



การรถไฟแห่งประเทศไทย

บทสรุปผู้บริหาร



มูลนิธิสถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทย

สิงหาคม 2549

สารบัญ

	หน้า
ส่วนที่ 1.....	1
1.1 กรอบแนวคิดการจัดทำแผนวิสาหกิจ พ.ศ. 2550-2554	1
1.2 การประเมินแผนวิสาหกิจ พ.ศ. 2545-2549	2
1.3 ปัจจัยภายในและภายนอก.....	8
1.4 ข้อเสนอแนะเพื่อการกำหนดยุทธศาสตร์	9
ส่วนที่ 2.....	10
2.1 วิสัยทัศน์ (Vision).....	10
2.2 ภารกิจ (Mission)	10
2.3 วัตถุประสงค์.....	10
2.4 เป้าหมาย	10
ส่วนที่ 3.....	12
3.1 แผนวิสาหกิจด้านการเดินทาง.....	12
3.2 แผนวิสาหกิจด้านการลงทุน.....	16
3.3 แผนวิสาหกิจด้านการเงิน.....	17
3.4 แผนวิสาหกิจด้านการบริหารทรัพยากร.....	18
3.5 แผนวิสาหกิจด้านการพัฒนาและบริหารองค์กร	20
3.6 แผนวิสาหกิจด้านการพัฒนาและบริหารบุคลากร	22

1.1 กรอบแนวคิดการจัดทำแผนวิสาหกิจ พ.ศ. 2550-2554

ในช่วงเวลาที่มีการรถไฟฯ ดำเนินการตามแผนวิสาหกิจ ฉบับ พ.ศ. 2545-2549 ได้เกิดการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์ต่างๆ ในประเทศโดยเฉพาะนโยบายที่เกี่ยวกับการขนส่ง นอกเหนือจากที่ได้กำหนดไว้ในแผนฯ อาทิ ยุทธศาสตร์ของประเทศเพื่อให้การขนส่งทางรถไฟเป็นเครื่องมือในการสนับสนุนการแข่งขันของประเทศทั้งในแง่ของเครือข่ายที่มีประเทศไทยเป็นศูนย์กลางสนับสนุนการขนส่งสินค้าบริการที่มีต้นทุนต่ำ สนับสนุนการขนส่งมวลชนสาธารณะ (Mass Transportation) ในระบบรางเพื่อลดปัญหาด้านต้นทุนทางสังคมและความเสี่ยงต่อชีวิตและทรัพย์สินจากการสัญจรโดยใช้รถยนต์ทุกชนิด ยุทธศาสตร์การพัฒนากระบวนโลจิสติกส์ทางภาคพื้น การพัฒนาท่าอากาศยานที่สนามบินสุวรรณภูมิให้เป็น Airotopolis เป็นต้น การเปลี่ยนแปลงนโยบายการพัฒนาประเทศดังกล่าวส่งผลให้การรถไฟฯ ต้องปรับทิศทางการพัฒนาประสิทธิภาพของระบบขนส่งโดยระบบรางให้สอดคล้องกับนโยบายที่เปลี่ยนไปข้างต้น ได้แก่

- (1) จัดทำแผนกลยุทธ์ในการพัฒนาการรถไฟฯ เพื่อตอบสนองนโยบายรัฐที่ต้องการให้การขนส่งทางรถไฟเป็นเครื่องมือในการแข่งขันในแง่ของเครือข่ายที่มีประเทศไทยเป็นศูนย์กลางการขนส่ง ต้นทุนต่ำ สนับสนุนการขนส่งมวลชนระบบราง (Mass Transportation) เพื่อลดปัญหาด้านต้นทุนทางสังคมและความเสี่ยงต่อชีวิตและทรัพย์สินจากการสัญจรโดยใช้รถยนต์ทุกชนิด
- (2) จัดทำแผนยุทธศาสตร์การปรับปรุงโครงสร้างการบริหารจัดการเพื่อฟื้นฟูฐานะทางการเงินของการรถไฟฯ ทั้งระยะสั้นและระยะยาว เพื่อลดปัญหาการขาดทุนขององค์กร และการระดมทรัพยากรเพื่อยกระดับสถานภาพทางการเงินของการรถไฟฯ ให้สนับสนุนการปรับโครงสร้างองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- (3) จัดทำโครงการก่อสร้างสถานีบรรจุและแยกสินค้ากล่อง (ICD) ระยะที่ 2 ลาดกระบัง โครงการจัดหาหัวรถจักรดีเซลไฟฟ้าและโบกี้บรรทุกเพิ่มเติม และโครงการปรับปรุงทางรถไฟระยะที่ 4 และ 5
- (4) จัดทำโครงการพัฒนาศูนย์คมนาคมขนส่งที่มักกะสัน พหลโยธิน และตากสิน โครงการเดินรถไฟไฟฟ้า Commuter Train สายสีแดงจากพญาไทถึงสนามบินสุวรรณภูมิ
- (5) เร่งรัดการพัฒนาการรถไฟฯ เมืองและรถไฟระยะไกลในระยะ 6 ปี (พ.ศ. 2547-2552)

อย่างไรก็ตามสถานการณ์ในช่วงจัดทำแผนวิสาหกิจฉบับนี้ยังมีความเปลี่ยนแปลงของนโยบายรัฐบาล เพราะฉะนั้นในอนาคตการรถไฟฯ อาจจะจำเป็นต้องทบทวนแผนวิสาหกิจที่จัดทำขึ้นอีกครั้ง เพื่อให้สอดคล้องกับการบริหารงานของรัฐบาลชุดใหม่ แต่อย่างไรก็ตาม การพัฒนาระบบรางและล้อเลื่อนเป็นการจำเป็นเร่งด่วนที่รัฐจะต้องช่วยสนับสนุนเพื่อให้รถไฟมีบทบาทด้านการขนส่งหลักมากขึ้นในอนาคต ตลอดจนการปรับปรุงความสัมพันธ์ระหว่างทางรถไฟฯ กับรัฐให้เอื้อต่อการดำเนินงานของการรถไฟฯ มากขึ้น

วัตถุประสงค์ของการจัดทำแผนวิสาหกิจ ฉบับ พ.ศ. 2550-2554 คือ เพื่อให้สอดคล้องกับทิศทางการเปลี่ยนแปลงจากปัจจัยภายนอกและจากปัจจัยภายในที่การรถไฟฯ กำลังเผชิญอยู่ในปัจจุบันและที่จะเกิดขึ้นใน

อนาคต โดยกำหนดยุทธศาสตร์การดำเนินงานของการรถไฟฯ ที่เน้นเรื่องเด่นและสำคัญในแต่ละปี ซึ่งมีขั้นตอนในการจัดทำแผนวิสาหกิจของการรถไฟฯ ฉบับ พ.ศ. 2550-2554 ดังนี้

- (1) วิเคราะห์ความก้าวหน้าและผลสัมฤทธิ์ของการปฏิบัติงานตามแผนวิสาหกิจ ฉบับ พ.ศ. 2545-2549 ทุกด้าน
- (2) วิเคราะห์นโยบายชาติที่เกี่ยวข้องกับแนวทางการพัฒนาประสิทธิภาพการขนส่งด้วยระบบราง
- (3) สัมภาษณ์ผู้ที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดนโยบาย ผู้บริหารการรถไฟฯ และ/หรือผู้ปฏิบัติตามแผนวิสาหกิจของการรถไฟฯ เพื่อรับทราบปัญหาและอุปสรรคและแนวทางการพัฒนาการรถไฟฯ
- (4) ศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูลสภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในองค์กรที่อาจจะมีผลต่อศักยภาพการพัฒนา รวมทั้งข้อจำกัดในการพัฒนาการรถไฟฯ
- (5) ทบทวนวิสัยทัศน์ ภารกิจ วัตถุประสงค์ เป้าหมายและกลยุทธ์ด้านต่างๆ ของการรถไฟฯ โดยใช้กระบวนการมีส่วนร่วมพนักงานระดับผู้บริหารขึ้นไป
- (6) กำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมายของแผนกลยุทธ์ด้านต่างๆ โดยมีการกำหนดผลผลิต (Output) และผลลัพธ์ (Outcome) ของแผน ตลอดจนแนวทางการบริหารงานที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ (Performance Based) และสามารถเชื่อมโยงผลลัพธ์การดำเนินงานของฝ่ายต่างๆ ให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์กรตามแนวทาง Balanced Scorecard
- (7) ประยุกต์แผนที่ยุทธศาสตร์ 4 มุมมองตามหลัก Balanced Scorecard มาใช้กำหนดแนวทางการยุทธศาสตร์การดำเนินงานของการรถไฟฯ

1.2 การประเมินแผนวิสาหกิจ พ.ศ. 2545 - 2549

1.2.1 ประเมินแผนวิสาหกิจด้านการเดินรถ

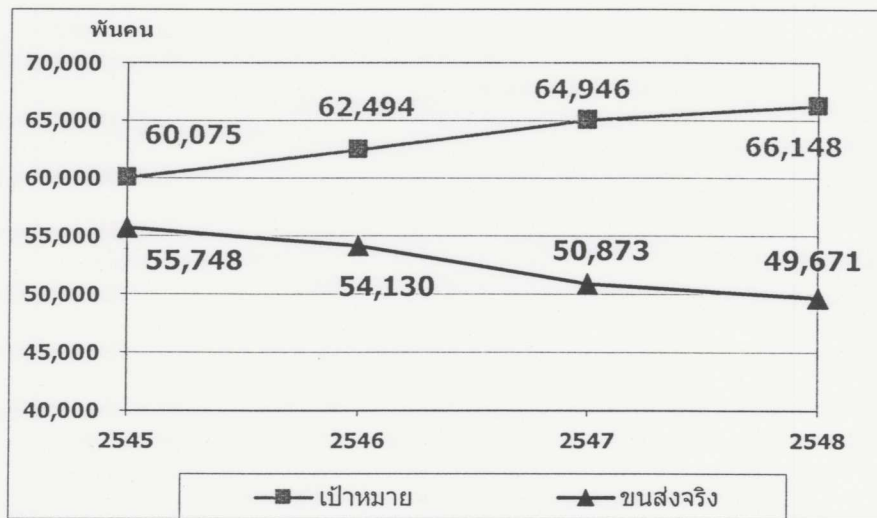
□ การขนส่งผู้โดยสาร

ข้อสรุปของสถิติข้อมูลและเป้าหมายการขนส่งผู้โดยสารโดยการรถไฟฯ ในช่วงแผนฯ 9 มีดังนี้

(1) การขนส่งผู้โดยสารโดยรวมและการเปรียบเทียบกับเป้าหมาย

จากสถิติการขนส่งผู้โดยสารโดยรวมของการรถไฟฯ ในช่วงปี 2545-2548 จะเห็นว่าจำนวนผู้โดยสารโดยรวมค่อนข้างทรงตัว โดยลดลงเล็กน้อยจาก 56.3 ล้านคนในปลายแผนฯ 8 ปี 2544 เทียบกับจำนวนผู้โดยสารของปี 2548 ที่ประมาณ 49.7 ล้านคน ซึ่งโดยภาพรวมแล้วอัตราการขยายตัวของจำนวนผู้โดยสารเมื่อเทียบกับปี 2544 แล้วถือว่าติดลบปีละประมาณร้อยละ 0.9 โดยเฉลี่ย แต่เมื่อเทียบกับเป้าหมายเมื่อตอนต้นแผนฯ ที่ต้องการให้จำนวนผู้โดยสารขยายตัวในอัตราเฉลี่ยร้อยละ 3.49 ต่อปีแล้ว ต่ำกว่าเป้าหมายดังกล่าวพอสมควร (ดูรูปที่ 1)

รูปที่ 1 การเปรียบเทียบการขนส่งผู้โดยสารกับเป้าหมายเมื่อต้นแผนฯ



(2) การขนส่งผู้โดยสารแยกตามประเภทของรถและการเปรียบเทียบกับเป้าหมาย

ก) รถเชิงพาณิชย์

จำนวนผู้โดยสารเชิงพาณิชย์โดยรวมแล้วการรถไฟฯ สามารถรักษาระดับการขนส่งเอาไว้ได้เมื่อเทียบกับปี 2544 และการรถไฟฯ สามารถเพิ่มจำนวนผู้โดยสารเชิงพาณิชย์ในปี 2548 ได้ จากที่ตั้งเป้าหมายไว้ที่ 12 ล้านคน เป็นขนส่งจริงได้ 15.3 ล้านคน

ข) รถเชิงสังคม

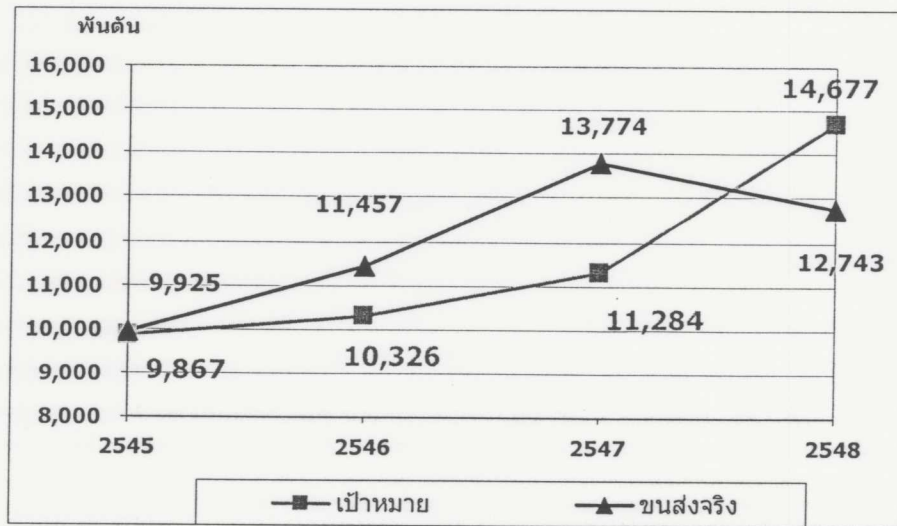
เมื่อเทียบกับเป้าหมายที่ตั้งไว้ตอนต้นแผนฯ แล้วพบว่า การรถไฟฯ คาดว่าจะมีการขนส่งผู้โดยสารเชิงสังคมเพิ่มขึ้นจาก 46.7 ล้านคนในปี 2545 เป็น 51.5 ล้านคนในปี 2547 แต่การขนส่งจริงกลับมีแนวโน้มต่ำลงในช่วงเวลาเดียวกัน โดยในปี 2547 ต่ำกว่าเป้าหมายถึง 15 ล้านคน แต่ก็น่าจะสอดคล้องกับแนวทางของการรถไฟฯ ในปัจจุบันที่จะลดการขนส่งคนโดยสารเชิงสังคมลงเพื่อลดการขาดทุน โดยจะทยอยยกเลิกขบวนรถที่ขาดทุนบางเส้นทางลงเป็นลำดับ

□ การขนส่งสินค้า

(1) ปริมาณการขนส่งสินค้าโดยรวมและเป้าหมาย

จำนวนสินค้าที่ขนส่งได้ในปี 2545 เท่ากับ 9.9 ล้านตัน และเพิ่มขึ้นเป็น 13.6 ล้านตันในปี 2547 โดยมีอัตราขยายตัวเฉลี่ยร้อยละ 12.1 ต่อปี ซึ่งถือว่าค่อนข้างสูง แต่ปริมาณการขนส่งในปี 2548 ลดลงเล็กน้อยเป็น 12.7 ล้านตัน ซึ่งเมื่อเทียบกับเป้าหมายที่แสดงไว้รูปที่ 2 พบว่าการขนส่งจริงสูงกว่าเป้าหมายทุกปี ยกเว้นปี 2548 เนื่องจากในเป้าหมายได้รวมถึงสินค้าใหม่ด้วย 2 ล้านตัน ซึ่งยังไม่เกิดขึ้นจริง ดังนั้น จึงสรุปได้ว่าการขนส่งสินค้า ทำได้สูงกว่าเป้าหมายพอสมควร

