

บทสรุปผู้บริหาร (Exclusive Summary)

1. บทนำ

การขนส่งทางรางถือเป็นระบบการขนส่งหนึ่งที่มีความสำคัญต่อการพัฒนาระบบการคมนาคมขนส่งของประเทศ โดยการรถไฟฯ เป็นหน่วยงานหลักที่มีโครงข่ายของระบบรางที่ครอบคลุมทั่วประเทศ และให้บริการขนส่งทั้งผู้โดยสารและสินค้า ดังนั้น จึงต้องมีการวางแผนพัฒนาการขนส่งให้สอดคล้องกับสภาพการณ์ที่เปลี่ยนแปลง เพื่อเป็นการรองรับโอกาสทางธุรกิจที่กำลังจะเกิดขึ้นในอนาคต รวมถึงมีแนวทางในการปรับโครงสร้างองค์กรให้เหมาะสม

ที่ผ่านมาการรถไฟฯ ได้เคยศึกษาและจัดทำแผนวิสาหกิจมาแล้ว จำนวน 4 ฉบับ คือ แผนวิสาหกิจ พ.ศ. 2534 – 2539 แผนวิสาหกิจ พ.ศ. 2540 – 2544 แผนวิสาหกิจ พ.ศ. 2545 – 2549 และแผนวิสาหกิจ พ.ศ. 2550 – 2554 ซึ่งใช้อยู่ในปัจจุบัน โดยให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมของบุคลากรขององค์กรทุกระดับในการจัดทำแผนฯ โดยเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกฝ่ายมีโอกาสรับรู้และมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนาองค์กรตามทิศทางนโยบายการพัฒนาระบบคมนาคมขนส่งของประเทศ ซึ่งการรถไฟฯ จำเป็นต้องปรับทิศทางการพัฒนาประสิทธิภาพของระบบขนส่งทางรางให้สอดคล้องกับทิศทางการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยต่าง ๆ รวมทั้ง นโยบายของภาครัฐให้มากขึ้นซึ่งทิศทางการปรับเป้าหมายการดำเนินงานการรถไฟฯ เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยที่สำคัญ ได้แก่

- 1) การจัดทำแผนวิสาหกิจที่แสดงเป้าหมายกลยุทธ์ที่ชัดเจนในการพัฒนาการรถไฟฯ เพื่อตอบสนองนโยบายรัฐบาลที่ต้องการให้ระบบการขนส่งทางรางเป็นโครงสร้างหลัก (Backbone) หนึ่งของระบบคมนาคมขนส่งของประเทศ โดยเป็นเครื่องมือในการส่งเสริมศักยภาพการแข่งขันและการเชื่อมโยงเครือข่ายการขนส่งกับประเทศต่าง ๆ ในภูมิภาค และทำให้ประเทศไทยมีความได้เปรียบทางภูมิศาสตร์ของการคมนาคมขนส่งในภูมิภาคได้เป็นศูนย์กลางของการคมนาคมขนส่งในระดับภูมิภาคที่มีต้นทุนการดำเนินการต่ำ สนับสนุนการขนส่งต่อเนื่องหลายรูปแบบ (Multimodal Transportation) ซึ่งจะนำไปสู่คุณภาพการให้บริการที่ดี มีประสิทธิภาพและปลอดภัยแก่ประชาชน
- 2) การวางแผนยุทธศาสตร์เพื่อฟื้นฟูโครงสร้างการจัดการภายในองค์กรทั้งด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล เพื่อให้เกิดประโยชน์ในการสร้างรายได้ให้แก่การรถไฟฯ มากยิ่งขึ้น และการจัดทำแผนฟื้นฟูฐานะทางการเงินของการรถไฟฯ ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว เพื่อลดปัญหาการขาดทุนขององค์กร และเป็นการเปิดโอกาสให้มีการระดมทุนและทรัพยากรใหม่ ๆ เข้ามาใช้ในการพัฒนาปรับปรุงองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

- เพื่อศึกษาแนวทางการเพิ่มรายได้จากการบริหารทรัพย์สินและการพาณิชย์ที่เป็นทั้งธุรกิจหลัก (Core Business) และไม่ใช่ธุรกิจหลัก (Non – Core Business) เพื่อให้การรถไฟฯ มีสภาพคล่องทางการเงิน โดยครอบคลุมค่าใช้จ่ายจากการดำเนินการและสร้างประโยชน์สูงสุดให้แก่การรถไฟฯ
- เพื่อจัดทำแผนยุทธศาสตร์การลงทุนที่สอดคล้องกับแผนวิสาหกิจ และสามารถแสดงแนวทางการปฏิบัติที่ชัดเจน รวมทั้งสามารถเชื่อมโยงกับแผนกลยุทธ์ในสาขาการขนส่งอื่นๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- จัดทำแผนการปรับโครงสร้างองค์กรตามนโยบายของรัฐบาลและกระทรวงคมนาคม เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ตลอดจนการวิเคราะห์ความเสี่ยงและการขับเคลื่อนองค์กรตามแผนฯ ที่กำหนด

1.2 กรอบแนวคิดการดำเนินการ

การจัดทำแผนวิสาหกิจของการรถไฟฯ พ.ศ. 2555-2559 ครั้งนี้มีหลักการสำคัญในการดำเนินการ ที่ต้องคำนึงถึงอยู่ 4 ประการ โดยมีรายละเอียดพอสรุปได้ต่อไปนี้ คือ

1.2.1 สภาพสถานการณ์เศรษฐกิจจากภายนอกประเทศทั้งในระดับโลก ระดับภูมิภาคและของภายในประเทศไทยที่เปลี่ยนแปลงไป

สถานการณ์ที่ต้องนำมาประกอบการพิจารณา คือ กระแสโลกาภิวัตน์ทำให้มีการเปิดเสรีทางการค้าการลงทุน ซึ่งประเทศไทยมีความเกี่ยวข้องในระดับที่สูงไม่ว่าพิจารณาจากมูลค่าการส่งออกที่มีสัดส่วนมากกว่าร้อยละ 70 ของ GDP ทำให้ประเทศไทยต้องพยายามรักษาความสามารถในการแข่งขันของสินค้าส่งออกของตนเอง ซึ่งต้นทุนส่วนหนึ่ง คือ การขนส่งสินค้าที่เป็นปัจจัยหลักอย่างหนึ่งในต้นทุนการส่งออกของประเทศที่กระทบต่อความสามารถในการแข่งขันของประเทศ ตลอดจนการเปิดเสรีในระดับภูมิภาค หรือ AFTA ที่เริ่มมีผลบังคับใช้ตั้งแต่วันที่ 1 มกราคม พ.ศ. 2553 ที่ประเทศไทยมีพันธผูกพันในการต้องเปิดเสรีด้านการคมนาคมขนส่งกับประเทศเพื่อนบ้านในกลุ่ม ASEAN ที่ทำให้ประเทศที่ปัจจุบันมีความได้เปรียบทางภูมิศาสตร์ต้องเตรียมความพร้อมเพื่อรองรับการเปิดเสรีดังกล่าว ทั้งเพื่อพัฒนาไปสู่ความเป็นศูนย์กลางการคมนาคมขนส่งในภูมิภาคที่จะทำให้ประเทศไทยได้ประโยชน์ทางเศรษฐกิจและการลงทุนจาก การเปิดเสรีดังกล่าวให้มากที่สุด

ในสภาพการณ์ปัจจุบันและอนาคต การรถไฟฯ จะได้รับผลกระทบจากข้อตกลงเขตการค้าเสรีอาเซียน รวมไปถึงการเป็นประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน หรือ AEC Blueprint ทั้งใน

2. สรุปผลการทบทวนแผนยุทธศาสตร์ที่มีความเกี่ยวข้อง และผลการประเมินแผนวิสาหกิจ พ.ศ.2550 – 2554

