ยวข้องถือปฏิบัติ		30.0										10.0	10.0	10.0		
4. ดำเนินงานตามแผนที่กำหนด และจัดเก็บสถิติจากระบบฯ		15.0											5.0	5.0	5.0	
5. ติดตามประเมินผลการดำเนินงานเพื่อทบทวนและปรับปรุง		10.0												5.0	5.0	
ร้อยละแผนงาน		100.0		5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	10.0	10.0	15.0	20.0	10.0	
ร้อยละแผนงานสะสม				5.0	10.0	15.0	20.0	25.0	30.0	35.0	45.0	55.0	70.0	90.0	100.0	
ร้อยละผลงาน																
ร้อยละแผนการเบิกจ่าย																
ร้อยละผลการเบิกจ่าย																
ตัวชี้วัด (KPI) ของโครงการ		เพื่อเพิ่มรายได้การขนส่งหีบพัสดุ (Parcel) ร้อยละ 15 เมื่อเปรียบเทียบกับปีที่ผ่านมา														
ผลผลิต (output) ของโครงการ		ระบบ SRT Express Customer Tracking Center เริ่มระบบ Door to door														
ผลลัพธ์ (outcome) ของโครงการ		สามารถจัดส่งสินค้า ณ จุดรับสินค้าตั้งแต่ต้นทางจนถึงปลายทาง ด้วยระบบแพลตฟอร์มการเชื่อมต่อการขนส่งทั้งทางถนนและทางราง														
งบประมาณรวมโครงการ (ล้านบาท ทศนิยม 2 ตำแหน่ง)		งบลงทุน	งบทำการ	อื่น ๆ					รวม							
		120,000,000	-	-					120,000,000							
ทรัพยากรที่ต้องการของโครงการ เทคโนโลยี อุปกรณ์ บุคลากร		เทคโนโลยี	อุปกรณ์	บุคลากร					อื่น ๆ							
		SRT Express	-	-												
ผลการดำเนินงาน																
ปัญหาอุปสรรค		ยังไม่สามารถเปิดให้บริการฯ ตามแผนที่ เนื่องจากคณะกรรมการ DCIO มีมติครั้งที่ 3/2567 ให้ลดขอบเขตงานและวงเงินการจ้างเหมาระบบฯ เนื่องจากมีความซ้ำซ้อนกับระบบการเงินและการบัญชี (FMIS) สำหรับบริการหีบพัสดุ ในช่วง														
		สำหรับบริการหีบพัสดุ ในช่วงสถานี - สถานี และให้ใช้งบลงทุนในการจัดซื้อจัดจ้าง ซึ่งปัจจุบันอยู่ระหว่างการพิจารณาดำเนินการยังไม่แล้วเสร็จ														
แนวทางการแก้ไข		อยู่ระหว่างการทำหนังสือการปฏิบัติเสนอการรถไฟฯ และเตรียมดำเนินการตามมติคณะกรรมการ DCIO ครั้งที่ 3/2567														
นายอวี																
ปัจจัยเสี่ยงของแผนงาน/โครงการ		ระดับความเสี่ยง (โอกาส*ผลกระทบ)		มาตรการในการจัดการ												
จำนวนบุคลากรไม่เพียงพอต่อความต้องการใช้งาน หากต้องจะขยายธุรกิจไปแบบ Door to door		ความเสี่ยงระดับสูง		จัดหาบุคลากร ปรับปรุงระเบียบให้ครอบคลุมทุกสถานีเพื่อจัดเก็บข้อมูลและดำเนินการอย่างเป็นระบบ												
ชื่อผู้รับผิดชอบหลัก : นายประสิทธิ์ ถาวร		ตำแหน่ง : อตส.			โทรศัพท์ 824-4120						โทรสาร 824-5485					
ชื่อผู้รับผิดชอบรอง : นางสาวชลลณี ศรีพันธ์ประเสริฐ		ตำแหน่ง : กรพ.			โทรศัพท์ 824-4253						โทรสาร 824-5364					

กลยุทธ์ที่ 2.5 พัฒนาคุณภาพบริการโดยสารและสินค้า

แผนงานที่ 2.5.1 พัฒนาการเชื่อมต่อการขนส่งและเดินทางแบบ Multimodal

วัตถุประสงค์ของโครงการ

1. เพื่อพัฒนารูปแบบการเชื่อมต่อแบบ Multimodal กับบริการโดยสารระบบราง เพื่อเพิ่ม load factor/ridership
2. เพื่อพัฒนาศูนย์กระจายสินค้าและคลังสินค้าในพื้นที่ container yard (CY) ที่มีศักยภาพ เพื่อตอบสนองความต้องการและเพิ่มปริมาณการขนส่ง
3. เพื่อลดปัญหาด้าน double handling ในการขนส่งสินค้า การเปลี่ยนถ่ายสินค้าในบริเวณ CY
4. เพื่อเพิ่มศักยภาพและความสะดวกสบายให้กับผู้ใช้บริการด้านโดยสารและการขนส่งสินค้า

ระยะเวลาในการดำเนินงาน

ลำดับ	ชื่อโครงการ	หน่วยงาน	ตัวชี้วัดที่สำคัญ ในปี 2567 - 2570	2567				2568				2569				2570			
				Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4
	แผนงาน 2.5.1 พัฒนาการเชื่อมต่อการขนส่งและเดินทางแบบ Multimodal																		
1	โครงการศึกษาเพื่อพัฒนารูปแบบ Multimodal ด้าน การโดยสาร	ดร.																	



ลำดับ	ชื่อโครงการ	หน่วยงาน	ตัวชี้วัดที่สำคัญ ในปี 2567 - 2570	2567				2568				2569				2570			
				Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4
2	โครงการศึกษาเพื่อพัฒนารูปแบบ Multimodal ด้านการขนส่งสินค้า		1.1 เพื่อพัฒนารูปแบบการเชื่อมต่อแบบ Multimodal กับการโดยสารระบบราง เพื่อเพิ่ม load factor/ ridership 1.2 เพื่อพัฒนาศูนย์กระจายสินค้าและคลังสินค้าในพื้นที่ Container yard (CY) ที่มีศักยภาพ เพื่อตอบสนองความต้องการและเพิ่มปริมาณการขนส่ง 1.3 เพื่อลดปัญหาด้าน double handling ในการขนส่งสินค้า การเปลี่ยนถ่ายสินค้าในบริเวณ CY																
3	โครงการให้เอกชนร่วมลงทุนศูนย์เปลี่ยนถ่ายสินค้าและย่านกองเก็บตู้สินค้าเพื่อรองรับการขนส่งทางราง จังหวัดหนองคาย	สค.																	
	โครงการปรับปรุงรถโดยสารชั้น 3 บขส. เป็นรถชั้น 3 ปรับอากาศ บขส.ป. จำนวน 40 คัน	ชก.	- เพิ่มความสะดวกและความพึงพอใจให้กับลูกค้า																



โครงการศึกษาเพื่อพัฒนารูปแบบ Multimodal ด้านการโดยสาร

ขั้นตอนการดำเนินงาน	เป้าหมาย (%)	แผนงาน สะสม	ประมาณการ (ผลงาน) แต่ละเดือนของแต่ละขั้นตอนการดำเนินงาน (%)											
ปี ...	(%)		ปีงบประมาณ ๒๕๖๘											
(แต่ละขั้นตอน)	ปี ๒๕๖๗		ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.
๑) ศึกษารูปแบบวิธีการการเก็บรวบรวมข้อมูลการให้บริการเชื่อมต่อที่ กก.	20.00		5.00	5.00	10.00									
๒) รวบรวมข้อมูลจำนวนผู้โดยสารที่ใช้บริการ กก.	20.00					10.00	10.00							
๓) กำหนดวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลจำนวนผู้ใช้บริการที่เดินทางเชื่อมต่อที่สถานีกลางกรุงเทพ	20.00							10.00	10.00					
๔) จัดทำสถิติจำนวนผู้ใช้บริการ	20.00									10.00	10.00			
๕) รายงานผลการดำเนินงาน	20.00											10.00	10.00	
	100.00													
แผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ ๒๕๖๘ ภายใต้แผนวิสาหกิจการรถไฟแห่งประเทศไทย พ.ศ. ๒๕๖๖-๒๕๗๐														
ขั้นตอนการดำเนินงาน	เป้าหมาย (%)	แผนงาน สะสม	ประมาณการ (ผลงาน) แต่ละเดือนของแต่ละขั้นตอนการดำเนินงาน (%)											
ปี ...	(%)		ปีงบประมาณ ๒๕๖๘											
(แต่ละขั้นตอน)	ปี ๒๕๖๗		ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.
% แผนงาน			5.00	5.00	10.00	10.00	10.00	10.00	10.00	10.00	10.00	10.00	10.00	
% แผนงานสะสม			5.00	10.00	20.00	30.00	40.00	50.00	60.00	70.00	80.00	90.00	100.00	
% ผลงาน														
% ผลงานสะสม														
งบประมาณอนุมัติ - ล้านบาท/ปี														
ผลการดำเนินงาน : ประจำเดือน มิ.ย. ๒๕๖๗														
ผลผลิต (Output) ของโครงการ	๑) ทราบจำนวนเที่ยวของ ขส. และรถร่วมที่เข้ามาส่งผู้โดยสาร													
	๒) ทราบจำนวนผู้โดยสารที่เดินทางจาก MRT มา สถานีกลางกรุงเทพอภิวัฒน์													
ผลลัพธ์ (Outcome) ของโครงการ	๑) ได้ฐานข้อมูลสำหรับจำนวนผู้โดยสารที่จะเดินทางมาเชื่อมต่อที่สถานีกลางกรุงเทพอภิวัฒน์ เพื่อนำมาส่งเสริมมาตรการเดินทางแบบไร้รอยต่อ													
	๒) เป็นส่วนต่อยอดในการจัดทำแผนที่ภาพเส้นทางของผู้ใช้บริการ (Journey Mapping)													
ชื่อผู้รับผิดชอบหลัก : นายฐากร อินทรชม	ตำแหน่ง : ผู้อำนวยการฝ่ายปฏิบัติการเดินรถ (อตร.)		โทรศัพท์ : 824 - 4112		โทรสาร : 824 - 4112									
ชื่อผู้รับผิดชอบรอง : นายครุฑ อินทเมื่อง	ตำแหน่ง : หัวหน้ากองพัฒนาและสนับสนุนภารกิจด้านเดินรถ (กพก.)		โทรศัพท์ : 824 - 4227		โทรสาร : 824 - 4225									



โครงการศึกษาเพื่อพัฒนารูปแบบ Multimodal ด้านการขนส่งสินค้า

หน่วยงานรับผิดชอบ	หน่วยงานรับผิดชอบหลัก : ฝ่ายบริการสินค้า													
-------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--



โครงการให้เอกชนร่วมลงทุนศูนย์เปลี่ยนถ่ายสินค้าและย่านกองเก็บตู้สินค้าเพื่อรองรับการขนส่งทางราง จังหวัดหนองคาย

หน่วยงานรับผิดชอบ	หน่วยงานรับผิดชอบหลัก : ฝ่ายบริการสินค้า หน่วยงานรับผิดชอบรอง : กองบริการตลาดและพัฒนา													
	ผังควบคุมกิจกรรมภายใต้โครงการ													
กิจกรรมของโครงการ	เป้าหมายปี ๒๕๖๘ (แต่ละขั้นตอนของกิจกรรม)	แผนงานสะสม ร้อยละ ปี ๒๕๖๗ ถึง ๓๐ ก.ย. ๖๗	ปี ๒๕๖๗			ปี ๒๕๖๘								
			ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.
๑. รวบรวมความเห็นชอบหลักการ และรายงานผลการศึกษา	๑๐.๐๐		๑๐.๐๐											
๒. คค. เสนอโครงการต่อ กค. สปป. สศช. และ สคร.พิจารณาโครงการ	๑๐.๐๐			๒.๕๐	๒.๕๐	๒.๕๐	๒.๕๐							
๓. สคร. พิจารณาความครบถ้วนของรายงานการศึกษาและวิเคราะห์โครงการฯ	๑๐.๐๐							๑๐.๐๐						
๔. คกก. (PPP) พิจารณาให้ความเห็นชอบรายงานการศึกษาและวิเคราะห์โครงการ	๑๐.๐๐								๕.๐๐	๕.๐๐				
๕. คณะกรรมการ PPP แจ้งผลการพิจารณาต่อ รวค. เพื่อดำเนินการเสนอต่อ ครม.	๑๐.๐๐										๕.๐๐	๕.๐๐		
๖. ครม. อนุมัติหลักการส่งกลับไปที่ คค. และ รพท.	๑๐.๐๐													๑๐.๐๐
ร้อยละแผนงาน			๑๐.๐๐	๒.๕๐	๒.๕๐	๒.๕๐	๒.๕๐	๑๐.๐๐	๕.๐๐	๕.๐๐	๕.๐๐	๕.๐๐	๑๐.๐๐	
ร้อยละแผนงานสะสม	๖๐.๐๐	๔๐.๐๐	๕๐.๐๐	๕๒.๕๐	๕๕.๐๐	๕๗.๕๐	๖๐.๐๐	๗๐.๐๐	๗๕.๐๐	๘๐.๐๐	๘๕.๐๐	๙๐.๐๐	๑๐๐.๐๐	
ร้อยละผลงาน														
ร้อยละผลงานสะสม														
ร้อยละแผนการเบิกจ่าย														
ร้อยละแผนการเบิกจ่ายสะสม														
ร้อยละผลการเบิกจ่าย														
ร้อยละผลการเบิกจ่ายสะสม														
ตัวชี้วัด (KPI) ของโครงการ	ผลการดำเนินงานตามแผนงาน ร้อยละ ๑๐๐													
ผลผลิต (output) ของโครงการ														
ผลลัพธ์ (outcome) ของโครงการ														
งบประมาณรวมโครงการ (ล้านบาท ทัศนีย ๒ ตำแหน่ง)	งบลงทุน	งบทำการ	อื่น ๆ			รวม								
ทรัพยากรที่ต้องการของโครงการ เทคโนโลยี อุปกรณ์ บุคลากร	เทคโนโลยี	อุปกรณ์	บุคลากร			อื่น ๆ								
ผลการดำเนินงาน														
ปัญหาอุปสรรค														
แนวทางการแก้ไข														
ความเสี่ยง														
ปัจจัยเสี่ยงของแผนงาน/โครงการ	ระดับความเสี่ยง (โอกาส*ผลกระทบ)	มาตรการในการจัดการ												