รูปที่ 2 การเปรียบเทียบการขนส่งสินค้ากับเป้าหมายเมื่อต้นแผนฯ



(2) การขนส่งสินค้าแยกรายสินค้าและเทียบกับเป้าหมาย

ก) คอนเทนเนอร์

สินค้าคอนเทนเนอร์ถือเป็นสินค้าหลักของการรถไฟฯ ในปัจจุบัน โดยมีสัดส่วนของการขนส่ง (ตัน) ร้อยละ 60 ในปี 2548 เพิ่มขึ้นจากเพียงร้อยละ 41 ในปี 2544 โดยมีอัตราขยายตัวร้อยละ 17.9 ต่อปี สูงกว่าค่าเฉลี่ยของสินค้าทั้งหมด โดยมีการขนส่งสูงสุดในปี 2547 เท่ากับ 8.2 ล้านตัน ลดลงเหลือ 7.7 ล้านตันในปี 2548 โดยร้อยละ 82 ของคอนเทนเนอร์จะขนส่งในภาคตะวันออก ในขณะที่ร้อยละ 9.6 เป็นการขนส่งในภาคใต้ (Landbridge) และร้อยละ 8.46 เป็นการขนส่งในภาคอื่นๆ เมื่อเทียบกับเป้าหมายแล้วการขนส่งคอนเทนเนอร์ส่งได้เกินเป้าหมายทุกปีในภาพรวม แต่ในรายละเอียดพบว่า การขนส่ง Landbridge ต่ำกว่าเป้าหมายที่ตั้งไว้ประมาณ 2 แสนตัน แต่สายตะวันออกและสายอื่นขนส่งได้สูงกว่าเป้าหมาย

ข) สินค้าพลังงาน

สินค้าพลังงานประกอบด้วยก๊าซหุงต้ม (แอลพีจี) น้ำมันดิบ และผลิตภัณฑ์น้ำมัน ในกรณีของก๊าซหุงต้มปริมาณการขนส่งมีแนวโน้มคงที่ตลอดแผนฯ ที่ระดับประมาณ 5 แสนตัน เมื่อเทียบกับเป้าหมายแล้วจะต่ำกว่าเป้าหมายค่อนข้างมากเพราะ การรถไฟฯ คาดว่าจะเพิ่มปริมาณการขนส่งได้ถึง 8 แสนตัน ในกรณีของน้ำมันดิบปริมาณการขนส่งลดลงโดยตลอด ส่วนหนึ่งเป็นเพราะผลผลิตจากแหล่งต้นทางที่สิริกิติ์ลดลง และการแข่งขันจากทางรถบรรทุก โดยปัจจุบันการขนส่งอยู่ที่ประมาณ 1.1 ล้านตัน ในขณะที่ได้ตั้งเป้าไว้ที่ 1.2 ล้านตัน ซึ่งถือว่าไม่ต่างกันมากนัก ในกรณีผลิตภัณฑ์น้ำมัน ยอดการขนส่งค่อนข้างคงที่คล้ายๆ ก๊าซหุงต้ม และมียอดอยู่ที่ 1.3 ล้านตัน ซึ่งไม่เปลี่ยนแปลงมากนัก

ค) ซีเมนต์

เป็นสินค้าหลักตัวที่ 3 ของการรถไฟฯ ซึ่งมียอดการขนส่งคงที่ที่ประมาณ 1.6 ล้านตันต่อปี

สินค้าอื่นๆ คือ สินค้าทั่วไป มีปริมาณค่อนข้างคงที่ที่ประมาณ 6 แสนตัน และสูงกว่าเป้าหมายเล็กน้อย ซึ่งการรถไฟฯ คาดว่าจะมีปริมาณคงที่ ส่วนสินค้าใหม่ได้แก่ ยิบซั่ม fly ash และที่สำคัญคือ สินค้า

อุปโภค-บริโภค ไปเดช และขยะที่จะเข้ามาในปี 2548 แต่ในทางปฏิบัติไม่เป็นไปตามเป้าหมาย เนื่องจากความไม่พร้อมของผู้จะขนส่งสินค้า เช่น การไม่ได้รับใบอนุญาตให้ทำไปเดช จากสาเหตุของผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม เป็นต้น

□ สถิติที่เกี่ยวข้องอื่นๆ

สถิติที่เกี่ยวข้องกับการเดินรถใน 2 ด้าน คือ ด้านอุบัติเหตุ และ availability ของรถไฟ คือ

(1) Availability

โดยสรุปแล้ว availability ของรถทุกประเภทลดลงตลอดในช่วงแผนฯ

(2) อุบัติเหตุ

โดยสรุปแล้วพบว่า

- | | | |
|---------------------|-------|-----------|
| - รถไฟตกราง | สถิติ | ลดลง |
| - รถไฟหยุดกลางทาง | สถิติ | ลดลง |
| - จำนวนผู้เสียชีวิต | สถิติ | เพิ่มขึ้น |

จากอุบัติเหตุการเดินรถ

ดังนั้นสถิติรถไฟตกรางมีแนวโน้มลดลง แต่อุบัติเหตุมีแนวโน้มรุนแรงขึ้น ในแง่จำนวนครั้งที่คนตายมากขึ้น ซึ่งมาจากปัญหาทางตัดผ่านผิดกฎหมาย

1.2.2 ประเมินแผนวิสาหกิจด้านการลงทุน

แผนวิสาหกิจ พ.ศ. 2545-2549 ได้กำหนดงบประมาณลงทุนของการรถไฟฯ ไว้ในแผนฟื้นฟูและพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน โดยจำแนกเป็น 4 โครงการหลักดังนี้

- ก) โครงการเสริมความมั่นคงทางรถไฟ
- ข) โครงการปรับปรุงทางรถไฟระยะที่ 4-6
- ค) โครงการติดตั้งเครื่องกั้นถนนและระบบอาณัติสัญญาณ
- ง) โครงการตามนโยบายด้านการคมนาคมและขนส่งของชาติ

การศึกษาทบทวนผลการดำเนินงานในช่วงที่ผ่านมา พบว่า โครงการเสริมความมั่นคงทางรถไฟ และโครงการติดตั้งเครื่องกั้นถนนและระบบอาณัติสัญญาณ ได้รับการจัดสรรงบประมาณในจำนวนที่ใกล้เคียงกับงบประมาณที่ตั้งเป้าไว้ทำให้การลงทุนเป็นไปตามแผน ในขณะที่อีก 2 โครงการ คือ โครงการปรับปรุงทางรถไฟระยะที่ 4 – 6 และโครงการตามนโยบายด้านการคมนาคมและขนส่งของชาติ ซึ่งเป็นโครงการที่ต้องใช้งบประมาณค่อนข้างสูง ได้รับการจัดสรรงบประมาณน้อยมากเมื่อเทียบกับที่ตั้งเป้าไว้

ประเด็นปัญหาและอุปสรรคหลักของการดำเนินการตามแผนการลงทุนเกิดจากนโยบายของภาครัฐที่ไม่นิ่งทำให้มีการทบทวนความเหมาะสมของโครงการหรือองค์ประกอบบางประการของโครงการทำให้มีความจำเป็นต้องเลื่อนระยะเวลาในการดำเนินการตามโครงการเหล่านี้ออกไป นอกจากนี้แล้ว นโยบายการจัดซื้อจัด

จ้างโดยวิธีแลกเปลี่ยนสินค้า (Barter Trade) ทำให้เกิดความล่าช้าในการจัดซื้อจัดจ้างเนื่องจากผู้ที่ต้องการขายสินค้า เช่น หักรถจักรต้องดำเนินการเพื่อหาผู้ที่รับซื้อสินค้าจากประเทศไทยภายใต้โครงการการจัดซื้อโดยใช้วิธีแลกเปลี่ยนสินค้านี้ดังกล่าว ปัจจัยลบเหล่านี้ทำให้โครงการบางโครงการของการรถไฟฯ ไม่สามารถดำเนินการตามเป้าหมายได้

1.2.3 ประเมินแผนวิสาหกิจด้านการเงิน

แผนวิสาหกิจฯ ในช่วงปี 2545 – 2548 แสดงให้เห็นว่า หากการรถไฟฯ ดำเนินการตามแผนงานการแก้ปัญหาทางการเงินต่างๆ ทั้งในส่วนของการลดค่าใช้จ่ายและเพิ่มรายได้ การรถไฟฯ จะสามารถทำกำไรได้อย่างต่อเนื่องในระยะยาว โดยการรถไฟฯ จะมีผลกำไรสุทธิจากการดำเนินการจำนวน 321 ล้านบาทในปี 2545 และจำนวน 3,300 ล้านบาทในปี 2548 แต่ผลการดำเนินงานจริงของการรถไฟฯ กลับมีผลขาดทุนมากขึ้นอย่างต่อเนื่องจนถึง 6,488 ล้านบาทในปี 2548 ซึ่งเป็นตัวเลขที่ใกล้เคียงกับการพยากรณ์ของคณะผู้วิจัยที่มีข้อสมมติฐานว่าแนวโน้มผลการดำเนินการของการรถไฟฯ จะเป็นไปตามเดิมดังเช่นในอดีตโดยไม่มีการเปลี่ยนแปลงหรือไม่มีการดำเนินการใดๆ ซึ่งจะส่งผลให้ขาดทุนสุทธิถึง 7,800 ล้านบาท ในปี 2548

คณะผู้วิจัยได้นำเสนอแผนแก้ปัญหาสถานการณ์ทางการเงินของการรถไฟฯ ไว้ภายใต้แผนวิสาหกิจ พ.ศ. 2545-2549 ประกอบด้วย 5 โครงการคือ 1) โครงการล้างหนี้สินของการรถไฟฯ 2) โครงการปรับปรุงรายจ่ายโครงสร้างพื้นฐาน 3) โครงการปรับขึ้นอัตราค่าโดยสารรถไฟชั้น 3 4) โครงการแยกรายจ่ายบำนาญพนักงานรถไฟให้รัฐบาล และ 5) โครงการเงินอุดหนุนการเดินรถบริการเชิงสังคม แต่การดำเนินงานของการรถไฟฯ เพื่อแก้ปัญหาสถานการณ์ทางการเงินไม่สามารถบรรลุผลตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ภายในระยะเวลาของแผนวิสาหกิจ พ.ศ. 2545 – 2549 ซึ่งปัญหาและอุปสรรคที่สำคัญของการดำเนินงานประกอบด้วยหลายปัจจัย อาทิ การเปลี่ยนแปลงนโยบายของรัฐบาล ความล่าช้าจากการชดเชยผลขาดทุน ความล่าช้าของการปรับโครงสร้างองค์กร การเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์ทางเศรษฐกิจ สภาพการแข่งขันที่เพิ่มขึ้นด้านการให้บริการขนส่งผู้โดยสาร ภาพลักษณ์การดำเนินงานของการรถไฟฯ เป็นต้น

1.2.4 ประเมินแผนวิสาหกิจด้านการบริหารทรัพยากร

แผนวิสาหกิจด้านการบริหารทรัพยากร พ.ศ. 2545 – 2549 ประกอบด้วย 2 แผนงาน คือ แผนงานจัดตั้งบริษัทลูก และแผนสรรหาพันธมิตรร่วมทุน ซึ่งมีรายละเอียดการประเมินดังนี้

1) แผนจัดตั้งบริษัทลูก ซึ่งการดำเนินงานตามแผนกำหนดให้มีการแบ่งโครงสร้างองค์กรและทรัพยากร แต่เกิดความล่าช้าเนื่องจากต้องรอการพิจารณาจากกระทรวงการคลัง อย่างไรก็ตาม การรถไฟฯ ได้มีการดำเนินการตั้งคณะกรรมการฯ และประเมินมูลค่าทรัพยากรแล้วในเบื้องต้น ต่อมาเมื่อวันที่ 19 ธันวาคม 2548 การรถไฟฯ ได้ปรับโครงสร้างองค์กรให้เป็นแบบบูรณาการ โดยเสนอโครงสร้างองค์กรใหม่ลดภาระหน้าที่ให้มีความชัดเจนไม่ซ้ำซ้อน และสอดคล้องกับการปรับรูปแบบการบริหารจัดการให้เป็นหน่วยธุรกิจและบริษัทลูก โดยจัดหน่วยงานบริหารทรัพยากรซึ่งรวมสำนักงานบริหารสินทรัพย์และฝ่ายบริหารทรัพยากรไว้ด้วยกัน โดยมีสายบังคับบัญชาขึ้นกับรองผู้ว่าการด้านบริหารทรัพยากร 2) แผนสรรหาพันธมิตรร่วมทุนยังไม่ได้ดำเนินการเนื่องจากไม่มีหน่วยธุรกิจที่ชัดเจนและยังไม่ได้จัดตั้งบริษัทลูก

1.2.5 ประเมินแผนวิสาหกิจด้านการพัฒนาและบริหารองค์กร

แผนวิสาหกิจด้านการพัฒนาและบริหารองค์กร พ.ศ. 2545 – 2549 ประกอบด้วย 5 แผนงาน คือ 1) แผนงานปรับเปลี่ยนการบริหารงานภายในให้เป็นหน่วยธุรกิจ 2) โครงการจัดทำแผนแม่บทสารสนเทศ 3) แผนงานบริหารงานในหน่วยงานสนับสนุน 4) แผนงานโครงการศึกษาและวางระบบตัวชี้วัดตามผลงาน-KPI และ 5) แผนงานโครงการจัดทำระบบผลตอบแทนตามผลงาน ในภาพรวมแผนพัฒนาและบริหารองค์กรมีการดำเนินงานที่ประสบความสำเร็จพอสมควร ซึ่งมีรายละเอียดการประเมินดังนี้

แผนงานปรับเปลี่ยนการบริหารงานภายในให้เป็นหน่วยธุรกิจเกิดความล่าช้าเนื่องจากการปรับโครงสร้างองค์กร โดยการรถไฟฯ ได้ดำเนินการปรับโครงสร้างองค์กรใหม่เมื่อวันที่ 19 ธันวาคม 2548 ซึ่งเป็นการดำเนินการในช่วงปลายแผน โครงการจัดทำแผนแม่บทสารสนเทศได้ดำเนินการไประดับหนึ่ง เนื่องจากมีการจัดทำโครงการสารสนเทศแบบบูรณาการ (ERP) ที่ทำให้ระบบสารสนเทศ The Backbone Phase 2 และ 3 ต้องยกเลิกไป แผนงานบริหารงานใหม่ในหน่วยงานสนับสนุน เช่น การพัฒนาประสิทธิภาพงานตรวจสอบและพัฒนากิจการโรงพยาบาลบุรณดิรไชยากรมีการดำเนินงานสำเร็จตามเป้าหมาย ยกเว้นในส่วนของ IT ซึ่งต้องดำเนินงานตามระบบ ERP ซึ่งเป็นระบบใหญ่ แผนงานโครงการศึกษาและวางระบบตัวชี้วัดตามผลงานมีการดำเนินงานได้ระดับหนึ่งโดยมีการศึกษาและฝึกอบรมด้าน Balanced Scorecard และแผนงานโครงการจัดทำระบบผลตอบแทนตามผลงานยังไม่ได้มีการดำเนินการ อย่างไรก็ตามการรถไฟฯ ควรเร่งผลักดันจัดทำระบบ KPIs และนำหลักการ Gainsharing เข้ามาใช้กับระบบผลตอบแทนตามผลงาน

1.2.6 ประเมินแผนวิสาหกิจด้านการพัฒนาและบริหารบุคลากร

แผนพัฒนาบุคลากรที่ปรากฏอยู่ในแผนวิสาหกิจ พ.ศ. 2545-2549 ประกอบด้วย 3 แผนงานคือ 1) แผนงานฝึกอบรมพัฒนาทักษะบุคลากรเพื่อรองรับการจัดโครงสร้างองค์กรใหม่ 2) แผนงานปรับทัศนคติบุคลากรเพื่อรองรับการจัดโครงสร้าง และ 3) แผนงานฝึกอบรมทั่วไป โดยแต่ละแผนงานมีโครงการที่สอดคล้องกับแผนรองรับอีกทอดหนึ่ง รวมทั้งมีการกำหนดเป้าหมายที่คาดว่าจะสามารถดำเนินการได้ภายใต้ข้อจำกัดทางการเงิน สภาพแวดล้อม นโยบายขององค์กรและของรัฐบาลในแต่ละปีงบประมาณ ซึ่งการประเมินแผน ได้พิจารณาจากผลสำเร็จของการปฏิบัติงานเป็นหลัก

