



แผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ 2569

การรถไฟแห่งประเทศไทย (รฟท.) เป็นหน่วยงานรัฐวิสาหกิจในสังกัดกระทรวงคมนาคม จัดตั้งขึ้นตามพระราชบัญญัติการรถไฟแห่งประเทศไทย พ.ศ.2494 ทำหน้าที่ดูแลกิจการด้านรถไฟของประเทศไทย โดยจำแนกการบริการเป็นบริการเชิงพาณิชย์ ซึ่งมุ่งหวังผลกำไรจากการขนส่งสินค้าและการจัดเดินขบวนรถโดยสารระยะไกลที่มีคุณภาพ เช่น ขบวนรถด่วนพิเศษ รถด่วน รถเร็ว และบริการเชิงสังคม ที่เป็นการบริการให้แก่ประชาชนผู้มีรายได้น้อย เช่น ขบวนรถชานเมือง ขบวนรถท้องถิ่น เป็นต้น รวมทั้งบริหารจัดการหน่วยงานภายใต้การกำกับดูแลของ รฟท. ได้แก่ บริษัท รถไฟฟ้า ร.ฟ.ท. จำกัด (รฟฟท.) และบริษัท เอสอาร์ที แอสเสท จำกัด (SRTA)

โดยแผนวิสาหกิจ รฟท. พ.ศ.2566 – 2570 (ฉบับทบทวน) และแผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ 2569 ดำเนินการทบทวนและปรับปรุงจากแผนวิสาหกิจ รฟท. พ.ศ.2566 – 2570 (ฉบับทบทวน) และแผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ 2568 ซึ่งได้มีการรวบรวมและวิเคราะห์ปัจจัยนำเข้า ได้แก่ สัญญาณบ่งชี้ถึงการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ เช่น การเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี ตลาด ความนิยมของลูกค้า ปัจจัยขับเคลื่อนความยั่งยืน และความเสี่ยง รวมทั้ง สัญญาณบ่งชี้ที่ส่งผลกระทบต่อภารกิจทางขององค์กร เช่น ยุทธศาสตร์ชาติ ความสอดคล้องกับนโยบาย ทิศทาง และแนวทางการพัฒนาระบบราง มติคณะรัฐมนตรี นโยบายและเป้าหมายการดำเนินงานของหน่วยงานกำกับดูแล แผนพัฒนารัฐวิสาหกิจ กฎหมายและกฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง ความต้องการและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ ทิศทางและนโยบายของผู้บริหารระดับสูง รวมทั้ง ผลการดำเนินงานในมิติต่าง ๆ เพื่อนำมาทบทวนสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกที่ส่งผลกระทบต่อภารกิจที่สำคัญ รฟท. ให้มีความทันกาล

แผนวิสาหกิจการรถไฟแห่งประเทศไทย พ.ศ.2566 – 2570 (แผนฟื้นฟูการรถไฟแห่งประเทศไทย) ฉบับทบทวน ประจำปีงบประมาณ 2569 และแผนปฏิบัติการ ประจำปีงบประมาณ 2569 ได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการยุทธศาสตร์ของการรถไฟแห่งประเทศไทย ในการประชุมครั้งที่ 4/2568 เมื่อวันที่ 18 กรกฎาคม 2568 และได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการรถไฟฯ ในการประชุมครั้งที่ 11/2568 เมื่อวันที่ 30 กรกฎาคม 2568

แผนวิสาหกิจ รฟท. พ.ศ.2566 – 2570 (ฉบับทบทวน) ประจำปีงบประมาณ 2569 จะใช้เป็นกรอบทิศทางการดำเนินงานของ รฟท. ในปีงบประมาณ 2569 โดยมีรายละเอียดดังนี้-



1. นโยบาย ยุทธศาสตร์ แผนงาน กฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง

การจัดทำแผนวิสาหกิจ รฟท. พ.ศ.2566 – 2570 (ฉบับทบทวน) ประจำปีงบประมาณ 2569 ได้มีการทบทวนและวิเคราะห์ความสอดคล้องและสนับสนุนการดำเนินงานตั้งแต่แผนระดับ 1 แผนระดับ 2 และแผนระดับ 3 เพื่อกำหนดเป็นกรอบทิศทางและแนวทางการดำเนินงานให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนด

ภาพที่ 1 ความเชื่อมโยงระหว่างทิศทางการพัฒนา รฟท. กับ แผนอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง

แผนระดับ 1			
ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ.2561 – 2580)			
ยุทธศาสตร์ที่ 2 การสร้างความสามารถในการแข่งขัน		ยุทธศาสตร์ที่ 5 การสร้างการเติบโตบนคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม	ยุทธศาสตร์ที่ 6 การปรับสมดุลและพัฒนากระบวนการบริหารจัดการภาครัฐ
แผนระดับ 2			
แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ.2566 – 2580) (ฉบับเสนอต่อคณะรัฐมนตรี)		แผนการปฏิรูปประเทศ (ฉบับปรับปรุง)	แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 (พ.ศ.2566 – 2570)
ประเด็นที่ 4 อุตสาหกรรมและบริการแห่งอนาคต ประเด็นที่ 5 การท่องเที่ยว ประเด็นที่ 7 โครงสร้างพื้นฐาน ระบบโลจิสติกส์ และระบบดิจิทัล ประเด็นที่ 20 การบริการประชาชนและประสิทธิภาพภาครัฐ		แผนปฏิรูปประเทศด้านพลังงาน	หมวดหมู่ที่ 5 ไทยเป็นประตูการค้าการลงทุน และยุทธศาสตร์ทางโลจิสติกส์ที่สำคัญของภูมิภาค หมวดหมู่ที่ 13 ไทยมีภาครัฐที่ทันสมัย มีประสิทธิภาพ และตอบโจทย์ของประชาชน
เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development Goals: SDGs)			
เป้าหมายที่ 9 อุตสาหกรรม นวัตกรรม โครงสร้างพื้นฐาน		เป้าหมายที่ 11 เมืองและถิ่นฐานมนุษย์อย่างยั่งยืน	
แผนระดับ 3			
- แผนพัฒนารัฐวิสาหกิจ พ.ศ.2566 - 2570 - ยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบคมนาคมขนส่งของไทย ระยะ 20 ปี (พ.ศ.2561 – 2580) - แผนปฏิบัติการการพัฒนาระบบโลจิสติกส์ของประเทศไทย (พ.ศ.2566 – 2570) - แผนปฏิบัติการด้านคมนาคม พ.ศ.2566 – 2570 (ฉบับปรับปรุง) - แผนพัฒนาด้านเทคโนโลยีดิจิทัลกระทรวงคมนาคม พ.ศ.2566 - 2570		- แผนพัฒนาระเบียงเศรษฐกิจตะวันออก (EEC) พ.ศ.2560 – 2565) - แผนแม่บทการพัฒนาทางหลวงพิเศษระหว่างเมืองและระบบราง (MR-Map) - แผนแม่บทระบบขนส่งมวลชนทางรางในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล (M-Map และ M-Map2)	
นโยบาย แผนพัฒนา และโครงการสำคัญที่เกี่ยวข้อง			
แผนพัฒนาคมนาคมขนส่งด้านนโยบายและอื่น ๆ	แผนพัฒนาคมนาคมขนส่งทางราง	แผนงานที่เกี่ยวข้องกับการคมนาคมขนส่งทางราง	ยุทธศาสตร์และกรอบความร่วมมือระหว่างประเทศ
- การพัฒนาเขตเศรษฐกิจพิเศษ และเขตเศรษฐกิจพิเศษชายแดน (Special Economic Zones: SEZ) - โครงการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานด้านคมนาคมขนส่งเพื่อพัฒนาระเบียงเศรษฐกิจภาคใต้เชื่อมโยงการขนส่งระหว่างอ่าวไทย – อินเดีย (Land bridge) - แผนการพัฒนาเมืองกับระบบโครงสร้างพื้นฐานด้านคมนาคมขนส่ง (TOD)	- แผนการพัฒนารถไฟฟ้า (รถไฟทางคู่ ทางสายใหม่ และรถไฟความเร็วสูง) - การพัฒนาโครงข่ายระบบขนส่งมวลชนในกรุงเทพมหานครและปริมณฑล	- แผนปฏิบัติการราชการกรมการขนส่งทางราง ระยะ 5 ปี (พ.ศ.2566 – 2570) - แผนวิสาหกิจการรถไฟแห่งประเทศไทย พ.ศ.2566 – 2570 (แผนฟื้นฟูการรถไฟแห่งประเทศไทย)	- ยุทธศาสตร์หนึ่งแถบหนึ่งเส้นทาง (Belt and Road Initiative: BRI) - แผนแม่บทว่าด้วยความเชื่อมโยงระหว่างกันในอาเซียน พ.ศ.2568 (Master Plan on ASEAN Connectivity 2025: MPAC 2025) - ความร่วมมือความริเริ่มแห่งอ่าวเบงกอล (BIMSTRC) - การพัฒนาพื้นที่พัฒนาเศรษฐกิจ (Economic Corridors Development) ภายใต้แผนงานพัฒนาความร่วมมือทางเศรษฐกิจในอนุภูมิภาคแม่น้ำโขง 6 ประเทศ (Greater Mekong Subregion: GMS) เขตพื้นที่เศรษฐกิจ - การประชุมคณะทำงานด้านการขนส่งของเอเปค (APEC Transportation Working Group Meeting: TPTWG) ครั้งที่ 52 - การคมนาคมขนส่งในเอเชียตะวันออกเฉียงใต้



ตารางที่ 1 ประเด็นสำคัญที่เกี่ยวข้องกับการทบทวนแผนวิสาหกิจการรถไฟแห่งประเทศไทย

นโยบายและยุทธศาสตร์ที่เกี่ยวข้อง	
แผนระดับ 1	
ยุทธศาสตร์ชาติ ระยะ 20 ปี	ยุทธศาสตร์ที่ 2 การสร้างขีดความสามารถในการแข่งขัน โดยประเด็นสำคัญที่เกี่ยวข้องกับการทบทวนแผนวิสาหกิจ รฟท. ได้แก่ • สร้างความหลากหลายด้านการท่องเที่ยวด้วยการพัฒนาเส้นทางทางรางเชื่อมโยงภูมิภาค • การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานเชื่อมโยงการคมนาคมระหว่างประเทศจากเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ โดยมีประเทศไทยเป็นจุดเชื่อมโยงหลักของคมนาคมให้เป็นระเบียบเศรษฐกิจแห่งเอเชีย รวมทั้ง สร้างศูนย์กลางโลจิสติกส์ระดับภูมิภาคที่เชื่อมต่อกับเครือข่ายโลจิสติกส์โลก • การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานการขนส่งในประเทศ โดยให้ความสำคัญกับการขนส่งทางรางเพิ่มขึ้น
	ยุทธศาสตร์ที่ 5 การสร้างการเติบโตบนคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม โดยประเด็นสำคัญที่เกี่ยวข้องกับการทบทวนแผนวิสาหกิจ รฟท. ได้แก่ • การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานที่เป็นมิตรต่อสภาพภูมิอากาศเพื่อลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจก • การส่งเสริมสินค้าและบริการคาร์บอนต่ำเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ
	ยุทธศาสตร์ที่ 6 การปรับสมดุลและพัฒนาระบบบริหารจัดการภาครัฐ โดยประเด็นสำคัญที่เกี่ยวข้องกับการทบทวนแผนวิสาหกิจ รฟท. ได้แก่ • การให้บริการของภาครัฐได้มาตรฐานสากลและเป็นระดับแนวหน้าของภูมิภาค ปรับรูปแบบและวิธีการดำเนินการของภาครัฐที่มีลักษณะเบ็ดเสร็จ ครบวงจร และหลากหลายรูปแบบตามความต้องการของผู้รับบริการ • ความเชื่อมโยงในการให้บริการสาธารณะต่าง ๆ ผ่านการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาประยุกต์ใช้ มีระบบการบริหารจัดการข้อมูลที่มีความเชื่อมโยงระหว่างหน่วยงานและแหล่งข้อมูลต่าง ๆ • พัฒนาและปรับระบบวิธีการปฏิบัติราชการให้ทันสมัย นำนวัตกรรม เทคโนโลยี ข้อมูลขนาดใหญ่ ระบบการทำงานที่เป็นดิจิทัลมาใช้ในการบริหารและการตัดสินใจ • ปรับปรุงกฎหมายที่เกี่ยวข้องให้สามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของรูปแบบการผลิต การค้า การบริการ และสามารถอำนวยความสะดวกในการดำเนินธุรกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพ



นโยบายและยุทธศาสตร์ที่เกี่ยวข้อง	
แผนระดับ 2	
แผนแม่บทภายใต้ ยุทธศาสตร์ชาติ พ.ศ.2566 – 2570 (ฉบับแก้ไขเพิ่มเติม)	ประเด็นที่ 4 อุตสาหกรรมและบริการแห่งอนาคต โดยประเด็นสำคัญที่เกี่ยวข้องกับการทบทวนแผนวิสาหกิจ รพท. ได้แก่ อุตสาหกรรมต่อเนื่องจากการพัฒนาระบบคมนาคม ส่งเสริมการพัฒนาอุตสาหกรรมระบบราง เช่น อุตสาหกรรมชิ้นส่วนระบบราง เป็นต้น
	ประเด็นที่ 5 การท่องเที่ยว โดยประเด็นสำคัญที่เกี่ยวข้องกับการทบทวนแผนวิสาหกิจ รพท. ได้แก่ การท่องเที่ยวเชื่อมโยงภูมิภาค การลงทุนพัฒนาโครงข่ายคมนาคมทั้งทางถนน ราง น้ำ และอากาศ เพื่อเชื่อมโยงการท่องเที่ยวภายในประเทศ อนุภูมิภาค และอาเซียน
	ประเด็นที่ 7 โครงสร้างพื้นฐาน ระบบโลจิสติกส์ และระบบดิจิทัล โดยประเด็นสำคัญที่เกี่ยวข้องกับการทบทวนแผนวิสาหกิจ รพท. ได้แก่ • โครงสร้างพื้นฐานคมนาคมและระบบโลจิสติกส์ การพัฒนาระบบขนส่งทางรางให้เป็นโครงข่ายหลักในการขนส่งของประเทศ และรองรับการเชื่อมโยงกับการขนส่งรูปแบบอื่น • เพิ่มปริมาณการขนส่งสินค้าทางราง • เร่งพัฒนาและปรับปรุงโครงข่ายทางรถไฟขนาด 1 เมตร และรถไฟความเร็วสูง • เพิ่มศักยภาพการขนส่งทางรางด้วยการจัดหาสิ่งอำนวยความสะดวก รถจักรและล้อเลื่อนที่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีระบบรถไฟในอนาคต
	ประเด็นที่ 20 การบริการประชาชนและประสิทธิภาพภาครัฐ โดยประเด็นสำคัญที่เกี่ยวข้องกับการทบทวนแผนวิสาหกิจ รพท. ได้แก่ • พัฒนารูปแบบบริการภาครัฐเพื่ออำนวยความสะดวกในการให้บริการประชาชน ผู้ประกอบการ และภาคธุรกิจ โดยภาครัฐจัดสรรรูปแบบบริการให้มีความสะดวก มีการเชื่อมโยงหลายหน่วยงานแบบเบ็ดเสร็จ ครบวงจร • พัฒนาหน่วยงานภาครัฐให้เป็น “ภาครัฐทันสมัย เปิดกว้าง เป็นองค์กรขีดสมรรถนะสูง” สามารถปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ มีความคุ้มค่าเทียบได้กับมาตรฐานสากล • นำนวัตกรรมและเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้จัดการข้อมูลเพื่อกำหนดนโยบาย การตัดสินใจ การดำเนินการ และพัฒนานวัตกรรมภาครัฐ • กำหนดนโยบายและการจัดการที่ตั้งอยู่บนข้อมูลและหลักฐานเชิงประจักษ์ มุ่งผลสัมฤทธิ์ มีความโปร่งใส ยืดหยุ่นและคล่องตัวสูง



นโยบายและยุทธศาสตร์ที่เกี่ยวข้อง	
แผนการปฏิรูปประเทศ (ฉบับปรับปรุง)	แผนปฏิรูปประเทศด้านพลังงาน โดยประเด็นสำคัญที่เกี่ยวข้องกับการทบทวนแผนวิสาหกิจ รพท. ได้แก่ การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานทุกด้านของประเทศไทย โดยเฉพาะด้านขนส่งที่ต้องมุ่งพัฒนาระบบขนส่งมวลชนทางรางเพื่อลดการใช้เชื้อเพลิงฟอสซิลจากถ่านหินส่วนบุคคล ส่งเสริมการพัฒนารถยนต์ด้วยไฟฟ้า ตลอดจนการผลิตพลังงานจากเชื้อเพลิงสะอาด
แผนพัฒนาเศรษฐกิจ และสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13	หมวดหมู่ที่ 5 ไทยเป็นประตูการค้าการลงทุน และยุทธศาสตร์ทางโลจิสติกส์ที่สำคัญของภูมิภาค โดยประเด็นสำคัญที่เกี่ยวข้องกับการทบทวนแผนวิสาหกิจ รพท. ได้แก่ ● การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและปัจจัยสนับสนุนเพื่อเป็นประตูการค้าการลงทุน และฐานเศรษฐกิจสำคัญของภูมิภาค ● ให้ความสำคัญกับการขนส่งระบบรางอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้เป็นโครงข่ายขนส่งหลักของประเทศ เชื่อมต่อกับเครือข่ายโลจิสติกส์ระดับภูมิภาค และอนุภูมิภาค ● ให้ความสำคัญกับการกำหนดอัตราค่าบริการเพื่อจูงใจให้เกิดการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการขนส่งระบบราง หมวดหมู่ที่ 13 ไทยมีภาครัฐที่ทันสมัย มีประสิทธิภาพ และตอบโจทย์ของประชาชน โดยประเด็นสำคัญที่เกี่ยวข้องกับการทบทวนแผนวิสาหกิจ รพท. ได้แก่ ● ทบทวนกระบวนการทางานของภาครัฐควบคู่กับการพัฒนาการบริการภาครัฐในรูปแบบดิจิทัลแบบเบ็ดเสร็จ ● ปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานภาครัฐจากการควบคุม มาเป็นกำกับดูแลหรือเพิ่มความสะดวกรวดเร็ว ● กำหนดเป้าหมายการบริการภาครัฐแบบเบ็ดเสร็จในทุกบริการ ● บูรณาการระหว่างหน่วยงานอย่างเป็นรูปธรรมตั้งแต่ระดับนโยบาย แผนงบประมาณ กำลังคน และการติดตามประเมินผลให้เป็นเอกภาพและมุ่งสู่เป้าหมายร่วมกัน
เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development Goals: SDGs)	เป้าหมายที่ 9 อุตสาหกรรม นวัตกรรม โครงสร้างพื้นฐาน โดยประเด็นสำคัญที่เกี่ยวข้องกับการทบทวนแผนวิสาหกิจ รพท. ได้แก่ ● การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานที่มีคุณภาพ เชื่อถือได้ยั่งยืน มีความต้านทานและยืดหยุ่นต่อการเปลี่ยนแปลง ● โครงสร้างพื้นฐานของภูมิภาคและที่ข้ามเขตแดนเพื่อสนับสนุนการพัฒนาเศรษฐกิจและความเป็นอยู่ที่ดี ● เพิ่มประสิทธิภาพการใช้ทรัพยากร การใช้เทคโนโลยี และกระบวนการทางอุตสาหกรรมที่สะอาดและเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม



นโยบายและยุทธศาสตร์ที่เกี่ยวข้อง		
	เป้าหมายที่ 11 เมืองและถิ่นฐานมนุษย์อย่างยั่งยืน โดยประเด็นสำคัญที่เกี่ยวข้องกับการทบทวนแผนวิสาหกิจ รพท. ได้แก่ ● การเข้าถึงระบบคมนาคมขนส่งที่ปลอดภัย ในราคาที่สมารถจ่ายได้ ● ขยายการขนส่งสาธารณะและคำนึงถึงกลุ่มคนที่อยู่ในสถานการณ์เปราะบาง ผู้หญิง เด็ก ผู้พิการ และผู้สูงอายุ	
แผนระดับ 3		
นโยบายที่สำคัญ	นโยบายกระทรวงคมนาคม รัฐบาลแพทองธาร ชินวัตร “คมนาคมเพื่อโอกาสประเทศไทย” เมื่อวันที่ 16 กันยายน 2567 มุ่งหวังให้การดำเนินการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานด้านคมนาคมขนส่ง และการพัฒนาการให้บริการตามมาตรฐานสากล สร้างโอกาสและการเข้าถึงให้กับประชาชนจากการพัฒนาดังกล่าว พร้อมทั้งสร้างการมีส่วนร่วมของประชาชนในทุกมิติอย่างครอบคลุม ทัวถึง เท่าเทียม และเป็นธรรม โดยมุ่งเน้นประชาชนและประเทศชาติเป็นสำคัญ โดยประเด็นสำคัญที่เกี่ยวข้องกับการทบทวนแผนวิสาหกิจ รพท. ได้แก่ ● เดินหน้ารถไฟทางคู่ ● เดินหน้ารถไฟความเร็วสูงทั้งระยะที่ 1 และระยะที่ 2 ● การเปลี่ยนถ่ายสินค้าจากถนนสู่ระบบราง ● เร่งเดินหน้าโครงการ Landbridge ให้เกิดผลอย่างเป็นรูปธรรมโดยเร็ว	
แผนพัฒนารัฐวิสาหกิจ พ.ศ.2566 – 2570	หลัก	หมวดหมู่ที่ 5 ไทยเป็นประตูการค้าการลงทุนและยุทธศาสตร์ทางโลจิสติกส์ที่สำคัญของภูมิภาค โดยพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานด้านการคมนาคมและโลจิสติกส์
		หมวดหมู่ที่ 10 ไทยมีเศรษฐกิจหมุนเวียนและสังคมคาร์บอนต่ำ โดยส่งเสริมการเดินทาง ที่ใช้พลังงานสะอาด ในระบบขนส่งสาธารณะ
	สนับสนุน	หมวดหมู่ที่ 1 ไทยเป็นประเทศชั้นนำด้านสินค้าเกษตรและเกษตรแปรรูปมูลค่าสูง โดยส่งเสริมการขายสินค้าด้านเกษตร ผ่านระบบบริหารจัดการค้าปลีก และส่งเสริมและสนับสนุนสินค้าเกษตร
		หมวดหมู่ที่ 2 ไทยเป็นจุดหมายของการท่องเที่ยวที่เน้นคุณภาพและความยั่งยืน โดยสนับสนุนแหล่งท่องเที่ยวโดยการอำนวยความสะดวกด้านคมนาคมขนส่ง
		หมวดหมู่ที่ 3 ไทยเป็นฐานการผลิตยานยนต์ไฟฟ้าที่สำคัญของโลก โดยส่งเสริมและสนับสนุนให้มีการใช้หัวรถจักรดีเซลไฟฟ้าเพื่อเพิ่มศักยภาพในด้านการขนส่ง



นโยบายและยุทธศาสตร์ที่เกี่ยวข้อง		
		หมวดหมู่ที่ 7 ไทยมีวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมที่เข้มแข็ง มีศักยภาพสูง และสามารถแข่งขันได้ โดยส่งเสริมการขายสินค้าวิสาหกิจชุมชนผ่านระบบบริหารจัดการค้าปลีก และส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพของผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม และรายใหม่ que เริ่มต้นธุรกิจภายใต้ภารกิจของรัฐวิสาหกิจ
		หมวดหมู่ที่ 8 ไทยมีพื้นที่และเมืองอัจฉริยะที่น่าอยู่ ปลอดภัย เติบโตได้อย่างยั่งยืน โดยส่งเสริมและสนับสนุนพื้นที่และเมืองอัจฉริยะที่น่าอยู่ในการสร้างและพัฒนาระบบราง ระบบรถไฟฟ้า และให้บริการการขนส่งสาธารณะ
		หมวดหมู่ที่ 9 ไทยมีความยากจนข้ามรุ่นลดลง และมีความคุ้มครองทางสังคมที่เพียงพอ เหมาะสม โดยการให้บริการระบบขนส่งสาธารณะอย่างทั่วถึง ในราคาที่เป็นธรรม
แผนยุทธศาสตร์ การพัฒนาระบบ คมนาคมขนส่ง ระยะ 20 ปี (พ.ศ.2561 – 2580)	ยุทธศาสตร์ที่ 1 การบูรณาการระบบคมนาคมขนส่ง โดยประเด็นสำคัญที่เกี่ยวข้องกับการทบทวนแผนวิสาหกิจ รพท. ได้แก่	• เชื่อมโยงโครงข่าย (Connectivity) การเข้าถึง (Accessibility) และความคล่องตัวการจราจร (Mobility) • บูรณาการระหว่างรูปแบบการขนส่ง (Intermodal Transport) มุ่งเน้นให้ระบบโครงสร้างพื้นฐานทางรางและทางน้ำเป็นรูปแบบการขนส่งหลักของประเทศ และระบบการขนส่งทางถนนเป็นระบบเสริม (Feeder Systems)
	ยุทธศาสตร์ที่ 2 การบริการของภาคคมนาคมขนส่ง โดยประเด็นสำคัญที่เกี่ยวข้องกับการทบทวนแผนวิสาหกิจ รพท. ได้แก่	• เพิ่มประสิทธิภาพของระบบบริหารจัดการขนส่งสินค้า (Logistics) • ส่งเสริมการขนส่งสินค้าทั้งภายในประเทศและระหว่างประเทศให้ใช้การขนส่งทางรางและทางน้ำเป็นรูปแบบหลัก • จัดให้มีบริการภาคคมนาคมขนส่งผู้โดยสารมีคุณภาพ (ตรงต่อเวลา น่าเชื่อถือ สะอาด สะดวก และปลอดภัย)
	ยุทธศาสตร์ที่ 3 การพัฒนา ปรับปรุงกฎหมาย กำกับดูแล และปฏิรูปองค์กร โดยประเด็นสำคัญที่เกี่ยวข้องกับการทบทวนแผนวิสาหกิจ รพท. ได้แก่	• ปรับโครงสร้างหน่วยงานด้านคมนาคม ทั้งทางถนน ทางรางทางน้ำ และทางอากาศ และแยกหน่วยงานด้านการกำกับดูแลและหน่วยปฏิบัติงาน • ปรับปรุงกฎหมาย กฎ ระเบียบที่เกี่ยวข้องให้ทันสมัย สอดคล้องกับสถานการณ์ เศรษฐกิจ สังคม บริบทการค้าและการลงทุนที่เปลี่ยนแปลงไป



