PrimeStreet ADVISORY

# โครงการงานจ้างที่ปรึกษาจัดทำแผนวิสาหกิจการรถไฟแห่งประเทศไทย ปี พ.ศ. 2566 – 2570 (แผนฟื้นฟูการรถไฟแห่งประเทศไทย)

รายงานฉบับสมบูรณ์

(Final Report)

11 พฤศจิกายน 2565

# สารบัญ

**1. บทนำ ..... 16**

1.1 วัตถุประสงค์ของโครงการ ..... 17

1.2 ขอบเขตของงานในส่วน รายงานฉบับสมบูรณ์ (FINAL REPORT) ..... 17

**2. การทบทวนผลการศึกษาในอดีต ..... 25**

2.1 การศึกษาแผนยุทธศาสตร์และนโยบายการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานในระดับประเทศ รวมถึงแผนแม่บทต่าง ๆ ของการรถไฟฯ ที่เกี่ยวข้อง มีผลกระทบต่อการกำหนดยุทธศาสตร์ของการรถไฟแห่งประเทศไทย ..... 25

2.2 การศึกษาทบทวนแผนงานและ/หรือผลการศึกษาด้านแผนยุทธศาสตร์ แผนธุรกิจ รวมถึงโครงการลงทุนสำคัญของการรถไฟฯ ที่ดำเนินการอยู่ในปัจจุบันและที่จะเกิดขึ้นระหว่าง ปี พ.ศ. 2565 – 2570 และแผนอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง ..... 87

2.3 การศึกษาและทบทวนแผนวิสาหกิจการรถไฟแห่งประเทศไทย ปี พ.ศ. 2560 – 2564 เพื่อจัดทำแผนวิสาหกิจการรถไฟแห่งประเทศไทย ปี พ.ศ. 2560 – 2565 และแผนปฏิบัติการประจำปี พ.ศ. 2565 ..... 94

**3. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมด้านการดำเนินงานของการรถไฟฯ ..... 95**

3.1 การรวบรวมและวิเคราะห์ปัจจัยนำเข้าในการวางแผนยุทธศาสตร์ ..... 95

3.2 การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค (SWOT ANALYSIS) ที่เหมาะสมของการรถไฟฯ .. 169

3.3 การวิเคราะห์ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (STRATEGIC CHALLENGE) ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (STRATEGIC ADVANTAGE) และความสามารถพิเศษขององค์กร (CORE COMPETENCY) ..... 208

**4. การกำหนดวิสัยทัศน์ (VISION) และพันธกิจ (MISSION) ที่มีความสอดคล้องกับบริบทของอุตสาหกรรมและทิศทางการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของประเทศ ..... 214**

4.1 วิสัยทัศน์ (VISION) ..... 214

4.2 พันธกิจ (MISSION) ..... 219

**5. การวิเคราะห์ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (STRATEGIC POSITIONING) และการวิเคราะห์ช่องว่าง (GAP ANALYSIS) ..... 220**

5.1 ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (STRATEGIC POSITIONING) ของการรถไฟฯ ..... 220

5.2 การวิเคราะห์ช่องว่าง (GAP ANALYSIS) ของการรถไฟฯ ..... 230

**6. การวิเคราะห์รูปแบบการดำเนินธุรกิจ (BUSINESS MODEL) และการกำหนด INTELLIGENT RISK ที่สอดคล้องตามตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ในแต่ละระยะ ..... 232**

6.1 รูปแบบการดำเนินธุรกิจ (BUSINESS MODEL) ของตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ในปัจจุบัน และในอนาคตทั้งระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาวของแต่ละกลุ่มธุรกิจ ..... 232

6.2 การวิเคราะห์ความเสี่ยงเพื่อเข้าถึงโอกาสทางธุรกิจ (INTELLIGENT RISK) ที่สอดคล้องตามตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ในแต่ละระยะ ..... 256

**7. การวิเคราะห์ SCENARIO PLANNING ในแต่ละสถานการณ์ ..... 259**

**8. การรวบรวมข้อมูลงบการเงินของการรถไฟฯ ..... 263**

8.1 การวิเคราะห์ผลการดำเนินงานจากงบแสดงฐานะการเงินของการรถไฟฯ ..... 267

8.1 ผลการวิเคราะห์อัตราส่วนทางการเงิน ..... 290

8.2 กลยุทธ์การบริหารจัดการทางการเงินและหนี้สิน ..... 293

8.3 ด้านประสิทธิภาพในการทำกำไร ..... 295

**9. การกำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (STRATEGIC OBJECTIVE) ..... 299**

9.1 การกำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (STRATEGIC OBJECTIVE) และเป้าประสงค์ (STRATEGIC GOAL) 299

9.2 ความสัมพันธ์ระหว่างตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (STRATEGIC POSITIONING) กับวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (STRATEGIC OBJECTIVE) ..... 304

9.3 สรุปความเชื่อมโยงและสอดคล้องระหว่างวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ กับองค์ประกอบที่สำคัญ ..... 306

**10. การทบทวนระบบงาน (WORK SYSTEM) กระบวนการทำงาน (WORK PROCESS) และข้อตกลงระดับการให้บริการ (SERVICE LEVEL AGREEMENT: SLA) เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ..... 311**

**11. การกำหนดยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ ของการรถไฟฯ ..... 313**

11.1 การกำหนดยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ระดับองค์กร ..... 313

11.2 ความสัมพันธ์ระหว่างยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ กับ ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ และวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ขององค์กร ..... 335

11.3 การแสดงความเชื่อมโยงระหว่างยุทธศาสตร์ที่สนับสนุนซึ่งกันและกัน (STRATEGY MAP) ..... 336

**12. การวิเคราะห์ผลกระทบด้านกฎหมายเพื่อกำหนดแนวทางในการดำเนินงานของการรถไฟฯ ..... 344**

12.1 ยุทธศาสตร์ที่ 1 พัฒนาขีดความสามารถด้านการแข่งขัน (ENHANCE COMPETITIVE ADVANTAGE) ..... 344
12.2 ยุทธศาสตร์ที่ 2 พลิกฟื้นธุรกิจหลัก (CORE BUSINESS TURNAROUND) ..... 375
12.3 ยุทธศาสตร์ที่ 3 ปรับรูปแบบธุรกิจสู่ผู้ให้บริการแพลตฟอร์มระบบราง (BECOME PLATFORM PROVIDER) 411
12.4 ยุทธศาสตร์ที่ 4 พัฒนาและสร้างรายได้ที่ไม่เกี่ยวกับการขนส่งระบบราง (NON-CORE BUSINESS ENHANCEMENT) ..... 439
12.5 ยุทธศาสตร์ที่ 5 ปฏิรูปองค์กรให้สอดคล้องกับการฟื้นฟู (ORGANIZATIONAL REFORM) ..... 453
12.6 ยุทธศาสตร์ที่ 6 พัฒนาระบบรางด้วย BCG MODEL (BCG MODEL INCORPORATION) ..... 507
12.7 บทบาทของกรมการขนส่งทางราง และความสัมพันธ์ระหว่างกรมการขนส่งทางรางกับการรถไฟฯ .. 509

**13. การจัดลำดับความสำคัญ (PRIORITIZE) ของแผนกลยุทธ์ โดยคำนึงถึงผลกระทบทางการเงิน (FINANCIAL IMPACT) ความยากง่ายในการนำไปปฏิบัติ หรือความเร่งด่วนและความจำเป็น และกำหนดเป็น ROADMAP ในช่วง พ.ศ. 2566 – 2570 ..... 514**

13.1 เกณฑ์การจัดลำดับความสำคัญของแผนกลยุทธ์เพื่อการจัดสรรทรัพยากร ..... 514
13.2 ผลการจัดลำดับความสำคัญของแผนกลยุทธ์ โดยคำนึงถึงผลกระทบทางการเงิน และความยากง่ายในการนำไปปฏิบัติ ..... 515
13.3 ROADMAP ของแผนกลยุทธ์ ในช่วงปี พ.ศ. 2566 – 2570 ..... 519

**14. แผนปฏิบัติการ (ACTION PLAN DEVELOPMENT) และตัวชี้วัดที่สำคัญของแผนปฏิบัติการ ..... 520**

**15. การวิเคราะห์ความเสี่ยงของแผนปฏิบัติการ การประเมินระดับความรุนแรงของแต่ละความเสี่ยง และการกำหนดมาตรการในการจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสม ..... 632**

15.1 แนวทางการวิเคราะห์ความเสี่ยงของแผนปฏิบัติการ ..... 632
15.2 การวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยงของแผนปฏิบัติการ และมาตรการในการจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสม ..... 637

**16. การวิเคราะห์ความต้องการของทรัพยากร ทั้งด้านการเงินและไม่ใช่การเงิน รวมทั้งความต้องการด้านบุคลากรที่เหมาะสม เพื่อให้แผนปฏิบัติการบรรลุเป้าหมายที่กำหนด ..... 652**

**17. การทำประมาณการทางการเงินของการรถไฟฯ (FINANCIAL MODEL) ..... 655**

17.1 การรวบรวมข้อมูลโครงการที่ดำเนินการแล้วหรืออยู่ระหว่างการศึกษาภายใต้การดำเนินงานของ การรถไฟฯ 655
17.2 การบริหารจัดการทางการเงินและการบริหารจัดการหนี้สิน ..... 656
17.3 การจัดทำประมาณการทางการเงินของการรถไฟฯ..... 662
17.4 ผลการประมาณการฐานะทางการเงินของการรถไฟฯ ในกรณีต่าง ๆ ..... 674
17.5 ผลกระทบต่อกำไรจากการดำเนินงานของการรถไฟฯ ในแต่ละยุทธศาสตร์ (EBITDA) ..... 693
17.6 ความสามารถในการชำระหนี้..... 695
17.7 การประมาณการผลตอบแทนเชิงเศรษฐกิจ..... 698

**18. สรุปผลการสัมมนาระดมความคิดของผู้บริหาร..... 713**

18.1 สรุปข้อมูลการระดมความคิด (WORKSHOP) เพื่อกำหนด TARGET ในแต่ละกลุ่มธุรกิจ ..... 713
18.2 สรุปข้อมูลการระดมความคิด (WORKSHOP) เพื่อระดมความคิดและกำหนดแนวทางการพลิกฟื้นองค์กร 732

**19. สรุปผลการอบรมเพื่อถ่ายทอดความรู้ (KNOWLEDGE TRANSFER) ให้กับพนักงานการรถไฟฯ ..... 749**

**20. สรุปผลการสัมมนาสื่อสารแผนวิสาหกิจการรถไฟแห่งประเทศไทย ปี พ.ศ. 2566 – 2570 (แผนฟื้นฟูการรถไฟแห่งประเทศไทย) ให้แก่ผู้บริหารและพนักงาน..... 756**

# สารบัญตาราง

ตาราง 1: ตารางแสดงกรอบการจัดทำแผนรัฐวิสาหกิจ สาขาขนส่ง ภายใต้การกำกับดูแลของกระทรวงคมนาคม ..... 35
ตาราง 2: ตารางแสดงตัวชี้วัดและเกณฑ์การให้คะแนน ภายใต้แผนปฏิบัติการด้านคมนาคม (พ.ศ. 2563 – 2565) กระทรวงคมนาคม ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการรถไฟฯ ..... 60
ตาราง 3: ตารางแสดงแผนงาน/โครงการ ตามแผนปฏิบัติการด้านคมนาคม ระยะที่ 1 (พ.ศ. 2563 - 2565) ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการรถไฟฯ โดยตรง ..... 63
ตาราง 4: ตารางแสดงสรุปผลกระทบที่สำคัญต่อการรถไฟจากแผนยุทธศาสตร์ชาติและนโยบายต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง ..... 100
ตาราง 5: ตารางแสดงปัจจัยและเป้าหมายความยั่งยืนของการรถไฟฯ ..... 167
ตาราง 6: ตารางแสดงจุดแข็งของการรถไฟฯ ..... 169
ตาราง 7: ตารางแสดงจุดอ่อนของการรถไฟฯ ..... 176
ตาราง 8: ตารางแสดงโอกาสของการรถไฟฯ ..... 191
ตาราง 9: ตารางแสดงอุปสรรคของการรถไฟฯ ..... 198
ตาราง 10: ตารางแสดงตัวชี้วัดความสำเร็จและ (ร่าง) ค่าเป้าหมายภายใต้วิสัยทัศน์ ..... 215
ตาราง 11: ตารางแสดงผลสรุปการวิเคราะห์ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ด้วย SPACE MATRIX แกน X ..... 223
ตาราง 12: ตารางแสดงผลสรุปการวิเคราะห์ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ด้วย SPACE MATRIX แกน Y ..... 223
ตาราง 13: ตารางแสดงความเสี่ยงเพื่อเข้าถึงโอกาสทางธุรกิจ (INTELLIGENT RISK) ในการบรรลุตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (STRATEGIC POSITIONING) ในแต่ละระยะ ..... 256
ตาราง 14: ตารางแสดง SCENARIO PLANNING แต่ละสถานการณ์ ..... 260
ตาราง 15: ตารางสรุปประมาณการผลการดำเนินงานเบื้องต้น (พ.ศ. 2566 – 2570) ตามแต่ละ SCENARIO ..... 261
ตาราง 16: ตารางแสดงงบแสดงฐานะการเงินของการรถไฟฯ ในช่วงปี พ.ศ. 2557 – 2564 ..... 264
ตาราง 17: ตารางแสดงงบงบกำไรขาดทุนของการรถไฟฯในช่วงปีพ.ศ.2557–2564 (หน่วย: ล้านบาท) ..... 265
ตาราง 18: ตารางแสดงอัตราส่วนทางการเงินที่สำคัญของการรถไฟฯในช่วงปี พ.ศ. 2557–2564 ..... 265
ตาราง 19: ตารางแสดงสินทรัพย์ของการรถไฟฯ ในช่วงปี พ.ศ. 2557 – 2564 (หน่วย: ล้านบาท) ..... 269
ตาราง 20: ตารางแสดงภาระหนี้สินของการรถไฟฯ ในช่วงปี พ.ศ. 2557 – 2564 ..... 271
ตาราง 21: ตารางแสดงหนี้สินหมุนเวียนของการรถไฟฯ ในช่วงปี พ.ศ. 2557 – 2564 ..... 272
ตาราง 22: ตารางแสดงหนี้สินและส่วนของเจ้าของการรถไฟฯ และสัดส่วนหนี้สินต่อทุน (ล้านบาท) ..... 274
ตาราง 23: ตารางแสดงประสิทธิภาพในการชำระต้นทุนทางการเงิน (INTEREST COVERAGE RATIO) ..... 275
ตาราง 24: ตารางแสดงหนี้สินไม่หมุนเวียนของการรถไฟฯ ในช่วงปี พ.ศ. 2557 – 2564 ..... 276
ตาราง 25: ตารางแสดงส่วนของเจ้าของของการรถไฟฯ ในช่วงปี พ.ศ. 2557 – 2564 ..... 277
ตาราง 26: ตารางแสดงงบกำไรขาดทุนของการรถไฟฯ ในช่วงปี พ.ศ. 2557 – 2564 ..... 279
ตาราง 27: ตารางแสดงรายได้จากการโดยสารของการรถไฟฯ ในช่วงปี พ.ศ. 2557 – 2564 ..... 281
ตาราง 28: ตารางแสดงรายได้จากการขนส่งสินค้าของการรถไฟฯ ในช่วงปี พ.ศ. 2557 – 2564 ..... 281

ตาราง 29: ตารางแสดงปริมาณการขนส่งสินค้าของการรถไฟฯ ในช่วงปี พ.ศ. 2557 – 2564 ..... 282
ตาราง 30: ตารางแสดงรายได้จากการให้บริการรถไฟฟ้า ARL ในช่วงปี พ.ศ. 2557 – 2564 ..... 283
ตาราง 31: ตารางแสดงรายได้จากการบริหารสินทรัพย์ ในช่วงปี พ.ศ. 2557 – 2564 ..... 283
ตาราง 32: ตารางแสดงรายได้ค่าธรรมเนียม ICD ในช่วงปี พ.ศ. 2557 – 2564 ..... 284
ตาราง 33: ตารางแสดงอายุการใช้งานของรางณ ปี 2562 ..... 286
ตาราง 34: ตารางแสดงอายุการใช้งานของหัวรถจักรและล้อเลื่อน ..... 287
ตาราง 35: ตารางแสดงภาพรวมกระแสเงินสด ..... 290
ตาราง 36: ตารางแสดงอัตราส่วนหนี้สินต่อทุนของการรถไฟฯ ในช่วงปี พ.ศ. 2557 – 2564 ..... 291
ตาราง 37: ตารางแสดงภาระเงินต้นและความสามารถในการชำระหนี้ของการรถไฟฯ ..... 292
ตาราง 38: ตารางแสดงอัตราส่วน EBITDA ต่อดอกเบี้ยเงินกู้ และ อัตราส่วน EBITDA ต่อยอดขาย ..... 293
ตาราง 39: อัตราส่วนด้านประสิทธิภาพในการดำเนินงาน ..... 294
ตาราง 40: ตารางแสดงประสิทธิภาพในการบริหารจัดการลูกหนี้การค้าและเจ้าหนี้การค้า ..... 295
ตาราง 41: ตารางแสดงเกณฑ์การจัดลำดับความสำคัญของแผนกลยุทธ์ ..... 514
ตาราง 42: ตารางแสดงเกณฑ์ประเมินโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (LIKELIHOOD) และผลกระทบ (IMPACT) ..... 635
ตาราง 43: ตารางแสดงเกณฑ์การวิเคราะห์ความเสี่ยง (L x I) (RISK MATRIX) ..... 636
ตาราง 44: ตารางแสดงความหมายของแต่ละระดับความเสี่ยง ..... 636
ตาราง 45: ตารางแสดงรายชื่อโครงการที่อยู่ระหว่างการก่อสร้างและการพัฒนา ..... 655
ตาราง 46: ตารางแสดงภาระหนี้สินของการรถไฟฯ ในช่วงปี พ.ศ. 2557 – 2564 ..... 656
ตาราง 47: ตารางแสดงอัตราส่วนหนี้สินต่อทุนของการรถไฟฯ ในช่วงปี พ.ศ. 2557 – 2564 ..... 657
ตาราง 48: ตารางแสดงภาระเงินต้นและความสามารถในการชำระหนี้ของการรถไฟฯ ..... 658
ตาราง 49: ตารางแสดงภาพรวมกระแสเงินสด ..... 659
ตาราง 50: ตารางแสดงประสิทธิภาพในการบริหารจัดการลูกหนี้การค้าและเจ้าหนี้การค้า ..... 661
ตาราง 51: ตารางแสดงกรณีต่าง ๆ ที่ใช้ในการประมาณการ ..... 662
ตาราง 52: ตารางแสดงกรณีต่าง ๆ ที่ใช้ในการประมาณการ กรณี AS-IS ..... 665
ตาราง 53: ตารางแสดงกรณีต่าง ๆ ที่ใช้ในการประมาณการ กรณี WORSE CASE ..... 667
ตาราง 54: ตารางแสดงกรณีต่าง ๆ ที่ใช้ในการประมาณการ กรณี BASE CASE และกรณี BEST CASE ..... 670
ตาราง 55: ตารางแสดงสมมติฐานสำหรับการประมาณการค่าใช้จ่ายต่าง ๆ รวมถึงรายได้และค่าใช้จ่ายอื่น ๆ โดยใช้ร่วมกันทุกกรณี ..... 672
ตาราง 56: ตารางแสดงรายได้ประเภทต่าง ๆ ของการรถไฟฯ ในกรณี AS-IS ..... 675
ตาราง 57: ตารางแสดงค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานของการรถไฟฯ ในกรณี AS-IS ..... 676
ตาราง 58: ตารางแสดงผลการประมาณการงบกำไรขาดทุนของการรถไฟฯ ในช่วงปี พ.ศ. 2565 – 2579 กรณี AS-IS ..... 677
ตาราง 59: ตารางแสดงรายได้ประเภทต่าง ๆ ของการรถไฟฯ ในกรณี WORSE CASE ..... 679

ตาราง 60: ตารางแสดงค่าใช้จ่ายประเภทต่าง ๆ ของการรถไฟฯ ในกรณี WORSE CASE ..... 681
ตาราง 61: ตารางแสดงผลการประมาณการงบกำไรขาดทุนของการรถไฟฯ ในช่วงปี พ.ศ. 2565 – 2579 กรณี WORSE CASE... 682
ตาราง 62: ตารางแสดงผลการประมาณการรายได้ของการรถไฟฯ ในช่วงปี พ.ศ. 2565 – 2579 กรณี BASE CASE ..... 684
ตาราง 63: ตารางแสดงผลการประมาณการค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานของการรถไฟฯ ในช่วงปี พ.ศ. 2565 – 2579 กรณี BASE CASE..... 686
ตาราง 64: ตารางแสดงผลการประมาณการงบกำไรขาดทุนของการรถไฟฯ ในช่วงปี พ.ศ. 2566 – 2579..... 687
ตาราง 65: ตารางแสดงผลการประมาณการรายได้ของการรถไฟฯ ในช่วงปี พ.ศ. 2565 – 2579 กรณี BEST CASE ..... 689
ตาราง 66: ตารางแสดงผลการประมาณการค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานของการรถไฟฯ ในช่วงปี พ.ศ. 2565 – 2579 กรณี BEST CASE..... 691
ตาราง 67: ตารางแสดงผลการประมาณการงบกำไรขาดทุนของการรถไฟฯ ในช่วงปี พ.ศ. 2566 – 2579..... 692
ตาราง 69: ตารางแสดงผลกระทบต่อกำไรจากการดำเนินงานของการรถไฟฯ ในแต่ละยุทธศาสตร์ (EBITDA) ..... 693
ตาราง 69: ตารางแสดงผลการประมาณการหนี้สินของการรถไฟฯ..... 696
ตาราง 70: ตารางแสดงความสามารถในการชำระหนี้สิน..... 697
ตาราง 71: ตารางแสดงผลการประมาณการค่า EP ในแต่ละกรณี..... 700
ตาราง 72: ตารางแสดงประมาณการต้นทุนทางการเงินของการรถไฟฯ (ได้รับเมื่อเดือนธันวาคม พ.ศ. 2564) ..... 704

# สารบัญรูปภาพ

รูปภาพ 1: ภาพแสดงภาพรวมแผนยุทธศาสตร์และนโยบายการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานในระดับประเทศ รวมถึงแผนแม่บทต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง และมีผลกระทบต่อการกำหนดยุทธศาสตร์ของการรถไฟฯ....26
รูปภาพ 2: ภาพแสดงภาพรวมแผนยุทธศาสตร์และนโยบายการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานในระดับประเทศ รวมถึงแผนแม่บทของการรถไฟฯ ที่เกี่ยวข้อง และมีผลกระทบต่อการกำหนดยุทธศาสตร์ของการรถไฟฯ....27
รูปภาพ 3: ภาพแสดงความสอดคล้องระหว่างแผนพัฒนารัฐวิสาหกิจฯ สาขาขนส่ง แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 และยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ. 2561 – 2580)....36
รูปภาพ 4: ภาพแสดงเส้นทางรถไฟจีน-ลาว และการเชื่อมต่อมายังประเทศไทย....78
รูปภาพ 5: ภาพแสดงเส้นทางรถไฟจีน-ยุโรป....79
รูปภาพ 6: ภาพแสดงสินค้าส่งออกสำคัญ 5 อันดับจากไทยไปยูนนาน....80
รูปภาพ 7: ภาพแสดงค่าขนส่งเส้นทางคุนหมิง-แหลมฉบัง ระหว่าง 4 เส้นทาง....81
รูปภาพ 8: ภาพแสดงเส้นทางเดินรถของรถไฟความเร็วสูงในประเทศไทย....82
รูปภาพ 9: ภาพแสดงแผนการดำเนินงานและการลงทุน ด้านโครงสร้างพื้นฐาน ระหว่างปี พ.ศ. 2564 – 2570....87
รูปภาพ 10: ภาพแสดงแผนการดำเนินงานและการลงทุน ด้านรถจักรและล้อเลื่อน ระหว่างปี พ.ศ. 2564 – 2570....88
รูปภาพ 11: ภาพแสดงแผนการดำเนินงานและการลงทุน ด้านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ระหว่างปี พ.ศ. 2564 – 2570....89
รูปภาพ 12: ภาพแสดงแผนการดำเนินงานและการลงทุน ด้านโดยสาร ระหว่างปี พ.ศ. 2564 – 2570....90
รูปภาพ 13: ภาพแสดงแผนการดำเนินงานและการลงทุน ด้านขนส่งหีบห่อวัตถุ (PARCEL) ระหว่างปี พ.ศ. 2564 – 2570....91
รูปภาพ 14: ภาพแสดงแผนการดำเนินงานและการลงทุน ด้านสินค้า ระหว่างปี พ.ศ. 2564 – 2570....92
รูปภาพ 15: ภาพแสดงภาพรวมวัตถุประสงค์ของแผนยุทธศาสตร์และนโยบายการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน รวมถึงแผนการดำเนินงาน และการลงทุนต่าง ๆ ของการรถไฟฯ ที่เกี่ยวข้อง....93
รูปภาพ 16: ภาพแสดงบทบาทหน้าที่ของหน่วยงานที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการขนส่งระบบรางในประเทศไทยในอนาคต....97
รูปภาพ 17: ภาพแสดงบทบาทหน้าที่ของกรมการขนส่งทางรางที่กระทบต่อการรถไฟฯ....98
รูปภาพ 18: ภาพแสดงปริมาณการขนส่งสินค้าในประเทศตามแต่ละโหมดการขนส่ง....110
รูปภาพ 19: ภาพแสดงมูลค่าตลาดขนส่งพัสดุ (PARCEL) ของประเทศไทยในช่วงปี พ.ศ. 2561 – 2565....111
รูปภาพ 20: ภาพแสดงการคาดการณ์มูลค่าตลาด E-COMMERCE ในประเทศไทย ปี พ.ศ. 2565 – 2569....112
รูปภาพ 21: ภาพแสดงสัดส่วนการเดินทางของคนไทยภายในประเทศ ปี พ.ศ. 2563....114
รูปภาพ 22: ภาพแสดงจำนวนเที่ยวของผู้โดยสารที่ใช้บริการเดินทางรูปแบบต่าง ๆ ระหว่างปี พ.ศ. 2560 – 2563....115
รูปภาพ 23: ภาพแสดงค่าบริการการเดินทางโดยรถไฟเชิงพาณิชย์และเชิงสังคมกับการเดินทางรูปแบบอื่น (บาท/กม.)....116
รูปภาพ 24: ภาพแสดงปริมาณการขนส่งสินค้าในประเทศไทย ปี พ.ศ. 2560 – 2564....118
รูปภาพ 25: ภาพแสดงปริมาณการขนส่งสินค้าด้วยการขนส่งทางรางและการขนส่งรูปแบบอื่นในประเทศไทยระหว่างปี พ.ศ. 2560 – 2564....118
รูปภาพ 26: ภาพแสดงสัดส่วนปริมาณการขนส่งสินค้าภายในประเทศแบ่งตามวิธีการขนส่ง ปี พ.ศ. 2564....119

รูปภาพ 27: รูปภาพแสดงแนวโน้มจำนวนพนักงานการรถไฟฯ ในปี พ.ศ. 2552 – 2572 (รวมแผนสรรหา ปี พ.ศ. 2563)..... 128
รูปภาพ 28: ภาพแสดงโครงสร้างรายได้และค่าใช้จ่ายในการเดินรถของการรถไฟฯ ในปี พ.ศ. 2561..... 129
รูปภาพ 29: ภาพแสดงสัดส่วนค่าใช้จ่ายด้านบุคลากร ต่อรายได้ค่าดำเนินงานการขนส่งทางราง ในปี พ.ศ. 2561..... 130
รูปภาพ 30: ภาพแสดงสัดส่วนบุคลากรด้านการตลาดต่อสัดส่วนจำนวนบุคลากร (ไม่รวมลูกจ้าง) ในฝ่ายบริการโดยสารและสินค้า ในปี พ.ศ. 2564..... 131
รูปภาพ 31: ภาพแสดงโครงสร้างองค์กรและบทบาทของศูนย์ฝึกอบรม..... 133
รูปภาพ 32: ภาพแสดงเส้นทางรถไฟ แผนการขยายโครงข่ายระบบรางในอนาคต และปริมาณความจุทาง ทุกสายในปี พ.ศ. 2562 ..... 134
รูปภาพ 33: ภาพแสดงข้อมูลทรัพย์สินที่ดินของการรถไฟฯ..... 135
รูปภาพ 34: ภาพแสดงอายุการใช้งานเฉลี่ยของรถจักรดีเซลและรถดีเซลรางของผู้ให้บริการระบบราง แต่ละราย..... 136
รูปภาพ 35: ภาพแสดงสัดส่วนผลกระทบจากการใช้นวัตกรรมของอุตสาหกรรมรถไฟทั่วโลก ในปี พ.ศ. 2564..... 137
รูปภาพ 36: ภาพแสดงความร่วมมือเพื่อการพัฒนานวัตกรรมด้านการใช้พลังงานที่ไม่ทำให้เกิดคาร์บอนไดออกไซด์ (DECARBONIZATION) ของการรถไฟฯ ตามนโยบายของกระทรวงคมนาคม ..... 138
รูปภาพ 37: ภาพแสดงแผนการดำเนินงานและการลงทุน ด้านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ระหว่างปี พ.ศ. 2564 – 2570..... 139
รูปภาพ 38: ภาพแสดงรายละเอียดกรอบระยะเวลาและกลยุทธ์ทั้ง 5 ด้าน ในการพัฒนาบุคลากร ด้านนวัตกรรม วิจัย และพัฒนาของการรถไฟฯ..... 140
รูปภาพ 39: ภาพแสดงสัดส่วนการเดินทางของคนไทยในปี พ.ศ. 2563 (ร้อยละ)..... 141
รูปภาพ 40: ภาพแสดง POSITIONING ของผู้ให้บริการขนส่งผู้โดยสารในประเทศไทย ..... 143
รูปภาพ 41: ภาพแสดงสัดส่วนปริมาณการขนส่งสินค้าในประเทศ ปี พ.ศ. 2564 (ร้อยละ) ..... 144
รูปภาพ 42: ภาพแสดงต้นทุนการขนส่งสินค้าของการขนส่งแต่ละรูปแบบ (บาท/ตัน-กิโลเมตร) ในปี พ.ศ. 2562..... 145
รูปภาพ 43: ภาพแสดงการเปรียบเทียบความจุในการขนส่งสินค้าในแต่ละประเภทการขนส่ง..... 145
รูปภาพ 44: ภาพแสดงภาพรวมปริมาณการขนส่งสินค้า (ทางถนนและทางราง) ในปี พ.ศ. 2562..... 147
รูปภาพ 45: ภาพแสดงการเปรียบเทียบบริการขนส่งสินค้าในตลาด ในด้านขนาด น้ำหนัก ค่าบริการ และระยะเวลาขนส่ง ..... 149
รูปภาพ 46: ภาพแสดงการเปรียบเทียบบริการขนส่งสินค้าในตลาด ในด้านขนาด น้ำหนัก ค่าบริการ และระยะเวลาขนส่ง ..... 150
รูปภาพ 47: ภาพแสดงสัดส่วนการเดินทางของคนไทยในปี พ.ศ. 2563 และจำนวนการสูญเสียจากอุบัติเหตุต่อจำนวนผู้ใช้บริการของการรถไฟฯ เปรียบเทียบกับผู้ใช้บริการทางถนนระหว่างปี พ.ศ. 2558 – 2561..... 151
รูปภาพ 48: ภาพแสดงร้อยละความตรงต่อเวลาของขบวนรถโดยสารและสินค้าในปี พ.ศ. 2563 ..... 152
รูปภาพ 49: ภาพแสดงผลการดำเนินงานรถไฟเชิงพาณิชย์สายเหนือ ..... 154
รูปภาพ 50: ภาพแสดงผลการดำเนินงานรถไฟเชิงพาณิชย์สายตะวันออกเฉียงเหนือ ..... 155
รูปภาพ 51: ภาพแสดงผลการดำเนินงานรถไฟเชิงพาณิชย์สายใต้ ..... 156
รูปภาพ 52: ภาพแสดง WORK SYSTEM ที่มี WORK PROCESS เป็นหนึ่งในปัจจัยสำคัญที่ช่วยส่งเสริมระบบการดำเนินงานรวมขององค์กร ..... 158

รูปภาพ 53: ภาพแสดงภาพรวมปัญหาด้านกระบวนการทำงาน ..... 159
รูปภาพ 54: ภาพแสดงภาพรวมปัญหาด้านกระบวนการทำงานจากการจัดซื้อจัดจ้าง ..... 160
รูปภาพ 55: ภาพแสดงผลประกอบการในปี พ.ศ. 2562 ของการรถไฟฯ ..... 162
รูปภาพ 56: ภาพแสดงการวิเคราะห์รายได้และกำไรจากการดำเนินงาน (EBITDA) แยกรายธุรกิจ ..... 164
รูปภาพ 57: ภาพแสดง TRIPLE BOTTOM LINE เพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน ..... 167
รูปภาพ 58: ภาพแสดงข้อมูลประกอบจุดแข็ง S1 ..... 170
รูปภาพ 59: ภาพแสดงข้อมูลประกอบจุดแข็ง S2 ..... 171
รูปภาพ 60: ภาพแสดงข้อมูลประกอบจุดแข็ง S3 ..... 172
รูปภาพ 61: ภาพแสดงการเปรียบเทียบอัตราค่าบริการการขนส่งพัสดุในปัจจุบัน ..... 173
รูปภาพ 62: ภาพแสดงข้อมูลประกอบจุดแข็ง S4 ..... 174
รูปภาพ 63: ภาพแสดงข้อมูลประกอบจุดแข็ง S5 ..... 175
รูปภาพ 64: ภาพแสดงข้อมูลประกอบจุดอ่อน W1 ..... 177
รูปภาพ 65: ภาพแสดงข้อมูลประกอบจุดอ่อน W2 ..... 178
รูปภาพ 66: ภาพแสดงข้อมูลประกอบจุดอ่อน W3 ..... 179
รูปภาพ 67: ภาพแสดงข้อมูลประกอบจุดอ่อน W3 ..... 180
รูปภาพ 68: ภาพแสดงข้อมูลประกอบจุดอ่อน W4 ..... 181
รูปภาพ 69: ภาพแสดงข้อมูลประกอบจุดอ่อน W5 ..... 182
รูปภาพ 70: ภาพแสดงข้อมูลประกอบจุดอ่อน W5 ..... 183
รูปภาพ 71: ภาพแสดงข้อมูลประกอบจุดอ่อน W7 ..... 185
รูปภาพ 72: ภาพแสดงข้อมูลประกอบจุดอ่อน W8 ..... 186
รูปภาพ 73: ภาพแสดงข้อมูลประกอบจุดอ่อน W9 ..... 187
รูปภาพ 74: ภาพแสดงข้อมูลประกอบจุดอ่อน W10 ..... 189
รูปภาพ 75: ภาพแสดงข้อมูลประกอบจุดอ่อน W11 ..... 190
รูปภาพ 76: ภาพแสดงมูลค่าตลาดขนส่งพัสดุ (PARCEL) ของประเทศไทยในช่วงปี พ.ศ. 2561 – 2565 ..... 193
รูปภาพ 77: ภาพแสดงการคาดการณ์มูลค่าตลาด E-COMMERCE ในประเทศไทย ปี พ.ศ. 2565 - 2569 ..... 193
รูปภาพ 78: ภาพแสดงข้อมูลประกอบโอกาส O2 ..... 194
รูปภาพ 79: ภาพแสดงข้อมูลประกอบโอกาส O5 ..... 195
รูปภาพ 80: ภาพแสดงข้อมูลประกอบโอกาส O6 ..... 196
รูปภาพ 81: ภาพแสดงข้อมูลประกอบโอกาส O7 ..... 197
รูปภาพ 82: ภาพแสดงตัวอย่างโปรโมชั่นเพื่อกระตุ้นยอดขายในช่วงที่มีการแพร่ระบาดของ COVID-19 ลดลง ..... 199
รูปภาพ 83: ภาพแสดงข้อมูลประกอบอุปสรรค T3 ..... 200
รูปภาพ 84: ภาพแสดงข้อมูลประกอบอุปสรรค T4 ..... 201

รูปภาพ 85: ภาพแสดงข้อมูลประกอบอุปสรรค T5 ..... 202
รูปภาพ 86: ภาพแสดงภาพรวมจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภัยคุกคาม (SWOT Analysis) ของการรถไฟฯ ..... 208
รูปภาพ 87: ภาพแสดงการระบุความสามารถพิเศษขององค์กร (Core Competency) ผ่านเครื่องมือ VRIO..... 213
รูปภาพ 88: ภาพแสดงการทบทวนวิสัยทัศน์ของการรถไฟฯ..... 215
รูปภาพ 89: ภาพแสดงภาพรวมตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning) และเป้าหมายในแต่ละระยะของการรถไฟฯ 220
รูปภาพ 90: ภาพแสดงการวิเคราะห์ภาพรวมตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning) ของ การรถไฟฯ ในแต่ละระยะผ่านการใช้ Space Matrix Framework..... 225
รูปภาพ 91: ภาพแสดงการวิเคราะห์ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning) ของการรถไฟฯ ในแต่ละระยะผ่านการใช้ Space Matrix Framework – ธุรกิจเดินรถโดยสาร (เชิงสังคม) ..... 227
รูปภาพ 92: ภาพแสดงการวิเคราะห์ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning) ของการรถไฟฯ ในแต่ละระยะผ่านการใช้ Space Matrix Framework – ธุรกิจเดินรถโดยสาร (เชิงพาณิชย์)..... 228
รูปภาพ 93: ภาพแสดงการวิเคราะห์ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning) ของการรถไฟฯ ในแต่ละระยะผ่านการใช้ Space Matrix Framework – ธุรกิจขนส่งหีบห่อวัตถุ (Parcel) ..... 228
รูปภาพ 94: ภาพแสดงการวิเคราะห์ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning) ของการรถไฟฯ ในแต่ละระยะผ่านการใช้ Space Matrix Framework – ธุรกิจเดินรถสินค้า ..... 229
รูปภาพ 95: ภาพแสดงการวิเคราะห์ช่องว่าง (Gap Analysis)..... 230
รูปภาพ 96: ภาพแสดงการวิเคราะห์ Business Model Canvas ธุรกิจเดินรถโดยสารเชิงสังคม (PSO) - ปัจจุบัน..... 233
รูปภาพ 97: ภาพแสดงการวิเคราะห์ Business Model Canvas ธุรกิจเดินรถโดยสารเชิงสังคม (PSO) - ระยะสั้น (3 ปี – 2567). 234
รูปภาพ 98: ภาพแสดงการวิเคราะห์ Business Model Canvas ธุรกิจเดินรถโดยสารเชิงสังคม (PSO) - ระยะกลาง (5 ปี – 2570) ..... 235
รูปภาพ 99: ภาพแสดงการวิเคราะห์ Business Model Canvas ธุรกิจเดินรถโดยสารเชิงสังคม (PSO) - ระยะยาว (10 ปี – 2575) ..... 236
รูปภาพ 100: ภาพแสดงการวิเคราะห์ Business Model Canvas ธุรกิจเดินรถโดยสารเชิงพาณิชย์ (Commercial) - ปัจจุบัน ..... 237
รูปภาพ 101: ภาพแสดงการวิเคราะห์ Business Model Canvas ธุรกิจเดินรถโดยสารเชิงพาณิชย์ (Commercial) - ระยะสั้น (3 ปี – 2567) ..... 238
รูปภาพ 102: ภาพแสดงการวิเคราะห์ Business Model Canvas ธุรกิจเดินรถโดยสารเชิงพาณิชย์ (Commercial) - ระยะกลาง (5 ปี – 2570)..... 239
รูปภาพ 103: ภาพแสดงการวิเคราะห์ Business Model Canvas ธุรกิจเดินรถโดยสารเชิงพาณิชย์ (Commercial) - ระยะยาว (10 ปี – 2575)..... 240
รูปภาพ 104: ภาพแสดงการวิเคราะห์ Business Model Canvas ธุรกิจขนส่งหีบห่อวัตถุ (Parcel) - ปัจจุบัน..... 241
รูปภาพ 105: ภาพแสดงการวิเคราะห์ Business Model Canvas ธุรกิจขนส่งหีบห่อวัตถุ (Parcel) - ระยะสั้น (3 ปี – 2567)..... 242
รูปภาพ 106: ภาพแสดงการวิเคราะห์ Business Model Canvas ธุรกิจขนส่งหีบห่อวัตถุ (Parcel) - ระยะกลาง (5 ปี – 2570) .. 243

รูปภาพ 107: ภาพแสดงการวิเคราะห์ BUSINESS MODEL CANVAS ธุรกิจขนส่งหีบห่อวัตถุ (PARCEL) - ระยะยาว (10 ปี – 2575) .. 244
รูปภาพ 108: ภาพแสดงการวิเคราะห์ BUSINESS MODEL CANVAS ธุรกิจเดินรถสินค้า - ปัจจุบัน ..... 245
รูปภาพ 109: ภาพแสดงการวิเคราะห์ BUSINESS MODEL CANVAS ธุรกิจเดินรถสินค้า - ระยะสั้น (3 ปี – 2567) ..... 246
รูปภาพ 110: ภาพแสดงการวิเคราะห์ BUSINESS MODEL CANVAS ธุรกิจเดินรถสินค้า - ระยะกลาง (5 ปี – 2570) ..... 247
รูปภาพ 111: ภาพแสดงการวิเคราะห์ BUSINESS MODEL CANVAS ธุรกิจเดินรถสินค้า - ระยะยาว (10 ปี – 2575) ..... 248
รูปภาพ 112: ภาพแสดงการวิเคราะห์ BUSINESS MODEL CANVAS ธุรกิจบริหารทรัพย์สินที่ดินและพื้นที่เชิงพาณิชย์สถานี – ปัจจุบัน ..... 249
รูปภาพ 113: ภาพแสดงการวิเคราะห์ BUSINESS MODEL CANVAS ธุรกิจสร้างรายได้เพิ่มจากการบริหารสถานี - ระยะสั้น (3 ปี – 2567) ..... 250
รูปภาพ 114: ภาพแสดงการวิเคราะห์ BUSINESS MODEL CANVAS ธุรกิจสร้างรายได้เพิ่มจากการบริหารสถานี - ระยะกลาง (5 ปี – 2570) ..... 251
รูปภาพ 115: ภาพแสดงการวิเคราะห์ BUSINESS MODEL CANVAS ธุรกิจสร้างรายได้เพิ่มจากการบริหารสถานี - ระยะยาว (10 ปี – 2575) ..... 252
รูปภาพ 116: ภาพแสดงการวิเคราะห์ BUSINESS MODEL CANVAS ธุรกิจสร้างรายได้เพิ่มจากการปล่อยเช่าที่ดิน - ระยะสั้น (3 ปี – 2567) ..... 253
รูปภาพ 117: ภาพแสดงการวิเคราะห์ BUSINESS MODEL CANVAS ธุรกิจสร้างรายได้เพิ่มจากการปล่อยเช่าที่ดิน - ระยะกลาง (5 ปี – 2570) ..... 254
รูปภาพ 118: ภาพแสดงการวิเคราะห์ BUSINESS MODEL CANVAS ธุรกิจสร้างรายได้เพิ่มจากการปล่อยเช่าที่ดิน - ระยะยาว (10 ปี – 2575) ..... 255
รูปภาพ 119: ภาพแสดงการวิเคราะห์ความเสี่ยงเพื่อเข้าถึงโอกาสทางธุรกิจ (INTELLIGENT RISK) ที่อาจเกิดขึ้นกับโอกาสทางธุรกิจของการรถไฟฯ ..... 256
รูปภาพ 120: ภาพแสดงรายได้ของการรถไฟ ฯ ในช่วงปี พ.ศ. 2557 – 2564 (หน่วย: ล้านบาท) ..... 266
รูปภาพ 121: ภาพแสดงอัตราส่วนของสินทรัพย์ระยะยาวในแต่ละรายการ ..... 268
รูปภาพ 122: ภาพแสดงค่าใช้จ่ายในการบำรุงทางฯ ของการรถไฟฯ ในช่วงปี พ.ศ. 2557 – 2564 (ล้านบาท) ..... 285
รูปภาพ 123: ภาพแสดงค่าใช้จ่ายรถไฟฟ้า ARL ในช่วงปี พ.ศ. 2557 – 2562 (หน่วย: ล้านบาท) ..... 286
รูปภาพ 124: ภาพแสดงค่าใช้จ่ายของรถจักรและล้อเลื่อนในช่วงปี พ.ศ. 2557 – 2564 (หน่วย: ล้านบาท) ..... 287
รูปภาพ 125: ภาพแสดงค่าใช้จ่ายในการเดินรถในช่วงปี พ.ศ. 2557 – 2564 (หน่วย: ล้านบาท) ..... 288
รูปภาพ 126: ภาพแสดง GROSS MARGIN สำหรับธุรกิจเดินรถในช่วงปี 2557 – 2564 (หน่วย: ร้อยละ) ..... 296
รูปภาพ 127: ภาพแสดงแนวทางการกำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ..... 299
รูปภาพ 128: ภาพแสดงภาพรวมจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภัยคุกคาม (SWOT ANALYSIS) ของการรถไฟฯ ..... 300
รูปภาพ 129: ภาพแสดงผลการวิเคราะห์ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (STRATEGIC CHALLENGE: SC) และความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (STRATEGIC ADVANTAGE: SA) ของการรถไฟฯ ..... 301

รูปภาพ 130: การวิเคราะห์ความสามารถพิเศษองค์กร (CORE COMPETENCY: CC) ประเมินผ่านเครื่องมือ VRIO ..... 301
รูปภาพ 131: ภาพแสดงผลการวิเคราะห์ความสามารถพิเศษองค์กร (CORE COMPETENCY: CC)..... 302
รูปภาพ 132: ภาพแสดงการกำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (STRATEGIC OBJECTIVE) และเป้าประสงค์ ของการรถไฟฯ ..... 303
รูปภาพ 133: ภาพแสดงภาพรวมตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (STRATEGIC POSITIONING) และเป้าหมายในแต่ละระยะของการรถไฟฯ ..... 305
รูปภาพ 134: ภาพแสดงความสัมพันธ์ระหว่างวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (STRATEGIC OBJECTIVE) กับตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (STRATEGIC POSITIONING)..... 306
รูปภาพ 135: ภาพแสดงความเชื่อมโยง สมดุล และสอดคล้องระหว่างวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ กับองค์ประกอบที่สำคัญ .... 307
รูปภาพ 136: ภาพแสดงความเชื่อมโยงและสอดคล้องระหว่างวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์กับองค์ประกอบที่สำคัญต่าง ๆ (STRATEGIC OBJECTIVE 1)..... 308
รูปภาพ 137: ภาพแสดงความเชื่อมโยงและสอดคล้องระหว่างวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์กับองค์ประกอบที่สำคัญต่าง ๆ (STRATEGIC OBJECTIVE 2)..... 309
รูปภาพ 138: ภาพแสดงความเชื่อมโยงและสอดคล้องระหว่างวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์กับองค์ประกอบที่สำคัญต่าง ๆ (STRATEGIC OBJECTIVE 3)..... 310
รูปภาพ 139: ภาพแสดงระบบงาน (WORK SYSTEM) กระบวนการทำงาน (WORK PROCESS) ของการรถไฟฯ ในปัจจุบัน..... 311
รูปภาพ 140: ภาพแสดงระบบงานเพื่อสนับสนุนยุทธศาสตร์การฟื้นฟูของการรถไฟฯ สำหรับช่วงปี พ.ศ. 2566 – 2570 ..... 312
รูปภาพ 140: ภาพแสดงภาพรวมจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภัยคุกคาม (SWOT ANALYSIS) ของการรถไฟฯ..... 314
จากจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภัยคุกคาม (SWOT ANALYSIS) ของการรถไฟฯ สามารถนำมาวิเคราะห์ต่อยอดในการกำหนดกลยุทธ์ระดับองค์กร ได้ดังภาพรูปภาพ 141: ภาพแสดงการวิเคราะห์กลยุทธ์ระดับองค์กรของการรถไฟฯ ด้วยเครื่องมือ TOWS MATRIX..... 314
รูปภาพ 142: ภาพแสดงภาพรวมยุทธศาสตร์และกลยุทธ์การฟื้นฟูของการรถไฟฯ..... 319
รูปภาพ 143: ภาพแสดงรายละเอียดของกลยุทธ์การฟื้นฟูทั้ง 18 กลยุทธ์สำคัญ..... 324
รูปภาพ 144: ภาพแสดงภาพรวมแผนงานภายใต้กลยุทธ์และยุทธศาสตร์..... 333
รูปภาพ 145: ภาพแสดงความสัมพันธ์ระหว่างยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ กับ ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ และวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ขององค์กร..... 335
รูปภาพ 146: ภาพแสดงความเชื่อมโยงของกลยุทธ์ (STRATEGY MAP)..... 337
รูปภาพ 147: ภาพแสดงตัวชี้วัดระดับกลยุทธ์ของแผนวิสาหกิจปี 2566 – 2570..... 341
รูปภาพ 148: ภาพแสดงวิธีการคำนวณมูลค่าของโครงการร่วมลงทุน..... 380
รูปภาพ 149: ภาพแสดงขั้นตอนการเสนอโครงการที่มีมูลค่าตั้งแต่ 5,000 ล้านบาทขึ้นไป..... 381
รูปภาพ 150: ภาพแสดงขั้นตอนการคัดเลือกเอกชน ของโครงการที่มีมูลค่าตั้งแต่ 5,000 ล้านบาทขึ้นไป..... 381
รูปภาพ 151: ภาพแสดงขั้นตอนการเสนอโครงการที่มีมูลค่าต่ำกว่า 5,000 ล้านบาท..... 382
รูปภาพ 152: ภาพแสดงขั้นตอนการคัดเลือกเอกชน ของโครงการที่มีมูลค่าต่ำกว่า 5,000 ล้านบาท..... 383

รูปภาพ 153: ภาพแสดงขั้นตอนและกรอบระยะเวลาในการดำเนินการแก้ไขเพิ่มเติมประกาศสำนักนายกรัฐมนตรี เรื่องห้ามขายเครื่องดื่มแอลกอฮอล์ ..... 389
รูปภาพ 154: ภาพแสดงตำแหน่งแปลงที่ดินที่จะพัฒนาเป็นมิกซ์ยูส (MIXED-USE) ..... 415
รูปภาพ 155: ภาพแสดงขั้นตอนในการออกระเบียบ ข้อบังคับ หรือข้อบัญญัติ ..... 477
รูปภาพ 156: ภาพแสดงการจัดลำดับความสำคัญ (PRIORITIZATION MATRIX) ของแผนกลยุทธ์ โดยคำนึงถึงผลกระทบทางการเงิน (FINANCIAL IMPACT) ความยากง่ายในการนำไปปฏิบัติหรือความเร่งด่วนและความจำเป็น ..... 517
รูปภาพ 157: ภาพแสดงความเชื่อมโยงของกลยุทธ์กับรายการผลประกอบการทางการเงินของการรถไฟฯ ..... 518
รูปภาพ 158: ภาพแสดง ROADMAP ของแผนกลยุทธ์ ในช่วงปี พ.ศ. 2566 – 2570 ..... 519
รูปภาพ 159: ภาพแสดงสรุปปัจจัยความเสี่ยงของแผนปฏิบัติการทั้ง 4 ด้านของการรถไฟฯ ..... 641
รูปภาพ 160: ภาพแสดงระดับของความเสี่ยง (RISK MATRIX) ที่มีแนวโน้มส่งผลกระทบต่อการดำเนินงานของแผนปฏิบัติการของการรถไฟฯ ..... 643
รูปภาพ 161: ภาพแสดงการประมาณการทรัพยากรที่จำเป็นเพิ่มเติม ในการขับเคลื่อนของแผนฟื้นฟู การรถไฟฯ ..... 652
รูปภาพ 162: ภาพแสดงความอ่อนไหวทางเศรษฐศาสตร์ในแต่ละปัจจัย ..... 701
รูปภาพ 163: ภาพแสดงผลการประมาณการงบกำไรขาดทุนในกรณี AS-IS ..... 706
รูปภาพ 164: ภาพแสดงผลการประมาณการงบกำไรขาดทุนในกรณี WORSE CASE ..... 708
รูปภาพ 165 : ภาพแสดงการประมาณการงบกำไรขาดทุนในกรณี BASE CASE ..... 710
รูปภาพ 167: ภาพแสดงการประมาณการงบกำไรขาดทุน ในกรณี BEST CASE ..... 712

# 1. บทนำ

เนื่องด้วยการรถไฟแห่งประเทศไทย (“การรถไฟฯ” หรือ “รฟท.”) ประสบปัญหาด้านผลประกอบการขาดทุนอย่างต่อเนื่อง ทั้งจากการดำเนินงานของการรถไฟฯ และจากนโยบายภาครัฐที่กำหนดให้การรถไฟฯ เป็นหน่วยงานในการให้บริการประชาชนผู้มีรายได้น้อย โดยในปัจจุบันการรถไฟฯ มีผลประกอบการขาดทุนสะสมสูงประมาณ 170,000 ล้านบาท และมีผลประกอบการขาดทุนในแต่ละปีประมาณ 15,000 ล้านบาท ดังนั้น เพื่อวางแนวทางด้านการเงินและการบริหารองค์กรให้เกิดความชัดเจนในการแก้ปัญหาผลประกอบการขาดทุนอย่างเร่งด่วน และให้แนวทางการขับเคลื่อนองค์กรของการรถไฟฯ มีทิศทางที่สอดคล้องกับแนวทางการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมตามแผนยุทธศาสตร์ชาติ ระยะ 20 ปี และแผนยุทธศาสตร์กระทรวงคมนาคม จึงเร่งรัดให้การรถไฟฯ ดำเนินการจัดทำแผนวิสาหกิจการรถไฟแห่งประเทศไทย พ.ศ. 2566 – 2570 (แผนฟื้นฟูการรถไฟแห่งประเทศไทย) ให้เป็นรูปธรรมโดยเร็ว

ทั้งนี้ เนื่องจากสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) กระทรวงการคลัง ได้มีการพัฒนาระบบประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจใหม่ โดยพัฒนาต่อยอดจากระบบประเมินผลเดิม เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการกำกับ ติดตาม ประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ ให้มีความเหมาะสม เป็นรูปธรรม และสามารถสะท้อนถึงความมีประสิทธิภาพในการดำเนินงานได้อย่างแท้จริง โดยเปลี่ยนจากระบบเดิมที่ใช้ 2 ระบบ คือ ระบบประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจ (SEPA) และระบบการบริหารจัดการองค์กร เปลี่ยนมาเป็นระบบประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ (SE-AM) ซึ่งการรถไฟฯ เป็นรัฐวิสาหกิจที่ต้องได้รับการประเมินตามระบบใหม่ด้วย

ดังนั้น บริษัท ไพร์มสตรีท แอดไวเซอรี่ (ประเทศไทย) จำกัด ในฐานะที่ปรึกษาโครงการที่ได้รับคัดเลือกจากการรถไฟฯ จึงดำเนินการจัดทำแผนวิสาหกิจการรถไฟแห่งประเทศไทย ปี พ.ศ. 2566 – 2570 (แผนฟื้นฟูการรถไฟแห่งประเทศไทย) เพื่อให้การรถไฟฯ มีแผนวิสาหกิจการรถไฟแห่งประเทศไทย พ.ศ. 2566 – 2570 (แผนฟื้นฟูการรถฟแห่งประเทศไทย) ที่สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ชาติ ระยะ 20 ปี และเป็นไปตามเกณฑ์การประเมินรัฐวิสาหกิจใหม่ของ สคร. ซึ่งนอกจากจะเป็นการก่อให้เกิดประโยชน์ต่อการรถไฟฯ ในการแก้ปัญหาด้านผลประกอบการ ด้านการดำเนินงาน และวางแผนกลยุทธ์ในการพัฒนาการขนส่งทางรางให้เป็นไปตามเป้าหมายยุทธศาสตร์แล้ว ยังก่อให้เกิดการประเมินผลการดำเนินงานที่ดีขององค์กรอีกด้วย

## 1.1 วัตถุประสงค์ของโครงการ

โครงการจัดทำแผนวิสาหกิจการรถไฟแห่งประเทศไทย ปี พ.ศ. 2566 – 2570 (แผนฟื้นฟูการรถไฟแห่งประเทศไทย) ของการรถไฟฯ ได้กำหนดวัตถุประสงค์ ดังต่อไปนี้

1. เพื่อศึกษา วิเคราะห์ และจัดทำแผนวิสาหกิจการรถไฟแห่งประเทศไทย ปี พ.ศ. 2566 – 2570 (แผนฟื้นฟูการรถไฟแห่งประเทศไทย) ให้เป็นรูปธรรมและมีความสอดคล้องกับทิศทางการพัฒนาประเทศตามแผนยุทธศาสตร์ชาติ ด้วยแนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยต่าง ๆ ทั้งจากภายในและภายนอกที่ส่งผลกระทบต่อการดำเนินงานและการบริหารจัดการของการรถไฟฯ โดยมีแนวทางการแปลงกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติที่ชัดเจน
2. เพื่อให้การรถไฟฯ สามารถวางแผนปฏิบัติการด้านการฟื้นฟูกิจการ ที่มุ่งเน้นการขับเคลื่อนองค์กรอย่างยั่งยืน และเข้าใจถึงสภาพปัญหาทางด้านการเงินอย่างชัดเจน โดยให้ความสำคัญกับการสร้างรายได้อย่างมั่นคง การบริหารจัดการต้นทุนเป็นสำคัญ เพื่อแก้ปัญหาผลประกอบการที่ขาดทุน
3. เพื่อจัดทำ Roadmap การดำเนินงานในภาพรวมขององค์กรที่ชัดเจน กำหนดตัวชี้วัดอย่างเป็นรูปธรรม สามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้
4. เพื่อให้แผนวิสาหกิจการรถไฟแห่งประเทศไทย ปี พ.ศ. 2566 – 2570 (แผนฟื้นฟูการรถไฟแห่งประเทศไทย) เป็นไปตามเกณฑ์การประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ (SE-AM) ของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ กระทรวงการคลัง (สคร.)

## 1.2 ขอบเขตของงานในส่วน รายงานฉบับสมบูรณ์ (Final Report)

**TOR ข้อ 3.1) ศึกษาทบทวนผลการศึกษาในอดีต**

โดยที่ปรึกษาจะทำการศึกษา วิเคราะห์ ทบทวนแผนยุทธศาสตร์และนโยบายการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานในระดับประเทศ และ แผนแม่บทต่าง ๆ ของการรถไฟฯ โดยที่ปรึกษาจะต้องศึกษาทบทวนผลการศึกษาในอดีต อย่างน้อยได้แก่

3.1.1 ศึกษาแผนยุทธศาสตร์และนโยบายการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานในระดับประเทศ รวมถึงแผนแม่บทต่าง ๆ ของการรถไฟฯ ที่เกี่ยวข้อง มีผลกระทบต่อการกำหนดยุทธศาสตร์ของ

การรถไฟแห่งประเทศไทย อาทิ แผนยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี ยุทธศาสตร์การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานด้านการคมนาคมขนส่งของไทย เป็นต้น

3.1.2 ศึกษาทบทวนแผนงานและ/หรือผลการศึกษาด้านแผนยุทธศาสตร์ แผนธุรกิจ รวมถึงโครงการลงทุนสำคัญของการรถไฟฯ ที่ดำเนินการอยู่ในปัจจุบันและที่จะเกิดขึ้นระหว่างปี พ.ศ. 2565 – 2570 และแผนอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้เกิดความเข้าใจในทิศทางการพัฒนาประเทศและการพัฒนาการรถไฟฯ โดยใช้ข้อมูลเหล่านี้เป็นข้อมูลพื้นฐาน (Baseline Data) ในการวิเคราะห์

3.1.3 ศึกษาและทบทวนแผนวิสาหกิจการรถไฟแห่งประเทศไทย ปี พ.ศ. 2560 – 2564 เพื่อจัดทำแผนวิสาหกิจการรถไฟแห่งประเทศไทย ปี พ.ศ. 2560 – 2565 และแผนปฏิบัติการประจำปี 2565

**TOR ข้อ 3.2) ศึกษาวิเคราะห์ด้านกลยุทธ์**

ที่ปรึกษาจะดำเนินการศึกษาและวิเคราะห์สถานะของการรถไฟฯ ในปัจจุบันเพื่อวางแผนกลยุทธ์ โดยเริ่มจากการศึกษาในหัวข้อต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

3.2.1 รวบรวม ศึกษาและกำหนดเครื่องมือที่ใช้ในการวิเคราะห์ปัจจัยนำเข้า พร้อมทั้งวิเคราะห์ปัจจัยนำเข้าในการวางแผนยุทธศาสตร์ ประกอบด้วย สัญญาณบ่งชี้ถึงการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ ความนิยมของลูกค้าและตลาด ปัจจัยขับเคลื่อนความยั่งยืน การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีที่มีผลกระทบต่อการรถไฟฯ และความเสี่ยงต่าง ๆ เป็นต้น

3.2.2 การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค (SWOT Analysis) ที่เหมาะสมของการรถไฟฯ พร้อมข้อมูลประกอบ (Fact based) และข้อมูลคู่เทียบที่ชัดเจน

3.2.3 นำผลการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค (SWOT Analysis) มาวิเคราะห์เพื่อกำหนดประเด็นความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Challenge) และความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Advantage) รวมทั้งกำหนดเครื่องมือหรือกระบวนการที่ใช้ในการวิเคราะห์หาความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Challenge) และความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Advantage)

3.2.4 กำหนดเกณฑ์ในการพิจารณาความสามารถพิเศษขององค์กร (Core Competency) พร้อมทั้งวิเคราะห์และระบุความสามารถพิเศษขององค์กร

3.2.5 ศึกษาและทบทวนวิสัยทัศน์ พันธกิจ ของการรถไฟฯ ในปัจจุบัน ให้สอดคล้องกับบริบทของอุตสาหกรรมและทิศทางการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของประเทศ รวมทั้งกำหนดเป้าหมายระดับวิสัยทัศน์ รวมถึงระยะเวลาที่จะบรรลุวิสัยทัศน์

3.2.6 วิเคราะห์และจัดทำตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning) ในปัจจุบัน และในอนาคตทั้งระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาว ที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์กร พร้อมทั้งกำหนดเป้าหมายในแต่ละระยะที่ชัดเจนสามารถวัดผลได้และทำการเปรียบเทียบตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ปัจจุบัน และในอนาคตแต่ละช่วง เพื่อวิเคราะห์หาสิ่งที่การรถไฟฯ ต้องดำเนินการเพิ่ม (Gap Analysis) เพื่อนำไปสู่การกำหนดยุทธศาสตร์ต่อไป

3.2.7 วิเคราะห์และจัดทำ Business Model ของตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ในปัจจุบัน และ Business Model ของตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ในอนาคตทั้งระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาว พร้อมทั้งระบุ Intelligent Risk ที่สอดคล้องตามตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ในแต่ละระยะได้

3.2.8 วิเคราะห์และจัดทำ Scenario Planning ในแต่ละสถานการณ์ (Worst Case Scenario, Base Case Scenario, Best Case Scenario) พร้อมรายละเอียดสมมุติฐาน พร้อมประมาณการผลประกอบการของแต่ละ Scenario

**TOR ข้อ 3.3) การวิเคราะห์ด้านการเงิน**

ที่ปรึกษาจะดำเนินการศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูลทางด้านการเงินเชิงลึกเพื่อให้การรถไฟฯ เข้าใจถึงปัญหาทางด้านการเงินและผลประกอบการที่ผ่านมาอย่างชัดเจน รวมถึงเพื่อให้สามารถจัดทำแบบจำลองทางการเงิน ที่สะท้อนให้เห็นถึงผลกระทบของผลประกอบการขององค์กร รวมถึงโครงสร้างเงินทุน แหล่งที่มา และต้นทุนทางการเงินที่เกี่ยวข้อง โดยจะนำผลการศึกษาทั้งด้านการเงิน และกฎหมายที่เกี่ยวข้อง ไปต่อยอดพิจารณาแผนปฏิบัติการด้านการฟื้นฟูกิจการที่มุ่งเน้นการในการขับเคลื่อนองค์กรอย่างยั่งยืน และสามารถแก้ปัญหาผลประกอบการขาดทุนอย่างยั่งยืน และตรงประเด็น โดยหัวข้อการวิเคราะห์ด้านการเงิน ประกอบไปด้วย

3.3.1 รวบรวมข้อมูลงบการเงินของการรถไฟฯ และข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับสถานการณ์การเงินในอดีตอย่างน้อย 5 ปีงบประมาณย้อนหลัง เพื่อใช้ในการวิเคราะห์ปัญหาและเข้าใจปัญหาทางด้านการเงินและผลประกอบการที่ผ่านมาอย่างชัดเจน

3.3.2 รวบรวมข้อมูลโครงการที่ดำเนินการแล้วหรือระหว่างการศึกษาภายใต้การดำเนินงานของการรถไฟฯ ที่เกี่ยวข้องมาเพื่อร่วมพิจารณา ผลกระทบผลประกอบการ สถานะทางการเงิน รวมถึงแผนการใช้เงินและแหล่งที่มาของเงินทุนดังกล่าวที่ใช้สำหรับการดำเนินการ

3.3.3 จัดทำแบบจำลองทางการเงินเบื้องต้น (Preliminary Financial Model) เพื่อประมาณการฐานะด้านการเงินในอนาคตของหน่วยงานต่าง ๆ ของการรถไฟฯ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อสะท้อนให้เห็นปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการประกอบกิจการขององค์กร (EBITDA และกำไรสุทธิ) รวมถึงโครงสร้างเงินทุน แหล่งที่มา และต้นทุนทางการเงินที่เกี่ยวข้อง ทั้งนี้ที่ปรึกษาต้องจัดทำประมาณการฐานะด้านการเงินโดยอาจมีการแยกเป็น 2 ส่วน

(1) ผลกระทบต่อผลประกอบการอันเกิดจากบทบาทและภารกิจที่ได้รับมอบหมายจากภาครัฐ (Obligation) อาทิ การบริการโดยสารเพื่อสังคม ภารกิจที่ต้องดำเนินการตามนโยบายภาครัฐ เป็นต้น

(2) ผลกระทบต่อผลประกอบการอันเกิดจากการดำเนินธุรกิจของการรถไฟฯ (Business Operation) อาทิ การบริการโดยสารเชิงพาณิชย์ การขนส่งสินค้า การบริหารทรัพย์สิน เป็นต้น ทั้งนี้ที่ปรึกษาอาจมีการปรับเปลี่ยนหรือแยกหมวดหมู่เพื่อให้มีความชัดเจนมากขึ้นในการพิจารณาของหน่วยงานได้

3.3.4 ศึกษาและวิเคราะห์ด้านกฎหมาย กฎระเบียบต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับแนวทางการฟื้นฟู การรถไฟฯ รวมถึง พ.ร.บ. กรมการขนส่งทางราง ทั้งในมิติข้อจำกัดด้านกฎหมาย และมิติในการสนับสนุนการฟื้นฟูการรถไฟฯ เพื่อเป็นข้อมูลในการกำหนดกลยุทธ์การฟื้นฟูองค์กร

**TOR ข้อ 3.4) จัดทำแผนยุทธศาสตร์ แผนกลยุทธ์และแผนการเงินเพื่อฟื้นฟูผลประกอบการด้านการดำเนินธุรกิจ (Business Operation) และแนวทางในการบริหารจัดการในส่วนของภารกิจที่ได้รับมอบหมายจากภาครัฐ (Obligation) ตามประเด็นปัญหาที่ได้จากการวิเคราะห์ในข้อที่ 3.2 ถึง 3.3 โดยมีรายละเอียดอย่างน้อยต้องครอบคลุมในประเด็นดังต่อไปนี้**

โดยที่ปรึกษาจะดำเนินการจัดทำยุทธศาสตร์ แผนกลยุทธ์และแผนการเงินเพื่อประกอบการฟื้นฟูกิจการของการรถไฟฯ โดยการกำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objective) และเป้าประสงค์ และแสดงความสัมพันธ์ ความสอดคล้อง และความเชื่อมโยงกับองค์ประกอบสำคัญต่าง ๆ ศึกษาและวิเคราะห์ด้านกฎหมาย กฎระเบียบ อาทิ บทบาทหน้าที่ของกรมการขนส่งทางรางและรูปแบบความสัมพันธ์ระหว่างกรมการขนส่งทางรางและการรถไฟฯ และกฎระเบียบต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อ

วิเคราะห์ผลกระทบและกำหนดแนวทางในการดำเนินงานตามแผนฟื้นฟูฯ ไปสู่ผลสำเร็จ โดยมีรายละเอียดอย่างน้อยครอบคลุมในประเด็น ดังต่อไปนี้

3.4.1 รวบรวมผลการศึกษาและแผนยุทธศาสตร์ในอดีตของการรถไฟฯ ที่เกี่ยวข้อง

3.4.2 กำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objective) และเป้าประสงค์ เพื่อตอบสนองต่อการวิเคราะห์ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Challenge) และความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Advantage) และความสามารถพิเศษขององค์กร (Core Competency) และต้องมีการแสดงความสัมพันธ์ระหว่างตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning) กับวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์

3.4.3 แสดงความเชื่อมโยงและสอดคล้องระหว่างวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์กับองค์ประกอบที่สำคัญต่าง ๆ อาทิ โอกาสระยะสั้นและระยะยาว ความท้าทายระยะสั้นและระยะยาว ปัจจัยขับเคลื่อนมูลค่า ความสามารถพิเศษ และปัจจัยเสี่ยง เป็นต้น

3.4.4 จัดทำการทบทวนระบบงาน (Work Systems) กระบวนการทำงาน (Work Process) และ ข้อตกลงระดับการให้บริการ (Service Level Agreement: SLA) รองรับวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ในกรณีที่เป็น New Initiatives ต้องมีการระบุอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบของหน่วยงานให้มีความชัดเจน

3.4.5 กำหนดยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์ ที่ตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมการดำเนินการขององค์กร วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และเป้าประสงค์ที่กำหนด รวมถึงตอบสนองต่อตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ โดยกลยุทธ์ควรครอบคลุมเนื้อหา ดังนี้

(1) การเพิ่มรายได้จากธุรกิจหลัก (Core business)

(2) การเพิ่มรายได้จากธุรกิจใหม่ (New business)

(3) การเพิ่มรายได้จากการบริหารและพัฒนาทรัพย์สิน

(4) การบริหารจัดการต้นทุนการดำเนินงาน

(5) การบริหารจัดการทางการเงินและการบริหารจัดการหนี้สิน

(6) การปรับปรุงประสิทธิภาพในการดำเนินงาน อาทิ ด้านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ระบบฐานข้อมูลของหน่วยงานต่าง ๆ ระบบบัญชีและการเงิน ระบบอื่น ๆ ที่จำเป็นและส่งเสริมต่อการฟื้นฟูองค์กรในอนาคต

3.4.6 จัดทำ Strategy Map ที่สามารถแสดงความเชื่อมโยง ของแต่ละกลยุทธ์ ผ่านตัวชี้วัดของกลยุทธ์

3.4.7 นำผลการศึกษาและวิเคราะห์ด้านกฎหมาย กฎระเบียบต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องและวิเคราะห์ผลกระทบต่อแผนฟื้นฟูการรถไฟฯ เพื่อกำหนดแนวทางในการดำเนินงานตามแผนฟื้นฟูไปสู่ผลสำเร็จทั้งนี้ที่ปรึกษาต้องวิเคราะห์บทบาทของกรมการขนส่งทางรางและความสัมพันธ์ระหว่างกรมการขนส่งทางรางกับการรถไฟฯ

**TOR ข้อ 3.5) จัดลำดับความสำคัญ (Prioritize) ของแผนกลยุทธ์ที่ได้จากการวิเคราะห์ข้อมูลทั้งหมด โดยคำนึงถึงผลกระทบทางการเงิน (Financial Impact) ความยากง่ายในการนำไปปฏิบัติ หรือความเร่งด่วนและความจำเป็น และกำหนดเป็น Roadmap ในช่วง พ.ศ. 2566 – 2570**

ที่ปรึกษานำข้อมูลจากแผนกลยุทธ์ มาจัดลำดับความสำคัญ (Prioritize) โดยพิจารณาจากผลกระทบทางการเงิน (Financial Impact) ความยากง่ายในการนำไปปฏิบัติ หรือความเร่งด่วนและความจำเป็น และกำหนดเป็น Roadmap ในช่วงปี พ.ศ. 2566 – 2570

**TOR ข้อ 3.6) จัดทำแผนปฏิบัติการ (Action Plan Development) โดยใช้กระบวนการจัดทำแผนกลยุทธ์เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพ (Strategic Improvement Plan: SIP) โดยมีการประยุกต์เกณฑ์ประเมิน EVM (Economic Value Management) เข้าไว้ในกระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติการ และใช้กระบวนการอื่นที่เหมาะสม เพื่อให้ได้แผนปฏิบัติการ ที่สามารถบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้ พร้อมทั้งกำหนดตัวชี้วัดที่สำคัญ เพื่อใช้ติดตามความสำเร็จของแผนปฏิบัติการ ทั้งในเชิงผลผลิต (Output) และผลลัพธ์ (Outcome)**

โดยการจัดทำแผนปฏิบัติการ ผ่านเครื่องมือและกระบวนการจัดทำแผนกลยุทธ์เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพ (Strategic Improvement Plan: SIP) โดยประยุกต์เกณฑ์ประเมิน Economic Value Management: EVM เพื่อให้ได้แผนปฏิบัติการที่สามารถบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้ พร้อมทั้งกำหนดตัวชี้วัดสำคัญ ทั้งในเชิงผลผลิต (Output) และผลลัพธ์ (Outcome)

**TOR ข้อ 3.7) วิเคราะห์ความเสี่ยงของแผนปฏิบัติการ พร้อมประเมินระดับความรุนแรงของแต่ละความเสี่ยง และกำหนดมาตรการในการจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสม เพื่อให้ระดับความรุนแรงของความเสี่ยงอยู่ในระดับที่ยอมรับได้**

ที่ปรึกษาวิเคราะห์ความเสี่ยงของแผนปฏิบัติการ พร้อมประเมินระดับความรุนแรงของแต่ละความเสี่ยง โดยแบ่งออกเป็นความเสี่ยงในระดับต่าง ๆ ทั้งหมด 9 ระดับ ผ่านการจัดทำตารางการประเมินความเสี่ยง (Risk Management) และกำหนดมาตรการในการจัดการความเสี่ยงเหมาะสมและยอมรับได้

**TOR ข้อ 3.8) ทำการวิเคราะห์ความต้องการทรัพยากร ของแผนปฏิบัติการทั้งด้านการเงินและไม่ใช่เงิน รวมทั้งความต้องการด้านบุคลากรที่เหมาะสม เพื่อให้แผนปฏิบัติการบรรลุเป้าหมายที่กำหนด**

โดยวิเคราะห์ความต้องการทรัพยากรของแผนปฏิบัติการ (Action Plan) ทั้งด้านการเงินและไม่ใช่เงิน อาทิ การศึกษาและทบทวนหลักเกณฑ์ในการพิจารณาการจัดสรรทรัพยากร การทบทวนและปรับปรุงแบบฟอร์มในการพิจารณาความเหมาะสมในการจัดสรรทรัพยากรให้สอดคล้องกับหลักเกณฑ์ในการพิจารณาการจัดสรรทรัพยากร การวิเคราะห์ความต้องการในการใช้ทรัพยากรตามแบบฟอร์มที่ได้กำหนดของแผนงาน/โครงการ และกำหนดตัวบ่งชี้ประสิทธิภาพ เพื่อให้แผนปฏิบัติการบรรลุเป้าหมายที่กำหนด

**TOR ข้อ 3.9) จัดทำประมาณการทางการเงินของการรถไฟฯ ที่รวบรวมผลกระทบที่คาดว่าจะเกิดขึ้นจากการดำเนินการตามแผนฟื้นฟูองค์กรที่ได้จากการศึกษาและวิเคราะห์ โดยต้องประมาณการผลกระทบทางการเงินไม่น้อยกว่า 15 ปี ทั้งนี้แบบจำลองทางการเงิน (Financial Model) ต้องอยู่ในรูปแบบ Excel File ที่สามารถปรับเปลี่ยนในภายหลังและสามารถนำไปใช้เพื่อประกอบการวางแผนทางการเงินต่าง ๆ ได้**

**TOR ข้อ 3.10) นำผลการศึกษากลยุทธ์การฟื้นฟูการรถไฟฯ มาจัดทำเป็นแผนวิสาหกิจการรถไฟแห่งประเทศไทย พ.ศ. 2566 – 2570 (แผนฟื้นฟูการรถไฟแห่งประเทศไทย) แผนปฏิบัติการประจำปี 2566**

**TOR ข้อ 3.11) จัดให้มีการสัมมนาระดมความคิดของผู้บริหาร ไม่น้อยกว่า 2 ครั้ง ครั้งละ 1 วัน โดยต้องมีผู้เข้าร่วมครั้งละไม่น้อยกว่า 20 คน**

**TOR ข้อ 3.12) จัดสัมมนาเพื่อสื่อสารแผนวิสาหกิจการรถไฟแห่งประเทศไทย ปี พ.ศ. 2566 – 2570 (แผนฟื้นฟูการรถไฟแห่งประเทศไทย) ให้แก่ผู้บริหารและพนักงาน ทั้งในส่วนกลางและส่วนภูมิภาค อย่างน้อย 5 ครั้ง ครั้งละ 1 วัน โดยมีผู้เข้าร่วมครั้งละไม่น้อยกว่า 50 คน**

**TOR ข้อ 3.13) จัดให้มีการอบรมเพื่อถ่ายทอดองค์ความรู้ (Knowledge Transfer) ให้กับพนักงานการรถไฟฯ จำนวน 1 ครั้ง ครั้งละ 15 วัน โดยมีผู้เข้าร่วมไม่น้อยกว่า 30 คน ในหัวข้อต่อไปนี้**

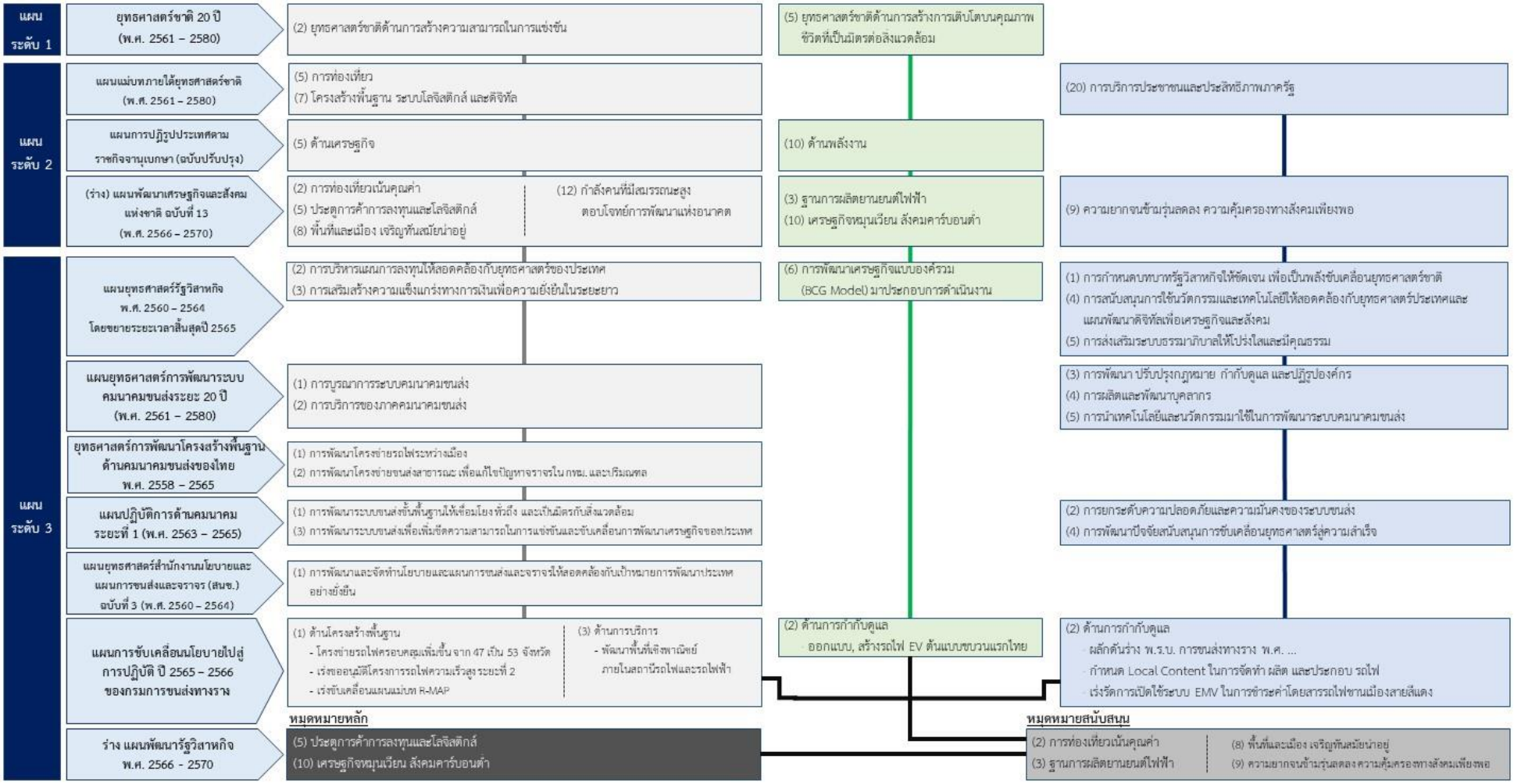
- การใช้เครื่องมือเพื่อการวิเคราะห์ปัจจัยนำเข้าและการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส อุปสรรค (SWOT Analysis)
- การกำหนดประเด็นความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Challenge) ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Advantage) และความสามารถพิเศษขององค์กร (Core Competency)
- การวิเคราะห์และจัดทำตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning)
- การวิเคราะห์ Business Model
- การจัดทำ Scenario Planning
- การจัดทำแบบจำลองทางการเงิน (Financial Model)
- จัดทำ Strategy Map
- Work system และ Work process
- การจัดทำแผนกลยุทธ์เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพ (Strategic Improvement Plan: SIP)

# 2. การทบทวนผลการศึกษาในอดีต

## 2.1 การศึกษาแผนยุทธศาสตร์และนโยบายการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานในระดับประเทศ รวมถึงแผนแม่บทต่าง ๆ ของการรถไฟฯ ที่เกี่ยวข้อง มีผลกระทบต่อการกำหนดยุทธศาสตร์ของการรถไฟแห่งประเทศไทย

การรถไฟฯ ได้จัดทำแผนวิสาหกิจการรถไฟแห่งประเทศไทย ปี พ.ศ. 2566 – 2570 หรือแผนฟื้นฟูการรถไฟแห่งประเทศไทย ซึ่งเป็นแผนระยะ 5 ปี ระหว่างปีงบประมาณ 2566 – 2570 โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อใช้เป็นกรอบแนวทางในการกำหนดทิศทางและนโยบายการพัฒนายุทธศาสตร์ของการรถไฟฯ ตลอดจนเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานและการประเมินผลในภาพรวมขององค์กรให้เป็นไปในแนวทางเดียวกัน โดยในการจัดทำแผนวิสาหกิจฯ นี้ สามารถสรุปภาพรวมแผนยุทธศาสตร์และนโยบายการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานในระดับประเทศ รวมถึงแผนแม่บทที่เป็นตัวหลักสำคัญต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง และมีผลกระทบต่อการกำหนดยุทธศาสตร์ของการรถไฟฯ ได้ดังภาพ

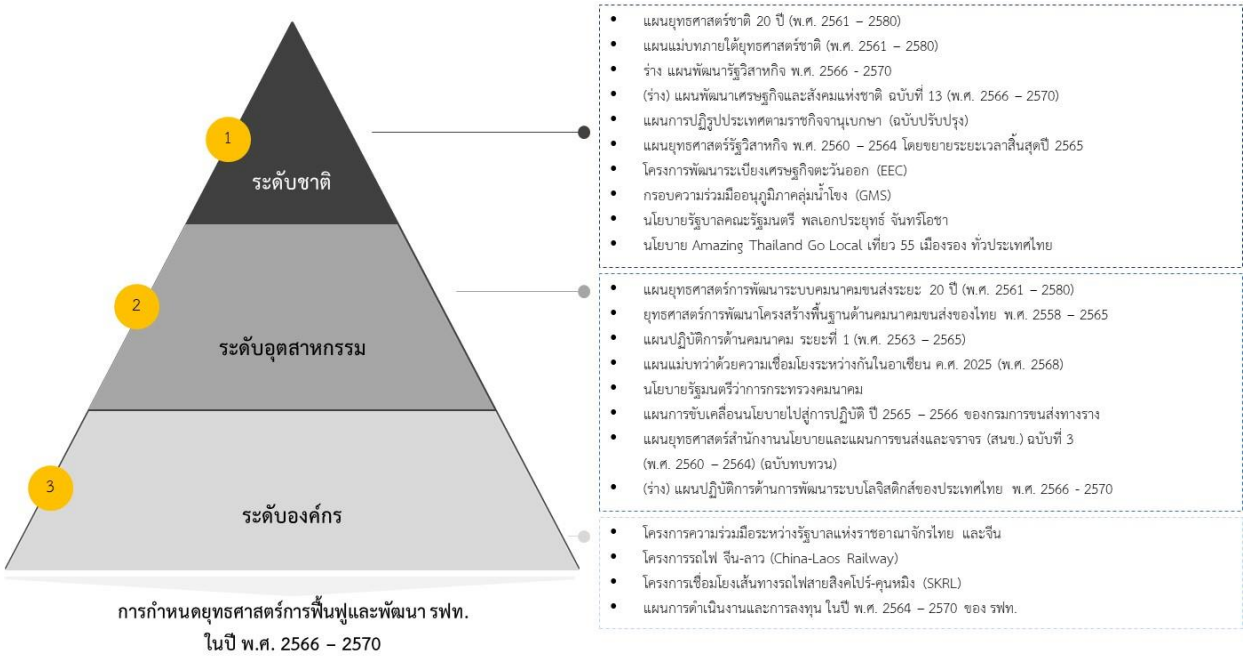
**รูปภาพ 1: ภาพแสดงภาพรวมแผนยุทธศาสตร์และนโยบายการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานในระดับประเทศ รวมถึงแผนแม่บทต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องและมีผลกระทบต่อการกำหนดยุทธศาสตร์ของการรถไฟฯ**




ที่มา: PrimeStreet Analysis

นอกจากนี้ หากวิเคราะห์แผนยุทธศาสตร์และนโยบายการพัฒนาประเทศที่มีความเกี่ยวข้องกับการดำเนินงานหรือทิศทางการพัฒนาของการรถไฟฯ อื่น ๆ เพิ่มเติม รวมถึงนำแผนการลงทุนของการรถไฟฯ ที่สำคัญมาพิจารณาร่วมด้วย โดยแบ่งแผนฯ หรือนโยบายฯ ที่เกี่ยวข้องออกเป็น 3 ระดับ ได้แก่ (1) ระดับชาติ (2) ระดับอุตสาหกรรม และ (3) ระดับองค์กร สามารถสรุปภาพรวมได้ดังต่อไปนี้

**รูปภาพ 2: ภาพแสดงภาพรวมแผนยุทธศาสตร์และนโยบายการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานในระดับประเทศ รวมถึงแผนแม่บทของการรถไฟฯ ที่เกี่ยวข้อง และมีผลกระทบต่อการกำหนดยุทธศาสตร์ของการรถไฟฯ**




ที่มา: PrimeStreet Analysis

โดยแผนยุทธศาสตร์และนโยบายการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานในระดับประเทศ รวมถึงแผนแม่บทต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องข้างต้น ประกอบไปด้วย

<u>แผนระดับชาติ</u>

(1) แผนยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2561 – 2580)

(2) แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ. 2561 – 2580)

(3) ร่าง แผนพัฒนารัฐวิสาหกิจ พ.ศ. 2566 - 2570

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

(5) แผนการปฏิรูปประเทศตามราชกิจจานุเบกษา (ฉบับปรับปรุง)

(6) แผนยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจ พ.ศ. 2560 – 2564 โดยขยายระยะเวลาสิ้นสุดปี พ.ศ. 2565

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

(8) กรอบความร่วมมืออนุภูมิภาคลุ่มน้ำโขง (GMS)

(9) นโยบายรัฐบาลคณะรัฐมนตรี พลเอกประยุทธ์ จันทร์โอชา

(10) นโยบาย Amazing Thailand Go Local เที่ยว 55 เมืองรองทั่วประเทศไทย

<u>แผนระดับอุตสาหกรรม</u>

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

(12) ยุทธศาสตร์การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานด้านคมนาคมขนส่งของไทย พ.ศ. 2558 – 2565

(13) แผนปฏิบัติการด้านคมนาคม ระยะที่ 1 (พ.ศ. 2563 – 2565)

(14) แผนแม่บทว่าด้วยความเชื่อมโยงระหว่างกันในอาเซียน ค.ศ. 2025 (พ.ศ. 2568)

(15) นโยบายรัฐมนตรีว่าการกระทรวงคมนาคม

(16) แผนการขับเคลื่อนนโยบายไปสู่การปฏิบัติ ปี พ.ศ. 2565 – 2566 ของกรมการขนส่งทางราง

(17) แผนยุทธศาสตร์สำนักงานนโยบายและแผนการขนส่งและจราจร (สนข.) ฉบับที่ 3 (พ.ศ. 2560 – 2564) (ฉบับทบทวน)

(18) (ร่าง) แผนปฏิบัติการด้านการพัฒนาระบบโลจิสติกส์ของประเทศไทย พ.ศ. 2566 - 2570

<u>แผนระดับองค์กร</u>

(19) โครงการความร่วมมือระหว่างรัฐบาลแห่งราชอาณาจักรไทย และจีน

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

(21) โครงการเชื่อมโยงเส้นทางรถไฟสายสิงคโปร์-คุนหมิง (SKRL)

โดยสามารถสรุปสาระสำคัญของแผน/โครงการ/นโยบาย ความเกี่ยวข้อง และผลกระทบต่อการรถไฟฯ ได้ดังนี้

**(1) แผนยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2561 – 2580)**

แผนยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2561 – 2580) เป็นแผนแม่บทหลักที่ถูกจัดทำขึ้นโดยรัฐบาลเพื่อใช้ในการขับเคลื่อนการพัฒนาเศรษฐกิจ สังคม ยกระดับคุณภาพชีวิตของประชาชน ตลอดจนความมั่นคงของประเทศ ซึ่งปัจจัยต่าง ๆ ถือเป็นส่วนสำคัญในการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศเพื่อให้สามารถแข่งกับนานาประเทศได้ และกลายเป็นประเทศที่พัฒนาแล้ว ทั้งนี้ แผนยุทธศาสตร์ชาติมีเป้าหมายมุ่งเน้นการพัฒนา 6 ด้านหลัก ได้แก่ (1) ด้านความมั่นคง

(2) ด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขัน (3) ด้านการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ (4) ด้านการสร้างโอกาสและความเสมอภาคทางสังคม (5) ด้านการสร้างการเติบโตบนคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม และ (6) ด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ

<u>ความเกี่ยวข้องกับการรถไฟฯ</u>

จากแผนยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี มีส่วนที่เกี่ยวข้องกับการรถไฟฯ โดยตรง ในประเด็นหลักดังนี้

- ด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขัน ในหัวข้อยุทธศาสตร์ย่อยดังนี้
    - ยุทธศาสตร์ย่อยที่ 3 สร้างความหลากหลายด้านการท่องเที่ยว ในประเด็นย่อยที่ 5 คือ การท่องเที่ยวเชื่อมโยงภูมิภาค โดยการจัดทำเส้นทางท่องเที่ยวเชื่อมโยงระหว่างประเทศ เช่น เส้นทางจุดร่วมทางวัฒนธรรมและประวัติศาสตร์ ที่เน้นการพัฒนาการท่องเที่ยวรูปแบบการเชื่อมโยงและส่งเสริมการท่องเที่ยวร่วมกับประเทศเพื่อนบ้าน โดยใช้ประโยชน์จากการพัฒนาเส้นทาง ทางบก ทางราง ทางน้ำ และทางอากาศระหว่างกันในภูมิภาค
    - ยุทธศาสตร์ย่อยที่ 4 โครงสร้างพื้นฐาน เชื่อมไทย เชื่อมโลก ในประเด็นย่อยที่ 1 คือ การเชื่อมโยงโครงข่ายคมนาคมไร้รอยต่อ ซึ่งมีใจความสำคัญในแง่ของการเชื่อมโยงโครงข่ายคมนาคมระดับภูมิภาคจากเอเชียตะวันออกถึงเอเชียใต้อย่างไร้รอยต่อ โดยมีประเทศไทยเป็นจุดเชื่อมโยงหลักของการคมนาคมให้เป็นระเบียงเศรษฐกิจแห่งเอเชีย เพื่อเป็นศูนย์กลางการคมนาคม การขนส่ง การกระจายสินค้า การค้า การลงทุน และการท่องเที่ยว โดยให้ความสำคัญกับการขนส่งระบบรางมากขึ้น พร้อมทั้งการวางโครงข่ายเส้นทางการคมนาคมอันรวมถึงระบบราง เพื่อการเชื่อมโยงระหว่างเขตเศรษฐกิจและหัวเมืองอย่างไร้รอยต่อ รองรับการเพิ่มจำนวนเมือง การขยายเมือง การเชื่อมโยงกับประเทศเพื่อนบ้าน การพัฒนาระบบขนส่งสาธารณะสมัยใหม่ให้มีความเชื่อมโยงกัน และการพัฒนาพื้นที่โดยรอบสถานีระบบขนส่งสาธารณะให้เกิดประโยชน์ทางเศรษฐกิจ
- ด้านการสร้างการเติบโตบนคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม ในหัวข้อยุทธศาสตร์ย่อยดังนี้
    - 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 รวมถึงการขยายเส้นทางการเดินรถโดยสารระหว่างประเทศ อย่างไรก็ตาม การขนส่งทางถนน ทางน้ำ และทางอากาศ เองนั้นก็นับเป็นคู่แข่งทางอ้อมของการรถไฟฯ โดยผู้โดยสารอาจเปลี่ยนไปเลือกใช้บริการรถสาธารณะ เรือ หรือสายการบินต้นทุนต่ำมากขึ้น ดังนั้น การรถไฟฯ เองจึงต้องเตรียมความพร้อม ตลอดจนปรับปรุงกระบวนการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น เพื่อให้สามารถแข่งขันกับโหมดการขนส่งรูปแบบอื่นได้ และเพื่อให้การรถไฟฯ เป็นหนึ่งในตัวแปรในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจที่จะช่วยเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ
- จากยุทธศาสตร์ชาติด้านการสร้างการเติบโตบนคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม ในหัวข้อยุทธศาสตร์ย่อยที่ 3 สร้างการเติบโตอย่างยั่งยืนบนสังคมที่เป็นมิตรต่อสภาพภูมิอากาศ ในประเด็นย่อยที่ 1 คือ ลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจก และประเด็นย่อยที่ 3 คือ มุ่งเป้าสู่การลงทุนที่เป็นมิตรต่อสภาพภูมิอากาศในการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานของภาครัฐและภาคเอกชน ดังนั้น การรถไฟฯ ควรคำนึงถึงความยั่งยืนของทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม โดยมุ่งเน้นไปที่การปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของประชาชนให้เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมมากขึ้น โดยอาจนำเอาพลังงานสะอาดมาเป็นเชื้อเพลิงทดแทนในการดำเนินกิจการเพื่อลดมลภาวะจากการเผาไหม้เชื้อเพลิงของหัวรถจักรดีเซลที่ใช้งานอยู่ในปัจจุบัน ทั้งนี้ ยังเป็นส่วนช่วยในการสนับสนุนให้เกิดกระแสการท่องเที่ยวเชิงอนุรักษ์ที่กำลังได้รับความนิยมจากผู้คนในสังคมเป็นอย่างมาก เนื่องจากนักเดินทางส่วนมากค่อนข้างตระหนักถึงการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อมมากขึ้น

**(2) แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ. 2561 – 2580)**

แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ เป็นแผนแม่บทที่จัดทำขึ้นเพื่อบรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้ในยุทธศาสตร์ชาติมีทั้งสิ้น 23 แผนแม่บท ซึ่งจะมีผลผูกพันต่อหน่วยงานของรัฐที่เกี่ยวข้อง ที่จะต้องปฏิบัติให้เป็นไปตามนั้น รวมทั้งการจัดทำงบประมาณรายจ่ายประจำปีงบประมาณต้องสอดคล้องกับแผนแม่บท ซึ่งจะนำไปสู่การปฏิบัติเพื่อให้ประเทศไทยบรรลุวิสัยทัศน์ “ประเทศไทยมีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืนเป็น

ประเทศพัฒนาแล้ว ด้วยการพัฒนาตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง” ภายในช่วงเวลาที่กำหนด (พ.ศ. 2561 - 2580) ทั้งนี้แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ จำนวน 23 ฉบับ ประกอบไปด้วย (1) ความมั่นคง (2) การต่างประเทศ (3) การเกษตร (4) อุตสาหกรรมและบริการแห่งอนาคต (5) การท่องเที่ยว (6) พื้นที่และเมืองน่าอยู่อัจฉริยะ (7) โครงสร้างพื้นฐาน ระบบโลจิสติกส์ และดิจิทัล (8) ผู้ประกอบการและวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมยุคใหม่ (9) เขตเศรษฐกิจพิเศษ (10) การปรับเปลี่ยนค่านิยม และวัฒนธรรม (11) ศักยภาพคนตลอดช่วงชีวิต (12) การพัฒนาการเรียนรู้ (13) การเสริมสร้างให้คนไทยมีสุขภาวะที่ดี (14) ศักยภาพการกีฬา (15) พลังทางสังคม (16) เศรษฐกิจฐานราก (17) ความเสมอภาคและหลักประกันทางสังคม (18) การเติบโตอย่างยั่งยืน (19) การบริหารจัดการน้ำทั้งระบบ (20) การบริการประชาชนและประสิทธิภาพภาครัฐ (21) การต่อต้านการทุจริตและประพฤติมิชอบ (22) กฎหมายและกระบวนการยุติธรรม และ (23) การวิจัยและพัฒนานวัตกรรม

<u>ความเกี่ยวข้องกับการรถไฟฯ</u>

จากแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ จำนวน 23 ฉบับ มีส่วนที่เกี่ยวข้องกับการรถไฟฯ โดยตรงใน 3 ประเด็น ดังนี้

- ประเด็นที่ 5 การท่องเที่ยว: โดยแผนแม่บทด้านการท่องเที่ยวประกอบด้วย 6 แผนย่อย ได้แก่
    (1) การท่องเที่ยวเชิงสร้างสรรค์และวัฒนธรรม
    (2) การท่องเที่ยวเชิงธุรกิจ
    (3) การท่องเที่ยวเชิงสุขภาพ ความงาม และแพทย์แผนไทย
    (4) การท่องเที่ยวสำราญทางน้ำ
    (5) การท่องเที่ยวเชื่อมโยงภูมิภาค
    (6) การพัฒนาระบบนิเวศการท่องเที่ยว
- ประเด็นที่ 7 โครงสร้างพื้นฐาน ระบบโลจิสติกส์ และดิจิทัล: โดยแผนแม่บทด้านโครงสร้างพื้นฐาน ระบบโลจิสติกส์ และดิจิทัล ประกอบด้วย 3 แผนย่อย ได้แก่
    (1) โครงสร้างพื้นฐานด้านคมนาคมและระบบโลจิสติกส์
    (2) โครงสร้างพื้นฐานด้านพลังงาน
    (3) โครงสร้างพื้นฐานด้านดิจิทัล
- ประเด็นที่ 20 การบริการประชาชนและประสิทธิภาพภาครัฐ: โดยแผนแม่บทด้านการบริการประชาชนและประสิทธิภาพภาครัฐ ประกอบด้วย 5 แผนย่อย ได้แก่
    (1) การพัฒนาบริการประชาชน

(2) การบริหารจัดการการเงินการคลัง

(3) การปรับสมดุลภาครัฐ

(4) การพัฒนาระบบบริหารงานภาครัฐ

(5) การสร้างและพัฒนาบุคลากรภาครัฐ

<u>ผลกระทบต่อการรถไฟฯ</u>

- ประเด็นที่ 5 การท่องเที่ยว

  มีส่วนที่เกี่ยวข้องกับการรถไฟฯ ในแผนย่อยดังนี้

  - แผนย่อยข้อที่ 5 คือการท่องเที่ยวเชื่อมโยงภูมิภาค ซึ่งมีเป้าหมายหลักคือ การยกระดับให้ประเทศไทยเป็นศูนย์กลางการเชื่อมโยงเส้นทางการท่องเที่ยวภายในภูมิภาคอาเซียน โดยใช้ประโยชน์จากที่ตั้งทางภูมิศาสตร์ แผนการลงทุนพัฒนาโครงข่ายคมนาคมทั้งทางถนน ราง น้ำ และอากาศ และกรอบความร่วมมือกับประเทศเพื่อนบ้าน เพื่อการเชื่อมโยงเส้นทางการท่องเที่ยวภายในประเทศ อนุภูมิภาค และอาเซียนบนฐานอัตลักษณ์เดียวกัน เพื่อส่งเสริมให้เป็นจุดหมายปลายทางการท่องเที่ยวร่วมกัน ทั้งนี้ทางการรถไฟฯ ควรเร่งการก่อสร้างรางและโครงสร้างพื้นฐานให้เสร็จสิ้นตามแผนที่วางไว้ เพื่อให้เกิดการเชื่อมต่อในแต่ละพื้นที่และระหว่างโหมดการขนส่งที่ไร้รอยต่อทั้งในและระหว่างประเทศ
  - แผนย่อยข้อที่ 6 คือการพัฒนาระบบนิเวศการท่องเที่ยว ซึ่งมีเป้าหมายหลักคือการพัฒนาปัจจัยแวดล้อมให้เอื้อต่อการยกระดับขีดความสามารถในการแข่งขันด้านการท่องเที่ยวและการจัดการท่องเที่ยวอย่างยั่งยืนเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับการท่องเที่ยวไทย โดยมุ่งไปที่การทำให้นักท่องเที่ยวมีความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สินมากขึ้น และเป็นการท่องเที่ยวที่มีความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมดีขึ้น ทั้งนี้ เพื่อตอบรับกับแผนดังกล่าว ทางการรถไฟฯ ควรให้ความสำคัญกับความปลอดภัยในการให้บริการทั้งในด้านการเดินรถ การเพิ่มความเข้มงวดด้านการรักษาความปลอดภัยในบริเวณสถานีและบนขบวนรถ รวมถึงการพิจารณานำหัวรถจักรไฟฟ้า EV มาใช้ในการให้บริการในบางเส้นทาง เพื่อสร้างภาพลักษณ์องค์กรที่รักษ์สิ่งแวดล้อม ช่วยลดมลพิษในอากาศ

- ประเด็นที่ 7 โครงสร้างพื้นฐาน ระบบโลจิสติกส์ และดิจิทัล

  มีส่วนที่เกี่ยวข้องกับการรถไฟฯ ในแผนย่อยดังนี้

  - แผนย่อยข้อที่ 1 คือโครงสร้างพื้นฐานด้านคมนาคมและระบบโลจิสติกส์ ซึ่งมีเป้าหมายหลักคือการพัฒนาระบบขนส่งทางราง ให้เป็นโครงข่ายหลักในการขนส่งของประเทศและรองรับการ

เชื่อมโยงกับการขนส่งรูปแบบอื่น ๆ รวมถึงสิ่งอำนวยความสะดวกและศูนย์บริการโลจิสติกส์ในรูปแบบต่าง ๆ พร้อมทั้งพัฒนากระบวนการและการบริหารจัดการระบบโลจิสติกส์ที่มีการใช้ระบบเทคโนโลยีสมัยใหม่เพิ่มขึ้น รวมถึงมีการตั้งเป้าหมายในการพัฒนาให้การเดินทางด้วยระบบขนส่งสาธารณะในเขตเมืองมีเพิ่มขึ้น มีผู้เสียชีวิตจากอุบัติเหตุทางถนนลดลง การขนส่งสินค้าทางรางเพิ่มขึ้น และต้นทุนโลจิสติกส์ของประเทศไทยต่อผลิตภัณฑ์มวลรวมในประเทศลดลง ทั้งนี้ เพื่อตอบรับกับแผนดังกล่าว ทางการรถไฟฯ นอกจากจะเร่งดำเนินการด้านการก่อสร้างรางและโครงสร้างพื้นฐานให้แล้วเสร็จตามแผน เพื่อให้เกิดความเชื่อมโยงสอดคล้องด้านการขนส่งระหว่างโหมดทั้งภายในและระหว่างประเทศมากขึ้นแล้วนั้น ต้องให้ความสำคัญกับบริการโลจิสติกส์เพื่อช่วยอำนวยความสะดวกในการขนส่งสินค้าในบริเวณสถานีต้นทาง - ปลายทาง อาทิ บริการคลังสินค้า บริการจัดการพื้นที่วางตู้สินค้า (Container yard) ที่สามารถขนถ่ายและจัดเก็บได้อย่างมีประสิทธิภาพ และบริการขนถ่ายหรือยกขนสินค้า เป็นต้น เพื่อดึงดูดให้ผู้ประกอบการให้ความสนใจเข้าใช้บริการขนส่งทางรางซึ่งมีต้นทุนการขนส่งต่อหน่วยที่ถูกกว่าการขนส่งทางถนนหรือทางอากาศ นอกจากนี้ ควรเร่งดำเนินโครงการก่อสร้างรถไฟชานเมืองสายสีแดงส่วนต่อขยายให้เสร็จสิ้นโดยเร็วเพื่อทำให้ประชาชนสามารถเดินทางเข้า – ออกระหว่างพื้นที่เมืองและชานเมืองได้สะดวกมากขึ้น (และยังช่วยลดความหนาแน่นของประชากรที่อาศัยอยู่ภายในพื้นที่เมืองได้อีกด้วย)

- ประเด็นที่ 20 การบริการประชาชนและประสิทธิภาพภาครัฐ

มีส่วนที่เกี่ยวข้องกับการรถไฟฯ ในแผนย่อยครบทั้ง 5 แผนย่อย กล่าวคือ (1) การรถไฟฯ ควรให้ความสำคัญกับการปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานภายในให้เป็นดิจิทัลมากขึ้น เพื่อจะได้สามารถให้บริการอำนวยความสะดวกประชาชนได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น (2) การรถไฟฯ ควรบริหารจัดการรายได้และค่าใช้จ่ายขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด โดยอย่างน้อยที่สุดจะต้องเร่งดำเนินการในโครงการที่มีผลสัมฤทธิ์ต่อเป้าหมายยุทธศาสตร์ชาติ ที่ได้รับการจัดสรรงบประมาณไปให้แล้วเสร็จโดยเร็วตามแผนที่วางไว้ เพื่อให้เกิดการพัฒนาประเทศที่เป็นไปในทิศทางเดียวกันตามแผนอย่างมีจุดมุ่งหมาย (3) การเปิดโอกาสให้ภาคเอกชนได้มีส่วนร่วมในการให้บริการสาธารณะ ไม่ว่าจะเป็นการจ้างเหมาบริการ หรือการให้เอกชนเข้ามาร่วมให้บริการเดินรถในเส้นทางที่การรถไฟฯ ขาดศักยภาพ เป็นต้น (4) การพัฒนาระบบฐานข้อมูลภายในองค์กรและนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาประยุกต์ใช้เพื่อประโยชน์ในการบริหารการตัดสินใจและการบริการที่เป็นเลิศ รวมทั้งเปิดโอกาสให้ภาคเอกชนและภาคประชาชนสามารถเข้าถึงข้อมูลที่เป็นประโยชน์บางส่วนได้ด้วย และ (5) การสร้างค่านิยม

ภายในองค์กรให้บุคลากรมีความมุ่งมั่นในการทำงานอย่างสุดความสามารถ เป็นมืออาชีพ พร้อมด้วยคุณธรรมและจิตสำนึกที่มุ่งมั่นพร้อมทำงานเพื่อองค์กรและเพื่อประชาชน

**(3) ร่าง แผนพัฒนารัฐวิสาหกิจ พ.ศ. 2566 - 2570**

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

1) ยุทธศาสตร์ด้านความมั่นคง

รัฐวิสาหกิจมีการดำเนินงานและบริการสาธารณะให้มีความมั่นคงในด้านเศรษฐกิจและสังคมตั้งแต่ระดับชาติ 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 และการสร้างมูลค่าเพิ่มในภาคเกษตร อุตสาหกรรม บริการและการท่องเที่ยว

3) ยุทธศาสตร์ด้านการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์

รัฐวิสาหกิจมีการส่งเสริมพัฒนากำลังคนให้มีสมรรถนะสูง และมีทักษะสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 รวมถึงการสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อและสนับสนุนต่อการพัฒนาคนตลอดช่วงชีวิต

4) ยุทธศาสตร์ด้านการสร้างโอกาสและความเสมอภาคทางสังคม

รัฐวิสาหกิจมีการส่งเสริมโครงสร้างเศรษฐกิจฐานรากและการกระจายศูนย์กลางความเจริญที่สร้างความเป็นธรรม ลดความเหลื่อมล้ำ และยกระดับคุณภาพชีวิตของประชาชน

5) ยุทธศาสตร์ด้านการสร้างการเติบโตบนคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม

รัฐวิสาหกิจมีการส่งเสริมการเติบโตบนคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม รวมถึงนำโมเดลเศรษฐกิจสู่การพัฒนาที่ยั่งยืนมาใช้ในการดำเนินงาน

6) ยุทธศาสตร์ด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ

รัฐวิสาหกิจมีการปรับสมดุลและพัฒนาระบบบริหารจัดการ มีระบบธรรมาภิบาล มุ่งผลสัมฤทธิ์ตอบสนองความต้องการของประชาชน

<u>ความเกี่ยวข้องกับการรถไฟฯ</u>

แผนพัฒนารัฐวิสาหกิจฯ ได้มีการกำหนดกรอบการจัดทำแผนรัฐวิสาหกิจ สาขาขนส่ง ภายใต้การกำกับดูแลของกระทรวงคมนาคมไว้ 3 ด้านหลัก คือ

1) ด้านบทบาทของสาขาขนส่ง

**ตาราง 1: ตารางแสดงกรอบการจัดทำแผนรัฐวิสาหกิจ สาขาขนส่ง ภายใต้การกำกับดูแลของกระทรวงคมนาคม**

| บทบาท | รฟท. | รฟม. | กทพ. | ชสมก. | บขส. | ทอท. | บวท. | สบพ. | กทท. |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **โครงสร้างพื้นฐาน** | ✔ | ✔ | ✔ | | | ✔ | ✔ | | ✔ |
| **บริการสาธารณะขั้นพื้นฐาน** | ✔ | ✔ | | ✔ | ✔ | | | | |
| **กิจการที่ไม่มีเอกชนดำเนินการอย่างเพียงพอ** | | | | | | | | | |
| **กิจการที่รัฐต้องควบคุม** | | | | | | | | | |
| **ภารกิจเชิงส่งเสริม** | | | | | | | | ✔ | |

ที่มา: สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ กระทรวงการคลัง

จากตารางข้างต้นแสดงให้เห็นว่ากรอบบทบาทของการรถไฟฯ จะมุ่งเน้นไปที่ด้านโครงสร้างพื้นฐานและด้านบริการสาธารณะขั้นพื้นฐาน

2) ด้านภารกิจของสาขาขนส่ง

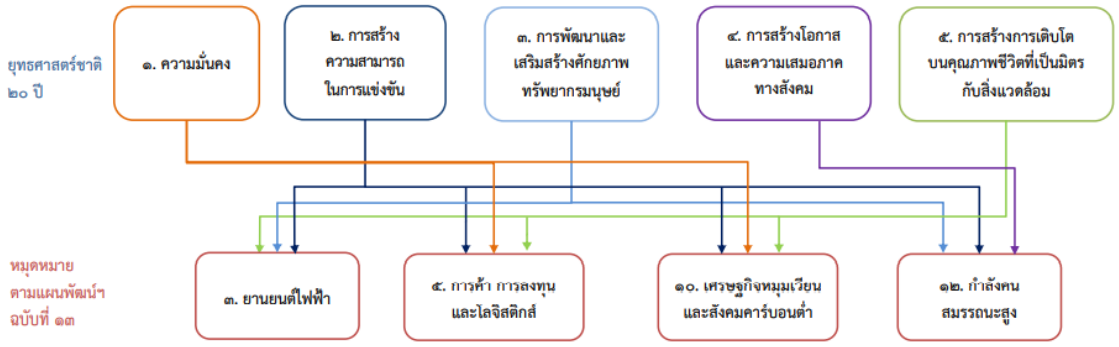
ภารกิจของสาขาขนส่งมุ่งเน้นไปที่การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานด้านคมนาคมขนส่งและให้บริการสาธารณะที่มีคุณภาพและสวัสดิภาพของผู้ใช้บริการ เพื่อส่งเสริมให้มีผู้ใช้บริการขนส่งสาธารณะมากยิ่งขึ้น

พร้อมทั้งบริหารจัดการโครงข่ายคมนาคมโลจิสติกส์ที่มุ่งเน้นการขนส่งทางรางให้มีการเชื่อมต่อได้หลายรูปแบบ เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ รวมถึงการผลิตและพัฒนาบุคลากรให้สอดคล้องกับความต้องการในแต่ละอุสาหกรรมและส่งเสริมการใช้งานยานยนต์ไฟฟ้าในระบบขนส่งสาธารณะ

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

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

**รูปภาพ 3: ภาพแสดงความสอดคล้องระหว่างแผนพัฒนารัฐวิสาหกิจฯ สาขาขนส่ง แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 และยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ. 2561 – 2580)**




ที่มา: สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ กระทรวงการคลัง

ด้วยเหตุนี้ การรถไฟฯ จำเป็นที่จะต้องดำเนินกิจกรรมให้มีความสอดคล้องและเชื่อมโยงกับแผนพัฒนารัฐวิสาหกิจฯ เพื่อตอบสนองต่อวัตถุประสงค์ในแต่ละหมุดหมายที่ได้กำหนดไว้ในแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 ดังนี้

- หมุดหมายหลัก
  - หมุดหมายที่ 5: ไทยเป็นประตูการค้าการลงทุนและยุทธศาสตร์โลจิสติกส์ที่สำคัญของภูมิภาค
  - หมุดหมายที่ 10: ไทยมีเศรษฐกิจหมุนเวียนและสังคมคาร์บอนต่ำ
- หมุดหมายสนับสนุน
  - หมุดหมายที่ 2: ไทยเป็นจุดหมายของการท่องเที่ยวที่เน้นคุณภาพและความยั่งยืน
  - หมุดหมายที่ 3: ไทยเป็นรากฐานการผลิตยานยนต์ไฟฟ้าที่สำคัญของโลก
  - หมุดหมายที่ 8: ไทยมีพื้นที่และเมืองอัจฉริยะที่น่าอยู่ ปลอดภัย เติบโตได้อย่างยั่งยืน

- หมุดหมายที่ 9: ไทยมีความยากจนข้ามรุ่นลดลงและคนไทยทุกคนมีความคุ้มครองทางสังคมที่เพียงพอเหมาะสม

<u>ผลกระทบต่อการรถไฟฯ</u>

สืบเนื่องมาจากคณะอนุกรรมการจัดทำแผนฯ มีข้อเสนอแนะต่อกระทรวงเจ้าสังกัดและต่อรัฐวิสาหกิจในแง่มุมต่าง ๆ โดยมีความเกี่ยวข้องโดยตรงกับการจัดทำแผนวิสาหกิจการรถไฟแห่งประเทศไทย ปี พ.ศ. 2566 – 2570 (แผนฟื้นฟูการรถไฟแห่งประเทศไทย) ดังนี้

- ข้อเสนอแนะต่อกระทรวงเจ้าสังกัด
  - จัดทำแผนการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานที่มุ่งเน้นระบบรางในการเชื่อมโยงโครงข่ายคมนาคมและโลจิสติกส์ ซึ่งรวมถึงการปฏิรูปเส้นทางเดินรถโดยสารที่เชื่อมได้อย่างต่อเนื่องหลายรูปแบบภายในประเทศ ทั้งในเมือง ระหว่างเมือง และภูมิภาค
  - จัดทำพอร์ตการลงทุน (Investment Portfolio) โดยให้มีการพิจารณาเพิ่มสัดส่วนการใช้แหล่งเงินทุนทางเลือกสำหรับโครงการต่าง ๆ เช่น การร่วมลงทุนกับเอกชน (PPP) และกองทุนรวมโครงสร้างพื้นฐานเพื่ออนาคตประเทศไทย (TFFIF) เป็นต้น รวมถึงเร่งรัดและติดตามการลงทุนให้เป็นไปตามแผน
  - มีนโยบายหรือแผนในการส่งเสริมการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมประชาชนให้มีการใช้ระบบขนส่งสาธารณะมากขึ้น รวมถึงการใช้ยานยนต์ไฟฟ้าในการให้บริการขนส่งสาธารณะ เช่น ระบบตั๋วร่วมสำหรับระบบขนส่งสาธารณะในพื้นที่เมืองและระหว่างเมือง
  - กำกับและติดตามให้รัฐวิสาหกิจดำเนินการตามบทบาทและภารกิจ รวมถึงดำเนินการตามแนวทางการพัฒนาตามหมุดหมายหลักและหมุดหมายสนับสนุน
  - เพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ โดยการเร่งรัดและติดตามการแก้ไขปัญหาขององค์กร เช่น การรถไฟฯ (รฟท.) และ ขสมก. เป็นต้น
- ข้อเสนอแนะต่อรัฐวิสาหกิจ
  - ดำเนินงานตามบทบาทและภารกิจขององค์กรให้สอดคล้องกับแนวทางการพัฒนาตามหมุดหมายหลักและหมุดหมายสนับสนุน
  - ดำเนินการลงทุนโครงการต่าง ๆ ภายใต้แนวทางการพัฒนาให้เป็นไปตามแผน พร้อมทั้งเพิ่มสัดส่วนการใช้แหล่งเงินทุนทางเลือกในการลงทุนโครงการต่าง ๆ
  - เร่งแก้ไขปัญหาขององค์กร พร้อมทั้งบริหารทรัพย์สิน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงาน
  - ยกระดับการให้บริการและมาตรฐานความปลอดภัยในระบบสาธารณะและระบบโลจิสติกส์

ทั้งนี้ การจัดทำแผนวิสาหกิจการรถไฟแห่งประเทศไทย ปี พ.ศ. 2566 – 2570 (แผนฟื้นฟูการรถไฟแห่งประเทศไทย) ได้คำนึงถึงความสอดคล้องและเชื่อมโยงกับแผนพัฒนารัฐวิสาหกิจฯ ตลอดจนข้อเสนอแนะของคณะอนุกรรมการจัดทำแผนฯ โดยได้กำหนดแนวทางการพัฒนาผ่านยุทธศาสตร์ทั้งหมด 6 ยุทธศาสตร์ ภายใต้กรอบภารกิจที่ได้กำหนดไว้ในหมุดหมายหลักและหมุดหมายสนับสนุนเป็นที่เรียบร้อยแล้ว

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

ร่างแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 (พ.ศ. 2566 – 2570) จัดทำขึ้นเพื่อระบุทิศทางและประเด็นการพัฒนาที่ประเทศควรให้ความสำคัญและมุ่งดำเนินการในระยะ 5 ปีของแผนงานระยะที่ 2 สำหรับยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2561 - 2580) โดยมีการระบุเป้าหมายของประเด็นการพัฒนาที่ต้องดำเนินการอย่างชัดเจนและสอดคล้องกับแนวนโยบายแห่งรัฐ ยุทธศาสตร์ชาติ สถานการณ์ทางเศรษฐกิจและสังคมทั้งของประเทศและของโลก โดยมีเป้าหมายหลักในการพัฒนาเพื่อพลิกโฉมประเทศไทย สู่เศรษฐกิจสร้างคุณค่า สังคมเดินหน้าอย่างยั่งยืน โดยมุ่งพัฒนา 4 ด้านหลัก ได้แก่

1) เศรษฐกิจมูลค่าสูงที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม (จากเศรษฐกิจฐานทรัพยากรสู่เศรษฐกิจฐานนวัตกรรมและองค์ความรู้)
2) สังคมแห่งโอกาส และความเสมอภาค (จากโอกาสที่กระจุกตัว สู่โอกาสสำหรับทุกกลุ่มคนและทุกพื้นที่)
3) วิถีชีวิตที่ยั่งยืน (จากการผลิตและบริโภคที่ทำลายสิ่งแวดล้อม สู่วิถีชีวิตที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมและปลอดภัย)
4) ปัจจัยสนับสนุนการพลิกโฉมประเทศ (จากกำลังคนทักษะต่ำและภาครัฐล้าสมัย สู่กำลังคนและภาครัฐสมรรถนะสูง)

<u>ความเกี่ยวข้องกับการรถไฟฯ</u>

จากร่างแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 13 ดังกล่าว มีส่วนที่เกี่ยวข้องกับการรถไฟฯ ในฐานะรัฐวิสาหกิจสาขาการขนส่ง ซึ่งมีกรอบภารกิจหลักในการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานด้านคมนาคมขนส่งและให้บริการสาธารณะที่มีคุณภาพและสวัสดิภาพของผู้ใช้บริการเพื่อสงเสริมใหมีผู้ใช่บริการขนสงสาธารณะมากยิ่งขึ้น พรอมทั้งบริหารจัดการโครงขายคมนาคมและโลจิสติกสที่มุ่งเน้นการขนสงทางรางและใหมีการเชื่อมต่อได้หลายรูปแบบเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแขงขันของประเทศ รวมถึงการสงเสริมการใช่งานยานยนต์ไฟฟ้าในระบบขนสงสาธารณะ โดยมีความเกี่ยวข้องในแต่ละหมุดหมายตามรายละเอียดดังต่อไปนี้

1) ด้านเศรษฐกิจมูลค่าสูงที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม

1.1) ในส่วนหมุดหมายที่ 2 คือไทยเป็นจุดหมายของการท่องเที่ยวที่เน้นคุณค่าและความยั่งยืน ซึ่งขอบเขตของเป้าหมายการดำเนินงานในหมุดหมายดังกล่าว มีสาระสำคัญดังนี้

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

1.2) หมุดหมายที่ 3 คือไทยเป็นฐานการผลิตยานยนต์ไฟฟ้าของอาเซียน ซึ่งขอบเขตของเป้าหมายการดำเนินงานในหมุดหมายดังกล่าว มีสาระสำคัญที่เกี่ยวข้องกับการรถไฟฯ ดังนี้

- ปริมาณการใช้ยานยนต์ไฟฟ้าภายในประเทศไทยเพิ่มขึ้นในทุกภาคส่วน ทั้งภาครัฐ ภาคเอกชน และประชาชนทั่วไป รถโดยสารสาธารณะในเมืองหลักปรับสู่ระบบการขับเคลื่อนด้วยพลังงานไฟฟ้าทั้งหมด

1.3) หมุดหมายที่ 5 คือไทยเป็นประตูการค้าการลงทุนและจุดยุทธศาสตร์ทางโลจิสติกส์ที่สำคัญของภูมิภาค ซึ่งขอบเขตของเป้าหมายการดำเนินงานในหมุดหมายดังกล่าว มีสาระสำคัญที่เกี่ยวข้องกับการรถไฟฯ ดังนี้

- ประเทศไทยเป็นประตูการค้า บริการ และการลงทุนที่สำคัญของอาเซียน โดยมีกฎระเบียบและกระบวนการนำเข้า-ส่งออกที่มีประสิทธิภาพ เอื้ออำนวยต่อการดำเนินธุรกิจ ลดต้นทุนด้านโลจิสติกส์ และเพื่อเพิ่มความได้เปรียบในการแข่งขัน

- ประเทศไทยมีการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและสิ่งอำนวยความสะดวกด้านการขนส่งสินค้าและการค้าผ่านแดน ยกระดับระบบการบริหารจัดการโลจิสติกส์และการเชื่อมโยงโครงข่ายเส้นทางคมนาคมขนส่งในอาเซียนอย่างไร้รอยต่อ
- ประเทศไทยมีนโยบายและมาตรการจูงใจสนับสนุนให้เกิดการขยายตัวด้านการค้าและการลงทุน การจัดทำข้อตกลงทางการค้าระหว่างประเทศ เพื่อเสริมสร้างศักยภาพและเชื่อมโยงผู้ประกอบการในประเทศให้เป็นส่วนหนึ่งของห่วงโซ่การค้าการลงทุนโลก (Global Value Chains)
- ผู้ประกอบการและแรงงานด้านโลจิสติกส์ของไทยมีองค์ความรู้และทักษะที่เหมาะสมสำหรับการให้บริการที่ทันสมัย มีประสิทธิภาพ และคุณภาพสูง มีการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ในการปรับรูปแบบธุรกิจที่สอดคล้องต่อการเปลี่ยนแปลง และมีศักยภาพในการแข่งขันทั้งในระดับประเทศและระดับสากล

2) ด้านสังคมแห่งโอกาสและความเสมอภาค

2.1) ในส่วนหมุดหมายที่ 8 คือไทยมีพื้นที่และเมืองหลักของภูมิภาคที่มีความเจริญทางเศรษฐกิจทันสมัยและน่าอยู่ ซึ่งขอบเขตของเป้าหมายการดำเนินงานในหมุดหมายดังกล่าวมีสาระสำคัญที่เกี่ยวข้องกับการรถไฟฯ ดังนี้

- พื้นที่และเมืองหลักของภูมิภาคได้รับการพัฒนาเศรษฐกิจอย่างเต็มศักยภาพ มีการพัฒนาเมืองหลักและการเชื่อมโยงพื้นที่เศรษฐกิจในทุกภูมิภาค โดยเฉพาะอย่างยิ่งตามแนวระเบียงเศรษฐกิจทั้งในระดับภายในประเทศและระดับภูมิภาค รวมถึงการเชื่อมโยงระหว่างเมืองและชนบทโดยรอบ
- พื้นที่เศรษฐกิจและเมืองหลักทั่วประเทศมีการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานอย่างทั่วถึง มีประสิทธิภาพ และดำเนินงานได้อย่างยั่งยืน โดยเฉพาะอย่างยิ่งด้านการคมนาคมขนส่งในเมืองและระบบสารสนเทศดิจิทัลที่มีความครอบคลุม สามารถเข้าถึงได้ เพื่อรองรับกิจกรรมทางเศรษฐกิจในภูมิภาค และพัฒนาปัจจัยดึงดูดการพัฒนาสู่ภูมิภาค (Pull Factors) อย่างต่อเนื่อง พร้อมทั้งมีสิ่งอำนวยความสะดวกและโครงสร้างพื้นฐานที่จำเป็นต่อการดำรงชีวิตของประชาชนให้เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมและยั่งยืน (Eco-living)

2.2) หมุดหมายที่ 9 คือไทยมีความยากจนข้ามรุ่นลดลง และคนไทยทุกคนมีความคุ้มครองทางสังคมที่เพียงพอเหมาะสม

3) ด้านวิถีชีวิตที่ยั่งยืน

3.1) หมุดหมายที่ 10 คือประเทศไทยมีเศรษฐกิจหมุนเวียนและสังคมคาร์บอนต่ำ ซึ่งขอบเขตของเป้าหมายการดำเนินงานในหมุดหมายดังกล่าว มีสาระสำคัญที่เกี่ยวข้องกับการรถไฟฯ ดังนี้

- การใช้งานยานยนต์ไฟฟ้ามีสัดส่วนที่สูงขึ้นทั้งในระบบขนส่งมวลชนและยานพาหนะส่วนบุคคล

4) ด้านปัจจัยสนับสนุนการพลิกโฉมประเทศ

4.1) หมุดหมายที่ 12 คือไทยมีกำลังคนสมรรถนะสูง มุ่งเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ตอบโจทย์การพัฒนาแห่งอนาคต ซึ่งขอบเขตของเป้าหมายการดำเนินงานในหมุดหมายดังกล่าว มีสาระสำคัญที่เกี่ยวข้องกับการรถไฟฯ ดังนี้

- สถาบันอุดมศึกษาสามารถปรับบทบาทในการผลิตและพัฒนากำลังคนให้มีปริมาณและคุณภาพสอดคล้องกับความต้องการของตลาดแรงงาน และสนับสนุนการมุ่งสู่การเป็น Hi-Value and Sustainable Thailand รวมถึงมีบทบาทในการพัฒนาทุนมนุษย์ในทุกช่วงวัย (นอกเหนือจากวัยเรียน)
- ระบบการฝึกอบรมเพื่อปรับและยกระดับทักษะฝีมือแรงงาน (Reskill / Upskill / New skill) มีคุณภาพ ทันสมัย ได้มาตรฐาน ตอบโจทย์ความต้องการอย่างตรงจุด ทุกคนสามารถเข้าถึงได้ โดยเฉพาะการฝึกอบรมเพื่อโยกย้ายแรงงานไปสู่ภาคการผลิตและบริการเป้าหมายภายใต้การสร้างเศรษฐกิจมูลค่าสูงที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม และสำหรับผู้มีความเสี่ยงจากการถูกทดแทนจากระบบอัตโนมัติ กลุ่มวัยแรงงานตอนปลาย และผู้สูงอายุ
- นโยบายการบริหารจัดการกำลังคนภายใต้บริบทสังคมสูงวัยมีความชัดเจน และสามารถลดทอนความเสี่ยงในการขาดแคลนกำสังแรงงาน อาทิ การขยายอายุเกษียณ การยกระดับผลิตภาพแรงงานไทย และการดึงดูดแรงงานทักษะสูงจากต่างประเทศ

<u>ผลกระทบต่อการรถไฟฯ</u>

ในส่วนหมุดหมายหลักที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับการรถไฟฯ ประกอบไปด้วย

- หมุดหมายที่ 3 ไทยเป็นฐานการผลิตยานยนต์ไฟฟ้าของอาเซียน และหมุดหมายที่ 10 ไทยมีเศรษฐกิจหมุนเวียนและสังคมคาร์บอนต่ำ: การรถไฟฯ ควรให้ความสำคัญกับการปรับปรุงดัดแปลงรถจักรและล้อเลื่อนจากระบบดีเซลไปสู่ระบบไฟฟ้าให้มากขึ้น เพื่อลดปริมาณการใช้เชื้อเพลิงที่สร้างมลพิษที่มีราคาสูง โดยอาจเริ่มจากการสร้างความร่วมมือกับหน่วยงานองค์กร และสถาบันต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกประเทศที่มีความเชี่ยวชาญในด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรมของระบบราง

- หมุดหมายที่ 5 ไทยเป็นประตูการค้าการลงทุนและจุดยุทธศาสตร์ทางโลจิสติกส์ที่สำคัญของภูมิภาค: จะส่งผลให้เกิดการจัดสรรงบประมาณ และการลงทุนเพื่อให้เกิดการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและสิ่งอำนวยความสะดวกด้านการขนส่งสินค้าผ่านแดน ตลอดจนการขยายเส้นทางการรถไฟฯ เพื่อให้เกิดการเชื่อมโยงโครงข่ายเส้นทางคมนาคมขนส่งในอาเซียนได้อย่างไร้รอยต่อ รวมถึงการปรับปรุงกฎระเบียบและกระบวนการนำเข้า-ส่งออกที่ช่วยให้ขั้นตอนในการขนส่งสินค้ามีความสะดวกรวดเร็วขึ้น
- หมุดหมายที่ 12 ไทยมีกำลังคนสมรรถะสูง มุ่งเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ตอบโจทย์การพัฒนาแห่งอนาคต: การรถไฟฯ สามารถดำเนินการในส่วนนี้ ผ่านการพัฒนาและปรับบทบาทของ ศูนย์ฝึกอบรมรถไฟฯ ในการผลิตและพัฒนากำลังคน ด้วยระบบการฝึกอบรมที่ช่วยปรับและยกระดับทักษะฝีมือบุคลากรให้มีคุณภาพ ทันสมัย มีมาตรฐาน ตอบโจทย์ความต้องการอย่างตรงจุด และมีปริมาณสอดคล้องกับความต้องการของตลาดแรงงานในอุตสาหกรรมราง นอกจากนี้ทางการรถไฟฯ เองอาจพิจารณาดำเนินการในส่วนของการ Rebranding ภาพลักษณ์องค์กร เพื่อดึงดูดคนเก่ง มากความสามารถเข้ามาทำงานภายในองค์กรเพิ่มมากขึ้น

ในส่วนหมุดหมายสนับสนุน ที่เกี่ยวข้องกับการรถไฟฯ ประกอบไปด้วย

- หมุดหมายที่ 2 ไทยเป็นจุดหมายของการท่องเที่ยวที่เน้นคุณค่าและความยั่งยืน: การรถไฟฯ สามารถร่วมมือกับชุมชนในท้องถิ่น (โดยเฉพาะเมืองรอง) เพื่อออกแบบแพ็กเกจเส้นทางการท่องเที่ยวทางรางที่มีอัตลักษณ์เฉพาะ นอกจากนี้การรถไฟฯ สามารถดำเนินการปรับปรุงรถโดยสารและการให้บริการให้มีความพรีเมี่ยมมากขึ้น (อาทิ กรณีศึกษา รถไฟหรูสายเอเชีย หรือ Eastern and Oriental Express) ตลอดจนมุ่งทำการตลาดเชิงรุก เพื่อดึงดูดนักท่องเที่ยวที่มีกำลังซื้อและเต็มใจจ่ายสูง ซึ่งเป็นกลุ่มลูกค้าเป้าหมายสำคัญของประเทศไทยในช่วงหลังวิกฤต COVID-19
- หมุดหมายที่ 8 ไทยมีพื้นที่และเมืองหลักของภูมิภาคที่มีความเจริญทางเศรษฐกิจทันสมัยและน่าอยู่: การรถไฟฯ ควรเร่งพัฒนาเส้นทางคู่และทางสายใหม่ให้สำเร็จลุล่วงตามแผนที่วางไว้ เพื่อให้เกิดการเชื่อมโยงและการเชื่อมต่อของการคมนาคมขนส่งที่ครอบคลุมทั่วทั้งประเทศ ซึ่งจะช่วยส่งเสริมการพัฒนาพื้นที่ในแง่เศรษฐกิจจากการอำนวยสะดวกด้านการเดินทางระหว่างเมืองสู่ชนบท ทั้งในด้านการโดยสารและสินค้า

- หมุดหมายที่ 9 ไทยมีความยากจนข้ามรุ่นลดลง และคนไทยทุกคนมีความคุ้มครองทางสังคมที่เพียงพอเหมาะสม: การเดินทางระบบรางถือเป็นการเดินทางขั้นพื้นฐานที่ประชาชนทุกระดับสามารถเข้าถึงได้ ดังนั้น เพื่อตอบสนองต่อนโยบาภาครัฐในการให้บริการรถโดยสารเชิงสังคม (PSO) การรถไฟฯ จะต้องพิจารณารูปแบบการเดินรถที่เหมาะสมและสอดคล้องกับปริมาณผู้โดยสารเชิงสังคมเท่านั้น

**(5) แผนการปฏิรูปประเทศตามราชกิจจานุเบกษา (ฉบับปรับปรุง)**

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

<u>ความเกี่ยวข้องกับการรถไฟฯ</u>

จากแผนการปฏิรูปประเทศตามราชกิจจานุเบกษามีแผนในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการรถไฟฯ ดังนี้

- แผนการปฏิรูปประเทศด้านเศรษฐกิจ: ในส่วนกิจกรรมปฏิรูปที่ 4 การเป็นศูนย์กลางด้านการค้าและการลงทุนของไทยในภูมิภาค (Regional Trading/ Investment Center) ด้วยการพัฒนาด้านโลจิสติกส์เพื่อสร้างความเชื่อมโยง (Connectivity) โดย (1) ส่งเสริมให้ประเทศไทยเป็นศูนย์กลางการถ่ายลำและผ่านแดนของภูมิภาคอาเซียนทั้งทางบก ทางน้ำ และทางอากาศ โดยปรับปรุงกฎระเบียบและแนวปฏิบัติที่เกี่ยวข้องให้เอื้อต่อการถ่ายลำและการผ่านแดน และเพิ่มประสิทธิภาพการถ่ายลำและผ่านแดนของท่าเรือแหลมฉบังในการเป็นประตูสู่อาเซียน (2) สนับสนุนให้ภาคเอกชนของไทยในธุรกิจโลจิสติกส์สามารถดำเนินธุรกิจได้ครอบคลุมตลอดทั้งห่วงโซ่อุปทาน ระหว่างไทยกับประเทศในเอเชีย เพื่อไม่ให้เกิดปัญหาในการขนส่งแม้ว่าจะอยู่ในช่วงที่เกิดวิกฤติ ผ่านมาตรการสนับสนุนทางการเงิน รวมทั้งการปรับปรุงกฎหมาย กฎระเบียบและแนวปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกับการขนส่งทั้งทางบก ทางน้ำ และทางอากาศ ให้เอื้ออำนวยต่อการทำธุรกิจ การขนส่ง และการพาณิชยนาวี โดยเฉพาะการส่งออกสินค้าอุปโภคบริโภคจากประเทศไทยและการเสริมสร้าง

การขยายตลาดสินค้าและบริการของไทย (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 คือการพัฒนาอุตสาหกรรมปิโตรเคมีระยะที่ 4 ในพื้นที่ชายฝั่งทะเลตะวันออก โดยมีโครงการที่ได้รับการอนุมัติเพื่อการลงทุนระยะแรกภายในปี พ.ศ. 2565 ด้วยการขยายโครงสร้างพื้นฐานและสาธารณูปโภคระบบราง ตลอดจนจัดเตรียมพื้นที่ที่มีศักยภาพและส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาอุตสาหกรรมปิโตรเคมีผ่านการเชื่อมต่อท่าเรือน้ำลึกที่สำคัญและระบบถนน ด้วยระบบรถไฟทางคู่ในการขนส่งผลิตภัณฑ์ปิโตรเคมีและมีแผนขยายระบบรถไฟทางคู่ไปยังประเทศเพื่อนบ้านโดยผ่านพื้นที่ตั้งโรงงาน

<u>ผลกระทบต่อการรถไฟฯ</u>

แผนการปฏิรูปประเทศทั้งสองด้านจะส่งผลให้เกิดการจัดสรรงบประมาณ และการลงทุนเพื่อให้เกิดการขยายระบบรถไฟทางคู่ไปยังประเทศเพื่อนบ้าน ตลอดจนเกิดการเชื่อมโยงกับการขนส่งหลากหลายโหมดที่ครบวงจรมากขึ้น รวมถึงการปรับปรุงกฎระเบียบและแนวปฏิบัติที่เกี่ยวข้องให้เอื้ออำนวยต่อการขนส่งทั้งในแง่การนำเข้าและส่งออกสินค้าระหว่างประเทศมากยิ่งขึ้น

**(6) แผนยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจ พ.ศ. 2560 – 2564 โดยขยายระยะเวลาสิ้นสุดปี พ.ศ. 2565**

แผนยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจ ถูกจัดทำขึ้นเพื่อพัฒนาวิธีการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจของประเทศไทยในสาขาต่าง ๆ ซึ่งการรถไฟฯ เป็นหนึ่งในรัฐวิสาหกิจสาขาขนส่ง โดยวิสัยทัศน์ภาพรวมของแผนยุทธศาสตร์วิสาหกิจสาขาขนส่งคือมุ่งเน้น “พัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน ด้านคมนาคมขนส่งและระบบโลจิสติกส์ บูรณาการโครงข่ายระบบขนส่ง ยกระดับการให้บริการ และการกำกับดูแลระบบคมนาคมขนส่งให้เทียบเท่าสากล พร้อมทั้งส่งเสริมบทบาทการมีส่วนร่วมของภาคเอกชนเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ” ผ่าน 5 ยุทธศาสตร์หลักดังนี้

ยุทธศาสตร์ที่ 1 การกำหนดบทบาทรัฐวิสาหกิจให้ชัดเจนเพื่อเป็นพลังขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติ

ยุทธศาสตร์ที่ 2 การบริหารแผนการลงทุนให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของประเทศ

ยุทธศาสตร์ที่ 3 การเสริมสร้างความแข็งแกร่งทางการเงินเพื่อความยั่งยืนในระยะยาว

ยุทธศาสตร์ที่ 4 การสนับสนุนการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ประเทศไทย และแผนพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม (DE)

ยุทธศาสตร์ที่ 5 การส่งเสริมระบบธรรมาภิบาลให้มีความโปร่งใสและมีคุณธรรม

ยุทธศาสตร์ที่ 6 การพัฒนาเศรษฐกิจแบบองค์รวม (BCG Model) (พัฒนาเศรษฐกิจใน 3 มิติ ได้แก่ เศรษฐกิจชีวภาพ (Bio Economy) เศรษฐกิจหมุนเวียน (Circular Economy) และเศรษฐกิจสีเขียว Green Economy)) มาประกอบการดำเนินงาน

<u>ความเกี่ยวข้องกับการรถไฟฯ</u>

โดยแผนยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจในส่วนที่มีความเกี่ยวข้องอย่างมีนัยสำคัญต่อการรถไฟฯ จะเป็นนโยบายในส่วนแผนยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจสาขาขนส่งโดยเฉพาะ ซึ่งมีรายละเอียดแนวทางการพัฒนาดังต่อไปนี้

- ยุทธศาสตร์ที่ 1 การกำหนดบทบาทรัฐวิสาหกิจให้ชัดเจนเพื่อเป็นพลังขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติ
    - ร่วมกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องจัดทำแผนพัฒนาการขนส่งและโลจิสติกส์ของประเทศ รวมถึงจัดทำมาตรฐานการกำกับดูแลบริการขนส่ง และโลจิสติกส์ ให้มีประสิทธิภาพ ปลอดภัย และเชื่อถือได้
    - พัฒนาบริการขนส่งสาธารณะขั้นพื้นฐานให้ครอบคลุม และประชาชนสามารถเข้าถึงได้อย่างเสมอภาค
    - ลดต้นทุนโลจิสติกส์ ส่งเสริมการขนส่งทางรางและทางน้ำให้เป็นรูปแบบการขนส่งหลัก (Modal Shift) ในขณะที่การขนส่งทางถนนเป็นระบบสนับสนุน (Feeder) และทางเลือกในการขนส่งที่ถึงจุดหมายปลายทาง (Door-to-Door)
    - แยกบทบาทหน้าที่ที่ชัดเจนในการเป็นหน่วยงานการกำกับดูแลและหน่วยปฏิบัติ โดยปรับบทบาทให้รัฐวิสาหกิจเป็นหน่วยปฏิบัติอย่างเดียว
    - บูรณาการระบบขนส่งและโลจิสติกส์ของประเทศสร้างความเชื่อมโยงระหว่างการขนส่งต่อเนื่องหลายรูปแบบ
    - ส่งเสริมและพัฒนาระบบขนส่งที่ลดการใช้พลังงาน พึ่งพิงพลังงานสะอาดและเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม

- ยุทธศาสตร์ที่ 2 การบริหารแผนการลงทุนให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของประเทศ
    - พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานด้านคมนาคมการขนส่งและโลจิสติกส์ของประเทศ โดยเน้นเพิ่มศักยภาพการขนส่งสินค้าทางรางและทางน้ำ ส่งเสริมการเดินทางด้วยระบบขนส่งสาธารณะในเขตเมืองและระหว่างเมือง รวมทั้งขยายขีดความสามารถในการรองรับปริมาณผู้โดยสารของท่าอากาศยานให้เพียงพอกับความต้องการ
    - บูรณาการและเชื่อมโยงโครงข่ายการขนส่งรูปแบบต่าง ๆ ให้ทั่วถึง เพียงพอ และมีประสิทธิภาพ
- ยุทธศาสตร์ที่ 3 การเสริมสร้างความแข็งแกร่งทางการเงินเพื่อความยั่งยืนในระยะยาว
    - เพิ่มมูลค่าจากการบริหารจัดการทรัพย์สิน เพื่อสนับสนุนภารกิจหลัก
    - จัดให้มีระบบการอุดหนุน และการขอรับการอุดหนุนที่มีประสิทธิภาพและเป็นธรรม เช่น การแยกบัญชีบริการสาธารณะ การจัดทำต้นทุนมาตรฐานต่อหน่วย (Unit Cost) ที่น่าเชื่อถือตามมาตรฐานสากล
    - แก้ไขปัญหารัฐวิสาหกิจที่ประสบปัญหาทางการเงินด้วยการจัดทำแผนฟื้นฟูองค์กรที่ชัดเจน
    - การใช้เครื่องมือทางการเงินรูปแบบใหม่ในการลงทุน เช่น PPP กองทุนรวมโครงสร้างพื้นฐาน เพื่ออนาคตประเทศไทย (Thailand Future Fund: TFF)
- ยุทธศาสตร์ที่ 4 การสนับสนุนการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ประเทศไทย และแผนพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม (DE)
    - ดำเนินการตามแนวทางพื้นฐานสำหรับทุกรัฐวิสาหกิจที่กำหนดในยุทธศาสตร์ภาพรวม
    - การสร้างศูนย์ข้อมูลกลางด้านการให้การขนส่งและโลจิสติกส์ของประเทศที่สามารถบูรณาการข้อมูลข้ามหน่วยงานผ่านระบบดิจิทัลได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ
- ยุทธศาสตร์ที่ 5 การส่งเสริมระบบธรรมาภิบาลให้มีความโปร่งใสและมีคุณธรรม
    - ดำเนินการตามแนวทางพื้นฐานสำหรับทุกรัฐวิสาหกิจที่กำหนดในยุทธศาสตร์ภาพรวม
    - การปรับโครงสร้างการกำกับดูแลและการบริหารจัดการในระบบขนส่งให้มีการแยกบทบาทและภารกิจของหน่วยงานระดับนโยบาย (Policy Maker) หน่วยงานกำกับดูแล (Regulator) และหน่วยงานปฏิบัติ (Operator) ที่ชัดเจน

- ยุทธศาสตร์ที่ 6 การพัฒนาเศรษฐกิจแบบองค์รวม (BCG Model) (พัฒนาเศรษฐกิจใน 3 มิติ ได้แก่ เศรษฐกิจชีวภาพ (Bio Economy) เศรษฐกิจหมุนเวียน (Circular Economy) และเศรษฐกิจสีเขียว Green Economy)) มาประกอบการดำเนินงาน
    - การกำหนดและดำเนินแผนงาน/โครงการต่าง ๆ ตามอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ ให้ถูกต้อง เหมาะสม สอดคล้องกับยุทธศาสตร์การขับเคลื่อนประเทศไทยด้วยโมเดลเศรษฐกิจ BCG สู่การพัฒนาที่ยั่งยืน ให้เกิดผลเป็นรูปธรรม

<u>ผลกระทบต่อการรถไฟฯ</u>

ทั้งนี้ ทางสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ มีหนังสือที่ กค 0817.1/3800 ลงวันที่ 20 กรกฎาคม พ.ศ. 2561 ซึ่งแจ้งความเห็นและข้อเสนอแนะเพื่อนำไปประกอบการพิจารณาจัดทำแผนวิสาหกิจประจำปีงบประมาณ 2562 ที่สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจในทุกประเด็น ดังนี้

- ยุทธศาสตร์ที่ 1 การกำหนดบทบาทรัฐวิสาหกิจให้ชัดเจนเพื่อเป็นพลังขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติ
    - การรถไฟฯ ควรนำปัจจัยภายนอกที่สำคัญมาประกอบการพิจารณากำหนดทิศทางและบทบาทหน้าที่ของการรถไฟฯ ซึ่งควรมีความสอดคล้องเหมาะสมกับโครงสร้างของธุรกิจการขนส่งระบบรางในอนาคตด้วย
    - การรถไฟฯ ควรเพิ่มเติมบทบาทในการกำกับดูแลการใช้ประโยชน์จากโครงสร้างพื้นฐานทางราง ซึ่งภาครัฐเป็นผู้ลงทุนและเป็นทรัพย์สินของประเทศเพื่อพัฒนาระบบโลจิสติกส์ของประเทศ
    - ควรมีการเปิดให้ผู้ประกอบการรายอื่นสามารถใช้ประโยชน์จากโครงสร้างพื้นฐานทางรางได้ เพื่อให้เกิดการแข่งขันในการให้บริการและเป็นทางเลือกให้กับประชาชน
    - ควรมีแผนการใช้ประโยชน์จากโครงสร้างพื้นฐานทางรางให้เต็มศักยภาพ
    - บูรณาการกับการขนส่งรูปแบบอื่น และระบบผังเมืองเพื่อเป็นเครื่องมือของภาครัฐในการกระจายความเจริญไปสู่ภูมิภาคต่าง ๆ อย่างเป็นรูปธรรม รวมถึงรองรับการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้บริโภค
- ยุทธศาสตร์ที่ 2 การบริหารแผนการลงทุนให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของประเทศ
    - การรถไฟฯ ควรมีการกำหนดกรอบวงเงิน และแหล่งเงินทุนในโครงการและแผนงานต่าง ๆ ที่ชัดเจน
    - ควรจัดทำประมาณการรายได้และต้นทุนค่าใช้จ่ายจากการใช้ทรัพย์สินต่าง ๆ โดยจะต้องนำภาระต้นทุนทางการเงินมาประกอบการพิจารณาด้วย

- ควรจัดทำแผนการลงทุนระยะยาวให้ชัดเจน
- ควรกำหนดมาตรการและแผนงานที่จะเพิ่มประสิทธิภาพในการกำกับติดตามโครงการลงทุนด้านต่าง ๆ ให้เป็นไปตามแผนงานที่กำหนด รวมถึงแผนการบริหารความเสี่ยงกรณีที่การดำเนินการไม่เป็นไปตามแผน

- ยุทธศาสตร์ที่ 3 การเสริมสร้างความแข็งแกร่งทางการเงินเพื่อความยั่งยืนในระยะยาว
  - การรถไฟฯ ควรจัดทำแผนขับเคลื่อนองค์กรในระยะยาวตามมติ คนร. ให้ชัดเจนโดยเร็ว
  - ควรจัดทำประมาณการทางการเงินให้ครอบคลุมถึงการบริหารจัดการองค์กรของการรถไฟฯ และบริษัทลูก โดยให้คำนึงถึงการบริหารจัดการหนี้สินอย่างยั่งยืน และมีสมมติฐานในการประมาณการที่ชัดเจน
  - ควรพิจารณารูปแบบแหล่งเงินทุนอื่น ๆ เพิ่มเติมนอกเหนือจากวิธีการกู้ยืมเงิน
  - ควรนำเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาช่วยจัดทำฐานข้อมูลทรัพย์สินให้ถูกต้อง ครบถ้วน และเป็นปัจจุบันโดยเร็วเพื่อนำทรัพย์สินไปบริหารจัดการให้เกิดประโยชน์สูงสุด
  - ควรเร่งรัดตั้งบริษัทบริหารทรัพย์สินเพื่อเป็นแหล่งรายได้เพิ่มเติมให้กับการรถไฟฯ ต่อไป
  - ควรมีการศึกษาต้นทุนมาตรฐานที่มีประสิทธิภาพเพื่อใช้ประกอบการกำหนดราคาค่าโดยสารที่เป็นธรรม ตลอดจนภาระของภาครัฐในการอุดหนุนกรณีต่าง ๆ ให้กับการรถไฟฯ
  - ควรจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงในการดำเนินการให้ครอบคลุมทั้งการดำเนินการตามภารกิจของการรถไฟฯ เอง และการดำเนินการของบริษัทลูก
- ยุทธศาสตร์ที่ 4 การสนับสนุนการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ประเทศไทยและแผนพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม (DE)
  - การรถไฟฯ ควรนำเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานในด้านต่าง ๆ
  - ควรเพิ่มเติมแผนงานและโครงการที่เกี่ยวกับการใช้ประโยชน์จาก Digital Technology และ Big Data ตามนโยบายรัฐบาล
  - ควรจัดทำแผนรับการถ่ายทอดเทคโนโลยีจากโครงการลงทุนต่าง ๆ อย่างเป็นรูปธรรม
  - ควรร่วมมือกับภาคส่วนต่าง ๆ ทั้งในประเทศและต่างประเทศเพื่อส่งเสริมการวิจัยและพัฒนานวัตกรรมที่ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพ รวมถึงพัฒนาอุตสาหกรรมระบบขนส่งทางรางของประเทศในอนาคต
- ยุทธศาสตร์ที่ 5 การส่งเสริมระบบธรรมาภิบาลให้มีความโปร่งใสและมีคุณธรรม

- การรถไฟฯ ควรเร่งจัดทำฐานข้อมูลทรัพย์สินให้ถูกต้องและมีความเป็นปัจจุบันเพื่อปิดงบการเงินให้ตามแผนที่กำหนดไว้
- ควรเปลี่ยนแปลงทัศนคติและวัฒนธรรมองค์กรเพื่อให้บริการได้อย่างมีคุณภาพและสามารถแข่งขันกับธุรกิจการขนส่งในรูปแบบอื่น ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพคุ้มค่ากับการเงินลงทุนของภาครัฐ

นอกจากนี้ ทางสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ มีหนังสือ ที่ กค 0817.1/4190 ลงวันที่ 7 สิงหาคม พ.ศ. 2561 ซึ่งแจ้งว่าทางสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (สศช.) ได้มีความเห็นและข้อเสนอแนะในการปรับปรุงและจัดทำแผนวิสาหกิจ/แผนธุรกิจ ปี พ.ศ. 2562 ของการรถไฟฯ เพิ่มเติมดังนี้

- ยุทธศาสตร์ที่ 1 การกำหนดบทบาทรัฐวิสาหกิจให้ชัดเจนเพื่อเป็นพลังขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติ

การปรับโครงสร้างการกำกับกิจการขนส่งทางรางเป็นเรื่องที่อยู่ภายใต้ความรับผิดชอบของกระทรวงคมนาคมโดยสำนักงานนโยบายและแผนการขนส่งและจราจร อย่างไรก็ตาม การรถไฟฯ ควรพิจารณาจัดทำแผนวิสาหกิจที่มีความยืดหยุ่นเพียงพอในการรองรับแนวทางการปรับโครงสร้างการกำกับดูแลและการบริหารจัดการในระบบขนส่งที่มีการแยกบทบาทและภารกิจของหน่วยงานระดับนโยบาย หน่วยงานกำกับดูแล และหน่วยงานปฏิบัติที่ชัดเจน

- ยุทธศาสตร์ที่ 2 การบริหารแผนการลงทุนให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของประเทศ

การรถไฟฯ ควรพิจารณาจัดทำแผนใช้ประโยชน์โครงสร้างพื้นฐานที่ภาครัฐได้ลงทุนไปแล้วให้เกิดประโยชน์สูงสุด โดยเฉพาะการพัฒนาทางคู่ระยะที่ 1 และโครงการรถไฟชานเมืองสายสีแดง

- ยุทธศาสตร์ที่ 3 การเสริมสร้างความแข็งแกร่งทางการเงินเพื่อความยั่งยืนในระยะยาว
    - การรถไฟฯ ควรพิจารณานำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่ใช้ในการบริหารจัดการองค์กรที่ทันสมัยมาใช้ในองค์กร (Enterprise Resource Planning) โดยเร็วที่สุด เช่น ระบบ SAP เพื่อให้มีข้อมูลประกอบการตัดสินใจในรูปแบบต่าง ๆ ได้
    - การรถไฟฯ ควรจัดทำแผนเพิ่มรายได้จากการเดินรถ ทั้งในส่วนรายได้ค่าโดยสาร และรายได้ค่าระวางที่สามารถนำไปใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ทางการตลาดได้อย่างเป็นรูปธรรม
- ยุทธศาสตร์ที่ 4 การสนับสนุนการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของประเทศไทย และแผนพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม (DE)

การรถไฟฯ ควรจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการซ่อมบำรุงรถจักรและล้อเลื่อนที่อยู่ในความรับผิดชอบ พร้อมทั้งพิจารณาแนวทางในการจัดซื้อจัดหารถจักรและล้อเลื่อนที่จะช่วยสนับสนุนการพัฒนาอุตสาหกรรมระบบรางภายในประเทศ เพื่อลดการนำเข้าจากต่างประเทศ และสร้างโอกาสทางเศรษฐกิจให้กับประเทศ

**(7) 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) แผนปฏิบัติการการพัฒนาอุตสาหกรรมเป้าหมายในพื้นที่ระเบียงเศรษฐกิจพิเศษภาคตะวันออก
(3) แผนปฏิบัติการการพัฒนาบุคลากร การศึกษา การวิจัย และเทคโนโลยีในพื้นที่ระเบียงเศรษฐกิจพิเศษภาคตะวันออก
(4) แผนปฏิบัติการการพัฒนาและส่งเสริมการท่องเที่ยวในพื้นที่ระเบียงเศรษฐกิจพิเศษภาคตะวันออก
(5) แผนปฏิบัติการการพัฒนาเมืองใหม่และชุมชน
(6) แผนปฏิบัติการการพัฒนาศูนย์กลางธุรกิจ และศูนย์กลางการเงินในพื้นที่ระเบียงเศรษฐกิจพิเศษภาคตะวันออก
(7) แผนปฏิบัติการการประชาสัมพันธ์และการสร้างกระบวนการมีส่วนร่วมในการดำเนินโครงการกับประชาชนในพื้นที่ระเบียงเศรษฐกิจพิเศษภาคตะวันออก
(8) แผนปฏิบัติการการเกษตร ชลประทาน และสิ่งแวดล้อมในพื้นที่ระเบียงเศรษฐกิจพิเศษภาคตะวันออก

<u>ความเกี่ยวข้องกับการรถไฟฯ</u>

เนื่องจากโครงการพัฒนาระเบียงเศรษฐกิจตะวันออก หรือ Eastern Economic Corridor: EEC มีแผนปฏิบัติการที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานทางราง อาทิ โครงการก่อสร้างรถไฟความเร็วสูงเชื่อมสามสนามบิน รวมถึงแผนการพัฒนาอุตสาหกรรมเป้าหมายต่าง ๆ ที่อาจส่งผลกระทบต่อการดำเนินกิจการของการรถไฟฯ ทั้งในเชิงบวกและเชิงลบไม่ว่าจะเป็นการร่วมลงทุนกับภาคเอกชนในการดำเนินงานโครงการต่าง ๆ เพื่อลดงบประมาณภาครัฐและเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงาน

โดยภาคเอกชน การบริหารจัดการที่ดินบริเวณมักกะสัน เพื่อพัฒนาให้เป็นสถานีหลักรถไฟความเร็วสูง โดยการรถไฟฯ จะได้รับรายได้จากการให้เช่าที่ดินตามราคาตลาด และให้ภาครัฐมีส่วนร่วมรับกำไรในกรณีที่โครงการมีกำไร และที่ดินบริเวณศรีราชา เพื่อพัฒนาเป็นสถานีโรงซ่อม โดยเอกชนจะดำเนินการจ่ายค่าเช่าที่ดินให้แก่การรถไฟฯ รวมถึงการให้เอกชนเข้ามามีอำนาจในการบริหารกิจการแอร์พอร์ตลิงก์ เพื่อแก้ปัญหาการขาดทุนเรื้อรังขององค์กร โดยมีกำหนดให้เอกชนคู่สัญญาเข้ามาบริหารภายในเดือนตุลาคม พ.ศ. 2564 เหตุเพราะรถไฟฟ้าแอร์พอร์ตลิงก์ ถือเป็นส่วนหนึ่งของโครงการรถไฟความเร็วสูงเชื่อมสามสนามบินด้วย นอกจากนี้ยังมีโครงการของสำนักงานนโยบายและแผนการขนส่งและจราจร (สนข.) ที่ในการสนับสนุนในด้านโครงสร้างพื้นฐานภายในโครงการ EEC ที่อาจส่งผลกระทบในเชิงบวกแก่การรถไฟฯ เนื่องจากปัจจุบัน สนข. ได้มีการดำเนินการในโครงการศึกษาการจัดทำแผนโลจิสติกส์ ในการเพิ่มประสิทธิภาพการขนส่งโดยสารและสินค้าเพื่อเชื่อมโยงฐานการผลิตในพื้นที่เขตพัฒนาพิเศษภาคตะวันออกกับประตูการค้าในพื้นที่ภาคใต้ จังหวัดระนอง โดยในปัจจุบัน สนข. อยู่ระหว่างศึกษาพื้นที่พัฒนาท่าเรือทั้งในฝั่งทะเลอ่าวไทย และอันดามัน

<u>ผลกระทบต่อการรถไฟฯ</u>

หากการรถไฟฯ สามารถปรับปรุงประสิทธิภาพและคุณภาพการให้บริการเพื่อรองรับการขยายตัวดังกล่าวได้ ก็ถือเป็นโอกาสอันดีในการสร้างรายได้จากการขยายตัวทางเศรษฐกิจและภาคอุตสาหกรรมในโครงการพัฒนาระเบียงเศรษฐกิจตะวันออก

**(8) กรอบความร่วมมืออนุภูมิภาคลุ่มน้ำโขง (Greater Mekong Sub-region Cooperation: GMS)**

กรอบความร่วมมือ GMS หรืออนุภูมิภาคลุ่มแม่น้ำโขง 6 ประเทศ ซึ่งประกอบไปด้วย ประเทศไทย พม่า ลาว กัมพูชา เวียดนาม และจีนตอนใต้ โดยร่วมมือกันภายใต้โครงการที่ชื่อว่า GMS Economic Corridors หรือก็คือระเบียงเศรษฐกิจอนุภูมิภาคลุ่มแม่น้ำโขง มีวัตถุประสงค์เพื่อส่งเสริมการขยายตัวด้านอุตสาหกรรม การเกษตร การค้า การลงทุนและบริการ เพื่อให้เกิดการจ้างงาน, ยกระดับการครองชีพ, การถ่ายทอดเทคโนโลยีและการศึกษาระหว่างกัน, การใช้ทรัพยากรธรรมชาติที่ส่งเสริมกันอย่างมีประสิทธิภาพ และช่วยเพิ่มขีดความสามารถและโอกาสการแข่งขันในเวทีการค้าโลก ผ่านกลยุทธ์หลัก 3 ด้าน คือ สนับสนุนให้มีการเชื่อมโยงระหว่างกัน (Connectivity) เพื่อให้เกิดการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน (Competitiveness) โดยการรวมกลุ่มกันในอนุภูมิภาค (Community) โดยความร่วมมือครอบคลุม 10 สาขา ได้แก่ ด้านโครงสร้างพื้นฐานการคมนาคมขนส่ง และการอำนวยความสะดวกทางการค้าและการขนส่ง ด้านพลังงาน ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ด้านการท่องเที่ยว

การพัฒนาเมือง เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร เขตเศรษฐกิจชายแดนและสหสาขา และการสนับสนุนและช่วยเหลือด้านเกษตรกรรม

ความเกี่ยวข้องกับการรถไฟฯ

กรอบความร่วมมือ GMS มีส่วนที่เกี่ยวข้องกับการรถไฟฯ ในสาขาความร่วมมือต่าง ๆ ดังนี้

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

ผลกระทบต่อการรถไฟฯ

จากกรอบความร่วมมือดังกล่าวแสดงให้เห็นว่ามีหลายปัจจัยที่สามารถส่งผลกระทบต่อการดำเนินกิจการของการรถไฟฯ โดยตรง ทั้งในด้านของการสร้างความเชื่อมโยงของโครงสร้างพื้นฐานเพื่อพัฒนาการคมนาคมขนส่งระหว่างประเทศ การเพิ่มปริมาณการเดินทางท่องเที่ยวระหว่างประเทศในภูมิภาคจากการลงทุนในโครงสร้างพื้นฐานที่สนับสนุนการท่องเที่ยว การเพิ่มปริมาณการเดินทางย้ายถิ่นฐานในการทำงานและการขนส่งขนสินค้าข้ามพรมแดนที่มากขึ้นจากการอำนวยความสะดวกทางการค้าและการขนส่ง การพัฒนาเมืองตามแนวเส้นทางรถไฟ ซึ่งนอกจากจะเป็นการรองรับการเติบโตของประชากรในอนาคตแล้วยังมีส่วนช่วยยกระดับเส้นทางเชื่อมโยงการคมนาคมขนส่งให้เป็นแนวพื้นที่เศรษฐกิจต่อไปและช่วยให้พื้นที่ชนบทมีโอกาสเข้าถึงงานและตลาดมากขึ้น อย่างไรก็ตามจากกรอบความร่วมมือดังกล่าว มีหลายปัจจัยที่การรถไฟฯ ควรที่จะเร่งดำเนินการในการศึกษาความเหมาะสมความเป็นไปได้ รวมถึงแนวโน้มที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต เพื่อเตรียมรับมือกับการเปลี่ยนแปลงพัฒนา ทั้งในแง่ของสภาพเศรษฐกิจ สังคม พฤติกรรมของผู้บริโภคทั้งด้านโดยสารและสินค้าที่เปลี่ยนแปลงไป เพื่อที่จะจัดสรรทรัพยากรให้สอดคล้องและสัมพันธ์ต่อการเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาที่จะเกิดขึ้น ตลอดจนการวางแผนจัดสรรการใช้ประโยชน์จากที่ดินที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุดรองรับการพัฒนาเมือง

**(9) นโยบายรัฐบาลคณะรัฐมนตรี พลเอกประยุทธ์ จันทร์โอชา**

จากแถลงการณ์นโยบายของคณะรัฐมนตรี พลเอกประยุทธ์ จันทร์โอชา ทางรัฐบาลได้มีการกำหนดนโยบายในการบริหารราชการแผ่นดิน โดยแบ่งออกเป็น 2 ส่วนประกอบไปด้วย นโยบายหลัก 12 ด้าน ซึ่งจะเป็นทิศทางการบริหารราชการแผ่นดินของรัฐบาลในช่วง 4 ปีข้างหน้า (พ.ศ. 2562 – 2566) และนโยบายเร่งด่วน 12 เรื่องที่จำเป็นจะต้องดำเนินการเพื่อบรรเทาปัญหาและลดผลกระทบกับประชาชนและระบบเศรษฐกิจ โดยนโยบายหลัก 12 ด้านประกอบไปด้วย

1) การปกป้องและเชิดชูสถาบันกษัตริย์
2) การสร้างความมั่นคงและความปลอดภัยของประเทศ และความสงบสุขของประเทศ
3) การทำนุบำรุงศาสนา ศิลปะและวัฒนธรรม
4) การสร้างบทบาทของไทยในเวทีโลก
5) การพัฒนาเศรษฐกิจและความสามารถในการแข่งขันของไทยในด้านต่าง ๆ อาทิ ภาคอุตสาหกรรม ภาคเกษตร ภาคการท่องเที่ยว และการค้าการลงทุนเพื่อมุ่งสู่การเป็นชาติการค้า การบริการ และการลงทุนในภูมิภาค เป็นต้น
6) การพัฒนาพื้นที่เศรษฐกิจและการกระจายความเจริญสู่ภูมิภาค
7) การพัฒนาสร้างความเข้มแข็งจากฐานราก
8) การปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้และการพัฒนาศักยภาพของคนไทยทุกช่วงวัย
9) การพัฒนาระบบสาธารณสุขและหลักประกันทางสังคม
10) การฟื้นฟูทรัพยากรธรรมชาติและการรักษาสิ่งแวดล้อมเพื่อสร้างการเติบโตอย่างยั่งยืน
11) การปฏิรูปการบริหารจัดการภาครัฐ
12) การป้องกันและปราบปรามการทุจริตและประพฤติมิชอบ และกระบวนการยุติธรรม

นอกจากนี้คณะรัฐมนตรียังได้มีการแถลงนโยบายเร่งด่วน 12 เรื่อง ที่จำเป็นจำต้องเร่งดำเนินการเพื่อแก้ปัญหาทั้งด้านเศรษฐกิจและสังคม โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1) การแก้ไขปัญหาในการดำรงชีวิตของประชาชน
2) การปรับปรุงระบบสวัสดิการและพัฒนาคุณภาพชีวิตของประชาชน
3) มาตรการเศรษฐกิจเพื่อรองรับความผันผวนของเศรษฐกิจโลก
4) การให้ความช่วยเหลือเกษตรกรและพัฒนานวัตกรรม
5) การยกระดับศักยภาพของแรงงาน
6) การวางรากฐานระบบเศรษฐกิจของประเทศสู่อนาคต

7) การเตรียมคนไทยสู่ศตวรรษที่ 21
8) การแก้ไขปัญหาทุจริตและประพฤติมิชอบในวงราชการทั้งฝ่ายการเมือง และฝ่ายราชการประจำ
9) การแก้ไขปัญหายาเสพติดและสร้างความสงบสุขในพื้นที่ชายแดนภาคใต้
10) การพัฒนาระบบการให้บริการประชาชน
11) การจัดเตรียมมาตรการรองรับภัยแล้งและอุทกภัย
12) การสนับสนุนให้มีการศึกษา การรับฟังความเห็นของประชาชน และการดำเนินการเพื่อแก้ไขเพิ่มเติมรัฐธรรมนูญ โดยเฉพาะในส่วนที่ว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการแก้ไขเพิ่มเติมรัฐธรรมนูญ

<u>ความเกี่ยวข้องกับการรถไฟฯ</u>

จากแถลงการณ์นโยบายทั้ง 2 ส่วนของคณะรัฐมนตรี พลเอกประยุทธ์ จันทร์โอชา มีส่วนที่เกี่ยวข้องกับการรถไฟฯ ในประเด็นต่าง ๆ ดังนี้

- การพัฒนาเศรษฐกิจและความสามารถในการแข่งขันของไทยในด้านต่าง ๆ
- การพัฒนาสาธารณูปโภคขั้นพื้นฐานถือเป็นปัจจัยหลักในการยกระดับความน่าเชื่อถือของประเทศไทย
- การพัฒนาพื้นที่เศรษฐกิจและการกระจายความเจริญสู่ภูมิภาค
- การปรับปรุงระบบสวัสดิการและพัฒนาคุณภาพชีวิตของประชาชน

<u>ผลกระทบต่อการรถไฟฯ</u>

เนื่องจากนโยบายของทางคณะรัฐมนตรี พลเอกประยุทธ์ จันทร์โอชา มีวัตถุประสงค์หลักในการแก้ไขปัญหาทั้งด้านเศรษฐกิจและสังคม รวมถึงผลักดันประเทศไทยให้สามารถแข่งขันกับนานาประเทศได้ ด้วยเหตุนี้ นโยบายบางส่วนจึงอาจส่งผลกระทบต่อการดำเนินกิจการของการรถไฟฯ ในด้านการพัฒนาระบบโครงสร้างพื้นฐานที่ทันสมัย เพื่อรองรับการขยายตัวทางเศรษฐกิจและสังคม ทั้งนี้ การรถไฟฯ จำเป็นที่จะต้องวางแผนการดำเนินงานในการพัฒนาและปรับปรุงคุณภาพการดำเนินงานทั้งในด้านมาตรฐานการให้บริการให้อยู่ในระดับสากล ความตรงต่อเวลา รวมถึงการบูรณาการร่วมกับผู้ให้บริการขนส่งรายอื่น เพื่อสร้างโครงข่ายการให้บริการขนส่งโดยสารและสินค้าที่ครอบคลุม โดยการรถไฟฯ อาจมีการบูรณาการและนำเอาเทคโนโลยีหรือนวัตกรรมมาปรับใช้ในการวางแผนและจัดสรรตารางการเดินรถ การซ่อมบำรุง และการอำนวยความสะดวกแก่ผู้ใช้บริการ ไม่ว่าจะเป็นการพัฒนาบัตรโดยสารร่วม ดังเช่นนโยบายที่รัฐบาลต้องการปรับปรุงระบบสวัสดิการและพัฒนาคุณภาพชีวิตของประชาชน การนำระบบ Artificial Intelligence (AI) และระบบข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data)

ตลอดจนเร่งรัดการพัฒนาระบบ เชื่อมโยงระบบเครือข่ายข้อมูลในกระบวนการดำเนินงานให้เชื่อมโยงทั้งองค์กร เป็นต้น

**(10) นโยบาย Amazing Thailand Go Local เที่ยว 55 เมืองรอง ทั่วประเทศไทย**

นโยบาย Amazing Thailand Go Local เป็นโครงการที่เน้นส่งเสริมการท่องเที่ยวในเมืองรอง 55 จังหวัด กระจายรายได้และเพิ่มจำนวนนักท่องเที่ยวเข้าสู่ชุมชนท้องถิ่นในเมืองรองให้มากขึ้น ตลอดจนมุ่งเน้นการสร้างงานให้กับชุมชนผ่านการใช้ทรัพยากรในพื้นที่แหล่งท่องเที่ยวในท้องถิ่น ซึ่งมีวัตถุประสงค์ดังนี้

1) พัฒนาแหล่งท่องเที่ยวให้สามารถเป็นเครื่องมือในการลดความเหลื่อมล้ำ เกิดการพัฒนาทางกายภาพที่ทำให้สามารถเข้าถึงแหล่งท่องเที่ยวได้โดยสะดวก ปลอดภัย มีเอกลักษณ์ และมีความยั่งยืน
2) ส่งเสริมบูรณาการภูมิปัญญาท้องถิ่น ทั้งในด้านผลิตภัณฑ์และการท่องเที่ยว
3) กระตุ้นให้เกิดการเดินทางท่องเที่ยวเชื่อมโยงตามยุทธศาสตร์แหล่งท่องเที่ยวทั่วประเทศ สร้างรายได้ให้แก่ชุมชน ท่องเที่ยวเมืองรองทั่วประเทศ

โดยมีเป้าหมายและการดำเนินงานแบ่งเป็น 7 กิจกรรมหลัก ดังนี้

1) Enjoy Local: การคิดค้นโปรแกรมสร้างความสนุกตื่นเต้นเพื่อให้นักท่องเที่ยวได้ลุ้นแต้มจากการท่องเที่ยวสะสมแต้มผ่านนวัตกรรมการเดินทางสมัยใหม่ อาทิ
   - e-Coupon ใช้เป็นส่วนลดสำหรับซื้อสินค้าและบริการตลอดเส้นทางท่องเที่ยวไปยังชุมชนและเมืองรอง อาทิ สถานีบริการน้ำมัน ร้านอาหาร ร้านค้าชุมชน
   - สะสมแต้มผ่านแอปพลิเคชัน TripPointz เพื่อเป็นส่วนลดในการซื้อสินค้าและบริการ หรือแลกรางวัลเพื่อเดินทางท่องเที่ยวต่อ รวมถึงการสะสมไมล์กับสายการบินในประเทศ
2) SET in the Local: การผสมผสานตลาดการเดินทางของกลุ่ม MICE กับการท่องเที่ยวเข้าด้วยกัน เนื่องจากองค์กรหรือบริษัทขนาดใหญ่ในประเทศต่างก็ต้องจัดให้พนักงานเดินทางประชุม สัมมนา ทำกิจกรรมเพื่อประโยชน์สู่สังคม (CSR) ตามชุมชนและเมืองรองทั่วประเทศอย่างต่อเนื่องทุกเดือน
3) Local Link: การพุ่งเป้าเน้นความร่วมมือกับบริษัทนำเที่ยวหรือตัวแทนที่ได้รับสิทธิพิเศษจัดโปรแกรมนำเสนอขายเชื่อมโยงเมืองรองเพิ่มขึ้น รวมทั้งออกแบบโปรแกรมให้แก่กลุ่มตลาดใหญ่นักท่องเที่ยวเดินทางอิสระด้วยตนเอง
4) Eat Local: การประชาสัมพันธ์เชิงรุก เชิญชวนนักท่องเที่ยวให้ทดลองอาหารท้องถิ่น

5) Our Local: การสร้างสรรค์และสนับสนุนการจัดกิจกรรมประเภทอีเวนท์ชุมชนท้องถิ่นบนพื้นฐานของวัฒนธรรมและอัตลักษณ์ท้องถิ่น
6) Local Heroes: การค้นหาฮีโร่ในท้องถิ่นให้เข้ามามีส่วนร่วมในการสร้างการท่องเที่ยวอย่างยั่งยืนในถิ่นเกิด
7) Local Strength: การร่วมมือเชิงบูรณาการกับภาครัฐและเอกชน สร้างความเข้มแข็งในห่วงโซ่อุปทาน และสินค้าพร้อมขาย ตลอดจนการพัฒนาด้าน Creative Tourism ในแหล่งท่องเที่ยว สนับสนุนผู้ประกอบการรุ่นใหม่ในธุรกิจบริการและการท่องเที่ยว

<u>ความเกี่ยวข้องกับการรถไฟฯ</u>

เนื่องจากการเดินทางด้วยระบบรางเองนับเป็นหนึ่งในตัวเลือกในการเดินทางท่องเที่ยว การรถไฟฯ จึงมีส่วนเกี่ยวข้องในการให้บริการและการจัดกิจกรรมร่วมกับแต่ละท้องถิ่นของเมืองรองเป้าหมาย

<u>ผลกระทบต่อการรถไฟฯ</u>

- การรถไฟฯ สามารถมีส่วนใน Enjoy Local ผ่านการเปิดโอกาสให้บริการของชุมชนเข้ามาเช่าพื้นที่สถานีตามแต่ละเส้นทาง
- การรถไฟฯ อาจได้รับผลกระทบจากแอปพลิเคชัน TripPointz ซึ่งมีการเปิดให้สะสมไมล์การเดินทางกับสายการบินในประเทศของนักท่องเที่ยว ดังนั้นการรถไฟฯ เองจึงควรมีการออกแบบระบบการสะสมแต้มออกมาเพื่อดึงดูดให้มีผู้เข้ามาใช้บริการมากขึ้น
- เพื่อสนับสนุนผู้ประกอบการรุ่นใหม่ในธุรกิจบริการและการท่องเที่ยว (Travel Tech & Start-up Business in Services) หรือบริษัทนำเที่ยวต่าง ๆ ด้านการวางแผนโปรแกรมท่องเที่ยว หรือเพื่อสร้างเส้นทางท่องเที่ยวที่มีจุดขายเป็นการเดินทางด้วยระบบราง โดยที่การรถไฟฯ สามารถช่วยเหลือผ่านการให้ข้อมูลที่จำเป็นหรือการสนับสนุนอื่น ๆ ดังนั้นการรถไฟฯ จึงควรดำเนินการพัฒนาระบบการจัดเก็บ-ส่งมอบข้อมูลให้มีประสิทธิภาพ เพื่อที่จะช่วยส่งเสริมการท่องเที่ยวภายในประเทศ ตลอดจนเพิ่มปริมาณผู้โดยสารที่เข้าใช้บริการของการรถไฟฯ ที่จะเพิ่มมากขึ้นจากการร่วมมือดังกล่าว

**(11) แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบคมนาคมขนส่งระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2561 – 2580)**

แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบคมนาคมขนส่งระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2561 – 2580) กระทรวงคมนาคมได้จัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบคมนาคมขนส่งระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2561 – 2580) เพื่อมุ่งเน้นพัฒนาระบบคมนาคมขนส่งของไทยในอนาคต ให้สามารถรองรับกับ

วิถีชีวิตและพฤติกรรมการเดินทางที่เปลี่ยนแปลงไป เพื่อให้ระบบคมนาคมของประเทศมีความทันสมัยและกระจายความเจริญเข้าสู่ส่วนภูมิภาคมากขึ้น 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)

<u>ความเกี่ยวข้องกับการรถไฟฯ</u>

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

- แผนงานพัฒนาระบบราง – เพื่อเติมโครงข่ายให้สมบูรณ์ โดยการปรับปรุงระบบอุปกรณ์ และโครงสร้างพื้นฐาน เพื่อสนับสนุนการพัฒนารถไฟทางคู่ ขนาด 1 เมตร การพัฒนารถไฟทางคู่ขนาดมาตรฐาน 1.435 เมตร การพัฒนารถไฟความเร็วสูง การพัฒนาระบบรถไฟชานเมือง และการพัฒนาพื้นที่ตามแนวเส้นทางรถไฟ (Transit Oriented Development: TOD)
- แผนงานการบริหารจัดการระบบการขนส่ง – การพัฒนาเทคโนโลยี และบุคลากร เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ การบริหารจัดการการคมนาคมขนส่ง โดยการพัฒนาระบบบริหารจัดการระบบโครงสร้างพื้นฐานและมาตรฐานด้านการขนส่ง การบริหารจัดการระบบขนส่งสาธารณะ การพัฒนาระบบสารสนเทศและการปรับปรุงกฎหมาย ระเบียบและการบังคับใช้ รวมทั้งให้เอกชนมีส่วนร่วมในการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน และบริหารจัดการขนส่ง

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

ผลกระทบต่อการรถไฟฯ

ด้วยเหตุนี้ การจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบคมนาคมขนส่งระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2561 – 2580) ของกระทรวงคมนาคม ในการรองรับพฤติกรรมการดำเนินชีวิตของผู้คนในสังคมที่เปลี่ยนแปลงไป อาจส่งผลกระทบต่อการดำเนินธุรกิจของการรถไฟฯ ในปัจจุบัน ในแง่ของการนำพลังงานทางเลือกมาปรับใช้ในการเดินรถโดยสารและสินค้า ในการลดมลพิษและส่งเสริมการเดินทางที่ปลอดภัยและเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม การพัฒนารูปแบบการให้บริการเพื่อรองรับการให้บริการแก่ผู้โดยสารทุกกลุ่ม ไม่ว่าจะเป็นผู้สูงอายุหรือผู้พิการ โดยรวมถึงการนำเทคโนโลยีเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินงานและบริหารจัดการภายในองค์กรในด้านต่าง ๆ อาทิ การจัดตารางการเดินรถสำหรับรถโดยสารและรถสินค้าแต่ละประเภท เพื่อให้การดำเนินธุรกิจเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

**(12) ยุทธศาสตร์การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานด้านคมนาคมขนส่งของไทย พ.ศ. 2558 – 2565**

แผนกระทรวงคมนาคมได้มีการกำหนดยุทธศาสตร์และแผนพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานด้านคมนาคมขนส่งของประเทศ พ.ศ. 2558 – 2565 เพื่อเป็นกรอบทิศทางการพัฒนาในอนาคต อันนำไปสู่การลงทุนและพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานด้านคมนาคมขนส่ง โดยมุ่งหวังที่จะเป็นตัวกระตุ้นเศรษฐกิจการสร้างงาน การกระจาย รายได้และสร้างความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สินของประชาชน โดยมีเป้าหมายการพัฒนา 4 ประการ ประกอบไปด้วย (1) เสริมสร้างรากฐานความมั่นคงทางสังคม (2) เสริมสร้างรากฐานความมั่นคงทางเศรษฐกิจ (3) เสริมสร้างความมั่นคงปลอดภัยในการเดินทางและการขนส่ง และเกิดการพัฒนาที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมและยั่งยืน และ (4) สร้างโอกาสสำหรับการแข่งขันและให้ประเทศได้ประโยชน์สูงสุดจากการเป็นประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน โดยมีการกำหนดรูปแบบการดำเนินงานภายใต้ 5 แผนงาน เพื่อที่จะเร่งรัดดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายการพัฒนา ได้แก่

1) แผนงานพัฒนาโครงข่ายรถไฟระหว่างเมือง
2) แผนงานการพัฒนาโครงข่ายขนส่งสาธารณะ เพื่อแก้ไขปัญหาจราจรในกรุงเทพมหานครและปริมณฑล

3) แผนงานการเพิ่มขีดความสามารถทางหลวงเพื่อเชื่อมโยงฐานการผลิตที่สำคัญของประเทศกับประเทศเพื่อนบ้าน
4) แผนงานการพัฒนาโครงข่ายการขนส่งทางน้ำ
5) แผนงานการเพิ่มขีดความสามารถในการให้บริการขนส่งทางอากาศ

<u>ความเกี่ยวข้องกับการรถไฟฯ</u>

แผนงานที่มีความเกี่ยวข้องกับการดำเนินกิจการของการรถไฟฯ โดยตรง คือแผนงานพัฒนาโครงข่ายรถไฟระหว่างเมือง เนื่องจากกระทรวงคมนาคมมีเป้าประสงค์ในการดำเนินงานผ่านการปรับปรุงระบบอุปกรณ์และโครงสร้างพื้นการทางราง พัฒนาระบบรถไฟทางคู่ รวมถึงเร่งผลักดันให้โครงการก่อสร้างทางคู่ขนาดรางมาตรฐาน (Standard Gauge) ที่เชื่อมโยงกับประเทศเพื่อนบ้านและสาธารณรัฐประชาชนจีนตอนใต้ เพื่อให้การเดินทางโดยระบบรางเป็นทางเลือกใหม่ในการเดินทางและสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันของประเทศ โดยมีการลงทุนภายใต้ยุทธศาสตร์ดังกล่าวทั้งหมด 110 โครงการ กรอบวงเงินลงทุนรวมทั้งสิ้นจำนวน 1,912 ล้านบาท (ไม่รวมวงเงินลงทุนพัฒนารถไฟทางคู่ขนาดทางมาตรฐาน 1.435 เมตร และการพัฒนาท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ) โดยในด้านการขนส่งทางรางได้รับวงเงินในการลงทุนรวมทั้งสิ้น 1,071 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 56.05 ของวงเงินลงทุนรวม จำแนกเป็นโครงการก่อสร้างรถไฟฟ้ามวลชน ร้อยละ 30 และโครงการก่อสร้างรถไฟทางคู่ ร้อยละ 26 ตามลำดับ

<u>ผลกระทบต่อการรถไฟฯ</u>

การรถไฟฯ ควรเตรียมพร้อมในการรับมือการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานดังกล่าว หากในอนาคตโครงการก่อสร้างรถไฟทางคู่และโครงการรถไฟทางคู่ขนาดรางมาตรฐาน 1.435 เมตรแล้วเสร็จ จะส่งผลให้ปริมาณความจุทางเพิ่มขึ้น ซึ่งการรถไฟฯ อาจไม่มีทรัพยากรเพียงพอในการให้บริการขนส่งโดยสารและสินค้าเองทั้งหมดและถือเป็นการเสียโอกาสในการสร้างรายได้และการใช้ประโยชน์สูงสุดจากการขยายตัวของโครงสร้างพื้นฐานทางรางในอนาคต

**(13)แผนปฏิบัติการด้านคมนาคม ระยะที่ 1 (พ.ศ. 2563 – 2565)**

กระทรวงคมนาคม ได้จัดทำแผนปฏิบัติการด้านคมนาคม ระยะที่ 1 (พ.ศ. 2563 – 2565) ขึ้นเพื่อแก้ไขปัญหาพื้นฐานเร่งด่วนตามมติของคณะรัฐมนตรีและเพื่อให้มีความสอดคล้องและเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์และแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี ซึ่งมีวัตถุประสงค์หลักในการกำหนดเป้าหมาย

และกรอบวิธีการดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานและพัฒนาแผนงานและโครงการต่าง ๆ ของกระทรวงคมนาคม มุ่งเน้นไปที่การบูรณาการปฏิบัติราชการของส่วนงานต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องและเชื่อมโยง ภายใต้วิสัยทัศน์ “พัฒนาระบบขนส่งอย่างบูรณาการ เพื่อยกระดับคุณภาพชีวิตของประชาชนทุกภาคส่วน และขับเคลื่อนเศรษฐกิจของประเทศอย่างยั่งยืน” ซึ่งสอดคล้องกับยุทธศาสตร์กับแผน 3 ระดับ ตามนัยยะของมติคณะรัฐมนตรีเมื่อวันที่ 4 ธันวาคม พ.ศ. 2560 ดังนี้

1) ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี: ยุทธศาสตร์ที่ 2 ด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขัน
2) แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ: ประเด็นที่ 7 ด้านโครงสร้างพื้นฐาน ระบบโลจิสติกส์ และดิจิทัล
3) แผนการปฏิรูปประเทศด้านที่ 5: ด้านเศรษฐกิจ

กระทรวงคมนาคมเล็งเห็นถึงสภาพปัญหาที่เกิดกับการขนส่งระบบราง อันได้แก่ (1) โครงข่ายทางรถไฟระหว่างเมือง ส่วนใหญ่เป็นทางเดี่ยวและทรุดโทรม (2) ข้อขัดแย้งในบทบาทการกำกับและการประกอบการ (3) ปัญหาจุดตัดทางรถไฟ โดยเฉพาะทางลักผ่าน (4) องค์ความรู้เรื่องการพัฒนาระบบรางที่ทันสมัยยังมีจำกัด

ทั้งนี้จึงได้เสนอถึงความจำเป็นในการพัฒนาระบบขนส่งไว้ดังนี้ (1) การดำเนินการก่อสร้างโครงการให้เป็นไปตามแผน ทั้งในส่วนของรถไฟฟ้า ในเขตเมือง และรถไฟระหว่างเมือง (2) การสร้างขีดความสามารถให้กรมการขนส่งทางราง (3) การส่งเสริมผู้ประกอบการด้านการขนส่งทางรางให้มีจำนวนมากขึ้น (4) การวิจัยและส่งเสริมอุตสาหกรรมระบบราง

<u>ความเกี่ยวข้องกับการรถไฟฯ</u>

แผนปฏิบัติการด้านคมนาคม ระยะที่ 1 (พ.ศ. 2563 – 2565) ได้มีการกำหนดตัวชี้วัดและเกณฑ์การให้คะแนน ตลอดจนแผนงาน/โครงการ ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการรถไฟฯ ไว้ดังนี้

**ตาราง 2: ตารางแสดงตัวชี้วัดและเกณฑ์การให้คะแนน ภายใต้แผนปฏิบัติการด้านคมนาคม (พ.ศ. 2563 – 2565) กระทรวงคมนาคม ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการรถไฟฯ**

| ลำดับ (ตามแผน) | ตัวชี้วัด | ค่าเป้าหมาย | | | หน่วยงานกำกับตัวชี้วัด และจัดเก็บข้อมูล | หน่วยงานประมวลผลข้อมูล | การประเมินผล |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | ปี 2563 | ปี 2564 | ปี 2565 | | | |
| วิสัยทัศน์ : พัฒนาระบบขนส่งอย่างบูรณาการ เพื่อยกระดับคุณภาพชีวิตของประชาชนทุกภาคส่วน และขับเคลื่อนเศรษฐกิจของประเทศอย่างยั่งยืน | | | | | | | |

| ลำดับ (ตามแผน) | ตัวชี้วัด | ค่าเป้าหมาย | | | หน่วยงานกำกับตัวชี้วัด และจัดเก็บข้อมูล | หน่วยงานประมวลผลข้อมูล | การประเมินผล |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | ปี 2563 | ปี 2564 | ปี 2565 | | | |
| 2 | สัดส่วนการใช้บริการระบบขนส่งสาธารณะในประเทศไทย | | | | | | |
| 2.1 | สัดส่วนการใช้บริการระบบขนส่งสาธารณะในกรุงเทพฯ และปริมณฑล (ร้อยละ) | 21.11 | 21.11 | 21.70 | รฟท. จท. ขบ. รฟม. รฟฟท. ขส มก. กทม. | สนข. | ปีปฏิทิน |
| 2.2 | สัดส่วนการใช้บริการระบบขนส่งสาธารณะในการเดินทางระหว่างเมือง (ร้อยละ) | 45.87 | 46.32 | 46.32 | รฟท. ทอท. ทย. ขบ. | สนข. | ปีปฏิทิน |
| ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1: การพัฒนาระบบขนส่งขั้นพื้นฐานให้เชื่อมโยง ทั่วถึง และเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม | | | | | | | |
| 1.4 | สัดส่วนประชากรของประเทศที่เข้าถึงสถานีรถโดยสารหรือสถานีรถไฟ ภายในระยะเวลา 1 ชั่วโมง (ร้อยละ) | 81 | 82 | 83 | รฟท. ขบ. | สปค. (ศทส.) | ปีงบประมาณ |
| 1.5 | สัดส่วนการใช้บริการระบบรถไฟฟ้าในกรุงเทพมหานครและปริมณฑล (ร้อยละ) | 9.6 | 15.0 | 15.0 | รฟท. รฟม. รฟฟท. ขร. กทม. | สนข. | ปีปฏิทิน |
| 1.6 | ร้อยละของจำนวนสถานีขนส่งผู้โดยสารสาธารณะทุกระบบที่มีการรองรับการใช้งานของผู้พิการและผู้สูงอายุ ต่อจำนวนสถานีทั้งหมด ในการดูแลของกระทรวงคมนาคม (คค.) | 40 | 50 | 50 | รฟท. ทย. จท. ขบ. ขร. รฟม. รฟฟท. กทม. บขส. ทอท. | สนข. | ปีปฏิทิน |
| ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2: การยกระดับความปลอดภัยและความมั่นคงของระบบขนส่ง | | | | | | | |
| 2.2 | อัตราการเกิดอุบัติเหตุตั้งแต่ระดับเหตุอันตรายร้ายแรงของการขนส่ง | 0.3354 | 0.1900 | 0.1900 | รฟท. | สปค. (ศทส.) สนข. | ปีงบประมาณ |

| ลำดับ (ตามแผน) | ตัวชี้วัด | ค่าเป้าหมาย | | | หน่วยงานกำกับตัวชี้วัด และจัดเก็บข้อมูล | หน่วยงานประมวลผลข้อมูล | การประเมินผล |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | ปี 2563 | ปี 2564 | ปี 2565 | | | |
| | ทางรถไฟ (ครั้งต่อล้านกิโลเมตร-เที่ยว) | | | | | | |
| ยุทธศาสตร์ที่ 3: การพัฒนาระบบขนส่งเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันและขับเคลื่อนการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศ | | | | | | | |
| 3.3 | สัดส่วนปริมาณการขนส่งสินค้าทางรางต่อปริมาณการขนส่งสินค้าทั้งหมด ภายในประเทศ (ร้อยละ) | 3.47 | 4.00 | 4.00 | รฟท.<br>ขร.<br>สนข. | สนข. | ปีปฏิทิน |
| ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4: การพัฒนาปัจจัยสนับสนุนการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์สู่ความสำเร็จ | | | | | | | |
| 4.1 | ระดับความสำเร็จของร้อยละเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักในการบรรลุเป้าหมายตามแผนปฏิบัติราชการของ คค. และนโยบายสำคัญ/พิเศษของรัฐบาล (ระดับคะแนน) | 5.0 | 5.0 | 5.0 | หน่วยงานในสังกัด คค. | สปค. (กยผ.) | ปีงบประมาณ |
| 4.2 | ระดับความสำเร็จในการบูรณาการเพื่อขับเคลื่อนการปฏิบัติราชการโดยรวมของกระทรวง | 5.0 | 5.0 | 5.0 | หน่วยงานในสังกัด คค. | สปค. (กพบ.) | ปีงบประมาณ |
| 4.3 | ระดับความสำเร็จของการดำเนินการแก้ไข ปรับปรุงตามแผนแก้ไขปรับปรุงกฎหมายของ คค. (ระดับคะแนน) | 5.0 | 5.0 | 5.0 | หน่วยงานในสังกัด คค. | สปค.(กม.) | ปีงบประมาณ |
| 4.4 | ระดับความสำเร็จของร้อยละเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักในการบรรลุเป้าหมายตามแผนพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม ของ คค. พ.ศ. 2560 – 2564 (ระดับคะแนน) | 5.0 | 5.0 | 5.0 | หน่วยงานในสังกัด คค. | สปค. (ศทส.) | ปีงบประมาณ |

| ลำดับ (ตามแผน) | ตัวชี้วัด | ค่าเป้าหมาย | | | หน่วยงานกำกับตัวชี้วัด และจัดเก็บข้อมูล | หน่วยงานประมวลผลข้อมูล | การประเมินผล |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | ปี 2563 | ปี 2564 | ปี 2565 | | | |
| 4.5 | ระดับความสำเร็จของการใช้ประโยชน์จากผลงานวิจัย พัฒนานวัตกรรมของหน่วยงานในสังกัด คค. (ระดับคะแนน) | 5.0 | 5.0 | 5.0 | หน่วยงานในสังกัด คค. | สปค. (ศทส.) | ปีงบประมาณ |
| 4.6 | ระดับความสำเร็จของผลการดำเนินงานตามแผนงานด้านการพัฒนาทรัพยากร บุคคลของหน่วยงานในสังกัด คค. (ระดับคะแนน) | 5.0 | 5.0 | 5.0 | หน่วยงานในสังกัด คค. | สปค. (กบท.) | ปีงบประมาณ |
| 4.7 | ระดับความสำเร็จของผลการดำเนินงาน ด้านคุณธรรมและความโปร่งใสของหน่วยงานในสังกัด คค. (ระดับคะแนน) | 5.0 | 5.0 | 5.0 | หน่วยงานในสังกัด คค. | สปค. (ศปท.) | ปีงบประมาณ |
| 4.8 | ระดับความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ที่สำคัญของ คค. (ระดับคะแนน) | 4.5 | 4.5 | 4.5 | รฟท. จท. ขบ. ทย. ทล. ทช. รฟม. รฟฟท. กททท.ขสมก. บขส. ทอท. | สปค.(กก.) | ปีงบประมาณ |

โดยแผนปฏิบัติการด้านคมนาคม ระยะที่ 1 (พ.ศ. 2563 – 2565) มีแผนงาน/โครงการ รวม 276 แผนงาน/โครงการ โดยมีส่วนที่เกี่ยวข้องกับการรถไฟฯ โดยตรงทั้งสิ้น 19 แผนงาน/โครงการ มีรายละเอียดดังตารางต่อไปนี้

**ตาราง 3: ตารางแสดงแผนงาน/โครงการ ตามแผนปฏิบัติการด้านคมนาคม ระยะที่ 1 (พ.ศ. 2563 - 2565) ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการรถไฟฯ โดยตรง**

| รหัสโครงการ | แผนงาน/โครงการ/กิจกรรม/ผลผลิต | ระยะเวลาดำเนินการ | วงเงินรวมของโครงการ (ล้านบาท) | แหล่งที่มาของเงินลงทุน |
|---|---|---|---|---|
| ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1: การพัฒนาระบบขนส่งขั้นพื้นฐานให้เชื่อมโยง ทั่วถึง และเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม | | | | |

| รหัสโครงการ | แผนงาน/โครงการ/กิจกรรม/ผลผลิต | ระยะเวลาดำเนินการ | วงเงินรวมของโครงการ (ล้านบาท) | แหล่งที่มาของเงินลงทุน |
|---|---|---|---|---|
| กลยุทธ์ 1.1: ปรับปรุงและบำรุงรักษา โครงสร้างพื้นฐานการขนส่งให้มีคุณภาพและเป็นไปตามมาตรฐาน | | | | |
| 1.1.6 | โครงการพัฒนาและบำรุงรักษาโครงสร้างพื้นฐาน ด้านการขนส่งทางราง | | | |
| 1) | โครงการปรับปรุงสะพานที่ชำรุดหรือน้ำหนักกดเพลามาตรฐาน U.20 ไม่ได้จำนวน 52 แห่ง | ปี 64 65 | 435.82 | งบแผ่นดิน |
| 2) | โครงการปรับปรุงระบบอาณัติสัญญาณไฟสีทั่วประเทศ | ปี 63 - 65 | 703.43 | |
| 3) | โครงการติดตั้งระบบโครงข่ายโทรคมนาคมทั่วประเทศ | ปี 62 - 64 | 2,055.19 | |
| 4) | โครงการก่อสร้างโรงรถจักรแก่งคอย | ปี 63 - 64 | 1,826.50 | |
| กลยุทธ์ 1.2: พัฒนาบริการขนส่งสาธารณะขั้นพื้นฐานที่มีความครอบคลุมและเข้าถึงได้ | | | | |
| 1.2.4 | โครงการพัฒนาระบบรถไฟฟ้าขนส่งมวลชนและรถไฟชานเมือง | | | |
| 1) | โครงการระบบรถไฟชานเมือง (สายสีแดง) ช่วงบางซื่อ - มักกะสัน - หัวหมาก และช่วงบางซื่อ - หัวลำโพง | ปี 63 - 67 | 44,142.32 | งบแผ่นดิน |
| 2) | โครงการระบบรถไฟชานเมือง (สายสีแดง) ช่วงบางซื่อ - รังสิต (สัญญา 3) | ปี 63 - 64 | 27,015.71 | งบแผ่นดิน/เงินกู้นอกประเทศ |
| 3) | โครงการระบบรถไฟชานเมือง (สายสีแดง) ช่วงรังสิต – มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ศูนย์รังสิต | ปี 64 - 66 | 7,596.94 | งบแผ่นดิน/เงินกู้ในประเทศ |
| 4) | โครงการระบบรถไฟชานเมือง (สายสีแดงอ่อน) ช่วงตลิ่งชัน - ศิริราช | ปี 64 - 66 | 6,645.03 | |
| 5) | โครงการระบบรถไฟชานเมือง (สายสีแดงอ่อน) ช่วงตลิ่งชัน - ศาลายา (เพิ่มเติมสถานีบางกรวย - กฟผ. และสะพานพระราม 6) | ปี 64 - 66 | 10,295.67 | |
| กลยุทธ์ 1.3: เพิ่มความคล่องตัว และการเชื่อมต่อระหว่างรูปแบบการขนส่ง | | | | |
| 1.3.7 | โครงการก่อสร้างรถไฟทางคู่ | | | |
| 1) | โครงการก่อสร้างรถไฟทางคู่ ช่วงลพบุรี- ปากน้ำโพ | ปี 60 - 65 | 22,678.06 | |

| รหัสโครงการ | แผนงาน/โครงการ/กิจกรรม/ผลผลิต | ระยะเวลาดำเนินการ | วงเงินรวมของโครงการ (ล้านบาท) | แหล่งที่มาของเงินลงทุน |
|---|---|---|---|---|
| 2) | โครงการก่อสร้างรถไฟทางคู่ ช่วงมาบกะเบา - ชุมทางถนนจิระ | ปี 60 - 66 | 30,880.83 | งบแผ่นดิน/เงินกู้ในประเทศ |
| 3) | โครงการก่อสร้างรถไฟทางคู่ ช่วงนครปฐม - ชุมพร | ปี 60 - 66 | 42,933.72 | |
| 4) | โครงการก่อสร้างรถไฟทางคู่ ช่วงขอนแก่น - หนองคาย | ปี 63 - 66 | 26,654.36 | |
| 1.3.8 | โครงการก่อสร้างทางรถไฟสายใหม่ | | | |
| 1) | โครงการก่อสร้างทางรถไฟสายใหม่ สายเด่นชัย - เชียงราย - เชียงของ | ปี 62 - 67 | 85,387.21 | งบแผ่นดิน/เงินกู้ในประเทศ |
| 2) | โครงการก่อสร้างทางรถไฟสายใหม่ สายบ้านไผ่ - นครพนม | ปี 63 - 68 | 66,891.30 | |
| 1.3.9 | โครงการจัดหารถจักร แคร่ และอะไหล่ของรถไฟ | | | |
| 1) | โครงการจัดหารถจักรดีเซลไฟฟ้าพร้อมอะไหล่ ทดแทนรถจักร GE จำนวน 50 คัน | ปี 63 - 65 | 6,562.50 | เงินกู้ในประเทศ |
| 2) | โครงการจัดหารถดีเซลรางปรับอากาศ สำหรับบริการเชิงพาณิชย์ พร้อมอะไหล่จำนวน 184 คัน | ปี 63 - 68 | 15,686.00 | |
| ยุทธศาสตร์ที่ 3: การพัฒนาระบบขนส่งเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันและขับเคลื่อนการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศ | | | | |
| กลยุทธ์ 3.1: พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานการขนส่งและโลจิสติกส์ให้สนับสนุนการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศ | | | | |
| 3.1.8 | โครงการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานการขนส่งเพื่อรองรับเขตเศรษฐกิจพิเศษ EEC อย่างบรูณาการ | | | |
| 8) | โครงการรถไฟความเร็วสูงเชื่อม 3 สนามบิน | ปี 63 - 67 | 224,544.36 | งบแผ่นดิน/PPP |
| 3.1.10 | โครงการรถไฟทางคู่ขนาดมาตรฐาน/ความเร็วสูง | | | |
| 1) | โครงการพัฒนาระบบรถไฟความเร็วสูงเพื่อเชื่อมโยงภูมิภาค ช่วงกรุงเทพฯ - หนองคาย (ระยะที่ 1 กรุงเทพฯ - นครราชสีมา) | ปี 61 - 66 | 166,799.99 | งบแผ่นดิน/เงินกู้นอกประเทศ |

ผลกระทบต่อการรถไฟฯ

การรถไฟฯ ถือเป็นหน่วยงานรัฐวิสาหกิจผู้ให้บริการการขนส่งทางรางและถือเป็นการเดินทางสาธารณะขั้นพื้นฐานของประชาชน ดังนั้นหากกระทรวงคมนาคมมีการกำหนดแผนงานเพื่อตอบรับมติคณะรัฐมนตรีและนโยบายตามแผนยุทธศาสตร์ชาติแล้วนั้น การรถไฟฯ จำเป็นที่จะต้องมีการกำหนดแผนในการดำเนินงานให้สอดคล้องและเป็นไปในทิศทางเดียวกันกับแผนของกระทรวงคมนาคม นอกจากนี้ยังพบว่ามีบางประเด็นที่อาจส่งผลกระทบแก่การรถไฟฯ ทั้งในเชิงบวกและเชิงลบ จากการกำหนดตัวชี้วัดของแผนงานในด้านต่าง ๆ อาทิ การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน การปรับปรุงและพัฒนาคุณภาพการบริการ การเชื่อมโยงโครงข่ายการเดินทางทั้งขนส่งและโดยสารเพื่อให้ผู้ใช้บริการเกิดความสะดวกสบาย การบูรณาการระหว่างหน่วยงานภายใน เพื่อให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพเป็นเลิศและสามารถแข่งขันกับนานาประเทศได้ การพัฒนาด้านเศรษฐกิจและสังคม เพื่อลดความเลื่อมล้ำในสังคม รวมถึงประเด็นด้านพลังงานที่อาจส่งผลกระทบสิ่งแวดล้อม ทั้งนี้ การรถไฟฯ ควรที่จะมีการกำหนดแผนการดำเนินงานที่สอดคล้องและเชื่อมโยงกับนโยบายและยุทธศาสตร์ต่าง ๆ ที่ได้กำหนดไว้ เพื่อเป็นการสนับสนุนการพัฒนาในด้านต่าง ๆ ของประเทศ ซึ่งอาจกำหนดแผนการดำเนินงานหรือโครงการต่าง ๆ ที่เหมาะสมและสอดคล้องกับประเด็นที่ได้ระบุไว้ ไม่ว่าจะเป็นการพัฒนาคุณภาพการให้บริการทั้งด้านโดยสารและสินค้า การปรับปรุงรูปแบบการเดินรถให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้บริโภค หรือการนำพลังงานสะอาดมาใช้ในการดำเนินงานเพื่อลดภาระค่าใช้จ่าย เป็นต้น

**(14)แผนแม่บทว่าด้วยความเชื่อมโยงระหว่างกันในอาเซียน ค.ศ. 2025 (พ.ศ. 2568)**

ความเชื่อมโยงระหว่างกันในอาเซียนประกอบด้วยความเชื่อมโยงทางกายภาพ (อาทิ การคมนาคม เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร และพลังงาน) ความเชื่อมโยงทางกฎระเบียบ (อาทิ การเปิดเสรี ทางการค้า การลงทุน และการบริการ) และความเชื่อมโยงระหว่างประชาชนสู่ประชาชน (อาทิ การศึกษา วัฒนธรรม และการท่องเที่ยว) ความเชื่อมโยงระหว่างกันในอาเซียนนี้เป็นปัจจัยพื้นฐานที่สนับสนุนให้การดำเนินงานภายใต้เสาการเมืองและความมั่นคง เสาเศรษฐกิจ และเสาสังคมและวัฒนธรรมของประชาคมอาเซียนสามารถรวมตัวกันได้สำเร็จ โดยแผนแม่บทว่าด้วยความเชื่อมโยงระหว่างกันในอาเซียน ค.ศ. 2025 (พ.ศ. 2568) มีจุดประสงค์ “เพื่อทำให้อาเซียนเชื่อมโยงและรวมตัวกันอย่างไร้รอยต่อและโดยสมบูรณ์ซึ่งจะส่งเสริมความสามารถในการแข่งขัน การมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วน และสร้างความรู้สึกเป็นประชาคมมากขึ้น” ทั้งนี้ เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ดังกล่าวจึงมีการกำหนดยุทธศาสตร์ 5 ด้าน ได้แก่ (1) โครงสร้างพื้นฐานที่ยั่งยืน (2) นวัตกรรมดิจิทัล (3) โลจิสติกส์ไร้รอยต่อ (4) ความเป็นเลิศด้านกฎระเบียบ และ (5) การเคลื่อนย้ายของประชาชน

ความเกี่ยวข้องกับการรถไฟฯ

จากแผนแม่บทว่าด้วยความเชื่อมโยงระหว่างกันในอาเซียน ค.ศ. 2025 (พ.ศ. 2568) ดังกล่าวมีส่วนที่เกี่ยวข้องกับการรถไฟฯ อย่างมีนัยสำคัญ ในประเด็นยุทธศาสตร์ดังนี้

- โครงสร้างพื้นฐานที่ยั่งยืน: ในส่วนข้อริเริ่มที่ 1 “การสร้างบัญชีรายชื่อโครงการเกี่ยวกับโครงสร้างพื้นฐานที่มีศักยภาพของอาเซียนและแหล่งเงินทุน” ซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อจัดการกับประเด็นด้านข้อมูลและช่องว่างของขีดความสามารถในการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานของแต่ละประเทศสมาชิกอาเซียน โดยการรวบรวมข้อมูลการพัฒนาโครงการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานไว้ในฐานข้อมูลออนไลน์และเผยแพร่สู่สาธารณชน เพื่อที่นักลงทุนจะสามารถเข้าถึงข้อมูลดังกล่าวได้โดยง่าย นอกจากนี้ฐานข้อมูลออนไลน์ยังจะให้ข้อมูลเกี่ยวกับแหล่งเงินทุนต่าง ๆ ที่สามารถนำมาใช้เพื่อช่วยเหลือด้านเงินทุนของโครงการเหล่านั้นอีกด้วย
- โลจิสติกส์ไร้รอยต่อ: ในส่วนข้อริเริ่มที่ 8 “การเสริมสร้างความแข็งแกร่งในการแข่งขันของอาเซียนผ่านการพัฒนาเส้นทางการค้าและโลจิสติกส์” โดยวัตถุประสงค์ของข้อริเริ่มนี้คือ เพื่อมุ่งเน้นการวิเคราะห์ระยะเวลาและค่าใช้จ่ายของเส้นทางการค้าที่มีความสำคัญระดับต่าง ๆ ในอาเซียนเพื่อจัดการกับปัญหาติดขัดด้านการพัฒนาเส้นทางการค้าและโลจิสติกส์ของอาเซียน และข้อริเริ่มที่ 9 “การส่งเสริมประสิทธิภาพของห่วงโซ่อุปทานโดยการแก้ไขปัญหาจุดติดขัด (Chokepoints) ที่สำคัญ” ซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนากรอบความร่วมมือของห่วงโซ่อุปทาน ซึ่งจะทำให้เกิดมาตรการการดำเนินงานเกี่ยวกับห่วงโซ่อุปทานแบบบูรณาการ โดยเริ่มจากการเจาะจงเส้นทางการค้าที่สำคัญและทำความเข้าใจจุดติดขัด (Chokepoints) ต่าง ๆ ในห่วงโซ่อุปทานที่เกี่ยวข้องกับเส้นทางการค้าเหล่านี้ เช่น การบริหารจัดการพรมแดน (ศุลกากร การตรวจคนเข้าเมือง การกักกันโรค) รวมไปถึงการจัดการการเคลื่อนย้ายข้ามพรมแดนของประชาชน สินค้า ระเบียบปฏิบัติพิธีการด้านศุลกากร และแนวปฏิบัติในการจัดการพรมแดน
- การเคลื่อนย้ายของประชาชน: ในประเด็นข้อริเริ่มที่ 12 “สนับสนุนการท่องเที่ยวภายในอาเซียนโดยการทำให้สืบค้นข้อมูลได้ง่ายขึ้น” ซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อทำให้นักท่องเที่ยวสามารถวางแผนการท่องเที่ยวได้ง่ายขึ้น โดยการใช้เว็บไซต์ท่องเที่ยวอาเซียน (ASEAN Tourism Website) ที่จะเป็น one-stop shop ในการให้ข้อมูลที่แม่นยำ สำหรับการวางแผนการเดินทางในภูมิภาค รวมทั้งมีแผนการเดินทางสำหรับนักท่องเที่ยวที่ต้องการเดินทางในหลายประเทศในภูมิภาคอาเซียน

ผลกระทบต่อการรถไฟฯ

ข้อริเริ่มทั้ง 4 ประเด็นดังกล่าวของแผนแม่บทว่าด้วยความเชื่อมโยงระหว่างกันในอาเซียน ค.ศ. 2025 (พ.ศ. 2568) นอกจากจะช่วยเพิ่มการลงทุนด้านโครงสร้างพื้นฐานของระบบรางแล้วนั้น ยังอาจช่วยส่งเสริมให้เกิดการเพิ่มขึ้นของปริมาณผู้โดยสารที่เดินทางระหว่างประเทศด้วยระบบรางมากยิ่งขึ้น เนื่องจากการเดินทางระหว่างกันภายในอาเซียนสามารถทำได้ง่ายขึ้น รวมถึงช่วยส่งเสริมให้เกิดการขนส่งสินค้าระหว่างประเทศในปริมาณที่มากขึ้นด้วย ในขณะเดียวกัน การรถไฟฯ เองก็ควรที่จะปรับปรุงคุณภาพการให้บริการ ตลอดจนพัฒนามาตรฐานความตรงต่อเวลาในการให้บริการ และลดขั้นตอนปรับปรุงกฎระเบียบในการขนส่งสินค้าให้มีความง่ายและสะดวกต่อผู้ใช้บริการมากขึ้น เพื่อให้ผู้ใช้บริการเลือกเดินทางและขนส่งสินค้าผ่านการให้บริการของการรถไฟฯ นอกจากนี้ การรถไฟฯ ควรมีการบริหารจัดการข้อมูลตารางเวลาในการเดินรถให้มีความชัดเจนแม่นยำเพื่อให้ผู้เดินทางสามารถวางแผนการเดินทางได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยการรถไฟฯ อาจพัฒนาแอปพลิเคชันสำหรับการวางแผนจองตั๋วโดยสารที่สามารถดาวน์โหลดเพื่อใช้งานได้ในหลายประเทศทั่วภูมิภาคอาเซียน เพื่อให้ลูกค้าต่างชาติสามารถติดตั้งใช้งานได้โดยสะดวก

**(15)นโยบายรัฐมนตรีว่าการกระทรวงคมนาคม**

นายศักดิ์สยาม ชิดชอบ รัฐมนตรีว่าการกระทรวงคมนาคม ได้เป็นประธานในการแถลงนโยบายประจำปี พ.ศ. 2564 ของกระทรวงคมนาคม ซึ่งนโยบายในปีนี้มีเป้าหมายในการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและบริการด้านคมนาคมในเชิงรุก โดยมุ่งเน้นการบูรณาการระหว่างรูปแบบการขนส่ง และการกำกับดูแลการพัฒนาระบบคมนาคมให้มีความสะดวก ปลอดภัย ตรงเวลา และราคาสมเหตุสมผล เพื่อคุณภาพชีวิตที่ดีของประชาชน สนับสนุนการพัฒนาประเทศอย่างยั่งยืน ด้วยการสานต่อนโยบายเดิมจากปี พ.ศ. 2563 และการขับเคลื่อนนโยบายเพิ่มเติมปี พ.ศ. 2564

ความเกี่ยวข้องกับการรถไฟฯ

มีรายละเอียดนโยบายในส่วนที่มีความเกี่ยวข้องกับการรถไฟฯ ดังต่อไปนี้

1) การสานต่อนโยบายเดิมจากปี พ.ศ. 2563 เพื่อให้นำไปสู่การปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรม
   - หัวข้อที่ 3: พัฒนาตั๋วร่วมให้สามารถใช้บัตรโดยสารเชื่อมโยงรถไฟฟ้าทุกระบบ ปัจจุบันอยู่ระหว่างการหารือ และการเตรียมความพร้อมการเข้าสู่ระบบตั๋วร่วมภายใต้มาตรฐาน EMV ที่สามารถรองรับการใช้งานในรถเมล์ ขสมก. และเรือโดยสาร MINE Smart Ferry และคาดว่าจะเปิดใช้งานร่วมกับรถไฟฟ้าสายสีน้ำเงินและสายสีม่วงได้ภายในเดือนกุมภาพันธ์ พ.ศ. 2565
   - หัวข้อที่ 5: เร่งพัฒนาระบบรถไฟทางคู่ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการขนส่งทางราง มีวัตถุประสงค์ในการปริมาณการขนส่งระบบราง เป็นร้อยละ 30 ภายในเวลา 3 ปี เพื่อให้เป็นระบบโลจิสติกส์หลัก

ในการขนส่งสินค้า สนับสนุนภาคเอกชนในการร่วมเป็นผู้ให้บริการเดินรถ เพื่อประโยชน์สูงสุดแก่ประชาชน และลดภาระขององค์กร รวมถึงสนับสนุนให้มีการศึกษา วิจัย และพัฒนาการใช้ประโยชน์จากรางรถไฟที่มีอยู่ ในปัจจุบัน สามารถใช้ให้เกิดประโยชนสูงสุดได้ผลตอบแทนที่คุ้มค่าและให้บริการประชาชนได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ

2) การขับเคลื่อนนโยบายเพิ่มเติมปี พ.ศ. 2564 เพื่อให้เดินหน้าการพัฒนาระบบคมนาคมเชิงรุกวางรากฐานการพัฒนาสู่อนาคต

- เรื่องที่ 1: ศึกษาแผนแม่บท MR-MAP เพื่อวางแผนพัฒนามอเตอร์เวย์ให้สอดคล้องกับการขยายโครงข่ายรถไฟทางคู่ และรถไฟความเร็วสูงทั่วประเทศ จำนวน 9 เส้นทาง ระยะทาง 5,000 กิโลเมตร โดยเบื้องต้นปีในปี พ.ศ. 2564 จะใช้งบประมาณจากกองทุนมอเตอร์เวย์ดำเนินการศึกษานำร่อง 3 เส้นทางคือ ชุมพร-ระนอง ระยะทาง 120 กิโลเมตร, กาญจนบุรี-ตราด ระยะทาง 220 กิโลเมตร และหนองคาย-แหลมฉบัง ระยะทาง 490 กิโลเมตร
- เรื่องที่ 3: ตั้งศูนย์จัดจำหน่ายและกระจายสินค้า OTOP เพื่อส่งเสริมธุรกิจ การตลาด และเปิดช่องทางการจัดจำหน่ายสินค้า ในพื้นที่สถานีขนส่ง สถานีรถไฟ สถานีรถไฟฟ้า และท่าอากาศยาน ก่อให้เกิดการกระจายรายได้ กระตุ้นเศรษฐกิจจากฐานราก รวมถึงอนุรักษ์ภูมิปัญญาท้องถิ่น
- เรื่องที่ 4: สร้างสรรค์พื้นที่เพื่อสาธารณประโยชน์ ด้วยการปรับภูมิทัศน์พื้นที่ว่างของการรถไฟฯ และการทางพิเศษแห่งประเทศไทยให้สวยงามร่มรื่น และจัดพื้นที่ใช้สอยให้เกิดประโยชน์เพื่อส่งเสริมคุณภาพชีวิตที่ดีของประชาชนในพื้นที่
- เรื่องที่ 5: ผลักดันการใช้เทคโนโลยียานยนต์ไฟฟ้า หรือ EV สำหรับใช้ในระบบขนส่งสาธารณะ เช่น รถโดยสารไฟฟ้า เรือโดยสารไฟฟ้า และการนำระบบ EV พลังงาน Battery on Train มาใช้กับรถไฟไทย เพื่อประหยัดพลังงาน ลดมลพิษ ส่งเสริมคุณภาพสิ่งแวดล้อม และยกระดับระบบขนส่งสาธารณะของประเทศไทยให้เป็นสากล
- เรื่องที่ 7: พัฒนาระบบขนส่งมวลชนขนาดรอง (Feeder) เพื่อเชื่อมต่อการเดินทางจากชุมชนเข้าสู่ระบบรถไฟฟ้า
- เรื่องที่ 8: เร่งรัดการเปิดให้บริการโครงการระบบรถไฟชานเมืองสายสีแดงและสถานีกลางบางซื่อโดยพร้อมเปิดให้บริการแก่ประชาชนอย่างเต็มรูปแบบในปี พ.ศ. 2564 เพื่อเชื่อมโยงการเดินทางจากใจกลางเมืองสู่ปริมณฑลและภูมิภาคต่าง ๆ ของประเทศได้อย่างสะดวกรวดเร็ว โดยมีสถานีกลางบางซื่อ เป็นศูนย์กลางการเดินทางด้วยระบบรางยุคใหม่ที่ทันสมัยเทียบเท่าสถานีรถไฟชั้นนำของโลก

- เรื่องที่ 11: วางระบบติดตามโครงการขนาดใหญ่ เพื่อบูรณาการการบริหาร สั่งการ ติดตามผล และแก้ไขปัญหาในการดำเนินการโครงการขนาดใหญ่ เช่น โครงข่ายรถไฟทางคู่และรถไฟความเร็วสูง กรุงเทพฯ - นครราชสีมา ครอบคลุมใน 4 มิติ ได้แก่ มิติการประชาสัมพันธ์ มิติการเร่งรัดการก่อสร้าง มิติการบริหารจราจร และมิติการบริหารพื้นที่ร่วมกับโครงการอื่น เพื่อให้การดำเนินโครงการเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และลดผลกระทบต่อประชาชน

<u>ผลกระทบต่อการรถไฟฯ</u>

เพื่อตอบสนองและเตรียมการให้พร้อมรับกับนโยบายข้างต้น ทางการรถไฟฯ ควรมีการปรับนำเทคโนโลยีมาใช้พัฒนาการบริหารจัดการภายในองค์กรอย่างเป็นระบบ เพื่อรองรับนโยบายในการแบ่งปันและเข้าถึงฐานข้อมูลระหว่างหน่วยงานทุกภาคส่วนอย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้ การรถไฟฯ อาจพิจารณาพัฒนาและปรับปรุงการบริการ เพื่อเพิ่มศักยภาพสำหรับรองรับแนวทางการขยายตัวของโครงสร้างพื้นฐานตามกรอบนโยบายดังกล่าว อาทิ การนำเทคโนโลยีมาใช้ในการดำเนินงานด้านการบูรณาการฐานข้อมูล การผลักดันการใช้เทคโนโลยียานยนต์ไฟฟ้า หรือ EV ตลอดจนการวางแผน จัดเตรียมพื้นที่ภายในสถานีหรือบริหารจัดการพื้นที่ใช้สอยที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด

**(16)แผนการขับเคลื่อนนโยบายไปสู่การปฏิบัติ ปี พ.ศ. 2565 – 2566 ของกรมการขนส่งทางราง**

เมื่อวันที่ 19 ตุลาคม พ.ศ. 2564 กรมการขนส่งทางรางได้มีการประกาศแผนการขับเคลื่อนนโยบายไปสู่การปฏิบัติ ปี พ.ศ. 2565 – 2566 นั้น ซึ่งเป็นแผนที่มุ่งเดินหน้าสานต่อนโยบายการพัฒนาระบบรางในทุกด้าน รวมทั้งการริเริ่มโครงการใหม่ ๆ เพื่อให้ระบบรางเป็นระบบขนส่งหลักของประเทศ ยกระดับคุณภาพชีวิตของประชาชน สร้างเศรษฐกิจไทยให้เติบโตอย่างมั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืน

<u>ความเกี่ยวข้องกับการรถไฟฯ</u>

จากแผนการขับเคลื่อนฯ ดังกล่าว มีแผนส่วนที่กระทบต่อการดำเนินงานของการรถไฟฯ โดยตรงในประเด็นดังต่อไปนี้

- แผนด้านโครงสร้างพื้นฐาน
  - การมีโครงข่ายรถไฟครอบคลุมเพิ่มขึ้น จาก 47 จังหวัด เป็น 53 จังหวัด: โดยกรมการขนส่งทางรางมีแผนที่จะเร่งรัดการก่อสร้างรถไฟทางคู่รวมทั้งสิ้น 568 กิโลเมตร ภายในปี พ.ศ. 2565 และผลักดันการก่อสร้างทางสายใหม่ 2 โครงการ รวมทั้งสิ้น 678 กิโลเมตร
  - เร่งขออนุมัติโครงการรถไฟความเร็วสูง ระยะที่ 2 (ช่วงนครราชสีมา-หนองคาย): ภายในปี พ.ศ. 2565 และเริ่มงานก่อสร้างโครงการรถไฟความเร็วสูงเชื่อมสามสนามบิน

- เร่งขับเคลื่อนแผนแม่บท R-MAP: ซึ่งเป็นแผนที่เน้นการพัฒนารถไฟสายสั้น ๆ โดยใช้เงินลงทุนไม่มาก โดยแยกออกจากสายหลักเพื่อเชื่อมต่อไปยังจุดหรือพื้นที่ที่มีศักยภาพ เช่น ท่าเรือมาบตาพุด ท่าเรือแหลมฉบังระยะที่ 3 และนิคมอุตสาหกรรมขนาดใหญ่

- แผนด้านการกำกับดูแล
  - ผลักดันร่าง พ.ร.บ. การขนส่งทางราง พ.ศ. ... ให้มีผลบังคับใช้ภายในเดือนธันวาคม พ.ศ. 2564 เพื่อใช้กำกับดูแลการขนส่งทางรางของประเทศ
  - ออกแบบและสร้างรถไฟ EV ต้นแบบขบวนแรกของไทย ให้แล้วเสร็จในปี พ.ศ. 2566 เพื่อทดสอบวิ่งในเส้นทางจริง
  - กำหนด Local Content ในการจัดทำ ผลิต และประกอบตู้รถโดยสารและแคร่รถไฟ
- แผนด้านการบริการ
  - เร่งรัดการเปิดใช้ระบบ EMV ในการชำระค่าโดยสารรถไฟชานเมืองสายสีแดง: เร่งศึกษาการกำหนดอัตราค่าโดยสารที่เป็นธรรม และออกมาตรการปรับลดอัตราค่าโดยสารเพื่อลดภาระค่าครองชีพของประชาชน
  - การพัฒนาพื้นที่เชิงพาณิชย์ ภายในสถานีรถไฟและรถไฟฟ้า: เปิดให้ผู้ประกอบการเช่าพื้นที่สถานีรถไฟและสถานีรถไฟฟ้า เพื่อจำหน่ายสินค้า OTOP และพัฒนาพื้นที่บริเวณโดยรอบสถานีรถไฟและรถไฟฟ้า

<u>ผลกระทบต่อการรถไฟฯ</u>

แผนการขับเคลื่อนนโยบายไปสู่การปฏิบัติ ปี พ.ศ. 2565 – 2566 ของกรมการขนส่งทางรางปัจจุบันมีการนำเสนอในรูปแบบภาพรวมแผนงานเบื้องต้นซึ่งยังขาดในส่วนของรายละเอียดต่าง ๆ ของแผนการ อย่างไรก็ตาม การรถไฟฯ ก็ควรเตรียมพร้อมรับมือกับแผนฯ ข้างต้น อาทิ ในส่วนแผนด้านโครงสร้างพื้นฐาน การรถไฟฯ สามารถเตรียมการวางแผนการจัดสรรทรัพยากรและบุคลากรเพื่อการดำเนินงานก่อสร้างให้สอดคล้องตามแผนของกรมการขนส่งทางราง และเฝ้าติดตามในส่วนแผนด้านการกำกับดูแลของกรมการขนส่งทางราง เพื่อเตรียมรับกับการเปลี่ยนแปลงทั้งในด้านบทบาทของการรถไฟฯ ที่อาจเปลี่ยนแปลงไป และการปรับตัวเพื่อรับมือกับการเข้ามาร่วมให้บริการเดินรถของภาคเอกชน และในส่วนของแผนด้านการบริการ การรถไฟฯ ควรมีการกำหนดแผนงานหรือโครงการในการพัฒนาพัฒนาพื้นที่เชิงพาณิชย์ภายในสถานีรถไฟ เพื่อเป็นรายได้เสริมจากการจัดเก็บค่าเช่าพื้นที่หรือใช้เป็นจุดดึงดูดให้มีผู้สนใจเข้ามาใช้บริการโดยสารหรือแม้แต่บริการขนส่งหีบห่อวัตถุภายในสถานีมากขึ้น เป็นต้น

**(17)แผนยุทธศาสตร์สำนักงานนโยบายและแผนการขนส่งและจราจร (สนข.) ฉบับที่ 3 (พ.ศ. 2560 – 2564) (ฉบับทบทวน)**

สำนักงานนโยบายและแผนการขนส่งและจราจร (สนข.) ได้มีการจัดทำและทบทวนแผนยุทธศาสตร์ สนข. พ.ศ. 2560 – 2564 เพื่อใช้ในการพัฒนาระบบขนส่งและจราจรให้สอดคล้องและเป็นไปตามทิศทางยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบคมนาคมขนส่งของไทย ระยะ 20 ปี โดย สนข. ได้มีการกำหนดยุทธศาสตร์และแนวทางการดำเนินงานในระยะ 5 ปีแรก (พ.ศ. 2560 – 2564) ไว้ทั้งสิ้น 3 ประเด็นยุทธศาสตร์ ได้แก่

1) พัฒนาและจัดทำนโยบายและแผนการขนส่งและจราจรให้สอดคล้องกับเป้าหมายการพัฒนาประเทศอย่างยั่งยืน
   - การพัฒนาการเพิ่มประสิทธิภาพของระบบคมนาคม เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ (Transport Efficiency: TE)
   - การพัฒนาเพื่อยกระดับการเข้าถึงระบบคมนาคมของ ประชาชนทุกกลุ่มอย่างเสมอภาคและเท่าเทียม (Inclusive Transport: IT)
   - การพัฒนาระบบคมนาคมที่ปลอดภัยและเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม (Green and Safe Transport: GST)
2) พัฒนาการเชื่อมโยงโครงข่ายความร่วมมือด้านการขนส่งและจราจร
   - การสร้างกลไกและขับเคลื่อนนโยบายและแผนงานคมนาคมไปสู่การปฏิบัติด้วยกระบวนการติดตามและประเมินผล (Monitoring and Evaluation: ME)
     การสร้างการรับรู้และเข้าใจร่วมกับภาคีเครือข่ายที่เกี่ยวข้องเพื่อขับเคลื่อนนโยบายและแผนงานคมนาคมไปสู่การปฏิบัติ (Network Cognition: NC)
3) พัฒนาการบริหารจัดการภายในองค์กร เพื่อขับเคลื่อนองค์กรในการเป็นผู้นำในการพัฒนาระบบขนส่งและจราจรมุ่งสู่การขนส่งที่ยั่งยืน
   - การสั่งสมความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ของบุคลากร ตามแนวทางการพัฒนาบุคลากรที่ต่อเนื่อง (Human Resource Development Road Map: HRD)
   - การส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมในการสร้างสรรค์งานด้านคมนาคม (Technology and Innovation: TI)

ความเกี่ยวข้องกับการรถไฟฯ

จากการทบทวนยุทธศาสตร์ สนข. พ.ศ. 2560 – 2564 (ฉบับที่ 3) (ฉบับทบทวน) พบว่ามีส่วนที่เกี่ยวข้องกับการรถไฟฯ ในประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1: การพัฒนาและจัดทำนโยบายและแผนการขนส่งและจราจรให้สอดคล้องกับเป้าหมายการพัฒนาประเทศอย่างยั่งยืน ซึ่งประกอบไปด้วยประเด็นย่อย ดังนี้

- การพัฒนาการเพิ่มประสิทธิภาพของระบบคมนาคม เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ (Transport Efficiency: TE) ผ่านการการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานที่มีคุณภาพและมีมาตรฐาน การส่งเสริมความคล่องตัวในการเดินทาง การพัฒนาพื้นที่ตามแนวเส้นทางรถไฟและรถไฟฟ้า (TOD) และการพัฒนาระบบคมนาคมขนส่งที่ส่งเสริมระบบโลจิสติกส์
- การพัฒนาเพื่อยกระดับการเข้าถึงระบบคมนาคมของประชาชนทุกกลุ่มอย่างเสมอภาคและเท่าเทียม (Inclusive Transport: IT) โดยการเชื่อมต่อการเดินทางในระบบขนส่งมวลชน การเชื่อมโยงท่าอากาศยาน และพัฒนาการเข้าถึงระบบขนส่งของคนทุกกลุ่ม เพื่อส่งเสริมการเข้าถึงบริการขนส่งสาธารณะ
- การพัฒนาระบบคมนาคมที่ปลอดภัยและเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม (Green and Safe Transport: GST) ผ่านการพัฒนาระบบขนส่งสาธารณะ การพัฒนาระบบรถไฟฟ้าขนส่งมวลชนและรถไฟชานเมือง การส่งเสริมการใช้ยานพาหนะที่ใช้พลังงานสะอาดและปล่อย $CO_2$ ต่ำ การแก้ไขการปัญหาจราจรติดขัด การลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจกจากภาคขนส่ง และการพัฒนาระบบขนส่งที่ประหยัดพลังงานและเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม

ผลกระทบกับการรถไฟฯ

การรถไฟฯ มีแนวโน้มที่จะได้รับผลกระทบทางตรงจากประเด็นยุทธศาสตร์ที่ระบุไว้ในแผนงานข้างต้น เนื่องจากในประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1: การพัฒนาและจัดทำนโยบายและแผนการขนส่งและจราจรให้สอดคล้องกับเป้าหมายการพัฒนาประเทศอย่างยั่งยืน มีความเกี่ยวข้องและเชื่อมโยงกับการให้บริการขนส่งประชาชนและโครงสร้างพื้นฐานในด้านต่าง ๆ อาทิ การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานรองรับการขยายตัวของภาคเศรษฐกิจ เพื่อเชื่อมต่อการเดินทางและสนับสนุนระบบขนส่งโลจิสติกส์ของประเทศและสังคม เพื่อส่งเสริมให้เกิดความเท่าเทียม ประชาชนสามารถเข้าถึงการเดินทางขั้นพื้นฐานได้ การพัฒนาพื้นที่ตามแนวรางรถไฟ รวมถึงการพัฒนาการเดินทางที่ปลอดภัย ประหยัดพลังงานและเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม ด้วยเหตุนี้เอง การรถไฟฯ จึงควรเร่งดำเนินการในการวางแผนงานหรือนโยบายเพื่อให้สอดรับกับแผนยุทธศาสตร์ของ สนข. เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปในทิศทางเดียวกันและสามารถสร้างประโยชน์ให้แก่ประชาชนและประเทศชาติอย่างแท้จริง

### (18) (ร่าง) แผนปฏิบัติการด้านการพัฒนาระบบโลจิสติกส์ของประเทศไทย พ.ศ. 2566 – 2570

(ร่าง) แผนปฏิบัติการด้านการพัฒนาระบบโลจิสติกส์ของประเทศไทย พ.ศ. 2566 – 2570 มีเป้าหมายในการบรรลุประเด็นโครงสร้างพื้นฐาน ระบบโลจิสติกส์ และดิจิทัล ซึ่งมีเป้าหมายระดับแผนย่อยที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ ต้นทุนโลจิสติกส์ของประเทศไทยต่อผลิตภัณฑ์มวลรวมในประเทศลดลง และประสิทธิภาพด้านโลจิสติกส์ระหว่างประเทศของประเทศไทยดีขึ้น

นอกจากนี้ (ร่าง) แผนปฏิบัติการด้านการพัฒนาระบบโลจิสติกส์ของประเทศไทย พ.ศ. 2566 – 2570 ยังมีเป้าหมายที่มีความเกี่ยวข้องและสอดคล้องกับ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 ในหมุดหมายที่ 5 นั้นคือ ไทยเป็นประตูการค้าการลงทุนและยุทธศาสตร์ทางโลจิสติกส์ที่สำคัญของภูมิภาค

สำหรับแนวทางในการพัฒนาระบบโลจิสติกส์ของประเทศไทย พ.ศ. 2566 – 2570 ได้มีการจัดทำโครงการเพื่อขับเคลื่อนแผนไปสู่การปฏิบัติ โดยได้ให้ความสำคัญกับโครงการที่สามารถขับเคลื่อนการบรรลุเป้าหมายของแผนปฏิบัติการฯ สอดคล้องกับแนวทางการพัฒนาระบบโลจิสติกส์ของประเทศไทยและตอบสนองต่อเป้าหมายของแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติในประเด็นโครงสร้างพื้นฐานระบบโลจิสติกส์ และดิจิทัล และเป้าหมายยุทธศาสตร์ชาติด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขัน ซึ่งเป็นประเด็นหลักในการพัฒนา ประกอบไปด้วย 5 แนวทาง โดยแต่ละแนวทางประกอบด้วยกลยุทธ์ดังต่อไปนี้

1) แนวทางการพัฒนาที่ 1 การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและสิ่งอำนวยความสะดวก
   - 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
2) แนวทางการพัฒนาที่ 2 การยกระดับมาตรฐานและเพิ่มมูลค่าโซ่อุปทาน
   - 2.1) กลยุทธ์ที่ 1 พัฒนาการบริหารจัดการโลจิสติกส์และโซ่อุปทานภาคการเกษตร
   - 2.2) กลยุทธ์ที่ 2 พัฒนาระบบนิเวศ (Ecosystem) ที่เหมาะสมต่อการเติบโตของผู้ประกอบการภาคอุตสาหกรรม
   - 2.3) กลยุทธ์ที่ 3 การดำเนินการที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม
3) แนวทางการพัฒนาที่ 3 การพัฒนาพิธีการศุลกากร กระบวนการนำเข้า-ส่งออกที่เกี่ยวข้อง และการอำนวยความสะดวกในการขนส่งระหว่างประเทศ

3.1) กลยุทธ์ที่ 1 พัฒนาการเชื่อมโยงข้อมูลและใช้ประโยชน์จากระบบ NSW
3.2) กลยุทธ์ที่ 2 พัฒนากระบวนการโลจิสติกส์ในรูปแบบอิเล็กทรอนิกส์
3.3) กลยุทธ์ที่ 3 พัฒนาการอำนวยความสะดวกการขนส่งสินค้าผ่านแดนและข้ามแดน ณ ประตูการค้าที่สำคัญ
3.4) กลยุทธ์ที่ 4 เร่งพัฒนาความร่วมมือและแก้ไขอุปสรรคการขนส่งสินค้าระหว่างประเทศ
3.5) กลยุทธ์ที่ 5 ปรับปรุงและพัฒนากฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการขนส่งและโลจิสติกส์ระหว่างประเทศ

4) แนวทางการพัฒนาที่ 4 การพัฒนาศักยภาพผู้ให้บริการโลจิสติกส์ไทย (Logistics Service Providers: LSPs)
4.1) กลยุทธ์ที่ 1 เสริมสร้างศักยภาพผู้ให้บริการโลจิสติกส์
4.2) กลยุทธ์ที่ 2 ยกระดับผู้ให้บริการโลจิสติกส์ไทยสู่เวทีสากล

5) แนวทางการพัฒนาที่ 5 การส่งเสริมการวิจัยและพัฒนานวัตกรรม การพัฒนาบุคลากร และการติดตามผลด้านโลจิสติกส์
5.1) กลยุทธ์ที่ 1 ส่งเสริมการวิจัยและนำผลงานวิจัยไปประยุกต์ใช้ในการพัฒนาเทคโนโลยีและนวัตกรรมด้านโลจิสติกส์ที่ทันสมัยภายในประเทศ
5.2) กลยุทธ์ที่ 2 ส่งเสริมการลงทุนอุตสาหกรรมที่ใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมในการพัฒนากิจกรรมโลจิสติกส์
5.3) กลยุทธ์ที่ 3 พัฒนาบุคลากรด้านโลจิสิตกส์
5.4) กลยุทธ์ที่ 4 ติดตามและประเมินผลการพัฒนาด้านโลจิสติกส์

<u>ความเกี่ยวข้องกับการรถไฟฯ</u>

จาก (ร่าง) แผนปฏิบัติการด้านการพัฒนาระบบโลจิสติกส์ของประเทศไทย พ.ศ. 2566 – 2570 ดังกล่าว มีส่วนที่เกี่ยวข้องกับการรถไฟฯ อย่างมีนัยสำคัญ คือ ในส่วนแนวทางการพัฒนาที่ 1 การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและสิ่งอำนวยความสะดวก

<u>ผลกระทบต่อการรถไฟฯ</u>

- 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 โดยการพัฒนาศูนย์บริการโลจิสติกส์สนับสนุนการเป็นศูนย์ขนส่งและเปลี่ยนถ่ายรูปแบบการขนส่งในภูมิภาค อาทิ ศูนย์รวบรวมและกระจายสินค้า ศูนย์เปลี่ยนถ่ายรูปแบบการขนส่งสินค้า คลังปลอดภาษีอากร สถานีขนส่งสินค้า ท่าเรือบก (Dry Port) หรือสถานีขนส่งสินค้าคอนเทนเนอร์ (Container Yard) ในพื้นที่ที่มีศักยภาพ ที่จะพัฒนาเป็นจุดเชื่อมโยงโครงข่ายคมนาคมทั้งในระดับประเทศและระดับภูมิภาค โดยมีโครงการ/มาตรการสำคัญ อาทิ โครงการพัฒนาศูนย์การขนส่งตู้สินค้าทางรถไฟที่ท่าเรือแหลมฉบังระยะที่ 2

- กลยุทธ์ที่ 3 บริหารจัดการโครงสร้างพื้นฐานและศูนย์บริการโลจิสติกส์

  เป็นกลยุทธ์ที่มุ่งให้เกิดการใช้ประโยชน์ในการขนส่งสินค้าอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด โดยผลักดันการพัฒนาโครงข่ายรถไฟให้ครอบคลุมและเชื่อมโยงพื้นที่ทั่วประเทศและรองรับการขนส่งต่อเนื่องหลายรูปแบบได้อย่างไร้รอยต่อ อีกทั้งยังส่งเสริมให้ภาคเอกชนมีส่วนร่วมในการเป็นผู้ให้บริการโดยใช้โครงสร้างพื้นฐานที่ภาครัฐได้ลงทุนไว้ โดยมีการประเมินประสิทธิภาพและความสำเร็จที่ชัดเจน อาทิ การเปิดโอกาสให้ผู้ประกอบการภาคเอกชนสามารถให้บริการเดินรถไฟขนส่งสินค้าได้ โดยมีการเตรียมการเพื่อบริหาร

จัดการเส้นทาง การจัดสรรเวลาการเดินรถ การพิจารณาอัตราค่าใช้ทางและโครงสร้างพื้นฐานอื่น ๆ ที่เหมาะสม รวมถึงการกำหนดมาตรฐานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง

- กลยุทธ์ที่ 4 ส่งเสริมการใช้ประโยชน์จากความก้าวหน้าด้านเทคโนโลยีดิจิทัล

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

**(19)โครงการความร่วมมือระหว่างรัฐบาลแห่งราชอาณาจักรไทย และรัฐบาลแห่งสาธารณรัฐประชาชนจีน**

โครงการความร่วมมือระหว่างรัฐบาลแห่งราชอาณาจักรไทย และรัฐบาลแห่งสาธารณรัฐประชาชนจีน ในการพัฒนาระบบรถไฟความเร็วสูงเพื่อเชื่อมโยงภูมิภาคช่วงกรุงเทพมหานคร - หนองคาย (ระยะที่ 1 ช่วงกรุงเทพมหานคร - นครราชสีมา) เป็นโครงการที่มุ่งเน้นพัฒนาเส้นทางยุทธศาสตร์สำคัญในการเชื่อมไทยสู่โลก และเป็นโครงการความร่วมมือระหว่างรัฐบาลทั้งสองประเทศ ซึ่งเป็นการเชื่อมความสัมพันธ์ให้แน่นแฟ้นมากยิ่งขึ้น และในขณะเดียวกัน เส้นทางนี้ก็จะเป็นเส้นทางยุทธศาสตร์ในการเชื่อมไทยไปสู่ สปป.ลาว และสาธารณรัฐประชาชนจีน โดยเป็นส่วนหนึ่งของเส้นทางสายไหมแห่งศตวรรษที่ 21 ที่เรียกว่า Belt and Road Initiative หรือ BRI ที่จะเชื่อมภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ไปถึงยุโรปได้ด้วยทางรถไฟ

<u>ผลกระทบต่อการรถไฟฯ</u>

โครงการความร่วมมือระหว่างรัฐบาลแห่งราชอาณาจักรไทย และรัฐบาลแห่งสาธารณรัฐประชาชนจีนในเส้นทางดังกล่าว ซึ่งถือเป็นเส้นทางที่มีความสำคัญเนื่องจากเป็นส่วนหนึ่งของเส้นทางสายไหมแห่งศตวรรษที่ 21 (Belt and Road Initiative: BRI) ที่เชื่อมโยงโครงข่ายระบบรางของไทย อาเซียน และจีนให้เป็นหนึ่งเดียวกัน โดยเมื่อโครงการก่อสร้างแล้วเสร็จจะเป็นการยกระดับมาตรฐานรถไฟไทยให้มีความเจริญก้าวหน้า นับเป็นการลงทุนเพื่อวางรากฐานความมั่นคงด้านโครงสร้างพื้นฐานด้านคมนาคมของไทยในระยะยาว สนับสนุนให้ประเทศเป็นศูนย์กลางด้านคมนาคมขนส่งและโลจิสติกส์ของภูมิภาค สร้างโอกาสใหม่ทางการค้า การลงทุน และการท่องเที่ยว กระจายรายได้ นำความเจริญสู่ท้องถิ่นตลอดแนวเส้นทางโครงการ

**(20)โครงการรถไฟ จีน-ลาว (China-Laos Railway)**

รถไฟจีน-ลาวเป็นหนึ่งโครงการที่อยู่ภายใต้โครงการ “ข้อริเริ่มหนึ่งแถบหนึ่งเส้นทาง (Belt and Road Initiative หรือ BRI)” ของรัฐบาลจีนเพื่อขยายเส้นทางการเดินทางขนส่งเชื่อมต่อผู้คนใน 70 ประเทศทั่วโลกทั้งทางบกและทางทะเล โครงการนี้เริ่มขึ้นเมื่อเดือนธันวาคม พ.ศ. 2559 โดยมีกำหนดเสร็จและเริ่มให้ใช้บริการอย่างเป็นทางการไปเมื่อวันที่ 2 ธันวาคม พ.ศ. 2564 ที่ผ่านมา โดยเส้นทางของโครงการนี้เริ่มต้นเชื่อมเส้นทางจากเมืองคุนหมิง (มณฑลยูนนาน ประเทศจีน) มาที่เมืองบ่อเต็น (สปป.ลาว) ถึงปลายทางที่เมืองเวียงจันทน์ (สปป.ลาว) มีระยะทางรวมราว 922.5 กิโลเมตร ซึ่งห่างจากจังหวัดหนองคายเพียง 24 กิโลเมตร ซึ่งใช้ระยะเวลาที่ใช้ในการขนส่งจากต้นทางถึงปลายทางเพียง 8 ชั่วโมงเท่านั้น และหากขนส่งต่อมายังจังหวัดหนองคายของประเทศไทยคาดว่าจะใช้เวลาไม่ถึง 15 วัน (รวดเร็วกว่าการขนส่งทางถนนจากเมืองคุนหมิง เข้าทางด่านเชียงของจังหวัดเชียงรายที่ใช้เวลาถึง 2 วัน) โดยรถไฟจะวิ่งด้วยอัตราความเร็วที่ 160 - 200 กิโลเมตรต่อชั่วโมง ในขบวนที่ใช้ขนส่งผู้โดยสาร และหากเป็นขบวนรถไฟขนส่งสินค้าจะจำกัดความเร็วที่ไม่เกิน 120 กิโลเมตรต่อชั่วโมง ทั้งนี้ รถไฟจีน-ลาว จะเน้นให้บริการขนส่งสินค้ามากกว่าการขนส่งผู้โดยสาร โดยในช่วงต้นของโครงการคาดว่าจะมีการขนส่งสินค้าอยู่ที่ราว 5 เที่ยวต่อวัน และขนส่งผู้โดยสารไม่เกิน 2 เที่ยวต่อวัน และในระยะถัดไปจะเพิ่มรอบการขนส่งสินค้าเป็น 14 เที่ยวต่อวัน และขนส่งผู้โดยสาร 4 เที่ยวต่อวัน

**รูปภาพ 4: ภาพแสดงเส้นทางรถไฟจีน-ลาว และการเชื่อมต่อมายังประเทศไทย**

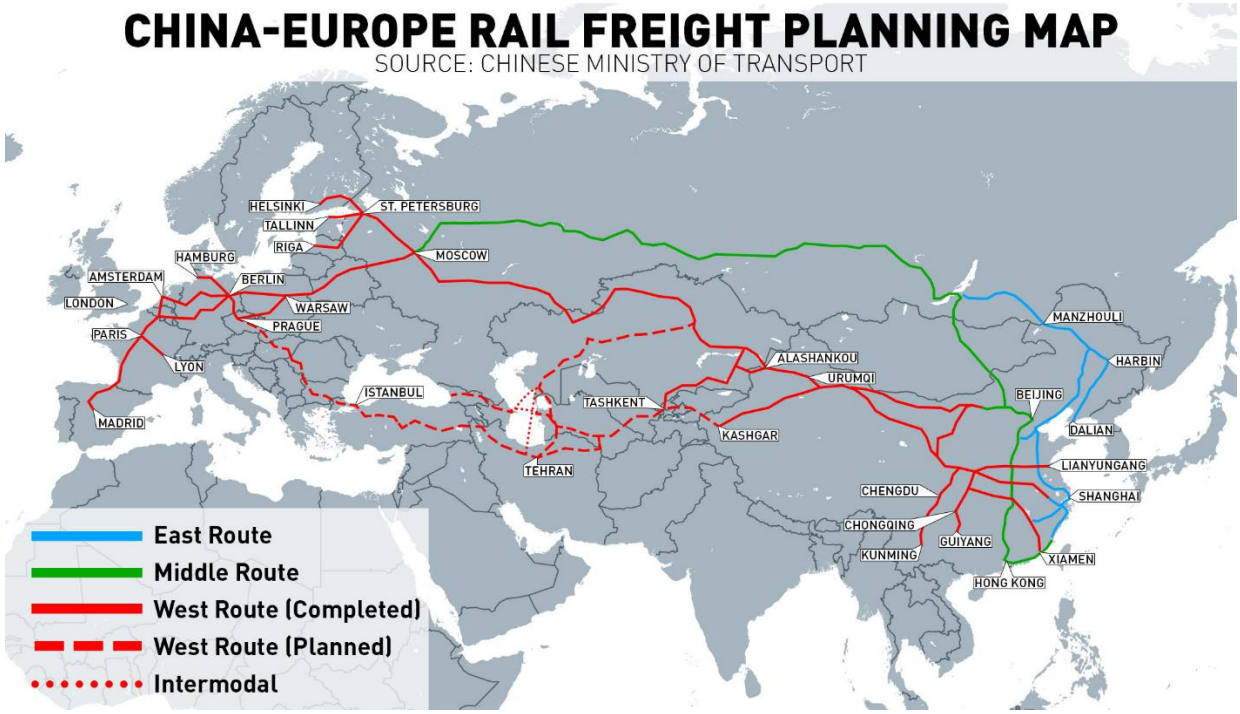



ที่มา: ธนาคารแห่งประเทศไทย

ความเกี่ยวข้องต่อการรถไฟฯ

การเปิดให้บริการของรถไฟจีน-ลาว นับเป็นโอกาสและความท้าทายสำคัญในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจของประเทศไทยทั้งในด้านของการเดินทางโดยสารและการส่งออกสินค้า เนื่องจากโครงการดังกล่าวไม่เพียงแต่เชื่อมต่อเส้นทางระหว่างจีนกับ สปป.ลาวเท่านั้น แต่ยังเป็นเส้นทางหลักที่จะเข้ามาเชื่อมต่อกับเส้นทางรถไฟความเร็วสูงในประเทศไทย เพื่อเพิ่มความสะดวกและความรวดเร็วในการขนส่งผู้โดยสารและขนส่งสินค้าจากประเทศไทยเพื่อไปยังประเทศ สปป.ลาว จีน และเชื่อมโยงต่อเนื่องไปยังประเทศอื่นทั่วโลกผ่านโครงการรถไฟจีน-ยุโรป สาย “คุนหมิง-รอตเตอร์ดัม” ซึ่งเปิดให้บริการแล้วตั้งแต่ปี พ.ศ. 2558 ดังนั้นหากโครงข่ายการเดินทางทั้งหมดก่อสร้างแล้วเสร็จและเปิดใช้งานก็ถือเป็นโอกาสครั้งสำคัญของการขนส่งโดยสารและสินค้าระบบรางของประเทศไทยในการสร้างรายได้จากการเติบโตทางเศรษฐกิจ

**รูปภาพ 5: ภาพแสดงเส้นทางรถไฟจีน-ยุโรป**




ที่มา: Xinhua News Agency

ผลกระทบต่อการรถไฟฯ

- ด้านการขนส่งสินค้า

เนื่องจากรถไฟจีน-ลาว จะใช้ขนส่งสินค้าเป็นหลัก จึงเป็นโอกาสหนึ่งที่ไทยจะสามารถส่งออกสินค้าได้มากขึ้น เพราะมีตลาดบริเวณจีนตอนใต้ที่พร้อมรองรับสินค้าจากไทยอยู่แล้ว จากการวิเคราะห์ของสำนักเศรษฐกิจภูมิภาค ฝ่ายนโยบายโครงสร้างเศรษฐกิจ ธนาคารแห่งประเทศไทย พบว่าสินค้าที่มีแนวโน้มที่จะส่งออกไปยังจีนได้เพิ่มมากขึ้น อาทิ

(1) อาหารและเครื่องดื่ม ผลิตภัณฑ์ความงาม ผลิตภัณฑ์ยางพารา รวมถึงผลิตภัณฑ์ฮาลาลต่าง ๆ ซึ่งเป็นสินค้าอีคอมเมิร์ซข้ามแดนยอดนิยม (Cross-border E-commerce หรือ CBEC)

(2) ชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์ ชิ้นส่วนเครื่องใช้ไฟฟ้า สินค้าเกษตรและปศุสัตว์ (เช่น ผลไม้ ข้าว ยางพารา และไก่แช่แข็ง) ซึ่งเป็นสินค้าอุตสาหกรรมเดิมที่ไทยส่งออกไปจีน

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

**รูปภาพ 6: ภาพแสดงสินค้าส่งออกสำคัญ 5 อันดับจากไทยไปยูนนาน**

| ไทยส่งออกไปมณฑลยูนนาน | อัตราการเติบโต (%YoY) |
|---|---|
| ผลไม้ อาทิ ลำไย ทุเรียน ส้มโอ มะขาม | 114.69 |
| เคมีภัณฑ์เบ็ดเตล็ด | 677.76 |
| ไก่แช่แข็ง | -26.79 |
| ผัก | - |
| สินค้า CBEC | 43.55 |

ที่มา: สถิติจาก Global Trade Atlas คำนวณโดย สคต. ณ นครคุนหมิง ในช่วง ม.ค. - ส.ค. พ.ศ. 2564

นอกจากนี้ จากการศึกษาของธนาคารโลกที่เปรียบเทียบค่าขนส่งเส้นทางคุนหมิง-แหลมฉบัง ระหว่าง 4 เส้นทาง พบว่าประมาณการค่าขนส่งผ่านทางรถไฟจีน-ลาวที่เชื่อมต่อมายังไทยด้วยรถบรรทุกจะช่วยลดค่าขนส่งได้กว่า 1 ใน 3 ของค่าขนส่งทางถนนเดิม และหากรถไฟจีน-ลาวเชื่อมกับรถไฟไทยโดย

สมบูรณ์ จะช่วยลดต้นทุนการขนส่งได้มากกว่าครึ่งของการขนส่งทางถนนเดิม ทำให้อาจมีผู้ประกอบการหลายรายที่ให้ความสนใจเข้าใช้บริการขนส่งสินค้าผ่านทางรถไฟไทยเพื่อส่งออก-นำเข้าจากจีนมากยิ่งขึ้น

**รูปภาพ 7: ภาพแสดงค่าขนส่งเส้นทางคุนหมิง-แหลมฉบัง ระหว่าง 4 เส้นทาง**




ที่มา: ธนาคารโลก

ดังนั้น เพื่อให้ประเทศไทยได้ประโยชน์จากรถไฟจีน-ลาว การรถไฟฯ ควรเร่งรัดก่อสร้างเส้นทางรางเชื่อมต่อกับรถไฟจีน-ลาวให้สมบูรณ์โดยเร็ว โดยอาจเริ่มต้นจากการก่อสร้างเส้นทาง Missing Link ไทย-ลาว-จีน รวมทั้งสร้างพื้นที่ขนถ่ายสินค้าขนาดใหญ่ ตลอดจนก่อสร้างสะพานรถไฟข้ามแม่น้ำโขงหรือสะพานมิตรภาพไทย-ลาวแห่งที่ 2 ที่ขนานกับสะพานมิตรภาพไทย-ลาวแห่งแรก (ซึ่งตั้งห่างออกไป 30 เมตร) โดยเป็นสะพานที่ให้รถไฟวิ่งเท่านั้น เพื่อให้สามารถขนส่งสินค้าระหว่างสามประเทศได้อย่างรวดเร็วไร้รอยต่อ ซึ่งเมื่อก่อสร้างทางดังกล่าวเสร็จสิ้นแล้ว จะทำให้ไทยสามารถขนส่งสินค้าจากจีนเข้ามาไทยได้อย่างต่อเนื่องจากสถานีเวียงจันทน์ (สถานีปลายทางรถไฟจีน-ลาว) ผ่านไปยังสถานีท่านาแล้งของ สปป.ลาว แล้วจึงเข้ามายังไทยทางสถานีนาทา เมื่อสามารถเชื่อมต่อการขนส่งสินค้าได้อย่างไร้รอยต่อจะทำให้มีปริมาณการใช้เส้นทางนี้เพิ่มมากขึ้น และในระยะยาวเมื่อการรถไฟฯ สามารถก่อสร้างเส้นทางเดินรถของรถไฟความเร็วสูงได้แล้วเสร็จทุกเส้นทาง การรถไฟฯ อาจมีบทบาทสำคัญในการเป็นผู้ขนส่งสินค้าจากจีนหรือ สปป.ลาวไปยังจุดหมายปลายทางอื่น ๆ อาทิ มาเลเซีย และสิงคโปร์แทนการขนส่งทางถนนและทางเรือบางส่วนได้อีกด้วย

**รูปภาพ 8: ภาพแสดงเส้นทางเดินรถของรถไฟความเร็วสูงในประเทศไทย**




ที่มา: วารสารรถไฟสัมพันธ์ การรถไฟฯ

- 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 ล้านบาทต่อปี (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 ที่อาจข้ามมาเที่ยวในไทย โดยเฉพาะในสถานที่ท่องเที่ยวยอดนิยม โดยปัจจุบันนักท่องเที่ยวจีนนิยมท่องเที่ยวในเมืองหลัก เช่น กรุงเทพฯ กระบี่ ภูเก็ต และเชียงใหม่ เป็นต้น

ดังนั้น การรถไฟฯ ควรเร่งรัดพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานต่าง ๆ โดยเฉพาะเส้นทาง Missing Link ไทย-ลาว-จีน ช่วงหนองคาย-เวียงจันทน์ และรถไฟความเร็วสูงไทย-จีนช่วงกรุงเทพฯ-นครราชสีมา (เฟส 1) และช่วงนครราชสีมา-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

**(21)โครงการเชื่อมโยงเส้นทางรถไฟสายสิงคโปร์-คุนหมิง (Singapore-Kunming Rail Link Project : SKRL)**

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

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

3. จุดเชื่อต่อไทย-เมียนมา บริเวณ ด่านเจดีย์สามองค์

ทั้งนี้ โครงการเชื่อมโยงเส้นทางรถไฟสายสิงคโปร์-คุนหมิง (Singapore-Kunming Rail Link Project: SKRL) ยังถือเป็นส่วนหนึ่งของโครงการแผนแม่บทว่าด้วยความเชื่อมโยงระหว่างกันในอาเซียน (Master Plan on ASEAN Connectivity 2025 – MPAC) มีเป้าหมายหลักเพื่อส่งเสริมให้กลุ่มประเทศอาเซียนมีการเชื่อมโยงและรวมตัวกันอย่างไร้รอยต่อ เสริมสร้างความสามารถในการแข่งขันกับนานาประเทศ และสร้างความรู้สึกเป็นประชาคมมากขึ้น โดยการเชื่อมโยงนี้จะครอบคลุมตั้งแต่โครงสร้างพื้นฐาน กฎระเบียบ และประชาชนในกลุ่มประเทศสมาชิก โดย MPAC ให้ความสำคัญอย่างยิ่งกับการพัฒนาเส้นทางคมนาคมโดยเฉพาะโครงการ ASEAN Highway Network (AHN) ในปัจจุบันมีแผนก่อสร้างถนน 23 สายระยะทางกว่า 38,400 กิโลเมตร และทางรถไฟ Singapore Kunming Rail Link (SKRL) ผ่านประเทศสิงคโปร์ มาเลเซีย ไทย กัมพูชา เวียดนาม และเชื่อมต่อไปยังคุนหมิง ประเทศสาธารณรัฐประชาชนจีน ทั้งนี้ หากโครงการก่อสร้างแล้วเสร็จการคมนาคมขนส่งภายในอาเซียนจะเป็นไปอย่างสะดวกและรวดเร็วยิ่งขึ้นและยังเป็นการส่งเสริมให้ศักยภาพการแข่งขันของโลจิสติกส์ภายในประเทศมีความสะดวกสบายมากยิ่งขึ้น

<u>ความเกี่ยวข้องต่อการรถไฟฯ</u>

โครงการเชื่อมโยงเส้นทางรถไฟสายสิงคโปร์-คุนหมิง (Singapore-Kunming Rail Link Project: SKRL) ถือเป็นโอกาสสำคัญในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจของประเทศทั้งในด้านของการเดินทางโดยสารและการส่งออกสินค้า เนื่องจากโครงการดังกล่าวไม่เพียงแต่เชื่อมต่อเส้นทางเพื่อการท่องเที่ยวและเดินทางของผู้คนเท่านั้น แต่ถือเป็นเส้นทางการค้าและเศรษฐกิจที่จะดึงเงินลงทุนต่างชาติและการเชื่อมโยงอุตสาหกรรมระหว่างประเทศต่าง ๆ ได้ และหากโครงข่ายการเดินทางทั้งหมดก่อสร้างแล้วเสร็จและเปิดใช้งานก็ถือเป็นโอกาสครั้งสำคัญของการขนส่งโดยสารและสินค้าระบบรางของประเทศไทยในการสร้างรายได้จากการเติบโตทางเศรษฐกิจ ทั้งนี้ ยังมีโครงการ “One Belt, One Road และโอกาสในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้” หรือเส้นทางสายไหมใหม่ มีจุดมุ่งหมายในการเชื่อมต่อ (Connecting) 3 ภูมิภาค ได้แก่ เอเชีย ยุโรป และแอฟริกา เข้าด้วยกัน ซึ่งสำหรับประเทศไทยแม้จะไม่ได้อยู่ในเส้นทางสายไหมใหม่ แต่ก็สามารถขนส่งทั้งผู้โดยสารและสินค้าข้ามพรมแดนได้ เนื่องจากประเทศไทยมีจุดเชื่อมต่อในโครงการเชื่อมโยงเส้นทางรถไฟสายสิงคโปร์-คุนหมิง (Singapore-Kunming Rail Link Project: SKRL) ที่เปิดโอกาสให้การเดินทางข้ามพรมแดนเป็นเรื่องที่สามารถทำได้สะดวกมากยิ่งขึ้น

ผลกระทบต่อการรถไฟฯ

โครงการเชื่อมโยงเส้นทางรถไฟสายสิงคโปร์-คุนหมิง (Singapore-Kunming Rail Link Project: SKRL) ถือเป็นโครงการสำคัญในการส่งเสริมให้ผู้ให้บริการด้านโลจิสติกส์ที่มีศักยภาพจากต่างประเทศมีบทบาทเพิ่มมากขึ้น กล่าวคืออาจส่งผลกระทบต่อผู้ให้บริการด้านโลจิสติกส์รายย่อยภายในประเทศในด้านความสามารถทางด้านการแข่งขัน อย่างไรก็ตามตำแหน่งทางภูมิศาสตร์ของประเทศไทยถือว่าเป็นจุดยุทธศาสตร์ที่ดีมาก หากแต่ยังขาดการพัฒนาการเชื่อมต่อการขนส่งในรูปแบบของ Multimodal Transportation ให้เป็นหนึ่งเดียวกัน โดยการเชื่อมต่อดังกล่าวถือเป็นส่วนสำคัญในการส่งเสริมให้การขนส่งสินค้าไปยังทวีปยุโรป หรือทวีปอื่น ๆ ได้รวดเร็วและมีประสิทธิภาพมากขึ้น ทั้งนี้ จึงถือเป็นผลกระทบที่การรถไฟฯ จำเป็นที่จะต้องพัฒนาคุณภาพการบริการการขนส่งที่ครอบคลุมและไร้รอยต่อ เพื่อเพิ่มศักยภาพให้ทัดเทียมมาตรฐานสากล ทั้งนี้เพื่อเสริมสร้างความเชื่อมั่นและความสามารถในการที่จะพร้อมรับมือกับผู้ให้บริการรายใหญ่ที่มีศักยภาพจากนานาประเทศได้

จากแผนยุทธศาสตร์ข้างต้น ไม่ว่าจะเป็น แผนยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2561 – 2580), แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ. 2561 – 2580), ร่าง แผนพัฒนารัฐวิสาหกิจ พ.ศ. 2566 – 2570, (ร่าง) แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 (พ.ศ. 2566 – 2570), แผนการปฏิรูปประเทศตามราชกิจจานุเบกษา (ฉบับปรับปรุง), แผนยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจ พ.ศ. 2560 – 2564 โดยขยายระยะเวลาสิ้นสุดปี 2565, โครงการพัฒนาระเบียงเศรษฐกิจตะวันออก (EEC), กรอบความร่วมมืออนุภูมิภาคลุ่มน้ำโขง (GMS), นโยบายรัฐบาลคณะรัฐมนตรี พลเอกประยุทธ์ จันทร์โอชา, นโยบาย Amazing Thailand Go Local เที่ยว 55 เมืองรองทั่วประเทศไทย, แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบคมนาคมขนส่งระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2561 – 2580), ยุทธศาสตร์การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานด้านคมนาคมขนส่งของไทย พ.ศ. 2558 – 2565, แผนปฏิบัติการด้านคมนาคม ระยะที่ 1 (พ.ศ. 2563 – 2565), แผนแม่บทว่าด้วยความเชื่อมโยงระหว่างกันในอาเซียน ค.ศ. 2025 (พ.ศ. 2568), นโยบายรัฐมนตรีว่าการกระทรวงคมนาคม, แผนการขับเคลื่อนนโยบายไปสู่การปฏิบัติ ปี 2565 – 2566 ของกรมการขนส่งทางราง, แผนยุทธศาสตร์สำนักงานนโยบายและแผนการขนส่งและจราจร (สนข.) ฉบับที่ 3 (พ.ศ. 2560 – 2564) (ฉบับทบทวน), (ร่าง) แผนปฏิบัติการด้านการพัฒนาระบบโลจิสติกส์ของประเทศไทย พ.ศ. 2566 – 2570, โครงการความร่วมมือระหว่างรัฐบาลแห่งราชอาณาจักรไทย และจีน, โครงการรถไฟ จีน-ลาว (China-Laos Railway) และโครงการเชื่อมโยงเส้นทางรถไฟสายสิงคโปร์-คุนหมิง (SKRL) ดังที่ได้กล่าวมาข้างต้นล้วนแต่มีผลกระทบต่อการรถไฟฯ ในด้านต่าง ๆ อาทิ การลงทุน พัฒนา ขยายการบริการ การจัดสรรใช้ทรัพยากร

ที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด และปรับปรุงกระบวนการในการดำเนินงาน เพื่อให้สอดคล้องรับกับเป้าหมายและทิศทางการพัฒนาของประเทศได้ ตลอดจนพัฒนาบริการให้ดียิ่งขึ้น และพัฒนาบุคลากรเพื่อเพิ่มขีดความสามารถขององค์กร เพื่อให้สามารถแข่งขันกับโหมดการขนส่งรูปแบบอื่นได้อย่างทัดเทียม ซึ่งแผนยุทธศาสตร์และนโยบายต่าง ๆ เหล่านี้ล้วนเป็นปัจจัยภายนอกที่นับเป็นโอกาสที่ช่วยส่งเสริมและสนับสนุนให้การรถไฟฯ สามารถเจริญเติบโตต่อไปได้อย่างยั่งยืน รวมถึงเป็นฟันเฟืองสำคัญที่ช่วยยกระดับและพัฒนาคุณภาพชีวิตความเป็นอยู่ของคนไทยให้ดียิ่งขึ้น

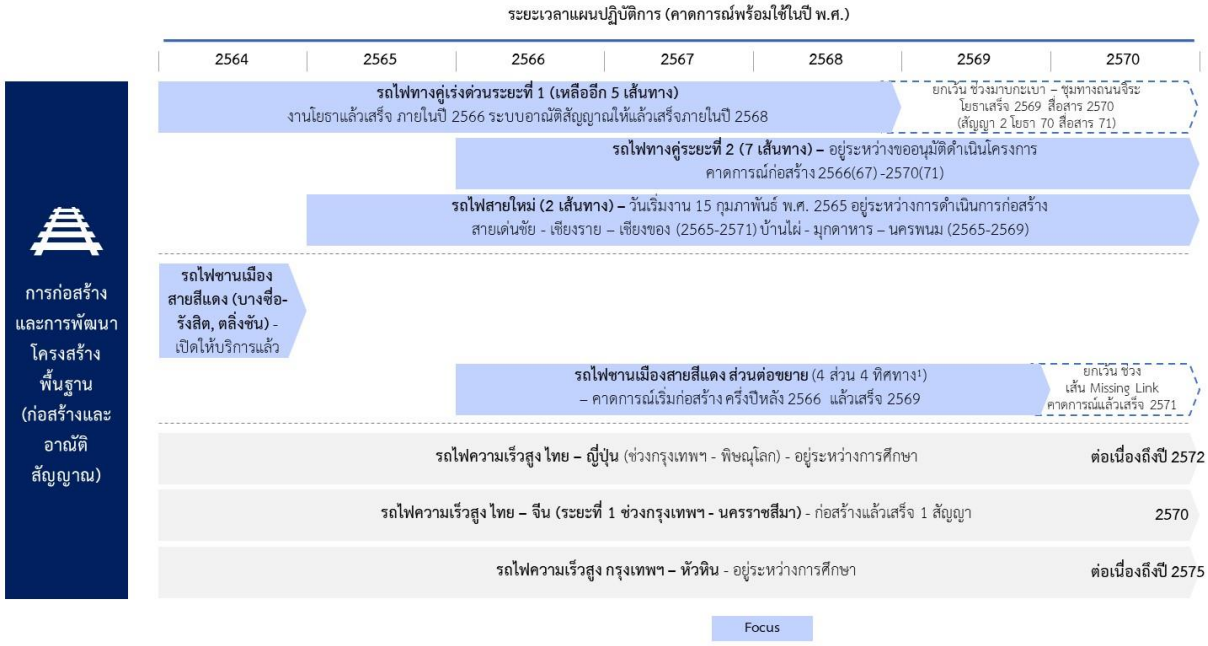
## 2.2 การศึกษาทบทวนแผนงานและ/หรือผลการศึกษาด้านแผนยุทธศาสตร์ แผนธุรกิจ รวมถึงโครงการลงทุนสำคัญของการรถไฟฯ ที่ดำเนินการอยู่ในปัจจุบันและที่จะเกิดขึ้นระหว่าง ปี พ.ศ. 2565 – 2570 และแผนอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง

**<u>แผนการดำเนินงานและการลงทุน</u>**

เพื่อให้การขับเคลื่อนแผนวิสาหกิจไปสู่การปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ การรถไฟฯ จึงได้มีการวางแผนการดำเนินงานและการลงทุนที่จะมีส่วนช่วยในการขับเคลื่อนองค์กรให้บรรลุวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์ที่กำหนดไว้ โดยแผนการดำเนินงานและการลงทุนที่สำคัญของการรถไฟฯ ที่ดำเนินการอยู่ในปัจจุบัน (พ.ศ. 2564) และที่จะเกิดขึ้นระหว่าง ปี พ.ศ. 2565 – 2570 มีดังต่อไปนี้

- แผนการดำเนินงานและการลงทุน ด้านโครงสร้างพื้นฐาน ระหว่างปี พ.ศ. 2564 – 2570

**รูปภาพ 9: ภาพแสดงแผนการดำเนินงานและการลงทุน ด้านโครงสร้างพื้นฐาน ระหว่างปี พ.ศ. 2564 – 2570**

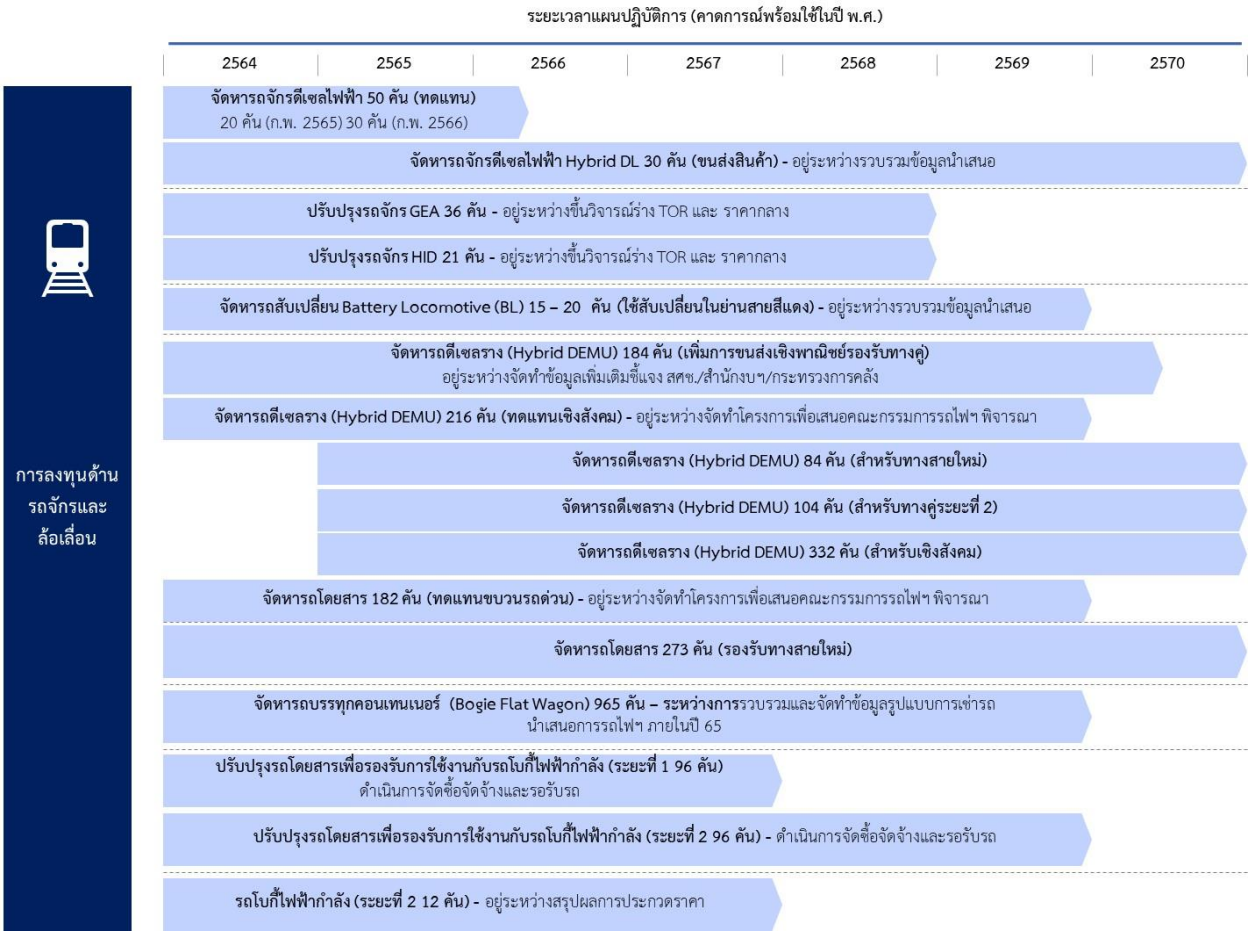



หมายเหตุ: ¹ประกอบด้วย ช่วงรังสิต-ม.ธรรมศาสตร์ ศูนย์รังสิต/ ตลิ่งชัน-ศาลายา/ ตลิ่งชัน-ศิริราช/ บางซื่อ-หัวลำโพง และบางซื่อ-หัวหมาก

ที่มา: เอกสารนำเสนออนุ คนร. ของการรถไฟฯ (ครั้งที่ 5/2565) วันที่ 12 กันยายน 2565 และ PrimeStreet Analysis

- แผนการดำเนินงานและการลงทุน ด้านรถจักรและล้อเลื่อน ระหว่างปี พ.ศ. 2564 – 2570

**รูปภาพ 10: ภาพแสดงแผนการดำเนินงานและการลงทุน ด้านรถจักรและล้อเลื่อน ระหว่างปี พ.ศ. 2564 – 2570**

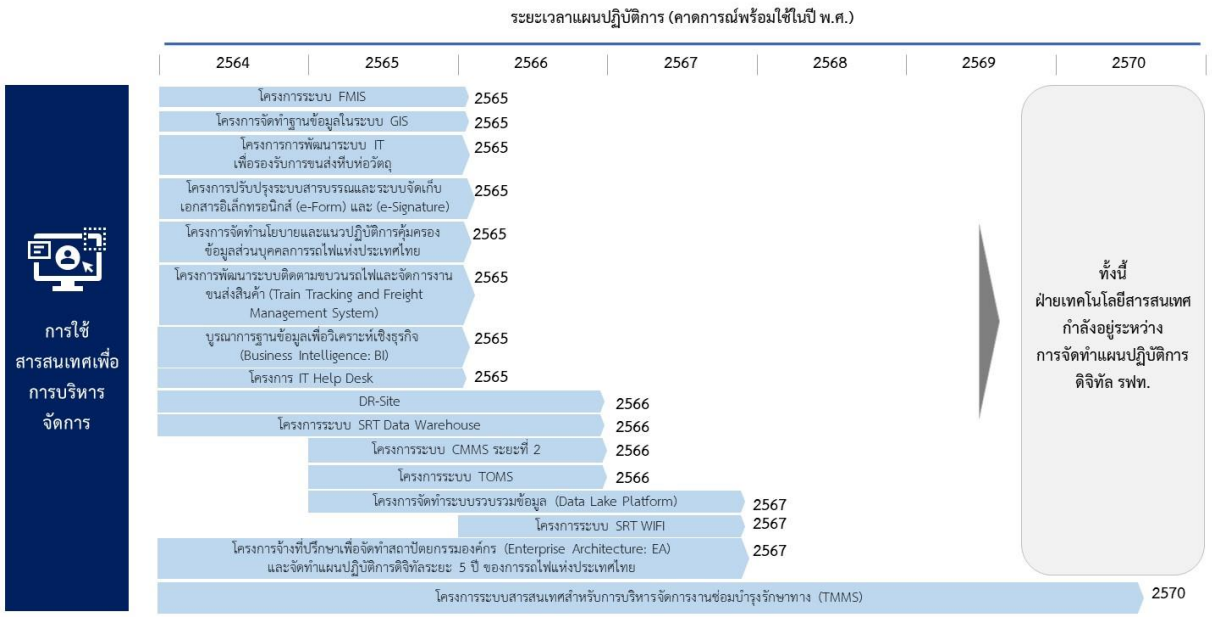



ที่มา: แผนการจัดหาและปรับปรุงรถจักรและล้อเลื่อน ปีงบประมาณ พ.ศ. 2564 – 2579, แผนการจัดหาล้อเลื่อนสำหรับการเดินรถเชิงพาณิชย์และเชิงสังคม, ข้อมูลแผนการจัดหารถ เอกสารนำเสนออนุ คนร. ของการรถไฟฯ (ครั้งที่ 5/2565) วันที่ 12 กันยายน 2565 และ PrimeStreet Analysis

- แผนการดำเนินงานและการลงทุน ด้านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ระหว่างปี พ.ศ. 2564 – 2570

ทั้งนี้ ฝ่ายเทคโนโลยีสารสนเทศอยู่ระหว่างการจัดทำแผนปฏิบัติการดิจิทัลของการรถไฟฯ

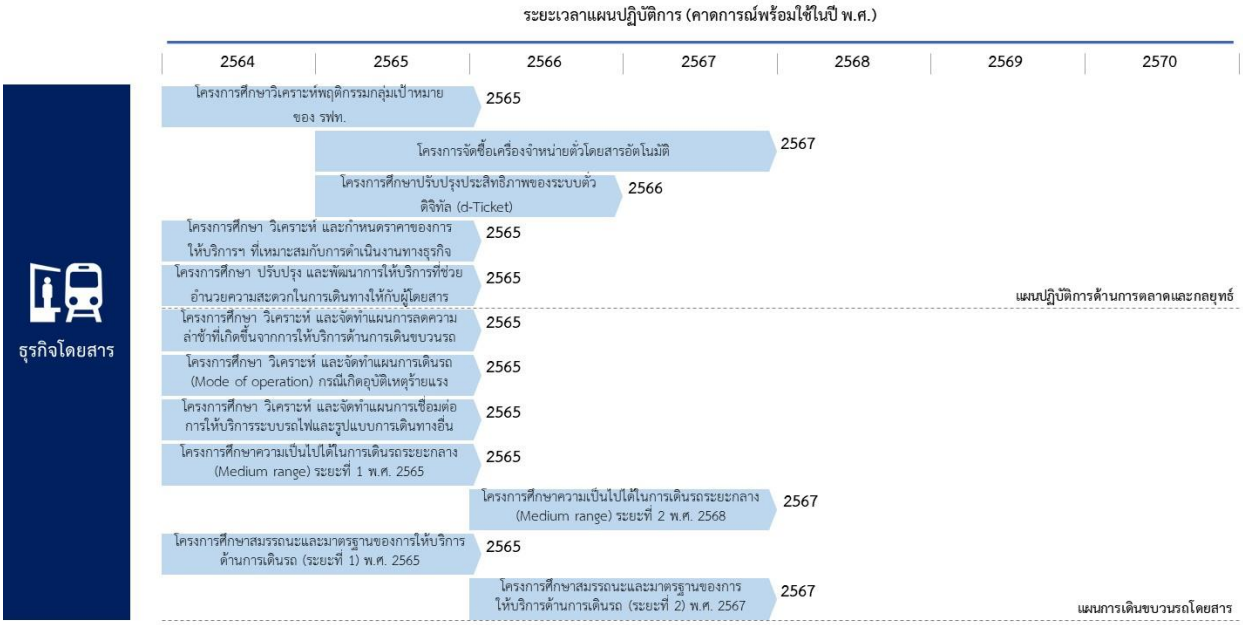
**รูปภาพ 11: ภาพแสดงแผนการดำเนินงานและการลงทุน ด้านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ระหว่างปี พ.ศ. 2564 – 2570**




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

- แผนการดำเนินงานและการลงทุน ด้านโดยสาร ระหว่างปี พ.ศ. 2564 – 2570

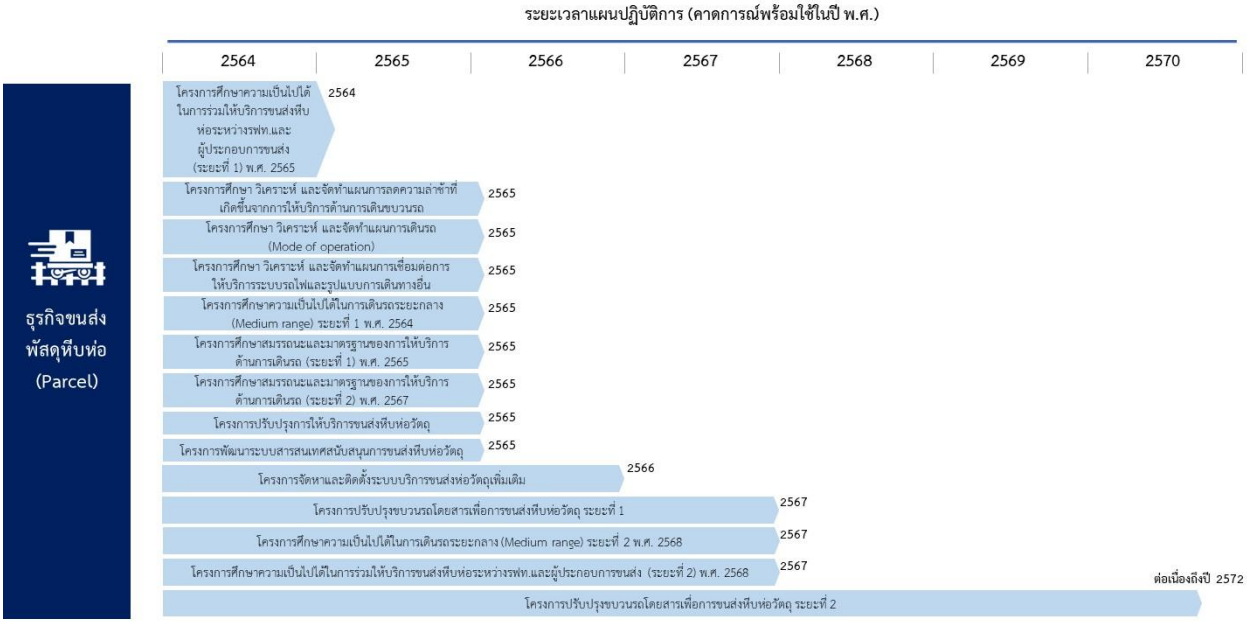
**รูปภาพ 12: ภาพแสดงแผนการดำเนินงานและการลงทุน ด้านโดยสาร ระหว่างปี พ.ศ. 2564 – 2570**




ที่มา: แผนธุรกิจ (Business Plan) สำหรับการให้บริการขบวนรถโดยสารและการขนส่งห่อวัตถุของการรถไฟฯ จากผลการศึกษาของ ม.ธรรมศาสตร์ และ PrimeStreet Analysis

- แผนการดำเนินงานและการลงทุน ด้านขนส่งหีบห่อวัตถุ (Parcel) ระหว่างปี พ.ศ. 2564 – 2570

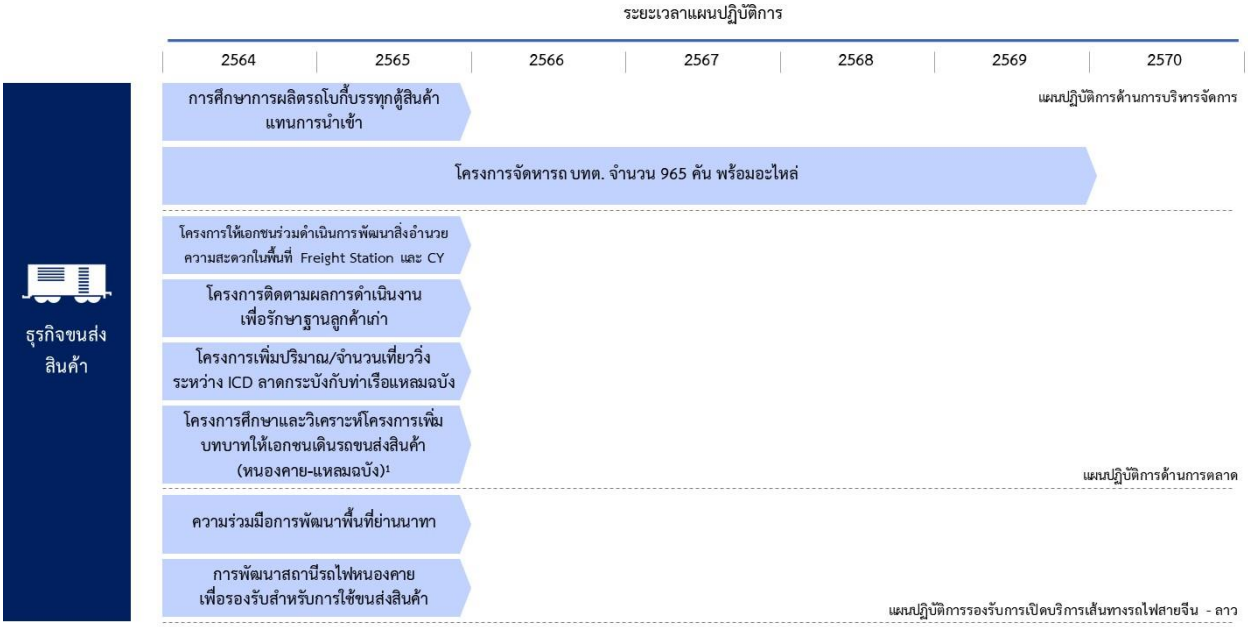
**รูปภาพ 13: ภาพแสดงแผนการดำเนินงานและการลงทุน ด้านขนส่งหีบห่อวัตถุ (Parcel) ระหว่างปี พ.ศ. 2564 – 2570**




ที่มา: แผนธุรกิจ (Business Plan) สำหรับการให้บริการขบวนรถโดยสารและการขนส่งห่อวัตถุของการรถไฟฯ จากผลการศึกษาของ ม.ธรรมศาสตร์ และ PrimeStreet Analysis

- แผนการดำเนินงานและการลงทุน ด้านขนส่งสินค้า ระหว่างปี พ.ศ. 2564 – 2570

**รูปภาพ 14: ภาพแสดงแผนการดำเนินงานและการลงทุน ด้านสินค้า ระหว่างปี พ.ศ. 2564 – 2570**




หมายเหตุ: [1]ตาม พ.ร.บ. ร่วมลงทุนระหว่างรัฐและเอกชน พ.ศ. 2562
ที่มา: จากรายงานผลการดำเนินงานและแผนปฏิบัติการเพื่อส่งเสริมการเพิ่มประสิทธิภาพในการขนส่งสินค้าทางรถไฟ พ.ศ. 2563 – 2565 (รอบเดือน ต.ค. 63 – พ.ค. 64) และ PrimeStreet Analysis

ทั้งนี้ สามารถสรุปภาพรวมวัตถุประสงค์ของแผนยุทธศาสตร์และนโยบายการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน รวมถึงแผนการดำเนินงานและการลงทุนต่าง ๆ ของการรถไฟฯ ที่เกี่ยวข้อง ได้ดังภาพ

**รูปภาพ 15: ภาพแสดงภาพรวมวัตถุประสงค์ของแผนยุทธศาสตร์และนโยบายการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน รวมถึงแผนการดำเนินงานและการลงทุนต่าง ๆ ของการรถไฟฯ ที่เกี่ยวข้อง**




ที่มา: PrimeStreet Analysis

โดยที่ยุทธศาสตร์ของ “แผนวิสาหกิจการรถไฟแห่งประเทศไทย ปี พ.ศ. 2566 – 2570” จะมีแนวทางการพัฒนาและฟื้นฟูองค์กรที่ตอบโจทย์วัตถุประสงค์เหล่านี้ เพื่อให้เกิดความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์และแผนนโยบายต่าง ๆ

## 2.3 การศึกษาและทบทวนแผนวิสาหกิจการรถไฟแห่งประเทศไทย ปี พ.ศ. 2560 – 2564 เพื่อจัดทำแผนวิสาหกิจการรถไฟแห่งประเทศไทย ปี พ.ศ. 2560 – 2565 และแผนปฏิบัติการประจำปี พ.ศ. 2565

(เนื้อหาอ้างอิงตามเอกสารรายงาน “แผนวิสาหกิจการรถไฟแห่งประเทศไทย ปี พ.ศ. 2560 – 2565 และแผนปฏิบัติการประจำปี พ.ศ. 2565”)

# 3. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมด้านการดำเนินงานของการรถไฟฯ

## 3.1 การรวบรวมและวิเคราะห์ปัจจัยนำเข้าในการวางแผนยุทธศาสตร์

กรอบแนวคิดด้านการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อดำเนินการระบุเข้าเป็นข้อมูลปัจจัยนำเข้า (Input) สำหรับการวิเคราะห์เชิงลึก (Key Insight) สำหรับการรถไฟฯ จะดำเนินการผ่านการวิเคราะห์ปัจจัยใน 2 ด้าน ประกอบไปด้วยปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอก (External Factors) และปัจจัยสภาพแวดล้อมภายใน (Internal Factors) ประกอบร่วมกับข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์ในหัวข้อที่ 2. การทบทวนการศึกษาในอดีต เพื่อให้เข้าใจถึงปัจจัยในประเด็นสำคัญต่าง ๆ ที่กระทบต่อการดำเนินทั้งปัจจุบันและอนาคตของการรถไฟฯ และใช้ในการวางแผนกลยุทธ์การฟื้นฟูในลำดับถัดไป โดยการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกและภายในมีรายละเอียดดังนี้

### 3.1.1 การวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอก (External Factors) ที่กระทบต่อการดำเนินงานของการรถไฟฯ

**การวิเคราะห์สถานการณ์และปัจจัยภายนอกผ่านเครื่องมือ PESTEL Analysis**

**1) ปัจจัยด้านการเมือง (Political)**

เนื่องจากการรถไฟฯ จัดตั้งขึ้นตามพระราชบัญญัติการรถไฟแห่งประเทศไทย พ.ศ. 2494 เป็นหน่วยงานรัฐวิสาหกิจในสังกัดกระทรวงคมนาคม ปัจจัยการเมืองจึงถือเป็นหนึ่งในปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการดำเนินงานของการรถไฟฯ เนื่องจากการรถไฟฯ มีความจำเป็นที่จะต้องปฏิบัติตามคำสั่งหรือแนวทางที่คณะรัฐมนตรีและหรือหน่วยงานกำกับดูแลเป็นผู้กำหนด โดยหน่วยงานที่มีหน้าที่กำกับดูแลที่สำคัญ ได้แก่

- กระทรวงคมนาคม: ตามพระราชบัญญัติปรับปรุงกระทรวง ทบวง กรม พ.ศ. 2545 กำหนดให้กระทรวงคมนาคม มีอำนาจหน้าที่เกี่ยวกับการขนส่ง ธุรกิจการขนส่ง การวางแผนจราจร และการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน ด้านการคมนาคม และราชการอื่นตามที่มีกฎหมายกำหนดให้เป็นอำนาจหน้าที่ของกระทรวงคมนาคม หรือส่วนราชการที่สังกัดกระทรวงคมนาคม
- สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ: มีภารกิจหลักในการบริหารและพัฒนารัฐวิสาหกิจและหลักทรัพย์ของรัฐ โดยการเสนอแนะนโยบายและมาตรการกำกับดูแล การประเมินผล และการพัฒนารัฐวิสาหกิจ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพรัฐวิสาหกิจและสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่ทรัพย์สินของรัฐ พร้อมทั้งส่งเสริมและสนับสนุนการให้เอกชนร่วมลงทุนในกิจการของรัฐ

ทั้งนี้ มีปัจจัยทางการเมืองสำคัญที่ส่งผลกระทบต่อการดำเนินงานของการรถไฟฯ ดังต่อไปนี้

**(1) การจัดตั้งกรมการขนส่งทางราง**

จากกฎกระทรวงแบ่งส่วนราชการกรมการขนส่งทางราง กระทรวงคมนาคม พ.ศ. 2562 ได้มีการกำหนดภารกิจของกรมการขนส่งทางรางเกี่ยวกับการเสนอแนะนโยบาย ยุทธศาสตร์ และแผนการพัฒนาด้านการขนส่งทางราง นอกจากนี้กรมการขนส่งทางรางได้มีการจัดทำแผนปฏิบัติราชการกรมการขนส่งทางราง (พ.ศ. 2563 – 2565) โดยมีวัตถุประสงค์ในการกำหนดมาตรฐานและระเบียบทางด้านความปลอดภัย การบำรุงทาง และการประกอบกิจการ รวมถึงการวางแผนโครงข่ายพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานทางรางของประเทศให้มีโครงข่ายที่สมบูรณ์ครอบคลุมทั่วทั้งประเทศ เชื่อมต่อกับการขนส่งรูปแบบอื่น และประเทศเพื่อนบ้าน รวมทั้งดำเนินการศึกษาและพัฒนาให้เกิดนวัตกรรมขึ้นในระดับประเทศและระดับภูมิภาค โดยการร่วมมือและประสานงานด้านการขนส่งทางรางกับองค์กร และหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องทั้งในประเทศและต่างประเทศ เพื่อให้ประชาชนได้รับความสะดวก รวดเร็ว และปลอดภัยในการเดินทาง และปฏิบัติการอื่นใดตามที่กฎหมายกำหนดให้เป็นอำนาจหน้าที่ของกรมการขนส่งทางราง

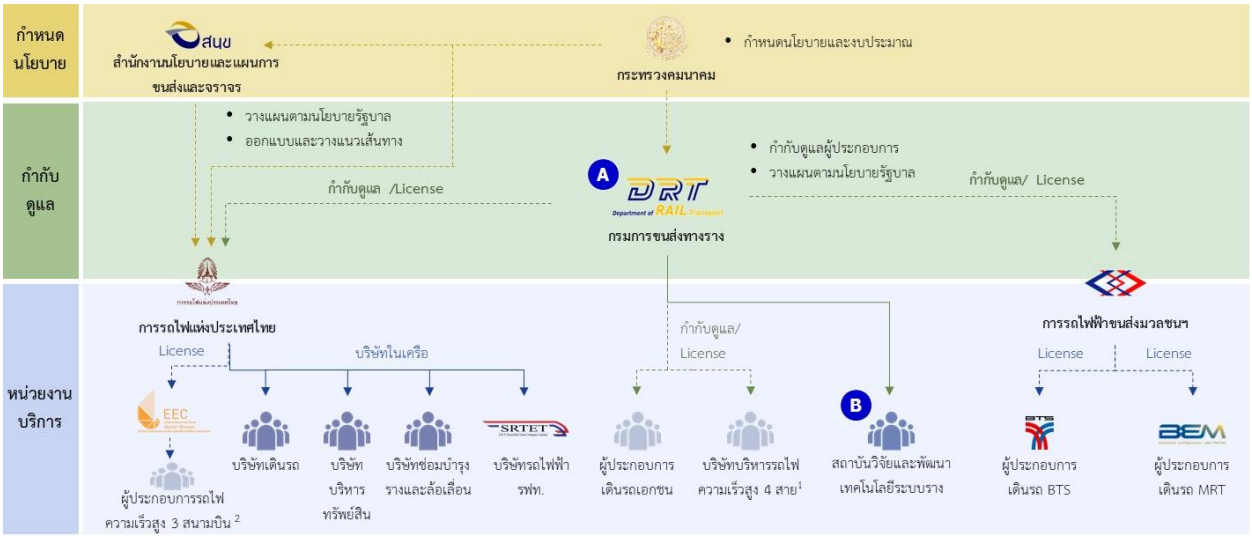
การจัดตั้งกรมการขนส่งทางรางมีความเกี่ยวเนื่องโดยตรงกับการดำเนินกิจการของการรถไฟฯ ในปัจจุบัน เนื่องจากกรมการขนส่งทางรางมีบทบาท อำนาจและหน้าที่ ในการกำหนดมาตรฐานและนโยบายต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการขนส่งทางรางโดยตรง ซึ่งรูปแบบการบริหารจัดการภายในองค์กรของกรมการขนส่งทางรางประกอบไปด้วย 5 กองและ 2 กลุ่มงาน โดยมีอำนาจหน้าที่ในการดำเนินงานเกี่ยวกับการบริหารงานทั่วไป การดำเนินการเกี่ยวกับกฎหมายที่เกี่ยวข้องตามอำนาจหน้าที่ การกำหนดมาตรฐาน การให้บริการ อัตราค่าบริการ การออกใบอนุญาต และการประเมินความพร้อม รวมถึงการศึกษา วิเคราะห์ และพัฒนาเพื่อกำหนดมาตรฐานความปลอดภัยและบำรุงทาง เพื่อลดอุบัติเหตุและเพิ่มความปลอดภัยในการดำเนินกิจการขนส่งทางราง ทั้งนี้ กรมการขนส่งทางรางจำเป็นที่จะต้องดำเนินการจัดทำข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย ยุทธศาสตร์และแผนการพัฒนาที่เกี่ยวข้องกับการขนส่งทางรางตามกรอบระยะเวลาที่สอดคล้องกับแผนปฏิบัติราชการ โดยมีกลุ่มงานสำหรับการตรวจสอบภายในและการบริหาร โดยจะดำเนินการติดตามผลการดำเนินงานและสนับสนุนการปฏิบัติงานขององค์กร เพื่อให้การพัฒนาการบริหารขององค์กรให้เกิดผลสัมฤทธิ์อย่างมีประสิทธิภาพ

ทั้งนี้ การจัดตั้งกรมการขนส่งทางรางยังส่งผลต่อรูปแบบการดำเนินงานที่ของการรถไฟฯ ที่อาจเปลี่ยนแปลงไป เนื่องจากกรมการขนส่งทางรางจะเป็นหน่วยงานที่ขึ้นตรงต่อกระทรวงคมนาคมทำหน้าที่ในการวางแผนการดำเนินการตามนโยบายของรัฐบาล รวมถึงการกำกับดูแลผู้ประกอบการด้านการขนส่งทางรางทุกรูปแบบ และสิทธิบนรางจะเป็นกรรมสิทธิ์ของภาครัฐ ในขณะที่ความเป็นเจ้าของทรัพย์สินนั้น ๆ จะยังคงอยู่ที่การรถไฟฯ ดังนั้น บทบาทและหน้าที่ของการรถไฟฯ จะมีการเปลี่ยนแปลงไปเป็นผู้บริหารการก่อสร้าง

การให้สัมปทาน และการให้บริการเดินรถและซ่อมบำรุง อย่างไรก็ตาม ร่างกฎหมายพระราชบัญญัติยังไม่มีการกำหนดชัดเจนเรื่องของกรรมสิทธิ์ในรางและทรัพย์สิน แต่สิ่งที่แน่ชัดคือการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นทางการรถไฟฯ ควรต้องวางแผนการเตรียมรับและเร่งพัฒนาและวางนโยบายให้สอดคล้องกับกฎระเบียบ รวมถึงข้อกำหนดต่าง ๆ ที่จะมีขึ้นในอนาคต รวมทั้งต้องเร่งพัฒนาคุณภาพ การให้บริการ เนื่องจากการจัดตั้งกรมการขนส่งทางรางจะส่งผลให้เกิดคู่แข่งขันรายใหม่ซึ่งเป็นผู้ให้บริการเดินรถภาคเอกชนที่เข้ามาดำเนินกิจการแข่งขันโดยตรงกับการรถไฟฯ

ทั้งนี้ พ.ร.บ.การขนส่งทางราง อยู่ระหว่างการพิจารณาร่าง พ.ร.บ.การขนส่งทางราง โดยคาดว่าจะประกาศในราชกิจจานุเบกษาและมีผลบังคับใช้ในต้นปี พ.ศ. 2566

**รูปภาพ 16: ภาพแสดงบทบาทหน้าที่ของหน่วยงานที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการขนส่งระบบรางในประเทศไทยในอนาคต**




หมายเหตุ: 1) คาดว่ากระทรวงการคลังจะเป็นผู้ถือหุ้นหลัก และการรถไฟฯ ถือหุ้น 5-10% 2) ยังไม่มีความชัดเจนในโครงสร้าง

ที่มา: PrimeStreet Analysis

**รูปภาพ 17: ภาพแสดงบทบาทหน้าที่ของกรมการขนส่งทางรางที่กระทบต่อการรถไฟฯ**




ที่มา: กรมการขนส่งทางราง กระทรวงคมนาคม และ PrimeStreet Analysis

**(2) การจัดตั้งสถาบันวิจัยและพัฒนาเทคโนโลยีระบบราง (องค์การมหาชน)**

สถาบันวิจัยและพัฒนาเทคโนโลยีระบบราง (สทร.) ได้มีการจัดตั้งขึ้นหลังจากมีการเผยแพร่พระราชกฤษฎีกาจัดตั้งสถาบันวิจัยและพัฒนาเทคโนโลยีระบบราง (องค์การมหาชน) พ.ศ. 2564 ซึ่งมีผลบังคับใช้ตั้งแต่วันที่ 13 กรกฎาคม พ.ศ. 2564 เป็นต้นมา ทั้งนี้ เหตุผลในการประกาศพระราชกฤษฎีกาฉบับนี้สืบเนื่องมาจากการที่ประเทศไทยจำเป็นต้องมีการพัฒนาและลงทุนในโครงสร้างพื้นฐานด้านการขนส่งทางรางอย่างต่อเนื่อง ทว่ายังคงต้องพึ่งพาองค์ความรู้ต่าง ๆ เกี่ยวกับเทคโนโลยีระบบรางจากต่างประเทศเป็นหลัก ดังนั้น เพื่อให้สามารถพัฒนาระบบรางได้เองอย่างยั่งยืนและลดการพึ่งพาต่างประเทศ จึงได้มีการจัดตั้งสถาบันวิจัยและพัฒนาเทคโนโลยีระบบรางขึ้น โดยมีวัตถุประสงค์สำคัญดังนี้

1) ศึกษา วิเคราะห์ วิจัยและประเมินความต้องการด้านเทคโนโลยีระบบรางในการวางแผนวิจัยด้านยุทธศาสตร์การพัฒนาเทคโนโลยีระบบราง เพื่อเสนอแนะนโยบายและแผนงานในการกำหนดทิศทางงานวิจัย การพัฒนาบุคลากร การพัฒนาระบบการทดสอบและทดลอง รวมถึงการถ่ายทอดเทคโนโลยีด้านระบบราง

2) วิจัยและพัฒนาเทคโนโลยีที่เกี่ยวข้องกับระบบการขนส่งทางราง บูรณาการร่วมกับหน่วยงานต่าง ๆ เพื่อให้งานวิจัยเป็นไปตามความต้องการของผู้ใช้งานทั้งภายในและต่างประเทศและให้สามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้
3) ร่วมมือกับองค์กรในประเทศและต่างประเทศด้านการถ่ายทอดเทคโนโลยีและพัฒนาเทคโนโลยีระบบรางและ/ หรือเป็นตัวกลางในการดำเนินงาน เพื่อรับ แลกเปลี่ยน และร่วมมือกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการบริหารจัดการการถ่ายทอดเทคโนโลยีไปสู่ภาคอุตสาหกรรม
4) วิจัยและพัฒนาระบบการทดสอบและทดลองเพื่อรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพสำหรับการประกอบการขอใบอนุญาตประกอบการ
5) พัฒนาบุคลากรด้านระบบรางและจัดให้มีศูนย์ฝึกอบรม (Training Center) ด้านระบบรางเพื่อรองรับการออกใบอนุญาตให้กับบุคลากรด้านการขนส่งทางราง โดยให้มีการบริหารจัดการและบูรณาการทรัพยากรและบุคลากรด้านระบบรางจากแหล่งต่าง ๆ ให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด
6) รวบรวมและจัดทำข้อมูลสารสนเทศด้านองค์ความรู้ที่สำคัญ งานวิจัยเทคโนโลยีระบบราง นวัตกรรม และบุคลากรผู้เชี่ยวชาญต่าง ๆ สำหรับเพิ่มศักยภาพบุคลากรและพัฒนาอุตสาหกรรมรางของประเทศ

โดยสถาบันวิจัยและพัฒนาเทคโนโลยีระบบรางมีแนวทางในการจัดการองค์กรในรูปแบบศูนย์ความเป็นเลิศในแต่ละด้าน อาทิ ศูนย์ความเป็นเลิศด้านรถไฟความเร็วสูง ศูนย์ความเป็นเลิศด้านรถไฟขนส่งสินค้า ศูนย์ความเป็นเลิศด้านรถไฟฟ้าในเมือง ศูนย์ความเป็นเลิศด้านการพัฒนาบุคลากรระบบราง และศูนย์ความเป็นเลิศด้านข้อมูลระบบราง เป็นต้น ซึ่งแต่ละศูนย์จะเน้นการสร้างความร่วมมือกับภาคอุตสาหกรรม ภาคการศึกษา และหน่วยงานผู้ใช้เทคโนโลยีทั้งในและต่างประเทศ เพื่อผลักดันให้เกิดการพัฒนานวัตกรรมระบบรางให้บรรลุผลเป็นรูปธรรมต่อไป

การจัดตั้งสถาบันวิจัยและพัฒนาเทคโนโลยีระบบรางส่งผลกระทบต่อการดำเนินกิจการของการรถไฟฯ อย่างมีนัยสำคัญ ในประเด็นดังต่อไปนี้

- การพัฒนาบุคลากรด้านระบบรางและจัดให้มีศูนย์ฝึกอบรม (Training Center) ด้านระบบราง รวมถึงการจัดตั้งศูนย์ความเป็นเลิศด้านการพัฒนาบุคลากรระบบราง นอกจากจะเป็นบทบาทที่มีความทับซ้อนกับการรถไฟฯ ทั้งในแง่การฝึกอบรมบุคลากรด้านระบบราง และการออกใบอนุญาตวิชาชีพด้านระบบรางแล้วนั้น ยังส่งผลให้เกิดการเข้ามาของคู่แข่งในอุตสาหกรรมการขนส่งทางรางจำนวนมากขึ้น เนื่องจากผู้ประกอบการรายอื่นสามารถเรียนรู้และพัฒนาทักษะด้านงานซ่อมรถจักรและล้อเลื่อนและงานซ่อมรางและโครงสร้างพื้นฐานเองได้สะดวกขึ้น ต่างจากเดิมที่มีเพียงศูนย์ฝึกอบรมของการรถไฟฯ ที่เป็นผู้มีความเชี่ยวชาญในด้านการพัฒนาบุคลากรดังกล่าว นอกจากนี้

ยังอาจกระทบต่อธุรกิจซ่อมรถจักรและล้อเลื่อนของการรถไฟฯ ในกรณีที่อนาคตมีแผนที่จะรับซ่อมรถจักรและล้อเลื่อนให้กับผู้ให้บริการเดินรถรายอื่น

- การรถไฟฯ อาจสูญเสียบุคลากรที่มีศักยภาพ ซึ่งย้ายไปร่วมงานกับทางสถาบันวิจัยและพัฒนาเทคโนโลยีระบบรางได้ เนื่องจากในช่วงเริ่มต้นของการก่อตั้ง สถาบันวิจัยฯ ย่อมมีการสรรหาบุคลากรใหม่เพื่อเข้ามาทำงาน โดยเฉพาะบุคลากรที่มีความสามารถและความเชี่ยวชาญในงานระบบราง ซึ่งบุคลากรเหล่านี้ก็ล้วนแล้วแต่เป็นบุคลากรมากประสบการณ์ที่ทำงานอยู่กับการรถไฟฯ ทั้งสิ้น ดังนั้นบุคลากรเหล่านี้จึงอาจให้ความสนใจโยกย้ายไปทำงานกับทางสถาบันวิจัยฯ ได้หากมีผลตอบแทน ความท้าทาย หรือเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพที่น่าดึงดูดกว่า