ผลการประเมินแผนพัฒนาบุคลากรในภาพรวมเมื่อพิจารณาจากวงเงินงบประมาณที่ได้รับจัดสรร การรถไฟฯ สามารถดำเนินการโครงการสำคัญๆ ที่อยู่ในแผนงานได้ค่อนข้างครบถ้วน อย่างไรก็ตามในส่วนขอแผนงานย่อยมีสองแผนงานที่ดำเนินการไม่ได้ตามเป้าหมายได้แก่ แผนฝึกอบรมพัฒนาทักษะบุคลากรเพื่อรองรับการจัดโครงสร้างองค์กรใหม่ และแผนปรับทัศนคติบุคลากรเพื่อรองรับการจัดโครงสร้างองค์กร ทั้งนี้เนื่องจากทิศทางการปรับรูปแบบการบริหารองค์กรของการรถไฟฯ ในช่วงของการดำเนินงานตามแผนดังกล่าว ยังไม่มีความชัดเจน ส่วนแผนงานย่อยที่สามคือ แผนฝึกอบรมทั่วไป การรถไฟฯ ไม่สามารถดำเนินการตามแผนงานได้เต็มศักยภาพ เนื่องจากงบประมาณที่ได้รับการจัดสรรเพื่อดำเนินการตามแผนมีจำนวนน้อย

1.3 ปัจจัยภายในและภายนอก

1.3.1 จุดแข็ง (Strength)

- (1) ประหยัดพลังงาน
- (2) มีที่ดินมาก
- (3) มีความปลอดภัยสูง
- (4) มีโครงข่ายครอบคลุม
- (5) บุคลากรมีความรู้เฉพาะทาง
- (6) ขนส่งได้ครั้งละมากๆ
- (7) สภาพแรงงานดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพ
- (8) ผูกขาดการขนส่งระบบราง

1.3.2 จุดอ่อน (Weakness)

- (1) ขั้นตอนการทำงานมาก
- (2) โครงสร้างพื้นฐานและล้อเลื่อนอยู่ในสภาพทรุดโทรม
- (3) ขาดแคลนบุคลากรที่มีความรู้เฉพาะทาง
- (4) มีภาระหนี้สินมาก
- (5) ระบบการขนส่งไม่เป็น Door-to-door
- (6) ไม่มีขวัญและกำลังใจในการทำงาน
- (7) ระบบการสื่อสารทั้งภายในและภายนอกองค์กรไม่มีประสิทธิภาพ
- (8) ไม่มีข้าราชการระดับบริหารที่มาจากการรถไฟฯ ในกระทรวงคมนาคม
- (9) ต้นทุนการดำเนินงานสูง
- (10) มีจุดตัดผ่านทางรถไฟมาก
- (11) ไม่สามารถรักษา Right of Way
- (12) องค์กรขาดภาพลักษณ์ที่ดี
- (13) ไม่สามารถนำแผนมาปฏิบัติได้อย่างสัมฤทธิ์ผล
- (14) พนักงานไม่ทราบเป้าหมายขององค์กร
- (15) ขาดการมีส่วนร่วมในการประเมินผู้บริหาร

1.3.3 โอกาส (Opportunity)

- (1) นโยบายของรัฐเรื่องยุทธศาสตร์โลจิสติกส์แห่งชาติ
- (2) ราคาน้ำมันเชื้อเพลิงสูงขึ้น
- (3) ระบบรางมีความสำคัญต่อการขนส่ง
- (4) นโยบายส่งเสริมการท่องเที่ยวของรัฐ
- (5) การเชื่อมโยงกับประเทศเพื่อนบ้าน
- (6) ระบบ Mass-transit

1.3.4 อุปสรรค (Threat)

- (1) บั๊จจ่ายภายนอกแทรกแซงการดำเนินงานของการรถไฟฯ
- (2) นโยบายของรัฐบาลไม่ชัดเจน
- (3) ไม่มีอิสระในการกำหนดอัตราค่าโดยสาร
- (4) รัฐสนับสนุนงบประมาณทางด้านถนนมากกว่า
- (5) การแข่งขันจากคู่แข่ง

1.4 ข้อเสนอแนะเพื่อกำหนดยุทธศาสตร์

1.4.1 จุดแข็ง - โอกาส (Strength-Opportunity : SO)

- (1) เร่งรัดการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน
- (2) เพิ่มสัดส่วนการขนส่งสินค้า
- (3) ส่งเสริมธุรกิจท่องเที่ยวทางรถไฟ
- (4) เร่งจัดผลประโยชน์จากที่ดินเพื่อหารายได้
- (5) เชื่อมต่อการเดินรถกับระบบขนส่งอื่น
- (6) เพิ่มสัดส่วนผู้โดยสารในชั้นที่มีกำไร

1.4.2 จุดแข็ง - อุปสรรค (Strength-Threat : ST)

- (1) หาดูเชื่อมเพื่อประสานความเข้าใจระหว่างการรถไฟฯ กับรัฐบาลให้เกิดการผลักดันนโยบาย
- (2) เน้นบทบาทของภาคเอกชนในธุรกิจที่ไม่ใช่ธุรกิจหลัก

1.4.3 จุดอ่อน - อุปสรรค (Weakness-Threat : WT)

- (1) จัดหา/พัฒนาบุคลากรมืออาชีพเพื่อมาบริหารงาน โดยรัฐไม่แทรกแซง
- (2) พัฒนาระบบ ICT
- (3) เพิ่มความพึงพอใจให้ลูกค้า

1.4.4 โอกาส - จุดอ่อน (Opportunity-Weakness : WO)

- (1) ปรับโครงสร้างหนี้และโครงสร้างองค์กร
- (2) ให้รัฐรับภาระ PSO โดยแบ่งแยกต้นทุนให้ชัดเจน
- (3) ให้รัฐรับภาระค่าใช้จ่ายในการดูแลระบบราง
- (4) ปรับปรุงระบบการสื่อสารทั้งภายในและภายนอก
- (5) จัดการประเมินผู้บริหารแบบ 360 องศา
- (6) พัฒนาศักยภาพ (Knowledge Management) โดยการสร้าง Career Path
- (7) ปรับเปลี่ยนรูปแบบการทำงานภายในองค์กร (Change Management) โดยจัดทำระบบประเมินผลและระบบแรงจูงใจ

2.1 วิสัยทัศน์ (Vision)

“การรถไฟฟ้า เป็นระบบการขนส่งหลัก ที่จะให้บริการผู้โดยสารในเชิงพาณิชย์และสังคม และการขนส่งสินค้าที่ทันสมัย สะดวก รวดเร็ว ปลอดภัย มีต้นทุนการขนส่งที่ประหยัดค่าใช้จ่าย สามารถเชื่อมโยงการขนส่งระบบอื่นๆ ทั้งทางรถยนต์ ทางน้ำ และทางอากาศ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ สามารถพัฒนาศักยภาพขององค์กร เพื่อรองรับการบูรณาการและนโยบายขนส่งของชาติ”

2.2 ภารกิจ (Mission)

- 2.2.1 การรถไฟฟ้า มุ่งเน้นการให้บริการที่ตอบสนองต่อความต้องการของผู้ใช้บริการ เพื่อสร้างรายได้ และผลกำไรให้แก่องค์กร รวมถึงการพัฒนาประสิทธิภาพในการให้บริการอย่างต่อเนื่อง เพื่อเป็นทางเลือกในการขนส่งที่มีประสิทธิภาพ
- 2.2.2 การรถไฟฟ้า ดำเนินการให้บริการขนส่งในเชิงสังคมเพื่อประโยชน์ส่วนรวมของประชาชนและประเทศ และตอบสนองนโยบายในการให้บริการขนส่งราคาต่ำและมีประสิทธิภาพของภาครัฐ
- 2.2.3 ตอบสนองนโยบายของรัฐในการพัฒนาขยายและเชื่อมโยงโครงข่ายการขนส่ง

2.3 วัตถุประสงค์

- 2.3.1 เพื่อสร้างผลกำไรจากการขนส่งผู้โดยสารเชิงพาณิชย์และการขนส่งสินค้า
- 2.3.2 เพื่อควบคุมและบริหารต้นทุนการดำเนินงานกิจการทุกด้านอย่างมีประสิทธิภาพ
- 2.3.3 เพื่อวัดประสิทธิภาพและประสิทธิผลจากการดำเนินงาน โดยการกำหนดดัชนีวัดประสิทธิภาพ (Key Performance Indicators) และค่ามาตรฐาน
- 2.3.4 เพื่อจัดโครงสร้างการบริหารและการจัดการ รวมถึงโครงสร้างทางการเงินที่เหมาะสมกับองค์กร
- 2.3.5 เพื่อวางแผนการลงทุน โดยพิจารณาการนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาพัฒนาระบบกิจการรถไฟฟ้า และสอดคล้องกับพันธกิจในการดำเนินงาน

2.4 เป้าหมาย

2.4.1 เป้าหมายด้านปริมาณการขนส่งสินค้า

เป้าหมายปริมาณการขนส่งสินค้านรวม เพิ่มขึ้นร้อยละ 11.6 ต่อปี

2.4.2 เป้าหมายด้านปริมาณการขนส่งผู้โดยสาร

เป้าหมายรวมจำนวนการขนส่งผู้โดยสาร เพิ่มขึ้นร้อยละ 0.55 ต่อปีในช่วงปี 2550-2553 และเพิ่มขึ้นร้อยละ 1.12 ต่อปีในช่วงปี 2553-2557

- (1) เป้าหมายการขนส่งผู้โดยสารเชิงพาณิชย์ เพิ่มขึ้นร้อยละ 1.76 ต่อปีในช่วงปี 2550-2553 และเพิ่มขึ้นร้อยละ 3.41 ต่อปีในช่วงปี 2553-2557
- (2) เป้าหมายการขนส่งผู้โดยสารเชิงสังคมให้คงที่

2.4.3 เป้าหมายด้านการเงิน

- (1) รายได้จากการขนส่งสินค้า เพิ่มขึ้นร้อยละ 8.9 ต่อปี
- (2) รายได้จากการขนส่งผู้โดยสาร เพิ่มขึ้นร้อยละ 2.03 ต่อปีในช่วงปี 2550-2553 และเพิ่มขึ้นร้อยละ 5.85 ต่อปีในช่วงปี 2553-2557

2.4.4 เป้าหมายด้านการบริหารทรัพย์สิน

รายได้จากการบริหารทรัพย์สิน เพิ่มขึ้นร้อยละ 10 ต่อปี

2.4.5 เป้าหมายด้านการพัฒนาและบริหารองค์กร และพัฒนาและบริหารบุคลากร

ต้นทุนในการบริหารจัดการ ลดลงร้อยละ 5 ต่อปี

3.1 แผนวิสาหกิจด้านการเดินทาง

3.1.1 การขนส่งผู้โดยสาร

□ การประมาณการการขนส่งผู้โดยสาร

ตารางที่ 1 แสดงการประมาณการปริมาณการขนส่งผู้โดยสารในช่วงแผนฯ 10 ในลักษณะของจำนวนคน แยกตามประเภทของรถโดยสารทั้งเชิงพาณิชย์และเชิงสังคม

รถโดยสารเชิงพาณิชย์ ปริมาณผู้โดยสารเชิงพาณิชย์ในปี 2548 เท่ากับ 15.4 ล้านคนแบ่งเป็นรถเร็ว 9.7 ล้านคนหรือร้อยละ 63 หรือเกือบสองในสาม นอกจากนั้นเป็นรถด่วน 3.6 ล้านคนหรือร้อยละ 23 และที่เหลือ 2 ล้านคน มาจากรถด่วนพิเศษซึ่งคิดเป็นร้อยละ 14 และมีจากรถนำเที่ยวอีกเล็กน้อย ในช่วงแผนฯ 10 การรถไฟฯ มีแผนจะเพิ่มจำนวนผู้โดยสารเชิงพาณิชย์ในทุกประเภทรถ โดยมีอัตราการขยายตัวของผู้โดยสารร้อยละ 1.3 ต่อปี หรือเพิ่มประมาณปีละ 480,000 คน ในรถทุกประเภทรวมกัน

รถโดยสารเชิงสังคม สำหรับผู้โดยสารเชิงสังคมนั้น การรถไฟฯ ทำการขนส่งปีละ 34.3 ล้านคนในปี 2548 โดยเป็นรถธรรมดา รถชานเมือง และรถท้องถิ่นในปริมาณใกล้เคียงกันและเป็นของรกรวมอีกบ้าง ในช่วงแผนฯ 10 การรถไฟฯ คาดว่าจะขนส่งผู้โดยสารเชิงสังคมลดลงเหลือ 33.9 ล้านคนต่อปี ซึ่งเป็นค่าเฉลี่ยของทั้งแผนฯ ใน 5 ปี ข้างหน้า

การขนส่งโดยรวม ดังนั้นในภาพรวมแล้วการรถไฟฯ ขนส่งผู้โดยสารปีละ 49.7 ล้านคนในปี 2548 และคาดว่าจะขนส่งในระดับใกล้เคียงกันตลอดทั้งแผนฯ 10 โดยในปี 2554 จำนวนผู้โดยสารจะเท่ากับ 51.4 ล้านคน โดยมีอัตราการขยายตัวต่อปีในระดับที่ต่ำคือ ประมาณร้อยละ 1 ต่อปี ทั้งนี้เพราะจะไม่มี的增加จำนวนผู้โดยสารเชิงสังคมตลอดช่วงแผนฯ 10

ตารางที่ 1 ประมาณการด้านการโดยสาร : จำนวนผู้โดยสาร

หน่วย: พันคน

ประเภท	ปี 2548	ปี 2549	ปี 2550	ปี 2551	ปี 2552	ปี 2553	ปี 2554
ด่วนพิเศษ	2,042	2,042	2,042	2,063	2,104	2,146	3,703
ด่วน	3,555	3,555	3,555	3,590	3,662	3,735	3,810
เร็ว	9,665	9,489	9,271	9,318	9,506	9,698	9,894
นำเที่ยว	99	99	99	99	99	99	99
รวมเชิงพาณิชย์	15,360	15,184	14,966	15,069	15,371	15,678	17,505
ธรรมดา	10,876	10,876	10,700	10,700	10,700	10,700	10,700
ชานเมือง	10,893	10,893	10,893	10,893	10,893	10,893	10,893
ท้องถิ่น	11,811	11,811	11,585	11,585	11,585	11,585	11,585
รกรวม	731	731	731	731	731	731	731
รวมเชิงสังคม	34,311	34,311	33,909	33,909	33,909	33,909	33,909
รวมทั้งสิ้น	49,671	49,495	48,875	48,978	49,279	49,587	51,414

ที่มา: การรถไฟแห่งประเทศไทย

□ การประมาณการรายได้การขนส่งผู้โดยสาร

รถเชิงพาณิชย์ รถเชิงพาณิชย์มีรายได้ค่าโดยสารในปี 2548 เท่ากับ 1,728 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 82.6 ของรายได้ค่าโดยสารรวม นอกจากนี้ยังมีรายได้อื่นๆ เช่น ค่าธรรมเนียมต่างๆ อีก 1,779 ล้านบาท รวมเป็นรายได้ทั้งสิ้นเท่ากับ 3,873 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 90.1 ของรายได้การโดยสารรวมของการรถไฟฯ ซึ่งเห็นได้ชัดเจกว่ารถเชิงพาณิชย์คือแหล่งรายได้หลัก โดยการรถไฟฯ คาดหวังว่ารายได้ของรถเชิงพาณิชย์จะเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องในช่วงแผนฯ 10 ซึ่งในปี 2554 คาดว่าจะมีรายได้จากค่าโดยสารเท่ากับ 2,244 ล้านบาท เพิ่มขึ้นเฉลี่ยร้อยละ 5.4 ต่อปี ในขณะที่รายได้อื่นๆ เช่น ค่าธรรมเนียมจะเพิ่มขึ้นเป็น 3,403 ล้านบาท เพิ่มขึ้นเฉลี่ยร้อยละ 13.9 ต่อปี โดยการรถไฟฯ จะมีการเพิ่มรายได้ค่าธรรมเนียมในช่วงแผนฯ 10 เป็นอย่างมากทำให้โดยรวมแล้วจะมีรายได้จากการโดยสารของรถเชิงพาณิชย์เท่ากับ 5,648 ล้านบาทในปี 2554