โครงการปรับปรุงรถโดยสารชั้น 3 บขส. เป็นรถชั้น 3 ปรับอากาศ บขส.ป. จำนวน 40 คัน

หน่วยงานรับผิดชอบ	หน่วยงานรับผิดชอบหลัก : ฝ่ายการช่างกล หน่วยงานรับผิดชอบรอง : ฝ่ายการพัสดุ ฝ่ายการเงินและการบัญชี													
โครงการปรับปรุงรถโดยสารชั้น 3 บขส. เป็นรถชั้น 3 ปรับ อากาศ บขส.ป. จำนวน 40 คัน	ผัควบคุมกิจกรรมภายใต้โครงการ													
กิจกรรมของโครงการ	เป้าหมายปี 2568 (แต่ละขั้นตอนของกิจกรรม)	แผนงานสะสม ร้อยละ ปี 2567 ณ 30 ก.ย. 67	ปี 2567			ปี 2568								
			ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.
2 การดำเนินการจัดซื้อจัดจ้าง		13												
2.1 จัดทำร่างขอบเขตงานและราคากลาง เพื่อประกวดราคา														
-รายงานขอความเห็นชอบการซื้อจ้าง	1.0		1.0											
-ตั้งคณะกรรมการจัดทำร่างขอบเขตงานและราคากลาง	1.0		1.0											
-จัดทำร่างขอบเขตงานและราคากลางแล้วเสร็จ	2.0		1.0	1.0										
-รายงาน ผวก.เห็นชอบร่าง TORและราคากลาง	2.0				2.0									
-เผยแพร่ร่างฯ เพื่อรับฟังวิจารณ์ ครั้งที่ 1,2	6.0					2.0	2.0	2.0						
-ผวก.เห็นชอบ TORและราคากลาง	2.0							2.0						
-ครร.อนุมัติประกาศประกวดราคา	3.0							3.0						
2.2 ดำเนินการประกวดราคา														
-เผยแพร่ประกาศเชิญชวน	4.0								2.0	2.0				
-ยื่นเอกสารประกวดราคา	1.0									1.0				
2.3 พิจารณาประกวดราคา														
-คกก.พิจารณาผู้ชนะ/จัดทำผลการคัดเลือก	4.0									2.0	2.0			
-เสนอ ผวก.,ครร. ขอความเห็นชอบ อนุมัติ สั่งซื้อ-จ้าง	4.0										2.0	2.0		
-ประกาศผู้ชนะ	2.0											2.0		
2.4 ทำสัญญา														
-ฝ่ายการ พัสดุจัดเตรียมเอกสาร ร่างสัญญา	2.0												1.0	1.0
-ลงนามสัญญา	3.0													3.0
ร้อยละแผนงาน		13	16.0	17.0	19.0	21.0	23.0	30.0	32.0	37.0	41.0	45.0	46.0	50.0
ร้อยละผลงาน			8.1	10.8	16.2	21.6	27	45.9	51.3	64.8	75.6	86.4	89.1	100
ร้อยละแผนการเบิกจ่าย														
ร้อยละผลการเบิกจ่าย														
ตัวชี้วัด (KPI) ของโครงการ	ผลการดำเนินงานตามแผนงาน ร้อยละ 100													
ผลผลิต (output) ของโครงการ	1. ได้รับการปรับปรุงรถโดยสารชั้น 3 บขส. เป็นรถชั้น 3 ปรับ อากาศ บขส.ป. จำนวน 40 คัน 2. ลดค่าใช้จ่ายในการซ่อมบำรุง 3. ลดอัตราอุบัติเหตุขณะทำงาน													
ผลลัพธ์ (outcome) ของโครงการ	เป็นการปรับปรุงภาพลักษณ์การให้บริการ ด้วยรถโดยสารชั้น 2 ปรับอากาศ สร้างความพึงพอใจให้ผู้โดยสาร													
งบประมาณรวมโครงการ (ล้านบาท หักเงิน 2 ตำแหน่ง)	งบลงทุน	งบทำการ	อื่น ๆ				รวม							
	295.60													
	เทคโนโลยี	อุปกรณ์	บุคลากร				อื่น ๆ							
ทรัพยากรที่ต้องการของโครงการ เทคโนโลยี อุปกรณ์ บุคลากร			1. ฝ่ายการช่างกล (วิศวกร ออกแบบรถจักรและล้อเลื่อน) 2. ฝ่ายการพัสดุ (การจัดซื้อจัดจ้าง) 3. ฝ่ายการเงินและการบัญชี (งบประมาณ) 4. ฝ่ายบริการโดยสารความ ต้องการใช้ขบวนรถ											
	ความเสี่ยง													
ปัจจัยเสี่ยงของแผนงาน/โครงการ	ระดับความเสี่ยง (โอกาส*ผลกระทบ)	มาตรการในการจัดการ								ระดับความเสี่ยงภายหลังมาตรการ (โอกาส*ผลกระทบ)				
1. ขั้นตอนการประกวดราคาตาม พรบ. จัดซื้อจัดจ้างฯ ด้านการวินิจฉัยข้อร้องเรียนหรือข้ออุทธรณ์ ของกรมบัญชีกลาง ที่ไม่สามารถกำหนดระยะเวลาได้	สูง (3*5)	ใช้วิธีการควบคุม (treat) 1.1. คณะกรรมการจัดทำ TOR พิจารณารายละเอียดในการจัดทำ TOR และการปรับข้อพิจารณา TOR ด้วยความรอบคอบ เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดการอุทธรณ์ในขั้นตอนก่อนการลงนามในสัญญา (ลดโอกาสเกิด) 1.2. กรณีที่มีการอุทธรณ์ผลการประกวดราคาเกิดขึ้น กำหนดให้มีการติดตามผลการพิจารณาอย่างใกล้ชิดและเตรียมความพร้อมในการจัดหาข้อมูลต่างๆ เพื่อให้การพิจารณาผลเป็นไปด้วยความรวดเร็ว (ลดผลกระทบ)								ปานกลาง (1*5)				
2. มีผู้ประกอบการน้อยรายที่มีความสามารถดำเนินโครงการ	สูง (3*5)	ใช้วิธีการควบคุม (Treat) 2.1. จัดทำร่าง TOR และราคาที่เหมาะสมสามารถทำให้ผู้ประกอบการหลายรายเข้าร่วมการประกวดราคาเพื่อแข่งขันกันได้								ปานกลาง (1*5)				
Leading Incator	สามารถนำเรื่องเสนอต่อ ผวก. และผ่านการขอความเห็นชอบอนุมัติสั่งจ้างจาก ครร. ได้ ภายในกรกฎาคม 2568													

กลยุทธ์ที่ 2.5 พัฒนาคุณภาพบริการโดยสารและสินค้า

แผนงานที่ 2.5.2 โครงการบริหารความสัมพันธ์ต่อลูกค้า (Customer Relationship Management (CRM))

วัตถุประสงค์ของโครงการ

1. เพื่อได้ข้อมูลในการตอบสนองความต้องการของผู้ใช้บริการ และให้ผู้ใช้บริการเกิดความสัมพันธ์ที่ดีต่อองค์กร
2. เพื่อรักษารฐานลูกค้าเก่าและสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า

ระยะเวลาในการดำเนินงาน

ลำดับ	ชื่อโครงการ	หน่วยงาน	ตัวชี้วัดที่สำคัญ ในปี 2567 - 2570	2567				2568				2569				2570			
				Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4
	แผนงานที่ 2.5.2 โครงการบริหารความสัมพันธ์ต่อลูกค้า (Customer Relationship Management (CRM))																		
1	โครงการบริหารความสัมพันธ์ต่อลูกค้า (Customer Relationship Management (CRM))	ดส.	1. ร้อยละความสำเร็จของแผนงาน																
	แผนงานที่ 2.5.5 การให้บริการแบบ One Stop Service ในการให้บริการขนส่งสินค้า (1 โครงการ)																		
1	โครงการ One Stop Service ในการให้บริการขนส่งสินค้า	สค.	1. ร้อยละความสำเร็จของแผนงาน																

กลยุทธ์ที่ 2.5 พัฒนาคุณภาพบริการโดยสารและสินค้า

แผนงานที่ 2.5.3 การให้บริการแบบ One Stop Service ในการให้บริการขนส่งสินค้า

วัตถุประสงค์ของโครงการ

1. เพื่อให้กระบวนการให้บริการขนส่งสินค้ามีความสะดวกรวดเร็ว ตั้งแต่ต้นทางถึงปลายทาง และลดความซ้ำซ้อนในการบริหารจัดการ

ระยะเวลาในการดำเนินงาน

ลำดับ	ชื่อโครงการ	หน่วยงาน	ตัวชี้วัดที่สำคัญ ในปี 2567 - 2570	2567				2568				2569				2570			
				Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4
	แผนงานที่ 2.5.5 การให้บริการแบบ One Stop Service ในการให้บริการขนส่งสินค้า (1 โครงการ)																		
1	โครงการ One Stop Service ในการให้บริการขนส่งสินค้า	สค.	1. ร้อยละความสำเร็จของแผนงาน																

กลยุทธ์ที่ 2.6 บริหารโครงการรถไฟฟ้าสายสีแดงและรถไฟความเร็วสูงอย่างมีประสิทธิภาพ

วัตถุประสงค์

- 1 เพื่อเพิ่ม load factor/ ridership ในการบริหารรถไฟฟ้าสายสีแดง
- 2 เพื่อเพิ่มผลประกอบการของรถไฟฟ้าสายสีแดง
- 3 เพื่อเร่งการรับรู้รายได้ของโครงการรถไฟความเร็วสูงเชื่อม 3 สนามบิน

ระยะเวลาในการดำเนินงาน

ลำดับ	ชื่อโครงการ	หน่วยงาน	ตัวชี้วัดที่สำคัญ ในปี 2567 - 2570	2567				2568				2569				2570			
				Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4
	แผนงาน 2.6.1 พัฒนาแนวทางการเพิ่ม load factor และเพิ่มรายได้ของรถไฟฟ้าสายสีแดง (1 โครงการ)																		
1	โครงการสรรหาพันธมิตรด้าน multimodal และ feeder ในสถานีที่มีศักยภาพกับ รถฟฟท.	บพ.	1. ร้อยละความสำเร็จของแผนงาน 2. รายได้ของรถไฟฟ้าสายสีแดง 3.จำนวนผู้โดยสารรถไฟฟ้าสายสีแดง																
แผนงาน 2.6.2 กำกับการดำเนินงานรถไฟฟ้าความเร็วสูงเชื่อม 3 สนามบิน เพื่อการรับรู้รายได้ให้เป็นไปตามสัญญา (1 โครงการ)																			
2	โครงการกำกับการดำเนินงานรถไฟฟ้าความเร็วสูงเชื่อม 3 สนามบิน เพื่อการรับรู้รายได้ให้เป็นไปตามสัญญา	บพ.	1. ร้อยละความสำเร็จของแผนงาน																

กลยุทธ์ที่ 2.7 พัฒนาระบบและบริหารต้นทุน PSO ให้เหมาะสม

แผนงานที่ 2.7.1 ต่อยอดระบบ FMIS เพื่อวิเคราะห์ต้นทุน PSO

วัตถุประสงค์ของโครงการ

1. เพื่อพัฒนาการวิเคราะห์และแจกแจงต้นทุนการดำเนินงานของขบวนรถโดยสารเชิงสังคมให้ถูกต้องครบถ้วน
2. เพื่อเพิ่มความน่าเชื่อถือของข้อมูลต้นทุนค่าใช้จ่ายในการให้บริการรถโดยสารเชิงสังคม ในการชี้แจงเพื่อรับเงินชดเชยภาครัฐ
3. เพื่อพัฒนาการบริหารจัดการรถโดยสารเชิงสังคมให้สอดคล้องกับต้นทุน รายได้และค่าใช้จ่าย

ระยะเวลาในการดำเนินงาน

ลำดับ	ชื่อโครงการ	หน่วยงาน	ตัวชี้วัดที่สำคัญ ในปี 2567 - 2570	2567				2568				2569				2570			
				Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4
	แผนงาน 2.7.1 ต่อยอดระบบ FMIS เพื่อวิเคราะห์ต้นทุน PSO																		
1	โครงการพัฒนาระบบ FMIS เพื่อวิเคราะห์ต้นทุน PSO	บข.	1. สัดส่วนเงินชดเชยที่ได้รับจากภาครัฐ																

กลยุทธ์ที่ 2.7 พัฒนาระบบและบริหารต้นทุน PSO ให้เหมาะสม
แผนงานที่ 2.7.2 ปรับอัตราค่าโดยสารให้สะท้อนต้นทุนและเป็นธรรม

วัตถุประสงค์ของโครงการ

1. เพื่อปรับอัตราค่าโดยสารขบวนรถโดยสารเชิงสังคมให้สะท้อนต้นทุนและค่าใช้จ่ายที่เป็นธรรม

ระยะเวลาในการดำเนินงาน

ลำดับ	ชื่อโครงการ	หน่วยงาน	ตัวชี้วัดที่สำคัญ ในปี 2567 - 2570	2567				2568				2569				2570			
				Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4
	แผนงาน 2.7.2 ต่อยอดระบบ FMIS เพื่อวิเคราะห์ต้นทุน PSO (1 โครงการ)																		
1	โครงการพัฒนาระบบ FMIS เพื่อวิเคราะห์ต้นทุน PSO	บช.	1. สัดส่วนเงินชดเชยที่ได้รับจากภาครัฐ																



ปรับอัตราค่าโดยสารให้สะท้อนต้นทุนและเป็นธรรม

หน่วยงานรับผิดชอบ	หน่วยงานรับผิดชอบหลัก : ฝ่ายบริการโดยสาร													
กิจกรรมของโครงการ	ผังควบคุมกิจกรรมภายใต้โครงการ													
	เป้าหมายปี 2568 (แต่ละขั้นตอน)	แผนงาน สะสม	ปี 2567			ปี 2568								
			ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.
1. รวบรวมข้อมูล และวิเคราะห์โครงสร้างต้นทุนการให้บริการขบวนรถโดยสาร และเปรียบเทียบกับโครงสร้างอัตราค่าโดยสาร	40.0		4.0	4.0	4.0	4.0	4.0	4.0	4.0	4.0	4.0	4.0		
2. จัดทำรายงานการปรับอัตราโครงสร้างค่าโดยสารเสนอขอรับความเห็นชอบจาก รวท.	40.0									15.0	15.0	10.0		
3. นำเสนอการรถไฟฟ้า เพื่อขอรับความเห็นชอบ	20.0												10.0	10.0
ร้อยละแผนงาน	100.0		4.0	4.0	4.0	4.0	4.0	4.0	4.0	19.0	19.0	14.0	10.0	10.0
ร้อยละแผนงานสะสม			4.0	8.0	12.0	16.0	20.0	24.0	28.0	47.0	66.0	80.0	90.0	100.0
ร้อยละผลงาน														
ร้อยละผลงานสะสม														
ร้อยละแผนการเบิกจ่าย														
ร้อยละแผนการเบิกจ่ายสะสม														
ร้อยละผลการเบิกจ่าย														
ร้อยละผลการเบิกจ่ายสะสม														
ตัวชี้วัด (KPI) ของโครงการ	ผลการดำเนินงานตามแผนงาน ร้อยละ 100													
ผลผลิต (output) ของโครงการ	รายได้การโดยสารเพิ่มขึ้น													
ผลลัพธ์ (outcome) ของโครงการ	การรถไฟฟ้า มีผลการดำเนินงานที่ดีขึ้น													
งบประมาณรวมโครงการ (ล้านบาท ทศนิยม 2 ตำแหน่ง)	งบลงทุน	งบทำการ	อื่น ๆ			รวม								
	-	-	-											
ทรัพยากรที่ต้องการของโครงการ เทคโนโลยี อุปกรณ์ บุคลากร	เทคโนโลยี	อุปกรณ์	บุคลากร			อื่น ๆ								
	-	-	-											
ผลการดำเนินงาน	ฝ่ายบริการโดยสารอยู่ระหว่างปรับปรุงและวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อนำเสนอร่างรายงานการขออนุมัติปรับโครงสร้างราคาค่าโดยสาร ตามลำดับขั้นต่อไป													
ปัญหาอุปสรรค	ระบบ FMIS มีความล่าช้า ส่งผลให้ข้อมูลสถิติมีความล่าช้า อีกทั้งปัจจัยในการกำหนดค่าโดยสารไม่มีความแน่นอน เช่น นโยบายรัฐบาล สถานการณ์โรคระบาดที่อุบัติขึ้นใหม่ ภาวะสงคราม คู่													
แนวทางการแก้ไข	ควรมีการกำหนดต้นทุนมาตรฐานโดยเร็ว เพื่อใช้เป็นแนวทางกำหนดโครงสร้างค่าโดยสาร รวมถึง													
ความเสี่ยง														
ปัจจัยเสี่ยงของแผนงาน/โครงการ	ระดับความเสี่ยง (โอกาส*ผลกระทบ)	มาตรการในการจัดการ												
การอนุมัติปรับค่าโดยสารต้องได้รับความเห็นชอบจากหน่วยงานภายนอก, ระบบ FMIS มีความล่าช้า	ความเสี่ยงระดับสูง	ควรมีการกำหนดต้นทุนมาตรฐานโดยเร็ว เพื่อใช้เป็นแนวทางกำหนดโครงสร้างค่าโดยสาร												
ชื่อผู้รับผิดชอบหลัก : นายประสิทธิ์ ถาวร	ตำแหน่ง : อตส.	โทรศัพท์ 824-4120					โทรสาร 824-5485							
ชื่อผู้รับผิดชอบรอง : นางสาวชลลณี ตรีพันธ์ประเสริฐ	ตำแหน่ง : กรพ.	โทรศัพท์ 824-4253					โทรสาร 824-5364							

ยุทธศาสตร์ที่ 3 ปรับรูปแบบธุรกิจสู่ผู้ให้บริการแพลตฟอร์มระบบราง

กลยุทธ์ที่ 3.1 ต่อยอดโครงสร้างพื้นฐาน เพื่อให้บริการแพลตฟอร์มระบบราง

แผนงานที่ 3.1.1 พัฒนารัฐกิจการให้เข้าใช้ทาง (time slot) ในการเดินรถขนส่งและธุรกิจบริการที่เกี่ยวข้องเนื่องกับการเป็น Platform provider

วัตถุประสงค์ของโครงการ

1. เพื่อการจัดสรรใช้ประโยชน์จากทรัพยากร (รางและโครงสร้างพื้นฐาน) ที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด
- 2 สนับสนุนให้ภาคเอกชนเป็นผู้ร่วมให้บริการเดินรถ เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดด้านการให้บริการใหม่ ๆ รวมทั้งยังเป็นการหารายได้ให้กับ รฟท. โดยที่ไม่ต้องลงทุนเพิ่ม

ระยะเวลาในการดำเนินงาน

ลำดับ	ชื่อโครงการ	หน่วยงาน	ตัวชี้วัดที่สำคัญ ในปี 2567 - 2570	2567				2568				2569				2570			
				Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4
	แผนงาน 3.1.1 พัฒนารัฐกิจการให้เข้าใช้ทาง (time slot) ในการเดินรถขนส่งและธุรกิจบริการที่เกี่ยวข้องเนื่องกับการเป็น Platform provider (1 โครงการ)																		
1	โครงการพัฒนารัฐกิจการให้เข้าใช้ทาง (time slot) ในการเดินรถขนส่งและธุรกิจบริการที่เกี่ยวข้องเนื่องกับการเป็น Platform provider	ดร.	1. ร้อยละความสำเร็จของแผนงาน 2. อัตราการใช้โครงสร้างพื้นฐานทางรางเฉลี่ย																