**(3) แผนยุทธศาสตร์ชาติและนโยบายต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง**

**ตาราง 4: ตารางแสดงสรุปผลกระทบที่สำคัญต่อการรถไฟจากแผนยุทธศาสตร์ชาติและนโยบายต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง**

| | รายละเอียดที่สำคัญ | ผลกระทบต่อการรถไฟฯ |
|---|---|---|
| แผนยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2561 – 2580) | เป็นแผนแม่บทหลักที่ถูกจัดทำขึ้น โดยมุ่งเน้นการพัฒนา 6 ด้านหลัก ได้แก่ (1) ด้านความมั่นคง (2) ด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขัน (3) ด้านการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ (4) ด้านการสร้างโอกาสและความเสมอภาคทางสังคม (5) ด้านการสร้างการเติบโตบนคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม (6) ด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ | จากเป้าหมายหลัก 6 ด้านจะส่งผลให้ในอนาคตภาครัฐจะออกโครงการ นโยบายหรือกิจกรรมต่าง ๆ ที่สอดคล้องกับ 6 เป้าหมายหลักตามแผนยุทธศาสตร์ชาติ ซึ่งหากโครงการ นโยบายหรือกิจกรรมต่าง ๆ ของภาครัฐสามารถบรรลุผลได้ดังที่หวังไว้ ก็ย่อมที่จะเกิดผลดีต่อประเทศชาติ และในส่วนของการรถไฟฯ ซึ่งเป็นเสมือนหนึ่งในฟันเฟืองที่มีความสำคัญในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจ จึงต้องปรับปรุงกระบวนการดำเนินงานให้ดีมีประสิทธิภาพและสอดรับกับเป้าหมายการพัฒนาของประเทศ |
| แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ. 2561 – 2580) | เป็นแผนแม่บทที่จัดทำขึ้นเพื่อบรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้ในยุทธศาสตร์ชาติมีทั้งสิ้น 23 แผนแม่บท ซึ่งจะมีผลผูกพันต่อหน่วยงานของรัฐที่เกี่ยวข้อง ที่จะต้องปฏิบัติให้เป็นไปตามนั้น รวมทั้งการจัดทำงบประมาณรายจ่ายประจำปีงบประมาณต้องสอดคล้องกับแผนแม่บทซึ่งจะนำไปสู่การปฏิบัติเพื่อให้ประเทศไทยบรรลุวิสัยทัศน์ “ประเทศไทยมีความมั่นคง มั่งคั่ง | เพื่อสนับสนุนในประเด็นที่ (5) การท่องเที่ยว: การรถไฟฯ ควรเร่งการก่อสร้างรางและโครงสร้างพื้นฐานให้เสร็จสิ้นตามแผนที่วางไว้ เพื่อให้เกิดการเชื่อมต่อในแต่ละพื้นที่และระหว่างโหมดการขนส่งที่ไร้รอยต่อทั้งในและระหว่างประเทศ พร้อมทั้งให้ความสำคัญกับความปลอดภัยในการให้บริการทั้งในด้านการเดินรถ การเพิ่มความเข้มงวดด้านการรักษาความปลอดภัยในบริเวณสถานีและบนขบวนรถ รวมถึงการพิจารณานำ |

| | รายละเอียดที่สำคัญ | ผลกระทบต่อการรถไฟฯ |
|---|---|---|
| | ยั่งยืนเป็นประเทศพัฒนาแล้ว ด้วยการพัฒนาตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง" ภายในช่วงเวลาที่กำหนด (พ.ศ. 2561 - 2580) | หัวรถจักรไฟฟ้า EV มาใช้ในการให้บริการในบางเส้นทาง ช่วยลดมลพิษในอากาศ / ในประเด็นที่ (7) โครงสร้างพื้นฐาน ระบบโลจิสติกส์ และดิจิทัล: การรถไฟฯ ควรให้ความสำคัญกับบริการโลจิสติกส์เพื่อช่วยอำนวยความสะดวกในการขนส่งสินค้าในบริเวณสถานีต้นทาง - ปลายทาง เพื่อดึงดูดให้ผู้ประกอบการให้ความสนใจเข้าใช้บริการขนส่งทางรางซึ่งมีต้นทุนการขนส่งต่อหน่วยที่ถูกกว่าการขนส่งทางถนนหรือทางอากาศ นอกจากนี้ ควรเร่งดำเนินโครงการก่อสร้างรถไฟชานเมืองสายสีแดงส่วนต่อขยายให้เสร็จสิ้นโดยเร็วเพื่อทำให้ประชาชนสามารถเดินทางเข้า – ออก ระหว่างพื้นที่เมืองและชานเมืองได้สะดวกมากขึ้น / ในประเด็นที่ (20) การบริการประชาชนและประสิทธิภาพภาครัฐ: ควรเปิดโอกาสให้เอกชนเข้ามาร่วมเป็นส่วนหนึ่งในการดำเนินงานของการรถไฟฯ |
| ร่าง แผนพัฒนารัฐวิสาหกิจ พ.ศ. 2566 - 2570 | จัดทำขึ้นเพื่อใช้เป็นทิศทางการพัฒนาและการลงทุนของรัฐวิสาหกิจในภาพรวม และให้รัฐวิสาหกิจสามารถทำหน้าที่ในการดำเนินการและสนับสนุนยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ. 2561 – 2580) แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ. 2561 – 2580) แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ และแผนพัฒนาประเทศในด้านต่าง ๆ ให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ได้ | การรถไฟฯ ควร (1) ดำเนินงานตามบทบาทและภารกิจขององค์กรให้สอดคล้องกับแนวทางการพัฒนาตามหมุดหมายหลักและหมุดหมายสนับสนุน (2) ดำเนินการลงทุนโครงการต่าง ๆ ภายใต้แนวทางการพัฒนาให้เป็นไปตามแผน พร้อมทั้งเพิ่มสัดส่วนการใช้แหล่งเงินทุนทางเลือกในการลงทุนโครงการต่าง ๆ (3) เร่งแก้ไขปัญหาขององค์กร พร้อมทั้งบริหารทรัพย์สิน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงาน (4) ยกระดับการให้บริการและมาตรฐานความปลอดภัยในระบบสาธารณะและระบบโลจิสติกส์ |
| (ร่าง) แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 (พ.ศ. 2566 – 2570) | เป็นแผนที่มีเป้าหมายหลักในการพัฒนาเพื่อพลิกโฉมประเทศไทย สู่เศรษฐกิจสร้างคุณค่าสังคมเดินหน้าอย่างยั่งยืน โดยมุ่งพัฒนาใน 4 ด้านหลัก ได้แก่ (1) เศรษฐกิจมูลค่าสูงที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม (2) สังคมแห่งโอกาส และ | จากเป้าหมายการพัฒนาดังกล่าวจะส่งผลให้เกิดการจัดสรรงบประมาณ และการลงทุนเพื่อให้เกิดการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและสิ่งอำนวยความสะดวกด้านการขนส่งสินค้าและผู้โดยสาร ตลอดจนการขยายเส้นทางการรถไฟฯ เพื่อให้เกิดการเชื่อมโยงโครงข่ายเส้นทางคมนาคมขนส่งในอาเซียนได้อย่างไร้รอยต่อ เพื่อกระตุ้นเศรษฐกิจผ่านการเพิ่มปริมาณ |

| | รายละเอียดที่สำคัญ | ผลกระทบต่อการรถไฟฯ |
|---|---|---|
| | ความเสมอภาค (3) วิถีชีวิตที่ยั่งยืน และ (4) ปัจจัยสนับสนุนการพลิกโฉมประเทศ | การท่องเที่ยวและการขนส่ง ตลอดจนมุ่งสร้างความร่วมมือเพื่อปรับปรุงดัดแปลงรถจักรและล้อเลื่อนจากระบบดีเซลไปสู่ระบบไฟฟ้ามากขึ้น |
| แผนการปฏิรูปประเทศตามราชกิจจานุเบกษา (ฉบับปรับปรุง) | เป็นแผนที่มุ่งปฏิรูปประเทศทั้ง 13 ด้าน ประกอบด้วย ด้านการเมือง ด้านการบริหารราชการแผ่นดิน ด้านกฎหมาย ด้านกระบวนการยุติธรรม ด้านเศรษฐกิจ ด้านทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ด้านสาธารณสุข ด้านสื่อสารมวลชน เทคโนโลยีสารสนเทศ ด้านสังคม ด้านพลังงาน ด้านการป้องกันและปราบปรามการทุจริตและประพฤติมิชอบ ด้านการศึกษา และด้านวัฒนธรรม กีฬา แรงงาน และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ | แผนการปฏิรูปประเทศทั้งสองด้านจะส่งผลให้เกิดการจัดสรรงบประมาณ และการลงทุนเพื่อให้เกิดการขยายระบบรถไฟทางคู่ไปยังประเทศเพื่อนบ้าน ตลอดจนเกิดการเชื่อมโยงกับการขนส่งหลากหลายโหมดที่ครบวงจรมากขึ้น รวมถึงการปรับปรุงกฎระเบียบและแนวปฏิบัติที่เกี่ยวข้องให้เอื้ออำนวยต่อการขนส่งทั้งในแง่การนำเข้าและส่งออกสินค้าระหว่างประเทศมากยิ่งขึ้น |
| แผนยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจ พ.ศ. 2560 – 2564 โดยขยายระยะเวลาสิ้นสุดปี พ.ศ. 2565 | เป็นแผนที่จัดทำขึ้นเพื่อพัฒนาวิธีการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจของประเทศไทยในสาขาต่าง ๆ ผ่าน 5 ยุทธศาสตร์หลักได้แก่ (1) การกำหนดบทบาทรัฐวิสาหกิจให้ชัดเจนเพื่อเป็นพลังขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติ (2) การบริหารแผนการลงทุนให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของประเทศ (3) การเสริมสร้างความแข็งแกร่งทางการเงินเพื่อความยั่งยืนในระยะยาว (4) การสนับสนุนการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ประเทศไทย และแผน DE (5) การส่งเสริมระบบธรรมาภิบาลให้มีความโปร่งใสและมีคุณธรรม และ (6) การพัฒนาเศรษฐกิจแบบองค์รวม (BCG Model) (พัฒนาเศรษฐกิจใน 3 มิติ ได้แก่ เศรษฐกิจชีวภาพ (Bio Economy) เศรษฐกิจหมุนเวียน (Circular Economy) และเศรษฐกิจสีเขียว Green Economy)) มาประกอบการดำเนินงาน | ส่งผลกระทบในด้านกรอบการจัดทำแผนกลยุทธ์ของการรถไฟฯ และการประเมินผลการดำเนินงาน เนื่องจากต้องสอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจในภาพรวมทั้ง 6 ด้าน |

| | รายละเอียดที่สำคัญ | ผลกระทบต่อการรถไฟฯ |
|---|---|---|
| โครงการพัฒนาระเบียงเศรษฐกิจตะวันออก (EEC) | เป็นการลงทุนขนาดใหญ่ที่มีเป้าหมายเพื่อพัฒนาประเทศและเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน โดยมีจังหวัดนำร่อง 3 จังหวัดในภาคตะวันออก คือ ฉะเชิงเทรา ชลบุรี และระยอง ซึ่งรูปแบบของการลงทุนถูกแบ่งออกเป็น 2 ส่วนใหญ่ได้แก่ (1) การลงทุนโครงสร้างพื้นฐาน เช่น การก่อสร้างโรงงานและเขตอุตสาหกรรม การก่อสร้างรถไฟความเร็วสูงเชื่อมสามสนามบิน การก่อสร้างท่าเรือขนาดใหญ่เพื่ออำนวยความสะดวกในการรองรับการลงทุนและพัฒนาพื้นที่ต่าง ๆ และ (2) การกำหนดอุตสาหกรรมเป้าหมายที่ได้รับการส่งเสริมเพื่อให้เกิดการลงทุนอย่างเป็นรูปธรรม | จากการลงทุนเพื่อพัฒนาเขตเศรษฐกิจดังกล่าวจะก่อให้เกิดการเพิ่มขึ้นของปริมาณการขนส่งทั้งในด้านของผู้โดยสารและสินค้าจำนวนมาก ซึ่งนับได้ว่าเป็นโอกาสดีสำหรับการรถไฟฯ จากการเพิ่มขึ้นของความต้องการในการใช้บริการ อย่างไรก็ตาม การรถไฟฯ เองก็จำเป็นที่จะต้องเร่งปรับปรุงกระบวนการดำเนินงานและพัฒนาคุณภาพการให้บริการให้สามารถตอบโจทย์ต่อความต้องการในอนาคตที่คาดว่าจะเพิ่มสูงขึ้นได้ |
| กรอบความร่วมมืออนุภูมิภาคลุ่มน้ำโขง (GMS) | เป็นกรอบความร่วมมือระหว่างไทย พม่า ลาว กัมพูชา เวียดนาม และจีนตอนใต้ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อส่งเสริมการขยายตัวด้านอุตสาหกรรม การเกษตร การค้า การลงทุนและบริการ เพื่อให้เกิดการจ้างงาน, ยกระดับการครองชีพ, การถ่ายทอดเทคโนโลยีและการศึกษาระหว่างกัน, การใช้ทรัพยากรธรรมชาติที่ส่งเสริมกันอย่างมีประสิทธิภาพ และช่วยเพิ่มขีดความสามารถและโอกาสการแข่งขันในเวทีการค้าโลก | การรถไฟฯ ควรเร่งศึกษาความเหมาะสม ความเป็นไปได้ รวมถึงแนวโน้มที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต เพื่อเตรียมรับมือกับการเปลี่ยนแปลงพัฒนา ทั้งในแง่ของสภาพเศรษฐกิจ สังคม พฤติกรรมของผู้บริโภคทั้งด้านโดยสารและสินค้าที่เปลี่ยนแปลงไป เพื่อที่จะจัดสรรทรัพยากรให้สอดคล้องและสัมพันธ์ต่อการเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาที่จะเกิดขึ้น ตลอดจนการวางแผนจัดสรรการใช้ประโยชน์จากที่ดินที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุดรองรับการพัฒนาเมือง |
| นโยบายรัฐบาลคณะรัฐมนตรีพลเอกประยุทธ์ จันทร์โอชา | เป็นนโยบายที่มีวัตถุประสงค์หลักในการแก้ไขปัญหาทั้งด้านเศรษฐกิจและสังคม รวมถึงผลักดันประเทศไทยให้สามารถแข่งขันกับนานาประเทศได้ | การรถไฟฯ ต้องวางแผนการดำเนินงานในการพัฒนาและปรับปรุงคุณภาพการดำเนินงานทั้งในด้านมาตรฐานการให้บริการให้อยู่ในระดับสากล ความตรงต่อเวลา รวมถึงการบูรณาการร่วมกับผู้ให้บริการขนส่งรายอื่น เพื่อสร้างโครงข่ายการให้บริการขนส่งโดยสารและสินค้าที่ครอบคลุม โดยการรถไฟฯ อาจมีการบูรณาการและนำเอาเทคโนโลยีหรือนวัตกรรมมาปรับใช้ในการวางแผนและจัดสรรตารางการเดินรถ การซ่อมบำรุง และการอำนวยความสะดวกแก่ผู้ใช้บริการ ไม่ว่าจะเป็นการพัฒนาบัตรโดยสารร่วม |

| | รายละเอียดที่สำคัญ | ผลกระทบต่อการรถไฟฯ |
|---|---|---|
| | | ตลอดจนเร่งรัดการพัฒนาระบบ เชื่อมโยงระบบเครือข่ายข้อมูลในกระบวนการดำเนินงานให้เชื่อมโยงทั้งองค์กร เป็นต้น |
| นโยบาย Amazing Thailand Go Local เที่ยว 55 เมืองรอง ทั่วประเทศไทย | เป็นโครงการที่เน้นส่งเสริมการท่องเที่ยวในเมืองรอง 55 จังหวัด กระจายรายได้และเพิ่มจำนวนนักท่องเที่ยวเข้าสู่ชุมชนท้องถิ่นในเมืองรองให้มากขึ้น | การรถไฟฯ ควรเปิดโอกาสให้บริการของชุมชนเข้ามาเช่าพื้นที่สถานีตามแต่ละเส้นทาง ตลอดจนพัฒนาแอปพลิเคชันและออกแบบระบบการสะสมแต้มออกมาเพื่อดึงดูดให้มีผู้เข้ามาใช้บริการมากขึ้น รวมถึงพัฒนาระบบการจัดเก็บ-ส่งมอบข้อมูลให้มีประสิทธิภาพ เพื่อที่จะช่วยส่งเสริมการท่องเที่ยวภายในประเทศร่วมกับผู้ประกอบการรุ่นใหม่ในธุรกิจบริการและการท่องเที่ยว |
| แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบคมนาคมขนส่ง ระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2561 – 2580) | เป็นแผนที่มีกรอบแนวคิดจาก 3 ด้านหลักคือ (1) การขนส่งที่ปลอดภัยและเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม (2) การเข้าถึงระบบขนส่งอย่างเสมอภาคและเท่าเทียม (3) การขนส่งที่มีประสิทธิภาพ โดยประกอบไปด้วยยุทธศาสตร์ 5 ด้านหลัก คือ (1) การบูรณาการระบบคมนาคมขนส่ง (2) การบริการของภาคคมนาคมขนส่ง (3) การพัฒนา ปรับปรุงกฎหมาย และปฏิรูปองค์กร (4) การพัฒนาบุคลากร และ (5) การนำเทคโนโลยีและนวัตกรรมมาใช้ในการพัฒนาระบบคมนาคมขนส่ง | การรถไฟฯ ควรพิจารณานำพลังงานทางเลือกมาปรับใช้ในการเดินรถโดยสารและสินค้า ในการลดมลพิษและส่งเสริมการเดินทางที่ปลอดภัยและเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม การพัฒนารูปแบบการให้บริการเพื่อรองรับการให้บริการแก่ผู้โดยสารทุกกลุ่ม ไม่ว่าจะเป็นผู้สูงอายุหรือผู้พิการ โดยรวมถึงการนำเทคโนโลยีเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินงานและบริหารจัดการภายในองค์กรในด้านต่าง ๆ อาทิ การจัดตารางการเดินรถสำหรับรถโดยสารและรถสินค้าแต่ละประเภท เพื่อให้การดำเนินธุรกิจเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น |
| ยุทธศาสตร์การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานด้านคมนาคมขนส่งของไทย พ.ศ. 2558 – 2565 | เป็นกรอบทิศทางการพัฒนาในอนาคต อันนำไปสู่การลงทุนและพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานด้านคมนาคมขนส่ง โดยดำเนินงานภายใต้ 5 แผนงาน ได้แก่ (1) แผนงานพัฒนาโครงข่ายรถไฟระหว่างเมือง (2) แผนงานการพัฒนาโครงข่ายขนส่งสาธารณะ เพื่อแก้ไขปัญหาจราจรในกรุงเทพมหานครและปริมณฑล (3) แผนงานการเพิ่มขีดความสามารถทางหลวงเพื่อเชื่อมโยงฐานการผลิตที่สำคัญของประเทศกับประเทศเพื่อนบ้าน (4) แผนงานการพัฒนา | การรถไฟฯ ควรเตรียมพร้อมในการรับมือการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน หากในอนาคตโครงการก่อสร้างรถไฟทางคู่และโครงการรถไฟทางคู่ขนาดรางมาตรฐาน 1.435 เมตรแล้วเสร็จ จะส่งผลให้ปริมาณความจุทางเพิ่มขึ้น ซึ่งการรถไฟฯ อาจไม่มีทรัพยากรเพียงพอในการให้บริการขนส่งโดยสารและสินค้าเองทั้งหมดและถือเป็นการเสียโอกาสในการสร้างรายได้จากการขยายตัวของโครงสร้างพื้นฐานทางรางในอนาคต |

| | รายละเอียดที่สำคัญ | ผลกระทบต่อการรถไฟฯ |
|---|---|---|
| | โครงข่ายการขนส่งทางน้ำ (5) แผนงานการเพิ่มขีดความสามารถในการให้บริการขนส่งทางอากาศ | |
| แผนปฏิบัติการด้านคมนาคม ระยะที่ 1 (พ.ศ. 2563 – 2565) | เป็นแผนที่จัดทำขึ้นเพื่อแก้ไขปัญหาพื้นฐานเร่งด่วนตามมติของ ครม. ซึ่งมีประเด็นยุทธศาสตร์ 4 ประเด็นหลักได้แก่ (1) การพัฒนาระบบขนส่งขั้นพื้นฐานให้เชื่อมโยง ทั่วถึง และเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม (2) การยกระดับความปลอดภัยและความมั่นคงของระบบขนส่ง (3) การพัฒนาระบบขนส่งไทยเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันและขับเคลื่อนการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศ และ (4) การพัฒนาปัจจัยสนับสนุนการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์สู่ความสำเร็จ | การรถไฟฯ จำเป็นที่จะต้องมีการกำหนดแผนในการดำเนินงานให้สอดคล้องกับแผนของกระทรวงคมนาคม เพื่อแก้ไขประเด็นปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นกับการขนส่งระบบราง |
| แผนแม่บทว่าด้วยความเชื่อมโยงระหว่างกันในอาเซียน ค.ศ. 2025 | เป็นแผนที่มีจุดประสงค์ “เพื่อทำให้อาเซียนเชื่อมโยงและรวมตัวกันอย่างไร้รอยต่อและโดยสมบูรณ์ซึ่งจะส่งเสริมความสามารถในการแข่งขัน การมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วน และสร้างความรู้สึกเป็นประชาคมมากขึ้น” ผ่านการดำเนินการตามยุทธศาสตร์ 5 ด้าน ได้แก่ (1) โครงสร้างพื้นฐานที่ยั่งยืน (2) นวัตกรรมดิจิทัล (3) โลจิสติกส์ไร้รอยต่อ (4) ความเป็นเลิศด้านกฎระเบียบ และ (5) การเคลื่อนย้ายของประชาชน | นอกจากแผนนี้จะช่วยเพิ่มการลงทุนด้านโครงสร้างพื้นฐานของระบบรางแล้วนั้น ยังอาจช่วยส่งเสริมให้เกิดการเพิ่มขึ้นของปริมาณผู้โดยสารที่เดินทางระหว่างประเทศด้วยระบบรางมากยิ่งขึ้น รวมถึงช่วยส่งเสริมให้เกิดการขนส่งสินค้าระหว่างประเทศในปริมาณที่มากขึ้น การรถไฟฯ จึงควรเตรียมรับมือด้วยการปรับปรุงคุณภาพการให้บริการ ตลอดจนลดขั้นตอน ปรับปรุงกฎระเบียบในการขนส่งสินค้าให้มีความง่ายและสะดวกต่อผู้ใช้บริการมากขึ้น |
| นโยบายรัฐมนตรีว่าการกระทรวงคมนาคม | เป็นนโยบายที่มุ่งเน้นการบูรณาการระหว่างรูปแบบการขนส่ง และการกำกับดูแลการพัฒนาระบบคมนาคมให้มีความสะดวก ปลอดภัย ตรงต่อเวลา และราคาสมเหตุสมผล เพื่อคุณภาพชีวิตที่ดีของประชาชน สนับสนุนการพัฒนาประเทศอย่างยั่งยืน | การรถไฟฯ ควรปรับเอาเทคโนโลยีมาใช้พัฒนาการบริหาร และการบริการขององค์กร ซึ่งรวมถึงการจัดทำฐานข้อมูลโดยมีเป้าหมายเพื่อให้เกิดการแบ่งปันและเข้าถึงข้อมูลของทุกภาคส่วนอย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้การรถไฟฯ อาจมีการวางแผน จัดเตรียมพื้นที่ภายในสถานีหรือบริหารจัดการพื้นที่ใช้สอยที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด |

| | รายละเอียดที่สำคัญ | ผลกระทบต่อการรถไฟฯ |
|---|---|---|
| แผนการขับเคลื่อนนโยบายไปสู่การปฏิบัติ ปี 2565 – 2566 ของกรมการขนส่งทางราง | เป็นแผนที่มุ่งเดินหน้าสานต่อนโยบายการพัฒนาระบบรางในทุกด้าน รวมทั้งการริเริ่มโครงการใหม่ ๆ เพื่อให้ระบบรางเป็นระบบขนส่งหลักของประเทศ ยกระดับคุณภาพชีวิตของประชาชน สร้างเศรษฐกิจไทยให้เติบโตอย่างมั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืน โดยแผนการขับเคลื่อนถูกแบ่งออกเป็น 3 ด้านหลัก ได้แก่ ด้านโครงสร้างพื้นฐาน ด้านการกำกับดูแล และด้านการบริการ | การรถไฟฯ ควรเตรียมพร้อมรับมือกับแผนฯ ข้างต้น อาทิ ด้านโครงสร้างพื้นฐาน การรถไฟฯ สามารถเตรียมการวางแผนการจัดสรรทรัพยากรและบุคลากรเพื่อการดำเนินงานก่อสร้างให้สอดคล้องตามแผนของกรมการขนส่งทางราง, เฝ้าติดตามในส่วนแผนด้านการกำกับดูแลของกรมการขนส่งทางราง เพื่อเตรียมรับกับการเปลี่ยนแปลงทั้งในด้านบทบาทของการรถไฟฯ ที่อาจเปลี่ยนแปลงไป และการปรับตัวเพื่อรับมือกับการเข้ามาร่วมให้บริการเดินรถของภาคเอกชน, และในส่วนด้านการบริการ การรถไฟฯ ควรมีการกำหนดแผนงานหรือโครงการในการพัฒนาพัฒนาพื้นที่เชิงพาณิชย์ภายในสถานีรถไฟ เพื่อเป็นรายได้เสริมจากการจัดเก็บค่าเช่าพื้นที่ หรือใช้เป็นจุดดึงดูดให้มีผู้สนใจเข้ามาใช้บริการต่าง ๆ ในบริเวณสถานีมากขึ้น (ให้สถานีเป็นเสมือนจุด City Center ที่มีคนหลั่งไหลแวะเวียนเข้ามาใช้บริการต่าง ๆ เป็นเรื่องปกติในการใช้ชีวิตประจำวัน) |
| แผนยุทธศาสตร์ สนข. ฉบับที่ 3 (พ.ศ. 2560 – 2564) (ฉบับทบทวน) | เป็นแผนงาน เพื่อใช้ในการพัฒนาระบบขนส่งและจราจรให้สอดคล้องและเป็นไปตามทิศทางยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบคมนาคมขนส่งของไทย ระยะ 20 ปี ประกอบไปด้วย 3 ยุทธศาสตร์ 1) การพัฒนาและจัดทำนโยบายและแผนการขนส่งและจราจรให้สอดคล้องกับเป้าหมายการพัฒนาประเทศอย่างยั่งยืน 2) การพัฒนาการเชื่อมโยงโครงข่ายความร่วมมือด้านการขนส่งและจราจร และ 3) การพัฒนาการบริหารจัดการภายในองค์กร เพื่อขับเคลื่อนองค์กรในการเป็นผู้นำในการพัฒนาระบบขนส่งและจราจรมุ่งสู่การขนส่งที่ยั่งยืน | การรถไฟฯ ต้องวางแผนการดำเนินงานให้สอดรับและเชื่อมโยงกับกลยุทธ์ที่ระบุไว้ในแผนยุทธศาสตร์ของ สนข. เนื่องจาก มีความเกี่ยวข้องและเชื่อมโยงกับการให้บริการขนส่งประชาชนและโครงสร้างพื้นฐานในด้านต่าง ๆ อาทิ การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานรองรับการขยายตัวของภาคเศรษฐกิจ เพื่อเชื่อมต่อการเดินทางและสนับสนุนระบบขนส่งโลจิสติกส์ของประเทศและสังคม เพื่อส่งเสริมให้เกิดความเท่าเทียม ประชาชนสามารถเข้าถึงการเดินทางขั้นพื้นฐานได้ การพัฒนาพื้นที่ตามแนวรางรถไฟ รวมถึงการพัฒนาการเดินทางที่ปลอดภัย ประหยัดพลังงานและเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม เป็นต้น |
| (ร่าง) แผนปฏิบัติการด้านการพัฒนาระบบโลจิสติกส์ของ | เป็นแผนปฏิบัติการที่มีเป้าหมายในการบรรลุประเด็นโครงสร้างพื้นฐาน ระบบโลจิสติกส์ และดิจิทัล ซึ่งมีเป้าหมายในการลดต้นทุนโลจิสติกส์ของประเทศไทยต่อผลิตภัณฑ์มวลรวมใน | การรถไฟฯ ต้องเร่งพัฒนาโครงการก่อสร้างรถไฟทางคู่ ระยะที่ 1 และระยะที่ 2 และโครงการก่อสร้างรถไฟทางคู่สายใหม่ ให้เป็นโครงข่ายหลักในการขนส่งสินค้า พร้อมทั้งจัดหาหัวรถจักร แคร่บรรทุก และ |

| | รายละเอียดที่สำคัญ | ผลกระทบต่อการรถไฟฯ |
|---|---|---|
| ประเทศไทย พ.ศ. 2566 - 2570 | ประเทศ และการเพิ่มประสิทธิภาพด้านโลจิสติกส์ระหว่างประเทศของประเทศไทย โดยมีประเด็นหลักในการพัฒนา 5 แนวทาง ได้แก่ 1) การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและสิ่งอำนวยความสะดวก 2) การยกระดับมาตรฐานและเพิ่มมูลค่าโซ่อุปทาน 3) การพัฒนาพิธีการศุลกากรกระบวนการนำเข้า-ส่งออกที่เกี่ยวข้อง และการอำนวยความสะดวกในการขนส่งระหว่างประเทศ 4) การพัฒนาศักยภาพผู้ให้บริการโลจิสติกส์ไทย และ 5) การส่งเสริมการวิจัยและพัฒนานวัตกรรม การพัฒนาบุคลากร และการติดตามผลด้านโลจิสติกส์ | อุปกรณ์ยกขนให้เพียงพอกับความต้องการ รวมถึงพัฒนาความเชื่อมโยงเส้นทางรถไฟกับประเทศเพื่อนบ้านและภูมิภาค รวมถึงการเตรียมการเพื่อบริหารจัดการเส้นทาง การจัดสรรเวลาการเดินรถ การพิจารณาอัตราค่าใช้ทางและโครงสร้างพื้นฐานอื่น ๆ ที่เหมาะสม รวมถึงการกำหนดมาตรฐานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อรองรับการที่ผู้ประกอบการภาคเอกชนเข้ามาร่วมให้บริการเดินรถไฟบนรางของการรถไฟฯ ในส่วนเส้นทาง/ช่วงเวลาที่การรถไฟฯ ไม่สามารถดำเนินการเองได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตลอดจนการพัฒนาระบบการติดตามสินค้า (Tracking) เพื่อพัฒนาการบริการขนส่ง |
| โครงการความร่วมมือระหว่างรัฐบาลแห่งราชอาณาจักรไทยและรัฐบาลแห่งสาธารณรัฐประชาชนจีน | เป็นโครงการที่มุ่งเน้นพัฒนาเส้นทางยุทธศาสตร์สำคัญในการเชื่อมไทยสู่โลก และเป็นโครงการความร่วมมือระหว่างรัฐบาลทั้งสองประเทศผ่านการพัฒนาระบบรถไฟความเร็วสูงเพื่อเชื่อมโยงภูมิภาคช่วงกรุงเทพมหานคร – หนองคาย (ระยะที่ 1 ช่วงกรุงเทพมหานคร – นครราชสีมา) | เมื่อโครงการก่อสร้างแล้วเสร็จจะเป็นการยกระดับมาตรฐานรถไฟไทยให้มีความเจริญก้าวหน้า นับเป็นการลงทุนเพื่อวางรากฐานความมั่นคงด้านโครงสร้างพื้นฐานด้านคมนาคมของไทยในระยะยาว สนับสนุนให้ประเทศเป็นศูนย์กลางด้านคมนาคมขนส่งและโลจิสติกส์ของภูมิภาค สร้างโอกาสใหม่ทางการค้าการลงทุน และการท่องเที่ยว กระจายรายได้นำความเจริญสู่ท้องถิ่นตลอดแนวเส้นทางโครงการ |
| โครงการรถไฟจีน-ลาว (China-Laos Railway) | การเปิดให้บริการของรถไฟจีน-ลาว นับเป็นโอกาสและความท้าทายสำคัญในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจของประเทศไทยทั้งในด้านของการเดินทางโดยสารและการส่งออกสินค้า เนื่องจากโครงการดังกล่าวไม่เพียงแต่เชื่อมต่อเส้นทางระหว่างจีนกับ สปป.ลาวเท่านั้น แต่ยังเป็นเส้นทางที่เชื่อมโยงต่อเนื่องไปยังประเทศอื่นทั่วโลกผ่านโครงการรถไฟจีน-ยุโรป | เพื่อให้ประเทศไทยได้รับประโยชน์จากรถไฟสายดังกล่าว การรถไฟฯ จำเป็นที่จะต้องเตรียมความพร้อมทั้งในด้านโครงสร้างพื้นฐาน รถจักรและล้อเลื่อน รวมถึงมาตรฐานการบริการที่ทัดเทียมมาตรฐานสากล เพื่อรองรับการขยายตัวของการเดินทางและการขนส่งในเส้นทางรถไฟจีน-ลาว ที่อาจมีปริมาณเพิ่มสูงขึ้น |
| โครงการเชื่อมโยงเส้นทางรถไฟสายสิงคโปร์-คุนหมิง (SKRL) | เป้าหมายหลักของโครงการคือการส่งเสริมให้กลุ่มประเทศอาเซียนมีการเชื่อมโยงและรวมตัวกันอย่างไร้รอยต่อ เสริมสร้างความสามารถในการแข่งขันกับนานาประเทศ และสร้าง | การรถไฟฯ จำเป็นที่จะต้องพัฒนาคุณภาพการบริการการขนส่งที่ครอบคลุมและไร้รอยต่อ เพื่อเพิ่มศักยภาพให้ทัดเทียมมาตรฐานสากล ทั้งนี้เพื่อเสริมสร้างความเชื่อมั่นและความสามารถในการที่จะ |

| | รายละเอียดที่สำคัญ | ผลกระทบต่อการรถไฟฯ |
|---|---|---|
| | ความรู้สึกเป็นประชาคมมากขึ้น โดยการเชื่อมโยงนี้จะครอบคลุมตั้งแต่โครงสร้างพื้นฐานกฎระเบียบ และประชาชนในกลุ่มประเทศสมาชิก | พร้อมรับมือกับผู้ให้บริการรายใหญ่ที่มีศักยภาพจากนานาประเทศได้ |

ที่มา: PrimeStreet Analysis

**(4) แผนฟื้นฟูกิจการการรถไฟฯ พ.ศ. 2558 - 2567**

ตามมติคณะรักษาความสงบแห่งชาติ ครั้งที่ 1/2557 เมื่อวันที่ 9 กรกฎาคม พ.ศ. 2557 ที่เห็นชอบแนวทางการพัฒนารัฐวิสาหกิจไทยที่มีผลประกอบการขาดทุนอย่างรุนแรง จำนวน 4 แห่ง อันได้แก่ การรถไฟแห่งประเทศไทย บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ธนาคารพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมแห่งประเทศไทย และธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทย และให้รัฐวิสาหกิจจัดทำแผนการแก้ไขปัญหารัฐวิสาหกิจ โดยให้รัฐวิสาหกิจจัดทำแผนการแก้ไขปัญหาองค์กรให้ครอบคลุมด้านการดำเนินงาน การบริหารจัดการ บุคลากร และการเงิน

จากมติคณะรักษาความสงบแห่งชาติดังกล่าว การรถไฟฯ จึงได้จัดทำแผนฟื้นฟูกิจการการรถไฟแห่งประเทศไทย พ.ศ. 2558 – 2567 ขึ้น โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อฟื้นฟูกิจการในการให้บริการขนส่งและโดยสาร รวมทั้งฐานะทางการเงินของการรถไฟฯ ผ่านการปรับโครงสร้างองค์กร การเพิ่มประสิทธิภาพการเพิ่มรายได้ การลดภาระค่าใช้จ่ายที่ไม่จำเป็น รวมทั้งจัดทำแผนเพิ่มทุน และจัดการหนี้สิน เพื่อเป็นการฟื้นฟูกิจการในการให้บริการการขนส่งและโดยสารรวมทั้งฐานะทางการเงินของการรถไฟฯ ซึ่งอยู่ในภาวะวิกฤติและประสบปัญหาการดำเนินงานต่าง ๆ แก้ไขปัญหาทางการเงินขององค์กร โดยมีแนวทางการแก้ไขปัญหาตามยุทธศาสตร์เพื่อการฟื้นฟูกิจการ 7 ด้าน ระหว่างปี พ.ศ. 2558 – 2567 เพื่อแก้ไขปัญหากิจการครอบคลุมในด้านต่าง ๆ ดังนี้ การพัฒนาระบบการบริหารจัดการที่ดี โดยปรับปรุงระบบข้อมูลด้านการเงินและการบัญชี การพัฒนาบุคลากรเพื่อการจัดการสมัยใหม่ ปรับปรุงการให้บริการและเพิ่มจำนวนผู้โดยสารและปริมาณการขนส่งสินค้า การปรับปรุงระบบการบริหารทรัพย์สิน เพื่อแก้ไขปัญหาทางการเงินและการยกระดับการรักษาความปลอดภัยของขบวนรถและพื้นที่สถานี พร้อมทั้งพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ที่มีศักยภาพในการเพิ่มรายได้ในระยะยาวและส่งเสริมระบบปัจจุบัน

ทั้งนี้ การรถไฟฯ ควรเร่งการดำเนินการตามแนวทางของแผนฟื้นฟูกิจการรถไฟฯ พ.ศ. 2558 – 2567 โดยให้ความสำคัญกับแผนปฏิบัติการที่เกี่ยวข้องกับการปรับปรุงคุณภาพการเดินรถ การรักษาความปลอดภัย และการเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงาน ตลอดจนการวางแผนจัดสรรทรัพยากรเพื่อรองรับโครงการลงทุนโครงสร้างพื้นฐานระบบรางต่าง ๆ ที่กำลังจะแล้วเสร็จในอนาคต

**2) ปัจจัยด้านเศรษฐกิจ (Economic)**

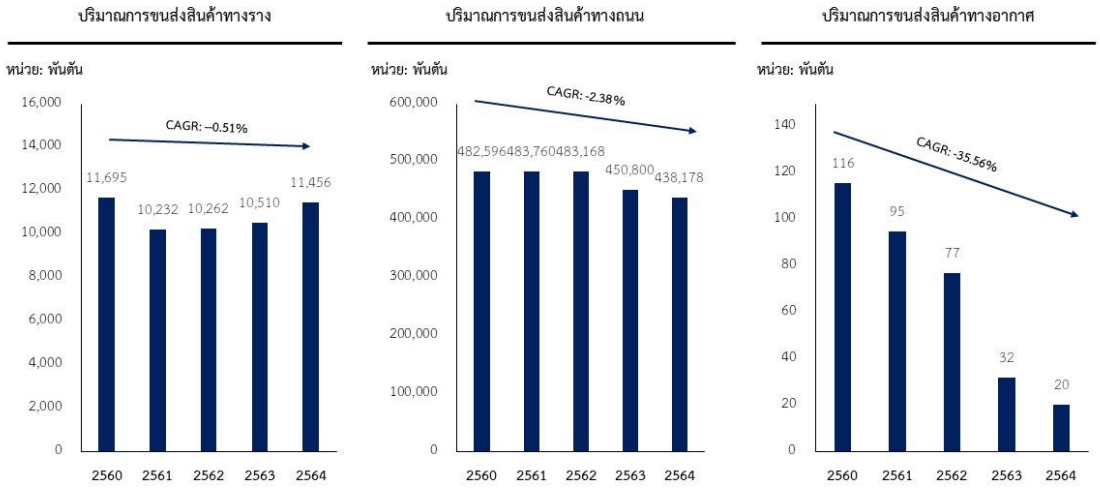
<u>การเติบโตทางเศรษฐกิจ</u>

การระบาดของ COVID-19 ระลอกใหม่ในประเทศไทยที่กระจายเป็นวงกว้างและเร็วกว่าการระบาดในรอบแรก ส่งผลกระทบต่อภาพรวมเศรษฐกิจของประเทศไทยอย่างมีนัยสำคัญในแต่ละด้านดังนี้

- การเติบโตทางเศรษฐกิจของประเทศไทย (GDP) ที่ขยายตัวเพิ่มขึ้น: จากรายงานนโยบายการเงินฉบับเดือนมิถุนายน พ.ศ. 2565 ของธนาคารแห่งประเทศไทยคาดว่าเศรษฐกิจไทยมีแนวโน้มขยายตัวต่อเนื่องที่ร้อยละ 3.3 และ 4.2 ในปี 2565 และ 2566 ตามลำดับ จากจำนวนนักท่องเที่ยวต่างชาติที่มีแนวโน้มเพิ่มขึ้นต่อเนื่องหลังไทยและต่างประเทศเปิดประเทศเร็วขึ้น รวมถึงการบริโภคภาคเอกชนที่ฟื้นตัวชัดเจนมากขึ้นตามการฟื้นตัวของรายได้ในภาคท่องเที่ยว และกำลังซื้อจากกลุ่มรายได้สูง ขณะที่ผลกระทบจากเศรษฐกิจคู่ค้าที่ชะลอลงนั้นค่อนข้างจำกัด นอกจากนี้ ตลาดแรงงานและรายได้ครัวเรือนมีสัญญาณปรับดีขึ้น สอดคล้องกับกิจกรรมทางเศรษฐกิจที่ฟื้นตัวต่อเนื่องหลังการผ่อนคลายมาตรการควบคุมการระบาด อย่างไรก็ดี รายได้ภาคเกษตร แม้ปรับสูงขึ้นตามราคาสินค้าเกษตร แต่ต้นทุนที่สูงขึ้นตามราคาปุ๋ยเคมีทำให้รายได้สุทธิภาคเกษตรจะทรงตัวหรือเพิ่มขึ้นเล็กน้อย ทั้งนี้ เศรษฐกิจไทยมีโอกาสขยายตัวสูงกว่าที่ประเมินไว้ จากจำนวนนักท่องเที่ยวต่างชาติที่อาจมากกว่าคาด ตามผลดีจากการเปิดประเทศของไทยและต่างชาติ และจากการฟื้นตัวของอุปสงค์ในประเทศที่ดีกว่าคาด โดยการบริโภคภาคเอกชนอาจดีกว่าคาดตามอุปสงค์คงค้างในช่วงก่อนหน้า (pent-up demand) และการใช้จ่ายของผู้มีเงินออมส่วนเกิน
- การอุปโภคบริโภคภาคเอกชนมีการปรับตัวเพิ่มขึ้น: จากรายงานของสำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (สศช.) ในเรื่องภาวะเศรษฐกิจไทยไตรมาสที่สองของปี พ.ศ. 2565 และแนวโน้มปี พ.ศ. 2566 พบว่าการอุปโภคบริโภคภาคเอกชนในไตรมาสสองของปี พ.ศ. 2565 มีการขยายตัวร้อยละ 2.5 ปรับตัวดีขึ้นจากการขยายตัวร้อยละ 2.3 ในไตรมาสก่อนหน้า เนื่องจากการปรับตัวดีขึ้นของการบริโภคภาคเอกชนและภาคการท่องเที่ยว รวมทั้งการส่งออกสินค้าที่ขยายตัวในเกณฑ์ดีต่อเนื่อง
- มูลค่าจากบริการขนส่งผู้โดยสารลดลง: การขนส่งในไตรมาสแรกของปี พ.ศ. 2564 ลดลงถึงร้อยละ 17.7 (เทียบกับการลดลงร้อยละ 21.1 ในไตรมาสก่อนหน้า) เนื่องจากได้รับผลกระทบจากการแพร่ระบาดของ COVID-19 ทำให้การฟื้นตัวของการท่องเที่ยวล่าช้า โดยบริการขนส่งทางอากาศลดลงร้อยละ 61.9 บริการขนส่งทางบกและท่อลำเลียงลดลงร้อยละ 11.0 และบริการขนส่งทางน้ำลดลงร้อยละ 3.2

- แนวโน้มการชะลอตัวลงของการขนส่งทั้งทางราง ทางถนน และทางอากาศ: จากรายงานโลจิสติกส์ของประเทศไทยประจำปี พ.ศ. 2564 พบว่าภาพรวมอุตสาหกรรมการขนส่งสินค้าภายในประเทศทั้งทางราง ทางถนน และทางอากาศ มีแนวโน้มชะลอตัวลงอย่างต่อเนื่อง โดยปริมาณการขนส่งสินค้าทางรางมีอัตราการเติบโตเฉลี่ยต่อปีลดลงที่ร้อยละ 0.51 ปริมาณการขนส่งสินค้าทางถนนมีอัตราการเติบโตเฉลี่ยต่อปีลดลงที่ร้อยละ 2.38 และปริมาณการขนส่งสินค้าทางอากาศมีอัตราการเติบโตเฉลี่ยต่อปีลดลงที่ร้อยละ 35.56 ในช่วงระยะเวลา 5 ปีที่ผ่านมา ดังภาพ

**รูปภาพ 18: ภาพแสดงปริมาณการขนส่งสินค้าในประเทศตามแต่ละโหมดการขนส่ง**




ที่มา: ศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารสำนักงานปลัดกระทรวงคมนาคม, รายงานโลจิสติกส์ ของประเทศไทย ประจำปี 2564 และ PrimeStreet Analysis

<u>การสนับสนุนเศรษฐกิจผ่านโครงการภาครัฐ</u>

เพื่อการฟื้นฟูเศรษฐกิจ ทางภาครัฐได้มีการลงทุนในโครงการและกิจกรรมการพัฒนาที่สามารถพลิกฟื้นกิจกรรมทางเศรษฐกิจได้ โดยมีตัวอย่างโครงการที่ส่งผลกระทบต่อการรถไฟฯ ดังนี้

- การลงทุนในโครงสร้างพื้นฐานผ่านโครงการพัฒนาระเบียงเศรษฐกิจพิเศษภาคตะวันออก (EEC) ซึ่งมีมูลค่าการลงทุนแล้วกว่า 6.3 แสนล้านบาท จากเป้าหมายทั้งหมด 1.2 ล้านล้านบาท โดยมีโครงการร่วมลงทุนระหว่างภาครัฐและเอกชนในโครงสร้างพื้นฐานที่สำคัญ ได้แก่ โครงการรถไฟความเร็วสูงเชื่อมสามสนามบิน โครงการพัฒนาสนามบินอู่ตะเภาและเมืองการบินภาคตะวันออก โครงการท่าเรือแหลมฉบังระยะที่ 3 โครงการพัฒนาท่าเรืออุตสาหกรรมมาบตาพุดระยะที่ 3

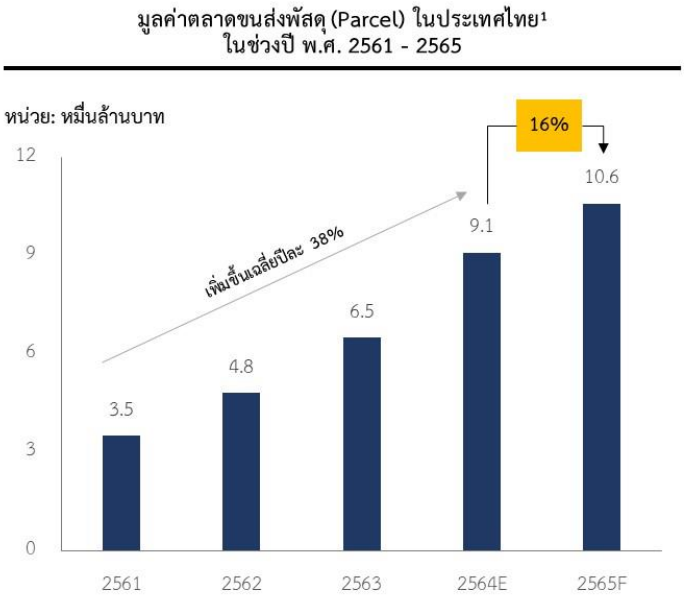
และการพัฒนาพื้นที่อุตสาหกรรมการบิน (อาทิ ศูนย์ซ่อมอากาศยาน (MRO) ศูนย์บริการอุปกรณ์ภาคพื้น และศูนย์ฝึกอบรมบุคลากรทักษะชั้นสูงด้านอุตสาหกรรมการบิน เป็นต้น)

- การพัฒนาโครงการตลาดลานโพธิ์นาเกลือ เพื่อเป็นโครงการนำร่องต้นแบบการพัฒนาอุตสาหกรรมท่องเที่ยวกลุ่มรายได้ดี และท่องเที่ยวเชิงสุขภาพ

<u>แนวโน้มการเติบโตของตลาด e-Commerce</u>

จากความสะดวกสบายในการซื้อสินค้าออนไลน์ และสถานการณ์การแพร่ระบาดของ COVID-19 ในประเทศไทย เป็นแรงผลักให้ผู้บริโภคหันมาสั่งซื้อสินค้าผ่านช่องทางออนไลน์มากขึ้น ส่งผลให้ธุรกิจกลุ่ม e-Commerce มีแนวโน้มเติบโตขึ้นทุกปี โดยจากการคาดการณ์มูลค่าตลาด e-Commerce ในปี พ.ศ. 2565 อาจมีมูลค่าสูงถึง 4.0 แสนล้านบาท และเติบโตขึ้นเรื่อย ๆ ถึง 8.7 แสนล้านบาทในปี พ.ศ. 2569 หรือเติบโตขึ้นเฉลี่ยถึงร้อยละ 21 ต่อปี ซึ่งแนวโน้มการเติบโตของมูลค่าตลาด e-Commerce นี่เองที่เป็นปัจจัยหลักส่งผลให้มูลค่าตลาดขนส่งพัสดุ (Parcel) ของประเทศไทยหรือการขนส่งแบบ Last mile มีแนวโน้มเติบโตเพิ่มสูงขึ้นเรื่อย ๆ โดยในช่วงปี พ.ศ. 2561 – 2564 ที่ผ่านมามีการเติบโตเฉลี่ยถึงร้อยละ 38 ต่อปี และมีมูลค่ากว่า 9.1 หมื่นล้านบาทในปี พ.ศ. 2564 เนื่องจากพฤติกรรมผู้บริโภคที่หันมาซื้อสินค้าผ่านทางออนไลน์หรือ E-commerce มากยิ่งขึ้นโดยเฉพาะในช่วงที่มีการใช้มาตรการควบคุมโรคอย่างเข้มงวด และในปี พ.ศ. 2565 นี้ คาดว่ามูลค่าตลาดขนส่งพัสดุไทยจะยังมีแนวโน้มขยายตัวต่อเนื่องจากปี พ.ศ. 2564 โดยเพิ่มขึ้นถึงร้อยละ 16 มีมูลค่าสูงถึง 10.6 หมื่นล้านบาท โดยคาดว่าจะมีปริมาณขนส่งพัสดุเพิ่มขึ้นเป็นอย่างน้อย 7 ล้านชิ้นต่อวัน จากพฤติกรรมผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงไป ซึ่งมีความคุ้นชินและพึงพอใจในการซื้อสินค้าผ่านแพลตฟอร์มออนไลน์มากขึ้นจนกลายเป็น New Normal ของผู้บริโภค

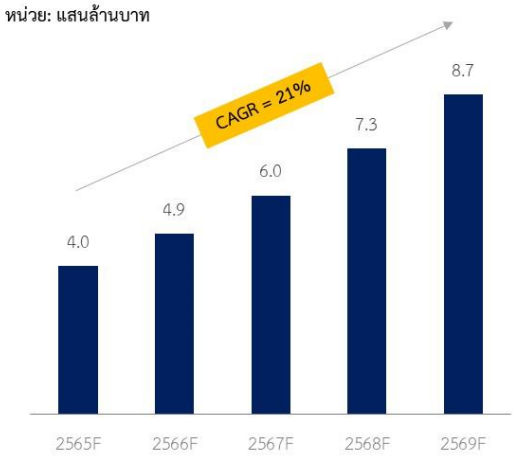
**รูปภาพ 19: ภาพแสดงมูลค่าตลาดขนส่งพัสดุ (Parcel) ของประเทศไทยในช่วงปี พ.ศ. 2561 – 2565**




หมายเหตุ: ¹มูลค่าตลาดขนส่งพัสดุของไทยคำนวณจากผู้ให้บริการขนส่งพัสดุชั้นนำในไทยจำนวน 30 ราย

ที่มา: EIC และ PrimeStreet Analysis

**รูปภาพ 20: ภาพแสดงการคาดการณ์มูลค่าตลาด e-Commerce ในประเทศไทย ปี พ.ศ. 2565 – 2569**




ที่มา: Euromonitor และ PrimeStreet Analysis

นอกจากนี้ยังพบว่าพื้นที่อุตสาหกรรมและโลจิสติกส์เป็นหนึ่งในตลาดที่ได้รับความสนใจจากผู้ผลิตในประเทศจีน ซึ่งพิจารณาย้ายฐานการผลิตมายังเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ที่มีค่าใช้จ่ายต่ำกว่า โดยค่าแรงขั้นต่ำของแรงงานในประเทศไทยอยู่ที่ประมาณ 39 – 42 บาทต่อชั่วโมง ซึ่งอยู่ในระดับเดียวกันกับประเทศอื่น ๆ ในภูมิภาค และต่ำกว่าค่าแรงของแรงงานในประเทศจีนซึ่งอยู่ที่ 51 – 115 บาทต่อชั่วโมง

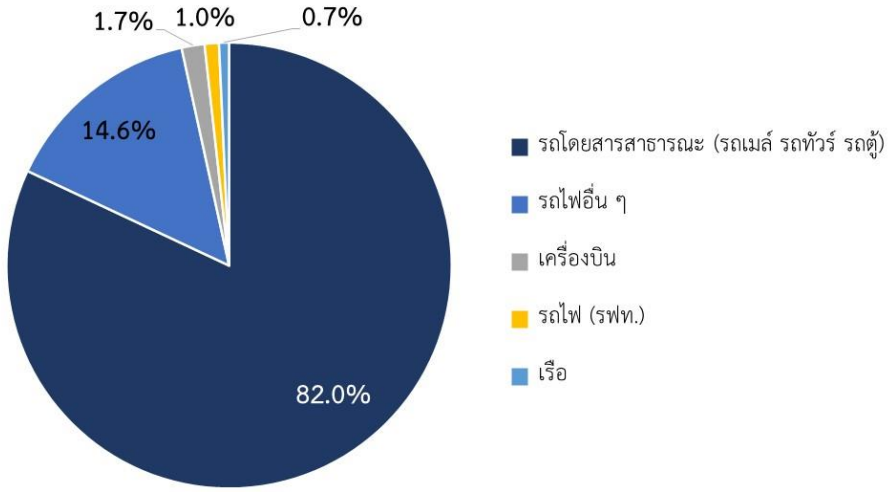
จากปัจจัยด้านเศรษฐกิจในภาพรวม พบว่าประเทศไทยมีแนวโน้มการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจที่ขยายตัวต่ำลง อันเนื่องมาจากการแพร่ระบาดของ COVID-19 ซึ่งนอกจากจะส่งผลให้เกิดการปรับตัวลดลงของการอุปโภคบริโภคภาคเอกชนแล้วนั้นยังส่งผลกระทบในเชิงลบแก่การรถไฟฯ ต่อธุรกิจโดยสารและขนส่งสินค้า ทั้งในด้านของการเดินทางที่ลดลงและการขนส่งสินค้าที่ลดน้อยลงจากการใช้จ่ายเพื่ออุดหนุนสินค้าบริโภคอุปโภคที่ลดลงและการขนส่งสินค้าให้ผู้ผลิตน้อยลง ในขณะเดียวกันการสนับสนุนผ่านโครงการการลงทุนสำคัญต่าง ๆ ของภาครัฐ ยังช่วยเพิ่มศักยภาพในธุรกิจขนส่งของการรถไฟฯ และสร้างโอกาสในธุรกิจขนส่งสินค้าจากผู้ผลิตในโครงการ ทั้งนี้ ยังส่งผลให้ที่ดินบริเวณสถานีตามโครงการมีมูลค่าเพิ่มสูงขึ้น ซึ่งส่งผลดีกับธุรกิจบริหารทรัพย์สิน อีกทั้งการเติบโตของตลาด e-Commerce ยังช่วยส่งเสริมให้การรถไฟฯ เร่งพิจารณาการพัฒนาบริการจัดส่งพัสดุ (Parcel) เพื่อรองรับการขนส่งสินค้าในปริมาณที่เพิ่มสูงขึ้น และการย้ายซัพพลายเชนของผู้ผลิตจีนจะช่วยสร้างโอกาสทางธุรกิจให้การรถไฟฯ ผ่านการให้บริการขนส่งสินค้าและพัฒนาพื้นที่อุตสาหกรรมและโลจิสติกส์

**3) ปัจจัยด้านสังคม (Social)**

**พฤติกรรมการเดินทางของผู้โดยสาร**

ในปัจจุบันการขนส่งด้วยรถไฟในแต่ละจังหวัดของประเทศไทยมีเพียงการรถไฟฯ ที่เป็นผู้ให้บริการการรถไฟฯ ยังคงเผชิญความท้าทายและการแข่งขันจากทางเลือกของการขนส่งอย่างต่อเนื่อง จากข้อมูลที่รวบรวมโดยสำนักงานนโยบายและแผนการขนส่งและจราจร สำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล (องค์การมหาชน) และข้อมูลจากการรถไฟฯ ในปี พ.ศ. 2563 คนไทยมีสัดส่วนการเดินทางด้วยระบบขนส่งสาธารณะภายในประเทศทั้งสิ้นประมาณ 2,519 ล้านเที่ยว ทั้งนี้การเดินทางที่นิยมใช้มากที่สุดตามลำดับ ได้แก่ การเดินทางด้วยรถโดยสารสาธารณะ (รถเมล์ รถทัวร์ และรถตู้) คิดเป็นร้อยละ 82.0 หรือประมาณ 2,065 ล้านเที่ยว ตามด้วยการเดินทางด้วยรถไฟ (BTS MRT ARL และ BRT) คิดเป็นร้อยละ 14.6 หรือประมาณ 368 ล้านเที่ยว การเดินทางด้วยเครื่องบินคิดเป็นร้อยละ 1.7 หรือ 42 ล้านเที่ยว การเดินทางด้วยรถไฟ (การรถไฟฯ) ร้อยละ 1.0 หรือ 26 ล้านเที่ยว และการเดินทางด้วยเรือร้อยละ 0.7 หรือ 18 ล้านเที่ยว

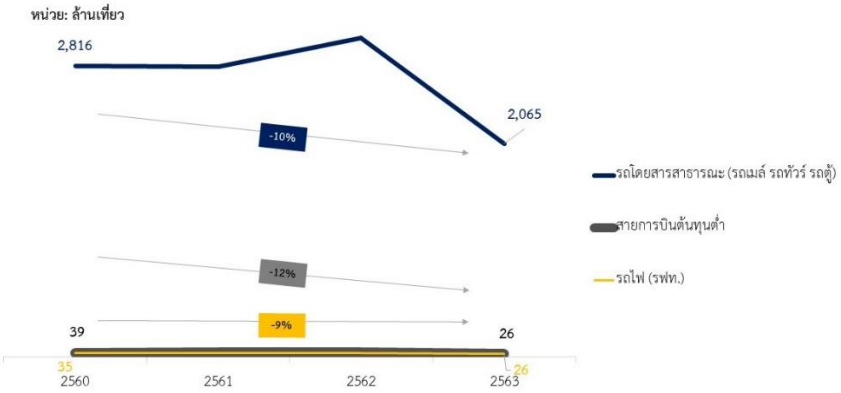
**รูปภาพ 21: ภาพแสดงสัดส่วนการเดินทางของคนไทยภายในประเทศ ปี พ.ศ. 2563**




ที่มา: สำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล (องค์การมหาชน) (สพร.), สำนักงานนโยบายและแผนการขนส่งและจราจร (สนข.), การรถไฟฯ และ PrimeStreet Analysis

โดยคู่แข่งของการรถไฟฯ ที่สำคัญ ได้แก่ รถโดยสารประจำทาง และการเดินทางด้วยเครื่องบิน จากการเปรียบข้อมูลจำนวนผู้โดยสารตลอดระยะเวลา 4 ปี (พ.ศ. 2560 – 2563) ของการขนส่งรูปแบบต่าง ๆ พบว่าจำนวนผู้เดินทางโดยรถไฟ (การรถไฟฯ) มีการปรับตัวลดลงถึงร้อยละ 9 ในระยะเวลา 4 ปี สืบเนื่องมาจากการประกาศ Lock down ลดการเดินทางจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของ COVID-19 จำนวนประชากรและอัตราการท่องเที่ยวที่ต่ำลงในช่วงปีดังกล่าว เช่นเดียวกันกับจำนวนผู้เดินทางโดยสายการบินต้นทุนต่ำที่ลดลงร้อยละ 12 และจำนวนผู้โดยสารของรถโดยสารสาธารณะลดลงร้อยละ 10 เนื่องจากการเดินทางน้อยลงหรือหันไปใช้รถยนต์ส่วนตัวในการเดินทางแทน ดังนั้นการรถไฟฯ จำเป็นที่จะต้องคำนึงถึงพฤติกรรมการเดินทางที่เปลี่ยนแปลงไป อย่างไรก็ตามหลังจากสถานการณ์ COVID-19 ปรับตัวดีขึ้น คาดว่าประชาชนจะหันกลับมาใช้บริการโดยสารสาธารณะในการเดินทางเพิ่มมากขึ้น

**รูปภาพ 22: ภาพแสดงจำนวนเที่ยวของผู้โดยสารที่ใช้บริการเดินทางรูปแบบต่าง ๆ ระหว่างปี พ.ศ. 2560 – 2563**

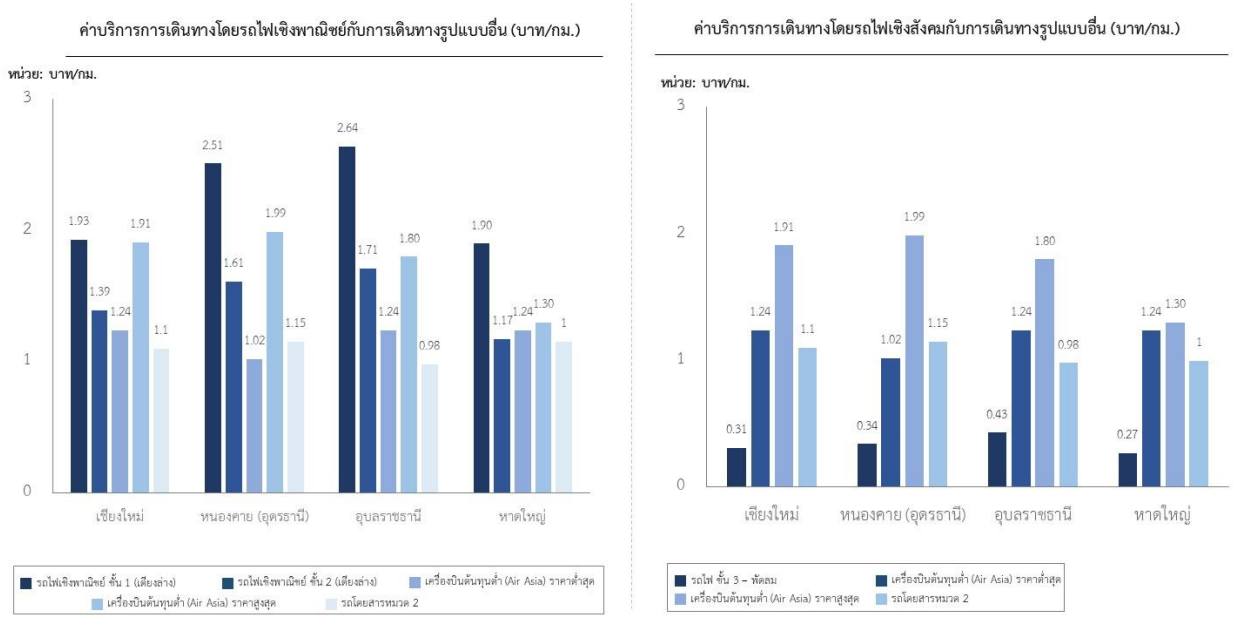



ที่มา: การรถไฟฯ, AOT, สำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล (องค์การมหาชน) (สพร.), สำนักงานนโยบายและแผนการขนส่งและจราจร (สนข.) และ PrimeStreet Analysis

ซึ่งปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อการเลือกเดินทาง ได้แก่ ราคา ระยะเวลาที่ใช้ในการเดินทาง ความสะดวกในการเดินทาง ความตรงต่อเวลา ความปลอดภัย คุณภาพของยานพาหนะและการให้บริการ และความสะอาด สังเกตได้จากแนวโน้มการปรับตัวสูงขึ้นของจำนวนผู้โดยสารของสายการบินต้นทุนต่ำ (Low Cost Airline) โดยเมื่อเปรียบเทียบความสามารถในการแข่งขันโดยภาพรวมของการขนส่งแต่ละรูปแบบพบว่ามีข้อได้เปรียบและข้อเสียเปรียบในแต่ละด้านที่ไม่เท่ากัน ตัวอย่างเช่น การเดินทางด้วยรถไฟมีความได้เปรียบในเชิงราคา แต่เสียเปรียบในเชิงระยะเวลา ในขณะที่การเดินทางด้วยเครื่องบินมีความได้เปรียบในด้านเวลาหากเดินทางระยะทาง 400 กิโลเมตรขึ้น ไป แต่เสียเปรียบในด้านราคาและความสะดวกในการขึ้น-ลง และการเดินทางด้วยรถโดยสารประจำทางมีข้อได้เปรียบหลัก คือความยืดหยุ่นในการขึ้น-ลงรถโดยสาร แต่เสียเปรียบในด้านอุบัติเหตุที่มีโอกาสเกิดขึ้นได้มากกว่าการเดินทางด้วยวิธีอื่น เป็นต้น

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

**รูปภาพ 23: ภาพแสดงค่าบริการการเดินทางโดยรถไฟเชิงพาณิชย์และเชิงสังคมกับการเดินทางรูปแบบอื่น (บาท/กม.)**




หมายเหตุ: ค่าโดยสารสายการบินตรวจสอบวันที่ 29 มิ.ย. พ.ศ. 2564 โดยจองล่วงหน้า 2 สัปดาห์

ที่มา: การรถไฟฯ, TDRI และ PrimeStreet Analysis

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 ซึ่งผู้บริโภคล้วนยินดีที่จะจ่ายเงินให้กับสินค้าหรือบริการต่าง ๆ ที่สามารถเพิ่มความสะดวกหรือความสบาย ผ่านแนวคิดที่ว่า “เอาเวลาไปทำสิ่งที่สำคัญมากกว่านี้ดีกว่า” จึงส่งผลให้ธุรกิจและการบริการที่เอื้อต่อ Lazy Consumer กลุ่มนี้เติบโตขึ้นอย่างมีนัยสำคัญ ซึ่งจากการศึกษาพบว่าในปัจจุบันธุรกิจ Lazy Economy มีการกำหนดกลยุทธ์ทางการตลาด 5 ด้าน ที่เรียกว่า SLOTH โดยประกอบไปด้วย

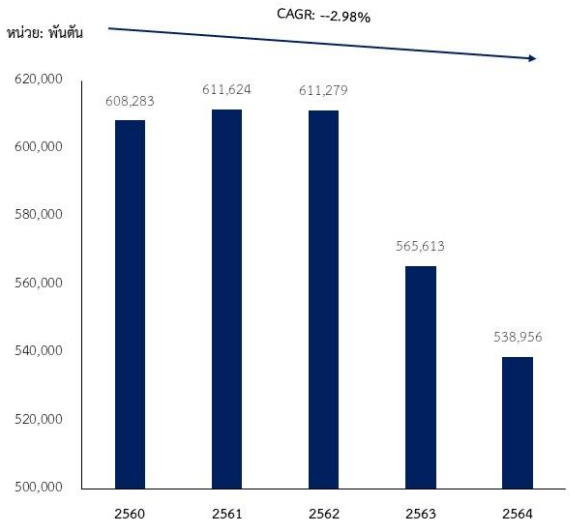
- Speed (S) มีความรวดเร็ว และต้องไม่ทำให้ผู้บริโภครู้สึกเสียเวลา
- Lean (L) มีความกระชับ ตัดขั้นตอนที่ยุ่งยากออก เพื่อให้ง่ายต่อการใช้งาน
- Enjoy (O) ทำให้ผู้บริโภครู้สึกสนุก และเกิดแรงจูงใจในการใช้สินค้าและบริการ
- Convenient (T) สินค้าหรือบริการต้องมีความสะดวก ช่วยให้ชีวิตง่ายมากขึ้น
- Happy (H) มีความสุขจากความต้องการที่ถูกเติมเต็มและปัญหาถูกแก้ไขด้วยวิธีที่ง่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

ด้วยเหตุนี้เอง การรถไฟฯ ควรที่จะเร่งพัฒนาและปรับปรุงคุณภาพการการดำเนินงานในปัจจุบัน เพื่อให้สามารถตอบสนองต่อความต้องการและสอดรับกับความชื่นชอบในความรวดเร็วและสะดวกสบายของผู้โดยสาร เพื่อกลับมาแย่งชิงส่วนแบ่งตลาดทางด้านการเดินทางโดยสารทั้งในด้านคุณภาพการบริการที่เป็นที่ยอมรับและน่าเชื่อถือตามมาตรฐานสากล

**พฤติกรรมการขนส่งสินค้า**

การขนส่งโลจิสติกส์ถือเป็นต้นทุนที่สำคัญของผู้ประกอบการ ทั้งในภาคเกษตรกร อุตสาหกรรม และการบริการ ดังนั้นการคัดเลือกและการบริหารจัดการด้านโลจิสติกส์ให้มีประสิทธิภาพเป็นสิ่งที่ควรพิจารณา โดยปริมาณการขนส่งสินค้าในประเทศไทยมีแนวโน้มเติบโตขึ้นอย่างต่อเนื่อง อันเนื่องมาจากการเจริญเติบโตตามเศรษฐกิจ ในปี พ.ศ. 2563 มีปริมาณการขนส่งสินค้าอยู่ที่ 566 ล้านตัน ซึ่งเติบโตลดลงจากปีก่อนหน้าร้อยละ 7.5 อย่างไรก็ตามแม้การขนส่งสินค้าภายในประเทศมีแนวโน้มที่จะลดลง แต่หากพิจารณาปริมาณการขนส่งสินค้าทางรางเพียงอย่างเดียวกลับพบว่าปริมาณขนส่งสินค้าทางรางมีปริมาณเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง โดยในปี พ.ศ. 2564 มีปริมาณการขนส่งสินค้าทางราง 11 ล้านตัน ซึ่งเติบโตจากปีก่อนหน้าถึงร้อยละ 9

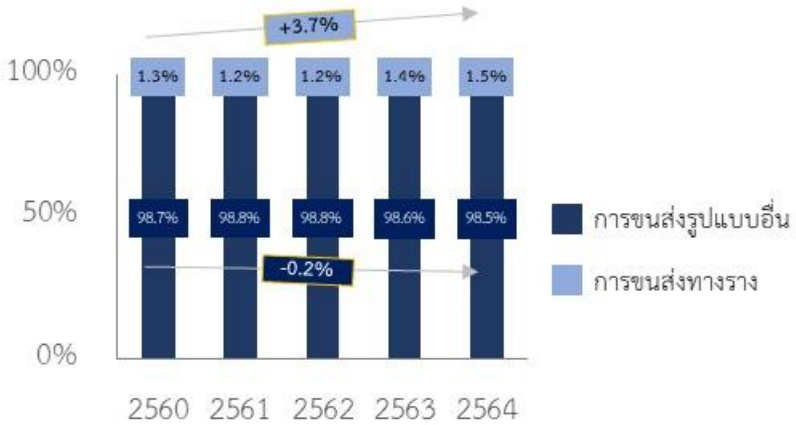
**รูปภาพ 24: ภาพแสดงปริมาณการขนส่งสินค้าในประเทศไทย ปี พ.ศ. 2560 – 2564**




ที่มา: ปริมาณการขนส่งสินค้าภายในประเทศ จำแนกตามรูปแบบการขนส่ง ปี 2556-2564 สำนักงานนโยบายและแผนการขนส่งและจราจร

ทั้งนี้ หากพิจารณาโดยแยกรูปแบบการขนส่งในช่วงปี พ.ศ. 2560 – 2564 จะพบว่าการขนส่งสินค้าภายในประเทศ โดยการขนส่งรูปแบบอื่นจะเติบโตลดลงที่ร้อยละ 2 ต่อปี ในขณะที่ปริมาณการขนส่งสินค้าทางรางมีแนวโน้มที่จะปรับตัวเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง ซึ่งสัดส่วนการขนส่งสินค้าทางรางคิดเป็นสัดส่วนเพียงแค่ประมาณร้อยละ 1 จากการขนส่งสินค้าทั้งหมด โดยสาเหตุหลักมาจากการแข่งขันของธุรกิจภาคการขนส่งอื่น ๆ ในตลาดที่เพิ่มสูงขึ้น

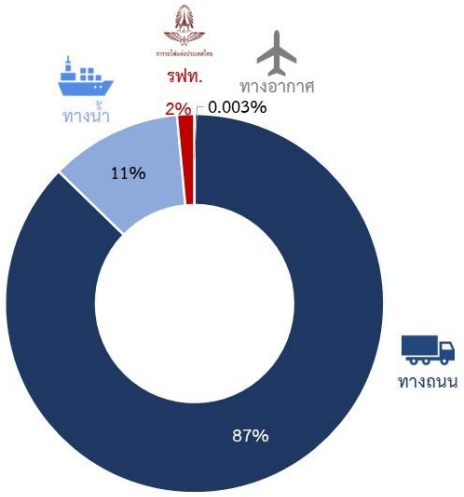
**รูปภาพ 25: ภาพแสดงปริมาณการขนส่งสินค้าด้วยการขนส่งทางรางและการขนส่งรูปแบบอื่นในประเทศไทย ระหว่างปี พ.ศ. 2560 – 2564**



ที่มา: การรถไฟฯ, สำนักงานนโยบายและแผนการขนส่งและจราจร (สนข.) และ PrimeStreet Analysis

โดยในปัจจุบันทางเลือกในการขนส่งสามารถแบ่งออกเป็น 4 รูปแบบหลัก ประกอบไปด้วย ทางถนน ทางอากาศ ทางน้ำ และทางรถไฟ โดยจากการศึกษาปริมาณการขนส่งสินค้าภายในประเทศไทย สัดส่วนปริมาณการขนส่งสินค้าภายในประเทศแบ่งตามวิธีการขนส่งในปี พ.ศ. 2564 พบว่า วิธีการขนส่งที่มีสัดส่วนสูงสุด ได้แก่ การขนส่งทางถนนซึ่งสูงถึงร้อยละ 87.3 อันดับต่อมาคือการขนส่งทางน้ำคิดเป็นอัตราส่วนร้อยละ 11.2 การขนส่งทางรางเป็นร้อยละ 1.5 และที่เหลือคือการขนส่งทางอากาศร้อยละ 0.03

**รูปภาพ 26: ภาพแสดงสัดส่วนปริมาณการขนส่งสินค้าภายในประเทศแบ่งตามวิธีการขนส่ง ปี พ.ศ. 2564**




ที่มา: การรถไฟฯ, สำนักงานนโยบายและแผนการขนส่งและจราจร (สนข.) และ PrimeStreet Analysis

ทั้งนี้ เหตุผลหลักที่ผู้ประกอบการส่วนใหญ่เลือกใช้การขนส่งทางถนนมากที่สุด สืบเนื่องมาจากความสะดวกสบาย ความรวดเร็วของการขนส่ง ความครอบคลุมของการให้บริการ และคุณภาพของการให้บริการ โดยการขนส่งทางถนนมีข้อได้เปรียบหลักคือ สามารถขนส่งสินค้าจากต้นทางไปยังจุดหมายปลายทางได้โดยไม่ต้องอาศัยการขนส่งในรูปแบบอื่น อีกทั้งมีเวลาการขนส่งที่ยืดหยุ่นและสามารถปรับให้เข้ากับความต้องการของผู้ส่งหรือผู้รับสินค้าได้ ในส่วนของผู้ประกอบการที่เลือกการขนส่งทางน้ำรองลงมา เนื่องจากการขนส่งทางน้ำถือเป็นรูปแบบที่มีค่าใช้จ่ายในการขนส่งที่ต่ำ และเหมาะสมกับสินค้าในบางประเภท อาทิ ปิโตรเลียม และถ่านหิน หรือสินค้าที่มีน้ำหนักมากและไม่ได้เน้นความรวดเร็วในการขนส่งเป็นหลัก โดยทั้งการขนส่งทางบกและทางน้ำต่างมีผู้ให้บริการมีชื่อเสียง และมีการแข่งขันระหว่างรายที่สูง ส่งผลให้ผู้ประกอบการเหล่านั้นพัฒนาการให้บริการเพื่อตอบรับความต้องการของลูกค้ามากขึ้น โดยประเด็นสำคัญที่ส่งผลให้ผู้คนเลือกการขนส่งรูปแบบอื่นมากกว่ารถไฟ คือปัญหาด้านประสิทธิภาพของการให้บริการของรถไฟ เนื่องมาจากมาตรฐานการให้บริการของการรถไฟฯ

ที่ยังไม่ได้รับความน่าเชื่อถือมากนัก ตัวอย่างเช่น ด้านความไม่ตรงต่อเวลาของขบวนรถไฟในแต่ละเที่ยว ซึ่งอาจส่งผลเสียต่อธุรกิจเนื่องจากผู้ใช้บริการไม่มีความมั่นใจว่าสินค้าจะสามารถไปถึงตรงเวลาทันความต้องการของลูกค้าที่ปลายทางหรือไม่ และปัญหาด้านความพร้อมของโครงสร้างพื้นฐานและจำนวนรถจักรและล้อเลื่อนแคร่บรรทุกสินค้า และอุปกรณ์ยกขนที่มีสภาพทรุดโทรมและไม่เหมาะแก่การนำมาใช้งาน

อย่างไรก็ตาม การขนส่งทางรางยังคงมีข้อได้เปรียบเนื่องมาจากความเหมาะสมของการขนส่งในระยะทางปานกลางถึงไกล เนื่องจากค่าใช้จ่ายต่อหน่วยต่ำกว่าการขนส่งในรูปแบบอื่น และทำให้เกิดมลภาวะน้อยกว่าทางถนน ความสามารถในการขนส่งในปริมาณมาก การขนส่งได้ทุกสภาพอากาศ และความปลอดภัยสูงเมื่อเทียบกับการขนส่งรูปแบบอื่น แต่เนื่องจากผู้ประกอบการมีทางเลือกในการขนส่งหลากหลายรูปแบบและการแข่งขันที่มากขึ้น จึงส่งผลให้การรถไฟฯ จำเป็นต้องพัฒนาการให้บริการให้มีประสิทธิภาพมากขึ้นเพื่อเพิ่มความสามารถในการแข่งขันกับผู้ให้บริการการขนส่งรูปแบบอื่นได้ รวมถึงการก้าวผ่านข้อจำกัดในด้านต่าง ๆ เพื่อให้สอดรับกับแนวโน้มของการขยายตัวของโครงสร้างพื้นฐานทางราง อาทิ โครงการก่อสร้างรถไฟทางคู่ และโครงการรถไฟความเร็วสูง รวมถึงแนวโน้มการเติบโตของธุรกิจ e-Commerce และโครงการระเบียงเศรษฐกิจพิเศษภาคตะวันออก (Eastern Economic Corridor: EEC) ที่จะเข้ามาช่วยกระตุ้นภาคอุตสาหกรรมและภาคการขนส่งสินค้าในอนาคต

**แนวโน้มการขยายตัวของความเป็นเมือง (Urbanization)**

การเกิดขึ้นของการขยายตัวของความเป็นเมือง (Urbanization) หรือการเปลี่ยนแปลงของความเป็นเมืองนั้นถือเป็น Global Trend ที่น่าสนใจสำหรับแนวโน้มการขยายตัวในแต่ละอุตสาหกรรม เนื่องจากการขยายตัวของความเป็นเมือง ส่งผลให้เกิดการขยายตัวทางเศรษฐกิจและโครงสร้างพื้นในด้านต่าง ๆ รวมถึงความต้องการของผู้คนรอบเมืองหลวงจะเพิ่มสูงขึ้น ในอดีตกรุงเทพมหานคร เป็นเมืองที่เรียกว่าเมืองโตเดี่ยว เป็นเมืองขนาดมหานคร (Metropolitan) ซึ่งเป็นเมืองศูนย์กลางในทุกด้านของประเทศ ไม่ว่าจะเป็นโครงสร้างพื้นฐาน ธุรกิจ การศึกษา รวมไปถึงการพัฒนาในมิติต่าง ๆ ซึ่งเป็นจังหวัดเดียวในประเทศไทยที่มีจำนวนประชากรมากกว่า 5 ล้านคน ในขณะเดียวกันเมืองศูนย์กลางระดับภูมิภาคและเมืองขนาดกลางนั้นกลับเพิ่มจำนวนมากขึ้นอย่างมีนัยสำคัญ สาเหตุมาจากอัตราการขยายตัวของภาคอุตสาหกรรมและธุรกิจในแต่ละหัวที่เพิ่มสูงขึ้น โดยประเทศไทยมีเมืองขนาดเล็กที่มีประชากรไม่ถึง 5 แสนคน เพียง 21 จังหวัด หรือคิดเป็นร้อยละ 27 ของจังหวัดทั้งหมดในประเทศ จากข้อมูลดังกล่าวแสดงให้เห็นว่าการขยายตัวของเมืองนั้นได้รับผลมาจากการเพิ่มจำนวนของประชากรโดยอัตราการเพิ่มขึ้นของประชากรในพื้นที่ชนบทอยู่ที่ร้อยละ 66 ในขณะที่จำนวนประชากรในเมืองเพิ่มขึ้น

ร้อยละ 34 และมีอัตราการเพิ่มขึ้นของความเป็นเมืองโตขึ้นประมาณร้อยละ 1.6 โดยมีปัจจัยหลักมาจากที่ประชากรในเมืองต้องการที่จะหลีกเลี่ยงความแออัดและพฤติกรรมของการ Remote Lifestyle ที่นิยมมากขึ้น

ทั้งนี้ สามารถกล่าวโดยสรุปได้ว่าเมืองระดับภูมิภาคและเมืองขนาดกลางมีจำนวนประชากรมากขึ้น ในขณะที่เมืองโตเดี่ยวอย่างกรุงเทพมหานครนั้นก็มีการยังเติบโตอย่างต่อเนื่อง ส่งผลให้ความต้องการด้านโครงสร้างพื้นฐานที่เพิ่มมากขึ้น ดังนั้น อาจมองว่าเป็นโอกาสของการรถไฟฯ ในการจัดเตรียมทรัพยากรที่เหมาะสมและสอดคล้องต่อการขยายตัวทางด้านสังคม เนื่องจากการรถไฟฯ เองก็มีระบบรางที่ครอบคลุมกว่า 41 จังหวัด และมีสถานีบริการถึง 441 สถานีทั่วประเทศ ซึ่งยังไม่รวมปริมาณความจุทางที่จะเพิ่มขึ้นในอนาคตจากโครงการรถไฟทางคู่ที่จะเพิ่มขึ้นจาก 4,044 กิโลเมตรเป็นประมาณ 8,000 กิโลเมตร ดังนั้น การรถไฟฯ ควรที่จะคำนึงถึงแนวโน้มดังกล่าวเพราะถือเป็นอีกหนึ่งปัจจัยที่สามารถสร้างรายได้เพิ่มให้แก่การรถไฟฯ ได้

**4) ปัจจัยด้านเทคโนโลยี (Technology)**

ปัจจัยด้านเทคโนโลยีเป็นอีกหนึ่งปัจจัยที่สำคัญที่จะช่วยยกระดับและเปลี่ยนแปลงการดำเนินธุรกิจขนส่งทางรางในอนาคต ทั้งการเพิ่มประสิทธิภาพให้เป็นไปอย่างสะดวกรวดเร็ว เพิ่มความถูกต้องและความแม่นยำในการดำเนินงาน รวมถึงช่วยในการอำนวยความสะดวก เพิ่มคุณภาพการบริการแก่ผู้โดยสารและลูกค้าของการรถไฟฯ นอกจากนั้น ยังช่วยบริหารต้นทุนในการดำเนินงานได้ในระยะยาวและใช้เพื่อพัฒนามาตรฐานและภาพลักษณ์ของการรถไฟฯ ให้ทัดเทียมนานาประเทศและสอดคล้องกับการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานทางราง ซึ่งแนวโน้มเทคโนโลยีที่จะช่วยยกระดับและเปลี่ยนแปลงการดำเนินธุรกิจขนส่งทางรางในอนาคต ประกอบไปด้วย

- เทคโนโลยีที่เกี่ยวข้องกับด้านปฏิบัติงาน
    - IoT, Big Data, Data Analytic, AI: อินเทอร์เน็ตของสรรพสิ่ง (Internet of Things: IoT) คือการเชื่อมโยงอุปกรณ์ต่าง ๆ ให้สามารถสื่อสารกันได้โดยอาศัยเทคโนโลยีอินเทอร์เน็ตเป็นตัวกลางในการเชื่อมโยง และสามารถควบคุมสั่งการอุปกรณ์ต่าง ๆ เหล่านั้นผ่านทางเครือข่ายอินเทอร์เน็ต ซึ่งทำให้เกิดข้อมูลที่อยู่ภายใต้เครือข่าย IoT นั้น มีจำนวนมากและหลากหลาย จึงต้องมีการใช้เทคนิคการวิเคราะห์ข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data Analytics) เพื่อจัดการกับข้อมูลประเภทนี้ เพื่อค้นหารูปแบบความสัมพันธ์ของข้อมูลเช่น แนวโน้มการตลาด แนวโน้มความพึงพอใจของลูกค้า ผลการวิเคราะห์ข้อมูลนี้ทำให้สามารถนำไปสู่การวางแผนด้านต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

และใช้ประกอบการตัดสินใจที่สร้างประโยชน์สูงสุด นอกจากนี้ ยังมีการใช้ Artificial Intelligence (AI) มาช่วยวิเคราะห์ข้อมูล IoT ที่มีจำนวนมากและหลากหลาย เพื่อให้สามารถวิเคราะห์ข้อมูลได้อย่างแม่นยำและเป็นแบบ Real Time โดยไม่จำเป็นต้องใช้มนุษย์วิเคราะห์

- Automatic Train Control: ระบบจัดการข้อมูล เก็บ รวบรวม แสดงค่าต่าง ๆ แบบ Real Time และควบคุมปฏิบัติการเดินรถแบบศูนย์กลาง เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการด้านการเดินรถ การควบคุมการทำงาน และการติดตามสถานการณ์
- Predictive Maintenance: การบำรุงรักษาเชิงคาดการณ์ คือกลยุทธ์การจัดการการบำรุงรักษาโดยใช้ประโยชน์จากข้อมูลในการติดตามและวิเคราะห์การเข้าซ่อมแซมก่อนเกิดเหตุการณ์ชำรุดเสียหาย โดยมุ่งเน้นประโยชน์เพื่อเพิ่มเวลาทำงานของเครื่องจักรได้ให้สูงที่สุด ปรับปรุงความน่าเชื่อถือและเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตโดยลดจำนวนการซ่อมบำรุงโดยไม่มีการวางแผนไว้ (Breakdown Maintenance) ลดต้นทุนการดำเนินงานโดยการบำรุงรักษาและยืดอายุการใช้งานทรัพย์สิน
- 3D printing in spare part: การนำ 3D Printing เข้ามาใช้ในบางกระบวนการของ Supply chain การจัดทำอะไหล่ซึ่งจะช่วยลดระยะเวลาในการผลิตและทำให้สามารถนำยานพาหนะกลับเข้าสู่บริการได้เร็วขึ้น นอกจากนั้นยังช่วยด้านต้นทุนในระยะยาวของอุตสาหกรรมได้อีกด้วย

- เทคโนโลยีที่เกี่ยวข้องกับลูกค้า
  - The Internet of Trains: เนื่องด้วยพฤติกรรมของผู้บริโภคทั่วโลกที่เกี่ยวข้องกับการใช้อินเทอร์เน็ตในเกือบทุกกิจกรรมในชีวิตประจำวัน การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานในขบวนและในสถานีให้สามารถเชื่อมต่ออินเทอร์เน็ตได้ นอกจากจะช่วยอำนวยความสะดวกเพื่อตอบสนองพฤติกรรมดังกล่าวแล้วนั้น ยังทำให้ผู้ให้บริการสามารถเก็บข้อมูลเพื่อไปใช้ประโยชน์ในการวางแผนและตัดสินใจต่อได้ในอนาคต
  - Smart Ticketing: ช่องทางในการซื้อขายตั๋วโดยสารอิเล็กทรอนิกส์ รวมถึงสามารถเก็บข้อมูลจากการใช้ช่องทางออนไลน์มาใช้ในการวิเคราะห์ต่อได้
  - Cashless Society & Blockchain: การพัฒนาช่องทางอำนวยความสะดวกในการชำระเงินออนไลน์พร้อมเทคโนโลยีที่เพิ่มความปลอดภัยในการชำระเงิน อาทิ Blockchain คือเทคโนโลยีตัว

ช่วยด้านความปลอดภัย (Security) และความน่าเชื่อถือ (Trust) ในการทำธุรกรรมการเงินโดยไม่ต้องอาศัยคนกลาง

- Behavior Changed from Platform: พฤติกรรมผู้บริโภคเปลี่ยนแปลงจากการใช้แพลตฟอร์มออนไลน์ มากขึ้น อาทิ Food Delivery, e-Commerce

ทั้งนี้ การรถไฟฯ ควรมีการเตรียมพร้อมและพัฒนาทักษะ Digital/ Technology Literacy เพื่อสร้างความเข้าใจและความสามารถในการนำเทคโนโลยีมาปรับใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดให้สอดคล้องกับแผนการพัฒนาหรือการลงทุนทางเทคโนโลยีที่ได้ดำเนินการไป

**5) ปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อม (Environmental)**

ปัจจุบันการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อมเป็นประเด็นหนึ่งที่สำคัญที่ประเทศไทยให้ความสำคัญ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในปัญหาวิกฤตฝุ่น PM 2.5 ปัญหาภาวะโลกร้อน ซึ่งได้รับผลกระทบมาจากการเผาไหม้เชื้อเพลิง เนื่องจากปัญหาดังกล่าวส่งผลเสียต่อทั้งร่างกายมนุษย์ และสังคมในวงกว้าง รัฐบาลไทยจึงเร่งผลักดันแผนยุทธศาสตร์ที่เกี่ยวข้องกับด้านสิ่งแวดล้อม ในการนำมาปรับใช้ในองค์กรขนาดใหญ่เพื่อขับเคลื่อนนโนบายด้านสิ่งแวดล้อม ไม่ว่าจะเป็นแผนยุทธศาสตร์การท่องเที่ยวสีเขียว (Green Tourism) พ.ศ. 2560 – 2564 และแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบคมนาคมขนส่งระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2561 – 2580) ด้านการขนส่งที่ปลอดภัยและเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม (Green & Safe Transport) รวมถึงมีนโยบายในการส่งเสริมการประหยัดพลังงานโดยการใช้พลังงานทางเลือก โดยมีวัตถุประสงค์หลักในการส่งเสริมการผลักดันนโยบายในการแก้ไขปัญหาสิ่งแวดล้อม

นอกจากนี้ยังมีโครงการความร่วมมือ MOU ระหว่างบริษัท China Railway Construction (Southeast Asia) Co., Ltd (CRCCSA) และบริษัท พลังงานบริสุทธิ์ จำกัด (มหาชน) (EA) ในการพัฒนารถไฟ Hybrid Battery เพื่อพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานทางรางที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม โดยปัจจุบันอยู่ระหว่างการร่วมศึกษาวิจัยและพัฒนาความเป็นไปได้ทางธุรกิจ ซึ่งทางบริษัท EA เล็งเห็นว่าเมื่อโครงการนี้สำเร็จจะถือเป็นจุดเริ่มต้นครั้งยิ่งใหญ่สู่การสร้างโรงงานประกอบหัวรถจักรและขนส่งมวลชนด้วยรูปแบบ Hybrid Battery ตลอดจนศูนย์ซ่อมบำรุงและซ่อมแซมรถไฟความเร็วสูง โดยถือเป็นปัจจัยหลักในการส่งเสริมให้เกิดการลงทุนด้านการใช้ทรัพยากรภายในประเทศและลดการพึ่งพาหรือนำเข้าจากต่างประเทศ และยังสะท้อนความมุ่งมั่นของประเทศไทยที่จะผลักดันการใช้พลังงานสะอาดในมีสัดส่วนที่เพิ่มมากขึ้น

เพื่อลดการปล่อยก๊าซคาร์บอนไดออกไซด์ ซึ่งเป็นไปตามกรอบอนุสัญญาสหประชาชาติว่าด้วยการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ ความตกลงปารีส ทั้งนี้ ยังมีนโยบายระดับสากลจากหน่วยงานที่เป็นที่ยอมรับในอุตสาหกรรมการขนส่งระบบรางอย่าง International Union of Railway ที่ปัจจุบันได้ให้ความสำคัญต่อประเด็นเรื่องสิ่งแวดล้อมในด้านต่าง ๆ อาทิ การปล่อยก๊าซคาร์บอนไดออกไซด์, การใช้พลังงานไฟฟ้า และปริมาณการเผาไหม้เชื้อเพลิงในการเดินรถ โดยได้มีการกำหนดตัวชี้วัดด้านสิ่งแวดล้อมเป็นหนึ่งในตัวชี้วัดการดำเนินกิจการของผู้ประกอบการขนส่งทางรางที่อยู่ในสหภาพฯ

ซึ่งจากการวิเคราะห์พบว่าเป็นการดีต่อการรถไฟฯ เนื่องจากการเดินทางโดยรถไฟนั้นเป็นการเดินทางที่ใช้พลังงานต่ำ ถึงแม้ว่าปัจจุบันการรถไฟฯ ยังเดินรถด้วยเชื้อเพลิงฟอสซิลเป็นหลัก แต่หากเปรียบเทียบกับการเดินทางด้วยการขนส่งรูปแบบอื่นด้วยการใช้เชื้อเพลิงชนิดเดียวกันพบว่าการเดินทางโดยรถไฟยังเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมมากกว่า ทั้งในด้านของการประหยัดพลังงาน อาทิ การเดินทางโดยรถยนต์ใช้พลังงาน 5 เท่า แต่รถไฟใช้พลังงานเพียง 1 เท่า อีกทั้งยังมีอัตราการปล่อยก๊าซเรือนกระจกซึ่งเป็นสาเหตุหลักที่ทำให้เกิดภาวะโลกร้อนที่ต่ำ โดยจากองค์กรความร่วมมือระหว่างประเทศเยอรมนี GIZ ประเมินว่าการเดินทางด้วยเครื่องบินและรถยนต์มีอัตราการปล่อยก๊าซเรือนกระจกมากถึง 6.43 และ 9.49 เท่าตามลำดับเมื่อเทียบกับการเดินทางด้วยรถไฟ ทั้งนี้ จากการวิเคราะห์พฤติกรรมของผู้บริโภคในปัจจุบันโดย Booking.com พบว่านักท่องเที่ยวชาวไทยร้อยละ 61 วางแผนที่จะเลือกใช้รูปแบบการเดินทางที่ช้าลงเพื่อลดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมให้มากขึ้น โดยรถไฟถือเป็นทางเลือกที่ตรงกับความต้องการของนักเดินทาง อย่างไรก็ตามหากการรถไฟฯ สามารถปรับเปลี่ยนหัวรถจักรเดิมไปเป็นหัวรถจักรไฟฟ้าหรือพลังงานทางเลือกรูปแบบอื่นได้ก็จะยิ่งส่งผลดีให้การเดินทางโดยรถไฟเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมมากขึ้น

**6) ปัจจัยด้านกฎหมาย (Legal)**

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

- ข้อจำกัดในการกำหนดอัตราแรงจูงใจของพนักงานการรถไฟฯ: การรถไฟฯ ต้องปฏิบัติตามกรอบที่สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) เป็นผู้กำหนด ส่งผลให้องค์กร

ขาดความยืดหยุ่นในการออกแบบและกำหนดอัตราแรงจูงใจที่ตอบโจทย์ต่อการทำงานในแต่ละแผนก

- ข้อจำกัดจากพระราชบัญญัติแรงงานรัฐวิสาหกิจสัมพันธ์: โดยการรถไฟฯ ถูกจัดในประเภทกลุ่มที่ 3 ที่ต้องใช้บัญชีโครงสร้างอัตราเงินเดือนค่าจ้าง 58 ขั้น ในการปรับอัตราค่าจ้างและการเลื่อนขั้นของบุคลากรรัฐวิสาหกิจ ซึ่งแตกต่างกับรัฐวิสาหกิจหลายแห่งรวมถึงการรถไฟฟ้าขนส่งมวลชนแห่งประเทศไทยซึ่งทำธุรกิจรูปแบบเดียวกันกับการรถไฟฯ ที่สามารถกำหนดอัตราเงินเดือน ค่าจ้าง ค่าตอบแทน หรือสวัสดิการต่าง ๆ ได้เองเมื่อคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจเห็นชอบแล้ว
- การจำกัดอัตรากำลังของพนักงานการรถไฟฯ ของมติคณะรัฐมนตรีในอดีตเมื่อวันที่ 28 กรกฎาคม พ.ศ. 2541: ที่กำหนดให้รับพนักงานใหม่ได้ไม่เกินร้อยละ 5 ของผู้เกษียณอายุเพื่อแก้ปัญหาขาดทุน ส่งผลให้การรถไฟฯ ขาดความยืดหยุ่นในการจัดหาบุคลากร และส่งผลให้มีจำนวนบุคลากรไม่เพียงพอต่อการปฏิบัติงาน ทำให้ต้องจ้างพนักงานทำงานล่วงเวลา หรือจ้างบุคลากรภายนอกหรือบุคลากรชั่วคราวซึ่งมีต้นทุนที่สูงขึ้นกว่าเดิม
- ข้อจำกัดในการกำหนดอัตราค่าโดยสาร ตามร่าง พ.ร.บ. การขนส่งทางราง: ที่มอบอำนาจหน้าที่ให้แก่ คณะกรรมการนโยบายการขนส่งทางรางในการกำหนดนโยบายราคาค่าขนส่งและค่าโดยสาร ค่าบริการ และค่าธรรมเนียมการประกอบการขนส่งทางราง ส่งผลให้การรถไฟฯ ต้องปฏิบัติตามกรอบนโยบายดังกล่าว หาก พ.ร.บ. การขนส่งทางรางมีผลใช้บังคับ
- ข้อจำกัดจากพระราชบัญญัติการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุภาครัฐ พ.ศ. 2560 และระเบียบกระทรวงการคลังว่าด้วยการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุภาครัฐ: ถือเป็นหนึ่งในเหตุผลที่ส่งผลให้กระบวนการจัดซื้อจัดจ้างของการรถไฟฯ ใช้ระยะเวลานานกว่าที่ควรจะเป็น เนื่องจากมีกระบวนการและขั้นตอนต่าง ๆ ที่ต้องปฏิบัติตามกฎหมาย ส่งผลให้การดำเนินงานขาดความยืดหยุ่นและขาดประสิทธิภาพกว่าที่ควรจะเป็น
- ข้อจำกัดจากพระราชบัญญัติการรถไฟแห่งประเทศไทย (ฉบับที่ 7) พ.ศ. 2543 ตามมาตรา 39: ที่กำหนดให้การรถไฟฯ จะต้องได้รับความเห็นชอบจากคณะรัฐมนตรีก่อน จึงจะดำเนินกิจการดังต่อไปนี้ได้ อันได้แก่ การสร้างทางรถไฟสายใหม่ การเลิกสร้างทางรถไฟที่ได้เริ่มสร้างแล้ว หรือเลิกกิจการในทางซึ่งเปิดเดินแล้ว การเพิ่มหรือลดทุน การกู้ยืมเงินหรือให้กู้ยืมเงินมีจำนวนเกินคราวละห้าล้านบาท การลงทุนหรือร่วมลงทุนซึ่งมีวงเงินเกินห้าสิบล้านบาท การออกพันธบัตร

หรือตราสารอื่นใดเพื่อการลงทุน การจำหน่ายอสังหาริมทรัพย์ การจัดตั้งบริษัทจำกัด หรือบริษัทมหาชนจำกัด และการเข้าร่วมกิจการกับบุคคลอื่นหรือถือหุ้นในบริษัทจำกัด หรือบริษัทมหาชนจำกัด โดยที่กิจกรรมเหล่านี้ต้องขออนุมัติจากคณะรัฐมนตรีก่อน จึงจะดำเนินการได้ ส่งผลให้เกิดความล่าช้าและความยืดหยุ่นในการดำเนินการ

โดยสรุป ข้อกำจัดด้านกฎหมายเหล่านี้ล้วนส่งผลเสียต่อการดำเนินงานของการรถไฟฯ เนื่องจากกฎหมายส่งผลให้การดำเนินงานของการรถไฟฯ ขาดความยืดหยุ่นในการบริหารจัดการ ไม่ว่าจะเป็นด้านการรับพนักงานและการบริหารจัดการทรัพยากรต่าง ๆ กระบวนการในการทำงาน และการกำหนดระบบแรงจูงใจ นอกจากนี้ยังส่งผลให้การรถไฟฯ สูญเสียโอกาสในการแสวงหารายได้เพิ่มเติม

- พ.ร.บ. ภาษีที่ดินและสิ่งปลูกสร้าง พ.ศ. 2562: ตามที่ พ.ร.บ. ภาษีที่ดินและสิ่งปลูกสร้าง พ.ศ. 2562 ได้ประกาศ ณ วันที่ 12 มีนาคม พ.ศ. 2562 ที่ผ่านมา แทนที่กฎหมายภาษีโรงเรือนและที่ดิน พ.ศ. 2475 และภาษีบำรุงท้องที่ พ.ศ. 2508 ให้เข้ากับสถานการณ์ประเทศไทยในปัจจุบันมากขึ้น โดยการรถไฟฯ ในฐานะบริษัทแม่ มีหน้าที่ที่จะต้องเสียภาษีเนื่องจากมีสถานะเป็นนิติบุคคลซึ่งเป็นเจ้าของที่ดินหรือสิ่งปลูกสร้าง ผู้ครอบครองหรือทำประโยชน์ในที่ดินหรือสิ่งปลูกสร้างอันเป็นทรัพย์สินของรัฐ โดยภาษีที่ดินและสิ่งปลูกสร้างในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการรถไฟฯ คือที่ดินเชิงพาณิชย์และที่ดินรกร้างว่างเปล่า ซึ่งมีอัตราภาษีที่ต้องชำระเริ่มต้นตั้งแต่ร้อยละ 0.30 จนถึง 0.70 ตามแต่มูลค่าที่ดิน

อย่างไรก็ตามได้มีการยกเว้นการจัดเก็บภาษีในส่วนทรัพย์สินบางส่วนตามประกาศราชกิจจานุเบกษา ซึ่งได้มีผลบังคับใช้ตั้งแต่วันที่ 26 กรกฎาคม พ.ศ. 2562 เป็นต้นมา กฎกระทรวงกำหนดทรัพย์สินที่ได้รับยกเว้นจากการจัดเก็บภาษีที่ดินและสิ่งปลูกสร้าง พ.ศ. 2562 ตามมาตราที่ 8 ซึ่งได้ประกาศยกเว้นการจัดเก็บภาษีในส่วนที่ดินและสิ่งปลูกสร้างที่ใช้เป็นทางรถไฟ หรือทางรถไฟซึ่งใช้ในกิจการของการรถไฟฯ หรือการรถไฟฟ้าโดยตรง

ทั้งนี้ ที่ดินรกร้างว่างเปล่าที่ไม่ได้ทำประโยชน์ใด หากปล่อยรกร้างไว้เป็นเวลา 3 ปีติดต่อกัน จะถูกจัดเก็บภาษีเพิ่มอีกร้อยละ 0.3 ในปีที่ 4 และถูกเก็บเพิ่มขึ้นอีกร้อยละ 0.3 ในทุก ๆ 3 ปีหากยังไม่ได้มีการนำมาใช้หรือสร้างประโยชน์ (แต่รวมแล้วสูงสุดไม่เกินร้อยละ 3) ดังนั้นการรถไฟฯ ควรเร่งดำเนินการสร้างและพัฒนาที่ดินรกร้างว่างเปล่าให้เกิดประโยชน์โดยเร็วผ่านการบริหารจัดการของบริษัท เอสอาร์ที แอสเสท จำกัด เพื่อให้การรถไฟฯ เสียภาษีน้อยลง และเป็นการสร้างรายได้จากที่ดินที่มีอยู่ให้มากที่สุด ตลอดจนเร่งจัดทำเอกสารแสดงข้อมูลลักษณะการใช้ประโยชน์ของที่ดินให้มีความชัดเจน

เพื่อประกอบการชี้แจงขอยกเว้นภาษีในบางบริเวณพื้นที่ที่เข้าข่ายตรงตามเงื่อนไขการยกเว้นได้ เพื่อลดภาระภาษีที่การรถไฟฯ ต้องชำระลง

- พ.ร.ฎ. กำหนดพื้นที่เขตที่ดินที่จะเวนคืนที่ดิน: เพื่อดำเนินการก่อสร้างตามโครงการฯ ระยะที่ 1 ช่วงกรุงเทพฯ – นครราชสีมา โดยมีผลบังคับตั้งแต่วันที่ 27 ส.ค. 2565 เป็นต้นไป ซึ่งที่ดินที่จะเวนคืนตามพ.ร.ฎ.ฉบับนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อใช้ในการสร้างทางรถไฟ เครื่องประกอบทางรถไฟ ทาง และสิ่งจำเป็นอื่นตามโครงการความร่วมมือระหว่างรัฐบาลแห่งราชอาณาจักรไทย และรัฐบาลแห่งสาธารณรัฐประชาชนจีน ในการพัฒนาระบบรถไฟความเร็วสูงเพื่อเชื่อมโยงภูมิภาค ช่วงกรุงเทพฯ - หนองคาย

โดย พ.ร.ฎ. ฉบับนี้ กำหนดใช้บังคับ 4 ปี ซึ่งในพื้นที่ที่เวนคืนที่ดินในกรุงเทพฯ และ 4 จังหวัดนั้น ได้มีการกำหนดให้มีส่วนแคบที่สุด 100 เมตร และส่วนกว้างที่สุด 1,918 เมตร และให้เริ่มต้นเข้าสำรวจที่ดินและอสังหาริมทรัพย์ที่อยู่ภายในแนวเขตที่ดินที่จะเวนคืนภายใน 60 วันนับแต่วันที่พระราชกฤษฎีกานี้ใช้บังคับ โดยให้การรถไฟแห่งประเทศไทยเป็นเจ้าหน้าที่ในการเวนคืน

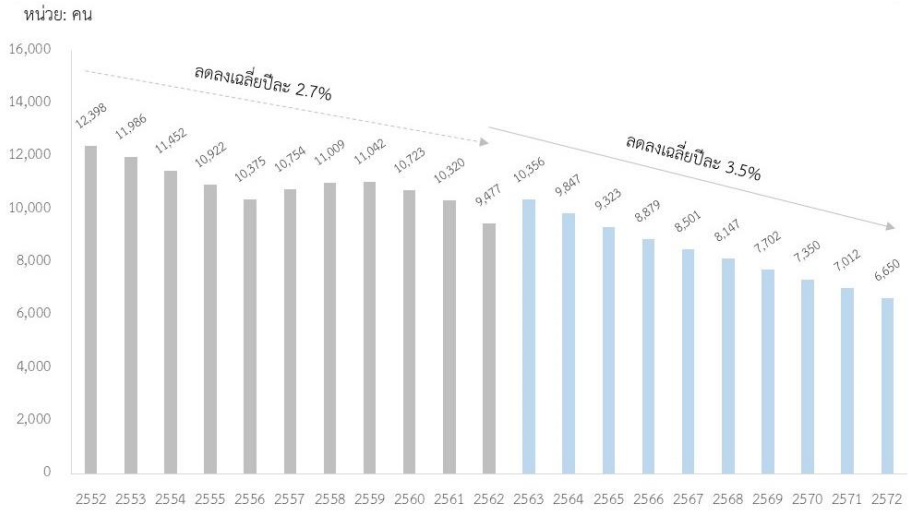
### 3.1.2 การวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายใน (Internal Factors) ที่กระทบต่อการดำเนินงานของการรถไฟฯ

การวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายใน (Internal Factors) ได้ดำเนินผ่านการวิเคราะห์ด้วยเครื่องมือ 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) ซึ่งในแต่ละประเด็นจะมีรายละเอียดข้อมูลในการวิเคราะห์ ดังต่อไปนี้

**(1) ด้านบุคลากร (People)**

การรถไฟฯ ประสบปัญหาด้านการลดลงของจำนวนบุคลากรอย่างมีนัยสำคัญ สืบเนื่องจาก ครม. มีมติเรื่องการรับพนักงานใหม่ทดแทนเพียงร้อยละ 5 ของพนักงานที่เกษียณอายุ จึงส่งผลต่อแนวโน้มการลดลงของจำนวนพนักงานที่สวนทางกับการขยายโครงสร้างพื้นฐานทางราง ไม่ว่าจะเป็นโครงการรถไฟทางคู่ และโครงการรถไฟทางสายใหม่ เป็นต้น จากการคาดการณ์ในระยะ 10 ปีข้างหน้า การรถไฟฯ จะมีจำนวนพนักงานลดลงถึงร้อยละ 30 หรือลดลงกว่า 2,827 คน ในปี พ.ศ. 2572 โดยมีอัตราลดลงเฉลี่ยสูงกว่า 10 ปีที่ผ่านมา

**รูปภาพ 27: รูปภาพแสดงแนวโน้มจำนวนพนักงานการรถไฟฯ ในปี พ.ศ. 2552 – 2572 (รวมแผนสรรหาปี พ.ศ. 2563)**



หมายเหตุ: ข้อมูลจำนวนพนักงานปี พ.ศ. 2562 มาจากข้อมูลสถิติอัตรากำลัง ณ สิ้น ธันวาคม พ.ศ. 2562 และการคาดการณ์จำนวนเกษียณ มาจากข้อมูล ณ มกราคม พ.ศ. 2563

ที่มา: การรถไฟฯ และ PrimeStreet Analysis

การรถไฟฯ จำเป็นที่จะต้องบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลเพื่อก่อให้เกิดประสิทธิผล (Productivity) สูงสุดต่อองค์กร และเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานเพื่อให้การให้บริการทัดเทียมองค์กรอื่น ๆ ได้ โดยจากการวิเคราะห์โครงสร้างรายได้และค่าใช้จ่ายในการเดินรถของการรถไฟฯ ในปี พ.ศ. 2561 พบว่า การรถไฟฯ มีรายได้จากการเดินรถโดยสารจำนวน 3,740 ล้านบาท รายได้จากการเดินรถสินค้าจำนวน 2,067 ล้านบาท และเงินอุดหนุนจากการเดินขบวนรถโดยสารเชิงสังคม (PSO) จำนวน 2,326 ล้านบาท ในขณะที่ค่าใช้จ่ายด้านบุคลากรของการรถไฟฯ สูงถึง 6,093 ล้านบาท หรือคิดเป็นร้อยละ 70 ของรายได้ ทั้งนี้ ยังไม่รวมค่าใช้จ่ายบำเหน็จบำนาญ

**รูปภาพ 28: ภาพแสดงโครงสร้างรายได้และค่าใช้จ่ายในการเดินรถของการรถไฟฯ ในปี พ.ศ. 2561**

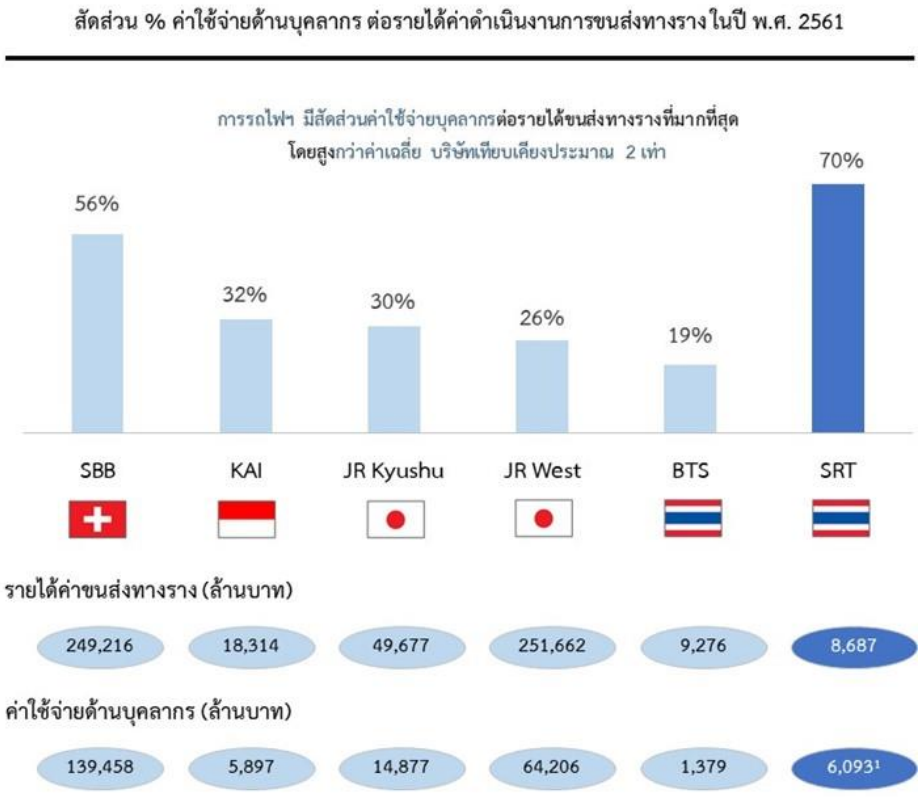



ที่มา: การรถไฟฯ และ PrimeStreet Analysis

หากคำนวณสัดส่วนค่าใช้จ่ายด้านบุคลากรต่อรายได้ค่าดำเนินงานการขนส่งทางราง ในปี พ.ศ. 2561 ระหว่างการรถไฟฯ และองค์กรผู้ให้บริการด้านการขนส่งระบบรางทั้งในและต่างประเทศ เพื่อเปรียบเทียบ

ประสิทธิผล (Productivity) พบว่าการรถไฟฯ ยังคงเป็นองค์กรที่มีสัดส่วนค่าใช้จ่ายบุคลากรต่อรายได้ขนส่งทางรางที่มากที่สุด โดยสูงกว่าค่าเฉลี่ยของผู้ให้บริการด้านการขนส่งทางรางเทียบเคียงประมาณ 2 เท่า

**รูปภาพ 29: ภาพแสดงสัดส่วนค่าใช้จ่ายด้านบุคลากร ต่อรายได้ค่าดำเนินงานการขนส่งทางราง ในปี พ.ศ. 2561**

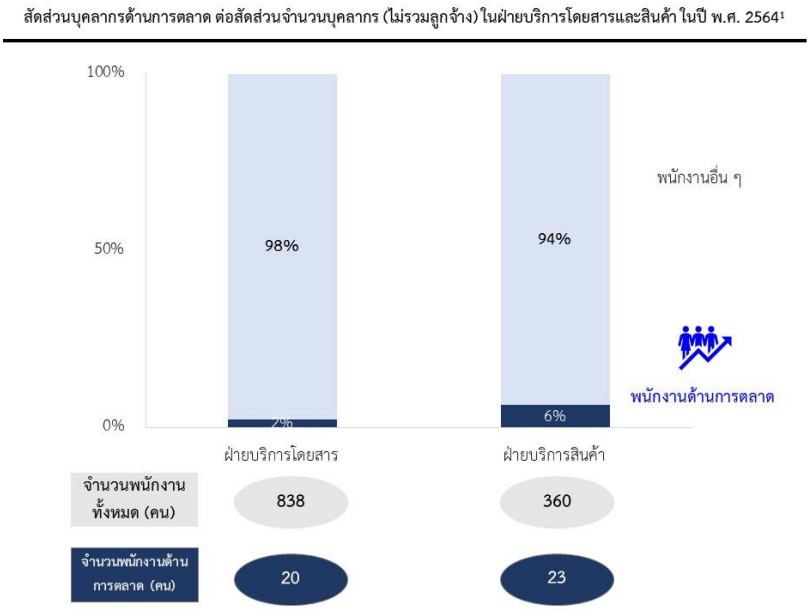



ที่มา: การรถไฟฯ, รายงานประจำปี ของ JR West, SBB, KAI, JR Kyushu, BTS และ PrimeStreet Analysis

การรถไฟฯ จำเป็นที่จะต้องคำนึงถึงการสร้างรายได้จากการทำการตลาดเชิงรุก เพื่อหาลูกค้ารายใหม่และคงไว้ซึ่งฐานลูกค้าเดิม เนื่องจากในปัจจุบันการรถไฟฯ ยังขาดแคลนบุคลากรที่มีความชำนาญและเชี่ยวชาญในด้านการตลาด เนื่องจากการตลาดถือเป็นปัจจัยสำคัญในการดำเนินการและบรรลุต่อแผนธุรกิจที่ได้กำหนดไว้ เพื่อเพิ่มปริมาณลูกค้าและสร้างรายได้ให้แก่การรถไฟฯ โดยเฉพาะด้านโดยสารและสินค้า โดยในปัจจุบันจำนวนพนักงานการตลาดของการรถไฟฯ ยังถือว่ามีสัดส่วนที่น้อย จากข้อมูลของฝ่ายทรัพยากรบุคคลแสดงให้เห็นว่าสัดส่วนบุคลากรด้านการตลาดของฝ่ายบริการโดยสารและฝ่ายบริการสินค้า มีสัดส่วนที่ค่อนข้างน้อยเมื่อเทียบกับจำนวนพนักงานในฝ่ายอื่น ทั้งนี้ หากเปรียบเทียบเฉพาะกรอบอัตรากำลังก็ยังพบว่ามีจำนวนบุคลากรที่น้อยกว่ากรอบอัตรากำลังดังกล่าว โดยฝ่ายบริการโดยสาร

ได้รับการจัดสรรกรอบอัตรากำลังของพนักงานด้านการตลาดทั้งหมด 45 อัตรา แต่มีจำนวนผู้ปฏิบัติงานจริงเพียง 20 อัตรา หรือคิดเป็นเพียงร้อยละ 2 ของจำนวนพนักงานในฝ่ายทั้งหมดเท่านั้น ในขณะที่ฝ่ายบริการสินค้าได้รับจัดสรรกรอบอัตรากำลังของพนักงานด้านการตลาดทั้งหมด 58 อัตรา แต่มีจำนวนผู้ปฏิบัติงานจริงเพียง 23 อัตรา หรือคิดเป็นสัดส่วนเพียงร้อยละ 6 ของจำนวนพนักงานในฝ่ายทั้งหมด อย่างไรก็ตาม การตลาดถือเป็นปัจจัยสำคัญในการดำเนินการและบรรลุแผนธุรกิจที่ได้กำหนดไว้ ผ่านการวางแผนเพื่อเพิ่มปริมาณลูกค้าและสร้างรายได้จากการให้บริการด้านต่าง ๆ ของการรถไฟฯ โดยเฉพาะด้านโดยสารและสินค้าที่เป็นธุรกิจหลักขององค์กร

**รูปภาพ 30: ภาพแสดงสัดส่วนบุคลากรด้านการตลาดต่อสัดส่วนจำนวนบุคลากร (ไม่รวมลูกจ้าง) ในฝ่ายบริการโดยสารและสินค้า ในปี พ.ศ. 2564**




หมายเหตุ: ¹ข้อมูลจำนวนพนักงานจริงของฝ่ายบริการโดยสารและสินค้า ณ เดือนสิงหาคม พ.ศ. 2564

ที่มา: ฝ่ายทรัพยากรบุคคล การรถไฟฯ และ PrimeStreet Analysis

อย่างไรก็ตาม การรถไฟฯ ได้มีการจัดทำแผนสรรหาบุคลากรเข้ามาทดแทนบุคลากรที่เกษียณอายุ โดยมีการกำหนดเกณฑ์ในการรับพนักงานใหม่ที่ค่อนข้างมีความชำนาญเฉพาะทางมากยิ่งขึ้น รวมถึงได้มีการจัดทำแผนการฝึกอบรมและสนับสนุนบุคลากรในด้านต่าง ๆ อาทิ Knowledge Management (KM) และ Innovation Management (IM) เพื่อส่งเสริมให้บุคลากรมีความเชี่ยวชาญและความชำนาญในสายงานของตนเองและคงไว้ซึ่งองค์ความรู้เพื่อถ่ายทอดไปยังบุคลากรรุ่นถัดไป อีกทั้งการรถไฟฯ ยังได้มี

แผนการนำเทคโนโลยีต่าง ๆ เข้ามาปรับใช้ในการดำเนินงาน ทำให้สามารถถ่ายโอนพนักงานบางตำแหน่งมาปฏิบัติหน้าที่แทนในตำแหน่งงานที่ขาดแคลนได้ ทว่าวิธีการนี้จะสามารถช่วยบรรเทาปัญหาการขาดแคลนได้บางส่วนเท่านั้น

นอกจากนี้ โครงสร้างบุคลากรและโครงสร้างองค์กรของการรถไฟฯ มีแนวโน้มที่จะเปลี่ยนแปลงไปอีกในอนาคต สืบเนื่องมาจากรูปแบบธุรกิจของการรถไฟฯ ที่อาจมีการเปลี่ยนแปลงไปในอนาคตจากการขยายบทบาทการบริการที่มากขึ้น อีกทั้งจากมติคณะรัฐมนตรี เมื่อวันที่ 27 ธันวาคม พ.ศ. 2559 ที่มีความเห็นชอบในการจัดตั้งกรมการขนส่งทางรางตามที่กระทรวงคมนาคมเสนอ โดยกำหนดให้กระทรวงคมนาคมเร่งรัดติดตาม “การดำเนินการจัดตั้งบริษัทลูกภายใต้การรถไฟฯ” เพื่อให้สอดคล้องกับภารกิจของกรมการขนส่งทางราง เหมาะสมกับโครงสร้างของธุรกิจการขนส่งทางราง และกำหนดแนวทางการดำเนินตามมติคณะรัฐมนตรี ด้วยเหตุนี้เอง ในการจัดตั้งบริษัทลูกของการรถไฟฯ จึงถือเป็นปัจจัยสำคัญที่อาจส่งผลกระทบต่อโครงสร้างองค์กรและบุคลากรภายในของการรถไฟฯ เนื่องจากในปัจจุบันได้มีการจัดตั้งบริษัทลูกบริหารทรัพย์สิน หรือบริษัท เอสอาร์ที แอสเสท จำกัด เป็นที่เรียบร้อยแล้ว ซึ่งนอกจากการรถไฟฯ จะต้องคำนึงถึงบทบาทของบริษัทลูกฯ ในแง่การขับเคลื่อนองค์กรในอนาคตแล้วนั้น ยังต้องคำนึงถึงการวางแผนบริหารบุคลากรและในอนาคตให้สอดรับกับปัจจัยดังกล่าวร่วมด้วย ในขณะเดียวกัน การรถไฟฯ ก็ควรให้ความสำคัญกับการพัฒนาและบริหารจัดการศูนย์ฝึกอบรมและโรงเรียนวิศวกรรมรถไฟที่มีศักยภาพในการผลิตบุคลากร ให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น เพื่อรองรับการเติบโตของอุตสาหกรรมระบบราง ผ่านโครงการความร่วมมือกับพันธมิตรในด้านต่าง ๆ อาทิ สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าลาดกระบัง และสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ นอกจากนี้ยังมีแผนที่จะพัฒนาหลักสูตร เพื่อให้ตรงกับมาตรฐานที่สถาบันคุณวุฒิวิชาชีพได้กำหนดไว้ ไม่ว่าจะเป็นด้านพนักงานขับรถ งานซ่อมบำรุง งานด้านความปลอดภัย และงานด้านอื่น ๆ ที่จำเป็นต่ออุตสาหกรรมระบบรางในอนาคต ซึ่งจะเป็นส่วนช่วยในการขับเคลื่อนองค์กรไปยังเป้าหมายวิสัยทัศน์ได้ในที่สุด

**รูปภาพ 31: ภาพแสดงโครงสร้างองค์กรและบทบาทของศูนย์ฝึกอบรม**

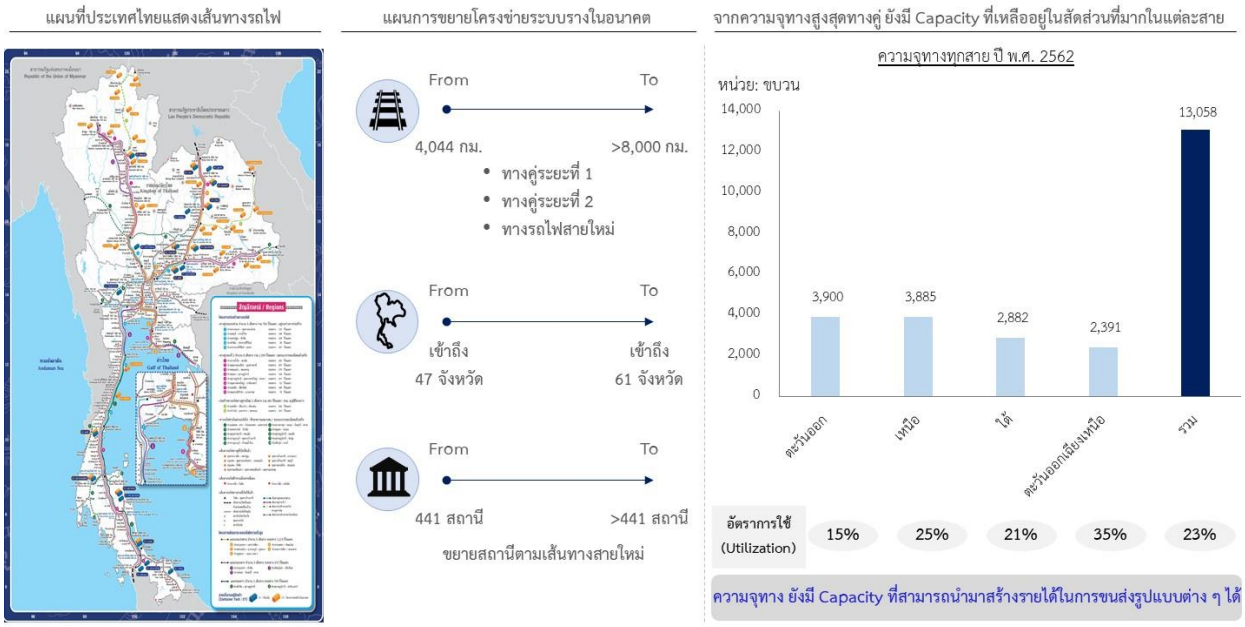



ที่มา: การรถไฟฯ และ PrimeStreet Analysis

### (2) ด้านทรัพยากร (Resources)

การรถไฟฯ เป็นเจ้าของสิทธิ์ในการใช้ประโยชน์ปริมาณความจุทางที่ครอบคลุมทุกภูมิภาคและจุดเชื่อมต่อการเดินทางที่สำคัญ นอกจากนี้ ยังคงเป็นผู้ให้บริการและผู้มีประสบการณ์ในธุรกิจระบบรางโครงข่ายรถไฟทางไกลเพียงรายเดียว โดยปัจจุบันการรถไฟฯ มีทางรถไฟให้บริการจำนวน 4,044 กิโลเมตร ครอบคลุมเส้นทางในทุกภูมิภาคและครอบคลุมถึง 47 จังหวัด อีกทั้งยังมีจำนวนสถานีรองรับการให้บริการมากถึง 441 สถานี 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 นอกจากนั้น การขยายโครงข่ายระบบรางจะทำให้ความจุของการให้บริการของรถไฟเพิ่มขึ้นอีกด้วย

**รูปภาพ 32: ภาพแสดงเส้นทางรถไฟ แผนการขยายโครงข่ายระบบรางในอนาคต และปริมาณความจุทางทุกสายในปี พ.ศ. 2562**




ที่มา: การรถไฟฯ และ PrimeStreet Analysis

การรถไฟฯ มีปริมาณทรัพย์สินที่ดินจำนวนมากและมีศักยภาพสามารถพัฒนาประโยชน์ต่อได้ทั้งในส่วนที่มีสัญญาเช่าแล้ว รอการต่อสัญญา และที่ดินเปล่า โดยในส่วนเฉพาะที่ดินเปล่าของการรถไฟฯ 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 เชิงพาณิชย์ โครงการพัฒนาพื้นที่สถานีแม่น้ำ และโครงการพัฒนาพื้นที่บางซื่อแปลง A และ กลุ่มที่ 2) ที่ดินเปล่าแปลงใหญ่ จำนวน 888 ไร่ มูลค่าจากราคาประเมิน 92,798.40 ล้านบาท ประกอบไปด้วย โครงการพัฒนาพื้นที่มักกะสัน (เดิม 497 ไร่) โครงการพัฒนาพื้นที่สถานีกลางบางซื่อเชิงพาณิชย์ โซน C โครงการพัฒนาพื้นที่สถานีกลางบางซื่อเชิงพาณิชย์ โซน D โครงการพัฒนาพื้นที่สถานีกลางบางซื่อ เชิงพาณิชย์ โซน B และโครงการพัฒนาพื้นที่ตึกแดง ซึ่งล้วนแต่อยู่ในพื้นที่ศักยภาพสูงและในทำเลยุทธศาสตร์

**รูปภาพ 33: ภาพแสดงข้อมูลทรัพย์สินที่ดินของการรถไฟฯ**

ที่ดินเปล่าทั้งหมดของ รฟท.

| ที่ดิน | พื้นที่ (ไร่) | มูลค่า[1] (ล้านบาท) |
|---|---|---|
| 1. ที่ดินแปลงใหญ่ที่เคยดำเนินการผ่าน PPP | 669 | 34,415.28 |
| 2. ที่ดินเปล่าแปลงใหญ่ | 888 | 92,798.40 |
| 3. พื้นที่โครงการแผนแม่บท 25 สถานี (36 แปลงแรก) | 1,335 | 11,085.14 |
| 4. พื้นที่โครงการแผนแม่บท 25 สถานี (แปลงที่เหลือ) และฝ่ายบริหารทรัพย์สินพัฒนาเอง | 4,348 | 39,758.39 |
| 5. ที่ดินเปล่าราคาประเมินเกิน 1 แสนบาท/ตรว. 7 สถานี | 170 | 12,193.99 |
| 6. ที่ดินเปล่าที่เหลือ ราคาประเมิน 50,000 – 100,000 บาท/ตรว. 7 สถานี | 1,120 | 35,108.02 |
| 7. พื้นที่สถานีตามแนวเส้นทางรถไฟทางคู่ | 7,534 | 9,623.25 |
| 8. ที่ดินเปล่าราคาประเมินต่ำกว่า 50,000 บาท/ตรว. 429 สถานี | 22,405 | 28,665.08 |
| รวม | 38,469 | 263,647.55 |

โดยเฉพาะในส่วนที่ดินที่มีศักยภาพของ รฟท. อาทิ

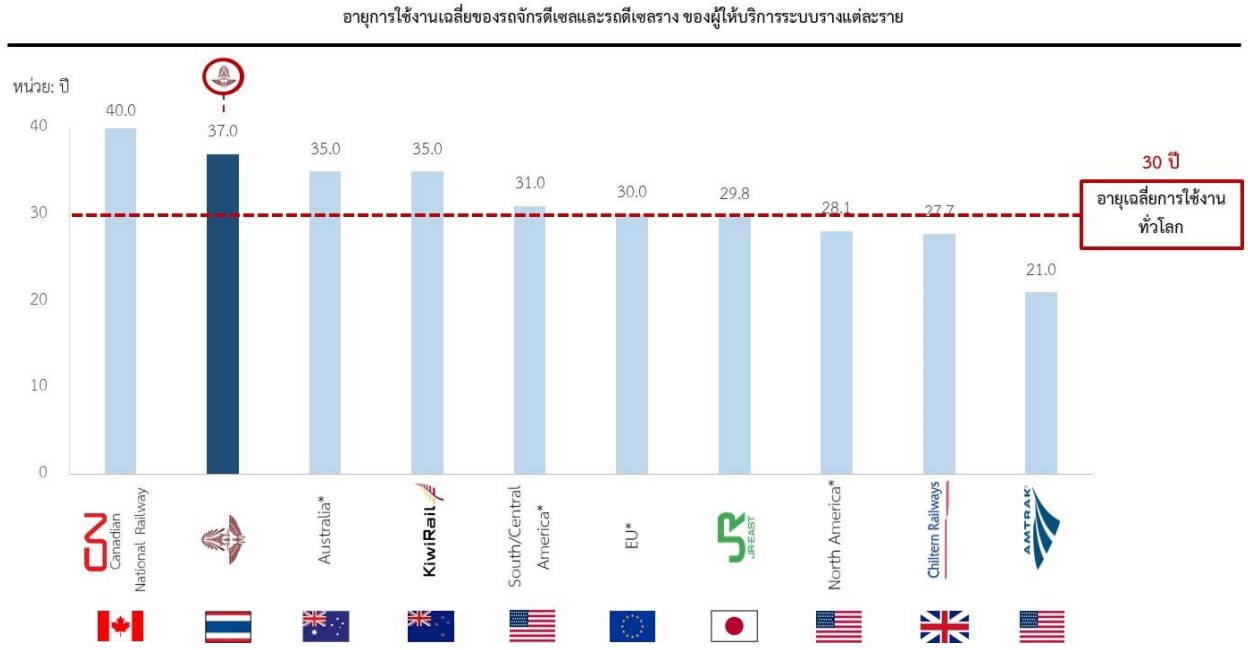



หมายเหตุ 1: ราคาประเมิน ณ ปี 2560

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

นอกจากนี้ ทรัพยากรที่สำคัญต่อการดำเนินธุรกิจของการรถไฟฯ อย่างรถจักรและล้อเลื่อน มีอายุการใช้งานที่ค่อนข้างสูง เมื่อเปรียบเทียบกับอายุการใช้งานโดยเฉลี่ยของผู้ให้บริการขนส่งทางรางรายอื่น ๆ จากการศึกษาอายุการใช้งานรถจักรดีเซลและรถดีเซลรางของผู้ให้บริการระบบรางในต่างประเทศแต่ละรายพบว่า อายุการใช้งานโดยเฉลี่ยของรถจักรดีเซลและรถดีเซลรางอยู่ที่ 30 ปี ทั้งนี้ หากเปรียบเทียบกับผู้ให้บริการขนส่งทางรางในประเทศที่พัฒนาแล้ว 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 อยู่ระดับที่สูงกว่าค่าเฉลี่ยสากล หรืออายุการใช้งานเฉลี่ยประมาณ 37 ปี ทั้งนี้อาจสืบเนื่องมาจากกระบวนการจัดซื้อ-จัดหารถจักรและล้อเลื่อนใหม่ที่ไม่สามารถดำเนินการได้ทันตามกรอบระยะเวลาที่กำหนดไว้ ทำให้การรถไฟฯ จำเป็นที่จะต้องนำรถจักรและล้อเลื่อนที่มีอายุการใช้งานสูงและสภาพเก่ามาใช้ให้บริการอยู่

**รูปภาพ 34: ภาพแสดงอายุการใช้งานเฉลี่ยของรถจักรดีเซลและรถดีเซลรางของผู้ให้บริการระบบราง แต่ละราย**




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 เช่นกัน

### (3) ด้านนวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์ (Innovations and Ideas)

ในส่วนของการพัฒนาด้านนวัตกรรมของการรถไฟฯ พบว่า เมื่อเทียบกับนวัตกรรมที่อุตสาหกรรมรถไฟทั่วโลกเลือกใช้ เพื่อการพัฒนาระบบการทำงาน เพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน และเพื่อยกระดับการบริการ

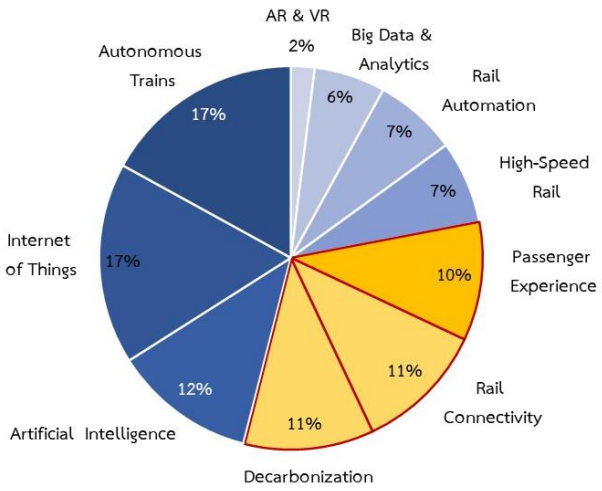
ให้ดียิ่งขึ้นแล้วนั้น การรถไฟฯ ในขณะนี้ยังคงเป็นองค์กรที่มีการนำนวัตกรรมใหม่ ๆ มาใช้ในระดับที่ค่อนข้างต่ำ โดยในปัจจุบันการรถไฟฯ มีการมุ่งเน้นพัฒนานวัตกรรมเพียง 3 ด้าน จากทั้งหมด 10 ด้านดังภาพ อันได้แก่

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 กำลังอยู่ระหว่างการดำเนินตามแผนงาน/โครงการในการพัฒนาระบบทางด้านการเดินรถ การซ่อมบำรุง และการเก็บฐานข้อมูล ไม่ว่าจะเป็นการพัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานของกลุ่มธุรกิจการเดินรถ (TOMs), การพัฒนาระบบจัดเก็บฐานข้อมูลงานซ่อมบำรุงฯ ทั้งหมดในองค์กร (CMMS), การพัฒนาฐานข้อมูลที่ดินและสิ่งปลูกสร้าง (GIS), และการพัฒนาระบบสารสนเทศสำหรับการบริหารจัดการงานซ่อมบำรุงรักษาทาง (TMMS) เป็นต้น

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

**รูปภาพ 35: ภาพแสดงสัดส่วนผลกระทบจากการใช้นวัตกรรมของอุตสาหกรรมรถไฟทั่วโลก ในปี พ.ศ. 2564**



หมายเหตุ: ส่วนสีเหลือง คือ ส่วนการพัฒนานวัตกรรมและเทคโนโลยีที่การรถไฟฯ เริ่มมุ่งเน้นให้ความสำคัญในปัจจุบัน

ที่มา: Startup Insight, การรถไฟฯ และ PrimeStreet Analysis

**รูปภาพ 36: ภาพแสดงความร่วมมือเพื่อการพัฒนานวัตกรรมด้านการใช้พลังงานที่ไม่ทำให้เกิดคาร์บอนไดออกไซด์ (Decarbonization) ของการรถไฟฯ ตามนโยบายของกระทรวงคมนาคม**

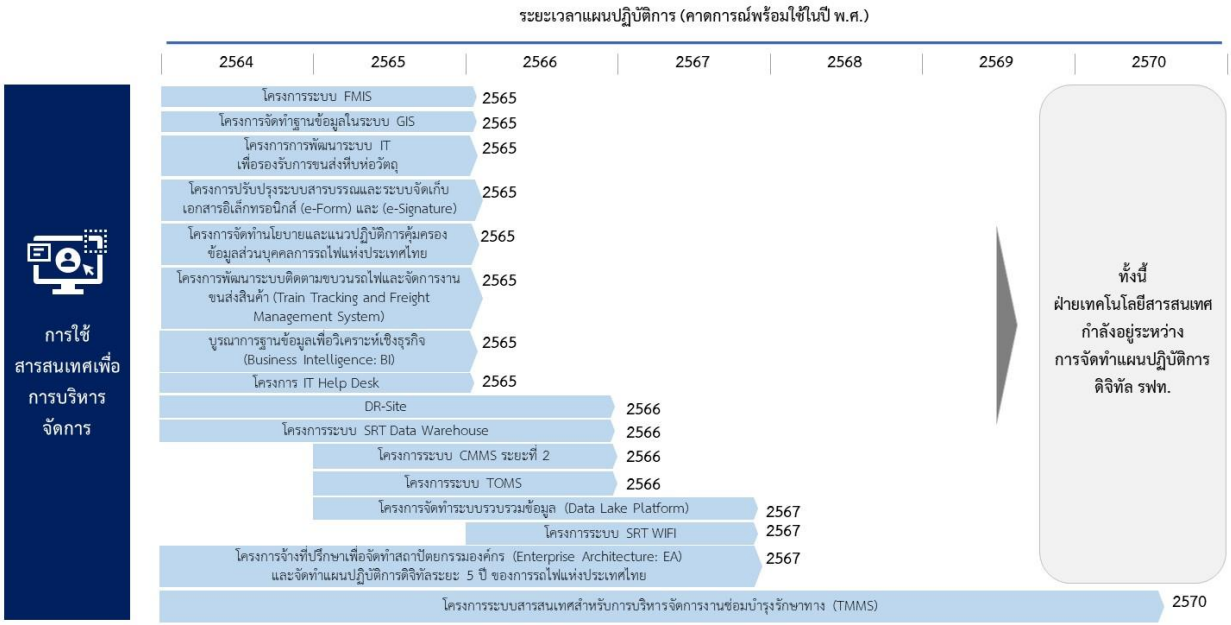



หมายเหตุ: [1]สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง

ที่มา: การรถไฟฯ, กรมการขนส่งทางราง, ประชาชาติธุรกิจออนไลน์ และ PrimeStreet Analysis

อย่างไรก็ตาม เมื่อพิจารณาจากแผนการดำเนินงานและการลงทุน ด้านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศระหว่างปี พ.ศ. 2564 – 2570 จะพบว่าการรถไฟฯ เองก็ไม่ได้นิ่งเฉยต่อการพัฒนาด้านนวัตกรรมแต่อย่างใด โดยอาจเรียกได้ว่าองค์กรยังอยู่ในช่วงเริ่มต้นของการวางแผน วางรากฐาน และเริ่มพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศในหลากหลายส่วนงาน เพื่อพัฒนาระบบการทำงานขององค์กรให้เป็นรูปแบบดิจิทัลมากขึ้น

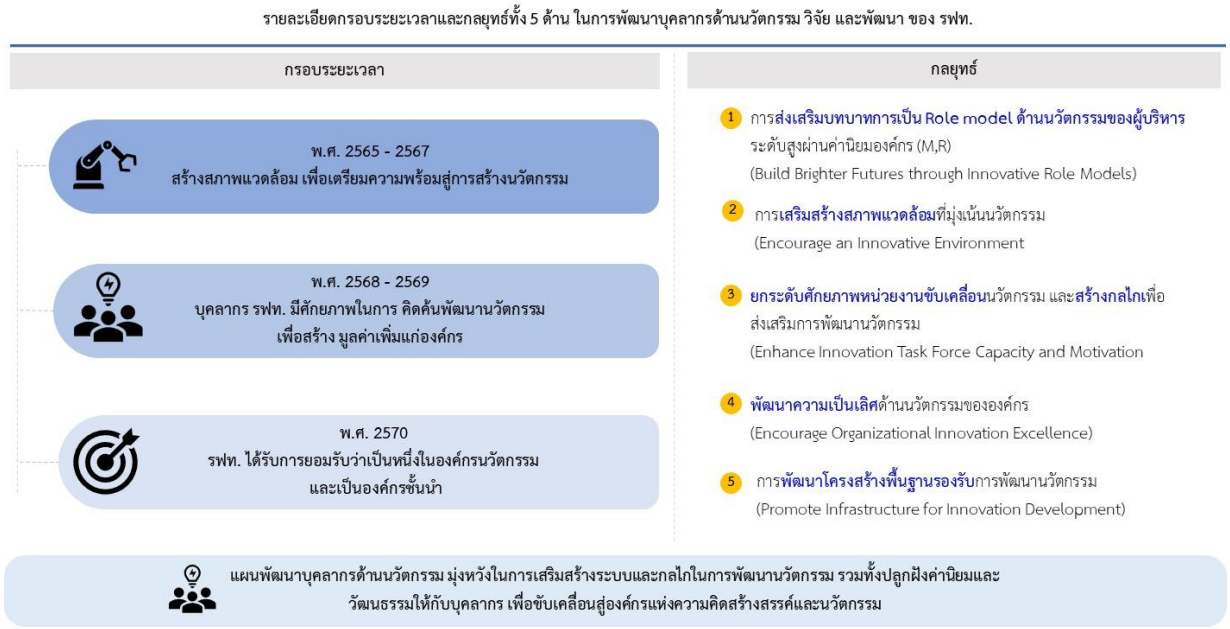
**รูปภาพ 37: ภาพแสดงแผนการดำเนินงานและการลงทุน ด้านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ระหว่างปี พ.ศ. 2564 – 2570**




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

นอกจากการพัฒนาด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรมโดยตรงแล้วนั้น จากแผนปฏิบัติการด้าน Innovation Management ของฝ่ายทรัพยากรบุคคลการรถไฟฯ ยังสะท้อนให้เห็นว่าการรถไฟฯ เองก็ไม่ละเลยที่จะให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากรภายในองค์กรด้านนวัตกรรมเช่นกัน โดยมีวัตถุประสงค์ในการพัฒนาเพื่อเป็นการเสริมสร้างระบบและกลไกในการพัฒนานวัตกรรม รวมทั้งปลูกฝังค่านิยมและวัฒนธรรมให้กับบุคลากร เพื่อขับเคลื่อนสู่องค์กรแห่งความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม

**รูปภาพ 38: ภาพแสดงรายละเอียดกรอบระยะเวลาและกลยุทธ์ทั้ง 5 ด้าน ในการพัฒนาบุคลากรด้านนวัตกรรม วิจัย และพัฒนา ของการรถไฟฯ**




ที่มา: แผนปฏิบัติการด้าน Innovation Management ฝ่ายทรัพยากรบุคคล การรถไฟฯ และ PrimeStreet Analysis

ดังนั้น หลังจากการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานทางเทคโนโลยีต่าง ๆ ร่วมกับการพัฒนาบุคลากรด้านนวัตกรรมได้ดำเนินเสร็จสิ้นแล้ว การรถไฟฯ ควรศึกษาและพัฒนาเทคโนโลยีนวัตกรรมใหม่ในด้านอื่น ๆ เพิ่มเติมให้ครอบคลุมทั้ง 10 ด้านข้างต้นตามที่อุตสาหกรรมรถไฟทั่วโลกได้เลือกใช้ เพื่อเป็นช่องทางในการพัฒนาประสิทธิภาพการดำเนินงาน ดึงดูดผู้เข้าใช้บริการให้มีจำนวนมากขึ้น และช่วยบริหารต้นทุนขององค์กรในระยะยาว

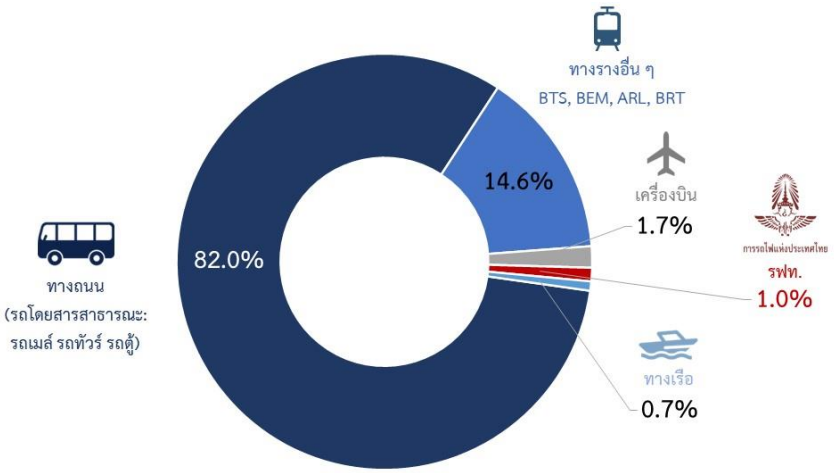
### (4) ด้านการตลาด (Marketing)

**ด้านการโดยสาร**

จากข้อมูลสัดส่วนการเดินทางของคนไทย ในปี พ.ศ. 2563 ของสำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล สำนักงานนโยบายและแผนการขนส่งและจราจร และจากข้อมูลของการรถไฟฯ พบว่า พฤติกรรมการเดินทางของคนไทยโดยรถไฟของการรถไฟฯ นั้น อยู่ในสัดส่วนที่ค่อนข้างต่ำมาก โดยคิดเป็นเพียงร้อยละ 1 ของการเดินทางทั้งหมดเท่านั้น (หรือประมาณ 26 ล้านเที่ยวจากการเดินทางด้วยระบบขนส่งสาธารณะภายในประเทศทั้งสิ้นประมาณ

2,519 ล้านเที่ยว) ซึ่งมากกว่ารูปแบบการเดินทางทางเรือ (ร้อยละ 0.7) ที่ไม่ใช่รูปแบบเส้นทางคมนาคมหลักในประเทศไทยอยู่แล้วเพียงเล็กน้อยเท่านั้น ในขณะที่รูปแบบการเดินทางที่เป็นที่นิยมที่สุดของคนไทยคือทางถนนด้วยรถโดยสารสาธารณะ (รถเมล์ รถทัวร์ และรถตู้) (ร้อยละ 82.0) รองลงมาคือทางรางอื่น ๆ (BTS, BEM, ARL, BRT) (ร้อยละ 14.6) และทางเครื่องบิน (ร้อยละ 1.7)

**รูปภาพ 39: ภาพแสดงสัดส่วนการเดินทางของคนไทยในปี พ.ศ. 2563 (ร้อยละ)**




ที่มา: สำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล (องค์การมหาชน) (สพร.), สำนักงานนโยบายและแผนการขนส่งและจราจร (สนข.), การรถไฟฯ และ PrimeStreet Analysis

ทั้งนี้ จากสัดส่วนการเลือกใช้รูปแบบการเดินทางของคนไทยดังกล่าว พบว่าอาจมีสาเหตุหนึ่งที่ทำให้คนไทยมองข้ามที่จะเลือกเข้าใช้บริการของการรถไฟฯ คือ การขาดการรับรู้ (Perception) ถึงข้อดีและจุดเด่นของการเดินทางโดยรถไฟ ที่นับได้ว่าเป็นข้อได้เปรียบของการรถไฟฯ ที่สามารถเอาชนะการขนส่งประเภทอื่นไม่ว่าจะเป็น

1) ในด้านความสบาย: ที่นั่งของรถไฟนั้นกว้างขวางและสะดวกสบายกว่ารูปแบบการเดินทางอื่นที่มีอัตราค่าบริการเทียบเท่ากัน, ผู้โดยสารสามารถเดินบนรถไฟได้ตามต้องการ ไม่จำเป็นต้องนั่งอยู่กับที่นั่งตลอดเวลา, มีที่นอนสำหรับพักผ่อนระหว่างการเดินทาง (สำหรับตู้โดยสารบางประเภท), สามารถซื้อและทานอาหารได้ตามต้องการในราคาที่ย่อมเยา และไม่ต้องเผชิญกับภาวะความกดอากาศเหมือนเครื่องบิน หรือสถานการณ์รถติดบนท้องถนน
2) ด้านความไม่ยุ่งยาก: การเดินทางด้วยรถไฟมีข้อได้เปรียบการเดินทางด้วยเครื่องบิน คือความไม่ยุ่งยากในการใช้บริการ อาทิ สามารถเลือกที่นั่งได้ทันทีในขณะจอง โดยไม่ต้องชำระเงินเพิ่ม หรือไม่จำกัดว่าต้องเป็นรถโดยสารประเภทไหน, ไม่ต้องเผื่อเวลาสำหรับการโหลดสัมภาระให้ยุ่งยาก, มีพื้นที่

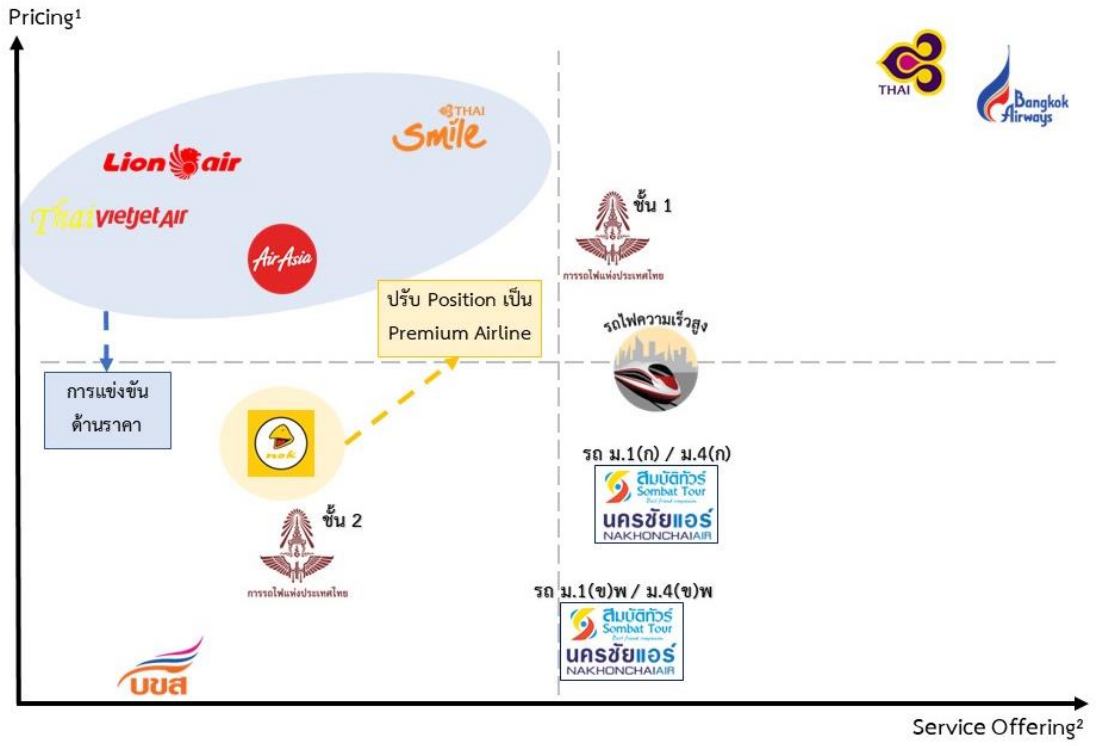
สำหรับเก็บสัมภาระเหนือศีรษะกว้างขวาง, ใช้เวลาเตรียมการหรือเผื่อเวลาสำหรับการออกเดินทางน้อยกว่า, ขั้นตอนในการตรวจสอบเอกสารเพื่อเดินทางไม่ยุ่งยาก อีกทั้งการเดินทางโดยรถไฟยังมีความปลอดภัยสูงกว่า

3) ด้านความสะดวก: ไม่มีการเปลี่ยนแปลงของราคาตามช่วงเวลาการจองตั๋วโดยสารอย่างเครื่องบิน และสถานีรถไฟส่วนมากจะตั้งอยู่ในเขตเมือง ทำให้ง่ายและสะดวกต่อการเดินทางต่อด้วยรูปแบบการขนส่งอื่น ๆ ที่มักจะมีรองรับอยู่ในบริเวณสถานี
4) ด้านความต่อเนื่อง: ในระหว่างการเดินทางโดยรถไฟสามารถใช้อุปกรณ์สื่อสารและอินเทอร์เน็ตได้ อีกทั้งยังมี Wi-Fi ให้บริการบนรถโดยสารบางประเภทโดยไม่ต้องเสียค่าใช้จ่ายเพิ่มอีกด้วย
5) ด้านความคุ้มค่า: ไม่มีการคิดค่าบริการสำหรับสัมภาระเพิ่มเติม, ไม่มีค่าใช้จ่ายเพิ่มเติม เช่น ค่าจอดรถ ค่าน้ำมัน และมีอัตราราคาพิเศษให้กับเด็ก ผู้สูงอายุ และนักเรียน

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

จากการเปรียบเทียบ Positioning ด้านการเดินรถโดยสารของการรถไฟฯ กับผู้ให้บริการขนส่งผู้โดยสารรายอื่น อาทิ สายการบินต้นทุนต่ำ (Low-cost Airlines), สายการบิน Full-service, บขส., ผู้ให้บริการรถบัส (อาทิ สมบัติทัวร์ และนครชัยแอร์) และรถไฟความเร็วสูง พบว่าในอนาคต ผู้ให้บริการขนส่งโดยสารในประเทศไทยจะมีการปรับตัวและเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์เป็นอย่างมาก หลังการฟื้นตัวจากการแพร่ระบาดของ COVID-19 เนื่องจากสายการบิน Low-cost มีแนวโน้มที่จะปรับราคาค่าโดยสารลง ภายหลังจากการแพร่ระบาดของ COVID-19 เพื่อกระตุ้นยอดขาย ดึงดูดให้มีผู้เข้าใช้บริการเพิ่มขึ้น รวมถึงสายการบิน Nok Air มีแผนการฟื้นฟูที่จะปรับเปลี่ยนจากการเป็นสายการบิน Low-cost ก้าวสู่การเป็น Premium Airline และ Full-service ในช่วง 5 ปีนับจากนี้ อีกทั้งการเข้ามาของผู้เล่นรายใหม่ คือ รถไฟความเร็วสูง ที่อาจส่งผลกระทบต่อการดำเนินธุรกิจของการรถไฟฯ เนื่องจากมีเส้นทางเดินรถที่ซับท้อนกับทางปัจจุบันที่การรถไฟฯ ให้บริการอยู่

**รูปภาพ 40: ภาพแสดง Positioning ของผู้ให้บริการขนส่งผู้โดยสารในประเทศไทย**



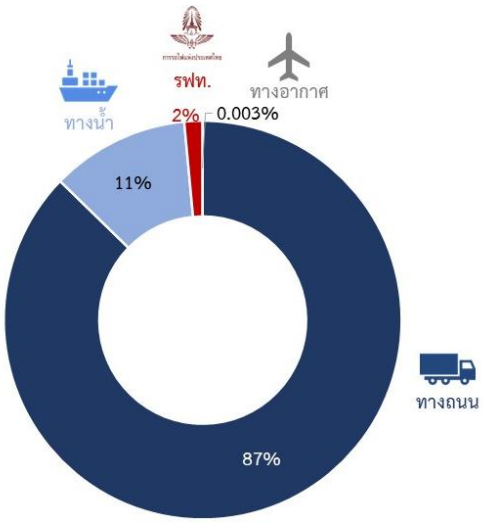

หมายเหตุ: ¹ค่าโดยสารสายการบินตรวจสอบวันที่ 8 พฤศจิกายน พ.ศ. 2565 โดยจองล่วงหน้า 2 สัปดาห์, ค่าบริการการรถไฟฯ ใช้ข้อมูลค่าตั๋วจากรถไฟชั้น 2 ปรับอากาศและพัดลม/ ³พิจารณาในแง่คุณภาพการบริการ ในแง่การบริการพื้นฐาน, สิ่งอำนวยความสะดวก, การบริการบนยานพาหนะขณะเดินทาง

ที่มา: ศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร สำนักงานปลัดกระทรวงคมนาคม, AOT, เว็บไซต์ของแต่ละบริษัทขนส่ง และ PrimeStreet Analysis

## ด้านการขนส่งสินค้า

ในด้านของพฤติกรรมการขนส่งสินค้าของคนในประเทศไทย พบว่าสัดส่วนปริมาณการขนส่งสินค้าภายในประเทศโดยรถไฟ ในปี พ.ศ. 2564 คิดเป็นสัดส่วนเพียงร้อยละ 2 หรือประมาณ 11.77 ล้านตัน จากการขนส่งสินค้าทั้งหมดในประเทศกว่า 795 ล้านตัน เท่านั้น ในขณะที่การขนส่งทางถนนกลับสูงถึงร้อยละ 87 อันดับที่สองคือการขนส่งทางน้ำคิดเป็นอัตราส่วนร้อยละ 11 และอันดับสุดท้ายคือการขนส่งทางอากาศ คิดเป็นร้อยละ 0.003 ซึ่งเป็นช่องทางการขนส่งที่มีต้นทุนแพงที่สุด

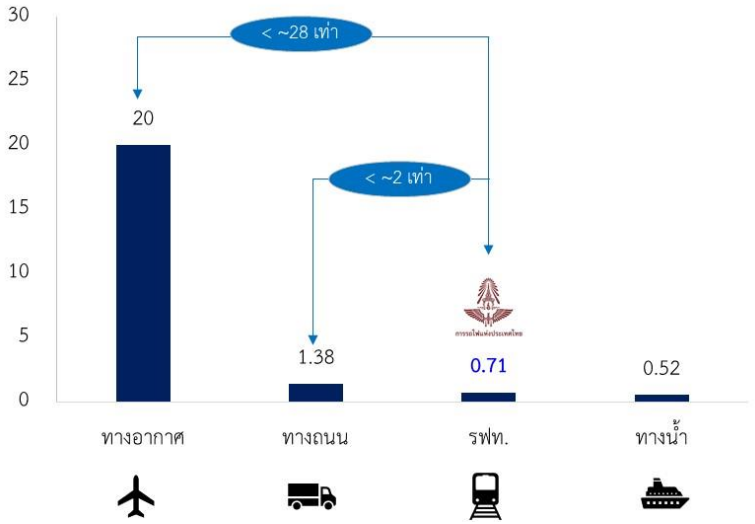
**รูปภาพ 41: ภาพแสดงสัดส่วนปริมาณการขนส่งสินค้าในประเทศ ปี พ.ศ. 2564 (ร้อยละ)**




ที่มา: การรถไฟฯ, สำนักงานนโยบายและแผนการขนส่งและจราจร (สนข.) และ PrimeStreet Analysis

โดยจากข้อมูลของสำนักงานนโยบายและแผนการขนส่งและจราจรที่แสดงต้นทุนการขนส่งสินค้า (หน่วย บาท/ตัน-กิโลเมตร) จำแนกตามรูปแบบการขนส่งต่าง ๆ ทั้งทางถนน ทางราง ทางน้ำ ทางอากาศ ในปี พ.ศ. 2562 พบว่าต้นทุนของการขนส่งสินค้าทางรถไฟมีต้นทุนอยู่ที่ 0.71 บาทต่อตัน-กิโลเมตร ซึ่งถือว่าต่ำกว่าคู่แข่งที่เทียบเคียงอย่างทางถนนถึงประมาณ 2 เท่า โดยต้นทุนการขนส่งสินค้าทางถนนมีต้นทุนอยู่ที่ 1.38 บาทต่อตัน-กิโลเมตร ดังนั้นจะเห็นได้ว่าแม้การรถไฟฯ จะมีจุดแข็งในด้านค่าบริการต่อหน่วยในการขนส่งสินค้าที่ต่ำที่สุดในการขนส่งภาคพื้นดินและต่ำกว่าการขนส่งทางอากาศถึง 28 เท่า แต่กลับได้รับความนิยมในการเข้าใช้บริการในการขนส่งสินค้าน้อยกว่าทางถนนถึงร้อยละ 85 เลยทีเดียว

**รูปภาพ 42: ภาพแสดงต้นทุนการขนส่งสินค้าของการขนส่งแต่ละรูปแบบ (บาท/ตัน-กิโลเมตร) ในปี พ.ศ. 2562**




ที่มา: สำนักงานนโยบายและแผนการขนส่งและจราจร, กระทรวงคมนาคม, Freight Hub และ PrimeStreet Analysis

นอกจากนี้ การขนส่งสินค้าทางรถไฟเมื่อเปรียบเทียบกับการขนส่งสินค้ารูปแบบอื่น ๆ มีจุดแข็งในด้านปริมาณการขนส่งที่สามารถขนส่งสินค้าได้ในปริมาณมากต่อ 1 ครั้งในการขนส่ง ซึ่งทั้ง 2 จุดแข็งในการขนส่งสินค้าถือเป็นส่วนหนึ่งในปัจจัยสำคัญสำหรับลูกค้าในการตัดสินใจเลือกใช้บริการการขนส่งสินค้า

**รูปภาพ 43: ภาพแสดงการเปรียบเทียบความจุในการขนส่งสินค้าในแต่ละประเภทการขนส่ง**



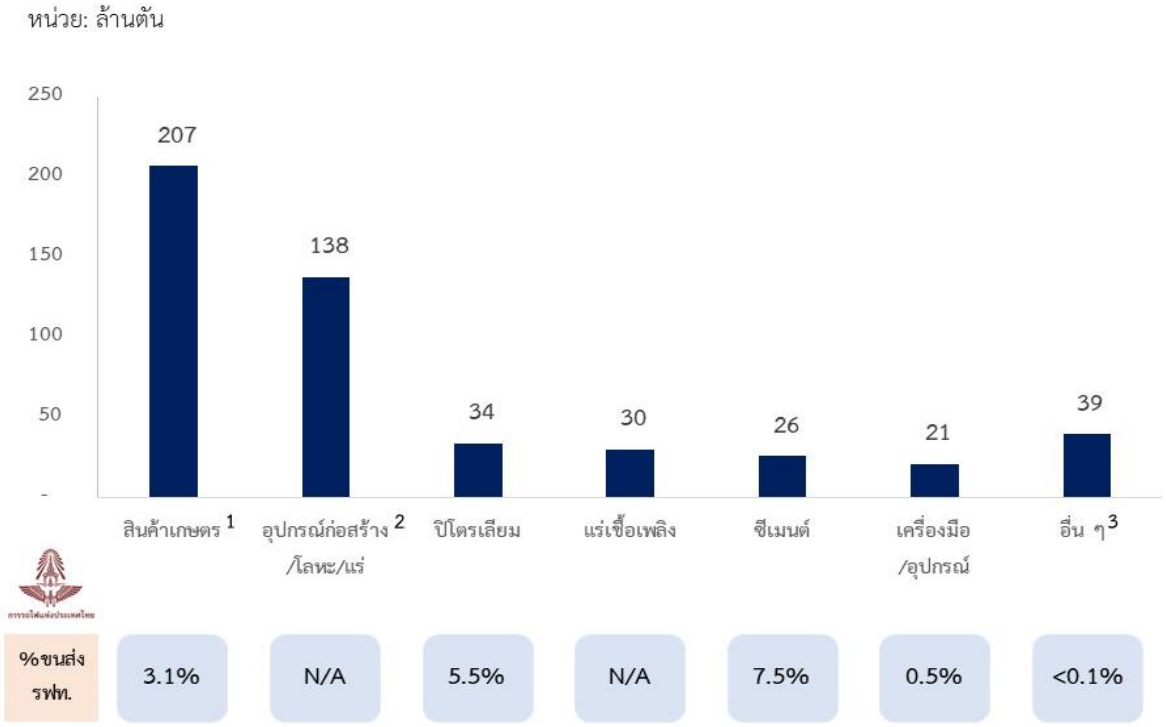
หมายเหตุ: [1]ความจุสูงสุดของเครื่องบิน Boeing 747F (Freighter)

ที่มา: สำนักงานนโยบายและแผนการขนส่งและจราจร, กระทรวงคมนาคม, Freight Hub และ PrimeStreet Analysis

อย่างไรก็ตาม แม้การรถไฟฯ จะมีจุดแข็ง 2 ประเด็นข้างต้น ที่นับเป็นข้อได้เปรียบของการดำเนินกิจการ ทว่าเหตุผลหลักที่ทำให้ผู้ประกอบการส่วนใหญ่เลือกใช้การขนส่งทางถนนมากกว่าทางรถไฟ สืบเนื่องมาจากความสะดวกสบาย ความรวดเร็วของการขนส่ง ความครอบคลุมของการให้บริการ และคุณภาพของการให้บริการ โดยการขนส่งทางถนนมีข้อได้เปรียบหลักคือ สามารถขนส่งสินค้าจากต้นทางไปยังจุดหมายปลายทางได้โดยไม่ต้องอาศัยการขนส่งในรูปแบบอื่น อีกทั้งมีเวลาการขนส่งที่ยืดหยุ่นและสามารถปรับให้เข้ากับความต้องการของผู้ส่งหรือผู้รับสินค้าได้ นอกจากนี้ ประเด็นสำคัญที่ส่งผลให้ผู้ประกอบการเลือกการขนส่งรูปแบบอื่นมากกว่ารถไฟ คือปัญหาด้านประสิทธิภาพของการให้บริการของรถไฟ เนื่องมาจากมาตรฐานการให้บริการของการรถไฟฯ ที่ยังไม่ได้รับความน่าเชื่อถือมากนัก ตัวอย่างเช่น ด้านความไม่ตรงต่อเวลาของขบวนรถไฟในแต่ละเที่ยว ซึ่งอาจส่งผลเสียต่อธุรกิจเนื่องจากผู้ใช้บริการไม่มีความมั่นใจว่าสินค้าจะสามารถไปถึงตรงเวลาทันความต้องการของลูกค้าที่ปลายทางหรือไม่ และปัญหาด้านความพร้อมของโครงสร้างพื้นฐานและจำนวนรถจักรและล้อเลื่อน แคร่บรรทุกสินค้า และอุปกรณ์ยกขนที่มีสภาพทรุดโทรมและไม่เหมาะแก่การนำมาใช้งาน

นอกจากนี้ จากการพิจารณาภาพรวมปริมาณการขนส่งสินค้าทางถนนและทางรางในปี พ.ศ. 2562 พบว่าการรถไฟฯ ยังมีโอกาสในการเพิ่มส่วนตลาดในหลายประเภทสินค้า โดยเฉพาะสินค้าที่ปัจจุบันยังคงขนส่งทางถนน อาทิ สินค้าเกษตร ที่การรถไฟฯ ยังคงขนส่งอยู่ในสัดส่วนเพียงร้อยละ 3.1 เท่านั้น เมื่อเทียบกับปริมาณขนส่งทางถนนและรางรวมกัน, อุปกรณ์ก่อสร้าง โลหะ แร่ธาตุ ที่มีปริมาณขนส่งถึง 138 ล้านตัน ซึ่งการรถไฟฯ ยังไม่มีส่วนแบ่งการขนส่งในสินค้าส่วนนี้เลย เป็นต้น

**รูปภาพ 44: ภาพแสดงภาพรวมปริมาณการขนส่งสินค้า (ทางถนนและทางราง) ในปี พ.ศ. 2562**




หมายเหตุ: [1]ประกอบด้วยอ้อย มันสำปะหลัง ข้าว น้ำตาล ข้าวโพด ยางพารา ผลผลิตทางการเกษตรอื่น ๆ / [2]ประกอบด้วย ดินหินทราย เศษโลหะและแร่ โลหะภัณฑ์ แร่ธาตุอื่น ๆ / [3]ประกอบด้วย ไม้ ปุ๋ย อาหารสัตว์ สัตว์มีชีวิต เคมีภัณฑ์ สินค้าเบ็ดเตล็ด เครื่องบริโภคอื่น ๆ

ที่มา: ศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร สำนักงานปลัดกระทรวงคมนาคม, การรถไฟฯ และ PrimeStreet Analysis

ดังนั้น การรถไฟฯ จำเป็นต้องพัฒนาการบริการให้มีประสิทธิภาพมากขึ้นเพื่อเพิ่มความสามารถในการแข่งขันกับผู้ให้บริการการขนส่งรูปแบบอื่นได้ รวมถึงการก้าวผ่านข้อจำกัดในด้านต่าง ๆ เพื่อให้สอดรับกับแนวโน้มของการขยายตัวของโครงสร้างพื้นฐานทางราง ตลอดจนให้ความสำคัญกับการทำการตลาดเชิงรุกด้วยกลยุทธ์ใหม่ ๆ เพื่อให้สามารถเข้าถึงลูกค้าเก่าและใหม่ สามารถตอบสนองความต้องการได้อย่างถูกต้อง

**ด้านการขนส่งหีบห่อวัตถุ**

จากโครงข่ายระบบรางของการรถไฟฯ ในปัจจุบันการขนส่งพัสดุหีบห่อ (Parcel) หรือพัสดุ สามารถนำส่งได้ทั่วทุกภูมิภาค ใน 46 จังหวัด โดยหากเปรียบเทียบกับบริษัทขนส่งพัสดุอื่น ๆ ในตลาดจะพบว่าการขนส่งผ่านทางรถไฟไม่มีการกำหนดเพดานน้ำหนัก ผู้ใช้บริการจัดส่งสามารถขนส่งสินค้าขนาดใหญ่และน้ำหนักมากได้หลากหลายรูปแบบ อาทิ การขนส่งรถมอเตอร์ไซค์ การขนส่งตู้จ่ายน้ำมัน เฟอร์นิเจอร์ เป็นต้น ซึ่งผู้ให้บริการรายอื่นในตลาดส่วนใหญ่จะรับส่งพัสดุน้ำหนักไม่เกินประมาณ 30 กิโลกรัม อีกทั้งยังมีข้อกำหนดในเรื่องของขนาดในการส่งพัสดุและการบรรจุพัสดุอีกด้วย นอกจากนี้ ในกลุ่มพัสดุที่มีน้ำหนักมากและขนาดใหญ่ อาทิ ตั้งแต่ 20 - 30 กิโลกรัม จะพบว่าราคาของผู้ให้บริการในตลาดจะมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ประมาณ 250 - 400 บาท ในขณะที่ราคาของการรถไฟฯ อยู่ที่ช่วงราคาประมาณ 90 - 195 บาทเท่านั้น ดังนั้นข้อได้เปรียบด้านราคาในการจัดส่งพัสดุที่ถูกกว่าของการรถไฟฯ จะเป็นตัวช่วยดึงดูดลูกค้าในกลุ่มเป้าหมายได้ ในขณะเดียวกันการรถไฟฯ เองก็ยังสามารถจัดส่งพัสดุจากสถานีต้นทางไปยังสถานีปลายทางได้ภายในระยะเวลาที่รวดเร็วแบบข้ามคืน ตามรอบระยะเวลาการเดินรถโดยสาร อาทิ ส่งพัสดุจากต้นทางในตอนเย็น ปลายทางสามารถมารับพัสดุได้ในตอนเช้า เป็นต้น ซึ่งความรวดเร็วในการจัดส่งนี้เองก็เป็นอีกหนึ่งจุดเด่นของการรถไฟฯ ที่จะช่วยดึงดูดผู้ใช้บริการที่ต้องการจัดส่งอาหารหรือผลไม้ที่ง่ายต่อการเน่าเสีย

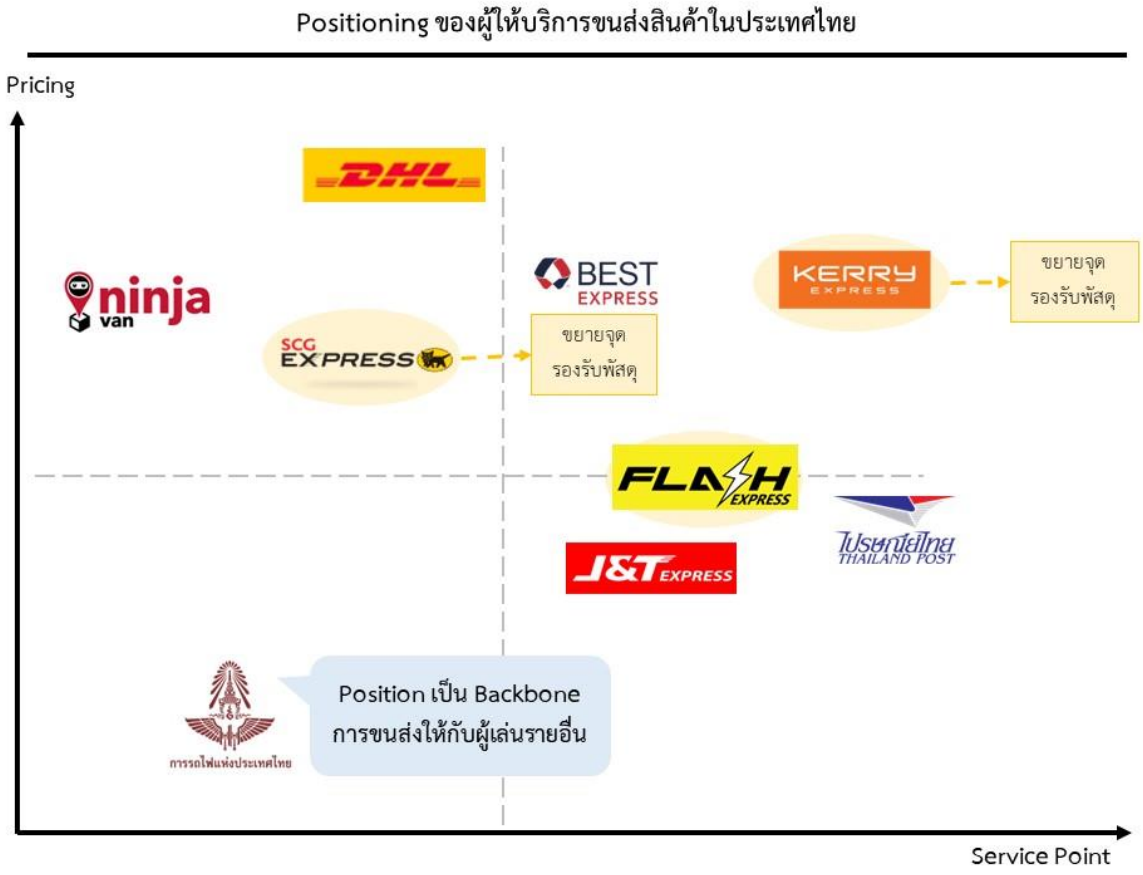
**รูปภาพ 45: ภาพแสดงการเปรียบเทียบบริการขนส่งสินค้าในตลาด ในด้านขนาด น้ำหนัก ค่าบริการ และระยะเวลาขนส่ง**

| บริษัท | ขนาด (ก x ย x ส) ไม่เกิน (ซม.) | น้ำหนักไม่เกิน (กก.) | ค่าบริการปรียบเทียบ (บาท) (กรณีน้ำหนัก 20 -30 กก.) | ระยะเวลาขนส่ง (วัน) | |
|---|---|---|---|---|---|
| | | | | ปริมณฑล | ต่างจังหวัด |
| ไปรษณีย์ไทย THAILAND POST | EMS | 20 | 445 | 1-2 | 2-3 |
| | พัสดุ | 30 | 110 - 305 | 2-5 | 5-7 |
| KERRY EXPRESS | 200 | 25 | 330 - 420 | 1-2 | 2-3 |
| DHL | 280 | 50 | 230 - 310 | 1-2 | 2-3 |
| FLASH EXPRESS | 200 | 30 | 200 - 300 | 1-2 | 2-3 |
| SCG EXPRESS | 200 | 25 | 380 - 450 | 1-2 | 2-4 |
| J&T EXPRESS | 150 | 30 | 200 - 300 | 1-3 | |
| ninjavan | 160 | 25 | 310 - 610 | 1-3 | 3 |
| BEE express | 160 | 30 | 275 - 525 | 1 | 1-2 |
| | ไม่มีกำหนดเพดานน้ำหนัก | | 90 - 195 | 1 | 1-2 |

ที่มา: ราคาค่าบริการแต่ละบริษัทในเว็บไซต์ และ PrimeStreet Analysis

หากเปรียบเทียบ Positioning ระหว่างการรถไฟฯ และผู้ให้บริการขนส่งสินค้าในประเทศไทยแล้ว พบว่า การรถไฟฯ ยังมีจุดที่จำเป็นที่จะต้องพัฒนาการบริการให้ครอบคลุมและสามารถแข่งขันกับผู้ให้บริการรายอื่นได้ เนื่องจากผู้ให้บริการหลายเจ้าเน้นกลยุทธ์ในการสร้างความร่วมมือ เพื่ออำนวยความสะดวกผ่านการขยายจุดรองรับความต้องการในการรับ-ส่งพัสดุ ที่จะมีมากขึ้นในอนาคต ทั้งสำหรับผู้ประกอบการ ร้านค้า และผู้รับพัสดุ อาทิ Kerry Express ที่ได้มีการร่วมมือกับ Family Mart ในการเพิ่มจุดให้บริการรับพัสดุตลอด 24 ชั่วโมง, SCG Express และ บริษัท ซัสโก้ จำกัด (มหาชน) ได้ลงนามในสัญญาความร่วมมือทางธุรกิจเพื่อเปิดจุดให้บริการรับพัสดุภายในสถานีน้ำมันซัสโก้ และ Flash Express ที่ร่วมมือกับ The LivingOS สตาร์ทอัพผู้นำนวัตกรรมเพื่อการอยู่อาศัยของตลาดคอนโด หมู่บ้าน อพาร์ทเมนท์และหอพัก ที่มีลูกค้าใช้งานแล้วกว่า 2,000 โครงการ ครอบคลุมที่อยู่อาศัยกว่า 1.2 ล้านยูนิตทั่วประเทศ เปิดจุดให้บริการส่งพัสดุ (Drop Off) ผ่านนิติบุคคลเป็นเจ้าแรกในประเทศไทย

**รูปภาพ 46: ภาพแสดงการเปรียบเทียบบริการขนส่งสินค้าในตลาด ในด้านขนาด น้ำหนัก ค่าบริการ และระยะเวลาขนส่ง**




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 ทำให้มีลูกค้าบางส่วนไม่สะดวกเดินทางมารับพัสดุที่สถานีรถไฟ 2) การไม่มีระบบติดตามสถานะพัสดุ ทำให้ผู้เข้าใช้บริการจัดส่งไม่สามารถคำนวณเวลาที่ควรเข้าไปรับพัสดุที่สถานีปลายทางได้ และสาเหตุที่สำคัญที่สุดอีกสาเหตุหนึ่งคือ 3) การขาดการประชาสัมพันธ์หรือสื่อสารข้อมูลและจุดให้บริการให้ประชาชนทั่วไปได้รับทราบถึงการมีอยู่และคุณลักษณะของบริการหรือจุดเด่นของการจัดส่งหีบห่อวัตถุของการรถไฟฯ เนื่องจากลูกค้าที่เข้าใช้บริการขนส่งหีบห่อวัตถุของการรถไฟฯ ส่วนใหญ่มักจะรับรู้การมีอยู่ของบริการจัดส่งหีบห่อวัตถุของการรถไฟฯ มาจากการบอกต่อของผู้ที่เคยเข้าใช้บริการมาก่อน อย่างไรก็ตาม เพื่อให้บริการจัดส่งหีบห่อวัตถุของการรถไฟฯ เป็นที่รู้จักในวงกว้างมากขึ้น เพิ่มปริมาณผู้เข้าใช้

บริการจากลูกค้าใหม่ การรถไฟฯ จึงควรให้ความสำคัญกับการประชาสัมพันธ์ โปรโมท และสื่อสารให้บริการเป็นที่รู้จักในวงกว้างมากขึ้น ตลอดจนทำการตลาดเชิงรุกเพื่อดึงดูดลูกค้าใหม่และรักษาลูกค้าเก่าให้กลับมาใช้บริการอย่างต่อเนื่อง และอาจร่วมมือกับผู้ให้บริการขนส่งรายอื่นในการร่วมขนส่งพัสดุแบบ Door-to-door เพื่อขยายการบริการให้ตอบโจทย์ลูกค้าในกลุ่มเป้าหมายที่กว้างขึ้น รวมทั้งพัฒนาระบบการติดตามสถานะพัสดุเพื่อเพิ่มความมั่นใจให้แก่ผู้เข้าใช้บริการ

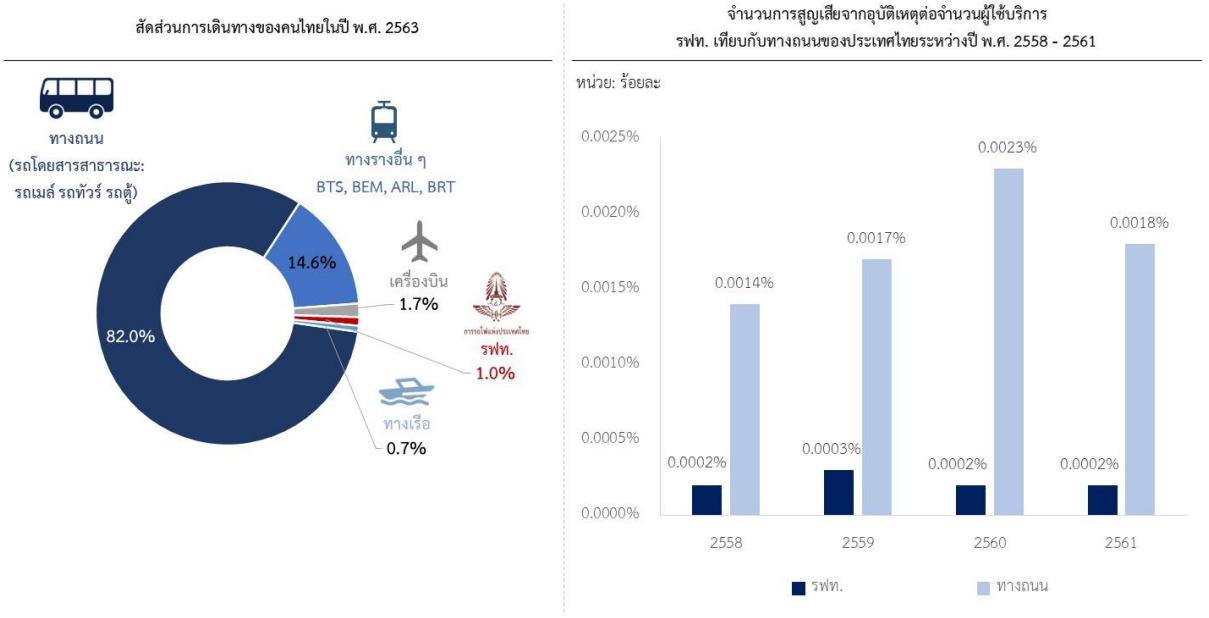
**(5) ด้านการดำเนินงานและการปฏิบัติการ (Operation)**

การดำเนินงานและการปฏิบัติการ (Operation) ของการรถไฟฯ ในปัจจุบันสามารถแบ่งการพิจารณาออกเป็น 2 ส่วนหลัก คือ 1) ส่วนการให้บริการ (Front Office) และ 2) ส่วนกระบวนการและระบบการทำงานภายในองค์กร (Back Office) ซึ่งมีรายละเอียด ดังต่อไปนี้

1) ส่วนการให้บริการ (Front Office)

- ความปลอดภัยที่สูงกว่าระบบการขนส่งภาคพื้นดินรูปแบบอื่น: อัตราการเกิดอุบัติเหตุจากการเดินทางโดยการรถไฟฯ อยู่ในระดับต่ำ เมื่อเทียบกับการขนส่งภาคพื้นดิน (Land Transportation)

**รูปภาพ 47: ภาพแสดงสัดส่วนการเดินทางของคนไทยในปี พ.ศ. 2563 และจำนวนการสูญเสียจากอุบัติเหตุต่อจำนวนผู้ใช้บริการของการรถไฟฯ เปรียบเทียบกับผู้ใช้บริการทางถนนระหว่างปี พ.ศ. 2558 – 2561**

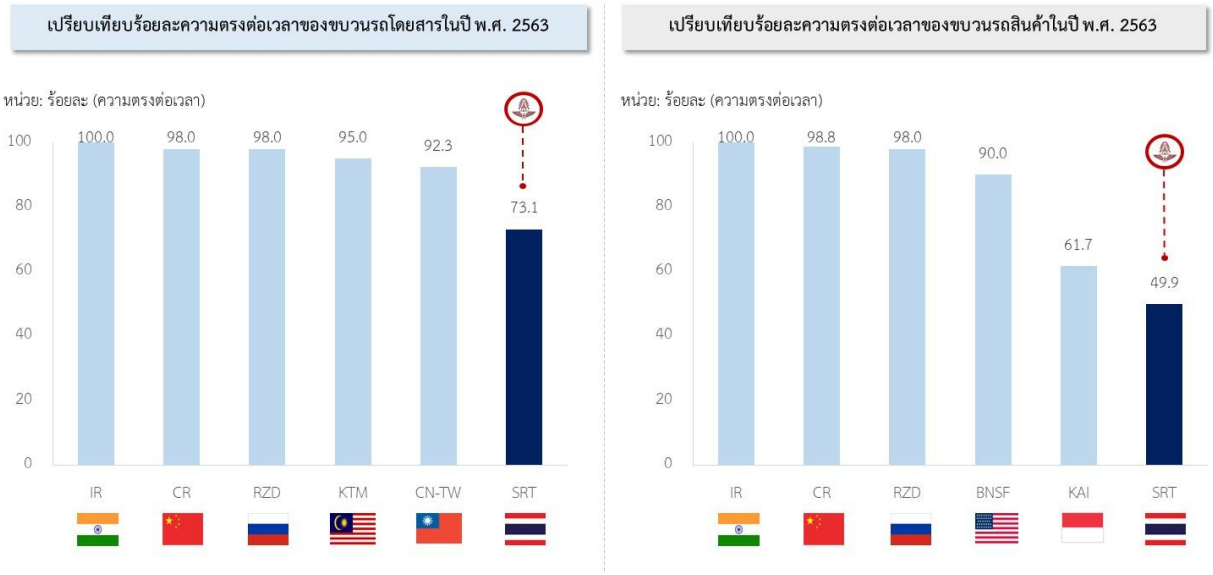



ที่มา: การรถไฟฯ, สำนักงานนโยบายและแผนการขนส่งและจราจร, สำนักงานคณะกรรมการสอบสวนอุบัติเหตุและอุบัติการณ์ของอากาศยาน, กรมเจ้าท่า, สำนักงานตำรวจแห่งชาติ และ PrimeStreet Analysis

ปัจจุบันสัดส่วนการเดินทางทางถนนถือเป็นสัดส่วนที่มากที่สุดในสัดส่วนการเดินทางของคนไทย โดยในปี พ.ศ. 2563 สัดส่วนการเดินทางของคนไทยทางถนน (โดยรถโดยสารสาธารณะ) มีสัดส่วนสูงถึงร้อยละ 82.0 ในขณะที่การเดินทางโดยการรถไฟฯ มีสัดส่วนเพียงร้อยละ 1 อย่างไรก็ตาม หากเปรียบเทียบกับการเดินทางโดยสารภาคพื้นดิน (Land Transportation) ในด้านอุบัติเหตุที่เกิดขึ้น โดยเปรียบเทียบจำนวนการสูญเสียจากอุบัติเหตุต่อจำนวนผู้ใช้บริการ ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2558 – 2561 จะพบว่าการเกิดอุบัติเหตุจากการเดินทางโดยการรถไฟฯ อยู่ในระดับต่ำ เมื่อเทียบกับการเดินทางโดยถนนด้วยเหตุนี้เอง การรถไฟฯ อาจนำเอาจุดเด่นในด้านความปลอดภัยมาเป็นโอกาสในการทำการตลาดเพื่อเป็นการดึงดูดกลุ่มลูกค้าใหม่ได้

- ความตรงต่อเวลาในการเดินรถโดยสารและสินค้าอยู่ในระดับต่ำ เมื่อเทียบกับผู้ให้บริการขนส่งทางรางในต่างประเทศ

**รูปภาพ 48: ภาพแสดงร้อยละความตรงต่อเวลาของขบวนรถโดยสารและสินค้าในปี พ.ศ. 2563**




ที่มา: (ร่าง) ตัวชี้วัดการดำเนินงาน เพื่อจัดทำ (ร่าง) บันทึกข้อตกลงการประเมินผลการดำเนินงานของการรถไฟฯ ประจำปี บัญชี 2566, Amtrak, Russian Railway, China Railway, Malaysia Metro (Mymetro), Taiwan Railway Administration, Statista, U.S. Department of Transportation, Bureau of Transportation Statistics and Federal Highway Administration, Rail Delivery Group, The Indian Express และ PrimeStreet Analysis

จากการศึกษาสถิติความตรงต่อเวลาของการให้บริการขบวนรถโดยสารและสินค้าของการรถไฟฯ เปรียบเทียบกับผู้ให้บริการขนส่งโดยสารและสินค้าในต่างประเทศพบว่าสถิติความตรงต่อเวลา

ในการให้บริการของการรถไฟฯ อยู่ในระดับที่ต่ำ ซึ่งความตรงต่อเวลาของขบวนรถโดยสารของการรถไฟฯ อยู่ที่ร้อยละ 73.1 ในขณะที่ประเทศอินเดีย สาธารณรัฐประชาชนจีน รัสเซีย มาเลเซีย และไต้หวันล้วนมีอัตราความตรงต่อเวลาอยู่ที่ร้อยละ 92 ขึ้นไป ทั้งนี้ หากเทียบเคียงกับผู้ให้บริการขนส่งโดยสารในแถบอาเซียนอย่าง KTM ประเทศมาเลเซีย การรถไฟฯ ก็ยังคงต่ำกว่ามาก เนื่องจาก KTM ประเทศมาเลเซียมีอัตราความตรงต่อเวลาสูงถึงร้อยละ 95 นอกจากนี้ หากเปรียบเทียบอัตราความตรงต่อเวลาของขบวนรถสินค้า การรถไฟฯ ก็ยังคงอยู่ในระดับที่ต่ำด้วยอัตราความตรงต่อเวลาเพียงร้อยละ 49.9 ซึ่งจากการศึกษาพบว่าประเทศอินเดีย สาธารณรัฐประชาชนจีน รัสเซีย และสหรัฐอเมริกามีอัตราความตรงต่อเวลาของขบวนรถสินค้าอยู่ที่ร้อยละ 90 ขึ้นไป ทั้งนี้ ผู้ให้บริการขนส่งสินค้าทางรางของประเทศในกลุ่มอาเซียนอย่าง KAI ประเทศอินโดนีเซีย ก็ยังมีอัตราความตรงต่อเวลาของขบวนรถสินค้าที่สูงกว่าการรถไฟฯ ดังแสดงในภาพข้างต้น ดังนั้น เพื่อสร้างความเชื่อมั่นในการเข้าใช้บริการของลูกค้า การรถไฟฯ ควรมุ่งพัฒนาประสิทธิภาพในด้านความตรงต่อเวลาโดยเร็ว

2) ส่วนกระบวนการและระบบการทำงานภายในองค์กร (Back Office)

- ภาพรวมผลการดำเนินงานรถไฟเชิงพาณิชย์ในเส้นทางสายเหนือ สายตะวันออกเฉียงเหนือ และสายใต้

จากการวิเคราะห์ภาพรวมผลการดำเนินงานรถไฟเชิงพาณิชย์สายเหนือ สายตะวันออกเฉียงเหนือ และสายใต้ โดยพิจารณาจากรายได้และรายจ่ายผันแปร พบว่า ในแต่ละสายล้วนมีบางเส้นทางที่สามารถสร้างผลกำไรขั้นต้นได้ (Gross Margin เป็นบวก) และเส้นทางที่มีผลการดำเนินงานขาดทุน (Gross Margin เป็นลบ) ในระดับความเสี่ยงที่แตกต่างกันไป ซึ่งสามารถสรุปได้ดังนี้

การดำเนินงานรถไฟเชิงพาณิชย์เส้นทางสายเหนือของการรถไฟฯ มีเส้นทางที่มีศักยภาพที่ถือเป็นโอกาสในการสร้างรายได้เพิ่มคือ เส้นทาง กทม. - ศิลาอาสณ์ ขบวนที่ 3 และ 4 เนื่องจากปริมาณ Load factor ในปัจจุบันอยู่ที่ร้อยละ 52 และยังพอมีช่องว่างในปรับเพิ่มเพื่อการสร้างรายได้ ทั้งนี้ เมื่อพิจารณาจากสัดส่วนรายได้ต่อรายจ่ายผันแปรอยู่ที่ร้อยละ 4 ถือว่าอยู่ในระดับที่ค่อนข้างรับได้ โดยการรถไฟฯ อาจพิจารณาการเพิ่มปริมาณ Load factor จากร้อยละ 52 ในปัจจุบัน ให้มากกว่าร้อยละ 70 จากการปรับกลยุทธ์ เพื่อดึงดูดลูกค้าในเส้นทางดังกล่าวได้ ทั้งนี้ การรถไฟฯ ควรพิจารณาการบริหารต้นทุนควบคู่ไปกับการพัฒนากลยุทธ์เพื่อเพิ่ม Load factor ด้วย เนื่องจากในเส้นทางสายเหนือเองก็มีขบวนรถบางขบวนที่มีปริมาณ Load factor มากกว่าร้อยละ 70 แต่ยังมีการดำเนินงานขาดทุนอยู่ อาทิ กทม. - เชียงใหม่ ขบวนที่ 13 และ 14 และ กทม. - เด่นชัย ขบวนที่ 107 และ 108 ที่มีปริมาณ Load factor สูงถึงร้อยละ 81

และ 71 ในขณะที่สัดส่วนรายได้ต่อรายจ่ายผันแปรติดลบอยู่ที่ร้อยละ 12 และ 45 ตามลำดับ นอกจากนี้ ยังคงมีขบวนรถที่ให้บริการในเส้นทางสายเหนือที่มีผลประกอบการขาดทุนและมีปริมาณ Load factor ที่ค่อนข้างน้อยอีกหลายเส้นทางที่การรถไฟฯ จำเป็นที่จะต้องพิจารณาอย่างเร่งด่วนไม่ว่าจะเป็น กทม. - เชียงใหม่ ขบวนที่ 51 และ 52, กทม. - ศิลาอาสน์ ขบวนที่ 105 และ 106, กทม. - เด่นชัย ขบวนที่ 111 และ 112, เชียงใหม่ ขบวนที่ 102 และ 109 โดยการรถไฟฯ อาจดำเนินการปรับกลยุทธ์ในส่วนของการเพิ่มรายได้ พิจารณาปรับรูปแบบตารางเวลาการเดินรถ รวมถึงการบริหารต้นทุน เพื่อให้สอดคล้องกับการดำเนินงานและบรรเทาปัญหาผลประกอบการที่ขาดทุนในปัจจุบัน

**รูปภาพ 49: ภาพแสดงผลการดำเนินงานรถไฟเชิงพาณิชย์สายเหนือ**




ที่มา: ข้อมูลต้นทุนมาตรฐาน รายขบวน ปี พ.ศ. 2562 และ ข้อมูล Load factor จากเอกสารข้อมูลสถิติด้านการโดยสารการรถไฟฯ และ PrimeStreet Analysis

จากการวิเคราะห์ภาพรวมผลการดำเนินงานรถไฟเชิงพาณิชย์สายตะวันออกเฉียงเหนือ โดยขบวนรถที่ให้บริการต้นทาง กทม. - อุบล และ กทม. - หนองคาย พบว่ามีเส้นทางที่มีการดำเนินงานและบริหารจัดการต้นทุนที่ดี มีกำไร และมีปริมาณ Load factor สูงกว่าร้อยละ 70 อยู่เพียงเส้นทางเดียว คือ กทม. - อุบล ขบวนที่ 21 และ 22, ขบวนที่ 71 และ 72, ขบวนที่ 67 และ 68, ขบวนที่ 139 และ 140 และขบวนที่ 141 และ 142 ด้วยปริมาณ Load factor อยู่ที่ระหว่างร้อยละ 74 - 84 ทั้งนี้ จากการวิเคราะห์รายได้และรายจ่ายผันแปร ควบคู่กับปริมาณ Load factor ของเส้นทางกทม. - หนองคาย

พบว่าขบวนรถที่ให้บริการในเส้นทางดังกล่าวล้วนมีผลการดำเนินงานขาดทุนและมีปริมาณ Load factor ที่ค่อนข้างต่ำ ตัวอย่างเช่น ขบวนที่ 133 และ 144 ที่มีสัดส่วนรายได้และรายจ่ายผันแปรติดลบอยู่ที่ร้อยละ 127 และมีปริมาณ Load factor เพียงร้อยละ 45 เท่านั้น อย่างไรก็ตามการรถไฟฯ ควรพิจารณาปรับเปลี่ยนเส้นทางการให้บริการหรือจัดริ้วขบวนในเส้นทางสายตะวันออกเฉียงเหนือ เพื่อลดปัญหาการดำเนินงานที่ขาดทุนและถือเป็นการเพิ่มปริมาณ Load factor ในเส้นทางดังกล่าว

**รูปภาพ 50: ภาพแสดงผลการดำเนินงานรถไฟเชิงพาณิชย์สายตะวันออกเฉียงเหนือ**




ที่มา: ข้อมูลต้นทุนมาตรฐาน รายขบวน ปี พ.ศ. 2562 และ ข้อมูล Load factor จากเอกสารข้อมูลสถิติด้านการโดยสารการรถไฟฯ และ PrimeStreet Analysis

การดำเนินงานรถไฟเชิงพาณิชย์เส้นทางสายใต้การรถไฟฯ มีขบวนรถที่มีปริมาณ Load factor มากกว่าร้อยละ 70 อยู่เพียง 3 ขบวนเท่านั้น คือ เส้นทางกทม. - ชุมทางหาดใหญ่ ขบวนที่ 31 และ 31, กทม. - นครศรีธรรมราช ขบวนที่ 173 และ 174, กทม. - ปาดังเบซาร์ ขบวนที่ 45 และ 46 โดยทั้ง 3 ขบวนมีปริมาณ Load factor อยู่ที่ร้อยละ 73, 74 และ 75 ตามลำดับ นอกจากนี้ ในเส้นทางสายใต้ยังมีเส้นทางที่มีศักยภาพที่ถือเป็นโอกาสในการสร้างรายได้เพิ่มคือ เส้นทาง กทม. - นครศรีธรรมราช ขบวนที่ 85 และ 86 และ กทม.-ยะลา ขบวนที่ 41 และ 42 เนื่องจากปริมาณ Load factor ในปัจจุบันอยู่ที่ร้อยละ 68 และ 64 และยังพอมีช่องว่างในปรับเพิ่มเพื่อการสร้างรายได้ ทั้งนี้ เมื่อพิจารณาจากสัดส่วนรายได้ต่อรายจ่ายผันแปรติดลบอยู่ที่ร้อยละ 2 และ 6 ตามลำดับ ถือว่าอยู่ในระดับที่

ค่อนข้างรับได้ โดยการรถไฟฯ อาจพิจารณาการเพิ่มปริมาณ Load factor เดิมให้มากกว่าร้อยละ 70 จากการปรับกลยุทธ์ เพื่อดึงดูดลูกค้าในเส้นทางดังกล่าวได้

ทั้งนี้ จากการวิเคราะห์รายได้และรายจ่ายผันแปร ควบคู่กับปริมาณ Load factor ของเส้นทาง กทม.-หนองคาย พบว่าขบวนรถที่ให้บริการในเส้นทางดังกล่าวล้วนมีผลการดำเนินงานขาดทุนและมีปริมาณ Load factor ที่ค่อนข้างต่ำ ตัวอย่างเช่น กทม. - สุไหงโกลก ขบวนที่ 175 และ 176 ที่มีสัดส่วนรายได้และรายจ่ายผันแปรติดลบอยู่ที่ร้อยละ 75 และมีปริมาณ Load factor เพียงร้อยละ 36 เท่านั้น

**รูปภาพ 51: ภาพแสดงผลการดำเนินงานรถไฟเชิงพาณิชย์สายใต้**




ที่มา: ข้อมูลต้นทุนมาตรฐาน รายขบวน ปี พ.ศ. 2562 และ ข้อมูล Load factor จากเอกสารข้อมูลสถิติด้านการโดยสารการรถไฟฯ และ PrimeStreet Analysis

จากการวิเคราะห์ภาพรวมผลประกอบการการให้บริการขบวนรถโดยสายเชิงพาณิชย์ในเส้นทางสายเหนือ สายตะวันออกเฉียงเหนือ และสายใต้ พบว่า การรถไฟฯ ต้องพิจารณาปรับกลยุทธ์ทั้งในส่วนการเพิ่มรายได้ Load factor และการบริหารต้นทุนสำหรับการให้บริการขบวนรถโดยสารทั้งเส้นทางสายเหนือ สายตะวันออกเฉียงเหนือ และสายใต้ เพื่อให้รายได้จากการให้บริการโดยสารมีความสอดคล้องกับค่าใช้จ่ายผันแปรที่องค์กรต้องแบกรับ

- กระบวนการทำงาน (Process) ที่ไม่เป็นระบบและขาดการนำเทคโนโลยีมาใช้ ทำให้ดำเนินงานตามแผนได้ล่าช้าและเกิดการรั่วไหลในจุดต่าง ๆ

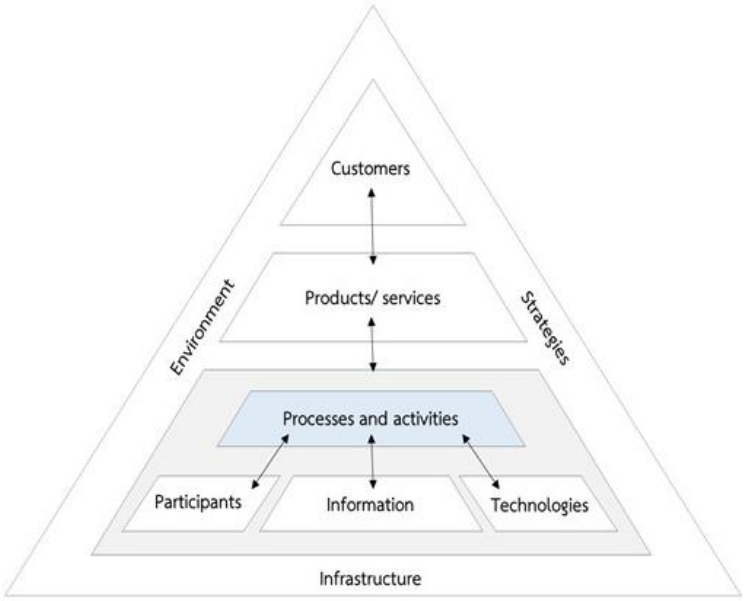
จากรูปแบบกระบวนการทำงาน (Process) ที่ไม่เป็นระบบ และขาดการนำเทคโนโลยีมาใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงาน ทำให้การรถไฟฯ ต้องเผชิญกับปัญหาดังนี้

- ระบบและฐานข้อมูลไม่เชื่อมโยงกัน (Unsynchronized systems): ลักษณะการจัดเก็บข้อมูลยังอยู่ในรูปแบบที่ต่างคนต่างเก็บข้อมูลไว้ภายในหน่วยงานของตนเอง หากหน่วยงานอื่นมีความจำเป็นต้องใช้ข้อมูลจะต้องส่งหนังสือแจ้งเพื่อขอให้จัดส่งข้อมูลให้เป็นรายรายการไป
- การทำงานยังเป็นแบบ Manual และ Paper-based: รูปแบบการจัดส่งหรือจัดเก็บข้อมูลยังอยู่ในรูปแบบเอกสาร รูปเล่มรายงานแบบ Paper-based อยู่ อาทิ การจัดเก็บข้อมูลลูกค้าที่เข้าใช้บริการจัดส่งหีบห่อวัตถุ ในลักษณะการบันทึกลงเอกสารกระดาษ ทำให้ไม่สามารถนำข้อมูลลูกค้าที่มีอยู่ไปใช้วิเคราะห์เพื่อพัฒนาการบริการได้ทันกาล
- ขาดการจัดการเงินสด (Cash Control) อย่างเป็นระบบ: อาทิ การจัดส่งรายได้จากการโดยสารและหีบห่อวัตถุจากแต่ละสถานีไปยังส่วนกลาง ยังคงใช้วิธีการขนเงินสดขึ้นรถไฟเพื่อนำไปส่งยังส่วนกลางอยู่ แทนที่จะปรับเปลี่ยนเป็นรูปแบบการโอนเงินซึ่งมีความปลอดภัยกว่า
- การจัดเก็บข้อมูลไม่เป็นมาตรฐาน: อาทิ ข้อมูลตัวเลขด้านรายได้และค่าใช้จ่ายจากแต่ละหน่วยงานไม่ตรงกัน ซึ่งสาเหตุหนึ่งอาจเกิดจากหน่วยงานนั้น ๆ มีการกำหนดองค์ประกอบภายในงบที่แตกต่างกัน ทว่าไม่มีการชี้แจงไว้อย่างชัดเจน ทำให้การนำข้อมูลไปใช้อาจเกิดความสับสนและเกิดข้อผิดพลาดได้
- การนำข้อมูลไปใช้ล่าช้า และขาดความน่าเชื่อถือ: สืบเนื่องจากการที่แต่ละหน่วยงานต้องส่งหนังสือเพื่อขอข้อมูลไปยังแต่ละหน่วยงาน และยังคงมีการจัดเก็บข้อมูลในรูปแบบ Paper-based ทำให้การนำข้อมูลไปใช้เพื่อการวิเคราะห์แต่ละครั้งใช้ระยะเวลาค่อนข้างนาน เนื่องจากข้อมูลที่หน่วยงานส่งต่อให้มักอยู่ในรูปไฟล์ PDF และหากเป็นไฟล์ Excel ก็อาจจะเป็นไฟล์ที่ไม่ได้แสดงการผูกสูตรแสดงวิธีคำนวณหรือมีหมายเหตุชี้แจงรายละเอียดอย่างชัดเจน ซึ่งอาจทำให้ข้อมูลนั้น ๆ ขาดความน่าเชื่อถือ

ดังนั้น องค์กรควรพิจารณาปรับปรุงกระบวนการทำงานให้ดียิ่งขึ้น โดยเริ่มจากการจัดประเภทของกระบวนการทำงานออกเป็น 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 เพื่อเพิ่มประสิทธิผลขององค์กร และการบริหารจัดการข้อมูล (Data Management) ตั้งแต่ขั้นตอนของการนำเข้าข้อมูล การจัดเก็บข้อมูล การจัดระเบียบข้อมูล และการบำรุงรักษารวบรวมข้อมูลเหล่านั้นให้คงอยู่ สามารถนำออกมาใช้ประโยชน์ได้อย่างมีประสิทธิภาพเมื่อมีความจำเป็น เพื่อใช้ในการวิเคราะห์และเพิ่มศักยภาพขององค์กร โดยการออกแบบกระบวนการทำงาน หรือ Work Process ควรสนับสนุนและสอดคล้องกับปัจจัยด้านอื่น ๆ เพื่อมุ่งสู่เป้าหมายขององค์กร เนื่องจาก Work Process ถือเป็นหนึ่งในปัจจัยสำคัญในการสร้างและส่งเสริมประสิทธิภาพ Work System ขององค์กร

**รูปภาพ 52: ภาพแสดง Work System ที่มี Work Process เป็นหนึ่งในปัจจัยสำคัญที่ช่วยส่งเสริมระบบการดำเนินงานรวมขององค์กร**




ที่มา: PrimeStreet Analysis และ The Work System Framework ของ Alter 2008

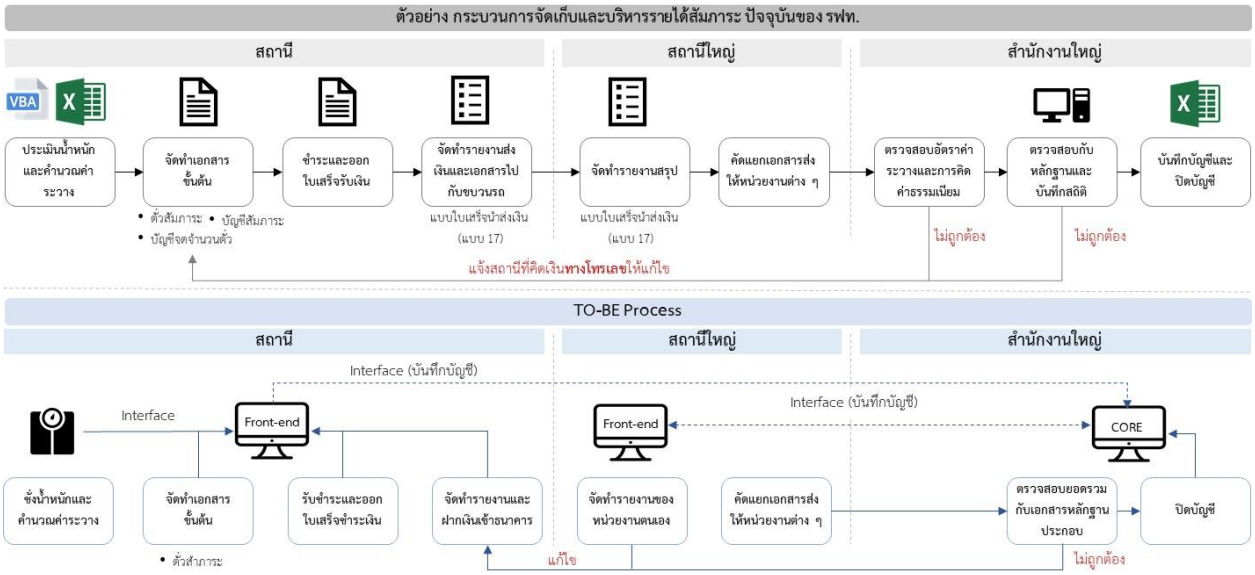
- ระเบียบที่ไม่เอื้อต่อการดำเนินธุรกิจ และการดำเนินงานในยุคดิจิทัล

การรถไฟฯ เป็นองค์กรรัฐวิสาหกิจทำให้การดำเนินธุรกิจไม่สามารถทำได้คล่องตัวมากนักหากเทียบกับผู้ประกอบการเอกชนรายอื่น เนื่องจากจำเป็นที่จะต้องดำเนินกิจการตามกฎ ระเบียบและข้อบังคับที่ทางภาครัฐได้มีการกำหนดไว้ รวมถึงหากการรถไฟฯ ต้องการที่จะดำเนินการแก้ระเบียบ

หรือข้อบังคับที่ไม่เอื้อต่อการดำเนินกิจการ ส่งผลให้เป็นจุดอ่อนในการแข่งขันกับผู้ประกอบการรายอื่น ก็อาจทำได้ยากรวมถึงต้องใช้เวลานาน ดังเช่น กฎระเบียบที่ไม่เอื้อต่อการขยายธุรกิจ อาทิ การขนส่งรถจักรยานยนต์ขึ้นรถไฟ เนื่องจากการขนส่งจำเป็นที่จะต้องมีผู้โดยสารเดินทางไปด้วยเท่านั้น โดยผู้ใช้บริการจะต้องชำระอัตราค่าขนส่งรถจักรยานยนต์ อัตราค่าธรรมเนียมในการยกขน อัตราค่าระวาง และอัตราค่าตั๋วโดยสารตามข้อกำหนดของการรถไฟฯ ที่จะต้องมีผู้โดยสารเดินทางไปด้วยเท่านั้น ทั้งนี้ อาจส่งผลให้การรถไฟฯ เสียโอกาสในการสร้างรายได้ จากความยุ่งยากและไม่ตอบโจทย์ต่อความต้องการของลูกค้า รวมถึงกฎระเบียบที่ไม่เอื้อต่อการทำงานในยุคดิจิทัล ปัจจุบันการรถไฟฯ ยังมีรูปแบบการดำงานแบบ Physical Paperwork เป็นส่วนมาก ตัวอย่างเช่น ในการประสานงานระหว่างหน่วยงานภายในองค์กร การยื่นเอกสารเพื่อขอการอนุมัติ จำเป็นที่จะต้องดำเนินการลงนามบนกระดาษ (Physical Paper) เท่านั้น ถึงแม้ว่าภายหลังจากการอนุมัติแล้วจะมีการ Scan เพื่อเก็บเอกสารดังกล่าวในรูปแบบของ e-Document ก็ตาม สืบเนื่องมาจากปัจจุบันการรถไฟฯ ยังไม่ได้มีการปรับแก้ระเบียบเพื่อรองรับการทำงานในยุคดิจิทัล อาทิ ระเบียบเพื่อรองรับการลงนามรูปแบบอิเล็กทรอนิกส์ (e-Signature) หรือ การส่งเอกสารในรูปแบบอิเล็กทรอนิกส์ (e-Document) ทำการประสานงานระหว่างฝ่าย/หน่วยงานภายใน จำเป็นที่จะต้องพิมพ์เอกสารออกมาในรูปแบบกระดาษก่อน

- กระบวนการดำเนินงานยังเป็นลักษณะพึ่งพิงบุคลากร (Manual) และขาดเทคโนโลยี ด้านการบริหารธุรกิจโดยสาร สินค้า และหีบห่อวัตถุ (Parcel)

**รูปภาพ 53: ภาพแสดงภาพรวมปัญหาด้านกระบวนการทำงาน**

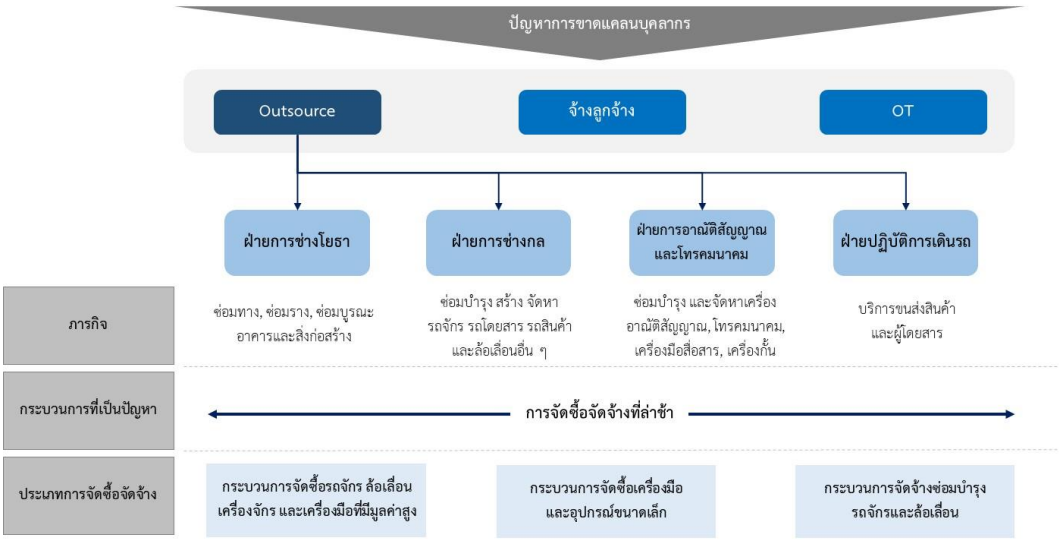



ที่มา: การรถไฟฯ และ PrimeStreet Analysis

ปัจจุบันการรถไฟฯ ยังมีกระบวนการทำงานที่พึ่งพิงบุคลากร (Manual) เป็นหลัก หากศึกษาตัวอย่างกระบวนการจัดเก็บและบริหารรายได้สัมภาระข้างต้น จะพบว่าขั้นตอนการดำเนินงานแต่ละขั้นตอนยังเป็นการดำเนินงานที่ใช้แรงงานบุคลากรมากกว่าการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาปรับใช้ บุคลากรจำเป็นที่จะต้องจัดทำเอกสาร ออกใบเสร็จรับเงิน จัดทำรายงานสรุป คัดแยกเอกสาร ตรวจสอบเอกสาร แล้วจึงนำข้อมูลดังกล่าวมาจัดเก็บในระบบอีกครั้ง ซึ่งแต่ละขั้นตอนไม่ได้มีการนำเทคโนโลยีหรือระบบเข้ามาช่วยแบ่งเบาภาระและลดข้อผิดพลาดทั้งสิ้น ทั้งนี้ อาจส่งผลให้การดำเนินงานล่าช้า อันมีสาเหตุหลักมาจากระบบที่ใช้ไม่มีความเชื่อมโยงกันและการถ่ายโอนข้อมูลยังเป็นระบบ Manual อย่างไรก็ตามหากการรถไฟฯ มีการปรับใช้เทคโนโลยีในบางขั้นตอนการดำเนินงานก็อาจช่วยลดภาระของบุคลากรลงได้ อาทิ เอกสารรายงานบางส่วนจะถูกทดแทนหรือจัดทำในระบบ FMIS เช่น บัญชีสัมภาระ บัญชีจดจำนวนตั๋ว และใบเสร็จนำส่งเงิน (แบบ 17) รวมถึงการ Claim พัสดุจะถูกจัดเก็บอยู่ในระบบ

- ในส่วนของภาพรวมปัญหาด้านกระบวนการทำงานจากการจัดซื้อจัดจ้าง จากการวิเคราะห์พบว่าการรถไฟฯ ประสบปัญหาด้านกระบวนการทำงานจากการจัดซื้อจัดจ้าง 3 ด้านหลัก ดังนี้

**รูปภาพ 54: ภาพแสดงภาพรวมปัญหาด้านกระบวนการทำงานจากการจัดซื้อจัดจ้าง**




ที่มา: การรถไฟฯ และ PrimeStreet Analysis

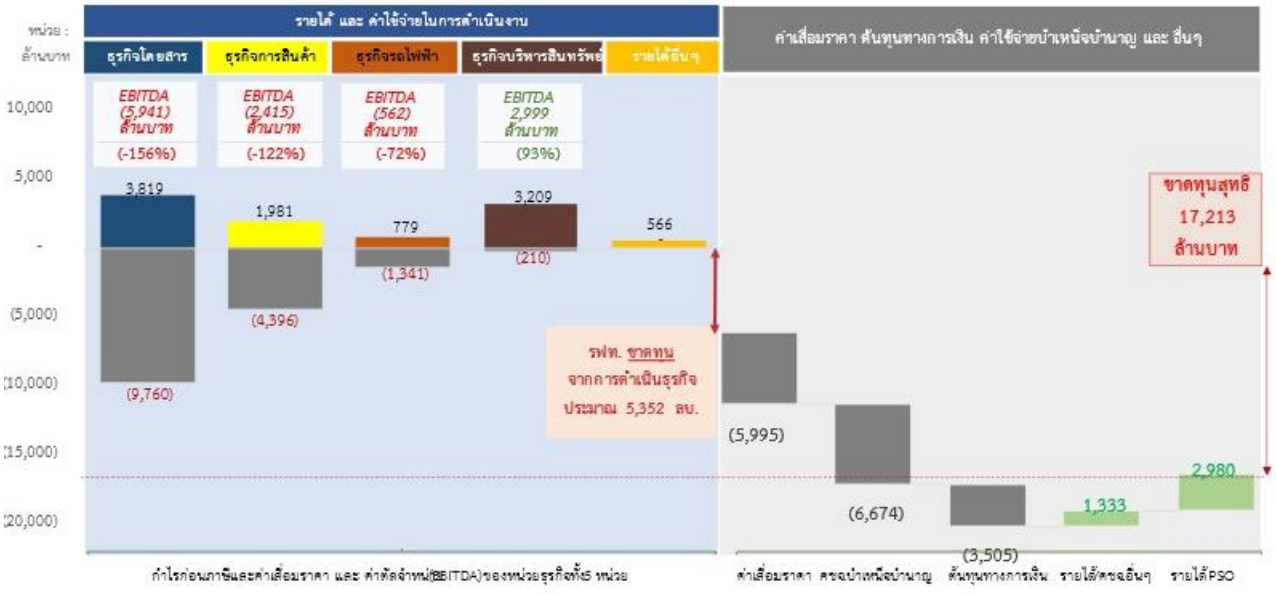
- ปัญหาด้านความต่อเนื่องในการดำเนินงาน เนื่องจากกระบวนการจัดซื้อจัดจ้างใช้ระยะเวลาไม่ต่ำกว่า 12 เดือน ส่งผลให้ขาดความต่อเนื่องในการดำเนินงานจากการจัดหาที่ไม่ทันต่อความต้องการใช้งาน ยิ่งในกรณีที่เกิดเหตุการณ์ฉุกเฉินที่นอกเหนือจากแผนการที่ตั้งงบประมาณไว้ จะยิ่งทำให้การจัดหาล่าช้ายิ่งขึ้น รวมถึงการจัดซื้อจัดจ้างแบบเปิดประมูล (e-bidding) ถือเป็นอีกหนึ่งสาเหตุของความไม่ต่อเนื่องในการดำเนินงาน เนื่องจากมีโอกาสในการจัดซื้อจัดจ้างงานเดิมซ้ำจะมีโอกาสที่ไม่ได้ผู้รับจ้างหรือผู้เสนอราคารายเดิม
- ปัญหาด้านการควบคุมคุณภาพการดำเนินงาน การรถไฟฯ มีกระบวนการจัดซื้อจัดจ้างด้วยการประมูล ทำให้ผู้รับจ้างและผู้เสนอราคาแข่งขันกันด้านราคา ส่งผลให้คุณภาพการดำเนินงานด้อยไปตามระดับราคาตามไปด้วย นอกจากนี้การจัดซื้อและจัดจ้างแต่ละครั้งมาตรฐานและคุณภาพการดำเนินงานจะเปลี่ยนแปลงไปตามคุณภาพของบริษัทผู้รับงานหรือผู้เสนอราคา และในบางกรณี งานจัดซื้อวัสดุบางชนิดที่มีส่วนประกอบที่ซับซ้อน ไม่สามารถแยกชิ้นส่วนภายในออกมาพิจารณาได้ ส่งผลให้เกิดความเสี่ยงต่ออะไหล่เทียม
- ปัญหาการร้องเรียน TOR การจัดซื้อ สืบเนื่องมาจากระเบียบ พ.ร.บ. ที่กำหนดให้ต้องมีการเปิดให้ภาคเอกชนวิจารณ์ TOR นั้น นอกจากจะส่งผลให้กระบวนการจัดซื้อจัดจ้างล่าช้าแล้ว ยังก่อให้เกิดความเสี่ยงในการใช้ประโยชน์จากข้อกำหนดนี้ในการกลั่นแกล้งผู้ที่ชนะการประมูล ยืดเวลาการจัดซื้อจัดจ้างตามระเบียบที่ต้องมีการตรวจสอบ หรือบางครั้งอาจทำให้การจัดซื้อจัดจ้างไม่สำเร็จ

### (6) ด้านการเงิน (Finance)

ที่ปรึกษาได้มีการรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับงบการเงินของการรถไฟฯ ที่ได้รับการรับรองจากสำนักงานตรวจเงินแผ่นดิน (สตง.) ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2557 – 2563 รวมระยะเวลาทั้งสิ้น 7 ปี เพื่อใช้ในการวิเคราะห์ปัญหาทางด้านการเงินและผลประกอบการของการรถไฟฯ อย่างไรก็ตาม เนื่องจากตั้งแต่ปี พ.ศ. 2563 ประเทศไทยได้ประสบกับการแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) ซึ่งรัฐบาลได้รณรงค์ให้ประชาชนทุกคนหลีกเลี่ยงการเดินทางระหว่างจังหวัดและจำกัดบริเวณอยู่ในพื้นที่เพื่อป้องกันการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัส COVID-19 ส่งผลให้ปริมาณการเดินทางภายในประเทศ รวมถึงการเจริญก้าวหน้าทางด้านเศรษฐกิจลดลงอย่างมีนัยสำคัญ จึงนับได้ว่าตั้งแต่ปี พ.ศ. 2563 การรถไฟฯ ไม่ได้ดำเนินธุรกิจภายใต้สถานการณ์ปกติ ดังนั้น จึงที่ปรึกษาจึงได้วิเคราะห์ข้อมูลทางการเงินเป็นในช่วงปี พ.ศ. 2557 – 2562 ซึ่งเป็นสถานการณ์ปกติ

จากการวิเคราะห์ด้านการเงิน (Finance) ของการรถไฟฯ พบว่าในปี พ.ศ. 2562 พบว่าการรถไฟฯ มีสินทรัพย์รวม 643,939.8 ล้านบาท หนี้สินรวม 599,349.4 ล้านบาท และส่วนของเจ้าของประมาณ 44,590.4 ล้านบาท แสดงให้เห็นว่าการรถไฟฯ เน้นการลงทุนในสินทรัพย์ส่วนใหญ่ด้วยหนี้สิน ทำให้สัดส่วนหนี้สินต่อสินทรัพย์อยู่ในระดับที่สูง นอกจากนี้เมื่อพิจารณาผลประกอบการของการรถไฟฯ พบว่ามีผลขาดทุนสุทธิในปี พ.ศ. 2562 เท่ากับ 17,212.8 ล้านบาท โดยผลการขาดทุนดังกล่าวเพิ่มขึ้นจาก 14,384.4 ล้านบาทในปี พ.ศ. 2557 ซึ่งแสดงให้เห็นว่าการรถไฟฯ จำเป็นต้องเร่งแก้ปัญหาในการดำเนินงานด้านต่าง ๆ เพื่อเพิ่มรายได้และลดต้นทุนอย่างเร่งด่วน

**รูปภาพ 55: ภาพแสดงผลประกอบการในปี พ.ศ. 2562 ของการรถไฟฯ**



ที่มา: งบการเงินการรถไฟฯ

ทั้งนี้ เมื่อพิจารณาประสิทธิภาพในการดำเนินการแยกตามรายธุรกิจในปี พ.ศ. 2562 สามารถสรุปผลการดำเนินงานได้ดังนี้

- **ด้านธุรกิจเดินรถโดยสาร**

  การรถไฟฯ มีรายได้จากการให้บริการเดินรถโดยสารรวม 3,819 ล้านบาท ประกอบด้วย 3,819.5 ล้านบาท เพิ่มจาก 3,387.9 ล้านบาท ในปี พ.ศ. 2557 หรือคิดเป็นอัตราการเพิ่มขึ้นประมาณร้อยละ 2.4 ต่อปี เนื่องมาจากการจำนวนเส้นทางการเดินรถที่เพิ่มมากขึ้น การจัดกิจกรรมการตลาดเชิงรุก และการเพิ่มเส้นทางการท่องเที่ยวทางรถไฟ อย่างไรก็ตาม เมื่อพิจารณาถึงความสามารถในการทำกำไร พบว่าในปี พ.ศ. 2562 การรถไฟฯ มีผลขาดทุนจากการดำเนินงานก่อนหักค่าเสื่อมราคา ค่าตัดจำหน่าย ต้นทุนทางการเงิน และภาษีเท่ากับ 5,941 ล้านบาท

- **ด้านธุรกิจเดินรถขนส่งสินค้า**

  ในปี พ.ศ. 2562 การรถไฟฯ มีรายได้จากการขนส่งสินค้าประมาณ 1,981.3 ล้านบาท เพิ่มขึ้นจาก 1,833.6 ล้านบาทในปี พ.ศ. 2557 หรือมีอัตราการเพิ่มขึ้นประมาณร้อยละ 1.6 อย่างไรก็ตามเมื่อพิจารณาถึงความสามารถในการทำกำไร พบว่าในปี พ.ศ. 2562 การรถไฟฯ มีผลขาดทุนจากการดำเนินงานก่อนหักค่าเสื่อมราคา ค่าตัดจำหน่าย ต้นทุนทางการเงิน และภาษีเท่ากับ 2,415 ล้านบาท

  จากการพิจารณาของที่ปรึกษาสามารถสรุปสาเหตุที่ทำให้การขนส่งสินค้าลดลงได้ 4 ปัจจัยหลัก ประกอบด้วย (1) ความเสื่อมโทรมของวัสดุอุปกรณ์ในพื้นที่ ICD (2) ขาดสิ่งอำนวยความสะดวกเพื่อสนับสนุนการขนส่งต่อเนื่องหลายรูปแบบในย่านกองเก็บตู้คอนเทนเนอร์ (CY) (3) ขาดการทำกิจกรรมทางการตลาดแก่ผู้ประกอบการฯ และ (4) การรักษาระดับการให้บริการของการรถไฟ

- **ด้านรายได้จากธุรกิจบริหารสินทรัพย์**

  ในปี พ.ศ. 2562 การรถไฟฯ มีรายได้จากการบริหารทรัพย์สินประมาณ 3,208.7 ล้านบาท เพิ่มขึ้นจาก 2,427.0 ล้านบาทในปี พ.ศ. 2557 หรือคิดเป็นอัตราการเติบโตประมาณร้อยละ 5.7 ต่อปี โดยรายได้ส่วนใหญ่คือรายได้ค่าเช่าที่ดิน แสดงให้เห็นว่า การรถไฟฯ มีความสามารถในการบริหารสินทรัพย์เพิ่มสูงขึ้นจากการบริการสัญญาในการเช่าสินทรัพย์ที่ดีขึ้น รวมถึงการใช้ประโยชน์จากสินทรัพย์ในการให้เช่าได้เพิ่มขึ้น (สัญญาเช่าสินทรัพย์เพิ่มขึ้น) โดย การรถไฟฯ

มีกำไรจากการดำเนินงานก่อนหักค่าเสื่อมราคา ค่าตัดจำหน่าย ต้นทุนทางการเงิน และภาษี เท่ากับ 2,999 ล้านบาท

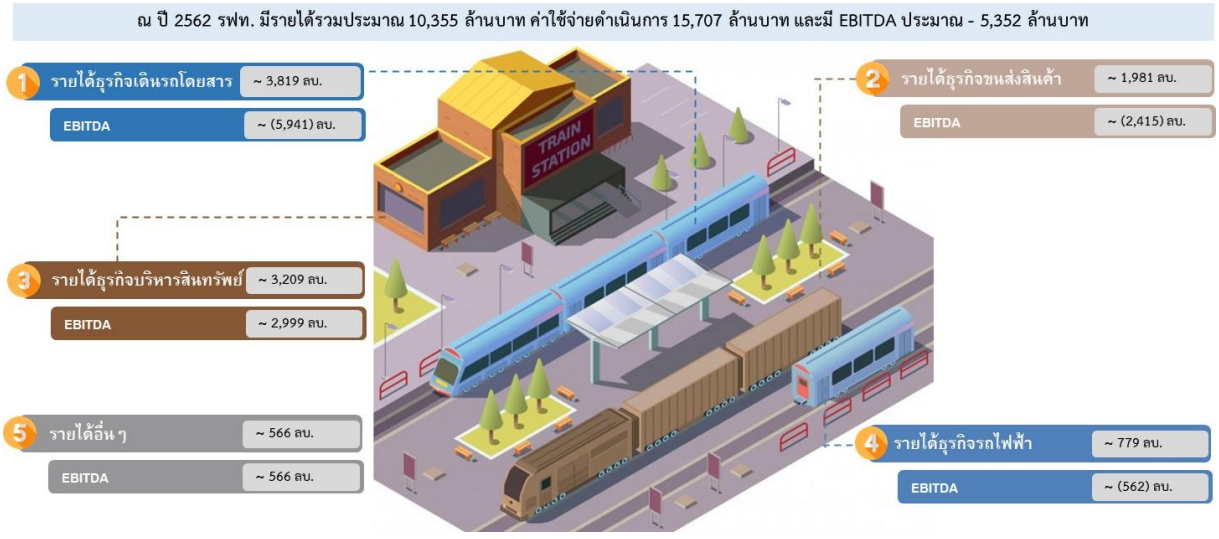
- **ด้านรายได้จากธุรกิจรถไฟฟ้า (รถไฟฟ้า ARL)**

  ในปี พ.ศ. 2562 การรถไฟฯ มีรายได้จากการให้บริการรถไฟฟ้า ARL ประมาณ 779.3 ล้านบาท เพิ่มขึ้นจาก 547.6 ล้านบาทในปี พ.ศ. 2557 หรือคิดเป็นอัตราการเพิ่มขึ้นประมาณร้อยละ 7.5 ต่อปี โดยการเพิ่มขึ้นดังกล่าวเป็นผลมาจากการเปลี่ยนพฤติกรรมของผู้บริโภคจากเดิมที่ใช้การเดินทางผ่านรถยนตร์รับจ้าง (รถตู้) และรถยนต์สาธารณะไม่ประจำทาง (รถแท็กซี่) อย่างไรก็ตาม ในปี พ.ศ. 2562 การรถไฟฯ มีผลขาดทุนจากการดำเนินงานก่อนหักค่าเสื่อมราคา ค่าตัดจำหน่าย ต้นทุนทางการเงิน และภาษีเท่ากับ 562 ล้านบาท เนื่องจากเมื่อวันที่ 28 พฤษภาคม พ.ศ. 2561 คณะรัฐมนตรี (ครม.) มีมติให้การรถไฟฯ ดำเนินการ โอนถ่ายสิทธิในการเดินรถไปยังเอกชนผู้ชนะการประมูลโครงการรถไฟความเร็วสูงเชื่อมสามสนามบินส่งผลให้ในอนาคตเอกชนจะเป็นผู้รับรายได้ จากการให้บริการรถไฟฟ้า ARL และจะแบ่งรายได้บางส่วนจากการให้สิทธิในการเดินรถ ARL ให้แก่การรถไฟฯ

- **ด้านรายได้อื่น ๆ**

  ในปี พ.ศ. 2562 การรถไฟฯ มีรายได้อื่น ๆ ประมาณ 566 ล้านบาท ซึ่งรายได้เหล่านี้ประกอบด้วย รายได้ค่าปรับ รายได้ชดใช้ค่าเสียหาย รายได้ค่าจอดรถและทำความสะอาด รายได้ดอกเบี้ย เป็นต้น

**รูปภาพ 56: ภาพแสดงการวิเคราะห์รายได้และกำไรจากการดำเนินงาน (EBITDA) แยกรายธุรกิจ**



ที่มา: งบการเงินการรถไฟฯ

ทั้งนี้ จากการพิจารณาของที่ปรึกษา พบว่ามีแนวทางในการแก้ไขปัญหาเบื้องต้นที่การรถไฟฯ สามารถดำเนินการได้ในระยะเวลาอันสั้น โดยสามารถสรุปแนวทางการดำเนินงานได้ ดังนี้

- **ด้านการเพิ่มขึ้นของรายได้จากการโดยสาร**

  เนื่องจากปริมาณผู้โดยสารทางรางลดลงอย่างต่อเนื่อง ส่งผลให้ปริมาณผู้โดยสารต่อเที่ยว (Load Factor) ในปัจจุบันไม่คุ้มค่าต่อการเดินรถ โดยอาจมีสาเหตุจาก (1) การเดินรถไม่สอดคล้องกับพฤติกรรมการเดินทางของประชาชน และ (2) ระดับการให้บริการไม่สามารถแข่งขันกับการเดินทางรูปแบบอื่นได้ รวมถึงการรถไฟฯ ไม่สามารถปรับอัตราค่าโดยสารได้ ซึ่งในระยะแรกการรถไฟฯ อาจเริ่มจากการปรับเส้นทางในการเดินรถเชิงพาณิชย์ที่ไม่จำเป็นหรือไม่ก่อให้เกิดกำไร รวมถึงการบำรุงรักษาโครงสร้างพื้นฐานที่มีอยู่และใช้ประโยชน์จากโครงสร้างพื้นฐานที่รัฐบาลลงทุนเพิ่มเติมให้เกิดประโยชน์สูงสุดเพื่อเพิ่มระดับการให้บริการให้สามารถแข่งขันกับรูปแบบการเดินทางอื่น ๆ ได้

- **ด้านการเพิ่มขึ้นของรายได้จากการขนส่งสินค้า**

  จากที่ได้กล่าวไว้ข้างต้นว่าสาเหตุหลักที่ทำให้รายได้จากการขนส่งสินค้าลดลงเนื่องจาก (1) การเสื่อมโทรมของวัสดุอุปกรณ์ในพื้นที่ ICD (2) การขาดสิ่งอำนวยความสะดวกเพื่อสนับสนุนการขนส่งต่อเนื่องหลายรูปแบบในย่านกองเก็บตู้คอนเทนเนอร์ (CY) (3) การขาดการทำกิจกรรมทางการตลาดแก่ผู้ประกอบการฯ และ (4) การรักษาระดับการให้บริการของการรถไฟ จึงเห็นควรให้การรถไฟฯ เร่งพิจารณาปรับปรุงวัสดุภายในพื้นที่ ICD รวมถึงการพัฒนาสิ่งอำนวยความสะดวกเพื่อสนับสนุนการขนส่งต่อเนื่องหลายรูปแบบโดยเร็ว

- **ด้านรายได้จากการบริหารจัดการทรัพย์สิน**

  แม้ว่าการรถไฟฯ จะมีรายได้จากการบริหารทรัพย์สินที่เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง อย่างไรก็ตามจากการพิจารณามูลค่าตลาดของทรัพย์สินที่การรถไฟฯ ถือครองพบว่าการรถไฟฯ มีที่ดินมูลค่ารวมประมาณ 263,647 ล้านบาท (อ้างอิงจากรายงานฉบับสมบูรณ์ โครงการจ้างที่ปรึกษาเพื่อจัดทำรายงานการจัดตั้งบริษัทบริหารทรัพย์สิน การรถไฟแห่งประเทศไทย) โดยปัจจุบันรายได้จากการบริหารทรัพย์สินคิดเป็นเพียงร้อยละ 1 ของมูลค่าทรัพย์สินทั้งหมดการรถไฟฯ จึงควรเร่งบริหารจัดการสัญญาเช่าเดิม และหาผู้ประกอบการที่มีศักยภาพมาพัฒนาพื้นที่เพิ่มเติม เพื่อสร้างรายได้ให้แก่การรถไฟฯ เพิ่มขึ้น

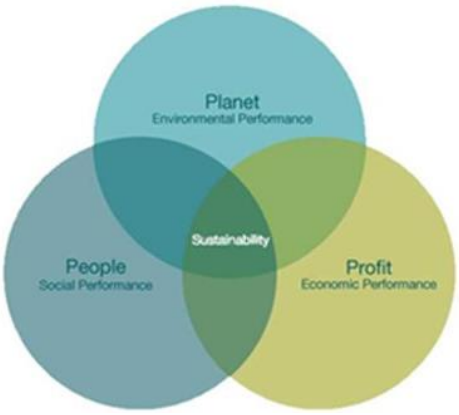
- **ด้านการลดลงของค่าใช้จ่าย**

  เนื่องจากค่าใช้จ่ายส่วนใหญ่ของการรถไฟฯ มีสัดส่วนต่อรายได้ค่อนข้างสูงการรถไฟฯ จึงจำเป็นต้องเร่งลดค่าใช้จ่ายดังกล่าว โดยการรถไฟฯ ควรเริ่มดำเนินการลดค่าใช้จ่ายในการเดินรถ ผ่านการปรับเส้นทางการเดินรถให้เหมาะสมกับพฤติกรรมการเดินทางของประชาชน

### 3.1.3 การวิเคราะห์ปัจจัยความยั่งยืน

การวิเคราะห์ปัจจัยด้านความยั่งยืนของรัฐวิสาหกิจในระยะยาว สามารถวิเคราะห์ด้วยเครื่องมือ Triple Bottom Line ซึ่งพัฒนามาจากแนวคิดที่ว่าเศรษฐกิจแบบดั้งเดิมที่สนใจเพียงแค่ผลกำไรของธุรกิจนั้น ไม่เพียงพอสำหรับสังคมโลกยุคใหม่ ทว่าต้องให้ความสำคัญกับ 3P อย่างสมดุล ซึ่งประกอบไปด้วย 1) ปัจจัยด้านเศรษฐกิจ (Profit) 2) ปัจจัยด้านสังคม (People) และ 3) ปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อม (Planet)

**รูปภาพ 57: ภาพแสดง Triple Bottom Line เพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน**




ที่มา: John Elkington

โดยสามารถสรุปปัจจัยและเป้าหมายที่จะทำให้การรถไฟฯ มีความยั่งยืนในระยะยาวได้ดังนี้

**ตาราง 5: ตารางแสดงปัจจัยและเป้าหมายความยั่งยืนของการรถไฟฯ**

| ปัจจัยความยั่งยืน | เป้าหมาย |
|---|---|
| ด้านเศรษฐกิจ (Profit) | |
| • การดำเนินงานเพื่อผลประกอบการที่ดี | - การดำเนินงานที่ตอบสนองและสอดคล้องกับนโยบายภาครัฐ โดยมุ่งเน้นยุทธศาสตร์ด้านการขนส่งเพื่อรองรับการเติบโตของประเทศ ในขณะที่องค์กรต้องมีความสามารถในการสร้างกำไร (Economic Wealth) สามารถพึ่งพาตนเองได้<br>- การบรรลุตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning) ในแต่ละระยะตามเป้าหมายและกรอบเวลาที่กำหนดไว้ เพื่อนำไปสู่ผลประกอบการที่ดี<br>- การรถไฟฯ สามารถดำเนินงานไปในรูปแบบแนวทางที่ใช้ประโยชน์จากโอกาสและความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ในปัจจุบัน รวมถึงสามารถเพิ่มความสามารถในการบริหารจัดการและลดผลกระทบจากความท้าทายที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต |

| ปัจจัยความยั่งยืน | เป้าหมาย |
|---|---|
| ● การกำกับดูแลกิจการที่ดี | - การกระตุ้นส่งเสริมให้เกิดวัฒนธรรมด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดีแก่บุคลากรทั่วทั้งองค์กร |
| ● การบริหารความเสี่ยง | - มีกระบวนการดำเนินงานบริหารความเสี่ยงที่เป็นระบบและความต่อเนื่อง เพื่อช่วยลดมูลเหตุของโอกาสที่จะเกิดความเสียหายต่อองค์กรให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ และทำให้สามารถดำเนินงานบรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ขององค์กร |
| ด้านสังคม (People) | |
| ● การให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย | - การมีสายสัมพันธ์ที่ดีกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่าย โดยทำให้ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องมีคุณภาพชีวิตที่ดี มีความสุข |
| ● การพัฒนาบุคลากร | - การพัฒนาทักษะความสามารถของบุคลากรให้มีความพร้อมต่อการพัฒนาเปลี่ยนแปลงองค์กรตามสภาพแวดล้อม<br>- การอบรม แลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ร่วมกันภายในองค์กร เพื่อสร้างองค์ความรู้ที่ยั่งยืน |
| ● ความปลอดภัย | - มีความปลอดภัยในการบริการ โดยอัตราการเกิดอุบัติเหตุต้องเป็นศูนย์ (ไม่รวมสาเหตุเกิดจากภัยธรรมชาติ)<br>- สภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานมีความสะอาดปลอดภัย |
| ด้านสิ่งแวดล้อม (Planet) | |
| ● สิ่งแวดล้อม | - การลดปริมาณการปล่อยควันพิษ ด้วยการใช้รถจักรไฟฟ้า (EV)<br>- การปรับปรุงห้องสุขาของตู้โดยสารให้เป็นระบบปิดแบบสุญญากาศ เพื่อสุขอนามัยที่ดี และสภาพแวดล้อมบนตู้รถและบริเวณราง<br>- การใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด |

## 3.2 การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค (SWOT Analysis) ที่เหมาะสมของการรถไฟฯ

การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภัยคุกคาม (SWOT Analysis) ของการรถไฟฯ เพื่อจัดทำแผนวิสาหกิจการรถไฟแห่งประเทศไทย ปี พ.ศ. 2566 – 2570 เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้รวบรวมจากการสัมภาษณ์คณะกรรมการการรถไฟฯ คณะผู้บริหาร รวมถึงการวิเคราะห์ข้อมูลตามสถานการณ์ปัจจุบันจากการรถไฟฯ และการวิเคราะห์ของทีมที่ปรึกษา ซึ่งสามารถสรุปได้ดังนี้

**ปัจจัยด้านจุดแข็ง (Strength)**

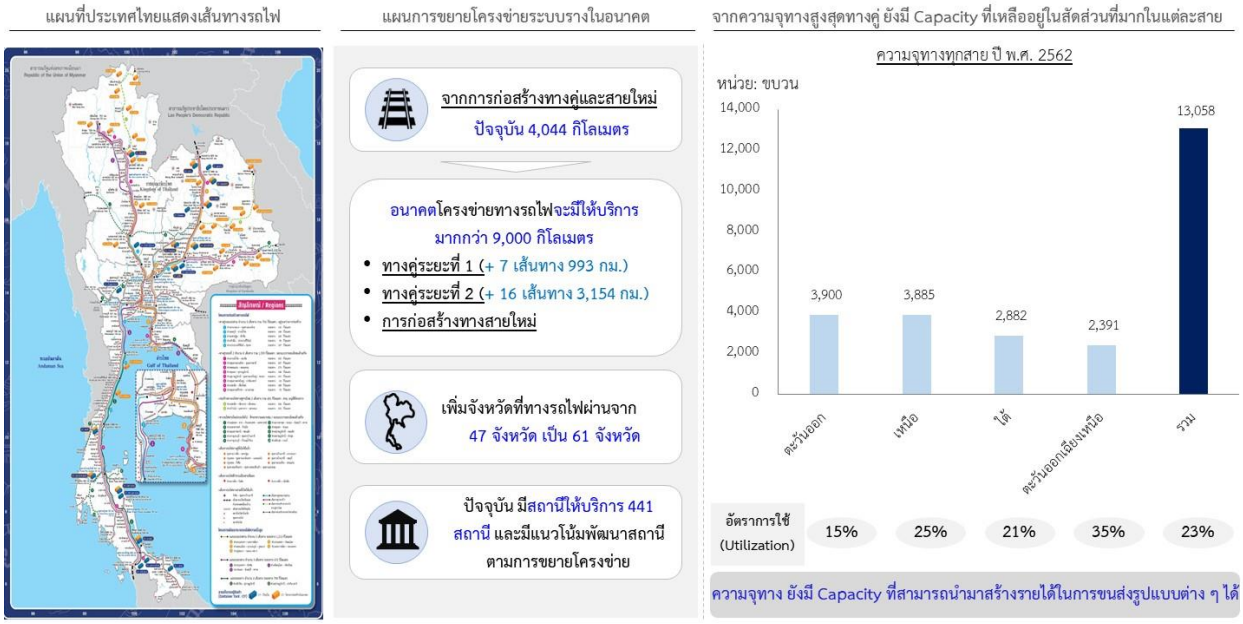
**ตาราง 6: ตารางแสดงจุดแข็งของการรถไฟฯ**

| ปัจจัยภายใน: จุดแข็ง | |
|---|---|
| S1 | การรถไฟฯ ยังคงเป็นเจ้าของสิทธิในการใช้ประโยชน์จากปริมาณความจุทางที่ครอบคลุมทุกภูมิภาคและจุดเชื่อมต่อการเดินทางที่สำคัญ นอกจากนั้นยังเป็นผู้ให้บริการและผู้มีประสบการณ์ในธุรกิจระบบรางโครงข่ายรถไฟทางไกลเพียงรายเดียว |
| S2 | ค่าบริการต่อหน่วยในการขนส่งสินค้าต่ำที่สุด ในการขนส่งภาคพื้นดิน (บาท/ตัน-กม.) และขนส่งครั้งละจำนวนมาก |
| S3 | การขนส่งพัสดุหีบห่อ (Parcel) สามารถนำส่งได้ทั่วทุกภูมิภาค ใน 46 จังหวัด โดยมีระยะเวลาเฉลี่ยไม่เกิน 24 ชม. (Next-day Delivery) และสามารถรองรับพัสดุขนาดใหญ่และน้ำหนักมาก |
| S4 | ความปลอดภัยที่สูงกว่าระบบการขนส่งภาคพื้นดินรูปแบบอื่น |
| S5 | การรถไฟฯ มีปริมาณทรัพย์สินที่ดินจำนวนมาก และมีศักยภาพสามารถพัฒนาประโยชน์ต่อได้ |

การวิเคราะห์จุดแข็งของการรถไฟฯ มีรายละเอียดดังนี้

- **S1**: การรถไฟฯ ยังคงเป็นเจ้าของสิทธิในการใช้ประโยชน์จากปริมาณความจุทางที่ครอบคลุมทุกภูมิภาคและจุดเชื่อมต่อการเดินทางที่สำคัญ นอกจากนั้นยังเป็นผู้ให้บริการและผู้มีประสบการณ์ในธุรกิจระบบรางโครงข่ายรถไฟทางไกลเพียงรายเดียว

**รูปภาพ 58: ภาพแสดงข้อมูลประกอบจุดแข็ง S1**

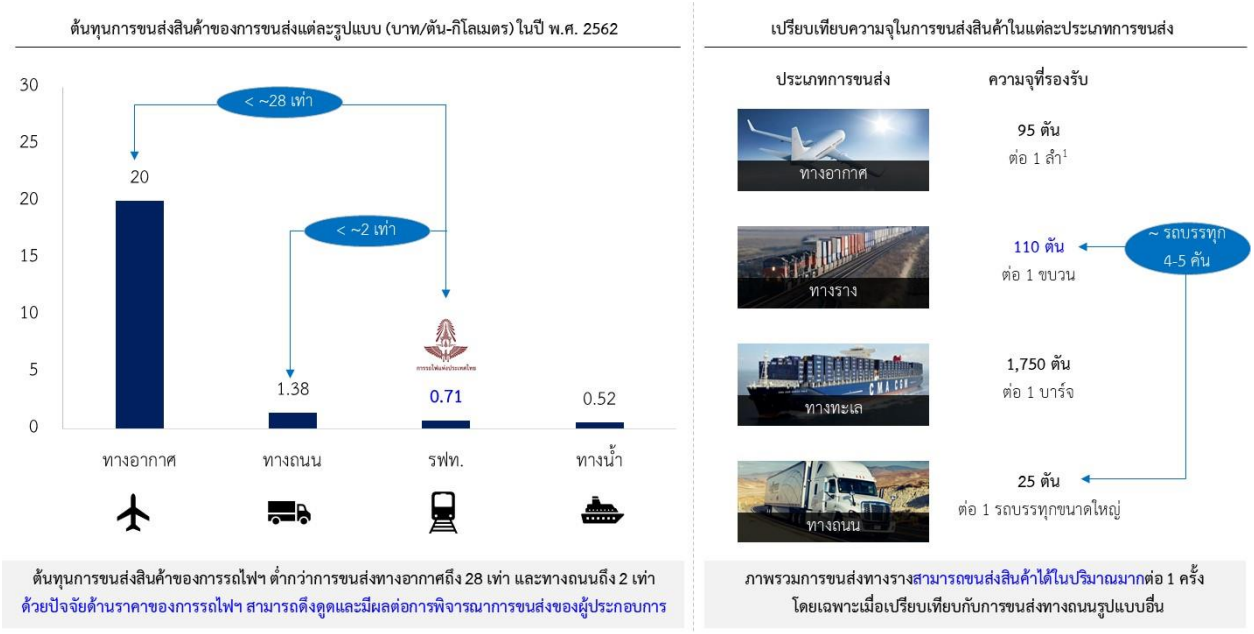



ที่มา: การรถไฟฯ และ PrimeStreet Analysis

การรถไฟฯ ได้ทำหน้าที่เป็นสื่อกลางที่มีบทบาทสำคัญในการเชื่อมโยงทุกภูมิภาคเข้าด้วยกันเป็นระยะเวลานาน โดยปัจจุบันการรถไฟฯ มีทางรถไฟให้บริการจำนวน 4,044 กิโลเมตร ครอบคลุมเส้นทางในทุกภูมิภาคและครอบคลุมถึง 47 จังหวัด อีกทั้งยังมีจำนวนสถานีรองรับการให้บริการมากถึง 441 สถานี และในอนาคต การรถไฟฯ ได้ดำเนินการการขยายโครงสร้างพื้นฐานทางรางตามนโยบายของภาครัฐ ซึ่งมีแผนการในการขยายโครงข่ายทางรถไฟ ทั้งรถไฟทางคู่ระยะที่ 1 จำนวน 7 เส้นทาง ระยะทางกว่า 993 กิโลเมตรทางคู่ระยะที่ 2 จำนวน 16 เส้นทาง ระยะทางกว่า 3,154 กิโลเมตร รวมถึงเส้นทางสายใหม่ในเส้นทางยุทธศาสตร์ต่าง ๆ ซึ่งหลังจากการขยายโครงข่ายทางรางตามแผนการดำเนินงานทั้งหมดเสร็จสิ้นนั้น การรถไฟฯ จะมีทางรถไฟให้บริการมากกว่า 9,000 กิโลเมตร ครอบคลุมมากขึ้นถึง 61 จังหวัด ซึ่งจะช่วยส่งเสริมและพัฒนาให้การเดินทางและการเชื่อมต่อโดยรถไฟเป็นแกนหลักในการเดินทางของประเทศได้ในอนาคต นอกจากนั้นการขยายโครงข่ายระบบรางจะทำให้ความจุของการให้บริการของรถไฟเพิ่มขึ้นอีกด้วย ซึ่งการรถไฟฯ ยังคงเป็นเจ้าของสิทธิในการใช้ประโยชน์จากปริมาณความจุดังกล่าว ประกอบกับองค์ความรู้และประสบการณ์ในการดำเนินงาน โดยเฉพาะในการดำเนินธุรกิจระบบรางโครงข่ายรถไฟทางไกล การรถไฟฯ สามารถสร้างประโยชน์จากจุดแข็งดังกล่าวได้อย่างมีนัยสำคัญในอนาคต

- **S2:** ค่าบริการต่อหน่วยในการขนส่งสินค้าต่ำที่สุด ในการขนส่งภาคพื้นดิน (บาท/ตัน-กม.) และขนส่งครั้งละจำนวนมาก

**รูปภาพ 59: ภาพแสดงข้อมูลประกอบจุดแข็ง S2**




หมายเหตุ: 1. ความจุสูงสุดของเครื่องบิน Boeing 747F (Freighter)

ที่มา: สำนักงานนโยบายและแผนการขนส่งและจราจร, กระทรวงคมนาคม, Freight Hub และ PrimeStreet Analysis

จากข้อมูลของสำนักงานนโยบายและแผนการขนส่งและจราจร แสดงต้นทุนการขนส่งสินค้า (หน่วย บาท/ตัน-กิโลเมตร) จำแนกตามรูปแบบการขนส่งต่าง ๆ ทั้งทางถนน ทางราง ทางน้ำ ทางอากาศ ในปี พ.ศ. 2562 ต้นทุนของการขนส่งสินค้าทางรถไฟมีต้นทุนอยู่ที่ 0.71 บาทต่อตัน-กิโลเมตร ซึ่งถือว่าต่ำกว่าคู่แข่งที่เทียบเคียงโดยเฉพาะทางถนนถึงประมาณ 2 เท่า โดยต้นทุนการขนส่งสินค้าทางถนนมีต้นทุนอยู่ที่ 1.38 บาทต่อตัน-กิโลเมตร ดังนั้นการรถไฟฯ ยังคงมีจุดแข็งในด้านค่าบริการต่อหน่วยในการขนส่งสินค้าที่ต่ำที่สุดในการขนส่งภาคพื้นดิน นอกจากนั้น การขนส่งสินค้าทางรถไฟเมื่อเปรียบเทียบกับการขนส่งสินค้ารูปแบบอื่น ๆ มีจุดแข็งในด้านปริมาณการขนส่งที่สามารถขนส่งสินค้าได้ในปริมาณมากต่อ 1 ครั้งในการขนส่ง ซึ่งทั้ง 2 จุดแข็งในการขนส่งสินค้าถือเป็นส่วนหนึ่งในปัจจัยสำคัญสำหรับลูกค้าในการตัดสินใจเลือกใช้บริการการขนส่งสินค้า

- **S3:** การขนส่งพัสดุหีบห่อ (Parcel) สามารถนำส่งได้ทั่วทุกภูมิภาค ใน 46 จังหวัด โดยมีระยะเวลาเฉลี่ยไม่เกิน 24 ชม. (Next-day Delivery) และสามารถรองรับพัสดุขนาดใหญ่และน้ำหนักมาก

**รูปภาพ 60: ภาพแสดงข้อมูลประกอบจุดแข็ง S3**

เปรียบเทียบบริการขนส่งสินค้าในตลาด ในด้านขนาด น้ำหนัก ค่าบริการ และระยะเวลาขนส่ง

| บริษัท | ขนาด (ก x ย x ส) ไม่เกิน (ซม.) | น้ำหนักไม่เกิน (กก.) | ค่าบริการปรียบเทียบ (บาท) (กรณีน้ำหนัก 20 -30 กก.) | ระยะเวลาขนส่ง (วัน) | |
|---|---|---|---|---|---|
| | | | | ปริมณฑล | ต่างจังหวัด |
| ไปรษณีย์ไทย THAILAND POST | EMS | 20 | 445 | 1-2 | 2-3 |
| | พัสดุ | 30 | 110 - 305 | 2-5 | 5-7 |
| KERRY EXPRESS | 200 | 25 | 330 - 420 | 1-2 | 2-3 |
| DHL | 280 | 50 | 230 - 310 | 1-2 | 2-3 |
| FLASH | 200 | 30 | 200 - 300 | 1-2 | 2-3 |
| KEX EXPRESS | 200 | 25 | 380 - 450 | 1-2 | 2-4 |
| J&T EXPRESS | 150 | 30 | 200 - 300 | 1-3 | |
| ninjavan | 160 | 25 | 310 - 610 | 1-3 | 3 |
| BEE express | 160 | 30 | 275 - 525 | 1 | 1-2 |
| | ไม่มีกำหนดเพดานน้ำหนัก | | 90 - 195 | 1 | 1-2 |

การขนส่งผ่านทางรถไฟ ไม่มีกำหนดเพดานน้ำหนัก สามารถขนส่งสินค้าขนาดใหญ่และน้ำหนักมาก ได้หลายรูปแบบ

ราคาค่าขนส่งพัสดุหีบห่อ ในกรณีน้ำหนักมาก อาทิ 20-30 กิโลกรัม ของบริษัทขนส่งเอกชน โดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 250 -400 บาท เทียบกับราคาของ รฟท. ที่ถูกกว่าถือเป็นจุดแข็งที่สามารถดึงดูดลูกค้าได้

ระยะเวลาขนส่งข้ามจังหวัดสามารถทำได้แบบข้ามคืน ตามรอบระยะเวลาเดินรถ

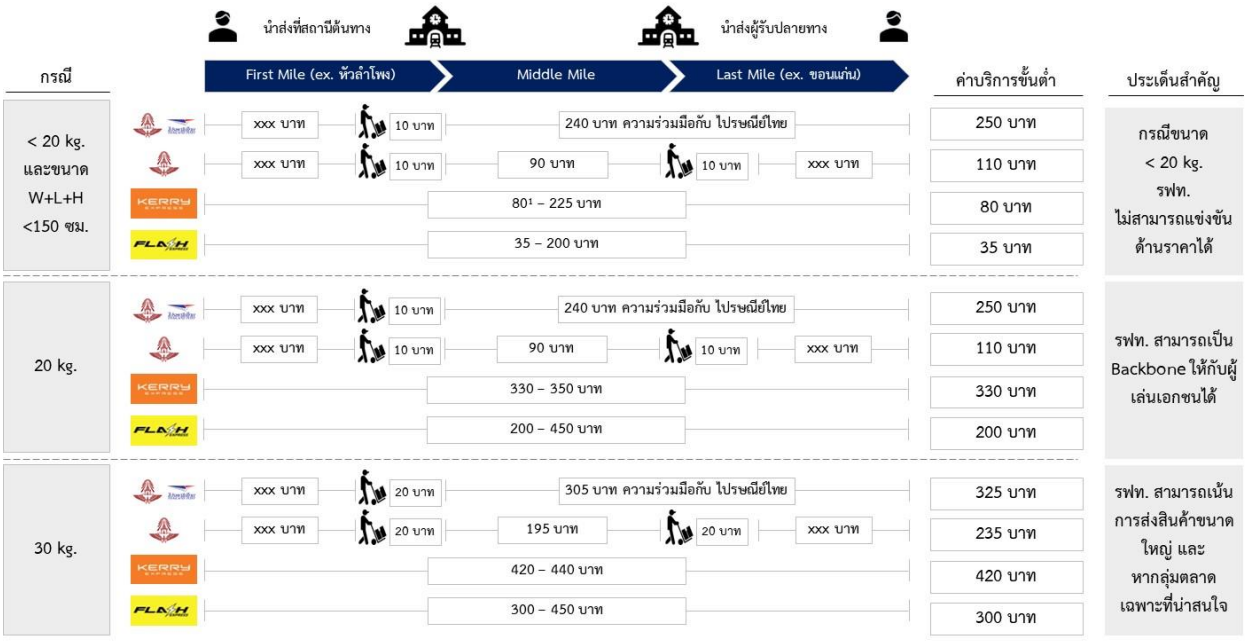
ที่มา: ข้อมูลค่าบริการการขนส่งในเว็บไซต์ของแต่ละบริษัท และ PrimeStreet Analysis

จากโครงข่ายระบบรางของการรถไฟฯ ในปัจจุบัน การขนส่งพัสดุหีบห่อ (Parcel) สามารถนำส่งได้ทั่วทุกภูมิภาค ใน 46 จังหวัด โดยหากเปรียบเทียบกับบริษัทขนส่งพัสดุในตลาดจะพบว่า การขนส่งผ่านทางรถไฟไม่มีกำหนดเพดานน้ำหนัก สามารถขนส่งสินค้าขนาดใหญ่และน้ำหนักมากได้หลากหลายรูปแบบ อาทิ การขนส่งมอเตอร์ไซค์ การขนส่งตู้จ่ายน้ำมัน เฟอร์นิเจอร์ เป็นต้น ซึ่งในตลาดจะพบว่าผู้ให้บริการส่วนใหญ่จะรับพัสดุน้ำหนักไม่เกินประมาณ 30 กิโลกรัม ซึ่งจะข้อกำหนดในเรื่องของขนาดในการส่งพัสดุและการบรรจุพัสดุอีกด้วย นอกจากนั้น ในกลุ่มพัสดุที่มีน้ำหนักมากและขนาดใหญ่ อาทิ ตั้งแต่ 20 - 30 กิโลกรัม จะพบว่าราคาของผู้ให้บริการในตลาดจะมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ประมาณ 250 - 400 บาท ในขณะที่ราคาของการรถไฟฯ อยู่ที่ช่วงราคาประมาณ 90 - 195 บาท ราคาของการรถไฟฯ ที่ถูกกว่าจะสามารถช่วยดึงดูดลูกค้าในกลุ่มเป้าหมายได้ และประเด็นด้านระยะเวลาในการขนส่งพัสดุข้ามจังหวัดสามารถทำได้แบบข้ามคืน ตามรอบระยะเวลาเดินรถ อาทิ ส่งพัสดุตอนเย็น ปลายทางสามารถไปรับได้ในตอนเช้า เป็นต้น

อย่างไรก็ตาม หากการรถไฟฯ ต้องการที่จะพัฒนาคุณภาพการให้บริการที่ครอบคลุมผ่านการสรรหาพันธมิตรที่จะเชื่อมต่อจุดขนส่งรูปแบบ Door-to-door เพื่อให้สามารถแข่งขันกับผู้ให้บริการรายอื่นได้ การรถไฟฯ

จำเป็นที่จะต้องคำนึงถึงอัตราค่าบริการที่จะเรียกเก็บ เนื่องจากการขนส่งสินค้าประเภทหีบห่อวัตถุทางราง ผู้ใช้บริการจะต้องชำระค่าขนขึ้น-ลงตามน้ำหนักของสินค้าและค่าบริการที่อาจเพิ่มขึ้นจากบริการ Door-to-door ทำให้ผู้ใช้บริการจะต้องแบกรับภาระค่าขนส่งที่เพิ่มขึ้น จากการเปรียบเทียบอัตราค่าบริการขั้นต่ำ พบว่าการขนส่งสินค้าที่มีน้ำหนักมากกว่า 20 กิโลกรัม ยังถือเป็นโอกาสที่การรถไฟฯ สามารถแข่งขันได้ เนื่องจากการขนส่งสินค้าทางรางมีความได้เปรียบในการขนส่งสินค้าที่มีน้ำหนักมาก

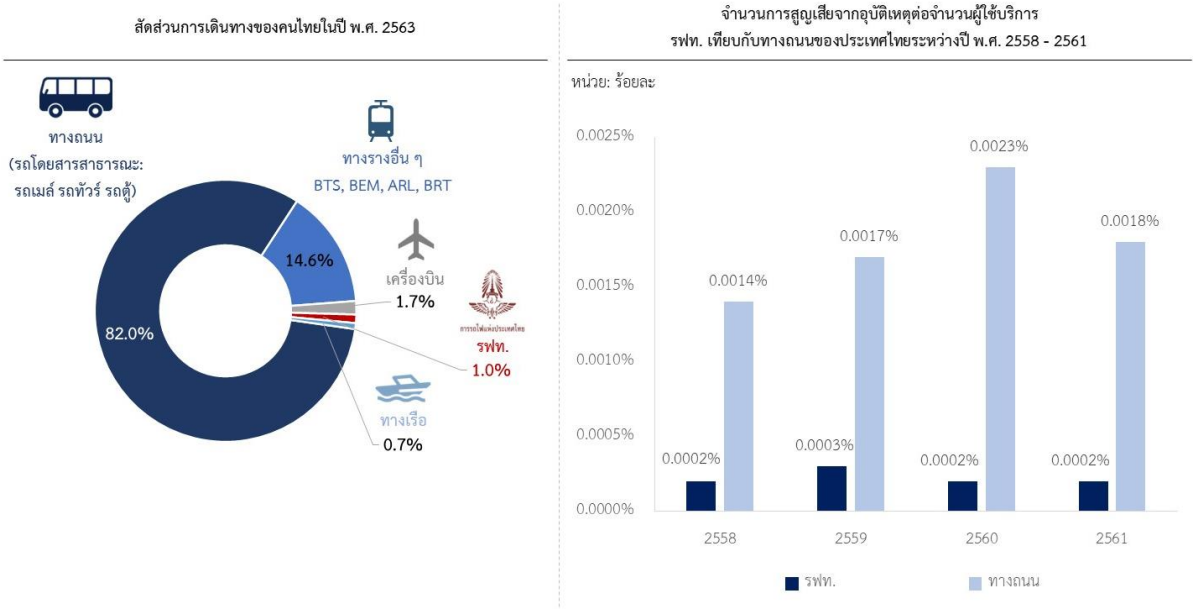
**รูปภาพ 61: ภาพแสดงการเปรียบเทียบอัตราค่าบริการการขนส่งพัสดุในปัจจุบัน**




ที่มา: การรถไฟฯ, ราคาค่าบริการแต่ละบริษัทในเว็บไซต์ และ PrimeStreet Analysis

- **S4:** ความปลอดภัยที่สูงกว่าระบบการขนส่งภาคพื้นดินรูปแบบอื่น

**รูปภาพ 62: ภาพแสดงข้อมูลประกอบจุดแข็ง S4**




ที่มา: สำนักงานนโยบายและแผนการขนส่งและจราจร, สำนักงานคณะกรรมการสอบสวนอุบัติเหตุและอุบัติการณ์ของอากาศยาน, กรมเจ้าท่า, สำนักงานตำรวจแห่งชาติ, การรถไฟฯ และ PrimeStreet Analysis

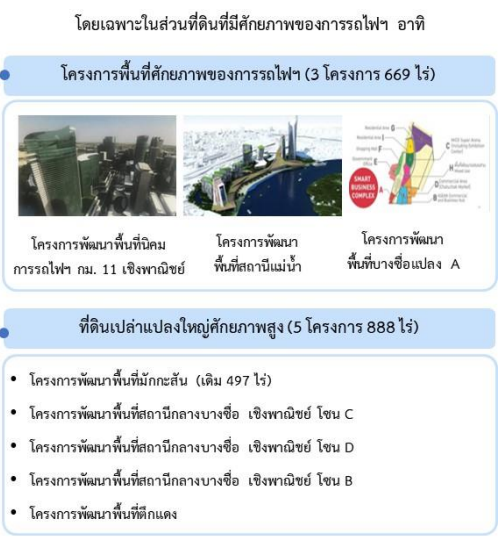
ปัจจุบันสัดส่วนการเดินทางทางถนนถือเป็นสัดส่วนที่มากที่สุดในสัดส่วนการเดินทางของคนไทย โดยในปี พ.ศ. 2563 สัดส่วนการเดินทางของคนไทยทางถนน (โดยรถโดยสารสาธารณะ) มีสัดส่วนสูงถึงร้อยละ 82.0 ในขณะที่การเดินทาง โดยการรถไฟฯ มีสัดส่วนเพียงร้อยละ 1.0 อย่างไรก็ตาม หากเปรียบเทียบกับการขนส่งภาคพื้นดิน (Land Transportation) ในด้านอุบัติเหตุที่เกิดขึ้น โดยเปรียบเทียบ จำนวนการสูญเสียจากอุบัติเหตุต่อจำนวนผู้ใช้บริการ ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2558 – 2561 จะพบว่า การเกิดอุบัติเหตุจากการเดินทางโดยการรถไฟฯ อยู่ในระดับต่ำ เมื่อเทียบกับการเดินทางโดยถนน

- **S5:** การรถไฟฯ มีปริมาณทรัพย์สินที่ดินจำนวนมาก และมีศักยภาพสามารถพัฒนาประโยชน์ต่อได้

**รูปภาพ 63: ภาพแสดงข้อมูลประกอบจุดแข็ง S5**

ที่ดินเปล่าทั้งหมดของการรถไฟฯ

| ที่ดิน | พื้นที่ (ไร่) | มูลค่า[1] (ล้านบาท) |
|---|---|---|
| 1. ที่ดินแปลงใหญ่ที่เคยดำเนินการผ่าน PPP | 669 | 34,415.28 |
| 2. ที่ดินเปล่าแปลงใหญ่ | 888 | 92,798.40 |
| 3. พื้นที่โครงการแผนแม่บท 25 สถานี (36 แปลงแรก) | 1,335 | 11,085.14 |
| 4. พื้นที่โครงการแผนแม่บท 25 สถานี (แปลงที่เหลือ) และฝ่ายบริหารทรัพย์สินพัฒนาเอง | 4,348 | 39,758.39 |
| 5. ที่ดินเปล่าราคาประเมินเกิน 1 แสนบาท/ตรว. 7 สถานี | 170 | 12,193.99 |
| 6. ที่ดินเปล่าที่เหลือ ราคาประเมิน 50,000 – 100,000 บาท/ตรว. 7 สถานี | 1,120 | 35,108.02 |
| 7. พื้นที่สถานีตามแนวเส้นทางรถไฟทางคู่ | 7,534 | 9,623.25 |
| 8. ที่ดินเปล่าราคาประเมินต่ำกว่า 50,000 บาท/ตรว. 429 สถานี | 22,405 | 28,665.08 |
| รวม | 38,469 | 263,647.55 |




หมายเหตุ 1: ราคาประเมิน ณ ปี พ.ศ. 2560

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

การรถไฟฯ มีปริมาณทรัพย์สินที่ดินจำนวนมาก ทั้งในส่วนที่มีสัญญาเช่าแล้ว รอการต่อสัญญา และที่ดินเปล่า โดยในส่วนเฉพาะที่ดินเปล่าของการรถไฟฯ 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 เชิงพาณิชย์ โครงการพัฒนาพื้นที่สถานีแม่น้ำ และโครงการพัฒนาพื้นที่บางซื่อแปลง A และกลุ่มที่ 2) ที่ดินเปล่าแปลงใหญ่ จำนวน 888 ไร่ มูลค่าจากราคาประเมิน 92,798.40 ล้านบาท ประกอบไปด้วย โครงการพัฒนาพื้นที่มักกะสัน (เดิม 497 ไร่) โครงการพัฒนาพื้นที่สถานีกลางบางซื่อ เชิงพาณิชย์ โซน C โครงการพัฒนาพื้นที่สถานีกลางบางซื่อ เชิงพาณิชย์ โซน D โครงการพัฒนาพื้นที่สถานีกลางบางซื่อ เชิงพาณิชย์ โซน B และ โครงการพัฒนาพื้นที่ตึกแดง ซึ่งล้วนแต่อยู่ในพื้นที่ศักยภาพสูงและในทำเลยุทธศาสตร์ต่าง ๆ

**ปัจจัยด้านจุดอ่อน (Weakness)**

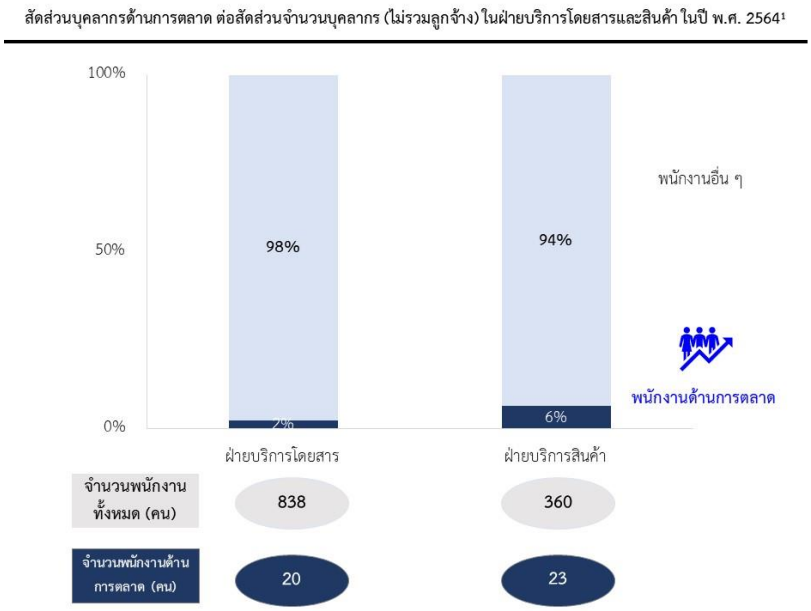
**ตาราง 7: ตารางแสดงจุดอ่อนของการรถไฟฯ**

| ปัจจัยภายใน: จุดอ่อน | |
|---|---|
| W1 | ขาดแคลนบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญด้านการตลาดในการขยายฐานลูกค้าเพื่อสร้างรายได้ |
| W2 | กระบวนการดำเนินงานยังเป็นลักษณะพึ่งพิงบุคลากร (Manual) และขาดเทคโนโลยีด้านการบริหารธุรกิจโดยสาร สินค้า และพัสดุหีบห่อ |
| W3 | ประสิทธิผล (Productivity) ของบุคลากรน้อยเมื่อเปรียบเทียบกับองค์กรอื่น |
| W4 | ความตรงต่อเวลาในการเดินรถโดยสารและสินค้าอยู่ในระดับต่ำ เมื่อเทียบกับผู้ให้บริการขนส่งทางรางในต่างประเทศ |
| W5 | รถจักรและล้อเลื่อนมีอายุการใช้งานสูงกว่าค่าเฉลี่ยการใช้งานในระดับสากลและค่าซ่อมสูง |
| W6 | ระเบียบที่ไม่เอื้อต่อการดำเนินธุรกิจ และการดำเนินงานในยุคดิจิทัล |
| W7 | ขาดการเชื่อมต่อกับการคมนาคมรูปแบบอื่นแบบครบวงจร (Multimodal Transportation) |
| W8 | ประสิทธิภาพการให้บริการและการดำเนินงานของการรถไฟฯ ต่ำกว่ามาตรฐานสากล |
| W9 | การให้บริการขนส่งของการรถไฟฯ ขึ้นอยู่กับสินค้าเพียงบางประเภทเท่านั้น |
| W10 | แนวโน้มการลดลงของบุคลากรในอนาคตซึ่งสวนทางกับการขยายตัวของโครงสร้างทางราง |
| W11 | กระบวนการทำงาน – กระบวนการจัดซื้อจัดจ้างที่ล่าช้า ส่งผลต่อเรื่องความคล่องตัวและระยะเวลา |

การวิเคราะห์จุดอ่อนของการรถไฟฯ มีรายละเอียดดังนี้

- **W1:** ขาดแคลนบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญด้านการตลาดในการขยายฐานลูกค้าเพื่อสร้างรายได้

**รูปภาพ 64: ภาพแสดงข้อมูลประกอบจุดอ่อน W1**



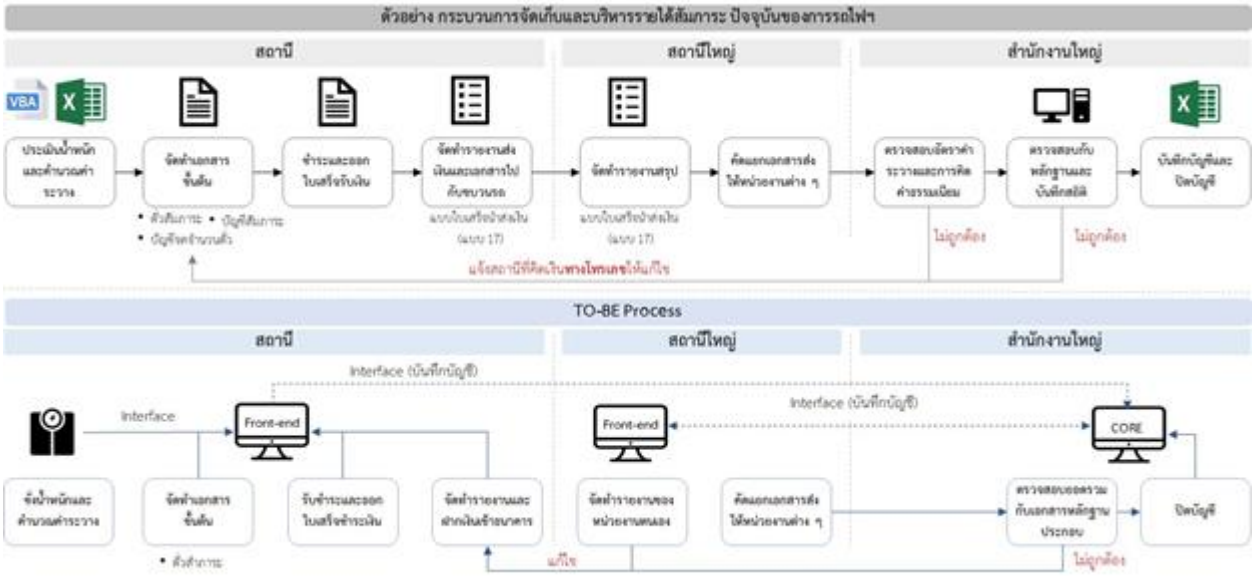

หมายเหตุ: 1. จำนวนบุคลากร (ไม่รวมลูกจ้าง) ของฝ่ายบริการโดยสารและสินค้า ข้อมูล ณ เดือน สิงหาคม พ.ศ. 2564

ที่มา: การรถไฟฯ และ PrimeStreet Analysis

จากข้อมูลข้างต้นแสดงให้เห็นว่าสัดส่วนบุคลากรด้านการตลาดของฝ่ายบริการโดยสารและฝ่ายบริการสินค้ามีสัดส่วนน้อยเมื่อเปรียบเทียบกับจำนวนพนักงานอื่น ๆ ในแต่ละฝ่าย นอกจากนั้นหากเปรียบเทียบเฉพาะกรอบอัตรากำลังก็ยังมีจำนวนบุคลากรที่น้อยกว่ากรอบอัตรากำลังดังกล่าว โดยฝ่ายบริการโดยสารได้รับจัดสรรกรอบอัตรากำลังของพนักงานด้านการตลาดทั้งหมด 45 อัตรา แต่มีจำนวนผู้ปฏิบัติงานจริงเพียง 20 คน หรือคิดเป็นเพียงร้อยละ 2 ของจำนวนพนักงานในฝ่ายทั้งหมด ในขณะที่ฝ่ายบริการสินค้าได้รับจัดสรรกรอบอัตรากำลังของพนักงานด้านการตลาดทั้งหมด 58 อัตรา แต่มีจำนวนผู้ปฏิบัติงานจริงเพียง 23 คน หรือคิดเป็นสัดส่วนเพียงร้อยละ 6 ของจำนวนพนักงานในฝ่ายทั้งหมด อย่างไรก็ตาม การตลาดถือเป็นปัจจัยสำคัญในการดำเนินการและบรรลุต่อแผนธุรกิจที่ได้กำหนดไว้ ผ่านการวางแผนเพื่อเพิ่มปริมาณลูกค้าและสร้างรายได้จากการให้บริการด้านต่าง ๆ ของการรถไฟฯ โดยเฉพาะด้านโดยสารและสินค้าที่เป็นธุรกิจหลักขององค์กร

- **W2:** กระบวนการดำเนินงานยังเป็นลักษณะพึ่งพิงบุคลากร (Manual) และขาดเทคโนโลยีด้านการบริหารธุรกิจโดยสาร สินค้า และพัสดุหีบห่อ

**รูปภาพ 65: ภาพแสดงข้อมูลประกอบจุดอ่อน W2**




ที่มา: การรถไฟฯ และ PrimeStreet Analysis

ปัจจุบันการรถไฟฯ ยังมีกระบวนการทำงานที่พึ่งพิงบุคลากร (Manual) เป็นหลัก หากศึกษาตัวอย่างกระบวนการจัดเก็บและบริหารรายได้สัมภาระข้างต้น จะพบว่าขั้นตอนการดำเนินงานแต่ละขั้นตอนยังเป็นการดำเนินงานที่ใช้แรงงานบุคลากรมากกว่าการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาปรับใช้ บุคลากรจำเป็นที่จะต้องจัดทำเอกสาร ออกใบเสร็จรับเงิน จัดทำรายงานสรุป คัดแยกเอกสาร ตรวจสอบเอกสาร แล้วจึงนำข้อมูลดังกล่าวมาจัดเก็บในระบบอีกครั้ง ซึ่งแต่ละขั้นตอน โดยไม่ได้มีการนำเทคโนโลยีหรือระบบเข้ามาช่วยแบ่งเบาภาระและลดข้อผิดพลาดทั้งสิ้น ทั้งนี้ อาจส่งผลให้การดำเนินงานล่าช้า อันมีสาเหตุหลักมาจากระบบที่ใช้ไม่มีความเชื่อมโยงและการถ่ายโอนข้อมูลระหว่างหน่วยงานยังเป็นระบบ Manual อย่างไรก็ตามหากการรถไฟฯ มีการปรับใช้เทคโนโลยีในบางขั้นตอนการดำเนินงานก็อาจช่วยลดภาระของบุคลากรลงได้ อาทิ เอกสารรายงานบางส่วนจะถูกทดแทนหรือจัดทำในระบบ FMIS เช่น บัญชีสัมภาระ บัญชีจดจำนวนตั๋ว และใบเสร็จนำส่งเงิน (แบบ 17) รวมถึงการ Claim พัสดุจะถูกจัดเก็บอยู่ในระบบอย่างเป็นระเบียบ เพื่อให้สะดวกต่อการใช้งานในอนาคต

- **W3:** ประสิทธิผล (Productivity) ของบุคลากรน้อยเมื่อเปรียบเทียบกับองค์กรอื่น

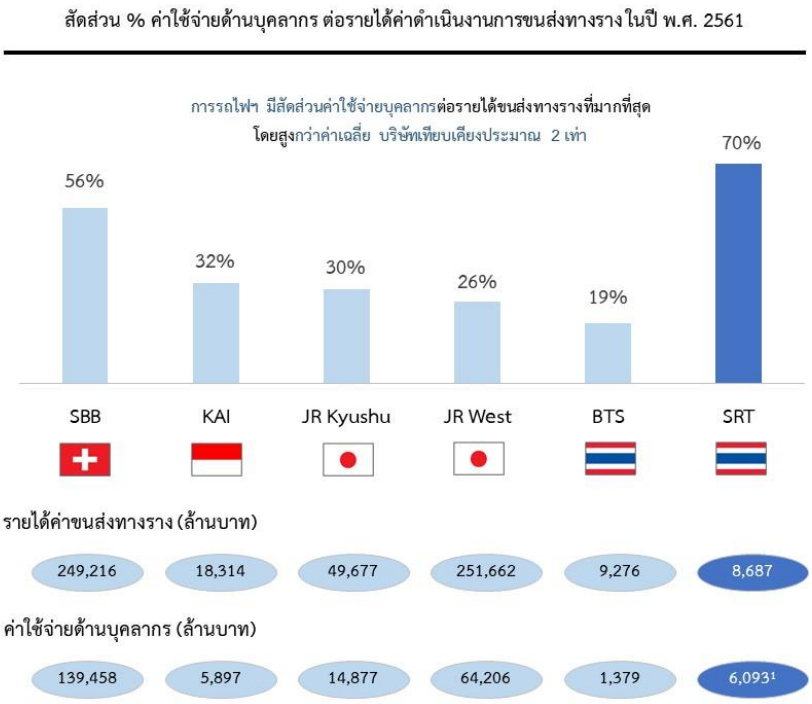
**รูปภาพ 66: ภาพแสดงข้อมูลประกอบจุดอ่อน W3**




ที่มา: การรถไฟฯ และ PrimeStreet Analysis

จากการวิเคราะห์โครงสร้างรายได้และค่าใช้จ่ายในการเดินรถของการรถไฟฯ พบว่าค่าใช้จ่ายด้านบุคลากรถือเป็นค่าใช้จ่ายหลักที่การรถไฟฯ ยังคงต้องรับภาระ โดยคิดเป็นร้อยละ 70 ของรายได้ หรืออยู่ที่ประมาณ 6,093 ล้านบาท ทั้งนี้ ยังไม่รวมค่าใช้จ่ายบำเหน็จบำนาญ ในขณะที่การรถไฟฯ มีรายได้จากการเดินรถโดยสารจำนวน 3,740 ล้านบาท รายได้จากการเดินรถสินค้าจำนวน 2,067 ล้านบาท และเงินอุดหนุนจากการเดินขบวนรถโดยสารเชิงสังคม (PSO) จำนวน 2,326 ล้านบาท ซึ่งแสดงเห็นว่ารายได้จากการดำเนินงานของการรถไฟฯ ไม่เพียงพอต่อค่าใช้จ่ายด้านบุคลากร ทั้งนี้ยังไม่รวมค่าใช้จ่ายด้านอื่น ๆ ที่การรถไฟฯ จะต้องแบกรับ

**รูปภาพ 67: ภาพแสดงข้อมูลประกอบจุดอ่อน W3**



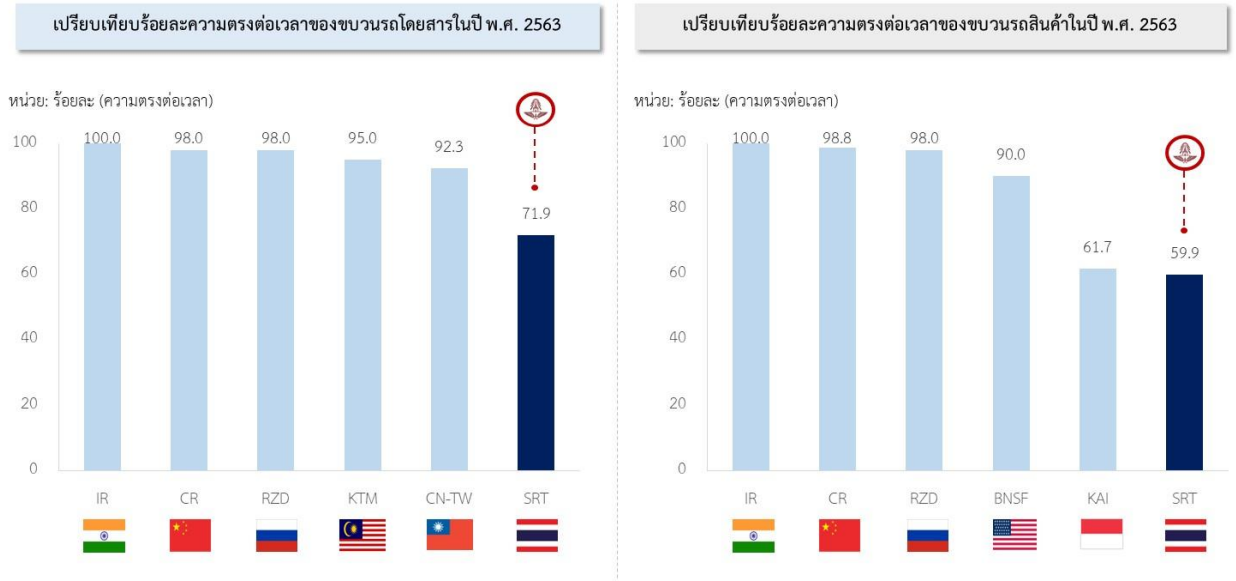

หมายเหตุ: 1. ค่าใช้จ่ายด้านบุคลากรของ การรถไฟฯ ไม่รวมถึงภาระบำนาญ

ที่มา: การรถไฟฯ, รายงานประจำปี ของ JR West, SBB, KAI, JR Kyushu, BTS และ PrimeStreet Analysis

ทั้งนี้ เมื่อวิเคราะห์เปรียบเทียบต้นทุนต่อหน่วยของการรถไฟฯ เปรียบเทียบกับประเทศชั้นนำด้านการให้บริการขนส่งทางราง จะพบว่าสัดส่วนค่าใช้จ่ายด้านบุคลากรของการรถไฟฯ อยู่ในระดับที่สูงกว่าประเทศอื่น ๆ อีกด้วย ซึ่งเกิดจากค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานที่สูง และความสามารถในการสร้างรายได้ที่ต่ำ

- **W4:** ความตรงต่อเวลาในการเดินรถโดยสารและสินค้าอยู่ในระดับต่ำ เมื่อเทียบกับผู้ให้บริการขนส่งทางรางในต่างประเทศ

**รูปภาพ 68: ภาพแสดงข้อมูลประกอบจุดอ่อน W4**



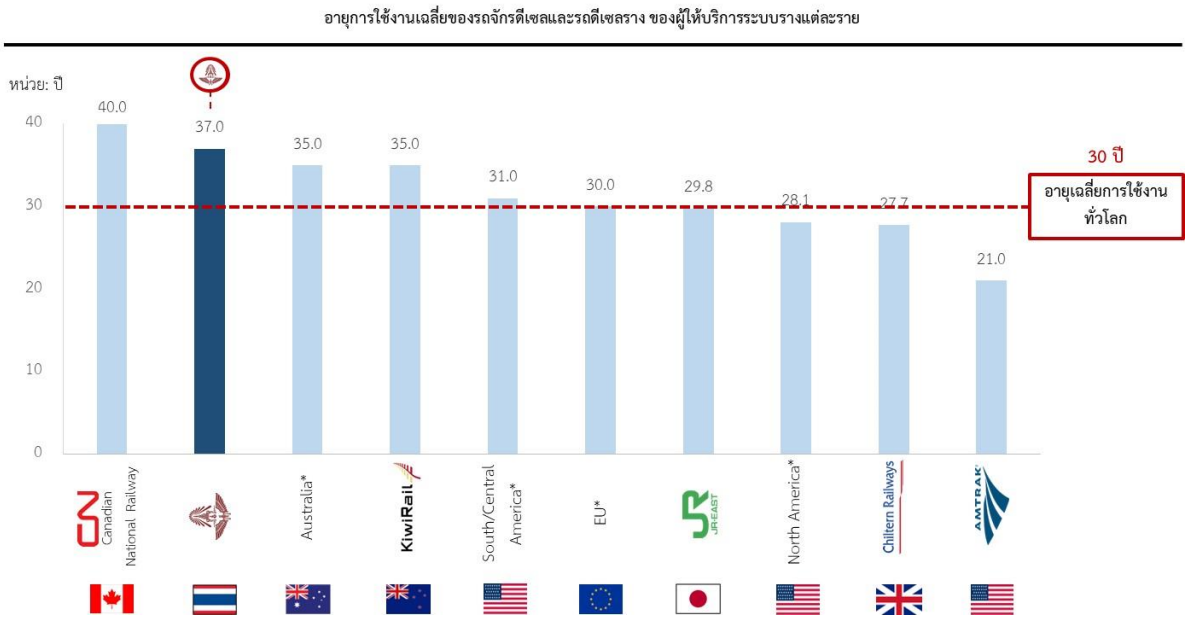

ที่มา: (ร่าง) ตัวชี้วัดการดำเนินงาน เพื่อจัดทำ (ร่าง) บันทึกข้อตกลงการประเมินผลการดำเนินงานของการรถไฟฯ ประจำปี บัญชี 2566, Amtrak, Russian Railway, China Railway, Malaysia Metro (Mymetro), Taiwan Railway Administration, Statista, U.S. Department of Transportation, Bureau of Transportation Statistics and Federal Highway Administration, Rail Delivery Group, The Indian Express และ PrimeStreet Analysis

จากการศึกษาสถิติความตรงต่อเวลาของการให้บริการขบวนรถโดยสารและสินค้าของการรถไฟฯ เปรียบเทียบกับผู้ให้บริการขนส่งโดยสารและสินค้าในต่างประเทศพบว่าสถิติความตรงต่อเวลาในการให้บริการของการรถไฟฯ อยู่ในระดับที่ต่ำ ซึ่งความตรงต่อเวลาของขบวนรถโดยสารของการรถไฟฯ อยู่ที่ร้อยละ 71.9 ในขณะที่ประเทศอินเดีย สาธารณรัฐประชาชนจีน รัสเซีย มาเลเซีย และไต้หวัน ล้วนมีอัตราความตรงต่อเวลาอยู่ที่ร้อยละ 92 ขึ้นไป ทั้งนี้ หากเทียบเคียงกับผู้ให้บริการขนส่งโดยสารในแถบอาเซียนอย่าง KTM ประเทศมาเลเซีย สถิติความตรงต่อเวลาของการรถไฟฯ ก็ยังคงต่ำกว่ามาก เนื่องจาก KTM ประเทศมาเลเซียมีอัตราความตรงต่อเวลาสูงถึงร้อยละ 95 นอกจากนี้ หากเปรียบเทียบอัตราความตรงต่อเวลาของขบวนรถสินค้าการรถไฟฯ ก็ยังคงอยู่ในระดับที่ต่ำด้วยอัตราความตรงต่อเวลาเพียงร้อยละ 59.9 ซึ่งจากการศึกษาพบว่าประเทศอินเดีย สาธารณรัฐประชาชนจีน รัสเซีย และสหรัฐอเมริกา อัตราความตรงต่อเวลาของขบวนรถสินค้าอยู่ที่ร้อยละ 90 ขึ้นไป ทั้งนี้ ผู้ให้บริการขนส่งสินค้าทางรางประเทศ

ในกลุ่มอาเซียนอย่าง KAI ประเทศอินโดนีเซีย ก็ยังมีอัตราความตรงต่อเวลาของขบวนรถสินค้าที่สูงกว่าการรถไฟฯ ดังแสดงในภาพข้างต้น

- **W5: รถจักรและล้อเลื่อนมีอายุการใช้งานสูงกว่าค่าเฉลี่ยการใช้งานในระดับสากลและค่าซ่อมสูง**

**รูปภาพ 69: ภาพแสดงข้อมูลประกอบจุดอ่อน W5**




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

จากการศึกษาอายุการใช้งานรถจักรดีเซลและรถดีเซลรางของผู้ให้บริการระบบรางในต่างประเทศแต่ละรายพบว่าอายุการใช้งานโดยเฉลี่ยของรถจักรดีเซลและรถดีเซลรางอยู่ที่ 30 ปี ทั้งนี้ หากเปรียบเทียบกับผู้ให้บริการขนส่งทางรางในประเทศที่พัฒนาแล้ว 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 อยู่ระดับที่สูงกว่าค่าเฉลี่ยสากล หรืออายุการใช้งานเฉลี่ยประมาณ 37 ปี อาจสืบเนื่องมาจากกระบวนการจัดซื้อ-จัดหารถจักรและล้อเลื่อนใหม่ไม่สามารถดำเนินการได้ทันตามกรอบระยะเวลาที่กำหนดไว้ ทำให้การรถไฟฯ จำเป็นที่จะต้องนำรถจักรและล้อเลื่อนที่มีอายุการใช้งานสูงและสภาพเก่ามาให้บริการอยู่นอกจากนั้น สภาพรถจักรล้อเลื่อนที่สมบูรณ์ในแง่คุณภาพบริการที่ดีเยี่ยม (รถเกรด A&B) ในปัจจุบันของ รฟท. ยังมีปริมาณและสัดส่วนที่ต่ำ อันเนื่องมาจากมีอายุการใช้งานที่นานและไม่ได้รับการจัดหาเพิ่มเติม ส่งผลให้ปริมาณรถจักรล้อเลื่อนไม่เพียงพอและต้นทุนการบริการสูง โดยจากหัวรถจักรทั้งหมดที่มี

การหมุนเวียนใช้งานทั้งหมด 199 คัน มีรถเกรด A,B เพียง 77 คัน (39%) เท่านั้น นอกจากนั้นสภาพรถจักรและล้อเลื่อนที่เก่าและไม่สมบูรณ์ยังส่งผลให้ให้ค่าใช้จ่ายด้านซ่อมบำรุงและค่าเชื้อเพลิงเพิ่มสูงขึ้นอีกด้วย

**รูปภาพ 70: ภาพแสดงข้อมูลประกอบจุดอ่อน W5**




หัวรถจักรที่สามารถให้บริการได้อย่างมีคุณภาพ (เกรด A,B) มีเพียง 77 คัน (39%) เท่านั้น จากทั้งหมด 199 คัน

- **W6:** ระเบียบที่ไม่เอื้อต่อการดำเนินธุรกิจ และการดำเนินงานในยุคดิจิทัล

การรถไฟฯ เป็นองค์กรรัฐวิสาหกิจทำให้การดำเนินธุรกิจไม่สามารถทำได้คล่องตัวมากนัก หากเทียบกับผู้ประกอบการเอกชนรายอื่น เนื่องจากจำเป็นที่จะต้องดำเนินกิจการตามกฎ ระเบียบและข้อบังคับที่ทางภาครัฐได้มีการกำหนดไว้ รวมถึงหากการรถไฟฯ ต้องการที่จะดำเนินการแก้ระเบียบหรือข้อบังคับที่ไม่เอื้อต่อการดำเนินกิจการ ส่งผลให้เป็นจุดอ่อนในการแข่งขันกับผู้ประกอบการรายอื่นก็อาจทำได้ยาก รวมถึงต้องใช้เวลานาน ดังเช่น กฎระเบียบที่ไม่เอื้อต่อการขยายธุรกิจ อาทิ การขนส่งรถจักรยานยนต์ขึ้นรถไฟ เนื่องจากการขนส่งจำเป็นที่จะต้องมีผู้โดยสารเดินทางไปด้วยเท่านั้น โดยผู้ใช้บริการจะต้องชำระอัตราค่าขนส่งรถจักรยานยนต์ อัตราค่าธรรมเนียมในการยกขน อัตราค่าระวาง และอัตราค่าตั๋วโดยสารตามข้อกำหนดของการรถไฟฯ ที่จะต้องมีผู้โดยสารเดินทางไปด้วยเท่านั้น ทั้งนี้ อาจส่งผลให้การรถไฟฯ เสียโอกาสในการสร้างรายได้ จากความยุ่งยากและไม่ตอบโจทย์ต่อความต้องการของลูกค้า รวมถึงกฎระเบียบที่ไม่เอื้อต่อการทำงานในยุคดิจิทัล ปัจจุบันการรถไฟฯ ยังมีรูปแบบการดำเนินงานแบบ Physical Paperwork เป็นส่วนมาก ตัวอย่างเช่นในการประสานงานระหว่างหน่วยงานภายในองค์กร การยื่นเอกสารเพื่อขอการอนุมัติ จำเป็นที่จะต้องดำเนินการลงนามบนกระดาษ (Physical Paper) เท่านั้น ถึงแม้ว่าภายหลังจากการอนุมัติแล้วจะมีการ Scan เพื่อเก็บเอกสารดังกล่าวในรูปแบบของ e-Document

ก็ตาม สืบเนื่องมาจากปัจจุบันการรถไฟฯ ยังไม่ได้มีการปรับแก้ระเบียบเพื่อรองรับการทำงานในยุคดิจิทัล อาทิ ระเบียบเพื่อรองรับการลงนามรูปแบบอิเล็กทรอนิกส์ (e-Signature) หรือ การส่งเอกสารในรูปแบบอิเล็กทรอนิกส์ (e-Document) ทำการประสานงานระหว่างฝ่าย/หน่วยงานภายใน จำเป็นที่จะต้องพิมพ์เอกสารออกมาในรูปแบบกระดาษก่อน

- **W7:** ระเบียบที่ไม่เอื้อต่อการดำเนินธุรกิจ และการดำเนินงานในยุคดิจิทัลขาดการเชื่อมต่อกับการคมนาคมรูปแบบอื่นแบบครบวงจร (Multimodal Transportation) อาทิ การขนส่งจากต้นทางไปสู่ปลายทาง (Door-to-door) และ Feeder

  จากการเปรียบเทียบจุดบริการเชื่อมต่อกับการขนส่งแบบครบวงจร (Multimodal Transportation) ระหว่างการรถไฟฯ ที่มีสถานีให้บริการจำนวน 441 สถานี และบขส. ที่เป็นผู้ให้บริการขนส่งผู้โดยสารและมีเส้นทางที่สามารถเทียบเคียงกับการรถไฟฯ ได้ โดย บขส. มีจำนวนสถานีทั้งหมด 102 สถานี ทั้งนี้ หากพิจารณาจากจุดบริการรับ-ส่งที่เชื่อมต่อกับการขนส่งสาธารณะประเภทต่าง ๆ ประกอบไปด้วยจุดบริการรับ-ส่งที่เชื่อมต่อกับ รถตู้ รถท้องถิ่น แท็กซี่ แอปพลิเคชันบริการเรียกรถ เช่น Line man และ Grab และรถมอเตอร์ไซค์ พบว่าการรถไฟฯ มีจุดบริการเชื่อมต่อกับการเดินทางประเภทอื่นน้อยกว่า บขส. ไม่ว่าจะเป็นจุดบริการรับ-ส่งเชื่อมต่อกับรถตู้สาธารณะ การรถไฟฯ มีจุดเชื่อมต่อเฉพาะในสถานีใหญ่เท่านั้น และจุดเชื่อมต่อกับรถท้องถิ่น การรถไฟฯ มีจุดบริการไม่ถึงครึ่งของสถานีใหญ่และสถานีย่อยทั้งหมด ในขณะที่จุดบริการรับ-ส่งแท็กซี่และแอปพลิเคชันเรียกรถยังไม่มีให้บริการที่สถานีใดเลย ทั้งนี้ หากเปรียบเทียบกับ บขส. พบว่า มีจุดให้บริการเชื่อมต่อกับการขนส่งสาธารณะอยู่ทุกจุดให้บริการ ซึ่งสำหรับจุดบริการเชื่อมต่อกับแอปพลิเคชันเรียกรถอย่าง Line man และ Grab บขส. มีจุดเชื่อมต่อเฉพาะสถานีใหญ่และสถานีย่อย (ไม่ถึงครึ่ง) เนื่องจากยังอยู่ระหว่างการดำเนินการเชื่อมต่อจุดให้บริการในจังหวัดอื่น ๆ เพิ่มเติม สืบเนื่องมาจาก Grab มีให้บริการทั้งหมด 35 จังหวัด ทั่วทุกภูมิภาคของประเทศ ในขณะที่ Line man taxi มีพื้นที่ให้บริการครอบคลุมเพียง 5 จังหวัดเท่านั้น (กรุงเทพมหานคร, สมุทรปราการ, นนทบุรี, ปทุมธานี, นครปฐม) จึงทำให้สัดส่วนการเชื่อมต่อกับการเดินทางรูปแบบดังกล่าวมีจำนวนน้อยกว่าการเดินทางรูปแบบอื่น

**รูปภาพ 71: ภาพแสดงข้อมูลประกอบจุดอ่อน W7**




ที่มา: การรถไฟฯ , รายงานประจำปี 2563 ของบริษัท บ.ข.ส., Grab Driver Thailand, Line man Taxi Driver, Siamrath Online และ PrimeStreet Analysis

- **W8:** ประสิทธิภาพการให้บริการและการดำเนินงานของการรถไฟฯ ต่ำกว่ามาตรฐานสากล

  หากพิจารณาประสิทธิภาพการบริการและและการดำเนินงานของการรถไฟฯ เทียบกับค่าเฉลี่ยในอุตสาหกรรมระบบราง และผู้ให้บริการที่ดีที่สุด ตามเกณฑ์ของ Union of Railways ซึ่งแบ่งเกณฑ์การประเมินสมรรถนะการดำเนินงานออกเป็น 5 ด้าน ได้แก่ ด้านปริมาณการเดินรถ ด้านคุณภาพการให้บริการ ด้านความปลอดภัย ด้านบุคลากร และด้านการใช้ประโยชน์จากทรัพย์สิน จะได้ผลการเปรียบเทียบดังภาพ

**รูปภาพ 72: ภาพแสดงข้อมูลประกอบจุดอ่อน W8**

| | | รฟท.[4] | ค่าเฉลี่ย | ผู้ให้บริการที่ดีที่สุด | |
|---|---|---|---|---|---|
| ปริมาณการเดินรถ | จำนวนผู้โดยสาร[1] | 86 | 396 | 2,067 | สวิสเซอร์แลนด์ |
| | ปริมาณการขนส่งสินค้า[2] | 38 | 1,547 | 14,475 | รัสเซีย, จีน, อเมริกา |
| คุณภาพการให้บริการ | ความตรงต่อเวลาของรถไฟ[3] | 70%[5] | 85% | 99% | ญี่ปุ่น, สวิสเซอร์แลนด์ |
| | สัดส่วนรางรถไฟความเร็วสูง | NA | 27% | 100% | ญี่ปุ่น, สวิสเซอร์แลนด์ |
| | ราคาเฉลี่ยของค่าโดยสารต่อกิโลเมตร (บาท) | 8.9[6] | 134 | 674 (รวมรถไฟความเร็วสูง) | ญี่ปุ่น |
| ความปลอดภัย | จำนวนอุบัติเหตุต่อกิโลเมตรที่เดินทางของรถไฟ | 1.15% | 0.87% | 0.01% | ญี่ปุ่น, สวิสเซอร์แลนด์, เยอรมนี |
| | ผู้เสียชีวิตต่อกิโลเมตรที่เดินทางของรถไฟ | 0.0004%[7] | 0.20% | 0.01% | ญี่ปุ่น, สวิสเซอร์แลนด์, เยอรมนี |
| บุคลากร | รายได้เฉลี่ยจากการดำเนินงานต่อพนักงาน (ล้านบาท) | 0.91 | 49.76 | 184.89 | ญี่ปุ่น |
| การใช้ประโยชน์ทรัพย์สิน | สัดส่วนของที่ดินที่ไม่ได้ใช้ให้เกิดประโยชน์ | ~60% | 15% | 5% | ฮ่องกง |

หมายเหตุ: 1. จำนวนผู้โดยสารคูณกิโลเมตรที่เดินทางของรถไฟหารด้วยจำนวนประชากรของประเทศนั้น ๆ, 2. น้ำหนักของสินค้าในหน่วยตันคูณกิโลเมตรที่เดินทางของรถไฟหารด้วยจำนวนประชากรของประเทศนั้น ๆ, 3. สัดส่วนของจำนวนครั้งที่ช้าเกินกว่า 15 นาที, 4. ผลการดำเนินงานในปี พ.ศ. 2562, 5. ด้านโดยสาร, 6. เฉพาะขบวนเชิงพาณิชย์, 7. จากกระทรวงคมนาคม

ที่มา: Union of railways, การรถไฟฯ และ PrimeStreet Analysis

โดยจากแผนภาพการเปรียบเทียบประสิทธิภาพข้างต้นจะเห็นได้ว่า ในภาพรวมประเทศไทยมีประสิทธิภาพการให้บริการและการดำเนินงานที่ต่ำกว่าค่าเฉลี่ยโลกเกือบทุกด้าน โดยด้านที่มีส่วนต่างจากค่าเฉลี่ยสูง ได้แก่

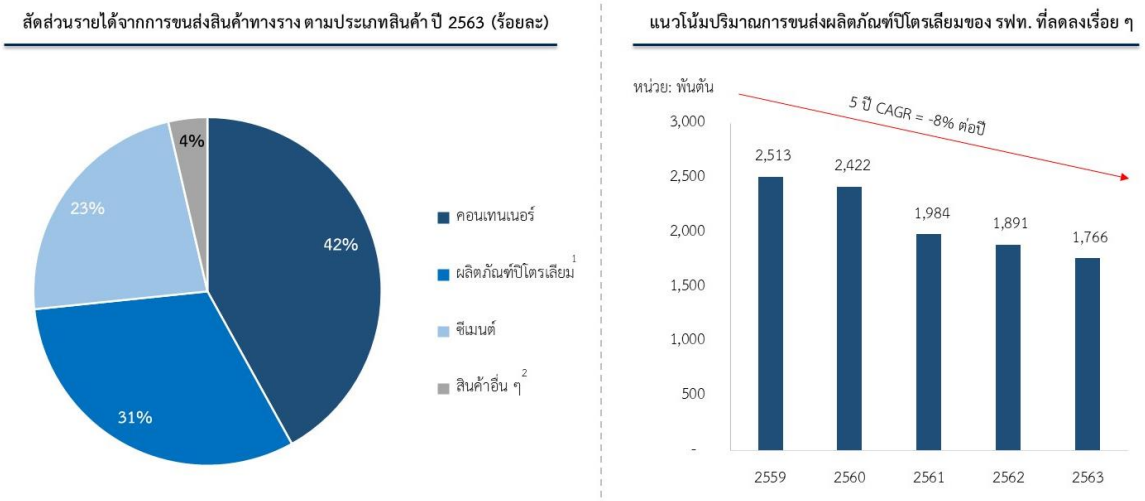
- ด้านจำนวนผู้โดยสาร: การเดินทางด้วยรถโดยสารสาธารณะของประชาชนชาวไทยยังคงพึ่งพิงเส้นทางถนนเป็นหลัก เนื่องจากมีเส้นทางการเดินทางที่ครอบคลุมเข้าถึงได้แทบจะทุกพื้นที่ในประเทศ
- ด้านปริมาณการขนส่งสินค้า: ประเทศไทยยังพึ่งพิงการขนส่งทางถนนเป็นหลัก นอกจากนี้การบริการของการรถไฟฯ ยังคงมุ่งเน้นการขนส่งสินค้าเฉพาะทางรางเป็นหลัก เปรียบเทียบกับประเทศผู้นำที่เป็นลักษณะการขนส่งแบบบูรณาการ สามารถเชื่อมโยงทั้งทางราง ทางบก ทางน้ำ และทางอากาศได้

- ด้านรายได้เฉลี่ยจากการดำเนินงานต่อพนักงาน: การรถไฟฯ ควรวางแผนบริหารจัดการบุคลากรภายในองค์กรให้สามารถทำงานได้ตรงตามสายงานความถนัด ตลอดจนอบรมพัฒนาทักษะ ความสามารถอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้แต่ละคนสามารถทำงานได้เต็มศักยภาพ
- ด้านสัดส่วนที่ดินที่ไม่ใช้ให้เกิดประโยชน์: เนื่องจากการรถไฟฯ มีทรัพย์สินที่ดินปริมาณสูงกว่า ประเทศอื่น ๆ ดังนั้นอัตราที่ดินที่ไม่ก่อให้เกิดประโยชน์จึงอยู่ในระดับสูง อย่างไรก็ตาม เมื่อเปรียบเทียบกับประเทศผู้นำที่มีสัดส่วนร้อยละ 5 แสดงให้เห็นถึงโอกาสการสร้างรายได้ในอนาคตของการรถไฟฯ จากการพัฒนาทรัพย์สินที่ดินที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด

- **W9:** การให้บริการขนส่งของการรถไฟฯ ขึ้นอยู่กับสินค้าเพียงบางประเภทเท่านั้น

เมื่อพิจารณาจากข้อมูลสถิติการขนส่งสินค้าของการรถไฟฯ พบว่ารายได้หลักจากการขนส่งกระจุกตัวอยู่ที่สินค้าหลักเพียง 3 ประเภทหลักเท่านั้น คือ คอนเทนเนอร์ ผลิตภัณฑ์ปิโตรเลียม (ประกอบด้วย ก๊าซ แอลพีจี, น้ำมันดิบ, และน้ำมันทั่วไป) และซีเมนต์ (ประกอบด้วยซีเมนต์ถุงและซีเมนต์ผง) โดยรายได้กว่าร้อยละ 31 มาจากผลิตภัณฑ์ปิโตรเลียม ซึ่งมีแนวโน้มปริมาณการขนส่งที่จะลดลงเรื่อย ๆ ในอนาคต นอกจากนี้เมื่อวิเคราะห์เปรียบเทียบกับผู้ให้บริการขนส่งสินค้าทางรางรายอื่นในต่างประเทศจะพบว่ามีการขนส่งสินค้าหลากหลายประเภท ทั้งนี้เพื่อเป็นการเพิ่มรายได้และกระจายความเสี่ยงให้กับองค์กร

**รูปภาพ 73: ภาพแสดงข้อมูลประกอบจุดอ่อน W9**



หมายเหตุ: ¹ผลิตภัณฑ์ปิโตรเลียม ประกอบด้วย ก๊าซ แอลพีจี, น้ำมันดิบ, และน้ำมันทั่วไป / ²สินค้าอื่น ๆ ประกอบด้วย น้ำตาล ข้าว และอื่น ๆ

ที่มา: การรถไฟฯ และ PrimeStreet Analysis

| ผู้ให้บริการขนส่ง | ผลิตภัณฑ์ปิโตรเลียม¹ | คอนเทนเนอร์ | ซีเมนต์ | สินค้าอุตสาหกรรมวัสดุก่อสร้าง | เคมีภัณฑ์และปุ๋ย | กระดาษ ไม้ ยาง | ชิ้นส่วนอะไหล่รถยนต์ | สินค้าเกษตรและอาหาร | เหล็ก แร่ หิน | น้ำมัน (ทานได้) | ถ่านหิน | เศษเหล็ก | เครื่องใช้ในบ้าน | รวมประเภทกลุ่มสินค้าหลัก |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **ผู้ให้บริการชั้นนำระดับโลก** | | | | | | | | | | | | | | |
| BNSF อเมริกา | √ | √ | | | √ | √ | √ | √ | √ | | √ | | | 8 |
| CN แคนาดา | √ | √ | | | √ | √ | √ | √ | √ | | √ | | | 8 |
| JR ญี่ปุ่น | | √ | | √ | √ | √ | √ | √ | | | | | √ | 7 |
| **ผู้ให้บริการในประเทศกำลังพัฒนา** | | | | | | | | | | | | | | |
| RZD Russian Railways รัสเซีย | √ | √ | √ | √ | √ | √ | | √ | √ | | √ | √ | | 10 |
| KTM มาเลเซีย | √ | √ | √ | √ | √ | √ | | √ | | √ | | | | 8 |
| อินเดีย | √ | √ | √ | √ | √ | | | | √ | | √ | | | 7 |
| ไทย | √ | √ | √ | | | | | √ | | | | | | 4² |

หมายเหตุ: ¹ผลิตภัณฑ์ปิโตรเลียม ประกอบด้วย ก๊าซ แอลพีจี, น้ำมันดิบ, และน้ำมันทั่วไป/ ²แม้ว่าการรถไฟฯ จะขนส่งสินค้าอื่น (น้ำตาล ข้าว และอื่น ๆ) ร่วมด้วย แต่ก็คิดเป็นสัดส่วนที่ต่ำมาก เพียงร้อยละ 4 ของรายได้ทั้งหมดเท่านั้น

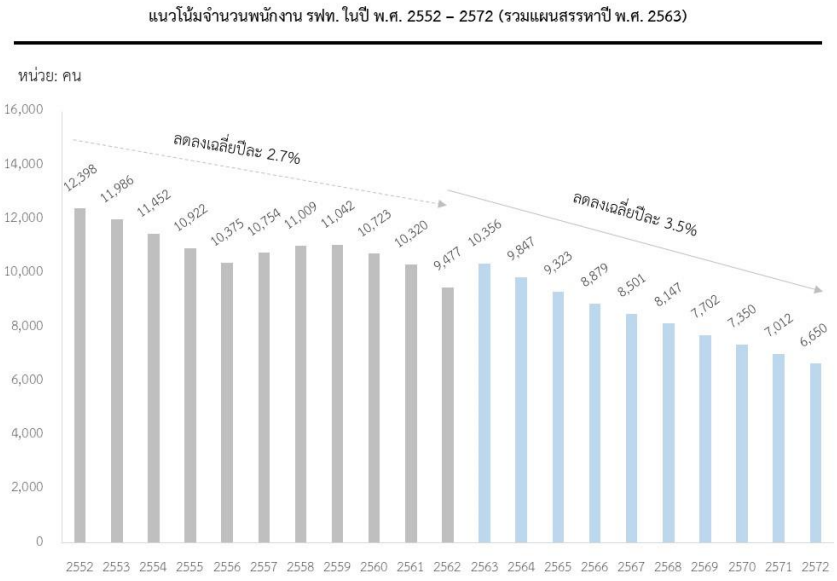
ที่มา: AAR (US), Canadian Railways, JR Freight annual report, Indian Railways, MOT's Malaysia, การรถไฟฯ และ PrimeStreet Analysis

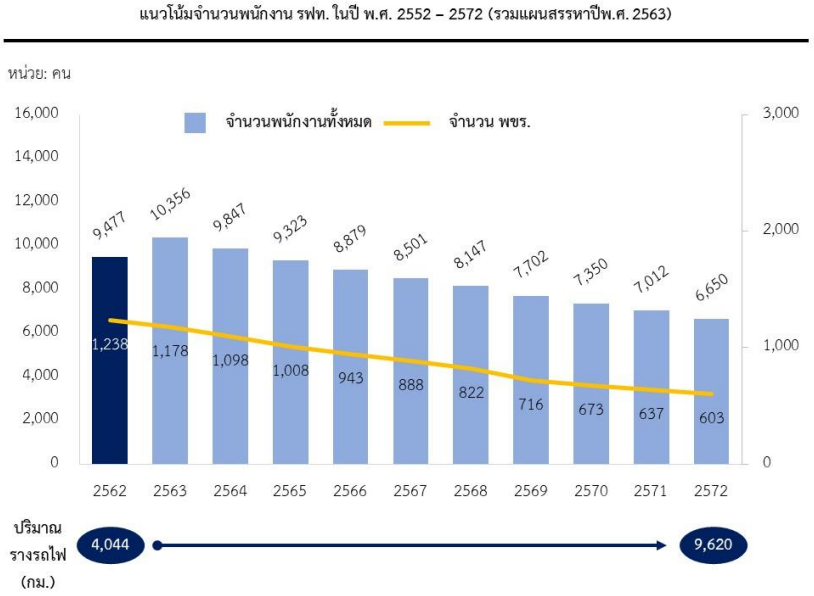
- **W10: แนวโน้มการลดลงของจำนวนบุคลากรและโอกาสในการขาดแคลนทรัพยากรบุคคลในอนาคต ซึ่งสวนทางกับการขยายตัวของโครงสร้างพื้นฐานทางราง**

จากการวิเคราะห์แนวโน้มจำนวนพนักงาน รฟท. ในปี พ.ศ. 2552 – 2572 (รวมแผนสรรหาปี พ.ศ. 2563) พบว่าจำนวนพนักงานของการรถไฟฯ มีแนวโน้มจะลดลงถึงร้อยละ 30 หรือคิดเป็นจำนวน 2,827 คน ในระยะ 10 ปีข้างหน้า ซึ่งถือเป็นอัตราลดลงเฉลี่ยที่สูงกว่า 10 ปีที่ผ่านมา หากวิเคราะห์จำนวนพนักงานโดยแบ่งตามหน้าที่งานจะพบว่าภาพรวมพนักงานการรถไฟฯ มีแนวโน้มลดลงอย่างต่อเนื่อง ตัวอย่างเช่น พนักงานรถจักร ที่มีจำนวน 1,238 รายในปี พ.ศ. 2562 ลดลงเหลือ ประมาณ 600 รายในปี พ.ศ. 2572 ลดลงไปถึงร้อยละ 51 ในขณะที่แนวโน้มการขยายตัวของโครงสร้างพื้นฐานทางรางไม่ว่าจะเป็น โครงการก่อสร้างรถไฟทางคู่ หรือทางสายใหม่ ที่ส่งผลให้การรถไฟฯ มีปริมาณความจุทาง

ที่จะต้องรับผิดชอบดูแลรับผิดชอบเพิ่มมากขึ้น โดยเติบโตขึ้นจาก 4,044 กิโลเมตร เป็นประมาณ 9,000 กิโลเมตร (ในปี พ.ศ. 2572) ซึ่งสวนทางกับจำนวนพนักงานที่ลดลง ถึงแม้ว่าการรถไฟฯ เองก็มีแผนที่จะสรรหาบุคลากรเข้ามาปฏิบัติหน้าที่ทดแทนพนักงานที่เกษียณอายุไป แต่หากยังติดที่มติ ครม. เรื่องการสรรหาพนักงานใหม่ได้เพิ่มเพียงร้อยละ 5 ของจำนวนพนักงานที่เกษียณอายุทั้งหมด ทำให้การรถไฟฯ อาจไม่สามารถสรรหาพนักงานได้ตามกรอบอัตรากำลังที่ต้องการได้ ด้วยเหตุนี้เองการวางแผนทรัพยากรบุคคลให้สอดคล้องและสามารถรองรับการขยายตัวของธุรกิจในอนาคตจึงถือเป็นอีกหนึ่งปัจจัยที่การรถไฟฯ จำเป็นจะต้องมีการวางแผนรองรับ โดยอาจจัดทำแผนการรับคนเพิ่ม แผนการนำเทคโนโลยีต่าง ๆ เข้ามาใช้ ทำให้สามารถถ่ายโอนพนักงานบางตำแหน่งมาปฏิบัติแทนได้ ซึ่งจะเป็นส่วนหนึ่งในการช่วยบรรเทาปัญหาการขาดแคลนได้บางส่วน

**รูปภาพ 74: ภาพแสดงข้อมูลประกอบจุดอ่อน W10**






หมายเหตุ: ข้อมูลจำนวนพนักงานปี พ.ศ. 2562 มาจากข้อมูลสถิติอัตรากำลัง ณ สิ้น ธันวาคม พ.ศ. 2562 และการคาดการณ์จำนวนเกษียณ มาจากข้อมูล ณ มกราคม พ.ศ. 2563

ที่มา: การรถไฟฯ และ PrimeStreet Analysis

- **W11:** ระเบียบที่ไม่เอื้อต่อการดำเนินธุรกิจ และการดำเนินงานในยุคดิจิทัล

**รูปภาพ 75: ภาพแสดงข้อมูลประกอบจุดอ่อน W11**



ที่มา: การรถไฟฯ และ PrimeStreet Analysis

สืบเนื่องจากปัญหาด้านการขาดแคลนทรัพยากรบุคคลในการดำเนินงานตามที่ได้กล่าวไปก่อนหน้านี้ ส่งผลให้การรถไฟฯ ต้องดำเนินการจ้างเหมาภาคเอกชน (Outsource) ในการดำเนินงานบางประเภทแทน ทั้งนี้กระบวนการจัดจ้างภาคเอกชนในการดำเนินงาน การรถไฟฯ ต้องดำเนินการภายใต้ พ.ร.บ. และระเบียบการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุของภาครัฐ พ.ศ. 2560 ซึ่งหากเปรียบเทียบกับกระบวนการจัดซื้อจัดจ้างของภาคเอกชนแล้ว จะพบว่า พ.ร.บ. และระเบียบ มีขั้นตอนการจัดซื้อจัดจ้างที่มากกว่า ประกอบกับกระบวนการอนุมัติตามโครงสร้างของรัฐวิสาหกิจมีหลายขั้นตอน ทำให้การจัดซื้อจัดจ้างภายใต้ พ.ร.บ. ขาดความคล่องตัวและใช้ระยะเวลาที่ยาวนานในการจัดซื้อ และด้วยขั้นตอนตาม พ.ร.บ. และระเบียบที่มีรายละเอียดและลำดับขั้นตอนที่ค่อนข้างมากดังภาพข้างต้น หากบุคลากรของการรถไฟฯ ขาดความเชี่ยวชาญในการจัดทำโครงการจัดซื้อจัดจ้างก็จะยิ่งส่งผลให้เกิดความล่าช้าในกระบวนการทำงานเพิ่มขึ้นด้วย นอกจากนี้ เนื่องด้วยกระบวนการดำเนินงานในปัจจุบันส่วนใหญ่ยังอยู่ในรูปแบบเอกสาร (Paper-based) เป็นหลัก ไม่ได้มีการนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้เพื่อลดขั้นตอนการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร อาทิ แม้ว่าปัจจุบันจะมีบบข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์ (E-document) ให้ใช้งานอย่างแพร่หลาย แต่กระบวนการอนุมัติและดำเนินงานยังคงอิงกับเอกสารเป็นหลัก ซึ่งส่งผลกระทบต่อการดำเนินงานของการรถไฟฯ ทำให้เกิดความล่าช้าเช่นเดียวกัน

**<u>ปัจจัยด้านโอกาส (Opportunity)</u>**

**ตาราง 8: ตารางแสดงโอกาสของการรถไฟฯ**

| ปัจจัยภายนอก: โอกาส | |
|---|---|
| O1 | แนวโน้มปริมาณการขนส่งพัสดุหีบห่อมีแนวโน้มเติบโตสูงตามการเติบโตของ e-Commerce ในประเทศไทย |
| O2 | ทิศทางนโยบายภาครัฐยังคงสนับสนุนการลงทุนพัฒนาโครงข่ายระบบราง (รถไฟทางคู่ รถไฟชานเมือง รถไฟสายใหม่ EEC จุดเชื่อมต่อระหว่างประเทศ) |
| O3 | ทิศทางนโยบายภาครัฐส่งเสริมการท่องเที่ยวในประเทศภายหลังวิกฤต COVID-19 |
| O4 | นโยบายของกระทรวงคมนาคมส่งเสริมการจัดจำหน่ายสินค้า OTOP บริเวณสถานีรถไฟ |

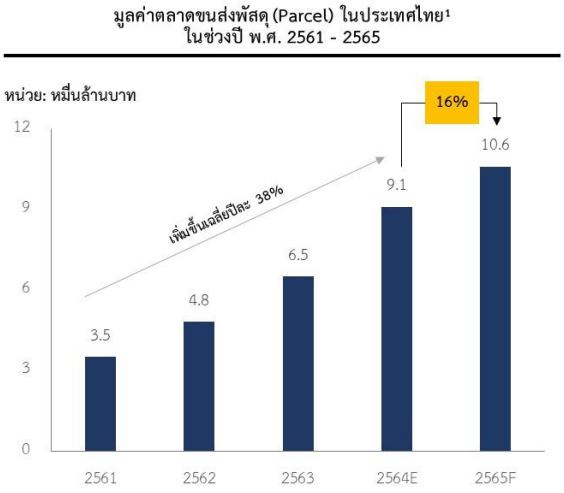
| ปัจจัยภายนอก: โอกาส | |
|---|---|
| O5 | ที่ดินที่ว่างผืนใหญ่และตั้งอยู่ในทำเลศักยภาพ สามารถเป็นที่สนใจของนักลงทุนและพัฒนาได้หลายรูปแบบ |
| O6 | แนวโน้มการขยายโครงข่ายความเชื่อมโยงระบบรางระหว่างภูมิภาคอาเซียนไปยังจีน |
| O7 | โอกาสในการฟื้นตัวหลัง COVID-19 ของอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว |

การวิเคราะห์โอกาสของการรถไฟฯ มีรายละเอียดดังนี้

- **O1:** แนวโน้มปริมาณการขนส่งพัสดุหีบห่อมีแนวโน้มเติบโตสูงตามการเติบโตของ e-Commerce ในประเทศไทย

  สถานการณ์การแพร่ระบาดของ COVID-19 ได้เปลี่ยนแปลงพฤติกรรมผู้บริโภคไปอย่างถาวร โดยเฉพาะประชาชนชาวไทย ที่ได้กลายเป็นผู้ซื้อที่คุ้นเคยกับเทคโนโลยีและพร้อมใช้จ่ายผ่านช่องทางออนไลน์มากขึ้น โดยจากผลการศึกษาเรื่อง Future Shopper 2021 ของบริษัทวันเดอร์แมน ธอมสัน (เอเยนซีที่ให้บริการด้านความคิดสร้างสรรค์ ข้อมูล และเทคโนโลยี) พบว่าชาวไทยมีอัตราการใช้ช่องทางออนไลน์ในการสั่งซื้อสินค้าสูงที่สุดในโลก โดยเฉพาะอย่างยิ่งในช่วงการระบาดของ COVID-19 โดยร้อยละ 94 ของผู้บริโภคชาวไทยปรับเปลี่ยนไปใช้ช่องทางออนไลน์ในการซื้อของแทนการซื้อที่หน้าร้าน (Physical Shop) ซึ่งคิดเป็นสัดส่วนที่สูงที่สุดในโลก เทียบกับค่าเฉลี่ยทั่วโลกที่ร้อยละ 72 และผู้บริโภคชาวไทยกว่าร้อยละ 90 ระบุว่าจะยังคงใช้ช่องทางดิจิทัลในการสั่งซื้อสินค้าต่อไปในปีหน้ามากกว่าการซื้อของที่หน้าร้าน เทียบกับค่าเฉลี่ยทั่วโลกที่ร้อยละ 62 โดยผู้บริโภคมั่นใจว่าพฤติกรรมการสั่งซื้อสินค้าออนไลน์ของตนได้เปลี่ยนแปลงไปแล้ว ซึ่งจากแนวโน้มการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมดังกล่าวส่งผลให้ธุรกิจกลุ่ม e-Commerce ของไทยมีแนวโน้มเติบโตขึ้นทุกปี โดยจากการคาดการณ์มูลค่าตลาด e-Commerce ในปี พ.ศ. 2565 คาดการณ์มีมูลค่าสูงถึง 4.0 แสนล้านบาท และเติบโตขึ้นอย่างต่อเนื่อง ถึง 8.7 แสนล้านบาทในปี พ.ศ. 2569 หรือคิดเป็นการเติบโตขึ้นเฉลี่ยถึงร้อยละ 21 ต่อปี ซึ่งแนวโน้มการเติบโตของมูลค่าตลาด e-Commerce เป็นปัจจัยหลักที่ส่งผลให้มูลค่าตลาดขนส่งพัสดุ (Parcel) ของประเทศไทยหรือการขนส่งแบบ Last Mile มีแนวโน้มเติบโตเพิ่มสูงขึ้นอย่างต่อเนื่องเช่นเดียวกัน โดยในช่วงปี พ.ศ. 2561 – 2564 ที่ผ่านมามีการเติบโตเฉลี่ยถึงร้อยละ 38 ต่อปี

**รูปภาพ 76: ภาพแสดงมูลค่าตลาดขนส่งพัสดุ (Parcel) ของประเทศไทยในช่วงปี พ.ศ. 2561 – 2565**




ที่มา: Euromonitor, EIC และ PrimeStreet Analysis

**รูปภาพ 77: ภาพแสดงการคาดการณ์มูลค่าตลาด e-Commerce ในประเทศไทย ปี พ.ศ. 2565 - 2569**




ที่มา: Euromonitor และ PrimeStreet Analysis

- **O2:** ทิศทางนโยบายภาครัฐยังคงสนับสนุนการลงทุนพัฒนาโครงข่ายระบบราง (รถไฟทางคู่ รถไฟชานเมือง รถไฟสายใหม่ EEC จุดเชื่อมต่อระหว่างประเทศ)

จากแผนยุทธศาสตร์ชาติและนโยบายต่าง ๆ ที่ภาครัฐประกาศ อาทิ แผนยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2561 – 2580) แผนการปฏิรูปประเทศตามราชกิจจานุเบกษา (ฉบับปรับปรุง) และแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบคมนาคมขนส่งระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2561 – 2580) เป็นต้น มุ่งเน้นและให้ความสำคัญในด้านการพัฒนาการขนส่งของประเทศ รวมถึงระบบขนส่งทางรางเป็นอย่างมาก โดนมุ่งหวังให้เป็นระบบขนส่งหลักเชื่อมโยงโครงข่ายทั้งในประเทศและต่างประเทศ เห็นได้จากนโยบายการส่งเสริมการขยายเส้นทาง

การเดินรถต่าง ๆ โดยเฉพาะการก่อสร้างทางคู่ ทางสายใหม่และรถไฟชานเมือง รวมถึงการขยายจุดเชื่อมต่อกับประเทศเพื่อนบ้าน ซึ่งจะช่วยเพิ่มความรวดเร็ว ความปลอดภัย ความสะดวกสบายในการเข้าถึงการเดินทาง เพิ่มการเชื่อมต่อชานเมืองและกลางเมือง และเพิ่มปริมาณในการขนส่งในอนาคต ทั้งโอกาสในด้านการขนส่งผู้โดยสาร การท่องเที่ยว และการขนส่งสินค้า

**รูปภาพ 78: ภาพแสดงข้อมูลประกอบโอกาส O2**




ที่มา: กระทรวงคมนาคม, กรมการขนส่งทางราง และ PrimeStreet Analysis

- **O3:** ทิศทางนโยบายภาครัฐส่งเสริมการท่องเที่ยวในประเทศภายหลังวิกฤต COVID-19

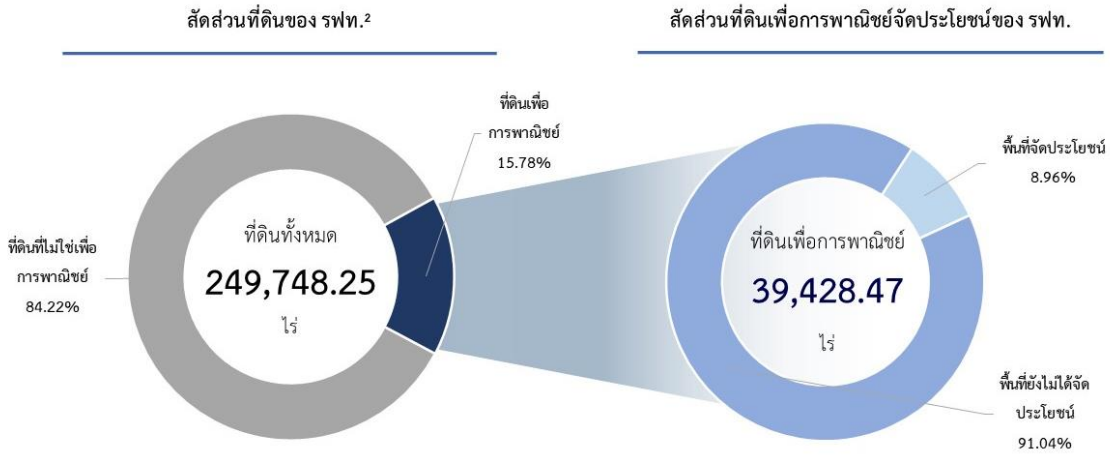
  จากบทสัมภาษณ์ของคุณยุทธศักดิ์ สุภสร ในฐานะผู้ว่าการการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย (ททท.) และรายละเอียดแผนฟื้นฟูการท่องเที่ยวของ ททท. พบว่าในช่วงครึ่งหลังของปี พ.ศ. 2564 นั้น ทาง ททท. จะมุ่งเน้นทำการตลาดในประเทศ โดยจับตลาดกลุ่มนักท่องเที่ยวไทยที่ยังคงมีกำลังซื้อกว่า 12 ล้านคน (ซึ่งรวมถึงกลุ่มคนโสด คนทำงาน ผู้สูงอายุที่เกษียณแล้ว ครอบครัว และผู้มีความหลากหลายทางเพศ) กลุ่มชาวต่างชาติที่มีถิ่นพำนักถาวรภายในไทย (Expat) กว่า 2 ล้านคน ซึ่งมีกำลังซื้อและสามารถเดินทางตลอดเวลา และกลุ่มผู้เดินทางเพื่อการประชุมสัมมนา โดยมีการมุ่งนำร่องการท่องเที่ยววิถีใหม่ด้วยรถไฟขบวนพิเศษร่วมด้วย ส่วนต่อเนื่องไปในปี พ.ศ. 2565 ทาง ททท. จะมุ่งเน้นการดึงดูดชาวต่างชาติที่มีศักยภาพในการใช้จ่ายสูง อาทิ กลุ่มที่รักสุขภาพ กลุ่มที่มารักษาตัว กลุ่มแข่งขันกีฬา และกลุ่มนักท่องเที่ยวรักษ์สิ่งแวดล้อม จึงนับเป็นโอกาสที่ดีที่การรถไฟฯ จะปรับปรุงพัฒนาการบริการ พัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ เพื่อรองรับและดึงดูดกลุ่มผู้ใช้บริการในลักษณะดังกล่าว

- **O4:** นโยบายของกระทรวงคมนาคมส่งเสริมการจัดจำหน่ายสินค้า OTOP บริเวณสถานีรถไฟ

  จากนโยบายรัฐมนตรีว่าการกระทรวงคมนาคม ในการส่งเสริมให้มีการจัดพื้นที่จำหน่ายสินค้าหนึ่งตำบล หนึ่งผลิตภัณฑ์ (OTOP) ผลิตภัณฑ์ส่งเสริมภูมิปัญญา หรือบริการของชุมชน วิสาหกิจกลุ่มคนพิการและผู้สูงอายุที่มีศักยภาพ ในพื้นที่สถานีรถไฟและรถไฟฟ้า เพื่อเป็นการเพิ่มโอกาสในการสร้างรายได้แก่ผู้ประกอบการนั้น ๆ นับเป็นโอกาสของการรถไฟฯ ในการเพิ่มการใช้ประโยชน์และสร้างรายได้เพิ่มเติมจากค่าเช่าพื้นที่ในสถานี ทั้งนี้ การรถไฟฯ ควรพิจารณาศึกษาในรายละเอียดของสินค้าและบริการที่เหมาะสมในการสนับสนุนในพื้นที่ศักยภาพ และการทำ Business Matching ระหว่างสินค้าและทำเลที่เหมาะสม

- **O5:** ที่ดินที่ว่างผืนใหญ่และตั้งอยู่ในทำเลศักยภาพ สามารถเป็นที่สนใจของนักลงทุนและพัฒนาได้หลายรูปแบบ

**รูปภาพ 79: ภาพแสดงข้อมูลประกอบโอกาส O5**




หมายเหตุ: ¹ รายงานประจำปีการรถไฟฯ ปี พ.ศ. 2560, ² ข้อมูลจากเอกสารสมมติฐานการบริหารและการดำเนินการ ณ วันที่ 3 มีนาคม พ.ศ. 2565 และ ³ข้อมูลจากเว็บไซต์การรถไฟฯ ณ วันที่ 20 เมษายน พ.ศ. 2565

ที่มา: การรถไฟฯ และ PrimeStreet Analysis

การรถไฟฯ มีทรัพย์สินที่ดินจำนวนมาก โดยมีที่ดินสำหรับการจัดสรรประโยชน์เพื่อการพาณิชย์ทั้งหมดกว่า 39,428.47 ไร่ ซึ่งมีมูลค่าตลาดรวมประมาณ 361,303 ล้านบาท แต่ยังขาดการใช้ประโยชน์เชิงพาณิชย์อย่างเต็มประสิทธิภาพ โดยในปัจจุบันมีการจัดสรรใช้ประโยชน์จริงเพียงร้อยละ 8.96 หรือคิดเป็นรายได้ปีละประมาณ 3,000 ล้านบาทเท่านั้น ดังนั้นทางการรถไฟฯ ควรมุ่งขยายรูปแบบความร่วมมือในการพัฒนาที่ดินเพื่อสร้างรายได้เสริมให้แก่องค์กร

- **O6**: แนวโน้มการขยายโครงข่ายความเชื่อมโยงระบบรางระหว่างภูมิภาคอาเซียนไปยังจีน

**รูปภาพ 80: ภาพแสดงข้อมูลประกอบโอกาส O6**




ที่มา: Bangkok Post, The Wallstreet Journal และ PrimeStreet Analysis

สืบเนื่องจาก “ข้อริเริ่มหนึ่งแถบหนึ่งเส้นทาง (Belt & Road Initiative หรือ BRI)” ของรัฐบาลจีน ซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานเชื่อมโยงตลาดการค้าระหว่างประเทศจีนและประเทศต่าง ๆ ในภูมิภาคเอเชียและยุโรป ปัจจุบันประเทศจีนจึงได้เริ่มก่อสร้างเส้นทางรถไฟแพนเอเชีย (The Pan-Asia Railway Network) อันประกอบด้วย 3 เส้นทางหลัก คือ

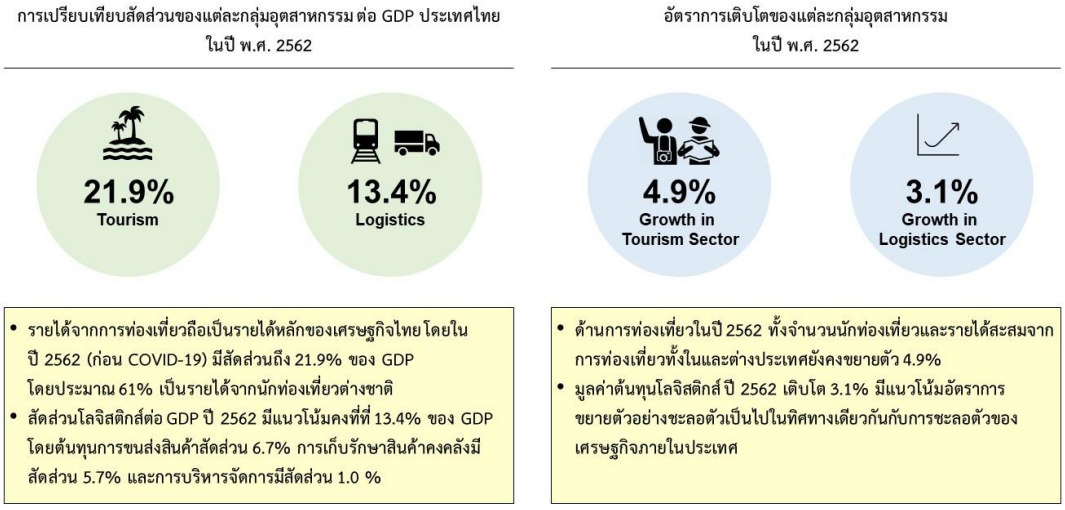
1) เส้นทางรถไฟแพนเอเชียสายตะวันออก: เริ่มต้นที่นครคุนหมิง ผ่านเมืองยวี่ซีเมืองเมิ่งจื้อ และออกจากจีนที่ด่านเหอโข่ว เข้าเวียดนาม กัมพูชา ไทย มาเลเซีย และสิงคโปร์ ระยะทางรวม 5,500 กิโลเมตร โดยเริ่มก่อสร้างเส้นทางในจีนปี พ.ศ. 2551
2) เส้นทางรถไฟแพนเอเชียสายตะวันตก: เริ่มต้นที่นครคุนหมิง เมืองต้าหลี่ เมืองเป่าซาน และออกจากจีนที่ด่านรุ่ยลี่ เข้าเมียนมาร์เชื่อมต่อไปยังไทย มาเลเซีย และสิงคโปร์ ระยะทางรวม 4,760 กิโลเมตร โดยเริ่มก่อสร้างเส้นทางในจีนปี พ.ศ. 2551
3) เส้นทางรถไฟแพนเอเชียสายกลาง: เริ่มต้นที่นครคุนหมิง ผ่านเมืองยวี่ซีและออกจากจีนที่ด่านบ่อหาน เข้าลาว ต่อมายังไทย (เข้าทางด่านหนองคาย และเชื่อมเข้าสู่กรุงเทพฯ) มาเลเซีย และสิงคโปร์ ระยะทางรวม 4,500 กิโลเมตร โดยเริ่มก่อสร้างเส้นทาง ในจีนปี พ.ศ. 2553

โดยในปัจจุบันเส้นทางรถไฟแพนเอเชียสายกลาง ในส่วนเส้นทางนครคุนหมิง (จีน) ถึงนครเวียงจันทน์ (ลาว) ได้ก่อสร้างแล้วเสร็จและเริ่มเปิดให้บริการเดินรถเป็นที่เรียบร้อยแล้วตั้งแต่วันที่ 3 ธันวาคม พ.ศ. 2564 ที่ผ่านมา

ดังนั้น เส้นทางดังกล่าวจึงนับเป็นโอกาสสำคัญที่จะทำให้ประเทศไทยได้รับประโยชน์จากการเป็นศูนย์กลางด้านเศรษฐกิจและคมนาคมขนส่งของภูมิภาคอาเซียน ตลอดจนการกระจายสินค้าเชื่อมเข้าสู่ประเทศอาเซียนและประเทศต่าง ๆ นอกอาเซียน (ผ่านทางเส้นทางรถไฟจีน-ยุโรป)

- **O7**: โอกาสในการฟื้นตัวหลัง COVID-19 ของอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว

**รูปภาพ 81: ภาพแสดงข้อมูลประกอบโอกาส O7**




ที่มา: รายงานโลจิสติกส์ของประเทศไทยประจำปี 2562, knoema, และ PrimeStreet Analysis

จากการเปรียบเทียบสัดส่วนของแต่ละกลุ่มอุตสาหกรรมต่อ GDP ประเทศไทย ในปี พ.ศ. 2562 ในช่วงก่อนการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัส COVID-19 พบว่า รายได้จากอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวถือเป็นรายได้หลักของเศรษฐกิจไทยโดยมีสัดส่วนอยู่ที่ร้อยละ 21.9 ของ GDP ประเทศ ซึ่งประมาณร้อยละ 61 เป็นรายได้ที่มาจากนักท่องเที่ยวต่างชาติ นอกจากนี้จากข้อมูลอัตราการเติบโตของอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวในปี พ.ศ. 2562 ยังคงขยายตัวอย่างต่อเนื่องด้วยจำนวนอัตรานักท่องเที่ยวและรายได้สะสมจากการท่องเที่ยวเฉลี่ยร้อยละ 4.9 ในขณะที่อุตสาหกรรมโลจิสติกส์มีสัดส่วนอยู่ที่ร้อยละ 13.4 ของ GDP โดยสัดส่วนต้นทุนการขนส่งสินค้าคิดเป็นร้อยละ 6.7 การเก็บรักษาสินค้าคงคลังคิดเป็นร้อยละ 5.7 และการบริหารจัดการคิดเป็นร้อยละ 1.0 หากพิจารณาจากการขยายตัวของอุตสาหกรรมโลจิสติกส์จะพบว่ามีแนวโน้มการเติบโตที่ชะลอตัว ซึ่งมีความ

สอดคล้องและเป็นไปในทิศทางเดียวกันกับเศรษฐกิจภายในประเทศ โดยมีการเติบโตอยู่ที่ร้อยละ 3.1 เท่านั้น ทั้งนี้ จากข้อมูลข้างต้นพบว่า ในกรณีที่ COVID-19 ไม่ระบาดซ้ำหนัก คาดว่าในปี พ.ศ. 2565 ตลาดท่องเที่ยวจะกลับเข้าสู่เส้นทางการฟื้นตัวและกลับมามีขนาดตลาด (Market size) และการเติบโตของตลาด (Growth) ที่ดึงดูดมากกว่าการขนส่งโลจิสติกส์

**ปัจจัยด้านอุปสรรค (Threat)**

**ตาราง 9: ตารางแสดงอุปสรรคของการรถไฟฯ**

| ปัจจัยภายนอก: อุปสรรค | |
|---|---|
| T1 | สถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัส COVID-19 จะส่งผลกระทบต่อนโยบายการควบคุมการเดินทางของการขนส่งสาธารณะอย่างต่อเนื่อง |
| T2 | การแข่งขันด้านราคาของผู้ให้บริการสายการบินต้นทุนต่ำจะสูงขึ้นภายหลังวิกฤต COVID-19 |
| T3 | พฤติกรรมการใช้บริการขนส่งสาธารณะเพื่อการเดินทางจะมีแนวโน้มลดลง |
| T4 | รูปแบบพฤติกรรมของผู้ใช้บริการมีแนวโน้มในการใช้ระบบดิจิทัลและเทคโนโลยีสูงขึ้น อาจทำให้การรถไฟฯ สูญเสียฐานลูกค้าในอนาคต |
| T5 | โครงสร้างราคาค่าโดยสารของขบวนรถโดยสารเชิงสังคม ถูกกำหนดและควบคุมโดยกระทรวงคมนาคม |
| T6 | กฎ ระเบียบ ข้อบังคับของภาครัฐ ที่ไม่เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงานในปัจจุบัน |

การวิเคราะห์อุปสรรคของการรถไฟฯ มีรายละเอียดดังนี้

- **T1:** สถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัส COVID-19 จะส่งผลกระทบต่อนโยบายการควบคุมการเดินทางของการขนส่งสาธารณะอย่างต่อเนื่อง

  จากสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัส COVID-19 ในประเทศไทย ส่งผลให้ภาครัฐดำเนินการออกมาตรการควบคุมการแพร่ระบาดของโรค ซึ่งทำให้การรถไฟฯ ต้องปรับแผนในการให้บริการขบวนรถเส้นทางต่าง ๆ ให้มีความเหมาะสมต่อสถานการณ์ โดยขยายระยะเวลางดให้บริการขบวนรถเชิงพาณิชย์ (รถทางไกล) ขบวนรถเชิงสังคม (รถระยะสั้น) จำนวน 121 ขบวนออกไป จนกว่าสถานการณ์จะคลี่คลาย และจากการยกระดับมาตรการควบคุมการเดินทางของศูนย์บริหารสถานการณ์การแพร่ระบาดของ

โรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (ศบค.) ยังส่งผลให้การรถไฟฯ ต้องปรับลดขบวนรถทั่วประเทศจาก 236 ขบวน/วัน เหลือเพียง 78 ขบวน/วันเท่านั้น ซึ่งส่งผลกระทบต่อมุมมองและการตอบสนองความต้องการของผู้ใช้บริการ เนื่องจากผู้ใช้บริการเดิมในบางเส้นทางหรือบางช่วงเวลาที่ถูกยกเลิกไปนั้นอาจปรับเปลี่ยนรูปแบบการเดินทางไปใช้โหมดการเดินทางอื่นแทนในระยะยาวได้ รวมถึงผู้ใช้บริการขนส่งหีบห่อวัตถุที่อาจได้รับสินค้าช้าลง เนื่องจากมีรอบรถให้บริการที่จำกัดหรือมีการเปลี่ยนแปลงในเส้นทางการให้บริการ

- **T2:** การแข่งขันด้านราคาของผู้ให้บริการสายการบินต้นทุนต่ำจะสูงขึ้นภายหลังวิกฤต COVID-19

  การออกโปรโมชั่นส่งเสริมการขายของสายการบินต้นทุนต่ำ (Low Cost Airlines) เพื่อเพิ่มยอดขายทดแทนรายได้ที่หายไปจากการยกเลิกเที่ยวบินในช่วงที่ COVID-19 ระบาดรุนแรง อาทิ การทยอยเปิดให้บริการของแอร์เอเชียในเส้นทางภายในประเทศ รวม 11 เส้นทาง ก่อนจะพิจารณาขยายเปิดเส้นทางบินภายในประเทศอื่น ๆ ต่อไป โดยทางสายการบินฯ ได้จัดโปรโมชั่นพร้อมกลับมาให้บริการ ลดราคาลงทันทีถึงร้อยละ 30 โดยปรับลดราคาลงทุกที่นั่ง ทุกเที่ยวบิน ลดทุกวัน ไม่เว้นวันหยุดยาวและวันหยุดนักขัตฤกษ์ และสามารถเลื่อนวันเดินทางได้ไม่จำกัดครั้ง ซึ่งอัตราราคาค่าโดยสารที่ต่ำลงนี้ส่งผลกระทบอย่างมีนัยสำคัญต่อการแข่งขันด้านราคาโดยตรงกับขบวนรถไฟเชิงพาณิชย์ของการรถไฟฯ ตลอดจนกระทบต่อการบริหารต้นทุนการขนส่งของการรถไฟฯ เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน อันส่งผลกระทบโดยตรงต่อ EBITDA ของการรถไฟฯ

**รูปภาพ 82: ภาพแสดงตัวอย่างโปรโมชั่นเพื่อกระตุ้นยอดขายในช่วงที่มีการแพร่ระบาดของ COVID-19 ลดลง**





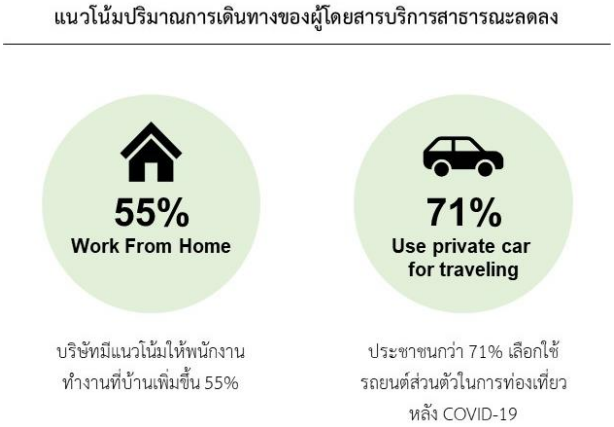


ที่มา: ไทยรัฐออนไลน์ และ ฐานเศรษฐกิจ

- **T3:** พฤติกรรมการใช้บริการขนส่งสาธารณะเพื่อการเดินทาง จะมีแนวโน้มลดลง

  จากงานวิจัยของ KrungThai Compass พบว่าจากการแพร่ระบาดของ COVID-19 ที่เกิดขึ้น ทำให้หลายองค์กรได้ปรับเปลี่ยนรูปแบบการทำงานให้บุคลากรสามารถทำงานที่บ้านได้มากขึ้น โดยจากการสำรวจพบว่า บริษัทมีแนวโน้มให้พนักงานทำงานที่บ้านสูงขึ้นถึงร้อยละ 55 และในสถานการณ์ที่ COVID-19 ยังไม่คลี่คลายนั้น ทำให้มาตรการด้าน Social Distancing จะยังคงอยู่และส่งผลกระทบต่อปริมาณการเข้าใช้บริการขนส่งสาธารณะ โดยประชาชนมีแนวโน้มในการใช้รถยนต์ส่วนตัวในการเดินทางเพิ่มสูงขึ้น โดยจากการสำรวจพบว่า ประชาชนกว่าร้อยละ 71 เลือกใช้รถยนต์ส่วนตัวในการท่องเที่ยว ซึ่งส่งผลกระทบต่อทั้งธุรกิจโดยสารและธุรกิจท่องเที่ยวของการรถไฟฯ

**รูปภาพ 83: ภาพแสดงข้อมูลประกอบอุปสรรค T3**




ที่มา: KrungThai Compass และ PrimeStreet Analysis

- **T4:** รูปแบบพฤติกรรมของผู้ใช้บริการมีแนวโน้มในการใช้ระบบดิจิทัลและเทคโนโลยีสูงขึ้น อาจทำให้การรถไฟฯ สูญเสียฐานลูกค้าในอนาคต

  จากงานวิจัยของธนาคารแห่งประเทศไทย และบริษัทหลักทรัพย์จัดการกองทุน TMBAM Eastspring พบว่าจากการแพร่ระบาดของ COVID-19 ที่เกิดขึ้น ทำให้เกิดพฤติกรรมของผู้ใช้บริการที่เน้นความสะดวกสบายและต้องการลดการสัมผัสให้น้อยลงที่สุด จึงส่งผลให้การให้บริการผ่านช่องทางดิจิทัลและช่องทางออนไลน์เข้ามามีบทบาทสำคัญ ดังนั้นเพื่อรับมือกับอุปสรรคในด้านนี้ การรถไฟฯ ควรเร่งพัฒนาความพร้อมด้านเทคโนโลยี เพื่อรองรับพฤติกรรมที่จะเปลี่ยนแปลงไปของผู้เข้าใช้บริการ โดยจากข้อมูลงานวิจัยระบุว่า การทำธุรกรรมผ่านช่องทางดิจิทัลและอินเทอร์เน็ตจะเพิ่มขึ้นกว่าร้อยละ 120 และผู้บริโภคจะซื้อสินค้าและบริการผ่านช่องทางออนไลน์เพิ่มขึ้นร้อยละ 80

**รูปภาพ 84: ภาพแสดงข้อมูลประกอบอุปสรรค T4**

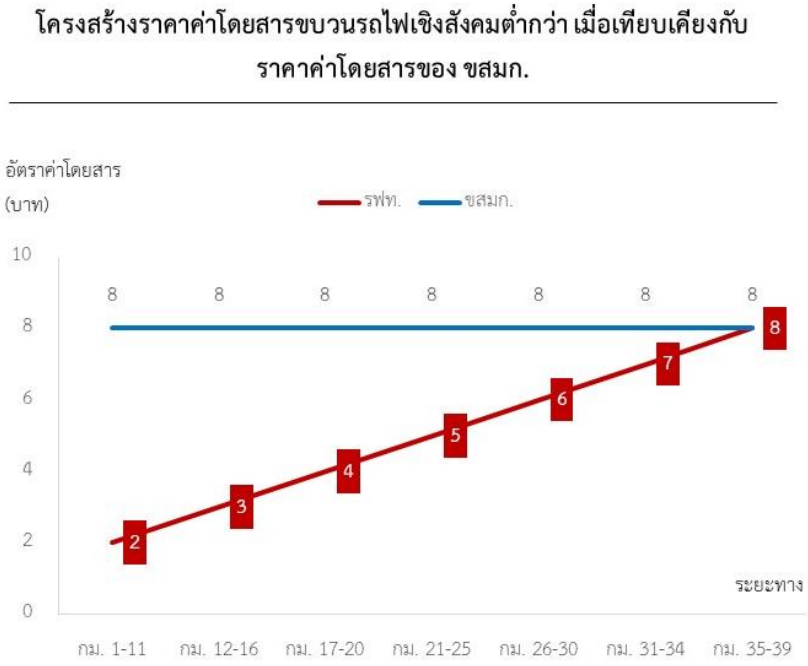



ที่มา: ธนาคารแห่งประเทศไทย, TMBAM Eastspring และ PrimeStreet Analysis

- **T5:** โครงสร้างราคาค่าโดยสารของขบวนรถโดยสารเชิงสังคม ถูกกำหนดและควบคุมโดยกระทรวงคมนาคม

  เนื่องจากอัตราค่าบริการของขบวนรถโดยสารของการรถไฟฯ ถูกกำหนดและควบคุมโดยกระทรวงคมนาคม ซึ่งไม่ได้มีการปรับมาตั้งแต่ปี พ.ศ. 2528 ทำให้รายได้ของการรถไฟฯ ไม่สอดคล้องรับกับต้นทุนการดำเนินงานที่สูง นอกจากนี้เมื่อเทียบเคียงกับราคาค่าโดยสารของ ขสมก. ยังพบว่าอัตราค่าโดยสารของขบวนรถเชิงสังคม (PSO) ของการรถไฟฯ นั้น ต่ำกว่าค่าโดยสารของ ขสมก. ภายในระยะทางที่เท่ากัน โดยพบว่าในการเดินทางในระยะทางตั้งแต่กิโลเมตรที่ 1 จนถึงกิโลเมตรที่ 39 นั้น อัตราค่าโดยสารรถโดยสารธรรมดา (ครีม-แดง) ซึ่งมีระยะทางวิ่ง 38.48 กม. ของ ขสมก. จะอยู่ที่ 8 บาทตลอดช่วงระยะเส้นทางดังกล่าว ในขณะที่ค่าโดยสารของของขบวนรถเชิงสังคม (PSO) ของการรถไฟฯ จะเริ่มต้นที่ 2 บาท (ในช่วงกิโลเมตรที่ 1 - 11) แล้วจึงปรับขึ้นตามระยะทางที่เพิ่มขึ้น ดังภาพ

**รูปภาพ 85: ภาพแสดงข้อมูลประกอบอุปสรรค T5**




ที่มา: อัตราค่าโดยสารรถโดยสารธรรมดา (ครีม-แดง) ซึ่งมีระยะทางวิ่ง 38.48 กม. ขององค์การขนส่งมวลชนกรุงเทพ, อัตราค่าโดยสารชั้น 3 ไม่รวมค่าธรรมเนียม ของการรถไฟฯ และ PrimeStreet Analysis

- **T6:** กฎ ระเบียบ ข้อบังคับของภาครัฐ ที่ไม่เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงานในปัจจุบัน

จากการศึกษาผลกระทบจากกฎ ระเบียบ ข้อบังคับของภาครัฐ ที่ไม่เอื้ออำนวยต่อการดำเนินงานของการรถไฟฯ ในปัจจุบัน พบว่ามีอุปสรรคภายใต้กฎ ระเบียบ ข้อบังคับที่ต่างกันออกไปในแต่ละด้าน โดยสามารถสรุปได้ ดังนี้

1) <u>ด้านการลงทุน</u>

- พระราชบัญญัติการรถไฟแห่งประเทศไทย พ.ศ. 2494

ตามมาตรา 39 แห่ง พ.ร.บ. การรถไฟฯ เรื่องการลงทุนที่ต้องได้รับความเห็นชอบจากคณะรัฐมนตรีก่อน และมาตรา 42 เรื่องการจัดทำงบลงทุน ส่งผลให้หากการรถไฟฯ ต้องการที่ลงทุนหรือร่วมลงทุน รวมถึงออกพันธบัตรหรือตราสาร การรถไฟฯ จำเป็นที่จะต้องต้องขอความเห็นชอบจากคณะรัฐมนตรีก่อนที่จะดำเนินการดังกล่าว รวมทั้งจัดทำงบลงทุนแยกต่างหากจากงบทำการและเสนอต่อคณะรัฐมนตรีเพื่อพิจารณาและให้ความเห็นชอบ ทั้งนี้ อาจส่งผลให้การรถไฟฯ เสียโอกาสในการลงทุน

บางโครงการที่อาจสร้างรายได้ให้แก่องค์กร รวมถึงในกรณีที่การรถไฟฯ ต้องการที่จะเร่งรัดโครงการลงทุนต่าง ๆ เพื่อตอบสนองต่อการดำเนินธุรกิจในปัจจุบันที่มีอัตราการแข่งขันที่สูง

- ร่างพระราชบัญญัติการขนส่งทางราง พ.ศ. ...