คณะที่ปรึกษาได้ทำการศึกษาเงื่อนไขต่าง ๆ ที่มีผลเชื่อมโยงต่อการวางแผนยุทธศาสตร์ของการรถไฟฯ ทั้งนี้ ทางคณะที่ปรึกษามีเป้าประสงค์เพื่อให้แผนวิสาหกิจฯ ที่กำลังดำเนินการอยู่นี้มีความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ อีกทั้งสอดคล้องกับเงื่อนไขทั้งที่มาจากปัจจัยภายใน และภายนอก ซึ่งเป็นปัจจัยเชิงสถาบันขั้นพื้นฐานที่สำคัญอันเป็นผลไปกำหนดทิศทางการบริหารจัดการของการรถไฟฯ ในที่สุด โดยมีรายละเอียด ดังนี้

2.1 ปัจจัยเชิงสถาบันที่ส่งผลต่อการกำหนดกรอบนโยบายของการรถไฟแห่งประเทศไทย

2.1.1 ปัจจัยทางด้านสภาพเศรษฐกิจ และสังคมของประเทศ

จากการศึกษาทบทวนแผนยุทธศาสตร์ที่มีความเกี่ยวข้องกับการพัฒนาระบบการให้บริการคมนาคมขนส่งที่สำคัญ อาทิ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ แผนยุทธศาสตร์กระทรวงคมนาคม ซึ่งถือเป็นแผนแม่บทที่ใช้กำหนดแนวนโยบายแห่งรัฐซึ่งหน่วยงานภาครัฐจะต้องยึดถือปฏิบัติตามแนวทางดังกล่าว อย่างไรก็ตาม จากการศึกษาทบทวนจะ พบว่า ทิศทางและเป้าหมายยุทธศาสตร์ระดับชาติก็มีวัตถุประสงค์ที่เปลี่ยนแปลงไปในแต่ละช่วงเวลาและสอดคล้องกับสถานการณ์เศรษฐกิจ และสังคม ทั้งนี้ กล่าวโดยสรุปแนวโน้มพัฒนาการของระบบคมนาคมขนส่งของประเทศนั้นมีเป้าหมายเพื่อสนับสนุนการเจริญเติบโตของเศรษฐกิจเป็นสำคัญซึ่งมีภาวะการแข่งขันและแข่งขันความได้เปรียบทางการค้ามากยิ่งขึ้น ขณะเดียวกัน แนวโน้มภาวะต้นทุนของแข่งขันก็มีแนวโน้มเพิ่มสูงขึ้นเป็นลำดับ ทำให้เงื่อนไขการลดต้นทุน การเพิ่มประสิทธิภาพระบบคมนาคมขนส่งของแต่ละประเทศถือเป็นตัวแปรหลักที่จะกำหนดความสามารถทางการแข่งขันของประเทศ

ดังนั้น ภายใต้สถานการณ์ดังกล่าวเป็นผลให้ความสำคัญของระบบขนส่งทางรางในฐานะระบบการขนส่งที่มีความปลอดภัย และต้นทุนการให้บริการต่ำมีความโดดเด่นมากขึ้นกว่าอดีตที่ผ่านมา ขณะเดียวกัน จากความเจริญทางเศรษฐกิจที่สูงขึ้นจึงมีผลต่อระดับความต้องการจราจรในพื้นที่เขตเมืองเพิ่มสูงขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่ง กรุงเทพมหานครและเขตปริมณฑล ทำให้ต้องมีการปรับเปลี่ยนระบบการขนส่งเพื่อรองรับความต้องการบริการขนส่งในพื้นที่เมืองถือเป็นบริบทสำคัญที่การรถไฟฯ จะต้องคำนึงถึงการเปลี่ยนแปลงลักษณะความต้องการบริการดังกล่าว

ความสามารถในการให้บริการได้ดียิ่งขึ้น ดังนั้น จึงมีการปรับปรุงระเบียบการบริหารจัดการองค์กรให้การรถไฟฯ สามารถดำเนินงานในลักษณะการเข้าไปร่วมทุนกับเอกชนได้ เป็นผลให้มีการจัดตั้งบริษัทลูกสำหรับบริการเดินรถไฟในเส้นทางอื่นๆ เพิ่มเติมนอกเหนือจากโครงสร้างรางของการรถไฟฯ ที่มีอยู่เดิม อาทิ บริษัทรถไฟฟ้า ร.ฟ.ท. จำกัด หรือโครงการรถไฟฟ้าเชื่อมท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ

นอกจากนี้ ยังมีโครงการร่วมทุนอื่นๆ อาทิ รถไฟฟ้ามหานครซึ่งอยู่ภายใต้การดูแลของหน่วยงานรัฐอื่น คือ การรถไฟฟ้ามหานครแห่งประเทศไทย (รฟม.) ซึ่งมีการออกกฎหมายเพื่อรองรับ การทำหน้าที่ของ รฟม. ได้แก่ พ.ร.บ. การรถไฟฟ้ามหานครแห่งประเทศไทย โดยมีการแบ่งความรับผิดชอบระหว่าง รฟม. และ เอกชน ภายใต้สัญญาสัมปทาน 25 ปี กล่าวคือ รฟม. ลงทุนด้านโครงสร้างพื้นฐานวิศวกรรมโยธา ขณะที่เอกชนจะรับผิดชอบลงทุนด้านระบบไฟฟ้า ล้อเลื่อน และดำเนินการเดินรถไฟฯ จากการทบทวนดังกล่าวจะเห็นได้ว่า ภายใต้ข้อกำหนด พ.ร.บ. การรถไฟฯ ดังกล่าว เป็นการปรับปรุงระเบียบและวางรากฐานสำคัญในการพัฒนาขีดความสามารถในการให้บริการขนส่งทางรางอย่างมีประสิทธิภาพ และครอบคลุมกลุ่มผู้รับบริการมากยิ่งขึ้น ทั้งนี้ การปรับปรุง พ.ร.บ. การรถไฟฯ จึงเป็นแนวทางหนึ่งที่จะทำให้การให้บริการของการรถไฟฯ มีความคล่องตัว และไม่เป็นการเพิ่มภาระทางการเงินให้แก่การรถไฟฯ เพียงอย่างเดียว หากแต่เป็นการมุ่งเน้นการเพิ่มประสิทธิภาพจากการมีเจ้าภาพในการให้บริการในกลุ่มพื้นที่ให้บริการเขตกรุงเทพฯ และปริมณฑล อย่างชัดเจนมากยิ่งขึ้น

นอกจากนี้ แนวนโยบายที่สำคัญซึ่งส่งผลต่อการฟื้นฟูขีดความสามารถการให้บริการและลดภาระทางการเงินของการรถไฟฯ อย่างมีนัยสำคัญ กล่าวคือ ตามมติของคณะรัฐมนตรีเมื่อวันที่ 27 เมษายน 2553 เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการให้บริการของการรถไฟฯ ได้มีการกำหนดบทบาทการลงทุนที่ชัดเจนระหว่างรัฐบาลและการรถไฟฯ พบว่า รัฐบาลให้ความสำคัญกับบทบาทของการคมนาคมขนส่งระบบรางมากขึ้น โดยรัฐบาลจะเข้ามามีบทบาทในการกู้ยืมเงินจากต่างประเทศ และใช้รูปแบบการบริหารงานแบบการร่วมทุนระหว่างเอกชนและรัฐบาล (หรือ PPP) ซึ่งแนวทางในการพัฒนาระบบรางที่รัฐบาลจะเริ่มให้ความช่วยเหลือ คือ การปรับปรุงโครงสร้างพื้นฐานของการรถไฟฯ เป็นสำคัญ

จัดการจราจรที่ไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่คาดการณ์ไว้ และ (3) การก่อสร้างทางที่ไม่เป็นไปตามแผนงานที่วางไว้ ซึ่งเป็นเหตุผลเดียวกับการให้บริการขนส่งผู้โดยสาร