พัฒนารูขีกรังการให้เข้าใช้ทาง (time slot) ในการเดินรถขนส่งและธุรกิจบริการที่เกี่ยวข้องเนื่องกับการเป็น Platform provider

ขั้นตอนการดำเนินงาน	เป้าหมาย (%)	แผนงาน สะสม	ประมาณการ (ผลงาน) แต่ละเดือนของแต่ละขั้นตอนการดำเนินงาน (%)														
			ปีงบประมาณ ๒๕๖๗												ปีงบประมาณ ๒๕๖๘		
			ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.
	ปี ... (แต่ละขั้นตอน)	ปี 2566	66	66	66	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67
1.หารือกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องขอประเพณีกฎหมายในการให้เอกชนร่วมเดินรถ	15.00		5.00	5.00	5.00												
2.ขออนุมัติเจียดจ่ายงบประมาณสำหรับดำเนินโครงการจ้างที่ปรึกษา	10.00					5.00	5.00										
3.การจัดทำข้อกำหนดขอบเขตงาน	10.00							10.00									
4.การจัดทำกระบวนการสรรหาผู้รับจ้าง	10.00								10.00								
5.การลงนามในสัญญา	5.00									5.00							
6.การตรวจรับงาน																	
6.1รายงานเบื้องต้น (15 วัน)	10.00										10.00						
6.2รายงานความก้าวหน้า (90 วัน)	10.00											10.00					
6.3รายงานขั้นกลาง (120 วัน)	10.00													10.00			
6.4ร่างรายงานฉบับสมบูรณ์ (150 วัน)	10.00														10.00		
6.5รายงานรายงานฉบับสมบูรณ์ (210 วัน)	10.00																10.00
	100.00																
	(แต่ละขั้นตอน)	ปี ๒๕๖๖	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.
			66	66	66	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67
% แผนงาน			5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	10.00	10.00	5.00	10.00	10.00	0.00	10.00	10.00	0.00	10.00
% แผนงานสะสม			5.00	10.00	15.00	20.00	25.00	35.00	45.00	50.00	60.00	70.00	70.00	80.00	90.00	90.00	100.00
% ผลงาน			5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	10.00									
% ผลงานสะสม			5.00	10.00	15.00	20.00	25.00	35.00									
งบประมาณอนุมัติ - ล้านบาท/ปี																	
ผลการดำเนินงาน ประจำปี มี.ค. ๒๕๖๗	อยู่ระหว่างจัดทำข้อกำหนดขอบเขตงาน																
	-																
ผลผลิต (Output) ของโครงการ	-																
ผลลัพธ์ (Outcome) ของโครงการ	-																
ชื่อผู้รับผิดชอบหลัก : นายฐากร อินทรชม	ตำแหน่ง : ผู้อำนวยการฝ่ายปฏิบัติการเดินรถ (อตร.)					โทรศัพท์ :			โทรสาร :								
ชื่อผู้รับผิดชอบรอง : นายปริญญา รัตนาคม	ตำแหน่ง : หัวหน้ากองวิจัยและพัฒนาการเดินรถ (กวร.)					โทรศัพท์ :			โทรสาร :			๔๒4 - 4209					

กลยุทธ์ที่ 3.1 ต่อยอดโครงสร้างพื้นฐาน เพื่อให้บริการแพลตฟอร์มระบบราง

แผนงานที่ 3.1.2 พัฒนารูฏกิจการซ่อมบำรุงและตรวจสภาพรถจักรและล้อเลื่อนวัตถุประสงค์ของโครงการ

วัตถุประสงค์ของโครงการ

1.1 เพื่อสร้างรายได้เพิ่มเติมให้กับองค์กร ผ่านการให้บริการด้านการซ่อมแซม บำรุงรักษา และตรวจสภาพ สำหรับรถจักรและล้อเลื่อนทุกประเภท แก่ผู้ให้บริการในอุตสาหกรรมการขนส่งทางราง

1.2 เพื่อปรับเปลี่ยนสถานะของฝ่ายการช่างกล จากการเป็นหน่วยปฏิบัติงานที่ไม่สามารถสร้างผลตอบแทนได้ (Cost Center) สู่การเป็นหน่วยงานที่ช่วยสร้างรายได้ (Profit Center) ที่มีส่วนช่วยในการสร้างการเติบโตให้องค์กร

ระยะเวลาในการดำเนินงาน

ลำดับ	ชื่อโครงการ	หน่วยงาน	ตัวชี้วัดที่สำคัญ ในปี 2567 - 2570	2567				2568				2569				2570			
				Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4
	แผนงาน 3.1.2 พัฒนารูฏกิจการซ่อมบำรุงและตรวจสภาพรถจักรและล้อเลื่อน (1 โครงการ)																		
1	โครงการพัฒนารูฏกิจการซ่อมบำรุงและตรวจสภาพรถจักรและล้อเลื่อน	บพ.	1. ร้อยละความสำเร็จของแผนงาน																



พัฒนารูปร่างการซ่อมบำรุงและตรวจสอบสภาพรถจักรและล้อเลื่อนวัตถุประสงค์ของโครงการ

หน่วยงานรับผิดชอบ	หน่วยงานรับผิดชอบหลัก : ฝ่ายการช่างกล														
กิจกรรมของโครงการ	ผังควบคุมกิจกรรมภายใต้โครงการ														
	เป้าหมายปี 2568 (แต่ละขั้นตอนของกิจกรรม)	แผนงานสะสม ร้อยละ ปี 2567 ณ 30 ก.ย. 67	ปี 2567			ปี 2568									
			ค.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	
1. ศึกษาตลาด ประมาณการแนวโน้ม ปริมาณ ชนิดรถ ประเภทพาหะ ที่เอกชนต้องการที่จะเข้ารับบริการจากหน่วยซ่อม	10		3.33	3.33	3.33										
2. ประเมินศักยภาพ ขอดึงงบประมาณ ปรับปรุง Facilities ให้เหมาะสม	20					3.33	3.33	3.33	3.33	3.33	3.33				
3. จัดทำแผนธุรกิจ	10												3.33	3.33	3.33
4. พัฒนาโรงซ่อม	40														
5. จัดเตรียมบุคลากร หรือ หา Partner ที่เหมาะสม	10														
6. ดำเนินการประเมินราคา / ให้บริการตรวจซ่อม / ออกใบตรวจรับรอง	10														
ร้อยละแผนงาน			3.3	6.7	10.0	13.3	16.7	20.0	23.3	26.6	30.0	33.3	36.6	40.0	
ร้อยละผลงาน			8.33	16.65	24.98	33.30	41.63	49.95	58.28	66.60	74.93	83.25	91.58	100.00	
ร้อยละแผนการเบิกจ่าย															
ร้อยละผลการเบิกจ่าย															
ตัวชี้วัด (KPI) ของโครงการ	ผลการดำเนินงานตามแผนงาน ร้อยละ 100														
ผลผลิต (output) ของโครงการ															
ผลลัพธ์ (outcome) ของโครงการ															
งบประมาณรวมโครงการ (ล้านบาท ทยอย 2 ตำแหน่ง)	งบลงทุน	งบทำการ	อื่น ๆ			รวม									
ทรัพยากรที่ต้องการของโครงการ เทคโนโลยี อุปกรณ์ บุคลากร	เทคโนโลยี	อุปกรณ์	บุคลากร			อื่น ๆ									
ความเสี่ยง															
ปัจจัยเสี่ยงของแผนงาน/โครงการ	ระดับความเสี่ยง (โอกาส*ผลกระทบ)		มาตรการในการจัดการ									ระดับความเสี่ยงภายหลังมาตรการ (โอกาส*ผลกระทบ)			
1.กฎหมายไม่รองรับในการให้บริการตรวจสอบสภาพรถจักรและล้อเลื่อน	สูงมาก (5*5)		ใช้วิธีการหลีกเลี่ยง (Terminate) 1.1. ทบทวนแผนงานของโครงการ และหากมีการดำเนินงานใดที่ไม่สอดคล้องกับกฎหมายที่เกี่ยวข้อง จะมีการปรับเปลี่ยนให้มีความสอดคล้องกับกฎหมาย (ลดผลกระทบ)									สูง (5*3)			
Leading Incator			สามารถประเมินศักยภาพ ขอดึงงบประมาณ ปรับปรุง Facilities ให้เหมาะสม แล้วเสร็จภายในมิถุนายน 2568												

ยุทธศาสตร์ที่ 4 พัฒนาและสร้างรายได้ที่ไม่เกี่ยวกับการขนส่งระบบราง

กลยุทธ์ที่ 4.1 เร่งสร้างรายได้จากการบริหารสัญญาเช่า ทรัพย์สินและที่ดิน

แผนงานที่ 4.1.1 การเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารสัญญา ทั้งในมิติของ รฟท. และ บริษัทลูก

วัตถุประสงค์ของโครงการ

1.1 เพื่อให้บริษัทลูก SRTA มีความคล่องตัว และมีศักยภาพในการดำเนินงาน

1.2 เพื่อให้เกิดการจัดเก็บรายได้จากการใช้ประโยชน์ในทรัพย์สินหรือที่ดินของ รฟท. ได้อย่างครบถ้วน ไม่มีตกหล่น

ระยะเวลาในการดำเนินงาน

ลำดับ	ชื่อโครงการ	หน่วยงาน	ตัวชี้วัดที่สำคัญ ในปี 2567 - 2570	2567				2568				2569				2570			
				Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4
1	โครงการให้บริษัทลูก SRTA เช่าพื้นที่ของการรถไฟฯ ในส่วนสัญญาที่ครบอายุแล้ว	บส.	1. ร้อยละความสำเร็จของแผนงาน 2. สัดส่วนรายได้ที่เพิ่มขึ้นจากการบริหารสัญญาเช่า																
1	โครงการการจ้างบริษัทลูก SRTA บริหารสัญญาเช่า ในส่วนสัญญาที่ยังไม่หมดอายุ	บส.	1. ร้อยละความสำเร็จของแผนงาน 2. สัดส่วนรายได้ที่เพิ่มขึ้นจากการบริหารสัญญาเช่า																

กลยุทธ์ที่ 4.2 สนับสนุนบริษัทลูกในการพัฒนาโครงการขนาดใหญ่และขยายธุรกิจใหม่ เพื่อสร้างรายได้
แผนงานที่ 4.2.1 การพัฒนาพื้นที่บริเวณบางซื่อ

วัตถุประสงค์ของโครงการ

- 1.1 เพื่อให้บริษัทลูก SRTA มีความคล่องตัว และมีศักยภาพในการดำเนินงาน
- 1.2 เพื่อให้เกิดการจัดเก็บรายได้จากการใช้ประโยชน์ในทรัพย์สินหรือที่ดินของ รฟท. ได้อย่างครบถ้วน ไม่มีตกหล่น

ระยะเวลาในการดำเนินงาน

ลำดับ	ชื่อโครงการ	หน่วยงาน	ตัวชี้วัดที่สำคัญ ในปี 2567 - 2570	2567				2568				2569				2570			
				Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4
	แผนงานที่ 4.2.1 การพัฒนาพื้นที่บริเวณบางซื่อ																		
1	โครงการพัฒนาพื้นที่บริเวณบางซื่อ (นำร่องพื้นที่ แปลง A,E)	บส.	1. ร้อยละความสำเร็จของแผนงาน 2. สัดส่วนรายได้ที่เพิ่มขึ้นจากการบริหารสัญญาเช่า																

กลยุทธ์ที่ 4.3 พัฒนารูปแบบการสร้างรายได้เสริม (Non-core) จากการใช้ประโยชน์จากทรัพย์สินของ รฟท.

แผนงานที่ 4.3.1 การพัฒนาธุรกิจให้เข้าพื้นที่โฆษณาบริเวณสถานีศักยภาพ

วัตถุประสงค์ของโครงการ

1.1 เพื่อเพิ่มช่องทางในการสร้างรายได้ให้กับ รฟท.

1.2 เพื่อช่วยส่งเสริมภาพลักษณ์องค์กรที่ดีและสร้างความประทับใจแก่ผู้เข้าใช้บริการ

ระยะเวลาในการดำเนินงาน

ลำดับ	ชื่อโครงการ	หน่วยงาน	ตัวชี้วัดที่สำคัญ ในปี 2567 - 2570	2567				2568				2569				2570			
				Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4
	แผนงาน 4.3.1 การพัฒนาธุรกิจให้เข้าพื้นที่โฆษณาบริเวณสถานีศักยภาพ (4 โครงการ)																		
1	โครงการจัดประโยชน์ป้ายโฆษณา บริเวณอาคาร สถานีกลางกรุงเทพอภิวัฒน์	บส.	1. ร้อยละความสำเร็จของแผนงาน 2. สัดส่วนรายได้จากธุรกิจเสริม (non - core) ต่อ รายได้จากการโดยสารเชิงพาณิชย์ (รายได้ non - core ไม่รวมรายได้การบริหารทรัพย์สินที่ดิน)																
3	โครงการจัดประโยชน์ป้ายโฆษณา บริเวณสถานีรถไฟฟ้ามหานคร สายสีแดง 12 สถานี	บส.																	

กลยุทธ์ที่ 4.3 พัฒนารูปแบบการสร้างรายได้เสริม (Non-core) จากการใช้ประโยชน์จากทรัพย์สินของ รฟท.

แผนงานที่ 4.3.2 การพัฒนาธุรกิจให้เข้าพื้นที่เชิงพาณิชย์ในสถานี

วัตถุประสงค์ของโครงการ

1.1 เพื่อเพิ่มช่องทางในการสร้างรายได้ให้กับ รฟท.

1.2 เพื่อช่วยส่งเสริมภาพลักษณ์องค์กรที่ดีและสร้างความประทับใจแก่ผู้เข้าใช้บริการ

ระยะเวลาในการดำเนินงาน

ลำดับ	ชื่อโครงการ	หน่วยงาน	ตัวชี้วัดที่สำคัญ ในปี 2567 - 2570	2567				2568				2569				2570			
				Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4
	แผนงานที่ 4.3.2 การพัฒนาธุรกิจให้เข้าพื้นที่เชิงพาณิชย์ในสถานี																		
1	โครงการจัดประโยชน์พื้นที่เชิงพาณิชย์บริเวณอาคารสถานีกลางกรุงเทพอภิวัฒน์	บส.	1. ร้อยละความสำเร็จของแผนงาน 2. สัดส่วนรายได้จากธุรกิจเสริม (non - core) ต่อรายได้จากการโดยสารเชิงพาณิชย์ (รายได้ non - core ไม่รวมรายได้การบริหารทรัพย์สินที่ดิน)																
2	โครงการจัดประโยชน์พื้นที่เชิงพาณิชย์ บริเวณสถานีรถไฟฟ้าสายสีแดง 12 สถานี	บส.																	
3	โครงการการพัฒนาธุรกิจให้เข้าพื้นที่เชิงพาณิชย์ในสถานี	ดร.																	



โครงการการพัฒนาธุรกิจให้เข้าพื้นที่เชิงพาณิชย์ในสถานี

ขั้นตอนการดำเนินงาน	เป้าหมาย (%)	แผนงาน สะสม	ประมาณการ (ผลงาน) แต่ละเดือนของแต่ละขั้นตอนการดำเนินงาน (%)															
			ปีงบประมาณ ๒๕๖๗				ปีงบประมาณ ๒๕๖๘											
			ม.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.
	ปี ... (แต่ละขั้นตอน)	ปี 2567	2567	2567	2567	2567	2567	2567	2567	2568	2568	2568	2568	2568	2568	2568	2568	2568
1. ขออนุมัติจัดจ่ายงบประมาณสำหรับดำเนินโครงการจ้างที่ปรึกษา	10.00			10.00														
2. กระบวนการสรรหาผู้รับจ้าง / TOR	15.00				15.00													
3. การลงนามในสัญญา ภายในเดือน	15.00					15.00												
4. การจัดทำรายงาน																		
4.1 งานงวดที่ 1 ส่งมอบรายงานเบื้องต้น (30 วัน)	15.00						15.00											
4.2 งานงวดที่ 2 รายงานความก้าวหน้า (150 วัน)	15.00										15.00							
4.3 งานงวดที่ 3 รายงานความก้าวหน้า (270 วัน)	15.00														15.00			
4.4 งานงวดที่ 4 ส่งมอบรายงานฉบับสมบูรณ์ (365 วัน)	15.00																	15.00
	100.00																	
% แผนงาน				10.00	15.00	15.00	15.00	0.00	0.00	0.00	15.00	0.00	0.00	0.00	15.00	0.00	0.00	15.00
% แผนงานสะสม				10.00	25.00	40.00	55.00	55.00	55.00	55.00	70.00	70.00	70.00	70.00	85.00	85.00	85.00	100.00
% ผลงาน																		
% ผลงานสะสม																		
งบประมาณอนุมัติ - ล้านบาท/ปี																		
ผลผลิต (Output) ของโครงการ	-																	
ผลลัพธ์ (Outcome) ของโครงการ	-																	
ชื่อผู้รับผิดชอบหลัก : นายสุกร อินทรชม	ตำแหน่ง : ผู้อำนวยการฝ่ายปฏิบัติการเดินรถ (อตร.)						โทรศัพท์ :	824 - 4112			โทรสาร :	824 - 4112						
ชื่อผู้รับผิดชอบรอง : นายปริญญา รัตนาคม	ตำแหน่ง : หัวหน้ากองวิจัยและพัฒนาการเดินรถ (กรว.)						โทรศัพท์ :	824 - 4209			โทรสาร :	824 - 4209						

กลยุทธ์ที่ 4.3 พัฒนารูปแบบการสร้างรายได้เสริม (Non-core) จากการใช้ประโยชน์จากทรัพย์สินของ รฟท.