ตามมาตรา 19 แห่งร่าง พ.ร.บ.ฯ เรื่องการเสนอโครงการของหน่วยงานของรัฐ และมาตรา 23 เรื่องการเสนอโครงการที่มีเอกชนร่วมลงทุนในการประกอบกิจการขนส่งทางราง ส่งผลให้การจัดทำโครงการต้องใช้ระยะเวลายาวนาน เนื่องจากต้องผ่านการพิจารณาและได้รับความเห็นชอบจากหลายหน่วยงาน ซึ่งกว่าจะได้ดำเนินการตามแผนจริง (Implementation) อาจไม่ทันต่อการดำเนินธุรกิจ ทำให้องค์กรปรับตัวไม่ทันต่อสภาพแวดล้อมและสภาวะการแข่งขันในอุตสาหกรรม

- พระราชบัญญัติการให้เอกชนร่วมลงทุนในกิจการของรัฐ พ.ศ. 2562

ส่งผลให้การดำเนินโครงการร่วมกับเอกชน ต้องดำเนินโครงการตามขั้นตอน หลักเกณฑ์ และวิธีการที่ พ.ร.บ. การร่วมลงทุนฯ กำหนด ซึ่งมีความซับซ้อน และใช้ระยะเวลาตั้งแต่ขั้นตอนการเสนอโครงการไปจนถึงขั้นตอนการคัดเลือกเอกชนมากกว่าการดำเนินโครงการในลักษณะอื่น ๆ

2) <u>ด้านการเงินการบัญชี</u>

- พระราชบัญญัติการบริหารหนี้สาธารณะ พ.ศ. 2548

แม้การรถไฟฯ จะสามารถกู้ยืมเงินได้ แต่กรณีการกู้ที่เกินคราวละห้าล้านบาทจำเป็นที่จะต้องได้รับความเห็นชอบจากคณะรัฐมนตรีก่อน ซึ่งต้องใช้ระยะเวลาที่ค่อนข้างนานในการได้รับความเห็นชอบ ทำให้ขาดความคล่องตัวในการดำเนินงาน

3) <u>ด้านทรัพยากรมนุษย์</u>

- มติคณะรัฐมนตรีในอดีตเมื่อวันที่ 28 กรกฎาคม พ.ศ. 2541

มติดังกล่าวกำหนดให้การรถไฟฯ รับพนักงานใหม่ได้ไม่เกินร้อยละ 5 ของผู้เกษียณอายุเพื่อแก้ปัญหาขาดทุน ส่งผลให้การรถไฟฯ ขาดความยืดหยุ่นในการจัดหาบุคลากร และอาจส่งผลให้มีจำนวนบุคลากรไม่เพียงพอต่อการปฏิบัติงาน ทำให้ต้องจ้างพนักงานทำงานล่วงเวลา หรือจ้างบุคลากรภายนอกหรือบุคลากรชั่วคราวซึ่งมีต้นทุนที่สูงขึ้น

4) <u>ด้านการจำหน่ายหรือได้มาซึ่งทรัพย์สินเพื่อการประกอบกิจการ</u>

- พระราชบัญญัติการรถไฟแห่งประเทศไทย พ.ศ. 2494

อ้างอิงจากมาตรา 39 เรื่องการได้มาหรือจำหน่ายทรัพย์สินที่ต้องได้รับความเห็นชอบจากคณะรัฐมนตรีก่อน หากการรถไฟฯ ประสงค์ที่จะเพิ่มหรือลดทุน ออกพันธบัตรหรือตราสารอื่นใดเพื่อการลงทุน หรือจำหน่ายอสังหาริมทรัพย์ การรถไฟฯ ต้องขอความเห็นชอบจากคณะรัฐมนตรีก่อนการดำเนินการส่งผลให้เกิดความล่าช้าและความยืดหยุ่นในการดำเนินการ

- พระราชบัญญัติการจัดซื้อจัดจ้าง และการบริหารพัสดุภาครัฐ พ.ศ. 2560

การจัดซื้อ-จัดจ้างของการรถไฟฯ จำเป็นที่จะต้องดำเนินการตามหลักเกณฑ์ ขั้นตอน และวิธีการที่กำหนดไว้ ซึ่งมีกระบวนการและลำดับขั้นตอนที่ค่อนข้างซับซ้อนและระยะเวลาในการดำเนินการค่อนข้างมาก ส่งผลให้การดำเนินธุรกิจของการรถไฟฯ ไม่มีความคล่องตัวเท่าที่ควร ซึ่งอาจส่งผลกระทบไปถึงความสามารถในการแข่งขันหรือการประกอบธุรกิจเชิงพาณิชย์ได้

- ข้อบังคับการรถไฟแห่งประเทศไทย ฉบับที่ 2.1 การแบ่งส่วนงานและอำนาจความรับผิดชอบของผู้บริหาร พ.ศ. 2553 (แก้ไขเพิ่มเติมโดยข้อบังคับการรถไฟแห่งประเทศไทย ฉบับที่ 2.1 การแบ่งส่วนงานและอำนาจความรับผิดชอบของผู้บริหาร ฉบับที่ 2 พ.ศ. 2558)

อ้างอิงจากข้อบังคับในหัวข้อดังนี้

- ข้อ 6.1 เงื่อนไขในการเปลี่ยนแปลงหรือเพิ่มเติมรายการและวงเงินงบประมาณ
- ข้อ 6.2 อำนาจในการจัดซื้อจัดจ้างภายใต้วิธีการ เงื่อนไข และหลักเกณฑ์ที่กำหนดไว้
- ข้อ 6.3 อำนาจของผู้ว่าการรถไฟฯ ในการจัดการทรัพย์สินของการรถไฟฯ
- ข้อ 6.4 เงื่อนไขในการที่ต้องการจะแก้ไขอัตราค่าภาระการใช้รถไฟบริการและความสะดวก รวมถึงค่าเช่าทรัพย์สินของการรถไฟฯ
- ข้อ 6.5 เงื่อนไขและหลักเกณฑ์ในการซื้อวัสดุสิ่งของเครื่องใช้ น้ำมันเชื้อเพลิง น้ำมันหล่อลื่น และผลิตภัณฑ์ปิโตรเลียม หรือการจ้างงานที่มีราคาเกินกว่า 50,000,000 บาท

จากข้อบังคับข้างต้น จะส่งผลให้การจัดซื้อจัดจ้างของการรถไฟฯ สำเร็จได้โดยยาก และใช้ระยะเวลายาวนานกว่าที่ควรจะเป็นได้ เนื่องจากหากมีการปรับเปลี่ยนแผนการจัดสรรงบประมาณ อัตราการใช้รถไฟบริการและความสะดวกต่าง ๆ รวมทั้งการให้เช่าหรือเช่าทรัพย์สิน ภายหลังจากที่ได้มีการนำเสนอต่อคณะกรรมการรถไฟแห่งประเทศไทยไปแล้ว จะต้องยื่นเรื่องเพื่อขอพิจารณาอนุมัติใหม่ ซึ่งอาจใช้ระยะเวลามากขึ้นและไม่สามารถดำเนินการตามแผนที่วางไว้ได้

5) <u>ด้านการดำเนินงานภายใต้การกำกับดูแลของกรมการขนส่งทางราง</u>

- กฎกระทรวงแบ่งส่วนราชการกรมการขนส่งทางราง กระทรวงคมนาคม พ.ศ. 2562

จากกฎกระทรวงฯ ข้อ 1 ที่กำหนดให้กรมการขนส่งทางรางทำหน้าที่เป็นผู้กำกับดูแลการรถไฟฯ (และผู้ประกอบกิจการขนส่งทางรางรายอื่นในอนาคต) ทั้งในส่วนของการออกใบอนุญาต มาตรฐานความปลอดภัย การบำรุงรักษา และการประกอบกิจการ ทำให้การรถไฟฯ มีความจำเป็นที่จะต้องปฏิบัติตามข้อกำหนดของกรมการขนส่งทางรางอย่างเคร่งครัด เพื่อป้องกันการเพิกถอนใบอนุญาตการให้บริการ

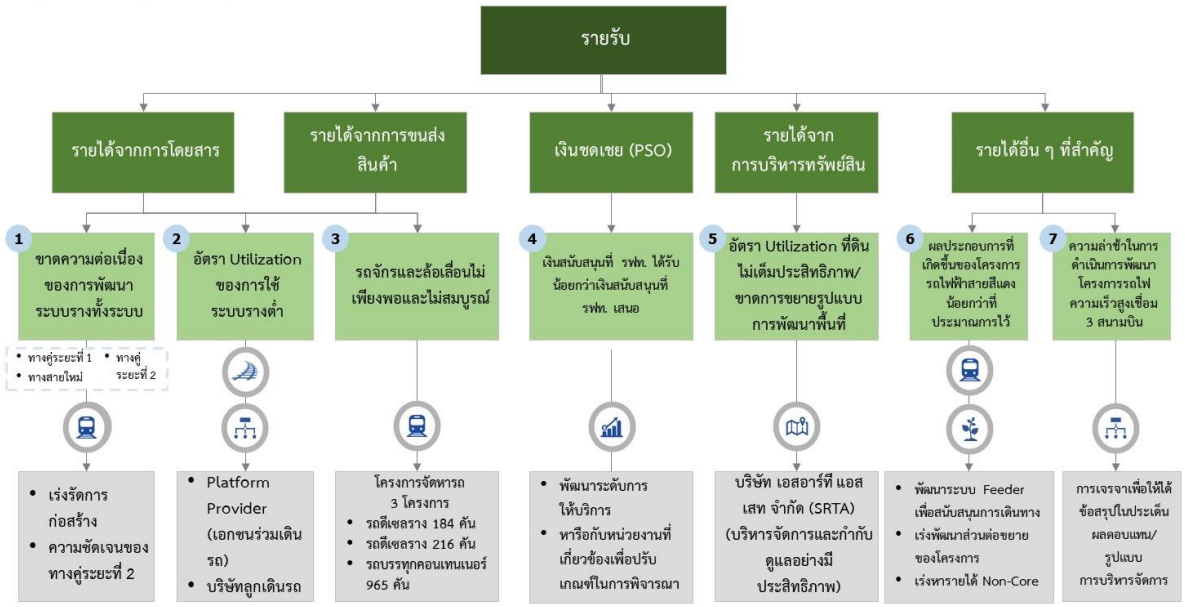
- ร่างพระราชบัญญัติกรมการขนส่งทางราง พ.ศ. ...

หากร่าง พ.ร.บ.ฯ ฉบับนี้มีผลใช้บังคับใช้จะส่งผลให้การรถไฟฯ

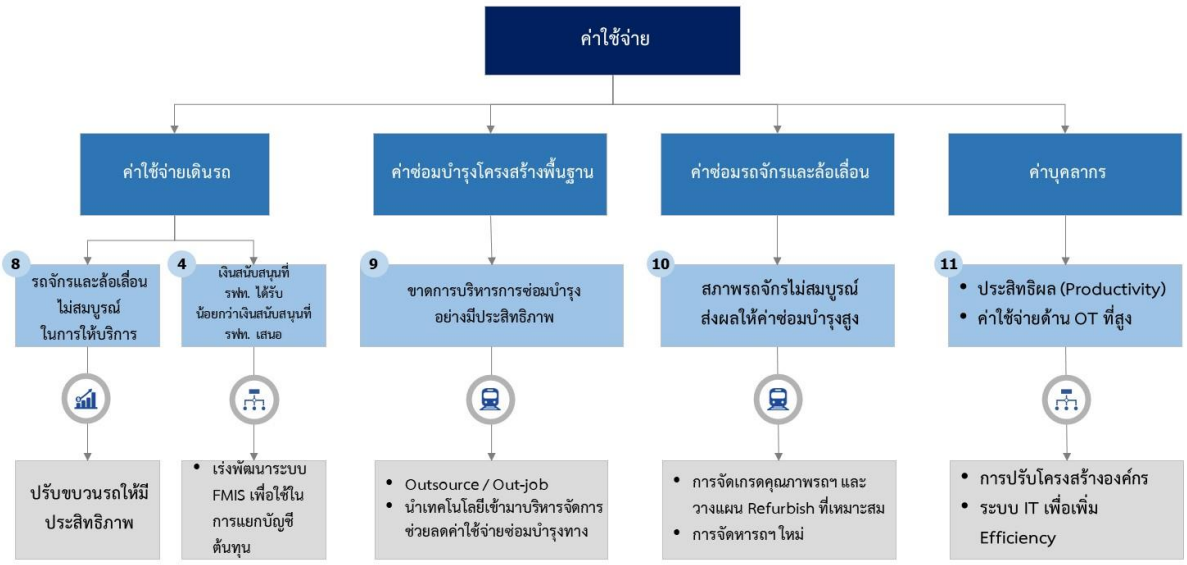
- ต้องปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ หลักเกณฑ์ วิธีการ และเงื่อนไข ในการดำเนินงานที่มากขึ้น อาทิ การจดทะเบียนรถขนส่งทางราง การมีใบอนุญาตในการประกอบกิจการ (โดยการรถไฟฯ จะต้องปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ และข้อบังคับ อาทิ มาตรฐานด้านความปลอดภัย การบำรุงรักษา และการเดินรถ ที่กรมการขนส่งทางรางกำหนด เพื่อป้องกันการถูกเพิกถอนใบอนุญาต) และการปฏิบัติตามหลักเกณฑ์ วิธีการ และเงื่อนไขในกรณีหยุดชะงักให้บริการเป็นการชั่วคราว เป็นต้น
- ไม่สามารถกำหนดอัตราค่าโดยสารได้เอง โดยต้องปฏิบัติตามนโยบายราคาค่าขนส่ง ค่าโดยสาร ค่าบริการ และค่าธรรมเนียมการประกอบการขนส่งทางรางที่คณะกรรมการนโยบายการขนส่งทางรางเป็นผู้กำหนด
- ต้องแข่งขันกับผู้ประกอบการขนส่งทางรางรายอื่น ซึ่งมีความคล่องตัวและความยืดหยุ่นในการดำเนินงานที่มากกว่า

# สรุปภาพรวมประเด็นปัญหาสำคัญของการรถไฟฯ

## สรุปประเด็นปัญหาสำคัญของ รฟท. – ด้านรายรับ




## สรุปประเด็นปัญหาสำคัญของ รฟท. – ด้านค่าใช้จ่าย

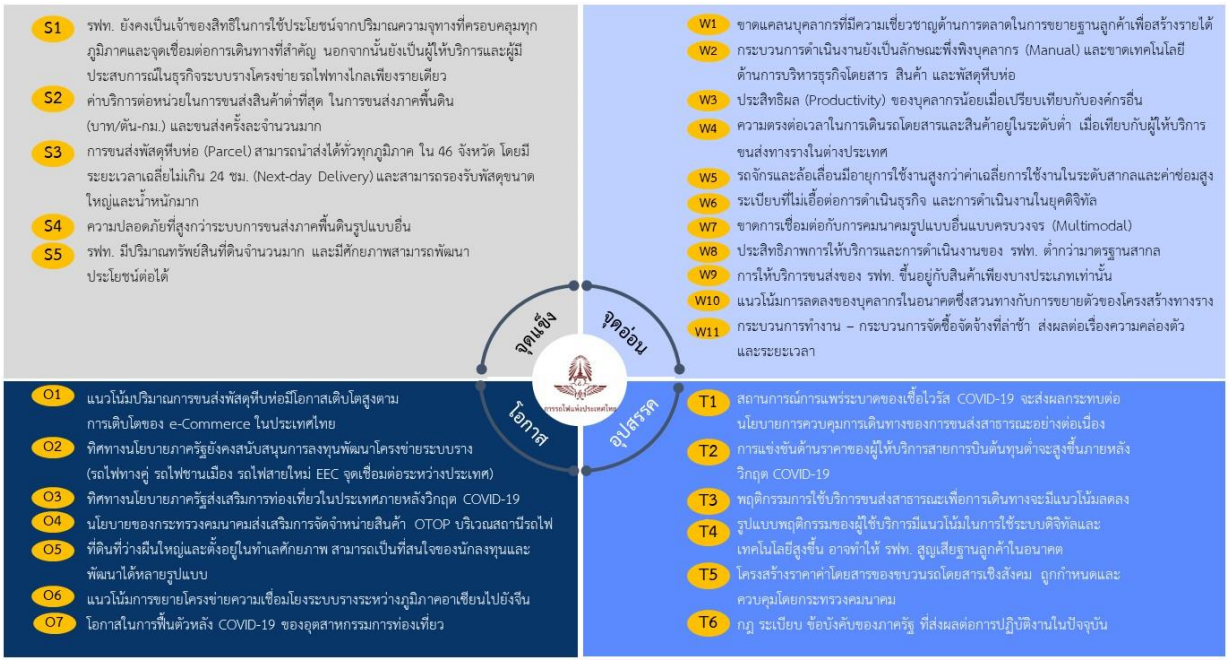





ที่มา: PrimeStreet Analysis

## 3.3 การวิเคราะห์ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Challenge) ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Advantage) และความสามารถพิเศษขององค์กร (Core Competency)

**รูปภาพ 86: ภาพแสดงภาพรวมจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภัยคุกคาม (SWOT Analysis) ของการรถไฟฯ**




ที่มา: PrimeStreet Analysis

จากข้อมูลการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภัยคุกคาม (SWOT Analysis) ของการรถไฟฯ จะถูกนำมาวิเคราะห์ต่อยอดในการกำหนดความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Challenge) ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Advantage) และความสามารถพิเศษองค์กร (Core Competency) ของการรถไฟฯ

- **การวิเคราะห์ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Challenge: SC)** จะพิจารณาจากจุดอ่อน (Weakness) และภัยคุกคาม (Threats) ที่การรถไฟฯ ยังบกพร่องอยู่ เพื่อระบุความท้าทายในการตอบสนองต่อโอกาสที่จะเกิดขึ้น
    - **SC1: การแสวงหาตลาดด้านการขนส่งสินค้าและพัสดุเพื่อสร้างรายได้ทดแทนกลุ่มขนส่งผู้โดยสารภายใต้สถานการณ์ COVID-19 และสร้างรายได้เพิ่มเติมจากการขยายการกระจุกตัวของรายได้การขนส่งสินค้า** โดยพิจารณาจาก

      W1: ขาดแคลนบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญด้านการตลาดในการขยายฐานลูกค้าเพื่อสร้างรายได้

      W9: การให้บริการขนส่งของการรถไฟฯ ขึ้นอยู่กับสินค้าเพียงบางประเภทเท่านั้น

T1: สถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัส COVID-19 จะส่งผลกระทบต่อนโยบายการควบคุมการเดินทางของการขนส่งสาธารณะอย่างต่อเนื่อง

T3: พฤติกรรมการใช้บริการขนส่งสาธารณะเพื่อการเดินทางจะมีแนวโน้มลดลง

O1: แนวโน้มปริมาณการขนส่งพัสดุหีบห่อมีโอกาสเติบโตสูงตามการเติบโตของ e-Commerce ในประเทศไทย

O2: ทิศทางนโยบายภาครัฐยังคงสนับสนุนการลงทุนพัฒนาโครงข่ายระบบราง (รถไฟทางคู่ รถไฟชานเมือง รถไฟสายใหม่ EEC จุดเชื่อมต่อระหว่างประเทศ)

O6: แนวโน้มการขยายโครงข่ายความเชื่อมโยงระบบรางระหว่างภูมิภาคอาเซียนไปยังจีน

- **SC2: การเร่งพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อลดค่าใช้จ่ายด้านการดำเนินธุรกิจและพัฒนาคุณภาพการบริการเพื่อรองรับพฤติกรรมลูกค้าผู้ใช้บริการที่เปลี่ยนแปลงไปในยุคดิจิทัล**

W2: กระบวนการดำเนินงานยังเป็นลักษณะพึ่งพิงบุคลากร (Manual) และขาดเทคโนโลยี ด้านการบริหารธุรกิจโดยสาร สินค้า และพัสดุหีบห่อ

W3: ประสิทธิผล (Productivity) ของบุคลากรน้อยเมื่อเปรียบเทียบกับองค์กรอื่น

W8: ประสิทธิภาพการให้บริการและการดำเนินงานของการรถไฟฯ ต่ำกว่ามาตรฐานสากล

T4: รูปแบบพฤติกรรมของผู้ใช้บริการมีแนวโน้มในการใช้ระบบดิจิทัลและเทคโนโลยีสูงขึ้น อาจทำให้การรถไฟฯ สูญเสียฐานลูกค้าในอนาคต

O2: ทิศทางนโยบายภาครัฐยังคงสนับสนุนการลงทุนพัฒนาโครงข่ายระบบราง (รถไฟทางคู่ รถไฟชานเมือง รถไฟสายใหม่ EEC จุดเชื่อมต่อระหว่างประเทศ)

O3: ทิศทางนโยบายภาครัฐส่งเสริมการท่องเที่ยวในประเทศภายหลังวิกฤต COVID-19

O7: โอกาสในการฟื้นตัวหลัง COVID-19 ของอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว

- **SC3: การเร่งสร้างรายได้ทดแทน ผ่านการขยายธุรกิจ Non-core ให้ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของธุรกิจโดยสาร**

W3: ประสิทธิผล (Productivity) ของบุคลากรน้อยเมื่อเปรียบเทียบกับองค์กรอื่น

W4: ความตรงต่อเวลาในการเดินรถโดยสารและสินค้าอยู่ในระดับต่ำ เมื่อเทียบกับผู้ให้บริการขนส่งทางรางในต่างประเทศ

W7: ขาดการเชื่อมต่อกับการคมนาคมรูปแบบอื่นแบบครบวงจร (Multimodal)

T3: พฤติกรรมการใช้บริการขนส่งสาธารณะเพื่อการเดินทางจะมีแนวโน้มลดลง

T1: สถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัส COVID-19 จะส่งผลกระทบต่อนโยบายการควบคุมการเดินทางของการขนส่งสาธารณะอย่างต่อเนื่อง

O5: ที่ดินที่ว่างผืนใหญ่และตั้งอยู่ในทำเลศักยภาพ สามารถเป็นที่สนใจของนักลงทุนและพัฒนาได้หลายรูปแบบ

- **SC4: การพัฒนาผลิตภัณฑ์และคุณภาพการบริการภายใต้ข้อจำกัดความไม่สมบูรณ์ของรถจักรและล้อเลื่อน และกฎระเบียบในการดำเนินธุรกิจ จะส่งผลกระทบต่อการสร้างรายได้และการเติบโต**

W1: ขาดแคลนบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญด้านการตลาดในการขยายฐานลูกค้าเพื่อสร้างรายได้

W5: รถจักรและล้อเลื่อนมีอายุการใช้งานสูงกว่าค่าเฉลี่ยการใช้งานในระดับสากลและค่าซ่อมสูง

W7: ขาดการเชื่อมต่อกับการคมนาคมรูปแบบอื่นแบบครบวงจร (Multimodal)

W8: ประสิทธิภาพการให้บริการและการดำเนินงานของการรถไฟฯ ต่ำกว่ามาตรฐานสากล

T6: กฎ ระเบียบ ข้อบังคับของภาครัฐ ที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานในปัจจุบัน

T4: รูปแบบพฤติกรรมของผู้ใช้บริการมีแนวโน้มในการใช้ระบบดิจิทัลและเทคโนโลยีสูงขึ้น อาจทำให้การรถไฟฯ สูญเสียฐานลูกค้าในอนาคต

T2: การแข่งขันด้านราคาของผู้ให้บริการสายการบินต้นทุนต่ำจะสูงขึ้นภายหลังวิกฤต COVID-19

O2: ทิศทางนโยบายภาครัฐยังคงสนับสนุนการลงทุนพัฒนาโครงข่ายระบบราง (รถไฟทางคู่ รถไฟชานเมือง รถไฟสายใหม่ EEC จุดเชื่อมต่อระหว่างประเทศ)

O6: แนวโน้มการขยายโครงข่ายความเชื่อมโยงระบบรางระหว่างภูมิภาคอาเซียนไปยังจีน

- **SC5: การรถไฟฯ ต้องเร่งการถ่ายโอนข้อมูลและสิทธิด้านทรัพย์สินอสังหาริมทรัพย์ให้บริษัทลูกอย่างรวดเร็วเพื่อสร้างรายได้ชดเชยรายได้จากการเดินรถโดยสารที่มีแนวโน้มลดลง**

W8: ประสิทธิภาพการให้บริการและการดำเนินงานของการรถไฟฯ ต่ำกว่ามาตรฐานสากล

T1: สถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัส COVID-19 จะส่งผลกระทบต่อนโยบายการควบคุมการเดินทางของการขนส่งสาธารณะอย่างต่อเนื่อง

T2: การแข่งขันด้านราคาของผู้ให้บริการสายการบินต้นทุนต่ำจะสูงขึ้นภายหลังวิกฤต COVID-19

T3: พฤติกรรมการใช้บริการขนส่งสาธารณะเพื่อการเดินทางจะมีแนวโน้มลดลง

O5: ที่ดินที่ว่างผืนใหญ่และตั้งอยู่ในทำเลศักยภาพ สามารถเป็นที่สนใจของนักลงทุนและพัฒนาได้หลายรูปแบบ

- **SC6: ข้อจำกัดในระยะเวลาและกระบวนการในการปรับแก้กฎ ระเบียบ และกระบวนการทำงาน เพื่อให้ทันต่อโอกาสในการดำเนินธุรกิจเชิงพาณิชย์**

W6: ระเบียบที่ไม่เอื้อต่อการดำเนินธุรกิจ และการดำเนินงานในยุคดิจิทัล

W11: กระบวนการทำงาน – กระบวนการจัดซื้อจัดจ้างที่ล่าช้า ส่งผลต่อเรื่องความคล่องตัว และระยะเวลา

T6: กฎ ระเบียบ ข้อบังคับของภาครัฐ ที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานในปัจจุบัน

O1: แนวโน้มปริมาณการขนส่งพัสดุหีบห่อมีโอกาสเติบโตสูงตามการเติบโตของ e-Commerce ในประเทศไทย

O2: ทิศทางนโยบายภาครัฐยังคงสนับสนุนการลงทุนพัฒนาโครงข่ายระบบราง (รถไฟทางคู่ รถไฟชานเมือง รถไฟสายใหม่ EEC จุดเชื่อมต่อระหว่างประเทศ)

O3: ทิศทางนโยบายภาครัฐส่งเสริมการท่องเที่ยวในประเทศภายหลังวิกฤต COVID-19

O7: โอกาสในการฟื้นตัวหลัง COVID-19 ของอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว

- **การวิเคราะห์ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Advantage: SA)** จะพิจารณาจากจุดแข็ง (Strengths) ขององค์กรเป็นหลัก โดยนำเอาโอกาส (Opportunity) มาเป็นส่วนในการสนับสนุน
  - **SA1: การขยายตลาดในกลุ่มขนส่งสินค้าอุตสาหกรรมทางรถไฟซึ่งมีต้นทุนต่อหน่วยต่ำที่สุดเทียบกับภาคพื้นดินและสามารถขนส่งได้จำนวนมากรวมถึงโอกาสในทิศทางโยบายภาครัฐที่สนับสนุนการพัฒนาระบบรางและการเชื่อมโยงกับต่างประเทศ**

S2: การแสวงหาตลาดด้านการขนส่งสินค้าและพัสดุเพื่อสร้างรายได้ทดแทนกลุ่มขนส่งผู้โดยสารภายใต้สถานการณ์ COVID-19 และสร้างรายได้เพิ่มเติมจากการขยายการกระจุกตัวของรายได้การขนส่งสินค้า

O2: ทิศทางนโยบายภาครัฐยังคงสนับสนุนการลงทุนพัฒนาโครงข่ายระบบราง (รถไฟทางคู่ รถไฟชานเมือง รถไฟสายใหม่ EEC จุดเชื่อมต่อระหว่างประเทศ)

O6: แนวโน้มการขยายโครงข่ายความเชื่อมโยงระบบรางระหว่างภูมิภาคอาเซียนไปยังจีน

  - **SA2: การขนส่งหีบห่อพัสดุ (Parcel) ของ รฟท. มีความได้เปรียบใน Segment พัสดุขนาดใหญ่และน้ำหนักมาก รวมถึงสามารถนำจัดส่งได้ทั่วภูมิภาค ใน 46 จังหวัด ภายใน**

**ระยะเวลาไม่เกิน 24 ชั่วโมง (Next-day Delivery) สอดรับและตอบสนองกับโอกาสการเติบโตของธุรกิจ e-Commerce**

S3: การเร่งสร้างรายได้ทดแทน ผ่านการขยายธุรกิจ Non-core ให้ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของธุรกิจโดยสาร

O1: แนวโน้มปริมาณการขนส่งพัสดุหีบห่อมีโอกาสเติบโตสูงตามการเติบโตของ e-Commerce ในประเทศไทย

- **SA3: มีโครงสร้างพื้นฐานทางรางที่มี capacity ส่วนเหลือสามารถนำมาสร้างรายได้จากธุรกิจการขนส่งรูปแบบอื่น ๆ ได้ รวมถึงโอกาสการเชื่อมต่อจากต่างประเทศเพื่อเพิ่มปริมาณการขนส่งสินค้า โดยสาร การพัฒนาเส้นทางการท่องเที่ยว**

S1: การแสวงหาตลาดด้านการขนส่งสินค้าและพัสดุเพื่อสร้างรายได้ทดแทนกลุ่มขนส่งผู้โดยสารภายใต้สถานการณ์ COVID-19 และสร้างรายได้เพิ่มเติมจากการขยายการกระจุกตัวของรายได้การขนส่งสินค้า

O2: ทิศทางนโยบายภาครัฐยังคงสนับสนุนการลงทุนพัฒนาโครงข่ายระบบราง (รถไฟทางคู่ รถไฟชานเมือง รถไฟสายใหม่ EEC จุดเชื่อมต่อระหว่างประเทศ)

O3: ทิศทางนโยบายภาครัฐส่งเสริมการท่องเที่ยวในประเทศภายหลังวิกฤต COVID-19

O6: แนวโน้มการขยายโครงข่ายความเชื่อมโยงระบบรางระหว่างภูมิภาคอาเซียนไปยังจีน

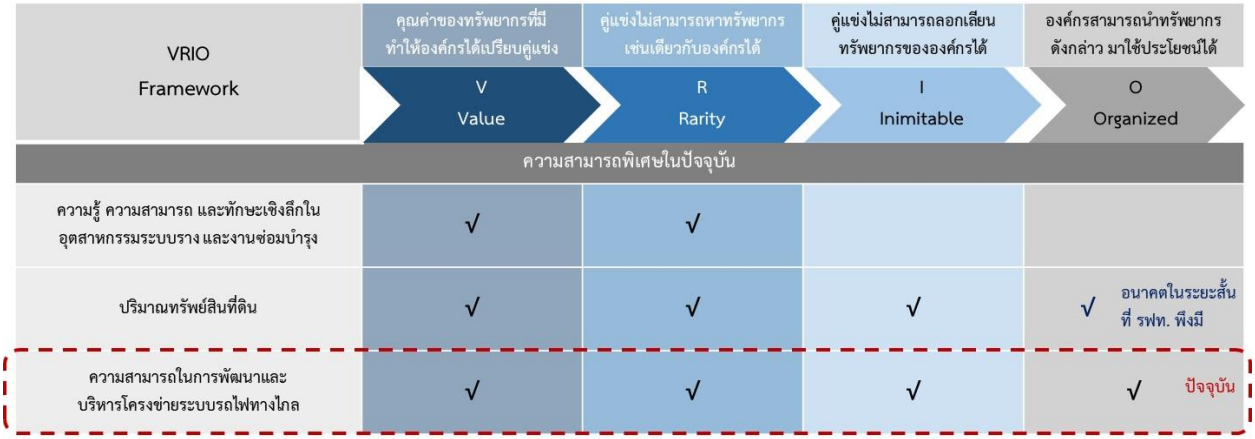
O7: โอกาสในการฟื้นตัวหลัง COVID-19 ของอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว

- **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

ทั้งนี้ ทรัพยากรดังกล่าวจะต้องเป็นทรัพยากรที่แตกต่างไปจากคู่แข่งและสามารถลอกเลียนแบบได้ยาก โดยสามารถวิเคราะห์ทรัพยากรภายในองค์กรได้ดังภาพ

**รูปภาพ 87: ภาพแสดงการระบุความสามารถพิเศษขององค์กร (Core Competency) ผ่านเครื่องมือ VRIO**




ที่มา: PrimeStreet Analysis

ดังนั้น สืบเนื่องจากการพิจารณาจุดแข็ง ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ และการวิเคราะห์ทรัพยากรขององค์กรข้างต้น สามารถสรุปความสามารถพิเศษของการรถไฟฯ (Core Competency) ผ่านการประเมิน 3 ระดับ ได้ดังนี้

| สมรรถนะขององค์กร | ระดับต่ำ | ระดับกลาง | ระดับสูง |
|---|---|---|---|
| **ความรู้ ความสามารถ และทักษะเชิงลึกในอุตสาหกรรมระบบราง และงานซ่อมบำรุง** | ความสามารถในการซ่อมบำรุงเป็นมาตรฐาน มีประสบการณ์และความเชี่ยวชาญ | ความสามารถในการซ่อมบำรุงเป็นมาตรฐาน แต่ ด้อยกว่าผู้ประกอบการเอกชน ในความเพียงพอของทรัพยากรบุคคลและเทคโนโลยี | ความสามารถในการซ่อมบำรุงเป็นมาตรฐาน แต่ ด้อยกว่าผู้ประกอบการเอกชน ในด้านประสิทธิภาพเทคโนโลยี ความรวดเร็วและต้นทุน |
| **ปริมาณที่ดิน** | รฟท. เริ่มนำที่ดินศักยภาพที่มีอยู่มาออกหาประโยชน์ผ่านการถ่ายโอนกิจกรรมทางธุรกิจไปยังบริษัทลูก SRTA ที่มีความเชี่ยวชาญด้านการดำเนินธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ | รฟท. มีทรัพย์สินที่ดินศักยภาพจำนวนมากครอบคลุมทุกภูมิภาคซึ่งสามารถนำไปพัฒนารูปแบบธุรกิจเชิงพาณิชย์ผ่าน SRTA ที่เป็นมืออาชีพและเป็นผู้เชี่ยวชาญด้านพัฒนาธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ | สามารถนำทรัพย์สินที่ดีไปดำเนินธุรกิจเชิงพาณิชย์และสร้างรายได้และมูลค่าส่วนเพิ่มให้กับองค์กรผ่านการดำเนินงานของผู้เชี่ยวชาญของบริษัท SRTA (อนาคตในระยะสั้น) |
| **ความสามารถในการพัฒนาและบริหารโครงข่ายระบบรถไฟทางไกล** | รฟท. สามารถใช้ความรู้ ความสามารถที่มีอยู่ในการบริหารโครงข่ายรถไฟทางไกลอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อรองรับการขยายตัวของอุตสาหกรรมขนส่งทางราง | รฟท. มีความเชี่ยวชาญและประสบการณ์ในการให้บริการและบริหารจัดการโครงข่ายระบบรถไฟทางไกล ยากต่อการเลียนแบบและคู่แข่งต้องใช้เวลาอย่างมากในสร้างความเข้าใจ | รฟท. มีความเชี่ยวชาญและประสบการณ์ในการให้บริการและบริหารจัดการโครงข่ายระบบรถไฟทางไกล เพียงรายเดียวในประเทศไทยมากกว่า 100 ปี |

- **CC1: ความเชี่ยวชาญและประสบการณ์ในการบริหารจัดการโครงข่ายการขนส่งทางรางครอบคลุมทั่วทุกภูมิภาค**
- **CC2 (อนาคตในระยะสั้น): ความเชี่ยวชาญของ SRTA ในการบริหารทรัพย์สินที่ดินที่มีอยู่ปริมาณมากให้สามารถพัฒนาประโยชน์เชิงพาณิชย์ต่อได้**

# 4. การกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) และพันธกิจ (Mission) ที่มีความสอดคล้องกับบริบทของอุตสาหกรรมและทิศทางการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของประเทศ

## 4.1 วิสัยทัศน์ (Vision)

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

(เป็นผู้ให้บริการแพลตฟอร์มการเชื่อมต่อและการขนส่งที่มุ่งตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้เสีย)”

- **ผู้ให้บริการแพลตฟอร์ม** หมายถึง การยกระดับ Positioning และปรับ Business Model ของการรถไฟฯ จากการเป็นผู้ให้บริการการขนส่ง (Railway Service Provider) สู่การเป็นผู้ให้บริการแพลตฟอร์ม (Platform Provider) โดยอาศัยข้อได้เปรียบจากโครงสร้างพื้นฐานและทรัพย์สินด้านที่ดิน โดยผู้ให้บริการแพลตฟอร์ม ในที่นี้คือ ผู้ให้บริการการใช้ประโยชน์จากโครงสร้างพื้นฐานและทรัพย์สินที่ดิน รวมถึงดิจิทัลแพลตฟอร์ม (Digital Platform) และแพลตฟอร์มรูปแบบอื่นๆ ที่เกี่ยวเนื่องกัน โดยการรถไฟฯ เป็นเจ้าของและศูนย์กลางการให้บริการดังกล่าว แก่ผู้ประกอบการภาคเอกชน และผู้ใช้บริการ เพื่อขยายขอบเขตการดำเนินธุรกิจของการรถไฟฯ ให้สอดรับกับสภาพแวดล้อมและองค์ประกอบการคมนาคมขนส่งทางระบบราง และมุ่งสู่การเป็น Trusted Platform จากกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- **การเชื่อมต่อและการขนส่ง** หมายถึง ขอบเขตการให้บริการของการรถไฟฯ ที่ยังคงมุ่งตอบสนองการเชื่อมต่อ (Connectivity) และการขนส่ง (Transport and Logistics) ซึ่งเป็นหัวใจขององค์กร ไม่ว่าจะเป็นการขนส่งผู้โดยสาร เพื่อเชื่อมต่อสังคม ชุมชน และประชาชน การเชื่อมต่อจุดยุทธศาสตร์ทางเศรษฐกิจผ่านการขนส่งสินค้า การพัฒนาที่ดินเพื่อสร้างชุมชน เพื่อเชื่อมต่อวิถีชีวิตและ Lifestyle ของสังคม และยังรวมถึงการพัฒนารูปแบบการเชื่อมต่อด้วยเทคโนโลยีสมัยใหม่ นอกจากนี้ โครงสร้างพื้นฐานด้านระบบรางยังสามารถต่อยอดในการเชื่อมต่อพันธมิตรทางธุรกิจทั้งภาครัฐและเอกชน และเป็นโครงข่ายสำคัญในการเชื่อมต่อประเทศในระดับภูมิภาคอาเซียนอีกด้วย
- **ความต้องการของผู้มีส่วนได้เสีย** หมายถึง การตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญของการรถไฟฯ ซึ่งเป็นเป้าหมายสูงสุดของการรถไฟฯ อันได้แก่ รัฐบาล สังคม ชุมชน ประชาชน ลูกค้า คู่ค้า พันธมิตร องค์กร บริษัทในเครือ และพนักงาน โดยการตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่ายอย่างเหมาะสม จะก่อให้เกิดความยั่งยืน (Sustainability) ขององค์กรในระยะยาว

**รูปภาพ 88: ภาพแสดงการทบทวนวิสัยทัศน์ของการรถไฟฯ**




ที่มา: การรถไฟฯ และ PrimeStreet Analysis

โดยกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จและ (ร่าง) ค่าเป้าหมายสำหรับวิสัยทัศน์ไว้ 20 ตัวชี้วัด ดังนี้

**ตาราง 10: ตารางแสดงตัวชี้วัดความสำเร็จและ (ร่าง) ค่าเป้าหมายภายใต้วิสัยทัศน์**

| ตัวชี้วัด | หน่วยวัด | (ร่าง) ค่าเป้าหมาย | | | | | สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ที่ |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | ปี 2566 | ปี 2567 | ปี 2568 | ปี 2569 | ปี 2570 | |
| **1.รายได้จากการเดินรถโดยสารเชิงพาณิชย์และขนส่งสินค้า** | | | | | | | |
| **1. รายได้จากการเดินรถโดยสารเชิงพาณิชย์และขนส่งสินค้าเพิ่มขึ้น** | **ร้อยละ** | 3.8 | 28.7 | 5.8 | 108.6 | 37.9 | ยุทธศาสตร์ที่ 1 และ 2 |
| 1.1. รายได้จากการเดินรถโดยสารเชิงพาณิชย์เพิ่มขึ้น (ไม่รวมทางคู่) | ร้อยละ | 14.5 | 28.1 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | ยุทธศาสตร์ที่ 2 |
| รายได้จากการเดินรถโดยสารเชิงพาณิชย์มีค่าเท่ากับ** | ล้านบาท | 2,879.1 | 3,692.3 | 3,692.3 | 3,692.3 | 3,692.3 | ยุทธศาสตร์ที่ 2 |
| 1.2. รายได้จากการขนส่งสินค้าเพิ่มขึ้น | ร้อยละ | - | 29.3 | 13.9 | 21.9 | 13.4 | ยุทธศาสตร์ที่ 2 |
| รายได้จากการขนส่งสินค้ามีค่าเท่ากับ | ล้านบาท | 2,025.9 | 2,618.9 | 2,983.5 | 3,635.6 | 4,123.9 | ยุทธศาสตร์ที่ 2 |

| ตัวชี้วัด | หน่วยวัด | (ร่าง) ค่าเป้าหมาย | | | | | สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ที่ |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | ปี 2566 | ปี 2567 | ปี 2568 | ปี 2569 | ปี 2570 | |
| 1.3. รายได้จากการโดยสารและขนส่งสินค้าของโครงการรถไฟทางคู่เป็นไปตามผลการศึกษาความเหมาะสม | คลาดเคลื่อนร้อยละ | - | - | - | คลาดเคลื่อนไม่เกินร้อยละ 25 | ตรงตามประมาณการ | ยุทธศาสตร์ที่ 1 |
| รายได้จากการโดยสารของโครงการรถไฟทางคู่เป็นไปตามผลการศึกษาความเหมาะสม โดยมีรายได้ประมาณ | ล้านบาท | - | - | - | 3,957.7 - 5,276.9 | 5,672.4 - 7,563.2 | ยุทธศาสตร์ที่ 1 |
| รายได้จากการขนส่งสินค้าของโครงการรถไฟทางคู่เป็นไปตามผลการศึกษาความเหมาะสม โดยมีรายได้ประมาณ | ล้านบาท | - | - | - | 989.4 - 1,319.2 | 1,418.1 - 1,890.8 | ยุทธศาสตร์ที่ 1 |
| 1.4. ความตรงต่อเวลาของการให้บริการเพิ่มสูงขึ้น (สำหรับขบวนรถโดยสาร) | ร้อยละ | 80 | 85 | 90 | 95 | 95 | ยุทธศาสตร์ที่ 1 และ 2 |
| 1.5. ความตรงต่อเวลาของการให้บริการเพิ่มสูงขึ้น (สำหรับขบวนรถสินค้า) | ร้อยละ | 65 | 70 | 75 | 80 | 85 | ยุทธศาสตร์ที่ 1 และ 2 |
| 1.6. สัดส่วนจำนวนรถจักรและล้อเลื่อนที่อยู่ในเกณฑ์ B ขึ้นไป | ร้อยละ | 50 | 60 | 70 | 70 | 70 | ยุทธศาสตร์ที่ 1 |
| 1.7. อัตราการเติบโตของปริมาณผู้โดยสารเชิงพาณิชย์ | ร้อยละ | 16.1 | 27.3 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | ยุทธศาสตร์ที่ 1 และ 2 |
| 1.8. อัตราการเติบโตของปริมาณการขนส่งสินค้า | ร้อยละ | 2.0 | 29.3 | 13.9 | 21.9 | 13.4 | ยุทธศาสตร์ที่ 1 และ 2 |
| **2. รายได้จากการบริหารจัดการโครงการพิเศษ** | | | | | | | |
| 2.1 ได้รับผลตอบแทนจากโครงการรถไฟความเร็วสูงเชื่อม 3 สนามบิน ตามที่ได้กำหนดไว้ตามสัญญาร่วมลงทุน | ล้านบาท | - | 3,246.6 | - | 136.0 | 272.1 | ยุทธศาสตร์ที่ 2 |
| 2.2 รายได้จากการให้เอกชนเข้ามาร่วมเดินรถในระบบรางเป็นไปตามที่ประมาณการไว้ | ล้านบาท | - | - | - | 2,367.8 | 2,352.0 | ยุทธศาสตร์ที่ 3 |
| 2.3 รายได้จากการให้บริการรถไฟท่องเที่ยว | ล้านบาท | - | - | 17.8 | 18.3 | 18.3 | ยุทธศาสตร์ที่ 2 |
| **3. รายได้จากการบริหารสินทรัพย์** | | | | | | | |
| 3.1 อัตราการเพิ่มขึ้นของรายได้จากการบริหารสัญญาเดิม | ร้อยละ | 5.0 | 5.0 | 5.0 | 5.0 | 3.6 | ยุทธศาสตร์ที่ 4 |

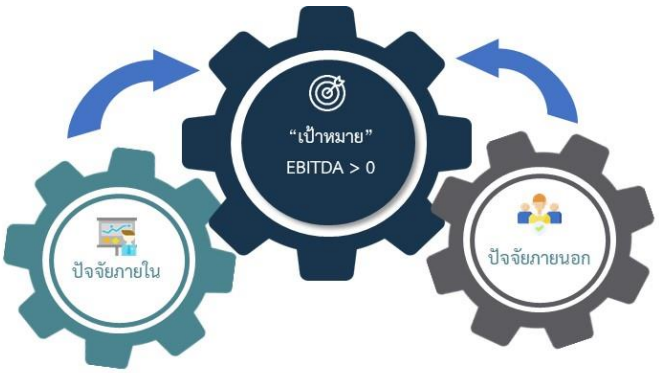
| ตัวชี้วัด | หน่วยวัด | (ร่าง) ค่าเป้าหมาย | | | | | สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ที่ |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | ปี 2566 | ปี 2567 | ปี 2568 | ปี 2569 | ปี 2570 | |
| 3.2 อัตราการปล่อยเช่าที่ดินที่ยังไม่ได้ใช้ประโยชน์ต่อที่ดินที่สามารถใช้ประโยชน์ได้ทั้งหมด | ร้อยละ | - | 5.0 | 5.0 | 10.0 | 10.0 | ยุทธศาสตร์ที่ 4 |
| **4. รายได้อื่น ๆ** | | | | | | | |
| 4.1 รายได้จากการขนส่งสินค้าหีบห่อ | ล้านบาท | - | 149.8 | 149.7 | 149.1 | 151.8 | ยุทธศาสตร์ที่ 2 |
| 4.2 รายได้จากการโฆษณาในบริเวณตัวรถและบริเวณสถานี | ล้านบาท | - | 423.9 | 423.9 | 1,181.2 | 1,730.8 | ยุทธศาสตร์ที่ 4 |
| **5. การบริหารจัดการต้นทุน** | | | | | | | |
| 5.1 อัตราการลดลงของต้นทุนในการซ่อมบำรุงรถจักรและล้อเลื่อน | ร้อยละ | 5* | 5* | 5* | 5* | 5* | ยุทธศาสตร์ที่ 1 |
| 5.2 อัตราการลดลงของต้นทุนในการซ่อมบำรุงโครงสร้างพื้นฐาน | ร้อยละ | 5* | 5* | 5* | 5* | 5* | ยุทธศาสตร์ที่ 1 และ 5 |
| **6. ประสิทธิภาพในการดำเนินงาน** | | | | | | | |
| 6.1 EBITDA Margin ของการรถไฟฯ เป็นไปตามที่กำหนด | ร้อยละ | -95.7 | -27.4 | -58.8 | 2.3 | 10.5 | ทุกยุทธศาสตร์ |
| 6.2 DSCR ขององค์กร | เท่า | 0.3 | 0.4 | 0.5 | 0.8 | 0.3 | ทุกยุทธศาสตร์ |

หมายเหตุ: *เปรียบเทียบการลดลงจากต้นทุนที่เกิดขึ้นในปี 2564

** รายได้จากการเดินรถเชิงพาณิชย์ประกอบด้วย (1) รายได้จากการเดินรถโดยสารเชิงพาณิชย์ (2) รายได้ค่าเช่าตู้เสบียง และ (3) รายได้จากการเดินรถเชิงสังคม โดยไม่รวมถึงรายได้ส่วนเพิ่มจากการให้บริการในโครงการรถไฟทางคู่และโครงการรถไฟทางสายใหม่

ที่มา: การรถไฟฯ และ PrimeStreet Analysis

จากเป้าหมายการฟื้นฟูการรถไฟฯ ให้ EBITDA องค์กรมากกว่า 0 การรถไฟฯ ต้องอาศัยทั้งปัจจัยภายในและภายนอกเพื่อสนับสนุนการบรรลุเป้าหมาย




**ปัจจัยภายในองค์กร**

- ยกระดับขีดความสามารถด้านการแข่งขัน ทั้งโครงข่ายรางและรถจักรล้อเลื่อน
- พลิกฟื้นธุรกิจหลัก ปรับปรุงคุณภาพบริการ และขยายผลิตภัณฑ์บริการ
- พัฒนาและสร้างรายได้ที่ไม่เกี่ยวกับการขนส่งระบบราง (Non-core)
- ปรับรูปแบบธุรกิจสู่ผู้ให้บริการแพลตฟอร์มระบบราง
- ปฏิรูปองค์กรให้สอดคล้องกับการฟื้นฟู
- นำเทคโนโลยีเข้ามาขับเคลื่อนเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและลดต้นทุน
- พัฒนาระบบรางด้วย BCG Model
- การดำเนินการ (Execution)

**ปัจจัยภายนอกที่สำคัญ**

- สถานการณ์ Covid-19 กลับสู่สภาวะปกติ
- กระทรวง คนร. สคร. และ ครม. หน่วยงานของรัฐ สนับสนุนและอนุมัติโครงการสำคัญที่สอดคล้องกับแผนฟื้นฟู รฟท.
- แนวทางการพัฒนาระบบรางที่ต่อเนื่องและชัดเจน
- รัฐบาล/หน่วยงานของรัฐ สนับสนุน รฟท. และช่วยนโยบายในการลดกระแสเชิงลบจากกลยุทธ์การฟื้นฟูของ รฟท.
- รัฐบาล /หน่วยงานของรัฐ สนับสนุนการแก้ปัญหาการบุกรุกที่ดินของ รฟท.

ที่มา: PrimeStreet Analysis

## 4.2 พันธกิจ (Mission)

จากการศึกษาเพื่อทบทวนพันธกิจของการรถไฟฯ ได้มีการวิเคราะห์การดำเนินงานในปัจจุบันขององค์กร ควบคู่ไปกับวิสัยทัศน์ขององค์กร โดยมีรายละเอียดดังนี้

พันธกิจของการรถไฟฯ

1) การรถไฟฯ มุ่งเน้นการให้บริการที่ตอบสนองต่อความต้องการของผู้ใช้บริการ เพื่อสร้างรายได้และผลกำไรให้แก่องค์กร รวมถึงการพัฒนาประสิทธิภาพในการให้บริการอย่างต่อเนื่อง เพื่อเป็นทางเลือกในการขนส่งที่มีประสิทธิภาพ

2) การรถไฟฯ ดำเนินการให้บริการขนส่งในเชิงสังคมเพื่อประโยชน์ส่วนรวมของประชาชนและประเทศ ตอบสนองนโยบายของรัฐในการพัฒนา ขยาย และเชื่อมโยงโครงข่ายการขนส่งผู้โดยสารและสินค้า

3) ตอบสนองนโยบายของรัฐในการพัฒนา ขยาย และเชื่อมโยงโครงข่ายการขนส่งผู้โดยสารและสินค้า

**พันธกิจของการรถไฟฯ สำหรับแผนฟื้นฟู พ.ศ. 2566 - 2570**

1) เป็นองค์กรที่สร้างรายได้และการเติบโตทางเศรษฐกิจผ่านการพัฒนาระบบการขนส่งให้มีประสิทธิภาพและลดต้นทุนการขนส่งของประเทศ

2) ยกระดับคุณภาพชีวิตและความเป็นอยู่ของสังคม ผ่านโครงข่ายระบบคมนาคมที่ครอบคลุม เข้าถึงได้ และราคาที่เป็นธรรม

3) เป็นศูนย์กลางการคมนาคมทางรางของประเทศ ด้วยบริการที่มีคุณภาพ ครบวงจร ทันสมัย และตอบสนองความต้องการของลูกค้าทั้ง B2C และ B2B

4) เป็นผู้ให้บริการ win - win platform เพื่อเชื่อมต่อพันธมิตรทางธุรกิจที่หลากหลาย และสร้างการเติบโตที่ยั่งยืน ด้วยกระบวนการดำเนินงานที่เป็นระบบ

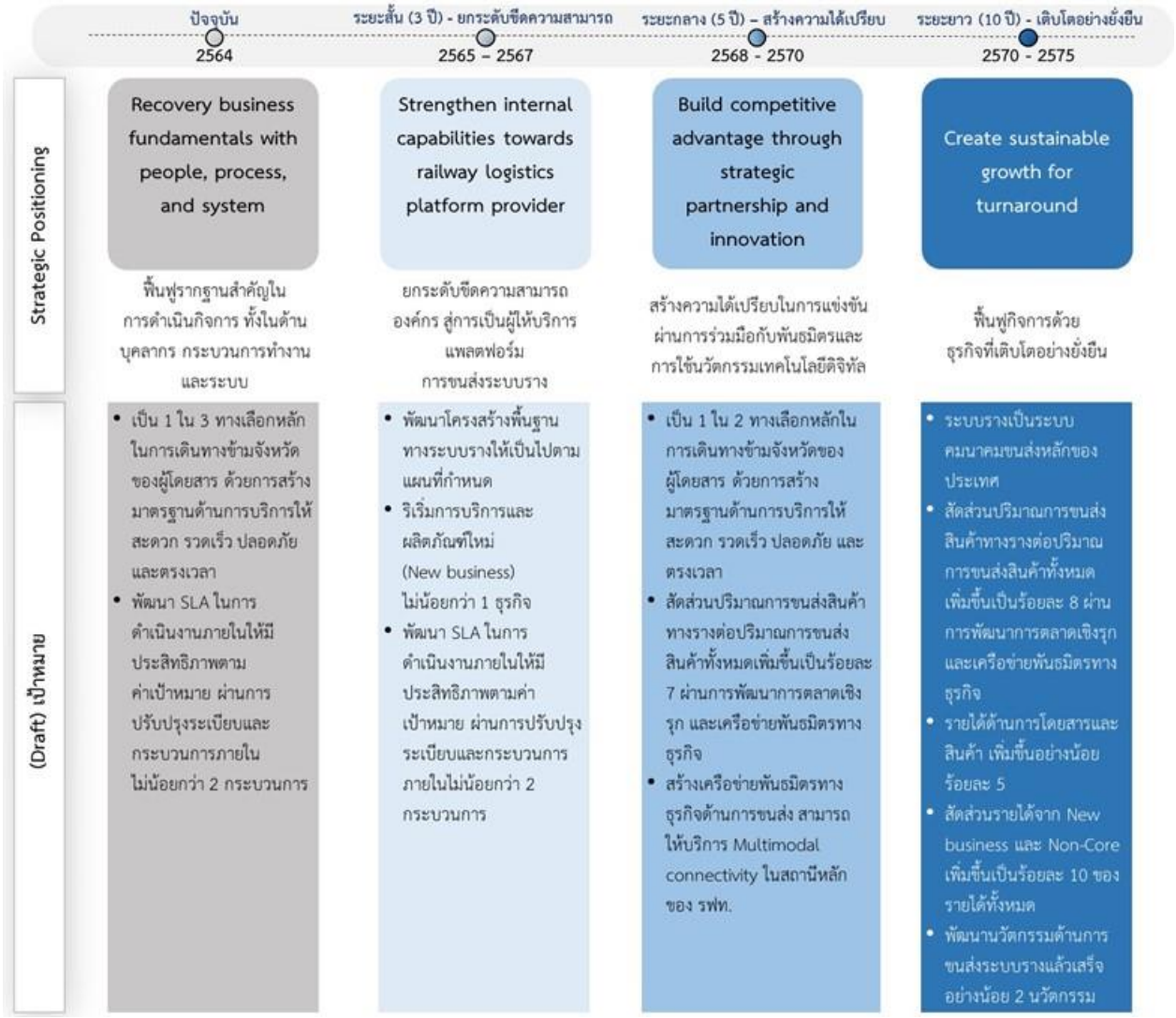
5) เป็นองค์กรที่มีธรรมาภิบาล ขับเคลื่อนด้วยเทคโนโลยีที่ทันสมัย พัฒนาศักยภาพบุคลากรอย่างต่อเนื่อง และสร้างความเป็นอยู่ที่ดีให้กับพนักงาน

# 5. การวิเคราะห์ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning) และการวิเคราะห์ช่องว่าง (Gap Analysis)

## 5.1 ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning) ของการรถไฟฯ

ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning) ขององค์กรนั้น มีความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ และเป้าหมายขององค์กร โดยตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ในแต่ละระยะจะแสดงให้เห็นถึงขอบเขตหรือตำแหน่งเป้าหมายที่การรถไฟฯ ต้องการไปให้ถึงผ่านการดำเนินงานตามพันธกิจและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

**รูปภาพ 89: ภาพแสดงภาพรวมตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning) และเป้าหมายในแต่ละระยะของการรถไฟฯ**



ที่มา: PrimeStreet Analysis

โดยขั้นตอนในการกำหนดตำแหน่งทางยุทธศาสตร์นั้น ทางที่ปรึกษาได้นำเครื่องมือ SPACE Matrix (หรือ Strategic Position and Action Evaluation Matrix) มาใช้ในการวิเคราะห์องค์กร ซึ่งครอบคลุมการวิเคราะห์โดยใช้ข้อมูลจากการวิเคราะห์ปัจจัยนำเข้าต่าง ๆ ซึ่งสะท้อนบริบทแวดล้อมต่างทั้งที่เกี่ยวข้องทั้งปัจจัยภายในและภายนอกเพื่อการเลือกใช้กลยุทธ์ที่เหมาะสมและสอดคล้องตามบริบทขององค์กร ณ ช่วงเวลานั้น ๆ อันนำไปสู่การกำหนดตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ในแต่ละระยะ โดยการวิเคราะห์ SPACE Matrix จะเป็นการให้คะแนนในแต่ละปัจจัย เพื่อนำผลคะแนนค่าเฉลี่ยรวมของแต่ละปัจจัยมาระบุลงบนกราฟ SPACE Matrix เพื่อหาจุดตัดที่แสดงถึงทิศทางของรูปแบบกลยุทธ์ที่องค์กรควรให้ความสำคัญในช่วงเวลานั้น ๆ ซึ่งประกอบไปด้วย 4 ปัจจัยหลักดังนี้

1) ข้อได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive Advantage: CA) คือ ปัจจัยภายในที่เป็นจุดเด่นขององค์กรซึ่งองค์กรทำได้ดี หรือเป็นปัจจัยที่ส่งเสริมให้เกิดความแตกต่างและสร้างข้อได้เปรียบทางธุรกิจ ไม่ว่าจะเป็นองค์กร สินค้า และบริการ หรือการทำงานของทีมงาน โดยปัจจัยประกอบที่ใช้สำหรับพิจารณาภาพรวม CA ของการรถไฟฯ ประกอบด้วย
   - ส่วนแบ่งทางการตลาด (Market share)
   - การบริการลูกค้า (Customer services)
   - คุณภาพของผลิตภัณฑ์ที่ให้บริการ (Product quality)
   - การใช้ประโยชน์จากความสามารถในการดำเนินงานที่มีอยู่ได้อย่างเต็มศักยภาพ (Capacity utilization)
   - ภาพลักษณ์ของแบรนด์ (Brand & Image)

   โดยสามารถให้คะแนนแต่ละหัวข้อได้ ตั้งแต่ -1 ถึง -6 (โดย -1 สะท้อนระดับที่ดีที่สุด)

2) จุดแข็งของอุตสาหกรรม (Industry Strength: IS) คือ ปัจจัยภายนอกที่เกี่ยวกับธุรกิจ ซึ่งบ่งบอกถึงโอกาสและความมั่นคงในการทำธุรกิจภายใต้อุตสาหกรรมนั้น ๆ ที่ส่งเสริมให้ธุรกิจสามารถเติบโตสร้างกำไรได้อย่างต่อเนื่อง โดยปัจจัยย่อยที่ใช้สำหรับพิจารณาภาพรวม IS ของการรถไฟฯ ประกอบด้วย
   - อุปสรรคที่กีดขวางการเข้าสู่ตลาดแข่งขันของผู้แข่งขันรายใหม่ (Barriers to entry)
   - แนวโน้มการเติบโตของอุตสาหกรรม (Growth potential)

- ความเสี่ยงในการไม่ได้รับผลกระทบจากอุตสาหกรรมใหม่ (Risk of not being disrupted)
- การได้รับการสนับสนุนเนื่องจากมีความเกี่ยวข้องกับนโยบายของภาครัฐและประเทศชาติ (Government/ National policy alignment)
- แหล่งเงินทุนที่เข้าถึงได้ของอุตสาหกรรม (Available of financial sources)

โดยสามารถให้คะแนนแต่ละหัวข้อได้ ตั้งแต่ 1 ถึง 6 (โดย 6 สะท้อนระดับที่ดีที่สุด)

3) ความมั่นคงของสภาพแวดล้อม (Environment Stability: ES) คือปัจจัยภายนอกที่ส่งผลกระทบต่อการประกอบกิจการของการรถไฟฯ และยังสามารถสะท้อนถึงความพร้อมในการรับมือแนวโน้มเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ในอุตสาหกรรม อาทิ การเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี การปรับตัวของผู้ให้บริการรายอื่น พฤติกรรมและแนวโน้มความต้องการของผู้ใช้บริการที่เปลี่ยนแปลงไป โดยปัจจัยย่อยที่ใช้สำหรับพิจารณาภาพรวม ES ของการรถไฟฯ ประกอบด้วย

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

โดยสามารถให้คะแนนแต่ละหัวข้อได้ ตั้งแต่ -1 ถึง -6 (โดย -1 สะท้อนระดับที่ดีที่สุด)

4) จุดแข็งทางการเงิน (Financial Strength: FS) คือปัจจัยภายในที่แสดงถึงความพร้อมและสถานะทางการเงินภายในองค์กร ซึ่งถือเป็นตัวแปรสำคัญในการสะท้อนภาพรวมการดำเนินงานของการรถไฟฯ โดยปัจจัยย่อยที่ใช้สำหรับพิจารณาภาพรวม FS ของการรถไฟฯ ประกอบด้วย

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

– กระแสเงินสด (Cash flow)

โดยสามารถให้คะแนนแต่ละหัวข้อได้ ตั้งแต่ -1 ถึง -6 (โดย -1 สะท้อนระดับที่ดีที่สุด)

ทั้งนี้ ทางที่ปรึกษาได้ดำเนินการวิเคราะห์ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ด้วย SPACE Matrix มีข้อมูลประกอบดังนี้

**ตาราง 11: ตารางแสดงผลสรุปการวิเคราะห์ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ด้วย SPACE Matrix แกน X**

| แกน X | ปัจจัยที่ใช้ในการวิเคราะห์ | คะแนน ปัจจุบัน | คะแนน ระยะ 5 ปี | คะแนน ระยะ 10 ปี |
|---|---|---|---|---|
| Competitive advantage (CA) - (Internal factors) -1 best / -6 worst | Market share | -5 | -4 | -3 |
| | Customer services | -4 | -3 | -2 |
| | Product quality | -5 | -4 | -2 |
| | Capacity utilization | -4 | -3 | -1 |
| | Brand & Image | -4 | -3 | -2 |
| **คะแนนเฉลี่ย: Competitive advantage (CA)** | | **-4.4** | **-3.4** | **-2.0** |
| Industry Strength (IS) - (External factors) +6 best / +1 worst | Barriers to entry | 5 | 4 | 3 |
| | Growth potential | 4 | 5 | 6 |
| | Risk of not being disrupted | 3 | 2 | 2 |
| | Government/National policy alignment | 4 | 5 | 5 |
| | Available of financial sources | 3 | 4 | 5 |
| **คะแนนเฉลี่ย: Industry Strength (IS)** | | **+3.8** | **+4.0** | **+4.2** |
| **รวมคะแนนเฉลี่ย แกน X** | | **-0.6** | **+0.6** | **+2.2** |

ที่มา: PrimeStreet Analysis

**ตาราง 12: ตารางแสดงผลสรุปการวิเคราะห์ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ด้วย SPACE Matrix แกน Y**

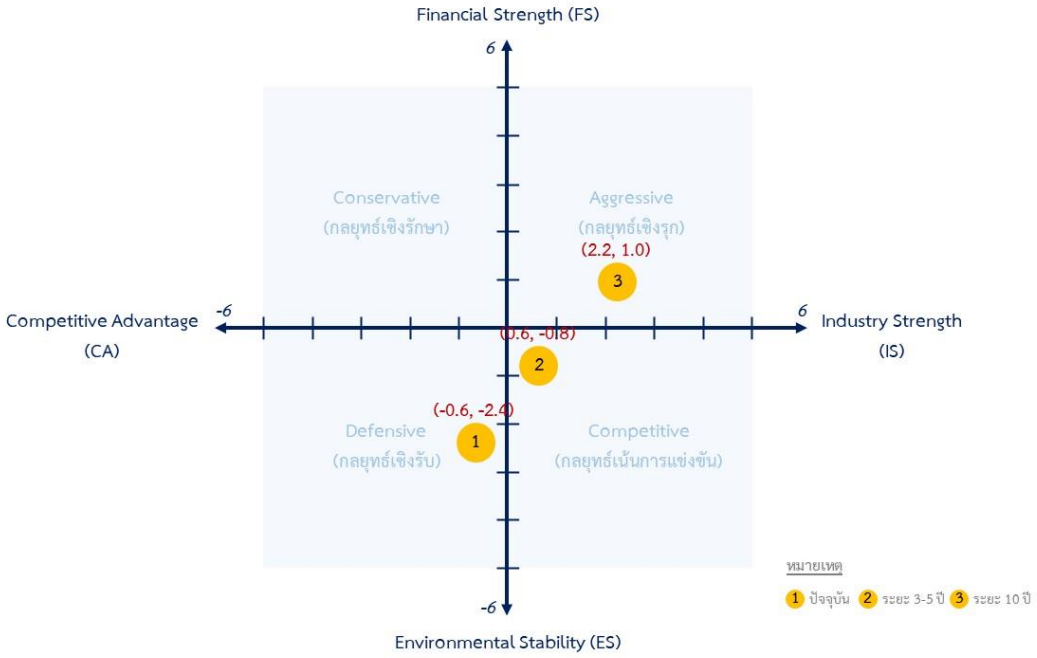
| แกน Y | ปัจจัยที่ใช้ในการวิเคราะห์ | คะแนน ปัจจุบัน | คะแนน ระยะ 5 ปี | คะแนน ระยะ 10 ปี |
|---|---|---|---|---|
| | Revenue increase | 2 | 3 | 4 |

| แกน Y | ปัจจัยที่ใช้ในการวิเคราะห์ | คะแนน ปัจจุบัน | คะแนน ระยะ 5 ปี | คะแนน ระยะ 10 ปี |
|---|---|---|---|---|
| Financial Strength (FS) - (Internal factors) +6 best / +1 worst | EBITDA | 1 | 2 | 3 |
| | Funding | 4 | 4 | 4 |
| | ROA / ROI | 2 | 3 | 4 |
| | Cash flow | 2 | 3 | 4 |
| **คะแนนเฉลี่ย: Financial Strength (FS)** | | **+2.2** | **+3.0** | **+3.8** |
| Environment Stability (ES) - (External factors) -1 best / -6 worst | Technological changes | -5 | -4 | -2 |
| | Demand variability | -4 | -4 | -3 |
| | Economy stability | -4 | -3 | -2 |
| | Competitive pressure/rivalry | -6 | -5 | -5 |
| | Ecosystem's readiness | -4 | -3 | -2 |
| **คะแนนเฉลี่ย: Environment Stability (ES)** | | **-4.6** | **-3.8** | **-2.8** |
| **รวมคะแนนเฉลี่ย แกน Y** | | **-2.4** | **-0.8** | **+1.0** |

ที่มา: PrimeStreet Analysis

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

**รูปภาพ 90: ภาพแสดงการวิเคราะห์ภาพรวมตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning) ของการรถไฟฯ ในแต่ละระยะผ่านการใช้ Space Matrix Framework**




ที่มา: PrimeStreet Analysis

จาก Matrix ข้างต้นสามารถสรุปตำแหน่งทางยุทธศาสตร์และรูปแบบทิศทางกลยุทธ์ที่การรถไฟฯ ควรเลือกใช้ในแต่ละระยะของตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ โดยมีรายละเอียดดังนี้

1) ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning) ของการรถไฟฯ ในปัจจุบัน: (จากจุดหมายเลข 1)

ในด้านข้อได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive Advantage) ทั้งประเด็นส่วนแบ่งทางการตลาด (Market share) การบริการลูกค้า (Customer services) คุณภาพของผลิตภัณฑ์ที่ให้บริการ (Product quality) การใช้ประโยชน์จากความสามารถในการดำเนินงานที่มีอยู่ได้อย่างเต็มศักยภาพ (Capacity utilization) และภาพลักษณ์ของแบรนด์ (Brand & Image) การรถไฟฯ อยู่ในแนวโน้มที่ต้องมีการปรับปรุงปัจจัยต่าง ๆ ทั้งสิ้น เพื่อเรียกความเชื่อมั่นและปริมาณลูกค้ากลับมาใช้บริการ

ในด้านจุดแข็งของอุตสาหกรรม (Industry Strength) พบว่า อุปสรรคที่กีดขวางการเข้าสู่ตลาดแข่งขันของผู้แข่งขันรายใหม่ (Barriers to entry) แนวโน้มการเติบโตของอุตสาหกรรม (Growth potential) และการได้รับการสนับสนุนเนื่องจากมีความเกี่ยวข้องกับนโยบายของภาครัฐและประเทศชาติ (Government/ National policy alignment) ในปัจจุบันยังมีแนวโน้มที่สนับสนุน

การดำเนินงานของการรถไฟฯ ในอนาคตได้ แต่มีความเสี่ยงผลกระทบของการเปลี่ยนแปลง (Disruption) และความเสี่ยงด้านความสามารถในการจัดหาแหล่งเงินทุนต่าง ๆ กดดันอยู่เช่นกัน

ด้านจุดแข็งทางการเงิน (Financial Strength) ภายในขององค์กร จากผลประกอบการที่มีปัญหาในการดำเนินงานที่ผ่านมาส่งผลต่อการวัดผลทางการเงินในแง่มุมต่าง ๆ อย่างเห็นได้ชัดเจน ซึ่งบ่งชี้ให้เห็นถึงปัญหาที่ต้องได้รับการแก้ไข

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

ทั้งนี้ สำหรับปัจจุบัน การรถไฟฯ เน้น**กลยุทธ์เชิงรับ (Defensive)** สำหรับการป้องกัน ทั้งปกป้องความได้เปรียบทางการแข่งขันและป้องกันตัวจากความผันผวนของตลาด อย่างไรก็ตามเพื่อให้สามารถเอาตัวรอดได้ ธุรกิจจึงควรมองหากลยุทธ์สำหรับเตรียมรับมือกับความท้าทายเหล่านี้ให้พร้อมก่อนการเติบโตในภายหน้า เช่น การลดทอนงบบางส่วน การกระจายความเสี่ยงของธุรกิจ เป็นต้น

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

ถึงแม้จะยังคงมีปัจจัยภายนอกจากความผันผวนของอุตสาหกรรม แต่สำหรับในระยะ 3-5 ปีข้างหน้า จากการวิเคราะห์และคาดการณ์โอกาสที่จะเกิดขึ้นจากการขยายตัวของอุตสาหกรรมระบบรางและเกิดการปรับตัวของการรถไฟฯ อย่างมีนัยสำคัญเพื่อเก็บเกี่ยวโอกาสที่เกิดขึ้น ดังนั้น การรถไฟฯ ควรมองหากลยุทธ์ที่ช่วยสร้างความแข็งแกร่งและข้อได้เปรียบทางการแข่งขัน เพื่อเอาชนะคู่แข่งในอุตสาหกรรมเดียวกันได้ อาทิ การพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่หรือบริการใหม่ ๆ ตลอดจนการร่วมลงทุนกับพันธมิตร (Joint Venture) เป็นต้น ซึ่งควรขยับตำแหน่งทางยุทธศาสตร์และมุ่งเน้น**กลยุทธ์เชิงการแข่งขัน (Competitive)** ดังภาพข้างต้น

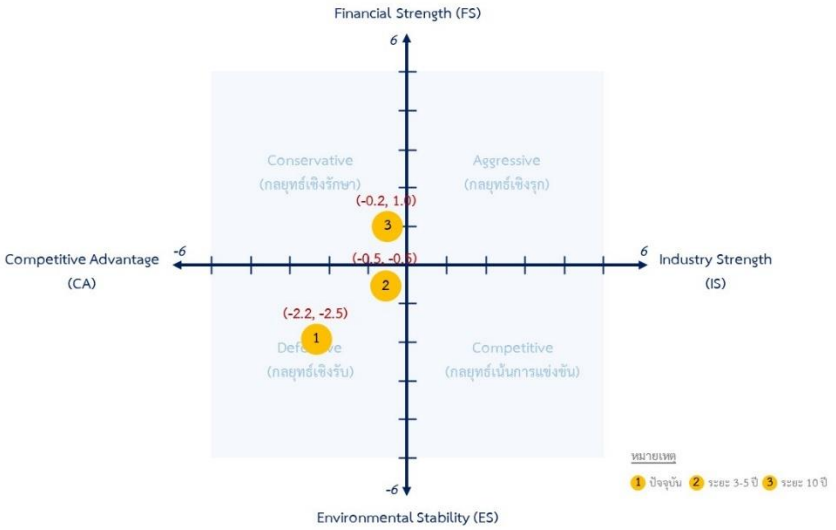
โดยต้องมีการปรับปรุงพัฒนาข้อได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive Advantage) ในทุกด้าน ซึ่งจะต้องสะท้อนต่อผลประกอบการทางการเงินที่ต้องดีขึ้นเช่นเดียวกัน ทั้งด้านรายได้ EBITDA อัตราผลตอบแทนต่าง ๆ

3) ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning) ในระยะ 10 ปีของการรถไฟฯ: (จากจุดหมายเลข 3) สะท้อนว่าองค์กรนั้นมีปัจจัยภายในที่แข็งแกร่งจากการปรับปรุง พัฒนา และดำเนินการ (Implement) ตามแผนกลยุทธ์/แผนงานต่าง ๆ ที่ตั้งไว้ ซึ่งเป็นไปตามเป้าหมายและแนวทางที่ช่วยทำให้องค์กรมี

ประสิทธิภาพ มีข้อได้เปรียบทางการแข่งขันและสะท้อนต่อผลประกอบการทางการเงินที่ดียิ่งขึ้น สอดรับกับแนวโน้มโอกาสการเติบโตของอุตสาหกรรมการขนส่งทางรางที่เพิ่มมากขึ้นจากการพัฒนาบริการผลิตภัณฑ์และการขยายตัวของโครงสร้างพื้นฐานทางรางและการเชื่อมต่อในระยะที่ผ่านมา รวมถึงมีความผันผวนของอุตสาหกรรมที่องค์กรสามารถรับมือได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งสำหรับระยะ 10 ปีถือเป็นระยะที่การรถไฟฯ พร้อมที่จะปรับเปลี่ยนไปเป็นองค์กรที่ควรมุ่งให้ความสำคัญกับการทำ**กลยุทธ์เชิงรุก (Aggressive)** เพื่อขยายการสร้างรายได้และบริการให้สามารถใช้ประโยชน์จากทรัพย์สินที่มีอยู่ได้สูงสุด

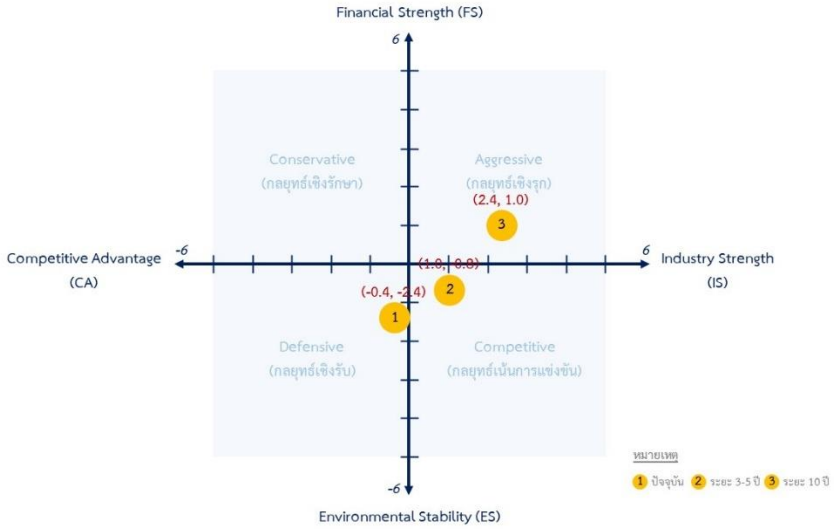
นอกจากนี้ หากวิเคราะห์รายกลุ่มธุรกิจ (4 ธุรกิจหลักในปัจจุบันของการรถไฟฯ ได้แก่ ธุรกิจเดินรถโดยสารเชิงสังคม ธุรกิจเดินรถโดยสารเชิงพาณิชย์ ธุรกิจขนส่งหีบห่อวัตถุ และธุรกิจเดินรถสินค้า) จะมีตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning) ในแต่ละระยะดังนี้

**รูปภาพ 91: ภาพแสดงการวิเคราะห์ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning) ของการรถไฟฯ ในแต่ละระยะผ่านการใช้ Space Matrix Framework – ธุรกิจเดินรถโดยสาร (เชิงสังคม)**




ที่มา: PrimeStreet Analysis

**รูปภาพ 92: ภาพแสดงการวิเคราะห์ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning) ของการรถไฟฯ ในแต่ละระยะผ่านการใช้ Space Matrix Framework – ธุรกิจเดินรถโดยสาร (เชิงพาณิชย์)**




ที่มา: PrimeStreet Analysis

**รูปภาพ 93: ภาพแสดงการวิเคราะห์ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning) ของการรถไฟฯ ในแต่ละระยะผ่านการใช้ Space Matrix Framework – ธุรกิจขนส่งหีบห่อวัตถุ (Parcel)**




ที่มา: PrimeStreet Analysis

**รูปภาพ 94: ภาพแสดงการวิเคราะห์ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning) ของการรถไฟฯ ในแต่ละระยะผ่านการใช้ Space Matrix Framework – ธุรกิจเดินรถสินค้า**



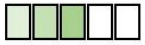
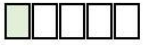
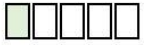
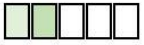
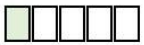

ที่มา: PrimeStreet Analysis

## 5.2 การวิเคราะห์ช่องว่าง (Gap Analysis) ของการรถไฟฯ

จากการกำหนดตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ของการรถไฟฯ ในปัจจุบันและอนาคตในแต่ละระยะ เพื่อให้องค์กรสามารถบรรลุวิสัยทัศน์ “เป็นผู้ให้บริการแพลตฟอร์มการเชื่อมต่อและการขนส่งที่มุ่งตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้เสีย” ได้นั้น สามารถวิเคราะห์ช่องว่างหรือข้อกำจัดของการรถไฟฯ ที่มีผลต่อการดำเนินงานได้ดังนี้

**รูปภาพ 95: ภาพแสดงการวิเคราะห์ช่องว่าง (Gap Analysis)**

| #n | หัวข้อ | ปัจจุบัน | ระยะสั้น | ระยะกลาง | ระยะยาว | รายละเอียด |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | คุณค่าสินค้าและบริการ (Value Proposition) | | | | | |
| 1.1 | ความตรงต่อเวลา | | | | | พัฒนาความตรงต่อเวลาโดยการขยายทางคู่และการบริหารจัดการรถจักรล้อเลื่อน |
| 1.2 | ความปลอดภัย | | | | | ต่อยอดพัฒนามาตรฐานความปลอดภัยการคมนาคมขนส่งทางรางและที่สถานีรถไฟ |
| 1.3 | ความสะอาด | | | | | ปรับปรุงภาพลักษณ์และความพึงพอใจทั้งความสะอาดที่สถานีและบนขบวนรถ |
| 1.4 | On-board Service | | | | | เพิ่มบริการที่ตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าโดยเฉพาะลูกค้าเชิงพาณิชย์ |
| 1.5 | Facility | | | | | ปรับปรุงสิ่งอำนวยความสะดวกเพื่อเปลี่ยนแปลงภาพลักษณ์ |
| 1.6 | การเชื่อมต่อกับการเดินทางรูปแบบอื่น | | | | | พัฒนาและขยายจุดเชื่อมต่อทั้งสำหรับการเดินทางและการขนส่งสินค้า |
| 1.7 | การขยายสู่เจ้าของ Platform บริการจัดสรรความจุทาง | | | | | เตรียมความพร้อมและขยายบทบาทสู่การเป็นเจ้าของความจุทาง และดำเนินการจัดสรรให้แก่ผู้ที่สนใจเข้าร่วมเดินรถในอนาคต |
| 2 | กระบวนการ (Process) | | | | | |
| 2.1 | กฎระเบียบที่เอื้อต่อการทำธุรกิจ | | | | | ปรับระเบียบเพื่อสนับสนุนการดำเนินธุรกิจให้มีความคล่องตัวและแข่งขันได้ |
| 2.2 | กระบวนการจัดซื้อจัดจ้างที่สะดวกและรวดเร็ว | | | | | ปรับระเบียบและแนวทางการจัดซื้อด้านโครงสร้างพื้นฐานและรถจักรล้อเลื่อน |

| #n | หัวข้อ | ปัจจุบัน | ระยะสั้น | ระยะกลาง | ระยะยาว | รายละเอียด |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 3 | **ทรัพยากร (Resources)** | | | | | |
| 3.1 | ทรัพยากรบุคคล |  |  |  |  | พัฒนาศักยภาพบุคลากรเพื่อเพิ่มประสิทธิผลของการดำเนินงาน |
| 3.2 | โครงสร้างพื้นฐาน/ รถจักรและล้อเลื่อน |  |  |  |  | ขยายโครงข่ายและจัดหารถในปริมาณที่เหมาะสม เพียงพอต่อความต้องการลูกค้า |
| 3.3 | ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) |  |  |  |  | การนำเทคโนโลยีและนวัตกรรมมาใช้เพื่อช่วยลดรายจ่ายและเพิ่มประสิทธิภาพงาน |
| 4 | **พันธมิตร (Partnership)** | | | | | |
| 4.1 | การร่วมมือพันธมิตรทางธุรกิจด้าน Core - Business |  |  |  |  | พัฒนา รฟท. เป็น Platform และจัดสรรความจุทางให้เอกชนเข้ามาร่วมเดินรถ |
| 4.2 | การร่วมมือพันธมิตรทางธุรกิจด้าน Non - core |  |  |  |  | พันธมิตรกับรัฐวิสาหกิจหรือเอกชนที่เชี่ยวชาญ ผ่านการใช้ Platform/Infra รฟท. |
| 5 | **Customer Relationship & Channels** | | | | | |
| 5.1 | การทำการตลาดเชิงรุก |  |  |  |  | สร้างและขยายฐานลูกค้าทั้งรายเดิม/รายใหม่ ผ่านบุคลากรผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้าน |
| 5.2 | Online: อาทิ Application & Social Media |  |  |  |  | ตอบสนอง Lifestyle กลุ่มลูกค้าเชิงพาณิชย์ ดำเนินผ่านช่องทาง Online เป็นหลัก |

ที่มา: PrimeStreet Analysis

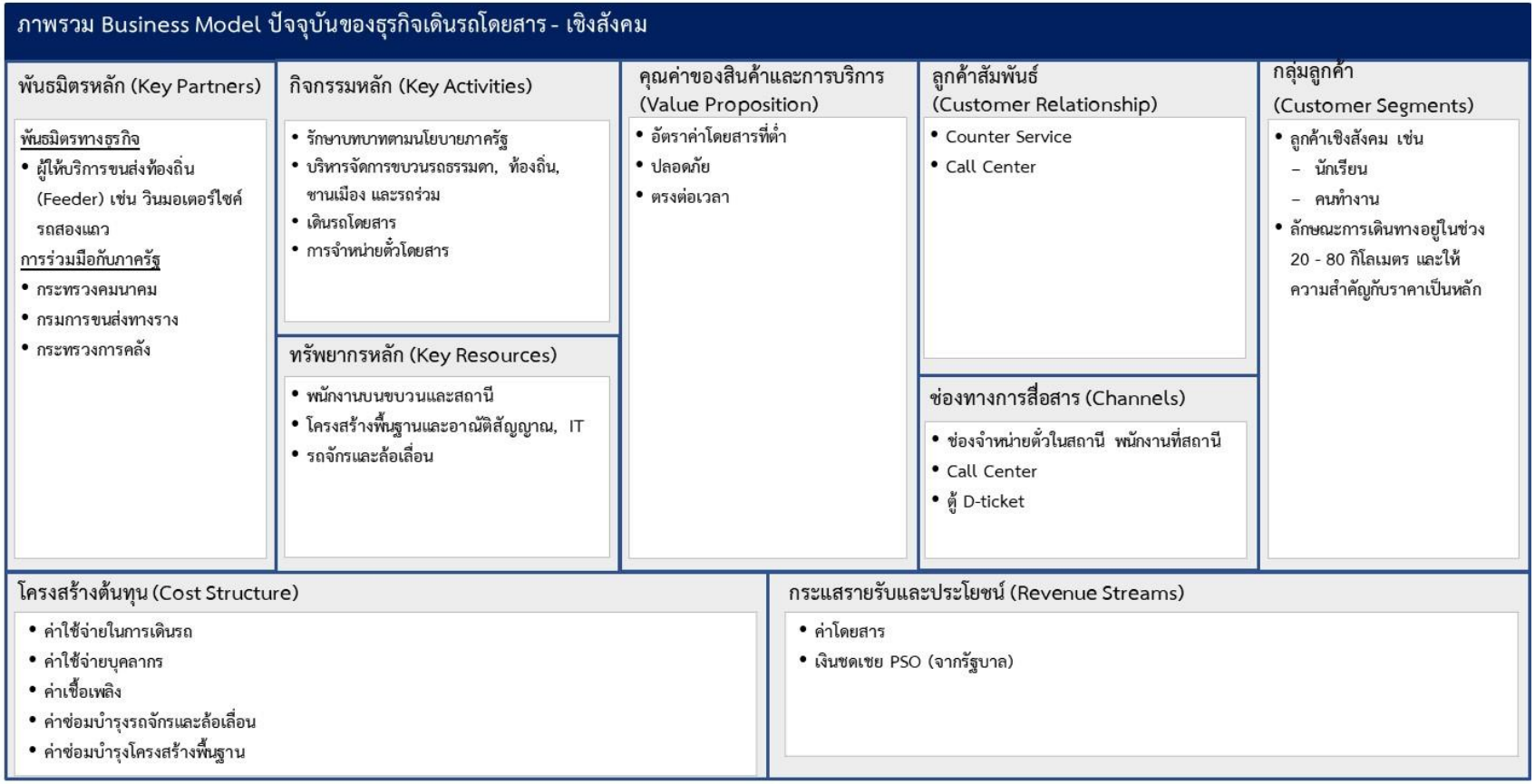
# 6. การวิเคราะห์รูปแบบการดำเนินธุรกิจ (Business Model) และการกำหนด Intelligent Risk ที่สอดคล้องตามตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ในแต่ละระยะ

## 6.1 รูปแบบการดำเนินธุรกิจ (Business Model) ของตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ในปัจจุบัน และในอนาคตทั้งระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาวของแต่ละกลุ่มธุรกิจ

หลังจากที่ได้ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning) ในปัจจุบัน ระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาว ของแต่ละกลุ่มธุรกิจ รวมถึงการวิเคราะห์ช่องว่าง (Gap Analysis) ของการรถไฟฯ แล้วนั้น จึงนำไปกำหนดรูปแบบการดำเนินธุรกิจ (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 องค์ประกอบจะช่วยให้บุคลากรของการรถไฟฯ เห็นภาพรวมของธุรกิจที่ชัดเจน และเข้าใจถึงรูปแบบการดำเนินธุรกิจและทิศทางที่แต่ละกลุ่มธุรกิจต้องการที่จะมุ่งเน้นในอนาคตว่าเป็นผลิตภัณฑ์หรือบริการประเภทใด ส่งมอบคุณค่าให้ลูกค้ากลุ่มใด ด้วยช่องทางและกิจกรรมอะไร อันก่อให้เกิดรายได้-ค่าใช้จ่ายมากน้อยเพียงใด รวมถึงทรัพยากรใดที่สำคัญและจำเป็นต่อการนำพาธุรกิจไปสู่เป้าประสงค์ที่กำหนดไว้ โดยประกอบไปด้วยธุรกิจเดินรถโดยสารเชิงสังคม (PSO), ธุรกิจเดินรถโดยสารเชิงพาณิชย์ (Commercial), ธุรกิจขนส่งหีบห่อวัตถุ (Parcel) และธุรกิจเดินรถสินค้า (Cargo) ซึ่ง มีรายละเอียด ดังนี้

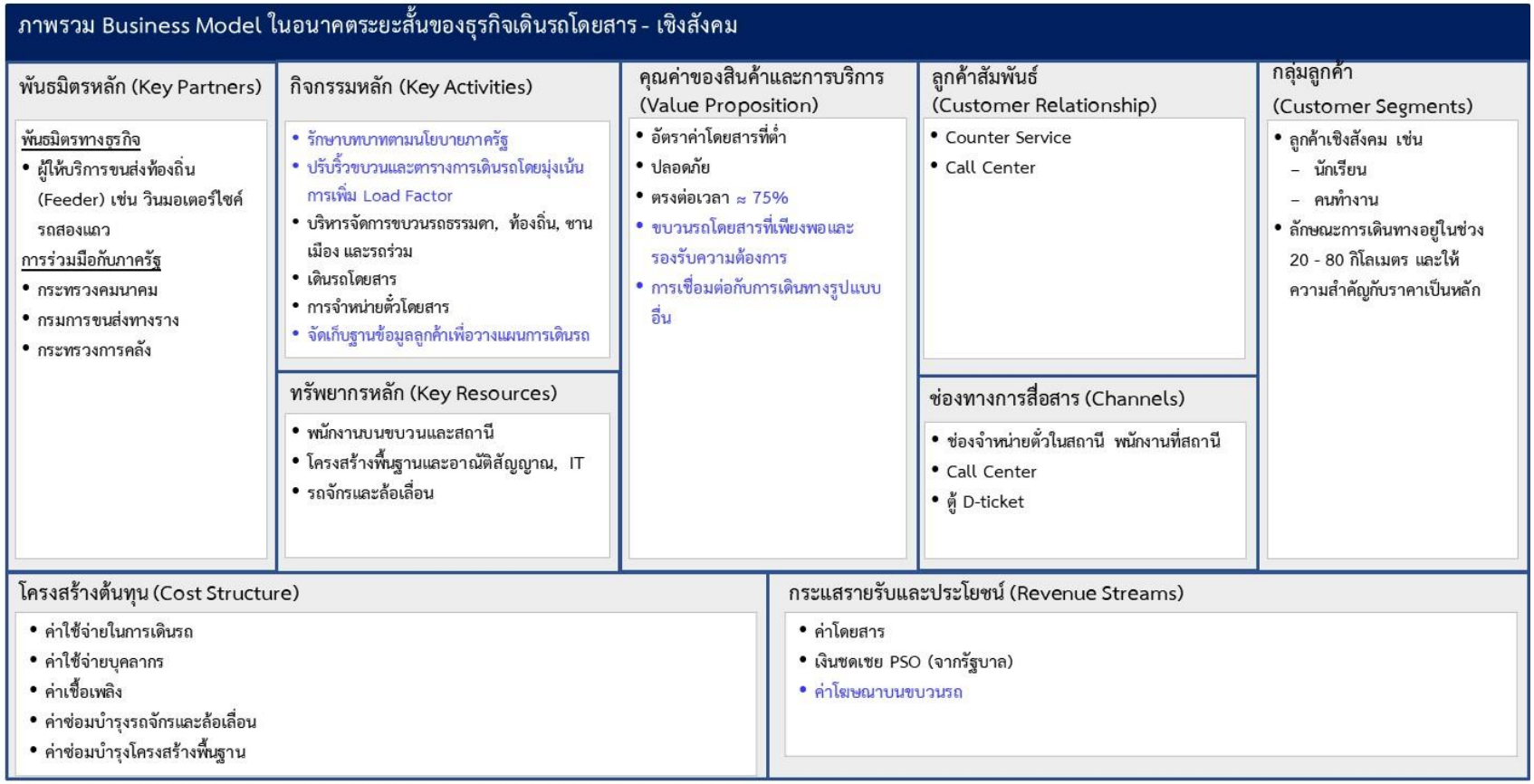
### 6.1.1 การวิเคราะห์ Business Model Canvas ธุรกิจเดินรถโดยสารเชิงสังคม (PSO)

**รูปภาพ 96: ภาพแสดงการวิเคราะห์ Business Model Canvas ธุรกิจเดินรถโดยสารเชิงสังคม (PSO) - ปัจจุบัน**



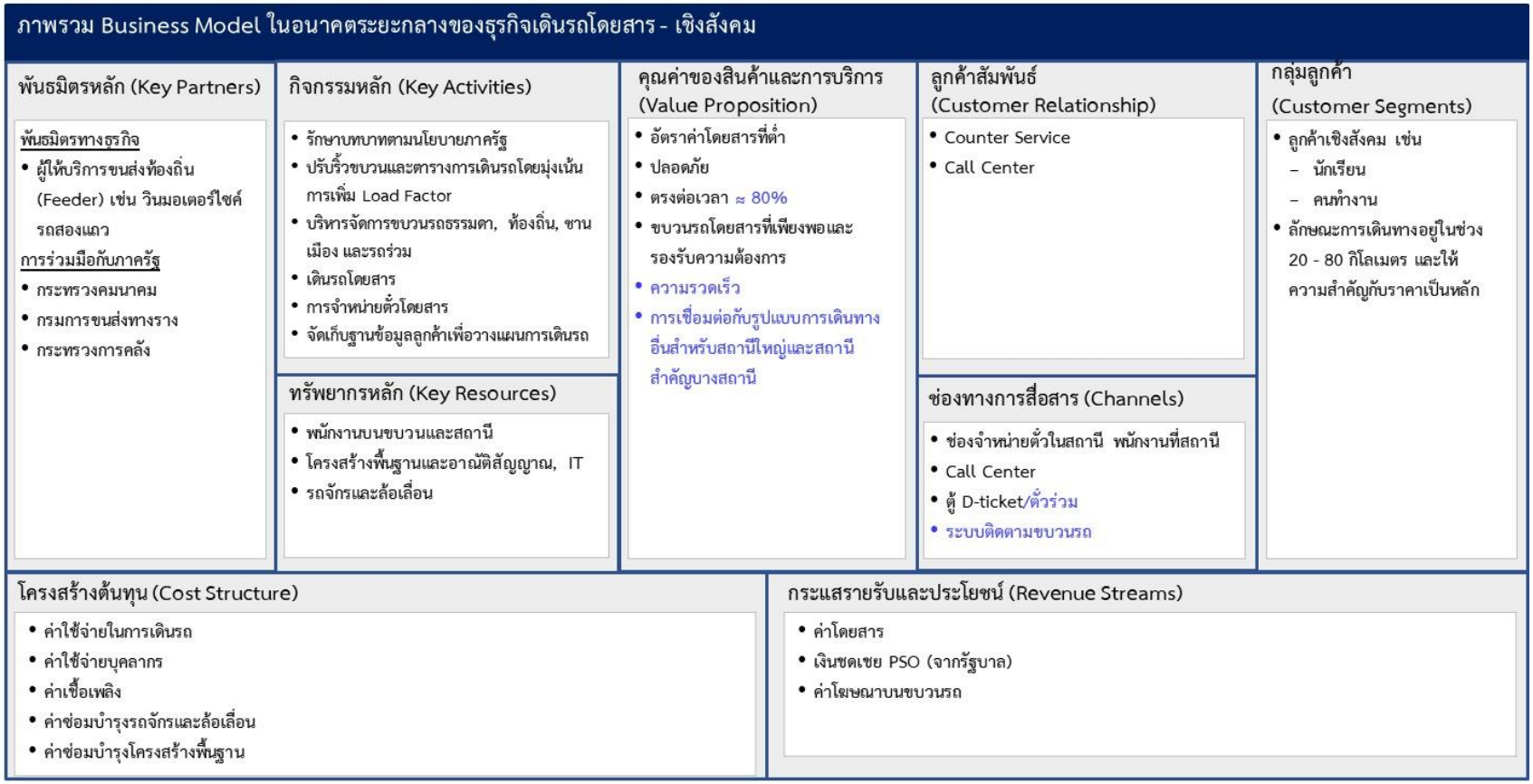

ที่มา: การระดมความคิดจากคณะผู้บริหารการรถไฟฯ และ PrimeStreet Analysis

**รูปภาพ 97: ภาพแสดงการวิเคราะห์ Business Model Canvas ธุรกิจเดินรถโดยสารเชิงสังคม (PSO) - ระยะสั้น (3 ปี – 2567)**



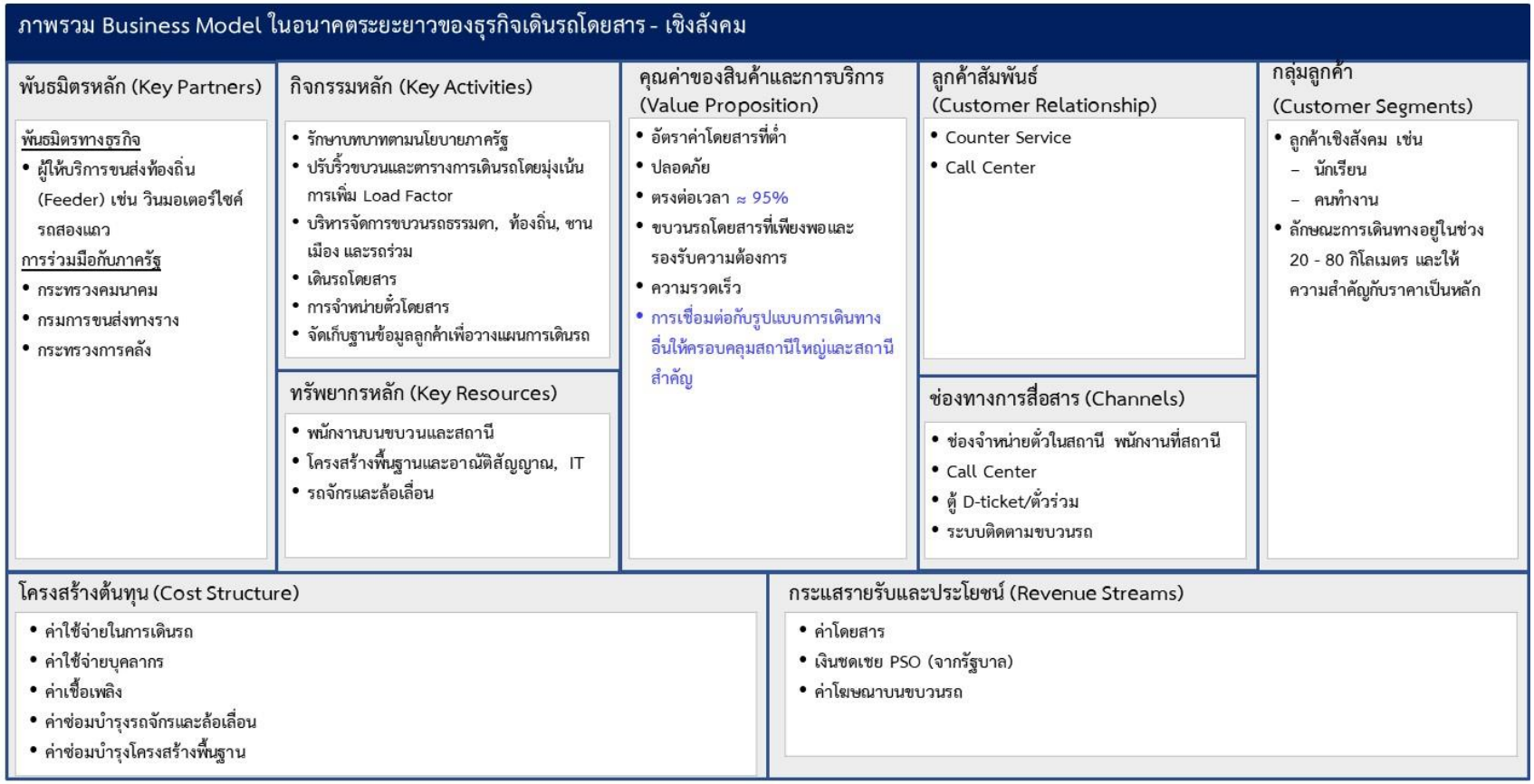

ที่มา: การระดมความคิดจากคณะผู้บริหารการรถไฟฯ และ PrimeStreet Analysis

**รูปภาพ 98: ภาพแสดงการวิเคราะห์ Business Model Canvas ธุรกิจเดินรถโดยสารเชิงสังคม (PSO) - ระยะกลาง (5 ปี – 2570)**




ที่มา: การระดมความคิดจากคณะผู้บริหารการรถไฟฯ และ PrimeStreet Analysis

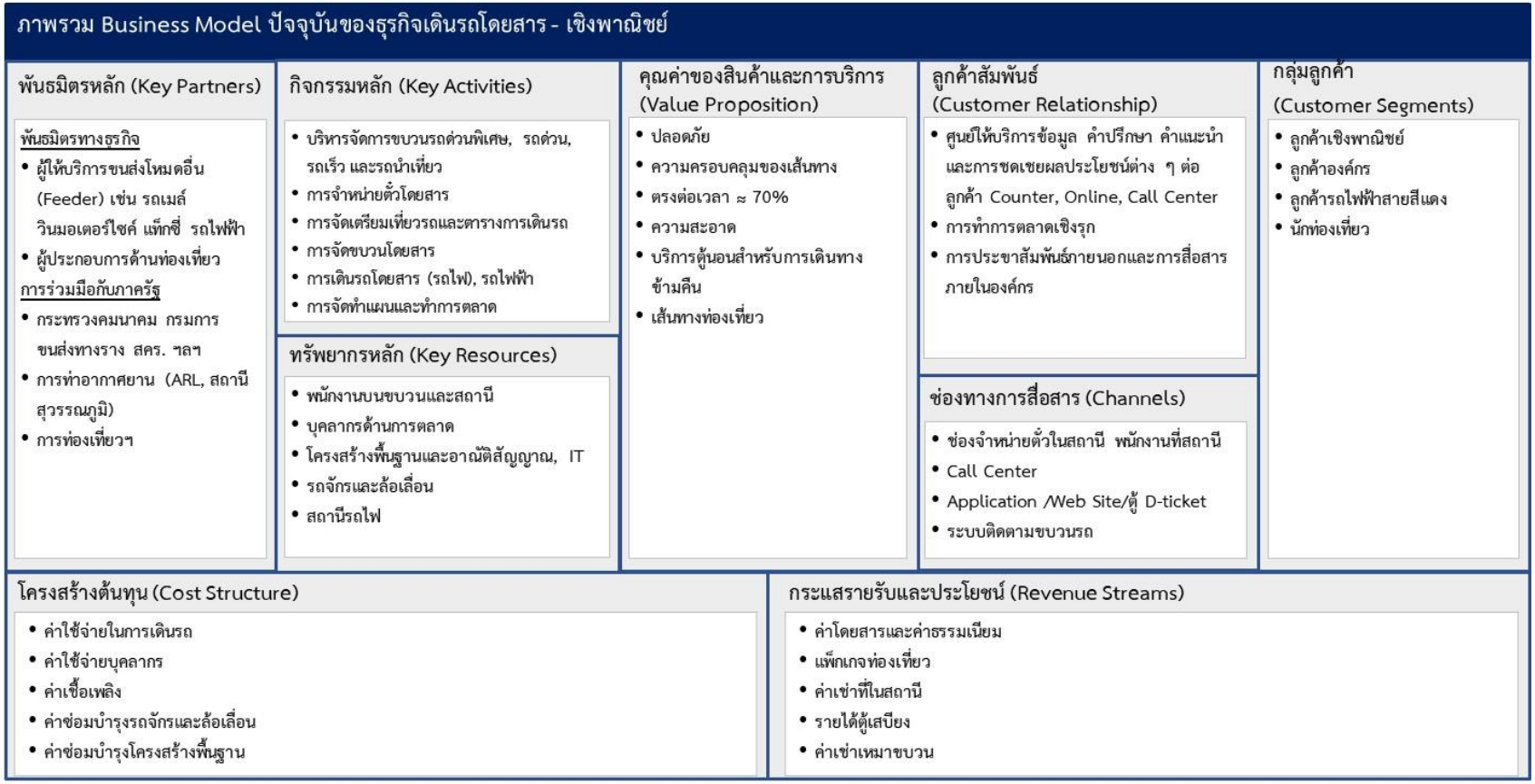
**รูปภาพ 99: ภาพแสดงการวิเคราะห์ Business Model Canvas ธุรกิจเดินรถโดยสารเชิงสังคม (PSO) - ระยะยาว (10 ปี – 2575)**




ที่มา: การระดมความคิดจากคณะผู้บริหารการรถไฟฯ และ PrimeStreet Analysis

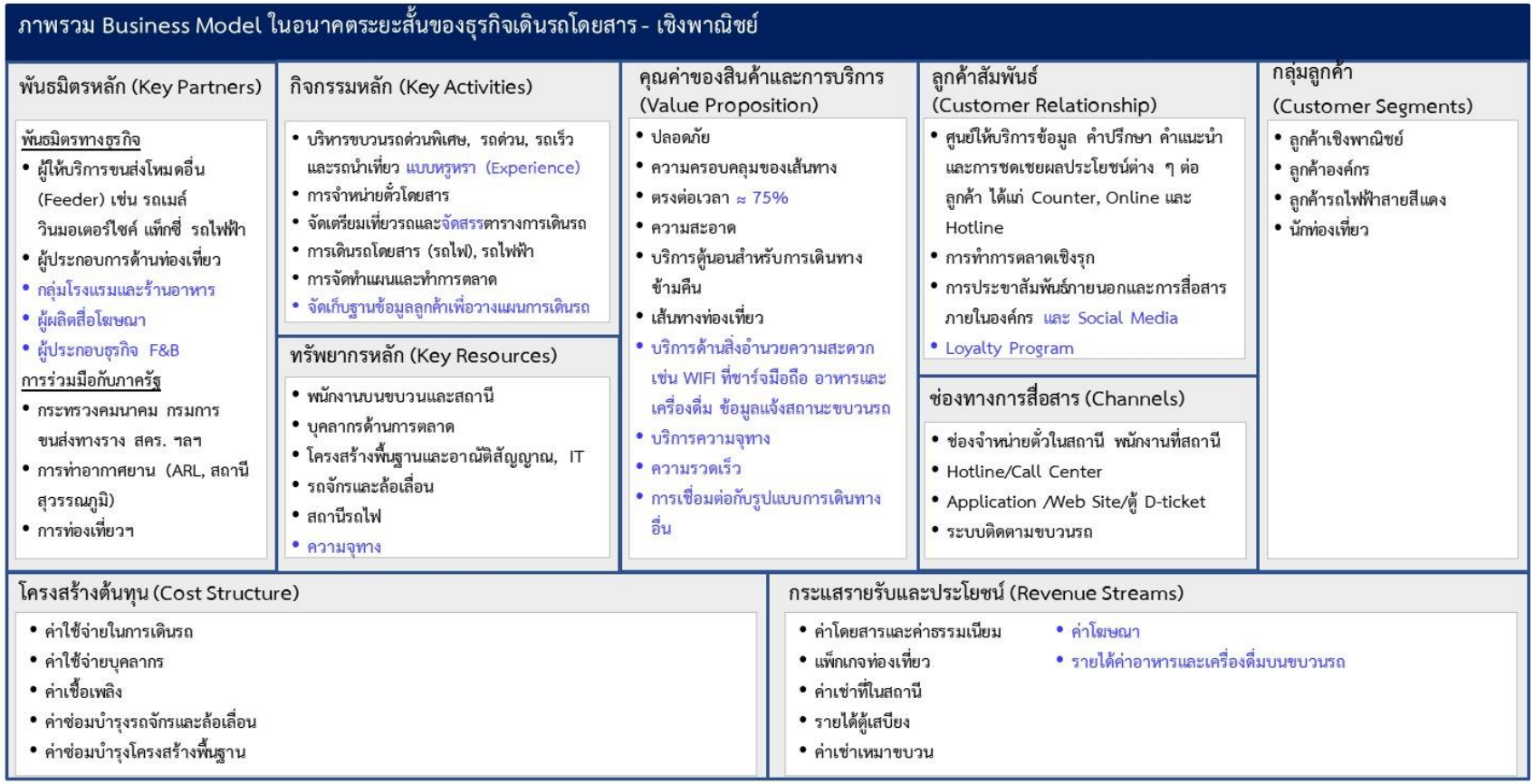
### 6.1.2 การวิเคราะห์ Business Model Canvas ธุรกิจเดินรถโดยสารเชิงพาณิชย์ (Commercial)

**รูปภาพ 100: ภาพแสดงการวิเคราะห์ Business Model Canvas ธุรกิจเดินรถโดยสารเชิงพาณิชย์ (Commercial) - ปัจจุบัน**



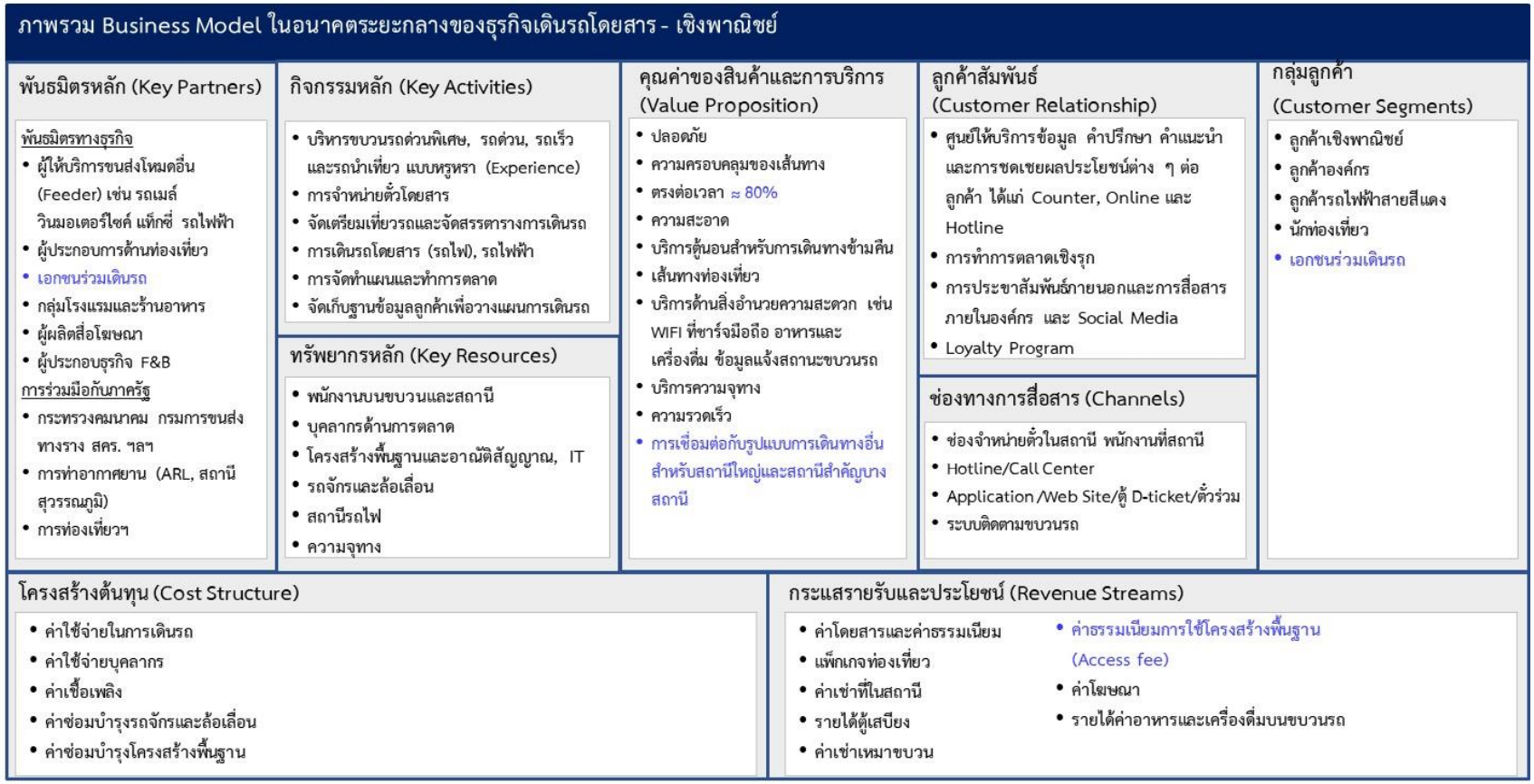

ที่มา: การระดมความคิดจากคณะผู้บริหารการรถไฟฯ และ PrimeStreet Analysis

**รูปภาพ 101: ภาพแสดงการวิเคราะห์ Business Model Canvas ธุรกิจเดินรถโดยสารเชิงพาณิชย์ (Commercial) - ระยะสั้น (3 ปี – 2567)**



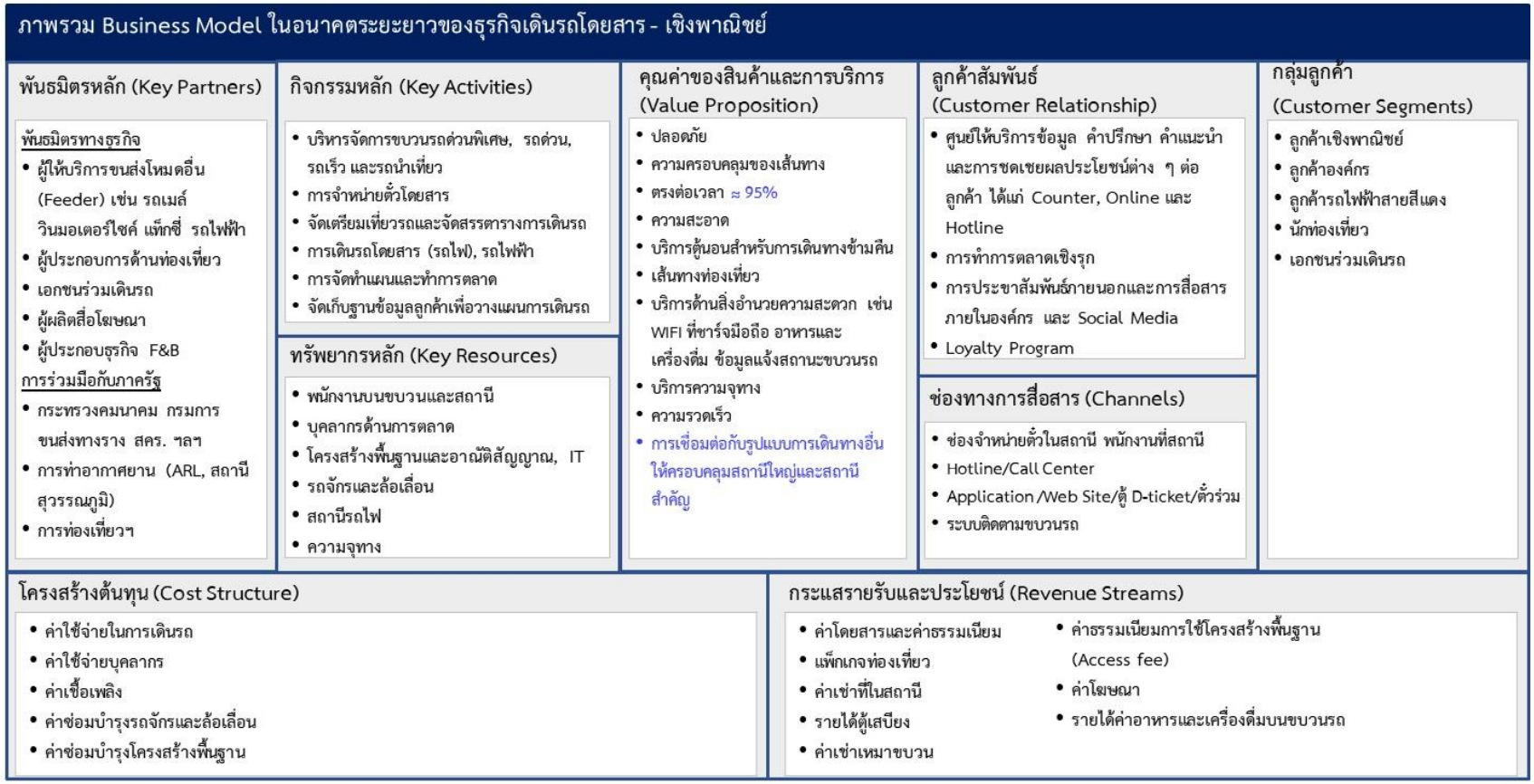

ที่มา: การระดมความคิดจากคณะผู้บริหารการรถไฟฯ และ PrimeStreet Analysis

**รูปภาพ 102: ภาพแสดงการวิเคราะห์ Business Model Canvas ธุรกิจเดินรถโดยสารเชิงพาณิชย์ (Commercial) - ระยะกลาง (5 ปี – 2570)**




ที่มา: การระดมความคิดจากคณะผู้บริหารการรถไฟฯ และ PrimeStreet Analysis

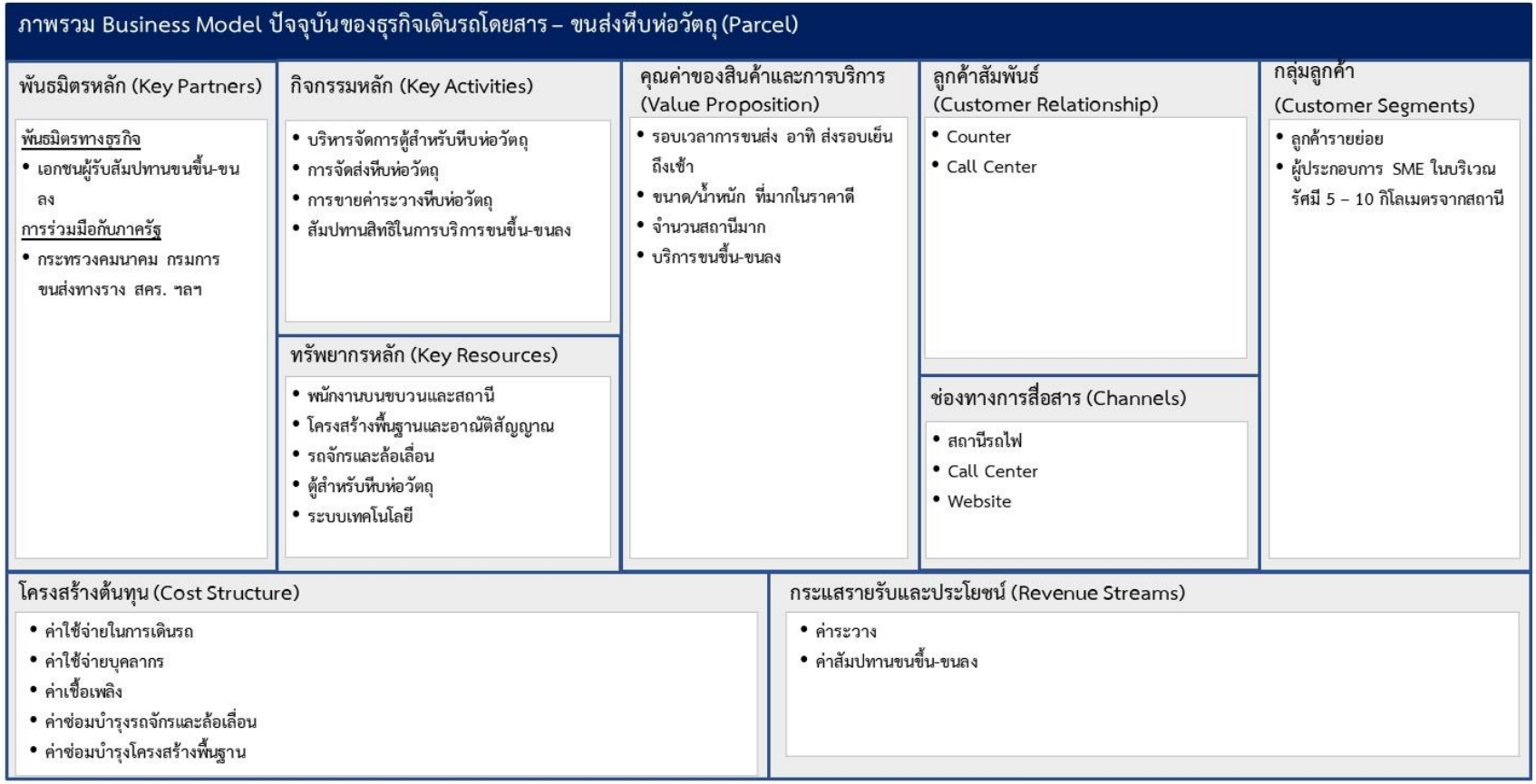
**รูปภาพ 103: ภาพแสดงการวิเคราะห์ Business Model Canvas ธุรกิจเดินรถโดยสารเชิงพาณิชย์ (Commercial) - ระยะยาว (10 ปี – 2575)**




ที่มา: การระดมความคิดจากคณะผู้บริหารการรถไฟฯ และ PrimeStreet Analysis

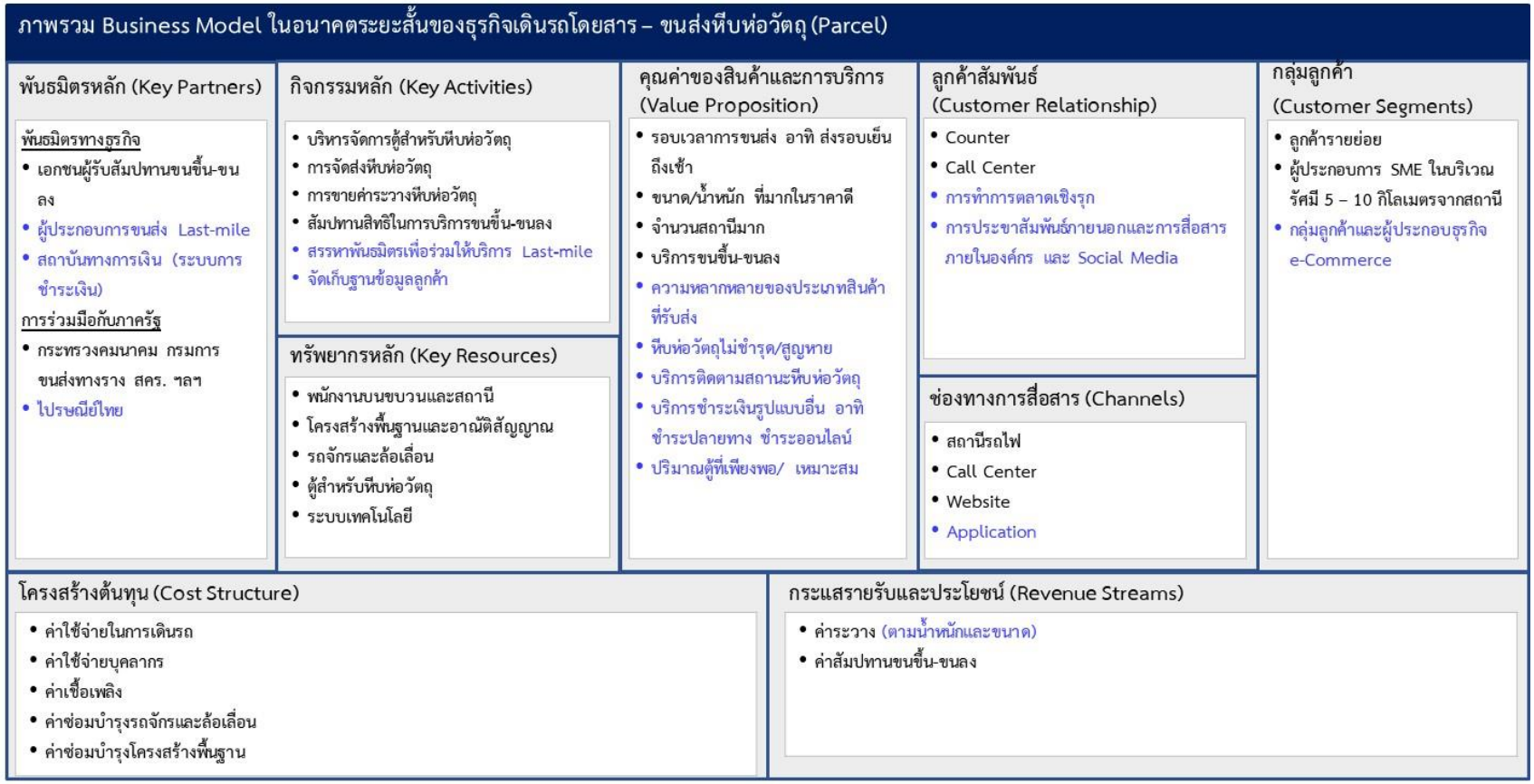
### 6.1.3 การวิเคราะห์ Business Model Canvas ธุรกิจขนส่งหีบห่อวัตถุ (Parcel)

**รูปภาพ 104: ภาพแสดงการวิเคราะห์ Business Model Canvas ธุรกิจขนส่งหีบห่อวัตถุ (Parcel) - ปัจจุบัน**



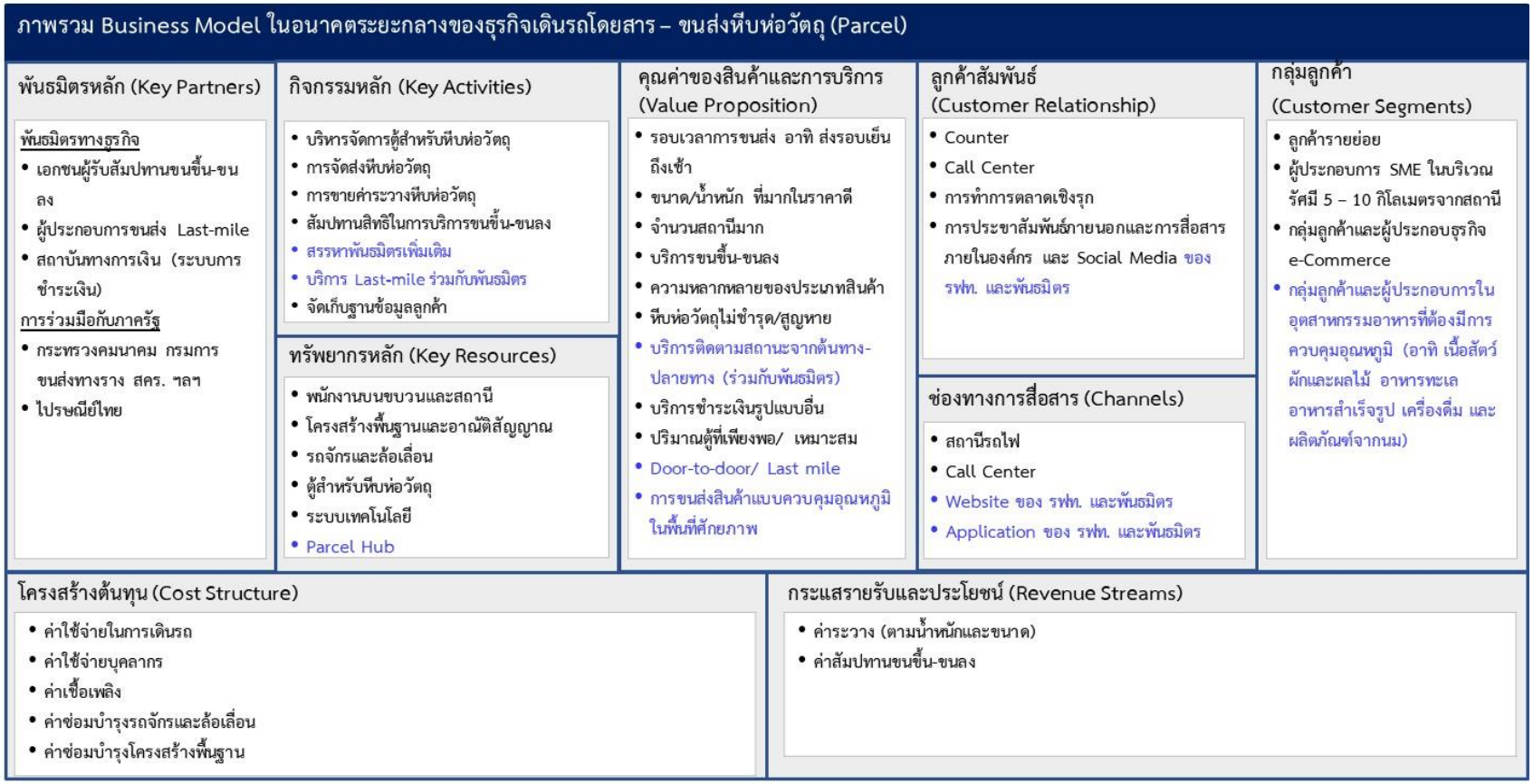

ที่มา: การระดมความคิดจากคณะผู้บริหารการรถไฟฯ และ PrimeStreet Analysis

**รูปภาพ 105: ภาพแสดงการวิเคราะห์ Business Model Canvas ธุรกิจขนส่งหีบห่อวัตถุ (Parcel) - ระยะสั้น (3 ปี – 2567)**



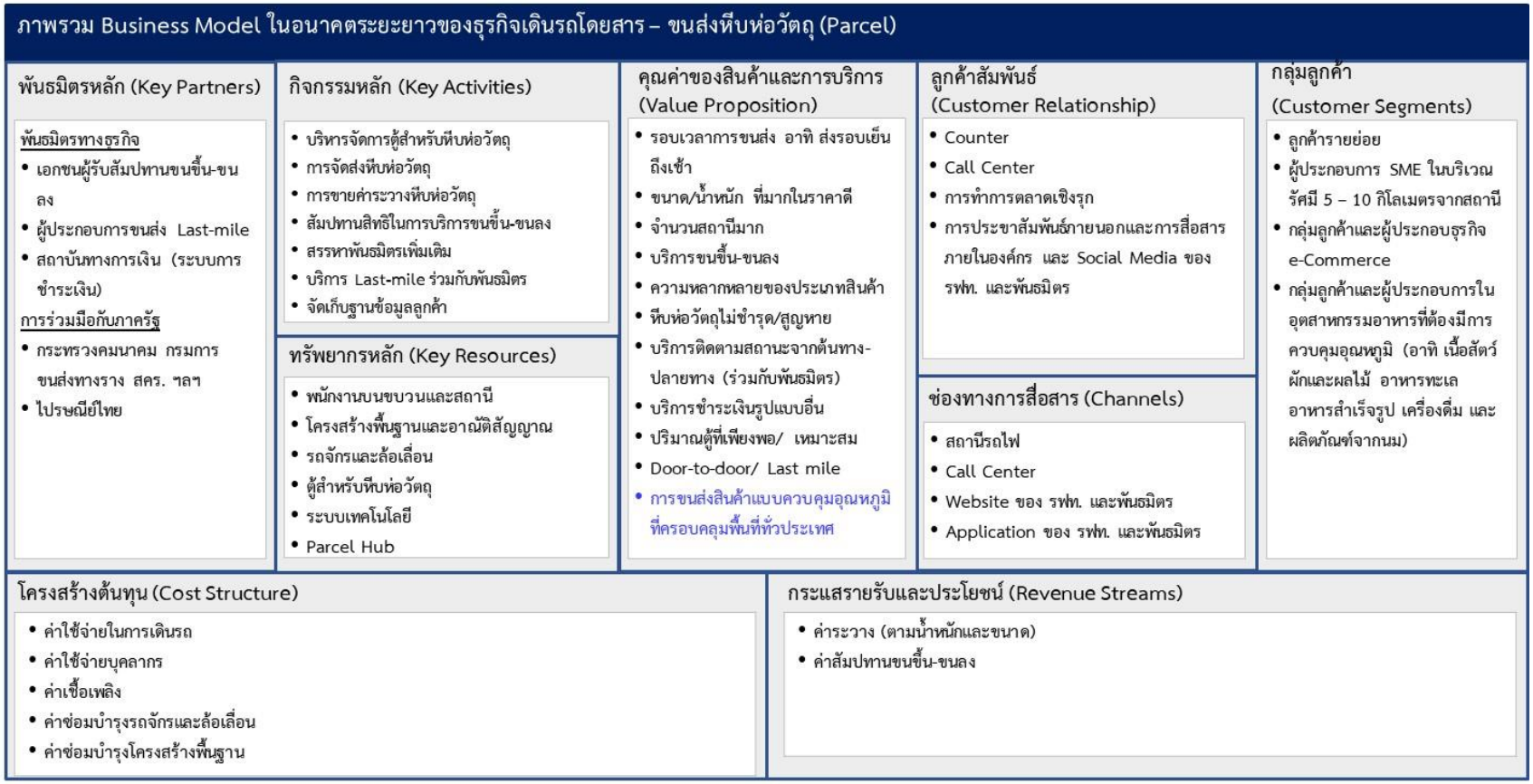

ที่มา: การระดมความคิดจากคณะผู้บริหารการรถไฟฯ และ PrimeStreet Analysis

**รูปภาพ 106: ภาพแสดงการวิเคราะห์ Business Model Canvas ธุรกิจขนส่งหีบห่อวัตถุ (Parcel) - ระยะกลาง (5 ปี – 2570)**




ที่มา: การระดมความคิดจากคณะผู้บริหารการรถไฟฯ และ PrimeStreet Analysis

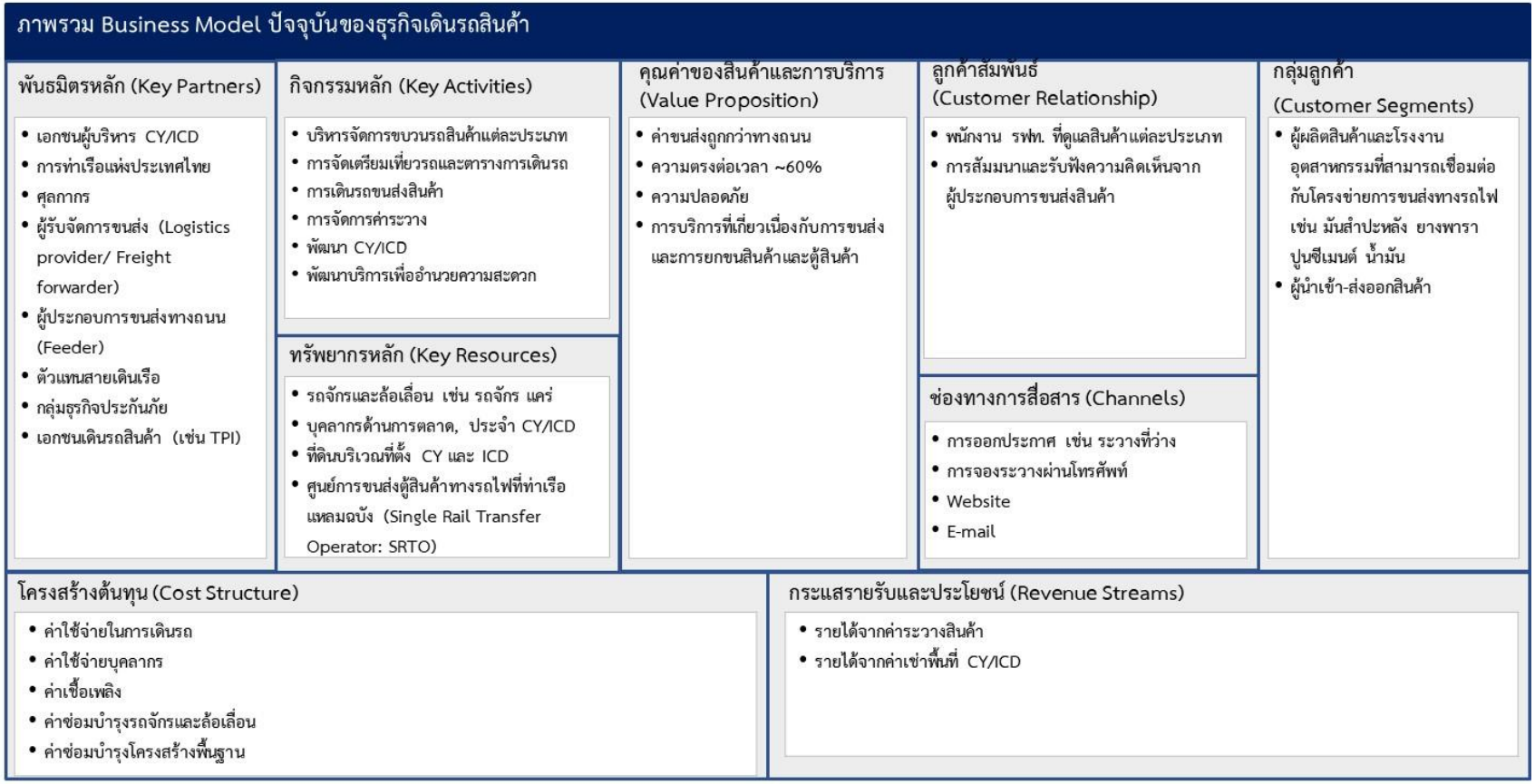
**รูปภาพ 107: ภาพแสดงการวิเคราะห์ Business Model Canvas ธุรกิจขนส่งหีบห่อวัตถุ (Parcel) - ระยะยาว (10 ปี – 2575)**




ที่มา: การระดมความคิดจากคณะผู้บริหารการรถไฟฯ และ PrimeStreet Analysis

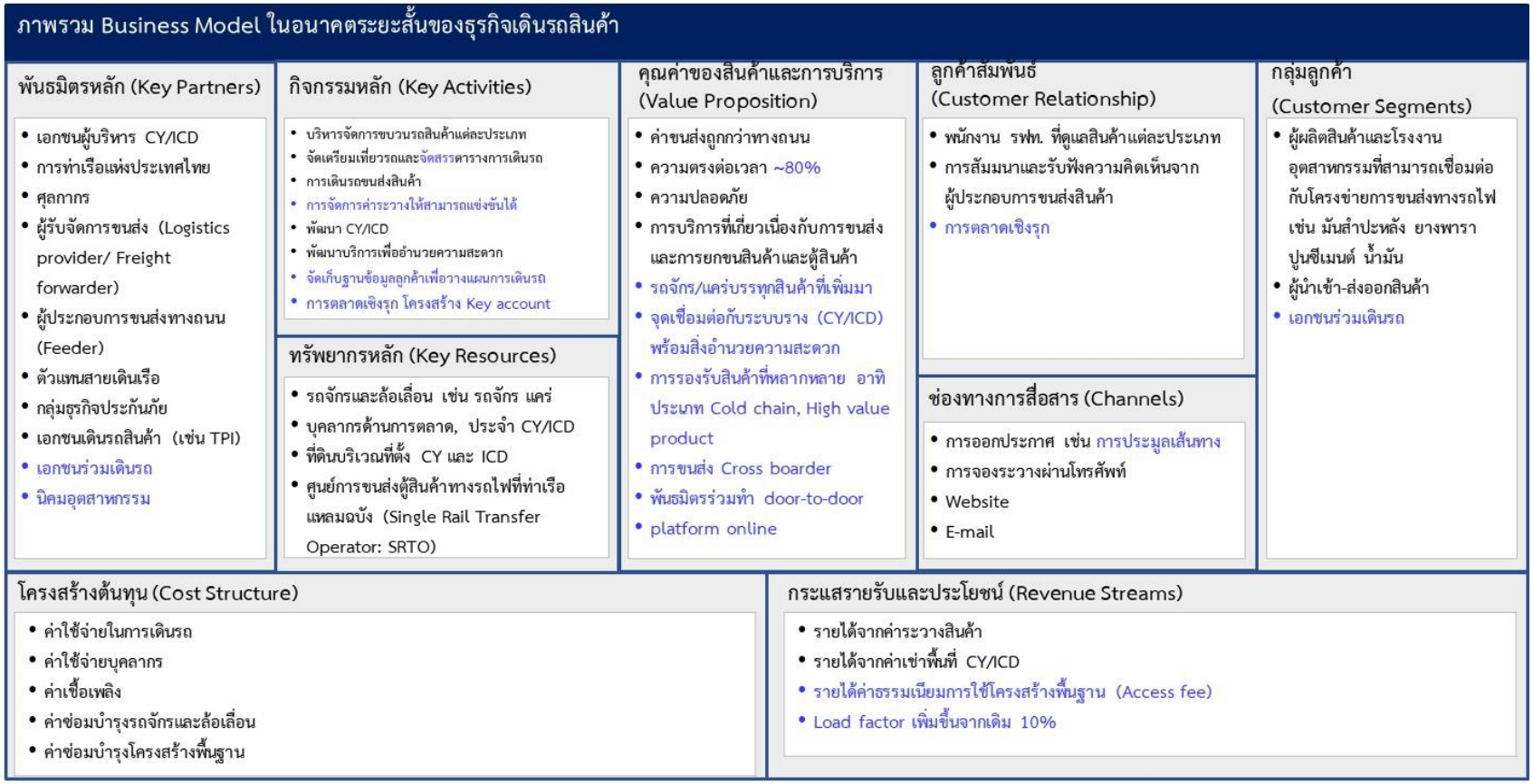
### 6.1.4 การวิเคราะห์ Business Model Canvas ธุรกิจเดินรถสินค้า

**รูปภาพ 108: ภาพแสดงการวิเคราะห์ Business Model Canvas ธุรกิจเดินรถสินค้า - ปัจจุบัน**



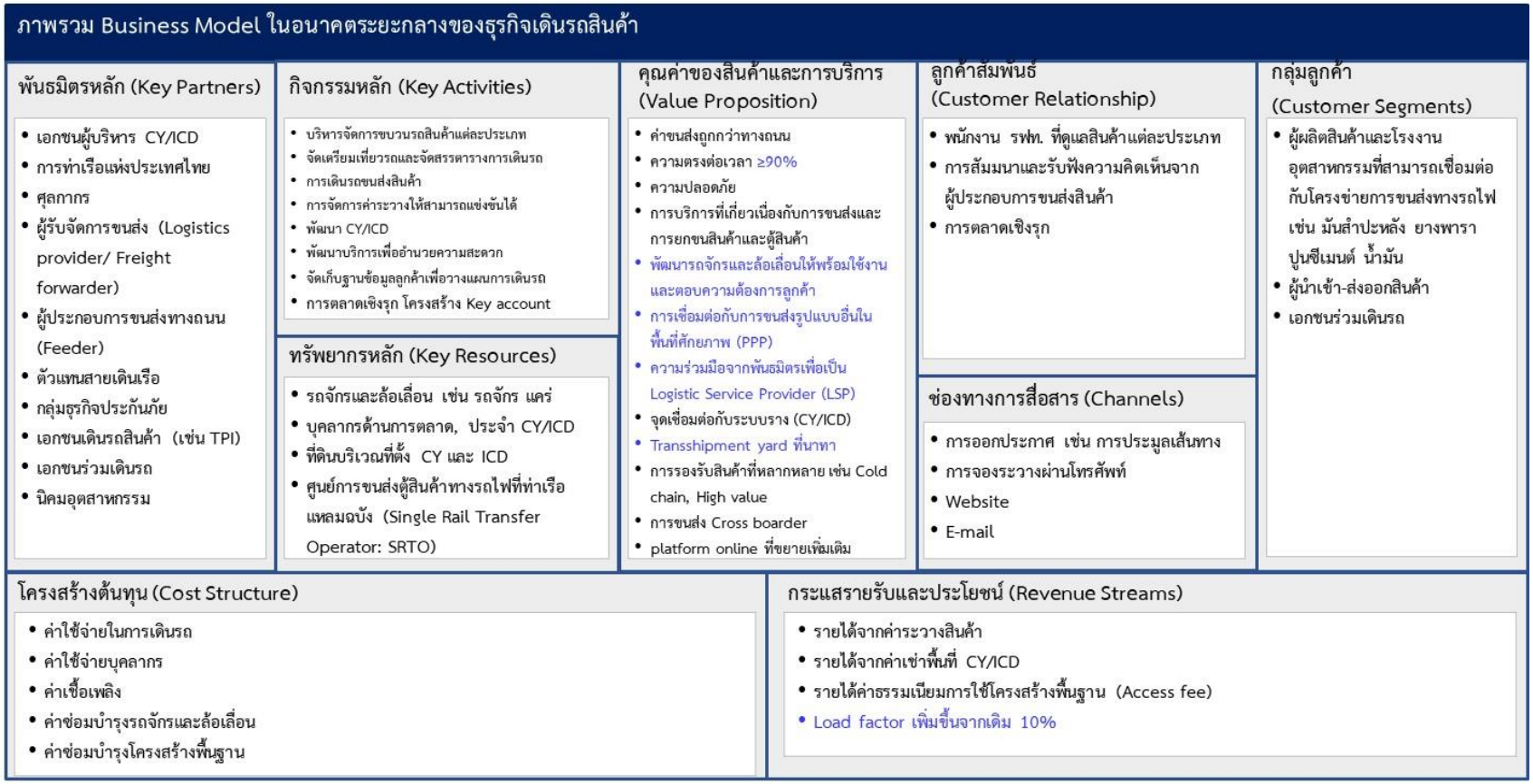

ที่มา: การระดมความคิดจากคณะผู้บริหารการรถไฟฯ และ PrimeStreet Analysis

**รูปภาพ 109: ภาพแสดงการวิเคราะห์ Business Model Canvas ธุรกิจเดินรถสินค้า - ระยะสั้น (3 ปี – 2567)**



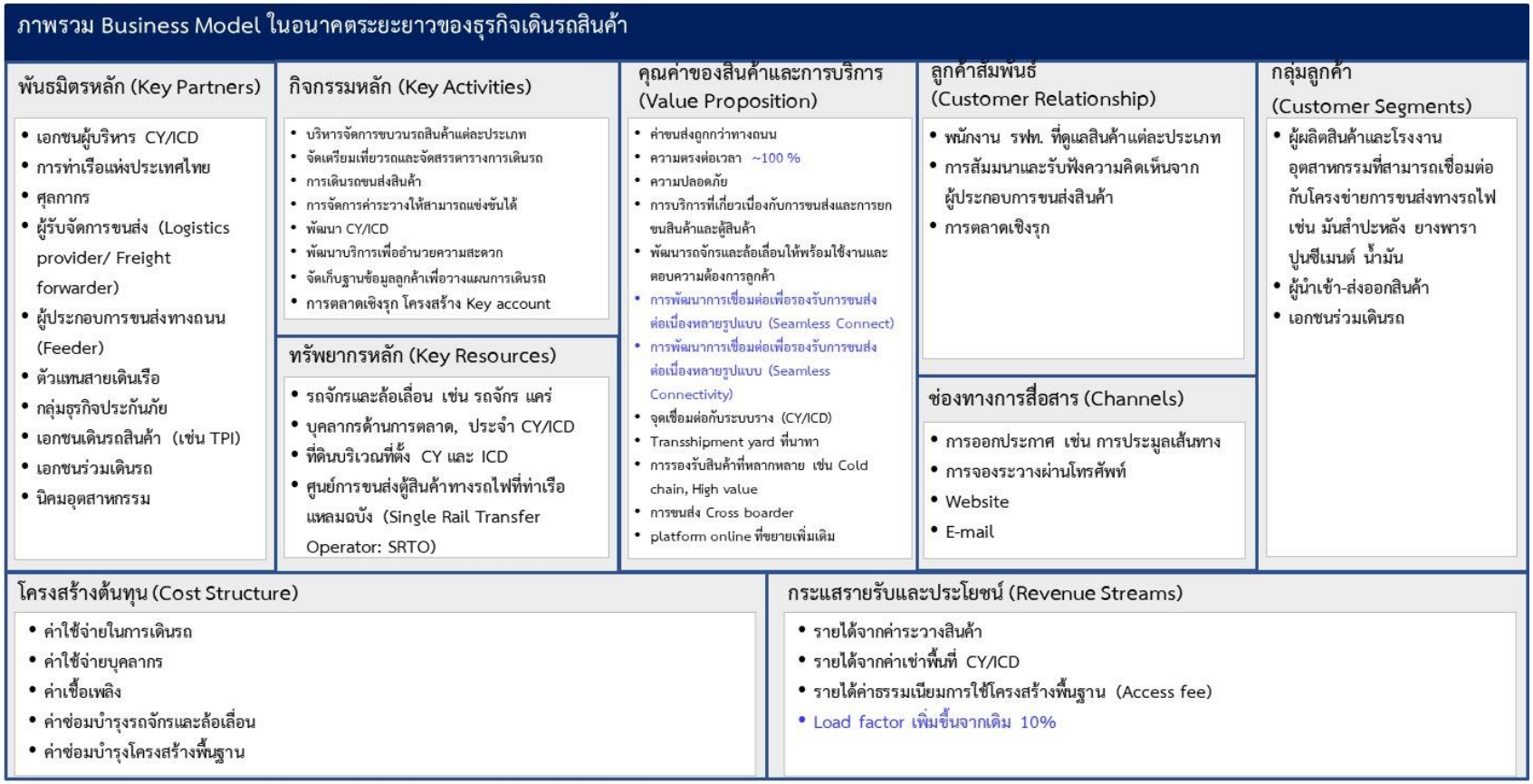

ที่มา: การระดมความคิดจากคณะผู้บริหารการรถไฟฯ และ PrimeStreet Analysis

**รูปภาพ 110: ภาพแสดงการวิเคราะห์ Business Model Canvas ธุรกิจเดินรถสินค้า - ระยะกลาง (5 ปี – 2570)**




ที่มา: การระดมความคิดจากคณะผู้บริหารการรถไฟฯ และ PrimeStreet Analysis

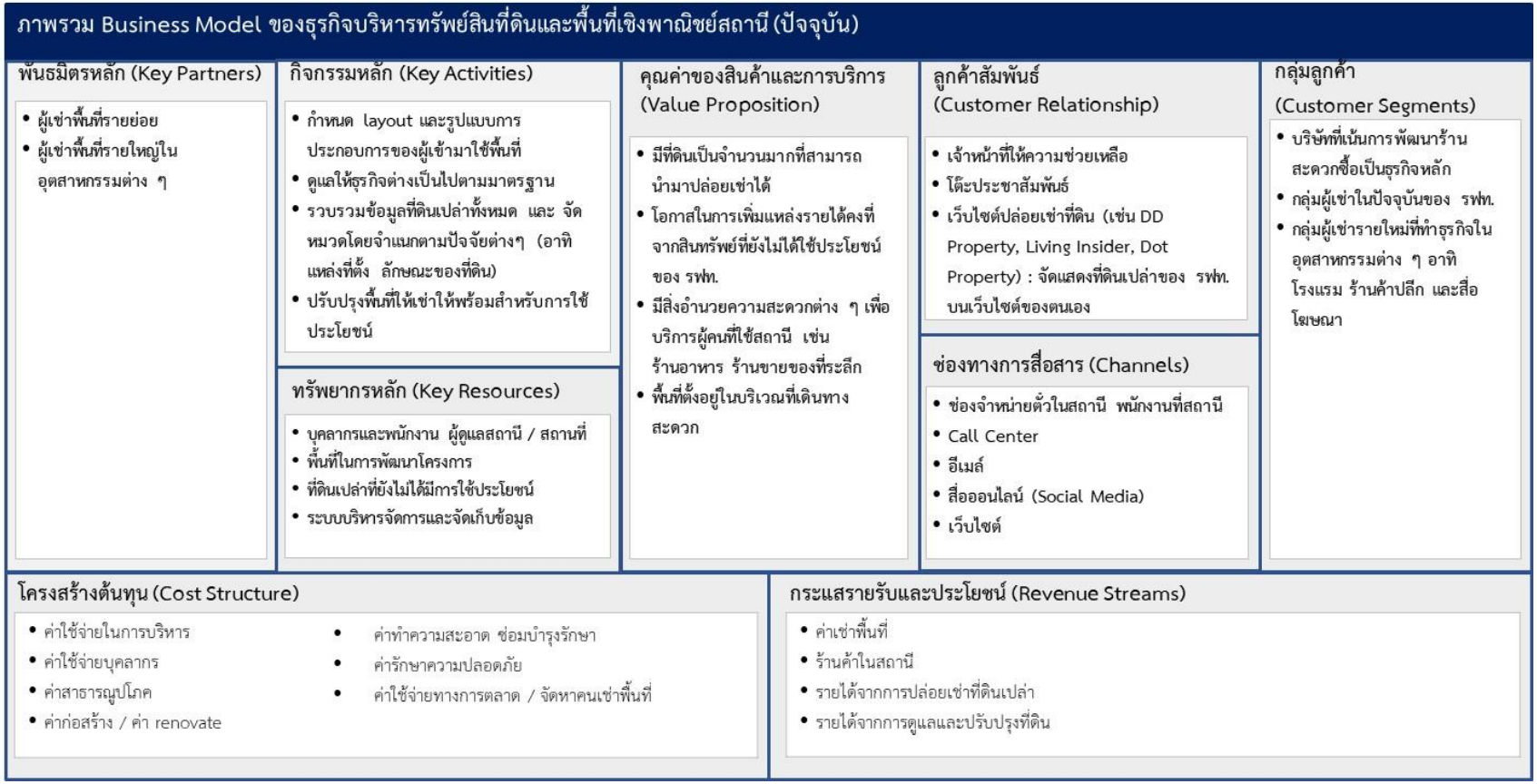
**รูปภาพ 111: ภาพแสดงการวิเคราะห์ Business Model Canvas ธุรกิจเดินรถสินค้า - ระยะยาว (10 ปี – 2575)**




ที่มา: การระดมความคิดจากคณะผู้บริหารการรถไฟฯ และ PrimeStreet Analysis

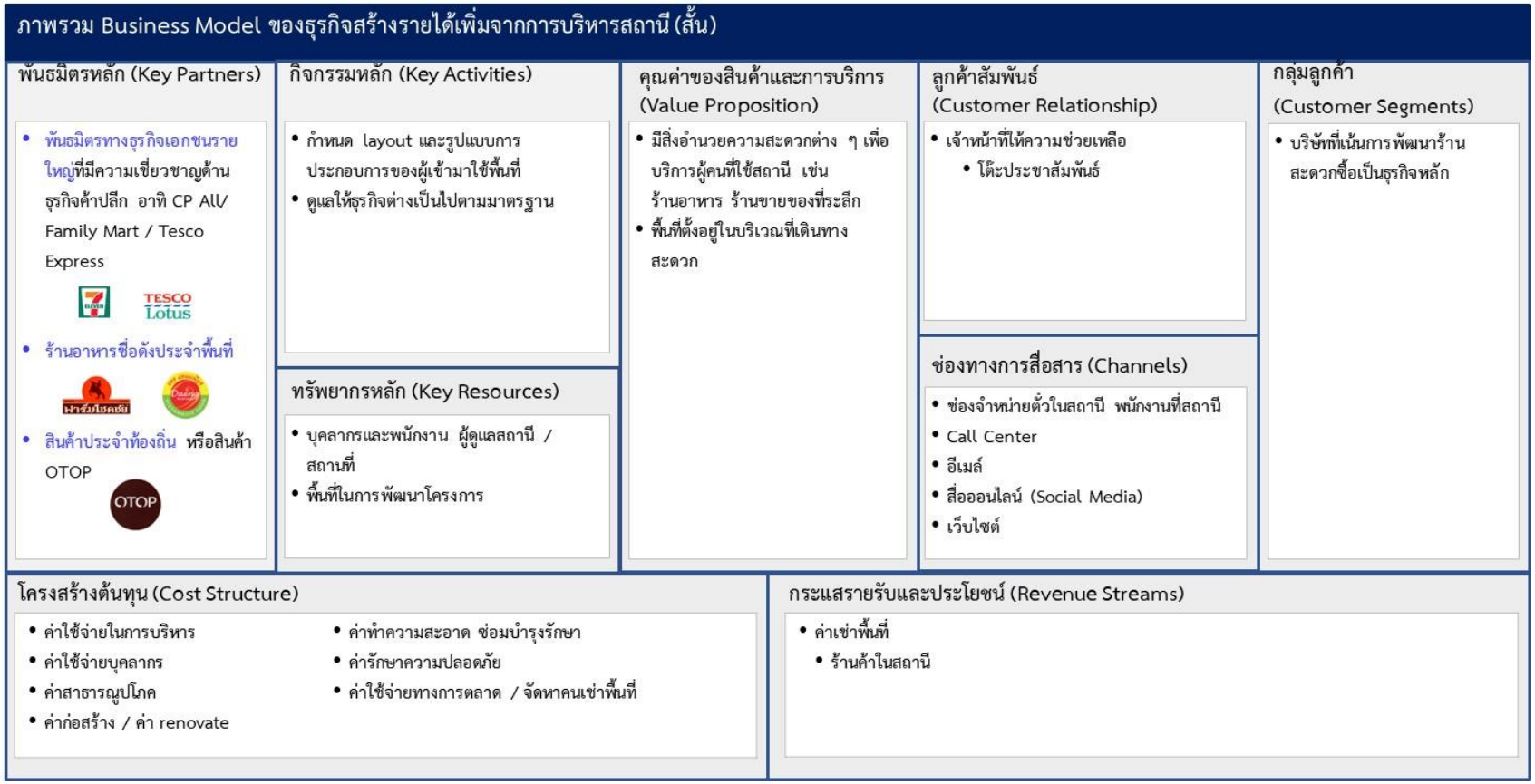
### 6.1.5 การวิเคราะห์ Business Model Canvas ธุรกิจบริหารทรัพย์สินที่ดินและพื้นที่เชิงพาณิชย์สถานี

**รูปภาพ 112: ภาพแสดงการวิเคราะห์ Business Model Canvas ธุรกิจบริหารทรัพย์สินที่ดินและพื้นที่เชิงพาณิชย์สถานี – ปัจจุบัน**



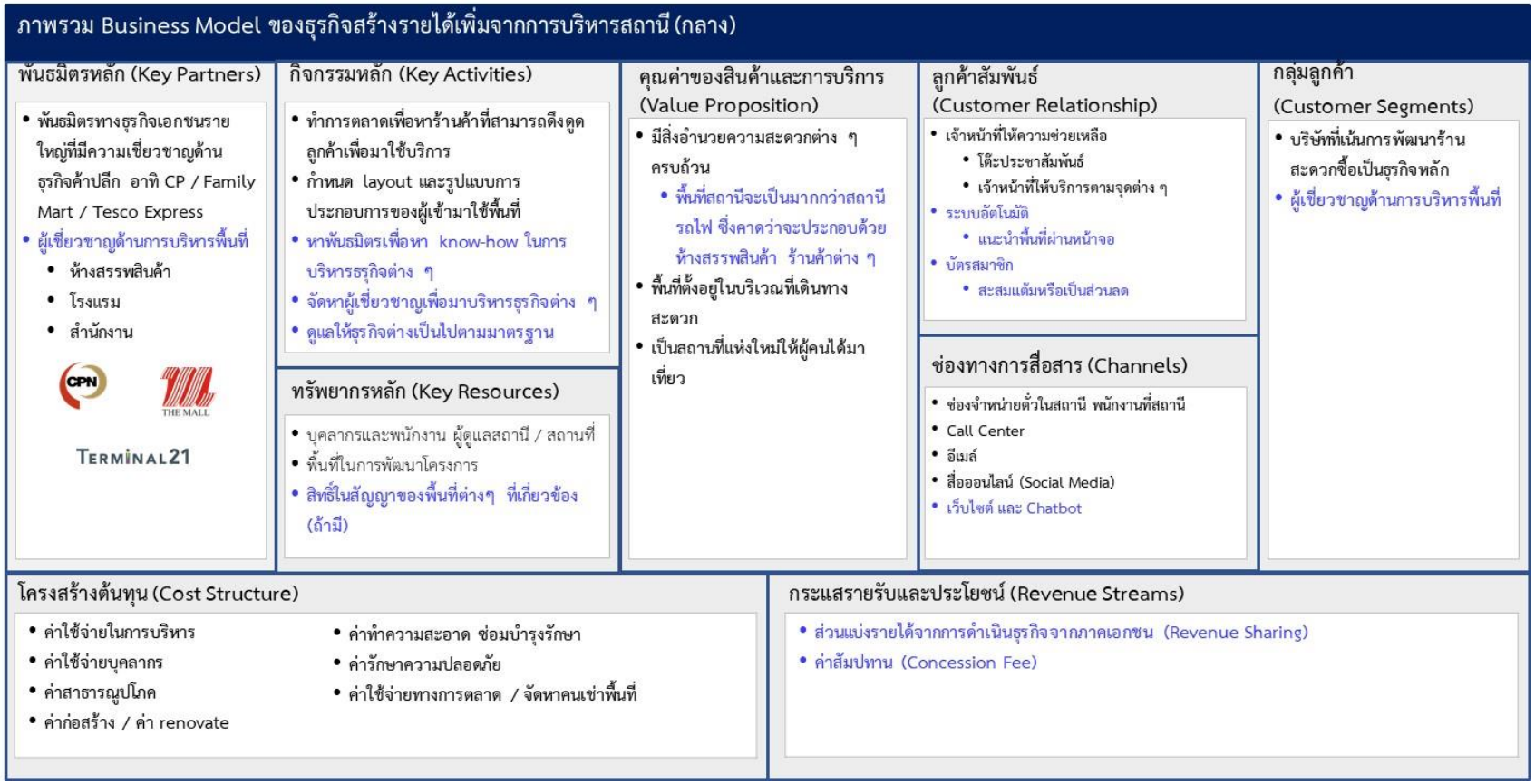

ที่มา: การระดมความคิดจากคณะผู้บริหารการรถไฟฯ และ PrimeStreet Analysis

**รูปภาพ 113: ภาพแสดงการวิเคราะห์ Business Model Canvas ธุรกิจสร้างรายได้เพิ่มจากการบริหารสถานี - ระยะสั้น (3 ปี – 2567)**



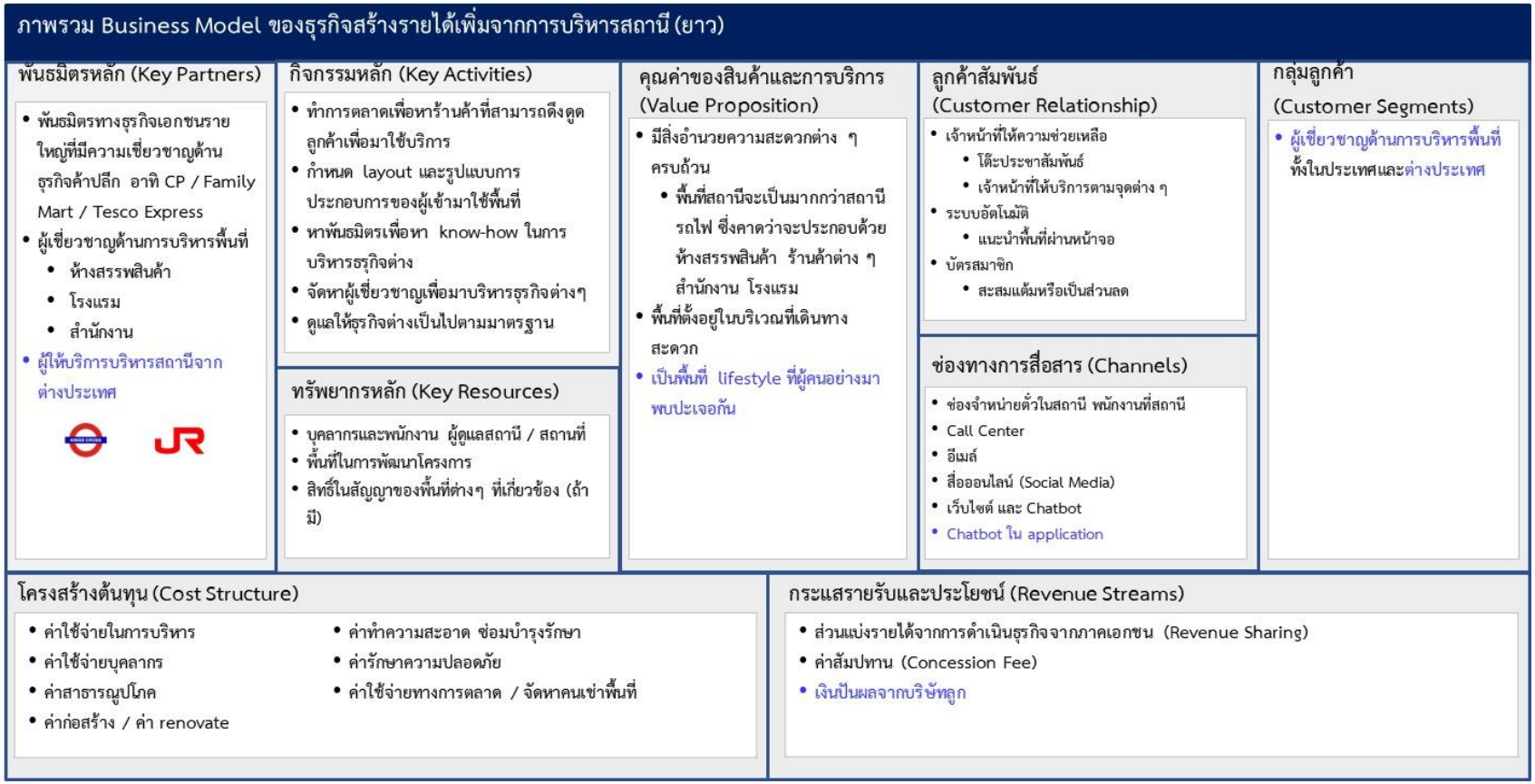

ที่มา: การระดมความคิดจากคณะผู้บริหารการรถไฟฯ และ PrimeStreet Analysis

**รูปภาพ 114: ภาพแสดงการวิเคราะห์ Business Model Canvas ธุรกิจสร้างรายได้เพิ่มจากการบริหารสถานี - ระยะกลาง (5 ปี – 2570)**



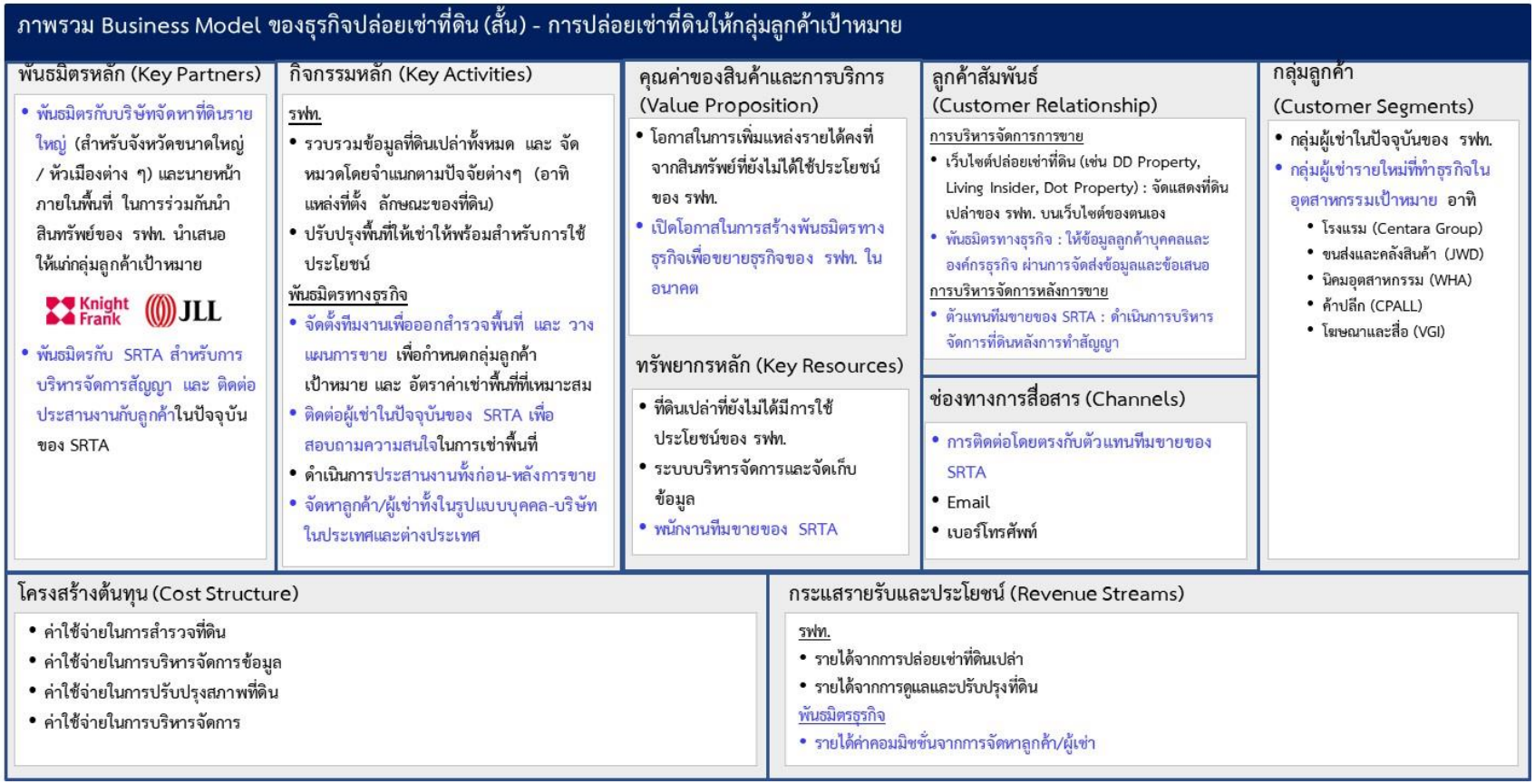

ที่มา: การระดมความคิดจากคณะผู้บริหารการรถไฟฯ และ PrimeStreet Analysis

**รูปภาพ 115: ภาพแสดงการวิเคราะห์ Business Model Canvas ธุรกิจสร้างรายได้เพิ่มจากการบริหารสถานี - ระยะยาว (10 ปี – 2575)**



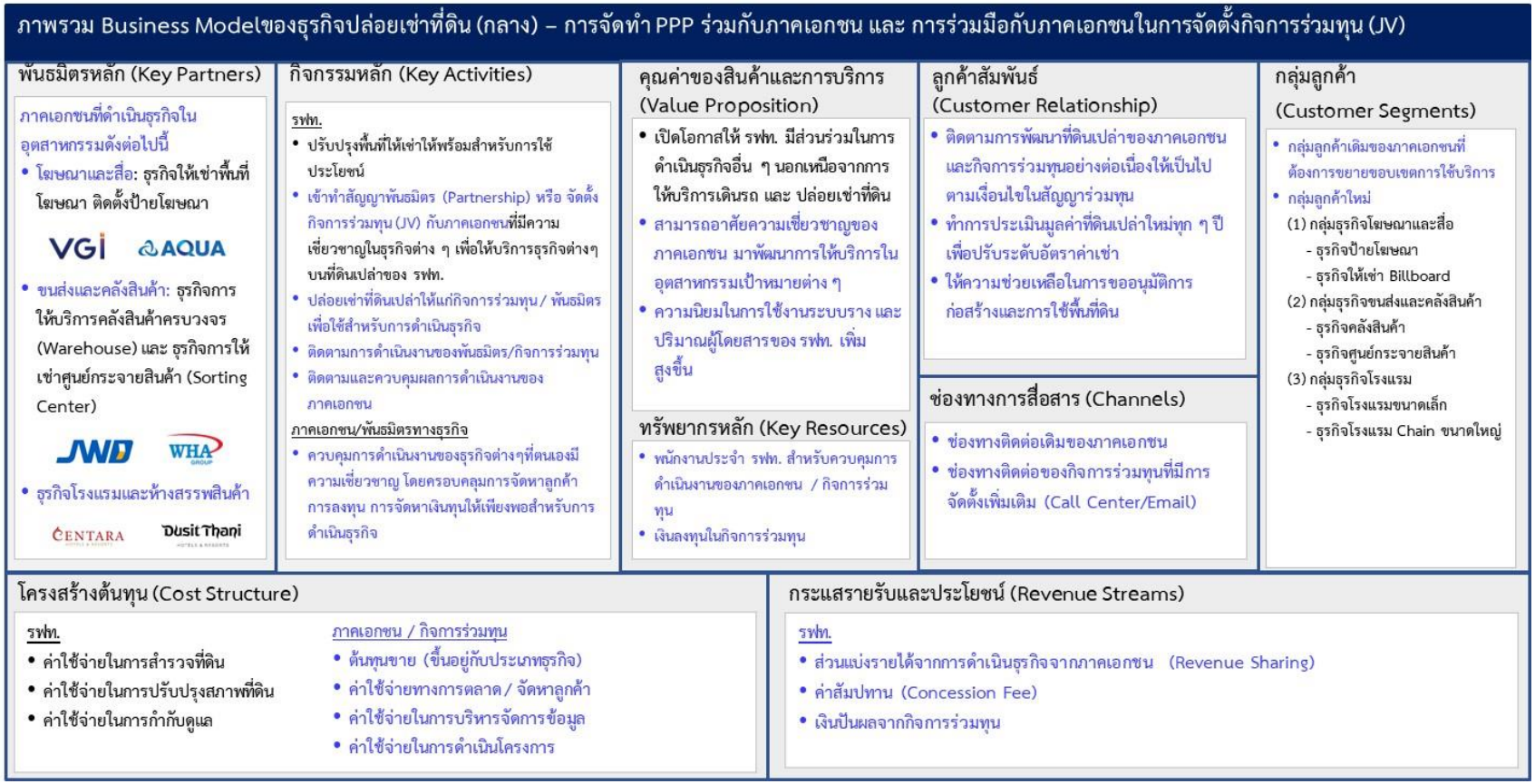

ที่มา: การระดมความคิดจากคณะผู้บริหารการรถไฟฯ และ PrimeStreet Analysis

**รูปภาพ 116: ภาพแสดงการวิเคราะห์ Business Model Canvas ธุรกิจสร้างรายได้เพิ่มจากการปล่อยเช่าที่ดิน - ระยะสั้น (3 ปี – 2567)**



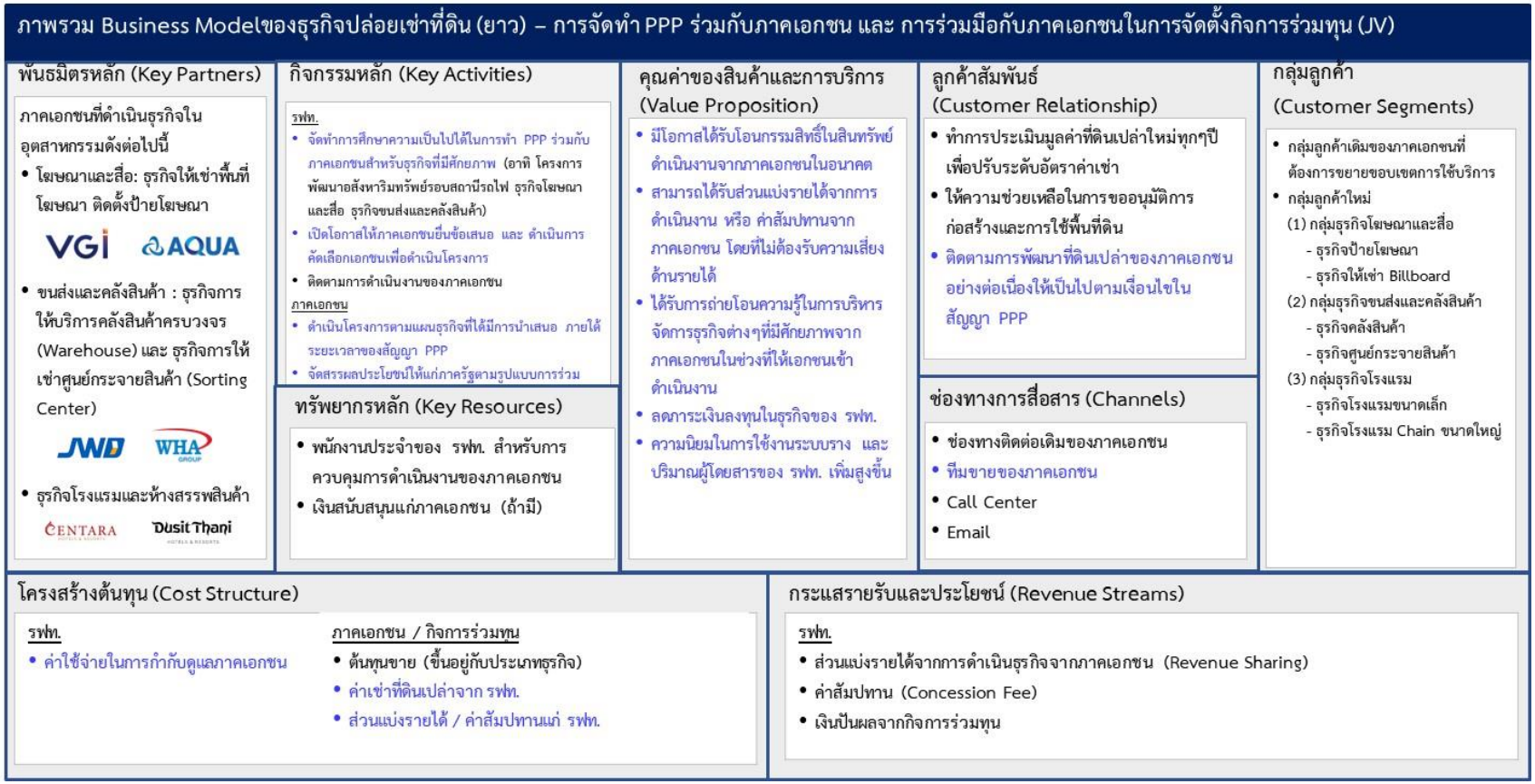

ที่มา: การระดมความคิดจากคณะผู้บริหารการรถไฟฯ และ PrimeStreet Analysis

**รูปภาพ 117: ภาพแสดงการวิเคราะห์ Business Model Canvas ธุรกิจสร้างรายได้เพิ่มจากการปล่อยเช่าที่ดิน - ระยะกลาง (5 ปี – 2570)**




ที่มา: การระดมความคิดจากคณะผู้บริหารการรถไฟฯ และ PrimeStreet Analysis

**รูปภาพ 118: ภาพแสดงการวิเคราะห์ Business Model Canvas ธุรกิจสร้างรายได้เพิ่มจากการปล่อยเช่าที่ดิน - ระยะยาว (10 ปี – 2575)**




ที่มา: การระดมความคิดจากคณะผู้บริหารการรถไฟฯ และ PrimeStreet Analysis

## 6.2 การวิเคราะห์ความเสี่ยงเพื่อเข้าถึงโอกาสทางธุรกิจ (Intelligent Risk) ที่สอดคล้องตามตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ในแต่ละระยะ

การวิเคราะห์ความเสี่ยงเพื่อเข้าถึงโอกาสทางธุรกิจ (Intelligent Risk) เป็นการพิจารณาความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้นกับโอกาสทางธุรกิจของการรถไฟฯ โดยพิจารณาจากโอกาสหรือ Key Strategic Opportunities ที่ระบุใน SWOT ว่ามีความเสี่ยงในเรื่องใดที่อาจจะเกิดขึ้นและกระทบต่อการดำเนินงานของการรถไฟฯ ซึ่งสามารถสรุปปัจจัยที่อาจส่งผลกระทบได้ดังนี้

**รูปภาพ 119: ภาพแสดงการวิเคราะห์ความเสี่ยงเพื่อเข้าถึงโอกาสทางธุรกิจ (Intelligent Risk) ที่อาจเกิดขึ้นกับโอกาสทางธุรกิจของการรถไฟฯ**

| โอกาส (Opportunity) | ปัจจัยเสี่ยงที่อาจส่งผลกระทบ |
|---|---|
| O1: ปริมาณการขนส่งพัสดุหีบห่อมีแนวโน้มเติบโตสูงตามการเติบโตของ e-Commerce ในประเทศไทย | 1. อัตราการเติบโตของธุรกิจไม่เป็นไปตามการประมาณการณ์ (โดยสาร, ท่องเที่ยว, สินค้า, e-Commerce)<br>2. การปรับเปลี่ยนนโยบายของภาครัฐด้านการลงทุนและขยายระบบคมนาคมขนส่งทางราง ทั้งด้านโครงสร้างพื้นฐานทางราง รถจักรล้อเลื่อน (Capacity Supply)<br>3. บทบาทและสิทธิบนโครงสร้างพื้นฐานทางราง ระหว่าง รฟท. และกรมการขนส่งทางราง (Business Model)<br>4. สถานการณ์การระบาดต่อเนื่องของ COVID-19 และพฤติกรรมที่เปลี่ยนแปลง<br>5. กฎ ระเบียบ กระบวนการทำงานภายในหน่วยงาน ไม่มีความคล่องตัว<br>6. การเข้ามาของผู้เล่นรายใหม่<br>7. ความล่าช้าและไม่เป็นไปตามแผนการของการขยายโครงข่ายโครงสร้างพื้นฐาน (Impact Timeline)<br>8. ความล่าช้าในการดำเนินตามแผนงาน/โครงการ ด้านการขยายธุรกิจและการร่วมมือกับพันธมิตร |
| O2: นโยบายภาครัฐยังคงสนับสนุนการลงทุนพัฒนาโครงข่ายระบบราง (รถไฟทางคู่ รถไฟชานเมือง รถไฟสายใหม่ EEC จุดเชื่อมต่อระหว่างประเทศ) | |
| O3: นโยบายภาครัฐส่งเสริมการท่องเที่ยวในประเทศภายหลังวิกฤต COVID-19 | |
| O4: นโยบายของกระทรวงคมนาคมส่งเสริมการจัดจำหน่ายสินค้า OTOP บริเวณสถานีรถไฟ | |
| O5:ที่ดินที่ว่างฝืนใหญ่และตั้งอยู่ในทำเลศักยภาพ สามารถเป็นที่สนใจของนักลงทุนและพัฒนาได้หลายรูปแบบ | |
| O6: การขยายโครงข่ายความเชื่อมโยงระบบรางระหว่างภูมิภาคอาเซียนไปยังจีน | |
| O7: โอกาสในการฟื้นตัวหลัง COVID-19 ของอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว | |




ที่มา: PrimeStreet Analysis

ทั้งนี้ หลังจากที่สามารถระบุความเสี่ยงเพื่อเข้าถึงโอกาสทางธุรกิจ (Intelligent Risk) ที่อาจเกิดขึ้นกับโอกาสทางธุรกิจของการรถไฟฯ ได้แล้วนั้น จึงได้นำมาจับคู่เพื่อแสดงความสอดคล้องและความเชื่อมโยงร่วมกับตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning) ขององค์กรที่ได้มีการกำหนดไว้แล้ว (ซึ่งมีความสอดคล้องกับ Business Model Canvas ที่สะท้อนให้เห็นถึงองค์ประกอบการดำเนินงานของการรถไฟฯ อย่างครบถ้วนทุกมุมมอง) เพื่อให้สามารถบรรลุผลตามเป้าหมายสำหรับแผนฟื้นฟู พ.ศ. 2566 – 2570 ได้ โดยมีรายละเอียดความเชื่อมโยงดังนี้

**ตาราง 13: ตารางแสดงความเสี่ยงเพื่อเข้าถึงโอกาสทางธุรกิจ (Intelligent Risk) ในการบรรลุตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning) ในแต่ละระยะ**

| ระยะเวลา (Timeframe) | ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning) | ปัจจัยเสี่ยงที่อาจส่งผลกระทบ | % Worse case (assumption) |
|---|---|---|---|
| ระยะสั้น (3 ปี) | Strengthen internal capabilities towards railway logistics platform provider | • อัตราการเติบโตของธุรกิจไม่เป็นไปตามการประมาณการณ์ (โดยสาร, ท่องเที่ยว, สินค้า, e-Commerce)<br>• บทบาทและสิทธิบนโครงสร้างพื้นฐานทางราง ระหว่างการรถไฟฯ และกรมการขนส่งทางราง (Business Model)<br>• สถานการณ์การระบาดต่อเนื่องของ COVID-19 และพฤติกรรมที่เปลี่ยนแปลง<br>• กฎ ระเบียบ กระบวนการทำงานภายในหน่วยงาน ไม่มีความคล่องตัว<br>• ความล่าช้าและไม่เป็นไปตามแผนการของการขยายโครงข่ายโครงสร้างพื้นฐาน (Impact Timeline) | **<u>สำหรับปี พ.ศ. 2566 – 2570</u>**<br>• รายได้โดยสาร ลดลง 40%<br>• รายได้สินค้า ลดลง 40%<br>• รายได้สายสีแดง ลดลง 80%<br>• รายได้จากการบริหารทรัพย์สินไม่เป็นไปตามประมาณการ % ที่สามารถทำได้ตามประมาณการ<br>• การบริหารต้นทุนยังไม่สามารถดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพ |
| ระยะกลาง (5 ปี) | Build competitive advantage through strategic partnership and innovation | • อัตราการเติบโตของธุรกิจไม่เป็นไปตามการประมาณการณ์ (โดยสาร, ท่องเที่ยว, สินค้า, e-Commerce)<br>• การปรับเปลี่ยนนโยบายของภาครัฐด้านการลงทุนและขยายระบบคมนาคมขนส่งทางราง ทั้งด้านโครงสร้างพื้นฐานทางราง รถจักรล้อเลื่อน (Capacity Supply)<br>• กฎ ระเบียบ กระบวนการทำงานภายในหน่วยงาน ไม่มีความคล่องตัว<br>• การเข้ามาของผู้เล่นรายใหม่<br>• ความล่าช้าและไม่เป็นไปตามแผนการของการขยายโครงข่ายโครงสร้างพื้นฐาน (Impact Timeline)<br>• ความล่าช้าในการดำเนินตามแผนงาน/โครงการ ด้านการขยายธุรกิจและการร่วมมือกับพันธมิตร | |

| ระยะเวลา (Timeframe) | ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning) | ปัจจัยเสี่ยงที่อาจส่งผลกระทบ | % Worse case (assumption) |
|---|---|---|---|
| ระยะยาว (10 ปี) | Create sustainable growth for turnaround | • การปรับเปลี่ยนนโยบายของภาครัฐด้านการลงทุนและขยายระบบคมนาคมขนส่งทางราง ทั้งด้านโครงสร้างพื้นฐานทางราง รถจักรล้อเลื่อน (Capacity Supply)<br>• กฎ ระเบียบ กระบวนการทำงานภายในหน่วยงาน ไม่มีความคล่องตัว<br>• การเข้ามาของผู้เล่นรายใหม่<br>• ความล่าช้าในการดำเนินตามแผนงาน/โครงการ ด้านการขยายธุรกิจและการร่วมมือกับพันธมิตร | |

ที่มา: PrimeStreet Analysis

## 7. การวิเคราะห์ Scenario Planning ในแต่ละสถานการณ์

การวิเคราะห์และการจัดทำประมาณการ Scenario Planning ทั้งสำหรับ Best Case, Base Case และ Worst Case สำหรับปี พ.ศ. 2566 – 2570 นั้น ได้อ้างอิงข้อมูลเอกสาร “ประมาณการรายได้และค่าใช้จ่ายปี พ.ศ. 2564 – 2572” ของการรถไฟฯ เป็นหลักสำหรับกรณี Best Case และได้ดำเนินการพิจารณาจากข้อมูลที่ได้วิเคราะห์เบื้องต้น ประกอบการจัดทำ Base case และ Worst case ที่สอดรับกับข้อมูลดังกล่าวและเป็นไปตามหลักความระมัดระวัง (Conservative Basis)

การวิเคราะห์ Scenario Planning มีรายละเอียดสมมุติฐานที่เกี่ยวข้อง ประกอบไปด้วย

- **รายการที่มาของรายได้และค่าใช้จ่าย**
  - **ที่มาของรายได้**
    1) รายได้การโดยสาร
    2) รายได้การสินค้า
    3) รายได้ค่าเช่ารถเสบียง
    4) รายได้รถไฟฟ้า ARL
    5) รายได้สายสีแดง
    6) รายได้จากการบริหารทรัพย์สิน
    7) ค่าธรรมเนียม ICD ที่ลาดกระบัง
    8) รายได้อื่นๆ
  - **ที่มาของค่าใช้จ่าย**
    1) ค่าใช้จ่ายการบำรุงทาง อาณัติสัญญาณ และสิ่งปลูกสร้าง
    2) ค่าใช้จ่ายระบบขนส่งทางรถไฟเชื่อมท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ
    3) ค่าใช้จ่ายในการเดินรถสายสีแดง
    4) ค่าใช้จ่ายการบำรุงรักษารถจักรและล้อเลื่อน
    5) รายจ่ายในการเดินรถ

6) รายจ่ายในการบริหาร

- **สรุปภาพรวมการวิเคราะห์ Scenario Planning ของแต่ละสถานการณ์**

**ตาราง 14: ตารางแสดง Scenario Planning แต่ละสถานการณ์**

| | Bast case | Base case | Worst case |
|---|---|---|---|
| อธิบาย | อ้างอิงตามกรอบงบประมาณรายได้และค่าใช้จ่าย ปี พ.ศ. 2564 – 2572 ที่นำเสนอต่อ คค และ สศช เรียบร้อยแล้ว | ด้านรายได้: ปรับจากประมาณการ Best Case ในหัวข้อ | ด้านรายได้: ปรับจากประมาณการ Best Case ในหัวข้อ |
| | | • รายได้โดยสาร ลดลง 20% | • รายได้โดยสาร ลดลง 40% |
| | | • รายได้สินค้า ลดลง 20% | • รายได้สินค้า ลดลง 40% |
| | | • รายได้สายสีแดง ลดลง 40% | • รายได้สายสีแดง ลดลง 80% |
| | | • รายได้จากการบริหารทรัพย์สิน:<br>% ที่สามารถทำได้ตามประมาณการ[1]<br>– 2566: 50%<br>– 2567 – 2568: 35%<br>– 2569 – 2570: 40% | • รายได้จากการบริหารทรัพย์สิน:<br>% ที่สามารถทำได้ตามประมาณการ[1]<br>– 2566: 45%<br>– 2567 – 2568: 30%<br>– 2569 – 2570: 35% |
| | | • ค่าใช้จ่ายในการเดินรถสายสีแดง:<br>คำนวณจากสัดส่วนค่าใช้จ่าย/รายได้สายสีแดงเฉลี่ยจากประมาณการ Best Case ปี พ.ศ. 2565 – 2572 | |
| | | • ค่าใช้จ่ายการบำรุงรักษารถจักรและล้อเลื่อนและรายจ่ายในการเดินรถ:<br>คำนวณจาก สัดส่วน | • ค่าใช้จ่ายการบำรุงรักษารถจักรและล้อเลื่อนและรายจ่ายในการเดินรถ:<br>คำนวณจาก สัดส่วน |

| | Bast case | Base case | Worst case |
|---|---|---|---|
| | | ค่าใช้จ่าย/รายได้เดินรถเฉลี่ยจากประมาณการ Best Case ปี พ.ศ. 2564 – 2572 | ค่าใช้จ่าย/รายได้เดินรถเฉลี่ยจากประมาณการ Best Case ปี พ.ศ. 2558 – 2562 |
| | | • รายจ่ายในการบริหาร: คำนวณจาก สัดส่วนค่าใช้จ่าย/รายได้รวมเฉลี่ยจากประมาณการ Best Case ปี พ.ศ. 2564 – 2572 | • รายจ่ายในการบริหาร: คำนวณจาก สัดส่วนค่าใช้จ่าย/รายได้รวมเฉลี่ยจากประมาณการ Best Case ปี พ.ศ. 2558 – 2562 ภายใต้สมมุติฐานยังไม่มีการปรับปรุงการบริหารต้นทุนที่มีประสิทธิภาพ |

หมายเหตุ: 1. ปี พ.ศ. 2567 – 70: จากรายงานผลการศึกษาการจัดตั้งบริษัทลูกบริหารทรัพย์สิน มีการคาดการณ์รายได้ PPP และพัฒนาที่ดินเปล่าอื่น ๆ ที่เพิ่มขึ้นอย่างมีนัยสำคัญ

ที่มา: การรถไฟฯ และ PrimeStreet Analysis

- **สรุปประมาณการผลการดำเนินงานเบื้องต้น (พ.ศ. 2566 – 2570) ตามแต่ละ Scenario**

**ตาราง 15: ตารางสรุปประมาณการผลการดำเนินงานเบื้องต้น (พ.ศ. 2566 – 2570) ตามแต่ละ Scenario**

(หน่วย: ล้านบาท)

| | 2566 | 2567 | 2568 | 2569 | 2570 |
|---|---|---|---|---|---|
| Best Case | | | | | |
| Revenue | 15,883.64 | 23,261.46[2] | 21,516.81[2] | 20,455.70 | 27,493.02[2] |
| Expenses | 15,928.54 | 17,153.27 | 16,890.99 | 17,531.13 | 17,816.17 |
| EBITDA[1] | (44.90) | 6,108.19 | 4,625.82 | 2,924.57 | 9,676.85 |
| Base Case | | | | | |
| Revenue | 10,383.19 | 11,963.73[2] | 11,795.16[2] | 12,819.58 | 16,748.03[2] |

| | 2566 | 2567 | 2568 | 2569 | 2570 |
|---|---|---|---|---|---|
| Expenses | 12,037.07 | 12,511.32 | 13,817.52 | 16,611.37 | 20,394.04 |
| EBITDA[1] | (1,653.87) | (547.59) | (2,022.35) | (3,791.79) | (3,646.01) |
| Worst Case | | | | | |
| Revenue | 8,239.57 | 9,381.61[2] | 9,100.70[2] | 9,912.93 | 13,051.19[2] |
| Expenses | 11,258.29 | 11,703.40 | 12,844.29 | 15,574.99 | 19,219.84 |
| EBITDA[1] | (3,018.72) | (2,321.79) | (3,743.59) | (5,662.06) | (6,168.65) |

หมายเหตุ: 1. EBITDA ไม่รวมถึง ค่าใช้จ่ายบำเหน็จบำนาญ

2. สำหรับ ปี พ.ศ. 2567 – 70: จากรายงานผลการศึกษาการจัดตั้งบริษัทลูกบริหารทรัพย์สิน มีการคาดการณ์รายได้ PPP และพัฒนาที่ดินเปล่าอื่น ๆ ที่เพิ่มขึ้นอย่างมีนัยสำคัญ

ที่มา: การรถไฟฯ และ PrimeStreet Analysis

ทั้งนี้ การวิเคราะห์ Scenario Planning ตามหัวข้อ TOR 3.2.8 นั้น เป็นเพียงการปรับประมาณการเบื้องต้นจากกรอบงบประมาณปัจจุบันของการรถไฟฯ โดยในการปรับสมมุติฐานตามแต่ละรายการพร้อมรายละเอียดจะดำเนินการศึกษาในขอบเขตของงานลำดับต่อไป

## 8. การรวบรวมข้อมูลงบการเงินของการรถไฟฯ

**การรวบรวมข้อมูลงบการเงินของการรถไฟฯ และข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับสถานการณ์การเงินในอดีตอย่างน้อย 5 ปีงบประมาณย้อนหลัง เพื่อใช้ในการวิเคราะห์ปัญหาและเข้าใจปัญหาทางด้านการเงินและผลประกอบการที่ผ่านมาอย่างชัดเจน โดยมีรายละเอียด ดังนี้**

ที่ปรึกษาได้มีการรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับงบการเงินของการรถไฟฯ ที่ได้รับการรับรองจากสำนักงานตรวจเงินแผ่นดิน (สตง.) ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2557 – 2564 รวมระยะเวลาทั้งสิ้น 8 ปี เพื่อใช้ในการวิเคราะห์ปัญหาทางด้านการเงินและผลประกอบการของการรถไฟฯ อย่างไรก็ตาม เนื่องจากตั้งแต่ปี พ.ศ. 2563 ประเทศไทยได้ประสบกับการแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) ซึ่งรัฐบาลได้รณรงค์ให้ประชาชนทุกคนหลีกเลี่ยงการเดินทางระหว่างจังหวัดและจำกัดบริเวณอยู่ในพื้นที่เพื่อป้องกันการแพร่ระบาดของโรค COVID-19 ส่งผลให้ปริมาณการเดินทางภายในประเทศ รวมถึงการเจริญก้าวหน้าทางด้านเศรษฐกิจลดลงอย่างมีนัยสำคัญ จึงนับได้ว่าตั้งแต่ปี พ.ศ. 2563 การรถไฟฯ ไม่ได้ดำเนินธุรกิจภายใต้สถานการณ์ปกติ โดยสามารถสรุปการดำเนินงานของการรถไฟฯ ที่ผ่านมา โดยมีรายละเอียดดังนี้

**ตาราง 16: ตารางแสดงงบแสดงฐานะการเงินของการรถไฟฯ ในช่วงปี พ.ศ. 2557 – 2564**

หน่วย: ล้านบาท

| รายการ | 2557 | 2558 | 2559 | 2560 | 2561 | 2562 | 2563 | 2564 | CAGR (57-62) | CAGR (57-64) |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **สินทรัพย์** | **304,567.8** | **324,774.1** | **575,350.3** | **599,950.8** | **637,973.7** | **643,939.8** | **732,440.3** | **786,478.8** | **16.2%** | **14.5%** |
| สินทรัพย์หมุนเวียน | 5,799.2 | 6,811.4 | 6,833.6 | 6,087.1 | 5,711.7 | 4,842.4 | 7,042.7 | 5,351.5 | -3.5% | -1.1% |
| เงินสดและรายการเทียบเท่าเงินสด | 935.9 | 2,115.7 | 1,828.8 | 1,325.6 | 1,318.7 | 558.9 | 1,550.0 | 1,426.9 | -9.8% | 6.2% |
| สินทรัพย์ไม่หมุนเวียน | 298,768.7 | 317,962.7 | 568,516.7 | 593,863.7 | 632,262.0 | 639,097.4 | 725,397.6 | 779,700.6 | 16.4% | 14.7% |
| **หนี้สิน** | **259,932.2** | **280,137.0** | **530,729.6** | **555,332.5** | **593,359.6** | **599,349.4** | **687,857.3** | **741,904.3** | **18.2%** | **16.2%** |
| หนี้สินหมุนเวียน | 26,244.0 | 34,987.6 | 34,287.2 | 48,341.3 | 72,045.5 | 46,778.5 | 66,302.7 | 72,836.7 | 12.3% | 15.7% |
| หนี้สินไม่หมุนเวียน | 233,688.2 | 245,149.4 | 496,442.4 | 506,991.2 | 521,314.1 | 552,570.9 | 621,554.6 | 669,067.6 | 18.8% | 16.2% |
| **ส่วนของเจ้าของ** | **44,635.6** | **44,637.1** | **44,620.7** | **44,618.3** | **44,614.1** | **44,590.4** | **44,583.0** | **44,574.4** | **0.0%** | **-0.0%** |
| ทุนจดทะเบียน | 44,280.3 | 44,280.3 | 44,280.3 | 44,280.3 | 44,280.3 | 44,280.3 | 44,280.3 | 44,280.3 | 0.0% | 0.0% |
| กำไร(ขาดทุน)สะสม | 355.3 | 356.8 | 340.5 | 338.0 | 333.8 | 310.1 | 302.7 | 294.2 | -2.7% | -2.7% |

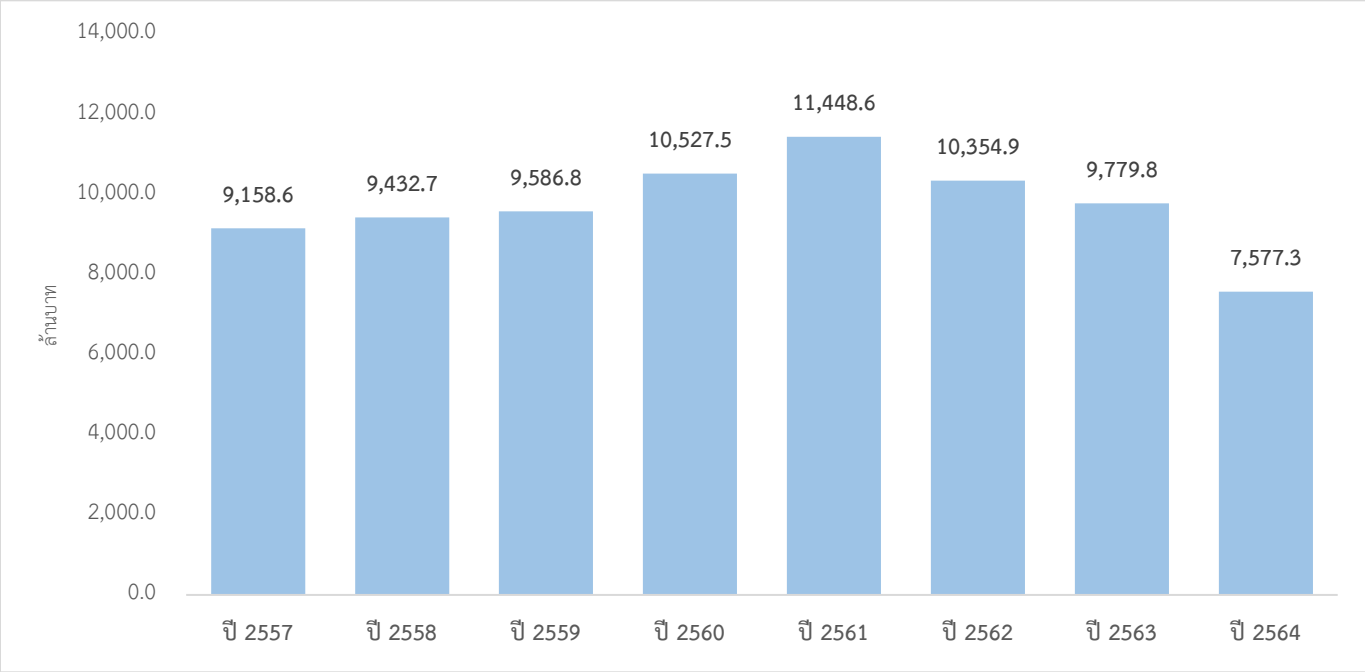
**ตาราง 17: ตารางแสดงงบงบกำไรขาดทุนของการรถไฟฯในช่วงปีพ.ศ.2557–2564 (หน่วย: ล้านบาท)**

| รายการ | 2557 | 2558 | 2559 | 2560 | 2561 | 2562 | 2563 | 2564 | CAGR (57-62) | CAGR (57-64) |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| รายได้จากการโดยสาร | 3,387.9 | 3,231.8 | 3,219.3 | 3,767.4 | 3,740.1 | 3,819.5 | 2,630.5 | 1,320.3 | -13.0% | -13.0% |
| รายได้จากการขนส่งสินค้า | 1,833.6 | 1,892.1 | 1,953.5 | 2,130.1 | 2,066.8 | 1,981.3 | 1,853.1 | 1,825.5 | -0.1% | -0.1% |
| รายได้จากARL | 547.6 | 573.6 | 638.5 | 686.0 | 703.4 | 779.3 | 515.3 | 279.9 | -9.1% | -9.1% |
| รายได้จากการบริการทรัพย์สิน | 2,427.0 | 2,789.2 | 2,813.6 | 3,083.6 | 4,196.7 | 3,208.7 | 3,245.2 | 3,120.5 | 3.6% | 3.6% |
| รายได้จากICD | 499.8 | 499.8 | 499.8 | 499.8 | 499.8 | 166.6 | 827.1 | 500.1 | 0.0% | 0.0% |
| รายได้อื่นๆ | 462.7 | 446.1 | 462.1 | 360.7 | 241.8 | 399.7 | 708.7 | 531.0 | 3.4% | 3.4% |
| ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน | 13,976.5 | 14,800.3 | 14,532.1 | 15,632.6 | 14,932.0 | 15,707.7 | 14,701.3 | 13,684.79 | -0.3% | -0.3% |
| EBITDA | (4,818.00) | (5,367.60) | (4,945.30) | (5,105.00) | (3,483.40) | (5,352.60) | (4,921.55) | (6,107.5) | 3.4% | 3.4% |
| ค่าบำเหน็จบำนาญ | 3,740.5 | 3,964.4 | 5,854.3 | 4,194.4 | 4,260.9 | 4,202.7 | 5,379.4 | 4,555.57 | 6.0% | 6.0% |
| ค่าเสื่อมราคา | 6,765.1 | 6,692.0 | 5,697.3 | 5,528.9 | 5,659.6 | 5,994.3 | 6,384.3 | 5,373.19 | -3.2% | -3.2% |
| ดอกเบี้ยเงินกู้ | 3,086.9 | 3,275.3 | 3,212.2 | 3,244.3 | 3,183.4 | 3,505.0 | 3,238.7 | 3,048.3 | -0.2% | -0.2% |
| รายได้และค่าใช้จ่ายอื่นๆ | 2,032.8 | 948.2 | (2,798.20) | 5,793.00 | 1,783.50 | (1,137.60) | (1,093.80) | (1,134.2) | | |
| รายได้เงินอุดหนุนค่าโดยสารบริการสาธารณะ | 1,993.2 | 1,616.4 | 1,946.5 | 2,144.3 | 2,326.2 | 2,979.7 | 2,828.5 | 1,965.9 | -0.2% | -0.2% |
| กำไรสุทธิ | (14,384.40) | (16,734.70) | (20,560.80) | (10,135.30) | (12,477.60) | (17,212.50) | (19,076.20) | (18,252.8) | 3.5% | 3.5% |

**ตาราง 18: ตารางแสดงอัตราส่วนทางการเงินที่สำคัญของการรถไฟฯในช่วงปี พ.ศ. 2557–2564**

| รายการ | 2557 | 2558 | 2559 | 2560 | 2561 | 2562 | 2563 | 2564 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Current Ratio (CA/CL) | 0.2 เท่า | 0.2 เท่า | 0.2 เท่า | 0.1 เท่า | 0.1 เท่า | 0.1 เท่า | 0.1 เท่า | 0.1 เท่า |
| Long Term Debt /Equity | 2.6 เท่า | 2.8 เท่า | 3.5 เท่า | 3.6 เท่า | 3.9 เท่า | 5.3 เท่า | 5.7 เท่า | 6.5 เท่า |
| Interest Coverage Ratio (EBITDA / Interest Expense) | -1.6 เท่า | -1.6 เท่า | -1.5 เท่า | -1.6 เท่า | -1.1 เท่า | -1.5 เท่า | -1.5 เท่า | -2.0 เท่า |
| Gross Margin | -42.0% | -46.3% | -40.8% | -39.3% | -22.9% | -43.4% | -42.4% | -70.6% |
| EBITDA Margin | -52.6% | -56.9% | -51.6% | -48.5% | -30.4% | -51.7% | -50.3% | -80.6% |
| Net Income Margin | -157.1% | -177.4% | -214.5% | -96.3% | -109.0% | -166.2% | -195.1% | -240.9% |
| A/R Turnover (วัน) | 18.1 | 17.1 | 16.9 | 17.7 | 17.5 | 18.9 | 17.0 | 17.4 |
| A/P Turnover (วัน) | 127.0 | 130.3 | 194.6 | 174.0 | 166.9 | 155.1 | 159.9 | 160.9 |

**รูปภาพ 120: ภาพแสดงรายได้ของการรถไฟ ฯ ในช่วงปี พ.ศ. 2557 – 2564 (หน่วย: ล้านบาท)**




ที่มา: การรถไฟฯ และ PrimeStreet Analysis

## 8.1 การวิเคราะห์ผลการดำเนินงานจากงบแสดงฐานะการเงินของการรถไฟฯ

ช่วงปี พ.ศ. 2557 – 2564 โดยสามารถสรุปผลการดำเนินงานได้ดังนี้

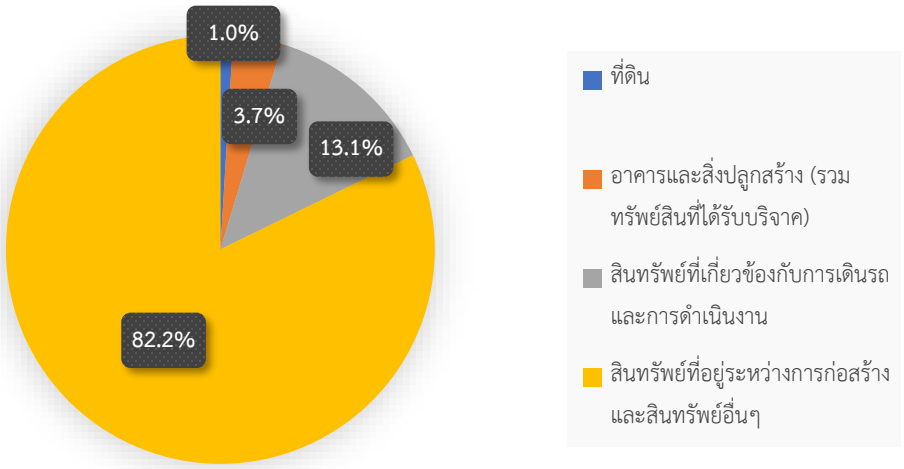
### 8.1.1 ด้านสินทรัพย์

ในปี พ.ศ. 2564 การรถไฟฯ มีสินทรัพย์รวมทั้งสิ้น 786,478.8 ล้านบาท (ประกอบด้วยสินทรัพย์หมุนเวียนประมาณร้อยละ 0.9 และสินทรัพย์ไม่หมุนเวียนประมาณร้อยละ 99.1) โดยที่ส่วนใหญ่เป็นทรัพย์สินประเภท ที่ดิน อาคาร และ อุปกรณ์ เงินชดเชยตามกฎหมายค้างรับและเงินค้างรับจากรัฐบาล สินทรัพย์รวมของการรถไฟฯ เพิ่มขึ้นจากปี พ.ศ. 2557 ที่มีสินทรัพย์รวมอยู่ที่ประมาณ 304,567.8 ล้านบาท โดยการเพิ่มขึ้นส่วนใหญ่เป็นการเพิ่มขึ้นจากรายการที่ดิน อาคาร และอุปกรณ์ (เพิ่มขึ้นประมาณ 73,425.7 ล้านบาท หรือ คิดเป็นอัตราการเติบโตประมาณร้อยละ 13.1 ต่อปี) ซึ่งเป็นผลมาจากการเพิ่มขึ้นจากสินทรัพย์ที่อยู่ระหว่างการก่อสร้าง (ตามแผนการลงทุนโครงการพัฒนารถไฟทางคู่ระยะที่ 1 และโครงการที่คณะรัฐมนตรี ได้มีมติอนุมัติให้การรถไฟฯ ดำเนินการแล้ว)

นอกจากนี้ จากการพิจารณารายการสินทรัพย์อย่างละเอียดพบว่า เกือบร้อยละ 60 ของสินทรัพย์ทั้งหมดเป็นสินทรัพย์ประเภทเงินชดเชยตามกฎหมายค้างรับ (ร้อยละ 32.5) โดยเป็นรายการที่ตั้งขึ้นตามมาตรา 43 แห่ง พ.ร.บ. การรถไฟฯ ที่สรุปได้ว่ารัฐบาลจำเป็นต้องชดเชยผลขาดทุนที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงานและจากกองทุนสงเคราะห์ โดยการรถไฟฯ ยังไม่ได้รับการชดเชยผลขาดทุนมาตั้งแต่ปี พ.ศ. 2550 รวมเป็นเงินค้างชำระทั้งสิ้น 255,267.1 ล้านบาท และเงินค้างรับจากรัฐบาล (ร้อยละ 26.0) ซึ่งเป็นรายการสินทรัพย์ที่จัดตั้งขึ้นมาเพื่อรองรับเงินอุดหนุนจากการให้บริการสาธารณะค้างรับ เงินอุดหนุนสินทรัพย์จากรัฐบาลค้างรับ (เงินอุดหนุนจากโครงการลงทุนต่าง ๆ) ตามมาตรฐานบัญชี ฉบับที่ 20 และเงินอุดหนุนเงินกู้จากรัฐบาลค้างรับตามมาตรฐานบัญชีทั่วไป

ทั้งนี้ จากการพิจารณาสัดส่วนของทรัพย์สินที่การรถไฟฯ ถือครองอยู่นั้นพบว่าประมาณร้อยละ 38.1 เป็นสินทรัพย์ประเภทที่ดิน อาคาร และอุปกรณ์ โดยในปี พ.ศ. 2564 การรถไฟฯ มีสินทรัพย์ดังกล่าวประมาณ 299,952.4 ล้านบาท ประกอบด้วย (1) ที่ดิน มูลค่าประมาณ 2,902.8 ล้านบาท (2) อาคารและสิ่งปลูกสร้าง (รวมบริจาค) 11,111.5 ล้านบาท (3) สินทรัพย์ที่เกี่ยวข้องกับการเดินรถและการดำเนินงาน มูลค่าประมาณ 39,272.2 ล้านบาท และ (4) สินทรัพย์ที่อยู่ระหว่างการก่อสร้างและสินทรัพย์อื่น ๆ มูลค่าประมาณ 246,665.9 ล้านบาท

**รูปภาพ 121: ภาพแสดงอัตราส่วนของสินทรัพย์ระยะยาวในแต่ละรายการ**




ที่มา: การรถไฟฯ และ PrimeStreet Analysis

ทั้งนี้ เมื่อพิจารณาถึงผลการดำเนินงานจากสินทรัพย์ที่มีอยู่ พบว่า ในปี พ.ศ. 2564 การรถไฟฯ มีอัตราส่วนการทำกำไรต่อสินทรัพย์ (Return on Asset, ROA) อยู่ประมาณร้อยละ -1.0 ดีขึ้นจากปี พ.ศ. 2557 ที่มีอัตราดังกล่าวประมาณร้อยละ -5.0 โดยการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวไม่ได้มาจากการเพิ่มขึ้นของกำไรสุทธิ แต่มาจากการเพิ่มขึ้นของสินทรัพย์ที่การรถไฟฯ ได้มีการลงทุนเพิ่มเติมในช่วงปี พ.ศ. 2557 – 2564 ทั้งนี้ จากการพิจารณาของที่ปรึกษาพบว่า การรถไฟฯ สามารถเพิ่มรายได้จากการบริหารสินทรัพย์ได้อีกมาก เนื่องจากการรถไฟฯ ยังมีที่ดินที่สามารถนำมาใช้ประโยชน์ได้อีกมาก โดยเมื่อพิจารณามูลค่าตลาดของที่ดินทั้งหมดที่การรถไฟฯ ถือครองมูลค่าของรายการที่ดินของการรถไฟฯ คือ 2,902.8 ล้านบาท ในขณะที่ปัจจุบันการรถไฟฯ สามารถหารายได้จากที่ดินที่ถือครองอยู่ประมาณร้อยละ 1 ของมูลค่าตลาดที่ดิน

**ตาราง 19: ตารางแสดงสินทรัพย์ของการรถไฟฯ ในช่วงปี พ.ศ. 2557 – 2564 (หน่วย: ล้านบาท)**

| รายการ | 2557 | 2558 | 2559 | 2560 | 2561 | 2562 | 2563 | 2564 | CAGR |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **สินทรัพย์หมุนเวียน** | | | | | | | | | |
| เงินสดและรายการเทียบเท่าเงินสด | 935.8 | 2,115.7 | 1,828.8 | 1,325.6 | 1,318.7 | 558.9 | 1,550.0 | 1,426.9 | 6.2% |
| ลูกหนี้การค้าและบริการ | 458.3 | 424.3 | 463.8 | 558.9 | 541.1 | 530.6 | 382.2 | 339.1 | -4.2% |
| ลูกหนี้อื่น | 15.8 | 21.7 | 21.4 | 20.8 | 20.6 | 20.4 | 849.4 | 355.5 | 56.0% |
| เงินยืมทดรอง | 74.6 | 80.1 | 72.4 | 59.9 | 56.8 | 40.8 | 36.4 | 29.1 | -12.6% |
| พัสดุคงเหลือ | 4,053.2 | 3,882.7 | 4,193.7 | 3,926.8 | 3,589.1 | 3,483.5 | 3,938.6 | 3,975.8 | -0.3% |
| สินทรัพย์หมุนเวียนอื่น | 261.5 | 287.0 | 253.5 | 194.9 | 185.4 | 208.1 | 286.1 | 652.1 | 13.9% |
| รวมสินทรัพย์หมุนเวียน | 5,799.1 | 6,811.4 | 6,833.6 | 6,087.1 | 5,711.7 | 4,842.4 | 7,042.7 | 6,778.4 | 2.3% |
| **สินทรัพย์ไม่หมุนเวียน** | | | | | | | | | |
| ที่ดิน อาคารและอุปกรณ์ สุทธิ | 126,526.7 | 141,542.1 | 162,506.3 | 183,454.9 | 207,544.0 | 240,073.8 | 269,489.9 | 299,952.4 | 13.1% |
| สินทรัพย์ไม่มีตัวตน | - | - | - | 0.1 | 0.6 | 1.4 | 0.6 | 27.7 | |
| เงินรับฝากจากกองทุนต่างๆ และเงินประกันตัวพนักงาน | 19.9 | 20.5 | 21.8 | 22.8 | 23.4 | 23.6 | 22.8 | 23.2 | 2.2% |
| เงินจ่ายล่วงหน้า | 7,956.1 | 5,617.7 | 10,777.2 | 9,052.7 | 14,222.7 | 11,560.9 | 9,755.5 | 17,138.1 | 11.6% |
| เงินชดเชยตามกฎหมายค้างรับ | 110,954.6 | 125,689.3 | 141,250.0 | 148,885.4 | 160,363.0 | 174,575.8 | | 255,267.1 | 12.6% |
| เงินค้างรับจากรัฐบาล | - | - | - | - | - | 210,955.8 | 238,023.8 | 204,865.3 | |
| สินทรัพย์ไม่หมุนเวียนอื่น | 53,311.3 | 45,093.0 | 253,961.3 | 252,447.7 | 250,108.4 | 1,906.0 | 205,858.7 | 2,425.7 | -35.7% |
| รวมสินทรัพย์ไม่หมุนเวียน | 298,768.6 | 317,962.7 | 568,516.7 | 593,863.7 | 632,262.0 | 639,097.4 | 2,246.3 | 779,700.4 | 14.7% |
| **รวมสินทรัพย์** | **304,567.7** | **324,774.1** | **575,350.3** | **599,950.8** | **637,973.7** | **643,939.8** | **725,397.6** | **786,478.8** | 14.5% |

ที่มา: การรถไฟฯ และ PrimeStreet Analysis

### 8.1.2 ด้านหนี้สินและส่วนของเจ้าของ

**8.1.2.1** การจัดทำงบแสดงฐานะการเงินของการรถไฟฯ ในปี พ.ศ. 2565 ยังอยู่ระหว่างการดำเนินการ ทำให้ที่ปรึกษาไม่สามารถวิเคราะห์ข้อมูลหนี้สินในปี พ.ศ. 2565 ของการรถไฟฯ ได้ ทางที่ปรึกษาจึงได้ดำเนินการวิเคราะห์ภาระหนี้สินของการรถไฟฯ ในปี พ.ศ. 2564 โดยจากการพิจารณาพบว่าการรถไฟฯ มีหนี้สินในปี พ.ศ. 2564 คิดเป็นมูลค่าประมาณ 741,904.3 ล้านบาท (รัฐบาลรับภาระประมาณร้อยละ 60.3 และการรถไฟฯ รับภาระประมาณร้อยละ 39.6) ประกอบด้วย (1) หนี้สินหมุนเวียน ประมาณ 72,836.7 ล้านบาท (ร้อยละ 9.8) และ (2) หนี้สินไม่หมุนเวียน ประมาณ 669,067.6 ล้านบาท (ร้อยละ 90.2) โดยหนี้สินรวมในปี พ.ศ. 2564 เพิ่มขึ้นจาก 259,932.2 ล้านบาท ในปี พ.ศ. 2557 หรือคิดเป็นอัตราการเพิ่มขึ้นประมาณร้อยละ 16.2 ต่อปี แสดงให้เห็นว่าการรถไฟฯ มีการเพิ่มขึ้นของหนี้สินอย่างต่อเนื่อง โดยสาเหตุในการเพิ่มขึ้นของหนี้สินประกอบไปด้วย 2 องค์ประกอบหลักคือ (1) การลงทุนเพื่อพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน อาทิ การพัฒนาโครงการรถไฟทางคู่ระยะที่ 1 การพัฒนาโครงการรถไฟสายใหม่ และการพัฒนาโครงการรถไฟความเร็วสูง ซึ่งหนี้สินดังกล่าวเป็นหนี้สินที่รัฐบาลเป็นผู้รับภาระ (2) การลงทุนเพื่อจัดหารถจักรและล้อเลื่อน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานให้การรถไฟฯ โดยหนี้สินดังกล่าวเป็นหนี้สินที่การรถไฟฯ เป็นผู้รับภาระ และ (3) การกู้เงินเพื่อเสริมสภาพคล่อง เนื่องจากการขาดทุนจากการดำเนินงานของการรถไฟฯ โดยหนี้สินดังกล่าวเป็นหนี้สินที่การรถไฟฯ เป็นผู้รับภาระ

**ตาราง 20: ตารางแสดงภาระหนี้สินของการรถไฟฯ ในช่วงปี พ.ศ. 2557 – 2564**

หน่วย: ล้านบาท

| รายการ | 2557 | 2558 | 2559 | 2560 | 2561 | 2562 | 2563 | 2564 | CAGR |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **หนี้สินรวม** | **259,932.2** | **280,137.0** | **530,729.6** | **555,332.5** | **593,359.7** | **599,349.4** | **687,857.3** | **741,904.3** | **16.2%** |
| หนี้สินหมุนเวียน | 26,244.0 | 34,987.6 | 34,287.2 | 48,341.3 | 72,045.6 | 46,778.5 | 66,302.7 | 72,836.7 | 15.7% |
| หนี้สินไม่หมุนเวียน | 233,688.2 | 245,149.4 | 496,442.4 | 506,991.2 | 521,314.1 | 552,570.9 | 621,554.6 | 669,067.6 | 16.2% |
| **จำแนกหนี้สินตามผู้รับผิดชอบ** | | | | | | | | | |
| หนี้สินที่การรถไฟฯ รับภาระ | 174,322.4 | 163,466.9 | 174,460.0 | 186,772.2 | 188,567.5 | 207,955.2 | 269,978.8 | 303,595.7 | 8.3% |
| หนี้สินที่รัฐบาลรับภาระ | 85,609.8 | 116,670.1 | 356,269.6 | 368,560.3 | 404,792.2 | 391,394.2 | 417,878.5 | 438,308.6 | 26.3% |

ที่มา: การรถไฟฯ

**8.1.2.2** ในปี พ.ศ. 2564 การรถไฟฯ มีหนี้สินรวมทั้งสิ้น 741,904.3 ล้านบาท (ประกอบด้วยหนี้สินหมุนเวียนประมาณร้อยละ 9.8 และหนี้สินไม่หมุนเวียนประมาณร้อยละ 90.2) โดยที่หนี้สินส่วนใหญ่คือเงินกู้ยืมระยะยาวและรายได้เงินอุดหนุนรัฐบาลรอการรับรู้ คิดเป็นประมาณร้อยละ 39.1 และ 40.1 ของหนี้สินทั้งหมดตามลำดับในภาพรวมเงินกู้ยืมระยะยาวของการรถไฟฯ มีจำนวนเพิ่มขึ้น โดยสามารถแจกแจงรายละเอียดได้ดังนี้

**1) หนี้สินหมุนเวียน** ในปี พ.ศ. 2564 มีจำนวนเท่ากับ 72,836.7 ล้านบาท ซึ่งประกอบด้วยหนี้สินหลักคือส่วนของเงินกู้ยืมเงินระยะยาวที่ถึงกำหนดชำระคืนภายในหนึ่งปีเท่ากับ 66,587.8 บาท ซึ่งคิดเป็น ร้อยละ 91.4 ของหนี้สินหมุนเวียนทั้งหมด เงินกู้นี้เป็นทั้งเงินกู้ยืมที่การรถไฟฯ รับภาระและเงินกู้ที่รัฐบาลรับภาระ ซึ่งจะมีรายละเอียดภายใต้หัวข้อต่อไป

**ตาราง 21: ตารางแสดงหนี้สินหมุนเวียนของการรถไฟฯ ในช่วงปี พ.ศ. 2557 – 2564**

หน่วย: ล้านบาท

| รายการ | 2557 | 2558 | 2559 | 2560 | 2561 | 2562 | 2563 | 2564 | CAGR |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **หนี้สินหมุนเวียน** | | | | | | | | | |
| เงินกู้เบิกเกินบัญชี | 393.4 | 9.7 | 12.9 | 102.1 | 43.4 | - | - | - | -42.4%* |
| เจ้าหนี้การค้าและเจ้าหนี้อื่น | 2,493.9 | 3,508.2 | 5,137.9 | 3,322.6 | 4,314.0 | 3,458.5 | 4,059.9 | 3,011.6 | 6.8% |
| เงินกู้ระยะยาวถึงกำหนดชำระภายในหนึ่งปี | 21,554.5 | 29,487.4 | 26,582.4 | 41,980.4 | 64,575.9 | 39,804.9 | 59,360.4 | 66,587.8 | 13.1% |
| - รัฐบาลรับภาระ | - | 4,308.6 | 7,708.0 | 7,936.2 | 35,978.3 | 14,277.4 | 31,034.7 | 22,183.2 | 34.9%* |
| - รถไฟรับภาระ | - | 25,178.8 | 18,874.4 | 34,044.2 | 28,597.6 | 25,527.6 | 28,325.7 | 44,404.6 | 0.3%* |
| เจ้าหนี้กองเงินสะสมผู้ปฏิบัติงานในการรถไฟ | 332.1 | 339.2 | 327.8 | 326.6 | 357.4 | 349.0 | 284.7 | 183.1 | 1.0% |
| ดอกเบี้ยเงินกู้ค้างชำระ | 865.7 | 912.8 | 983.5 | 1,151.0 | 1,094.9 | 1,436.7 | 1,073.1 | 1,170.2 | 10.7% |
| หนี้สินหมุนเวียนอื่น | 604.3 | 730.3 | 1,242.8 | 1,458.6 | 1,659.8 | 1,729.4 | 1,524.60 | 1,884.05 | 23.4% |
| **รวมหนี้สินหมุนเวียน** | **26,244.0** | **34,987.6** | **34,287.2** | **48,341.3** | **72,045.6** | **46,778.5** | **66,302.7** | **72,836.7** | 12.3% |

หมายเหตุ: CAGR คำนวณเป็นระยะเวลาที่มีตัวเลขในตาราง

ที่มา: การรถไฟฯ และ PrimeStreet Analysis

**2) หนี้สินไม่หมุนเวียน** ในปี พ.ศ. 2564 มีจำนวนเท่ากับ 669,067.6 ล้านบาท เพิ่มขึ้นจากปี พ.ศ. 2563 ซึ่งมีหนี้สินไม่หมุนเวียนเท่ากับ 621,554.6 ล้านบาท โดยที่มีรายการที่เปลี่ยนแปลงหลัก ๆ ดังนี้

1) เงินกู้ยืมระยะยาวของการรถไฟฯ มีจำนวนเพิ่มขึ้นร้อยละ 13.7% ซึ่งประกอบด้วย (1) เงินกู้ที่การรถไฟฯ รับภาระเพิ่มขึ้นจาก 153,778.7 ในปี พ.ศ. 2563 ล้านบาทเป็น 171,107.9 ล้านบาท ในปี พ.ศ. 2564 โดยส่วนใหญ่เป็นการเพิ่มขึ้นจากการกู้ยืมเพื่อใช้ในการลงทุนหัวรถจักรและล้อเลื่อน รวมถึงใช้เป็นเงินทุนหมุนเวียนเพื่อเสริมสภาพคล่องให้แก่กิจการ และ (2) เงินกู้ที่รัฐบาลรับภาระ เพิ่มขึ้นจาก 101,092.6 ล้านบาท เป็น 118,620.5 ล้านบาท ซึ่งเป็นเงินกู้ยืมที่ใช้ในการลงทุนในการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน อาทิ เงินลงทุนสำหรับการพัฒนาโครงการระบบขนส่งทางรถไฟเชื่อมท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ

2) รายได้เงินอุดหนุนรัฐบาลรอการรับรู้ ซึ่งเป็นเงินอุดหนุนจากรัฐบาลเพิ่มขึ้นจาก 285,751.1 ล้านบาท เป็น 297,505.0 ล้านบาท ในปี พ.ศ. 2564 หรือคิดเป็นอัตราเติบโตประมาณร้อยละ 4.1 ต่อปี เนื่องจากมีการปรับปรุงบัญชีเพิ่มขึ้นเป็นจำนวน 11,753.8 ล้านบาท ตามความเห็นของสำนักงานตรวจเงินแผ่นดิน (สตง.) โดยรายการดังกล่าวเป็นการบันทึกบัญชีตามมาตรฐานบัญชีฉบับที่ 20 (ปรับปรุงปี พ.ศ. 2560) เรื่องการบัญชีสำหรับเงินอุดหนุนจากรัฐบาลฯ (ตามมาตรฐานบัญชีฉบับที่ 20 เงินอุดหนุนจากรัฐบาลถือว่าเป็นรายได้ของการรถไฟฯ และจะต้องทำการบันทึกบัญชีให้เป็นรายได้ในงบกำไรขาดทุน อย่างไรก็ตามทางการรถไฟฯ ยังไม่ถึงกำหนดรับเงินจำนวนนี้จากรัฐบาล ทำให้ทางการรถไฟฯ ต้องทำการบันทึกรายได้เงินอุดหนุนรัฐบาลรอการรับรู้เป็นหนี้สิน) ดังนั้นหากไม่นับรวมรายได้เงินอุดหนุนรัฐบาลรอการรับรู้ภายใต้หนี้สิน หนี้สินไม่หมุนเวียนของการรถไฟฯ จะมีจำนวนเท่ากับ 371,562.6 ล้านบาท ในปี พ.ศ. 2564

กล่าวโดยสรุปการรถไฟฯ มีสัดส่วนหนี้สินต่อสินทรัพย์เฉลี่ยอยู่ที่ประมาณ 0.9 เท่า ในช่วง 8 ปีที่ผ่านมาระหว่างปี พ.ศ. 2557 – 2564 อีกทั้งในช่วง 6 ปีที่ผ่านมา ปี พ.ศ. 2559 – 2564 การรถไฟฯ มีสัดส่วนหนี้สินต่อส่วนทุนมากกว่า 10 เท่า ซึ่งเมื่อพิจารณาเปรียบเทียบเฉพาะหนี้สินที่การรถไฟฯ รับภาระ พบว่าการรถไฟฯ มีหนี้สินที่ตนเองรับภาระอยู่ประมาณ 303,595.7 ล้านบาท ในปี พ.ศ. 2564 และในปี พ.ศ. 2564 มีอัตราส่วนหนี้สินต่อทุนประมาณ 16.6 เท่า เพิ่มขึ้นจาก 5.8 เท่าในปี พ.ศ. 2557 ทั้งนี้เมื่อพิจารณาหนี้สินเฉพาะที่การรถไฟฯ

รับภาระ พบว่าในปี พ.ศ. 2564 การรถไฟฯ มีอัตราส่วนดังกล่าวประมาณ 6.8 เท่า เพิ่มขึ้นจาก 3.9 เท่าในปี พ.ศ. 2557 ซึ่งแสดงให้เห็นว่าการรถไฟฯ มีสัดส่วนหนี้ค่อนข้างสูงเมื่อเทียบกับสินทรัพย์และส่วนของผู้ถือหุ้น

**ตาราง 22: ตารางแสดงหนี้สินและส่วนของเจ้าของการรถไฟฯ และสัดส่วนหนี้สินต่อทุน (ล้านบาท)[1]**

หน่วย: ล้านบาท

| รายการ | 2557 | 2558 | 2559 | 2560 | 2561 | 2562 | 2563 | 2564 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| (1) หนี้สิน | 259,932.1 | 280,137.0 | 530,729.6 | 555,332.5 | 593,359.6 | 599,349.4 | 687,857.4 | 741,904.3 |
| (1.1) หนี้สินที่ การรถไฟฯ รับภาระ | 174,322.4 | 163,466.9 | 174,460.0 | 186,772.2 | 188,567.5 | 207,955.2 | 269,978.9 | 303,595.7 |
| (1.2) หนี้สินที่รัฐบาลรับภาระ | 85,609.7 | 116,670.1 | 356,269.6 | 368,560.3 | 404,792.2 | 391,394.2 | 417,878.5 | 438,308.6 |
| (2) ส่วนของเจ้าของ | 44,635.6 | 44,637.1 | 44,620.7 | 44,618.3 | 44,614.1 | 44,590.4 | 44,583.0 | 44,574.4 |
| สัดส่วนหนี้สินต่อส่วนของเจ้าของ (เท่า) (1)/(2) | 5.8 | 6.3 | 11.9 | 12.4 | 13.3 | 13.4 | 15.4 | 16.6 |
| สัดส่วนหนี้สินเฉพาะในส่วนที่ การรถไฟฯ รับภาระต่อส่วนของเจ้าของ (เท่า) (1.1)/(2) | 3.9 | 3.7 | 3.9 | 4.2 | 4.2 | 4.7 | 6.1 | 6.8 |
| สัดส่วนหนี้สินต่อทรัพย์สิน | 0.9 | 0.9 | 0.9 | 0.9 | 0.9 | 0.9 | 0.9 | 0.9 |

หมายเหตุ: หนี้สินที่รัฐบาลรับภาระประกอบด้วย (1) เงินกู้ระยะยาวที่ถึงกำหนดชำระใน 1 ปีที่รัฐบาลรับภาระ (2) เงินกู้ระยะยาวที่การรถไฟฯ รับภาระ และ (3) รายได้เงินอุดหนุนรัฐบาลรอการรับรู้

ที่มา: การรถไฟฯ และ PrimeStreet Analysis

[1] ตัวเลขในตารางอ้างอิงจากตัวเลขที่เสนอ สบน. เมื่อ เดือนสิงหาคม พ.ศ. 2565

นอกจากนี้การรถไฟฯ ยังมีประสิทธิภาพในการชำระต้นทุนทางการเงิน (Interest Coverage Ratio) ที่ค่อนข้างต่ำ แสดงให้เห็นว่าการรถไฟฯ มีภาระหนี้ค่อนข้างสูงและความสามารถในการชำระหนี้ค่อนข้างต่ำ ดังนั้น การรถไฟฯ จึงควรพิจารณาแนวทางการบริหารจัดการเกี่ยวกับเงินกู้ให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

**ตาราง 23: ตารางแสดงประสิทธิภาพในการชำระต้นทุนทางการเงิน (Interest Coverage Ratio)**

หน่วย: ล้านบาท

| รายการ | 2557 | 2558 | 2559 | 2560 | 2561 | 2562 | 2563 | 2564 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| กำไรจากการดำเนินงาน (EBITDA) | -4,818.0 | -5,367.6 | -4,945.2 | -5,105.1 | -3,483.4 | -5,352.8 | -4,921.6 | -6,107.5 |
| ต้นทุนทางการเงิน (เฉพาะที่ การรถไฟฯ รับภาระ) | 3,086.9 | 3,275.3 | 3,212.2 | 3,244.3 | 3,183.4 | 3,505.0 | 3,238.7 | 3,048.8 |
| ประสิทธิภาพในการชำระต้นทุนทางการเงิน (Interest Coverage Ratio) | -1.6 | -1.6 | -1.5 | -1.6 | -1.1 | -1.5 | -1.5 | -2.0 |

ที่มา: การรถไฟฯ และ PrimeStreet Analysis

**ตาราง 24: ตารางแสดงหนี้สินไม่หมุนเวียนของการรถไฟฯ ในช่วงปี พ.ศ. 2557 – 2564**

หน่วย: ล้านบาท

| รายการ | 2557 | 2558 | 2559 | 2560 | 2561 | 2562 | 2563 | 2564 | CAGR |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **หนี้สินไม่หมุนเวียน** | | | | | | | | | |
| เงินกู้ระยะยาว | 118,167.8 | 125,150.2 | 155,918.2 | 161,967.3 | 173,052.8 | 235,744.1 | 254,871.3 | 289,728.4 | 13.7% |
| - รัฐบาลรับภาระ | | 22,928.2 | 38,365.9 | 46,121.7 | 51,570.7 | 94,322.4 | 101,092.6 | 118,620.5 | 31.5%* |
| - รถไฟรับภาระ | | 102,222.0 | 117,552.4 | 115,845.7 | 121,482.1 | 141,421.7 | 153,778.7 | 171,107.9 | 9.0%* |
| เจ้าหนี้เงินรับฝากจากกองทุนต่างๆและเงินประกันตัวพนักงาน | 20.2 | 20.5 | 21.8 | 22.9 | 23.4 | 23.6 | 22.8 | 23.2 | 2.0% |
| เงินประกันและเงินมัดจำ | 1,108.5 | 1,587.5 | 1,159.8 | 1,524.0 | 2,159.2 | 3,128.7 | 3,515.7 | 3,551.1 | 18.1% |
| รายได้ค่าเช่ารับล่วงหน้า - สินทรัพย์บริจาค | 7,410.6 | 7,091.9 | 6,790.8 | 6,421.1 | 6,088.3 | 5,246.5 | 4,784.6 | 4,325.0 | -7.4% |
| รายได้เงินอุดหนุนรัฐบาลรอการรับรู้ | 85,609.7 | 89,433.3 | 310,195.8 | 314,502.4 | 317,243.1 | 282,794.4 | 285,751.1 | 297,505.0 | 19.5% |
| ภาระบำเหน็จและบำนาญตกทอด | 17,862.5 | 18,096.6 | 18,616.2 | 18,996.8 | 19,094.0 | 21,357.5 | 68,016.5 | 69,282.8 | 21.4% |
| หนี้สินไม่หมุนเวียนอื่น | 3,508.9 | 3,769.5 | 3,739.8 | 3,556.7 | 3,653.2 | 4,276.1 | 4,592.5 | 4,652.1 | 4.1% |
| **รวมหนี้สินไม่หมุนเวียน** | **233,688.2** | **245,149.4** | **496,442.4** | **506,991.2** | **521,314.1** | **552,570.9** | **621,554.6** | **669,067.6** | **16.2%** |
| **รวมหนี้สิน** | **259,932.1** | **280,137.0** | **530,729.6** | **555,332.5** | **593,359.6** | **599,349.4** | **687,857.4** | **741,904.3** | **16.2%** |

ที่มา: การรถไฟฯ

หมายเหตุ: *CAGR คำนวณเป็นระยะเวลา5 ปี (ช่วงปี พ.ศ. 2558 – 2564)

3) ส่วนของเจ้าของ ในปี พ.ศ. 2564 การรถไฟฯ มีส่วนของทุนรวมทั้งสิ้น 44,574.4 ล้านบาท โดยที่เงินทุนของการรถไฟฯ อยู่ที่ 44,280.3 ล้านบาท และมีขาดทุนสะสมเพิ่มขึ้นจาก 166.1 ล้านบาท ในปี พ.ศ. 2563 เป็น 170.9 ล้านบาท และผลขาดทุนที่เกิดจากบริษัท เอสอาที แอสเสท จำกัด 3.8 ล้านบาท ในปี พ.ศ. 2564 ซึ่งเป็นผลมาจากผลการขาดทุนที่เกิดขึ้นในปี ทั้งนี้ผลขาดทุนของการรถไฟฯ จะไม่แสดงในงบแสดงฐานะการเงินทั้งหมด เนื่องจากหากการรถไฟฯ มีผลขาดทุนเกิดขึ้น อ้างอิงตาม พ.ร.บ. การรถไฟฯ พ.ศ. 2494 มาตรา 43 กำหนดไว้ว่ารัฐพึงจ่ายเงินให้แก่การรถไฟฯ เท่าจำนวนที่ขาดทุน โดยที่เงินชดเชยนี้จะถูกบันทึกเป็นรายได้ของการรถไฟฯ จึงทำให้ไม่มีผลกระทบต่อส่วนของทุน

**ตาราง 25: ตารางแสดงส่วนของเจ้าของของการรถไฟฯ ในช่วงปี พ.ศ. 2557 – 2564**

หน่วย: ล้านบาท

| รายการ | 2557 | 2558 | 2559 | 2560 | 2561 | 2562 | 2563 | 2564 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **ส่วนของทุน** | | | | | | | | |
| เงินทุน | 44,280.3 | 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 | 468.8 |
| ขาดทุนสะสม - การรถไฟฯ | (113.5) | (112.0) | (128.4) | (130.8) | (135.0) | (158.7) | (166.1) | (170.9) |
| ขาดทุนสะสม - บริษัท เอสอาที แอสเสท จำกัด | | | | | | | | (3.8) |
| รวมส่วนทุน | 44,635.6 | 44,637.1 | 44,620.7 | 44,618.3 | 44,614.1 | 44,590.4 | 44,583.0 | 44,574.4 |

ที่มา: การรถไฟฯ

### 8.1.3 ด้านผลประกอบการ

เนื่องจากในช่วงปี พ.ศ. 2563 – 2564 การรถไฟฯ ได้รับผลกระทบจากการแพร่ระบาดของ COVID-19 ทำให้ผลประกอบการที่เกิดขึ้นในช่วงปีดังกล่าวไม่สามารถนำมาใช้เพื่อสะท้อนประสิทธิภาพในการดำเนินงานได้ ทางที่ปรึกษาจึงได้วิเคราะห์ข้อมูลทางการเงินในช่วงปี พ.ศ. 2557 – 2562 เป็นหลัก โดยสำหรับผลประกอบการในช่วงปี พ.ศ. 2563 – 2564 ทางที่ปรึกษาจะแสดงเพียงข้อมูลทางการเงินเท่านั้น

ในปี พ.ศ. 2564 การรถไฟฯ มีกำไรก่อนหักค่าเสื่อมราคา ค่าตัดจำหน่าย ดอกเบี้ยจ่ายและภาษี (EBITDA) ประมาณ -6,107.5 บาท ขาดทุนเพิ่มขึ้นจาก -4,818.0 ล้านบาท ในปี พ.ศ. 2557 หรือคิดเป็นอัตราการเติบโตเฉลี่ยประมาณร้อยละ 3.5 ต่อปี โดยการลดลงดังกล่าวเป็นผลมาจาก (1) การแข่งขันทางด้านราคาของสายการบินต้นทุนต่ำ (Low-cost Airline) (2) การเปลี่ยนพฤติกรรมการเดินทางของผู้บริโภค (3) คุณภาพการให้บริการของการรถไฟฯ และ (4) การแพร่ระบาดของสถานการณ์ COVID-19 โดยสามารถแจกแจงรายละเอียดของแต่ละรายการได้ ดังนี้

## ตาราง 26: ตารางแสดงงบกำไรขาดทุนของการรถไฟฯ ในช่วงปี พ.ศ. 2557 – 2564

หน่วย: ล้านบาท

| รายการ | ปี 2557 | ปี 2558 | ปี 2559 | ปี 2560 | ปี 2561 | ปี 2562 | ปี 2563 | ปี 2564 | CAGR |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| รายได้การโดยสาร | 3,387.9 | 3,231.8 | 3,219.3 | 3,767.4 | 3,740.1 | 3,819.5 | 2,630.5 | 1,320.3 | *-12.6%* |
| รายได้การสินค้า | 1,833.6 | 1,892.1 | 1,953.5 | 2,130.1 | 2,066.8 | 1,981.3 | 1,853.1 | 1,825.5 | *-0.1%* |
| รายได้ค่าเช่ารถเสบียง | 20.3 | 20.1 | 22.2 | 20.9 | 24.1 | 26.0 | 10.8 | - | *-9.9%* |
| รายได้จากการขนส่ง | 5,241.7 | 5,144.0 | 5,195.0 | 5,918.3 | 5,831.0 | 5,826.7 | 4,494.4 | 3,145.8 | *-7.0%* |
| รายได้รถไฟฟ้าARL | 547.6 | 573.6 | 638.5 | 686.0 | 703.4 | 779.3 | 515.3 | 279.9 | *-9.1%* |
| รายได้จากการบริหารทรัพย์สิน | 2,427.0 | 2,789.2 | 2,813.6 | 3,083.6 | 4,196.7 | 3,208.7 | 3,245.2 | 3,120.5 | *3.7%* |
| ค่าธรรมเนียม ICD หรือค่าขาดประโยชน์พื้นที่ | 499.8 | 499.8 | 499.8 | 499.8 | 499.8 | 166.6 | 827.1 | 500.1 | *0.0%* |
| รายได้อื่นๆ | 442.4 | 426.0 | 439.9 | 339.8 | 217.7 | 373.7 | 697.8 | 531.0 | *2.6%* |
| รวม-รายได้ | 9,158.6 | 9,432.7 | 9,586.8 | 10,527.5 | 11,448.6 | 10,354.9 | 9,779.8 | 7,577.3 | *-2.7%* |
| การบำรุงทางอาณัติสัญญาณและสิ่งปลูกสร้าง | 2,167.3 | 1,982.0 | 2,326.1 | 2,457.1 | 2,161.1 | 2,513.2 | 2,807.7 | 2,385.3 | *1.4%* |
| ค่าใช้จ่ายระบบขนส่งทางรถไฟเชื่อมท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ | 636.2 | 720.0 | 676.3 | 954.0 | 1,043.3 | 1,269.9 | 1,150.2 | 1,110.1 | *8.3%* |
| ค่าใช้จ่ายในการเดินรถสายสีแดง | 0.7 | 7.6 | 13.5 | 19.7 | 15.8 | 15.3 | 18.1 | 116.6 | *107.7%* |
| การบำรุงรักษารถจักรและล้อเลื่อน | 3,524.4 | 4,041.9 | 3,669.5 | 3,927.5 | 3,282.1 | 3,320.1 | 3,270.3 | 3,276.9 | *-1.0%* |
| รายจ่ายในการเดินรถ | 6,677.4 | 7,049.7 | 6,810.7 | 7,307.4 | 7,573.0 | 7,730.2 | 6,682.8 | 6,035.4 | *-1.4%* |
| รายจ่ายในการบริหาร | 970.4 | 999.0 | 1,036.0 | 966.8 | 856.7 | 859.0 | 772.2 | 760.6 | *-3.4%* |
| รวม-ค่าใช้จ่าย | 13,976.5 | 14,800.3 | 14,532.1 | 15,632.6 | 14,932.0 | 15,707.7 | 14,701.3 | 13,684.8 | *-0.3%* |
| EBITDA | (4,818.0) | (5,367.6) | (4,945.2) | (5,105.1) | (3,483.4) | (5,352.8) | (4,921.6) | (6,107.5) | *3.5%* |
| *EBITDA Margin* | *-52.6%* | *-56.9%* | *-51.6%* | *-48.5%* | *-30.4%* | *-51.7%* | *-50.3%* | *-80.6%* | ***6.3%*** |
| ค่าใช้จ่ายบำเหน็จบำนาญ | 3,740.5 | 3,964.4 | 5,854.3 | 4,194.4 | 4,260.9 | 4,202.7 | 5,379.4 | 4,555.6 | *2.9%* |
| ค่าใช้จ่ายภาระผูกพันผลประโยชน์พนักงาน | | | | | | | 886.8 | | |
| **กำไรหลังหักค่าบำเหน็จบำนาญและผลประโยชน์พนักงาน** | (8,558.4) | (9,332.0) | (10,799.5) | (9,299.5) | (7,744.3) | (9,555.5) | (11,187.8) | (10,663.1) | *3.2%* |
| ค่าเสื่อมราคา | 6,765.1 | 6,692.0 | 5,697.3 | 5,528.9 | 5,659.6 | 5,994.3 | 6,384.3 | 5,373.2 | *-3.2%* |
| ดอกเบี้ยเงินกู้ | 3,086.9 | 3,275.3 | 3,212.2 | 3,244.3 | 3,183.4 | 3,505.0 | 3,238.7 | 3,048.8 | *-0.2%* |
| **กำไร(ขาดทุน)จากการดำเนินงาน** | (18,410.4) | (19,299.2) | (19,709.0) | (18,072.7) | (16,587.3) | (19,054.9) | (20,810.8) | (19,085.0) | *0.5%* |
| *Operating Profit Margin* | *-201.0%* | *-204.6%* | *-205.6%* | *-171.7%* | *-144.9%* | *-184.0%* | *-212.8%* | *-251.9%* | ***3.3%*** |
| รายได้เงินอุดหนุนดอกเบี้ยเงินกู้ที่รัฐบาลรับภาระ | 1,461.0 | 1,373.7 | 1,336.0 | 1,177.6 | 1,090.8 | 877.3 | 1,381.0 | 4,519.9 | *17.5%* |
| รายได้อุดหนุนเงินกู้ที่รัฐบาลรับภาระ | 169.1 | 152.6 | 178.2 | 164.9 | 160.3 | 103.4 | 51.2 | 170.0 | *0.1%* |
| รายได้และค่าใช้จ่ายอื่นๆ | 402.7 | (578.1) | (4,312.4) | 4,450.5 | 532.4 | (2,118.3) | (2,526.0) | (4,717.0) | |
| **กำไร(ขาดทุน)** | (16,377.5) | (18,351.1) | (22,507.2) | (12,279.7) | (14,803.8) | (20,192.5) | (21,904.7) | (19,112.1) | *2.2%* |
| รายได้เงินอุดหนุนค่าโดยสารบริการสาธารณะ | 1,993.2 | 1,616.4 | 1,946.5 | 2,144.3 | 2,326.2 | 2,979.7 | 2,828.5 | 1,965.9 | *-0.2%* |
| เงินชดเชยผลขาดทุน | - | - | - | - | - | - | - | 1,000.0 | |
| **กำไร(ขาดทุน)สุทธิ** | (14,384.4) | (16,734.7) | (20,560.7) | (10,135.4) | (12,477.6) | (17,212.8) | (19,076.2) | (16,146.2) | *1.7%* |
| *Net Profit Margin* | *-157.06%* | *-177.41%* | *-214.47%* | *-96.28%* | *-108.99%* | *-166.23%* | *-195.06%* | *-213.09%* | *4.5%* |

หมายเหตุ: หมายเหตุ CAGR คำนวณเฉพาะปีที่มีข้อมูลในแต่ละรายการ

ที่มา: การรถไฟฯ

#### 8.1.3.1 ด้านรายได้

ในปี พ.ศ. 2564 การรถไฟฯ มีรายได้รวมประมาณ 7,577.3 ล้านบาท โดยรายได้ของการรถไฟฯ ประกอบด้วย 7 กิจกรรมหลัก (1) รายได้จากการโดยสาร ประมาณ 1,320.3 ล้านบาท (ร้อยละ 17.4 ของรายได้ทั้งหมด) (2) รายได้จากการขนส่งสินค้า ประมาณ 1,825.5 ล้านบาท (ร้อยละ 24.1 ของรายได้ทั้งหมด) (3) รายได้จากการให้บริการรถไฟฟ้า แอร์พอร์ต เรลลิ้งค์ ประมาณ 279.9 ล้านบาท (ร้อยละ 3.7 ของรายได้ทั้งหมด) (4) รายได้จากการบริหารทรัพย์สิน ประมาณ 3,120.5 ล้านบาท (ร้อยละ 41.2 ของรายได้ทั้งหมด) (5) รายได้จากการให้เช่าพื้นที่ ICD ประมาณ 500.1 ล้านบาท (ร้อยละ 6.6 ของรายได้ทั้งหมด) และ (6) รายได้อื่น ๆ ประมาณ 531.0 ล้านบาท (ร้อยละ 7.0 ของรายได้ทั้งหมด) ทั้งนี้ สามารถวิเคราะห์รายละเอียดของแต่ละกิจกรรมได้ดังนี้

**1) รายได้จากการโดยสาร**

ในปี พ.ศ. 2562 การรถไฟฯ มีรายได้ประมาณ 3,819.5 ล้านบาท เพิ่มจาก 3,387.9 ล้านบาท ในปี พ.ศ. 2557 หรือคิดเป็นอัตราการเพิ่มขึ้นประมาณร้อยละ 2.4 ต่อปี เนื่องมาจากจำนวนเส้นทางการเดินรถที่เพิ่มมากขึ้น การจัดกิจกรรมการตลาดเชิงรุก และการเพิ่มเส้นทางการท่องเที่ยวทางรถไฟ โดยในปี พ.ศ. 2562 มีประชาชนที่เดินทางด้วยรถไฟประมาณ 37.5 ล้านคน เพิ่มขึ้นจากปี พ.ศ. 2557 ที่มีปริมาณการเดินทางด้วยรถไฟประมาณ 36.4 ล้านคน หรือเพิ่มขึ้นเฉลี่ยประมาณร้อยละ 0.6 ต่อปี มีการดำเนินการก่อสร้างทางคู่ในเส้นทางสายหลักและมีการปรับปรุงทาง ทำให้เกิดความล่าช้าในการให้บริการเดินรถส่งผลให้ผู้โดยสารมีจำนวนลดลง อย่างไรก็ตาม การแข่งขันทางด้านราคาของสายการบินต้นทุนต่ำ ยังเป็นปัจจัยที่ท้าทายของการรถไฟฯ ซึ่งถือเป็นสาเหตุหลักที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการเดินทางของประชาชน รวมถึงการที่การรถไฟฯ ไม่สามารถปรับอัตราค่าโดยสารให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมในปัจจุบันได้ ส่งผลให้รายได้จากการโดยสารของการรถไฟฯ มีแนวโน้มที่จะลดลงอย่างต่อเนื่องในอนาคตได้โดยง่าย โดยที่เห็นได้ว่า พ.ศ. 2564 การรถไฟฯ มีรายได้ประมาณ 1,320.3 ล้านบาท ลดลงจากปี พ.ศ. 2562 เนื่องด้วยสาเหตุที่กล่าวมาประกอบกับสถานการณ์การแพร่ระบาดของ COVID-19 ทำให้รายได้จากการโดยสารลดลงอย่างมีนัยสำคัญ

อย่างไรก็ตาม หากพิจารณารายได้การโดยสารในปี พ.ศ. 2560 พบว่ามีอัตราการเติบโตที่เพิ่มขึ้นอย่างมีนัยสำคัญ (รายได้เพิ่มขึ้นจากปี พ.ศ. 2559 ประมาณร้อยละ 17.0) เนื่องจากการรถไฟฯ ได้ดำเนินการจัดซื้อรถโดยสารรุ่นใหม่ประมาณ 115 คัน มาเปิดให้บริการเป็นขบวนรถด่วนพิเศษใน 4 เส้นทางให้แก่ประชาชนเป็นครั้งแรก ซึ่งถือเป็นรถไฟโดยสารรุ่นใหม่สุดในรอบหลายปีที่สามารถตอบโจทย์การให้บริการที่มีความสะดวกสบายทันสมัยให้แก่ประชาชนที่ต้องการเดินทางในเส้นทางระยะไกลได้เป็นอย่างดี ขณะที่การให้บริการรถไฟ ชั้น 3 การรถไฟฯ ได้จัดให้มีการปรับปรุงตู้รถโดยสารครั้งใหญ่ให้มีความสะอาดสะดวกสบายเช่นกัน ดังนั้นจึงทำให้

ผู้โดยสารหันมาใช้บริการรถไฟมากขึ้นในปี พ.ศ. 2560 แสดงให้เห็นว่าการเพิ่มมาตรฐานในการให้บริการสามารถเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการเดินทางของประชาชนได้

**ตาราง 27: ตารางแสดงรายได้จากการโดยสารของการรถไฟฯ ในช่วงปี พ.ศ. 2557 – 2564**

| | ปี 2557 | ปี 2558 | ปี 2559 | ปี 2560 | ปี 2561 | ปี 2562 | ปี 2563 | ปี 2564 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| รายได้การโดยสาร (ลบ.) | 3,387.9 | 3,231.8 | 3,219.3 | 3,767.4 | 3,740.1 | 3,819.5 | 2,630.5 | 1,320.3 |
| อัตราการเติบโต (yoy) | -8.8% | -4.6% | -0.4% | 17.0% | -0.7% | 2.1% | -31.1% | --49.8% |
| CAGR | -12.6% | | | | | | | |

ที่มา: การรถไฟฯ

**2) รายได้จากการขนส่งสินค้า**

ในปี พ.ศ. 2564 การรถไฟฯ มีรายได้จากการขนส่งสินค้าประมาณ 1,825.5 ล้านบาท จาก 1,833.6 ล้านบาท ในปี พ.ศ. 2557 ซึ่งมีการลดลงโดยเฉลี่ย ร้อยละ 0.1 ต่อปี

**ตาราง 28: ตารางแสดงรายได้จากการขนส่งสินค้าของการรถไฟฯ ในช่วงปี พ.ศ. 2557 – 2564**

| รายการ | ปี 2557 | ปี 2558 | ปี 2559 | ปี 2560 | ปี 2561 | ปี 2562 | ปี 2563 | ปี 2564 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| รายได้ขนส่งสินค้า (ลบ.) | 1,833.6 | 1,892.1 | 1,953.5 | 2,130.1 | 2,066.8 | 1,981.3 | 1,853.1 | 1,825.5 |
| อัตราการเติบโต (yoy) | -14.4% | 3.2% | 3.2% | 9.0% | -3.0% | -4.1% | -6.5% | -1.5% |
| CAGR | -0.1% | | | | | | | |

ที่มา: การรถไฟฯ

จากการพิจารณาพบว่าปริมาณการขนส่งสินค้าทางรางมีแนวโน้มคงที่ โดยมีปริมาณ 10.9 ล้านตัน ในปี พ.ศ. 2557 เป็น 12.0 ล้านตันในปี พ.ศ. 2564 หรือคิดเป็นอัตราการเพิ่มขึ้นประมาณร้อยละ 1.4 ซึ่งในช่วงปี พ.ศ. 2557 – 2564 สินค้าที่มีการขนส่งทางรางลดลงประกอบด้วย ก๊าซแอลพีจีลดลงเฉลี่ยประมาณร้อยละ 13.1 ต่อปี และสินค้าอื่น ๆ ที่ไม่มีการขนส่งในปี พ.ศ. 2564 เช่น ซีเมนต์ผง คอนเทนเนอร์สายตะวันออก คอนเทนเนอร์ทั่วไป คอนเทนเนอร์ LANDBRIDGE คอนเทนเนอร์ (ICD - ฉบ.)

**ตาราง 29: ตารางแสดงปริมาณการขนส่งสินค้าของการรถไฟฯ ในช่วงปี พ.ศ. 2557 – 2564**

| ปริมาณสินค้าขนส่งจำแนกตามประเภท(ตัน) | 2557 | 2558 | 2559 | 2560 | 2561 | 2562 | 2563 | 2564 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| ก๊าซแอลพีจี | 0.8 | 0.8 | 0.8 | 0.7 | 0.6 | 0.5 | 0.4 | 0.3 |
| น้ำมันดิบ | 1.0 | 1.2 | 1.2 | 1.2 | 0.8 | 0.9 | 1.0 | 1.0 |
| น้ำมันทั่วไป | 0.4 | 0.5 | 0.5 | 0.6 | 0.6 | 0.5 | 0.3 | 0.4 |
| ซีเมนต์ถุง | 0.0 | 0.0 | 0.1 | 0.3 | 0.3 | 0.3 | 2.1 | 2.1 |
| ซีเมนต์ผง | 0.7 | 0.7 | 1.2 | 1.5 | 1.5 | 1.6 | | |
| คอนเทนเนอร์ | 7.9 | 7.7 | 7.9 | 7.7 | 5.8 | 6.6 | 7.0 | 8.1 |
| คอนเทนเนอร์สายตะวันออก | 7.5 | 7.3 | 7.4 | 6.4 | 3.9 | 4.7 | | |
| คอนเทนเนอร์ทั่วไป | 0.3 | 0.3 | 0.3 | 0.5 | 0.9 | 0.9 | | |
| คอนเทนเนอร์ LANDBRIDGE | 0.1 | 0.1 | 0.2 | 0.3 | 0.4 | 0.4 | | |
| คอนเทนเนอร์(ICD - ฉบ.) | - | - | - | 0.4 | 0.6 | 0.5 | | |
| สินค้าอื่นๆ | 0.2 | 0.0 | 0.0 | 0.2 | 0.5 | 0.1 | 0.0 | 0.0 |
| **รวม-ปริมาณสินค้าขนส่ง** | 10.9 | 11.1 | 11.7 | 12.0 | 10.2 | 10.5 | 11.2 | 12.0 |

ที่มา: การรถไฟฯ

จากการพิจารณาของที่ปรึกษาสามารถสรุปสาเหตุที่ทำให้การขนส่งสินค้าลดลงได้ 4 ปัจจัยหลัก ประกอบด้วย (1) การเสื่อมโทรมของวัสดุอุปกรณ์ในพื้นที่ ICD (2) การขาดสิ่งอำนวยความสะดวกเพื่อสนับสนุนการขนส่งต่อเนื่องหลายรูปแบบในย่านกองเก็บตู้คอนเทนเนอร์ (CY) (3) การขาดการทำกิจกรรมทางการตลาดแก่ผู้ประกอบการฯ และ (4) การรักษาระดับการให้บริการของการรถไฟฯ

### 3) รายได้รถไฟฟ้า ARL (รถไฟฟ้าแอร์พอร์ต เรล ลิงก์)

ในปี พ.ศ. 2562 การรถไฟฯ มีรายได้จากการให้บริการรถไฟฟ้า ARL ประมาณ 779.3 ล้านบาท เพิ่มขึ้นจาก 547.6 ล้านบาทในปี พ.ศ. 2557 หรือคิดเป็นอัตราการเพิ่มขึ้นประมาณร้อยละ 7.5 ต่อปี โดยการเพิ่มขึ้นดังกล่าวเป็นผลมาจากการเปลี่ยนพฤติกรรมของผู้บริโภคจากเดิมที่ใช้การเดินทางผ่านรถยนต์รับจ้าง (รถตู้) และรถยนต์สาธารณะไม่ประจำทาง (รถแท็กซี่) อย่างไรก็ตาม เนื่องจากเมื่อวันที่ 28 พฤษภาคม 2561 คณะรัฐมนตรีมีมติให้การรถไฟฯ ดำเนินการโอนถ่ายสิทธิในการเดินรถไปยังเอกชนผู้ชนะการประมูลโครงการรถไฟความเร็วสูงเชื่อมสามสนามบิน ส่งผลให้ในอนาคตเอกชนจะเป็นผู้รับรายได้จากการให้บริการรถไฟฟ้า ARL และจะแบ่งรายได้บางส่วนจากการให้สิทธิในการเดินรถ ARL ให้แก่การรถไฟฯ จึงทำให้รายได้ในปีหลัง ๆ ที่ได้จากธุรกิจนี้มีจำนวนลดลง ซึ่งในปี พ.ศ. 2563 และ พ.ศ. 2564 การรถไฟฯ มีรายได้จากการให้บริการรถไฟฟ้า ARL ประมาณ 515.3

ล้านบาท และ 279.9 ล้านบาท ซึ่งลดลงจากปีก่อนหน้าร้อยละ 33.9 และร้อยละ 45.7 ตามลำดับ ทั้งนี้จากการสอบถามข้อมูลจากการรถไฟฯ พบว่า การรถไฟฯ ได้ดำเนินการโอนถ่ายสิทธิในการเดินรถของโครงการให้แก่ภาคเอกชนแล้วในเดือนตุลาคม พ.ศ. 2565

**ตาราง 30: ตารางแสดงรายได้จากการให้บริการรถไฟฟ้า ARL ในช่วงปี พ.ศ. 2557 – 2564**

| | 2557 | 2558 | 2559 | 2560 | 2561 | 2562 | 2563 | 2564 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| รายได้ ARL (ลบ.) | 547.6 | 573.6 | 638.5 | 686.0 | 703.4 | 779.3 | 515.3 | 279.9 |
| อัตราการเติบโต | 10.9% | 4.7% | 11.3% | 7.4% | 2.5% | 10.8% | -33.9% | -45.7% |
| CAGR | -9.2% | | | | | | | |

ที่มา: การรถไฟฯ

**4) รายได้จากการบริหารทรัพย์สิน**

ในปี พ.ศ. 2564 การรถไฟฯ มีรายได้จากการบริหารทรัพย์สินประมาณ 3,120.5 ล้านบาท เพิ่มขึ้นจาก 2,427.0 ล้านบาท ในปี พ.ศ. 2557 หรือคิดเป็นอัตราการเติบโตประมาณร้อยละ 3.7 ต่อปี โดยรายได้ส่วนใหญ่คือรายได้ค่าเช่าที่ดิน แสดงให้เห็นว่าการรถไฟฯ มีความสามารถในการบริหารสินทรัพย์เพิ่มสูงขึ้นจากการบริการสัญญาในการเช่าสินทรัพย์ที่ดีขึ้น รวมถึงการใช้ประโยชน์จากสินทรัพย์ในการให้เช่าได้เพิ่มขึ้น (สัญญาเช่าสินทรัพย์เพิ่มขึ้น)

**ตาราง 31: ตารางแสดงรายได้จากการบริหารสินทรัพย์ ในช่วงปี พ.ศ. 2557 – 2564**

| | 2557 | 2558 | 2559 | 2560 | 2561 | 2562 | 2563 | 2564 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| รายได้จากการบริหารสินทรัพย์ (ลบ.) | 2,427.0 | 2,789.2 | 2,813.6 | 3,083.6 | 4,196.7 | 3,208.7 | 3,245.2 | 3,120.5 |
| อัตราการเติบโต | 21.7% | 14.9% | 0.9% | 9.6% | 36.1% | -23.5% | 1.1% | -3.8% |
| CAGR | 3.7% | | | | | | | |

ที่มา: การรถไฟฯ

**5) รายได้ค่าธรรมเนียม ICD**

ในปี พ.ศ. 2562 การรถไฟฯ มีรายได้ดังกล่าวประมาณ 166.6 ล้านบาท ลดลงจาก 499.8 ล้านบาทในปี พ.ศ. 2557 หรือคิดเป็นอัตราการเติบโตประมาณร้อยละ -19.7 โดยการลดลงดังกล่าวมีผลมาจากการสิ้นสุดสัญญาร่วมลงทุนระหว่าง การรถไฟฯ และภาคเอกชน ในวันที่ 5 พฤศจิกายน 2552 ทางการรถไฟฯ ได้ทำสัญญาสัมปทานใน

การดำเนินงานสถานีบรรจุและแยกสินค้ากล่องไอซีดีที่ลาดกระบังกับคู่สัญญาจำนวน 6 ราย ซึ่งอายุสัญญาสัมปทานได้สิ้นสุดเมื่อวันที่ 5 มีนาคม 2554 หลังจากนั้น การรถไฟฯ ได้ให้คู่สัญญาใช้ประโยชน์ในพื้นที่ต่อเนื่องมาจนถึงปี พ.ศ. 2562 โดยคิดค่าบริการตามอัตราสุดท้ายของสัญญา ต่อมามีคำสั่งให้สรรหาเอกชนรายใหม่เพื่อรับสัมปทาน ทำให้การใช้ประโยชน์ของผู้ประกอบการรายเดิมสิ้นสุดลงในปี พ.ศ. 2562 ทำให้การรถไฟฯ ไม่สามารถคิดค่าบริการจากการให้เอกชนประกอบกิจการในพื้นที่ ICD ได้ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2562 เป็นต้นมา และผู้ประกอบการจำเป็นต้องส่งมอบสถานีในสภาพเรียบร้อยใช้งานได้ดีคืนให้แก่การรถไฟฯ แต่ผู้ประกอบการไม่ได้ดำเนินการตามเงื่อนไข คณะอนุกรรมการด้านกฎหมายและสัญญาของ การรถไฟฯ จึงมีมติให้เรียกเก็บค่าขาดประโยชน์จากผู้ประกอบการ โดยที่ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2563 เป็นต้นมาการรถไฟฯ มีรายได้จากค่าขาดประโยชน์เป็นจำนวน 827.1 ล้านบาท และ 500.1 ล้านบาท ในปี พ.ศ. 2564 ซึ่งในปัจจุบัน การรถไฟฯ อยู่ระหว่างการเสนอคณะรัฐมนตรีตามขั้นตอนเพื่อสรรหาผู้ประกอบการรายใหม่

**ตาราง 32: ตารางแสดงรายได้ค่าธรรมเนียม ICD ในช่วงปี พ.ศ. 2557 – 2564**

| | 2557 | 2558 | 2559 | 2560 | 2561 | 2562 | 2563 | 2564 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| รายได้จาก ICD (ลบ.) | 499.8 | 499.8 | 499.8 | 499.8 | 499.8 | 166.6 | 827.1 | 500.1 |
| อัตราการเติบโต (yoy) | 0.0% | 0.0% | 0.0% | 0.0% | 0.0% | -66.7% | 396.5% | -39.5% |
| CAGR | 0.01 % | | | | | | | |

ที่มา: การรถไฟฯ

### 6) รายได้อื่น ๆ

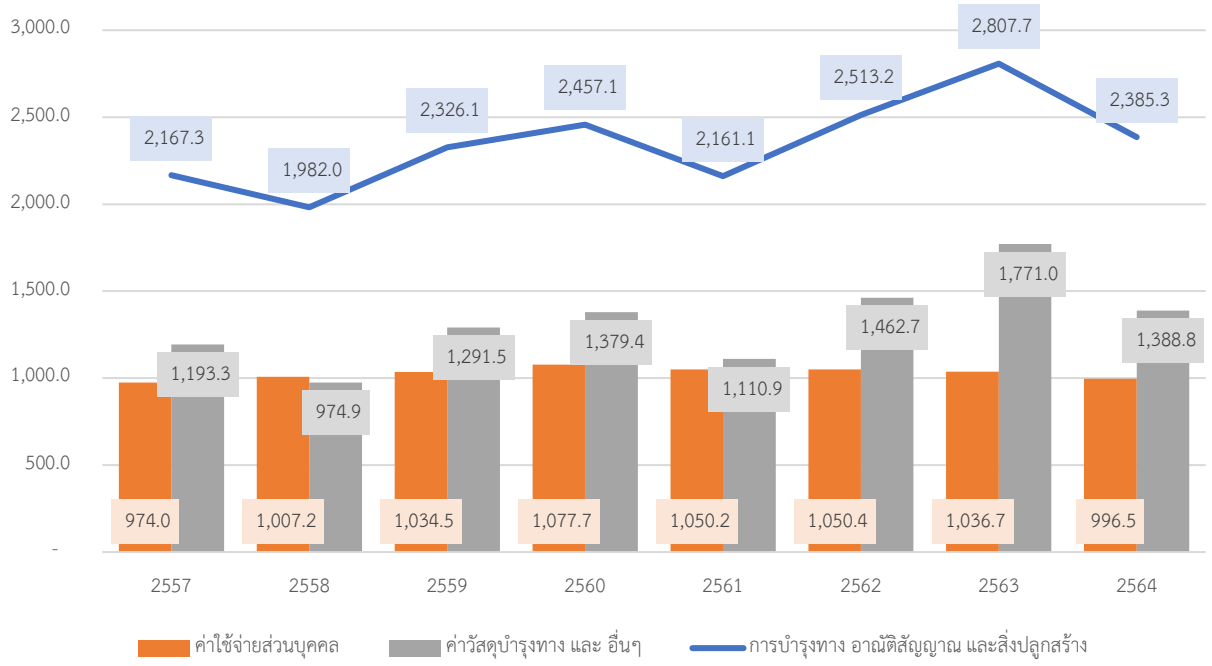
ในปี พ.ศ. 2564 การรถไฟฯ มีรายได้อื่น ๆ ประมาณ 531.0 ล้านบาท ลดลงจาก 442.4 ล้านบาทในปี พ.ศ. 2557 หรือมีอัตราการเติบโตประมาณร้อยละ 2.6 ต่อปี ซึ่งรายได้เหล่านี้ประกอบด้วย รายได้ค่าปรับ รายได้ชดใช้ค่าเสียหาย รายได้ค่าจอดรถและทำความสะอาด รายได้ดอกเบี้ย เป็นต้น

### 8.1.3.2 ด้านค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน

#### 1) ค่าใช้จ่ายบำรุงทาง อาณัติสัญญาณ และสิ่งปลูกสร้าง

ในปี พ.ศ. 2564 การรถไฟฯ มีค่าใช้จ่ายดังกล่าวประมาณ 2,385.3 ล้านบาท (ประกอบด้วยค่าใช้จ่ายส่วนบุคคลประมาณร้อยละ 41.8 และค่าใช้จ่ายวัสดุบำรุงทางประมาณร้อยละ 58.2) เพิ่มขึ้นจาก 1,974.7 ล้านบาทในปี พ.ศ. 2557 หรือคิดเป็นอัตราการเติบโตประมาณร้อยละ 1.4 โดยการเพิ่มขึ้นส่วนใหญ่เกิดจากการเพิ่มขึ้นของค่าใช้จ่ายวัสดุบำรุงทางที่มีอัตราการเติบโตประมาณร้อยละ 2.2 ต่อปี เนื่องจากประมาณร้อยละ 90 ของโครงสร้างรางของการรถไฟฯ มีอายุมากกว่า 30 ปี ส่งผลให้จำเป็นต้องมีการซ่อมบำรุงอย่างต่อเนื่องเพื่อรักษาระดับการให้บริการ

**รูปภาพ 122: ภาพแสดงค่าใช้จ่ายในการบำรุงทางฯ ของการรถไฟฯ ในช่วงปี พ.ศ. 2557 – 2564 (ล้านบาท)**




ที่มา: การรถไฟฯ และ PrimeStreet Analysis

**ตาราง 33: ตารางแสดงอายุการใช้งานของรางณ ปี 2562**

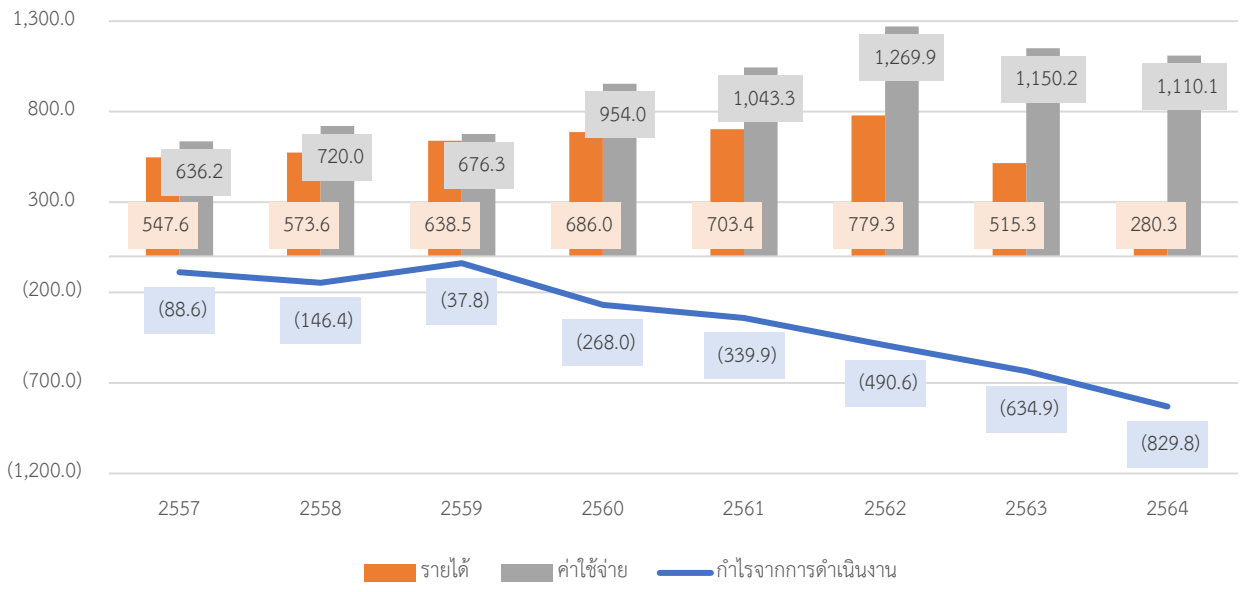
| ขนาดราง (ปอนด์ต่อหลา) | อายุราง (ปี) | กิโลเมตร |
|---|---|---|
| 50 | >47 | 57 |
| 60 | >44 | 336 |
| 70-80 | >45 | 1,589 |
| 80-90 | >34 | 947 |
| รวมรางที่มีอายุเกิน 30 ปี | | 2,929 (ร้อยละ 67.1 ของปริมาณรางทั้งหมด) |
| จำนวนรางทั้งหมด | | 4,363 |

ที่มา: สคร.