นโยบายและยุทธศาสตร์ที่เกี่ยวข้อง	
แผนปฏิบัติการด้าน การพัฒนาระบบ โลจิสติกส์ของประเทศ ไทย พ.ศ.2566 - 2570	มีเป้าหมายเพื่อให้ “ระบบโลจิสติกส์เป็นกลไกสำคัญในการผลักดันให้ประเทศไทยเป็นประตูการค้าที่สำคัญในอนุภูมิภาคและภูมิภาค” ตามแนวทาง การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและสิ่งอำนวยความสะดวก โดยประเด็นสำคัญที่เกี่ยวข้องกับการทบทวนแผนวิสาหกิจ รพท. ได้แก่ ● พัฒนาการขนส่งทางรางด้วยการพัฒนาและปรับปรุงโครงข่ายรถไฟขนาดทาง 1 เมตร ให้เป็นโครงข่ายหลักในการขนส่งสินค้าของประเทศ ● เพิ่มศักยภาพการขนส่งทางรางด้วยการกำหนดแนวทางการจัดการจักรและเครื่อบรรทุก และอุปกรณ์ยกขนให้เพียงพอกับความต้องการ ● พัฒนาศูนย์บริการโลจิสติกส์สนับสนุนการเป็นศูนย์การขนส่งและเปลี่ยนถ่ายรูปแบบการขนส่งในภูมิภาค ● เชื่อมโยงการขนส่งสินค้าระบบรถไฟสายรอง (Feeder Line) จากพื้นที่เศรษฐกิจด้านชายแดนสำคัญ และเขตอุตสาหกรรมเข้ากับโครงข่ายรถไฟหลักของประเทศและประเทศในภูมิภาค ● ส่งเสริมให้ภาคเอกชนมีส่วนร่วมในการเป็นผู้ให้บริการ
แผนปฏิบัติการ ด้านคมนาคม พ.ศ.2566 – 2570 (ฉบับปรับปรุง)	ยุทธศาสตร์ที่ 1 ยกระดับคุณภาพการให้บริการด้านการคมนาคมขนส่งและโลจิสติกส์ โดยประเด็นสำคัญที่เกี่ยวข้องกับการทบทวนแผนวิสาหกิจ รพท. ได้แก่ ● ยกระดับคุณภาพการให้บริการและเพิ่มขีดความสามารถของระบบคมนาคมขนส่งทางรางเพื่อเป็นรูปแบบการขนส่งหลักของประเทศในอนาคต ● ยกระดับคุณภาพการให้บริการระบบขนส่งสาธารณะและการขนส่งต่อเนื่องหลายรูปแบบเพื่อสนับสนุนการขนส่งที่ไร้รอยต่อ ● เตรียมพร้อมรองรับเทคโนโลยีและการเปลี่ยนแปลงของยานพาหนะการขนส่งและการเดินทางในรูปแบบใหม่ ยุทธศาสตร์ที่ 2 พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานด้านคมนาคมขนส่งเพื่อสนับสนุนการพัฒนาประเทศ โดยประเด็นสำคัญที่เกี่ยวข้องกับการทบทวนแผนวิสาหกิจ รพท. ได้แก่ ● พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานทางรางและสิ่งอำนวยความสะดวกที่มีประสิทธิภาพเพื่อเปลี่ยนผ่านสู่การเป็นรูปแบบการขนส่งหลักของประเทศในอนาคต ● พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานระบบขนส่งมวลชนในเขตเมืองให้ทั่วถึงครอบคลุมเพื่อผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนผ่านไปสู่การเดินทางที่ยั่งยืน ยุทธศาสตร์ที่ 3 ปรับปรุงมาตรฐานความปลอดภัยและสนับสนุนการเดินทางที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม โดยประเด็นสำคัญที่เกี่ยวข้องกับการทบทวนแผนวิสาหกิจ รพท. ได้แก่



นโยบายและยุทธศาสตร์ที่เกี่ยวข้อง	
	- ยกระดับความปลอดภัยในการเดินทางและการคมนาคมขนส่งทางราง - พัฒนาการคมนาคมขนส่งที่ยั่งยืนและเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม
แผนพัฒนาด้านเทคโนโลยีดิจิทัล กระทรวงคมนาคม พ.ศ.2566 – 2570	สอดรับนโยบายรัฐบาลในการนำองค์ความรู้จากรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์สู่รัฐบาลอัจฉริยะ โดย “ขับเคลื่อนการคมนาคมขนส่งเข้าสู่ยุคการคมนาคมขนส่งแบบอัตโนมัติ” โดยประเด็นสำคัญที่เกี่ยวข้องกับการทบทวนแผนวิสาหกิจ รพท. ได้แก่ การยกระดับศูนย์ข้อมูลการขนส่งต่อเนื่องหลายรูปแบบแห่งชาติ และศูนย์ข้อมูลของหน่วยงานในสังกัด รวมทั้ง ระบบบริหารจัดการข้อมูลคมนาคมขนส่งด้วยนวัตกรรมดิจิทัล
แผนพัฒนาระเบียงเศรษฐกิจตะวันออก (EEC)	แนวทางที่ 1 พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและระบบสาธารณูปโภค โดยประเด็นสำคัญที่เกี่ยวข้องกับการทบทวนแผนวิสาหกิจ รพท. ได้แก่ การเชื่อมโยงระบบคมนาคมขนส่งต่อเนื่องหลายรูปแบบ (Multimodal Transport) อย่างไร้รอยต่อ (Seamless)
แผนแม่บทการพัฒนาทางหลวงพิเศษระหว่างเมืองและระบบราง (MR-Map)	ส่งเสริมและชี้นำการพัฒนาเชิงพื้นที่ และพิจารณาแนวทางการพัฒนาทางหลวงพิเศษระหว่างเมืองร่วมกับระบบรางตามนโยบายรัฐบาล เพื่อลดผลกระทบการเวนคืนและการแบ่งแยกชุมชน โดยมีเป้าหมายการพัฒนาให้แล้วเสร็จภายใน 20 ปี
แผนแม่บทระบบขนส่งมวลชนทางรางในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล (M-Map และ M-Map2)	พัฒนาระบบขนส่งทางราง ตามแนวคิดของแผนแม่บทการขนส่งมวลชนทางรางแบบรัศมีและวงแหวน (Radial and Circumferential Pattern) ซึ่งเหมาะสมกับการพัฒนาการขนส่งในเขตกรุงเทพมหานครซึ่งเป็นเมืองขนาดใหญ่
นโยบาย แผนพัฒนา และโครงการสำคัญที่เกี่ยวข้อง	
แผนพัฒนามาตรฐานขนส่งด้านนโยบายและอื่น ๆ	- การพัฒนาระเบียงเศรษฐกิจพิเศษ - เขตเศรษฐกิจพิเศษชายแดน (Special Economic Zones: SEZ) - โครงการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานด้านคมนาคมขนส่งเพื่อพัฒนาระเบียงเศรษฐกิจภาคใต้เชื่อมโยงการขนส่งระหว่างอ่าวไทย – อันดามัน (Land bridge) - แผนการพัฒนาเมืองกับระบบโครงสร้างพื้นฐานด้านคมนาคมขนส่ง (TOD) : สถานีรถไฟขอนแก่น สถานีรถไฟอยุธยา และสถานีรถไฟพญา
แผนพัฒนามาตรฐานขนส่งทางราง	- แผนการพัฒนารถไฟ (รถไฟทางคู่ ทางสายใหม่ และรถไฟความเร็วสูง) - การพัฒนาโครงข่ายระบบขนส่งมวลชนในกรุงเทพมหานครและปริมณฑล



นโยบายและยุทธศาสตร์ที่เกี่ยวข้อง	
แผนงานที่เกี่ยวข้องกับ การคมนาคมขนส่ง ทางราง	● แผนปฏิบัติราชการ กรมการขนส่งทางราง ระยะ 5 ปี (พ.ศ.2566 – 2570) ● แผนวิสาหกิจการรถไฟแห่งประเทศไทย พ.ศ.2566 – 2570 (แผนฟื้นฟูการรถไฟแห่งประเทศไทย)
ยุทธศาสตร์และ กรอบความร่วมมือ ระหว่างประเทศ	● ยุทธศาสตร์หนึ่งแถบ หนึ่งเส้นทาง (Belt and Road Initiative: BRI) ● แผนแม่บทว่าด้วยความเชื่อมโยงระหว่างกันในอาเซียน พ.ศ.2568 (Master Plan on ASEAN Connectivity 2025: MPAC 2025) ● ความร่วมมือความริเริ่มแห่งอ่าวเบงกอล (BIMSTRC) ● การพัฒนาแนวพื้นที่พัฒนาเศรษฐกิจ (Economic Corridors Development) ภายใต้แผนงานพัฒนาความร่วมมือทางเศรษฐกิจในอนุภูมิภาคแม่น้ำโขง 6 ประเทศ (Greater Mekong Subregion: GMS) เขตพื้นที่เศรษฐกิจ ● การประชุมคณะทำงานด้านการขนส่งของเอเปค (APEC Transportation Working Group Meeting: TPTWG) ครั้งที่ 52 ● การคมนาคมขนส่งในเอเชียตะวันออกเฉียงใต้

2. การวิเคราะห์ศักยภาพองค์กร (SWOT Analysis)

2.1 จุดแข็ง Strengths (S)

- S1: เป็นผู้ให้บริการระบบรางโครงข่ายรถไฟทางไกลเพียงรายเดียวของประเทศ
- S2: มีโครงข่ายทางรถไฟครอบคลุมทุกภูมิภาค 47 จังหวัด 441 สถานี
- S3: มีทรัพย์สินที่ดินจำนวนมากและมีศักยภาพสูง
- S4: มีบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญด้านการเดินรถขนส่งรถไฟ
- S5: มีความปลอดภัยสูงกว่าระบบขนส่งภาคพื้นดินรูปแบบอื่น
- S6: สามารถให้บริการขนส่งสินค้าได้คราวละมาก ๆ
- S7: สามารถให้บริการขนส่งพัสดุหีบห่อได้ไม่จำกัดน้ำหนัก/ขนาด
- S8: ค่าระวางขนส่งสินค้า/ค่าขนส่งพัสดุ มีราคาถูก
- S9: ระยะเวลาการขนส่งพัสดุหีบห่อเฉลี่ยไม่เกิน 24 ชั่วโมง
- S10: โครงข่ายทางรถไฟสามารถเชื่อมต่อภูมิภาคอาเซียนได้



2.2 จุดอ่อน Weaknesses (W)

- W1: แนวโน้มการลดลงของบุคลากรไม่สอดคล้องกับการขยายโครงข่ายรถไฟในอนาคต
- W2: ขาดแคลนบุคลากรที่เชี่ยวชาญด้านการตลาดและการจัดซื้อจัดจ้าง
- W3: กระบวนการดำเนินงานส่วนใหญ่เป็นระบบ Manual
- W4: กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ ที่ไม่เอื้อต่อการดำเนินธุรกิจ
- W5: ประสิทธิภาพ (Productivity) ของบุคลากรน้อย
- W6: รถจักรและล้อเลื่อนมีไม่เพียงพอ และมีสภาพเก่า
- W7: ขาดการเชื่อมต่อการคมนาคมรูปแบบอื่นแบบครบวงจร
- W8: ความตรงต่อเวลาในการเดินรถโดยสารและสินค้าอยู่ในระดับต่ำเมื่อเทียบกับผู้ให้บริการขนส่งทางรางในต่างประเทศ
- W9: โครงสร้างองค์กรเป็นแบบรูปศูนย์อำนาจตัดสินใจอยู่ที่ส่วนกลางเป็นหลักทำให้การบริหารงานมีความล่าช้า และขาดบูรณาการในการตัดสินใจและการดำเนินงาน และไม่เอื้อต่อการบริหารงานในเชิงธุรกิจ

2.3 โอกาส Opportunities (O)

- O1: แนวโน้มการเติบโตของตลาด e-Commerce ในประเทศไทย ทำให้ปริมาณการขนส่งพัสดุหีบห่อมีแนวโน้มเติบโตสูงตาม
- O2: รัฐบาลให้การสนับสนุนการลงทุนพัฒนาโครงข่ายระบบราง ทั้งรถไฟทางคู่ ทางคู่สายใหม่ รถไฟชานเมือง EEC จุดเชื่อมต่อระหว่างประเทศ
- O3: นโยบายรัฐบาลที่สนับสนุนอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว
- O4: นโยบายของกระทรวงคมนาคมส่งเสริมการจัดจำหน่ายสินค้า OTOP บริเวณสถานีรถไฟ
- O5: ที่ดินที่ว่างเปล่าใหญ่และตั้งอยู่ในทำเลศักยภาพ สามารถเป็นที่สนใจของนักลงทุนและพัฒนาได้หลายรูปแบบ
- O6: แนวโน้มการขยายโครงข่ายความเชื่อมโยงระบบรางระหว่างภูมิภาคอาเซียนไปยังจีน
- O7: ภาครัฐมีนโยบายลดต้นทุนด้านโลจิสติกส์ของประเทศ

2.4 อุปสรรค Threats (T)