แผนงานที่ 4.3.3 การพัฒนาศูนย์ฝึกอบรมสู่สถาบันอบรมระบบราง

วัตถุประสงค์ของโครงการ

- 1.1 เพื่อสร้างภาพลักษณ์องค์กรให้กับ รฟท. ผ่านการปรับเปลี่ยนศูนย์ฝึกอบรมการรถไฟ ให้เป็นสถาบันฝึกอบรมระบบรางในระดับอาเซียน
- 1.2 เพื่อยกระดับโครงสร้างพื้นฐานของศูนย์ฝึกอบรมของ รฟท. สู่การเป็นสถาบันฝึกอบรมที่กรมการขนส่งทางรางรับรอง
- 1.3 เพื่อสร้างให้ศูนย์ฝึกอบรมสามารถหารายได้จากการเป็นสถาบันที่ดำเนินการให้บริการทางการศึกษาตั้งแต่ระดับ ปวส.
- 1.4 เพื่อสร้างให้ศูนย์ฝึกอบรมสามารถหารายได้จากการเป็นสถาบันที่ดำเนินการอบรมให้ผู้ปฏิบัติงานที่ในการขนส่งทางราง
- 1.5 เพื่อสร้างให้ศูนย์ฝึกอบรมสามารถหารายได้จากการเป็นสถาบันที่รับรองสมรรถนะให้ผู้ปฏิบัติงานที่ในการขนส่งทางรางเพื่อขอรับใบอนุญาตจากกรมขนส่งทางราง

ระยะเวลาในการดำเนินงาน

ลำดับ	ชื่อโครงการ	หน่วยงาน	ตัวชี้วัดที่สำคัญ ในปี 2567 - 2570	2567				2568				2569				2570			
				Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4
	แผนงาน 4.3.3 การพัฒนาศูนย์ฝึกอบรมสู่สถาบันอบรมระบบราง (1 โครงการ)																		
1	โครงการพัฒนาศูนย์ฝึกอบรมสู่สถาบันอบรมระบบราง	สอธ.	1. ร้อยละความสำเร็จของแผนงาน 2. สัดส่วนรายได้จากธุรกิจเสริม (non - core) ต่อรายได้จากการโดยสารเชิงพาณิชย์ (รายได้ non - core ไม่รวมรายได้การบริหารทรัพย์สินที่ดิน)																



การพัฒนาศูนย์ฝึกอบรมสู่สถาบันอบรมระบบราง

หน่วยงานรับผิดชอบ	หน่วยงานรับผิดชอบหลัก : สถาบันฝึกอบรมระบบราง หน่วยงานรับผิดชอบรอง : กองติดตามประเมินผลการฝึกอบรม													
	ผังควบคุมกิจกรรมภายใต้โครงการ													
กิจกรรมของโครงการ	เป้าหมายปี 2568 (แต่ละขั้นตอนของกิจกรรม)	แผนงานสะสม ร้อยละ ปี 2567 ณ 30 ก.ย. 67	ปี 2567			ปี 2568								
			ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.
๑. คณะทำงานขับเคลื่อนยุทธศาสตร์การยกระดับขีดความสามารถของสถาบันฝึกอบรมระบบราง ติดตามผลการดำเนินงาน จากคณะทำงานย่อยฯ ในปีที่ผ่านมา เพื่อให้ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะในการยกระดับขีดความสามารถของสถาบันฯ	มีการสื่อสารแผนงาน ยกระดับฯ และประชุมและ รายงานติดตามผล	*คิดแผนปี 2568 โดยสมมุติฐานการ รถไฟฯ เห็นชอบแผนฯ ที่เสนอใน ปี 2567	๕.๐๐	๕.๐๐			๕.๐๐			๕.๐๐			๕.๐๐	
๒. ดำเนินการตามแผนยกระดับขีดความสามารถของสถาบันฝึกอบรมระบบราง	ดำเนินการโครงการตามที่กำหนด			๕.๐๐	๕.๐๐	๕.๐๐	๕.๐๐	๕.๐๐	๕.๐๐	๕.๐๐	๕.๐๐	๕.๐๐	๕.๐๐	
๓. ทบทวนและปรับปรุงแผน Action Plan ในปีถัดไป	ได้ Action Plan 2569											๕.๐๐	๕.๐๐	๕.๐๐
๔. นำเสนอแผนงานฯ เพื่อพิจารณา	นำเสนอแผนฯ												๕.๐๐	๕.๐๐
ร้อยละแผนงาน			๕.๐๐	๑๐.๐๐	๕.๐๐	๕.๐๐	๑๐.๐๐	๕.๐๐	๕.๐๐	๑๐.๐๐	๕.๐๐	๑๐.๐๐	๒๐.๐๐	๑๐.๐๐
ร้อยละแผนงานสะสม			๕.๐๐	๑๕.๐๐	๒๐.๐๐	๒๕.๐๐	๓๕.๐๐	๔๐.๐๐	๔๕.๐๐	๕๕.๐๐	๖๐.๐๐	๗๐.๐๐	๘๐.๐๐	๑๐๐.๐๐
ร้อยละผลงาน														
ร้อยละแผนการเบิกจ่าย														
ตัวชี้วัด (KPI) ของโครงการ	ผลการดำเนินงานตามแผนงาน ร้อยละ 100													
ผลผลิต (output) ของโครงการ	ปี 2568 สอ. มีการดำเนินโครงการ จำนวน โครงการ													
ผลลัพธ์ (outcome) ของโครงการ	ดำเนินการตามแผนยกระดับขีดความสามารถของสถาบันฝึกอบรมระบบรางบรรลุผล													
งบประมาณรวมโครงการ (ล้านบาท ทศนิยม 2 ตำแหน่ง)	งบลงทุน	งบทำการ	อื่น ๆ			รวม								
		๘๐๐,๐๐๐ บาท												
ทรัพยากรที่ต้องการของโครงการ เทคโนโลยี อุปกรณ์ บุคลากร	เทคโนโลยี	อุปกรณ์	บุคลากร			อื่น ๆ								
ความเสี่ยง														
ปัจจัยเสี่ยงของแผนงาน/โครงการ	ระดับความเสี่ยง (โอกาส*ผลกระทบ)		มาตรการในการจัดการ											

กลยุทธ์ที่ 4.3 พัฒนารูปแบบการสร้างรายได้เสริม (Non-core) จากการใช้ประโยชน์จากทรัพย์สินของ รพท.

แผนงานที่ 4.3.4 การปรับรูปแบบธุรกิจโรงพยาบาลบุรฉัตรสู่ Primary Care Center และขยายบริการตรวจสุขภาพ

วัตถุประสงค์ของโครงการ

- 1.1 เพื่อปรับรูปแบบการดำเนินธุรกิจของโรงพยาบาลบุรฉัตรไชยากร เพื่อสร้างรายได้
- 1.2 เพื่อปรับแผนการดำเนินงานให้สอดคล้อง เหมาะสม กับจำนวนบุคลากรและทรัพยากรที่มีอยู่

ระยะเวลาในการดำเนินงาน

ลำดับ	ชื่อโครงการ	หน่วยงาน	ตัวชี้วัดที่สำคัญ ในปี 2567 - 2570	2567				2568				2569				2570			
				Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4
	แผนงาน 4.3.4 การปรับรูปแบบธุรกิจโรงพยาบาลบุรฉัตรสู่ Primary Care Center และขยายบริการตรวจสุขภาพ (1 โครงการ)																		
1	โครงการปรับรูปแบบธุรกิจโรงพยาบาลบุรฉัตรสู่ Primary Care Center และขยายบริการตรวจสุขภาพ	พ.	1. ร้อยละความสำเร็จของแผนงาน 2. รายได้ที่เพิ่มขึ้นจากการดำเนินงาน																

ยุทธศาสตร์ที่ 5 ปฏิรูปองค์กรให้สอดคล้องกับการฟื้นฟู

กลยุทธ์ที่ 5.1 ปรับโครงสร้างองค์กรและบริษัทลูกให้สอดคล้องกับการฟื้นฟู

แผนงาน 5.1.1 การปรับโครงสร้างองค์กรเพื่อสนับสนุนการดำเนินธุรกิจ

วัตถุประสงค์ของโครงการ

- 1.1 เพื่อขับเคลื่อนการทำการตลาดเชิงรุก และเสริมสร้างองค์ความรู้ด้านการตลาดของ รฟท. ให้สามารถแข่งขันได้
- 1.2 เพื่อเพิ่มสายงานด้านการขายและการตลาดของธุรกิจโดยสาร สินค้า ขนส่งหีบห่อวัตถุ พื้นที่เชิงพาณิชย์ และการขายของที่ระลึก
- 1.3 เพื่อสร้าง Focal point หรือ One-stop service อำนวยความสะดวก เพิ่มความรวดเร็ว สร้างความเข้าใจและตอบสนองความต้องการลูกค้าได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- 1.4 เพื่อปรับลดสายงานที่ทับซ้อนกับบริษัทลูก
- 1.5 เพื่อได้อัตรากำลังที่เหมาะสม รองรับแผนวิสาหกิจการรถไฟฯ 2566 -2570

ระยะเวลาในการดำเนินงาน

ลำดับ	ชื่อโครงการ	หน่วยงาน	ตัวชี้วัดที่สำคัญ ในปี 2567 - 2570	2567				2568				2569				2570			
				Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4
	แผนงาน 5.1.1 การปรับโครงสร้างองค์กรเพื่อสนับสนุนการดำเนินธุรกิจ (2 โครงการ)																		
1	โครงการปรับโครงสร้างองค์กรและอัตรากำลังเพื่อสนับสนุนการดำเนินธุรกิจ ตามแผนวิสาหกิจการรถไฟฟ้า 2566 -2570	บค.	1. ร้อยละความสำเร็จของแผนงาน 2. ค่าใช้จ่ายในการทำงานล่วงเวลาลดลง																
2	โครงการปรับปรุงการประเมิน Competency สอดคล้องกับแผนฟื้นฟูและทำการประเมินทั่วทั้งองค์กร	บค.																	



โครงการปรับโครงสร้างองค์กรและอัตรากำลังเพื่อสนับสนุนการดำเนินธุรกิจ ตามแผนวิสาหกิจการไฟฟ้า 2566 -2570)

หน่วยงานรับผิดชอบ		หน่วยงานรับผิดชอบหลัก : นายกรวัฒน์ นิยมเทศ หน่วยงานรับผิดชอบรอง : นายลาภสิน บุญกระจำจ	ตำแหน่ง หัวหน้ากองการบุคคล (กทบ.) ตำแหน่ง หัวหน้ากองพัฒนาองค์การและการบริหารงาน (กพอ.)	โทร. ๘ ๒๔๔-๔๔๓๓๓ โทร. ๘ ๒๒๕๓๒๖											
กิจกรรมของโครงการ	ผังควบคุมกิจกรรมภายใต้โครงการ														
	เป้าหมายปี ๒๕๖๘ (แต่ละขั้นตอนของกิจกรรม)	แผนงานสะสม ร้อยละ ปี ๒๕๖๗ ณ ๓๐ ก.ย. ๖๗	ปี ๒๕๖๗			ปี ๒๕๖๘									
			ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	
การจ้างที่ปรึกษาดำเนินการโครงการศึกษาและวิเคราะห์เพื่อทบทวน ปรับปรุง โครงสร้างองค์กรและจัดทำแผนบริหารอัตรากำลังเชิงกลยุทธ์ของการรถไฟแห่งประเทศไทย															
๑. บริหารสัญญา															
๑.๑ ได้รับผลการศึกษา งานงวดที่ ๑ : รายงานผลการศึกษาระยะกลาง (Interim Report) (กำหนดส่งมอบวันที่ ๒๓ พ.ย. ๖๗)		๕.๐๐		๕.๐๐											
๑.๒ ได้รับผลการศึกษา งานงวดที่ ๔ : รายงานร่างรายงานฉบับสมบูรณ์ (Draft Final Report) (กำหนดส่งมอบวันที่ ๑๒ ม.ค. ๖๗)		๕.๐๐				๕.๐๐									
๑.๓ ได้รับผลการศึกษา งานงวดที่ ๕ : รายงานฉบับสมบูรณ์ (Final Report) (กำหนดส่งมอบวันที่ ๒๓ ก.พ. ๖๗)		๕.๐๐					๕.๐๐								
๑.๔ สามารถตรวจรับงานจ้างที่ปรึกษาได้แล้วเสร็จ		๒๐.๐๐							๑๐.๐๐	๑๐.๐๐					
๒. การรายงานผล															
๒.๑ จัดทำรายงานความก้าวหน้าผลการศึกษา และแนวทางการดำเนินงานขับเคลื่อนแผนการปรับปรุงโครงสร้างองค์กรและแผนการบริหารอัตรากำลังของการรถไฟฯ		๑๐.๐๐					๑๐.๐๐								
๒.๒ จัดทำรายงานขอความเห็นชอบผลการศึกษา และแนวทางการดำเนินงานขับเคลื่อนแผนการปรับปรุงโครงสร้างองค์กรและแผนการบริหารอัตรากำลังของการรถไฟฯ		๑๕.๐๐						๕.๐๐	๕.๐๐	๕.๐๐					
๓. การปรับปรุงกฎระเบียบ															
๓.๑ ปรับปรุงแก้ไขข้อบังคับการรถไฟฯ ฉบับที่ ๒.๑ การแบ่งส่วนงานฯ		๑๕.๐๐								๕.๐๐	๕.๐๐	๕.๐๐			
๓.๒ จัดทำรายงานขอความเห็นชอบการปรับปรุงแก้ไขข้อบังคับการรถไฟฯ ฉบับที่ ๒.๑ การแบ่งส่วนงานฯ		๒๕.๐๐											๕.๐๐	๑๐.๐๐	๑๐.๐๐
ร้อยละแผนงาน		๑๐๐.๐๐		-	๕.๐๐	-	๕.๐๐	๑๕.๐๐	๑๕.๐๐	๒๐.๐๐	๑๐.๐๐	๕.๐๐	๕.๐๐	๑๐.๐๐	๑๐.๐๐
ร้อยละแผนงานสะสม		๑๐๐.๐๐		-	๕.๐๐	๕.๐๐	๑๐.๐๐	๒๕.๐๐	๔๐.๐๐	๖๐.๐๐	๗๐.๐๐	๗๕.๐๐	๘๐.๐๐	๙๐.๐๐	๑๐๐.๐๐
ร้อยละผลงาน		-													
ร้อยละแผนการเบิกจ่าย		-													
ร้อยละผลการเบิกจ่าย		-													
ตัวชี้วัด (KPI) ของโครงการ		ร้อยละความสำเร็จตามแผนงาน สามารถดำเนินการจ้างที่ปรึกษาได้เป็นไปตามแผนงานและส่งมอบงาน													
ผลผลิต (output) ของโครงการ		ผลการศึกษาและวิเคราะห์เพื่อทบทวน ปรับปรุง โครงสร้างองค์กรและจัดทำแผนบริหารอัตรากำลังเชิงกลยุทธ์ของการรถไฟแห่งประเทศไทย ได้รับความเห็นชอบจากผู้มีอำนาจในการพิจารณา													
ผลลัพธ์ (outcome) ของโครงการ		การรถไฟฯ มีโครงสร้างองค์กร และอัตรากำลังที่เหมาะสมต่อการขับเคลื่อนแผนฟื้นฟูการรถไฟฯ													
งบประมาณรวมโครงการ (ล้านบาท ทศนิยม ๒ ตำแหน่ง)		งบลงทุน	งบทำการ	อื่น ๆ			รวม								
		-	-	-			- งบประมาณอยู่ระหว่างการพิจารณาจากสภาพพัฒนา -								
		เทคโนโลยี	อุปกรณ์	บุคลากร			อื่น ๆ								
ทรัพยากรที่ต้องการของโครงการ เทคโนโลยี อุปกรณ์ บุคลากร		- โปรแกรมการคำนวณ Work Load		- Computer PC/ Notebook - External Harddisk		- หน่วยงานภายใน รพท. - กระทรวงคมนาคม - อนุ คนร./ คนร./ สคร. - กระทรวงแรงงาน (กรณีมีการเพิ่มตำแหน่งบริหาร)									
		ความเสี่ยง													
		ปัจจัยเสี่ยงของแผนงาน/โครงการ		ระดับความเสี่ยง (โอกาส*ผลกระทบ)		มาตรการในการจัดการ									
๑. ไม่สามารถตรวจรับงานจ้างได้		๔ x ๔		๑. ติดตาม ประสานงานกับที่ปรึกษาอย่างใกล้ชิด ๒. แต่งตั้งคณะกรรมการตรวจรับ ที่มีประสบการณ์และความเชี่ยวชาญในงาน เพื่อให้สามารถกระชับระยะเวลาในการพิจารณาได้											
๒. ผลการศึกษาของโครงการฯ ไม่ได้รับความเห็นชอบ		๔ x ๔		๑. รายงานผลความคืบหน้าต่อผู้มีอำนาจอนุมัติอย่างสม่ำเสมอ ๒. จัดทำรายละเอียดให้ครบถ้วนทุกมิติ											