### 2) ค่าใช้จ่ายรถไฟฟ้า ARL

ในปี พ.ศ. 2564 การรถไฟฯ มีค่าใช้จ่ายดังกล่าวประมาณ 1,110.1 ล้านบาท เพิ่มขึ้นจาก 636.2 ล้านบาท ในปี พ.ศ. 2557 หรือมีอัตราการเพิ่มขึ้นประมาณร้อยละ 8.3 โดยการเพิ่มขึ้นของค่าใช้จ่ายดังกล่าวเป็นเหตุมาจากการเพิ่มจำนวนเที่ยววิ่งเพื่อรักษาระดับการให้บริการซึ่งสอดคล้องกับรายได้จากการให้บริการรถไฟฟ้า ARL เพิ่มขึ้น และยังมีค่าใช้จ่ายเพิ่มขึ้นในช่วงปีที่ผ่านมาเนื่องจากต้องมีการซ่อมบำรุงและฟื้นฟูสภาพเพื่อส่งมอบให้แก่เอกชน

**รูปภาพ 123: ภาพแสดงค่าใช้จ่ายรถไฟฟ้า ARL ในช่วงปี พ.ศ. 2557 – 2562 (หน่วย: ล้านบาท)**

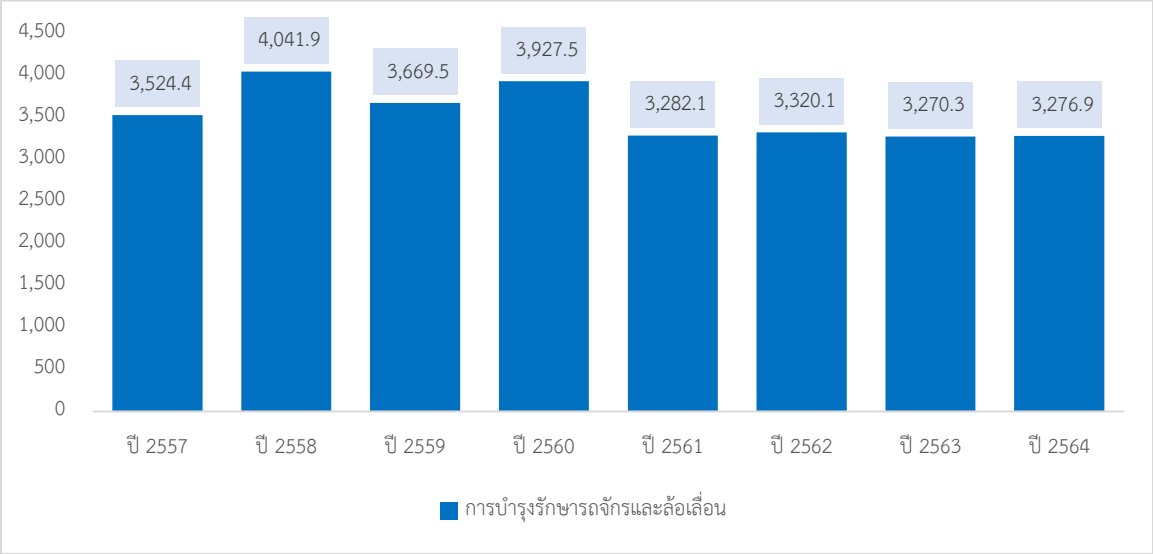



ที่มา: การรถไฟฯ และ PrimeStreet Analysis

### 3) ค่าใช้จ่ายในการบำรุงรักษารถจักรและล้อเลื่อน

ในปี พ.ศ. 2564 การรถไฟฯ มีค่าใช้จ่ายดังกล่าวประมาณ 3,276.9 ล้านบาท (ประกอบด้วยค่าใช้จ่ายส่วนบุคคลประมาณร้อยละ 26.7 และค่าใช้จ่ายสำหรับวัสดุบำรุงรักษารถจักรและล้อเลื่อนประมาณร้อยละ 73.3) ลดลงจาก 3,524.4 ล้านบาทในปี พ.ศ. 2557 หรือคิดเป็นอัตราการหดตัวประมาณร้อยละ 1.1 ต่อปี อย่างไรก็ตาม ต้นทุนดังกล่าวมีแนวโน้มเพิ่มสูงขึ้นเล็กน้อยในอนาคต โดยการเพิ่มขึ้นส่วนใหญ่เป็นการเพิ่มขึ้นของค่าใช้จ่ายสำหรับวัสดุบำรุงรักษารถจักรและล้อเลื่อน คิดเป็นอัตราการเติบโตเฉลี่ยประมาณร้อยละ 0.3 ต่อปี ซึ่งสอดคล้องกับสภาพรถจักรและล้อเลื่อนของการรถไฟฯ ที่มีอายุค่อนข้างมาก

**รูปภาพ 124: ภาพแสดงค่าใช้จ่ายของรถจักรและล้อเลื่อนในช่วงปี พ.ศ. 2557 – 2564 (หน่วย: ล้านบาท)**




ที่มา: การรถไฟฯ

**ตาราง 34: ตารางแสดงอายุการใช้งานของหัวรถจักรและล้อเลื่อน**

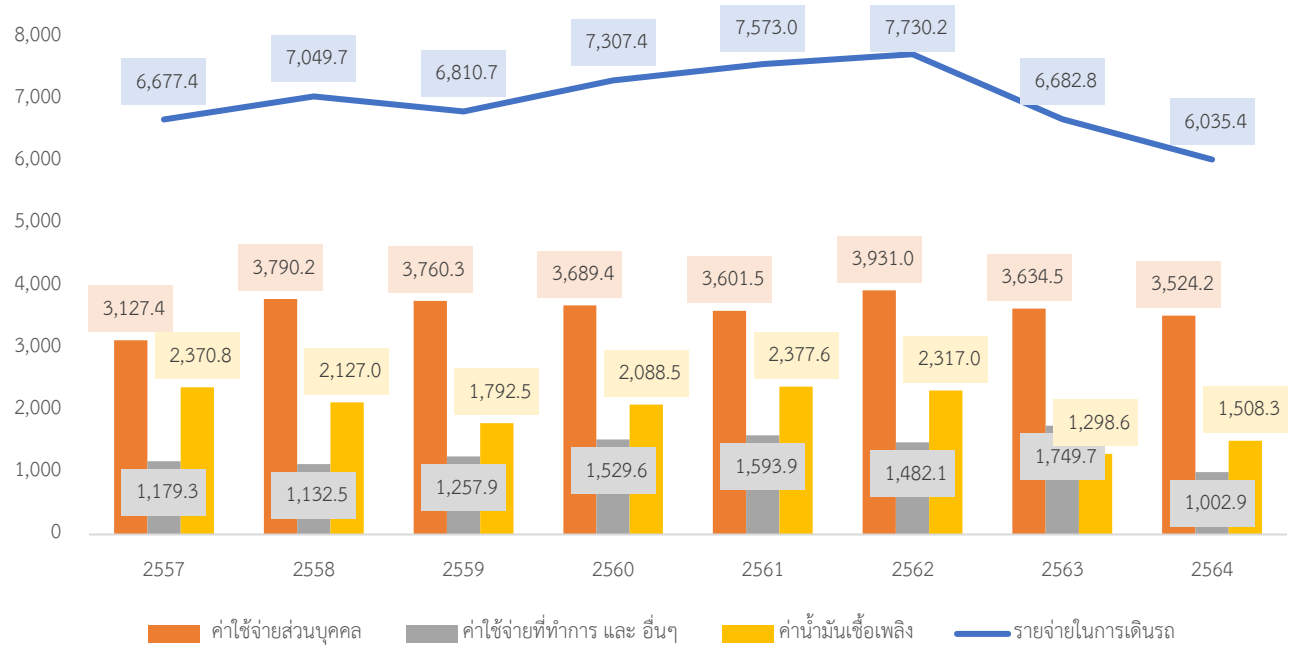
| | ชนิด | แรงม้า | ปี | จำนวนที่มี | ใช้งานได้ |
|---|---|---|---|---|---|
| C | GE | 1320 | 45 | 48 | 28 |
| เร่งด่วน | ALSTHOM | 2400 | 34 | 103 | 70 |
| B | HITACHI | 2860 | 16 | 21 | 21 |
| | GEA | 2500 | 13 | 37 | 37 |

ที่มา: การรถไฟฯ

### 4) ค่าใช้จ่ายในการเดินรถ

ในปี พ.ศ. 2564 การรถไฟฯ มีค่าใช้จ่ายในการเดินรถประมาณ 6,035.4 ล้านบาท (ประกอบด้วย (1) ค่าใช้จ่ายส่วนบุคคล ประมาณร้อยละ 58.4 (2) ค่าใช้จ่ายที่ทำการ และอื่น ๆ ประมาณร้อยละ 116.6 และ (3) ค่าน้ำมันเชื้อเพลิง ประมาณร้อยละ 25.0) ลดลงจาก 6,677.4 ล้านบาท ในปี พ.ศ. 2557 โดยการเพิ่มขึ้นดังกล่าวมีสาเหตุมาจากการเพิ่มขึ้นของค่าใช้จ่ายส่วนบุคคล ที่มีอัตราการเพิ่มขึ้นเฉลี่ยประมาณร้อยละ -1.4 ต่อปี

**รูปภาพ 125: ภาพแสดงค่าใช้จ่ายในการเดินรถในช่วงปี พ.ศ. 2557 – 2564 (หน่วย: ล้านบาท)**




ที่มา: การรถไฟฯ

### 5) ด้านค่าใช้จ่ายบำเหน็จบำนาญ ค่าเสื่อมราคา และดอกเบี้ยเงินกู้

ค่าใช้จ่ายบำเหน็จบำนาญ ในปี พ.ศ. 2564 การรถไฟฯ มีค่าใช้จ่ายดังกล่าวประมาณ 4,555.6 ล้านบาท เพิ่มขึ้นจาก 3,740.5 ล้านบาทในปี พ.ศ. 2557 หรือมีอัตราการเติบโตเฉลี่ยประมาณ ร้อยละ 2.9 ต่อปี ทั้งนี้ค่าใช้จ่ายดังกล่าวเป็นค่าใช้จ่ายตามแผนการเกษียณอายุตามที่การรถไฟฯ ได้ประมาณการไว้

### 6) ค่าเสื่อมราคาและดอกเบี้ยเงินกู้

1) สำหรับค่าเสื่อมราคา ในปี พ.ศ. 2564 การรถไฟฯ มีค่าเสื่อมราคาประมาณ 5,373.2 ล้านบาท ลดลงจากปี พ.ศ. 2557 ที่มีค่าใช้จ่ายดังกล่าวประมาณ 6,765.1 ล้านบาท หรือลดลงเฉลี่ยประมาณร้อยละ 3.2 ต่อปี

2) สำหรับดอกเบี้ยเงินกู้ ในปี พ.ศ. 2564 การรถไฟฯ มีภาระดอกเบี้ยเงินกู้ประมาณ 3,048.8 ล้านบาท (เฉพาะดอกเบี้ยเงินกู้ที่รัฐบาลรับภาระ) โดยมีค่าใช้จ่ายใกล้เคียงกับค่าใช้จ่าย ในปี พ.ศ. 2557 ซึ่งเท่ากับ 3,086.9 ล้านบาท โดยดอกเบี้ยที่เกิดจากเงินกู้ดังกล่าวเกิดจากการกู้เงินของการรถไฟฯ เพื่อเสริมสภาพคล่องของกระแสเงินสด และลงทุนในรถจักรและล้อเลื่อนตามแผนการลงทุนของกิจการ

#### 8.1.3.3 ด้านรายได้เงินอุดหนุนจากการให้บริการสาธารณะ

ในปี พ.ศ. 2564 การรถไฟฯ มีรายได้จากการให้บริการสาธารณะประมาณ 1,965.9 ล้านบาท

#### 8.1.3.4 ด้านรายได้และค่าใช้จ่ายอื่น ๆ

เป็นรายการรายได้และค่าใช้จ่ายที่การรถไฟฯ ได้รับการชดเชยจากการลงทุนหรือการบริหารงานจากรัฐบาล เช่น รายการที่เกี่ยวข้องกับตำรวจรถไฟ รายได้เงินอุดหนุนจากการลงทุนพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน เป็นต้น โดยในปี พ.ศ. 2564 การรถไฟฯ มีผลรวมของรายได้และค่าใช้จ่ายอื่น ๆ ประมาณ -27.1 ล้านบาท ลดลงจาก 2,032.8 ล้านบาทในปี พ.ศ. 2557 โดยส่วนใหญ่เป็นค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นจากการขาดทุนจากอัตราแลกเปลี่ยนและจากการลดลงของเงินอุดหนุนต่าง ๆ แก่การรถไฟฯ

#### 8.1.3.5 ภาพรวมของกระแสเงินสด

ในปี พ.ศ. 2564 การรถไฟฯ มีกระแสเงินสด ณ วันสิ้นงวดประมาณ 1,426.9 ล้านบาท เพิ่มขึ้นจาก 935.7 ล้านบาทในปี พ.ศ. 2557 หรือคิดเป็นการเพิ่มขึ้นเฉลี่ยประมาณร้อยละ 6.2 ต่อปี อย่างไรก็ตาม การเพิ่มขึ้นของกระแสเงินสดในช่วงปี พ.ศ. 2557 – 2564 นั้นไม่ได้เป็นผลมาจากการเพิ่มขึ้นของกระแสเงินสดจากการดำเนินงานแต่เป็นการเพิ่มขึ้นของกระแสเงินสดอันเนื่องมาจากกิจกรรมจัดหาเงิน หรือ การกู้เงินระยะยาวเป็นสำคัญ ทั้งนี้เงินกู้ระยะยาวส่วนใหญ่มีเหตุมาจากการลงทุนในสินทรัพย์ระยะยาวตามนโยบายของภาครัฐ และการกู้เพื่อเสริมสภาพคล่องเนื่องจากการขาดทุนจากการดำเนินงาน ทำให้ไม่มีกระแสเงินสดที่เพียงพอต่อการประกอบกิจการ การรถไฟฯ จึงต้องเร่งบรรเทาปัญหาการขาดทุนจากการดำเนินงานเพื่อให้สามารถลดการกู้เงินเพื่อเสริมสภาพคล่องลงในอนาคต

**ตาราง 35: ตารางแสดงภาพรวมกระแสเงินสด**

หน่วย: ล้านบาท

| รายการ | 2557 | 2558 | 2559 | 2560 | 2561 | 2562 | 2563 | 2564 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| กระแสเงินสดต้นงวด | 3,219.6 | 935.7 | 2,115.7 | 1,828.8 | 1,325.6 | 1,318.6 | 558.8 | 1,550.0 |
| กระแสเงินสดจากกิจกรรมดำเนินงาน | 4,779.9 | 1,776.4 | (1,208.8) | (6,744.3) | (5,090.0) | (12,062.3) | (8,431.9) | (16,332.6) |
| กระแสเงินสดจากกิจกรรมลงทุน | (16,148.4) | (16,203.8) | (24,949.9) | (23,317.3) | (30,582.7) | (29,638.2) | (28,372.3) | (23,523.7) |
| กระแสเงินสดจากกิจกรรมจัดหาเงิน | 9,084.6 | 15,607.4 | 25,871.8 | 29,558.4 | 35,665.7 | 40,940.7 | 37,795.4 | 39,733.2 |
| กระแสเงินสดปลายงวด | 935.7 | 2,115.7 | 1,828.8 | 1,325.6 | 1,318.6 | 558.8 | 1,550.0 | 1,426.9 |

ที่มา: การรถไฟฯ

## 8.1 ผลการวิเคราะห์อัตราส่วนทางการเงิน

จากการพิจารณางบแสดงฐานะการเงิน งบกำไรขาดทุน และงบกระแสเงินสดของการรถไฟฯ ที่ปรึกษาวิเคราะห์อัตราส่วนทางการเงินที่สำคัญในช่วงปี พ.ศ. 2557 – 2564 โดยสามารถสรุปรายละเอียดได้ดังนี้

### 8.1.1 อัตราส่วนด้านสภาพคล่อง[2]

การรถไฟฯ มีประสิทธิภาพในการบริหารจัดการสภาพคล่องลดลงอย่างต่อเนื่อง โดยในปี พ.ศ. 2564 การรถไฟฯ มีอัตราส่วนสภาพคล่องประมาณ 0.1 เท่า ลดลงจากปี พ.ศ. 2557 ที่มีอัตราส่วนสภาพคล่องประมาณ 0.2 เท่า โดยสาเหตุหลักมาจากการรถไฟฯ ประสบปัญหาขาดทุนจากการดำเนินงาน ส่งผลให้จำเป็นต้องเสริมสภาพคล่องผ่านการกู้เงิน และไม่สามารถชำระดอกเบี้ยเงินกู้ที่เกิดขึ้นได้ ซึ่งรวมถึงการเพิ่มขึ้นของเจ้าหนี้การค้า เนื่องจากการรถไฟฯ ไม่มีเงินสดเพียงพอต่อการชำระค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานต่าง ๆ เช่น ค่าน้ำมันเชื้อเพลิง เป็นต้น ทั้งนี้เมื่อพิจารณาในภาพรวมพบว่า การรถไฟฯ มีสภาพคล่องทางการเงินอยู่ในระดับต่ำ

[2] ที่ปรึกษาใช้อัตราส่วน Current Ratio ซึ่งเป็นการคำนวณจากอัตราส่วนของสินทรัพย์หมุนเวียนและหนี้สินหมุนเวียน (เฉพาะที่การรถไฟฯ รับภาระ)

หน่วย: ล้านบาท

| รายการ | 2557 | 2558 | 2559 | 2560 | 2561 | 2562 | 2563 | 2564 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| อัตราส่วนหมุนเวียน (สินทรัพย์หมุนเวียนต่อหนี้สินหมุนเวียน) | 0.2 เท่า | 0.2 เท่า | 0.2 เท่า | 0.1 เท่า | 0.1 เท่า | 0.1 เท่า | 0.1 เท่า | 0.1 เท่า |

ที่มา: การรถไฟฯ

### 8.1.1.1 อัตราส่วนด้านหนี้สินและส่วนของทุน[3]

**1) อัตราส่วนหนี้สินต่อทุน (Debt to Equity Ratio) ของการรถไฟฯ**

ในปี พ.ศ. 2564 การรถไฟฯ มีอัตราส่วนหนี้สินต่อทุนประมาณ 16.6 เท่า เพิ่มขึ้นจาก 5.8 เท่า ในปี พ.ศ. 2557 หรือคิดเป็นอัตราการเติบโตเฉลี่ยประมาณร้อยละ 17.7 ต่อปี ซึ่งสอดคล้องกับการเพิ่มขึ้นของหนี้สินและผลการดำเนินงานของการรถไฟฯ ทั้งนี้จากการพิจารณาความเหมาะสมของ D/E ratio พบว่าอัตราส่วนดังกล่าวของการรถไฟฯ อยู่ในระดับสูง แสดงให้เห็นว่าการลงทุนของการรถไฟฯ ส่วนใหญ่เป็นการลงทุนด้วยหนี้สินเกือบทั้งหมด อย่างไรก็ตาม เนื่องจากการรถไฟฯ มีสถานะเป็นรัฐวิสาหกิจทำให้หนี้สินที่เกิดขึ้นจากการลงทุนพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานเป็นหนี้สินที่รัฐบาลเป็นผู้รับภาระ

ทั้งนี้เมื่อพิจารณาอัตราส่วนหนี้สินต่อทุนเฉพาะหนี้สินในส่วนที่การรถไฟฯ รับภาระ พบว่าในปี พ.ศ. 2564 การรถไฟฯ มี D/E ratio ประมาณ 6.8 เท่า เพิ่มขึ้นจาก 3.7 เท่า ในปี พ.ศ. 2558 จะเห็นได้ว่าการรถไฟฯ มีประสิทธิภาพในการบริหารหนี้สินลดลงอย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้การเพิ่มขึ้นดังกล่าวมีเหตุมาจากการลงทุนในช่วงปี พ.ศ. 2558 – 2564 อาทิ โครงการจัดหาหัวรถจักรและล้อเลื่อน รวมถึงการกู้เงินเพื่อซื้อวัสดุอุปกรณ์ในการซ่อมแซมโครงสร้างพื้นฐาน และการกู้เงินเพื่อเสริมสภาพคล่อง โดยหนี้สินระยะยาวที่การรถไฟฯ รับภาระในปี พ.ศ. 2564 มีมูลค่าประมาณ 303,595.7 ล้านบาท (คิดเป็นร้อยละ 40.9 ของหนี้สินทั้งหมด) เพิ่มขึ้นจากปี พ.ศ. 2558 เฉลี่ยประมาณร้อยละ 8.2 ต่อปี นอกจากนี้ในการรถไฟฯ มีอัตราส่วนหนี้สินทั้งหมดต่อสินทรัพย์ทั้งหมด ประมาณ 0.9 เท่า แสดงให้เห็นว่าการรถไฟฯ ใช้การลงทุนในสินทรัพย์ผ่านหนี้สินเกือบทั้งหมด

**ตาราง 36: ตารางแสดงอัตราส่วนหนี้สินต่อทุนของการรถไฟฯ ในช่วงปี พ.ศ. 2557 – 2564**

หน่วย: ล้านบาท

| รายการ | 2557 | 2558 | 2559 | 2560 | 2561 | 2562 | 2563 | 2564 | CAGR |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| หนี้สินรวม | 259,932.2 | 280,137.0 | 530,729.6 | 555,332.5 | 593,359.7 | 599,349.4 | 687,857.3 | 741,904.3 | 16.16% |
| ส่วนของเจ้าของ | 44,635.6 | 44,637.1 | 44,620.7 | 44,618.3 | 44,614.1 | 44,590.4 | 44,583.0 | 44,574.4 | -0.02% |
| D/E Ratio (เท่า) | 5.8 | 6.3 | 11.9 | 12.4 | 13.3 | 13.4 | 15.4 | 16.6 | 17.7% |

[3] ที่ปรึกษาใช้อัตราส่วนระหว่างหนี้สินระยะยาว (เฉพาะที่การรถไฟฯ รับภาระ) และส่วนของเจ้าของในคำนวณอัตราส่วนดังกล่าว; ไม่มีข้อมูลที่เพียงพอในการคำนวณหาหนี้สินระยะยาว (เฉพาะที่การรถไฟฯ รับภาระ) ของปี พ.ศ. 2557

| รายการ | 2557 | 2558 | 2559 | 2560 | 2561 | 2562 | 2563 | 2564 | CAGR |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| หนี้สินระยะยาวที่การรถไฟฯ รับภาระต่อทุน | | 3.0 | 3.3 | 3.3 | 3.4 | 3.9 | 5.3 | 5.7 | 9.0% |
| หนี้สินทั้งหมดที่การรถไฟฯ รับภาระต่อทุน | | 3.7 | 3.9 | 4.2 | 4.2 | 4.7 | 6.1 | 6.8 | 9.2% |
| หนี้สินทั้งหมดต่อสินทรัพย์ | 0.9 | 0.9 | 0.9 | 0.9 | 0.9 | 0.9 | 0.9 | 0.9 | 1.5% |

ที่มา: การรถไฟฯ

**2) ความสามารถในการชำระหนี้สิน (DSCR เฉพาะหนี้สินที่การรถไฟฯ รับภาระ)**

ในปี พ.ศ. 2564 การรถไฟฯ มีภาระเงินต้นและต้นทุนทางการเงินที่ถึงกำหนดชำระทั้งในลักษณะที่รัฐบาลและการรถไฟฯ รับภาระรวมทั้งสิ้น 74,156.5 ล้านบาท ทั้งนี้ ภาระเงินต้นและต้นทุนทางการเงินในปี พ.ศ. 2564 ประกอบด้วย (1) ภาระเงินต้นและต้นทุนทางการเงินที่รัฐบาลรับภาระ จำนวน 26,703.0 ล้านบาท และ (2) ภาระเงินต้นและต้นทุนทางการเงินที่การรถไฟฯ รับภาระจำนวน 47,453.4 ล้านบาท ซึ่งเมื่อพิจารณาภาระเงินต้นและต้นทุนทางการเงินที่ถึงกำหนดชำระเฉพาะที่การรถไฟฯ รับภาระกับความสามารถในการชำระหนี้ของการรถไฟฯ พบว่ามีผลขาดทุนจากการดำเนินงาน (EBITDA) ในปี พ.ศ. 2564 ประมาณ -6,071.5 ล้านบาท แสดงให้เห็นว่าการรถไฟฯ มีความสามารถในการชำระหนี้อยู่ในระดับต่ำ โดยเมื่อพิจารณาอัตราส่วนความสามารถในการชำระหนี้ (Debt Service Coverage Ratio: DSCR) พบว่าในปี พ.ศ. 2564 การรถไฟฯ มี DSCR ประมาณ 0.5 เท่า ทรงตัวจากปี พ.ศ. 2562 ที่มีค่า DSCR ประมาณ 0.5 เท่า นอกจากนี้ เนื่องจากการรถไฟฯ ประสบปัญหาการขาดทุนจากการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง ทำให้ EBITDA มีค่าน้อยกว่าศูนย์ อัตราส่วนของ EBITDA ต่อภาระต้นทุนทางการเงินที่การรถไฟฯ รับภาระ (Interest Coverage Ratio) จึงอยู่ในระดับต่ำ

**ตาราง 37: ตารางแสดงภาระเงินต้นและความสามารถในการชำระหนี้ของการรถไฟฯ**

หน่วย: ล้านบาท

| รายการ | 2557 | 2558 | 2559 | 2560 | 2561 | 2562 | 2563 | 2564 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| กำไรจากการดำเนินงาน (EBITDA) | -4,818.0 | -5,367.6 | -4,945.2 | -5,105.1 | -3,483.4 | -5,352.8 | -4,921.6 | -6,107.5 |
| ต้นทุนทางการเงิน (เฉพาะที่ การรถไฟฯ รับภาระ) | 3,086.9 | 3,275.3 | 3,212.2 | 3,244.3 | 3,183.4 | 3,505.0 | 3,238.7 | 3,048.8 |
| ประสิทธิภาพในการชำระต้นทุนทางการเงิน (Interest Coverage Ratio) | -1.6 | -1.6 | -1.5 | -1.6 | -1.1 | -1.5 | -1.5 | -2.0 |
| DSCR | | | | | | 0.5 | 0.4 | 0.5 |

ที่มา: การรถไฟฯ

#### 8.1.1.2 อัตราส่วนด้านความเสี่ยงในการบริหารจัดการหนี้สิน

การรถไฟฯ มีประสิทธิภาพในการบริการจัดการหนี้สินอยู่ในลักษณะทรงตัว โดยในปี พ.ศ. 2564 การรถไฟฯ มีอัตราส่วนกำไรก่อนหักค่าเสื่อมราคา ดอกเบี้ยจ่าย และภาษี ต่อดอกเบี้ยเงินกู้ อยู่ที่ -2.0 เท่า ลดลงจากปี พ.ศ. 2557 ที่มีอัตราส่วนดังกล่าวอยู่ที่ -1.6 เท่า ทั้งนี้ เนื่องจากอัตราส่วนดังกล่าวมีค่าเป็นลบ จึงแสดงให้เห็นว่าผลการดำเนินงานของการรถไฟฯ ในปัจจุบันไม่สามารถชำระต้นทุนทางการเงิน (เฉพาะที่การรถไฟฯ รับภาระ) ที่เกิดขึ้นเองได้

**ตาราง 38: ตารางแสดงอัตราส่วน EBITDA ต่อดอกเบี้ยเงินกู้ และ อัตราส่วน EBITDA ต่อยอดขาย**

หน่วย: ล้านบาท

| รายการ | 2557 | 2558 | 2559 | 2560 | 2561 | 2562 | 2563 | 2564 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| อัตราส่วน EBITDA ต่อดอกเบี้ยเงินกู้ | -1.56 เท่า | -1.64 เท่า | -1.54 เท่า | -1.57 เท่า | -1.09 เท่า | -1.53 เท่า | -1.52 เท่า | -2.00 เท่า |
| อัตราส่วน EBITDA ต่อยอดขาย | -52.6% | -56.9% | -51.6% | -48.5% | -30.4% | -51.7% | -50.3% | -80.6% |

ที่มา: การรถไฟฯ

### 8.2 กลยุทธ์การบริหารจัดการทางการเงินและหนี้สิน

การรถไฟฯ เป็นรัฐวิสาหกิจภายใต้การกำกับดูแลของรัฐ นอกจากนี้การรถไฟฯ ยังได้รับการกำกับดูแลหนี้สินจากสำนักงานบริหารหนี้สาธารณะ กระทรวงการคลัง ทำให้การกู้เงินที่ผ่านมาของการรถไฟฯ เป็นการกู้เงินที่ได้รับดอกเบี้ยต่ำกว่าการกู้เงินของภาคเอกชน[4] รวมถึงได้รับการบริหารจัดการหนี้สินอย่างมีประสิทธิภาพทั้งในลักษณะของการก่อหนี้ใหม่เพื่อชำระหนี้เดิม (Refinance) หรือการชำระหนี้เพื่อกู้ยืมเงินต่อ (Roll over) ทั้งนี้ จากการพิจารณามาตรา 39 (4) แห่งพระราชบัญญัติการรถไฟแห่งประเทศไทย พ.ศ. 2494 (พ.ร.บ. การรถไฟฯ) ได้กำหนดให้การรถไฟฯ จะต้องได้รับความเห็นชอบจากคณะรัฐมนตรีก่อน จึงจะสามารถดำเนินการกู้ยืมเงินหรือให้กู้ยืมเงิน ซึ่งมีจำนวนเกินคราวละ 5 ล้านบาท ทำให้การรถไฟฯ อาจจะไม่สามารถดำเนินการทำการกู้เงินได้อย่างรวดเร็วตามที่คาดการณ์ไว้ นอกจากนี้ จากการพิจารณาของที่ปรึกษาพบว่า หนี้สินจากการลงทุนพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานของการรถไฟฯ เป็นหนี้สินประเภทที่รัฐบาลรับภาระ ทำให้ภาระหนี้สินที่การรถไฟฯ รับภาระ

[4] อ้างอิงจากข้อมูลที่ได้รับเมื่อวันที่ 19 เมษายน 2565 พบว่าการรถไฟฯ มีอัตราดอกเบี้ยจากการกู้ยืมประมาณร้อยละ 2 ซึ่งน้อยกว่าอัตราดอกเบี้ยสำหรับการกู้ยืมสำหรับลูกค้ารายใหญ่ชั้นดีที่มีค่าประมาณร้อยละ 6

ส่วนใหญ่มีเหตุในการก่อหนี้มาจากการขาดทุนจากการดำเนินงาน (EBITDA มีค่าน้อยกว่า 0) ซึ่งการรถไฟฯ ควรเร่งดำเนินกลยุทธ์ต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องเพื่อให้มีกำไรจากการดำเนินงานและกระแสเงินสดเพียงพอต่อการชำระหนี้เป็นสำคัญ อาทิ การพัฒนากลยุทธ์เพื่อเสริมสภาพคล่อง ในการดำเนินงานผ่านการแยกบัญชีโครงสร้างพื้นฐานและบัญชีสำหรับการดำเนินการ เพื่อให้สามารถสะท้อนกระแสเงินสดสำหรับการดำเนินกิจกรรมในแต่ละประเภทได้อย่างชัดเจน ในขณะที่การบริหารจัดการต้นทุนทางการเงินนั้น การรถไฟฯ สามารถดำเนินการได้อยู่ในระดับที่ดี กล่าวคือการรถไฟฯ มีอัตราต้นทุนทางการเงินหรือดอกเบี้ยเงินกู้อยู่ในระดับต่ำ เนื่องจากการรถไฟฯ เป็นรัฐวิสาหกิจที่มีหน่วยงานรัฐคอยสนับสนุนการดำเนินงานต่าง ๆ

### 8.2.1 อัตราส่วนด้านประสิทธิภาพในการดำเนินงาน

จากการพิจารณาของที่ปรึกษา พบว่า การรถไฟฯ มีประสิทธิภาพในการดำเนินงานอยู่ในระดับที่ต่ำลง โดยในปี พ.ศ. 2564 การรถไฟฯ มีอัตราส่วนกำไรก่อนหักค่าเสื่อมราคา ดอกเบี้ยจ่าย และภาษี ต่อรายได้รวม (EBITDA Margin) อยู่ประมาณร้อยละ -80.6 ลดลงจากปี พ.ศ. 2557 ที่มีอัตราส่วนดังกล่าวประมาณร้อยละ -52.6 ซึ่งสอดคล้องกับการลดลงของอัตราส่วนกำไรสุทธิต่อยอดขาย (Net Income Margin) ที่ลดลงจากร้อยละ -157.1 ในปี 2557 เหลือ ร้อยละ -240.9 ในปี พ.ศ. 2564 แสดงให้เห็นว่าการรถไฟฯ จำเป็นต้องเร่งแก้ปัญหาในการดำเนินงานด้านต่าง ๆ เพื่อเพิ่มรายได้และลดต้นทุนอย่างเร่งด่วน

**ตาราง 39: อัตราส่วนด้านประสิทธิภาพในการดำเนินงาน**

หน่วย: ล้านบาท

| รายการ | 2557 | 2558 | 2559 | 2560 | 2561 | 2562 | 2563 | 2564 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **อัตราส่วน EBITDA ต่อดอกเบี้ยเงินกู้** | -1.6 เท่า | -1.6 เท่า | -1.5 เท่า | -1.6 เท่า | -1.1 เท่า | -1.5 เท่า | -1.5 เท่า | -2.0 เท่า |
| **อัตราส่วน EBITDA ต่อยอดขาย** | -52.6% | -56.9% | -51.6% | -48.5% | -30.4% | -51.7% | -50.3% | -80.6% |
| **อัตราส่วนกำไรสุทธิต่อยอดขาย** | -157.1% | -177.4% | -214.5% | -96.3% | -109.0% | -166.2% | -195.1% | -240.9% |

ที่มา: PrimeStreet Analysis

#### 8.2.1.1 อัตราส่วนเพื่อพิจารณาการหมุนเวียนของเจ้าหนี้และลูกหนี้

จากการพิจารณาความเหมาะสมในการบริหารจัดการลูกหนี้และเจ้าหนี้ของการรถไฟฯ พบว่ามีรอบระยะเวลาการรับเงินจากลูกหนี้ค่อนข้างสั้นโดยมีรอบระยะเวลาการชำระเงินเฉลี่ยของลูกหนี้อยู่ประมาณ 17.6 วัน ในขณะที่รอบระยะเวลาชำระเงินเฉลี่ยของเจ้าหนี้อยู่ประมาณ 159.1 วัน ซึ่งจากการสอบถามเจ้าหน้าที่ของการรถไฟฯ พบว่า เนื่องจากการรถไฟฯ ไม่สามารถชำระหนี้ได้ตามกำหนดระยะเวลาที่ตกลงกับเจ้าหนี้การค้าไว้ ทำให้การรถไฟฯ จำเป็นต้องขยายระยะเวลาชำระหนี้อย่างต่อเนื่อง ส่งผลให้การรถไฟฯ มีระยะเวลาการชำระหนี้นานกว่าที่กำหนดไว้ในสัญญาชำระหนี้ แสดงถึงปัญหาในการชำระค่าใช้จ่ายต่าง ๆ

ในการดำเนินงานค่อนข้างต่ำ ซึ่งเกี่ยวเนื่องมาจากความสามารถในการทำกำไรและสภาพคล่องที่ค่อนข้างต่ำของการรถไฟฯ

**ตาราง 40: ตารางแสดงประสิทธิภาพในการบริหารจัดการลูกหนี้การค้าและเจ้าหนี้การค้า**

หน่วย: วัน

| รายการ | 2557 | 2558 | 2559 | 2560 | 2561 | 2562 | 2563 | 2564 | ค่าเฉลี่ย |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| A/R Turnover | 18.1 | 17.1 | 16.9 | 17.7 | 17.5 | 18.9 | 17.0 | 17.4 | 17.6 |
| A/P Turnover | 127.0 | 130.3 | 194.6 | 174.0 | 166.9 | 155.1 | 159.9 | 165.2 | 159.1 |

ที่มา: การรถไฟฯ และ PrimeStreet Analysis

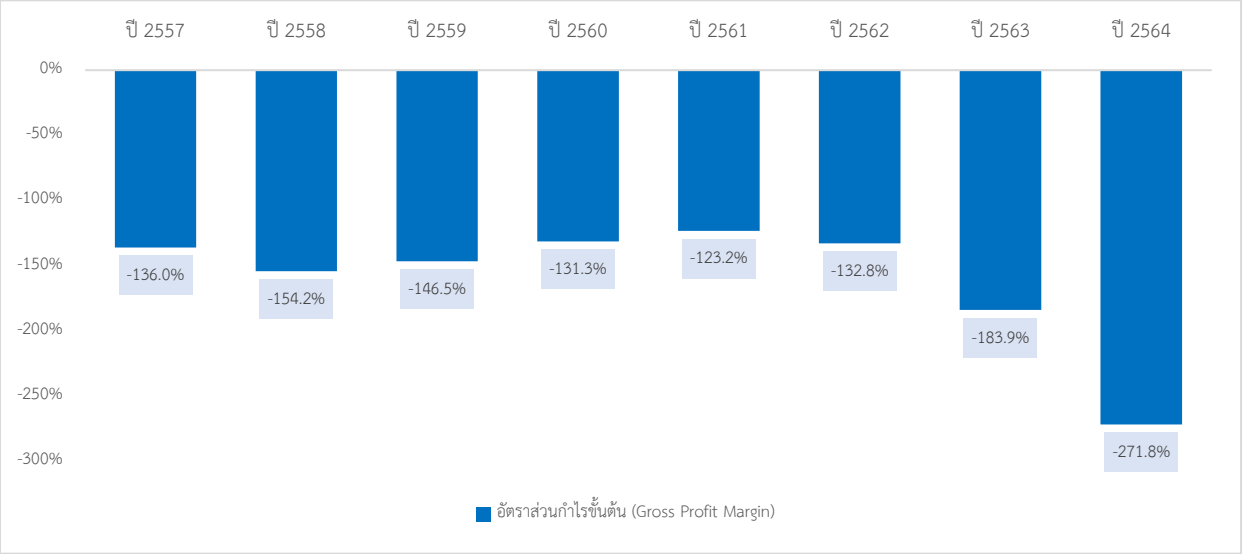
## 8.3 ด้านประสิทธิภาพในการทำกำไร

อย่างไรก็ตาม เพื่อให้สามารถวิเคราะห์ผลประกอบการรายธุรกิจของการรถไฟฯ ได้อย่างมีประสิทธิภาพทางที่ปรึกษาได้ดำเนินการพิจารณาอัตราส่วนกำไรจากการดำเนินงาน ก่อนหักค่าใช้จ่ายในการบริหาร ค่าเสื่อมราคาและค่าตัดจำหน่าย ต้นทุนทางการเงิน และภาษีต่อรายได้ (Gross Margin) โดยสามารถสรุปประสิทธิภาพในการดำเนินงานได้ดังนี้

### 8.3.1.1 ธุรกิจเดินรถโดยสารและขนส่งสินค้า

ในปี พ.ศ. 2564 การรถไฟฯ มี Gross Margin ในธุรกิจดังกล่าวประมาณร้อยละ -271.9 ลดลงจากปี พ.ศ. 2557 ที่มี Gross Margin ในธุรกิจดังกล่าวประมาณร้อยละ -136.0 แสดงให้เห็นว่าการรถไฟฯ มีผลขาดทุนในธุรกิจการเดินรถโดยสารและขนส่งสินค้าอย่างต่อเนื่อง โดยค่าใช้จ่ายในการเดินรถและขนส่งสินค้าทั้งหมดคิดเป็นประมาณร้อยละ 371.8 ของรายได้จากการเดินรถและขนส่งสินค้า ประกอบด้วย (1) ค่าใช้จ่ายในการเดินรถคิดเป็นร้อยละ 191.6 ของรายได้ (2) ค่าใช้จ่ายในการบำรุงทาง อาณัติสัญญาณ และสิ่งปลูกสร้าง ประมาณร้อยละ 75.8 ของรายได้ และ (3) ค่าใช้จ่ายในการบำรุงรักษารถจักร และล้อเลื่อน ร้อยละ 104.2 ของรายได้

**รูปภาพ 126: ภาพแสดง Gross Margin สำหรับธุรกิจเดินรถในช่วงปี 2557 – 2564 (หน่วย: ร้อยละ)**




ที่มา: การรถไฟฯ

### 8.3.1.2 ธุรกิจเดินรถไฟฟ้า ARL

ในปี พ.ศ. 2560 การรถไฟฯ มี Gross Margin สำหรับธุรกิจเดินรถไฟฟ้า ARL ประมาณร้อยละ -38.53 ลดลงจากปี พ.ศ. 2557 ที่มีอัตราส่วนดังกล่าวประมาณร้อยละ -16.18 เมื่อพิจารณาในภาพรวมพบว่า การรถไฟฯ ยังไม่สามารถสร้างกำไรจากการดำเนินธุรกิจดังกล่าวได้ ดังนั้นในปี พ.ศ. 2561 คณะรัฐมนตรีจึงมีมติให้การรถไฟฯ โอนถ่ายสิทธิในการบริหารทรัพย์สินดังกล่าวไปให้กับเอกชนผู้ได้รับการคัดเลือกให้บริหารจัดการโครงการรถไฟฟ้าความเร็วสูงเชื่อมสามสนามบิน และตั้งแต่ปี พ.ศ. 2564 การรถไฟฯ จะได้รับส่วนแบ่งรายได้จากการให้บริการดังกล่าว ในปี พ.ศ. 2564 การรถไฟฯ ได้มีการโอนสิทธิในการเดินรถให้แก่เอกชนผู้ได้รับการคัดเลือก แต่อย่างไรก็ตาม ก่อนการโอนสิทธิในการเดินรถให้แก่เอกชน การรถไฟฯ จำเป็นต้องปรับปรุงและฟื้นฟูให้รถไฟที่ใช้ดำเนินการมีความสมบูรณ์ ดังนั้นจึงมีค่าใช้จ่ายเพิ่มเติมเกิดขึ้นทำให้รายได้และค่าใช้จ่ายไม่สัมพันธ์กัน ทำให้ในปี พ.ศ. 2564 การรถไฟฯ มี Gross Margin สำหรับธุรกิจเดินรถไฟฟ้า ARL ประมาณร้อยละ -296.6 ในอนาคตหลังจากมีการโอนการดำเนินงานออกไป การรถไฟฯ จะได้รับส่วนแบ่งรายได้จากการให้บริการดังกล่าวโดยที่ไม่มีค่าใช้จ่ายหลักในการเดินรถ ARL และจะทำให้ประสิทธิภาพในการทำกำไรของการรถไฟฯ มีแนวโน้มดีขึ้น

### 8.3.1.3 แนวทางการแก้ไขปัญหาเบื้องต้น

จากการพิจารณาของที่ปรึกษา สามารถสรุปแนวทางการดำเนินงานดังนี้

**1) ด้านการเพิ่มขึ้นของรายได้จากการโดยสาร**

เนื่องจากปริมาณผู้โดยสารทางรางลดลงอย่างต่อเนื่อง ส่งผลให้ปริมาณผู้โดยสารต่อเที่ยว (Load Factor) ในปัจจุบันไม่คุ้มค่าต่อการเดินรถ โดยอาจมีสาเหตุจาก (1) การเดินรถไม่สอดคล้องกับพฤติกรรมการเดินทางของประชาชน และ (2) ระดับการให้บริการไม่สามารถแข่งขันกับการเดินทางรูปแบบอื่นได้ รวมถึงการรถไฟฯ ไม่สามารถปรับอัตราค่าโดยสารได้ ซึ่งในระยะแรกการรถไฟฯ อาจเริ่มจากการปรับเส้นทางในการเดินรถเชิงพาณิชย์ที่ไม่จำเป็น หรือไม่ก่อให้เกิดกำไร รวมถึงการบำรุงรักษาโครงสร้างพื้นฐานที่มีอยู่และใช้ประโยชน์จากโครงสร้างพื้นฐานที่รัฐบาลลงทุนเพิ่มเติมให้เกิดประโยชน์สูงสุดเพื่อเพิ่มระดับการให้บริการให้สามารถแข่งขันกับรูปแบบการเดินทางอื่น ๆ ได้

**2) ด้านการเพิ่มขึ้นของรายได้จากการขนส่งสินค้า**

จากที่ได้กล่าวไว้ข้างต้นว่าสาเหตุหลักที่ทำให้รายได้จากการขนส่งสินค้าลดลงเนื่องจาก (1) การเสื่อมโทรมของวัสดุอุปกรณ์ในพื้นที่ ICD (2) การขาดสิ่งอำนวยความสะดวกเพื่อสนับสนุนการขนส่งต่อเนื่องหลายรูปแบบในย่านกองเก็บตู้คอนเทนเนอร์ (CY) (3) การขาดการทำกิจกรรมทางการตลาด เพื่อประชาสัมพันธ์การบริการแก่ผู้ประกอบการฯ และ (4) การรักษาระดับการให้บริการของการรถไฟฯ จึงเห็นควรให้การรถไฟฯ เร่งพิจารณาปรับปรุงวัสดุภายในพื้นที่ ICD รวมถึงการพัฒนาสิ่งอำนวยความสะดวกเพื่อสนับสนุนการขนส่งต่อเนื่องหลายรูปแบบโดยเร็ว

**3) ด้านรายได้จากการบริหารจัดการทรัพย์สิน**

แม้ว่าการรถไฟฯ จะมีรายได้จากการบริหารทรัพย์สินที่เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง อย่างไรก็ตาม จากการพิจารณามูลค่าตลาดของทรัพย์สินที่การรถไฟฯ ถือครอง พบว่าการรถไฟฯ มีที่ดินมูลค่ารวมประมาณ 263,647 ล้านบาท (อ้างอิงจากรายงานฉบับสมบูรณ์ โครงการจ้างที่ปรึกษาเพื่อจัดทำรายงานการจัดตั้งบริษัทบริหารทรัพย์สิน การรถไฟแห่งประเทศไทย) โดยปัจจุบันรายได้จากการบริหารทรัพย์สินคิดเป็นเพียงร้อยละ 1 ของมูลค่าทรัพย์สินทั้งหมด การรถไฟฯ จึงควรเร่งบริหารจัดการสัญญาเช่าเดิม และหาผู้ประกอบการที่มีศักยภาพมาพัฒนาพื้นที่เพิ่มเติม เพื่อสร้างรายได้ให้แก่การรถไฟฯ เพิ่มมากขึ้น

**4) ด้านการลดลงของค่าใช้จ่าย**

เนื่องจากค่าใช้จ่ายส่วนใหญ่ของการรถไฟฯ มีสัดส่วนต่อรายได้ค่อนข้างสูง การรถไฟฯ จึงจำเป็นต้องเร่งลดค่าใช้จ่ายดังกล่าว โดยการรถไฟฯ ควรเริ่มดำเนินการลดค่าใช้จ่ายในการเดินรถ ผ่านการปรับเส้นทางการเดินรถให้

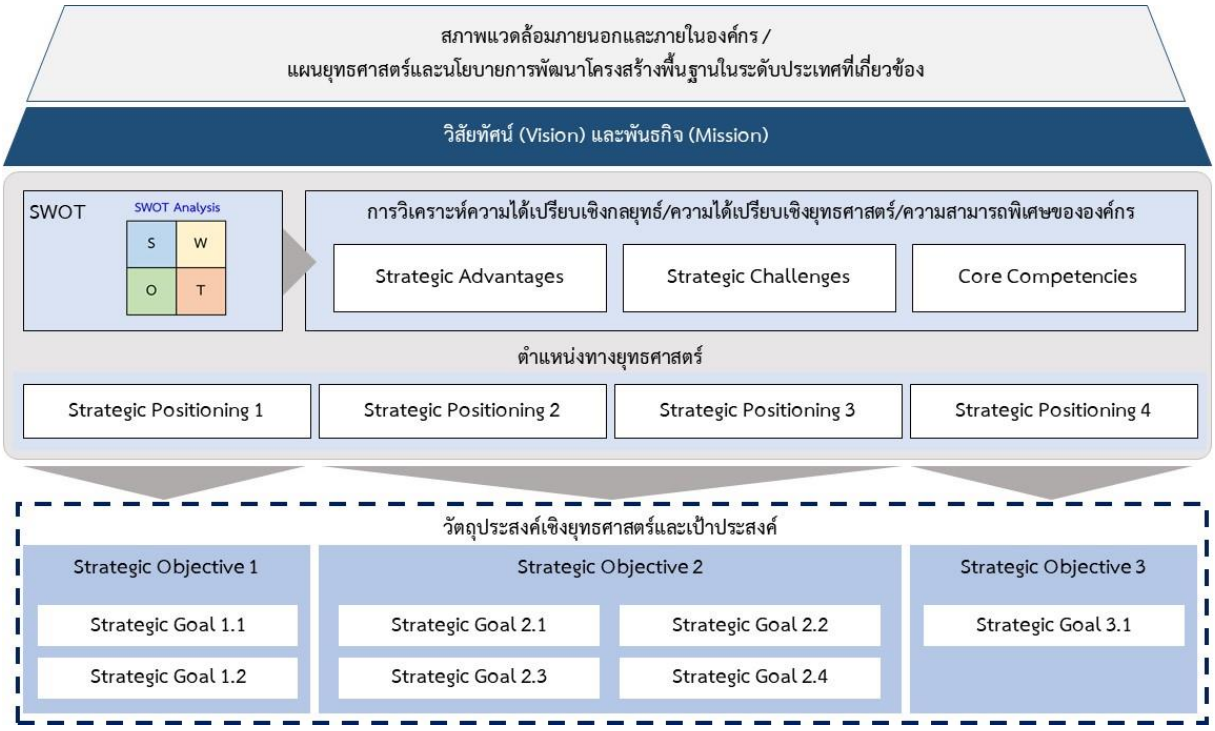
เหมาะสมกับพฤติกรรมการเดินทางของประชาชน และเร่งดำเนินการพัฒนาคุณภาพของรถจักรและล้อเลื่อน เพื่อลดค่าใช้จ่ายในการซ่อมบำรุง เป็นต้น

# 9. การกำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objective)

## 9.1 การกำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objective) และเป้าประสงค์ (Strategic Goal)

การกำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ เป็นการกำหนดจุดมุ่งหมายที่ชัดเจนขององค์กรหรือการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงหรือการปรับปรุงที่สำคัญ โดยในกระบวนการกำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และเป้าประสงค์ของการรถไฟฯ 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

**รูปภาพ 127: ภาพแสดงแนวทางการกำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์**

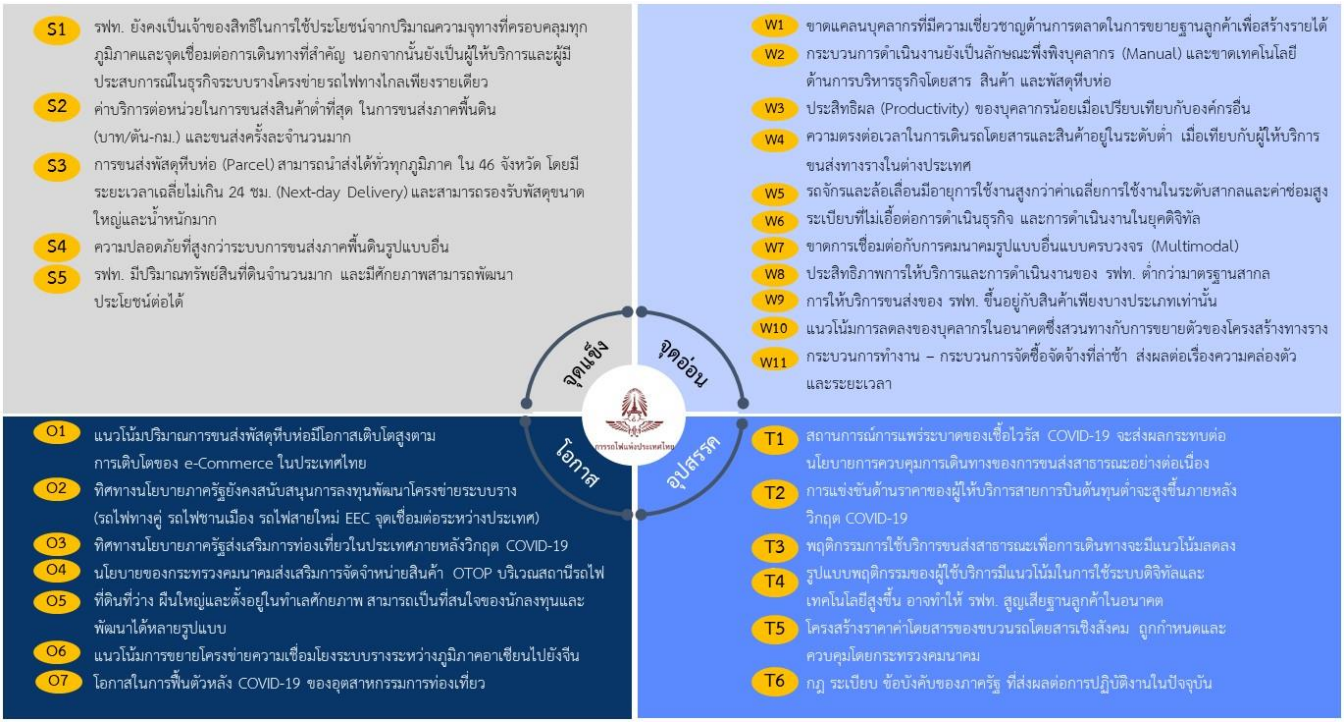



ที่มา: PrimeStreet Analysis

โดยอ้างอิงจากรายงานความก้าวหน้าของโครงการครั้งที่ 1 และ 2 (Progress Report 1 และ 2) ซึ่งได้มีการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภัยคุกคาม (SWOT Analysis) รวมถึงความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์

(Strategic Challenge) ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Advantage) และความสามารถพิเศษขององค์กร (Core Competency) สามารถสรุปผลการวิเคราะห์ได้ดังภาพ

**รูปภาพ 128: ภาพแสดงภาพรวมจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภัยคุกคาม (SWOT Analysis) ของการรถไฟฯ**




ที่มา: PrimeStreet Analysis

และจากข้อมูลการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภัยคุกคาม (SWOT Analysis) ของการรถไฟฯ สามารถนำมาวิเคราะห์ต่อยอดในการกำหนดความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Challenge) ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Advantage) และความสามารถพิเศษองค์กร (Core Competency) ของการรถไฟฯ ได้ดังภาพ

**รูปภาพ 129: ภาพแสดงผลการวิเคราะห์ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Challenge: SC) และความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Advantage: SA) ของการรถไฟฯ**

| | รายละเอียด | พิจารณาจาก |
|---|---|---|
| ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Challenge : SC) พิจารณาจาก W กับ T ที่มีคะแนนสูง เพื่อระบุความท้าทายในการตอบสนองต่อโอกาส O ที่จะเกิดขึ้น | SC1: การแสวงหาตลาดด้านการขนส่งสินค้าและพัสดุเพื่อสร้างรายได้ทดแทนกลุ่มขนส่งผู้โดยสารภายใต้สถานการณ์ COVID-19 และสร้างรายได้เพิ่มเติมจากการขยายการกระจุกตัวของรายได้การขนส่งสินค้า | W1, W9, T1, T3, O1, O2, O6 |
| | SC2: การเร่งพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อลดค่าใช้จ่ายด้านการดำเนินธุรกิจและพัฒนาคุณภาพการบริการเพื่อรองรับพฤติกรรมลูกค้าผู้ใช้บริการที่เปลี่ยนแปลงไปในยุคดิจิทัล | W2, W3, W8, T4, O2, O3, O7 |
| | SC3: การเร่งสร้างรายได้ทดแทน ผ่านการขยายธุรกิจ Non-core ให้ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของธุรกิจโดยสาร | W3, W4, W7, T3, T1, O5 |
| | SC4: การพัฒนาผลิตภัณฑ์และคุณภาพการบริการภายใต้ข้อจำกัดความไม่สมบูรณ์ของรถจักรและล้อเลื่อน และกฎระเบียบในการดำเนินธุรกิจ จะส่งผลกระทบต่อการสร้างรายได้และการเติบโต | W1, W5, W7, W8, T6, T4, T2, O2, O6 |
| | SC5: รฟท. ต้องเร่งการถ่ายโอนข้อมูลและสิทธิด้านทรัพย์สินอสังหาริมทรัพย์ให้บริษัทลูกอย่างรวดเร็วเพื่อสร้างรายได้ชดเชยรายได้จากการเดินรถโดยสารที่มีแนวโน้มลดลง | W8, T1, T2, T3, O5 |
| | SC6: ข้อจำกัดในระยะเวลาและกระบวนการในการปรับแก้กฎ ระเบียบ และกระบวนการทำงาน เพื่อให้ทันต่อโอกาสในการดำเนินธุรกิจเชิงพาณิชย์ | W6, W11,T6, O1, O2, O3, O7 |
| ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Advantage : SA) พิจารณาจาก S ที่มีคะแนนสูง และ S กับ O ที่สนับสนุนกัน | SA1: การขยายตลาดในกลุ่มขนส่งสินค้าอุตสาหกรรมทางรถไฟซึ่งมีต้นทุนต่อหน่วยต่ำที่สุดเทียบกับภาคพื้นดินและสามารถขนส่งได้จำนวนมาก รวมถึงโอกาสในทิศทางโยบายภาครัฐที่สนับสนุนการพัฒนาระบบรางและการเชื่อมโยงกับต่างประเทศ | S2, O2, O6 |
| | SA2: การขนส่งหีบห่อพัสดุ (Parcel) ของ รฟท. มีความได้เปรียบใน Segment พัสดุขนาดใหญ่และน้ำหนักมาก รวมถึงสามารถนำจัดส่งได้ทั่วภูมิภาค ใน 46 จังหวัด ภายในระยะเวลาไม่เกิน 24 ชั่วโมง (Next-day Delivery) สอดรับและตอบสนองกับโอกาสการเติบโตของธุรกิจ e-Commerce | S3, O1 |
| | SA3: มีโครงสร้างพื้นฐานทางรางที่มี capacity ส่วนเหลือสามารถนำมาสร้างรายได้จากธุรกิจการขนส่งรูปแบบอื่น ๆ ได้ รวมถึงโอกาสการเชื่อมต่อจากต่างประเทศ เพื่อเพิ่มปริมาณการขนส่งสินค้า โดยสาร การพัฒนาเส้นทางการท่องเที่ยว | S1, O2, O3, O6,O7 |

ที่มา: PrimeStreet Analysis

**รูปภาพ 130: การวิเคราะห์ความสามารถพิเศษองค์กร (Core Competency: CC) ประเมินผ่านเครื่องมือ VRIO**

| VRIO Framework | คุณค่าของทรัพยากรที่มีทำให้องค์กรได้เปรียบคู่แข่ง | คู่แข่งไม่สามารถหาทรัพยากรเช่นเดียวกับองค์กรได้ | คู่แข่งไม่สามารถลอกเลียนทรัพยากรขององค์กรได้ | องค์กรสามารถนำทรัพยากรดังกล่าว มาใช้ประโยชน์ได้ |
|---|---|---|---|---|
| | V Value | R Rarity | I Inimitable | O Organized |
| ความสามารถพิเศษในปัจจุบัน | | | | |
| ความรู้ ความสามารถ และทักษะเชิงลึกในอุตสาหกรรมระบบราง และงานซ่อมบำรุง | √ | √ | | |
| ปริมาณทรัพย์สินที่ดิน | √ | √ | √ | √ อนาคตในระยะสั้นที่ รฟท. พึงมี |
| ความสามารถในการพัฒนาและบริหารโครงข่ายระบบรถไฟทางไกล | √ | √ | √ | √ ปัจจุบัน |

ที่มา: PrimeStreet Analysis

**รูปภาพ 131: ภาพแสดงผลการวิเคราะห์ความสามารถพิเศษองค์กร (Core Competency: CC)**

| สมรรถนะขององค์กร | ระดับต่ำ | ระดับกลาง | ระดับสูง |
|---|---|---|---|
| **ความรู้ ความสามารถ และทักษะเชิงลึกในอุตสาหกรรมระบบราง และงานซ่อมบำรุง** | ความสามารถในการซ่อมบำรุงเป็นมาตรฐาน มีประสบการณ์และความเชี่ยวชาญ | ความสามารถในการซ่อมบำรุงเป็นมาตรฐาน แต่ ด้อยกว่าผู้ประกอบการเอกชน ในความเพียงพอของทรัพยากรบุคคลและเทคโนโลยี | ความสามารถในการซ่อมบำรุงเป็นมาตรฐาน แต่ ด้อยกว่าผู้ประกอบการเอกชน ในด้านประสิทธิภาพเทคโนโลยี ความรวดเร็วและต้นทุน |
| **ปริมาณที่ดิน** | รฟท. เริ่มนำที่ดินศักยภาพที่มีอยู่มาออกหาประโยชน์ผ่านการถ่ายโอนกิจกรรมทางธุรกิจไปยังบริษัทลูก SRTA ที่มีความเชี่ยวชาญด้านการดำเนินธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ | รฟท. มีทรัพย์สินที่ดินศักยภาพจำนวนมากครอบคลุมทุกภูมิภาคซึ่งสามารถนำไปพัฒนารูปแบบธุรกิจเชิงพาณิชย์ผ่าน SRTA ที่เป็นมืออาชีพและเป็นผู้เชี่ยวชาญด้านพัฒนาธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ | สามารถนำทรัพย์สินที่ดีไปดำเนินธุรกิจเชิงพาณิชย์และสร้างรายได้และมูลค่าส่วนเพิ่มให้กับองค์กรผ่านการดำเนินงานของผู้เชี่ยวชาญของบริษัท SRTA (อนาคตในระยะสั้น) |
| **ความสามารถในการพัฒนาและบริหารโครงข่ายระบบรถไฟทางไกล** | รฟท. สามารถใช้ความรู้ ความสามารถที่มีอยู่ในการบริหารโครงข่ายรถไฟทางไกลอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อรองรับการขยายตัวของอุตสาหกรรมขนส่งทางราง | รฟท. มีความเชี่ยวชาญและประสบการณ์ในการให้บริการและบริหารจัดการโครงข่ายระบบรถไฟทางไกล ยากต่อการเลียนแบบและคู่แข่งต้องใช้เวลาอย่างมากในสร้างความเข้าใจ | รฟท. มีความเชี่ยวชาญและประสบการณ์ในการให้บริการและบริหารจัดการโครงข่ายระบบรถไฟทางไกล เพียงรายเดียวในประเทศไทยมากกว่า 100 ปี |

| | รายละเอียด |
|---|---|
| **ความสามารถพิเศษองค์กร (Core Competency : CC)** | CC1: ความเชี่ยวชาญและประสบการณ์ในการบริหารจัดการโครงข่ายการขนส่งทางรางครอบคลุมทั่วทุกภูมิภาค |
| | + อนาคตในระยะสั้น CC2: ทรัพย์สินที่ดินมีปริมาณมากและมีศักยภาพสามารถพัฒนาประโยชน์เชิงพาณิชย์ต่อได้ |

ที่มา: PrimeStreet Analysis

ซึ่งจากผลการวิเคราะห์ข้างต้น สามารถนำมาต่อยอดเพื่อกำหนดเป็นวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objective) และเป้าประสงค์ของการรถไฟฯ ดังรายละเอียดตามภาพต่อไปนี้

**รูปภาพ 132: ภาพแสดงการกำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objective) และเป้าประสงค์ ของการรถไฟฯ**

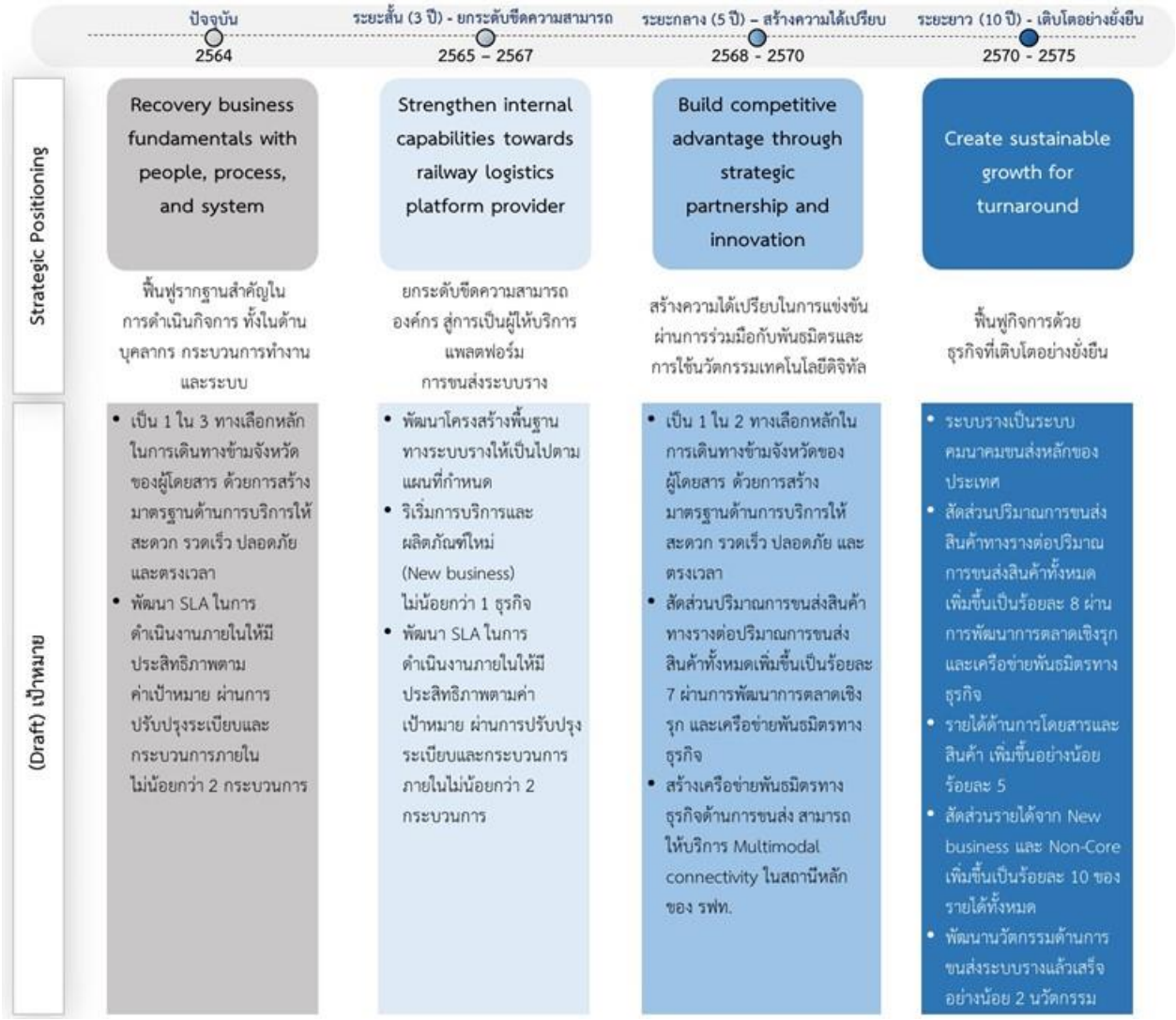
| ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Challenge) | ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Advantage) | ความสามารถพิเศษขององค์กร (Core Competency) | วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objective) |
|---|---|---|---|
| SC1: การแสวงหาตลาดด้านการขนส่งสินค้าและพัสดุเพื่อสร้างรายได้ทดแทนกลุ่มขนส่งผู้โดยสารภายใต้สถานการณ์ COVID-19<br>SC4: การพัฒนาผลิตภัณฑ์และคุณภาพการบริการภายใต้ข้อจำกัดความไม่สมบูรณ์ของรถจักรและล้อเลื่อน และกฎระเบียบในการดำเนินธุรกิจ | SA1: การขนส่งสินค้าอุตสาหกรรมทางรถไฟมีต้นทุนต่อหน่วยที่ต่ำที่สุด เทียบกับภาคพื้นดิน สามารถขนส่งได้จำนวนมาก และมีนโยบายภาครัฐที่สนับสนุน อาทิ การขยายโครงข่ายทางราง การขยายจุดเชื่อมต่อ<br>SA2: การขนส่งหีบห่อพัสดุ (Parcel) ของ รฟท. มีความได้เปรียบใน Segment พัสดุขนาดใหญ่และน้ำหนักมาก รวมถึงสามารถนำจัดส่งได้ทั่วภูมิภาค ใน 46 จังหวัด ภายในระยะเวลาไม่เกิน 24 ชั่วโมง (Next-day Delivery) ประกอบกับโอกาสการเติบโตของธุรกิจ e-Commerce | CC1: ความเชี่ยวชาญและประสบการณ์ในการบริหารจัดการโครงข่ายการขนส่งทางรางครอบคลุมทั่วทุกภูมิภาค | **SO1: ยกระดับคุณภาพการบริการขนส่งสินค้าและหีบห่อวัตถุ**<br>เป้าประสงค์ (Strategic Goal)<br>• เพิ่มส่วนแบ่งทางการตลาดและปริมาณการขนส่งสินค้า<br>• สร้างความน่าเชื่อถือ (reliability) และความเชื่อมั่น (trust) ในทุกการบริการ<br>• พัฒนาคุณภาพการบริการให้ตอบสนองต่อความต้องการของผู้ใช้บริการ |
| SC2: การเร่งพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อลดค่าใช้จ่ายด้านการดำเนินธุรกิจและพัฒนาคุณภาพการบริการเพื่อรองรับพฤติกรรมลูกค้าผู้ใช้บริการในยุคดิจิทัล<br>SC4: การพัฒนาผลิตภัณฑ์และคุณภาพการบริการภายใต้ข้อจำกัดความไม่สมบูรณ์ของรถจักรและล้อเลื่อน และกฎระเบียบในการดำเนินธุรกิจ | SA1: การขนส่งสินค้าอุตสาหกรรมทางรถไฟมีต้นทุนต่อหน่วยที่ต่ำที่สุด เทียบกับภาคพื้นดิน สามารถขนส่งได้จำนวนมาก และมีนโยบายภาครัฐที่สนับสนุน อาทิ การขยายโครงข่ายทางราง การขยายจุดเชื่อมต่อ<br>SA3: มีโครงสร้างพื้นฐานที่มี capacity เหลือที่สามารถนำมาสร้างรายได้จากธุรกิจการขนส่งรูปแบบอื่นได้ ทั้งการเชื่อมต่อจากต่างประเทศ เพื่อเพิ่มปริมาณการขนส่งสินค้า โดยสาร การพัฒนาเส้นทางการท่องเที่ยว | CC1: ความเชี่ยวชาญและประสบการณ์ในการบริหารจัดการโครงข่ายการขนส่งทางรางครอบคลุมทั่วทุกภูมิภาค | **SO2: เพิ่มขีดความสามารถในการเป็น Platform การเชื่อมต่อระบบราง**<br>เป้าประสงค์ (Strategic Goal)<br>• ขยายขีดความสามารถด้านการขนส่งของระบบราง<br>• เพิ่ม utilization ของระบบรางให้เต็มประสิทธิภาพ<br>• พัฒนา multimodal connectivity<br>• ขยายพันธมิตรทางธุรกิจเพื่อพัฒนาบริการให้หลากหลาย |
| SC3: การเร่งสร้างรายได้ทดแทน ผ่านการขยายธุรกิจ Non-core ให้ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของธุรกิจโดยสาร<br>SC5: ความรวดเร็วในการถ่ายโอนข้อมูลและสิทธิด้านทรัพย์สินอสังหาริมทรัพย์ให้บริษัทลูกในการสร้างรายได้ชดเชยรายได้จากการเดินรถโดยสารที่มีแนวโน้มลดลง<br>SC6: ความรวดเร็วในการปรับแก้กฎ ระเบียบ และกระบวนการทำงาน เพื่อให้ทันต่อโอกาส | SA3: มีโครงสร้างพื้นฐานที่มี capacity เหลือที่สามารถนำมาสร้างรายได้จากธุรกิจการขนส่งรูปแบบอื่นได้ ทั้งการเชื่อมต่อจากต่างประเทศ เพื่อเพิ่มปริมาณการขนส่งสินค้า โดยสาร การพัฒนาเส้นทางการท่องเที่ยว | CC1: ความเชี่ยวชาญและประสบการณ์ในการบริหารจัดการโครงข่ายการขนส่งทางรางครอบคลุมทั่วทุกภูมิภาค<br>CC2: ทรัพย์สินที่ดินมีปริมาณมากและมีศักยภาพสามารถพัฒนาประโยชน์เชิงพาณิชย์ต่อได้ | **SO3: ต่อยอดทรัพย์สินขององค์กรเพื่อพัฒนาสู่ความยั่งยืน**<br>เป้าประสงค์ (Strategic Goal)<br>• เร่งสร้างรายได้เสริม (Non-core) และพลิกฟื้นผลประกอบการ<br>• เพิ่ม utilization ของทรัพย์สินที่ดินเชิงพาณิชย์และพัฒนาทรัพย์สินเพื่อสนับสนุนการขนส่งระบบราง |

ที่มา: PrimeStreet Analysis

## 9.2 ความสัมพันธ์ระหว่างตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning) กับวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objective)

ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning) ขององค์กรนั้น มีความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ และเป้าหมายขององค์กร โดยตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ในแต่ละระยะจะแสดงให้เห็นถึงขอบเขตหรือตำแหน่งเป้าหมายที่การรถไฟฯ ต้องการไปให้ถึงผ่านการดำเนินงานตามพันธกิจและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยขั้นตอนในการกำหนดตำแหน่งทางยุทธศาสตร์นั้น ทางที่ปรึกษาได้นำเครื่องมือ SPACE Matrix (หรือ Strategic Position and Action Evaluation Matrix) มาใช้ในการวิเคราะห์องค์กร ซึ่งครอบคลุมการวิเคราะห์โดยใช้ข้อมูลจากการวิเคราะห์ปัจจัยนำเข้าต่าง ๆ ซึ่งสะท้อนบริบทแวดล้อมทั้งที่เกี่ยวข้องทั้งปัจจัยภายในและภายนอกเพื่อการเลือกใช้กลยุทธ์ที่เหมาะสมและสอดคล้องตามบริบทขององค์กร ณ ช่วงเวลานั้น ๆ อันนำไปสู่การกำหนดตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ในแต่ละระยะ (ดังที่ได้วิเคราะห์ไว้ในรายงานความก้าวหน้าของโครงการครั้งที่ 1 (Progress Report 1)) โดยสามารถสรุปภาพรวมตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning) และเป้าหมายในแต่ละระยะของการรถไฟฯ ได้ดังภาพ

**รูปภาพ 133: ภาพแสดงภาพรวมตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning) และเป้าหมายในแต่ละระยะของการรถไฟฯ**



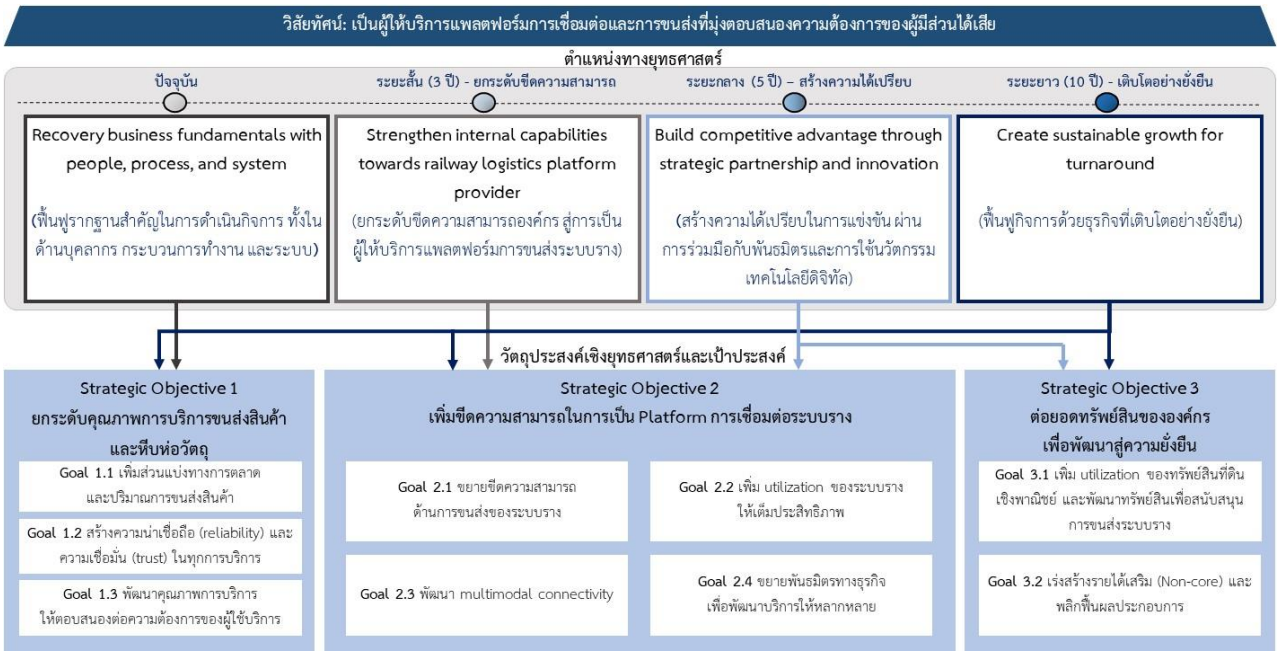

ที่มา: PrimeStreet Analysis

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

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

ทั้งนี้ สามารถแสดงความสัมพันธ์ระหว่างวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objective) กับตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning) ของการรถไฟฯ ได้ดังภาพ

**รูปภาพ 134: ภาพแสดงความสัมพันธ์ระหว่างวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objective) กับตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning)**

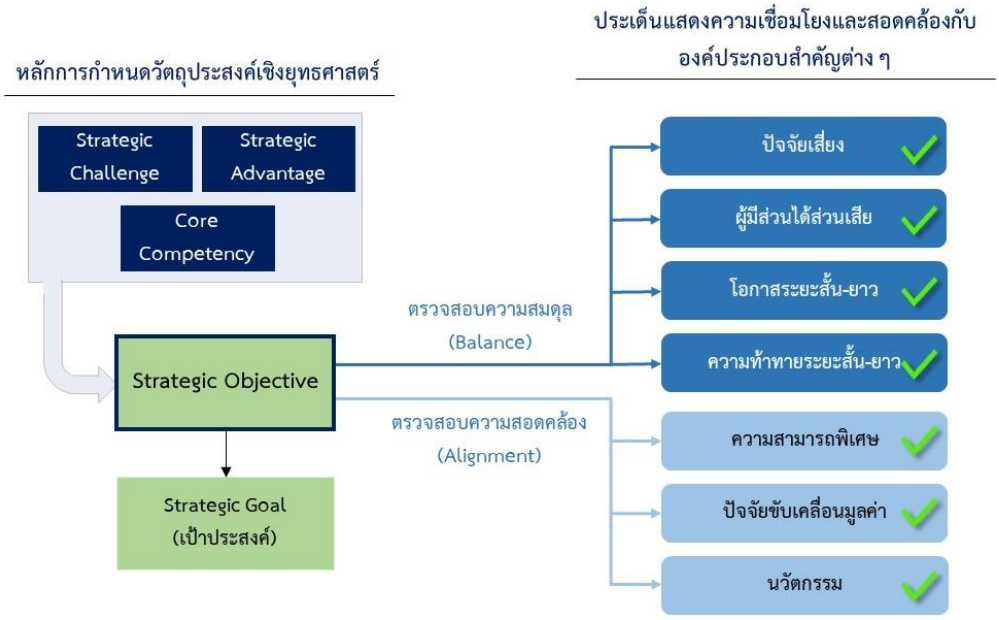



ที่มา: การรถไฟฯ และ PrimeStreet Analysis

## 9.3 สรุปความเชื่อมโยงและสอดคล้องระหว่างวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ กับองค์ประกอบที่สำคัญ

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

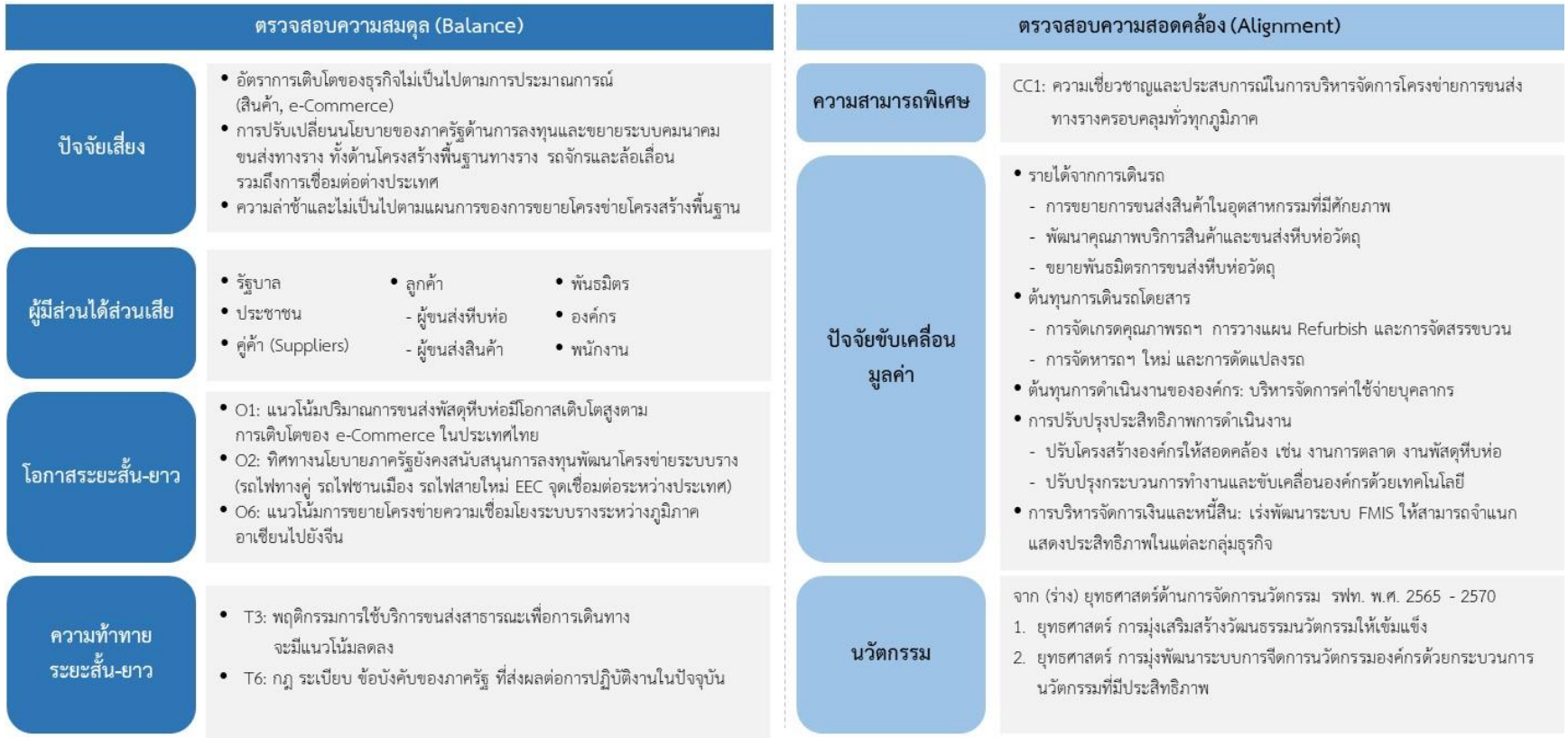
**รูปภาพ 135: ภาพแสดงความเชื่อมโยง สมดุล และสอดคล้องระหว่างวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ กับองค์ประกอบที่สำคัญ**




ที่มา: PrimeStreet Analysis

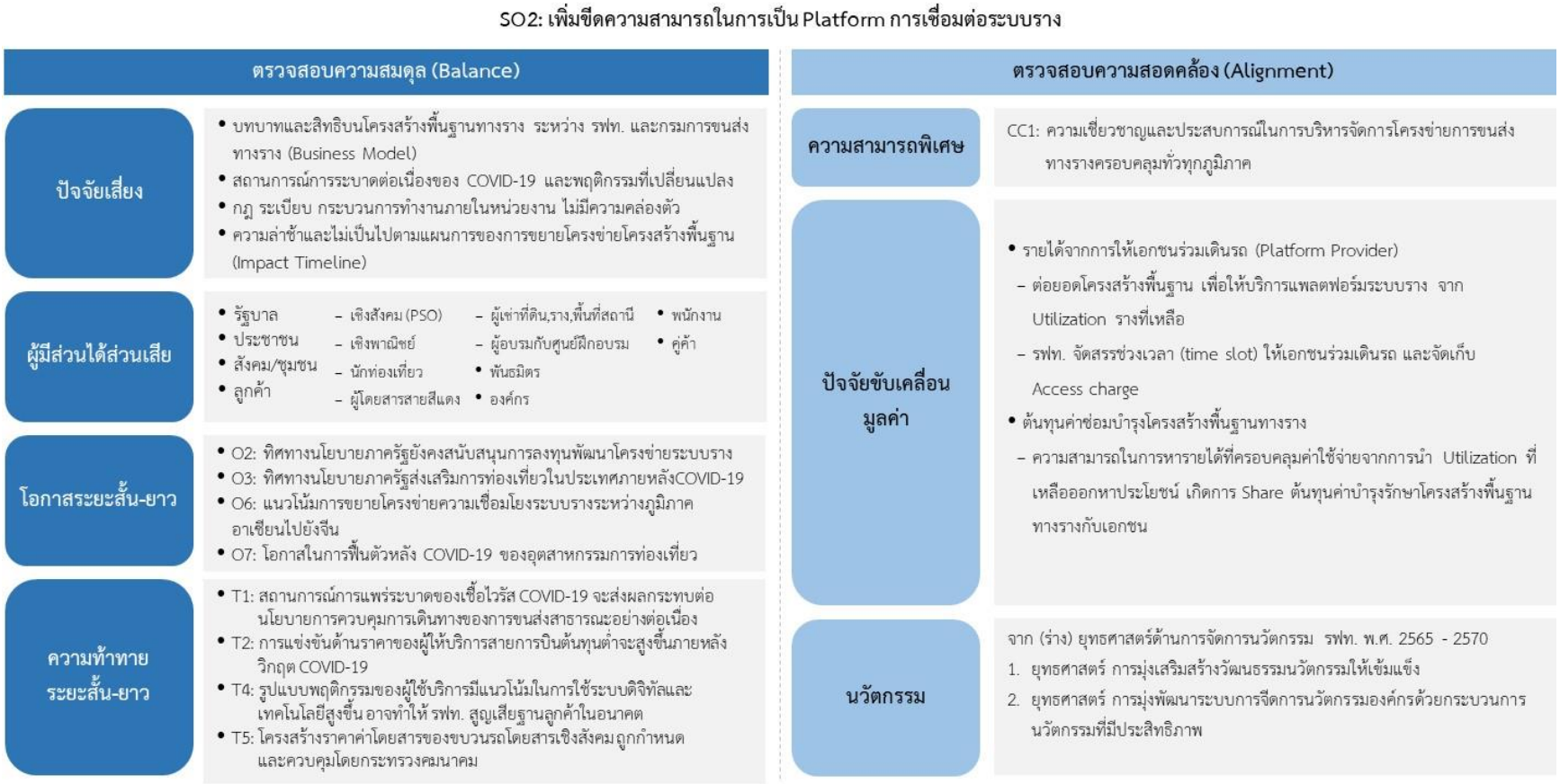
ทั้งนี้สามารถแสดงรายละเอียดความเชื่อมโยงสอดคล้องระหว่างวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ กับองค์ประกอบที่สำคัญ ได้ดังนี้

**รูปภาพ 136: ภาพแสดงความเชื่อมโยงและสอดคล้องระหว่างวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์กับองค์ประกอบที่สำคัญต่าง ๆ (Strategic Objective 1)**




ที่มา: PrimeStreet Analysis

**รูปภาพ 137: ภาพแสดงความเชื่อมโยงและสอดคล้องระหว่างวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์กับองค์ประกอบที่สำคัญต่าง ๆ (Strategic Objective 2)**




ที่มา: PrimeStreet Analysis

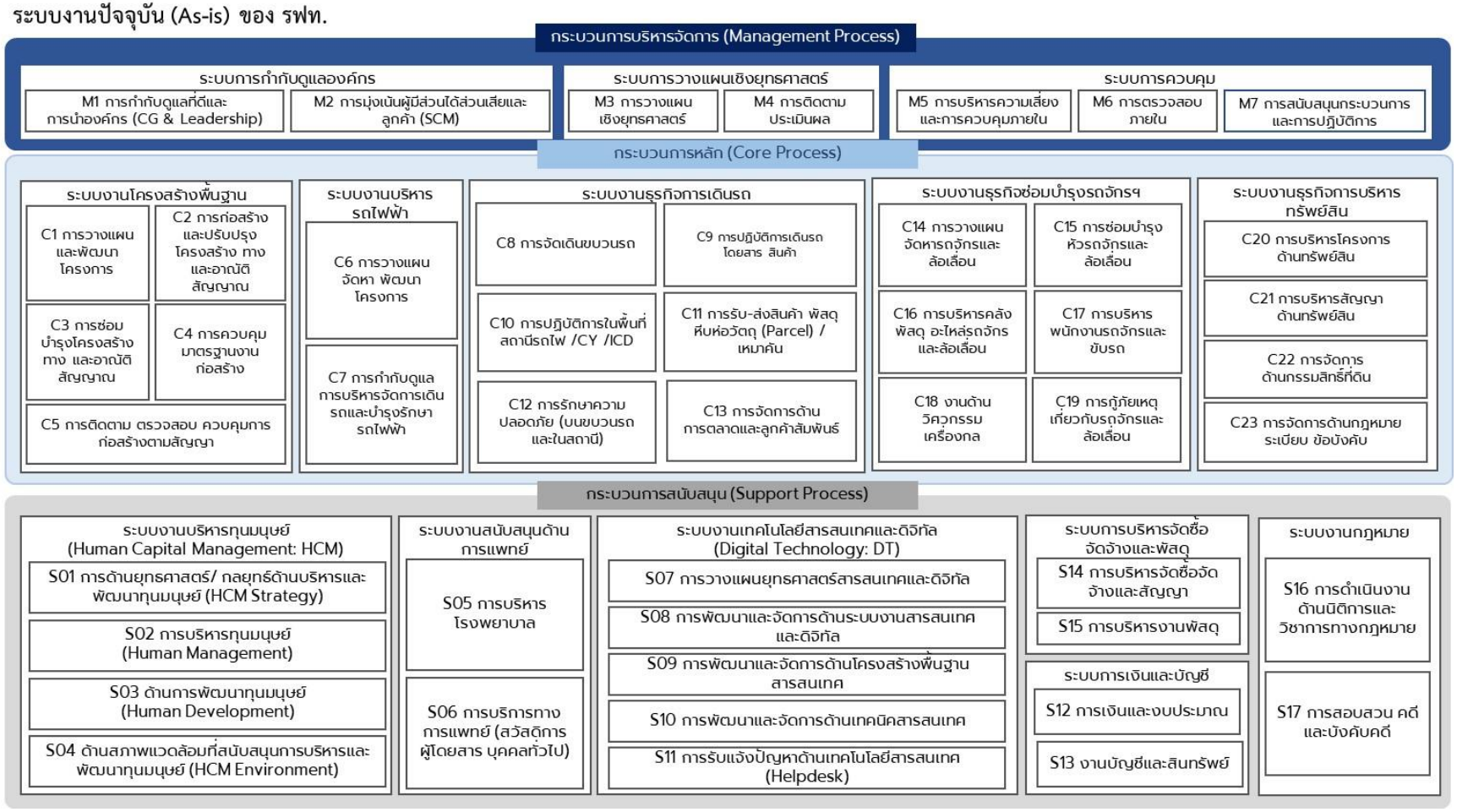
**รูปภาพ 138: ภาพแสดงความเชื่อมโยงและสอดคล้องระหว่างวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์กับองค์ประกอบที่สำคัญต่าง ๆ (Strategic Objective 3)**



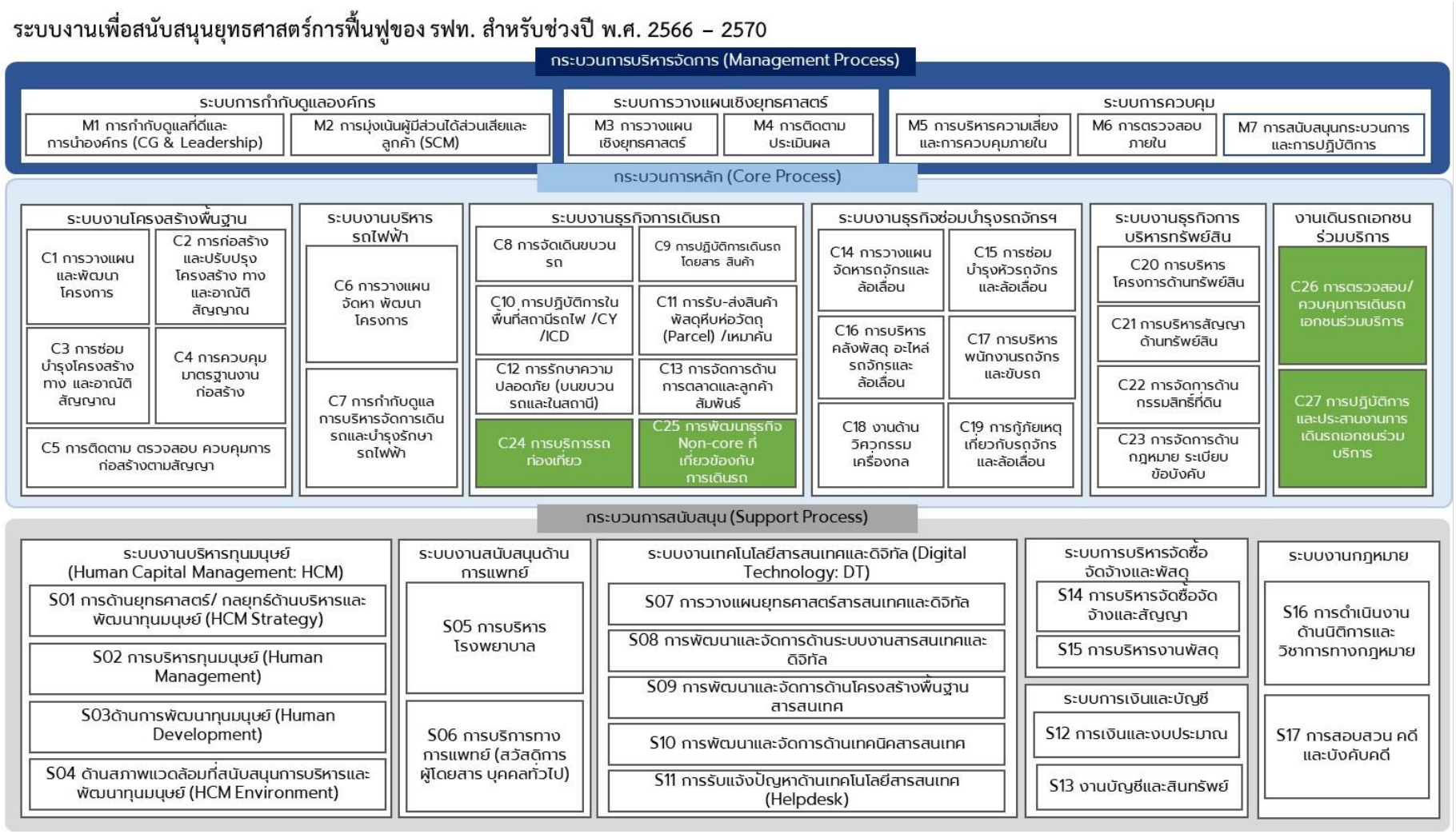

ที่มา: PrimeStreet Analysis

## 10. การทบทวนระบบงาน (Work System) กระบวนการทำงาน (Work Process) และข้อตกลงระดับการให้บริการ (Service Level Agreement: SLA) เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์

**รูปภาพ 139: ภาพแสดงระบบงาน (Work System) กระบวนการทำงาน (Work Process) ของการรถไฟฯ ในปัจจุบัน**



**รูปภาพ 140: ภาพแสดงระบบงานเพื่อสนับสนุนยุทธศาสตร์การฟื้นฟูของการรถไฟฯ สำหรับช่วงปี พ.ศ. 2566 – 2570**



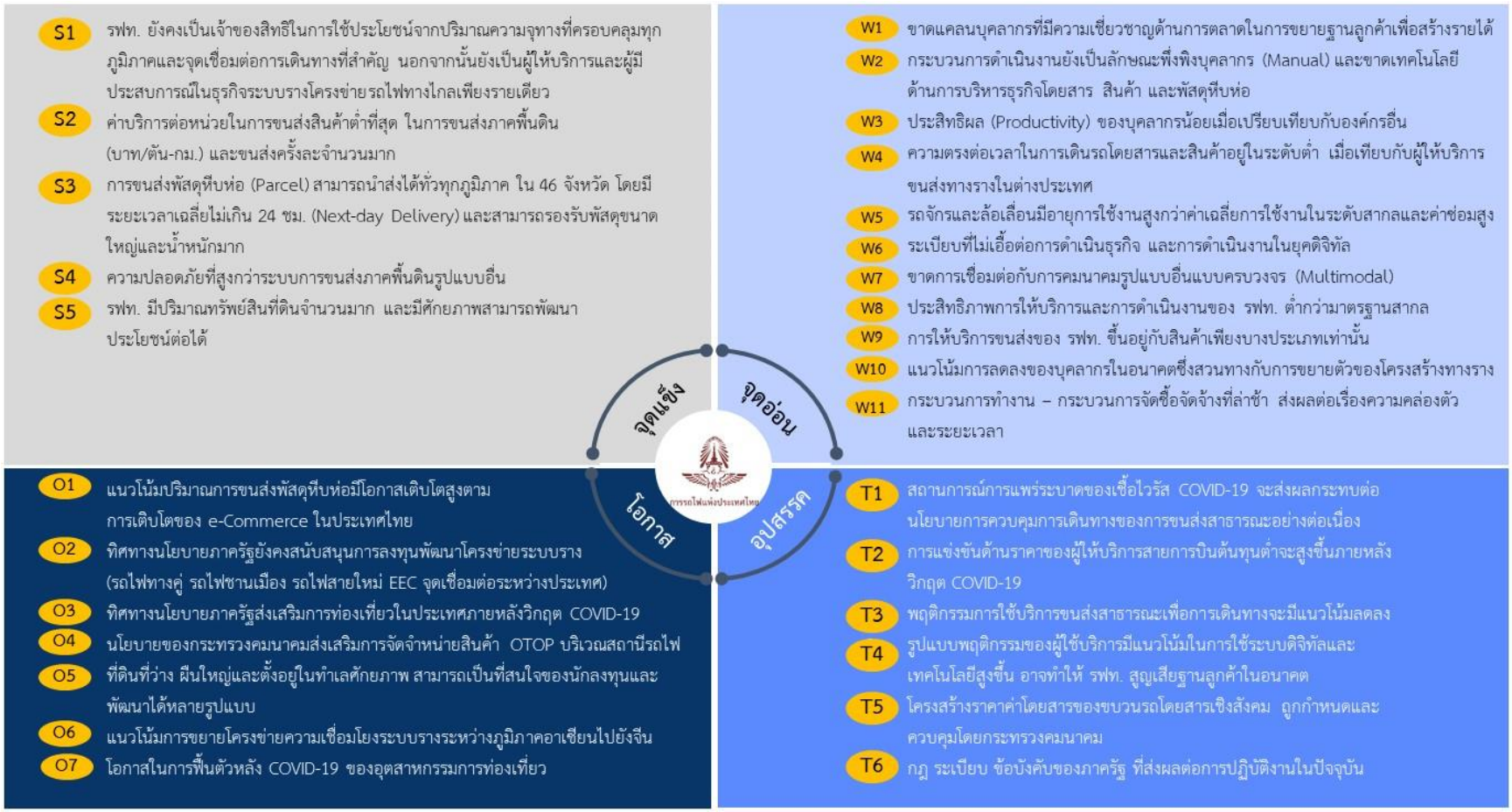
# 11. การกำหนดยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ ของการรถไฟฯ

## 11.1 การกำหนดยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ระดับองค์กร

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

### 11.1.1 การวิเคราะห์กลยุทธ์ระดับองค์กรของการรถไฟฯ ด้วยเครื่องมือ TOWS Matrix

**รูปภาพ 141: ภาพแสดงภาพรวมจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภัยคุกคาม (SWOT Analysis) ของการรถไฟฯ**




ที่มา: การสัมภาษณ์คณะกรรมการ ผู้บริหารการรถไฟฯ ข้อมูลจากการรถไฟฯ และ PrimeStreet Analysis

จากจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภัยคุกคาม (SWOT Analysis) ของการรถไฟฯ สามารถนำมาวิเคราะห์ต่อยอดในการกำหนดกลยุทธ์ระดับองค์กร ได้ดังภาพ

## รูปภาพ 142: ภาพแสดงการวิเคราะห์กลยุทธ์ระดับองค์กรของการรถไฟฯ ด้วยเครื่องมือ TOWS Matrix

| | S | W |
|---|---|---|
| O | **SO: กลยุทธ์เชิงรุก**<br>**กลยุทธ์ที่ 1.1 พัฒนาโครงข่ายทางรถไฟ เพื่อเพิ่มความสามารถด้านบริการและรองรับการคมนาคมขนส่ง (S1+S4+O2+O6)**<br>• เร่งพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและเครือข่ายเส้นทางให้สอดคล้องกับนโยบายภาครัฐ<br>**กลยุทธ์ที่ 2.1 ขยายการขนส่งสินค้าในอุตสาหกรรมที่มีศักยภาพ (S1+S2+O2+O6+W9)**<br>• ขยายการขนส่งสินค้าในอุตสาหกรรมใหม่และการเชื่อมต่อกับนิคมอุตสาหกรรม ทำการตลาดเชิงรุก และปรับโครงสร้างการตลาดแบบ Key account<br>**กลยุทธ์ที่ 2.3 พัฒนาขบวนรถท่องเที่ยวเพื่อสร้างรายได้ (S1+S4+O3+O7)**<br>• เพิ่มขบวนรถไฟท่องเที่ยวแบบหรูหรา โดย JV ร่วมกับธุรกิจโรงแรมและร้านอาหารชั้นนำ<br>• ปรับ Positioning จาก Transport สู่บริการ Experience และขยายรถท่องเที่ยวประเภท Scenic routes<br>**กลยุทธ์ที่ 2.4 ขยายพันธมิตรการขนส่งพัสดุ (Parcel) (S1+S3+O1)**<br>• ร่วมมือกับผู้ให้บริการ First, Last mile ขยายล้อเลื่อนรองรับการขนส่ง และปรับโครงสร้างค่าขนส่งทั้งมิติน้ำหนัก, ขนาด<br>**กลยุทธ์ที่ 4.1 เร่งสร้างรายได้จากการบริหารสัญญาเช่าทรัพย์สินและที่ดิน (S5+O4+O5)**<br>• เร่งดำเนินการใน 4 แปลงศักยภาพของสัญญาขนาดใหญ่ และเร่งจัดทำฐานข้อมูลสัญญาและเอกสารสิทธิ์<br>**กลยุทธ์ที่ 4.3 พัฒนารูปแบบการสร้างรายได้เสริมอื่น ๆ (Non-core) จากการใช้ประโยชน์จากทรัพย์สินของ รฟท. (S1+O2+O4+O5)**<br>• การพัฒนาสิ่งอำนวยความสะดวกในขบวนรถ และการพัฒนาตู้เสบียงบนรถโดยสารเพื่อหารายได้เสริม | **WO: กลยุทธ์เชิงแก้ไข**<br>**กลยุทธ์ที่ 1.2 บริหารการจัดหาและซ่อมบำรุงรถจักรและล้อเลื่อน เพื่อลดต้นทุนการแข่งขัน (W4+W5+W11+O1+O2+O3)**<br>• เร่งจัดหารถจักรล้อเลื่อน เพื่อทดแทนรถจักรเดิมที่มีประสิทธิภาพไม่สมบูรณ์ ซึ่งจะช่วยยกระดับการบริการ ลดต้นทุนในการซ่อมบำรุง และรองรับการพัฒนาทางคู่ระยะที่ 1<br>**กลยุทธ์ที่ 2.5 พัฒนาคุณภาพการบริการโดยสารและสินค้า (S1+S2+S3+S4+O1+O2+O3+O6+O7)**<br>• ปรับปรุงมาตรฐานการให้บริการด้านความสะอาด ความตรงต่อเวลา ความปลอดภัยและความน่าเชื่อถือของขบวนรถโดยสารและสินค้า<br>• พัฒนาสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ของการโดยสารเชิงพาณิชย์ให้สามารถแข่งขันได้<br>• พัฒนาสิ่งอำนวยความสะดวกสำหรับการขนส่งสินค้า อาทิ แคร่, ICD, CY, ศูนย์เปลี่ยนถ่าย (Transshipment yard) และอุปกรณ์ยกขน<br>**กลยุทธ์ที่ 2.6 บริหารโครงการรถไฟฟ้าสายสีแดงและรถไฟความเร็วสูงอย่างมีประสิทธิภาพ (W2+W4+W7+O2+O6+O7)**<br>• สายสีแดง: พัฒนา Feeder สนับสนุนการเดินทาง,เร่งพัฒนาส่วนต่อขยาย, เร่งหารายได้ Non-core<br>• ความเร็วสูง: จัดการการเวนคืนที่ดิน การขอใช้พื้นที่กับหน่วยงานขอบรัฐ การจัดการโครงสร้างพื้นฐานแต่ละโครงการ<br>**กลยุทธ์ที่ 3.1 ต่อยอดโครงสร้างพื้นฐาน เพื่อให้บริการแพลตฟอร์มระบบราง (W1+W2+W3+W8+O2)**<br>• เป็นผู้จัดสรร time slot ให้เอกชนร่วมเดินรถ และจัดเก็บ Access charge<br>• ให้บริการซ่อมบำรุงและตรวจสภาพรถจักรและล้อเลื่อน<br>• ให้บริการเอกชนในพื้นที่และบริการในสถานี รวมถึง CY<br>**กลยุทธ์ที่ 5.1 ปรับโครงสร้างองค์กรและบริษัทลูกให้สอดคล้องกับการฟื้นฟู (W1+W3+W6+W11+O1+O2+O3+O5)**<br>• เพิ่มสายงานด้านการตลาด และปรับโครงสร้างสาย operation ให้มีความเบ็ดเสร็จ<br>• ปรับโครงสร้างองค์กรด้านบริหารทรัพย์สินให้ไม่ทับซ้อนกับบริษัทลูก SRTA<br>• การพิจารณาแนวการจัดตั้งบริษัทลูกที่เหมาะสม |
| T | **ST: กลยุทธ์เชิงป้องกัน**<br>**กลยุทธ์ที่ 4.2 การพัฒนาโครงการขนาดใหญ่และขยายธุรกิจใหม่ เพื่อสร้างรายได้ (S1+T1+T3+T6)**<br>• ต่อยอดบริษัทลูก SRTA และ SRTET ในการขยายสู่ธุรกิจที่มีแนวโน้มการเติบโตในอนาคตและสนับสนุนการดำเนินธุรกิจหลักของ รฟท. และ JV กับภาคเอกชนในธุรกิจใหม่ อาทิ F&B, รถไฟฟ้า | **WT: กลยุทธ์เชิงรับ**<br>**กลยุทธ์ที่ 1.3 ลดต้นทุนการซ่อมบำรุงรักษาระบบรางด้วยการ Outsource/ Out-Job (W3+W5+T2+T6)**<br>• ลดต้นทุนการซ่อมบำรุงรักษาระบบรางด้วยการ outsource ในสัดส่วนที่มากขึ้น และลดการลงทุนในเครื่องจักรหนัก<br>**กลยุทธ์ที่ 2.2 บริหารจัดการขบวนรถโดยสารเพื่อลดการขาดทุน (W8+T1+T3+T5)**<br>• ปรับลดขบวนรถโดยสารเชิงพาณิชย์ที่ไม่สร้างผลกำไร และเพิ่มจำนวนพ่วงตู้โดยสารที่นั่งชั้น 1 และ 2 ในขบวนรถที่สร้างผลกำไร<br>**กลยุทธ์ที่ 2.7 พัฒนาบริการและบริหารต้นทุน PSO ให้เหมาะสม (W8+T5+T6)**<br>• การพัฒนาระดับคุณภาพบริการ เร่งดำเนินการพัฒนาระบบ FMIS และหารือกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง<br>**กลยุทธ์ที่ 5.2 ปรับปรุงกระบวนการทำงานและขับเคลื่อนองค์กรด้วยเทคโนโลยี (W2+W3+W6+T4+T6)**<br>• พัฒนาระบบ IT ให้เกิดการบูรณาการและเชื่อมโยงฐานข้อมูล และพัฒนาระบบปฏิบัติการด้านการเดินรถและซ่อมบำรุง<br>**กลยุทธ์ที่ 5.3 บริหารจัดการค่าใช้จ่ายด้านบุคลากรอย่างมีประสิทธิภาพ (W3+W10+T2)**<br>• ปรับลดค่าใช้จ่ายด้านบุคลากรลง และบริหารแผนการสรรหาบุคลากรให้สอดคล้องกับแผนพัฒนาเทคโนโลยี<br>**กลยุทธ์ที่ 6.1 พัฒนาระบบรางด้วยนวัตกรรมสีเขียว ที่สอดคล้องกับนโยบาย BCG Model (W7+T6)**<br>• ปรับขบวนรถไฟเป็น EV สำหรับขบวนรถ Feeder เชื่อมต่อสายสีแดง และพัฒนาความร่วมมือด้าน EV กับหน่วยงานพันธมิตร สอดคล้องกับนโยบายรัฐ |

ที่มา: PrimeStreet analysis

โดยเครื่องมือ TOWS Matrix นั้นถือเป็นเป็นเครื่องมือสำหรับการสร้างกลยุทธ์ใหม่จากสภาพแวดล้อมและสถานการณ์ปัจจุบันขององค์กรที่มีการต่อยอดมาจากการวิเคราะห์ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภัยคุกคาม (SWOT Analysis) โดยการจับคู่ระหว่างปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกขององค์กรดังภาพข้างต้น และเมื่อจับคู่ปัจจัยภายในและภายนอกเรียบร้อยแล้วจะทำให้เกิดเป็นการวิเคราะห์ของ TOWS Matrix ซึ่งจะได้กลยุทธ์ออกมา 4 รูปแบบ ดังนี้

- **กลยุทธ์เชิงรุก (SO)** เป็นการจับคู่ระหว่าง จุดแข็ง (Strength) และโอกาส (Opportunity)
    - **กลยุทธ์ที่ 1.1 พัฒนาโครงข่ายทางรถไฟ เพื่อเพิ่มความสามารถด้านบริการและรองรับการคมนาคมขนส่ง (S1+S4+O2+O6)**
        - เร่งพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและเครือข่ายเส้นทางให้สอดคล้องกับนโยบายภาครัฐ
    - **กลยุทธ์ที่ 2.1 ขยายการขนส่งสินค้าในอุตสาหกรรมที่มีศักยภาพ (S1+S2+O2+O6+W9)**
        - ขยายการขนส่งสินค้าในอุตสาหกรรมใหม่และการเชื่อมต่อกับนิคมอุตสาหกรรม ทำการตลาดเชิงรุก และปรับโครงสร้างการตลาดแบบ Key account
    - **กลยุทธ์ที่ 2.3 พัฒนาขบวนรถท่องเที่ยวเพื่อสร้างรายได้ (S1+S4+O3+O7)**
        - เพิ่มขบวนรถไฟท่องเที่ยวแบบหรูหรา โดย JV ร่วมกับธุรกิจโรงแรมและร้านอาหารชั้นนำ
        - ปรับ Positioning จาก Transport สู่บริการ Experience และขยายรถท่องเที่ยวประเภท Scenic routes
    - **กลยุทธ์ที่ 2.4 ขยายพันธมิตรการขนส่งหีบห่อวัตถุ (Parcel) (S1+S3+O1)**
        - ร่วมมือกับผู้ให้บริการ First, Last mile ขยายล้อเลื่อนรองรับการขนส่ง และปรับโครงสร้างค่าขนส่งทั้งมิติน้ำหนัก, ขนาด
    - **กลยุทธ์ที่ 4.1 เร่งสร้างรายได้จากการบริหารสัญญาเช่าทรัพย์สินและที่ดิน (S5+O4+O5)**
        - เร่งดำเนินการใน 4 แปลงศักยภาพของสัญญาขนาดใหญ่ และเร่งจัดทำฐานข้อมูลสัญญาและเอกสารสิทธิ์
    - **กลยุทธ์ที่ 4.3 พัฒนารูปแบบการสร้างรายได้เสริม (Non-core) จากการใช้ประโยชน์จากทรัพย์สินของการรถไฟฯ (S1+O2+O4+O5)**
        - การพัฒนาสิ่งอำนวยความสะดวกในขบวนรถ และการพัฒนาตู้เสบียงบนรถโดยสารเพื่อหารายได้เสริม

- **กลยุทธ์เชิงแก้ไข (WO)** เป็นการจับคู่ระหว่าง จุดอ่อน (Weakness) และโอกาส (Opportunity)
    - **กลยุทธ์ที่ 1.2 บริหารการจัดหาและซ่อมบำรุงรถจักรและล้อเลื่อน เพื่อลดต้นทุนการแข่งขัน (W4+W5+W11+O1+O2+O3)**
        - เร่งจัดหารถจักรล้อเลื่อน เพื่อทดแทนรถจักรเดิมที่มีประสิทธิภาพไม่สมบูรณ์ ซึ่งจะช่วยยกระดับการบริการ ลดต้นทุนในการซ่อมบำรุง และรองรับการพัฒนาทางคู่ระยะที่ 1
    - **กลยุทธ์ที่ 2.5 พัฒนาคุณภาพการบริการโดยสารและสินค้า (S1+S2+S3+S4+O1+O2+O3+O6+O7)**
        - ปรับปรุงมาตรฐานการให้บริการด้านความสะอาด ความตรงต่อเวลา ความปลอดภัยและความน่าเชื่อถือของขบวนรถโดยสารและสินค้า
        - พัฒนาสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ของการโดยสารเชิงพาณิชย์ให้สามารถแข่งขันได้
        - พัฒนาสิ่งอำนวยความสะดวกสำหรับการขนส่งสินค้า อาทิ แคร่, ICD, CY, ศูนย์เปลี่ยนถ่าย (Transshipment yard) และอุปกรณ์ยกขน
    - **กลยุทธ์ที่ 2.6 บริหารโครงการรถไฟฟ้าสายสีแดงและรถไฟความเร็วสูงอย่างมีประสิทธิภาพ (W2+W4+W7+O2+O6+O7)**
        - สายสีแดง: พัฒนา Feeder สนับสนุนการเดินทาง,เร่งพัฒนาส่วนต่อขยาย, เร่งหารายได้ Non-Core
        - ความเร็วสูง: จัดการการเวนคืนที่ดิน การขอใช้พื้นที่กับหน่วยงานขอบรัฐ การจัดการโครงสร้างพื้นฐานแต่ละโครงการ
    - **กลยุทธ์ที่ 3.1 ต่อยอดโครงสร้างพื้นฐาน เพื่อให้บริการแพลตฟอร์มระบบราง (W1+W2+W3+W8+O2)**
        - เป็นผู้จัดสรร time slot ให้เอกชนร่วมเดินรถ และจัดเก็บ Access charge
        - ให้บริการซ่อมบำรุงและตรวจสภาพรถจักรและล้อเลื่อน
        - ให้บริการเอกชนในพื้นที่และบริการในสถานี รวมถึง CY
    - **กลยุทธ์ที่ 5.1 ปรับโครงสร้างองค์กรและบริษัทลูกให้สอดคล้องกับการฟื้นฟู (W1+W3+W6+W11+O1+O2+O3+O5)**
        - เพิ่มสายงานด้านการตลาด และปรับโครงสร้างสาย operation ให้มีความเบ็ดเสร็จ
        - ปรับโครงสร้างองค์กรด้านบริหารทรัพย์สินให้ไม่ทับซ้อนกับบริษัทลูก SRTA
        - การพิจารณาแนวการจัดตั้งบริษัทลูกที่เหมาะสม

- **กลยุทธ์เชิงป้องกัน (ST)** เป็นการจับคู่ระหว่าง จุดแข็ง (Strength) และภัยคุกคาม (Threats)
    - **กลยุทธ์ที่ 4.2 การพัฒนาโครงการขนาดใหญ่และขยายธุรกิจใหม่เพื่อสร้างรายได้ (S1+T1+T3+T6)**
        - ต่อยอดบริษัทลูก SRTA และ SRTET ในการขยายสู่ธุรกิจที่มีแนวโน้มการเติบโตในอนาคตและสนับสนุนการดำเนินธุรกิจหลักของการรถไฟฯ และ JV กับภาคเอกชนในธุรกิจใหม่ อาทิ F&B, รถไฟฟ้า

- **กลยุทธ์เชิงรับ (WT)** เป็นการจับคู่ระหว่าง จุดอ่อน (Weakness) และภัยคุกคาม (Threats)
    - **กลยุทธ์ที่ 1.3 ลดต้นทุนการซ่อมบำรุงรักษาระบบรางด้วยการ Outsource/ Out-job (W3+W5+T2+T6)**
        - ลดต้นทุนการซ่อมบำรุงรักษาระบบรางด้วยการ outsource ในสัดส่วนที่มากขึ้น และลดการลงทุนในเครื่องจักรหนัก
    - **กลยุทธ์ที่ 2.2 บริหารจัดการขบวนรถโดยสารเพื่อลดการขาดทุน (W8+T1+T3+T5)**
        - ปรับลดขบวนรถโดยสารเชิงพาณิชย์ที่ไม่สร้างผลกำไร และเพิ่มจำนวนพ่วงตู้โดยสารที่นั่งชั้น 1 และ 2 ในขบวนรถที่สร้างผลกำไร
    - **กลยุทธ์ที่ 2.7 พัฒนาบริการและบริหารต้นทุน PSO ให้เหมาะสม (W8+T5+T6)**
        - การพัฒนาระดับคุณภาพบริการ เร่งดำเนินการพัฒนาระบบ FMIS และหารือกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง
    - **กลยุทธ์ที่ 5.2 ปรับปรุงกระบวนการทำงานและขับเคลื่อนองค์กรด้วยเทคโนโลยี (W2+W3+W6+T4+T6)**
        - พัฒนาระบบ IT ให้เกิดการบูรณาการและเชื่อมโยงฐานข้อมูล และพัฒนระบบปฏิบัติการด้านการเดินรถและซ่อมบำรุง
    - **กลยุทธ์ที่ 5.3 บริหารจัดการค่าใช้จ่ายด้านบุคลากรอย่างมีประสิทธิภาพ (W3+W10+T2)**
        - ปรับลดค่าใช้จ่ายด้านบุคลากรลง และบริหารแผนการสรรหาบุคลากรให้สอดคล้องกับแผนพัฒนาเทคโนโลยี
    - **กลยุทธ์ที่ 6.1 พัฒนาระบบรางด้วยนวัตกรรมสีเขียว ที่สอดคล้องกับนโยบาย BCG Model (W7+T6)**
        - ปรับขบวนรถไฟเป็น EV สำหรับขบวนรถ Feeder เชื่อมต่อสายสีแดง และพัฒนาความร่วมมือด้าน EV กับหน่วยงานพันธมิตร สอดคล้องกับนโยบายรัฐ

### 11.1.2 สรุปยุทธศาสตร์ (Strategic) และกลยุทธ์สำหรับปี พ.ศ. 2566 – 2570

**รูปภาพ 143: ภาพแสดงภาพรวมยุทธศาสตร์และกลยุทธ์การฟื้นฟูของการรถไฟฯ**




ที่มา: PrimeStreet Analysis

- **<u>ยุทธศาสตร์ที่ 1</u>: พัฒนาขีดความสามารถด้านการแข่งขัน (Enhance Competitive Advantage)**
  - **กลยุทธ์ที่ 1.1 พัฒนาโครงข่ายทางรถไฟ เพื่อเพิ่มความสามารถด้านบริการและรองรับการคมนาคมขนส่ง**
    - แผนงาน 1.1.1 การเร่งรัดก่อสร้างรถไฟทางคู่ระยะที่ 1 และ 2 ให้เสร็จตามกำหนด (12 โครงการ)
    - แผนงาน 1.1.2 โครงการก่อสร้างทางสายใหม่ (2 โครงการ)
    - แผนงาน 1.1.3 โครงการก่อสร้างรถไฟชานเมือง ส่วนต่อขยาย (4 โครงการ)
    - แผนงาน 1.1.4 โครงการก่อสร้างรถไฟความเร็วสูงไทย-จีน (2 โครงการ)
  - **กลยุทธ์ที่ 1.2 บริหารการจัดหาและซ่อมบำรุงรถจักรและล้อเลื่อน เพื่อลดต้นทุนการแข่งขัน**
    - แผนงาน 1.2.1 การจัดหารถจักรและล้อเลื่อนเพื่อทดแทนและเพิ่มประสิทธิภาพการขนส่ง (6 โครงการ)

- แผนงาน 1.2.2 การจัดหารถจักรและล้อเลื่อนเพื่อทางคู่และทางสายใหม่ (5 โครงการ)
- แผนงาน 1.2.3 การจัดหารถและล้อเลื่อนเพื่อขยายการขนส่งสินค้า (2 โครงการ)
- แผนงาน 1.2.4 การปรับปรุง/ดัดแปลงรถจักรและล้อเลื่อนเพื่อธุรกิจท่องเที่ยว
- แผนงาน 1.2.5 การบริหารการซ่อมบำรุงเพื่อลดต้นทุน

o **กลยุทธ์ที่ 1.3 ลดต้นทุนการซ่อมบำรุงรักษาระบบรางด้วยการ Outsource/ Out-job**

- แผนงาน 1.3.1 การเพิ่มสัดส่วน Outsource/ Out-job งานบำรุงโครงสร้างพื้นฐานทางรางเป็นร้อยละ 70

- **<u>ยุทธศาสตร์ที่ 2</u>: พลิกฟื้นธุรกิจหลัก (Core Business Turnaround)**

o **กลยุทธ์ที่ 2.1 ขยายการขนส่งสินค้าในอุตสาหกรรมที่มีศักยภาพ**

- แผนงาน 2.1.1 การขยายการขนส่งสินค้าในอุตสาหกรรมศักยภาพ (3 โครงการ)

o **กลยุทธ์ที่ 2.2 บริหารจัดการขบวนรถโดยสารเพื่อลดการขาดทุน**

- แผนงาน 2.2.1 การปรับขบวนรถโดยสารเชิงพาณิชย์เพื่อลดการขาดทุนขั้นต้น
- แผนงาน 2.2.2 ศึกษาและปรับตารางเวลา รอบความถี่ เส้นทางการเดินรถ สัดส่วนที่นั่ง และจำนวนสถานี
- แผนงาน 2.2.3 พัฒนาแผนการเดินรถ แผนการตลาดและการขยาย เพื่อเพิ่มรายได้ให้สอดคล้องกับแผนพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน

o **กลยุทธ์ที่ 2.3 พัฒนาขบวนรถท่องเที่ยวเพื่อสร้างรายได้**

- แผนงาน 2.3.1 การเพิ่มรายได้การท่องเที่ยว Scenic routes (3 โครงการ)
- แผนงาน 2.3.2 การเพิ่มรายได้การท่องเที่ยว Luxury route (2 โครงการ)
- แผนงาน 2.3.3 การปรับ กฎ ระเบียบเพื่อสนับสนุนการสร้างรายได้ในขบวนรถท่องเที่ยว (2 โครงการ)

o **กลยุทธ์ที่ 2.4 ขยายพันธมิตรการขนส่งหีบห่อวัตถุ (Parcel)**

- แผนงาน 2.4.1 การปรับรูปแบบการดำเนินธุรกิจเป็น Hub-to-hub (3 โครงการ)

- แผนงาน 2.4.2 การเพิ่มรายได้การขนส่งพัสดุหีบห่อที่มีน้ำหนักเกินกว่า 30 กิโลกรัม (2 โครงการ)
- แผนงาน 2.4.3 การพัฒนาระบบ IT เพื่อรองรับการขนส่งหีบห่อวัตถุ

- **กลยุทธ์ 2.5 พัฒนาคุณภาพบริการโดยสารและสินค้า**
  - แผนงาน 2.5.1 พัฒนาความตรงต่อเวลาเพื่อสร้างความน่าเชื่อถือ (Reliability)
  - แผนงาน 2.5.2 พัฒนาการเชื่อมต่อการขนส่งและเดินทางแบบ Multimodal (2 โครงการ)
- **กลยุทธ์ 2.6 บริหารโครงการรถไฟฟ้าสายสีแดงและรถไฟความเร็วสูงอย่างมีประสิทธิภาพ**
  - แผนงาน 2.6.1 พัฒนาแนวทางการเพิ่ม load factor และเพิ่มรายได้ของรถไฟฟ้าสายสีแดง
  - แผนงาน 2.6.2 กำกับการดำเนินงานรถไฟความเร็วสูงเชื่อม 3 สนามบิน เพื่อการรับรู้รายได้ให้เป็นไปตามสัญญา
- **กลยุทธ์ 2.7 พัฒนาบริการและบริหารต้นทุน PSO ให้เหมาะสม**
  - แผนงาน 2.7.1 ปรับปรุงและพัฒนามาตรฐานการให้บริการพื้นฐานของการเดินรถเชิงสังคม
  - แผนงาน 2.7.2 ต่อยอดระบบ FMIS เพื่อวิเคราะห์ต้นทุน PSO
  - แผนงาน 2.7.3 ปรับอัตราค่าโดยสารให้สะท้อนต้นทุนและเป็นธรรม

- **<u>ยุทธศาสตร์ที่ 3</u>: ปรับรูปแบบธุรกิจสู่ผู้ให้บริการแพลตฟอร์มระบบราง (Become Platform Provider)**
  - **กลยุทธ์ที่ 3.1 ต่อยอดโครงสร้างพื้นฐาน เพื่อให้บริการแพลตฟอร์มระบบราง**
    - แผนงาน 3.1.1 พัฒนาธุรกิจการให้เช่าใช้ทาง (time slot) ในการเดินรถขนส่งและธุรกิจบริการเกี่ยวเนื่องกับการเป็น Platform Provider (2 โครงการ)
    - แผนงาน 3.1.2 พัฒนาธุรกิจการซ่อมบำรุงรถจักรและล้อเลื่อน (2 โครงการ)
- **<u>ยุทธศาสตร์ที่ 4</u>: พัฒนาและสร้างรายได้ที่ไม่เกี่ยวกับการขนส่งระบบราง (Non-core Business Enhancement)**
  - **กลยุทธ์ที่ 4.1 เร่งสร้างรายได้จากการบริหารสัญญาเช่าทรัพย์สินและที่ดิน**

- แผนงาน 4.1.1 การเตรียมความพร้อมด้านฐานข้อมูล เพื่อความสะดวกในการบริหารจัดการสัญญา
- แผนงาน 4.1.2 การเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารสัญญา ทั้งในมิติของการรถไฟฯ และบริษัทลูก (2 โครงการ)
- แผนงาน 4.1.3 การพัฒนาและสร้างรายได้จากที่ดินของการรถไฟฯ

o **กลยุทธ์ที่ 4.2 การพัฒนาโครงการขนาดใหญ่และขยายธุรกิจใหม่เพื่อสร้างรายได้**

- แผนงาน 4.2.1 การปรับแก้ไขระเบียบของบริษัทลูก เพื่อเพิ่มความคล่องตัวในการดำเนินงาน
- แผนงาน 4.2.2 การสร้างพันธมิตรเพื่อขยายธุรกิจ

o **กลยุทธ์ที่ 4.3 พัฒนารูปแบบการสร้างรายได้เสริมอื่น ๆ (Non-core) จากการใช้ประโยชน์จากทรัพย์สินของการรถไฟฯ**

- แผนงาน 4.3.1 การพัฒนาธุรกิจให้เช่าพื้นที่โฆษณา
- แผนงาน 4.3.2 พัฒนาธุรกิจให้เช่าพื้นที่เชิงพาณิชย์ในสถานี
- แผนงาน 4.3.3 การพัฒนาศูนย์ฝึกอบรมสู่สถาบันอบรมระบบราง
- แผนงาน 4.3.4 การปรับรูปแบบธุรกิจโรงพยาบาลบุรฉัตรสู่ผู้ให้บริการตรวจสุขภาพและศูนย์เฉพาะทาง

- **<u>ยุทธศาสตร์ที่ 5</u>: ปฏิรูปองค์กรให้สอดคล้องกับการฟื้นฟู (Organizational Reform)**

o **กลยุทธ์ที่ 5.1 ปรับโครงสร้างองค์กรและบริษัทลูกให้สอดคล้องกับการฟื้นฟู**

- แผนงาน 5.1.1การปรับโครงสร้างองค์กรเพื่อสนับสนุนการดำเนินธุรกิจ (2 โครงการ)
- แผนงาน 5.1.2 จัดตั้งบริษัทลูกเดินรถสินค้าและซ่อมบำรุงรถจักรและล้อเลื่อน เพื่อรองรับธุรกิจใหม่ (2 โครงการ)

o **กลยุทธ์ที่ 5.2 ปรับปรุงกระบวนการทำงานและขับเคลื่อนองค์กรด้วยเทคโนโลยี**

- แผนงาน 5.2.1 การพัฒนาและปรับปรุงกระบวนการทำงานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและดิจิทัล
- แผนงาน 5.2.2 การพัฒนาและปรับปรุงกระบวนการซ่อมบำรุงฯ ด้วยเทคโนโลยี

- แผนงาน 5.2.3 การพัฒนาศักยภาพ ขีดความสามารถ และเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจของบุคลากรด้านเทคโนโลยีดิจิทัล
- แผนงาน 5.2.4 การพัฒนาระบบบริหารจัดการการขนส่งหีบห่อวัตถุ
- แผนงาน 5.2.5 การพัฒนาระบบปฏิบัติการจัดซื้อจัดจ้าง
- แผนงาน 5.2.6 การพัฒนาระบบเชื่อมโยงเครือข่ายฐานข้อมูลภายในองค์กร เพื่อใช้วิเคราะห์สนับสนุนการตัดสินใจในการดำเนินงาน

o **กลยุทธ์ที่ 5.3 บริหารจัดการค่าใช้จ่ายด้านบุคลากรอย่างมีประสิทธิภาพ**

- แผนงาน 5.3.1 การ out-job ตำแหน่งที่ไม่ใช่สายงานหลัก เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารอัตรากำลัง
- แผนงาน 5.3.2 การประเมินเพื่อจัดลำดับความสำคัญ (Prioritize) ของสถานี เพื่อบริหารจัดการให้เหมาะสม

- **<u>ยุทธศาสตร์ที่ 6</u>: พัฒนาระบบรางด้วย BCG Model (BCG Model Incorporation)**

o **กลยุทธ์ที่ 6.1 พัฒนาระบบรางด้วยนวัตกรรมสีเขียว ที่สอดคล้องกับนโยบาย BCG Model**

- แผนงาน 6.1.1 การปรับขบวนรถไฟเพื่อลดการปล่อยก๊าซคาร์บอนไดออกไซด์ (4 โครงการ)
- แผนงาน 6.1.2 การศึกษาเทคโนโลยีพลังงานนวัตกรรมสีเขียวระบบรางในอนาคต
- แผนงาน 6.1.3 ลดค่าใช้จ่ายด้านพลังงานไฟฟ้าด้วย Solar Cell
- แผนงาน 6.1.4 พัฒนา EV Charger Station สำหรับรถยนต์ในบริเวณสถานีศักยภาพ

## รูปภาพ 144: ภาพแสดงรายละเอียดของกลยุทธ์การฟื้นฟูทั้ง 18 กลยุทธ์สำคัญ

| กลยุทธ์ | รายละเอียด | Key Considerations | เป้าประสงค์ |
|---|---|---|---|
| 1.1 พัฒนาโครงข่ายทางรถไฟเพื่อเพิ่มความสามารถด้านบริการและรองรับการคมนาคมขนส่ง | • เร่งพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและรถไฟทางคู่ระยะที่ 1 และระยะที่ 2 ดำเนินการต่อตามแผนการลงทุนภาครัฐ (ทั้งงานโครงสร้างพื้นฐานและอาณัติสัญญาณ)<br>• เร่งพัฒนาเส้นทางรถไฟสายใหม่ 2 เส้นทาง<br>• สรุปความชัดเจนในรูปแบบการดำเนินงานของรถไฟชานเมืองสายสีแดงส่วนต่อขยาย และก่อสร้างรถไฟชานเมือง ส่วนต่อขยาย<br>• เร่งพัฒนาโครงการก่อสร้างรถไฟความเร็วสูงไทย-จีน | • รฟท. เร่งการก่อสร้างรถไฟทางคู่ระยะที่ 1*<br>– งานโยธาแล้วเสร็จ ภายในปี 2566<br>– ระบบอาณัติสัญญาณให้แล้วเสร็จภายในปี 2568<br>• ความชัดเจนในนโยบายภาครัฐในการพัฒนาทางคู่ระยะที่ 2 ป้องกันปัญหาคอขวดและเกิดการเชื่อมต่ออย่างสมบูรณ์<br>• รฟท. จำเป็นต้องเร่งดำเนินการสรุปรูปแบบการดำเนินงานของรถไฟชานเมืองสายสีแดงส่วนต่อขยาย และเร่งดำเนินการก่อสร้างโครงการรถไฟความเร็วสูงไทย-จีน ให้แล้วเสร็จ | ↑ เพิ่มรายได้จากการโดยสารและขนส่งสินค้า |
| 1.2 บริหารการจัดหาและซ่อมบำรุงรถจักรและล้อเลื่อน เพื่อลดต้นทุนการแข่งขัน | • เร่งจัดหาและส่งมอบรถจักรและล้อเลื่อน ทั้งสำหรับโดยสารและสินค้าเพื่อทดแทน (มุ่งเน้นการลดค่าใช้จ่าย ทั้งค่าซ่อมบำรุงฯ และค่าเชื้อเพลิง) และเพื่อเพิ่มการขนส่ง(Capability) รองรับการขยายตัวของโครงสร้างพื้นฐานทางราง ทั้งทางคู่ ทางสายใหม่ รองรับการสร้างรายได้<br>• ปรับปรุง/ดัดแปลงรถจักรและล้อเลื่อนให้สอดคล้องกับการดำเนินธุรกิจ<br>• การพิจารณาความคุ้มค่าในการ Refurbish หรือการตัดบัญชีในกรณีไม่คุ้มค่าในการซ่อมฯ | • รฟท. จำเป็นต้องเร่งดำเนินการศึกษาความเหมาะสมของการจัดหารถจักรและล้อเลื่อน ที่สอดคล้องกับกฎหมาย และระเบียบที่เกี่ยวข้อง<br>• ครม. ควรเร่งอนุมัติโครงการจัดหารถจักรและล้อเลื่อนให้เป็นไปตามแผนและสอดคล้องกับการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน<br>• ความชัดเจนในรูปแบบการจัดหารถจักรและล้อเลื่อน | ↓ ลดค่าใช้จ่ายการซ่อมบำรุงรถจักรและล้อเลื่อน |
| 1.3 ลดต้นทุนการซ่อมบำรุงรักษาระบบรางด้วยการ Outsource/ Out-job | • ลดต้นทุนการซ่อมบำรุงรักษาระบบรางด้วยการเพิ่มสัดส่วนการ outsource/ out job งานบำรุงทางจากร้อยละ 30 เป็นร้อยละ 70<br>• นำเทคโนโลยีเข้ามาดำเนินงานเพื่อลดระยะเวลาและต้นทุน | • รฟท. ควรพิจารณาขยายระยะเวลาสัญญา outsource จาก 1 ปี เป็น 2-3 ปี เพื่อให้เกิดความต่อเนื่องของการดำเนินงาน<br>• พิจารณาและวางแผนการนำเทคโนโลยีมาใช้ เพื่อลดระยะเวลาและต้นทุน รวมถึงเกิดการจัดสรรทรัพยากรใหม่ให้เหมาะสม<br>• รฟท. จำเป็นต้องมีการเปรียบเทียบต้นทุนการซ่อมบำรุงรักษาระบบรางอย่างต่อเนื่อง | ↓ ลดค่าใช้จ่ายการซ่อมบำรุงโครงสร้างพื้นฐาน |

| กลยุทธ์ | รายละเอียด | Key Considerations | เป้าประสงค์ |
|---|---|---|---|
| 2.1 ขยายการขนส่งสินค้าในอุตสาหกรรมที่มีศักยภาพ | • การจัดทำการตลาดเชิงรุก (Active Marketing) เพื่อทำการขยายและเจาะตลาดอุตสาหกรรมใหม่ ๆ พร้อมทั้งปรับโครงสร้างการตลาดแบบ Key account เพื่อให้มีความเข้าใจต่อลูกค้าและสามารถตอบสนองลูกค้าได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ<br>• ขยายการขนส่งสินค้าในอุตสาหกรรมใหม่และการเชื่อมต่อกับนิคมอุตสาหกรรม อาทิ ขนส่งสารเคมีอันตราย สินค้าควบคุมอุณหภูมิ<br>• เพิ่มการใช้ประโยชน์จากโครงสร้างพื้นฐานต่าง ๆ โดยให้เอกชนเข้าร่วมเดินรถ อาทิ CY | • รฟท. เร่งการก่อสร้างรถไฟทางคู่ระยะที่ 1*<br>– งานโยธาแล้วเสร็จ ภายในปี 2566<br>– ระบบอาณัติสัญญาณให้แล้วเสร็จภายในปี 2568<br>• ครม. ควรเร่งอนุมัติโครงการจัดหารถจักรและรถ บทต. ให้เป็นไปตามกำหนด | ↑ การเพิ่มรายได้จากการขนส่งสินค้า |
| 2.2 บริหารจัดการขบวนรถโดยสารเพื่อลดการขาดทุน | • ปรับขบวนรถให้มีประสิทธิภาพ (ขบวนที่ Gross margin ติดลบ) และเพิ่มจำนวนพ่วงตู้โดยสารขบวนรถ Gross margin เป็นบวก<br>• ปรับตารางเวลา รอบความถี่ เส้นทางการเดินรถ สัดส่วนที่นั่ง และจำนวนสถานี<br>• ปรับรูปแบบโครงสร้างราคาที่เหมาะสมแข่งขันได้<br>• ขยายช่องทางการจำหน่ายตั๋ว Online และเพิ่มรูปแบบการชำระเงิน รวมถึงการพัฒนา Promotion ด้านการตลาด | • การสำรวจความต้องการของนักเดินทางและประเมินประสิทธิภาพในการทำกำไรของขบวนรถโดยสารในแต่ละเส้นทาง<br>• การปรับขบวนรถโดยสารเชิงพาณิชย์ที่ไม่ก่อให้เกิดกำไรต้องดำเนินการแล้วเสร็จภายในปี 2566<br>• หากเกิดการต่อต้าน ควรได้รับการสนับสนุนจากภาครัฐอย่างเต็มที่<br>• การจัดหารถจักรและล้อเลื่อนทดแทนเป็นไปตามแผนที่กำหนด | ↓ ประหยัดต้นทุนจากการเดินรถ |

| กลยุทธ์ | รายละเอียด | Key Considerations | เป้าประสงค์ |
|---|---|---|---|
| 2.3 **พัฒนาขบวนรถท่องเที่ยวเพื่อสร้างรายได้** | • การพัฒนารูปแบบการให้บริการ (Service Improvement) การขยายเส้นทางและรอบของการให้บริการ เน้นที่การท่องเที่ยวเชิงประสบการณ์ โดยดึงจุดเด่นในแต่ละเส้นทาง (Scenic route)<br>• ปรับปรุงขบวนรถพร้อมสิ่งอำนวยความสะดวก<br>• การตลาดเชิงรุก แพ็กเกจการท่องเที่ยว รูปแบบราคา และร่วมมือกับพันธมิตรภายนอก<br>• พัฒนา application เพื่อเป็น Portal ในการให้บริการต่าง ๆ บนรถไฟ เช่น สั่งอาหารและเครื่องดื่ม, WIFI, ซื้อของที่ระลึก, เกมส์ และ Tracking เส้นทาง เป็นต้น<br>• ศึกษาและออกแบบเส้นทางที่เหมาะสมและตรงตามความสนใจของนักลงทุน<br>• เพิ่มขบวนรถไฟท่องเที่ยวแบบหรูหรา (Luxury Train) โดย JV ร่วมกับพันธมิตรด้านต่าง ๆ อาทิ โรงแรมและร้านอาหารชั้นนำ<br>• การปรับปรุงระเบียบเกี่ยวกับการขายของ/การหารายได้จากการขายสินค้า เช่น น้ำดื่ม ของที่ระลึก<br>• การขอยกเว้นให้สามารถทำการบริโภคและขายเครื่องดื่มแอลกอฮอล์ในตู้เสบียงของขบวนรถเพื่อการท่องเที่ยว | • ดำเนินการให้สัมปทาน และสร้างพันธมิตรด้านการท่องเที่ยวแล้วเสร็จ ภายในปี 2567<br>• ให้ความสำคัญกับการปรับแก้กฎระเบียบเพื่อสนับสนุนการสร้างรายได้ในขบวนรถท่องเที่ยว | ↑ การเพิ่มรายได้จากธุรกิจรถไฟท่องเที่ยว |

| กลยุทธ์ | รายละเอียด | Key Considerations | เป้าประสงค์ |
|---|---|---|---|
| 2.4 ขยายพันธมิตรการขนส่งหีบห่อวัตถุ (Parcel) | • ปรับรูปแบบการดำเนินธุรกิจเป็น Hub to hub ให้บริการขนส่ง parcel แบบ B2B, พัฒนาแผนการตลาดและสร้างพันธมิตรกับกลุ่ม กับกลุ่มบริษัท Express service เพื่อให้ รฟท. เป็น Backbone<br>• การปรับโครงสร้างราคาและอัตราค่าขนส่ง การจัดสรรพื้นที่รับ ส่ง หีบห่อวัตถุและพัฒนาบริการและกระบวนการที่สถานี<br>• ประชาสัมพันธ์และการตลาดเชิงรุกใน segment พัสดุขนาดใหญ่ > 30 กิโลกรัม เพื่อขยาย Catchment Area และปรับโครงสร้างอัตราค่าขนส่งทั้งมิติน้ำหนักและขนาด<br>• การพัฒนาระบบ IT เพื่อรองรับการขนส่งหีบห่อวัตถุ | • โครงสร้างราคาและอัตราค่าขนส่งต้องปรับให้เหมาะสมเพื่อดึงดูดพันธมิตรและเสร็จภายในปี 2566<br>• รฟท. จำเป็นต้องดำเนินกิจกรรมทางการตลาดผ่านการเป็นพันธมิตรทางธุรกิจกับผู้ประกอบการรายอื่นอย่างชัดเจนและรวดเร็ว<br>• รฟท. ต้องพิจารณารูปแบบการขนส่งสินค้าประเภทหีบห่อวัตถุให้มีความเหมาะสมกับความต้องการของผู้บริโภค | ↑ เพิ่มรายได้การขนส่งหีบห่อวัตถุ |
| 2.5 พัฒนาคุณภาพการบริการโดยสารและสินค้า | • การบริหารจัดการด้านการเดินรถและการควบคุมมาตรฐานคุณภาพรถที่ใช้ในการให้บริการ เพื่อพัฒนาความตรงต่อเวลาเพื่อสร้างความน่าเชื่อถือ (Reliability)<br>- สินค้า: การจัด Priority การเดินรถ<br>- โดยสาร: การบำรุงรักษารถฯ ต่อเนื่อง<br>• การพัฒนาพันธมิตร multimodal ด้านการขนส่งโดยสาร<br>• การจัดสรรพื้นที่ให้เอกชนเช่าเพื่อทำศูนย์กระจายสินค้า ในจังหวัดที่มีศักยภาพ และสัมปทาน CY เพื่อพัฒนาคลังสินค้า รวมถึง One stop service ด้านสินค้า | • รฟท. เร่งการก่อสร้างรถไฟทางคู่ระยะที่ 1*<br>– งานโยธาแล้วเสร็จ ภายในปี 2566<br>– ระบบอาณัติสัญญาณให้แล้วเสร็จภายในปี 2568<br>• ความชัดเจนในนโยบายภาครัฐในการพัฒนาทางคู่ระยะที่ 2 ป้องกันปัญหาคอขวดและเกิดการเชื่อมต่ออย่างสมบูรณ์<br>• การจัดหารถจักรและล้อเลื่อนทดแทนเป็นไปตามแผนที่กำหนด<br>• ข้อจำกัดในการขยายแนวทางการลงทุนรูปแบบต่าง ๆ | ปรับปรุงประสิทธิภาพในการดำเนินงาน |
| 2.6 บริหารโครงการรถไฟฟ้าสายสีแดงและรถไฟความเร็วสูงอย่างมีประสิทธิภาพ | • สายสีแดง: การพัฒนาความร่วมมือกับหน่วยงานภายนอก (อาทิ กระทรวงคมนาคม, สนข., กรมรางฯ) ด้าน Feeder และพัฒนาแนวทางการเพิ่ม load factor และเพิ่มรายได้ของรถไฟฟ้าสายสีแดง<br>• ความเร็วสูง: การกำหนดหน่วยงานในการกำกับการดำเนินงานรถไฟความเร็วสูง 3 สนามบิน เพื่อการรับรู้รายได้ให้เป็นไปตามสัญญา | • ความร่วมมือทั้งภาครัฐและเอกชนในการพัฒนาระบบ Feeder เพื่อสนับสนุนให้เกิดการเดินทางต่อเนื่องหลายรูปแบบ<br>• ความชัดเจนในนโยบายรูปแบบธุรกิจของสายสีแดงและส่วนต่อขยาย<br>• นโยบายจากภาครัฐ อาทิ ตั๋วร่วม เพดานค่าโดยสาร<br>• การเจรจากับหน่วยงานภาครัฐ เรื่องพื้นที่<br>• การเร่งเจรจากับเอกชน (เรื่องผลตอบแทนและปัญหาที่เกิดขึ้นโครงสร้างร่วม หรือประเด็นการก่อสร้าง)<br>• รฟท. จำเป็นต้องพิจารณาความเหมาะสมในการก่อสร้างโครงการรถไฟฟ้าสายสีแดง | ↑ เพิ่มรายได้จากการให้บริการโครงการรถไฟฟ้าสายสีแดง |

หมายเหตุ: * ขึ้นกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง โดยเฉพาะ กรมการขนส่งทางรางและกระทรวงคมนาคม

| กลยุทธ์ | รายละเอียด | Key Considerations | เป้าประสงค์ |
|---|---|---|---|
| 2.7 พัฒนาบริการและบริหารต้นทุน PSO ให้เหมาะสม | • พัฒนาระดับคุณภาพการให้บริการพื้นฐานของการเดินรถเชิงสังคม<br>• เร่งดำเนินการพัฒนาระบบ FMIS เพื่อวิเคราะห์ต้นทุนการดำเนินงาน PSO ให้มีความชัดเจนและถูกต้อง<br>• หารือกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อดำเนินการปรับปรุงหลักเกณฑ์การพิจารณาให้เหมาะสมกับปัจจุบัน<br>• ปรับอัตราค่าโดยสารให้สะท้อนต้นทุนและเป็นธรรม | • เกณฑ์การพิจารณาเงินสนับสนุน<br>• การได้รับอนุมัติในเรื่องค่าโดยสาร<br>• ความคิดเห็นต่อจำนวนขบวนให้บริการเชิงสังคม<br>• หากเกิดการต่อต้าน ควรได้รับการสนับสนุนจากภาครัฐอย่างเต็มที่ | ↑ ปรับปรุงประสิทธิภาพด้านเงินสนับสนุนและเงินชดเชย |
| 3.1 ต่อยอดโครงสร้างพื้นฐานเพื่อให้บริการแพลตฟอร์มระบบราง[1] | • การพัฒนาสู่การเป็นผู้ให้บริการ Platform Provider หรือ การเปิดให้เอกชนร่วมเดินรถ เพื่อเพิ่ม Utilization ระบบราง<br>• ด้านโครงสร้างพื้นฐานระบบรางและอาณัติสัญญาณ: การก่อสร้าง บำรุงรักษา บริหารจัดการควบคุมการเดินรถและระบบอาณัติสัญญาณอยู่ภายใต้ รฟท. และเก็บ Access Charge เพื่อใช้บำรุงรักษาทาง<br>• ด้านบริหารจัดการสถานีรถไฟ: รฟท. บริหารจัดการพื้นที่เชิงพาณิชย์ภายในสถานีและจัดเก็บรายได้ รวมถึงเก็บค่าธรรมเนียมการใช้สถานีและบริการจากเอกชน<br>• ด้านการเดินรถโดยสารและขนส่ง: รฟท. บริหารตารางการเดินรถ โดยประสานกับกรมการขนส่งทางราง สำหรับการ Open Access รฟท. ยังคงให้บริการเดินรถทั้งโดยสารและสินค้า รวมถึงอบรมและพัฒนาบุคลากรระบบราง<br>• การซ่อมบำรุงรถจักรและล้อเลื่อน: ให้บริการซ่อมบำรุง ตรวจสภาพ ต่อใบอนุญาตรถจักรและล้อเลื่อน เก็บค่าธรรมเนียมการต่อใบอนุญาติ ให้เช่าโรงซ่อมบำรุง<br>• รฟท. ต้องจัดทำแผนธุรกิจการให้เช่าใช้ทาง (time slot) และรูปแบบสัญญา<br>• วิเคราะห์ต้นทุนและแนวทางการจัดเก็บค่าเช่าใช้ทาง (Access charge) และสิ่งอำนวยความสะดวกที่เหมาะสม | • รฟท. เป็นผู้จัดสรรช่วงเวลา และเก็บค่าเช่าใช้ทาง<br>• รฟท. เร่งการก่อสร้างรถไฟทางคู่ระยะที่ 1[2]<br>— งานโยธาแล้วเสร็จ ภายในปี 2566<br>— ระบบอาณัติสัญญาณให้แล้วเสร็จภายในปี 2568<br>• กรมการขนส่งทางราง เร่งดำเนินการด้านกฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวข้อง<br>• การกำหนดค่า Access Charge ของภาครัฐต้องครอบคลุมถึงต้นทุนการบำรุงรักษาและต้นทุนการจัดการของ รฟท. ที่เกี่ยวข้องทั้งหมด | ↑ รายได้จากการให้เอกชนร่วมเดินรถ (Platform Provider) จากการใช้ประโยชน์ของโครงสร้างพื้นฐานด้านระบบรางที่เพิ่มขึ้นจากการพัฒนาโครงการรถไฟทางคู่ |

หมายเหตุ: 1. ขึ้นกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง โดยเฉพาะ กรมการขนส่งทางรางและกระทรวงคมนาคม

2. ยกเว้น ช่วงมาบกะเบา – ชุมทางถนนจิระ งานโยธา คาดการณ์แล้วเสร็จ พ.ศ. 2570 งานสื่อสาร พ.ศ. 2571

ที่มา: PrimeStreet analysis

| กลยุทธ์ | รายละเอียด | Key Considerations | เป้าประสงค์ |
|---|---|---|---|
| 4.1 เร่งสร้างรายได้จากการบริหารสัญญาเช่าทรัพย์สินและที่ดิน | • จัดระเบียบฐานข้อมูลที่ดิน เอกสารสิทธิที่ดิน และประเภทสัญญา การแก้ไขปัญหาผู้บุกรุกที่ดิน<br>• การดำเนินการให้สิทธิ SRTA ในการบริหารสัญญาเช่าและจัดประโยชน์ที่ดินที่ยังไม่ได้จัดประโยชน์<br>• จัดการบริหารสัญญาเช่าให้เป็นระบบ เพื่อให้ผู้เช่าสามารถชำระเงินได้ตรงตามระยะเวลาที่ระบุไว้ในสัญญา<br>• การนำผู้ใช้ประโยชน์จากพื้นที่ของ รฟท. เข้าสู่ระบบเพื่อรับรู้รายได้<br>• การจัดทำฐานข้อมูลด้านสัญญาและเอกสารสิทธิ์<br>• เร่งดำเนินการหารายได้เพิ่มจากที่ดินแปลงใหญ่<br>• เร่งการพัฒนาที่ดินที่ยังไม่ได้จัดสรรประโยชน์อย่างน้อย 10% ในปี พ.ศ. 2566 – 2567 | • รฟท. ต้องดำเนินการถ่ายโอนที่ดินแปลงใหญ่ทั้งหมดให้ SRTA ภายในปี 2565 เพื่อให้ SRTA ที่มีความคล่องตัวและศักยภาพดำเนินการสร้างรายได้<br>• รฟท. และ SRTA ต้องร่วมกันแก้ไขกฎระเบียบ ข้อบังคับต่าง ๆ ที่เป็นอุปสรรคต่อการให้สิทธิในการบริหารทรัพย์สินแก่ SRTA<br>• เร่งจัดทำฐานข้อมูลสัญญา/เอกสารสิทธิให้เสร็จปี 2565 – 2566 | การเพิ่มรายได้จากการบริหารและพัฒนาทรัพย์สินของ SRTA |

| กลยุทธ์ | รายละเอียด | Key Considerations | เป้าประสงค์ |
|---|---|---|---|
| 4.2 การพัฒนาโครงการขนาดใหญ่และขยายธุรกิจใหม่เพื่อสร้างรายได้ | • การปรับแก้ไขระเบียบและข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับบริษัทลูก เพื่อเพิ่มความคล่องตัวในการลงทุนขยายธุรกิจ<br>• ต่อยอดบริษัทลูก SRTA<br>– การหารายได้เพิ่มจากที่ดินแปลงใหญ่<br>– การพัฒนาที่ดินที่ยังไม่ได้จัดสรรประโยชน์<br>• ต่อยอดบริษัทลูก SRTA และ SRTET ในการขยายธุรกิจสู่ธุรกิจที่มีแนวโน้มการเติบโตในอนาคตและสนับสนุนการดำเนินธุรกิจหลักของ รฟท.<br>• การ JV กับภาคเอกชนในธุรกิจใหม่ | • รฟท. ควรปรับแก้ไขระเบียบและข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับบริษัทลูก ให้มีความคล่องตัวในการลงทุนขยายธุรกิจ เพื่อสร้างรายได้ | การเพิ่มรายได้จากธุรกิจใหม่ (New business) |
| 4.3 พัฒนารูปแบบการสร้างรายได้เสริมอื่น ๆ (Non-core) จากการใช้ประโยชน์จากทรัพย์สินของ รฟท. | • จัดหาผู้เช่าหรือสัมปทานพื้นที่โฆษณาในพื้นที่ที่สามารถดำเนินการได้ อาทิ สถานีศักยภาพ ในขบวนรถ สถานีกลางบางซื่อ และพื้นที่สถานีสายสีแดง แล้วเสร็จภายในปี 2566<br>• พัฒนาธุรกิจให้เช่าพื้นที่เชิงพาณิชย์ในสถานี รวมถึงติดตั้งตู้ขายอาหาร เครื่องดื่ม อัตโนมัติ ที่สถานีรถไฟศักยภาพ<br>• พัฒนาและต่อยอดตู้เสบียง และการขายสินค้า อาหาร และเครื่องดื่ม<br>• Repositioning และพัฒนาศูนย์ฝึกอบรมสู่สถาบันอบรมระบบราง<br>• ปรับรูปแบบธุรกิจโรงพยาบาลบุรฉัตรสู่ผู้ให้บริการตรวจสุขภาพและศูนย์เฉพาะทาง<br>• จัดหาบุคคลากรและบริหารจัดการระบบการดำเนินงาน Back-office ให้มีประสิทธิภาพ<br>• เร่งรัดการจัดหาเครื่องมือเพื่อรองรับการดำเนินงาน | • รฟท. ควรปรับแก้ไขระเบียบและข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับการสร้างรายได้เสริมจาก Non-core ดังกล่าว ให้มีความคล่องตัวในการลงทุนขยายธุรกิจ เพื่อสร้างรายได้ | การเพิ่มรายได้จากธุรกิจใหม่ (New business) |

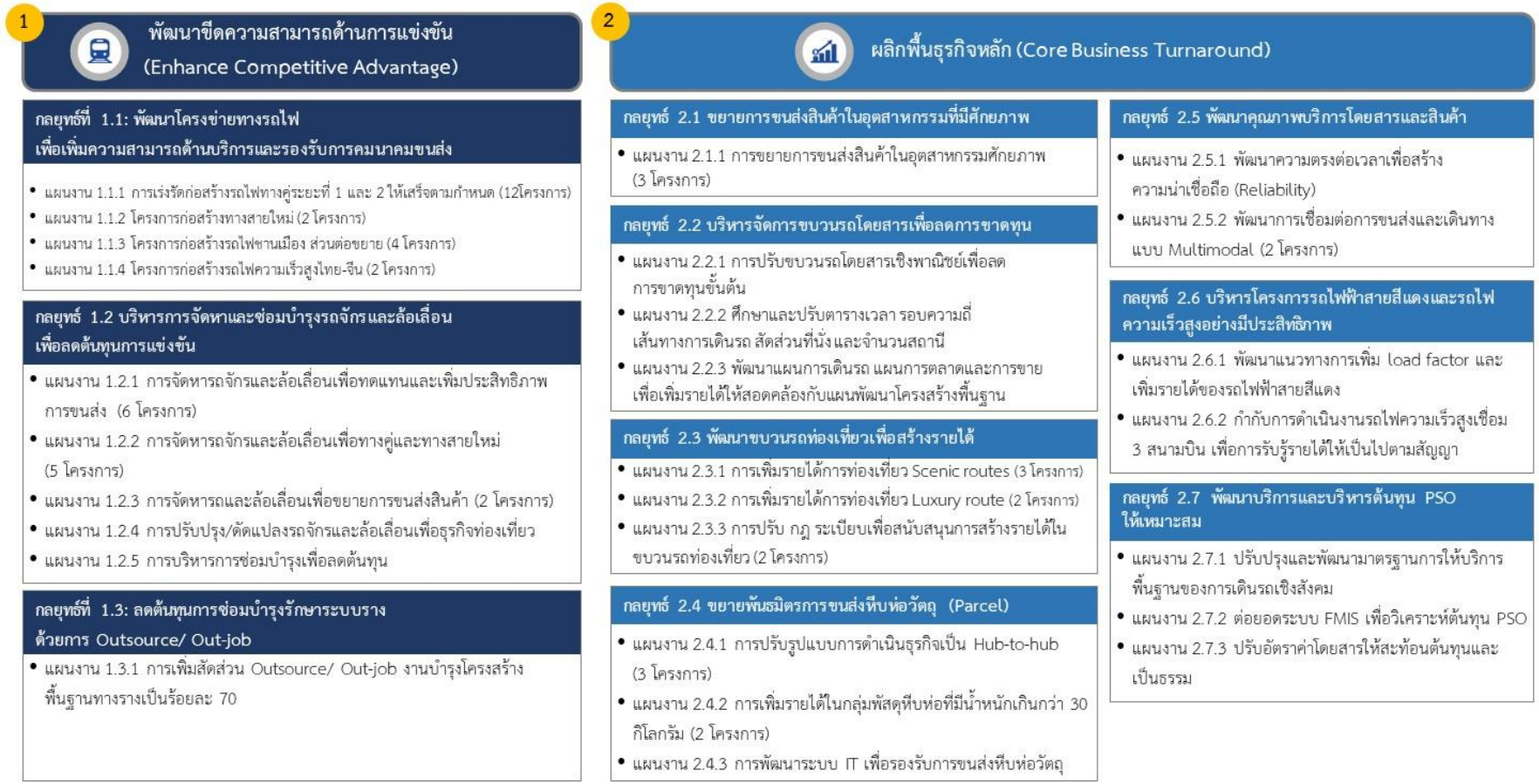
| กลยุทธ์ | รายละเอียด | Key Considerations | เป้าประสงค์ |
|---|---|---|---|
| 5.1 ปรับโครงสร้างองค์กรและบริษัทลูกให้สอดคล้องกับการฟื้นฟู | • การเพิ่มสายงานด้านการขายและการตลาด บริหารอัตรากำลังอย่างมีประสิทธิภาพ<br>• การปรับสายงานที่มีความซ้ำซ้อนกับบริษัทลูก (SRTET และ SRTA)<br>• จัดตั้งบริษัทลูกเดินรถสินค้า และซ่อมบำรุงรถจักรและล้อเลื่อน | • รฟท. ต้องเร่งปรับโครงสร้างองค์กร เพื่อให้ รฟท. ดำเนินงานได้อย่างคล่องตัวขึ้น อาทิ ด้านการตลาด และด้านอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง ให้แล้วเสร็จภายในปี 2566<br>• ความชัดเจนในนโยบายและระยะเวลาการจัดตั้งบริษัทลูก<br>• ข้อจำกัดในระเบียบ ข้อบังคับ ในการสรรหาบุคลากรศักยภาพ | ปรับปรุงประสิทธิภาพในการดำเนินงาน |
| 5.2 ปรับปรุงกระบวนการทำงานและขับเคลื่อนองค์กรด้วยเทคโนโลยี | • Digital transformation: พัฒนาและนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาปรับใช้ในการดำเนินงาน รวมถึงให้เกิดการบูรณาการและเชื่อมโยงฐานข้อมูล<br>• พัฒนาระบบปฏิบัติการโดยมุ่งเน้นการใช้เทคโนโลยีในด้านการเดินรถและซ่อมบำรุงฯ<br>• การใช้เทคโนโลยีเพื่อปรับลดกระบวนการและเพิ่ม Productivity การทำงาน | • รฟท. เร่งดำเนินการพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและระบบปฏิบัติการให้เป็นไปตามแผนที่กำหนด<br>• พัฒนาการมุ่งเน้นให้เกิดบูรณาการระบบต่าง ๆ และเชื่อมโยงฐานข้อมูลระหว่างหน่วยงาน<br>• ต้องให้เกิดการใช้งานจริงจากพนักงานและบุคลากร | ปรับปรุงประสิทธิภาพในการดำเนินงาน |
| 5.3 บริหารจัดการค่าใช้จ่ายด้านบุคลากรอย่างมีประสิทธิภาพ | • Out-job ตำแหน่งที่ไม่ใช่สายงานหลัก เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารอัตรากำลัง<br>• พิจารณาและปิดสถานีที่มีการหยุดรถน้อย (ดร.)<br>• ปรับลดค่าใช้จ่ายด้านบุคลากร อาทิ ค่าล่วงเวลา (OT) ลง 10% เป็นต้น<br>• Up-skill/re-skill บุคลากรเพื่อย้ายสายงานและเพิ่ม productivity | • รฟท. ควรเร่งพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศให้แล้วเสร็จตามแผน และต้องอบรมพนักงานให้สามารถใช้เทคโนโลยีในการทำงานเพื่อลดค่า OT | ↓ ลดค่าใช้จ่ายด้านบุคลากร |

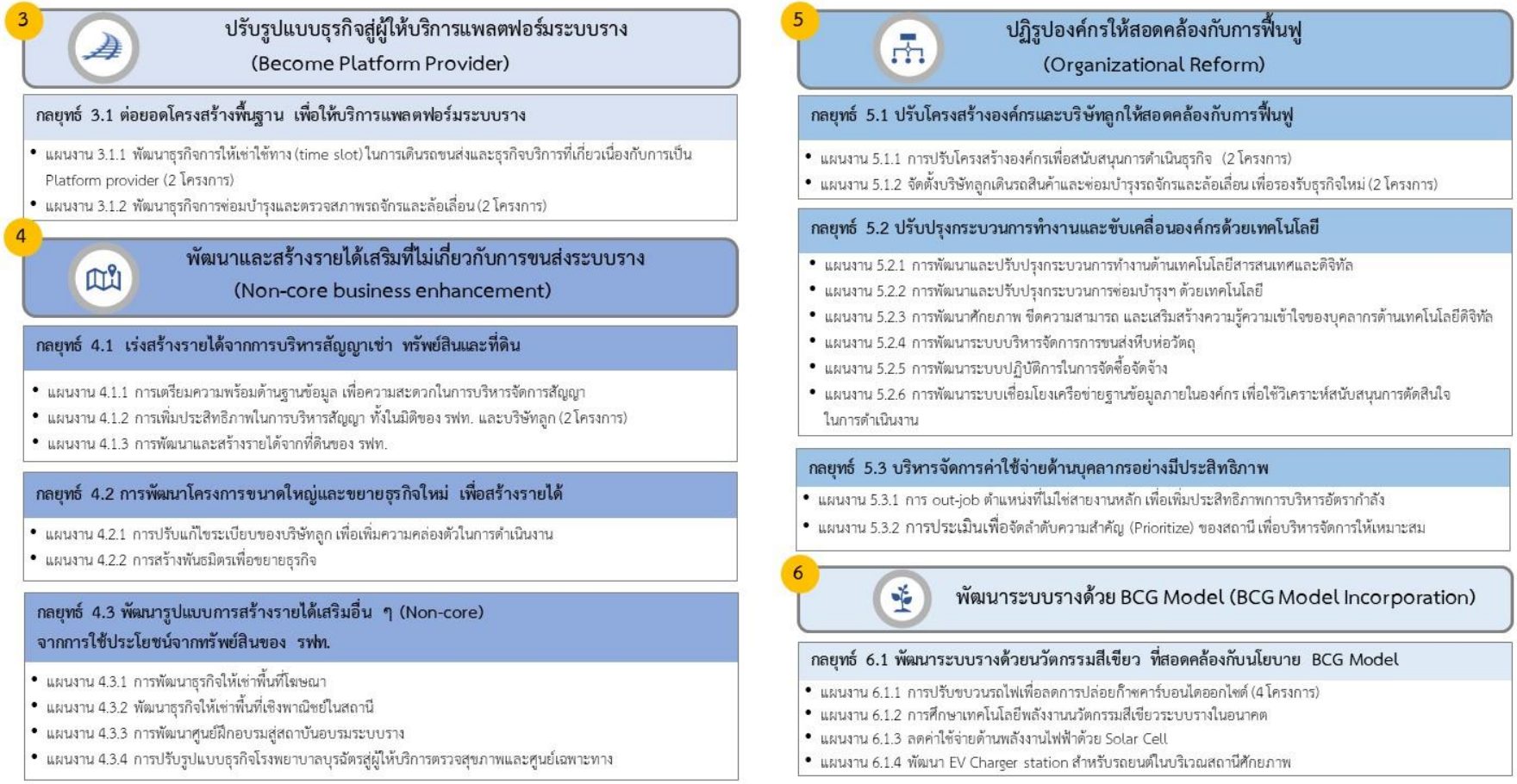
| กลยุทธ์ | รายละเอียด | Key Considerations | เป้าประสงค์ |
|---|---|---|---|
| 6.1 พัฒนาระบบรางด้วยนวัตกรรมสีเขียวที่สอดคล้องกับนโยบาย BCG Model | • การปรับขบวนรถไฟเพื่อลดการปล่อยคาร์บอนไดออกไซด์ อาทิ การดัดแปลงรถโดยสารรถโบกี้ไฟฟ้ากำลัง การปรับปรุงรถโดยสารเพื่อรองรับการใช้งานรถโบกี้ไฟฟ้ากำลัง และการจัดหารถสับเปลี่ยน Battery Locomotive (BL) สำหรับสับเปลี่ยนในย่านสายสีแดง<br>• การศึกษาเทคโนโลยีพลังงานนวัตกรรมสีเขียวระบบรางในอนาคตกับหน่วยงานพันธมิตร อาทิ การพัฒนารถไฟ EV<br>• พัฒนาความร่วมมือกับ ปตท. /กฟผ. ในการติดตั้งระบบ solar cell ในสถานีหลัก 20 สถานี<br>• การพัฒนา EV Charger station สำหรับรถยนต์ในบริเวณสถานีศักยภาพ | • ความชัดเจนของนโยบายสนับสนุนการใช้พลังงานทดแทนเพื่อให้ รฟท. ดำเนินการตามได้อย่างเหมาะสม<br>• ได้รับการสนับสนุนทางการเงินจากรัฐบาลสำหรับวงเงินลงทุนในการลงทุนในโครงสร้างพื้นฐานสำหรับการพัฒนาระบบรถไฟ EV หรือเทคโนโลยีสมัยใหม่ที่เหมาะสมและตอบสนองต่อนโยบายภาครัฐ | ↓ ลดค่าใช้จ่ายด้านเชื้อเพลิง |

หมายเหตุ: การประมาณการ EBITDA ของกลยุทธ์ทั้งหมดอยู่ภายใต้สมมติฐานที่สถานการณ์การแพร่ระบาดของ COVID-19 คลี่คลาย และการรถไฟฯ ได้รับการสนับสนุนจากรัฐบาลในการดำเนินกลยุทธ์ต่าง ๆ

ที่มา: PrimeStreet Analysis

## รูปภาพ 145: ภาพแสดงภาพรวมแผนงานภายใต้กลยุทธ์และยุทธศาสตร์






ที่มา: การรถไฟฯ และ PrimeStreet Analysis

## 11.2 ความสัมพันธ์ระหว่างยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ กับ ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ และวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ขององค์กร

การรถไฟฯ ได้มีการจัดทำกรอบทิศทางการดำเนินงานระยะ 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) โดยทิศทางการดำเนินงานสามารถแสดงความสอดคล้องและเชื่อมโยงได้ ดังนี้

**รูปภาพ 146: ภาพแสดงความสัมพันธ์ระหว่างยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ กับ ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ และวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ขององค์กร**

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| Vision | "To become logistics and connectivity platform to fulfill stakeholders' expectations"<br>เป็นผู้ให้บริการแพลตฟอร์มการเชื่อมต่อและการขนส่งที่มุ่งตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้เสีย | | | |
| Mission | 1. เป็นองค์กรที่สร้างรายได้และการเติบโตทางเศรษฐกิจผ่านการพัฒนาระบบการขนส่งให้มีประสิทธิภาพ และลดต้นทุนการขนส่งของประเทศ<br>2. ยกระดับคุณภาพชีวิตและความเป็นอยู่ของสังคม ผ่านโครงข่ายระบบคมนาคมที่ครอบคลุม เข้าถึงได้ และราคาที่เป็นธรรม | 3. เป็นศูนย์กลางการคมนาคมทางรางของประเทศ ด้วยบริการที่มีคุณภาพ ครบวงจร ทันสมัย และ ตอบสนองความต้องการของลูกค้าทั้ง B2C และ B2B<br>4. เป็นผู้ให้บริการ win - win platform เพื่อเชื่อมต่อพันธมิตรทางธุรกิจที่หลากหลาย และ สร้างการเติบโตที่ยั่งยืน ด้วยกระบวนการดำเนินงานที่เป็นระบบ | 5. เป็นองค์กรที่มีธรรมาภิบาล ขับเคลื่อนด้วยเทคโนโลยีที่ทันสมัย พัฒนาศักยภาพบุคลากรอย่างต่อเนื่อง และสร้างความเป็นอยู่ที่ดีให้กับพนักงาน | |
| Value/ Core competency | I = INTEGRITY | A = ACCOUNTABILITY | M = MASTERING PROFESSIONALISM | CC1 : ความเชี่ยวชาญและประสบการณ์ในการบริหารจัดการโครงข่ายการขนส่งทางรางครอบคลุมทั่วทุกภูมิภาค<br>อนาคตในระยะสั้น CC2 : ความเชี่ยวชาญของ SRTA ในการบริหารทรัพย์สินที่ดินมีปริมาณมากให้สามารถพัฒนาประโยชน์เชิงพาณิชย์ต่อได้ |
| | 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) | เติบโตอย่างยั่งยืน: Create sustainable growth for turnaround (2570 – 2575) |
| Strategic Objective/ Goal | SO | SO1 ยกระดับคุณภาพการบริการขนส่งสินค้าและทีบห่อวัตถุ | SO2 เพิ่มขีดความสามารถในการเป็น Platform การเชื่อมต่อระบบราง | SO3 ต่อยอดทรัพย์สินขององค์กรเพื่อพัฒนาสู่ความยั่งยืน |
| | Goal | 1.1 เพิ่มส่วนแบ่งทางการตลาดและปริมาณการขนส่งสินค้า<br>1.2 สร้างความน่าเชื่อถือและความเชื่อมั่นในทุกการบริการ<br>1.3 พัฒนาคุณภาพการบริการให้ตอบสนองต่อความต้องการผู้ใช้บริการ | 2.1 ขยายขีดความสามารถด้านการขนส่งของระบบราง<br>2.2 เพิ่ม utilization ของระบบรางให้เต็มประสิทธิภาพ<br>2.3 พัฒนา multimodal connectivity<br>2.4 ขยายพันธมิตรทางธุรกิจเพื่อพัฒนาบริการให้หลากหลาย | 3.1 เพิ่ม utilization ของทรัพย์สินที่ดินเชิงพาณิชย์ และพัฒนาทรัพย์สินเพื่อสนับสนุนการขนส่งระบบราง<br>3.2 เร่งสร้างรายได้เสริม (Non-core) และพลิกฟื้นผลประกอบการ |
| Key Strategy Master Plan | **ยุทธศาสตร์ที่ 1 พัฒนาขีดความสามารถด้านการแข่งขัน**<br>กลยุทธ์ที่ 1.1 พัฒนาโครงข่ายทางรถไฟเพื่อเพิ่มความสามารถด้านบริการและรองรับการคมนาคมขนส่ง<br>กลยุทธ์ที่ 1.2 บริหารการจัดหาและซ่อมบำรุงรถจักรและล้อเลื่อน เพื่อลดต้นทุนการแข่งขัน<br>กลยุทธ์ที่ 1.3 ลดต้นทุนการซ่อมบำรุงรักษาระบบรางด้วยการ Outsource/ Out-job | **ยุทธศาสตร์ที่ 2 พลิกฟื้นธุรกิจหลัก**<br>กลยุทธ์ที่ 2.1 ขยายการขนส่งสินค้าในอุตสาหกรรมที่มีศักยภาพ<br>กลยุทธ์ที่ 2.2 บริหารจัดการขบวนรถโดยสารเพื่อลดการขาดทุน<br>กลยุทธ์ที่ 2.3 พัฒนาขบวนรถท่องเที่ยว<br>กลยุทธ์ที่ 2.4 ขยายพันธมิตรการขนส่งทีบห่อวัตถุ (Parcel)<br>กลยุทธ์ที่ 2.5 พัฒนาคุณภาพการบริการโดยสารและสินค้า<br>กลยุทธ์ที่ 2.6 บริหารโครงการรถไฟฟ้าสายสีแดงและรถไฟความเร็วสูงอย่างมีประสิทธิภาพ<br>กลยุทธ์ที่ 2.7 พัฒนาบริการและบริหารต้นทุน PSO ให้เหมาะสม | **ยุทธศาสตร์ที่ 3 ปรับรูปแบบธุรกิจสู่ผู้ให้บริการแพลตฟอร์มระบบราง**<br>กลยุทธ์ที่ 3.1 ต่อยอดโครงสร้างพื้นฐาน เพื่อให้บริการแพลตฟอร์มระบบราง |
| | **ยุทธศาสตร์ที่ 4 พัฒนาและสร้างรายได้ที่ไม่เกี่ยวกับการขนส่งระบบราง (Non-core)**<br>กลยุทธ์ที่ 4.1 เร่งสร้างรายได้จากการบริหารสัญญาเช่า ทรัพย์สินและที่ดิน<br>กลยุทธ์ที่ 4.2 สนับสนุนบริษัทลูกในการพัฒนาโครงการขนาดใหญ่และขยายธุรกิจใหม่ เพื่อสร้างรายได้<br>กลยุทธ์ที่ 4.3 พัฒนารูปแบบการสร้างรายได้เสริมอื่น ๆ จากการใช้ประโยชน์จากทรัพย์สินของ รฟท. | **ยุทธศาสตร์ที่ 5 ปฏิรูปองค์กรให้สอดคล้องกับการฟื้นฟู**<br>กลยุทธ์ที่ 5.1 ปรับโครงสร้างองค์กรและบริษัทลูกให้สอดคล้องกับการฟื้นฟู<br>กลยุทธ์ที่ 5.2 ปรับปรุงกระบวนการทำงานและขับเคลื่อนองค์กรด้วยเทคโนโลยี<br>กลยุทธ์ที่ 5.3 บริหารจัดการค่าใช้จ่ายด้านบุคลากรอย่างมีประสิทธิภาพ | **ยุทธศาสตร์ที่ 6 พัฒนาระบบรางด้วย BCG Model**<br>กลยุทธ์ที่ 6.1 พัฒนาระบบรางด้วยนวัตกรรมสีเขียว ที่สอดคล้องกับนโยบาย BCG Model |

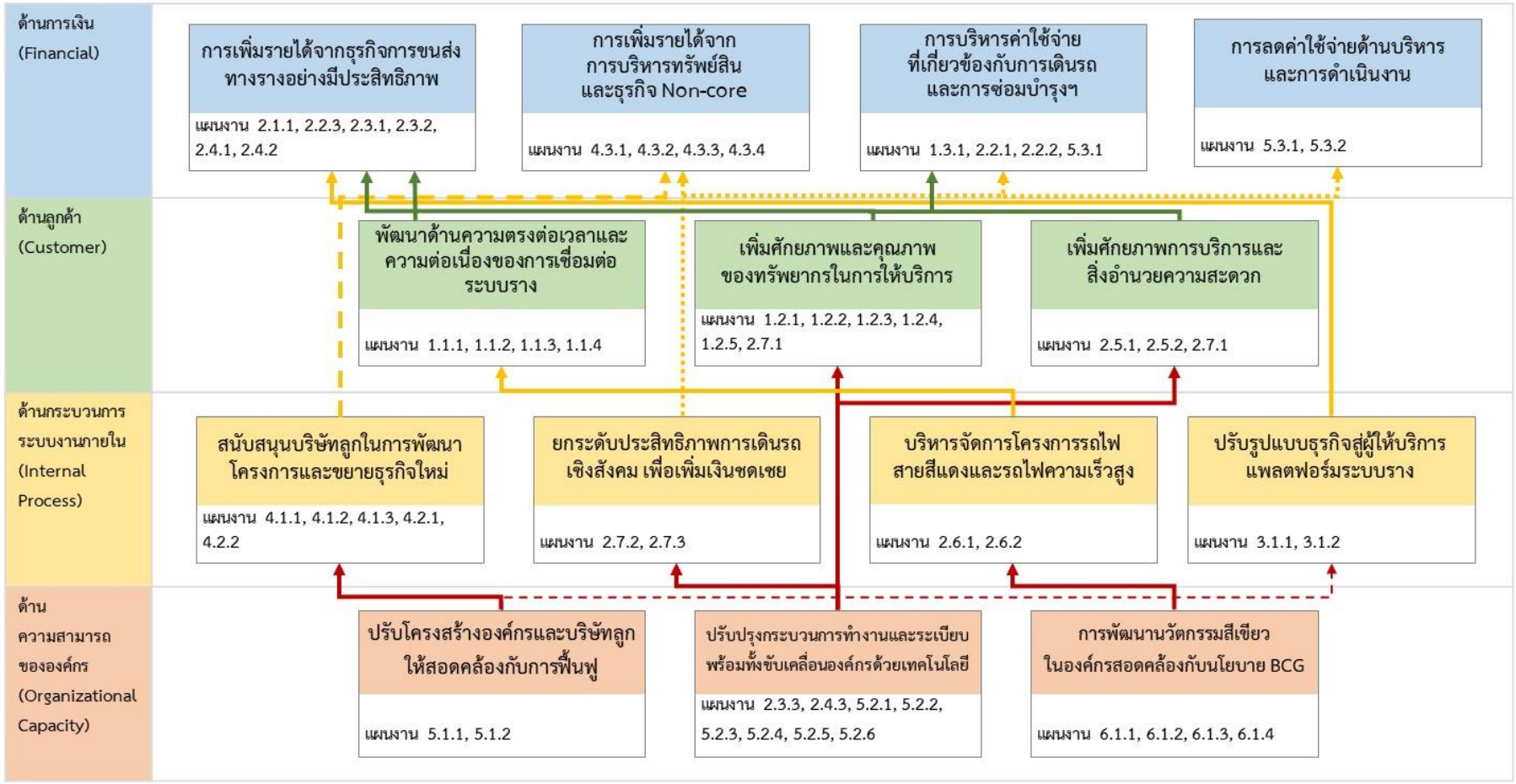
ที่มา: การรถไฟฯ และ PrimeStreet Analysis

## 11.3 การแสดงความเชื่อมโยงระหว่างยุทธศาสตร์ที่สนับสนุนซึ่งกันและกัน (Strategy Map)

### 11.3.1 Strategy Map และตัวชี้วัดของกลยุทธ์

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

**รูปภาพ 147: ภาพแสดงความเชื่อมโยงของกลยุทธ์ (Strategy Map)**




ที่มา: PrimeStreet Analysis

จากภาพแสดงหลักการและแนวความคิดในการเชื่อมโยง Strategic Objectives ทั้ง 3 ด้าน ประกอบไปด้วย 1) การยกระดับคุณภาพการบริการขนส่งสินค้าและหีบห่อวัตถุ 2) การเพิ่มขีดความสามารถในการเป็น Platform การเชื่อมต่อระบบราง และ 3) การต่อยอดทรัพย์สินขององค์กรเพื่อพัฒนาสู่ความยั่งยืน และแผนที่กลยุทธ์ (Strategy Map) ของการรถไฟฯ ข้างต้นจะเห็นได้ว่าแต่ละแผนงานถูกนำมาเชื่อมโยงกับแต่ละ Strategic Objectives ด้วยระบบ Balanced Scorecard (BSC) ภายใต้ 4 ปัจจัยหลัก ดังนี้

- ด้านความสามารถขององค์กร (Organizational Capacity) ซึ่งมีความสอดคล้องและเชื่อมโยงกับ Strategic Objectives ที่ 1) การยกระดับคุณภาพการบริการขนส่งสินค้าและหีบห่อวัตถุ และ Strategic Objectives ที่ 2) การเพิ่มขีดความสามารถในการเป็น Platform การเชื่อมต่อระบบราง โดยจะพิจารณาในด้านต่าง ๆ ดังนี้
    - การปรับโครงสร้างองค์กรและบริษัทลูกให้สอดคล้องกับการฟื้นฟู ประกอบไปด้วยแผนงานภายใต้กลยุทธ์ 5.1 ปรับโครงสร้างองค์กรและบริษัทลูกให้สอดคล้องกับการฟื้นฟู
    - ปรับปรุงกระบวนการทำงานและระเบียบ พร้อมทั้งขับเคลื่อนองค์กรด้วยเทคโนโลยี ประกอบไปด้วยแผนงานภายใต้กลยุทธ์ 2.3 พัฒนาขบวนรถท่องเที่ยวเพื่อสร้างรายได้, 2.4 ขยายพันธมิตรการขนส่งหีบห่อวัตถุ (Parcel) และ 5.2 ปรับปรุงกระบวนการทำงานและขับเคลื่อนองค์กรด้วยเทคโนโลยี
    - การพัฒนานวัตกรรมสีเขียวในองค์กรสอดคล้องกับนโยบาย BCG ประกอบไปด้วยแผนงานภายใต้กลยุทธ์ 6.1 พัฒนาระบบรางด้วยนวัตกรรมสีเขียว ที่สอดคล้องกับนโยบาย BCG Model
- ด้านกระบวนการระบบงานภายใน (Internal Process) ซึ่งมีความสอดคล้องและเชื่อมโยงกับ Strategic Objectives ทั้ง 3 ด้าน ได้แก่ 1) การยกระดับคุณภาพการบริการขนส่งสินค้าและหีบห่อวัตถุ 2) การเพิ่มขีดความสามารถในการเป็น Platform การเชื่อมต่อระบบราง และ 3) การต่อยอดทรัพย์สินขององค์กรเพื่อพัฒนาสู่ความยั่งยืน โดยจะพิจารณาในด้านต่าง ๆ ดังนี้
    - การสนับสนุนบริษัทลูกในการพัฒนาโครงการและขยายธุรกิจใหม่ ประกอบไปด้วยแผนงานภายใต้กลยุทธ์ 4.1 เร่งสร้างรายได้จากการบริหารสัญญาเช่า ทรัพย์สินและที่ดิน และ 4.2 การพัฒนาโครงการขนาดใหญ่และขยายธุรกิจใหม่ เพื่อสร้างรายได้
    - การยกระดับประสิทธิภาพการเดินรถเชิงสังคม เพื่อเพิ่มเงินชดเชย ประกอบไปด้วยแผนงานภายใต้กลยุทธ์ 2.7 พัฒนาบริการและบริหารต้นทุน PSO ให้เหมาะสม

- การบริหารจัดการโครงการรถไฟสายสีแดงและรถไฟความเร็วสูง ประกอบไปด้วยแผนงานภายใต้กลยุทธ์ 2.6 บริหารโครงการรถไฟฟ้าสายสีแดงและรถไฟความเร็วสูงอย่างมีประสิทธิภาพ
- การปรับรูปแบบธุรกิจสู่ผู้ให้บริการแพลตฟอร์มระบบราง ประกอบไปด้วยแผนงานภายใต้กลยุทธ์ 3.1 ต่อยอดโครงสร้างพื้นฐาน เพื่อให้บริการแพลตฟอร์มระบบราง

- ด้านลูกค้า (Customer) ซึ่งมีความสอดคล้องและเชื่อมโยงกับ Strategic Objectives 2 ด้าน ได้แก่ 1) การยกระดับคุณภาพการบริการขนส่งสินค้าและหีบห่อวัตถุ และ 2) การเพิ่มขีดความสามารถในการเป็น Platform การเชื่อมต่อระบบราง โดยจะพิจารณาในด้านต่าง ๆ ดังนี้
  - การพัฒนาด้านความตรงต่อเวลาและความต่อเนื่องของการเชื่อมต่อระบบราง ประกอบไปด้วยแผนงานภายใต้กลยุทธ์ 1.1 พัฒนาโครงข่ายทางรถไฟ เพื่อเพิ่มความสามารถด้านบริการและรองรับการคมนาคมขนส่ง
  - การเพิ่มศักยภาพและคุณภาพของทรัพยากรในการให้บริการ ประกอบไปด้วยแผนงานภายใต้กลยุทธ์ 1.2 บริหารการจัดหาและซ่อมบำรุงรถจักรและล้อเลื่อน เพื่อลดต้นทุนการแข่งขัน และ 2.7 พัฒนาบริการและบริหารต้นทุน PSO ให้เหมาะสม
  - การเพิ่มศักยภาพการบริการและสิ่งอำนวยความสะดวก ประกอบไปด้วยแผนงานภายใต้กลยุทธ์ 2.5 พัฒนาคุณภาพการบริการโดยสารและสินค้า และ 2.7 พัฒนาบริการและบริหารต้นทุน PSO ให้เหมาะสม

- ด้านการเงิน (Finance) ซึ่งมีความสอดคล้องและเชื่อมโยงกับ Strategic Objectives ทั้ง 3 ด้าน ได้แก่ 1) การยกระดับคุณภาพการบริการขนส่งสินค้าและหีบห่อวัตถุ 2) การเพิ่มขีดความสามารถในการเป็น Platform การเชื่อมต่อระบบราง และ 3) การต่อยอดทรัพย์สินขององค์กรเพื่อพัฒนาสู่ความยั่งยืน โดยจะพิจารณาในด้านต่าง ๆ ดังนี้
  - การเพิ่มรายได้จากธุรกิจการขนส่งทางรางอย่างมีประสิทธิภาพ ประกอบไปด้วยแผนงานภายใต้กลยุทธ์ 2.1 ขยายการขนส่งสินค้าในอุตสาหกรรมที่มีศักยภาพ, 2.2 บริหารจัดการขบวนรถโดยสารเพื่อลดการขาดทุน, 2.3 พัฒนาขบวนรถท่องเที่ยวเพื่อสร้างรายได้ และ 2.4 ขยายพันธมิตรการขนส่งหีบห่อวัตถุ (Parcel)

- การเพิ่มรายได้จากการบริหารทรัพย์สินและธุรกิจ Non-core ประกอบไปด้วยแผนงานภายใต้กลยุทธ์ 4.3 พัฒนารูปแบบการสร้างรายได้เสริมอื่น ๆ (Non-core) จากการใช้ประโยชน์จากทรัพย์สินของการรถไฟฯ
- การลดค่าใช้จ่ายที่เกี่ยวข้องกับการเดินรถและการซ่อมบำรุงฯ ประกอบไปด้วยแผนงานภายใต้กลยุทธ์ 1.3 ลดต้นทุนการซ่อมบำรุงรักษาระบบรางด้วยการ Outsource/ Out-job, 2.2 บริหารจัดการขบวนรถโดยสารเพื่อลดการขาดทุน และ 5.3 บริหารจัดการค่าใช้จ่ายด้านบุคลากรอย่างมีประสิทธิภาพ
- การลดค่าใช้จ่ายด้านบริหารและการดำเนินงาน ประกอบไปด้วยแผนงานภายใต้กลยุทธ์ 5.3 บริหารจัดการค่าใช้จ่ายด้านบุคลากรอย่างมีประสิทธิภาพ

ด้วยเหตุนี้ Balanced Scorecard (BSC) จึงเปรียบเสมือนกลไกในการวางแผนและบริหารกลยุทธ์ เพื่อให้เกิดความสมดุลในการพัฒนาองค์กรจนบรรลุเป้าประสงค์ที่ได้กำหนดไว้ในที่สุด ทั้งนี้ ในการสร้างความสมดุล (Balance) ระหว่างเป้าประสงค์ที่วางไว้ โดยจะต้องคำนึงถึง 1) จุดมุ่งหมาย (Objective) ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว 2) การวัดผล (Measure) ทั้งด้านการเงินและไม่ใช่การเงิน 3) ตัวชี้วัด (Indicator) เพื่อการติดตามประเมินผลและแรงกระตุ้น และ 4) มุมมอง (Perspective) ทั้งภายในและภายนอกที่มีต่อเป้าประสงค์ของแผนกลยุทธ์ ทั้งนี้ การรถไฟฯ ได้มีการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (Key Performance Indicators: KPIs) สำหรับการติดตามและประเมินผลความสำเร็จจากการถ่ายทอดแผนยุทธศาสตร์สู่การนำไปปฏิบัติ ดังนี้

**รูปภาพ 148: ภาพแสดงตัวชี้วัดระดับกลยุทธ์ของแผนวิสาหกิจปี 2566 – 2570**

| | ตัวชี้วัด (Measures) | แผนงาน |
|---|---|---|
| ด้านการเงิน (Financial) | • EBITDA Margin ของ รฟท. เป็นไปตามที่กำหนด<br>• DSCR ขององค์กร<br>• รายได้จากการเดินรถโดยสารเชิงพาณิชย์เพิ่มขึ้น (ไม่รวมทางคู่)<br>• รายได้จากการขนส่งสินค้าเพิ่มขึ้น<br>• รายได้จากการโดยสารและขนส่งสินค้าของโครงการรถไฟทางคู่เป็นไปตามผลการศึกษาความเหมาะสม<br>• รายได้จากการเดินรถโดยสาร (สายสีแดง) เพิ่มขึ้น<br>• รายได้จากการให้บริการรถไฟท่องเที่ยว<br>• รายได้จากการขนส่งสินค้าหีบห่อ<br>• อัตราการเพิ่มขึ้นของรายได้จากการบริหารสัญญาเดิม<br>• รายได้จากการโฆษณาในบริเวณตัวรถและบริเวณสถานี<br>• รายได้จากการให้เอกชนเข้ามาร่วมเดินรถในระบบรางเป็นไปตามที่ประมาณการไว้<br>• อัตราการลดลงของต้นทุนในการซ่อมบำรุงโครงสร้างพื้นฐาน<br>• อัตราการลดลงของต้นทุนในการซ่อมบำรุงรถจักรและล้อเลื่อน | • แผนงาน 1.3.1 การเพิ่มสัดส่วน Outsource/ Out-job งานบำรุงโครงสร้างพื้นฐานทางรางเป็นร้อยละ 70<br>• แผนงาน 2.1.1 การขยายการขนส่งสินค้าในอุตสาหกรรมศักยภาพ (3 โครงการ)<br>• แผนงาน 2.2.1 การปรับขบวนรถโดยสารเชิงพาณิชย์เพื่อลดการขาดทุนขั้นต้น<br>• แผนงาน 2.2.2 ศึกษาและปรับตารางเวลา รอบความถี่ เส้นทางการเดินรถ สัดส่วนที่นั่ง และจำนวนสถานี<br>• แผนงาน 2.2.3 พัฒนาแผนการเดินรถ แผนการตลาดและการขาย เพื่อเพิ่มรายได้ให้สอดคล้องกับแผนพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน<br>• แผนงาน 2.3.1 การเพิ่มรายได้การท่องเที่ยว Scenic routes (3 โครงการ)<br>• แผนงาน 2.3.2 การเพิ่มรายได้การท่องเที่ยว Luxury route (2 โครงการ)<br>• แผนงาน 2.4.1 การปรับรูปแบบการดำเนินธุรกิจเป็น Hub-to-hub (3 โครงการ)<br>• แผนงาน 2.4.2 การเพิ่มรายได้ในกลุ่มพัสดุหีบห่อที่มีน้ำหนักเกินกว่า 30 กิโลกรัม (2 โครงการ)<br>• แผนงาน 4.3.1 การพัฒนาธุรกิจให้เช่าพื้นที่โฆษณา<br>• แผนงาน 4.3.2 พัฒนาธุรกิจให้เช่าพื้นที่เชิงพาณิชย์ในสถานี<br>• แผนงาน 4.3.3 การพัฒนาศูนย์ฝึกอบรมสู่สถาบันอบรมระบบราง<br>• แผนงาน 4.3.4 การปรับรูปแบบธุรกิจโรงพยาบาลบุรฉัตรสู่ผู้ให้บริการตรวจสุขภาพและศูนย์เฉพาะทาง<br>• แผนงาน 5.3.1 การ out-job ตำแหน่งที่ไม่ใช่สายงานหลัก เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารอัตรากำลัง<br>• แผนงาน 5.3.2 การประเมินเพื่อจัดลำดับความสำคัญ (Prioritize) ของสถานี เพื่อบริหารจัดการให้เหมาะสม |

| | ตัวชี้วัด (Measures) | แผนงาน |
|---|---|---|
| ด้านลูกค้า (Customer) | • ความตรงต่อเวลาของการให้บริการเพิ่มสูงขึ้น (สำหรับขบวนรถโดยสาร)<br>• ความตรงต่อเวลาของการให้บริการเพิ่มสูงขึ้น (สำหรับขบวนรถสินค้า)<br>• สัดส่วนจำนวนรถจักรและล้อเลื่อนที่อยู่ในเกณฑ์ B ขึ้นไป<br>• อัตราการเติบโตของปริมาณผู้โดยสารเชิงพาณิชย์<br>• อัตราการเติบโตของปริมาณการขนส่งสินค้า | • แผนงาน 1.1.1 การเร่งรัดก่อสร้างรถไฟทางคู่ระยะที่ 1 และ 2 ให้เสร็จตามกำหนด (12 โครงการ)<br>• แผนงาน 1.1.2 โครงการก่อสร้างทางสายใหม่ (2 โครงการ)<br>• แผนงาน 1.1.3 โครงการก่อสร้างรถไฟชานเมือง ส่วนต่อขยาย (4 โครงการ)<br>• แผนงาน 1.1.4 โครงการก่อสร้างรถไฟความเร็วสูงไทย-จีน (2 โครงการ)<br>• แผนงาน 1.2.1 การจัดหารถจักรและล้อเลื่อนเพื่อทดแทนและเพิ่มประสิทธิภาพการขนส่ง (6 โครงการ)<br>• แผนงาน 1.2.2 การจัดหารถจักรและล้อเลื่อนเพื่อทางคู่และทางสายใหม่ (5 โครงการ)<br>• แผนงาน 1.2.3 การจัดหารถและล้อเลื่อนเพื่อขยายการขนส่งสินค้า (2 โครงการ)<br>• แผนงาน 1.2.4 การปรับปรุง/ดัดแปลงรถจักรและล้อเลื่อนเพื่อธุรกิจท่องเที่ยว<br>• แผนงาน 1.2.5 การบริหารการซ่อมบำรุงเพื่อลดต้นทุน<br>• แผนงาน 2.5.1 พัฒนาความตรงต่อเวลาเพื่อสร้างความน่าเชื่อถือ (Reliability)<br>• แผนงาน 2.5.2 พัฒนาการเชื่อมต่อการขนส่งและเดินทางแบบ Multimodal (2 โครงการ)<br>• แผนงาน 2.7.1 ปรับปรุงและพัฒนามาตรฐานการให้บริการพื้นฐานของการเดินรถเชิงสังคม |

| | ตัวชี้วัด (Measures) | แผนงาน |
|---|---|---|
| ด้านกระบวนการระบบงานภายใน (Internal Process) | • ได้รับผลตอบแทนจากโครงการรถไฟความเร็วสูงเชื่อม 3 สนามบิน ตามที่ได้กำหนดไว้ตามสัญญาร่วมลงทุน<br>• อัตราการปล่อยเช่าที่ดินที่ยังไม่ได้ใช้ประโยชน์ต่อที่ดินที่สามารถใช้ประโยชน์ได้ทั้งหมด<br>• ร้อยละความสำเร็จของโครงการตามแผนงาน | • แผนงาน 2.6.1 พัฒนาแนวทางการเพิ่ม load factor และเพิ่มรายได้ของรถไฟฟ้าสายสีแดง<br>• แผนงาน 2.6.2 กำกับการดำเนินงานรถไฟความเร็วสูงเชื่อม 3 สนามบิน เพื่อการรับรู้รายได้ให้เป็นไปตามสัญญา<br>• แผนงาน 2.7.2 ต่อยอดระบบ FMIS เพื่อวิเคราะห์ต้นทุน PSO<br>• แผนงาน 2.7.3 ปรับอัตราค่าโดยสารให้สะท้อนต้นทุนและเป็นธรรม<br>• แผนงาน 3.1.1 พัฒนาธุรกิจการให้เช่าใช้ทาง (time slot) ในการเดินรถขนส่งและธุรกิจบริการที่เกี่ยวเนื่องกับการเป็น Platform provider (2 โครงการ)<br>• แผนงาน 3.1.2 พัฒนาธุรกิจการซ่อมบำรุงและตรวจสภาพรถจักรและล้อเลื่อน (2 โครงการ)<br>• แผนงาน 4.1.1 การเตรียมความพร้อมด้านฐานข้อมูล เพื่อความสะดวกในการบริหารจัดการสัญญา<br>• แผนงาน 4.1.2 การเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารสัญญา ทั้งในมิติของ รฟท. และ บริษัทลูก (2 โครงการ)<br>• แผนงาน 4.1.3 การพัฒนาและสร้างรายได้จากที่ดินของ รฟท.<br>• แผนงาน 4.2.1 การปรับแก้ไขระเบียบของบริษัทลูก เพื่อเพิ่มความคล่องตัวในการดำเนินงาน<br>• แผนงาน 4.2.2 การสร้างพันธมิตรเพื่อขยายธุรกิจ |

| | ตัวชี้วัด (Measures) | แผนงาน |
|---|---|---|
| ด้านความสามารถขององค์กร (Organizational Capacity) | • ร้อยละความสำเร็จของโครงการตามแผนงาน | • แผนงาน 2.3.3 การปรับ กฎ ระเบียบเพื่อสนับสนุนการสร้างรายได้ในขบวนรถท่องเที่ยว (2 โครงการ)<br>• แผนงาน 2.4.3 การพัฒนาระบบ IT เพื่อรองรับการขนส่งหีบห่อวัตถุ<br>• แผนงาน 5.1.1 การปรับโครงสร้างองค์กรเพื่อสนับสนุนการดำเนินธุรกิจ (2 โครงการ)<br>• แผนงาน 5.1.2 จัดตั้งบริษัทลูกเดินรถสินค้าและซ่อมบำรุงรถจักรและล้อเลื่อน เพื่อรองรับธุรกิจใหม่ (2 โครงการ)<br>• แผนงาน 5.2.1 การพัฒนาและปรับปรุงกระบวนการทำงานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและดิจิทัล<br>• แผนงาน 5.2.2 การพัฒนาและปรับปรุงกระบวนการซ่อมบำรุงฯ ด้วยเทคโนโลยี<br>• แผนงาน 5.2.3 การพัฒนาศักยภาพ ขีดความสามารถ และเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจของบุคลากรด้านเทคโนโลยีดิจิทัล<br>• แผนงาน 5.2.4 การพัฒนาระบบบริหารจัดการการขนส่งหีบห่อวัตถุ<br>• แผนงาน 5.2.5 การพัฒนาระบบปฏิบัติการในการจัดซื้อจัดจ้าง<br>• แผนงาน 5.2.6 การพัฒนาระบบเชื่อมโยงเครือข่ายฐานข้อมูลภายในองค์กร เพื่อใช้วิเคราะห์สนับสนุนการตัดสินใจในการดำเนินงาน<br>• แผนงาน 6.1.1 การปรับขบวนรถไฟเพื่อลดการปล่อยคาร์บอนไดออกไซด์ (4 โครงการ)<br>• แผนงาน 6.1.2 การศึกษาเทคโนโลยีพลังงานนวัตกรรมสีเขียวระบบรางในอนาคต<br>• แผนงาน 6.1.3 ลดค่าใช้จ่ายด้านพลังงานไฟฟ้าด้วย Solar Cell<br>• แผนงาน 6.1.4 พัฒนา EV Charger station สำหรับรถยนต์ในบริเวณสถานีศักยภาพ |

ที่มา: การรถไฟฯ และ PrimeStreet Analysis

## 12. การวิเคราะห์ผลกระทบด้านกฎหมายเพื่อกำหนดแนวทางในการดำเนินงานของการรถไฟฯ

ผลการวิเคราะห์ด้านกฎหมายและกฎระเบียบต่าง ๆ ที่มีผลกระทบต่อแผนฟื้นฟูการรถไฟฯ เพื่อกำหนดแนวทางในการดำเนินงานตามแผนฟื้นฟูไปสู่ผลสำเร็จ มีประเด็นทางกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับแต่ละกลยุทธ์ที่ใช้ในการฟื้นฟูกิจการของการรถไฟฯ ดังรายละเอียดต่อไปนี้

### 12.1 ยุทธศาสตร์ที่ 1 พัฒนาขีดความสามารถด้านการแข่งขัน (Enhance Competitive Advantage)

**ผลกระทบทางกฎหมายต่อกลยุทธ์การฟื้นฟูกิจการ**

#### 12.1.1 กลยุทธ์ที่ 1.1 พัฒนาโครงข่ายทางรถไฟ เพื่อเพิ่มความสามารถด้านบริการและรองรับการคมนาคมขนส่ง

##### 12.1.1.1 ร่างพระราชบัญญัติการขนส่งทางราง พ.ศ. ... (ฉบับที่คณะรัฐมนตรีอนุมัติหลักการ)

**(1) บทบัญญัติที่เกี่ยวข้อง**

- มาตรา 19 บัญญัติว่า “ในการเสนอโครงการเกี่ยวกับการขนส่งทางรางให้เจ้าของโครงการดำเนินการดังนี้

(1) กรณีรถไฟและรถไฟฟ้า ให้จัดทำรายงานผลการศึกษาความเหมาะสมของโครงการและ รายงานผลการศึกษาวิเคราะห์โครงการ เสนอเรื่องต่อคณะกรรมการ

(2) กรณีรถราง ให้จัดทำรายงานผลการศึกษาวิเคราะห์โครงการ เสนอต่อผู้มีอำนาจกำกับ ดูแลตามกฎหมายว่าด้วยการนั้น ก่อนเสนอต่อรัฐมนตรีว่าการกระทรวงมหาดไทยและรัฐมนตรีว่าการกระทรวง คมนาคม ให้ความเห็นชอบ แล้วเสนอเรื่องต่อคณะกรรมการ เพื่อให้ความเห็นประกอบการพิจารณาของคณะรัฐมนตรี

ในการเสนอโครงการตามวรรคหนึ่ง ให้เจ้าของโครงการส่งเรื่องให้กรมการขนส่งทางราง เพื่อเสนอความเห็นประกอบการพิจารณาของคณะกรรมการ เพื่อเสนอต่อคณะรัฐมนตรี...”

- มาตรา 20 บัญญัติว่า “การดำเนินการโครงการการขนส่งทางราง รัฐอาจให้หน่วยงานของรัฐดำเนินการเอง หรืออาจให้มีการดำเนินการโดยการให้เอกชนร่วมลงทุน”

- มาตรา 21 บัญญัติว่า “ในกรณีที่รัฐให้หน่วยงานของรัฐดำเนินการเอง ให้หน่วยงานของรัฐที่เป็นเจ้าของโครงการเสนอโครงการเกี่ยวกับการขนส่งทางรางต่อคณะรัฐมนตรี โดยมีรายการดังต่อไปนี้...”

- มาตรา 22 บัญญัติว่า “ในกรณีที่รัฐให้มีการดำเนินกิจการโดยการให้เอกชนร่วมลงทุนให้เจ้าของโครงการเสนอโครงการเกี่ยวกับการขนส่งทางรางที่มีเอกชนร่วมลงทุนต่อคณะรัฐมนตรี โดยนอกจากรายการตามมาตรา 21 แล้ว ให้มีรายการเพิ่มเติม ดังต่อไปนี้ด้วย...”

- มาตรา 23 บัญญัติว่า “ในกรณีที่เป็นโครงการที่รัฐให้มีการดำเนินกิจการโดยการให้เอกชนร่วมลงทุน เมื่อคณะรัฐมนตรีให้ความเห็นชอบกับโครงการเกี่ยวกับการขนส่งทางรางที่รัฐให้มีเอกชนร่วมลงทุนในการประกอบกิจการขนส่งทางรางแล้ว ให้หน่วยงานเจ้าของโครงการดำเนินการตามพระราชบัญญัติการร่วมลงทุนระหว่างรัฐและเอกชน”

- มาตรา 25 บัญญัติว่า “ในกรณีที่การดำเนินการโครงการใดตามแผนพัฒนาการขนส่งทางรางจำเป็นต้องได้มาซึ่งอสังหาริมทรัพย์หรือก่อให้เกิดภาระในอสังหาริมทรัพย์ ให้หน่วยงานของรัฐดำเนินการดังนี้

(1) ในกรณีที่เป็นรัฐวิสาหกิจที่มีกฎหมายเฉพาะให้ดำเนินกิจการขนส่งทางรางให้รัฐวิสาหกิจนั้นดำเนินการตามหน้าที่และอำนาจตามกฎหมายเฉพาะนั้น...”

**(2) วิเคราะห์ผลกระทบทางกฎหมาย**

ปัจจุบันมาตรา 39 (1) แห่ง พ.ร.บ. การรถไฟฯ กำหนดแต่เพียงว่าในการก่อสร้างรางรถไฟ การรถไฟฯ จะต้องได้รับความเห็นชอบจากคณะรัฐมนตรีก่อนเท่านั้น ในส่วนของร่างพระราชบัญญัติการขนส่งทางราง พ.ศ. ... (“**ร่าง พ.ร.บ. การขนส่งทางรางฯ**”) ก็ได้มีการกำหนดให้หน่วยงานของรัฐ ซึ่งรวมถึงการรถไฟฯ ในฐานะเจ้าของโครงการขนส่งทางรางเสนอโครงการต่อคณะรัฐมนตรีเพื่อให้ความเห็นชอบเอาไว้เช่นเดียวกัน โดยรายละเอียดของโครงการที่นำเสนอดังกล่าวต้องเป็นไปตามรายการที่กำหนดเอาไว้ในมาตรา 21 นอกจากนี้ ยังได้มีการเพิ่มขั้นตอนในการจัดทำรายงานผลการศึกษาความเหมาะสมของโครงการ รายงานผลการศึกษาวิเคราะห์โครงการต่อคณะกรรมการนโยบายการขนส่งทางราง และยังมีการกำหนดมาตรฐานในการก่อสร้างซึ่งจะได้มีการประกาศออกมาเป็นกฎกระทรวงตามมาตรา 4 (5) และยังมีการกำหนดให้หน่วยงานเจ้าของโครงการเสนอแผนผังบริเวณ แบบแปลน และรายการประกอบแบบแปลน เกี่ยวกับการจัดสร้างโครงการการขนส่งทางรางให้อธิบดีกรมการขนส่งทางรางเห็นชอบก่อนที่จะเริ่มการก่อสร้าง ไปจนถึงการตรวจสอบระหว่างก่อสร้าง และการทดสอบโครงสร้างและระบบการเดินรถก่อนเปิดให้บริการตามที่กำหนดไว้ในหมวดที่ 2 ส่วนที่ 3 ของร่าง พ.ร.บ. การขนส่งทางรางฯ อีกด้วย

สำหรับการได้มาซึ่งอสังหาริมทรัพย์เพื่อดำเนินโครงการนั้น มาตรา 25 ได้กำหนดให้การรถไฟฯ ยังคงมีอำนาจในการดำเนินการกฎหมายเฉพาะอยู่ซึ่งก็คือมาตรา 37 ทวิ แห่ง พ.ร.บ. การรถไฟฯ ที่บัญญัติเอาไว้ว่า เมื่อการรถไฟฯ มีความจำเป็นที่จะต้องได้มาซึ่งอสังหาริมทรัพย์เพื่อใช้ในการสร้างทางรถไฟหรือเครื่องประกอบทางรถไฟ ถ้ามิได้ตกลงในเรื่องการโอนไว้เป็นอย่างอื่น ให้ดำเนินการเวนคืนตามกฎหมายว่าด้วยการเวนคืนอสังหาริมทรัพย์

อนึ่ง ในการดำเนินโครงการขนส่งทางรางข้างต้น การรถไฟฯ สามารถที่จะดำเนินโครงการเองทั้งหมด หรือจะให้เอกชนเข้าร่วมลงทุนในโครงการด้วยก็ได้ อย่างไรก็ดี หากเป็นกรณีที่ให้เอกชนเข้าร่วมลงทุน การรถไฟฯ จะต้องเสนอโครงการดังกล่าวต่อคณะรัฐมนตรี ซึ่งนอกจากจะต้องมีเนื้อหาตามรายการที่กำหนดไว้ในมาตรา 21 แล้ว จะต้องเพิ่มเติมเนื้อหาของโครงการที่นำเสนอตามที่กำหนดไว้ในมาตรา 22 ด้วย นอกจากนี้ การดำเนินโครงการดังกล่าวยังจะต้องปฏิบัติให้เป็นไปตามกฎหมายว่าด้วยการให้เอกชนร่วมลงทุนในกิจการของรัฐด้วย ทั้งนี้ ตามที่กำหนดไว้ในมาตรา 23 ดังที่จะได้อธิบายถึงเงื่อนไข รายละเอียด และขั้นตอนในการดำเนินโครงการตามกฎหมายว่าด้วยการร่วมลงทุนระหว่างรัฐกับเอกชนดังกล่าวในส่วนถัดไปของรายงานนี้ เว้นแต่โครงการดังกล่าวจะเป็นโครงการร่วมลงทุนในกิจการเดินรถขนส่งทางราง[5] ตามาที่กำหนดไว้ในมาตรา 24 โครงการนั้นก็ไม่จำเป็นที่จะต้องดำเนินการตามกฎหมายว่าด้วยการร่วมลงทุนข้างต้นแต่อย่างใด

**(3) แนวทางในการดำเนินงาน**

หากโครงการก่อสร้างรางรถไฟของการรถไฟฯ จะมีขึ้นภายหลังจากที่ ร่าง พ.ร.บ. การขนส่งทางราง การรถไฟฯ ก็จะต้องดำเนินการให้เป็นไปตามขั้นตอน และวิธีการต่าง ๆ ตามที่กำหนดไว้ในกฎหมายดังกล่าวด้วย และหากมีการร่วมลงทุนกับเอกชนในโครงการขนส่งทางรางซึ่งมิใช่โครงการร่วมลงทุนในกิจการเดินรถขนส่งทางราง การดำเนินการดังกล่าวก็จะต้องปฏิบัติตามกฎหมายว่าด้วยการให้เอกชนร่วมลงทุนในกิจการของรัฐ

### 12.1.2 <u>กลยุทธ์ที่ 1.2</u> บริหารการจัดหาและซ่อมบำรุงรถจักรและล้อเลื่อน เพื่อลดต้นทุนการแข่งขัน

#### 12.1.2.1 พระราชบัญญัติการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุภาครัฐ พ.ศ. 2560 (“พ.ร.บ. การจัดซื้อจัดจ้างฯ”)

**(1) บทบัญญัติที่เกี่ยวข้อง**

[5] มาตรา 3 ร่าง พ.ร.บ. การขนส่งทางรางฯ บัญญัติว่า “ “กิจการเดินรถขนส่งทางราง” หมายความว่า กิจการเดินรถขนส่งทางรางสำหรับขนส่งผู้โดยสารหรือ ขนส่งสินค้า”

มาตรา 56 “การจัดซื้อจัดจ้างพัสดุ ให้หน่วยงานของรัฐเลือกใช้วิธีประกาศเชิญชวนทั่วไปก่อน เว้นแต่

(1) กรณีดังต่อไปนี้ ให้ใช้วิธีคัดเลือก

...

(ข) พัสดุที่ต้องการจัดซื้อจัดจ้างมีคุณลักษณะเฉพาะเป็นพิเศษหรือซับซ้อนหรือต้องผลิตจำหน่าย ก่อสร้าง หรือให้บริการโดยผู้ประกอบการที่มีฝีมือโดยเฉพาะ หรือมีความชำนาญเป็นพิเศษ หรือมีทักษะสูง และผู้ประกอบการนั้นมีจำนวนจำกัด

...

(ฉ) เป็นพัสดุที่จำเป็นต้องซื้อโดยตรงจากต่างประเทศ หรือดำเนินการโดยผ่านองค์การระหว่างประเทศ

(ช) เป็นงานจ้างซ่อมพัสดุที่จำเป็นต้องถอดตรวจ ให้ทราบความชำรุดเสียหายเสียก่อน จึงจะประมาณค่าซ่อมได้ เช่น งานจ้างซ่อมเครื่องจักร เครื่องมือกล เครื่องยนต์ เครื่องไฟฟ้า หรือเครื่องอิเล็กทรอนิกส์

...

(2) กรณีดังต่อไปนี้ให้ใช้วิธีเฉพาะเจาะจง

(ก) ใช้ทั้งวิธีประกาศเชิญชวนทั่วไปและวิธีคัดเลือก หรือใช้วิธีคัดเลือกแล้วแต่ไม่มีผู้ยื่นข้อเสนอ หรือข้อเสนอนั้นไม่ได้รับการคัดเลือก

...

(ค) การจัดซื้อจัดจ้างพัสดุที่มีผู้ประกอบการซึ่งมีคุณสมบัติโดยตรงเพียงรายเดียว หรือการจัดซื้อจัดจ้างพัสดุจากผู้ประกอบการซึ่งเป็นตัวแทนจำหน่ายหรือตัวแทนผู้ให้บริการโดยชอบด้วยกฎหมายเพียงรายเดียวในประเทศไทยและไม่มีพัสดุอื่นที่จะใช้ทดแทนได้”

**(2) วิเคราะห์ผลกระทบทางกฎหมาย**

**การจัดหารถจักรและล้อเลื่อน**

เนื่องจากการรถไฟฯ ไม่ได้จัดให้มี ระเบียบ ข้อบังคับ หรือข้อบัญญัติเกี่ยวกับการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุเกี่ยวกับการพาณิชย์โดยตรงตามที่จะได้อธิบายต่อไปในข้อ 12.5.2.1 ดังนั้น การจัดซื้อจัดจ้าง

เพื่อให้ได้มาเพื่อสินค้าและหรือบริการของการรถไฟฯ ในปัจจุบัน จึงต้องดำเนินการตามหลักเกณฑ์ และวิธีการตลอดจนขั้นตอนตามที่กำหนดไว้ใน พ.ร.บ. การจัดซื้อจัดจ้างฯ สำหรับการการจัดหารถจักรและล้อเลื่อนนั้น เนื่องจากในปัจจุบันประเทศไทยยังไม่มีผู้ประกอบการที่มีความสามารถในการผลิตรถจักรและล้อเลื่อนได้เอง การจัดหารถจักรและล้อเลื่อนโดยทั่วไปจึงมาจากการประกาศเชิญชวนให้เอกชนเข้าร่วมประมูลการนำเข้ารถจักรและล้อเลื่อนจากต่างประเทศตามมาตรา 56

ซึ่งการจัดซื้อจัดจ้างที่มีมูลค่าเกินกว่า 500,000 บาท และเป็นสินค้าหรืองานบริการที่ไม่ได้กำหนดรายละเอียดคุณลักษณะเฉพาะของพัสดุไว้ในระบบข้อมูลสินค้า (e - catalog) จะต้องดำเนินการจัดซื้อจัดจ้างด้วยวิธีการประกวดราคาอิเล็กทรอนิกส์ (Electronic Bidding : e - bidding) ตามที่ระเบียบกระทรวงการคลังว่าด้วยการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุภาครัฐ พ.ศ. 2560 ได้กำหนดเอาไว้

แต่ในกรณีที่การรถไฟฯ เห็นว่าการจัดซื้อรถจักรและล้อเลื่อนจากต่างประเทศโดยตรงจะมีความคุ้มค่ามากกว่าการให้เอกชนประมูลการนำเข้ารถจักรและล้อเลื่อนจากต่างประเทศ ก็สามารถทำได้โดยใช้วิธีการจัดซื้อด้วยการคัดเลือกตามมาตรา 56(1)(ฉ)

โดยในปัจจุบันสำนักงานสภานโยบายการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรมแห่งชาติร่วมกับเอกชนได้มีการให้ทุนการวิจัยแก่สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบังเพื่อผลิตรถจักรฝีมือคนไทยขบวนแรก โดยมีแนวโน้มว่าจะเสร็จสิ้นภายในปี พ.ศ. 2566 ซึ่งหากรถจักรดังกล่าวได้มีการผลิตขึ้นจนสามารถใช้การได้และการรถไฟฯ พิจารณาแล้วว่ารถจักรดังกล่าวมีความคุ้มค่าก็สามารถจัดซื้อได้โดยใช้วิธีการเฉพาะเจาะจงตามมาตรา 56(2)(ค)

และหากต่อมาในประเทศไทยมีผู้ประกอบการที่มีความสามารถในการผลิตรถจักรและล้อเลื่อนได้เพิ่มขึ้น การรถไฟฯ ก็จำเป็นที่จะต้องใช้วิธีการจัดซื้อโดยการคัดเลือกตามมาตรา 56(1)(ข) เนื่องจากรถจักรและล้อเลื่อนเป็นอุปกรณ์ที่อาศัยกระบวนการผลิตที่มีคุณลักษณะเฉพาะเป็นพิเศษและมีความซับซ้อนสูง และมีผู้ประกอบการหรือตัวแทนนำเข้าในประเทศไทยจำนวนน้อยรายที่ประกอบกิจการในอุตสาหกรรมในด้านนี้โดยเฉพาะ ทั้งนี้หากการรถไฟฯ ดำเนินการคัดเลือกและยื่นหนังสือเชิญชวนให้เข้าทำสัญญาจัดซื้อจัดจ้างแล้วปรากฏว่าไม่มีผู้ถูกคัดเลือกรายใดจัดทำข้อเสนอ หรือข้อเสนอที่ถูกยื่นมาไม่ได้รับคัดเลือก การรถไฟฯ ก็สามารถดำเนินการจัดซื้อจัดจ้างด้วยวิธีเฉพาะเจาะจงตามมาตรา 56(2)(ก) ต่อไปแทนการจัดจ้างด้วยวิธีการคัดเลือกได้

**การซ่อมบำรุงรถจักรและล้อเลื่อน**

ในส่วนของการจัดจ้างเพื่อบำรุงรักษารถจักรและล้อเลื่อนซึ่งเกี่ยวข้องกับเครื่องยนต์กลไกที่จำเป็นจะต้องตรวจสภาพดูภายในเพื่อทำการซ่อมแซมโดยสภาพ กฎหมายก็ได้กำหนดให้การรถไฟฯ จำเป็นที่จะต้องจัดจ้างด้วยวิธีการคัดเลือกตามมาตรา 56(1)(ช)

**(3) แนวทางในการดำเนินงาน**

หากการรถไฟฯ พิจารณาแล้วว่าการให้เอกชนเป็นผู้นำเข้ารถจักรและล้อเลื่อนดังที่เคยทำมาในอดีตจะคุ้มค่ามากที่สุด ก็สามารถดำเนินการจัดซื้อรถจักรและล้อเลื่อนโดยใช้วิธีการประกาศเชิญชวนด้วยการประกวดราคาทางอิเล็กทรอนิกส์ (e-bidding) ตามที่เคยทำมาในอดีตต่อไปได้

แต่หากการที่การรถไฟฯ จัดซื้อรถจักรและล้อเลื่อนจากต่างประเทศโดยตรงจะมีความคุ้มค่ามากกว่าก็สามารถดำเนินการจัดซื้อด้วยวิธีการคัดเลือกได้ตามมาตรา 56(1)(ฉ)

ทั้งนี้ในอนาคตอันใกล้หากประเทศไทยสามารถผลิตรถจักรและล้อเลื่อนได้เองภายในประเทศ การรถไฟฯ ก็สามารถจัดซื้อรถจักรและล้อเลื่อนได้โดยวิธีการเฉพาะเจาะจงตามมาตรา 56(2)(ค) หรือวิธีการคัดเลือกตามมาตรา 56(1)(ข) ขึ้นอยู่กับว่าในขณะนั้นมีผู้ประกอบกิจการที่สามารถผลิตรถจักรและล้อเลื่อนในประเทศไทยจำนวนทั้งหมดกี่ราย

ส่วนการจัดหาบริการซ่อมบำรุงรถจักรและล้อเลื่อน เนื่องจากโดยสภาพจะต้องมีการตรวจสภาพภายในเพื่อการบำรุง และซ่อมแซมการรถไฟฯ จึงจำเป็นที่จะต้องจัดซื้อจัดจ้างด้วยวิธีการคัดเลือกตามมาตรา 56(1)(ช)

ทั้งนี้การจัดซื้อจัดจ้างจะต้องดำเนินกระบวนการตามที่ระเบียบกระทรวงการคลังว่าด้วยการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุภาครัฐ พ.ศ. 2560 ได้กำหนดเอาไว้ด้วย

### 12.1.2.2 ระเบียบกระทรวงการคลังว่าด้วยการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุภาครัฐ พ.ศ. 2560

**(1) บทบัญญัติที่เกี่ยวข้อง**

- หมวด 2 ข้อ 21 “ในการซื้อหรือจ้างที่มิใช่การจ้างก่อสร้าง ให้หัวหน้าหน่วยงานของรัฐแต่งตั้งคณะกรรมการขึ้นมาคณะหนึ่ง หรือจะให้เจ้าหน้าที่หรือบุคคลใดบุคคลหนึ่งรับผิดชอบในการจัดทำร่างขอบเขตของงานหรือรายละเอียดคุณลักษณะเฉพาะของพัสดุที่จะซื้อหรือจ้าง รวมทั้งกำหนดหลักเกณฑ์การพิจารณาคัดเลือกข้อเสนอด้วย...”

- หมวด 2 ข้อ 22 “ในการซื้อหรือจ้างแต่ละวิธี นอกจากการซื้อที่ดินหรือสิ่งปลูกสร้างตามข้อ 23 และข้อ 79 วรรคสอง ให้เจ้าหน้าที่จัดทำรายงานขอซื้อหรือขอจ้างเสนอหัวหน้าหน่วยงานของรัฐเพื่อขอความเห็นชอบ โดยเสนอผ่านหัวหน้าเจ้าหน้าที่ ตามรายการดังต่อไปนี้

(1) เหตุผลและความจำเป็นที่ต้องซื้อหรือจ้าง

(2) ขอบเขตของงานหรือรายละเอียดคุณลักษณะเฉพาะของพัสดุหรือแบบรูปรายการงานก่อสร้างที่จะซื้อหรือจ้าง แล้วแต่กรณี

(3) ราคากลางของพัสดุที่จะซื้อหรือจ้าง

(4) วงเงินที่จะซื้อหรือจ้าง โดยให้ระบุวงเงินงบประมาณ ถ้าไม่มีวงเงินดังกล่าวให้ระบุวงเงินที่ประมาณว่าจะซื้อหรือจ้างในครั้งนั้น

(5) กำหนดเวลาที่ต้องการใช้พัสดุนั้นหรือให้งานนั้นแล้วเสร็จ

(6) วิธีที่จะซื้อหรือจ้างและเหตุผลที่ต้องซื้อหรือจ้างโดยวิธีนั้น

(7) หลักเกณฑ์การพิจารณาคัดเลือกข้อเสนอ

(8) ข้อเสนออื่น ๆ เช่น การขออนุมัติแต่งตั้งคณะกรรมการต่าง ๆ ที่จำเป็นในการซื้อหรือจ้าง การออกประกาศและเอกสารเชิญชวน และหนังสือเชิญชวน...”

- หมวด 2 ข้อ 25 ในการดำเนินการซื้อหรือจ้างแต่ละครั้ง ให้หัวหน้าหน่วยงานของรัฐแต่งตั้งคณะกรรมการซื้อหรือจ้างขึ้น เพื่อปฏิบัติการตามระเบียบนี้ พร้อมกับกำหนดระยะเวลาในการพิจารณาของคณะกรรมการ แล้วแต่กรณี คือ

(1) คณะกรรมการพิจารณาผลการประกวดราคาอิเล็กทรอนิกส์

(2) คณะกรรมการพิจารณาผลการสอบราคา

(3) คณะกรรมการซื้อหรือจ้างโดยวิธีคัดเลือก

(4) คณะกรรมการซื้อหรือจ้างโดยวิธีเฉพาะเจาะจง

(5) คณะกรรมการตรวจรับพัสดุ

ให้คณะกรรมการซื้อหรือจ้างแต่ละคณะ รายงานผลการพิจารณาต่อหัวหน้าหน่วยงานของรัฐภายในระยะเวลาที่กำหนด ถ้ามีเหตุที่ทำให้การรายงานล่าช้า ให้เสนอหัวหน้าหน่วยงานของรัฐพิจารณาขยายเวลาให้ตามความจำเป็น

- หมวด 2 ข้อ 26 “คณะกรรมการซื้อหรือจ้างตามข้อ 25 แต่ละคณะประกอบด้วยประธานกรรมการ 1 คน และกรรมการอย่างน้อย 2 คน ซึ่งแต่งตั้งจากข้าราชการ ลูกจ้างประจำ พนักงานราชการ พนักงานมหาวิทยาลัย พนักงานของรัฐ หรือพนักงานของหน่วยงานของรัฐที่เรียกชื่ออย่างอื่น โดยให้คำนึงถึงลักษณะหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้ที่ได้รับแต่งตั้งเป็นสำคัญ

ในกรณีจำเป็นหรือเพื่อประโยชน์ของหน่วยงานของรัฐจะแต่งตั้งบุคคลอื่นร่วมเป็นกรรมการด้วยก็ได้ แต่จำนวนกรรมการที่เป็นบุคคลอื่นนั้นจะต้องไม่มากกว่าจำนวนกรรมการตามวรรคหนึ่ง

ในการซื้อหรือจ้างครั้งเดียวกัน ห้ามแต่งตั้งผู้ที่เป็นกรรมการพิจารณาผลการประกวดราคาอิเล็กทรอนิกส์ กรรมการพิจารณาผลการสอบราคา หรือกรรมการซื้อหรือจ้างโดยวิธีคัดเลือกเป็นกรรมการตรวจรับพัสดุ...”

- หมวด 2 ข้อ 27 การประชุมของคณะกรรมการแต่ละคณะ ต้องมีกรรมการมาประชุมไม่น้อยกว่ากึ่งหนึ่งของจำนวนกรรมการทั้งหมด ให้ประธานกรรมการและกรรมการแต่ละคนมีเสียงหนึ่งในการลงมติโดยประธานกรรมการต้องอยู่ด้วยทุกครั้งในการประชุม หากประธานกรรมการไม่สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้ ให้หัวหน้าหน่วยงานของรัฐแต่งตั้งประธานกรรมการคนใหม่เป็นประธานกรรมการแทน

มติของคณะกรรมการให้ถือเสียงข้างมาก ถ้าคะแนนเสียงเท่ากันให้ประธานกรรมการออกเสียงเพิ่มขึ้นอีกเสียงหนึ่งเป็นเสียงชี้ขาด เว้นแต่คณะกรรมการตรวจรับพัสดุให้ถือมติเอกฉันท์

กรรมการของคณะใดไม่เห็นด้วยกับมติของคณะกรรมการ ให้ทำบันทึกความเห็นแย้งไว้ด้วย

ประธานกรรมการและกรรมการ จะต้องไม่เป็นผู้มีส่วนได้เสียกับผู้ยื่นข้อเสนอหรือคู่สัญญาในการซื้อหรือจ้างครั้งนั้น ทั้งนี้ การมีส่วนได้เสียในเรื่องซึ่งที่ประชุมพิจารณาของประธานกรรมการและกรรมการให้เป็นไปตามกฎหมายว่าด้วยวิธีปฏิบัติราชการทางปกครอง

หากประธานหรือกรรมการทราบว่าตนเป็นผู้มีส่วนได้เสียกับผู้ยื่นข้อเสนอหรือคู่สัญญาในการซื้อหรือจ้างครั้งนั้น ให้ประธานหรือกรรมการผู้นั้นลาออกจากการเป็นประธานหรือกรรมการในคณะกรรมการที่ตนได้รับการแต่งตั้งนั้น และให้รายงานหัวหน้าหน่วยงานของรัฐทราบเพื่อสั่งการตามที่เห็นสมควรต่อไป

- หมวด 2 ข้อ 29 การซื้อหรือจ้างโดยวิธีประกาศเชิญชวนทั่วไป กระทำได้ 3 วิธี ดังนี้

(1) วิธีตลาดอิเล็กทรอนิกส์

(2) วิธีประกวดราคาอิเล็กทรอนิกส์

(3) วิธีสอบราคา

- หมวด 2 ข้อ 31 วิธีประกวดราคาอิเล็กทรอนิกส์ (e - bidding) คือ การซื้อหรือจ้างครั้งหนึ่ง ซึ่งมีวงเงินเกิน 500,000 บาท และเป็นสินค้าหรืองานบริการที่ไม่ได้กำหนดรายละเอียดคุณลักษณะเฉพาะของพัสดุไว้ในระบบข้อมูลสินค้า (e - catalog) โดยให้ดำเนินการในระบบประกวดราคาอิเล็กทรอนิกส์ (Electronic Bidding : e - bidding) ตามวิธีการที่กรมบัญชีกลางกำหนด

- หมวด 2 ข้อ 45 “เมื่อผู้มีหน้าที่รับผิดชอบตามข้อ 21 ได้จัดทำร่างขอบเขตของงานหรือรายละเอียดคุณลักษณะของพัสดุที่จะซื้อหรือจ้างแล้ว ให้เจ้าหน้าที่จัดทำรายงานขอซื้อหรือขอจ้างตามข้อ 22 พร้อมนำร่างขอบเขตของงานหรือรายละเอียดคุณลักษณะของพัสดุที่จะซื้อหรือจ้างเสนอหัวหน้าหน่วยงานของรัฐเพื่อขอความเห็นชอบ...”

- หมวด 2 ข้อ 56 “...ในกรณีที่ไม่มีผู้ยื่นข้อเสนอหรือมีแต่ไม่ถูกต้องตรงตามเงื่อนไขที่กำหนดในเอกสารประกวดราคาอิเล็กทรอนิกส์ ให้เสนอหัวหน้าหน่วยงานของรัฐผ่านหัวหน้าเจ้าหน้าที่เพื่อยกเลิกการประกวดราคาอิเล็กทรอนิกส์ครั้งนั้น และดำเนินการประกวดราคาอิเล็กทรอนิกส์ใหม่ แต่หากหัวหน้าหน่วยงานของรัฐพิจารณาแล้วเห็นว่าการประกวดราคาอิเล็กทรอนิกส์ใหม่อาจไม่ได้ผลดี จะสั่งให้ดำเนินการซื้อหรือจ้างโดยวิธีคัดเลือกตามมาตรา 56 วรรคหนึ่ง (1) (ก) หรือวิธีเฉพาะเจาะจงตามมาตรา 56 วรรคหนึ่ง (2) (ก) แล้วแต่กรณีก็ได้ เว้นแต่หน่วยงานของรัฐจะดำเนินการซื้อหรือจ้างโดยวิธีคัดเลือกหรือวิธีเฉพาะเจาะจงด้วยเหตุอื่นให้เริ่มกระบวนการซื้อหรือจ้างใหม่โดยการจัดทำรายงานขอซื้อหรือขอจ้างตามข้อ 22”หมวด 2 ข้อ 74 เมื่อหัวหน้าหน่วยงานของรัฐให้ความเห็นชอบรายงานขอซื้อหรือขอจ้างตามข้อ 22 แล้ว ให้คณะกรรมการซื้อหรือจ้างโดยวิธีคัดเลือก ดำเนินการดังต่อไปนี้

(1) จัดทำหนังสือเชิญชวนผู้ประกอบการที่มีคุณสมบัติตรงตามเงื่อนไขที่หน่วยงานของรัฐกำหนด ไม่น้อยกว่า 3 ราย ให้เข้ายื่นข้อเสนอ เว้นแต่ในงานนั้นมีผู้ประกอบการที่มีคุณสมบัติตรงตามที่กำหนดน้อยกว่า 3 ราย โดยให้คำนึงถึงการไม่มีผลประโยชน์ร่วมกันของผู้ที่เข้ายื่นข้อเสนอ พร้อมจัดทำบัญชีรายชื่อผู้ประกอบการที่คณะกรรมการมีหนังสือเชิญชวน

(2) การยื่นซองข้อเสนอและการรับซองข้อเสนอ ให้ดำเนินการตามข้อ 68 โดยอนุโลม

(3) เมื่อถึงกำหนดวัน เวลาการรับซองข้อเสนอ ให้รับซองข้อเสนอของผู้ยื่นข้อเสนอเฉพาะรายที่คณะกรรมการได้มีหนังสือเชิญชวนเท่านั้น พร้อมจัดทำบัญชีรายชื่อผู้มายื่นข้อเสนอ

เมื่อพ้นกำหนดเวลารับซองข้อเสนอ ห้ามรับเอกสารหลักฐานต่าง ๆ และพัสดุตัวอย่างตามเงื่อนไขที่กำหนดในหนังสือเชิญชวนเพิ่มเติมจากผู้ยื่นข้อเสนอ เว้นแต่ กรณีการซื้อหรือจ้างใดมีรายละเอียดที่มีความจำเป็นโดยสภาพของการซื้อหรือจ้างที่จะต้องให้ผู้ยื่นข้อเสนอนำตัวอย่างพัสดุมาแสดงเพื่อทดลอง หรือทดสอบ หรือนำเสนองาน หรือให้ผู้ยื่นข้อเสนอนำเอกสารหรือรายละเอียดมาส่งภายหลังจากวันยื่นซองข้อเสนอ

(4) เมื่อถึงกำหนดวัน เวลา การเปิดซองข้อเสนอ ให้คณะกรรมการดำเนินการเปิดซองข้อเสนอ และตรวจสอบเอกสารหลักฐานต่าง ๆ ของผู้ยื่นข้อเสนอทุกราย แล้วให้กรรมการทุกคนลงลายมือชื่อกำกับไว้ในใบเสนอราคาและเอกสารประกอบการเสนอราคาของผู้ยื่นข้อเสนอทุกแผ่นและให้นำความในข้อ 55 (2) - (4) มาใช้บังคับกับการดำเนินการพิจารณาคัดเลือกผู้ชนะการซื้อหรือจ้างหรือผู้ได้รับการคัดเลือกของคณะกรรมการ โดยอนุโลม

- หมวด 2 ข้อ 74 เมื่อหัวหน้าหน่วยงานของรัฐให้ความเห็นชอบรายงานขอซื้อหรือขอจ้างตามข้อ 22 แล้ว ให้คณะกรรมการซื้อหรือจ้างโดยวิธีคัดเลือก ดำเนินการดังต่อไปนี้

(1) จัดทำหนังสือเชิญชวนผู้ประกอบการที่มีคุณสมบัติตรงตามเงื่อนไขที่หน่วยงานของรัฐกำหนด ไม่น้อยกว่า 3 ราย ให้เข้ายื่นข้อเสนอ เว้นแต่ในงานนั้นมีผู้ประกอบการที่มีคุณสมบัติตรงตามที่กำหนดน้อยกว่า 3 ราย โดยให้คำนึงถึงการไม่มีผลประโยชน์ร่วมกันของผู้ที่เข้ายื่นข้อเสนอ พร้อมจัดทำบัญชีรายชื่อผู้ประกอบการที่คณะกรรมการมีหนังสือเชิญชวน

(2) การยื่นซองข้อเสนอและการรับซองข้อเสนอ ให้ดำเนินการตามข้อ 68 โดยอนุโลม

(3) เมื่อถึงกำหนดวัน เวลาการรับซองข้อเสนอ ให้รับซองข้อเสนอของผู้ยื่นข้อเสนอเฉพาะรายที่คณะกรรมการได้มีหนังสือเชิญชวนเท่านั้น พร้อมจัดทำบัญชีรายชื่อผู้มายื่นข้อเสนอ

เมื่อพ้นกำหนดเวลารับซองข้อเสนอ ห้ามรับเอกสารหลักฐานต่าง ๆ และพัสดุตัวอย่างตามเงื่อนไขที่กำหนดในหนังสือเชิญชวนเพิ่มเติมจากผู้ยื่นข้อเสนอ เว้นแต่ กรณีการซื้อหรือจ้างใดมีรายละเอียดที่มีความจำเป็นโดยสภาพของการซื้อหรือจ้างที่จะต้องให้ผู้ยื่นข้อเสนอนำตัวอย่างพัสดุมาแสดงเพื่อทดลอง หรือทดสอบ หรือนำเสนองาน หรือให้ผู้ยื่นข้อเสนอนำเอกสารหรือรายละเอียดมาส่งภายหลังจากวันยื่นซองข้อเสนอ

(4) เมื่อถึงกำหนดวัน เวลาการเปิดซองข้อเสนอ ให้คณะกรรมการดำเนินการเปิดซองข้อเสนอ และตรวจสอบเอกสารหลักฐานต่าง ๆ ของผู้ยื่นข้อเสนอทุกราย แล้วให้กรรมการทุกคนลงลายมือชื่อ

กำกับไว้ในใบเสนอราคาและเอกสารประกอบการเสนอราคาของผู้ยื่นข้อเสนอทุกแผ่นและให้นำความในข้อ 55 (2) - (4) มาใช้บังคับกับการดำเนินการพิจารณาคัดเลือกผู้ชนะการซื้อหรือจ้างหรือผู้ได้รับการคัดเลือกของคณะกรรมการ โดยอนุโลม

- หมวด 2 ข้อ 78 “เมื่อหัวหน้าหน่วยงานของรัฐให้ความเห็นชอบรายงานขอซื้อขอจ้างตามข้อ 22 แล้ว ให้คณะกรรมการซื้อหรือจ้างโดยวิธีเฉพาะเจาะจง ดำเนินการดังต่อไปนี้

(1) จัดทำหนังสือเชิญชวนผู้ประกอบการที่มีคุณสมบัติตรงตามเงื่อนไขที่หน่วยงานของรัฐกำหนดรายใดรายหนึ่งให้เข้ายื่นข้อเสนอหรือให้เข้ามาเจรจาต่อรองราคา โดยให้ดำเนินการดังต่อไปนี้

(ก) กรณีตามมาตรา 56 วรรคหนึ่ง (2) (ก) ให้เชิญผู้ประกอบการที่มีอาชีพขายหรือรับจ้างนั้นโดยตรงหรือจากผู้ยื่นข้อเสนอในการซื้อหรือจ้างโดยวิธีประกาศเชิญชวนทั่วไปหรือวิธีคัดเลือกซึ่งถูกยกเลิกไป (ถ้ามี) ให้มายื่นเสนอราคา ทั้งนี้ หากเห็นว่าผู้ประกอบการรายที่เห็นสมควรซื้อหรือจ้างเสนอราคาสูงกว่าราคาในท้องตลาด หรือราคาที่ประมาณได้ หรือราคาที่คณะกรรมการเห็นสมควร ให้ต่อรองราคาลงเท่าที่จะทำได้

...

(2) จัดทำรายงานผลการพิจารณา โดยให้นำความในข้อ 55 (4) มาใช้บังคับโดยอนุโลม”

- หมวด 2 ข้อ 85 การสั่งซื้อหรือสั่งจ้างโดยวิธีคัดเลือกครั้งหนึ่ง ให้เป็นอำนาจของผู้ดำรงตำแหน่งและภายในวงเงิน

(1) หัวหน้าหน่วยงานของรัฐ ไม่เกิน 100,000,000 บาท

(2) ผู้มีอำนาจเหนือขึ้นไปหนึ่งชั้น เกิน 100,000,000 บาท

- หมวด 2 ข้อ 86 การสั่งซื้อหรือสั่งจ้างโดยวิธีเฉพาะเจาะจงครั้งหนึ่ง ให้เป็นอำนาจของผู้ดำรงตำแหน่ง และภายในวงเงิน

(1) หัวหน้าหน่วยงานของรัฐ ไม่เกิน 50,000,000 บาท

(2) ผู้มีอำนาจเหนือขึ้นไปหนึ่งชั้น เกิน 50,000,000 บาท

- หมวด 5 ข้อ 167 หลักประกันสัญญาให้ใช้หลักประกันอย่างหนึ่งอย่างใด ดังต่อไปนี้

(1) เงินสด

(2) เช็คหรือดราฟท์ที่ธนาคารเซ็นสั่งจ่าย ซึ่งเป็นเช็คหรือดราฟท์ลงวันที่ที่ใช้เช็คหรือดราฟท์นั้นชำระต่อเจ้าหน้าที่ หรือก่อนวันนั้นไม่เกิน 3 วันทำการ

(3) หนังสือค้ำประกันของธนาคารภายในประเทศตามตัวอย่างที่คณะกรรมการนโยบายกำหนด โดยอาจเป็นหนังสือค้ำประกันอิเล็กทรอนิกส์ตามวิธีการที่กรมบัญชีกลางกำหนดก็ได้

(4) หนังสือค้ำประกันของบริษัทเงินทุนหรือบริษัทเงินทุนหลักทรัพย์ที่ได้รับอนุญาตให้ประกอบกิจการเงินทุนเพื่อการพาณิชย์และประกอบธุรกิจค้ำประกันตามประกาศของธนาคารแห่งประเทศไทย ตามรายชื่อบริษัทเงินทุนที่ธนาคารแห่งประเทศไทยแจ้งเวียนให้ทราบ โดยอนุโลมให้ใช้ตามตัวอย่างหนังสือค้ำประกันของธนาคารที่คณะกรรมการนโยบายกำหนด

(5) พันธบัตรรัฐบาลไทย

กรณีเป็นการยื่นข้อเสนอจากต่างประเทศ สำหรับการประกวดราคานานาชาติให้ใช้หนังสือค้ำประกันของธนาคารในต่างประเทศที่มีหลักฐานดี และหัวหน้าหน่วยงานของรัฐเชื่อถือเป็นหลักประกันสัญญาได้อีกประเภทหนึ่ง

- หมวด 2 ข้อ 84 การสั่งซื้อหรือสั่งจ้างโดยวิธีประกาศเชิญชวนทั่วไปครั้งหนึ่ง ให้เป็นอำนาจของผู้ดำรงตำแหน่งและภายในวงเงิน ดังต่อไปนี้

(1) หัวหน้าหน่วยงานของรัฐ ไม่เกิน 200,000,000 บาท

(2) ผู้มีอำนาจเหนือขึ้นไปหนึ่งชั้น เกิน 200,000,000 บาท

- หมวด 2 ข้อ 85 การสั่งซื้อหรือสั่งจ้างโดยวิธีคัดเลือกครั้งหนึ่ง ให้เป็นอำนาจของผู้ดำรงตำแหน่งและภายในวงเงิน

(1) หัวหน้าหน่วยงานของรัฐ ไม่เกิน 100,000,000 บาท

(2) ผู้มีอำนาจเหนือขึ้นไปหนึ่งชั้น เกิน 100,000,000 บาท

- หมวด 2 ข้อ 86 การสั่งซื้อหรือสั่งจ้างโดยวิธีเฉพาะเจาะจงครั้งหนึ่ง ให้เป็นอำนาจของผู้ดำรงตำแหน่ง และภายในวงเงิน

(1) หัวหน้าหน่วยงานของรัฐ ไม่เกิน 50,000,000 บาท

(2) ผู้มีอำนาจเหนือขึ้นไปหนึ่งชั้น เกิน 50,000,000 บาท

**(2) วิเคราะห์ผลกระทบทางกฎหมาย**

**คณะกรรมการจัดซื้อจัดจ้างและการดำเนินการจัดซื้อจัดจ้าง**

ในการจัดซื้อรถจักรและล้อเลื่อน และจัดจ้างเพื่อการซ่อมบำรุงจะต้องปฏิบัติตามระเบียบกระทรวงการคลังว่าด้วยการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุภาครัฐ พ.ศ. 2560 ซึ่งเป็นระเบียบที่กำหนดถึงกระบวนการการจัดซื้อจัดจ้างและอำนาจในการอนุมัติการจัดซื้อจัดจ้าง การจัดให้มีคณะกรรมการจัดซื้อจัดจ้างในแต่ละคราว รวมถึงรายละเอียดของเอกสารต่าง ๆ โดยหากการจัดซื้อจัดจ้างมิได้ดำเนินการตามระเบียบฉบับนี้ก็จะทำให้การจัดซื้อจัดจ้างในครั้งนั้นไม่ชอบด้วยกฎหมาย และอาจทำให้การรถไฟฯ ถูกร้องเรียนได้ถึงความไม่ชอบด้วยกฎหมายซึ่งย่อมมีผลกระทบต่อความสำเร็จของโครงการ

ทั้งนี้รายละเอียดของขั้นตอนการจัดซื้อจัดจ้างจะมีความแตกต่างกันขึ้นอยู่กับว่าการจัดซื้อจัดจ้างในครั้งนั้นได้กระทำโดยวิธีใด

**คณะกรรมการจัดซื้อจัดจ้างและการดำเนินการจัดซื้อจัดจ้าง**

ในการจัดซื้อรถจักรและล้อเลื่อน และจัดจ้างเพื่อการซ่อมบำรุงจะต้องปฏิบัติตามระเบียบกระทรวงการคลังว่าด้วยการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุภาครัฐ พ.ศ. 2560 ซึ่งเป็นระเบียบที่กำหนดถึงกระบวนการการจัดซื้อจัดจ้างและอำนาจในการอนุมัติการจัดซื้อจัดจ้าง การจัดให้มีคณะกรรมการจัดซื้อจัดจ้างในแต่ละคราว รวมถึงรายละเอียดของเอกสารต่าง ๆ โดยหากการจัดซื้อจัดจ้างมิได้ดำเนินการตามระเบียบฉบับนี้ก็จะทำให้การจัดซื้อจัดจ้างในครั้งนั้นไม่ชอบด้วยกฎหมาย และอาจทำให้การรถไฟฯ ถูกร้องเรียนได้ถึงความไม่ชอบด้วยกฎหมายซึ่งย่อมมีผลกระทบต่อความสำเร็จของโครงการ

ทั้งนี้รายละเอียดของขั้นตอนการจัดซื้อจัดจ้างจะมีความแตกต่างกันขึ้นอยู่กับว่าการจัดซื้อจัดจ้างในครั้งนั้นได้กระทำโดยวิธีใด

**อำนาจในการอนุมัติการจัดซื้อจัดจ้าง**

หากการรถไฟฯ จะจัดซื้อรถจักรและล้อเลื่อนและจัดจ้างเพื่อซ่อมบำรุง การรถไฟฯ จำเป็นที่จะต้องพิจารณาถึงอำนาจและวงเงินในการจัดซื้อจัดจ้าง ว่าผู้ใดที่มีอำนาจสามารถสั่งซื้อได้ระหว่างผู้ว่าการรถไฟฯ หรือคณะกรรมการการรถไฟฯ โดยผู้ที่มีอำนาจจะขึ้นอยู่กับวงเงินที่กฎหมายกำหนดแยกไปตามแต่ละวิธีการในการจัดซื้อจัดจ้างในแต่ละคราวดังนี้

- จัดซื้อจัดจ้างด้วยวิธีประกาศเชิญชวนทั่วไปผู้ว่าการรถไฟฯ จะมีอำนาจจัดซื้อจัดจ้างอยู่ที่ไม่เกิน 200,000,000 บาท หากเกินไปกว่านั้นก็จะอยู่ในอำนาจของคณะกรรมการการรถไฟฯ ตามที่ได้กำหนดเอาไว้ตามหมวด 2 ข้อ 84
- จัดซื้อจัดจ้างด้วยวิธีการคัดเลือกผู้ว่าการรถไฟฯ จะมีอำนาจจัดซื้อที่ไม่เกิน 100 ล้านบาท หากเกินกว่านั้นก็จะเป็นอำนาจของคณะกรรมการการรถไฟฯ ตามที่ได้กำหนดเอาไว้ตามหมวด 2 ข้อ 85
- จัดซื้อจัดจ้างด้วยวิธีเฉพาะเจาะจงผู้ว่าการรถไฟฯจะมีอำนาจจัดซื้อได้จะอยู่ที่จำนวนไม่เกิน 50 ล้านบาท และหากเป็นการจัดซื้อที่มีมูลค่าเกินกว่านั้นจะเป็นหน้าที่ของคณะกรรมการการรถไฟฯ ที่จะให้จัดซื้อได้ตามที่ได้กำหนดเอาไว้ตามหมวด 2 ข้อ 86

โดยการพิจารณาอำนาจในการอนุมัติจัดซื้อจัดจ้างเป็นเรื่องที่สำคัญอย่างยิ่ง เนื่องจากมีผลถึงความชอบและไม่ชอบในการจัดซื้อจัดจ้างในครั้งนั้น ๆ โดยตรง ซึ่งการดำเนินการจัดซื้อจัดจ้างโดยไม่มีอำนาจอาจก่อให้เกิดข้อร้องเรียน หรือทำให้การรถไฟฯ อาจจะไม่ผูกพันในสัญญาจัดซื้อจัดจ้างนั้นเลย

**(3) แนวทางในการดำเนินงาน**

**คณะกรรมการจัดซื้อจัดจ้าง**

ในการจัดซื้อรถจักรและล้อเลื่อนและจัดจ้างเพื่อการซ่อมบำรุง โดยไม่ว่าจะดำเนินการจัดซื้อจัดจ้างด้วยวิธีการใดตามความในระเบียบกระทรวงการคลังว่าด้วยการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุภาครัฐ พ.ศ. 2560 หมวด 2 ข้อ 21 กำหนดให้ผู้ว่าการรถไฟฯ จะต้องแต่งตั้งคณะกรรมการซื้อหรือจ้าง โดยในหมวดที่ 2 ข้อที่ 26 กำหนดให้คณะกรรมการดังกล่าวจะต้องประกอบไปด้วยประธานกรรมการ 1 คน และกรรมการ ซึ่งเป็นข้าราชการ พนักงานและลูกจ้างของรัฐหรือบุคคลภายในของการรถไฟฯ อย่างน้อย 2 คน อย่างไรก็ตาม การรถไฟฯ สามารถให้เอกชนหรือบุคคลภายนอกผู้มีความสามารถเข้ามาเป็นกรรมการร่วมด้วยก็ได้เพื่อประโยชน์ของการรถไฟฯ ทั้งนี้จำนวนกรรมการจากเอกชนหรือบุคคลภายนอกจะต้องไม่มากกว่าจำนวนกรรมการ ซึ่งเป็นข้าราชการ พนักงานและลูกจ้างของภาครัฐ หรือบุคลากรภายในของการรถไฟฯ

โดยคณะกรรมการมีหน้าที่ในการตรวจสอบคุณสมบัติของผู้ยื่นข้อเสนอในประการต่าง ๆ เช่น เปิดซองข้อเสนอ ตรวจสอบเอกสารหลักฐานต่าง ๆ ตรวจสอบการขัดกันของผลประโยชน์ และมีหน้าที่สำคัญคือการพิจารณาคัดเลือกพัสดุหรือคุณสมบัติของผู้ยื่นข้อเสนอ ไปจนถึงการให้คะแนนในด้านต่าง ๆ เพื่อหาเอกชนผู้ที่จะได้รับคัดเลือก นอกจากนี้คณะกรรมการดังกล่าวมีหน้าที่รับผิดชอบในการจัดทำร่างรายงานในการจัดซื้อจัดจ้างเสนอต่อผู้ว่าการรถไฟฯ เพื่อขอความเห็นชอบโดยต้องมีรายการตามที่กฎหมายกำหนดตามหมวด 2 ข้อ 22

**การดำเนินการจัดซื้อจัดจ้าง**

เมื่อผู้ว่าการรถไฟฯ ให้ความเห็นชอบรายงานขอซื้อหรือขอจ้างแล้วจะต้องดำเนินการต่อไปตามแต่ละวิธีการจัดซื้อจัดจ้างที่ได้เลือกใช้ โดยมีขั้นตอนการดำเนินการในเบื้องต้นดังนี้

ก) ในกรณีที่การรถไฟฯ จะดำเนินการจัดซื้อหรือจัดจ้างเพื่อซ่อมบำรุงรถจักรและล้อเลื่อน โดยวิธีประกาศเชิญชวนทั่วไป โดยสภาพย่อมมีวงเงินการจัดซื้อจัดจ้างเกินกว่า 500,000 บาท และเนื่องจากการจัดหาและการซ่อมบำรุงรถจักรและล้อเลื่อนเป็นสินค้าหรืองานบริการที่ไม่ได้กำหนดรายละเอียดคุณลักษณะเฉพาะของพัสดุไว้ในระบบข้อมูลสินค้า (e - catalog) การรถไฟฯ จึงต้องจัดซื้อจัดจ้างผ่านการประกวดราคาอิเล็กทรอนิกส์ (e - bidding) ตามที่หมวด 2 ข้อ 31 บัญญัติไว้ โดยให้ดำเนินการประกาศเชิญชวนในระบบประกวดราคาอิเล็กทรอนิกส์ (Electronic Bidding : e - bidding) ตามวิธีการที่กรมบัญชีกลางกำหนด

อย่างไรก็ดี หากไม่มีผู้ยื่นข้อเสนอหรือมีแต่ไม่ถูกต้องตรงตามเงื่อนไขที่กำหนดในเอกสารประกวดราคาอิเล็กทรอนิกส์คณะกรรมการซื้อหรือจ้างจะต้องเสนอต่อผู้ว่าการรถไฟฯ เพื่อยกเลิกการประกวดราคาอิเล็กทรอนิกส์ครั้งนั้นและดำเนินการประกวดราคาอิเล็กทรอนิกส์ใหม่อีกครั้งหนึ่งก็ได้ ทั้งนี้ ผู้ว่าการรถไฟฯ อาจสั่งให้ดำเนินการซื้อหรือจ้างโดยใช้วิธีคัดเลือกตามมาตรา 56(1)(ก) หรือวิธีเฉพาะเจาะจงตามมาตรา 56(2)(ก) แทนโดยไม่ต้องเริ่มดำเนินการใหม่ทั้งหมดก็ได้ อย่างไรก็ดี หากการรถไฟฯ มีความประสงค์ที่จะดำเนินการจัดซื้อจัดจ้างใหม่ทั้งหมดโดยใช้วิธีคัดเลือกหรือวิธีเฉพาะเจาะจงแทนก็สามารถทำได้โดยจะต้องเป็นกรณีที่กฎหมายกำหนดให้สามารถใช้วิธีการดังกล่าวได้ตามที่ได้กล่าวไว้ข้างต้นด้วย

ข) ในกรณีของการจัดซื้อจัดจ้างด้วยวิธีการคัดเลือกคณะกรรมการซื้อหรือจ้างมีหน้าที่ตามหมวด 2 ข้อ 74 ในการจัดทำหนังสือเชิญชวนผู้ประกอบการที่มีคุณสมบัติตรงตามเงื่อนไขที่หน่วยงานของรัฐกำหนดไม่น้อยกว่า 3 ราย เว้นแต่ในงานนั้นมีผู้ประกอบการที่มีคุณสมบัติตรงตามที่กำหนดน้อยกว่า 3 ราย ก็ให้สามารถดำเนินการจัดซื้อจัดจ้างต่อไปได้

ค) ในกรณีที่การรถไฟฯ จำเป็นที่จะต้องดำเนินการจัดซื้อจัดจ้างด้วยวิธีการเฉพาะเจาะจงตามที่หมวด 2 ข้อที่ 78 กำหนด คณะกรรมการซื้อหรือจ้างโดยวิธีเฉพาะเจาะจงจะต้องจัดทำหนังสือเชิญชวนผู้ประกอบการที่มีคุณสมบัติตรงตามเงื่อนไขที่ให้เข้ายื่นข้อเสนอหรือให้เข้ามาเจรจาต่อรองราคา โดยให้เชิญผู้ประกอบการที่มีอาชีพขายหรือรับจ้างนั้นโดยตรงหรือจากผู้ยื่นข้อเสนอในการซื้อหรือจ้างโดยวิธีประกาศเชิญชวนทั่วไปหรือวิธีคัดเลือกซึ่งถูกยกเลิกไปให้มายื่นเสนอราคา

ทั้งนี้ ไม่ว่าการรถไฟฯ จะดำเนินการจัดซื้อจัดจ้างด้วยวิธีการใด เมื่อคณะกรรมการดำเนินการพิจารณาคุณสมบัติของผู้ยื่นข้อเสนอเสร็จเรียบร้อยแล้วคณะกรรมการจะต้องจัดทำรายงานผลการพิจารณาและ

ความเห็นพร้อมด้วยเอกสารที่ได้รับไว้ทั้งหมดเสนอผู้ว่าการรถไฟฯ เพื่อพิจารณาให้ความเห็นชอบซึ่งจำเป็นจะต้องประกอบไปด้วยรายละเอียดตามหมวด 2 ข้อ 55 ดังนี้

(ก) รายการพัสดุที่จะซื้อหรือจ้าง

(ข) รายชื่อผู้ยื่นข้อเสนอ ราคาที่เสนอ และข้อเสนอของผู้ยื่นข้อเสนอทุกราย

(ค) รายชื่อผู้ยื่นข้อเสนอที่ผ่านการคัดเลือกว่าไม่เป็นผู้มีผลประโยชน์ร่วมกัน

(ง) หลักเกณฑ์การพิจารณาคัดเลือกข้อเสนอ พร้อมเกณฑ์การให้คะแนน

(จ) ผลการพิจารณาคัดเลือกข้อเสนอและการให้คะแนนข้อเสนอของผู้ยื่นข้อเสนอทุกราย พร้อมเหตุผลสนับสนุนในการพิจารณา

**อำนาจในการอนุมัติจัดซื้อจัดจ้าง**

ในการจัดซื้อหรือจัดจ้างเพื่อซ่อมบำรุงรถจักรและล้อเลื่อน จำเป็นที่จะต้องพิจารณาถึงอำนาจและวงเงินในการจัดซื้อจัดจ้างในแต่ละคราวว่าผู้ใดที่มีอำนาจในการลงนามเห็นชอบในการซื้อหรือจ้างได้ ในกรณีของการรถไฟฯ ย่อมจะต้องพิจารณาว่าเป็นอำนาจระหว่างผู้ว่าการรถไฟฯ หรือคณะกรรมการการรถไฟฯ ซึ่งจะขึ้นอยู่กับจำนวนวงเงินที่กฎหมายกำหนดตามแต่ละวิธีการในการจัดซื้อจัดจ้างในแต่ละคราวดังนี้

ก) ในการสั่งซื้อหรือสั่งจ้างโดยวิธีประกาศเชิญชวนทั่วไปผู้ว่าการรถไฟฯ จะมีอำนาจอนุมัติให้กับการจัดซื้อจัดจ้างที่มีวงเงินไม่เกินคราวละ 200,000,000 บาท โดยการจัดซื้อจัดจ้างครั้งใดที่มีวงเงินตั้งแต่ 200,000,000 ขึ้นไปจะอยู่ในอำนาจของคณะกรรมการการรถไฟฯ ตามความในหมวด 2 ข้อ 84

ข) ในการสั่งซื้อหรือสั่งจ้างโดยวิธีคัดเลือกผู้ว่าการรถไฟฯ จะมีอำนาจจัดซื้อจัดจ้างที่ไม่เกินกว่า 100,000,000 บาท หากการจัดซื้อจัดจ้างครั้งใดที่มีวงเงินตั้งแต่ 100,000,000 บาทขึ้นไป จะเป็นอำนาจของคณะกรรมการการรถไฟฯ ตามที่กำหนดเอาไว้ในหมวด 2 ข้อ 85

ค) ในการการสั่งซื้อหรือสั่งจ้างโดยวิธีการเฉพาะเจาะจงวงเงินที่ผู้ว่าการรถไฟฯ จะมีอำนาจจัดซื้อได้จะอยู่ที่จำนวนไม่เกินคราวละ 50,000,000 บาท และหากเป็นการจัดซื้อที่มีมูลค่าตั้งแต่ 50,000,000 บาทขึ้นไปจะเป็นหน้าที่ของคณะกรรมการการรถไฟฯ ที่มีอำนาจให้จัดซื้อได้ตามที่กำหนดเอาไว้ในหมวด 2 ข้อ 86

นอกจากนี้ การรถไฟฯ ยังต้องปฏิบัติตามกฎหมายฉบับนี้ และ พ.ร.บ. การจัดซื้อจัดจ้าง และการบริหารพัสดุภาครัฐ ในเรื่องรูปแบบ กระบวนการ และวิธีการการจัดซื้อจัดจ้างที่กำหนดในรายละเอียดปลีกย่อยเพื่อให้การดำเนินการจัดซื้อจัดจ้างเป็นไปตามที่กฎหมายกำหนดอีกด้วย

**12.1.2.3 กฎกระทรวงกำหนดวงเงินการจัดซื้อจัดจ้างพัสดุโดยวิธีเฉพาะเจาะจง วงเงินการจัดซื้อจัดจ้างที่ไม่ทำข้อตกลงเป็นหนังสือ และวงเงินการจัดซื้อจัดจ้างในการแต่งตั้งผู้ตรวจรับพัสดุ พ.ศ. 2560**

**(1) บทบัญญัติที่เกี่ยวข้อง**

- ข้อ 1 การจัดซื้อจัดจ้างสินค้า งานบริการ หรืองานก่อสร้าง ที่มีการผลิต จำหน่าย ก่อสร้าง หรือให้บริการทั่วไป และมีวงเงินในการจัดซื้อจัดจ้างครั้งหนึ่งไม่เกิน 500,000 บาท ให้ใช้วิธีเฉพาะเจาะจง
- ข้อ 4 ในกรณีที่การจัดซื้อจัดจ้างมีวงเงินเล็กน้อยไม่เกิน 100,000 บาท จะไม่ทำข้อตกลงเป็นหนังสือไว้ต่อกันก็ได้ แต่ต้องมีหลักฐานในการจัดซื้อจดจ้างนั้น

**(2) วิเคราะห์ผลกระทบทางกฎหมาย**

การจัดจ้างเพื่อการซ่อมบำรุงรถจักรและล้อเลื่อนครั้งใดหากมีวงเงินไม่เกิน 500,000 บาท การรถไฟฯ สามารถจัดจ้างด้วยวิธีการเฉพาะเจาะจงได้ แม้ตามพระราชบัญญัติการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุภาครัฐ พ.ศ. 2560 จะกำหนดให้ใช้วิธีอื่น ๆ ก่อนก็ตาม และในกรณีที่เป็นการจัดจ้างที่มีวงเงินเล็กน้อยไม่เกิน 100,000 บาท การรถไฟฯ ก็สามารถดำเนินการจัดจ้างไปได้โดยไม่ต้องทำเป็นหนังสือ (และหากเป็นการจัดซื้อจัดจ้างด้วยวิธีการประกาศเชิญชวนก็ไม่ต้องดำเนินการในระบบจัดซื้อจัดจ้างภาครัฐ (ระบบ e-GP))

**แนวทางในการดำเนินงาน**

ในกรณีที่เป็นการจัดซื้อจัดจ้างที่มีวงเงินไม่เกิน 500,000 บาท การรถไฟฯ สามารถดำเนินการจัดซื้อจัดจ้างด้วยวิธีการเฉพาะเจาะจงได้โดยไม่ต้องดำเนินกระบวนการจัดซื้อจัดจ้างโดยวิธีการอื่นก่อน เพื่อความสะดวกรวดเร็วในการซ่อมบำรุง และหากเป็นการจัดซื้อจัดจ้างที่มีวงเงินเล็กน้อยไม่เกิน 100,000 บาท ก็สามารถดำเนินการไปได้โดยไม่ต้องต้องทำสัญญาเป็นหนังสือก่อน

**12.1.2.4 ข้อบังคับการรถไฟแห่งประเทศไทย ฉบับที่ 2.1 การแบ่งส่วนงานและอำนาจความรับผิดชอบของผู้บริหาร พ.ศ. 2553**

**(1) บทบัญญัติที่เกี่ยวข้อง**

ข้อ 6 ให้ผู้ว่าการรถไฟฯ มีอำนาจในการบริหารและรับผิดชอบตามที่กำหนดไว้ในพระราชบัญญัติการรถไฟแห่งประเทศไทย พ.ศ. 2494 แต่ในกรณีดังต่อไปนี้ ให้ปฏิบัติดังนี้

6.1 การเบิกจ่ายเงินให้เป็นไปตามงบประมาณที่ได้รับอนุมัติจากคณะกรรมการการรถไฟฯ ถ้าหากมีความจำเป็นต้องเปลี่ยนแปลงหรือเพิ่มเติมรายการ หรือวงเงินจากงบประมาณให้นำเสนอคณะกรรมการการรถไฟฯ ก่อน

6.2 การสั่งอนุญาตให้กระทำการต่าง ๆ เกี่ยวกับการจัดซื้อวัสดุสิ่งของเครื่องใช้ น้ำมันเชื้อเพลิง น้ำมันหล่อลื่น และผลิตภัณฑ์ปิโตรเลียม หรือการจัดจ้าง ให้ผู้ว่าการรถไฟฯ มีอำนาจสั่งซื้อหรือสั่งจ้าง ในวงเงินไม่เกิน 200,000,000 บาท (สองร้อยล้านบาท) เว้นแต่การสั่งซื้อหรือสั่งจ้างโดยวิธีพิเศษในวงเงินไม่เกิน 50,000,000 บาท (ห้าสิบล้านบาท)

การจัดซื้อวัสดุสิ่งของเครื่องใช้น้ำมันเชื้อเพลิง น้ำมันหล่อลื่น และผลิตภัณฑ์ปิโตรเลียม หรือการจัดจ้าง ที่มีวงเงินเกินกว่าวรรคหนึ่ง ให้เป็นอำนาจของคณะกรรมการการรถไฟฯ เป็นผู้พิจารณาอนุมัติก่อนที่จะดำเนินการ

...

6.5 การซื้อวัสดุสิ่งของเครื่องใช้ น้ำมันเชื้อเพลิง น้ำมันหล่อลื่น และผลิตภัณฑ์ปิโตรเลียม หรือการจ้างครั้งใด ซึ่งมีวงเงินเกินกว่า 200,000,000 บาท (สองร้อยล้านบาท) ให้เป็นอำนาจของคณะกรรมการการรถไฟฯ เป็นผู้พิจารณาอนุมัติก่อนที่จะดำเนินการ ยกเว้นจัดซื้อหรือจ้างที่มีวงเงินเกินกว่า 200,000,000 บาท (สองร้อยล้านบาท) และมีงบประมาณแล้ว ให้ผู้ว่าการรถไฟฯ มีอำนาจเรียกประกวดราคาซื้อหรือจ้างที่อยู่ในอำนาจของคณะกรรมการการรถไฟฯ ได้ แต่เมื่อถึงขั้นตอนที่จะอนุมัติสั่งซื้อหรือสั่งจ้างให้นำเสนอคณะกรรมการการรถไฟฯ พิจารณา

การซื้อวัสดุสิ่งของเครื่องใช้ น้ำมันเชื้อเพลิง น้ำมันหล่อลื่น และผลิตภัณฑ์ปิโตรเลียม หรือการจัดจ้างโดยวิธีพิเศษที่มีวงเงินเกินกว่า 50,000,000 บาท (ห้าสิบล้านบาท) และมีงบประมาณแล้ว ให้เป็นอำนาจของคณะกรรมการการรถไฟฯ เป็นผู้พิจารณาอนุมัติก่อนที่จะดำเนินการ

6.6 การแก้ไขสัญญาจัดซื้อหรือจัดจ้างในวงเงินที่คณะกรรมการการรถไฟฯ ได้อนุมัติแล้ว หากไม่เป็นการเพิ่มวงเงินหรือเพิ่มระยะเวลาในการดำเนินงานตามสัญญาจัดซื้อหรือจัดจ้าง ให้ผู้ว่าการรถไฟฯ มีอำนาจพิจารณา แล้วรายงานให้คณะกรรมการการรถไฟฯ ทราบ”

**(2) วิเคราะห์ผลกระทบทางกฎหมาย**

ข้อบังคับการรถไฟฯ ฉบับที่ 2.1 การแบ่งส่วนงานและอำนาจความรับผิดชอบของผู้บริหาร พ.ศ. 2553 ได้เน้นย้ำถึงหลักการและอำนาจในการจัดซื้อจัดจ้างของผู้ว่าการรถไฟฯ และคณะกรรมการการรถไฟฯ

ตามระเบียบกระทรวงการคลังว่าด้วยการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุภาครัฐ พ.ศ. 2560 ว่าผู้ใดที่มีอำนาจในการอนุมัติการจัดซื้อจัดจ้าง โดยขึ้นอยู่กับวิธีการจัดซื้อจัดจ้างและมูลค่าการจัดซื้อจัดจ้างนั้น ๆ

**(3) แนวทางในการดำเนินงาน**

เนื่องจากข้อบังคับการรถไฟฯ ฉบับที่ 2.1 การแบ่งส่วนงานและอำนาจความรับผิดชอบของผู้บริหาร พ.ศ. 2553 มีการระบุอำนาจในการจัดซื้อจัดจ้างเหมือนกันกับที่ระเบียบกระทรวงการคลังว่าด้วยการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุภาครัฐ พ.ศ. 2560 กำหนด การจัดซื้อจัดจ้างของการรถไฟฯ จึงสามารถดำเนินการตามระเบียบของกระทรวงการคลังดังกล่าวได้ดังที่อธิบายไว้ในตอนต้น

**12.1.2.5 พระราชบัญญัติการรถไฟแห่งประเทศไทย พ.ศ. 2494**

**(1) บทบัญญัติที่เกี่ยวข้อง**

- มาตรา 9 “ให้การรถไฟแห่งประเทศไทยมีอำนาจที่จะกระทำการต่าง ๆ ภายในขอบวัตถุประสงค์ตามที่ระบุไว้ในมาตรา 6 อำนาจเช่นว่านี้ให้รวมถึง

  ...

  กู้ยืมเงิน ให้กู้ยืมเงิน ลงทุน ร่วมลงทุน หรือออกพันธบัตรหรือตราสารอื่นใดเพื่อการลงทุน...”

- มาตรา 39 แห่ง พ.ร.บ. การรถไฟฯ ได้กำหนดเรื่องการกู้ยืมเงินที่ต้องได้รับความเห็นชอบจากคณะรัฐมนตรีก่อน ไว้โดยสรุปว่า

  “การรถไฟแห่งประเทศไทยจะต้องได้รับความเห็นชอบจากคณะรัฐมนตรีก่อน จึงจะดำเนินการดังต่อไปนี้ได้

  ...

  (4) กู้ยืมเงินหรือให้กู้ยืมเงินมีจำนวนเกินคราวละ 5 ล้านบาท

  ...”

- มาตรา 42 ได้กำหนดเรื่องการจัดทำงบลงทุนไว้ว่า

“ให้การรถไฟแห่งประเทศไทยจัดทำงบประมาณประจำปีแยกเป็นงบลงทุนและงบทำการ สำหรับงบลงทุนให้นำเสนอคณะรัฐมนตรีเพื่อพิจารณาและให้ความเห็นชอบ ส่วนงบทำการให้นำเสนอคณะรัฐมนตรีเพื่อทราบ”

**(2) วิเคราะห์ผลกระทบทางกฎหมาย**

ในการดำเนินการจัดหารถจักรและล้อเลื่อน เพื่อให้เพียงพอต่อการดำเนินการตามแผนฟื้นฟูในส่วนนี้ การรถไฟฯ อาจมีความจำเป็นในการกู้ยืมเงินเพื่อใช้ในการดำเนินการจัดหารถจักรและล้อเลื่อนดังกล่าว โดยการกู้ยืมเงินของการรถไฟฯ ที่มีวงเงินตั้งแต่ 5 ล้านบาทขึ้นไป จะต้องได้รับความเห็นชอบจากคณะรัฐมนตรีก่อน นอกจากนี้ จะต้องดำเนินการให้เป็นไปตามที่พระราชบัญญัติการบริหารหนี้สาธารณะ พ.ศ. 2548 กำหนดด้วย

**(3) แนวทางในการดำเนินงาน**

ในการกู้ยืมเงินเพื่อใช้ในการจัดหารถจักรและล้อเลื่อน อาจจำเป็นที่จะต้องขอความเห็นชอบจากคณะรัฐมนตรี เนื่องจากการจัดซื้อรถจักรย่อมเป็นโครงการที่มีมูลค่าสูง ซึ่งพิจารณาจากสถานภาพทางการเงินของการรถไฟฯ ย่อมเป็นการยากที่การรถไฟฯ จะมีเงินเพียงพอในการจัดซื้อโดยไม่ต้องกู้ยืมเงิน

ทั้งนี้การจัดจ้างเพื่อซ่อมบำรุงรถจักรอาจสามารถดำเนินการได้โดยไม่จำเป็นต้องเสนอคณะรัฐมนตรีหากเป็นการจัดจ้างงานซ่อมบำรุงที่ไม่จำเป็นจะต้องกู้ยืมเงินเกิน 5 ล้านบาท ทั้งนี้การดำเนินการดังกล่าวยังคงอยู่ภายใต้กฎหมายอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องดังที่จะได้อธิบายต่อไป

### 12.1.2.6 พระราชบัญญัติการบริหารหนี้สาธารณะ พ.ศ. 2548

**(1) บทบัญญัติที่เกี่ยวข้อง**

- มาตรา 25 ในกรณีที่หน่วยงานของรัฐ หน่วยงานกำกับดูแลของรัฐ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น รัฐวิสาหกิจ หรือสถาบันการเงินภาครัฐ มีความจำเป็นต้องใช้เงินสำหรับโครงการหรือแผนงานที่รัฐบาลเห็นว่ามีความจำเป็นเพื่อพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม และหากกระทรวงการคลังเป็นผู้กู้และนำมาให้หน่วยงานดังกล่าวกู้ต่อจะเป็นการประหยัดและทำให้การบริหารหนี้สาธารณะมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ให้กระทรวงการคลังมีอำนาจกู้เงินเพื่อให้หน่วยงานดังกล่าวกู้ต่อได้ตามหลักเกณฑ์วิธีการ และเงื่อนไขที่กำหนดในกฎกระทรวง”

- มาตรา 29 หลักเกณฑ์และกรอบวงเงินที่กระทรวงการคลังจะค้ำประกัน หรือให้กู้ต่อแก่รัฐวิสาหกิจหรือสถาบันการเงินภาครัฐใด ให้เป็นไปตามที่คณะกรรมการกำหนดกระทรวงการคลังจะค้ำประกันหรือให้กู้ต่อแก่รัฐวิสาหกิจใดที่มิได้ประกอบกิจการอันเป็นสาธารณูปโภคและมีผลประกอบการขาดทุน

ติดต่อกันเกินสามปีไม่ได้ ทั้งนี้ เว้นแต่คณะรัฐมนตรีจะมีมติให้ยุบเลิกรัฐวิสาหกิจนั้น และเป็นการค้ำประกันหรือให้กู้ต่อแก่รัฐวิสาหกิจนั้นในระหว่างการดำเนินการเพื่อยุบเลิก

- มาตรา 30 กระทรวงการคลังมีอำนาจเรียกเก็บค่าธรรมเนียมการค้ำประกันหรือค่าธรรมเนียมอื่นใดได้ในอัตราและเงื่อนไขที่กำหนดในกฎกระทรวง

**(2) วิเคราะห์ผลกระทบทางกฎหมาย**

ในกรณีที่การรถไฟฯ ไม่มีงบประมาณเพียงพอต่อการดำเนินงานตามแผนฟื้นฟู การรถไฟฯ มีอำนาจตามกฎหมายในการกู้ยืมเงินได้สองช่องทาง ได้แก่ การกู้ผ่านกระทรวงการคลัง และการกู้ยืมเงินจากสถาบันการเงินโดยตรงตามที่ พ.ร.บ. การรถไฟฯ กำหนดให้อำนาจไว้ อย่างไรก็ดี เมื่อพิจารณาถึงสถานภาพทางการเงินของการรถไฟฯ แล้วย่อมเป็นการยากที่จะมีสถาบันการเงินใดยินยอมให้การรถไฟฯ กู้ยืมเงินโดยไม่มีกระทรวงการคลังเป็นผู้ค้ำประกันให้ ดังนั้น ในทางปฏิบัติการรถไฟฯ จึงไม่สามารถกู้ยืมเงินเองได้โดยไม่มีความช่วยเหลือจากกระทรวงการคลัง

อย่างไรก็ตามถึงแม้ว่าการรถไฟฯ จะมีผลประกอบการขาดทุนมาเกินกว่า 3 ปีก็ตาม กระทรวงการคลังก็มีอำนาจให้การรถไฟฯ กู้ต่อ และค้ำประกันได้ เนื่องจากการกู้ยืมเงินเพื่อใช้ในการดำเนินงานตามแผนเพื่อฟื้นฟูกิจการการรถไฟฯ มีความสำคัญต่อระบบเศรษฐกิจและสังคมของประเทศในภาพรวม อีกทั้งการรถไฟฯ ยังเป็นรัฐวิสาหกิจอันเป็นสาธารณูปโภคที่สำคัญซึ่งเข้าข้อยกเว้นตามมาตรา 29 แห่งพระราชบัญญัติการบริหารหนี้สาธารณะ พ.ศ. 2548 ทั้งนี้ ในการกู้เงินต่อจากกระทรวงการคลัง หรือการให้กระทรวงการคลังเป็นผู้ค้ำประกันให้ การรถไฟฯ ก็จำเป็นที่จะต้องจ่ายค่าธรรมเนียมให้แก่กระทรวงการคลัง เว้นแต่กระทรวงการคลังจะอนุมัติยกเว้นค่าธรรมเนียมดังกล่าวให้แก่การรถไฟฯ

**(3) แนวทางในการดำเนินงาน**

การรถไฟฯ สามารถร้องขอไปยังกระทรวงการคลังเพื่อขอกู้เงินต่อจากกระทรวงการคลัง หรือให้กระทรวงการคลังค้ำประกันการกู้ยืมเงินกับสถาบันการเงินได้ตามกฎกระทรวงกำหนดหลักเกณฑ์ วิธีการ และเงื่อนไขการให้กู้ต่อของกระทรวงการคลัง พ.ศ. 2551 และ ประกาศกระทรวงการคลัง เรื่อง หลักเกณฑ์ วิธีการ และเงื่อนไขการค้ำประกันการชำระหนี้ของหน่วยงานของรัฐ รัฐวิสาหกิจ หรือสถาบันการเงินภาครัฐ พ.ศ. 2551 (แล้วแต่กรณี)

ในส่วนของค่าธรรมเนียมที่จำเป็นต้องจ่ายการรถไฟฯ ก็สามารถขอยกเว้นหรือขอลดอัตราค่าธรรมเนียมดังกล่าวได้ ทั้งนี้ หลักเกณฑ์การขอยกเว้นจะต้องพิจารณาตามกฎกระทรวงกำหนดอัตราและเงื่อนไข

การเรียกเก็บดอกเบี้ยและค่าธรรมเนียมการให้กู้ต่อของกระทรวงการคลัง พ.ศ. 2551 และกฎกระทรวงกำหนดอัตราและเงื่อนไขการเรียกเก็บคาธรรมเนียมการค้ำประกันของกระทรวงการคลังพ.ศ. 2551 (แล้วแต่กรณี)

#### 12.1.2.7 ประกาศกระทรวงการคลัง เรื่อง หลักเกณฑ์ วิธีการ และเงื่อนไขการค้ำประกันการชำระหนี้ของหน่วยงานของรัฐ รัฐวิสาหกิจ หรือสถาบันการเงินภาครัฐ พ.ศ. 2551

**(1) บทบัญญัติที่เกี่ยวข้อง**

- ข้อ 1 ในกรณีที่หน่วยงานของรัฐ รัฐวิสาหกิจ หรือสถาบันการเงินภาครัฐใดได้ก่อหนี้ตามข้อ 2 ประสงค์จะขอให้กระทรวงการคลังค้ำประกันการชำระหนี้ให้หน่วยงานของรัฐ รัฐวิสาหกิจ หรือสถาบันการเงินภาครัฐนั้นจัดทำคำขอเสนอต่อสำนักงานบริหารหนี้สาธารณะเพื่อพิจารณา

- ข้อ 2 “หนี้ของหน่วยงานของรัฐ รัฐวิสาหกิจ หรือสถาบันการเงินภาครัฐ ดังต่อไปนี้เป็นหนี้ที่กระทรวงการคลังอาจค้ำประกันการชำระหนี้ได้

(1) หนี้อันเนื่องมาจากการกู้เงินเพื่อโครงการหรือแผนงานในด้านสาธารณูปโภคหรือสาธารณูปการซึ่งเป็นประโยชน์ต่อประชาชนส่วนรวม โครงการหรือแผนงานที่มีผลตอบแทนทางเศรษฐกิจและสังคมสูงแต่มีผลตอบแทนทางการเงินต่ำ หรือโครงการหรือแผนงานที่ราคาสินค้าหรือบริการอยู่ภายใต้การควบคุมตามนโยบายของรัฐ...”

- ข้อ 4 การเรียกเก็บค่าธรรมเนียมการค้ำประกันหรือค่าธรรมเนียมอื่นใดตามประกาศนี้ให้เป็นไปตามกฎกระทรวงว่าด้วยการกำหนดอัตราและเงื่อนไขการเรียกเก็บค่าธรรมเนียมค้ำประกันของกระทรวงการคลัง

**(2) วิเคราะห์ผลกระทบทางกฎหมาย**

เนื่องจากการดำเนินกิจการของการรถไฟฯ เป็นกิจการสาธารณูปโภคซึ่งมีคุณประโยชน์กับประชาชนในประเทศซึ่งถือว่าเป็นกิจการที่มีผลตอบแทนทางสังคมสูง ในขณะที่ผลประกอบการเชิงพาณิชย์ต่ำ เพราะมีลักษณะเป็นบริการสาธารณะ ทำให้การรถไฟฯ อยู่ในกลุ่มรัฐวิสาหกิจที่สามารถขอให้กระทรวงการคลังค้ำประกันในหนี้ของการรถไฟฯ ได้ ทั้งนี้ การเรียกเก็บค่าธรรมเนียมของการรถไฟฯ จะเป็นไปตามกฎกระทรวงกำหนดอัตราและเงื่อนไขการเรียกเก็บคาธรรมเนียมการค้ำประกันของกระทรวงการคลัง พ.ศ. 2551

**(3) แนวทางในการดำเนินงาน**

การรถไฟฯ สามารถร้องขอให้กระทรวงการคลังค้ำประกันหนี้ของการรถไฟฯ ต่อสำนักงานบริหารหนี้สาธารณะได้

### 12.1.2.8 กฎกระทรวงกำหนดอัตราและเงื่อนไขการเรียกเก็บค าธรรมเนียมการค้ำประกันของกระทรวงการคลัง พ.ศ. 2551

**(1) บทบัญญัติที่เกี่ยวข้อง**

ข้อ 1 ให้กระทรวงการคลังเรียกเก็บคาธรรมเนียมการค้ำประกันจากหน่วยงานของรัฐ รัฐวิสาหกิจหรือสถาบันการเงินภาครัฐ ตามอัตราที่กำหนดในบัญชีอัตราคาธรรมเนียมการค้ำประกันท้ายกฎกระทรวงนี้ รัฐมนตรีจะอนุมัติให้กระทรวงการคลังเรียกเก็บคาธรรมเนียมการค้ำประกัน ในกรณีดังต่อไปนี้ ต่ำกว่าอัตราตามบัญชีอัตราคาธรรมเนียมการค้ำประกันท้ายกฎกระทรวงนี้หรือไม่เรียกเก็บคาธรรมเนียมก็ได้

...

(2) โครงการหรือแผนงานของหน่วยงานของรัฐหรือรัฐวิสาหกิจในด้านสาธารณูปโภคพื้นฐานซึ่งเป็นประโยชนต่อประชาชนโดยสวนรวม แต่ไม่มีความคุมคาในการลงทุนในเชิงพาณิชย...”

**(2) วิเคราะห์ผลกระทบทางกฎหมาย**

เนื่องจากการดำเนินกิจการของการรถไฟฯ เกี่ยวข้องกับสาธารณูปโภคขั้นพื้นฐานของประชาชน ซึ่งมีผลตอบแทนที่เป็นเงินต่ำ จึงเข้าหลักเกณฑ์ที่การรถไฟฯ จะยื่นคำร้องต่อสำนักงานบริหารหนี้สาธารณะ เพื่อให้รัฐมนตรีว่าการกระทรวงการคลังเป็นผู้อนุมัติให้ลดหรือยกเว้นค่าธรรมเนียมการค้ำประกันในส่วนนี้ได้

**(3) แนวทางในการดำเนินงาน**

การรถไฟฯ สามารถยื่นคำขอยกเว้นหรือลดอัตราค่าธรรมเนียมการให้กระทรวงการคลังค้ำประกันได้พร้อมกับการยื่นขอให้กระทรวงการคลังพิจารณาการค้ำประกันในหนี้ของการรถไฟฯ

### 12.1.2.9 กฎกระทรวงกำหนดหลักเกณฑ์ วิธีการ และเงื่อนไขการให้กู้ต่อของกระทรวงการคลัง พ.ศ. 2551

**(1) บทบัญญัติที่เกี่ยวข้อง**

- ข้อ 2 โครงการหรือแผนงานของผู้กู้ต่อที่กระทรวงการคลังจะให้กู้ต่อได้จะต้องเป็นโครงการหรือแผนงานตามมาตรา 25
- ข้อ 3 เมื่อกระทรวงการคลังได้กู้เงินมาเพื่อให้กู้ต่อแล้ว ให้จัดทำสัญญากู้กับผู้กู้ต่อให้แล้วเสร็จโดยเร็ว

สัญญากูตอใหเป็นไปตามแบบที่รัฐมนตรีกำหนด ซึ่งอย่างน้อยตองมีรายการดังตอไปนี้

(1) ชื่อคูสัญญา

(2) วัตถุประสงคของการใชจ่ายเงินกู

(3) จำนวนเงินและสกุลเงินที่กู

(4) วิธีการและเงื่อนไขในการเบิกถอนเงินกู

(5) อัตราดอกเบี้ย คาธรรมเนียม และคาใชจ่ายอื่นที่เกี่ยวของกับการใหกูตอ

(6) จำนวนเงิน ระยะเวลา และวิธีการในการชำระตนเงินกูดอกเบี้ยคาธรรมเนียม และค่าใชจ่ายอื่นที่เกี่ยวของกับการใหกูตอ

(7) ดอกเบี้ยในกรณีผิดนัดชำระหนี้

(8) เหตุแหงการบอกเลิกสัญญา

- ข่อ 4 ในการเบิกถอนเงินกูผู้กูต่อต้องมีหนังสือแจงไปยังกระทรวงการคลังเพื่อขอเบิกถอนเงินกู เว้นแตในกรณีที่กระทรวงการคลังตกลงใหผู้กูตอเบิกถอนเงินจากแหล่งเงินกูโดยตรง ใหผู้กู้ต่อรายงานการเบิกถอนเงินกูนั้นไปยังกระทรวงการคลังภายในสามวันทำการนับแต่วันที่ได้เบิกถอนเงินกู้

- ข่อ 5 ในกรณีที่กระทรวงการคลังตกลงใหผู้กูต่อชำระตนเงินกูดอกเบี้ย หรือคาใชจ่ายอื่นที่เกี่ยวของแกแหล่งเงินกูโดยตรง ใหผู้กูตอรายงานการชำระเงินดังกล่าวไปยังกระทรวงการคลังพรอมด้วยเอกสารหรือหลักฐานการชำระเงินภายในสามวันทำการนับแต่วันที่ได้ชำระเงินใหแกแหล่งเงินกู

- ข้อ 6 เพื่อประโยชนในการติดตามการใชจ่ายเงินกูของผู้กูตอ ใหผู้กูตอรายงานผลการดำเนินงานตามโครงการหรือแผนงานที่ใชเงินกูตอกระทรวงการคลังตามที่รัฐมนตรีกำหนด

**(2) วิเคราะห์ผลกระทบทางกฎหมาย**

เนื่องจากการดำเนินงานตามแผนฟื้นฟูของการรถไฟฯ มีความจำเป็นเพื่อพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม ดังนั้น การที่การรถไฟฯ กู้ยืมเงินต่อจากกระทรวงการคลังจะมีความคุ้มค่าและประหยัดมากกว่าการกู้ยืมจากสถาบันการเงินโดยตรง

นอกจากนี้ ในการเบิกถอนเงิน ชำระเงินต้น ดอกเบี้ย จากแหล่งเงินกู้โดยตรง การรถไฟฯ ก็มีหน้าที่จะต้องรายงานให้กระทรวงการคลังให้ทราบพร้อมหลักฐานด้วยทุกครั้ง หากเป็นกรณีที่การรถไฟฯ กู้ยืมเงิน

ต่อจากกระทรวงการคลัง การรถไฟฯ ก็มีหน้าที่ที่จะต้องรายงานผลการดำเนินงานของแผนฟื้นฟูต่อกระทรวงการคลังด้วย

**(3) แนวทางในการดำเนินงาน**

การรถไฟฯ สามารถยื่นคำขอให้สำนักงานบริหารหนี้สาธารณะพิจารณาการขอกู้เงินต่อจากกระทรวงการคลังได้ และหากผ่านการพิจารณาจากสำนักงานบริหารหนี้สาธารณะ ก็ให้การรถไฟฯ ทำสัญญากู้ยืมเงินจากกระทรวงการคลังตามร่างสัญญากู้ยืมเงินต่อของสำนักงานบริหารหนี้สาธารณะต่อไป

โดยในการเบิกถอนเงิน การรถไฟฯ สามารถทำได้โดยการแจ้งหนังสือไปยังกระทรวงการคลัง หรือในกรณีที่กระทรวงการคลังอนุญาตให้การรถไฟฯ สามารถเบิกถอนเงินจากแหล่งเงินกู้ได้โดยตรง การรถไฟฯ จะต้องรายงานการเบิกถอนเงินนั้นไปยังกระทรวงการคลังภายใน 3 วันนับแต่เบิกถอน และในกรณีที่กระทรวงการคลังตกลงให้การรถไฟฯ เป็นผู้ชำระเงินคืนแก่แหล่งเงินกู้โดยตรง การรถไฟฯ ก็จะต้องแจ้งการชำระเงินไปยังกระทรวงการคลังด้วยทุกครั้ง ภายใน 3 วันนับแต่การชำระนั้นเช่นกัน ทั้งนี้เมื่อการรถไฟฯ กู้ยืมเงินต่อจากกระทรวงการคลังแล้วก็มีหน้าที่ที่จะต้องรายงานผลการดำเนินงานของแผนฟื้นฟูต่อกระทรวงการคลังตามที่รัฐมนตรีว่าการกระทรวงการคลังกำหนด

**12.1.2.10 กฎกระทรวงกำหนดอัตราและเงื่อนไขการเรียกเก็บดอกเบี้ยและค่าธรรมเนียมการให้กู้ต่อของกระทรวงการคลัง พ.ศ. 2551**

**(1) บทบัญญัติที่เกี่ยวข้อง**

ข้อ 2 “ให้กระทรวงการคลังเรียกเก็บคาธรรมเนียมการให้กูต่อจากหน่วยงานของรัฐ หน่วยงานในกำกับดูแลของรัฐ องคกรปกครองสวนท้องถิ่น รัฐวิสาหกิจ หรือสถาบันการเงินภาครัฐ ตามอัตราที่กำหนดในบัญชีอัตราคาธรรมเนียมการให้กูต่อท้ายกฎกระทรวงนี้

รัฐมนตรีจะอนุมัติให้กระทรวงการคลังเรียกเก็บคาธรรมเนียมการให้กู้ต่อ ในกรณีดังต่อไปนี้ต่ำกว่าอัตราตามบัญชีอัตราคาธรรมเนียมการให้กูต่อท้ายกฎกระทรวงนี้หรือไม่เรียกเก็บคาธรรมเนียมก็ได้

...

(2) โครงการหรือแผนงานของหน่วยงานของรัฐ หน่วยงานในกำกับดูแลของรัฐ องคกรปกครองส่วนท้องถิ่น หรือรัฐวิสาหกิจ ในด้านสาธารณูปโภคพื้นฐานซึ่งเป็นประโยชนตอประชาชนโดยสวนรวม แต่ไม่มีความคุ้มค่าในการลงทุนในเชิงพาณิชย์...”

**(2) วิเคราะห์ผลกระทบทางกฎหมาย**

เนื่องจากการรถไฟฯ เป็นรัฐวิสาหกิจซึ่งมีหน้าที่ในการดำเนินกิจการอันเป็นสาธารณูปโภคแก่ประชาชนโดยส่วนรวม ซึ่งมีผลประกอบการที่เป็นตัวเงินต่ำ แต่มีผลตอบแทนในทางเศรษฐกิจและสังคมสูง ทำให้การรถไฟฯ เข้าหลักเกณฑ์ที่จะขอรับการยกเว้น หรือปรับลดอัตราค่าธรรมเนียมในการขอกู้ยืมเงินต่อจากกระทรวงการคลังได้

**(3) แนวทางในการดำเนินงาน**

การรถไฟฯ สามารถขอยกเว้นหรือปรับลดอัตราค่าธรรมเนียมในการกู้ยืมเงินต่อจากกระทรวงการคลังต่อสำนักงานบริหารหนี้สาธารณะได้ไปพร้อมกับการขอกู้ยืมเงินต่อจากกระทรวงการคลัง

**12.1.3 <u>กลยุทธ์ที่ 1.3</u> ลดต้นทุนการซ่อมบำรุงรักษาระบบรางด้วยการ Outsource/ Out-job**

**12.1.3.1 พระราชบัญญัติการรถไฟแห่งประเทศไทย พ.ศ. 2494**

**(1) บทบัญญัติที่เกี่ยวข้อง**

มาตรา 9 “ให้การรถไฟแห่งประเทศไทยมีอำนาจที่จะกระทำการต่าง ๆ ภายในขอบวัตถุประสงค์ตามที่ระบุไว้ในมาตร 6 อำนาจเช่นว่านี้ให้รวมถึง

(1) สร้าง ซื้อ จ้าง รับจ้าง จัดหา จำหน่าย แลกเปลี่ยน เช่า ให้เช่า เช่าซื้อ ให้เช่าซื้อ ยืม ให้ยืม และดำเนินงานเกี่ยวกับเครื่องใช้ บริการ และความสะดวกต่าง ๆ ของกิจการรถไฟ”

**(2) วิเคราะห์ผลกระทบทางกฎหมาย**

เนื่องด้วยในปัจจุบันการรถไฟฯ มีค่าใช้จ่ายในส่วนซ่อมบำรุงโครงสร้างพื้นฐานเป็นเงินจำนวนสูง อันเนื่องมาจากสัดส่วนค่าใช้จ่ายในการซ่อมบำรุงส่วนใหญ่จะมาจากค่าจ้างของพนักงานของการรถไฟฯ ซึ่งก่อให้เกิดค่าใช้จ่ายจำนวนมาก เพราะไม่เพียงแต่มีค่าใช้จ่ายจากค่าจ้างรายเดือนที่การรถไฟฯ จะต้องจ่ายให้แก่พนักงานในทุก ๆ เดือนเท่านั้น แต่ยังรวมถึงสวัสดิการและเงินบำเหน็จเกษียณอายุของพนักงานการรถไฟฯ อีกด้วย และถึงแม้ในบางเวลาความต้องการในการซ่อมบำรุงจะลดลง แต่เงินที่การรถไฟฯ ต้องจ่ายให้แก่พนักงานข้างต้นก็ไม่ลดลงแต่อย่างใด

อย่างไรก็ดี แม้การรถไฟฯ จะมีภาระค่าใช้จ่ายในส่วนนี้มากแต่ผลดำเนินงานกลับไม่เป็นที่น่าพอใจเนื่องจากประสบปัญหาเรื่องปริมาณเครื่องจักรที่ไม่เพียงพอ ทำให้ไม่สามารถรองรับปริมาณงานได้ ด้วยเหตุนี้หากสามารถโอนย้ายงานด้านการบำรุงรักษาบางส่วนโดยการจ้างบุคคลภายนอก (Outsource) ให้เป็นผู้ดำเนินการ ที่ปรึกษาเห็นว่าจะสามารถเพิ่มความเร็วในการบำรุงรักษาได้ถึง 4 เท่า และลดค่าใช้จ่ายในส่วนนี้ลงไป

ได้อย่างน้อยร้อยละ 7.5 ซึ่งพระราชบัญญัติการรถไฟแห่งประเทศไทย พ.ศ. 2494 ก็ได้ให้อำนาจการรถไฟฯ ในการจัดจ้างบุคคลภายนอกเอาไว้ในมาตรา 9(1)

**(3) แนวทางในการดำเนินงาน**

การรถไฟฯ จะต้องดำเนินการจัดจ้างบุคคลภายนอกตามวิธีการ และหลักเกณฑ์ที่ พ.ร.บ. การจัดซื้อจดจ้างฯ และกฎหมายอนุบัญญัติกำหนด เพื่อให้การจัดจ้างดังกล่าวเป็นไปอย่างถูกต้องและมีผลสมบูรณ์ตามกฎหมาย

**12.1.3.2 พระราชบัญญัติการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุภาครัฐ พ.ศ. 2560**

**(1) บทบัญญัติที่เกี่ยวข้อง**

- มาตรา 4 “ในพระราชบัญญัตินี้

“การจัดซื้อจัดจ้าง” หมายความว่า การดำเนินการเพื่อให้ได้มาซึ่งพัสดุโดยการซื้อ จ้างเช่า แลกเปลี่ยน หรือโดยนิติกรรมอื่นตามที่กำหนดในกฎกระทรวง

“พัสดุ” หมายความว่า สินค้า งานบริการ งานก่อสร้าง งานจ้างที่ปรึกษาและงานจ้างออกแบบหรือควบคุมงานก่อสร้าง รวมทั้งการดำเนินการอื่นตามที่กำหนดในกฎกระทรวง

“งานก่อสร้าง” หมายความว่า งานก่อสร้างอาคาร งานก่อสร้างสาธารณูปโภค หรือสิ่งปลูกสร้างอื่นใด และการซ่อมแซม ต่อเติม ปรับปรุง รื้อถอน หรือการกระทำอื่นที่มีลักษณะทำนองเดียวกันต่ออาคาร สาธารณูปโภค หรือสิ่งปลูกสร้างดังกล่าว รวมทั้งงานบริการที่รวมอยู่ในงานก่อสร้างนั้นด้วย แต่มูลค่าของงานบริการต้องไม่สูงกว่ามูลค่าของงานก่อสร้างนั้น

“สาธารณูปโภค” หมายความว่า งานอันเกี่ยวกับการประปา การไฟฟ้า การสื่อสาร การโทรคมนาคม การระบายน้ำ การขนส่งทางท่อ ทางน้ำ ทางบก ทางอากาศ หรือทางราง หรือการอื่นที่เกี่ยวข้องซึ่งดำเนินการในระดับพื้นดิน ใต้พื้นดิน หรือเหนือพื้นดิน

...”

- มาตรา 56 “การจัดซื้อจัดจ้างพัสดุ ให้หน่วยงานของรัฐเลือกใช้วิธีประกาศเชิญชวนทั่วไปก่อน เว้นแต่

(1) กรณีดังต่อไปนี้ ให้ใช้วิธีคัดเลือก

...

(ข) พัสดุที่ต้องการจัดซื้อจัดจ้างมีคุณลักษณะเฉพาะเป็นพิเศษหรือซับซ้อนหรือต้องผลิต จำหน่าย ก่อสร้าง หรือให้บริการโดยผู้ประกอบการที่มีฝีมือโดยเฉพาะ หรือมีความชำนาญเป็นพิเศษ หรือมีทักษะสูง และผู้ประกอบการนั้นมีจำนวนจำกัด

(ค) มีความจำเป็นเร่งด่วนที่ต้องใช้พัสดุนั้นอันเนื่องมาจากเกิดเหตุการณ์ที่ไม่อาจคาดหมายได้ ซึ่งหากใช้วิธีประกาศเชิญชวนทั่วไปจะทำให้ไม่ทันต่อความต้องการใช้พัสดุ

...

(2) กรณีดังต่อไปนี้ให้ใช้วิธีเฉพาะเจาะจง

(ก) ใช้ทั้งวิธีประกาศเชิญชวนทั่วไปและวิธีคัดเลือก หรือใช้วิธีคัดเลือกแล้วแต่ไม่มีผู้ยื่นข้อเสนอ หรือข้อเสนอนั้นไม่ได้รับการคัดเลือก

...

(ง) มีความจำเป็นต้องใช้พัสดุนั้นโดยฉุกเฉิน เนื่องจากเกิดอุบัติภัยหรือภัยธรรมชาติ หรือเกิดโรคติดต่ออันตรายตามกฎหมายว่าด้วยโรคติดต่อ และการจัดซื้อจัดจ้างโดยวิธีประกาศเชิญชวนทั่วไปหรือวิธีคัดเลือกอาจก่อให้เกิดความล่าช้าและอาจทำให้เกิดความเสียหายอย่างร้ายแรง

..."

**(2) วิเคราะห์ผลกระทบทางกฎหมาย**

เนื่องจากการซ่อมบำรุงระบบรางจำเป็นจะต้องใช้ความรู้ความสามารถในทางวิศวกรรมระบบราง ซึ่งเป็นองค์ความรู้เฉพาะด้าน ทั้งในเรื่องขนาดของราง วัสดุและสารเคมีที่นำมาใช้ ที่จะต้องผลิตด้วยวิธีการเฉพาะและต้องผ่านมาตรฐานต่าง ๆ สำหรับระบบรางโดยเฉพาะ บุคคลโดยทั่วไปที่ไม่เคยผ่านการอบรมหรือศึกษาเกี่ยวกับระบบรางจะไม่สามารถบำรุงรักษาระบบรางได้ ดังนั้น การซ่อมบำรุงและรักษาระบบรางจึงจำเป็นที่จะต้องจัดจ้างผู้ที่มีความรู้ความสามารถเฉพาะทางตามมาตรา 56(1)(ข) หรือในกรณีที่ระบบรางเกิดความเสียหายจากเหตุที่ไม่อาจคาดหมายได้ เช่น กรณีที่มีผู้ก่อการร้ายวางระเบิดรางรถไฟ ทำให้มีความจำเป็นที่จะต้องดำเนินการซ่อมแซมอย่างเร่งด่วนเนื่องจากก่อให้เกิดความเสียหายต่อประชาชน และระบบเศรษฐกิจของประเทศก็สามารถจัดซื้อจัดจ้างด้วยวิธีการคัดเลือกได้โดยอาศัยอำนาจตามมาตรา 56(1)(ค) นอกจากนี้ การรถไฟฯ สามารถดำเนินการจัดซื้อจัดจ้างด้วยวิธีการเฉพาะเจาะจงได้หากเป็นกรณีฉุกเฉินที่จำเป็นต้องซ่อมแซมระบบรางอย่างเร่งด่วน เนื่องจากเกิดอุบัติเหตุต่อระบบรางหรือภัยธรรมชาติเป็นเหตุให้ระบบรางเกิดความเสียหายตาม

มาตรา 56(2)(ง) หรือในกรณีที่ไม่มีผู้ถูกคัดเลือกรายใดจัดทำข้อเสนอ หรือข้อเสนอที่ถูกยื่นมาไม่ได้รับคัดเลือกก็จำเป็นจะต้องดำเนินการจัดซื้อจัดจ้างด้วยวิธีเฉพาะเจาะจงตามที่มาตรา 56(2)(ก)

ตามที่ได้กล่าวมาแล้วในหัวข้อ 6.1.2 หากการจัดซื้อจัดจ้างบุคคลภายนอกมีวงเงินไม่เกิน 500,000 บาท การรถไฟฯ สามารถดำเนินการจัดจ้างด้วยวิธีเฉพาะเจาะจงตามที่กฎกระทรวงกำหนดวงเงินการจัดซื้อจัดจ้างพัสดุโดยวิธีเฉพาะเจาะจง วงเงินการจัดซื้อจัดจ้างที่ไม่ทำข้อตกลงเป็นหนังสือ และวงเงินการจัดซื้อจัดจ้างในการแต่งตั้งผู้ตรวจรับพัสดุ พ.ศ. 2560 ได้กำหนดไว้

**(3) แนวทางในการดำเนินงาน**

การรถไฟฯ สามารถดำเนินการจัดจ้างบุคคลภายนอกด้วยวิธีการคัดเลือกตามที่พระราชบัญญัติการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุภาครัฐ พ.ศ. 2560 กำหนดเอาไว้เนื่องจากเป็นกรณีตามมาตรา 56(1) ในกรณีที่ระบบรางเกิดความเสียหายจากอุบัติเหตุหรือภัยธรรมชาติและจะต้องได้รับการซ่อมแซมอย่างเร่งด่วน หรือไม่สามารถจัดซื้อจัดจ้างด้วยวิธีการคัดเลือกได้ รวมทั้งในกรณีที่การจ้างบุคคลภายนอกที่มีวงเงินไม่เกิน 500,000 บาท การรถไฟฯ สามารถต้องจัดซื้อจัดจ้างด้วยวิธีการเฉพาะเจาะจงได้ ทั้งนี้การจัดซื้อจัดจ้างจะต้องดำเนินกระบวนการตามที่ระเบียบกระทรวงการคลังว่าด้วยการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุภาครัฐ พ.ศ. 2560 ได้กำหนดเอาไว้ด้วย

**12.1.3.3 ระเบียบกระทรวงการคลังว่าด้วยการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุภาครัฐ พ.ศ.2560**

**(1) บทบัญญัติที่เกี่ยวข้อง**

- หมวด 2 ข้อ 85 การสั่งซื้อหรือสั่งจ้างโดยวิธีคัดเลือกครั้งหนึ่ง ให้เป็นอำนาจของผู้ดำรงตำแหน่งและภายในวงเงิน

  (1) หัวหน้าหน่วยงานของรัฐ ไม่เกิน 100,000,000 บาท

  (2) ผู้มีอำนาจเหนือขึ้นไปหนึ่งชั้น เกิน 100,000,000 บาท

- หมวด 2 ข้อ 86 การสั่งซื้อหรือสั่งจ้างโดยวิธีเฉพาะเจาะจงครั้งหนึ่ง ให้เป็นอำนาจของผู้ดำรงตำแหน่ง และภายในวงเงิน

  (1) หัวหน้าหน่วยงานของรัฐ ไม่เกิน 50,000,000 บาท

  (2) ผู้มีอำนาจเหนือขึ้นไปหนึ่งชั้น เกิน 50,000,000 บาท

**(2) วิเคราะห์ผลกระทบทางกฎหมาย**

ตามที่ได้กล่าวถึงระเบียบกระทรวงการคลังว่าด้วยการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุภาครัฐ พ.ศ. 2560 มาแล้วในข้อ 12.1.2.2 การรถไฟฯ จำเป็นต้องดำเนินการต่าง ๆ ตามที่ได้กล่าวมา โดยในการจัดซื้อจัดจ้างในแต่ละครั้งจะต้องพิจารณาถึงอำนาจในการจัดจ้างว่าผู้ใดระหว่างผู้ว่าการรถไฟฯ หรือคณะกรรมการการรถไฟฯ เป็นผู้มีอำนาจในการอนุมัติซึ่งมีความสำคัญเป็นอย่างมาก เนื่องจากมีผลถึงความชอบและไม่ชอบในการจัดซื้อจัดจ้างในครั้งนั้น ๆ โดยตรง ซึ่งหากดำเนินการจัดซื้อจัดจ้างโดยไม่มีอำนาจอาจก่อให้เกิดข้อร้องเรียนหรืออาจทำให้การรถไฟฯ อาจจะไม่ผูกพันในสัญญาจัดจ้างนั้นเลยเนื่องไม่ได้กระทำโดยผู้มีอำนาจ

**(3) แนวทางในการดำเนินงาน**

ในการที่การรถไฟฯ จะจัดจ้างบุคคลภายนอกเพื่อซ่อมบำรุงรักษาระบบรางจำเป็นที่จะต้องพิจารณาถึงอำนาจและวงเงินในการจัดจ้างว่าผู้ใดที่มีอำนาจสามารถจัดซื้อได้ระหว่างผู้ว่าการรถไฟฯ หรือคณะกรรมการการรถไฟฯ ตามที่เคยได้กล่าวมาในข้อ 12.1.2.2

นอกจากนี้ การรถไฟฯ ยังต้องปฏิบัติตามกฎหมายฉบับนี้ในส่วนของการจัดตั้งคณะกรรมการการยื่นข้อเสนอ การจัดทำรายงานต่าง ๆ รวมถึงการวางหลักประกันในสัญญาที่การรถไฟฯ ทำกับผู้ยื่นข้อเสนอด้วยตามที่ได้กล่าวมาในหัวข้อ 12.1.2.2 เพื่อให้การดำเนินการจัดซื้อจัดจ้างเป็นไปตามที่กฎหมายกำหนดอย่างสมบูรณ์

### 12.1.3.4 ข้อบังคับการรถไฟแห่งประเทศไทย ฉบับที่ 2.1 การแบ่งส่วนงานและอำนาจความรับผิดชอบของผู้บริหาร พ.ศ. 2553

**(1) บทบัญญัติที่เกี่ยวข้อง**

ข้อ 6 ให้ผู้ว่าการรถไฟแห่งประเทศไทย มีอำนาจในการบริหารและรับผิดชอบตามที่กำหนดไว้ในพระราชบัญญัติการรถไฟแห่งประเทศไทย พ.ศ. 2494 แต่ในกรณีดังต่อไปนี้ ให้ปฏิบัติดังนี้

6.1 การเบิกจ่ายเงินให้เป็นไปตามงบประมาณที่ได้รับอนุมัติจากคณะกรรมการรถไฟฯ ถ้าหากมีความจำเป็นต้องเปลี่ยนแปลงหรือเพิ่มเติมรายการ หรือวงเงินจากงบประมาณให้นำเสนอคณะกรรมการรถไฟฯ ก่อน

6.2 การสั่งอนุญาตให้กระทำการต่าง ๆ เกี่ยวกับการจัดซื้อวัสดุสิ่งของเครื่องใช้ น้ำมันเชื้อเพลิง น้ำมันหล่อลื่น และผลิตภัณฑ์ปิโตรเลียม หรือการจัดจ้าง ให้ผู้ว่าการรถไฟฯ มีอำนาจสั่งซื้อหรือสั่งจ้าง ในวงเงินไม่เกิน 200,000,000 บาท (สองร้อยล้านบาท) เว้นแต่การสั่งซื้อหรือสั่งจ้างโดยวิธีพิเศษในวงเงินไม่เกิน 50,000,000 บาท (ห้าสิบล้านบาท)

การจัดซื้อวัสดุสิ่งของเครื่องใช้น้ำมันเชื้อเพลิง น้ำมันหล่อลื่น และผลิตภัณฑ์ปิโตรเลียม หรือการจัดจ้าง ที่มีวงเงินเกินกว่าวรรคหนึ่ง ให้เป็นอำนาจของคณะกรรมการรถไฟฯ เป็นผู้พิจารณาอนุมัติก่อนที่จะดำเนินการ

...

6.5 การซื้อวัสดุสิ่งของเครื่องใช้ น้ำมันเชื้อเพลิง น้ำมันหล่อลื่น และผลิตภัณฑ์ปิโตรเลียม หรือการจ้างครั้งใด ซึ่งมีวงเงินเกินกว่า 200,000,000 บาท (สองร้อยล้านบาท) ให้เป็นอำนาจของคณะกรรมการรถไฟฯ เป็นผู้พิจารณาอนุมัติก่อนที่จะดำเนินการ ยกเว้นจัดซื้อหรือจ้างที่มีวงเงินเกินกว่า 200,000,000 บาท (สองร้อยล้านบาท) และมีงบประมาณแล้ว ให้ผู้ว่าการรถไฟฯ มีอำนาจเรียกประกวดราคาซื้อหรือจ้างที่อยู่ในอำนาจของคณะกรรมการรถไฟฯ ได้ แต่เมื่อถึงขั้นตอนที่จะอนุมัติสั่งซื้อหรือสั่งจ้างให้นำเสนอคณะกรรมการรถไฟฯ พิจารณา

การซื้อวัสดุสิ่งของเครื่องใช้ น้ำมันเชื้อเพลิง น้ำมันหล่อลื่น และผลิตภัณฑ์ปิโตรเลียม หรือการจัดจ้างโดยวิธีพิเศษที่มีวงเงินเกินกว่า 50,000,000 บาท (ห้าสิบล้านบาท) และมีงบประมาณแล้ว ให้เป็นอำนาจของคณะกรรมการรถไฟฯ เป็นผู้พิจารณาอนุมัติก่อนที่จะดำเนินการ

6.6 การแก้ไขสัญญาจัดซื้อหรือจัดจ้างในวงเงินที่คณะกรรมการรถไฟฯ ได้อนุมัติแล้ว หากไม่เป็นการเพิ่มวงเงินหรือเพิ่มระยะเวลาในการดำเนินงานตามสัญญาจัดซื้อหรือจัดจ้าง ให้ผู้ว่าการรถไฟฯ มีอำนาจพิจารณา แล้วรายงานให้คณะกรรมการรถไฟฯ ทราบ”

**(2) วิเคราะห์ผลกระทบทางกฎหมาย**

ข้อบังคับการรถไฟฯ ฉบับที่ 2.1 การแบ่งส่วนงานและอำนาจความรับผิดชอบของผู้บริหาร พ.ศ. 2553 ได้เน้นย้ำถึงหลักการและอำนาจในการจัดซื้อจัดจ้างของผู้ว่าการรถไฟฯ และคณะกรรมการการรถไฟฯ ตามระเบียบกระทรวงการคลังว่าด้วยการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุภาครัฐ พ.ศ. 2560 ว่าผู้ใดที่มีอำนาจในการอนุมัติการจัดซื้อจัดจ้าง โดยขึ้นอยู่กับวิธีการจัดซื้อจัดจ้างและมูลค่าการจัดซื้อจัดจ้างนั้น ๆ

**(3) แนวทางในการดำเนินงาน**

เนื่องจากข้อบังคับการรถไฟฯ ฉบับที่ 2.1 การแบ่งส่วนงานและอำนาจความรับผิดชอบของผู้บริหาร พ.ศ. 2553 มีการให้อำนาจเช่นเดียวกับที่ระเบียบกระทรวงการคลังว่าด้วยการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุภาครัฐ พ.ศ. 2560 กำหนดเอาไว้ โดยการจัดทำก็ยังคงต้องดำเนินการตามระเบียบกระทรวงการคลังว่าด้วยการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุภาครัฐ พ.ศ. 2560 อยู่ตามที่ได้กล่าวมาแล้วในหัวข้อ 12.1.2.2

## 12.2 ยุทธศาสตร์ที่ 2 พลิกฟื้นธุรกิจหลัก (Core Business Turnaround)

**ผลกระทบทางกฎหมายต่อกลยุทธ์การฟื้นฟูกิจการ**

### 12.2.1 กลยุทธ์ที่ 2.1 ขยายการขนส่งสินค้าในอุตสาหกรรมที่มีศักยภาพ

#### 12.2.1.1 พระราชบัญญัติวัตถุอันตราย พ.ศ. 2535

**(1) บทบัญญัติที่เกี่ยวข้อง**

- มาตรา 4 บัญญัติว่า ““มีไว้ในครอบครอง” หมายความว่า การมีไว้ในครอบครองไม่ว่าเพื่อตนเองหรือผู้อื่นและไม่ว่าจะเป็นการมีไว้เพื่อขาย เพื่อขนส่ง...”

- มาตรา 18 บัญญัติติว่า “วัตถุอันตรายแบ่งออกตามความจำเป็นแก่การควบคุม ดังนี้

(1) วัตถุอันตรายชนิดที่ 1 ได้แก่วัตถุอันตรายที่การผลิต การนำเข้า การส่งออกหรือการมีไว้ในครอบครองต้องปฏิบัติตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่กำหนด

(2) วัตถุอันตรายชนิดที่ 2 ได้แก่วัตถุอันตรายที่การผลิต การนำเข้า การส่งออกหรือการมีไว้ในครอบครองต้องแจ้งให้พนักงานเจ้าหน้าที่ทราบก่อนและต้องปฏิบัติตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่กำหนดด้วย

(3) วัตถุอันตรายชนิดที่ 3 ได้แก่วัตถุอันตรายที่การผลิต การนำเข้า การส่งออก หรือการมีไว้ในครอบครองต้องได้รับใบอนุญาต

(4) วัตถุอันตรายชนิดที่ 4 ได้แก่วัตถุอันตรายที่ห้ามมิให้มีการผลิต การนำเข้าการส่งออก การนำผ่าน หรือการมีไว้ในครอบครอง

**(2) ผลกระทบทางกฎหมาย**

กฎหมายกำหนดให้ครอบครองซึ่งวัตถุอันตรายเพื่อการขนส่ง ผู้ครอบครองจะต้องปฏิบัติตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่กำหนด หรือแจ้งให้พนักงานเจ้าหน้าที่ทราบ หรือต้องได้รับอนุญาต แล้วแต่กรณี ทั้งนี้ ขึ้นอยู่กับชนิดของวัตถุอันตรายตามที่กำหนดไว้ในประกาศกระทรวงอุตสาหกรรม เรื่อง บัญชีรายชื่อวัตถุอันตราย พ.ศ. 2556 และที่แก้ไขเพิ่มเติม

**(3) แนวทางในการดำเนินงาน**

การรถไฟฯ จะต้องพิจารณาว่าวัตถุอันตรายที่จะทำการขนส่งนั้นเป็นวัตถุอันตรายชนิดใดตามประกาศกระทรวงอุตสาหกรรม เรื่อง บัญชีรายชื่อวัตถุอันตราย พ.ศ. 2556 และที่แก้ไขเพิ่มเติมข้างต้น

จากนั้นจึงดำเนินการตามที่กฎหมายกำหนดสำหรับวัตถุอันตรายชนิดนั้น ๆ เช่น เรื่องการดูแลความปลอดภัยในการขนส่ง การจัดให้มีอุปกรณ์ต่าง ๆ ที่จำเป็น การจัดให้มีสัญลักษณ์ตามที่กฎหมายกำหนด เป็นต้น

**12.2.1.2 พระราชบัญญัติการให้เอกชนร่วมลงทุนในกิจการของรัฐ พ.ศ. 2562**

**(1) บทบัญญัติที่เกี่ยวข้อง**

**<u>โครงการที่ถือเป็นการร่วมลงทุนตามกฎหมาย</u>**

โครงการต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการฟื้นฟูการรถไฟฯ ที่จะต้องปฏิบัติตาม พ.ร.บ. การร่วมลงทุนฯ จะต้องเป็นโครงการซึ่งมีลักษณะดังต่อปนี้

**1. เป็นการร่วมลงทุนระหว่างรัฐกับเอกชน**

หน่วยงานของรัฐที่จะต้องปฏิบัติตาม พ.ร.บ. การร่วมลงทุนฯ จะต้องมีสถานะตามที่มาตรา 4 กำหนด ซึ่งประกอบไปด้วย 1. ส่วนราชการ 2. รัฐวิสาหกิจ 3. องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น 4. หน่วยงานอื่นของรัฐ ในกรณีที่ไม่เข้าคำนิยามของหน่วยงานรัฐข้างต้น หน่วยงานดังกล่าวก็ไม่ต้องดำเนินการตาม พ.ร.บ. การร่วมลงทุนฯ เช่น ในกรณีที่เป็นบริษัทที่มีส่วนราชการถือหุ้นอยู่แต่ไม่เกินร้อยละห้าสิบ เป็นต้น สำหรับกรณีของการรถไฟฯ ถือเป็นรัฐวิสาหกิจตาม ข้อ 2. ของมาตรา 4 ข้างต้น เนื่องจากมีการจัดตั้งขึ้นตาม พ.ร.บ. การรถไฟฯ

ในส่วนของเอกชนนั้น มาตรา 4 ได้กำหนดนิยามเอาไว้ว่า “นิติบุคคลที่ไม่ใช่หน่วยงานของรัฐ และรวมถึงบุคคลธรรมดาด้วย” ซึ่งโดยทั่วไปแล้ว เอกชนที่จะร่วมลงทุนกับหน่วยงานของรัฐมักจะมีสถานะเป็นบริษัทจำกัด ตามประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์ หรือบริษัทมหาชนจำกัด ตามพระราชบัญญัติบริษัทมหาชนจำกัด พ.ศ. 2535

**2. เป็นโครงการตามที่หน่วยงานของรัฐมีหน้าที่ต้องทำตามกฎหมายหรือวัตถุประสงค์ในการจัดตั้ง**

มาตรา 4 ได้กำหนดนิยามของคำว่า “โครงการ” ว่าหมายถึง “โครงการลงทุนของรัฐในกิจการที่หน่วยงานของรัฐหน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่งหรือหลายหน่วยงานรวมกันมีหน้าที่และอำนาจต้องทำตามกฎหมายหรือกฎ หรือที่มีหน้าที่และอำนาจต้องทำตามวัตถุประสงค์ในการจัดตั้ง” อย่างไรก็ดี ไม่ใช่ว่าการที่กฎหมายบัญญัติว่าให้หน่วยงานของรัฐดำเนินการอะไรแล้ว จะถือว่าหน่วยงานของรัฐนั้นต้องมีอำนาจหน้าที่ที่ต้องทำตามกฎหมายไปเสียทั้งหมด ในกรณีนี้จะต้องพิจารณาด้วยว่าการบัญญัติดังกล่าว**เป็นการบัญญัติในลักษณะบังคับว่าหน่วยงานของรัฐนั้นมีหน้าที่จะต้องกระทำ หรือเป็นเพียงการบัญญัติในลักษณะของการให้พิจารณาในการเลือกดำเนินการตามความเหมาะสม** ซึ่งหากเป็นกรณีหลัง ก็จะไม่ถือว่าเป็นอำนาจ

หน้าที่ตามกฎหมายของหน่วยงานของรัฐนั้น ๆ (ความเห็นคณะกรรมการกฤษฎีกา เรื่องเสร็จที่ 408/2541 ที่ 88/2544 ที่ 416/2548 และ ที่ 111/2551)

**3. เป็นการร่วมลงทุนตามที่กฎหมายกำหนด**

มาตรา 4 แห่ง พ.ร.บ. การร่วมลงทุนฯ ได้กำหนดนิยามความหมายของคำว่า “ร่วมลงทุน” ไว้โดยเฉพาะ ว่าหมายถึง “ร่วมลงทุนกับเอกชนไม่ว่าโดยวิธีใด หรือมอบให้เอกชนลงทุนแต่ฝ่ายเดียว โดยวิธีการอนุญาต หรือให้สัมปทาน หรือให้สิทธิไม่ว่าในลักษณะใด”

การพิจารณาว่าโครงการที่กำลังจะดำเนินการนั้นเป็น “ร่วมลงทุน” ตามกฎหมายหรือไม่ นั้นเป็นประเด็นสำคัญ เนื่องจากหากโครงการดังกล่าวไม่ถือเป็นการ “ร่วมลงทุน” แล้ว ก็จะไม่อยู่ภายใต้บังคับต้องดำเนินการตาม พ.ร.บ. การร่วมลงทุนฯ แต่อย่างใด โดยในประเด็นดังกล่าวได้มีความเห็นคณะกรรมการกฤษฎีกาได้ตีความไว้หลายกรณี ซึ่งนิยามของคำว่า “ร่วมลงทุน” ตาม พ.ร.บ. การร่วมลงทุนฯ ยังคงเป็นการนิยามโดยใช้ถ้อยคำเช่นเดียวกับที่บัญญัติไว้ในบทนิยามคำว่า “ร่วมงานหรือดำเนินการ” ตามกฎหมายว่าด้วยการร่วมลงทุน ปี พ.ศ. 2535 และนิยามของคำว่า “ร่วมลงทุน” ตามกฎหมายว่าด้วยการร่วมลงทุน ปี พ.ศ. 2556 ดังนั้น ในการพิจารณาว่าโครงการลักษณะใดถือเป็นการร่วมลงทุนหรือโครงการลักษณะใดไม่เป็นการร่วมลงทุน จึงยังคงสามารถยึดตามแนววินิจฉัยของคณะกรรมการกฤษฎีกาก่อนที่จะมีการประกาศใช้ พ.ร.บ. การร่วมลงทุนฯ ได้อยู่ โดยคำวินิจฉัยของคณะกรรมการกฤษฎีกาได้วางแนวทางไว้ว่า การ “ร่วมลงทุน” นั้นจะต้องมีการลงทุนกันจริง ๆ ไม่ว่าจะเป็นการลงทุนเพื่อจัดให้ได้มาซึ่งทรัพย์สินถาวรหรือเพื่อใช้สำหรับการดำเนินการก็ตาม ซึ่งมีลักษณะของการที่หน่วยงานของรัฐต้องร่วมรับผลกำไรหรือขาดทุนร่วมกับเอกชนด้วย จึงไม่รวมถึงการจ้าง การซื้อขาย หรือการเช่า ที่ไม่ปรากฏว่าหน่วยงานของรัฐต้องร่วมรับผลกำไรหรือขาดทุนร่วมกับเอกชนแต่อย่างใด (ความเห็นคณะกรรมการกฤษฎีกา เรื่องเสร็จ ที่ 749/2535 ที่ 438/2540 ที่ 281/2543 ที่ 577/2544 ที่ 689/2550 ที่ 228/2550 และ ที่ 284/2552)

**4. เป็นการร่วมลงทุนในกิจการโครงสร้างพื้นฐานหรือกิจการสาธารณะ**

มาตรา 7 ของ พ.ร.บ. การร่วมลงทุนฯ ได้กำหนดประเภทของโครงการร่วมทุนในกิจการเกี่ยวกับโครงสร้างพื้นฐานหรือบริการสาธารณะที่จะต้องดำเนินการตาม พ.ร.บ. การร่วมลงทุนฯ ไว้ 12 ประเภทด้วยกัน สำหรับการดำเนินธุรกิจของการรถไฟฯ นั้น มีความเกี่ยวข้องกับกิจการโครงสร้างพื้นฐาน คือ “รถไฟ รถไฟฟ้า และการขนส่งทางราง” และนอกจากกิจการที่ได้บัญญัติไว้โดยเฉพาะในมาตรา 7 ดังกล่าวแล้ว ยังรวมถึงกิจการอื่น ๆ ตามที่คณะกรรมการนโยบายการร่วมลงทุนระหว่างรัฐและเอกชน ประกาศกำหนดโดยความเห็นชอบของคณะรัฐมนตรีด้วย ซึ่งในกรณีนี้มีประกาศที่เกี่ยวข้อง คือ ประกาศคณะกรรมการนโยบายการร่วมลงทุนระหว่าง

รัฐและเอกชน เรื่อง กิจการเกี่ยวเนื่องที่จำเป็นเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของการดำเนินกิจการ รถไฟ รถไฟฟ้า และการขนส่งทางราง พ.ศ. 2563 ซึ่งประกอบไปด้วยกิจการ ดังต่อไปนี้

กิจการเกี่ยวเนื่องที่จำเป็นเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของการดำเนินกิจการรถไฟ และรถไฟฟ้า ได้แก่

1. ระบบควบคุมการเดินรถ
2. ระบบการจ่ายกำลังไฟฟ้าขับเคลื่อน
3. ระบบการสื่อสาร
4. ศูนย์ซ่อมบำรุง
5. ระบบการจัดเก็บค่าโดยสาร
6. สถานที่จอดยานพาหนะของผู้โดยสาร

กิจการเกี่ยวเนื่องที่จำเป็นเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของการดำเนินกิจการการขนส่งทางราง ได้แก่

1. สถานีบรรจุและแยกสินค้า
2. ย่านกองเก็บตู้สินค้า ลานบรรทุกตู้สินค้า
3. การพัฒนาระบบตั๋วร่วม

**5. ไม่เป็นกิจการที่ได้รับยกเว้นตามกฎหมาย**

อาจมีบางกรณีที่แม้จะเป็นการร่วมลงทุนระหว่างรัฐกับเอกชนในโครงการกิจการโครงสร้างพื้นหรือบริการสาธารณะ อันมีองค์ประกอบครบถ้วนตามที่ได้อธิบายไว้ในข้อ (ก) ถึง (ง) ข้างต้น แต่ก็ไม่ต้องดำเนินการตาม พ.ร.บ. การร่วมลงทุนฯ เนื่องจากการดำเนินโครงการโครงการใดโครงการหนึ่งของหน่วยงานของรัฐนั้น อาจมีความคาบเกี่ยวกับกฎหมายหลายฉบับด้วยกัน ซึ่งอาจมีกรณีที่กฎหมายดังกล่าวได้บัญญัติยกเว้นเอาไว้เป็นการเฉพาะว่าการดำเนินโครงการตามกฎหมายนั้นไม่จำต้องดำเนินการตาม พ.ร.บ. การร่วมลงทุนฯ โดยในปัจจุบัน มีกฎหมายที่กำหนดข้อยกเว้นให้ไม่ต้องดำเนินการตาม พ.ร.บ. การร่วมลงทุนฯ จำนวน 4 ฉบับด้วยกัน ได้แก่ การพัฒนาเขตพัฒนาพิเศษภาคตะวันออกตามพระราชบัญญัติเขตพัฒนาพิเศษภาคตะวันออก พ.ศ. 2561 การจัดการสิ่งปฏิกูลและมูลฝอยตามพระราชบัญญัติรักษาความสะอาดและความเป็นระเบียบเรียบร้อยของบ้านเมือง พ.ศ. 2535 การจัดหาประโยชน์ในที่ราชพัสดุตามพระราชบัญญัติที่ราชพัสดุ พ.ศ. 2562 และการจัดสรรคลื่นความถี่ตามพระราชบัญญัติองค์กรจัดสรรคลื่นความถี่และกำกับการประกอบกิจการวิทยุกระจายเสียง วิทยุโทรทัศน์ และกิจการโทรคมนาคม พ.ศ. 2553

**<u>มูลค่าของโครงการร่วมลงทุน</u>**

หากโครงการร่วมลงทุนระหว่างรัฐกับเอกชนโครงการหนึ่งโครงการใดมีองค์ประกอบครบถ้วนทุกประการ และไม่เข้าข้อยกเว้นที่จะไม่ต้องปฏิบัติตาม พ.ร.บ. การร่วมลงทุนฯ ตามที่ได้กล่าวไว้ข้างต้น ก็จะถือเป็นโครงการที่จะต้องปฏิบัติตาม พ.ร.บ. การร่วมลงทุนฯ ทั้งสิ้น อย่างไรก็ดี มีประเด็นสำคัญที่จะต้องพิจารณาต่อไปว่าโครงการร่วมลงทุนนั้น มีมูลค่าของโครงการเป็นจำนวนเท่าใด เพราะมูลค่าของโครงการที่แตกต่างกัน อาจส่งผลให้มีวิธีการดำเนินโครงการภายใต้กฎหมายดังกล่าวแตกต่างกันออกไป สำหรับการคำนวนมูลค่าของโครงการนั้นจะต้องดำเนินการให้เป็นไปตามที่กำหนดไว้ ในประกาศคณะกรรมการนโยบายการร่วมลงทุนระหว่างรัฐและเอกชน เรื่อง หลักเกณฑ์และวิธีการคำนวณมูลค่าของโครงการร่วมลงทุน พ.ศ. 2562 ซึ่งมีสาระสำคัญ ดังนี้

**1. หลักเกณฑ์ในการคำนวณ**

(1) ให้หน่วยงานเจ้าของโครงการคำนวณเงินลงทุน และทรัพย์สินของภาครัฐและของเอกชนตลอดอายุของโครงการ ทั้งนี้ ให้ถือมูลค่าของโครงการ ณ วันที่ผู้มีอำนาจให้ความเห็นชอบหลักการของโครงการ

(2) กรณีมีการแยกสัญญาร่วมลงทุนออกเป็นหลายฉบับภายใต้โครงการเดียว ให้คำนวณมูลค่าของโครงการโดยนำมูลค่าของโครงการตามสัญญาทั้งหมดมารวมกัน

**2. วิธีการคำนวณ**

คำนวณจากเงินลงทุนและทรัพย์สินของภาครัฐและของเอกชนทั้งทรัพย์สินที่มีรูปร่างและไม่มีรูปร่าง ที่ทำให้มีการดำเนินงานตามโครงการในระดับเต็มกำลังการผลิตที่คาดการณ์ไว้ และสามารถรักษา และ/หรือ เพิ่มกำลังการผลิตในอนาคตตามที่หน่วยงานเจ้าของโครงการประสงค์ที่จะดำเนินการ โดยให้คำนวณเฉพาะส่วนที่ใช้ในการดำเนินงานตามโครงการและตามระยะเวลาที่ใช้งาน

**รูปภาพ 149: ภาพแสดงวิธีการคำนวณมูลค่าของโครงการร่วมลงทุน**




**เงินลงทุนและทรัพย์สิน**

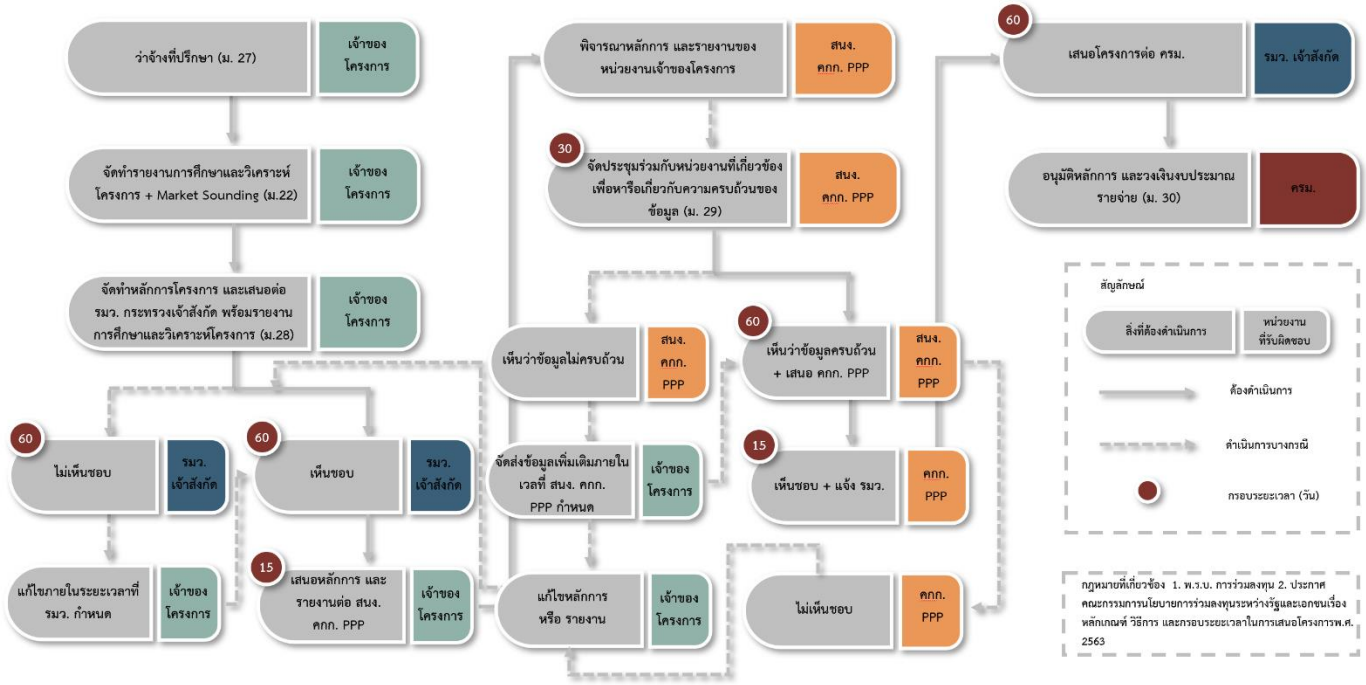
## ขั้นตอนการดำเนินการตาม พ.ร.บ. การร่วมทุนฯ

### 1. โครงการที่มีมูลค่าตั้งแต่ 5,000 ล้านบาทขึ้นไป

หากคำนวนมูลค่าของโครงการร่วมลงทุนแล้วปรากฏว่า โครงการร่วมลงทุนดังกล่าวมีมูลค่าตั้งแต่ 5,000 ล้านบาทขึ้นไป ก็จะต้องดำเนินโครงการตามหลักเกณฑ์ วิธีการ และเงื่อนไขที่กำหนดไว้ใน พ.ร.บ. การร่วมลงทุนฯ ตามที่บัญญัติไว้ในมาตรา 8 ซึ่งมีสาระสำคัญของขั้นตอนการดำเนินโครงการ ดังนี้

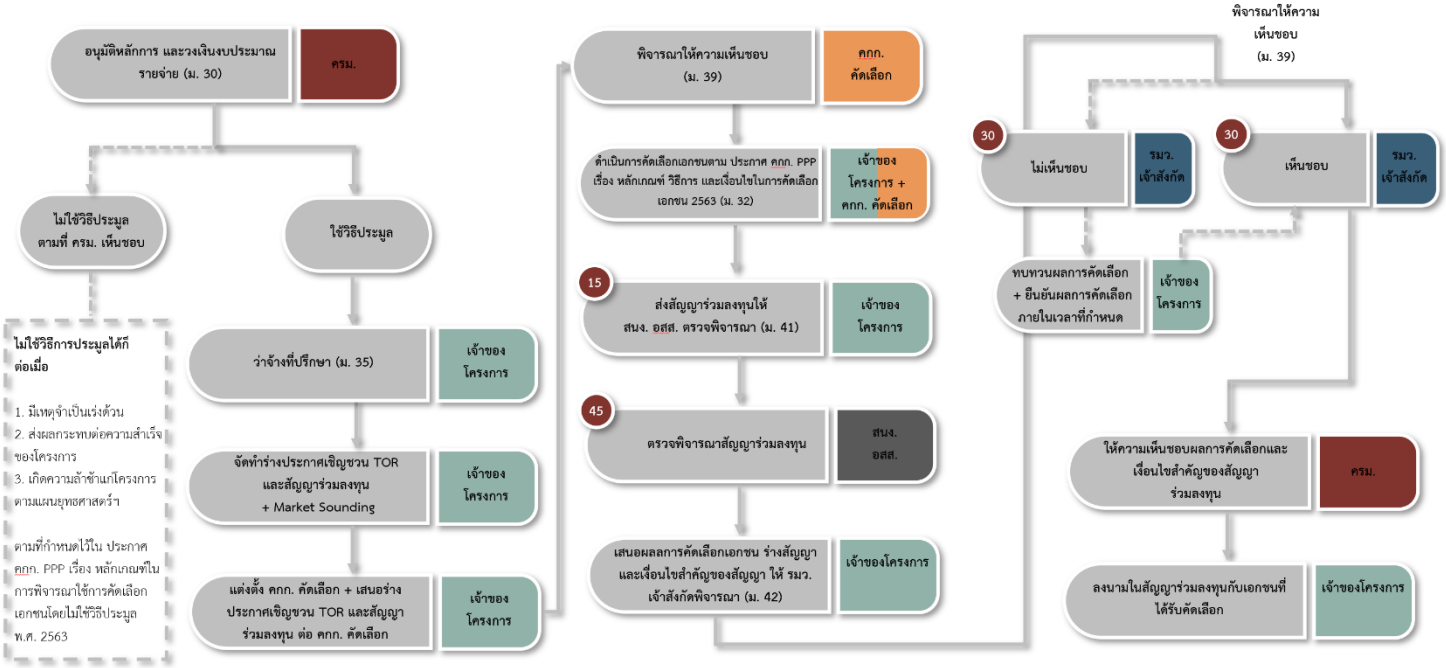
ส่วนที่ 1 ขั้นตอนการเสนอโครงการ

**รูปภาพ 150: ภาพแสดงขั้นตอนการเสนอโครงการที่มีมูลค่าตั้งแต่ 5,000 ล้านบาทขึ้นไป**




## ส่วนที่ 2 ขั้นตอนการคัดเลือกเอกชน

**รูปภาพ 151: ภาพแสดงขั้นตอนการคัดเลือกเอกชน ของโครงการที่มีมูลค่าตั้งแต่ 5,000 ล้านบาทขึ้นไป**

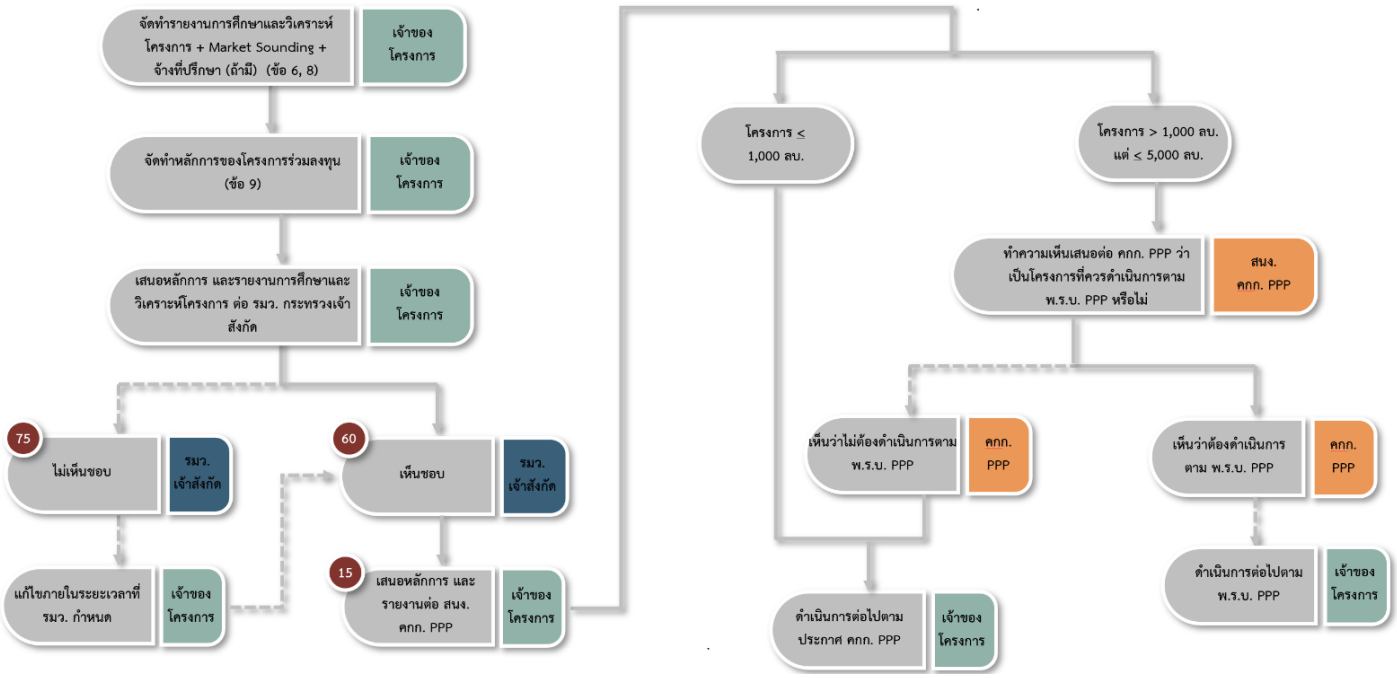


### 2. โครงการที่มีมูลค่าต่ำกว่า 5,000 ล้านบาท

แบ่งออกเป็นสองประเภท คือ 1. โครงการที่มีมูลค่าตั้งแต่ 1,000 ล้านบาท ขึ้นไป แต่มีมูลค่าต่ำกว่า 5,000 ล้านบาท จะต้องดำเนินการตามประกาศคณะกรรมการนโยบายการร่วมลงทุนระหว่างรัฐและเอกชน เรื่อง หลักเกณฑ์และวิธีการดำเนินการโครงการร่วมลงทุน ที่มีมูลค่าต่ำกว่าที่กำหนดในมาตรา 9 แห่งพระราชบัญญัติการร่วมลงทุนระหว่างรัฐและเอกชน พ.ศ. 2562 และ พ.ศ. 2563 อย่างไรก็ดี หากคณะกรรมการนโยบาย เห็นว่าโครงการดังกล่าวมีความสำคัญ หรือ มีความสอดคล้องกับแผนการจัดทำโครงการร่วมลงทุนที่สอดคล้องกับแผนแม่บทด้านการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน และ 2. โครงการที่มีมูลค่าต่ำกว่า 1,000 ล้านบาท จะต้องดำเนินการตามประกาศข้างต้นเท่านั้น โดยคณะกรรมการนโยบายการร่วมลงทุนระหว่างรัฐและเอกชน จะไม่มีอำนาจในการพิจารณาให้ดำเนินการตาม พ.ร.บ. การร่วมลงทุนฯ ดังเช่นกรณีของโครงการที่มีมูลค่าตั้งแต่ 1,000 ล้านบาท ขึ้นไป แต่มีมูลค่าต่ำกว่า 5,000 ล้านบาทข้างต้น แต่อย่างใด สำหรับขั้นตอนในการดำเนินโครงการที่มีมูลค่าต่ำกว่า 5,000 ล้านบาทนั้น มีสาระสำคัญโดยสรุปดังนี้

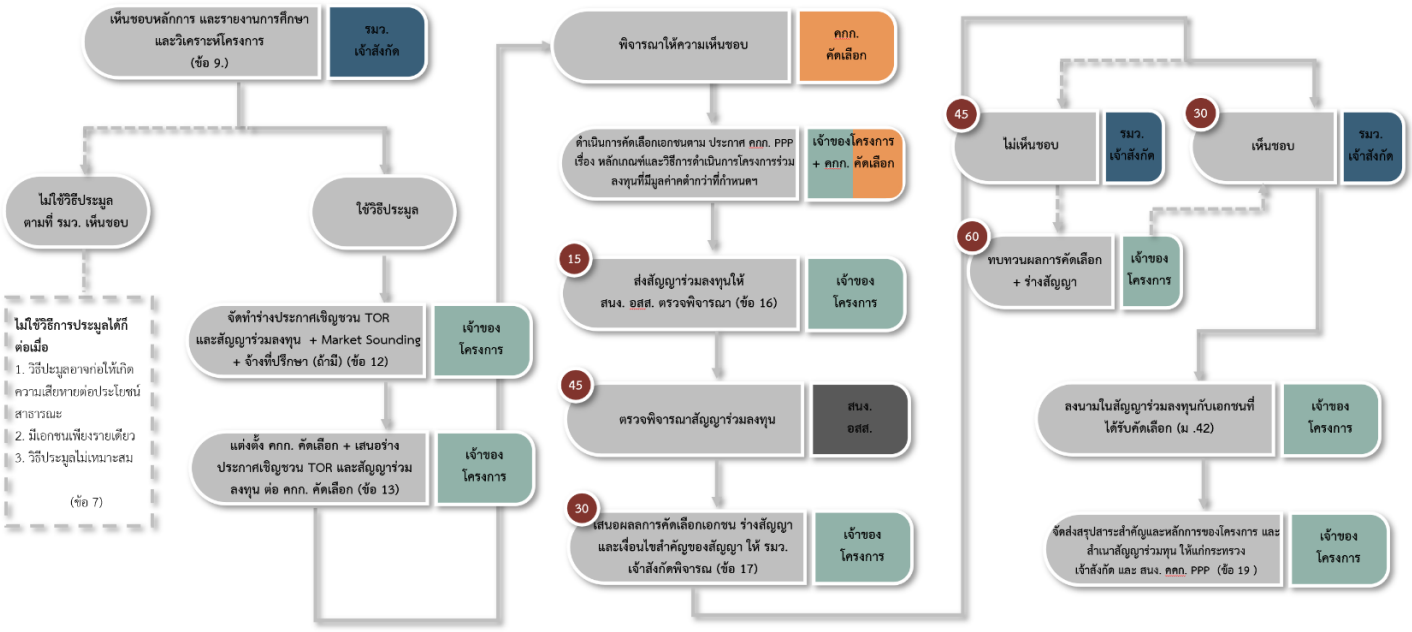
<u>ส่วนที่ 1 ขั้นตอนการเสนอโครงการ</u>

**รูปภาพ 152: ภาพแสดงขั้นตอนการเสนอโครงการที่มีมูลค่าต่ำกว่า 5,000 ล้านบาท**



ส่วนที่ 2 ขั้นตอนการคัดเลือกเอกชน

**รูปภาพ 153: ภาพแสดงขั้นตอนการคัดเลือกเอกชน ของโครงการที่มีมูลค่าต่ำกว่า 5,000 ล้านบาท**




### (2) ผลกระทบทางกฎหมาย

กรณีที่การขนส่งวัตถุอันตรายมีความจำเป็นที่จะต้องสร้างรางรถไฟเพื่อเชื่อมต่อกับนิคมอุตสาหกรรม หรือพื้นที่ที่มีการตั้งอยู่ของโรงงานอย่างหนาแน่น หรือลานตู้คอนเทนเนอร์โดยมีเอกชนร่วมลงทุน เช่น การที่เอกชนเป็นผู้ชำระค่าใช้จ่ายในการสร้างรางรถไฟบนที่ดินของการรถไฟฯ การดำเนินการดังกล่าวก็จะต้องดำเนินการตาม พ.ร.บ. การร่วมลงทุนฯ ด้วย แต่หากการร่วมลงทุนดังกล่าวเกิดขึ้นระหว่างการรถไฟฯ กับการนิคมอุตสาหกรรม ซึ่งมีฐานะเป็นรัฐวิสาหกิจตามกฎหมายที่จัดตั้ง การร่วมลงทุนนี้ก็ไม่จำต้องดำเนินการตาม พ.ร.บ. การร่วมลงทุนฯ เนื่องจากเป็นการร่วมลงทุนระหว่างหน่วยงานของรัฐด้วยกันเอง นอกจากนี้ หากการสร้างรางรถไฟได้ทำบนที่ดินของเอกชนทั้งหมด โดยการรถไฟฯ ทำหน้าที่เพียงอนุญาตหรือยินยอมให้เอกชนเชื่อมรางรถไฟที่สร้างขึ้นใหม่กับรางรถไฟที่มีอยู่เดิมของการรถไฟฯ การดำเนินการดังกล่าวก็ไม่จำเป็นที่จะต้องดำเนินการตามกฎหมายว่าด้วยการร่วมลงทุนแต่อย่างใด

### (3) แนวทางในการดำเนินงาน

หากการรถไฟฯ มีความจำเป็นที่จะต้องร่วมลงทุนกับเอกชนในการสร้างรางรถไฟเชื่อมต่อกับนิคมอุตสาหกรรม หรือพื้นที่ที่มีโรงงานตั้งอยู่หนาแน่น หรือลานตู้คอนเทนเนอร์เพื่อรับเป็นผู้ขนส่งวัตถุอันตราย

การรถไฟฯ ก็จะต้องดำเนินการให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์ และวิธีการต่าง ๆ ตามที่กำหนดไว้ในกฎหมายว่าด้วยการร่วมลงทุน

**12.2.2 กลยุทธ์ที่ 2.2 บริหารจัดการขบวนรถโดยสารเพื่อลดการขาดทุน**

**12.2.2.1 พระราชบัญญัติการรถไฟแห่งประเทศไทย พ.ศ. 2494**

**(1) บทบัญญัติที่เกี่ยวข้อง**

- มาตรา 6 แห่ง พ.ร.บ. การรถไฟฯ ได้กำหนดวัตถุประสงค์ของการรถไฟฯ โดยสรุปไว้ว่า "...(2) จัดดำเนินการและนำมาซึ่งความเจริญของกิจการรถไฟเพื่อประโยชน์แห่งรัฐและประชาชน และดำเนินธุรกิจอันเกี่ยวกับการขนส่งของรถไฟและธุรกิจอื่นซึ่งเป็นประโยชน์แก่กิจการรถไฟ"

- มาตรา 9 แห่ง พ.ร.บ. การรถไฟฯ ได้กำหนดให้การรถไฟฯ มีอำนาจกระทำการต่าง ๆ ภายในขอบวัตถุประสงค์ของมาตรา 6 และกำหนดให้รวมถึงอำนาจดังต่อไปนี้

"...(1) สร้าง ซื้อ จ้าง รับจ้าง จัดหา จัดจำหน่าย แลกเปลี่ยน เช่า ให้เช่า เช่าซื้อ ให้เช่าซื้อ ยืม ให้ยืม และดำเนินงานเกี่ยวกับเครื่องใช้ บริการ และความสะดวกต่าง ๆ ของกิจการการรถไฟ

(2) ซื้อ จัดหา เช่า ให้เช่า เช่าซื้อ ให้เช่าซื้อ ถือกรรมสิทธิ์ ครอบครอง อาศัย ให้อาศัย จำหน่าย แลกเปลี่ยน และดำเนินการเกี่ยวกับทรัพย์สินใด ๆ..."