นอกจากนี้ ยังมีสาเหตุอื่นๆ มาจากความน่าเชื่อถือ และภาพลักษณ์ของการรถไฟฯ อีกประการหนึ่งที่ทำให้มีการใช้บริการในการขนส่งผู้โดยสารและสินค้าต่ำกว่าเป้าหมายที่ได้คาดการณ์ไว้

2.2.2 ด้านจราจรและล้อเลื่อน

การประเมินผลการดำเนินงานตามแผนฯ ในการจัดหาและบำรุงรักษารถจักรและล้อเลื่อนนั้น พบว่า โครงการส่วนใหญ่ในช่วงปี พ.ศ. 2550-2553 มีผลการดำเนินการไม่เป็นไปตามแผนที่ได้วางไว้ ซึ่งมีสาเหตุจากปัจจัยหลายประการ ได้แก่

- ขาดงบประมาณ จากข้อจำกัดของงบประมาณที่ไม่เพียงพอในแต่ละปี
- ขาดทรัพยากรบุคคลในการดำเนินงานในโครงการที่หน่วยงานต้องดำเนินการเอง เช่น โครงการย่อยในโครงการเสริมความมั่นคงทางการรถไฟฯ เป็นต้น และ
- ปัญหาในการจัดซื้อจัดจ้าง และความยากลำบากในการหาวัตถุดิบและอะไหล่ ด้วยสาเหตุดังกล่าวเหล่านี้จึงทำให้โครงการต่างๆ มีการดำเนินการไม่เป็นไปตามแผนงานที่วางไว้ เกิดความล่าช้าในการดำเนินการตามแผน และบางโครงการยังคงไม่สามารถเริ่มดำเนินการตามแผนได้

2.2.3 ด้านโครงสร้างพื้นฐาน

การวิเคราะห์ผลการดำเนินการตามแผนฯ สำหรับแผนการลงทุนด้านโครงสร้างพื้นฐานพบว่า ในปี พ.ศ. 2550-2553 ส่วนใหญ่มีการดำเนินการตามแผนงานไม่เป็นไปตามเป้าหมาย อันเนื่องมาจากสาเหตุเดียวกันกับด้านจราจรและล้อเลื่อน ได้แก่ (1) ขาดงบประมาณ จากข้อจำกัดของงบประมาณที่ไม่เพียงพอในแต่ละปี (2) ขาดทรัพยากรบุคคลในการดำเนินงานในโครงการที่หน่วยงานต้องดำเนินการเอง เช่น โครงการย่อยในโครงการเสริมความมั่นคงทางการรถไฟฯ เป็นต้น และ (3) ปัญหาในการจัดซื้อจัดจ้าง และความยากลำบากในการหาวัตถุดิบและอะไหล่ ด้วยสาเหตุดังกล่าวเหล่านี้จึงทำให้โครงการต่างๆ มีการดำเนินการไม่เป็นไปตามแผนงานที่วางไว้ ซึ่งส่งผลกระทบต่อ ความปลอดภัย ความตรงต่อเวลา และความเร็วในการให้บริการขนส่งผู้โดยสารและสินค้าอีกด้วย

- การดำเนินการตามกฎหมายร่วมทุน เนื่องจากการอบของกฎหมายร่วมทุนระหว่างรัฐกับเอกชนมีข้อจำกัดด้านวงเงิน ดังนั้นเมื่อการร่วมทุนมีจำนวนมากเกินกว่าวงเงินที่กำหนดไว้ตามกฎหมายก็จำเป็นต้องเข้ากระบวนการตามกฎหมายซึ่งมีความละเอียด ซับซ้อนและขาดความคล่องตัว
- การขาดหน่วยงานจัดเก็บ ติดตาม ทวงหนี้ที่มีประสิทธิภาพ
- ในปัจจุบันมีการบุกรุกที่ดินของการรถไฟ ซึ่งทำให้การรถไฟไม่สามารถนำพื้นที่ไปใช้ประโยชน์อย่างเต็มที่ ซึ่งเป็นอีกส่วนหนึ่งที่ทำให้การรถไฟขาดโอกาสในการดำเนินธุรกิจ
- การที่มติคณะรัฐมนตรีจำกัดจำนวนพนักงานที่บรรจุใหม่ของการรถไฟทำให้เกิดการขาดแคลนบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถเฉพาะด้าน โดยเฉพาะบุคลากรที่จะมาพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ของการรถไฟ ซึ่งต้องมีความเข้าใจธุรกิจ และกฎระเบียบต่างๆของการรถไฟ

2.2.6 ด้านการพัฒนาและบริหารองค์กร

จากการประเมิน พบว่า มีบางแผนงานหรือโครงการที่มีผลการดำเนินการที่ล่าช้าไม่เป็นไปตามแผนการดำเนินการที่ได้วางไว้ ซึ่งมีสาเหตุมาจากปัจจัยแวดล้อมหลายๆ ประการ เช่น มีการทำสัญญาจ้างผู้เชี่ยวชาญล่าช้ากว่าแผนที่ได้วางไว้ ความล่าช้าในการทำงานของที่ปรึกษา และมีบางแผนงานยังไม่ได้ดำเนินการอาทิการว่าจ้างบริษัทที่ปรึกษา เนื่องจากไม่ได้ตั้งคณะกรรมการดำเนินงาน เป็นต้น

อย่างไรก็ตาม แผนงานหรือโครงการส่วนใหญ่ ได้มีการดำเนินการจนสำเร็จลุล่วงเป็นที่เรียบร้อยแล้ว ซึ่งปัญหาและอุปสรรคส่วนใหญ่ก็นั้นมักเป็นปัญหาที่เกิดขึ้นระหว่างการดำเนินงานตามแผนฯ และมักเป็นปัญหาและอุปสรรคที่เกิดจากปัจจัยภายนอกองค์กรอีกด้วย

2.2.7 ด้านการพัฒนาและบริหารบุคคล

จากการศึกษา พบว่า โดยส่วนใหญ่แล้วจะมีการดำเนินการจัดฝึกอบรมให้ความรู้อย่างสม่ำเสมอ และมีการดำเนินงานตามแผนอย่างต่อเนื่องซึ่งเหตุผลของการดำเนินงานต่ำกว่าเป้าหมายนั้น มีสาเหตุอันเนื่องมาจากเหตุผลหลายประการ เช่น ผู้เข้ารับการอบรมไม่ครบตามเป้าหมายอบรมซึ่งส่วนใหญ่แจ้งว่าติดภารกิจเร่งด่วน ความไม่ชัดเจนในการปรับปรุงโครงสร้างองค์กร และกำลังนำระบบความสามารถและสมรรถนะของผู้ปฏิบัติงานมาใช้ การไม่ได้รับพนักงานใหม่เข้ามาทดแทนอัตรากำลังซึ่งเป็นไปตามมติคณะรัฐมนตรี เมื่อ 28 กรกฎาคม 2541

และสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง (ลงนามเมื่อ 12 ตุลาคม 2553) โดยการรถไฟฯ จะทำหน้าที่ให้การสนับสนุนในเรื่องต่าง ๆ ได้แก่ การจัดหาบุคลากร ผู้ชำนาญการในการดำเนินกิจกรรมร่วมกับมหาวิทยาลัย และจัดหาพนักงานผู้เข้าศึกษา/ ผู้เข้าฝึกอบรม การจัดสรรงบประมาณในการสนับสนุนโครงการ และการจัดหาและสนับสนุนสิ่งอำนวยความสะดวกและอาคารสถานที่ เพื่อสนับสนุนการดำเนินกิจกรรมร่วมกัน ขณะที่สถาบันการศึกษารับผิดชอบในการจัดการศึกษา การฝึกอบรมและพัฒนาหลักสูตรที่เกี่ยวข้อง โดยมีระยะเวลาในการดำเนินโครงการเป็นเวลา 5 ปีนับตั้งแต่วันลงนามความร่วมมือของทั้งสองฝ่าย อีกทั้ง มีการมอบทุนให้แก่พนักงานการรถไฟฯ ในระดับปริญญาตรี ประกอบไปด้วย