โครงการปรับปรุงการประเมิน Competency สอดคล้องกับแผนฟื้นฟูและทำการประเมินทั่วทั้งองค์กร

หน่วยงานรับผิดชอบ	หน่วยงานรับผิดชอบหลัก : นายประลอง พล อีวงศ์ หน่วยงานรับผิดชอบรอง : นางจิราพร อิตยารักษ์		ตำแหน่ง หัวหน้ากองพัฒนาบุคคล (กพค.) ตำแหน่ง หัวหน้างานวางแผนและพัฒนา (ผวน.)		โทร. ๘ ๒๔-๔๔๓๒๒ โทร. ๘ ๒๔-๔๔๔๓๓									
กิจกรรมของโครงการ	ผังควบคุมกิจกรรมภายใต้โครงการ													
	เป้าหมายปี ๒๕๖๘ (แต่ละขั้นตอนของกิจกรรม)	แผนงานสะสม ร้อยละ ปี ๒๕๖๗ ณ ๓๐ ก.ย. ๖๗	ปี ๒๕๖๗			ปี ๒๕๖๘								
			ค.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.
๑. บริหารสัญญา (ต่อเนื่องจากปีงบ ๖๗ - การจ้างที่ปรึกษาดำเนินการโครงการยกระดับการบริหารทุนมนุษย์)														
๑.๑ ได้รับผลการศึกษา งานงวดที่ ๔ รายงานฉบับสมบูรณ์ (Final Report) (กำหนดส่งมอบวันที่ ๑๑ ต.ค. ๖๗)	๕.๐๐		๕.๐๐											
๑.๒ ตรวจรับงานจ้างที่ปรึกษาแล้วเสร็จ	๑๐.๐๐		๕.๐๐	๕.๐๐										
๒. การรายงานผล														
๒.๑ รายงานผลการศึกษา และขอความเห็นชอบประกาศใช้แนวทางการประเมินผล Competency	๕.๐๐				๕.๐๐									
๓. ประเมินผล														
๓.๑ สื่อสารให้ความรู้ ความเข้าใจในการใช้แบบประเมินผล Competency	๑๔.๐๐					๗.๐๐	๗.๐๐							
๓.๒ ทดสอบแบบประเมินผล Competency	๕.๐๐						๕.๐๐							
๓.๓ ดำเนินการประเมินผล Competency	๒๑.๐๐							๗.๐๐	๗.๐๐	๗.๐๐				
๓.๔ วิเคราะห์ผลการประเมิน Competency	๒๑.๐๐									๗.๐๐	๗.๐๐	๗.๐๐		
๔. จัดทำแผนพัฒนาบุคลากรของกรรณไฟฟ้า														
๔.๑ Workshop จัดทำแผนการพัฒนาบุคลากรกับผู้เกี่ยวข้อง	๑๐.๐๐												๑๐.๐๐	
๔.๒ ขอความเห็นชอบแผนการพัฒนาบุคลากร	๑๔.๐๐												๗.๐๐	๗.๐๐
ร้อยละแผนงาน	๑๐๐.๐๐		๕.๐๐	๕.๐๐	๕.๐๐	๗.๐๐	๑๒.๐๐	๗.๐๐	๗.๐๐	๑๔.๐๐	๗.๐๐	๗.๐๐	๑๗.๐๐	๗.๐๐
ร้อยละแผนงานสะสม	๑๐๐.๐๐		๕.๐๐	๑๐.๐๐	๑๕.๐๐	๒๒.๐๐	๓๔.๐๐	๔๑.๐๐	๔๘.๐๐	๖๒.๐๐	๖๙.๐๐	๗๖.๐๐	๙๓.๐๐	๑๐๐.๐๐
ร้อยละผลงาน														
ร้อยละแผนการเบิกจ่าย	-													
ร้อยละผลการเบิกจ่าย	-													
ตัวชี้วัด (KPI) ของโครงการ	๑. ร้อยละความสำเร็จตามแผนงาน ๒. สามารถประเมินผล Core Competency ได้ทั่วทั้งองค์กร													
ผลผลิต (output) ของโครงการ	การรณไฟฟ้า มีแนวทางในการประเมิน Competency สอดคล้องกับแผนฟื้นฟูและทำการประเมินทั่วทั้งองค์กร													
ผลลัพธ์ (outcome) ของโครงการ	สามารถใช้ Competency Gap ออกแบบการฝึกอบรม/พัฒนางานได้อย่างเหมาะสม และมีประสิทธิภาพ													
งบประมาณรวมโครงการ (ล้านบาท ทัศนีย ๒ ตำแหน่ง)	งบลงทุน	งบทำการ	อื่น ๆ			รวม								
	-	-	-			- งบประมาณอยู่ระหว่างการพิจารณาจากสภาพหน้า -								
ทรัพยากรที่ต้องการของโครงการ เทคโนโลยี อุปกรณ์ บุคลากร	เทคโนโลยี	อุปกรณ์	บุคลากร			อื่น ๆ								
			- งานพัฒนาองค์การ (ผพน.) - งานพัฒนาบุคคล (ผวน.)											
ความเสี่ยง														
ปัจจัยเสี่ยงของแผนงาน/โครงการ	ระดับความเสี่ยง (โอกาส*ผลกระทบ)		มาตรการในการจัดการ											
๑. ไม่สามารถตรวจรับงานจ้างได้	๕ x ๕		๑. ติดตาม ประสานงานกับที่ปรึกษาอย่างใกล้ชิด ๒. แต่งตั้งคณะกรรมการตรวจรับ ที่มีประสบการณ์และความเชี่ยวชาญในงาน เพื่อให้สามารถกะชีวะระยะเวลาในการพิจารณาได้											
๒. ไม่สามารถประเมินผล Core Competency ได้ทั่วทั้งองค์กร	๕ x ๓		๑. ขอความร่วมมือกับทุกหน่วยงาน ๒. ติดตามประสานงานกับผู้เกี่ยวข้องอย่างสม่ำเสมอ											

กลยุทธ์ที่ 5.1 ปรับโครงสร้างองค์กรและบริษัทลูกให้สอดคล้องกับการฟื้นฟู

แผนงานที่ 5.1.2 จัดตั้งบริษัทลูกเดินรถสินค้าและซ่อมบำรุงรถจักรและล้อเลื่อน เพื่อรองรับธุรกิจใหม่

วัตถุประสงค์ของโครงการ

- 1.1 เพื่อเร่งดำเนินการจัดตั้งบริษัทลูกซ่อมบำรุงและบริษัทลูกเดินรถ ที่จะช่วยสร้างรายได้เพิ่มเติมและเพิ่มความคล่องตัวในการดำเนินงานให้กับ รฟท. ตามมติ ครม.
- 1.2 เพื่อแก้ปัญหาด้านบุคลากร
- 1.3 เพื่อความคล่องตัวในการขยายธุรกิจใหม่จากการเปิด Open Access

ระยะเวลาในการดำเนินงาน

ลำดับ	ชื่อโครงการ	หน่วยงาน	ตัวชี้วัดที่สำคัญ ในปี 2567 - 2570	2567				2568				2569				2570			
				Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4
	แผนงาน 5.1.2 จัดตั้งบริษัทลูกเดินรถสินค้าและซ่อมบำรุงรถจักรและล้อเลื่อน เพื่อรองรับธุรกิจใหม่ (1 โครงการ)																		
1	โครงการจัดตั้งบริษัทลูกเดินรถสินค้าและซ่อมบำรุงรถจักรและล้อเลื่อน เพื่อรองรับธุรกิจใหม่	ชก.	1. ร้อยละความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนงาน																

กลยุทธ์ที่ 5.1 ปรับโครงสร้างองค์กรและบริษัทลูกให้สอดคล้องกับการฟื้นฟู

แผนงานที่ 5.1.3 การพัฒนาศักยภาพ ขีดความสามารถ ให้พนักงานด้านการตลาด

วัตถุประสงค์ของโครงการ

1. เพื่อพัฒนาศักยภาพ ขีดความสามารถ ของพนักงานด้านการตลาด ให้มีความรู้ในด้านการตลาดสมัยใหม่
2. เพื่อให้สามารถทำตลาดเชิงรุก การตลาดดิจิทัล การรักษฐานลูกค้าโดยใช้ CRM มาเป็นเครื่องมือ

ระยะเวลาในการดำเนินงาน

ลำดับ	ชื่อโครงการ	หน่วยงาน	ตัวชี้วัดที่สำคัญ ในปี 2567 - 2570	2567				2568				2569				2570			
				Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4
	แผนงานที่ 5.1.3 การพัฒนาศักยภาพ ขีดความสามารถ ให้พนักงานด้านการตลาด																		
1	อบรมหลักสูตรการตลาดสมัยใหม่ และการตลาดเชิงรุก ให้พนักงานการตลาด	สอ.	1.ร้อยละของพนักงานด้านการตลาดที่ได้รับการ ฝึกอบรม และผ่านการทดสอบ																
2	อบรมหลักสูตร CRM ให้พนักงานการตลาด	สอ.																	



อบรมหลักสูตรการตลาดสมัยใหม่ และการตลาดเชิงรุก ให้พนักงานการตลาด

หน่วยงานรับผิดชอบ	หน่วยงานรับผิดชอบหลัก : สถาบันฝึกอบรมระบบราง หน่วยงานรับผิดชอบรอง : กองการอบรมด้านการบริหารงาน													
	ผังควบคุมกิจกรรมภายใต้โครงการ													
กิจกรรมของโครงการ	เป้าหมายปี 2568 (แต่ละขั้นตอนของกิจกรรม)	แผนงานสะสม ร้อยละ ปี 2567 ณ 30 ก.ย. 67	ปี 2567			ปี 2568								
			ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.
๑. ทบทวนและศึกษาองค์ความรู้ ทักษะ และสมรรถนะด้านการตลาด โดยพิจารณาออกแบบ จัดทำโครงการ/หลักสูตร พัฒนาบุคลากรด้านการตลาดให้เชื่อมโยงกับ วิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์องค์กรตามแผนวิสาหกิจของการรถไฟฯ			๕.๐๐	๕.๐๐	๕.๐๐									
๒. นำเสนอโครงการ/หลักสูตร เพื่อให้กรรมการและเลขานุการ คณะกรรมการยุทธศาสตร์ด้านการบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (HR Committee) เพื่อพิจารณานำเข้าบรรจุในแผนพัฒนาทรัพยากรบุคคลของการรถไฟแห่งประเทศไทย และให้ความเห็นชอบ				๕.๐๐	๕.๐๐									
๓. จัดทำแผนพัฒนาทรัพยากรบุคคลของการรถไฟแห่งประเทศไทย ประจำปีงบประมาณ ๒๕๖๗				๕.๐๐	๕.๐๐	๕.๐๐								
๔. ดำเนินโครงการ/จัดอบรมหลักสูตรตามแผนงานที่กำหนด								๕.๐๐	๕.๐๐	๕.๐๐	๕.๐๐	๕.๐๐	๕.๐๐	๕.๐๐
๕. ติดตามประเมินผลการพัฒนาตามแนวทาง Kirk Patrick เพื่อทบทวนและปรับปรุงการพัฒนาต่อไป												๕.๐๐	๕.๐๐	๕.๐๐
			๕.๐๐	๑๕.๐๐	๑๕.๐๐	๕.๐๐	๕.๐๐	๕.๐๐	๕.๐๐	๕.๐๐	๑๐.๐๐	๑๐.๐๐	๑๐.๐๐	๑๐.๐๐
			๕.๐๐	๒๐.๐๐	๓๕.๐๐	๔๐.๐๐	๔๕.๐๐	๕๐.๐๐	๕๕.๐๐	๖๐.๐๐	๗๐.๐๐	๘๐.๐๐	๙๐.๐๐	๑๐๐.๐๐
ร้อยละแผนงาน			๕.๐๐	๑๕.๐๐	๑๕.๐๐	๕.๐๐	๕.๐๐	๕.๐๐	๕.๐๐					
ร้อยละแผนงานสะสม			๕.๐๐	๒๐.๐๐	๓๕.๐๐	๔๐.๐๐	๔๕.๐๐	๕๐.๐๐	๕๕.๐๐					
ร้อยละผลงาน														
ร้อยละแผนการเบิกจ่าย														
ร้อยละผลการเบิกจ่าย														
ตัวชี้วัด (KPI) ของโครงการ	ผลการดำเนินงานตามแผนงาน ร้อยละ 100													
ผลผลิต (output) ของโครงการ														
ผลลัพธ์ (outcome) ของโครงการ														
งบประมาณรวมโครงการ (ล้านบาท ทยอย 2 ตำแหน่ง)	งบลงทุน	งบทำการ	อื่น ๆ			รวม								
ทรัพยากรที่ต้องการของโครงการ เทคโนโลยี อุปกรณ์ บุคลากร	เทคโนโลยี	อุปกรณ์	บุคลากร			อื่น ๆ								
ความเสี่ยง														
ปัจจัยเสี่ยงของแผนงาน/โครงการ	ระดับความเสี่ยง (โอกาส*ผลกระทบ)		มาตรการในการจัดการ											