- มาตรา 15 แห่ง พ.ร.บ. การรถไฟฯ ได้กำหนดเรื่องสิทธิของการรถไฟฯ โดยสรุปไว้ว่า "ให้การรถไฟแห่งประเทศไทยได้รับสิทธิและหน้าที่ต่าง ๆ บรรดาที่กฎหมายให้ไว้แก่กรมรถไฟ"

- มาตรา 16 แห่ง พ.ร.บ. การรถไฟฯ ได้กำหนดเรื่องพระราชบัญญัติจัดวางการรถไฟและทางหลวง พ.ศ. 2464 ("**พ.ร.บ. จัดวางการรถไฟฯ**") ไว้โดยสรุปว่า "พระราชบัญญัติจัดวางการรถไฟและทางหลวง พระพุทธศักราช 2464 และบรรดากฎข้อบังคับที่ได้ออกตามพระราชบัญญัตินั้น ให้คงใช้บังคับต่อไป ทั้งนี้เพียงเท่าที่มิได้มีความบัญญัติไว้แล้วในพระราชบัญญัตินี้ และที่มิได้มีความขัดแย้งต่อบทแห่งพระราชบัญญัตินี้..."

- มาตรา 15 แห่ง พ.ร.บ. จัดวางการรถไฟฯ โดยอาศัยอำนาจตามมาตรา 15 และมาตรา 16 แห่ง พ.ร.บ. การรถไฟฯ ซึ่งกำหนดเรื่องอำนาจของกรมรถไฟแผ่นดิน (ปัจจุบันคือ การรถไฟฯ) โดยสรุปไว้ว่า "กรมรถไฟแผ่นดินมีอำนาจที่จะออกกฎข้อบังคับ และตั้งค่าระวางขึ้นไว้ได้ เมื่อเห็นเป็นการจำเป็นในข้อต่อไปนี้ คือ

...

(4) ว่าด้วยจำนวนผู้โดยสารในห้องรถห้องหนึ่ง ๆ ไม่ให้เกินกว่าที่กำหนดอย่างสูงตามที่จะได้ตั้งขึ้นไว้

(5) ว่าด้วยการบรรทุกผู้โดยสารและจัดที่ให้ผู้โดยสารอยู่และว่าด้วยหัตถภาระของผู้โดยสารนั้น..."

- มาตรา 22 แห่ง พ.ร.บ. การรถไฟฯ ได้กำหนดเรื่องอำนาจหน้าที่กำกับโดยทั่วไปของรัฐมนตรีว่าการกระทรวงคมนาคม โดยสรุปไว้ว่า "ให้รัฐมนตรีมีอำนาจหน้าที่กำกับโดยทั่วไปซึ่งกิจการของการรถไฟแห่งประเทศไทย เพื่อประโยชน์ในการนี้จะส่งให้การรถไฟแห่งประเทศไทยชี้แจงข้อเท็จจริง แสดงความคิดเห็น หรือทำรายงาน หรือยับยั้งการกระทำใด ๆ ซึ่งขัดต่อนโยบายของรัฐบาลหรือมติของคณะรัฐมนตรี ตลอดจนมีอำนาจที่จะสั่งสอบสวนข้อเท็จจริงที่เกี่ยวกับการดำเนินงานได้"

- มาตรา 38 แห่ง พ.ร.บ. การรถไฟฯ ได้กำหนดเรื่องการดำเนินกิจการของการรถไฟฯ โดยสรุปไว้ว่า "ในการดำเนินกิจการของการรถไฟแห่งประเทศไทย ให้คำนึงถึงประโยชน์ของรัฐและประชาชนและความปลอดภัย"

**(2) ผลกระทบทางกฎหมาย**

**ก. การปรับลดขบวนรถโดยสารเชิงพาณิชย์ที่ไม่ก่อให้เกิดกำไร**

การรถไฟฯ มีอำนาจในการดำเนินกิจการใด ๆ ที่เป็นกิจการเพื่อประโยชน์ของรัฐ ประชาชน และประโยชน์แก่กิจการของการรถไฟฯ รวมทั้งมีอำนาจในการถือกรรมสิทธิ์ ครอบครอง จำหน่าย หรือดำเนินงานใด ๆ เกี่ยวกับทรัพย์สินของการรถไฟฯ ตามที่กำหนดในมาตรา 9 ประกอบมาตรา 6 แห่ง พ.ร.บ. การรถไฟฯ ดังนั้น การดำเนินการปรับลดจำนวนขบวนโดยสารเชิงพาณิชย์ที่ไม่ก่อให้เกิดกำไรอันเป็นทรัพย์สินของการรถไฟฯ เอง การรถไฟฯ ก็ย่อมมีอำนาจกระทำการดังกล่าวได้ เนื่องจากเป็นไปเพื่อช่วยลดผลขาดทุนของการรถไฟฯ ซึ่งหากไม่มีการปรับลดจำนวนขบวนดังกล่าว การรถไฟฯ อาจจะต้องเผชิญผลขาดทุนอย่างต่อเนื่อง ส่งผลให้รายได้ไม่เพียงพอต่อรายจ่ายและทำให้รัฐต้องเข้ารับภาระในการอุดหนุนเงินจำนวนที่ขาดทุนนั้นไปเรื่อย ๆ[6]

ดังนั้น การรถไฟฯ จึงมีอำนาจในการปรับลดขบวนรถโดยสารเชิงพาณิชย์ที่ไม่ก่อให้เกิดกำไรซึ่งเป็นการดำเนินงานที่เป็นประโยชน์และคำนึงถึงประโยชน์ของรัฐและการรถไฟฯ ตามที่กำหนดในมาตรา 9 ประกอบมาตรา 6 และมาตรา 38 แห่ง พ.ร.บ. การรถไฟฯ

[6] มาตรา 43 แห่งพ.ร.บ. การรถไฟฯ "...แต่ถ้ารายได้มีจำนวนไม่พอสำหรับรายจ่ายดังกล่าว นอกจากเงินสำรองที่ระบุไว้ในวรรคก่อน และการรถไฟแห่งประเทศไทยไม่สามารถหาเงินจากทางอื่น รัฐพึงจ่ายเงินให้แก่การรถไฟแห่งประเทศไทยเท่าจำนวนที่ขาด"

**ข. เพิ่มจำนวนพ่วงตู้โดยสารขบวนรถและปรับเพิ่มสัดส่วนที่นั่งชั้น 1 และชั้น 2**

ตามนัยของกฎหมายที่ได้กล่าวไว้ข้างต้น การรถไฟฯ มีอำนาจในการเพิ่มจำนวนพ่วงตู้โดยสารขบวนรถ โดยเฉพาะในเส้นทางที่สร้างกำไรให้แก่การรถไฟฯ เนื่องจากเป็นการเพิ่มรายได้และลดผลขาดทุน จึงเป็นการซื้อหรือจัดหาทรัพย์สินที่คำนึงถึงผลประโยชน์ของรัฐ รวมทั้งนำมาซึ่งความเจริญของกิจการรถไฟเพื่อประโยชน์แห่งรัฐและประชาชน ตามที่กำหนดในมาตรา 9 ประกอบมาตรา 6 และมาตรา 38 แห่ง พ.ร.บ. การรถไฟฯ

นอกจากนี้ การรถไฟฯ ยังมีอำนาจในการออกกฎข้อบังคับเรื่องจำนวนผู้โดยสารในห้องรถห้องหนึ่ง ๆ ไม่ให้เกินกว่าที่กำหนดอย่างสูงตามที่กำหนดในมาตรา 15 แห่ง พ.ร.บ. จัดวางการรถไฟฯ โดยอาศัยอำนาจตามมาตรา 15 และมาตรา 16 แห่ง พ.ร.บ. การรถไฟฯ โดยในปัจจุบันการรถไฟฯ มีกฎข้อบังคับว่าด้วยระเบียบการบรรทุกส่งผู้โดยสารและสัมภาระฯ เล่ม 2 พ.ศ. 2469 ข้อ 31 ซึ่งกำหนดจำนวนที่นั่งของรถนั่งและนอนชั้น 1 และชั้น 2 เอาไว้แล้ว

**(3) แนวทางในการดำเนินงาน**

**ก. การปรับลดขบวนรถโดยสารเชิงพาณิชย์ที่ไม่ก่อให้เกิดกำไร**

การรถไฟฯ อาจศึกษาและพิจารณาดำเนินการเกี่ยวกับการปรับลดจำนวนขบวนรถโดยสารเชิงพาณิชย์ที่ไม่ก่อให้เกิดกำไร โดยอาศัยอำนาจตามที่กำหนดในมาตรา 9 ประกอบมาตรา 6 แห่ง พ.ร.บ. การรถไฟฯ

**ข. การเพิ่มจำนวนพ่วงตู้โดยสารขบวนรถและปรับเพิ่มสัดส่วนที่นั่งชั้น 1 และชั้น 2**

การรถไฟฯ อาจศึกษาและพิจารณาดำเนินการเกี่ยวกับการเพิ่มจำนวนพ่วงตู้โดยสารขบวนรถได้ โดยอาศัยอำนาจตามมาตรา 9 ประกอบมาตรา 6 แห่ง พ.ร.บ. การรถไฟฯ ทั้งนี้ หากการดำเนินการดังกล่าวเป็นการลงทุนหรือร่วมลงทุนที่มีจำนวนเงินลงทุนเกิน 50 ล้านบาทตามที่กำหนดในมาตรา 39 แห่ง

พ.ร.บ. การรถไฟฯ การรถไฟฯ จะต้องได้รับความเห็นชอบจากคณะรัฐมนตรีก่อน จึงจะดำเนินกิจการดังกล่าวได้[7] โดยเสนอเรื่องต่อรัฐมนตรีว่าการกระทรวงคมนาคมจากนั้นจึงเสนอต่อไปยังคณะรัฐมนตรี[8] เป็นลำดับถัดไป

นอกจากนี้ หากการรถไฟฯ ประสงค์ที่จะเพิ่มสัดส่วนที่นั่งชั้น 1 และชั้น 2 การรถไฟฯ ก็สามารถทำได้ตามอำนาจที่กำหนดในมาตรา 15 แห่ง พ.ร.บ. จัดวางการรถไฟฯ ประกอบกับมาตรา 15 และมาตรา 16 แห่ง พ.ร.บ. การรถไฟฯ ทั้งนี้ การรถไฟฯ สามารถพิจารณาทบทวนและแก้ไขกฎข้อบังคับว่าด้วยระเบียบการบรรทุกส่งผู้โดยสารและสัมภาระฯ เล่ม 2 พ.ศ.2469 และ/หรือ กฎ ระเบียบ รวมทั้งข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง ให้เป็นไปตามสัดส่วนที่นั่งที่จะได้กำหนดไว้ในแผนการฟื้นฟูกิจการได้

### 12.2.3 <u>กลยุทธ์ที่ 2.3</u> พัฒนาขบวนรถท่องเที่ยว

#### 12.2.3.1 พระราชบัญญัติควบคุมเครื่องดื่มแอลกอฮอล์ พ.ศ. 2551 (“พ.ร.บ. ควบคุมเครื่องดื่มแอลกอฮอล์ฯ”)

**(1) บทบัญญัติที่เกี่ยวข้อง**

- มาตรา 27 “ห้ามขายเครื่องดื่มแอลกอฮอล์ในสถานที่หรือบริเวณดังต่อไปนี้

  ...

  (8) สถานที่อื่นที่รัฐมนตรีประกาศกำหนดโดยความเห็นชอบของคณะกรรมการ”

- มาตรา 31 “ห้ามมิให้ผู้ใดบริโภคเครื่องดื่มแอลกอฮอล์ในสถานที่หรือบริเวณดังต่อไปนี้

  ...

  (7) สถานที่อื่นที่รัฐมนตรีประกาศกำหนดโดยคำแนะนำของคณะกรรมการ”

- ประกาศสำนักนายกรัฐมนตรีเรื่อง กำหนดสถานที่หรือบริเวณห้ามขายหรือบริโภคเครื่องดื่มแอลกอฮอล์บนทางรถไฟ พ.ศ. 2558

---

[7] มาตรา 39 แห่งพ.ร.บ. การรถไฟฯ “การรถไฟแห่งประเทศไทยจะต้องได้รับความเห็นชอบจากคณะรัฐมนตรีก่อน จึงจะดำเนินกิจการดังต่อไปนี้ได้

...

(3) ลงทุนหรือร่วมลงทุนซึ่งมีวงเงินเกิน 50 ล้านบาท..”

[8] มาตรา 23 แห่งพ.ร.บ. การรถไฟฯ “ในการณีที่การรถไฟแห่งประเทศไทยหรือคณะกรรการจะต้องเสนอเรื่องไปยังคณะรัฐมนตรีตามความในพระราชบัญญัตินี้ ให้นำเรื่องเสนอรัฐมนตรีเพื่อเสนอต่อไปยังคณะรัฐมนตรี”

ข้อ 1 “ห้ามผู้ใดขายหรือบริโภคเครื่องดื่มแอลกอฮอล์ในบริเวณสถานีรถไฟ หรือในขบวนรถที่อยู่บนทางรถไฟตามกฎหมายว่าด้วยจัดวางการรถไฟและทางหลวง”

**(2) วิเคราะห์ผลกระทบทางกฎหมาย**

ประกาศสำนักนายกรัฐมนตรีเรื่อง กำาหนดสถานที่หรือบริเวณห้ามขายหรือบริโภคเครื่องดื่มแอลกอฮอล์บนทางรถไฟ พ.ศ. 2558 ข้างต้น มีผลทำให้การรถไฟฯ หรือบุคคลใด ๆ ไม่สามารถขายหรือบริโภคเครื่องดื่มแอลกอฮอล์ในบริเวณสถานีรถไฟ หรือในขบวนรถที่อยู่บนทางรถไฟตามกฎหมายว่าด้วยจัดวางการรถไฟและทางหลวงได้ โดยข้อห้ามดังกล่าว อาจส่งผลกระทบต่อการให้บริการขบวนรถท่องเที่ยวของการรถไฟฯ ทำให้การรถไฟฯ ไม่สามารถขาย และผู้โดยสารไม่สามารถบริโภคเครื่องดื่มแอลกอฮอล์บนขบวนรถท่องเที่ยวดังกล่าวอันอาจส่งผลต่อประสบการณ์ในกการท่องเที่ยวและใช้บริการของผู้โดยสารได้

**(3) แนวทางในการดำเนินงาน**

การรถไฟฯ อาจผลักดันให้มีการออกประกาศสำนักนายกรัฐมนตรีฉบับใหม่เพื่อใช้แทนหรือแก้ไขเพิ่มเติมประกาศสำานักนายกรัฐมนตรีเรื่อง กำาหนดสถานที่หรือบริเวณห้ามขายหรือบริโภคเครื่องดื่มแอลกอฮอล์บนทางรถไฟ พ.ศ. 2558 ฉบับเดิม โดยอาจเสนอให้มีการเพิ่มข้อยกเว้นให้สามารถขายและบริโภคเครื่องดื่มแอลกอฮอล์ในตู้เสบียง และ/หรือ หรือตู้โดยสารของขบวนรถเพื่อการท่องเที่ยวได้ ซึ่งอาจดำเนินการแก้ไขได้ดังนี้

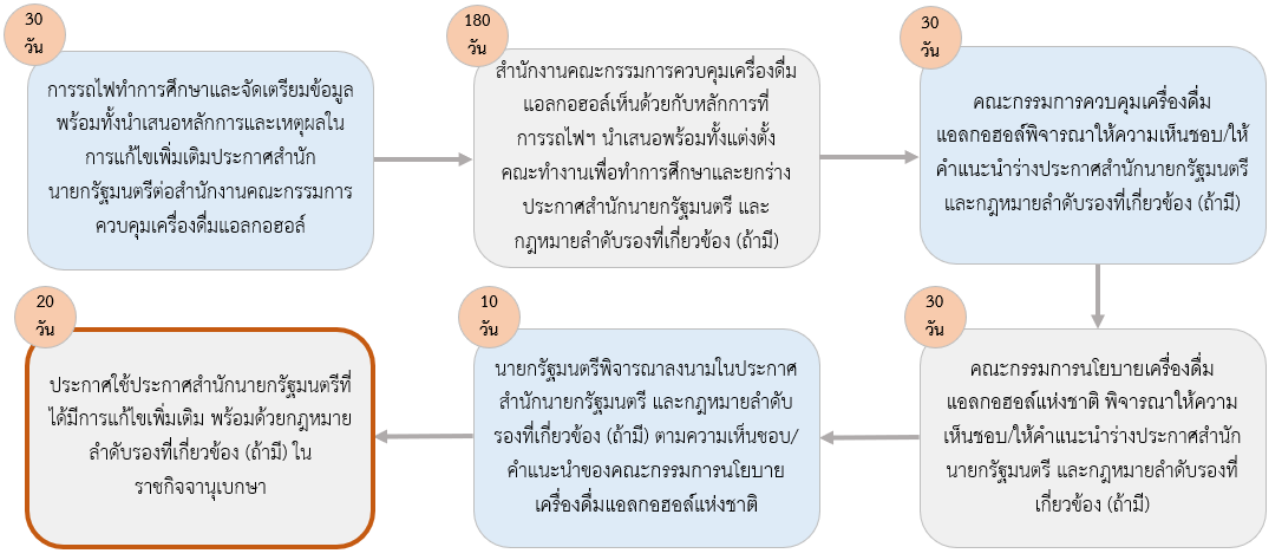
“ห้ามผู้ใดขายหรือบริโภคเครื่องดื่มแอลกอฮอล์ในบริเวณสถานีรถไฟ หรือในขบวนรถที่อยู่บนทางรถไฟตามกฎหมายว่าด้วยจัดวางการรถไฟและทางหลวง <u>เว้นแต่การขายหรือบริโภคเครื่องดื่มแอลกอฮอล์ในตู้เสบียงของขบวนรถเพื่อการท่องเที่ยวที่ได้รับอนุญาตให้ขายสุราตามกฎหมายว่าด้วยภาษีสรรพสามิตให้สามารถทำได้</u>”

นอกจากนี้ การรถไฟฯ อาจต้องพิจารณาต่อไปอีกว่า มีความจำเป็นที่จะต้องทำการแก้ไขเพิ่มเติมมาตรการในการควบคุมการขายเครื่องดื่มแอลกอฮอล์อื่น ๆ เพื่อให้มีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ในการขายเครื่องดื่มแอลกอฮอล์ในตู้เสบียง และ/หรือ หรือตู้โดยสารของขบวนรถเพื่อการท่องเที่ยวหรือไม่ เช่น ปัจจุบัน มีประกาศสำนักนายกรัฐมนตรี เรื่อง กำหนดเวลาห้ามขายเครื่องดื่มแอลกอฮอล์ พ.ศ. 2558 กำหนดให้สามารถขายเครื่องดื่มแอลกอฮอล์ได้เฉพาะในเวลา 11.00 – 14.00 น. และ เวลา 17.00 – 24.00 น. เท่านั้น โดยมีการกำหนดข้อยกเว้นให้การขายในอาคารท่าอากาศยานนานาชาติ และสถานบริการไม่ต้องปฏิบัติตามข้อจำกัดด้านเวลาขายดังกล่าว ดังนั้น การรถไฟฯ จึงอาจพิจารณาดำเนินการให้มีการออกประกาศสำนักนายกรัฐมนตรีฉบับใหม่เพื่อแก้ไขเพิ่มเติมโดยประกาศสำนักนายกรัฐมนตรีฉบับเดิมโดยเพิ่มข้อยกเว้นให้สามารถขายเครื่องดื่มแอลกอฮอล์ได้ตามเวลาเปิด-ปิดของตู้เสบียงในขบวนรถเพื่อการท่องเที่ยวของการรถไฟฯ ได้

นอกจากนี้ เพื่อส่งเสริมและสนับสนุนให้การดำเนินการข้างต้นสำเร็จลุล่วงไปได้ การรถไฟฯ อาจพิจารณาเสนอแนะให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องออกกฎหมายลำดับรองซึ่งมีลักษณะเป็นการกำหนดมาตรการในการควบคุมและกำกับดูแลการขายหรือ บริโภคเครื่องดื่มแอลกอฮอล์ในบริเวณสถานีรถไฟ หรือในขบวนรถได้ อาทิ การจัดให้พนักงานของการรถไฟฯ เดินตรวจตราความเรียบร้อยภายในห้องเสบียง หรือในบริเวณอื่น ๆ ที่มีการขายหรือบริโภคเครื่องดื่มแอลกอฮอล์ การไม่ขายเครื่องดื่มแอลกอฮอล์ให้แก่บุคคลที่เมาจนครองสติไม่ได้ การตรวจบัตรประจำตัวประชาชนของผู้ที่มีความประสงค์จะซื้อเครื่องดื่มแอลกอฮอล์ทุกครั้งก่อนที่จะทำการขายเครื่องดื่มแอลกอฮอล์ให้แก่บุคคลดังกล่าว

ทั้งนี้ การดำเนินการแก้ไขเพิ่มเติมประกาศสำนักนายกรัฐมนตรีข้างต้น มีขั้นตอนและกรอบระยะเวลาโดยเทียบเคียงกับการออกประกาศสำนักนายกรัฐมนตรีเรื่องห้ามขายเครื่องดื่มแอลกอฮอล์โดยวิธีการหรือในลักษณะการขายทางอิเล็กทรอนิกส์ พ.ศ. 2563 ดังนี้

**รูปภาพ 154: ภาพแสดงขั้นตอนและกรอบระยะเวลาในการดำเนินการแก้ไขเพิ่มเติมประกาศสำนักนายกรัฐมนตรี เรื่องห้ามขายเครื่องดื่มแอลกอฮอล์**




**หมายเหตุ:** ใช้ระยะเวลาในการดำเนินงานรวมทั้งสิ้นประมาณ 10 เดือน

#### 12.2.3.2 พระราชบัญญัติการรถไฟแห่งประเทศไทย พ.ศ. 2494

**(1) บทบัญญัติที่เกี่ยวข้อง**

- มาตรา 6 แห่งพ.ร.บ. การรถไฟฯ ได้กำหนดวัตถุประสงค์ของการรถไฟฯ โดยสรุปไว้ว่า “...(2) จัดดำเนินการและนำมาซึ่งความเจริญของกิจการรถไฟเพื่อประโยชน์แห่งรัฐและประชาชน และดำเนินธุรกิจอันเกี่ยวกับการขนส่งของรถไฟและธุรกิจอื่นซึ่งเป็นประโยชน์แก่กิจการรถไฟ”

- มาตรา 9 แห่งพ.ร.บ. การรถไฟฯ ได้กำหนดให้การรถไฟฯ มีอำนาจกระทำการต่าง ๆ ภายในขอบวัตถุประสงค์ของมาตรา 6 และกำหนดให้รวมถึงอำนาจดังต่อไปนี้ “...(1) สร้าง ซื้อ จ้าง รับจ้าง จัดหา จัดจำหน่าย แลกเปลี่ยน เช่า ให้เช่า เช่าซื้อ ให้เช่าซื้อ ยืม ให้ยืม และดำเนินงานเกี่ยวกับเครื่องใช้ บริการ และความสะดวกต่าง ๆ ของกิจการการรถไฟ

(2) ซื้อ จัดหา เช่า ให้เช่า เช่าซื้อ ให้เช่าซื้อ ถือกรรมสิทธิ์ ครอบครอง อาศัย ให้อาศัย จำหน่าย แลกเปลี่ยน และดำเนินการเกี่ยวกับทรัพย์สินใด ๆ

ฯลฯ

(5) ...ลงทุน ร่วมลงทุน...

ฯลฯ

(9) จัดบริการท่องเที่ยวที่เกี่ยวเนื่องกับกิจการรถไฟ

(10) จัดตั้งบริษัทจำกัดหรือบริษัทมหาชนจำกัดเพื่อประกอบธุรกิจเกี่ยวกับกิจการรถไฟและธุรกิจอื่นที่เกี่ยวเนื่องกับกิจการรถไฟ ทั้งนี้ บริษัทจำกัดหรือบริษัทมหาชนจำกัดดังกล่าวจะมีคนต่างด้าวตามกฎหมายว่าด้วยการประกอบธุรกิจของคนต่างด้าวถือหุ้นเกินกว่าร้อยละ 49 ของทุนจดทะเบียนของบริษัทนั้นไม่ได้

(11) เข้าร่วมกิจการกับบุคคลอื่น หรือถือหุ้นในบริษัทจำกัดหรือบริษัทมหาชนจำกัด เพื่อประโยชน์แก่กิจการรถไฟ”

- มาตรา 39 แห่งพ.ร.บ. การรถไฟฯ ได้กำหนดลักษณะของกิจการที่ต้องขอความเห็นชอบจากคณะรัฐมนตรีก่อน โดยสรุปไว้ว่า “การรถไฟแห่งประเทศไทยจะต้องได้รับความเห็นชอบจากคณะรัฐมนตรีก่อนจึงจะดำเนินกิจการดังต่อไปนี้ได้

ฯลฯ

(5) ลงทุนหรือร่วมลงทุนซึ่งมีวงเงินเกิน 50 ล้านบาท

ฯลฯ

(7) จำหน่ายอสังหาริมทรัพย์

(8) จัดตั้งบริษัทจำกัดหรือบริษัทมหาชนจำกัด

(9) เข้าร่วมกิจการกับบุคคลอื่นหรือถือหุ้นในบริษัทจำกัดหรือบริษัทมหาชนจำกัด”

- มาตรา 23 แห่งพ.ร.บ. การรถไฟฯ ได้กำหนดเรื่องการนำเรื่องเสนอต่อรัฐมนตรีว่าการกระทรวงคมนาคม โดยสรุปไว้ว่า “ในกรณีที่การรถไฟแห่งประเทศไทยหรือคณะกรรมการจะต้องเสนอเรื่องไปยังคณะรัฐมนตรีตามความในพระราชบัญญัตินี้ ให้นำเรื่องเสนอรัฐมนตรีเพื่อเสนอต่อไปยังคณะรัฐมนตรี”

- มาตรา 13 แห่งพ.ร.บ. การรถไฟฯ กำหนดเรื่องทรัพย์สินที่ถูกบังคับคดี โดยสรุปไว้ว่า “ทรัพย์สินของการรถไฟแห่งประเทศไทยย่อมไม่อยู่ในความรับผิดแห่งการบังคับคดี”

**(2) วิเคราะห์ผลกระทบทางกฎหมาย**

ตามนัยที่กำหนดในมาตรา 9 และมาตรา 6 แห่ง พ.ร.บ. การรถไฟฯ ส่งผลให้การรถไฟฯ มีอำนาจในการดำเนินการเพิ่มขบวนรถไฟท่องเที่ยวแบบแบบหรูหรา ซึ่งถือเป็นการจัดบริการท่องเที่ยวที่เกี่ยวเนื่องกับกิจการรถไฟ และเป็นไปเพื่อประโยชน์ของรัฐและของการรถไฟฯ รวมถึงมีอำนาจในการร่วมทุนกับธุรกิจโรงแรมและร้านอาหารชั้นนำในการดำเนินกิจการดังกล่าวได้ ทั้งนี้ หากเป็นการร่วมทุนซึ่งมีวงเงินเกิน 50 ล้านบาท หรือเป็นการจัดตั้งบริษัทจำกัด หรือเข้าร่วมกิจการกับบุคคลอื่น การรถไฟฯ จะต้องได้รับความเห็นชอบจากคณะรัฐมนตรีก่อน จึงจะดำเนินกิจการข้างต้นได้ โดยต้องนำเรื่องเสนอต่อรัฐมนตรีว่าการกระทรวงคมนาคมเพื่อเสนอต่อไปยังคณะรัฐมนตรีต่อไป ทั้งนี้ ตามที่กำหนดไว้ในมาตรา 39 ประกอบมาตรา 23 แห่ง พ.ร.บ. การรถไฟฯ

**(3) แนวทางในการดำเนินงาน**

การรถไฟฯ อาจพิจารณาดำเนินการเพิ่มขบวนรถไฟท่องเที่ยวแบบหรูหรา เพื่อเพิ่มรายได้ให้กับการรถไฟฯ โดยอาศัยอำนาจตามมาตรา 9 และมาตรา 6 แห่งพ.ร.บ. การรถไฟฯ โดยหากเป็นการดำเนินการโดยใช้รูปแบบการร่วมลงทุนกับเอกชน เช่น การร่วมลงทุนในลักษณะกิจการร่วมค้า (Joint Venture) กับภาคเอกชนผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรม หรือร้านอาหารชั้นนำ การรถไฟฯ ต้องได้รับความเห็นชอบจากคณะรัฐมนตรีก่อนที่จะดำเนินกิจการดังกล่าวตามที่กำหนดในมาตรา 39 แห่งพ.ร.บ. การรถไฟฯ รวมทั้งต้องปฏิบัติตามหลักเกณฑ์และเงื่อนไขที่กำหนดใน พ.ร.บ. การร่วมลงทุนระหว่างรัฐและเอกชน พ.ศ. 2562 ตามที่ระบุในข้อ 6.2.1.2 ด้วย

หากเป็นกรณีที่การรถไฟฯ ประสงค์จะจัดตั้งบริษัทจำกัด หรือร่วมลงทุนกับบริษัทในเครือเพื่อดำเนินการบริหารกิจการรถไฟท่องเที่ยวแบบหรูหราข้างต้น การรถไฟฯ จะต้องได้รับความเห็นชอบจากคณะรัฐมนตรีก่อนตามที่ระบุในมาตรา 39 แห่งพ.ร.บ. นอกจากนี้ การรถไฟฯ ยังต้องปฏิบัติตามหลักเกณฑ์การจัดตั้ง/ร่วมทุนและกำกับดูแลบริษัทในเครือของรัฐวิสาหกิจตามที่ระบุในข้อ 6.2.3.3 อีกด้วย

นอกจากนี้ ทรัพย์สินที่ใช้ในการดำเนินกิจการขบวนรถไฟท่องเที่ยวแบบหรูหราในส่วนที่เป็นทรัพย์สินของการรถไฟฯ นั้น จะต้องตกอยู่ในความรับผิดแห่งการบังคับคดีตามที่กำหนดในมาตรา 13 แห่งพ.ร.บ. การรถไฟฯ ทำให้เกิดความต่อเนื่องในการประกอบธุรกิจเพื่อสร้างรายได้และช่วยลดผลขาดทุน เนื่องจากไม่สามารถยึดบังคับชำระหนี้จากทรัพย์สินดังกล่าวได้[9] อย่างไรก็ดี จากสภาวะดังกล่าวอาจส่งผลกระทบเชิงลบในการขอกู้ยืมเงินจากสถาบันการเงินหรือแหล่งเงินทุนต่าง ๆ เนื่องจากทรัพย์สินนั้น ๆ ไม่สามารถนำมาใช้เป็นหลักประกันการกู้ยืมเงินได้นั่นเอง

**12.2.3.3 หลักเกณฑ์การจัดตั้ง/ร่วมทุนและกำกับดูแลบริษัทในเครือของรัฐวิสาหกิจ เป็นไปตามมติคณะรัฐมนตรี เมื่อวันที่ 4 ธันวาคม พ.ศ. 2550 (“หลักเกณฑ์การจัดตั้ง/ร่วมทุนบริษัทในเครือของรัฐวิสาหกิจฯ”)**

**(1) บทบัญญัติที่เกี่ยวข้อง**

- **ขอบเขตที่บังคับใช้**

ให้ใช้บังคับกับรัฐวิสาหกิจทุกแห่ง และรัฐวิสาหกิจที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ทั้งนี้ ยกเว้นการร่วมลงทุนของรัฐวิสาหกิจที่เป็นสถาบันการเงินตามวัตถุประสงค์จัดตั้ง

- **คำนิยาม**

“รัฐวิสาหกิจ” หมายความถึง รัฐวิสาหกิจตามพระราชบัญญัติวิธีการงบประมาณ พ.ศ. 2502 และที่แก้ไขเพิ่มเติม

“รัฐวิสาหกิจแม่” หมายความถึง องค์การของรัฐบาลหรือหน่วยงานธุรกิจที่รัฐบาลเป็นเจ้าของหรือบริษัทหรือห้างหุ้นส่วนนิติบุคคลที่ส่วนราชการมีทุนรวมอยู่ด้วยเกินกว่าร้อยละ 50

“บริษัทในเครือ” หมายความถึง บริษัทจำกัด บริษัทมหาชนจำกัด หรือห้างหุ้นส่วนนิติบุคคลที่รัฐวิสาหกิจมีทุนร่วมอยู่ด้วยเกินกว่าร้อยละ 25

“การจัดตั้งบริษัทในเครือ” หมายความถึง กรณีที่รัฐวิสาหกิจเป็นผู้จัดตั้งบริษัทขึ้นใหม่และรัฐวิสาหกิจมีทุนรวมอยู่ด้วยเกินกว่าร้อยล่ะ 25

[9] ประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์ มาตรา 1307 “ท่านห้ามมิให้ยึดทรัพย์สินของแผ่นดินไม่ว่าทรัพย์สินนั้นจะเป็นสาธารณสมบัติของแผ่นดินหรือไม่”

“การร่วมทุนในบริษัทในเครือ” หมายความถึง กรณีที่มีบริษัทดำเนินการอยู่แล้ว และรัฐวิสาหกิจเข้าไปมีทุนในบริษัทดังกล่าว และทำให้รัฐวิสาหกิจมีทุนรวมอยู่ด้วยเกินกว่าร้อยล่ะ 25

- **หลักเกณฑ์การจัดตั้ง/ร่วมทุนในบริษัทในเครือ**

1) การจัดตั้ง/ร่วมทุนต้องเป็นไปตามกฎหมายที่เกี่ยวข้อง โดยเฉพาะกฎหมายจัดตั้งของรัฐวิสาหกิจ

2) บริษัทในเครือต้องไม่ดำเนินกิจการเป็นรัฐวิสาหกิจแม่ ยกเว้น การจัดตั้ง/รวมทุนในบริษัทในเครือของรัฐวิสาหกิจที่มีลักษณะ

2.1) รัฐวิสาหกิจที่มีปัญหาด้านการเงินและมีความจำเป็นต้องปรับโครงสร้างกิจการ เพื่อให้เกิดความเป็นไปได้ในการเพิ่มประสิทธิภาพ

2.2) รัฐวิสาหกิจต้องการขยายธุรกิจสู่ตลาดต่างประเทศ เพื่อนำความเชี่ยวชาญไปสร้างรายได้เพิ่มเติมในต่างประเทศ หรือเสริมสร้างความมั่นคงในการให้บริการสาธารณูปโภคสาธารณูปการของประเทศ

2.3) รัฐวิสาหกิจมีความจำเป็นต้องลงทุนจำนวนมาก เพื่อจัดหาเทคโนโลยี หรือต้องการความเชี่ยวชาญในการดำเนินธุรกิจ

3) บริษัทในเครือต้องดำเนินกิจการที่เกี่ยวเนื่องโดยตรงกับภารกิจหลักของรัฐวิสาหกิจแม่

4) บริษัทในเครือต้องไม่มีอำนาจผูกขาดและสิทธิพิเศษของรัฐวิสาหกิจแม่

5) บริษัทในเครือต้องไม่ประกอบกิจการที่มีลักษณะเป็นการแข่งขันกับเอกชน เว้นแต่มีความจำเป็นเพื่อประโยชน์ในการรักษาความมั่นคงของรัฐ รักษาประโยชน์ส่วนรวม หรือการจัดให้มีสาธารณูปโภค

6) บริษัทในเครือต้องไม่ดำเนินกิจการเกี่ยวกับการผลิตสินค้า หรือบริการที่มีผลเสียต่อสุขภาพนามัย หรือศีลธรรมอันดีของประชาชน

- **ขั้นตอนการขออนุมัติ (โดยสรุป)**

รัฐวิสาหกิจแม่ที่มีความประสงค์จะจัดตั้ง/ร่วมทุนในบริษัทในเครือให้พิจารณาตามหลักเกณฑ์ที่กำหนดในหัวข้อ “หลักเกณฑ์การจัดตั้ง/ร่วมทุนในบริษัทในเครือ” โดยดำเนินการจัดทำข้อมูลตามที่กำหนดในหลักเกณฑ์การจัดตั้ง/ร่วมทุนบริษัทในเครือของรัฐวิสาหกิจฯ และนำเสนอต่อกระทรวงเจ้าสังกัด

เพื่อนำเรื่องดังกล่าวเสนอคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (คนร.) และคณะรัฐมนตรีต่อไปตามลำดับ ทั้งนี้ กรณีที่การจัดตั้ง/ร่วมทุนมีรัฐวิสาหกิจร่วมถือหุ้นเกินกว่า 1 แห่ง ให้รัฐวิสาหกิจแม่ของรัฐวิสาหกิจที่มีสัดส่วนของทุนสูงที่สุดเป็นผู้เสนอ

**(2) วิเคราะห์ผลกระทบทางกฎหมาย**

หากการรถไฟฯ ประสงค์ที่จะจัดตั้งบริษัทในเครือ หรือร่วมทุนกับบริษัทในเครือที่การรถไฟฯ มีอยู่แล้ว นอกจากการปฏิบัติตามที่กำหนดในพ.ร.บ. การรถไฟฯ การรถไฟฯ ในฐานะรัฐวิสาหกิจยังต้องปฏิบัติตามขั้นตอนและวิธีการที่กำหนดในหลักเกณฑ์การจัดตั้ง/ร่วมทุนบริษัทในเครือของรัฐวิสาหกิจฯ นี้ด้วย

**(3) แนวทางในการดำเนินงาน**

หากการรถไฟฯ ประสงค์ที่จะจัดตั้งบริษัทจำกัด บริษัทมหาชน หรือห้างหุ้นส่วนนิติบุคคลที่การรถไฟฯ จะมีทุนร่วมอยู่ด้วยเกินกว่าร้อยละ 25 ซึ่งเป็นบริษัทในเครือตามคำนิยามที่กำหนดไว้ข้างต้น หรือร่วมทุนกับบริษัทในเครือที่การรถไฟฯ มีอยู่แล้ว เพื่อดำเนินกิจการใด ๆ ที่เกี่ยวเนื่องกับกิจการของการรถไฟฯ การรถไฟฯ จะต้องจัดทำข้อมูลตามที่กำหนดในหลักเกณฑ์การจัดตั้ง/ร่วมทุนบริษัทในเครือของรัฐวิสาหกิจฯ และนำเสนอข้อมูลดังกล่าวต่อกระทรวงเจ้าสังกัด เพื่อนำเสนอคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (คนร.) และคณะรัฐมนตรีต่อไปตามลำดับ

### 12.2.3.4 พระราชบัญญัติส่งเสริมและรักษาคุณภาพสิ่งแวดล้อมแห่งชาติ พ.ศ. 2535 (“พ.ร.บ. ส่งเสริมสิ่งแวดล้อมฯ”) และประกาศที่เกี่ยวข้อง

**(1) บทบัญญัติที่เกี่ยวข้อง**

- มาตรา 48 แห่งพ.ร.บ. ส่งเสริมสิ่งแวดล้อมฯ ได้กำหนดกิจการที่ต้องจัดทำรายงานการประเมินผลกระทบสิ่งแวดล้อม โดยสรุปไว้ว่า “เพื่อประโยชน์ในการส่งเสริมและรักษาคุณภาพสิ่งแวดล้อม ให้รัฐมนตรีโดยความเห็นชอบของคณะกรรมการสิ่งแวดล้อมแห่งชาติมีอำนาจประกาศกำหนดให้โครงการหรือกิจการหรือการดำเนินการใดของรัฐหรือที่รัฐจะอนุญาตให้ผู้ใดดำเนินการ เป็นโครงการหรือกิจการที่มีผลกระทบสิ่งแวดล้อม หรือที่อาจมีผลกระทบต่อทรัพยากรธรรมชาติ คุณภาพสิ่งแวดล้อม สุขภาพ อนามัย คุณภาพชีวิต หรือส่วนได้เสียสำคัญอื่นใดของประชาชนหรือชุมชนหรือสิ่งแวดล้อมอย่างรุนแรง ซึ่งผู้ดำเนินการหรือผู้ขออนุญาตต้องจัดทำรายงานการประเมินผลกระทบสิ่งแวดล้อม...”

- มาตรา 49 แห่งพ.ร.บ. ส่งเสริมสิ่งแวดล้อมฯ ได้กำหนดระยะที่ต้องดำเนินการจัดทำรายงาน โดยสรุปไว้ว่า “ในกรณีที่โครงการหรือกิจการหรือการดำเนินการต้องจัดทำรายงานการประเมินผลกระทบ

สิ่งแวดล้อมตามมาตรา 48 เป็นโครงการหรือกิจการหรือการดำเนินการของหน่วยงานรัฐหรือหน่วยงานของรัฐดำเนินการร่วมกับเอกชนที่ต้องเสนอขอรับความเห็นชอบจากคณะรัฐมนตรีตามระเบียบปฏิบัติของทางราชการ ให้หน่วยงานรัฐซึ่งเป็นผู้รับผิดชอบโครงการหรือกิจการหรือการดำเนินการนั้น จัดทำรายงานการประเมินผลกระทบสิ่งแวดล้อมตั้งแต่ในระยะทำการศึกษาความเหมาะสมของโครงการหรือกิจการหรือการดำเนินการ และเสนอต่อคณะกรรมการสิ่งแวดล้อมแห่งชาติเพื่อเสนอความเห็นประกอบการพิจารณาของคณะรัฐมนตรี ในการพิจารณาเสนอความเห็นของคณะกรรมการสิ่งแวดล้อมแห่งชาติให้มีความเห็นของคณะกรรมการผู้ชำนาญการประกอบการพิจารณาด้วย...”

- มาตรา 51/4 แห่งพ.ร.บ. ส่งเสริมสิ่งแวดล้อมฯ ได้กำหนดเรื่องการจัดทำหรือรับรองรายงาน โดยสรุปไว้ว่า “เพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติตามมาตรา 49...รัฐมนตรีโดยความเห็นชอบของคณะกรรมการสิ่งแวดล้อมแห่งชาติอาจกำหนดให้การจัดทำรายงานการประเมินผลกระทบสิ่งแวดล้อมตามมาตรา 48 ต้องจัดทำหรือได้รับรองจากผู้รับใบอนุญาตเป็นผู้จัดทำรายงานการประเมินผลกระทบสิ่งแวดล้อม...”

ทั้งนี้ ปัจจุบันมีประกาศกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม เรื่อง กำหนดโครงการ กิจการ หรือการดำเนิน ซึ่งต้องจัดทำรายงานการประเมินผลกระทบสิ่งแวดล้อมและหลักเกณฑ์ วิธีการ และเงื่อนไขในการจัดทำรายงานการประเมินผลกระทบสิ่งแวดล้อม (“**ประกาศกระทรวงสิ่งแวดล้อมฯ**”) โดยอาศัยอำนาจตาม 48 และมาตรา 51/4 แห่งพ.ร.บ. ส่งเสริมสิ่งแวดล้อมฯ โดยมีรายละเอียดบทบัญญัติที่เกี่ยวข้องดังต่อไปนี้

- ข้อ 3 แห่งประกาศกระทรวงสิ่งแวดล้อมฯ กำหนดให้โครงการ กิจการ หรือการดำเนินการที่ต้องจัดทำรายงาน โดยสรุปไว้ว่า “ให้โครงการ กิจการ หรือการดำเนินการใดของรัฐหรือที่รัฐจะอนุญาต ตามขนาดที่กำหนดไว้ในเอกสารท้ายประกาศ 3 และ 4 เป็นโครงการ กิจการ หรือการดำเนินการซึ่งผู้ดำเนินการหรือผู้ขออนุญาตต้องจัดรายงานการประเมินผลกระทบสิ่งแวดล้อม”

ทั้งนี้ ตามเอกสารท้ายประกาศที่ 3 ได้ปรากฏประเภทโครงการที่การดำเนินการภายใต้หัวข้อนี้ ซึ่งอาจจะเข้าข่ายเป็นประเภทโครงการ กิจการ หรือการดำเนินการที่ต้องจัดทำรายงานการประเมินผลกระทบสิ่งแวดล้อม โดยมีรายละเอียดตามที่ระบุไว้ข้างใต้ ดังนี้

| ลำดับที่ | ประเภทโครงการ กิจการ หรือการดำเนินการ | ขนาด |
|---|---|---|
| 21 | ระบบขนส่งมวลชนที่ใช้ราง | ทุกขนาด |

- ข้อ 6 แห่งประกาศกระทรวงสิ่งแวดล้อมฯ กำหนดเรื่องการจัดทำรายงาน โดยสรุปไว้ว่า “การจัดทำรายงานการประเมินผลกระทบสิ่งแวดล้อมของโครงการ กิจการ หรือการดำเนินการซึ่งผู้ดำเนินการหรือผู้ขออนุญาตต้องจัดทำรายงานการประเมินผลกระทบสิ่งแวดล้อมตามข้อ 3 ให้แบ่งออกเป็น

(1) รายงานผลกระทบสิ่งแวดล้อมเบื้องต้น และ

(2) รายงานการประเมินผลกระทบสิ่งแวดล้อม”

- ข้อ 10 แห่งประกาศกระทรวงสิ่งแวดล้อมฯ ได้กำหนดขั้นตอนในการเสนอรายงาน โดยสรุปไว้ว่า “การเสนอรายงานผลกระทบสิ่งแวดล้อมเบื้องต้น หรือรายงานการประเมินผลกระทบสิ่งแวดล้อมตามข้อ 6 ให้เสนอในขั้นตอน ดังต่อไปนี้

(1) กรณีเป็นโครงการ กิจการ หรือการดำเนินการของหน่วยงานของรัฐ หรือของหน่วยงานของรัฐดำเนินการร่วมกับเอกชน และต้องขอรับความเห็นชอบจากคณะรัฐมนตรีตามระเบียบปฏิบัติของทางราชการ ให้หน่วยงานของรัฐซึ่งเป็นผู้รับผิดชอบโครงการ กิจการ หรือการดำเนินการนั้นเสนอรายงานในขั้นก่อนขอรับความเห็นชอบจากคณะรัฐมนตรี...”

- ข้อ 11 แห่งประกาศกระทรวงสิ่งแวดล้อมฯ ได้กำหนดเรื่องบุคคลที่จะเป็นผู้ที่จะจัดทำรายงาน โดยสรุปไว้ว่า “การจัดทำรายงานผลกระทบสิ่งแวดล้อมเบื้องต้น หรือรายงานการประเมินผลกระทบสิ่งแวดล้อมตามข้อ 6 จะต้องจัดทำโดยผู้ซึ่งได้รับใบอนุญาตเป็นผู้มีสิทธิจัดทำรายงานการประเมินผลกระทบสิ่งแวดล้อม”

**(2) วิเคราะห์ผลกระทบทางกฎหมาย**

ตามพ.ร.บ. ส่งเสริมสิ่งแวดล้อมฯ และประกาศกระทรวงสิ่งแวดล้อมฯ ข้างต้น ไม่ได้กำหนดความหมายของนิยาม “ระบบขนส่งมวลชนที่ใช้ราง” ว่าให้ครอบคลุมถึงโครงการขนส่งมวลชนที่ใช้รางในรูปแบบและลักษณะใด ทางที่ปรึกษาจึงได้ทำการศึกษาและวิเคราะห์จากโครงการระบบขนส่งมวลชนอื่น ๆ ไม่ว่าจะเป็นระบบขนส่งทางพิเศษ และระบบขนส่งมวลชนที่ใช้รางที่เป็นโครงการเข้าข่ายต้องจัดทำรายงานการประเมินผลกระทบสิ่งแวดล้อมข้างต้น โดยได้ข้อสรุป ดังนี้ โครงการรถไฟและรถไฟฟ้าที่เป็นโครงการเข้าข่ายต้องจัดทำรายงานการประเมินผลกระทบสิ่งแวดล้อม ประเภทโครงการระบบขนส่งมวลชนโดยใช้รางส่วนใหญ่จะเป็นโครงการที่ต้องมีการ*ก่อสร้างเส้นทางการเดินรถสายใหม่โดยใช้ระบบราง* (เช่น ระบบรางเบา ระบบ Monorail หรือระบบ Heavy Rail เป็นต้น) ทั้งที่เป็นแนวเส้นทางระดับพื้นดิน เส้นทางใต้ดิน และ/หรือ เส้นทางยกระดับ ซึ่งอาจเป็นเส้นทางตัดใหม่หรือเส้นทางบนถนนเดิม รวมทั้งมีการก่อสร้างสถานีขนส่งผู้โดยสาร และ/หรือ ระบบโครงสร้างอื่น ๆ

เช่น ศูนย์ซ่อมบำรุง ระบบรถไฟและรถไฟฟ้า อาคารจอดแล้วจร เป็นต้น รวมทั้งโครงการส่วนต่อขยายด้วย (อ้างอิงตามโครงการรถไฟฟ้าสายสีชมพู ช่วงแคราย-มีนบุรี โครงการระบบขนส่งทางรถไฟเชื่อมท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ โครงการรถไฟฟ้าสายสีเหลือ ช่วงลาดพร้าว-สำโรง โครงการศึกษาความเหมาะสม ของระบบขนส่งมวลชนในจังหวัดเชียงใหม่ และอื่น ๆ)

จากกรณีศึกษาข้างต้น ส่งผลให้การดำเนินขบวนรถไฟท่องเที่ยวแบบหรูหรา (Luxury route) หรือการขยายเส้นทางเดินรถท่องเที่ยวประเภท Scenic routes ที่จะต้องมีการก่อสร้างเส้นทางระบบรางสายใหม่ อาจเข้าข่ายเป็นประเภทกิจการระบบขนส่งมวลชนที่ใช้ราง ที่การรถไฟฯ ในฐานะเจ้าของโครงการจะต้องจัดทำรายงานการประเมินผลกระทบสิ่งแวดล้อมตามข้อ 3 แห่งประกาศกระทรวงสิ่งแวดล้อมฯ โดยอาศัยอำนาจตามมาตรา 48 แห่งพ.ร.บ. ส่งเสริมสิ่งแวดล้อมฯ รวมทั้งต้องดำเนินการตามหลักเกณฑ์ทั้งหลายที่เกี่ยวข้องตามที่กำหนดในพ.ร.บ. ส่งเสริมสิ่งแวดล้อมฯ รวมทั้งประกาศกระทรวงสิ่งแวดล้อมฯ และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ถ้ามี) ทั้งนี้ หากเป็นโครงการที่ไม่จำต้องสร้างเส้นทางใหม่ เช่น การจัดซื้อขบวนรถไฟใหม่ และ/หรือ ปรับเปลี่ยนขบวนรถไฟที่มีอยู่เดิมให้เป็นขบวนรถไฟท่องเที่ยวแบบหรูหรา หรือท่องเที่ยวประเภท Scenic routes และเดินบนเส้นทางเดิม ก็อาจเป็นโครงการที่ไม่เข้าข่ายต้องจัดทำรายงานการประเมินผลกระทบสิ่งแวดล้อมตามที่กำหนดข้างต้น

**(3) แนวทางในการดำเนินงาน**

หากโครงการของการรถไฟฯ จำต้องมีการก่อสร้างเส้นทางระบบรางสายใหม่ การรถไฟฯ ซึ่งเป็นหน่วยงานเจ้าของโครงการ ก็จะต้องดำเนินการจัดทำรายงานการประเมินผลกระทบสิ่งแวดล้อม และปฏิบัติตามหลักเกณฑ์ที่กำหนดไว้ในพ.ร.บ. ส่งเสริมสิ่งแวดล้อมฯ รวมทั้งประกาศกระทรวงสิ่งแวดล้อมฯ และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ถ้ามี) อย่างไรก็ดี หากโครงการดังกล่าวมีลักษณะเป็นเพียง การจัดซื้อขบวนรถไฟใหม่ และ/หรือ ปรับปรุงขบวนรถไฟที่มีอยู่เดิมให้เป็นขบวนรถไฟท่องเที่ยวแบบหรูหรา โดยไม่มีการสร้างเส้นทางใหม่ โครงการดังกล่าวก็อาจไม่ต้องจัดทำรายงานข้างต้น

**12.2.3.5 พระราชบัญญัติการร่วมลงทุนระหว่างรัฐและเอกชน พ.ศ. 2562**

**(1) บทบัญญัติที่เกี่ยวข้อง**

การพิจารณาว่าโครงการใดของการรถไฟฯ และเอกชนที่จะเป็นโครงการร่วมลงทุนและต้องปฏิบัติตามพ.ร.บ. การร่วมลงทุนฯ นั้น ต้องพิจารณาตามรายละเอียดที่ได้อธิบายไว้แล้วตามข้อ 6.2.1.2

**(2) ผลกระทบทางกฎหมาย**

การที่จะถือว่าโครงการบริการเดินรถไฟท่องเที่ยวแบบหรูหรา ของการรถไฟฯ (“**โครงการฯ**”) จะเป็นโครงการฯ ร่วมลงทุนหรือไม่นั้น ต้องเข้าองค์ประกอบทั้ง 3 องค์ประกอบตามที่กำหนดไว้ใน พ.ร.บ. การร่วมลงทุนฯ อันได้แก่ (1) เป็นโครงการตามนัยที่กำหนดในมาตรา 4 พ.ร.บ. ร่วมลงทุนฯ (2) เป็นโครงการในกิจการโครงสร้างพื้นฐานและบริการสาธารณะตามนัยที่กำหนดในมาตรา 7 พ.ร.บ. ร่วมลงทุนฯ และ (3) เป็นการร่วมลงทุนระหว่างรัฐและเอกชน ทั้งนี้ หากขาดองค์ประกอบใดองค์ประกอบหนึ่ง โครงการฯ ข้างต้น ก็ไม่จำต้องปฏิบัติตามพ.ร.บ.ร่วมลงทุนฯ แต่อาจจะต้องปฏิบัติตามกฎหมายอื่นที่เกี่ยวข้องแทน โดยสามารถพิจารณาได้ดังนี้

1. <u>เป็นโครงการตามที่หน่วยงานรัฐมีหน้าที่ต้องทำตามกฎหมายหรือวัตถุประสงค์ในการจัดตั้งตามมาตรา 4 แห่ง พ.ร.บ. ร่วมลงทุนฯ</u>[10]

โครงการฯ ตามกลยุทธ์นี้ เป็นการให้บริการการท่องเที่ยวโดยขนส่งคนโดยสาร สินค้า และของอื่น ๆ ทางรถไฟ จึงเป็นกิจการที่การรถไฟฯ ในฐานะรัฐวิสาหกิจและหน่วยงานของรัฐ[11] ตามนัยของพ.ร.บ.ร่วมลงทุนฯ มีหน้าที่ต้องกระทำตามกฎหมายตามมาตรา 6 และมาตรา 9 แห่ง พ.ร.บ. การรถไฟฯ ที่กำหนดให้การจัดการบริการท่องเที่ยว และการรับขนส่งคนโดยสาร สินค้า และของอื่น ๆ ที่เกี่ยวเนื่องกับกิจการรถไฟ เป็นอำนาจและหน้าที่ของการรถไฟฯ ซึ่งสอดคล้องกับความเห็นของคณะกรรมการกฤษฎีกา เรื่องเสร็จที่ 785/2541 ที่ได้วินิจฉัยเรื่องอำนาจหน้าที่ของการรถไฟฯ ไว้ว่า “กิจการขนส่งทางรถไฟนั้นเป็นกิจการซึ่งอยู่ในอำนาจหน้าที่ของการรถไฟฯ ตามมาตรา 6 และมาตรา 9 แห่งพระราชบัญญัติการรถไฟแห่งประเทศไทย พ.ศ. 2494...กิจการขนส่งทางรถไฟจึงเป็น “กิจการของรัฐ”...” ดังนั้น โครงการฯ ภายใต้กลยุทธ์นี้ จึงมีลักษณะเป็นโครงการที่การรถไฟฯ ซึ่งเป็นหน่วยงานรัฐตามกฎหมายว่าด้วยวิธีการงบประมาณมีหน้าที่ต้องทำตามกฎหมายตามนัยที่กำหนดในมาตรา 4 แห่งพ.ร.บ. การร่วมลงทุนฯ

2. <u>เป็นโครงการในกิจการโครงสร้างพื้นฐานและบริการสาธารณะตามที่กำหนดในมาตรา 7</u>

การพิจารณาว่าโครงการกิจการเดินรถไฟท่องเที่ยวแบบหรูหรา (Luxury route) เป็นโครงการในกิจการที่เกี่ยวกับโครงสร้างพื้นฐานและบริการสาธารณะตามที่กำหนดไว้ในมาตรา 7 แห่งพ.ร.บ.ร่วมลงทุนฯ หรือกิจการเกี่ยวเนื่องที่จำเป็นเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของการดำเนินกิจการตามที่ณะกรรมการนโยบายร่วมลงทุนระหว่างรัฐและเอกชนได้ประกาศกำหนดหรือไม่นั้น สามารถพิจารณาได้จากมาตรา 7 แห่ง พ.ร.บ.ร่วมลงทุนฯ ที่ได้กำหนดกิจการดังกล่าว โดยสรุปไว้ว่า “หน่วยงานเจ้าของโครงการที่จะจัดทำโครงการร่วมลงทุนในกิจการเกี่ยวกับโครงสร้างพื้นฐานและบริการสาธารณะดังต่อไปนี้ ต้องปฏิบัติตามพระราชบัญญัตินี้

...

[10] “โครงการ” หมายความว่า โครงการร่วมลงทุนของรัฐในกิจการที่หน่วยงานของรัฐหน่วนงานใดหน่วยงานหนึ่งหรือหลายหน่วยงานรวมกันมีอำนาจหน้าที่ต้องทำตามกฎหมายหรือกฎ หรือที่มีหน้าที่และอำนาจต้องทำตามวัตถุประสงค์ในการจัดตั้ง

[11] “หน่วยงานของรัฐ” หมายความว่า ส่วนราชการ รัฐวิสาหกิจ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น หรือหน่วยงานอื่นของรัฐ

(2) รถไฟ รถไฟฟ้า และการขนส่งทางราง

...

กิจการตามวรรคหนึ่ง ให้รวมถึงกิจการที่เกี่ยวเนื่องที่จำเป็นเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ของการดำเนินกิจการดังกล่าวด้วย ทั้งนี้ ตามที่คณะกรรมการประกาศกำหนดโดยความเห็นชอบของคณะรัฐมนตรี”

ทั้งนี้ มีประกาศคณะกรรมการนโยบายการร่วมลงทุนระหว่างรัฐและเอกชน เรื่อง กิจการเกี่ยวเนื่องที่จำเป็นเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของการดำเนินกิจการรถไฟ รถไฟฟ้า และการขนส่งทางราง พ.ศ. 2563 (“**ประกาศคณะกรรมการฯ**”) ข้อ 3 กำหนดกิจการตามมาตรา 7 วรรคสองในส่วนกิจการรถไฟ รถไฟฟ้า โดยสรุปไว้ว่า “ให้กิจการดังต่อไปนี้ เป็นกิจการเกี่ยวเนื่องที่จำเป็นเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของการดำเนินกิจการรถไฟ รถไฟฟ้า

(1) ระบบควบคุมการเดินรถ

(2) ระบบการสื่อสาร

(3) ระบบจัดเก็บค่าโดยสาร

(4) ระบบจ่ายกำลังไฟฟ้าขับเคลื่อน

(5) ศูนย์ซ่อมบำรุง

(6) สถานที่จอดยานพาหนะของผู้โดยสาร”

และข้อ 4 กำหนดกิจการตามมาตรา 7 วรรคสองในส่วนกิจการการขนส่งทางราง โดยสรุปไว้ว่า “ให้กิจการดังต่อไปนี้ เป็นกิจการเกี่ยวเนื่องที่จำเป็นเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของการดำเนินกิจการ กิจการการขนส่งทางราง

(1) สถานีบรรจุและแยกสินค้ากล่อง

(2) ย่านกองเก็บตู่สินค้า ลานบรรทุกตู้สินค้า

(3) การพัฒนาระบบตั๋วร่วม”

ดังนั้น เมื่อพิจารณาตามนัยที่ปรากฏข้างต้น กิจการเดินรถไฟท่องเที่ยวแบบหรูหรา (Luxury route) ไม่ถือเป็นกิจการตามที่กำหนดไว้ในประกาศคณะกรรมการฯ จึงต้องพิจารณาในลำดับถัดไปว่าเข้าลักษณะของกิจการรถไฟ และกิจการการขนส่งทางรางตามที่กำหนดมาตรา 7 วรรคหนึ่งหรือไม่ แต่เนื่องจากตาม พ.ร.บ. ร่วมลงทุนฯ ไม่ได้มีการกำหนดนิยามหรือคำอธิบายของกิจการรถไฟ และกิจการขนส่งทางรางดังกล่าวว่าหมายถึงกิจการในลักษณะแบบใด จึงจำต้องค้นหาความหมายของกิจการรถไฟตามที่กำหนดในมาตรา 3

แห่งพ.ร.บ. จัดวางรถไฟและทางหลวง พ.ศ. 2464 ซึ่งเป็นกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับกิจการของการรถไฟฯ โดยตรง โดยกฎหมายกำหนดความหมายและให้นิยามของคำว่า “รถไฟ” ว่าหมายถึง “กิจการที่จัดทำขึ้นเพื่อหาประโยชน์ด้วยวิธีบรรทุกส่งคนโดยสาร และสินค้าบนทางซึ่งมีราง” ซึ่งเป็นการให้นิยามที่ค่อนข้างกว้างและครอบคลุมถึงกิจการเดินรถไฟท่องเที่ยวแบบหรูหราข้างต้น ที่จัดทำขึ้นเพื่อหาประโยชน์และหารายได้ให้แก่การรถไฟฯ โดยวิธีบรรทุกขนส่งคนโดยสารทางรางของการรถไฟฯ

ดังนั้น เมื่อพิจารณาตามนัยของนิยามของกิจการรถไฟข้างต้น โครงการภายใต้กลยุทธ์นี้จึงอาจเป็นโครงการในกิจการรถไฟที่เกี่ยวกับโครงสร้างพื้นฐานและบริการสาธารณะตามที่กำหนดในมาตรา 7 แห่งพ.ร.บ.ร่วมลงทุนฯ ประกอบมาตรา 3 แห่งพ.ร.บ. จัดวางรถไฟและทางหลวง พ.ศ. 2464

3. <u>เข้านิยามของคำว่า “ร่วมลงทุน”</u>

หลังจากได้ผ่านการพิจารณาว่าโครงการฯ ภายใต้กลยุทธ์นี้ เป็นโครงการที่การรถไฟฯ มีอำนาจและหน้าที่ต้องทำตามกฎหมาย และเป็นกิจการที่เกี่ยวกับโครงสร้างพื้นฐานและบริการสาธารณะตามที่ได้อธิบายข้างต้นแล้ว โครงการฯ ดังกล่าว อาจจะเป็นโครงการร่วมลงทุน หากมีองค์ประกอบของการ “ร่วมลงทุน” โดยมาตรา 4 แห่ง พ.ร.บ. การร่วมลงทุนฯ[12] ได้ให้นิยามของคำว่า “ร่วมลงทุน” ไว้ว่า “ร่วมลงทุนกับเอกชนไม่ว่าวิธีใด หรือมอบให้เอกชนลงทุนแต่ฝ่ายเดียว โดยวิธีการอนุญาต หรือให้สิทธิไม่ว่าในลักษณะใด” โดยมีคำวินิจฉัยของคณะกรรมการกฤษฎีกาที่ได้วางแนวทางเกี่ยวกับลักษณะของการร่วมลงทุน เพื่อให้เกิดความชัดเจนไว้ว่า การ “ร่วมลงทุน” นั้นต้องมีลักษณะเป็นการที่หน่วยงานของรัฐต้องร่วมรับผลกำไรหรือขาดทุนร่วมกับเอกชนด้วย จึงไม่รวมถึงการจ้าง การซื้อขาย หรือการเช่า ที่ไม่ปรากฏว่าหน่วยงานของรัฐต้องร่วมรับผลกำไรหรือขาดทุนร่วมกับเอกชนแต่อย่างใด ถึงแม้ตามสัญญาจะเรียกค่าตอบแทนดังกล่าวว่าค่าตอบแทนเพื่อการจ้าง การซื้อขาย หรือการเช่าก็ตาม (ความเห็นคณะกรรมการกฤษฎีกาเรื่องเสร็จที่ 284/2552)[13]

จากบทบัญญัติของกฎหมาย และตามแนววินิจฉัยของคณะกรรมการกฤฎีกาข้างต้นจึงอาจสรุปได้ว่าการร่วมลงุทนมีด้วยกันสองรูปแบบ คือ 1. ร่วมลงทุนกับเอกชนไม่ว่าโดยวิธีใด ๆ และ 2. มอบให้เอกชนลงทุนแต่ฝ่ายเดียว โดยวิธีการอนุญาต หรือให้สัมปทาน หรือให้สิทธิไม่ว่าในลักษณะใด โดยทั้งสองรูปแบบจะต้องปรากฏ

---

[13] เรื่องเสร็จที่ 284/2552 “<u>ภาครัฐรับผิดชอบค่าลงทุนงานโยธา</u> ส่วน<u>เอกชนลงทุนจัดหาและบำรุงรักษางานระบบรถไฟฟ้า</u> รวมถึงจ้างเอกชนเดินรถไฟฟ้า โดยรายได้ค่าโดยสารทั้งหมดเป็นของรัฐและรัฐจะทยอยจ่ายคืนค่าลงทุนให้เอกชนภายหลังเมื่องานก่อสร้างแล้วเสร็จ รวมทั้งจ่ายค่าจ้างเดินรถและค่าบำรุงรักษาให้เอกชนตามพื้นฐานของผลการดำเนินงาน เห็นว่า เป็นกรณีที่เอกชนเป็นผู้จัดหาระบบและบำรุงรักษางานระบบซึ่งเป็นสาระสำคัญของโครงการและเป็นทรัพย์สินถาวรที่มีลักษณะเป็นส่วนควบกับงานโยธาซึ่งเป็นของรัฐ <u>กรณีดังกล่าวจึงเป็นการให้เอกชนเข้ามาร่วมลงทุนในโครงการและเอกชนได้รับค่าตอบแทน</u> แม้จะมีการเรียกค่าตอบแทนนั้นว่าค่าจ้างก็ตาม <u>แต่ค่าจ้างดังกล่าวมีลักษณะเป็นการจ่ายคืนค่าลงทุนให้แก่เอกชนรวมอยู่ในค่าตอบแทนด้วย จึงชัดเจนว่าไม่ใช่แค่การจ้างเอกชนเท่านั้น</u> หากเป็นการให้เอกชนเข้ามาร่วมลงทุนในโครงการด้วย ซึ่งเป็นการ “ร่วมงานหรือดำเนินงาน””

ลักษณะที่หน่วยงานของรัฐเข้ามาร่วมรับผลขาดทุน กำไร หรือผลประโยชน์อื่นใดร่วมกับเอกชนด้วย จึงจะเข้าลักษณะนิยามของคำว่า “ร่วมลงทุน” ตามมาตรา 4 แห่งพ.ร.บ. การร่วมลงทุนฯ โดยรายละเอียดของแต่ละกรณี มีดังต่อไปนี้

(1) ร่วมลงทุนกับเอกชนไม่ว่าโดยวิธีใด ๆ

คือโครงการที่มีการลงทุนกันจริง ๆ ระหว่างภาครัฐและเอกชน รวมทั้งปรากฏว่ามีการร่วมรับผลกำไรหรือขาดทุนร่วมกัน ไม่ว่าจะเป็นการลงทุนด้วยตัวเงิน หุ้น (ความเห็นคณะกรรมการกฤษฎีกาเรื่องเสร็จที่135/2548[14] ที่ 689/2541 และที่ 102/2542[15]) หรือลงทุนด้วยทรัพย์สินอื่นใด (ความเห็นคณะกรรมการกฤษฎีกาเรื่องเสร็จที่ 228/2550)[16]

ดังนั้น กรณีที่จะไม่ถือว่าเป็นการ “ร่วมลงทุนกับเอกชนไม่ว่าโดยวิธีใด ๆ” ตามนัยที่ปรากฏข้างต้น จะต้องเป็นโครงการที่ทั้งภาครัฐและเอกชนต่างฝ่ายต่างรับผิดชอบค่าใช้จ่ายในโครงการส่วนของตนและต่างฝ่ายต่างให้บริการโดยไม่มีส่วนเกี่ยวข้องต่อกันทั้งในด้านรายได้-รายจ่าย หรือการแบ่งปันผลกำไรและขาดทุน หรือเป็นโครงการที่หน่วยงานของรัฐเป็นผู้ลงทุนและ รับผลประโยชน์สุดท้ายเองทั้งหมด โดยเอกชนเป็นเพียงผู้เช่า ผู้ซื้อ ผู้ขาย หรือผู้จัดทำบริการให้แก่ภาครัฐในลักษณะการจ้าง ซึ่งหน่วยงานของรัฐและเอกชนไม่ได้ค่าตอบแทนอื่นใดนอกจากค่าเช่า ค่าตอบแทนการซื้อ ค่าตอบแทนการขาย และค่าจ้าง (แล้วแต่กรณี) หรือไม่ปรากฏว่าต้องร่วมรับผลกำไรหรือขาดทุนไม่ว่าทางตรงหรือทางอ้อมในโครงการนั้นแต่อย่างใด ทั้งนี้ มีแนวคำวินิจฉัยของคณะกรรมการกฤษฎาที่น่าสนใจในประเด็นดังกล่าว ดังนี้

- การก่อสร้างเคเบิลใต้น้ำใยแก้วจากประเทศไทยถึงประเทศมาเลเซียนั้น กสท. เป็นผู้ดำเนินการเอง โดยใช้งบลงทุนของ กสท. ทั้งสิ้น เพียงแต่จะดำเนินการด้วยการว่าจ้างผู้รับจ้างทำการก่อสร้างเคเบิลใต้น้ำใยแก้ว ให้กับ กสท. เท่านั้น และเมื่อก่อสร้างเสร็จเรียบร้อยแล้ว กสท. จะเป็นผู้ดำเนินการในการให้บริการเอง ดังนั้นจึงเป็นกรณีที่ กสท. ลงทุนฝ่ายเดียว ไม่ได้มีการร่วมลงทุนหรือมอบให้เอกชนลงทุนใน

[14] เรื่องเสร็จที่ 135/2548 “การที่บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ประสงค์จะจัดตั้งบริษัทร่วมทุน (Joint Venture Company) เพื่อดำเนินโครงการให้บริการขนส่งสินค้าด้วยเครื่องบินบรรทุกสินค้า โดยบริษัทการบินไทยฯ และรัฐวิสาหกิจอื่นถือหุ้นไม่เกินร้อยละ 49 และพันธมิตรร่วมทุนและผู้ร่วมทุนรายอื่นที่เหลืออีกร้อยละ 51 เป็นการจัดตั้งบริษัทร่วมลงทุนในลักษณะที่เป็นการตกลงเข้าทำกิจการบริการขนส่งสินค้าโดยนำเงินมาลงทุนเป็นหุ้น อันเป็นลักษณะการลงทุนประเภทหนึ่ง จึงอยู่ในความหมายของคำว่า “ร่วมงานหรือดำเนินการ” ”

[15] เรื่องเสร็จที่ 102/2542 “กฟผ. จะให้พันธมิตรร่วมทุนเข้ามาร่วมถือหุ้นใน Holding Company (ซึ่ง กฟผ. ถือหุ้นอยู่ร้อยละ 100) และ กฟผ. ยังคงถือหุ้นอยู่ร้อยละ 49 เป็นการให้เอกชนเข้ามาร่วมงานหรือดำเนินการในโครงการอันเป็นกิจการของกฟผ. ซึ่งเป็นกิจการของรัฐตามกฎหมาย”

[16] เรื่องเสร็จที่ 228/2550 “กรณีโครงการรถไฟฟ้าขนส่งมวลชนในกรุงเทพมหานคร กำหนดให้ภาครัฐลงทุนโครงสร้างพื้นฐาน และให้เอกชนจัดหาระบบอาณัติสัญญาณและระบบตัวรถไฟฟ้าเพื่อให้บริการโดยทำหารเช่าโครงสร้างพื้นฐาน ได้แก่ ราง สถานี ระบบอาณัติสัญญา และอู่ซ่อมบำรุง โดยถาคเอกชนเป็นผู้ได้รับสิทธิเดินรถและจัดเก็บรายได้”

กิจการดังกล่าวตามความหมายของบทนิยามคำว่า “ร่วมงานหรือดำเนินการ” แต่อย่างใด (ความเห็นคณะกรรมการกฤษฎีกาเรื่องเสร็จที่ 749/2535)

- ภาครัฐลงทุนในโครงสร้างพื้นฐาน ระบบอาณัติสัญญาณ และระบบตัวรถไฟฟ้า และว่าจ้างเอกชนให้บริหารการเดินรถและซ่อมบำรุงในลักษณะจ้างเหมาบริการ โดยทำสัญญากำหนดวงเงินชำระค่าจ้างเป็นรายปีตามจำนวนเงินค่าจ้างที่ตกลงกันบนพื้นฐานของมาตรฐานการให้บริการ และภาครัฐเป็นผู้จัดเก็บรายได้จากค่าโดยสาร เห็นว่า เป็นกรณีที่หน่วยงานของรัฐเป็นผู้ลงทุนและรับผลประโยชน์สุดท้ายเองทั้งหมด เพียงแต่ทำการจ้างเอกชนมาให้บริการเดินรถและซ่องบำรุงในลักษณะการจ้างเหมาบริการโดยเอกชนได้ค่าจ้างเป็นการตอบแทนเท่านั้น ถึงแม้จะมีการกำหนดวงเงินชำระค่าจ้างเป็นรายปีตามจำนวนผู้โดยสารที่ทำการให้บริการด้วยก็ตาม ก็เป็นเพียงการจูงใจให้ผู้รับจ้างดำเนินการตามสัญญาให้เกิดประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นเท่านั้น ดังนั้น เมื่อไม่ปรากฏว่า เอกชนได้รับค่าตอบแทนอื่นใดนอกจากค่าจ้าเหมาบริการ หรือต้องร่วมรับผลกำไรหรือขาดทุนไม่ว่าทางตรงหรือทางอ้อม การจ้างเหมาบริการดังกล่าวจึงไม่ใช่เป็นการร่วมลงทุนกับเอกชนแต่อย่างใด (ความเห็นคณะกรรมการกฤษฎีกาเรื่องเสร็จที่ 228/2550)

- กฟผ. จะให้เอกชนดำเนินโครงการก่อสร้างโรงไฟฟ้าและผลิตไฟฟ้าเพื่อขายให้แก่ กฟผ. โดย กฟผ. มีความประสงค์จะซื้อกระแสไฟฟ้าจากเอกชนเพื่อใช้ในการจัดส่งเข้าสู่ระบบของ กฟผ. และจำหน่ายให้กับประชาชนอีกต่อหนึ่ง ซึ่งกฟผ. จะกำหนดสถานที่ตั้งของโรงไฟฟ้าไว้อย่างกว้าง ๆ หรือชัดเจน (แล้วแต่กรณี) กำหนดกำลังผลิตได้ที่ต้องการและรับผิดชอบจัดหาเชื้อเพลิงให้แก่เอกชน (ขายให้แก่เอกชน) หรือให้เอกชนเลือกจัดหาเชื้อเพลิงเองได้หลายประเภท เห็นว่า การดำเนินกิจการตามโครงการดังกล่าวเป็นเรื่องที่เอกชนจะต้องรับผิดชอบในผลกำไรหรือขาดทุนโดยลำพัง โดยที่ กฟผ. ไม่ได้เข้าไปมีส่วนร่วมหรือเกี่ยวข้องกับการดำเนินกิจการหรือมีส่วนได้เสียในผลกำไรหรือผลขาดทุนของกิจการนั้น กรณีนี้จึงเป็นเรื่องของเอกชนที่เอกชนดำเนินการเองโดยแท้ ส่วนในกรณีที่มีการจัดหาเชื้อเพลิงให้ก็เป็นเรื่องสัญญาซื้อขายกันตามปกติ (ความเห็นคณะกรรมการกฤษฎีกาเรื่องเสร็จที่ 725/2537)

(2) มอบให้เอกชนลงทุนแต่ฝ่ายเดียว โดยวิธีการอนุญาต หรือให้สัมปทาน หรือให้สิทธิไม่ว่าในลักษณะใด

นอกจากกรณีการร่วมลงทุนทั้งสองฝ่ายตามนัยที่กำหดนข้างต้นแล้ว มาตรา 4 แห่งพ.ร.บ. การร่วมลงทุนฯ ยังกำหนดความหมายให้รวมถึงการที่หน่วยงานของรัฐมอบให้เอกชนลงทุนแต่ฝ่ายเดียว โดยวิธีการอนุญาต หรือให้สัมปทาน หรือให้สิทธิไม่ว่าในลักษณะใด และต้องปรากฏว่ามีการร่วมรับผลกำไรหรือขาดทุนร่วมกันด้วย เช่นในลักษณะที่ให้สิทธิเอกชนเป็นผู้ดำเนินการและเป็นผู้ลงทุนเพื่อดำเนินการโครงการเองทั้งหมด โดยหน่วยงานของรัฐได้รับค่าตอบแทนเป็นส่วนแบ่งรายได้ตามอัตราร้อยละของผลการดำเนินการที่ได้

จัดเก็บจากประชาชนที่ใช้บริการนั้น (ความเห็นคณะกรรมการกฤษฎีกาเรื่องเสร็จที่ 689/2550[17]) หรือสิทธิในการแบ่งปันรายได้ กำไร หรือผลประโยชน์ใด ๆ ระหว่างภาครัฐและเอกชน (ความเห็นคณะกรรมการกฤษฎีกาเรื่องเสร็จที่ 182/2549[18] และที่577/2544) เป็นต้น

อย่างไรก็ตาม กรณีที่จะไม่ถือว่าเป็นการ “มอบให้เอกชนลงทุนแต่ฝ่ายเดียว โดยวิธีการอนุญาต หรือให้สิทธิไม่ว่าในลักษณะใด” ตามนัยที่ปรากฏข้างต้น จะต้องเป็นโครงการที่หน่วยงานของรัฐเป็นผู้ลงทุนเองทั้งหมด หรือไม่ปรากฏว่าต้องมีกรณีที่ต้องอนุญาต หรือให้สัมปทาน หรือให้สิทธิไม่ว่าในลักษณะใดให้แก่เอกชนในการประกอบกิจการ รวมทั้งไม่ปรากฏว่ามีการร่วมรับผลกำไรหรือขาดทุนไม่ว่าในทางตรงหรือทางอ้อมด้วย ทั้งนี้ มีแนวคำวินิจฉัยของคณะกรรมการกฤษฎาที่น่าสนใจในประเด็นดังกล่าว ดังนี้

- กทม. จะว่าจ้างให้เอกชนเดินรถไฟฟ้า โดยเป็นผู้รับผลประโยชน์สุดท้ายเองทั้งหมด เพียงแต่ทำการจ้างเอกชนเดินรถโดยเอกชนจะได้รับค่าจ้างเป็นการตอบแทนเท่านั้น และไม่ปรากฏว่าเอกชนได้รับค่าตอบแทนอื่นใด นอกจากค่าจ้าง หรือต้องร่วมรับผลกำไรหรือขาดทุนไม่ว่าในทางตรงหรือทางอ้อมด้วยแล้ว การจ้างดังกล่าวจึงไม่เป็นการร่วมลงทุนกับเอกชน และเมื่อการจ้างเอกชนมาเดินรถไม่มีกรณีที่ต้องอนุญาต หรือให้สัมปทาน หรือให้สิทธิไม่ว่าในลักษณะใดให้แก่เอกชนในการประกอบกิจการ การจ้างในลักษณะดังกล่าวจึงไม่เป็นการ “ร่วมงานหรือดำเนินการ” (ความเห็นคณะกรรมการกฤษฎีกาเรื่องเสร็จที่ 222/2550)

- ผู้รับจ้างเป็นผู้จัดหาแรงงานและวัสดุ เครื่องมือเครื่องใช้ ตลอดจนอุปกรณ์ต่าง ๆ เพื่อใช้ในงานตามสัญญาดำเนินการลดน้ำสูญเสีย โดยตกลงดำเนินการซ่อมแซมท่อประปาที่แตกหรือรั่ว เปลี่ยนท่อประปา และปรับปรุงระบบท่อให้ทันสมัย เพื่อลดน้ำสูญเสีย โดยได้รับค่าจ้างตามที่กำหนดไว้ในสัญญา ซึ่งกำหนดวิธีการคำนวณตามผลสำเร็จของงานกับให้มีค่าตอบแทนพิเศษเพิ่มขึ้นในกรณีที่สามารถทำงานได้ผลดีกว่าเป้าหมายที่กำหนดไว้ในสัญญา เห็นว่า วิธีการคำนวณทั้งสองกรณีเป็นวิธีการที่กำหนดขึ้นเพื่อจูงใจให้ผู้รับจ้างดำเนินงานตามสัญญาให้เกิดประสิทธิภาพมากขึ้นเท่านั้น มิได้มีลักษณะเป็นการให้สิทธิในการแบ่งปันรายได้ กำไร หรือผลประโยชน์ใด ๆ ระหว่าง กปน. และผู้รับจ้างแต่อย่างใด และในเมื่อการว่าจ้างเอกชนดำเนินการ

[17] เรื่องเสร็จที่ 689/2550 “สัญญาปรับปรุงโครงข่ายโทรัพท์เคลื่อนที่ฯ ระหว่าง บมจ. ทีโอที กับกิจการร่วมค้า Consortium Starcom มีสาระสำคัญเป็นการให้กิจการร่วมค้าฯ ปรับปรุงโครงข่ายโทรศัพท์เคลื่อนที่ฯ ขอ บมจ. ทีโอที โดยเอกชนตกลงออกแบบ จัดหา ติดตั้งอุปกรณ์เพื่อให้ในการปรับปรุง รวมทั้งเป็นผู้ลงทุนและรับผิดชอบในการปรับปรุงพัฒนาโครงข่ายทั้งหมด นอกจากนี้ เอกชนได้ตกลงที่จะดำเนินการด้านการตลาดบริการโทรศัพท์สาธารณะ โดยเอกชนเป็นผู้จัดหาเครื่องอุปกรณ์สาธารณะ ตลอดจนอุปกรณ์ที่ต่าง ๆ ที่จำเป็นสำหรับทำการตลาดและรับผิดชอบค่าใช้จ่ายเองทั้งหมด และจะต้องมอบส่วนแบ่งรายได้เป็นอัตราร้อยละจากการดำเนินการดานการตลาดให้บมจ. ทีโอที จึงเห็นว่า การดำเนินโครงการดังกล่าวเป็นกรณีที่ บมจ. ทีโอที ได้มอบให้เอกชนลงทุนแต่ฝ่ายเดียวโดยวิธีการอณุญาต หรือให้สิทธิไม่ว่าในลักษณะใด”

[18] เรื่องเสร็จที่ 182/2549 “การให้บริษัทเซ็นทรัลอินเตอร์พัฒนาฯ เช่าที่ดินของ รฟท. เพื่อดำเนินการตามโครงการใช้ประโยชน์ที่ดินในทางพาณิชย์เป็นระยะเวลา 30 ปี โดยเอกชนจะเป็นผู้ก่อสร้างก่อสร้างอาคาร สิ่งก่อสร้าง อุปกรณ์ ส่วนควบ และระบบสาธารณูปโภคที่ใช้ในการดำเนินโครงการทั้งหมด ซึ่งจะตกเป็นกรรมสิทธิ์ของหน่วยงานของรัฐ (รฟท.) ทั้งหมด เมื่อสัญญาสินสุดลง จึงเห็นว่า เป็นการให้เอกชน “ร่วมงานหรือดำเนินการ” ใน “กิจการของรัฐ” ตามบทนิยามที่บัญญัติไว้มาตรา 5 แห่งพระราชบัญญัติว่าด้วยการให้เอกชนเข้าร่วมงานหรือดำเนินในกิจการของรัฐฯ “

ลดสูญเสียน้ำข้างต้น ไม่ได้มีการอนุญาต หรือให้สัมปทาน หรือให้สิทธิไม่ว่าในลักษณะใด ๆ แก่ผู้รับจ้าง จึงไม่อยู่ในข่ายต้องปฏิบัติตามพ.ร.บ.ว่าด้วยการให้เอกชนเข้าร่วมงานหรือดำเนินการให้กิจการของรัฐ พ.ศ. 2535 (ปัจจุบันคือ พ.ร.บ. ร่วมลงทุนฯ) (ความเห็นคณะกรรมการกฤษฎีกาเรื่องเสร็จที่ 577/2544)

- การให้เอกชนลงทุนจัดหารถจักรและ/หรือรถพ่วง เพื่อเดินขบวนรถขนส่งสินค้าของเอกชนเอง บนรางซึ่งเป็นทรัพย์สินของการรถไฟฯ โดยจ่ายค่าตอบแทนให้แก่การรถไฟฯ เป็นการดำเนินการของเอกชนที่มีวัตถุประสงค์หลักในการขนส่งสินค้าของตนเอง โดยการรถไฟฯ เป็นผู้รับจ้างเดินรถเท่านั้น หากเอกชนไม่มีรายได้ใด ๆ จากการขนส่งสินค้าทางรถไฟจากผู้อื่นแล้วย่อมไม่มีลักษณะเป็นการร่วมลงทุนในกิจการขนส่งสินค้าทางรถไฟระหว่างการรถไฟฯ และเอกชน และไม่ถือว่าเป็น “การร่วมงานหรือดำเนินงาน” ในกิจการของรัฐ (ความเห็นคณะกรรมการกฤษฎีกาเรื่องเสร็จที่ 524/2550)

ตามนัยที่ปรากฏข้างต้น หากโครงการของการรถไฟฯ ในส่วนนี้ มีการดำเนินโครงการร่วมกับเอกชนในรูปแบบของกิจการร่วมค้า (Joint venture) ซึ่งตามลักษณะของกิจการร่วมค้านั้น จะต้องมีการตกลงแบ่งผลกำไรหรือขาดทุนของกิจการร่วมกัน และมีการลงทุนกันจริงตามสัดส่วนที่จะได้มีการตกลงกันระหว่างการรถไฟฯ กับเอกชน (โดยจะจดทะเบียนเป็นนิติบุคคลหรือไม่ก็ได้) ดังนั้น การดำเนินโครงการฯ ในรูปแบบของกิจการร่วมค้าดังกล่าวจึงมีลักษณะเป็นการตกลงเข้าทำกิจการโดยการนำเงิน หรือ สินทรัพย์อื่น ๆ มาลงทุน รวมทั้งการดำเนินการในรูปแบบดังกล่าวยังปรากฏลักษณะของการแบ่งปันรายได้ กำไร หรือผลประโยชน์ใด ๆ ระหว่างกัน จึงส่งผลให้อาจเข้าลักษณะของการ “ร่วมลงทุนกับเอกชนไม่ว่าโดยวิธีใด ๆ หรือมอบให้เอกชนลงทุนแต่ฝ่ายเดียว โดยวิธีการอนุญาต หรือให้สัมปทาน หรือให้สิทธิไม่ว่าในลักษณะใด” ตามความหมายของนิยามในมาตรา 4 แห่งพ.ร.บ. ร่วมลงทุนฯ โดย มีแนวคำวินิจฉัยของคณะกรรมการกฤษฎาที่น่าสนใจในนี้ซึ่งมีสาระสำคัญโดยสรุปว่า การที่บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ประสงค์จะจัดตั้งบริษัทร่วมทุน (Joint Venture Company) เพื่อดำเนินโครงการให้บริการขนส่งสินค้าด้วยเครื่องบินบรรทุกสินค้า โดยบริษัทการบินไทยฯ และรัฐวิสาหกิจอื่นถือหุ้นไม่เกินร้อยละ 49 และพันธมิตรร่วมทุนและผู้ร่วมทุนรายอื่นที่เหลืออีกร้อยละ 51 เป็นการจัดตั้งบริษัทร่วมลงทุนในลักษณะที่เป็นการตกลงเข้าทำกิจการบริการขนส่งสินค้าโดยนำเงินมาลงทุนเป็นหุ้น อันเป็นลักษณะการลงทุนประเภทหนึ่ง จึงอยู่ในความหมายของคำว่า “ร่วมงานหรือดำเนินการ” ((ความเห็นคณะกรรมการกฤษฎีกาเรื่องเสร็จที่ 135/2548)

**(3) แนวทางในการดำเนินงาน**

ตามแนวทางในการดำเนินโครงการข้างต้น ที่ปรึกษาเห็นว่า โครงการนี้ เป็นโครงการที่การรถไฟฯ มีอำนาจและหน้าที่ต้องดำเนินการตามกฎหมายตามนัยของมาตรา 4 และอาจเป็นกิจการโครงสร้างพื้นฐานและบริการสาธารณะตามนัยของมาตรา 7 แห่งพ.ร.บ. การ่วมลงทุนฯ ประกอบมาตรา 3 แห่ง พ.ร.บ. จัดวางรถไฟและทางหลวง พ.ศ. 2464 รวมทั้งยังมีลักษณะเป็นการดำเนินการร่วมกับเอกชนในรูปแบบกิจการร่วมค้า (Joint

venture) และยังเป็นการร่วมลงทุนตามนัยที่กำหนดในมาตรา 4 แห่ง พ.ร.บ. การร่วมลงทุนฯ ดังนั้น โครงการฯ จึงอาจเข้าลักษณะโครงการร่วมลงทุนที่อยู่ภายใต้บังคับต้องดำเนินการตาม พ.ร.บ. การร่วมลงทุนฯ ด้วย

ทั้งนี้ หากการรถไฟฯ มีความประสงค์ที่จะไม่ให้โครงการฯ ดังกล่าวต้องตกอยู่ภายใต้พ.ร.บ.ร่วมลงทุนฯ เนื่องจากการอาจมองว่าการดำเนินโครงการมีขั้นตอนที่ซับซ้อนและใช้ระยะเวลาค่อข้างยาวนาน การรถไฟฯ พิจารณากำหนดแนวทางในการดำเนินโครงการโดยอาจปรับเปลี่ยนรูปแบบและลักษณะของโครงการฯ ไม่ให้มีลักษณะเป็นการร่วมลงทุนกับเอกชนไม่ว่าวิธีใด หรือมอบให้เอกชนลงทุนแต่ฝ่ายเดียว โดยวิธีการอนุญาต หรือให้สิทธิไม่ว่าในลักษณะใดตามที่กำหนดในมาตรา 4 แห่งพ.ร.บ. ร่วมลงทุนฯ และนำแนวทางในการดำเนินโครงการดังกล่าวเข้าหารือกับหน่วยงานที่มีอำนาจ เช่น สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ ในการวินิจฉัยให้ความเห็นว่า รูปแบบของทางเลือกในการดำเนินการดังกล่าวมีลักษณะเป็นการร่วมลงทุนภายใต้ พ.ร.บ. การร่วมลงทุนฯ หรือไม่

นอกจากนี้ หากร่าง พ.ร.บ. การขนส่งทางรางฯ มีผลใช้บังคับ อาจส่งผลให้โครงการร่วมลงทุนในอนาคตที่เกี่ยวข้องกับการขนส่งคนโดยสารหรือสินค้าทางรางของการรถไฟฯ และเอกชน ไม่ต้องปฏิบัติตามพ.ร.บ.ร่วมลงทุนฯ เนื่องจากตามมาตรา 24 แห่งร่างพ.ร.บ.การขนส่งทางรางฯ[19] ได้กำหนดให้การประกอบกิจการเดินรถขนส่งทางราง[20] ไม่ถือว่าเป็นการร่วมลงทุนตามกฎหมายว่าด้วยการร่วมลงทุนระหว่างรัฐและเอกชน อย่างไรก็ดี การรถไฟฯ ยังคังต้องเสนอโครงการดังกล่าวต่อคณะรัฐมนตรีก่อนเริมดำเนินการอยู่ ทั้งนี้ ตามที่กำหนดไว้ในมาตรา 20 ถึง 22 ของกฎหมายว่าด้วยการขนส่งทางรางข้างต้น

### 12.2.4 <u>กลยุทธ์ที่ 2.4</u> ขยายพันธมิตรการขนส่งหีบห่อวัตถุ (Parcel)

#### 12.2.4.1 พระราชบัญญัติการรถไฟแห่งประเทศไทย พ.ศ. 2494

**(1) บทบัญญัติที่เกี่ยวข้อง**

- มาตรา 6 แห่งพ.ร.บ. การรถไฟฯ ได้กำหนดวัตถุประสงค์ของการรถไฟฯ โดยสรุปไว้ว่า “...(2) <u>จัดดำเนินการและนำมาซึ่งความเจริญของกิจการรถไฟเพื่อประโยชน์แห่งรัฐและประชาชน</u> และดำเนินธุรกิจอันเกี่ยวกับการขนส่งของรถไฟ<u>และธุรกิจอื่นซึ่งเป็นประโยชน์แก่กิจการรถไฟ</u>”

[19] มาตรา 24 แห่งร่างพ.ร.บ.การขนส่งทางรางฯ “การประกอบกิจการเดินรถขนส่งทางราง มิให้ถือว่าเป็นการร่วมลงทุนตามกฎหมายว่าด้วยการร่วมลงทุนระหว่างรัฐและเอกชน”

[20] มาตรา 3 แห่งร่างพ.ร.บ.การขนส่งทางรางฯ “กิจการเดินรถขนส่งทางราง หมายความว่า กิจการเดินรถขนส่งทางรางสำหรับขนส่งผู้โดยสารหรือขนส่งสินค้า”

- มาตรา 9 แห่งพ.ร.บ. การรถไฟฯ ได้กำหนดให้การรถไฟฯ มีอำนาจกระทำการต่าง ๆ ภายในขอบวัตถุประสงค์ของมาตรา 6 และกำหนดให้รวมถึงอำนาจดังต่อไปนี้

"...(1) สร้าง ซื้อ จ้าง รับจ้าง จัดหา จัดจำหน่าย แลกเปลี่ยน เช่า ให้เช่า เช่าซื้อ ให้เช่าซื้อ ยืม ให้ยืม และดำเนินงานเกี่ยวกับเครื่องใช้ บริการ และความสะดวกต่าง ๆ ของกิจการการรถไฟ

(2) ซื้อ จัดหา เช่า ให้เช่า เช่าซื้อ ให้เช่าซื้อ ถือกรรมสิทธิ์ ครอบครอง อาศัย ให้อาศัย จำหน่าย แลกเปลี่ยน และดำเนินการเกี่ยวกับทรัพย์สินใด ๆ

...

(4) จัดระเบียบเกี่ยวกับความปลอดภัย การใช้รถไฟ บริการ และความสะดวกต่าง ๆ ของกิจการรถไฟ

(5) กู้ยืมเงิน ให้กู้ยืมเงิน ร่วมลงทุน หรือออกพันธบัตรหรือตราสารอื่นใดเพื่อการลงทุน

...

(7) รับขนส่งคนโดยสาร สินค้า พัสดุภัณฑ์ และของอื่น ๆ ที่เกี่ยวเนื่องกับกิจการรถไฟ..."

- มาตรา 16 แห่งพ.ร.บ. การรถไฟฯ ได้กำหนดเรื่อง พ.ร.บ.จัดวางการรถไฟฯ ไว้โดยสรุปว่า "พระราชบัญญัติจัดวางการรถไฟและทางหลวง พ.ศ. 2464 และบรรดากฎข้อบังคับที่ได้ออกตามพระราชบัญญัตินั้น ให้คงใช้บังคับต่อไป ทั้งนี้ เพียงเท่าที่มิได้มีความบัญญัติไว้แล้วในพระราชบัญญัตินี้ และมิได้มีความขัดแย้งต่อบทแห่งพระราชบัญญัตินี้..." ทั้งนี้ ตามมาตรา 15 แห่งพ.ร.บ. จัดวางการรถไฟฯ ได้กำหนดอำนาจที่สำคัญของการรถไฟฯ โดยสรุปไว้ว่า "กรมรถไฟแผ่นดินมีอำนาจที่จะออกข้อบังคับ และตั้งค่าระวางขึ้นไว้ได้ เมื่อเห็นว่าเป็นการจำเป็นในข้อต่อไปนี้ คือ

...

(7) อัตราค่าระวางบรรทุก ข้อสัญญาและข้อไขสัญญาที่กรมแผ่นดินรถไฟจะรับบรรทุก รับรักษาของ หรือรับฝากหัตถภาระ ครุภาระ ห่อวัตถุ และสินค้าไว้ที่แห่งใดแห่งหนึ่งของรถไฟในนามของผู้เป็นเจ้าของ..."

**(2) วิเคราะห์ผลกระทบทางกฎหมาย**

มาตรา 15 แห่ง พ.ร.บ. จัดวางการรถไฟฯ ประกอบกับมาตรา 16 ประกอบมาตรา 9 แห่ง พ.ร.บ. การรถไฟฯ ส่งผลให้การรถไฟฯ มีอำนาจในการดำเนินขยายพันธมิตรการขนส่งหีบห่อวัตถุ (Parcel) เพื่อเพิ่มขีด

ความสามารถในการหารายได้ในธุรกิจรับขนส่งสินค้า พัสดุภัณฑ์ และของอื่น ๆ ที่เกี่ยวเนื่องกับกิจการรถไฟ อันเป็นการดำเนินกิจการเพื่อประโยชน์ของรัฐและการรถไฟฯ รวมทั้งมีอำนาจในการออกข้อบังคับและตั้งค่าระวางบรรทุกส่งหีบห่อวัตถุ สินค้า และของอื่น ๆ ด้วย โดยในปัจจุบันการรถไฟฯ ได้จัดทำกฎข้อบังคับสมุดอัตราสินค้าเล่ม 1/2495 ซึ่งเป็นกฎข้อบังคับและระเบียบการบรรทุกสินค้า สิ่งของอันตราย หรือซึ่งเป็นที่พึงรังเกียจ เครื่องล้อเลื่อนกับสัตว์มีชีวิต รวมทั้งค่าระวางต่าง ๆ ขึ้นใช้เป็นการภายในด้วย

**(3) แนวทางในการดำเนินงาน**

การรถไฟฯ อาจศึกษาและพิจารณาดำเนินการเกี่ยวกับการขยายพันธมิตรการขนส่งหีบห่อวัตถุ (Parcel) ตามอำนาจที่กำหนดไว้ในมาตรา 15 แห่งพ.ร.บ. จัดวางการรถไฟฯ โดยอาศัยอำนาจตามมาตรา 16 ประกอบมาตรา 9 แห่ง พ.ร.บ. การรถไฟฯ เพื่อช่วยในการเสริมสร้างจุดแข็งของการรถไฟฯ ที่สามารถรองรับการขนส่งสินค้า และของอื่น ๆ ที่มีขนาดใหญ่และมีน้ำหนักมากได้หลากหลายรูปแบบมากกว่าการขนส่งประเภทอื่น และ เพื่อช่วยในการดึงดูดพันธมิตรทางธุรกิจ เพื่อการนี้ การรถไฟฯ ควรพิจารณาทบทวนโครงสร้างราคาและอัตราค่าขนส่งที่การรถไฟฯ ใช้ในปัจจุบัน เพื่อปรับให้เหมาะสม โดยอาจพิจารณาแก้ไขกฎข้อบังคับสมุดอัตราสินค้าเล่ม 1/2495 ในส่วนที่เกี่ยวข้องตามความเหมาะสมต่อไป

### 12.2.5 กลยุทธ์ที่ 2.5 พัฒนาคุณภาพการบริการโดยสารและสินค้า

#### 12.2.5.1 พระราชบัญญัติการรถไฟแห่งประเทศไทย พ.ศ. 2494 และพระราชบัญญัติจัดวางการรถไฟและทางหลวง พ.ศ. 2464

**(1) บทบัญญัติที่เกี่ยวข้อง**

- มาตรา 38 แห่งพ.ร.บ. การรถไฟฯ ได้กำหนดเรื่องหน้าที่ของการรถไฟฯ โดยสรุปไว้ว่า “ในการดำเนินกิจการของการรถไฟแห่งประเทศไทย ให้คำนึงถึงประโยชน์ของรัฐและประชาชนและความปลอดภัย”

- มาตรา 9 แห่งพ.ร.บ. การรถไฟฯ กำหนดให้อำนาจแก่การรถไฟในการให้บริการด้านความปลอดภัย ความสะดวก และกิจการอื่น ๆ โดยสรุปไว้ว่า “ให้การรถไฟแห่งประเทศไทยมีอำนาจกระทำการต่าง ๆ ภายในขอบวัตถุประสงค์ตามที่ระบุไว้ในมาตรา 6 อำนาจเช่นว่านี้ให้รวมถึง

(1) สร้าง ... และดำเนินงานเกี่ยวกับเครื่องใช้ บริการ และความสะดวกต่าง ๆ ของกิจการรถไฟ

...

(4) จัดระเบียบเกี่ยวกับความปลอดภัย การใช้รถไฟ บริการ และความสะดวกต่าง ๆ ของกิจการรถไฟ

...”

- มาตรา 15 แห่งพ.ร.บ.จัดวางการรถไฟฯ กำหนดให้อำนาจการรถไฟฯ ในการออกหรือปรับปรุงกฎข้อบังคับที่เกี่ยวการให้บริการด้านความปลอดภัย ความสะดวก และกิจการอื่น ๆ โดยสรุปไว้ว่า “กรมรถไฟแผ่นดินมีอำนาจที่จะออกกฎข้อบังคับ... เมื่อเห็นว่าเป็นการจำเป็นในข้อต่อไปนี้ คือ

(2) ว่าด้วยวิธีจัดระเบียบการเดินรถและวางกำหนดอัตราให้รถวิ่งเร็วหรือช้าเพียงใดและให้เดินไปได้โดยสถานที่ใด

...

(8) ว่าด้วยกำหนดเวลาที่รถไฟจะออกเดิน

(9) ว่าด้วยการเดินรถ

...

(13) ว่าด้วยการจัดการเพื่อระงับ หรือลดหย่อนภยันตรายอันพึงเกิดขึ้นแก่กิจการของรถไฟ และเกี่ยวกับประชาชนหรือพนักงานรถไฟ

(14) ว่าด้วยความปราศรัย ความผาสุก และความระเบียบเรียบร้อยของประชาชนในระหว่างเดินทาง อยู่ในรถหรือในที่ดินของรถไฟ...”

- มาตรา 25 แห่งพ.ร.บ. การรถไฟฯ ได้กำหนดเรื่องอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการของการรถไฟฯ ไว้โดยสรุปว่า “ภายใต้บังคับมาตรา 39 มาตรา 40 และมาตรา 41 ให้คณะกรรมการมีอำนาจวางนโยบายและควบคุมดูแลโดยทั่วไปซึ่งกิจการของการรถไฟแห่งประเทศไทย อำนาจหน้าที่เช่นว่านี้ให้รวมถึง

(1) วางข้อบังคับเกี่ยวกับการต่าง ๆ ตามความในมาตรา 9

...”

- มาตรา 41 แห่งพ.ร.บ. การรถไฟฯ ได้กำหนดข้อจำกัดของของการออกระเบียบตามมาตรา 25 โดยสรุปไว้ว่า “การรถไฟแห่งประเทศไทยจะต้องไม่วางระเบียบว่าด้วยการใช้รถไฟ บริการ และความสะดวกต่าง ๆ ...อันจะเป็นการขัดกับนโยบายของคณะรัฐมนตรีในทางเศรษฐกิจและการคลัง”

**(2) ผลกระทบทางกฎหมาย**

เพื่อให้การดำเนินกิจการของการรถไฟฯ สอดคล้องกับมาตรา 38 แห่งพ.ร.บ.การรถไฟฯ การรถไฟฯ จึงมีอำนาจในการออกหรือปรับปรุงระเบียบ ประกาศ หรือกฎข้อบังคับเกี่ยวกับมาตรฐานการให้บริการด้านความสะอาด ความตรงต่อเวลา ความปลอดภัย และความน่าเชื่อถือของขบวนรถโดยสารและขบวนรถสินค้า

ขึ้นมาใช้บังคับกับบุคลากรของการรถไฟฯ และผู้ที่มาใช้บริการทั้งในสถานี ขบวนรถโดยสาร และขบวนรถขนสินค้า โดยอาศัยอำนาจตามมาตรา 9 แห่งพ.ร.บ. การรถไฟฯ ประกอบมาตรา 25 แห่งพ.ร.บ. การรถไฟฯ และมาตรา 15 แห่ง พ.ร.บ.จัดวางการรถไฟฯ

**(3) แนวทางในการดำเนินงาน**

การรถไฟฯ อาจพิจารณาทบทวนออกหรือปรับปรุงระเบียบ ประกาศ กฎข้อบังคับ หรือมาตรฐานเกี่ยวกับการให้บริการด้านความสะอาด ความปลอดภัย ความตรงต่อเวลา และความน่าเชื่อถือของขบวนรถโดยสารและขบวนสินค้า และในด้านอื่น ๆ ที่มีความจำเป็นเพื่อเพิ่มคุณภาพด้านการให้บริการ โดยอาจพิจารณากำหนดเป็นหลักเกณฑ์และแนวทางการดำเนินงานของบุคลากรของการรถไฟฯ ในเรื่องข้างต้น รวมทั้งกำหนดมาตรการในการกำกับดูแลและควบคุมเพื่อให้เกิดการปฏิบัติตามแนวทางที่กำหนดไว้อย่างต่อเนื่อง โดยมาตฐานที่กำหนดขึ้นนั้นต้องมีความชัดเจน แน่นอน มีความเป็นไปได้ และสามารถนำไปปฏิบัติได้จริงภายใต้ทรัพยากรที่มีอย่างจำกัดของการรถไฟฯ เช่น ข้อจำกัดด้านทรัพยากรบุคคลที่มีไม่เพียงพอ ทั้งนี้ เพื่อให้เป็นมาตรฐานเดียวกันในการปฏิบัติงานและในการบังคับใช้ต่อบุคลากรของการรถไฟฯ รวมทั้งผู้ที่มาใช้บริการทั้งในสถานี ขบวนรถโดยสารและะขบวนรถขนสินค้า ซึ่งจะช่วยสร้างความตระหนักรู้ ความเข้าใจในการปฏิบัติงานที่ตรงกัน สร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้กับการรถไฟฯ และสามารถตอบสนองความต้องการและความพึงพอใจของผู้ที่มาใช้บริการได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งเพิ่มศักยภาพด้านการแข่งขันของการรถไฟฯ และสร้างความสัมพันธ์ที่ดีในระยะยาวเพื่อสร้างฐานผู้ใช้บริการที่มีความจงรักภักดี

### 12.2.6 กลยุทธ์ที่ 2.7 พัฒนาบริการโดยสารและบริหารต้นทุน PSO ให้เหมาะสม

#### 12.2.6.1 พระราชบัญญัติจัดวางการรถไฟและทางหลวง พ.ศ. 2464

**(1) บทบัญญัติที่เกี่ยวข้อง**

- มาตรา 38 แห่ง พ.ร.บ. การรถไฟฯ ได้กำหนดเรื่องการดำเนินกิจการของการรถไฟฯ เชิงสังคม โดยสรุปไว้ว่า “ในการดำเนินกิจการของการรถไฟแห่งประเทศไทย ให้คำนึงถึงประโยชน์ของรัฐและประชาชนและความปลอดภัย”

- มาตรา 6 แห่ง พ.ร.บ. การรถไฟฯ ได้กำหนดวัตถุประสงค์ของการรถไฟฯ โดยสรุปไว้ว่า รวมถึงการ “...(2) จัดดำเนินการและนำมาซึ่งความเจริญของกิจการรถไฟเพื่อประโยชน์แห่งรัฐและประชาชน..”

- มาตรา 9 แห่ง พ.ร.บ. การรถไฟฯ ได้กำหนดให้การรถไฟฯ มีอำนาจกระทำการต่าง ๆ ภายในขอบวัตถุประสงค์ของมาตรา 6 และกำหนดให้รวมถึงอำนาจดังต่อไปนี้

"...(1) สร้าง ซื้อ รับจ้าง จัดหา จัดจำหน่าย แลกเปลี่ยน เช่า ให้เช่า เช่าซื้อ ให้เช่าซื้อ ยืม ให้ยืม และดำเนินงานเกี่ยวกับเครื่องใช้ บริการ และความสะดวกต่าง ๆ ของกิจการการรถไฟ

(2) ซื้อ จัดหา เช่า ให้เช่า เช่าซื้อ ให้เช่าซื้อ ถือกรรมสิทธิ์ ครอบครอง อาศัย ให้อาศัย จำหน่าย แลกเปลี่ยน และดำเนินการเกี่ยวกับทรัพย์สินใด ๆ..."

- มาตรา 39 แห่ง พ.ร.บ. การรถไฟฯ ได้กำหนดข้อจำกัดด้านการปรับลดขบวนรถไฟ โดยสรุปไว้ว่า "การรถไฟแห่งประเทศไทยจะต้องได้รับความเห็นชอบจากคณะรัฐมนตรีก่อน จึงจะดำเนินกิจการดังต่อไปนี้ได้

ฯลฯ

(1) เลิกสร้างสร้างทางสายใหม่ที่ได้เริ่มสร้างหรือเลิกกิจการในทางซึ่งเปิดเดินแล้ว

ฯลฯ"

- มาตรา 43 แห่ง พ.ร.บ. การรถไฟฯ ได้กำหนดเรื่องเงินสนับสนุนหรือเงินชดเชยจากภาครัฐ โดยสรุปไว้ว่า "...รายได้ที่ได้รับในปีหนึ่ง ๆ เมื่อได้หักค่าใช้จ่าย...เหลือเท่าใดให้นำส่งเป็นรายได้ของรัฐ

ถ้ารายได้มีจำนวนไม่พอสำหรับรายจ่ายดังกล่าว นอกจากเงินสำรองที่ระบุในในวรรคก่อน และการรถไฟแห่งประเทศไทยไม่สามารถหาเงินจากแหล่งอื่นได้ รัฐพึงจ่ายเงินให้แก่การรถไฟแห่งประเทศไทยเท่าจำนวนที่ขาด.."

**(2) ผลกระทบทางกฎหมาย**

การรถไฟฯ ในฐานะหน่วยงานที่มีหน้าที่จัดทำบริการสาธารณะ และในฐานะรัฐวิสาหกิจที่มีหน้าที่ในการหารายได้ให้แก่ภาครัฐ ตามที่กำหนดในมาตรา 38 และมาตรา 43 แห่งพ.ร.บ. การรถไฟฯ การรถไฟฯ จึงมีหน้าที่ต้องจัดทำบริการสาธารณะในด้านการให้บริการบขวนรถไฟเชิงสังคมให้แก่ประชาชนอย่างทั่วถึง แต่เนื่องจากในสถานการณ์ปัจจุบันของการรถไฟฯ ที่ประสบปัญหาทั้งภาระหนี้สิ้นและผลขาดทุนอย่างต่อเนื่องและเป็นจำนวนมาก รวมทั้งคู่แข่งทางการขนส่งที่เพิ่มมากขึ้น ส่งผลให้ผู้ใช้บริการรถไฟในบางเส้นทางมีจำนวนลดน้อยลง ดังนั้น เพื่อประโยชน์ของประชาชนและภาครัฐ การรถไฟฯ จึงมีอำนาจในการพิจารณาปรับลดจำนวนขบวนรถไฟให้บริการเชิงสังคมให้เหมาะสมต่อสภาพสถานการณ์ปัจจุบันได้ โดยอาศัยอำนาจตามมาตรา 9 และมาตรา 6 แห่งแห่งพรบ.การรถไฟฯ ทั้งนี้ หากการพิจารณาเพื่อปรับลดจำนวนขบวนรถไฟดังกล่าวเป็นเหตุให้ต้องมีการเลิกกิจการในทางซึ่งเปิดเดินแล้ว การรถไฟฯ จะต้องได้รับความเห็นชอบจากคณะรัฐมนตรีก่อน จึงจะดำเนินการนั้นได้ตามที่กำหนดในมาตรา 39 แห่ง พ.ร.บ. การรถไฟฯ

ตามนัยข้างต้น ภาระหนี้สินและผลขาดทุนจากการดำเนินกิจการของการรถไฟฯ ภาครัฐจะเป็นผู้ให้เงินชดเชยหรือเงินสนับสนุนแก่การรถไฟฯ เท่าจำนวนที่ขาดอยู่ โดยเป็นไปตามหลักเกณฑ์ที่กำหนดในมาตรา 43 แห่ง พ.ร.บ.การรถไฟฯ และกฎหมายอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง ทั้งนี้ เพื่อประโยชน์สูงสุดของการรถไฟฯ ให้ได้รับเงินชดเชยหรือเงินสนับสนุนที่เหมาะสมและทันต่อความต้องการ การรถไฟฯ อาจหารือกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อขอแก้ไขหลักเกณฑ์ในการพิจารณาเงินชดเชยหรือเงินสนับสนุนดังกล่าวตามนัยที่กำหนดในมาตรา 6 (2) แห่ง พ.ร.บ. การรถไฟฯ

**(3) แนวทางในการดำเนินงาน**

ดำเนินการศึกษาจำนวนขบวนรถไฟให้บริการเชิงสังคมที่เหมาะสมและเมื่อได้จำนวนตัวเลขดังกล่าวแล้ว หรือได้หลักเกณฑ์ที่เหมาะสมในการขอรับเงินชดเชยหรือเงินสนับสนุนจากภาครัฐแล้ว ก็ให้การรถไฟฯ ดำเนินการหารือกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อขอปรับปรับเปลี่ยนจำนวนขบวนรถไฟให้บริการเชิงสังคมหรือแก้ไขหลักเกณฑ์ในการพิจารณาเงินชดเชยหรือเงินสนับสนุนให้เหมาะสมกับสถานการณ์ปัจจุบัน เพื่อการพัฒนาคุณภาพการบริการและบริหารต้นทุน PSO ที่เหมาะสม ซึ่งจะช่วยลดภาระการกู้ยืมเงินมาใช้หมุนเวียนของการถไฟฯ ด้วย

## 12.3 ยุทธศาสตร์ที่ 3 ปรับรูปแบบธุรกิจสู่ผู้ให้บริการแพลตฟอร์มระบบราง (Become Platform Provider)

**<u>ผลกระทบทางกฎหมายต่อกลยุทธ์การฟื้นฟูกิจการ</u>**

### 12.3.1 <u>กลยุทธ์ที่ 3.1</u> เร่งสร้างรายได้จากการบริหารสัญญาเช่า ทรัพย์สินและที่ดิน

#### 12.3.1.1 พระราชบัญญัติว่าด้วยการเวนคืนและการได้มาซึ่งอสังหาริมทรัพย์ พ.ศ. 2562

**(1) บทบัญญัติที่เกี่ยวข้อง**

- มาตรา 51 บัญญัติว่า “ที่ดินที่ดำเนินการให้ได้มาโดยวิธีการตามพระราชบัญญัตินี้นอกจากการได้มาตามหมวด 4 การได้มาซึ่งอสังหาริมทรัพย์โดยวิธีการซื้อขาย เจ้าหน้าที่ต้องเริ่มดำเนินการตามวัตถุประสงค์แห่งการเวนคืนไม่ช้ากว่าห้าปีนับแต่วันพ้นกำหนดระยะเวลาการใช้บังคับพระราชกฤษฎีกาตามมาตรา 8 (2) หรือภายในระยะเวลาที่กำหนดในพระราชบัญญัติเวนคืนอสังหาริมทรัพย์ แล้วแต่กรณี

ในกรณีเป็นการเวนคืนเพื่อประโยชน์ในการสร้างทาง ทางรถไฟ คลอง หรือกิจการสาธารณประโยชน์อื่นที่ต้องใช้ที่ดินเป็นระยะทางยาวเกินสิบกิโลเมตร การเริ่มดำเนินการโครงการในส่วนหนึ่งส่วนใดแล้ว ให้ถือว่าได้มีการเริ่มดำเนินการตามวัตถุประสงค์แห่งการเวนคืนตลอดเส้นทางแล้ว สำหรับกรณีอื่นเมื่อได้เริ่มดำเนินการและใช้ประโยชน์ในที่ดินเป็นส่วนใหญ่แล้ว ให้ถือว่าได้เริ่มดำเนินการตามวรรคหนึ่งแล้ว”

- มาตรา 53 บัญญัติว่า ที่ดินที่ดำเนินการให้ได้มาโดยวิธีการตามพระราชบัญญัตินี้นอกจากการได้มาตามหมวด 4 การได้มาซึ่งอสังหาริมทรัพย์โดยวิธีการซื้อขาย เจ้าหน้าที่ต้องเริ่มดำเนินการตามวัตถุประสงค์แห่งการเวนคืนไม่ช้ากว่าห้าปีนับแต่วันพ้นกำหนดระยะเวลาการใช้บังคับพระราชกฤษฎีกาตามมาตรา 8 (2) หรือภายในระยะเวลาที่กำหนดในพระราชบัญญัติเวนคืนอสังหาริมทรัพย์ แล้วแต่กรณี

ที่ดินที่ได้มาตามพระราชบัญญัตินี้ หากไม่ได้นำไปใช้ประโยชน์ตามวัตถุประสงค์แห่งการเวนคืนภายในระยะเวลาตามมาตรา 51 หรือเหลือจากการใช้ประโยชน์ ให้เจ้าของเดิมหรือทายาทมีสิทธิขอคืนที่ดินนั้น และในกรณีที่เจ้าของเดิมหรือทายาทมีที่ดินที่มีการซื้อขายตามมาตรา 34 รวมเป็นแปลงเดียวกันกับที่ดินที่ขอคืน และเจ้าหน้าที่ยังมิได้นำที่ดินนั้นไปใช้ประโยชน์ ให้มีสิทธิขอคืนที่ดินดังกล่าวได้ด้วย

การขอคืนตามวรรคหนึ่ง เจ้าของเดิมหรือทายาทต้องยื่นคำร้องขอคืนต่อเจ้าหน้าที่ภายในสามปีนับแต่วันพ้นกำหนดเวลาตามมาตรา 51 ตามแบบและวิธีการที่กำหนดในกฎกระทรวง

ในกรณีที่ได้เริ่มดำเนินการตามวัตถุประสงค์แห่งการเวนคืนแล้ว แต่ยังไม่แล้วเสร็จ ไม่ว่าด้วยเหตุใดจนพ้นกำหนดระยะเวลาตามวรรคหนึ่ง มิให้ถือว่ายังไม่ได้นำไปใช้ประโยชน์ตามวรรคหนึ่ง ในกรณีเช่นนั้นระยะเวลาตามวรรคสองให้นับแต่วันที่การดำเนินการแล้วเสร็จ

ที่ดินที่ได้ใช้ตามวัตถุประสงค์แห่งการเวนคืนแล้ว หากในภายหลังหมดความจำเป็นในการใช้ตามวัตถุประสงค์ดังกล่าว หรือเมื่อพ้นระยะเวลาตามวรรคสองแล้ว เจ้าของเดิมหรือทายาทไม่มีสิทธิขอคืน

**(2) วิเคราะห์ผลกระทบทางกฎหมาย**

ตามปกติการที่รัฐจะเวนคืนอสังหาริมทรัพย์จะกระทำได้เท่าที่มีความจำเป็นตามขอบเขตวัตถุประสงค์แห่งการเวนคืน และต้องกำหนดระยะเวลาเข้าใช้อสังหาริมทรัพย์ไว้ให้ชัดแจ้ง และเมื่อรัฐได้เวนคืนอสังหาริมทรัพย์มาแล้ว รัฐย่อมมีพันธะที่จะต้องนำอสังหาริมทรัพย์นั้นไปใช้ตามความจำเป็นภายในขอบเขตวัตถุประสงค์แห่งการเวนคืน กรณีที่ที่ดินของการรถไฟฯ ได้มาด้วยการเวนคืนตามกฎหมายว่าด้วยการเวนคืนและการได้มาซึ่งอสังหาริมทรัพย์ การรถไฟฯ มีความจำเป็นที่จะต้องพิจารณาว่าวัตถุประสงค์ในการเวนคืนที่ดินแปลงนั้น ๆ แต่เดิมได้มีการเวนคืนโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อนำมาใช้ประโยชน์ในลักษณะใด และจะต้องพิจารณาต่อไปว่าโครงการบริหารและพัฒนาที่ดินแปลงดังกล่าวมีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ในการเวนคืนเดิมหรือไม่ เพราะหากการรถไฟฯ มิได้นำที่ดินแปลงดังกล่าวไปใช้ให้ตรงตามวัตถุประสงค์ในการเวนคืนเดิมไม่ว่าจะทั้งหมดหรือแต่บางส่วนภายในระยะเวลา 5 ปี นับแต่วันพ้นกำหนดระยะเวลาการใช้บังคับพระราชกฤษฎีกาที่ตราขึ้นเพื่อเวนคืนที่ดินแปลงนั้น ๆ การรถไฟฯ ก็อาจจะต้องคืนที่ดินทั้งหมดหรือบางส่วนดังกล่าวให้แก่เจ้าของเดิมหรือทายาทหาก

บุคคลดังกล่าวได้ยื่นคำร้องขอคืนภายใน 3 ปีนับแต่วันครบกำหนดระยะเวลาดังกล่าว ทั้งนี้ ตามที่ได้บัญญัติไว้ในมาตรา 53 วรรคสอง

กรณีการตีความดังกล่าว ยังสอดคล้องกับนัยคำพิพากษาศาลปกครองสูงสุดที่ อ. 422/2558 ซึ่งมีสาระสำคัญโดยสรุปว่า กรณีการทางพิเศษแห่งประเทศไทยได้ตราพระราชกฤษฎีกากำหนดเขตที่ดินในบริเวณที่ที่จะเวนคืนฯ เพื่อสร้างทางพิเศษระบบทางด่วน เพื่ออำนวยความสะดวกและความรวดเร็วแก่การจราจรและการขนส่งอันเป็นกิจการสาธารณูปโภค แต่ไม่ได้ใช้ประโยชน์ให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการเวนคืนทั้งหมด กลับนำที่ดินบางส่วนไปใช้เพื่อประโยชน์อย่างอื่นที่ไม่เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการเวนคืนศาลจึงพิพากษาให้คืนที่ดินในส่วนดังกล่าวให้แก่เจ้าของเดิม อย่างไรก็ดี แม้ขณะมีข้อพิพาทในคดีนี้จะเป็นเวลาที่รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2521 ใช้บังคับอยู่ แต่หากพิจารณาหลักการที่กฎหมายจะรับรองและคุ้มครองสิทธิในทรัพย์สินของบุคคลแล้วก็จะพบว่ามีความใกล้เคียงและคล้ายคลึงกันกับรัฐธรรมนูญญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2560 ฉบับที่ใช้บังคับอยู่ในปัจจุบัน ซึ่งเป็นกฎหมายแม่บทของพระราชบัญญัติว่าด้วยการเวนคืนและการได้มาซึ่งอสังหาริมทรัพย์ พ.ศ. 2562 ดังนั้น แนววินิจฉัยของศาลดังกล่าว จึงสามารถนำมาเทียบเคียงกับกรณีของการรถไฟฯ ในส่วนนี้ได้

อย่างไรก็ดี หากที่ดินที่การรถไฟฯ ต้องการที่จะนำไปใช้ประโยชน์โดยมีวัตถุประสงค์แตกต่างออกไปจากวัตถุประสงค์แห่งการเวนคืน เป็นที่ดินแปลงที่การรถไฟฯ ได้ใช้ประโยชน์ตามวัตถุประสงค์แห่งการเวนคืนมาก่อนหน้านี้จนเป็นที่เรียบร้อยแล้ว แต่ปัจจุบันหมดความจำเป็นที่จะใช้ตามวัตถุประสงค์ดังกล่าวลง การรถไฟฯ ก็สามารถใช้ประโยชน์ในที่ดินแปลงดังกล่าวตามวัตถุประสงค์ใหม่ต่อไปได้ โดยไม่จำเป็นที่จะต้องคืนที่ดินให้แก่เจ้าของเดิมหรือทายาทแต่อย่างใด เนื่องจากมาตรา 53 วรรคห้า ได้บัญญัติข้อยกเว้นในการใช้สิทธิขอคืนที่ดินของเจ้าของเดิมหรือทายาทในกรณีนี้เอาไว้

**(3) แนวทางในการดำเนินงาน**

กรณีที่การรถไฟฯ ยังไม่ได้ใช้ที่ดินหรือสิ่งปลูกสร้างตามวัตถุประสงค์แห่งกการเวนคืน เนื่องจากมาตรา 53 วรรคสองกำหนดว่า “เจ้าของเดิมหรือทายาทมีสิทธิขอคืนที่ดิน” กรณีที่รัฐไม่ได้ใช้ที่ดินตามวัตถุประสงค์แห่งการเวนคืนภายในระยะเวลาที่กำหนด ซึ่งหมายความว่าเจ้าของหรือทายาทมีสิทธิที่จะขอคืนหรือไม่ก็ได้ตามความประสงค์ของตน ดังนั้น หากการรถไฟฯ ต้องการจะใช้ประโยชน์ที่ดินให้แตกต่างจากวัตถุประสงค์แห่งการเวนคืน การรถไฟฯ ก็อาจจะต้องเข้าไปเจรจากับเจ้าของเดิมหรือทายาทเพื่อทำความตกลงและยินยอมให้การรถไฟฯ ใช้ประโยชน์ที่ดินให้แตกต่างไปจากวัตถุประสงค์เดิมแห่งการเวนคืน

กรณีการรถไฟฯ ได้ใช้ประโยชน์ในที่ดินไปตามวัตถุประสงค์แห่งการเวนคืนแล้ว แต่ปัจจุบันหมดความจำเป็นลง การรถไฟฯ ก็สามารถใช้ประโยชน์ที่ดินแปลงเดียวกันนี้ตามวัตถุประสงค์ใหม่ให้แตกต่างไปจากเดิมได้ โดยไม่จำต้องคืนที่ดินให้แก่เจ้าของเดิมหรือทายาทดังเช่นกรณีตามวรรคแรกแต่อย่างใด

**12.3.1.2 พระราชบัญญัติการผังเมือง พ.ศ. 2562**

**(1) บทบัญญัติที่เกี่ยวข้อง**

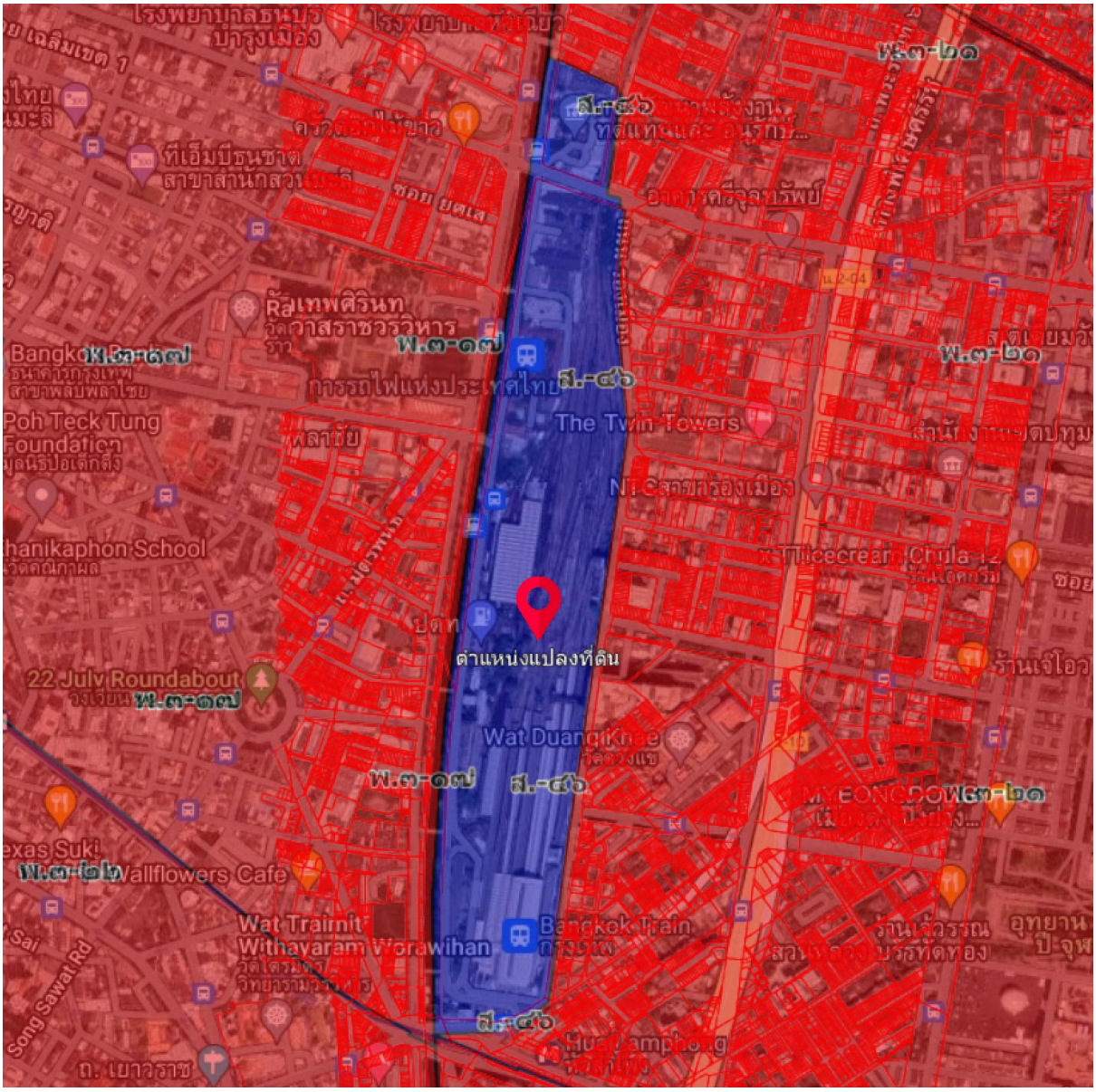
มาตรา 35 บัญญัติว่า “การแก้ไขผังเมืองรวมเฉพาะบริเวณหรือเฉพาะส่วนหนึ่งส่วนใดให้เหมาะสมกับสภาพการณ์และสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปหรือเพื่อประโยชน์สาธารณะ ให้กรมโยธาธิการและผังเมือง หรือเจ้าพนักงานท้องถิ่น แล้วแต่กรณี เสนอคณะกรรมการผังเมืองหรือคณะกรรมการผังเมืองจังหวัดพิจารณา กรณีที่เจ้าพนักงานท้องถิ่นดำเนินการแก้ไข ให้นำความในมาตรา 27 วรรคสองและวรรคสาม มาใช้บังคับด้วยโดยอนุโลม

เมื่อคณะกรรมการผังเมืองหรือคณะกรรมการผังเมืองจังหวัดพิจารณาให้ความเห็นชอบแล้ว ให้มีการปิดประกาศแผนที่แสดงเขตของผังเมืองรวมที่แก้ไขและรายละเอียดของการแก้ไขไว้ในที่เปิดเผย ณ สำนักงานเขตหรือที่ว่าการอำเภอ และที่ทำการขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ภายในเขตของผังเมืองรวมนั้นเป็นเวลาไม่น้อยกว่าสามสิบวันนับแต่วันปิดประกาศ โดยให้ลงวันที่ที่ปิดประกาศไว้ในประกาศนั้นด้วย และในประกาศนั้นให้มีคำเชิญชวนให้ผู้มีส่วนได้เสียแสดงข้อคิดเห็นเป็นลายลักษณ์อักษรภายในระยะเวลาที่ระบุในประกาศ”

**(2) วิเคราะห์ผลกระทบทางกฎหมาย**

ปัจจุบันกฎกระทรวงให้ใช้บังคับผังเมืองรวมกรุงเทพมหานคร พ.ศ. 2556 ได้กำหนดให้ที่ดินแปลงซึ่งเป็นที่ตั้งของสถานีรถไฟหัวลำโพงซึ่งมีขนาดประมาณ 120 ไร่ เป็นที่ดินประเภท ส. ที่กำหนดไว้เป็นสีน้ำเงินสำหรับใช้ประโยชน์เพื่อเป็นที่ดินประเภทสถาบันราชการ การสาธารณูปโภคและสาธารณูปการ มีวัตถุประสงค์เพื่อเป็นสถาบันราชการและการดำเนินกิจการของรัฐที่เกี่ยวกับการสาธารณูปโภค สาธารณูปการ หรือสาธารณประโยชน์

**รูปภาพ 155: ภาพแสดงตำแหน่งแปลงที่ดินที่จะพัฒนาเป็นมิกซ์ยูส (Mixed-Use)**




ที่มา: ระบบค้นหารูปแปลงที่ดิน (LandsMaps) ของกรมที่ดิน https://landsmaps.dol.go.th/

จากกรณีดังกล่าว หากการรถไฟฯ จะนำที่ดินในบริเวณนี้มาพัฒนาโครงการอสังหาริมทรัพย์ที่มีการผนวกรวมการประโยชน์พื้นที่เชิงพาณิชยกรรมและการใช้ประโยชน์ในลักษณะอื่น ๆ เข้าด้วยกัน หรือที่เรียกว่าโครงการมิกซ์ยูส (Mixed-Use) ก็อาจจะมีข้อจำกัดในการดำเนินการเนื่องจากไม่ตรงตามประเภทการใช้ประโยชน์ที่ดินตามที่กำหนดไว้ข้างต้น ซึ่งโครงการในลักษณะนี้โดยทั่วไปจะทำได้กับที่ดินประเภท พ. 1 ถึง พ. 5 ที่กำหนดไว้เป็นสีแดง สำหรับใช้ประโยชน์เพื่อการพาณิชยกรรมเท่านั้น

อย่างไรก็ดี มาตรา 35 ได้เปิดโอกาสให้กรมโยธาธิการและผังเมือง หรือเจ้าพนักงานท้องถิ่นสามารถเสนอให้มีการแก้ไขผังเมืองรวมเฉพาะบริเวณให้สอดคล้องและเหมาะสมกับสภาพการณ์และสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปได้

**(3) แนวทางในการดำเนินงาน**

การรถไฟฯ ควรทำการศึกษาถึงความเหมาะสมในการแก้ไขผังเมืองรวมเฉพาะของที่ดินแปลงซึ่งเป็นที่ตั้งของสถานีรถไฟหัวลำโพงจากสีน้ำเงินให้กลายเป็นสีแดงเพื่อที่การรถไฟฯ จะสามารถใช้ประโยชน์ที่ดินโดยการพัฒนาเป็นโครงการมิกซ์ยูสตามแผนฟื้นฟูฯ ต่อไปได้

**12.3.1.3 พระราชบัญญัติภาษีที่ดินและสิ่งปลูกสร้าง พ.ศ. 2562**

**(1) บทบัญญัติที่เกี่ยวข้อง**

- มาตรา 8 บัญญัติว่า ให้ที่ดินหรือสิ่งปลูกสร้างที่เป็นทรัพย์สินดังต่อไปนี้ได้รับยกเว้นจากการจัดเก็บภาษีตามพระราชบัญญัติ

...

(12) ทรัพย์สินอื่นตามที่กำหนดในกฎกระทรวง

- มาตรา 5 บัญญัติว่า ““ผู้เสียภาษี” หมายความว่า บุคคลธรรมดาหรือนิติบุคคลซึ่งเป็นเจ้าของที่ดินหรือสิ่งปลูกสร้าง หรือเป็นผู้ครอบครองหรือทำประโยชน์ในที่ดินหรือสิ่งปลูกสร้างอันเป็นทรัพย์สินของรัฐ ซึ่งเป็นผู้มีหน้าที่เสียภาษีตามพระราชบัญญัตินี้ และให้หมายความรวมถึงผู้มีหน้าที่ชำระภาษีแทนผู้เสียภาษีตามพระราชบัญญัตินี้ด้วย”
- มาตรา 9 บัญญัติว่า “ผู้ซึ่งเป็นเจ้าของหรือครอบครองที่ดินหรือสิ่งปลูกสร้างอยู่ในวันที่ 1 มกราคมของปีใด เป็นผู้มีหน้าที่เสียภาษีสำหรับปีนั้น ตามที่กำหนดไว้ในพระราชบัญญัตินี้”
- มาตรา 73 บัญญัติว่า “การคัดค้านและการอุทธรณ์ไม่เป็นการทุเลาการชำระภาษี เว้นแต่ผู้เสียภาษีจะได้ยื่นคำร้องต่อผู้บริหารท้องถิ่นขอให้ทุเลาการชำระภาษีไว้ก่อน และผู้บริหารท้องถิ่นมีคำสั่งให้ทุเลาการชำระภาษีแล้ว ในกรณีเช่นว่านี้ ให้ผู้บริหารท้องถิ่นมีคำสั่งให้ทุเลาการชำระภาษีเฉพาะส่วนต่างที่เพิ่มขึ้นจากจำนวนภาษีที่ต้องเสียในปีก่อนและจะสั่งให้วางประกันตามที่เห็นสมควรก็ได้”

**(2) วิเคราะห์ผลกระทบทางกฎหมาย**

จากการที่กฎหมายมุ่งที่จะจัดเก็บภาษีจากทั้งบุคคลธรรมดาและนิติบุคคลโดยไม่จำกัดว่าจะเป็นหน่วยงานของรัฐหรือเอกชน จึงทำให้การรถไฟฯ ในฐานะรัฐวิสาหกิจก็ตกอยู่ภายใต้บังคับที่จะต้องเสียภาษีตาม

กฎหมายนี้เช่นเดียวกัน อย่างไรก็ดี มาตรา 6 วรรคสอง ประกอบกับมาตรา 8 (12) ได้ให้อำนาจรัฐมนตรีว่าการกระทรวงการคลัง และกระทรวงมหาดไทยในการยกเว้นภาษีโรงเรือนและที่ดินให้แก่รัฐวิสาหกิจได้ โดยเมื่อวันที่ 26 กรกฎาคม พ.ศ. 2563 ได้มีการประกาศกฎกระทรวงกำหนดทรัพย์สินที่ได้รับยกเว้นจากการจัดเก็บภาษีที่ดินและสิ่งปลูกสร้าง พ.ศ. 2562 ซึ่งได้ยกเว้นการจัดเก็บภาษีจากจากทรัพย์สินต่าง ๆ กว่าสิบเอ็ดรายการ โดยมีทรัพย์สินที่เกี่ยวข้องกับการรถไฟฯ คือ 1) **ทรัพย์สินของรัฐวิสาหกิจที่ยังมิได้ใช้ในกิจการของรัฐวิสาหกิจและยังมิได้ใช้หาผลประโยชน์** และ 2) **ที่ดินและสิ่งปลูกสร้างที่ใช้เป็นทางรถไฟหรือทางรถไฟฟ้าซึ่งใช้ในกิจการของการรถไฟฯ หรือ การรถไฟฟ้าโดยตรง** ซึ่งประกาศดังกล่าวยังได้กำหนดนิยามของคำว่า “**ทางรถไฟ**” **เอาไว้ด้วยว่า หมายความถึง “ถนนหรือทางซึ่งได้วางรางเพื่อการเดินรถไฟ และให้หมายความรวมถึง อุโมงค์ สะพาน ทางยกระดับ ห้องระบบอาณัติสัญญาณประจำสถานี ซุ้มเครื่องกั้นถนนผ่านเสมอระดับทางรถไฟ ที่ทำการหอสัญญาณ และชานชาลาสถานีเฉพาะพื้นที่บริเวณที่ผู้โดยสารรอเพื่อขึ้นหรือลงจากรถไฟ”** เช่นเดียวกับคำว่า **“ทางรถไฟฟ้า”** ซึ่งหมายความถึง **“รางหรือทางสำหรับรถไฟฟ้าแล่นโดยเฉพาะ ไม่ว่าจะจัดสร้างในระดับพื้นดิน เหนือหรือใต้พื้นดินหรือพื้นน้ำ หรือผ่านไปในอาคารหรือสิ่งปลูกสร้างใด ๆ และให้หมายความรวมถึงเขตทางไหล่ทาง ทางเท้า ทางออกฉุกเฉิน อุโมงค์ สะพาน ทางยกระดับ เขื่อนกั้นน้ำ ท่อหรือทำงระบายน้ำ ท่อหรือทางระบายอากาศ กำแพงกันดิน รั้วเขต และหลักระยะ”**

ประเด็นว่าทรัพย์สินใดของการรถไฟฯ ได้รับยกเว้นจากการจัดเก็บภาษีหรือไม่นั้นยังมีความไม่ชัดเจนอยู่บางประการ ดังจะเห็นได้จากการที่กระทรวงมหาดไทยได้มีหนังสือตอบข้อหารือของเทศบาลตำบลช่องแค อำเภอตาคลี จังหวัดนครสวรรค์เกี่ยวกับการจัดเก็บภาษีจากทรัพย์สินของการรถไฟฯ ตามหนังสือของกระทรวงมหาดไทย ที่ มท 0808.3/17416 เรื่อง หารือแนวปฏิบัติในการจัดเก็ฐภาษีที่ดินและสิ่งปลูกสร้าง ตามพระราชบัญญัติภาษีที่ดินและสิ่งปลูกสร้าง พ.ศ. 2562 ลงวันที่ 30 พฤศจิกายน พ.ศ. 2564 ซึ่งมีสาระสำคัญโดยสรุปว่า อาคารสถานีรถไฟที่มิใช่เป็นห้องระบบอาณัติสัญญาณประจำสถานีรถไฟ บ้านพัก และที่ทำการจำหน่ายตั๋วไม่ใช่ทรัพย์สินตามที่กำหนดในกฎกระทรวง จึงไม่ได้รับยกเว้นจากการจัดเก็บภาษีโรงเรือนและที่ดิน นอกจากนี้ ในหนังสือของกระทรวงมหาดไทยดังกล่าว ยังได้ตอบข้อหารือในประเด็นการจัดเก็บภาษีกรณีมีผู้บุกรุกสร้างที่อยู่อาศัยบนที่ดินของการรถไฟฯ เอาไว้ด้วยว่า ผู้บุกรุกซึ่งเป็นผู้ครอบครองหรือทำประโยชน์ในที่ดินของรัฐมีหน้าที่เสียภาษีตามมาตรา 5 และมาตรา 9 แห่งพระราชบัญญัติภาษีที่ดินและสิ่งปลูกสร้าง พ.ศ. 2562 เอาไว้อีกด้วย

จากข้อยกเว้นตามกฎกระทรวง ตลอดจนแนววินิจฉัยของกระทราวงมหาดไทยดังกล่าว ย่อมหมายความว่า ทรัพย์สินอื่น ๆ ของการรถไฟฯ นอกเหนือจากที่ยังไม่ได้นำออกหาประโยชน์ ไม่ใช่ทางรถไฟหรือทางรถไฟฟ้า หรือที่ไม่ได้ให้บุคคลอื่นครอบครองหรือทำประโยชน์ดังที่ได้กล่าวไว้ข้างต้น ล้วนอยู่ภายใต้บังคับในการจัดเก็บภาษีที่ดินและสิ่งปลูกสร้างซึ่งการรถไฟฯ มีหน้าที่ต้องชำระภาษีตามกฎหมายทั้งสิ้น โดยในปีภาษี

พ.ศ. 2565 มีการจัดเก็บภาษีตามพระราชกฤษฎีกากำหนดอัตราภาษีที่ดินและสิ่งปลูกสร้าง พ.ศ. 2564 ในอัตราร้อยละ 0.01 ถึง 0.7 ของราคาประเมินทุนทรัพย์ตามประเภทการใช้ประโยชน์ของทรัพย์สินนั้น ๆ โดยจะไม่มีการบรรเทาภาระภาษีให้แก่ผู้เสียภาษีโดยการลดค่าภาษีที่ต้องเสียให้เหลือร้อยละ 10 ดังเช่นในปีภาษี พ.ศ. 2654 แต่อย่างใด การจัดเก็บภาษีจากทรัพย์สินของการรถไฟฯ ทั้งหมดดังกล่าว ย่อมเป็นการสร้างภาระทางการเงินให้แก่การรถไฟฯ เป็นอย่างมากเนื่องจากการรถไฟฯ มีทรัพย์สินที่ตนเป็นเจ้าของกรรมสิทธิ์อยู่หลายรายการด้วยกัน ซึ่งในส่วนนี้เอง ที่ปรึกษาเข้าใจว่าการรถไฟฯ ได้ทำการหารือไปยังกระทรวงมหาดไทย และกระทรวงการคลังเกี่ยวกับประเด็นในการจัดเก็บภาษีแล้วเมื่อวันที่ 18 มีนาคม พ.ศ. 2564 แต่ก็ยังไม่ได้รับคำตอบจากหน่วยงานทั้งสองแต่อย่างใด

**(3) แนวทางในการดำเนินงาน**

การรถไฟฯ ควรที่จะดำเนินการดังต่อไปนี้ ให้แล้วเสร็จก่อนเดือนกุมภาพันธ์ พ.ศ. 2566 อันเป็นกรอบระยะเวลาที่กฎหมายกำหนดให้องค์กรส่วนท้องถิ่นทำการประเมินภาษี เพื่อให้การประเมินภาษีขององค์กรส่วนท้องถิ่นในปีภาษี พ.ศ. 2565 และปีภาษีถัดไปอย่างถูกต้อง และเป็นธรรมต่อการรถไฟฯ มากที่สุด อีกทั้ง ยังเป็นการป้องกันความเสี่ยงที่จะเกิดข้อพิพาททางภาษีกรณีที่การรถไฟฯ ไม่เห็นพ้องด้วยกับการประเมินภาษีของพนักงานเจ้าหน้าที่อีกด้วย

1. ดำเนินการเร่งรัดให้กระทรวงมหาดไทย และกระทรวงการคลังตอบข้อหารือของการรถไฟฯ หรือทำการหารือต่อหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพิ่มเติมหากจำเป็นเพื่อให้มีความชัดเจนในการจัดเก็บภาษีจากทรัพย์สินของการรถไฟฯ มากยิ่งขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ความชัดเจนว่าทรัพย์สินของการรถไฟฯ ประเภทใดที่ต้องเสียภาษีที่ดินหรือสิ่งปลูกสร้างบ หรือได้รับยกเว้นบ้าง เพื่อที่การรถไฟฯ จะได้นำไปติดต่อประสานงานกับองค์กรส่วนท้องถิ่นให้ทำการประเมินภาษีให้สอดคล้องกับแนววินิจฉัยของหน่วยงานข้างต้นต่อไป

2. จัดทำบัญชีทรัพย์สินของการรถไฟฯ ในภาพรวม จากนั้นจึงจัดทำรายละเอียดลักษณะในการใช้ประโยชน์ทรัพย์สินแต่ละรายการเนื่องจากอัตราภาษีที่จัดเก็บจะมีความแตกต่างกันออกไปตามลักษณะการใช้ประโยชน์แต่ละประเภท เช่น ทรัพย์สินเดียวกันอาจมีการแบ่งสัดส่วนการใช้ประโยชน์หลายประเภทก็ได้ ดังจะเห็นได้จากกรณีตามหนังสือตอบข้อหารือของกระทรวงมหาดไทยข้างต้น ที่สิ่งลูกสร้างเดียวกันอาจมีทั้งส่วนที่เป็นห้องระบบอาณัติสัญญาณที่ได้รับยกเว้นภาษี และห้องที่ใช้ประโยชน์ในลักษณะอื่น ๆ ซึ่งไม่ได้รับยกเว้นภาษี นอกจากนี้ ยังมีส่วนช่วยในการระบุตัวผู้มีหน้าที่ในการชำระภาษีกรณีที่การรถไฟฯ ให้ผู้อื่นครอบครองหรือทำประโยชน์ในทรัพย์สินของการรถไฟฯ ซึ่งตามกฎหมายแล้วผู้ครอบครองหรือทำประโยชน์จะเป็นผู้มีหน้าที่เสียภาษี แต่หากองค์กรส่วนท้องถิ่นไม่มีข้อมูลในส่วนนี้ก็อาจจะทำการประเมินภาษีการรถไฟฯ ในฐานะเจ้าของทรัพย์สิน

แทน ทำให้การรถไฟฯ จะต้องชำระภาษีไปก่อนแล้วจึงไปเรียกเก็บเอาจากผู้เช่าในภายหลัง ซึ่งส่งผลกระทบต่อสภาพคล่องทางการเงินของการรถไฟฯ ตลอดจนเป็นการเพิ่มภาระงานให้แก่บุคลากรของการรถไฟฯ และเนื่องจากภาษีที่ดินและสิ่งปลูกสร้าง เป็นภาษีที่มีการจัดเก็บอย่างต่อเนื่องในทุก ๆ ปี การรถไฟฯ จึงควรออกแบบให้การจัดทำบัญชีทรัพย์สินสามารถปรับปรุงข้อมูลให้เป็นปัจจุบันได้อยู่ตลอดเวลา เพื่อที่การรถไฟฯ จะได้นำบัญชีทรัพย์สินดังกล่าวไปใช้ในการชี้แจงต่อองค์กรส่วนท้องถิ่นให้ทำการประเมินภาษีอย่างถูกต้อง และสอดคล้องกับข้อเท็จจริงในปัจจุบันอย่างดีที่สุด

3. จัดตั้งคณะทำงานขึ้นเป็นการเฉพาะเพื่อทำการยื่นอุทธรณ์การประเมินภาษีขององค์กรส่วนท้องถิ่น หรือฟ้องคดีต่อศาลกรณีที่การรถไฟฯ ไม่เห็นพ้องด้วยกับการประเมินภาษี หรือคำวินิจฉัยการอุทธรณ์การประเมินภาษี แล้วแต่กรณี เพื่อให้ข้อโต้แย้งของการรถไฟฯ มีความครบถ้วนสมบูรณ์ สอดคล้องกันในแต่ละพื้นที่ และเป็นไปอย่างรัดกุมที่สุด พร้อมทั้ง ทำหน้าที่ในการกำกับดูแลให้มีการชำระภาษีอย่างถูกต้องครบถ้วนและภายในระยะเวลาที่กฎหมายกำหนด เพื่อป้องกันไม่ให้การรถไฟฯ ต้องชำระเบี้ยปรับหรือเงินเพิ่ม ควบคู่ไปกับการขอทุเลาการชำระภาษีในกรณีที่มีการอุทธรณ์การประเมินเพื่อชะลอการชำระภาษีอันจะเป็นการช่วยให้การรถไฟฯ สามารถบริหารสภาพคล่องทางการเงินของตนได้อีกทางหนึ่งด้วย

4. จัดตั้งคณะทำงานเพื่อวิเคราะห์และศึกษาว่าทรัพย์สินใดของการรถไฟฯ สมควรที่จะได้รับยกเว้นจากการจัดเก็บภาษีตามกฎกระทรวงแต่ยังไม่ได้รับการยกเว้น และผลักดันให้มีการแก้ไขกฎกระทรวงเพื่อเพิ่มทรัพย์สินนั้น ๆ ในข้อยกเว้นข้างต้น รวมไปถึงการออกพระราชกฤษฎีกาเพื่อลดภาระภาษีของการรถไฟฯ ตามความจำเป็นด้วย

### 12.3.2 <u>กลยุทธ์ที่ 3.2</u> สนับสนุนบริษัทลูกในการพัฒนาโครงการขนาดใหญ่และขยายธุรกิจใหม่ เพื่อสร้างรายได้

#### 12.3.2.1 พระราชบัญญัติการรถไฟแห่งประเทศไทย พ.ศ. 2494

**(1) บทบัญญัติที่เกี่ยวข้อง**

มาตรา 39 “การรถไฟแห่งประเทศไทยจะต้องได้รับความเห็นชอบจากคณะรัฐมนตรีก่อน จึงจะดำเนินกิจการดังต่อไปนี้ได้

...

(5) ลงทุนหรือร่วมลงทุนซึ่งมีวงเงินเกินห้าสิบล้านบาท”

**(2) วิเคราะห์ผลกระทบทางกฎหมาย**

การสนับสนุนบริษัทลูกและบริษัทในเครือของการรถไฟฯ หากเป็นการร่วมลงทุนกับเอกชนที่เข้าลักษณะของโครงการร่วมลงทุนที่ต้องปฏิบัติตาม พ.ร.บ. การร่วมลงทุนฯ ตามข้อ 6.2.1.2 การรถไฟฯ ก็จะต้องดำเนินการดังกล่าวด้วย ทั้งนี้ ไม่ว่าโครงการดังกล่าวจจะเป็นโครงการตามกฎหมายว่าด้วยการร่วมลงทุนหรือไม่ก็ตาม หากเป็นการลงทุนหรือร่วมลงทุนซึ่งมีวงเงินเกินกว่า 50,000,000 บาท การรถไฟฯ จะต้องได้รับความเห็นชอบจากคณะรัฐมนตรีด้วย

**(3) แนวทางในการดำเนินงาน**

การเข้าเป็นกิจการร่วมค้ากับภาคเอกชนการรถไฟฯ จะต้องพิจารณาว่าวัตถุประสงค์ในการดำเนินธุรกิจของกิจการร่วมค้ามีลักษณะเป็นกิจการตาม พ.ร.บ. การร่วมลงทุนฯ หรือไม่ ทั้งนี้ หากมีวงเงินในการลงทุนเกินกว่า 50,000,000 บาท จะต้องได้รับความเห็นชอบจากคณะรัฐมนตรีด้วย

**12.3.2.2 หลักเกณฑการจัดตั้ง/ร่วมทุนและกำกับดูแลบริษัทในเครือของรัฐวิสาหกิจตามมติคณะรัฐมนตรีเมื่อวันที่ 4 ธันวาคม พ.ศ. 2550**

**(1) บทบัญญัติที่เกี่ยวข้อง**

สาระสำคัญของหลักเกณฑ์การจัดตั้ง/ร่วมทุนและกำกับดูแลบริษัทในเครือของรัฐวิสาหกิจตามมติคณะรัฐมนตรีเมื่อวันที่ 4 ธันวาคม พ.ศ. 2550 มีดังนี้

1. การเปลี่ยนแปลงและ/หรือเพิ่มเติมการประกอบกิจการหรือวัตถุประสงค์ของบริษัทที่นอกเหนือจากที่ได้รับอนุมัติในการจัดตั้ง/ร่วมทุนบริษัทในเครือจะต้องขอความเห็นชอบจากกระทรวงเจ้าสังกัด เพื่อนำเสนอคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (คนร.) และคณะรัฐมนตรีตามลำดับตามขั้นตอนซึ่งจะต้องจัดทำข้อมูลประกอบการอนุมัติที่ประกอบไปด้วย

1.1 ผลการศึกษา

1.1.1 ความจำเป็นในการจัดตั้ง/ร่วมทุนในบริษัทในเครือ และหลักการและเหตุผลที่แสดงวาดำเนินการเป็นไปตามหลักเกณฑการจัดตั้ง/ร่วมทุนในบริษัทในเครือ ขอ 1

1.1.2 ผลกระทบจากการจัดตั้ง/ร่วมทุนในบริษัทในเครือที่เกี่ยวข่องกับสภาพและโครงสร้างอุตสาหกรรม ที่แสดงจำนวนผู้ประกอบกิจการนั้นในอุตสาหกรรมทั้งรัฐวิสาหกิจและเอกชนสภาพเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดลอม

1.1.3 ผลกระทบต่อการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจแม่ และประโยชน์ที่รัฐวิสาหกิจแม่จะได้รับจากการจัดตั้ง/ร่วมทุน รวมถึงรูปแบบความสัมพันธ์ระหว่างรัฐวิสาหกิจแม่และบริษัทในเครือ

1.2 แผนการดำเนินงาน

1.2.1 ขั้นตอนและกำหนดเวลาในการจัดตั้ง/ร่วมทุนในบริษัทในเครือ

1.2.2 รายละเอียดเกี่ยวกับการประกอบกิจการหรือแผนธุรกิจระยะ 5 ปี ของบริษัทในเครือ ที่มีรายละเอียดอย่างน้อยประกอบด้วย

1.2.2.1 แผนการลงทุน แหล่งเงินลงทุน ทรัพย์สินที่ใช้ในการประกอบกิจการ

1.2.2.2 ลักษณะผลิตภัณฑ์/บริการ กลุ่มลูกค้าเป้าหมาย แผนการตลาด

1.2.2.3 ที่มาของรายได้ ประมาณการรายได้ - ค่าใช้จ่าย ผลตอบแทนทางการเงิน ผลตอบแทนที่รัฐวิสาหกิจแม่จะได้รับจากการจัดตั้ง/ร่วมทุน

1.2.2.4 แผนบริหารความเสี่ยงในการดำเนินงาน และปัจจัยที่มีผลกระทบหลักต่อกิจการ (Key Success Factor)

1.2.3 การกำหนดกิจการที่จะโอนให้กับบริษัทในเครือจากรัฐวิสาหกิจแม่ ในกรณีที่บริษัทในเครือดำเนินกิจการที่รัฐวิสาหกิจแม่ดำเนินการอยู่

1.2.4 แผนการโอนถ่ายพนักงานและโครงสร้างอัตรากำลังของบริษัทในเครือและรัฐวิสาหกิจแม่ภายหลังการจัดตั้ง/ร่วมทุน

1.2.5 รายชื่อผู้ถือหุ้น ทุนจดทะเบียน และแหล่งที่มาของเงินทุนของรัฐวิสาหกิจแม่ที่จะจัดตั้ง/ร่วมทุนในบริษัทในเครือ

1.2.6 โครงสร้างผู้บริหาร และองค์ประกอบคณะกรรมการ

1.2.7 โครงสร้างอัตราค่าตอบแทนของกรรมการ ผู้บริหาร และพนักงาน

1.3 การเสนอขอยกเว้นกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ และมติคณะรัฐมนตรีที่ใช้กับรัฐวิสาหกิจทั่วไปให้แก่บริษัทในเครือที่เป็นรัฐวิสาหกิจที่ต้องการขยายธุรกิจสู่ตลาดต่างประเทศตามนโยบายภาครัฐเป็นเรื่อง ๆ ไป พร้อมทั้งให้เหตุผลในการยกเว้นดังกล่าว

ทั้งนี้กรณีที่มีรัฐวิสาหกิจร่วมถือหุ้นเกินกว่า 1 แห่ง ให้รัฐวิสาหกิจแม่ของรัฐวิสาหกิจที่มีสัดส่วนของทุนสูงที่สุดเป็นผู้เสนอ

**(2) วิเคราะห์ผลกระทบทางกฎหมาย**

ในกรณีที่จำเป็นต้องเปลี่ยนแปลงหรือเพิ่มเติมวัตถุประสงค์ของกิจการเพื่อให้สามารถดำเนินกิจการอื่น ๆ ได้เพิ่มเติมจากเดิมเพื่อดำเนินธุรกิจใหม่ จะต้องจัดทำข้อมูลเพื่อนำเสนอต่อกระทรวงคมนาคม เพื่อนำเสนอคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (คนร.) และคณะรัฐมนตรีเพื่อขออนุมัติก่อนจะดำเนินการเปลี่ยนแปลงได้ นอกจากนี้วัตถุประสงค์ใหม่จะต้องไม่ขัดต่อหลักเกณฑ์อันมีที่มาจากมติคณะรัฐมนตรีข้างต้น เช่นบริษัทลูกหรือบริษัทในเครือไม่อาจดำเนินกิจการแข่งขันกับเอกชนได้ เว้นแต่การจัดให้มีสาธารณูปโภค

**(3) แนวทางในการดำเนินงาน**

หากการรถไฟฯ มีความต้องการที่จะให้บริษัทลูกหรือบริษัทในเครือประกอบกิจการอื่น ๆ นอกเหนือไปจากวัตุประสงค์ในการจัดตั้งเดิมจะต้องมีการเพิ่มเติมวัตถุประสงค์ของบริษัทซึ่งจะต้องดำเนินการจัดทำข้อมูลตามรายละเอียดข้างต้นเพื่อเสนอต่อกระทรวงคมนาคมเพื่อนำเสนอคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (คนร.) และคณะรัฐมนตรีเพื่อขออนุมัติ ทั้งนี้ วัตถุประสงค์ดังกล่าวจะต้องไม่ขัดต่อหลักเกณฑ์การจัดตั้ง/ร่วมทุนและกำกับดูแลบริษัทในเครือของรัฐวิสาหกิจด้วย

**12.3.2.3 ประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์**

**(1) บทบัญญัติที่เกี่ยวข้อง**

- มาตรา 1145 จำเดิมแต่ได้จดทะเบียนบริษัทแล้ว ท่านห้ามมิให้ตั้งข้อบังคับขึ้นใหม่ หรือเพิ่มเติมเปลี่ยนแปลงข้อบังคับหรือข้อความในหนังสือบริคณห์สนธิแต่อย่างหนึ่งอย่างใด เว้นแต่จะได้มีการลงมติพิเศษ
- มาตรา 1146 บรรดาข้อบังคับอันได้ตั้งขึ้นใหม่ หรือได้เพิ่มเติมเปลี่ยนแปลงนั้นเป็นหน้าที่ของบริษัทที่จะจัดให้ไปจดทะเบียนภายในกำหนดสิบสี่วันนับแต่วันที่ได้มีการลงมติพิเศษ
- มาตรา 1175 คำบอกกล่าวเรียกประชุมใหญ่ให้ลงพิมพ์โฆษณาในหนังสือพิมพ์แห่งท้องที่อย่างน้อยหนึ่งคราวก่อนวันนัดประชุมไม่น้อยกว่าเจ็ดวัน และส่งทางไปรษณีย์ตอบรับไปยังผู้ถือหุ้นทุกคนที่มีชื่อในทะเบียนของบริษัทก่อนวันนัดประชุมไม่น้อยกว่าเจ็ดวัน เว้นแต่เป็นคำบอกกล่าวเรียกประชุมใหญ่เพื่อลงมติพิเศษ ให้กระทำการดังว่านั้นก่อนวันนัดประชุมไม่น้อยกว่าสิบสี่วัน

คำบอกกล่าวเรียกประชุมใหญ่นั้น ให้ระบุสถานที่ วัน เวลา และสภาพแห่งกิจการที่จะได้ประชุมปรึกษากัน และในกรณีที่เป็นคำบอกกล่าวเรียกประชุมใหญ่เพื่อลงมติพิเศษให้ระบุข้อความที่จะนำเสนอให้ลงมติด้วย

**(2) วิเคราะห์ผลกระทบทางกฎหมาย**

เนื่องด้วยบริษัทในเครือของการรถไฟฯ มีสภาพเป็นบริษัทจำกัด ดังนั้นจึงต้องปฏิบัติตามประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับบริษัทจำกัดด้วย การจะปรับแก้ขอบังคับของบริษัทก็จำเป็นที่จะต้องดำเนินการจัดให้มีการประชุมผู้ถือหุ้นตามเงื่อนไขที่ประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์กำหนด และยื่นคำขอจดทะเบียนกับกรมพัฒนาธุรกิจการค้า ด้วย

**(3) แนวทางในการดำเนินงาน**

ในการบริหารงานบริษัทในเครือซึ่งมีสภาพเป็นบริษัทจำกัด การรถไฟฯ สามารถแก้ไขข้อบังคับของบริษัทได้โดยการให้ที่ประชุมผู้ถือหุ้นของบริษัทดังกล่าวมีมติพิเศษของ ซึ่งจะต้องส่งหนังสือนัดประชุมก่อนวันประชุมไม่น้อยกว่า 14 วันและให้ที่ประชุมมีมติพิเศษด้วยคะแนนเสียงข้างมากไม่ต่ำกว่า 3 ใน 4 ของจำนวนเสียงทั้งหมดของผู้ถือหุ้นที่มาประชุมและมีสิทธิออกเสียงลงคะแนนอนุมัติให้มีการแก้ไขข้อบังคับ และยื่นขอจดทะเบียนเปลี่ยนแปลงแก้ไขข้อบังคับของบริษัทต่อกรมพัฒนาธุรกิจการค้าภายใน 14 วันนับแต่ที่มีการประชุม

**12.3.2.4 พระราชบัญญัติการร่วมทุนระหว่างรัฐกับเอกชน พ.ศ. 2562**

**(1) บทบัญญัติที่เกี่ยวข้อง**

มาตรา 4 บัญญัติว่า ““รัฐวิสาหกิจ” หมายความว่า

(1) องค์การของรัฐบาลตามกฎหมายว่าด้วยการจัดตั้งองค์การของรัฐบาล หรือกิจการของรัฐ ตามกฎหมายที่จัดตั้งกิจการนั้น หรือหน่วยงานธุรกิจที่รัฐบาลเป็นเจ้าของ

(2) บริษัทหรือห้างหุ้นส่วนนิติบุคคลที่ส่วนราชการ หรือองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น หรือหน่วยงานอื่นของรัฐ มีทุนรวมอยู่ด้วยเกินกว่าร้อยละห้าสิบ

(3) บริษัทหรือห้างหุ้นส่วนนิติบุคคลที่ส่วนราชการ หรือองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น หรือหน่วยงานอื่นของรัฐ หรือรัฐวิสาหกิจตาม (1) หรือ (2) มีทุนรวมอยู่ด้วยเกินกว่าร้อยละห้าสิบ”

**(2) วิเคราะห์ผลกระทบทางกฎหมาย**

จากการที่บริษัท รถไฟฟ้า ร.ฟ.ท. จำกัด และ บริษัท เอสอาร์ที แอสเสท จำกัด มีการรถไฟฯ ซึ่งมีฐานะเป็นรัฐวิสาหกิจตามกฎหมายจัดตั้งเป็นผู้ถือหุ้นเกินกว่าร้อยละ 50 จึงถือว่าบริษัทฯ ทั้งสองดังกล่าวเป็นรัฐวิสาหกิจตามนิยามแห่งมาตรา 4 ด้วย กรณีที่บริษัททั้งสองจะร่วมลงทุนกับเอกชนในโครงการที่ถือเป็นการร่วมลงทุนตาม

กฎหมาย การดำเนินโครงการดังกล่าวก็จะต้องปฏิบัติตาม พ.ร.บ. การร่วมลงทุนด้วย ดังที่ได้กล่าวไว้ในตอนต้นของรายงานนี้

**(3) แนวทางในการดำเนินงาน**

พิจารณาว่าลักษณะของการร่วมลงทุนกับเอกชนที่จะได้ทำขึ้นมีลักษณเป็นโครงการที่ถือเป็นการร่วมลงทุนตามกฎหมายหรือไม่ หากเป็นโครงการร่วมลงทุนตามกฎหมายก็ต้องดำเนินโครงการตามขั้นตอน หลักเกณฑ์ และวิธีการที่ พ.ร.บ. การร่วมลงทุนฯ กำหนดต่อไป

### 12.3.3 กลยุทธ์ที่ 3.3 พัฒนารูปแบบการสร้างรายได้เสริม (Non-core)

#### 12.3.3.1 พระราชบัญญัติการรถไฟแห่งประเทศไทย พ.ศ. 2494

**(1) บทบัญญัติที่เกี่ยวข้อง**

- มาตรา 6 แห่งพ.ร.บ. การรถไฟฯ ได้กำหนดวัตถุประสงค์ของการรถไฟฯ โดยสรุปไว้ว่า “...(2) จัดดำเนินการและนำมาซึ่งความเจริญของกิจการรถไฟเพื่อประโยชน์แห่งรัฐและประชาชน และดำเนินธุรกิจอันเกี่ยวกับการขนส่งของรถไฟและธุรกิจอื่นซึ่งเป็นประโยชน์แก่กิจการรถไฟ”

- มาตรา 9 แห่งพ.ร.บ. การรถไฟฯ ได้กำหนดให้การรถไฟฯ มีอำนาจกระทำการต่าง ๆ ภายในขอบวัตถุประสงค์ของมาตรา 6 และกำหนดให้รวมถึงอำนาจดังต่อไปนี้ “...(1) สร้าง ซื้อ จ้าง รับจ้าง จัดหา จัดจำหน่าย แลกเปลี่ยน เช่า ให้เช่า เช่าซื้อ ให้เช่าซื้อ ยืม ให้ยืม และดำเนินงานเกี่ยวกับเครื่องใช้ บริการ และความสะดวกต่าง ๆ ของกิจการการรถไฟ

(2) ซื้อ จัดหา เช่า ให้เช่า เช่าซื้อ ให้เช่าซื้อ ถือกรรมสิทธิ์ ครอบครอง อาศัย ให้อาศัย จำหน่าย แลกเปลี่ยน และดำเนินการเกี่ยวกับทรัพย์สินใด ๆ...”

**(2) วิเคราะห์ผลกระทบทางกฎหมาย**

การรถไฟฯ มีอำนาจตามมาตรา 9 ประกอบมาตรา 6 แห่ง พ.ร.บ. ในการให้เช่าพื้นที่เพื่อการโฆษณาและพื้นที่เชิงพาณิชย์ของการรถไฟฯ และ/หรือดำเนินการใด ๆ อันเป็นประโยชน์แก่การรถไฟฯ

**(3) แนวทางในการดำเนินงาน**

สำหรับการหารายได้จากการให้เช่าพื้นที่เพื่อการโฆษณาและพื้นที่เชิงพาณิชย์ การรถไฟฯ สามารถดำเนินการจัดหาผู้เช่าพื้นที่ได้ตามหลักเกณฑ์และเงื่อนไขที่กำหนดใน พ.ร.บ. การจัดซื้อจัดจ้างฯ รวมทั้ง

ปฏิบัติตามกฎหมายอื่น ๆ ที่กำหนดหลักเกณฑ์เกี่ยวกับการโฆษณาในเรื่องนั้น ๆ ด้วย ทั้งนี้ หากการร่วมลงทุนเพื่อดำเนินกิจการข้างต้นเป็นกรณีที่มีวงเงินเกิน 50 ล้านบาท การรถไฟฯ จะต้องได้รับความเห็นชอบจากคณะรัฐมนตรีก่อน จึงจะดำเนินกิจการดังกล่าวได้ ตามที่กำหนดในมาตรา 39 แห่งพ.ร.บ. การรถไฟฯ[21]

**12.3.3.2 พระราชบัญญัติคุ้มครองผู้บริโภค พ.ศ. 2522 ("พ.ร.บ. คุ้มครองผู้บริโภคฯ")**

**(1) บทบัญญัติที่เกี่ยวข้อง**

- มาตรา 21 แห่งพ.ร.บ. คุ้มครองผู้บริโภคฯ ได้กำหนดเรื่องการบังคับใช้ของพระราชบัญญัตินี้ โดยสรุปไว้ว่า "ในกรณีที่กฎหมายว่าด้วยการใดได้บัญญัติเรื่องใดไว้โดยเฉพาะแล้วให้บังคับตามบทบัญญัติแห่งกฎหมายว่าด้วยการนั้น และให้นำบทบัญญัติในหมวดนี้ไปใช้บังคับได้เท่าที่ไม่ซ้ำหรือขัดกับบทบัญญัติดังกล่าว หากการฝ่าฝืนบทบัญญัติที่นำไปใช้นั้นเป็นความผิดและมีโทษตามพระราชบัญญัตินี้ ผู้กระทำความผิดต้องรับโทษตามพระราชบัญญัตินี้ด้วย..."

- มาตรา 22 แห่ง พ.ร.บ. คุ้มครองผู้บริโภคฯ ได้กำหนดเรื่องการคุ้มครองผู้บริโภคในด้านการโฆษณาที่เป็นบททั่วไป โดยสรุปไว้ว่า "การโฆษณาจะต้องไม่ใช่ข้อความที่เป็นการไม่เป็นธรรมต่อผู้บริโภคหรือใช้ข้อความที่อาจก่อให้เกิดผลเสียต่อสังคมเป็นส่วนรวม ทั้งนี้ ไม่ว่าข้อความดังกล่าวนั้นจะเป็นข้อความที่เกี่ยวกับแหล่งกำเนิด สภาพ คุณภาพ หรือลักษณะของสินค้าหรือบริการ ตลอดจนการส่งมอบ การจัดการ หรือการใช้สินค้าหรือบริการ

ข้อความดังต่อไปนี้ ถือเป็นข้อความที่เป็นการไม่เป็นธรรมต่อผู้บริโภคหรือเป็นข้อความที่อาจก่อให้เกิดผลเสียต่อสังคมเป็นส่วนรวม

(1) ข้อความที่เป็นเท็จหรือเกินจริง

(2) ข้อความที่จะก่อให้เกิดความเข้าใจผิดในสาระสำคัญเกี่ยวกับสินค้าหรือบริการไม่ว่าจะกระทำโดยใช้หรืออ้างอิงรายงานทางวิชาการ สถิติ หรือสิ่งใดสิ่งหนึ่งอันไม่เป็นความจริงหรือเกินความจริงหรือไม่ก็ตาม

---

[21] มาตรา 39 แห่งพ.ร.บ. การรถไฟฯ "การรถไฟแห่งประเทศไทยจะต้องได้รับความเห็นชอบจากคณะรัฐมนตรีก่อน จึงจะดำเนินกิจการดังต่อไปนี้ได้

...

(3) ลงทุนหรือร่วมลงทุนซึ่งมีวงเงินเกิน 50 ล้านบาท..."

(3) ข้อความที่เป็นการสนับสนุนโดยตรงหรือโดยอ้อมให้มีการกระทำผิดกฎหมายหรือศีลธรรม หรือนำไปสู่ความเสื่อมเสียในวัฒนธรรมของชาติ

(4) ข้อความที่จะทำให้เกิดความแตกแยกหรือเสื่อมเสียความสามัคคีในหมู่คณะ

(5) ข้อความอย่างอื่นตามที่กำหนดในกฎกระทรวง

ข้อความที่ใช้ในการโฆษณาที่บุคคลทั่วไปสามารถรู้ได้ว่าเป็นข้อความที่ไม่อาจเป็นความจริงได้โดยแน่แท้ ไม่เป็นข้อความที่ต้องห้ามโฆษณาตาม (1)”

- มาตรา 23 แห่งพ.ร.บ. คุ้มครองผู้บริโภคฯ ได้กำหนดเรื่องวิธีการโฆษณาโดยทั่วไป โดยสรุปไว้ว่า “การโฆษณาจะต้องไม่กระทำด้วยวิธีการอันอาจเป็นอันตรายต่อสุขภาพร่างกายหรือจิตใจ หรืออันอาจก่อให้เกิดความรำคาญแก่ผู้บริโภค ทั้งนี้ตามที่กำหนดในกฎกระทรวง”

**(2) วิเคราะห์ผลกระทบทางกฎหมาย**

ความหมายของนิยามคำว่า “โฆษณา” ที่ปรากฏใน พ.ร.บ. คุ้มครองผู้บริโภคฯ หมายถึง กระทำการไม่ว่าโดยวิธีใด ๆ ให้ประชาชนเห็นหรือทราบข้อความ เพื่อประโยชน์ทางการค้า โดยคำว่า “ข้อความ” นั้นหมายความรวมถึงการกระทำให้ปรากฏด้วยตัวอักษร ภาพ ภาพยนต์ แสง เสียง เครื่องหมายหรือการกระทำอย่างใด ๆ ที่ทำให้บุคคลทั่วไปสามารถเข้าใจความหมายได้ บทบัญญัติของกฎหมายดังกล่าว จึงส่งผลให้การโฆษณาสินค้าในพื้นที่ของการรถไฟฯ ซึ่งเป็นสินค้าที่ยังไม่ถูกควบคุมการโฆษณาโดยกฎหมายอื่นเป็นการเฉพาะ อาจต้องดำเนินการตามภายใต้หลักเกณฑ์และเงื่อนไขการโฆษณาตามที่กำหนดใน พ.ร.บ. คุ้มครองผู้บริโภคฯ ทั้งนี้ ตามมาตรา 21 แห่ง พ.ร.บ. คุ้มครองผู้บริโภคฯ และส่งผลให้ผู้เช่าพื้นที่ และ/หรือ การรถไฟฯ ต้องปฏิบัติตามหลักเกณฑ์ดังกล่าวด้วย

**(3) แนวทางในการดำเนินงาน**

การรถไฟฯ ต้องพิจารณากำหนดคุณสมบัติของผู้เช่าพื้นที่เพื่อการโฆษณาสินค้าด้วยความรอบคอบ และตรวจสอบไม่ให้การโฆษณาดังกล่าวมีข้อความที่มีลักษณะอันจะถือเป็นข้อความที่ไม่เป็นธรรมต่อผู้บริโภคหรือเป็นข้อความที่อาจก่อให้เกิดผลเสียต่อสังคมเป็นส่วนรวม รวมทั้งจะต้องไม่ดำเนินการ และ/หรืออนุญาตให้ผู้เช่าพื้นที่ดำเนินการโฆษณาด้วยวิธีการต้องห้ามตามที่กำหนดในมาตรา 22 และมาตรา 23 แห่ง พ.ร.บ. คุ้มครองผู้บริโภคฯ เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดปัญหาในอนาคต อันอาจส่งผลให้การดำเนินการตามแผนการฟื้นฟูกิจการในส่วนนี้คลาดเคลื่อน ล่าช้า หรือไม่บรรลุวัตถุประสงค์ตามที่วางไว้

ทั้งนี้ การรถไฟฯ อาจกำหนดคุณสมบัติให้บุคคลที่จะเข้ามาเป็นคู่สัญญาตามสัญญาจัดซื้อจัดจ้างหรือสัญญาร่วมลงทุน โดยจะต้องได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการว่าด้วยการโฆษณาว่าการโฆษณาสินค้าภายใต้สัญญาดังกล่าวไม่เป็นการฝ่าฝืนและเป็นไปตามหลักเกณฑ์ที่ พ.ร.บ. คุ้มครองผู้บริโภคฯ กำหนดอย่างถูกต้องและครบถ้วนเรียบร้อยแล้ว ก่อนที่จะทำการโฆษณา และ/หรือ ในขณะยื่นซองเสนอราคาหรือก่อนเข้าสัญญา ตามหลักเกณฑ์ที่กำหนดในมาตรา 29 แห่ง พ.ร.บ. คุ้มครองผู้บริโภคฯ[22] และ/หรือ กำหนดให้คู่สัญญาที่จะเข้าทำสัญญากับการรถไฟฯ ทำคำรับรองว่า การโฆษณาสินค้านั้นจะไม่เป็นการฝ่าฝืนต่อกฎหมาย และได้ปฏิบัติตามตามหลักเกณฑ์ที่ พ.ร.บ. คุ้มครองผู้บริโภคฯ กำหนดอย่างถูกต้องและครบถ้วนแล้ว

**12.3.3.3 พระราชบัญญัติอาหาร พ.ศ. 2522 (“พ.ร.บ. อาหารฯ”) และประกาศสำนักงานคณะกรรมการอาหารและยา เรื่อง หลักเกณฑ์การโฆษณาอาหาร พ.ศ. 2561 (“ประกาศคณะกรรมการฯ”) ที่ออกตามความมาตรา 4 มาตรา 40 มาตรา 41 และมาตรา 42 แห่ง พ.ร.บ. อาหารฯ**

**(1) บทบัญญัติที่เกี่ยวข้อง**

- มาตรา 40 แห่งพ.ร.บ. อาหารฯ ได้กำหนดเรื่องข้อห้ามในการโฆษณาอาหาร โดยสรุปไว้ว่า “ห้ามมิให้ผู้ใดโฆษณาคุณประโยชน์ คุณภาพ หรือสรรพคุณของอาหารอันเป็นเท็จหรือเป็นการหลอกลวงให้เกิดความหลงเชื่อโดยไม่สมควร”

- มาตรา 41 แห่งพ.ร.บ. อาหารฯ ได้กำหนดเรื่องการอนุญาตโฆษณาอาหาร โดยสรุปไว้ว่า “ผู้ใดประสงค์จะโฆษณาคุณประโยชน์ คุณภาพ หรือสรรพคุณของอาหาร ทางวิทยุกระจายเสียง วิทยุโทรทัศน์ ทางฉายภาพ...หรือด้วยวิธีอื่นใด เพื่อประโยชน์ในทางการค้า ต้องนำเสียง ภาพ ภาพยนต์ หรือข้อความที่จะโฆษณาดังกล่าวนั้นให้ผู้อนุญาตตรวจพิจารณาก่อน เมื่อได้รับอนุญาตแล้วจึงจะโฆษณาได้”

- ข้อ 3 แห่งประกาศคณะกรรมการฯ ได้กำหนดหลักเกณฑ์การโฆษณาอาหาร โดยสรุปไว้ว่า “การโฆษณาอาหารต้องไม่ใช้ข้อความที่ไม่มีลักษณะที่ไม่เป็นธรรมต่อผู้บริโภค หรือข้อความที่อาจก่อให้เกิดผลเสียต่อสังคมเป็นส่วนร่วม ดังต่อไปนี้

(1) ข้อความที่ทำให้เข้าใจว่ามีวัตถุในอาหารหรือเป็นส่วนประกอบของอาหารซึ่งความจริงไม่มี หรือมีแต่ไม่เท่าที่ทำให้เข้าใจตามที่โฆษณา

[22] มาตรา 29 แห่ง พ.ร.บ. คุ้มครองผู้บริโภคฯ “ผู้ประกอบธุรกิจผู้ใดสงสัยว่าโฆษณาของตนจะเป็นการฝ่าฝืนหรือไม่เป็นไปตามพระราชบัญญัตินี้ ผู้ประกอบธุรกิจผู้นั้นอาจขอให้คณะกรรมการว่าด้วยการโฆษณาพิจารณาให้ความเห็นในเรื่องนั้นก่อนทำการโฆษณาได้ ในกรณีนี้คณะกรรมการว่าด้วยการโฆษณาจะต้องให้ความเห็นและแจ้งให้ผู้ขอทราบภายใน 30 วันนับแต่วันที่คณะกรรมการว่าด้วยการโฆษณาได้รับคำขอ ถ้าไม่แจ้งภายในระยะเวลาที่กำหนดระยะเวลาดังกล่าว ให้ถือว่าคณะกรรมการว่าด้วยการโฆษณาให้ความเห็นชอบแล้ว...”

(2) ข้อความที่ก่อให้เกิดความเข้าใจผิดหรือไม่เข้าใจลักษณะหรือวิธีการบริโภคอาหาร

(3) ข้อความที่อาจก่อให้เกิดความแตกแยกหรือเสื่อมเสียความสามัคคีในหมู่ประชาชน

(4) ข้อความที่เป็นการสนับสนุนโดยตรงหรือโดยอ้อมให้มีการกระทำผิดกฎหมายหรือศีลธรรมหรือนำไปสู่ความเสื่อมเสียในประเพณีและวัฒนธรรมอันดีของชาติ

(5) ข้อความที่อาจก่อให้เกิดพฤติกรรมลอกเลียนแบบที่จะนำมาซึ่งอันตรายหรือความรุนแรง

..."

- ข้อ 4 แห่งประกาศคณะกรรมการฯ ได้กำหนดหลักเกณฑ์การโฆษณาซึ่งอาจเข้าข่ายตามมาตรา 40 โดยสรุปไว้ว่า "การโฆษณาคุณประโยชน์ คุณภาพ หรือสรรพคุณของอาหารต้องไม่มีลักษณะเป็นเท็จหรือหลอกลวงให้เกิดความหลงเชื่อโดยไม่สมควร ซึ่งอาจเข้าข่ายตามมาตรา 40 ดังนี้

(1) ข้อความที่เป็นเท็จหรือเกินจริง

(2) ข้อความที่สื่อหรือแสดงให้เข้าใจว่าสามารถบำบัด บรรเทา รักษา หรือป้องกันโรค ความเจ็บป่วย หรืออาการของโรค

..."

- ข้อ 6 แห่งประกาศคณะกรรมการฯ ได้กำหนดเรื่องการอนุญาต โดยสรุปไว้ว่า "การโฆษณาคุณประโยชน์ คุณภาพ หรือสรรพคุณของอาหารดังต่อไปนี้ ต้องยื่นคำขออนุญาตโฆษณาอาหารเพื่อให้พิจารณาก่อน เมื่อได้รับอนุญาตแล้วจึงจะโฆษณาได้

(4) การโฆษณาคุณประโยชน์ คุณภาพหรือสรรพคุณของอาหารที่ปรากฏบนฉลากที่ได้รับอนุมัติจากคณะกรรมการอาหารและยา

หากต้องการกล่าวอ้างคุณประโยชน์ คุณภาพหรือสรรพคุณอื่นใดนอกเหนือจากที่ได้รับอนุมัติ ต้องได้รับการประเมิน และต้องได้รับอนุมัติฉลากก่อน

(2) การโฆษณากล่าวอ้างทางโภชนาการ หรือใช้คุณค่าของสารอาหารในการส่งเสริมการขาย ต้องเป็นไปตามประกาศกระทรวงสาธารณสุข (ฉบับที่ 182) พ.ศ. 2541 เรื่องฉลากโภชนาการ

(3) การกล่าวอ้างทางสุขภาพ (Health Claim) ที่นอกเหนือจาก (2) ที่ได้รับความเห็นชอบจากสำนักงานคณะกรรมการอาหารและยาแล้ว

(4) การโฆษณาตามข้อ 5 ที่มีการแสดงคุณประโยชน์ คุณภาพหรือสรรพคุณของอาหาร ถือว่าเป็นการโฆษณาที่ต้องนำมาขออนุญาต

(5) การโฆษณานอกเหนือจากข้อ 5

ฯลฯ”

ทั้งนี้ มีข้อ 5 แห่งประกาศคณะกรรมการฯ ที่กำหนดลักษณะของการโฆษณาที่ไม่ต้องนำมาพิจารณาขออนุญาตก่อน

- ข้อ 8 แห่งประกาศคณะกรรมการฯ ได้กำหนดหลักเกณฑ์และเงื่อนไขทั่วไปในการโฆษณาอาหาร โดยสรุปไว้ว่า “หลักเกณฑ์และเงื่อนไขทั่วไปในการโฆษณาอาหาร

(1) อาหารที่จะโฆษณาต้องมีรายละเอียดถูกต้องตามกฎหมาย ดังนี้

(ก) คุณภาพมาตรฐานผลิตภัณฑ์ต้องเป็นไปตามประกาศกระทรวงสาธารณสุขเฉพาะเรื่องและประกาศที่เกี่ยวข้องกับผลิตภัณฑ์ที่ยื่นขออนุญาต

(ข) รายละเอียดสูตรส่วนประกอบต้องเป็นไปตามประกาศกระทรวงสาธารณสุขเฉพาะเรื่องและประกาศที่เกี่ยวข้องกับผลิตภัณฑ์ที่ยื่นขออนุญาต

(ค) การใช้วัตถุเจือปนอาหารต้องเป็นไปตามประกาศกระทรวงสาธารณสุขว่าด้วยเรื่อง วัตถุเจือปนอาหาร ฯลฯ

(2) ข้อปฏิบัติในการโฆษณาอาหาร

(2.1) การแสดงชื่ออาหารในสื่อโฆษณา

...

(2.2) การแสดงข้อความ/ คำเตือนในสื่อโฆษณา

...”

- ข้อ 9 แห่งประกาศคณะกรรมการฯ ได้กำหนดเรื่องหลักเกณฑ์เฉพาะในการโฆษณาอาหาร โดยสรุปไว้ว่า “...ในการโฆษณาอาหารนั้น นอกจากต้องปฏิบัติตามหลักเกณฑ์ทั่วไปในการโฆษณาแล้ว ยังต้องปฏิบัติตามหลักเกณฑ์เฉพาะสำหรับอาหารแต่ละประเภทด้วย แล้วแต่กรณี

(1) อาหารสำหรับทารก อาหารทารกสูตรต่อเนื่องที่ระบุอายุ 6-12 เดือน และอาหารเสริมสำหรับทารก...

(2) อาหารสำหรับเด็กเล็ก...

(3) อาหารเสริมสำหรับเด็กเล็ก...

(4) นมโค นมปรุงแต่ง ผลิตภัณฑ์ของนม นมเปรี้ยว เครื่องดื่มนม และน้ำนม...

(5) วุ้นสำเร็จรูปและขนมเยลลี่...

(6) วุ้นสำเร็จรูปและขนมเยลลี่ที่มีส่วนผสมของกลูโคแมนแนน หรือแป้งจากหัวบุก...

(7) อาหารทางการแพทย์...

(8) อาหารกึ่งสำเร็จรูป...

(9) เครื่องดื่มเกลือแร่ ให้แสดงคุณประโยชน์เฉพาะที่เกี่ยวข้องกับการสูญเสียเหงื่อจากการออกกำลังกายเท่านั้น

(10) ผลิตภัณฑ์เสริมอาหาร

...

(11) อาหารที่ต้องแสดงฉลากโภชนาการและค่าพลังงานน้ำตาลไขมันและโซเดียมแบบจีดีเอ (Guideline Daily Amounts: GDA) ตามประกาศกระทรวงสาธารณสุข (ฉบับที่ 374) พ.ศ. 2559...

(12) เครื่องดื่มที่ผสมคาเฟอีน

...

(13) อาหารอื่นใดที่ได้รับอนุญาตโดยมีข้อจำกัดต่าง ๆ เป็นการเฉพาะ ให้ผู้อนุญาตกำหนดให้แสดงข้อความตามที่เห็นสมควรในการโฆษณาได้”

**(2) วิเคราะห์ผลกระทบทางกฎหมาย**

ความหมายของนิยามคำว่า “การโฆษณาอาหาร” ในประกาศคณะกรรมการฯ ข้อ 2 หมายความถึง การกระทำด้วยวิธีการใด ๆ ให้ประชาชนเห็นหรือทราบข้อความเกี่ยวกับอาหาร ส่วนประกอบของอาหาร เพื่อประโยชน์ทางการค้า โดยคำว่า “ข้อความ” หมายความรวมถึง ข้อความ ข้อความเสียง เสียง ภาพ รูปภาพ รอยประดิษฐ์ เครื่องหมายสัญลักษณ์ หรือการกระทำอื่นใดที่เข้าใจได้ในความหมาย จากบทบัญญัติของกฎหมายข้างต้นอาจจึงส่งผลให้การโฆษณาอาหารในพื้นที่ของการรถไฟฯ ตกอยู่ภายใต้หลักเกณฑ์การโฆษณาอาหารตามที่กำหนดในมาตรา 40 และมาตรา 41 แห่ง พ.ร.บ. อาหารฯ รวมทั้งกฎหมายอนุบัญญัติที่เกี่ยวข้อง และส่งผลให้ผู้เช่าพื้นที่และ/หรือ การรถไฟฯ ต้องปฏิบัติตามหลักเกณฑ์ดังกล่าวด้วย

นอกจากนี้ หากเป็นการโฆษณาคุณประโยชน์ คุณภาพหรือสรรพคุณของอาหารที่ไม่มีข้อความต้องห้ามตามที่กำหนดในข้อ 3 และข้อ 4 แห่งประกาศคณะกรรมการฯ ประกอบมาตรา 40 แห่งพ.ร.บ. อาหารฯ การรถไฟฯ ต้องดำเนินการขออนุญาตโฆษณาอาหารเสียก่อน เมื่อได้รับอนุญาตแล้วจึงจะสามารถทำการโฆษณาดังกล่าวได้ ทั้งนี้ เป็นไปตามข้อ 6 แห่งประกาศคณะกรรมการฯ ประกอบมาตรา 41 แห่งพ.ร.บ. อาหารฯ

**(3) แนวทางในการดำเนินงาน**

การรถไฟฯ ต้องพิจารณากำหนดคุณสมบัติของผู้เช่าพื้นที่เพื่อการโฆษณาสินค้าด้วยความรอบคอบและตรวจสอบไม่ให้การโฆษณาดังกล่าวมีข้อความที่มีลักษณะต้องห้ามโฆษณาอาหารตามที่กำหนดในข้อ 3 และ 4 แห่งประกาศคณะกรรมการฯ และหากเป็นการโฆษณาคุณประโยชน์ คุณภาพ หรือสรรพคุณของอาหาร การรถไฟฯ ต้องได้รับอนุญาต หรือจัดการให้ผู้เช่าพื้นที่ได้รับอนุญาตให้โฆษณาอาหารก่อนที่จะมีการดำเนินการโฆษณาดังกล่าว ทั้งนี้ เป็นไปตามที่กำหนดในข้อ 6 แห่งประกาศคณะกรรมการฯ เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดปัญหาในอนาคต อันอาจส่งผลให้แผนการฟื้นฟูกิจการในส่วนนี้คลาดเคลื่อน ล่าช้า หรือไม่บรรลุวัตถุประสงค์ตามที่วางไว้

นอกจากนี้ การรถไฟฯ อาจให้คู่สัญญาที่จะเข้าทำสัญญากับการรถไฟฯ ให้คำรับรองว่า การโฆษณาอาหารดังกล่าวนั้นไม่เป็นการฝ่าฝืนและได้ปฏิบัติตามหลักเกณฑ์ที่กำหนดใน พ.ร.บ. อาหารฯ ประกาศคณะกรรมการฯ และกฎหมายที่เกี่ยวข้องอย่างถูกต้องและครบถ้วนแล้ว

**12.3.3.4 พระราชบัญญัติเครื่องสำอาง พ.ศ. 2558 (“พ.ร.บ. เครื่องสำอางฯ”)**

**(1) บทบัญญัติที่เกี่ยวข้อง**

- มาตรา 41 แห่ง พ.ร.บ. เครื่องสำอางฯ ได้กำหนดเรื่องการโฆษณาเครื่องสำอาง โดยสรุปไว้ว่า “การโฆษณาเครื่องสำอางต้องไม่ใช้ข้อความที่ไม่เป็นธรรมต่อผู้บริโภคหรือใช้ข้อความที่อาจก่อให้เกิดผลเสียต่อสังคมเป็นส่วนรวม ทั้งนี้ ไม่ว่าข้อความดังกล่าวนั้นจะเป็นข้อความที่เกี่ยวกับแหล่งกำเนิด สภาพ คุณภาพ ปริมาณ หรือลักษณะของเครื่องสำอาง

ข้อความดังต่อไปนี้ ถือว่าเป็นข้อความที่ไม่เป็นธรรมต่อผู้บริโภคหรือเป็นข้อความที่อาจก่อให้เกิดผลเสียต่อสังคมเป็นส่วนรวม

(1) ข้อความที่เป็นเท็จหรือเกินความจริง

(2) ข้อความที่จะก่อให้เกิดความเข้าใจผิดในสาระสำคัญเกี่ยวกับเครื่องสำอาง ไม่ว่าจะกระทำโดยใช้หรืออ้างอิงรายงานทางวิชาการ สถิติ หรือสิ่งใดสิ่งหนึ่งอันไม่เป็นความจริงหรือเกินความจริง หรือไม่ก็ตาม

(3) ข้อความที่แสดงสรรพคุณที่เป็นการรักษาโรคหรือมิใช่จุดมุ่งหมายเป็นเครื่องสำอาง

(4) ข้อความที่ทำให้เข้าใจว่ามีสรรพคุณบำรุงกาม

(5) ข้อความที่เป็นการสนับสนุนโดยตรงหรือโดยอ้อมให้มีการกระทำผิดกฎหมายหรือศีลธรรมหรือนำไปสู่ความเสื่อมเสียในประเพณีและวัฒนธรรมอันดีของชาติ

(6) ข้อความที่จะทำให้เกิดความแตกแยกหรือเสื่อมเสียความสามัคคีในหมู่คณะ

(7) ข้อความอย่างอื่นตามที่กำหนดในกฎกระทรวง

ข้อความที่ใช้ในการโฆษณาที่บุคคลทั่วไปสามารถรู้ได้ว่าเป็นข้อความที่ไม่อาจเป็นความจริงได้โดยแน่แท้ ไม่เป็นข้อความที่ต้องห้ามโฆษณาตามวรรคสอง (1)”

- มาตรา 42 แห่ง พ.ร.บ. เครื่องสำอางฯ ได้กำหนดเรื่องวิธีการโฆษณา โดยสรุปไว้ว่า “การโฆษณาจะต้องไม่กระทำด้วยวิธีการอันอาจเป็นอันตรายต่อสุขภาพร่างกายหรือจิตใจ หรือขัดต่อศีลธรรมอันดีงามของประชาชน หรืออันอาจก่อให้เกิดความรำคาญแก่ผู้บริโภค”

**(2) วิเคราะห์ผลกระทบทางกฎหมาย**

ความหมายของนิยามคำว่า “เครื่องสำอาง” ในมาตรา 4 แห่ง พ.ร.บ. เครื่องสำอางฯ หมายความว่า วัตถุที่มุ่งหมายสำหรับใช้ทา ถู นวด หรือกระทำด้วยวิธีอื่นใดกับส่วนภายนอกร่างกาย รวมถึงการใช้กับฟันและช่องปาก โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อความสะอาด ความสวยงาม หรือเปลี่ยนแปลงลักษณะที่ปรากฏหรือระงับกลิ่นกาย หรือปกป้องดูแลส่วนต่าง ๆ นั้นให้อยู่ในสภาพดี แต่ไม่รวมถึงเครื่องประดับและเครื่องแต่งตัวซึ่งเป็นอุปกรณ์ภายนอกร่างกาย รวมทั้งคำว่า “โฆษณา” หมายความว่า การกระทำไม่ว่าโดยวิธีใด ๆ ให้ประชาชนเห็น ได้ยิน หรือทราบข้อความ เพื่อประโยชน์ทางการค้า โดยคำว่า “ข้อความ” หมายความรวมถึง การกระทำให้ปรากฏด้วยตัวอักษร ภาพ ภาพยนต์ แสง เสียง เครื่องหมายหรือการกระทำอย่างใด ๆ ที่ทำให้บุคคลทั่วไปสามารถเข้าใจความหมายได้ ดังนั้น ตามนัยที่ปรากฏข้างต้น จึงส่งผลให้การโฆษณาเครื่องสำอางในพื้นที่ของการรถไฟฯ อาจตกอยู่ภายใต้หลักเกณฑ์และเงื่อนไขการโฆษณาเครื่องสำอางตามนัยที่กำหนดใน พ.ร.บ. เครื่องสำอางฯ ซึ่งส่งผลให้ผู้เช่าพื้นที่ และ/หรือ การรถไฟฯ ต้องปฏิบัติตาม พ.ร.บ. เครื่องสำอางฯ ข้างต้นด้วย

**(3) แนวทางในการดำเนินงาน**

การรถไฟฯ อาจพิจารณากำหนดคุณสมบัติของผู้เช่าพื้นที่เพื่อการโฆษณาเครื่องสำอางด้วยความรอบคอบ และตรวจสอบไม่ให้การโฆษณาดังกล่าวมีข้อความที่มีลักษณะที่ถือเป็นข้อความที่เป็นการไม่เป็นธรรมต่อ

ผู้บริโภคหรือเป็นข้อความที่อาจก่อให้เกิดผลเสียต่อสังคมเป็นส่วนรวมตามที่กำหนดในมาตรา 41 แห่งพ.ร.บ. เครื่องสำอางฯ รวมทั้งเพื่อไม่ให้มีการโฆษณาอันอาจเป็นอันตราย ขัดศีลธรรมอันดี หรือเกิดความเดือดร้อนรำคาญแก่ผู้บริโภคตามความในมาตรา 42 แห่ง พ.ร.บ. เครื่องสำอางฯ ดังนั้นเพื่อป้องกันไม่ให้เกิดปัญหาในอนาคตอันอาจส่งผลให้การดำเนินการตามแผนการฟื้นฟูกิจการคลาดเคลื่อน ล่าช้า หรือไม่บรรลุวัตถุประสงค์ตามที่วางไว้

ทั้งนี้ การรถไฟฯ อาจกำหนดคุณสมบัติให้บุคคลที่จะเข้ามาเป็นคู่สัญญาตามสัญญาจัดซื้อจัดจ้างหรือสัญญาร่วมลงทุน ต้องได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการเครื่องสำอาง ว่าการโฆษณาเครื่องสำอางภายใต้สัญญาดังกล่าวไม่เป็นการฝ่าฝืนและเป็นไปตามหลักเกณฑ์ที่พ.ร.บ. เครื่องสำอางฯ กำหนดอย่างถูกต้องครบถ้วนก่อนที่จะทำการโฆษณา และ/หรือ ในขณะยื่นซองเสนอราคา หรือก่อนเข้าสัญญาตามหลักเกณฑ์ที่กำหนดในมาตรา 46 แห่งพ.ร.บ. เครื่องสำอางฯ[23] และ/หรือ ให้คู่สัญญาที่จะเข้าทำสัญญากับการรถไฟฯ ให้ทำคำรับรองว่าการโฆษณาเครื่องสำอางนั้นไม่เป็นการฝ่าฝืนและได้ปฏิบัติตามตามหลักเกณฑ์ที่พ.ร.บ. เครื่องสำอางฯ กำหนดอย่างถูกต้องและครบถ้วนแล้ว

**12.3.3.5 พระราชบัญญัติเครื่องมือแพทย์ พ.ศ. 2551 (“พ.ร.บ. เครื่องมือแพทย์ฯ”) และประกาศสำนักงานคณะกรรมการอาหารและยา เรื่อง กำหนดหลักเกณฑ์ วิธีการ และเงื่อนไขการโฆษณาเครื่องมือแพทย์ พ.ศ. 2553 (“ประกาศคณะกรรมการ พ.ศ. 2553ฯ”)**

**(1) บทบัญญัติที่เกี่ยวข้อง**

- มาตรา 56 แห่งพ.ร.บ. เครื่องมือแพทย์ฯ ได้กำหนดเรื่องการห้ามโฆษณาเครื่องมือการแพทย์ โดยสรุปไว้ว่า “ห้ามมิให้ผู้ใดโฆษณาเครื่องมือแพทย์ตามมาตรา 6 (11) หรือเครื่องมือแพทย์ตามมาตรา 46”

ทั้งนี้ เครื่องมือแพทย์ตามมาตรา 6 (11) แห่งพ.ร.บ. เครื่องมือแพทย์ฯ คือ เครื่องมือแพทย์ที่ห้ามผลิต นำเข้า หรือขาย ส่วนเครื่องมือแพทย์ตามมาตรา 46 แห่งพ.ร.บ. เครื่องมือแพทย์ฯ คือ ลักษณะของเครื่องมือแพทย์ที่ห้ามผลิต นำเข้า หรือขาย

[23] มาตรา 46 แห่งพ.ร.บ. เครื่องสำอางฯ “ผู้จดแจ้งหรือผู้ทำการโฆษณาเครื่องสำอางซึ่งสงสัยว่าโฆษณาของตนจะเป็นการฝ่าฝืนหรือไม่เป็นไปตามพระราชบัญญัตินี้ อาจขอให้คณะกรรมการให้ความเห็นในเรื่องนั้นก่อนทำการโฆษณาได้ ทั้งนี้ คณะกรรมการจะต้องให้ความเห็นและแจ้งให้ผู้ขอทราบภายใน 60 วันนับแต่วันที่สำนักงานคณะกรรมการอาหารและยาได้รับคำขอ ถ้าไม่แจ้งภายในระยะเวลาที่กำหนดระยะเวลาดังกล่าว ให้ถือว่าคณะกรรมการให้ความเห็นชอบแล้ว...”

- มาตรา 57 แห่งพ.ร.บ. เครื่องมือแพทย์ฯ ได้กำหนดเรื่องการโฆษณาเครื่องมือการแพทย์ที่ต้องขออนุญาต โดยสรุปไว้ว่า “ภายใต้บังคับมาตรา 56 การโฆษณาเครื่องมือแพทย์ต้องได้รับอนุญาตจากผู้อนุญาตก่อน ...

การขออนุญาต การออกใบอนุญาตและอายุใบอนุญาตตามวรรคหนึ่ง ให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์ วิธีการ และเงื่อนไขที่ผู้อนุญาตกำหนด ทั้งนี้ ผู้อนุญาตจะกำหนดเงื่อนไขเฉพาะในการโฆษณาและจำกัดการใช้สื่อโฆษณาไว้ด้วยก็ได้”

- ข้อ 2.1 แห่งประกาศคณะกรรมการ พ.ศ. 2553ฯ ได้กำหนดเรื่องการโฆษณาเครื่องมือแพทย์ โดยสรุปไว้ว่า “ผู้ประสงค์จะโฆษณาเครื่องมือแพทย์ต้องได้รับอนุญาตโฆษณาเครื่องมือแพทย์จากผู้อนุญาตก่อนและต้องปฏิบัติตามเงื่อนไขอื่น ๆ ที่ผู้อนุญาตกำหนด...”

- ข้อ 3 แห่งประกาศคณะกรรมการ พ.ศ. 2553ฯ ได้กำหนดเรื่องลักษณะการโฆษณาเครื่องมือแพทย์ที่ไม่อนุญาต โดยสรุปไว้ว่า

“ลักษณะการโฆษณาเครื่องมือแพทย์ที่ไม่อนุญาต

3.1 การโฆษณาเครื่องมือการแพทย์ที่ห้ามผลิต นำเข้า หรือขาย

3.2 การโฆษณาเครื่องมือการแพทย์ ดังต่อไปนี้

3.2.1 เครื่องมือแพทย์ปลอม

3.2.2 เครื่องมือแพทย์ผิดมาตรฐาน

3.2.3 เครื่องมือแพทย์เสื่อมสภาพ

ฯลฯ

3.3 การโฆษณาคุณประโยชน์ คุณภาพ ปริมาณ มาตรฐาน ส่วนประกอบ หรือแหล่งกำเนิดของเครื่อง ไม่ว่าจะกระทำโดยใช้หรืออ้างอิงรายงานทางวิชาการ สถิติ หรือสิ่งใดสิ่งหนึ่งอันไม่เป็นความจริงหรือเกินความจริง หรือไม่ก็ตาม เช่น ฯลฯ

3.5 การโฆษณาจัดให้มีรางวัลด้วยการเสี่ยงโชคโดยวิธีใด ๆ

ฯลฯ”

- ข้อ 4 แห่งประกาศคณะกรรมการ พ.ศ. 2553ฯ เป็นเรื่องเกี่ยวกับเงื่อนไขของการโฆษณาเครื่องมือแพทย์

**(2) วิเคราะห์ผลกระทบทางกฎหมาย**

ความหมายของนิยามคำว่า “เครื่องมือแพทย์” ในมาตรา 4 แห่งพ.ร.บ. เครื่องมือแพทย์ฯ หมายความว่า เครื่องมือ เครื่องใช้ เครื่องกล วัตถุที่ใส่เข้าไปในร่างกาย น้ำยาที่ใช้ตรวจในหรือนอกห้องปฏิบัติการ ผลิตภัณฑ์ ซอฟต์แวร์ หรือวัตถุอื่นใด ที่ผู้ผลิตหรือเจ้าของผลิตภัณฑ์มุ่งหมายเฉพาะสำหรับใช้อย่างหนึ่งอย่างใดกับมนุษย์หรือสัตว์ตามที่กำหนดในพ.ร.บ. เครื่องมือแพทย์ฯ อุปกรณ์เสริมสำหรับใช้ร่วมกับเครื่องมือแพทย์ หรือวัตถุอื่นที่รัฐมนตรีประกาศกำหนดว่าเป็นเครื่องมือแพทย์ และคำว่า “โฆษณา” หมายความว่า การกระทำไม่ว่าโดยวิธีใด ๆ ให้ประชาชนเห็นได้ยินหรือทราบข้อความ เพื่อประโยชน์ทางการค้าและให้หมายความรวมถึงการส่งเสริมการขายด้วย โดยคำว่า “ข้อความ” หมายความรวมถึง การกระทำให้ปรากฏด้วยตัวอักษร ภาพ ภาพยนตร์ แสง เสียง เครื่องหมายหรือการกระทำอย่างใด ๆ ที่ทำให้บุคคลทั่วไปสามารถเข้าใจความหมายได้

ตามนัยที่ปรากฏข้างต้น ส่งผลให้การโฆษณาเครื่องมือการแพทย์ในพื้นที่ของการรถไฟฯ อาจตกอยู่ภายใต้หลักเกณฑ์และเงื่อนไขการโฆษณาเครื่องมือการแพทย์ตามที่กำหนดในพ.ร.บ. เครื่องมือแพทย์ฯ ซึ่งส่งผลให้ผู้เช่าพื้นที่ และ/หรือ การรถไฟฯ ต้องปฏิบัติตามหลักเกณฑ์เกี่ยวกับการโฆษณาตามที่กำหนดในพ.ร.บ. เครื่องมือแพทย์ฯ ด้วย

**(3) แนวทางในการดำเนินงาน**

การรถไฟฯ อาจพิจารณากำหนดคุณสมบัติของผู้เช่าพื้นที่เพื่อการโฆษณาเครื่องมือแพทย์ด้วยความรอบคอบ และตรวจสอบว่าผู้เช่าที่จะเข้ามาเป็นคู่สัญญาได้ได้รับอนุญาตการโฆษณาดังกล่าวอย่างถูกต้องและครบถ้วนแล้วหรือไม่ ตามความในข้อ 2 แห่งประกาศคณะกรรมการ พ.ศ. 2553

**12.3.3.6 พระราชบัญญัติภาษีป้าย พ.ศ. 2510 (“พ.ร.บ. ภาษีป้ายฯ”)**

**(1) บทบัญญัติที่เกี่ยวข้อง**

- มาตรา 6 แห่งพ.ร.บ. ภาษีป้ายฯ ได้กำหนดนิยามของคำว่า “ป้าย” ไว้ว่า “...หมายความว่า ป้ายแสดงชื่อ ยี่ห้อหรือเครื่องหมายที่ใช้ในการประกอบการค้าหรือประกอบกิจการอื่นเพื่อหารายได้หรือโฆษณาการค้าหรือกิจการอื่นเพื่อหารายได้ ไม่ว่าจะได้แสดงหรือโฆษณาไว้ที่วัตถุใด ๆ ด้วยอักษร ภาพ หรือเครื่องหมายที่เขียน แกะสลัก จารึก หรือทำให้ปรากฏด้วยวิธีอื่น”

- มาตรา 7 แห่งพ.ร.บ. ภาษีป้ายฯ ได้กำหนดหน้าที่ในการเสียภาษีป้าย โดยสรุปไว้ว่า “ให้เจ้าของป้ายมีหน้าที่เสียภาษีป้ายโดยเสียเป็นรายปี ยกเว้นป้ายที่เริ่มติดตั้งหรือแสดงในปีแรกให้เสียภาษีป้ายตั้งแต่วันเริ่มติดตั้งหรือแสดงจนถึงวันสิ้นปี...

...

ป้ายที่ติดตั้งบนอสังหาริมทรัพย์ของบุคคลอื่นและมีพื้นที่เกิน 2 ตารางเมตรต้องมีชื่อและที่อยู่ของเจ้าของป้ายเป็นตัวอักษรไทยชัดเจนที่มุมขวาด้านล่างของป้ายและให้ข้อความดังกล่าวได้รับยกเว้นภาษีป้ายตามหลักเกณฑ์ที่กำหนดในกฎกระทรวง”

- มาตรา 8 แห่งพ.ร.บ. ภาษีป้ายฯ ได้กำหนดลักษณะของป้ายที่ไม่ต้องเสียภาษีป้าย โดยสรุปไว้ว่า “เจ้าของป้ายไม่ต้องเสียภาษีป้ายสำหรับป้าย ดังต่อไปนี้

...

(2) ป้ายที่แสดงไว้ที่สินค้าหรือสิ่งหุ้มห่อหรือบรรจุสินค้า

(3) ป้ายที่แสดงไว้ในบริเวณงานที่จัดขึ้นเป็นครั้งคราว

(4) ป้ายที่แสดงไว้ที่คน หรือสัตว์

(5) ป้ายที่แสดงไว้ภายในอาคารที่ใช้ประกอบการค้าหรือประกอบกิจการอื่นหรือภายในอาคารซึ่งเป็นที่รโหฐาน ทั้งนี้ เพื่อหารายได้ และแต่ละป้ายมีพื้นที่ไม่เกินที่กำหนดในกฎกระทรวง แต่ไม่รวมถึงป้ายตามกฎหมายว่าด้วยทะเบียนพาณิชย์

...

(13) ป้ายตามที่กำหนดในกฎกระทรวง”

- ปัจจุบันมีกฎกระทรวงฉบับที่ 8 (พ.ศ. 2542) ออกตามความในพระราชบัญญัติภาษีป้าย พ.ศ. 2510 ข้อ 2 กำหนดให้ป้ายตามมาตรา 8 (5) แห่งพ.ร.บ. ภาษีป้ายฯ ต้องเป็นป้ายที่มีพื้นที่ไม่เกิน 3 ตารางเมตร

และกฎกระทรวงฉบับที่ 2 (พ.ศ. 2535) ออกตามความในพระราชบัญญัติภาษีป้าย พ.ศ. 2510 กำหนดให้เจ้าของป้ายไม่ต้องเสียภาษีป้ายสำหรับ

(1) ป้ายที่ติดตั้งหรือแสดงไว้ที่รถยนต์ส่วนบุคคล...

(2) ป้ายที่ติดตั้งหรือแสดงไว้ที่ล้อเลื่อน ตามกฎหมายว่าด้วยล้อเลื่อน

(3) ป้ายที่ติดตั้งหรือแสดงไว้ที่ยานพาหนะนอกเหนือจาก (1) และ (2) โดยมีพื้นที่ไม่เกิน 500 ตารางเซนติเมตร

- มาตรา 18 แห่งพ.ร.บ. ภาษีป้ายฯ ได้กำหนดลำดับผู้มีหน้าที่เสียภาษีป้าย โดยสรุปไว้ว่า “ในกรณีที่ปรากฏแก่พนักงานเจ้าหน้าที่ว่าไม่มีผู้ยื่นแบบแสดงรายการสำหรับภาษีป้ายใด เมื่อพนักงานเจ้าหน้าที่ไม่อาจหาตัวเจ้าของป้ายนั้นได้ ให้ถือว่าผู้ครอบครองป้ายนั้น เป็นผู้มีหน้าที่เสียภาษีป้าย ถ้าไม่อาจหาตัวผู้ครอบครองป้ายนั้นได้ ให้ถือว่าเจ้าของหรือผู้ครอบครองอาคารหรือที่ดินที่ป้ายนั้นติดตั้งหรือแสดงอยู่ เป็นผู้มีหน้าที่เสียภาษีป้ายตามลำดับ และให้เจ้าพนักงานหน้าที่แจ้งการประเมินภาษีป้ายเป็นหนังสือไปยังบุคคลดังกล่าว”

**(2) วิเคราะห์ผลกระทบทางกฎหมาย**

ตามมาตรา 7 และมาตรา 18 ประกอบมาตรา 6 แห่งพ.ร.บ. ภาษีป้ายฯ ส่งผลให้การรถไฟฯ ในกรณีที่ประสงค์จะติดตั้งป้ายโฆษณาของตนเอง หรือให้ผู้เช่าเช่าพื้นที่ของการรถไฟฯ เพื่อติดตั้งป้ายโฆษณา อาจอยู่ในข่ายเป็นเจ้าของป้ายที่ต้องเสียภาษีป้าย เว้นแต่เข้าข้อยกเว้นเป็นป้ายที่ไม่จำต้องเสียภาษี ตามที่กำหนดในมาตรา 8 แห่งพ.ร.บ. ภาษีป้ายฯ และกฎกระทรวงที่เกี่ยวข้อง

**(3) แนวทางในการดำเนินงาน**

การรถไฟฯ ต้องดำเนินการหรือจัดการให้ผู้เช่าพื้นที่ปฏิบัติตามหลักเกณฑ์ที่กำหนดใน พ.ร.บ. ภาษีป้ายฯ หากเข้าเงื่อนไขที่ต้องเสียภาษีป้าย รวมทั้งเพื่อลดรายจ่ายที่อาจจะมีขึ้นในอนาคตในส่วนที่เกี่ยวกับภาษีป้าย การรถไฟฯ อาจพิจารณากำหนดแสดงป้ายเพื่อการโฆษณาในกิจการของการรถไฟฯ หรือการอื่นใดเพื่อหารายได้ ให้เข้าข่ายเป็นป้ายที่ไม่ต้องเสียภาษี เช่น ติดตั้งป้ายภายในอาคารซึ่งเป็นที่รโหฐาน โดยมีขนาดแต่ละป้ายไม่เกิน 3 ตารางเมตร เป็นต้น

### 12.3.3.7 พระราชบัญญัติควบคุมเครื่องดื่มแอลกอฮอล์ พ.ศ. 2551 (“พ.ร.บ. ควบคุมเครื่องดื่มแอลกอฮอล์ฯ”)

**(1) บทบัญญัติที่เกี่ยวข้อง**

- มาตรา 27 “ห้ามขายเครื่องดื่มแอลกอฮอล์ในสถานที่หรือบริเวณดังต่อไปนี้

  ...

  (8) สถานที่อื่นที่รัฐมนตรีประกาศกำหนดโดยความเห็นชอบของคณะกรรมการ”

- มาตรา 31 “ห้ามมิให้ผู้ใดบริโภคเครื่องดื่มแอลกอฮอล์ในสถานที่หรือบริเวณดังต่อไปนี้

  ...

(7) สถานที่อื่นที่รัฐมนตรีประกาศกำหนดโดยคำแนะนำของคณะกรรมการ”

- ประกาศสำนักนายกรัฐมนตรี เรื่อง กำหนดสถานที่หรือบริเวณห้ามขายหรือบริโภคเครื่องดื่มแอลกอฮอล์ในรัฐวิสาหกิจและหน่วยงานอื่นของรัฐ พ.ศ. 2555

ข้อ 1 “ห้ามผู้ใดขายเครื่องดื่มแอลกอฮอล์ในสถานที่หรือบริเวณรัฐวิสาหกิจ และหน่วยงานอื่นของรัฐ ยกเว้นบริเวณที่จัดไว้เป็นร้านค้า หรือสโมสร”

ข้อ 2 “ห้ามผู้ใดบริโภคเครื่องดื่มแอลกอฮอล์ในสถานที่หรือบริเวณรัฐวิสาหกิจ และหน่วยงานอื่นของรัฐ ยกเว้นบริเวณที่จัดไว้เป็นที่พักส่วนบุคคล หรือสโมสร หรือการจัดเลี้ยงตามประเพณี”

- ประกาศสำนักนายกรัฐมนตรี เรื่อง ห้ามขายหรือบริโภคเครื่องดื่มแอลกอฮอล์ในพื้นที่ที่อยู่ในกำกับดูแลและใช้ประโยชน์ของราชการ รัฐวิสาหกิจ หรือหน่วยงานอื่นของรัฐ พ.ศ. 2558

ข้อ “ห้ามผู้ใดขายเครื่องดื่มแอลกอฮอล์ในพื้นที่ดังต่อไปนี้ ยกเว้นบริเวณที่จัดไว้เป็นร้านค้าหรือสโมสร

(1) พื้นที่ที่อยู่ในกำกับดูแลและใช้ประโยชน์ของราชการ นอกเหนือจากสถานที่ราชการตามมาตรา 27 (3)

(2) พื้นที่ที่อยู่ในกำกับดูแลและใช้ประโยชน์ของรัฐวิสาหกิจหรือหน่วยงานอื่นของรัฐ นอกเหนือจากสถานที่หรือบริเวณที่กำหนดตามประกาศสำนักนายกรัฐมนตรี เรื่อง กำหนดสถานที่หรือบริเวณห้ามขายหรือบริโภคเครื่องดื่มแอลกอฮอล์ในรัฐวิสาหกิจและหน่วยงานอื่นของรัฐ พ.ศ. 2555”

ข้อ 2 “ห้ามผู้ใดบริโภคเครื่องดื่มแอลกอฮอล์ในพื้นที่ดังต่อไปนี้ ยกเว้น บริเวณที่จัดไว้เป็นที่พักส่วนบุคคล หรือสโมสร หรือการจัดเลี้ยงตามประเพณี

(1) พื้นที่ที่อยู่ในกำกับดูแลและใช้ประโยชน์ของราชการ นอกเหนือจากสถานที่ราชการตามมาตรา 31 (3)

(2) พื้นที่ที่อยู่ในกำกับดูแลและใช้ประโยชน์ของรัฐวิสาหกิจหรือหน่วยงานอื่นของรัฐ นอกเหนือจากสถานที่หรือบริเวณที่กำหนดตามประกาศสำนักนายกรัฐมนตรี เรื่อง กำหนดสถานที่หรือบริเวณห้ามขายหรือบริโภคเครื่องดื่มแอลกอฮอล์ในรัฐวิสาหกิจและหน่วยงานอื่นของรัฐ พ.ศ. 2555”

**(2) วิเคราะห์ผลกระทบทางกฎหมาย**

ประกาศสำนักนายกรัฐมนตรี เรื่อง กำหนดสถานที่หรือบริเวณห้ามขายหรือบริโภคเครื่องดื่มแอลกอฮอล์ในรัฐวิสาหกิจและหน่วยงานอื่นของรัฐ พ.ศ. 2555 และประกาศสำนักนายกรัฐมนตรี เรื่อง ห้ามขายหรือบริโภคเครื่องดื่มแอลกอฮอล์ในพื้นที่ที่อยู่ในกำกับดูแลและใช้ประโยชน์ของราชการ รัฐวิสาหกิจ หรือหน่วยงานอื่นของรัฐ พ.ศ. 2558 มีผลทำให้การรถไฟฯ ไม่สามารถขาย และบุคคลใด ๆ ไม่สามารถบริโภคเครื่องดื่มแอลกอฮอล์ในพื้นที่ของการรถไฟ และพื้นที่ที่อยู่ในกำกับดูแลและใช้ประโยชน์ของการรถไฟได้ อย่างไรก็ดี กฎหมายได้กำหนดข้อยกเว้นไว้ โดยให้บริเวณที่การรถไฟฯ จัดไว้เป็นร้านค้าหรือสโมสรสามารถขายหรือบริโภคเครื่องดื่มแอลกอฮอล์ได้ นอกจากนี้ หากเป็นการบริโภคเครื่องดื่มแอลกอฮอล์ในบ้านพักส่วนบุคคล หรือในงานเลี้ยงตามประเพณี อาทิ พิธีการทางการทูต การจัดงานแต่งาน ซึ่งผู้จัดจงานเป็นผู้จัดหาเครื่องดื่มแอลกอฮอล์ให้ (ต้องไม่มีการซื้อขายเครื่องดื่มแอลกอฮอล์กับผู้บริโภคโดยตรง) ก็สามารถทำได้

**(3) แนวทางในการดำเนินงาน**

การแก้ไขเพิ่มเติม ประกาศสำนักนายกรัฐมนตรี เรื่อง กำหนดสถานที่หรือบริเวณห้ามขายหรือบริโภคเครื่องดื่มแอลกอฮอล์ในรัฐวิสาหกิจและหน่วยงานอื่นของรัฐ พ.ศ. 2555 และประกาศสำนักนายกรัฐมนตรี เรื่อง ห้ามขายหรือบริโภคเครื่องดื่มแอลกอฮอล์ในพื้นที่ที่อยู่ในกำกับดูแลและใช้ประโยชน์ของราชการ รัฐวิสาหกิจ หรือหน่วยงานอื่นของรัฐ พ.ศ. 2558 อาจทำได้ยากกว่าการแก้ไขเพิ่มเติมประกาศสำานักนายกรัฐมนตรีเรื่อง กำหนดสถานที่หรือบริเวณห้ามขายหรือบริโภคเครื่องดื่มแอลกอฮอล์บนทางรถไฟ พ.ศ. 2558 ตามที่ได้กล่าวไว้ในข้อ 6.2.3.1 ข้างต้น เนื่องจากการแก้ไขเพิ่มเติมประกาศสำนักนายกรัฐมนตรีในส่วนนี้ นอกจากจะมีผลกระทบต่อการรถไฟฯ แล้ว ยังอาจมีผลกระทบถึงหน่วยงานราชการ และรัฐวิสาหกิจอื่น ๆ ด้วย การแก้ไขเพิ่มเติมประกาศสำนักนายกรัฐมนตรีทั้งสองดังกล่าว จึงอาจไม่สอดคล้องกับหลักการในการควบคุมเครื่องดื่มแอลกอฮอล์ตาม พ.ร.บ. ควบคุมเครื่องดื่มแอลกอฮอล์ฯ ได้ ดังนั้น หากการรถไฟฯ มีความประสงค์ที่จะขายเครื่องดื่มแอลกอฮอล์ในพื้นที่ของการรถไฟฯ ไม่ว่าจะเป็นลักษณะของการขายปลีกให้แก้ผู้โดยสาร หรือ ผู้ใช้บริการ หรือการจัดงานเทศการ หรืองานรื่นเริงต่าง ๆ อาจทำได้โดยการจัดพื้นที่เป็นร้านค้าหรือสโมสรให้ผู้ประกอบการภาคเอกชนเช่าเพื่อขายเครื่องดื่มแอลกอฮอล์

## 12.4 ยุทธศาสตร์ที่ 4 พัฒนาและสร้างรายได้ที่ไม่เกี่ยวกับการขนส่งระบบราง (Non-core Business Enhancement)

**<u>ผลกระทบทางกฎหมายต่อกลยุทธ์การฟื้นฟูกิจการ</u>**

### 12.4.1 กลยุทธ์ที่ 4.1 ต่อยอดโครงสร้างพื้นฐาน เพื่อให้บริการแพลตฟอร์มระบบราง

#### 12.4.1.1 พระราชบัญญัติการรถไฟแห่งประเทศไทย พ.ศ. 2494

**(ก) ด้านการตลาด**

**(1) บทบัญญัติที่เกี่ยวข้อง**

- มาตรา 6 แห่งพ.ร.บ. การรถไฟฯ ได้กำหนดวัตถุประสงค์ของการรถไฟฯ โดยสรุปไว้ว่า "...(2) จัดดำเนินการและนำมาซึ่งความเจริญของกิจการรถไฟเพื่อประโยชน์แห่งรัฐและประชาชน และดำเนินธุรกิจอันเกี่ยวกับการขนส่งของรถไฟและธุรกิจอื่นซึ่งเป็นประโยชน์แก่กิจการรถไฟ"

- มาตรา 9 แห่งพ.ร.บ. การรถไฟฯ ได้กำหนดให้การรถไฟฯ มีอำนาจกระทำการต่าง ๆ ภายในขอบวัตถุประสงค์ของมาตรา 6 และกำหนดให้รวมถึงอำนาจดังต่อไปนี้

"...(1) สร้าง ซื้อ จ้าง รับจ้าง จัดหา จัดจำหน่าย แลกเปลี่ยน เช่า ให้เช่า เช่าซื้อ ให้เช่าซื้อ ยืม ให้ยืม และดำเนินงานเกี่ยวกับเครื่องใช้ บริการ และความสะดวกต่าง ๆ ของกิจการการรถไฟ

ซื้อ จัดหา เช่า ให้เช่า เช่าซื้อ ให้เช่าซื้อ ถือกรรมสิทธิ์ ครอบครอง อาศัย ให้อาศัย จำหน่าย แลกเปลี่ยน และดำเนินการเกี่ยวกับทรัพย์สินใด ๆ

กำหนดอัตราภาระการใช้รถไฟ บริการ ความสะดวกต่าง ๆ ของ กิจการรถไฟ และจัดระเบียบเกี่ยวกับค่าภาระดังกล่าว..."

- มาตรา 16 แห่งพ.ร.บ. การรถไฟฯ ได้กำหนดเรื่องพ.ร.บ.จัดวางการรถไฟฯ ไว้โดยสรุปว่า "พระราชบัญญัติจัดวางการรถไฟและทางหลวง พระพุทธศักราช 2464 และบรรดากฎข้อบังคับที่ได้ออกตามพระราชบัญญัตินั้น ให้คงใช้บังคับต่อไป ทั้งนี้ เพียงเท่าที่มิได้มีความบัญญัติไว้แล้วในพระราชบัญญัตินี้ และมิได้มีความขัดแย้งต่อบทแห่งพระราชบัญญัตินี้..."

**(2) วิเคราะห์ผลกระทบทางกฎหมาย**

หากการรถไฟฯ มีความประสงค์ที่จะการดำเนินการในด้านการตลาดและลงทุนในด้านการจำหน่ายตั๋วด้วยตนเองหรือโดยให้เอกชนเป็นตัวแทนในการจำหน่ายตั๋ว ก็ย่อมสามารถกระทำได้ภายใต้ขอบอำนาจที่กำหนดในมาตรา 9 ประกอบมาตรา 6 แห่งพ.ร.บ. การรถไฟฯ เนื่องจากเป็นการนำมาซึ่งความเจริญของกิจการรถไฟเพื่อประโยชน์แห่งรัฐและประชาชนและเป็นธุรกิจอื่นซึ่งเป็นประโยชน์แก่กิจการรถไฟ ทำให้เกิดการขยายขีด

ความสามารถในการจัดหารายได้ของรัฐ รวมทั้งอำนวยความสะดวกแก่ประชาชน เนื่องจากมีช่องทางการจำหน่ายตั๋วที่หลากหลายเพิ่มขึ้น

นอกจากนี้ ตามมาตรา 15 แห่งพ.ร.บ. จัดวางการรถไฟฯ ได้กำหนดให้อำนาจของการรถไฟฯ ในการออกกฎข้อบังคับและตั้งอัตราค่าระวางขึ้นไว้ได้ ซึ่งสอดคล้องกับมาตรา 9 แห่ง พ.ร.บ. การรถไฟฯ ที่กำหนดให้อำนาจของการรถไฟฯ กำหนดอัตราภาระการใช้รถไฟ บริการ ความสะดวกต่าง ๆ ของกิจการรถไฟได้ โดยมีกฎข้อบังคับว่าด้วยระเบียบการบรรทุกส่งผู้โดยสารและสัมภาระฯ เล่ม 2 พ.ศ. 2469 ที่ออกตามความมาตรา 15 แห่ง พ.ร.บ. จัดวางการรถไฟฯ ประกอบมาตรา 16 แห่ง พ.ร.บ. การรถไฟฯ ที่มีการกำหนดเรื่อง การซื้อตั๋วและการชำระเงิน และอัตราค่าธรรมเนียม ดังนั้น หากการรถไฟฯ จะดำเนินการในด้านการตลาดและลงทุนในด้านการจำหน่ายตั๋วไม่ว่าจะด้วยตนเองหรือโดยให้เอกชนเป็นตัวแทนในการจำหน่ายตั๋วก็ต้องปฏิบัติตามข้อบังคับข้างต้น รวมทั้งระเบียบ กฎ และข้อบังคับภายในของการรถไฟฯ ที่เกี่ยวข้องด้วย

**(3) แนวทางในการดำเนินงาน**

เนื่องด้วยปัจจุบันการจำหน่ายตั๋วของการรถไฟฯ มีช่องทางที่หลากหลายมากขึ้น เช่น ช่องทางการจองตั๋วออนไลน์ของการรถไฟฯ เองบนเว็บไซต์: www.dticket.railway.co.th ที่สามารถพิมพ์ตั๋วรูปแบบใหม่ได้ โดยมี QR-Code สำหรับให้เจ้าหน้าที่แสกนตรวจสอบยืนยันที่นั่งบนขบวนรถ รวมทั้งช่องทางการจองตั๋วของตัวแทน เช่น เว็บไซต์ www.histours.co.th ของบริษัท เอช.ไอ.เอส.ทัวร์ส์ จำกัด ดังนั้น การรถไฟฯ ก็สามารถดำเนินการดังกล่าวตามที่กฎหมาย กฎ ระเบียบ และข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกำหนดไว้ต่อไปได้ อย่างไรก็ตาม การรถไฟฯ อาจจะต้องพิจารณา ทบทวน และแก้ไขเนื้อหาของร่างสัญญาที่เกี่ยวกับการให้ตัวแทนเป็นผู้จำหน่ายตั๋วรถไฟ ให้มีความทันสมัย สอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน และคำนึงถึงผลประโยชน์ของการรถไฟฯ เป็นสำคัญให้มากยิ่งขึ้น

**(ข) ด้านโครงสร้างพื้นฐานและด้านการให้บริการเดินรถ**

**(1) บทบัญญัติที่เกี่ยวข้อง**

- มาตรา 6 แห่งพ.ร.บ. การรถไฟฯ ได้กำหนดวัตถุประสงค์ของการรถไฟฯ โดยสรุปไว้ว่า “...(2) จัดดำเนินการและนำมาซึ่งความเจริญของกิจการรถไฟเพื่อประโยชน์แห่งรัฐและประชาชน และดำเนินธุรกิจอันเกี่ยวกับการขนส่งของรถไฟและธุรกิจอื่นซึ่งเป็นประโยชน์แก่กิจการรถไฟ”

- มาตรา 9 แห่งพ.ร.บ. การรถไฟฯ ได้กำหนดให้การรถไฟฯ มีอำนาจกระทำการต่าง ๆ ภายในขอบวัตถุประสงค์ของมาตรา 6 และกำหนดให้รวมถึงอำนาจดังต่อไปนี้

"...

(1) สร้าง ซื้อ จ้าง รับจ้าง จัดหา จัดจำหน่าย แลกเปลี่ยน เช่า ให้เช่า เช่าซื้อ ให้เช่าซื้อ ยืม ให้ยืม และดำเนินงานเกี่ยวกับเครื่องใช้ บริการ และความสะดวกต่าง ๆ ของกิจการการรถไฟ

(2) ซื้อ จัดหา เช่า ให้เช่า เช่าซื้อ ให้เช่าซื้อ ถือกรรมสิทธิ์ ครอบครอง อาศัย ให้อาศัย จำหน่าย แลกเปลี่ยน และดำเนินการเกี่ยวกับทรัพย์สินใด ๆ

...

(4) จัดระเบียบเกี่ยวกับความปลอดภัย การใช้รถไฟ บริการ และความสะดวกต่าง ๆ ของกิจการรถไฟ

(5) กู้ยืมเงิน ให้กู้ยืมเงิน ร่วมลงทุน หรือออกพันธบัตรหรือตราสารอื่นใดเพื่อการลงทุน

...

(7) รับขนส่งคนโดยสาร สินค้า พัสดุภัณฑ์ และของอื่น ๆ ที่เกี่ยวเนื่องกับกิจการรถไฟ

ฯลฯ

(10) จัดตั้งบริษัทจำกัดหรือบริษัทมหาชนจำกัดเพื่อประกอบธุรกิจเกี่ยวกับกิจการรถไฟ

..."

- มาตรา 39 แห่งพ.ร.บ. การรถไฟฯ ได้กำหนดประเภทการดำเนินกิจการของการรถไฟฯ ที่ต้องได้รับความเห็นชอบจากคณะรัฐมนตรีก่อน โดยสรุปไว้ว่า "การรถไฟแห่งประเทศไทยจะต้องได้รับความเห็นชอบจากคณะรัฐมนตรีก่อน จึงจะดำเนินกิจการดังต่อไปนี้ได้

(1) สร้างทางรถไฟสายใหม่

...

(3) ลงทุนหรือร่วมลงทุนซึ่งมีวงเงินเกิน 50 ล้านบาท

...

(8) จัดตั้งบริษัทจำกัดหรือบริษัทมหาชนจำกัด

..."

- มาตรา 16 แห่งพ.ร.บ. การรถไฟฯ ได้กำหนดเรื่องพ.ร.บ. จัดวางการรถไฟฯ ไว้โดยสรุปว่า “พระราชบัญญัติจัดวางการรถไฟและทางหลวง พระพุทธศักราช 2464 และบรรดากฎข้อบังคับที่ได้ออกตามพระราชบัญญัตินั้น ให้คงใช้บังคับต่อไป ทั้งนี้ เพียงเท่าที่มิได้มีความบัญญัติไว้แล้วในพระราชบัญญัตินี้ และมิได้มีความขัดแย้งต่อบทแห่งพระราชบัญญัตินี้...” ทั้งนี้ ตามมาตรา 15แห่ง พ.ร.บ. จัดวางการรถไฟฯ ได้กำหนดอำนาจที่สำคัญของการรถไฟฯ โดยสรุปไว้ว่า “กรมรถไฟแผ่นดินมีอำนาจที่จะออกข้อบังคับ และตั้งค่าระวางขึ้นไว้ได้ เมื่อเห็นว่าเป็นการจำเป็นในข้อต่อไปนี้ คือ

(1) ว่าด้วยแบบและการสร้างรถ

(2) ว่าด้วยวิธีการจัดระเบียบการเดินรถและวางกำหนดอัตราให้รถวิ่งเร็วหรือช้าเพียงไรและให้เดินไปได้ในสถานใด

...

(3) ว่าด้วยจำนวนผู้โดยสารในห้องรถห้องหนึ่ง ๆ ไม่ให้เกินกว่ากำหนดอย่างสูงตามที่จะได้ตั้งขึ้นไว้

...

(8) ว่าด้วยกำหนดเวลาที่รถไฟจะออกเดิน

(9) ว่าด้วยการเดินรถ

(10) ว่าด้วยเครื่องอาณัติสัญญาณและโคมไฟของรถไฟ

(11) ว่าด้วยการสับเปลี่ยนรถหรือจัดให้รถหลีกรางกัน

...”

**(2) วิเคราะห์ผลกระทบทางกฎหมาย**

**1) ด้านการจัดสรรตารางการเดินรถ**

มาตรา 16 แห่ง พ.ร.บ. การรถไฟฯ ประกอบมาตรา 15 พ.ร.บ. จัดวางการรถไฟฯ ส่งผลให้อำนาจการรถไฟน ในการจัดสรรตารางการเดินรถ รวมทั้งมีอำนาจในการสับเปลี่ยนรถหรือจัดให้รถหลีกกัน โดยออกเป็นข้อบังคับ และ/หรือ ระเบียบการใช้รถไฟ รวมทั้งอำนาจในการกำหนดแบบและสร้างรถ และกำหนดจำนวนผู้โดยสารในห้องรถห้องหนึ่ง ๆ ดังนั้น หากการรถไฟฯ ประสงค์ที่จะเพิ่มขีดความสามารถในการขนส่ง ไม่ว่าจะเป็นการขยายระยะเวลาการเดินรถ รวมถึงการจัดสรรการเดินรถให้แก่เอกชนร่วมใช้ราง การรถไฟฯ ต้องคำนึงและปฏิบัติตามกฎหมาย กฎ ระเบียบ และข้อบังคับที่การรถไฟฯ ได้ออกมาตามความในมาตราข้างต้นด้วย อย่างไร

ก็ดี การรถไฟฯ อาจพิจารณาแก้ไขข้อบังคับว่าด้วยระเบียบการบรรทุกส่งผู้โดยสารและสัมภาระฯ เล่ม 2 พ.ศ. 2469 (และที่แก้ไขเพิ่มเติม) ให้มีความสอดคล้องกับแผนฟื้นฟู และสภาพการณ์ในปัจจุบันด้วย

**2) ด้านการก่อสร้าง และบริหารจัดการโครงสร้างพื้นฐาน ราง สถานี ฯลฯ**

มาตรา 9 ประกอบมาตรา 6 แห่งพ.ร.บ. การรถไฟฯ ให้อำนาจการรถไฟฯ ในการก่อสร้างโครงสร้างขั้นพื้นฐานซึ่งเกี่ยวข้องกับกิจการรถไฟ เช่น ราง สถานี รวมทั้งเป็นเจ้าของกรรมสิทธิ์ และดำเนินการใด ๆ เกี่ยวกับทรัพย์สินนั้นได้ เช่น การบำรุงรักษา การให้เช่า เป็นต้น ทั้งนี้ หากเป็นการก่อสร้างทางรถไฟสายใหม่ การรถไฟฯ ต้องขอความเห็นชอบจากคณะรัฐมนตรีก่อน ตามมาตรา 39 แห่งพ.ร.บ. การรถไฟฯ จึงจะดำเนินการก่อสร้างรางในเส้นทางดังกล่าวได้

การดำเนินการก่อสร้างและบริหารโครงสร้างพื้นฐานข้างต้น การรถไฟฯ สามารถดำเนินการด้วยตนเองหรือให้เอกชนเข้าร่วมลงทุน โดยในกรณีเป็นการร่วมลงทุนที่มีวงเงินเกิน 50 ล้านบาท การรถไฟฯ ต้องขอความเห็นชอบจากคณะรัฐมนตรีก่อนจึงจะดำเนินการได้ ตามมาตรา 39 ประกอบมาตรา 9 แห่งพ.ร.บ. การรถไฟฯ ทั้งนี้ การร่วมลงทุนกับเอกชนในการก่อสร้างและบริหารโครงสร้างขั้นพื้นฐานข้างต้นต้องอยู่ภายใต้รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2560 มาตรา 56 ที่กำหนดเรื่องโครงสร้างขั้นพื้นฐานโดยสรุปไว้ว่า “...โครงสร้างหรือโครงข่ายขั้นพื้นฐานของกิจการสาธารณูปโภคขั้นพื้นฐานที่จำเป็นต่อการดำรงชีวิตของประชาชนหรือเพื่อความมั่นคงของรัฐ รัฐจะกระทำด้วยประการใดให้ตกเป็นกรรมสิทธิ์ของเอกชนหรือทำให้รัฐเป็นเจ้าของน้อยกว่าร้อยละ 51 มิได้...” ดังนั้น การรถไฟฯ ในฐานะรัฐวิสาหกิจ ซึ่งเป็นหน่วยงานของรัฐ จึงต้องให้ความสำคัญไม่ให้โครงสร้างพื้นฐานใดที่เกี่ยวกับกิจการสาธารณูปโภคขั้นพื้นฐานที่จำเป็นต่อการดำรงชีวิตของประชาชนตกเป็นกรรมสิทธิ์ของเอกชน หรือทำให้การรถไฟฯ เป็นเจ้าของน้อยกว่าร้อยละ 51

นอกจากนี้ มีแนวนิจฉัยของคณะกรรมการกฤษฎีกา เรื่อง การให้เอกชนเข้าร่วมงานหรือดำเนินการให้กิจการขนส่งสินค้าทางรถไฟ เรื่องเสร็จที่ 524/2550 ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารโครงสร้างพื้นฐาน ไว้โดยสรุปว่า “การให้เอกชนลงทุนจัดหารถจักรและ/หรือรถพ่วง เพื่อเดินขบวนรถขนส่งสินค้าของเอกชนบนรางซึ่งเป็นทรัพย์สินของการรถไฟฯ โดยจ่ายค่าตอบแทนให้แก่การรถไฟฯ ในรูปค่าใช้ทาง ค่าลากจูง ค่าจ้างบริการ เป็นต้น เป็นการดำเนินการของเอกชนที่มีวัตถุประสงค์หลักในการขนส่งสินค้าของตนเอง โดยการรถไฟฯ เป็นผู้รับจ้างเดินรถเท่านั้น หากเอกชนไม่มีรายได้ใด ๆ จากการขนส่งสินค้าทางรถไฟจากผู้อื่นด้วยแล้ว ย่อมไม่มีลักษณะเป็นการร่วมลงทุนในกิจการขนส่งสินค้าทางรถไฟระหว่างการรถไฟฯ กับเอกชน” ดังนั้น หากพิจารณาตามแนวคำวินิจฉัยข้างต้น การรถไฟฯ สามารถให้เอกชนใช้รางของการรถไฟฯ เพื่อขนส่งสินค้าของเอกชนด้วยรถขนส่งสินค้า

ของเอกชนเองได้ โดยไม่ให้ถือว่าเป็นการร่วมลงทุนตาม พ.ร.บ. การร่วมลงทุนฯ และการรถไฟฯ ก็สามารถรับค่าตอบแทนในการใช้ประโยชน์ในรางและโครงสร้างขั้นพื้นฐานได้อีกด้วย

**3) ในด้านการให้บริการการเดินรถ (ให้บริการเดินรถโดยสารและให้บริการเดินรถสินค้า)**

ตามมาตรา 9 ประกอบมาตรา 6 แห่งพ.ร.บ. การรถไฟฯ ส่งผลให้การรถไฟฯ มีอำนาจในการให้บริการเดินรถโดยสารและให้บริการเดินรถสินค้า ไม่ว่าจะดำเนินการด้วยตนเอง หรือให้เอกชนร่วมลงทุน แต่หากเป็นการร่วมลงทุนที่มีวงเงินเกิน 50 ล้านบาท การรถไฟฯ ต้องขอความเห็นชอบจากคณะรัฐมนตรีก่อนจึงจะดำเนินการได้ ตามมาตรา 39 แห่งพ.ร.บ. การรถไฟฯ ทั้งนี้ การให้บริการการเดินรถใดที่เป็นกิจการสาธารณูปโภคขั้นพื้นฐานที่จำเป็นต่อการดำรงชีวิตของประชาชนต้องตกอยู่ภายใต้รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2560 มาตรา 56 ด้วย กล่าวคือ โครงสร้างหรือโครงข่ายขั้นพื้นฐานของกิจการนั้น ไม่อาจตกเป็นกรรมสิทธิ์ของเอกชนหรือทำให้รัฐเป็นเจ้าของในกิจการนั้นน้อยกว่าร้อยละ 51 ได้

**(3) แนวทางในการดำเนินงาน**

**1. ด้านการจัดสรรตารางการเดินรถ**

หากการรถไฟฯ ประสงค์ที่จะจัดสรรตารางการเดินรถใหม่ เพื่อเพิ่มขีดความสามารถให้เอกชนสามารถร่วมเดินรถได้ การรถไฟฯ ควรทบทวนและพิจารณาแก้ไขกฎ ระเบียบ รวมทั้งข้อบังคับที่เกี่ยวข้องที่ใช้บังคับอยู่ ให้มีความสอดคล้องกับแผนการจัดสรรตารางการเดินรถที่การรถไฟฯ ได้วางเอาไว้

**2. ในด้านการก่อสร้าง และบริหารจัดการโครงสร้างพื้นฐาน ราง สถานี ฯลฯ**

หากการรถไฟฯ ประสงค์ที่จะก่อสร้างและบริหารจัดการโครงสร้างพื้นฐาน ราง สถานี ฯลฯ เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการให้บริการและในการจัดหารายได้ (เช่น การให้เอกชนใช้โครงสร้างพื้นฐานทั้งหลาย และการรถไฟฯ เก็บค่าใช้ประโยชน์จากรางและโครงสร้างพื้นฐานนั้น ๆ จากเอกชน เป็นต้น) การรถไฟฯ อาจศึกษาและพิจารณาจัดตั้งบริษัทจำกัดซึ่งเป็นบริษัทลูก ที่มีศักยภาพในการดำเนินการก่อสร้าง กำกับดูแลหรือจัดให้มีการก่อสร้างโครงสร้างพื้นฐานข้างต้น โดยให้การรถไฟฯ มีสัดส่วนการถือหุ้นไม่น้อยกว่าร้อยละ 51 โดยต้องได้รับความเห็นชอบจากคณะรัฐมนตรีก่อนตามกำหนดในมาตรา 39 แห่งพ.ร.บ. การรถไฟฯ รวมทั้งทบทวนสัญญาจัดซื้อจัดจ้าง หรือสัญญาอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการก่อสร้าง และ/หรือ บริหารจัดการจัดการโครงสร้างพื้นฐานเพื่อนำมาพิจารณาปรับแก้ไขในสัญญาที่การรถไฟฯ จะเข้าทำในอนาคต เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่การรถไฟฯ และสอดคล้องกับแผนการฟื้นฟูกิจการ

ทั้งนี้ ในปัจจุบันการรถไฟฯ ได้ดำเนินการจดทะเบียนตั้งบริษัท เอสอาร์ที แอสเสท จำกัด ให้เข้ามาบริหารทรัพย์สินที่เป็นกรรมสิทธิ์ของการรถไฟฯ รวมทั้งจัดสรรพื้นที่และดำเนินการสรรหาผู้ร่วมลงทุนในการพัฒนาพื้นที่ของการรถไฟฯ เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อการรถไฟฯ

**3. ด้านการให้บริการการเดินรถ**

การรถไฟฯ อาจศึกษาและพิจารณาเพิ่มการให้บริการการเดินรถ โดยการรถไฟฯ อาจเป็นผู้ลงทุนและดำเนินการด้วยตนเอง หรือให้เอกชนเข้าร่วมลงทุนภายใต้ขอบเขตวัตถุประสงค์และอำนาจของการรถไฟฯ ทั้งนี้ การรถไฟฯ อาจมีการศึกษา และทบทวนในสัญญาสัญญาจัดซื้อจัดจ้าง และ/หรือ สัญญาร่วมลงทุนของโครงการก่อน ๆ เพื่อนำมาพิจาณาแก้ไขร่างสัญญาจัดซื้อจัดจ้าง และ/หรือ ร่างสัญญาร่วมลงทุนที่จะมีขึ้นในอนาคตให้สอดคล้องกับแผนฟื้นฟูกิจการในด้านการให้บริการการเดินรถและเพื่อประโยชน์สูงสุดของการรถไฟฯ

**12.4.1.2 ร่างพระราชบัญญัติการขนส่งทางราง พ.ศ. ... (ฉบับที่คณะรัฐมนตรีอนุมัติหลักการ)**

**(ก) ด้านการตลาด**

**(1) บทบัญญัติที่เกี่ยวข้อง**

- มาตรา 142 แห่งร่างพ.ร.บ. การขนส่งทางรางฯ กำหนดเรื่องการประกอบกิจการขนส่งทางราง โดยสรุปไว้ว่า “บรรดาอำนาจ สิทธิ และประโยชน์ที่การรถไฟแห่งประเทศไทย...มีอยู่ตามกฎหมายว่าด้วยการรถไฟแห่งประเทศไทย...ให้ยังคงมีอยู่ต่อไปเท่าที่ไม่ขัดหรือแย้งกับพระราชบัญญัตินี้”

- มาตรา 60 แห่งร่างพ.ร.บ. การขนส่งทางรางฯ กำหนดเรื่องอัตราขั้นสูง โดยสรุปไว้ว่า “การขนส่งทางรางเพื่อการพาณิชย์เป็นบริการสาธารณะ...

การเก็บค่าโดยสาร ค่าขนส่ง ค่าใช้ประโยชน์จากรางและทรัพย์สินที่จำเป็นในการประกอบกิจการขนส่งทางราง และค่าธรรมเนียมอื่น <u>แต่ต้องไม่เกินอัตราขั้นสูงที่คณะกรรมการประกาศกำหนด..</u>”

- มาตรา 104 แห่งร่างพ.ร.บ. การขนส่งทางรางฯ กำหนดเรื่องอัตราขั้นสูงไว้ว่า “ผู้ได้รับอนุญาตจะเรียกเก็บค่าโดยสาร ค่าขนส่ง ค่าใช้ประโยชน์จากรางและทรัพย์สินที่จำเป็นในการประกอบกิจการขนส่งทางราง และค่าธรรมเนียมอื่น เกินกว่าอัตราที่คณะกรรมการประกาศกำหนดไม่ได้”

**(2) วิเคราะห์ผลกระทบทางกฎหมาย**

เมื่อร่าง พ.ร.บ. การขนส่งทางรางฯ มีผลใช้บังคับแล้ว จะส่งผลให้การรถไฟฯ ในฐานะผู้ได้รับอนุญาตตามร่าง พ.ร.บ. การขนส่งทางรางฯ นี้[24] ยังคงมีสิทธิและอำนาจดำเนินการด้านการตลาดและการลงทุนในด้านการจำหน่ายตั๋วด้วยตนเองหรือโดยให้เอกชนเป็นตัวแทนในการจำหน่ายตั๋ว และยังคงมีอำนาจในการกำหนดอัตราค่าโดยสาร และค่าธรรมเนียมอื่น ๆ อยู่ ตามมาตรา 6 และมาตรา 9 แห่ง พ.ร.บ. การรถไฟฯ ประกอบมาตรา 142 แห่งร่าง พ.ร.บ. การขนส่งทางรางฯ แต่อย่างไรก็ตาม การกำหนดอัตราค่าโดยสาร ค่าขนส่ง ค่าใช้ประโยชน์จากรางและทรัพย์สินที่จำเป็นในการประกอบกิจการขนส่งทางราง และค่าธรรมเนียมอื่นใดข้างต้น จะต้องไม่สูงกว่าอัตราที่คณะกรรมการนโยบายการขนส่งทางรางประกาศกำหนด รวมทั้งการรรถไฟฯ ยังมีหน้าที่ต้องปฏิบัติตามหลักเกณฑ์ที่เกี่ยวข้องให้ครบถ้วนด้วย

**(3) แนวทางในการดำเนินงาน**

การรถไฟฯ ต้องทบทวนหลักเกณฑ์และอัตราค่าโดยสาร ค่าขนส่ง ค่าใช้ประโยชน์จากรางและทรัพย์สินที่จำเป็นในการประกอบกิจการขนส่งทางราง และค่าธรรมเนียมอื่น ๆ ให้เป็นไปตามที่คณะกรรมการนโยบายการขนส่งทางรางจะประกาศกำหนดเมื่อร่าง พ.ร.บ. การขนส่งทางรางฯ มีผลใช้บังคับแล้ว

**(ข) ด้านโครงสร้างพื้นฐานและด้านการให้บริการเดินรถ**

**(1) บทบัญญัติที่เกี่ยวข้อง**

**1. ด้านการจัดสรรตารางการเดินรถ**

- มาตรา 67 แห่งร่างพ.ร.บ. การขนส่งทางรางฯ กำหนดเรื่องการจัดสรรตารางเวลาการเดินรถของการรถไฟฯ โดยสรุปไว้ว่า “ผู้จัดการโครงสร้างพื้นฐานมีหน้าที่จัดสรรความจุ ตารางเวลาการเดินรถและเส้นทาง โดยต้องดำเนินการบนพื้นฐานของความเป็นกลาง โปร่งใส ไม่เลือกปฏิบัติ...”

- มาตรา 68 แห่งร่างพ.ร.บ. การขนส่งทางรางฯ กำหนดเรื่องการจัดสรรตารางเวลาการเดินรถของเอกชนที่ประสงค์จะดำเนินกิจการเดินรถขนส่งทางรางกับการรถไฟฯ โดยสรุปไว้ว่า “ผู้ที่ประสงค์จะประกอบกิจการเดินรถขนส่งทางราง ให้เข้าดำเนินการจัดทำสัญญาการเข้าใช้รางหรือทางเฉพาะกับผู้จัดการโครงสร้างพื้นฐาน...”

[24] มาตรา 143 แห่งร่างพ.ร.บ. ทางรางฯ “ภายในระยะเวลา 120 วันนับแต่วันที่พระราชบัญญัตินี้มีผลใช้บังคับ ให้รัฐมนตรีดำเนินการออกใบอนุญาตประกอบกิจการขนส่งทางราง ตามพระราชบัญญัตินี้ ให้แก่การรถไฟแห่งประเทศไทย...ตามลักษณะและประเภทของการประกอบกิจการ ขอบเขต การให้บริการ รวมทั้งสิทธิต่าง ๆ ในการให้บริการขนส่งทางรางเท่าที่อยู่ในความรับผิดชอบของการรถไฟแห่งประเทศไทย...”

- มาตรา 69 แห่งร่างพ.ร.บ. การขนส่งทางรางฯ กำหนดหน้าที่การจัดสรรตารางเวลาการเดินรถของการรถไฟฯ โดยสรุปไว้ว่า “การดำเนินการ ขั้นตอนการจัดสรรความจุ ตารางเวลา และเส้นทาง ให้เป็นไปตามที่คณะกรรมการจัดสรรเวลาการเดินรถขนส่งทางรางประกาศกำหนด”

**2. ด้านการก่อสร้าง และบริหารจัดการโครงสร้างพื้นฐาน ราง สถานี ฯลฯ**

- มาตรา 19 แห่งร่างพ.ร.บ. การขนส่งทางรางฯ ได้กำหนดเรื่องการสร้างราง และโครงสร้างพื้นฐานอื่น ๆ ไว้โดยสรุปว่า “ในการเสนอโครงการเกี่ยวกับการขนส่งทางราง ให้เจ้าของโครงการดำเนินการดังนี้

ฯลฯ

(2) กรณีรถราง ให้จัดทำรายงานผลการศึกษาวิเคราะห์โครงการ เสนอต่อผู้มีอำนาจกำกับดูแลตามกฎหมายว่าด้วยการนั้น ก่อนเสนอต่อรัฐมนตรีว่าการกระทรวงมหาดไทยและรัฐมนตรีว่าการกระทรวงคมนาคม ให้ความเห็นชอบ แล้วเสนอเรื่องต่อคณะกรรมการ เพื่อให้ความเห็นประกอบการพิจารณาของคณะรัฐมนตรี

ในการเสนอโครงการตามวรรคหนึ่ง ให้เจ้าของโครงการส่งเรื่องให้กรมการขนส่ง เพื่อเสนอความเห็นประกอบการพิจารณาของคณะกรรมการ เพื่อเสนอคณะรัฐมนตรี

ฯลฯ”

- มาตรา 26 แห่งร่างพ.ร.บ. การขนส่งทางรางฯ ได้กำหนดเรื่องการเริ่มดำเนินการก่อสร้างไว้โดยสรุปไว้ว่า “เพื่อประโยชน์ในการกำกับดูแลให้การจัดสร้างโครงการการขนส่งทางรางให้เป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนดในมาตรา 4 (5) ก่อนการจัดสร้างให้เจ้าของโครงการ ส่งแผนผังบริเวณ แบบแปลน และรายการประกอบแบบแปลน เกี่ยวกับการจัดสร้างโครงการการขนส่งทางราง ให้อธิบดีพิจารณาเห็นชอบว่าเป็นไปตามมาตราฐาน...”

- มาตรา 31 แห่งร่างพ.ร.บ. การขนส่งทางรางฯ ได้กำหนดเรื่องกรรมสิทธิ์ในรางและทรัพย์สินที่ใช้ในการประกอบกิจการรางเพื่อการขนส่ง โดยสรุปไว้ว่า “ให้กรรมสิทธิ์ในโครงสร้างพื้นฐานทางรางเป็นของรัฐ เมื่อ

(1) ได้มีการจัดสร้างแล้วเสร็จตามเงื่อนไขที่กำหนด ในกรณีที่เป็นใบอนุญาตประกอบกิจการรางเพื่อการขนส่ง

ฯลฯ”

**3. ด้านการให้บริการเดินรถ**

- มาตรา 38 แห่งร่างพ.ร.บ. การขนส่งทางรางฯ ได้กำหนดเรื่องการประกอบกิจการขนส่งทางราง ไว้โดยสรุปว่า “ห้ามมิให้ผู้ใดประกอบกิจการขนส่งทางราง เว้นแต่ได้รับอนุญาตจากรัฐมนตรี...”

- มาตรา 143 แห่งร่างพ.ร.บ. การขนส่งทางรางฯ “ภายในระยะเวลา 120 วันนับแต่วันที่พระราชบัญญัตินี้มีผลใช้บังคับ ให้รัฐมนตรีดำเนินการออกใบอนุญาตประกอบกิจการขนส่งทางราง ตามพระราชบัญญัตินี้ ให้แก่การรถไฟแห่งประเทศไทย...ตามลักษณะและประเภทของการประกอบกิจการ ขอบเขตการให้บริการ รวมทั้งสิทธิต่าง ๆ ในการให้บริการขนส่งทางรางเท่าที่อยู่ในความรับผิดชอบของการรถไฟแห่งประเทศไทย...”

- มาตรา 51 แห่งร่างพ.ร.บ. การขนส่งทางรางฯ ได้กำหนดเรื่องหน้าที่ในการประกอบกิจการขนส่งทางราง ไว้โดยสรุปว่า “ผู้ได้รับใบอนุญาตต้องประกอบกิจการตามประเภทและเงื่อนไขที่กำหนดในใบอนุญาตรวมทั้งมีหน้าที่

  ฯลฯ

  (8) หน้าที่อื่นตามที่กำหนดในกฎกระทรวง”

- มาตรา 99 แห่งร่างพ.ร.บ. การขนส่งทางรางฯ ได้กำหนดเรื่องการจดทะเบียนรถขนส่งทางราง โดยสรุปไว้ว่า “ห้ามมิให้ผู้ใดนำรถขนส่งทางรางที่ไม่ได้จดทะเบียนมาใช้ในการประกอบกิจการขนส่งทางราง”

**(2) วิเคราะห์ผลกระทบทางกฎหมาย**

**1. ด้านการจัดสรรตารางการเดินรถ**

เมื่อร่างพ.ร.บ. การขนส่งทางรางฯ มีผลใช้บังคับ จะส่งผลให้อำนาจในการจัดสรรความจุตารางเวลาการเดินรถและเส้นทางของการรถไฟฯ ตกอยู่ภายใต้ประกาศของคณะกรรมการจัดสรรเวลาการเดินรถขนส่งทางรางตามมาตรา 67 ประกอบมาตรา 69 แห่งร่างพ.ร.บ. การขนส่งทางรางฯ

อย่างไรก็ตาม การรถไฟฯ ยังคงมีอำนาจในการจัดสรรความจุให้แก่เอกชนที่ประสงค์จะดำเนินกิจการเดินรถขนส่งทางรางกับการรถไฟฯ ภายใต้ความจุ ตารางเวลาการเดินรถและเส้นทางที่การรถไฟฯ มีอำนาจในการจัดสรร โดยการรถไฟฯ อาจเข้าทำสัญญาการใช้รางหรือทางเฉพาะกับเอกชนรายดังกล่าวตามที่กำหนดในมาตรา 68 แห่งร่างพ.ร.บ. การขนส่งทางรางฯ

**2. ด้านการก่อสร้าง และบริหารจัดการโครงสร้างพื้นฐาน ราง สถานี ฯลฯ**

หากการรถไฟฯ ประสงค์ที่จะดำเนินโครงการเกี่ยวกับการขนส่งทางรางโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อการขนส่งผู้โดยสารหรือสินค้าโดยรถขนส่งทางรางภายหลังจากที่ ร่างพ.ร.บ. การขนส่งทางรางฯ มีผลใช้บังคับ การรถไฟฯ ต้องเสนอโครงการ รวมทั้งเอกสารที่จำเป็นต่อกรมการขนส่งทางราง และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้ความเห็นชอบประกอบการพิจารณาของคณะรัฐมนตรี ตามมาตรา 19 และมาตรา 26 แห่งร่าง พ.ร.บ. การขนส่งทางรางฯ

นอกจากนี้ ตามมาตรา 31 แห่งร่างพ.ร.บ. การขนส่งทางรางฯ ได้กำหนดให้กรรมสิทธิ์ในโครงสร้างพื้นฐานทางรางเป็นของรัฐ เมื่อได้มีการจัดสร้างเสร็จแล้วตามเงื่อนไขที่กำหนด ในกรณีที่เป็นใบอนุญาตประกอบกิจการรางเพื่อการขนส่ง ทั้งนี้ “กิจการรางเพื่อการขนส่ง” หมายถึง กิจการบริหารจัดการ และบำรุงรักษาโครงสร้างพื้นฐานทางราง ระบบราง โครงสร้างทางวิ่ง ระบบอาณัติสัญญาณ ระบบการสื่อสาร ฯลฯ ส่วนความหมายของคำว่า “รัฐ” นั้น ในร่าง ร่างพ.ร.บ. การขนส่งทางรางฯ ไม่ได้มีการกำหนดนิยามนิยามคำว่า “รัฐ” เอาไว้ อันอาจส่งผลกระทบต่อการดำเนินงานเกี่ยวกับโครงสร้างพื้นฐานของการรถไฟฯ ว่ากรรมสิทธิ์ของโครงสร้างพื้นฐานดังกล่าวหลังก่อสร้างเสร็จแล้ว จะตกเป็นของการรถไฟฯ ในฐานะหน่วยงานของรัฐตามกฎหมายว่าด้วยวิธีการงบประมาณหรือไม่ ซึ่งจะส่งผลกระทบในการบริหารจัดการทรัพย์สินดังกล่าวของการรถไฟฯ หากนิยามของคำว่า “รัฐ” ไม่ได้หมายความรวมถึงการรถไฟฯ ด้วย

**3. ด้านการให้บริการการเดินรถ**

เมื่อร่างพ.ร.บ. การขนส่งทางรางฯ มีผลใช้บังคับแล้ว จะส่งผลให้การประกอบกิจการขนส่งทางรางของการรถไฟฯ ต้องตกอยู่ภายใต้ร่าง พ.ร.บ. การขนส่งทางรางฯ และกฎกระทรวงที่ได้ออกมาบังคับใช้ภายหลังตามมาตรา 51 ประกอบมาตรา 143 แห่งร่าง พ.ร.บ. การขนส่งทางรางฯ รวมทั้ง หากการรถไฟฯ ประสงค์ที่จะเพิ่มรถขนส่งทางรางเพื่อนำมาใช้ในการประกอบกิจการขนส่งทางราง การรถไฟฯ ต้องดำเนินการจัดทะเบียนรถขนส่งทางรางดังกล่าวนั้นด้วย ตามที่กำหนดในมาตรา 99 แห่งร่างพ.ร.บ. การขนส่งทางรางฯ

**(3) แนวทางในการดำเนินงาน**

**1. ด้านการจัดสรรตารางการเดินรถ**

การรถไฟฯ อาจดำเนินการหารือกับกรมขนส่งทางราง เพื่อพิจารณาร่วมกันในการจัดสรรตารางเวลาและเส้นทางการเดินรถของการรถไฟฯ ที่มีอยู่ในปัจจุบันและที่จะมีในอนาคต ให้ได้รับผลกระทบน้อยที่สุดจากประกาศของคณะกรรมการจัดสรรเวลาการเดินรถขนส่งทางราง

**2. ด้านการก่อสร้าง และบริหารจัดการโครงสร้างพื้นฐาน ราง สถานี ฯลฯ**

การรถไฟฯ อาจทบทวนและหารือกับกรมการขนส่ง เพื่อสร้างความเข้าใจและความชัดเจนเกี่ยวกับการเสนอโครงการและกรรมสิทธิ์ของโครงสร้างพื้นฐานทางราง

**3. ด้านการให้บริการการเดินรถ**

การรถไฟฯ อาจทบทวนกฎ ระเบียบ ข้อบังคับของการรถไฟฯ และหารือกับกรมการขนส่ง เพื่อสร้างความเข้าใจและทำให้การประกอบกิจการขนส่งทางรางของการรถไฟฯ เป็นไปตามที่กฎหมายกำหนด หลังจากที่ร่างพ.ร.บ. การขนส่งทางรางฯ ดังกล่าวมีผลใช้บังคับแล้ว

**12.4.1.3 ประกาศกระทรวงการคลัง เรื่อง การลดอัตราอากรและยกเว้นอากรศุลกากรตามมาตรา 12 แห่งพระราชกำหนดพิกัดอัตราศุลกากร พ.ศ. 2530**

**(1) บทบัญญัติที่เกี่ยวข้อง**

- ข้อ 2 “ให้ของในภาค 2 แห่งพิกัดอัตราศุลกากรท้ายพระราชกำหนดพิกัดอัตราศุลกากร พ.ศ. 2530 ซึ่งแก้ไขเพิ่มเติมโดยพระราชกำหนดพิกัดอัตราศุลกากร (ฉบับที่ 6) พ.ศ. 2559 ได้รับการลดอัตราอากรดังต่อไปนี้

(1) ของซึ่งกำหนดให้ได้รับการลดอัตราอากรตามบัญชีท้ายประกาศนี้...

...

(12) ของตามประเภท 73.02 ประเภท 73.08 ประเภท 73.17 ประเภท 73.18 ประเภท 73.20 ประเภท 73.25 ประเภท 73.26 หรือประเภท 74.19 ที่มีรูปหรือคุณภาพพิเศษเพื่อใช้เฉพาะในการสร้างรางหรือสำหรับรถจักรและล้อเลื่อน ซึ่งการรถไฟแห่งประเทศไทยนำเข้าหรือสั่งให้นำเข้า ให้ลดอัตราอากรลงเหลือร้อยละ 5

ก) 73.02 เป็นรายการวัตถุก่อสร้างรางรถไฟหรือรางรถรางทำด้วยเหล็กหรือเหล็กกล้า ดังต่อไปนี้ ราง รางบังคับและรางที่ติดเฟืองหวี ลิ้นประแจหลีก หัวตะเฆ่ คันยึดเครื่องประแจและเครื่องสับรางอื่น ๆ หมอนหนุนราง เหล็กประกับราง แท่นจับราง ลิ่มยึดแท่นจับราง แผ่นรองราง เหล็กจับฐานราง แผ่นฐาน เหล็กยึดฐาน และวัตถุอื่นที่ใช้เฉพาะสำหรับการต่อหรือยึดราง เป็นต้น

ข) 73.08 เป็นรายการสิ่งก่อสร้าง (ไม่รวมถึงอาคารสำเร็จรูปตามประเภท 94.06) และส่วนประกอบของสิ่งก่อสร้าง (เช่น สะพานและส่วนของสะพาน ประตูน้ำ หอคอย เสาที่มีโครงประสานกัน หลังคา โครงหลังคา ประตู หน้าต่าง กรอบของประตูหน้าต่าง และธรณีประตู บานเลื่อน ลูกกรง เสาแบบพิลลาร์

และคอลัมน์) ทำด้วยเหล็กหรือเหล็กกล้า รวมทั้งแผ่น เส้น มุม รูปทรง หน้าตัดรูปต่าง ๆ หลอดหรือท่อและของที่คล้ายกัน ที่ทำไว้เพื่อใช้เป็นสิ่งก่อสร้าง ทำด้วยเหล็กหรือเหล็กกล้า เป็นต้น

ค) 73.17 เป็นรายการตะปู ตะปูสั้นหัวใหญ่ หมุดกด ตะปูชนิดคอร์รูเกต ตะปูสองขา (นอกจากของตามประเภท 83.05) และของที่คล้ายกัน ทำด้วยเหล็กหรือเหล็กกล้า จะมีหัวทำด้วยวัตถุอื่นหรือไม่ก็ตาม แต่ไม่รวมถึงของดังกล่าวที่มีหัวทำด้วยทองแดง เป็นต้น

ง) 73.18 เป็นรายการตะปูควง สลักเกลียว แป้นเกลียว ตะปูเกลียวหัวเหลี่ยม ตะปูเกลียวหัวตะขอ หมุดย้ำ สลัก สลักผ่า แหวนรอง (รวมถึงแหวนสปริง) และของที่คล้ายกัน ทำด้วยเหล็กหรือเหล็กกล้า เป็นต้น

จ) 73.20 สปริงและแผ่นที่ใช้เป็นสปริง ทำด้วยเหล็กหรือเหล็กกล้า สำหรับยานยนต์สำหรับขนส่งบุคคลตั้งแต่สิบคนขึ้นไป ยานยนต์อื่น ๆ ที่ออกแบบสำหรับขนส่งบุคคลเป็นหลัก รวมถึงสเตชันแวกอนและรถแข่ง และยานยนต์สำหรับขนส่งของ เป็นต้น

ฉ) 73.25 เป็นรายการของที่ได้จากการหล่อ ทำด้วยเหล็กหรือเหล็กกล้า ซึ่งทำด้วยเหล็กหล่อที่ตีแผ่ไม่ได้ เป็นต้น

ช) 73.26 เป็นรายการของที่ทำด้วยเหล็กหรือเหล็กกล้าด้วยการตีหรือตอกพิมพ์ แต่ไม่ได้ทำมากไปกว่านี้ เป็นต้น

ซ) 74.19 เป็นรายการของที่ทำด้วยทองแดงที่ได้จากการหล่อ หล่อแบบ ตอกพิมพ์หรือตี แต่ไม่ได้ทำมากไปกว่านี้ เป็นต้น

**(2) ผลกระทบทางกฎหมาย**

ในการให้บริการซ่อมบำรุงและตรวจสภาพรถจักรและล้อเลื่อน รวมถึงการซ่อมบำรุงรถจักรของการรถไฟฯ เองหากมีความจำเป็นจะต้องนำเข้าสิ่งของตามรายการข้างต้น การรถไฟฯ จะได้รับการลดอัตราภาษีเหลือเพียงร้อยละ 5 จึงมีต้นทุนที่ต่ำกว่าเอกชนรายอื่นที่นำสิ่งของชนิดเดียวกันเข้ามาในราชอาณาจักร ทำให้การรถไฟฯ อาจเป็นผู้ให้บริการซ่อมบำรุงและตรวจสภาพรถจักรที่มีอัตราค่าบริการถูกที่สุด อันสามารถดึงส่วนแบ่งทางการตลาดจากประโยชน์ในจุดนี้ได้

**(3) แนวทางในการดำเนินงาน**

การรถไฟฯ ควรพิจารณาที่จะใช้ประโยชน์จากสิ่งของซึ่งได้รับการลดอัตราอากรขาเข้าเป็นพิเศษ เนื่องจากการรถไฟฯ จะมีต้นทุนในการนำเข้าที่น้อยกว่าคู่แข่งรายอื่น โดยที่คู่แข่งรายอื่นไม่สามารถแข่งขันกับการรถไฟฯ ในจุดนี้ได้เนื่องจากเป็นสิทธิประโยชน์ทางภาษีของการรถไฟฯ แต่เพียงผู้เดียว

## 12.5 ยุทธศาสตร์ที่ 5 ปฏิรูปองค์กรให้สอดคล้องกับการฟื้นฟู (Organizational Reform)

**ผลกระทบทางกฎหมายต่อกลยุทธ์การฟื้นฟูกิจการ**

### 12.5.1 กลยุทธ์ที่ 5.1 ปรับโครงสร้างองค์กรและบริษัทลูกให้สอดคล้องกับการฟื้นฟู

#### 12.5.1.1 พระราชบัญญัติการรถไฟแห่งประเทศไทย พ.ศ. 2494

**(1) บทบัญญัติที่เกี่ยวข้อง**

มาตรา 25 “ภายใต้บังคับมาตรา 39 มาตรา 40 และมาตรา 41 ให้คณะกรรมการมีอำนาจหน้าที่วางนโยบายและควบคุมดูแลโดยทั่วไปซึ่งกิจการของการรถไฟแห่งประเทศไทย อำนาจหน้าที่เช่นว่านี้ให้รวมถึง

...

(3) วางข้อบังคับว่าด้วยการบรรจุ การแต่งตั้ง และการถอดถอนพนักงานของการรถไฟแห่งประเทศไทย

(4) วางข้อบังคับว่าด้วยระเบียบปฏิบัติงานของการรถไฟแห่งประเทศไทย และข้อบังคับว่าด้วยระเบียบวินัยและการลงโทษพนักงานของการรถไฟแห่งประเทศไทย

...

ข้อบังคับว่าด้วยระเบียบปฏิบัติงานที่คณะกรรมการวางขึ้นตามความใน (4) นั้น ถ้ามีข้อความจำกัดอำนาจผู้ว่าการในการทำนิติกรรมไว้ประการใด ให้รัฐมนตรีประกาศข้อบังคับที่มีข้อความเช่นว่านั้นในราชกิจจานุเบกษา”

**(2) วิเคราะห์ผลกระทบทางกฎหมาย**

เพื่อให้การดำเนินการของการรถไฟฯ เป็นไปตามแผนการฟื้นฟูโดยไม่มีอุปสรรคในด้านการบริหารงานและให้เกิดความสอดคล้องกับแผนการฟื้นฟู การแก้ไขโครงสร้างองค์กรจึงอาจมีความจำเป็น เช่นการเพิ่มส่วนงานด้านการตลาด การปรับโครงสร้างให้มีความเบ็ดเสร็จ และการปรับการบริหารทรัพย์สินขององค์กรไม่ให้ทับซ้อนกับทรัพย์สินที่บริษัทลูก SRTA บริหารอยู่ซึ่งการปรับโครงสร้างองค์กรของการรถไฟฯ จำเป็นที่จะต้องแก้ไขข้อบังคับการรถไฟฯ ฉบับที่ 2.1 การแบ่งส่วนงานและอำนาจความรับผิดชอบของผู้บริหาร ซึ่งเป็นข้อบังคับที่กำหนดโครงสร้างการบริหารจัดการองค์กรของการรถไฟฯ เอาไว้

โดย พ.ร.บ. การรถไฟฯ ให้อำนาจการรถไฟฯ ในการแก้ไขข้อบังคับว่าด้วยระเบียบปฏิบัติงานของการรถไฟฯ โดยเป็นอำนาจของคณะกรรมการการรถไฟฯ ที่จะมีมติอนุมัติ

ทั้งนี้การรถไฟฯ ยังต้องเสนอร่างข้อบังคับที่แก้ต่อกระทรวงคมนาคมในฐานะกระทรวงเจ้าสังกัด และเสนอร่างต่อสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจให้ความเห็นชอบตามที่กำหนดไว้ในพระราชบัญญัติการพัฒนาการกำกับดูแลและบริหารรัฐวิสาหกิจ พ.ศ. 2562 ซึ่งต้องกำกับดูแลกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับรัฐวิสาหกิจเพื่อการดูแลกิจการที่ดีในรัฐวิสาหกิจ เพื่อให้การรถไฟฯ ดำเสนอข้อบังคับดังกล่าวแก่คณะรัฐมนตรีเพื่อขอความเห็นชอบต่อไป

**(3) แนวทางในการดำเนินงาน**

เมื่อคณะกรรมการการรถไฟฯ มีมติอนุมัติเห็นชอบการแก้ไขข้อบังคับการรถไฟฯ ฉบับที่ 2.1 หรือข้อบังคับการรถไฟฯ ฉบับที่ 3.1 แล้วให้ดำเนินการส่งร่างข้อบังคับให้แก่กระทรวงคมนาคมเพื่อพิจารณา และเสนอสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) ให้ความเห็นชอบ ก่อนนำเสนอคณะรัฐมนตรีเพื่อขอความเห็นชอบต่อไป

### 12.5.1.2 มติคณะรัฐมนตรี วันที่ 28 กรกฎาคม 2541 เรื่อง ขออนุมัติต่ออายุสัญญาเงินกู้วงเงิน 2,100 ล้านบาท และเรื่อง ขออนุมัติกู้เงินเพิ่มเติมของการรถไฟแห่งประเทศไทย

**(1) บทบัญญัติที่เกี่ยวข้อง**

คณะรัฐมนตรีมีมติเกี่ยวกับเรื่องขออนุมัติกู้เงินเพิ่มเติมของการรถไฟฯ ตามที่ กระทรวงการคลังเสนอและตามความเห็นของคณะกรรมการกำกับนโยบายด้านรัฐวิสาหกิจเห็นชอบมาตรการแก้ไขปัญหาของการรถไฟฯ และให้การรถไฟฯ ถือปฏิบัติตามมาตรการ ข้อสังเกต และความเห็นของคณะกรรมการกำกับนโยบายด้านรัฐวิสาหกิจตามความเห็นของกระทรวงการคลังแล้วรายงานผลการดำเนินงานให้คณะรัฐมนตรีทราบเป็นระยะ

โดยหนึ่งในมาตรการในการแก้ไขปัญหาของการรถไฟฯ ตามที่ฝ่ายเลขานุการคณะกรรมการกำกับนโยบายด้านรัฐวิสาหกิจเสนอ มาตรการในการลดค่าใช้จ่ายข้อหนึ่งได้กำหนดให้มีอัตรากำลังอยู่ภายใต้กรอบที่กำหนดไม่เกิน 18,015 คนและลูกจ้างไม่เกิน 4,056 คน

**(2) วิเคราะห์ผลกระทบทางกฎหมาย**

ในกรณีที่การรถไฟฯ มีบุคลากรไม่เพียงพอในการดำเนินงานตามแผนฟื้นฟูฯ และต้องการว่าจ้างพนักงานหรือลูกจ้างเพิ่มเติมเกินกว่ากรอบอัตรากำลังตามที่กำหนดในมติคณะรัฐมนตรี การรถไฟฯ จำเป็นที่จะต้องขอรับความเห็นชอบจากกระทรวงการคลังและสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (สคร.) เพื่อขอยกเว้นไม่ต้องดำเนินการตามมติคณะรัฐมนตรีฉบับนี้เสียก่อน จากนั้นจึงจะสามารับพนักงานและลูกจ้างเพิ่มได้

**(3) แนวทางในการดำเนินงาน**

หากการรถไฟฯ เห็นว่ามีความจำเป็นที่จะต้องว่าจ้างพนักงานหรือลูกจ้างเพิ่มเติมเกินกว่ากรอบอัตรากำลังตามที่กำหนดในมติคณะรัฐมนตรี เพื่อให้สามารถดำเนินการตามแผนฟื้นฟูฯ ได้ การรถไฟฯ จะต้องขอรับความเห็นชอบจากกระทรวงการคลัง และ สคร. เพื่อขอยกไม่ต้องดำเนินการตามมติคณะรัฐมนตรีฉบับนี้ก่อน

**12.5.1.3 พระราชบัญญัติ การรถไฟแห่งประเทศไทย พ.ศ. 2494**

**(1) บทบัญญัติที่เกี่ยวข้อง**

- มาตรา 9 “ให้การรถไฟแห่งประเทศไทยมีอำนาจที่จะกระทำการต่าง ๆ ภายในขอบวัตถุประสงค์ตามที่ระบุไว้ในมาตรา 6 อำนาจเช่นว่านี้ให้รวมถึง

  ...

  (10) จัดตั้งบริษัทจำกัดหรือบริษัทมหาชนจำกัดเพื่อประกอบธุรกิจเกี่ยวกับกิจการรถไฟและธุรกิจอื่นที่เกี่ยวเนื่องกับกิจการรถไฟ ทั้งนี้ บริษัทจำกัดหรือบริษัทมหาชนจำกัดดังกล่าวจะมีคนต่างด้าวตามกฎหมายว่าด้วยการประกอบธุรกิจของคนต่างด้าวถือหุ้นเกินกว่าร้อยละสี่สิบเก้าของทุนจดทะเบียนของบริษัทนั้นไม่ได้

  (11) เข้าร่วมกิจการกับบุคคลอื่น หรือถือหุ้นในบริษัทจำกัดหรือบริษัทมหาชนจำกัด เพื่อประโยชน์แก่กิจการรถไฟ”

- มาตรา 39 “การรถไฟแห่งประเทศไทยจะต้องได้รับความเห็นชอบจากคณะรัฐมนตรีก่อน จึงจะดำเนินกิจการดังต่อไปนี้ได้

  ...

  (8) จัดตั้งบริษัทจำกัดหรือบริษัทมหาชนจำกัด

  (9) เข้าร่วมกิจการกับบุคคลอื่นหรือถือหุ้นในบริษัทจำกัดหรือบริษัทมหาชนจำกัด

  ...”

**(2) วิเคราะห์ผลกระทบทางกฎหมาย**

การจัดตั้งบริษัทลูกและบริษัทในเครือของการรถไฟฯ หรือเข้าร่วมกิจการกับเอกชนในการพัฒนาโครงการขนาดใหญ่และขยายธุรกิจใหม่เพื่อสร้างรายได้ การรถไฟฯ มีอำนาจในการตั้งบริษัทลูกหรือบริษัทในเครือเพื่อใช้ในการขยายขอบเขตของธุรกิจได้ โดยในการจัดตั้งการรถไฟฯ ต้องมีสัดส่วนในการถือหุ้นอย่างน้อยร้อยละ

25 ขึ้นไปตามที่ทีมติการประชุมคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ ครั้งที่ 6/2558 และต้องไม่ให้มีบุคคลต่างด้าวถือหุ้นในบริษัทเกินกว่าร้อยละ 49 ตามความที่ถูกบัญญัติเอาไว้ในมาตรา 9 ทั้งนี้บริษัทหรือบริษัทในเครือนั้นยังมีข้อห้ามและข้อปฏิบัติซึ่งถูกระบุอยู่ในหลักเกณฑการจัดตั้ง/ร่วมทุนและกำกับดูแลบริษัทในเครือของรัฐวิสาหกิจ อันมีที่มาจากมติคณะรัฐมนตรีเมื่อวันที่ 4 ธันวาคม 2550 ซึ่งจะกล่าวในข้อถัดไป

ทั้งนี้การจัดตั้งบริษัทลูกหรือบริษัทในเครือ และการเข้าร่วมเป็นหุ้นส่วนในบริษัท การรถไฟฯ จะต้องได้รับความเห็นชอบจากคณะรัฐมนตรีด้วย

**(3) แนวทางในการดำเนินงาน**

หากการรถไฟฯ มีความจำเป็นในการจัดตั้งบริษัทลูก หรือบริษัทในเครือจะต้องพิจารณาถึงจำนวนหุ้นที่ถือในบริษัทโดยการรถไฟฯ จะต้องมีสัดส่วนการถือหุ้นเกินกว่าร้อยละ 25 และไม่มีผู้ถือหุ้นต่างด้าวถือหุ้นเกินร้อยละ 49 ในหุ้นทั้งหมดของบริษัท

โดยการจัดตั้งบริษัทลูกหรือบริษัทในเครือ และการเข้าร่วมเป็นหุ้นส่วนในบริษัท การรถไฟฯ จะต้องได้รับความเห็นชอบจากคณะรัฐมนตรีโดยเสนอเรื่องต่อรัฐมนตรีว่าการกระทรวงคมนาคมเพื่อเสนอต่อไปยังคณะรัฐมนตรี

### 12.5.1.4 หลักเกณฑการจัดตั้ง/ร่วมทุนและกำกับดูแลบริษัทในเครือของรัฐวิสาหกิจ จากมติคณะรัฐมนตรีเมื่อวันที่ 4 ธันวาคม 2550

**(1) บทบัญญัติที่เกี่ยวข้อง**

มติคณะรัฐมนตรีเมื่อวันที่ 4 ธันวาคม 2550 ได้กำหนดหลักเกณฑการจัดตั้ง/ร่วมทุนและกำกับดูแลบริษัทในเครือของรัฐวิสาหกิจ โดยมีสาระสำคัญดังนี้

1) การจัดตั้ง/ร่วมทุนต้องเป็นไปตามกฎหมายที่เกี่ยวข้อง โดยเฉพาะกฎหมายจัดตั้งของรัฐวิสาหกิจ

2) ไม่ดำเนินกิจการที่เป็นภารกิจหลักของรัฐวิสาหกิจแม่ยกเว้น

ก) เพื่อการปรับปรุงโครงสร้างรัฐวิสาหกิจแม่ในการเพิ่มประสิทธิภาพตามนโยบายภาครัฐ

ข) เพื่อขยายธุรกิจสู่ตลาดต่างประเทศตามนโยบายภาครัฐ

ค) เพื่อให้ได้มาซึ่งความเชี่ยวชาญและเทคโนโลยีที่เป็นประโยชน์ต่อภารกิจหลักตามนโยบายภาครัฐ

3) ดำเนินกิจการที่เกี่ยวเนื่องโดยตรงกับภารกิจหลักของรัฐวิสาหกิจแม่

4) บริษัทในเครือจะไม่ได้รับอำนาจผูกขาดและสิทธิพิเศษของรัฐวิสาหกิจแม่

5) ไม่ดำเนินกิจการที่มีลักษณะเป็นการแข่งขันกับเอกชน เว้นแต่ มีความจำเป็นเพื่อประโยชน์ในการรักษาความมั่นคงของรัฐ รักษาประโยชน์ส่วนรวม หรือการจัดให้มีสาธารณูปโภค

6) ไม่ดำเนินกิจการเกี่ยวกับการผลิตสินค้า หรือบริการที่มีผลเสียต่อสุขภาพอนามัยหรือศีลธรรมอันดีของประชาชน

7) ในกรณีจัดตั้ง/ร่วมทุนในบริษัทในเครือขึ้นใหม่จะต้องถือหุ้นโดยรัฐวิสาหกิจและ/หรือภาครัฐเท่านั้น (การประชุมคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ ครั้งที่ 6/2558 กำหนดให้ในการจัดตั้งต้องมีสัดส่วนทุนอย่างน้อยร้อยละ 25 ขึ้นไปด้วย) ยกเว้น

ก) เพื่อการปรับปรุงโครงสร้างรัฐวิสาหกิจแม่ในการเพิ่มประสิทธิภาพตามนโยบายภาครัฐ
ข) เพื่อขยายธุรกิจสู่ตลาดต่างประเทศตามนโยบายภาครัฐ
ค) เพื่อให้ได้มาซึ่งความเชี่ยวชาญและเทคโนโลยีที่เป็นประโยชน์ต่อภารกิจหลักตามนโยบายภาครัฐ

8) การเปลี่ยนแปลงและ/หรือเพิ่มเติมการประกอบกิจการหรือวัตถุประสงค์ของบริษัทที่นอกเหนือจากที่ได้รับอนุมัติในการจัดตั้ง/ร่วมทุนบริษัทในเครือจะต้องขอความเห็นชอบจากกระทรวงเจ้าสังกัด เพื่อนำเสนอคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (คนร.) และคณะรัฐมนตรีตามลำดับตามขั้นตอนซึ่งจะต้องจัดทำข้อมูลประกอบการอนุมัติที่ประกอบไปด้วย

1.4 ผลการศึกษา

1.1.4 ความจำเป็นในการจัดตั้ง/ร่วมทุนในบริษัทในเครือ และหลักการและเหตุผลที่แสดงว่าดำเนินการเป็นไปตามหลักเกณฑ์การจัดตั้ง/ร่วมทุนในบริษัทในเครือ ข้อ ๑

1.1.5 ผลกระทบจากการจัดตั้ง/ร่วมทุนในบริษัทในเครือที่เกี่ยวข้องกับสภาพและโครงสร้างอุตสาหกรรม ที่แสดงจำนวนผู้ประกอบกิจการนั้นในอุตสาหกรรมทั้งรัฐวิสาหกิจและเอกชนสภาพเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม

1.1.6 ผลกระทบต่อการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจแม่ และประโยชน์ที่รัฐวิสาหกิจแม่จะได้รับจากการจัดตั้ง/ร่วมทุน รวมถึงรูปแบบความสัมพันธ์ระหว่างรัฐวิสาหกิจแม่และบริษัทในเครือ

1.5 แผนการดำเนินงาน

1.2.8 ขั้นตอนและกำหนดเวลาในการจัดตั้ง/ร่วมทุนในบริษัทในเครือ

1.2.9 รายละเอียดเกี่ยวกับการประกอบกิจการหรือแผนธุรกิจระยะ 5 ปี ของบริษัทในเครือ ที่มีรายละเอียดอย่างน้อยประกอบด้วย

1.2.2.5 แผนการลงทุน แหล่งเงินลงทุน ทรัพยสินที่ใช้ในการประกอบกิจการ

1.2.2.6 ลักษณะผลิตภัณฑ์/บริการ กลุ่มลูกค้าเป้าหมาย แผนการตลาด

1.2.2.7 ที่มาของรายได้ ประมาณการรายได้ - คาใช่จ่าย ผลตอบแทนทางการเงิน ผลตอบแทนที่รัฐวิสาหกิจแม่จะได้รับจากการจัดตั้ง/ร่วมทุน

1.2.2.8 แผนบริหารความเสี่ยงในการดำเนินงาน และปัจจัยที่มีผลกระทบหลักตอกิจการ (Key Success Factor)

1.2.10 การกำหนดกิจการที่จะโอนให้กับบริษัทในเครือจากรัฐวิสาหกิจแม่ ในกรณีที่บริษัทในเครือดำเนินกิจการที่รัฐวิสาหกิจแม่ดำเนินการอยู

1.2.11 แผนการโอนถ่ายพนักงานและโครงสร้างอัตรากำลังของบริษัทในเครือและรัฐวิสาหกิจแม่ภายหลังการจัดตั้ง/ร่วมทุน

1.2.12 รายชื่อผู้ถือหุ้น ทุนจดทะเบียน และแหล่งที่มาของเงินทุนของรัฐวิสาหกิจแม่ที่จะจัดตั้ง/ร่วมทุนในบริษัทในเครือ

1.2.13 โครงสร้างผู้บริหาร และองคประกอบคณะกรรมการ

1.2.14 โครงสร้างอัตราคาตอบแทนของกรรมการ ผู้บริหาร และพนักงาน

1.6 การเสนอขอยกเว้นกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ และมติคณะรัฐมนตรีที่ใช้กับรัฐวิสาหกิจทั่วไปให้แกบริษัทในเครือที่เป็นรัฐวิสาหกิจที่ต้องการขยายธุรกิจสู่ตลาดต่างประเทศตามนโยบายภาครัฐเป็นเรื่อง ๆ ไป พรอมทั้งให้เหตุผลในการยกเว้นดังกล่าว

ทั้งนี้กรณีการจัดตั้ง/ร่วมทุนมีรัฐวิสาหกิจร่วมถือหุ้นเกินกวา 1 แหง ให้รัฐวิสาหกิจแม่ของรัฐวิสาหกิจที่มีสัดสวนของทุนสูงที่สุดเป็นผู้เสนอ

บริษัทในเครือที่เป็นรัฐวิสาหกิจที่จัดตั้งขึ้นใหม่ต้องปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ และมติคณะรัฐมนตรีที่ใช้กับรัฐวิสาหกิจทั่วไปทั้งหมด ยกเว้น

(1) กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ และมติคณะรัฐมนตรีที่เกี่ยวกับการประเมินผล

(2) กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ และมติคณะรัฐมนตรีที่เกี่ยวกับโครงสร้างอัตรากำลัง

**(2) วิเคราะห์ผลกระทบทางกฎหมาย**

บริษัทลูกหรือบริษัทในเครือที่การรถไฟฯ จัดตั้งขึ้นเพื่อดำเนินกิจการใด กิจการนั้นจะต้องไม่ขัดต่อหลักเกณฑ์อันมีที่มาจากมติคณะรัฐมนตรีข้างต้น เช่นการรถไฟฯ ไม่อาจสนับสนุนให้บริษัทในเครือดำเนินกิจการแข่งขันกับเอกชนได้ เว้นแต่การจัดให้มีสาธารณูปโภค นอกจากนี้บริษัทในเครือจะต้องดำเนินการที่เกี่ยวเนื่องโดยตรงกับกรอบภารกิจของการรถไฟฯ ด้วย โดยในการจัดตั้งบริษัทดังกล่าว การรถไฟฯ จะต้องดำเนินการจัดทำข้อมูลเพื่อนำเสนอต่อกระทรวงคมนาคม เพื่อนำเสนอคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (คนร.) และคณะรัฐมนตรีเพื่อขออนุมัติก่อนจะดำเนินการจัดตั้งบริษัทได้

และถึงแม้บริษัทลูกและบริษัทในเครือจะมีสภาพเป็นบริษัทจำกัดก็ตามก็จะต้องปฏิบัติตามกฎหมายที่ใช้โดยทั่วไปกับรัฐวิสาหกิจด้วย เช่นระเบียบกระทรวงการคลังว่าด้วยการบัญชีและการเงินของรัฐวิสาหกิจ พ.ศ. 2548 หรือระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยงบลงทุนของรัฐวิสาหกิจ พ.ศ. 2550 เป็นต้น ซึ่งในการดำเนินการสนับสนุนจำเป็นที่จะต้องพิจารณากฎ ระเบียบ เหล่านี้ด้วยเพื่อให้การดำเนินการเป็นไปโดยถูกต้องตามกฎหมาย

**(3) แนวทางในการดำเนินงาน**

ในการสนับสนุนบริษัทในเครือจะต้องพิจารณาถึงหลักการเบื้องต้นของบริษัทในเครือตามมติคณะรัฐมนตรี และกฎหมายต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับรัฐวิสาหกิจ เพื่อพิจารณาว่าการรถไฟฯ มีอำนาจสนับสนุนบริษัทในเครือนั้น ได้หรือไม่ โดยการรถไฟฯ จะต้องจัดทำข้อมูลตามรายละเอียดข้างต้นเพื่อเสนอต่อกระทรวงคมนาคมเพื่อนำเสนอคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (คนร.) และคณะรัฐมนตรีเพื่อขออนุมัติ

ทั้งนี้ในกรณีที่มีการตั้งบริษัทลูกของบริษัทในเครือขึ้นมาใหม่ก็จำเป็นที่จะต้องพิจารณาว่าบริษัทในเครือนั้นมีรัฐเป็นผู้ถือหุ้นเกินร้อยละ 25 และเป็นรัฐวิสาหกิจหรือไม่ โดยหากบริษัทในเครือนั้นมีสภาพเป็นรัฐวิสาหกิจก็จำเป็นต้องดำเนินการตามมติคณะรัฐมนตรีฉบับนี้ด้วย

### 12.5.1.5 ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการจำหน่ายกิจการหรือหุ้นที่ส่วนราชการหรือรัฐวิสาหกิจเป็นเจ้าของ พ.ศ. 2504 (และที่แก้ไขเพิ่มเติม)

**(1) บทบัญญัติที่เกี่ยวข้อง**

- ข้อ 4 การจำหน่ายกิจการหรือหุ้นของส่วนราชการหรือรัฐวิสาหกิจในกรณีต่อไปนี้ต้องได้รับอนุมัติในหลักการจากคณะรัฐมนตรีก่อน จึงจะดำเนินการต่อไปได้

(1) กิจการหรือหุ้นที่จะจำหน่าย มีมูลค่าตามงบดุลเกิน 5 ล้านบาท

(2) หุ้นที่จะจำหน่าย มีมูลค่าตามงบดุลไม่เกิน 5 ล้านบาท แต่การจำหน่ายจะเป็นเหตุให้พ้นจากสภาพเป็นรัฐวิสาหกิจ หรือ

(3) การจำหน่ายกิจการหรือหุ้นในกรณีอื่นซึ่งกระทรวงเจ้าสังกัดเห็นว่าเป็นปัญหานโยบาย

- ข้อ 5 การจำหน่ายกิจการหรือหุ้นของส่วนราชการหรือรัฐวิสาหกิจในกรณีอื่นนอกไปจากที่กล่าวไว้ในข้อ 4 ต้องได้รับอนุมัติในหลักการจากกระทรวงเจ้าสังกัดก่อน
- ข้อ 6 เมื่อผู้มีอำนาจอนุมัติในหลักการตามข้อ 4 หรือ ข้อ 5 ได้อนุมัติให้จำหน่ายกิจการหรือหุ้นของส่วนราชการหรือรัฐวิสาหกิจแล้ว ให้กระทรวงเจ้าสังกัดตั้งกรรมการขึ้นคณะหนึ่งประกอบด้วยผู้แทนกระทรวงเจ้าสังกัด เป็นประธานกรรมการ ผู้แทนกระทรวงการคลัง ผู้แทนสำนักงบประมาณ ผู้แทนสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ เป็นกรรมการ และผู้แทนสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ เป็นกรรมการและเลขานุการ
- ข้อ 7 คณะกรรมการมีหน้าที่ดังนี้

  (1) ให้ความเห็นในวิธีการจำหน่าย โดยคำนึงถึงประโยชน์ของรัฐ

  (2) ให้ความเห็นในเรื่องราคาที่จะจำหน่าย โดยคำนึงถึงความมั่นคง ฐานะการเงิน ประสิทธิภาพในการหากำไรและเวลาที่จะจำหน่าย

  (3) ให้ความเห็นในเรื่องอื่น ๆ ตามควรแก่กรณี
- ข้อ 9 ให้คณะกรรมการเสนอผลการพิจารณาต่อกระทรวงเจ้าสังกัด และกระทรวงการคลังเมื่อกระทรวงเจ้าสังกัดและกระทรวงการคลังพิจารณาตกลงกันประการใด ก็ให้กระทรวงเจ้าสังกัดดำเนินการต่อไป ทั้งนี้ภายใต้บังคับข้อ 10
- ข้อ 10 ในกรณีที่กระทรวงเจ้าสังกัดและกระทรวงการคลังตกลงกันไม่ได้หรือในกรณีที่กิจการหรือหุ้นที่จะจำหน่ายมีมูลค่าตามงบดุลเกิน 10 ล้านบาท หรือราคาที่จะจำหน่ายได้เกิน 10 ล้านบาท ให้กระทรวงเจ้าสังกัดเสนอขอมติคณะรัฐมนตรี
- ข้อ 11 ให้คณะรัฐมนตรีมีอำนาจพิจารณาอนุมัติยกเว้นหรือผ่อนผันให้รัฐวิสาหกิจไม่ต้องปฏิบัติตามระเบียบนี้

**(2) วิเคราะห์ผลกระทบทางกฎหมาย**

ในการจำหน่ายหุ้นที่การรถไฟฯ เป็นเจ้าของโดยทั่วไปจะต้องพิจารณาถึงมูลค่างบดุลของหุ้นที่จำหน่าย และพิจารณาว่าสัดส่วนของหุ้นในรัฐวิสาหกิจนั้นว่ามีสัดส่วนการถือหุ้นในรัฐวิสาหกิจนั้นอย่างไร ซึ่งจะ

เป็นองค์ประกอบในการกำหนดผู้ที่มีอำนาจในการให้ความเห็นชอบในการจำหน่ายหุ้นของการรถไฟฯ ว่าจะอยู่ที่รัฐมนตรีว่าการกระทรวงคมนาคม หรือคณะรัฐมนตรี และในการจำหน่ายหุ้นครั้งนั้นจะต้องอาศัยมติคณะรัฐมนตรีในการจำหน่ายหุ้นด้วยหรือไม่

ทั้งนี้ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการจำหน่ายกิจการหรือหุ้นที่ส่วนราชการหรือรัฐวิสาหกิจเป็นเจ้าของ พ.ศ. 2504 (และที่แก้ไขเพิ่มเติม) ได้ให้อำนาจคณะรัฐมนตรีในการผ่อนผันให้รัฐวิสาหกิจไม่จำเป็นต้องปฏิบัติตามระเบียบนี้ได้ โดยรัฐวิสาหกิจในปัจจุบันที่ได้รับการผ่อนผันเช่น ธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) และบริษัทท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) เป็นต้น ซึ่งในปัจจุบันการรถไฟฯ ยังไม่ได้รับการผ่อนผันจากระเบียบฉบับนี้

**(3) แนวทางในการดำเนินงาน**

ในการจำหน่ายหุ้นที่การรถไฟฯ เป็นเจ้าของโดยทั่วไปจะต้องพิจารณาถึงมูลค่าหุ้นที่จำหน่าย และสัดส่วนของหุ้นในรัฐวิสาหกิจตามความในข้อ 4 ของระเบียบที่กำหนดให้การขายหุ้นที่มีมูลค่างบดุลเกินกว่า 5,000,000 บาทหรือแม้หุ้นที่จำหน่ายจะมีมูลค่างบดุลไม่เกินนั้นแต่การจำหน่ายหุ้นดังกล่าวส่งผลให้รัฐวิสาหกิจขาดจากการเป็นรัฐวิสาหกิจ การจำหน่ายหุ้นจะต้องได้รับอนุมัติหลักการจากคณะรัฐมนตรีเสียก่อนจึงจะสามารถจำหน่ายหุ้นนั้น ๆ ได้

แต่หากการจำหน่ายหุ้นของการรถไฟฯ ที่มีมูลค่างบดุลไม่เกินกว่า 5,000,000 บาทและไม่มีผลทำให้กิจการที่ถือหุ้นนั้นพ้นสภาพจากการเป็นรัฐวิสาหกิจ การรถไฟฯ จะต้องขออนุมัติการจำหน่ายหุ้นจากรัฐมนตรีว่าการกระทรวงคมนาคมเสียก่อนจึงจะสามารถจำหน่ายหุ้นนั้นได้

โดยเมื่อผู้มีอำนาจอนุมัติให้การรถไฟฯ สามารถจำหน่ายหุ้นที่ตนเป็นเจ้าของได้ไม่ว่าจะเป็นกรณีที่ต้องขอความเห็นชอบจะเป็นคณะรัฐมนตรี หรือรัฐมนตรีว่าการกระทรวงคมนาคมก็ตาม กระทรวงคมนาคมจะดำเนินการตั้งคณะกรรมการคณะหนึ่งซึ่งจะประกอบไปด้วยผู้แทนกระทรวงคมนาคมเป็นประธานกรรมการ ผู้แทนกระทรวงการคลัง ผู้แทนสำนักงบประมาณ ผู้แทนสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติเป็นกรรมการ และผู้แทนสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจเป็นกรรมการและเลขานุการ โดยคณะกรรมการมีหน้าที่ให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับวิธีการ และราคาที่จะจำหน่ายหุ้นเพื่อเสนอต่อกระทรวงคมนาคม และกระทรวงการคลัง โดยหากทั้งกระทรวงคมนาคมและกระทรวงการคลังเห็นชอบในการจำหน่ายหุ้นกระทรวงคมนาคมก็จะเป็นผู้ดำเนินการจำหน่ายหุ้นต่อไป

ในกรณีที่กระทรวงคมนาคม และกระทรวงการคลังมีความเห็นที่ไม่ตรงกัน หรือในกรณีที่การจำหน่ายหุ้นมีงบดุลเกินกว่า 10,000,000 บาทหรือราคาที่จะจำหน่ายได้เกินกว่า 10,000,000 บาทกระทรวงคมนาคมจะต้องขอความเห็นชอบจากมติคณะรัฐมนตรีในการจำหน่ายหุ้นครั้งนั้น

ทั้งนี้การรถไฟฯ อาจสามารถขอความเห็นชอบจากคณะรัฐมนตรีให้ผ่อนผันระเบียบดังกล่าวได้ โดยเสนอเรื่องต่อรัฐมนตรีว่าการกระทรวงคมนาคมเพื่อเสนอต่อไปยังคณะรัฐมนตรีได้

#### 12.5.1.6 ระเบียบกระทรวงการคลังว่าด้วยการจำหน่ายหุ้นและซื้อหุ้นของกระทรวงการคลัง พ.ศ. 2562

**(1) บทบัญญัติที่เกี่ยวข้อง**

- ข้อ 5 การจำหน่ายหุ้นตามระเบียบนี้ให้ยกเว้นไม่ต้องปฏิบัติตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการจำหน่ายกิจการหรือหุ้นที่ส่วนราชการหรือรัฐวิสาหกิจเป็นเจ้าของ พ.ศ. 2504 และที่แก้ไขเพิ่มเติม
- ข้อ 9 การจำหน่ายหุ้นนิติบุคคลต้องจำหน่ายเพื่อไปซื้อหุ้นนิติบุคคลอื่น และการจำหน่ายหุ้นนิติบุคคลให้จำหน่ายหุ้นที่มีลักษณะตามข้อใดข้อหนึ่ง ดังต่อไปนี้

  (1) หุ้นที่รัฐบาลมีนโยบายให้จำหน่าย

  (2) หุ้นซึ่งมีอัตราผลตอบแทนต่ำ

  (3) หุ้นที่ภาครัฐไม่มีความจำเป็นต้องถือไว้เพื่อการพัฒนาประเทศ

  (4) หุ้นที่ได้จากการยึดทรัพย์ หรือหุ้นที่ได้มาโดยนิติเหตุ

  (5) หุ้นที่ได้รับโอนมาจากส่วนราชการอื่นเนื่องจากหมดความจำเป็นตามนโยบายของภาครัฐ

  (6) หุ้นที่อยู่ในอุตสาหกรรมที่เอกชนสามารถดำเนินการได้ดีอยู่แล้ว

  (7) หุ้นของนิติบุคคลที่ถูกพิทักษ์ทรัพย์ เข้าสู่กระบวนการล้มละลายหรือฟื้นฟูกิจการตามกฎหมายเลิกกิจการ ชำระบัญชี หรือมีสถานะร้าง

- ข้อ 10 การจำหน่ายหุ้นนิติบุคคล ให้ดำเนินการผ่านตลาดหลักทรัพย์ หรือจำหน่ายให้กับสถาบันการเงินที่เป็นรัฐวิสาหกิจตามกฎหมายว่าด้วยวินัยการเงินการคลังของรัฐ หรือกองทุนซึ่งมีกฎหมายหรือมติคณะรัฐมนตรีให้จัดตั้งขึ้น

- ข้อ 11 การจำหน่ายหุ้นนิติบุคคล โดยเป็นหุ้นที่มีลักษณะตามข้อใดข้อหนึ่งได้แก่ ข้อ 9 (3) หรือข้อ 9 (4) หรือข้อ 9 (5) หรือข้อ 9 (6) และมีสัดส่วนการถือต่ำกว่าร้อยละ 50 ของหุ้นทั้งสิ้น ให้จำหน่ายตามวิธีการ ราคา และสัดส่วนการถือครองที่รัฐมนตรีให้ความเห็นชอบ
- ข้อ 13 การจำหน่ายหุ้นที่ไม่เป็นไปตามข้อ 10 ข้อ 11 และข้อ 12 ต้องได้รับอนุมัติจากคณะรัฐมนตรี
- ข้อ 14 การจำหน่ายหุ้นในกรณีดังต่อไปนี้ จะต้องได้รับอนุมัติจากคณะรัฐมนตรีก่อน

  (1) หุ้นของกิจการที่รัฐบาลถือหุ้นอยู่แต่เพียงผู้เดียว หรือถือหุ้นแต่ผู้เดียว ยกเว้นผู้ก่อตั้งหรือถือหุ้นอยู่เกินร้อยละ 99.99 ของหุ้นทั้งสิ้น

  (2) ทำให้สัดส่วนของหุ้นที่ถืออยู่ต่ำกว่าร้อยละ 75 ของหุ้นทั้งสิ้น

  (3) ทำให้สัดส่วนของหุ้นที่ถืออยู่ต่ำกว่าร้อยละ 50 ของหุ้นทั้งสิ้น

  (4) ทำให้สัดส่วนของหุ้นที่ถืออยู่ต่ำกว่าร้อยละ 25 ของหุ้นทั้งสิ้นเว้นแต่เป็นการจำหน่ายหุ้นตามข้อ 11
- ข้อ 15 การซื้อหุ้นนิติบุคคลให้ซื้อหุ้นที่มีลักษณะตามข้อใดข้อหนึ่ง ดังต่อไปนี้

  (1) หุ้นเพื่อดำรงสัดส่วนร้อยละ 70 ในกรณีที่มีเงินกู้ที่กระทรวงการคลังค้ำประกันคงค้างอยู่หรือมีเงินให้กู้ต่อ

  (2) หุ้นเพิ่มทุนที่จัดสรรให้แก่ผู้ถือหุ้นเดิม

  (3) หุ้นนิติบุคคลที่รัฐบาลมีนโยบายให้ร่วมลงทุน

  (4) หุ้นในนิติบุคคลที่ทำกิจการสาธารณูปโภคและสาธารณูปการ

  (5) หุ้นในกิจการที่มีประโยชน์ต่อการพัฒนาประเทศและสอดคล้องกับแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ

  (6) หุ้นในนิติบุคคลที่ซื้อคืนทั้งหมดหรือบางส่วนตามเงื่อนไขหรือสิทธิภายในระยะเวลาที่กำหนด

**(2) วิเคราะห์ผลกระทบทางกฎหมาย**

ระเบียบนี้กำหนดให้การรถไฟฯ ไม่จำเป็นต้องปฏิบัติตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการจำหน่ายกิจการหรือหุ้นที่ส่วนราชการหรือรัฐวิสาหกิจเป็นเจ้าของ พ.ศ. 2504 (และที่แก้ไขเพิ่มเติม) ในกรณีที่การรถไฟฯ จำหน่ายหุ้นเพื่อไปซื้อหุ้นนิติบุคคลอื่น และการจำหน่ายหุ้นนั้นมีวัตถุประสงค์ หรือมีลักษณะตามข้อ 9 ของระเบียบนี้เช่น หุ้นซึ่งมีอัตราผลตอบแทนต่ำ หรือหุ้นที่ภาครัฐไม่มีความจำเป็นต้องถือไว้เพื่อการพัฒนาประเทศเป็นต้น โดยจำเป็นจะต้องจำหน่ายหุ้นผ่านตลาดหลักทรัพย์ หรือจำหน่ายให้กับสถาบันการเงินที่เป็นรัฐวิสาหกิจตามกฎหมายว่าด้วยวินัยการเงินการคลังของรัฐ หรือกองทุนซึ่งมีกฎหมายหรือมติคณะรัฐมนตรีให้จัดตั้งขึ้น

ซึ่งการจำหน่ายหุ้นด้วยวิธีการที่นอกเหนือจากนี้ การรถไฟฯ จะต้องดำเนินการขอความเห็นชอบจากคณะรัฐมนตรีก่อนจึงจะดำเนินการได้ รวมทั้งระเบียบฉบับนี้ยังได้กำหนดกรณีที่การรถไฟฯ จะต้องขอความเห็นชอบจากคณะรัฐมนตรีในการจำหน่ายหุ้นที่กระทบต่อสัดส่วนสำคัญของหุ้นที่รัฐเป็นเจ้าของในกิจการนั้นด้วย

**(3) แนวทางในการดำเนินงาน**

ในกรณีที่การรถไฟฯ ต้องการจะปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กรโดยการจำหน่ายหุ้นจากกิจการหนึ่งไปยังอีกกิจการหนึ่งโดยมีเหตุตามข้อ 9 แห่งระเบียบนี้เช่น หุ้นที่รัฐบาลมีนโยบายให้จำหน่าย หุ้นซึ่งมีอัตราผลตอบแทนต่ำ หรือหุ้นที่ภาครัฐไม่มีความจำเป็นต้องถือไว้เพื่อการพัฒนาประเทศเป็นต้น ซึ่งการรถไฟฯ จะต้องจำหน่ายหุ้นด้วยวิธีการตามข้อ 10 ของระเบียบฉบับนี้ผ่านทางตลาดหลักทรัพย์ หรือจำหน่ายให้กับสถาบันการเงินที่เป็นรัฐวิสาหกิจตามกฎหมายว่าด้วยวินัยการเงินการคลังของรัฐ หรือกองทุนซึ่งมีกฎหมายหรือมติคณะรัฐมนตรีให้จัดตั้งขึ้น ทั้งนี้หากการรถไฟฯ ต้องการจำหน่ายหุ้นโดยไม่ใช้วิธีการตามข้อ 10 การรถไฟฯ จะต้องดำเนินการเสนอเรื่องต่อรัฐมนตรีว่าการกระทรวงคมนาคมเพื่อเสนอต่อไปยังคณะรัฐมนตรีเพื่อขอความเห็นชอบ

นอกจากนี้ การรถไฟฯ ยังจะต้องขอความเห็นชอบจากคณะรัฐมนตรีในกรณีที่การรถไฟฯ จำหน่ายหุ้นซึ่งทำให้สัดส่วนของหุ้นที่รัฐถือในกิจการนั้นต่ำกว่าสัดส่วนที่ข้อ 14 ตามระเบียบฉบับนี้ได้กำหนดเอาไว้ ได้แก่การจำหน่ายหุ้นที่รัฐถืออยู่แต่เพียงผู้เดียว หรือถืออยู่เกินร้อยละ 99.99 การจำหน่ายหุ้นที่ทำให้สัดส่วนการถือหุ้นของรัฐต่ำกว่าร้อยละ 75 50 และ 25 ของหุ้นทั้งหมด

นอกจากนี้การรถไฟฯ จะต้องพิจารณาถึงคุณลักษณะของหุ้นที่ต้องการซื้อเพื่อมาแทนหุ้นที่ต้องการจะจำหน่ายตามที่ข้อ 15 กำหนดเอาไว้เช่นเป็นหุ้นเพิ่มทุนที่จัดสรรให้แก่ผู้ถือหุ้นเดิม เป็นหุ้นในนิติบุคคลที่ทำกิจการสาธารณูปโภคและสาธารณูปการ หรือเป็นหุ้นในกิจการที่มีประโยชน์ต่อการพัฒนาประเทศและสอดคล้องกับแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ เป็นต้น

ดังนั้น ในการจำหน่ายหุ้นที่การรถไฟฯ เป็นเจ้าของเพื่อไปซื้อหุ้นของกิจการอื่นจะต้องพิจารณาถึงคุณลักษณะของหุ้นที่ต้องการจะจำหน่ายและของหุ้นที่จะซื้อ และวิธีในการจำหน่ายหุ้น รวมไปถึงสัดส่วนของหุ้นในกิจการที่ต้องการจะจำหน่ายหุ้น เพื่อพิจารณาว่าการรถไฟฯ จะต้องดำเนินการขอความเห็นชอบจากคณะรัฐมนตรีหรือไม่ หรือเป็นกรณีตามที่ระเบียบฉบับนี้ระบุเอาไว้ และการรถไฟฯ สามารถดำเนินการจำหน่ายหุ้นไปได้เองเพื่อให้การจำหน่ายและซื้อหุ้นดำเนินการไปอย่างถูกต้องตามกฎหมาย

**12.5.1.7 ประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์**

**(1) บทบัญญัติที่เกี่ยวข้อง**

- มาตรา 1145 จำเดิมแต่ได้จดทะเบียนบริษัทแล้ว ท่านห้ามมิให้ตั้งข้อบังคับขึ้นใหม่ หรือเพิ่มเติมเปลี่ยนแปลงข้อบังคับหรือข้อความในหนังสือบริคณห์สนธิแต่อย่างหนึ่งอย่างใด เว้นแต่จะได้มีการลงมติพิเศษ
- มาตรา 1146 บรรดาข้อบังคับอันได้ตั้งขึ้นใหม่ หรือได้เพิ่มเติมเปลี่ยนแปลงนั้นเป็นหน้าที่ของบริษัทที่จะจัดให้ไปจดทะเบียนภายในกำหนดสิบสี่วันนับแต่วันที่ได้มีการลงมติพิเศษ
- มาตรา 1175 คำบอกกล่าวเรียกประชุมใหญ่ให้ลงพิมพ์โฆษณาในหนังสือพิมพ์แห่งท้องที่อย่างน้อยหนึ่งคราวก่อนวันนัดประชุมไม่น้อยกว่าเจ็ดวัน และส่งทางไปรษณีย์ตอบรับไปยังผู้ถือหุ้นทุกคนที่มีชื่อในทะเบียนของบริษัทก่อนวันนัดประชุมไม่น้อยกว่าเจ็ดวัน เว้นแต่เป็นคำบอกกล่าวเรียกประชุมใหญ่เพื่อลงมติพิเศษ ให้กระทำการดังว่านั้นก่อนวันนัดประชุมไม่น้อยกว่าสิบสี่วัน

คำบอกกล่าวเรียกประชุมใหญ่นั้น ให้ระบุสถานที่ วัน เวลา และสภาพแห่งกิจการที่จะได้ประชุมปรึกษากัน และในกรณีที่เป็นคำบอกกล่าวเรียกประชุมใหญ่เพื่อลงมติพิเศษให้ระบุข้อความที่จะนำเสนอให้ลงมติด้วย

- มาตรา 1220 บริษัทจำกัดอาจเพิ่มทุนของบริษัทขึ้นได้ด้วยออกหุ้นใหม่โดยมติพิเศษของประชุมผู้ถือหุ้น
- มาตรา 1224 บริษัทจำกัดจะลดทุนของบริษัทลงด้วยลดมูลค่าแต่ละหุ้น ๆ ให้ต่ำลงหรือลดจำนวนหุ้นให้น้อยลงโดยมติพิเศษของประชุมผู้ถือหุ้นก็ได้

**(2) วิเคราะห์ผลกระทบทางกฎหมาย**

เนื่องจากบริษัทในเครือของการรถไฟฯ มีสภาพเป็นบริษัทจำกัด ดังนั้นจึงต้องปฏิบัติตามประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับบริษัทจำกัดด้วย เช่น การจะเพิ่มทุน หรือลดทุนของบริษัทก็จำเป็น

ที่จะต้องดำเนินการจัดให้มีการประชุมผู้ถือหุ้นตามเงื่อนไขที่ประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์กำหนด และยื่นคำขอจดทะเบียนกับกรมพัฒนาธุรกิจการค้า

**(3) แนวทางในการดำเนินงาน**

ในกรณีที่การรถไฟฯ ต้องการเพิ่มทุนให้แก่บริษัทในเครือเพื่อดำเนินการในโครงการที่มีขนาดใหญ่ขึ้นและการรถไฟฯ การรถไฟฯ จะต้องมีการอนุมัติจากที่ประชุมผู้ถือหุ้นด้วยมติพิเศษ ซึ่งก่อนการประชุมจะต้องส่งหนังสือนัดประชุมก่อนวันประชุมไม่น้อยกว่า 14 วันและให้ที่ประชุมมีมติพิเศษด้วยคะแนนเสียงข้างมากไม่ต่ำกว่า 3 ใน 4 ของจำนวนเสียงทั้งหมดของผู้ถือหุ้นที่มาประชุมและมีสิทธิออกเสียงลงคะแนนอนุมัติให้มีการแก้ไขข้อหนังสือบริคณห์สนธิของบริษัท และยื่นขอจดทะเบียนเปลี่ยนแปลงแก้ไขหนังสือบริคณห์สนธิของบริษัทต่อกรมพัฒนาธุรกิจการค้าภายใน 14 วันนับแต่ที่มีการประชุม

**12.5.2 <u>กลยุทธ์ที่ 5.2</u> ปรับปรุงกระบวนการทำงานและขับเคลื่อนองค์กรด้วยเทคโนโลยี**

**12.5.2.1 พระราชบัญญัติการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุภาครัฐ พ.ศ. 2560**

**(1) บทบัญญัติที่เกี่ยวข้อง**

- มาตรา 7 บัญญัติว่า “พระราชบัญญัตินี้มิให้ใช้บังคับแก่ (1) การจัดซื้อจัดจ้างของรัฐวิสาหกิจที่เกี่ยวกับการพาณิชย์โดยตรง...