- 1) สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง หลักสูตรเทคโนโลยีการจัดการ 40 ทุน ปี 2554
- 2) มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี หลักสูตรเทคโนโลยีเครื่องกล 34 ทุน (รุ่นที่ 1) หลักสูตรเทคโนโลยีก่อสร้าง 4 ทุน (รุ่นที่ 1) ในปี 2553 และหลักสูตรเทคโนโลยีเครื่องกล 28 ทุน (รุ่นที่ 2) หลักสูตรเทคโนโลยีไฟฟ้า 28 ทุน (รุ่นที่ 2) ในปี 2554
- 3) มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา หลักสูตรการจัดการโลจิสติกส์ 77 ทุน ในปี 2554

2.3 ประเด็นท้าทายการดำเนินงานของการรถไฟฯ ในอนาคต

จากการศึกษาทบทวนพัฒนาการของการพัฒนาระบบคมนาคมและขนส่งที่ผ่านมา นับตั้งแต่ช่วงเริ่มต้นของการพัฒนาเส้นทางจนกระทั่งปัจจุบัน ทำให้ได้ข้อค้นพบถึงเงื่อนไขและแนวทางการพัฒนาระบบขนส่งที่แตกต่างไปในแต่ละช่วงเวลา ซึ่งจากข้อค้นพบดังกล่าวจะเป็นประโยชน์ต่อการตั้งสมมติฐานในการพัฒนาระบบการบริหารจัดการในมิติของการรถไฟฯ ในอนาคต

สำหรับประเด็นท้าทายที่เป็นปัจจัยภายนอกและเงื่อนไขสำคัญในการทำหน้าที่ของการรถไฟฯ ซึ่งไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ ได้แก่ สถานการณ์ความต้องการเดินทางและขนส่งที่จะเพิ่มขึ้นจากการขยายตัวทางเศรษฐกิจ เป้าหมายในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจและยกระดับขีดความสามารถในการแข่งขันของรัฐบาล แนวโน้มความต้องการเดินทางที่เปลี่ยนแปลงไปตามสภาพเศรษฐกิจและสังคม การสร้างสมดุลระหว่างระดับความต้องการเดินทางและโครงสร้างพื้นฐาน เป้าหมายในการบูรณาการเชื่อมโยงการขนส่งต่อเนื่องหลายรูปแบบ การเพิ่มขีดความสามารถในการเข้าถึงระบบขนส่งของประชาชน การลดผลกระทบด้านสิ่งแวดล้อมและ

3. วิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์ และเป้าหมายของแผนยุทธศาสตร์การรถไฟแห่งประเทศไทย พ.ศ.2555-2559

ในระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2550 - 2554) ที่ผ่านมา การรถไฟฯ ได้มีดำเนินงานตามแผนวิสาหกิจด้านต่าง ๆ เพื่อผลักดันการดำเนินการของการรถไฟฯ อย่างมีทิศทาง มีการปรับปรุงโครงสร้างการบริหารจัดการเพื่อให้กิจการรถไฟพ้นวิกฤตทางการเงิน สำหรับ การจัดทำแผนวิสาหกิจการรถไฟฯ ฉบับ พ.ศ. 2555 - 2559 เพื่อให้การกำหนดแผนฯ มีประสิทธิภาพและมีความสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกการรถไฟฯ ที่มีการเปลี่ยนแปลงจึงได้มีการทบทวนวิสัยทัศน์ พันธกิจ และกลยุทธ์จากแผนวิสาหกิจการรถไฟฯ พ.ศ.2550-2554 และฉบับอื่นๆในอดีต และปรับปรุงให้สอดคล้องกับสภาพการณ์ปัจจุบัน

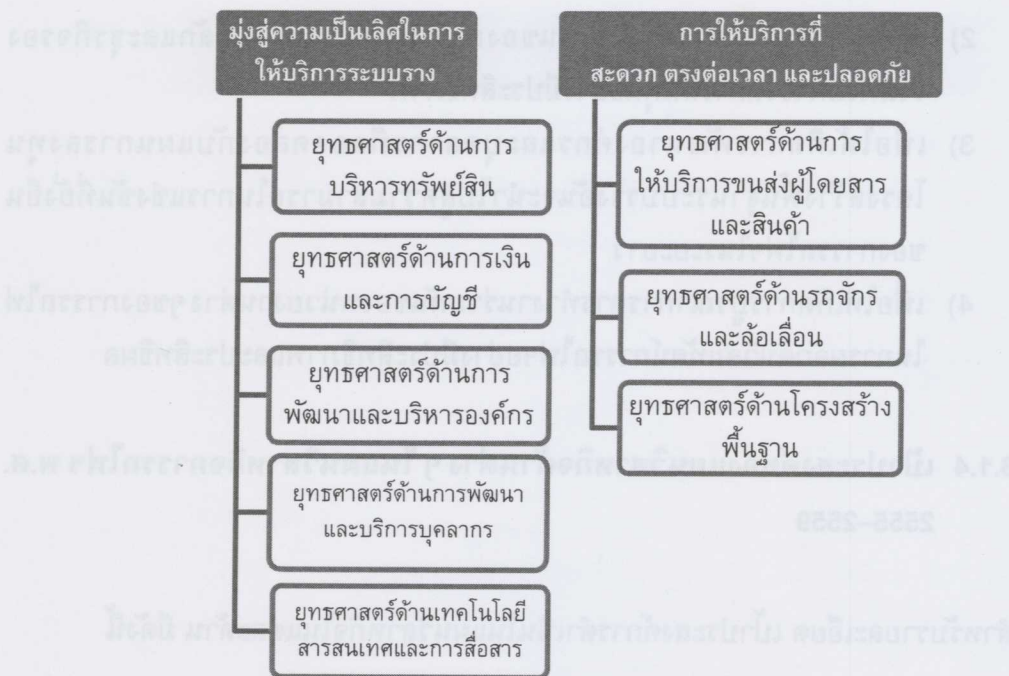
ทั้งนี้ จากประเมินผลการดำเนินการตามแผนวิสาหกิจการรถไฟฯ (พ.ศ. 2550 - 2554) ที่ผ่านมา พบว่า การรถไฟฯ ประสบผลขาดทุนเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องและมีการขาดสภาพคล่องและไม่ได้รับการสนับสนุนทางการเงินจากรัฐบาลในการให้บริการเชิงสังคมอย่างเต็มที่ ส่วนหนึ่งเนื่องจากการมีปัญหาด้านการจัดทำระบบบัญชีให้ข้อมูลมีความถูกต้องและเป็นไปตามกำหนดเวลา ทำให้ไม่มีข้อมูลที่ใช้ในการบริหารจัดการ ขณะที่ การผลักดันแผนงานตามแผนวิสาหกิจฯ ไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้ ทำให้การดำเนินงานแผนงาน/โครงการของแต่ละแผนยุทธศาสตร์ไม่สามารถเชื่อมโยงระดับผลผลิต/ผลลัพธ์กับเป้าหมายระดับยุทธศาสตร์ของการรถไฟฯ ในภาพรวมได้ ประกอบกับ ตัวชี้วัดที่ใช้กำกับผลผลิต/ผลลัพธ์ระหว่างการดำเนินงานยังมีความไม่ชัดเจน และไม่สามารถจัดเก็บข้อมูลเพื่อการประเมินตามตัวชี้วัดได้จริง อาทิ การขาดตัวชี้วัดสำหรับงานด้านโครงสร้างพื้นฐานและงานซ่อมบำรุง ตัวชี้วัดของแผนวิสาหกิจด้านการเงินที่ไม่สอดคล้องกับกิจกรรมและความรับผิดชอบของฝ่ายบัญชีและการเงิน เป็นต้น