รถเชิงสังคม รายได้ค่าโดยสารของรถเชิงสังคมมีเพียง 364 ล้านบาทในปี 2548 และยังมีรายได้อื่นๆ อีก 31.8 ล้านบาท รวมเป็นรายได้จากการโดยสารเชิงสังคมเท่ากับ 396 ล้านบาท ในช่วงแผนฯ 10 รายได้จากการโดยสารของรถเชิงสังคมจะไม่เพิ่มขึ้นตลอดช่วงแผนฯ ตามจำนวนคนโดยสารที่จะคงที่

3.1.2 การขนส่งสินค้า

□ การขนส่งในเชิงปริมาณ

จากตารางที่ 2 ปริมาณการขนส่งสินค้าทางรถไฟโดยรวมในปี 2548 เท่ากับ 12.7 ล้านตัน และคาดว่าจะเพิ่มขึ้นเป็น 12.9 ล้านตันในปี 2549 ส่วนการคาดการณ์ของปริมาณการขนส่งสินค้าในช่วงแผนวิสาหกิจฉบับที่ 10 ในช่วงปี 2550-2554 นั้น การรถไฟฯ ยังคงจะขนส่งสินค้าในกลุ่มเดิมเป็นหลัก ซึ่งได้แก่คอนเทนเนอร์ ปูนซีเมนต์และพลังงาน

ตารางที่ 2 ประมาณการการขนส่งสินค้าแยกประเภทสินค้าปี 2549 - 2554

หน่วย : พันตัน

ประเภทสินค้า	ปี 2548	ประมาณการ					
		ปี 2549	ปี 2550	ปี 2551	ปี 2552	ปี 2553	ปี 2554
แอลพีจีแก๊ส	581.5	675.4	675.4	771.6	771.6	771.6	771.6
น้ำมันดิบ	1,135.9	1,136.6	1,136.6	1,165.1	1,165.1	1,165.1	1,165.1
ผลิตภัณฑ์น้ำมัน	1,192.1	1,280.2	1,280.2	1,347.6	1,415.1	1,482.6	1,517.4
ปูนถุง	112.6	112.1	112.1	120.1	128.7	137.9	147.8
ปูนผง	1,505.3	1,536.5	1,536.5	1,601.7	1,668.5	1,737.7	1,770.3
คอนเทนเนอร์	7,703.1	7,711.2	9,990.4	10,646.5	12,213.8	13,280.1	14,157.5
ยิปซัม	71.7	73.1	73.1	73.1	73.1	73.1	73.1
อื่น ๆ	440.7	382.0	382.0	382.0	382.0	382.0	382.0
สินค้าใหม่	-	-	-	-	-	-	1,300.0
รวมสินค้า	12,742.9	12,907.1	15,186.3	16,107.7	17,817.9	19,030.1	21,284.8

ที่มา: การรถไฟแห่งประเทศไทย

จากตารางที่ 2 จะเห็นได้ว่าการรถไฟฯ คาดการณ์ว่าจะทำการขนส่งสินค้าในขนาดดังนี้

คอนเทนเนอร์ ตู้คอนเทนเนอร์จะยังคงเป็นสินค้าหลักของการรถไฟฯ โดยมีสัดส่วนการขนส่งสูงถึงร้อยละ 60.4 ในปี 2548 โดยคาดว่าจะมีอัตราการขยายตัวเฉลี่ยร้อยละ 12.9 ต่อปี ในช่วงแผนฯ 10 ซึ่งปริมาณการขนส่งจะเพิ่มเป็น 14.2 ล้านตันในปี 2554

ปูนซีเมนต์ ปูนซีเมนต์เป็นสินค้าที่มีความสำคัญเป็นอันดับสองรองลงมาจากคอนเทนเนอร์ในเชิงปริมาณการขนส่ง โดยการรถไฟฯ คาดว่าปริมาณการขนส่งปูนจะเพิ่มจาก 1.5 ล้านตันในปี 2548 เป็น 1.8 ล้านตันในปี 2554 มีอัตราการขยายตัวเฉลี่ยประมาณร้อยละ 3.3 ต่อปี

ผลิตภัณฑ์น้ำมัน คาดว่าจะขนส่งได้ 1.4 ล้านตันในปี 2552 และ 1.5 ล้านตันในปี 2554 โดยมีอัตราการขยายตัวเฉลี่ยร้อยละ 4.9 ต่อปี ตลอดช่วงแผนฯ 10

น้ำมันดิบ การรถไฟฯ คาดว่าปริมาณการขนส่งน้ำมันดิบทางรถไฟทรงตัวที่ 1.2 ล้านตันต่อปี ตลอดช่วงแผนฯ 10

สินค้าใหม่ สินค้าใหม่ที่มีการรถไฟฯ คาดว่าจะสามารถทำการขนส่งได้ในปริมาณสูงคือโปแตชจากแหล่งในจังหวัดชัยภูมิและอุดรธานี นอกจากนี้ยังมีการขนส่งขยะจากเขตกรุงเทพฯ ไปยังจุดฝังกลบในจังหวัดกาญจนบุรี การรถไฟฯ คาดว่าจะสามารถเริ่มทำการขนส่งได้ประมาณปลายแผนฯ ในปี 2554 ในปริมาณ 1 ล้านตันของโปแตช และ 3 แสนตันของขยะ

การขนส่งโดยรวมในช่วงแผนฯ 10 ในภาพรวมแล้วการรถไฟฯ คาดว่าจะขนส่งสินค้าเพิ่มขึ้นประมาณ 8.6 ล้านตันจากปี 2548 โดยมีอัตราการขยายตัวเฉลี่ยร้อยละ 10.8 ต่อปี

□ รายได้การขนส่งสินค้า

สำหรับการประมาณการรายได้จากค่าระวางการขนส่งสินค้าหลักในช่วงแผนฯ 10 เป็นดังนี้

คอนเทนเนอร์ สินค้าคอนเทนเนอร์จะเป็นแหล่งรายได้ค่าระวางหลักของการรถไฟฯ ในช่วงแผนฯ 10 โดยจะมีสัดส่วนของรายได้ค่าระวางสูงกว่าสินค้าชนิดอื่นๆ รายได้จากค่าระวางคอนเทนเนอร์จะเพิ่มจากประมาณ 695 ล้านบาทในปี 2550 เป็น 946 ล้านบาทในปี 2552 และเป็น 1,120 ล้านบาทในปี 2554 ซึ่งคอนเทนเนอร์จะมีสัดส่วนรายได้ค่าระวางประมาณร้อยละ 35 หรือกว่าหนึ่งในสามของรายได้ค่าระวางสินค้าทั้งหมดในปลายแผนฯ 10

ผลิตภัณฑ์น้ำมัน ผลิตภัณฑ์น้ำมันจะทำรายได้ให้การรถไฟฯ ได้ปีละ 480 ล้านบาท ในปี 2550 และคาดว่าจะเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องจนเป็น 648 ล้านบาทในปี 2554 โดยจะขยายตัวเฉลี่ยร้อยละ 3.3 และน้ำมันดิบจะทำรายได้ค่าระวางให้การรถไฟฯ เท่ากับ 360.8 ล้านบาทในปี 2548 และจะทรงตัวในระดับ 377 ล้านบาทตลอดแผนฯ

สินค้าใหม่ สินค้าใหม่ที่มีการรถไฟฯ คาดว่าจะขนส่งได้ในปี 2554 มี 2 ชนิดคือ โปแตช และขยะ ซึ่งค่าระวางจากขยะคาดว่าจะอยู่ที่ปีละ 16 ล้านบาท ส่วนโปแตชคาดว่าจะทำรายได้ค่าระวางให้ได้ 232 ล้านบาทในปีเริ่มต้น ซึ่งถือว่าเป็นรายได้ค่อนข้างดี

3.1.3 ข้อสมมติฐานของการประมาณการ

การประมาณการการขนส่งสินค้าและผู้โดยสารข้างต้นขึ้นอยู่กับสมมติฐานหลายประการ ซึ่งส่งผลโดยตรงต่อความสามารถของการรถไฟฯ ที่จะขยายการให้บริการและเพิ่มปริมาณของการขนส่งได้ในอนาคต ซึ่งสมมติฐานหลัก ของการประมาณการโดยเฉพาะการเพิ่มรายได้จากค่าขนส่งมาจาก 3 ด้านหลักๆ คือ

□ ด้านการปรับปรุงโครงสร้างพื้นฐาน จะมีโครงการดังนี้

- (1) โครงการปรับปรุงทางระยะที่ 4 และ 5 แล้วเสร็จปีงบประมาณ 2555
- (2) โครงการก่อสร้างทางคู่ช่วงสถานีฉะเชิงเทรา – ศรีราชา - แหลมฉบัง แล้วเสร็จปีงบประมาณ 2553
- (3) โครงการก่อสร้างทางคู่ช่วงสถานีแก่งคอย-คลองสิบเก้าแล้วเสร็จปีงบประมาณ 2554
- (4) โครงการก่อสร้างไอซีดีแห่งที่ 2 คาดว่าจะเสร็จปีงบประมาณ 2554
- (5) โครงการก่อสร้างลานขนถ่ายตู้สินค้า (Container Yard : CY) ที่สถานีวิสัย ชุมพร
- (6) โครงการก่อสร้างทางสายเด่นชัย-เชียงราย ระยะทาง 246 กม. ในช่วงแผนฯ 10
- (7) โครงการก่อสร้างทางคู่ (Long Loop) สายเหนือ ใต้ และตะวันออกเฉียงเหนือระยะทางรวม 832 กม. ในช่วงแผนฯ 10

□ ด้านการปรับปรุงและจัดหาล้อเลื่อน

การรถไฟฯ มีแผนจะปรับปรุงและจัดหาล้อเลื่อนทั้งรถขนส่งสินค้าและผู้โดยสารดังนี้

- (1) คอนเทนเนอร์ การรถไฟฯ คาดว่าจะจัดหาล้อเลื่อนเพิ่มเติมได้ดังนี้
 - ก) เริ่มจัดส่งรถจักร 7 คัน และรถ บทด. 112 คัน ได้ตั้งแต่ต้นปีงบประมาณ 2551
 - ข) โครงการจัดหารถจักรเพิ่มเติม 13 คัน และรถ บทด. อีก 284 คัน สามารถจัดหาได้ในแผนฯ 10 เช่นกัน คือประมาณกลางปี 2551 เป็นต้นไป
- (2) ก๊าซแอลพีจี คาดว่าจะมีการเพิ่มรถขนส่งแอลพีจี (บทด.) อีก 54 คันหรือ 3 ชุด ในปี 2551 ซึ่งจะทำให้เพิ่มการเดินรถได้อย่างน้อย 2 ขบวนต่อสัปดาห์
- (3) สินค้าใหม่ จะมีการเพิ่มขบวนรถขนส่งโปแตช วันละ 5 ขบวนและรถขนขยะวันละ 2 ขบวนนับจากปี 2554
- (4) รถโดยสาร จะมีการจัดหารถโดยสารทางไกลเพิ่มอีก 6 ขบวน ภายในปี 2553 ประกอบด้วยรถจักรดีเซลไฟฟ้า 7 คัน รถบหน.ป. 66 คัน รถบหน.ป. 7 คัน และรถอื่นๆ อีก 21 คัน
- (5) จะมีการจัดหารถโดยสารดีเซลรางปรับอากาศอีก 10 ขบวน ประกอบด้วยรถมีห้องขับ (กขข.ป.) 16 คัน และรถไม่มีห้องขับ (กขม.ป.) 24 คัน
- (6) จะมีการปรับปรุงรถบหน. เป็นรถบหน.ป 66 คัน ภายในปี 2552 เพื่อเพิ่มความสะดวกสบายให้แก่ผู้โดยสาร

- (7) โครงการซ่อมบำรุงต่างๆ ภายในช่วงแผนฯ 10 ประกอบด้วยการบูรณะรถจักรดีเซล อัลสตอม 48 คัน และเปลี่ยนห้ามล้อลมอัดให้รถจักรดีเซล 32 คัน และรถสินค้า 346 คัน
- (8) มีการจัดหารถจักรใหม่เพื่อทดแทนรถจักร GE จำนวน 50 คัน
- (9) พิจารณาจัดหารถดีเซลรางธรรมดา (ไม่ปรับอากาศ) จำนวน 50 คัน มาใช้แทนขบวนรถชานเมือง 4 ขบวน

□ ด้านการปรับปรุงประสิทธิภาพการเดินรถ

การรถไฟฯ มีแผนจะปรับปรุงประสิทธิภาพการเดินรถ เพื่อให้สามารถเพิ่มจำนวนขบวนรถขนส่งสินค้าและผู้โดยสารได้มากขึ้นจากการที่มีการปรับปรุงโครงสร้างพื้นฐาน การซ่อมบำรุง และอื่นๆ ซึ่งสรุปได้คือ

- (1) รถขนส่งน้ำมันและปูนซีเมนต์มีการเพิ่มจำนวนเป็นรถขนส่งน้ำมัน 2 ขบวน และปูนผง 2 ขบวนต่อสัปดาห์ในปี 2551 โดยจัดความสำคัญของรถจักรและเพิ่มรอบหมุนเวียน นอกจากนี้ยังสามารถเพิ่มขบวนรถน้ำมันและปูนผงอย่างละ 2 ขบวนต่อสัปดาห์ในปี 2553 และอย่างละ 1 ขบวนต่อสัปดาห์ในปี 2554 ซึ่งเป็นผลมาจากการปรับปรุงประสิทธิภาพการเดินรถ
- (2) รถคอนเทนเนอร์ จะมีการเพิ่ม Load Factor จากร้อยละ 76 เป็นร้อยละ 80 ทำให้สามารถเพิ่มขบวนรถได้ 1 ขบวนต่อวันในปี 2550 ซึ่งรวมถึงการเพิ่มประสิทธิภาพการยกตู้ขึ้น-ลงที่ท่าเรือ และ ICD ด้วย

3.2 แผนวิสาหกิจด้านการลงทุน

การลงทุนของการรถไฟฯ ภายใต้แผนวิสาหกิจปี พ.ศ. 2550-2554 ส่วนใหญ่เป็นการลงทุนในโครงการต่อเนื่องจากแผนวิสาหกิจ พ.ศ. 2545-2549 โครงการลงทุนภายใต้แผนวิสาหกิจปี พ.ศ. 2550-2554 ประกอบด้วยโครงการลงทุนหลายประเภทซึ่งสามารถจำแนกได้เป็น 5 กลุ่มดังต่อไปนี้