อบรมหลักสูตร CRM ให้พนักงานการตลาด

หน่วยงานรับผิดชอบ	หน่วยงานรับผิดชอบหลัก : สถาบันฝึกอบรมระบบราง หน่วยงานรับผิดชอบรอง : กองการฝึกอบรมด้านเทคนิคและปฏิบัติการ														
	ผังควบคุมกิจกรรมภายใต้โครงการ														
กิจกรรมของโครงการ	เป้าหมายปี 2568 (แต่ละขั้นตอนของกิจกรรม)	แผนงานสะสม ร้อยละ ปี 2567 ณ 30 ก.ย. 67	ปี 2567			ปี 2568									
			ค.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	
๑.ทบทวนและศึกษาองค์ความรู้ ทักษะและสมรรถนะของผู้บริหารที่เกี่ยวข้องด้านการรักษาลูกค้าเก่า เพื่อขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ขององค์กร	ได้รายงานผลการทบทวน ศึกษาองค์ความรู้		๕.๐๐	๕.๐๐	๕.๐๐										
๒.นำเสนอโครงการหลักสูตร ที่เกี่ยวกับการรักษาลูกค้าเก่า เพื่อให้คณะกรรมการและเลขาธิการคณะกรรมการยุทธศาสตร์ด้านการบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (HR Committee) เพื่อพิจารณานำเข้าบรรจุในแผนพัฒนาทรัพยากรบุคคลของการรถไฟฯ	โครงการหลักสูตร ที่เกี่ยวกับการรักษาลูกค้าเก่า ถูกพิจารณาบรรจุไว้ในแผน			๕.๐๐	๕.๐๐										
๓.นำเสนอแผนพัฒนาทรัพยากรบุคคลของการรถไฟฯ ประจำปีงบประมาณ 2567 เพื่อให้คณะกรรมการยุทธศาสตร์ด้านการบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (HR Committee) ให้ความเห็นชอบ	HR Committee ให้ความเห็นชอบ			๕.๐๐	๕.๐๐	๕.๐๐									
๔.ดำเนินการโครงการ/จัดอบรมหลักสูตรตามแผนงานที่กำหนด	มีแผนและดำเนินการฝึกอบรม						๕.๐๐	๕.๐๐	๕.๐๐	๕.๐๐	๕.๐๐	๕.๐๐	๕.๐๐	๕.๐๐	๕.๐๐
๖.ติดตามประเมินผลการพัฒนาตามแนวทาง Kirk Patrick เพื่อทบทวนและปรับปรุงการพัฒนาต่อไป	ผลประเมินจากการตอบสนอง Kirk Patrick อยู่ในระดับมากที่สุด (4.21 คะแนนขึ้นไป)										๕.๐๐	๕.๐๐	๕.๐๐	๕.๐๐	๕.๐๐
ร้อยละแผนงาน			๕.๐๐	๑๕.๐๐	๑๕.๐๐	๕.๐๐	๕.๐๐	๕.๐๐	๕.๐๐	๕.๐๐	๑๐.๐๐	๑๐.๐๐	๑๐.๐๐	๑๐.๐๐	๑๐.๐๐
ร้อยละแผนงานสะสม			๕.๐๐	๒๐.๐๐	๓๕.๐๐	๔๐.๐๐	๔๕.๐๐	๕๐.๐๐	๕๕.๐๐	๖๐.๐๐	๗๐.๐๐	๘๐.๐๐	๙๐.๐๐	๑๐๐.๐๐	๑๐๐.๐๐
ร้อยละผลงาน															
ร้อยละแผนการเบิกจ่าย															
ร้อยละผลการเบิกจ่าย															
ตัวชี้วัด (KPI) ของโครงการ	ผลการดำเนินงานตามแผนงาน ร้อยละ ๑๐๐														
ผลผลิต (output) ของโครงการ	พนักงานที่ทำหน้าที่ด้านการตลาด ได้เข้ารับการสัมมนาเชิงปฏิบัติการพัฒนาทักษะการเป็นผู้ให้บริการคุณภาพและการรักษาลูกค้าเก่า (Customer Retention Management: CRM)														
ผลลัพธ์ (outcome) ของโครงการ	พนักงานที่ทำหน้าที่ด้านการตลาด มีความรู้ด้านการพัฒนาทักษะการเป็นผู้ให้บริการคุณภาพและการรักษาลูกค้าเก่า (Customer Retention Management: CRM) จำนวน คน จากจำนวน..... คน ซึ่งคิดเป็นร้อยละ และมีผลการประเมินการพัฒนาตามแนวทาง Kirk Patrick การตอบสนองอยู่ในระดับมากที่สุด (๔.๒๑ คะแนนขึ้นไป)														
งบประมาณรวมโครงการ (ล้านบาท หนึ่งปี ๒ ตำแหน่ง)	งบลงทุน	งบทำการ	อื่น ๆ			รวม									
	—	๓๕๐,๐๐๐.๐๐- บาท				๒๘๒,๐๐๐.๐๐- บาท (สองแสนแปดหมื่นสองพันบาทถ้วน)									
ทรัพยากรที่ต้องการของโครงการ เทคโนโลยี อุปกรณ์ บุคลากร	เทคโนโลยี	อุปกรณ์	บุคลากร			อื่น ๆ									
	—	—	กลุ่มธุรกิจเดินรถ (ตร. ตส. สค.)												
ความเสี่ยง															
ปัจจัยเสี่ยงของแผนงาน/โครงการ	ระดับความเสี่ยง (โอกาส*ผลกระทบ)	มาตรการในการจัดการ													
ไม่สามารถจัดสัมมนาเชิงปฏิบัติการพัฒนาทักษะการเป็นผู้ให้บริการคุณภาพและการรักษาลูกค้าเก่า (Customer Retention Management: CRM)	๒ x ๒	๑. กำกับ ติดตาม และเร่งรัดดำเนินการให้ได้ตามแผน ๒. รายงานผลการดำเนินงานต่อผู้บริหารในสังกัด และสายการกำกับดูแลเป็นรายเดือน													

กลยุทธ์ที่ 5.1 ปรับโครงสร้างองค์กรและบริษัทลูกให้สอดคล้องกับการฟื้นฟู

แผนงานที่ 5.1.4 แผนการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ (Integrity and Transparency Assessment : ITA)

วัตถุประสงค์ของโครงการ

1. เพื่อสร้างภาพลักษณ์ที่ดีในการดำเนินงาน

ระยะเวลาในการดำเนินงาน

ลำดับ	ชื่อโครงการ	หน่วยงาน	ตัวชี้วัดที่สำคัญ ในปี 2567 - 2570	2567				2568				2569				2570			
				Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4
	แผนงานที่ 5.1.4 แผนการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ (Integrity and Transparency Assessment : ITA)																		
1	แผนการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ (Integrity and Transparency Assessment : ITA)	หตทพ.	1.คะแนน ITA ผ่านเกณฑ์ประเมิน																

กลยุทธ์ที่ 5.2 ปรับปรุงกระบวนการทำงานและขับเคลื่อนองค์กรด้วยเทคโนโลยี

แผนงานที่ 5.2.1 การพัฒนาและปรับปรุงกระบวนการทำงานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและดิจิทัล

วัตถุประสงค์ของโครงการ

- 1.1 เพื่อเร่งพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและระบบปฏิบัติการให้เป็นไปตามแผนที่กำหนด
- 1.2 เพื่อพัฒนาและต่อยอดระบบต่าง ๆ ให้เกิดการบูรณาการและเชื่อมโยงฐานข้อมูล เพื่อนำข้อมูลไปใช้ในการวิเคราะห์และวางแผนต่อไป
- 1.3 เพื่อลดขั้นตอนในการดำเนินงานให้เกิดความสะดวก รวดเร็วและมีประสิทธิภาพ

ระยะเวลาในการดำเนินงาน

ลำดับ	ชื่อโครงการ	หน่วยงาน	ตัวชี้วัดที่สำคัญ ในปี 2567 - 2570	2567				2568				2569				2570			
				Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4
	แผนงาน 5.2.1 การพัฒนาและปรับปรุงกระบวนการทำงานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและดิจิทัล																		
1	โครงการบริหารจัดการงานซ่อมบำรุงรักษาทางและ อาณัติสัญญาณ TMMS	ยธ.	1. ร้อยละความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนงาน																
2	การพัฒนาระบบบริหารจัดการข้อมูลของ ฝ่ายการช่างกล	ชก.																	
3	โครงการพัฒนาระบบการเงินและการบัญชี (FMIS)	บช.																	



โครงการบริหารจัดการงานซ่อมบำรุงรักษาทางและอาณัติสัญญาณ TMMS

หน่วยงานรับผิดชอบ	หน่วยงานรับผิดชอบหลัก : ฝ่ายการช่างโยธา หน่วยงานรับผิดชอบรอง : -													
	ผังควบคุมกิจกรรมภายใต้โครงการ													
กิจกรรมของโครงการ	เป้าหมายปี 2568 (แต่ละขั้นตอนของกิจกรรม)	แผนงานสะสม ร้อยละ ปี 2567 ณ 30 ก.ย. 67	ปี 2567			ปี 2568								
			ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.
1. ลงนามสัญญา (ลงนามในสัญญาเดือน ก.ย.67)	ได้ตัวผู้รับจ้างพร้อมลงนามในสัญญา													
2. ตั้งคณะกรรมการติดตามงาน (Steering) (ต.ค.67)	ตั้งคณะกรรมการได้ตามแผน													
3. ผู้รับจ้างปฏิบัติงานตามขอบเขตงาน (เริ่มดำเนินการ ต.ค.67)	ได้ดำเนินการตามแผน													
4. ประชุมติดตามผลพร้อมรายงานปัญหาอุปสรรค	ประชุมติดตามผลได้ตามแผน													
ร้อยละแผนงาน			4	7	4	4	7	4	4	7	4	4	7	4
ร้อยละแผนงานสะสม														
ร้อยละผลงาน			0	10	0	0	15	0	0	15	0	0	15	0
ร้อยละผลงานสะสม														
ร้อยละแผนการเบิกจ่าย														
ร้อยละแผนการเบิกจ่ายสะสม														
ร้อยละผลการเบิกจ่าย														
ร้อยละผลการเบิกจ่ายสะสม														
ตัวชี้วัด (KPI) ของโครงการ	ผลการดำเนินงานตามแผนงาน ร้อยละ 100													
ผลผลิต (output) ของโครงการ	ความคืบหน้าของโครงการฯ ไม่ต่ำกว่าร้อยละ 60 ของแผนงานปีงบประมาณ 2568													
ผลลัพธ์ (outcome) ของโครงการ	ความสามารถของผลผลิตที่กำหนดไว้ในขอบเขตงาน และสามารถใช้งานได้มีประสิทธิภาพ													
งบประมาณรวมโครงการ (ล้านบาท ทยอย 2 ตำแหน่ง)	งบลงทุน	งบทำการ	อื่น ๆ			รวม								
ทรัพยากรที่ต้องการของโครงการ เทคโนโลยี อุปกรณ์ บุคลากร	เทคโนโลยี	อุปกรณ์	บุคลากร			อื่น ๆ								
ผลการดำเนินงาน														
ปัญหาอุปสรรค														
แนวทางการแก้ไข														
ความเสี่ยง														
ปัจจัยเสี่ยงของแผนงาน/โครงการ	ระดับความเสี่ยง (โอกาส*ผลกระทบ)	มาตรการในการควบคุม												
การดำเนินงานไม่เป็นไปตามแผน	น้อยมาก	- มีการมอบหมายให้เจ้าหน้าที่แต่ละพื้นที่รวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องเป็นการล่วงหน้า												
ข้อมูลเยอะ หลากหลายรูปแบบ สถานที่		- มีการตั้งคณะ Steering คณะทำงานด้านเทคนิค ด้านประสานงาน												
โปรแกรมต้องถูกปรับปรุงให้ตรงกับข้อกำหนดของรฟท.														



การพัฒนาระบบบริหารจัดการข้อมูลของ ฝ่ายการช่างกล

วัตถุประสงค์ เพื่อพัฒนาและปรับปรุงกระบวนการบริหารของฝ่ายการช่างกลให้มีประสิทธิภาพ															
หน่วยงานรับผิดชอบ		หน่วยงานรับผิดชอบหลัก : ฝ่ายการช่างกล													
กิจกรรมของโครงการ		ผังควบคุมกิจกรรมภายใต้โครงการ													
		เป้าหมายปี 2568 (แต่ละขั้นตอนของกิจกรรม)	แผนงานสะสม ร้อยละ ปี 2567 ณ 30 ก.ย. 67	ปี 2567			ปี 2568								
				ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.
1. ดำเนินการจัดซื้อจัดจ้าง		20.00%		6.7	6.7	6.7									
2. ลงนามในสัญญา		10.00%					10.0								
3. ดำเนินการพัฒนากระบวนการตามสัญญา (360 วัน)		60.00%						3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0
4. ส่งมอบระบบงาน		10.00%													
ร้อยละแผนงาน				6.7	13.3	20.0	30.0	33.0	36.0	39.0	42.0	45.0	48.0	51.0	54.0
ร้อยละแผนงานสะสม															
ร้อยละผลงาน				12.32	24.64	37.00	55.50	61.05	66.60	72.15	77.70	83.25	88.80	94.35	100.00
ร้อยละแผนการเบิกจ่าย															
ร้อยละผลการเบิกจ่าย															
ตัวชี้วัด (KPI) ของโครงการ		ผลการดำเนินงานตามแผนงาน ร้อยละ 100													
ผลผลิต (output) ของโครงการ															
ผลลัพธ์ (outcome) ของโครงการ : ลดโอกาสเกิดความชำรุดระหว่างทำขบวน และสามารถเดินรถได้ตรงเวลา															
งบประมาณรวมโครงการ (ล้านบาท ทศนิยม 2 ตำแหน่ง)		งบลงทุน	งบทำการ	อื่น ๆ			รวม								
		53.00													
ทรัพยากรที่ต้องการของโครงการ เทคโนโลยี อุปกรณ์ บุคลากร		เทคโนโลยี	อุปกรณ์	บุคลากร			อื่น ๆ								
ความเสี่ยง															
ปัจจัยเสี่ยงของแผนงาน/โครงการ		ระดับความเสี่ยง (โอกาส*ผลกระทบ)	มาตรการในการจัดการ												
		1X4	กำหนดกรอบระยะเวลาในการจัดทำร่าง TOR และเอกสารประกวดราคาของคณะกรรมการ												
		1X4													
การดำเนินการพัฒนาและทดสอบระบบไม่เป็นไปตามแผน		1X4													
ปัจจัยเสี่ยงของแผนงาน/โครงการ		ระดับความเสี่ยง (โอกาส*ผลกระทบ)	มาตรการในการจัดการ									ระดับความเสี่ยงภายหลังมาตรการ (โอกาส*ผลกระทบ)			
การจัดทำ TOR สำคัญ		ปานกลาง (2*4)	ใช้วิธีการควบคุม (treat) 1.1. คณะกรรมการจัดทำ TOR ควบคุมกระบวนการจัดทำ TOR ให้เป็นไปตามแผนงาน (ลดโอกาสเกิด) 1.2. กรณีที่กระบวนการจัดทำ TOR สำคัญ มอบให้คณะกรรมการจัดทำ TOR ทาวิธีการลดความสำคัญและดำเนินการเร่งรัดโดยเร็ว (ลดผลกระทบ)									ปานกลาง (1*3)			
2. การลงนามในสัญญาสำคัญ		ปานกลาง (2*4)	ใช้วิธีการควบคุม (Treat) 2.1.ควบคุมกระบวนการขึ้นตอนให้เป็นไปตามแผนงานและเป็นไปตามกรอบระยะเวลาที่ พรบ.จัดซื้อฯ กำหนด (ลดโอกาสเกิด)									ปานกลาง (1*3)			
3.การดำเนินการพัฒนาและทดสอบระบบไม่เป็นไปตามแผน		ปานกลาง (2*4)	ใช้วิธีการควบคุม (Treat) 2.1.ควบคุมกระบวนการขึ้นตอนการพัฒนาและทดสอบระบบให้เป็นไปตามแผน หากสาเหตุความสำคัญที่อาจเกิดขึ้น มีสาเหตุจากผู้รับจ้างให้ผู้ควบคุมงานเฝ้าระวังอย่างใกล้ชิด หรือหากสาเหตุมาจากการรถไฟฯ ให้คณะกำกับโครงการประสานกับหน่วยงานต่าง ๆ ให้ช่วยเร่งรัดในส่วนที่เกี่ยวข้องโดยเร็ว(ลดโอกาสเกิด)									ปานกลาง (1*3)			
Leading Incator		สามารถลงนามว่าจ้างบริษัทผู้พัฒนาโครงการได้ภายในมกราคม 2568													

กลยุทธ์ที่ 5.2 ปรับปรุงกระบวนการทำงานและขับเคลื่อนองค์กรด้วยเทคโนโลยี

แผนงานที่ 5.2.2 การพัฒนาศักยภาพ ชีตความสามารถ และเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจของบุคลากรด้านเทคโนโลยีดิจิทัล

วัตถุประสงค์ของโครงการ

- 1.1 เพื่อเพิ่มทักษะและสมรรถนะของผู้บริหารและบุคลากรในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล
- 1.2 เพื่อสนับสนุนการสร้างวัฒนธรรมดิจิทัลในองค์กร

ระยะเวลาในการดำเนินงาน

ลำดับ	ชื่อโครงการ	หน่วยงาน	ตัวชี้วัดที่สำคัญ ในปี 2567 - 2570	2567				2568				2569				2570			
				Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4
	แผนงาน 5.2.3 การพัฒนาศักยภาพ ชีตความสามารถ และเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจของบุคลากรด้านเทคโนโลยีดิจิทัล (2 โครงการ)																		
1	โครงการพัฒนาศักยภาพ ชีตความสามารถ และเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจของบุคลากรด้านเทคโนโลยีดิจิทัล	บค.	1. ร้อยละความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนงาน																
2	จัดอบรมหลักสูตร Digital literacy	สอ.																	