ดังนั้น ในการจัดทำแผนวิสาหกิจการรถไฟฯ พ.ศ. 2555 - 2559 นี้ คณะที่ปรึกษามีแนวทางในการดำเนินการ ดังนี้ (1) จะปรับเปลี่ยนแผนวิสาหกิจให้สอดคล้องกับสิ่งแวดล้อมภายในและภายนอกที่เปลี่ยนแปลง เช่น การสนับสนุนงบประมาณในการปรับปรุงโครงสร้างพื้นฐานระบบรางของรัฐบาล ราคาพลังงานที่พุ่งสูงขึ้น การเกษียณอายุของพนักงานที่มีประสบการณ์และความเชี่ยวชาญ การแบ่งแยกหน่วยธุรกิจ ฯลฯ (2) มีการเชื่อมโยงการดำเนินงานของฝ่ายต่างๆ กับเป้าหมายขององค์กรทั้งเป้าหมายด้านการเงินและด้านคุณภาพการให้บริการ (ความเร็ว ความตรงต่อเวลา และความปลอดภัย) โดยเฉพาะภายหลังได้รับสนับสนุนด้านโครงสร้างพื้นฐาน (3) ทำการจัดกลุ่มยุทธศาสตร์ให้มีความชัดเจนและสอดคล้องกับตัวชี้วัด (4) มีการจัดทำแผนปฏิบัติการที่ส่งผลไปยังเป้าหมายขององค์กร จัดให้โครงการ/กิจกรรมมีความสอดคล้องกับกลยุทธ์ที่ชัดเจนขึ้นและให้มีการแบ่งความรับผิดชอบต่อเป้าหมายร่วมกันเพื่อ

วิสัยทัศน์ไปสู่การกำหนดยุทธศาสตร์ครอบคลุมภารกิจหน้าที่ในด้านองค์กร บุคลากร การเงิน และการบัญชี การบริหารงานทรัพยากรบุคคล และเทคโนโลยีสารสนเทศ เป็นสำคัญ

กลุ่มยุทธศาสตร์ว่าด้วยการปรับปรุงและเพิ่มประสิทธิภาพการให้บริการ หรือนัยยะของวิสัยทัศน์ “การให้บริการที่สะดวก ตรงต่อเวลา ปลอดภัย” โดยในช่วง 5 ปีข้างหน้า ยุทธศาสตร์หลักของการพัฒนาขีดความสามารถด้านการให้บริการทางคณะที่ปรึกษาเล็งเห็นว่า จำเป็นต้องเร่งฟื้นฟูด้านรถจักรและล้อเลื่อน และงานด้านโครงสร้างพื้นฐานเป็นสำคัญ ซึ่งผลโดยตรงจากการฟื้นฟูงานด้านรถจักรและล้อเลื่อน และงานด้านโครงสร้างพื้นฐานแล้ว ย่อมนำไปสู่การกำหนดแนวทางการงานด้านบริการขนส่งผู้โดยสารและสินค้าในที่สุด

แผนภาพที่ 3.1-1: ความเชื่อมโยงระหว่างแผนการแปลงวิสัยทัศน์สู่การจัดทำแผนยุทธศาสตร์ของการรถไฟแห่งประเทศไทย



3.1.2 พันธกิจของการรถไฟแห่งประเทศไทย

เนื่องจากพันธกิจของการรถไฟฯ เป็นสิ่งที่ต้องสอดคล้องกับ พ.ร.บ. การรถไฟฯ บทบาท และหน้าที่ของการรถไฟฯ จึงไม่เปลี่ยนแปลง ทางคณะที่ปรึกษาจึงได้ยึดตามพันธกิจเดิม โดยเพิ่มเติมขอบเขตให้ครอบคลุมมากขึ้นตามข้อเสนอของที่ประชุมระดมความคิด

โดยสารและการขนส่งสินค้า การรถไฟฯ ควรให้ความสำคัญกับการเชื่อมโยงระหว่างประเทศเพื่อนบ้านและโครงข่ายการคมนาคมขนส่งอื่นๆ ภายในประเทศด้วย

ด้านรถจักรและล้อเลื่อน ควรเป็นการดำเนินการเพื่อรักษามาตรฐานการให้บริการ มีการปรับปรุงและรักษาสภาพรถจักรและล้อเลื่อนให้มีความปลอดภัย อีกทั้งพัฒนาขีดความสามารถในการควบคุมรถให้เกิดความปลอดภัยมากยิ่งขึ้น ควรสร้างมาตรฐานด้านความปลอดภัย เช่น มีหน่วยงานด้านความปลอดภัยและการกู้ภัยเพื่อให้ทันต่อความต้องการ อีกทั้งเชื่อมโยงการบริหารงานของหน่วยธุรกิจการซ่อมบำรุงให้มีการจัดหาอะไหล่ที่มีประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้น นอกจากนี้มีการวิจัยพัฒนารถจักรและล้อเลื่อนที่มีประสิทธิภาพ ลดต้นทุนพลังงานลง ควบคู่กับการวางแผนลดต้นทุนการดำเนินงาน (Operating Cost) ให้ต่ำลง

ด้านโครงสร้างพื้นฐาน ควรเร่งรัดแก้ไขปัญหาทางหลักผ่านและจุดตัดการสัญจรผ่านย่านชุมชน โดยทำการเพิ่มจำนวนทางต่างระดับสำหรับการเดินรถให้เพิ่มมากยิ่งขึ้น โดยการแก้ปัญหาดังกล่าวจะทำให้การเดินรถสามารถรักษาความตรงต่อเวลาได้ดียิ่งขึ้น

ด้านการเงินและการบัญชี การดำเนินการควรเป็นไปเพื่อสร้างระบบบัญชีและการเงินที่เป็นที่ยอมรับสามารถระบุต้นทุนที่ชัดเจนของการให้บริการเชิงสังคม (PSO) สามารถมีโครงสร้างและสภาพแวดล้อมทางการเงินที่เหมาะสม ภายในระยะเวลา 5 ปี รวมทั้งควรมีการพิจารณาถึงกระบวนการแบ่งแยกและจัดสรรต้นทุนในแต่ละประเภทการให้บริการด้วย เช่น การให้บริการเชิงพาณิชย์ และต้นทุนของกิจกรรมต่างๆ ที่ก่อให้เกิดรายได้ด้านการบริหารและพัฒนาทั้งองค์กรและบุคลากร เป็นต้น

ด้านการบริหารทรัพยากร การดำเนินการควรเป็นไปเพื่อพัฒนาความสามารถในการบริหารทรัพยากร พัฒนาฐานข้อมูล กระบวนการดำเนินการ และพัฒนาบุคลากรเพื่อให้สามารถเปลี่ยนบทบาทจากการเป็นผู้ให้เช่าเป็นนักพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ โดยคาดหวังให้มีรายได้จากการบริหารทรัพยากรเพิ่มขึ้นร้อยละ 10 ต่อปี และมีกระบวนการเพื่อใช้ในการบริหารทรัพยากรที่มีประสิทธิภาพ

ด้านการพัฒนาและบริหารองค์กร และการพัฒนาบุคลากร การดำเนินการควรเป็นไปเพื่อสร้างมาตรฐานด้านการพัฒนาและบริหารองค์กรและบุคลากร ในองค์กรมีความคล่องตัว สามารถปรับตัวให้สามารถสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงและสามารถแข่งขันได้ในเชิงธุรกิจ นอกเหนือจากเป้าประสงค์หลักการรถไฟฯ ควรให้ความสำคัญในเรื่องการบริหารความเสี่ยง (Risk Management) ด้วย

3.2 แผนที่เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Map) ของแผนวิสาหกิจการรถไฟฯ พ.ศ. 2555-2559