การจัดซื้อจัดจ้างตาม (1) (2) และ (3) ที่ได้รับยกเว้นมิให้นำพระราชบัญญัตินี้มาใช้บังคับต้องเป็นไปตามหลักเกณฑ์ที่<u>คณะกรรมการนโยบายประกาศกำหนดในราชกิจจานุเบก</u>ษา โดยประกาศดังกล่าวจะกำหนดให้หน่วยงานของรัฐเสนอเรื่องการจัดซื้อจัดจ้างใดตาม (1) (2) หรือ (3) ต่อคณะกรรมการนโยบายเพื่ออนุมัติให้ได้รับยกเว้นเป็นรายกรณีไปก็ได้”

- ประกาศคณะกรรมการนโยบายการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุภาครัฐ เรื่อง หลักเกณฑ์การจัดซื้อจัดจ้างของรัฐวิสาหกิจที่เกี่ยวกับการพาณิชย์โดยตรง

ข้อ 3. “การจัดซื้อจัดจ้างที่เกี่ยวกับการพาณิชย์โดยตรง” หมายความว่า การจัดซื้อจัดจ้างเพื่อการดำเนินกิจกรรมที่มีลักษณะเป็นการผลิต จำหน่าย หรือให้บริการเพื่อแสวงหารายได้ หรือเป็นการดำเนินกิจกรรมที่ต้องมีการแข่งขันกับภาคเอกชน ประกอบด้วย

(1) ธุรกิจหลัก ได้แก่ ธุรกิจหรือกิจการที่เป็นภารกิจตามวัตถุประสงค์ของการจัดตั้งรัฐวิสาหกิจนั้น ๆ ตามกฎหมายหรือมติคณะรัฐมนตรี

(2) ธุรกิจเสริม ได้แก่ ธุรกิจหรือกิจการที่เกี่ยวเนื่องกับธุรกิจหลักอันเป็นประโยชน์แก่การดำเนินการให้กับรัฐวิสาหกิจนั้น ๆ”

ข้อ 4. “การจัดซื้อจัดจ้างที่เกี่ยวกับการพาณิชย์โดยตรง ประกอบด้วย 9 สาขา ดังต่อไปนี้

...

(3) สาขาขนส่ง

...”

**(2) วิเคราะห์ผลกระทบทางกฎหมาย**

เพื่อให้การดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจยืดหยุ่นและคล่องตัวในการดำเนินการจัดซื้อจัดจ้าง มาตรา 7 (1) ประกอบกับมาตรา 7 วรรคสอง จึงได้กำหนดให้รัฐวิสาหกิจอาจจัดให้มีระเบียบ ข้อบังคับ หรือข้อบัญญัติเกี่ยวกับการจัดซื้อจัดจ้างและการบริการที่เกี่ยวกับการพาณิชย์โดยตรงของรัฐวิสาหกิจนั้นขึ้นใช้เองทั้งหมด หรือบางส่วนและได้รับการยกเว้นไม่ต้องปฏิบัติตามพระราชบัญญัติการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุภาครัฐ พ.ศ. 2560 (“**พ.ร.บ. การจัดซื้อจัดจ้างฯ**”) สำหรับการจัดซื้อจัดจ้างในลักษณะดังกล่าวได้ โดยระเบียบ ข้อบังคับ หรือข้อบัญญัตินั้น จะต้องมีความสอดคล้องกับหลักเกณฑ์การจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุตามแนวทางของ พ.ร.บ. การจัดซื้อจัดจ้างฯ และจะต้องได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการนโยบายการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุภาครัฐ พร้อมทั้งประกาศในราชกิจจานุเบกษาด้วย นอกจากนี้ ธุรกิจของรัฐวิสาหกิจเกี่ยวกับการพาณิชย์โดยตรงที่จะสามารถนำระเบียบ ข้อบังคับ หรือข้อบัญญัติมาใช้แทนการดำเนินการตาม พ.ร.บ. การจัดซื้อจัดจ้างฯ ได้นั้น จะต้องเป็นธุรกิจตามที่ระบุในประกาศคณะกรรมการนโยบายการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุภาครัฐเรื่อง หลักเกณฑ์การจัดซื้อจัดจ้างของรัฐวิสาหกิจที่เกี่ยวกับการพาณิชย์โดยตรง พ.ศ. 2560 และที่แก้ไขเพิ่มเติมด้วย ซึ่งในปัจจุบัน การรถไฟฯ ไม่ได้จัดทำระเบียบ ข้อบังคับ หรือข้อบัญญัติเกี่ยวกับการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุเกี่ยวกับการพาณิชย์โดยตรงข้างต้นขึ้นใช้เองแต่อย่างใด จากการที่การรถไฟฯ ไม่ได้จัดให้มีระเบียบ ข้อบังคับ หรือข้อบัญญัติดังกล่าว การจัดซื้อจัดจ้างใด ๆ ของการรถไฟฯ จึงต้องดำเนินการให้เป็นไปตามขั้นตอนและวิธีการต่าง ๆ ที่กำหนดไว้ใน พ.ร.บ. การจัดซื้อจัดจ้างฯ ซึ่งมีขั้นตอนจำนวนมากและใช้เวลาในการดำเนินการค่อนข้างยาวนาน

อย่างไรก็ดี ในปัจจุบันมีรัฐวิสาหกิจจำนวนมากที่ได้ออกระเบียบหรือข้อบังคับเกี่ยวกับการจัดซื้อจัดจ้างเพื่อการพาณิชย์โดยตรง โดยมีตัวอย่างธุรกิจของรัฐวิสาหกิจที่เกี่ยวกับการพาณิชย์โดยตรงตามประกาศคณะกรรมการนโยบายการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุภาครัฐ เรื่อง หลักเกณฑ์การจัดซื้อจัดจ้างของรัฐวิสาหกิจที่เกี่ยวกับการพาณิชย์โดยตรง ดังนี้

บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)

ธุรกิจหลัก ได้แก่

- การจัดหาอากาศยานและเครื่องยนต์
- การจัดหาอุปกรณ์และบริการต่าง ๆ เพื่อการบริการผู้โดยสารบนอากาศยาน
- การจัดหาเครื่องฝึกบินจำลองและอุปกรณ์การฝึกการจัดหาเชื้อเพลิง
- การจัดหาอุปกรณ์บริการภาคพื้น
- การจัดหาเพื่องานบริการภาคพื้น
- การจัดหาเพื่อให้บริการขนส่งสินค้าและไปรษณียภัณฑ์

ธุรกิจเสริม ได้แก่

- ครัวการบิน
- การจัดหาเทคโนโลยีสารสนเทศ และเครือข่ายสื่อสารเพื่อการดำเนินธุรกิจ
- การจัดหาเพื่อการโฆษณาประชาสัมพันธ์ กิจกรรมทางการตลาดและการขายรวมถึงการจัดหาสินค้าที่ระลึก
- การจัดหาพื้นที่หรือการก่อสร้างอาคารสำหรับการปฏิบัติงาน
- การจ้างบริการ จ้างเหมาบริการ เพื่อการดำเนินธุรกิจ
- การจ้างที่ปรึกษาและผู้เชี่ยวชาญ เพื่อการดำเนินธุรกิจ

บริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด

ธุรกิจหลัก ได้แก่

- การขนส่งถุงไปรษณีย์
- การจัดหาสินค้าเพื่อจำหน่าย เช่น กล่องบรรจุไปรษณีย์ ซองจดหมาย ไปรษณียบัตร
- การจัดหาวัสดุหรืออุปกรณ์ที่ใช้กับการให้บริการไปรษณีย์
- การขนส่งสินค้า รวมถึงการจัดหาคลังสินค้า
- การจัดหาสถานที่ตั้งสำนักงานสาขา รวมถึงการขยายช่องทางการให้บริการ และเครื่อง

ธุรกิจเสริม ได้แก่

- การจ้างโรงพิมพ์เพื่อดำเนินการจัดพิมพ์ พับ บรรจุซองจัดทำ จ่าหน้า และจัดส่งไปรษณีย์ ตามความประสงค์ของลูกค้า
- การจ้างที่ปรึกษาและผู้เชี่ยวชาญเพื่อการประกอบธุรกิจ
- การจัดหาเพื่อการโฆษณาประชาสัมพันธ์ กิจกรรมทางการตลาดและการขาย

บริการอิเล็กทรอนิกส์ เช่น การจัดหาพื้นที่และอาคารสถานที่พร้อมปรับปรุง การจัดหาระบบงาน ยานพาหนะ ซอฟต์แวร์ ฯลฯ

- การจ้างบริการจ้างเหมาบริการสำหรับการดำเนินธุรกิจ ตามธุรกิจหลักและธุรกิจเสริม

จากธุรกิจหลัก และธุรกิจเสริมของรัฐวิสาหกิจตัวอย่างทั้งสองข้างต้น แสดงให้เห็นว่า ขอบเขตของธุรกิจของรัฐวิสาหกิจที่อาจเข้านิยามของ “การจัดซื้อจัดจ้างที่เกี่ยวกับการพาณิชย์โดยตรง” มีความกว้างขวางค่อนข้างมาก ดังนั้น จึงมีความเป็นไปได้สูงที่ธุรกิจหนึ่งธุรกิจใดของการรถไฟฯ อาจถือเป็นธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับการพาณิชย์โดยตรงซึ่งการรถไฟฯ สามารถออกระเบียบหรือข้อบังคับเพื่อใช้ในการจัดซื้อจัดจ้างที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจดังกล่าวได้

เพื่อประกอบการพิจารณาในการออกระเบียบหรือข้อบังคับดังกล่าวของการรถไฟฯ ที่ปรึกษาได้ทำการเปรียบเทียบและวิเคราะห์ความแตกต่างบางประการระหว่างการจัดซื้อจัดจ้างตาม พ.ร.บ. การจัดซื้อจัดจ้างฯ กับระเบียบ ข้อบังคับ หรือข้อบัญญัติเกี่ยวกับการจัดซื้อจัดจ้างและการบริการที่เกี่ยวกับการพาณิชย์โดยตรงของรัฐวิสาหกิจอื่น ปรากฏผลดังนี้

| ที่ | ประเด็นในการจัดซื้อจัดจ้างที่พิจารณา | ขั้นตอนการจัดซื้อจัดจ้างตาม พ.ร.บ. การจัดซื้อจัดจ้างฯ (กรณีของการรถไฟฯ) | ขั้นตอนการจัดซื้อจัดจ้างเกี่ยวกับการพาณิชย์โดยตรงของรัฐวิสาหกิจอื่น |
|---|---|---|---|
| 1. | <u>วิธีการจัดซื้อจัดจ้าง</u><br>การจัดซื้อจัดจ้างของ ปณท มีวิธีการจัดซื้อจัดจ้างเพิ่มขึ้นคือ วิธีตกลงราคาเพื่อการพาณิชย์ซึ่งทำให้กระบวนการในการจัดซื้อจัดจ้างมีความคล่องตัวและเหมาะสมกับลักษณะของธุรกรรมมากยิ่งขึ้น | ■ วิธีประกาศเชิญชวนทั่วไป<br>■ วิธีคัดเลือก<br>■ วิธีเฉพาะเจาะจง | <u>บริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด</u><br>(“**ปณท**”)<br>■ <u>วิธีตกลงราคาเพื่อการพาณิชย์</u>*<br>■ วิธีประกวดราคาเพื่อการพาณิชย์<br>■ วิธีคัดเลือกเพื่อการพาณิชย์<br>■ วิธีเฉพาะเจาะจงเพื่อการพาณิชย์<br>* กรณีของ ปณท ใช้สำหรับการจัดจ้างไม่เกิน 1 ล้านบาท ทำโดยให้ |

| ที่ | ประเด็นในการจัดซื้อจัดจ้างที่พิจารณา | ขั้นตอนการจัดซื้อจัดจ้างตาม พ.ร.บ. การจัดซื้อจัดจ้างฯ (กรณีของการรถไฟฯ) | ขั้นตอนการจัดซื้อจัดจ้างเกี่ยวกับการพาณิชย์โดยตรงของรัฐวิสาหกิจอื่น |
|---|---|---|---|
| | | | เจ้าหน้าที่ตกลงราคากับผู้ประกอบการ และเสนอให้หัวหน้าเจ้าหน้าที่พิจารณาอนุมัติ |
| 2. | การจัดทำแผนการจัดซื้อจัดจ้าง<br><br>การบินไทยไม่ต้องจัดทำแผนการจัดซื้อจัดจ้างในบางกรณี นอกจากนี้ หากต้องจัดทำแผนการจัดซื้อจัดจ้าง ก็สามารถเผยแพร่แผนการจัดซื้อจัดจ้างดังกล่าวได้โดยหน่วยงานภายในของการบินไทยเอง ทำให้การจัดซื้อจัดจ้างของการบินไทยในบางกรณีมีขั้นตอนที่กระชับกว่าการจัดซื้อจัดจ้างตาม พ.ร.บ. การจัดซื้อจัดจ้างฯ | ■ จัดทำแผนการจัดซื้อจัดจ้างทุกกรณีโดยไม่มีการกำหนดวงเงิน และโดยไม่มีข้อยกเว้น<br><br>■ เผยแพร่ประกาศ หรือประกาศที่แก้ไขเพิ่มเติมในระบบกรมบัญชีกลาง และของหน่วยงานของรัฐ ทั้งนี้ หากเป็นการจัดซื้อจัดจ้างเกินกว่า 100 ล้านบาท จะต้องรายงานให้กระทรวงคมนาคมทราบก่อนการเผยแพร่ | บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) (“**การบินไทย**”)<br><br>■ ต้องจัดทำแผนการจัดซื้อจัดจ้าง เว้นแต่<br>• การจัดซื้อจัดจ้างโดยวิธีการตกลงราคากรณีมีวงเงินงบประมาณไม่เกิน 1 ล้านบาท หรือ<br>• การจัดซื้อจัดจ้างที่ต้องกระทำเร่งด่วน หรือ<br>• การจัดซื้อจัดจ้างตามความต้องการของลูกค้าบริษัทซึ่งไม่สามารถจัดทำแผนการจัดซื้อจัดจ้างล่วงหน้าได้<br><br>■ เผยแพร่ประกาศ หรือประกาศที่แก้ไขเพิ่มเติม เครือข่ายสารสนเทศภายในบริษัท |

| ที่ | ประเด็นในการจัดซื้อจัดจ้างที่พิจารณา | ขั้นตอนการจัดซื้อจัดจ้างตาม พ.ร.บ. การจัดซื้อจัดจ้างฯ (กรณีของการรถไฟฯ) | ขั้นตอนการจัดซื้อจัดจ้างเกี่ยวกับการพาณิชย์โดยตรงของรัฐวิสาหกิจอื่น |
|---|---|---|---|
| 3. | <u>การรับฟังความคิดเห็นร่างขอบเขตงาน</u><br>■ กรณีของ ปณท กำหนดวงเงินของโครงการที่ทำการจัดซื้อจัดจ้างที่ต้องรับฟังความคิดเห็นสูงกว่าที่ พ.ร.บ. การจัดซื้อจัดจ้างฯ กำหนด ทำให้มีโอกาศที่จะต้องดำเนินการในส่วนนี้น้อยลง ส่งผลให้กระบวนการจัดซื้อจัดจ้างมีความกระชับมากยิ่งขึ้น<br>■ การดำเนินการตาม พ.ร.บ. การจัดซื้อจัดจ้างฯ มีโอกาสที่จะต้องทำการรับฟังความคิดเห็นมากกว่าหนึ่งครั้งอันอาจทำให้เกิดความล่าช้า อย่างไรก็ดี ในกรณีของ ปณท กำหนดให้รับฟังความคิดเห็นเพียงครั้งเดียวเท่านั้น | ■ ต้องจัดทำเมื่อวงเงินในการจัดจ้างเกินกว่า 5 ล้านบาท<br>■ หากมีการรับฟังความคิดเห็นแล้วมีความจำเป็นต้องปรับปรุงร่างขอบเขตงาน จะต้องนำร่างขอบเขตงานที่ได้รับการปรับปรุงนั้นออกเผยแพร่เพื่อรับฟังความคิดเห็นอีกครั้งหนึ่ง | <u>ปณท</u><br>■ ต้องจัดทำเมื่อวงเงินในการจัดจัดจ้างเกินกว่า 20 ล้าน<br>■ หากมีการรับฟังความคิดเห็นแล้วมีความจำเป็นต้องปรับปรุงร่างขอบเขตงาน จะต้องนำร่างขอบเขตงานที่ได้รับการปรับปรุงนั้นออกเผยแพร่อีกครั้ง <u>โดยไม่ต้องรับพิจารณาความคิดเห็นเพิ่มเติมอีก</u> |
| 4. | <u>การเผยแพร่ประกาศและเอกสารประกวดราคา</u><br>ระยะเวลาในการการเผยแพร่ขอบเขตงานของ กสท สำหรับ | ระยะเวลาในการเผยแพร่ขอบเขตงานตั้งแต่ 5 วัน จนถึง 20 วันสำหรับวงเงิน ไม่เกิน 5 | <u>บริษัท กสท โทรคมนาคม จำกัด (มหาชน)</u> (“**กสท**”) |

| ที่ | ประเด็นในการจัดซื้อจัดจ้างที่พิจารณา | ขั้นตอนการจัดซื้อจัดจ้างตาม พ.ร.บ. การจัดซื้อจัดจ้างฯ (กรณีของการรถไฟฯ) | ขั้นตอนการจัดซื้อจัดจ้างเกี่ยวกับการพาณิชย์โดยตรงของรัฐวิสาหกิจอื่น |
|---|---|---|---|
| | โครงการที่มีวงเงินมากกว่า 20 ล้านบาทสั้นกว่าระยะเวลาในการเผยแพร่ขอบเขตงานตาม พ.ร.บ. การจัดซื้อจัดจ้างฯ ถึง 13 วัน ทำให้ระยะเวลาที่ใช้ในการจัดซื้อจัดจ้างลดลงเป็นอย่างมาก | ล้านบาท และวงเงินมากกว่า 20 ล้านบาท ตามลำดับ | ระยะเวลาในการเผยแพร่ขอบเขตงานไม่น้อยกว่า 7 วัน ของทุก ๆ วงเงิน |
| 5. | <u>การอนุมัติการจัดซื้อจัดจ้าง</u><br>■ สามารถกำหนดอำนาจในการจัดซื้อจัดจ้างของผู้มีอำนาจให้สอดคล้องและเหมาะสมกับรูปแบบในการดำเนินธุรกิจได้ ดังเช่นกรณีของ กฟผ ที่ ผู้ว่าการมีอำนาจอนุมัติจัดซื้อเชื้อเพลิงได้ในวงเงินสูงถึง 2,000 ล้านบาท<br>■ สามารถกระจายอำนาจในการจัดซื้อจัดจ้างในวงเงินไม่สูงมากให้แก่พนักงานในองค์กรได้ ซึ่งจะทำให้การจัดซื้อจัดจ้างเป็นไปด้วยความรวดเร็วและคล่องตัวมากยิ่งขึ้น | | |

| ที่ | ประเด็นในการจัดซื้อจัดจ้างที่พิจารณา | ขั้นตอนการจัดซื้อจัดจ้างตาม พ.ร.บ. การจัดซื้อจัดจ้างฯ (กรณีของการรถไฟฯ) | ขั้นตอนการจัดซื้อจัดจ้างเกี่ยวกับการพาณิชย์โดยตรงของรัฐวิสาหกิจอื่น |
|---|---|---|---|

**บัญชี 4**

การมอบอำนาจอนุมัติการซื้อ การจ้าง การจ้างที่ปรึกษา การเช่าสังหาริมทรัพย์ การเช่าซื้อ และการลีสซิ่ง (Leasing) และการมอบอำนาจให้ลงลายมือชื่อในใบสั่งซื้อ ใบสั่งจ้าง สัญญาหรือข้อตกลงเป็นหนังสือ ของหน่วยงานในส่วนภูมิภาค ตามคำสั่ง กฟผ. ที่ ค. 26/2568

(บัญชี 4 หน้า 1)

หน่วย : บาท

| ลำดับที่ | ผู้รับมอบอำนาจ | การซื้อ การจ้าง การเช่าสังหาริมทรัพย์ การเช่าซื้อ และการลีสซิ่ง (Leasing) (ภายในวงเงินครั้งละไม่เกิน) | | | | | การจ้างที่ปรึกษา (ภายในวงเงินครั้งละไม่เกิน) | | เฉพาะงาน |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | อำนาจอนุมัติ | | | | การลงลายมือชื่อในใบสั่งซื้อ ใบสั่งจ้าง สัญญา หรือข้อตกลงเป็นหนังสือ | อำนาจอนุมัติ วิธีคัดเลือก/วิธีตกลง | การลงลายมือชื่อในสัญญาหรือข้อตกลงเป็นหนังสือ | |
| | | วิธีตกลงราคา | วิธีสอบราคา | วิธีประกวดราคา | วิธีพิเศษ | | | | |
| * 1 | ผู้อำนวยการฝ่ายที่มีหน่วยงานหรือมีโครงการที่รับผิดชอบงานจัดซื้อจัดจ้าง หรือที่รับฝากการบังคับบัญชาหน่วยงานจัดซื้อจัดจ้าง | 500,000 | 5,000,000 | 20,000,000 | 10,000,000 | 40,000,000 | 10,000,000 | 40,000,000 | งานในหน้าที่และความรับผิดชอบของตน เว้นแต่ผู้รับมอบอำนาจตามลำดับที่ 2 และ 3 ให้กระทำได้สำหรับงานโรงไฟฟ้าแม่เมาะและโรงไฟฟ้าลานกระบือแล้วแต่กรณี |
| 2 | ผู้อำนวยการฝ่ายการผลิตโรงไฟฟ้าแม่เมาะ | 500,000 | 5,000,000 | 20,000,000 | 10,000,000 | 40,000,000 | 10,000,000 | 40,000,000 | |
| 3 | ผู้อำนวยการฝ่ายบำรุงรักษาโรงไฟฟ้าแม่เมาะ | 500,000 | 5,000,000 | 20,000,000 | 10,000,000 | 40,000,000 | 10,000,000 | 40,000,000 | |
| 4 | ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายของลำดับที่ 1 | 500,000 | 5,000,000 | 10,000,000 | 5,000,000 | 20,000,000 | 5,000,000 | 20,000,000 | |
| ** 5 | พนักงานระดับ 11 ขึ้นไป | 500,000 | 5,000,000 | 10,000,000 | 5,000,000 | 20,000,000 | 5,000,000 | 20,000,000 | |

หมายเหตุ : (1) * "ผู้อำนวยการฝ่าย" ให้หมายความรวมถึง ผู้อำนวยการเขื่อน ผู้อำนวยการโรงไฟฟ้าพลังน้ำ ผู้อำนวยการโรงไฟฟ้า ผู้อำนวยการโครงการ (ระดับฝ่าย/ส่วน) ผู้อำนวยการส่วน หรือหัวหน้าโครงการ (ระดับส
(2) ** ผู้รับมอบอำนาจลำดับที่ 5 จะต้องเป็นพนักงานที่มีหน้าที่รับผิดชอบงานจัดซื้อจัดจ้างที่ได้รับคำสั่งกำหนดตัวบุคคลจากรองผู้ว่าการ ผู้ช่วยผู้ว่าการ หรือผู้อำนวยการฝ่าย

| ที่ | ประเด็นในการจัดซื้อจัดจ้างที่พิจารณา | ขั้นตอนการจัดซื้อจัดจ้างตาม พ.ร.บ. การจัดซื้อจัดจ้างฯ (กรณีของการรถไฟฯ) | ขั้นตอนการจัดซื้อจัดจ้างเกี่ยวกับการพาณิชย์โดยตรงของรัฐวิสาหกิจอื่น |
|---|---|---|---|
| |  | | |

**บัญชี 4**

การมอบอำนาจอนุมัติการซื้อ การจ้าง การจ้างที่ปรึกษา การเช่าสังหาริมทรัพย์ การเช่าซื้อ และการลีสซิ่ง (Leasing) และการมอบอำนาจให้ลงลายมือชื่อในใบสั่งซื้อ ใบสั่งจ้าง สัญญาหรือข้อตกลงเป็นหนังสือ ของหน่วยงานในส่วนภูมิภาค ตามคำสั่ง กฟผ. ที่ ค. 36/ 2562 (บัญชี 4 หน้า 2)

หน่วย : บาท

| ลำดับที่ | ผู้รับมอบอำนาจ | การซื้อ การจ้าง การเช่าสังหาริมทรัพย์ การเช่าซื้อ และการลีสซิ่ง (Leasing) (ภายในวงเงินครั้งละไม่เกิน) | | | | | การจ้างที่ปรึกษา (ภายในวงเงินครั้งละไม่เกิน) | | เฉพาะงาน |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | อำนาจอนุมัติ | | | | การลงลายมือชื่อในใบสั่งซื้อ ใบสั่งจ้าง สัญญา หรือข้อตกลงเป็นหนังสือ | อำนาจอนุมัติ วิธีคัดเลือก/วิธีตกลง | การลงลายมือชื่อในสัญญาหรือข้อตกลงเป็นหนังสือ | |
| | | วิธีตกลงราคา | วิธีสอบราคา | วิธีประกวดราคา | วิธีพิเศษ | | | | |
| 6 | หัวหน้าหน่วยงานสูงสุดระดับกองในส่วนภูมิภาค | 500,000 | 2,000,000 | 2,000,000 | 1,000,000 | 4,000,000 | - | - | งานในหน้าที่และความรับผิดชอบของตน |
| * 7 | หัวหน้ากองที่มีหน้าที่รับผิดชอบหน่วยงานจัดซื้อจัดจ้าง หรือที่รับฝากการบังคับบัญชาหน่วยงานจัดซื้อจัดจ้าง | 500,000 | 2,000,000 | 2,000,000 | 1,000,000 | 4,000,000 | - | - | |
| ** 8 | พนักงานระดับ 10 | 500,000 | 2,000,000 | 2,000,000 | 1,000,000 | 4,000,000 | - | - | |
| ** 9 | พนักงานระดับ 9 | 500,000 | 1,000,000 | 1,000,000 | 500,000 | 2,000,000 | - | - | |
| * 10 | หัวหน้าแผนกที่มีหน้าที่รับผิดชอบงานจัดซื้อจัดจ้าง/สัญญา | 200,000 | 200,000 | 200,000 | 200,000 | 400,000 | - | - | |
| ** 11 | พนักงานระดับ 8 | 200,000 | 200,000 | 200,000 | - | 400,000 | - | - | |
| ** 12 | พนักงานระดับ 7 | 50,000 | 50,000 | 50,000 | - | 50,000 | - | - | |

หมายเหตุ : (1) * "หัวหน้ากอง" ให้หมายความรวมถึง หัวหน้าโครงการ (ระดับกอง) และหัวหน้าหน่วย ด้วย
"หัวหน้าแผนก" ให้หมายความรวมถึง หัวหน้าหมวด ด้วย
(2) ** ผู้รับมอบอำนาจลำดับที่ 8 9 11 และ 12 จะต้องเป็นพนักงานที่มีหน้าที่รับผิดชอบงานจัดซื้อจัดจ้างที่ได้รับคำสั่งกำหนดตัวบุคคลจากรองผู้ว่าการ ผู้ช่วยผู้ว่าการ หรือผู้อำนวยการฝ่าย

| | | | |
|---|---|---|---|
| 6. | <u>การประกาศผลผู้ชนะการจัดซื้อจัดจ้าง</u><br>กรณีของ ปณท มีขั้นตอนที่สั้นกว่าเนื่องจากไม่ต้องรายงานกระทรวงเจ้าสังกัดก่อนที่จะทำการประกาศ | หากเป็นการจัดซื้อจัดจ้างเกิน 100 ล้านบาท ต้องรายงานกระทรวงคมนาคมก่อนทำการประกาศ | <u>ปณท</u><br>กรรมการผู้จัดการใหญ่อนุมัติจากนั้นจึงทำการประกาศ |

| ที่ | ประเด็นในการจัดซื้อจัดจ้างที่พิจารณา | ขั้นตอนการจัดซื้อจัดจ้างตาม พ.ร.บ. การจัดซื้อจัดจ้างฯ (กรณีของการรถไฟฯ) | ขั้นตอนการจัดซื้อจัดจ้างเกี่ยวกับการพาณิชย์โดยตรงของรัฐวิสาหกิจอื่น |
|---|---|---|---|
| 7. | <u>การอุทธรณ์</u><br>■ การพิจารณาอุทธรณ์ของ กฟผ. ดำเนินการโดยพนักงานของ กฟผ. ตั้งแต่เริ่มต้นจนสิ้นสุดขั้นตอน จึงทำให้มีความสะดวกและรวดเร็วกว่ากรณีการดำเนินการตาม พ.ร.บ. การจัดซื้อจัดจ้างฯ ที่จะต้องมีบุคคลภายนอกเข้ามาเกี่ยวข้องในกระบวนการพิจารณาด้วย<br>■ เอกชนอาจรู้สึกว่าการดำเนินการตาม พ.ร.บ. การจัดซื้อจัดจ้างฯ มีความเป็นกลางกับตนมากกว่าเนื่องจากมีผู้แทนจากส่วนราชการอื่นเข้ามามีส่วนร่วมในการพิจารณาด้วย | การรถไฟฯ พิจารณาวินิจฉัยอุทธรณ์ จากนั้น จึงส่งเรื่องให้แก่คณะกรรมการพิจารณาอุทธรณ์ซึ่งมีปลัดกระทรวงการคลังเป็นประธานกรรมการพิจารณาในชั้นต่อไป คำวินิจฉัยของคณะกรรมการพิจารณาอุทธรณ์ถือเป็นที่สุด | คณะกรรมการพิจารณาผลการจัดซื้อจัดจ้างพิจารณาวินิจฉัยอุทธรณ์จากนั้น จึงส่งเรื่องให้คณะกรรมการพิจารณาอุทธรณ์ของ กฟผ. ซึ่งผู้ว่า กฟผ. แต่งตั้ง และ ส่งเรื่องให้ผู้ว่า กฟผ. พิจารณาในชั้นสุดท้าย คำวินิจฉัยของผู้ว่า กฟผ. ถือเป็นที่สุด |

จากตารางข้างต้น แสดงให้เห็นว่า การดำเนินการจัดซื้อจัดจ้างตาม ระเบียบ ข้อบังคับ หรือข้อบัญญัติเกี่ยวกับการจัดซื้อจัดจ้างและการบริการที่เกี่ยวกับการพาณิชย์โดยตรงของรัฐวิสาหกิจอื่นที่ได้กล่าวมาข้างต้น ในบางขั้นตอนมีความซับซ้อนและใช้ระยะเวลาน้อยกว่าการจัดซื้อจัดจ้างตาม พ.ร.บ. การจัดซื้อ จัดจ้างฯ และยังสามารถกำหนดรายละเอียดของการจัดซื้อจัดจ้างในบางขั้นตอนให้มีความสอดคล้องและเหมาะสมกับลักษณะในการดำเนินธุรกิจของรัฐวิสาหกิจนั้น ๆ ได้ นอกจากนี้ หากในอนาคตสลักาณะในการประกอบธุรกิจ หรือ

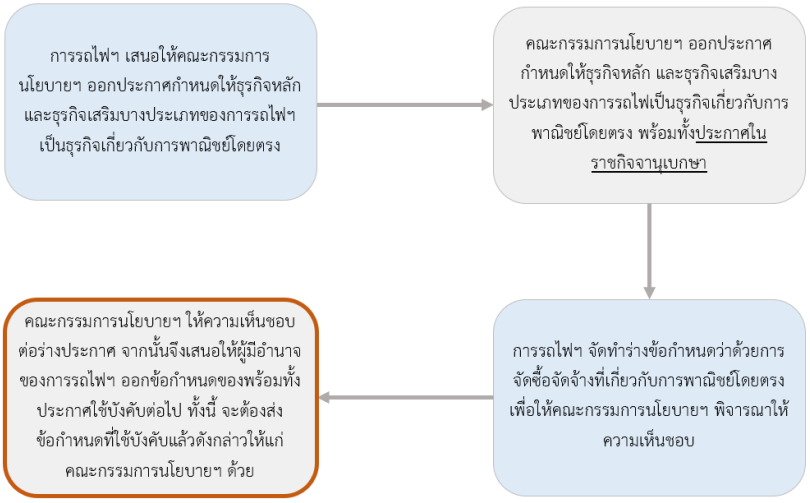
ภาพการณ์ในด้านต่าง ๆ ของรัฐวิสาหกิจเปลี่ยนแปลงไป การแก้ไขเพิ่มเติมระเบียบ ข้อบังคับ หรือข้อบัญญัติเพื่อให้มีความสอดคล้องเหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงนั้นก็สามารถทำได้ง่ายกว่าการแก้ไขกฎหมายลำดับพระราชบัญญัติ หรือ กฎหมายลำดับรองเป็นอย่างมาก อย่างไรก็ดี รายละเอียดที่กำหนดดังกล่าวจะต้องสอดคล้องกับระเบียบกระทรวงการคลังว่าด้วยการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุภาครัฐ พ.ศ. 2560 ด้วย ทั้งนี้ หากมีความแตกต่างในประเด็นใดจะต้องมีเหตุผลประกอบการพิจารณา เช่น จำเป็นต้องปฏิบัติให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์และลักษณะของการดำเนินธุรกิจ รวมทั้งมีกลไกในการกำกับดูแลและกำหนดขั้นตอนการปฏิบัติที่ชัดเจน ทั้งนี้ ตามคำชี้แจงของกรมบัญชีกลางที่ปรากฏในข่าวกรมบัญชีกลาง ฉบับที่ 38/2561 วันที่ 2 กุมภาพันธ์ 2561 ดังนั้น การรถไฟฯ จึงควรจัดให้มีระเบียบ ข้อบังคับ หรือข้อบัญญัติดังกล่าวขึ้นเพื่อใช้ในการจัดจ้างและการบริการที่เกี่ยวกับการพาณิชย์โดยตรงของการรถไฟฯ เอง อันจะเป็นประโยชน์และเพิ่มประสิทธิภาพให้กับกระบวนการจัดซื้อจัดจ้างของการรถไฟฯ ในภาพรวม

**(3) แนวทางในการดำเนินงาน**

การรถไฟฯ ควรที่จะดำเนินการให้คณะกรรมการนโยบายการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุภาครัฐออกประกาศกำหนดให้ให้ธุรกิจบางประเภทของการรถไฟฯ เป็นธุรกิจเกี่ยวกับการพาณิชย์โดยตรงและจัดทำระเบียบ ข้อบังคับ หรือข้อบัญญัติเกี่ยวกับการจัดซื้อจัดจ้างเพื่อการพาณิชย์โดยตรงของตนขึ้นและเสนอต่อคณะกรรมการดังกล่าวเพื่อใช้แทน พ.ร.บ. การจัดซื้อจัดจ้างฯ สำหรับการจัดซื้อจัดจ้างในส่วนนี้ต่อไป เช่นเดียวกับที่คณะกรรมการข้างต้นได้ทำการออกประกาศฉบับที่ 7 9 และ 11 กำหนดให้ธุรกิจบางประเภทของการประปานครหลวง องค์การตลาดเพื่อเกษตรกร และบริษัท โทรคมนาคมแห่งชาติ จำกัด (มหาชน) เป็นธุรกิจเกี่ยวกับการพาณิชย์โดยตรง เมื่อปี พ.ศ. 2562 และ พ.ศ. 2564 ตามลำดับ

สำหรับขั้นตอนในการออกระเบียบ ข้อบังคับ หรือข้อบัญญัติข้างต้นโดยสรุปมีดังนี้

**รูปภาพ 156: ภาพแสดงขั้นตอนในการออกระเบียบ ข้อบังคับ หรือข้อบัญญัติ**




ที่มา: PrimeStreet Analysis

### 12.5.2.2 พระราชบัญญัติการรถไฟแห่งประเทศไทย พ.ศ. 2494

**ระยะในการรื้อถอนสิ่งปลูกสร้างเขตที่ดินของการรถไฟฯ**

**(1) บทบัญญัติที่เกี่ยวข้อง**

มาตรา 15 ทวิ บัญญัติว่า “เพื่อประโยชน์ในการดำเนินกิจการรถไฟ ให้ผู้ว่าการหรือผู้ซึ่งได้รับมอบหมายจากผู้ว่าการมีอำนาจสั่งให้บุคคลผู้ซึ่งปลูกสร้างสิ่งใดโดยไม่มีเหตุอันชอบด้วยกฎหมายภายในระยะสี่สิบเมตรวัดจากขอบรางรถไฟด้านริมสุดของแต่ละด้านรางรถไฟแต่ต้องไม่เกินเขตที่ดินของการรถไฟฯ รื้อถอนหรือทำลายสิ่งปลูกสร้างนั้นภายในกำหนดเวลาอันสมควรได้ ถ้าไม่ปฏิบัติตาม ให้ผู้ว่าการหรือผู้ซึ่งได้รับมอบหมายจากผู้ว่าการมีอำนาจรื้อถอนหรือทำลาย โดยผู้นั้นจะเรียกร้องค่าเสียหายไม่ได้และต้องเป็นผู้เสียค่าใช้จ่ายในการนั้น”

**(2) วิเคราะห์ผลกระทบทางกฎหมาย**

ในการก่อสร้างรางรถไฟในบางช่วง การรถไฟฯ อาจมีความจำเป็นที่จะต้องสั่งให้บุคคลที่เกี่ยวข้องรื้อถอนสิ่งปลูกสร้างที่สร้างไว้โดยไม่ชอบด้วยกฎหมาย หรือ สามารถรื้อถอนเองได้หากบุคคลดังกล่าวไม่ปฏิบัติตาม เพื่อให้สามารถดำเนินการสร้างรางรถไฟต่อไปจนสำเร็จลุล่วงได้ อย่างไรก็ดี มาตรา 15 ทวิ ได้จำกัดอำนาจให้การรถไฟฯ สามารถดำเนินการดังกล่าวได้เพียงภายในระยะ 40 เมตรจากริมสุดของรางรถไฟแต่ละด้านเท่านั้น ซึ่งบทบัญญัติดังกล่าว ได้รับการแก้ไขเพิ่มเติมโดยพระราชบัญญัติการรถไฟแห่งประเทศไทย (ฉบับที่ 6) พ.ศ. 2535

อันเป็นระยะเวลาซึ่งล่วงมากกว่า 30 ปีแล้ว จึงอาจไม่สอดล้องกับสภาพการณ์ในปัจจุบัน และกลายเป็นอุปสรรคในการพัฒนาโครงข่ายรางรถไฟของการรถไฟฯ ได้

**(3) แนวทางในการดำเนินงาน**

การรถไฟฯ ควรทำการทบทวนบทบัญญัติมาตราดังกล่าวว่ามีความเหมาะสมและสอดคล้องกับสภาพการณ์ในปัจจุบันหรือไม่ หากมีความจำเป็นก็ควรที่จะผลักดันให้มีการแก้ไขบทบัญญัติข้างต้นโดยการเพิ่มระยะที่การรถไฟฯ มีอำนาจในการสั่งให้รื้อถอนหรือรื้อถอนได้เองเพิ่มเติมจากระยะเดิมที่กำหนดให้อำนาจไว้เพียง 40 เมตร ให้มีความเหมาะสมยิ่งขึ้นต่อไป

**การขับเคลื่อนองค์กรด้วยเทคโนโลยีฯ**

**(1) บทบัญญัติที่เกี่ยวข้อง**

มาตรา 9 “ให้การรถไฟแห่งประเทศไทยมีอำนาจที่จะกระทำการต่าง ๆ ภายในขอบวัตถุประสงค์ตามที่ระบุไว้ในมาตรา 6 อำนาจเช่นว่านี้ให้รวมถึง

(1) สร้าง ซื้อ จ้าง รับจ้าง จัดหา จำหน่าย แลกเปลี่ยน เช่า ให้เช่า เช่าซื้อ ให้เช่าซื้อ ยืม ให้ยืม และดำเนินงานเกี่ยวกับเครื่องใช้ บริการ และความสะดวกต่าง ๆ ของกิจการรถไฟ...”

**(2) วิเคราะห์ผลกระทบทางกฎหมาย**

ปัจจุบันการรถไฟฯ มีความยากลำบากในการสืบค้นข้อมูลกฎหมายต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินธุรกิจการรถไฟฯ เองเพื่อใช้ในการปฏิบัติงาน เนื่องจากไม่มีแหล่งข้อมูลกฎหมายที่เป็นเอกภาพให้สามารถใช้งานได้ง่าย ขาดความเป็นปัจจุบัน และขาดแนวปฏิบัติที่ดีในการจัดเก็บข้อมูล โดยสาเหตุหนึ่งอาจจะมาจากการที่การรถไฟฯ มีกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานจำนวนมากแต่ไม่มีระบบจัดเก็บข้อมูลที่มีประสิทธิภาพ การรถไฟฯ จึงจำเป็นที่จะต้องใช้ระบบอิเล็กทรอนิกส์เข้ามาเป็นส่วนช่วยในการบริหารจัดการข้อมูลกฎหมาย เช่นการจัดทำเว็บไซต์หรือระบบจัดเก็บข้อมูลกฎหมาย

นอกจากนี้ การรถไฟฯ ยังประสบปัญหาในการให้บริการเดินรถในหลายกรณีจึงสมควรให้มีระบบเทคโนโลยีที่จะเข้ามาช่วยเหลือในกรณีต่าง ๆ อาทิ แอปพลิเคชันแจ้งเวลาที่คาดหมายว่ารถไฟจะมาถึงสถานีแบบเรียลไทม์เพื่อให้ประชาชนผู้ใช้บริการสามารถวางแผนการเดินทางได้อย่างมีประสิทธิภาพ ปรับปรุงแอปพลิเคชันจองตั๋วรถโดยสารออนไลน์ที่มีการใช้อยู่ในปัจจุบันเนื่องจากพบข้อร้องเรียนจำนวนมาก หรือการจัดระบบให้พนักงานของการรถไฟฯ สามารถแจ้งปัญหาที่เกิดขึ้นในระหว่างทำงานได้ เป็นต้น

โดยในปัจจุบันการรถไฟฯ ยังไม่มีความสามารถในการจัดทำระบบเทคโนโลยีที่มีความเหมาะสมได้ด้วยตนเองจึงจำเป็นที่จะต้องดำเนินการจัดจ้างให้ภาคเอกชนเข้ามามีส่วนช่วยในการจัดทำระบบเทคโนโลยีดังกล่าว โดย พ.ร.บ. การรถไฟฯ ก็ได้ให้อำนาจการรถไฟฯ ในการจัดจ้างโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อความสะดวกในกิจการต่าง ๆ ของการรถไฟฯ เอาไว้ในมาตรา 9(1)

**(3) แนวทางในการดำเนินงาน**

การรถไฟฯ สามารถดำเนินการจัดจ้างให้เอกชนผู้มีความสามารถเข้ามาจัดทำระบบเทคโนโลยีเพื่อประโยชน์ของกิจการการรถไฟฯ ได้ ทั้งนี้ตามวิธีการ และหลักเกณฑ์ที่ พ.ร.บ. การจัดซื้อจัดจ้าง รวมทั้งกฎกระทรวง และประกาศที่ออกตามพระราชบัญญัติดังกล่าวกำหนดเพื่อให้การจัดซื้อจัดจ้างเป็นไปอย่างถูกต้องตามกฎหมาย

**12.5.2.3 พระราชบัญญัติการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุภาครัฐ พ.ศ. 2560**

**(1) บทบัญญัติที่เกี่ยวข้อง**

มาตรา 56 “การจัดซื้อจัดจ้างพัสดุ ให้หน่วยงานของรัฐเลือกใช้วิธีประกาศเชิญชวนทั่วไปก่อน เว้นแต่

(1) กรณีดังต่อไปนี้ ให้ใช้วิธีคัดเลือก

(ก) ใช้วิธีประกาศเชิญชวนทั่วไปแล้ว แต่ไม่มีผู้ยื่นข้อเสนอ หรือข้อเสนอนั้นไม่ได้รับการคัดเลือก

...

(2) กรณีดังต่อไปนี้ให้ใช้วิธีเฉพาะเจาะจง

(ก) ใช้ทั้งวิธีประกาศเชิญชวนทั่วไปและวิธีคัดเลือก หรือใช้วิธีคัดเลือกแล้วแต่ไม่มีผู้ยื่นข้อเสนอหรือข้อเสนอนั้นไม่ได้รับการคัดเลือก...”

**(2) วิเคราะห์ผลกระทบทางกฎหมาย**

ในการดำเนินการจัดจ้างเพื่อพัฒนาระบบเทคโนโลยีไม่ว่าจะเป็นเว็บไซต์ แอพลิเคชัน ระบบศูนย์รวมข้อมูลเพื่อการสืบค้น หรือระบบอื่น ๆ อาจไม่เข้าเงื่อนไขที่จะทำการจัดซื้อจัดจ้างด้วยวิธีคัดเลือกหรือวิธีเฉพาะเจาะจงตามที่กำหนดไว้ใน พ.ร.บ. การจัดซื้อจัดจ้างได้ การรถไฟฯ จึงจะต้องดำเนินการจัดซื้อจัดจ้างด้วยวิธีประกาศเชิญชวนตามปกติ

ทั้งนี้หากการรถไฟฯ ดำเนินการประกาศเชิญชวนแล้วไม่มีผู้ยื่นข้อเสนอ หรือข้อเสนอไม่ได้รับการคัดเลือก การรถไฟฯ สามารถดำเนินการจัดจ้างโดยใช้วิธีการคัดเลือกได้ และหากดำเนินการคัดเลือกแล้วยังไม่ประสบผลสำเร็จก็ให้ การรถไฟฯ สามารถดำเนินการจัดจ้างด้วยวิธีการเฉพาะเจาะจงได้

**(3) แนวทางในการดำเนินงาน**

การรถไฟฯ จะต้องดำเนินการจัดจ้างด้วยวิธีการประกาศเชิญชวนตามที่ พ.ร.บ. การจัดซื้อจัดจ้างฯ กำหนดเอาไว้ก่อน ทั้งนี้หากการรถไฟฯ ไม่สามารถดำเนินการจัดจ้างด้วยวิธีการประกาศเชิญชวนให้เป็นผลสำเร็จได้ก็สามารถใช้วิธีการคัดเลือกได้ และหากใช้วิธีการคัดเลือกแล้วยังคงไม่ประสบผลสำเร็จ การรถไฟฯ ก็สามารถจัดจ้างด้วยวิธีการเฉพาะเจาะจงได้ ทั้งนี้ ตามที่กำหนดไว้ในมาตรา 56(1) และมาตรา 56(2)

อนึ่ง การจัดซื้อจัดจ้างจะต้องดำเนินกระบวนการตามที่ระเบียบกระทรวงการคลังว่าด้วยการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุภาครัฐ พ.ศ. 2560 ได้กำหนดเอาไว้ด้วย

**12.5.2.4 กฎกระทรวงกำหนดวงเงินการจัดซื้อจัดจ้างพัสดุโดยวิธีเฉพาะเจาะจง วงเงินการจัดซื้อจัดจ้างที่ไม่ทำข้อตกลงเป็นหนังสือ และวงเงินการจัดซื้อจัดจ้างในการแต่งตั้งผู้ตรวจรับพัสดุ พ.ศ. 2560**

**(1) บทบัญญัติที่เกี่ยวข้อง**

- ข้อ 1 การจัดซื้อจัดจ้างสินค้า งานบริการ หรืองานก่อสร้าง ที่มีการผลิต จำหน่าย ก่อสร้าง หรือให้บริการทั่วไป และมีวงเงินในการจัดซื้อจัดจ้างครั้งหนึ่งไม่เกิน 500,000 บาท ให้ใช้วิธีเฉพาะเจาะจง

- ข้อ 4 ในกรณีที่การจัดซื้อจัดจ้างมีวงเงินเล็กน้อยไม่เกิน 100,000 บาท จะไม่ทำข้อตกลงเป็นหนังสือไว้ต่อกันก็ได้ แต่ต้องมีหลักฐานในการจัดซื้อจัดจ้างนั้น

**(2) วิเคราะห์ผลกระทบทางกฎหมาย**

ดังที่ได้กล่าวมาแล้วในหัวข้อก่อนหน้าการจัดซื้อจัดจ้างในการพัฒนาระบบต่าง ๆ ที่มีวงเงินไม่เกิน 500,000 บาท การรถไฟฯ สามารถจัดจ้างด้วยวิธีการเฉพาะเจาะจงได้แม้ตามระเบียบกระทรวงการคลังว่าด้วยการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุภาครัฐ พ.ศ. 2560 จะกำหนดให้ใช้วิธีอื่น ๆ ก็ตาม และในกรณีที่เป็นการจัดจ้างที่มีวงเงินเล็กน้อย (ไม่เกิน 100,000 บาท) การรถไฟฯ ก็สามารถดำเนินการจัดจ้างไปได้โดยไม่ต้องทำเป็นหนังสือ

**(3) แนวทางในการดำเนินงาน**

ในกรณีที่เป็นการจัดซื้อจัดจ้างที่มีวงเงินต่ำกว่า 500,000 บาท การรถไฟฯ สามารถดำเนินการจัดซื้อจัดจ้างด้วยวิธีการเฉพาะเจาะจงได้เลย และหากเป็นการจัดซื้อจัดจ้างที่มีวงเงินเล็กน้อยก็สามารถดำเนินการไปได้โดยไม่ต้องต้องทำสัญญาเป็นหนังสือ

**12.5.2.5 ระเบียบกระทรวงการคลังว่าด้วยการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุภาครัฐ พ.ศ. 2560**

**(1) บทบัญญัติที่เกี่ยวข้อง**

- ข้อ 29 การซื้อหรือจ้างโดยวิธีประกาศเชิญชวนทั่วไป กระทำได้ 3 วิธี ดังนี้

  (1) วิธีตลาดอิเล็กทรอนิกส์

  (2) วิธีประกวดราคาอิเล็กทรอนิกส์

  (3) วิธีสอบราคา

- ข้อ 31 วิธีประกวดราคาอิเล็กทรอนิกส์ (e - bidding) คือ การซื้อหรือจ้างครั้งหนึ่ง ซึ่งมีวงเงินเกิน 500,000 บาท และเป็นสินค้าหรืองานบริการที่ไม่ได้กำหนดรายละเอียดคุณลักษณะเฉพาะของพัสดุไว้ในระบบข้อมูลสินค้า (e-catalog) โดยให้ดำเนินการในระบบประกวดราคาอิเล็กทรอนิกส์ (Electronic Bidding : e-bidding) ตามวิธีการที่กรมบัญชีกลางกำหนด

- ข้อ 45 “เมื่อผู้มีหน้าที่รับผิดชอบตามข้อ 21 ได้จัดทำร่างขอบเขตของงานหรือรายละเอียดคุณลักษณะของพัสดุที่จะซื้อหรือจ้างแล้ว ให้เจ้าหน้าที่จัดทำรายงานขอซื้อหรือขอจ้างตามข้อ 22 พร้อมนำร่างขอบเขตของงานหรือรายละเอียดคุณลักษณะของพัสดุที่จะซื้อหรือจ้างเสนอหัวหน้าหน่วยงานของรัฐเพื่อขอความเห็นชอบ...”

- ข้อ 48 ภายหลังจากที่หน่วยงานของรัฐได้ดำเนินการตามข้อ 45 หรือข้อ 46 และข้อ 47 แล้วแต่กรณี เสร็จสิ้นแล้ว ให้หัวหน้าเจ้าหน้าที่ดำเนินการเผยแพร่ประกาศและเอกสารซื้อหรือจ้างด้วยวิธีประกวดราคาอิเล็กทรอนิกส์ในระบบเครือข่ายสารสนเทศของกรมบัญชีกลางและของหน่วยงานของรัฐ ภายในระยะเวลาที่กำหนด

- ข้อ 49 “การให้หรือการขายเอกสารประกวดราคาอิเล็กทรอนิกส์ รวมทั้งเอกสารที่เกี่ยวกับคุณลักษณะเฉพาะหรือรายละเอียดให้กระทำไปพร้อมกันกับการเผยแพร่ประกาศและเอกสารประกวดราคาอิเล็กทรอนิกส์ เพื่อให้ผู้ประกอบการที่ประสงค์จะเข้ายื่นข้อเสนอสามารถขอรับหรือขอซื้อเอกสารประกวด

ราคาอิเล็กทรอนิกส์ได้ตั้งแต่วันเริ่มต้นจนถึงวันสุดท้ายของการเผยแพร่ประกาศและเอกสารประกวดราคาอิเล็กทรอนิกส์

ในกรณีที่มีการขาย ให้กำหนดราคาพอสมควรกับค่าใช้จ่ายที่หน่วยงานของรัฐต้องเสียไปในการจัดทำเอกสารนั้น แต่ไม่รวมถึงค่าใช้จ่ายส่วนอื่นที่หน่วยงานของรัฐได้ใช้จ่ายจากเงินงบประมาณเพื่อดำเนินการดังกล่าวแล้ว เช่น ค่าใช้จ่ายในการจ้างสำรวจออกแบบ หรือค่าจ้างที่ปรึกษา...”

- ข้อ 51 “การเผยแพร่ประกาศและเอกสารซื้อหรือจ้างด้วยวิธีประกวดราคาอิเล็กทรอนิกส์ตามข้อ 48 ให้คำนึงถึงระยะเวลาในการให้ผู้ประกอบการเตรียมการจัดทำเอกสารเพื่อยื่นข้อเสนอด้วยโดยมีเงื่อนไข ดังนี้

(1) การซื้อหรือจ้างครั้งหนึ่ง ซึ่งมีวงเงินเกิน 500,000 บาท แต่ไม่เกิน 5,000,000 บาท ให้กำหนดไม่น้อยกว่า 5 วันทำการ

(2) การซื้อหรือจ้างครั้งหนึ่ง ซึ่งมีวงเงินเกิน 5,000,000 บาท แต่ไม่เกิน 10,000,000 บาท ให้กำหนดไม่น้อยกว่า 10 วันทำการ

(3) การซื้อหรือจ้างครั้งหนึ่ง ซึ่งมีวงเงินเกิน 10,000,000 บาท แต่ไม่เกิน 50,000,000 บาท ให้กำหนดไม่น้อยกว่า 12 วันทำการ

(4) การซื้อหรือจ้างครั้งหนึ่ง ซึ่งมีวงเงินเกิน 50,000,000 บาท ขึ้นไป ให้กำหนดไม่น้อยกว่า 20 วันทำการ...”

- ข้อ 56 “...ในกรณีที่ไม่มีผู้ยื่นข้อเสนอหรือมีแต่ไม่ถูกต้องตรงตามเงื่อนไขที่กำหนดในเอกสารประกวดราคาอิเล็กทรอนิกส์ ให้เสนอหัวหน้าหน่วยงานของรัฐผ่านหัวหน้าเจ้าหน้าที่เพื่อยกเลิกการประกวดราคาอิเล็กทรอนิกส์ครั้งนั้นและดำเนินการประกวดราคาอิเล็กทรอนิกส์ใหม่ แต่หากหัวหน้าหน่วยงานของรัฐพิจารณาแล้วเห็นว่าการประกวดราคาอิเล็กทรอนิกส์ใหม่อาจไม่ได้ผลดี จะสั่งให้ดำเนินการซื้อหรือจ้างโดยวิธีคัดเลือกตามมาตรา 56 วรรคหนึ่ง (1) (ก) หรือวิธีเฉพาะเจาะจงตามมาตรา 56 วรรคหนึ่ง (2) (ก) แล้วแต่กรณีก็ได้ เว้นแต่หน่วยงานของรัฐจะดำเนินการซื้อหรือจ้างโดยวิธีคัดเลือกหรือวิธีเฉพาะเจาะจงด้วยเหตุอื่น ให้เริ่มกระบวนการซื้อหรือจ้างใหม่โดยการจัดทำรายงานขอซื้อหรือขอจ้างตามข้อ 22”

- ข้อ 84 การสั่งซื้อหรือสั่งจ้างโดยวิธีประกาศเชิญชวนทั่วไปครั้งหนึ่ง ให้เป็นอำนาจของผู้ดำรงตำแหน่งและภายในวงเงิน ดังต่อไปนี้

(1) หัวหน้าหน่วยงานของรัฐ ไม่เกิน 200,000,000 บาท

(2) ผู้มีอำนาจเหนือขึ้นไปหนึ่งชั้น เกิน 200,000,000 บาท

- 85 การสั่งซื้อหรือสั่งจ้างโดยวิธีคัดเลือกครั้งหนึ่ง ให้เป็นอำนาจของผู้ดำรงตำแหน่งและภายในวงเงิน

(1) หัวหน้าหน่วยงานของรัฐ ไม่เกิน 100,000,000 บาท

(2) ผู้มีอำนาจเหนือขึ้นไปหนึ่งชั้น เกิน 100,000,000 บาท

- ข้อ 86 การสั่งซื้อหรือสั่งจ้างโดยวิธีเฉพาะเจาะจงครั้งหนึ่ง ให้เป็นอำนาจของผู้ดำรงตำแหน่ง และภายในวงเงิน

(1) หัวหน้าหน่วยงานของรัฐ ไม่เกิน 50,000,000 บาท

(2) ผู้มีอำนาจเหนือขึ้นไปหนึ่งชั้น เกิน 50,000,000 บาท

**(2) วิเคราะห์ผลกระทบทางกฎหมาย**

กรณีที่การจัดซื้อจัดจ้างที่มีมูลค่าเกินกว่า 500,000 บาท การจัดซื้อหรือจัดจ้างให้ทำเว็บไซต์ แอปพลิเคชัน หรือระบบเทคโนโลยีสารสนเทศสำหรับเอาไว้ใช้ในองค์กรต่าง ๆ เป็นสินค้าหรืองานบริการที่ไม่ได้กำหนดรายละเอียดคุณลักษณะเฉพาะของพัสดุไว้ในระบบข้อมูลสินค้า (e - catalog) จึงต้องดำเนินการจัดซื้อจัดจ้างด้วยวิธีการประกวดราคาอิเล็กทรอนิกส์ (Electronic Bidding : e - bidding) ตามที่กฎหมายได้กำหนดเอาไว้

**คณะกรรมการจัดซื้อจัดจ้างและการดำเนินการจัดซื้อจัดจ้าง**

ในการจัดซื้อจัดจ้างระบบเทคโนโลยีสำหรับการสนับสนุนการดำเนินกิจการ และเพื่อแก้ปัญหาต่าง ๆ ในการดำเนินงานของการรถไฟฯ จะต้องปฏิบัติตามระเบียบกระทรวงการคลังว่าด้วยการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุภาครัฐ พ.ศ.2560 ซึ่งเป็นระเบียบที่กำหนดถึงกระบวนการการจัดซื้อจัดจ้างและอำนาจในการอนุมัติการจัดซื้อจัดจ้าง การจัดให้มีคณะกรรมการจัดซื้อจัดจ้างในแต่ละคราว รวมถึงรายละเอียดของเอกสารต่าง ๆ โดยหากการจัดซื้อจัดจ้างมิได้ดำเนินการตามระเบียบฉบับนี้ก็จะทำให้การจัดซื้อจัดจ้างในครั้งนั้นไม่ชอบด้วยกฎหมายและอาจทำให้ การรถไฟฯ ถูกร้องเรียนได้ถึงความไม่ชอบด้วยกฎหมายซึ่งย่อมมีผลกระทบต่อความสำเร็จของโครงการ

ทั้งนี้รายละเอียดของขั้นตอนการจัดซื้อจัดจ้างจะมีความแตกต่างกันขึ้นอยู่กับว่าการจัดซื้อจัดจ้างในครั้งนั้นได้กระทำโดยวิธีใด

**อำนาจในการอนุมัติการจัดซื้อจัดจ้าง**

ในการที่การรถไฟฯ จะจัดซื้อจัดจ้างระบบเทคโนโลยีต่าง ๆ จำเป็นที่จะต้องพิจารณาถึงอำนาจและวงเงินในการจัดซื้อจัดจ้างว่าผู้ใดที่มีอำนาจสามารถสั่งซื้อได้ระหว่างผู้ว่าการรถไฟ หรือคณะกรรมการการรถไฟฯ โดยผู้ที่มีอำนาจจะขึ้นอยู่กับวงเงินที่กฎหมายกำหนดแยกไปตามแต่ละวิธีการในการจัดซื้อจัดจ้างในแต่ละคราวดังที่เคยกล่าวมาแล้วในข้อ 6.1.2.2

โดยการพิจารณาอำนาจในการอนุมัติจัดซื้อจัดจ้างเป็นเรื่องที่สำคัญอย่างยิ่งเนื่องจากมีผลถึงความชอบและไม่ชอบในการจัดซื้อจัดจ้างในครั้งนั้น ๆ โดยตรงซึ่งหากดำเนินการจัดซื้อจัดจ้างโดยไม่มีอำนาจอาจก่อให้เกิดข้อร้องเรียน หรืออาจทำให้ การรถไฟฯ อาจจะไม่ผูกพันในสัญญาจัดซื้อจัดจ้างนั้นเลย

**(3) แนวทางในการดำเนินงาน**

**คณะกรรมการจัดซื้อจัดจ้าง**

ในการจัดซื้อจัดจ้างระบบเทคโนโลยีต่าง ๆ ไม่ว่าจะดำเนินการจัดซื้อจัดจ้างด้วยวิธีการใดตามความในระเบียบกระทรวงการคลังว่าด้วยการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุภาครัฐ พ.ศ.2560 หมวด 2 ข้อ 21 กำหนดให้ผู้ว่าการรถไฟฯ จะต้องแต่งตั้งคณะกรรมการซื้อหรือจ้าง ตามรายละเอียดที่เคยได้กล่าวมาแล้วในข้อ 6.1.2.2

**การดำเนินการจัดซื้อจัดจ้าง**

เมื่อผู้ว่าการรถไฟฯให้ความเห็นชอบรายงานขอซื้อหรือขอจ้างแล้วจะต้องดำเนินการต่อไปตามแต่ละวิธีการจัดซื้อจัดจ้างที่ได้เลือกใช้ โดยมีขั้นตอนการดำเนินการในเบื้องต้นดังนี้

ก) การรถไฟฯ จะต้องดำเนินการจัดซื้อจัดจ้างระบบเทคโนโลยีต่าง ๆ โดยวิธีประกาศเชิญชวนทั่วไปในกรณีที่มีวงเงินการจัดซื้อจัดจ้างเกินกว่า 500,000 บาท และเนื่องจากระบบเทคโนโลยีไม่ว่าจะเป็นระบบจัดเก็บข้อมูล หรือแอปพลิเคชันต่าง ๆ นั้นก็ไม่เป็นสินค้าหรืองานบริการที่ไม่ได้กำหนดรายละเอียดคุณลักษณะเฉพาะของพัสดุไว้ในระบบข้อมูลสินค้า (e - catalog) การรถไฟฯ จึงต้องจัดซื้อจัดจ้างผ่านการประกวดราคาอิเล็กทรอนิกส์ (e - bidding) ตามที่หมวด 2 ข้อ 31 บัญญัติไว้โดยให้ดำเนินการประกาศเชิญชวนในระบบประกวดราคาอิเล็กทรอนิกส์ (Electronic Bidding : e - bidding) ตามวิธีการที่กรมบัญชีกลางกำหนด

แต่หากไม่มีผู้ยื่นข้อเสนอหรือมีแต่ไม่ถูกต้องตรงตามเงื่อนไขที่กำหนดในเอกสารประกวดราคาอิเล็กทรอนิกส์คณะกรรมการซื้อหรือจ้างจะต้องเสนอต่อผู้ว่าการรถไฟฯ เพื่อยกเลิกการประกวดราคา

อิเล็กทรอนิกส์ครั้งนั้นและดำเนินการประกวดราคาอิเล็กทรอนิกส์ใหม่ แต่ผู้ว่าการรถไฟฯอาจสั่งให้ดำเนินการซื้อหรือจ้างโดยวิธีคัดเลือกตามมาตรา 56(1)(ก) หรือวิธีเฉพาะเจาะจงตามมาตรา 56(2)(ก) ก็ได้ เว้นแต่การรถไฟฯ จะดำเนินการซื้อหรือจ้างโดยวิธีคัดเลือกหรือวิธีเฉพาะเจาะจงด้วยเหตุอื่นตามกฎหมาย การรถไฟฯจะต้องดำเนินกระบวนการซื้อหรือจ้างใหม่ตั้งแต่ต้น

โดยหากไม่มีผู้ยื่นข้อเสนอหรือมีแต่ไม่ถูกต้องตรงตามเงื่อนไขที่กำหนดในเอกสารประกวดราคาอิเล็กทรอนิกส์ก็ให้ดำเนินการจัดซื้อจัดจ้างต่อไปด้วยวิธีคัดเลือก และวิธีเฉพาะเจาะจงหากใช้วิธีการคัดเลือกแล้วยังไม่ประสบผลสำเร็จตามที่เคยกล่าวมาแล้วในข้อ 6.1.2.1 และ ข้อ 6.1.2.2

**อำนาจในการอนุมัติการจัดซื้อจัดจ้าง**

ในการจัดซื้อหรือจัดจ้างเพื่อจัดหาระบบเทคโนโลยีสำหรับสนับสนุนและแก้ไขปัญหาของการรถไฟฯ จำเป็นที่จะต้องพิจารณาถึงอำนาจและวงเงินในการจัดซื้อจัดจ้างในแต่ละคราวว่าผู้ใดที่มีอำนาจในการลงนามเห็นชอบในการซื้อหรือจ้างได้ตามที่เคยได้กล่าวมาโดยละเอียดแล้วในข้อ 6.1.2.2 ซึ่งสรุปพอสังเขปได้ว่าการจัดซื้อจัดจ้างด้วยวิธีการประกาศเชิญชวนทั่วไปด้วยการประกวดราคาอิเล็กทรอนิกส์ (e - bidding) ผู้ว่าการรถไฟฯ จะมีอำนาจอนุมัติให้กับการจัดซื้อจัดจ้างที่มีวงเงินไม่เกินคราวละ 200,000,000 บาท และดำเนินการแต่งตั้งคณะกรรมการเพื่อจัดทำรายงานเสนอต่อผู้ว่าการรถไฟฯ และเสนอรายงานนั้นต่อผู้ว่าการรถไฟฯ และให้ผู้ที่ผู้ว่าการรถไฟฯ มอบหมายดำเนินการเผยแพร่ประกาศและเอกสารซื้อหรือจ้างด้วยวิธีประกวดราคาอิเล็กทรอนิกส์ในระบบเครือข่ายสารสนเทศของกรมบัญชีกลางและของหน่วยงานของรัฐ พร้อมทั้งดำเนินการการขายซองหรือให้เอกสารประกวดราคาอิเล็กทรอนิกส์ตามที่มีการเห็นชอบ

ในกรณีที่ไม่มีผู้สนใจเข้าร่วมการประกวดราคา หรือไม่มีผู้ที่มีคุณสมบัติเหมาะสมให้เสนอต่อผู้ว่าการรถไฟฯ ขอให้ยกเลิกการประกวดราคา และให้ผู้ว่าการรถไฟฯ มีดุลพินิจว่าจะดำเนินการประกวดราคาใหม่หรือเปลี่ยนไปใช้การจัดซื้อจัดจ้างด้วยวิธีการคัดเลือกหรือวิธีเฉพาะเจาะจงตามที่เห็นสมควร

อย่างไรก็ตามหากมีการเปลี่ยนวิธีการจัดซื้อจัดจ้างไปใช้วิธีการคัดเลือกหรือวิธีการเฉพาะเจาะจงด้วยเหตุอื่นซึ่งมิใช่เหตุที่ไม่มีผู้สนใจร่วมประกวดราคา หรือไม่มีคุณสมบัติเหมาะสมการจัดซื้อจัดจ้างจะต้องมีการจัดทำรายงานเพื่อเสนอขอความเห็นชอบจากผู้ว่าการรถไฟฯ ใหม่ตั้งแต่ต้น

### 12.5.2.6 ข้อบังคับการรถไฟแห่งประเทศไทย ฉบับที่ 2.1 การแบ่งส่วนงานและอำนาจความรับผิดชอบของ ผู้บริหาร พ.ศ. 2553

**(1) บทบัญญัติที่เกี่ยวข้อง**

ข้อ 6 ให้ผู้ว่าการรถไฟฯ มีอำนาจในการบริหารและรับผิดชอบตามที่กำหนดไว้ในพระราชบัญญัติการรถไฟแห่งประเทศไทย พ.ศ. 2494 แต่ในกรณีดังต่อไปนี้ ให้ปฏิบัติดังนี้

6.1 การเบิกจ่ายเงินให้เป็นไปตามงบประมาณที่ได้รับอนุมัติจากคณะกรรมการรถไฟฯ ถ้าหากมีความจำเป็นต้องเปลี่ยนแปลงหรือเพิ่มเติมรายการ หรือวงเงินจากงบประมาณให้นำเสนอคณะกรรมการรถไฟฯ ก่อน

6.2 การสั่งอนุญาตให้กระทำการต่าง ๆ เกี่ยวกับการจัดซื้อวัสดุสิ่งของเครื่องใช้ น้ำมันเชื้อเพลิง น้ำมันหล่อลื่น และผลิตภัณฑ์ปิโตรเลียม หรือการจัดจ้าง ให้ผู้ว่าการรถไฟฯ มีอำนาจสั่งซื้อหรือสั่งจ้าง ในวงเงินไม่เกิน 200,000,000 บาท (สองร้อยล้านบาท) เว้นแต่การสั่งซื้อหรือสั่งจ้างโดยวิธีพิเศษในวงเงินไม่เกิน 50,000,000 บาท (ห้าสิบล้านบาท)

การจัดซื้อวัสดุสิ่งของเครื่องใช้น้ำมันเชื้อเพลิง น้ำมันหล่อลื่น และผลิตภัณฑ์ปิโตรเลียม หรือการจัดจ้าง ที่มีวงเงินเกินกว่าวรรคหนึ่ง ให้เป็นอำนาจของคณะกรรมการรถไฟฯ เป็นผู้พิจารณาอนุมัติก่อนที่จะดำเนินการ

...

6.5 การซื้อวัสดุสิ่งของเครื่องใช้ น้ำมันเชื้อเพลิง น้ำมันหล่อลื่น และผลิตภัณฑ์ปิโตรเลียม หรือการจ้างครั้งใด ซึ่งมีวงเงินเกินกว่า 200,000,000 บาท (สองร้อยล้านบาท) ให้เป็นอำนาจของคณะกรรมการรถไฟฯ เป็นผู้พิจารณาอนุมัติก่อนที่จะดำเนินการ ยกเว้นจัดซื้อหรือจ้างที่มีวงเงินเกินกว่า 200,000,000 บาท (สองร้อยล้านบาท) และมีงบประมาณแล้ว ให้ผู้ว่าการรถไฟฯ มีอำนาจเรียกประกวดราคาซื้อหรือจ้างที่อยู่ในอำนาจของคณะกรรมการรถไฟฯ ได้ แต่เมื่อถึงขั้นตอนที่จะอนุมัติสั่งซื้อหรือสั่งจ้างให้นำเสนอคณะกรรมการรถไฟฯ พิจารณา

การซื้อวัสดุสิ่งของเครื่องใช้ น้ำมันเชื้อเพลิง น้ำมันหล่อลื่น และผลิตภัณฑ์ปิโตรเลียม หรือการจัดจ้าง โดยวิธีพิเศษที่มีวงเงินเกินกว่า50,000,000 บาท (ห้าสิบล้านบาท) และมีงบประมาณแล้ว ให้เป็นอำนาจของคณะกรรมการรถไฟฯ เป็นผู้พิจารณาอนุมัติก่อนที่จะดำเนินการ

6.6 การแก้ไขสัญญาจัดซื้อหรือจัดจ้างในวงเงินที่คณะกรรมการรถไฟฯ ได้อนุมัติแล้ว หากไม่เป็นการเพิ่มวงเงินหรือเพิ่มระยะเวลาในการดำเนินงานตามสัญญาจัดซื้อหรือจัดจ้างให้ผู้ว่าการรถไฟฯ มีอำนาจพิจารณา แล้วรายงานให้คณะกรรมการรถไฟฯ ทราบ”

**(2) วิเคราะห์ผลกระทบทางกฎหมาย**

ตามที่ได้เคยกล่าวมาแล้ว หลักการในข้อบังคับฉบับนี้ได้เน้นย้ำถึงหลักการและอำนาจในการจัดซื้อจัดจ้างของผู้ว่าการรถไฟฯ และคณะกรรมการการรถไฟฯ ตามระเบียบกระทรวงการคลังว่าด้วยการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุภาครัฐ พ.ศ. 2560 ว่าผู้ใดที่มีอำนาจในการอนุมัติการจัดซื้อจัดจ้าง โดยขึ้นอยู่กับวิธีการจัดซื้อจัดจ้างและมูลค่าการจัดซื้อจัดจ้างนั้น ๆ

**(3) แนวทางในการดำเนินงาน**

เนื่องจากข้อบังคับการรถไฟแห่งประเทศไทย ฉบับที่ 2.1 การแบ่งส่วนงานและอำนาจความรับผิดชอบของผู้บริหาร พ.ศ. 2553 มีการระบุมูลค่าในการจัดซื้อจัดจ้างเป็นอย่างเดียวกับที่ระเบียบกระทรวงการคลังว่าด้วยการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุภาครัฐ พ.ศ. 2560 รวมทั้งการจัดซื้อจัดจ้างบทบัญญัติในข้อบังคับดังกล่าวก็ยังคงต้องดำเนินการตามระเบียบกระทรวงการคลังว่าด้วยการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุภาครัฐ พ.ศ. 2560 อยู่ ดังนั้นแล้วสามารถดำเนินการตามวิธีการจัดซื้อจัดจ้างตามระเบียบดังกล่าวตามที่ได้กล่าวมาแล้วได้เลย

### 12.5.2.7 กฎกระทรวงกำหนดวงเงินการจัดซื้อจัดจ้างพัสดุโดยวิธีเฉพาะเจาะจง วงเงินการจัดซื้อจัดจ้างที่ไม่ทำข้อตกลงเป็นหนังสือ และวงเงินการจัดซื้อจัดจ้างในการแต่งตั้งผู้ตรวจรับพัสดุ พ.ศ. 2560

**(1) บทบัญญัติที่เกี่ยวข้อง**

1.1) ข้อ 1 การจัดซื้อจัดจ้างสินค้า งานบริการ หรืองานก่อสร้าง ที่มีการผลิต จำหน่าย ก่อสร้าง หรือให้บริการทั่วไป และมีวงเงินในการจัดซื้อจัดจ้างครั้งหนึ่งไม่เกิน 500,000 บาท ให้ใช้วิธีเฉพาะเจาะจง

1.2) ข้อ 4 ในกรณีที่การจัดซื้อจัดจ้างมีวงเงินเล็กน้อยไม่เกิน 100,000 บาท จะไม่ทำข้อตกลงเป็นหนังสือไว้ต่อกันก็ได้ แต่ต้องมีหลักฐานในการจัดซื้อจัดจ้างนั้น

**(2) ผลกระทบทางกฎหมาย**

ในกรณีที่การจัดซื้อจัดจ้างระบบเทคโนโลยีเพื่อสนับสนุนกิจการของการรถไฟฯ มีวงเงินไม่เกิน 500,000 บาททำให้ไม่สามารถจัดซื้อจัดจ้างด้วยวิธีประกาศเชิญชวนทั่วไปด้วยการประกวดราคาอิเล็กทรอนิกส์ (e - bidding) ได้

อย่างไรก็ตามการรถไฟฯ สามารถจัดจ้างด้วยวิธีการเฉพาะเจาะจงได้แม้พ.ร.บ. การจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุภาครัฐ พ.ศ. 2560 จะกำหนดให้ใช้วิธีการประกาศเชิญชวนก่อนก็ตาม และในกรณีที่เป็นการจัดจ้างที่มีวงเงินเล็กน้อย (ไม่เกิน 100,000 บาท) การรถไฟฯ ก็สามารถดำเนินการจัดจ้างไปได้โดยไม่ต้องทำเป็นหนังสือดังรายละเอียดที่เคยได้กล่าวมาแล้วในข้อ 6.1.2.3

**(3) แนวทางในการดำเนินงาน**

ในกรณีที่เป็นการจัดซื้อจัดจ้างที่มีวงเงินต่ำกว่า 500,000 บาท การรถไฟฯสามารถดำเนินการจัดซื้อจัดจ้างด้วยวิธีการเฉพาะเจาะจงไปได้เลย และหากเป็นการจัดซื้อจัดจ้างที่มีวงเงินเล็กน้อยก็สามารถดำเนินการไปได้โดยไม่ต้องต้องทำสัญญาเป็นหนังสือ

**12.5.2.8 พระราชบัญญัติคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล พ.ศ. 2562**

**(1) บทบัญญัติที่เกี่ยวข้อง**

- มาตรา 6 ในพระราชบัญญัตินี้

"ข้อมูลส่วนบุคคล" หมายความว่า ข้อมูลเกี่ยวกับบุคคลซึ่งทำให้สามารถระบุตัวบุคคลนั้นได้ไม่ว่าทางตรงหรือทางอ้อม แต่ไม่รวมถึงข้อมูลของผู้ถึงแก่กรรมโดยเฉพาะ

"ผู้ควบคุมข้อมูลส่วนบุคคล" หมายความว่า บุคคลหรือนิติบุคคลซึ่งมีอำนาจหน้าที่ตัดสินใจเกี่ยวกับการเก็บรวบรวม ใช้ หรือเปิดเผยข้อมูลส่วนบุคคล

"ผู้ประมวลผลข้อมูลส่วนบุคคล" หมายความว่า บุคคลหรือนิติบุคคลซึ่งดำเนินการเกี่ยวกับการเก็บรวบรวม ใช้ หรือเปิดเผยข้อมูลส่วนบุคคลตามคำสั่งหรือในนามของผู้ควบคุมข้อมูลส่วนบุคคล ทั้งนี้ บุคคลหรือนิติบุคคลซึ่งดำเนินการดังกล่าวไม่เป็นผู้ควบคุมข้อมูลส่วนบุคคล

- มาตรา 19 ผู้ควบคุมข้อมูลส่วนบุคคลจะกระทำการเก็บรวบรวม ใช้ หรือเปิดเผยข้อมูลส่วนบุคคลไม่ได้หากเจ้าของข้อมูลส่วนบุคคลไม่ได้ให้ความยินยอมไว้ก่อนหรือในขณะนั้น เว้นแต่บทบัญญัติแห่งพระราชบัญญัตินี้หรือกฎหมายอื่นบัญญัติให้กระทำได้

การขอความยินยอมต้องทำโดยชัดแจ้ง เป็นหนังสือหรือทำโดยผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์ เว้นแต่โดยสภาพไม่อาจขอความยินยอมด้วยวิธีการดังกล่าวได้

ในการขอความยินยอมจากเจ้าของข้อมูลส่วนบุคคล ผู้ควบคุมข้อมูลส่วนบุคคลต้องแจ้งวัตถุประสงค์ของการเก็บรวบรวม ใช้ หรือเปิดเผยข้อมูลส่วนบุคคลไปด้วย และการขอความยินยอมนั้นต้องแยกส่วนออกจากข้อความอื่นอย่างชัดเจน มีแบบหรือข้อความที่เข้าถึงได้ง่ายและเข้าใจได้ รวมทั้งใช้ภาษาที่อ่านง่ายและไม่เป็นการหลอกลวงหรือทำให้เจ้าของข้อมูลส่วนบุคคลเข้าใจผิดในวัตถุประสงค์ดังกล่าว ทั้งนี้ คณะกรรมการจะให้ผู้ควบคุมข้อมูลส่วนบุคคลขอความยินยอมจากเจ้าของข้อมูลส่วนบุคคลตามแบบและข้อความที่คณะกรรมการประกาศกำหนดก็ได้

ในการขอความยินยอมจากเจ้าของข้อมูลส่วนบุคคล ผู้ควบคุมข้อมูลส่วนบุคคลต้องคำนึงอย่างถึงที่สุดในความเป็นอิสระของเจ้าของข้อมูลส่วนบุคคลในการให้ความยินยอม ทั้งนี้ ในการเข้าทำสัญญาซึ่งรวมถึงการให้บริการใด ๆ ต้องไม่มีเงื่อนไขในการให้ความยินยอมเพื่อเก็บรวบรวม ใช้ หรือเปิดเผยข้อมูลส่วนบุคคลที่ไม่มีความจำเป็นหรือเกี่ยวข้องสำหรับการเข้าทำสัญญาซึ่งรวมถึงการให้บริการนั้น ๆ

เจ้าของข้อมูลส่วนบุคคลจะถอนความยินยอมเสียเมื่อใดก็ได้โดยจะต้องถอนความยินยอมได้ง่ายเช่นเดียวกับการให้ความยินยอม เว้นแต่มีข้อจำกัดสิทธิในการถอนความยินยอมโดยกฎหมายหรือสัญญาที่ให้ประโยชน์แก่เจ้าของข้อมูลส่วนบุคคล ทั้งนี้ การถอนความยินยอมย่อมไม่ส่งผลกระทบต่อการเก็บรวบรวม ใช้ หรือเปิดเผยข้อมูลส่วนบุคคลที่เจ้าของข้อมูลส่วนบุคคลได้ให้ความยินยอมไปแล้วโดยชอบตามที่กำหนดไว้ในหมวดนี้

ในกรณีที่การถอนความยินยอมส่งผลกระทบต่อเจ้าของข้อมูลส่วนบุคคลในเรื่องใด ผู้ควบคุมข้อมูลส่วนบุคคลต้องแจ้งให้เจ้าของข้อมูลส่วนบุคคลทราบถึงผลกระทบจากการถอนความยินยอมนั้น

การขอความยินยอมจากเจ้าของข้อมูลส่วนบุคคลที่ไม่เป็นไปตามที่กำหนดไว้ในหมวดนี้ไม่มีผลผูกพันเจ้าของข้อมูลส่วนบุคคล และไม่ทำให้ผู้ควบคุมข้อมูลส่วนบุคคลสามารถทำการเก็บรวบรวม ใช้ หรือเปิดเผยข้อมูลส่วนบุคคลได้

- มาตรา 20 ในกรณีที่เจ้าของข้อมูลส่วนบุคคลเป็นผู้เยาว์ซึ่งยังไม่บรรลุนิติภาวะโดยการสมรสหรือไม่มีฐานะเสมือนดังบุคคลซึ่งบรรลุนิติภาวะแล้วตามมาตรา 27 แห่งประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์ การขอความยินยอมจากเจ้าของข้อมูลส่วนบุคคลดังกล่าว ให้ดำเนินการดังต่อไปนี้

(1) ในกรณีที่การให้ความยินยอมของผู้เยาว์ไม่ใช่การใด ๆ ซึ่งผู้เยาว์อาจให้ความยินยอมโดยลำพังได้ตามที่บัญญัติไว้ในมาตรา 22 มาตรา 23 หรือมาตรา 24 แห่งประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์ ต้องได้รับความยินยอมจากผู้ใช้อำนาจปกครองที่มีอำนาจกระทำการแทนผู้เยาว์ด้วย

(2) ในกรณีที่ผู้เยาว์มีอายุไม่เกินสิบปี ให้ขอความยินยอมจากผู้ใช้อำนาจปกครองที่มีอำนาจกระทำการแทนผู้เยาว์

ในกรณีที่เจ้าของข้อมูลส่วนบุคคลเป็นคนไร้ความสามารถ การขอความยินยอมจากเจ้าของข้อมูลส่วนบุคคลดังกล่าว ให้ขอความยินยอมจากผู้อนุบาลที่มีอำนาจกระทำการแทนคนไร้ความสามารถ

ในกรณีที่เจ้าของข้อมูลส่วนบุคคลเป็นคนเสมือนไร้ความสามารถ การขอความยินยอมจากเจ้าของข้อมูลส่วนบุคคลดังกล่าว ให้ขอความยินยอมจากผู้พิทักษ์ที่มีอำนาจกระทำการแทนคนเสมือนไร้

ความสามารถให้นำความในวรรคหนึ่ง วรรคสอง และวรรคสาม มาใช้บังคับกับการถอนความยินยอมของเจ้าของข้อมูลส่วนบุคคล การแจ้งให้เจ้าของข้อมูลส่วนบุคคลทราบ การใช้สิทธิของเจ้าของข้อมูลส่วนบุคคล การร้องเรียนของเจ้าของข้อมูลส่วนบุคคล และการอื่นใดตามพระราชบัญญัตินี้ในกรณีที่เจ้าของข้อมูลส่วนบุคคลเป็นผู้เยาว์ คนไร้ความสามารถ หรือคนเสมือนไร้ความสามารถ โดยอนุโลม

- มาตรา 21 ผู้ควบคุมข้อมูลส่วนบุคคลต้องทำการเก็บรวบรวม ใช้ หรือเปิดเผยข้อมูลส่วนบุคคลตามวัตถุประสงค์ที่ได้แจ้งเจ้าของข้อมูลส่วนบุคคลไว้ก่อนหรือในขณะที่เก็บรวบรวม

การเก็บรวบรวม ใช้ หรือเปิดเผยข้อมูลส่วนบุคคลที่แตกต่างไปจากวัตถุประสงค์ที่ได้แจ้งไว้ตามวรรคหนึ่งจะกระทำมิได้ เว้นแต่

(1) ได้แจ้งวัตถุประสงค์ใหม่นั้นให้เจ้าของข้อมูลส่วนบุคคลทราบและได้รับความยินยอมก่อนเก็บรวบรวม ใช้ หรือเปิดเผยแล้ว

(2) บทบัญญัติแห่งพระราชบัญญัตินี้หรือกฎหมายอื่นบัญญัติให้กระทำได้

- มาตรา 22 การเก็บรวบรวมข้อมูลส่วนบุคคล ให้เก็บรวบรวมได้เท่าที่จำเป็นภายใต้วัตถุประสงค์อันชอบด้วยกฎหมายของผู้ควบคุมข้อมูลส่วนบุคคล

- มาตรา 23 ในการเก็บรวบรวมข้อมูลส่วนบุคคล ผู้ควบคุมข้อมูลส่วนบุคคลจะต้องแจ้งให้เจ้าของข้อมูลส่วนบุคคลทราบก่อนหรือในขณะเก็บรวบรวมข้อมูลส่วนบุคคลถึงรายละเอียดดังต่อไปนี้ เว้นแต่เจ้าของข้อมูลส่วนบุคคลได้ทราบถึงรายละเอียดนั้นอยู่แล้ว

(1) วัตถุประสงค์ของการเก็บรวบรวมเพื่อการนำข้อมูลส่วนบุคคลไปใช้หรือเปิดเผยซึ่งรวมถึงวัตถุประสงค์ตามที่มาตรา 24 ให้อำนาจในการเก็บรวบรวมได้โดยไม่ได้รับความยินยอมจากเจ้าของข้อมูลส่วนบุคคล

(2) แจ้งให้ทราบถึงกรณีที่เจ้าของข้อมูลส่วนบุคคลต้องให้ข้อมูลส่วนบุคคลเพื่อปฏิบัติตามกฎหมายหรือสัญญาหรือมีความจำเป็นต้องให้ข้อมูลส่วนบุคคลเพื่อเข้าทำสัญญา รวมทั้งแจ้งถึงผลกระทบที่เป็นไปได้จากการไม่ให้ข้อมูลส่วนบุคคล

(3) ข้อมูลส่วนบุคคลที่จะมีการเก็บรวบรวมและระยะเวลาในการเก็บรวบรวมไว้ ทั้งนี้ในกรณีที่ไม่สามารถกำหนดระยะเวลาดังกล่าวได้ชัดเจน ให้กำหนดระยะเวลาที่อาจคาดหมายได้ตามมาตรฐานของการเก็บรวบรวม

(4) ประเภทของบุคคลหรือหน่วยงานซึ่งข้อมูลส่วนบุคคลที่เก็บรวบรวมอาจจะถูกเปิดเผย

(5) ข้อมูลเกี่ยวกับผู้ควบคุมข้อมูลส่วนบุคคล สถานที่ติดต่อ และวิธีการติดต่อในกรณีที่มีตัวแทนหรือเจ้าหน้าที่คุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล ให้แจ้งข้อมูล สถานที่ติดต่อ และวิธีการติดต่อของตัวแทนหรือเจ้าหน้าที่คุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคลด้วย

(6) สิทธิของเจ้าของข้อมูลส่วนบุคคลตามมาตรา 19 วรรคห้า มาตรา 30 วรรคหนึ่ง มาตรา 31 วรรคหนึ่ง มาตรา 32 วรรคหนึ่ง มาตรา 33 วรรคหนึ่ง มาตรา 34 วรรคหนึ่ง มาตรา 36 วรรคหนึ่ง และมาตรา 73 วรรคหนึ่ง

- มาตรา 24 “ห้ามมิให้ผู้ควบคุมข้อมูลส่วนบุคคลทำการเก็บรวบรวมข้อมูลส่วนบุคคลโดยไม่ได้รับความยินยอมจากเจ้าของข้อมูลส่วนบุคคล เว้นแต่...”

- มาตรา 26 “ห้ามมิให้เก็บรวบรวมข้อมูลส่วนบุคคลเกี่ยวกับเชื้อชาติ เผ่าพันธุ์ ความคิดเห็นทางการเมือง ความเชื่อในลัทธิ ศาสนาหรือปรัชญา พฤติกรรมทางเพศ ประวัติอาชญากรรม ข้อมูลสุขภาพ ความพิการ ข้อมูลสหภาพแรงงาน ข้อมูลพันธุกรรม ข้อมูลชีวภาพ หรือข้อมูลอื่นใดซึ่งกระทบต่อเจ้าของข้อมูลส่วนบุคคลในทำนองเดียวกันตามที่คณะกรรมการประกาศกำหนด โดยไม่ได้รับความยินยอมโดยชัดแจ้งจากเจ้าของข้อมูลส่วนบุคคล เว้นแต่...”

- มาตรา 27 “ห้ามมิให้ผู้ควบคุมข้อมูลส่วนบุคคลใช้หรือเปิดเผยข้อมูลส่วนบุคคล โดยไม่ได้รับความยินยอมจากเจ้าของข้อมูลส่วนบุคคล...”

- มาตรา 37 ผู้ควบคุมข้อมูลส่วนบุคคลมีหน้าที่ ดังต่อไปนี้

(1) จัดให้มีมาตรการรักษาความมั่นคงปลอดภัยที่เหมาะสม เพื่อป้องกันการสูญหาย เข้าถึง ใช้ เปลี่ยนแปลง แก้ไข หรือเปิดเผยข้อมูลส่วนบุคคลโดยปราศจากอำนาจหรือโดยมิชอบ และต้องทบทวนมาตรการดังกล่าวเมื่อมีความจำเป็นหรือเมื่อเทคโนโลยีเปลี่ยนแปลงไปเพื่อให้มีประสิทธิภาพในการรักษาความมั่นคงปลอดภัยที่เหมาะสม ทั้งนี้ ให้เป็นไปตามมาตรฐานขั้นต่ำที่คณะกรรมการประกาศกำหนด

(2) ในกรณีที่ต้องให้ข้อมูลส่วนบุคคลแก่บุคคลหรือนิติบุคคลอื่นที่ไม่ใช่ผู้ควบคุมข้อมูลส่วนบุคคล ต้องดำเนินการเพื่อป้องกันมิให้ผู้นั้นใช้หรือเปิดเผยข้อมูลส่วนบุคคลโดยปราศจากอำนาจหรือโดยมิชอบ

(3) จัดให้มีระบบการตรวจสอบเพื่อดำเนินการลบหรือทำลายข้อมูลส่วนบุคคลเมื่อพ้นกำหนดระยะเวลาการเก็บรักษา หรือที่ไม่เกี่ยวข้องหรือเกินความจำเป็นตามวัตถุประสงค์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลส่วนบุคคลนั้น หรือตามที่เจ้าของข้อมูลส่วนบุคคลร้องขอ หรือที่เจ้าของข้อมูลส่วนบุคคลได้ถอนความยินยอม เว้นแต่เก็บรักษาไว้เพื่อวัตถุประสงค์ในการใช้เสรีภาพในการแสดงความคิดเห็นการเก็บรักษาไว้เพื่อวัตถุประสงค์ตามมาตรา 24 (1) หรือ (4) หรือมาตรา 26 (5) (ก) หรือ (ข) การใช้เพื่อการก่อตั้งสิทธิเรียกร้องตามกฎหมาย การปฏิบัติตามหรือการใช้สิทธิเรียกร้องตามกฎหมาย หรือการยกขึ้นต่อสู้สิทธิเรียกร้องตามกฎหมาย หรือเพื่อการปฏิบัติตามกฎหมาย ทั้งนี้ ให้นำความในมาตรา 33 วรรคห้า มาใช้บังคับกับการลบหรือทำลายข้อมูลส่วนบุคคลโดยอนุโลม

(4) แจ้งเหตุการละเมิดข้อมูลส่วนบุคคลแก่สำนักงานโดยไม่ชักช้าภายในเจ็ดสิบสองชั่วโมงนับแต่ทราบเหตุเท่าที่จะสามารถกระทำได้ เว้นแต่การละเมิดดังกล่าวไม่มีความเสี่ยงที่จะมีผลกระทบต่อสิทธิและเสรีภาพของบุคคล ในกรณีที่การละเมิดมีความเสี่ยงสูงที่จะมีผลกระทบต่อสิทธิและเสรีภาพของบุคคล ให้แจ้งเหตุการละเมิดให้เจ้าของข้อมูลส่วนบุคคลทราบพร้อมกับแนวทางการเยียวยาโดยไม่ชักช้าด้วย ทั้งนี้ การแจ้งดังกล่าวและข้อยกเว้นให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่คณะกรรมการประกาศกำหนด

(5) ในกรณีที่เป็นผู้ควบคุมข้อมูลส่วนบุคคลตามมาตรา 5 วรรคสอง ต้องแต่งตั้งตัวแทนของผู้ควบคุมข้อมูลส่วนบุคคลเป็นหนังสือซึ่งตัวแทนต้องอยู่ในราชอาณาจักรและตัวแทนต้องได้รับมอบอำนาจให้กระทำการแทนผู้ควบคุมข้อมูลส่วนบุคคลโดยไม่มีข้อจำกัดความรับผิดใด ๆ ที่เกี่ยวกับการเก็บรวบรวม ใช้ หรือเปิดเผยข้อมูลส่วนบุคคลตามวัตถุประสงค์ของผู้ควบคุมข้อมูลส่วนบุคคล

- มาตรา 40 ผู้ประมวลผลข้อมูลส่วนบุคคลมีหน้าที่ ดังต่อไปนี้

(1) ดำเนินการเกี่ยวกับการเก็บรวบรวม ใช้ หรือเปิดเผยข้อมูลส่วนบุคคลตามคำสั่งที่ได้รับจากผู้ควบคุมข้อมูลส่วนบุคคลเท่านั้น เว้นแต่คำสั่งนั้นขัดต่อกฎหมายหรือบทบัญญัติในการคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคลตามพระราชบัญญัตินี้

(2) จัดให้มีมาตรการรักษาความมั่นคงปลอดภัยที่เหมาะสม เพื่อป้องกันการสูญหาย เข้าถึง ใช้ เปลี่ยนแปลง แก้ไข หรือเปิดเผยข้อมูลส่วนบุคคลโดยปราศจากอำนาจหรือโดยมิชอบ รวมทั้งแจ้งให้ผู้ควบคุมข้อมูลส่วนบุคคลทราบถึงเหตุการละเมิดข้อมูลส่วนบุคคลที่เกิดขึ้น

(3) จัดทำและเก็บรักษาบันทึกรายการของกิจกรรมการประมวลผลข้อมูลส่วนบุคคลไว้ตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่คณะกรรมการประกาศกำหนด

ผู้ประมวลผลข้อมูลส่วนบุคคลซึ่งไม่ปฏิบัติตาม (1) สำหรับการเก็บรวบรวม ใช้ หรือเปิดเผยข้อมูลส่วนบุคคลใด ให้ถือว่าผู้ประมวลผลข้อมูลส่วนบุคคลเป็นผู้ควบคุมข้อมูลส่วนบุคคลสำหรับการเก็บรวบรวม ใช้ หรือเปิดเผยข้อมูลส่วนบุคคลนั้น

การดำเนินงานตามหน้าที่ของผู้ประมวลผลข้อมูลส่วนบุคคลตามที่ได้รับมอบหมายจากผู้ควบคุมข้อมูลส่วนบุคคลตามวรรคหนึ่ง ผู้ควบคุมข้อมูลส่วนบุคคลต้องจัดให้มีข้อตกลงระหว่างกัน เพื่อควบคุมการดำเนินงานตามหน้าที่ของผู้ประมวลผลข้อมูลส่วนบุคคลให้เป็นไปตามพระราชบัญญัตินี้

ความใน (3) อาจยกเว้นมิให้นำมาใช้บังคับกับผู้ประมวลผลข้อมูลส่วนบุคคลซึ่งเป็นกิจการขนาดเล็กตามหลักเกณฑ์ที่คณะกรรมการประกาศกำหนด เว้นแต่มีการเก็บรวบรวม ใช้ หรือเปิดเผยข้อมูลส่วนบุคคลที่มีความเสี่ยงที่จะมีผลกระทบต่อสิทธิและเสรีภาพของเจ้าของข้อมูลส่วนบุคคล หรือมิใช่กิจการที่เก็บรวบรวม ใช้ หรือเปิดเผยข้อมูลส่วนบุคคลเป็นครั้งคราว หรือมีการเก็บรวบรวม ใช้ หรือเปิดเผยข้อมูลส่วนบุคคลตามมาตรา 26

- มาตรา 41 ผู้ควบคุมข้อมูลส่วนบุคคลและผู้ประมวลผลข้อมูลส่วนบุคคลต้องจัดให้มีเจ้าหน้าที่คุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคลของตน ในกรณีดังต่อไปนี้

(1) ผู้ควบคุมข้อมูลส่วนบุคคลหรือผู้ประมวลผลข้อมูลส่วนบุคคลเป็นหน่วยงานของรัฐตามที่คณะกรรมการประกาศกำหนด

(2) การดำเนินกิจกรรมของผู้ควบคุมข้อมูลส่วนบุคคลหรือผู้ประมวลผลข้อมูลส่วนบุคคลในการเก็บรวบรวม ใช้ หรือเปิดเผย จำเป็นต้องตรวจสอบข้อมูลส่วนบุคคลหรือระบบอย่างสม่ำเสมอโดยเหตุที่มีข้อมูลส่วนบุคคลเป็นจำนวนมากตามที่คณะกรรมการประกาศกำหนด

(3) กิจกรรมหลักของผู้ควบคุมข้อมูลส่วนบุคคลหรือผู้ประมวลผลข้อมูลส่วนบุคคลเป็นการเก็บรวบรวม ใช้ หรือเปิดเผยข้อมูลส่วนบุคคลตามมาตรา 26

ในกรณีที่ผู้ควบคุมข้อมูลส่วนบุคคลหรือผู้ประมวลผลข้อมูลส่วนบุคคลอยู่ในเครือกิจการ หรือเครือธุรกิจเดียวกันเพื่อการประกอบกิจการหรือธุรกิจร่วมกันตามที่คณะกรรมการประกาศกำหนดตามมาตรา 29 วรรคสอง ผู้ควบคุมข้อมูลส่วนบุคคลหรือผู้ประมวลผลข้อมูลส่วนบุคคลดังกล่าว อาจจัดให้มีเจ้าหน้าที่คุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคลร่วมกันได้ ทั้งนี้ สถานที่ทำการแต่ละแห่งของผู้ควบคุมข้อมูลส่วนบุคคลหรือผู้ประมวลผลข้อมูลส่วนบุคคลที่อยู่ในเครือกิจการหรือเครือธุรกิจเดียวกันดังกล่าวต้องสามารถติดต่อกับเจ้าหน้าที่คุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคลได้โดยง่าย

ความในวรรคสองให้นำมาใช้บังคับแก่ผู้ควบคุมข้อมูลส่วนบุคคลหรือผู้ประมวลผลข้อมูลส่วนบุคคลซึ่งเป็นหน่วยงานของรัฐตาม (1) ซึ่งมีขนาดใหญ่หรือมีสถานที่ทำการหลายแห่งโดยอนุโลม

ในกรณีที่ผู้ควบคุมข้อมูลส่วนบุคคลหรือผู้ประมวลผลข้อมูลส่วนบุคคลตามวรรคหนึ่งต้องแต่งตั้งตัวแทนตามมาตรา 37 (5) ให้นำความในวรรคหนึ่งมาใช้บังคับแก่ตัวแทนโดยอนุโลม

ผู้ควบคุมข้อมูลส่วนบุคคลและผู้ประมวลผลข้อมูลส่วนบุคคลมีหน้าที่ต้องแจ้งข้อมูลเกี่ยวกับเจ้าหน้าที่คุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล สถานที่ติดต่อ และวิธีการติดต่อให้เจ้าของข้อมูลส่วนบุคคลและสำนักงานทราบ ทั้งนี้ เจ้าของข้อมูลส่วนบุคคลสามารถติดต่อเจ้าหน้าที่คุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคลเกี่ยวกับการเก็บรวบรวม ใช้ หรือเปิดเผยข้อมูลส่วนบุคคลและการใช้สิทธิของเจ้าของข้อมูลส่วนบุคคลตามพระราชบัญญัตินี้ได้

คณะกรรมการอาจประกาศกำหนดคุณสมบัติของเจ้าหน้าที่คุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคลได้ โดยคำนึงถึงความรู้หรือความเชี่ยวชาญเกี่ยวกับการคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล

เจ้าหน้าที่คุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคลอาจเป็นพนักงานของผู้ควบคุมข้อมูลส่วนบุคคลหรือผู้ประมวลผลข้อมูลส่วนบุคคลหรือเป็นผู้รับจ้างให้บริการตามสัญญากับผู้ควบคุมข้อมูลส่วนบุคคลหรือผู้ประมวลผลข้อมูลส่วนบุคคลก็ได้

- มาตรา 42 เจ้าหน้าที่คุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคลมีหน้าที่ ดังต่อไปนี้

(1) ให้คำแนะนำแก่ผู้ควบคุมข้อมูลส่วนบุคคลหรือผู้ประมวลผลข้อมูลส่วนบุคคล รวมทั้งลูกจ้างหรือผู้รับจ้างของผู้ควบคุมข้อมูลส่วนบุคคลหรือผู้ประมวลผลข้อมูลส่วนบุคคลเกี่ยวกับการปฏิบัติตามพระราชบัญญัตินี้

(2) ตรวจสอบการดำเนินงานของผู้ควบคุมข้อมูลส่วนบุคคลหรือผู้ประมวลผลข้อมูลส่วนบุคคล รวมทั้งลูกจ้างหรือผู้รับจ้างของผู้ควบคุมข้อมูลส่วนบุคคลหรือผู้ประมวลผลข้อมูลส่วนบุคคลเกี่ยวกับการเก็บรวบรวม ใช้ หรือเปิดเผยข้อมูลส่วนบุคคลเพื่อให้เป็นไปตามพระราชบัญญัตินี้

(3) ประสานงานและให้ความร่วมมือกับสำนักงานในกรณีที่มีปัญหาเกี่ยวกับการเก็บรวบรวม ใช้ หรือเปิดเผยข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ควบคุมข้อมูลส่วนบุคคลหรือผู้ประมวลผลข้อมูลส่วนบุคคล รวมทั้งลูกจ้างหรือผู้รับจ้างของผู้ควบคุมข้อมูลส่วนบุคคลหรือผู้ประมวลผลข้อมูลส่วนบุคคลในการปฏิบัติตามพระราชบัญญัตินี้

(4) รักษาความลับของข้อมูลส่วนบุคคลที่ตนล่วงรู้หรือได้มาเนื่องจากการปฏิบัติหน้าที่ตามพระราชบัญญัตินี้

ผู้ควบคุมข้อมูลส่วนบุคคลหรือผู้ประมวลผลข้อมูลส่วนบุคคลต้องสนับสนุนการปฏิบัติหน้าที่ของเจ้าหน้าที่คุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคลโดยจัดหาเครื่องมือหรืออุปกรณ์อย่างเพียงพอ รวมทั้งอำนวยความสะดวกในการเข้าถึงข้อมูลส่วนบุคคลเพื่อการปฏิบัติหน้าที่

ผู้ควบคุมข้อมูลส่วนบุคคลหรือผู้ประมวลผลข้อมูลส่วนบุคคลจะให้เจ้าหน้าที่คุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคลออกจากงานหรือเลิกสัญญาการจ้างด้วยเหตุที่เจ้าหน้าที่คุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคลปฏิบัติหน้าที่ตามพระราชบัญญัตินี้ไม่ได้ ทั้งนี้ ในกรณีที่มีปัญหาในการปฏิบัติหน้าที่ เจ้าหน้าที่คุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคลต้องสามารถรายงานไปยังผู้บริหารสูงสุดของผู้ควบคุมข้อมูลส่วนบุคคลหรือผู้ประมวลผลข้อมูลส่วนบุคคลโดยตรงได้

เจ้าหน้าที่คุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคลอาจปฏิบัติหน้าที่หรือภารกิจอื่นได้ แต่ผู้ควบคุมข้อมูลส่วนบุคคลหรือผู้ประมวลผลข้อมูลส่วนบุคคลต้องรับรองกับสำนักงานว่าหน้าที่หรือภารกิจดังกล่าวต้องไม่ขัดหรือแย้งต่อการปฏิบัติหน้าที่ตามพระราชบัญญัตินี้

**(2) วิเคราะห์ผลกระทบทางกฎหมาย**

ในการจัดทำเว็บไซต์ ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศภายใน หรือการจัดทำแอปพลิเคชัน ซึ่งจำเป็นจะต้องมีการจัดเก็บข้อมูลส่วนบุคคลไม่ว่าจะเป็นข้อมูลของประชาชนผู้ใช้บริการ หรือข้อมูลส่วนบุคคลของพนักงานของการรถไฟฯ เองก็ตามการรถไฟฯ จะต้องจัดให้มีการคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคลอย่างมีประสิทธิภาพและมีความโปร่งใส และเป็นธรรมในการใช้ข้อมูลส่วนบุคคล ให้ถูกต้องตามหลักเกณฑ์ที่กฎหมายกำหนด มิเช่นนั้นการรถไฟฯ อาจประสบปัญหาในการถูกร้องเรียน รวมถึงอาจมีความรับผิดในโทษทางแพ่ง ทางอาญา และในทางปกครองได้ โดยเฉพาะโทษปรับทางปกครองในบางกรณีที่มีมูลค่าถึง 5,000,000 บาท

**(3) แนวทางในการดำเนินงาน**

การรถไฟฯ จะต้องจัดเก็บ รวบรวม ข้อมูลส่วนบุคคลเท่าที่จำเป็นภายใต้วัตถุประสงค์อันชอบด้วยกฎหมาย และตามมาตรา 23 กำหนดให้การรถไฟฯ จะต้องแจ้งให้เจ้าของข้อมูลส่วนบุคคลทราบถึง

(1) วัตถุประสงค์ของการเก็บรวบรวมเพื่อการนำข้อมูลส่วนบุคคลไปใช้

(2) แจ้งถึงกรณีที่เจ้าของข้อมูลส่วนบุคคลต้องให้ข้อมูลส่วนบุคคลเพื่อปฏิบัติตามกฎหมายหรือสัญญาหรือมีความจำเป็นต้องให้ข้อมูลส่วนบุคคลเพื่อเข้าทำสัญญา รวมทั้งแจ้งถึงผลกระทบที่เป็นไปได้จากการไม่ให้ข้อมูลส่วนบุคคล

(3) ข้อมูลส่วนบุคคลที่จะมีการเก็บรวบรวมและระยะเวลาในการเก็บรวบรวมไว้ ทั้งนี้ ในกรณีที่ไม่สามารถกำหนดระยะเวลาดังกล่าวได้ชัดเจน ให้กำหนดระยะเวลาที่อาจคาดหมายได้ตามมาตรฐานของการเก็บรวบรวม

(4) ประเภทของบุคคลหรือหน่วยงานซึ่งข้อมูลส่วนบุคคลที่เก็บรวบรวมอาจจะถูกเปิดเผย

(5) ข้อมูลเกี่ยวกับผู้ควบคุมข้อมูลส่วนบุคคล สถานที่ติดต่อ และวิธีการติดต่อในกรณีที่มีตัวแทนหรือเจ้าหน้าที่คุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล ให้แจ้งข้อมูล สถานที่ติดต่อ และวิธีการติดต่อของตัวแทนหรือเจ้าหน้าที่คุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคลด้วย

(6) สิทธิต่าง ๆ ของเจ้าของข้อมูลส่วนบุคคล ได้แก่ สิทธิของเจ้าของข้อมูลส่วนบุคคลในการถอนความยินยอม สิทธิในการเข้าถึงและขอรับสำเนาข้อมูลส่วนบุคคลที่อยู่ในความรับผิดชอบของผู้ควบคุมข้อมูลส่วนบุคคล หรือขอให้เปิดเผยถึงการได้ข้อมูลส่วนบุคคลที่เจ้าของข้อมูลไม่ได้ให้ความยินยอม สิทธิในการขอรับข้อมูลส่วนบุคคลที่เกี่ยวข้องกับตน สิทธิในการคัดค้าน การรวบรวม การใช้ และเปิดเผยข้อมูล สิทธิในการขอให้ลบหรือทำลายข้อมูลส่วนบุคคล สิทธิในการขอให้ระงับการใช้ข้อมูลส่วนบุคคล สิทธิในการขอให้ผู้ควบคุมข้อมูลส่วนบุคคลจัดทำข้อมูลให้ถูกต้อง เป็นปัจจุบัน และสิทธิในการร้องเรียนในกรณีที่เกิดการฝ่าฝืนกฎหมายฉบับนี้

รวมถึงในกรณีที่มีการเปลี่ยนแปลงวัตถุประสงค์ในการเก็บรวบรวม และใช้ข้อมูลส่วนบุคคลการรถไฟฯ จะต้องดำเนินการแจ้งวัตถุประสงค์ใหม่ให้เจ้าของข้อมูลส่วนบุคคลทราบด้วย และในการจัดเก็บข้อมูลแต่ละครั้ง การรถไฟฯ จะต้องได้รับความยินยอมจากเจ้าของข้อมูลส่วนบุคคลเสียก่อน โดยเฉพาะอย่างยิ่งข้อมูลที่มีความอ่อนไหวตามมาตรา 26 หากจะจัดเก็บ นำไปใช้ หรือเปิดเผยข้อมูลส่วนบุคคล จะต้องได้รับความยินยอมโดยชัดแจ้งจากเจ้าของข้อมูลส่วนบุคคลนั้นด้วย

หากเป็นข้อมูลของผู้เยาว์หากมีอายุต่ำกว่า 10 ปีจะต้องได้รับความยินยอมจากผู้ใช้อำนาจปกครองด้วย แต่หากผู้เยาว์มีอายุตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไปจะต้องพิจารณาว่าเป็นกรณีที่ประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์ได้ให้อำนาจผู้เยาว์กระทำโดยลำพังหรือไม่ และในกรณีของผู้ไร้ความสามารถและเสมือนไร้ความสามารถก็จำเป็นที่จะต้องขอความยินยอมจากผู้อนุบาลหรือผู้พิทักษ์ด้วยแล้วแต่กรณี

ทั้งนี้ การรถไฟฯ ในฐานะผู้ควบคุมข้อมูลส่วนบุคคลยังมีหน้าที่ประการอื่น ๆ ตามมาตรา 37 อีก เช่นการจัดมาตรฐานการรักษาความปลอดภัย การจัดให้มีระบบตรวจสอบเพื่อการลบหรือทำลายข้อมูล การแจ้งเหตุละเมิดข้อมูลส่วนบุคคลเป็นต้น และผู้ประมวลข้อมูลก็มีหน้าที่ตามมาตรา 40 เช่นการจัดมาตรฐานการรักษา

ความปลอดภัย จัดทำและเก็บรายการกิจกรรมในการประมวลผลข้อมูล การแจ้งเหตุการณ์ละเมิดข้อมูลส่วนบุคคล เป็นต้น

นอกจากนี้ผู้ควบคุมข้อมูลส่วนบุคคลและผู้ประมวลผลข้อมูลส่วนบุคคลยังมีหน้าที่ในการจัดให้มีเจ้าหน้าที่คุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล (DPO) ตามมาตรา 41 ด้วยโดยมีหน้าที่ตามมาตรา 42 เช่น การให้คำแนะนำ รักษาความลับ และตรวจสอบการดำเนินการที่เกี่ยวข้องกับข้อมูลส่วนบุคคล เป็นต้น

ดังนั้นแล้ว การรถไฟฯ จึงต้องดำเนินการให้สอดคล้องกับพระราชบัญญัติคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล พ.ศ. 2562 ดังที่ได้กล่าวเป็นตัวอย่างในสาระสำคัญข้างต้น ทั้งนี้ยังมีในส่วนของรายละเอียดที่ การรถไฟฯ จะต้องปฏิบัติเพิ่มเติมจากที่ได้กล่าวมาแล้วอีก เพื่อไม่ให้ การรถไฟฯ ต้องมีความรับผิดในทางแพ่ง อาญา และในทางปกครองซึ่งจะก่อให้เกิดค่าเสียหายจำนวนมาก

#### 12.5.2.9 พระราชบัญญัติรักษาความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์ พ.ศ. 2562

**(1) บทบัญญัติที่เกี่ยวข้อง**

- มาตรา 44 ให้หน่วยงานของรัฐ หน่วยงานควบคุมหรือกำกับดูแล และหน่วยงานโครงสร้างพื้นฐานสำคัญทางสารสนเทศจัดทำประมวลแนวทางปฏิบัติและกรอบมาตรฐานด้านการรักษาความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์ของแต่ละหน่วยงานให้สอดคล้องกับนโยบายและแผนว่าด้วยการรักษาความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์โดยเร็ว

- มาตรา 45 หน่วยงานของรัฐ หน่วยงานควบคุมหรือกำกับดูแล และหน่วยงานโครงสร้างพื้นฐานสำคัญทางสารสนเทศ มีหน้าที่ป้องกัน รับมือ และลดความเสี่ยงจากภัยคุกคามทางไซเบอร์ ตามประมวลแนวทางปฏิบัติและกรอบมาตรฐานด้านการรักษาความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์ของแต่ละหน่วยงาน และจะต้องดำเนินการให้เป็นไปตามประมวลแนวทางปฏิบัติและกรอบมาตรฐานด้านการรักษาความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์ตามมาตรา 13 วรรคหนึ่ง (4) ด้วย

ในกรณีที่หน่วยงานของรัฐ หน่วยงานควบคุมหรือกำกับดูแล หรือหน่วยงานโครงสร้างพื้นฐานสำคัญทางสารสนเทศไม่อาจดำเนินการหรือปฏิบัติตามวรรคหนึ่งได้ สำนักงานอาจให้ความช่วยเหลือด้านบุคลากรหรือเทคโนโลยีแก่หน่วยงานนั้นตามที่ร้องขอได้

- มาตรา 58 ในกรณีที่เกิดหรือคาดว่าจะเกิดภัยคุกคามทางไซเบอร์ต่อระบบสารสนเทศซึ่งอยู่ในความดูแลรับผิดชอบของหน่วยงานของรัฐหรือหน่วยงานโครงสร้างพื้นฐานสำคัญทางสารสนเทศใด ให้หน่วยงานนั้นดำเนินการตรวจสอบข้อมูลที่เกี่ยวข้อง ข้อมูลคอมพิวเตอร์ และระบบคอมพิวเตอร์ของหน่วยงานนั้น

รวมถึงพฤติการณ์แวดล้อมของตน เพื่อประเมินว่ามีภัยคุกคามทางไซเบอร์เกิดขึ้นหรือไม่ หากผลการตรวจสอบปรากฏว่าเกิดหรือคาดว่าจะเกิดภัยคุกคามทางไซเบอร์ขึ้น ให้ดำเนินการป้องกัน รับมือ และลดความเสี่ยงจากภัยคุกคามทางไซเบอร์ตามประมวลแนวทางปฏิบัติและกรอบมาตรฐานด้านการรักษาความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์ของหน่วยงานนั้น และแจ้งไปยังสำนักงานและหน่วยงานควบคุมหรือกำกับดูแลของตนโดยเร็ว

ในกรณีที่หน่วยงานหรือบุคคลใดพบอุปสรรคหรือปัญหาในการป้องกัน รับมือ และลดความเสี่ยงจากภัยคุกคามทางไซเบอร์ของตน หน่วยงานหรือบุคคลนั้นอาจร้องขอความช่วยเหลือไปยังสำนักงาน

**(2) วิเคราะห์ผลกระทบทางกฎหมาย**

ในฐานะที่การรถไฟฯ เป็นหน่วยงานของรัฐจึงมีหน้าที่ตามมาตรา 44 ในการจัดทำประมวลแนวทางปฏิบัติและกรอบมาตรฐานด้านการรักษาความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์ของ การรถไฟฯ เองโดยให้สอดคล้องกับกรอบมาตรฐานด้านการรักษาความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์ของคณะกรรมการกำกับดูแลด้านความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์ (กกม.) และมีหน้าที่ตามมาตรา 45 ในการรับมือ และลดความเสี่ยงจากภัยคุกคามทางไซเบอร์ และคอยปฏิบัติตามกรอบมาตรฐานด้านการรักษาความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์ของการรถไฟฯ เอง

**(3) แนวทางในการดำเนินงาน**

การรถไฟฯ มีหน้าที่ในการจัดทำประมวลแนวทางปฏิบัติและกรอบมาตรฐานด้านการรักษาความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์ โดยต้องสอดคล้องกับกรอบมาตรฐานด้านการรักษาความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์ของ กกม. และปฏิบัติตามประมวลแนวทางนั้นอย่างเคร่งครัด และในกรณีที่เกิดภัยคุกคามทางไซเบอร์ การรถไฟฯ ก็มีหน้าที่ในการรับ และตรวจสอบข้อมูลที่เกี่ยวข้องพร้อมทั้งลดความเสี่ยงจากภัยคุกคามนั้น และรีบแจ้งไปยังสำนักงานคณะกรรมการการรักษาความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์แห่งชาติ

ทั้งนี้หากการรถไฟฯ ประสบปัญหาในประการใด ๆ เกี่ยวกับการป้องกัน ดูแล หรือการแก้ไขปัญหาเกี่ยวกับความเสี่ยงและภัยคุกคามทางไซเบอร์ การรถไฟฯ สามารถร้องขอความช่วยเหลือจากสำนักงานคณะกรรมการการรักษาความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์แห่งชาติได้

### 12.5.3 <u>กลยุทธ์ที่ 5.3</u> บริหารจัดการค่าใช้จ่ายด้านบุคลากรอย่างมีประสิทธิภาพ

#### 12.5.3.1 พระราชบัญญัติแรงงานรัฐวิสาหกิจสัมพันธ์ พ.ศ. 2543

**(1) บทบัญญัติที่เกี่ยวข้อง**

- มาตรา 13 ให้คณะกรรมการมีอำนาจหนาที่ดังต่อไปนี้

...

(2) เสนอคณะรัฐมนตรีกำหนดขอบเขตสภาพการจ้างที่เกี่ยวกับการเงินสำหรับรัฐวิสาหกิจแต่ละแห่งที่รัฐวิสาหกิจนั้นอาจดำเนินการเองได้..."

- มาตรา 25 ข้อตกลงเกี่ยวกับสภาพการจ้างให้มีระยะเวลาใช้บังคับตามที่นายจ้างและสหภาพแรงงานได้ตกลงกัน แต่จะตกลงกันให้มีผลใช้บังคับเกินกว่าสามปีไม่ได้ถ้ามิได้กำหนดระยะเวลาไว้ให้ถือว่าข้อตกลงเกี่ยวกับสภาพการจ้างมีผลใช้บังคับหนึ่งปีนับแต่วันที่นายจ้างและลูกจ้างได้ตกลงกันหรือนับแต่วันที่นายจ้างรับลูกจ้างเข้าทำงานแล้วแต่กรณี

ในกรณีที่ระยะเวลาที่กำหนดตามข้อตกลงเกี่ยวกับสภาพการจ้างสิ้นสุดลงถ้ามิได้มีการเจรจาตกลงกันใหม่ ให้ถือว่าข้อตกลงเกี่ยวกับสภาพการจ้างนั้นมีผลใช้บังคับต่อไปอีกคราวละหนึ่งปี

การเรียกร้องให้มีการกำหนดข้อตกลงเกี่ยวกับสภาพการจ้าง หรือการแก้ไขเพิ่มเติมข้อตกลงเกี่ยวกับสภาพการจ้าง นายจ้างหรือสหภาพแรงงานต้องยื่นข้อเรียกร้องเป็นหนังสือให้อีกฝ่ายหนึ่งทราบและให้ฝ่ายที่ยื่นข้อเรียกร้องส่งสำเนาข้อเรียกร้องให้นายทะเบียนทราบโดยมิชักช้า

ให้ฝ่ายยื่นข้อเรียกร้องระบุชื่อผู้ซึ่งมีอำนาจทำการแทนเป็น ผู้แทนในการเจรจาซึ่งต้องมีจำนวนไม่เกินเจ็ดคน

ผู้แทนในการเจรจาฝ่ายนายจ้างต้องแต่งตั้งจากฝ่ายบริหารของรัฐวิสาหกิจนั้น และผู้แทนในการเจรจาฝ่ายสหภาพแรงงานต้องแต่งตั้งจากกรรมการหรือสมาชิกสหภาพแรงงานนั้น

- มาตรา 26 "เมื่อได้รับข้อเรียกร้องแล้ว ให้ฝ่ายที่รับข้อเรียกร้องแจ้งชื่อผู้แทนในการเจรจาจำนวนไม่เกินเจ็ดคนเป็นหนังสือให้ฝ่ายที่ยื่นข้อเรียกร้องทราบโดยมิชักช้าและให้ทั้งสองฝ่ายเริ่มเจรจากันภายในห้าวันนับแต่วันที่ได้รับข้อเรียกร้อง..."

- มาตรา 27 ถ้านายจ้างกับสหภาพแรงงานสามารถตกลงเกี่ยวกับข้อเรียกร้องได้แล้ว ให้ทำข้อตกลงเกี่ยวกับสภาพการจ้างนั้นเป็นหนังสือลงลายมือชื่อผู้แทนในการเจรจาของนายจ้างและสหภาพแรงงานซึ่งมีจำนวนไม่น้อยกว่ากึ่งหนึ่งของจำนวนผู้แทนฝ่ายตนและให้นายจ้างประกาศข้อตกลงเกี่ยวกับสภาพการจ้างโดยเปิดเผยไว้ ณ สถานที่ที่ลูกจ้างทำงานอยู่เป็นเวลาอย่างน้อยสามสิบวัน โดยเริ่มประกาศภายในสามวันนับแต่วันที่ได้ตกลงกัน

ให้นายจ้างนำข้อตกลงเกี่ยวกับสภาพการจ้างตามวรรคหนึ่งไปจดทะเบียนต่อนายทะเบียนหรือผู้ซึ่งนายทะเบียนมอบหมายภายในสิบห้าวันนับแต่วันที่ได้ตกลงกัน

- มาตรา 28 ข้อตกลงเกี่ยวกับสภาพการจ้างที่เกี่ยวกับการเงินที่อยู่นอกเหนือจากที่กำหนดตามมาตรา 13 (2) นายจ้างจะต้องได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการและคณะรัฐมนตรีก่อนจึงจะดำเนินการได้

- มาตรา 29 “ข้อตกลงเกี่ยวกับสภาพการจ้างมีผลผูกพันนายจ้างและลูกจ้างซึ่งเป็นสมาชิกสหภาพแรงงาน...”

- มาตรา 30 ในกรณีที่ไม่มีการเจรจากันภายในกำหนดตามมาตรา 26 หรือมีการเจรจากันแล้วแต่ตกลงกันไม่ได้ไม่ว่าด้วยเหตุใดให้ถือว่าได้มีข้อพิพาทแรงงานเกิดขึ้น และให้ฝ่ายยื่นข้อเรียกร้องแจ้งเป็นหนังสือให้พนักงานประนอมข้อพิพาทแรงงานทราบภายในเจ็ดสิบสองชั่วโมงนับแต่เวลาที่พ้นกำหนดหรือนับแต่เวลาที่ตกลงกันไม่ได้แล้วแต่กรณี

- มาตรา 31 เมื่อพนักงานประนอมข้อพิพาทแรงงานได้รับแจ้งตามมาตรา 30 แล้ว ให้พนักงานประนอมข้อพิพาทแรงงานดำเนินการประนอมข้อพิพาทภายในกำหนดสิบวันนับแต่วันที่พนักงานประนอมข้อพิพาทแรงงานได้รับหนังสือแจ้ง

ถ้ามีการตกลงกันได้ภายในระยะเวลาตามวรรคหนึ่ง ให้นำมาตรา 27 มาใช้บังคับโดยอนุโลม

ในกรณีที่ไม่อาจตกลงกันได้ภายในระยะเวลาตามวรรคหนึ่งให้ถือว่าข้อพิพาทแรงงานนั้นเป็นข้อพิพาทแรงงานที่ตกลงกันไม่ได้ และให้ฝ่ายที่แจ้งข้อเรียกร้องนำข้อพิพาทแรงงานที่ตกลงกันไม่ได้ ส่งให้คณะกรรมการภายในสิบห้าวันนับแต่วันที่เป็นข้อพิพาทแรงงานที่ตกลงกันไม่ได้

เมื่อคณะกรรมการได้รับข้อพิพาทแรงงานที่ตกลงกันไม่ได้ให้พิจารณาวินิจฉัยชี้ขาดภายในเก้าสิบวันนับแต่วันที่ได้รับข้อพิพาทแรงงานดังกล่าว

ในกรณีที่คณะกรรมการเห็นสมควร คณะกรรมการจะแต่งตั้งบุคคลหรือคณะบุคคลเพื่อดำเนินการไกล่เกลี่ยข้อพิพาทแรงงานดังกล่าวก่อนมีการวินิจฉัยชี้ขาดก็ได้

- มาตรา 32 คำวินิจฉัยชี้ขาดของคณะกรรมการให้เป็นที่สุดฝ่ายยื่นข้อเรียกร้องและฝ่ายรับข้อเรียกร้องต้องปฏิบัติตาม แต่ถ้าเป็นคำวินิจฉัยชี้ขาดที่เกี่ยวกับการเงินที่อยู่นอกเหนือกำหนดตามมาตรา 13 (2) จะมีผลใช้บังคับได้ต่อเมื่อได้รับความเห็นชอบจากคณะรัฐมนตรีแล้วและให้คำวินิจฉัยชี้ขาดมีผลใช้บังคับได้เป็นเวลาหนึ่งปีนับแต่วันที่ได้วินิจฉัยชี้ขาดหรือได้รับความเห็นชอบจากคณะรัฐมนตรี แล้วแต่กรณี

- มาตรา 33 ไม่ว่ากรณีใดห้ามมิให้นายจ้างปิดงานหรือลูกจ้างนัดหยุดงาน

**(2) วิเคราะห์ผลกระทบทางกฎหมาย**

ในแผนการฟื้นฟูกิจการของการรถไฟฯ มีความจำเป็นที่จะต้องเปลี่ยนแปลงสภาพการจ้างของพนักงานและลูกจ้างของการรถไฟฯ ในหลายประการ เช่น การลดค่าทำงานล่วงเวลา (OT) ลงจากเดิม หรือการปรับลดสวัสดิการบางประการซึ่งตามกฎหมายการรถไฟฯ ในฐานะนายจ้างจะต้องดำเนินการยื่นข้อเสนอกับพนักงาน และลูกจ้างของการรถไฟฯ เสียก่อนซึ่งจะต้องดำเนินการตามวิธีการที่กฎหมายฉบับนี้กำหนด มิเช่นนั้นจะเป็นการเปลี่ยนแปลงสภาพการจ้างที่ไม่ชอบ ทั้งนี้สภาพการจ้างจะต้องไม่ต่ำกว่ามาตรฐานขั้นต่ำตามที่ประกาศคณะกรรมการแรงงานรัฐวิสาหกิจสัมพันธ์ เรื่อง มาตรฐานขั้นต่ำของสภาพการจ้างในรัฐวิสาหกิจได้กำหนดเอาไว้

ในส้วนของการเปลี่ยนแปลงสภาพการจ้างเกี่ยวกับการเงินให้แตกต่างไปจากมาตรฐานขั้นต่ำของสภาพการจ้างการรถไฟฯ จะต้องเสนอเรื่องให้คณะกรรมการแรงงานรัฐวิสาหกิจสัมพันธ์เพื่อเสนอต่อให้คณะรัฐมนตรีกำหนดขอบเขตสภาพการจ้างที่เกี่ยวกับการเงินที่การรถไฟฯ อาจดำเนินการเองได้เพื่อให้การรถไฟฯ สามารถกำหนดสภาพการจ้างเกี่ยวกับการเงินได้เอง

**(3) แนวทางในการดำเนินงาน**

การเปลี่ยนแปลงสภาพการจ้างที่ไม่มีมาตรฐานต่ำกว่ามาตรฐานขั้นต่ำตามประกาศคณะกรรมการแรงงานรัฐวิสาหกิจสัมพันธ์ เรื่อง มาตรฐานขั้นต่ำของสภาพการจ้างในรัฐวิสาหกิจกำหนดการรถไฟฯ ในฐานะนายจ้างสามารถดำเนินการได้ โดยยื่นข้อเรียกร้องเป็นหนังสือพร้อมระบุตัวแทนในการเจรจาต่อรองไม่เกิน 7 คนให้สหภาพแรงงานทราบและส่งสำเนาให้กรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงานทราบโดยหากการรถไฟฯ สามารถตกลงกับสหภาพแรงงานได้ก็ให้นำข้อตกลงเกี่ยวกับสภาพการจ้างไปจดทะเบียนกับกรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงานภายใน 15 วันนับแต่ตกลงกันได้ และปิดประกาศในสถานที่ที่ลูกจ้างทำงานอย่างน้อย 30 วัน

แต่หากไม่สามารถตกลงกันได้จะเกิดเป็นข้อพิพาทแรงงาน และการรถไฟฯจะต้องแจ้งเป็นหนังสือให้พนักงานประนอมข้อพิพาทแรงงานทราบภายใน 72 ชั่วโมงเพื่อหาข้อตกลงกัน แต่หากตกลงกันไม่ได้อีกก็ให้ส่งข้อพิพาทแรงงานที่ตกลงกันไม่ได้ให้คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจสัมพันธ์ชี้ขาดภายใน 90 วันและให้คำวินิจฉัยนั้นเป็นที่สุดและทุกฝ่ายจะต้องปฏิบัติตาม โดยไม่มีการให้อำนาจในการปิดงานแก่ฝ่ายใดต่างจากกฎหมายแรงงานสัมพันธ์โดยทั่วไป

แต่หากการรถไฟฯ มีความจำเป็นที่จะต้องกำหนดขอบเขตสภาพการจ้างเกี่ยวกับการเงินต่ำกว่ามาตรฐานขั้นต่ำตามประกาศคณะกรรมการแรงงานรัฐวิสาหกิจสัมพันธ์ เรื่อง มาตรฐานขั้นต่ำของสภาพการจ้างใน

รัฐวิสาหกิจเพื่อลดค่าใช้จ่าย เนื่องจากการรถไฟฯ ไม่ได้เป็นรัฐวิสาหกิจที่ได้รับความเห็นชอบให้สามารถกำหนดขอบเขตสภาพการจ้างเกี่ยวกับการเงินตามมาตรา 13(2) ได้ด้วยตัวเองดังนั้นการเปลี่ยนแปลงสภาพการจ้างเกี่ยวกับการเงินการรถไฟฯ จะต้องเสนอเรื่องให้คณะกรรมการแรงงานรัฐวิสาหกิจสัมพันธ์เพื่อเสนอต่อให้คณะรัฐมนตรีกำหนดขอบเขตสภาพการจ้างที่เกี่ยวกับการเงินที่การรถไฟฯ อาจดำเนินการเองได้

ซึ่งที่ผ่านมาได้มีรัฐวิสาหกิจที่ได้รับความเห็นชอบโดยอาศัยเหตุที่เป็นรัฐวิสาหกิจที่มีศักยภาพ ซึ่งต้องแข่งขันกับเอกชนทำให้มีภาระค่าใช้จ่ายค่าจ้างค่าตอบแทนสูงกว่ารัฐวิสาหกิจทั่วไป เช่นบริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด(มหาชน) ธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) และการรถไฟฟ้าขนส่งมวลชนแห่งประเทศไทย เป็นต้น ซึ่งจะเห็นได้ว่ารัฐวิสาหกิจที่ได้รับความเห็นชอบให้สามารถปรับปรุงสภาพการจ้างที่เกี่ยวกับการเงินได้เองมักจะเป็นรัฐวิสาหกิจที่มีผลตอบแทนสูงและต้องแข่งขันกับภาคเอกชนจึงมีการกำหนดให้สภาพการจ้างเกี่ยวกับการเงินสูงกว่ารัฐวิสาหกิจทั่วไปเพื่อดึงดูดให้ผู้มีความสามารถเข้ามาทำงาน ในกรณีของการรถไฟฯ ซึ่งเน้นการปรับลดสภาพการจ้างลงเพื่อลดค่าใช้จ่ายจึงอาจมีความไม่แน่นอนที่จะได้รับความเห็นชอบให้การรถไฟฯ สามารถกำหนดขอบเขตสภาพการจ้างเกี่ยวกับการเงินตามมาตรา 13(2) ได้ด้วยตัวเอง

**12.5.3.2 พระราชบัญญัติการรถไฟแห่งประเทศไทย พ.ศ. 2494**

**(1) บทบัญญัติที่เกี่ยวข้อง**

มาตรา 25 “ภายใต้บังคับมาตรา 39 มาตรา 40 และมาตรา 41 ให้คณะกรรมการมีอำนาจหน้าที่วางนโยบายและควบคุมดูแลโดยทั่วไปซึ่งกิจการของการรถไฟแห่งประเทศไทย อำนาจหน้าที่เช่นว่านี้ให้รวมถึง

...

(3) วางข้อบังคับว่าด้วยการบรรจุ การแต่งตั้ง และการถอดถอนพนักงานของการรถไฟแห่งประเทศไทย

(4) วางข้อบังคับว่าด้วยระเบียบปฏิบัติงานของการรถไฟแห่งประเทศไทย และข้อบังคับว่าด้วยระเบียบวินัยและการลงโทษพนักงานของการรถไฟแห่งประเทศไทย...”

**(2) วิเคราะห์ผลกระทบทางกฎหมาย**

ในกรณีที่การรถไฟฯ มีความจำเป็นในการแก้ไขกฎระเบียบภายในเกี่ยวข้องกับสภาพการจ้าง เช่น การลดค่าทำงานล่วงเวลา (OT) ตามระเบียบการรถไฟแห่งประเทศไทย ฉบับที่ 2.11 ว่าด้วยการจ่ายค่าตอบแทนการทำงานเกินกำหนดเวลาทำงานปกติ และในกรณีอื่น ๆ ได้แก่ค่าตอบแทน สวัสดิการ วันหยุดวันลาต่าง ๆ

คณะกรรมการการรถไฟฯ จะเป็นผู้มีอำนาจในการอนุมัติการแก้ไข และจะต้องส่งเรื่องไปยังกระทรวงคมนาคม เพื่อขอความเห็นชอบจากสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ และคณะรัฐมนตรีตามลำดับ

**(3) แนวทางในการดำเนินงาน**

ตามที่เคยได้กล่าวมาแล้วในหัวข้อ 6.5.1.1 เมื่อคณะกรรมการการรถไฟฯ มีมติประชุมเห็นชอบในการแก้ไขข้อบังคับให้ดำเนินการส่งร่างข้อบังคับให้แก่กระทรวงคมนาคมเพื่อพิจารณา เพื่อขอความเห็นชอบจากคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ และคณะรัฐมนตรีตามลำดับ

**12.5.3.3 ระเบียบการรถไฟแห่งประเทศไทย ฉบับที่ 1.11 ว่าด้วยลูกจ้างรายเดือนของการรถไฟแห่งประเทศไทย**

**(1) บทบัญญัติที่เกี่ยวข้อง**

- ข้อ 19 เมื่อลูกจ้างรายเดือนมีกรณีดังต่อไปนี้และผู้บังคับบัญชาเห็นสมควรให้ออกจากงานก็ให้มีอำนาจสั่งให้ออกจากงานได้

(1) มีร่างกายทุพพลภาพ ไร้ความสามารถ จิตฟั่นเฟือนไม่สมประกอบ หรือเป็นโรคติดต่ออันตรายร้ายแรง

(2) มีความประพฤติไม่เป็นที่ไว้วางใจที่สมควรจะให้คงทำงานต่อไป

(3) หย่อนความสามารถด้วยเหตุใด ๆ ในอันที่จะปฏิบัติหน้าที่การงานของตน

(4) ทำงานติดต่อกันมานานจนครบสามสิบปีบริบูรณ์แล้ว และเป็นผู้ที่มีลักษณะอย่างใดอย่างหนึ่งดังต่อไปนี้

ก. มีความรู้ความสามารถไม่ดีพอกับตำแหน่งหน้าที่ เช่น ปฏิบัติงานเฉื่อยชา ล่าช้า หรือปฏิบัติงานผิดพลาดอยู่เสมอ หรือมีความรู้ความสามารถเสมอตัวไม่ดีไม่เลว แต่หาผู้อื่นดีกว่าได้

ข. ประพฤติตนไม่สมศักดิ์แห่งตำแหน่งหน้าที่ เช่น ประพฤติตนเสเพล เสพเครื่องดองของเมาจนไม่สามารถครองสติได้ มีหนี้สินรุงรัง เล่นการพนันที่ผิดกฎหมาย

ค. มีอนามัยหรือสุขภาพไม่สมบูรณ์

(5) ครบเกษียณอายุ คือ เมื่อผู้ใดอายุครบหกสิบปีบริบูรณ์ ในปีใดให้มีสิทธิที่จะทำงานต่อไปได้จนถึงสิ้นปีงบประมาณที่ครบเกษียณอายุ แล้วให้ออกจากงานตั้งแต่วันขึ้นปีใหม่ของปีงบประมาณถัดไป แต่ถ้าผู้นั้นประสงค์จะออกเมื่อครบเกษียณอายุ ก็ให้ออกจากงานได้ตั้งแต่วันถัดไป

(6) ถูกจำคุกโดยคำพิพากษาศาลถึงที่สุดแล้ว แม้ความผิดที่ลงโทษนั้นจะเป็นความผิดลหุโทษ หรือที่มีกำหนดโทษขั้นลหุโทษ หรือความผิดอันได้กระทำโดยประมาท ซึ่งยังไม่ถึงกับจะถูกลงโทษไล่ออกหรือปลดออกฐานกระทำผิดวินัย จะสั่งให้ผู้นั้นออกจากงานเสียก็ได้

(7) ผู้ที่ได้รับการจ้างเป็นลูกจ้างรายเดือนของการรถไฟแห่งประเทศไทยแล้วภายหลังปรากฏว่า ผู้นั้นขาดคุณสมบัติตามข้อ 6 ก็ดี หรือลูกจ้างรายเดือนประเภทที่ 1 เป็นผู้ขาดพื้นความรู้ตามข้อบังคับว่าด้วยวิทยฐานะ และอัตราเงินเดือนสำหรับบรรจุบุคคลใหม่เข้าทำงานเป็นพนักงานของการรถไฟแห่งประเทศไทยอยู่ก่อนได้รับการจ้างก็ดี หรือมีกรณีต้องหาอยู่ก่อนและภายหลังเป็นผู้ขาดคุณสมบัติเนื่องจากกรณีต้องหานั้นก็ดี ให้ผู้มีอำนาจสั่งจ้างสั่งให้ผู้นั้นออกจากงานโดยพลัน ทั้งนี้ ไม่กระทบกระเทือนถึงการใดที่ผู้นั้นได้ปฏิบัติไปตามอำนาจหน้าที่ และการได้รับเงินค่าจ้างก่อนมีคำสั่งให้ออกจากงาน

(8) ถูกกล่าวหาว่ากระทำผิดวินัยอย่างร้ายแรง และการสอบสวนไม่ได้ความแน่ชัดพอที่จะลงโทษไล่ออกหรือปลดออกได้แต่มีมลทินหรือมัวหมองในกรณีที่ถูกสอบสวนนั้น ซึ่งถ้าจะให้คงทำงานอยู่ต่อไปอาจเป็นการเสียหายแก่การรถไฟแห่งประเทศไทย

- ข้อ 23 การไล่ออกจะกระทำได้เมื่อลูกจ้างรายเดือนผู้ใดกระทำผิดวินัยอย่างร้ายแรงดังต่อไปนี้

(1) ทุจริตต่อหน้าที่

(2) ทำความผิดต้องรับอาญาจำคุก หรืออาญาที่หนักกว่าจำคุก โดยคำพิพากษาถึงที่สุด เว้นแต่ความผิดที่เป็นลหุโทษ หรือความผิดที่กำหนดโทษขั้นลหุโทษ หรือความผิดอันได้กระทำโดยประมาท

(3) ต้องคำพิพากษาให้เป็นคนล้มละลาย เพราะทำหนี้สินขึ้นด้วยความทุจริต

(4) ขัดคำสั่งผู้บังคับบัญชาที่สั่งโดยชอบด้วยหน้าที่การงาน เป็นเหตุให้เสียหายหรืออาจจะเสียหายแก่กิจการของการรถไฟแห่งประเทศไทย

(5) ประมาทเลินเล่อในหน้าที่การงาน เป็นเหตุให้เสียหายหรืออาจจะเสียหายแก่กิจการของการรถไฟแห่งประเทศไทยอย่างร้ายแรง

(6) ประพฤติชั่วอย่างร้ายแรง

- ข้อ 24 การลงโทษไล่ออก ถ้ามิใช่เป็นกรณีความผิดปรากฏชัดแจ้งจะต้องมีการสอบสวนก่อนแต่การสอบสวนจะควรดำเนินการโดยวิธีใดให้ผู้มีอำนาจตามความในข้อ 5 เป็นผู้พิจารณาตามแต่จะเห็นสมควร

- ข้อ 25 กรณีดังต่อไปนี้ ให้ถือว่าเป็นกรณีความผิดปรากฏชัดแจ้ง ให้ลงโทษไล่ออกได้โดยไม่ต้องมีการสอบสวน คือ

(1) ทุจริตต่อหน้าที่และให้ถ้อยคำรับสารภาพต่อผู้บังคับบัญชา

(2) ต้องรับอาญาจำคุกหรืออาญาที่หนักกว่าจำคุกโดยคำพิพากษาถึงที่สุด เว้นแต่ความผิดที่เป็นลหุโทษ หรือความผิดที่มีกำหนดโทษขั้นลหุโทษ หรือความผิดอันได้กระทำโดยประมาท

(3) ต้องคำพิพากษาให้เป็นคนล้มละลาย เพราะทำหนี้สินขึ้นด้วยความทุจริต

(4) ขาดงานติดต่อกันเกินกว่า 7 วัน หรือขาดงานไม่ติดต่อกัน แต่รวมแล้วเกินกว่า 15 วัน ในรอบ 1 ปี (ปีปฏิทิน) โดยไม่มีเหตุผลอันสมควร

(5) ละทิ้งหน้าที่ในขณะที่ปฏิบัติอยู่ และเกิดหรืออาจเกิดความเสียหายแก่กิจการรถไฟแห่งประเทศไทยอย่างร้ายแรง

(6) ขัดคำสั่งผู้บังคับบัญชาที่สั่งโดยชอบ

(7) ประพฤติชั่วอย่างร้ายแรง ซึ่งผู้บังคับบัญชาที่ดำรงตำแหน่งหัวหน้าแผนกหรือเทียบเท่าขึ้นไปได้ประสบพบเห็นด้วยตนเอง

- ข้อ 31 “ลูกจ้างรายเดือนผู้ใดกระทำผิดวินัย แต่ไม่ร้ายแรงถึงกับจะต้องถูกลงโทษไล่ออกหรือปลดออกให้ผู้บังคับบัญชาสั่งลงโทษลดขั้นเงินค่าจ้าง...

...ในการลดขั้นเงินค่าจ้างนี้แม้จะทำให้ผู้ถูกลงโทษได้รับเงินค่าจ้างต่ำกว่าขั้นต่ำของตำแหน่งที่ครองอยู่ก็ให้มีอำนาจกระทำได้”

- ข้อ 32 ลูกจ้างรายเดือนผู้ใดกระทำผิดวินัย แต่ยังไม่ถึงขนาดจะลงโทษลดขั้นเงินค่าจ้างให้ผู้บังคับบัญชาตามลำดับชั้นมีอำนาจลงโทษตัดเงินค่าจ้าง

**(2) วิเคราะห์ผลกระทบทางกฎหมาย**

ในการบริหารค่าใช้จ่ายด้านบุคคลอย่างมีประสิทธิภาพอาจมีความจำเป็นที่จะต้องลดจำนวนพนักงานบางส่วนลง โดยตามกฎหมายแล้วการรถไฟฯ ไม่สามารถให้พนักงานของการรถไฟฯ ออกโดยไม่มีเหตุตามที่ระบุเอาไว้ในกฎหมายได้จึงจำเป็นจะต้องพิจารณาว่าพนักงานรายใดที่สามารถให้ออกจากงาน หรือไล่ออกได้ ในกรณีที่การรถไฟฯ จำเป็นจะต้องลดค่าใช้จ่าย หรือหากเป็นกรณีที่ไม่ควรไล่ออก การรถไฟฯ ก็สามารถปรับลดขั้นเงินเดือนลงได้ ทั้งนี้อาจยังช่วยกระตุ้นให้พนักงาน การรถไฟฯ ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

**(3) แนวทางในการดำเนินงาน**

การรถไฟฯ สามารถใช้เหตุตามมาตรา 19 ในการให้พนักงาน การรถไฟฯ ออกจากงานได้ เช่น ฐานมีความประพฤติที่ไม่น่าไว้วางใจ ฐานหย่อนความสามารถในการทำงาน ฐานเป็นผู้ทำงานนาน 30 ปีและมีความรู้ความสามารถไม่ดีพอ หรืออาจสามารถหาคนที่ดีกว่าได้ หรือมีพฤติกรรมไม่เหมาะสม และฐานเป็นผู้ทำผิดวินัยร้ายแรงแต่ไม่ถึงกับไล่ออกเป็นต้น ทั้งนี้ การรถไฟฯ จะมีภาระในการการจ่ายค่าชดเชยให้แก่ผู้ออกจากงานด้วย

อีกกรณีคือการใช้เหตุตามมาตรา 23 ในการไล่ออกจากงานได้ เช่นเป็นผู้ทุจริตต่อหน้าที่ ขัดคำสั่งผู้บังคับบัญชาอย่างร้ายแรง หรือมีความประพฤติชั่วเป็นต้น ทั้งนี้ในกรณีไล่ออกจำเป็นที่จะต้องสืบให้ความผิดปรากฏชัดแจ้งเสียก่อน เว้นแต่เป็นกรณีที่ความผิดนั้นปรากฏชัดแจ้งอยู่ในตัว หรือผู้บังคับบัญชาเป็นผู้พบเห็นตามมาตรา 25 โดยหากความผิดนั้นไม่ร้ายแรงถึงขนาดให้ไล่ออก หรือให้ออกอาจมีคำสั่งให้ลดขั้นเงินเดือนของผู้กระทำความผิดนั้นได้

ทั้งนี้หากผู้กระทำความผิดเป็นพนักงานตั้งแต่ระดับ 12 ลงมาให้ผู้ว่าการรถไฟฯ หรือผู้ได้รับมอบหมายในตำแหน่งหัวหน้าสำนักงานหรือเทียบเท่ามีอำนาจสั่งได้ทันที แต่หากเป็นพนักงานตั้งแต่ระดับ 13 ขึ้นไปจะต้องได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการรถไฟฯ ก่อน

### 12.5.3.4 ระเบียบการรถไฟแห่งประเทศไทย ฉบับที่ 1.2 ก. ว่าด้วยลูกจ้างเฉพาะงานของการรถไฟแห่งประเทศไทย

**(1) บทบัญญัติที่เกี่ยวข้อง**

- ข้อ 4 ลูกจ้างเฉพาะงานจะต้องมีคุณสมบัติทั่วไป ดังนี้

  (1) อายุไม่ต่ำกว่า 18 ปีบริบูรณ์และไม่เกิน 60 ปีบริบูรณ์

  (2) เป็นผู้เลื่อมใสในการปกครองระบอบรัฐธรรมนูญด้วยความบริสุทธิ์ใจ

  (3) ต้องมีร่างกายสมบูรณ์ตามประสงค์ของการรถไฟแห่งประเทศไทย

(4) ไม่เป็นผู้บกพร่องในศีลธรรมอันดี

(5) มีคุณวุฒิจบการศึกษาไม่ต่ำกว่าประถมศึกษาหรือเทียบเท่า

(6) ไม่เคยถูกลงโทษไล่ออก ตามระเบียบหรือข้อบังคับของการรถไฟฯ

- ข้อ 9 เมื่อลูกจ้างเฉพาะงานกระทำผิดวินัยอย่างร้ายแรงให้ลงโทษไล่ออก
- ข้อ 14 ลูกจ้างเฉพาะงานต้องออกจากงานเมื่อ

...

(3) ถูกไล่ออก

(4) ประพฤติผิดสัญญาจ้างแรงงาน

...

(6) ขาดคุณสมบัติตามข้อ 4...”

**(2) วิเคราะห์ผลกระทบทางกฎหมาย**

หากมีความจำเป็นในการลดจำนวนลูกจ้างเฉพาะรายลงเพื่อลดรายจ่ายการรถไฟฯ จะสามารถเลิกจ้าง และไล่ออกได้ตามเหตุที่กำหนดไว้ในข้อบังคับนี้โดยหากไม่มีเหตุที่ระบุเอาไว้ก็ไม่สามารถให้ออกจากงานหรือไล่ออกได้

**(3) แนวทางในการดำเนินงาน**

การรถไฟฯ สามารถเลิกจ้างลูกจ้างเฉพาะงานได้ในกรณีที่ลูกจ้างผิดสัญญาจ้างแรงงาน หรือขาดคุณสมบัติในการเป็นลูกจ้างเฉพาะงานเท่านั้น เช่น มีอายุเกิน 60 ปีบริบูรณ์ มีร่างกายไม่สมประกอบในการทำงานตามวัตถุประสงค์ของงาน และเป็นผู้บกพร่องในศีลธรรมเป็นต้น

ส่วนกรณีที่สามารถไล่ลูกจ้างเฉพาะงานออกได้มีเพียงกรณีเดียวคือกระทำผิดวินัยอย่างร้ายแรงเท่านั้น

## 12.6 ยุทธศาสตร์ที่ 6 พัฒนาระบบรางด้วย BCG Model (BCG Model Incorporation)

**ผลกระทบทางกฎหมายต่อกลยุทธ์การฟื้นฟูกิจการ**

### 12.6.1 กลยุทธ์ที่ 6.1 พัฒนาระบบรางด้วยนวัตกรรมสีเขียว ที่สอดคล้องกับนโยบาย BCG Model

#### 12.6.1.1 ร่างพระราชบัญญัติการขนส่งทางราง พ.ศ. ... (ฉบับที่คณะรัฐมนตรีอนุมัติหลักการ)

**(1) บทบัญญัติที่เกี่ยวข้อง**

- มาตรา 4 ให้รัฐมนตรีว่าการกระทรวงคมนาคมรักษาการตามพระราชบัญญัตินี้ และให้มีอำนาจออกกฎกระทรวงในเรื่องดังต่อไปนี้

  ...

  (5) กำหนดมาตรฐานการขนส่งทางราง...”

- มาตรา 99 ห้ามมิให้ผู้ใดนำรถขนส่งทางรางที่ไม่ได้จดทะเบียนมาใช้ในการประกอบกิจการขนส่งทางราง

  รถขนส่งทางรางต้องปฏิบัติตามมาตรฐานที่กำหนดในมาตรา 4 (5)

- มาตรา 100 ผู้ใดประสงค์จะขอจดทะเบียนรถขนส่งทางราง ให้ยื่นคำขอต่อนายทะเบียน

  การขอจดทะเบียนและการออกหนังสือจดทะเบียนรถขนส่งทางราง ขั้นตอนและวิธีการในการจดทะเบียนรถขนส่งทางราง ให้เป็นไปตามระเบียบที่อธิบดีกำหนด

- มาตรา 101 รถขนส่งทางรางที่นำมาจดทะเบียนจะต้อง

  (1) มีคุณลักษณะตามที่กำหนดไว้ในกฎกระทรวง

  (2) ผ่านการตรวจสอบรับรองจากนิติบุคคลที่ได้รับการรับรองจากอธิบดี โดยคุณสมบัติของนิติบุคคลให้เป็นไปตามระเบียบที่อธิบดีกำหนด

**(2) วิเคราะห์ผลกระทบทางกฎหมาย**

หากมีการใช้รถไฟ EV เมื่อพระราชบัญญัติการขนส่งทางรางใช้บังคับการรถไฟฯ จะต้องนำรถไฟ EV มาจดทะเบียนต่อข้าราชการสังกัดกรมการขนส่งทางรางซึ่งอธิบดีแต่งตั้งให้เป็นนายทะเบียน โดยรถไฟ EV ที่นำมาใช้จะต้องปฏิบัติตามมาตรฐานที่ออกตามกฎกระทรวงซึ่งรัฐมนตรีว่าการกระทรวงคมนาคมเป็นผู้ออกในอนาคต และรถไฟ EV นั้นจะต้องผ่านการตรวจรับรองคุณสมบัติโดยนิติบุคคลที่ได้รับการรับรองจากอธิบดีด้วย

**(3) แนวทางในการดำเนินงาน**

ในปัจจุบันเนื่องจากพระราชบัญญัติการขนส่งทางราง และกฎกระทรวงต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องยังไม่มีผลใช้บังคับจึงยังไม่มีแนวทางในการปฏิบัติที่ชัดเจนออกมา ดังนั้น การรถไฟฯ จำเป็นที่จะต้องติดตามเรื่องนี้อยู่เสมอเพื่อให้ทราบถึง รุ่น หรือ สเปกของรถไฟ EV ที่จะสามารถนำมาใช้ได้ในอนาคต

## 12.7 บทบาทของกรมการขนส่งทางราง และความสัมพันธ์ระหว่างกรมการขนส่งทางรางกับการรถไฟฯ

### 12.7.1 บทบาทของกรมการขนส่งทางราง

กรมการขนส่งทางรางจัดตั้งขึ้นตามพระราชบัญญัติปรับปรุงกระทรวง ทบวง กรม ฉบับที่ 18 พ.ศ. 2562 มีอำนาจและหน้าที่ตามร่าง พ.ร.บ. การขนส่งทางรางฯ ในการให้การสนับสนุนและประสานงานกับหน่วยงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องในการพัฒนาอุตสาหกรรมการขนส่งทางราง รวมไปถึงการกำกับดูแลผู้ได้รับอนุญาตให้ประกอบกิจการขนส่งทางราง การใช้ราง และทางเฉพาะให้เป็นไปตามที่ร่าง พ.ร.บ. การขนส่งทางรางฯ กำหนดในด้านต่าง ๆ โดยมาตรา 12 ของ ร่าง พ.ร.บ. การขนส่งทางรางฯ ได้กำหนดอำนาจหน้าที่ของกรมการขนส่งทางรางไว้ดังนี้

มาตรา 13 บัญญัติว่า “ให้กรมการขนส่งทางราง มีหน้าที่และอำนาจดังต่อไปนี้

(1) รับผิดชอบงานธุรการของคณะกรรมการ รวมถึงคณะอนุกรรมการที่คณะกรรมการแต่งตั้ง

(2) จัดทำแผนพัฒนาการขนส่งทางราง เพื่อเสนอต่อคณะกรรมการให้ความเห็นชอบ

(3) ศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับการกำหนดแนวทางในการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์หรือทรัพย์สินอื่นที่ได้รับประโยชน์จากการประกอบกิจการขนส่งทางราง เพื่อเสนอต่อคณะกรรมการ

(4) ศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับการกำหนดแนวทางในการพัฒนาพื้นที่โดยรอบสถานีเพื่อส่งเสริมสนับสนุน การใช้ประโยชน์จากการประกอบกิจการขนส่งทางราง เพื่อเสนอต่อคณะกรรมการ

(5) ศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูลการเชื่อมต่อการขนส่งทางราง กับการขนส่งทางอากาศ การขนส่งทางน้ำ สถานีขนส่งทางบก ศูนย์กระจายสินค้า ที่พักสินค้า ท่าเรือบก นิคมอุตสาหกรรม และส่วนอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อเสนอต่อคณะกรรมการ

(6) สำรวจพื้นที่เบื้องต้นเพื่อกำหนดแนวเส้นทางการขนส่งทางราง

(7) ศึกษาและวิเคราะห์โครงการของหน่วยงานของรัฐในการประกอบกิจการขนส่งทางราง เพื่อเสนอต่อคณะกรรมการ

(8) จัดทำและประกาศใช้มาตรฐานการขนส่งทางรางในด้านต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

(ก) มาตรฐานด้านเทคนิค

(ข) มาตรฐานด้านความปลอดภัย

(ค) มาตรฐานด้านการเดินรถขนส่งทางราง

(ง) มาตรฐานด้านคุณลักษณะเฉพาะ

(จ) มาตรฐานด้านการทดสอบ

(ฉ) มาตรฐานด้านการตรวจสอบและประเมิน

(ช) มาตรฐานด้านการซ่อมบำรุง และบำรุงทาง

(ซ) มาตรฐานผู้ประจำหน้าที่

(ฌ) มาตรฐานด้านการประกอบกิจการขนส่งทางราง และการให้บริการ

(ญ) มาตรฐานอื่น ๆ ที่จำเป็น

(9) ศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับการกำหนดอัตราขั้นสูงของค่าโดยสาร ค่าขนส่ง ค่าใช้ประโยชน์จากรางและทรัพย์สินที่จำเป็นในการประกอบกิจการขนส่งทางราง และค่าธรรมเนียมอื่น เพื่อเสนอต่อคณะกรรมการ

(10) ประสานงานและติดตามผลการดำเนินการกับหน่วยงานของรัฐ ในการปฏิบัติตามแผนการพัฒนาการขนส่งทางรางที่คณะรัฐมนตรีเห็นชอบแล้ว ให้เป็นไปตามพระราชบัญญัตินี้

(11) ร่วมมือและประสานงานด้านการขนส่งทางรางกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทั้งในประเทศและต่างประเทศ

(12) ส่งเสริมและสนับสนุนการประกอบกิจการขนส่งทางราง รวมถึงการใช้รางและทางเฉพาะ

(13) กำกับดูแล ติดตาม และตรวจสอบการดำเนินการของผู้ได้รับใบอนุญาตและผู้ประจำหน้าที่ให้เป็นไปตามพระราชบัญญัตินี้

(14) เสนอแนะ รายงานปัญหา และอุปสรรคในการดำเนินการที่เกี่ยวกับกิจการขนส่งทางรางต่อคณะกรรมการ

(15) ให้การรับรองหน่วยงานหรือสถาบันที่ให้การรับรองความรู้และทักษะในการปฏิบัติหน้าที่เป็นผู้ประจำหน้าที่ตามมาตรา 89 (2)

(16) จัดทำร่างระเบียบวิธีพิจารณาโทษปรับทางปกครองตามมาตรา 124 เพื่อเสนอต่อรัฐมนตรี

(17) จัดทำและเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับการขนส่งทางรางและการประกอบกิจการขนส่งทางราง

(18) กำกับดูแล การใช้รางและทางเฉพาะ และการใช้รางร่วมกันของผู้ได้รับใบอนุญาต ให้เป็นไปตามพระราชบัญญัตินี้

(19) ปฏิบัติงานอื่นตามที่คณะกรรมการมอบหมาย”

- **ความสัมพันธ์ระหว่างกรมการขนส่งทางรางกับการรถไฟฯ**

การรถไฟฯ มีสถานะเป็นรัฐวิสาหกิจ ที่จัดตั้งขึ้นตาม พ.ร.บ. การรถไฟฯ ประกอบธุรกิจหลักเกี่ยวกับการขนส่งทางราง จึงอยู่ในบังคับที่จะต้องปฏิบัติตามกฎหมายว่าด้วยการขนส่งทางรางด้วยทั้งในฐานะหน่วยงานเจ้าของโครงการที่จะต้องนำเสนอโครงการเพื่อขออนุมัติจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง และหากเป็นโครงการที่ให้เอกชนร่วมลงทุน (ยกเว้นกิจการเดินรถขนส่งทางราง) การรถไฟฯ ก็จะต้องดำเนินการตามพระราชบัญญัติการร่วมลงทุนระหว่างรัฐและเอกชน และในอีกฐานะหนึ่งคือผู้ประกอบกิจการรางเพื่อการขนส่ง และกิจการเดินรถขนส่งทางรางที่จะต้องได้รับใบอนุญาตตามกฎหมายว่าด้วยการขนส่งทางรางเช่นเดียวกับผู้ประกอบการรายอื่น ๆ โดยการรถไฟฯ จะต้องปฏิบัติตามวิธีการ หลักเกณฑ์ เงื่อนไข และมาตรฐานในการประกอบกิจการขนส่งทางรางตามที่กำหนดไว้ในกฎหมาย โดยมีกรมการขนส่งทางรางเป็นผู้กำกับดูแลในด้านต่าง ๆ ดังนี้

**(1) การจัดทำโครงการการขนส่งทางราง**

ในการดำเนินการโครงการขนส่งทางราง การรถไฟฯ ในฐานะหน่วยงานเจ้าของโครงการต้องทำรายงานผลการศึกษาวิเคราะห์โครงการในด้านต่าง ๆ ซึ่งอาจเป็นการดำเนินโครงการโดยการรถไฟฯ เอง หรือ จะให้เอกชนร่วมลงทุนด้วยก็ได้โดยจะต้องเสนอโรงการดังกล่าวต่อคณะรัฐมนตรีด้วย นอกจากนี้ กฎหมายยังได้กำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินโครงการขนส่งทางราง เช่น วิธีการได้มาซึ่งทรัพย์สินตลอดจนการจัดสร้าง และทดสอบโครงสร้าง และบริการเดินรถของโครงการขนส่งทางรางด้วย

**(2) เขตระบบรถขนส่งทางราง และเขตปลอดภัยระบบรถขนส่งทางราง**

การรถไฟฯ ในฐานะหน่วยงานเจ้าของโครงการมีหน้าที่กำหนดเขตระบบการขนส่งทางราง และเขตปลอดภัยระบบรถขนส่งทางราง นอกจากนี้ กฎหมายยังกำหนดให้อธิบดีกรมการขนส่งทางราง (“**อธิบดี**”) มีอำนาจในการกำหนดเงื่อนไขในการก่อสร้าง ดัดแปลง หรือ รื้อถอนอาคารหรือสิ่งปลูกสร้างที่มีผลกระทบต่อการขนส่งทางรางด้วย

**(3) การกำกับดูแลการประกอบกิจการ**

กฎหมายให้อำนาจรัฐมนตรีกระทรวงคมนาคม (“**รัฐมนตรี**”) ในการอนุญาต หรือให้ความเห็นชอบ ให้ประกอบกิจการขนส่งทางราง โดยแบ่งประเภทใบอนุญาตออกเป็น 4 ประเภท ได้แก่ (1) ใบอนุญาตประกอบกิจการรางเพื่อการขนส่ง (2) ใบอนุญาตประกอบกิจการเดินรถขนส่งทางราง (3) ใบอนุญาตประกอบกิจการรางเพื่อการขนส่งและการเดินรถขนส่งทางราง (4) ใบอนุญาตประกอบกิจการเกี่ยวเนื่องอื่น ๆ สำหรับใบอนุญาตประกอบกิจการขนส่งทางรางของการรถไฟฯ นั้น มาตรา 143 กำหนดให้รัฐมนตรีต้องออกใบอนุญาตให้แก่การรถไฟฯ ภายใน 120 วัน นับแต่วันที่กฎหมายมีผลใช้บังคับ ตามลักษณะและประเภทของการประกอบกิจการ ขอบเขต การให้บริการ รวมทั้งสิทธิต่าง ๆ ในการให้บริการขนส่งทางรางเท่าที่อยู่ในความรับผิดชอบของการรถไฟฯ รวมทั้งมีอำนาจในการกำหนดเงื่อนไขเกี่ยวกับการประกอบกิจการของการรถไฟฯ ด้วย โดยการรถไฟฯ ในฐานะผู้ได้รับใบอนุญาตดังกล่าว จะต้องปฏิบัติตามที่กฎหมายว่าด้วยการขนส่งทางรางกำหนด เช่น ต้องเก็บค่าโดยสาร ค่าขนส่ง และค่าธรรมเนียมต่าง ๆ ไม่เกินไปกว่าอัตราที่คณะกรรมการนโยบายฯ กำหนด และต้องยินยอมให้มีการเชื่อมต่อรางเมื่อมีการร้องขอ ฯลฯ นอกจากนี้ ยังมีการกำหนดให้มีคณะกรรมการจัดสรรเวลาการเดินรถขนส่งทางราง โดยมีอำนาจ เช่น การกำหนดหลักเกณฑ์การจัดสรรเวลาการเดินรถขนส่งทางราง การไกล่เกลี่ยข้อพิพาทที่เกี่ยวกับการจัดสรรเวลาดังกล่าว ฯลฯ

**(4) การสอบสวนอุบัติเหตุ**

กฎหมายกำหนดให้มีมีคณะกรรมการสอบสวนอุบัติเหตุของการขนส่งทางราง โดยมีอำนาจ เช่น การกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการ และการดำเนินการสอบสวนอุบัติเหตุ อุบัติเหตุร้ายแรง และอุบัติการณ์ การวิเคราะห์ข้อมูลด้านความปลอดภัย การเรียกบุคคลมาให้ถ้อยคำ การควบคุม หรือตรวจค้นสิ่งของ ฯลฯ

**(5) ผู้ตรวจการขนส่งทางราง**

กฎหมายกำหนดให้ข้าราชการสังกัดกรมการขนส่งทางราง ซึ่งรัฐมนตรีแต่งตั้งให้เป็นผู้ตรวจการขนส่งทางราง มีหน้าที่และอำนาจตรวจสอบและดำเนินการใด ๆ เพื่อให้ได้มาซึ่งหลักฐานเกี่ยวกับการประกอบกิจการขนส่งทางรางที่เข้าข่ายว่าจะเป็นความผิดต่อกฎหมาย

**(6) ผู้ประจำหน้าที่**

ผู้ประจำหน้าที่ของการรถไฟฯ ได้แก่ พนักงานขับรถขนส่งทางราง หรือผู้ทำหน้าที่อื่นตามที่กำหนดในกฎกระทรวงต้องได้รับใบอนุญาตจากอธิบดี หรือที่ออกให้โดยรัฐภาคีแห่งอนุสัญญา หรือรัฐที่ได้ทำความตกลงกับประเทศไทย

**(7) การจดทะเบียนรถขนส่งทางราง**

รถขนส่งทางรางของการรถไฟฯ ต้องเป็นไปตามมาตรฐานที่กฎหมายกำหนด เช่น มีความมั่นคงแข็งแรง และมีส่วนควบคุมอุปกรณ์ที่จำเป็นต่อการเดินรถ โดยจะต้องนำรถไปจดทะเบียนก่อนนำไปใช้ในการประกอบกิจการขนส่งทางราง และยังมีการกำหนดให้พระราชพาหนะ และรถขนส่งทางทหารได้รับยกเว้นไม่ต้องจดทะเบียนดังกล่าว

**(8) การคุ้มครองผู้โดยสาร และผู้ใช้บริการ**

กฎหมายกำหนดให้การรถไฟฯ ต้องรับผิดชอบชดใช้ค่าเสียหายให้กับผู้โดยสารเมื่อมีเหตุล่าช้าหรือถูกยกเลิก ต้องจัดให้มีการประกันความเสียหายที่เกิดขึ้นแก่ชีวิตและร่างกายของผู้โดยสารและผู้ใช้บริการ ต้องจัดให้มีสิ่งอำนวยความสะดวกแก่ผู้โดยสารและผู้ใช้บริการโดยเฉพาะผู้ทุพพลภาพ ผู้สูงอายุ สตรีมีครรภ์ และเด็กอย่างเหมาะสม ตลอดจนผู้โดยสารและผู้ใช้บริการมีสิทธิร้องเรียนต่ออธิบดีเมื่อได้รับความเดือดร้อนจากการประกอบกิจการขนส่งทางรางของการรถไฟฯ ได้

**(9) บทกำหนดโทษ**

กำหนดมาตรการบังคับทางปกครอง และโทษทางอาญาในกรณีที่ผู้ประจำหน้าที่ของการรถไฟฯ การรถไฟฯ หรือกรรมการหรือผู้มีอำนาจจัดการแทนการรถไฟฯ กระทำการใด ๆ อันเป็นการฝ่าฝืนต่อกฎหมายว่าด้วยการขนส่งทางราง

**(10) บทเฉพาะกาล**

กำหนดให้โครงการเกี่ยวกับการขนส่งทางรางที่ได้เริ่มดำเนินการไว้ก่อนวันที่กฎหมายว่าด้วยการขนส่งทางรางยังไม่มีผลใช้บังคับ ให้ดำเนินการไปได้ตามเดิม และกำหนดให้บรรดาอำนาจ สิทธิ และประโยชน์ตามกฎหมายว่าด้วยการรถไฟฯ ยังคงมีอยู่ต่อไปเพียงเท่าที่ไม่ขัดหรือแย้งกับพระราชบัญญัติการขนส่งทางราง

# 13. การจัดลำดับความสำคัญ (Prioritize) ของแผนกลยุทธ์ โดยคำนึงถึงผลกระทบทางการเงิน (Financial Impact) ความยากง่ายในการนำไปปฏิบัติ หรือความเร่งด่วนและความจำเป็น และกำหนดเป็น Roadmap ในช่วง พ.ศ. 2566 – 2570

## 13.1 เกณฑ์การจัดลำดับความสำคัญของแผนกลยุทธ์เพื่อการจัดสรรทรัพยากร

เกณฑ์ในการจัดลำดับความสำคัญของแผนกลยุทธ์เพื่อการจัดสรรทรัพยากร จะวิเคราะห์ในเชิงประโยชน์และความคุ้มค่าของกลยุทธ์ในแง่ตัวเงิน การพัฒนาแต่ละกลยุทธ์ที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจหลัก (Core Business) การต่อยอดธุรกิจเดิม รวมถึงการพัฒนาธุรกิจใหม่ (New Business) และการพัฒนากระบวนการดำเนินงานภายในองค์กรที่เกี่ยวข้องกับแต่ละกลยุทธ์ โดยจะประกอบไปด้วย 2 องค์ประกอบหลัก ได้แก่ (1) ผลกระทบทางด้านการเงิน (Financial Impact) และ (2) ความยากง่ายในการดำเนินงาน (Ease of Implementation) ซึ่งเกณฑ์การให้คะแนนเพื่อจัดลำดับความสำคัญจะถูกแบ่งออกเป็น 3 ระดับตามแต่ละเงื่อนไข ดังแสดงในตารางต่อไปนี้

**ตาราง 41: ตารางแสดงเกณฑ์การจัดลำดับความสำคัญของแผนกลยุทธ์**

| เกณฑ์การจัดลำดับความสำคัญของแผนกลยุทธ์ | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| **ลำดับ** | **เงื่อนไข** | **รายละเอียด** | **เกณฑ์การให้คะแนน** | | |
| 1 | ผลกระทบทางการเงิน (Financial Impact) | การวิเคราะห์ประโยชน์และความคุ้มค่าของกลยุทธ์ในแง่ตัวเงิน | 3<br>EBITDA ส่วนเพิ่ม > 100 ล้าน<br>(มาก) | 2<br>EBITDA ส่วนเพิ่ม > 10 ล้าน<br>(ปานกลาง) | 1<br>ลดค่าใช้จ่ายและสนับสนุนการสร้างรายได้<br>(น้อย) |
| 2 | ความยากง่ายในการดำเนินงาน (Ease of Implementation) | การวิเคราะห์ความเกี่ยวข้องของการพัฒนากลยุทธ์นั้น ๆ เกี่ยวข้องกับ ธุรกิจหลัก (core business), การต่อยอดธุรกิจเดิม หรือ การพัฒนาธุรกิจใหม่ (New business) | 3<br>ปรับปรุงธุรกิจหลัก<br>(ง่าย) | 2<br>ต่อยอดธุรกิจเดิม<br>(ปานกลาง) | 1<br>New Business<br>(ยาก) |
| 3 | | การวิเคราะห์ความเกี่ยวข้องของการพัฒนากลยุทธ์นั้น ๆ ในประเด็นกระบวนการเกี่ยวข้องกับหน่วยงานภายในหรือภายนอก | 3<br>ภายใน<br>(ผู้ว่าฯ, ทีมบริหาร)<br>(ง่าย) | 2<br>ภายใน<br>(BOD)<br>(ปานกลาง) | 1<br>หน่วยงานภายนอก<br>(กระทรวง, ครม.)<br>(ยาก) |

ที่มา: PrimeStreet Analysis

## 13.2 ผลการจัดลำดับความสำคัญของแผนกลยุทธ์ โดยคำนึงถึงผลกระทบทางการเงิน และความยากง่ายในการนำไปปฏิบัติ

จากเกณฑ์ที่กำหนดไว้ข้างต้นสามารถนำมาการจัดลำดับความสำคัญของกลยุทธ์แต่ละกลยุทธ์ได้ดังนี้

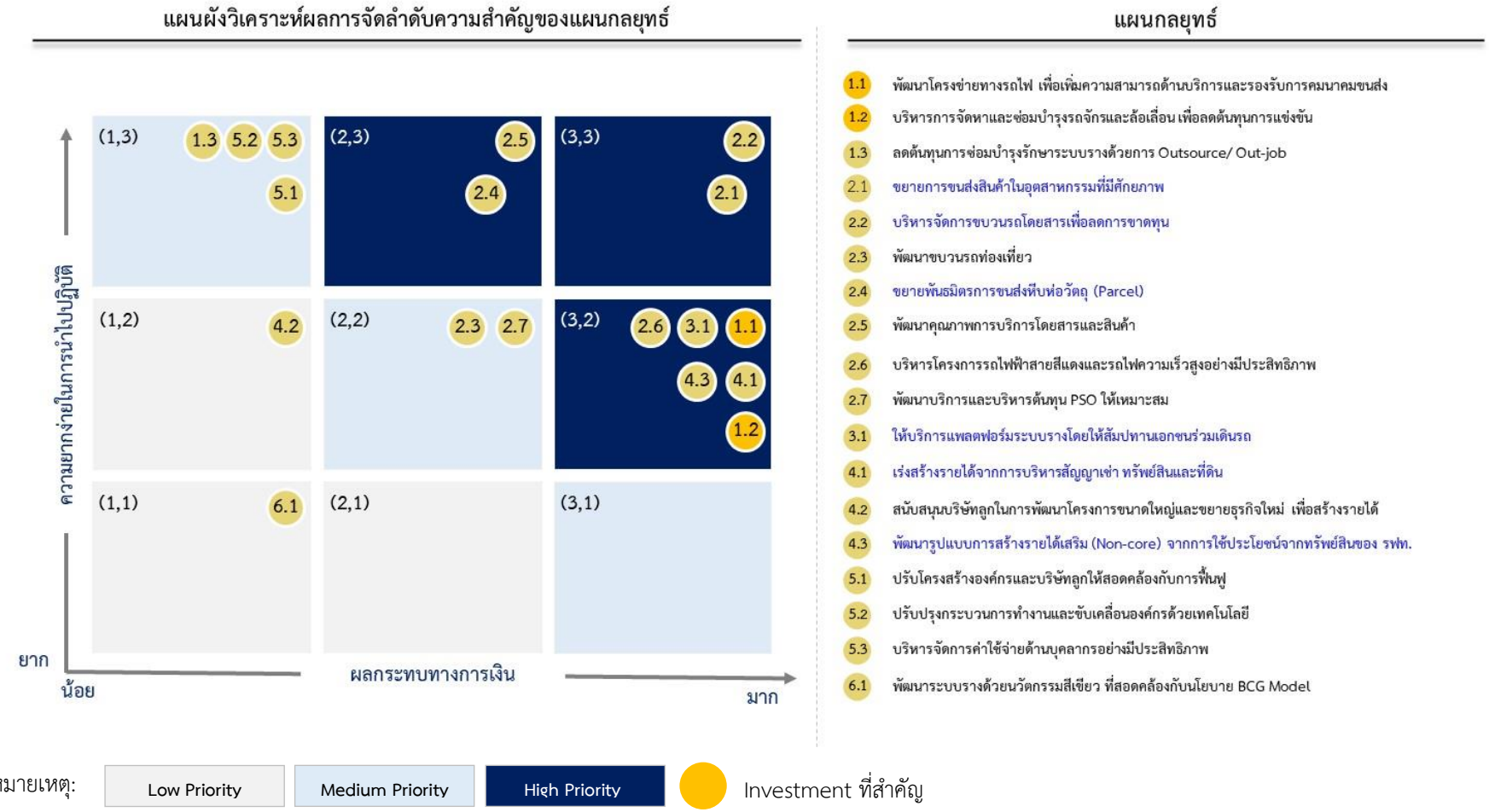
| กลยุทธ์ (Strategy) | | Financial Impact | Ease of implementation | | | ระดับความสำคัญ |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | 1 | 2 | Total | |
| **ยุทธศาสตร์ที่ 1 พัฒนาขีดความสามารถด้านการแข่งขัน (Enhance Competitive Advantage)** | | | | | | |
| 1.1 | พัฒนาโครงข่ายทางรถไฟ เพื่อเพิ่มความสามารถด้านบริการและรองรับการคมนาคมขนส่ง | 3 | 3 | 1 | 2.0 | Investment ที่สำคัญ |
| 1.2 | บริหารการจัดหาและซ่อมบำรุงรถจักรและล้อเลื่อน เพื่อลดต้นทุนการแข่งขัน | 1 | 3 | 1 | 2.0 | Investment ที่สำคัญ |
| 1.3 | ลดต้นทุนการซ่อมบำรุงรักษาระบบรางด้วยการ Outsource/ Out-job | 1 | 3 | 3 | 3.0 | Medium Priority |
| **ยุทธศาสตร์ที่ 2 พลิกฟื้นธุรกิจหลัก (Core Business Turnaround)** | | | | | | |
| 2.1 | ขยายการขนส่งสินค้าในอุตสาหกรรมที่มีศักยภาพ | 3 | 2 | 3 | 2.5 | High Priority |
| 2.2 | บริหารจัดการขบวนรถโดยสารเพื่อลดการขาดทุน | 3 | 3 | 3 | 3.0 | High Priority |
| 2.3 | พัฒนาขบวนรถท่องเที่ยว | 2 | 2 | 2 | 2.0 | Medium Priority |
| 2.4 | ขยายพันธมิตรการขนส่งหีบห่อวัตถุ (Parcel) | 2 | 2 | 3 | 2.5 | High Priority |
| 2.5 | พัฒนาคุณภาพการบริการโดยสารและสินค้า | 2 | 3 | 3 | 3.0 | High Priority |
| 2.6 | บริหารโครงการรถไฟฟ้าสายสีแดงและรถไฟความเร็วสูงอย่างมีประสิทธิภาพ | 3 | 3 | 1 | 2.0 | High Priority |
| 2.7 | พัฒนาบริการและบริหารต้นทุน PSO ให้เหมาะสม | 2 | 3 | 1 | 2.0 | Medium Priority |
| **ยุทธศาสตร์ที่ 3 ปรับรูปแบบธุรกิจสู่ผู้ให้บริการแพลตฟอร์มระบบราง (Become Platform Provider)** | | | | | | |

| กลยุทธ์ (Strategy) | | Financial Impact | Ease of implementation | | | ระดับความสำคัญ |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | 1 | 2 | Total | |
| 3.1 | ให้บริการแพลตฟอร์มระบบรางโดยให้สัมปทานเอกชนร่วมเดินรถ | 3 | 2 | 1 | 1.5 | High Priority |
| **ยุทธศาสตร์ที่ 4 พัฒนาและสร้างรายได้ที่ไม่เกี่ยวกับการขนส่งระบบราง (Non-core Business Enhancement)** | | | | | | |
| 4.1 | เร่งสร้างรายได้จากการบริหารสัญญาเช่า ทรัพย์สินและที่ดิน | 3 | 1 | 2 | 1.5 | High Priority |
| 4.2 | สนับสนุนบริษัทลูกในการพัฒนาโครงการขนาดใหญ่และขยายธุรกิจใหม่ เพื่อสร้างรายได้ | 1 | 2 | 2 | 2.0 | Low Priority |
| 4.3 | พัฒนารูปแบบการสร้างรายได้เสริม จากการใช้ประโยชน์จากทรัพย์สินของ รฟท. | 3 | 1 | 2 | 1.5 | High Priority |
| **ยุทธศาสตร์ที่ 5 ปฏิรูปองค์กรให้สอดคล้องกับการฟื้นฟู (Organizational Reform)** | | | | | | |
| 5.1 | ปรับโครงสร้างองค์กรและบริษัทลูกให้สอดคล้องกับการฟื้นฟู | 1 | 3 | 2 | 2.5 | Medium Priority |
| 5.2 | ปรับปรุงกระบวนการทำงานและขับเคลื่อนองค์กรด้วยเทคโนโลยี | 1 | 3 | 3 | 3.0 | Medium Priority |
| 5.3 | บริหารจัดการค่าใช้จ่ายด้านบุคลากรอย่างมีประสิทธิภาพ | 1 | 3 | 3 | 3.0 | Medium Priority |
| **ยุทธศาสตร์ที่ 6 พัฒนาระบบรางด้วย BCG Model (BCG Model Incorporation)** | | | | | | |
| 6.1 | พัฒนาระบบรางด้วยนวัตกรรมสีเขียว ที่สอดคล้องกับนโยบาย BCG Model | 1 | 1 | 1 | 1.0 | Low Priority |

หมายเหตุ: Low Priority | Medium Priority | High Priority | Investment ที่สำคัญ

ที่มา: การรถไฟฯ และ PrimeStreet Analysis

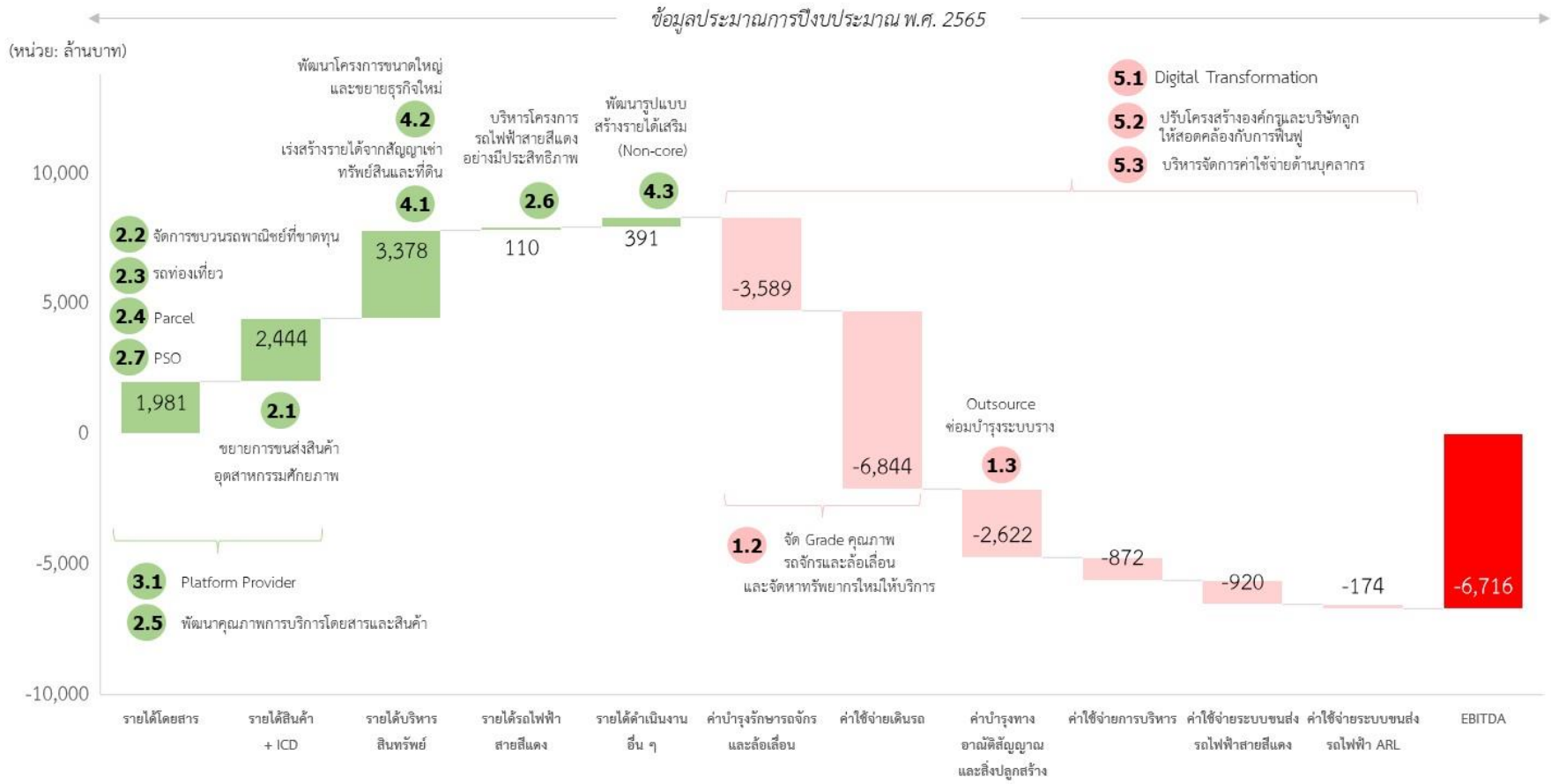
**รูปภาพ 157: ภาพแสดงการจัดลำดับความสำคัญ (Prioritization Matrix) ของแผนกลยุทธ์ โดยคำนึงถึงผลกระทบทางการเงิน (Financial Impact) ความยากง่ายในการนำไปปฏิบัติหรือความเร่งด่วนและความจำเป็น**




หมายเหตุ: Low Priority | Medium Priority | High Priority | Investment ที่สำคัญ

ที่มา: การรถไฟฯ และ PrimeStreet Analysis

**รูปภาพ 158: ภาพแสดงความเชื่อมโยงของกลยุทธ์กับรายการผลประกอบการทางการเงินของการรถไฟฯ**

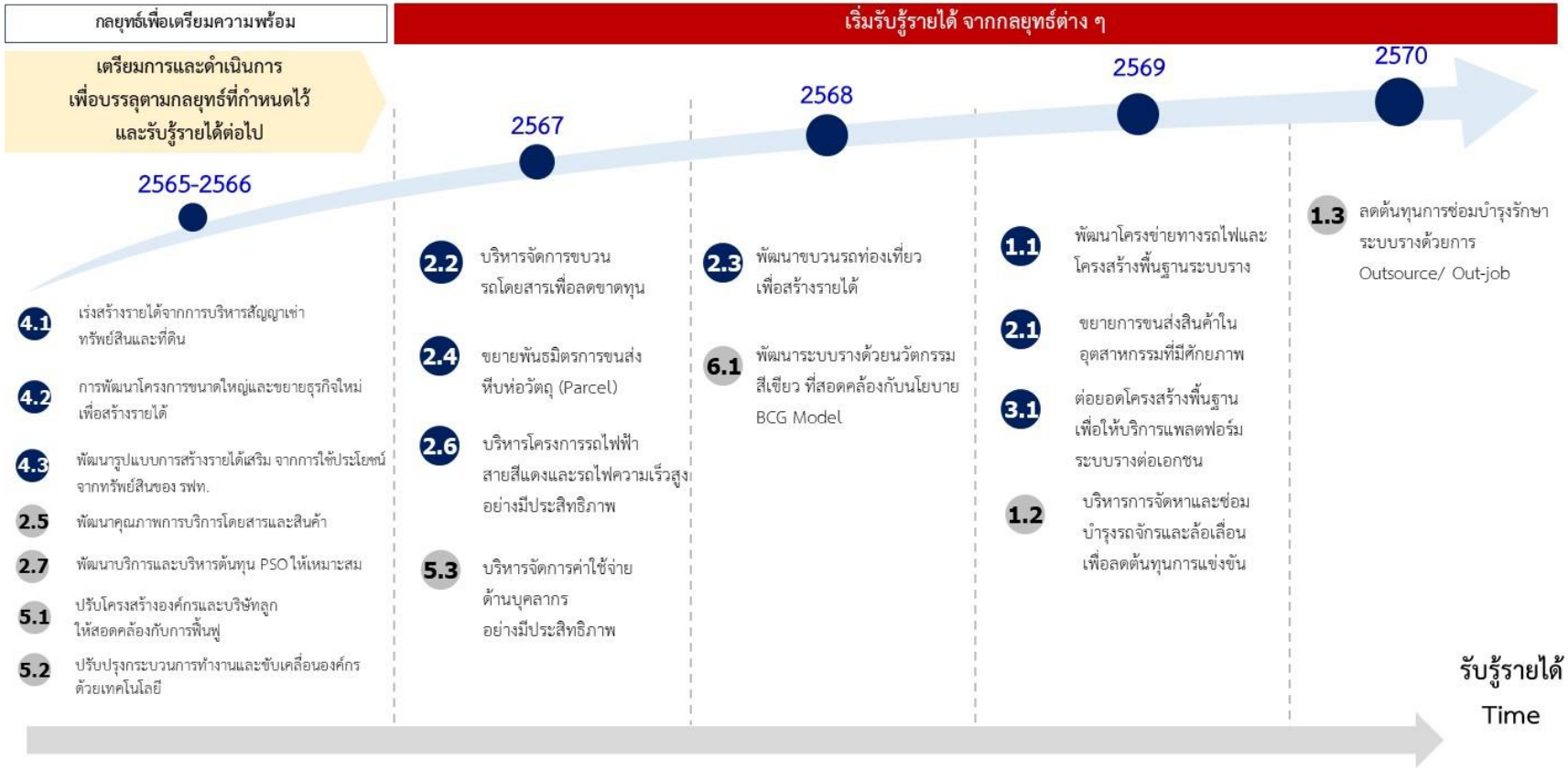



หมายเหตุ: เอกสาร รายงานผลการเบิกจ่ายงบลงทุนประจำปี 2565 ข้อมูล ณ วันที่ 31 กรกฎาคม 2565 ของการรถไฟฯ

ที่มา: การรถไฟฯ และ PrimeStreet Analysis

## 13.3 Roadmap ของแผนกลยุทธ์ ในช่วงปี พ.ศ. 2566 – 2570

**รูปภาพ 159: ภาพแสดง Roadmap ของแผนกลยุทธ์ ในช่วงปี พ.ศ. 2566 – 2570**




หมายเหตุ: กลยุทธ์ที่สามารถสร้างรายได้หรือลดค่าใช้จ่าย กลยุทธ์สนับสนุน

ที่มา: PrimeStreet Analysis

## 14. แผนปฏิบัติการ (Action Plan Development) และตัวชี้วัดที่สำคัญของแผนปฏิบัติการ

- **แผนงานที่ 1.1.1 การเร่งรัดก่อสร้างรถไฟทางคู่ระยะที่ 1 และ 2 ให้เสร็จตามกำหนด**

### แผนปฏิบัติการ (Action Plan) - แผนงานที่ 1.1.1 (1/3)

**กลยุทธ์ที่ 1.1 พัฒนาโครงข่ายทางรถไฟ เพื่อเพิ่มความสามารถด้านบริการและรองรับการคมนาคมขนส่ง**

**แผนงานที่ 1.1.1 การเร่งรัดก่อสร้างรถไฟทางคู่ระยะที่ 1 และ 2 ให้เสร็จตามกำหนด**

รายละเอียดแผนในปี 2566 - 2570

1. **วัตถุประสงค์ของโครงการ/ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ**
   - 1.1 เพื่อพัฒนาโครงข่ายทางรถไฟให้เป็นทางคู่ ขยายการเชื่อมโยงเครือข่ายคมนาคมระหว่างภูมิภาคและประเทศเพื่อนบ้าน
   - 1.2 เพื่อเพิ่มศักยภาพการขนส่งทางระบบรางให้สามารถรองรับจำนวนผู้โดยสารและปริมาณการขนส่งสินค้าได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ
   - 1.3 เพิ่มประสิทธิภาพด้านความเร็วและความตรงต่อเวลา
2. **ผู้รับผิดชอบแผนงาน/โครงการ**
   - 2.1 หน่วยงานรับผิดชอบหลัก: ฝ่ายงานโครงการพิเศษและก่อสร้าง ฝ่ายการอาณัติสัญญาณและโทรคมนาคม
   - 2.2 หน่วยงานรับผิดชอบรอง: -
3. **งบประมาณแผนงาน/โครงการ**
   - งบประมาณในการลงทุน (อ้างอิงงบประมาณตามที่ รฟท. ได้ดำเนินการขออนุมัติตามแต่ละโครงการ)
4. **ความเสี่ยงของแผนงาน**
   - 4.1 การเปลี่ยนแปลงหรือข้อกำหนดของนโยบายของภาครัฐ
   - 4.2 ความชัดเจนและความต่อเนื่องของนโยบายภาครัฐในการขยายโครงข่ายทางราง
   - 4.3 ความคืบหน้าของการก่อสร้างโครงข่ายรถไฟที่ล่าช้ากว่ากำหนด

# แผนปฏิบัติการ (Action Plan) - แผนงานที่ 1.1.1 (2/3)

**กลยุทธ์ที่ 1.1 พัฒนาโครงข่ายทางรถไฟ เพื่อเพิ่มความสามารถด้านบริการและรองรับการคมนาคมขนส่ง**

**แผนงานที่ 1.1.1 การเร่งรัดก่อสร้างรถไฟทางคู่ระยะที่ 1 และ 2 ให้เสร็จตามกำหนด**

| รายละเอียดกิจกรรมในการดำเนินงานของแผนงาน | ระยะเวลาการดำเนินงาน | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | ปี 2566 | | | | ปี 2567 | | | | ปี 2568 | | | | ปี 2569 | | | | ปี 2570 | | | |
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 1. รถไฟทางคู่ระยะที่ 1 จำนวน 4 เส้นทาง | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1.1 ดำเนินการก่อสร้างรถไฟทางคู่ระยะที่ 1 จำนวน 4 เส้นทาง (งานโยธา) | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1.2 ดำเนินการวาง ระบบอาณัติสัญญาณ ของรถไฟทางคู่ระยะที่ 1 จำนวน 4 เส้นทาง | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2. รถไฟทางคู่ระยะที่ 1 (ช่วงมาบกะเบา – ชุมทางถนนจิระ) | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2.1 ดำเนินการก่อสร้างรถไฟทางคู่ระยะที่ 1 (ช่วงมาบกะเบา – ชุมทางถนนจิระ) (งานโยธา) | | | | | | | | | | | | | | | | | (สัญญา 2) | | | |
| 2.2 ดำเนินการวาง ระบบอาณัติสัญญาณ ของรถไฟทางคู่ระยะที่ 1 (ช่วงมาบกะเบา – ชุมทางถนนจิระ) | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 3. รถไฟทางคู่ระยะที่ 2 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 3.1 ดำเนินการเรื่อง EIA เสนอกระทรวงคมนาคม ดำเนินการขออนุมัติให้แล้วเสร็จ | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 3.2 ดำเนินการก่อสร้างและวางระบบอาณัติสัญญาณ ของรถไฟทางคู่ระยะที่ 2 (ช่วงขอนแก่น – หนองคาย) | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 3.3 ดำเนินการก่อสร้างและวางระบบอาณัติสัญญาณ ของรถไฟทางคู่ระยะที่ 2 จำนวน 6 เส้นทางที่เหลือ | | | | | | | | | | | | | | | | | บางเส้นทางต่อเนื่องถึงปี 2571 | | | |

# แผนปฏิบัติการ (Action Plan) - แผนงานที่ 1.1.1 (3/3)

**กลยุทธ์ที่ 1.1 พัฒนาโครงข่ายทางรถไฟ เพื่อเพิ่มความสามารถด้านบริการและรองรับการคมนาคมขนส่ง**

**แผนงานที่ 1.1.1 การเร่งรัดก่อสร้างรถไฟทางคู่ระยะที่ 1 และ 2 ให้เสร็จตามกำหนด**

**การวัดผลเป้าหมาย/ตัวชี้วัดของแผนปฏิบัติการ**

| ตัวชี้วัด | หน่วยวัด | ค่าเป้าหมาย | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | ปี 2566 | ปี 2567 | ปี 2568 | ปี 2569 | ปี 2570 |
| 1. ร้อยละความสำเร็จของแผนงาน | ร้อยละ | 100.0 | 100.0 | 100.0 | 100.0 | 100.0 |
| 2. ร้อยละความสำเร็จของการเบิกจ่าย | ร้อยละ | 80.0 | 85.0 | 90.0 | 90.0 | 90.0 |
| 3. ร้อยละความตรงต่อเวลาของขบวนรถโดยสาร | ร้อยละ | 78.0 | 82.0 | 86.0 | 90.0 | 90.0 |
| 4. ร้อยละความตรงต่อเวลาของขบวนรถสินค้า | ร้อยละ | 54.5 | 57.0 | 59.5 | 90.0 | 90.0 |

- **แผนงานที่ 1.1.2 การก่อสร้างทางสายใหม่ (2 โครงการ)**

## แผนปฏิบัติการ (Action Plan) - แผนงานที่ 1.1.2 (1/3)

**กลยุทธ์ที่ 1.1 พัฒนาโครงข่ายทางรถไฟ เพื่อเพิ่มความสามารถด้านบริการและรองรับการคมนาคมขนส่ง**

**แผนงานที่ 1.1.2 การก่อสร้างทางสายใหม่ (2 โครงการ)**

รายละเอียดแผนในปี 2566 - 2570

1. **วัตถุประสงค์ของโครงการ/ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ**
   - 1.1 เพื่อพัฒนาโครงข่ายทางรถไฟให้เป็นทางคู่ ขยายการเชื่อมโยงเครือข่ายคมนาคมระหว่างภูมิภาคและประเทศเพื่อนบ้าน
   - 1.2 เพื่อเพิ่มศักยภาพการขนส่งทางระบบรางให้สามารถรองรับจำนวนผู้โดยสารและปริมาณการขนส่งสินค้าได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ
   - 1.3 เพิ่มประสิทธิภาพด้านความเร็วและความตรงต่อเวลา
2. **ผู้รับผิดชอบแผนงาน/โครงการ**
   - 2.1 หน่วยงานรับผิดชอบหลัก: ฝ่ายงานโครงการพิเศษและก่อสร้าง ฝ่ายการอาณัติสัญญาณและโทรคมนาคม
   - 2.2 หน่วยงานรับผิดชอบรอง: -
3. **งบประมาณแผนงาน/โครงการ** (อ้างอิงงบประมาณตามที่ รฟท. ได้ดำเนินการขออนุมัติตามแต่ละโครงการ)
   - งบประมาณในการลงทุน (ช่วงเด่นชัย – เชียงราย – เชียงของ) 85,343.96 ล้านบาท
   - งบประมาณในการลงทุน (ช่วงบ้านไผ่ – มุกดาหาร – นครพนม 66,846.53 ล้านบาท
4. **ความเสี่ยงของแผนงาน**
   - 4.1 การเปลี่ยนแปลงหรือข้อกำหนดของนโยบายของภาครัฐ
   - 4.2 ความชัดเจนและความต่อเนื่องของนโยบายภาครัฐในการขยายโครงข่ายทางราง
   - 4.3 ความคืบหน้าของการก่อสร้างโครงข่ายรถไฟที่ล่าช้ากว่ากำหนด

| กลยุทธ์ที่ 1.1 พัฒนาโครงข่ายทางรถไฟ เพื่อเพิ่มความสามารถด้านบริการและรองรับการคมนาคมขนส่ง | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **แผนงานที่ 1.1.2 การก่อสร้างทางสายใหม่ (2 โครงการ)** | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| **รายละเอียดกิจกรรมในการดำเนินงานของแผนงาน** | **ระยะเวลาการดำเนินงาน** | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | **ปี 2566** | | | | **ปี 2567** | | | | **ปี 2568** | | | | **ปี 2569** | | | | **ปี 2570** | | | |
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 1. ดำเนินการก่อสร้างรถไฟทางสายใหม่ (ช่วงเด่นชัย – เชียงราย – เชียงของ) (สัญญารวมงานโยธาและงานระบบอาณัติสัญญาณ) | | | | | | | | | | | | | | | | คาดการณ์แล้วเสร็จ มกราคม 2571 | | | | |
| 2. ดำเนินการก่อสร้างรถไฟทางสายใหม่ (ช่วงบ้านไผ่ – มุกดาหาร – นครพนม) (สัญญารวมงานโยธาและงานระบบอาณัติสัญญาณ) | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | คาดการณ์แล้วเสร็จ 2570 |

**การวัดผลเป้าหมาย/ตัวชี้วัดของแผนปฏิบัติการ**

| ตัวชี้วัด | หน่วยวัด | ค่าเป้าหมาย | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | ปี 2566 | ปี 2567 | ปี 2568 | ปี 2569 | ปี 2570 |
| 1. ร้อยละความสำเร็จของแผนงาน | ร้อยละ | 100.0 | 100.0 | 100.0 | 100.0 | 100.0 |
| 2. ร้อยละความสำเร็จของการเบิกจ่าย | ร้อยละ | 80.0 | 85.0 | 90.0 | 90.0 | 90.0 |
| 3. ร้อยละความตรงต่อเวลาของขบวนรถโดยสาร | ร้อยละ | 78.0 | 82.0 | 86.0 | 90.0 | 90.0 |
| 4. ร้อยละความตรงต่อเวลาของขบวนรถสินค้า | ร้อยละ | 54.5 | 57.0 | 59.5 | 90.0 | 90.0 |

- **แผนงานที่ 1.1.3 โครงการก่อสร้างรถไฟชานเมือง ส่วนต่อขยาย (4 โครงการ)**

## แผนปฏิบัติการ (Action Plan) - แผนงานที่ 1.1.3 (1/3)

**กลยุทธ์ที่ 1.1 พัฒนาโครงข่ายทางรถไฟ เพื่อเพิ่มความสามารถด้านบริการและรองรับการคมนาคมขนส่ง**

**แผนงานที่ 1.1.3 โครงการก่อสร้างรถไฟชานเมือง ส่วนต่อขยาย (4 โครงการ)**

รายละเอียดแผนในปี 2566 - 2570

1. **วัตถุประสงค์ของโครงการ/ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ**
   - 1.1 เพื่อเป็นส่วนสนับสนุนโครงสร้างพื้นฐานหลักในการพัฒนาระบบรถไฟซึ่งเชื่อมต่อกรุงเทพมหานคร ปริมณฑลและจังหวัดต่างๆภายในประเทศไทย
   - 1.2 เพื่อเป็นโครงการเชื่อมต่อกับระบบรถไฟ รถไฟฟ้า รถไฟความเร็วสูงภายในประเทศไทย เพื่อให้ประชาชนสามารถเปลี่ยนถ่ายได้สะดวกและรวดเร็ว
   - 1.3 เพื่อส่งเสริมการใช้ระบบขนส่งมวลชนสาธารณะ ลดการใช้รถยนต์ส่วนบุคคล ลดมลภาวะด้านสิ่งแวดล้อม
2. **ผู้รับผิดชอบแผนงาน/โครงการ**
   - 2.1 หน่วยงานรับผิดชอบหลัก: ฝ่ายงานโครงการพิเศษและก่อสร้าง ฝ่ายการอาณัติสัญญาณและโทรคมนาคม
   - 2.2 หน่วยงานรับผิดชอบรอง: -
3. **งบประมาณแผนงาน/โครงการ**

   งบประมาณในการลงทุน - ล้านบาท (อ้างอิงงบประมาณตามที่ รฟท. ได้ดำเนินการขออนุมัติตามแต่ละโครงการ)
4. **ความเสี่ยงของแผนงาน**
   - 4.1 ความล่าช้าจากกระบวนการการขอทบทวนราคาค่าก่อสร้าง
   - 4.2 ความคืบหน้าของการก่อสร้างโครงข่ายรถไฟที่ล่าช้ากว่ากำหนด
   - 4.3 ผลประกอบการรถไฟฟ้าสายสีแดงที่เปิดก่อนหน้าส่งผลต่อความเป็นไปได้และความน่าสนใจในการเปิดให้เอกชนบริหาร

**กลยุทธ์ที่ 1.1 พัฒนาโครงข่ายทางรถไฟ เพื่อเพิ่มความสามารถด้านบริการและรองรับการคมนาคมขนส่ง**

**แผนงานที่ 1.1.3 โครงการก่อสร้างรถไฟชานเมือง ส่วนต่อขยาย (4 โครงการ)**

| รายละเอียดกิจกรรมในการดำเนินงานของแผนงาน | ระยะเวลาการดำเนินงาน | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | ปี 2566 | | | | ปี 2567 | | | | ปี 2568 | | | | ปี 2569 | | | | ปี 2570 | | | |
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 1. ดำเนินการเปิดประมูลงานโยธา ส่วยต่อขยาย รถไฟชานเมืองสายสีแดง ครบทั้ง 4 เส้นทาง | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2. ดำเนินการก่อสร้าง ช่วงรังสิต-มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ (มธ.) ศูนย์รังสิต (สายสีแดงเข้ม) | | พ.ค. 2566 – พ.ค. 2569 | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 3. ดำเนินการก่อสร้าง ช่วงตลิ่งชัน-ศิริราช (สายสีแดงอ่อน) | | พ.ค. 2566 – พ.ค. 2569 | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 4. ดำเนินการก่อสร้าง ช่วงตลิ่งชัน-ศาลายา (สายสีแดงอ่อน) | | | ก.ค. 2566 – ก.ค. 2569 | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 5. ดำเนินการก่อสร้างรถไฟ บางซื่อ-พญาไท-มักกะสัน-หัวหมาก และช่วงบางซื่อ-หัวลำโพง หรือ Missing Link | | | | ต.ค. 2566 – เม.ย. 2571 | | | | | | | | | | | | | | | | |

**การวัดผลเป้าหมาย/ตัวชี้วัดของแผนปฏิบัติการ**

| ตัวชี้วัด | หน่วยวัด | ค่าเป้าหมาย | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | ปี 2566 | ปี 2567 | ปี 2568 | ปี 2569 | ปี 2570 |
| 1. ร้อยละความสำเร็จของแผนงาน | ร้อยละ | 100.0 | 100.0 | 100.0 | 100.0 | 100.0 |
| 2. ร้อยละความสำเร็จของการเบิกจ่าย | ร้อยละ | 80.0 | 85.0 | 90.0 | 90.0 | 90.0 |

- **แผนงานที่ 1.1.4 โครงการก่อสร้างรถไฟความเร็วสูงไทย-จีน**

## แผนปฏิบัติการ (Action Plan) - แผนงานที่ 1.1.4 (1/3)

**กลยุทธ์ที่ 1.1 พัฒนาโครงข่ายทางรถไฟ เพื่อเพิ่มความสามารถด้านบริการและรองรับการคมนาคมขนส่ง**

**แผนงานที่ 1.1.4 โครงการก่อสร้างรถไฟความเร็วสูงไทย-จีน**

รายละเอียดแผนในปี 2566 - 2570

1. **วัตถุประสงค์ของโครงการ/ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ**
   - 1.1 เป็นเส้นทางยุทธศาสตร์เชื่อมต่อการค้าการลงทุน และเชื่อมต่อประเทศลาว รวมถึงจีนในอนาคต
   - 1.2 เพื่อเพิ่มทางเลือกและยกระดับการเดินทางของประชาชน ให้มีความสะดวกและรวดเร็วมากขึ้น
   - 1.3 เพื่อช่วยเสริมสร้างการท่องเที่ยวทั้งภายในและระหว่างประเทศ รวมถึงการพัฒนาเศรษฐกิจ
2. **ผู้รับผิดชอบแผนงาน/โครงการ**
   - 2.1 หน่วยงานรับผิดชอบหลัก: ฝ่ายงานโครงการพิเศษและก่อสร้าง ฝ่ายการอาณัติสัญญาณและโทรคมนาคม
   - 2.2 หน่วยงานรับผิดชอบรอง: -
3. **งบประมาณแผนงาน/โครงการ**

   งบประมาณในการลงทุน - ล้านบาท (อ้างอิงงบประมาณตามที่ รฟท. ได้ดำเนินการขออนุมติตามแต่ละโครงการ)
4. **ความเสี่ยงของแผนงาน**
   - 4.1 ความล่าช้าในการเริ่มดำเนินการจากการเวนคืนที่ดิน
   - 4.2 การเจรจาจากการประท้วงเรื่องเวนคืนที่ดินกับภาคส่วนต่าง ๆ อาทิ ประชาชน พื้นที่มรดกโลก

| กลยุทธ์ที่ 1.1 พัฒนาโครงข่ายทางรถไฟ เพื่อเพิ่มความสามารถด้านบริการและรองรับการคมนาคมขนส่ง | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **แผนงานที่ 1.1.4 โครงการก่อสร้างรถไฟความเร็วสูงไทย-จีน** | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| **รายละเอียดกิจกรรมในการดำเนินงานของแผนงาน** | **ระยะเวลาการดำเนินงาน** | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | **ปี 2566** | | | | **ปี 2567** | | | | **ปี 2568** | | | | **ปี 2569** | | | | **ปี 2570** | | | |
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 1. สำรวจที่ดินและอสังหาริมทรัพย์ที่อยู่ภายในแนวเขตที่ดินที่จะเวนคืน | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2. ดำเนินการเวนคืนในพื้นที่แนวเขตที่ดิน | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 3. ก่อสร้าง โครงการก่อสร้างรถไฟความเร็วสูง ไทย-จีน ระยะที่ 1 ช่วงกรุงเทพฯ - นครราชสีมา | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

**การวัดผลเป้าหมาย/ตัวชี้วัดของแผนปฏิบัติการ**

| **ตัวชี้วัด** | **หน่วยวัด** | **ค่าเป้าหมาย** | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | **ปี 2566** | **ปี 2567** | **ปี 2568** | **ปี 2569** | **ปี 2570** |
| 1. ร้อยละความสำเร็จของแผนงาน | ร้อยละ | 100.0 | 100.0 | 100.0 | 100.0 | 100.0 |
| 2. ร้อยละความสำเร็จของการเบิกจ่าย | ร้อยละ | 80.0 | 85.0 | 90.0 | 90.0 | 90.0 |

- **แผนงานที่ 1.2.1 การจัดหารถจักรและล้อเลื่อนเพื่อทดแทนและเพิ่มประสิทธิภาพการขนส่ง (6 โครงการ)**

## แผนปฏิบัติการ (Action Plan) - แผนงานที่ 1.2.1 (1/6)

**กลยุทธ์ที่ 1.2 บริหารการจัดหาและซ่อมบำรุงรถจักรและล้อเลื่อน**

**แผนงานที่ 1.2.1 การจัดหารถจักรและล้อเลื่อนเพื่อทดแทนและเพิ่มประสิทธิภาพการขนส่ง (6 โครงการ)**

รายละเอียดแผนในปี 2566 - 2570

1. **วัตถุประสงค์ของโครงการ/ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ**
   - 1.1 เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและคุณภาพการให้บริการขนส่งผู้โดยสาร
   - 1.2 เพื่อพัฒนาภาพลักษณ์ ยกระดับการให้บริการเชิงพาณิชย์ และเพิ่มรายได้ของ รฟท.
   - 1.3 เพื่อเพิ่มทางเลือกในการเดินทางให้กับผู้โดยสารให้ได้รับความสะดวกสบายในการเดินทางยิ่งขึ้น สนับสนุนระบบรางเป็นแกนโครงข่ายคมนาคมของประเทศ
   - 1.4 เพื่อประหยัดการใช้พลังงานเชื้อเพลิงและต้นทุนการซ่อมบำรุง
2. **ผู้รับผิดชอบแผนงาน/โครงการ**
   - 2.1 หน่วยงานรับผิดชอบหลัก: ฝ่ายการช่างกล
   - 2.2 หน่วยงานรับผิดชอบรอง: ฝ่ายบริการโดยสาร สำนักงานยุทธศาสตร์ธุรกิจการเดินรถ
3. **งบประมาณแผนงาน/โครงการ**

   งบประมาณในการลงทุน - ล้านบาท (อ้างอิงงบประมาณตามที่ รฟท. ได้ดำเนินการขออนุมัติตามแต่ละโครงการ)
4. **ความเสี่ยงของแผนงาน**
   - 4.1 การปรับเปลี่ยนนโยบายจากกระทรวงคมนาคมและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง
   - 4.2 ขาดความชัดเจนและความต่อเนื่องในแนวทางการจัดหารถจักรและเลื่อน
   - 4.3 ความล่าช้าในขั้นตอนกระบวนการ
   - 4.4 ผลประกอบการในการนำรถจักรและล้อเลื่อนไปหารายได้ไม่เป็นไปตามที่คาดการณ์

# แผนปฏิบัติการ (Action Plan) - แผนงานที่ 1.2.1 (2/6)

| กลยุทธ์ที่ 1.2 บริหารการจัดหาและซ่อมบำรุงรถจักรและล้อเลื่อน | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| แผนงานที่ 1.2.1 การจัดหารถจักรและล้อเลื่อนเพื่อทดแทนและเพิ่มประสิทธิภาพการขนส่ง (โครงการจัดหารถจักรดีเซลไฟฟ้า 50 คัน) | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| รายละเอียดกิจกรรมในการดำเนินงานของแผนงาน | ระยะเวลาการดำเนินงาน | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | ปี 2566 | | | | ปี 2567 | | | | ปี 2568 | | | | ปี 2569 | | | | ปี 2570 | | | | |
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | |
| 1. รับมอบรถจำนวน 15 คันที่เหลือ | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2. ทดสอบรถ - ตรวจรับรถ | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 3. เปิดให้บริการ | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

**กลยุทธ์ที่ 1.2 บริหารการจัดหาและซ่อมบำรุงรถจักรและล้อเลื่อน**

**แผนงานที่ 1.2.1 การจัดหารถจักรและล้อเลื่อนเพื่อทดแทนและเพิ่มประสิทธิภาพการขนส่ง (โครงการจัดหารถดีเซลราง 216 คัน เชิงสังคม, โครงการจัดหารถโดยสาร 182 คัน ทดแทนรถด่วน)**

| รายละเอียดกิจกรรมในการดำเนินงานของแผนงาน | ระยะเวลาการดำเนินงาน | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | ปี 2566 | | | | ปี 2567 | | | | ปี 2568 | | | | ปี 2569 | | | | ปี 2570 | | | |
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 1. ขอความเห็นชอบจาก คค. สศช. และขออนุมัติโครงการจาก ครม. | | ■ | ■ | ■ | ■ | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2. ขอนุมัติจัดหารถต่อคณะกรรมการ รฟท. และจัดทำ TOR | | | | | | ■ | ■ | ■ | | | | | | | | | | | | |
| 3. ขออนุมัติประกวดราคา – ประกวดราคา - ขออนุมัติสั่งซื้อรถ | | | | | | | | | ■ | ■ | ■ | | | | | | | | | |
| 4. จัดทำสัญญาซื้อรถ – ลงนามในสัญญา | | | | | | | | | | | | ■ | | | | | | | | |
| 5. ประกอบรถดีเซลราง, รถโดยสาร | | | | | | | | | | | | | ■ | ■ | ■ | ■ | | | | |
| 6. รับมอบรถจากผู้ขาย | | | | | | | | | | | | | | | | | ■ | ■ | ■ | ■ |
| 7. ทดสอบรถ – ตรวจรับรถ | | | | | | | | | | | | | | | | | ■ | ■ | ■ | ■ |

**กลยุทธ์ที่ 1.2 บริหารการจัดหาและซ่อมบำรุงรถจักรและล้อเลื่อน**

**แผนงานที่ 1.2.1 การจัดหารถจักรและล้อเลื่อนเพื่อทดแทนและเพิ่มประสิทธิภาพการขนส่ง**
**โครงการจัดหารถสับเปลี่ยน Battery Locomotive (BL) 15 – 20 คัน (ใช้สับเปลี่ยนในย่านสายสีแดง)**

| รายละเอียดกิจกรรมในการดำเนินงานของแผนงาน | ระยะเวลาการดำเนินงาน | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | ปี 2566 | | | | ปี 2567 | | | | ปี 2568 | | | | ปี 2569 | | | | ปี 2570 | | | |
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 1. ศึกษาข้อมูลและวิเคราะห์ความเหมาะสมโครงการ จัดทำรายงานโครงการเสนอหน่วยงานภายใน รฟท. | ■ | ■ | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2. รายงานและขอความเห็นชอบจาก ผวก., คกร. | | | ■ | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 3. ขอความเห็นชอบจาก คค. สศช. และขออนุมัติโครงการจาก ครม. | | | | ■ | ■ | ■ | | | | | | | | | | | | | | |
| 4. การดำเนินการจัดซื้อจัดจ้างและจัดทำ TOR | | | | | | ■ | ■ | ■ | | | | | | | | | | | | |
| 5. ขออนุมัติประกวดราคา – ประกวดราคา - ขออนุมัติสั่งซื้อรถ | | | | | | | | | ■ | ■ | ■ | | | | | | | | | |
| 6. จัดทำสัญญาซื้อรถ – ลงนามในสัญญา | | | | | | | | | | | | ■ | | | | | | | | |
| 7. ประกอบรถสับเปลี่ยน Battery Locomoties | | | | | | | | | | | | | ■ | ■ | ■ | | | | | |
| 8. รับมอบรถ - ทดสอบรถ – ตรวจรับรถ | | | | | | | | | | | | | | | | ■ | | | | |
| 9. เปิดให้บริการ | | | | | | | | | | | | | | | | | ■ | ■ | ■ | ■ |

**กลยุทธ์ที่ 1.2 บริหารการจัดหาและซ่อมบำรุงรถจักรและล้อเลื่อน**

**แผนงานที่ 1.2.1 การจัดหารถจักรและล้อเลื่อนเพื่อทดแทนและเพิ่มประสิทธิภาพการขนส่ง**
**โครงการปรับปรุงรถจักร GEA 36 คัน และ โครงการปรับปรุงรถจักร HID 21 คัน**

| รายละเอียดกิจกรรมในการดำเนินงานของแผนงาน | ระยะเวลาการดำเนินงาน | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | ปี 2566 | | | | ปี 2567 | | | | ปี 2568 | | | | ปี 2569 | | | | ปี 2570 | | | |
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 1. ขึ้นวิจารณ์ร่าง TOR และ ราคากลาง | ■ | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2. ปรับปรุงข้อมูล TOR และ รายงานโครงการ | ■ | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 3. ขออนุมัติประกวดราคา – ประกวดราคา - ขออนุมัติสั่งซื้อรถ | | ■ | ■ | ■ | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 4. จัดทำสัญญาซื้อรถ – ลงนามในสัญญา | | | | | ■ | | | | | | | | | | | | | | | |
| 5. ประกอบรถจักร | | | | | | ■ | ■ | ■ | ■ | | | | | | | | | | | |
| 6. รับมอบรถจากผู้ขาย | | | | | | | | | | ■ | ■ | ■ | ■ | | | | | | | |
| 7. ทดสอบรถ – ตรวจรับรถ | | | | | | | | | | ■ | ■ | ■ | ■ | | | | | | | |
| 8. เปิดให้บริการ | | | | | | | | | | | | | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ |

**การวัดผลเป้าหมาย/ตัวชี้วัดของแผนปฏิบัติการ**

| ตัวชี้วัด | หน่วยวัด | ค่าเป้าหมาย | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | ปี 2566 | ปี 2567 | ปี 2568 | ปี 2569 | ปี 2570 |
| 1. ร้อยละความสำเร็จของแผนงาน | ร้อยละ | 100.0 | 100.0 | 100.0 | 100.0 | 100.0 |
| 2. ร้อยละความสำเร็จของการเบิกจ่าย | ร้อยละ | 80.0 | 85.0 | 90.0 | 90.0 | 90.0 |

- **แผนงานที่ 1.2.2 การจัดหารถจักรและล้อเลื่อนเพื่อทางคู่และทางสายใหม่ (6 โครงการ))**

## แผนปฏิบัติการ (Action Plan) - แผนงานที่ 1.2.2 (1/5)

**กลยุทธ์ที่ 1.2 บริหารการจัดหาและซ่อมบำรุงรถจักรและล้อเลื่อน**

**แผนงานที่ 1.2.2 การจัดหารถจักรและล้อเลื่อนเพื่อทางคู่และทางสายใหม่ (6 โครงการ)**

รายละเอียดแผนในปี 2566 - 2570

1. **วัตถุประสงค์ของโครงการ/ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ**
   - 1.1 เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและคุณภาพการให้บริการขนส่งผู้โดยสาร
   - 1.2 เพื่อพัฒนาภาพลักษณ์ ยกระดับการให้บริการเชิงพาณิชย์ และเพิ่มรายได้ของ รฟท.
   - 1.3 เพื่อเพิ่มทางเลือกในการเดินทางให้กับผู้โดยสารให้ได้รับความสะดวกสบายในการเดินทางยิ่งขึ้น สนับสนุนระบบรางเป็นแกนโครงข่ายคมนาคมของประเทศ
   - 1.4 เพื่อประหยัดการใช้พลังงานเชื้อเพลิงและต้นทุนการซ่อมบำรุง
2. **ผู้รับผิดชอบแผนงาน/โครงการ**
   - 2.1 หน่วยงานรับผิดชอบหลัก: ฝ่ายการช่างกล
   - 2.2 หน่วยงานรับผิดชอบรอง: ฝ่ายบริการโดยสาร สำนักงานยุทธศาสตร์ธุรกิจการเดินรถ
3. **งบประมาณแผนงาน/โครงการ**
   - งบประมาณในการลงทุน - ล้านบาท (อ้างอิงงบประมาณตามที่ รฟท. ได้ดำเนินการขออนุมัติตามแต่ละโครงการ)
4. **ความเสี่ยงของแผนงาน**
   - 4.1 การปรับเปลี่ยนนโยบายจากกระทรวงคมนาคมและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง
   - 4.2 ขาดความชัดเจนและความต่อเนื่องในแนวทางการจัดหารถจักรและเลื่อน
   - 4.3 ความล่าช้าในขั้นตอนกระบวนการ
   - 4.4 ผลประกอบการในการนำรถจักรและล้อเลื่อนไปหารายได้ไม่เป็นไปตามที่คาดการณ์

**กลยุทธ์ที่ 1.2 บริหารการจัดหาและซ่อมบำรุงรถจักรและล้อเลื่อน**

**แผนงานที่ 1.2.2 การจัดหารถจักรและล้อเลื่อนเพื่อทางคู่และทางสายใหม่**
**โครงการจัดหารถดีเซลราง (Hybrid DEMU) 184 คัน (เพิ่มการขนส่งเชิงพาณิชย์รองรับทางคู่)**

| รายละเอียดกิจกรรมในการดำเนินงานของแผนงาน | ระยะเวลาการดำเนินงาน | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | ปี 2566 | | | | ปี 2567 | | | | ปี 2568 | | | | ปี 2569 | | | | ปี 2570 | | | |
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 1. จัดทำข้อมูลเพิ่มเติมชี้แจง สศช./สำนักงบฯ/กระทรวงการคลัง | ■ | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2. ครม. อนุมัติโครงการตามแผนงาน | ■ | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 3. รวบรวมและขออนุมัติงบลงทุนฯ ปีงบประมาณ 2567 จาก คกร. | ■ | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 4. ขออนุมติงบประจำปี 2567 ต่อ คค. และ สศช. | | ■ | ■ | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 5. ครม. อนุมัติงบประจำปี 2567 | | | ■ | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 6. จัดเตรียมเอกสารและดำเนินการประกวดราคา ลงนามในสัญญา | | | | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | | | | | | | | | | | | |
| 7. ประกอบรถ บทต. | | | | | | | | | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | | | | | | |
| 8. รับมอบรถ | | | | | | | | | | | | | | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | | |
| 9. ทดสอบรถ – ตรวจรับรถ | | | | | | | | | | | | | | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | | |
| 10. เปิดให้บริการ | | | | | | | | | | | | | | | | | | | ■ | ■ |

**กลยุทธ์ที่ 1.2 บริหารการจัดหาและซ่อมบำรุงรถจักรและล้อเลื่อน**

**แผนงานที่ 1.2.2 การจัดหารถจักรและล้อเลื่อนเพื่อทางคู่และทางสายใหม่ (4 โครงการ – 84 คัน, 104 คัน, 332 คัน, 273 คัน)**

| รายละเอียดกิจกรรมในการดำเนินงานของแผนงาน | ระยะเวลาการดำเนินงาน | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | ปี 2566 | | | | ปี 2567 | | | | ปี 2568 | | | | ปี 2569 | | | | ปี 2570 | | | |
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 1. ศึกษาข้อมูลเบื้องต้น และความเหมาะสมโครงการ และจัดทำรายงานโครงการเสนอต่อฝ่ายบริการโดยสาร, สำนักงานยุทธศาสตร์ธุรกิจการเดินรถ | ■ | ■ | ■ | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2. รายงานโครงการ ผ่าน ผวก., คกร. | | | | ■ | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 3. รายงานเสนอขอความเห็นชอบ คค. สศช. และอนุมัติจาก ครม. | | | | | ■ | ■ | | | | | | | | | | | | | | |
| 4. จัดเตรียมเอกสารและดำเนินการประกวดราคา ลงนามในสัญญา | | | | ■ | ■ | ■ | ■ | | | | | | | | | | | | | |
| 5. ประกอบรถ | | | | | | | | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | | | |
| 6. รับมอบรถ | | | | | | | | | | | | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | | | |
| 7. ทดสอบรถ – ตรวจรับรถ | | | | | | | | | | | | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ |
| 8. เปิดให้บริการ | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | ■ |

**กลยุทธ์ที่ 1.2 บริหารการจัดหาและซ่อมบำรุงรถจักรและล้อเลื่อน**

**แผนงานที่ 1.2.2 การจัดหารถและล้อเลื่อนเพื่อขยายการขนส่งสินค้า**
**โครงการจัดหารถจักรดีเซลไฟฟ้า Hybrid DL 20 คัน (โดยสาร)**

| รายละเอียดกิจกรรมในการดำเนินงานของแผนงาน | ระยะเวลาการดำเนินงาน | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | ปี 2566 | | | | ปี 2567 | | | | ปี 2568 | | | | ปี 2569 | | | | ปี 2570 | | | |
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 1. ศึกษาข้อมูลและวิเคราะห์ความเหมาะสมโครงการ จัดทำรายงานโครงการเสนอหน่วยงานภายใน รฟท. | ■ | ■ | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2. รายงานและขอความเห็นชอบจาก ผวก., คกร. | | | ■ | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 3. ขอความเห็นชอบจาก คค. สศช. และขออนุมัติโครงการจาก ครม. | | | | ■ | ■ | ■ | | | | | | | | | | | | | | |
| 4. การดำเนินการจัดซื้อจัดจ้างและจัดทำ TOR | | | | | | ■ | ■ | ■ | | | | | | | | | | | | |
| 5. ขออนุมัติประกวดราคา – ประกวดราคา - ขออนุมัติสั่งซื้อรถ | | | | | | | | | ■ | ■ | ■ | | | | | | | | | |
| 6. จัดทำสัญญาซื้อรถ – ลงนามในสัญญา | | | | | | | | | | | | ■ | | | | | | | | |
| 7. ประกอบรถ | | | | | | | | | | | | | ■ | ■ | ■ | | | | | |
| 8. ทดสอบรถ – ตรวจรับรถ | | | | | | | | | | | | | | | | ■ | | | | |
| 9. เปิดให้บริการ | | | | | | | | | | | | | | | | | ■ | ■ | ■ | ■ |

**<u>การวัดผลเป้าหมาย/ตัวชี้วัดของแผนปฏิบัติการ</u>**

| ตัวชี้วัด | หน่วยวัด | ค่าเป้าหมาย | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | ปี 2566 | ปี 2567 | ปี 2568 | ปี 2569 | ปี 2570 |
| 1. ร้อยละความสำเร็จของแผนงาน | ร้อยละ | 100.0 | 100.0 | 100.0 | 100.0 | 100.0 |
| 2. ร้อยละความสำเร็จของการเบิกจ่าย | ร้อยละ | 80.0 | 85.0 | 90.0 | 90.0 | 90.0 |

- **แผนงานที่ 1.2.3 การจัดหารถและล้อเลื่อนเพื่อขยายการขนส่งสินค้า**

## แผนปฏิบัติการ (Action Plan) - แผนงานที่ 1.2.3 (1/4)

**กลยุทธ์ที่ 1.2 บริหารการจัดหาและซ่อมบำรุงรถจักรและล้อเลื่อน**

**แผนงานที่ 1.2.3 การจัดหารถและล้อเลื่อนเพื่อขยายการขนส่งสินค้า**

รายละเอียดแผนในปี 2566 - 2570

1. **วัตถุประสงค์ของโครงการ/ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ**
   - 1.1 เพื่อเพิ่มการขนส่งสินค้าทางราง ตอบสองนโยบายประเทศในการลดต้นทุนโลจิสติกส์และสนับสนุนการขนส่งทางรางเป็นแกนหลักของประเทศ
   - 1.2 เพื่อพัฒนาภาพลักษณ์ ยกระดับการให้บริการขนส่งสินค้าเชิงรุกและเพิ่มรายได้ของ รฟท.
   - 1.3 เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและคุณภาพการให้บริการขนส่ง
2. **ผู้รับผิดชอบแผนงาน/โครงการ**
   - 2.1 หน่วยงานรับผิดชอบหลัก: ฝ่ายการช่างกล
   - 2.2 หน่วยงานรับผิดชอบรอง: ฝ่ายบริการสินค้า สำนักงานยุทธศาสตร์ธุรกิจการเดินรถ
3. **งบประมาณแผนงาน/โครงการ**

   งบประมาณในการลงทุน - ล้านบาท (อ้างอิงงบประมาณตามที่ รฟท. ได้ดำเนินการขออนุมติตามแต่ละโครงการ)
4. **ความเสี่ยงของแผนงาน**
   - 4.1 การปรับเปลี่ยนนโยบายจากกระทรวงคมนาคมและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง
   - 4.2 ขาดความชัดเจนและความต่อเนื่องในแนวทางการจัดหารถจักรและเลื่อน
   - 4.3 ความล่าช้าในขั้นตอนกระบวนการ
   - 4.4 ผลประกอบการในการนำรถจักรและล้อเลื่อนไปหารายได้ไม่เป็นไปตามที่คาดการณ์

**กลยุทธ์ที่ 1.2 บริหารการจัดหาและซ่อมบำรุงรถจักรและล้อเลื่อน**

**แผนงานที่ 1.2.3 การจัดหารถและล้อเลื่อนเพื่อขยายการขนส่งสินค้า**
**โครงการจัดหารถจักรดีเซลไฟฟ้า Hybrid DL 30 คัน (ขนส่งสินค้า) (ทดแทน)**

| รายละเอียดกิจกรรมในการดำเนินงานของแผนงาน | ระยะเวลาการดำเนินงาน | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | ปี 2566 | | | | ปี 2567 | | | | ปี 2568 | | | | ปี 2569 | | | | ปี 2570 | | | |
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 1. ศึกษาข้อมูลและวิเคราะห์ความเหมาะสมโครงการ จัดทำรายงานโครงการเสนอหน่วยงานภายใน รฟท. | ■ | ■ | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2. รายงานและขอความเห็นชอบจาก ผวก., คกร. | | | ■ | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 3. ขอความเห็นชอบจาก คค. สศช. และขออนุมัติโครงการจาก ครม. | | | | ■ | ■ | ■ | | | | | | | | | | | | | | |
| 4. การดำเนินการจัดซื้อจัดจ้างและจัดทำ TOR | | | | | | ■ | ■ | ■ | | | | | | | | | | | | |
| 5. ขออนุมัติประกวดราคา – ประกวดราคา - ขออนุมัติสั่งซื้อรถ | | | | | | | | | ■ | ■ | ■ | | | | | | | | | |
| 6. จัดทำสัญญาซื้อรถ – ลงนามในสัญญา | | | | | | | | | | | | ■ | | | | | | | | |
| 7. ประกอบรถ | | | | | | | | | | | | | ■ | ■ | ■ | | | | | |
| 8. ทดสอบรถ – ตรวจรับรถ | | | | | | | | | | | | | | | | ■ | | | | |
| 9. เปิดให้บริการ | | | | | | | | | | | | | | | | | ■ | ■ | ■ | ■ |

**กลยุทธ์ที่ 1.2 บริหารการจัดหาและซ่อมบำรุงรถจักรและล้อเลื่อน**

**แผนงานที่ 1.2.3 การจัดหารถและล้อเลื่อนเพื่อขยายการขนส่งสินค้า**
**โครงการจัดหารถ บทต. จำนวน 965 คัน พร้อมอะไหล่**

| รายละเอียดกิจกรรมในการดำเนินงานของแผนงาน | ระยะเวลาการดำเนินงาน | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | ปี 2566 | | | | ปี 2567 | | | | ปี 2568 | | | | ปี 2569 | | | | ปี 2570 | | | |
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 1. จัดทำข้อมูลเพิ่มเติมชี้แจง สศช./สำนักงบฯ/กระทรวงการคลัง | ■ | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2. ครม. อนุมัติโครงการตามแผนงาน | ■ | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 3. รวบรวมและขออนุมัติงบลงทุนฯ ปีงบประมาณ 2567 จาก คกร. | ■ | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 4. ขออนุมติงบประจำปี 2567 ต่อ คค. และ สศช. | | ■ | ■ | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 5. ครม. อนุมัติงบประจำปี 2567 | | | ■ | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 6. จัดเตรียมเอกสารและดำเนินการประกวดราคา ลงนามในสัญญา | | | | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | | | | | | | | | | | | |
| 7. ประกอบรถ บทต. | | | | | | | | | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | | | | | | |
| 8. รับมอบรถจากผู้ชนะ | | | | | | | | | | | | | | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | | |
| 9. ทดสอบรถ – ตรวจรับรถ | | | | | | | | | | | | | | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | | |
| 10. เปิดให้บริการ | | | | | | | | | | | | | | | | | | | ■ | ■ |

**การวัดผลเป้าหมาย/ตัวชี้วัดของแผนปฏิบัติการ**

| ตัวชี้วัด | หน่วยวัด | ค่าเป้าหมาย | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | ปี 2566 | ปี 2567 | ปี 2568 | ปี 2569 | ปี 2570 |
| 1. ร้อยละความสำเร็จของแผนงาน | ร้อยละ | 100.0 | 100.0 | 100.0 | 100.0 | 100.0 |
| 2. ร้อยละความสำเร็จของการเบิกจ่าย | ร้อยละ | 80.0 | 85.0 | 90.0 | 90.0 | 90.0 |

- **แผนงานที่ 1.2.4 การปรับปรุง/ดัดแปลงรถจักรและล้อเลื่อนเพื่อธุรกิจท่องเที่ยว**

## แผนปฏิบัติการ (Action Plan) - แผนงานที่ 1.2.4 (1/3)

**กลยุทธ์ที่ 1.2 บริหารการจัดหาและซ่อมบำรุงรถจักรและล้อเลื่อน**

**แผนงานที่ 1.2.4 การปรับปรุง/ดัดแปลงรถจักรและล้อเลื่อนเพื่อธุรกิจท่องเที่ยว**

**รายละเอียดแผนในปี 2566 - 2570**

1. **วัตถุประสงค์ของโครงการ/ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ**
   - 1.1 เพื่อขยายศักยภาพและธุรกิจในการเดินทางท่องเที่ยวภายในประเทศ
   - 1.2 เพื่อเพิ่มรายได้ของ รฟท. จากการนำทรัพยากรมาเพิ่มมูลค่า และขยายกลุ่มลูกค่าของ รฟท.
   - 1.3 เพื่อลดการลงทุนขนาดใหญ่และเพิ่มความรวดเร็วในการได้มาซึ่งทรัพยากร
2. **ผู้รับผิดชอบแผนงาน/โครงการ**
   - 2.1 หน่วยงานรับผิดชอบหลัก: ฝ่ายการช่างกล
   - 2.2 หน่วยงานรับผิดชอบรอง: ฝ่ายบริการโดยสาร สำนักงานยุทธศาสตร์ธุรกิจการเดินรถ
3. **งบประมาณแผนงาน/โครงการ**

   งบประมาณในการลงทุน 368 ล้านบาท (KIHA 183 ที่เหลืออีก 13 คัน + HAMANASU 10 คัน)

   โดยประกอบไปด้วย ค่าใช้จ่ายจัดซื้อวัสดุและอุปกรณ์เพื่อใช้ในการดัดแปลงล้อ 200,000 บาทต่อคัน และ วงเงินซ่อมบำรุงใหญ่ประมาณ 16,000,000 บาทต่อคัน
4. **ความเสี่ยงของแผนงาน**
   - 4.1 ความล่าช้าของกระบวนการปรับปรุง/ดัดแปลง
   - 4.2 การขาดประสิทธิภาพในการรักษา/ถ่ายทอดองค์ความรู้อย่างยั่งยืน ในความสามารถปรับปรุง/ดัดแปลง
   - 4.3 ผลประกอบการในการนำรถจักรและล้อเลื่อนไปหารายได้ไม่เป็นไปตามที่คาดการณ์

**กลยุทธ์ที่ 1.2 บริหารการจัดหาและซ่อมบำรุงรถจักรและล้อเลื่อน**

**แผนงานที่ 1.2.4 การปรับปรุง/ดัดแปลงรถจักรและล้อเลื่อนเพื่อธุรกิจท่องเที่ยว**

| รายละเอียดกิจกรรมในการดำเนินงานของแผนงาน | ระยะเวลาการดำเนินงาน | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | ปี 2566 | | | | ปี 2567 | | | | ปี 2568 | | | | ปี 2569 | | | | ปี 2570 | | | |
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| **กรณี KIHA 183** | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1. ปรับปรุงขบวนรถ KIHA 183 แล้วเสร็จ ครบ 17 คัน | ■ | ■ | ■ | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2. เปิดให้บริการเต็มรูปแบบรถ | | | | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ |
| **กรณี HAMANASU** | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1. สรุปและกำหนดรูปแบบและแนวความคิดการปรับปรุง/ดัดแปลง รถโดยสารปรับอากาศ 10 คัน | ■ | ■ | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2. ประกาศและดำเนินการประกวดราคาหาผู้รับเหมา | | | ■ | ■ | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 3. ผู้ชนะการประกวดราคาดำเนินการดัดแปลงปรับปรุง | | | | | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | | | | | | | | |
| 4. เปิดให้บริการ | | | | | | | | | | | | | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ |

**การวัดผลเป้าหมาย/ตัวชี้วัดของแผนปฏิบัติการ**

| ตัวชี้วัด | หน่วยวัด | ค่าเป้าหมาย | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | ปี 2566 | ปี 2567 | ปี 2568 | ปี 2569 | ปี 2570 |
| 1. ร้อยละความสำเร็จของแผนงาน | ร้อยละ | 100.0 | 100.0 | 100.0 | 100.0 | 100.0 |
| 2. ร้อยละความสำเร็จของการเบิกจ่าย | ร้อยละ | 80.0 | 85.0 | 90.0 | 90.0 | 90.0 |

- **แผนงานที่ 1.2.5 การบริหารการซ่อมบำรุงเพื่อลดต้นทุน**

## แผนปฏิบัติการ (Action Plan) - แผนงานที่ 1.2.5 (1/3)

**กลยุทธ์ที่ 1.2 บริหารการจัดหาและซ่อมบำรุงรถจักรและล้อเลื่อน**

**แผนงานที่ 1.2.5 การบริหารการซ่อมบำรุงเพื่อลดต้นทุน**

**รายละเอียดแผนในปี 2566 - 2570**

1. **วัตถุประสงค์ของโครงการ/ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ**
   - 1.1 เพื่อลดต้นทุนการซ่อมบำรุงรถจักรและล้อเลื่อนโดยผ่านการประเมินความคุ้มค่า
   - 1.2 เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและคุณภาพการให้บริการขนส่ง
   - 1.3 เพื่อพัฒนาภาพลักษณ์ในผลิตภัณฑ์การให้บริการของ รฟท.
2. **ผู้รับผิดชอบแผนงาน/โครงการ**
   - 2.1 หน่วยงานรับผิดชอบหลัก: ฝ่ายการช่างกล
   - 2.2 หน่วยงานรับผิดชอบรอง: ฝ่ายบริการโดยสาร ฝ่ายบริการสินค้า ฝ่ายบัญชีและการเงิน
3. **งบประมาณแผนงาน/โครงการ**

   งบประมาณในการลงทุน 0 ล้านบาท
4. **ความเสี่ยงของแผนงาน**
   - 4.1 ความขาดแคลนของรถจักรและล้อเลื่อนในการให้บริการ เนื่องจากต้องใช้ระยะเวลาในการซ่อมบำรุง
   - 4.2 การขาดแคลนบุคลากรในการซ่อมบำรุง
   - 4.3 ความคุ้มค่าในการซ่อมบำรุงเปรียบเทียบกับผลกระกอบการจากการสร้างรายได้ที่แท้จริง

**กลยุทธ์ที่ 1.2 บริหารการจัดหาและซ่อมบำรุงรถจักรและล้อเลื่อน**

**แผนงานที่ 1.2.5 การบริหารการซ่อมบำรุงเพื่อลดต้นทุน**

| รายละเอียดกิจกรรมในการดำเนินงานของแผนงาน | ระยะเวลาการดำเนินงาน | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | ปี 2566 | | | | ปี 2567 | | | | ปี 2568 | | | | ปี 2569 | | | | ปี 2570 | | | |
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 1. จัดทำหลักเกณฑ์การประเมินเกรดรถจักรและล้อเลื่อน (A,B,C,D) และข้อมูลสถิติจำนวนแยกตามเกรด | ■ | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2. จัดทำหลักเกณฑ์พิจารณาความคุ้มค่าในการ Refurbish รถจักรและล้อเลื่อนที่อยู่ในเกรด C และ D รวมถึงหลักเกณฑ์ในการปลดระวางและตัดบัญชีรถจักรและล้อเลื่อน | ■ | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 3. จัดทำแผนการซ่อมบำรุงรถจักรและล้อเลื่อนเกรด C และ D | ■ | ■ | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 4. ติดตามและประเมินความพร้อมบริการของรถจักรและล้อเลื่อนอย่างสม่ำเสมอ | | | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ |

**<u>การวัดผลเป้าหมาย/ตัวชี้วัดของแผนปฏิบัติการ</u>**

| ตัวชี้วัด | หน่วยวัด | ค่าเป้าหมาย | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | ปี 2566 | ปี 2567 | ปี 2568 | ปี 2569 | ปี 2570 |
| 1. ร้อยละความสำเร็จของแผนงาน | ร้อยละ | 100.0 | 100.0 | 100.0 | 100.0 | 100.0 |
| 2. จำนวนรถจักรและล้อเลื่อน (Grade B ขึ้นไป) | ร้อยละ | 45 | 50 | 55 | 60 | 70 |

- **แผนงานที่ 1.3.1 การเพิ่มสัดส่วน Outsource/ Out-job**

## แผนปฏิบัติการ (Action Plan) - แผนงานที่ 1.3.1 (1/3)

**กลยุทธ์ที่ 1.3 ลดต้นทุนการซ่อมบำรุงรักษาระบบรางด้วยการ Outsource/ Out-job**

แผนงานที่ 1.3.1 การเพิ่มสัดส่วน Outsource/ Out-job

รายละเอียดแผนในปี 2566 - 2570

1. **วัตถุประสงค์ของโครงการ/ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ**
   - 1.1 เพื่อเพิ่มความรวดเร็วในการซ่อมบำรุง
   - 1.2 เพื่อลดค่าใช้จ่ายการซ่อมบำรุงโครงสร้างพื้นฐาน
   - 1.3 เพื่อลดการลงทุนในเครื่องจักรหนัก
2. **ผู้รับผิดชอบแผนงาน/โครงการ**
   - 2.1 หน่วยงานรับผิดชอบหลัก: ฝ่ายการช่างโยธา
   - 2.2 หน่วยงานรับผิดชอบรอง: -
3. **งบประมาณแผนงาน/โครงการ**
   - งบประมาณในการลงทุน 0 ล้านบาท
4. **ความเสี่ยงของแผนงาน**
   - 4.1 ความล่าช้าในกระบวนการ กฎ ระเบียบที่เกี่ยวข้องในการว่าจ้าง Outsource หรือ Out-job
   - 4.2 คุณภาพและมาตรฐานการซ่อมบำรุงของแต่ละเจ้า ส่งผลต่อความต่อเนื่องในการบำรุงรักษา
   - 4.3 องค์ความรู้ในการซ่อมบำรุงราง หากไม่มีการถ่ายโอนหรือจัดเก็บที่มีประสิทธิภาพ

| กลยุทธ์ที่ 1.3 ลดต้นทุนการซ่อมบำรุงรักษาระบบรางด้วยการ Outsource/ Out-job | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **แผนงานที่ 1.3.1 การเพิ่มสัดส่วน Outsource/ Out-job** | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| **รายละเอียดกิจกรรมในการดำเนินงานของแผนงาน** | **ระยะเวลาการดำเนินงาน** | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | **ปี 2566** | | | | **ปี 2567** | | | | **ปี 2568** | | | | **ปี 2569** | | | | **ปี 2570** | | | | |
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | |
| 1. วิเคราะห์และวางแผนการซ่อมบำรุงโครงสร้างพื้นฐาน ทั้งในแง่ความต้องการบุคลากรและการนำเทคโนโลยีเข้ามาช่วย | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2. ปรับแก้ไขระเบียบที่เกี่ยวกับระยะเวลาสัญญางาน outsource/ out-job การซ่อมบำรุงโครงสร้างพื้นฐาน | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 3. พิจารณาความสำคัญของงานและปรับเพิ่มสัดส่วนงาน outsource เป็นร้อยละ 70 ของงานบำรุงทาง | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 4. บริหารงาน outsource/ out-job ตามสัญญา | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

**การวัดผลเป้าหมาย/ตัวชี้วัดของแผนปฏิบัติการ**

| **ตัวชี้วัด** | **หน่วยวัด** | **ค่าเป้าหมาย** | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | **ปี 2566** | **ปี 2567** | **ปี 2568** | **ปี 2569** | **ปี 2570** |
| 1. ร้อยละความสำเร็จของแผนงาน | ร้อยละ | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 |
| 2. ร้อยละของค่าใช้จ่ายในการบำรุงทางลดลง | ร้อยละ | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 |

- **แผนงานที่ 2.1.1 การขยายการขนส่งสินค้าในอุตสาหกรรมศักยภาพ**

## แผนปฏิบัติการ (Action Plan) - แผนงานที่ 2.1.1 (1/3)

**กลยุทธ์ที่ 2.1 ขยายการขนส่งสินค้าในอุตสาหกรรมที่มีศักยภาพ**

**แผนงานที่ 2.1.1 การขยายการขนส่งสินค้าในอุตสาหกรรมศักยภาพ**

รายละเอียดแผนในปี 2566 - 2570

1. **วัตถุประสงค์ของโครงการ/ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ**
   - 1.1 เพื่อขยายการสร้างรายได้จากการขนส่งสินค้าในกลุ่มลูกค้าปัจจุบัน และกลุ่มอุตสาหกรรมใหม่ที่มีศักยภาพ
   - 1.2 เพื่อเพิ่มส่วนแบ่งทางการตลาดด้านการขนส่งสินค้าของระบบราง
   - 1.3 เพื่อพัฒนารูปแบบการเชื่อมต่อกับนิคมอุตสาหกรรม และขยายปริมาณการขนส่งสินค้ากับนิคมอุตสาหกรรม
2. **ผู้รับผิดชอบแผนงาน/โครงการ**
   - 2.1 หน่วยงานรับผิดชอบหลัก: สำนักงานยุทธศาสตร์ธุรกิจการเดินรถ ฝ่ายบริการสินค้า
   - 2.2 หน่วยงานรับผิดชอบรอง: ฝ่ายทรัพยากรบุคคล
3. **งบประมาณแผนงาน/โครงการ**

   งบประมาณในการลงทุน 100 ล้านบาท
4. **ความเสี่ยงของแผนงาน**
   - 4.1 การจัดหาทรัพยากรในการขนส่งสินค้าเพิ่มเติมล่าช้ากว่าแผนการที่กำหนด
   - 4.2 โครงสร้างอัตราผลตอบแทนของ รฟท. อาจไม่จูงใจในการสรรหาบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญด้านการขายและการตลาด
   - 4.3 การลงทุนเพื่อเชื่อมต่อกับนิคมอุตสาหกรรมสูงกว่าที่คาดการณ์

| กลยุทธ์ที่ 2.1 ขยายการขนส่งสินค้าในอุตสาหกรรมที่มีศักยภาพ | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **แผนงานที่ 2.1.1 การขยายการขนส่งสินค้าในอุตสาหกรรมศักยภาพ** | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| **รายละเอียดกิจกรรมในการดำเนินงานของแผนงาน** | **ระยะเวลาการดำเนินงาน** | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | **ปี 2566** | | | | **ปี 2567** | | | | **ปี 2568** | | | | **ปี 2569** | | | | **ปี 2570** | | | | |
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | |
| **ขยายและเจาะตลาดอุตสาหกรรมด้วย Direct sales** | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| - สรรหาบุคลากรด้านการขายและการตลาดสำหรับธุรกิจการขนส่งสินค้า | ■ | ■ | | | ■ | | | | ■ | | | | ■ | | | | ■ | | | | |
| - จัดทำแผนการตลาดและการขายสำหรับ Key account อุตสาหกรรมปัจจุบันและอุตสาหกรรมใหม่ | | ■ | ■ | | ■ | | | | ■ | | | | ■ | | | | ■ | | | | |
| - ดำเนินการเจาะตลาดและส่งเสริมการขาย | | | | | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | |
| **พัฒนารูปแบบการเชื่อมต่อกับนิคมอุตสาหกรรม** | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| - สำรวจนิคมอุตสาหกรรมที่มีศักยภาพตามแนวรางเพื่อประเมินศักยภาพในการเชื่อมต่อระบบราง | ■ | ■ | ■ | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| - วางรูปแบบการเชื่อมต่อและสรรหาพันธมิตรการขนส่งเพื่อเชื่อมต่อระหว่างนิคมอุตสาหกรรมและระบบราง (CY) | | | ■ | ■ | ■ | ■ | | | | | | | | | | | | | | | |
| - ดำเนินการเชื่อมต่อการขนส่งและเริ่มให้บริการขนส่งสินค้ากับนิคมอุตสาหกรรม | | | | | | | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | |

**การวัดผลเป้าหมาย/ตัวชี้วัดของแผนปฏิบัติการ**

| ตัวชี้วัด | หน่วยวัด | ค่าเป้าหมาย | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | ปี 2566 | ปี 2567 | ปี 2568 | ปี 2569 | ปี 2570 |
| 1. ร้อยละความสำเร็จของแผนงาน | ร้อยละ | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 |
| 2. อัตราการเติบโตของรายได้การขนส่งสินค้า | ร้อยละ | 10 | 10 | 10 | 15 | 15 |
| 3. จำนวนนิคมอุตสาหกรรมที่ดำเนินการเชื่อมต่อแล้วเสร็จ | แห่ง | - | - | 1 | 2 | 3 |

- **แผนงานที่ 2.2.1 การปรับขบวนรถโดยสารเชิงพาณิชย์เพื่อลดการขาดทุนขั้นต้น (Gross margin)**

## แผนปฏิบัติการ (Action Plan) - แผนงานที่ 2.2.1 (1/3)

**กลยุทธ์ที่ 2.2 บริหารจัดการขบวนรถโดยสารเพื่อลดการขาดทุน**

**แผนงานที่ 2.2.1 การปรับขบวนรถโดยสารเชิงพาณิชย์เพื่อลดการขาดทุนขั้นต้น (Gross margin)**

**รายละเอียดแผนในปี 2566 - 2570**

1. **วัตถุประสงค์ของโครงการ/ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ**
   - 1.1 เพื่อแก้ปัญหาการขาดทุนขั้นต้น (Gross profit margin) ของธุรกิจการเดินรถโดยสารเชิงพาณิชย์
   - 1.2 เพื่อให้เกิดการบริหารจัดการต้นทุนการเดินรถโดยสารเชิงพาณิชย์ให้สอดคล้องกับรายได้
2. **ผู้รับผิดชอบแผนงาน/โครงการ**
   - 2.1 หน่วยงานรับผิดชอบหลัก: สำนักงานยุทธศาสตร์ธุรกิจการเดินรถ ฝ่ายบริการโดยสาร
   - 2.2 หน่วยงานรับผิดชอบรอง: -
3. **งบประมาณแผนงาน/โครงการ**

   งบประมาณในการลงทุน 0 ล้านบาท
4. **ความเสี่ยงของแผนงาน**
   - 4.1 อาจสูญเสียผู้โดยสารบางส่วนในขบวนรถที่มีการยกเลิก
   - 4.2 การจัดหาทรัพยากรรถจักรและล้อเลื่อนเพื่อทดแทนล่าช้ากว่าแผนการที่กำหนด

| กลยุทธ์ที่ 2.2 บริหารจัดการขบวนรถโดยสารเพื่อลดการขาดทุน | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **แผนงานที่ 2.2.1 การปรับขบวนรถโดยสารเชิงพาณิชย์เพื่อลดการขาดทุนขั้นต้น (Gross margin)** | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| **รายละเอียดกิจกรรมในการดำเนินงานของแผนงาน** | **ระยะเวลาการดำเนินงาน** | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | **ปี 2566** | | | | **ปี 2567** | | | | **ปี 2568** | | | | **ปี 2569** | | | | **ปี 2570** | | | |
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 1. เก็บข้อมูลและวิเคราะห์ต้นทุนผันแปร GPM ของการเดินรถโดยสารเชิงพาณิชย์รายขบวน | ■ | | | | ■ | | | | ■ | | | | ■ | | | | ■ | | | |
| 2. ปรับยกเลิกขบวนรถโดยสารที่มี GPM ติดลบสูงๆ และมีเส้นทางเดินรถที่ซ้ำกับขบวนอื่น | | ■ | ■ | | | ■ | ■ | | | ■ | ■ | | | ■ | ■ | | | ■ | ■ | |
| 3. ปรับเพิ่มตู้พ่วงขบวนรถโดยสารที่มี GPM เป็นบวก และปรับสัดส่วนที่นั่งเพื่อเพิ่ม GPM | | ■ | ■ | | | ■ | ■ | | | ■ | ■ | | | ■ | ■ | | | ■ | ■ | |
| 4. วิเคราะห์และประเมินผลการปรับเปลี่ยน เพื่อพัฒนาต่อไป | | | | ■ | | | | ■ | | | | ■ | | | | ■ | | | | ■ |

**การวัดผลเป้าหมาย/ตัวชี้วัดของแผนปฏิบัติการ**

| **ตัวชี้วัด** | **หน่วยวัด** | **ค่าเป้าหมาย** | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | **ปี 2566** | **ปี 2567** | **ปี 2568** | **ปี 2569** | **ปี 2570** |
| 1. อัตรากำไรขั้นต้นของธุรกิจโดยสาร | ร้อยละ | 0 | 2 | 3 | 4 | 5 |

- **แผนงานที่ 2.2.2 การศึกษาและปรับตารางเวลา รอบความถี่ เส้นทางการเดินรถ สัดส่วนที่นั่ง และจำนวนสถานี**

## แผนปฏิบัติการ (Action Plan) - แผนงานที่ 2.2.2 (1/3)

**กลยุทธ์ที่ 2.2 บริหารจัดการขบวนรถโดยสารเพื่อลดการขาดทุน**

**แผนงานที่ 2.2.2 การศึกษาและปรับตารางเวลา รอบความถี่ เส้นทางการเดินรถ สัดส่วนที่นั่ง และจำนวนสถานี**

รายละเอียดแผนในปี 2566 - 2570

1. **วัตถุประสงค์ของโครงการ/ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ**
   - 1.1 เพื่อแก้ปัญหาการขาดทุนขั้นต้น (Gross profit margin) ของธุรกิจการเดินรถโดยสารเชิงพาณิชย์
   - 1.2 เพื่อลดค่าใช้จ่ายที่เกี่ยวข้องกับการเดินรถโดยสารเชิงพาณิชย์
2. **ผู้รับผิดชอบแผนงาน/โครงการ**
   - 2.1 หน่วยงานรับผิดชอบหลัก: สำนักงานยุทธศาสตร์ธุรกิจการเดินรถ ฝ่ายบริการโดยสาร
3. **งบประมาณแผนงาน/โครงการ**
   - งบประมาณในการลงทุน 0 ล้านบาท
4. **ความเสี่ยงของแผนงาน**
   - 4.1 ความเสี่ยงจากการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมผู้โดยสารที่ต่างไปจากการคาดการณ์ ซึ่งจะทำให้สูญเสีย load factor

| กลยุทธ์ที่ 2.2 บริหารจัดการขบวนรถโดยสารเพื่อลดการขาดทุน | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **แผนงานที่ 2.2.2 การศึกษาและปรับตารางเวลา รอบความถี่ เส้นทางการเดินรถ สัดส่วนที่นั่ง และจำนวนสถานี** | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| **รายละเอียดกิจกรรมในการดำเนินงานของแผนงาน** | **ระยะเวลาการดำเนินงาน** | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | **ปี 2566** | | | | **ปี 2567** | | | | **ปี 2568** | | | | **ปี 2569** | | | | **ปี 2570** | | | |
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 1. เก็บรวบรวมข้อมูลในอดีตและสำรวจพฤติกรรมการเดินทางของผู้โดยสารปัจจุบัน รวมถึงข้อมูลสถานี ต้นทุนค่าใช้จ่าย และปริมาณผู้โดยสารเข้า-ออก | ■ | ■ | ■ | | ■ | | | | ■ | | | | ■ | | | | ■ | | | |
| 2. จัดทำแผนการปรับลดค่าใช้จ่าย และการปรับรูปแบบการเดินรถ<br>- การปรับเพิ่มสัดส่วนที่นั่งชั้น 2 แทนชั้น 3<br>- การปรับรอบความถี่การเดินรถ เพื่อเพิ่ม load factor<br>- การปรับลดสถานีย่อยที่มีจำนวนผู้โดยสารน้อย เพื่อลดค่าใช้จ่าย | | | ■ | ■ | | ■ | | | | ■ | | | | ■ | | | | ■ | | |
| 3. ดำเนินการปรับรูปแบบ และประเมินผลการดำเนินงานเพื่อปรับปรุง | | | | | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ |

**การวัดผลเป้าหมาย/ตัวชี้วัดของแผนปฏิบัติการ**

| **ตัวชี้วัด** | **หน่วยวัด** | **ค่าเป้าหมาย** | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | **ปี 2566** | **ปี 2567** | **ปี 2568** | **ปี 2569** | **ปี 2570** |
| 1. อัตรากำไรขั้นต้นของธุรกิจโดยสาร | ร้อยละ | 0 | 2 | 3 | 4 | 5 |

- **แผนงานที่ 2.2.3 การพัฒนาแผนการตลาดและการขาย เพื่อเพิ่มรายได้ให้สอดคล้องกับแผนพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน**

## แผนปฏิบัติการ (Action Plan) - แผนงานที่ 2.2.3 (1/3)

**กลยุทธ์ที่ 2.2 บริหารจัดการขบวนรถโดยสารเพื่อลดการขาดทุน**

**แผนงานที่ 2.2.3 การพัฒนาแผนการตลาดและการขาย เพื่อเพิ่มรายได้ให้สอดคล้องกับแผนพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน**

รายละเอียดแผนในปี 2566 - 2570

1. **วัตถุประสงค์ของโครงการ/ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ**
   - 1.1 เพื่อเพิ่มรายได้การโดยสารเชิงพาณิชย์และเพิ่ม load factor/ ridership
   - 1.2 เพื่อขยายตลาดและดึงดูดให้ผู้โดยสารเดินทางด้วยระบบรางสูงขึ้น
2. **ผู้รับผิดชอบแผนงาน/โครงการ**
   - 2.1 หน่วยงานรับผิดชอบหลัก: สำนักงานยุทธศาสตร์ธุรกิจการเดินรถ ฝ่ายบริการโดยสาร
   - 2.2 หน่วยงานรับผิดชอบรอง: -
3. **งบประมาณแผนงาน/โครงการ**
   - งบประมาณในการลงทุน 0 ล้านบาท
4. **ความเสี่ยงของแผนงาน**
   - 4.1 การก่อสร้างทางคู่ระยะที่ 1 ล่าช้ากว่าแผนที่กำหนด ส่งผลให้การทำการตลาดขาดประสิทธิภาพ
   - 4.2 การจัดหารถจักรและล้อเลื่อนเพื่อทดแทนล่าช้ากว่ากำหนด ส่งผลให้การทำการตลาดขาดประสิทธิภาพ

| กลยุทธ์ที่ 2.2 บริหารจัดการขบวนรถโดยสารเพื่อลดการขาดทุน | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **แผนงานที่ 2.2.3 การพัฒนาแผนการตลาดและการขาย เพื่อเพิ่มรายได้ให้สอดคล้องกับแผนพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน** | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| **รายละเอียดกิจกรรมในการดำเนินงานของแผนงาน** | **ระยะเวลาการดำเนินงาน** | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | **ปี 2566** | | | | **ปี 2567** | | | | **ปี 2568** | | | | **ปี 2569** | | | | **ปี 2570** | | | | |
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | |
| 1. สรรหาบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญด้านการตลาดและการขาย | ■ | ■ | | | ■ | | | | ■ | | | | ■ | | | | ■ | | | | |
| 2. เก็บรวบรวมข้อมูลในอดีตและสำรวจพฤติกรรมการเดินทางของผู้โดยสารปัจจุบัน | | ■ | ■ | | ■ | | | | ■ | | | | ■ | | | | ■ | | | | |
| 3. จัดทำแผนการตลาดและการขาย ประกอบด้วย<br>- ประเภทตั๋วและการบริการ (ชั้น 1, ชั้น 2, ชั้น 3)<br>- โครงสร้างราคา (ค่าตั๋วและค่าธรรมเนียม) รวมถึงแนวทางการทำ Dynamic pricing<br>- ช่องทางการจัดจำหน่าย และช่องทางการสื่อสารการตลาด<br>- Promotion ทางการตลาด | | | ■ | ■ | | ■ | | | | ■ | | | | ■ | | | | ■ | | | |
| 4. ดำเนินการปรับรูปแบบการตลาดและการขายตามแผน และประเมินผลการดำเนินงานเพื่อปรับปรุง | | | | | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | |

**<u>การวัดผลเป้าหมาย/ตัวชี้วัดของแผนปฏิบัติการ</u>**

| **ตัวชี้วัด** | **หน่วยวัด** | **ค่าเป้าหมาย** | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | **ปี 2566** | **ปี 2567** | **ปี 2568** | **ปี 2569** | **ปี 2570** |
| 1. อัตราการเติบโตของรายได้ธุรกิจโดยสารเชิงพาณิชย์ | ร้อยละ | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |

- **แผนงานที่ 2.3.1 การเพิ่มรายได้การท่องเที่ยวรูปแบบ Scenic routes**

## แผนปฏิบัติการ (Action Plan) - แผนงานที่ 2.3.1 (1/3)

**กลยุทธ์ที่ 2.3 พัฒนาขบวนรถท่องเที่ยว**

แผนงานที่ 2.3.1 การเพิ่มรายได้การท่องเที่ยวรูปแบบ Scenic routes

รายละเอียดแผนในปี 2566 - 2570

1. **วัตถุประสงค์ของโครงการ/ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ**
   - 1.1 เพื่อสร้างรายได้เพิ่มให้ รฟท. จากธุรกิจท่องเที่ยว
   - 1.2 เพื่อเพิ่มบริการด้านการโดยสารทางรางให้สอดคล้องกับการเติบโตของอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว
2. **ผู้รับผิดชอบแผนงาน/โครงการ**
   - 2.1 หน่วยงานรับผิดชอบหลัก: สำนักงานยุทธศาสตร์ธุรกิจการเดินรถ ฝ่ายบริการโดยสาร
   - 2.2 หน่วยงานรับผิดชอบรอง: ศูนย์ประชาสัมพันธ์
3. **งบประมาณแผนงาน/โครงการ**
   - งบประมาณในการลงทุน 5 ล้านบาท
4. **ความเสี่ยงของแผนงาน**
   - 4.1 การได้รับความร่วมมือจากหน่วยงานภายนอกและหน่วยงานท้องถิ่นในการพัฒนาทัศนียภาพและการส่งเสริมด้านการท่องเที่ยว เป็นปัจจัยที่ รฟท. ไม่สามารถควบคุมได้
   - 4.2 แผนพัฒนาและปรับปรุงรถโดยสารสำหรับการท่องเที่ยวอาจล่าช้ากว่าแผนที่กำหนด

**กลยุทธ์ที่ 2.3 พัฒนาขบวนรถท่องเที่ยว**

**แผนงานที่ 2.3.1 การเพิ่มรายได้การท่องเที่ยวรูปแบบ Scenic routes**

| รายละเอียดกิจกรรมในการดำเนินงานของแผนงาน | ระยะเวลาการดำเนินงาน | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | ปี 2566 | | | | ปี 2567 | | | | ปี 2568 | | | | ปี 2569 | | | | ปี 2570 | | | |
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 1. สำรวจเส้นทางที่มีศักยภาพในการพัฒนาขบวนรถท่องเที่ยวแบบ Scenic routes | ■ | ■ | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2. พัฒนารูปแบบการบริการและวิเคราะห์ความคุ้มค่า ได้แก่<br>- รูปแบบขบวนรถท่องเที่ยว การบริการ และรูปแบบการสร้างรายได้ เช่น อาหาร สินค้า premium เป็นต้น<br>- ค่าตั๋วโดยสาร และ/หรือ package การบริการและท่องเที่ยว<br>- ต้นทุนการดำเนินการปรับปรุงขบวนรถและการลงทุนอื่น ๆ<br>- วิเคราะห์ความคุ้มค่าในการดำเนินงาน | | | ■ | ■ | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 3. สรรหาพันธมิตรที่สำคัญ ได้แก่ ททท. หน่วยงานท้องถิ่น ภาคเอกชนด้านการท่องเที่ยว (Agency) เป็นต้น | | | | | ■ | ■ | ■ | ■ | | | | | | | | | | | | |
| 4. ดำเนินการและเริ่มเดินขบวนรถท่องเที่ยว | | | | | | | | | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ |

**การวัดผลเป้าหมาย/ตัวชี้วัดของแผนปฏิบัติการ**

| ตัวชี้วัด | หน่วยวัด | ค่าเป้าหมาย | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | ปี 2566 | ปี 2567 | ปี 2568 | ปี 2569 | ปี 2570 |
| 1. ร้อยละความสำเร็จของแผนงาน | ร้อยละ | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 |
| 2. รายได้รถไฟท่องเที่ยวที่ได้รับจากลูกค้า | ล้านบาท | - | - | 200 | 250 | 300 |

- **แผนงานที่ 2.3.2 การเพิ่มรายได้การท่องเที่ยวรูปแบบ Luxury route**

## แผนปฏิบัติการ (Action Plan) - แผนงานที่ 2.3.2 (1/3)

**กลยุทธ์ที่ 2.3 พัฒนาขบวนรถท่องเที่ยว**

**แผนงานที่ 2.3.2 การเพิ่มรายได้การท่องเที่ยวรูปแบบ Luxury route**

รายละเอียดแผนในปี 2566 - 2570

1. **วัตถุประสงค์ของโครงการ/ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ**
   - 1.1 เพื่อสร้างรายได้เพิ่มให้ รฟท. จากธุรกิจท่องเที่ยว
   - 1.2 เพื่อเพิ่มบริการด้านการโดยสารทางรางให้สอดคล้องกับการเติบโตของอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว
2. **ผู้รับผิดชอบแผนงาน/โครงการ**
   - 2.1 หน่วยงานรับผิดชอบหลัก: สำนักงานยุทธศาสตร์ธุรกิจการเดินรถ ฝ่ายบริการโดยสาร ศูนย์ประชาสัมพันธ์
   - 2.2 หน่วยงานรับผิดชอบรอง: ศูนย์ประชาสัมพันธ์
3. **งบประมาณแผนงาน/โครงการ**
   - งบประมาณในการลงทุน 50 ล้านบาท
4. **ความเสี่ยงของแผนงาน**
   - 4.1 การได้รับความร่วมมือจากหน่วยงานภายนอกและหน่วยงานท้องถิ่นในการพัฒนาทัศนียภาพและการส่งเสริมด้านการท่องเที่ยว เป็นปัจจัยที่ รฟท. ไม่สามารถควบคุมได้
   - 4.2 แผนพัฒนาและปรับปรุงรถโดยสารสำหรับการท่องเที่ยวอาจล่าช้ากว่าแผนที่กำหนด

| กลยุทธ์ที่ 2.3 พัฒนาขบวนรถท่องเที่ยว | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **แผนงานที่ 2.3.2 การเพิ่มรายได้การท่องเที่ยวรูปแบบ Luxury route** | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| **รายละเอียดกิจกรรมในการดำเนินงานของแผนงาน** | **ระยะเวลาการดำเนินงาน** | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | **ปี 2566** | | | | **ปี 2567** | | | | **ปี 2568** | | | | **ปี 2569** | | | | **ปี 2570** | | | | |
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | |
| 1. สำรวจเส้นทางที่มีศักยภาพในการพัฒนาขบวนรถท่องเที่ยวแบบ Luxury routes | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2. พัฒนารูปแบบการบริการและวิเคราะห์ความคุ้มค่า ได้แก่<br>- รูปแบบขบวนรถท่องเที่ยว การบริการ และรูปแบบการสร้างรายได้ เช่น อาหาร program กิจกรรม เป็นต้น<br>- ค่าตั๋วโดยสาร และ/หรือ package การบริการและท่องเที่ยว<br>- ต้นทุนการดำเนินการปรับปรุงขบวนรถและการลงทุนอื่น ๆ<br>- วิเคราะห์ความคุ้มค่าในการดำเนินงาน | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 3. สรรหาพันธมิตรที่สำคัญ ได้แก่ ภาคเอกชนด้านการท่องเที่ยว (Agency) โรงแรม ร้านอาหาร 5 ดาว สถานที่ท่องเที่ยว เป็นต้น | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 4. ดำเนินการพัฒนาปรับปรุงรถไฟ และเริ่มเดินขบวนรถท่องเที่ยว | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

**<u>การวัดผลเป้าหมาย/ตัวชี้วัดของแผนปฏิบัติการ</u>**

| **ตัวชี้วัด** | **หน่วยวัด** | **ค่าเป้าหมาย** | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | **ปี 2566** | **ปี 2567** | **ปี 2568** | **ปี 2569** | **ปี 2570** |
| 1. ร้อยละความสำเร็จของแผนงาน | ร้อยละ | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 |
| 2. รายได้รถไฟท่องเที่ยวที่ได้รับจากลูกค้า | ล้านบาท | - | - | 200 | 250 | 300 |

- **แผนงานที่ 2.3.3 การปรับแก้กฎระเบียบเพื่อสนับสนุนการสร้างรายได้ในขบวนรถท่องเที่ยว**

## แผนปฏิบัติการ (Action Plan) - แผนงานที่ 2.3.3 (1/3)

**กลยุทธ์ที่ 2.3 พัฒนาขบวนรถท่องเที่ยว**

**แผนงานที่ 2.3.3 การปรับแก้กฎระเบียบเพื่อสนับสนุนการสร้างรายได้ในขบวนรถท่องเที่ยว**

รายละเอียดแผนในปี 2566 - 2570

1. **วัตถุประสงค์ของโครงการ/ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ**
   - 1.1 เพื่อแก้ไขกฎ ระเบียบที่เป็นอุปสรรคในการพัฒนาการบริการและสร้างรายได้กับธุรกิจท่องเที่ยว
   - 1.2 เพื่อวางระเบียบที่จำเป็นในการสนับสนุนการพัฒนาขบวนรถท่องเที่ยว
2. **ผู้รับผิดชอบแผนงาน/โครงการ**
   - 2.1 หน่วยงานรับผิดชอบหลัก: สำนักงานยุทธศาสตร์ธุรกิจการเดินรถ ฝ่ายบริการโดยสาร สำนักงานอาณาบาล
   - 2.2 หน่วยงานรับผิดชอบรอง: ศูนย์ประชาสัมพันธ์
3. **งบประมาณแผนงาน/โครงการ**
   - งบประมาณในการลงทุน 0 ล้านบาท
4. **ความเสี่ยงของแผนงาน**
   - 4.1 การปรับแก้ระเบียบส่วนใหญ่ต้องได้รับความเห็นชอบจากหน่วยงานภายนอก จึงมีความเสี่ยงในด้านการได้รับการอนุมัติ
   - 4.2 การปรับแก้ไขระเบียบที่ต้องได้รับการอนุมัติจากหน่วยงานภายนอก อาจล่าช้ากว่าแผนในการเปิดให้บริการ

| กลยุทธ์ที่ 2.3 พัฒนาขบวนรถท่องเที่ยว | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **แผนงานที่ 2.3.3 การปรับแก้กฎระเบียบเพื่อสนับสนุนการสร้างรายได้ในขบวนรถท่องเที่ยว** | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| **รายละเอียดกิจกรรมในการดำเนินงานของแผนงาน** | **ระยะเวลาการดำเนินงาน** | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | **ปี 2566** | | | | **ปี 2567** | | | | **ปี 2568** | | | | **ปี 2569** | | | | **ปี 2570** | | | | |
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | |
| 1. ศึกษาและจัดเตรียมข้อมูล พร้อมทั้งนำเสนอหลักการและเหตุผลในการขอแก้ไขเพิ่มเติม/เพิ่มข้อยกเว้น ในประกาศสำนักนายกรัฐมนตรีต่อสำนักงานคณะกรรมการควบคุมเครื่องดื่มแอลกอฮอล์ และกฎหมายอื่นๆ ที่เป็นอุปสรรค | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2. ยื่นเรื่องเสนอต่อหน่วยงานภายนอกที่เกี่ยวข้อง เพื่อพิจารณา โดยขั้นตอนเบื้องต้นมีดังนี้<br>- สำนักงานคณะกรรมการควบคุมเครื่องดื่มแอลกอฮอล์รับหลักการและพิจารณาให้ความเห็นชอบ<br>- คณะกรรมการนโยบายเครื่องดื่มแอลกอฮอล์แห่งชาติ พิจารณาให้ความเห็นชอบ<br>- นายกรัฐมนตรีพิจารณาลงนามในประกาศสำนักนายกรัฐมนตรี แก้ไขตามความเห็นของคณะกรรมการฯ<br>- ประกาศใช้ประกาศสำนักนายกรัฐมนตรีที่ได้มีการแก้ไขเพิ่มเติม | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 3. ติดตามการดำเนินการปรับเพิ่มข้อยกเว้น | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

**<u>การวัดผลเป้าหมาย/ตัวชี้วัดของแผนปฏิบัติการ</u>**

| **ตัวชี้วัด** | **หน่วยวัด** | **ค่าเป้าหมาย** | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | **ปี 2566** | **ปี 2567** | **ปี 2568** | **ปี 2569** | **ปี 2570** |
| 1. ร้อยละความสำเร็จของแผนงาน | ร้อยละ | 100 | 100 | - | - | - |

- **แผนงานที่ 2.4.1 การปรับรูปแบบการดำเนินธุรกิจเป็น Hub-to-hub**

## แผนปฏิบัติการ (Action Plan) - แผนงานที่ 2.4.1 (1/3)

**กลยุทธ์ที่ 2.4 ขยายพันธมิตรการขนส่งหีบห่อวัตถุ (Parcel)**

แผนงานที่ 2.4.1 การปรับรูปแบบการดำเนินธุรกิจเป็น Hub-to-hub

รายละเอียดแผนในปี 2566 - 2570

1. **วัตถุประสงค์ของโครงการ/ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ**
   - 1.1 เพื่อขยายและพัฒนาการบริการขนส่งหีบห่อวัตถุ (Parcel) ในกลุ่มตลาดที่มีน้ำหนักต่ำกว่า 30 กิโลกรัม
   - 1.2 เพื่อเพิ่มรายได้การขนส่งหีบห่อวัตถุ (Parcel)
2. **ผู้รับผิดชอบแผนงาน/โครงการ**
   - 2.1 หน่วยงานรับผิดชอบหลัก: ฝ่ายบริการโดยสาร
   - 2.2 หน่วยงานรับผิดชอบรอง: ฝ่ายการช่างกล
3. **งบประมาณแผนงาน/โครงการ**
   - งบประมาณในการลงทุน 0 ล้านบาท
4. **ความเสี่ยงของแผนงาน**
   - 4.1 การปรับปรุงรถจักรและล้อเลื่อนเพื่อการขนส่งหีบห่อวัตถุมีความล่าช้ากว่ากำหนดการ
   - 4.2 โครงสร้างต้นทุนและราคาของ รฟท. อาจไม่ดึงดูดพันธมิตรบริษัทขนส่ง Express service

| กลยุทธ์ที่ 2.4 ขยายพันธมิตรการขนส่งหีบห่อวัตถุ (Parcel) | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **แผนงานที่ 2.4.1 การปรับรูปแบบการดำเนินธุรกิจเป็น Hub-to-hub** | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| **รายละเอียดกิจกรรมในการดำเนินงานของแผนงาน** | **ระยะเวลาการดำเนินงาน** | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | **ปี 2566** | | | | **ปี 2567** | | | | **ปี 2568** | | | | **ปี 2569** | | | | **ปี 2570** | | | |
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 1. ศึกษาและวิเคราะห์รูปแบบธุรกิจในการให้บริการขนส่งหีบห่อวัตถุ (Parcel) แบบ Hub-to-hub กับกลุ่มลูกค้า B2B<br>- รูปแบบการบริการที่ตอบสนองกลุ่มบริษัท Express service (บริการเช่าเหมาขบวน, การให้เช่าพื้นที่ในตู้ขนส่ง)<br>- การวิเคราะห์โครงสร้างต้นทุนของการเดินรถขนส่งหีบห่อวัตถุ<br>- การออกแบบโครงสร้างราคาและค่าบริการ<br>- กระบวนการดำเนินงานและการบริการ รวมถึงอุปกรณ์ในการดำเนินงาน | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2. สรรหาพันธมิตรและจัดทำแผนการตลาดแบบ B2B | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 3. ดำเนินการพัฒนาและทดลองการเดินรถขนส่ง เพื่อพัฒนาและปรับปรุงกระบวนการและบริการ | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 4. เปิดให้บริการการขนส่งแบบ Hub-to-hub กับกลุ่มลูกค้า B2B | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

**<u>การวัดผลเป้าหมาย/ตัวชี้วัดของแผนปฏิบัติการ</u>**

| ตัวชี้วัด | หน่วยวัด | ค่าเป้าหมาย | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | ปี 2566 | ปี 2567 | ปี 2568 | ปี 2569 | ปี 2570 |
| 1. ร้อยละความสำเร็จของแผนงาน | ร้อยละ | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 |
| 2. รายได้การขนส่งหีบห่อวัตถุ | ล้านบาท | | 100 | 120 | 130 | 150 |

- **แผนงานที่ 2.4.2 การเพิ่มรายได้การขนส่งพัสดุหีบห่อที่มีน้ำหนักเกินกว่า 30 กิโลกรัม**

## แผนปฏิบัติการ (Action Plan) - แผนงานที่ 2.4.2 (1/3)

**กลยุทธ์ที่ 2.4 ขยายพันธมิตรการขนส่งหีบห่อวัตถุ (Parcel)**

**แผนงานที่ 2.4.2 การเพิ่มรายได้การขนส่งพัสดุหีบห่อที่มีน้ำหนักเกินกว่า 30 กิโลกรัม**

รายละเอียดแผนในปี 2566 - 2570

1. **วัตถุประสงค์ของโครงการ/ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ**
   - 1.1 เพื่อขยายและพัฒนาการบริการขนส่งหีบห่อวัตถุ (Parcel) ในกลุ่มตลาดที่มีน้ำหนักมากกว่า 30 กิโลกรัม
   - 1.2 เพื่อเพิ่มรายได้การขนส่งหีบห่อวัตถุ (Parcel) และขยายตลาดการขนส่งพัสดุหีบห่อขนาดใหญ่
2. **ผู้รับผิดชอบแผนงาน/โครงการ**
   - 2.1 หน่วยงานรับผิดชอบหลัก: ฝ่ายบริการโดยสาร ศูนย์ประชาสัมพันธ์
   - 2.2 หน่วยงานรับผิดชอบรอง: -
3. **งบประมาณแผนงาน/โครงการ**
   - งบประมาณในการลงทุน 0 ล้านบาท
4. **ความเสี่ยงของแผนงาน**
   - 4.1 การปรับปรุงรถจักรและล้อเลื่อนเพื่อการขนส่งหีบห่อวัตถุมีความล่าช้ากว่ากำหนดการ
   - 4.2 การปรับตัวของคู่แข่งและกลุ่มบริษัท Express service ที่จะเข้ามาแข่งขันใน segment นี้

| กลยุทธ์ที่ 2.4 ขยายพันธมิตรการขนส่งหีบห่อวัตถุ (Parcel) | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **แผนงานที่ 2.4.2 การเพิ่มรายได้การขนส่งพัสดุหีบห่อที่มีน้ำหนักเกินกว่า 30 กิโลกรัม** | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| **รายละเอียดกิจกรรมในการดำเนินงานของแผนงาน** | **ระยะเวลาการดำเนินงาน** | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | **ปี 2566** | | | | **ปี 2567** | | | | **ปี 2568** | | | | **ปี 2569** | | | | **ปี 2570** | | | |
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 1. ศึกษาและรวบรวมข้อมูลเพื่อจัดทำแผนการตลาดในการขยาย catchment area ของกลุ่มลูกค้าผู้ขนส่งหีบห่อวัตถุขนาดใหญ่ (น้ำหนักเกินกว่า 30 กิโลกรัม)<br>- วิเคราะห์รูปแบบ/ประเภทสินค้าที่ส่วนใหญ่มีการขนส่ง<br>- วิเคราะห์กลุ่มลูกค้าและพฤติกรรมการขนส่ง<br>- วิเคราะห์ความต้องการและแนวทางในการปรับปรุงบริการ<br>- วิเคราะห์โครงสร้างราคาในมิติน้ำหนัก และมิติขนาด<br>- ออกแบบแนวทางในการสื่อสารและสร้างการรับรู้ในบริการต่อกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2. ดำเนินการตามแผนการตลาดที่ได้กำหนดไว้ และพัฒนาระบบ IT ในการสนับสนุนการดำเนินงาน | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 3. ประเมินผลและเก็บรวบรวมข้อมูล เพื่อพัฒนาการบริการอย่างต่อเนื่อง | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

**การวัดผลเป้าหมาย/ตัวชี้วัดของแผนปฏิบัติการ**

| **ตัวชี้วัด** | **หน่วยวัด** | **ค่าเป้าหมาย** | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | **ปี 2566** | **ปี 2567** | **ปี 2568** | **ปี 2569** | **ปี 2570** |
| 1. ร้อยละความสำเร็จของแผนงาน | ร้อยละ | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 |
| 2. ปริมาณพัสดุที่ขนส่งเพิ่มขึ้น | ร้อยละ | 5 | 10 | 15 | 20 | 20 |
| 3. รายได้การขนส่งหีบห่อวัตถุ | ล้านบาท | | 100 | 120 | 130 | 150 |

- **แผนงานที่ 2.4.3 การพัฒนาระบบ IT เพื่อรองรับการขนส่งหีบห่อวัตถุ**

## แผนปฏิบัติการ (Action Plan) - แผนงานที่ 2.4.3 (1/3)

**กลยุทธ์ที่ 2.4 ขยายพันธมิตรการขนส่งหีบห่อวัตถุ (Parcel)**

**แผนงานที่ 2.4.3 การพัฒนาระบบ IT เพื่อรองรับการขนส่งหีบห่อวัตถุ**

รายละเอียดแผนในปี 2566 - 2570

1. **วัตถุประสงค์ของโครงการ/ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ**
   - 1.1 เพื่อใช้ระบบ IT ในการตอบสนองความต้องการของกลุ่มลูกค้าด้านการขนส่งหีบห่อวัตถุ
   - 1.2 เพื่อใช้ระบบ IT ในการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากรและขบวนรถขนส่งหีบห่อวัตถุ
2. **ผู้รับผิดชอบแผนงาน/โครงการ**
   - 2.1 หน่วยงานรับผิดชอบหลัก: ฝ่ายเทคโนโลยีสารสนเทศ ฝ่ายบริการโดยสาร
   - 2.2 หน่วยงานรับผิดชอบรอง: -
3. **งบประมาณแผนงาน/โครงการ**
   - งบประมาณในการลงทุน 7 ล้านบาท
4. **ความเสี่ยงของแผนงาน**
   - 4.1 การเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีมีความรวดเร็ว
   - 4.2 การพัฒนาระบบ IT ต้องคำนึงถึงความสอดคล้องกับกระบวนการดำเนินงานของพันธมิตร

| กลยุทธ์ที่ 2.4 ขยายพันธมิตรการขนส่งหีบห่อวัตถุ (Parcel) | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **แผนงานที่ 2.4.3 การพัฒนาระบบ IT เพื่อรองรับการขนส่งหีบห่อวัตถุ** | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| **รายละเอียดกิจกรรมในการดำเนินงานของแผนงาน** | **ระยะเวลาการดำเนินงาน** | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | **ปี 2566** | | | | **ปี 2567** | | | | **ปี 2568** | | | | **ปี 2569** | | | | **ปี 2570** | | | |
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 1. ศึกษากระบวนการการบริหารการขนส่งหีบห่อวัตถุจากภาคเอกชน และรวบรวมข้อมูลการขนส่งหีบห่อวัตถุของ รฟท. ในประเด็นดังนี้<br>- แนวทางการบริหารจัดการตู้ขนส่ง<br>- แนวทางการบริหารพื้นที่ในตู้ขนส่ง<br>- การ tracking สินค้า<br>- กระบวนการและระบบด้านการเงิน<br>- Dashboard การบริหารจัดการและแก้ปัญหา | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2. ดำเนินการสรรหาผู้วางระบบ IT ด้านการขนส่งหีบห่อวัตถุ และพัฒนาระบบ | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 3. เปิดใช้ระบบเพื่อรองรับธุรกิจการขนส่งหีบห่อวัตถุ และรวบรวมข้อมูลเพื่อพัฒนาและปรับปรุงระบบ | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

**การวัดผลเป้าหมาย/ตัวชี้วัดของแผนปฏิบัติการ**

| **ตัวชี้วัด** | **หน่วยวัด** | **ค่าเป้าหมาย** | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | **ปี 2566** | **ปี 2567** | **ปี 2568** | **ปี 2569** | **ปี 2570** |
| 1. ร้อยละความสำเร็จของแผนงาน | ร้อยละ | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 |

- **แผนงานที่ 2.5.1 พัฒนาความตรงต่อเวลาเพื่อสร้างความน่าเชื่อถือ (Reliability)**

## แผนปฏิบัติการ (Action Plan) - แผนงานที่ 2.5.1 (1/3)

**กลยุทธ์ที่ 2.5 พัฒนาคุณภาพบริการโดยสารและสินค้า**

**แผนงานที่ 2.5.1 พัฒนาความตรงต่อเวลาเพื่อสร้างความน่าเชื่อถือ (Reliability)**

รายละเอียดแผนในปี 2566 - 2570

1. **วัตถุประสงค์ของโครงการ/ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ**
   - 1.1 เพื่อปรับปรุงการดำเนินงานด้านความตรงต่อเวลาของขบวนรถโดยสารและสินค้าให้อยู่ในเกณฑ์มาตรฐาน
   - 1.2 เพื่อก่อให้เกิดการดำเนินงานร่วมกันของฝ่ายต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับความตรงต่อเวลาในการเดินรถโดยสารและสินค้า
2. **ผู้รับผิดชอบแผนงาน/โครงการ**
   - 2.1 หน่วยงานรับผิดชอบหลัก: สำนักงานยุทธศาสตร์ธุรกิจการเดินรถ ฝ่ายปฏิบัติการเดินรถ ฝ่ายบริการโดยสาร ฝ่ายการช่างกล ฝ่ายการอาณัติสัญญาณและโทรคมนาคม
   - 2.2 หน่วยงานรับผิดชอบรอง: -
3. **งบประมาณแผนงาน/โครงการ**

   งบประมาณในการลงทุน 0 ล้านบาท
4. **ความเสี่ยงของแผนงาน**
   - 4.1 การล่าช้าของการก่อสร้างโครงสร้างพื้นฐานทางรางจะกระทบต่อความตรงต่อเวลาของการเดินรถ
   - 4.2 การจัดหารถจักรและล้อเลื่อนทดแทนล่าช้าจะกระทบต่อความตงต่อเวลา

| กลยุทธ์ที่ 2.5 พัฒนาคุณภาพบริการโดยสารและสินค้า | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **แผนงานที่ 2.5.1 พัฒนาความตรงต่อเวลาเพื่อสร้างความน่าเชื่อถือ (Reliability)** | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| **รายละเอียดกิจกรรมในการดำเนินงานของแผนงาน** | **ระยะเวลาการดำเนินงาน** | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | **ปี 2566** | | | | **ปี 2567** | | | | **ปี 2568** | | | | **ปี 2569** | | | | **ปี 2570** | | | |
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 1. เก็บรวบรวมข้อมูลสถิติความตรงต่อเวลาและสาเหตุความล่าช้าในการเดินรถโดยสารและสินค้าในอดีต | ■ | ■ | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2. วางแผนและแนวทางมาตรการในการลดสาเหตุความล่าช้า ภายหลังการก่อสร้างทางคู่ที่จะทยอยแล้วเสร็จ | | | ■ | ■ | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 3. ประสานงานความร่วมมือจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการดำเนินการตามมาตรการในช่วงทางคู่ที่แล้วเสร็จ | | | | | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ |

**การวัดผลเป้าหมาย/ตัวชี้วัดของแผนปฏิบัติการ**

| **ตัวชี้วัด** | **หน่วยวัด** | **ค่าเป้าหมาย** | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | **ปี 2566** | **ปี 2567** | **ปี 2568** | **ปี 2569** | **ปี 2570** |
| 1. ความตรงต่อเวลาของขบวนรถโดยสาร | ร้อยละ | 78.0 | 82.0 | 86.0 | 90.0 | 90.0 |
| 2. ความตรงต่อเวลาของขบวนรถสินค้า | ร้อยละ | 54.5 | 57.0 | 59.5 | 90.0 | 90.0 |

- **แผนงานที่ 2.5.2 พัฒนาการเชื่อมต่อการขนส่งและเดินทางแบบ Multimodal**

## แผนปฏิบัติการ (Action Plan) - แผนงานที่ 2.5.2 (1/3)

**กลยุทธ์ที่ 2.5 พัฒนาคุณภาพบริการโดยสารและสินค้า**

**แผนงานที่ 2.5.2 พัฒนาการเชื่อมต่อการขนส่งและเดินทางแบบ Multimodal**

รายละเอียดแผนในปี 2566 - 2570

1. **วัตถุประสงค์ของโครงการ/ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ**
   - 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
2. **ผู้รับผิดชอบแผนงาน/โครงการ**
   - 2.1 หน่วยงานรับผิดชอบหลัก: สำนักงานยุทธศาสตร์ธุรกิจการเดินรถ ฝ่ายปฏิบัติการเดินรถ ฝ่ายบริการโดยสาร ฝ่ายบริการสินค้า
   - 2.2 หน่วยงานรับผิดชอบรอง: -
3. **งบประมาณแผนงาน/โครงการ**
   - งบประมาณในการลงทุน 0 ล้านบาท
4. **ความเสี่ยงของแผนงาน**
   - 4.1 ความล่าช้าของการก่อสร้างโครงสร้างพื้นฐานทางคู่
   - 4.2 ปริมาณผู้โดยสารและปริมาณสินค้าที่ผ่านสถานีและ CY ไม่มากพอที่จะดึงดูดให้เอกชนเข้ามาลงทุน
   - 4.3 การดำเนินการตามแผนธุรกิจ platform provider ล่าช้ากว่ากำหนดการ

| กลยุทธ์ที่ 2.5 พัฒนาคุณภาพบริการโดยสารและสินค้า | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **แผนงานที่ 2.5.2 พัฒนาการเชื่อมต่อการขนส่งและเดินทางแบบ Multimodal** | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| **รายละเอียดกิจกรรมในการดำเนินงานของแผนงาน** | **ระยะเวลาการดำเนินงาน** | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | **ปี 2566** | | | | **ปี 2567** | | | | **ปี 2568** | | | | **ปี 2569** | | | | **ปี 2570** | | | | |
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | |
| **1. พัฒนารูปแบบ Multimodal ด้านการโดยสาร** | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| - สำรวจปริมาณผู้โดยสารที่ผ่านเข้า-ออกสถานี เพื่อคัดเลือกสถานีที่มีศักยภาพ | ■ | ■ | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| - วางรูปแบบการเปิดให้พันธมิตรด้านการโดยสารอื่น เข้ามาลงทุนพัฒนาสถานีให้เป็นจุดเชื่อมต่อการเดินทางกับระบบราง | | | ■ | ■ | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| - สรรหาพันธมิตรด้าน multimodal ในการลงทุนและพัฒนาการขนส่ง เพื่อดำเนินการและเปิดให้บริการ | | | | | ■ | ■ | ■ | ■ | | | | | | | | | | | | | |
| **2. การจัดสรรพื้นที่ให้เอกชนเช่าเพื่อทำศูนย์กระจายสินค้า ในจังหวัดที่มีศักยภาพ** | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| - สำรวจปริมาณสินค้าและประเภทสินค้าที่ผ่านเข้า-ออก Container yard เพื่อประเมินศักยภาพของ CY | ■ | ■ | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| - วางรูปแบบการสัมปทานจัดสรรพื้นที่ให้เอกชนพัฒนาศูนย์กระจายสินค้า/ คลังสินค้า และกำหนดอัตราค่าเช่า | | | ■ | ■ | ■ | ■ | | | | | | | | | | | | | | | |
| - สรรหาพันธมิตร/ กลุ่มลูกค้าที่มีความต้องการพัฒนาศูนย์กระจายสินค้า/ คลังสินค้า เพื่อดำเนินการพัฒนา | | | | | | | ■ | ■ | ■ | ■ | | | | | | | | | | | |
| - เปิดให้บริการให้สอดคล้องกับนโยบาย open access และการเป็น platform provider | | | | | | | | | | | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | |

**<u>การวัดผลเป้าหมาย/ตัวชี้วัดของแผนปฏิบัติการ</u>**

| ตัวชี้วัด | หน่วยวัด | ค่าเป้าหมาย | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | ปี 2566 | ปี 2567 | ปี 2568 | ปี 2569 | ปี 2570 |
| 1. ร้อยละความสำเร็จของแผนงาน | ร้อยละ | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 |
| 2. ปริมาณผู้โดยสารที่เพิ่มขึ้น | ร้อยละ | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 3. ปริมาณการขนส่งสินค้าที่เพิ่มขึ้น | ร้อยละ | 10 | 10 | 10 | 15 | 15 |

- **แผนงานที่ 2.6.1 พัฒนาแนวทางการเพิ่ม load factor และเพิ่มรายได้ของรถไฟฟ้าสายสีแดง**

## แผนปฏิบัติการ (Action Plan) - แผนงานที่ 2.6.1 (1/3)

**กลยุทธ์ที่ 2.6 บริหารโครงการรถไฟฟ้าสายสีแดงและรถไฟความเร็วสูงอย่างมีประสิทธิภาพ**

**แผนงานที่ 2.6.1 พัฒนาแนวทางการเพิ่ม load factor และเพิ่มรายได้ของรถไฟฟ้าสายสีแดง**

รายละเอียดแผนในปี 2566 - 2570

1. **วัตถุประสงค์ของโครงการ/ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ**
   - 1.1 เพื่อเพิ่ม load factor/ ridership ในการบริหารรถไฟฟ้าสายสีแดง
   - 1.2 เพื่อพลิกฟื้นผลประกอบการของรถไฟฟ้าสายสีแดง
2. **ผู้รับผิดชอบแผนงาน/โครงการ**
   - 2.1 หน่วยงานรับผิดชอบหลัก: ฝ่ายปฏิบัติการเดินรถ และหน่วยงานภายนอก
   - 2.2 หน่วยงานรับผิดชอบรอง: บริษัท รถไฟฟ้า ร.ฟ.ท. จำกัด (รฟฟท.)
3. **งบประมาณแผนงาน/โครงการ**
   - งบประมาณในการลงทุน 0 ล้านบาท
4. **ความเสี่ยงของแผนงาน**
   - 4.1 ความเสี่ยงจากการปรับเปลี่ยนนโยบายการพัฒนาส่วนต่อขยายของรถไฟฟ้าสายสีแดง
   - 4.2 ความเสี่ยงจากนโยบายการบริหารจัดการรถไฟฟ้าสายสีแดง ระหว่างการดำเนินการโดย รฟฟท. และการเปิด PPP

| กลยุทธ์ที่ 2.6 บริหารโครงการรถไฟฟ้าสายสีแดงและรถไฟความเร็วสูงอย่างมีประสิทธิภาพ | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **แผนงานที่ 2.6.1 พัฒนาแนวทางการเพิ่ม load factor และเพิ่มรายได้ของรถไฟฟ้าสายสีแดง** | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| **รายละเอียดกิจกรรมในการดำเนินงานของแผนงาน** | **ระยะเวลาการดำเนินงาน** | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | **ปี 2566** | | | | **ปี 2567** | | | | **ปี 2568** | | | | **ปี 2569** | | | | **ปี 2570** | | | |
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 1. เร่งให้เกิดการประมูลและเริ่มดำเนินการ ก่อสร้าง ส่วนต่อขยายรถไฟฟ้าสายสีแดง | ■ | ■ | ■ | ■ | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2. สนับสนุนการสรรหาพันธมิตรด้าน multimodal และ feeder ในสถานีที่มีศักยภาพกับ รฟฟท. | | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | | | | | | | | | | | | | | |
| 3. พัฒนาการตลาดด้านตั๋วร่วม และแนวทางการสื่อสารเพื่อเพิ่ม ridership ให้กับรถไฟฟ้าสายสีแดง | | | | | ■ | ■ | ■ | ■ | | | | | | | | | | | | |
| 4. สนับสนุนการพัฒนาธุรกิจเสริม อาทิ การพัฒนาพื้นที่โฆษณา และพื้นที่เชิงพาณิชย์ในสถานีรถไฟฟ้าสายสีแดง เป็นต้น | | | | | | | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ |

**การวัดผลเป้าหมาย/ตัวชี้วัดของแผนปฏิบัติการ**

| **ตัวชี้วัด** | **หน่วยวัด** | **ค่าเป้าหมาย** | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | **ปี 2566** | **ปี 2567** | **ปี 2568** | **ปี 2569** | **ปี 2570** |
| 1. ร้อยละความสำเร็จของแผนงาน | ร้อยละ | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 |
| 2. ประมาณการณ์รายได้ของรถไฟฟ้าสายสีแดง | ล้านบาท | 107.2 | 446.6 | 495.7 | 550.3 | 610.8 |
| 3. ประมาณการณ์จำนวนผู้โดยสาร (Ridership) สายสีแดง | ล้านคน | 8.28 | 12.15 | 12.74 | 13.35 | 13.99 |

- **แผนงานที่ 2.6.2 กำกับการดำเนินงานรถไฟความเร็วสูงเชื่อม 3 สนามบิน เพื่อการรับรู้รายได้ให้เป็นไปตามสัญญา**

## แผนปฏิบัติการ (Action Plan) - แผนงานที่ 2.6.2 (1/3)

**กลยุทธ์ที่ 2.6 บริหารโครงการรถไฟฟ้าสายสีแดงและรถไฟความเร็วสูงอย่างมีประสิทธิภาพ**

**แผนงานที่ 2.6.2 กำกับการดำเนินงานรถไฟความเร็วสูงเชื่อม 3 สนามบิน เพื่อการรับรู้รายได้ให้เป็นไปตามสัญญา**

รายละเอียดแผนในปี 2566 - 2570

1. **วัตถุประสงค์ของโครงการ/ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ**
   1.1 เพื่อเร่งการรับรู้รายได้ของโครงการรถไฟฟ้าความเร็วสูงเชื่อม 3 สนามบิน
2. **ผู้รับผิดชอบแผนงาน/โครงการ**
   2.1 หน่วยงานรับผิดชอบหลัก: สำนักงานบริหารโครงการระบบรถไฟฟ้า
   2.2 หน่วยงานรับผิดชอบรอง: -
3. **งบประมาณแผนงาน/โครงการ**
   งบประมาณในการลงทุน 0 ล้านบาท
4. **ความเสี่ยงของแผนงาน**
   4.1 ความเสี่ยงจากภาคเอกชนคู่สัญญาในการดำเนินการล่าช้า

| กลยุทธ์ที่ 2.6 บริหารโครงการรถไฟฟ้าสายสีแดงและรถไฟความเร็วสูงอย่างมีประสิทธิภาพ | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **แผนงานที่ 2.6.2 กำกับการดำเนินงานรถไฟความเร็วสูงเชื่อม 3 สนามบิน เพื่อการรับรู้รายได้ให้เป็นไปตามสัญญา** | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| **รายละเอียดกิจกรรมในการดำเนินงานของแผนงาน** | **ระยะเวลาการดำเนินงาน** | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | **ปี 2566** | | | | **ปี 2567** | | | | **ปี 2568** | | | | **ปี 2569** | | | | **ปี 2570** | | | |
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 1. สรุปผลกับคณะอนุกรรมการบริหารการพัฒนาเขตพัฒนาพิเศษภาคตะวันออก (กบอ.) และดำเนินการแก้ไขสัญญาร่วมลงทุนและได้รับการอนุมัติจากคณะรัฐมนตรี (ครม.) เพื่อลงนามกับเอกชนคู่สัญญาภายในต้นปี 2566 | ■ | ■ | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2. รฟท. ออกหนังสืออนุญาตเข้าพื้นที่ (NTP) ให้แก่ภาคเอกชน (ภายใน 45 วัน) | | ■ | ■ | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 3. รฟท. เตรียมการส่งมอบพื้นที่ รวมถึงพื้นที่ TOD ให้แก่เอกชน | | | | ■ | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 4. รฟท. กำกับดูแลการรับเงิน Upfront จากเอกชน | | | | | ■ | ■ | ■ | ■ | | | | | | | | | | | | |
| 5. รฟท. กำกับดูแลรายได้ค่าเช่าพื้นที่มักกะสันและศรีราชา[1] | | | | | | | | | | | | | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ |

**การวัดผลเป้าหมาย/ตัวชี้วัดของแผนปฏิบัติการ**

| **ตัวชี้วัด** | **หน่วยวัด** | **ค่าเป้าหมาย** | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | **ปี 2566** | **ปี 2567** | **ปี 2568** | **ปี 2569** | **ปี 2570** |
| 1. ร้อยละความสำเร็จของแผนงาน | ร้อยละ | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 |

- **แผนงานที่ 2.7.1 ปรับปรุงและพัฒนามาตรฐานการให้บริการพื้นฐานของการเดินรถเชิงสังคม**

## แผนปฏิบัติการ (Action Plan) - แผนงานที่ 2.7.1 (1/3)

**กลยุทธ์ที่ 2.7 พัฒนาบริการและบริหารต้นทุน PSO ให้เหมาะสม**

**แผนงานที่ 2.7.1 ปรับปรุงและพัฒนามาตรฐานการให้บริการพื้นฐานของการเดินรถเชิงสังคม**

รายละเอียดแผนในปี 2566 - 2570

1. **วัตถุประสงค์ของโครงการ/ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ**
   - 1.1 เพื่อปรับปรุงการบริการขั้นพื้นฐานของขบวนรถเชิงสังคม เพื่อให้ผ่านเกณฑ์การประเมินของภาครัฐ
   - 1.2 เพื่อให้สามารถได้รับเงินชดเชยการบริการเชิงสังคมในสัดส่วนที่สูงขึ้น
2. **ผู้รับผิดชอบแผนงาน/โครงการ**
   - 2.1 หน่วยงานรับผิดชอบหลัก: ฝ่ายปฏิบัติการเดินรถ ฝ่ายบริการโดยสาร
   - 2.2 หน่วยงานรับผิดชอบรอง: -
3. **งบประมาณแผนงาน/โครงการ**
   - งบประมาณในการลงทุน 0 ล้านบาท
4. **ความเสี่ยงของแผนงาน**
   - 4.1 การจัดหารถจักรและล้อเลื่อนเพื่อทดแทนล่าช้ากว่าแผนที่กำหนด
   - 4.2 เกณฑ์การประเมินคุณภาพการบริการของขบวนรถโดยสารเชิงสังคมถูกกำหนดโดยหน่วยงานภายนอกที่ รฟท. ไม่สามารถควบคุมได้

| กลยุทธ์ที่ 2.7 พัฒนาบริการและบริหารต้นทุน PSO ให้เหมาะสม | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **แผนงานที่ 2.7.1 ปรับปรุงและพัฒนามาตรฐานการให้บริการพื้นฐานของการเดินรถเชิงสังคม** | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| **รายละเอียดกิจกรรมในการดำเนินงานของแผนงาน** | **ระยะเวลาการดำเนินงาน** | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | **ปี 2566** | | | | **ปี 2567** | | | | **ปี 2568** | | | | **ปี 2569** | | | | **ปี 2570** | | | |
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 1. จัดหารถดีเซลราง (Hybrid DEMU) 216 คัน พร้อมอะไหล่ เพื่อทดแทนรถเดิม ที่มีสภาพเก่าทรุดโทรม เพื่อพัฒนาระดับคุณภาพการบริการ เพิ่มความตรงต่อเวลา ความสะอาด และสิ่งอำนวยความสะดวก | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2. วางแนวทางในการปรับปรุงคุณภาพการบริการพื้นฐาน เช่น ความสะอาด ความปลอดภัย ความตรงต่อเวลา เป็นต้น ร่วมกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 3. สำรวจความพึงพอใจของผู้โดยสาร และความคิดเห็นในการปรับปรุงพัฒนาบริการ | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 4. หารือกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการพัฒนาเกณฑ์ประเมินผลให้สอดคล้องกับสถานการณ์ | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

**การวัดผลเป้าหมาย/ตัวชี้วัดของแผนปฏิบัติการ**

| **ตัวชี้วัด** | **หน่วยวัด** | **ค่าเป้าหมาย** | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | **ปี 2566** | **ปี 2567** | **ปี 2568** | **ปี 2569** | **ปี 2570** |
| 1. ร้อยละความสำเร็จของแผนงาน | ร้อยละ | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 |
| 2. สัดส่วนเงินชดเชยที่ได้รับจากภาครัฐ | ร้อยละ | 55 | 60 | 65 | 70 | 75 |

- **แผนงานที่ 2.7.2 ต่อยอดระบบ FMIS เพื่อวิเคราะห์ต้นทุน PSO**

## แผนปฏิบัติการ (Action Plan) - แผนงานที่ 2.7.2 (1/3)

**กลยุทธ์ที่ 2.7 พัฒนาบริการและบริหารต้นทุน PSO ให้เหมาะสม**

แผนงานที่ 2.7.2 ต่อยอดระบบ FMIS เพื่อวิเคราะห์ต้นทุน PSO

รายละเอียดแผนในปี 2566 - 2570

1. **วัตถุประสงค์ของโครงการ/ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ**
   - 1.1 เพื่อพัฒนาการวิเคราะห์และแจกแจงต้นทุนการดำเนินงานของขบวนรถโดยสารเชิงสังคมให้ถูกต้องครบถ้วน
   - 1.2 เพื่อเพิ่มความน่าเชื่อถือของข้อมูลต้นทุนค่าใช้จ่ายในการให้บริการขบวนรถโดยสารเชิงสังคม ในการชี้แจงเพื่อรับเงินชดเชยจากภาครัฐ
   - 1.3 เพื่อพัฒนาการบริหารจัดการรถโดยสารเชิงสังคมให้สอดคล้องกับต้นทุน รายได้ และค่าใช้จ่าย
2. **ผู้รับผิดชอบแผนงาน/โครงการ**
   - 2.1 หน่วยงานรับผิดชอบหลัก: ฝ่ายปฏิบัติการเดินรถ ฝ่ายบริการโดยสาร ฝ่ายการเงินและการบัญชี ฝ่ายเทคโนโลยีสารสนเทศ
   - 2.2 หน่วยงานรับผิดชอบรอง: -
3. **งบประมาณแผนงาน/โครงการ**

   งบประมาณในการลงทุน 0 ล้านบาท
4. **ความเสี่ยงของแผนงาน**
   - 4.1 การดำเนินงานด้านการพัฒนาระบบ FMIS ล่าช้ากว่าแผนที่กำหนด
   - 4.2 การประเมินเพื่ออนุมัติปริมาณเงินชดเชยการเดินขบวนรถโดยสารเชิงสังคมขึ้นอยู่กับหน่วยงานภายนอก

| กลยุทธ์ที่ 2.7 พัฒนาบริการและบริหารต้นทุน PSO ให้เหมาะสม | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **แผนงานที่ 2.7.2 ต่อยอดระบบ FMIS เพื่อวิเคราะห์ต้นทุน PSO** | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| **รายละเอียดกิจกรรมในการดำเนินงานของแผนงาน** | **ระยะเวลาการดำเนินงาน** | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | **ปี 2566** | | | | **ปี 2567** | | | | **ปี 2568** | | | | **ปี 2569** | | | | **ปี 2570** | | | |
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 1. พัฒนาระบบ FMIS ให้แล้วเสร็จตามกำหนดการของแผนงาน | ■ | ■ | ■ | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2. ใช้ระบบ FMIS ในการจำแนกและแจกแจงต้นทุนและค่าใช้จ่ายในการให้บริการขบวนรถโดยสารเชิงสังคม | | | | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ |
| 3. ออกแบบรูปแบบการแสดงข้อมูล (Dashboard) ในการบริหารค่าใช้จ่ายของขบวนรถเชิงสังคม ให้สอดคล้องกับรายได้ | | | | ■ | ■ | | | | ■ | | | | ■ | | | | ■ | | | |
| 4. ปรับรูปแบบการเดินรถเพื่อลดผลขาดทุนจากการให้บริการ | | | | | ■ | | | | ■ | | | | ■ | | | | ■ | | | |
| 5. ปรับปรุงระบบ FMIS ในการจัดเก็บข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อพัฒนาบริการ | | | | | ■ | | | | ■ | | | | ■ | | | | ■ | | | |

**การวัดผลเป้าหมาย/ตัวชี้วัดของแผนปฏิบัติการ**

| **ตัวชี้วัด** | **หน่วยวัด** | **ค่าเป้าหมาย** | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | **ปี 2566** | **ปี 2567** | **ปี 2568** | **ปี 2569** | **ปี 2570** |
| 1. สัดส่วนเงินชดเชยที่ได้รับจากภาครัฐ | ร้อยละ | 55 | 60 | 65 | 70 | 75 |