จัดอบรมหลักสูตร Digital literacy

หน่วยงานรับผิดชอบ	หน่วยงานรับผิดชอบหลัก : สถาบันฝึกอบรมระบบราง หน่วยงานรับผิดชอบรอง : กองการอบรมด้านการบริหารงาน													
	ผังควบคุมกิจกรรมภายใต้โครงการ													
กิจกรรมของโครงการ	เป้าหมายปี 2568 (แต่ละขั้นตอนของกิจกรรม)	แผนงานสะสม ร้อยละ ปี 2567 ณ 30 ก.ย. 67	ปี 2567			ปี 2568								
			ค.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.
๑. ทบทวนและศึกษาองค์ความรู้ ทักษะและสมรรถนะด้านดิจิทัล โดยพิจารณาออกแบบ จัดทำโครงการ/หลักสูตรพัฒนา บุคลากรด้านเทคโนโลยีดิจิทัลให้เชื่อมโยงกับ วิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์องค์กรตามแผนวิสาหกิจของการรถไฟฯ			๕.๐๐	๕.๐๐	๕.๐๐									
๒. นำเสนอโครงการ/หลักสูตร เพื่อให้กรรมการและเลขาธิการ คณะกรรมการยุทธศาสตร์ด้านการบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (HR Committee) เพื่อพิจารณานำเข้าบรรจุในแผนพัฒนาทรัพยากรบุคคลของการรถไฟแห่งประเทศไทย และให้ความเห็นชอบ				๕.๐๐	๕.๐๐									
๓. จัดทำแผนพัฒนาทรัพยากรบุคคลของการรถไฟแห่งประเทศไทย ประจำปีงบประมาณ ๒๕๖๗				๕.๐๐	๕.๐๐	๕.๐๐								
๔. ดำเนินโครงการ/จัดอบรมหลักสูตรตามแผนงานที่กำหนด							๕.๐๐	๕.๐๐	๕.๐๐	๕.๐๐	๕.๐๐	๕.๐๐	๕.๐๐	๕.๐๐
๕. ติดตามประเมินผลการพัฒนาตามแนวทาง Kirk Patrick เพื่อทบทวนและปรับปรุงการพัฒนาต่อไป											๕.๐๐	๕.๐๐	๕.๐๐	๕.๐๐
			๕.๐๐	๑๕.๐๐	๑๕.๐๐	๕.๐๐	๕.๐๐	๕.๐๐	๕.๐๐	๕.๐๐	๑๐.๐๐	๑๐.๐๐	๑๐.๐๐	๑๐.๐๐
			๕.๐๐	๒๐.๐๐	๓๕.๐๐	๔๐.๐๐	๔๕.๐๐	๕๐.๐๐	๕๕.๐๐	๖๐.๐๐	๗๐.๐๐	๘๐.๐๐	๙๐.๐๐	๑๐๐.๐๐
ร้อยละแผนงาน														
ร้อยละผลงาน														
ร้อยละแผนการเบิกจ่าย														
ร้อยละผลการเบิกจ่าย														
ตัวชี้วัด (KPI) ของโครงการ	ผลการดำเนินงานตามแผนงาน ร้อยละ 100													
ผลผลิต (output) ของโครงการ	ปี ๒๕๖๘ รฟท. มีการจัดอบรมกลุ่มหลักสูตร Digital Literacy จำนวน หลักสูตร													
ผลลัพธ์ (outcome) ของโครงการ	บุคลากร รฟท. ที่เข้ารับการอบรมกลุ่มหลักสูตร Digital Literacy มีความรู้ และเข้าใจ และมีผลการประเมินการพัฒนาตามแนวทาง Kirk Patrick อยู่ในระดับมากที่สุด (๔-๕ คะแนนขึ้นไป)													
งบประมาณรวมโครงการ (ล้านบาท ทยอย ๒ ตำแหน่ง)	งบลงทุน	งบทำการ	อื่น ๆ			รวม								
	-		-											
ทรัพยากรที่ต้องการของโครงการ เทคโนโลยี อุปกรณ์ บุคลากร	เทคโนโลยี	อุปกรณ์	บุคลากร			อื่น ๆ								
ความเสี่ยง														
ปัจจัยเสี่ยงของแผนงาน/โครงการ	ระดับความเสี่ยง (โอกาส*ผลกระทบ)		มาตรการในการจัดการ											

กลยุทธ์ที่ 5.3 บริหารจัดการค่าใช้จ่ายด้านบุคลากรอย่างมีประสิทธิภาพ

แผนงาน 5.3.1 การ outsource/ out-job ตำแหน่งที่ไม่ใช่สายงานหลักเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารอัตรากำลัง

วัตถุประสงค์ของโครงการ

- 1.1 เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารอัตรากำลัง และเพิ่ม productivity ของบุคลากร
- 1.2 เพื่อลดตำแหน่งพนักงานที่ไม่ใช่สายหลัก และจัดหาอัตรากำลังทดแทนด้วยการ outsource/ out-job
- 1.2 เพื่อปรับลดค่าใช้จ่ายบุคลากรในระยะยาว

ระยะเวลาในการดำเนินงาน

ลำดับ	ชื่อโครงการ	หน่วยงาน	ตัวชี้วัดที่สำคัญ ในปี 2567 - 2570	2567				2568				2569				2570			
				Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4
	แผนงาน 5.3.1 การ outsource/ out-job ตำแหน่งที่ไม่ใช่สายงานหลักเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารอัตรากำลัง																		
1	โครงการ outsource/ out-job ตำแหน่งที่ไม่ใช่สายงานหลักเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารอัตรากำลัง	บค.	1. ร้อยละความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนงาน																

กลยุทธ์ที่ 5.3 บริหารจัดการค่าใช้จ่ายด้านบุคลากรอย่างมีประสิทธิภาพ

แผนงาน 5.3.2 การประเมินเพื่อจัดลำดับความสำคัญ (Prioritize) ของสถานี เพื่อบริหารจัดการให้เหมาะสม

วัตถุประสงค์ของโครงการ

- 1.1 เพื่อปรับลดค่าใช้จ่ายบุคลากรลง (โดยเฉพาะค่า OT)
- 1.2 เพื่อปรับลดค่าใช้จ่ายบุคลากรลง ผ่านการปรับลดงาน และจัดสรรทรัพยากรใหม่

ระยะเวลาในการดำเนินงาน

ลำดับ	ชื่อโครงการ	หน่วยงาน	ตัวชี้วัดที่สำคัญ ในปี 2567 - 2570	2567				2568				2569				2570			
				Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4
แผนงาน 5.3.2 การประเมินเพื่อจัดลำดับความสำคัญ (Prioritize) ของสถานี เพื่อบริหารจัดการให้เหมาะสมวัตถุประสงค์ของโครงการ																			
1	การประเมินเพื่อจัดลำดับความสำคัญ (Prioritize) ของสถานี เพื่อบริหารจัดการให้เหมาะสมวัตถุประสงค์ของโครงการ	บค.	1. ร้อยละความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนงาน																



การประเมินเพื่อจัดลำดับความสำคัญ (Prioritize) ของสถานี เพื่อบริหารจัดการให้เหมาะสมวัตถุประสงค์ของโครงการ

ขั้นตอนการดำเนินงาน	เป้าหมาย (%)	แผนงาน สะสม	ประมาณการ (ผลงาน) แต่ละเดือนของแต่ละขั้นตอนการดำเนินงาน (%)											
			ปีงบประมาณ 2568											
			ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.
	ปี ... (แต่ละขั้นตอน)	ปี 2567	2567	2567	2567	2568	2568	2568	2568	2568	2568	2568	2568	2568
1. ติดตามแผนการก่อสร้างทางคู่ระยะที่ 1 หากมีการเปิดใช้ทางคู่แล้วจึงจะพิจารณาปิดสถานีที่เข้าหลักเกณฑ์	40.00		5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00				
2. ผู้เกี่ยวข้องเสนอรายชื่อสถานีที่ปิดชั่วคราว เป็นที่หยุด	30.00										15.00	15.00		
3. ฝ่ายปฏิบัติการเดินรถพิจารณาออกคำสั่งปิดสถานีชั่วคราว และแจ้งผู้เกี่ยวข้องทราบ	30.00												15.00	15.00
	100.00													
	(แต่ละขั้นตอน)		2567	2567	2567	2568	2568	2568	2568	2568	2568	2568	2568	2568
% แผนงาน			5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	15.00	15.00	15.00	15.00
% แผนงานสะสม			5.00	10.00	15.00	20.00	25.00	30.00	35.00	40.00	55.00	70.00	85.00	100.00
% ผลงาน														
% ผลงานสะสม														
งบประมาณอนุมัติ - ล้านบาท/ปี														
ผลผลิต (Output) ของโครงการ	สามารถปิดสถานีชั่วคราวได้													
ผลลัพธ์ (Outcome) ของโครงการ	ค่าใช้จ่ายพนักงานสถานีลดลง													
ชื่อผู้รับผิดชอบหลัก : นายฐากร อินทรม	ตำแหน่ง : ผู้อำนวยการฝ่ายปฏิบัติการเดินรถ (อตร.)				โทรศัพท์ : 824 - 4112		โทรสาร : 824 - 4112							
ชื่อผู้รับผิดชอบรอง : นายฤกษ์ณ เจือทอง	ตำแหน่ง : หัวหน้ากองเดินรถ (กตร.)				โทรศัพท์ :		โทรสาร :							

กลยุทธ์ที่ 5.3 บริหารจัดการค่าใช้จ่ายด้านบุคลากรอย่างมีประสิทธิภาพ

แผนงาน 5.3.3 ปรับตารางเวลาทำงานของพนักงานรถจักร (log link) ในเส้นทางรถไฟทางคู่

วัตถุประสงค์โครงการ

1. ลดค่าใช้จ่ายบุคลากรลง (โดยเฉพาะค่า OT)
2. ลดค่าใช้จ่ายบุคลากรลง ผ่านการปรับลดงาน และจัดสรรทรัพยากรใหม่

ระยะเวลาในการดำเนินงาน

ลำดับ	ชื่อโครงการ	หน่วยงาน	ตัวชี้วัดที่สำคัญ ในปี 2567 - 2570	2567				2568				2569				2570			
				Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4
	แผนงาน 5.3.3 ปรับตารางเวลาทำงานของพนักงานรถจักร (log link) ในเส้นทางรถไฟทางคู่																		
1	โครงการปรับตารางเวลาทำงานของพนักงานรถจักร (log link) ในเส้นทางรถไฟทางคู่	บค.	1. ร้อยละความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนงาน																

กลยุทธ์ที่ 5.4 การบริหารการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

แผนงาน 5.4.1 แผนงานการบริหารการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

วัตถุประสงค์โครงการ

1. เพื่อสร้างภาพลักษณ์ที่ดี
2. เพื่อการสร้างสัมพันธ์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ระยะเวลาในการดำเนินงาน

ลำดับ	ชื่อโครงการ	หน่วยงาน	ตัวชี้วัดที่สำคัญ ในปี 2567 - 2570	2567				2568				2569				2570			
				Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4
	แผนงาน 5.4.1 แผนงานการบริหารการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย																		
1	โครงการแผนงานการบริหารการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย		1. ร้อยละความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนงาน																

ยุทธศาสตร์ที่ 6 พัฒนาระบบรางด้วย BCG Model (BCG Model Incorporation)

กลยุทธ์ที่ 6.1 พัฒนาระบบรางด้วยนวัตกรรมสีเขียว ที่สอดคล้องกับนโยบาย BCG Model

แผนงานที่ 6.1.1 การปรับขบวนรถไฟเพื่อลดการปล่อยคาร์บอนไดออกไซด์

วัตถุประสงค์โครงการ

1.1 เพื่อลดต้นทุนด้านน้ำมันเชื้อเพลิง

1.2 เพื่อลดการปล่อยมลพิษ ซึ่งตอบสนองต่อนโยบาย BCG Model ของภาครัฐ

1.3 เพื่อยกระดับคุณภาพการบริการ เนื่องจากขบวนรถที่ได้รับการปรับปรุงเพื่อรองรับการใช้งานรถโบกี้ไฟฟ้ากำลัง จะมีความเงียบมากขึ้น ไม่มีเสียงเครื่องปั่นไฟรบกวน

ระยะเวลาในการดำเนินงาน

ลำดับ	ชื่อโครงการ	หน่วยงาน	ตัวชี้วัดที่สำคัญ ในปี 2567 - 2570	2567				2568				2569				2570			
				Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4
	แผนงาน 6.1.1 การปรับขบวนรถไฟเพื่อลดการปล่อยก๊าซคาร์บอนไดออกไซด์ (2 โครงการ)																		
1	โครงการดัดแปลงรถโบกี้ไฟฟ้ากำลัง จำนวน 12 คัน	ชก.	1. ร้อยละความสำเร็จของแผนงาน 2. ร้อยละความสำเร็จของการเบิกจ่าย																
2	โครงการปรับปรุงรถโดยสารเพื่อรองรับการใช้งานกับรถโบกี้ไฟฟ้ากำลัง (ระยะที่ 1 96 คัน)	ชก.																	

โครงการปรับปรุงรถโดยสารเพื่อรองรับการใช้งานกับรถโบกี้ไฟฟ้ากำลัง ระยะที่ 1 96 คัน

หน่วยงานรับผิดชอบ	หน่วยงานรับผิดชอบหลัก : ฝ่ายการช่างกล หน่วยงานรับผิดชอบรอง : ฝ่ายการพัสดุ ฝ่ายการเงินและการบัญชี													
(โครงการปรับปรุงรถโดยสารเพื่อรองรับการใช้งานกับรถโบกี้ไฟฟ้ากำลัง (ระยะที่ 1 96 คัน))	ผังควบคุมกิจกรรมภายใต้โครงการ													
กิจกรรมของโครงการ	เป้าหมายปี 2568 (แต่ละขั้นตอนของกิจกรรม)	แผนงานสะสม ร้อยละ ปี 2567 ณ 30 ก.ย. 67	ปี 2567			ปี 2568								
งานว่าจ้างปรับปรุงระบบไฟฟ้าและสุขาระบบปิด รถโดยสารปรับอากาศนั่งและนอนชั้น ที่ 2 ชนิดรถ บบ.ป. รุ่น 1101 – 1140 (ITR) จำนวน 40 คัน			ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.
2 การดำเนินการจัดซื้อจัดจ้าง		13												
2.1 จัดทำร่างขอบเขตงานและราคากลาง เพื่อประกวดราคา														
-รายงานขอความเห็นชอบการซื้อจ้าง	1.0		1.0											
-ตั้งคณะกรรมการจัดทำร่างขอบเขตงานและราคากลาง	1.0		1.0											
-จัดทำร่างขอบเขตงานและราคากลางแล้วเสร็จ	2.0		1.0	1.0										
-รายงาน ผวก.เห็นชอบร่าง TORและราคากลาง	2.0				2.0									
-เผยแพร่ร่างฯ เพื่อรับฟังวิจารณ์ ครั้งที่ 1,2	9.0					3.0	3.0	3.0						
-ผวก.เห็นชอบ TORและราคากลาง	2.0							2.0						
2.2 ดำเนินการประกวดราคา														
-เผยแพร่ประกาศเชิญชวน	4.0								2.0	2.0				
-ยื่นเอกสารประกวดราคา	1.0									1.0				
2.3 พิจารณาประกวดราคา														
-คกก.พิจารณาผู้ชนะ/จัดทำผลการคัดเลือก	4.0									2.0	2.0			
-เสนอ ผวก. ขอความเห็นชอบ อนุมัติ สั่งซื้อ-จ้าง	4.0										2.0	2.0		
-ประกาศผู้ชนะ	2.0											2.0		
2.4 ทำสัญญา														
-ฝ่ายการพัสดุจัดเตรียมเอกสารร่างสัญญา	2.0												1.0	1.0
-ลงนามสัญญา	3.0													3.0
ร้อยละแผนงาน		13	16.0	17.0	19.0	22.0	25.0	30.0	32.0	37.0	41.0	45.0	46.0	50.0
ร้อยละแผนงานสะสม														
ร้อยละผลงาน			8.1	10.8	16.2	24.3	32.4	45.9	51.3	64.8	75.6	86.4	89.1	100
ร้อยละแผนการเบิกจ่าย														
ร้อยละผลการเบิกจ่าย														

โครงการปรับปรุงรถโดยสารเพื่อรองรับการใช้งานกับรถโบกี้ไฟฟ้ากำลัง (ระยะที่ 1 96 คัน) (ต่อ)