จากแผนภาพที่ 3.2-1 แสดงความเชื่อมโยงและสะท้อนผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้นจากการดำเนินงานเป็นลำดับขั้นตามแผนวิสาหกิจทั้ง 8 ด้าน โดยอยู่ในรูปของแผนที่เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Map) ทั้งนี้ การออกแบบแผนที่เชิงยุทธศาสตร์นี้มีความสอดคล้องกับ วิสัยทัศน์และพันธกิจที่กำหนดขึ้น ซึ่งถือเป็นการกำหนดเป้าหมายร่วมกันของทั้งองค์กร ตลอดระยะเวลาช่วงปี พ.ศ. 2555 – 2559



3.2.1 การจัดลำดับการดำเนินงานเพื่อความสอดคล้องกับเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ของการรถไฟแห่งประเทศไทยในอนาคต

จากแผนภาพที่ 3.2-1 เป็นการแสดงลำดับขั้นของการบรรลุเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ที่เกิดขึ้นจากการวิเคราะห์ TOWS Matrix ตลอดจนเงื่อนไขที่ส่งผลต่อการดำเนินงานของการรถไฟฯ ในอนาคต คณะที่ปรึกษาได้จัดแบ่งขั้นของเป้าหมายออกเป็น 5 ระดับ ซึ่งการกำหนดเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์จะนำไปสู่การพัฒนากลยุทธ์และตัวชี้วัดเพื่อให้การปฏิบัติงานของหน่วยงานต่างๆ ขับเคลื่อนแผนงาน/โครงการไปในทิศทางที่เหมาะสมสอดคล้องกับเป้าหมายในแต่ละแผนวิสาหกิจ สำหรับเป้าหมายที่มีการกำหนดขึ้นนั้นแบ่งเป็น 1) การกำหนดเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ 2) การขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ไปสู่การพัฒนางองค์กรตามเงื่อนไขโครงสร้างองค์กรในลักษณะหน่วยธุรกิจ 3) การพัฒนาประสิทธิภาพของการปฏิบัติงานขององค์กร 4) การรักษาคุณภาพการให้บริการ และ 5) ประสิทธิภาพการให้บริการตามยุทธศาสตร์ โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

เป้าหมายที่ 1 การกำหนดเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์

แนวทางการดำเนินงานของการรถไฟแห่งประเทศไทยตลอดช่วงแผนวิสาหกิจปี 2555 – 2559 ในลำดับแรกของการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ระดับองค์กรนั้น เงื่อนไขประการแรกที่สำคัญ คือ การกำหนดกรอบแผนยุทธศาสตร์ต่าง ๆ ที่มีความเหมาะสมสอดคล้องกับสภาพปัญหาและแนวทางการพัฒนาใน แต่ละส่วนงานเพื่อให้การปฏิบัติงานมีความชัดเจน และเสริมสร้างให้ผลผลิต (Output) สะท้อนผลลัพธ์ (Outcomes) ตามกรอบแผนยุทธศาสตร์ที่หน่วยงานได้รับมอบหมายเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลอย่างรอบด้าน ประกอบไปด้วย แผนวิสาหกิจ 8 แผน ดังแสดงในแผนภาพที่ 3.1-1 ประกอบแผนภาพที่ 3.2-1 สำหรับการจัดทำแผนวิสาหกิจของการรถไฟฯ ในครั้งนี้ คณะที่ปรึกษามุ่งเน้นให้ความสำคัญกับการพัฒนาศักยภาพของระบบการบริหารจัดการองค์กรเป็นอย่างยิ่ง ซึ่งครอบคลุมภารกิจที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาระบบการเงินและการบัญชี การพัฒนาระบบการบริหารงานบุคลากรและองค์กร เป็นต้น เนื่องจาก มิติการพัฒนาด้านการบริหารจัดการองค์กรถือเป็นรากฐานสำคัญและเป็นปัจจัยสู่ความสำเร็จในการพัฒนาการให้บริการด้านระบบคมนาคมทางรางทั้งในแง่ความสะดวกรวดเร็ว และความเชื่อมั่นในด้านความปลอดภัยเป็นลำดับ และด้วยการดำเนินงานในระดับปฏิบัติไม่ได้ปรับปรุงเทคโนโลยีสารสนเทศในการสนับสนุนการทำงานของหน่วยงานต่างๆ มาเป็นเวลานาน ทำให้ต้นทุนการดำเนินงาน (Operating Cost) สูง และมีความยุ่งยากซับซ้อนในการทำงานภายในองค์กร ดังนั้น การรถไฟฯ จำเป็นต้องกำหนดแนวทางการนำเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อใช้สนับสนุนการบริหารจัดการในแต่ละหน่วยงานมากยิ่งขึ้น

สำหรับแผนวิสาหกิจด้านการบริหารทรัพยากรสินนั้น แม้ว่าจะเป็นหน่วยธุรกิจรอง (Non Core Business Unit) ของการรถไฟฯ แต่นับว่าเป็นส่วนสำคัญในการช่วยเสริมสร้างรายได้ให้แก่การรถไฟฯ อย่างยิ่ง รายได้จากทรัพยากรสินที่มีอยู่จะช่วยเติมเต็มทรัพยากรให้แก่การดำเนินงานของการรถไฟฯ ในอนาคต โดยการบริหารงานในลักษณะหน่วยธุรกิจทรัพยากรสินนั้น ฝ่าย/สำนักงานที่ต้องดำเนินงานสัมพันธ์กันอย่างใกล้ชิดคือ ฝ่าย/สำนักงานที่รับผิดชอบดำเนินงานตามแผนวิสาหกิจด้านการเงินและ การบัญชี และฝ่ายบริหารทรัพยากรสิน เนื่องจากผลผลิตของฝ่ายทรัพยากรสิน (รายได้จากที่ดินการรถไฟฯ เป็นสำคัญ) ย่อมถือเป็นรายได้ทางการเงินที่ต้องจัดทำบัญชีรวมให้กับองค์กร ดังนั้น หากเป้าหมายภายใต้การดำเนินงานตามแผนวิสาหกิจด้านการเงินและการบัญชีมุ่งเป้าหมายเพื่อให้สามารถจัดทำระบบบัญชีที่สะท้อนต้นทุนได้แล้ว ความชัดเจนของข้อมูลรายได้และรายจ่ายที่แท้จริงจำเป็นต้องผนวกผลการจัดเก็บรายได้ของฝ่ายทรัพยากรสินด้วย ดังนั้น คณะที่ปรึกษาจึงจัดกลุ่มหน้าที่ (Function) ของแผนวิสาหกิจทั้ง 2 ไว้ด้วยกัน

สิ่งที่น่าสังเกตและเป็นประเด็นในการกำหนดแผนยุทธศาสตร์ของการรถไฟฯ คือ ในแง่ของการทำงานในมิติหน่วยธุรกิจทรัพยากรสินนั้นการดำเนินงานของฝ่ายบริหารทรัพยากรสินมีลักษณะผลการดำเนินงานที่ก่อให้เกิดผลผลิต (Output) เป็นสำคัญ ขณะที่ การดำเนินงานของหน่วยธุรกิจอื่นๆ มักให้ผลผลิตที่สะท้อนผลลัพธ์ (Outcomes) เป็นลำดับขั้นขึ้นไปแล้วจึงนำไปสู่การสร้างรายได้ในท้ายที่สุด หรืออาจกล่าวได้ว่า ผลผลิตของฝ่ายบริหารทรัพยากรสินถือเป็น Fast Track ในการแสวงหารายได้โดยใช้เวลาในการปรับปรุงระบบการบริหารจัดการหน่วยงานน้อยที่สุด ซึ่งเป็นประเด็นที่ผู้บริหารองค์กรต้องให้ความสำคัญอย่างยิ่งในช่วงเริ่มต้นของการขับเคลื่อนแผนวิสาหกิจฯ ปี 2555 – 2559 ดังนั้น เมื่อพิจารณาในแง่ความรวดเร็วในการสร้างผลผลิตของการบริหารทรัพยากรสิน คณะที่ปรึกษาจึงขอเสนอลำดับความสำคัญของสิ่งที่ต้องดำเนินการงานด้านทรัพยากรสิน ไว้ดังต่อไปนี้ 1) การแสวงหาแหล่งรายได้ใหม่ที่ทำให้มีรายได้เพิ่มขึ้นอย่างมีนัยสำคัญ 2) การสร้างและพัฒนาระบบข้อมูลของทรัพยากรสินแบบครบวงจร 3) การสร้างและพัฒนาบุคลากรด้านการพัฒนาทรัพยากรสิน ดังนั้น กิจกรรมที่ต้องดำเนินการเพื่อสร้างรายได้เพิ่มขึ้นอย่างมีนัยสำคัญ คือ การจัดทำแผนพัฒนาพื้นที่ที่มีศักยภาพสูง และการศึกษาและดำเนินการแก้ไข ปรับปรุง กฎระเบียบด้านการบริหารทรัพยากรสิน ขณะทำงานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศที่สำคัญ คือ โครงการจัดทำแผนแม่บทในพื้นที่ที่มีศักยภาพส่วนที่เหลือ ซึ่งจะทำให้การรถไฟฯ สามารถพัฒนาพื้นที่ที่มีศักยภาพสูงได้ภายใน 2 – 3 ปี