- กลุ่มที่ 1 โครงการเพื่อความปลอดภัยและปรับปรุงประสิทธิภาพ เป็นงานเปลี่ยนวัสดุหรือส่วนประกอบของทางรถไฟบางส่วนที่หมดสภาพหรือต้องการให้น้ำหนักได้มากขึ้น
- กลุ่มที่ 2 โครงการเพื่อการดำเนินการเชิงพาณิชย์ของการรถไฟฯ เป็นงานที่ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานด้านการขนส่งสินค้าและผู้โดยสารของการรถไฟฯ
- กลุ่มที่ 3 โครงการเพื่อสนับสนุนให้ไทยเป็นศูนย์กลางเศรษฐกิจในภูมิภาค เป็นงานที่ช่วยรองรับอุตสาหกรรมส่งออก การท่องเที่ยว และสอดคล้องกับนโยบายของรัฐที่ต้องการให้ประเทศไทยเป็นศูนย์กลางการค้าและขนส่งของภูมิภาค
- กลุ่มที่ 4 โครงการเพื่อสนับสนุนการพัฒนาระบบ Mass Transit เป็นงานที่เกี่ยวข้องกับงานขนส่งระบบอื่นเพื่อช่วยแก้ปัญหาจราจรติดขัดในกรุงเทพมหานครและปริมณฑล
- กลุ่มที่ 5 งบลงทุนที่ขออนุมัติรายปี ประกอบด้วยงบลงทุน 3 หมวด ได้แก่ หมวดเครื่องจักรอุปกรณ์ หมวดยานยนต์ หมวดเครื่องใช้สำนักงาน/ เครื่องมือเครื่องใช้ขนาดเล็ก

หากพิจารณาการลงทุนภายใต้แผนวิสาหกิจ พ.ศ. 2550-2554 โดยเฉพาะใน 4 โครงการแรก พบว่าโครงการในกลุ่มที่ 1 (โครงการเพื่อความปลอดภัยและปรับปรุงประสิทธิภาพ) และกลุ่มที่ 2 (โครงการเพื่อการดำเนินการเชิงพาณิชย์ของการรถไฟฯ) ซึ่งเป็นโครงการที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับการเดินรถของการรถไฟฯ มีงบลงทุนเป็นวงเงิน 45,046.37 ล้านบาท และ 74,588.61 ล้านบาทตามลำดับ หรือคิดเป็นร้อยละ 16.26 และ 26.90 ของงบลงทุนภายใต้แผนวิสาหกิจ พ.ศ. 2550-2554 ทั้งหมด ส่วนงบลงทุนของโครงการในกลุ่มที่ 3 ซึ่งเป็นโครงการเพื่อสนับสนุนการเดินรถให้เชื่อมโยงกับประเทศเพื่อนบ้านมีงบลงทุนเพียง 2,403 ล้านบาท เนื่องจากโครงการส่วนใหญ่อยู่ในขั้นตอนการศึกษาความเหมาะสมและสำรวจออกแบบรายละเอียด ในขณะที่โครงการลงทุนในกลุ่มที่ 4 ซึ่งเป็นโครงการเพื่อสนับสนุนการพัฒนาระบบ Mass Transit ตามนโยบายของรัฐบาลมีจำนวนงบลงทุนสูงถึง 154,878 ล้านบาท หรือคิดเป็นร้อยละ 55.90 ของงบลงทุนภายใต้แผนวิสาหกิจ พ.ศ. 2550-2554 ทั้งหมด แม้ยังไม่มีมติชัดเจนว่าการรถไฟฯ จะมีบทบาทในการให้บริการขนส่งมวลชนภายใต้โครงการเหล่านี้หรือไม่

3.3 แผนวิสาหกิจด้านการเงิน

การที่การรถไฟฯ จะมีความมั่นคงทางการเงินในระยะยาวได้นั้น รัฐจำเป็นต้องเข้ามาช่วยสะสางปัญหาหนี้สินและช่วยรับภาระในการลงทุนในการก่อสร้างและซ่อมบำรุงทางรถไฟเพื่อลดค่าใช้จ่ายของการรถไฟฯ นอกจากนี้ หากรัฐนำระบบการจัดทำสัญญาการให้บริการเชิงสังคม (PSO) มาใช้ด้วย จะช่วยเสริมให้การรถไฟฯ สามารถฟื้นฟูสภาพทางการเงินได้ดียิ่งขึ้นเนื่องจากการรถไฟฯ จะไม่ประสบปัญหาการเบิกจ่ายเงินชดเชยที่ล่าช้า ทำให้ต้องประสบปัญหาการขาดสภาพคล่องเรื้อรังส่งผลให้ต้องกู้เงินอย่างต่อเนื่อง ในขณะเดียวกัน การรถไฟฯ เองก็มีความจำเป็นที่จะต้องเพิ่มรายได้จากการเดินรถในเชิงพาณิชย์ให้ได้ตามเป้าที่กำหนดไว้ มิฉะนั้นแล้วจะไม่สามารถแก้ไขปัญหาการขาดทุนและการขาดสภาพคล่องอย่างต่อเนื่องได้ แม้รัฐจะเข้ามาช่วยเหลือโดยการรับภาระค่าใช้จ่ายต่าง ๆ รวมถึงการนำระบบ PSO มาใช้แล้วก็ตามเนื่องจากการขาดทุนจากบริการเชิงพาณิชย์จะไม่ได้รับการชดเชย

แนวทางการแก้ปัญหาสถานะภาพทางการเงินของการรถไฟฯ เพื่อที่จะให้องค์กรมีเสถียรภาพทางการเงินในระยะยาวนั้น สามารถจำแนกเป็นกลยุทธ์หลักในการแก้ไขปัญหาทางการเงิน 5 ประการดังนี้

- (1) การเพิ่มรายได้จากการให้บริการขนส่งผู้โดยสาร และขนส่งสินค้า
- (2) การเจรจาให้รัฐรับภาระการฟื้นฟูและซ่อมบำรุงทางรถไฟ
- (3) การเจรจาให้รัฐรับภาระล้างหนี้ทั้งหมดของการรถไฟฯ
- (4) การเจรจาให้รัฐรับภาระค่าใช้จ่ายบำนาญ
- (5) การเจรจาให้รัฐรับภาระจ่ายเงินอุดหนุนการบริการขนส่งผู้โดยสารเชิงสังคม

อนึ่ง คณะผู้วิจัยมีความเห็นว่า การแก้ปัญหาการขาดทุนของการรถไฟฯ ต้องดำเนินการอย่างเร่งด่วน มิฉะนั้นแล้วหากผลการดำเนินการของการรถไฟฯ มีแนวโน้มที่ขาดทุนเพิ่มมากขึ้นอย่างต่อเนื่องดังเช่นที่ผ่านมาในอดีต รัฐอาจไม่ต้องการแบกรับภาระการชดเชยผลขาดทุนตามกฎหมายอีกต่อไป และอาจดำเนินการเพื่อแก้ไขกฎหมายเพื่อยกเลิกภาระผูกพันดังกล่าวซึ่งจะทำให้การรถไฟฯ มีโอกาสอยู่รอดทางการเงินน้อยมาก หรือรัฐอาจพิจารณาขยุบเลิกการรถไฟฯ หากบทบาทของการรถไฟฯ ในการขนส่งสินค้าและผู้โดยสารทั้งเชิง

พาณิชย์และเชิงสังคมถดถอยลงจนหมดความสำคัญต่อเศรษฐกิจและสังคมไทยโดยรวมในลักษณะเดียวกับการยุบเลิกองค์การขนส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์ ด้วยเหตุผลดังกล่าว การปรับปรุงผลการดำเนินการของการรถไฟฯ จึงเป็นสิ่งที่สำคัญยิ่งต่อความอยู่รอดขององค์กร

คณะผู้วิจัยมีความเห็นว่า ในสภาพปัจจุบัน การรถไฟฯ มีปัจจัยที่อาจก่อให้เกิดภาวะความเสี่ยงทางการเงินแก่การรถไฟฯ อย่างมากซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อความอยู่รอดขององค์กร อาทิเช่น ภาระหนี้จากการลงทุนก่อสร้างโครงการต่างๆ ตามนโยบายของรัฐบาล ซึ่งยังไม่มี ความชัดเจนว่ารัฐจะเข้ามารับภาระเงินลงทุนอย่างไร หรือสภาพของราง หัวรถจักร ที่ทรุดโทรมอย่างมากจนส่งผลกระทบต่อปริมาณการเดินรถและรายได้จากการดำเนินการซึ่งจะลดลงอย่างรวดเร็ว รวมทั้งภาระดอกเบี้ยเงินกู้ที่มีแนวโน้มที่เพิ่มขึ้นจะส่งผลให้การขาดทุนของการรถไฟฯ เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง

ดังนั้น เพื่อเป็นการลดความเสี่ยงทางการเงินของการรถไฟฯ ซึ่งอาจมีผลกระทบต่อความยั่งยืนต่อการคงอยู่ต่อไปขององค์กร คณะผู้วิจัยมีความเห็นว่า การรถไฟฯ จำเป็นต้องให้ความสำคัญอย่างยิ่งกับประเด็นดังต่อไปนี้

- (1) การเจรจากับรัฐในรายละเอียดเกี่ยวกับการโอนถ่ายหนี้ที่เกิดจากโครงการก่อสร้างภายใต้โครงการลงทุนขนาดใหญ่ตามนโยบายของรัฐบาล
- (2) การเจรจากับรัฐในการนำระบบ PSO เข้ามาทดแทนการชดเชยการขาดทุนจากการดำเนินการ พร้อมกับการให้รัฐเข้ามารับภาระในการก่อสร้างและบำรุงรักษาโครงสร้างพื้นฐานทั้งหมด โดยมีการบัญญัติในกฎหมาย เพื่อแก้ปัญหาดูแลหนี้รื้อรังของการรถไฟฯ
- (3) การจัดทำพยากรณ์ปริมาณการเดินรถและรายได้ในช่วง 10 ปีข้างหน้าภายใต้ข้อสมมติฐานว่าไม่มีการลงทุนเพิ่มเติมเพื่อที่จะแสดงให้เห็นถึงภาวะวิกฤติในการเดินรถที่จะเกิดขึ้นและผลกระทบต่อปริมาณและคุณภาพของบริการตลอดจนรายได้ของการรถไฟฯ
- (4) การจัดลำดับความสำคัญของโครงการลงทุนที่จำเป็นต่อการให้บริการขนส่งสินค้าและผู้โดยสาร ภายใต้ข้อสมมติฐานของงบประมาณที่มีจำกัด
- (5) การให้ความสำคัญแก่การปรับปรุงคุณภาพและภาพลักษณ์ของการให้บริการเดินรถเชิงสังคมซึ่งอาจเป็นภาระหน้าที่หลักของการรถไฟฯ ในอนาคต เนื่องจากเอกชนจะไม่เข้ามาแข่งขันในบริการที่ไม่มีกำไร

3.4 แผนวิสาหกิจด้านการบริหารทรัพย์สิน

ทรัพย์สินของการรถไฟฯ ส่วนใหญ่เป็นที่ดินซึ่งมีเนื้อที่ 233,862 ไร่ 51 ตารางวา แบ่งการใช้ประโยชน์เป็น 3 ลักษณะใหญ่ๆ ได้แก่ พื้นที่เขตทางเป็นพื้นที่ที่มีเขตทางห่างจากศูนย์กลางรางประมาณข้างละ 40 เมตร ยกเว้นในบริเวณชุมชนหนาแน่นอาจมีเพียงข้างละ 20 – 30 เมตร ซึ่งพื้นที่ดังกล่าวสำรองไว้สำหรับการพัฒนาทางในอนาคตมีเนื้อที่ 186,639 ไร่ 82 ตารางวา โดยมีฝ่ายบริหารทรัพย์สิน ฝ่ายการเดินรถ ฝ่ายการช่างโยธา และสำนักงานจัดการทรัพย์สิน เป็นหน่วยงานที่รับผิดชอบดูแล พื้นที่บริเวณย่านสถานีเป็นพื้นที่ที่มีแนวเขตขยายจากศูนย์กลางรางประมาณข้างละ 80 เมตร และมีความยาวนานจากศูนย์กลางตัวอาคารสถานีข้างละ 250 เมตร มีเนื้อที่ 5,508 ไร่ 1 งาน 52 ตารางวา ทั้งนี้ไม่รวมพื้นที่บ้านพักและที่ทำการ และพื้นที่นอกเขตย่าน

สถานีเป็นพื้นที่สำรองโครงการในอนาคต ส่วนใหญ่อยู่ในเขตกรุงเทพมหานคร เช่น บริเวณย่านพลโยธิน ซึ่งเป็นที่ดินที่มีความเจริญและมีมูลค่าสูง มีเนื้อที่ 38,604 ไร่ 69 ตารางวา ฉะนั้นเมื่อกล่าวถึงทรัพย์สินที่ไม่เกี่ยวข้องกับธุรกิจหลัก (Non-core Business) จะหมายถึง พื้นที่ที่อยู่นอกเหนือจากเขตทางห่างจากศูนย์กลางรางประมาณข้างละ 40 เมตร หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งคือพื้นที่บริเวณย่านสถานีและพื้นที่นอกเขตย่านสถานี

งานบริหารทรัพย์สินเป็นงานที่ไม่เกี่ยวข้องกับธุรกิจหลัก เป็นการดำเนินธุรกิจบริหารที่ดินในส่วน Non-core Business มีรายได้จากการบริหารสัญญาเช่าทรัพย์สินของการรถไฟฯ ซึ่งมีรายได้ประมาณ 900 ล้านบาทต่อปี หากมีการบริหารทรัพย์สินในเชิงธุรกิจแล้วจะสร้างรายได้ให้เพิ่มมากขึ้น และสามารถนำรายได้นี้ไปช่วยแก้ไขภาระหนี้สินทางการเงินและภาระบำนาญของการรถไฟฯ ได้

จากการวิเคราะห์ SWOT จุดแข็งด้านการบริหารทรัพย์สิน คือ มีที่ดินจำนวนมาก ดังนั้นควรเร่งจัดผลประโยชน์จากที่ดินเพื่อสร้างรายได้เพิ่มเติมให้แก่การรถไฟฯ และเพิ่มบทบาทของภาคเอกชนในธุรกิจที่ไม่ใช่ธุรกิจหลัก ประเด็นปัญหาการขาดแคลนบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญต้องได้รับการแก้ไขด้วยการสรรหาผู้เชี่ยวชาญเข้ามาช่วยในการบริหารงานและการพัฒนาบุคลากรให้มีแนวคิดเชิงธุรกิจ รวมถึงการพัฒนาระบบฐานข้อมูลเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพให้แก่งานบริหารทรัพย์สิน

แผนวิสาหกิจด้านการบริหารทรัพย์สินมีเป้าหมายสร้างเงินทุนสะสมให้แก่การรถไฟฯ และชดเชยภาระผูกพันบำนาญ เพื่อเพิ่มรายได้และลดความสูญเสียที่เป็นข้อดัดขัดจากการบริหาร โดยจำเป็นต้องพัฒนาบุคลากรมืออาชีพ พัฒนาทักษะเชิงธุรกิจ พัฒนาบุคลากรด้านฐานข้อมูลและสารสนเทศภายในองค์กร ซึ่งนำไปสู่การปรับปรุงกระบวนการภายใน เช่น พัฒนาระบบฐานข้อมูล และการจัดตั้งบริษัทลูก เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของการบริหารทรัพย์สินประเภท Non-core Business และในอนาคตอาจจะเป็นที่ปรึกษาสำหรับการบริหารทรัพย์สินประเภท Core Business การพัฒนาทั้งหมดเพื่อที่จะตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าได้อย่างถูกต้อง ทำให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ แผนวิสาหกิจด้านการบริหารทรัพย์สินในช่วงปี 2550 - 2554 จำนวน 166.80 ล้านบาท ซึ่งประกอบด้วยแผนงาน งานและโครงการ ดังต่อไปนี้

3.4.1 แผนงานจัดตั้งบริษัทบริหารทรัพย์สิน เป็นแผนที่จัดทำขึ้นเพื่อแยกงานบริหารทรัพย์สิน (ธุรกิจอื่นๆ หรือ non-core) ออกจากงานเดินรถขนส่ง (ธุรกิจหลัก หรือ core) ให้สามารถบริหารทรัพย์สินได้ในเชิงธุรกิจแบบเอกชนที่มีประสิทธิภาพสูง และเพื่อให้งานบริหารทรัพย์สินได้มีการพัฒนาศักยภาพและมีขีดความสามารถเพิ่มขึ้นในการลงทุนพัฒนาทรัพย์สิน แผนงานนี้ประมาณการงบประมาณไว้ 5.00 ล้านบาท