- **แผนงานที่ 2.7.3 ปรับอัตราค่าโดยสารให้สะท้อนต้นทุนและเป็นธรรม**

## แผนปฏิบัติการ (Action Plan) - แผนงานที่ 2.7.3 (1/3)

**กลยุทธ์ที่ 2.7 พัฒนาบริการและบริหารต้นทุน PSO ให้เหมาะสม**

**แผนงานที่ 2.7.3 ปรับอัตราค่าโดยสารให้สะท้อนต้นทุนและเป็นธรรม**

**รายละเอียดแผนในปี 2566 - 2570**

1. **วัตถุประสงค์ของโครงการ/ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ**
   1.1 เพื่อปรับอัตราค่าโดยสารของขบวนรถโดยสารเชิงสังคม ให้สะท้อนต้นทุนค่าใช้จ่าย และเป็นธรรม
2. **ผู้รับผิดชอบแผนงาน/โครงการ**
   2.1 หน่วยงานรับผิดชอบหลัก: ฝ่ายปฏิบัติการเดินรถ ฝ่ายบริการโดยสาร
   2.2 หน่วยงานรับผิดชอบรอง: -
3. **งบประมาณแผนงาน/โครงการ**
   งบประมาณในการลงทุน 0 ล้านบาท
4. **ความเสี่ยงของแผนงาน**
   4.1 การอนุมัติการปรับอัตราค่าโดยสารต้องได้รับความเห็นชอบจากหน่วยงานภายนอก
   4.2 การพัฒนาระบบ FMIS อาจล่าช้ากว่าแผนการที่กำหนด

| กลยุทธ์ที่ 2.7 พัฒนาบริการและบริหารต้นทุน PSO ให้เหมาะสม | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **แผนงานที่ 2.7.3 ปรับอัตราค่าโดยสารให้สะท้อนต้นทุนและเป็นธรรม** | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| **รายละเอียดกิจกรรมในการดำเนินงานของแผนงาน** | **ระยะเวลาการดำเนินงาน** | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | **ปี 2566** | | | | **ปี 2567** | | | | **ปี 2568** | | | | **ปี 2569** | | | | **ปี 2570** | | | |
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 1. วิเคราะห์โครงสร้างต้นทุนและค่าใช้จ่ายในการให้บริการขบวนรถโดยสารเชิงสังคม และเปรียบเทียบกับโครงสร้างอัตราราคาค่าโดยสาร | ■ | ■ | ■ | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2. จัดเตรียมข้อมูลเพื่อยื่นเสนอเรื่องต่อหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการปรับโครงสร้างอัตราค่าโดยสารขบวนรถเชิงสังคม | | | ■ | ■ | ■ | | | | | | | | | | | | | | | |
| 3. ติดตามการดำเนินงานและการอนุมัติการปรับโครงสร้างอัตราค่าโดยสาร | | | | | | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ |

**การวัดผลเป้าหมาย/ตัวชี้วัดของแผนปฏิบัติการ**

| **ตัวชี้วัด** | **หน่วยวัด** | **ค่าเป้าหมาย** | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | ปี 2566 | ปี 2567 | ปี 2568 | ปี 2569 | ปี 2570 |
| 1. ร้อยละความสำเร็จของแผนงาน | ร้อยละ | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 |

- **แผนงานที่ 3.1.1 พัฒนาธุรกิจการให้เช่าใช้ทาง (time slot) ในการเดินรถขนส่งและธุรกิจบริการที่เกี่ยวเนื่องกับการเป็น Platform provider**

## แผนปฏิบัติการ (Action Plan) - แผนงานที่ 3.1.1 (1/3)

**กลยุทธ์ที่ 3.1 ต่อยอดโครงสร้างพื้นฐาน เพื่อให้บริการแพลตฟอร์มระบบราง**

**แผนงานที่ 3.1.1 พัฒนาธุรกิจการให้เช่าใช้ทาง (time slot) ในการเดินรถขนส่งและธุรกิจบริการที่เกี่ยวเนื่องกับการเป็น Platform provider**

รายละเอียดแผนในปี 2566 - 2570

1. **วัตถุประสงค์ของโครงการ/ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ**
   - 1.1 เพื่อการจัดสรรใช้ประโยชน์จากทรัพยากร (รางและโครงสร้างพื้นฐาน) ที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด
   - 1.2 สนับสนุนให้ภาคเอกชนเป็นผู้ร่วมให้บริการเดินรถ เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดด้านการให้บริการใหม่ ๆ รวมทั้งยังเป็นการหารายได้ให้กับ รฟท. โดยที่ไม่ต้องลงทุนเพิ่ม
2. **ผู้รับผิดชอบแผนงาน/โครงการ**
   - 2.1 หน่วยงานรับผิดชอบหลัก: สำนักงานยุทธศาสตร์การเดินรถ ฝ่ายบริการโดยสาร ฝ่ายบริการสินค้า ฝ่ายบัญชีและการเงิน
   - 2.2 หน่วยงานรับผิดชอบรอง: ฝ่ายการช่างกล ฝ่ายการช่างโยธา ฝ่ายอาณัติสัญญาณและโทรคมนาคม
3. **งบประมาณแผนงาน/โครงการ**
   - งบประมาณในการลงทุน 20 ล้านบาท
4. **ความเสี่ยงของแผนงาน**
   - 4.1 โครงการก่อสร้างรถไฟทางคู่ระยะที่ 1 ล่าช้ากว่ากำหนด
   - 4.2 ความล่าช้าของการปรับแก้กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ
   - 4.3 รูปแบบการดำเนินงานระหว่าง รฟท. กรมการขนส่งทางราง และเอกชน
   - 4.4 แนวทางในการจัดสรรช่วงเวลา และเก็บค่าเช่าใช้ทาง (Access charge)

**กลยุทธ์ที่ 3.1 ต่อยอดโครงสร้างพื้นฐาน เพื่อให้บริการแพลตฟอร์มระบบราง**

**แผนงานที่ 3.1.1 พัฒนาธุรกิจการให้เช่าใช้ทาง (time slot) ในการเดินรถขนส่งและธุรกิจบริการที่เกี่ยวเนื่องกับการเป็น Platform provider**

| รายละเอียดกิจกรรมในการดำเนินงานของแผนงาน | ระยะเวลาการดำเนินงาน | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | ปี 2566 | | | | ปี 2567 | | | | ปี 2568 | | | | ปี 2569 | | | | ปี 2570 | | | |
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 1. ทำการศึกษาวิเคราะห์ข้อมูลความจุทาง และการวางแผนการจัดสรรเวลา (Time slot) สำหรับการเดินรถ ที่สอดคล้องสนับสนุนแผนการเดินรถของการรถไฟฯ และ Time slot ที่ว่างซึ่งสามารถเปิดให้ภาคเอกชนเข้าร่วมเดินรถได้ | ■ | ■ | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2. จัดทำแผนธุรกิจการให้เช่าใช้ทาง (Time slot) ในช่วงเวลาที่ว่างจากการใช้งานของการรถไฟฯ รวมถึงการใช้สถานีและสิ่งอำนวยความสะดวกและรูปแบบการดำเนินธุรกิจ ซึ่งรวมถึงการวิเคราะห์ต้นทุนและแนวทางการจัดเก็บค่าเช่าใช้ทาง (Access Charge) ที่เหมาะสมและการจัดทำระเบียบ ข้อเสนอแนะทางด้านกฎหมายร่วมกับกรมการขนส่งทางราง | | | ■ | ■ | ■ | | | | | | | | | | | | | | | |
| 3. นำผลการศึกษาหารือกับกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้อง เพื่อรับฟังความคิดเห็นและทำให้แผนมีความสมบูรณ์สามารถดำเนินการได้จริง | | | | | | ■ | ■ | | | | | | | | | | | | | |
| 4. กระบวนการคัดเลือกผู้ร่วมเดินรถและการจัดสรรเส้นทางและเวลาการเดินรถ | | | | | | | | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | | | | | | | | |
| 5. ภาคเอกชนเข้าร่วมบริการเดินรถ | | | | | | | | | | | | | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ |
| 6. การกำกับดูแลการประกอบกิจการ | | | | | | | | | | | | | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ |

**การวัดผลเป้าหมาย/ตัวชี้วัดของแผนปฏิบัติการ**

| ตัวชี้วัด | หน่วยวัด | ค่าเป้าหมาย | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | ปี 2566 | ปี 2567 | ปี 2568 | ปี 2569 | ปี 2570 |
| 1. ร้อยละความสำเร็จของแผนงาน | ร้อยละ | 100 | 100 | 100 | 100 | |
| 2. อัตราการใช้โครงสร้างพื้นฐานทางรางเฉลี่ย (Utilization Rate) | ร้อยละ | - | - | - | 40 | 50 |

- **แผนงานที่ 3.1.2 พัฒนาธุรกิจการซ่อมบำรุงและตรวจสภาพรถจักรและล้อเลื่อน**

## แผนปฏิบัติการ (Action Plan) - แผนงานที่ 3.1.2 (1/3)

**กลยุทธ์ที่ 3.1 ต่อยอดโครงสร้างพื้นฐาน เพื่อให้บริการแพลตฟอร์มระบบราง**

**แผนงานที่ 3.1.2 พัฒนาธุรกิจการซ่อมบำรุงและตรวจสภาพรถจักรและล้อเลื่อน**

รายละเอียดแผนในปี 2566 - 2570

1. **วัตถุประสงค์ของโครงการ/ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ**
   1.1 เพื่อสร้างรายได้เพิ่มเติมให้กับองค์กร ผ่านการให้บริการด้านการซ่อมแซม บำรุงรักษา และตรวจสภาพ สำหรับรถจักรและล้อเลื่อนทุกประเภท แก่ผู้ให้บริการในอุตสาหกรรมการขนส่งทางราง
   1.2 เพื่อปรับเปลี่ยนสถานะของฝ่ายการช่างกล จากการเป็นหน่วยปฏิบัติงานที่ไม่สามารถสร้างผลตอบแทนได้ (Cost Center) สู่การเป็นหน่วยงานที่ช่วยสร้างรายได้ (Profit Center) ที่มีส่วนช่วยในการสร้างการเติบโตให้องค์กร
2. **ผู้รับผิดชอบแผนงาน/โครงการ**
   2.1 หน่วยงานรับผิดชอบหลัก: ฝ่ายการช่างกล
   2.2 หน่วยงานรับผิดชอบรอง: -
3. **งบประมาณแผนงาน/โครงการ**
   งบประมาณในการลงทุน 20 ล้านบาท
4. **ความเสี่ยงของแผนงาน**
   4.1 ขาดแคลนบุคลากรในการปฏิบัติงาน เนื่องจากไม่สามารถบริหารจัดการบุคลากรได้อย่างอิสระ
   4.2 ความล่าช้าในการจัดซื้ออะไหล่ และเครื่องมืออุปกรณ์ ที่ใช้ในงานซ่อมบำรุง

**กลยุทธ์ที่ 3.1 ต่อยอดโครงสร้างพื้นฐาน เพื่อให้บริการแพลตฟอร์มระบบราง**

**แผนงานที่ 3.1.2 พัฒนาธุรกิจการซ่อมบำรุงและตรวจสภาพรถจักรและล้อเลื่อน**

| รายละเอียดกิจกรรมในการดำเนินงานของแผนงาน | ระยะเวลาการดำเนินงาน | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | ปี 2566 | | | | ปี 2567 | | | | ปี 2568 | | | | ปี 2569 | | | | ปี 2570 | | | |
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 1. ทำการศึกษาวิเคราะห์ข้อมูลต้นทุน อัตราค่าธรรมเนียม ค่าบริการที่เกี่ยวข้อง และจัดทำแผนธุรกิจการให้บริการการซ่อมบำรุงรถจักรและล้อเลื่อน รวมถึงรูปแบบการดำเนินธุรกิจและแนวทางในการจัดเก็บค่าบริการที่เหมาะสม | ■ | ■ | ■ | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2. จัดทำแผนธุรกิจการตรวจสภาพรถจักรและล้อเลื่อนเพื่อต่อใบอนุญาต/ต่ออายุทะเบียน รวมถึงรูปแบบการดำเนินธุรกิจที่เหมาะสม | | | ■ | ■ | ■ | | | | | | | | | | | | | | | |
| 3 การวิเคราะห์และเตรียมความพร้อมด้านทรัพยากร ให้สามารถดำเนินการตามแผนธุรกิจ | | | | | | ■ | ■ | | | | | | | | | | | | | |
| 4. การประชาสัมพันธ์ ติดต่อเข้าหาและสร้างฐานลูกค้า | | | | | | | | ■ | ■ | ■ | | | | | | | | | | |
| 5. ตกลงข้อตกลงในการให้บริการกับลูกค้าและทำสัญญาบริการ | | | | | | | | | | | ■ | ■ | | | | | | | | |
| 6. ให้บริการซ่อมบำรุงรถจักรและล้อเลื่อน | | | | | | | | | | | | | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ |
| 7. การกำกับดูแลการประกอบกิจการ | | | | | | | | | | | | | | ■ | | ■ | | ■ | | ■ |

**การวัดผลเป้าหมาย/ตัวชี้วัดของแผนปฏิบัติการ**

| ตัวชี้วัด | หน่วยวัด | ค่าเป้าหมาย | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | ปี 2566 | ปี 2567 | ปี 2568 | ปี 2569 | ปี 2570 |
| 1. ร้อยละความสำเร็จของแผนงาน | ร้อยละ | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 |

- **แผนงานที่ 4.1.1 การเตรียมความพร้อมด้านฐานข้อมูล เพื่อความสะดวกในการบริหารจัดการสัญญา**

## แผนปฏิบัติการ (Action Plan) - แผนงานที่ 4.1.1 (1/3)

**กลยุทธ์ที่ 4.1 เร่งสร้างรายได้จากการบริหารสัญญาเช่า ทรัพย์สินและที่ดิน**

**แผนงานที่ 4.1.1 การเตรียมความพร้อมด้านฐานข้อมูล เพื่อความสะดวกในการบริหารจัดการสัญญา**

รายละเอียดแผนในปี 2566 - 2570

1. **วัตถุประสงค์ของโครงการ/ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ**
   - 1.1 เพื่อให้บริษัทลูก SRTA สามารถเริ่มดำเนินกิจการ ตามภารกิจในการจัดตั้งได้โดยเร็ว
   - 1.2 เพื่อให้บริษัทลูก SRTA มีความสะดวกในการทำงานและการบริหารจัดการข้อมูล
2. **ผู้รับผิดชอบแผนงาน/โครงการ**
   - 2.1 หน่วยงานรับผิดชอบหลัก: ฝ่ายบริหารทรัพย์สิน สำนักงานอาณาบาล และบริษัท เอสอาร์ที แอสเสท จำกัด (SRTA)
   - 2.2 หน่วยงานรับผิดชอบรอง: -
3. **งบประมาณแผนงาน/โครงการ**
   - งบประมาณในการลงทุน 0 ล้านบาท
4. **ความเสี่ยงของแผนงาน**
   - 4.1 ความล่าช้าในการส่งมอบที่ดินและสิทธิในการบริหารจัดการให้กับบริษัทลูก SRTA
   - 4.2 ความล่าช้าในการเวนคืนที่ดิน

| กลยุทธ์ที่ 4.1 เร่งสร้างรายได้จากการบริหารสัญญาเช่า ทรัพย์สินและที่ดิน | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **แผนงานที่ 4.1.1 การเตรียมความพร้อมด้านฐานข้อมูล เพื่อความสะดวกในการบริหารจัดการสัญญา** | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| **รายละเอียดกิจกรรมในการดำเนินงานของแผนงาน** | **ระยะเวลาการดำเนินงาน** | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | **ปี 2566** | | | | **ปี 2567** | | | | **ปี 2568** | | | | **ปี 2569** | | | | **ปี 2570** | | | |
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 1. ดำเนินการจัดระเบียบฐานข้อมูลที่ดิน และประเภทสัญญา ที่ รฟท. ถือครองอยู่ | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2. ดำเนินการทางกฎหมาย เพื่อแก้ไขปัญหาผู้บุกรุกที่ดิน | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 3. ดำเนินการถ่ายโอนสัญญาการเช่าใช้ที่ดิน จาก รฟท. ไปยังบริษัทลูก SRTA | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

**การวัดผลเป้าหมาย/ตัวชี้วัดของแผนปฏิบัติการ**

| **ตัวชี้วัด** | **หน่วยวัด** | **ค่าเป้าหมาย** | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | **ปี 2566** | **ปี 2567** | **ปี 2568** | **ปี 2569** | **ปี 2570** |
| 1. ร้อยละความสำเร็จของแผนงาน | ร้อยละ | 100 | | | | |

- **แผนงานที่ 4.1.2 การเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารสัญญา ทั้งในมิติของ รฟท. และ บริษัทลูก**

## แผนปฏิบัติการ (Action Plan) - แผนงานที่ 4.1.2 (1/3)

**กลยุทธ์ที่ 4.1 เร่งสร้างรายได้จากการบริหารสัญญาเช่า ทรัพย์สินและที่ดิน**

**แผนงานที่ 4.1.2 การเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารสัญญา ทั้งในมิติของ รฟท. และ บริษัทลูก**

รายละเอียดแผนในปี 2566 - 2570

1. **วัตถุประสงค์ของโครงการ/ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ**
   - 1.1 เพื่อให้บริษัทลูก SRTA มีความคล่องตัว และมีศักยภาพในการดำเนินงาน
   - 1.2 เพื่อให้เกิดการจัดเก็บรายได้จากการใช้ประโยชน์ในทรัพย์สินหรือที่ดินของ รฟท. ได้อย่างครบถ้วน ไม่มีตกหล่น
2. **ผู้รับผิดชอบแผนงาน/โครงการ**
   - 2.1 หน่วยงานรับผิดชอบหลัก: ฝ่ายบริหารทรัพย์สิน บริษัท เอสอาร์ที แอสเสท จำกัด (SRTA)
   - 2.2 หน่วยงานรับผิดชอบรอง: สำนักงานอาณาบาล ฝ่ายเทคโนโลยีสารสนเทศ
3. **งบประมาณแผนงาน/โครงการ**
   - งบประมาณในการลงทุน 0 ล้านบาท
4. **ความเสี่ยงของแผนงาน**
   - 4.1 ความล่าช้าและความไม่ครบถ้วนของข้อมูลในการจัดทำฐานข้อมูลสัญญา/เอกสารสิทธิ์
   - 4.2 ข้อตกลงในการดำเนินงานร่วมกัน การแบ่งผลประโยชน์ และความทับซ้อนของบทบาทหน้าที่ ระหว่างฝ่ายบริหารทรัพย์สิน และบริษัทลูก SRTA

| กลยุทธ์ที่ 4.1 เร่งสร้างรายได้จากการบริหารสัญญาเช่า ทรัพย์สินและที่ดิน | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **แผนงานที่ 4.1.2 การเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารสัญญา ทั้งในมิติของ รฟท. และ บริษัทลูก** | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| **รายละเอียดกิจกรรมในการดำเนินงานของแผนงาน** | **ระยะเวลาการดำเนินงาน** | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | **ปี 2566** | | | | **ปี 2567** | | | | **ปี 2568** | | | | **ปี 2569** | | | | **ปี 2570** | | | |
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 1. การนำผู้ใช้ประโยชน์จากพื้นที่/ที่ดินของ รฟท. เข้าสู่ระบบเพื่อรับรู้รายได้ | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2. จัดทำฐานข้อมูลด้านสัญญาและเอกสารสิทธิ์ | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

**การวัดผลเป้าหมาย/ตัวชี้วัดของแผนปฏิบัติการ**

| **ตัวชี้วัด** | **หน่วยวัด** | **ค่าเป้าหมาย** | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | **ปี 2566** | **ปี 2567** | **ปี 2568** | **ปี 2569** | **ปี 2570** |
| 1. ร้อยละความสำเร็จของแผนงาน | ร้อยละ | 100 | | | | |
| 2. สัดส่วนรายได้ที่เพิ่มขึ้นจากการบริหารสัญญาเช่าเดิมที่มีอยู่ | ร้อยละ | | 3 | 3 | 3 | 3 |

- **แผนงาน 4.1.3 การพัฒนาและสร้างรายได้จากที่ดินของ รฟท.**

## แผนปฏิบัติการ (Action Plan) - แผนงานที่ 4.1.3 (1/3)

**กลยุทธ์ที่ 4.1 เร่งสร้างรายได้จากการบริหารสัญญาเช่า ทรัพย์สินและที่ดิน**

**แผนงาน 4.1.3 การพัฒนาและสร้างรายได้จากที่ดินของ รฟท.**

รายละเอียดแผนในปี 2566 - 2570

1. **วัตถุประสงค์ของโครงการ/ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ**
   - 1.1 เพื่อให้บริษัทลูก SRTA มีความคล่องตัวและมีศักยภาพในการดำเนินงาน
   - 1.2 เพื่อสร้างรายได้จากการใช้ประโยชน์ในทรัพย์สินหรือที่ดินของ รฟท. ที่มากขึ้น
2. **ผู้รับผิดชอบแผนงาน/โครงการ**
   - 2.1 หน่วยงานรับผิดชอบหลัก: ฝ่ายบริหารทรัพย์สิน สำนักงานอาณาบาล และบริษัท เอสอาร์ที แอสเสท จำกัด (SRTA)
   - 2.2 หน่วยงานรับผิดชอบรอง: -
3. **งบประมาณแผนงาน/โครงการ**
   - งบประมาณในการลงทุน 100 ล้านบาท
4. **ความเสี่ยงของแผนงาน**
   - 4.1 ความล่าช้าของ พ.ร.บ. จัดซื้อจัดจ้างฯ ทำให้การส่งมอบพื้นที่เป็นไปอย่างล่าช้า
   - 4.2 ข้อตกลงในการดำเนินงานร่วมกัน การแบ่งผลประโยชน์ และความทับซ้อนของบทบาทหน้าที่ ระหว่างฝ่ายบริหารทรัพย์สิน และบริษัทลูก SRTA
   - 4.3 ความล่าช้าในการเวนคืนที่ดิน และการขอใช้พื้นที่กับหน่วยงานรัฐ
   - 4.4 ความล่าช้าในการขอแก้ไขกฎกระทรวงให้ใช้บังคับผังเมืองรวมกรุงเทพมหานคร เพื่อให้สามารถใช้ประโยชน์ที่ดินบางส่วนในเชิงพาณิชย์ได้ตามแผนที่วางไว้

**กลยุทธ์ที่ 4.1 เร่งสร้างรายได้จากการบริหารสัญญาเช่า ทรัพย์สินและที่ดิน**

**แผนงาน 4.1.3 การพัฒนาและสร้างรายได้จากที่ดินของ รฟท.**

| รายละเอียดกิจกรรมในการดำเนินงานของแผนงาน | ระยะเวลาการดำเนินงาน | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | ปี 2566 | | | | ปี 2567 | | | | ปี 2568 | | | | ปี 2569 | | | | ปี 2570 | | | |
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 1. การพัฒนาที่ดิน 3 แปลงใหญ่ เพื่อหารายได้ | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1.1 รวบรวมผลการศึกษา ออกแบบ และวางแผนการหารายได้/ค่าตอบแทนการใช้ประโยชน์ บนที่ดิน 3 แปลงใหญ่ | ■ | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1.2 เริ่มดำเนินการหารายได้/พัฒนา ที่ดิน 3 แปลงใหญ่ ตามแผน | | ■ | ■ | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1.3 บริหารสัญญา เพื่อจัดเก็บรายได้ต่อเนื่อง | | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ |
| 2. การพัฒนาที่ดินส่วนที่ยังไม่ได้จัดสรรประโยชน์ | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2.1 ศึกษา ออกแบบ และวางแผนการพัฒนาพื้นที่ส่วนที่ยังไม่ได้จัดสรรประโยชน์ | ■ | ■ | ■ | ■ | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2.2 เริ่มดำเนินการหารายได้/พัฒนา พื้นที่ส่วนที่ยังไม่ได้จัดสรรประโยชน์ ตามแผน | | | | | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ |

**การวัดผลเป้าหมาย/ตัวชี้วัดของแผนปฏิบัติการ**

| ตัวชี้วัด | หน่วยวัด | ค่าเป้าหมาย | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | ปี 2566 | ปี 2567 | ปี 2568 | ปี 2569 | ปี 2570 |
| 1. ร้อยละความสำเร็จของแผนงาน | ร้อยละ | 100 | | | | |
| 2. รายได้การบริหารทรัพย์สินที่เพิ่มขึ้นจากการบริหารที่ดิน 3 แปลงใหญ่ | ร้อยล้านบาท | 295.68 | 305.68 | 315.68 | 325.68 | 335.68 |
| 3. สัดส่วนการพัฒนา/จัดสรรใช้ประโยชน์ที่ดิน ในส่วนที่ยังไม่เคยมีการจัดสรรประโยชน์ | ร้อยละ | - | 5 | 5 | 10 | 10 |

- **แผนงานที่ 4.2.1 การปรับแก้ไขระเบียบของบริษัทลูก เพื่อเพิ่มความคล่องตัวในการดำเนินงาน**

## แผนปฏิบัติการ (Action Plan) - แผนงานที่ 4.2.1 (1/3)

**กลยุทธ์ที่ 4.2 สนับสนุนบริษัทลูกในการพัฒนาโครงการขนาดใหญ่และขยายธุรกิจใหม่ เพื่อสร้างรายได้**

**แผนงานที่ 4.2.1 การปรับแก้ไขระเบียบของบริษัทลูก เพื่อเพิ่มความคล่องตัวในการดำเนินงาน**

รายละเอียดแผนในปี 2566 - 2570

1. **วัตถุประสงค์ของโครงการ/ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ**
   - 1.1 เพื่อปรับปรุงกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ ประกาศและหลักเกณฑ์ให้มีความทันสมัยรองรับนโยบายและสนับสนุนการดำเนินงาน
   - 1.2 เพื่อเพิ่มความคล่องตัวในการสร้างรายได้และการลงทุนขยายธุรกิจ ของบริษัทลูก
2. **ผู้รับผิดชอบแผนงาน/โครงการ**
   - 2.1 หน่วยงานรับผิดชอบหลัก: ฝ่ายบริหารทรัพย์สิน สำนักงานอาณาบาล และบริษัท เอสอาร์ที แอสเสท จำกัด (SRTA)
   - 2.2 หน่วยงานรับผิดชอบรอง: -
3. **งบประมาณแผนงาน/โครงการ**
   - งบประมาณในการลงทุน 0 ล้านบาท
4. **ความเสี่ยงของแผนงาน**
   - 4.1 การกำหนดบทบาทหน้าที่ ข้อตกลงในการดำเนินงานร่วมกัน และรูปแบบผลตอบแทนระหว่าง รฟท. และบริษัทลูก
   - 4.2 ความล่าช้าของการปรับแก้กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินธุรกิจและการแข่งขัน

| กลยุทธ์ที่ 4.2 สนับสนุนบริษัทลูกในการพัฒนาโครงการขนาดใหญ่และขยายธุรกิจใหม่ เพื่อสร้างรายได้ | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **แผนงานที่ 4.2.1 การปรับแก้ไขระเบียบของบริษัทลูก เพื่อเพิ่มความคล่องตัวในการดำเนินงาน** | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| **รายละเอียดกิจกรรมในการดำเนินงานของแผนงาน** | **ระยะเวลาการดำเนินงาน** | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | **ปี 2566** | | | | **ปี 2567** | | | | **ปี 2568** | | | | **ปี 2569** | | | | **ปี 2570** | | | | |
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | |
| 1. ศึกษาประเด็น/ข้อจำกัดที่จะแก้ไขระเบียบหรือกฎหมายของบริษัทลูก พร้อมระบุระเบียบหรือกฎหมายที่เกี่ยวข้องและประเด็นที่จะแก้ไข | ■ | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2. หารือร่วมกับสำนักงานอาณาบาล เพื่อกำหนดแนวทางในการแก้ไขระเบียบหรือกฎหมาย | | ■ | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 3. ดำเนินการแก้ไขตามแนวทางที่กำหนด | | | ■ | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 4. เสนอคณะกรรมการ/ผู้บริหาร เห็นชอบระเบียบหรือกฎหมายที่ได้ดำเนินการแก้ไขแล้ว | | | | ■ | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 5. ติดตามและประเมินผล | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 6. สรุปและรายงานผลการดำเนินงาน | | | | | ■ | | | | | | | | | | | | | | | | |

**การวัดผลเป้าหมาย/ตัวชี้วัดของแผนปฏิบัติการ**

| **ตัวชี้วัด** | **หน่วยวัด** | **ค่าเป้าหมาย** | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | **ปี 2566** | **ปี 2567** | **ปี 2568** | **ปี 2569** | **ปี 2570** |
| 1. ร้อยละความสำเร็จของแผนงาน | ร้อยละ | 100 | 100 | | | |

- **แผนงานที่ 4.2.2 การสร้างพันธมิตรเพื่อขยายธุรกิจ**

## แผนปฏิบัติการ (Action Plan) - แผนงานที่ 4.2.2 (1/3)

**กลยุทธ์ที่ 4.2 สนับสนุนบริษัทลูกในการพัฒนาโครงการขนาดใหญ่และขยายธุรกิจใหม่ เพื่อสร้างรายได้**

**แผนงานที่ 4.2.2 การสร้างพันธมิตรเพื่อขยายธุรกิจ**

**รายละเอียดแผนในปี 2566 - 2570**

1. **วัตถุประสงค์ของโครงการ/ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ**
   1.1 เพื่อต่อยอดบริษัทลูก SRTA และ SRTET ในการขยายธุรกิจสู่ธุรกิจที่มีแนวโน้มการเติบโตในอนาคต ทั้งในธุรกิจใหม่และธุรกิจที่สนับสนุนการดำเนินธุรกิจหลักของ รฟท.
2. **ผู้รับผิดชอบแผนงาน/โครงการ**
   2.1 หน่วยงานรับผิดชอบหลัก: ฝ่ายบริหารทรัพย์สิน บริษัท เอสอาร์ที แอสเสท จำกัด (SRTA)
   2.2 หน่วยงานรับผิดชอบรอง: สำนักงานอาณาบาล
3. **งบประมาณแผนงาน/โครงการ**
   งบประมาณในการลงทุน 50 ล้านบาท
4. **ความเสี่ยงของแผนงาน**
   4.1 ความล่าช้าในการสรรหา/ดำเนินงานร่วมกับพันธมิตรภาคเอกชนในการร่วมธุรกิจ

**กลยุทธ์ที่ 4.2 สนับสนุนบริษัทลูกในการพัฒนาโครงการขนาดใหญ่และขยายธุรกิจใหม่ เพื่อสร้างรายได้**

**แผนงานที่ 4.2.2 การสร้างพันธมิตรเพื่อขยายธุรกิจ**

| รายละเอียดกิจกรรมในการดำเนินงานของแผนงาน | ระยะเวลาการดำเนินงาน | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | ปี 2566 | | | | ปี 2567 | | | | ปี 2568 | | | | ปี 2569 | | | | ปี 2570 | | | |
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 1. การกำหนดธุรกิจที่สนใจขยาย ผ่านการจัดทำแผนธุรกิจ ที่ประกอบด้วยเป้าหมายของธุรกิจ แผนการตลาด แผนการผลิต (หรือแผนการให้บริการ) แผนการเงิน เป็นต้น | ■ | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2. ศึกษาทำความเข้าใจตลาด ผ่านการวิจัยตลาด (Market Analysis) และการวิเคราะห์คู่แข่ง (Competitive Analysis) เพื่อศึกษาความเป็นไปได้ และมูลค่า (Value) ของธุรกิจ | | ■ | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 3. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในองค์กร เพื่อประเมินความสามารถในการบริหารจัดการ | | | ■ | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 4. การประเมินโอกาสของความร่วมมือ อาทิ รูปแบบของกิจกรรมความร่วมมือที่ต้องการได้รับจากพันธมิตร ปัจจัยสำเร็จและปัจจัยท้าทายความร่วมมือที่ทาง รฟท. สามารถแลกเปลี่ยนให้ได้ และผลกระทบ/ผลประโยชน์จากการแลกเปลี่ยนสิ่งนั้น ๆ | | | ■ | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 5. สรรหาพันธมิตรทางธุรกิจ | | | | ■ | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 6. ประเมินพันธมิตรทางธุรกิจที่ได้สรรหามาและทำการคัดเลือก | | | | | ■ | ■ | | | | | | | | | | | | | | |
| 7. ตกลงเรื่องความร่วมมือ ทำสัญญา และเริ่มดำเนินการ | | | | | | | ■ | | | | | | | | | | | | | |
| 8. ติดตาม และประเมินผลการดำเนินงาน | | | | | | | | ■ | | | | ■ | | | | ■ | | | | ■ |

**การวัดผลเป้าหมาย/ตัวชี้วัดของแผนปฏิบัติการ**

| ตัวชี้วัด | หน่วยวัด | ค่าเป้าหมาย | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | ปี 2566 | ปี 2567 | ปี 2568 | ปี 2569 | ปี 2570 |
| 1. ร้อยละความสำเร็จของแผนงาน | ร้อยละ | 100 | 100 | | | |
| 2. จำนวนความร่วมมือกับพันธมิตรภายนอกเพื่อขยายธุรกิจ | ความร่วมมือต่อปี | - | 1 | 1 | 2 | 2 |

- **แผนงานที่ 4.3.1 การพัฒนาธุรกิจให้เช่าพื้นที่โฆษณา**

## แผนปฏิบัติการ (Action Plan) - แผนงานที่ 4.3.1 (1/3)

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

**แผนงานที่ 4.3.1 การพัฒนาธุรกิจให้เช่าพื้นที่โฆษณา**

รายละเอียดแผนในปี 2566 - 2570

1. **วัตถุประสงค์ของโครงการ/ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ**
   - 1.1 เพื่อเพิ่มช่องทางในการสร้างรายได้ให้กับ รฟท.
   - 1.2 เพื่อช่วยส่งเสริมภาพลักษณ์องค์กรที่ดีและสร้างความประทับใจแก่ผู้เข้าใช้บริการ
   - 1.3 เพื่อเพิ่มศักยภาพการให้บริการบนขบวนรถโดยสาร
2. **ผู้รับผิดชอบแผนงาน/โครงการ**
   - 2.1 หน่วยงานรับผิดชอบหลัก: สำนักงานยุทธศาสตร์ธุรกิจการเดินรถ ฝ่ายบริการโดยสาร ฝ่ายบริหารทรัพย์สิน
   - 2.2 หน่วยงานรับผิดชอบรอง: ฝ่ายการอาณัติสัญญาณและโทรคมนาคม
3. **งบประมาณแผนงาน/โครงการ**
   - งบประมาณในการลงทุน 0 ล้านบาท
4. **ความเสี่ยงของแผนงาน**
   - 4.1 ความล่าช้าในการสรรหา/ดำเนินงานร่วมกับผู้เช่าหรือผู้สัมปทานพื้นที่โฆษณา

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

**แผนงานที่ 4.3.1 การพัฒนาธุรกิจให้เช่าพื้นที่โฆษณา**

| รายละเอียดกิจกรรมในการดำเนินงานของแผนงาน | ระยะเวลาการดำเนินงาน | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | ปี 2566 | | | | ปี 2567 | | | | ปี 2568 | | | | ปี 2569 | | | | ปี 2570 | | | |
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 1. ประเมินศักยภาพของพื้นที่โฆษณาของสถานีรถไฟทั้งหมดและสถานีรถไฟฟ้าสายสีแดง เพื่อคัดกรองสถานีที่มีศักยภาพ | ■ | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2. ปรับรูปแบบการบริหารพื้นที่โฆษณาจากการบริหารแยกแต่ละสถานี เป็นการบริหารรวมทุกสถานี เพื่อให้พื้นที่โฆษณาดึงดูดผู้ลงทุนภาคเอกชนรายใหญ่ | | ■ | ■ | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 3. ปรับแก้ไขระเบียบ เพื่อแก้อุปสรรคและพัฒนาระเบียบที่สนับสนุนการบริหารพื้นที่โฆษณา ในรูปแบบให้สัมปทานเอกชนลงทุนในสถานีที่มีศักยภาพ | | ■ | ■ | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 4. จัดหาผู้เช่าหรือสัมปทานพื้นที่โฆษณาในพื้นที่สถานีรถไฟที่มีศักยภาพทั้งหมดและพื้นที่โฆษณาในสถานีของรถไฟฟ้าสายสีแดง โดยรวมเป็นโครงการเดียว เพื่อดึงดูดภาคเอกชน | | ■ | ■ | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 5. ประเมินผู้เช่าหรือสัมปทานที่ได้จัดหามาและทำการคัดเลือก | | | | ■ | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 6. ตกลงทำสัญญา และเริ่มดำเนินการ | | | | | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ |

**การวัดผลเป้าหมาย/ตัวชี้วัดของแผนปฏิบัติการ**

| ตัวชี้วัด | หน่วยวัด | ค่าเป้าหมาย | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | ปี 2566 | ปี 2567 | ปี 2568 | ปี 2569 | ปี 2570 |
| 1. ร้อยละความสำเร็จของแผนงาน | ร้อยละ | 100 | 100 | - | - | - |
| 2. สัดส่วนรายได้ธุรกิจเสริม (Non-core) ต่อรายได้การโดยสารเชิงพาณิชย์ (รายได้ Non-core ไม่รวมถึงรายได้การบริหารทรัพย์สินที่ดิน) | ร้อยละ | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 |

- **แผนงานที่ 4.3.2 การพัฒนาธุรกิจให้เช่าพื้นที่เชิงพาณิชย์ในสถานี**

## แผนปฏิบัติการ (Action Plan) - แผนงานที่ 4.3.2 (1/3)

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

**แผนงานที่ 4.3.2 การพัฒนาธุรกิจให้เช่าพื้นที่เชิงพาณิชย์ในสถานี**

รายละเอียดแผนในปี 2566 - 2570

1. **วัตถุประสงค์ของโครงการ/ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ**
   - 1.1 เพื่อเพิ่มรายได้จากธุรกิจให้เช่าพื้นที่เชิงพาณิชย์ในสถานีให้กับ รฟท.
   - 1.2 เพื่อให้เกิดการใช้/จัดสรรพื้นที่ที่มีอยู่ให้เป็นประโยชน์สูงสุด
   - 1.3 เพื่อให้เกิดการพัฒนาพื้นที่ภายในสถานี อันจะช่วยดึงดูดให้มีผู้เข้าใช้บริการทั้งจากร้านค้า/ศูนย์บริการต่าง ๆ ภายในสถานี และอาจนำไปสู่การดึงดูดให้มีผู้เข้าใช้บริการรถไฟเพิ่มมากขึ้น (เพื่อเดินทางมายังสถานีในการเข้าใช้บริการต่าง ๆ นั้น)
2. **ผู้รับผิดชอบแผนงาน/โครงการ**
   - 2.1 หน่วยงานรับผิดชอบหลัก: สำนักงานยุทธศาสตร์ธุรกิจการเดินรถ ฝ่ายบริการโดยสาร ฝ่ายบริหารทรัพย์สิน
   - 2.2 หน่วยงานรับผิดชอบรอง: -
3. **งบประมาณแผนงาน/โครงการ**
   - งบประมาณในการลงทุน 0 ล้านบาท
4. **ความเสี่ยงของแผนงาน**
   - 4.1 ความล่าช้าในการสรรหา/ดำเนินงานร่วมกับผู้เช่าหรือผู้สัมปทานพื้นที่
   - 4.2 กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ พ.ร.บ. การรถไฟฯ ที่ล้าสมัย และมีข้อจำกัดในการดำเนินงานมากมาย ส่งผลต่อระยะเวลาดำเนินการ

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

**แผนงานที่ 4.3.2 การพัฒนาธุรกิจให้เช่าพื้นที่เชิงพาณิชย์ในสถานี**

| รายละเอียดกิจกรรมในการดำเนินงานของแผนงาน | ระยะเวลาการดำเนินงาน | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | ปี 2566 | | | | ปี 2567 | | | | ปี 2568 | | | | ปี 2569 | | | | ปี 2570 | | | |
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 1. การจัดหาผู้เช่าหรือสัมปทานพื้นที่เชิงพาณิชย์ในสถานี | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1.1 ประเมินศักยภาพของพื้นที่เชิงพาณิชย์ของสถานีรถไฟทั้งหมดและสถานีรถไฟฟ้าสายสีแดง เพื่อคัดกรองสถานีที่มีศักยภาพ | ■ | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1.2 จัดหาผู้เช่าหรือสัมปทานพื้นที่เชิงพาณิชย์ ในสถานีรถไฟที่มีศักยภาพทั้งหมดและพื้นที่เชิงพาณิชย์ในสถานีของรถไฟฟ้าสายสีแดง (โดยรวมเป็นโครงการเดียว เพื่อดึงดูดภาคเอกชน) | | ■ | ■ | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1.3 ประเมินผู้เช่าหรือสัมปทานที่ได้จัดหามาและทำการคัดเลือก | | | | ■ | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1.4 ตกลงทำสัญญา และเริ่มดำเนินการ | | | | | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ |
| 2. การติดตั้งตู้ขายอาหาร เครื่องดื่ม อัตโนมัติ ที่สถานีรถไฟศักยภาพ | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2.1 ประเมินจำนวนผู้ใช้บริการ/อัตราการสัญจรเข้า-ออก สถานีรถไฟทั้งหมดและสถานีรถไฟฟ้าสายสีแดง เพื่อคัดกรองสถานีที่มีศักยภาพ | ■ | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2.2 จัดหาผู้เช่าพื้นที่ในบริเวณสถานี เพื่อติดตั้งตู้ขายอาหาร เครื่องดื่ม อัตโนมัติ | | ■ | ■ | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2.3 ตกลงทำสัญญา และเริ่มดำเนินการ | | | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ |
| 2.4 ติดตาม และประเมินผลการดำเนินงาน | | | | ■ | | | | ■ | | | | ■ | | | | ■ | | | | ■ |

**การวัดผลเป้าหมาย/ตัวชี้วัดของแผนปฏิบัติการ**

| ตัวชี้วัด | หน่วยวัด | ค่าเป้าหมาย | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | ปี 2566 | ปี 2567 | ปี 2568 | ปี 2569 | ปี 2570 |
| 1. ร้อยละความสำเร็จของแผนงาน | ร้อยละ | 100 | 100 | - | - | - |
| 2. สัดส่วนรายได้ธุรกิจเสริม (Non-core) ต่อรายได้การโดยสารเชิงพาณิชย์ (รายได้ Non-core ไม่รวมถึงรายได้การบริหารทรัพย์สินที่ดิน) | ร้อยละ | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 |

- **แผนงานที่ 4.3.3 การพัฒนาศูนย์ฝึกอบรมสู่สถาบันอบรมระบบราง**

## แผนปฏิบัติการ (Action Plan) - แผนงานที่ 4.3.3 (1/3)

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

**แผนงานที่ 4.3.3 การพัฒนาศูนย์ฝึกอบรมสู่สถาบันอบรมระบบราง**

รายละเอียดแผนในปี 2566 - 2570

1. **วัตถุประสงค์ของโครงการ/ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ**
   - 1.1 เพื่อสร้างภาพลักษณ์องค์กรให้กับ รฟท. ผ่านการปรับเปลี่ยนศูนย์ฝึกอบรมการรถไฟ ให้เป็นสถาบันฝึกอบรมระบบรางในระดับอาเซียน
   - 1.2 เพื่อยกระดับโครงสร้างพื้นฐานของศูนย์ฝึกอบรมของ รฟท. สู่การเป็นสถาบันฝึกอบรมที่กรมการขนส่งทางรางรับรอง
   - 1.3 เพื่อสร้างให้ศูนย์ฝึกอบรมสามารถหารายได้จากการเป็นสถาบันที่ดำเนินการให้บริการทางการศึกษาตั้งแต่ระดับ ปวส.
   - 1.4 เพื่อสร้างให้ศูนย์ฝึกอบรมสามารถหารายได้จากการเป็นสถาบันที่ดำเนินการอบรมให้ผู้ปฏิบัติหน้าที่ในการขนส่งทางราง
   - 1.5 เพื่อสร้างให้ศูนย์ฝึกอบรมสามารถหารายได้จากการเป็นสถาบันที่รับรองสมรรถนะให้ผู้ปฏิบัติหน้าที่ในการขนส่งทางรางเพื่อขอรับใบอนุญาตจากกรมขนส่งทางราง
2. **ผู้รับผิดชอบแผนงาน/โครงการ**
   - 2.1 หน่วยงานรับผิดชอบหลัก: ศูนย์ฝึกอบรมการรถไฟ
   - 2.2 หน่วยงานรับผิดชอบรอง: -
3. **งบประมาณแผนงาน/โครงการ**

   งบประมาณในการลงทุน 20 ล้านบาท
4. **ความเสี่ยงของแผนงาน**
   - 4.1 ความเสี่ยงจากความล่าช้าของการเปิดนโยบาย Open Access
   - 4.2 การขาดความพร้อมของโครงสร้างพื้นฐานและทรัพยากรที่จำเป็นต่อการพัฒนาสถาบันฝึกอบรมระบบราง
   - 4.3 การขาดแคลนบุคลากรที่มีความสามารถในการอบรม ถ่ายทอดองค์ความรู้ ความเชี่ยวชาญ

| กลยุทธ์ที่ 4.3 พัฒนารูปแบบการสร้างรายได้เสริม (Non-core) จากการใช้ประโยชน์จากทรัพย์สินของ รฟท. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **แผนงานที่ 4.3.3 การพัฒนาศูนย์ฝึกอบรมสู่สถาบันอบรมระบบราง** | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| **รายละเอียดกิจกรรมในการดำเนินงานของแผนงาน** | **ระยะเวลาการดำเนินงาน** | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | **ปี 2566** | | | | **ปี 2567** | | | | **ปี 2568** | | | | **ปี 2569** | | | | **ปี 2570** | | | |
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 1. ศึกษารวบรวมข้อมูล เพื่อกำหนดรูปแบบสถาบันอบรมระบบราง ซึ่งประกอบด้วย<br>- วิเคราะห์ และกำหนดรูปแบบการดำเนินธุรกิจ (Business Model)<br>- โครงสร้างการสร้างรายได้จากหลักสูตรอบรมวิชาชีพ และการออกคุณวุฒิวิชาชีพ<br>- พันธมิตรการดำเนินธุรกิจ<br>- ทรัพยากรที่จำเป็นในการดำเนินธุรกิจ | ■ | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2. เตรียมความพร้อมด้านทรัพยากร (อาทิ บุคลากร เทคโนโลยี สถานที่ และภาพลักษณ์ของศูนย์ฝึกฯ) เพื่อให้สามารถดำเนินการตามรูปแบบการดำเนินธุรกิจ (Business Model) ได้ลุล่วง | | ■ | ■ | ■ | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 5. เริ่มดำเนินการตามรูปแบบการดำเนินธุรกิจ (Business Model) | | | | | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ |
| 6. ติดตามและสรุปผลการดำเนินงาน | | | | | | | | ■ | | | | ■ | | | | ■ | | | | ■ |

**การวัดผลเป้าหมาย/ตัวชี้วัดของแผนปฏิบัติการ**

| **ตัวชี้วัด** | **หน่วยวัด** | **ค่าเป้าหมาย** | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | **ปี 2566** | **ปี 2567** | **ปี 2568** | **ปี 2569** | **ปี 2570** |
| 1. ร้อยละความสำเร็จของแผนงาน | ร้อยละ | 100 | | | | |
| 2. สัดส่วนรายได้ธุรกิจเสริม (Non-core) ต่อรายได้การโดยสารเชิงพาณิชย์ (รายได้ Non-core ไม่รวมถึงรายได้การบริหารทรัพย์สินที่ดิน) | ร้อยละ | - | 6 | 7 | 8 | 9 |

- **แผนงานที่ 4.3.4 การปรับรูปแบบธุรกิจโรงพยาบาลบุรฉัตรสู่ Primary Care Center และขยายบริการตรวจสุขภาพ**

## แผนปฏิบัติการ (Action Plan) - แผนงานที่ 4.3.4 (1/3)

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

**แผนงานที่ 4.3.4 การปรับรูปแบบธุรกิจโรงพยาบาลบุรฉัตรสู่ Primary Care Center และขยายบริการตรวจสุขภาพ**

รายละเอียดแผนในปี 2566 - 2570

1. **วัตถุประสงค์ของโครงการ/ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ**
   - 1.1 เพื่อปรับรูปแบบการดำเนินธุรกิจของโรพยาบาลบุรฉัตรไชยากร เพื่อสร้างรายได้
   - 1.2 เพื่อปรับแผนการดำเนินงานให้สอดคล้อง เหมาะสม กับจำนวนบุคลากรและทรัพยากรที่มีอยู่
2. **ผู้รับผิดชอบแผนงาน/โครงการ**
   - 2.1 หน่วยงานรับผิดชอบหลัก: สำนักงานแพทย์
   - 2.2 หน่วยงานรับผิดชอบรอง: -
3. **งบประมาณแผนงาน/โครงการ**
   - งบประมาณในการลงทุน 30 ล้านบาท
4. **ความเสี่ยงของแผนงาน**
   - 4.1 ความเสี่ยงในการดำเนินงานเนื่องจากธุรกิจโรงพยาบาลไม่ใช่ธุรกิจหลักที่ รฟท. มีความเชี่ยวชาญ
   - 4.2 ความเสี่ยงจากการแข่งขันด้านธุรกิจ Healthcare ที่มีแนวโน้มเพิ่มสูงขึ้น

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

**แผนงานที่ 4.3.4 การปรับรูปแบบธุรกิจโรงพยาบาลบุรฉัตรสู่ Primary Care Center และขยายบริการตรวจสุขภาพ**

| รายละเอียดกิจกรรมในการดำเนินงานของแผนงาน | ระยะเวลาการดำเนินงาน | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | ปี 2566 | | | | ปี 2567 | | | | ปี 2568 | | | | ปี 2569 | | | | ปี 2570 | | | |
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 1. การวิเคราะห์ข้อมูลสำหนดรูปแบบการดำเนินธุรกิจ (Business Model) ของโรงพยาบาลในการเป็น Primary Care Center ให้มีความชัดเจน<br>- ขอบเขตแผนกที่เปิดบริการ ตามบุคลากรของ รฟท. ความเชี่ยวชาญ และผลประกอบการทางการเงิน<br>- แนวทางการเปิดรับสิทธ์ สปสช. ประกันสังคม ข้าราชการ และสิทธ์บริษัทประกัน<br>- ประเมินทรัพยากรและการลงทุนที่จำเป็นต้องใช้เพื่อให้ดำเนินการรับสิทธ์ได้ | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2. ดำเนินการปรับปรุง/จัดซื้อจัดจ้าง ให้มีความพร้อมด้านทรัพยากร และปรับปรุงระบบการบริหารจัดการให้มีมาตรฐานตามเกณฑ์ที่จะได้รับการพิจารณาเป็นหน่วยบริการปฐมภูมิที่สามารถรองรับระบบหลักประกันสุขภาพถ้วนหน้า | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 3. ดำเนินการยื่นเรื่องเพื่อขอพิจารณาขึ้นทะเบียนเป็นหน่วยบริการปฐมภูมิที่สามารถรองรับระบบหลักประกันสุขภาพถ้วนหน้า | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 4. เริ่มดำเนินกิจการตามแผน | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 5. ติดตามและสรุปผลการดำเนินงาน | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

**การวัดผลเป้าหมาย/ตัวชี้วัดของแผนปฏิบัติการ**

| ตัวชี้วัด | หน่วยวัด | ค่าเป้าหมาย | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | ปี 2566 | ปี 2567 | ปี 2568 | ปี 2569 | ปี 2570 |
| 1. ร้อยละความสำเร็จของแผนงาน | ร้อยละ | 100 | 100 | | | |
| 2. รายได้ที่เพิ่มขึ้นจากการดำเนินงาน (จากปีฐาน 2565) | ร้อยละ | - | - | 20 | 40 | 60 |

- **แผนงานที่ 5.1.1 การปรับโครงสร้างองค์กรเพื่อสนับสนุนการดำเนินธุรกิจ**

## แผนปฏิบัติการ (Action Plan) - แผนงานที่ 5.1.1 (1/3)

**กลยุทธ์ที่ 5.1 ปรับโครงสร้างองค์กรและบริษัทลูกให้สอดคล้องกับการฟื้นฟู**

**แผนงานที่ 5.1.1 การปรับโครงสร้างองค์กรเพื่อสนับสนุนการดำเนินธุรกิจ**

รายละเอียดแผนในปี 2566 - 2570

1. **วัตถุประสงค์ของโครงการ/ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ**
   - 1.1 เพื่อเพื่อขับเคลื่อนการทำการตลาดเชิงรุก และเสริมสร้างองค์ความรู้ทางด้านการตลาดของ รฟท. ให้สามารถแข่งขันได้
   - 1.2 เพื่อเพิ่มสายงานด้านการขายและการตลาดของธุรกิจโดยสาร สินค้า ขนส่งหีบห่อวัตถุ พื้นที่เชิงพาณิชย์ และการขายของที่ระลึก
   - 1.3 เพื่อสร้าง Focal point หรือ One-stop service อำนวยความสะดวก เพิ่มความรวดเร็ว สร้างความเข้าใจและตอบสนองความต้องการลูกค้าได้อย่างมีประสิทธิภาพ
   - 1.4 เพื่อปรับลดสายงานที่ทับซ้อนกับบริษัทลูก
2. **ผู้รับผิดชอบแผนงาน/โครงการ**
   - 2.1 หน่วยงานรับผิดชอบหลัก: ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ฝ่ายบริการโดยสาร และฝ่ายบริการสินค้า
   - 2.2 หน่วยงานรับผิดชอบรอง: -
3. **งบประมาณแผนงาน/โครงการ**
   - งบประมาณในการลงทุน 0 ล้านบาท
4. **ความเสี่ยงของแผนงาน**
   - 4.1 การไม่ได้รับพนักงานใหม่ตามกรอบอัตรากำลังที่ขอไว้
   - 4.2 ความขาดแคลนทรัพยากรบุคคลในปัจจุบันของการรถไฟฯ
   - 4.3 ศักยภาพบุคลากรที่จะรับเข้ามาใหม่
   - 4.4 ประสิทธิภาพในการถ่ายทอดองค์ความรู้

**กลยุทธ์ที่ 5.1 ปรับโครงสร้างองค์กรและบริษัทลูกให้สอดคล้องกับการฟื้นฟู**

**แผนงานที่ 5.1.1 การปรับโครงสร้างองค์กรเพื่อสนับสนุนการดำเนินธุรกิจ**

| รายละเอียดกิจกรรมในการดำเนินงานของแผนงาน | ระยะเวลาการดำเนินงาน | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | ปี 2566 | | | | ปี 2567 | | | | ปี 2568 | | | | ปี 2569 | | | | ปี 2570 | | | |
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 1. ศึกษารายละเอียดโครงสร้างองค์กรและสายงานที่เกี่ยวข้องกับด้านการขายและการตลาด | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2. จัดตั้งทีมดำเนินงานในการกำหนดรายละเอียดโครงสร้างภายใต้สายงานด้านการขายและการตลาด | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 3. ปรับลดสายงานที่ซ้ำซ้อนกับบริษัทลูก | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 4. พิจารณาการเกลี่ยอัตรากำลังภายในในกลุ่มบุคลากรที่สนใจและมีศักยภาพ | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 5. เปิดรับสมัครพนักงานในสาขาการตลาดหรือสาขาที่เกี่ยวข้อง | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 6. การอบรมและถ่ายโอนความรู้ | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 7. เริ่มดำเนินการโดยมุ่งเน้นการทำการตลาดเชิงรุก | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

**การวัดผลเป้าหมาย/ตัวชี้วัดของแผนปฏิบัติการ**

| ตัวชี้วัด | หน่วยวัด | ค่าเป้าหมาย | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | ปี 2566 | ปี 2567 | ปี 2568 | ปี 2569 | ปี 2570 |
| 1. ร้อยละความสำเร็จของแผนงาน | ร้อยละ | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 |
| 2. ค่าใช้จ่ายบุคลากรในส่วนค่าล่วงเวลา (OT) ลดลง | ร้อยละ | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 |

- **แผนงานที่ 5.1.2 จัดตั้งบริษัทลูกเดินรถสินค้าและซ่อมบำรุงรถจักรและล้อเลื่อน เพื่อรองรับธุรกิจใหม่**

## แผนปฏิบัติการ (Action Plan) - แผนงานที่ 5.1.1 (1/3)

**กลยุทธ์ที่ 5.1 ปรับโครงสร้างองค์กรและบริษัทลูกให้สอดคล้องกับการฟื้นฟู**

**แผนงานที่ 5.1.2 จัดตั้งบริษัทลูกเดินรถสินค้าและซ่อมบำรุงรถจักรและล้อเลื่อน เพื่อรองรับธุรกิจใหม่**

รายละเอียดแผนในปี 2566 - 2570

1. **วัตถุประสงค์ของโครงการ/ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ**
   - 1.1 เพื่อเร่งดำเนินการจัดตั้งบริษัทลูกซ่อมบำรุงและบริษัทลูกเดินรถ ที่จะช่วยสร้างรายได้เพิ่มเติมและเพิ่มความคล่องตัวในการดำเนินงานให้กับ รฟท. ตามมติ ครม.
   - 1.2 เพื่อแก้ปัญหาด้านบุคลากร
   - 1.3 เพื่อความคล่องตัวในการขยายธุรกิจใหม่จากการเปิด Open Access
2. **ผู้รับผิดชอบแผนงาน/โครงการ**
   - 2.1 หน่วยงานรับผิดชอบหลัก: สำนักงานนโยบาย แผน วิจัยและพัฒนา ฝ่ายการช่างกล สำนักงานยุทธศาสตร์ธุรกิจการเดินรถ
   - 2.2 หน่วยงานรับผิดชอบรอง: ฝ่ายทรัพยากรบุคคล
3. **งบประมาณแผนงาน/โครงการ**

   งบประมาณในการลงทุน 50 ล้านบาท
4. **ความเสี่ยงของแผนงาน**
   - 4.1 ความไม่แน่นอนด้านโยบายและระยะเวลาที่ใช้ในการจัดตั้งบริษัทลูกฯ
   - 4.2 ข้อตกลงในการดำเนินงานร่วมกัน และความทับซ้อนของบทบาทหน้าที่ของบริษัทลูกฯ
   - 4.3 ผลประกอบการไม่เป็นไปตามที่คาดการณ์ไว้
   - 4.4 ศักยภาพบุคลากรที่จะรับเข้ามาใหม่
   - 4.5 ประสิทธิภาพในการถ่ายทอดองค์ความรู้ไปยังบริษัทลูกฯ

**กลยุทธ์ที่ 5.1 ปรับโครงสร้างองค์กรและบริษัทลูกให้สอดคล้องกับการฟื้นฟู**

**แผนงานที่ 5.1.2 จัดตั้งบริษัทลูกเดินรถสินค้าและซ่อมบำรุงรถจักรและล้อเลื่อน เพื่อรองรับธุรกิจใหม่**

| รายละเอียดกิจกรรมในการดำเนินงานของแผนงาน | ระยะเวลาการดำเนินงาน | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | ปี 2566 | | | | ปี 2567 | | | | ปี 2568 | | | | ปี 2569 | | | | ปี 2570 | | | |
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 1. จัดทำรายละเอียดและสรุปผลการศึกษาเชิงลึกของบทบาท โครงสร้าง แผนธุรกิจ และเงื่อนไขอื่นๆ ของบริษัทลูกแต่ละบริษัท | ■ | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2. นำเสนอผลสรุปต่อคณะกรรมการ รฟท. | ■ | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 3. นำเสนอความจำเป็นในการตั้งบริษัทลูก (รูปแบบเอกชน) ต่อกระทรวงคมนาคม เพื่อขอแก้ไขมติ ครม. ปี 2559 | | ■ | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 4. กระทรวงคมนาคมเสนอความเห็นต่อสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี | | ■ | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 5. นำเสนอต่อ ครม. เพื่อขอแก้ไขมติ ครม. ปี 2559 | | | ■ | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 6. ครม. เห็นชอบ (ให้แก้ไขมติ ครม. ปี 2559 ซึ่งจะเปิดโอกาสให้บริษัทลูกสามารถเป็นบริษัทเอกชน) | | | | ■ | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 7. ประกาศแก้ไขมติ ครม. แล้วเสร็จ | | | | ■ | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 8. นำเสนอข้อสรุปรายละเอียดแนวทางการตั้งบริษัทลูกต่อกระทรวงคมนาคม | | | | | ■ | | | | | | | | | | | | | | | |
| 9. นำเสนอแนวทางการตั้งบริษัทลูกต่อคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (คนร.) | | | | | | ■ | | | | | | | | | | | | | | |
| 10. นำเสนอต่อ ครม. เพื่อขอความเห็นชอบ และได้รับความเห็นชอบ | | | | | | | ■ | | | | | | | | | | | | | |
| 11. ดำเนินการจัดจ้างที่ปรึกษา เพื่อจัดตั้งบริษัทลูก ตามแนวทางที่ได้รับความเห็นชอบจาก ครม. | | | | | | | | ■ | ■ | ■ | ■ | | | | | | | | | |
| 12. ดำเนินการจัดตั้งบริษัทลูก | | | | | | | | | | | | ■ | | | | | | | | |

**การวัดผลเป้าหมาย/ตัวชี้วัดของแผนปฏิบัติการ**

| ตัวชี้วัด | หน่วยวัด | ค่าเป้าหมาย | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | ปี 2566 | ปี 2567 | ปี 2568 | ปี 2569 | ปี 2570 |
| 1. ร้อยละความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนงาน | ร้อยละ | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 |

- **แผนงานที่ 5.2.1 การพัฒนาและปรับปรุงกระบวนการทำงานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและดิจิทัล**

## แผนปฏิบัติการ (Action Plan) - แผนงานที่ 5.2.1 (1/3)

**กลยุทธ์ที่ 5.2 ปรับปรุงกระบวนการทำงานและขับเคลื่อนองค์กรด้วยเทคโนโลยี**

**แผนงานที่ 5.2.1 การพัฒนาและปรับปรุงกระบวนการทำงานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและดิจิทัล**

รายละเอียดแผนในปี 2566 - 2570

1. **วัตถุประสงค์ของโครงการ/ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ**
   - 1.1 เพื่อเร่งพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและระบบปฏิบัติการให้เป็นไปตามแผนที่กำหนด
   - 1.2 เพื่อพัฒนาและต่อยอดระบบต่าง ๆ ให้เกิดการบูรณาการและเชื่อมโยงฐานข้อมูล เพื่อนำข้อมูลไปใช้ในการวิเคราะห์และวางแผนต่อไป
   - 1.3 เพื่อให้เกิดการวิเคราะห์และจัดทำสถาปัตยกรรมองค์กร (EA: Enterprise Architecture) มุ่งเน้นการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาปรับใช้กับทุกส่วนขององค์กร
   - 1.4 เพื่อพัฒนาระบบติดตามขบวนรถไฟและจัดการงานขนส่งสินค้าของการรถไฟฯ (Train Tracking and Freight Management System) ให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น
2. **ผู้รับผิดชอบแผนงาน/โครงการ**
   - 2.1 หน่วยงานรับผิดชอบหลัก: ฝ่ายเทคโนโลยีสารสนเทศ
   - 2.2 หน่วยงานรับผิดชอบรอง: -
3. **งบประมาณแผนงาน/โครงการ**

   งบประมาณในการลงทุน 0 ล้านบาท
4. **ความเสี่ยงของแผนงาน**
   - 4.1 ความล่าช้าของแผนงานการพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศต่าง ๆ
   - 4.2 การเรียนรู้ในการปรับใช้เทคโนโลยีและสารสนเทศใหม่ล้าช้ากว่ากำหนด รวมถึงการต่อยอดในการใช้ปรับประโยชน์
   - 4.3 ประสิทธิภาพการเชื่อมต่อของแต่ละระบบ

| กลยุทธ์ที่ 5.2 ปรับปรุงกระบวนการทำงานและขับเคลื่อนองค์กรด้วยเทคโนโลยี | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **แผนงานที่ 5.2.1 การพัฒนาและปรับปรุงกระบวนการทำงานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและดิจิทัล** | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| **รายละเอียดกิจกรรมในการดำเนินงานของแผนงาน** | **ระยะเวลาการดำเนินงาน** | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | **ปี 2566** | | | | **ปี 2567** | | | | **ปี 2568** | | | | **ปี 2569** | | | | **ปี 2570** | | | |
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 1. รฟท. เผยแพร่สถาปัตยกรรมองค์กร (Enterprise Architecture: EA) และจัดทำแผนปฏิบัติการดิจิทัลระยะ 5 ปี | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2. ดำเนินการจ้างที่ปรึกษาเพื่อดำเนินการประกวดราคา (Tender Management: TM) โครงการจ้างพัฒนาระบบติดตามขบวนรถไฟและจัดงานขนส่งสินค้า (Train Tracking and Freight Management System) | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 3. ดำเนินการจ้างที่ปรึกษาพัฒนาระบบติดตามขบวนรถไฟและจัดงานขนส่งสินค้า (Train Tracking and Freight Management System) | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 4. ดำเนินการจ้างที่ปรึกษาบริหารโครงการ (PMC) ในโครงการพัฒนาระบบติดตามขบวนรถไฟและจัดงานขนส่งสินค้า (Train Tracking and Freight Management System) | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 5. บูรณาการแผนปฏิบัติการดิจิทัลระยะ 5 ปี เพื่อให้เกิดการเชื่อมโยงฐานข้อมูลภายในองค์กร | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 6. ติดตามผลการดำเนินงานตามที่ได้กำหนดไว้ในแผนปฏิบัติการดิจิทัลระยะ 5 ปี | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

**การวัดผลเป้าหมาย/ตัวชี้วัดของแผนปฏิบัติการ**

| **ตัวชี้วัด** | **หน่วยวัด** | **ค่าเป้าหมาย** | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | **ปี 2566** | **ปี 2567** | **ปี 2568** | **ปี 2569** | **ปี 2570** |
| 1. ร้อยละความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนงาน | ร้อยละ | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 |

- **แผนงานที่ 5.2.2 การพัฒนาและปรับปรุงกระบวนการซ่อมบำรุงด้วยเทคโนโลยี**

## แผนปฏิบัติการ (Action Plan) - แผนงานที่ 5.2.2 (1/3)

**กลยุทธ์ที่ 5.2 ปรับปรุงกระบวนการทำงานและขับเคลื่อนองค์กรด้วยเทคโนโลยี**

**แผนงานที่ 5.2.2 การพัฒนาและปรับปรุงกระบวนการซ่อมบำรุงด้วยเทคโนโลยี**

รายละเอียดแผนในปี 2566 - 2570

1. **วัตถุประสงค์ของโครงการ/ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ**
   - 1.1 เพื่อพัฒนาและปรับปรุงกระบวนการบริหารจัดการงานซ่อมบำรุงรักษาทางและอาณัติสัญญาณ TMMS
   - 1.3 เพื่อให้การประมาณการด้านงานซ่อมบำรุงมีประสิทธิภาพมากขึ้น จากการนำระบบ IT เข้ามาช่วยวิเคราะห์ในงานซ่อมบำรุงรักษาทาง
2. **ผู้รับผิดชอบแผนงาน/โครงการ**
   - 2.1 หน่วยงานรับผิดชอบหลัก: ฝ่ายการช่างโยธา ฝ่ายเทคโนโลยีสารสนเทศ
   - 2.2 หน่วยงานรับผิดชอบรอง: -
3. **งบประมาณแผนงาน/โครงการ**
   - งบประมาณในการลงทุน 0 ล้านบาท
4. **ความเสี่ยงของแผนงาน**
   - 4.1 ความล่าช้าของแผนงานการพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศต่าง ๆ
   - 4.2 การเรียนรู้ในการปรับใช้เทคโนโลยีและสารสนเทศใหม่ล้าช้ากว่ากำหนด รวมถึงการต่อยอดในการใช้ปรับประโยชน์
   - 4.3 ความพร้อมของบุคลากรในการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาปรับใช้ในการดำเนินงาน

| กลยุทธ์ที่ 5.2 ปรับปรุงกระบวนการทำงานและขับเคลื่อนองค์กรด้วยเทคโนโลยี | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **แผนงานที่ 5.2.2 การพัฒนาและปรับปรุงกระบวนการซ่อมบำรุงด้วยเทคโนโลยี** | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| **รายละเอียดกิจกรรมในการดำเนินงานของแผนงาน** | **ระยะเวลาการดำเนินงาน** | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | **ปี 2566** | | | | **ปี 2567** | | | | **ปี 2568** | | | | **ปี 2569** | | | | **ปี 2570** | | | | |
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | |
| 1. ออกประกาศเชิญชวนเอกชนที่สนใจในโครงการบริหารจัดการงานซ่อมบำรุงรักษาทางและอาณัติสัญญาณ TMMS | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2. ดำเนินการจ้างที่ปรึกษาเพื่อดำเนินการประกวดราคา (Tender Management: TM) โครงการบริหารจัดการงานซ่อมบำรุงรักษาทางและอาณัติสัญญาณ TMMS | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 3. ดำเนินการจ้างที่ปรึกษาในโครงการบริหารจัดการงานซ่อมบำรุงรักษาทางและอาณัติสัญญาณ TMMS | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 4. ดำเนินการจ้างที่ปรึกษาบริหารโครงการ (PMC) ในโครงการบริหารจัดการงานซ่อมบำรุงรักษาทางและอาณัติสัญญาณ TMMS | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 5. ติดตามผลการดำเนินงานโครงการบริหารจัดการงานซ่อมบำรุงรักษาทางและอาณัติสัญญาณ TMMS | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

**การวัดผลเป้าหมาย/ตัวชี้วัดของแผนปฏิบัติการ**

| **ตัวชี้วัด** | **หน่วยวัด** | **ค่าเป้าหมาย** | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | **ปี 2566** | **ปี 2567** | **ปี 2568** | **ปี 2569** | **ปี 2570** |
| 1. ร้อยละความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนงาน | ร้อยละ | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 |
| 2. อัตราการลดลงของต้นทุน ในการซ่อมบำรุงโครงสร้างพื้นฐาน[1] | ร้อยละ | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |

- **แผนงานที่ 5.2.3 การพัฒนาศักยภาพ ขีดความสามารถ และเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจของบุคลากรด้านเทคโนโลยีดิจิทัล**

## แผนปฏิบัติการ (Action Plan) - แผนงานที่ 5.2.3 (1/3)

**กลยุทธ์ที่ 5.2 ปรับปรุงกระบวนการทำงานและขับเคลื่อนองค์กรด้วยเทคโนโลยี**

**แผนงานที่ 5.2.3 การพัฒนาศักยภาพ ขีดความสามารถ และเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจของบุคลากรด้านเทคโนโลยีดิจิทัล**

รายละเอียดแผนในปี 2566 - 2570

1. **วัตถุประสงค์ของโครงการ/ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ**
   - 1.1 เพื่อเพิ่มทักษะและสมรรถนะของผู้บริหารและบุคลากรในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล
   - 1.2 เพื่อสนับสนุนการสร้างวัฒนธรรมดิจิทัลในองค์กร
2. **ผู้รับผิดชอบแผนงาน/โครงการ**
   - 2.1 หน่วยงานรับผิดชอบหลัก: ฝ่านเทคโนโลยีสารสนเทศ ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ศูนย์ฝึกอบรมการรถไฟ และผู้บริหาร
   - 2.2 หน่วยงานรับผิดชอบรอง: -
3. **งบประมาณแผนงาน/โครงการ**
   - งบประมาณในการลงทุน 0 ล้านบาท
4. **ความเสี่ยงของแผนงาน**
   - 4.1 ความล่าช้าของแผนงานการพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศต่าง ๆ
   - 4.2 การเรียนรู้ในการปรับใช้เทคโนโลยีและสารสนเทศใหม่ล้าช้ากว่ากำหนด รวมถึงการต่อยอดในการใช้ปรับประโยชน์
   - 4.3 ความพร้อมของบุคลากรในการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาปรับใช้ในการดำเนินงาน

| กลยุทธ์ที่ 5.2 ปรับปรุงกระบวนการทำงานและขับเคลื่อนองค์กรด้วยเทคโนโลยี | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **แผนงานที่ 5.2.3 การพัฒนาศักยภาพ ขีดความสามารถ และเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจของบุคลากรด้านเทคโนโลยีดิจิทัล** | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| **รายละเอียดกิจกรรมในการดำเนินงานของแผนงาน** | **ระยะเวลาการดำเนินงาน** | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | **ปี 2566** | | | | **ปี 2567** | | | | **ปี 2568** | | | | **ปี 2569** | | | | **ปี 2570** | | | | |
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | |
| 1.สำรวจและวิเคราะห์ศักยภาพบุคลากร เพื่อใช้ในการจัดสรรบุคลากรเดิมที่มีอยู่ให้ครอบคลุมตาม Demand และ Supply side ขององค์กร ให้สามารถดำเนินงานได้สอดคล้องกับทิศทางกลยุทธ์ขององค์กร | ■ | ■ | ■ | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2.สำรวจความต้องการในการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานสำหรับบุคลากรในทุกตำแหน่ง เพื่อใช้ในการวางแผนการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรตามความเหมาะสมที่ควบคู่ไปกับการใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ | | | ■ | ■ | ■ | ■ | | | | | | | | | | | | | | | |
| 3. การฝึกอบรมบุคลากรในการใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศสำหรับปฏิบัติงานตามหน้าที่ภาระงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพิ่มความรวดเร็ว และศักยภาพในการดำเนินงาน | | | | | ■ | ■ | ■ | ■ | | | | | | | | | | | | | |
| 4. การนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาบูรณาการในการดำเนินงานของทุกฝ่าย/แผนก/และสำนักงาน เพื่อช่วยให้การดำเนินงานภายในมีความคล่องตัวและเพิ่ม Productivity ในการดำเนินงาน | | | | | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | | | | | | | | | | | |
| 5. ดำเนินการหมุนเวียนเปลี่ยนงาน (Job Rotation) หรือโยกย้ายตำแหน่งงาน เพื่อให้แต่ละหน่วยงานมีกำลังคนที่พอเหมาะกับปริมาณงาน และเพื่อให้บุคลากรได้ปฏิบัติงานในส่วนที่ตรงกับความถนัดได้อย่างเต็มความสามารถ | | | | | | | | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | | | | | | | | |

**การวัดผลเป้าหมาย/ตัวชี้วัดของแผนปฏิบัติการ**

| **ตัวชี้วัด** | **หน่วยวัด** | **ค่าเป้าหมาย** | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | **ปี 2566** | **ปี 2567** | **ปี 2568** | **ปี 2569** | **ปี 2570** |
| 1. ร้อยละความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนงาน | ร้อยละ | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 |

- **แผนงานที่ 5.2.4 การพัฒนาระบบบริหารจัดการการขนส่งหีบห่อวัตถุ**

## แผนปฏิบัติการ (Action Plan) - แผนงานที่ 5.2.4 (1/3)

**กลยุทธ์ที่ 5.2 ปรับปรุงกระบวนการทำงานและขับเคลื่อนองค์กรด้วยเทคโนโลยี**

**แผนงานที่ 5.2.4 การพัฒนาระบบบริหารจัดการการขนส่งหีบห่อวัตถุ**

รายละเอียดแผนในปี 2566 - 2570

1. **วัตถุประสงค์ของโครงการ/ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ**
   - 1.1 เพื่อพัฒนาระบบปฏิบัติการด้านบริการขนส่งหีบห่อวัตถุ (Back-office) ให้ทันสมัย
   - 1.2 เพื่อที่จะยกระดับคุณภาพการบริหารจัดการการขนส่งหีบห่อวัตถุอย่างมีประสิทธิภาพ อาทิ ระบบติดตามสถานะห่อวัตถุ
   - 1.3 เพื่อรองรับการขยายตัวของการขนส่งสินค้าประเภทหีบห่อวัตถุ
2. **ผู้รับผิดชอบแผนงาน/โครงการ**
   - 2.1 หน่วยงานรับผิดชอบหลัก: ฝ่ายบริการโดยสาร ฝ่ายเทคโนโลยีสารสนเทศ
   - 2.2 หน่วยงานรับผิดชอบรอง: -
3. **งบประมาณแผนงาน/โครงการ**

   งบประมาณในการลงทุน 10 ล้านบาท
4. **ความเสี่ยงของแผนงาน**
   - 4.1 ความล่าช้าของแผนงานการพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศต่าง ๆ
   - 4.2 การเรียนรู้ในการปรับใช้เทคโนโลยีและสารสนเทศใหม่ล้าช้ากว่ากำหนด รวมถึงการต่อยอดในการใช้ปรับประโยชน์
   - 4.3 ความพร้อมของบุคลากรในการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาปรับใช้ในการดำเนินงาน

| กลยุทธ์ที่ 5.2 ปรับปรุงกระบวนการทำงานและขับเคลื่อนองค์กรด้วยเทคโนโลยี | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **แผนงานที่ 5.2.4 การพัฒนาระบบบริหารจัดการการขนส่งหีบห่อวัตถุ** | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| **รายละเอียดกิจกรรมในการดำเนินงานของแผนงาน** | **ระยะเวลาการดำเนินงาน** | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | **ปี 2566** | | | | **ปี 2567** | | | | **ปี 2568** | | | | **ปี 2569** | | | | **ปี 2570** | | | | |
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | |
| 1. วิเคราะห์กระบวนการให้บริการขนส่งหีบห่อวัตถุในปัจจุบัน (As-is) เพื่อระบุปัญหา | ■ | ■ | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2. ศึกษาแนวโน้มและพฤติกรรมของผู้ใช้บริการ เพื่อนำไปต่อยอดในการพัฒนาระบบที่ตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า | ■ | ■ | ■ | ■ | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 3. ระบุกระบวนการให้บริการที่ต้องการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาช่วยในการพัฒนา พร้อมทั้งจัดลำดับความสำคัญ | | ■ | ■ | ■ | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 4. ออกประกาศเชิญชวนเอกชนที่สนใจ และดำเนินการประกวดราคา (Tender Management: TM) | | | | ■ | ■ | ■ | ■ | | | | | | | | | | | | | | |
| 5. ดำเนินการจ้างที่ปรึกษาในโครงการ | | | | | | | | ■ | ■ | ■ | | | | | | | | | | | |
| 6. ติดตามผลการดำเนินงานโครงการ | | | | | | | | | | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | |

**<u>การวัดผลเป้าหมาย/ตัวชี้วัดของแผนปฏิบัติการ</u>**

| **ตัวชี้วัด** | **หน่วยวัด** | **ค่าเป้าหมาย** | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | **ปี 2566** | **ปี 2567** | **ปี 2568** | **ปี 2569** | **ปี 2570** |
| 1. ร้อยละความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนงาน | ร้อยละ | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 |
| 2. รายได้จากการขนส่งสินค้าหีบห่อ | ล้านบาท | 140 | 200 | 250 | 300 | 350 |

- **แผนงานที่ 5.2.5 การพัฒนาระบบปฏิบัติการจัดซื้อจัดจ้าง**

## แผนปฏิบัติการ (Action Plan) - แผนงานที่ 5.2.5 (1/3)

**กลยุทธ์ที่ 5.2 ปรับปรุงกระบวนการทำงานและขับเคลื่อนองค์กรด้วยเทคโนโลยี**

**แผนงานที่ 5.2.5 การพัฒนาระบบปฏิบัติการจัดซื้อจัดจ้าง**

รายละเอียดแผนในปี 2566 - 2570

1. **วัตถุประสงค์ของโครงการ/ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ**
   - 1.1 เพื่อให้การดำเนินงานจัดซื้อ-จัดจ้างมีความรวดเร็วและคล่องตัวมากยิ่งขึ้น
   - 1.2 เพื่อให้เกิดการบูรณาการด้านเทคโนโลยีและสารสนเทศในการดำเนินงาน
   - 1.3 เพื่อให้เกิดการใช้เทคโนโลยีเพื่อปรับลดกระบวนการ และเพิ่ม Productivity การทำงาน
2. **ผู้รับผิดชอบแผนงาน/โครงการ**
   - 2.1 หน่วยงานรับผิดชอบหลัก: สำนักงานจัดหาพัสดุซ่อมบำรุง ฝ่ายเทคโนโลยีสารสนเทศ ฝ่ายการพัสดุ
   - 2.2 หน่วยงานรับผิดชอบรอง: -
3. **งบประมาณแผนงาน/โครงการ**
   - งบประมาณในการลงทุน 0 ล้านบาท
4. **ความเสี่ยงของแผนงาน**
   - 4.1 ความล่าช้าในการพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและระบบปฏิบัติการให้เป็นไปตามแผนที่กำหนด
   - 4.2 ความพร้อมของบุคลากรในการนำเทคโนโลยีมาปรับใช้ในการดำเนินงาน

**กลยุทธ์ที่ 5.2 ปรับปรุงกระบวนการทำงานและขับเคลื่อนองค์กรด้วยเทคโนโลยี**

**แผนงานที่ 5.2.5 การพัฒนาระบบปฏิบัติการจัดซื้อจัดจ้าง**

| รายละเอียดกิจกรรมในการดำเนินงานของแผนงาน | ระยะเวลาการดำเนินงาน | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | ปี 2566 | | | | ปี 2567 | | | | ปี 2568 | | | | ปี 2569 | | | | ปี 2570 | | | |
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 1. วิเคราะห์ขั้นตอน/กระบวนการจัดซื้อ-จัดจ้าง และสัมภาษณ์ผู้ปฏิบัติงานโดยละเอียดเพื่อให้ทราบถึง Bottleneck ในการดำเนินงาน (As-is) | ■ | ■ | ■ | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2. ดำเนินการวิเคราะห์ Gap analysis ร่วมกับผู้ปฏิบัติงานและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง โดยการดำเนินการประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) | | ■ | ■ | ■ | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 3. ออกแบบกระบวนการจัดซื้อ-จัดจ้างใหม่ (To-be) และระบุขั้นตอนที่จะมีการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาช่วยลดระยะเวลาในการดำเนินงาน (Layout IT Requirement) สำหรับกระบวนการจัดซื้อ-จัดจ้างใหม่ (To-be) | | | | ■ | ■ | ■ | | | | | | | | | | | | | | |
| 4. ขออนุมัติจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องและฝึกอบรมผู้ปฏิบัติงาน | | | | | | | ■ | ■ | ■ | ■ | | | | | | | | | | |
| 5. นำกระบวนการจัดซื้อ-จัดจ้างที่ออกแบบใหม่ (To-be) มาปรับใช้ในการดำเนินงาน | | | | | | | | | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ |

**การวัดผลเป้าหมาย/ตัวชี้วัดของแผนปฏิบัติการ**

| ตัวชี้วัด | หน่วยวัด | ค่าเป้าหมาย | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | ปี 2566 | ปี 2567 | ปี 2568 | ปี 2569 | ปี 2570 |
| 1. ร้อยละความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนงาน | ร้อยละ | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 |

- **แผนงานที่ 5.2.6 การพัฒนาระบบเชื่อมโยงเครือข่ายฐานข้อมูลภายในองค์กร เพื่อใช้วิเคราะห์สนับสนุนการตัดสินใจในการดำเนินงาน**

## แผนปฏิบัติการ (Action Plan) - แผนงานที่ 5.2.6 (1/3)

**กลยุทธ์ที่ 5.2 ปรับปรุงกระบวนการทำงานและขับเคลื่อนองค์กรด้วยเทคโนโลยี (เชื่อมกับแผน 5 ปี IT)**

**แผนงานที่ 5.2.6 การพัฒนาระบบเชื่อมโยงเครือข่ายฐานข้อมูลภายในองค์กร เพื่อใช้วิเคราะห์สนับสนุนการตัดสินใจในการดำเนินงาน**

รายละเอียดแผนในปี 2566 - 2570

1. **วัตถุประสงค์ของโครงการ/ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ**
   - 1.1 เพื่อให้เกิดการบูรณาการระบบคลังข้อมูลสารสนเทศให้มีประสิทธิภาพ (SRT Database Cloud), SRT Cloud และการจัดเก็บข้อมูลบนระบบ Cloud
   - 1.2 เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการแยกบัญชีโครงสร้างพื้นฐานและบัญชีดำเนินงานของ รฟท.
   - 1.3 เพื่อลดความซับซ้อนของระบบบัญชีในปัจจุบัน
   - 1.4 เพื่อให้ทุกฝ่ายสามารถเข้าถึงแหล่งข้อมูลด้านการเงินขององค์กร
2. **ผู้รับผิดชอบแผนงาน/โครงการ**
   - 2.1 หน่วยงานรับผิดชอบหลัก: ฝ่ายบัญชี ฝ่ายเทคโนโลยีสารสนเทศ
   - 2.2 หน่วยงานรับผิดชอบรอง: -
3. **งบประมาณแผนงาน/โครงการ**

   งบประมาณในการลงทุน 0 ล้านบาท
4. **ความเสี่ยงของแผนงาน**
   - 4.1 ความล่าช้าในการพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและระบบปฏิบัติการให้เป็นไปตามแผนที่กำหนด
   - 4.2 ความพร้อมของบุคลากรในการนำเทคโนโลยีมาปรับใช้ในการดำเนินงาน
   - 4.3 การล่าช้าของการส่งมอบระบบ FMIS ที่สมบูรณ์
   - 4.4 การล่าช้าในการนำระบบ FMIS ไปใช้ในการบริหารจัดการระบบบัญชีของแต่ละกลุ่มธุรกิจ

**กลยุทธ์ที่ 5.2 ปรับปรุงกระบวนการทำงานและขับเคลื่อนองค์กรด้วยเทคโนโลยี**

**แผนงานที่ 5.2.6 การพัฒนาระบบเชื่อมโยงเครือข่ายฐานข้อมูลภายในองค์กร เพื่อใช้วิเคราะห์สนับสนุนการตัดสินใจในการดำเนินงาน**

| รายละเอียดกิจกรรมในการดำเนินงานของแผนงาน | ระยะเวลาการดำเนินงาน | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | ปี 2566 | | | | ปี 2567 | | | | ปี 2568 | | | | ปี 2569 | | | | ปี 2570 | | | |
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 1. ส่งมอบระบบ FMIS ที่สมบูรณ์พร้อมทั้งเริ่มนำระบบ FMIS มาใช้แทนระบบบัญชีแบบเดิม | ■ | ■ | ■ | ■ | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2. Requirement gathering เกี่ยวกับการเชื่อมโยงฐานข้อมูลจากระบบต่าง ๆ และประเมินความเป็นไปได้ของระบบปัจจุบันในการตอบ Requirement หรือส่วนที่ต้องพัฒนาเพิ่มเติม | | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | | | | | | | | | | | | | | |
| 3. การทดลองการเชื่อมโยงฐานข้อมูลจากแต่ละระบบ เพื่อการพัฒนาสู่ Dashboard หรือคลังฐานข้อมูลส่วนกลาง | | | | | ■ | ■ | ■ | ■ | | | | | | | | | | | | |
| 4. การอบรมพนักงานเพื่อเตรียมความพร้อมในการนำระบบ Dashboard ไปใช้ในหน่วยงานของตนเอง เพื่อให้ทุกหน่วยงานสามารถเข้าถึงฐานข้อมูลส่วนกลางได้ | | | | | | ■ | ■ | ■ | | | | | | | | | | | | |
| 5. มีการใช้ระบบ FMIS และระบบ Dashboard เพื่อรวบรวมเป็นฐานข้อมูลกลางที่ทุกนห่วยงานสามารถเข้าถึงได้ | | | | | | | | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ |
| 5. จัดประชุมกลุ่มย่อยเพื่อรับฟังความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหาและอุปสรรค เพื่อนำประเด็นปัญหาไปปรับปรุงระบบต่อไป | | | | | | | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ |

**<u>การวัดผลเป้าหมาย/ตัวชี้วัดของแผนปฏิบัติการ</u>**

| ตัวชี้วัด | หน่วยวัด | ค่าเป้าหมาย | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | ปี 2566 | ปี 2567 | ปี 2568 | ปี 2569 | ปี 2570 |
| 1. ร้อยละความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนงาน | ร้อยละ | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 |

- **แผนงานที่ 5.3.1 การ out-job ตำแหน่งที่ไม่ใช่สายงานหลักเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารอัตรากำลัง**

## แผนปฏิบัติการ (Action Plan) - แผนงานที่ 5.3.1 (1/3)

**กลยุทธ์ที่ 5.3 บริหารจัดการค่าใช้จ่ายด้านบุคลากรอย่างมีประสิทธิภาพ**

**แผนงาน 5.3.1 การ out-job ตำแหน่งที่ไม่ใช่สายงานหลักเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารอัตรากำลัง**

รายละเอียดแผนในปี 2566 - 2570

1. **วัตถุประสงค์ของโครงการ/ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ**
   - 1.1 เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารอัตรากำลัง และเพิ่ม productivity ของบุคลากร
   - 1.2 เพื่อปรับลดค่าใช้จ่ายบุคลากรในระยะยาว
2. **ผู้รับผิดชอบแผนงาน/โครงการ**
   - 2.1 หน่วยงานรับผิดชอบหลัก: ทุกหน่วยของ รฟท.
   - 2.2 หน่วยงานรับผิดชอบรอง: ฝ่ายทรัพยากรบุคคล
3. **งบประมาณแผนงาน/โครงการ**
   - งบประมาณในการลงทุน 0 ล้านบาท
4. **ความเสี่ยงของแผนงาน**
   - 4.1 ผลกระทบจากสหภาพแรงงานต่อการบริหารอัตรากำลังและการ out-job งานที่ไม่ใช่สายงานหลัก
   - 4.2 การปรับโครงสร้างอัตรากำลังและโครงสร้างอัตราค่าตอบแทนต้องใช้ระยะเวลาในการปรับเปลี่ยน

**กลยุทธ์ที่ 5.3 บริหารจัดการค่าใช้จ่ายด้านบุคลากรอย่างมีประสิทธิภาพ**

**แผนงาน 5.3.1 การ out-job ตำแหน่งที่ไม่ใช่สายงานหลักเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารอัตรากำลัง**

| รายละเอียดกิจกรรมในการดำเนินงานของแผนงาน | ระยะเวลาการดำเนินงาน | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | ปี 2566 | | | | ปี 2567 | | | | ปี 2568 | | | | ปี 2569 | | | | ปี 2570 | | | |
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 1. ศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูลในประเด็นดังต่อไปนี้<br>- อัตรากำลังของพนักงาน รฟท. และแนวทางในการจำแนกสายงานหลักและสายงานสนับสนุน<br>- โครงสร้างอัตราผลตอบแทน และอัตราค่าตอบแทน OT ที่จ่ายย้อนหลัง<br>- จัดเก็บและวิเคราะห์ข้อมูลด้าน Productivity ของบุคลากร<br>- ระบุประเภทงานที่ก่อให้เกิด productivity ต่ำขององค์กร | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2. จัดทำเกณฑ์การจำแนกสายงานที่มี productivity ต่ำ และสายงานที่ไม่ใช่สายงานหลัก เพื่อวางแนวทางในการ out-job โดยพิจารณาเงื่อนไข เปรียบเทียบความเหมาะสมในการ Out-job ตำแหน่งที่ไม่ใช่สายงานหลัก | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 3. วางแผนการเปลี่ยนถ่ายและนำแนวทางการ out-job ไปดำเนินการ รวมถึงวางแผนการ Up-skill/re-skill พนักงาน รฟท. เพื่อป้อนสู่สายงานอื่น | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 4. บริหารงาน outsource/ out-job ตามสัญญา | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 5. จัดสรรทรัพยากรบุคคลของ รฟท. ตามแผนที่วางไว้ | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

**การวัดผลเป้าหมาย/ตัวชี้วัดของแผนปฏิบัติการ**

| ตัวชี้วัด | หน่วยวัด | ค่าเป้าหมาย | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | ปี 2566 | ปี 2567 | ปี 2568 | ปี 2569 | ปี 2570 |
| 1. ร้อยละความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนงาน | ร้อยละ | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 |

- **แผนงานที่ 5.3.2 การประเมินเพื่อจัดลำดับความสำคัญ (Prioritize) ของสถานี เพื่อบริหารจัดการให้เหมาะสม**

## แผนปฏิบัติการ (Action Plan) - แผนงานที่ 5.3.2 (1/3)

**กลยุทธ์ที่ 5.3 บริหารจัดการค่าใช้จ่ายด้านบุคลากรอย่างมีประสิทธิภาพ**

**แผนงาน 5.3.2 การประเมินเพื่อจัดลำดับความสำคัญ (Prioritize) ของสถานี เพื่อบริหารจัดการให้เหมาะสม**

รายละเอียดแผนในปี 2566 - 2570

1. **วัตถุประสงค์ของโครงการ/ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ**
   - 1.1 เพื่อปรับลดค่าใช้จ่ายบุคลากรลง (โดยเฉพาะค่า OT)
   - 1.2 เพื่อปรับลดค่าใช้จ่ายบุคลากรลง ผ่านการปรับลดงาน และจัดสรรทรัพยากรใหม่
2. **ผู้รับผิดชอบแผนงาน/โครงการ**
   - 2.1 หน่วยงานรับผิดชอบหลัก: สำนักงานยุทธศาสตร์การเดินรถ ฝ่ายบริการโดยสาร ฝ่ายบริการสินค้า ฝ่ายปฏิบัติการเดินรถ
   - 2.2 หน่วยงานรับผิดชอบรอง: ฝ่ายทรัพยากรบุคคล
3. **งบประมาณแผนงาน/โครงการ**
   - งบประมาณในการลงทุน 0 ล้านบาท
4. **ความเสี่ยงของแผนงาน**
   - 4.1 ความล่าช้าในการพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศให้เสร็จสิ้นตามแผน
   - 4.2 ความล่าช้าในการจัดลำดับความสำคัญของสถานี
   - 4.3 ข้อร้องเรียนจากผู้ที่ได้รับผลกระทบจากการปิดสถานี

**กลยุทธ์ที่ 5.3 บริหารจัดการค่าใช้จ่ายด้านบุคลากรอย่างมีประสิทธิภาพ**

**แผนงาน 5.3.2 การประเมินเพื่อจัดลำดับความสำคัญ (Prioritize) ของสถานี เพื่อบริหารจัดการให้เหมาะสม**

| รายละเอียดกิจกรรมในการดำเนินงานของแผนงาน | ระยะเวลาการดำเนินงาน | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | ปี 2566 | | | | ปี 2567 | | | | ปี 2568 | | | | ปี 2569 | | | | ปี 2570 | | | |
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 1. วิเคราะห์ปริมาณผู้โดยสารขึ้น-ลง เพื่อกำหนดเกรดเพื่อจัดลำดับความสำคัญ (Prioritize) ของสถานี | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2. พิจารณาและศึกษาความเป็นไปได้ในการปิดสถานีที่มีการหยุดรถน้อย พร้อมทั้งปรับแผนการเดินรถใหม่ | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 3. พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่ช่วยอำนวยความสะดวกในการวางแผนด้านการเดินรถและการให้บริการ พร้อมทั้งสำรวจความพร้อมของบุคลากรผู้ปฏิบัติหน้าที่ในการนำเทคโนลีมาปรับใช้ | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 4. การฝึกอบรมบุคลากรในการใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศสำหรับปฏิบัติงานตามหน้าที่ภาระงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพิ่มความรวดเร็วและศักยภาพในการดำเนินงาน | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 5. ทดลองเดินรถตามแผนการเดินรถที่ปรับใหม่ ควบคู่ไปกับการนำระบบเทคโนโลยีเข้ามาประยุกต์ใช้ในการควบคุมการเดินรถ | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 6. ดำเนินการปรับลดงาน และจัดสรรทรัพยากรใหม่ให้สอดคล้องกับแผนการเดินรถ | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

**<u>การวัดผลเป้าหมาย/ตัวชี้วัดของแผนปฏิบัติการ</u>**

| ตัวชี้วัด | หน่วยวัด | ค่าเป้าหมาย | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | ปี 2566 | ปี 2567 | ปี 2568 | ปี 2569 | ปี 2570 |
| 1. ร้อยละความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนงาน | ร้อยละ | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 |

- **แผนงานที่ 6.1.1 การปรับขบวนรถไฟเพื่อลดการปล่อยคาร์บอนไดออกไซด์**

## แผนปฏิบัติการ (Action Plan) - แผนงานที่ 6.1.1 (1/3)

**กลยุทธ์ที่ 6.1 พัฒนาระบบรางด้วยนวัตกรรมสีเขียว ที่สอดคล้องกับนโยบาย BCG Model**

**แผนงานที่ 6.1.1 การปรับขบวนรถไฟเพื่อลดการปล่อยคาร์บอนไดออกไซด์**

รายละเอียดแผนในปี 2566 - 2570

1. **วัตถุประสงค์ของโครงการ/ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ**
   - 1.1 เพื่อลดต้นทุนด้านน้ำมันเชื้อเพลิง
   - 1.2 เพื่อลดการปล่อยมลพิษ ซึ่งตอบสนองต่อนโยบาย BCG Model ของภาครัฐ
   - 1.3 เพื่อยกระดับคุณภาพการบริการ เนื่องจากขบวนรถที่ได้รับการปรับปรุงเพื่อรองรับการใช้งานรถโบกี้ไฟฟ้ากำลัง จะมีความเงียบมากขึ้น ไม่มีเสียงเครื่องปั่นไฟรบกวน
2. **ผู้รับผิดชอบแผนงาน/โครงการ**
   - 2.1 หน่วยงานรับผิดชอบหลัก: ฝ่ายปฏิบัติการเดินรถ ฝ่ายบริการโดยสาร ฝ่ายการช่างกล และบริษัท รถไฟฟ้า ร.ฟ.ท. จำกัด
   - 2.2 หน่วยงานรับผิดชอบรอง: -
3. **งบประมาณแผนงาน/โครงการ**

   งบประมาณในการลงทุน (อ้างอิงงบประมาณตามที่ รฟท. ได้ดำเนินการขออนุมัติตามแต่ละโครงการ)
4. **ความเสี่ยงของแผนงาน**
   - 4.1 ความไม่คุ้มค่าของการพัฒนาและค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นจากการให้บริการโดยรถ EV
   - 4.2 ความล่าช้าของการจัดหา/ปรับปรุงรถจักรและล้อเลื่อนที่ไม่เป็นไปตามแผน
   - 4.3 การขาดความชัดเจนในนโยบายรูปแบบธุรกิจของสายสีแดง
   - 4.4 ความชัดเจนของนโยบายสนับสนุนการใช้พลังงานทดแทน เพื่อให้ รฟท. ดำเนินการตามได้อย่างเหมาะสม
   - 4.5 การไม่ได้รับเงินสนับสนุนจากภาครัฐที่เพียงพอเหมาะสม ในการลงทุนในโครงสร้างพื้นฐานสำหรับการพัฒนาระบบรถไฟ EV หรือเทคโนโลยีสมัยใหม่

| กลยุทธ์ที่ 6.1 พัฒนาระบบรางด้วยนวัตกรรมสีเขียว ที่สอดคล้องกับนโยบาย BCG Model | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **แผนงานที่ 6.1.1 การจัดหารถจักรและล้อเลื่อนเพื่อทดแทนและเพิ่มประสิทธิภาพการขนส่ง<br>โครงการดัดแปลงรถโบกี้ไฟฟ้ากำลัง จำนวน 12 คัน** | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| **รายละเอียดกิจกรรมในการดำเนินงานของแผนงาน** | **ระยะเวลาการดำเนินงาน** | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | **ปี 2566** | | | | **ปี 2567** | | | | **ปี 2568** | | | | **ปี 2569** | | | | **ปี 2570** | | | | |
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | |
| 1. ขออนุมัติ สั่งซื้อ - จ้าง และประกาศผู้ชนะ | ■ | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2. จัดทำสัญญา – ลงนามในสัญญา | | ■ | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 3. ดัดแปลง/ประกอบรถโบกี้ไฟฟ้ากำลัง (Power Car) | | | ■ | ■ | ■ | ■ | | | | | | | | | | | | | | | |
| 4. รับมอบรถ | | | | | | | ■ | ■ | | | | | | | | | | | | | |
| 5. ทดสอบรถ – ตรวจรับรถตามสัญญา | | | | | | | ■ | ■ | | | | | | | | | | | | | |
| 6. เปิดให้บริการ | | | | | | | | | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | |

| กลยุทธ์ที่ 6.1 พัฒนาระบบรางด้วยนวัตกรรมสีเขียว ที่สอดคล้องกับนโยบาย BCG Model | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **แผนงานที่ 6.1.1 การจัดหารถจักรและล้อเลื่อนเพื่อทดแทนและเพิ่มประสิทธิภาพการขนส่ง<br>โครงการปรับปรุงรถโดยสารเพื่อรองรับการใช้งานกับรถโบกี้ไฟฟ้ากำลัง (ระยะที่ 1 96 คัน)** | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| **รายละเอียดกิจกรรมในการดำเนินงานของแผนงาน** | **ระยะเวลาการดำเนินงาน** | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | **ปี 2566** | | | | **ปี 2567** | | | | **ปี 2568** | | | | **ปี 2569** | | | | **ปี 2570** | | | | |
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | |
| 1. ดัดแปลง/ปรับปรุงรถโดยสารเพื่อรองรับการใช้งานกับรถโบกี้ไฟฟ้ากำลัง | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2. รับมอบรถ | | | | | | ■ | ■ | ■ | | | | | | | | | | | | | |
| 3. ทดสอบรถ – ตรวจรับรถตามสัญญา | | | | | | ■ | ■ | ■ | | | | | | | | | | | | | |
| 4. เปิดให้บริการ | | | | | | | | | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | |

**กลยุทธ์ที่ 6.1 พัฒนาระบบรางด้วยนวัตกรรมสีเขียว ที่สอดคล้องกับนโยบาย BCG Model**

**แผนงานที่ 6.1.1 การจัดหารถจักรและล้อเลื่อนเพื่อทดแทนและเพิ่มประสิทธิภาพการขนส่ง**
**โครงการจัดหารถสับเปลี่ยน Battery Locomotive (BL) 15 – 20 คัน (ใช้สับเปลี่ยนในย่านสายสีแดง) (รายละเอียดแผนเดียวกันกับโครงการในแผนงานที่ 1.2.1)**

| รายละเอียดกิจกรรมในการดำเนินงานของแผนงาน | ระยะเวลาการดำเนินงาน | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | ปี 2566 | | | | ปี 2567 | | | | ปี 2568 | | | | ปี 2569 | | | | ปี 2570 | | | |
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 1. ศึกษาข้อมูลและวิเคราะห์ความเหมาะสมโครงการ จัดทำรายงานโครงการเสนอหน่วยงานภายใน รฟท. | ■ | ■ | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2. รายงานและขอความเห็นชอบจาก ผวก., คกร. | | | ■ | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 3. ขอความเห็นชอบจาก คค. สศช. และขออนุมัติโครงการจาก ครม. | | | | ■ | ■ | ■ | | | | | | | | | | | | | | |
| 4. การดำเนินการจัดซื้อจัดจ้างและจัดทำ TOR | | | | | | ■ | ■ | ■ | | | | | | | | | | | | |
| 5. ขออนุมัติประกวดราคา – ประกวดราคา - ขออนุมัติสั่งซื้อรถ | | | | | | | | | ■ | ■ | ■ | | | | | | | | | |
| 6. จัดทำสัญญาซื้อรถ – ลงนามในสัญญา | | | | | | | | | | | | ■ | | | | | | | | |
| 7. ประกอบรถสับเปลี่ยน Battery Locomoties | | | | | | | | | | | | | ■ | ■ | ■ | | | | | |
| 8. ทดสอบรถ – ตรวจรับรถ | | | | | | | | | | | | | | | | ■ | | | | |
| 9. เปิดให้บริการ | | | | | | | | | | | | | | | | | ■ | ■ | ■ | ■ |

**<u>การวัดผลเป้าหมาย/ตัวชี้วัดของแผนปฏิบัติการ</u>**

| ตัวชี้วัด | หน่วยวัด | ค่าเป้าหมาย | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | ปี 2566 | ปี 2567 | ปี 2568 | ปี 2569 | ปี 2570 |
| 1. ร้อยละความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนงาน | ร้อยละ | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 |
| 2. ร้อยละความสำเร็จของการเบิกจ่าย | ร้อยละ | 80.0 | 85.0 | 90.0 | 90.0 | 90.0 |

- **แผนงานที่ 6.1.2 การศึกษาเทคโนโลยีพลังงานนวัตกรรมสีเขียวระบบรางในอนาคต**

## แผนปฏิบัติการ (Action Plan) - แผนงานที่ 6.1.2 (1/3)

**กลยุทธ์ที่ 6.1 พัฒนาระบบรางด้วยนวัตกรรมสีเขียว ที่สอดคล้องกับนโยบาย BCG Model**

**แผนงานที่ 6.1.2 การศึกษาเทคโนโลยีพลังงานนวัตกรรมสีเขียวระบบรางในอนาคต**

**รายละเอียดแผนในปี 2566 - 2570**

1. **วัตถุประสงค์ของโครงการ/ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ**
   - 1.1 เพื่อสนับสนุนการใช้เทคโนโลยีพลังงานทางเลือกในการขนส่งระบบราง
   - 1.2 เพื่อสร้างความร่วมมือกับหน่วยงานพันธมิตร ศึกษาและพัฒนาความร่วมมือด้านเทคโนโลยีระบบรางในอนาคต
   - 1.3 เพื่อตอบสนองต่อนโยบาย BCG Model ของภาครัฐ
2. **ผู้รับผิดชอบแผนงาน/โครงการ**
   - 2.1 หน่วยงานรับผิดชอบหลัก: ฝ่ายการช่างกล
   - 2.2 หน่วยงานรับผิดชอบรอง: -
3. **งบประมาณแผนงาน/โครงการ**
   - งบประมาณในการลงทุน 5 ล้านบาท
4. **ความเสี่ยงของแผนงาน**
   - 4.1 ความพร้อมด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยีของบุคลากร รฟท.
   - 4.2 ความชัดเจนของนโยบายสนับสนุนการใช้พลังงานทดแทน เพื่อให้ รฟท. ดำเนินการตามได้อย่างเหมาะสม
   - 4.2 ขาดการสนับสนุนทางการเงินจากรัฐบาลสำหรับวงเงินลงทุนในการลงทุนในโครงสร้างพื้นฐานสำหรับการพัฒนาระบบรถไฟ EV หรือเทคโนโลยีสมัยใหม่ที่เหมาะสมและตอบสนองต่อนโยบายภาครัฐ
   - 4.3 การสรรหาหน่วยงานพันธมิตรที่มีประสิทธิภาพในการสร้างความร่วมมือ

| กลยุทธ์ที่ 6.1 พัฒนาระบบรางด้วยนวัตกรรมสีเขียว ที่สอดคล้องกับนโยบาย BCG Model | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **แผนงานที่ 6.1.2 การศึกษาเทคโนโลยีพลังงานนวัตกรรมสีเขียวระบบรางในอนาคต** | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| **รายละเอียดกิจกรรมในการดำเนินงานของแผนงาน** | **ระยะเวลาการดำเนินงาน** | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | **ปี 2566** | | | | **ปี 2567** | | | | **ปี 2568** | | | | **ปี 2569** | | | | **ปี 2570** | | | | |
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | |
| 1. ศึกษาเทคโนโลยีพลังงานนวัตกรรมสีเขียวที่เกี่ยวข้องกับระบบรางทั้งในและต่างประเทศ | ■ | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2. เข้าร่วมหารือกับหน่วยงานพันธมิตรที่มีความเชี่ยวชาญด้านนวัตกรรมและพลังงานทางเลือก เพื่อแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรมที่เกี่ยวข้องกับระบบราง | | ■ | ■ | ■ | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 3. นำองค์ความรู้ที่ได้รับมาถ่ายทอดให้แก่พนักงานในองค์กรตั้งแต่ระดับผู้บริหารจนถึงระดับปฏิบัติการ | | | | ■ | ■ | ■ | ■ | | | | | | | | | | | | | | |
| 4. ต่อยอดแผนงาน/โครงการที่เกี่ยวข้องกับพลังงานแนะนวัตกรรมสีเขียว | | | | | ■ | ■ | ■ | ■ | | | | | | | | | | | | | |

**การวัดผลเป้าหมาย/ตัวชี้วัดของแผนปฏิบัติการ**

| **ตัวชี้วัด** | **หน่วยวัด** | **ค่าเป้าหมาย** | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | **ปี 2566** | **ปี 2567** | **ปี 2568** | **ปี 2569** | **ปี 2570** |
| 1. ร้อยละความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนงาน | ร้อยละ | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 |
| 2. ร้อยละการเพิ่มขึ้นจำนวนโครงการความร่วมมือด้านนวัตกรรม | ร้อยละ | 10 | 20 | 40 | 60 | 80 |

- **แผนงานที่ 6.1.3 ลดค่าใช้จ่ายด้านพลังงานไฟฟ้าด้วย Solar Cell**

## แผนปฏิบัติการ (Action Plan) - แผนงานที่ 6.1.3 (1/3)

**กลยุทธ์ที่ 6.1 พัฒนาระบบรางด้วยนวัตกรรมสีเขียว ที่สอดคล้องกับนโยบาย BCG Model**

**แผนงานที่ 6.1.3 ลดค่าใช้จ่ายด้านพลังงานไฟฟ้าด้วย Solar Cell**

รายละเอียดแผนในปี 2566 - 2570

1. **วัตถุประสงค์ของโครงการ/ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ**
   - 1.1 เพื่อลดค่าใช้จ่ายด้านสาธารณูปโภค (ค่าไฟฟ้าของสถานี)
   - 1.2 เพื่อตอบสนองต่อนโยบาย BCG Model ของภาครัฐ
   - 1.3 เพื่อสร้างภาพลักษณ์ที่ดีและยกระดับมาตรฐานที่แสดงถึงความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อมให้กับองค์กร (เปรียบเสมือนการทำ CSR สร้างประโยชน์ให้สังคมทางอ้อม)
2. **ผู้รับผิดชอบแผนงาน/โครงการ**
   - 2.1 หน่วยงานรับผิดชอบหลัก: ฝ่ายปฏิบัติการเดินรถ ฝ่ายการอาณัติสัญญาณและโทรคมนาคม
   - 2.2 หน่วยงานรับผิดชอบรอง: -
3. **งบประมาณแผนงาน/โครงการ**

   งบประมาณในการลงทุน 0 ล้านบาท
4. **ความเสี่ยงของแผนงาน**
   - 4.1 ความไม่คุ้มค่าของการลงทุนพัฒนา
   - 4.2 ความล่าช้าในการดำเนินงานร่วมกับหน่วยงานพันธมิตร
   - 4.3 สภาพพื้นที่ที่ไม่เอื้ออำนวยต่อการดำเนินการ

| กลยุทธ์ที่ 6.1 พัฒนาระบบรางด้วยนวัตกรรมสีเขียว ที่สอดคล้องกับนโยบาย BCG Model | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **แผนงานที่ 6.1.3 ลดค่าใช้จ่ายด้านพลังงานไฟฟ้าด้วย Solar Cell** | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| **รายละเอียดกิจกรรมในการดำเนินงานของแผนงาน** | **ระยะเวลาการดำเนินงาน** | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | **ปี 2566** | | | | **ปี 2567** | | | | **ปี 2568** | | | | **ปี 2569** | | | | **ปี 2570** | | | | |
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | |
| 1. ติดต่อประสานกับหน่วยงาน กฟน. / กฟภ. เพื่อจัดทำรายละเอียดความร่วมมือ | ■ | ■ | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2. สำรวจจุดติดตั้งแผง Solar Cell ในสถานีหลัก (20 สถานี) | ■ | ■ | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 3. จัดทำสัญญาข้อตกลงร่วมกัน (โดยทาง กฟน. / กฟภ. เป็นผู้ลงทุน 100%) | | | ■ | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 4. ดำเนินการติดตั้งและควบคุมการทำงาน | | | | ■ | ■ | ■ | ■ | | | | | | | | | | | | | | |
| 5. ติดตามค่าใช้จ่ายและวางแผนการซ่อมบำรุง | | | | | | | | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | |

**การวัดผลเป้าหมาย/ตัวชี้วัดของแผนปฏิบัติการ**

| ตัวชี้วัด | หน่วยวัด | ค่าเป้าหมาย | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | ปี 2566 | ปี 2567 | ปี 2568 | ปี 2569 | ปี 2570 |
| 1. ร้อยละความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนงาน | ร้อยละ | 100 | 100 | | | |
| 2. ร้อยละของค่าไฟฟ้าสถานีที่ลดได้ (จากปีฐาน (2565)) | ร้อยละ | - | - | 20 | 20 | 20 |

- **แผนงานที่ 6.1.4 พัฒนา EV Charger station สำหรับรถยนต์ในบริเวณสถานีศักยภาพ**

## แผนปฏิบัติการ (Action Plan) - แผนงานที่ 6.1.4 (1/3)

**กลยุทธ์ที่ 6.1 พัฒนาระบบรางด้วยนวัตกรรมสีเขียว ที่สอดคล้องกับนโยบาย BCG Model**

**แผนงานที่ 6.1.4 พัฒนา EV Charger station สำหรับรถยนต์ในบริเวณสถานีศักยภาพ**

รายละเอียดแผนในปี 2566 - 2570

1. **วัตถุประสงค์ของโครงการ/ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ**
   - 1.1 เพื่อสนับสนุนการใช้พลังงานทางเลือกที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม
   - 1.2 เพื่อตอบสนองต่อนโยบาย BCG Model ของภาครัฐ
2. **ผู้รับผิดชอบแผนงาน/โครงการ**
   - 2.1 หน่วยงานรับผิดชอบหลัก: สำนักงานยุทธศาสตร์ธุรกิจการเดินรถ ฝ่ายปฏิบัติการเดินรถ ฝ่ายบริหารทรัพย์สิน
   - 2.2 หน่วยงานรับผิดชอบรอง: ฝ่ายอาณัติสัญญาณและโทรคมนาคม
3. **งบประมาณแผนงาน/โครงการ**
   - งบประมาณในการลงทุน 0 ล้านบาท
4. **ความเสี่ยงของแผนงาน**
   - 4.1 ความพร้อมของบุคลากร
   - 4.2 ความล่าช้าในการส่งมอบพื้นที่ให้ผู้พัฒนา EV Charger Station
   - 4.3 การสนับสนุนทางการเงินจากรัฐบาลสำหรับวงเงินลงทุนในเทคโนโลยีสมัยใหม่ที่เหมาะสมและตอบสนองต่อนโยบายภาครัฐ
   - 4.4 ความล่าช้า/ขาดความสนใจในการร่วมมือระหว่าง รฟท. กับหน่วยงานพันธมิตรทั้งภาครัฐและเอกชนเพื่อพัฒนา EV Charger
   - 4.5 จำนวนผู้สนใจใช้บริการ EV Charger บริเวณสถานี

| กลยุทธ์ที่ 6.1 พัฒนาระบบรางด้วยนวัตกรรมสีเขียว ที่สอดคล้องกับนโยบาย BCG Model | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **แผนงานที่ 6.1.4 พัฒนา EV Charger station สำหรับรถยนต์ในบริเวณสถานีศักยภาพ** | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| **รายละเอียดกิจกรรมในการดำเนินงานของแผนงาน** | **ระยะเวลาการดำเนินงาน** | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | **ปี 2566** | | | | **ปี 2567** | | | | **ปี 2568** | | | | **ปี 2569** | | | | **ปี 2570** | | | |
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 1. สำรวจสถานีศักยภาพที่จะติดตั้ง EV Charger และสรรหาพันธมิตรภาครัฐและเอกชนที่มีความเชี่ยวชาญ | ■ | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2. หารือและลงนาม MOU ร่วมกันระหว่างรฟท. และพันธมิตรที่จะเข้ามาพัฒนา EV Charger Station | | ■ | ■ | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 3. ส่งมอบพื้นที่บริเวณสถานีศักยภาพ | | | | ■ | ■ | | | | | | | | | | | | | | | |
| 4. ติดตั้ง EV Charger Station และฝึกอบรมการใช้งานให้แก่พนักงานบริเวณสถานี | | | | | ■ | ■ | ■ | | | | | | | | | | | | | |
| 5. เปิดให้บริการ EV Charger Station | | | | | | | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ |

**การวัดผลเป้าหมาย/ตัวชี้วัดของแผนปฏิบัติการ**

| **ตัวชี้วัด** | **หน่วยวัด** | **ค่าเป้าหมาย** | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | **ปี 2566** | **ปี 2567** | **ปี 2568** | **ปี 2569** | **ปี 2570** |
| 1. ร้อยละความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนงาน | ร้อยละ | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 |
| 2. ร้อยละของจำนวนสถานีศักยภาพที่มีการติดตั้ง EV Charger Station | ร้อยละ | 10 | 30 | 50 | 60 | 80 |
| 3. ร้อยละจำนวนผู้ใช้บริการต่อจำนวน EV Charger ที่ติดตั้ง | ร้อยละ | 90 | 90 | 95 | 100 | 100 |

# 15. การวิเคราะห์ความเสี่ยงของแผนปฏิบัติการ การประเมินระดับความรุนแรงของแต่ละความเสี่ยง และการกำหนดมาตรการในการจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสม

## 15.1 แนวทางการวิเคราะห์ความเสี่ยงของแผนปฏิบัติการ

การรถไฟฯ มีความจำเป็นที่จะต้องวิเคราะห์และบริหารความสี่ยง เพื่อไม่ให้เกิดโอกาสหรือเหตุการณ์ที่ไม่พึงประสงค์ ที่อาจส่งผลกระทบต่อการดำเนินงาน อันทำให้เป้าประสงค์เบี่ยงเบนไป หรืออาจทำให้เกิดความเสียหายทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน โดยกระบวนการวิเคราะห์ความเสี่ยงในระดับแผนปฏิบัติการและกระบวนการวิเคราะห์ความเสี่ยงระดับองค์กร จำเป็นต้องมีความสอดคล้องกัน โดยใช้ระดับความเสี่ยงของแผนปฏิบัติการเป็นปัจจัยนำเข้าในการวิเคราะห์ความเสี่ยงระดับองค์กรได้

โดยการวิเคราะห์ความเสี่ยงของแผนปฏิบัติการของการรถไฟฯ จะอ้างอิงวิธีการในการวิเคราะห์ความเสี่ยงตามกรอบแนวทางการจัดการความเสี่ยงตามมาตรฐาน COSO 2017 (COSO Enterprise Risk Management-Integrating with Strategy and Performance 2017) และเกณฑ์การประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ (Enablers) ด้านการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน เป็นปัจจัยนำเข้าหลักในการจัดทำบริหารความเสี่ยงของแผนปฏิบัติการ เพื่อเป็นการยืนยันว่าการดำเนินงานของการรถไฟฯ สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ตามวิสัยทัศน์และพันธกิจที่ได้กำหนดไว้ในแผนวิสาหกิจของการรถไฟฯ ซึ่งครอบคลุมแนวทางการกำหนดนโยบายการบริหารงานการดำเนินงาน และการบริหารความเสี่ยง ดังนี้

(1) ธรรมาภิบาลและวัฒนธรรมองค์กร (Governance and Culture) – องค์กรต้องจัดให้มีการจัดการธรรมาภิบาล มีวัฒนธรรมองค์กร โดยบุคลากรในองค์กรมีจริยธรรมที่ดี ตั้งใจในการสร้างคุณค่า มีความเข้าใจและตระหนักในความเสี่ยง รวมถึงการให้ความสำคัญและรับผิดชอบร่วมกัน อันส่งผลให้เกิดการบริหารความเสี่ยงทั้งองค์กรอย่างมีประสิทธิผลขึ้น

(2) การกำหนดยุทธศาสตร์และวัตถุประสงค์/ เป้าประสงค์ (Strategy and Objective Setting) – การบริหารความเสี่ยงและการกำหนดยุทธศาสตร์จะมีการดำเนินงานควบคู่กันไป เพื่อให้การกำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้และการจัดการความเสี่ยงสอดคล้องกับการกำหนดยุทธศาสตร์อย่างมีประสิทธิภาพ

(3) กระบวนการบริหารความเสี่ยง (Performance) – การบริหารความเสี่ยงถือเป็นสิ่งสำคัญในการช่วยให้ยุทธศาสตร์สามารถบรรลุเป้าหมายได้ ดังนั้น ในระหว่างการนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติจึงต้องมีการประเมินความเสี่ยงควบคู่ไปด้วย ทั้งนี้ การรถไฟฯ ได้มีการวางแผนเพื่อจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยง โดยมีการเลือกวิธีการตอบสนองและการวิเคราะห์ความเสี่ยงในรูปแบบ

ของ Portfolio view of the amount of risk เพื่อนำเสนอแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และจะทำให้เกิดประสิทธิผลต่อการจัดการยุทธศาสตร์

(4) การทบทวนการบริหารความเสี่ยง (Review and Revision) – การทบทวนการบริหารความเสี่ยงจะทำให้ทราบถึงสาเหตุที่อาจส่งผลให้ผลการดำเนินงานไม่บรรลุเป้าหมาย และหากนำผลจากการบริหารความเสี่ยงมาพิจารณาประกอบด้วยนั้น ก็จะยิ่งช่วยให้การรถไฟฯ สามารถทบทวนการปรับปรุงกระบวนการให้มีความถูกต้องและแม่นยำมากยิ่งขึ้น

(5) ข้อมูลสารสนเทศ การสื่อสาร และการรายงานผล (Information, Communication, and Reporting) – การบริหารความเสี่ยงเป็นกระบวนการที่ต้องการความต่อเนื่อง ทั้งในส่วนของการเข้าถึงข้อมูลทั้งภายในและภายนอก และการสื่อสารระหว่างหน่วยงานภายในองค์กร เพื่อให้แต่ละฝ่ายทราบถึงข้อมูลเชิงความเสี่ยงอย่างทั่วถึงและเพียงพอในทุกระดับสายงาน จึงจะส่งผลให้การจัดการเชิงยุทธศาสตร์มีประสิทธิผลและเกิดประโยชน์ต่อองค์กร

ทั้งนี้ ได้มีการกำหนดกระบวนการในการบริหารความเสี่ยง ผ่านการระดมความคิดเห็น เพื่อค้นหาและประเมินความเสี่ยงที่อาจส่งผลกระทบและส่งผลให้การรถไฟฯ ไม่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ได้ โดยมีขั้นตอนสำคัญในการวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยงของแผนปฏิบัติการ ดังต่อไปนี้

(1) การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective Setting)

การกำหนดวัตถุประสงค์ขององค์กรที่ชัดเจนควรที่จะต้องมีการกำหนดวัตถุประสงค์ให้มีความสัมพันธ์กับแผนยุทธศาสตร์และเป้าหมายตามตัวชี้วัดขององค์กร ซึ่งการกำหนดวัตถุประสงค์สามารถทำได้โดยใช้หลักการ “SMART” ดังนี้

**S**pecific: มีความเฉพาะเจาะจง มีขอบเขตที่ชัดเจน และทุกฝ่ายเข้าใจตรงกัน

**M**easurable: สามารถวัดได้ทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ

**A**chievable: สามารถทำให้บรรลุผลได้/ปฏิบัติได้

**R**elevant: มีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์กร

**T**imely: มีการกำหนดกรอบระยะเวลา

ซึ่งวัตถุประสงค์ที่การรถไฟฯ ได้กำหนดไว้สามารถแบ่งออกเป็น 2 ระดับ คือ

1) ระดับองค์กร ประกอบด้วย วิสัยทัศน์ ภารกิจ เป้าประสงค์และแผนยุทธศาสตร์/แผนฟื้นฟูขององค์กร

2) ระดับกิจกรรม ประกอบด้วย การดำเนินงานหรือกิจกรรม เพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ขององค์กรและวัตถุประสงค์ของกิจกรรมนั้น

(2) ระบุปัจจัยเสี่ยงที่สำคัญของแผนปฏิบัติการ (Risk Identification)

การระบุความเสี่ยง หรือปัจจัยเสี่ยง เป็นการค้นหาว่าเหตุการณ์หรือสถานการณ์ใดบ้าง ที่จะก่อให้เกิดความเสี่ยงที่ส่งผลกระทบต่อเป้าหมายและภารกิจหลักของการรถไฟฯ หรือทำให้วัตถุประสงค์ของการดำเนินงานไม่บรรลุผลตามที่กำหนดไว้ โดยประเภทของความเสี่ยงแบ่งออกเป็น 4 ด้าน คือ ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ ความเสี่ยง ด้านการดำเนินงาน ความเสี่ยงด้านการเงิน และความเสี่ยงด้านกฎระเบียบ

<u>ประเภทของความเสี่ยง</u>

- **ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk : S)** เป็นความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดกลยุทธ์และนโยบายในการบริหารงาน เช่น ความเสี่ยงเนื่องจากเศรษฐกิจ การเมือง การรักษาชื่อเสียง การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างตลาด และสภาวะการแข่งขัน เป็นต้น
- **ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk : O)** เป็นความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับระบบการทำงานขององค์กร ขั้นตอนการปฏิบัติงาน/กระบวนการ บุคลากร และเทคโนโลยีสารสนเทศ ซึ่งเป็นความเสี่ยงที่ส่งผลในด้านประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินธุรกิจ เช่น ความเสี่ยงจากการไม่สามารถให้บริการได้อย่างต่อเนื่อง หรือความเสี่ยงจากการเกิดอุบัติเหตุในการเดินรถ เป็นต้น
- **ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk : F)** เป็นความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับนโยบายในการบริหารงานและขั้นตอนการปฏิบัติ ด้านการเงิน การลงทุน และระบบการบริหารการเงิน เช่น ความเสี่ยงจากการผันผวนของอัตราดอกเบี้ย ความเสี่ยงจากการผันผวนของอัตราแลกเปลี่ยน ความเสี่ยงจากการขาดสภาพคล่อง เป็นต้น
- **ความเสี่ยงด้านกฎระเบียบ (Compliance Risk : C)** เป็นความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติตามกฎหมาย หรือกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ และข้อกำหนดขององค์กร เช่น พนักงานละเลยการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ หรือข้อบังคับที่กำหนดไว้ เป็นต้น

(3) ประเมินระดับความรุนแรงของความเสี่ยง (Risk Assessment)

ประเมินระดับความรุนแรงของความเสี่ยง โดยเริ่มจากการพิจารณาทั้งด้านโอกาส (Likelihood) และผลกระทบ (Impact) ของปัจจัยเสี่ยงนั้น ๆ โดยใช้ฐานข้อมูลในอดีต การคาดการณ์ในอนาคต หรือมติที่ประชุมจากคณะทำงานบริหารความเสี่ยงฯ ประกอบการประเมินระดับความรุนแรงของแต่ละปัจจัยเสี่ยง เมื่อนำโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) และผลกระทบ (Impact) มาวิเคราะห์ในตารางกำหนดระดับความเสี่ยง จะทำให้ได้ค่าระดับความเสี่ยงก่อนบริหารความเสี่ยง

**ตาราง 42: ตารางแสดงเกณฑ์ประเมินโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) และผลกระทบ (Impact)**

| | **ระดับ 1** | **ระดับ 2** | **ระดับ 3** | **ระดับ 4** | **ระดับ 5** |
|---|---|---|---|---|---|
| | **น้อยมาก** | **น้อย** | **ปานกลาง** | **สูง** | **สูงมาก** |
| **โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood)[1]** | มีโอกาสเกิดขึ้นน้อยกว่า 1 ครั้งต่อปี หรือ **โอกาสเกิดน้อยกว่า 5%** | มีโอกาสที่จะเกิดขึ้น 1 – 4 ครั้งต่อปี หรือ**โอกาสตั้งแต่ 5 – 25%** | มีโอกาสที่จะเกิดขึ้นตั้งแต่ 5 – 8 ครั้งต่อปี หรือ**โอกาสมากกว่า 25 – 50%** | มีโอกาสที่จะเกิดขึ้นมากกว่า 9 – 12 ครั้งต่อปี หรือ**โอกาสมากกว่า 50 – 75%** | มีโอกาสที่จะเกิดขึ้นมากกว่า 12 ครั้งต่อปี หรือ **โอกาสมากกว่า 75%** |
| **ผลกระทบด้านการดำเนินงาน (Impact)[2]** | ไม่มีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ | มีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์เพียงเล็กน้อย | มีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ จำนวน 1 SO | มีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ จำนวน 2 SO | มีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ จำนวน 3 SO |

หมายเหตุ: 1. อ้างอิงเกณฑ์ตามคู่มือการบริหารความเสี่ยงการรถไฟฯ 2564 / 2. อ้างอิงเกณฑ์ตามแผนวิสาหกิจของรัฐวิสาหกิจอื่น

ที่มา: PrimeStreet Analysis

เกณฑ์การวิเคราะห์ความเสี่ยงที่เรียกว่า Risk Matrix เป็นการแสดงถึงระดับความสำคัญในการบริหารความเสี่ยง โดยจะพิจารณาจากผลคูณ (L x I) ของระดับโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (L) กับระดับความรุนแรงของผลกระทบ (I) ของความเสี่ยง ซึ่งแบ่งเป็น 4 ระดับ ดังนี้

**ตาราง 43: ตารางแสดงเกณฑ์การวิเคราะห์ความเสี่ยง (L x I) (Risk Matrix)**

| ผลกระทบ / โอกาสที่จะเกิด | น้อยมาก (1) | น้อย (2) | ปานกลาง (3) | สูง (4) | สูงมาก (5) |
|---|---|---|---|---|---|
| สูงมาก (5) | 5 | 10 | 15 | 20 | 25 |
| สูง (4) | 4 | 8 | 12 | 16 | 20 |
| ปานกลาง (3) | 3 | 6 | 9 | 12 | 15 |
| น้อย (2) | 2 | 4 | 6 | 8 | 10 |
| น้อยมาก (1) | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

ที่มา: PrimeStreet Analysis

**ตาราง 44: ตารางแสดงความหมายของแต่ละระดับความเสี่ยง**

| ช่วงระดับความรุนแรงของความเสี่ยง* | ความหมายของระดับความเสี่ยง | |
|---|---|---|
| 1 – 3 | ต่ำ | ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ |
| 4 – 9 | ปานกลาง (ต้องเฝ้าระวัง) | |
| 10 – 16 | สูง (ต้องเร่งวางแผน) | |
| มากกว่า 16 | สูงมาก (ต้องแก้ไขโดยเร่งด่วน) | |

หมายเหตุ: *ระดับความรุนแรงของความเสี่ยง (R) = ระดับโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) x ระดับผลกระทบด้านการดำเนินงาน (Impact)

ที่มา: PrimeStreet Analysis

(4) การกำหนดแผนจัดการความเสี่ยง (Risk Management) หรือมาตรการในการจัดการความเสี่ยง

ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ขององค์กรควรอยู่ในขอบเขตของระดับความเสี่ยง (Risk Target) ซึ่งก็คือ ระดับความเสี่ยงปานกลาง (ช่วงระดับความรุนแรง 4 - 9) ซึ่งหากแผนปฏิบัติการนั้น ๆ มีระดับความเสี่ยงที่มากเกินกว่าระดับความเสี่ยงปานกลาง หน่วยงานจะต้องมีการกำหนดมาตรการในการจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสม เพื่อให้ระดับความเสี่ยงลดลงอยู่ในระดับที่ยอมรับได้

## 15.2 การวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยงของแผนปฏิบัติการ และมาตรการในการจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสม

**<u>การวิเคราะห์ความเสี่ยง (Risk Analysis)</u>**

การวิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยง หรือเหตุการณ์ต่าง ๆ ที่สามารถเกิดขึ้นและมีแนวโน้มที่จะส่งผลกระทบต่อการดำเนินงานของแผนปฏิบัติการ ไม่ว่าจะเป็นทางบุคคล ทรัพยากร เป้าหมาย หรือพันธกิจขององค์กร สามารถแบ่งออกเป็น 4 ด้านหลัก ได้แก่ ความเสี่ยงด้านกฎระเบียบ ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ และความเสี่ยงด้านการเงิน โดยมีรายละเอียด ดังนี้

**1) ปัจจัยความเสี่ยงด้านกฎระเบียบ (Compliance Risk : C)**

เป็นความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติตามกฎหมาย หรือกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ และข้อกำหนดขององค์กรหรือนโยบายภาครัฐ โดยความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นเป็นความเสี่ยงที่เกิดขึ้นเนื่องจากความไม่ชัดเจน ความไม่ทันสมัย ความไม่ครอบคลุมของกฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับต่าง ๆ การทำนิติกรรมสัญญา การร่างสัญญาที่ไม่ครอบคลุมการดำเนินงาน ทั้งนี้ ความเสี่ยงด้านกฎระเบียบที่การรถไฟฯ อาจเผชิญประกอบไปด้วย

- การเปลี่ยนแปลงหรือข้อกำหนดของนโยบายรัฐบาล/กระทรวงคมนาคม/หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง
- ความชัดเจนและความต่อเนื่องของนโยบายภาครัฐในการขยายโครงข่ายทางราง รวมถึงนโยบายการจัดหารถจักรและล้อเลื่อน
- กรอบบทบาทหน้าที่ของกรมการขนส่งทางราง และ พ.ร.บ. กรมการขนส่งทางราง
- กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ พ.ร.บ. การรถไฟฯ ล้าสมัย และมีการออกกฎ ระเบียบ คำสั่งที่มีข้อจำกัดในการดำเนินงานมากมาย ส่งผลต่อระยะเวลาดำเนินการ
- ความล่าช้าของการปรับแก้กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินธุรกิจเชิงพาณิชย์และการแข่งขัน
- มติ ครม. เรื่องการรับบุคลากร
- ความล่าช้าในการเวนคืนที่ดิน และการขอใช้พื้นที่กับหน่วยงานรัฐ
- โครงสร้างอัตราผลตอบแทนของ รฟท. ไม่จูงใจในการดึงดูดบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเข้ามาทำงาน
- เกณฑ์การประเมินคุณภาพการบริการของขบวนรถโดยสารเชิงสังคม ที่ถูกกำหนดโดยหน่วยงานภายนอก

**2) ปัจจัยความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk : O)**

เป็นความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับระบบการทำงานขององค์กร ขั้นตอนการปฏิบัติงาน/กระบวนการการประสานงานภายใน บุคลากร นวัตกรรมที่ใช้ เทคโนโลยีสารสนเทศ ความเพียงพอของข้อมูล ความพึงพอใจของผู้ใช้บริการ ซึ่งเป็นความเสี่ยงที่ส่งผลในด้านประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินธุรกิจ ทั้งนี้ ความเสี่ยงด้านการดำเนินงานที่การรถไฟฯ อาจเผชิญประกอบไปด้วย

- ขาดบุคลากรที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญในการประกอบกิจการเชิงพาณิชย์
- ขาดแคลนบุคลากรเนื่องจากไม่สามารถบริหารจัดการบุคลากรได้อย่างอิสระ
- ไม่สามารถดำเนินงานได้ตามแผนที่วางไว้ อาทิ แผนการเดินรถ และแผนการบริหารจัดการ
- ความเสี่ยงจากการถูกร้องเรียนของผู้โดยสารที่ได้รับผลกระทบจากการปรับลดขบวนโดยสารและปิดสถานี
- การควบคุมคุณภาพและมาตรฐานด้านการซ่อมบำรุงทำได้ยาก เนื่องจากขาดความต่อเนื่องในการซ่อมบำรุง และการจ้าง outsource มีอายุสัญญาเพียง 1 ปี
- ความล่าช้าในการพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่จำเป็น
- ความไม่พร้อมในการรับมือและนำเทคโนโลยีไปใช้ในการดำเนินงานและการตัดสินใจ
- การกำหนดบทบาทหน้าที่ ข้อตกลงในการดำเนินงานร่วมกัน และรูปแบบผลตอบแทนระหว่างการรถไฟฯ และบริษัทลูก
- การขาดประสิทธิภาพในการรักษา/ถ่ายทอดองค์ความรู้ให้ทันกับอัตราการเกษียณของผู้เชี่ยวชาญสาขาต่าง ๆ
- ผลประกอบการรถไฟฟ้าสายสีแดงที่เปิดก่อนหน้า ที่ส่งผลต่อความเป็นไปได้และความน่าสนใจในการเปิดให้เอกชนบริหาร
- ปริมาณผู้โดยสาร,ปริมาณสินค้าที่ผ่านสถานีและ CY ไม่มากพอที่จะดึงดูดให้เอกชนเข้ามาลงทุนเพื่อการขนส่งแบบไร้รอยต่อ

**3) ปัจจัยความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk : S)**

เป็นความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดกลยุทธ์และนโยบายในการบริหารงาน สามารถพิจารณาได้ตามหลักการของ COSO ในเรื่อง Enterprise Risk Management ซึ่งเป็นต้นแบบที่ตลาดหลักทรัพย์

แห่งประเทศไทยและกระทรวงการคลังแนะนำให้รัฐวิสาหกิจใช้ในการบริหารความเสี่ยง โดยการบูรณาการการบริหารความเสี่ยงขององค์กรเข้ากับการกำหนดกลยุทธ์ ซึ่งนับเป็นความเสี่ยงเกี่ยวกับการบรรลุเป้าหมายและพันธกิจในภาพรวม ที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์และเหตุการณ์ภายนอกที่ส่งผลต่อกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ การปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์ไม่เหมาะสม ความไม่สอดคล้องกันระหว่างนโยบาย เป้าหมายกลยุทธ์ โครงสร้างองค์กร สภาวการณ์แข่งขัน ทรัพยากร สภาพแวดล้อม อันส่งผลกระทบต่อวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์กร ทั้งนี้ ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ที่การรถไฟฯ อาจเผชิญประกอบไปด้วย

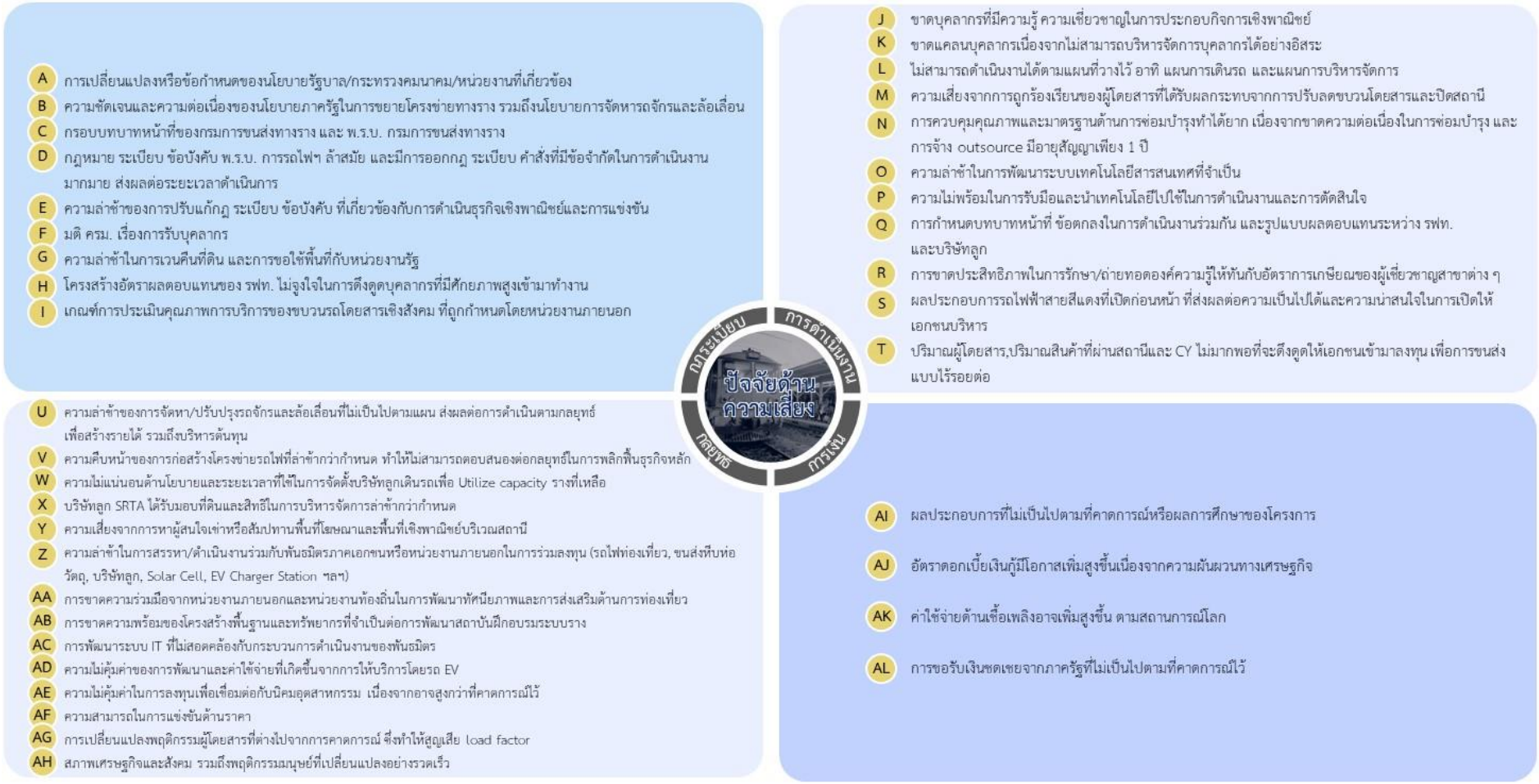
- ความล่าช้าของการจัดหา/ปรับปรุงรถจักรและล้อเลื่อนที่ไม่เป็นไปตามแผน ส่งผลต่อการดำเนินตามกลยุทธ์เพื่อสร้างรายได้ รวมถึงบริหารต้นทุน
- ความคืบหน้าของการก่อสร้างโครงข่ายรถไฟที่ล่าช้ากว่ากำหนด ทำให้ไม่สามารถตอบสนองต่อกลยุทธ์ในการพลิกฟื้นธุรกิจหลัก
- ความไม่แน่นอนด้านโยบายและระยะเวลาที่ใช้ในการจัดตั้งบริษัทลูกเดินรถเพื่อ Utilize capacity รางที่เหลือ
- บริษัทลูก SRTA ได้รับมอบที่ดินและสิทธิในการบริหารจัดการล่าช้ากว่ากำหนด
- ความเสี่ยงจากการหาผู้สนใจเช่าหรือสัมปทานพื้นที่โฆษณาและพื้นที่เชิงพาณิชย์บริเวณสถานี
- ความล่าช้าในการสรรหา/ดำเนินงานร่วมกับพันธมิตรภาคเอกชนหรือหน่วยงานภายนอกในการร่วมลงทุน (รถไฟท่องเที่ยว, ขนส่งหีบห่อวัตถุ, บริษัทลูก, Solar Cell, EV Charger Station ฯลฯ)
- การขาดความร่วมมือจากหน่วยงานภายนอกและหน่วยงานท้องถิ่นในการพัฒนาทัศนียภาพและการส่งเสริมด้านการท่องเที่ยว
- การขาดความพร้อมของโครงสร้างพื้นฐานและทรัพยากรที่จำเป็นต่อการพัฒนาสถาบันฝึกอบรมระบบราง
- การพัฒนาระบบ IT ที่ไม่สอดคล้องกับกระบวนการดำเนินงานของพันธมิตร
- ความไม่คุ้มค่าของการพัฒนาและค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นจากการให้บริการโดยรถ EV
- ความไม่คุ้มค่าในการลงทุนเพื่อเชื่อมต่อกับนิคมอุตสาหกรรม เนื่องจากอาจสูงกว่าที่คาดการณ์ไว้
- ความสามารถในการแข่งขันด้านราคา
- การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมผู้โดยสารที่ต่างไปจากการคาดการณ์ ซึ่งทำให้สูญเสีย load factor
- สภาพเศรษฐกิจและสังคม รวมถึงพฤติกรรมมนุษย์ที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

**4) ปัจจัยความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk : F)**

เป็นความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับนโยบายในการบริหารงานและขั้นตอนการปฏิบัติ ด้านการเงิน การลงทุน และระบบการบริหารการเงิน ทั้งนี้ ความเสี่ยงด้านการเงินที่การรถไฟฯ อาจเผชิญประกอบไปด้วย

- ผลประกอบการที่ไม่เป็นไปตามที่คาดการณ์หรือผลการศึกษาของโครงการ
- อัตราดอกเบี้ยเงินกู้มีโอกาสเพิ่มสูงขึ้นเนื่องจากความผันผวนทางเศรษฐกิจ
- ค่าใช้จ่ายด้านเชื้อเพลิงอาจเพิ่มสูงขึ้น ตามสถานการณ์โลก
- การขอรับเงินชดเชยจากภาครัฐที่ไม่เป็นไปตามที่คาดการณ์ไว้

## รูปภาพ 160: ภาพแสดงสรุปปัจจัยความเสี่ยงของแผนปฏิบัติการทั้ง 4 ด้านของการรถไฟฯ



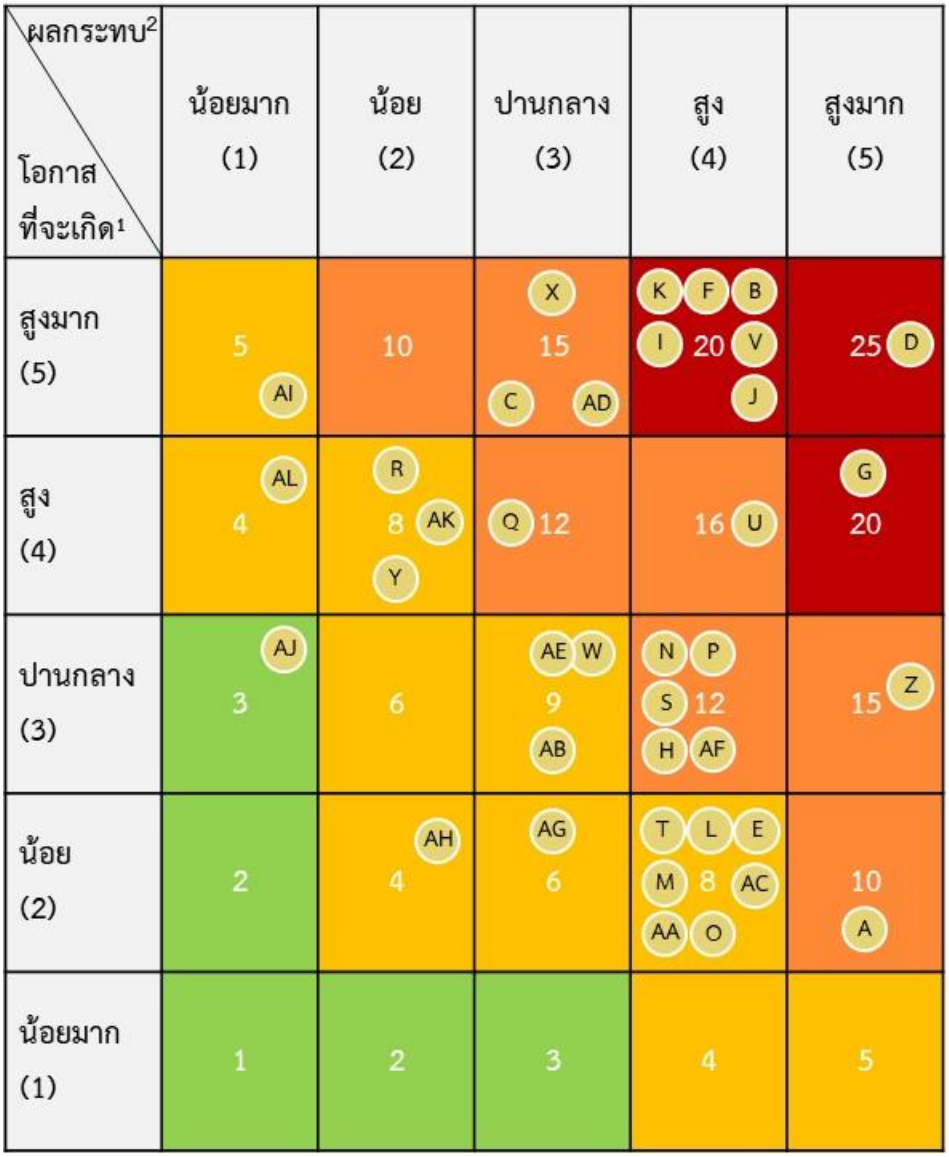

ที่มา: การรถไฟฯ และ PrimeStreet Analysis

**การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)**

จากปัจจัยความเสี่ยงทั้ง 36 ด้านตามที่ได้วิเคราะห์ข้างต้น การวัดระดับความเสี่ยงจะดำเนินการผ่านการใช้ Risk Matrix เพื่อการบริหารจัดการปัจจัยความเสี่ยงดังกล่าว โดยในการประเมินความเสี่ยงนั้น ได้ทำการประเมินจากรากฐานของผลกระทบของความเสี่ยงต่อการดำเนินงานให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ของแผนฟื้นฟูฯ ของการรถไฟฯ และโอกาสที่ความเสี่ยงนั้น ๆ จะเกิดขึ้นในระหว่างการดำเนินธุรกิจ โดยหลังจากการประเมินพบว่า จากทั้งหมด 36 ความเสี่ยงหลักนั้นมี 20 ความเสี่ยงหลักที่อยู่ในพื้นที่สีส้มและสีแดง ซึ่งความเสี่ยงดังกล่าวเป็นความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อการดำเนินธุรกิจค่อนข้างสูง/สูงมาก หรือมีโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงสูง/สูงมาก โดยทั้ง 20 ความเสี่ยงหลักนี้ จำเป็นที่จะต้องมีแผนบริหารความเสี่ยงหรือมาตรการในการจัดการความเสี่ยงที่ถูกต้อง เพื่อลดความเสี่ยงดังกล่าว และเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานให้เป็นไปตามกรอบและทิศทางของแผนการดำเนินงานของแผนฟื้นฟูฯ

อย่างไรก็ตามความเสี่ยงอีก 16 ด้านที่เหลือจะอยู่ในพื้นที่สีเหลืองและเขียว โดยที่พื้นที่สีเหลืองนั้นอธิบายถึงความเสี่ยงระดับปานกลางที่ต้องมีการเฝ้าระวัง ควบคุม เพื่อไม่ให้ความเสี่ยงนั้นขยายตัวไปสู่ความเสี่ยงในระดับรุนแรง (สูง) และอาจส่งผลเสียต่อการดำเนินงานและยากเกินการควบคุม ในขณะที่พื้นที่สีเขียวอธิบายถึงความเสี่ยงระดับต่ำ เป็นความเสี่ยงที่มีโอกาสเกิดขึ้นน้อย โดยทั้งสองระดับนี้เป็นความเสี่ยงที่ยอมรับได้ และหากมีการเกิดขึ้นแล้วนั้นก็เป็นความเสี่ยงที่ส่งผลกระทบต่ำต่อการดำเนินธุรกิจ ซึ่งสามารถควบคุมและบรรเทาได้ง่ายในระยะเวลาอันสั้น

**รูปภาพ 161: ภาพแสดงระดับของความเสี่ยง (Risk Matrix) ที่มีแนวโน้มส่งผลกระทบต่อการดำเนินงานของแผนปฏิบัติการของการรถไฟฯ**




หมายเหตุ: 1. อ้างอิงเกณฑ์ตามคู่มือการบริหารความเสี่ยง รฟท. 2564 / 2. อ้างอิงเกณฑ์เทียบเคียงจากแผนวิสาหกิจของรัฐวิสาหกิจอื่น ๆ

ที่มา: PrimeStreet Analysis

**มาตรการในการจัดการความเสี่ยง (Risk Management)**

- ความเสี่ยงในโซนสีแดงเข้ม (ระดับความรุนแรงสูงมาก ต้องเร่งแก้ไขโดยเร่งด่วน)

(1) กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ พ.ร.บ. การรถไฟฯ ล้าสมัย และมีการออกกฎ ระเบียบ คำสั่งที่มีข้อจำกัดในการดำเนินงานมากมาย ส่งผลต่อระยะเวลาดำเนินการ

การจัดการความเสี่ยง: หน่วยงานผู้รับผิดชอบหลักในแผนงานหรือโครงการที่ต้องมีการดำเนินการด้านการแก้ไขกฎ ระเบียบใด ๆ ก็ตาม ควรเร่งประสานงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการขอข้อมูลที่จำเป็นต่อการนำมาศึกษาและนำไปใช้วิเคราะห์เทียบเคียงร่วมกับกฎระเบียบหรือรูปแบบการดำเนินงานของผู้ให้บริการรายอื่นที่สามารถดำเนินงานได้ในประสิทธิภาพที่สูงกว่า ทั้งนี้เพื่อให้มีความพร้อมในข้อมูล back-up ที่จะใช้ในการนำเสนอหลักการและเหตุผลในการขอแก้ไขเพิ่มเติม/เพิ่มข้อยกเว้นนั้น ๆ ต่อผู้อนุมัติในการแก้ไขข้อกฎระเบียบได้โดยเร็ว ราบรื่น มีข้อโต้แย้งน้อยที่สุด

(2) ความชัดเจนและความต่อเนื่องของนโยบายภาครัฐในการขยายโครงข่ายทางราง รวมถึงนโยบายการจัดหารถจักรและล้อเลื่อน

การจัดการความเสี่ยง: คอยติดตามอัพเดตนโยบาย/แผนของภาครัฐให้มีความเป็นปัจจุบันล่าสุดตลอดจนวางแผนจัดเตรียมทรัพยากรและบุคลากรให้มีความพร้อมที่จะดำเนินงานอยู่เสมอ เมื่อภาครัฐเองมีความชัดเจนในการขยายโครงข่ายทางรถไฟและรูปแบบการจัดหารถฯ ทางการรถไฟฯ ควรเร่งจัดทำข้อมูลชี้แจงความเหมาะสมในการขยายโครงข่ายเส้นทางและรูปแบบแนวทางในการจัดหารถฯ ที่ครบถ้วนและชัดเจนตามนโยบาย/แผน เพื่อให้สามารถนำเสนอต่อภาครัฐ อันทำให้การดำเนินงานมีความคืบหน้า ได้รับการอนุมัติ และสามารถดำเนินการจริงตามแผนได้โดยเร็ว

(3) มติ ครม. เรื่องการรับบุคลากร

การจัดการความเสี่ยง: นอกจากการรถไฟฯ จะขาดแคลนบุคลากรในการปฏิบัติงานด้านการตลาดที่มีความเชี่ยวชาญแล้ว จากแผนการขยายโครงข่ายทางรถไฟทางไกลของประเทศไทยตามนโยบายภาครัฐ ทั้งทางคู่ระยะที่ 1 ทางคู่ระยะที่ 2 และทางสายใหม่ ซึ่งหากก่อสร้างแล้วเสร็จตามแผนจะทำให้โครงข่ายระบบรางของประเทศไทยมีระยะทางทั้งสิ้นมากกว่า 8,000 กิโลเมตร (จากปัจจุบันที่มีระยะทาง 4,044 กิโลเมตร) ทำให้การรถไฟฯ อาจเกิดปัญหาด้านกำลังคนที่ไม่เพียงพอในการดูแลและการควบคุมคุณภาพได้ อีกทั้งจากแผนการนำรถไฟฟ้าระบบ EV (Battery) เข้ามาใช้ในการเดินรถตามนโยบายสนับสนุนการใช้พลังงานทดแทนของภาครัฐ ซึ่งทำ

ให้การรถไฟฯ ต้องการบุคลากรที่มีทักษะ องค์ความรู้ และความเชี่ยวชาญในเทคโนโลยีในการดูแลและซ่อมบำรุงรถฯ มากขึ้น ทั้งนี้ ทางการรถไฟฯ สามารถรับมือกับปัญหาดังกล่าวได้เบื้องต้นโดยการนำเทคโนโลยีเข้ามาช่วยลดขั้นตอนและเพิ่มความรวดเร็วในการดำเนินงาน Up-skill/Re-skill บุคลากรเพื่อพัฒนาศักยภาพด้านที่ขาด การปรับโครงสร้างองค์กรที่มีบทบาทซ้ำซ้อนกับบริษัทลูก ตลอดจนอาจดำเนินการสำรวจลักษณะความรับผิดชอบของเนื้องานและวิเคราะห์ศักยภาพบุคลากร เพื่อดำเนินการหมุนเวียนเปลี่ยนงานหรือโยกย้ายตำแหน่งงาน เพื่อให้แต่ละหน่วยงานมีอัตรากำลังคนที่พอเหมาะกับปริมาณงาน และเพื่อให้บุคลากรแต่ละคนได้ปฏิบัติงานในส่วนที่ตรงกับความถนัดได้อย่างเต็มศักยภาพ และควรเร่งสรรหาบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญตรงตามภาระหน้าที่งานให้ครบตามกรอบอัตรากำลังของมติ คกร. ประชุมครั้งที่ 6/2564 วันที่ 13 พ.ค. 2564 และมติ คกร. ประชุมครั้งที่ 6/2564 วันที่ 13 พ.ค. 2564 ให้แล้วเสร็จโดยเร็ว

(4) ความล่าช้าในการเวนคืนที่ดิน และการขอใช้พื้นที่กับหน่วยงานรัฐ

<u>การจัดการความเสี่ยง</u>: เร่งเวนคืนที่ดินของการรถไฟฯ ทั้งในส่วนที่มีสัญญาเช่าและไม่มีสัญญาเช่าคืนจากประชาชน เพื่อเร่งดำเนินการก่อสร้างขยายโครงสร้างพื้นฐานและรางให้แล้วเสร็จตามแผน ทั้งนี้ ทางการรถไฟฯ ต้องร่วมมือกับหน่วยงานภาครัฐที่เกี่ยวข้องเพื่อลงพื้นที่ไปเจรจากับประชาชนในพื้นที่พร้อมกับการประชาสัมพันธ์รายละเอียดเกี่ยวกับโครงการก่อสร้างที่จะสามารถอำนวยความสะดวกและสร้างประโยชน์อย่างมากให้แก่ประชาชนในชุมชน/จังหวัด ในขณะเดียวกันก็ต้องสร้างความเชื่อมั่นให้กับผู้อยู่อาศัยเดิมที่ได้รับผลกระทบ โดยการวางแผนจัดสรรที่อยู่ใหม่ให้ในอัตราราคาที่สมเหตุสมผลที่ผู้อยู่อาศัยเดิมซึ่งอาจมีรายได้น้อยมีกำลังพอที่จะจ่ายได้ นอกจากนี้ส่วนพื้นที่ที่ไม่ได้รับอนุญาตจากทางภาครัฐในการก่อสร้างทาง ทางการรถไฟฯ ควรเร่งเจรจาและปรับแบบให้สอดคล้องกับข้อตกลงที่มีร่วมกัน เพื่อให้โครงการเดินหน้าต่อได้โดยเร็ว

(5) เกณฑ์การประเมินคุณภาพการบริการของขบวนรถโดยสารเชิงสังคม ที่ถูกกำหนดโดยหน่วยงานภายนอก

<u>การจัดการความเสี่ยง</u>: เนื่องจากการรถไฟฯ มีการจัดรถจักรและล้อเลื่อนส่วนหนึ่งไปใช้ในการให้บริการโดยสารเชิงสังคม ซึ่งด้วยในปัจจุบันที่ทรัพยากรของการรถไฟฯ มีจำนวนจำกัด (ไม่ว่าจะเป็นในส่วนของหัวรถจักร รถพ่วง และบุคลากรปฏิบัติงาน) จึงทำให้องค์กรต้องแบ่งจัดสรรทรัพยากรเหล่านี้ไปใช้ในการดำเนินการเพื่อให้บริการรถเชิงสังคม แทนที่จะใช้เดินรถเชิงพาณิชย์อันจะช่วยสร้างรายได้ให้องค์กรได้มากกว่า นอกจากนี้ รถที่ให้บริการเชิงสังคมยังมีเส้นทางวิ่งและ

ช่วงเวลาที่ให้บริการแทบไม่แตกต่างจากรถเชิงพาณิชย์ จึงทำให้ผู้เข้าใช้บริการที่ต้องการโดยสารเพียงเพื่อการเดินทาง และไม่ได้ให้ความสนใจกับความสะดวกสบายของที่นั่งมากนัก เลือกใช้บริการรถเชิงสังคมมากกว่ารถเชิงพาณิชย์ ซึ่งยิ่งทำให้ประสิทธิภาพการหารายได้เชิงพาณิชย์ลดลงไปอีก อย่างไรก็ตาม การให้บริการรถเชิงสังคมก็ยังนับเป็นหนึ่งในบทบาทหน้าที่สำคัญที่การรถไฟฯ ยังต้องดำเนินการอยู่ เนื่องจากเป็นการให้บริการเพื่อช่วยเหลือประชาชนที่มีรายได้น้อย ทั้งนี้ ทางการรถไฟฯ สามารถยื่นข้อเสนอ/ทำการเจรจาต่อรองกับทางคณะกรรมการเงินอุดหนุนบริการสาธารณะในการปรับแก้ไขเกณฑ์หรือข้อจำกัดในการให้บริการรถเชิงสังคม (อาทิ การปรับลดจำนวนขบวนวิ่งต่อวัน ช่วงเวลาในการเดินรถ เป็นต้น) ให้มีความเหมาะสมและสอดคล้องกับสถานการณ์ทางการเงินและความพร้อมของทรัพยากรที่ใช้ในการดำเนินงานของการรถไฟฯ

(6) ขาดบุคลากรที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญในการประกอบกิจการเชิงพาณิชย์

<u>การจัดการความเสี่ยง</u>: ทางฝ่ายทรัพยากรบุคคลควรมุ่งเน้นให้ความสำคัญกับการสรรหาบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะทาง ในการประกอบกิจการเชิงพาณิชย์ โดยมีการออกแบบวิธีการในการคัดเลือกที่จะทำให้ได้มาซึ่งบุคลากรที่มีความสามารถโดยแท้จริง เพื่อช่วยส่งเสริมการดำเนินการเพื่อหารายได้เชิงพาณิชย์ขององค์กร และต้องมีการวางแผนดำเนินการในส่วนการรักษาบุคลากรที่มีศักยภาพเหล่านี้ให้คงอยู่กับองค์กรในระยะยาว

(7) ขาดแคลนบุคลากรเนื่องจากไม่สามารถบริหารจัดการบุคลากรได้อย่างอิสระ

<u>การจัดการความเสี่ยง</u>: เช่นเดียวกันกับความเสี่ยงในเรื่อง มติ ครม. เรื่องการรับบุคลากร กล่าวคือ นอกจากการรถไฟฯ จะขาดแคลนบุคลากรในการปฏิบัติงานด้านการตลาดที่มีความเชี่ยวชาญแล้ว จากแผนการขยายโครงข่ายทางรถไฟทางไกลของประเทศไทยตามนโยบายภาครัฐ ทั้งทางคู่ระยะที่ 1 ทางคู่ระยะที่ 2 และทางสายใหม่ ซึ่งหากก่อสร้างแล้วเสร็จตามแผนจะทำให้โครงข่ายระบบรางของประเทศไทยมีระยะทางทั้งสิ้นมากกว่า 8,000 กิโลเมตร (จากปัจจุบันที่มีระยะทาง 4,044 กิโลเมตร) ทำให้การรถไฟฯ อาจเกิดปัญหาด้านกำลังคนที่ไม่เพียงพอในการดูแลและการควบคุมคุณภาพได้ อีกทั้งจากแผนการนำรถไฟฟ้าระบบ EV (Battery) เข้ามาใช้ในการเดินรถตามนโยบายสนับสนุนการใช้พลังงานทดแทนของภาครัฐ และจากแผนงานในการพัฒนาธุรกิจการซ่อมบำรุงและตรวจสภาพรถจักรและล้อเลื่อน เพื่อสร้างรายได้เพิ่มเติมให้กับองค์กร ผ่านการให้บริการด้านการซ่อมบำรุงและตรวจสภาพสำหรับรถจักรและล้อเลื่อนทุกประเภท แก่ผู้ให้บริการในอุตสาหกรรมการขนส่งทางรางที่จะเกิดขึ้นภายหลังจากการเปิด Open Access

จากแผนเหล่านี้ทำให้การรถไฟฯ ต้องการบุคลากรที่มีทักษะ องค์ความรู้ และความเชี่ยวชาญในเทคโนโลยีในการดูแลและซ่อมบำรุงรถฯ มากขึ้น ทั้งนี้ ทางการรถไฟฯ สามารถรับมือกับปัญหาดังกล่าวได้เบื้องต้นโดยการนำเทคโนโลยีเข้ามาช่วยลดขั้นตอนและเพิ่มความรวดเร็วในการดำเนินงาน Up-skill/Re-skill บุคลากรเพื่อพัฒนาศักยภาพด้านที่ขาด การปรับโครงสร้างองค์กรที่มีบทบาทซ้ำซ้อนกับบริษัทลูก ตลอดจนอาจดำเนินการสำรวจลักษณะความรับผิดชอบของเนื้องานและวิเคราะห์ศักยภาพบุคลากร เพื่อดำเนินการหมุนเวียนเปลี่ยนงานหรือโยกย้ายตำแหน่งงาน เพื่อให้แต่ละหน่วยงานมีอัตรากำลังคนที่พอเหมาะกับปริมาณงาน และเพื่อให้บุคลากรแต่ละคนได้ปฏิบัติงานในส่วนที่ตรงกับความถนัดได้อย่างเต็มศักยภาพ และควรเร่งสรรหาบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญตรงตามภาระหน้าที่งานให้ครบตามกรอบอัตรากำลังของมติ คกร. ประชุมครั้งที่ 6/2564 วันที่ 13 พ.ค. 2564 และมติ คกร. ประชุมครั้งที่ 6/2564 วันที่ 13 พ.ค. 2564 ให้แล้วเสร็จโดยเร็ว

(8) ความคืบหน้าของการก่อสร้างโครงข่ายรถไฟที่ล่าช้ากว่ากำหนด ทำให้ไม่สามารถตอบสนองต่อกลยุทธ์ในการพลิกฟื้นธุรกิจหลัก

<u>การจัดการความเสี่ยง</u>: คอยประสานงานติดตามสถานะความคืบหน้ากับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องอย่างใกล้ชิดสม่ำเสมอ มีการประชุมติดตามความก้าวหน้าทุกเดือน ตลอดจนเร่งเจรจากับผู้รับจ้างให้ดำเนินการเร่งรัดงานที่สามารถดำเนินการได้ทันทีภายหลังจากมีการผ่อนปรนมาตรการต่าง ๆ จากสถานการณ์โควิด-19 ของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนการจัดหาแรงงานในท้องถิ่นบางส่วนเพื่อช่วยเร่งรัดงานในส่วนที่ Critical เพื่อให้ก่อสร้างแล้วเสร็จตามแผนมากที่สุด และเร่งดำเนินการตามขั้นตอนทางกฎหมายในส่วนการเข้าใช้ที่ดินเพื่อก่อสร้างโครงสร้างพื้นฐาน (อาทิ การเร่งรัดการออกพระราชกฤษฎีกาเวนคืน เพื่อการเวนคืนที่ดินที่ถูกบุกรุก หรือการเร่งประสานหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อเร่งรัดดำเนินการขอใช้พื้นที่กรมป่าไม้ กรมชลประทาน และกรมธนารักษ์) เนื่องจากการลงทุนด้านโครงสร้างพื้นฐานเพื่อขยายโครงข่ายรถไฟนั้น เป็นเงื่อนไขสำคัญที่ส่งเสริมให้การรถไฟฯ สามารถรักษาคงไว้ซึ่งความสามารถในการให้บริการที่มีคุณภาพ ครอบคลุมตรงตามความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลักขององค์กรอย่างลูกค้า และคู่ค้า (เนื่องจากการขยายโครงข่ายให้มีความครอบคลุมมากขึ้นจะทำให้เกิดการเพิ่มขึ้นในอุปสงค์ของการเข้าใช้บริการโดยสาร และการขนส่งสินค้า) การดำเนินโครงการก่อสร้างโครงสร้างพื้นฐานที่ล่าช้ากว่าแผนที่กำหนดไว้ จึงย่อมส่งผลให้การรถไฟฯ ต้องขาดโอกาสในการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรที่ตนเองมีอยู่ รวมถึงขาดความสามารถในการแข่งขันกับโหมด/รูปแบบการขนส่งประเภทอื่น ๆ

และในทางอ้อมยังทำให้เกิดภาระต้นทุนทางการเงินที่มากขึ้น (จากค่าวัสดุก่อสร้างที่ปรับราคาเพิ่มสูงขึ้นเรื่อย ๆ ตามระยะเวลา) ดังนั้น ขณะที่เร่งก่อสร้างในการขยายโครงข่ายโครงสร้างพื้นฐานอยู่นั้น ในขณะเดียวกันทางการรถไฟฯ เองควรที่จะเร่งพัฒนาธุรกิจ Non-core อื่น ๆ ร่วมด้วย เพื่อกระจายความเสี่ยงจากรายได้การขนส่งสินค้าที่อาจสูญเสียไปจากการก่อสร้างที่ล่าช้า

- ความเสี่ยงในโซนสีส้ม (ระดับความรุนแรงสูง ต้องเร่งวางแผน)

(9) ความล่าช้าของการจัดหา/ปรับปรุงรถจักรและล้อเลื่อนที่ไม่เป็นไปตามแผน ส่งผลต่อการดำเนินตามกลยุทธ์เพื่อสร้างรายได้ รวมถึงบริหารต้นทุน

<u>การจัดการความเสี่ยง</u>: คอยประสานงานติดตามสถานะความคืบหน้าอย่างใกล้ชิดสม่ำเสมอ และเร่งรัดการดำเนินการเพื่อให้สามารถรับมอบรถฯ ได้ตรงตามแผน/สัญญาอย่างเคร่งครัด ทั้งนี้ ในระหว่างที่การรถไฟฯ ยังไม่ได้รับมอบรถฯ ตามแผน สามารถพิจารณาเปิดเส้นทาง/จัดสรรตารางเวลาให้เอกชนเดินรถ เพื่อ utilize ราง/ช่วงเวลาที่เหลือให้เกิดประโยชน์สูงสุด และเร่งสร้างรายได้เสริมจากธุรกิจ Non-core

(10) กรอบบทบาทหน้าที่ของกรมการขนส่งทางราง และ พ.ร.บ. กรมการขนส่งทางราง

<u>การจัดการความเสี่ยง</u>: วางแผนรับมือต่อการเปลี่ยนแปลงหากในอนาคตกรมการขนส่งทางรางเข้ามามีบทบาทให้การบริหารจัดการมากขึ้น โดยการรถไฟฯ ควรติดตามข่าวสารด้านการออกกฎระเบียบ หรือข้อบังคับของ พ.ร.บ. กรมการขนส่งทางรางที่อาจส่งผลกระทบโดยตรงต่อการดำเนินงานขององค์กร

(11) บริษัทลูก SRTA ได้รับมอบที่ดินและสิทธิในการบริหารจัดการล่าช้ากว่ากำหนด

<u>การจัดการความเสี่ยง</u>: ร่วมกับ SRTA เร่งหารือกับกรมบัญชีกลาง ในแนวทางการปฏิบัติตาม พ.ร.บ. จัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุภาครัฐ เพื่อให้สามารถดำเนินการโอนสิทธิ์ อำนาจหน้าที่หรือข้อผูกพัน ที่จะสามารถนำทรัพย์สินไปดำเนินการได้ให้รวดเร็วที่สุด ในขณะเดียวกันทางบริษัทลูก SRTA เองควรเตรียมความพร้อมในการรับโอนสิทธิ์ในการบริหารจากการรถไฟฯ อาทิ การพัฒนาระบบ ERP ทางด้านการเงินและการบัญชี เพื่อรองรับรายการทางการเงินต่าง ๆ การทำงานที่เป็นระบบอัตโนมัติ อำนวยความสะดวกในการรับชำระเงินจากผู้เช่า การพัฒนาระบบบริหารทรัพย์สิน/ระบบการบริหารสัญญาเช่า เป็นต้น เพื่อให้ SRTA สามารถดำเนินงานได้ทันทีเมื่อได้รับโอนสิทธิเป็นที่เรียบร้อย

(12) ความล่าช้าในการสรรหา/ดำเนินงานร่วมกับพันธมิตรภาคเอกชนหรือหน่วยงานภายนอกในการร่วมลงทุน (รถไฟท่องเที่ยว, ขนส่งหีบห่อวัตถุ, บริษัทลูก, Solar Cell, EV Charger Station ฯลฯ)

<u>การจัดการความเสี่ยง</u>: ควรมีการมอบหมายหน้าที่ให้มีผู้รับผิดชอบในการประสานงานร่วมกันระหว่างหน่วยงานที่เกี่ยวข้องของการรถไฟฯ และภาคเอกชนอย่างชัดเจน เพื่อให้สามารถดำเนินงานได้อย่างราบรื่นรวดเร็ว และควรมีการพิจารณาและจัดทำแผนการปฏิบัติที่เด่นชัดตลอดจนมีการกำหนดระยะเวลาในการดำเนินการที่ชัดเจน นอกจากนี้ควรมีการทำข้อตกลงและร่วมกันกำหนดตัวชี้วัด (KPIs) เพื่อให้มีการประเมินผลการดำเนินงานร่วมกัน โดยเน้นกำหนดจากผลลัพธ์สุดท้าย (Outcome) แทนการวัดผลผลิต (Output) ที่ได้ กล่าวคือไม่ควรมุ่งเพียงเฉพาะการทำงานให้เสร็จ (Output) ทันเวลาตามสัญญาความร่วมมือเท่านั้น แต่ควรมุ่งเน้นไปที่การทำงานให้สำเร็จ (Outcome) หรือการที่ความร่วมมือที่เกิดขึ้นนั้นสามารถตอบโจทย์ตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ได้ และผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากความร่วมมือนั้น ๆ สามารถสร้างประโยชน์ต่อองค์กรได้จริง (ซึ่งปกติภาครัฐทั่วไปจะมุ่งให้ความสำคัญกับการวัดผลผลิต (Output) ในการประเมินผล)

(13) ความไม่คุ้มค่าของการพัฒนาและค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นจากการให้บริการโดยรถ EV

<u>การจัดการความเสี่ยง</u>: รวบรวมผลการศึกษาที่เกี่ยวข้องกับความเหมาะสม/ความคุ้มค่า/ต้นทุนในการใช้รถไฟฟ้า EV ในการให้บริการเดินรถ เพื่อเสนอต่อหน่วยงานภาครัฐที่เกี่ยวข้อง และชี้แจงให้เห็นถึงข้อดี-ข้อเสีย ของการนำรถดังกล่าวมาใช้ให้บริการ ตลอดจนการร่วมมือกับภาคเอกชน/มหาวิทยาลัยที่สนใจในเรื่องการพัฒนารถไฟ EV ในการออกแบบและผลิตรถไฟ EV ที่เหมาะสมกับสภาพทางและสามารถวิ่งให้บริการได้อย่างคุ้มค่า และหากการนำรถไฟ EV มาใช้ไม่มีความคุ้มค่าในการใช้งาน ส่งผลให้ต้นทุนการดำเนินงานของการรถไฟฯ สูงขึ้น แต่หากทางภาครัฐมีความต้องการให้ใช้รถไฟ EV เพื่อตอบสนองต่อนโยบายประเทศในด้านการใช้ Green Energy ทางการรถไฟฯ ต้องดำเนินการเจรจาเพื่อหาข้อตกลงกับภาครัฐในการให้การสนับสนุนแก่การรถไฟฯ สำหรับการดำเนินงานในส่วนนี้ เพื่อไม่ให้ตกเป็นภาระทางการเงินของการรถไฟฯ โดยไม่จำเป็น

(14) โครงสร้างอัตราผลตอบแทนของการรถไฟฯ ไม่จูงใจในการดึงดูดบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเข้ามาทำงาน

<u>การจัดการความเสี่ยง</u>: เนื่องจากการรถไฟฯ เป็นองค์กรรัฐวิสาหกิจที่มีโครงสร้างอัตราเงินเดือนตามตำแหน่งระยะเวลาการทำงาน ไม่สามารถปรับอัตราได้ตามความสามารถเหมือนอย่างบริษัทเอกชน ดังนั้น สิ่งที่การรถไฟฯ พอจะดำเนินการได้เพื่อดึงดูดบุคลากรศักยภาพหรือบุคลากรที่มีแนวคิดก้าวหน้าที่ต้องการสร้างการพัฒนาอยู่ตลอด คือการสร้างแรงจูงใจในรูปแบบอื่นแทนผลตอบแทนในรูปตัวเงิน อาทิ การปรับภาพลักษณ์องค์กร (Rebranding) ให้มีความทันสมัย สนับสนุนการพัฒนาทักษะบุคลากร และการส่งเสริมให้พนักงานทุกคนมีส่วนร่วม โดยการปรับค่านิยมองค์กรไม่ให้ขึ้นอยู่กับระบบความอาวุโส (Seniority) หรือการยึดติดกับลำดับชั้นของพนักงานในองค์กรที่ปิดกั้นความคิดของคนรุ่นใหม่ เพื่อให้บุคลากรที่เข้ามาใหม่หรือมีความอาสุโสน้อยกว่าได้มีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจ การวางแผนกลยุทธ์ การแบ่งปันความคิดเห็นและแลกเปลี่ยนความรู้ เพื่อช่วยยกระดับศักยภาพการขับเคลื่อนธุรกิจให้มีความได้เปรียบในการแข่งขันและร่วมสร้างวัฒนธรรมขององค์กรที่น่าสนใจ เป็นต้น

(15) การควบคุมคุณภาพและมาตรฐานด้านการซ่อมบำรุงทำได้ยาก เนื่องจากขาดความต่อเนื่องในการซ่อมบำรุง และการจ้าง outsource มีอายุสัญญาเพียง 1 ปี

<u>การจัดการความเสี่ยง</u>: หน่วยงานที่รับผิดชอบด้านการซ่อมบำรุง ควรเร่งดำเนินการ/ควบคุมงานซ่อมบำรุงให้แล้วเสร็จตามแผน และประเมินคัดแยกรถตามเกรดให้ชัดเจน ตลอดจนจัดทำหลักเกณฑ์พิจารณาความคุ้มค่าในการ Refurbish รถจักรและล้อเลื่อนที่อยู่ในเกรด C และ D รวมถึงหลักเกณฑ์ในการปลดระวางและตัดบัญชีรถจักรและล้อเลื่อน ทั้งนี้ เพื่อให้สามารถวางแผนการซ่อมบำรุง (ภายใต้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด) ได้อย่างคุ้มค่าและเกิดประสิทธิภาพสูงสุด

(16) ความไม่พร้อมในการรับมือและนำเทคโนโลยีไปใช้ในการดำเนินงานและการตัดสินใจ

<u>การจัดการความเสี่ยง</u>: การจัดอบรมหรือถ่ายทอดความรู้/วิธีการในการใช้เทคโนโลยีที่มีความเกี่ยวข้องกับสายงานนั้น ๆ ในการปฏิบัติงานให้แก่บุคลากรในองค์กรทุกระดับชั้น รวมถึงการกำหนดเป็นหนึ่งในตัวชี้วัดเพื่อการบังคับใช้เทคโนโลยีที่ลงทุนไปแล้ว

(17) การกำหนดบทบาทหน้าที่ ข้อตกลงในการดำเนินงานร่วมกัน และรูปแบบผลตอบแทนระหว่างการรถไฟฯ และบริษัทลูก

การจัดการความเสี่ยง: หน่วยงานที่เกี่ยวข้องของการรถไฟฯ ควรหารือกับบริษัทลูก SRTA ในการทำข้อตกลงด้านการดำเนินงาน รูปแบบการใช้ประโยชน์ทรัพย์สิน การแบ่งผลประโยชน์ระหว่างกันให้มีความชัดเจน โดยทางการรถไฟฯ ต้องให้อิสระ/อำนาจในการดำเนินงานและการตัดสินใจอยู่ที่บริษัท เพื่อให้มีความคล่องตัวในการดำเนินงาน สามารถดำเนินงานได้อย่างเต็มรูปแบบ มีประสิทธิภาพการดำเนินงานใกล้เคียงกับภาคเอกชน สามารถแข่งขันในตลาดอสังหาริมทรัพย์ได้ อีกทั้งต้องมีการแบ่งบทบาทภาระงานความรับผิดชอบงานระหว่างฝ่ายบริหารทรัพย์สิน และบริษัทลูก SRTA ให้มีความแตกต่างกันอย่างชัดเจน เพื่อไม่ให้เกิดความทับซ้อนและความสับสนในการปฏิบัติงาน

(18) ผลประกอบการรถไฟฟ้าสายสีแดงที่เปิดก่อนหน้า ที่ส่งผลต่อความเป็นไปได้และความน่าสนใจในการเปิดให้เอกชนบริหาร

การจัดการความเสี่ยง: การรถไฟฯ ควรเร่งพัฒนาส่วนต่อขยายและการเชื่อมต่อกับการขนส่งรูปแบบอื่นให้สามารถเดินทางต่อเนื่องได้อย่างไร้รอยต่อ (Seamless Connectivity) เพื่อเพิ่มปริมาณ Load Factor ผู้เข้าใช้บริการ อันจะช่วยดึงดูดภาคเอกชนให้มีความต้องการเข้ามาบริหารมากขึ้น

(19) ความสามารถในการแข่งขันด้านราคา

การจัดการความเสี่ยง: พัฒนาคุณภาพและออกแบบบริการ/ผลิตภัณฑ์ให้มีความแตกต่าง มีเอกลักษณ์ (Unique) ดึงดูดความสนใจให้เกิดความต้องการเข้าใช้บริการ รวมถึงสร้างความร่วมมือกับพันธมิตรด้านต่าง ๆ เพื่อให้เกิดแนวคิดหรือกิจกรรมใหม่ ๆ ที่น่าสนใจ

(20) การเปลี่ยนแปลงหรือข้อกำหนดของนโยบายรัฐบาล/กระทรวงคมนาคม/หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

การจัดการความเสี่ยง: การรถไฟฯ ควรติดตามอัพเดตสถานะของข้อมูลหรือนโยบาย/แผนของภาครัฐให้มีความเป็นปัจจุบันล่าสุดอยู่เสมอ รวมถึงมีการวางแผนจัดเตรียมทรัพยากรและบุคลากรให้มีความพร้อมมากที่สุด

## 16. การวิเคราะห์ความต้องการของทรัพยากร ทั้งด้านการเงินและไม่ใช่การเงิน รวมทั้งความต้องการด้านบุคลากรที่เหมาะสม เพื่อให้แผนปฏิบัติการบรรลุเป้าหมายที่กำหนด

จากแผนปฏิบัติการตามยุทธศาสตร์และกลยุทธ์การฟื้นฟูการรถไฟแห่งประเทศไทย ปี พ.ศ. 2566 จะเห็นได้ว่า เพื่อให้การรถไฟฯ สามารถดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมาย จำเป็นต้องอาศัยทรัพยากรเพิ่มเติมจากแผนการลงทุนในปัจจุบัน อันได้แก่ งบลงทุนเพิ่มเติม ทรัพยากรรถจักรและล้อเลื่อน ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ และทรัพยากรบุคคล โดยมีรายละเอียดดังนี้

**รูปภาพ 162: ภาพแสดงการประมาณการทรัพยากรที่จำเป็นเพิ่มเติม ในการขับเคลื่อนของแผนฟื้นฟูการรถไฟฯ**

การประมาณการทรัพยากรที่จำเป็นเพิ่มเติมในการขับเคลื่อนของแผนฟื้นฟู รฟท.

ทรัพยากรด้านบุคลากร (Manpower)

| สาขาความเชี่ยวชาญ | ประมาณการอัตรา |
|---|---|
| 1. บุคลากรด้านการขายและการตลาด | 30 อัตรา |
| 2. บุคลากรด้านพัฒนาธุรกิจ (Business Development) | 4 อัตรา |
| 3. บุคลากรด้านปฏิบัติการ<br>- ด้านการเดินรถขนส่ง<br>- ด้านธุรการอื่น ๆ | Up-skill/re-skill จากสายงานที่ถูกทดแทนด้วยเทคโนโลยีและซ้ำซ้อน Out-job สายงานบริหารงานทั่วไป |

ทรัพยากรด้านเครื่องมือและรถจักรล้อเลื่อน (Material)

| ประเภททรัพยากร | จำนวน |
|---|---|
| 1. รถจักรและล้อเลื่อน<br>- ด้านการขนส่งสินค้า<br>- ด้านการโดยสาร<br>(เป็นไปตามแผนการจัดหาเติมของ รฟท.) | <br>995 คัน<br>666 คัน |
| 2. ระบบ IT เพื่อสนับสนุนการฟื้นฟู | 5 ระบบสำคัญ (เบื้องต้น) |

ทรัพยากรด้านงบประมาณ (Money/Budget & Investment)

| ประเภทงบประมาณ | ประมาณการงบประมาณเบื้องต้น |
|---|---|
| 1. งบลงทุนการจัดหารถจักรและล้อเลื่อน | ตามแผนการจัดหารถจักรและล้อเลื่อน |
| 2. งบประมาณในการพัฒนาธุรกิจและอื่นๆ | 467-500 ล้านบาท |

ที่มา: PrimeStreet Analysis

### 1. ด้านงบประมาณ (Money/ Investment Budget)

กรอบงบประมาณของแผนฟื้นฟู จะเป็นกรอบงบลงทุนเพิ่มเติมของการรถไฟฯ โดยเป็นงบลงทุนส่วนเพิ่มตามกลยุทธ์การฟื้นฟู โดยเพิ่มเติมจากโครงการลงทุนด้านโครงสร้างพื้นฐานและโครงการจัดหารถจักรและล้อเลื่อนเดิม โดยประมาณการการลงทุนเพิ่มเติมจะอยู่ในกรอบจำนวนเงิน 467 ล้านบาท ถึง 500 ล้านบาท ในส่วนงบลงทุนด้านโครงสร้างพื้นฐานและการจัดหารถจักรและล้อเลื่อนไม่มีการเปลี่ยนแปลงไปจากแผนการลงทุนเดิมของการรถไฟฯ

2. **ด้านทรัพยากรบุคคล (Manpower)**

เพื่อให้การดำเนินกลยุทธ์ด้านการฟื้นฟูการรถไฟฯ สามารถขับเคลื่อนได้ตามเป้าหมายได้นั้น จำเป็นต้องอาศัยการบริหารจัดการอัตรากำลังปัจจุบันของการรถไฟฯ ให้มีประสิทธิภาพ ผ่านแนวทางการปรับโครงสร้างองค์กร และโยกย้ายอัตรากำลังไปสนับสนุนงานหลักของการรถไฟฯ รวมถึงการ Up-skill/ Re-skill พนักงานเพื่อเพิ่มความสามารถให้สอดคล้องกับงาน อย่างไรก็ตามในด้านการเพิ่มรายได้และรองรับธุรกิจใหม่ มีความจำเป็นต้องเพิ่มทรัพยากรบุคคลจำนวนประมาณ 34 อัตรา โดยแบ่งเป็น

- บุคลากรด้านการขายและการตลาด (Sales and Marketing) จำนวน 30 อัตรา
- บุคลากรด้านพัฒนาธุรกิจ (Business Development) จำนวน 4 อัตรา

3. **ด้านทรัพยากรรถจักรล้อเลื่อนและเครื่องมือ อุปกรณ์ (Material)**

ด้านทรัพยากรอื่น จะแบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม คือ ทรัพยากรรถจักรและล้อเลื่อน และทรัพยากรด้านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology: IT) โดยในแผนฟื้นฟูการรถไฟฯ นี้ไม่มีความจำเป็นต้องลงทุนเพิ่มเติมจากแผนการลงทุนของการรถไฟฯ แต่จะระบุถึงแผนลงทุนที่การรถไฟควรให้ความสำคัญเพื่อฟื้นฟูการรถไฟฯ โดยมีรายละเอียดดังนี้

- ทรัพยากรรถจักรและล้อเลื่อน จะมุ่งเน้นการลงทุนเพื่อเพิ่มศักยภาพด้านการขนส่งสินค้า และการจัดหารถจักรล้อเลื่อนเพื่อทดแทน ซึ่งจะมีผลกระทบโดยตรงต่อการสร้างรายได้ด้านการขนส่งสินค้าและลดค่าใช้จ่ายในการเดินรถโดยสาร ทั้งนี้การจัดหารถจักรและล้อเลื่อนมี 6 โครงการที่สำคัญ ดังนี้
    - โครงการจัดหารถจักรดีเซลไฟฟ้า Hybrid DL 30 คัน เพื่อขนส่งสินค้า
    - โครงการจัดหารถบรรทุกคอนเทนเนอร์ (Bogie Flat Wagon) 965 คัน
    - โครงการจัดหารถดีเซลราง (Hybrid DEMU) 184 คัน เพื่อเพิ่มการขนส่งเชิงพาณิชย์รองรับทางคู่
    - โครงการจัดหารถโดยสาร 182 คัน เพื่อทดแทนขบวนรถด่วน
    - โครงการจัดหารถดีเซลราง (Hybrid DEMU) 84 คัน สำหรับรองรับทางสายใหม่
    - โครงการจัดหารถดีเซลราง (Hybrid DEMU) 216 คัน เพื่อทดแทนขบวนรถเชิงสังคม
- ทรัพยากรด้านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT System) จะมุ่งเน้นการพัฒนาระบบที่สำคัญและสนับสนุนการดำเนินงานด้านการฟื้นฟู จำนวน 5 ระบบ ได้แก่
    - ระบบติดตามขบวนรถไฟและจัดการงานขนส่งสินค้าของการรถไฟฯ (Train Tracking and Freight Management System)

- ระบบสารสนเทศสำหรับการบริหารจัดการงานซ่อมบำรุงรักษาทางและอาณัติสัญญาณ TMMS
- ระบบ IT เพื่อรองรับการขนส่งหีบห่อวัตถุ
- ระบบบริการฐานข้อมูล (SRT Database Cloud)
- ระบบ Financial Management Information System (FMIS)

โดยสรุปเพื่อให้การบรรลุเป้าหมายด้านการฟื้นฟู การรถไฟฯ มีควมจำเป็นต้องใช้งบลงทุนเพิ่มเติมจากงบลงทุนเดิมประมาณ 467 – 500 ล้านบาท ตามรายละเอียดของแผนปฏิบัติการ และต้องการอัตรากำลังด้านการขายและการตลาด และการพัฒนาธุรกิจประมาณ 34 อัตรา เพื่อขับเคลื่อนกลยุทธ์ด้านการสร้างรายได้

# 17. การทำประมาณการทางการเงินของการรถไฟฯ (Financial Model)

## 17.1 การรวบรวมข้อมูลโครงการที่ดำเนินการแล้วหรืออยู่ระหว่างการศึกษาภายใต้การดำเนินงานของการรถไฟฯ

จากการรวบรวมของที่ปรึกษา สามารถสรุปรายละเอียดได้ดังนี้

**ตาราง 45: ตารางแสดงรายชื่อโครงการที่อยู่ระหว่างการก่อสร้างและการพัฒนา**

| ลำดับ | ชื่อโครงการ | เงินลงทุน (ล้านบาท) | แหล่งเงิน (รัฐบาล/การรถไฟฯ) |
|---|---|---|---|
| **โครงการที่อยู่ระหว่างการก่อสร้าง / พัฒนา (ครม. มีมติอนุมัติแล้ว) รวม 120,033.9 ล้านบาท** | | | |
| 1 | ช่วง ฉะเชิงเทรา - คลองสิบเก้า - แก่งคอย | 10,232.9 | รัฐบาล |
| 2 | ช่วงชุมทางถนนจิระ - ขอนแก่น | 24,326.0 | รัฐบาล |
| 3 | ช่วงประจวบคีรีขันธ์ - ชุมพร | 18,960.8 | รัฐบาล |
| 4 | ช่วงมาบกะเบา – ชุมทางถนนจิระ | 24,181.2 | รัฐบาล |
| 5 | ช่วงลพบุรี – ปากน้ำโพ | 18,960.8 | รัฐบาล |
| 6 | ช่วงนครปฐม - หัวหิน | 16,067.0 | รัฐบาล |
| 7 | ช่วงหัวหิน - ประจวบคีรีขันธ์ | 7,305.3 | รัฐบาล |
| **โครงการที่อยู่ระหว่างเสนอ ครม. พิจารณา รวม 280,040.4 ล้านบาท** | | | |
| 1 | ช่วง ปากน้ำโพ-เด่นชัย | 61,859.7 | รัฐบาล |
| 2 | ช่วง ชุมทางถนนจิระ – อุบลราชธานี | 37,530.3 | รัฐบาล |
| 3 | ช่วง ขอนแก่น – หนองคาย | 26,647.0 | รัฐบาล |
| 4 | ช่วง ชุมพร – สุราษฎร์ธานี | 24,294.4 | รัฐบาล |
| 5 | ช่วง สุราษฎร์ธานี – หาดใหญ่ – สงขลา | 57,375.0 | รัฐบาล |
| 6 | ช่วง หาดใหญ่ – ปาดังเบซาร์ | 14,341.1 | รัฐบาล |
| 7 | ช่วง เด่นชัย – เชียงใหม่ | 57,992.4 | รัฐบาล |
| **โครงการรถไฟสายใหม่ รวม 153,310.3 ล้านบาท** | | | |
| 1 | ช่วง เด่นชัย – เชียงราย – เชียงของ | 85,345.0 | รัฐบาล |
| 2 | ช่วง บ้านไผ่ – นครพนม | 67,965.3 | รัฐบาล |

ที่มา: การรถไฟฯ

## 17.2 การบริหารจัดการทางการเงินและการบริหารจัดการหนี้สิน

สามารถแบ่งออกได้เป็น (1) การบริหารจัดการหนี้สินในปัจจุบัน (2) การบริหารจัดการกระแสเงินสดในปัจจุบัน และ (3) แนวทางการบริหารจัดการทางการเงินและการบริหารจัดการหนี้สินในอนาคต

### 17.2.1 การบริหารจัดการหนี้สินในปัจจุบัน

#### 17.2.1.1 ภาระหนี้สินของการรถไฟฯ ในปัจจุบัน

การจัดทำงบแสดงฐานะการเงินของการรถไฟฯ ในปี พ.ศ. 2565 ยังอยู่ระหว่างการดำเนินการ ทำให้ที่ปรึกษาไม่สามารถวิเคราะห์ข้อมูลหนี้สินในปี พ.ศ. 2565 ของการรถไฟฯ ได้ ทางที่ปรึกษาจึงได้ดำเนินการวิเคราะห์ภาระหนี้สินของการรถไฟฯ ในปี พ.ศ. 2564 โดยจากการพิจารณาพบว่าการรถไฟฯ มีหนี้สินในปี พ.ศ. 2564 คิดเป็นมูลค่าประมาณ 741,904.3 ล้านบาท (รัฐบาลรับภาระประมาณร้อยละ 59.1 และการรถไฟฯ รับภาระประมาณร้อยละ 40.9) ประกอบด้วย (1) หนี้สินหมุนเวียน ประมาณ 72,836.7 ล้านบาท (ร้อยละ 9.8) และ (2) หนี้สินไม่หมุนเวียน ประมาณ 669,067.6 ล้านบาท (ร้อยละ 90.2) โดยหนี้สินรวมในปี พ.ศ. 2564 เพิ่มขึ้นจาก 259,932.2 ล้านบาท ในปี พ.ศ. 2557 หรือคิดเป็นอัตราการเพิ่มขึ้นประมาณร้อยละ 16.2 ต่อปี แสดงให้เห็นว่าการรถไฟฯ มีการเพิ่มขึ้นของหนี้สินอย่างต่อเนื่อง

**ตาราง 46: ตารางแสดงภาระหนี้สินของการรถไฟฯ ในช่วงปี พ.ศ. 2557 – 2564**

หน่วย: ล้านบาท

| รายการ | 2557 | 2558 | 2559 | 2560 | 2561 | 2562 | 2563 | 2564 | CAGR |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| หนี้สินรวม | 259,932.2 | 280,137.0 | 530,729.6 | 555,332.5 | 593,359.7 | 599,349.4 | 687,857.3 | 741,904.3 | 16.2% |
| หนี้สินหมุนเวียน | 26,244.0 | 34,987.6 | 34,287.2 | 48,341.3 | 72,045.6 | 46,778.5 | 66,302.7 | 72,836.7 | 15.7% |
| หนี้สินไม่หมุนเวียน | 233,688.2 | 245,149.4 | 496,442.4 | 506,991.2 | 521,314.1 | 552,570.9 | 621,554.6 | 669,067.6 | 16.2% |
| จำแนกหนี้สินตามผู้รับผิดชอบ | | | | | | | | | |
| หนี้สินที่การรถไฟฯ รับภาระ | 174,322.4 | 163,466.9 | 174,460.0 | 186,772.2 | 188,567.5 | 207,955.2 | 269,978.8 | 303,596.0 | 8.2% |
| หนี้สินที่รัฐบาลรับภาระ | 85,609.8 | 116,670.1 | 356,269.6 | 368,560.3 | 404,792.2 | 391,394.2 | 417,878.5 | 438,309.0 | 26.3% |

ที่มา: การรถไฟฯ

### 17.2.1.2 อัตราส่วนหนี้สินต่อทุน (Debt to Equity Ratio; D/E Ratio) ของการรถไฟฯ

ในปี พ.ศ. 2564 การรถไฟฯ มีอัตราส่วนหนี้สินต่อทุนประมาณ 16.6 เท่า เพิ่มขึ้นจาก 5.8 เท่า ในปี พ.ศ. 2557 หรือคิดเป็นอัตราการเติบโตเฉลี่ยประมาณร้อยละ 16.3 ต่อปี ซึ่งสอดคล้องกับการเพิ่มขึ้นของหนี้สินและผลการดำเนินงานของการรถไฟฯ ทั้งนี้จากการพิจารณาความเหมาะสมของ D/E ratio พบว่าอัตราส่วนดังกล่าวของการรถไฟฯ อยู่ในระดับสูง แสดงให้เห็นว่าการลงทุนของการรถไฟฯ ส่วนใหญ่เป็นการลงทุนด้วยหนี้สินเกือบทั้งหมด อย่างไรก็ตาม เนื่องจากการรถไฟฯ มีสถานะเป็นรัฐวิสาหกิจทำให้หนี้สินที่เกิดขึ้นจากการลงทุนพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานเป็นหนี้สินที่รัฐบาลเป็นผู้รับภาระ

ทั้งนี้เมื่อพิจารณาอัตราส่วนหนี้สินต่อทุนเฉพาะหนี้สินในส่วนที่การรถไฟฯ รับภาระ พบว่าในปี พ.ศ. 2563 การรถไฟฯ มี D/E ratio ประมาณ 6.8 เท่า เพิ่มขึ้นจาก 3.9 เท่า ในปี พ.ศ. 2557 ซึ่งถือเป็นการเติบโตที่ค่อนข้างสูง

**ตาราง 47: ตารางแสดงอัตราส่วนหนี้สินต่อทุนของการรถไฟฯ ในช่วงปี พ.ศ. 2557 – 2564**

หน่วย: ล้านบาท

| รายการ | 2557 | 2558 | 2559 | 2560 | 2561 | 2562 | 2563 | 2564 | CAGR |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| หนี้สินรวม | 259,932.2 | 280,137.0 | 530,729.6 | 555,332.5 | 593,359.7 | 599,349.4 | 687,857.3 | 741,904 | 17.6% |
| ส่วนของเจ้าของ | 44,635.6 | 44,637.1 | 44,620.7 | 44,618.3 | 44,614.1 | 44,590.4 | 44,583.0 | 44,574.4 | 0.0% |
| D/E Ratio (เท่า) | 5.8 | 6.3 | 11.9 | 12.4 | 13.3 | 13.4 | 15.4 | 16.6 | 16.3% |
| D/E Ratio เฉพาะหนี้สินส่วนที่การรถไฟฯ รับภาระ (เท่า) | 3.9 | 3.7 | 3.9 | 4.2 | 4.2 | 4.7 | 6.1 | 6.8 | 8.3% |

ที่มา: การรถไฟฯ

### 17.2.1.3 ความสามารถในการชำระหนี้สิน

ในปี พ.ศ. 2564 การรถไฟฯ มีภาระเงินต้นและต้นทุนทางการเงินที่ถึงกำหนดชำระทั้งในลักษณะที่รัฐบาลและการรถไฟฯ รับภาระรวมทั้งสิ้น 59,114.2 ล้านบาท ลดลงจาก 78,729.7 ล้านบาท ในปี พ.ศ. 2562 ทั้งนี้ ภาระเงินต้นและต้นทุนทางการเงินในปี พ.ศ. 2564 ประกอบด้วย (1) ภาระเงินต้นและต้นทุนทางการเงินที่รัฐบาลรับภาระ จำนวน 35,509.1 ล้านบาท และ (2) ภาระเงินต้นและต้นทุนทางการเงินที่การรถไฟฯ รับภาระจำนวน 23,605.1 ล้านบาท ซึ่งเมื่อพิจารณาภาระเงินต้นและต้นทุนทางการเงินที่ถึงกำหนดชำระเฉพาะที่การรถไฟฯ รับภาระกับความสามารถในการชำระหนี้ของการรถไฟฯ พบว่ามีผลขาดทุนจากการดำเนินงาน (EBITDA) ในปี พ.ศ. 2564 ประมาณ -6,071.4 ล้านบาท แสดงให้เห็นว่าการรถไฟฯ มีความสามารถในการชำระหนี้อยู่ในระดับต่ำ โดยเมื่อพิจารณาอัตราส่วนความสามารถในการชำระหนี้ (Debt Service Coverage Ratio: DSCR) พบว่าในปี พ.ศ. 2564 การรถไฟฯ มี DSCR ประมาณ 0.50 เท่า ทรงตัวจากปี พ.ศ. 2562 ที่มีค่า DSCR ประมาณ 0.49 เท่า นอกจากนี้ เนื่องจากการรถไฟฯ ประสบปัญหาการขาดทุนจากการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง ทำให้ EBITDA มีค่าน้อยกว่าศูนย์ อัตราส่วนของ EBITDA ต่อภาระต้นทุนทางการเงินที่การรถไฟฯ รับภาระ (Interest Coverage Ratio) จึงอยู่ในระดับต่ำ

**ตาราง 48: ตารางแสดงภาระเงินต้นและความสามารถในการชำระหนี้ของการรถไฟฯ**

หน่วย: ล้านบาท

| รายการ | 2562 | 2563 | 2564F |
|---|---|---|---|
| EBITDA | (5,352.8) | (4,921.6) | (6,071.4) |
| รวมภาระเงินต้นและดอกเบี้ย | 78,729.7 | 48,889.3 | 59,114.2 |
| ภาระเงินต้นและดอกเบี้ยรัฐบาลรับภาระ | 44,135.4 | 22,974.3 | 35,509.1 |
| ภาระเงินต้นและดอกเบี้ย การรถไฟฯ | 34,594.3 | 25,915.0 | 23,605.1 |
| DSCR (เท่า) | 0.5 | 0.4 | 0.5 |
| อัตราส่วน EBITDA ต่อภาระดอกเบี้ยที่การรถไฟฯ รับภาระ (เท่า) | (1.5) | (0.7) | (2.1) |

ที่มา: การรถไฟฯ

### 17.2.2 การบริหารจัดการกระแสเงินสดในปัจจุบัน

#### 17.2.2.1 ภาพรวมของกระแสเงินสด

ในปี พ.ศ. 2564 การรถไฟฯ มีกระแสเงินสด ณ วันสิ้นงวดประมาณ 1,426.9 ล้านบาท เพิ่มขึ้นจาก 935.7 ล้านบาทในปี พ.ศ. 2557 หรือคิดเป็นการเพิ่มขึ้นเฉลี่ยประมาณร้อยละ 6.2 ต่อปี อย่างไรก็ตาม การเพิ่มขึ้นของกระแสเงินสดในช่วงปี พ.ศ. 2557 – 2564 นั้นไม่ได้เป็นผลมาจากการเพิ่มขึ้นของกระแสเงินสดจากการดำเนินงานแต่เป็นการเพิ่มขึ้นของกระแสเงินสดอันเนื่องมาจากกิจกรรมจัดหาเงิน หรือ การกู้เงินระยะยาวเป็นสำคัญ ทั้งนี้เงินกู้ระยะยาวส่วนใหญ่มีเหตุมาจากการลงทุนในสินทรัพย์ระยะยาวตามนโยบายของภาครัฐ และการกู้เพื่อเสริมสภาพคล่องเนื่องจากการขาดทุนจากการดำเนินงานทำให้ไม่มีกระแสเงินสดที่เพียงพอต่อการประกอบกิจการ การรถไฟฯ จึงต้องเร่งบรรเทาปัญหาการขาดทุนจากการดำเนินงานเพื่อให้สามารถลดการกู้เงินเพื่อเสริมสภาพคล่องลงในอนาคต

**ตาราง 49: ตารางแสดงภาพรวมกระแสเงินสด**

หน่วย: ล้านบาท

| รายการ | 2557 | 2558 | 2559 | 2560 | 2561 | 2562 | 2563 | 2564 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| กระแสเงินสดต้นงวด | 3,219.6 | 935.7 | 2,115.7 | 1,828.8 | 1,325.6 | 1,318.6 | 558.8 | 1,550.0 |
| กระแสเงินสดจากกิจกรรมดำเนินงาน | 4,779.9 | 1,776.4 | (1,208.8) | (6,744.3) | (5,090.0) | (12,062.3) | (8,431.9) | (16,332.6) |
| กระแสเงินสดจากกิจกรรมลงทุน | (16,148.4) | (16,203.8) | (24,949.9) | (23,317.3) | (30,582.7) | (29,638.2) | (28,372.3) | (23,523.7) |
| กระแสเงินสดจากกิจกรรมจัดหาเงิน | 9,084.6 | 15,607.4 | 25,871.8 | 29,558.4 | 35,665.7 | 40,940.7 | 37,795.4 | 39.733.1 |
| กระแสเงินสดปลายงวด | 935.7 | 2,115.7 | 1,828.8 | 1,325.6 | 1,318.6 | 558.8 | 1,550.0 | 1,426.9 |

ที่มา: การรถไฟฯ

### 17.2.3 การบริหารจัดการลูกหนี้การค้าและเจ้าหนี้การค้า

จากการพิจารณาความเหมาะสมในการบริหารจัดการลูกหนี้และเจ้าหนี้ของการรถไฟฯ พบว่ามีรอบระยะเวลาการรับเงินจากลูกหนี้ค่อนข้างสั้นโดยมีรอบระยะเวลาการชำระเงินเฉลี่ยของลูกหนี้อยู่ประมาณ 17.6 วัน ในขณะที่รอบระยะเวลาชำระเงินเฉลี่ยของเจ้าหนี้อยู่ประมาณ 158.3 วันซึ่งจากการสอบถามเจ้าหน้าที่ของการรถไฟฯ พบว่าเนื่องจากการรถไฟฯ ไม่สามารถชำระหนี้ได้ตามกำหนดระยะเวลาที่ตกลงกับเจ้าหนี้การค้าไว้ ทำให้การรถไฟฯ จำเป็นต้องขยายระยะเวลาชำระหนี้อย่างต่อเนื่อง ส่งผลให้การรถไฟฯ มีระยะเวลาการชำระหนี้นานกว่าที่กำหนดไว้ในสัญญาชำระหนี้

**ตาราง 50: ตารางแสดงประสิทธิภาพในการบริหารจัดการลูกหนี้การค้าและเจ้าหนี้การค้า**

หน่วย: วัน

| รายการ | 2557 | 2558 | 2559 | 2560 | 2561 | 2562 | 2563 | Average |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| A/R Turnover | 18.1 | 17.1 | 16.9 | 17.7 | 17.5 | 18.9 | 17.0 | 17.6 |
| A/P Turnover | 127.0 | 130.3 | 194.6 | 174.0 | 166.9 | 155.1 | 159.9 | 158.3 |

ที่มา: การรถไฟฯ และ PrimeStreet Analysis

### 17.2.4 กลยุทธ์การบริหารจัดการทางการเงินและหนี้สิน

การรถไฟฯ เป็นรัฐวิสาหกิจภายใต้การกำกับดูแลของรัฐ นอกจากนี้การรถไฟฯ ยังได้รับการกำกับดูแลหนี้สินจากสำนักงานบริหารหนี้สาธารณะ กระทรวงการคลัง ทำให้การกู้เงินที่ผ่านมาของการรถไฟฯ เป็นการกู้เงินที่ได้รับดอกเบี้ยต่ำกว่าการกู้เงินของภาคเอกชน[25] รวมถึงได้รับการบริหารจัดการหนี้สินอย่างมีประสิทธิภาพทั้งในลักษณะของการก่อหนี้ใหม่เพื่อชำระหนี้เดิม (Refinance) หรือการชำระหนี้เพื่อกู้ยืมเงินต่อ (Roll over) ทั้งนี้ จากการพิจารณา มาตรา 39 (4) แห่งพระราชบัญญัติการรถไฟแห่งประเทศไทย พ.ศ. 2494 (พ.ร.บ. การรถไฟฯ) ได้กำหนดให้การรถไฟฯ จะต้องได้รับความเห็นชอบจากคณะรัฐมนตรีก่อน จึงจะสามารถดำเนินการกู้ยืมเงินหรือให้กู้ยืมเงิน ซึ่งมีจำนวนเกินคราวละ 5 ล้านบาท ทำให้การรถไฟฯ อาจจะไม่สามารถดำเนินการทำการกู้เงินได้อย่างรวดเร็วตามที่คาดการณ์ไว้ นอกจากนี้ จากการพิจารณาของที่ปรึกษาพบว่า หนี้สินจากการลงทุนพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานของการรถไฟฯ เป็นหนี้สินประเภทที่รัฐบาลรับภาระ ทำให้ภาระหนี้สินที่การรถไฟฯ รับภาระส่วนใหญ่มีเหตุในการก่อหนี้มาจากการขาดทุนจากการดำเนินงาน (EBITDA มีค่าน้อยกว่า 0) ซึ่งการรถไฟฯ ควรเร่งดำเนินกลยุทธ์ต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องเพื่อให้มีกำไรจากการดำเนินงานและกระแสเงินสดเพียงพอต่อการชำระหนี้เป็นสำคัญ อาทิ การพัฒนากลยุทธ์เพื่อเสริมสภาพคล่องในการดำเนินงานผ่านการแยกบัญชีโครงสร้างพื้นฐานและบัญชีสำหรับการดำเนินการ เพื่อให้สามารถสะท้อนกระแสเงินสดสำหรับการดำเนินกิจกรรมในแต่ละประเภทได้อย่างชัดเจน ในขณะที่การบริหารจัดการต้นทุนทางการเงินนั้น การรถไฟฯ สามารถดำเนินการได้อยู่ในระดับที่ดี กล่าวคือการรถไฟฯ มีอัตราต้นทุนทางการเงินหรือดอกเบี้ยเงินกู้อยู่ในระดับต่ำเนื่องจากการรถไฟฯ เป็นรัฐวิสาหกิจที่มีหน่วยงานรัฐคอยสนับสนุนการดำเนินงานต่าง ๆ

[25] อ้างอิงจากข้อมูลที่ได้รับเมื่อวันที่ 19 เมษายน 2565 พบว่าการรถไฟฯ มีอัตราดอกเบี้ยจากการกู้ยืมประมาณร้อยละ 2 ซึ่งน้อยกว่าอัตราดอกเบี้ยสำหรับการกู้ยืมสำหรับลูกค้ารายใหญ่ชั้นดีที่มีค่าประมาณร้อยละ 6

## 17.3 การจัดทำประมาณการทางการเงินของการรถไฟฯ

รวบรวมผลกระทบที่คาดว่าจะเกิดขึ้นจากการดำเนินการตามแผนฟื้นฟูองค์กรที่ได้จากการศึกษาและวิเคราะห์ โดยต้องประมาณการผลกระทบทางการเงินไม่น้อยกว่า 15 ปี

### 17.3.1 กรณีที่ใช้ในการประมาณการ

ที่ปรึกษาได้พิจารณาสถานการณ์ปัจจุบันของการรถไฟฯ แล้วพบว่าสามารถประมาณการผลตอบแทนทางการเงินของการรถไฟฯ ออกมาได้ 4 กรณีประกอบด้วย

(1) **กรณี As-is** คือ กรณีที่การรถไฟฯ ดำเนินการตามเดิมและไม่มีการพัฒนาโครงการหรือกลยุทธ์เพิ่มเติมจากในอดีต

(2) **กรณี Worse Case** คือกรณีที่การรถไฟฯ ดำเนินกลยุทธ์ตามผลการศึกษาบางส่วน และดำเนินการพัฒนาโครงการหรือกลยุทธ์ต่าง ๆ แล้วเสร็จล่าช้ากว่ากำหนดการที่การรถไฟฯ กำหนดไว้เป็นระยะเวลา 4 ปี

(3) **กรณี Base Case** คือกรณีที่การรถไฟฯ ดำเนินกลยุทธ์ตามผลการศึกษาได้ทั้งหมด และดำเนินการพัฒนาโครงการหรือกลยุทธ์ต่าง ๆ แล้วเสร็จล่าช้ากว่ากำหนดการที่การรถไฟฯ กำหนดไว้เป็นระยะเวลา 2 ปี

(4) **กรณี Best Case** คือกรณีที่การรถไฟฯ ดำเนินกลยุทธ์ตามผลการศึกษาทั้งหมด และสามารถดำเนินการพัฒนาโครงการหรือกลยุทธ์ต่าง ๆ แล้วเสร็จตามกำหนดการที่การรถไฟฯ ได้คาดการณ์ไว้ตามแผนของแต่ละโครงการ

โดยสามารถสรุปสมมติฐานในกรณีต่าง ๆ ออกมาได้ดังนี้

**ตาราง 51: ตารางแสดงกรณีต่าง ๆ ที่ใช้ในการประมาณการ**

| โครงการ | กรณี As-is | กรณี Worse Case | กรณี Base Case | กรณี Best Case | ปีที่คาดว่าจะสามารถเริ่มรับรู้รายได้ |
|---|---|---|---|---|---|
| โครงการต่าง ๆ ที่การรถไฟฯ อยู่ระหว่างดำเนินการ (เฉพาะที่ผ่านการอนุมัติแล้ว) โดยไม่มีลักษณะเป็นการพัฒนาโครงการสร้างพื้นฐาน อาทิ โครงการพัฒนาระบบบัญชีและการเงิน การรับหัวรถจักรและล้อเลื่อนจากโครงการที่ ครม. มีมติอนุมัติไปแล้ว | ✗ | ✗ | ✓ | ✓ | ถือเป็นกลยุทธ์สนับสนุน |

| โครงการ | กรณี As-is | กรณี Worse Case | กรณี Base Case | กรณี Best Case | ปีที่คาดว่าจะสามารถเริ่มรับรู้รายได้ |
|---|---|---|---|---|---|
| โครงการรถไฟทางคู่ที่อยู่ระหว่างการก่อสร้าง / พัฒนา (ครม. มีมติอนุมัติแล้ว) | | | | | |
| ช่วงฉะเชิงเทรา – คลองสิบเก้า – แก่งคอย | ✗ | ✓ พ.ศ. 2573 | ✓ พ.ศ. 2571 | ✓ พ.ศ. 2569 | แล้วแต่กรณี |
| ช่วงชุมทางถนนจิระ – ขอนแก่น | | | | | |
| ช่วงประจวบคีรีขันธ์ – ชุมพร | | | | | |
| ช่วงมาบกะเบา – ชุมทางถนนจิระ | | | | | |
| ช่วงลพบุรี – ปากน้ำโพ | | | | | |
| ช่วงนครปฐม – หัวหิน | | | | | |
| ช่วงหัวหิน – ประจวบคีรีขันธ์ | | | | | |
| โครงการรถไฟความเร็วสูงที่อยู่ระหว่างการก่อสร้าง / พัฒนา | | | | | |
| โครงการรถไฟความเร็วสูงช่วงกรุงเทพฯ – นครราชสีมา* | ✗ | ✗ | ✗ | ✗ | - |
| โครงการรถไฟความเร็วสูงสามสนามบิน | ✗ | ✗ | ✓ พ.ศ. 2569 | ✓ พ.ศ. 2567 | แล้วแต่กรณี |
| โครงการรถไฟสายใหม่ | | | | | |
| ช่วง เด่นชัย – เชียงราย – เชียงของ* | ✗ | ✗ | ✓ พ.ศ. 2572 | ✓ พ.ศ. 2570 | แล้วแต่กรณี |
| ช่วง บ้านไผ่ – นครพนม* | ✗ | ✗ | ✓ พ.ศ. 2572 | ✓ พ.ศ. 2570 | |
| โครงการที่อยู่ระหว่างการเสนอ ครม. พิจารณา | | | | | |
| โครงการรถไฟทางคู่ระยะที่ 2 เฉพาะ 4 เส้นทางหลัก | ✗ | ✗ | ✓ พ.ศ. 2572 | ✓ พ.ศ. 2570 | แล้วแต่กรณี |
| โครงการรถไฟทางคู่ระยะที่ 2 เส้นทางอื่นๆ | ✗ | ✗ | ✓ พ.ศ. 2573 | ✓ พ.ศ. 2571 | แล้วแต่กรณี |
| โครงการซื้อหัวรถจักรและล้อเลื่อนต่าง ๆ ตามแผนการลงทุนของการรถไฟฯ | ✗ | ✓ | ✓ | ✓ | อ้างอิงตามแผนการลงทุนของ การรถไฟฯ |
| การให้เอกชนร่วมเดินรถในโครงข่ายระบบราง | ✗ | ✗ | ✓ | ✓ | พ.ศ. 2569 |
| การเพิ่มความสามารถในการบริหารสินทรัพย์ | ✗ | ✗ | ✓ | ✓ | พ.ศ. 2566 |
| กลยุทธ์การเพิ่มรายได้จากการโฆษณา | ✗ | ✗ | ✓ | ✓ | พ.ศ. 2567 |

| โครงการ | กรณี As-is | กรณี Worse Case | กรณี Base Case | กรณี Best Case | ปีที่คาดว่าจะสามารถเริ่มรับรู้รายได้ |
|---|---|---|---|---|---|
| กลยุทธ์การพัฒนาพื้นที่ ICD บริเวณพื้นที่ลาดกระบัง | ✗ | ✗ | ✗ | ✓ | พ.ศ. 2566 |
| กลยุทธ์อื่น ๆ | ✗ | ✗ | ✓ | ✓ | พ.ศ. 2567 |

ที่มา: PrimeStreet Analysis

หมายเหตุ: *ที่ปรึกษายังไม่ได้นำผลประกอบการของโครงการดังกล่าวมาประมาณการ เนื่องจากการรถไฟฯ อยู่ระหว่างการทบทวนผลการศึกษาความเหมาะสม

### 17.3.2 สมมติฐานที่ใช้ในการประมาณการ

ที่ปรึกษาได้ศึกษาฐานะการเงินของการรถไฟฯ ในอดีต รวมถึงรวบรวมข้อมูลผลการศึกษาต่าง ๆ และสามารถสรุปสมมติฐานที่ใช้ในการประมาณการประกอบด้วย (1) สมมติฐานที่ใช้ในการประมาณการงบกำไรขาดทุนสำหรับกรณี As-is (2) สมมติฐานที่ใช้ในการประมาณการงบกำไรขาดทุนสำหรับกรณี Worse Case (3) สมมติฐานที่ใช้ในการประมาณการงบกำไรขาดทุนสำหรับกรณี Base Case และ (4) สมมติฐานที่ใช้ในการประมาณการงบกำไรขาดทุนสำหรับกรณี Best Case

### 17.3.3 สมมติฐานที่ใช้ในการประมาณการ กรณี As-is

ที่ปรึกษาได้ดำเนินการกำหนดสมมติฐานที่ใช้ในการประมาณการกรณี As-is โดยมีรายละเอียดดังนี้

**ตาราง 52: ตารางแสดงกรณีต่าง ๆ ที่ใช้ในการประมาณการ กรณี As-is**

<table>
<tr><th>สมมติฐาน</th><th>รายละเอียด</th></tr>
<tr><td>การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19)</td><td>คาดว่าประชาชนจะเริ่มกลับมาเดินทางท่องเที่ยวในประเทศด้วยระบบขนส่งสาธารณะซึ่งรวมถึงการเดินทางด้วยระบบขนส่งทางรางในปี พ.ศ. 2567</td></tr>
<tr><td colspan="2">การประมาณการรายได้จากการให้บริการผู้โดยสารเชิงพาณิชย์</td></tr>
<tr><td>ปริมาณผู้โดยสาร</td><td>คาดการณ์จากอัตรา Load Factor เฉลี่ยในอดีตของการรถไฟฯ โดยกำหนดให้เท่ากับร้อยละ 55.9 ในช่วงที่ยังมีการแพร่ระบาดของ COVID-19 และกำหนดให้เท่ากับร้อยละ 62.5 ในช่วงที่การแพร่ระบาดของ COVID-19 สิ้นสุดลง</td></tr>
<tr><td>รายได้เฉลี่ยต่อผู้โดยสาร</td><td>ประมาณการจากค่าเฉลี่ยในอดีตในช่วงปี พ.ศ. 2559 – 2563</td></tr>
<tr><td colspan="2">การประมาณการรายได้จากการให้บริการผู้โดยสารเชิงสังคม</td></tr>
<tr><td>ปริมาณผู้โดยสาร</td><td>คาดการณ์จากอัตรา Load Factor เฉลี่ยในอดีตของการรถไฟฯ โดยกำหนดให้เท่ากับร้อยละ 33.7 ในช่วงที่ยังมีการแพร่ระบาดของ COVID-19 และกำหนดให้เท่ากับร้อยละ 46.7 ในช่วงที่การแพร่ระบาดของ COVID-19 สิ้นสุดลง</td></tr>
<tr><td>รายได้เฉลี่ยต่อผู้โดยสาร</td><td>ประมาณการจากค่าเฉลี่ยในอดีตในช่วงปี พ.ศ. 2559 – 2563</td></tr>
<tr><td colspan="2">การประมาณการรายได้จากธุรกิจขนส่งสินค้า</td></tr>
<tr><td>การประมาณการปริมาณสินค้า</td><td>คาดการณ์จากปริมาณการขนส่งสินค้าและอัตราการขนส่งสินค้าในช่วงปี พ.ศ. 2552 – 2563 โดยจำแนกตามชนิดสินค้าประกอบด้วย (1) ก๊าซแอลพีจี (2) น้ำมันดิบ (3) น้ำมันทั่วไป (4) ซีเมนต์ถุง (5) ซีเมนต์ผง (6) คอนเทนเนอร์ (7) สินค้าอื่น ๆ โดยสามารถสรุปรายละเอียดการขนส่งสินค้าในปี พ.ศ. 2565 ได้ดังนี้
<table>
<tr><th>ชนิดสินค้า</th><th>ปริมาณสินค้าในปี 2565 (พันตัน)</th><th>อัตราการเติบโตเฉลี่ยต่อปี (ร้อยละ)</th></tr>
<tr><td>ก๊าซแอลพีจี</td><td>475.2</td><td>-2.9 %</td></tr>
<tr><td>น้ำมันดิบ</td><td>793.6</td><td>-4.3 %</td></tr>
<tr><td>น้ำมันทั่วไป</td><td>495.3</td><td>-2.4 %</td></tr>
<tr><td>ซีเมนต์ถุง</td><td>543.6</td><td>27.7 %</td></tr>
<tr><td>ซีเมนต์ผง</td><td>1,732.8</td><td>3.5 %</td></tr>
<tr><td>คอนเทนเนอร์</td><td>6,372.9</td><td>-1.3 %</td></tr>
<tr><td>สินค้าอื่น ๆ</td><td>120.5</td><td>2.3 %</td></tr>
</table>
</td></tr>
</table>

<table>
<tr><td>อัตราค่าบริการขนส่งสินค้า</td><td>คาดการณ์อัตราค่าขนส่งสินค้าและอัตราการเติบโตของอัตราดังกล่าวในช่วงปี พ.ศ. 2552 – 2563 โดยจำแนกตามชนิดสินค้าประกอบด้วย (1) ก๊าซแอลพีจี (2) น้ำมันดิบ (3) น้ำมันทั่วไป (4) ซีเมนต์ถุง (5) ซีเมนต์ผง (6) คอนเทนเนอร์ (7) สินค้าอื่น ๆ โดยสามารถสรุปรายละเอียดการขนส่งสินค้าในปี พ.ศ. 2565 ได้ดังนี้
<table>
<tr><th>ชนิดสินค้า</th><th>ระยะทางขนส่งเฉลี่ย (กม.)</th><th>อัตราค่าระวางในปี 2565 (บาทต่อตันต่อ กม.)</th><th>อัตราการเติบโตของค่าระวาง (ร้อยละ)</th><th>อัตราค่าภาษีน้ำมัน (บาทต่อตันต่อ กม.)</th><th>อัตราการเติบโตของค่าภาษีน้ำมัน (ร้อยละ)</th></tr>
<tr><td>ก๊าซแอลพีจี</td><td>471.68</td><td>0.7</td><td>0.5 %</td><td>0.1</td><td>4.9 %</td></tr>
<tr><td>น้ำมันดิบ</td><td>471.23</td><td>0.7</td><td>- 0.2 %</td><td>0.1</td><td>4.9 %</td></tr>
<tr><td>น้ำมันทั่วไป</td><td>470.33</td><td>0.7</td><td>- 0.1 %</td><td>0.1</td><td>5.6 %</td></tr>
<tr><td>ซีเมนต์ถุง</td><td>386.13</td><td>0.6</td><td>- 2.8 %</td><td>0.1</td><td>6.8 %</td></tr>
<tr><td>ซีเมนต์ผง</td><td>246.82</td><td>0.6</td><td>- 2.7 %</td><td>0.1</td><td>5.4 %</td></tr>
<tr><td>คอนเทนเนอร์</td><td>147.28</td><td>0.6</td><td>- 0.8 %</td><td>0.1</td><td>10.2 %</td></tr>
<tr><td>สินค้าอื่น ๆ</td><td>358.98</td><td>0.8</td><td>4.0 %</td><td>0.1</td><td>13.0 %</td></tr>
</table></td></tr>
<tr><td colspan="2">การประมาณการรายได้จากโครงการรถไฟฟ้าสายสีแดง</td></tr>
<tr><td>รายได้จากการให้บริการโครงการรถไฟฟ้าสายสีแดง</td><td>อ้างอิงตามผลการประมาณการที่ได้รับจากการรถไฟฯ</td></tr>
<tr><td colspan="2">การประมาณการรายได้จากธุรกิจบริหารสินทรัพย์</td></tr>
<tr><td>รายได้จากการให้เช่าที่ดินตามที่การรถไฟฯ ดำเนินการอยู่ในปัจจุบัน</td><td>อ้างอิงตามผลการประมาณการที่ได้รับจากการรถไฟฯ</td></tr>
<tr><td colspan="2">การประมาณการรายได้จากโครงการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานที่ ครม. มีมติอนุมัติให้ดำเนินการแล้ว</td></tr>
<tr><td>โครงการรถไฟทางคู่</td><td>อ้างอิงตามผลการศึกษาที่เสนอให้ ครม. พิจารณาอนุมัติ</td></tr>
<tr><td colspan="2">การประมาณการรายได้จากการกลยุทธ์เพิ่มเติม</td></tr>
<tr><td colspan="2">รายได้อื่น ๆ</td></tr>
<tr><td>รายได้อื่น ๆ</td><td>กำหนดให้รายได้อื่น ๆ คิดเป็นประมาณร้อยละ 4.7 ของรายได้รวม โดยอ้างอิงตามผลประกอบการของการรถไฟฯ ในอดีต</td></tr>
</table>

ที่มา: การรถไฟฯ, Bloomberg และ Prime Street Analysis

### 17.3.4 สมมติฐานที่ใช้ในการประมาณการ กรณี Worse Case

ที่ปรึกษาได้ดำเนินการกำหนดสมมติฐานที่ใช้ในการประมาณการกรณี Worse Case โดยมีรายละเอียดดังนี้

**ตาราง 53: ตารางแสดงกรณีต่าง ๆ ที่ใช้ในการประมาณการ กรณี Worse Case**

| สมมติฐาน | รายละเอียด |
|---|---|
| การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) | คาดว่าประชาชนจะเริ่มกลับมาเดินทางท่องเที่ยวในประเทศด้วยระบบขนส่งสาธารณะ รวมถึงการเดินทางด้วยระบบขนส่งทางรางในปี พ.ศ. 2567 |
| การประมาณการรายได้จากการให้บริการผู้โดยสารเชิงพาณิชย์ | |
| ปริมาณผู้โดยสาร | คาดการณ์จากอัตรา Load Factor เฉลี่ยในอดีตของการรถไฟฯ โดยกำหนดให้เท่ากับร้อยละ 55.9 ในช่วงที่ยังมีการแพร่ระบาดของ COVID-19 และกำหนดให้เท่ากับร้อยละ 62.5 ในช่วงที่การแพร่ระบาดของ COVID-19 สิ้นสุดลง |
| รายได้เฉลี่ยต่อผู้โดยสาร | ประมาณการจากค่าเฉลี่ยในอดีตในช่วงปี พ.ศ. 2559 – 2563 |
| การประมาณการรายได้จากการให้บริการผู้โดยสารเชิงสังคม | |
| ปริมาณผู้โดยสาร | คาดการณ์จากอัตรา Load Factor เฉลี่ยในอดีตของการรถไฟฯ โดยกำหนดให้เท่ากับร้อยละ 33.7 ในช่วงที่ยังมีการแพร่ระบาดของ COVID-19 และกำหนดให้เท่ากับร้อยละ 46.7 ในช่วงที่การแพร่ระบาดของ COVID-19 สิ้นสุดลง |
| รายได้เฉลี่ยต่อผู้โดยสาร | ประมาณการจากค่าเฉลี่ยในอดีตในช่วงปี พ.ศ. 2559 – 2563 |
| การประมาณการรายได้จากธุรกิจขนส่งสินค้า | |

**การประมาณการปริมาณสินค้า**

คาดการณ์จากปริมาณการขนส่งสินค้าและอัตราการขนส่งสินค้าในช่วงปี พ.ศ. 2552 – 2563 โดยจำแนกตามชนิดสินค้าประกอบด้วย (1) ก๊าซแอลพีจี (2) น้ำมันดิบ (3) น้ำมันทั่วไป (4) ซีเมนต์ถุง (5) ซีเมนต์ผง (6) คอนเทนเนอร์ (7) สินค้าอื่น ๆ โดยสามารถสรุปรายละเอียดการขนส่งสินค้าในปี พ.ศ. 2565 ได้ดังนี้

| ชนิดสินค้า | ปริมาณสินค้าในปี 2565 (พันตัน) | อัตราการเติบโตเฉลี่ยต่อปี (ร้อยละ) |
|---|---|---|
| ก๊าซแอลพีจี | 475.2 | -2.9 % |
| น้ำมันดิบ | 793.6 | -4.3 % |
| น้ำมันทั่วไป | 495.3 | -2.4 % |
| ซีเมนต์ถุง | 543.6 | 27.7 % |
| ซีเมนต์ผง | 1,732.8 | 3.5 % |
| คอนเทนเนอร์ | 6,372.9 | -1.3 % |
| สินค้าอื่น ๆ | 120.5 | 2.3 % |

**อัตราค่าบริการขนส่งสินค้า**

คาดการณ์อัตราค่าขนส่งสินค้าและอัตราการเติบโตของอัตราดังกล่าวในช่วงปี พ.ศ. 2552 – 2563 โดยจำแนกตามชนิดสินค้าประกอบด้วย (1) ก๊าซแอลพีจี (2) น้ำมันดิบ (3) น้ำมันทั่วไป (4) ซีเมนต์ถุง (5) ซีเมนต์ผง (6) คอนเทนเนอร์ (7) สินค้าอื่น ๆ โดยสามารถสรุปรายละเอียดการขนส่งสินค้าในปี พ.ศ. 2565 ได้ดังนี้

| ชนิดสินค้า | ระยะทางขนส่งเฉลี่ย (กม.) | อัตราค่าระวางในปี 2565 (บาทต่อตันต่อ กม.) | อัตราการเติบโตของค่าระวาง (ร้อยละ) | อัตราค่าภาษีน้ำมัน (บาทต่อตันต่อ กม.) | อัตราการเติบโตของค่าภาษีน้ำมัน (ร้อยละ) |
|---|---|---|---|---|---|
| ก๊าซแอลพีจี | 471.68 | 0.7 | 0.5 % | 0.1 | 4.9 % |
| น้ำมันดิบ | 471.23 | 0.7 | - 0.2 % | 0.1 | 4.9 % |
| น้ำมันทั่วไป | 470.33 | 0.7 | - 0.1 % | 0.1 | 5.6 % |
| ซีเมนต์ถุง | 386.13 | 0.6 | - 2.8 % | 0.1 | 6.8 % |
| ซีเมนต์ผง | 246.82 | 0.6 | - 2.7 % | 0.1 | 5.4 % |
| คอนเทนเนอร์ | 147.28 | 0.6 | - 0.8 % | 0.1 | 10.2 % |
| สินค้าอื่น ๆ | 358.98 | 0.8 | 4.0 % | 0.1 | 13.0 % |

**การประมาณการรายได้จากโครงการรถไฟฟ้าสายสีแดง**

**รายได้จากการให้บริการโครงการรถไฟฟ้าสายสีแดง**

อ้างอิงตามผลการประมาณการที่ได้รับจากการรถไฟฯ

**การประมาณการรายได้จากธุรกิจบริหารสินทรัพย์**

| | |
|---|---|
| รายได้จากการให้เช่าที่ดินตามที่การรถไฟฯ ดำเนินการอยู่ในปัจจุบัน | อ้างอิงตามผลการประมาณการที่ได้รับจากการรถไฟฯ |
| การประมาณการรายได้จากโครงการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานที่ ครม. มีมติอนุมัติให้ดำเนินการแล้ว | |
| โครงการรถไฟทางคู่ | อ้างอิงตามผลการศึกษาที่เสนอให้ ครม. พิจารณาอนุมัติ |
| การประมาณการรายได้จากการกลยุทธ์เพิ่มเติม | |
| รายได้อื่น ๆ | |
| รายได้อื่น ๆ | กำหนดให้รายได้อื่น ๆ คิดเป็นประมาณร้อยละ 4.7 ของรายได้รวม โดยอ้างอิงตามผลประกอบการของการรถไฟฯ ในอดีต |

ที่มา: การรถไฟฯ, Bloomberg และ PrimeStreet Analysis

### 17.3.5 สมมติฐานที่ใช้ในการประมาณการ กรณี Base Case และ กรณี Best Case

เนื่องจากสมมติฐานที่ใช้ในการประมาณการงบกำไรขาดทุนของกรณี Base case และ กรณี Best Case นั้น มีความแตกต่างกันเพียงปีเปิดให้บริการของโครงการรถไฟทางคู่ระยะที่ 2 ตามที่ได้แสดงไว้ในตารางด้านล่างที่ปรึกษาจึงได้ดำเนินการกำหนดสมมติฐานที่ใช้ในการประมาณการกรณี Base Case และ Best case ร่วมกัน โดยมีรายละเอียดดังนี้

**ตาราง 54: ตารางแสดงกรณีต่าง ๆ ที่ใช้ในการประมาณการ กรณี Base Case และกรณี Best Case**

<table>
<tr><th>สมมติฐาน</th><th>รายละเอียด</th></tr>
<tr><td>การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19)</td><td>คาดว่าประชาชนจะเริ่มกลับมาเดินทางท่องเที่ยวในประเทศด้วยระบบขนส่งสาธารณะรวมถึงการเดินทางด้วยระบบขนส่งทางรางในปี พ.ศ. 2567</td></tr>
<tr><td colspan="2">การประมาณการรายได้จากการให้บริการผู้โดยสารเชิงพาณิชย์</td></tr>
<tr><td>ปริมาณผู้โดยสาร</td><td>คาดการณ์จากอัตรา Load Factor เฉลี่ยในอดีตของการรถไฟฯ โดยกำหนดให้เท่ากับร้อยละ 55.9 ในช่วงที่ยังมีการแพร่ระบาดของ COVID-19 และกำหนดให้เท่ากับร้อยละ 62.5 ในช่วงที่การแพร่ระบาดของ COVID-19 สิ้นสุดลง</td></tr>
<tr><td>รายได้เฉลี่ยต่อผู้โดยสาร</td><td>ประมาณการจากค่าเฉลี่ยในอดีตในช่วงปี พ.ศ. 2559 – 2563</td></tr>
<tr><td colspan="2">การประมาณการรายได้จากการให้บริการผู้โดยสารเชิงสังคม</td></tr>
<tr><td>ปริมาณผู้โดยสาร</td><td>คาดการณ์จากอัตรา Load Factor เฉลี่ยในอดีตของการรถไฟฯ โดยกำหนดให้เท่ากับร้อยละ 33.7 ในช่วงที่ยังมีการแพร่ระบาดของ COVID-19 และกำหนดให้เท่ากับร้อยละ 46.7 ในช่วงที่การแพร่ระบาดของ COVID-19 สิ้นสุดลง</td></tr>
<tr><td>รายได้เฉลี่ยต่อผู้โดยสาร</td><td>ประมาณการจากค่าเฉลี่ยในอดีตในช่วงปี พ.ศ. 2559 – 2563</td></tr>
<tr><td colspan="2">การประมาณการรายได้จากธุรกิจขนส่งสินค้า</td></tr>
<tr><td>การประมาณการปริมาณสินค้า</td><td>คาดการณ์จากปริมาณการขนส่งสินค้าและอัตราการขนส่งสินค้าในช่วงปี พ.ศ. 2552 – 2563 โดยจำแนกตามชนิดสินค้าประกอบด้วย (1) ก๊าซแอลพีจี (2) น้ำมันดิบ (3) น้ำมันทั่วไป (4) ซีเมนต์ถุง (5) ซีเมนต์ผง (6) คอนเทนเนอร์ (7) สินค้าอื่น ๆ โดยสามารถสรุปรายละเอียดการขนส่งสินค้าในปี พ.ศ. 2565 ได้ดังนี้
<table>
<tr><th>ชนิดสินค้า</th><th>ปริมาณสินค้าในปี 2565 (พันตัน)</th><th>อัตราการเติบโตเฉลี่ยต่อปี (ร้อยละ)</th></tr>
<tr><td>ก๊าซแอลพีจี</td><td>475.2</td><td>-2.9 %</td></tr>
<tr><td>น้ำมันดิบ</td><td>793.6</td><td>-4.3 %</td></tr>
<tr><td>น้ำมันทั่วไป</td><td>495.3</td><td>-2.4 %</td></tr>
<tr><td>ซีเมนต์ถุง</td><td>543.6</td><td>27.7 %</td></tr>
<tr><td>ซีเมนต์ผง</td><td>1,732.8</td><td>3.5 %</td></tr>
<tr><td>คอนเทนเนอร์</td><td>6,372.9</td><td>-1.3 %</td></tr>
<tr><td>สินค้าอื่น ๆ</td><td>120.5</td><td>2.3 %</td></tr>
</table>
</td></tr>
</table>

<table>
<tr><td>อัตราค่าบริการขนส่งสินค้า</td><td>คาดการณ์อัตราค่าขนส่งสินค้าและอัตราการเติบโตของอัตราดังกล่าวในช่วงปี พ.ศ. 2552 – 2563 โดยจำแนกตามชนิดสินค้าประกอบด้วย (1) ก๊าซแอลพีจี (2) น้ำมันดิบ (3) น้ำมันทั่วไป (4) ซีเมนต์ถุง (5) ซีเมนต์ผง (6) คอนเทนเนอร์ (7) สินค้าอื่น ๆ โดยสามารถสรุปรายละเอียดการขนส่งสินค้าในปี พ.ศ. 2565 ได้ดังนี้
<table>
<tr><th>ชนิดสินค้า</th><th>ระยะทางขนส่งเฉลี่ย (กม.)</th><th>อัตราค่าระวางในปี 2565 (บาทต่อตันต่อ กม.)</th><th>อัตราการเติบโตของค่าระวาง (ร้อยละ)</th><th>อัตราค่าภาษีน้ำมัน (บาทต่อตันต่อ กม.)</th><th>อัตราการเติบโตของค่าภาษีน้ำมัน (ร้อยละ)</th></tr>
<tr><td>ก๊าซแอลพีจี</td><td>471.68</td><td>0.7</td><td>0.5 %</td><td>0.1</td><td>4.9 %</td></tr>
<tr><td>น้ำมันดิบ</td><td>471.23</td><td>0.7</td><td>- 0.2 %</td><td>0.1</td><td>4.9 %</td></tr>
<tr><td>น้ำมันทั่วไป</td><td>470.33</td><td>0.7</td><td>- 0.1 %</td><td>0.1</td><td>5.6 %</td></tr>
<tr><td>ซีเมนต์ถุง</td><td>386.13</td><td>0.6</td><td>- 2.8 %</td><td>0.1</td><td>6.8 %</td></tr>
<tr><td>ซีเมนต์ผง</td><td>246.82</td><td>0.6</td><td>- 2.7 %</td><td>0.1</td><td>5.4 %</td></tr>
<tr><td>คอนเทนเนอร์</td><td>147.28</td><td>0.6</td><td>- 0.8 %</td><td>0.1</td><td>10.2 %</td></tr>
<tr><td>สินค้าอื่น ๆ</td><td>358.98</td><td>0.8</td><td>4.0 %</td><td>0.1</td><td>13.0 %</td></tr>
</table></td></tr>
<tr><td colspan="2">การประมาณการรายได้จากโครงการรถไฟฟ้าสายสีแดง</td></tr>
<tr><td>รายได้จากการให้บริการโครงการรถไฟฟ้าสายสีแดง</td><td>อ้างอิงตามผลการประมาณการที่ได้รับจากการรถไฟฯ</td></tr>
<tr><td colspan="2">การประมาณการรายได้จากธุรกิจบริหารสินทรัพย์</td></tr>
<tr><td>รายได้จากการให้เช่าที่ดินตามที่การรถไฟฯ ดำเนินการอยู่ในปัจจุบัน</td><td>อ้างอิงตามผลการประมาณการที่ได้รับจากการรถไฟฯ</td></tr>
<tr><td colspan="2">การประมาณการรายได้จากโครงการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานที่ ครม. มีมติอนุมัติให้ดำเนินการแล้ว</td></tr>
<tr><td>โครงการรถไฟทางคู่</td><td>อ้างอิงตามผลการศึกษาที่เสนอให้ ครม. พิจารณาอนุมัติ</td></tr>
<tr><td>โครงการรถไฟความเร็วสูงเชื่อมสามสนามบิน</td><td>อ้างอิงจากสัญญาร่วมลงทุนที่ภาครัฐได้ลงนามร่วมกับเอกชนผู้ร่วมลงทุน</td></tr>
<tr><td colspan="2">การประมาณการรายได้จากการกลยุทธ์เพิ่มเติม</td></tr>
<tr><td colspan="2">รายได้อื่น ๆ</td></tr>
<tr><td>รายได้จากการให้บริษัท เอสอาร์ที แอสเสท จำกัด (SRTA) ดำเนินการบริหารสินทรัพย์</td><td>ตั้งสมมติฐานว่า SRTA จะได้รับสิทธิในการบริหารที่ดินบริเวณ (1) พื้นที่หัวหิน (2) พื้นที่บริเวณห้วยขวาง (พื้นที่ RCA) และ (3) พื้นที่ธนบุรี และประมาณการตอบแทนจากการบริหารที่ดินผ่านเล่มรายงานผลการศึกษาที่การรถไฟฯ ได้ดำเนินการไว้ อย่างไรก็ตาม ทางที่ปรึกษาได้กำหนดให้ SRTA มีอัตรากำไรจากการดำเนินงาน (EBITDA Margin) ประมาณร้อยละ 77.7 ซึ่งอ้างอิงมาจากผลตอบแทนของบริษัทกองทุนบริหารอสังหาริมทรัพย์ [26]</td></tr>
</table>

[26] ที่มา: Bloomberg

| | |
|---|---|
| รายได้จากการบริหารอสังหาริมทรัพย์เพิ่มเติม | อ้างอิงตามผลการประมาณการที่ได้รับจากการรถไฟฯ |
| การประมาณการรายได้จากการให้เอกชนร่วมเดินรถ | ที่ปรึกษาตั้งสมมติฐานจากการพิจารณาค่าซ่อมบำรุงโครงสร้างพื้นฐานต่อกิโลเมตร และนำมาพิจารณากำหนดอัตราค่าใช้บริการ ภายใต้ข้อกำหนดว่าการรถไฟฯ จะได้กำไรจากการซ่อมบำรุงโครงสร้างพื้นฐานประมาณร้อยละ 10 |
| การประมาณการรายได้จากการให้บริการโฆษณาบริเวณสถานี | ที่ปรึกษาตั้งสมมติฐานจากการพิจารณาอัตราส่วนรายได้จากการให้โฆษณาต่อรายได้จากการให้บริการเดินรถของธุรกิจรถไฟฟ้าและลดทอนลงมาร้อยละ 50 เพื่อให้สอดคล้องกับสภาพเศรษฐกิจและสังคมตามแนวเส้นทางให้บริการของการรถไฟฯ |
| รายได้จากการให้เช่าที่ดินเพิ่มเติม | ที่ปรึกษาตั้งสมมติฐานจากการพิจารณาความสามารถในการให้เช่าที่ดินของบริษัทมหาชนต่าง ๆ ในอุตสาหกรรมโดยกำหนดรายได้ดังกล่าวเฉพาะในกรณี Best Case เท่านั้น |
| รายได้จากการให้เช่าพื้นที่ ICD บริเวณลาดกระบัง | ที่ปรึกษาได้ประมาณการรายได้ดังกล่าวเฉพาะในกรณี Best Case เท่านั้นเนื่องจากปัจจุบัน การรถไฟฯ ยังไม่สามารถสรุปแนวทางการในการบริหารจัดการ ICD ได้อย่างชัดเจน โดยในปี 2566 คาดว่าจะมีรายได้จากการดำเนินการดังกล่าวประมาณ 522.5 ล้านบาท และเพิ่มขึ้นในอัตราร้อยละ 5.97 ทุก ๆ 5 ปี |
| รายได้อื่น ๆ | กำหนดให้รายได้อื่น ๆ คิดเป็นประมาณร้อยละ 4.7 ของรายได้รวม โดยอ้างอิงตามผลประกอบการของการรถไฟฯ ในอดีต |

ที่มา: การรถไฟฯ, Bloomberg และ PrimeStreet Analysis

### 17.3.6 สมมติฐานที่ใช้ในการประมาณการค่าใช้จ่ายต่าง ๆ รวมถึงการรายได้และค่าใช้จ่ายอื่นๆ โดยใช้ร่วมกันทุกกรณี

ที่ปรึกษาได้ดำเนินการกำหนดสมมติฐานที่ใช้ในการประมาณการค่าใช้จ่ายต่าง ๆ และรายได้และค่าใช้จ่ายอื่น ๆ โดยมีรายละเอียดดังนี้

**ตาราง 55: ตารางแสดงสมมติฐานสำหรับการประมาณการค่าใช้จ่ายต่าง ๆ รวมถึงรายได้และค่าใช้จ่ายอื่น ๆ โดยใช้ร่วมกันทุกกรณี**

| สมมติฐาน | รายละเอียด |
|---|---|
| **การประมาณการค่าใช้จ่าย*** | |
| การประมาณการค่าใช้จ่ายในการเดินรถโดยสารและขนส่งสินค้า | อ้างอิงค่าใช้จ่ายและอัตราการเติบโตจากผลประกอบการของการรถไฟฯ ในอดีต |
| ค่าเสื่อมราคา และค่าใช้จ่ายบำเหน็จบำนาญ | ในช่วงปี พ.ศ. 2565 – 2570: อ้างอิงตามผลการประมาณการของการรถไฟฯ<br>ในช่วงปี พ.ศ. 2571 – 2579: กำหนดให้มีค่าใช้จ่ายดังกล่าวคงที่โดยมีมูลค่าเท่ากับค่าใช้จ่ายในปี พ.ศ. 2570 |

| **รายได้แล้วค่าใช้จ่ายอื่น ๆ ที่ไม่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงาน** | |
|---|---|
| รายได้อื่น ๆ ที่ไม่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงาน | อ้างอิงรายได้อื่น ๆ และอัตราการเติบโตจากผลประกอบการของการรถไฟฯ ในอดีต |
| ค่าใช้จ่ายอื่น ๆ ที่ไม่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงาน | อ้างอิงค่าใช้จ่ายอื่น ๆ และอัตราการเติบโตจากผลประกอบการของการรถไฟฯ ในอดีต |
| รายได้เงินอุดหนุนค่าโดยสารบริการสาธารณะ | กำหนดให้เท่ากับ 1,271.1 ล้านบาทต่อปี โดยอ้างอิงจากค่าเฉลี่ยในอดีตที่การรถไฟฯ เคยได้รับ |
| เงินชดเชยผลขาดทุน | กำหนดให้เท่ากับ 1,000.0 ล้านบาทต่อปี โดยอ้างอิงจากผลการประมาณการของการรถไฟฯ |

ที่มา: การรถไฟฯ, Bloomberg และ PrimeStreet Analysis

หมายเหตุ: * ที่ปรึกษาไม่ได้นำภาษีที่ดิน และสิ่งปลูกสร้างมาพิจารณาในประมาณการทางการเงินเนื่องจากการรถไฟฯ อยู่ระหว่างการเจรจากับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อหาข้อสรุป

### 17.3.7 สมมติฐานที่ใช้ในการประมาณการต้นทุนทางการเงินโดยใช้ร่วมกันทุกกรณี

เนื่องจากที่ปรึกษาอยู่ระหว่างการรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับเงินกู้ และรายละเอียดของเงินกู้ของการรถไฟฯ ที่ปรึกษาจึงได้อ้างอิงผลการประมาณการต้นทุนทางการเงินในช่วงปี พ.ศ. 2565 – 2570 ตามที่การรถไฟฯ ได้ประมาณการไว้ ซึ่งผลการประมาณการดังกล่าวได้นำเสนอต่อคณะกรรมการการรถไฟฯ แล้ว อย่างไรก็ตามผลการประมาณการดังกล่าวยังไม่ครอบคลุมถึงการขาดสภาพคล่องในการดำเนินงานที่จำเป็นต้องกู้เงินเพิ่มเติมมาเสริมสภาพคล่อง ที่ปรึกษาจึงได้พิจารณาค่าเฉลี่ยของอัตราต้นทุนทางการเงินในอดีตของการรถไฟฯ เพื่อนำมาใช้ในการประมาณการต้นทุนทางการเงินเพิ่มเติมในช่วงปี พ.ศ. 2571 – 2579 โดยมีผลการประมาณการตามเอกสารแนบท้ายที่แนบมาพร้อมนี้

## 17.4 ผลการประมาณการฐานะทางการเงินของการรถไฟฯ ในกรณีต่าง ๆ

### 17.4.1 ผลการประมาณกรณีที่การรถไฟฯ ไม่ดำเนินกลยุทธ์เพิ่มเติม (กรณี As-is)

1) **ผลการประมาณการด้านรายได้กรณี As-is**

ในปี พ.ศ. 2579 การรถไฟฯ จะมีรายได้รวมประมาณ 17,776.5 ล้านบาท เพิ่มขึ้นจาก 8,669.5 ล้านบาท ในปี พ.ศ. 2566 หรือคิดเป็นอัตราการเติบโตเฉลี่ยประมาณร้อยละ 5.7 ต่อปี โดยรายได้ส่วนใหญ่ของการรถไฟฯ ประกอบด้วย (1) รายได้จากการขนส่งสินค้า โดยในปี พ.ศ. 2579 มีรายได้ดังกล่าวประมาณ 6,008.4 ล้านบาท หรือคิดเป็นประมาณร้อยละ 33.8 ของรายได้ทั้งหมด รองลงมาคือ (2) รายได้จากธุรกิจบริหารสินทรัพย์ ซึ่งในปี พ.ศ. 2579 มีรายได้ดังกล่าวประมาณ 5,404.4 ล้านบาท (คิดเป็นประมาณร้อยละ 30.4 ของรายได้รวม) (3) รายได้จากการให้บริการโดยสาร ประมาณ 4,801.6 ล้านบาท (ร้อยละ 27.0 ของรายได้รวม) (4) รายได้อื่น ๆ ประมาณ 799.3 ล้านบาท (ร้อยละ 4.5 ของรายได้รวม) และ (5) รายได้จากการให้บริการรถไฟฟ้าสายสีแดง ประมาณ 762.8 ล้านบาท (ร้อยละ 4.3 ของรายได้รวม) ซึ่งจากการประมาณการของที่ปรึกษาพบว่า รายได้ส่วนใหญ่ที่เพิ่มสูงขึ้นมาจากการขนส่งสินค้าที่มีแนวโน้มเติบโตเพิ่มขึ้นมาตั้งแต่ช่วงปี พ.ศ. 2558 – 2563 รวมถึงการปรับตัวเพิ่มขึ้นของการให้บริการโครงการรถไฟฟ้าสายสีแดง[27]

[27] ซึ่งแม้ว่ารายได้จะต่ำกว่าผลการศึกษาที่การรถไฟฯ ได้เสนอให้ ครม. พิจารณาไปค่อนข้างมาก (เปลี่ยนแปลงประมาณร้อยละ 90) เนื่องจากแนวเส้นทางของโครงการอาจไม่สอดคล้องกับพฤติกรรมการเดินทางของประชาชนในปัจจุบัน และการแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนาที่ทำให้ประชาชนนิยมเดินทางด้วยรถยนต์ส่วนบุคคลมากยิ่งขึ้น อย่างไรก็ดีการรถไฟฯ คาดว่าผู้โดยสารจะเริ่มปรับพฤติกรรมการเดินทางและหันมาเดินทางด้วยรถไฟฟ้าสายสีแดงเพิ่มขึ้นในปี พ.ศ. 2567 เป็นต้นไป

**ตาราง 56: ตารางแสดงรายได้ประเภทต่าง ๆ ของการรถไฟฯ ในกรณี As-is**

หน่วย : ล้านบาท

| ปี | รายได้จากการให้บริการโดยสาร | รายได้จากธุรกิจขนส่งสินค้า | รายได้จากการให้บริการรถไฟฟ้าสายสีแดง | รายได้จากธุรกิจบริหารสินทรัพย์ | รายได้อื่น ๆ | รายได้รวม |
|---|---|---|---|---|---|---|
| พ.ศ. 2566 | 2,879.1 | 2,025.9 | 107.2 | 3,267.6 | 389.8 | 8,669.5 |
| พ.ศ. 2567 | 3,692.3 | 2,618.9 | 446.6 | 3,431.0 | 479.7 | 10,668.5 |
| พ.ศ. 2568 | 3,692.3 | 2,983.5 | 495.7 | 3,602.6 | 507.2 | 11,281.4 |
| พ.ศ. 2569 | 3,692.3 | 3,635.6 | 550.3 | 3,782.7 | 549.0 | 12,209.8 |
| พ.ศ. 2570 | 3,692.3 | 4,123.9 | 610.8 | 3,920.1 | 581.3 | 12,928.4 |
| พ.ศ. 2571 | 3,800.5 | 4,719.5 | 626.1 | 4,062.5 | 621.9 | 13,830.3 |
| พ.ศ. 2572 | 3,912.2 | 5,182.1 | 641.7 | 4,210.0 | 656.6 | 14,602.6 |
| พ.ศ. 2573 | 4,027.5 | 5,543.8 | 657.8 | 4,362.9 | 687.0 | 15,279.0 |
| พ.ศ. 2574 | 4,146.5 | 5,974.7 | 674.2 | 4,521.4 | 721.1 | 16,037.9 |
| พ.ศ. 2575 | 4,269.3 | 6,008.4 | 691.1 | 4,685.6 | 737.0 | 16,391.4 |
| พ.ศ. 2576 | 4,396.1 | 6,008.4 | 708.3 | 4,855.8 | 751.8 | 16,720.5 |
| พ.ศ. 2577 | 4,527.0 | 6,008.4 | 726.0 | 5,032.2 | 767.1 | 17,060.8 |
| พ.ศ. 2578 | 4,662.1 | 6,008.4 | 744.2 | 5,215.0 | 782.9 | 17,412.7 |
| พ.ศ. 2579 | 4,801.6 | 6,008.4 | 762.8 | 5,404.4 | 799.3 | 17,776.5 |
| CAGR | 4.0% | 8.7% | 16.3% | 3.9% | 5.7% | 5.7% |
| สัดส่วนต่อรายได้ (ปี พ.ศ. 2579) | 27.0% | 33.8% | 4.3% | 30.4% | 4.5% | 100.0% |

ที่มา: PrimeStreet Analysis

2) **ผลการประมาณการค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานกรณี As-is**

ในปี พ.ศ. 2579 การรถไฟฯ มีค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานรวมประมาณ 29,876.2 ล้านบาท เพิ่มขึ้นจาก 17,752.2 ล้านบาท หรือคิดเป็นอัตราการเติบโตเฉลี่ยประมาณร้อยละ 4.1 ต่อปี โดยมีรายละเอียดของค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ประกอบด้วย (1) ค่าใช้จ่ายในการเดินรถ ซึ่งมีมูลค่าประมาณ 18,704.0 ล้านบาท หรือคิดเป็นประมาณร้อยละ 62.6 ของค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน ในปี พ.ศ. 2579 รองลงมาคือ (2) ค่าใช้จ่ายในการบำรุงรักษารถจักรและล้อเลื่อน ประมาณ 4,649.9 ล้านบาท (ร้อยละ 15.6 ของค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน) (3) ค่าใช้จ่ายในการบำรุงทาง อาณัติสัญญาณ และ สิ่งปลูกสร้าง มูลค่าประมาณ 3,578.4 ล้านบาท (ร้อยละ 12.0 ของค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน) (4) รายจ่ายในการบริหาร ประมาณ 1,714.6 ล้านบาท (ร้อยละ 5.7 ของค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน) และ (5) ค่าใช้จ่ายในการเดินรถไฟฟ้าสายสีแดงประมาณ 1,229.2 ล้านบาท (ร้อยละ 4.1 ของค่าใช้จ่ายทั้งหมด)

**ตาราง 57: ตารางแสดงค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานของการรถไฟฯ ในกรณี As-is**

หน่วย : ล้านบาท

| ปี | ค่าใช้จ่ายในการบำรุงทางอาณัติสัญญาณและสิ่งปลูกสร้าง | ค่าใช้จ่ายในการเดินรถสายสีแดง | ค่าใช้จ่ายในการบำรุงรักษารถจักรและล้อเลื่อน | รายจ่ายในการเดินรถ | รายจ่ายในการบริหาร | รวมค่าใช้จ่าย |
|---|---|---|---|---|---|---|
| พ.ศ. 2566 | (2,559.1) | (723.1) | (3,373.1) | (10,260.6) | (836.2) | (17,752.2) |
| พ.ศ. 2567 | (2,626.0) | (814.5) | (3,457.4) | (11,188.1) | (1,029.0) | (19,115.1) |
| พ.ศ. 2568 | (2,694.6) | (878.3) | (3,543.9) | (11,708.1) | (1,088.1) | (19,913.0) |
| พ.ศ. 2569 | (2,765.0) | (909.5) | (3,632.5) | (12,360.7) | (1,177.7) | (20,845.4) |
| พ.ศ. 2570 | (2,837.2) | (984.3) | (3,723.3) | (12,963.7) | (1,247.0) | (21,755.5) |
| พ.ศ. 2571 | (2,911.3) | (1,008.9) | (3,816.4) | (13,671.5) | (1,334.0) | (22,742.1) |
| พ.ศ. 2572 | (2,987.4) | (1,034.1) | (3,911.8) | (14,345.1) | (1,408.5) | (23,686.8) |
| พ.ศ. 2573 | (3,065.4) | (1,060.0) | (4,009.6) | (14,998.1) | (1,473.7) | (24,606.7) |
| พ.ศ. 2574 | (3,145.5) | (1,086.4) | (4,109.8) | (15,700.4) | (1,546.9) | (25,589.2) |
| พ.ศ. 2575 | (3,227.7) | (1,113.6) | (4,212.6) | (16,263.8) | (1,581.0) | (26,398.7) |
| พ.ศ. 2576 | (3,312.0) | (1,141.5) | (4,317.9) | (16,836.6) | (1,612.8) | (27,220.7) |
| พ.ศ. 2577 | (3,398.5) | (1,170.0) | (4,425.8) | (17,433.6) | (1,645.6) | (28,073.5) |
| พ.ศ. 2578 | (3,487.3) | (1,199.2) | (4,536.5) | (18,055.7) | (1,679.5) | (28,958.2) |

| ปี | ค่าใช้จ่ายในการบำรุงทางอาณัติสัญญาณและสิ่งปลูกสร้าง | ค่าใช้จ่ายในการเดินรถสายสีแดง | ค่าใช้จ่ายในการบำรุงรักษารถจักรและล้อเลื่อน | รายจ่ายในการเดินรถ | รายจ่ายในการบริหาร | รวมค่าใช้จ่าย |
|---|---|---|---|---|---|---|
| พ.ศ. 2579 | (3,578.4) | (1,229.2) | (4,649.9) | (18,704.0) | (1,714.6) | (29,876.2) |
| CAGR | 2.6% | 4.2% | 2.5% | 4.7% | 5.7% | 4.1% |
| สัดส่วนต่อรายได้ (ปี พ.ศ. 2579) | 12.0% | 4.1% | 15.6% | 62.6% | 5.7% | 100.0% |

ที่มา: PrimeStreet Analysis

3) **ผลการประมาณการงบกำไรขาดทุนของการรถไฟฯ ในช่วงปี พ.ศ. 2565 – 2579**

ในปี พ.ศ. 2579 การรถไฟฯ จะยังคงขาดทุนจากการดำเนินงาน (EBITDA) โดยในปี พ.ศ. 2579 การรถไฟฯ จะมี EBITDA ประมาณ -12,099.6 ล้านบาท ซึ่งเพิ่มขึ้นจาก -9,082.6 ล้านบาท ในปี 2566 หรือคิดเป็นอัตราการเติบโตเฉลี่ยประมาณร้อยละ 2.2 ต่อปี ซึ่งจากการขาดทุนจากการดำเนินงานของการรถไฟฯ ส่งผลให้กำไรสุทธิในปี พ.ศ. 2579 มีค่าประมาณ -41,317.1 ล้านบาท ขาดทุนเพิ่มขึ้นจากปี พ.ศ. 2566 ที่มีค่าประมาณ -25,068.4 ล้านบาท ซึ่งคิดเป็นอัตราการเติบโตเฉลี่ยประมาณร้อยละ 3.9

**ตาราง 58: ตารางแสดงผลการประมาณการงบกำไรขาดทุนของการรถไฟฯ ในช่วงปี พ.ศ. 2565 – 2579 กรณี As-is**

หน่วย : ล้านบาท

| ปี | รวมรายได้ | กำไร (ขาดทุน) จากการดำเนินงาน (EBITDA) | กำไร (ขาดทุน) สุทธิ |
|---|---|---|---|
| พ.ศ. 2566 | 8,669.5 | (9,082.6) | (25,068.4) |
| พ.ศ. 2567 | 10,668.5 | (8,446.6) | (26,319.2) |
| พ.ศ. 2568 | 11,281.4 | (8,631.6) | (27,813.8) |
| พ.ศ. 2569 | 12,209.8 | (8,635.6) | (30,469.6) |
| พ.ศ. 2570 | 12,928.4 | (8,827.1) | (31,664.3) |
| พ.ศ. 2571 | 13,830.3 | (8,911.8) | (32,521.0) |
| พ.ศ. 2572 | 14,602.6 | (9,084.2) | (33,454.9) |
| พ.ศ. 2573 | 15,279.0 | (9,327.8) | (34,452.8) |
| พ.ศ. 2574 | 16,037.9 | (9,551.2) | (35,348.7) |
| พ.ศ. 2575 | 16,391.4 | (10,007.2) | (36,503.5) |

| ปี | รวมรายได้ | กำไร (ขาดทุน) จากการดำเนินงาน (EBITDA) | กำไร (ขาดทุน) สุทธิ |
|---|---|---|---|
| พ.ศ. 2576 | 16,720.5 | (10,500.2) | (37,727.8) |
| พ.ศ. 2577 | 17,060.8 | (11,012.7) | (38,946.8) |
| พ.ศ. 2578 | 17,412.7 | (11,545.6) | (40,130.3) |
| พ.ศ. 2579 | 17,776.5 | (12,099.6) | (41,317.1) |
| ค่าเฉลี่ย (14ปี) | 14,347.8 | (9,690.3) | (33,695.6) |
| อัตราการเติบโตเฉลี่ยต่อปี | 5.7% | 2.2% | 3.9% |

ที่มา: PrimeStreet Analysis

### 17.4.2 ผลการประมาณการในกรณีที่การรถไฟฯ ดำเนินการเฉพาะโครงการที่ได้รับอนุมัติจากคณะรัฐมนตรีแล้ว (กรณี Worse Case)

1) **ผลการประมาณการด้านรายได้**

ในปี พ.ศ. 2579 การรถไฟฯ จะมีรายได้รวมประมาณ 35,219.2 ล้านบาท เพิ่มขึ้นจาก 8,669.5 ล้านบาท ในปี พ.ศ. 2565 หรือคิดเป็นอัตราการเติบโตเฉลี่ยประมาณร้อยละ 11.4 ต่อปี ทั้งนี้ จากการเปรียบเทียบกับกรณี As-is พบว่าการเพิ่มขึ้นของรายได้ส่วนใหญ่เกิดจากการพัฒนาโครงการรถไฟทางคู่ระยะที่ 1 ที่อยู่ระหว่างการก่อสร้างจะเริ่มเปิดให้บริการตั้งแต่ปี พ.ศ. 2573 ซึ่งจะส่งผลให้การรถไฟฯ มีรายได้ส่วนเพิ่มจากการพัฒนาโครงการรถไฟทางคู่ระยะที่ 1 เมื่อเปรียบเทียบกับกรณี As-is ประมาณ 11,545.8 ล้านบาท และ มีรายได้ส่วนเพิ่มจากการพัฒนาโครงการรถไฟทางคู่ระยะที่ 2 ซึ่งจะส่งผลให้การรถไฟฯ มีรายได้ส่วนเพิ่มประมาณ 5,112.6 ล้านบาท ในปี พ.ศ. 2579 ทั้งนี้ จากการเปรียบเทียบสัดส่วนรายได้ประเภทต่าง ๆ ของ การรถไฟฯ สามารถสรุปได้ว่า รายได้หลักของ การรถไฟฯ มาจากรายได้จากการให้บริการผู้โดยสาร[28] และรายได้จากการขนส่งสินค้า ซึ่งมีสัดส่วนประมาณร้อยละ 78.0 ของรายได้รวม ตามด้วย รายได้จากธุรกิจบริหารสินทรัพย์ ที่มีสัดส่วนต่อรายได้รวมประมาณร้อยละ 15.3 ในขณะที่รายได้อื่น ๆ ส่วนที่เหลือคิดเป็นประมาณร้อยละ 6.7 ของรายได้รวม ประกอบด้วย รายได้จากการให้บริการรถไฟฟ้าสายสีแดง และรายได้อื่น ๆ รายละเอียดปรากฏตามตารางที่แนบมาพร้อมนี้

[28] เนื่องจากข้อมูลที่ที่ปรึกษาได้รับจากการรถไฟฯ เป็นการประมาณการรายได้ของโครงการรถไฟทางคู่ซึ่งไม่ได้จำแนกอยู่ในรายได้จากการโดยสารหรือรายได้จากการขนส่งสินค้า ที่ปรึกษาจึงได้ประมาณการรายได้ดังกล่าวอยู่ในรายได้จากการให้บริการโดยสารเนื่องจากวัตถุประสงค์หลักของการพัฒนาโครงการรถไฟทางคู่คือเพิ่มประสิทธิภาพในการเดินรถเพื่อรองรับความต้องการเดินทางของประชาชน

**ตาราง 59: ตารางแสดงรายได้ประเภทต่าง ๆ ของการรถไฟฯ ในกรณี Worse Case**

หน่วย : ล้านบาท

| ปี | รายได้จากการให้บริการโดยสาร | รายได้จากธุรกิจขนส่งสินค้า | รายได้จากการให้บริการรถไฟฟ้าสายสีแดง | รายได้จากธุรกิจบริหารสินทรัพย์ | รายได้อื่น ๆ | รายได้รวม |
|---|---|---|---|---|---|---|
| พ.ศ. 2566 | 2,879.1 | 2,025.9 | 107.2 | 3,267.6 | 389.8 | 8,669.5 |
| พ.ศ. 2567 | 3,692.3 | 2,618.9 | 446.6 | 3,431.0 | 479.7 | 10,668.5 |
| พ.ศ. 2568 | 3,692.3 | 2,983.5 | 495.7 | 3,602.6 | 507.2 | 11,281.4 |
| พ.ศ. 2569 | 3,692.3 | 3,635.6 | 550.3 | 3,782.7 | 549.0 | 12,209.8 |
| พ.ศ. 2570 | 3,692.3 | 4,123.9 | 610.8 | 3,920.1 | 581.3 | 12,928.4 |
| พ.ศ. 2571 | 3,800.5 | 4,719.5 | 626.1 | 4,062.5 | 621.9 | 13,830.3 |
| พ.ศ. 2572 | 3,912.2 | 5,182.1 | 641.7 | 4,210.0 | 656.6 | 14,602.6 |
| พ.ศ. 2573 | 12,822.3 | 5,543.8 | 657.8 | 4,362.9 | 1,101.1 | 24,487.9 |
| พ.ศ. 2574 | 13,600.5 | 5,974.7 | 674.2 | 4,521.4 | 1,166.2 | 25,937.1 |
| พ.ศ. 2575 | 17,941.5 | 6,008.4 | 691.1 | 4,685.6 | 1,380.7 | 30,707.3 |
| พ.ศ. 2576 | 18,744.5 | 6,008.4 | 708.3 | 4,855.8 | 1,427.3 | 31,744.4 |
| พ.ศ. 2577 | 19,613.4 | 6,008.4 | 726.0 | 5,032.2 | 1,477.4 | 32,857.5 |
| พ.ศ. 2578 | 20,510.7 | 6,008.4 | 744.2 | 5,215.0 | 1,529.1 | 34,007.4 |
| พ.ศ. 2579 | 21,460.0 | 6,008.4 | 762.8 | 5,404.4 | 1,583.6 | 35,219.2 |
| CAGR | 16.7% | 8.7% | 16.3% | 3.9% | 11.4% | 11.4% |
| สัดส่วนต่อรายได้ (ปี พ.ศ. 2579) | 60.9% | 17.1% | 2.2% | 15.3% | 4.5% | 100.0% |
| ส่วนเพิ่มรายได้จากกรณี As-is (ปี พ.ศ. 2579) | 16,658.4 | - | - | - | 784.3 | 17,442.7 |

ที่มา: PrimeStreet Analysis

2) **ผลการประมาณการด้านค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน**

ในปี พ.ศ. 2579 การรถไฟฯ จะมีค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานรวมประมาณ 40,161.7 ล้านบาท เพิ่มขึ้นจากปี พ.ศ. 2566 ที่คาดว่าจะมีค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานประมาณ 17,752.2 ล้านบาท หรือคิดเป็นอัตราการเติบโตเฉลี่ยประมาณร้อยละ 6.5 ต่อปี ทั้งนี้ การดำเนินการพัฒนาโครงการต่าง ๆ ที่ ครม. มีมติอนุมัติไปนั้น จะส่งผลให้ การรถไฟฯมีค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานเพิ่มขึ้นประมาณ 10,285.6 ล้านบาท ในปี พ.ศ. 2579 เมื่อพิจารณาเปรียบเทียบกับกรณี As-is โดยค่าใช้จ่ายที่เพิ่มขึ้นประกอบไปด้วย (1) ค่าใช้จ่ายจากการเปิดให้บริการโครงการรถไฟทางคู่ เพิ่มขึ้นประมาณ 6,527.4 ล้านบาท และ (2) รายจ่ายในการเดินรถ เพิ่มขึ้นประมาณ 2,075.6 ล้านบาท และ (3) รายจ่ายในการบริหาร เพิ่มขึ้นประมาณ 1,682.5 ล้านบาท โดยเมื่อเปรียบเทียบสัดส่วนของค่าใช้จ่ายต่าง ๆ แล้วพบว่ารายจ่ายในการเดินรถยังถือเป็นค่าใช้จ่ายหลักต่อการดำเนินงานของการรถไฟฯ

**ตาราง 60: ตารางแสดงค่าใช้จ่ายประเภทต่าง ๆ ของการรถไฟฯ ในกรณี Worse Case**

หน่วย : ล้านบาท

| ปี | ค่าใช้จ่ายในการบำรุงทางอาณัติสัญญาณ และสิ่งปลูกสร้าง | ค่าใช้จ่ายในการเดินรถสายสีแดง | ค่าใช้จ่ายในการบำรุงรักษารถจักรและล้อเลื่อน | ค่าใช้จ่ายจากการเปิดให้บริการเส้นทางทางคู่ | รายจ่ายในการเดินรถ | รายจ่ายในการบริหาร | รวมค่าใช้จ่าย |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| พ.ศ. 2566 | (2,559.1) | (723.1) | (3,373.1) | - | (10,260.6) | (836.2) | (17,752.2) |
| พ.ศ. 2567 | (2,626.0) | (814.5) | (3,457.4) | - | (11,188.1) | (1,029.0) | (19,115.1) |
| พ.ศ. 2568 | (2,694.6) | (878.3) | (3,543.9) | - | (11,708.1) | (1,088.1) | (19,913.0) |
| พ.ศ. 2569 | (2,765.0) | (909.5) | (3,632.5) | - | (12,360.7) | (1,177.7) | (20,845.4) |
| พ.ศ. 2570 | (2,837.2) | (984.3) | (3,723.3) | - | (12,963.7) | (1,247.0) | (21,755.5) |
| พ.ศ. 2571 | (2,911.3) | (1,008.9) | (3,816.4) | - | (13,671.5) | (1,334.0) | (22,742.1) |
| พ.ศ. 2572 | (2,987.4) | (1,034.1) | (3,911.8) | - | (14,345.1) | (1,408.5) | (23,686.8) |
| พ.ศ. 2573 | (3,065.4) | (1,060.0) | (4,009.6) | (2,179.7) | (14,998.1) | (2,362.0) | (27,674.7) |
| พ.ศ. 2574 | (3,145.5) | (1,086.4) | (4,109.8) | (3,476.7) | (15,807.6) | (2,501.8) | (30,127.8) |
| พ.ศ. 2575 | (3,227.7) | (1,113.6) | (4,212.6) | (5,510.5) | (17,913.8) | (2,961.9) | (34,940.0) |
| พ.ศ. 2576 | (3,312.0) | (1,141.5) | (4,317.9) | (5,744.1) | (18,581.3) | (3,061.9) | (36,158.6) |
| พ.ศ. 2577 | (3,398.5) | (1,170.0) | (4,425.8) | (5,990.9) | (19,287.4) | (3,169.3) | (37,441.9) |
| พ.ศ. 2578 | (3,487.3) | (1,199.2) | (4,536.5) | (6,251.1) | (20,017.0) | (3,280.2) | (38,771.3) |
| พ.ศ. 2579 | (3,578.4) | (1,229.2) | (4,649.9) | (6,527.4) | (20,779.7) | (3,397.1) | (40,161.7) |
| CAGR | 2.6% | 4.2% | 2.5% | N/A | 5.6% | 11.4% | 6.5% |
| สัดส่วนต่อค่าใช้จ่าย (ปี พ.ศ. 2579) | 8.9% | 3.1% | 11.6% | 16.3% | 51.7% | 8.5% | 100.0% |
| ส่วนเพิ่มค่าใช้จ่ายจากกรณี As-is (ปี พ.ศ. 2579) | - | - | - | (6,527.4) | (2,075.7) | (1,682.5) | (10,285.6) |

ที่มา: PrimeStreet Analysis

3) **ผลการประมาณการงบกำไรขาดทุนของการรถไฟฯ ในช่วงปี พ.ศ. 2565 – 2579**

ในปี พ.ศ. 2579 การรถไฟฯ จะมีกำไรจากการดำเนินงาน (EBITDA) ประมาณ -4,942.5 ล้านบาท ดีขึ้นจาก -9,082.6 ล้านบาท ในปี พ.ศ. 2566 หรือคิดเป็นอัตราการเติบโตเฉลี่ยประมาณร้อยละ 4.6 ต่อปี โดยเมื่อเปรียบเทียบกับกรณี As-is พบว่า กรณี Worse Case จะทำให้การรถไฟฯ มี EBITDA สูงกว่ากรณี As-is ประมาณ 7,157.1 ล้านบาท ในปี พ.ศ. 2579 ทั้งนี้เมื่อพิจารณาในรายละเอียดพบว่าหากการรถไฟฯ ดำเนินการเฉพาะโครงการที่อยู่ระหว่างการพัฒนาในปัจจุบันเพียงอย่างเดียว อาจไม่ทำให้การรถไฟฯ สามารถฟื้นฟูกิจการในมิติทางการเงินได้อย่างมีประสิทธิภาพ เนื่องจาก EBITDA ของการรถไฟฯ จะยังคงมีค่าต่ำกว่า 0 นอกจากนี้ เมื่อพิจารณากำไร-ขาดทุนสุทธิของกิจการ พบว่า ในปี พ.ศ. 2579 การรถไฟฯ จะยังมีผลขาดทุนสุทธิสูงถึง 32,192.5 ล้านบาท ซึ่งเพิ่มขึ้นจาก 25,068.4 ล้านบาท ในปี พ.ศ. 2566 หรือคิดเป็นอัตราการเติบโตเฉลี่ยร้อยละ 1.9 ต่อปี

**ตาราง 61: ตารางแสดงผลการประมาณการงบกำไรขาดทุนของการรถไฟฯ ในช่วงปี พ.ศ. 2565 – 2579 กรณี Worse Case**

หน่วย : ล้านบาท

| ปี | รวมรายได้ | กำไร (ขาดทุน) จากการดำเนินงาน | กำไร (ขาดทุน) สุทธิ |
|---|---|---|---|
| พ.ศ. 2566 | 8,669.5 | (9,082.6) | (25,068.4) |
| พ.ศ. 2567 | 10,668.5 | (8,446.6) | (26,319.2) |
| พ.ศ. 2568 | 11,281.4 | (8,631.6) | (27,740.4) |
| พ.ศ. 2569 | 12,209.8 | (8,635.6) | (30,394.4) |
| พ.ศ. 2570 | 12,928.4 | (8,827.1) | (31,487.2) |
| พ.ศ. 2571 | 13,830.3 | (8,911.8) | (32,197.0) |
| พ.ศ. 2572 | 14,602.6 | (9,084.2) | (32,971.0) |
| พ.ศ. 2573 | 24,487.9 | (3,186.8) | (27,654.4) |
| พ.ศ. 2574 | 25,937.1 | (4,190.8) | (29,146.0) |
| พ.ศ. 2575 | 30,707.3 | (4,232.7) | (29,689.9) |
| พ.ศ. 2576 | 31,744.4 | (4,414.2) | (30,392.2) |
| พ.ศ. 2577 | 32,857.5 | (4,584.4) | (31,044.8) |
| พ.ศ. 2578 | 34,007.4 | (4,763.9) | (31,636.3) |
| พ.ศ. 2579 | 35,219.2 | (4,942.5) | (32,192.5) |
| ค่าเฉลี่ย 14 ปี | 21,368.0 | (6,566.8) | (29,852.4) |
| อัตราการเติบโตเฉลี่ยต่อปี | 11.4% | -4.6% | 1.9% |
| ส่วนเพิ่มจากกรณี As-is (ปี พ.ศ. 2579) | 17,442.7 | 7,157.1 | 9,124.6 |

ที่มา: การรถไฟฯ

### 17.4.3 ผลการประมาณการในกรณีที่การรถไฟฯ ดำเนินการตามกลยุทธ์ที่เสนอทั้งหมดแต่ยังไม่สามารถดำเนินการตามกรอบระยะเวลาที่กำหนด (กรณี Base Case)

1) **ผลการประมาณการด้านรายได้ กรณี Base Case**

ในปี พ.ศ. 2579 การรถไฟฯ จะมีรายได้รวมประมาณ 43,897.7 ล้านบาท เพิ่มขึ้นจาก 8,989.6 ล้านบาท ในปี พ.ศ. 2566 หรือคิดเป็นอัตราการเติบโตเฉลี่ยประมาณร้อยละ 13.0 ต่อปี ทั้งนี้ จากการเปรียบเทียบกับกรณี As-is พบว่าการเพิ่มขึ้นของรายได้ส่วนใหญ่เกิดจากการพัฒนาโครงการรถไฟทางคู่ระยะที่ 1 และระยะที่ 2 รวมถึงโครงการพัฒนารถไฟสายใหม่ รวมทั้งสิ้น 14 โครงการ ซึ่งคาดว่าจะสามารถเพิ่มรายได้ในแก่การรถไฟฯ ได้ประมาณ 18,375.9 ล้านบาท ในปี พ.ศ. 2579 ตามด้วยการพัฒนาโครงการใหม่อาทิ การเพิ่มรายได้จากการให้โฆษณา การให้เอกชนเข้ามาร่วมให้บริการในระบบราง ซึ่งคาดว่าจะสามารถสร้างรายได้ส่วนเพิ่มได้ประมาณ 5,512.9 ล้านบาท ในปี พ.ศ. 2579 และเมื่อเปรียบเทียบกับกรณี Worse Case พบว่า ในปี พ.ศ. 2579 มีรายได้เพิ่มขึ้นประมาณ 8,678.5 ล้านบาท โดยการเพิ่มขึ้นดังกล่าวมาจากรายได้จากการพัฒนาโครงการอื่น ๆ ตามที่ได้เสนอในกลยุทธ์ที่เสนอในบทก่อนหน้านี้ โดยในปี พ.ศ. 2579 จะสามารถสร้างรายได้ส่วนเพิ่มได้ประมาณ 5,512.9 ล้านบาท ทั้งนี้สำหรับการจำแนกรายได้จากการพัฒนาโครงการใหม่ที่เสนอนั้นจะมีการนำเสนอในหัวข้อถัดไป

**ตาราง 62: ตารางแสดงผลการประมาณการรายได้ของการรถไฟฯ ในช่วงปี พ.ศ. 2565 – 2579 กรณี Base Case**

หน่วย : ล้านบาท

| ปี | รายได้จากการให้บริการโดยสาร | รายได้จากธุรกิจขนส่งสินค้า | รายได้ส่วนเพิ่มจากการให้สัมปทานรถไฟความเร็วสูงเชื่อม 3 สนามบิน | รายได้จากการให้บริการรถไฟฟ้าสายสีแดง | รายได้จากธุรกิจบริหารสินทรัพย์ | รายได้อื่น ๆ จากโครงการใหม่ | รายได้อื่น ๆ | รายได้อื่น ๆ ส่วนเพิ่มจากการดำเนินกลยุทธ์อื่น ๆ | รวมรายได้ |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| พ.ศ. 2566 | 2,879.1 | 2,025.9 | - | 107.2 | 3,573.3 | - | 404.2 | - | 8,989.6 |
| พ.ศ. 2567 | 3,692.3 | 2,618.9 | - | 446.6 | 3,746.7 | 423.9 | 515.1 | 13.2 | 11,456.8 |
| พ.ศ. 2568 | 3,692.3 | 2,983.5 | - | 495.7 | 3,928.2 | 423.9 | 543.8 | 27.7 | 12,095.3 |
| พ.ศ. 2569 | 3,692.3 | 3,635.6 | 3,246.6 | 550.3 | 4,118.4 | 423.9 | 738.7 | 24.3 | 16,430.0 |
| พ.ศ. 2570 | 3,692.3 | 4,123.9 | - | 610.8 | 4,265.8 | 423.9 | 618.7 | 23.7 | 13,759.0 |
| พ.ศ. 2571 | 12,595.3 | 4,719.5 | 136.0 | 626.1 | 4,418.1 | 1,446.0 | 1,128.3 | 23.7 | 25,093.0 |
| พ.ศ. 2572 | 13,366.2 | 5,182.1 | 272.1 | 641.7 | 4,575.7 | 2,194.1 | 1,236.1 | 23.7 | 27,491.7 |
| พ.ศ. 2573 | 17,699.7 | 5,543.8 | 408.1 | 657.8 | 4,738.6 | 2,727.0 | 1,497.1 | 23.7 | 33,295.8 |
| พ.ศ. 2574 | 18,494.9 | 5,974.7 | 544.1 | 674.2 | 4,907.1 | 2,855.5 | 1,576.0 | 23.7 | 35,050.2 |
| พ.ศ. 2575 | 19,355.7 | 6,008.4 | 544.1 | 691.1 | 5,081.3 | 3,765.1 | 1,669.9 | 23.7 | 37,139.3 |
| พ.ศ. 2576 | 20,244.7 | 6,008.4 | 544.1 | 708.3 | 5,261.5 | 3,949.8 | 1,729.7 | 23.7 | 38,470.4 |
| พ.ศ. 2577 | 21,185.4 | 6,008.4 | 598.5 | 726.0 | 5,447.9 | 4,145.0 | 1,795.4 | 23.7 | 39,930.4 |
| พ.ศ. 2578 | 22,154.7 | 6,008.4 | 598.5 | 744.2 | 5,640.7 | 5,250.4 | 1,903.0 | 23.7 | 42,323.5 |
| พ.ศ. 2579 | 23,177.5 | 6,008.4 | 598.5 | 762.8 | 5,840.1 | 5,512.9 | 1,973.8 | 23.7 | 43,897.7 |
| CAGR | 17.4% | 8.7% | N/A | 16.3% | 3.9% | N/A | 13.0% | N/A | 13.0% |
| สัดส่วนต่อรายได้ (ปี พ.ศ. 2579) | 52.8% | 13.7% | 1.4% | 1.7% | 13.3% | 12.6% | 4.5% | 0.1% | 100.0% |
| ส่วนเพิ่มรายได้จากกรณี As-is (ปี พ.ศ.2579) | 18,375.9 | - | 598.5 | - | 435.7 | 5,512.9 | 1,174.5 | 23.7 | 26,121.2 |
| ส่วนเพิ่มรายได้จากกรณี Worse Case | 1,717.5 | - | 598.5 | - | 435.7 | 5,512.9 | 390.2 | 23.7 | 8,678.5 |

ที่มา: PrimeStreet Analysis

2) **ผลการประมาณการด้านค่าใช้จ่ายดำเนินงาน กรณี Base Case**

ในปี พ.ศ. 2579 การรถไฟฯ มีค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานรวมประมาณ 41,131.9 ล้านบาท เพิ่มขึ้นจาก 17,783.1 ล้านบาท ในปี พ.ศ. 2565 หรือคิดเป็นอัตราการเติบโตเฉลี่ยประมาณร้อยละ 6.7 ต่อปี โดยเมื่อเปรียบเทียบค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานของกรณี Base Case กับกรณีอื่น ๆ ในปี พ.ศ. 2579 พบว่าค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานกรณี Base Case สูงขึ้นจากกรณี As-is ประมาณ 11,255.7 ล้านบาท เนื่องจากการเพิ่มขึ้นของค่าใช้จ่ายในการเปิดให้บริการรถไฟทางคู่จำนวน 12 เส้นทางคิดเป็นกรอบวงเงินในการดำเนินการประมาณ 7,159.4 ล้านบาทในปี 2579 ค่าใช้จ่ายในการบริหารประมาณ 1,987.8 ล้านบาท ทั้งนี้เมื่อเปรียบกับค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานกับกรณี Worse Case พบว่ามีค่าใช้จ่ายในการดำเนินการเพิ่มขึ้นประมาณ 970.2 ล้านบาท รวมถึงการประหยัดต้นทุนจากการดำเนินงานส่งผลให้ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานทั้งหมดลดลงไปประมาณ 195.0 ล้านบาท

**ตาราง 63: ตารางแสดงผลการประมาณการค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานของการรถไฟฯ ในช่วงปี พ.ศ. 2565 – 2579 กรณี Base Case**

หน่วย : ล้านบาท

| ปี | การประหยัดค่าใช้จ่ายจากกลยุทธ์ปรับแนวเส้นทางการเดินรถ | ค่าใช้จ่ายในการบำรุงทาง อาณัติสัญญาณ และสิ่งปลูกสร้าง | ค่าใช้จ่ายในการเดินรถสายสีแดง | ค่าใช้จ่ายในการบำรุงรักษารถจักรและล้อเลื่อน | ค่าใช้จ่ายจากการเปิดให้บริการเส้นทางทางคู่ | รายจ่ายในการเดินรถ | รายจ่ายในการบริหาร | รวมค่าใช้จ่าย |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| พ.ศ. 2566 | - | (2,559.1) | (723.1) | (3,373.1) | - | (10,260.6) | (867.1) | (17,783.1) |
| พ.ศ. 2567 | 173.5 | (2,626.0) | (814.5) | (3,457.4) | - | (11,188.1) | (1,064.2) | (18,976.8) |
| พ.ศ. 2568 | 181.2 | (2,694.6) | (878.3) | (3,543.9) | - | (11,708.1) | (1,125.8) | (19,769.4) |
| พ.ศ. 2569 | 189.5 | (2,765.0) | (909.5) | (3,632.5) | - | (12,360.7) | (1,543.9) | (21,022.1) |
| พ.ศ. 2570 | 195.0 | (2,837.2) | (984.3) | (3,723.3) | - | (12,963.7) | (1,286.2) | (21,599.7) |
| พ.ศ. 2571 | 195.0 | (2,911.3) | (1,008.9) | (3,816.4) | (2,179.7) | (13,671.5) | (2,280.9) | (25,673.7) |
| พ.ศ. 2572 | 195.0 | (2,987.4) | (1,034.1) | (3,911.8) | (3,476.7) | (14,452.2) | (2,440.1) | (28,107.3) |
| พ.ศ. 2573 | 195.0 | (3,065.4) | (1,060.0) | (4,009.6) | (5,510.5) | (16,648.0) | (2,948.5) | (33,047.0) |
| พ.ศ. 2574 | 195.0 | (3,145.5) | (1,086.4) | (4,109.8) | (5,744.1) | (17,445.2) | (3,105.3) | (34,441.4) |
| พ.ศ. 2575 | 195.0 | (3,227.7) | (1,113.6) | (4,212.6) | (5,990.9) | (18,117.6) | (3,219.1) | (35,686.5) |
| พ.ศ. 2576 | 195.0 | (3,312.0) | (1,141.5) | (4,317.9) | (6,251.1) | (18,797.9) | (3,329.7) | (36,955.0) |
| พ.ศ. 2577 | 195.0 | (3,398.5) | (1,170.0) | (4,425.8) | (6,527.4) | (19,509.3) | (3,451.7) | (38,287.7) |
| พ.ศ. 2578 | 195.0 | (3,487.3) | (1,199.2) | (4,536.5) | (6,835.0) | (20,242.4) | (3,575.9) | (39,681.3) |
| พ.ศ. 2579 | 195.0 | (3,578.4) | (1,229.2) | (4,649.9) | (7,159.4) | (21,007.5) | (3,702.4) | (41,131.9) |
| CAGR | N/A | 2.6% | 4.2% | 2.5% | N/A | 5.7% | 11.8% | 6.7% |
| สัดส่วนต่อค่าใช้จ่ายรวม (ปี พ.ศ. 2579) | -0.5% | 8.7% | 3.0% | 11.3% | 17.4% | 51.1% | 9.0% | 100% |
| ส่วนเพิ่มค่าใช้จ่ายจาก กรณี As-is (ปี พ.ศ. 2579) | 195.0 | - | - | - | (7,159.4) | (2,303.6) | (1,987.8) | (11,255.7) |
| ส่วนเพิ่มค่าใช้จ่ายจาก กรณี Worse Case (ปี พ.ศ. 2579) | 195.0 | - | - | - | (630.2) | (227.8) | (305.3) | (970.2) |

ที่มา: PrimeStreet Analysis

3) **ผลการประมาณการงบกำไรขาดทุนของ การรถไฟฯ ในกรณี Base Case**

ในปี พ.ศ. 2579 การรถไฟฯ จะมีกำไรจากการดำเนินงาน (EBITDA) ประมาณ 2,765.8 ล้านบาท เพิ่มขึ้นจาก -8,793.4 ล้านบาท ในปี พ.ศ. 2565 โดยเมื่อเปรียบเทียบกับกรณี As-is พบว่า กรณี Base Case จะทำให้การรถไฟฯ มี EBITDA สูงกว่ากรณี As-is ประมาณ 14,865.4 ล้านบาทในปี พ.ศ. 2579 และสูงกว่ากรณี Worse Case ประมาณ 7,708.3 ล้านบาท ทั้งนี้เมื่อพิจารณาในรายละเอียดพบว่าการรถไฟฯ จะมีค่า EBITDA มากกว่า 0 ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2573 โดยมีสาเหตุจากการเพิ่มขึ้นของรายได้จากโครงการใหม่ อาทิ การดำเนินกลยุทธ์เพื่อบริหารสินทรัพย์เพิ่มเติม และ การดำเนินกลยุทธ์อื่น ๆ เช่นการให้เอกชนมาร่วมเดินรถ ทั้งนี้ แม้ว่าการรถไฟฯ จะยังมีผลขาดทุนสุทธิตลอดช่วงปี พ.ศ. 2565 – 2579 อย่างไรก็ดี ผลขาดทุนสุทธิดังกล่าวมีแนวโน้มดีขึ้นอย่างต่อเนื่องโดยในปี พ.ศ. 2579 การรถไฟฯ จะมีผลขาดทุนสุทธิประมาณ -23,127.4 ล้านบาท ลดลงจาก -24,779.2 ล้านบาท ในปี พ.ศ. 2566

**ตาราง 64: ตารางแสดงผลการประมาณการงบกำไรขาดทุนของการรถไฟฯ ในช่วงปี พ.ศ. 2566 – 2579 กรณี Base Case**

หน่วย : ล้านบาท

| ปี | รวมรายได้ | กำไร (ขาดทุน) จากการดำเนินงาน | กำไร (ขาดทุน) สุทธิ |
|---|---|---|---|
| พ.ศ. 2566 | 8,989.6 | (8,793.4) | (24,779.2) |
| พ.ศ. 2567 | 11,456.8 | (7,520.0) | (25,385.6) |
| พ.ศ. 2568 | 12,095.3 | (7,674.1) | (26,753.7) |
| พ.ศ. 2569 | 16,430.0 | (4,592.0) | (26,298.1) |
| พ.ศ. 2570 | 13,759.0 | (7,840.7) | (30,345.6) |
| พ.ศ. 2571 | 25,093.0 | (580.7) | (23,598.5) |
| พ.ศ. 2572 | 27,491.7 | (615.6) | (24,118.8) |
| พ.ศ. 2573 | 33,295.8 | 248.7 | (23,715.0) |
| พ.ศ. 2574 | 35,050.2 | 608.8 | (23,717.7) |
| พ.ศ. 2575 | 37,139.3 | 1,452.8 | (23,246.5) |
| พ.ศ. 2576 | 38,470.4 | 1,515.3 | (23,570.6) |
| พ.ศ. 2577 | 39,930.4 | 1,642.7 | (23,774.4) |
| พ.ศ. 2578 | 42,323.5 | 2,642.2 | (23,033.9) |
| พ.ศ. 2579 | 43,897.7 | 2,765.8 | (23,127.4) |
| ค่าเฉลี่ย (15 ปี) | 27,530.2 | (1,910.0) | (24,676.1) |
| อัตราการเติบโตเฉลี่ยต่อปี | 13.0% | N/A | N/A |
| ส่วนเพิ่มจากกรณี As-is (ปี พ.ศ. 2579) | 26,121.2 | 14,865.4 | 18,189.7 |
| ส่วนเพิ่มจากกรณี Worse Case (ปี พ.ศ. 2579) | 8,678.5 | 7,708.3 | 9,065.1 |

ที่มา: PrimeStreet Analysis

### 17.4.4 ผลการประมาณการในกรณีที่การรถไฟฯ ดำเนินการตามกลยุทธ์ที่เสนอทั้งหมด (กรณี Best Case)

1) **ผลการประมาณการด้านรายได้ กรณี Best Case**

ในปี พ.ศ. 2579 การรถไฟฯ จะมีรายได้รวมประมาณ 53,214.6 ล้านบาท เพิ่มขึ้นจาก 9,512.1 ล้านบาท ในปี พ.ศ. 2566 หรือคิดเป็นอัตราการเติบโตเฉลี่ยประมาณร้อยละ 14.2 ต่อปี โดยเมื่อพิจารณาเปรียบเทียบกับกรณี Base Case พบว่า เมื่อโครงการรถไฟทางคู่ระยะที่ 2 และโครงการรถไฟสายใหม่สามารถเปิดให้บริการตามกำหนดจะทำให้ การรถไฟฯ มีรายได้เพิ่มเติมจากการเปลี่ยนพฤติกรรมของผู้บริโภคที่รวดเร็วขึ้น ซึ่งจะทำให้มีรายได้เพิ่มขึ้นประมาณ 1,948.9 ล้านบาท รวมถึงหาก การรถไฟฯ สามารถเพิ่มประสิทธิภาพในการให้เช่าพื้นที่เพิ่มเติมได้จะทำให้ รฟท. มีรายได้ส่วนเพิ่มอีกประมาณ 6,371.0 ล้านบาท รวมถึงรายได้จากการบริหารจัดการพื้นที่ ICD บริเวณลาดกระบังที่จะส่งผลให้การรถไฟฯ มีรายได้ส่วนเพิ่มประมาณ 600 ล้านบาท

**ตาราง 65: ตารางแสดงผลการประมาณการรายได้ของการรถไฟฯ ในช่วงปี พ.ศ. 2565 – 2579 กรณี Best Case**

หน่วย : ล้านบาท

| ปี | รายได้จากการให้บริการโดยสาร | รายได้จากธุรกิจขนส่งสินค้า | รายได้ส่วนเพิ่มจากการให้สัมปทานรถไฟความเร็วสูงเชื่อม 3 สนามบิน | รายได้จากการให้บริการรถไฟฟ้าสายสีแดง | รายได้จากธุรกิจบริหารสินทรัพย์ | รายได้อื่น ๆ จากโครงการใหม่ | รายได้อื่น ๆ | รายได้ส่วนเพิ่มจากการดำเนินกลยุทธ์อื่น ๆ | รายได้จากการให้เช่าที่ดินเพิ่มเติม | รวมรายได้ |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| พ.ศ. 2566 | 2,879.1 | 2,025.9 | - | 107.2 | 3,573.3 | - | 926.7 | - | - | 9,512.1 |
| พ.ศ. 2567 | 3,692.3 | 2,618.9 | 3,246.6 | 446.6 | 3,746.7 | 423.9 | 1,190.5 | 13.2 | 268.1 | 15,646.8 |
| พ.ศ. 2568 | 3,692.3 | 2,983.5 | - | 495.7 | 3,928.2 | 423.9 | 1,066.3 | 27.7 | 276.2 | 12,893.9 |
| พ.ศ. 2569 | 10,288.4 | 3,635.6 | 136.0 | 550.3 | 4,118.4 | 1,745.1 | 1,518.7 | 24.3 | 948.1 | 22,965.0 |
| พ.ศ. 2570 | 13,146.4 | 4,123.9 | 272.1 | 610.8 | 4,265.8 | 2,103.5 | 1,709.3 | 23.7 | 976.6 | 27,231.9 |
| พ.ศ. 2571 | 17,472.7 | 4,719.5 | 408.1 | 626.1 | 4,418.1 | 2,632.0 | 1,980.2 | 23.7 | 3,017.6 | 35,298.0 |
| พ.ศ. 2572 | 18,260.6 | 5,182.1 | 544.1 | 641.7 | 4,575.7 | 3,415.6 | 2,090.5 | 23.7 | 3,108.1 | 37,842.2 |
| พ.ศ. 2573 | 19,113.9 | 5,543.8 | 544.1 | 657.8 | 4,738.6 | 3,584.3 | 2,164.1 | 23.7 | 3,201.4 | 39,571.7 |
| พ.ศ. 2574 | 19,995.0 | 5,974.7 | 544.1 | 674.2 | 4,907.1 | 3,760.0 | 2,266.3 | 23.7 | 4,396.6 | 42,541.6 |
| พ.ศ. 2575 | 20,927.7 | 6,008.4 | 598.5 | 691.1 | 5,081.3 | 4,717.0 | 2,368.4 | 23.7 | 4,528.5 | 44,944.5 |
| พ.ศ. 2576 | 21,888.6 | 6,008.4 | 598.5 | 708.3 | 5,261.5 | 4,951.4 | 2,433.9 | 23.7 | 4,664.3 | 46,538.7 |
| พ.ศ. 2577 | 22,902.9 | 6,008.4 | 598.5 | 726.0 | 5,447.9 | 5,198.5 | 2,502.9 | 23.7 | 6,005.3 | 49,414.2 |
| พ.ศ. 2578 | 23,995.6 | 6,008.4 | 658.4 | 744.2 | 5,640.7 | 5,461.7 | 2,579.5 | 23.7 | 6,185.5 | 51,297.6 |
| พ.ศ. 2579 | 25,126.4 | 6,008.4 | 658.4 | 762.8 | 5,840.1 | 5,736.7 | 2,687.2 | 23.7 | 6,371.0 | 53,214.6 |
| CAGR | 18.1% | 8.7% | 17.1% | 16.3% | 3.9% | 24.2% | 8.5% | 5.0% | 30.2% | 14.2% |
| สัดส่วนต่อรายได้ (ปี พ.ศ. 2579) | 47.2% | 11.3% | 1.2% | 1.4% | 11.0% | 10.8% | 5.0% | 0.1% | 12.0% | 100.0% |
| ส่วนเพิ่มรายได้จากกรณี As-is (ปี พ.ศ.2579) | 20,324.8 | - | 658.4 | - | 435.7 | 5,736.7 | 1,887.9 | 23.7 | 6,371.0 | 35,438.1 |
| ส่วนเพิ่มรายได้จากกรณี Worse Case | 3,666.4 | - | 658.4 | - | 435.7 | 5,736.7 | 1,103.6 | 23.7 | 6,371.0 | 17,995.4 |
| ส่วนเพิ่มรายได้จากกรณี Base Case | 1,948.9 | - | 59.9 | - | - | 223.8 | 713.4 | - | 6,371.0 | 9,316.9 |

ที่มา: PrimeStreet Analysis

2) **ผลการประมาณการด้านค่าใช้จ่ายดำเนินงาน กรณี Best Case**

ในปี พ.ศ. 2579 การรถไฟฯ มีค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานรวมประมาณ 40,391.9 ล้านบาท เพิ่มขึ้นจาก 17,643.2 ล้านบาท ในปี พ.ศ. 2566 หรือคิดเป็นอัตราการเติบโตเฉลี่ยประมาณร้อยละ 6.6 ต่อปี โดยเมื่อเปรียบเทียบค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานของกรณี Best Case กับกรณี Base Case ในปี พ.ศ. 2579 พบว่า ในกรณี Best Case มีค่าใช้จ่ายน้อยกว่า กรณี Base Case ประมาณ 740.0 ล้านบาท โดยเป็นการลดลงจากการลดลงของค่าใช้จ่ายในการบำรุงรักษารถจักรและล้อเลื่อน ซึ่งลดลงประมาณ 2,586.8 ล้านบาท และมีการเพิ่มขึ้นค่าใช้จ่ายจากการเปิดให้บริการเส้นทางทางคู่ รายจ่ายในการเดินรถ และ รายจ่ายในการบริหาร รวมเป็นเงินทั้งสิ้น 1,846.6 ล้านบาท

**ตาราง 66: ตารางแสดงผลการประมาณการค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานของการรถไฟฯ ในช่วงปี พ.ศ. 2565 – 2579 กรณี Best Case**

หน่วย : ล้านบาท

| ปี | การประหยัดค่าใช้จ่ายจากกลยุทธ์ปรับแนวเส้นทางการเดินรถ | ค่าใช้จ่ายในการบำรุงทางอาณัติสัญญาณและสิ่งปลูกสร้าง | ค่าใช้จ่ายในการเดินรถสายสีแดง | ค่าใช้จ่ายในการบำรุงรักษารถจักรและล้อเลื่อน | ค่าใช้จ่ายจากการเปิดให้บริการเส้นทางทางคู่ | รายจ่ายในการเดินรถ | รายจ่ายในการบริหาร | รวมค่าใช้จ่าย |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| พ.ศ. 2566 | - | (2,559.1) | (723.1) | (3,182.9) | - | (10,260.6) | (917.5) | (17,643.2) |
| พ.ศ. 2567 | 173.5 | (2,626.0) | (814.5) | (3,078.5) | - | (11,188.1) | (1,468.3) | (19,002.0) |
| พ.ศ. 2568 | 181.2 | (2,694.6) | (878.3) | (2,977.5) | - | (11,708.1) | (1,202.8) | (19,280.0) |
| พ.ศ. 2569 | 189.5 | (2,765.0) | (909.5) | (2,879.9) | (2,179.7) | (12,360.7) | (2,046.8) | (22,952.0) |
| พ.ศ. 2570 | 195.0 | (2,837.2) | (984.3) | (2,785.4) | (3,476.7) | (13,070.9) | (2,423.8) | (25,383.2) |
| พ.ศ. 2571 | 195.0 | (2,911.3) | (1,008.9) | (2,694.0) | (5,510.5) | (15,321.5) | (3,150.8) | (30,402.1) |
| พ.ศ. 2572 | 195.0 | (2,987.4) | (1,034.1) | (2,605.7) | (5,744.1) | (16,089.8) | (3,320.6) | (31,586.6) |
| พ.ศ. 2573 | 195.0 | (3,065.4) | (1,060.0) | (2,520.2) | (5,990.9) | (16,851.9) | (3,471.2) | (32,764.5) |
| พ.ศ. 2574 | 195.0 | (3,145.5) | (1,086.4) | (2,437.5) | (6,251.1) | (17,661.7) | (3,740.7) | (34,128.0) |
| พ.ศ. 2575 | 195.0 | (3,227.7) | (1,113.6) | (2,357.6) | (6,527.4) | (18,339.5) | (3,880.2) | (35,250.9) |
| พ.ศ. 2576 | 195.0 | (3,312.0) | (1,141.5) | (2,280.3) | (6,835.0) | (19,023.3) | (4,011.3) | (36,408.3) |
| พ.ศ. 2577 | 195.0 | (3,398.5) | (1,170.0) | (2,205.5) | (7,159.4) | (19,737.1) | (4,264.8) | (37,740.3) |
| พ.ศ. 2578 | 195.0 | (3,487.3) | (1,199.2) | (2,133.1) | (7,503.9) | (20,490.8) | (4,421.1) | (39,040.5) |
| พ.ศ. 2579 | 195.0 | (3,578.4) | (1,229.2) | (2,063.1) | (7,868.7) | (21,268.0) | (4,579.5) | (40,391.9) |
| CAGR | 1.0% | 2.6% | 4.2% | 3.3% | 12.4% | 5.8% | 13.2% | 6.6% |
| สัดส่วนต่อค่าใช้จ่ายรวม (ปี พ.ศ. 2579) | -0.5% | 8.9% | 3.0% | 5.1% | 19.5% | 52.7% | 11.3% | 100.0% |
| ส่วนเพิ่มค่าใช้จ่ายจาก กรณี As-is (ปี พ.ศ. 2579) | 195.0 | - | - | 2,586.7 | (7,868.7) | (2,563.9) | (2,864.9) | (10,515.8) |
| ส่วนเพิ่มค่าใช้จ่ายจาก กรณี Worse Case (ปี พ.ศ. 2579) | 195.0 | - | - | 2,586.7 | (1,341.3) | (488.2) | (1,182.4) | (230.3) |
| ส่วนเพิ่มค่าใช้จ่ายจากกรณี Base Case | - | - | - | 2,586.7 | (709.3) | (260.4) | (877.1) | 740.0 |

ที่มา: PrimeStreet Analysis

3) **ผลการประมาณการงบกำไรขาดทุนของ การรถไฟฯ ในกรณี Best Case**

ในปี พ.ศ. 2579 การรถไฟฯ จะมีกำไรจากการดำเนินงาน (EBITDA) ประมาณ 12,822.7 ล้านบาท เพิ่มขึ้นจาก -8,131.1 ล้านบาท ในปี พ.ศ. 2566 โดยเมื่อเปรียบเทียบกับกรณี As-is พบว่า กรณี Best Case จะทำให้การรถไฟฯ มี EBITDA สูงกว่ากรณี As-is ประมาณ 24,922.3 ล้านบาทในปี พ.ศ. 2579 และสูงกว่ากรณี Worse Case ประมาณ 17,765.1 ล้านบาท รวมถึงสูงกว่ากรณี Base Case ประมาณ 10,056.9 ล้านบาท ซึ่งการเพิ่มขึ้นจากกรณี Base Case มีสาเหตุหลักมาจากการเพิ่มประสิทธิภาพในการให้เช่าที่ดินเป็นหลัก อย่างไรก็ดี ผลขาดทุนสุทธิดังกล่าวมีแนวโน้มดีขึ้นอย่างต่อเนื่องโดยในปี พ.ศ. 2579 การรถไฟฯ จะมีผลขาดทุนสุทธิประมาณ -12,651.5 ล้านบาท ลดลงจาก -24,589.0 ล้านบาท ในปี พ.ศ. 2566

**ตาราง 67: ตารางแสดงผลการประมาณการงบกำไรขาดทุนของการรถไฟฯ ในช่วงปี พ.ศ. 2566 – 2579 กรณี Best Case**

หน่วย : ล้านบาท

| ปี | รวมรายได้ | กำไร (ขาดทุน) จากการดำเนินงาน (EBITDA) | กำไร (ขาดทุน) สุทธิ |
|---|---|---|---|
| พ.ศ. 2566 | 9,512.1 | (8,131.1) | (24,116.9) |
| พ.ศ. 2567 | 15,646.8 | (3,355.2) | (21,216.3) |
| พ.ศ. 2568 | 12,893.9 | (6,386.1) | (25,446.2) |
| พ.ศ. 2569 | 22,965.0 | 12.9 | (21,653.6) |
| พ.ศ. 2570 | 27,231.9 | 1,848.7 | (20,622.3) |
| พ.ศ. 2571 | 35,298.0 | 4,895.9 | (18,095.2) |
| พ.ศ. 2572 | 37,842.2 | 6,255.5 | (17,164.2) |
| พ.ศ. 2573 | 39,571.7 | 6,807.1 | (16,989.6) |
| พ.ศ. 2574 | 42,541.6 | 8,413.6 | (15,650.1) |
| พ.ศ. 2575 | 44,944.5 | 9,693.6 | (14,610.5) |
| พ.ศ. 2576 | 46,538.7 | 10,130.4 | (14,394.3) |
| พ.ศ. 2577 | 49,414.2 | 11,673.9 | (13,012.2) |
| พ.ศ. 2578 | 51,297.6 | 12,257.1 | (12,589.2) |
| พ.ศ. 2579 | 53,214.6 | 12,822.7 | (12,187.9) |
| ค่าเฉลี่ย (15 ปี) | 34,922.3 | 4,781.4 | (17,696.3) |
| อัตราการเติบโตเฉลี่ยต่อปี | 13.1% | | -4.8% |
| ส่วนเพิ่มจากกรณี As-is (ปี พ.ศ. 2579) | 35,438.1 | 24,922.3 | 29,121.7 |
| ส่วนเพิ่มจากกรณี Worse Case (ปี พ.ศ. 2579) | 17,387.1 | 17,215.6 | 19,541.0 |
| ส่วนเพิ่มจากกรณี Base Case (ปี พ.ศ. 2579) | 17,995.4 | 17,765.1 | 21,038.5 |

ที่มา: PrimeStreet Analysis

### 17.5 ผลกระทบต่อกำไรจากการดำเนินงานของการรถไฟฯ ในแต่ละยุทธศาสตร์ (EBITDA)

สามารถสรุปออกมาได้ว่า แผนฟื้นฟูฯ ที่เสนอในครั้งนี้ ประกอบไปด้วย 6 ยุทธศาสตร์หลัก คือ (1) ยุทธศาสตร์ที่ 1 พัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขัน (2) ยุทธศาสตร์ที่ 2 การพลิกฟื้นธุรกิจหลัก (3) ยุทธศาสตร์ที่ 3 การปรับรูปแบบธุรกิจสู่ผู้ให้บริการแพลตฟอร์มระบบราง (4) ยุทธศาสตร์ที่ 4 การพัฒนาและสร้างรายได้เสริมที่ไม่เกี่ยวกับการขนส่งระบบราง (5) ยุทธศาสตร์ที่ 5 การปฏิรูปองค์กรให้สอดคล้องกับแผนฟื้นฟู และ (6) ยุทธศาสตร์ที่ 6 การพัฒนาระบบรางด้วย BCG Model ซึ่งยุทธศาสตร์ที่ 1 – 4 เป็นยุทธศาสตร์ที่สามารถสร้างรายได้และลดค่าใช้จ่ายให้แก่องค์กรได้ ในขณะที่ยุทธศาสตร์ที่ 5 และ 6 เป็นยุทธศาสตร์สนับสนุนเพื่อให้องค์กรสามารถขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ที่ 1 – 4 ได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยสามารถสรุป ผลกระทบต่อฐานะการเงินของการรถไฟฯ ในแต่ละยุทธศาสตร์ออกมาได้ดังนี้

**ตาราง 68: ตารางแสดงผลกระทบต่อกำไรจากการดำเนินงานของการรถไฟฯ ในแต่ละยุทธศาสตร์ (EBITDA)**

หน่วย : **ล้านบาท**

| ปี | ยุทธศาสตร์ที่ 1 | | ยุทธศาสตร์ที่ 2 | | ยุทธศาสตร์ที่ 3 | | ยุทธศาสตร์ที่ 4 | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | ส่วนเพิ่มรายได้ | ส่วนเพิ่มของ EBITDA | ส่วนเพิ่มรายได้ | ส่วนเพิ่มของ EBITDA | ส่วนเพิ่มรายได้ | ส่วนเพิ่มของ EBITDA | ส่วนเพิ่มรายได้ | ส่วนเพิ่มของ EBITDA |
| 2566 | - | - | 523 | 663 | - | - | 320 | 289 |
| 2567 | - | - | 3,935 | 4,108 | - | - | 1,043 | 983 |
| 2568 | - | - | 275 | 1,246 | - | - | 1,061 | 750 |
| 2569 | 6,907 | 4,061 | 1,515 | 2,384 | 590 | 588 | 1,743 | 1,616 |
| 2570 | 9,899 | 5,360 | 2,000 | 3,045 | 622 | 619 | 1,782 | 1,651 |
| 2571 | 14,316 | 5,775 | 2,649 | 3,862 | 655 | 653 | 3,847 | 3,518 |
| 2572 | 15,024 | 6,086 | 2,873 | 4,255 | 1,381 | 1,375 | 3,961 | 3,623 |
| 2573 | 15,797 | 6,428 | 2,962 | 4,528 | 1,455 | 1,449 | 4,079 | 3,730 |
| 2574 | 16,595 | 6,782 | 3,077 | 4,822 | 1,533 | 1,527 | 5,299 | 4,834 |
| 2575 | 17,443 | 7,157 | 3,231 | 5,154 | 2,423 | 2,413 | 5,456 | 4,977 |
| 2576 | 18,316 | 7,528 | 3,331 | 5,437 | 2,553 | 2,542 | 5,618 | 5,124 |

| ปี | ยุทธศาสตร์ที่ 1 | | ยุทธศาสตร์ที่ 2 | | ยุทธศาสตร์ที่ 3 | | ยุทธศาสตร์ที่ 4 | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | ส่วนเพิ่มรายได้ | ส่วนเพิ่มของ EBITDA | ส่วนเพิ่มรายได้ | ส่วนเพิ่มของ EBITDA | ส่วนเพิ่มรายได้ | ส่วนเพิ่มของ EBITDA | ส่วนเพิ่มรายได้ | ส่วนเพิ่มของ EBITDA |
| 2577 | 19,241 | 7,922 | 3,437 | 5,725 | 2,690 | 2,678 | 6,985 | 6,361 |
| 2578 | 20,244 | 8,352 | 3,615 | 6,079 | 2,834 | 2,822 | 7,192 | 6,550 |
| 2579 | 21,282 | 8,796 | 3,766 | 6,410 | 2,986 | 2,973 | 7,404 | 6,743 |

ที่มา: PrimeStreet Analysis

## 17.6 ความสามารถในการชำระหนี้

### 17.6.1 ผลการประมาณการหนี้สินของการรถไฟฯ

เนื่องจากข้อมูลที่ทางที่ปรึกษาได้รับจากการรถไฟฯ นั้นเป็นการประมาณการหนี้สินทั้งในส่วนของที่รัฐบาลรับภาระ และหนี้สินที่การรถไฟฯ รับภาระ ที่ปรึกษาจึงนำตัวเลขดังกล่าวมาเป็นฐานในการคำนวณ ซึ่งคาดว่าหนี้สินที่รัฐบาลรับภาระจะหมดลงในปี พ.ศ.2579 ทั้งนี้ที่ปรึกษาได้ตั้งสมมติฐานว่า การรถไฟฯ จะสามารถชำระหนี้สินที่ตนเองรับภาระได้ก็ต่อเมื่อมีกำไรจากการดำเนินงานมากกว่า 0 (EBITDA มีค่ามากกว่า 0) ทั้งนี้หากในปีใดที่การรถไฟฯ ยังขาดทุนจากการดำเนินงานอยู่ การรถไฟฯ จะดำเนินการกู้เงินเพื่อมาชำระหนี้ที่ถึงกำหนดชำระ (Rollover Debt) **ซึ่งจากการประมาณการสามารถสรุปได้ว่า ในกรณี Best Case การรถไฟฯ จะสามารถชำระหนี้สินที่ตนเองรับภาระได้ตั้งแต่ปี 2569 เนื่องจาก EBITDA ของการรถไฟฯมีค่ามากกว่า 0 โดยในปี 2579 การรถไฟฯ จะมีหนี้สินรวมอยู่ที่ 132,846.7 ล้านบาท ลดลงจาก 329,982.1 ล้านบาท (หนี้สินทั้งหมด) หรือลดลงจาก 187,605.1 ล้านบาท (เฉพาะหนี้สินที่ การรถไฟฯ รับภาระ)**

**ตาราง 69: ตารางแสดงผลการประมาณการหนี้สินของการรถไฟฯ**

| ปี | กรณี As-is | | | กรณี Worse Case | | | กรณี Base Case | | | กรณี Best Case | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | หนี้สินที่รัฐบาลรับภาระ | หนี้สินที่การรถไฟฯ รับภาระ | รวมหนี้สินทั้งหมด | หนี้สินที่รัฐบาลรับภาระ | หนี้สินที่การรถไฟฯ รับภาระ | รวมหนี้สินทั้งหมด | หนี้สินที่รัฐบาลรับภาระ | หนี้สินที่การรถไฟฯ รับภาระ | รวมหนี้สินทั้งหมด | หนี้สินที่รัฐบาลรับภาระ | หนี้สินที่การรถไฟฯ รับภาระ | รวมหนี้สินทั้งหมด |
| 2566 | 142,377.1 | 189,028.7 | 331,405.7 | 142,377.1 | 189,028.7 | 331,405.7 | 142,377.1 | 188,739.5 | 331,116.5 | 142,377.1 | 187,605.1 | 329,982.1 |
| 2567 | 113,283.9 | 197,475.3 | 310,759.2 | 113,283.9 | 197,475.3 | 310,759.2 | 113,283.9 | 196,259.4 | 309,543.4 | 113,283.9 | 190,960.3 | 304,244.2 |
| 2568 | 75,910.0 | 205,857.3 | 281,767.3 | 75,910.0 | 205,857.3 | 281,767.3 | 75,910.0 | 203,684.0 | 279,594.0 | 75,910.0 | 197,346.4 | 273,256.4 |
| 2569 | 40,964.6 | 214,492.9 | 255,457.5 | 40,964.6 | 214,492.9 | 255,457.5 | 40,964.6 | 208,276.1 | 249,240.7 | 40,964.6 | 197,333.5 | 238,298.1 |
| 2570 | 37,970.0 | 223,320.0 | 261,290.0 | 37,970.0 | 223,320.0 | 261,290.0 | 37,970.0 | 216,116.8 | 254,086.8 | 37,970.0 | 195,484.7 | 233,454.8 |
| 2571 | 35,004.7 | 232,231.8 | 267,236.4 | 35,004.7 | 232,231.8 | 267,236.4 | 35,004.7 | 216,697.5 | 251,702.1 | 35,004.7 | 190,588.8 | 225,593.5 |
| 2572 | 27,069.5 | 241,316.0 | 268,385.5 | 27,069.5 | 241,316.0 | 268,385.5 | 27,069.5 | 217,313.0 | 244,382.5 | 27,069.5 | 184,333.3 | 211,402.8 |
| 2573 | 24,215.1 | 250,643.8 | 274,858.9 | 24,215.1 | 244,502.8 | 268,717.9 | 24,215.1 | 217,064.3 | 241,279.4 | 24,215.1 | 177,526.2 | 201,741.3 |
| 2574 | 17,390.4 | 260,195.0 | 277,585.5 | 17,390.4 | 248,693.6 | 266,084.0 | 17,390.4 | 216,455.5 | 233,845.9 | 17,390.4 | 169,112.6 | 186,503.0 |
| 2575 | 3,723.4 | 270,202.3 | 273,925.6 | 3,723.4 | 252,926.2 | 256,649.6 | 3,723.4 | 215,002.7 | 218,726.0 | 3,723.4 | 159,419.0 | 163,142.3 |
| 2576 | 2,533.4 | 280,702.5 | 283,235.9 | 2,533.4 | 257,340.5 | 259,873.9 | 2,533.4 | 213,487.4 | 216,020.8 | 2,533.4 | 149,609.2 | 152,142.6 |
| 2577 | 1,392.6 | 291,715.2 | 293,107.8 | 1,392.6 | 261,924.9 | 263,317.5 | 1,392.6 | 211,844.7 | 213,237.3 | 1,392.6 | 143,355.7 | 144,748.3 |
| 2578 | 300.1 | 303,260.8 | 303,560.9 | 300.1 | 266,688.7 | 266,988.8 | 300.1 | 209,202.5 | 209,502.5 | 300.1 | 139,035.4 | 139,335.5 |
| 2579 | 0.0 | 315,360.4 | 315,360.4 | 0.0 | 271,631.2 | 271,631.2 | 0.0 | 206,436.7 | 206,436.7 | 0.0 | 132,846.7 | 132,846.7 |

ที่มา: PrimeStreet Analysis

### 17.6.2 ความสามารถในการชำระหนี้สิน

จากการพิจารณาอัตราส่วนในการชำระหนี้สิน (Debt Services Coverage Ratio; DSCR) ของ การรถไฟฯ พบว่า DSCR ของการรถไฟฯ ในปี 2570 จะลดลงอย่างเห็นได้ชัด เนื่องจากภาระหนี้สินของรัฐบาลได้เริ่มลดลงอย่างต่อเนื่อง และมีเพียงการดำเนินกลยุทธ์ในกรณี Best Case เท่านั้นที่จะส่งผลให้ DSCR มีค่ามากกว่า 1 ได้ โดยในปี 2579 สำหรับกรณี Best Case การรถไฟฯ จะมี DSCR เท่ากับ 1.18 เท่า เพิ่มขึ้นจากกรณี As-is ที่มีค่า DSCR เท่ากับ -0.25 เท่า ในปีเดียวกัน

**ตาราง 70: ตารางแสดงความสามารถในการชำระหนี้สิน**

| หน่วย: เท่า | กรณี As-is | กรณี Worse Case | กรณี Base Case | กรณี Best Case |
|---|---|---|---|---|
| 2566 | 0.26 | 0.26 | 0.26 | 0.27 |
| 2567 | 0.32 | 0.32 | 0.34 | 0.43 |
| 2568 | 0.49 | 0.49 | 0.51 | 0.54 |
| 2569 | 0.47 | 0.47 | 0.58 | 0.73 |
| 2570 | (0.19) | (0.19) | (0.16) | 0.25 |
| 2571 | (0.07) | (0.07) | 0.03 | 0.11 |
| 2572 | (0.01) | (0.01) | 0.09 | 0.19 |
| 2573 | (0.10) | (0.01) | 0.06 | 0.23 |
| 2574 | (0.05) | 0.05 | 0.17 | 0.45 |
| 2575 | 0.06 | 0.17 | 0.33 | 0.71 |
| 2576 | (0.17) | (0.07) | 0.07 | 0.49 |
| 2577 | (0.19) | (0.08) | 0.09 | 0.68 |
| 2578 | (0.21) | (0.09) | 0.14 | 0.80 |
| 2579 | (0.25) | (0.14) | 0.14 | 1.18 |