ขณะเดียวกัน สิ่งที่จะเลยไม่ได้ภายใต้เงื่อนไขการดำเนินงานของการรถไฟฯ ในอนาคต 5 ปี ได้แก่ การเร่งรัดแผนงาน/โครงการลงทุนด้านโครงสร้างพื้นฐานและรถจักรในระยะเร่งด่วนจากกรอบวงเงิน 176,808 ล้านบาท ที่จำเป็นต้องมีการดำเนินการบริหารจัดการอย่างเข้มข้นควบคู่กับการพัฒนาระบบการบริหารจัดการนับตั้งแต่ช่วงเริ่มต้นของแผนวิสาหกิจ ปี 2555

นอกจากนี้ ด้วยสภาพแวดล้อมทางการเงินที่สามารถเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ประกอบกับการดำเนินงานที่ต้องมีการปันส่วนต้นทุนโดยโครงสร้างแบบหน่วยธุรกิจ การดำเนินงานด้านการเงินและการบัญชีที่ต้องคำนึงถึง “การบริหารจัดการความเสี่ยง” ซึ่งอาจเกิดขึ้นในแต่ละแผนงาน/โครงการ ดังนั้น การวิเคราะห์ความเสี่ยงเป็นสิ่งที่ต้องเร่งรัดดำเนินการวางแผนอย่างเป็นระบบเพื่อให้สามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้ถูกต้องชัดเจน และเป็นระบบ ซึ่งในระหว่างการทำงานก็จะรองรับกับนโยบายการพัฒนาระบบประเมินรัฐวิสาหกิจด้วยระบบ SEPA ซึ่งมีการให้ความสำคัญกับการบริหารความเสี่ยงด้านการเงินเช่นเดียวกัน

เป้าหมายที่ 3 การพัฒนาประสิทธิภาพของการปฏิบัติงานขององค์กร

จากการดำเนินงานตามเป้าหมายทั้ง 2 ประการที่ได้กล่าวไปแล้ว เป้าหมายขององค์กรภายในช่วง 3 ปีแรกของแผนวิสาหกิจฯ ปี 2555 - 2559 ถือเป็นจุดเริ่มต้นการพัฒนาและยกระดับการปฏิบัติงานของแผนวิสาหกิจแต่ละด้าน ปัจจัยสู่ความสำเร็จของการเสริมสร้างประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน คือ ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่มีความสมบูรณ์พร้อมใช้ในทางปฏิบัติ และการบริหารองค์กรโดยนำประเด็นเรื่องการบริหารจัดการความเสี่ยงเข้ามาประยุกต์ใช้ในทุกมิติการดำเนินงาน ดังนั้น ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นในช่วง 3 ปีแรกจะสะท้อนผลลัพธ์ได้ใน 4 มิติ ได้แก่

- 1) ทำให้มีรถจักรและล้อเลื่อนที่มีสภาพที่ดีสำหรับให้บริการ
- 2) มีระบบการบริหารการเดินรถที่สร้างความมั่นใจแก่ผู้รับบริการโดยเน้นไปที่การสร้างภาพลักษณ์ในความปลอดภัยของการขนส่งและเดินทาง
- 3) มีระบบบัญชีที่สามารถสะท้อนผลการดำเนินงานที่แท้จริงตลอดจนต้นทุนการทำงานของแต่ละฝ่าย
- 4) มีศักยภาพของการบริหารทรัพย์สินของการรถไฟฯ ที่มีประสิทธิภาพและเสริมสร้างรายได้จากทรัพย์สินที่มีอยู่

เป้าหมายที่ 4 การรักษาคุณภาพการให้บริการ

จากผลลัพธ์ 4 มิติ ตามเป้าหมายที่ 3 พบว่า 2 ใน 4 ของเป้าหมายเป็นผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากความสัมพันธ์กันระหว่างผลผลิตจากแผนวิสาหกิจ 3 แผน ได้แก่ แผนงานด้านโครงสร้างพื้นฐาน แผนงานด้านรถจักรและล้อเลื่อน และแผนงานด้านการขนส่งผู้โดยสารและสินค้า โดยสามารถจำแนกผลผลิตหลักในแต่ละแผนวิสาหกิจ ได้ดังต่อไปนี้

4. กรอบโครงสร้างแผนวิสาหกิจการรถไฟแห่งประเทศไทย พ.ศ. 2555 -2559

การนำเสนอกรอบโครงสร้างแผนวิสาหกิจซึ่งประกอบด้วยเนื้อหา 2 ส่วน ส่วนแรก คือ การแสดงความสัมพันธ์ระหว่างเป้าหมายของแต่ละแผนวิสาหกิจและบทบาทของการรถไฟฯ ที่ต้องดำเนินการ และส่วนที่สอง คือ การแสดงความเชื่อมโยงจากเป้าหมายของแต่ละแผนวิสาหกิจไปสู่การกำหนดกลยุทธ์ ตลอดจนตัวชี้วัดที่ใช้ในการติดตามประเมินผลของแต่ละกลยุทธ์

4.1 การถ่ายทอดวิสัยทัศน์ไปสู่กรอบเป้าประสงค์ของยุทธศาสตร์ในแต่ละด้าน

การจัดทำ วิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์ และเป้าหมายของการรถไฟฯ ในครั้งนี้ การกำหนดเป้าหมายระดับบนนั้นจะเป็นเสมือนกรอบการดำเนินงานที่การรถไฟฯ ที่ประสงค์จะบรรลุผลตามเป้าหมายภายใน 5 ปีข้างหน้า และถือเป็นเป้าหมายที่ทั้งองค์กรต้องรับผิดชอบร่วมกัน ขณะเดียวกัน ด้วยเป้าหมายดังกล่าวจะถูกถ่ายทอดไปสู่แต่ละหน่วยงานเป็นลำดับขั้นต่อไป

จากแผนภาพที่ 4.1-1 เป็นการแสดงกรอบภารกิจที่สำคัญในแต่ละด้านที่ต้องเร่งรัดวางแผนและดำเนินการเพื่อขับเคลื่อนแผนยุทธศาสตร์ที่ได้มีการกำหนดขึ้นในการบรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์ที่กำหนดขึ้นสำหรับปี 2555 – 2559

4.2 บทบาทของการรถไฟแห่งประเทศไทยในอนาคต

การขยายความแนวทางที่จะเป็นเงื่อนไขในการบรรลุเป้าหมายของแผนวิสาหกิจ 2555 - 2559 ตามที่มีการกำหนดไว้เบื้องต้นตามแผนภาพที่ 4.1-1 ทางคณะที่ปรึกษาขอเสนอบทบาทการทำงานของ การรถไฟฯ เพื่อรองรับเป้าหมายของแผนวิสาหกิจที่กำหนดไว้ดังกล่าว รายละเอียดตามตารางที่ 4.2-1