3.4.2 แผนงานสรรหาผู้เชี่ยวชาญด้านการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ เป็นแผนงานที่จัดทำขึ้นเพื่อให้มีการสรรหาทีมที่ปรึกษาที่มีประสบการณ์ด้านพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ และเพื่อให้มีการบริหารทรัพย์สินในเชิงธุรกิจ แผนงานนี้ประมาณการงบประมาณไว้ 10.00 ล้านบาท

3.4.3 งานพัฒนาทักษะบุคลากรด้านอสังหาริมทรัพย์ เป็นงานที่จัดทำขึ้นเพื่อพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้และทักษะด้านอสังหาริมทรัพย์ ตรงกับความต้องการในการดำเนินงานด้านบริหารทรัพย์สิน แผนงานนี้ประมาณการงบประมาณไว้ 1.80 ล้านบาท

3.4.4 โครงการพัฒนาระบบฐานข้อมูลและสารสนเทศทางภูมิศาสตร์เพื่อการบริหารทรัพย์สิน เป็นโครงการที่จัดทำขึ้นเพื่อพัฒนาระบบฐานข้อมูลและสารสนเทศทางภูมิศาสตร์เพื่อการบริหารจัดการทรัพย์สิน สำหรับใช้ในการวางแผนและพัฒนาระบบใช้ประโยชน์ที่ดิน และการบริหารสัญญา แผนงานนี้ประมาณการงบประมาณไว้ 100.00 ล้านบาท

3.4.5 โครงการจัดทำแผนแม่บทพัฒนาที่ดินและอสังหาริมทรัพย์ เป็นโครงการที่จัดทำขึ้นเพื่อจัดทำแผนแม่บทการใช้ประโยชน์ที่ดิน 25 แปลง ทั้งการกำหนดพื้นที่ วัตถุประสงค์การใช้ และระยะเวลาในการพัฒนา แผนงานนี้ประมาณการงบประมาณไว้ 50.00 ล้านบาท

3.5 แผนวิสาหกิจด้านการพัฒนาและบริหารองค์กร

การปรับปรุงโครงสร้างการบริหารองค์กรเพื่อแก้ปัญหาการขาดทุนและการบริหารจัดการที่ดี โดยการปรับโครงสร้างองค์กรเชิงกลยุทธ์เพื่อให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ ภารกิจ และสภาวะแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลง ประกอบกับยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบโลจิสติกส์จะเป็นแรงผลักดันให้เกิดการพัฒนาระบบการขนส่งทางรถไฟในช่วงเปลี่ยนผ่านการรถไฟฯ จำเป็นต้องมีการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management) โดยบริหารจัดการด้านต่าง ๆ ในช่วงของการปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานภายในทั้งระบบ ได้แก่ 1) การปรับเปลี่ยนรูปแบบการบริหารจัดการภายในให้เป็นหน่วยธุรกิจตามข้อเสนอแนะของบริษัทที่ปรึกษา Turnaround 2) การสร้างระบบตัวชี้วัดผลงาน (KPIs) จากห่วงโซ่มูลค่าหลักของการรถไฟฯ (Main Value Chain) 3) การสร้างระบบผลตอบแทนตามผลงาน 4) การปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานภายในเป็นการออกแบบระบบเชื่อมโยงและประสานงานของแต่ละหน่วยงาน (Process Redesign) และ 5) การปรับปรุงภาพลักษณ์ ทั้งทางด้านกายภาพและการสื่อสารประชาสัมพันธ์ทั้งภายในและภายนอก

แผนวิสาหกิจด้านการพัฒนาและบริหารองค์กร มีเป้าหมายให้เป็นองค์กรที่มีการบริหารจัดการองค์กรและบุคลากรแบบธุรกิจ เพื่อเพิ่มรายได้และลดความสูญเสียที่เป็นข้อดัดขัดจากการบริหาร โดยจำเป็นต้องพัฒนาบุคลากรมืออาชีพ พัฒนาศักยภาพด้านฐานข้อมูลและสารสนเทศภายในองค์กร และต้องมีรูปแบบองค์กรที่คล่องตัวสอดคล้องกับภารกิจ ซึ่งนำไปสู่การปรับปรุงกระบวนการภายใน เช่น ระบบฐานข้อมูล ระบบบริหารจัดการภายใน และระบบประเมินผลงานและผลตอบแทน รวมถึงการปรับปรุงภาพลักษณ์ การพัฒนาทั้งหมดเพื่อที่จะตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าได้อย่างถูกต้อง ทำให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ แผนวิสาหกิจด้านการพัฒนาและบริหารองค์กรใช้งบประมาณในช่วงปี 2550 – 2554 จำนวน 719.00 ล้านบาท ซึ่งประกอบด้วยแผนงาน และโครงการดังต่อไปนี้

3.5.1 แผนงานปรับเปลี่ยนการบริหารจัดการภายในให้เป็นหน่วยธุรกิจ เป็นแผนงานที่จัดทำขึ้นเพื่อเตรียมข้อมูลให้มีความพร้อมในการปรับโครงสร้างองค์กรในระยะยาว และเพื่อแยกรายได้จากทรัพย์สินและธุรกรรมที่ไม่ใช่ธุรกิจหลักของการรถไฟฯ ออกไปให้ชัดเจน รวมถึงเพื่อให้เป็นไปตามแผนยุทธศาสตร์วิสาหกิจของกระทรวงการคลัง เพื่อให้รัฐวิสาหกิจสามารถเพิ่มรายได้ให้กับรัฐและ/หรือลดภาระค่าใช้จ่ายให้กับรัฐบาล แผนงานนี้ประมาณการงบประมาณไว้ 15.00 ล้านบาท

3.5.2 แผนงานจัดตั้งบริษัทลูก¹ ประกอบด้วย 2 โครงการ

- การจัดตั้งบริษัทขนส่งคอนเทนเนอร์ เป็นโครงการที่จัดทำขึ้นเพื่อแยกงานการเดินรถขนส่งคอนเทนเนอร์ออกจากงานเดินรถขนส่งสินค้าภายในประเทศเป็นส่วนเฉพาะในเส้นทางสายตะวันออกเท่านั้น ทำให้สามารถเพิ่มประสิทธิภาพรองรับความต้องการขนส่งคอนเทนเนอร์ในทางสายตะวันออก ระหว่าง ICD ลาดกระบัง – ท่าเรือแหลมฉบัง เพื่อการนำเข้าและส่งออกในอนาคต แผนงานนี้ประมาณการงบประมาณไว้ 2.00 ล้านบาท
- การจัดตั้งบริษัท Airport Rail Link (ARL) เป็นโครงการที่จัดทำขึ้นเพื่อบริหารการขนส่งและการให้บริการผู้โดยสารในเส้นทางรถไฟเชื่อมต่อสนามบินสุวรรณภูมิ แผนงานนี้ประมาณการงบประมาณไว้ 2.00 ล้านบาท

3.5.3 โครงการวางระบบตัวชี้วัด (KPIs) ประกอบด้วย 3 โครงการ

- โครงการศึกษาห่วงโซ่มูลค่า (Value Chain) เป็นโครงการที่จัดทำขึ้นเพื่อศึกษากระบวนการทำงานของการรถไฟฯ ตาม Value Chain เพื่อแยกรายได้ ต้นทุนและทรัพย์สินตามกิจกรรม (Activity-based) เพื่อนำข้อมูลมาใช้กับระบบตัวชี้วัดตามผลงาน และระบบผลตอบแทนตามผลงาน และเพื่อสร้างฐานข้อมูลองค์กรให้มีความพร้อมในการปรับเปลี่ยนรูปแบบการบริหารจัดการองค์กร แผนงานนี้ประมาณการงบประมาณไว้ 3.00 ล้านบาท
- โครงการศึกษาและวางระบบตัวชี้วัดตามผลงาน เป็นโครงการที่จัดทำขึ้นเพื่อศึกษารายละเอียดของการวางระบบตัวชี้วัดตามผลงาน (KPIs) ระดับองค์กร ฝ่าย หน่วยงานและระดับบุคคล เพื่อให้สอดคล้องกับการจัดทำตัวชี้วัดระดับองค์กรซึ่งเป็นพื้นฐานในการเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กร แผนงานนี้ประมาณการงบประมาณไว้ 19.00 ล้านบาท
- โครงการจัดทำระบบผลตอบแทนตามผลงาน เป็นโครงการที่จัดทำขึ้นเพื่อให้เกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน เชื่อมโยงความสามารถในการจ่ายผลตอบแทนขององค์กรไว้กับผลการดำเนินงาน (Performance-based) แผนงานนี้ประมาณการงบประมาณไว้ 10.00 ล้านบาท

3.5.4 โครงการระบบสารสนเทศแบบบูรณาการ เป็นโครงการที่จัดทำขึ้นเพื่อพัฒนาระบบสารสนเทศขององค์กรแบบบูรณาการ โดยบูรณาการฐานข้อมูลต่างๆ เพื่อให้มีระบบฐานข้อมูลสารสนเทศที่เชื่อมโยง สอดคล้องและสัมพันธ์กัน แผนงานนี้ประมาณการงบประมาณไว้ 518.00 ล้านบาท

3.5.5 โครงการปรับปรุงภาพลักษณ์ ประกอบด้วย 2 โครงการ

- โครงการสื่อสารประชาสัมพันธ์ เป็นโครงการที่จัดทำขึ้นเพื่อจัดทำแผนการตลาด โฆษณาและประชาสัมพันธ์ เพื่อประชาสัมพันธ์การเปลี่ยนแปลงภาพลักษณ์ให้ประชาชน หน่วยงานที่เกี่ยวข้องรับทราบ และเพื่อให้สาธารณชนติดตามข่าวสารการดำเนินงานของการรถไฟฯ แผนงานนี้ประมาณการงบประมาณไว้ 100.00 ล้านบาท

¹ แผนการจัดตั้งบริษัทลูก มี 3 บริษัท ได้แก่ 1) บริษัท ขนส่งคอนเทนเนอร์ 2) บริษัท Airport Rail Link และ 3) บริษัทบริหารทรัพย์สิน ซึ่งแผนการจัดตั้งบริษัทบริหารทรัพย์สินบรรจุอยู่ในแผนวิสาหกิจด้านการบริหารทรัพย์สิน

- โครงการปรับปรุงภูมิทัศน์ เป็นโครงการที่จัดทำขึ้นเพื่อปรับสภาพแวดล้อมในการทำงานให้บุคลากรมีสุขภาพจิตที่ดีและสร้างขวัญกำลังใจ เพื่อปรับปรุงภูมิทัศน์ขององค์กรให้ทันสมัย และสร้างความกระตือรือร้นในการทำงาน และเพื่อสร้างภาพลักษณ์ให้องค์กรมีความทันสมัย แผนงานนี้ประมาณการงบประมาณไว้ 50.00 ล้านบาท

3.6 แผนวิสาหกิจด้านการพัฒนาและบริหารบุคลากร

3.6.1 กรอบอัตรากำลังพนักงานและลูกจ้างของการรถไฟฯ

- จำนวนบุคลากรยังอยู่ในระดับที่สูง

การรถไฟฯ มีจำนวนบุคลากรทั้งสิ้น 18,095 คน (ณ 30 เมษายน 2549) จำแนกเป็นพนักงาน 14,325 คน และลูกจ้าง 3,770 คน คิดเป็นร้อยละ 79.17 และร้อยละ 20.83 ตามลำดับ ตั้งแต่ปีงบประมาณ พ.ศ. 2545 เป็นต้นมา จำนวนบุคลากรของการรถไฟฯ มีแนวโน้มลดลงอย่างต่อเนื่องทุกปี การรถไฟฯ มีการจ้างแรงงานเพื่อทดแทนที่เกษียณอายุของพนักงาน โดยเป็นลูกจ้างระดับปฏิบัติการเป็นส่วนใหญ่ ซึ่งผลกระทบจากการขาดบุคลากรอันเนื่องมาจากการเกษียณอายุในระดับล่างไม่น่าจะรุนแรงมากนัก อย่างไรก็ตาม โดยภาพรวมบุคลากรของการรถไฟฯ ทั้งพนักงานและลูกจ้างมีอัตราลดลง 2,540 อัตรา หรือร้อยละ 9.86 เมื่อเทียบกับปี 2544 (ดูตารางที่ 10.1 ในบทที่ 10 ของแผนวิสาหกิจ พ.ศ. 2550-2554)

การรถไฟฯ มีอัตราพนักงานที่ได้รับอนุมัติจากคณะกรรมการรถไฟฯ เท่ากับ 18,015 อัตรา แต่ในทางปฏิบัติบรรจุได้เพียง 14,325 อัตรา จึงมีอัตรากำลังว่างถึง 3,690 อัตรา และอัตราอนุมัติของลูกจ้างเฉพาะงานเท่ากับ 4,038 อัตรา ในทางปฏิบัติจ้างได้ 3,770 อัตรา จะเห็นว่าอัตรากำลังลูกจ้างเฉพาะงานมีจำนวนใกล้เคียงกับอัตรากำลังว่างของพนักงาน อาจกล่าวได้ว่าการรถไฟฯ ใช้วิธีจ้างลูกจ้างเฉพาะงานเพื่อชดเชยการรับพนักงาน เนื่องจากติดขัดที่มติ ครม. ที่จำกัดการรับพนักงานเพิ่ม โดยอนุมัติให้รับใหม่ได้เพียงร้อยละ 5 ของจำนวนผู้เกษียณอายุในแต่ละปี (ดูตารางที่ 10.2 ในบทที่ 10 ของแผนวิสาหกิจ พ.ศ. 2550-2554)

ในจำนวนพนักงานดังกล่าวข้างต้น จำแนกผู้ปฏิบัติงานตามลักษณะการบริหารจัดการ ได้เป็น 3 กลุ่ม/ระดับ ดังนี้

- (1) กลุ่มผู้บริหาร ระดับ 10 ขึ้นไป จำนวน 273 คน หรือเท่ากับร้อยละ 1.90
- (2) กลุ่มปฏิบัติการ ระดับ 6-8 จำนวน 4,767 คน หรือเท่ากับร้อยละ 33.27 และ
- (3) กลุ่มช่วยปฏิบัติการ ระดับ 1-5 จำนวน 9,285 คน หรือเท่ากับร้อยละ 64.81

- โครงสร้างอายุของบุคลากรเข้าสู่วัยสูงอายุ

โครงสร้างอายุของบุคลากรของการรถไฟฯ ส่วนใหญ่อยู่ในเกณฑ์ผู้สูงอายุ 41-50 ปี (เนื่องจากเป็นองค์กรเก่าและไม่มีผู้สมัครใจลาออกมากนัก) รองลงมาคือช่วง 51-55 ปี และ 56 ปีขึ้นไป และอยู่ในกลุ่มช่วยปฏิบัติการระดับ 5 และกลุ่มปฏิบัติการระดับ 6 ซึ่งเริ่มเข้าสู่ผู้มีฐานะเงินเดือนสูงทำให้มีค่าใช้จ่ายด้านนี้มากขึ้น แต่สิ่งที่น่าเป็นห่วงมากที่สุดคือ ไม่มีพนักงานระดับล่างเข้ามาใหม่ และเติบโตในสายงานทันกับพนักงานที่จะเกษียณอายุทุกปีๆ