- T1: ปัญหาภาวะโลกร้อนและภัยธรรมชาติที่รุนแรงขึ้นส่งผลให้เกิดน้ำท่วมทางรถไฟ ดินถล่ม
ทับทางรถไฟ ทำให้ค่าใช้จ่ายเพิ่มขึ้น และความล่าช้าของขบวนรถ
- T2: นโยบายลดการรั่วไหลของคาร์บอนและลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจกของสหรัฐอเมริกา
และสหภาพยุโรป ทำให้เพิ่มค่าใช้จ่ายในการรวบรวมข้อมูล การระบุและรายงานการ
ปล่อยก๊าซเรือนกระจกที่เกี่ยวข้องกับการรถไฟ ซึ่งอาจต้องใช้ทรัพยากรและ
ความสามารถในการจัดเก็บข้อมูลเพิ่มเติม เพื่อปฏิบัติตามข้อกำหนดของ CBAM
- T3: พฤติกรรมการใช้บริการขนส่งสาธารณะเพื่อการเดินทางจะมีแนวโน้มลดลง
- T4: รูปแบบพฤติกรรมของผู้ใช้บริการมีแนวโน้มในการใช้ระบบดิจิทัลและเทคโนโลยีสูงขึ้น
อาจทำให้ การรถไฟฯ สูญเสียฐานลูกค้าในอนาคต
- T5: โครงสร้างราคาค่าโดยสารของขบวนรถโดยสารเชิงสังคม ถูกกำหนดและควบคุมโดย
กระทรวงคมนาคม
- T6: กฎ ระเบียบ ข้อบังคับของภาครัฐ ที่ไม่เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงานในปัจจุบัน
- T7: สงครามระหว่างรัสเซียกับยูเครน ความขัดแย้งในตะวันออกกลาง และความตึงเครียด
ระหว่างจีนและสหรัฐฯ ส่งผลทำให้ราคาน้ำมันสูงขึ้น
- T8: ภาษีทรัมป์ สหรัฐอเมริกาประกาศขึ้นอัตราภาษีนำเข้าสินค้าจากไทย 19%

จากการวิเคราะห์ SWOT สามารถนำมาทบทวนความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Advantage – SA) และความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Challenges – SC) และความสามารถพิเศษองค์กร (Core Competency - CC)

การวิเคราะห์ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (SA) โดยพิจารณาจากจุดแข็ง (Strengths) ขององค์กรเป็นหลัก โดยนำเอาโอกาส (Opportunity) มาเป็นส่วนในการสนับสนุน ประกอบด้วย

- SA1: มีโครงสร้างพื้นฐานทางรางที่มีความจุ (capacity) ส่วนเหลือสามารถนำมาสร้างรายได้
จากธุรกิจการขนส่งรูปแบบอื่น ๆ ได้ รวมถึงโอกาสการเชื่อมต่อจากต่างประเทศ เพื่อ
เพิ่มปริมาณการขนส่งสินค้า โดยสาร การพัฒนาเส้นทางทางรถไฟเพื่อ
SA2: การขยายตลาดในกลุ่มขนส่งสินค้าทางรถไฟซึ่งมีต้นทุนต่อหน่วยต่ำที่สุดเทียบกับ
ภาคพื้นดินและสามารถขนส่งได้จำนวนมากรวมถึงโอกาสในทิศทางนโยบายภาครัฐที่
สนับสนุนการพัฒนาระบบรางและเชื่อมโยงกับต่างประเทศ



- SA3: การขนส่งหีบห่อพัสดุ (Parcel) ของ รพท. มีความได้เปรียบใน Segment พักศุนาขนาดใหญ่และน้ำหนักมาก รวมถึงสามารถนำจัดส่งได้ทั่วภูมิภาค ใน 46 จังหวัด ภายในระยะเวลาไม่เกิน 24 ชั่วโมง (Next-day Delivery) สอดรับและตอบสนองกับโอกาสการเติบโตของธุรกิจ e-Commerce
- SA4: ปริมาณทรัพย์สินที่ดินจำนวนมาก และมีศักยภาพ เป็นที่สนใจของนักลงทุน

การวิเคราะห์ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Challenge: SC) จะพิจารณาจากจุดอ่อน (Weakness) และอุปสรรค (Threats) ที่ รพท. ยังบกพร่องอยู่ เพื่อระบุความท้าทายในการตอบสนองต่อโอกาส (Opportunity) ที่จะเกิดขึ้น ประกอบด้วย

- SC1: การแสวงหาตลาดด้านการขนส่งสินค้าและพัสดุและการท่องเที่ยวเพื่อสร้างรายได้ทดแทนกลุ่มขนส่งผู้โดยสาร
- SC2: การเร่งสร้างรายได้ทดแทน ผ่านการขยายธุรกิจที่มีใช้ธุรกิจหลัก (Non – Core Business) ให้ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของธุรกิจโดยสาร
- SC3: การเร่งพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อลดค่าใช้จ่ายด้านการดำเนินธุรกิจและพัฒนาคุณภาพการบริการเพื่อรองรับพฤติกรรมลูกค้าผู้ใช้บริการที่เปลี่ยนแปลงไปในยุคดิจิทัล
- SC4: ปรับปรุงโครงสร้างองค์กร ข้อยกจำกัดในระยะเวลาและกระบวนการในการปรับแก้กฎระเบียบ และกระบวนการทำงาน เพื่อให้ทันต่อโอกาสในการดำเนินธุรกิจเชิงพาณิชย์
- SC5: การพัฒนาผลิตภัณฑ์และคุณภาพการบริการภายใต้ข้อจำกัดความไม่สมบูรณ์ของรถจักรและล้อเลื่อน และกฎระเบียบในการดำเนินธุรกิจ จะส่งผลกระทบต่อการสร้างรายได้และการเติบโต

การวิเคราะห์ความสามารถพิเศษขององค์กร (Core Competency: CC) จะพิจารณาจากจุดแข็ง (Strengths) ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Advantage – SA) และทรัพยากรภายในองค์กร โดยใช้การวิเคราะห์ผ่านเครื่องมือ VRIO (Framework) ซึ่งประกอบไปด้วยการพิจารณาในด้าน Value (V) ซึ่งเป็นคุณค่าของทรัพยากรที่มีและทำให้องค์กรได้เปรียบคู่แข่ง Rarity (R) ซึ่งเป็นความยากซึ่งคู่แข่งไม่สามารถหาทรัพยากรเช่นเดียวกับองค์กรได้ Inimitable (I) ซึ่งคู่แข่งไม่สามารถลอกเลียนทรัพยากรขององค์กรได้ และ Organized (O) ซึ่งองค์กรสามารถนำทรัพยากรดังกล่าวมาใช้ประโยชน์ได้ ซึ่งจากการ



วิเคราะห์ผ่านเครื่องมือ VRIO Framework พบว่าความสามารถพิเศษขององค์กรที่มีองค์ประกอบของ VRIO แสดงตามตารางที่ x.1-2 ได้แก่

CC1: ความเชี่ยวชาญและประสบการณ์ในการบริหารจัดการโครงข่ายการขนส่งทางราง ครอบคลุมทั่วทุกภูมิภาค โดยเป็นความสามารถพิเศษเนื่องจาก รฟท. เป็นกิจการเจ้าของโครงสร้างพื้นฐาน การขนส่งทางรางและระบบอาณัติสัญญาณและการสื่อสารที่ใช้ในการควบคุมการเดินรถในระบบราง เชื่อมโยงระหว่างเมืองในประเทศไทย ซึ่งไม่มีกิจการใดในประเทศไทยที่มีการดำเนินการในลักษณะดังกล่าว

CC2: การมีทรัพย์สินที่เป็นที่ดินจำนวนมากและความเชี่ยวชาญของ SRTA และฝ่ายบริหาร ทรัพย์สิน ในการนำที่ดินที่มีอยู่มาพัฒนาใช้ประโยชน์เชิงพาณิชย์ต่อไป โดยเป็นความสามารถพิเศษ เนื่องจาก รฟท. และกิจการบริษัทลูก ได้แก่ SRTA เป็นหน่วยงานบริหารจัดการทรัพย์สินที่เป็นที่ดินจำนวนมากโดยเฉพาะที่ดินในเขตเมืองซึ่งเป็นพื้นที่ที่มีศักยภาพในการพัฒนาใช้ประโยชน์เชิงพาณิชย์

เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มในการพัฒนาเป็นที่อยู่อาศัย อาคารพาณิชย์ หรือศูนย์การค้า อาทิ ที่ดิน ในเขตเมือง

ในกรุงเทพฯ เขตตัวเมืองเชียงใหม่ เขตตัวเมืองขอนแก่น เขตตัวเมืองนครราชสีมา เขตตัวเมืองฉะเชิงเทรา และเขตตัวเมืองหัวหิน เป็นต้น

3. วิสัยทัศน์ (Vision)

เป็นผู้ให้บริการแพลตฟอร์มการเชื่อมต่อและการขนส่งที่มุ่งตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้เสีย

“To become logistics and connectivity platform to fulfill stakeholders’ expectations”

4. พันธกิจ (Mission)

1. เป็นองค์กรที่สร้างรายได้และการเติบโตทางเศรษฐกิจผ่านการพัฒนาระบบการขนส่งให้มีประสิทธิภาพและลดต้นทุนการขนส่งของประเทศ
2. ยกระดับคุณภาพชีวิตและความเป็นอยู่ของสังคม ผ่านโครงข่ายระบบคมนาคมที่ครอบคลุมเข้าถึงได้ และราคาที่เป็นธรรม
3. เป็นศูนย์กลางการคมนาคมทางรางของประเทศ ด้วยบริการที่มีคุณภาพ ครบวงจร ทันสมัย และตอบสนองความต้องการของลูกค้าทั้ง B2C และ B2B
4. เป็นผู้ให้บริการ Win - Win Platform เพื่อเชื่อมต่อพันธมิตรทางธุรกิจที่หลากหลาย และสร้างการเติบโตที่ยั่งยืน ด้วยกระบวนการดำเนินงานที่เป็นระบบ
5. เป็นองค์กรที่มีธรรมาภิบาล ขับเคลื่อนด้วยเทคโนโลยีที่ทันสมัย พัฒนาศักยภาพบุคลากรอย่างต่อเนื่อง และสร้างความเป็นอยู่ที่ดีให้กับพนักงาน



5. ค่านิยมองค์กร (Value)

1. มุ่งเน้นหลักธรรมาภิบาลและจริยธรรมในการทำงาน
2. มุ่งเน้นความปลอดภัยและความรับผิดชอบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
3. มุ่งเน้นการพัฒนาอย่างต่อเนื่องสู่คุณภาพการทำงานและผลลัพธ์ที่เป็นเลิศ
4. มุ่งเน้นการทำงานเป็นทีม

6. การกำหนดตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning: SP)

Vision	To become logistics and connectivity platform to fulfill stakeholders' expectations เป็นผู้ให้บริการแพลตฟอร์มการเชื่อมต่อและการขนส่งที่มุ่งตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้เสีย		
Strategic Positioning	ระยะสั้น – 3 ปี (2566 – 2569)	ระยะกลาง – 5 ปี (2569 – 2570)	ระยะยาว – 10 ปี (2571 – 2580)
	ยกระดับขีดความสามารถองค์กรสู่การเป็นผู้ให้บริการแพลตฟอร์มการขนส่งระบบราง	สร้างความได้เปรียบการแข่งขันผ่านการร่วมมือกับพันธมิตรและการใช้นวัตกรรมเทคโนโลยีดิจิทัล	เพิ่มขีดความสามารถด้วยธุรกิจที่เติบโตยั่งยืน
Core Business & Non-Core	- พัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน รถจักรล้อเลื่อน - เพิ่มศักยภาพบุคลากรและนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการกระบวนการทำงานหลัก - พัฒนาระบบการซ่อมบำรุงรถจักรล้อเลื่อนบางประเภทสู่มาตรฐานสากล - พัฒนา Platform Provider - บริษัท SRTA บริหารสัญญาเช่าและให้บริษัท SRTA เช่าพื้นที่บางส่วน	- นำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการกระบวนการทำงาน - พัฒนาระบบการซ่อมบำรุงรถจักรล้อเลื่อนทุกประเภทสู่มาตรฐานสากล - เปิดให้เอกชนร่วมเดินรถบางส่วน - บริษัท SRTA เช่าพื้นที่เพิ่มขึ้น	- เปิดให้เอกชนร่วมเดินรถเต็มรูปแบบ - บริษัท SRTA เช่า พื้นที่ทั้งหมด
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 2565	- ลดการปลดปล่อยก๊าซเรือนกระจกจากการเดินรถ 3% เมื่อเทียบกับปี 2565	- พัฒนาการเดินรถโดยใช้พลังงานทางเลือก

7. การกำหนดกรอบวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objective: SO) และยุทธศาสตร์



วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์	ยุทธศาสตร์	กลยุทธ์ที่สนับสนุน
SO1 ยกระดับคุณภาพบริการในธุรกิจการเดินรถ	<u>ยุทธศาสตร์ที่ 1</u> พัฒนาขีดความสามารถด้านการแข่งขัน	- กลยุทธ์ที่ 1.2 บริหารการจัดหาและพัฒนาการซ่อมบำรุงรถจักรและล้อเลื่อน เพื่อลดต้นทุนการแข่งขัน - กลยุทธ์ที่ 1.3 ลดต้นทุนการซ่อมบำรุงรักษาระบบรางด้วยการ Outsource/Out-job
	<u>ยุทธศาสตร์ที่ 2</u> พลิกฟื้นธุรกิจหลัก	- กลยุทธ์ที่ 2.1 ขยายการขนส่งสินค้าในอุตสาหกรรมที่มีศักยภาพ - กลยุทธ์ที่ 2.4 รุกธุรกิจการขนส่งหีบห่อวัตถุ (Parcel) - กลยุทธ์ที่ 2.5 พัฒนาคุณภาพการบริการโดยสารและสินค้า
	<u>ยุทธศาสตร์ที่ 5</u> ปฏิรูปองค์กรให้สอดคล้องกับการฟื้นฟู	- กลยุทธ์ที่ 5.1 ปรับโครงสร้างองค์กรและพัฒนาบุคลากรให้สอดคล้องกับการฟื้นฟู - กลยุทธ์ที่ 5.2 ปรับปรุงกระบวนการทำงานและขับเคลื่อนองค์กรด้วยเทคโนโลยี - กลยุทธ์ที่ 5.3 บริหารจัดการค่าใช้จ่ายด้านบุคลากรอย่างมีประสิทธิภาพ
	<u>ยุทธศาสตร์ที่ 1</u> พัฒนาขีดความสามารถด้านการแข่งขัน	- กลยุทธ์ที่ 1.2 บริหารการจัดหาและพัฒนาการซ่อมบำรุงรถจักรและล้อเลื่อน เพื่อลดต้นทุนการแข่งขัน
	<u>ยุทธศาสตร์ที่ 2</u> พลิกฟื้นธุรกิจหลัก	- กลยุทธ์ที่ 2.2 บริหารจัดการขบวนรถโดยสารเพื่อลดการขาดทุน - กลยุทธ์ที่ 2.3 พัฒนาขบวนรถท่องเที่ยว - กลยุทธ์ที่ 2.6 บริหารโครงการรถไฟฟ้าสายสีแดงและรถไฟความเร็วสูงอย่างมีประสิทธิภาพ
	<u>ยุทธศาสตร์ที่ 5</u> ปฏิรูปองค์กรให้สอดคล้องกับการฟื้นฟู	- กลยุทธ์ที่ 5.1 ปรับโครงสร้างองค์กรและพัฒนาบุคลากรให้สอดคล้องกับการฟื้นฟู



วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์	ยุทธศาสตร์	กลยุทธ์ที่สนับสนุน
		- กลยุทธ์ที่ 5.2 ปรับปรุงกระบวนการทำงานและขับเคลื่อนองค์กรด้วยเทคโนโลยี
	<u>ยุทธศาสตร์ที่ 2</u> พลิกฟื้นธุรกิจหลัก	- กลยุทธ์ที่ 2.5 พัฒนาคุณภาพการบริการโดยสารและสินค้า - กลยุทธ์ที่ 2.7 พัฒนาศักยภาพและบริหารต้นทุน PSO ให้เหมาะสม
	<u>ยุทธศาสตร์ที่ 6</u> พัฒนาระบบรางด้วย BCG Model	- กลยุทธ์ที่ 6.1 พัฒนาระบบรางด้วยนวัตกรรมสีเขียว ที่สอดคล้องกับนโยบาย BCG Model
SO2 เพิ่มขีดความสามารถในการเป็น Platform การเชื่อมต่อระบบราง	<u>ยุทธศาสตร์ที่ 1</u> พัฒนาขีดความสามารถด้านการแข่งขัน	- กลยุทธ์ที่ 1.1 โครงข่ายทางรถไฟ เพื่อเพิ่มความสามารถด้านบริการและรองรับการคมนาคมขนส่ง - กลยุทธ์ที่ 1.2 บริหารการ จัดหาและพัฒนาการซ่อมบำรุงรถจักรและล้อเลื่อน เพื่อลดต้นทุนการแข่งขัน
	<u>ยุทธศาสตร์ที่ 2</u> พลิกฟื้นธุรกิจหลัก	- กลยุทธ์ที่ 2.4 รุกธุรกิจการขนส่งหีบห่อวัตถุ (Parcel) - กลยุทธ์ที่ 2.5 พัฒนาคุณภาพการบริการโดยสารและสินค้า
	<u>ยุทธศาสตร์ที่ 3</u> ปรับรูปแบบธุรกิจสู่ผู้ให้บริการแพลตฟอร์มระบบราง	- กลยุทธ์ที่ 3.1 ต่อยอดโครงสร้างพื้นฐาน เพื่อให้บริการแพลตฟอร์มระบบราง
SO3 ต่อยอดทรัพย์สินขององค์กร เพื่อพัฒนาสู่ความยั่งยืน	<u>ยุทธศาสตร์ที่ 4</u> พัฒนาและสร้างรายได้ที่ไม่เกี่ยวกับการขนส่งระบบราง	- กลยุทธ์ที่ 4.1 เร่งสร้างรายได้จากการบริหารสัญญาเช่า ทรัพย์สินและที่ดิน - กลยุทธ์ที่ 4.2 สนับสนุนบริษัทลูกในการพัฒนาโครงการขนาดใหญ่และขยายธุรกิจใหม่ เพื่อสร้างรายได้ - กลยุทธ์ที่ 4.3 พัฒนารูปแบบการสร้างรายได้เสริมจากการใช้ประโยชน์จากทรัพย์สินของ รฟท.

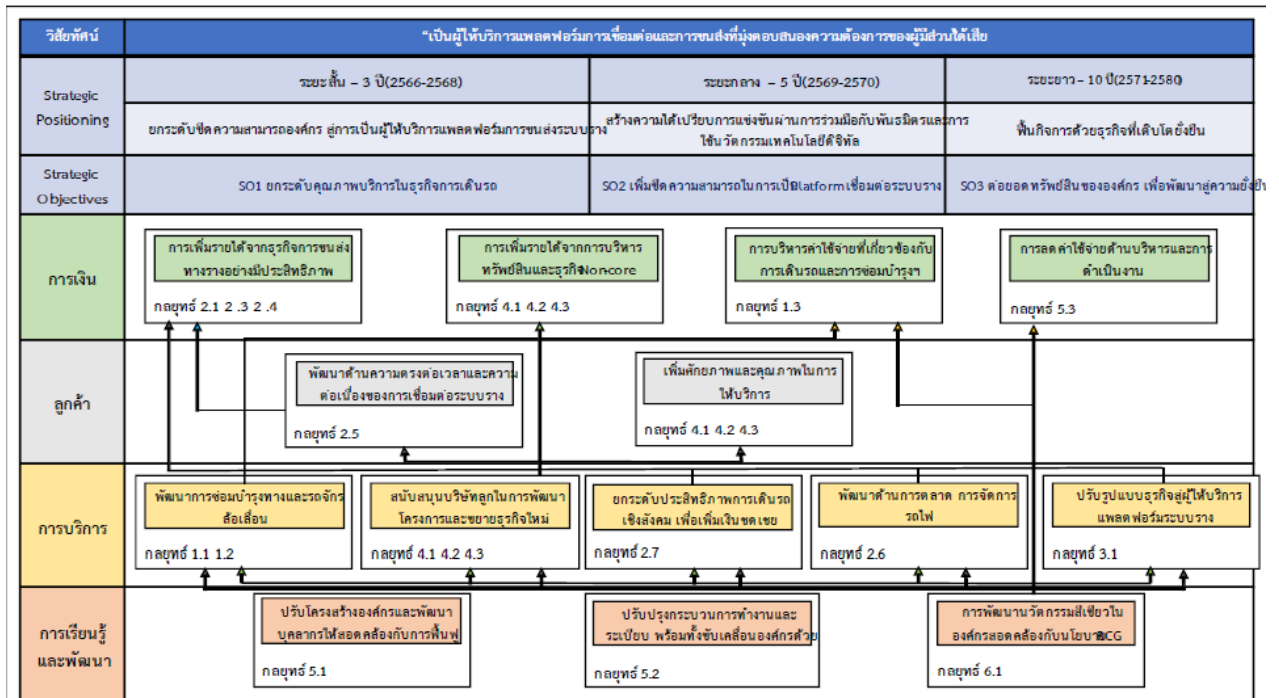


8. ยุทธศาสตร์ (Strategic)

- ยุทธศาสตร์ที่ 1 พัฒนาขีดความสามารถด้านการแข่งขัน
- ยุทธศาสตร์ที่ 2 พลิกฟื้นธุรกิจหลัก
- ยุทธศาสตร์ที่ 3 ปรับรูปแบบธุรกิจสู่ผู้ให้บริการแพลตฟอร์มระบบราง
- ยุทธศาสตร์ที่ 4 พัฒนาและสร้างรายได้ที่ไม่เกี่ยวกับการขนส่งระบบราง
- ยุทธศาสตร์ที่ 5 ปฏิรูปองค์กรให้สอดคล้องกับการฟื้นฟู
- ยุทธศาสตร์ที่ 6 พัฒนาระบบรางด้วย BCG Model

9. แผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map)

รูปภาพที่ : ความเชื่อมโยงระหว่างยุทธศาสตร์ที่สนับสนุนซึ่งกันและกัน (Strategy Map)





10. วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ยุทธศาสตร์ และตัวชี้วัดยุทธศาสตร์

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์	เป้าประสงค์	ยุทธศาสตร์	กลยุทธ์ที่สนับสนุน	แนวทางการดำเนินกลยุทธ์	ตัวชี้วัดกลยุทธ์
SO1 ยกระดับคุณภาพบริการในธุรกิจการเดินรถ	1. เพิ่มส่วนแบ่งทางการตลาดและปริมาณการขนส่งสินค้า	<u>ยุทธศาสตร์ที่ 1</u> พัฒนาขีดความสามารถด้านการแข่งขัน	- กลยุทธ์ที่ 1.2 บริหารการ จัดหาและพัฒนาการซ่อมบำรุงรถจักรและล้อเลื่อน เพื่อลดต้นทุนการแข่งขัน - กลยุทธ์ที่ 1.3 ลดต้นทุนการซ่อมบำรุงรักษาระบบราง ด้วยการ Outsource/Out-job	- เร่งจัดหาและส่งมอบรถจักรและล้อเลื่อน ทั้งสำหรับโดยสารและสินค้า เพื่อทดแทน (มุ่งเน้นการลดค่าใช้จ่าย ทั้งค่าซ่อมบำรุงฯ และค่าเชื้อเพลิง) และเพื่อเพิ่มการขนส่ง(Capability) รองรับการขยายตัวของโครงสร้างพื้นฐานทางราง ทั้งทางคู่ ทางสายใหม่ รองรับการสร้างรายได้ - ลดต้นทุนการซ่อมบำรุงรักษาระบบรางด้วยการเพิ่มสัดส่วนการ outsource/out-job งานบำรุงทาง จากร้อยละ 30 เป็นร้อยละ 70 - การจัดทำการตลาดเชิงรุก (Active Marketing) เพื่อทำการขยายและเจาะตลาดอุตสาหกรรมใหม่ ๆ พร้อมทั้งปรับโครงสร้างการตลาดแบบ Key	- ปริมาณการขนส่งสินค้าทางรถไฟ - อัตราการเติบโตของรายได้ธุรกิจขนส่งหีบห่อวัตถุ (Parcel) - ระดับความสำเร็จในการพัฒนาการซ่อมรถจักรล้อเลื่อน - ระดับความสำเร็จการบริหารจัดการค่าใช้จ่ายตามแผน - ระดับความสำเร็จในการปรับโครงสร้างองค์กรตามแผน - ระดับความสำเร็จในการปรับโครงสร้างองค์กรตามแผน
		<u>ยุทธศาสตร์ที่ 2</u> พลิกฟื้นธุรกิจหลัก	- กลยุทธ์ที่ 2.1 ขยายการขนส่งสินค้าในอุตสาหกรรมที่มีศักยภาพ		



วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์	เป้าประสงค์	ยุทธศาสตร์	กลยุทธ์ที่สนับสนุน	แนวทางการดำเนินกลยุทธ์	ตัวชี้วัดกลยุทธ์
		ยุทธศาสตร์ที่ 5 ปฏิรูปองค์กรให้สอดคล้องกับการฟื้นฟู	- กลยุทธ์ที่ 2.4 รุกธุรกิจการขนส่งหีบห่อวัตถุ (Parcel) - กลยุทธ์ที่ 2.5 พัฒนาคุณภาพการบริการโดยสารและสินค้า - กลยุทธ์ที่ 5.1 ปรับโครงสร้างองค์กรและพัฒนาบุคลากรให้สอดคล้องกับการฟื้นฟู	account เพื่อให้มีความเข้าใจต่อลูกค้าและสามารถตอบสนองลูกค้าได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ - ปรับรูปแบบการดำเนินธุรกิจเป็น Hub-to-hub ให้บริการขนส่ง parcel แบบ B2B, พัฒนาแผนการตลาดและสร้างพันธมิตรกับกลุ่ม กับกลุ่มบริษัท Express service เพื่อให้ รฟท. เป็น Backbone - การบริหารจัดการด้านการเดินรถและการควบคุมมาตรฐานคุณภาพรถที่ใช้ในการให้บริการ เพื่อพัฒนาความตรงต่อเวลาเพื่อสร้างความน่าเชื่อถือ - การเพิ่มสายงานด้านการขายและการตลาด บริหารอัตราค่าจ้างอย่างมีประสิทธิภาพ	- ระดับความสำเร็จการพัฒนาศูนย์



วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์	เป้าประสงค์	ยุทธศาสตร์	กลยุทธ์ที่สนับสนุน	แนวทางการดำเนินกลยุทธ์	ตัวชี้วัดกลยุทธ์
			- กลยุทธ์ที่ 5.2 ปรับปรุงกระบวนการทำงานและขับเคลื่อนองค์กรด้วยเทคโนโลยี - กลยุทธ์ที่ 5.3 บริหารจัดการค่าใช้จ่ายด้านบุคลากรอย่างมีประสิทธิภาพ	- พัฒนาทักษะให้บุคลากรด้านการตลาด - พัฒนาและนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาปรับใช้ในการดำเนินงาน รวมถึงให้เกิดการบูรณาการและเชื่อมโยงฐานข้อมูล - การใช้เทคโนโลยีเพื่อปรับลดกระบวนการ และเพิ่ม Productivity การทำงาน - Out-job ตำแหน่งที่ไม่ใช่สายงานหลัก เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารอัตรากำลัง	
	2. สร้างความน่าเชื่อถือ (Reliability) และความเชื่อมั่น	ยุทธศาสตร์ที่ 1 พัฒนาขีดความสามารถด้านการแข่งขัน	- กลยุทธ์ที่ 1.2 บริหารการ จัดหาและพัฒนาการซ่อมบำรุงรถจักรและล้อเลื่อนเพื่อลดต้นทุนการแข่งขัน	- เร่งจัดหาและส่งมอบรถจักรและล้อเลื่อน ทั้งสำหรับโดยสารและสินค้า เพื่อทดแทนรถเก่า และ เพื่อเพิ่มการขนส่ง (Capability)	- ความตรงต่อเวลาของขบวนรถสินค้า และขบวนรถโดยสาร



วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์	เป้าประสงค์	ยุทธศาสตร์	กลยุทธ์ที่สนับสนุน	แนวทางการดำเนินกลยุทธ์	ตัวชี้วัดกลยุทธ์
	(Trust) ในทุกบริการ	<u>ยุทธศาสตร์ที่ 2</u> พลิกฟื้นธุรกิจหลัก	- กลยุทธ์ที่ 2.2 บริหารจัดการขบวนรถโดยสารเพื่อลดการขาดทุน - กลยุทธ์ที่ 2.3 พัฒนาขบวนรถท่องเที่ยว - กลยุทธ์ที่ 2.6 บริหารโครงการรถไฟฟ้าสายสีแดงและรถไฟความเร็วสูงอย่างมีประสิทธิภาพ	- ปรับปรุง/ดัดแปลงรถจักรและล้อเลื่อนให้สอดคล้องกับการดำเนินธุรกิจ - ปรับขบวนรถให้มีประสิทธิภาพ (ขบวนที่ Gross margin ตีลบ) และเพิ่มจำนวนพ่วงตู้โดยสารขบวนรถ Gross margin เป็นบวก - การพัฒนารูปแบบการให้บริการ (Service Improvement) การขยายเส้นทางและรอบของการให้บริการเน้นที่การท่องเที่ยวเชิงประสบการณ์ โดยดึงดูดเด่นในแต่ละเส้นทาง (Scenic route) - สายสีแดง: การพัฒนาความร่วมมือกับหน่วยงานภายนอก (อาทิ กระทรวงคมนาคม, สนข., กรมรางฯ) ด้าน Feeder และพัฒนาแนว	- Availability & Reliability รถจักรล้อเลื่อน - ระดับความสำเร็จในการพัฒนาการซ่อมรถจักรล้อเลื่อน - ระดับความสำเร็จในการปรับโครงสร้างองค์กรตามแผน - ระดับความสำเร็จนำเทคโนโลยีมาใช้ - ระดับความสำเร็จในการพัฒนาบุคลากร



วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์	เป้าประสงค์	ยุทธศาสตร์	กลยุทธ์ที่สนับสนุน	แนวทางการดำเนินกลยุทธ์	ตัวชี้วัดกลยุทธ์
		<u>ยุทธศาสตร์ที่ 5</u> ปฏิรูปองค์กรให้สอดคล้องกับการฟื้นฟู	- กลยุทธ์ที่ 5.1 ปรับโครงสร้างองค์กรและพัฒนาบุคลากรให้สอดคล้องกับการฟื้นฟู - กลยุทธ์ที่ 5.2 ปรับปรุงกระบวนการทำงานและขับเคลื่อนองค์กรด้วยเทคโนโลยี	ทางการเพิ่ม load factor และเพิ่มรายได้ของรถไฟฟ้าสายสีแดง - ความเร็วสูง: การกำหนดหน่วยงานในการกำกับกับการดำเนินงานรถไฟฟ้าความเร็วสูง 3 สนามบิน เพื่อการรับรู้รายได้ให้เป็นไปตามสัญญา - การเพิ่มสายงานด้านการขายและการตลาด บริหารอัตราค่าโดยสารอย่างมีประสิทธิภาพ - พัฒนาทักษะให้บุคลากรด้านการตลาด - พัฒนาและนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาปรับใช้ในการดำเนินงาน รวมถึงให้เกิดการบูรณาการและเชื่อมโยงฐานข้อมูล	



วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์	เป้าประสงค์	ยุทธศาสตร์	กลยุทธ์ที่สนับสนุน	แนวทางการดำเนินกลยุทธ์	ตัวชี้วัดกลยุทธ์
				- การใช้เทคโนโลยีเพื่อปรับลดกระบวนการ และเพิ่ม Productivity การทำงาน	
	3. พัฒนาคุณภาพบริการเพื่อตอบสนองต่อความต้องการของผู้ใช้บริการ	<u>ยุทธศาสตร์ที่ 2</u> พลิกฟื้นธุรกิจหลัก	- กลยุทธ์ที่ 2.5 พัฒนาคุณภาพการบริการโดยสารและสินค้า - กลยุทธ์ที่ 2.7 พัฒนาระบบบริการและบริหารต้นทุน PSO ให้เหมาะสม	- การบริหารจัดการด้านการเดินรถและการควบคุมมาตรฐานคุณภาพรถที่ใช้ในการให้บริการ เพื่อพัฒนาความตรงต่อเวลาเพื่อสร้างความน่าเชื่อถือ (Reliability) - เร่งดำเนินการใช้งานระบบ FMIS เพื่อวิเคราะห์ต้นทุนการดำเนินงาน PSO ให้มีความชัดเจนและถูกต้อง	- ระดับความพึงพอใจการเดินรถโดยสารเชิงพาณิชย์รถโดยสารเชิงสังคม และรถสินค้า - ลดการปลดปล่อยก๊าซเรือนกระจกการจากเดินรถ เมื่อเทียบกับปี 2567
		<u>ยุทธศาสตร์ที่ 6</u> พัฒนาระบบรางด้วย BCG Model	- กลยุทธ์ที่ 6.1 พัฒนาระบบรางด้วยนวัตกรรมสีเขียว ที่สอดคล้องกับนโยบาย BCG Model	- การปรับขบวนรถไฟเพื่อลดการปล่อยคาร์บอนไดออกไซด์ อาทิ การดัดแปลงรถโดยสารรถโบกี้ไฟฟ้ากำลัง การปรับปรุงรถโดยสารเพื่อรองรับการใช้งานรถโบกี้ไฟฟ้ากำลัง และการจัดการรถสับเปลี่ยน Battery Locomotive (BL) สำหรับสับเปลี่ยนในย่านสายสีแดง	



วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์	เป้าประสงค์	ยุทธศาสตร์	กลยุทธ์ที่สนับสนุน	แนวทางการดำเนินกลยุทธ์	ตัวชี้วัดกลยุทธ์
SO2 เพิ่มขีดความสามารถในการเป็น Platform การเชื่อมต่อระบบราง	1. ขยายขีดความสามารถด้านการขนส่งของระบบราง	<u>ยุทธศาสตร์ที่ 1</u> พัฒนาขีดความสามารถด้านการแข่งขัน	- กลยุทธ์ที่ 1.1 โครงข่ายทางรถไฟ เพื่อเพิ่มความสามารถด้านบริการและรองรับการคมนาคมขนส่ง - กลยุทธ์ที่ 1.2 บริหารการ จัดหาและพัฒนาการซ่อมบำรุงรถจักรและล้อเลื่อนเพื่อลดต้นทุนการแข่งขัน	- เร่งพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน (รถไฟทางคู่ระยะที่ 1 ระยะที่ 2 ทางสายใหม่ รถไฟชานเมืองสายสีแดง และรถไฟความเร็วสูงไทย-จีน) ดำเนินการติดตามแผนการลงทุนภาครัฐ (ทั้งงานโครงสร้างพื้นฐานและอาณัติสัญญาณ) - เร่งจัดหาและส่งมอบรถจักรและล้อเลื่อน ทั้งสำหรับโดยสารและสินค้า เพื่อทดแทน (มุ่งเน้นการลดค่าใช้จ่าย ทั้งค่าซ่อมบำรุงฯ และค่าเชื้อเพลิง) และเพื่อเพิ่มการขนส่ง(Capability) รองรับการขยายตัวของโครงสร้างพื้นฐานทางราง ทั้งทางคู่ ทางสายใหม่ รองรับการสร้างรายได้	- ระดับความสำเร็จในการก่อสร้างทางรถไฟ - ระดับความสำเร็จในการจัดการจักรล้อเลื่อน
	2. เพิ่ม Utilization ของระบบรางให้เต็มประสิทธิภาพ	<u>ยุทธศาสตร์ที่ 3</u> ปรับปรุงแบบธุรกิจสู่ผู้ให้บริการแพลตฟอร์มระบบราง	- กลยุทธ์ที่ 3.1 ต่อยอดโครงสร้างพื้นฐาน เพื่อให้บริการแพลตฟอร์มระบบราง	- การพัฒนาสู่การเป็นผู้ให้บริการ Platform Provider หรือ การเปิดให้เอกชนร่วมเดินรถ เพื่อเพิ่ม Utilization ระบบราง	- ระดับความสำเร็จในการพัฒนาธุรกิจผู้ให้บริการแพลตฟอร์มระบบราง



วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์	เป้าประสงค์	ยุทธศาสตร์	กลยุทธ์ที่สนับสนุน	แนวทางการดำเนินกลยุทธ์	ตัวชี้วัดกลยุทธ์
					(Become Platform Provider)
	3. พัฒนา Multimodal Connectivity	<u>ยุทธศาสตร์ที่ 2</u> พลิกฟื้นธุรกิจหลัก	- กลยุทธ์ที่ 2.5 พัฒนาคุณภาพการบริการโดยสารและสินค้า	- การบริหารจัดการด้านการเดินรถและการควบคุมมาตรฐานคุณภาพรถที่ใช้ในการให้บริการ เพื่อพัฒนาความตรงต่อเวลาเพื่อสร้างความน่าเชื่อถือ (Reliability) - การพัฒนาพันธมิตร multimodal ด้านการขนส่งโดยสาร - การจัดสรรพื้นที่ให้เอกชนเช่าเพื่อทำศูนย์กระจายสินค้า ในจังหวัดที่มีศักยภาพ และสัมปทาน CY เพื่อพัฒนาคลังสินค้า รวมถึง One-stop service ด้านสินค้า	- ระดับความสำเร็จในการพัฒนา Multimodal Connectivity ด้านโดยสาร และด้านสินค้า
	4. ขยายพันธมิตรทางธุรกิจ เพื่อพัฒนาบริการให้หลากหลาย	<u>ยุทธศาสตร์ที่ 2</u> พลิกฟื้นธุรกิจหลัก	- กลยุทธ์ที่ 2.4 รุกธุรกิจการขนส่งหีบห่อวัตถุ (Parcel)	- ปรับรูปแบบการดำเนินธุรกิจเป็น Hub-to-hub ให้บริการขนส่ง parcel แบบ B2B, พัฒนาแผนการตลาดและสร้างพันธมิตรกับกลุ่ม กับ	- ระดับความสำเร็จในการขยายพันธมิตรทางธุรกิจ



วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์	เป้าประสงค์	ยุทธศาสตร์	กลยุทธ์ที่สนับสนุน	แนวทางการดำเนินกลยุทธ์	ตัวชี้วัดกลยุทธ์
				กลุ่มบริษัท Express service เพื่อให้ รพท. เป็น Backbone	
SO3 ต่อยอดทรัพย์สินขององค์กร เพื่อพัฒนาสู่ความยั่งยืน	1. สร้างรายได้เสริม (Non-Core) และพลิกฟื้นผลประกอบการ	<u>ยุทธศาสตร์ที่ 4</u> พัฒนาและสร้างรายได้ที่ไม่เกี่ยวกับการขนส่งระบบราง	- กลยุทธ์ที่ 4.3 พัฒนารูปแบบการสร้างรายได้เสริม จากการใช้ประโยชน์จากทรัพย์สินของ รพท.	- จัดหาผู้เช่าหรือสัมปทานพื้นที่โฆษณาในพื้นที่ที่สามารถดำเนินการได้ อาทิ สถานีศักยภาพ ในขบวนรถ สถานีกลางบางซื่อ และพื้นที่สถานีสายสีแดง	- ระดับความสำเร็จในการพัฒนาสถาบันอบรมระบบราง - ระดับความสำเร็จในการพัฒนาธุรกิจโรงพยาบาล - บุรฉัตรสู่ Primary Care Center และขยายบริการตรวจสุขภาพ
	2. เพิ่ม Utilization ของทรัพย์สินที่ดินเชิงพาณิชย์ และพัฒนาทรัพย์สินเพื่อสนับสนุนการขนส่งระบบราง	<u>ยุทธศาสตร์ที่ 4</u> พัฒนาและสร้างรายได้ที่ไม่เกี่ยวกับการขนส่งระบบราง	- กลยุทธ์ที่ 4.1 เร่งสร้างรายได้จากการบริหารสัญญาเช่าทรัพย์สินและที่ดิน - กลยุทธ์ที่ 4.2 สนับสนุนบริษัทลูกในการพัฒนาโครงการขนาดใหญ่และขยายธุรกิจใหม่ เพื่อสร้างรายได้	- การดำเนินการให้สิทธิ SRTA ในการบริหารสัญญาเช่า - การปรับแก้ไขระเบียบและข้อบังคับของ รพท. ที่เกี่ยวข้องกับบริษัทลูก เพื่อเพิ่มความคล่องตัวในการลงทุนขยายธุรกิจ	- ระดับความสำเร็จในการให้บริษัทลูก SRTA บริหารสัญญา - ระดับความสำเร็จในการให้บริษัทลูก SRTA พัฒนาโครงการ



11. การแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ (แผนปฏิบัติการประจำปี)

แผนวิสาหกิจการรถไฟแห่งประเทศไทย ปี 2566 – 2570 (ฉบับทบทวน) และแผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ 2569 ที่ได้ปรับปรุงตามความเห็นของคณะกรรมการยุทธศาสตร์ของการรถไฟแห่งประเทศไทย ประกอบด้วย ยุทธศาสตร์จำนวน 6 ยุทธศาสตร์ กลยุทธ์จำนวน 17 กลยุทธ์ และมีแผนปฏิบัติการเร่งด่วนจำนวน 30 โครงการ และแผนปฏิบัติการดำเนินงาน จำนวน 47 โครงการ ดังนี้

แผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ 2569

ภายใต้แผนวิสาหกิจการรถไฟแห่งประเทศไทย พ.ศ. 2566 – 2570 (แผนฟื้นฟูการรถไฟฯ)

แผนปฏิบัติการเร่งด่วน (Initiative Plan) จำนวน 30 โครงการ

ลำดับ	ยุทธศาสตร์	เป้าหมาย ปีงบประมาณ 2569	ปัญหาและโอกาสเกิด	หน่วยงาน รับผิดชอบ
1. พัฒนาขีดความสามารถด้านการแข่งขัน (Enhance Competitive Advantage)				
	กลยุทธ์ที่ 1.1 พัฒนาโครงข่ายทางรถไฟ เพื่อเพิ่ม ความสามารถด้านบริการและรองรับการคมนาคม ขนส่ง			
1	โครงการก่อสร้างรถไฟทางคู่ ระยะที่ 2 ช่วงขอนแก่น – หนองคาย	ดำเนินการตาม แผน 100%	พรมแดนจีน ยังไม่ได้รับอนุมัติ	กส.
2	โครงการก่อสร้างทางรถไฟสายใหม่ สายเด่นชัย – เชียงใหม่ – เชียงของ		ปัญหาการเวนคืนที่ดินภาครัฐ	กส.
3	โครงการก่อสร้างทางรถไฟสายใหม่ สายบ้านไผ่ – มุกดาหาร – นครพนม		ปัญหาการเวนคืนที่ดินภาครัฐ	กส.
4	โครงการก่อสร้างรถไฟขานเมือง ส่วนต่อขยาย ช่วง รังสิต - ม.ธรรมศาสตร์ ศูนย์รังสิต		กระบวนการจัดซื้อจัดจ้าง	กส.
5	โครงการก่อสร้างรถไฟขานเมือง ส่วนต่อขยาย ช่วงศิริราช – ตลิ่งชัน – ศาลายา		กระบวนการจัดซื้อจัดจ้าง	กส.
6	โครงการก่อสร้างรถไฟความเร็วสูง ระยะที่ 1 ช่วงกรุงเทพฯ – นครราชสีมา		ผลกระทบจากการปรับแบบ ก่อสร้างช่วงจังหวัดนครราชสีมา	กส.
7	โครงการก่อสร้างรถไฟความเร็วสูง ระยะที่ 2 ช่วง นครราชสีมา – หนองคาย		ผลการศึกษา ไม่ได้รับความเห็นชอบ	กส.
8	โครงการก่อสร้างรถไฟความเร็วสูงเชื่อมสามสนามบิน (ดอนเมือง - สุวรรณภูมิ - อู่ตะเภา)		กรมไม่เห็นชอบร่างแก้ไขสัญญา ออก NTP ไม่ได้	กส.
9	โครงการติดตั้งระบบโครงข่ายโทรคมนาคม		ดำเนินการไม่ครบถ้วนตาม TOR : เบิกจ่ายได้ล่าช้า	กส.



ลำดับ	ยุทธศาสตร์	เป้าหมาย ปีงบประมาณ 2569	ปัญหาและโอกาสเกิด	หน่วยงาน ผู้รับผิดชอบ
	กลยุทธ์ที่ 1.2 บริหารการจัดหาและซ่อมบำรุงรถจักรและล้อเลื่อน			
10	โครงการจัดหารถดีเซลราง จำนวน 216 คัน พร้อมอะไหล่	คกร. เห็นชอบโครงการ	กระบวนการภายใน : จัดทำรายงานไม่ครบถ้วน	ชก.
11	โครงการปรับปรุง/ดัดแปลง รถโดยสารปรับอากาศ KIHA 40 และ KIHA 48	ดำเนินการตามแผน 100%	กระบวนการจัดซื้อจัดจ้าง : วิจารณ์ TOR ไม่มีผู้ยื่นซองเสนอราคา	ชก.
12	โครงการจัดหาทดสลับเปลี่ยน (ภายในย่านสายสีแดง) จำนวน 17 คัน พร้อมอะไหล่	คกร. เห็นชอบโครงการ	กระบวนการภายใน : จัดทำรายงานไม่ครบถ้วน	ชก.
13	โครงการซ่อมปรับปรุงรถจักรดีเซลไฟฟ้า GEA จำนวน 36 คัน	ดำเนินการตามแผน 100%	กระบวนการจัดซื้อจัดจ้าง : วิจารณ์ TOR ไม่มีผู้ยื่นซองเสนอราคา	ชก.
14	โครงการซ่อมปรับปรุงรถจักรดีเซลไฟฟ้า HID จำนวน 21 คัน		กระบวนการจัดซื้อจัดจ้าง : วิจารณ์ TOR ไม่มีผู้ยื่นซองเสนอราคา	ชก.
15	โครงการปรับปรุงขบวนรถ KIHA 183 จำนวน 17 คัน		กระบวนการจัดซื้อจัดจ้าง : วิจารณ์ TOR ไม่มีผู้ยื่นซองเสนอราคา	ชก.
16	โครงการปรับปรุงรถโดยสารเพื่อใช้งานกับรถ Power Car จำนวน 23 คัน และ 33 คัน		กระบวนการจัดซื้อจัดจ้าง : วิจารณ์ TOR ไม่มีผู้ยื่นซองเสนอราคา	ชก.
17	โครงการว่าจ้างดัดแปลงรถ บทด. เป็นรถ บทด. จำนวน 70 คัน		กระบวนการจัดซื้อจัดจ้าง : วิจารณ์ TOR ไม่มีผู้ยื่นซองเสนอราคา	ชก.
18	โครงการปรับปรุงรถโดยสารชั้น 3 บขส. เป็นรถชั้น 3ปรับอากาศ บขส.ป.จำนวน 40 คัน		กระบวนการจัดซื้อจัดจ้าง : วิจารณ์ TOR ไม่มีผู้ยื่นซองเสนอราคา	ชก.
2. พลิกฟื้นธุรกิจหลัก (Core Business Turnaround)				
	กลยุทธ์ที่ 2.1 ขยายการขนส่งสินค้าในอุตสาหกรรมที่มีศักยภาพ			
19	โครงการปรับปรุงประสิทธิภาพการขนส่งสินค้าในเส้นทาง ICD ลาดกระบัง – แหลมฉบัง	540,000 TEUs *ผลตาม PA	ปัจจัยภายใน : รถจักร-ล้อเลื่อน ปัจจัยภายนอก : การยกขนของผู้ประกอบการ กทท.	สศ.
	กลยุทธ์ที่ 2.3 พัฒนาขบวนรถท่องเที่ยว			
20	โครงการเพิ่มรายได้การท่องเที่ยว	1.จัดเดินรถได้ตามแผนงาน 2. รายได้ด้านการท่องเที่ยว ≥ 80 ล้านบาท	ปัจจัยภายนอก : ภัยธรรมชาติ	ดส.



ลำดับ	ยุทธศาสตร์	เป้าหมาย ปีงบประมาณ 2569	ปัญหาและโอกาสเกิด	หน่วยงาน ผู้รับผิดชอบ
	กลยุทธ์ที่ 2.5 พัฒนาคุณภาพบริการโดยสารและ สินค้า			
21	โครงการให้เอกชนร่วมลงทุนศูนย์เปลี่ยนถ่ายสินค้า และย่านกองเก็บตู้สินค้าเพื่อรองรับการขนส่งทางราง จังหวัดหนองคาย	ดำเนินการตาม แผน 100%	ผลการศึกษาไม่ได้รับความ เห็นชอบ	สค.
	กลยุทธ์ที่ 2.7 พัฒนาระบบบริการและบริหารต้นทุน PSO ให้เหมาะสม			
22	โครงการปรับอัตราค่าโดยสารให้สะท้อนต้นทุนและ เป็นธรรม	ดำเนินการตาม แผน 100%	ผลการศึกษาไม่ได้รับความ เห็นชอบ	ดส.
3. ปรับรูปแบบธุรกิจผู้ให้บริการแพลตฟอร์มระบบราง (Become Platform Provider)				
	กลยุทธ์ที่ 3.1 ต่อยอดโครงสร้างพื้นฐาน เพื่อให้บริการ แพลตฟอร์มระบบราง			
23	โครงการพัฒนาระบบการให้เข้าใช้ทาง (time slot) ใน การเดินรถขนส่งและธุรกิจบริการที่เกี่ยวข้องกับการ เป็น Platform provider	ดำเนินการตาม แผน 100%	ผลการศึกษาไม่ได้รับความ เห็นชอบ	ดร.
4. พัฒนาและสร้างรายได้ที่ไม่เกี่ยวกับการขนส่งระบบราง (Non-core Business Enhancement)				
	กลยุทธ์ที่ 4.1 สนับสนุนบริษัทลูกในการพัฒนา โครงการขนาดใหญ่และขยายธุรกิจใหม่ เพื่อสร้าง รายได้			
24	โครงการพัฒนาพื้นที่โครงการขนาดใหญ่ตามแผน ธุรกิจในการบริหารทรัพย์สินของบริษัท เอสอาร์ที แอสเสท จำกัด	ความสำเร็จการ พัฒนาพื้นที่ตาม Business Plan และรายได้บริหาร ทรัพย์สิน SRTA = 5,000 ล้านบาท		รวก.อนันต์ โพธิ์นิมแดง
	กลยุทธ์ที่ 4.2 พัฒนารูปแบบการสร้างรายได้เสริม (Non-core) จากการใช้ประโยชน์จากทรัพย์สินของ รฟท.			
25	โครงการจัดประโยชน์ป้ายโฆษณาบริเวณอาคาร สถานีกลางกรุงเทพอภิวัฒน์	1. ได้ตัวผู้จัด ประโยชน์	กระบวนการจัดซื้อจัดจ้าง ไม่มีผู้สนใจยื่นซองเสนอราคา	บส.
26	โครงการจัดประโยชน์ป้ายโฆษณาบริเวณสถานี รถไฟฟ้าสายสีแดง 12 สถานี	2. รายได้การ พัฒนาพื้นที่		บส.



ลำดับ	ยุทธศาสตร์	เป้าหมาย ปีงบประมาณ 2569	ปัญหาและโอกาสเกิด	หน่วยงาน ผู้รับผิดชอบ
27	โครงการจัดประโยชน์พื้นที่เชิงพาณิชย์บริเวณสถานีรถไฟสายสีแดง 12 สถานี	1. ได้ตัวผู้จัดประโยชน์ 2. รายได้การพัฒนาพื้นที่	กระบวนการจัดซื้อจัดจ้าง ไม่มีผู้สนใจยื่นซองเสนอราคา	บส.
5. ปฏิรูปองค์กรให้สอดคล้องกับการฟื้นฟู (Organizational Reform)				
	กลยุทธ์ที่ 5.1 ปรับโครงสร้างองค์กรและพัฒนาบุคลากรให้สอดคล้องกับการฟื้นฟู			
28	โครงการปรับโครงสร้างองค์กรและอัตรากำลังเพื่อสนับสนุนการดำเนินธุรกิจตามแผนวิสาหกิจ พ.ศ. 2566 -2570	ดำเนินการตามแผน 100%	ผลการศึกษาไม่ได้รับความเห็นชอบ	บส.
29	โครงการจัดตั้งบริษัทลูกเดินรถสินค้าและซ่อมบำรุงรถจักรและล้อเลื่อน เพื่อรองรับธุรกิจใหม่	ดำเนินการตามแผน 100%		ชก.
6. พัฒนาระบบรางด้วย BCG Model (BCG Model Incorporation)				
	กลยุทธ์ที่ 6.1 พัฒนาระบบรางด้วยนวัตกรรมสีเขียวที่สอดคล้องกับนโยบาย BCG Model			
30	โครงการดัดแปลงรถโบกี้ไฟฟ้ากำลัง จำนวน 12 คัน	ดำเนินการตามแผน 100%	ผู้รับจ้างดำเนินการ ได้ไม่ครบถ้วนตาม TOR	ชก.

แผนปฏิบัติการดำเนินงาน (IN process Plan) จำนวน 47 โครงการ

ลำดับ	ยุทธศาสตร์	เป้าหมาย ปีงบประมาณ 2569	สาเหตุ	หน่วยงาน ผู้รับผิดชอบ
1. พัฒนาขีดความสามารถด้านการแข่งขัน (Enhance Competitive Advantage)				
	กลยุทธ์ที่ 1.1 พัฒนาโครงข่ายทางรถไฟเพื่อเพิ่มขีดความสามารถด้านบริการและรองรับการคมนาคมขนส่ง			
1	โครงการก่อสร้างรถไฟทางคู่ ระยะที่ 1 ช่วงมาบกะเบา –ชุมทางถนนจิระ สัญญา 2 (คลองขนานจิตร –ชุมทางถนนจิระ)	ดำเนินการตามแผน 100%	ผลการดำเนินงานล่าช้าสะสม เนื่องจากผลกระทบจากปัจจัยภายนอก	กส.