ตัวชี้วัด (KPI) ของโครงการ	ผลการดำเนินงานตามแผนงาน ร้อยละ 100			
ผลผลิต (output) ของโครงการ	1. ได้รับการปรับปรุงระบบไฟฟ้าและสุขาบบปิด รถโดยสารปรับอากาศนั่งและนอนชั้น ที่ 2 ชนิดรถ บนท.ป.รุ่น 1101 – 1140 (ITR) จำนวน 40 คัน 2. ลดค่าใช้จ่ายในการซ่อมบำรุง 3. ลดอัตราการชำรุดขณะทำขบวน			
ผลลัพธ์ (outcome) ของโครงการ	เป็นการปรับปรุงภาพลักษณ์การให้บริการ ด้วยสุขาบบปิด ประหยัดพลังงานและลดการปล่อยมลพิษด้วยจำนวนเครื่องยนต์ที่ลดลง			
งบประมาณรวมโครงการ (ล้านบาท ทศนิยม 2 ตำแหน่ง)	งบลงทุน	งบทำการ	อื่น ๆ	รวม
	143.50			
ทรัพยากรที่ต้องการของโครงการ เทคโนโลยี อุปกรณ์ บุคลากร	เทคโนโลยี	อุปกรณ์	บุคลากร	อื่น ๆ
			1. ฝ่ายช่างกล (วิศวกร ออกแบบรถจักรและล้อเลื่อน) 2. ฝ่ายการพัสดุ (การจัดซื้อจัดจ้าง) 3. ฝ่ายการเงินและการบัญชี (งบประมาณ) 4. ฝ่ายบริการโดยสาร ความต้องการใช้ขบวนรถ	
ความเสี่ยง				
ปัจจัยเสี่ยงของแผนงาน/โครงการ	ระดับความเสี่ยง (โอกาส*ผลกระทบ)	มาตรการในการจัดการ		ระดับความเสี่ยงภายหลังมาตรการ (โอกาส*ผลกระทบ)
1. ขั้นตอนการประกวดราคาตาม พรบ. จัดซื้อจัดจ้างฯ ด้านการวินิจฉัยข้อร้องเรียนหรือข้ออุทธรณ์ของ กรมบัญชีกลาง ที่ไม่สามารถกำหนดระยะเวลาได้	สูง (2*5)	ใช้วิธีการควบคุม (treat) 1.1. คณะกรรมการจัดทำ TOR พิจารณารายละเอียดในการจัดทำ TOR และการปรับข้อพิจารณา TOR ด้วยความรอบคอบ เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดการอุทธรณ์ในขั้นตอนก่อนการลงนามในสัญญา (ลดโอกาสเกิด) 1.2. กรณีที่มีการอุทธรณ์ผลการประกวดราคาเกิดขึ้น กำหนดให้มีการติดตามผลการพิจารณาอย่างใกล้ชิดและเตรียมความพร้อมในการจัดหาข้อสงสัยต่าง ๆ เพื่อให้การพิจารณาผลเป็นไปด้วยความรวดเร็ว (ลดผลกระทบ)		ปานกลาง (1*5)
2. มีผู้ประกอบการน้อยรายที่มีความสามารถดำเนินโครงการ	สูง (2*5)	ใช้วิธีการควบคุม (Treat) 2.1.จัดทำร่าง TOR และราคาที่เหมาะสมสามารถทำให้ผู้ประกอบการหลายรายเข้าร่วมการประกวดราคาเพื่อแข่งขันกันได้ (ลดโอกาสเกิด)		ปานกลาง (1*5)
3. การจัดทำ TOR ไม่แล้วเสร็จตามกรอบระยะเวลาภายในเดือนมีนาคม 2568	สูง (2*5)	ใช้วิธีการควบคุม (treat) 1.1. คณะกรรมการจัดทำ TOR ควบคุมกระบวนการจัดทำ TOR ให้เป็นไปตามแผนงาน (ลดโอกาสเกิด) 1.2. กรณีที่กระบวนการจัดทำ TOR ล่าช้า มอบให้คณะกรรมการจัดทำ TOR ทาวิธีการลดความล่าช้าและดำเนินการเร่งรัดโดยเร็ว (ลดผลกระทบ)		ปานกลาง (1*5)
Leading Incator	คณะกรรมการรถไฟฯ ให้การอนุมัติ สั่งซื้อ-จ้าง ภายใน กรกฎาคม 2568			



โครงการดัดแปลงโรงไฟฟ้ากำลัง จำนวน 12 คับ

หน่วยงานรับผิดชอบ		หน่วยงานรับผิดชอบหลัก : ฝ่ายการช่างกล หน่วยงานรับผิดชอบรอง : ฝ่ายการพัสดุ ฝ่ายการเงินและการบัญชี												
(โครงการดัดแปลงรถโบกี้ไฟฟ้ากำลัง จำนวน 12 คัน)		ฝั่งควบคุมกิจกรรมภายใต้โครงการ												
กิจกรรมของโครงการ	เป้าหมายปี 2568 (แต่ละขั้นตอนของกิจกรรม)	แผนงานสะสม ร้อยละ ปี 2567 ณ 30 ก.ย. 67	ปี 2567			ปี 2568								
			ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.
3 การก่อสร้างโครงการ		80.75												
3.1 ออกแบบ	0.75		0.25	0.25	0.25									
3.2 ผลิตอุปกรณ์และส่งรถ	2.50					0.25	0.25	0.25	0.25	0.25	0.25	0.25	0.25	0.50
4 การตรวจรับงานตามสัญญา														
-ทดสอบ	1.90						0.20	0.20	0.25	0.25	0.25	0.25	0.25	0.25
-ตรวจรับและส่งออกใช้งาน	1.60							0.20	0.20	0.20	0.25	0.25	0.25	0.25
ร้อยละแผนงาน		80.75	81.00	81.25	81.50	81.75	82.20	82.85	83.55	84.25	85.00	85.75	86.50	87.50
ร้อยละแผนงานสะสม														
ร้อยละผลงาน			3.7	7.4	11.1	14.8	22.2	33.3	44.4	55.5	66.6	77.7	88.8	100
ตัวชี้วัด (KPI) ของโครงการ	ผลการดำเนินงานตามแผนงาน ร้อยละ 100													
ผลผลิต (output) ของโครงการ	1. ได้รับโบกี้ไฟฟ้ากำลัง จำนวน 12 คัน (ใช้กับรถโดยสารที่ปรับปรุงระยะที่ 2 96 คัน) สามารถตรวจสอบและส่งออกใช้งานได้ 2. ลดค่าใช้จ่ายในการซ่อมบำรุง 3. ลดการใช้น้ำมันเชื้อเพลิง													
ผลลัพธ์ (outcome) ของโครงการ	สร้างภาพลักษณ์ที่ดีได้กับการรถไฟฯ ด้วยการลดการปล่อยมลพิษ ซึ่งตอบสนองต่อนโยบาย BCG Model ของภาครัฐ และยกระดับคุณภาพการบริการ เนื่องจากขบวนรถที่ได้รับการปรับปรุงเพื่อรองรับการใช้งานรถโบกี้ไฟฟ้ากำลัง จะมีความเงียบมากขึ้น ไม่มีเสียงเครื่องปั่นไฟรบกวน													
งบประมาณรวมโครงการ (ล้านบาท ทยอย 2 ค่าแห่ง)	งบลงทุน	งบทำการ	อื่น ๆ			รวม								
	195.00					195.00								
ทรัพยากรที่ต้องการของโครงการ เทคโนโลยี อุปกรณ์ บุคลากร	เทคโนโลยี	อุปกรณ์	บุคลากร			อื่น ๆ								
			1. ฝ่ายการช่างกล (ความต้องการ, วิศวกรออกแบบรถจักรและล้อเลื่อน) 2. ฝ่ายการพัสดุ (การจัดซื้อจัดจ้าง) 3. ฝ่ายการเงินและการบัญชี (งบประมาณ) (งบประมาณ)											
ความเสี่ยง														
ปัจจัยเสี่ยงของแผนงาน/โครงการ	ระดับความเสี่ยง (โอกาส*ผลกระทบ)	มาตรการในการจัดการ									ระดับความเสี่ยงภายหลังมาตรการ (โอกาส*ผลกระทบ)			
1. ไม่สามารถส่งรถเข้ารับการปรับปรุงได้ตามแผน	สูง (2*5)	ใช้วิธีการควบคุม (treat) 1.1. คณะผู้ควบคุมงานประสานกับฝ่ายบริการโดยสาร โดยจัดทำแผนการนำรถเข้าปรับปรุงร่วมกัน เพื่อใช้ควบคุมการนำรถเข้าปรับปรุงให้เป็นไปตามแผน (ลดโอกาสเกิด)									ปานกลาง (1*5)			
2. รถที่ผ่านการปรับปรุงแล้วไม่ผ่านการทดสอบ	ปานกลาง (2*3)	ใช้วิธีการควบคุม (treat) 2.1 คณะผู้ควบคุมงาน ควบคุมการปรับปรุงรถให้เป็นไปตาม Spec ที่กำหนดในสัญญา (ลดโอกาสเกิด)									ปานกลาง (1*3)			
Leading Incator	สามารถนำส่งรถโดยสารเข้ารับการปรับปรุงได้ตามแผนงานที่กำหนด													

กลยุทธ์ที่ 6.1 พัฒนาระบบรางวัลนวัตกรรมสีเขียว ที่สอดคล้องกับนโยบาย BCG Model

แผนงานที่ 6.1.2 การศึกษาเทคโนโลยีพลังงานนวัตกรรมสีเขียวระบบรางวัลในอนาคต

วัตถุประสงค์โครงการ

- 1.1 เพื่อสนับสนุนการใช้เทคโนโลยีพลังงานทางเลือกในการขนส่งระบบราง
- 1.2 เพื่อสร้างความร่วมมือกับหน่วยงานพันธมิตร ศึกษาและพัฒนาความร่วมมือด้านเทคโนโลยีระบบรางในอนาคต
- 1.3 เพื่อตอบสนองต่อนโยบาย BCG Model ของภาครัฐ

ระยะเวลาในการดำเนินงาน

ลำดับ	ชื่อโครงการ	หน่วยงาน	ตัวชี้วัดที่สำคัญ ในปี 2567 - 2570	2567				2568				2569				2570			
				Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4
	แผนงานที่ 6.1.2 การศึกษาเทคโนโลยีพลังงานนวัตกรรมสีเขียวระบบรางในอนาคต																		
1	การศึกษาเทคโนโลยีพลังงานนวัตกรรมสีเขียวระบบรางในอนาคต	ชก.	1. ร้อยละความสำเร็จของแผนงาน																

กลยุทธ์ที่ 6.1 พัฒนาระบบรางวัลนวัตกรรมสีเขียว ที่สอดคล้องกับนโยบาย BCG Model

แผนงานที่ 6.1.3 ลดค่าใช้จ่ายด้านพลังงานไฟฟ้าด้วย Solar Cell

วัตถุประสงค์โครงการ

- 1.1 เพื่อลดค่าใช้จ่ายด้านสาธารณูปโภค (ค่าไฟฟ้าของสถานี)
- 1.2 เพื่อตอบสนองต่อนโยบาย BCG Model ของภาครัฐ
- 1.3 เพื่อสร้างภาพลักษณ์ที่ดีและยกระดับมาตรฐานที่แสดงถึงความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อมให้กับองค์กร (เปรียบเสมือนการทำ CSR สร้างประโยชน์ให้สังคมทางอ้อม)

ระยะเวลาในการดำเนินงาน

ลำดับ	ชื่อโครงการ	หน่วยงาน	ตัวชี้วัดที่สำคัญ ในปี 2567 - 2570	2567				2568				2569				2570			
				Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4
	แผนงานที่ 6.1.3 ลดค่าใช้จ่ายด้านพลังงานไฟฟ้าด้วย Solar Cell																		
1	โครงการลดค่าใช้จ่ายด้านพลังงานไฟฟ้าด้วย Solar Cell	สส.	ร้อยละความสำเร็จของแผนงาน																

ลดค่าใช้จ่ายด้านพลังงานไฟฟ้าด้วย Solar Cell

หน่วยงานรับผิดชอบ	หน่วยงานรับผิดชอบหลัก : ฝ่ายการอาณัติสัญญาและโทรคมนาคม หน่วยงานรับผิดชอบรอง : ศูนย์วิชาการและโทรคมนาคม													
กิจกรรมของโครงการ	ผังส่วนคุณกิจกรรมภายใต้โครงการ													
	เป้าหมายปี 2568 (แต่ละขั้นตอนของกิจกรรม)	แผนงานสะสม ร้อยละ ปี 2567 ณ 30 ก.ย. 67	ปี 2567			ปี 2568								
			ค.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.
กฟผ. ดำเนินงานติดตั้งระบบผลิตไฟฟ้าพลังงานแสงอาทิตย์														
กฟผ. ดำเนินจัดทำแบบรายละเอียดและการขออนุมัติ	10	5												
กฟผ. ดำเนินการจัดหาอุปกรณ์หลัก	15	9												
กฟผ. ดำเนินงานติดตั้งอาคารสถานีกรูเทพอลิวิธน์ 9,682.20 kWp.	20	6												
กฟผ. ดำเนินงานติดตั้งศูนย์ซ่อมโรงไฟฟ้าไกล(สถานีกรูเทพอลิวิธน์) 3,096.60 kWp.	20	16												
กฟผ. ดำเนินงานติดตั้งระบบ 24kv และระบบป้องกันทางไฟฟ้าและ RMU	10	0												
กฟผ. ดำเนินงานตั้งเ้าระบบ Monitoring	10	0												
กฟผ. ดำเนินงานทดสอบระบบรวมและการฝึกอบรม	10	0												
กฟผ. ดำเนินการส่งมอบงานให้ รฟท.	5	0												
ร้อยละแผนงาน	100	36	8	4	5	12	14	10	11					
ร้อยละแผนงานสะสม	100	36	44	48	53	65	79	89	100					
ร้อยละผลงาน	100													
ร้อยละผลงานสะสม	100													
ร้อยละแผนการเบิกจ่าย														
ร้อยละแผนการเบิกจ่ายสะสม														
ร้อยละผลการเบิกจ่าย														
ร้อยละผลการเบิกจ่ายสะสม														
ตัวชี้วัด (KPI) ของโครงการ	ผลการดำเนินงานตามแผนงาน ร้อยละ 100													
ผลผลิต (output) ของโครงการ	ติดตั้งระบบในพื้นที่ที่ได้ตามแผน													
ผลลัพธ์ (outcome) ของโครงการ	ลดค่าใช้จ่ายด้านพลังงานไฟฟ้าด้วย Solar Cell													
งบประมาณรวมโครงการ (ล้านบาท ทยอย 2 ด้าน่ง)	งบลงทุน	งบบริหาร	อื่น ๆ			รวม								
ทรัพยากรที่ต้องการของโครงการ เทคโนโลยี อุปกรณ์ บุคลากร	เทคโนโลยี	อุปกรณ์	บุคลากร			อื่น ๆ								
ผลการดำเนินงาน	ล่าช้ากว่าแผน ปัจจุบันอยู่ระหว่างกฟผ.ดำเนินการตามขั้นตอนข้างต้น													
ปัญหาอุปสรรค	การจัดทำ CoP และการจัดประชุมรับฟังความเห็น ของกฟผ. อาจส่งผลให้เกิดความล่าช้าต่อการติดตั้ง													
แนวทางการแก้ไข	กำกับให้ กฟผ. ต้องจัดทำ CoP ในรูปแบบที่ รฟท. ได้ประโยชน์สูงสุด และเป็นไปตามสัญญาให้บริการ													
ความเสี่ยง														
ปัจจัยเสี่ยงของแผนงาน/โครงการ	ระดับความเสี่ยง (โอกาส*ผลกระทบ)	มาตรการในการจัดการ												
ผลกระทบที่เกิดขึ้นกับโครงสร้างอาคาร	ต่ำ	กำกับให้ กฟผ. ดำเนินการทดสอบภูมิคุ้มกันต่อผลกระทบต่อโครงสร้างอาคาร และให้ รฟท. พิจารณาก่อนดำเนินการติดตั้งอุปกรณ์												
ความล่าช้าในการดำเนินโครงการ	ต่ำ	ขึ้นอยู่กับ กฟผ. เนื่องจากเป็นผู้นำดำเนินงานโครงการจนกว่าส่งมอบงานให้ รฟท.												

กลยุทธ์ที่ 6.1 พัฒนาระบบรางด้วยนวัตกรรมสีเขียว ที่สอดคล้องกับนโยบาย BCG Model
แผนงานที่ 6.1.4 พัฒนา EV Charger Station สำหรับรถยนต์ในสถานีที่มีศักยภาพ

วัตถุประสงค์โครงการ

- 1.1 เพื่อสนับสนุนการใช้พลังงานทางเลือกที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม
- 1.2 เพื่อตอบสนองต่อนโยบาย BCG Model ของภาครัฐ
- 1.3 เพื่อสร้างรายได้ให้การรถไฟฟ้า ทั้งทางตรงและทางอ้อม

ระยะเวลาในการดำเนินงาน

ลำดับ	ชื่อโครงการ	หน่วยงาน	ตัวชี้วัดที่สำคัญ ในปี 2567 - 2570	2567				2568				2569				2570			
				Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4
	แผนงานที่ 6.1.4 พัฒนา EV Charger Station สำหรับรถยนต์ในสถานีที่มีศักยภาพ																		
1	โครงการติดตั้ง EV Charger Station สำหรับรถยนต์ในสถานีที่มีศักยภาพ (สถานีที่มีการพัฒนาพื้นที่เชิงพาณิชย์แล้ว เป็นต้น)	ชก.	1. ร้อยละความสำเร็จของแผนงาน																

กลยุทธ์ที่ 6.1 พัฒนาระบบรางด้วยนวัตกรรมสีเขียว ที่สอดคล้องกับนโยบาย BCG Model

แผนงาน 6.1.5 การนำน้ำที่บำบัดแล้วมาใช้ประโยชน์

วัตถุประสงค์โครงการ

1.1 เพื่อตอบสนองต่อนโยบาย BCG Model ของภาครัฐ

1.2 ลดปริมาณการใช้น้ำขององค์กร

ระยะเวลาในการดำเนินงาน

ลำดับ	ชื่อโครงการ	หน่วยงาน	ตัวชี้วัดที่สำคัญ ในปี 2567 - 2570	2567				2568				2569				2570			
				Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4
	แผนงาน 6.1.5 การนำน้ำที่บำบัดแล้วมาใช้ประโยชน์																		
1	การนำน้ำที่บำบัดแล้วมาใช้ประโยชน์	ชก.	ร้อยละความสำเร็จของแผนงาน																



แผนปฏิบัติการฯ ประจำปี 2568

จัดทำโดย

สำนักงานนโยบาย แผน วิจัยและพัฒนา

การรถไฟแห่งประเทศไทย