แนวโน้มการเกษียณอายุใน 5 ปี (ปี 2550-2554) และปี 2549

ในช่วงปี 2550-2554 การรถไฟฯ มีจำนวนผู้เกษียณอายุรวม 2,338 คน จำแนกเป็น

- (1) กลุ่มผู้บริหาร ระดับ 10 ขึ้นไปจำนวน 97 คน โดยเกษียณในปี 2550 2551 2552 2553 และ 2554 เท่ากับ 23 17 23 24 และ 10 คนตามลำดับ การที่มีสถานการณ์เกษียณอายุมากขึ้นนี้สามารถลดภาระค่าใช้จ่ายของการรถไฟฯ ได้ระดับหนึ่ง แต่ถ้าขาดการทดแทนด้วยผู้บริหารรุ่นใหม่ ก็อาจเกิดผลเสียต่อประสิทธิภาพการบริหารงานขององค์กรได้
- (2) กลุ่มปฏิบัติการ ระดับ 6-8 จำนวน 976 คน โดยเกษียณในปี 2550 2551 2552 2553 และ 2554 เท่ากับ 168 175 218 201 และ 214 คนตามลำดับ ซึ่งกลุ่มนี้แท้จริงแล้วเป็นพนักงานระดับกลางที่เจริญก้าวหน้ามาจากพนักงานที่มีฐานการศึกษาไม่สูงนัก การเกษียณจึงไม่มีผลต่อการเตรียมบุคลากรเพื่อเป็นผู้บริหารระดับสูงในอนาคต แต่จะเป็นผลดีในการเปิดทางให้พนักงานรุ่นใหม่เติบโตในสายงานได้เร็วขึ้น
- (3) กลุ่มช่วยปฏิบัติการ ระดับ 1-5 จำนวน 1,265 คน โดยเกษียณในปี 2550 2551 2552 2553 และ 2554 เท่ากับ 220 235 268 278 และ 264 คนตามลำดับ ซึ่งถ้าเทียบกับจำนวนพนักงานในระดับเดียวกันแล้ว จำนวนผู้เกษียณอายุในกลุ่มนี้ยังไม่มากเนื่องจากอายุน้อย ผู้ที่เกษียณอายุส่วนมากเป็นพนักงานรุ่นแรกๆ ที่อยู่กับการรถไฟฯ มานาน การเกษียณจึงไม่ใช่อุปสรรคกับการรถไฟฯ เนื่องจากสามารถรับคนรุ่นใหม่เข้ามาแทนได้

สำหรับปี 2549 การรถไฟฯ มีพนักงานเกษียณอายุทั้งสิ้น 354 คน ในจำนวนนี้เป็นกลุ่มผู้บริหารระดับ 10 ขึ้นไป จำนวน 18 อัตรา หรือร้อยละ 5.08 กลุ่มปฏิบัติการระดับ 6-8 จำนวน 143 อัตรา หรือร้อยละ 40.39 และกลุ่มช่วยปฏิบัติการระดับ 1-5 จำนวน 193 อัตรา หรือร้อยละ 54.51 หากการรถไฟฯ ต้องการรับพนักงานเพิ่มเพื่อทดแทนพนักงานที่เกษียณในปี 2549 สามารถรับได้เพียงร้อยละ 5 ของจำนวนพนักงานที่เกษียณ ซึ่งเท่ากับ 18 อัตราเท่านั้น ปัญหาเร่งด่วนที่การรถไฟฯ ต้องทำในปัจจุบันก็คือ การเตรียมพนักงานที่เป็นแกน (Core) ของการปฏิบัติงานของการรถไฟฯ ซึ่งเกษียณอายุเป็นสัดส่วนมากผิดปกติคือ ระดับ 6-8 และระดับ 10 ขึ้นไป จึงอยู่การขาดแคลนในระดับผู้บริหารระดับสูงอาจทดแทนได้ด้วยการจ้างบุคคลภายนอก แต่จะมีข้อจำกัดมากเนื่องจาก "การเดินรถไฟ" เป็นเทคนิคพิเศษที่ต้องการความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน ดังนั้น การรถไฟฯ มีความจำเป็นต้องจ้างพนักงาน (ไม่ใช่ลูกจ้าง) ในสายช่าง (เทคนิค) เพิ่มมากขึ้น เพื่อทดแทนพนักงานที่เกษียณอายุ และสร้างการเติบโตในสายอาชีพให้กับพนักงานใหม่ เพื่อมีโอกาสเลื่อนตำแหน่งเป็นผู้บริหารระดับกลางและสูงในอนาคต

□ คุณวุฒิการศึกษาของพนักงานการรถไฟฯ

พิจารณาที่คุณวุฒิการศึกษาของพนักงานการรถไฟฯ พบว่า ร้อยละ 39 จบการศึกษาระดับมัธยมศึกษา และร้อยละ 21 จบการศึกษาระดับประถมศึกษา ในขณะที่มีพนักงานจบการศึกษาระดับปริญญาตรีและโท เพียงร้อยละ 7 และร้อยละ 0.64 เท่านั้น ปัญหาที่เห็นได้ชัดเจนนี้อาจเนื่องมาจากการรถไฟฯ มีพนักงานลูกจ้างมีความรู้ไม่สูงนักค่อนข้างมาก ทำให้เป็นข้อจำกัดในการส่งเสริมให้เติบโตในสายอาชีพ อย่างไรก็ตาม ปัญหาดังกล่าวนี้น่าจะได้เป็นประเด็นสำคัญมากนัก เนื่องจากพนักงานที่มีคุณวุฒิศึกษาน้อยเป็นคนรุ่นเก่าและอยู่ในเกณฑ์สูงอายุ ซึ่งในไม่ช้าจะหมดไป

□ สภาวะวิกฤติของอัตรากำลังพนักงานรถจักร

การรถไฟฯ ได้นำประกาศการเดินขบวนรถ (รวมขบวนรถ PEAK LOAD) มาเป็นเกณฑ์ในการกำหนดอัตรากำลังพนักงานที่ต้องใช้จริงต่อการเดินรถ โดยกำหนดอัตรากำลังพนักงานรถจักรที่ต้องใช้ต่อวันจำนวน 1,086 ชุด (พนักงาน 1 ชุด ประกอบด้วยพนักงานขับรถ 1 อัตรา และช่างเครื่อง 1 อัตรา) ซึ่งเท่ากับต้องจ้างพนักงานถึง 2,172 อัตรา (1,086 ชุด x 2 อัตรา) สำหรับการปฏิบัติงาน 5 วันต่อสัปดาห์ แต่สถานการณ์ในทางปฏิบัติการรถไฟฯ ใช้อัตรากำลังพนักงานรถจักรจริงจำนวน 985 ชุดต่อวัน หรือเท่ากับ 1,970 อัตรา (ต่ำกว่าเกณฑ์ปกติ 202 อัตรา) โดยอยู่บนพื้นฐานการปฏิบัติงาน 6 วันต่อสัปดาห์ เพื่อรองรับการเดินขบวนรถขั้นต่ำ 612 ขบวนต่อวัน ซึ่งในปัจจุบันการรถไฟฯ กำลังประสบปัญหาขาดแคลนอัตรากำลังพนักงานรถจักร การรถไฟฯ จึงมีนโยบายให้ปฏิบัติงาน 6-7 วันต่อสัปดาห์ ดังนั้นการรถไฟฯ จึงจำเป็นต้องหา กำลังงานมาชดเชยในวันหยุดประจำสัปดาห์ วันหยุดนักขัตฤกษ์ วันหยุดพักผ่อน และวันลาภิจ ลาป่วย ต่อปี ต่อคน

ในช่วงปี 2550-2554 พนักงานรถจักรที่พ้นจากหน้าที่เนื่องจากเกษียณอายุมีจำนวน 120 อัตรา บวกกับพนักงานเกษียณอายุปี 2549 อีก 24 อัตรา รวมเป็น 144 อัตรา (ไม่นับรวมผู้ที่พ้นจากหน้าที่ด้วยสาเหตุอื่น เช่น เสียชีวิต สุขภาพไม่พร้อมที่จะขับรถจักรต่อไปได้ เป็นต้น) นอกจากนี้ยังมีพนักงานรถจักรอีก 202 อัตราที่ไม่ครบตามจำนวนชุดการจัดตารางการทำงานตามประกาศการเดินขบวนรถ ดังนั้นการรถไฟฯ จึงจำเป็นต้องเตรียมอัตรากำลังพนักงานรถจักรเพื่อทดแทนผู้เกษียณอายุและส่วนที่ขาดแคลนอยู่เดิมอีกไม่ต่ำกว่า 346 อัตรา ซึ่งในปัจจุบันฝ่ายการช่างกลผู้รับผิดชอบงานในส่วนนี้ของการรถไฟฯ ได้ใช้วิธีสรรหาบุคลากรภายในองค์กรก่อนโดยการสอบคัดเลือกพนักงานจากตำแหน่งช่าง และพนักงานภายในการรถไฟฯ ที่สังกัดฝ่ายการช่างกล ฝ่ายการเดินรถ ฝ่ายการช่างโยธา และสำนักงานขนส่งคอนเทนเนอร์ เพื่อแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งช่างเครื่องฝึกหัด (พนักงานรถจักร 4) ตั้งแต่ปลายปี 2543 ถึง ต้นปี 2549 รวมกันแล้วได้พนักงานรถจักรทั้งสิ้น 147 คน และปัจจุบันไม่มีพนักงานที่มีคุณสมบัติเข้าช่วยให้ทำการสอบคัดเลือกอีกแล้ว ซึ่งจากจำนวนพนักงานที่คัดเลือกดังกล่าวจะเห็นว่าไม่เพียงพอกับอัตรากำลังพนักงานรถจักรที่การรถไฟฯ ต้องจัดหาเพิ่มในอนาคต นอกจากนี้การฝึกอบรมให้พนักงานมีความรู้ความเชี่ยวชาญพร้อมที่จะเป็นพนักงานรถจักรได้นั้นต้องใช้เวลาไม่ต่ำกว่า 4 ปี ดังนั้น ถ้าการรถไฟฯ ไม่สามารถจัดหาอัตรากำลังพนักงานรถจักรให้เพียงพอได้ในปัจจุบัน เชื่อได้ว่าในอนาคตปัญหาการขาดแคลนพนักงานรถจักรจะถึงขั้นวิกฤติ ส่งผลให้การรถไฟฯ ไม่สามารถเดินขบวนรถเพื่อให้บริการการขนส่งโดยสารและขนส่งสินค้าได้ตามปกติ

อนึ่ง การที่การรถไฟฯ ประสบปัญหาขาดแคลนอัตรากำลังพนักงานรถจักร แต่ยังสามารถให้บริการเดินรถได้ในปัจจุบัน เนื่องจาก

- พนักงานรถจักรปฏิบัติงานทั้งสิ้น 6 วันต่อสัปดาห์ (มีวันหยุด 1 วัน)
- ร้อยละ 30 ของพนักงานรถจักรที่ปฏิบัติงานอยู่จริง ปฏิบัติงานในวันเจ็ดของสัปดาห์
- Availability ของรถจักรต่ำลง ทำให้มีขบวนรถที่วิ่งได้จริงลดลง การรถไฟฯ จึงสามารถใช้พนักงานรถจักรหมุนเวียนกันปฏิบัติงานได้

อย่างไรก็ตาม ผลกระทบจากการปฏิบัติงานดังกล่าวข้างต้นอาจจะก่อให้เกิดปัญหาบางประการได้แก่

- พนักงานรถจักรไม่ได้รับการพักผ่อนอย่างเต็มที่ อาจทำให้ศักยภาพในการทำงานลดลงได้
- การปฏิบัติงานในวันเจ็ดของสัปดาห์ อาจมีผลต่อความปลอดภัยในการเดินรถ

□ ภาระค่าใช้จ่ายพนักงานเทียบกับรายได้รวมของการรถไฟฯ

ในช่วงปี 2544-2548 การรถไฟฯ มีภาระรายจ่ายเงินเดือน เบี้ยเลี้ยง และสวัสดิการพนักงาน (ไม่รวมลูกจ้าง) ประมาณ 4 พันล้านบาทต่อปี หรือประมาณ 2 แสนบาทต่อคน ซึ่งนับว่าเป็นรายจ่ายที่สูงพอสมควร เมื่อเทียบกับรายได้ทั้งหมดของการรถไฟฯ กล่าวคือรายจ่ายพนักงานมีอัตราส่วนคิดเป็นร้อยละ 50 ของรายได้ทั้งหมด เท่ากับว่า จำนวนเงินครึ่งหนึ่งของรายได้ทั้งหมดต้องนำมาจ่ายให้กับพนักงาน ดังนั้นหากในอนาคตการรถไฟฯ สามารถแก้ปัญหาวิกฤติด้านบุคลากรโดยสามารถรับพนักงานเพิ่มเพื่อทดแทนพนักงานที่เกษียณอายุได้ตามอัตราที่การรถไฟฯ ต้องการได้จริง การรถไฟฯ จำเป็นต้องปรับวิธีการบริหารงานใหม่เพื่อให้เกิดรายได้ที่สูงกว่านี้จะได้ครอบคลุมรายจ่ายทุกๆ ด้าน

□ สรุปปัญหาด้านอัตรากำลังพนักงานการรถไฟฯ

- (1) การมีพนักงานระดับล่างที่มีการศึกษาไม่เกิน ปวช./วรพ. มากกว่าร้อยละ 70 ของพนักงานทั้งหมด และจำนวนมากมีอายุเกินกว่า 40 ปี เป็นข้อจำกัดในการเติบโตจนถึงระดับผู้บริหาร แต่ภาระด้านค่าใช้จ่ายสูงขึ้นตามปีที่ทำงาน เป็นภาระค่าใช้จ่ายบเงินเดือนและสวัสดิการที่การรถไฟฯ ต้องรับผิดชอบ หลีกเลียงไม่ได้
- (2) การสูญเสียบุคลากรสายงานหลัก คือ สายงานเดินรถและอาณัติสัญญาณ มีอัตราทดแทนไม่เพียงพอเกิดช่องว่าง “ทางทักษะ” ต่อไปจะเกิดผลเสียต่อภาพรวมการเดินรถไฟ เนื่องจากการผลิตบุคลากรให้มีทักษะความชำนาญและความเชี่ยวชาญทางเทคนิคมิใช่เรื่องที่ทำได้ภายในระยะเวลาสั้นๆ
- (3) แนวโน้มการเกษียณอายุของบุคลากรในกลุ่มผู้บริหาร ระดับ 10 ขึ้นไป สูงขึ้นในทุกๆ ปี หากพิจารณาในแง่บวกการรถไฟฯ สามารถลดภาระค่าใช้จ่ายองค์กรได้ระดับหนึ่ง (เนื่องจากกลุ่มผู้บริหารมีฐานเงินเดือนสูง) แต่ถ้าการรถไฟฯ ไม่รีบดำเนินการจัดหาบุคลากรทดแทน เพื่อไม่ให้การบริหารงานองค์กรขาดความต่อเนื่อง จะส่งผลต่อความมีประสิทธิภาพ
- (4) นโยบายการปรับโครงสร้างองค์กรเป็นหน่วยธุรกิจ (Business Unit :BU) การรถไฟฯ ใช้วิธียกจำนวนบุคลากรที่มีอยู่ในฝ่ายทั้งหมดบรรจุลงในแต่ละหน่วยธุรกิจที่ฝ่ายนั้นๆ สังกัด ทำให้บาง BU มีอัตรากำลังมากเกินไป และในบาง BU มีอัตรากำลังน้อยเกินไป

□ แนวทางการดำเนินงานในระยะ 5 ปีข้างหน้า

- (1) ทบทวนเรื่องการจัดตั้งเป็น “หน่วยธุรกิจ” โดยกำหนดภาระหน้าที่ และการจัดสรรคนให้มีความชัดเจน และนำบุคลากรเดิมจำนวนหนึ่ง โดยเฉพาะจาก Non-core Business มาฝึกยกระดับเพื่อโยกย้ายไปทำงานในอัตราใหม่ขององค์กรที่จัดตั้งขึ้น จะเพิ่มช่องทางในการปรับโครงสร้างบุคลากรส่วนเกินในบางหน่วยงานได้ (ซึ่งจะต้องผ่านการทดสอบความรู้ประจำตำแหน่งและความสามารถหลักควบคู่กันไป)