ลำดับ	ยุทธศาสตร์	เป้าหมาย ปีงบประมาณ 2569	สาเหตุ	หน่วยงาน ผู้รับผิดชอบ
2	โครงการก่อสร้างรถไฟทางคู่ ระยะที่ 2 ช่วงปากน้ำ โพ-เด่นชัย	ดำเนินการตามแผน 100%	1.ไม่ได้รับความเห็นชอบโครงการ 2.ดำเนินการก่อสร้างไม่ได้ตามแผน	กส.
3	โครงการก่อสร้างรถไฟทางคู่ ระยะที่ 2 ช่วงชุมทาง ถนนจิระ - อุบลราชธานี			กส.
4	โครงการก่อสร้างรถไฟทางคู่ ระยะที่ 2 ช่วงชุมพร - สุราษฎร์ธานี			กส.
5	โครงการก่อสร้างรถไฟทางคู่ ระยะที่ 2 ช่วงสุราษฎร์ ธานี - ชุมทางหาดใหญ่ - สงขลา			กส.
6	โครงการก่อสร้างรถไฟทางคู่ ระยะที่ 2 ช่วง ชุมทางหาดใหญ่ - ปาดังเบซาร์			กส.
7	7. โครงการก่อสร้างสะพานข้ามแม่น้ำโขงแห่งใหม่ (ข้ามสะพานแห่งที่ 1) เพื่อรองรับรถไฟ (งานออกแบบรายละเอียดของโครงการ)	ดำเนินการตามแผน 100%	ผลการศึกษาไม่ได้รับความ เห็นชอบ	กส.
8	8. โครงการก่อสร้างรถไฟชานเมือง ส่วนต่อขยาย ช่วงวงเวียนใหญ่ - มหาชัย	ดำเนินการตามแผน 100%	ผลการศึกษาไม่ได้รับความ เห็นชอบ	กส.
9	9. โครงการก่อสร้างรถไฟชานเมือง ส่วนต่อขยาย บางซื่อ-พญาไท-มักกะสัน-หัวหมาก และ บางซื่อ - หัวลำโพง (Missing Link)	ดำเนินการตามแผน 100%	1.ไม่ได้รับความเห็นชอบโครงการ	กส.
10	โครงการก่อสร้างทางรถไฟสายใหม่ ช่วงเด่นชัย - เชียงใหม่	ดำเนินการตามแผน 100%	1.ไม่ได้รับความเห็นชอบโครงการ 2.ดำเนินการก่อสร้างไม่ได้ตามแผน	กส.
11	โครงการก่อสร้างทางรถไฟสายใหม่ ช่วงชุมพร- ระนอง	ดำเนินการตามแผน 100%	1.ผลการศึกษาไม่ได้รับความ เห็นชอบ 2.ผลการศึกษาไม่ครบถ้วน ดำเนินการไม่ได้ตามกระบวนการ จัดซื้อจัดจ้าง	กส.
12	โครงการก่อสร้างทางรถไฟสายใหม่ ช่วงสุพรรณบุรี - อนครหลวง - ชุมทาง - บ้านภาชี			กส.
13	โครงการก่อสร้างทางรถไฟสายใหม่ ช่วงสุราษฎร์ - พังงา - ทาปูน			กส.
14	โครงการก่อสร้างทางรถไฟสายใหม่ ช่วงท่าปูน - สนามบินนานาชาติภูเก็ต			กส.
15	โครงการก่อสร้างทางรถไฟสายใหม่ ช่วงทับปุด - สนามบินนานาชาติกระบี่			กส.



ลำดับ	ยุทธศาสตร์	เป้าหมาย ปีงบประมาณ 2569	สาเหตุ	หน่วยงาน ผู้รับผิดชอบ
	กลยุทธ์ที่ 1.2 บริหารการจัดการและซ่อมบำรุงรถจักรและล้อเลื่อน			
16	โครงการจัดการโดยสาร ทดแทนรถด่วนและด่วนพิเศษ จำนวน 182 คัน พร้อมอะไหล่	ครบ.เห็นชอบ	ครบ.ไม่เห็นชอบโครงการ	ชก.
17	โครงการจัดการดีเซลราง (Hybrid DEMU) 184 คัน (เพิ่มการขนส่งเชิงพาณิชย์รองรับทางคู่ระยะที่ 1)	ครบ.เห็นชอบ	ครบ.ไม่เห็นชอบโครงการ	ดส.
18	โครงการจัดการรถจักรดีเซลไฟฟ้า จำนวน 113 คัน	ครบ.เห็นชอบ	ครบ.ไม่เห็นชอบโครงการ	ชก.
19	โครงการจัดการรถ บตด. จำนวน 946 คัน พร้อมอะไหล่	เริ่มก่อสร้างรถ	กระบวนการจัดซื้อจัดจ้าง	ชก. พด.
20	โครงการจัดการดีเซลราง สำหรับบริการเชิงสังคม 332 คัน (เพื่อรองรับทางคู่ระยะที่ 1)	ดำเนินการตามแผน 100%	1. ไม่ได้รับจัดสรรงบประมาณ 2. ผลการศึกษาไม่ได้รับความเห็นชอบ	ดส.
21	โครงการจัดการโดยสาร สำหรับทางสายใหม่ (เชียงใหม่, นครพนม) จำนวน 182 คัน และเปิดขบวนเพิ่ม (หัวหิน-ปาดังเบซาร์) จำนวน 91 คัน รวมจัดหาจำนวน 273 คัน พร้อมอะไหล่			ดส.
22	โครงการปรับปรุงประสิทธิภาพการซ่อมบำรุงรถจักรล้อเลื่อนสู่มาตรฐานสากล			ดส.
23	โครงการจัดการดีเซลเชิงพาณิชย์รองรับทางสายใหม่ และทางคู่ระยะที่ 2 พร้อมอะไหล่ จำนวน 188 คัน			ดส.
	กลยุทธ์ที่ 1.3 ลดต้นทุนการซ่อมบำรุงรักษาระบบรางด้วยการ Outsource/ Out-job			
24	โครงการลดต้นทุนการซ่อมบำรุงรักษา ระบบราง ด้วยการ Outsource/ Out-job	ดำเนินการตามแผน 100%	ไม่ได้ตัวผู้รับจ้าง	ยธ.
2. พลิกฟื้นธุรกิจหลัก (Core Business Turnaround)				
	กลยุทธ์ที่ 2.1 ขยายการขนส่งสินค้าในอุตสาหกรรมที่มีศักยภาพ			
25	โครงการพัฒนารูปแบบการเชื่อมต่อกับนิคมอุตสาหกรรม/แหล่งอุตสาหกรรม	ดำเนินการตามแผน 100%	ผลการศึกษาไม่ได้รับความเห็นชอบ	กส.
	กลยุทธ์ที่ 2.2 บริหารจัดการขบวนรถโดยสารเพื่อลดการขาดทุน			
26	โครงการบริหารจัดการขบวนรถโดยสาร เพื่อลดการขาดทุน	เดินขบวนรถได้ตามแผน	รวบรวมข้อมูลได้ไม่ครบถ้วน	ดส.



ลำดับ	ยุทธศาสตร์	เป้าหมาย ปีงบประมาณ 2569	สาเหตุ	หน่วยงาน ผู้รับผิดชอบ
27	โครงการพัฒนาแผนการตลาดและการขายเพื่อเพิ่มรายได้ให้สอดคล้องกับแผนพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน (ตลาดดิจิทัล, Promotion, Dynamic Pricing เป็นต้น)	ดำเนินการตามแผน 100%	1.แผนการตลาดที่ไม่ได้ครบถ้วน ไม่ได้รับความเห็นชอบดำเนินการ	ดส.
	กลยุทธ์ที่ 2.4 ขยายพันธมิตรการขนส่งหีบห่อวัตถุ (Parcel)			
28	โครงการเพิ่มรายได้การขนส่งพัสดุหีบห่อ	1. ดำเนินการตามแผน 100% 2. มีรายได้การขนส่งหีบห่อวัตถุเพิ่มขึ้น 3.มีความร่วมมือกับพันธมิตรด้านการขนส่งหีบห่อวัตถุต่อเนื่อง	1.ความร่วมมือกับพันธมิตรไม่ต่อเนื่อง	ดส.
	กลยุทธ์ที่ 2.5 พัฒนาคุณภาพบริการโดยสารและสินค้า			
29	โครงการศึกษาเพื่อพัฒนารูปแบบ Multimodal ด้านการโดยสาร		ผลการศึกษาไม่ได้รับความเห็นชอบ	ดร.
30	โครงการบริหารความสัมพันธ์ต่อลูกค้า (Customer Relationship Management : CRM)	ดำเนินการตามแผน 100%	ไม่ได้รับจัดสรรงบประมาณ	ดส.
31	โครงการ One Stop Service ในการให้บริการขนส่งสินค้า		ผู้รับมอบหมายให้ดำเนินการไม่มีความรู้	สค.
	กลยุทธ์ที่ 2.6 บริหารโครงการรถไฟฟ้าสายสีแดงและรถไฟความเร็วสูงอย่างมีประสิทธิภาพ			
32	โครงการสรรหาพันธมิตรด้าน multimodal และ feeder ในสถานีที่มีศักยภาพกับ รฟฟท.	ดำเนินการตามแผน 100%	ความร่วมมือกับพันธมิตรไม่ต่อเนื่อง	บพ. รฟฟท.
4. พัฒนาและสร้างรายได้ที่ไม่เกี่ยวกับการขนส่งระบบราง (Non-core Business Enhancement)				
	กลยุทธ์ที่ 4.2 พัฒนารูปแบบการสร้างรายได้เสริม (Non-core) จากการใช้ประโยชน์จากทรัพย์สินของ รฟฟท.			
33	โครงการการพัฒนาธุรกิจให้เช่าพื้นที่เชิงพาณิชย์ในสถานี	ดำเนินการตามแผน 100%	1.โครงการไม่ได้รับความเห็นชอบ 2.ไม่มีผู้สนใจเช่าใช้พื้นที่	ดร. ดส.



ลำดับ	ยุทธศาสตร์	เป้าหมาย ปีงบประมาณ 2569	สาเหตุ	หน่วยงาน ผู้รับผิดชอบ
34	โครงการปรับปรุงแบบธุรกิจโรงพยาบาลบุรีรัมย์สู่ Primary Care Center และขยายบริการตรวจสุขภาพ	ดำเนินการตามแผน 100%	1.โครงการไม่ได้รับความเห็นชอบ 2.ไม่ได้รับจัดสรรงบประมาณ	พ.
35	โครงการการพัฒนาศูนย์ฝึกอบรมสู่สถาบันฝึกอบรมระบบราง		1.	สอ.
5. ปฏิรูปองค์กรให้สอดคล้องกับการฟื้นฟู (Organizational Reform)				
	กลยุทธ์ที่ 5.2 ปรับปรุงกระบวนการทำงานและขับเคลื่อนองค์กรด้วยเทคโนโลยี			
36	โครงการบริหารจัดการงานซ่อมบำรุงรักษาทางและอาณัติสัญญาณ TMMS	ดำเนินการตามแผน 100%	ใช้งานระบบได้ไม่ครบถ้วน	ยธ.
37	การพัฒนากระบวนการบริหารจัดการข้อมูลของ ฝ่ายการช่างกล CMMS		ใช้งานระบบได้ไม่ครบถ้วน	ชก.
38	โครงการภายใต้แผนการดำเนินงานด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี และความรับผิดชอบต่อสังคม		ITA : ผลการประเมินไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	ตพ.
39	โครงการภายใต้แผนปฏิบัติการดิจิทัลการรถไฟแห่งประเทศไทย		ไม่ได้รับการจัดสรรงบประมาณ /บุคลากรไม่เพียงพอ/ดำเนินงานไม่ครบถ้วนตามวัตถุประสงค์	DT
40	โครงการภายใต้แผนยุทธศาสตร์การบริหารทุนมนุษย์ของการรถไฟแห่งประเทศไทย			HCM
41	โครงการภายใต้แผนแม่บทการจัดการความรู้ของการรถไฟแห่งประเทศไทย			KM
42	โครงการภายใต้แผนแม่บทการจัดการนวัตกรรมของการรถไฟแห่งประเทศไทย			IM
43	โครงการภายใต้แผนงานการบริหารการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของการรถไฟแห่งประเทศไทย			SM
44	โครงการภายใต้แผนยุทธศาสตร์ด้านลูกค้าและการตลาด (Customer Strategy Plan) ของการรถไฟแห่งประเทศไทย	CM		
	กลยุทธ์ที่ 5.3 บริหารจัดการค่าใช้จ่ายด้านบุคลากรอย่างมีประสิทธิภาพ			
45	โครงการปรับตารางเวลาทำงานของพนักงานรถจักร (log link)	ดำเนินการตามแผน 100%	จัดเก็บข้อมูลได้ไม่ครบถ้วน	ชก.



ลำดับ	ยุทธศาสตร์	เป้าหมาย ปีงบประมาณ 2569	สาเหตุ	หน่วยงาน ผู้รับผิดชอบ
6. พัฒนาระบบรางด้วย BCG Model (BCG Model Incorporation)				
	กลยุทธ์ที่ 6.1 พัฒนาระบบรางด้วยนวัตกรรมสีเขียว ที่สอดคล้องกับนโยบาย BCG Model			
46	โครงการปรับปรุงรถโดยสารเพื่อรองรับการใช้งาน กับรถโบกี้ไฟฟ้ากำลัง (ระยะที่ 1 จำนวน 96 คัน)	ดำเนินการตามแผน 100%	ผู้รับจ้างดำเนินการไม่ตรงตาม TOR	ชก.
47	โครงการลดค่าใช้จ่ายด้านพลังงานไฟฟ้าด้วย Solar Cell		กฟภ. ดำเนินการล่าช้ากว่าแผน	สส.

ทั้งนี้ การจัดทำแผนวิสาหกิจ ได้มีการบูรณาการเชื่อมโยงระหว่างกระบวนการจัดทำและข้อมูล
ของแผนวิสาหกิจกับแผนแม่บทต่าง ๆ เพื่อให้แผนวิสาหกิจองค์กรมีความสอดคล้องและเชื่อมโยงกัน
ซึ่งเป็นไปตามเกณฑ์การประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ (State Enterprise Assessment Model:
SE-AM)