ที่มา: PrimeStreet Analysis

## 17.7 การประมาณการผลตอบแทนเชิงเศรษฐกิจ

### 17.7.1 หลักการที่ใช้ในการประเมินระบบการบริหารเพื่อสร้างมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์ (Economic Value Management)

การนำระบบบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์ (EVM) มาประยุกต์ใช้ในรัฐวิสาหกิจนั้น มีวัตถุประสงค์เพื่อให้รัฐวิสาหกิจเข้าใจในผลงานการสร้างมูลค่าทางเศรษฐศาสตร์ ผ่านการวัดค่าทางเศรษฐศาสตร์ หรือ Economic Profit (EP) และตัวชี้วัดอื่นๆ เพื่อพิจารณากิจกรรมที่สามารถสร้างมูลค่าทางเศรษฐศาสตร์ได้ รวมถึงเป็นการสร้างแรงจูงใจให้ผู้บริหารและพนักงานของรัฐวิสาหกิจ มีความมุ่งมั่นที่จะสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กรอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน โดยที่ปรึกษาได้อ้างอิงหลักการในการคำนวณค่า EP จากหลักเกณฑ์ทั่วไปในการกำหนดแนวทางการวัดค่า EVA ของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ กระทรวงการคลัง มาใช้เป็นแนวทางในการประเมินค่า EP ขององค์กร โดยสามารถสรุปแบบจำลองที่ใช้ในการประเมินได้รายละเอียดดังนี้

$$\text{EP} = \text{NOPAT} - (\text{Capital} * \text{Cost of Capital})$$

โดย NOPAT คือ กำไรจากการดำเนินงานหลังหักภาษี

Capital คือผลรวมของหนี้สิน (ที่มีภาระดอกเบี้ย) และส่วนของเจ้าของ

Cost of Capital คืออัตราต้นทุนถัวเฉลี่ยน้ำหนักของกิจการ

(รายละเอียดของหลักการและแบบจำลองที่ใช้การคำนวณปรากฏตามเอกสารแนบ)

**17.7.2 การกำหนดอัตราต้นทุนถัวเฉลี่ยน้ำหนักของกิจการ (Cost of Capital)** ที่ปรึกษาได้กำหนดให้อัตราต้นทุนถัวเฉลี่ยน้ำหนักของการรถไฟฯ มีมูลค่าเท่ากับร้อยละ 5 ซึ่งเป็นอัตราต้นทุนถัวเฉลี่ยน้ำหนักที่การรถไฟฯ ใช้สำหรับการพิจารณาความเหมาะสมของโครงการอยู่ในปัจจุบัน

**17.7.3 ผลการประมาณการค่า EP** ที่ปรึกษาสามารถสรุปผลการประมาณการมูลค่าทางเศรษฐศาสตร์ (Economic Profit) ออกมาได้เป็น 4 กรณี ประกอบด้วย (1) กรณี Best Case ที่การรถไฟฯ จะมีค่า EP ในปี 2579 ประมาณ -9,769.2 ล้านบาท เพิ่มขึ้นจาก -39,680.4 ล้านบาทในปี 2566 โดยการเพิ่มขึ้นดังกล่าวมีสาเหตุมาจากการดำเนินกลยุทธ์ต่างๆ ตามที่ได้เสนอไว้ก่อนหน้านี้ โดยกลยุทธ์ทั้งหมดจะช่วยเพิ่มรายได้และลดค่าใช้จ่ายบางส่วนของการรถไฟฯ ได้ (2) กรณี Base Case (3) กรณี Worse Case และ (4) กรณี As-is ที่จะมีค่า EP ประมาณ -22,897.3 ล้านบาท -33,865.3 ล้านบาท และ -43,208.9 ล้านบาท ตามลำดับ

**ตาราง 71: ตารางแสดงผลการประมาณการค่า EP ในแต่ละกรณี**

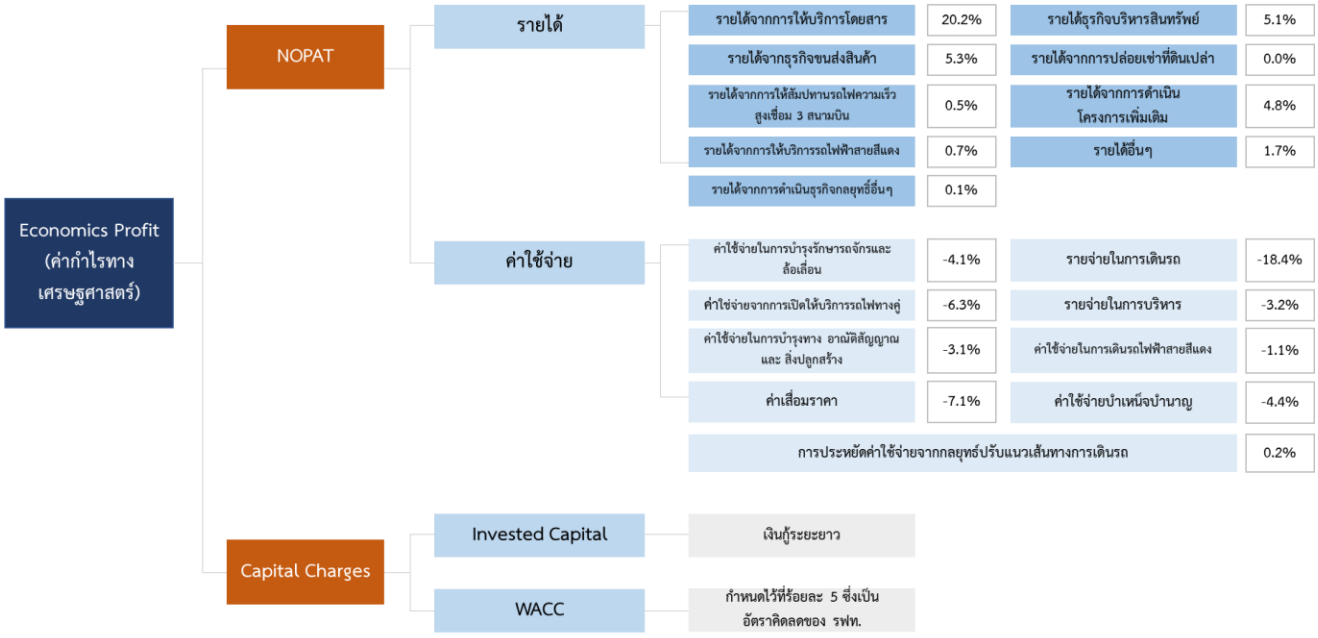
| ปี | กรณี As-is | กรณี Worse Case | กรณี Base Case | กรณี Best Case |
|---|---|---|---|---|
| 2566 | (40,180.6) | (40,180.6) | (39,877.0) | (39,680.4) |
| 2567 | (38,710.3) | (38,710.3) | (37,722.9) | (33,815.7) |
| 2568 | (37,397.8) | (37,397.8) | (36,331.6) | (35,498.8) |
| 2569 | (36,541.0) | (36,541.0) | (32,186.6) | (27,588.1) |
| 2570 | (37,232.8) | (37,232.8) | (35,886.3) | (25,718.9) |
| 2571 | (37,614.8) | (37,614.8) | (28,507.0) | (22,278.7) |
| 2572 | (37,844.7) | (37,844.7) | (28,175.9) | (20,209.5) |
| 2573 | (38,411.9) | (31,963.9) | (27,156.5) | (19,174.8) |
| 2574 | (38,771.7) | (32,836.2) | (26,424.7) | (16,829.8) |
| 2575 | (39,044.7) | (32,406.4) | (24,824.7) | (14,381.8) |
| 2576 | (40,003.2) | (32,749.1) | (24,626.9) | (13,395.0) |
| 2577 | (41,009.3) | (33,091.5) | (24,360.4) | (11,481.8) |
| 2578 | (42,064.8) | (33,454.5) | (23,174.1) | (10,627.9) |
| 2579 | (43,208.9) | (33,865.3) | (22,897.3) | (9,769.2) |

ที่มา: PrimeStreet Analysis

### 17.7.4 ผลการวิเคราะห์ความอ่อนไหวทางเศรษฐศาสตร์

ที่ปรึกษาได้ดำเนินการวิเคราะห์ความอ่อนไหวทางเศรษฐศาสตร์ โดยสามารถสรุปออกมาได้ว่า รายได้จากการให้บริการโดยสารเป็นรายได้ที่จะส่งผลกระทบต่อมูลค่าทางเศรษฐศาสตร์สูงที่สุดโดยการเปลี่ยนแปลงของรายได้จากการให้บริการโดยสารที่ลดลงร้อยละ 20 จะส่งผลให้ค่า EP ลดลงสูงถึงร้อยละ 20.2 ตามด้วยรายได้จากธุรกิจขนส่งสินค้าที่การเปลี่ยนแปลงร้อยละ 20 จะส่งผลให้ค่า EP เปลี่ยนแปลงถึงร้อยละ 5.3 ในขณะที่ค่าใช้จ่ายที่จะส่งผลกระทบต่อค่า EP ของการรถไฟฯ มากที่สุดคือรายจ่ายในการเดินรถโดยหากค่าใช้จ่ายเพิ่มขึ้นร้อยละ 20 จะส่งผลให้ค่า EP ลดลงถึงร้อยละ 18.4 **ทั้งนี้ ที่ปรึกษาได้ดำเนินการสรุปความอ่อนไหวทางเศรษฐศาสตร์ในแต่ละปัจจัยได้ตามแผนภาพที่แสดงด้านล่างนี้**

**รูปภาพ 163: ภาพแสดงความอ่อนไหวทางเศรษฐศาสตร์ในแต่ละปัจจัย**



ที่มา: PrimeStreet Analysis

# ภาคผนวกข้อมูลทางการเงิน

# ตารางแสดงประมาณการต้นทุนทางการเงินของการรถไฟฯ (ได้รับเมื่อเดือนธันวาคม พ.ศ. 2564)

**ตาราง 72: ตารางแสดงประมาณการต้นทุนทางการเงินของการรถไฟฯ (ได้รับเมื่อเดือนธันวาคม พ.ศ. 2564)**

| ปี | ต้นทุนทางการเงิน (ล้านบาท) |
|---|---|
| พ.ศ. 2565 | (3,803.5) |
| พ.ศ. 2566 | (4,659.1) |
| พ.ศ. 2567 | (4,973.3) |
| พ.ศ. 2568 | (5,157.6) |
| พ.ศ. 2569 | (6,988.3) |
| พ.ศ. 2570 | (7,172.7) |
| พ.ศ. 2571 | (7,172.7) |
| พ.ศ. 2572 | (7,172.7) |
| พ.ศ. 2573 | (7,172.7) |
| พ.ศ. 2574 | (7,172.7) |
| พ.ศ. 2575 | (7,172.7) |
| พ.ศ. 2576 | (7,172.7) |
| พ.ศ. 2577 | (7,172.7) |
| พ.ศ. 2578 | (7,172.7) |
| พ.ศ. 2579 | (7,172.7) |

ที่มา: การรถไฟฯ

# ตารางแสดงผลการประมาณการงบกำไรขาดทุนในกรณี As-is

# รูปภาพ 164: ภาพแสดงผลการประมาณการงบกำไรขาดทุนในกรณี As-is

| ปี (พ.ศ.) | | 2565 | 2566 | 2567 | 2568 | 2569 | 2570 | 2571 | 2572 | 2573 | 2574 | 2575 | 2576 | 2577 | 2578 | 2579 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **รายได้** | | | | | | | | | | | | | | | | |
| รายได้จากการให้บริการโดยสาร | ล้านบาท | 2,513.4 | 2,879.1 | 3,692.3 | 3,692.3 | 3,692.3 | 3,692.3 | 3,800.5 | 3,912.2 | 4,027.5 | 4,146.5 | 4,269.3 | 4,396.1 | 4,527.0 | 4,662.1 | 4,801.6 |
| รายได้จากธุรกิจขนส่งสินค้า | ล้านบาท | 2,211.2 | 2,025.9 | 2,618.9 | 2,983.5 | 3,635.6 | 4,123.9 | 4,719.5 | 5,182.1 | 5,543.8 | 5,974.7 | 6,008.4 | 6,008.4 | 6,008.4 | 6,008.4 | 6,008.4 |
| รายได้ส่วนเพิ่มจากการให้สัมปทานรถไฟความเร็วสูงเชื่อม 3 สนา | ล้านบาท | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - |
| รายได้จากการให้บริการรถไฟฟ้าสายสีแดง | ล้านบาท | 107.2 | 107.2 | 446.6 | 495.7 | 550.3 | 610.8 | 626.1 | 641.7 | 657.8 | 674.2 | 691.1 | 708.3 | 726.0 | 744.2 | 762.8 |
| รายได้จากธุรกิจบริหารสินทรัพย์ | ล้านบาท | 3,112.0 | 3,267.6 | 3,431.0 | 3,602.6 | 3,782.7 | 3,920.1 | 4,062.5 | 4,210.0 | 4,362.9 | 4,521.4 | 4,685.6 | 4,855.8 | 5,032.2 | 5,215.0 | 5,404.4 |
| รายได้จากธุรกิจบริหารสินทรัพย์ (โครงการใหม่) | ล้านบาท | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - |
| รายได้จากการปล่อยเช่าที่ดินแปลง | ล้านบาท | - | - | - | 276.2 | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - |
| รายได้อื่นๆจากโครงการใหม่ | ล้านบาท | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - |
| รายได้จากค่าเช่า ICD | ล้านบาท | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - |
| รายได้อื่นๆ | ล้านบาท | 374.0 | 389.8 | 479.7 | 507.2 | 549.0 | 581.3 | 621.9 | 656.6 | 687.0 | 721.1 | 737.0 | 751.8 | 767.1 | 782.9 | 799.3 |
| รายได้อื่นๆส่วนเพิ่มจากโครงการของ Consulting | ล้านบาท | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 |
| รายได้จากการเปิดบริษัทร่วม (ธุรกิจการเดินรถ) | ล้านบาท | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - |
| รายได้จากการเปิดบริษัทร่วม (ธุรกิจการให้บริการสินค้า) | ล้านบาท | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - |
| รายได้จากการเปิดบริษัทร่วม (ธุรกิจซ่อมบำรุงรางและโครงสร้างงั | ล้านบาท | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - |
| รายได้จากการเปิดบริษัทร่วม (ธุรกิจซ่อมบำรุงรถจักรและล้อเลื่อน | ล้านบาท | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - |
| **ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน** | | | | | | | | | | | | | | | | |
| การประหยัดค่าใช้จ่ายจากกลยุทธ์ปรับแนวเส้นทางการเดินรถ | | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - |
| ค่าใช้จ่ายในการบำรุงทาง อาณัติสัญญาณ และสิ่งปลูกสร้าง | ล้านบาท | (2,494.0) | (2,559.1) | (2,626.0) | (2,694.6) | (2,765.0) | (2,837.2) | (2,911.3) | (2,987.4) | (3,065.4) | (3,145.5) | (3,227.7) | (3,312.0) | (3,398.5) | (3,487.3) | (3,578.4) |
| ค่าใช้จ่ายในการเดินรถสายสีแดง | ล้านบาท | (723.1) | (723.1) | (814.5) | (878.3) | (909.5) | (984.3) | (1,008.9) | (1,034.1) | (1,060.0) | (1,086.4) | (1,113.6) | (1,141.5) | (1,170.0) | (1,199.2) | (1,229.2) |
| ค่าใช้จ่ายในการบำรุงรักษารถจักรและล้อเลื่อน | ล้านบาท | (3,290.9) | (3,373.1) | (3,457.4) | (3,543.9) | (3,632.5) | (3,723.3) | (3,816.4) | (3,911.8) | (4,009.6) | (4,109.8) | (4,212.6) | (4,317.9) | (4,425.8) | (4,536.5) | (4,649.9) |
| ค่าใช้จ่ายจากการเปิดให้บริการเส้นทางทางคู่ | ล้านบาท | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - |
| รายจ่ายในการเดินรถ | ล้านบาท | (9,845.6) | (10,260.6) | (11,188.1) | (11,708.1) | (12,360.7) | (12,963.7) | (13,671.5) | (14,345.1) | (14,998.1) | (15,700.4) | (16,263.8) | (16,836.6) | (17,433.6) | (18,055.7) | (18,704.0) |
| รายจ่ายในการบริหาร | ล้านบาท | (802.3) | (836.2) | (1,029.0) | (1,114.8) | (1,177.7) | (1,247.0) | (1,334.0) | (1,408.5) | (1,473.7) | (1,546.9) | (1,581.0) | (1,612.8) | (1,645.6) | (1,679.5) | (1,714.6) |
| ค่าใช้จ่ายธุรกิจบริหารสินทรัพย์ (โครงการใหม่) | ล้านบาท | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - |
| ค่าใช้จ่ายบริษัทร่วม (ธุรกิจการเดินรถ) | ล้านบาท | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - |
| ค่าใช้จ่ายบริษัทร่วม (ธุรกิจการให้บริการสินค้า) | ล้านบาท | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - |
| ค่าใช้จ่ายบริษัทร่วม (ธุรกิจซ่อมบำรุงรางและโครงสร้างพื้นฐาน) | ล้านบาท | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - |
| ค่าใช้จ่ายบริษัทร่วม (ธุรกิจซ่อมบำรุงรถจักรและล้อเลื่อน) | ล้านบาท | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - |
| **กำไรก่อนภาษีเงินได้ ค่าเสื่อมราคา ค่าตัดจำหน่าย (EBITDA)** | **ล้านบาท** | **(8,838.02)** | **(9,082.64)** | **(8,446.59)** | **(8,382.07)** | **(8,635.59)** | **(8,827.08)** | **(8,911.80)** | **(9,084.24)** | **(9,327.77)** | **(9,551.24)** | **(10,007.25)** | **(10,500.21)** | **(11,012.71)** | **(11,545.57)** | **(12,099.64)** |
| **ค่าใช้จ่ายลงที่อื่นๆที่ไม่เป็นเงินสด และ ต้นทุนทางการเงิน** | | | | | | | | | | | | | | | | |
| ค่าใช้จ่ายบำเหน็จบำนาญ | ล้านบาท | (5,705.0) | (4,817.7) | (4,865.9) | (4,914.5) | (4,963.7) | (5,013.3) | (5,013.3) | (5,013.3) | (5,013.3) | (5,013.3) | (5,013.3) | (5,013.3) | (5,013.3) | (5,013.3) | (5,013.3) |
| ค่าเสื่อมราคา | ล้านบาท | (7,349.0) | (7,496.0) | (7,645.9) | (7,798.8) | (7,954.8) | (8,113.9) | (8,113.9) | (8,113.9) | (8,113.9) | (8,113.9) | (8,113.9) | (8,113.9) | (8,113.9) | (8,113.9) | (8,113.9) |
| ดอกเบี้ยเงินกู้ | ล้านบาท | (3,803.5) | (5,995.3) | (7,683.9) | (8,792.0) | (11,232.7) | (12,027.0) | (12,798.9) | (13,560.2) | (14,314.4) | (14,986.7) | (15,685.3) | (16,416.5) | (17,122.8) | (17,773.3) | (18,405.9) |
| **กำไร (ขาดทุน) จากการดำเนินงาน** | **ล้านบาท** | **(25,695.5)** | **(27,391.6)** | **(28,642.3)** | **(29,887.4)** | **(32,786.8)** | **(33,981.3)** | **(34,837.9)** | **(35,771.7)** | **(36,769.4)** | **(37,665.1)** | **(38,819.7)** | **(40,043.9)** | **(41,262.8)** | **(42,446.1)** | **(43,632.7)** |
| **รวมค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน** | | | **(17,752.2)** | **(19,115.1)** | **(19,939.6)** | **(20,845.4)** | **(21,755.5)** | **(22,742.1)** | **(23,686.8)** | **(24,606.7)** | **(25,589.2)** | **(26,398.7)** | **(27,220.7)** | **(28,073.5)** | **(28,958.2)** | **(29,876.2)** |
| **รายได้และค่าใช้จ่ายอื่นๆที่ไม่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงาน** | | | | | | | | | | | | | | | | |
| รายได้เงินอุดหนุนดอกเบี้ยเงินกู้ที่รัฐบาลรับภาระ | ล้านบาท | 4,675.0 | 4,675.0 | 6,948.4 | 6,948.4 | 10,559.3 | 13,380.3 | 28,066.5 | 28,066.5 | 28,066.5 | 28,066.5 | 28,066.5 | 28,066.5 | 28,066.5 | 28,066.5 | 28,066.5 |
| รายได้อุดหนุนเงินกู้ที่รัฐบาลรับภาระ | ล้านบาท | 170.0 | 170.0 | 170.0 | 170.0 | 170.0 | 170.0 | 170.0 | 170.0 | 170.0 | 170.0 | 170.0 | 170.0 | 170.0 | 170.0 | 170.0 |
| รายได้อุดหนุนจากรัฐบาลที่เกี่ยวกับสินทรัพย์ | ล้านบาท | 112.0 | 112.0 | 112.0 | 112.0 | 112.0 | 112.0 | 112.0 | 112.0 | 112.0 | 112.0 | 112.0 | 112.0 | 112.0 | 112.0 | 112.0 |
| รายได้เงินอุดหนุนค่าวางรถไฟ | ล้านบาท | 422.2 | 430.6 | 439.2 | 448.0 | 457.0 | 466.1 | - | - | - | - | - | - | - | - | - |
| ค่าใช้จ่ายค่าวางรถไฟ | ล้านบาท | (422.2) | (430.6) | (439.2) | (448.0) | (457.0) | (466.1) | - | - | - | - | - | - | - | - | - |
| ภาระบำเหน็จบำนาญตกทอด | ล้านบาท | (300.0) | (300.0) | (300.0) | (300.0) | (300.0) | (300.0) | (300.0) | (300.0) | (300.0) | (300.0) | (300.0) | (300.0) | (300.0) | (300.0) | (300.0) |
| กำไร(ขาดทุน)จากอัตราแลกเปลี่ยน | ล้านบาท | (350.0) | (350.0) | (350.0) | (350.0) | (350.0) | (350.0) | (350.0) | (350.0) | (350.0) | (350.0) | (350.0) | (350.0) | (350.0) | (350.0) | (350.0) |
| ดอกเบี้ยเงินกู้ที่รัฐบาลรับภาระ | ล้านบาท | (4,675.0) | (4,675.0) | (6,948.4) | (6,948.4) | (10,559.3) | (13,380.3) | (28,066.5) | (28,066.5) | (28,066.5) | (28,066.5) | (28,066.5) | (28,066.5) | (28,066.5) | (28,066.5) | (28,066.5) |
| รายได้ค่าเช่า-สินทรัพย์จากการบริจาค | ล้านบาท | 420.0 | 420.0 | 420.0 | 420.0 | 420.0 | 420.0 | 420.0 | 420.0 | 420.0 | 420.0 | 420.0 | 420.0 | 420.0 | 420.0 | 420.0 |
| **กำไร(ขาดทุน) ก่อนรายได้เงินอุดหนุนค่าโดยสารบริการสาธารณะและเงินชดเชยผลา** | | **(25,643.5)** | **(27,339.6)** | **(28,590.3)** | **(29,835.4)** | **(32,734.8)** | **(33,929.3)** | **(34,785.9)** | **(35,719.7)** | **(36,717.4)** | **(37,613.1)** | **(38,767.7)** | **(39,991.9)** | **(41,210.8)** | **(42,394.1)** | **(43,580.7)** |
| รายได้เงินอุดหนุนค่าโดยสารบริการสาธารณะ | ล้านบาท | 1,271.1 | 1,271.1 | 1,271.1 | 1,271.1 | 1,271.1 | 1,271.1 | 1,271.1 | 1,271.1 | 1,271.1 | 1,271.1 | 1,271.1 | 1,271.1 | 1,271.1 | 1,271.1 | 1,271.1 |
| เงินชดเชยผลขาดทุน | ล้านบาท | 1,000.0 | 1,000.0 | 1,000.0 | 1,000.0 | 1,000.0 | 1,000.0 | 1,000.0 | 1,000.0 | 1,000.0 | 1,000.0 | 1,000.0 | 1,000.0 | 1,000.0 | 1,000.0 | 1,000.0 |
| **กำไร (ขาดทุน) สุทธิ** | **ล้านบาท** | **(23,372.4)** | **(25,068.4)** | **(26,319.2)** | **(27,564.3)** | **(30,463.6)** | **(31,658.2)** | **(32,514.8)** | **(33,448.5)** | **(34,446.3)** | **(35,342.0)** | **(36,496.6)** | **(37,720.8)** | **(38,939.6)** | **(40,122.9)** | **(41,309.6)** |

# ตารางแสดงผลการประมาณการงบกำไรขาดทุนในกรณี Worse Case

# รูปภาพ 165: ภาพแสดงผลการประมาณการงบกำไรขาดทุนในกรณี Worse Case

| ปี (พ.ศ.) | | 2565 | 2566 | 2567 | 2568 | 2569 | 2570 | 2571 | 2572 | 2573 | 2574 | 2575 | 2576 | 2577 | 2578 | 2579 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **รายได้** | | | | | | | | | | | | | | | | |
| รายได้จากการให้บริการโดยสาร | ล้านบาท | 2,513.4 | 2,879.1 | 3,692.3 | 3,692.3 | 3,692.3 | 3,692.3 | 3,800.5 | 3,912.2 | 12,822.3 | 13,600.5 | 17,941.5 | 18,744.5 | 19,613.4 | 20,510.7 | 21,460.0 |
| รายได้จากธุรกิจขนส่งสินค้า | ล้านบาท | 2,211.2 | 2,025.9 | 2,618.9 | 2,983.5 | 3,635.6 | 4,123.9 | 4,719.5 | 5,182.1 | 5,543.8 | 5,974.7 | 6,008.4 | 6,008.4 | 6,008.4 | 6,008.4 | 6,008.4 |
| รายได้ส่วนเพิ่มจากการให้สัมปทานรถไฟความเร็วสูงเชื่อม 3 สนา | ล้านบาท | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - |
| รายได้จากการให้บริการรถไฟฟ้าสายสีแดง | ล้านบาท | 107.2 | 107.2 | 446.6 | 495.7 | 550.3 | 610.8 | 626.1 | 641.7 | 657.8 | 674.2 | 691.1 | 708.3 | 726.0 | 744.2 | 762.8 |
| รายได้จากธุรกิจบริหารสินทรัพย์ | ล้านบาท | 3,112.0 | 3,267.6 | 3,431.0 | 3,602.6 | 3,782.7 | 3,920.1 | 4,062.5 | 4,210.0 | 4,362.9 | 4,521.4 | 4,685.6 | 4,855.8 | 5,032.2 | 5,215.0 | 5,404.4 |
| รายได้จากธุรกิจบริหารสินทรัพย์ (โครงการใหม่) | ล้านบาท | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - |
| รายได้จากการปล่อยเช่าที่ดินเปล่า | ล้านบาท | - | - | - | 276.2 | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - |
| รายได้อื่นๆจากโครงการใหม่ | ล้านบาท | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - |
| รายได้จากค่าเช่า ICD | ล้านบาท | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - |
| รายได้อื่นๆ | ล้านบาท | 374.0 | 389.8 | 479.7 | 507.2 | 549.0 | 581.3 | 621.9 | 656.6 | 1,101.1 | 1,166.2 | 1,380.7 | 1,427.3 | 1,477.4 | 1,529.1 | 1,583.6 |
| รายได้อื่นๆส่วนเพิ่มจากโครงการของ Consulting | ล้านบาท | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 |
| รายได้จากการเปิดบริษัทร่วม (ธุรกิจการเดินรถ) | ล้านบาท | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - |
| รายได้จากการเปิดบริษัทร่วม (ธุรกิจการให้บริการสินค้า) | ล้านบาท | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - |
| รายได้จากการเปิดบริษัทร่วม (ธุรกิจซ่อมบำรุงรางและโครงสร้างส | ล้านบาท | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - |
| รายได้จากการเปิดบริษัทร่วม (ธุรกิจซ่อมบำรุงรถจักรและล้อเลื่อน | ล้านบาท | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - |
| **ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน** | | | | | | | | | | | | | | | | |
| การประหยัดค่าใช้จ่ายจากกลยุทธ์ปรับแนวเส้นทางการเดินรถ | | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - |
| ค่าใช้จ่ายในการบำรุงทาง อาณัติสัญญาณ และสิ่งปลูกสร้าง | ล้านบาท | (2,494.0) | (2,559.1) | (2,626.0) | (2,694.6) | (2,765.0) | (2,837.2) | (2,911.3) | (2,987.4) | (3,065.4) | (3,145.5) | (3,227.7) | (3,312.0) | (3,398.5) | (3,487.3) | (3,578.4) |
| ค่าใช้จ่ายในการเดินรถสายสีแดง | ล้านบาท | (723.1) | (723.1) | (814.5) | (878.3) | (909.5) | (984.3) | (1,008.9) | (1,034.1) | (1,060.0) | (1,086.4) | (1,113.6) | (1,141.5) | (1,170.0) | (1,199.2) | (1,229.2) |
| ค่าใช้จ่ายในการบำรุงรักษารถจักรและล้อเลื่อน | ล้านบาท | (3,290.9) | (3,373.1) | (3,457.4) | (3,543.9) | (3,632.5) | (3,723.3) | (3,816.4) | (3,911.8) | (4,009.6) | (4,109.8) | (4,212.6) | (4,317.9) | (4,425.8) | (4,536.5) | (4,649.9) |
| ค่าใช้จ่ายจากการเปิดให้บริการเส้นทางทางคู่ | ล้านบาท | - | - | - | - | - | - | - | - | (2,179.7) | (3,476.7) | (5,510.5) | (5,744.1) | (5,990.9) | (6,251.1) | (6,527.4) |
| รายจ่ายในการเดินรถ | ล้านบาท | (9,845.6) | (10,260.6) | (11,188.1) | (11,708.1) | (12,360.7) | (12,963.7) | (13,671.5) | (14,345.1) | (14,998.1) | (15,807.6) | (17,913.8) | (18,581.3) | (19,287.4) | (20,017.0) | (20,779.7) |
| รายจ่ายในการบริหาร | ล้านบาท | (802.3) | (836.2) | (1,029.0) | (1,114.8) | (1,177.7) | (1,247.0) | (1,334.0) | (1,408.5) | (2,362.0) | (2,501.8) | (2,961.9) | (3,061.9) | (3,169.3) | (3,280.2) | (3,397.1) |
| ค่าใช้จ่ายธุรกิจบริหารสินทรัพย์ (โครงการใหม่) | ล้านบาท | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - |
| ค่าใช้จ่ายบริษัทร่วม (ธุรกิจการเดินรถ) | ล้านบาท | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - |
| ค่าใช้จ่ายบริษัทร่วม (ธุรกิจการให้บริการสินค้า) | ล้านบาท | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - |
| ค่าใช้จ่ายบริษัทร่วม (ธุรกิจซ่อมบำรุงรางและโครงสร้างพื้นฐาน) | ล้านบาท | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - |
| ค่าใช้จ่ายบริษัทร่วม (ธุรกิจซ่อมบำรุงรถจักรและล้อเลื่อน) | ล้านบาท | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - |
| **กำไรก่อนภาษีเงินได้ ค่าเสื่อมราคา ค่าตัดจำหน่าย (EBITDA)** | **ล้านบาท** | **(8,838.02)** | **(9,082.64)** | **(8,446.59)** | **(8,382.07)** | **(8,635.59)** | **(8,827.08)** | **(8,911.80)** | **(9,084.24)** | **(3,186.80)** | **(4,190.76)** | **(4,232.66)** | **(4,414.22)** | **(4,584.41)** | **(4,763.87)** | **(4,942.47)** |
| **ค่าใช้จ่ายคงที่อื่นๆที่ไม่เป็นเงินสด และ ต้นทุนทางการเงิน** | | | | | | | | | | | | | | | | |
| ค่าใช้จ่ายบำเหน็จบำนาญ | ล้านบาท | (5,705.0) | (4,817.7) | (4,865.9) | (4,914.5) | (4,963.7) | (5,013.3) | (5,013.3) | (5,013.3) | (5,013.3) | (5,013.3) | (5,013.3) | (5,013.3) | (5,013.3) | (5,013.3) | (5,013.3) |
| ค่าเสื่อมราคา | ล้านบาท | (7,349.0) | (7,496.0) | (7,645.9) | (7,798.8) | (7,954.8) | (8,113.9) | (8,113.9) | (8,113.9) | (8,113.9) | (8,113.9) | (8,113.9) | (8,113.9) | (8,113.9) | (8,113.9) | (8,113.9) |
| ดอกเบี้ยเงินกู้ | ล้านบาท | (3,803.5) | (5,995.3) | (7,683.9) | (8,792.0) | (11,232.7) | (12,027.0) | (12,798.9) | (13,560.2) | (14,314.4) | (14,839.9) | (15,406.9) | (15,993.4) | (16,544.2) | (17,027.2) | (17,479.9) |
| **กำไร (ขาดทุน) จากการดำเนินงาน** | **ล้านบาท** | **(25,695.5)** | **(27,391.6)** | **(28,642.3)** | **(29,887.4)** | **(32,786.8)** | **(33,981.3)** | **(34,837.9)** | **(35,771.7)** | **(30,628.5)** | **(32,157.9)** | **(32,766.8)** | **(33,534.9)** | **(34,255.8)** | **(34,918.3)** | **(35,549.5)** |
| **รวมค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน** | | | **(17,752.2)** | **(19,115.1)** | **(19,939.6)** | **(20,845.4)** | **(21,755.5)** | **(22,742.1)** | **(23,686.8)** | **(27,674.7)** | **(30,127.8)** | **(34,940.0)** | **(36,158.6)** | **(37,441.9)** | **(38,771.3)** | **(40,161.7)** |
| **รายได้และค่าใช้จ่ายอื่นๆที่ไม่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงาน** | | | | | | | | | | | | | | | | |
| รายได้เงินอุดหนุนดอกเบี้ยเงินกู้ที่รัฐบาลรับภาระ | ล้านบาท | 4,675.0 | 4,675.0 | 6,948.4 | 6,948.4 | 10,559.3 | 13,380.3 | 28,066.5 | 28,066.5 | 28,066.5 | 28,066.5 | 28,066.5 | 28,066.5 | 28,066.5 | 28,066.5 | 28,066.5 |
| รายได้อุดหนุนเงินกู้ที่รัฐบาลรับภาระ | ล้านบาท | 170.0 | 170.0 | 170.0 | 170.0 | 170.0 | 170.0 | 170.0 | 170.0 | 170.0 | 170.0 | 170.0 | 170.0 | 170.0 | 170.0 | 170.0 |
| รายได้อุดหนุนจากรัฐบาลที่เกี่ยวกับสินทรัพย์ | ล้านบาท | 112.0 | 112.0 | 112.0 | 112.0 | 112.0 | 112.0 | 112.0 | 112.0 | 112.0 | 112.0 | 112.0 | 112.0 | 112.0 | 112.0 | 112.0 |
| รายได้เงินอุดหนุนตำรวจรถไฟ | ล้านบาท | 422.2 | 430.6 | 439.2 | 448.0 | 457.0 | 466.1 | - | - | - | - | - | - | - | - | - |
| ค่าใช้จ่ายตำรวจรถไฟ | ล้านบาท | (422.2) | (430.6) | (439.2) | (448.0) | (457.0) | (466.1) | - | - | - | - | - | - | - | - | - |
| ภาระบำเหน็จบำนาญตกทอด | ล้านบาท | (300.0) | (300.0) | (300.0) | (300.0) | (300.0) | (300.0) | (300.0) | (300.0) | (300.0) | (300.0) | (300.0) | (300.0) | (300.0) | (300.0) | (300.0) |
| กำไร(ขาดทุน)จากอัตราแลกเปลี่ยน | ล้านบาท | (350.0) | (350.0) | (350.0) | (350.0) | (350.0) | (350.0) | (350.0) | (350.0) | (350.0) | (350.0) | (350.0) | (350.0) | (350.0) | (350.0) | (350.0) |
| ดอกเบี้ยเงินกู้ที่รัฐบาลรับภาระ | ล้านบาท | (4,675.0) | (4,675.0) | (6,948.4) | (6,948.4) | (10,559.3) | (13,380.3) | (28,066.5) | (28,066.5) | (28,066.5) | (28,066.5) | (28,066.5) | (28,066.5) | (28,066.5) | (28,066.5) | (28,066.5) |
| รายได้ค่าเช่า-สินทรัพย์จากการบริจาค | ล้านบาท | 420.0 | 420.0 | 420.0 | 420.0 | 420.0 | 420.0 | 420.0 | 420.0 | 420.0 | 420.0 | 420.0 | 420.0 | 420.0 | 420.0 | 420.0 |
| **กำไร(ขาดทุน) ก่อนรายได้เงินอุดหนุนค่าโดยสารบริการสาธารณะและเงินชดเชยผลา** | | **(25,643.5)** | **(27,339.6)** | **(28,590.3)** | **(29,835.4)** | **(32,734.8)** | **(33,929.3)** | **(34,785.9)** | **(35,719.7)** | **(30,576.5)** | **(32,105.9)** | **(32,714.8)** | **(33,482.9)** | **(34,203.8)** | **(34,866.3)** | **(35,497.5)** |
| รายได้เงินอุดหนุนค่าโดยสารบริการสาธารณะ | ล้านบาท | 1,271.1 | 1,271.1 | 1,271.1 | 1,271.1 | 1,271.1 | 1,271.1 | 1,271.1 | 1,271.1 | 1,271.1 | 1,271.1 | 1,271.1 | 1,271.1 | 1,271.1 | 1,271.1 | 1,271.1 |
| เงินชดเชยผลขาดทุน | ล้านบาท | 1,000.0 | 1,000.0 | 1,000.0 | 1,000.0 | 1,000.0 | 1,000.0 | 1,000.0 | 1,000.0 | 1,000.0 | 1,000.0 | 1,000.0 | 1,000.0 | 1,000.0 | 1,000.0 | 1,000.0 |
| **กำไร (ขาดทุน) สุทธิ** | **ล้านบาท** | **(23,372.4)** | **(25,068.4)** | **(26,319.2)** | **(27,564.3)** | **(30,463.6)** | **(31,658.2)** | **(32,514.8)** | **(33,448.5)** | **(28,305.3)** | **(29,834.7)** | **(30,443.6)** | **(31,211.7)** | **(31,932.7)** | **(32,595.2)** | **(33,226.4)** |

# ตารางแสดงผลการประมาณการงบกำไรขาดทุน ในกรณี Base Case

# รูปภาพ 166 167: ภาพแสดงการประมาณการงบกำไรขาดทุนในกรณี Base Case

| ปี (พ.ศ.) | | 2565 | 2566 | 2567 | 2568 | 2569 | 2570 | 2571 | 2572 | 2573 | 2574 | 2575 | 2576 | 2577 | 2578 | 2579 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **รายได้** | | | | | | | | | | | | | | | | |
| รายได้จากการให้บริการโดยสาร | ล้านบาท | 2,513.4 | 2,879.1 | 3,692.3 | 3,692.3 | 3,692.3 | 3,692.3 | 12,595.3 | 13,366.2 | 17,699.7 | 18,494.9 | 19,355.7 | 20,244.7 | 21,185.4 | 22,154.7 | 23,177.5 |
| รายได้จากธุรกิจขนส่งสินค้า | ล้านบาท | 2,211.2 | 2,025.9 | 2,618.9 | 2,983.5 | 3,635.6 | 4,123.9 | 4,719.5 | 5,182.1 | 5,543.8 | 5,974.7 | 6,008.4 | 6,008.4 | 6,008.4 | 6,008.4 | 6,008.4 |
| รายได้ส่วนเพิ่มจากการให้สัมปทานรถไฟความเร็วสูงเชื่อม 3 สนา | ล้านบาท | - | - | - | - | 3,246.6 | - | 136.0 | 272.1 | 408.1 | 544.1 | 544.1 | 544.1 | 598.5 | 598.5 | 598.5 |
| รายได้จากการให้บริการรถไฟฟ้าสายสีแดง | ล้านบาท | 107.2 | 107.2 | 446.6 | 495.7 | 550.3 | 610.8 | 626.1 | 641.7 | 657.8 | 674.2 | 691.1 | 708.3 | 726.0 | 744.2 | 762.8 |
| รายได้จากธุรกิจบริหารสินทรัพย์ | ล้านบาท | 3,112.0 | 3,573.3 | 3,746.7 | 3,928.2 | 4,118.4 | 4,265.8 | 4,418.1 | 4,575.7 | 4,738.6 | 4,907.1 | 5,081.3 | 5,261.5 | 5,447.9 | 5,640.7 | 5,840.1 |
| รายได้จากธุรกิจบริหารสินทรัพย์ (โครงการใหม่) | ล้านบาท | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - |
| รายได้จากการปล่อยเช่าที่ดินเปล่า | ล้านบาท | - | - | - | 276.2 | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - |
| รายได้อื่นๆจากโครงการใหม่ | ล้านบาท | - | - | 423.9 | 423.9 | 423.9 | 423.9 | 1,446.0 | 2,194.1 | 2,727.0 | 2,855.5 | 3,765.1 | 3,949.8 | 4,145.0 | 5,250.4 | 5,512.9 |
| รายได้จากค่าเช่า ICD | ล้านบาท | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - |
| รายได้อื่นๆ | ล้านบาท | 374.0 | 404.2 | 515.1 | 543.8 | 738.7 | 618.7 | 1,128.3 | 1,236.1 | 1,497.1 | 1,576.0 | 1,669.9 | 1,729.7 | 1,795.4 | 1,903.0 | 1,973.8 |
| รายได้อื่นๆส่วนเพิ่มจากโครงการของ Consulting | ล้านบาท | 0.0 | 0.0 | 13.2 | 27.7 | 24.3 | 23.7 | 23.7 | 23.7 | 23.7 | 23.7 | 23.7 | 23.7 | 23.7 | 23.7 | 23.7 |
| รายได้จากการเปิดบริษัทร่วม (ธุรกิจการเดินรถ) | ล้านบาท | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - |
| รายได้จากการเปิดบริษัทร่วม (ธุรกิจการให้บริการสินค้า) | ล้านบาท | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - |
| รายได้จากการเปิดบริษัทร่วม (ธุรกิจซ่อมบำรุงรางและโครงสร้างท่ | ล้านบาท | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - |
| รายได้จากการเปิดบริษัทร่วม (ธุรกิจซ่อมบำรุงรถจักรและล้อเลื่อน | ล้านบาท | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - |
| **ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน** | | | | | | | | | | | | | | | | |
| การประหยัดค่าใช้จ่ายจากกลยุทธ์ปรับแนวเส้นทางการเดินรถ | | - | - | 173.5 | 181.2 | 189.5 | 195.0 | 195.0 | 195.0 | 195.0 | 195.0 | 195.0 | 195.0 | 195.0 | 195.0 | 195.0 |
| ค่าใช้จ่ายในการบำรุงทาง อาณัติสัญญาณ และสิ่งปลูกสร้าง | ล้านบาท | (2,494.0) | (2,559.1) | (2,626.0) | (2,694.6) | (2,765.0) | (2,837.2) | (2,911.3) | (2,987.4) | (3,065.4) | (3,145.5) | (3,227.7) | (3,312.0) | (3,398.5) | (3,487.3) | (3,578.4) |
| ค่าใช้จ่ายในการเดินรถสายสีแดง | ล้านบาท | (723.1) | (723.1) | (814.5) | (878.3) | (909.5) | (984.3) | (1,008.9) | (1,034.1) | (1,060.0) | (1,086.4) | (1,113.6) | (1,141.5) | (1,170.0) | (1,199.2) | (1,229.2) |
| ค่าใช้จ่ายในการบำรุงรักษารถจักรและล้อเลื่อน | ล้านบาท | (3,290.9) | (3,373.1) | (3,457.4) | (3,543.9) | (3,632.5) | (3,723.3) | (3,816.4) | (3,911.8) | (4,009.6) | (4,109.8) | (4,212.6) | (4,317.9) | (4,425.8) | (4,536.5) | (4,649.9) |
| ค่าใช้จ่ายจากการเปิดให้บริการเส้นทางทางคู่ | ล้านบาท | - | - | - | - | - | - | (2,179.7) | (3,476.7) | (5,510.5) | (5,744.1) | (5,990.9) | (6,251.1) | (6,527.4) | (6,835.0) | (7,159.4) |
| รายจ่ายในการเดินรถ | ล้านบาท | (9,845.6) | (10,260.6) | (11,188.1) | (11,708.1) | (12,360.7) | (12,963.7) | (13,671.5) | (14,452.2) | (16,648.0) | (17,445.2) | (18,117.6) | (18,797.9) | (19,509.3) | (20,242.4) | (21,007.5) |
| รายจ่ายในการบริหาร | ล้านบาท | (802.3) | (867.1) | (1,064.2) | (1,152.4) | (1,543.9) | (1,286.2) | (2,280.9) | (2,440.1) | (2,948.5) | (3,105.3) | (3,219.1) | (3,329.7) | (3,451.7) | (3,575.9) | (3,702.4) |
| ค่าใช้จ่ายธุรกิจบริหารสินทรัพย์ (โครงการใหม่) | ล้านบาท | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - |
| ค่าใช้จ่ายบริษัทร่วม (ธุรกิจการเดินรถ) | ล้านบาท | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - |
| ค่าใช้จ่ายบริษัทร่วม (ธุรกิจการให้บริการสินค้า) | ล้านบาท | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - |
| ค่าใช้จ่ายบริษัทร่วม (ธุรกิจซ่อมบำรุงรางและโครงสร้างพื้นฐาน) | ล้านบาท | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - |
| ค่าใช้จ่ายบริษัทร่วม (ธุรกิจซ่อมบำรุงรถจักรและล้อเลื่อน) | ล้านบาท | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - |
| **กำไรก่อนภาษีเงินได้ ค่าเสื่อมราคา ค่าตัดจำหน่าย (EBITDA)** | **ล้านบาท** | **(8,838.02)** | **(8,793.44)** | **(7,519.99)** | **(7,424.58)** | **(4,592.04)** | **(7,840.70)** | **(580.69)** | **(615.56)** | **248.72** | **608.81** | **1,452.80** | **1,515.33** | **1,642.69** | **2,642.20** | **2,765.77** |
| **ค่าใช้จ่ายคงที่อื่นๆที่ไม่เป็นเงินสด และ ต้นทุนทางการเงิน** | | | | | | | | | | | | | | | | |
| ค่าใช้จ่ายบำเหน็จบำนาญ | ล้านบาท | (5,705.0) | (4,817.7) | (4,865.9) | (4,914.5) | (4,963.7) | (5,013.3) | (5,013.3) | (5,013.3) | (5,013.3) | (5,013.3) | (5,013.3) | (5,013.3) | (5,013.3) | (5,013.3) | (5,013.3) |
| ค่าเสื่อมราคา | ล้านบาท | (7,349.0) | (7,496.0) | (7,645.9) | (7,798.8) | (7,954.8) | (8,113.9) | (8,113.9) | (8,113.9) | (8,113.9) | (8,113.9) | (8,113.9) | (8,113.9) | (8,113.9) | (8,113.9) | (8,113.9) |
| ดอกเบี้ยเงินกู้ | ล้านบาท | (3,803.5) | (5,995.3) | (7,677.0) | (8,762.8) | (11,179.9) | (11,876.3) | (12,621.1) | (13,179.0) | (13,721.7) | (14,150.9) | (14,586.7) | (15,017.7) | (15,403.5) | (15,710.4) | (15,954.5) |
| **กำไร (ขาดทุน) จากการดำเนินงาน** | **ล้านบาท** | **(25,695.5)** | **(27,102.4)** | **(27,708.8)** | **(28,900.7)** | **(28,690.4)** | **(32,844.2)** | **(26,328.9)** | **(26,921.7)** | **(26,600.2)** | **(26,669.3)** | **(26,261.1)** | **(26,629.6)** | **(26,888.0)** | **(26,195.4)** | **(26,316.0)** |
| **รวมค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน** | | | **(17,783.1)** | **(18,976.8)** | **(19,796.0)** | **(21,022.1)** | **(21,599.7)** | **(25,673.7)** | **(28,107.3)** | **(33,047.0)** | **(34,441.4)** | **(35,686.5)** | **(36,955.0)** | **(38,287.7)** | **(39,681.3)** | **(41,131.9)** |
| **รายได้และค่าใช้จ่ายอื่นๆที่ไม่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงาน** | | | | | | | | | | | | | | | | |
| รายได้เงินอุดหนุนดอกเบี้ยเงินกู้ที่รัฐบาลรับภาระ | ล้านบาท | 4,675.0 | 4,675.0 | 6,948.4 | 6,948.4 | 10,559.3 | 13,380.3 | 28,066.5 | 28,066.5 | 28,066.5 | 28,066.5 | 28,066.5 | 28,066.5 | 28,066.5 | 28,066.5 | 28,066.5 |
| รายได้อุดหนุนเงินกู้ที่รัฐบาลรับภาระ | ล้านบาท | 170.0 | 170.0 | 170.0 | 170.0 | 170.0 | 170.0 | 170.0 | 170.0 | 170.0 | 170.0 | 170.0 | 170.0 | 170.0 | 170.0 | 170.0 |
| รายได้อุดหนุนจากรัฐบาลที่เกี่ยวกับสินทรัพย์ | ล้านบาท | 112.0 | 112.0 | 112.0 | 112.0 | 112.0 | 112.0 | 112.0 | 112.0 | 112.0 | 112.0 | 112.0 | 112.0 | 112.0 | 112.0 | 112.0 |
| รายได้เงินอุดหนุนค่าระวรถไฟ | ล้านบาท | 422.2 | 430.6 | 439.2 | 448.0 | 457.0 | 466.1 | - | - | - | - | - | - | - | - | - |
| ค่าใช้จ่ายค่าระวรถไฟ | ล้านบาท | (422.2) | (430.6) | (439.2) | (448.0) | (457.0) | (466.1) | - | - | - | - | - | - | - | - | - |
| ภาระบำเหน็จบำนาญตกทอด | ล้านบาท | (300.0) | (300.0) | (300.0) | (300.0) | (300.0) | (300.0) | (300.0) | (300.0) | (300.0) | (300.0) | (300.0) | (300.0) | (300.0) | (300.0) | (300.0) |
| กำไร(ขาดทุน)จากอัตราแลกเปลี่ยน | ล้านบาท | (350.0) | (350.0) | (350.0) | (350.0) | (350.0) | (350.0) | (350.0) | (350.0) | (350.0) | (350.0) | (350.0) | (350.0) | (350.0) | (350.0) | (350.0) |
| ดอกเบี้ยเงินกู้ที่รัฐบาลรับภาระ | ล้านบาท | (4,675.0) | (4,675.0) | (6,948.4) | (6,948.4) | (10,559.3) | (13,380.3) | (28,066.5) | (28,066.5) | (28,066.5) | (28,066.5) | (28,066.5) | (28,066.5) | (28,066.5) | (28,066.5) | (28,066.5) |
| รายได้ค่าเช่า-สินทรัพย์จากการบริจาค | ล้านบาท | 420.0 | 420.0 | 420.0 | 420.0 | 420.0 | 420.0 | 420.0 | 420.0 | 420.0 | 420.0 | 420.0 | 420.0 | 420.0 | 420.0 | 420.0 |
| **กำไร(ขาดทุน) ก่อนรายได้เงินอุดหนุนค่าโดยสารบริการสาธารณะและเงินชดเชยผลข** | | **(25,643.5)** | **(27,050.4)** | **(27,656.8)** | **(28,848.7)** | **(28,638.4)** | **(32,792.2)** | **(26,276.9)** | **(26,869.7)** | **(26,548.2)** | **(26,617.3)** | **(26,209.1)** | **(26,577.6)** | **(26,836.0)** | **(26,143.4)** | **(26,264.0)** |
| รายได้เงินอุดหนุนค่าโดยสารบริการสาธารณะ | ล้านบาท | 1,271.1 | 1,271.1 | 1,271.1 | 1,271.1 | 1,271.1 | 1,271.1 | 1,271.1 | 1,271.1 | 1,271.1 | 1,271.1 | 1,271.1 | 1,271.1 | 1,271.1 | 1,271.1 | 1,271.1 |
| เงินชดเชยผลขาดทุน | ล้านบาท | 1,000.0 | 1,000.0 | 1,000.0 | 1,000.0 | 1,000.0 | 1,000.0 | 1,000.0 | 1,000.0 | 1,000.0 | 1,000.0 | 1,000.0 | 1,000.0 | 1,000.0 | 1,000.0 | 1,000.0 |
| **กำไร (ขาดทุน) สุทธิ** | **ล้านบาท** | **(23,372.4)** | **(24,779.2)** | **(25,385.6)** | **(26,577.5)** | **(26,367.3)** | **(30,521.1)** | **(24,005.8)** | **(24,598.6)** | **(24,277.0)** | **(24,346.1)** | **(23,937.9)** | **(24,306.5)** | **(24,564.8)** | **(23,872.2)** | **(23,992.8)** |

# ตารางที่แสดงผลการประมาณการงบกำไรขาดทุน ในกรณี Best Case

## รูปภาพ 168: ภาพแสดงการประมาณการงบกำไรขาดทุน ในกรณี Best Case

| ปี (พ.ศ.) | | 2565 | 2566 | 2567 | 2568 | 2569 | 2570 | 2571 | 2572 | 2573 | 2574 | 2575 | 2576 | 2577 | 2578 | 2579 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **รายได้** | | | | | | | | | | | | | | | | |
| รายได้จากการให้บริการโดยสาร | ล้านบาท | 2,513.4 | 2,879.1 | 3,692.3 | 3,692.3 | 10,288.4 | 13,146.4 | 17,472.7 | 18,260.6 | 19,113.9 | 19,995.0 | 20,927.7 | 21,888.6 | 22,902.9 | 23,995.6 | 25,126.4 |
| รายได้จากธุรกิจขนส่งสินค้า | ล้านบาท | 2,211.2 | 2,025.9 | 2,618.9 | 2,983.5 | 3,635.6 | 4,123.9 | 4,719.5 | 5,182.1 | 5,543.8 | 5,974.7 | 6,008.4 | 6,008.4 | 6,008.4 | 6,008.4 | 6,008.4 |
| รายได้ส่วนเพิ่มจากการให้สัมปทานรถไฟความเร็วสูงเชื่อม 3 สนา | ล้านบาท | - | - | 3,246.6 | - | 136.0 | 272.1 | 408.1 | 544.1 | 544.1 | 544.1 | 598.5 | 598.5 | 598.5 | 658.4 | 658.4 |
| รายได้จากการให้บริการรถไฟฟ้าสายสีแดง | ล้านบาท | 107.2 | 107.2 | 446.6 | 495.7 | 550.3 | 610.8 | 626.1 | 641.7 | 657.8 | 674.2 | 691.1 | 708.3 | 726.0 | 744.2 | 762.8 |
| รายได้จากธุรกิจบริหารสินทรัพย์ | ล้านบาท | 3,112.0 | 3,573.3 | 3,746.7 | 3,928.2 | 4,118.4 | 4,265.8 | 4,418.1 | 4,575.7 | 4,738.6 | 4,907.1 | 5,081.3 | 5,261.5 | 5,447.9 | 5,640.7 | 5,840.1 |
| รายได้จากธุรกิจบริหารสินทรัพย์ (โครงการใหม่) | ล้านบาท | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - |
| รายได้จากการปล่อยเช่าที่ดินเปล่า | ล้านบาท | - | - | 268.1 | 276.2 | 948.1 | 976.6 | 3,017.6 | 3,108.1 | 3,201.4 | 4,396.6 | 4,528.5 | 4,664.3 | 6,005.3 | 6,185.5 | 6,371.0 |
| รายได้อื่นๆจากโครงการใหม่ | ล้านบาท | - | - | 423.9 | 423.9 | 1,745.1 | 2,103.5 | 2,632.0 | 3,415.6 | 3,584.3 | 3,760.0 | 4,717.0 | 4,951.4 | 5,198.5 | 5,461.7 | 5,736.7 |
| รายได้จากค่าเช่า ICD | ล้านบาท | 522.5 | 522.5 | 522.5 | 522.5 | 553.7 | 553.7 | 553.7 | 553.7 | 553.7 | 577.1 | 577.1 | 577.1 | 577.1 | 577.1 | 608.3 |
| รายได้อื่นๆ | ล้านบาท | 374.0 | 404.2 | 668.0 | 543.8 | 965.1 | 1,155.6 | 1,426.5 | 1,536.9 | 1,610.4 | 1,689.2 | 1,791.3 | 1,856.9 | 1,925.9 | 2,002.4 | 2,078.9 |
| รายได้อื่นๆส่วนเพิ่มจากโครงการของ Consulting | ล้านบาท | 0.0 | 0.0 | 13.2 | 27.7 | 24.3 | 23.7 | 23.7 | 23.7 | 23.7 | 23.7 | 23.7 | 23.7 | 23.7 | 23.7 | 23.7 |
| รายได้จากการเปิดบริษัทร่วม (ธุรกิจการเดินรถ) | ล้านบาท | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - |
| รายได้จากการเปิดบริษัทร่วม (ธุรกิจการให้บริการสินค้า) | ล้านบาท | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - |
| รายได้จากการเปิดบริษัทร่วม (ธุรกิจซ่อมบำรุงรางและโครงสร้างข่ | ล้านบาท | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - |
| รายได้จากการเปิดบริษัทร่วม (ธุรกิจซ่อมบำรุงรถจักรและล้อเลื่อน | ล้านบาท | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - |
| **ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน** | | | | | | | | | | | | | | | | |
| การประหยัดค่าใช้จ่ายจากกลยุทธ์ปรับแนวเส้นทางการเดินรถ | | - | - | 173.5 | 181.2 | 189.5 | 195.0 | 195.0 | 195.0 | 195.0 | 195.0 | 195.0 | 195.0 | 195.0 | 195.0 | 195.0 |
| ค่าใช้จ่ายในการบำรุงทาง อาณัติสัญญาณ และสิ่งปลูกสร้าง | ล้านบาท | (2,494.0) | (2,559.1) | (2,626.0) | (2,694.6) | (2,765.0) | (2,837.2) | (2,911.3) | (2,987.4) | (3,065.4) | (3,145.5) | (3,227.7) | (3,312.0) | (3,398.5) | (3,487.3) | (3,578.4) |
| ค่าใช้จ่ายในการเดินรถสายสีแดง | ล้านบาท | (723.1) | (723.1) | (814.5) | (878.3) | (909.5) | (984.3) | (1,008.9) | (1,034.1) | (1,060.0) | (1,086.4) | (1,113.6) | (1,141.5) | (1,170.0) | (1,199.2) | (1,229.2) |
| ค่าใช้จ่ายในการบำรุงรักษารถจักรและล้อเลื่อน | ล้านบาท | (3,290.9) | (3,182.9) | (3,078.5) | (2,977.5) | (2,879.9) | (2,785.4) | (2,694.0) | (2,605.7) | (2,520.2) | (2,437.5) | (2,357.6) | (2,280.3) | (2,205.5) | (2,133.1) | (2,063.1) |
| ค่าใช้จ่ายจากการเปิดให้บริการเส้นทางทางคู่ | ล้านบาท | - | - | - | - | (2,179.7) | (3,476.7) | (5,510.5) | (5,744.1) | (5,990.9) | (6,251.1) | (6,527.4) | (6,835.0) | (7,159.4) | (7,503.9) | (7,868.7) |
| รายจ่ายในการเดินรถ | ล้านบาท | (9,845.6) | (10,260.6) | (11,188.1) | (11,708.1) | (12,360.7) | (13,070.9) | (15,321.5) | (16,089.8) | (16,851.9) | (17,661.7) | (18,339.5) | (19,023.3) | (19,737.1) | (20,490.8) | (21,268.0) |
| รายจ่ายในการบริหาร | ล้านบาท | (852.7) | (917.5) | (1,468.3) | (1,202.8) | (2,046.8) | (2,423.8) | (3,150.8) | (3,320.6) | (3,471.2) | (3,740.7) | (3,880.2) | (4,011.3) | (4,264.8) | (4,421.1) | (4,579.5) |
| ค่าใช้จ่ายธุรกิจบริหารสินทรัพย์ (โครงการใหม่) | ล้านบาท | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - |
| ค่าใช้จ่ายบริษัทร่วม (ธุรกิจการเดินรถ) | ล้านบาท | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - |
| ค่าใช้จ่ายบริษัทร่วม (ธุรกิจการให้บริการสินค้า) | ล้านบาท | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - |
| ค่าใช้จ่ายบริษัทร่วม (ธุรกิจซ่อมบำรุงรางและโครงสร้างพื้นฐาน) | ล้านบาท | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - |
| ค่าใช้จ่ายบริษัทร่วม (ธุรกิจซ่อมบำรุงรถจักรและล้อเลื่อน) | ล้านบาท | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - |
| **กำไรก่อนภาษีเงินได้ ค่าเสื่อมราคา ค่าตัดจำหน่าย (EBITDA)** | **ล้านบาท** | **(8,365.94)** | **(8,131.14)** | **(3,355.18)** | **(6,386.13)** | **12.93** | **1,848.71** | **4,895.90** | **6,255.51** | **6,807.13** | **8,413.60** | **9,693.61** | **10,130.38** | **11,673.87** | **12,257.14** | **12,822.67** |
| **ค่าใช้จ่ายคงที่อื่นๆที่ไม่เป็นเงินสด และ ต้นทุนทางการเงิน** | | | | | | | | | | | | | | | | |
| ค่าใช้จ่ายบำเหน็จบำนาญ | ล้านบาท | (5,705.0) | (4,817.7) | (4,865.9) | (4,914.5) | (4,963.7) | (5,013.3) | (5,013.3) | (5,013.3) | (5,013.3) | (5,013.3) | (5,013.3) | (5,013.3) | (5,013.3) | (5,013.3) | (5,013.3) |
| ค่าเสื่อมราคา | ล้านบาท | (7,349.0) | (7,496.0) | (7,645.9) | (7,798.8) | (7,954.8) | (8,113.9) | (8,113.9) | (8,113.9) | (8,113.9) | (8,113.9) | (8,113.9) | (8,113.9) | (8,113.9) | (8,113.9) | (8,113.9) |
| ดอกเบี้ยเงินกู้ | ล้านบาท | (3,803.5) | (5,984.0) | (7,649.6) | (8,635.2) | (11,024.5) | (11,607.1) | (12,113.8) | (12,528.7) | (12,891.7) | (13,144.3) | (13,369.5) | (13,574.5) | (13,727.5) | (13,884.2) | (14,044.6) |
| **กำไร (ขาดทุน) จากการดำเนินงาน** | **ล้านบาท** | **(25,223.4)** | **(26,428.8)** | **(23,516.6)** | **(27,734.7)** | **(23,930.0)** | **(22,885.6)** | **(20,345.1)** | **(19,400.4)** | **(19,211.8)** | **(17,857.9)** | **(16,803.1)** | **(16,571.3)** | **(15,180.9)** | **(14,754.3)** | **(14,349.1)** |
| **รวมค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน** | | | **(17,643.2)** | **(19,002.0)** | **(19,280.0)** | **(22,952.0)** | **(25,383.2)** | **(30,402.1)** | **(31,586.6)** | **(32,764.5)** | **(34,128.0)** | **(35,250.9)** | **(36,408.3)** | **(37,740.3)** | **(39,040.5)** | **(40,391.9)** |
| **รายได้และค่าใช้จ่ายอื่นๆที่ไม่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงาน** | | | | | | | | | | | | | | | | |
| รายได้เงินอุดหนุนดอกเบี้ยเงินกู้ที่รัฐบาลรับภาระ | ล้านบาท | 4,675.0 | 4,675.0 | 6,948.4 | 6,948.4 | 10,559.3 | 13,380.3 | 28,066.5 | 28,066.5 | 28,066.5 | 28,066.5 | 28,066.5 | 28,066.5 | 28,066.5 | 28,066.5 | 28,066.5 |
| รายได้อุดหนุนเงินกู้ที่รัฐบาลรับภาระ | ล้านบาท | 170.0 | 170.0 | 170.0 | 170.0 | 170.0 | 170.0 | 170.0 | 170.0 | 170.0 | 170.0 | 170.0 | 170.0 | 170.0 | 170.0 | 170.0 |
| รายได้อุดหนุนจากรัฐบาลที่เกี่ยวกับสินทรัพย์ | ล้านบาท | 112.0 | 112.0 | 112.0 | 112.0 | 112.0 | 112.0 | 112.0 | 112.0 | 112.0 | 112.0 | 112.0 | 112.0 | 112.0 | 112.0 | 112.0 |
| รายได้เงินอุดหนุนค่ารวจรถไฟ | ล้านบาท | 422.2 | 430.6 | 439.2 | 448.0 | 457.0 | 466.1 | - | - | - | - | - | - | - | - | - |
| ค่าใช้จ่ายค่ารวจรถไฟ | ล้านบาท | (422.2) | (430.6) | (439.2) | (448.0) | (457.0) | (466.1) | - | - | - | - | - | - | - | - | - |
| ภาระบำเหน็จบำนาญตกทอด | ล้านบาท | (300.0) | (300.0) | (300.0) | (300.0) | (300.0) | (300.0) | (300.0) | (300.0) | (300.0) | (300.0) | (300.0) | (300.0) | (300.0) | (300.0) | (300.0) |
| กำไร(ขาดทุน)จากอัตราแลกเปลี่ยน | ล้านบาท | (350.0) | (350.0) | (350.0) | (350.0) | (350.0) | (350.0) | (350.0) | (350.0) | (350.0) | (350.0) | (350.0) | (350.0) | (350.0) | (350.0) | (350.0) |
| ดอกเบี้ยเงินกู้ที่รัฐบาลรับภาระ | ล้านบาท | (4,675.0) | (4,675.0) | (6,948.4) | (6,948.4) | (10,559.3) | (13,380.3) | (28,066.5) | (28,066.5) | (28,066.5) | (28,066.5) | (28,066.5) | (28,066.5) | (28,066.5) | (28,066.5) | (28,066.5) |
| รายได้ค่าเช่า-สินทรัพย์จากการบริจาค | ล้านบาท | 420.0 | 420.0 | 420.0 | 420.0 | 420.0 | 420.0 | 420.0 | 420.0 | 420.0 | 420.0 | 420.0 | 420.0 | 420.0 | 420.0 | 420.0 |
| **กำไร(ขาดทุน) ก่อนรายได้เงินอุดหนุนค่าโดยสารบริการสาธารณะและเงินชดเชยผล** | | **(25,171.4)** | **(26,376.8)** | **(23,464.6)** | **(27,682.7)** | **(23,878.0)** | **(22,833.6)** | **(20,293.1)** | **(19,348.4)** | **(19,159.8)** | **(17,805.9)** | **(16,751.1)** | **(16,519.3)** | **(15,128.9)** | **(14,702.3)** | **(14,297.1)** |
| รายได้เงินอุดหนุนค่าโดยสารบริการสาธารณะ | ล้านบาท | 1,271.1 | 1,271.1 | 1,271.1 | 1,271.1 | 1,271.1 | 1,271.1 | 1,271.1 | 1,271.1 | 1,271.1 | 1,271.1 | 1,271.1 | 1,271.1 | 1,271.1 | 1,271.1 | 1,271.1 |
| เงินชดเชยผลขาดทุน | ล้านบาท | 1,000.0 | 1,000.0 | 1,000.0 | 1,000.0 | 1,000.0 | 1,000.0 | 1,000.0 | 1,000.0 | 1,000.0 | 1,000.0 | 1,000.0 | 1,000.0 | 1,000.0 | 1,000.0 | 1,000.0 |
| **กำไร (ขาดทุน) สุทธิ** | **ล้านบาท** | **(22,900.3)** | **(24,105.6)** | **(21,193.5)** | **(25,411.5)** | **(21,606.9)** | **(20,562.4)** | **(18,022.0)** | **(17,077.3)** | **(16,888.6)** | **(15,534.8)** | **(14,479.9)** | **(14,248.2)** | **(12,857.7)** | **(12,431.1)** | **(12,026.0)** |

## 18. สรุปผลการสัมมนาระดมความคิดของผู้บริหาร

### 18.1 สรุปข้อมูลการระดมความคิด (Workshop) เพื่อกำหนด Target ในแต่ละกลุ่มธุรกิจ

**สรุปข้อมูลการระดมความคิด (Workshop) เพื่อกำหนด Target ในแต่ละกลุ่มธุรกิจ**
**การสัมมนาระดมความคิดของผู้บริหาร ครั้งที่ 1**
**โครงการงานจ้างที่ปรึกษาจัดทำแผนวิสาหกิจการรถไฟแห่งประเทศไทย ปี พ.ศ. 2566 – 2570**
**(แผนฟื้นฟูการรถไฟแห่งประเทศไทย)**
**วันที่ 17 ธันวาคม พ.ศ. 2564 เวลา 09.00 – 16.30 น. ณ โรงแรม สยาม แอ็ท สยาม ดีไซน์ โฮเต็ล กรุงเทพฯ**

**กลุ่มที่ 1: Passenger & Parcel**

| ระยะสั้น (3 ปี – 2567) | ระยะกลาง (5 ปี – 2570) | ระยะยาว (10 ปี – 2575) |
|---|---|---|
| • Services (Commercial & PSO) | | |
| – **ความตรงต่อเวลาร้อยละ 75** (คาดว่าทางคู่ Phase 1 จะแล้วเสร็จปี 67)<br>– **ความปลอดภัย**ที่สาเหตุมาจากปัจจัยภายใน อาทิ อัตราการเกิดอุบัติเหตุที่ลดลงร้อยละ XX<br>– **เพิ่ม Load factor XX%** จากการจัดสรรตารางการเดินรถให้เหมาะสมกับความต้องการของลูกค้า<br>– **การนำ D-ticket และ IT** มาใช้ในการดำเนินงาน<br>– **การหาพันธมิตรการขนส่งรูปแบบอื่น** (สถานีใหญ่) | – **ความตรงต่อเวลาร้อยละ 80** (ทางคู่ Phase 2, ทางสายใหม่, ส่วนต่อขยายสายสีแดงอ่อน (missing link) อยู่ระหว่างดำเนินการ และคาดว่ารถจักรและล้อเลื่อนจะมาในปี 68 – 69)<br>– **ความปลอดภัย**ที่สาเหตุมาจากปัจจัยภายใน อาทิ อัตราการเกิดอุบัติเหตุที่ลดลงร้อยละ XX<br>– **เพิ่ม Load factor XX%**<br>– **เพิ่มปริมาณการโดยสารผ่านการเชื่อมต่อและใช้ตั๋วร่วมกับการเดินทางรูปแบบอื่น** อาทิ บัตรแมงมุม | – **ความตรงต่อเวลาร้อยละ 95**<br>– **ความปลอดภัย**ที่สาเหตุมาจากปัจจัยภายใน อาทิ อัตราการเกิดอุบัติเหตุที่ลดลงร้อยละ XX<br>– **เพิ่ม Load factor XX%**<br>– **เพิ่มพันธมิตรการขนส่งรูปแบบอื่นให้ครอบคลุมสถานีหลักและสถานีสำคัญทั้งหมด**<br>– **ให้เอกชนเข้ามาร่วมเดินรถ**ในเส้นทางที่การรถไฟฯ ไม่สามารถดำเนินงานเองได้ **จำนวน XX ราย** |

| ระยะสั้น (3 ปี – 2567) | ระยะกลาง (5 ปี – 2570) | ระยะยาว (10 ปี – 2575) |
|---|---|---|
| | – **เพิ่มพันธมิตรการขนส่งรูปแบบอื่น** XX สถานี/จุด | |
| • **การเพิ่มรายได้และลดต้นทุน** | | |
| - **การทำการตลาดที่เข้มข้น** อาทิ การเพิ่มขบวนรถท่องเที่ยว โดยการนำตู้ของรถ JR มาปรับปรุง<br>- **ปรับโครงสร้างราคา** อัตราค่าบริการโดยสารให้เหมาะสม (รูปแบบเดียวกับ ขสมก.) | - **การทำการตลาดที่เข้มข้น** | - **การทำการตลาดที่เข้มข้น** |
| • **เดินรถเชิงสังคม (PSO)** | | |
| – รักษาบทบาทการให้บริการตามนโยบายและสามารถได้รับเงินสนับสนุนเพียงพอ<br>– ต้นทุนการบริการลดลง XX % | – รักษาบทบาทการให้บริการตามนโยบายและสามารถได้รับเงินสนับสนุนเพียงพอ<br>– ต้นทุนการบริการลดลง XX % | – รักษาบทบาทการให้บริการตามนโยบายและสามารถได้รับเงินสนับสนุนเพียงพอ<br>– ต้นทุนการบริการลดลง XX % |
| • **เดินรถเชิงพาณิชย์** | | |
| – EBITDA เดินรถเชิงพาณิชย์เพิ่มขึ้น xx% | – EBITDA เดินรถเชิงพาณิชย์เพิ่มขึ้น xx% | – EBITDA เดินรถเชิงพาณิชย์เพิ่มขึ้น xx% |
| • **Parcel** | | |
| – Services<br>– **ปรับกฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง** (โครงสร้างราคา และระเบียบการขนส่ง)<br>– **ปรับรูปแบบรถขนส่งพัสดุ** เพื่อรองรับการขนส่ง ขอความร่วมมือจากฝ่ายการช่างกล | – Services<br>– **ทำสถานีรถไฟให้เป็น hub** เพื่อเป็นจุดบริการรับ-ส่งสินค้า รวมถึงหาพันธมิตรด้านการขนส่ง (Express) เพื่อตั้งจัดจุดให้บริการ drop-off ในพื้นที่สถานี รวมถึงอาจเพิ่มบริการ pick-up เพื่ออำนวยความ | – Services<br>– **ให้บริการขนส่งควบคุมอุณหภูมิ (Cold chain) ครอบคลุมทุกพื้นที่ในประเทศ**<br>– **ระบบการติดตามสินค้าที่เชื่อมต่อกับพันธมิตร**<br>– **จำนวนสินค้าตกค้างลดลง xx%** |

| ระยะสั้น (3 ปี – 2567) | ระยะกลาง (5 ปี – 2570) | ระยะยาว (10 ปี – 2575) |
|---|---|---|
| ในการตัดแปลงรถ บพห. ให้แล้วเสร็จตามแผน<br>– **ระบบการติดตามระบบการชำระเงินพร้อมให้บริการเต็มรูปแบบ** ต่อยอด IT System ในด้านต่าง ๆ อาทิ Tracking system และการเปิดใช้ระบบ FMIS<br>– **จำนวนสินค้าตกค้างลดลง xx%** | สะดวกแก่ผู้ใช้บริการที่ต้องการขนส่งสินค้าจำนวนมาก<br>– **เพิ่มบริการขนส่งควบคุมอุณหภูมิ** (Cold chain) โดยการรถไฟฯ อาจดำเนินการเป็นตัวกลาง (Middle mile) **ในเส้นทางที่มีศักยภาพ**<br>– **ระบบการติดตามสินค้าที่เชื่อมต่อกับพันธมิตร**<br>– **จำนวนสินค้าตกค้างลดลง xx%** | |
| – **รายได้จากการขนส่งหีบห่อวัตถุเพิ่มขึ้น XX%** | – **รายได้จากการขนส่งหีบห่อวัตถุเพิ่มขึ้น XX%** | – **รายได้จากการขนส่งหีบห่อวัตถุเพิ่มขึ้น XX%** |
| – **จำนวนพันธมิตร XX ราย (Last-mile)** | – **จำนวนพันธมิตร XX ราย (Last-mile)** | – **จำนวนพันธมิตร XX ราย (Last-mile) เพื่อให้การบริการครอบคลุมพื้นที่หลักทั่วประเทศ** |

**ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมจากท่านผู้ว่าการฯ**

- การสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับการดำเนินธุรกิจของการรถไฟฯ ทั้งในด้านโยบายและด้านการกำกับดูแล เนื่องจากหลายฝ่ายที่เกี่ยวข้องกับการรถไฟฯ ยังไม่ทราบถึงการดำเนินงานที่แท้จริงขององค์กร ซึ่งอาจนำไปสู่ความเข้าใจที่ไม่ตรงกันของหน่วยงานภาครัฐที่จะเข้ามามีบทบาทในการกำกับดูแลการรถไฟฯ ในอนาคตได้
- การดำเนินงานที่ขาดทุนจากการเดินรถ (ยิ่งเดินรถ ยิ่งขาดทุน) การรถไฟฯ ควรที่จะแยกการดำเนินงานเชิงพาณิชย์และเชิงสังคม (PSO) ออกจากกันให้ขาด โดยการจัดทำระบบบัญชี-การเงินที่น่าชื่อถือและสามารถตรวจสอบได้ เพื่อที่จะทราบถึงกำไรที่แท้จริงจากการเดินรถเชิงพาณิชย์ รวมถึงค่าใช้จ่ายจากการเดินรถเชิงสังคม (PSO) เพื่อที่จะได้รับเงินสนับสนุนจากภาครัฐอย่างเต็มจำนวน (We need to handle with care)

- การเพิ่ม Utilization ของรถและขบวนให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น อาทิ การควบรวมขบวนรถและการจัดสรรเวลาการเดินรถให้เหมาะสม ซึ่งหากมีการควบรวมขบวนรถและบริหารจัดการตารางเวลาการเดินรถใหม่แล้วนั้น อาจมีพนักงานบางส่วนที่สามารถไปดำเนินงานอื่น ๆ ที่สร้างรายได้เสริมให้แก่องค์กรได้ รวมถึงการพิจารณาปิดสถานีบางสถานีที่ไม่มีผู้ใช้บริการ เพื่อเป็นการช่วยลดค่าใช้จ่าย
- การทำการตลาดและเพิ่มปริมาณผู้โดยสารจากขบวนรถท่องเที่ยว เนื่องจากเป็นธุรกิจที่มี margin ค่อนข้างสูง และเป็นโอกาสสำคัญที่จะสร้างรายได้ให้แก่การรถไฟฯ อาจมีการเพิ่มบริการเสริมต่าง ๆ บนขบวนรถ รวมถึงการจัดจำหน่ายของที่ระลึก เป็นต้น ทั้งนี้ มองว่าสำหรับสถานีบางสถานี สามารถพัฒนาให้เป็นแหล่งท่องเที่ยวได้ เนื่องจากมีจุดสนใจ (Landmark) ที่สำคัญหลายแห่ง โดยอาจมีการวัดผล (KPIs) ของแต่ละสถานี เพื่อสร้างแรงจูงใจแก่พนักงานในการพัฒนาและปรับปรุงพื้นที่บริเวณสถานีให้มีความน่าสนใจมากยิ่งขึ้น
- การทราบถึงจุดแข็งและจุดอ่อนของธุรกิจขนส่งหีบห่อวัตถุ (Parcel) เนื่องจากศักยภาพการขนส่งหีบห่อวัตถุการรถไฟฯ ในปัจจุบันยังอยู่ในสถานะที่ไม่สามารถแข่งกับผู้เล่นรายใหญ่ในตลาดการขนส่ง (Express) ได้ ทั้งนี้มีข้อเสนอแนะว่าการรถไฟฯ อาจทำหน้าที่เป็นตัวกลางในการเชื่อมต่อการขนส่งสินค้าแทนที่จะให้บริการเองทั้งหมดตั้งแต่ first-mile จนถึง last-mile

**กลุ่มที่ 2: Cargo & CY**

| ระยะสั้น (3 ปี – 2567) | ระยะกลาง (5 ปี – 2570) | ระยะยาว (10 ปี – 2575) |
|---|---|---|
| Infrastructure | Increase service level | Sustain |
| • **เพิ่มสัดส่วนปริมาณการขนส่งสินค้าทางรางของประเทศ**<br>– Load factor เพิ่มขึ้นจากเดิม 10%<br>– เพิ่มคุณภาพของระดับการให้บริการ<br>– การเพิ่มรถจักรและแคร่บรรทุกสินค้า<br>– CY การเพิ่มสิ่งอำนวยความสะดวกโครงการทางคู่รวมถึงนอกพื้นที่ทางคู่ | • **เพิ่มสัดส่วนปริมาณการขนส่งสินค้าทางรางของประเทศ**<br>– Load factor เพิ่มขึ้นจากเดิม 10%<br>– เพิ่มคุณภาพของระดับการให้บริการด้านความตรงต่อเวลา ≥90%<br>– พัฒนารถจักรและล้อเลื่อนให้พร้อมใช้งานและตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า | • **เพิ่มสัดส่วนปริมาณการขนส่งสินค้าทางรางของประเทศ**<br>– Load factor เพิ่มขึ้นจากเดิม 10%<br>– เพิ่มคุณภาพของระดับการให้บริการด้านความตรงต่อเวลา ≈ 100%<br>– พัฒนารถจักรและล้อเลื่อนให้พร้อมใช้งานและตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า |

| ระยะสั้น (3 ปี – 2567) | ระยะกลาง (5 ปี – 2570) | ระยะยาว (10 ปี – 2575) |
|---|---|---|
| – การหาพันธมิตรทำ door-to-door<br>– การพัฒนา platform online | – การเชื่อมต่อกับการขนส่งรูปแบบอื่นในพื้นที่ศักยภาพ (PPP)<br>– การหาพันธมิตรเพื่อเป็น Logistic Service Provider (LSP)<br>– การพัฒนา platform online เพิ่มเติม<br>– การสร้าง Transshipment yard ที่นาทา | – การพัฒนาการเชื่อมต่อเพื่อรองรับการขนส่งต่อเนื่องหลายรูปแบบ (Seamless Connectivity)<br>– การพัฒนาการบริการที่ครบวงจร Fulfillment Service (PPP) |
| • **EBITDA เพิ่มขึ้น** | • **EBITDA เพิ่มขึ้น** | • **EBITDA เพิ่มขึ้น** |
| • **การกำหนดราคาที่สามารถแข่งขันได้** | • **กำหนดราคาที่สามารถแข่งขันได้** | • **การกำหนดราคาที่สามารถแข่งขันได้** |
| • **ให้เอกชนเข้ามาร่วมเดินรถ**ในเส้นทางที่การรถไฟฯ ไม่สามารถดำเนินงานเองได้ **จำนวน XX ราย** | • **ให้เอกชนเข้ามาร่วมเดินรถ**ในเส้นทางที่การรถไฟฯ ไม่สามารถดำเนินงานเองได้ **จำนวน XX ราย** | • **ให้เอกชนเข้ามาร่วมเดินรถ**ในเส้นทางที่การรถไฟฯ ไม่สามารถดำเนินงานเองได้ **จำนวน XX ราย** |

**ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมจากท่านผู้ว่าการฯ**

- การเพิ่มความเข้มข้นในการมองหาโอกาสอื่น ๆ (Think outside the box) การรถไฟฯ ทำหน้าที่เป็น back bone ของธุรกิจขนส่งสินค้า (Cargo) โดยการทำหน้าที่เป็นเจ้าของ Platform ในการเปิดให้เอกชนหรือหาพันธมิตรที่สนใจในการเข้ามาร่วมเดินรถขนส่งสินค้าในบางเส้นทาง แทนที่จะดำเนินงานเองทั้งหมด ทั้งนี้ เป็นการเปิดโอกาสและสร้างรายได้จากการทำธุรกิจในรูปแบบของเสือนอนกิน นอกจากนี้มีข้อเสนอแนะให้พิจารณาการขนส่งสินค้าเส้นทางลาว-จีน เนื่องจากเป็นเส้นทางที่มีศักยภาพและมีแนวโน้มที่จะมีปริมาณการขนส่งสินค้าเป็นจำนวนมาก
- การคำนวณต้นทุนในการขนส่งสินค้าที่แม่นยำ ถือเป็นส่วนหนึ่งในการดึงดูดผู้มาใช้บริการในการขนส่งสินค้ากับการรถไฟฯ เนื่องจากการคำนวณต้นทุนที่แม่นยำส่งผลไปยังต้นทุนการดำเนินธุรกิจของผู้มาใช้บริการด้วย

ดังนั้น การกำหนดราคาการให้บริการที่เหมาะสมและราคาไม่สูง ก็ถือเป็นอีกหนึ่งปัจจัยในการดึงดูดผู้ใช้บริการ

- การทำการตลาดเพื่อเพิ่มปริมาณความต้องการ (demand) ของขนส่งสินค้า การรถไฟฯ อาจหาเครื่องมือหรือแผนงานในการดึงดูดลูกค้า เพื่อเพิ่มปริมาณความต้องการในการขนส่งสินค้า อันนำไปสู่ margin ที่เพิ่มสูงขึ้น

**กลุ่มที่ 3: รถไฟฟ้าสายสีแดง**

| ระยะสั้น (3 ปี – 2567) | ระยะกลาง (5 ปี – 2570) | ระยะยาว (10 ปี – 2575) |
|---|---|---|
| • การพัฒนา Feeder เพื่อเชื่อมต่อ Connectivity เช่น Shuttle Bus, รถจักรยานยนต์, แท็กซี่ และ SRT train loop<br>• การเพิ่มรายได้เชิงพาณิชย์ 5% ของรายได้ค่าโดยสาร (Fare revenue)<br>- เช่าพื้นที่ขนาดเล็ก<br>- โฆษณาบนตัวรถ ป้าย พื้นที่สถานี จุดตัดถนน<br>• การเพิ่ม Core revenue (20,000 คน)<br>- เพิ่มช่องทางการซื้อตั๋วที่หลากหลายและการทำ Promotion<br>- การเพิ่ม % การตรงต่อเวลา > 98.5%<br>• การพัฒนาเทคโนโลยี<br>- การใช้ประโยชน์จากข้อมูลที่มีอยู่ในปัจจุบัน<br>- การทำ Application | • การเพิ่มส่วนต่อขยาย<br>- ตลิ่งชัน - ศาลายา<br>- ธรรมศาสตร์รังสิต<br>- ตลิ่งชัน - รพ. ศิริราช<br>- หัวลำโพง<br>- หัวหมาก<br>• การเพิ่มรายได้เชิงพาณิชย์ 7% ของรายได้ค่าโดยสาร (Fare revenue)<br>- ปล่อยเช่าร้านค้าขนาดใหญ่พื้นที่บนสถานี<br>- ปรับอัตราค่าเช่าโฆษณา<br>• การเพิ่ม Core revenue (70,000 คน)<br>การเพิ่มเที่ยววิ่งที่มากขึ้น<br>• พัฒนาและใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีหรือข้อมูลจาก Common Ticket ตัวอย่างแบบบัตร Rabbit | • การเพิ่มส่วนต่อขยาย 4 จังหวัด<br>- นครปฐม<br>- มหาชัย<br>- ฉะเชิงเทรา<br>- อยุธยา<br>• การเพิ่มรายได้เชิงพาณิชย์ 10 % ของรายได้ค่าโดยสาร (Fare revenue) ตามเป้าหมายและพัฒนาพื้นที่รอบ ๆ สถานี<br>• การเพิ่ม Core revenue (120,000 คน)<br>• การเพิ่มเที่ยววิ่งตามส่วนต่อขยาย |

| ระยะสั้น (3 ปี – 2567) | ระยะกลาง (5 ปี – 2570) | ระยะยาว (10 ปี – 2575) |
|---|---|---|
| • การยกระดับคุณภาพชีวิตชานเมืองโดยการ เพิ่ม Brand Awareness และภาพลักษณ์องค์กร | | |

**ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมจากท่านผู้ว่าการฯ**

- การบริหารจัดการด้านสถานีกลางบางซื่อในบางส่วนและสถานีอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องบนเส้นทางการเดินรถไฟฟ้าสายสีแดง
- การเพิ่มปริมาณผู้ใช้บริการ
  - การดึงดูดผู้ใช้บริการที่มีศักยภาพและกำลังในการจ่ายอัตราค่าโดยสาร ให้มาใช้บริการรถไฟฟ้าสายสีแดงแทนรถชานเมือง โดยการประชาสัมพันธ์ให้ทราบถึงความสะดวกสบายหากเปลี่ยนจากการขึ้นรถชานเมืองมาขึ้นรถไฟฟ้าสายสีแดง
  - การให้บริการตั๋วร่วม การจัดทำโปรโมชั่น เพื่อดึงดูดผู้ใช้บริการผ่านการการทำการตลาดที่เข้มข้น
  - การเชื่อมต่อกับการเดินทางระหว่างรถไฟฟ้าสายสีแดงและรถทางไกล (Connectivity) เพื่อสร้างความสะดวกสบายในการเดินทางให้แก่ผู้ใช้บริการ อย่างไรก็ตามจำเป็นที่จะต้องคำนึงถึง การให้คำแนะนำและประชาสัมพันธ์เกี่ยวกับการเดินทาง อาทิ ป้ายบอกทางที่ชัดเจน และเจ้าหน้าที่คอยให้ความช่วยเหลือ เป็นต้น
- การเพิ่มศักยภาพและการทำงานร่วมกันระหว่างการรถไฟฯ และ รฟฟท. รวมถึงการพัฒนาการบริหารจัดการระบบหลังบ้าน (Back office) ด้านงานธุรการของ รฟฟท. ให้แข็งแรง ทั้งนี้ การรถไฟฯ เองก็ต้องให้การสนับสนุน เพื่อให้การดำเนินงานของ รฟฟท. เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

**กลุ่มที่ 4: ซ่อมบำรุงรถจักรและล้อเลื่อน**

| ระยะสั้น (3 ปี – 2567) | ระยะกลาง (5 ปี – 2570) | ระยะยาว (10 ปี – 2575) |
|---|---|---|
| **เชื่อมฐานข้อมูลด้วย IT** | **เข้าสู่รูปแบบบริษัท** | **ขยายตลาด ลูกค้า ความเชี่ยวชาญและประสิทธิภาพ** |
| • **ช่างกล** | | |
| **ด้านวิศวกรรม**<br>งานออกแบบ<br>งานตรวจสอบ<br>งานวิจัยและพัฒนา (R&D)<br>ต้องนำข้อมูลต่าง ๆ เชื่อมโยงเข้าระบบฐานข้อมูล ทาง IT ปรับปรุงพัฒนาฐานข้อมูล รวมถึงการรวบรวมข้อมูลจากสากลเพื่อสร้างองค์ความรู้และสร้างทักษะ ความเชี่ยวชาญเพิ่มมากขึ้น | พัฒนาต่อยอดเตรียมพร้อมสู่การเป็น Smart Engineering<br>หาตลาดและหาลูกค้า<br>อาทิ งานตรวจสภาพรถจักรและล้อเลื่อน | มุ่งสู่ความเป็นเลิศด้าน Smart Engineering |
| **ด้านงานซ่อมบำรุงฯ**<br>ซ่อมบำรุงฯ<br>ดัดแปลง/ปรับปรุง<br>การพัฒนาและบริหารจัดการรถจักรและล้อเลื่อน<br>- รถใหม่ ต้องมีพร้อม Tracking/Monitoring/GPS<br>- รถเก่า ต้องมีการปรับปรุงและนำเสนอออกเป็น New Product/New Market อาทิ ดัดแปลงปรับปรุงเป็น Classic car รถท่องเที่ยวบางสาย | พัฒนาต่อยอดเตรียมพร้อมสู่การเป็น Smart Depot/Train<br>ขยายบริการสู่งานประกอบรถบางชนิดได้เอง<br>รถจักรและล้อเลื่อน ต้องมีความพร้อมในระบบ Tracking/ Monitoring/GPS เรียบร้อย<br>นำข้อมูลที่มีอยู่มาวางแผนในการซ่อมบำรุงฯ รวมถึงการวางแผนจัดการอะไหล่<br>หาตลาดและหาลูกค้าเพิ่มเติมจาก Operator ร่วมเดินรถรายอื่น ๆ ทั้งจากการสร้าง ดัดแปลง ปรับปรุง | มุ่งสู่ความเป็นเลิศด้านการเป็น Smart Depot/Train<br>ขยายบริการสู่งานสร้างได้เอง<br>มีการนำ Robotics เข้ามาช่วยในการทำงาน<br>ถ้าระบบทางคู่และระบบอาณัติสัญญาณแล้วเสร็จ เหลือพนักงานบนขบวนรถ 1 คน/ขบวน จาก 2 คนในปัจจุบัน (ช่วยลดการขาดแคลนบุคลากรและลดค่าใช้จ่าย) |

| ระยะสั้น (3 ปี – 2567) | ระยะกลาง (5 ปี – 2570) | ระยะยาว (10 ปี – 2575) |
|---|---|---|
| | ซ่อมบำรุงฯ รวมถึงอาจให้เช่าหรือขาย เป็นต้น | |
| **ด้านขับเคลื่อน**<br>พนักงานรถจักร มีการปรับโครงสร้าง ยกระดับเป็นสำนักงาน รวมถึงวางแผนการถ่ายทอดองค์ความรู้ (KM: Knowledge management) เชิงประสบการณ์ โดยให้บุคลากรที่เกษียณอายุแล้วกลับมาเข้าทำงานหน้างาน โดยทำสัญญารูปแบบปีต่อปี และทำการเขียนคู่มือ (Know-how) เพื่อถ่ายทอดต่อไป | พัฒนาต่อยอดสู่การเป็น Smart People/Service กรณีจัดตั้งบริษัท สามารถสร้างรายได้จากบุคลากรที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญได้ อาทิ กรณีทางคู่สำเร็จและมีการเปิดให้เอกชนร่วมเดินรถ สามารถมีพนักงานรถจักรให้บริการแก่เอกชนได้ | มุ่งสู่ความเป็นเลิศด้าน Smart People/Service |
| **ด้านการกู้ภัย**<br>Shift ปรับโครงสร้าง รวมที่สำนักอาชีวอนามัยและความปลอดภัยในการทำงาน พนักงานด้านกู้ภัยต้องมีการอบรมและได้รับใบ Certificate ระดับสากล | | |
| • **จัดหาพัสดุซ่อมบำรุงฯ** | | |
| – **นำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) มาเชื่อมต่อฐานข้อมูล**<br>สร้าง Module เพื่อเชื่อม 3 งาน ในสำนักงานจัดหาพัสดุซ่อมบำรุงเข้าด้วยกัน เพื่อให้กระบวนการสามารถดำเนินการได้รวดเร็วขึ้น สามารถ Tracking และ Monitor | – **พัฒนาสู่การเป็น Smart Warehouse**<br>- พัฒนาต่อยอดการนำเทคโนโลยีเข้ามาช่วย อาทิ RFID Barcode (เน้นใช้ Electronics แทนคนในการตรวจสอบ ตรวจวัด) ปรับเปลี่ยนการดำเนินงาน โดย | – **พัฒนาต่อยอดสู่การบริหารจัดการสินค้าคงคลังแบบ just-in-time (JIT)** |

| ระยะสั้น (3 ปี – 2567) | ระยะกลาง (5 ปี – 2570) | ระยะยาว (10 ปี – 2575) |
|---|---|---|
| Status ของพัสดุต่าง ๆ ได้ โดยจะช่วยลดค่าใช้จ่ายการซื้อซ้ำซ้อน และลด Dead stock ลงได้ ทั้งนี้ ระบบต้องมีการออกแบบโดยคำนึงถึง User friendly ในการใช้งานเป็นหลักด้วย | มุ่งเน้นการลดขั้นตอน การจัดเก็บการส่งมอบที่มีประสิทธิภาพ<br>- ทั้งนี้ หากมีการจัดตั้งบริษัทลูกฯ ขึ้น จะต้องมีการปรับกระบวนการจัดซื้อจัดจ้างให้มีความคล่องตัวมีประสิทธิภาพ | |
| - คาดการณ์ช่วยลดค่าใช้จ่ายได้ประมาณ 5-10% | - คาดการณ์ช่วยลดค่าใช้จ่ายได้ > 10%<br>- สร้างรายได้เพิ่มเติม | - คาดการณ์ช่วยลดค่าใช้จ่ายได้ > 10%<br>- สร้างรายได้เพิ่มเติม |

**ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมจากท่านผู้ว่าการฯ**

- พิจารณาเพิ่มเติมในส่วนการพัฒนางานหลังบ้าน
  - การเพิ่มประสิทธิภาพของบุคลากร เน้นเรื่อง Smart Employee การถ่ายทอดองค์ความรู้ ให้มากยิ่งขึ้น
- พิจารณาเพิ่มเติมเรื่องการจัดทำยุทธศาสตร์ที่มีความชัดเจนของกลุ่มธุรกิจซ่อมบำรุงรถจักรและล้อเลื่อน ทั้งงานที่ทำอยู่ในปัจจุบันและแนวทางในอนาคต
- เรื่องการดูแล ควบคุม ตรวจสอบมาตรฐานของงาน Operation ต้องมีการกำหนดขีดมาตรฐานที่ชัดเจน หากต่ำกว่ามาตรฐาน ต้องมีการ Declare ชี้แจงต่อส่วนให้บริการ และดำเนินการซ่อมบำรุงให้ได้มาตรฐานก่อนการนำรถออกให้บริการ เพื่อสร้างมาตรฐานที่ดีต่อการให้บริการประชาชน
- เรื่องความรวดเร็วของงานซ่อมบำรุงฯ ควรเน้นการปรับปรุงพื้นฐาน การบริหารจัดการให้ดีขึ้น ควบคู่ให้แข็งแรงก่อนการขยายและต่อยอดสู่ด้านอื่น ๆ
- เรื่องการจัดหาพัสดุ พิจารณาข้อมูลเพื่อประกอบการจัดซื้อจัดหาต่าง ๆ ให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น อาทิ พัสดุกลุ่มที่ซื้อแล้วไม่ได้ใช้งาน เป็นต้น

**กลุ่มที่ 5: Asset & Hospital**

| ระยะสั้น (3 ปี – 2567) | ระยะกลาง (5 ปี – 2570) | ระยะยาว (10 ปี – 2575) |
|---|---|---|
| **ทรัพย์สิน** | | |
| • จัดการแนวทางเขตที่ดิน/ออกเอกสารสิทธิที่ดิน เพื่อลดปัญหาที่จะเกิดขึ้นในอนาคต อาทิ การออกเอกสารสิทธิทับซ้อน รวมถึงการบุกรุกที่ดินระยะสั้น ดำเนินการที่มีมูลค่าสูง (> 100,000 บาท/ตร.วา)<br>• การรถไฟฯ ถ่ายโอน/มอบอำนาจการบริหารจัดการให้บริษัทลูก<br>• จัดการข้อมูลต่าง ๆ ทั้ง แนวเขตที่ดิน สัญญาที่มีปัญหา ข้อมูลต่าง ๆ ที่จะส่งมอบให้กับบริษัทลูกไปดำเนินการ<br>• การรถไฟฯ กำกับดูแลบริษัทลูก | • จัดการแนวทางเขตที่ดิน/ออกเอกสารสิทธิที่ดินที่มีมูลค่าสูง (50,000 - 100,000 บาท/ตร.วา)<br>• ยกระดับมูลค่าที่ดิน โดยร่วมจากการทำ TOD ในสถานีที่มีศักยภาพสูง<br>• เร่งให้บริษัทลูกสร้างบริษัทหลาน (การรถไฟฯ ถือหุ้นไม่เกิน 50%) ที่คล่องตัวและทำกำไรได้ เนื่องจากบริษัทแม่การรถไฟฯ ถือหุ้น 100% การดำเนินการบางส่วนอาจจะติดขัดด้วยกฎระเบียบ<br>• นำสิทธิการเช่าที่มีมูลค่าเข้ากอง REIT เพื่อระดมทุน | • จัดการแนวทางเขตที่ดิน/ออกเอกสารสิทธิที่ดินที่มีมูลค่า (< 50,000 บาท/ตร.วา)<br>• บริหารจัดการที่ดินเอง 100% (คล้ายการบริหารของจุฬาฯ) |
| **โรงพยาบาล** | | |
| • พัฒนาคลีนิคเฉพาะทางเพื่อเพิ่มรายได้<br>• รับบุคลากรรุ่นใหม่ ทั้งหมอ บุคลากรสนับสนุนต่าง ๆ<br>• พัฒนาระบบเรียกเก็บเงินจากกองทุนต่าง ๆ<br>• วางแผน/ออกแบบ/ปรับปรุงภาพลักษณ์โรงพยาบาล | • สร้างตึก/โรงพยาบาลใหม่ เพื่อยกระดับมาตรฐานการรักษาแบบสากล (JCI) | • Spin-off โรงพยาบาลต้นแบบดึงเอกชน – คลีนิคพิเศษ Wellness Center |

**ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมจากท่านผู้ว่าการฯ**

- ด้านทรัพย์สิน
  - ภารกิจที่สำคัญมากคือภารกิจความร่วมมือกับบริษัทลูก (SRTA) ในการบริหารที่ดินและสัญญาทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อตอบสนองต่อเป้าหมายในการสร้างรายได้ของบริษัทลูกในระยะยาวเป็นผู้กำกับ ผู้ตรวจสอบที่ดีในการรักษาผลประโยชน์สูงสุดในแก่การรถไฟฯ
- ด้านโรงพยาบาล
  - ต้องมีการประสานความร่วมมือระหว่างทางโรงพยาบาลและฝ่ายบุคคล เพื่อวาง Roadmap ที่ชัดเจนร่วมกัน รวมถึงต้องมีการวางยุทธศาสตร์ที่ดีและชัดเจน เพื่อวางแผนการต่อยอดและการ Implement ต่อไป เพื่อโรงพยาบาลจะเป็นทั้งสวัสดิการของพนักงานและธุรกิจที่สร้างรายได้ในอนาคต

**กลุ่มที่ 6: โครงสร้างพื้นฐาน**

| ระยะสั้น (3 ปี – 2567) | ระยะกลาง (5 ปี – 2570) | ระยะยาว (10 ปี – 2575) |
|---|---|---|
| **ก่อสร้าง (กส.)** | | |
| **งานก่อสร้างตามแผน**<br>- **ทางคู่ ระยะที่ 1 (ระยะทางรวม 993 กม.) แล้วเสร็จ** อันประกอบด้วยเส้นทางดังนี้<br>(1) ลพบุรี - ปากน้ำโพ<br>(2) นครปฐม - ชุมพร<br>(3) มาบกะเบา – คลองขนานจิตร<br>ซึ่งทางคู่ดังกล่าวจะช่วยเพิ่มความตรงต่อเวลาในการเดินรถ, Slot ทางเพิ่มขึ้น, เพิ่มความสามารถในการแข่งขัน, เพิ่มความปลอดภัยและความน่าเชื่อถือในการบริการ | **งานก่อสร้างตามแผน**<br>- **ทางคู่** ช่วงหนองคาย - แหลมฉบัง แล้วเสร็จ<br>- **ทางคู่สายใหม่** 2 เส้นทาง (681 กม.) แล้วเสร็จ<br>(1) ช่วงเด่นชัย - เชียงของ<br>(2) ช่วงบ้านไผ่ – นครพนม<br>- **ทางรถไฟความเร็วสูง (HSR)** ช่วงกรุงเทพฯ (บางซื่อ) - นครราชสีมา แล้วเสร็จ<br>- **ทางรถไฟฟ้าชานเมืองสีแดงส่วนต่อขยาย** 3 ช่วง แล้วเสร็จ<br>(1) รังสิต – มธ.<br>(2) บางซื่อ – หัวลำโพง, หัวหมาก | **งานก่อสร้างตามแผน**<br>- **ทางคู่ ระยะที่ 2 แล้วเสร็จ**<br>- **ปรับปรุงพื้นที่สถานีรถไฟนาทา ให้เป็นย่านขนถ่ายสินค้า (Transshipment Yard) แล้วเสร็จ** ในรูปแบบ One Stop Service เพื่อเป็นจุดรองรับการเปลี่ยนถ่ายสินค้านำเข้า - ส่งออกจากรถไฟความเร็วสูงจีน - ลาว - ไทย เมื่อรถไฟความเร็วสูง ช่วงกรุงเทพฯ - หนองคาย แล้วเสร็จ<br>- **ทางรถไฟ Missing link ไทย - ลาว – จีน แล้วเสร็จ** |

| ระยะสั้น (3 ปี – 2567) | ระยะกลาง (5 ปี – 2570) | ระยะยาว (10 ปี – 2575) |
|---|---|---|
| | (3) ตลิ่งชัน – ศาลายา, ศิริราช | (1) ช่วงหนองคาย – เวียงจันทน์ (Standard gauge)<br>(2) ช่วงหนองคาย – ท่านาแล้ง (Meter gauge)<br>- **โครงการ Land Bridge ตามผลการศึกษาใหม่ของ รฟท. สร้างแล้วเสร็จ** ซึ่งจะช่วยสร้างความเชื่อมโยงการขนส่งระหว่างอ่าวไทยและอันดามันตลอดจนอาจสามารถขนส่งสินค้าจากสายเหนือ,อีสานมายังสายใต้ได้โดยไม่ต้องผ่านแหลมฉบัง เพื่อลดความหนาแน่นของขบวนรถ |
| **การรับมือกับการเข้ามาของ Operator เอกชน**<br>- ศึกษาเส้นทางใหม่ที่รองรับตามความต้องการลูกค้า/ Operator เอกชน | **การรับมือกับการเข้ามาของ Operator เอกชน**<br>- สร้างทางใหม่ตามความต้องการเดินรถของ Operator เอกชน | **การรับมือกับการเข้ามาของ Operator เอกชน**<br>- สร้างทางใหม่รองรับการขยายตัวของการขนส่งสินค้าจากท่าเรือมาบตาพุด, แหลมฉบัง, สัตหีบ |
| **โยธา (ยธ.)** | | |
| **ค่า QI สภาพทาง**<br>เฉลี่ย ไม่เกิน 10% | **ค่า QI สภาพทาง**<br>เฉลี่ย ไม่เกิน 10% | **ค่า QI สภาพทาง**<br>เฉลี่ย ไม่เกิน 10% |
| **งานปรับปรุงทาง, ชานชาลา**<br>- เริ่มดำเนินการปรับปรุงทางเดิมที่อยู่คู่กับทางสร้างใหม่และสะพานทางเก่า | **งานปรับปรุงทาง, ชานชาลา**<br>- ปรับปรุงทางเดิมที่อยู่คู่กับทางสร้างใหม่ (สายหลัก) แล้วเสร็จ | **งานปรับปรุงทาง**<br>- ปรับปรุงสะพานทางเก่า แล้วเสร็จ<br>- เริ่มดำเนินการปรับปรุง (Rehab) ทางคู่เก่า และทางที่ |

| ระยะสั้น (3 ปี – 2567) | ระยะกลาง (5 ปี – 2570) | ระยะยาว (10 ปี – 2575) |
|---|---|---|
| (ให้สามารถรองรับน้ำหนัก U20 ได้)<br>- ปรับปรุงโครงสร้างส่วนล่าง (อาทิ งานล้างหิน, พื้นทาง) แล้วเสร็จ<br>- ดำเนินการปรับปรุงชานชาลาต่ำ ที่อยู่ในทางคู่เดิมให้เป็นชานชาลาสูง เพื่อความปลอดภัยของผู้เข้าใช้บริการ | - ปรับปรุงชานชาลาต่ำ ที่อยู่ในทางคู่เดิมให้เป็นชานชาลาสูง แล้วเสร็จ | เคย Rehab เดิม เพื่อให้ทางมีมาตรฐานสามารถเดินรถได้เต็มประสิทธิภาพ |
| **การลดต้นทุนค่าบุคลากร**<br>- สัดส่วนการดำเนินงานซ่อมทางเองโดย ยธ. ต่อ การจ้าง Outsource เป็น 50:50 เพื่อลดต้นทุนการดำเนินงานส่วนพนักงานลง | **การลดต้นทุนค่าบุคลากร**<br>- สัดส่วนการดำเนินงานซ่อมทางเองโดย ยธ. ต่อ การจ้าง Outsource เป็น 30:70 | **การลดต้นทุนค่าบุคลากร**<br>- จ้าง Outsource ดำเนินการซ่อมทางเกือบทั้งหมด โดย ยธ. จะดำเนินการในส่วนงาน Routine บางส่วน และงานฉุกเฉินเท่านั้น |
| **การเพิ่มประสิทธิภาพงานซ่อม**<br>- ปรับระบบซ่อมบำรุงจากระบบ Corrective (ซ่อมเมื่อเสียหาย) ไปเป็น Preventive (ซ่อมเชิงป้องกันตามระยะเวลาก่อนการเสียหาย) ในสัดส่วน 50:50 | **การเพิ่มประสิทธิภาพงานซ่อม**<br>- ปรับระบบซ่อมบำรุงเป็น Preventive (ซ่อมเชิงป้องกันตามระยะเวลาก่อนการเสียหาย) แบบ 100% | **การเพิ่มประสิทธิภาพงานซ่อม**<br>- ปรับระบบซ่อมบำรุงเป็นระบบ Predictive Maintenance (การบำรุงรักษาเชิงรุกที่ใช้เทคโนโลยีช่วยในการตรวจสอบและวิเคราะห์ข้อมูลสภาพปัจจุบันของเครื่องจักร รวมถึงการทำนายอนาคตจากค่าสถิติที่ช่วงบ่งบอกความผิดปกติที่เป็นปัจจุบัน ซึ่งจะช่วยลดต้นทุนการซ่อมบำรุงพร้อมกับเพิ่มอายุการใช้งานของทรัพย์สินในคราวเดียวกัน) |

| ระยะสั้น (3 ปี – 2567) | ระยะกลาง (5 ปี – 2570) | ระยะยาว (10 ปี – 2575) |
|---|---|---|
| - จัดหาเครื่องมือ, เครื่องจักร ที่ใช้ในงานตรวจสภาพทาง ได้สอดคล้องตามแผนการซ่อม | - จัดหาเครื่องมือ, เครื่องจักร ที่ใช้ในงานตรวจสภาพทาง ได้เพียงพอตามแผนการซ่อม | - จัดหาเครื่องมือ, เครื่องจักร ที่ใช้ในงานตรวจสภาพทาง ได้เพียงพอตามแผนการซ่อม |
| **อาณัติสัญญาณ (สส.)** | | |
| - **ปรับปรุงระบบอาณัติสัญญาณ ในช่วงทางคู่ ระยะที่ 1 (ระยะทางรวม 993 กม.) แล้วเสร็จ** | - **ปรับปรุงระบบอาณัติสัญญาณ ในเส้นทางคู่ ช่วงหนองคาย - แหลมฉบัง แล้วเสร็จ**<br>- **ติดตั้งระบบอาณัติสัญญาณ ในเส้นทางที่ทาง กส. สร้างใหม่แล้วเสร็จ** ซึ่งได้แก่<br>(1) ทางคู่สายใหม่ 2 เส้นทาง (681 กม.)<br>(2) ทางรถไฟความเร็วสูง (HSR) ช่วงกรุงเทพฯ (บางซื่อ) - นครราชสีมา<br>(3) ทางรถไฟฟ้าชานเมืองสีแดง ส่วนต่อขยาย 3 ช่วง | - **ติดตั้งระบบอาณัติสัญญาณ ในเส้นทางที่ทาง กส. สร้างใหม่แล้วเสร็จ** ซึ่งได้แก่<br>(1) ทางคู่ ระยะที่ 2<br>(2) ทางรถไฟ Missing link ไทย - ลาว – จีน<br>(3) Land Bridge |
| **ความร่วมมือระหว่าง กส., ยธ., และ สส.** | | |
| - **เริ่มจัดทำฐานข้อมูล (TMMS) ร่วมกัน**ระหว่าง 3 หน่วยงาน เพื่อบริหารจัดการอะไหล่ เครื่องมือ เครื่องจักร และแผนงานให้มีความสอดคล้องและเกิดความเข้าใจตรงกัน | - **จัดทำฐานข้อมูล (TMMS) ร่วมกันระหว่าง 3 หน่วยงาน แล้วเสร็จ** | |

**ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมจากท่านผู้ว่าการฯ**

- ส่วนงานโยธา
  - พิจารณาเพิ่มเติมในส่วนการเพิ่มประสิทธิภาพการซ่อม โดยการลดระยะเวลาในการซ่อมลง
  - เรื่องการจัดหาอะไหล่และเครื่องจักรที่ใช้ในงานซ่อม: พิจารณาข้อมูลเพื่อประกอบการจัดซื้อให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น อาทิ อะไหล่ที่จัดซื้อแล้วไม่ได้ใช้งาน เป็นต้น
- ส่วนงานก่อสร้าง
  - การจัดการงานเอกสารด้านการบริหารสัญญาให้ถูกต้อง เรียบร้อย ชัดเจน (เนื่องจากทุกสัญญาล้วนมีมูลค่าสูง)
  - การพิจารณาจ้างที่ปรึกษาที่มีความสามารถสูง เพื่อหลีกเลี่ยงข้อผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้น
- ด้านบุคลากร
  - การบริหารจัดการบุคลากรให้ดำเนินงานตามภาระหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย ไม่เป็น Free-rider

**กลุ่มที่ 7: งานศูนย์ฝึกอบรมรถไฟ**

| ระยะสั้น (3 ปี – 2567) | ระยะกลาง (5 ปี – 2570) | ระยะยาว (10 ปี – 2575) |
|---|---|---|
| **การศึกษา** | | |
| • ผลิตบุคลากรด้านเทคนิคระดับ ปวส. และ ป.ตรี ในอุตสาหกรรมระบบราง ประมาณปีละ 170 – 180 คน<br>• ขยายพันธมิตรกับสถาบันการศึกษา (มหาวิทยาลัยเครือพระจอม, เครือราชมงคล (มทร.) เป็นหลัก) จัดทำหลักสูตรปริญญาตรี ทั้งปริญญาต่อเนื่องและปริญญาร่วม | • เพิ่มสาขาวิชาในการสอน<br>• ร่วมมือกับ สถาบันการศึกษา, สคร., ศูนย์วิจัยฯ เพื่อการวิจัยและพัฒนาเทคโนโลยีระบบราง รวมทั้งสร้างนวัตกรรมเกี่ยวกับระบบราง (Lab Scale) ไปดำเนินการต่อในลักษณะ Prototype Scale<br>• สนับสนุนหรือร่วมเป็นศูนย์กลางในการรับ แลกเปลี่ยน และถ่ายทอดเทคโนโลยีระบบราง<br>• จัดทำฐานข้อมูลด้านการพัฒนาบุคลากรด้านระบบราง เพื่อสนับสนุนการดำเนินงานของกรมการขนส่งทางราง และจัดทำฐานข้อมูลด้านเทคโนโลยีระบบรางเพื่อรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับงานวิจัย และนวัตกรรม หน่วยงาน ผู้เชี่ยวชาญ และข้อมูลอื่นที่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีระบบราง | |
| **การบริการวิชาการ** | | |
| • การพัฒนาหลักสูตรระยะสั้นให้นักศึกษาระดับปริญญาตรี ปี 3 – ปี 4 ทดแทนการฝึกงานที่ต่างประเทศ<br>• พัฒนาวิทยากร โดยมีวิทยากรประจำอยู่ที่ศูนย์ฝึกฯ | • เป็นศูนย์ฝึกอบรมสาธารณะ ให้หน่วยงานภายนอกและบุคคลทั่วไป | • เป็นศูนย์ฝึกอบรมที่ช่วยพัฒนาศักยภาพ ทักษะ ความรู้ความเชี่ยวชาญ ให้กับหน่วยงานภายนอกและบุคคลทั่วไป |
| **การเป็นองค์กรรับรองสมรรถนะของบุคคลตามมาตรฐานวิชาชีพ สาขาวิชาชีพรถไฟความเร็วสูงและระบบราง** | | |
| • ขยายการรับรองสาขาวิชาชีพมากขึ้น และทดสอบสมรรถนะวิชาชีพให้บุคลากรระบบราง<br>- พนักงานขับรถทางไกล (พนักงานเดิม) | • เป็นศูนย์ผลิตพนักงานขับรถไฟทางไกล โดยการพัฒนาหลักสูตรผลิตพนักงานขับรถไฟทางไกล (พนักงานใหม่) โดยเป็นศูนย์ธุรกิจที่มีการออกใบรับรองให้ | • เปลี่ยนจากการเป็น Cost Center ไปเป็น HRPP (ฝ่ายบริหารงานบุคคลและพัฒนาบุคลากรที่ตอบรับกับวัตถุประสงค์ขององค์กรอย่างจริงจัง) |

| ระยะสั้น (3 ปี – 2567) | ระยะกลาง (5 ปี – 2570) | ระยะยาว (10 ปี – 2575) |
|---|---|---|
| - พนักงานขับรถซ่อมบำรุง<br>- นายสถานี<br>- ช่างซ่อมบำรุง | | |

**ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมจากท่านผู้ว่าการฯ**

- พิจารณาการเริ่มทำ Sandbox พัฒนาหลักสูตรสำหรับบุคลากรระดับ ปวส. และปริญญาตรี จนอาจเติบโตไปเป็นมหาวิทยาลัยแห่งหนึ่งได้ในที่สุด
- การปรับเปลี่ยนจากสถานะการเป็น Cost Center สู่การเป็น Profit Center ผ่านการอบรมฝึกสอนบุคลากรภายนอกการรถไฟฯ ร่วมด้วย
- เพิ่มความเข้มข้นในการสร้างพันธมิตร, การประสานงานกับบุคลากรมากความสามารถที่เกษียณงานจากการรถไฟฯ ไปแล้ว ให้กลับมาเป็นส่วนหนึ่งในบุคคลสำคัญที่ช่วยสอนงาน ถ่ายทอดองค์ความรู้และเทคนิคงานต่าง ๆ

## รูปภาพจากการสัมมนาระดมความคิดของผู้บริหาร ครั้งที่ 1














## 18.2 สรุปข้อมูลการระดมความคิด (Workshop) เพื่อระดมความคิดและกำหนดแนวทางการพลิกฟื้นองค์กร

**รายงานการประชุมเชิงปฏิบัติการระดมความคิดของผู้บริหาร ครั้งที่ 2**

**เพื่อจัดทำแผนวิสาหกิจการรถไฟแห่งประเทศไทย พ.ศ. 2566 – 2570**

**วันจันทร์ที่ 28 กุมภาพันธ์ 2565 เวลา 09.00 – 12.00 น.**

**ณ โรงแรมโนโวเทล สยาม ห้อง Temptations ชั้น 4**

การประชุมเชิงปฏิบัติการระดมความคิดของผู้บริหาร ครั้งที่ 2 เพื่อจัดทำแผนวิสาหกิจการรถไฟแห่งประเทศไทย พ.ศ. 2565 – 2570 ในช่วงเช้านั้น ทางที่ปรึกษาได้รวบรวมบุคลากรหลัก (Key Person) จากหน่วยงานหลักขององค์กร ซึ่งประกอบไปด้วย ตัวแทนจากฝ่ายการช่างโยธา ฝ่ายโครงการพิเศษและก่อสร้าง ฝ่ายการอาณัติสัญญาณและโทรคมนาคม ฝ่ายการช่างกล สำนักงานยุทธศาสตร์ธุรกิจการเดินรถ ฝ่ายปฏิบัติการเดินรถ ฝ่ายบริการโดยสาร และฝ่ายบริการสินค้า

โดยทางที่ปรึกษาได้ดำเนินการจัดระดมความคิดเพื่อกำหนดแนวทางการพลิกฟื้นธุรกิจหลัก ในรูปแบบ Round Table ในประเด็นการหารือ 3 หัวข้อหลัก ดังนี้

1. การเปิด Open Access โดยที่ รฟท. เป็นผู้ให้สัมปทาน slot เวลา หรือเส้นทางการโดยสารและการขนส่งสินค้าแก่ภาคเอกชน
    - Timeline ในการก่อสร้างทางคู่ - การเร่งรัดโครงการก่อสร้าง
    - การสร้างรายได้จาก Access fee และค่าสัมปทาน และการควบคุมค่าซ่อมบำรุงทาง
    - รูปแบบ operation ที่เหมาะสม รวมถึงการบริหารจัดการ Container Yard และการบริหารพื้นที่สถานี
    - สิ่งที่ต้องคำนึงถึงในการเปิด Open Access มีอะไรบ้าง
2. การปรับรูปแบบการจัดหารถจักรและล้อเลื่อนเป็นการเช่า จะประหยัดกว่าการจัดซื้อในระยะยาว
    - มาตรฐานบัญชีฉบับใหม่ เรื่องการเช่าและการตัดจำหน่าย (TFRS 16)
    - ประโยชน์ด้านความรวดเร็วในการจัดหารถจักรและล้อเลื่อน
    - ความคุ้มค่า – การลดค่าใช้จ่ายในการซ่อมบำรุง

3. การปรับรูปแบบการเดินรถโดยสาร และการขยายกลุ่มลูกค้าอุตสาหกรรม
    - การปรับรูปแบบการเดินรถ เพื่อเพิ่ม load factor
    - การทำการตลาดให้สอดคล้องกับกลุ่มลูกค้า
    - สินค้า – ปรับโครงสร้างเป็น Key account เพื่อเพิ่ม Load Factor

ทั้งนี้ ทางผู้เข้าร่วม ได้ให้ข้อคิดเห็นในแต่ละประเด็นไว้ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1. **การเปิด Open Access โดยที่ รฟท. เป็นผู้ให้สัมปทาน slot เวลา หรือเส้นทางการโดยสารและการขนส่งสินค้าแก่ภาคเอกชน**
    - **Timeline ในการก่อสร้างทางคู่ – การเร่งรัดโครงการก่อสร้าง**

      ***(ความเห็นจาก ยธ. และ สส.)***
        - สถานะความคืบหน้าของทางคู่ระยะที่ 1: ภาพรวมโครงการทั้งหมด คาดว่าน่าจะแล้วเสร็จภายในไตรมาสแรกของปี พ.ศ. 2567
            - โดยจากทั้งหมด 7 เส้นทาง ปัจจุบันเสร็จสิ้นไปแล้ว 2 โครงการ (ชุมทางถนนจิระ – ขอนแก่น และชุมทางฉะเชิงเทรา – ชุมทางคลองสิบเก้า – ชุมทางแก่งคอย)
            - ส่วนทางคู่ระยะที่ 1 อีก 5 โครงการที่เหลือกำลังดำเนินการ โดยอยู่ในช่วงปลายของโครงการแล้ว ซึ่งหากไม่มีการล่าช้าคาดว่างานด้านโยธาจะแล้วเสร็จภายในปลายปี พ.ศ. 2565 / ส่วนงานติดตั้งระบบอาณัติสัญญาณนั้น ได้รับผลกระทบจาก COVID-19 ทำให้อาจล่าช้าไปกว่าแผนเดิมที่คาดว่าจะเสร็จสิ้นในปี พ.ศ. 2566 (โดยล่าช้าใน Process การอนุมัติอุปกรณ์ที่จะนำมาใช้ เนื่องจากอุปกรณ์ส่วนใหญ่จะต้องมีอายุการใช้งานไม่ต่ำไปกว่า 20 ปี อีกทั้งยังมีอุปกรณ์ชิ้นส่วนจากฝั่งยุโรปที่ขาดตลาดด้วยผลจาก COVID-19 ทำให้งานติดตั้งในบางส่วนต้องล่าช้าตามไปด้วย)
            - ทั้งนี้ ในส่วนอาณัติสัญญาณได้เริ่มมีการติดตั้งอุปกรณ์ในเส้นทางสายใต้บ้างแล้ว โดยในกรณีที่เร็วสุดจะสามารถเปิดใช้ระบบ (Commissioning) สถานีให้ได้ภายในสิ้นปี พ.ศ. 2565 นี้ / ส่วนสายเหนือเองก็เริ่มทยอยมีการติดตั้งบ้างแล้ว / ส่วนสายอีสานช่วงมาบกะเบา – ชุมทางถนนจิระ ยังคงรอการเซ็นสัญญาในช่วง C2 ทว่าในส่วนสัญญาที่เซ็นไปแล้วก็ได้มีการออกแบบรองรับ และดำเนินการสั่งของไว้แล้ว

- อย่างไรก็ตาม แม้ว่าระบบอาณัติสัญญาณอาจจะมีความล่าช้าอยู่บ้าง ทว่าทางการรถไฟฯ ก็สามารถเดินรถบนเส้นทางดังกล่าวได้ โดยอาจเริ่มวิ่งด้วยระบบ Manual ไปก่อน (อาทิ การขอห่วงสะดวก การใช้ประแจโดยคนแทนการใช้สวิตช์ เป็นต้น)

***(ความเห็นเพิ่มเติมจาก กส. จากการประชุมภายหลังในวันที่ 2 มีนาคม พ.ศ. 2565 ณ ห้องประชุมฝ่ายเทคโนโลยีสารสนเทศ การรถไฟฯ ในประเด็นสถานะความคืบหน้าของงานก่อสร้างโครงการทางคู่)***

- สถานะความคืบหน้าของทางคู่ระยะที่ 1: ภาพรวมโครงการคาดว่าจะแล้วเสร็จสมบูรณ์อย่างเร็วที่สุดคือ ภายในเดือนสิงหาคม พ.ศ. 2569 (กรณี Best Case)
- โดยในส่วน 4 เส้นทาง (ช่วงลพบุรี – ปากน้ำโพ, ช่วงนครปฐม – หัวหิน, ช่วงหัวหิน – ประจวบคีรีขันธ์, และช่วงประจวบคีรีขันธ์ – ชุมพร) คาดว่างานโยธาจะเสร็จสมบูรณ์ภายในช่วงปลายปี พ.ศ. 2565 นี้ ในขณะที่งานอาณัติสัญญาณ คาดว่าจะล่าช้าไปมากกว่าเมษายน พ.ศ. 2567 เนื่องจากเริ่มงานช้ากว่ากำหนดไป 2 ปี
- ส่วนช่วงมาบกะเบา – ชุมทางถนนจิระนั้น คาดว่างานโยธาจะแล้วเสร็จภายในเดือนสิงหาคม พ.ศ. 2568 และงานอาณัติสัญญาณจะแล้วเสร็จภายในเดือนสิงหาคม พ.ศ. 2569

***(ความเห็นเพิ่มเติมจาก สส. จากการประชุมภายหลังในวันที่ 3 มีนาคม พ.ศ. 2565 ณ ห้องประชุมฝ่ายเทคโนโลยีสารสนเทศ การรถไฟฯ ในประเด็นสถานะความคืบหน้าของงานติดตั้งอาณัติสัญญาณโครงการทางคู่)***

- สถานะความคืบหน้าของทางคู่ระยะที่ 1: ภาพรวมคาดว่าจะสามารถดำเนินงานฝั่งอาณัติสัญญาณทั้ง 5 เส้นทางที่เหลือได้เสร็จสิ้นอย่างเร็วที่สุด ภายในปี พ.ศ. 2569 (ทั้งนี้ต้องทำเรื่องขอขยายเวลากับทาง BOD)
- มุมมองในประเด็น การเดินรถได้เลยเมื่อทางคู่ก่อสร้างงานโยธาแล้วเสร็จ ในขณะที่งานด้านอาณัติสัญญาณยังไม่เสร็จ: มองว่าสามารถให้บริการได้

○ สถานะความคืบหน้าของทางคู่ระยะที่ 2: ก่อนหน้านี้ทางการรถไฟฯ ได้เสนอให้ดำเนินการก่อสร้างพร้อมกันทีเดียวทั้ง 7 เส้นทาง ทว่าทางสภาพัฒน์แนะให้จัดลำดับความสำคัญแต่ละเส้นทางก่อน ทั้งนี้การรถไฟฯ ได้เสนอเส้นทางช่วงขอนแก่น – หนองคาย เป็นเส้นทางหลักลำดับแรก เนื่องจากเป็นเส้นทางสำคัญที่เชื่อมต่อกับเส้นทางรถไฟจีน – ลาว โดยขณะนี้อยู่

ระหว่างการพิจารณาของกระทรวงและสภาพัฒน์ (โดยการรถไฟฯ ส่งเรื่องให้กระทรวงไปเมื่อช่วงกลางเดือนธันวาคม พ.ศ. 2564 ที่ผ่านมา) คาดว่าหากได้รับการเห็นชอบอนุมัติภายในช่วงปลายปี พ.ศ. 2565 นี้ ก็จะสามารถเสร็จสิ้นได้ภายในระยะเวลา 3 ปี (ประมาณปี พ.ศ. 2569 - 2570) ส่วนเส้นทางอื่นนั้น การรถไฟฯ ยังคงต้องศึกษารายละเอียดความเหมาะสมและทยอยส่งเพื่อพิจารณาอีกทีในระยะต่อ ๆ ไป

ทว่าจากการสัมภาษณ์ ***กส. ภายหลังในวันที่ 2 มีนาคม พ.ศ. 2565 ณ ห้องประชุมฝ่ายเทคโนโลยีสารสนเทศ การรถไฟฯ*** พบว่าเส้นทางช่วงขอนแก่น – หนองคายนั้นจะสามารถดำเนินการก่อสร้างได้เสร็จสิ้นอย่างเร็วที่สุดประมาณช่วงเดือนตุลาคม พ.ศ. 2568 เนื่องจากการดำเนินงานในเส้นทางนี้จะใช้สัญญารวมฉบับเดียวกันทั้งงานโยธาและงานอาณัติสัญญาณ จึงน่าจะทำให้สามารถดำเนินงานเสร็จสิ้นได้เร็วขึ้นกว่างานระยะที่ 1

- แนวทางการเร่งรัดโครงการทางคู่ระยะที่ 1: มีการเพิ่มเติม Production rate ผ่านการเพิ่มแรงงาน เพิ่มเครื่องมือ และเพิ่มความถี่ในการติดต่อกับหน่วยงานภายนอก (อาทิ กรมป่าไม้) เพื่อขออนุญาตใช้พื้นที่ได้รวดเร็วขึ้น
- แนวทางการเร่งรัดโครงการทางคู่สายใหม่: เร่งรัดประสานงานให้รวดเร็วขึ้น และปรับการจัดรูปแบบของการบริหารสัญญา (โดยเดิมทีสัญญาของงานโยธาและงานอาณัติสัญญาณในการก่อสร้างทางคู่ระยะที่ 1 นั้นแยกกัน ซึ่งมองว่าการรวมให้เป็นสัญญาเดียวกันและบริหารจัดการโดยเอกชนรายเดียวกันเลยนั้นจะเป็นการง่ายและรวดเร็วกว่า)

***(ความเห็นจาก สค.)***

- มี 4 ปัจจัยหลักที่ทำให้โครงการล่าช้า ไม่เป็นไปตามแผน ได้แก่ (1) ภัยธรรมชาติ (น้ำท่วมทางขาด พายุเข้า) (2) โรคระบาด (3) หน่วยงานภายนอก และ (4) การร้องเรียนของชาวบ้านในชุมชน ซึ่งควบคุมได้ยาก

- **การสร้างรายได้จาก Access fee และค่าสัมปทาน และการควบคุมค่าซ่อมบำรุงทาง**

***(ความเห็นจาก ดส.)***

- ปัจจุบัน การรถไฟฯ เดินรถเชิงพาณิชย์อยู่ที่ 84 ขบวน โดยเมื่อเปิดให้บริการทางคู่ระยะ 2 และทางสายใหม่แล้ว จะต้องมีแผนจัดหารถมาวิ่งโดยเพิ่มรถเป็น 222 ขบวน (เกือบ 3

เท่า) ทั้งนี้มองว่าในขณะที่ทางคู่ระยะที่ 1 เปิดแล้วอาจให้เอกชนเข้ามาวิ่งให้บริการก่อนได้เลย การรถไฟฯ จะได้ไม่ต้องลงทุนซื้อรถเพิ่มในช่วงนี้

- เส้นจิระ – ขอนแก่น ไม่สามารถ boost เพิ่มจำนวนผู้โดยสารได้ เนื่องจากยังคงใช้รถเก่าตามเดิมอยู่ ยังวิ่ง route เดิมอยู่ ทั้งนี้ในส่วนผลตอบแทน (ไม่รวมค่าใช้จ่ายคงที่) จะได้ gross profit อยู่ที่ร้อยละ 8 (โดยกำหนด discount rate ไว้สูงถึงร้อยละ 8)
- มองว่าคนไทยใช้รถสาธารณะค่อนข้างน้อยอยู่แล้ว (ประมาณร้อยละ 40) กังวลว่าเอกชนจะมาแย่งจำนวนผู้โดยสารจากการรถไฟฯ ไป แทนที่จะไปดึงส่วนแบ่งผู้โดยสารจากรูปแบบการเดินทางโหมดอื่น

***(ความเห็นจาก สค.)***

- มองว่าการรถไฟฯ เสียเปรียบด้านต้นทุน เพราะต้องคำนวณทั้ง Fixed cost และ Variable cost ในขณะที่ทางกรมรางฯ เองก็คำนวณ cost ค่า Access charge ให้เอกชนได้ในอัตราที่ค่อนข้างต่ำ (ไม่ทราบว่าคำนวณ cost จากไหน) กล่าวคือถ้าเอกชนเข้ามา ค่า Access charge ต้องมีความเหมาะสม (ต้องมีการแจกแจง cost อย่างชัดเจน)
- ทั้งนี้มองว่าการเปิดให้เอกชนเข้ามาร่วมเดินรถในบางเส้นทางที่การรถไฟฯ ยังไม่สามารถดำเนินการได้เต็มประสิทธิภาพและมีความจุทางเหลือจะช่วยทำให้การรถไฟฯ ได้พัฒนาขึ้น เพราะเกิดการแข่งขัน

***(ความเห็นจาก ดส.)***

- มองว่าถ้าเอกชนเข้ามาให้บริการ จะทำให้เกิดการพัฒนาการบริการอย่างก้าวกระโดดเปลี่ยนแปลงไปในรูปแบบที่ดีขึ้น

***(ความเห็นจาก ยธ.)***

- <u>แนวทางการบริหารจัดการค่าซ่อมบำรุงโครงสร้างพื้นฐาน</u>
  - จุดประสงค์ของงานซ่อมโครงสร้างฯ คือ ความปลอดภัยและความตรงต่อเวลา ทั้งนี้มองว่างานในส่วนนี้ขาดบุคลากรเป็นจำนวนมาก ไม่สามารถรองรับงานซ่อมแม้กระทั่งทางเดิมที่มีอยู่ อย่างไรก็ตามมองว่างานซ่อมในส่วนงานฉุกเฉิน การรถไฟฯ ยังคงต้องเป็นผู้ดำเนินการเอง ส่วนงานที่เกินขีดความสามารถคงต้องให้หน่วยงานอื่นเข้ามาช่วย
  - ทั้งนี้ เนื่องจากในปัจจุบัน ฝ่าย ยธ. มีอัตรากำลังคนจริงเพียงประมาณ 2,000 คน (จากอัตรากำลังกว่า 4,000 คน) ทำให้ (1) ต้องเปลี่ยน, พัฒนาระบบการตรวจสภาพทาง

ใหม่ อาทิ รถตรวจมิติทาง รถตรวจโครงสร้างทาง เครื่องมือตรวจสอบความปลอดภัย และ (2) ต้องมีระบบการวางแผน สั่งงาน และเก็บค่าใช้จ่าย (TMMS)

- ปัจจุบัน ยธ. ดำเนินงานเองร้อยละ 70 และ Outsource ร้อยละ 30 ดังนั้นต้องมีเครื่องมือเครื่องใช้ที่เพียงพอ
- ระบบ TMMS จะช่วยลดค่าซ่อมบำรุงได้เท่าไร: งานซ่อมบำรุงประกอบด้วยงานซ่อมและงานบำรุง ดังนั้นจะลดค่าใช้จ่ายได้ต้องมีการวางแผนการบำรุงให้สอดคล้องกับสภาพทาง (และไม่ควรเอาค่าใช้จ่ายจากงานซ่อมมารวม เพราะงานซ่อมเป็นงานที่ต้องมีการลงทุน) คือระบบนี้จะเค้ามาช่วยวิเคราะห์ วางแผนงาน ทำให้ค่าใช้จ่ายด้านงานบำรุงลดลงแน่นอน แต่ไม่ทราบว่าจะลดได้เท่าไรเพราะไม่เคยมีการบันทึกไว้

***(ความเห็นจาก กส.)***

- มุมมองด้านการเปิด Open Access: มองว่าภาครัฐเอาเปรียบการรถไฟฯ เพราะปัญหาอัตรากำลังก็ไม่ได้มีการแก้ไขเลย อีกทั้งยังควรมีการปรับแรงจูงใจในการดำเนินงานด้วย ดังนั้นเลยมองว่าสำหรับการเปิดให้เอกชนเข้ามาร่วมเดินรถนั้น มีข้อคิดเห็นว่าทุกวันนี้ยังไม่สามารถทำองค์กรให้ดีได้ อย่าเพิ่งยกให้คนอื่นเข้ามาทำ จะเป็นแบบกรมการบิน-พลเรือน เช่น มีรางให้เช่า มีรถให้เอกชนมาเช่าวิ่ง มีพื้นที่ให้เช่า
- การรถไฟฯ ควรมีการปรับกระบวนการบริหารเพื่อสร้างรายได้เพิ่ม:
  - หากต้องการที่จะสร้างรายได้จากการโดยสาร การรถไฟฯ จะต้องดึงจุดเด่นความเป็น highlight ของรถไฟ เพื่อดึงดูดลูกค้า อาทิ การสร้าง landmark และการจัดขบวนรถให้จอดตามสถานที่ท่องเที่ยวที่สำคัญ เป็นต้น
  - สร้างรายได้จากทรัพย์สินที่มีอยู่
- ทำความเข้าใจเกี่ยวกับแนวทางและมุมมองว่าเป็นการยกองค์กรให้เอกชนเข้ามาทำหรือไม่
  - ที่ปรึกษามองว่า วัตถุประสงค์หลักคือ ต้องการให้ระบบการขนส่งทางรางมีประสิทธิภาพมากขึ้น ใช้ประโยชน์จากงบลงทุนด้านโครงสร้างพื้นฐานอย่างมีประสิทธิภาพ
  - การรถไฟฯ เองก็ยังไม่สามารถใช้ประโยชน์จาก Capacity เต็มที่ก็อาจดึงเอกชนเข้ามาร่วมเดินรถ ใช้ประโยชน์และสร้างรายได้จากโครงสร้างพื้นฐานที่มีอยู่

- หากการรถไฟฯ ยังมีประสิทธิภาพก็สามารถเป็นผู้นำด้านการเดินรถได้ (Operator) บริหารจัดการสถานี ระบบการเดินรถ ส่วนหนึ่งถ้าการรถไฟฯ เพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานของตนเองในส่วนระบบอาณัติสัญญาณ การซ่อมบำรุงรถจักรและล้อเลื่อนการรถไฟฯ ก็ยังคงมีความรู้มากที่สุด
- การรถไฟฯ ต้องหาวิธีการบริหารจัดการอย่างมีประสิทธิภาพ การเปิดให้เอกชนเข้ามาร่วมใช้ Capacity ที่เหลืออยู่ อาจเป็นแหล่งรายได้ ที่ช่วยจุนเจือ ค่าซ่อมบำรุงฯ ต่าง ๆ ได้
- การแก้ปัญหาภายในองค์กร เช่น ค่าใช้จ่ายด้านบุคลากรที่ค่อนข้างสูง เกือบเท่ากับรายได้ที่การรถไฟฯ สามารถหาได้ ต้องหาวิธีการจัดการ เพื่อให้รายได้ที่จะได้รับจากการสรรหาพนักงานใหม่เข้ามาทดแทนเพิ่มขึ้นกว่าในอดีต

- **รูปแบบ operation ที่เหมาะสม รวมถึงการบริหารจัดการ Container Yard และการบริหารพื้นที่สถานี**

  ***(ความเห็นจาก สค.)***

  - CY: ประเทศไทยมองแค่ในแง่การส่งออก แต่ในต่างประเทศอย่างญี่ปุ่น เขาใช้ CY รองรับสินค้าภายในประเทศเป็นหลัก ทำให้เราใช้ประโยชน์จาก CY ที่มีอยู่ได้ไม่เต็มที่ และขาดผู้ดำเนินการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ

  ***(ความเห็นจากฝ่ายปฏิบัติการเดินรถ)***

  - ส่วนงานบริเวณสถานี: ทางการรถไฟฯ เองจะดำเนินงานในส่วนการควบคุมการเดินรถ (เพราะเป็นงานด้านความปลอดภัย) / ในขณะที่ Outsource งานบริการในส่วนการจำหน่ายตั๋วโดยสาร

- **สิ่งที่ต้องคำนึงถึงในการเปิด Open Access มีอะไรบ้าง**

  - การจัดสรรเส้นทางให้บริการระหว่างการรถไฟฯ และเอกชนในกรณีที่มีการเปิด Open Access

  ***(ความเห็นจาก ดส.)***

- พิจารณาแบ่ง Zoning ในการเดินรถ ตัวอย่างเช่น บริษัทเอกชนต้องการเดินรถในเส้นทางหรือ zone ไหน จำนวนกี่เส้นทาง หรืออาจมีการกำหนดให้มีการควบเส้นทางที่ไม่มีกำไรไปด้วย ไม่ทิ้งให้เป็นภาระแก่การรถไฟฯ

**2. การปรับรูปแบบการจัดหารถจักรและล้อเลื่อนเป็นการเช่า จะประหยัดกว่าการจัดซื้อในระยะยาว**

- **มาตรฐานบัญชีฉบับใหม่ เรื่องการเช่าและการตัดจำหน่าย (TFRS 16)**
  - การทำ Cost Sharing ของแต่ละหน่วยงาน

***(ความเห็นจาก ดส.)***

- หน่วยงานด้านซ่อมบำรุงรถจักรและล้อเลื่อน และหน่วยงานด้านซ่อมบำรุงโครงสร้างพื้นฐานจะต้องรู้ว่ามีค่าซ่อมกิโลเมตรละเท่าไร ก็ให้คิดเป็นต้นทุนในการดำเนินงานของธุรกิจขนส่งทั้งโดยสารและสินค้า เพื่อที่แต่ละฝ่ายจะได้ทราบถึงต้นทุนที่แท้จริงในการดำเนินงาน

  - ต้นทุนทางบัญชีในการเช่า

***(ความเห็นจาก ดส.)***

- ผู้ใช้งานจะต้องรู้มูลค่าของรถและการใช้งานแต่ละครั้งคิดเป็นต้นทุนเท่าไร เช่นเดียวกันกับการที่จะเช่ารถก็จะต้องเปรียบเทียบได้ว่ามีต้นทุนในการเช่าเท่าไร

- **ประโยชน์ด้านความรวดเร็วในการจัดหารถจักรและล้อเลื่อน**
  - เปรียบเทียบระยะเวลาในการจัดหารถจักรและล้อเลื่อนในกรณีเช่าและซื้อ

***(ความเห็นจาก ชก.)***

- ระยะเวลาในการจัดซื้อหรือเช่าในปัจจุบันต้องของ ครม. ทั้งคู่ ดังนั้นระยะเวลาในการดำเนินการทั้ง 2 โครงการไม่ต่างกัน บริษัทที่ให้เช่าก็ต้องใช้ระยะเวลาในการจัดหารถเทียบเท่ากับการซื้อรถ

***(ความเห็นจาก กส.)***

- การเข้า ครม. ระยะเวลาในการซื้อหรือเช่าไม่ต่างกัน เลยมองว่าซื้อน่าจะดีกว่า รวมถึงปัญหาความโปร่งใส่ และการผูกขาดของภาคเอกชนผู้ให้เช่าก็อาจเรื่องมีผลประโยชน์เข้ามาเกี่ยวข้อง

- **ความคุ้มค่า – การลดค่าใช้จ่ายในการซ่อมบำรุง**
  - สิทธิ์ในการเป็นเจ้าของทรัพย์สิน
    - ได้รถเป็นของตนเอง เป็น Asset ของการรถไฟฯ เอง
    - ในอนาคตสามารถนำรถที่มีอยู่ไปให้เอกชนเช่าได้ด้วย หากการรถไฟฯ ไม่สามารถเดินรถได้ด้วยตนเองแล้ว รถที่ลงทุนซื้อไปก็สามารถไปให้เอกนที่มาเดินรถเช่าได้
  - ค่าใช้จ่ายในการเช่า

***(ความเห็นจาก ชก.)***

- รถจักรและล้อเลื่อนเป็นเครื่องมือหลักในการดำเนินงานของการรถไฟฯ ถ้าเป็นการเช่าอาจส่งผลให้ต้นทุนในการดำเนินงานของการรถไฟฯ สูงขึ้น
- การเช่ารถจักรและล้อเลื่อนเป็นการเช่าระยะยาวประมาณ 25 ปี ทั้งนี้ต้องดูที่วิธีการได้มาซึ่งสินทรัพย์ว่าวิธีไหนคุ้มค่ากว่ากัน
- ต้นทุนค่าใช้จ่ายในการเช่าหรือเช่าซื้อรถสูงกว่าการซื้อรถไม่ว่าจะเป็นรถบทต. หรือรถโดยสาร เนื่องจากเอกชนต้องลงทุนเรื่องโรงซ่อมในแต่ละภูมิภาคเพื่อให้บริการแก่การรถไฟฯ

***(ความเห็นจาก ดส.)***

- ในมุมมองของผู้ใช้งานมีความเห็นว่าหากเปรียบเทียบระหว่างต้นทุนการเช่ากับการซื้อ คิดว่าการเช่าน่าจะถูกกว่า เพราะถ้าซื้อการรถไฟฯ จะต้องลงทุนเองทั้งหมด
- ระหว่างการเช่าและการซื้อมีความคิดเห็นว่าให้ขึ้นอยู่กับวาระ โอกาส สถาณการณ์ เช่น ถ้าการรถไฟฯ มีรถจักรและล้อเลื่อนเพียงพอใช้งานอยู่แล้วก็อาจไม่จำเป็นจะต้องดำเนินการเช่า
- ถ้าการรถไฟฯ อยากเป็นเจ้าของ Knowhow เป็น Hub ของ ASEAN การรถไฟฯ จำเป็นที่จะต้องเป็นเจ้าของ Knowhow ทั้งหมด พนักงานและช่างเทคนิคของการรถไฟฯ จำเป็นที่จะต้องซ่อมและสร้างเองได้ทั้งหมด
- เรื่องความคุ้มค่ามีความเห็นว่าให้เปรียบเทียบว่าการรถไฟฯ ควรมีรถเป็นของตัวเองกี่คันและควรจะมีเพิ่มขึ้นกี่คัน รวมถึงมองว่าการเช่ารถน่าจะมีต้นทุนที่สูงกว่าเนื่องจากเอกชนจะรวมค่าซ่อมบำรุงเข้าไปแล้ว แต่ถ้าสำหรับกรณีการซื้อคิดว่าน่าจะมีค่าใช้จ่ายที่ต่ำกว่าเนื่องจากการรถไฟฯ สามารถดำเนินการซ่อมได้ด้วยตนเอง

***(ความเห็นจาก กส.)***

- ไม่ว่าจะเป็นการเช่าหรือการเช่าซื้ออยู่ที่บริบทเพราะการเช่าซื้อ รถจักรก็เป็นทรัพย์สินของการรถไฟฯ แต่ถ้าการเช่า การรถไฟฯจะต้องรับภาระค่าเช่า ตัวอย่างเช่น ถ้าไม่มีการเดินขบวนรถการรถไฟฯ ก็จะต้องมีค่าใช้จ่ายในการเช่าอยู่ดี นอกจากนี้ในกรณีที่สถานการณ์ไม่แน่นอน อาทิ สถาณการณ์ COVID-19 ที่จะต้องงดเดินขบวนรถ จำนวนผู้โดยสารน้อยลง ก็ทำให้การรถไฟฯ ไม่สามารถสร้างรายได้ได้แต่ยังต้องรับภาระค่าใช้จ่ายในการเช่ารถอยู่ดี ดังนั้นมีความเห็นว่าการซื้อรถน่าจะดีที่สุด

**3. การปรับรูปแบบการเดินรถโดยสาร และการขยายกลุ่มลูกค้าอุตสาหกรรม**

- **การปรับรูปแบบการเดินรถ เพื่อเพิ่ม Load Factor**
  - การปรับรูปแบบการเดินรถเพื่อเพิ่ม Gross Profit Margin มากขึ้น

***(ความเห็นจาก ยุทธศาสตร์การเดินรถ)***

- ส่งเสริมขบวนที่สร้างรายได้ได้ ให้มากกว่าเดิม สำหรับขบวนที่ไม่สร้างรายได้ให้ยุบรวมหรือหาตลาดใหม่ให้แก่ขบวนนนั้น อาทิ ขบวน 25-26 ไปหนองคาย ก็อาจจะยุบไปรวมกับเส้นทางสายเหนือ สายใต้ที่สามารถสร้างรายได้
- ปรับปรุงรูปแบบการจัดพนักงานขึ้นขบวนรถ เนื่องจากพนักงานของการรถไฟฯ ได้รับเงินเดือนตามอายุงาน ส่งผลให้ค่าใช้จ่ายเงินเดือนและค่า OT สูง ทำให้มีต้นทุนการดำเนินงานที่สูงขึ้น
- การพ่วงรถเพิ่มในขบวนที่สามารถสร้างรายได้ได้

***(ความเห็นจาก ปฏิบัติการเดินรถ)***

- ควบปรับรูปแบบการเดินรถใหม่ เพราะตารางการเดินรถยังเป็นรูปแบบเดียวกับเมื่อ 30 ปีที่แล้ว มีความเห็นว่าการเดินรถแบบนี้ไม่ตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าในปัจจุบัน เช่น การเดินรถในปัจจุบันมีรูปแบบขบวนที่คล้ายกัน วิ่งในระยะเวลาที่ต่างกันไม่กี่ชั่วโมงไล่กัน ทำให้แย่งผู้โดยสารกันเองทำให้ Load factor ลดลง ดังนั้น มีข้อเสนอแนะว่าควรปรับตารางการเดินรถให้มีการเดินรถที่ยืดหยุ่นตาม Weekday และ Weekend งดบางขบวนที่ผู้โดยสารน้อย เพื่อให้ไม่มีการแข่งขันกันเอง

***(ความเห็นจาก ดส.)***

- สภาพการขึ้นรถลงรถคือผู้โดยสารขึ้นใกล้-ลงใกล้ ส่งผลให้ load factor ไม่สามารถเพิ่มขึ้นได้มากกว่านี้ เนื่องจากเป็นรถชั้น 3 ทำให้ไม่สามารถสร้างรายได้ได้ ทั้งที่ในปัจจุบัน load factor อยู่ที่ 120 – 150% ฝ่ายโดยสารมีแนวทางในการลดค่าใช้จ่าย ดังนี้
    - ควบรวมขบวนรถเร็วและปรับตารางเวลาการเดินรถที่ไปเส้นทางเดียวกันให้มีการเดินรถร่วมกัน เช่น กันตัง นครศรีธรรมราช จะใช้หัวรถจักรคันเดียวแล้ววิ่งร่วมกันแล้วไปแยกขบวนที่ทุ่งสง
    - การงดเดินขบวนรถ ตัวอย่างเช่น เส้นหนองคายที่จำเป็นที่จะต้องงดเดินขบวนรถในเส้นทางนั้น แล้วไปควบรวม/พ่วงเพิ่มกับขบวนอื่นแทน มองว่าเป็นการเพิ่ม product เข้าไปในขบวนนั้น เพื่อรองรับลูกค้าหลายประเภทในเส้นทาง/ขบวนเดียวกัน เช่น กรมีตู้รถปลายประเภทในเส้นทางเดียวกัน

- **การทำการตลาดให้สอดคล้องกับกลุ่มลูกค้า**
    - การสร้าง Product ใหม่เพื่อดึงดูดกลุ่มลูกค้า

***(ความเห็นจาก ยุทธศาสตร์การเดินรถ)***

- เพิ่มสิ่งอำนวยความสะดวกครบถ้วน ปลอดภัย เพื่อดึงดูดจำนวนผู้ใช้บริการ

***(ความเห็นจาก กส.)***

- การสร้าง Product ใหม่ ๆ เพื่อดึงดูดลูกค้า อาทิ การเพิ่มขบวนรถที่สามารถดื่มสุราได้ จัดเป็นขบวนพิเศษ และการจัดรถนำเที่ยวที่สามารถทำให้ประชาชนอยากไปท่องเที่ยว เช่น รถใหม่ สะอาด มีจุดเด่นในการท่องเที่ยว รวมถึงมีการประชาสัมพันธ์ ด้านการเดินทาง การอำนวยความสะดวก เป็นต้น

- **สินค้า – ปรับโครงสร้างเป็น Key account เพื่อเพิ่ม Load Factor**
    - กรณีที่เรามีรถเพียงพอ เราจะมีแนวทางทำการตลาดอย่างไร

***(ความเห็นจาก สค.)***

- ทุกวันนี้ การรถไฟฯ แบ่งการขนส่งสินค้าเป็น 3 กลุ่ม คือ

(1) คอนเทนเนอร์ (90%): ลูกค้าหันมาใช้การขนส่งด้วยตู้คอนเทนเนอร์เป็นจำนวนมาก ทำให้มีปัญหาในการติดต่อกับลูกค้า

(2) สินค้าทั่วไป (Bulk): ทุกวันนี้กลายเป็นสินค้ากลุ่มคอนเทนเนอร์ไปแล้ว เนื่องจากไม่มีพื้นที่ให้ลูกค้ากองเก็บสินค้า

(3) สินค้าอุตสาหกรรม: ลูกค้าหันมาใช้การขนส่งด้วยตู้คอนเทนเนอร์แทนเป็นส่วนมาก เพราะสะดวกสบายกว่า

## รูปภาพจากการสัมมนาระดมความคิดของผู้บริหาร ครั้งที่ 2 (ช่วงเช้า)








**รายงานการประชุมเชิงปฏิบัติการระดมความคิดของผู้บริหาร ครั้งที่ 2**
**เพื่อจัดทำแผนวิสาหกิจการรถไฟแห่งประเทศไทย พ.ศ. 2566 – 2570**
**วันจันทร์ที่ 28 กุมภาพันธ์ 2565 เวลา 12.30 – 18.00 น.**
**ณ โรงแรมโนโวเทล สยาม ห้อง Temptations ชั้น 4**

การประชุมเชิงปฏิบัติการระดมความคิดของผู้บริหาร ครั้งที่ 2 เพื่อจัดทำแผนวิสาหกิจการรถไฟแห่งประเทศไทย พ.ศ. 2565 – 2570 ได้รับเกียรติจากคุณวิเชฐ ตันติวานิช คณะอนุกรรมการกลั่นกรองแผนการแก้ไขปัญหารัฐวิสาหกิจ สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ และคุณวีชัชชฎา ยงสุวรรณกุล – ประธานกรรมการบริหาร บริษัท เฟิร์ม จำกัด ให้ความรู้เบื้องต้นกับผู้เข้าร่วมประชุมเกี่ยวกับ Organization Life Cycle Framework ในการดำเนินการจัดทำ Group Reflection ภายใต้หัวข้อ “Where are we now in the life cycle? เพื่อประเมิน Position ของการรถไฟฯ ว่าอยู่ในตำแหน่งใดใน Life cycle framework และหลังจากที่ทราบถึงตำแหน่งขององค์กรใน Life cycle framework แล้ว ผู้เข้าร่วมสัมมนาได้มีส่วนร่วมในการระดมความคิดและแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหาสำคัญในการพลิกฟื้นองค์กร (Potential Improvement Point: PIP) ภายใต้หัวข้อ ปัญหาอะไร “ถ้าได้รับการแก้ไข” จะทำให้การรถไฟฯ ลดการขาดทุนได้ภายใน 2 ปี โดยหลังจากการระดมความคิดและแลกเปลี่ยนความคิดเห็น วิยากรได้ให้ผู้เข้าร่วมสัมมนามีส่วนร่วมในการกำหนด Challenge เพื่อใช้เป็นแนวทางในการแก้ไขปัญหา จากประเด็นต่าง ๆ ที่กำหนดไว้ (Illumination of Our Improvement Points ) โดยปัญหาสำคัญที่ได้จากการระดมความคิดสามารถจัดกลุ่มได้ ดังนี้

- ILLUMINATION OF OUR IMPROVEMENT POINTS

| Branding / Marketing | People / Culture | Product | Organization / Structure | Process | Resource | Uncontrollable Issue |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1. ขาดความชัดเจนในจุดยืนของตัวตนที่แท้จริง<br>2. ขาดความเชื่อมั่นจากผู้ใช้บริการ<br>3. ขาดการตลาดเชิงรุกและการให้บริการในรูปแบบใหม่ ๆ เช่น ทีม Marketing, การ Survey ตลาด และแผนการขายที่มองไปในอนาคต<br>4. ขาดการบริหารรายได้จากทรัพย์สินที่มีอยู่ | 1. ขาดสินค้าใหม่ในการบริการ<br>2. ขาดการส่งเสริม mindset ใหม่ในการบริหารจัดการ<br>3. จำนวนบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านไม่เพียงพอ<br>4. ขาดการพัฒนาประสิทธิภาพของบุคคลากร ไม่มีการกำหนด competency ของบุคลากร<br>5. ขาดแรงจูงใจในการทำงาน | 1. ขาดการคิดต้นทุนอย่างแท้จริง<br>2. ไม่ได้ปรับค่าโดยสารเป็นระยะเวลานาน<br>3. รถจักรล้อเลื่อนไม่เพียงพอในการให้บริการ<br>4. ไม่มีแผนในการใช้เทคโนโลยีที่ชัดเจน<br>5. ขาดสิ่งอำนวยความสะดวกที่เพียงพอกับสถานีปลายทาง (อาคารจอดแล้วจร)<br>6. ขาด R&D | 1. ขาดความเข้าใจที่ตรงกันระหว่างผู้กำกับดูแลและผู้ปฏิบัติ<br>2. ขาดหน่วยงานรองรับในการประกอบธุรกิจ<br>3. ขาดรูปแบบการบริหารจัดการลงทุนให้เหมาะกับสถานะทางการเงินอย่างมีประสิทธิภาพ<br>4. ขาดการประเมิณผลและไม่สามารถควบคุมความสำเร็จของงานได้<br>5. ขาดการบริหารจัดการรูปแบบใหม่ ๆ (New Idea)<br>6. ขาดการทำงานที่มี Check & Balance<br>7. ไม่มีแผนการลดต้นทุน | 1. ขาดกระบวนการทำงานที่มีประสิทธิภาพ<br>2. ขาดกระบวนการจัดเก็บรายได้และแยกต้นทุนที่มีประสิทธิภาพ<br>3. ขาดการวิเคราะห์การรายได้จากในพื้นที่ของสถานีใหญ่<br>4. ขาดกระบวนการที่จะให้ผู้โดยสารเข้าถึงได้ง่าย<br>5. ขาดการจัดการกระบวนรถโดยให้ตรงกับความต้องการของผู้โดยสาร<br>6. ขาดการให้บริการขนส่งตั้งแต่ต้นทางถึงปลายทาง | 1. ขาดการบริหารต้นทุนทางการเงินที่เหมาะสมทำให้ไม่ได้รับการสนับสนุนที่เต็มจำนวนในภาวะการขาดทุน<br>2. ขาดการสนับสนุนด้านภาษีต้นทุนเชื้อเพลิง (Unfair Advantage)<br>3. ขาดการสนับสนุนในโครงสร้างพื้นฐาน เช่น ขาดงบประมาณในการซ่อม/ดูแลเส้นทาง<br>4. ขาดการลงทุนตามแผนที่วางไว้<br>5. ขาดข้อมูลที่จำเป็นต่อการตัดสินใจ | - |

| Branding / Marketing | People / Culture | Product | Organization / Structure | Process | Resource | Uncontrollable Issue |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | และการลดค่าใช้จ่ายด้านบุคลากรและองค์กร<br>8. ขาดการปรับปรุงกฎระเบียบ ข้อบังคับ ให้ทันสมัย<br>9. ขาดนโยบายที่ชัดเจนเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติ<br>10. ขาดการลงทุนในพื้นที่เชิงพาณิชย์ (TOD) ในย่านสถานีใหม่<br>11. ขาดการใช้ประสิทธิภาพของบริษัทลูกอย่างเต็มที่<br>12. รถไฟฟ้าสายสีแดงไม่มี Strategic location ที่แท้จริง<br>13. ขาดการทำงานเชื่อมโยงกับองค์กรภายนอก | 7. ปัญหาความล่าช้าของขบวนรถ<br>8. ขาดการจัดการหมุนเวียนรถจักรล้อเลื่อนที่มีประสิทธิภาพ<br>9. ขาดการลงทุนในเทคโนโลยีสมัยใหม่และระบบสาระสนเทศที่ยังไม่สามารถ Integrate ได้เต็มที่<br>10. ขาดประสิทธิภาพในการจัดการกับปัญหาบุกรุกที่ดิน<br>11. ความล่าช้าในการออกโฉนดที่ดินที่เวนคืน | | |

## รูปภาพจากการสัมมนาระดมความคิดของผู้บริหาร ครั้งที่ 2 (ช่วงบ่าย)








## 19. สรุปผลการอบรมเพื่อถ่ายทอดความรู้ (Knowledge Transfer) ให้กับพนักงานการรถไฟฯ

**สรุปผลการอบรมเพื่อถ่ายทอดองค์ความรู้ (Knowledge Transfer)**

**โครงการงานจ้างที่ปรึกษาจัดทำแผนวิสาหกิจการรถไฟแห่งประเทศไทย ปี พ.ศ. 2566 – 2570**

**(แผนฟื้นฟูการรถไฟแห่งประเทศไทย) กลุ่มที่ 1**

**ระหว่างวันที่ 21 – 22, 25 – 26 กรกฎาคม และวันที่ 3 สิงหาคม พ.ศ. 2565**

**ณ โรงแรม Novotel Bangkok Siam Square กรุงเทพฯ ห้อง Sensation ชั้น 4**

- ผู้เข้าร่วมการอบรมเพื่อถ่ายทอดองค์ความรู้ (Knowledge Transfer) ทั้งหมด 30 ท่าน โดยมาจากฝ่าย/หน่วยงาน ดังนี้
    1) ฝ่ายนโยบายและแผน
    2) ศูนย์ฝึกอบรมการรถไฟฯ
    3) ฝ่ายเทคโนโลยีสารสนเทศ
    4) ฝ่ายทรัพยากรบุคคล
    5) บริษัท SRTA จำกัด
    6) บริษัท รถไฟฟ้า ร.ฟ.ท. จำกัด
- ในการอบรมแต่ละวันประกอบไปด้วยเนื้อหา (Course outline) ดังนี้

| วันที่ | เวลา | วิทยากร | เนื้อหา |
|---|---|---|---|
| 21 กรกฎาคม 2565 | 09.00 – 12.00 | ดร.ดามพ์ สุคนธทรัพย์ | การใช้เครื่องมือเพื่อการวิเคราะห์ปัจจัยนำเข้าและการวิเคราะห์ SWOT |
| | 13.00 – 16.00 | คุณเศรษฐภัทร เศรษฐการุณย์ | การกำหนด Strategic Challenge, Strategic Advantage, Core Competency |
| 22 กรกฎาคม 2565 | 09.00 – 12.00 | คุณชานนท์ ลีลานุวัฒน์กุล | การจัดทำ Scenario Planning |
| | 13.00 – 16.00 | คุณชานนท์ ลีลานุวัฒน์กุล | การจัดทำแบบจำลองทางการเงิน (Financial Model) |
| 25 กรกฎาคม 2565 | 09.00 – 12.00 | ดร.ดามพ์ สุคนธทรัพย์ | วิเคราะห์และจัดทำ Strategic Positioning |
| | 13.00 – 16.00 | ดร. วินัย หอมสมบัติ | การวิเคราะห์ Business Model |
| 26 กรกฎาคม 2565 | 09.00 – 12.00 | ดร. วินัย หอมสมบัติ | จัดทำ Strategy Map |
| | 13.00 – 16.00 | คุณเศรษฐภัทร เศรษฐการุณย์ | Work System และ Work Process |
| 3 สิงหาคม 2565 | 09.00 – 12.00 | คุณเศรษฐภัทร เศรษฐการุณย์ | สรุปยุทธศาสตร์และกลยุทธ์แผนฟื้นฟู |
| | 13.00 – 16.00 | ดร. วินัย หอมสมบัติ | การจัดทำแผนกลยุทธ์เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพ (SIP) |

- ภาพประกอบการอบรมเพื่อถ่ายทอดองค์ความรู้ (Knowledge Transfer) กลุ่มที่ 1








**สรุปผลการอบรมเพื่อถ่ายทอดองค์ความรู้ (Knowledge Transfer)**

**โครงการงานจ้างที่ปรึกษาจัดทำแผนวิสาหกิจการรถไฟแห่งประเทศไทย ปี พ.ศ. 2566 – 2570 (แผนฟื้นฟูการรถไฟแห่งประเทศไทย) กลุ่มที่ 2**

**ระหว่างวันที่ 4 – 5, 10, 16 – 17 สิงหาคม พ.ศ. 2565**

**ณ โรงแรม Novotel Bangkok Siam Square กรุงเทพฯ ห้อง Sensation ชั้น 4**

- ผู้เข้าร่วมการอบรมเพื่อถ่ายทอดองค์ความรู้ (Knowledge Transfer) ทั้งหมด 30 ท่าน โดยมาจากฝ่าย/หน่วยงาน ดังนี้
    1) ฝ่ายการอาณัติสัญญาและโทรคมนาคม
    2) ฝ่ายการช่างโยธา
    3) ฝ่ายโครงการพิเศษและก่อสร้าง
    4) ฝ่ายการเงินและการบัญชี
    5) ฝ่ายการพัสดุ
    6) ฝ่ายบริหารโครงการพัฒนาที่ดิน
    7) สำนักงานแพทย์
    8) สำนักงานบริหารโครงการระบบรถไฟฟ้า
    9) ฝ่ายนโยบายและแผน

- ในการอบรมแต่ละวันประกอบไปด้วยเนื้อหา (Course outline) ดังนี้

| วันที่ | เวลา | วิทยากร | เนื้อหา |
|---|---|---|---|
| 4 สิงหาคม 2565 | 09.00 – 12.00 | ดร.ดามพ์ สุคนธทรัพย์ | การใช้เครื่องมือเพื่อการวิเคราะห์ปัจจัยนำเข้า และการวิเคราะห์ SWOT |
| | 13.00 – 16.00 | คุณเศรษฐภัทร เศรษฐการุณย์ | การกำหนด Strategic Challenge, Strategic Advantage, Core Competency |
| 5 สิงหาคม 2565 | 09.00 – 12.00 | ดร. วินัย หอมสมบัติ | วิเคราะห์และจัดทำ Strategic Positioning |
| | 13.00 – 16.00 | | การวิเคราะห์ Business Model |
| 10 สิงหาคม 2565 | 09.00 – 12.00 | คุณดวงกมล ถนัดค้าตระกูล และ คุณชานนท์ ลีลานุวัฒน์กุล | การจัดทำ Scenario Planning |
| | 13.00 – 16.00 | | การจัดทำแบบจำลองทางการเงิน (Financial Model) |
| 16 สิงหาคม 2565 | 09.00 – 12.00 | คุณไรย์วินท์ บุญสวัสดิ์ | จัดทำ Strategy Map |
| | 13.00 – 16.00 | คุณไรย์วินท์ บุญสวัสดิ์ | Work System และ Work Process |
| 17 สิงหาคม 2565 | 09.00 – 12.00 | คุณเศรษฐภัทร เศรษฐการุณย์ | สรุปยุทธศาสตร์และกลยุทธ์แผนฟื้นฟู |
| | 13.00 – 16.00 | ดร. วินัย หอมสมบัติ | การจัดทำแผนกลยุทธ์เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพ (SIP) |

- ภาพประกอบการอบรมเพื่อถ่ายทอดองค์ความรู้ (Knowledge Transfer) กลุ่มที่ 2








**สรุปผลการอบรมเพื่อถ่ายทอดองค์ความรู้ (Knowledge Transfer)**

**โครงการงานจ้างที่ปรึกษาจัดทำแผนวิสาหกิจการรถไฟแห่งประเทศไทย ปี พ.ศ. 2566 – 2570 (แผนฟื้นฟูการรถไฟแห่งประเทศไทย) กลุ่มที่ 3**

**ระหว่างวันที่ 18 – 19, 24 – 26 สิงหาคม พ.ศ. 2565**

**ณ โรงแรม Novotel Bangkok Siam Square กรุงเทพฯ ห้อง Sensation ชั้น 4**

- ผู้เข้าร่วมการอบรมเพื่อถ่ายทอดองค์ความรู้ (Knowledge Transfer) ทั้งหมด 30 ท่าน โดยมาจากฝ่าย/หน่วยงาน ดังนี้
    1) ฝ่ายปฏิบัติการเดินรถ
    2) ฝ่ายบริการโดยสาร
    3) ฝ่ายบริการสินค้า
    4) ฝ่ายการช่างกล
    5) สำนักงานยุทธศาสตร์การเดินรถ
    6) สำนักงานจัดหาพัสดุซ่อมบำรุง
    7) ฝ่ายบริหารทรัพย์สิน
- ในการอบรมแต่ละวันประกอบไปด้วยเนื้อหา (Course outline) ดังนี้

| วันที่ | เวลา | วิทยากร | เนื้อหา |
|---|---|---|---|
| 18 สิงหาคม 2565 | 09.00 – 12.00 | ดร.ดามพ์ สุคนธทรัพย์ | การใช้เครื่องมือเพื่อการวิเคราะห์ปัจจัยนำเข้า และการวิเคราะห์ SWOT |
| | 13.00 – 16.00 | คุณเศรษฐภัทร เศรษฐการุณย์ | การกำหนด Strategic Challenge, Strategic Advantage, Core Competency |
| 19 สิงหาคม 2565 | 09.00 – 12.00 | ดร. วินัย หอมสมบัติ | วิเคราะห์และจัดทำ Strategic Positioning |
| | 13.00 – 16.00 | | การวิเคราะห์ Business Model |
| 24 สิงหาคม 2565 | 09.00 – 12.00 | คุณดวงกมล ถนัดค้าตระกูล และ คุณชานนท์ ลีลานุวัฒน์กุล | การจัดทำ Scenario Planning |
| | 13.00 – 16.00 | | การจัดทำแบบจำลองทางการเงิน (Financial Model) |
| 25 สิงหาคม 2565 | 09.00 – 12.00 | ดร. วินัย หอมสมบัติ | จัดทำ Strategy Map |
| | 13.00 – 16.00 | คุณเศรษฐภัทร เศรษฐการุณย์ | Work System และ Work Process |
| 26 สิงหาคม 2565 | 09.00 – 12.00 | ดร. วินัย หอมสมบัติ | การจัดทำแผนกลยุทธ์เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพ (SIP) |
| | 13.00 – 16.00 | คุณเศรษฐภัทร เศรษฐการุณย์ | สรุปยุทธศาสตร์และกลยุทธ์แผนฟื้นฟู |

- ภาพประกอบการอบรมเพื่อถ่ายทอดองค์ความรู้ (Knowledge Transfer) กลุ่มที่ 3








## 20. สรุปผลการสัมมนาสื่อสารแผนวิสาหกิจการรถไฟแห่งประเทศไทย ปี พ.ศ. 2566 – 2570 (แผนฟื้นฟูการรถไฟแห่งประเทศไทย) ให้แก่ผู้บริหารและพนักงาน

การสัมมนาเพื่อสื่อสารประเด็นการฟื้นฟูให้แก่ผู้บริหารและพนักงาน ทั้งในส่วนกลางและส่วนภูมิภาค ได้ดำเนินการจัดขึ้นทั้งสิ้น 5 ครั้ง ครั้งละ 1 วัน ครอบคลุม 4 จังหวัดในแต่ละภูมิภาคของประเทศไทย โดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อสร้างการรับรู้และความเข้าใจในทิศทางการฟื้นฟูองค์กรการรถไฟฯ ไปในทิศทางเดียวกัน ตลอดจนเป็นการเปิดโอกาสให้ผู้เข้าร่วมสัมมนาได้แสดงความคิดเห็นและให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับแนวทางในการพัฒนาแผนฟื้นฟูฯ โดยมีรายละเอียดการประชุมทั้ง 5 ครั้ง ดังนี้

1) ส่วนกลาง จำนวน 2 ครั้ง – จังหวัดกรุงเทพมหานคร
2) ส่วนภูมิภาค จำนวน 3 ครั้ง – จังหวัดชุมพร จังหวัดนครราชสีมา (โคราช) และจังหวัดเชียงใหม่

- ผู้เข้าร่วม ในการสัมมนาเพื่อสื่อสารแผนฟื้นฟูฯ ครั้งที่ 1 ณ จังหวัดกรุงเทพมหานคร (เพื่อสื่อสารแผนฟื้นฟูฯ ต่อหน่วยงานภายในของการรถไฟฯ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของการรถไฟฯ)

ในการสัมมนาเพื่อสื่อสารแผนวิสาหกิจการรถไฟแห่งประเทศไทย ปี พ.ศ. 2566 – 2570 (แผนฟื้นฟูฯ) ที่จัดขึ้นในครั้งที่ 1 จังหวัดกรุงเทพมหานคร มีหน่วยงานภายในที่เข้าร่วม ดังนี้

1. การรถไฟฯ (ผู้ว่าการรถไฟฯ รองผู้ว่าการฯ และผู้ช่วยผู้ว่าการฯ)
2. ฝ่ายการช่างกล
3. ฝ่ายการช่างโยธา
4. ฝ่ายปฏิบัติการเดินรถ
5. ฝ่ายบริการโดยสาร
6. ฝ่ายบริการสินค้า
7. สำนักงานนโยบาย แผน วิจัยและพัฒนา
8. ฝ่ายการอาณัติสัญญาณและโทรคมนาคม
9. สำนักงานยุทธศาสตร์การเดินรถ
10. ฝ่ายโครงการพิเศษและก่อสร้าง
11. สำนักงานบริหารโครงการระบบรถไฟฟ้า
12. ฝ่ายทรัพยากรบุคคล
13. ฝ่ายเทคโนโลยีสารสนเทศ
16. สำนักงานจัดหาพัสดุซ่อมบำรุง
17. ฝ่ายบริหารทรัพย์สิน
18. ฝ่ายบริหารโครงการพัฒนาที่ดิน
19. ฝ่ายตรวจสอบภายใน
20. สำนักงานอาณาบาล
21. สำนักงานผู้ว่าการ
22. สำนักงานแพทย์
23. สำนักงานผู้ตรวจการรถไฟ
24. ศูนย์ประสานงานและเลขานุการคณะกรรมการรถไฟแห่งประเทศไทย
25. ศูนย์บริหารความเสี่ยง
26. ศูนย์ประชาสัมพันธ์
27. ศูนย์ฝึกอบรมการรถไฟ
28. สหภาพแรงงาน รัฐวิสาหกิจการรถไฟฯ

14. ฝ่ายการเงินและการบัญชี
15. ฝ่ายการพัสดุ
29. บริษัท รถไฟฟ้า ร.ฟ.ท. จำกัด (SRTET)
30. บริษัท เอสอาร์ที แอสเสท จำกัด (SRTA)

นอกจากนี้ ยังมีผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจากการดำเนินงานของการรถไฟฯ ซึ่งเป็นผู้เข้าร่วมจากหน่วยงานภายนอก ดังต่อไปนี้

<u>หน่วยงานภาครัฐ</u>

1. กระทรวงคมนาคม
2. สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ
3. สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ
4. สำนักงานนโยบายและแผนการขนส่งและจราจร
5. กรมการขนส่งทางราง
6. การท่าเรือแห่งประเทศไทย
7. สภาผู้ส่งสินค้าทางเรือแห่งประเทศไทย

<u>ภาคเอกชน</u>

8. บริษัท อีสเทิร์นซี แหลมฉบัง เทอร์มินัล จำกัด
9. บริษัท ปตท.สำรวจและผลิตปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน) (PTTEP)
10. บริษัท เชลล์แห่งประเทศไทย จำกัด
11. บริษัท ไทยเรล โลจิสติกส์ จำกัด
12. บริษัท ทีพีไอ โพลีน จำกัด (มหาชน)
13. บริษัท พลังงานบริสุทธิ์ จำกัด (มหาชน)
14. บริษัท เซ็นทรัลพัฒนา จำกัด (มหาชน)
15. บริษัท Belmond Management Limited (E&O)
16. บริษัท บรอดแคส ดีพอท (ไทยแลนด์) จำกัด

- ผู้เข้าร่วม ในการสัมมนาเพื่อสื่อสารแผนฟื้นฟูฯ ครั้งที่ 2 - ครั้งที่ 5

ในการสัมมนาเพื่อสื่อสารแผนวิสาหกิจการรถไฟแห่งประเทศไทย ปี พ.ศ. 2566 – 2570 (แผนฟื้นฟูฯ) ที่จัดขึ้นอีกทั้งหมด 4 ครั้ง ใน 4 จังหวัดทั่วประเทศไทย มีหน่วยงานภายในที่เข้าร่วม ดังนี้

1. ฝ่ายการช่างกล
2. ฝ่ายการช่างโยธา
3. ฝ่ายปฏิบัติการเดินรถ
4. ฝ่ายบริการโดยสาร
5. ฝ่ายบริการสินค้า
6. ฝ่ายการอาณัติสัญญาณและโทรคมนาคม
7. สำนักงานนโยบาย แผน วิจัยและพัฒนา

ทั้งนี้ สามารถสรุปผลการทำแบบสอบถามความคิดเห็นจากการสัมมนาเพื่อรับทราบแผนวิสาหกิจ การรถไฟแห่งประเทศไทย พ.ศ. 2566 – 2570 (แผนฟื้นฟูฯ) ได้ดังต่อไปนี้

**สรุปผลแบบสอบถามความคิดเห็นจากการสัมมนาเพื่อรับทราบแผนวิสาหกิจ**
**การรถไฟแห่งประเทศไทย พ.ศ. 2566 – 2570 (แผนฟื้นฟูฯ)**
**ณ โรงแรม Vie Hotel by MGallery ราชเทวี จังหวัดกรุงเทพฯ วันพุธที่ 5 ตุลาคม 2565**
**จำนวนผู้เข้าร่วมงานสัมมนา 82 คน**

สรุปผลแบบสอบถามความคิดเห็นจากการสัมมนาเพื่อรับทราบแผนวิสาหกิจ การรถไฟแห่งประเทศไทย พ.ศ. 2566 – 2570 (แผนฟื้นฟูฯ)

**1) ส่วนที่ 1: ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม**

| ตัวแปร | จำนวน (คน) | ร้อยละ |
|---|---|---|
| **หน่วยงาน** | **39** | **100** |
| - บุคลากรของการรถไฟฯ | 19 | 48.7 |
| - หน่วยงานภาครัฐ/รัฐวิสาหกิจ/หน่วยงานพันธมิตร | 11 | 28.2 |
| - กลุ่มคู่ค้า หน่วยงานภาคเอกชนอื่น ๆ | 7 | 17.9 |
| - บริษัทลูกของการรถไฟฯ | 2 | 5.1 |

ทั้งนี้ มีผู้ร่วมตอบแบบสอบถามทั้งสิ้น 39 คน จากผู้เข้าร่วมการประชุมทั้งหมด 82 คน (คิดเป็นร้อยละ 48)

**2) ส่วนที่ 2: แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับ แผนวิสาหกิจการรถไฟแห่งประเทศไทย ปี พ.ศ. 2566 – 2570 (แผนฟื้นฟูการรถไฟแห่งประเทศไทย)**

**2.1)** ประเด็นที่ 1: ด้านการรับรู้และความเข้าใจ – ***บุคลากรของการรถไฟฯ และบริษัทลูกของการรถไฟฯ***

| ประเด็น | ระดับ | | | | | ค่าเฉลี่ย | ร้อยละ |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | | |
| **2.1.1) ท่านรับรู้และมีความเข้าใจต่อแผนวิสาหกิจการรถไฟแห่งประเทศไทย พ.ศ. 2566 – 2570 (แผนฟื้นฟูฯ) ระดับใด** | | | | | | | |
| - จากการบรรยายท่านรับทราบในวิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์ของแผนฟื้นฟูฯ มากน้อยเพียงใด | 2 | 12 | 5 | 0 | 0 | 3.84 | 76.84 |
| - ท่านเข้าใจความสอดคล้องของยุทธศาสตร์และกลยุทธ์การฟื้นฟู ต่อ | 5 | 12 | 3 | 1 | 0 | 4.42 | 88.42 |

| ประเด็น | ระดับ | | | | | ค่าเฉลี่ย | ร้อยละ |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | | |
| ฝ่ายงานที่ท่านปฏิบัติงานอยู่มากน้อยเพียงใด | | | | | | | |
| **2.1.2) ท่านมีความตระหนักต่อแผนวิสาหกิจ การรถไฟแห่งประเทศไทย พ.ศ. 2566 – 2570 (แผนฟื้นฟู) ระดับใด** | | | | | | | |
| - ท่านคิดว่า แผนฟื้นฟูฯ นี้มีความสำคัญต่อการพลิกฟื้นองค์กรมากน้อยเพียงใด | 7 | 12 | 0 | 0 | 0 | 4.37 | 87.36 |
| - ท่านคิดว่า แผนฟื้นฟูฯ นี้จะมีผลกระทบต่อการปฏิบัติงานและหน้าที่ของท่านมากน้อยเพียงใด | 5 | 9 | 5 | 0 | 0 | 4.00 | 80.00 |
| | | | | | **รวมผลคะแนน** | **4.16** | **83.16** |

จากค่าเฉลี่ยข้างต้นสามารถนำมาอธิบายได้ดังนี้

- คะแนนค่าเฉลี่ย 1.00 – 1.80 หมายถึง มีความเข้าใจและการตระหนักถึงความสำคัญที่ต่ำ
- คะแนนค่าเฉลี่ย 1.81 – 2.60 หมายถึง มีความเข้าใจและการตระหนักถึงความสำคัญค่อนข้างต่ำ
- คะแนนค่าเฉลี่ย 2.61 – 3.40 หมายถึง มีความเข้าใจและการตระหนักถึงความสำคัญในระดับปานกลาง
- คะแนนค่าเฉลี่ย 3.41 – 4.20 หมายถึง มีความเข้าใจและการตระหนักถึงความสำคัญค่อนข้างสูง
- คะแนนค่าเฉลี่ย 4.21 – 5.00 หมายถึง มีความเข้าใจและการตระหนักถึงความสำคัญที่สูง

ดังนั้น จากผลการวิเคราะห์การรับรู้และความเข้าใจของบุคลากรของการรถไฟฯ เบื้องต้นพบว่าผู้เข้าร่วมสัมมนาส่วนมากมีความเข้าใจและการตระหนักถึงความสำคัญต่อแผนวิสาหกิจการรถไฟแห่งประเทศไทย พ.ศ. 2566 – 2570 (แผนฟื้นฟูฯ) ในระดับที่ค่อนข้างสูง โดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ร้อยละ 83.16

**2.2)** ประเด็นที่ 2: ความคิดเห็นต่อวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์การฟื้นฟูการรถไฟฯ

2.2.1) ประเด็นที่ 2: ความคิดเห็นต่อวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์การฟื้นฟูการรถไฟฯ – ***บุคลากรของการรถไฟฯ และบริษัทลูกของการรถไฟฯ***

| ประเด็น | ระดับ | | | | | ค่าเฉลี่ย | ร้อยละ |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | | |
| **2.2.1.1) ความคิดเห็นต่อวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์การฟื้นฟูการรถไฟฯ** | | | | | | | |
| - ท่านคิดว่าเป้าหมายการฟื้นฟูองค์กรของการรถไฟฯ (EBITDA มากกว่า 0 และมีความสามารถในการชำระหนี้) มีความเหมาะสมหรือไม่ ระดับใด | 5 | 7 | 7 | 0 | 0 | 3.89 | 77.89 |
| - ท่านคิดว่า วิสัยทัศน์ของการรถไฟฯ “เป็นผู้ให้บริการแพลตฟอร์มการเชื่อมต่อและการขนส่งที่มุ่งตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้เสีย” โดยมุ่งเน้นการเพิ่มบทบาทสู่ Platform provider และขยายขอบเขตการบริการสู่ Connectivity มีความเหมาะสมหรือไม่ต่อการฟื้นฟูองค์กร ระดับใด | 6 | 6 | 7 | 0 | 0 | 3.95 | 78.94 |
| | | | | | **รวมผลคะแนน** | **3.92** | **78.42** |
| **2.2.1.2) ท่านคิดว่า ยุทธศาสตร์ทั้ง 6 ข้อมีส่วนสำคัญในการฟื้นฟูองค์กรมากน้อยเพียงใด** | | | | | | | |
| - ยุทธศาสตร์ที่ 1: พัฒนาขีดความสามารถด้านการแข่งขัน | 5 | 13 | 1 | 0 | 0 | 4.21 | 84.21 |
| - ยุทธศาสตร์ที่ 2: พลิกฟื้นธุรกิจหลัก | 5 | 13 | 1 | 0 | 0 | 4.21 | 84.21 |
| - ยุทธศาสตร์ที่ 3: ปรับรูปแบบธุรกิจสู่ผู้ให้บริการแพลตฟอร์มระบบราง | 7 | 7 | 5 | 0 | 0 | 4.11 | 82.10 |
| - ยุทธศาสตร์ที่ 4: พัฒนาและสร้างรายได้ที่ไม่เกี่ยวกับการขนส่งระบบราง (Non-core business) | 7 | 11 | 1 | 0 | 0 | 4.32 | 86.31 |

| ประเด็น | ระดับ | | | | | ค่าเฉลี่ย | ร้อยละ |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | | |
| - ยุทธศาสตร์ที่ 5: ปฏิรูปองค์กรให้สอดคล้องกับการฟื้นฟู | 6 | 10 | 3 | 0 | 0 | 4.16 | 83.15 |
| - ยุทธศาสตร์ที่ 6: พัฒนาระบบรางด้วย BCG Model | 5 | 11 | 3 | 0 | 0 | 4.11 | 82.10 |
| | | | | | **รวมผลคะแนน** | **4.19** | **83.68** |

2.2.2) ประเด็นที่ 2: ความคิดเห็นต่อวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์การฟื้นฟูการรถไฟฯ – ***หน่วยงานภาครัฐ/รัฐวิสาหกิจ/หน่วยงานพันธมิตร***

| ประเด็น | ระดับ | | | | | ค่าเฉลี่ย | ร้อยละ |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | | |
| **2.2.2.1) ความคิดเห็นต่อวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์การฟื้นฟูการรถไฟฯ** | | | | | | | |
| - ท่านคิดว่าเป้าหมายการฟื้นฟูองค์กรของการรถไฟฯ (EBITDA มากกว่า 0 และมีความสามารถในการชำระหนี้) มีความเหมาะสมหรือไม่ ระดับใด<br>- | 1 | 7 | 1 | 0 | 0 | 4.00 | 80.00 |
| - ท่านคิดว่า วิสัยทัศน์ของการรถไฟฯ “เป็นผู้ให้บริการแพลตฟอร์มการเชื่อมต่อและการขนส่งที่มุ่งตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้เสีย” โดยมุ่งเน้นการเพิ่มบทบาทสู่ Platform provider และขยายขอบเขตการบริการสู่ Connectivity มีความเหมาะสมหรือไม่ต่อการฟื้นฟูองค์กร ระดับใด | 5 | 4 | 0 | 0 | 0 | 4.56 | 91.11 |
| | | | | | **รวมผลคะแนน** | **4.28** | **85.56** |

| ประเด็น | ระดับ | | | | | ค่าเฉลี่ย | ร้อยละ |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | | |
| **2.2.2.2) ท่านคิดว่า ยุทธศาสตร์ทั้ง 6 ข้อมีส่วนสำคัญในการฟื้นฟูองค์กรมากน้อยเพียงใด** | | | | | | | |
| - ยุทธศาสตร์ที่ 1: พัฒนาขีดความสามารถด้านการแข่งขัน | 6 | 3 | 0 | 0 | 0 | 4.67 | 93.33 |
| - ยุทธศาสตร์ที่ 2: พลิกฟื้นธุรกิจหลัก | 5 | 3 | 1 | 0 | 0 | 4.44 | 88.89 |
| - ยุทธศาสตร์ที่ 3: ปรับรูปแบบธุรกิจสู่ผู้ให้บริการแพลตฟอร์มระบบราง | 6 | 2 | 1 | 0 | 0 | 4.56 | 91.11 |
| - ยุทธศาสตร์ที่ 4: พัฒนาและสร้างรายได้ที่ไม่เกี่ยวกับการขนส่งระบบราง (Non-core business) | 7 | 2 | 0 | 0 | 0 | 4.78 | 95.56 |
| - ยุทธศาสตร์ที่ 5: ปฏิรูปองค์กรให้สอดคล้องกับการฟื้นฟู | 3 | 5 | 1 | 0 | 0 | 4.22 | 84.44 |
| - ยุทธศาสตร์ที่ 6: พัฒนาระบบรางด้วย BCG Model | 4 | 3 | 1 | 1 | 0 | 4.11 | 82.22 |
| | | | | | **รวมผลคะแนน** | **4.46** | **89.26** |
| **2.2.2.3) ท่านยินดีให้การสนับสนุนการรถไฟฯ ในการขับเคลื่อนแผนฟื้นฟูฯ นี้ มากน้อยเพียงใด** | | | | | | | |
| - ท่านยินดีให้การสนับสนุนการรถไฟฯ ในการขับเคลื่อนแผนฟื้นฟูฯ นี้ มากน้อยเพียงใด | 7 | 2 | 0 | 0 | 0 | 4.78 | 95.56 |

2.2.3) ประเด็นที่ 2: ความคิดเห็นต่อวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์การฟื้นฟูการรถไฟฯ – ***กลุ่มคู่ค้า หน่วยงานภาคเอกชนและอื่น ๆ***

| ประเด็น | ระดับ | | | | | ค่าเฉลี่ย | ร้อยละ |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | | |
| **2.2.3.1) ความคิดเห็นต่อวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์การฟื้นฟูการรถไฟฯ** | | | | | | | |
| - ท่านคิดว่าเป้าหมายการฟื้นฟูองค์กรของการรถไฟฯ (EBITDA มากกว่า 0 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 4.00 | 80.00 |

| ประเด็น | ระดับ | | | | | ค่าเฉลี่ย | ร้อยละ |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | | |
| และมีความสามารถในการชำระหนี้) มีความเหมาะสมหรือไม่ ระดับใด | | | | | | | |
| - ท่านคิดว่า วิสัยทัศน์ของการรถไฟฯ “เป็นผู้ให้บริการแพลตฟอร์มการเชื่อมต่อและการขนส่งที่มุ่งตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้เสีย” โดยมุ่งเน้นการเพิ่มบทบาทสู่ Platform provider และขยายขอบเขตการบริการสู่ Connectivity มีความเหมาะสมหรือไม่ต่อการฟื้นฟูองค์กร ระดับใด | 1 | 2 | 0 | 0 | 0 | 4.33 | 86.67 |
| | | | | | **รวมผลคะแนน** | **4.17** | **83.34** |
| **2.2.3.2) ท่านยินดีให้การสนับสนุนการรถไฟฯ ในการขับเคลื่อนแผนฟื้นฟูฯ นี้ มากน้อยเพียงใด** | | | | | | | |
| - ท่านยินดีให้การสนับสนุนการรถไฟฯ ในการขับเคลื่อนแผนฟื้นฟูฯ นี้ มากน้อยเพียงใด | 2 | 1 | 0 | 0 | 0 | 4.67 | 93.33 |

จากค่าเฉลี่ยข้างต้นสามารถนำมาอธิบายได้ดังนี้

- คะแนนค่าเฉลี่ย 1.00 – 1.80 หมายถึง ระดับความเหมาะสมต่ำ
- คะแนนค่าเฉลี่ย 1.81 – 2.60 หมายถึง ระดับความเหมาะสมค่อนข้างต่ำ
- คะแนนค่าเฉลี่ย 2.61 – 3.40 หมายถึง ระดับความเหมาะสมปานกลาง
- คะแนนค่าเฉลี่ย 3.41 – 4.20 หมายถึง ระดับความเหมาะสมค่อนข้างมาก
- คะแนนค่าเฉลี่ย 4.21 – 5.00 หมายถึง ระดับความเหมาะสมมากที่สุด

ดังนั้น จากผลการวิเคราะห์มุมมองต่อเป้าหมายการฟื้นฟูและวิสัยทัศน์องค์กร เบื้องต้นพบว่า

- บุคลากรของการรถไฟฯ และบริษัทลูกของการรถไฟฯ: ส่วนมากมองว่าเป้าหมายการฟื้นฟูและวิสัยทัศน์องค์กรดังกล่าวตามที่ได้นำเสนอนั้น มีความเหมาะสมอยู่ในระดับที่ค่อนข้างมาก โดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ร้อยละ 78.42
- หน่วยงานภาครัฐ/รัฐวิสาหกิจ/หน่วยงานพันธมิตร: ส่วนมากมองว่าเป้าหมายการฟื้นฟูและวิสัยทัศน์องค์กรดังกล่าวตามที่ได้นำเสนอนั้น มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ร้อยละ 85.56
- กลุ่มคู่ค้า หน่วยงานภาคเอกชนและอื่น ๆ: ส่วนมากมองว่าเป้าหมายการฟื้นฟูและวิสัยทัศน์องค์กรดังกล่าวตามที่ได้นำเสนอนั้น มีความเหมาะสมอยู่ในระดับที่ค่อนข้างมาก โดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ร้อยละ 83.34

นอกจากนี้ ในส่วนการให้ความสำคัญและความเหมาะสมของแต่ละยุทธศาสตร์ พบว่า

- บุคลากรของการรถไฟฯ และบริษัทลูกของการรถไฟฯ: ส่วนมากให้ความสำคัญกับ (1) ยุทธศาสตร์ที่ 4 พัฒนาและสร้างรายได้ที่ไม่เกี่ยวกับการขนส่งระบบราง (Non-core business) โดยมองว่าเป็นยุทธศาสตร์ที่มีความเหมาะสมที่ต้องเร่งดำเนินงานมากที่สุดเป็นอันดับแรก และตามด้วย (2) ยุทธศาสตร์ที่ 1 พัฒนาขีดความสามารถด้านการแข่งขัน และยุทธศาสตร์ที่ 2 พลิกฟื้นธุรกิจหลัก (3) ยุทธศาสตร์ที่ 5 ปฏิรูปองค์กรให้สอดคล้องกับการฟื้นฟู และ (4) ยุทธศาสตร์ที่ 3 ปรับรูปแบบธุรกิจสู่ผู้ให้บริการแพลตฟอร์มระบบราง และยุทธศาสตร์ที่ 6 พัฒนาระบบรางด้วย BCG Model ตามลำดับ ทั้งนี้ ในภาพรวมผู้เข้าร่วมสัมมนามองว่ายุทธศาสตร์ทั้ง 6 ข้อมีความเหมาะสมโดยรวมอยู่ในระดับที่ค่อนข้างมาก โดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ร้อยละ 83.68
- หน่วยงานภาครัฐ/รัฐวิสาหกิจ/หน่วยงานพันธมิตร: ส่วนมากให้ความสำคัญกับ (1) ยุทธศาสตร์ที่ 4 พัฒนาและสร้างรายได้ที่ไม่เกี่ยวกับการขนส่งระบบราง (Non-core business) โดยมองว่าเป็นยุทธศาสตร์ที่มีความเหมาะสมที่ต้องเร่งดำเนินงานมากที่สุดเป็นอันดับแรก และตามด้วย (2) ยุทธศาสตร์ที่ 1 พัฒนาขีดความสามารถด้านการแข่งขัน (3) ยุทธศาสตร์ที่ 3 ปรับรูปแบบธุรกิจสู่ผู้ให้บริการแพลตฟอร์มระบบราง (4) ยุทธศาสตร์ที่ 2 พลิกฟื้นธุรกิจหลัก (5) ยุทธศาสตร์ที่ 5 ปฏิรูปองค์กรให้สอดคล้องกับการฟื้นฟู และ (6) ยุทธศาสตร์ที่ 6 พัฒนาระบบรางด้วย BCG Model ตามลำดับ ทั้งนี้ ในภาพรวมผู้เข้าร่วมสัมมนามองว่ายุทธศาสตร์ทั้ง 6 ข้อมีความเหมาะสมโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ร้อยละ 89.26

และผลจากแบบสอบถามยังแสดงให้เห็นว่าทั้งหน่วยงานภาครัฐ/รัฐวิสาหกิจ/หน่วยงานพันธมิตรและกลุ่มคู่ค้า หน่วยงานภาคเอกชนและอื่น ๆ นั้น มีความยินดีที่จะให้การสนับสนุนการรถไฟฯ ในการขับเคลื่อนแผนฟื้นฟูฯ ในครั้งนี้ในระดับสูงที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ร้อยละ 95.56 และ 93.33 ตามลำดับ

**3) ประเด็นข้อคิดเห็นเพิ่มเติมจากผู้เข้าร่วมสัมมนา**

**1. สภาผู้ส่งสินค้าทางเรือแห่งประเทศไทย**

- ประเด็น: มองว่าการขนส่งสินค้าทางรางทั้งในปัจจุบันและอนาคตมีปริมาณความต้องการที่สูง แต่ปัจจัยหลักคือการที่การรถไฟฯ ไม่มี Capacity และทรัพยากรมากเพียงพอในการรองรับการให้บริการ ซึ่งถือได้ว่าเป็นการเสียโอกาสของการรถไฟฯ

  ที่ปรึกษาชี้แจง: ทิศทางการดำเนินงานของการรถไฟฯ ในแผนฟื้นฟูฯ เป็นไปในทิศทางการมุ่งเน้นขยายไปในด้านการขนส่งสินค้าผ่านระบบราง ซึ่งประเด็นปัญหาหลักคือเรื่องความเพียงพอและความพร้อมของทรัพยากร (Resources) ซึ่งการรถไฟฯ ได้ให้ความสำคัญในเรื่องดังกล่าวและอยู่ระหว่างการเร่งจัดหารถจักรล้อเลื่อน อาทิ รถ บทต. ซึ่งเป็นโครงการที่แผนฟื้นฟูฯ ให้ความสำคัญเป็นหลัก

  โดยการพัฒนาการเชื่อมต่อการขนส่งที่ครบวงจร (Multimodal Transportation) ที่จะเชื่อมต่อการขนส่งสินค้าทางรางใน 2 ส่วนคือ 1) ต้นทางที่อยู่ในภูมิภาคที่จะรับสินค้าเพื่อส่งออก และ 2) ปลายทางที่เชื่อมต่อไปยังท่าเรือ ทั้งนี้ สำหรับประเด็นปัญหาในการพัฒนา CY มีข้อกังวลหลักคือเรื่องของ Volume ซึ่งเป็นผลมาจาก Resource ที่ไม่สามารถรองรับความต้องการของผู้ใช้บริการขนส่งสินค้าได้ตั้งแต่ต้นทาง และการดำเนินธุรกิจ CY หาก Volume ไม่เพียงพอ จะส่งผลต่อต้นทุนต่อหน่วยของผู้ประกอบการพัฒนา CY

  อย่างไรก็ตาม การรถไฟฯ ได้คำนึงถึงปัญหาเหล่านี้และได้สะท้อนไว้ในแผนฟื้นฟูฯ ในเรื่อง 1) การเพิ่ม Resource ซึ่งระบุอยู่ใน กลยุทธ์ 1.2 บริหารการจัดหาและซ่อมบำรุงรถจักรและล้อเลื่อนเพื่อลดต้นทุนการแข่งขัน 2) การพัฒนา CY ให้เป็น Warehouse และศูนย์กระจายสินค้า เพื่อให้เกิดการสนับสนุน Volume ให้มากพอในการขนถ่าย สอดคล้องกับ กลยุทธ์ 2.1 ขยายการขนส่งสินค้าในอุตสาหกรรมที่มีศักยภาพ และ 3) การเป็น Platform Provider สอดคล้องกับ 3.1 ต่อยอดโครงสร้างพื้นฐาน เพื่อให้บริการแพลตฟอร์มระบบราง

- ประเด็น: ความชัดเจนของการเป็น Platform Provider

  ที่ปรึกษาชี้แจง: จากกลยุทธ์ 3.1 ต่อยอดโครงสร้างพื้นฐาน เพื่อให้บริการแพลตฟอร์มระบบราง นอกจากการเพิ่มการใช้ประโยชน์จากโครงสร้างพื้นฐานทางรางแล้ว ยังรวมถึงการพัฒนาระบบ IT และ Facilities ที่จะช่วยอำนวยความสะดวกในเรื่องการขนส่งสินค้าและดึงดูดให้เกิดการสร้างหรือ Shift Volume สู่การขนส่งสินค้าทางราง

- ประเด็นการเชื่อมต่อกับท่าเรือและศุลกากรต่าง ๆ เพื่อเชื่อมต่อการขนส่งสินค้าทางราง

  ที่ปรึกษาชี้แจง: ด้านการเชื่อมต่อท่าเรือ ในส่วนของนโยบายระบบรางที่ยังไม่สามารถเชื่อมต่อกับท่าเรือได้อย่างสมบูรณ์ ทำให้เกิดการขนถ่ายจากทางรางสู่ทางถนนและไปเชื่อมต่อกับทางเรือ ทำให้เกิดต้นทุนค่าเสียโอกาสให้กับทั้งระบบต้นทุนโลจิสติกส์ของประเทศไทย

  ด้านการปฏิบัติการ (Operation) ที่จะต้องมีการปรับให้มีคุณภาพมากขึ้นโดยเฉพาะในเรื่องของการบริหาร Capacity โดยในแผนฟื้นฟูฯ ฉบับนี้ได้มีการให้ความสำคัญกับการให้บริการขนส่งสินค้าไว้เป็นลำดับต้น ๆ

  ทั้งนี้ การรถไฟฯ ต้องพัฒนาทั้งปัจจัยภายใน รวมถึงต้องร่วมมือหรือขอการสนับสนุนจากปัจจัยภายนอก อาทิ หน่วยงานภาครัฐ หน่วยงานกำกับดูแล อาทิ กระทรวงคมนาคม เพื่อให้การขนส่งสินค้าทางราง เป็นหัวใจสำคัญในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจของประเทศให้ได้

**2. บมจ.ปตท. (PTTEP)**

- ประเด็น: แนวโน้มการขนส่งสินค้าในหลายประเภทที่มีการเปลี่ยนแปลงไปในช่วงที่มาผ่าน ซึ่งจะส่งผลโดยตรงต่อความเสี่ยงด้านการดำเนินงานของการรถไฟฯ การรถไฟฯ ควรมีการสำรวจแนวโน้มความต้องการในการขนส่งอย่างสม่ำเสมอ เพื่อที่จะปรับแผนการดำเนินงานให้มีความสอดคล้องต่อความต้องการของผู้ใช้บริการ ณ ขณะนั้น ๆ

  ที่ปรึกษาชี้แจง: ประเด็นเรื่องการเพิ่มและบริหารจัดการ Volume การขนส่งสินค้า ยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ในแผนฟื้นฟูฯ คือการเร่งไปยังอุตสาหกรรมใหม่ อาทิ แผนการขยายไปสู่นิคมอุตสาหกรรมตามแนวราง อุตสาหกรรมที่มีแนวโน้มเติบโตสูงและมีความจำเป็นในการขนส่งทางระบบรางเพิ่มมากขึ้น อาทิ เคมีอันตราย เพื่อบริหารความเสี่ยงในแนวโน้มการลดลงของปริมาณการขนส่งสินค้าบางประเภทซึ่งเป็นกลุ่มรายได้หลักของการรถไฟฯ อาทิ ปิโตรเลียม ซึ่งการรถไฟฯ จะเน้นการขยายกลุ่มผลิตภัณฑ์การขนส่งและศึกษาความต้องการของตลาดและผู้ประกอบการเป็นสำคัญ

- ประเด็น: การเพิ่ม Utilization มองว่ายังมีโอกาสในการสนับสนุนการขยายการขนส่งทางรางอย่างมีนัยสำคัญ โดยเฉพาะ 1) Green House Effect ซึ่งทำให้ทั้งระบบโลก ประเทศ องค์กร และบริษัทต่าง ๆ หันมาให้ความสำคัญกับประเด็นนี้กันมาก และการขนส่งด้วยระบบรางถือเป็นอีก 1 ช่องทางที่จะเข้ามาช่วยลดมลพิษและทำให้องค์กรนั้น ๆ บรรลุเป้าหมายในด้านดังกล่าวตามที่ได้ตั้งเอาไว้ และ 2) อยากให้ทางการรถไฟฯ ลองพิจารณาการขยายจำนวนตู้พ่วงในเส้นทางศักยภาพเพื่อดึงดูดภาคเอกชน

ที่ปรึกษาชี้แจง: การรถไฟฯ รวมถึงกระทรวงคมนาคมได้ให้ความสำคัญในประเด็น "BCG" หรือ Bio-Circular-Green Economy เศรษฐกิจชีวภาพ-เศรษฐกิจหมุนเวียน-เศรษฐกิจสีเขียว โดยในกลยุทธ์ที่ 6.1 พัฒนาระบบรางด้วยนวัตกรรมสีเขียว ที่สอดคล้องกับนโยบาย BCG Model อาทิ การปรับขบวนรถไฟเพื่อลดการปล่อยคาร์บอนไดออกไซด์ การพัฒนารถไฟ EV การลดค่าใช้จ่ายด้านพลังงานไฟฟ้าด้วยแนวคิด Solar Cell รวมถึงการพัฒนา EV Charger station สำหรับรถยนต์ในบริเวณสถานีศักยภาพ เพื่อให้การขนส่งทางระบบรางช่วยลดการปล่อยมลพิษต่าง ๆ

การขยายจำนวนตู้พ่วงในเส้นทางศักยภาพเพื่อดึงดูดภาคเอกชน หลังจากการก่อสร้างทางคู่และทางสายใหม่ ซึ่งจะช่วยเพิ่ม Capacity ความจุทาง, Speed ความเร็ว และ On-time ความตรงต่อเวลา ซึ่งการบริหารจัดการการเดินรถจะมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ขอรับข้อเสนอแนะไปในส่วนการวางแผนเส้นทางการเดินรถเพื่อรองรับปริมาณความต้องการของลูกค้า

- ประเด็น: การขนส่งระหว่างประเทศ (Cross Boarder) ที่มีแผนการพัฒนาการขนส่งสินค้าระหว่างประเทศไทย ประเทศลาว และประเทศจีน เสนอแนะให้การรถไฟฯ ให้ความสำคัญกับการดำเนินงานร่วมกับภาคเอกชน และการเข้าไปใช้พื้นที่ต่าง ๆ ให้เกิดประโยชน์สูงสุด รวมถึงการพัฒนา Focal Point เพื่อเป็น One-stop service ในการให้บริการลูกค้าและเพิ่มมาตรฐาน ระบบระเบียบในการดำเนินงาน ซึ่งจะส่งผลให้เกิดความรวดเร็วและประสิทธิภาพ

ที่ปรึกษาชี้แจง: การขนส่งระหว่างประเทศถือได้ว่ามีการพัฒนาและมีความชัดเจนมากขึ้นในช่วงหลายปีที่ผ่านมา โดยเฉพาะ เส้นทางลาว-จีน ในขณะที่ประเทศไทยก็มีโครงการสำคัญต่าง ๆ ที่สอดคล้อง อาทิ เส้นทางช่วงขอนแก่น – หนองคาย หรือ แผนพัฒนาย่านเปลี่ยนถ่ายสินค้า (CY) สถานีนาทา สำหรับเพิ่มการอำนวยความสะดวกระบบขนส่งโลจิสติกส์ และเป็นจุด Facility หลักในการรองรับการเติบโตทางการค้า การลงทุนของไทย สปป.ลาว และจีนในอนาคต

- ประเด็นข้อเสนอแนะเพิ่มเติม: หากการรถไฟฯ ต้องการดำเนินงานร่วมกับเอกชนให้เกิด (Synergy) ควรอำนวยความสะดวกทั้งเรื่องการเข้าไปดูพื้นที่ การประสานงาน ซึ่งต้องการความคล่องตัวและความรวดเร็วมากยิ่งขึ้น

**3. สหภาพแรงงานรัฐวิสาหกิจรถไฟแห่งประเทศไทย (สร.รฟท.)**

- ประเด็น: ปัญหาภายในด้านบุคลากร มีแนวโน้มขยายทางคู่ ทางสายใหม่ ขยายธุรกิจต่าง ๆ แต่แนวโน้มของบุคลากรการรถไฟฯ มีแนวโน้มลดลง มีแนวทางด้านบริหารจัดการบุคลากรอย่างไร

ที่ปรึกษาชี้แจง: การขาดแคลนบุคลากรถือเป็นประเด็นปัญหาสำคัญของการรถไฟฯ เมื่อเปรียบเทียบกับปริมาณงานที่จะเพิ่มมากขึ้นในอนาคต จากการขยายโครงสร้างพื้นฐานทางรางในอนาคต การขยายธุรกิจ การขยายขอบเขตการให้บริการ แต่ภายใต้กรอบ ครม. คือ การรับบุคลากรเพิ่มร้อยละ 5 จากบุคลากรที่เกษียณอายุไป ทำให้จำนวนบุคลากรลดลงสวนทางการแนวโน้มการขยายและการพัฒนา

แนวทางหลักประกอบไปด้วย (1) การปรับโครงสร้าง: การบริหารจัดการอัตรากำลังที่มีอยู่ทำให้เพิ่มประสิทธิภาพ บุคลากรที่เรามีจะ Upskill Reskill อย่างไร ให้ไปสอดรับกับตำแหน่งสำคัญ ๆ (2) การพัฒนาเทคโนโลยี Digital Transformation ใช้ระบบเทคโนโลยีเข้ามาช่วยและทดแทนบุคลากร โดยจะมุ่งเน้นในการใช้ระบบ IT ในการบริหารจัดการภายในองค์กรและเพิ่มประสิทธิภาพให้มากขึ้น และ (3) การขออัตรากำลังเพิ่มเติม ซึ่งอยู่ใน ยุทธศาสตร์ที่ 5: ปฏิรูปองค์กรให้สอดคล้องกับการฟื้นฟู (Organizational Reform)

- ประเด็นด้านการเงิน: หนี้สินการรถไฟฯ ประกอบด้วยหลายส่วน อาทิ จากรายได้ขนส่งโดยสารเชิงสังคม (PSO) ที่ก็ไม่ได้รับเงินเต็มจำนวนตามที่ควร ทำให้การรถไฟฯ ต้องดำเนินการกู้เงินและมีดอกเบี้ยที่ต้องชำระ หนี้สินถือเป็นประเด็นข้อเสนอแนะในข้อกังวลในเรื่องผลการดำเนินงานของการรถไฟฯ

ที่ปรึกษาชี้แจง: หนี้สินประกอบไปด้วย 2 ส่วนหลัก ได้แก่ หนี้สินที่รัฐบาลรับภาระ และหนี้สินที่การรถไฟฯ รับภาระ โดยหนี้สินที่เติบโตขึ้นในช่วงปี พ.ศ. 2559 – 2564 เป็นหนี้สินที่รัฐบาลรับเป็นภาระ จากการก่อสร้างโครงการทางคู่ต่าง ๆ ซึ่งหนี้สินในส่วนนี้คาดว่าจะค่อย ๆ ลดลงในอนาคต หลังการก่อสร้างโครงการต่าง ๆ เรียบร้อยแล้ว

ในขณะที่หนี้สินในส่วนที่การรถไฟฯ รับภาระ เกิดจากการขาดทุนจากการดำเนินงานและการลงทุนซื้อรถจักรและล้อเลื่อน หากเปรียบเทียบกรณีการรถไฟฯ ไม่ดำเนินการตามกลยุทธ์ จะมีหนี้สินที่การรถไฟฯ รับภาระรวมทั้งสิ้น 315,610 ล้านบาท ในขณะที่กรณีดำเนินการตามกลยุทธ์ จะมีภาระหนี้สินและดอกเบี้ยคงเหลือประมาณ 138,480 ล้านบาท ในปี พ.ศ. 2579

**4. สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.)**

- ประเด็นเรื่องสัดส่วนของรายได้: จากการนำเสนอ รายได้ส่วนหนึ่งที่สำคัญมาจากการขยายของโครงสร้างพื้นฐาน ซึ่งจากในอดีต การก่อสร้างโครงสร้างพื้นฐานทางรางมีความล่าช้ามาโดยตลอด ทางการรถไฟฯ ได้มีแผนการบริหารความเสี่ยงในประเด็นหากการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานไม่เป็นไปตามแผน ซึ่งกระทบต่อรายได้และ EBITDA

ที่ปรึกษาชี้แจง: ทั้งการขนส่งผู้โดยสารและการขนส่งสินค้า โครงสร้างพื้นฐานทางรางเป็นปัจจัยสำคัญ และการรถไฟฯ ได้มีคณะทำงานในการเร่งขับเคลื่อน เพื่อให้การก่อสร้างดังกล่าวเป็นไปตามกำหนด สำหรับแผนสำรองเพื่อสามารถบรรลุเป้าหมายในด้านรายได้และ EBITDA อีกส่วนหนึ่งที่เราให้ความสำคัญ คือ การพัฒนาทรัพย์สินที่ดินจะเป็นอีกรายได้หนึ่งที่จะเข้ามามีบทบาทสำคัญของรายได้การรถไฟฯ ในอนาคต

- ประเด็นข้อเสนอแนะเพิ่มเติม:
  - จากมติ ครม. ในการจัดตั้งบริษัทลูก หากมีการศึกษาเพิ่มเติม อยากเห็นรายละเอียดโครงสร้างบทบาทหน้าที่ที่ชัดเจนของบริษัทลูกว่าจะดำเนินการอย่างไรบ้าง โดยเฉพาะควรพิจารณาให้บทบาทหน้าที่ไม่ทับซ้อนกัน
  - แผนฟื้นฟูฯ ฉบับนี้ ควรเน้นคำนึงถึงการนำไปใช้ได้จริงเป็นหลัก โดยเฉพาะเรื่อง EBITDA รวมถึงนำบทเรียนหรือข้อติดขัดจากแผนฟื้นฟูฯ ฉบับก่อน ๆ มาเรียนรู้และแก้ไข เพื่อทำให้แผนฟื้นฟูฯ ฉบับนี้ทำได้จริง

**5. ทีมวิศวกร การรถไฟฯ**

- ประเด็น: จากยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ที่ได้นำเสนอมาเป็นระยะ 5 ปี มีแผนระยะสั้น หรือ Quick-win อะไรบ้าง

  ที่ปรึกษาชี้แจงว่าในส่วนของแผนระยะสั้น จะมีการดำเนินงานในส่วนของการบริหารสัญญาเช่าองค์กรให้มีศักยภาพมากขึ้น จากความร่วมมือของฝ่ายบริหารทรัพย์สินการรถไฟฯ และบริษัทลูก SRTA อาทิ การนำสัญญาเช่าเข้าสู่ระบบให้ได้มากที่สุด เพื่อบริหารจัดการสัญญาเช่า การต่ออายุสัญญาต่าง ๆ ให้มีประสิทธิภาพ ซึ่งจะเป็นส่วนช่วยสร้างรายได้ได้ในระยะเวลาอันสั้น นอกจากนี้ยังมีการพัฒนาด้านต้นทุนการขนส่ง โดยเฉพาะในเรื่องการบริหารต้นทุน และการดำเนินงานอีกส่วนที่คาดว่าจะดำเนินการได้ในแผนระยะสั้น โดยจะเร่งเข้าไปขยายในอนาคตนั้น คือในส่วนของการการขนส่งหีบห่อวัตถุ (Parcel) ที่กำลังจะขยายพันธมิตรทางธุรกิจทั้งในส่วน First Mile และ Last Mile

- ประเด็นข้อเสนอแนะเพิ่มเติม:
  - ควรจะต้องมีแผนเสริม เช่น แผนที่จะเพิ่มความคล่องตัวให้รองรับและสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ต่าง ๆ ที่วางไว้ อาทิ แผนปรับปรุงระเบียบให้สามารถตอบสนองลูกค้าได้และธุรกิจที่เราจะขยายเชิงรุก และแผนการพัฒนาบุคคลเพื่อให้สอดคล้อง

ในส่วนของข้อกฎหมายที่เกี่ยวข้องและเป็นอุปสรรคในการฟื้นฟูองค์กร ทางที่ปรึกษาได้จัดทำไว้ในข้อเสนอแนะในการปรับกฎ ระเบียบต่าง ๆ ให้มีความคล่องตัวและความสอดคล้องต่อพฤติกรรมของผู้บริโภคมากที่สุด

ในส่วนการพัฒนาบุคลากร แนวทางหลักประกอบไปด้วย (1) การปรับโครงสร้าง: การบริหารจัดการอัตรากำลังที่มีอยู่ภายใน ทำให้เพิ่มประสิทธิภาพ บุคลากรที่เรามีจะ Upskill Reskill อย่างไร ให้ไปสอดรับกับตำแหน่งสำคัญ ๆ (2) การพัฒนาเทคโนโลยี Digital Transformation ใช้ระบบเทคโนโลยีเข้ามาช่วยและทดแทนบุคลากร โดยจะมุ่งเน้นในการใช้ระบบ IT ในการบริหารจัดการภายในองค์กรและเพิ่มประสิทธิภาพให้มากขึ้น และ (3) การขออัตรากำลังเพิ่มเติม ซึ่งอยู่ใน ยุทธศาสตร์ที่ 5: ปฏิรูปองค์กรให้สอดคล้องกับการฟื้นฟู (Organizational Reform) รวมถึงการ Repositioning การพัฒนาศูนย์ฝึกอบรมสู่สถาบันอบรมระบบราง ให้เป็น Railway Academy

## 6. ข้อเสนอแนะเพิ่ม

- ปัจจัยภายนอกถือเป็นอีกส่วนที่มีผลกระทบต่อความสำเร็จของแผนฟื้นฟูองค์กร ทั้งการสนับสนุนเครื่องมือต่าง ๆ ในการขับเคลื่อน แรงจูงใจและโอกาสต่าง ๆ เงื่อนไขกฎระเบียบ เป็นต้น รวมถึงควรมีการบูรณาการกับรัฐวิสาหกิจอื่นให้มากขึ้น เพื่อสร้างความสามารถในการแข่งขัน
  - ความสอดคล้องจากแผนฟื้นฟูฯ : จากเป้าหมายการฟื้นฟูการรถไฟฯ ให้ EBITDA องค์กรมากกว่า 0 การรถไฟฯ ต้องอาศัยทั้งปัจจัยภายในและภายนอกเพื่อสนับสนุนการบรรลุเป้าหมาย ซึ่งปัจจัยภายนอกที่สำคัญคือการที่หน่วยงานภาคนอก ทั้งภาครัฐ รัฐวิสาหกิจ ต่าง ๆ ทั้งสนับสนุนและร่วมมือกัน
- ควรเน้นกลยุทธ์เพื่อสร้างรายได้นอกเหนือจากการเดินรถ พร้อมทั้งการ Lean องค์กร ลดค่าใช้จ่ายการดำเนินงานในส่วนที่ไม่จำเป็นลง
  - จากแผนยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ รายได้ในส่วนที่นอกเหนือจากการเดินรถ ประกอบไปด้วย ยุทธศาสตร์ที่ 3: ปรับรูปแบบธุรกิจสู่ผู้ให้บริการแพลตฟอร์มระบบราง (Become Platform Provider) โดยการเปิดให้เอกชนมาร่วมเดินรถและการรถไฟฯ เก็บ Access Charge เพิ่มรายได้ส่วนเพิ่ม เพิ่มอัตราการใช้ประโยชน์ทางราง รวมถึงยุทธศาสตร์ที่ 4 การพัฒนาและสร้างรายได้ที่ไม่เกี่ยวกับการขนส่งระบบราง (Non-core Business Enhancement) ในส่วนด้านโครงสร้าง

องค์กรและการลดค่าใช้จ่ายดำเนินงานส่วนที่ไม่จำเป็นอยู่ในยุทธศาสตร์ที่ 5 ปฏิรูปองค์กรให้สอดคล้องกับการฟื้นฟู (Organizational Reform)

- แนวทางการพัฒนาและขยายเส้นทางเดินรถ โดยเฉพาะการเชื่อมต่อไปยังต่างประเทศ ควรพิจารณาเรื่องกรมศุลกากร การนำเข้าส่งออก กฎเกณฑ์หรือข้อมูลต่าง ๆ ประกอบ
  - ปัจจัยภายนอกที่สำคัญคือการที่หน่วยงานภาคนอก ทั้งภาครัฐ รัฐวิสาหกิจต่าง ๆ ทั้งสนับสนุนและร่วมมือกัน ซึ่งถือเป็นประเด็นที่การรถไฟฯ ได้ให้ความสำคัญ ในการพัฒนาระบบการขนส่งในภาพรวม
- การรถไฟฯ ควรเพิ่มความยืดหยุ่นในการทำงาน รวมถึงต้องสามารถ Customization เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ทันท่วงที เหมาะสมกับสถานการณ์ในตลาด เพื่อให้การรถไฟฯ สามารถแข่งขันในตลาด Logistics ได้ดียิ่งขึ้น
  - จากกลยุทธ์ที่ 2.1 ขยายการขนส่งสินค้าในอุตสาหกรรมที่มีศักยภาพ มุ่งเน้นการขยายและเจาะตลาดอุตสาหกรรมด้วย Direct sales ทั้งการสรรหาบุคลากรด้านการขายและการตลาดสำหรับธุรกิจการขนส่งสินค้า จัดทำแผนการตลาดและการขายสำหรับ Key account อุตสาหกรรมปัจจุบันและอุตสาหกรรมใหม่ เพื่อเพิ่มความเร็วและสามารถตอบสนองลูกค้าได้เฉพาะด้าน
- การจัดหาและพัฒนาบริหารบุคลากรถือเป็นปัจจัยที่ต้องให้ความสำคัญในการจะบรรลุเป้าหมายของแต่ละยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ ภายใต้กรอบข้อจำกัดในการรับคนเพิ่ม
  - การพัฒนาบุคลากร แนวทางหลักประกอบไปด้วย (1) การปรับโครงสร้าง: การบริหารจัดการอัตรากำลังที่มีอยู่ภายใน รวมถึงการปรับสายงานที่ซ้ำซ้อนกับบริษัทลูก ทำให้เพิ่มประสิทธิภาพบุคลากรที่เรามีจะสามารถ Upskill หรือ Reskill อย่างไร ให้ไปสอดรับกับตำแหน่งสำคัญ ๆ (2) การพัฒนาเทคโนโลยี Digital Transformation ใช้ระบบเทคโนโลยีเข้ามาช่วยและทดแทนบุคลากร โดยจะมุ่งเน้นในการใช้ระบบ IT ในการบริหารจัดการภายในองค์กรและเพิ่มประสิทธิภาพให้มากขึ้น และ (3) การขออัตรากำลังเพิ่มเติม ซึ่งอยู่ในยุทธศาสตร์ที่ 5: ปฏิรูปองค์กรให้สอดคล้องกับการฟื้นฟู (Organizational Reform) รวมถึงการ Repositioning การพัฒนาศูนย์ฝึกอบรมสู่สถาบันอบรมระบบราง ให้เป็น Railway Academy
- อยากให้มี Digital transformation ภายในองค์กร ทั้งในเรื่องการปฏิบัติ กรอบความคิด (Mindset) และสมรรถนะ (Competency)
  - ความสอดคล้องจากแผนฟื้นฟูฯ : จากกลยุทธ์ที่ 5.2 ปรับปรุงกระบวนการทำงานและขับเคลื่อนองค์กรด้วยเทคโนโลยี โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อเร่งพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและ

ระบบปฏิบัติการให้เป็นไปตามแผนที่กำหนด และให้เกิดพัฒนาและต่อยอดระบบต่าง ๆ ให้เกิดการบูรณาการและเชื่อมโยงฐานข้อมูล เพื่อนำข้อมูลไปใช้ในการวิเคราะห์และวางแผน และขยายขอบเขตการใช้งานโดยเทคโนโลยีในทุกส่วนขององค์กร รวมถึงมีแผนงานที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาศักยภาพ ขีดความสามารถ และเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจของบุคลากรด้านเทคโนโลยีดิจิทัล

- การจัดซื้อรถจักรและล้อเลื่อนใหม่ ควรควบคู่กับการพิจารณาจัดทำแผนการเดินรถใหม่ให้เหมาะสมและสนับสนุน ถือเป็นแนวทางที่การรถไฟฯ ดำเนินการอยู่ในปัจจุบัน แต่จะมีการเพิ่มเติมโดยพิจารณาความต้องการของตลาดอยู่สม่ำเสมอเพื่อให้สามารถวางแผนการเดินรถให้ตอบสนองต่อความต้องการที่เปลี่ยนแปลงไปได้

## 4) ภาพประกอบการสัมมนาเพื่อสื่อสารแผนฟื้นฟูฯ – จังหวัดกรุงเทพมหานคร ครั้งที่ 1














**สรุปผลแบบสอบถามความคิดเห็นจากการสัมมนาเพื่อรับทราบแผนวิสาหกิจ**
**การรถไฟแห่งประเทศไทย พ.ศ. 2566 – 2570 (แผนฟื้นฟูฯ )**

**ณ โรงแรม ลอฟท์ มาเนีย บูติค โฮเทล จังหวัดชุมพร วันอังคารที่ 11 ตุลาคม 2565**
**จำนวนผู้เข้าร่วมงานสัมมนา 53 คน**

สรุปผลแบบสอบถามความคิดเห็นจากการสัมมนาเพื่อรับทราบแผนวิสาหกิจ การรถไฟแห่งประเทศไทย พ.ศ. 2566 – 2570 (แผนฟื้นฟูฯ)

**1) ส่วนที่ 1: ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม**

| ตัวแปร | จำนวน (คน) | ร้อยละ |
|---|---|---|
| **หน่วยงาน** | **37** | **100** |
| - ฝ่ายปฏิบัติการเดินรถ | 13 | 35 |
| - ฝ่ายการช่างโยธา | 6 | 16 |
| - ฝ่ายการช่างกล | 6 | 16 |
| - ฝ่ายการอาณัติสัญญาณและโทรคมนาคม | 5 | 14 |
| - ฝ่ายบริการสินค้า | 5 | 14 |
| - ฝ่ายบริการโดยสาร | 2 | 5 |

ทั้งนี้ มีผู้ร่วมตอบแบบสอบถามทั้งสิ้น 37 คน จากผู้เข้าร่วมการประชุมทั้งหมด 53 คน (ร้อยละ 70)

**2) ส่วนที่ 2: แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับ แผนวิสาหกิจการรถไฟแห่งประเทศไทย ปี พ.ศ. 2566 – 2570 (แผนฟื้นฟูการรถไฟแห่งประเทศไทย)**

- ประเด็นที่ 1: ด้านการรับรู้และความเข้าใจของบุคลากรของการรถไฟฯ

| ประเด็น | ระดับ | | | | | ค่าเฉลี่ย | ร้อยละ |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | | |
| **1) ท่านรับรู้และมีความเข้าใจต่อแผนวิสาหกิจการรถไฟแห่งประเทศไทย พ.ศ. 2566 – 2570 (แผนฟื้นฟูฯ) ระดับใด** | | | | | | | |

| ประเด็น | ระดับ | | | | | ค่าเฉลี่ย | ร้อยละ |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | | |
| 1.1) จากการบรรยายท่านรับทราบในวิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์ของแผนฟื้นฟูฯ มากน้อยเพียงใด | 6 | 23 | 8 | 0 | 0 | 3.95 | 78.92 |
| 1.2) ท่านเข้าใจความสอดคล้องของยุทธศาสตร์และกลยุทธ์การฟื้นฟูต่อฝ่ายงานที่ท่านปฏิบัติงานอยู่มากน้อยเพียงใด | 5 | 22 | 9 | 1 | 0 | 3.84 | 76.76 |
| **2) ท่านมีความตระหนักต่อแผนวิสาหกิจ การรถไฟแห่งประเทศไทย พ.ศ. 2566 – 2570 (แผนฟื้นฟูฯ) ระดับใด** | | | | | | | |
| 2.1) ท่านคิดว่า แผนฟื้นฟูฯ นี้มีความสำคัญต่อการพลิกฟื้นองค์กรมากน้อยเพียงใด | 10 | 26 | 1 | 0 | 0 | 4.24 | 84.86 |
| 2.2) ท่านคิดว่า แผนฟื้นฟูฯ นี้จะมีผลกระทบต่อการปฏิบัติงานและหน้าที่ของท่านมากน้อยเพียงใด | 7 | 15 | 10 | 5 | 0 | 3.65 | 72.97 |
| | | | | | **รวมผลคะแนน** | **3.92** | **78.38** |

จากค่าเฉลี่ยข้างต้นสามารถนำมาอธิบายได้ดังนี้

- คะแนนค่าเฉลี่ย 1.00 – 1.80 หมายถึง มีความเข้าใจและการตระหนักถึงความสำคัญที่ต่ำ
- คะแนนค่าเฉลี่ย 1.81 – 2.60 หมายถึง มีความเข้าใจและการตระหนักถึงความสำคัญค่อนข้างต่ำ
- คะแนนค่าเฉลี่ย 2.61 – 3.40 หมายถึง มีความเข้าใจและการตระหนักถึงความสำคัญในระดับปานกลาง
- คะแนนค่าเฉลี่ย 3.41 – 4.20 หมายถึง มีความเข้าใจและการตระหนักถึงความสำคัญค่อนข้างสูง
- คะแนนค่าเฉลี่ย 4.21 – 5.00 หมายถึง มีความเข้าใจและการตระหนักถึงความสำคัญที่สูง

ดังนั้น จากผลการวิเคราะห์การรับรู้และความเข้าใจของบุคลากรของการรถไฟฯ เบื้องต้นพบว่าผู้เข้าร่วมสัมมนาส่วนมากมีความเข้าใจและการตระหนักถึงความสำคัญต่อแผนวิสาหกิจการรถไฟแห่งประเทศไทย พ.ศ. 2566 – 2570 (แผนฟื้นฟู) ในระดับที่ค่อนข้างสูง โดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ร้อยละ 78.38

- ประเด็นที่ 2: ความคิดเห็นต่อวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์การฟื้นฟูการรถไฟฯ ของบุคลากรของการรถไฟฯ

| ประเด็น | ระดับ | | | | | ค่าเฉลี่ย | ร้อยละ |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | | |
| **3) ความคิดเห็นต่อวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์การฟื้นฟูการรถไฟฯ** | | | | | | | |
| 3.1) ท่านคิดว่าเป้าหมายการฟื้นฟูองค์กรของการรถไฟฯ (EBITDA มากกว่า 0 และมีความสามารถในการชำระหนี้) มีความเหมาะสมหรือไม่ ระดับใด | 6 | 24 | 6 | 1 | 0 | 3.95 | 78.92 |
| 3.2) ท่านคิดว่า วิสัยทัศน์ของการรถไฟฯ “เป็นผู้ให้บริการแพลตฟอร์มการเชื่อมต่อและการขนส่งที่มุ่งตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้เสีย” โดยมุ่งเน้นการเพิ่มบทบาทสู่ Platform provider และขยายขอบเขตการบริการสู่ Connectivity มีความเหมาะสมหรือไม่ต่อการฟื้นฟูองค์กร ระดับใด | 6 | 26 | 5 | 0 | 0 | 4.03 | 80.54 |
| | | | | | **รวมผลคะแนน** | **3.99** | **79.73** |
| **4) ท่านคิดว่า ยุทธศาสตร์ทั้ง 6 ข้อมีส่วนสำคัญในการฟื้นฟูองค์กรมากน้อยเพียงใด** | | | | | | | |
| - ยุทธศาสตร์ที่ 1: พัฒนาขีดความสามารถด้านการแข่งขัน | 8 | 24 | 5 | 0 | 0 | 4.08 | 81.62 |
| - ยุทธศาสตร์ที่ 2: พลิกฟื้นธุรกิจหลัก | 10 | 23 | 3 | 1 | 0 | 4.14 | 82.70 |
| - ยุทธศาสตร์ที่ 3: ปรับรูปแบบธุรกิจสู่ผู้ให้บริการแพลตฟอร์มระบบราง | 11 | 24 | 2 | 0 | 0 | 4.24 | 84.86 |
| - ยุทธศาสตร์ที่ 4: พัฒนาและสร้างรายได้ที่ไม่เกี่ยวกับการขนส่งระบบราง (Non-core business) | 9 | 21 | 7 | 0 | 0 | 4.05 | 81.08 |
| - ยุทธศาสตร์ที่ 5: ปฏิรูปองค์กรให้สอดคล้องกับการฟื้นฟู | 9 | 24 | 3 | 1 | 0 | 4.11 | 82.16 |

| ประเด็น | ระดับ | | | | | ค่าเฉลี่ย | ร้อยละ |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | | |
| - ยุทธศาสตร์ที่ 6: พัฒนาระบบราง ด้วย BCG Model | 8 | 22 | 6 | 1 | 0 | 4.00 | 80.00 |
| | | | | | **รวมผลคะแนน** | **4.10** | **82.07** |

จากค่าเฉลี่ยข้างต้นสามารถนำมาอธิบายได้ดังนี้

- คะแนนค่าเฉลี่ย 1.00 – 1.80 หมายถึง ระดับความเหมาะสมต่ำ
- คะแนนค่าเฉลี่ย 1.81 – 2.60 หมายถึง ระดับความเหมาะสมค่อนข้างต่ำ
- คะแนนค่าเฉลี่ย 2.61 – 3.40 หมายถึง ระดับความเหมาะสมปานกลาง
- คะแนนค่าเฉลี่ย 3.41 – 4.20 หมายถึง ระดับความเหมาะสมค่อนข้างมาก
- คะแนนค่าเฉลี่ย 4.21 – 5.00 หมายถึง ระดับความเหมาะสมมากที่สุด

ดังนั้น จากผลการวิเคราะห์มุมมองต่อเป้าหมายการฟื้นฟูและวิสัยทัศน์องค์กร เบื้องต้นพบว่าผู้เข้าร่วมสัมมนาส่วนมากมองว่าเป้าหมายการฟื้นฟูและวิสัยทัศน์องค์กรดังกล่าวตามที่ได้นำเสนอนั้น มีความเหมาะสมอยู่ในระดับที่ค่อนข้างมาก โดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ร้อยละ 79.73

นอกจากนี้ ยังพบว่าผู้เข้าร่วมสัมมนาส่วนมากให้ความสำคัญกับ (1) ยุทธศาสตร์ที่ 3 ปรับรูปแบบธุรกิจสู่ผู้ให้บริการแพลตฟอร์มระบบราง โดยมองว่าเป็นยุทธศาสตร์ที่มีความเหมาะสมที่ต้องเร่งดำเนินงานมากที่สุดเป็นอันดับแรก และตามด้วย (2) ยุทธศาสตร์ที่ 2 พลิกฟื้นธุรกิจหลัก (3) ยุทธศาสตร์ที่ 5 ปฏิรูปองค์กรให้สอดคล้องกับการฟื้นฟู (4) ยุทธศาสตร์ที่ 1 พัฒนาขีดความสามารถด้านการแข่งขัน (5) ยุทธศาสตร์ที่ 4 พัฒนาและสร้างรายได้ที่ไม่เกี่ยวกับการขนส่งระบบราง (Non-core business) และ (6) ยุทธศาสตร์ที่ 6 พัฒนาระบบรางด้วย BCG Model ตามลำดับ ทั้งนี้ ในภาพรวมผู้เข้าร่วมสัมมนามองว่ายุทธศาสตร์ทั้ง 6 ข้อมีความเหมาะสมโดยรวมอยู่ในระดับที่ค่อนข้างมาก โดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ร้อยละ 82.07

**3) ประเด็นคำถาม ข้อเสนอแนะหรือความคิดเห็นเพิ่มเติม ต่อแผนวิสาหกิจการรถไฟแห่งประเทศไทย พ.ศ. 2566 – 2570 (แผนฟื้นฟูฯ)**

- ด้านการหารายได้

- ประเด็นการตลาดและประชาสัมพันธ์ธุรกิจของการรถไฟฯ: ด้านการขาย การตลาดและประชาสัมพันธ์ของการรถไฟฯ ยังควรมีการพัฒนาอีกมาก ในปัจจุบันผู้ใช้บริการไม่สามารถรับรู้ถึงข้อมูลข่าวสาร ช่องทางหรือขั้นตอนสำหรับการใช้งานอย่างชัดเจน โดยเฉพาะในเรื่องการขนส่งสินค้าที่จะมุ่งเน้นตามแผนฟื้นฟูฯ
    - ความสอดคล้องจากแผนฟื้นฟู: กลยุทธ์ที่ 2.1 ขยายการขนส่งสินค้าในอุตสาหกรรมที่มีศักยภาพ ที่มุ่งเน้นการจัดทำการตลาดเชิงรุก (Active Marketing) เพื่อทำการขยายและเจาะตลาดอุตสาหกรรมใหม่ ๆ พร้อมทั้งปรับโครงสร้างการตลาดแบบ Key account เพื่อให้มีความเข้าใจต่อลูกค้าและสามารถตอบสนองลูกค้าได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ เพื่อเป้าประสงค์ในการเพิ่มรายได้การขนส่งสินค้า ขยายฐานรายได้
- ประเด็นการเตรียมพร้อมรองรับการพัฒนาตามยุทธศาสตร์ที่ 3: การปรับรูปแบบธุรกิจสู่ผู้ให้บริการแพลตฟอร์มระบบราง (Become Platform Provider) การรถไฟฯ ควรเร่งศึกษาแนวทางในการดึงดูดผู้มีส่วนได้ส่วนเสียให้เข้ามาร่วมงานเพื่อการเป็น Platform Provider ที่มีประสิทธิภาพ
    - ความสอดคล้องจากแผนฟื้นฟู: กลยุทธ์ที่ 3.1 ต่อยอดโครงสร้างพื้นฐานเพื่อให้บริการแพลตฟอร์มระบบราง มีรายละเอียดในแผนงาน ที่ระบุเกี่ยวกับการวิเคราะห์ข้อมูลและการจัดทำแผนธุรกิจและรูปแบบการดำเนินธุรกิจที่เหมาะสม รวมถึงนำผลการศึกษาดังกล่าว ไปหารือกับกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้อง เพื่อรับฟังความคิดเห็นและทำให้แผนมีความสมบูรณ์สามารถดำเนินการได้จริง
- ประเด็นข้อเสนอแนะ: ควรให้ความสำคัญกับการดำเนินการตามกลยุทธ์ที่ 4.1 เร่งสร้างรายได้จากการบริหารสัญญาเช่า ทรัพย์สินและที่ดิน เป็นลำดับแรก เนื่องจากเป็นกลยุทธ์หลักที่จะช่วยสร้างรายได้ที่เป็นเม็ดเงินก้อนใหญ่ให้กับการรถไฟฯ เพื่อนำมาใช้เป็นทุนในการบริหารจัดการในแผนฟื้นฟูฯ ตัวอื่น ๆ ที่เป็นลำดับรองลงมาได้คล่องตัวขึ้น รวมถึงการให้เช่าที่ดินของการรถไฟฯ นั้น มีคำแนะนำว่าควรทำในรูปแบบ One-stop service เพื่อตอบสนองผู้เช่าให้ได้มากที่สุด
    - ความสอดคล้องจากแผนฟื้นฟู: จากการนำเสนอข้อมูล ภาพรวม Strategic Roadmap จากกลยุทธ์การฟื้นฟูองค์กร ได้มีการ Prioritize กลยุทธ์ต่าง ๆ กลยุทธ์ที่ 4.1 ถือเป็นประเด็นที่ทางแผนฟื้นฟูฯ ให้ความสำคัญและอยู่ในแผนตั้งแต่ ปี พ.ศ. 2565 - 2566

- ความสอดคล้องจากแผนฟื้นฟู: จากการจัดตั้งบริษัท SRTA ที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน การรถไฟฯ ควรดำเนินการตามกลยุทธ์ที่ 4.2 สนับสนุนบริษัทลูกในการพัฒนาโครงการขนาดใหญ่และขยายธุรกิจใหม่ เพื่อสร้างรายได้

- ประเด็นข้อเสนอแนะ: ในส่วนการหารายได้จากค่าโฆษณา (กลยุทธ์ 4.3 พัฒนารูปแบบการสร้างรายได้เสริมอื่น ๆ (Non-core) จากการใช้ประโยชน์จากทรัพย์สินของการรถไฟฯ) ซึ่งควรพิจารณาให้มีการติดตั้งป้ายโฆษณาบริเวณเครื่องกั้นถนนประเภท คานไฟฟ้าพนักงานควบคุม(ก1)
  - ความสอดคล้องจากแผนฟื้นฟู: ในส่วนกลยุทธ์ 4.3 พัฒนารูปแบบการสร้างรายได้เสริมอื่น ๆ (Non-core) จากการใช้ประโยชน์จากทรัพย์สินของการรถไฟฯ มุ่งเน้นการสร้างรายได้จากทรัพย์สินของการรถไฟฯ ที่มีอยู่ทั้งหมด ดังนั้น เครื่องกั้นถนนสามารถดำเนินการได้หากมีความต้องการหรือสามารถทำได้

- ด้านการลดค่าใช้จ่าย
  - ประเด็นกลยุทธ์ที่ 6.1 พัฒนาระบบรางด้วยนวัตกรรมสีเขียว ที่สอดคล้องกับนโยบาย BCG Model มีความเห็นด้วยและเห็นว่าการรถไฟฯ ควรเร่งร่วมมือกับการไฟฟ้าฯ เพื่อศึกษาการติดตั้ง Solar Cell เพื่อผลิตกระแสไฟฟ้าไว้ใช้ในบริเวณสถานีเพื่อลดค่าใช้จ่ายในการใช้กระแสไฟฟ้า
    - ความสอดคล้องจากแผนฟื้นฟู: ในส่วนกลยุทธ์ 6.1 ในส่วนแผนงานที่ 6.1.3 ลดค่าใช้จ่ายด้านพลังงานไฟฟ้าด้วย Solar Cell โดยเน้นความร่วมมือจากพันธมิตร นอกจากจะเป็นการลดค่าใช้จ่ายและตอบสนองต่อนโยบายของภาครัฐแล้ว ยังเป็นการยกระดับมาตรฐานที่แสดงถึงความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อมให้กับองค์กรอีกด้วย

- ด้านบุคลากรและโครงสร้างองค์กร
  - ประเด็นปัญหาด้านการพัฒนาบุคลากร: มองว่า ควร Upskill บุคลากรที่มีอยู่เพิ่มขึ้น หากงานใดสามารถทำได้ด้วยตนเองหรือควรที่จะมีผู้เชี่ยวชาญที่เป็นบุคลากรภายใน ก็ควรจัดสัดส่วนให้เหมาะสม ไม่ควร Outsource มากเกินไป เพราะอาจเกิดปัญหาในการควบคุมมาตรฐานงานในส่วนที่มาจากการ Outsource และต้นทุนในการดำเนินงาน
    - การพัฒนาบุคลากร แนวทางหลักประกอบไปด้วย 1) การปรับโครงสร้าง: การบริหารจัดการอัตรากำลังที่มีอยู่ภายใน รวมถึงการปรับสายงานที่ซ้ำซ้อนกับบริษัทลูก ทำให้เพิ่มประสิทธิภาพ บุคลากรที่เรามีจะ Upskill/Reskill อย่างไร ให้ไปสอดรับกับตำแหน่งสำคัญ ๆ 2) การพัฒนาเทคโนโลยี Digital Transformation ใช้ระบบเทคโนโลยีเข้ามาช่วยและทดแทนบุคลากร โดยจะมุ่งเน้นในการใช้ระบบ IT ในการบริหารจัดการภายใน

องค์กรและเพิ่มประสิทธิภาพให้มากขึ้น และ 3) การขออัตรากำลังเพิ่มเติม ซึ่งอยู่ในยุทธศาสตร์ที่ 5: ปฏิรูปองค์กรให้สอดคล้องกับการฟื้นฟู (Organizational Reform) รวมถึงการ Repositioning การพัฒนาศูนย์ฝึกอบรมสู่สถาบันอบรมระบบราง ให้เป็น Railway Academy

- ประเด็นโครงสร้างและบทบาทระหว่างการรถไฟฯ และ SRTA: ควรมีการชี้แจงเรื่องบทบาทหน้าที่ระหว่างแม่และลูกให้ทางภูมิภาครับทราบและมีความชัดเจน หากเกิดปัญหาในพื้นที่ อาทิ การบุกรุกที่ดิน การจัดการสัญญา ฝ่ายใดจะเป็นผู้ติดต่อหรือรับผิดชอบ
- ประเด็นข้อเสนอแนะเพิ่มเติม: การรถไฟฯ ยังขาด Developer และ Supporter ที่เพียงพอและเหมาะสม ที่จะสามารถมาปรับใช้ภายในองค์กรตามยุทธศาสตร์ที่วางไว้ แนะนำว่าควรศึกษา Model จากหน่วยงานอื่น ๆ ในอุตสาหกรรมเดียวกัน ทั้งในเรื่อง Platform และ Organization chart เพื่อมาส่งเสริมแผนยุทธศาสตร์ให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น
- ประเด็นข้อเสนอแนะเพิ่มเติม: ควรมีการสื่อสารเพิ่มแผนงานที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาด้านบุคลากร เพื่อให้มีความรู้จริงในหน้าที่ มีความผูกพันรักองค์กร เสียสละเพื่อองค์กร

- ด้านกระบวนการทำงาน และการสื่อสารภายในองค์กร
  - ประเด็นข้อเสนอแนะด้านกระบวนการทำงาน: ความคิดเห็นจากฝ่ายโยธา จากประเด็นปัญหาระบบการบริหารงานภายในควรมี One-stop service เหมือนกับหน่วยงานอื่น อีกทั้งควรกระจายอำนาจบริหาร ลดขั้นตอน และกฎระเบียบต่าง ๆ เพื่อให้สามารถจัดการงานได้อย่างสะดวกและเฉพาะเจาะจงมากขึ้น โดยแนะนำว่าผู้ที่ปฏิบัติงานในพื้นที่จริงควรจะสามารถสื่อสารปัญหา รวมถึงแสดงความคิดเห็นในการบริหารจัดการงานได้ ซึ่งเห็นว่าหากดำเนินการแบบนี้จะเป็นผลดีมากขึ้น เนื่องจากคำแนะนำมาจากประสบการณ์ของผู้ที่ปฏิบัติงานในส่วนนั้นจริง
  - ประเด็นข้อเสนอแนะเพิ่มเติม: การพัฒนากระบวนการทำงานให้มีความเร็วและคล่องตัว สามารถทำให้สัมฤทธิ์ผลตามแผนได้รวดเร็วมากยิ่งขึ้น
  - ประเด็นการสื่อสารภายในองค์กร: ควรสื่อสารให้พนักงานการรถไฟฯ ทุกคนได้รับทราบถึงสถานะการเงินขององค์กรเป็นสิ่งจำเป็น เพื่อให้ทุกคนตระหนักได้ว่าองค์กรของเรากำลังอยู่ในสถานะใด เพราะหากทุกคนได้ทราบถึงสถานะในองค์กรแล้ว ก็จะช่วยจูงใจให้ทุกคนต้องเร่งปรับตัวและช่วยกันเร่งดำเนินการทำตามแผนฟื้นฟูฯ ให้สำเร็จลุล่วงได้โดยไวขึ้น

- ทางที่ปรึกษาได้มีการจัดสัมมนาสื่อสารแผนฟื้นฟูฯ ฉบับนี้ตาม TOR ข้อ 3.12) จัดสัมมนาเพื่อสื่อสารแผนวิสาหกิจ (แผนฟื้นฟู) ให้แก่ผู้บริหารและพนักงาน ทั้งในส่วนกลางและส่วนภูมิภาค

- ประเด็นการบริหารจัดการทรัพยากรหรือระบบต่าง ๆ ที่ได้ลงทุนไปก่อนหน้า: หากมีแผนฟื้นฟูฯ ฉบับใหม่ การลงทุนในทรัพยากรหรือการเปลี่ยนแปลงระบบต่าง ๆ ที่มาจากแผนดำเนินงานก่อนหน้า จะถูกทดแทนไปหรือไม่ ซึ่งส่วนใหญ่ การดำเนินงานเหล่านั้น จะเห็นผลในระยะยาว ยังไม่เห็นผลลัพธ์จากการเปลี่ยนแปลง ก็ต้องเปลี่ยนใหม่อีกครั้ง จึงมีข้อเสนอแนะว่าควรจะคิดต่อยอดนำทรัพยากรที่มีอยู่มาใช้ประโยชน์ให้ได้มากกว่านี้ มากกว่าการมุ่งเน้นที่จะเปลี่ยนแปลงทั้งระบบและลงทุนในทรัพยากรใหม่ ๆ ตลอดเวลา

## 4) ภาพประกอบการสัมมนาเพื่อสื่อสารแผนฟื้นฟูฯ – จังหวัดชุมพร








**สรุปผลแบบสอบถามความคิดเห็นจากการสัมมนาเพื่อรับทราบแผนวิสาหกิจ**
**การรถไฟแห่งประเทศไทย พ.ศ. 2566 – 2570 (แผนฟื้นฟูฯ)**
**ณ โรงแรม Imperial Hotel & Convention Centre Korat จังหวัดนครราชสีมา**
**วันพุธที่ 19 ตุลาคม 2565 จำนวนผู้เข้าร่วมงานสัมมนา 53 คน**

สรุปผลแบบสอบถามความคิดเห็นจากการสัมมนาเพื่อรับทราบแผนวิสาหกิจ การรถไฟแห่งประเทศไทย พ.ศ. 2566 – 2570 (แผนฟื้นฟูฯ)

**1) ส่วนที่ 1: ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม**

| ตัวแปร | จำนวน (คน) | ร้อยละ |
|---|---|---|
| **หน่วยงาน** | **44** | **100** |
| - ฝ่ายปฏิบัติการเดินรถ | 14 | 32 |
| - ฝ่ายการช่างโยธา | 9 | 20 |
| - ฝ่ายการช่างกล | 7 | 16 |
| - ฝ่ายการอาณัติสัญญาณและโทรคมนาคม | 5 | 11 |
| - ฝ่ายบริการโดยสาร | 4 | 9 |
| - ฝ่ายบริการสินค้า | 4 | 9 |
| - สำนักงานนโยบาย แผน วิจัยและพัฒนา | 1 | 2 |

ทั้งนี้ มีผู้ร่วมตอบแบบสอบถามทั้งสิ้น 44 คน จากผู้เข้าร่วมการประชุมทั้งหมด 53 คน (ร้อยละ 83)

**2) ส่วนที่ 2: แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับ แผนวิสาหกิจการรถไฟแห่งประเทศไทย ปี พ.ศ. 2566 – 2570 (แผนฟื้นฟูการรถไฟแห่งประเทศไทย)**

- ประเด็นที่ 1: ด้านการรับรู้และความเข้าใจของบุคลากรของการรถไฟฯ

| ประเด็น | ระดับ | | | | | ค่าเฉลี่ย | ร้อยละ |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | | |
| **1) ท่านรับรู้และมีความเข้าใจต่อแผนวิสาหกิจ การรถไฟแห่งประเทศไทย พ.ศ. 2566 – 2570 (แผนฟื้นฟู) ระดับใด** | | | | | | | |

| ประเด็น | ระดับ | | | | | ค่าเฉลี่ย | ร้อยละ |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | | |
| 1.1) จากการบรรยายท่านรับทราบในวิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์ของแผนฟื้นฟูฯ มากน้อยเพียงใด | 4 | 16 | 21 | 2 | 0 | 3.36 | 67.11 |
| 1.2) ท่านเข้าใจความสอดคล้องของยุทธศาสตร์และกลยุทธ์การฟื้นฟูต่อฝ่ายงานที่ท่านปฏิบัติงานอยู่มากน้อยเพียงใด | 5 | 15 | 22 | 1 | 0 | 3.40 | 68.00 |
| **2) ท่านมีความตระหนักต่อแผนวิสาหกิจ การรถไฟแห่งประเทศไทย พ.ศ. 2566 – 2570 (แผนฟื้นฟู) ระดับใด** | | | | | | | |
| 2.1) ท่านคิดว่า แผนฟื้นฟูฯ นี้มีความสำคัญต่อการพลิกฟื้นองค์กรมากน้อยเพียงใด | 12 | 21 | 10 | 1 | 0 | 3.91 | 78.22 |
| 2.2) ท่านคิดว่า แผนฟื้นฟูฯ นี้จะมีผลกระทบต่อการปฏิบัติงานและหน้าที่ของท่านมากน้อยเพียงใด | 4 | 18 | 18 | 3 | 1 | 3.40 | 68.00 |
| | | | | | **รวมผลคะแนน** | **3.52** | **70.33** |

จากค่าเฉลี่ยข้างต้นสามารถนำมาอธิบายได้ดังนี้

- คะแนนค่าเฉลี่ย 1.00 – 1.80 หมายถึง มีความเข้าใจและการตระหนักถึงความสำคัญที่ต่ำ
- คะแนนค่าเฉลี่ย 1.81 – 2.60 หมายถึง มีความเข้าใจและการตระหนักถึงความสำคัญค่อนข้างต่ำ
- คะแนนค่าเฉลี่ย 2.61 – 3.40 หมายถึง มีความเข้าใจและการตระหนักถึงความสำคัญในระดับปานกลาง
- คะแนนค่าเฉลี่ย 3.41 – 4.20 หมายถึง มีความเข้าใจและการตระหนักถึงความสำคัญค่อนข้างสูง
- คะแนนค่าเฉลี่ย 4.21 – 5.00 หมายถึง มีความเข้าใจและการตระหนักถึงความสำคัญที่สูง

ดังนั้น จากผลการวิเคราะห์การรับรู้และความเข้าใจของบุคลากรของการรถไฟฯ เบื้องต้นพบว่าผู้เข้าร่วมสัมมนาส่วนมากมีความเข้าใจและการตระหนักถึงความสำคัญต่อแผนวิสาหกิจการรถไฟแห่งประเทศไทย พ.ศ. 2566 – 2570 (แผนฟื้นฟูฯ) ในระดับที่ค่อนข้างสูง โดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ร้อยละ 70.33

- ประเด็นที่ 2: ความคิดเห็นต่อวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์การฟื้นฟูการรถไฟฯ ของบุคลากรของการรถไฟฯ

| ประเด็น | ระดับ | | | | | ค่าเฉลี่ย | ร้อยละ |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | | |
| **3) ความคิดเห็นต่อวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์การฟื้นฟูการรถไฟฯ** | | | | | | | |
| 3.3) ท่านคิดว่าเป้าหมายการฟื้นฟูองค์กรของการรถไฟฯ (EBITDA มากกว่า 0 และมีความสามารถในการชำระหนี้) มีความเหมาะสมหรือไม่ ระดับใด | 4 | 18 | 20 | 2 | 0 | 3.40 | 68.00 |
| 3.4) ท่านคิดว่า วิสัยทัศน์ของการรถไฟฯ “เป็นผู้ให้บริการแพลตฟอร์มการเชื่อมต่อและการขนส่งที่มุ่งตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้เสีย” โดยมุ่งเน้นการเพิ่มบทบาทสู่ Platform provider และขยายขอบเขตการบริการสู่ Connectivity มีความเหมาะสมหรือไม่ต่อการฟื้นฟูองค์กร ระดับใด | 4 | 21 | 19 | 0 | 0 | 3.58 | 71.56 |
| | | | | | **รวมผลคะแนน** | **3.49** | **69.78** |
| **4) ท่านคิดว่า ยุทธศาสตร์ทั้ง 6 ข้อมีส่วนสำคัญในการฟื้นฟูองค์กรมากน้อยเพียงใด** | | | | | | | |
| - ยุทธศาสตร์ที่ 1: พัฒนาขีดความสามารถด้านการแข่งขัน | 13 | 19 | 12 | 0 | 0 | 3.93 | 78.67 |
| - ยุทธศาสตร์ที่ 2: พลิกฟื้นธุรกิจหลัก | 11 | 21 | 11 | 1 | 0 | 3.87 | 77.33 |
| - ยุทธศาสตร์ที่ 3: ปรับรูปแบบธุรกิจสู่ผู้ให้บริการแพลตฟอร์มระบบราง | 6 | 24 | 14 | 0 | 0 | 3.73 | 74.67 |
| - ยุทธศาสตร์ที่ 4: พัฒนาและสร้างรายได้ที่ไม่เกี่ยวกับการขนส่งระบบราง (Non-core business) | 8 | 23 | 12 | 1 | 0 | 3.78 | 75.56 |
| - ยุทธศาสตร์ที่ 5: ปฏิรูปองค์กรให้สอดคล้องกับการฟื้นฟู | 7 | 21 | 14 | 2 | 0 | 3.67 | 73.33 |

| ประเด็น | ระดับ | | | | | ค่าเฉลี่ย | ร้อยละ |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | | |
| - ยุทธศาสตร์ที่ 6: พัฒนาระบบราง ด้วย BCG Model | 7 | 23 | 13 | 1 | 0 | 3.73 | 74.67 |
| | | | | | **รวมผลคะแนน** | **3.79** | **75.71** |

จากค่าเฉลี่ยข้างต้นสามารถนำมาอธิบายได้ดังนี้

- คะแนนค่าเฉลี่ย 1.00 – 1.80 หมายถึง ระดับความเหมาะสมต่ำ
- คะแนนค่าเฉลี่ย 1.81 – 2.60 หมายถึง ระดับความเหมาะสมค่อนข้างต่ำ
- คะแนนค่าเฉลี่ย 2.61 – 3.40 หมายถึง ระดับความเหมาะสมปานกลาง
- คะแนนค่าเฉลี่ย 3.41 – 4.20 หมายถึง ระดับความเหมาะสมค่อนข้างมาก
- คะแนนค่าเฉลี่ย 4.21 – 5.00 หมายถึง ระดับความเหมาะสมมากที่สุด

ดังนั้น จากผลการวิเคราะห์มุมมองต่อเป้าหมายการฟื้นฟูและวิสัยทัศน์องค์กร เบื้องต้นพบว่าผู้เข้าร่วมสัมมนาส่วนมากมองว่าเป้าหมายการฟื้นฟูและวิสัยทัศน์องค์กรดังกล่าวตามที่ได้นำเสนอนั้น มีความเหมาะสมอยู่ในระดับที่ค่อนข้างมาก โดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ร้อยละ 69.78

นอกจากนี้ ยังพบว่าผู้เข้าร่วมสัมมนาส่วนมากให้ความสำคัญกับ (1) ยุทธศาสตร์ที่ 1 พัฒนาขีดความสามารถด้านการแข่งขัน โดยมองว่าเป็นยุทธศาสตร์ที่มีความเหมาะสมที่ต้องเร่งดำเนินงานมากที่สุดเป็นอันดับแรก และตามด้วย (2) ยุทธศาสตร์ที่ 2 พลิกฟื้นธุรกิจหลัก (3) ยุทธศาสตร์ที่ 4 พัฒนาและสร้างรายได้ที่ไม่เกี่ยวกับการขนส่งระบบราง (Non-core business) ตามด้วย (4) ยุทธศาสตร์ที่ 3 ปรับรูปแบบธุรกิจสู่ผู้ให้บริการแพลตฟอร์มระบบราง และยุทธศาสตร์ที่ 6 พัฒนาระบบรางด้วย BCG Model และ (5) ยุทธศาสตร์ที่ 5 ปฏิรูปองค์กรให้สอดคล้องกับการฟื้นฟู ตามลำดับ ทั้งนี้ ในภาพรวมผู้เข้าร่วมสัมมนามองว่ายุทธศาสตร์ทั้ง 6 ข้อมีความเหมาะสมโดยรวมอยู่ในระดับที่ค่อนข้างมาก โดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ร้อยละ 75.71

**3) ข้อเสนอแนะหรือความคิดเห็นเพิ่มเติม ต่อแผนวิสาหกิจการรถไฟแห่งประเทศไทย พ.ศ. 2566 – 2570 (แผนฟื้นฟูฯ)**

- ด้านการหารายได้

- การรถไฟฯ ควรเร่งผลักดัน ยุทธศาสตร์ที่ 4 พัฒนาและสร้างรายได้ที่ไม่เกี่ยวกับการขนส่งระบบราง (Non-core business) ให้สำเร็จเป็นรูปธรรมโดยเร็วที่สุด เนื่องจากจะทำให้การรถไฟฯ มีรายได้เพิ่มขึ้นเป็นอย่างมาก อาทิ การแก้ไขระเบียบกฎเกณฑ์การขอเช่า/ขอใช้ที่ดินให้สอดคล้องกับความต้องการเช่าที่ของการรถไฟฯ
    - ความสอดคล้องจากแผนฟื้นฟูฯ : ที่ปรึกษาได้มีการกำหนดยุทธศาสตร์ที่เกี่ยวข้องกับการสร้างรายได้จากทรัพย์สินที่ดินในปัจจุบันของการรถไฟฯ ภายใต้ยุทธศาสตร์ที่ 4: พัฒนาและสร้างรายได้ที่ไม่เกี่ยวกับการขนส่งระบบราง (Non-core) โดยจะผลักดันให้บริษัทลูก SRTA สร้างรายได้จากการการบริหารสัญญาเช่า ทรัพย์สินและที่ดิน รวมถึงการบริหารโครงการขนาดใหญ่ และพัฒนาการสร้างรายได้เสริมจากการใช้ประโยชน์จากทรัพย์สินของการรถไฟฯ โดยในแผนปฏิบัติการ (Action plan) มีประเด็นการปรับแก้ไขระเบียบของบริษัทลูก เพื่อเพิ่มความคล่องตัวในการดำเนินงาน
- การรถไฟฯ ควรสรรหาพันธมิตรบริษัทขนส่งสำหรับบริการขนส่งแบบ Hub to Hub (เพิ่มเติมกรณีที่ขนส่งมากกว่า 30kg) โดยคิดค่าดำเนินการรวมในการขนส่งแบบ one-stop service โดยให้ลูกค้าหรือการรถไฟฯ เป็นผู้กำหนดบริษัทที่จะส่งต่อให้ถึงหน้าบ้านตั้งแต่ครั้งแรกที่ทำรายการ ซึ่งราคาต้องเป็นธรรม และไม่สูงจนผู้ใช้บริการคิดว่าแพง
    - ความสอดคล้องจากแผนฟื้นฟูฯ : จากกลยุทธ์ที่ 2.4 ขยายพันธมิตรการขนส่งหีบห่อวัตถุ (Parcel) สำหรับกลุ่มสินค้ามากกว่า 30 กิโลกรัม ระยะแรก จะมุ่งเน้นการประชาสัมพันธ์และการตลาดเชิงรุกใน segment พัสดุขนาดใหญ่ > 30 กิโลกรัมเพื่อขยาย Catchment Area และปรับโครงสร้างอัตราค่าขนส่งทั้งมิติน้ำหนักและขนาด เพื่อปรับปรุงพัฒนาการรรองรับ หลังจากนั้นจะขยายสู่ความร่วมมือกับพันธมิตรต่อไป
- การรถไฟฯ ควรมีธุรกิจเสริมอื่น ๆ เพื่อสร้างรายได้นอกเหนือจากการเดินรถไฟ เช่น โรงแรม/ร้านกาแฟ/ขนส่งร่วม เป็นต้น
    - ความสอดคล้องจากแผนฟื้นฟูฯ : จากกลยุทธ์ที่ 4.3 พัฒนารูปแบบการสร้างรายได้เสริมอื่น ๆ (Non-core) จากการใช้ประโยชน์จากทรัพย์สินของการรถไฟฯ อาทิ พัฒนาธุรกิจให้เช่าพื้นที่โฆษณา ธุรกิจให้เช่าพื้นที่เชิงพาณิชย์ในสถานี หากทรัพย์สินส่วนใดของการรถไฟฯ สามารถนำออกสร้างประโยชน์ได้ ก็ควรมีการพิจารณาในการดำเนินการ อย่างไรก็ตามในส่วน โรงแรม ทรัพย์สินที่ดิน จะเน้นการให้บริษัทลูก SRTA นำออกเช่าหรือไปร่วมพันธมิตรกับเอกชน ในฐานผู้เชี่ยวชาญด้านการพัฒนาที่ดินแทน

- ความล่าช้าของการจัดซื้อ-จัดหาหัวรถจักรรุ่นใหม่ เพื่อเสริมสภาพคล่องในการให้บริการเดินรถ เนื่องจากปัจจุบันรถที่ใช้อยู่ส่วนมากมีอายุการใช้งานนานมากตั้งแต่ปี พ.ศ. 2516 – 2518
    - ความสอดคล้องจากแผนฟื้นฟูฯ : จากกลยุทธ์ที่ 1.2 บริหารการจัดหาและซ่อมบำรุงรถจักรและล้อเลื่อน ทั้งจัดหาสำหรับทดแทนมุ่งเน้นการลดค่าใช้จ่ายทั้งค่าซ่อมบำรุงฯ และค่าเชื้อเพลิง และจัดหาสำหรับเพิ่มเติมเพื่อรองรับศักยภาพในอนาคต และเพื่อเพิ่มการขนส่งรองรับการขยายตัวของโครงสร้างพื้นฐานทางราง ทั้งทางคู่ ทางสายใหม่ ทั้งนี้ การรถไฟฯ ต้องจัดทำข้อมูลที่ครบถ้วนและชัดเจนและภาครัฐควรมีความชัดเจนในรูปแบบการจัดหาเพื่อแก้ไขประเด็นความล่าช้าดังกล่าว
- การใช้ประโยชน์จากพื้นที่ให้มากที่สุด อาทิ สถานีขอนแก่น เป็นสถานีใหญ่ที่มีพื้นที่ที่สามารถนำไปสร้างรายได้ได้เป็นจำนวนมาก
    - ความสอดคล้องจากแผนฟื้นฟูฯ : จากในส่วนการใช้ประโยชน์จากพื้นที่สถานีที่มีอยู่ของการรถไฟฯ เพื่อสร้างรายได้เพิ่มเติมนั้น มีรายละเอียดอยู่ในกลยุทธ์ที่ 4.3 พัฒนารูปแบบการสร้างรายได้เสริม (Non-core) จากการใช้ประโยชน์จากทรัพย์สินของการรถไฟฯ (ในส่วนแผนงานที่ 4.3.1 การพัฒนาธุรกิจให้เช่าพื้นที่โฆษณา และแผนงานที่ 4.3.2 การพัฒนาธุรกิจให้เช่าพื้นที่เชิงพาณิชย์ในสถานี) ทั้งนี้ ในเบื้องต้นจะต้องมีการดำเนินการในส่วนของการประเมินศักยภาพสถานีรถไฟแต่ละแห่งเพื่อคัดกรองสถานีที่มีศักยภาพเหมาะสมต่อการนำไปจัดสรรพื้นที่เพื่อใช้ประโยชน์ต่อไป
- อยากให้มีความชัดเจนเกี่ยวกับการดำเนินงานในส่วนของเงินชดเชย PSO มากกว่านี้ โดยเน้นไปที่การปรับเพิ่มอัตราค่าโดยสาร ซึ่งคาดว่าหากสามาถปรับในส่วนนี้ได้ก็จะสามารถช่วยในเรื่องรายรับได้มากขึ้น
    - ความสอดคล้องจากแผนฟื้นฟูฯ : จากกลยุทธ์ที่ 2.7 พัฒนาบริการและบริหารต้นทุน PSO ให้เหมาะสม (ในส่วนแผนงานที่ 2.7.3 ปรับอัตราค่าโดยสารให้สะท้อนต้นทุนและเป็นธรรม) อย่างไรก็ตามการได้รับเงินชดเชยเต็มจำนวน มีปัจจัยอื่นที่ต้องถูกพิจารณาอีกมาก อาทิ ความตรงต่อเวลา อุบัติเหตุ ความพึงพอใจของผู้ใช้บริการ การชี้แจงต้นทุนการดำเนินงาน

- ด้านการลดค่าใช้จ่าย
    - แนวทางในการแก้ไขปัญหาด้านค่าใช้จ่ายจะเป็นไปในทิศทางใด รวมถึงข้อเสนอแนะแนวทางการลดค่าใช้จ่ายด้านพลังงาน อย่างไรก็ตามมีข้อเสนอแนะให้ที่ปรึกษามีการคำนวณต้นทุนในการ

ติดตั้ง Solar cell และ EV Charging Station เนื่องจากมีค่าใช้จ่ายในการติดตั้งค่อนข้างสูง อาจไม่คุ้มค่ากับการลงทุน

- ในส่วนกลยุทธ์ที่มีวัตถุประสงค์หลักเพื่อการลดค่าใช้จ่ายขององค์กร ประกอบไปด้วย
  - กลยุทธ์ที่ 1.2 บริหารการจัดหาและซ่อมบำรุงรถจักรและล้อเลื่อน เพื่อลดต้นทุนการแข่งขัน ซึ่งเป็นกลยุทธ์ที่มุ่งลดค่าใช้จ่ายการซ่อมบำรุงรถจักรและล้อเลื่อน
  - กลยุทธ์ที่ 1.3 ลดต้นทุนการซ่อมบำรุงรักษาระบบรางด้วยการ Outsource/ Out-job ซึ่งเป็นกลยุทธ์ที่มุ่งลดค่าใช้จ่ายการซ่อมบำรุงโครงสร้างพื้นฐาน
  - กลยุทธ์ที่ 2.2 บริหารจัดการขบวนรถโดยสารเพื่อลดการขาดทุน ซึ่งเป็นกลยุทธ์ที่มุ่งให้เกิดการประหยัดต้นทุนจากการเดินรถ
  - กลยุทธ์ที่ 5.3 บริหารจัดการค่าใช้จ่ายด้านบุคลากรอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งเป็นกลยุทธ์ที่มุ่งลดค่าใช้จ่ายด้านบุคลากร
  - กลยุทธ์ที่ 6.1 พัฒนาระบบรางด้วยนวัตกรรมสีเขียว ที่สอดคล้องกับนโยบาย BCG Model ซึ่งเป็นกลยุทธ์ที่มุ่งลดค่าใช้จ่ายด้านเชื้อเพลิง ทั้งนี้ ในส่วนของการดำเนินการลดค่าใช้จ่ายด้านพลังงานไฟฟ้าด้วย Solar Cell (ตามแผนงานที่ 6.1.3) นั้น ในส่วนของการลงทุนเพื่อติดตั้งแผง Solar Cell จะอยู่ในขอบเขตความรับผิดชอบของหน่วยงานที่การรถไฟฯ ทำความร่วมมือด้วยอย่างการไฟฟ้านครหลวง และการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ซึ่งเป็นการเน้นหาพันธมิตรมาลงทุน

- ฝ่ายโดยสารมีปัญหาด้านต้นทุน เนื่องจากการดำเนินงานมีต้นทุนที่สูงแต่ไม่สอดคล้องกับความต้องการของผู้ใช้บริการ
  - ความสอดคล้องจากแผนฟื้นฟู: จากการพิจารณาข้อมูลมีปัจจัยทั้งด้านเส้นทางเดินรถที่ขาดทุนตั้งแต่ Gross Profit Margin และจากรถจักรและล้อเลื่อนที่เก่าซึ่งส่งผลต่อต้นทุนทั้งค่าเชื้อเพลิงและค่าซ่อมบำรุงฯ มีกลยุทธ์ที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ กลยุทธ์ที่ 2.2 บริหารจัดการขบวนรถโดยสารเพื่อลดการขาดทุน ซึ่งประกอบไปด้วย แผนงานที่ 2.2.1 การปรับขบวนรถโดยสารเชิงพาณิชย์เพื่อลดการขาดทุนขั้นต้น (Gross margin) แผนงานที่ 2.2.2 การศึกษาและปรับตารางเวลา รอบความถี่ เส้นทางการเดินรถ สัดส่วนที่นั่ง และจำนวนสถานี และแผนงานที่ 2.2.3 การพัฒนาแผนการตลาดและการขาย เพื่อเพิ่มรายได้ให้สอดคล้องกับแผนพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน รวมถึงกลยุทธ์ที่ 1.2 บริหารการจัดหาและซ่อมบำรุงรถจักรและล้อเลื่อน เพื่อลดต้นทุนการแข่งขัน
  -

- ด้านบุคลากร
  - การเพิ่มอัตราพนักงานเพื่อลดภาระค่าล่วงเวลา (OT)
    - แนวทางด้านการลดค่าใช้จ่ายบุคลากร จากกลยุทธ์ที่ 5.3 บริหารจัดการค่าใช้จ่ายด้านบุคลากรอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งประกอบไปด้วยแผนงาน 5.3.1 การ out-job ตำแหน่งที่ไม่ใช่สายงานหลักเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารอัตรากำลัง และแผนงาน 5.3.2 การประเมินเพื่อจัดลำดับความสำคัญ (Prioritize) ของสถานี เพื่อบริหารจัดการให้เหมาะสม ซึ่งจะทำให้การรถไฟฯ ได้อัตรากำลังส่วนเหลือ และ Upskill หรือ Reskill เพื่อไปดำเนินงานในสายงานที่ต้องการ
  - การกำหนดขอบเขตการทำงานของ Outsource จะควบคุมไปถึงการบริหาร Supply Chain ด้วยหรือไม่ รวมถึงแนวทางในการออกข้อกำหนดและแนวทางในการดำเนินงานที่จะระบุในสัญญาการจัดจ้าง Outsource
    - ทั้งนี้ รายละเอียดหน้าที่ความรับผิดชอบของงาน Outsource จะขึ้นอยู่กับรายละเอียดที่ทางการรถไฟฯ จะเป็นผู้เขียนกำหนดกำกับไว้ในข้อตกลงตอนทำสัญญา (SLA)
- ด้านกระบวนการทำงาน
  - ควรเน้นการพิจารณาลดขั้นตอนในแต่ละกระบวนการการทำงาน เพื่อลดความล่าช้า รวมถึงการลดใช้กระดาษ เน้นการดำเนินงานบนระบบ และการอนุมัติต่าง ๆ
    - จากกลยุทธ์ที่ 5.2 ปรับปรุงกระบวนการทำงานและขับเคลื่อนองค์กรด้วยเทคโนโลยี ซึ่งมีวัตถุประสงค์ในการปรับปรุงกระบวนการทำงาน อาทิ การพัฒนาและปรับปรุงกระบวนการซ่อมบำรุงด้วยเทคโนโลยี (แผนงาน 5.2.2) การพัฒนาระบบปฏิบัติการจัดซื้อ-จัดจ้าง (แผนงาน 5.2.5) เป็นต้น
  - แนวทางการบริหารความเสี่ยงสำหรับโครงการรถไฟทางคู่ ทั้งในด้านการก่อสร้าง สัญญาระยะเวลาในการดำเนินงาน และปัญหาอื่น ๆ ที่เกิดขึ้นที่ผ่านมา
    - ทางที่ปรึกษาได้มีการวิเคราะห์ความเสี่ยงของแผนปฏิบัติการไว้ในผลการศึกษาของเล่มรายงานฉบับสมบูรณ์ (Final Report) ในบทที่ 15 การวิเคราะห์ความเสี่ยงของแผนปฏิบัติการ การประเมินระดับความรุนแรงของแต่ละความเสี่ยง และการกำหนดมาตรการในการจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสม
  - จากแผนพัฒนาพื้นที่ต่าง ๆ และแผนการพัฒนา CY ในอนาคต แต่ละโครงการต้องใช้เงินลงทุนค่อนข้างสูง จึงมีข้อสงสัยว่ามีการจัดหางบประมาณที่จะดำเนินการในส่วนนี้จากที่ไหน รวมถึงใน

การบริหารจัดการภายในพื้นที่แต่โครงการนั้น ได้มีการเตรียมไว้แผนดำเนินงานอย่างไร ทั้งในด้านซอฟต์แวร์ ด้านบุคลากร และด้านอื่น ๆ

- เนื่องจากการพัฒนา CY เป็นการพัฒนาที่ดำเนินงานตามแผนการพัฒนาของภาครัฐ จึงใช้เงินลงทุนที่ได้จากภาครัฐ ส่วนการบริหารจัดการในพื้นที่จะดำเนินการให้ลักษณะของการให้สัมปทานภาคเอกชนเป็นผู้เข้ามาดำเนินการ

- ด้านกฎหมาย
  - การจัดการเรื่องภาษีที่ดินและสิ่งปลูกสร้าง พ.ศ. 2562 เนื่องจากองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นแจ้งรายการประเมินมา ทางฝ่ายดำเนินการอุทธรณ์แล้วแต่บางรายการไม่ได้รับการยกเว้น เช่น บ้านพักของพนักงาน สำนักงานชั่วคราวของความเร็วสูงและลานจอดรถ เป็นต้น เห็นควรส่งเรื่องให้ หอบ. ส่งให้ศาลภาษีอากรเป็นผู้พิจารณาตัดสินเพื่อจะได้เป็นบรรทัดฐาน รวมถึงต้องการให้แสดงให้เห็นถึงแนวทางในการจัดการปัญหาภาษีที่ดินและสิ่งปลูกสร้าง พร้อม Timeline ที่ชัดเจน
    - ทางที่ปรึกษาได้มีการเสนอแนวทางในการดำเนินงานตามประเด็นดังกล่าว ไว้ในบทที่ 12 ในหัวข้อที่ 12.3.1.3 พระราชบัญญัติภาษีที่ดินและสิ่งปลูกสร้าง พ.ศ. 2562
  - มีข้อเสนอแนะว่าในการดำเนินงานในทุกส่วนควรมีคณะทำงานที่ดูแลเกี่ยวกับกฎหมายโดยเฉพาะ
- ด้านบริษัทลูก
  - บริษัทลูก SRTA ควรแสดง Timeline การดำเนินงานที่ชัดเจน รวมถึงการส่งมอบสัญญาเช่าที่ดินของฝ่ายการเดินรถควรส่งมอบทั้งหมดเพื่อนำไปบริหาร
    - การส่งมอบสัญญาการบริหารที่ดินจากการรถไฟฯ ไปยังบริษัทลูก SRTA จะดำเนินการส่งมอบตามลำดับของกลุ่มประเภทสัญญา ซึ่งปัจจุบันอยู่ระหว่างการดำเนินการ

## 4) ภาพประกอบการสัมมนาเพื่อสื่อสารแผนฟื้นฟูฯ – จังหวัดนครราชสีมา








**สรุปผลแบบสอบถามความคิดเห็นจากการสัมมนาเพื่อรับทราบแผนวิสาหกิจ**
**การรถไฟแห่งประเทศไทย พ.ศ. 2566 – 2570 (แผนฟื้นฟูฯ)**
**ณ โรงแรมฟูราม่า เชียงใหม่ จังหวัดเชียงใหม่ วันพฤหัสบดีที่ 27 ตุลาคม 2565**
**จำนวนผู้เข้าร่วม 56 คน**

สรุปผลแบบสอบถามความคิดเห็นจากการสัมมนาเพื่อรับทราบแผนวิสาหกิจ การรถไฟแห่งประเทศไทย พ.ศ. 2566 – 2570 (แผนฟื้นฟูฯ)

**1) ส่วนที่ 1: ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม**

| ตัวแปร | จำนวน (คน) | ร้อยละ |
|---|---|---|
| **หน่วยงาน** | **39** | **100** |
| - ฝ่ายปฏิบัติการเดินรถ | 9 | 23.08 |
| - ฝ่ายการช่างโยธา | 4 | 10.26 |
| - ฝ่ายการช่างกล | 5 | 12.82 |
| - ฝ่ายการอาณัติสัญญาณและโทรคมนาคม | 11 | 28.21 |
| - ฝ่ายบริการโดยสาร | 5 | 12.82 |
| - ฝ่ายบริการสินค้า | 4 | 10.26 |
| - สำนักงานนโยบาย แผน วิจัยและพัฒนา | 1 | 2.56 |

ทั้งนี้ มีผู้ร่วมตอบแบบสอบถามทั้งสิ้น 39 คน จากผู้เข้าร่วมการประชุมทั้งหมด **56 คน** (ร้อยละ 69)

**2) ส่วนที่ 2: แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับ แผนวิสาหกิจการรถไฟแห่งประเทศไทย ปี พ.ศ. 2566 – 2570 (แผนฟื้นฟูการรถไฟแห่งประเทศไทย)**

- ประเด็นที่ 1: ด้านการรับรู้และความเข้าใจของบุคลากรของการรถไฟฯ

| ประเด็น | ระดับ | | | | | ค่าเฉลี่ย | ร้อยละ |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | | |
| **1) ท่านรับรู้และมีความเข้าใจต่อแผนวิสาหกิจ การรถไฟแห่งประเทศไทย พ.ศ. 2566 – 2570 (แผนฟื้นฟู) ระดับใด** | | | | | | | |

| ประเด็น | ระดับ | | | | | ค่าเฉลี่ย | ร้อยละ |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | | |
| 1.1) จากการบรรยายท่านรับทราบในวิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์ของแผนฟื้นฟูฯ มากน้อยเพียงใด | 4 | 20 | 10 | 1 | 0 | 3.38 | 67.692 |
| 1.2) ท่านเข้าใจความสอดคล้องของยุทธศาสตร์และกลยุทธ์การฟื้นฟูต่อฝ่ายงานที่ท่านปฏิบัติงานอยู่มากน้อยเพียงใด | 7 | 21 | 11 | 0 | 0 | 3.90 | 77.949 |
| **2) ท่านมีความตระหนักต่อแผนวิสาหกิจ การรถไฟแห่งประเทศไทย พ.ศ. 2566 – 2570 (แผนฟื้นฟู) ระดับใด** | | | | | | | |
| 2.1) ท่านคิดว่า แผนฟื้นฟูฯ นี้มีความสำคัญต่อการพลิกฟื้นองค์กรมากน้อยเพียงใด | 9 | 20 | 9 | 1 | 0 | 3.95 | 78.974 |
| 2.2) ท่านคิดว่า แผนฟื้นฟูฯ นี้จะมีผลกระทบต่อการปฏิบัติงานและหน้าที่ของท่านมากน้อยเพียงใด | 7 | 14 | 13 | 4 | 1 | 3.56 | 71.282 |
| | | | | | **รวมผลคะแนน** | **3.70** | **73.97** |

จากค่าเฉลี่ยข้างต้นสามารถนำมาอธิบายได้ดังนี้

- คะแนนค่าเฉลี่ย 1.00 – 1.80 หมายถึง มีความเข้าใจและการตระหนักถึงความสำคัญที่ต่ำ
- คะแนนค่าเฉลี่ย 1.81 – 2.60 หมายถึง มีความเข้าใจและการตระหนักถึงความสำคัญค่อนข้างต่ำ
- คะแนนค่าเฉลี่ย 2.61 – 3.40 หมายถึง มีความเข้าใจและการตระหนักถึงความสำคัญในระดับปานกลาง
- คะแนนค่าเฉลี่ย 3.41 – 4.20 หมายถึง มีความเข้าใจและการตระหนักถึงความสำคัญค่อนข้างสูง
- คะแนนค่าเฉลี่ย 4.21 – 5.00 หมายถึง มีความเข้าใจและการตระหนักถึงความสำคัญที่สูง

ดังนั้น จากผลการวิเคราะห์การรับรู้และความเข้าใจของบุคลากรของการรถไฟฯ เบื้องต้นพบว่าผู้เข้าร่วมสัมมนาส่วนมากมีความเข้าใจและการตระหนักถึงความสำคัญต่อแผนวิสาหกิจการรถไฟแห่งประเทศไทย พ.ศ. 2566 – 2570 (แผนฟื้นฟูฯ) ในระดับที่ค่อนข้างสูง โดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ร้อยละ 73.97

- ประเด็นที่ 2: ความคิดเห็นต่อวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์การฟื้นฟูการรถไฟฯ ของบุคลากรของการรถไฟฯ

| ประเด็น | ระดับ | | | | | ค่าเฉลี่ย | ร้อยละ |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | | |
| **3) ความคิดเห็นต่อวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์การฟื้นฟูการรถไฟฯ** | | | | | | | |
| 3.1) ท่านคิดว่าเป้าหมายการฟื้นฟูองค์กรของการรถไฟฯ (EBITDA มากกว่า 0 และมีความสามารถในการชำระหนี้) มีความเหมาะสมหรือไม่ ระดับใด | 2 | 27 | 10 | 0 | 0 | 3.79 | 75.897 |
| 3.2) ท่านคิดว่า วิสัยทัศน์ของการรถไฟฯ “เป็นผู้ให้บริการแพลตฟอร์มการเชื่อมต่อและการขนส่งที่มุ่งตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้เสีย” โดยมุ่งเน้นการเพิ่มบทบาทสู่ Platform provider และขยายขอบเขตการบริการสู่ Connectivity มีความเหมาะสมหรือไม่ต่อการฟื้นฟูองค์กร ระดับใด | 2 | 29 | 8 | 0 | 0 | 3.85 | 76.923 |
| | | | | | **รวมผลคะแนน** | **3.82** | **76.41** |
| **4) ท่านคิดว่า ยุทธศาสตร์ทั้ง 6 ข้อมีส่วนสำคัญในการฟื้นฟูองค์กรมากน้อยเพียงใด** | | | | | | | |
| - ยุทธศาสตร์ที่ 1: พัฒนาขีดความสามารถด้านการแข่งขัน | 9 | 21 | 8 | 1 | 0 | 3.97 | 79.487 |
| - ยุทธศาสตร์ที่ 2: พลิกฟื้นธุรกิจหลัก | 9 | 23 | 7 | 0 | 0 | 4.05 | 81.026 |
| - ยุทธศาสตร์ที่ 3: ปรับรูปแบบธุรกิจสู่ผู้ให้บริการแพลตฟอร์มระบบราง | 6 | 22 | 11 | 0 | 0 | 3.87 | 77.436 |
| - ยุทธศาสตร์ที่ 4: พัฒนาและสร้างรายได้ที่ไม่เกี่ยวกับการขนส่งระบบราง (Non-core business) | 9 | 19 | 11 | 0 | 0 | 3.95 | 78.974 |
| - ยุทธศาสตร์ที่ 5: ปฏิรูปองค์กรให้สอดคล้องกับการฟื้นฟู | 7 | 22 | 10 | 0 | 0 | 3.92 | 78.462 |

| ประเด็น | ระดับ | | | | | ค่าเฉลี่ย | ร้อยละ |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | | |
| - ยุทธศาสตร์ที่ 6: พัฒนาระบบราง ด้วย BCG Model | 5 | 23 | 10 | 1 | 0 | 3.82 | 76.41 |
| **รวมผลคะแนน** | | | | | | **3.93** | **78.63** |

จากค่าเฉลี่ยข้างต้นสามารถนำมาอธิบายได้ดังนี้

- คะแนนค่าเฉลี่ย 1.00 – 1.80 หมายถึง ระดับความเหมาะสมต่ำ
- คะแนนค่าเฉลี่ย 1.81 – 2.60 หมายถึง ระดับความเหมาะสมค่อนข้างต่ำ
- คะแนนค่าเฉลี่ย 2.61 – 3.40 หมายถึง ระดับความเหมาะสมปานกลาง
- คะแนนค่าเฉลี่ย 3.41 – 4.20 หมายถึง ระดับความเหมาะสมค่อนข้างมาก
- คะแนนค่าเฉลี่ย 4.21 – 5.00 หมายถึง ระดับความเหมาะสมมากที่สุด

ดังนั้น จากผลการวิเคราะห์มุมมองต่อเป้าหมายการฟื้นฟูและวิสัยทัศน์องค์กร เบื้องต้นพบว่าผู้เข้าร่วมสัมมนาส่วนมากมองว่าเป้าหมายการฟื้นฟูและวิสัยทัศน์องค์กรดังกล่าวตามที่ได้นำเสนอนั้น มีความเหมาะสมอยู่ในระดับที่ค่อนข้างมาก โดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ร้อยละ 76.41

นอกจากนี้ ยังพบว่าผู้เข้าร่วมสัมมนาส่วนมากให้ความสำคัญกับ (1) ยุทธศาสตร์ที่ 2: พลิกฟื้นธุรกิจหลัก โดยมองว่าเป็นยุทธศาสตร์ที่มีความเหมาะสมที่ต้องเร่งดำเนินงานมากที่สุดเป็นอันดับแรก และตามด้วย (2) ยุทธศาสตร์ที่ 1: พัฒนาขีดความสามารถด้านการแข่งขัน (3) ยุทธศาสตร์ที่ 4: พัฒนาและสร้างรายได้ที่ไม่เกี่ยวกับการขนส่งระบบราง (Non-core business) (4) ยุทธศาสตร์ที่ 5: ปฏิรูปองค์กรให้สอดคล้องกับการฟื้นฟู (5) ยุทธศาสตร์ที่ 3: ปรับรูปแบบธุรกิจสู่ผู้ให้บริการแพลตฟอร์มระบบราง และ (6) ยุทธศาสตร์ที่ 6: พัฒนาระบบรางด้วย BCG Model ตามลำดับ ทั้งนี้ ในภาพรวมผู้เข้าร่วมสัมมนามองว่ายุทธศาสตร์ทั้ง 6 ข้อมีความเหมาะสมโดยรวมอยู่ในระดับที่ค่อนข้างมาก โดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ร้อยละ 78.63

**3) ข้อเสนอแนะหรือความคิดเห็นเพิ่มเติม ต่อแผนวิสาหกิจการรถไฟแห่งประเทศไทย พ.ศ. 2566 – 2570 (แผนฟื้นฟูฯ)**

- ด้านการสร้างรายได้

- ประเด็นข้อเสนอแนะให้การรถไฟฯ เร่งจัดสรรทรัพย์สินและพื้นที่เชิงพาณิชย์ รวมถึงหาประโยชน์จากการเร่งจัดเก็บรายได้จากทรัพย์สินที่ดินและพื้นที่เชิงพาณิชย์ให้มากกว่าในปัจจุบัน
  - ความสอดคล้องจากแผนฟื้นฟู: ที่ปรึกษาได้มีการกำหนดยุทธศาสตร์ที่เกี่ยวข้องกับการสร้างรายได้จากทรัพย์สินที่ดินในปัจจุบันของการรถไฟฯ ภายใต้ยุทธศาสตร์ที่ 4: พัฒนาและสร้างรายได้ที่ไม่เกี่ยวกับการขนส่งระบบราง (Non-core Business Enhancement) โดยจะผลักดันให้บริษัทลูก SRTA สร้างรายได้จากการการบริหารสัญญาเช่า ทรัพย์สินและที่ดิน รวมถึงการบริหารโครงการขนาดใหญ่ และพัฒนาการสร้างรายได้เสริมจากการใช้ประโยชน์จากทรัพย์สินของการรถไฟฯ โดยในแผนปฏิบัติการ (Action plan) ของแต่ละกลยุทธ์จะมีการกำหนดแนวทางการดำเนินงาน กรอบระยะเวลาในการจัดสรรทรัพย์สินและพื้นที่เชิงพาณิชย์ ตลอดจนตัวชี้วัดของแผนปฏิบัติการเป็นที่เรียบร้อย ซึ่งการสร้างรายได้ด้านทรัพย์สินที่ดินถือเป็นกลยุทธ์สำหรับแผนฟื้นฟูฯ ที่มีการ Prioritize ไว้ในช่วงต้น
- ประเด็นบทบาทของการรถไฟฯ หากมีการเปิดเสรีระบบราง โดยมีข้อกังวลในส่วนการผันตัวเป็นผู้ให้บริการ Platform ระบบราง เพื่อสร้างรายได้จากโครงสร้างพื้นฐาน
  - ความสอดคล้องจากแผนฟื้นฟู: จากกลยุทธ์ที่ 3.1 ต่อยอดโครงสร้างพื้นฐาน เพื่อให้บริการแพลตฟอร์มระบบราง หนึ่งในปัจจัยสำคัญของการรถไฟฯ คือจะต้องเป็นผู้จัดสรรและจัดเก็บค่าบริการ โดยจำเป็นจะต้องสื่อสารไปยังหน่วยงานภายนอกให้เข้าใจในประเด็นสำคัญนี้ด้วย
- ประเด็นการขอรับเงินชดเชยจากการเดินรถโดยสารเชิงสังคม (PSO) จากภาครัฐเต็มให้จำนวน
  - ที่ปรึกษาชี้แจงว่าสำหรับการโดยสาร PSO ที่ไม่ได้รับเงินชดเชยเต็มจำนวน มาจากหลายส่วน อาทิ ความพึงพอใจของผู้ใช้บริการ ประสิทธิภาพความตรงต่อเวลา จำนวนอุบัติเหตุ การแสดงต้นทุนการดำเนินงานที่มีความชัดเจนและถูกต้อง ซึ่งการรถไฟฯ ไม่สามารถแสดงรายละเอียดต้นทุนการเดินรถเชิงสังคมได้อย่างชัดเจนในทุกรายการ เนื่องจากขาดระบบฐานข้อมูล ทำให้ได้รับการประเมินที่ไม่เต็มจำนวน อีกทั้งจากตัวชี้วัดอื่น ๆ ที่กระทบ อย่างไรก็ตาม ปัจจุบันกำลังพัฒนาต่อยอดระบบ FMIS อยู่ นอกจากนั้นในตัวชี้วัดอื่น ๆ ก็เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานทุกภาคส่วน เช่น ความตรงต่อเวลาของการเดินรถ ความพึงพอใจในการใช้บริการ ซึ่งต้องอาศัยความร่วมมือกันในองค์กรในการพัฒนาระดับการให้บริการ

- ด้านค่าใช้จ่าย
  - ประเด็นความกังวลในเรื่องหนี้ของการรถไฟฯ โดยเฉพาะในด้านการมีค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานสูง รวมถึงการได้รับแรงกดดันจากรัฐบาล เช่น Airport Rail Link ที่ผลักภาระหนี้ให้กับ

ทางการรถไฟฯ เป็นผู้รับผิดชอบ จึงมีความกังวลว่า เมื่อถึงจุดหนึ่งที่มีกำไร ส่วนนั้นจะเป็นสิทธิ์ของการรถไฟฯ ที่จะได้รับหรือไม่

- ที่ปรึกษาชี้แจงว่าสำหรับการรับภาระหนี้สินและดอกเบี้ย ภาครัฐจะให้การอุดหนุนเต็มจำนวนสำหรับการดำเนินงานด้านโครงสร้างพื้นฐาน ทั้งนี้ สำหรับการลงทุนเพิ่มเติมของ ARL จากข้อมูลปัจจุบัน ในส่วนต่อขยายจะมีการเกิด PPP ซึ่งต้องคอยติดตามในแง่นโยบายจากทางภาครัฐเพิ่มเติม

- อยากทราบแนวทางการบริหารจัดการโครงสร้างหนี้ที่มีอยู่เดิม รวมถึงการจ่ายดอกเบี้ย หนี้ใหม่และการลงทุนขยายรางเพิ่มเติม
  - ที่ปรึกษาชี้แจงว่าหนี้ปัจจุบันของการรถไฟฯ สามารถแบ่งเป็น 2 ส่วน ได้แก่ (1) หนี้เดิมที่เกิดขึ้น ในกรณีที่มีการลงทุนด้านโครงสร้างพื้นฐานทางราง รัฐบาลจะเป็นผู้รับภาระทั้งหมด และสำหรับหนี้เดิมในส่วนที่การรถไฟฯ ไม่สามารถชำระได้ การรถไฟฯ มีสิทธิในการกู้กระทรวงการคลังเพิ่มเติม โดยจะมีดอกเบี้ยเงินกู้ (ปัจจุบันดอกเบี้ยที่การรถไฟฯ รับภาระ ถือว่าอยู่ในระดับต่ำ หากเปรียบเทียบกับหน่วยงานอื่น) ทั้งนี้ ที่ปรึกษาคาดการณ์ว่าในปี พ.ศ. 2570 การรถไฟฯ จะสามารถชำระหนี้บางส่วนได้แล้ว และ (2) หนี้ที่คาดว่าจะเกิดขึ้นในอนาคต ไม่ว่าจะเป็นการลงทุนโครงการต่าง ๆ หรือการจัดหารถจักร โดยหลักการชำระหนี้จะเป็นไปตามแนวทางที่ได้กล่าวไปข้างต้น คือส่วนใดที่รัฐรับภาระ การรถไฟฯ ไม่จำเป็นที่จะต้องดำเนินการใด ๆ แต่สำหรับในส่วนที่การรถไฟฯ รับภาระ การรถไฟฯ จะต้องดำเนินการชำระหนี้ดังกล่าวด้วยตัวเอง ซึ่งสามารถกู้กระทรวงการคลังมาชำระหนี้ได้เช่นกัน

- การที่การรถไฟฯ เป็นรัฐวิสาหกิจ ทำให้ไม่สะดวกในการจัดซื้อจัดจ้าง โดยเฉพาะปัญหาที่มีเงินไม่เพียงพอ ทำให้การจัดหานั้นยากมากขึ้น เช่น รถไฟทางคู่ ทางรถไฟมีภาระในการซ่อมบำรุง การสร้างสถานีซึ่งมีต้นทุนสูงมาก โดยแนวทางการแก้ปัญหาตอนนี้ คือ การรถไฟฯ จะสามารถแชร์ต้นทุนได้อย่างไร
  - ความสอดคล้องจากแผนฟื้นฟู: จากกลยุทธ์ที่ 3.1 ต่อยอดโครงสร้างพื้นฐานเพื่อให้บริการแพลตฟอร์มระบบราง การพัฒนาสู่การเป็นผู้ให้บริการ Platform Provider หรือการเปิดให้เอกชนร่วมเดินรถ เพื่อเพิ่ม Utilization ระบบราง จะเข้ามาเป็นรายได้ส่วนเพิ่มเพื่อให้สามารถนำไปบริหารจัดการต้นทุนที่การรถไฟฯ เคยต้องแบกรับและใช้ประโยชน์เพียงผู้เดียว นำ Utilization ที่เหลือออกให้เอกชนมาร่วมเดินรถ และเก็บค่า Access Charge

- ด้านบุคลากร
  - ประเด็นโครงสร้างองค์กร: จากปัญหาการขาดแคลนบุคลากร การรถไฟฯ ควรมีการปรับโครงสร้างองค์กร เพื่อให้สอดคล้องต่อการฟื้นฟูและภาระงานที่มีอยู่ในปัจจุบัน
    - ความสอดคล้องจากแผนฟื้นฟู: ที่ปรึกษาได้มีแผนในการปรับโครงสร้างองค์กรให้สอดคล้องกับแผนฟื้นฟู ในยุทธศาสตร์ที่ 5: ปฏิรูปองค์กรให้สอดคล้องกับการฟื้นฟู (Organizational Reform) ที่มุ่งเน้น พัฒนาบุคลากร แนวทางหลักประกอบไปด้วย 1) การปรับโครงสร้าง: การบริหารจัดการอัตรากำลังที่มีอยู่ภายใน รวมถึงการปรับสายงานที่ซ้ำซ้อนกับบริษัทลูก ทำให้เพิ่มประสิทธิภาพบุคลากรที่เรามีจะ Upskill Reskill อย่างไร ให้ไปสอดรับกับตำแหน่งสำคัญ ๆ 2) การพัฒนาเทคโนโลยี Digital Transformation ใช้ระบบเทคโนโลยีเข้ามาช่วยและทดแทนบุคลากร โดยจะมุ่งเน้นในการใช้ระบบ IT ในการบริหารจัดการภายในองค์กรและเพิ่มประสิทธิภาพให้มากขึ้น และ 3) การขออัตรากำลังเพิ่มเติม ซึ่งอยู่ในยุทธศาสตร์ที่ 5: ปฏิรูปองค์กรให้สอดคล้องกับการฟื้นฟู (Organizational Reform) รวมถึงการ Repositioning การพัฒนาศูนย์ฝึกอบรมสู่สถาบันอบรมระบบราง ให้เป็น Railway Academy
- ด้านกระบวนการทำงาน
  - ข้อเสนอแนะ: การจะบรรลุตามแผนฟื้นฟูฯ นี้ การรถไฟฯ ควรพัฒนาระบบการดำเนินงานภายในยกระดับคุณภาพบริการและมาตรฐานต่าง ๆ เพื่อสร้างความเชื่อมั่นและสามารถตอบสนองความต้องการและความพอใจของลูกค้าให้ได้อย่างรวดเร็วและคล่องตัว
    - ความสอดคล้องจากแผนฟื้นฟู: จากกลยุทธ์ที่ 5.2 ปรับปรุงกระบวนการทำงานและขับเคลื่อนองค์กรด้วยเทคโนโลยี เน้น Digital transformation: พัฒนาและนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาปรับใช้ในการดำเนินงาน รวมถึงให้เกิดการบูรณาการและเชื่อมโยงฐานข้อมูล เพื่อเพิ่มความคล่องตัวและความรวดเร็วในการตอบสนองต่อลูกค้า
- ด้านบริษัทลูก
  - ควรระบุแผนงานด้านการบริหารทรัพย์สินให้ชัดเจน และดำเนินงานอย่างรวดเร็วมากกว่านี้ อีกทั้งรายได้ที่เกิดขึ้นจริงนั้น การรถไฟฯ จะได้ในสัดส่วนเท่าไร
    - ในส่วนของแผนการดำเนินงานของบริษัทลูก SRTA จะสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ที่ 4: พัฒนาและสร้างรายได้ที่ไม่เกี่ยวกับการขนส่งระบบราง (Non-core Business Enhancement) ซึ่งการรถไฟฯ จะมุ่งเน้นไปที่การสนับสนุนให้บริษัทลูก SRTA เร่งสร้างรายได้จากการบริหาร

สัญญาเช่า ทรัพย์สินและที่ดิน โดยจะผลักดันให้เกิดการพัฒนาในโครงการขนาดใหญ่และขยายไปสู่ธุรกิจใหม่เพื่อสร้างรายได้ ทั้งนี้ สำหรับกำไรที่เกิดจากการดำเนินกิจการของบริษัทลูก SRTA หลังหักการสำรองต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง การรถไฟฯ จะได้รับทั้งหมด

## 4) ภาพประกอบการสัมมนาเพื่อสื่อสารแผนฟื้นฟูฯ – จังหวัดเชียงใหม่








**สรุปผลแบบสอบถามความคิดเห็นจากการสัมมนาเพื่อรับทราบแผนวิสาหกิจ**
**การรถไฟแห่งประเทศไทย พ.ศ. 2566 – 2570 (แผนฟื้นฟูฯ)**
**ณ โรงแรม Courtyard by Marriott Bangkok จังหวัดกรุงเทพมหานคร**
**วันศุกร์ที่ 4 พฤศจิกายน 2565**

สรุปผลแบบสอบถามความคิดเห็นจากการสัมมนาเพื่อรับทราบแผนวิสาหกิจ การรถไฟแห่งประเทศไทย พ.ศ. 2566 – 2570 (แผนฟื้นฟูฯ)

**1) ส่วนที่ 1: ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม**

| ตัวแปร | จำนวน (คน) | ร้อยละ |
|---|---|---|
| **หน่วยงาน** | **32** | **100** |
| - ฝ่ายการช่างกล | 2 | 6.25 |
| - ฝ่ายการช่างโยธา | 4 | 12.50 |
| - ฝ่ายการอาณัติสัญญาณและโทรคมนาคม | 2 | 6.25 |
| - ฝ่ายปฏิบัติการเดินรถ | 3 | 9.38 |
| - ฝ่ายบริการโดยสาร | 2 | 6.25 |
| - ฝ่ายบริการสินค้า | 1 | 3.13 |
| - ฝ่ายบริหารทรัพย์สิน | 1 | 3.13 |
| - ฝ่ายบริหารโครงการและพัฒนาที่ดิน | 2 | 6.25 |
| - ฝ่ายโครงการพิเศษและก่อสร้าง | 2 | 6.25 |
| - ฝ่ายการเงินและการบัญชี | 1 | 3.13 |
| - ฝ่ายทรัพยากรบุคคล | 5 | 15.63 |
| - ฝ่ายการพัสดุ | 1 | 3.13 |
| - ฝ่ายเทคโนโลยีสารสนเทศ | 2 | 6.25 |
| - สำนักงานยุทธศาสตร์ธุรกิจการเดินรถ | 1 | 3.13 |
| - สำนักงานอาณาบาล | 1 | 3.13 |
| - สำนักงานแพทย์ | 1 | 3.13 |
| - ศูนย์ฝึกอบรมการรถไฟฯ | 1 | 3.13 |

ทั้งนี้ มีผู้ร่วมตอบแบบสอบถามทั้งสิ้น 32 คน จากผู้เข้าร่วมการประชุมทั้งหมด 55 คน (ร้อยละ 58)

**2) ส่วนที่ 2: แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับ แผนวิสาหกิจการรถไฟแห่งประเทศไทย ปี พ.ศ. 2566 – 2570 (แผนฟื้นฟูการรถไฟแห่งประเทศไทย)**

- ประเด็นที่ 1: ด้านการรับรู้และความเข้าใจของบุคลากรของการรถไฟฯ

| ประเด็น | ระดับ | | | | | ค่าเฉลี่ย | ร้อยละ |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | | |
| **1) ท่านรับรู้และมีความเข้าใจต่อแผนวิสาหกิจ การรถไฟแห่งประเทศไทย พ.ศ. 2566 – 2570 (แผนฟื้นฟู) ระดับใด** | | | | | | | |
| 1.1) จากการบรรยายท่านรับทราบในวิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์ของแผนฟื้นฟูฯ มากน้อยเพียงใด | 4 | 18 | 10 | 0 | 0 | 3.81 | 76.25 |
| 1.2) ท่านเข้าใจความสอดคล้องของยุทธศาสตร์และกลยุทธ์การฟื้นฟูต่อฝ่ายงานที่ท่านปฏิบัติงานอยู่มากน้อยเพียงใด | 5 | 21 | 6 | 0 | 0 | 3.97 | 79.38 |
| **2) ท่านมีความตระหนักต่อแผนวิสาหกิจ การรถไฟแห่งประเทศไทย พ.ศ. 2566 – 2570 (แผนฟื้นฟู) ระดับใด** | | | | | | | |
| 2.1) ท่านคิดว่า แผนฟื้นฟูฯ นี้มีความสำคัญต่อการพลิกฟื้นองค์กรมากน้อยเพียงใด | 10 | 21 | 1 | 0 | 0 | 4.28 | 85.63 |
| 2.2) ท่านคิดว่า แผนฟื้นฟูฯ นี้จะมีผลกระทบต่อการปฏิบัติงานและหน้าที่ของท่านมากน้อยเพียงใด | 6 | 19 | 7 | 0 | 0 | 3.97 | 79.38 |
| | | | | | **รวมผลคะแนน** | **4.01** | **80.16** |

จากค่าเฉลี่ยข้างต้นสามารถนำมาอธิบายได้ดังนี้

- คะแนนค่าเฉลี่ย 1.00 – 1.80 หมายถึง มีความเข้าใจและการตระหนักถึงความสำคัญที่ต่ำ
- คะแนนค่าเฉลี่ย 1.81 – 2.60 หมายถึง มีความเข้าใจและการตระหนักถึงความสำคัญค่อนข้างต่ำ
- คะแนนค่าเฉลี่ย 2.61 – 3.40 หมายถึง มีความเข้าใจและการตระหนักถึงความสำคัญในระดับปานกลาง

- คะแนนค่าเฉลี่ย 3.41 – 4.20 หมายถึง มีความเข้าใจและการตระหนักถึงความสำคัญค่อนข้างสูง
- คะแนนค่าเฉลี่ย 4.21 – 5.00 หมายถึง มีความเข้าใจและการตระหนักถึงความสำคัญที่สูง

ดังนั้น จากผลการวิเคราะห์การรับรู้และความเข้าใจของบุคลากรของการรถไฟฯ เบื้องต้นพบว่าผู้เข้าร่วมสัมมนาส่วนมากมีความเข้าใจและการตระหนักถึงความสำคัญต่อแผนวิสาหกิจการรถไฟแห่งประเทศไทย พ.ศ. 2566 – 2570 (แผนฟื้นฟู) ในระดับที่ค่อนข้างสูง โดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ร้อยละ 80.16

- ประเด็นที่ 2: ความคิดเห็นต่อวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์การฟื้นฟูการรถไฟฯ ของบุคลากรของการรถไฟฯ

| ประเด็น | ระดับ | | | | | ค่าเฉลี่ย | ร้อยละ |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | | |
| **3) ความคิดเห็นต่อวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์การฟื้นฟูการรถไฟฯ** | | | | | | | |
| 3.1) ท่านคิดว่าเป้าหมายการฟื้นฟูองค์กรของการรถไฟฯ (EBITDA มากกว่า 0 และมีความสามารถในการชำระหนี้) มีความเหมาะสมหรือไม่ ระดับใด | 4 | 17 | 10 | 1 | 0 | 3.75 | 75.00 |
| 3.2) ท่านคิดว่า วิสัยทัศน์ของการรถไฟฯ “เป็นผู้ให้บริการแพลตฟอร์มการเชื่อมต่อและการขนส่งที่มุ่งตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้เสีย” โดยมุ่งเน้นการเพิ่มบทบาทสู่ Platform provider และขยายขอบเขตการบริการสู่ Connectivity มีความเหมาะสมหรือไม่ต่อการฟื้นฟูองค์กร ระดับใด | 6 | 18 | 6 | 0 | 0 | 3.75 | 75.00 |
| | | | | | **รวมผลคะแนน** | **3.75** | **75.00** |
| **4) ท่านคิดว่า ยุทธศาสตร์ทั้ง 6 ข้อมีส่วนสำคัญในการฟื้นฟูองค์กรมากน้อยเพียงใด** | | | | | | | |
| - ยุทธศาสตร์ที่ 1: พัฒนาขีดความสามารถด้านการแข่งขัน | 11 | 18 | 3 | 0 | 0 | 4.25 | 85.00 |
| - ยุทธศาสตร์ที่ 2: พลิกฟื้นธุรกิจหลัก | 10 | 19 | 3 | 0 | 0 | 4.22 | 84.38 |

| ประเด็น | ระดับ | | | | | ค่าเฉลี่ย | ร้อยละ |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | | |
| - ยุทธศาสตร์ที่ 3: ปรับรูปแบบธุรกิจสู่ผู้ให้บริการแพลตฟอร์มระบบราง | 7 | 23 | 2 | 0 | 0 | 4.16 | 83.13 |
| - ยุทธศาสตร์ที่ 4: พัฒนาและสร้างรายได้ที่ไม่เกี่ยวกับการขนส่งระบบราง (Non-core business) | 10 | 20 | 2 | 0 | 0 | 4.25 | 85.00 |
| - ยุทธศาสตร์ที่ 5: ปฏิรูปองค์กรให้สอดคล้องกับการฟื้นฟู | 11 | 17 | 4 | 0 | 0 | 4.22 | 84.38 |
| - ยุทธศาสตร์ที่ 6: พัฒนาระบบรางด้วย BCG Model | 5 | 19 | 8 | 0 | 0 | 3.91 | 78.13 |
| | | | | | **รวมผลคะแนน** | **4.17** | **83.33** |

จากค่าเฉลี่ยข้างต้นสามารถนำมาอธิบายได้ดังนี้

- คะแนนค่าเฉลี่ย 1.00 – 1.80 หมายถึง ระดับความเหมาะสมต่ำ
- คะแนนค่าเฉลี่ย 1.81 – 2.60 หมายถึง ระดับความเหมาะสมค่อนข้างต่ำ
- คะแนนค่าเฉลี่ย 2.61 – 3.40 หมายถึง ระดับความเหมาะสมปานกลาง
- คะแนนค่าเฉลี่ย 3.41 – 4.20 หมายถึง ระดับความเหมาะสมค่อนข้างมาก
- คะแนนค่าเฉลี่ย 4.21 – 5.00 หมายถึง ระดับความเหมาะสมมากที่สุด

ดังนั้น จากผลการวิเคราะห์มุมมองต่อเป้าหมายการฟื้นฟูและวิสัยทัศน์องค์กร เบื้องต้นพบว่าผู้เข้าร่วมสัมมนาส่วนมากมองว่าเป้าหมายการฟื้นฟูและวิสัยทัศน์องค์กรดังกล่าวตามที่ได้นำเสนอนั้น มีความเหมาะสมอยู่ในระดับที่ค่อนข้างมาก โดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ร้อยละ 75.00

นอกจากนี้ ยังพบว่าผู้เข้าร่วมสัมมนาส่วนมากให้ความสำคัญกับ (1) ยุทธศาสตร์ที่ 1: พัฒนาขีดความสามารถด้านการแข่งขัน และ (2) ยุทธศาสตร์ที่ 4: พัฒนาและสร้างรายได้ที่ไม่เกี่ยวกับการขนส่งระบบราง (Non-core Business) โดยมองว่าเป็นยุทธศาสตร์ที่มีความเหมาะสมที่ต้องเร่งดำเนินงานมากที่สุดเป็นอันดับแรก และตามด้วย (3) ยุทธศาสตร์ที่ 2: พลิกฟื้นธุรกิจหลัก (4) ยุทธศาสตร์ที่ 5: ปฏิรูปองค์กรให้สอดคล้องกับการฟื้นฟู (5) ยุทธศาสตร์ที่ 3: ปรับรูปแบบธุรกิจสู่ผู้ให้บริการแพลตฟอร์มระบบราง และ (6) ยุทธศาสตร์ที่ 6: พัฒนาระบบรางด้วย BCG

Model ตามลำดับ ทั้งนี้ ในภาพรวมผู้เข้าร่วมสัมมนามองว่ายุทธศาสตร์ทั้ง 6 ข้อมีความเหมาะสมโดยรวมอยู่ในระดับที่ค่อนข้างมาก โดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ร้อยละ 83.33

**3) ข้อเสนอแนะหรือความคิดเห็นเพิ่มเติม ต่อแผนวิสาหกิจการรถไฟแห่งประเทศไทย พ.ศ. 2566 – 2570 (แผนฟื้นฟู)**

- ด้านบุคลากรและการสื่อสารภายในองค์กร
  - เนื่องจากในอนาคตเส้นทางรถไฟมีการขยายตัวเพิ่มมากขึ้น การเวนคืนที่ดินเพิ่มมากขึ้น การดูแลที่ดินปัจจุบันมีพนักงานดูแลไม่เพียงพอ จึงมีข้อเสนอแนะให้มีการออกแบบอัตรากำลัง, Career path, Job rotation หรือ การนำเทคโนโลยีมาปรับใช้ในการดำเนินงานให้สอดคล้องกับการขยายตัวของโครงสร้างพื้นฐานทางราง เพื่อป้องกันการบุกรุก การพิพาท การโต้แย้งสิทธิ หรือการไม่ทราบแนวเขตที่ชัดเจน ที่อาจเกิดขึ้นได้อีกในอนาคต
    - ความสอดคล้องจากแผนฟื้นฟู: ที่ปรึกษาได้มีแผนในการปรับโครงสร้างองค์กรให้สอดคล้องกับแผนฟื้นฟู ในยุทธศาสตร์ที่ 5: ปฏิรูปองค์กรให้สอดคล้องกับการฟื้นฟู (Organizational Reform) ที่มุ่งเน้นพัฒนาบุคลากร แนวทางหลักประกอบไปด้วย 1) การปรับโครงสร้าง: การบริหารจัดการอัตรากำลังที่มีอยู่ภายใน รวมถึงการปรับสายงานที่ซ้ำซ้อนกับบริษัทลูก ทำให้เพิ่มประสิทธิภาพ บุคลากรที่เรามีจะ Upskill/Reskill อย่างไร ให้ไปสอดรับกับตำแหน่งสำคัญ ๆ 2) การพัฒนาเทคโนโลยี Digital Transformation ใช้ระบบเทคโนโลยีเข้ามาช่วยและทดแทนบุคลากร โดยจะมุ่งเน้นในการใช้ระบบ IT ในการบริหารจัดการภายในองค์กรและเพิ่มประสิทธิภาพให้มากขึ้น และ 3) การขออัตรากำลังเพิ่มเติม ซึ่งอยู่ในยุทธศาสตร์ที่ 5: ปฏิรูปองค์กรให้สอดคล้องกับการฟื้นฟู (Organizational Reform) รวมถึงการ Repositioning การพัฒนาศูนย์ฝึกอบรมสู่สถาบันอบรมระบบราง ให้เป็น Railway Academy
  - ควรจะมีการถ่ายทอดยุทธศาสตร์ไปยังพนักงานทุกระดับและจัดให้มีการแนะนำขั้นตอนการนำแผนสู่การปฏิบัติ เพื่อเป็นแนวทางที่จะสามารถนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์และสามารถพลิกฟื้นการรถไฟฯ ให้ดีขึ้นตามแผนฟื้นฟูฯ
    - ที่ปรึกษาได้มีการสื่อสารแผนฟื้นฟูในรูปแบบต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็น (1) การจัดการสัมมนาเพื่อถ่ายทอดองค์ความรู้ (Knowledge Transfer) เกี่ยวกับกระบวนการต่าง ๆ ในการจัดทำแผนฟื้นฟูฯ รวมถึงการสื่อสารภาพรวมยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ โดยจัดอบรม

บุคลากรการรถไฟฯ ทั้งหมด 3 กลุ่ม กลุ่มละ 30 ท่าน เป็นระยะเวลา 15 วัน (2) การจัดสัมมนาเพื่อรับทราบแผนฟื้นฟูฯ ในระดับผู้บริหารและหน่วยงานภายนอกที่มีส่วนเกี่ยวข้อง (Stakeholders) เพื่อรับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะต่อแผนฟื้นฟูฯ ฉบับนี้ โดยจัดขึ้นเมื่อวันที่ 5 ตุลาคม พ.ศ. 2565 ณ โรงแรม Vie Hotel by M Gallery ราชเทวี กรุงเทพฯ และ (3) การสัมมนาเพื่อรับทราบแผนฟื้นฟูฯ ในแต่ละภูมิภาค ประกอบไปด้วย ภาคเหนือ ภาคใต้ และภาคอีสาน จำนวน 3 ครั้ง ที่ผ่านมา และครั้งสุดท้ายที่โรงแรม Courtyard by Marriott กรุงเทพฯ

- ด้านกระบวนการทำงาน
  - มีแนวทางในการถ่ายทอดตัวชี้วัดและการติดตามแผนการดำเนินงานตามที่กำหนดไว้ในแผนฟื้นฟูฯ อย่างไร
    - ที่ปรึกษาได้มีการกำหนดตัวชี้วัดในแต่ละปีและมีการถ่ายทอดไปยังฝ่ายที่เกี่ยวข้อง รวมถึงมีการติดตามผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดที่ระบุไว้ในแผนปฏิบัติการ ทั้งนี้ หากไม่สามารถดำเนินการได้ตามที่กำหนดไว้ก็จะมีการปรับปรุงแผนปฏิบัติการในปีถัดไป โดยอ้างอิงจากประเด็นปัญหาที่ส่งผลให้ไม่สามารถดำเนินการได้ตามที่กำหนดไว้
  - เพื่อให้การวัดผลของแต่ละแผนงานมีประสิทธิภาพและชัดเจน มีข้อเสนอแนะให้มีการวัดผลทั้งในรูปแบบ Output และ Outcome เพื่อให้สามารถดำเนินการตามแต่ละแผนงานได้อย่างชัดเจน
    - ที่ปรึกษาได้มีการกำหนดตัวชี้วัดทั้ง Output และ Outcome สำหรับแต่ละแผนไว้แล้ว โดยจะระบุไว้ในรายละเอียดของแต่ละแผนปฏิบัติการ (Action plan) ในแต่ละกลยุทธ์ ซึ่งวัดทั้งในด้านของความสำเร็จของแผนงานและผลกระทบทางด้านการเงิน
  - เนื่องจากการจัดทำระบบประเมินผลการดำเนินงานของคณะผู้บริหารที่เริ่มตั้งแต่วันที่ 1 ตุลาคม พ.ศ. 2565 มีความเชื่อมโยงกับแผนฟื้นฟูฯ จึงอยากทราบว่า Action plan จะเริ่มดำเนินงานจริงในช่วงเวลาใด
    - ฝ่ายนโยบายและแผน ได้ชี้แจงว่าฝ่ายทรัพยกรบุคคลสามารถดำเนินการจัดทำระบบประเมินของคณะผู้บริหารตามตัวชี้วัดของปี พ.ศ. 2566 ได้เลยในบางหัวข้อ เนื่องจาก Action plan เป็นแผนใหญ่ของแผนวิสาหกิจที่ช่วยขับเคลื่อนยุทธศาสตร์และตอบสนอง Strategic Objective (SO) โดยจะไม่ได้รวมแผน Routine ไว้ด้วย ทั้งนี้ เนื่องจากการรถไฟฯ จำเป็นที่จะต้องดำเนินการตามข้อกำหนดของ สคร. ดังนั้นตัวชี้วัดอาจมีการ

ปรับแก้ตามข้อสังเกตของ สคร. แต่ขอให้ทางฝ่ายทรัพยากรบุคคลยึดตัวชี้วัดที่กำหนดไว้ในแผนวิสาหกิจก่อน โดยกรอบระยะเวลาจะยังคงดำเนินการตามปีงบประมาณ

- ด้านกฎหมายและนโยบายภาครัฐ
  - ในการทำแผนฟื้นฟูฯ ฉบับนี้ ที่ปรึกษาได้มีการศึกษา พ.ร.บ. กรมการขนส่งทางราง ด้วยหรือไม่ เนื่องจากหาก พ.ร.บ. ฉบับนี้มีผลบังคับใช้อาจส่งผลกระทบโดยตรงต่อการรถไฟฯ รวมถึงได้มีการพิจารณาแผนการบริหารความเสี่ยงไว้ด้วยหรือไม่
    - ที่ปรึกษากฎหมายได้มีการศึกษา พ.ร.บ. กรมการขนส่งทางราง ควบคู่ไปกับการจัดทำแผนฟื้นฟูฯ ฉบับนี้แล้ว รวมถึงที่ปรึกษาได้พิจารณาความเสี่ยงในหลาย ๆ ด้าน ไม่ว่าจะเป็น (1) การ Open Access การรถไฟฯ ต้องดำเนินการปิดความเสี่ยงในการขอเป็นผู้กำหนดค่า Access Charge รวมถึงเป็นผู้จัดสรรความจุทาง เช่นเดียวกับกรณีของการท่าอากาศยานและกรณีศึกษาในต่างประเทศ และ (2) การคำนวณค่า Access Charge จะต้องเป็นการคำนวณในรูปแบบของ Cost plus โดยอ้างอิงจาก Operation cost ในปัจจุบันของการรถไฟฯ และบวกเพิ่มไปอีกร้อยละ 10 (10%) เพื่อที่จะเป็นการการันตีและปิดความเสี่ยงในการจัดเก็บค่า Access Charge โดยที่ปรึกษาได้ลงรายละเอียดที่เกี่ยวข้องกับการ Open Access ไว้ในแผนปฏิบัติการของยุทธศาสตร์ที่ 3: ปรับรูปแบบธุรกิจสู่ผู้ให้บริการแพลตฟอร์มระบบราง (Become Platform Provider)
  - ที่ปรึกษาได้มีการพิจารณานโยบายการสนับสนุนการใช้วัสดุภายในประเทศ (Local Content) หรือนโยบาย Thai First ที่ทางภาครัฐกำหนดให้หน่วยงาน/องค์กรของรัฐ เลือกใช้วัสดุที่ผลิตภายในประเทศ เพื่อส่งเสริมการลงทุนภายในประเทศไว้ในแผนฟื้นฟูฯ หรือไม่
    - ที่ปรึกษาได้มีการนำเอานโยบาย Thai First เข้ามาร่วมพิจารณาในการจัดทำแผนฟื้นฟูฯ ครั้งนี้ โดยจะแทรกอยู่ในเนื้อหาและรายละเอียดด้านการบริหารค่าใช้จ่ายของแต่ละแผนงาน แต่จะไม่ใช่ประเด็นหลักที่มียุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์มารองรับ เนื่องจากเป็นนโยบายที่การรถไฟฯ จะต้องคำนึงถึงและให้ความร่วมมือกับภาครัฐเท่านั้น

## 4) ภาพประกอบการสัมมนาเพื่อสื่อสารแผนฟื้นฟูฯ – จังหวัดกรุงเทพมหานคร ครั้งที่ 2