- (2) นำเอา Labor-saving Technology มาใช้แทนพนักงาน หรืออำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงาน และผู้มาใช้บริการโดยช่วยเสริมในเรื่องของความปลอดภัยให้กับผู้มาใช้บริการควบคู่กันไป จะช่วยลดแรงกดดันในการเพิ่มพนักงานได้ระดับหนึ่ง (รัฐบาลต้องให้การสนับสนุนในเรื่องนี้ เนื่องจากการรถไฟฯ ไม่มีทรัพยากรเพียงพอ)
- (3) การฝึกอบรมเพิ่มความรู้และทักษะ เพื่อเตรียมความพร้อมให้แก่บุคลากรเพื่อรองรับการปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กร และการเลื่อนตำแหน่งตามสายงาน ต้องพิจารณาโครงสร้างอายุประกอบด้วย เนื่องจากการฝึกอบรมให้กับบุคลากรที่สูงอายุอาจเป็นการฝึกอบรมที่สูญเปล่า เพราะระยะเวลางานที่เหลืออยู่ก่อนเกษียณจะไม่คุ้มกับค่าใช้จ่ายการฝึกอบรมและผลที่จะได้
- (4) การรับพนักงานใหม่ในสาขาที่ขาดแคลนยังมีความจำเป็น โดยเฉพาะฝ่ายที่เกี่ยวข้องกับการเดินรถ เพื่อให้การรถไฟฯ สามารถให้บริการที่มีประสิทธิภาพรวดเร็วและมีคุณภาพ เนื่องจากการปฏิบัติและสืบทอดองค์ความรู้ทางรถไฟเป็นเทคนิคเฉพาะ ที่ไม่สามารถหาแรงงานได้ตามตลาดแรงงานทั่วไป ต้องใช้การฝึกอบรมพิเศษเฉพาะทางและการสั่งสมประสบการณ์เป็นระยะเวลานาน หากการรถไฟฯ ยังถูกจำกัดเรื่องการรับพนักงานเพิ่ม จะทำให้การดำเนินงานในอีก 5-10 ปีข้างหน้าอยู่ในขั้นวิกฤติ ดังนั้น รัฐบาลจึงควรมีมาตรการเพื่อผ่อนผันการรับพนักงานเพิ่มขึ้นมากกว่าร้อยละ 5 ของการเกษียณอายุ โดยเฉพาะในสายงานที่จำเป็น
- (5) สืบเนื่องจากข้อ (4) การรถไฟฯ จึงควรฟื้นฟูโรงเรียนวิศวกรรมรถไฟให้สามารถเปิดดำเนินการได้อีกครั้ง
- (6) สำหรับตำแหน่งงานที่การรถไฟฯ ไม่มีความรู้และความชำนาญในการบริหารจัดการ ตัวอย่างเช่น การบริหารจัดการทรัพย์สิน ฯลฯ การรถไฟฯ ควรใช้การสรรหาหรือจัดจ้างบุคคลภายนอก (Outsource) ที่เป็นมืออาชีพเพื่อเข้ามาบริหารจัดการแทน โดยการรถไฟฯ ทำหน้าที่กำกับดูแลเท่านั้น
- (7) การรถไฟฯ ควรจัดทำแผน/ผลการปฏิบัติงานของพนักงานทุกระดับ ซึ่งต้องมีตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน โดยมีการเชื่อมโยงตัวชี้วัดทั้งระดับบุคคล ระดับฝ่าย สายงาน และระดับนโยบาย การรถไฟฯ (ตอบสนองนโยบายของผู้บริหาร) และส่งผลต่อคำตอบแทนตลอดจนการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง
- (8) ในกรณีที่การปรับแบ่งโครงสร้างมีความชัดเจนและวิเคราะห์อัตรากำลังในแต่ละหน่วยธุรกิจแล้ว การรถไฟฯ อาจใช้วิธีเกลี่ยบุคลากรตามความสามารถไปอยู่หน่วยธุรกิจที่ขาดแคลนบุคลากร ซึ่งการมีระบบตัวชี้วัดผลปฏิบัติงานจะสามารถช่วยจัดการในเรื่องเกลี่ยบุคลากรได้
- (9) การรถไฟฯ ควรมีการศึกษาโครงการเกษียณก่อนอายุ 60 ปี (Early Retirement) เพื่อหาแนวทางการจัดสรรรูปแบบการให้ผลตอบแทนที่คุ้มค่าแก่ผู้ที่ต้องการ Early Retirement

□ แนวทางแก้ไขเรื่องอัตรากำลังพนักงาน

การแก้ปัญหาในระยะสั้น

- ในระดับผู้บริหาร ใช้วิธีการเสริมความรู้ให้กับบุคลากรที่อยู่ในข่ายที่จะเป็นผู้บริหารได้ ด้วยโครงการคลังสมองผู้สูงอายุการรถไฟฯ ซึ่งเป็นโครงการที่ขอความร่วมมือจากพนักงานรถไฟที่เกษียณอายุไปแล้ว มาช่วยเสริมความรู้และประสบการณ์ในฐานะที่ปรึกษาของผู้บริหารรถไฟ
- ในส่วนของพนักงานรถจักร ควรปรับการทำงานของพนักงานในรูปแบบใหม่ โดยให้ได้ประโยชน์ทั้ง 2 ฝ่าย (Win-win Strategy) โดยให้พนักงานรถจักรปฏิบัติงานในรูปแบบเหมาจ่าย² กล่าวคือ เพิ่มเวลาทำงาน ลดเวลาการพักต่อการเดินรถให้สั้นลง โดยที่การรถไฟฯ จ่ายค่าตอบแทนชั่วโมงการพักชดเชยให้ ทั้งนี้ การรถไฟฯ ต้องเจรจาตกลงกับสหภาพแรงงานในเรื่องระยะเวลาการทำงาน และรายได้ ซึ่งการทำงานแบบเหมาจ่ายนี้ไม่ได้กำหนดให้พนักงานที่มีอยู่ต้องปฏิบัติตามทั้งหมด แต่เฉพาะพนักงานบางส่วนที่สมัครใจเพื่อแก้ปัญหาการเดินรถ

การแก้ปัญหาในระยะยาว

- การรถไฟฯ ยังคงต้องใช้ระบบการเดินรถระเบียบตอนสมบูรณ์ (Absolute Block System) ต่อไป งานจัดเดินรถไฟเป็นเทคนิคเฉพาะต้องเรียนและสอนโดยผู้ชำนาญการของการรถไฟฯ โดยตรง ดังนั้นการฝึกอบรมพนักงานที่เข้ามาทำงานใหม่ (Pre-students) จะต้องใช้การเรียนในระบบแบบโรงเรียนวิศวกรรมรถไฟ ซึ่งกระทรวงศึกษาธิการได้กำหนดหลักสูตรไว้ให้แล้ว โดยรับผู้สำเร็จการศึกษาระดับ ปวช. เข้ามาศึกษาต่อระดับ ปวส. วรพ. และเพื่อเป็นการประหยัดค่าใช้จ่ายในการนี้ให้การรถไฟฯ จัดเก็บค่าบำรุงการศึกษาตามระเบียบของกระทรวงศึกษาธิการ เนื่องจากการเดินรถระเบียบตอนสมบูรณ์ การรถไฟฯ ควรรับเข้ามาศึกษาทั้ง 3 ส่วนคือ
 - (1) ด้านการเดินรถ รับผู้สำเร็จการศึกษา สายพาณิชยการ เป็น นายสถานี
 - (2) ด้านการช่างโยธา รับผู้สำเร็จการศึกษา สายช่างก่อสร้าง เป็น นายตรวจทาง
 - (3) ด้านการช่างกล รับผู้สำเร็จการศึกษา ช่างไฟฟ้า อิเล็กทรอนิกส์ เป็น ช่างเครื่อง พนักงานขับรถ

² การรถไฟฯ ได้จัดตั้งคณะทำงานพิจารณาการจ่ายค่าตอบแทน การทำงานของพนักงานรถจักรแบบเหมาจ่าย และได้ร่วมประชุมหารือพิจารณาเปรียบเทียบผลผลิตและต้นทุนทุกขบวนรถ (แบบเดิมกับแบบเหมาจ่าย) เพื่อทดลองเดินขบวนรถปูนซีเมนต์ผองบริษัท ที่ฟิโธ จากสถานีหินลับ-บางซื่อ แล้ว 2 ครั้ง และที่ประชุมมีมติเห็นควรให้ฝ่ายการช่างกลดำเนินการทดลองการจ่ายค่าตอบแทนแบบเหมาจ่ายขบวนรถดังกล่าว โดยจะได้นำเสนอขออนุมัติทดลองจากการรถไฟฯ ต่อไป (ดูรายละเอียดในบันทึกรายงานการประชุมของคณะทำงานพิจารณาการจ่ายค่าตอบแทนฯ เมื่อวันที่ 13 มีนาคม 2549)

- ขออนุมัติบรรจุพนักงานทดแทนส่วนที่ขาดในตำแหน่งต่าง ๆ โดยการรถไฟฯ ควรได้รับอนุมัติให้รับพนักงานใหม่ทดแทนพนักงานเกษียณอายุสำหรับสายงานหลักใช้สัดส่วน 1:1 และสายงานทั่วไปใช้สัดส่วนร้อยละ 5 ของพนักงานเกษียณอายุ

ด้วยเหตุนี้ แผนวิสาหกิจด้านการพัฒนาและบริหารบุคลากร จึงเป็นแผนที่จัดทำขึ้นเพื่อแก้ปัญหาวิกฤติด้านบุคลากรในปัจจุบันและเพื่อช่วยให้การบริหารงานด้านบุคลากรมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น เพื่อให้สามารถสนับสนุนงาน/กิจการรถไฟให้มีเสถียรภาพในระยะยาว โดยการรถไฟฯ จำเป็นต้องเตรียมความพร้อมของทั้งบุคลากรและระบบบริหารจัดการ ดำเนินการวางแผนอัตรากำลังที่เหมาะสมเพื่อทดแทนบุคลากรที่จะเกษียณในอนาคต คัดเลือกบุคลากรที่สอดคล้องกับภารกิจมาเสริมความแข็งแกร่งของทีมงาน ให้การสนับสนุนพนักงานก้าวหน้าไปตามสายงาน ส่งเสริม/สนับสนุนให้พนักงานมีความรู้ ทักษะ และความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านมากขึ้น ตลอดจนจัดทำระบบแรงจูงใจและ/หรือ ระบบทำโทษโดยอยู่บนบรรทัดฐานของระบบความสามารถ (Merit System) มีความโปร่งใสในกระบวนการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง

3.6.2 แผนการแก้ปัญหาทางด้านบุคลากร

แผนวิสาหกิจด้านการพัฒนาและบริหารบุคลากร ประกอบด้วย 5 แผนงานหลัก 12 โครงการ ประมาณการงบประมาณเพื่อดำเนินการตามแผนงานโดยการจัดสรรจากการรถไฟฯ ทั้งสิ้นประมาณ 55.60 ล้านบาท จำแนกดังนี้

แผนเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารบุคลากร เป็นแผนที่จัดทำขึ้นเพื่อให้การรถไฟฯ มีระบบพัฒนาและบริหารบุคลากรที่มีประสิทธิภาพ เพื่อให้เกิดการบริหารงานด้านบุคลากรที่โปร่งใส เป็นธรรม และคุ้มค่าโดยประหยัด แผนงานนี้ประมาณการงบประมาณไว้ 26.00 ล้านบาท ประกอบด้วย 2 โครงการคือ

- (1) โครงการศึกษาความสามารถหลัก (Core Competency)
- (2) โครงการศึกษาความเหมาะสมในการนำเทคโนโลยีมาใช้แทนบุคลากร

ผลลัพธ์ที่คาดว่าจะได้จากการดำเนินงานตามแผนงานนี้คือ การรถไฟฯ มีระบบบริหารและพัฒนาบุคลากรที่ตรงกับความสามารถ มีบุคลากรรุ่นใหม่ที่มีความรู้ความสามารถและวุฒิการศึกษาสูงขึ้น และสามารถประหยัดค่าใช้จ่ายการดำเนินงานด้านบุคลากร

แผนจัดเตรียมอัตรากำลังให้สอดคล้องกับปริมาณงาน เป็นแผนที่จัดทำขึ้นเพื่อให้มีบุคลากรระดับบริหารและระดับปฏิบัติที่มีศักยภาพสอดคล้องกับปริมาณงาน และทดแทนพนักงานที่จะเกษียณในอนาคต เพื่อให้การดำเนินงานขององค์กรมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น แผนงานนี้ประมาณการงบประมาณไว้ 8 ล้านบาท ประกอบด้วย 1 โครงการคือ

- (1) โครงการรับพนักงานเข้ามาทดแทนตำแหน่งที่ขาดแคลน

ผลลัพธ์ที่คาดว่าจะได้จากการดำเนินงานตามแผนงานนี้คือ การรถไฟฯ มีจำนวนบุคลากรที่สอดคล้องกับปริมาณงาน และมีศักยภาพเพียงพอที่จะช่วยฟื้นฟูกิจการรถไฟฯ ให้สามารถเลี้ยงตัวเองได้

แผนเพิ่มศักยภาพและทักษะให้บุคลากร เป็นแผนที่จัดทำขึ้นเพื่อพัฒนาความสามารถและเพิ่มทักษะของบุคลากรให้สูงขึ้น สามารถปฏิบัติงานในหน้าที่ความรับผิดชอบได้อย่างมีคุณภาพยิ่ง แผนงานนี้ประมาณการงบประมาณไว้ 5.90 ล้านบาท ประกอบด้วย 4 โครงการคือ

- (1) โครงการพัฒนาทักษะเชิงธุรกิจของบุคลากร
- (2) โครงการพัฒนาบุคลากรด้าน IT
- (3) โครงการเพิ่มศักยภาพและทักษะวิทยากรการรถไฟฯ
- (4) โครงการเพิ่มศักยภาพบุคลากรเพื่อรองรับโครงสร้างและระบบงานที่ปรับปรุง

ผลลัพธ์ที่คาดว่าจะได้จากการดำเนินงานตามแผนงานนี้คือ ศักยภาพและขีดความสามารถของพนักงานการรถไฟฯ เพิ่มมากขึ้น

แผนเพิ่มองค์ความรู้ให้บุคลากร เป็นแผนที่จัดทำขึ้นเพื่อให้มีการจัดการองค์ความรู้ที่มีอยู่ในองค์กรอย่างเป็นระบบ ซึ่งเป็นประโยชน์ต่อการเรียนรู้ร่วมกันของบุคลากร และการถ่ายทอดองค์ความรู้สู่บุคลากรรุ่นถัดไป ส่งผลต่อการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้และทักษะเพิ่มขึ้น มีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องและสามารถนำความรู้นั้นประยุกต์ใช้ปฏิบัติงานในองค์กรได้อย่างเต็มที่ แผนงานนี้ประมาณการงบประมาณไว้ 12.40 ล้านบาท ประกอบด้วย 3 โครงการคือ

- (1) โครงการจัดการองค์ความรู้ในองค์กร
- (2) โครงการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาองค์ความรู้ของบุคลากร
- (3) โครงการสนับสนุนทุนการศึกษาต่อระดับต่างๆ แก่พนักงานการรถไฟฯ

ผลลัพธ์ที่คาดว่าจะได้จากการดำเนินงานตามแผนงานนี้คือ บุคลากรมีความตื่นตัวที่จะพัฒนาตนเองอยู่เสมอ ทำให้มีความรู้ทักษะใหม่ๆ เพิ่มขึ้น

แผนสร้างแรงจูงใจให้บุคลากร เป็นแผนที่จัดทำขึ้นเพื่อให้บุคลากรมีขวัญกำลังใจที่ดีขึ้น มีความพร้อมและเต็มใจที่จะทำงานให้การรถไฟฯ อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น แผนงานนี้ประมาณการงบประมาณไว้ 10.50 ล้านบาท ประกอบด้วย 2 โครงการคือ

- (1) โครงการสร้างแรงจูงใจและรักษาบุคลากรของการรถไฟฯ
- (2) โครงการประกวดพนักงานดีเด่น

ผลลัพธ์ที่คาดว่าจะได้จากการดำเนินงานตามแผนงานนี้คือ พนักงานการรถไฟฯ มีขวัญกำลังใจและเต็มใจที่จะปฏิบัติงานให้สำเร็จ ตลอดจนมีความภาคภูมิใจและผูกพันต่อองค์กร