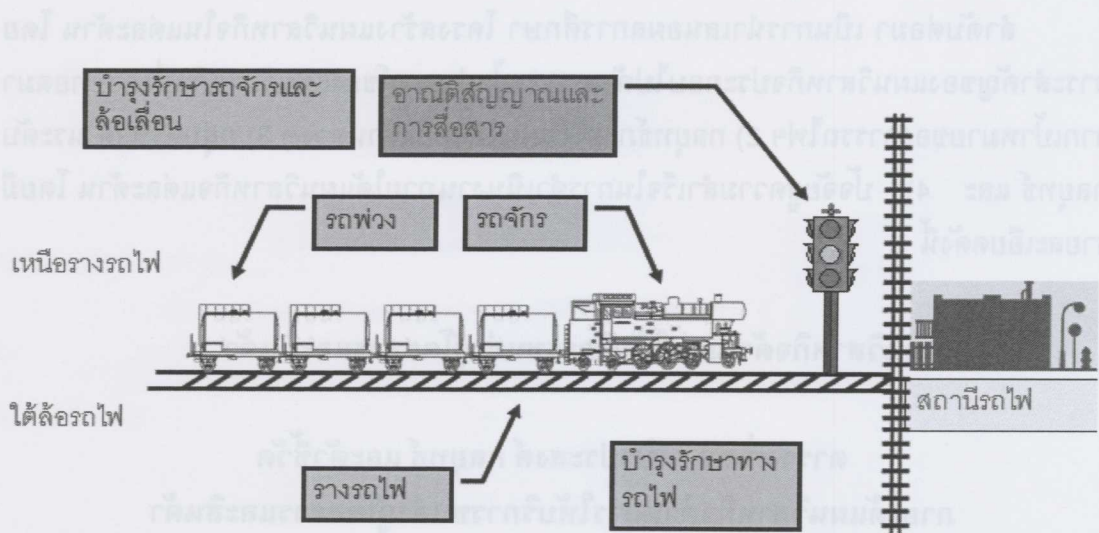
ตารางที่ 4.2-1 ความเชื่อมโยงของเป้าหมายตามแผนวิสาหกิจไปสู่บทบาทของการรถไฟฯ ในช่วงปี 2555 – 2559

แผนวิสาหกิจ 55-59	เป้าหมายตามแผนวิสาหกิจ	บทบาทของการรถไฟฯ
แผนวิสาหกิจด้านการให้บริการขนส่งผู้โดยสารและสินค้า	- มีรายได้จากการขนส่งสินค้าเพิ่มขึ้น แบ่งเป็นด้านโดยสารเชิงพาณิชย์ ร้อยละ 5.35 ต่อปี ด้านโดยสารเชิงสังคม ร้อยละ 4.75 ต่อปี ด้านการขนส่งสินค้ารวมทุกประเภท ร้อยละ 10.2 ต่อปี² - มีคุณภาพการให้บริการดีขึ้น (วัดจากความพึงพอใจของผู้ใช้บริการ ความเร็ว ความตรงต่อเวลา สถิติการเกิดอุบัติเหตุ)	ควรปรับปรุงบริการ และกลยุทธ์ทางการตลาดเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับบริการ รวมถึงหาแนวทางในการตอบสนองความต้องการของลูกค้า เพื่อเพิ่มรายได้และส่วนแบ่งการตลาด
แผนวิสาหกิจด้านรถจักรและล้อเลื่อน	- จัดหารถจักรและล้อเลื่อนเพื่อเดินรถได้อย่างพอเพียง ตามที่กำหนดไว้ ร้อยละ 100 ภายใน 5 ปี - ตรวจสอบและเดินรถอย่างปลอดภัย และตรงเวลา ตามเป้าหมายที่กำหนด - เพิ่มศักยภาพและประสิทธิภาพในการซ่อมบำรุงรถจักรและล้อเลื่อน	1. การดำเนินงานจำเป็นต้องคำนึงถึงความรับผิดชอบต่อการลงทุนที่ได้รับ การสนับสนุนจากรัฐบาล 2. ควรมีการวางแผนงานด้านการบริหารจัดการการบำรุงรักษาที่ชัดเจน 3. มีการกำกับ การซ่อมอย่างปลอดภัย และตรงเวลา
แผนวิสาหกิจด้านโครงสร้างพื้นฐาน	- ดำเนินการตามกรอบการอนุมัติภายใต้แผนการลงทุนด้านโครงสร้างพื้นฐานของการรถไฟแห่งประเทศไทย ระยะเร่งด่วน 2553 - 2557 ได้เสร็จสิ้น ตามที่กำหนดไว้ร้อยละ 100 ภายใน 5 ปี - เพิ่มศักยภาพและประสิทธิภาพในการ	1. ควรปรับปรุงโครงสร้างพื้นฐานของเส้นทางรถไฟ ราง รถจักร และขบวนรถ มีอายุมาก ทำให้อาจมีปัญหาด้านประสิทธิภาพ ความปลอดภัย และทำให้ไม่สามารถวิ่งโดยใช้ความเร็วได้ ซึ่งมีผลต่อความตรงเวลา

² ตัวเลขรายได้ดังกล่าว เป็นผลการวิเคราะห์ประมาณการเบื้องต้นตาม แผนลงทุนโครงสร้างพื้นฐาน: ชุดปรับปรุงตามความเห็นของสำนักงานคณะกรรมการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (สศช.) เมื่อ 23 มี.ค. 53

ด้วยเหตุนี้ ทางคณะที่ปรึกษาจึงขอเสนอแผนภาพที่ 4.2-1 ซึ่งแสดงระบบการขนส่งทางราง และถือเป็นการกำหนดค่านิยมของแผนวิสาหกิจด้านรถจักรและล้อเลื่อน และแผนวิสาหกิจด้านโครงสร้างพื้นฐาน ว่ามีขอบเขตความรับผิดชอบอย่างไร

แผนภาพที่ 4.2-1 ระบบการขนส่งทางราง



จากแผนภาพที่ 4.2-1 แสดงการแบ่งระบบกายภาพทางรางออกเป็น 2 ส่วนหลัก คือ ส่วนล้อเลื่อนซึ่งก็คือส่วนของพาหนะเคลื่อนที่ที่ประกอบกันเป็นขบวนรถไฟอันได้แก่ รถจักร รถโดยสารและรถสินค้า ขณะที่ส่วนโครงสร้างพื้นฐานจะมีองค์ประกอบที่รองรับการเดินรถของ ขบวนรถไฟอันประกอบไปด้วย ทางรถไฟสะพานสถานีรถไฟระบบอาณัติสัญญาณและการสื่อสาร

ดังนั้น จากการจำแนกระบบทางกายภาพดังกล่าว ตลอดจนองค์ประกอบของการทำงาน ในแต่ละส่วน จึงนำไปสู่การจำแนกบทบาทหน้าที่ของหน่วยงานซึ่งรับผิดชอบงานแต่ละด้านที่ ชัดเจนมากขึ้น

ลำดับต่อมา เป็นการนำเสนอผลการศึกษา กรอบโครงสร้างแผนวิสาหกิจในแต่ละด้าน โดยสาระสำคัญของกรอบแผนวิสาหกิจประกอบไปด้วย 1) เป้าประสงค์ของแผนวิสาหกิจซึ่ง ถ่ายทอดมาจากเป้าหมายของการรถไฟฯ 2) กลยุทธ์ภายใต้แผนวิสาหกิจด้านต่างๆ 3) กลุ่ม ตัวชี้วัดในระดับกลยุทธ์ และ 4) ปัจจัยสู่ความสำเร็จในการดำเนินงานภายใต้แผนวิสาหกิจแต่ละ ด้าน ทั้งนี้กรอบแผนวิสาหกิจดังกล่าวได้มีการนำเสนอเพื่อระดมความคิดเห็นร่วมกันทั้งในระดับ ผู้บริหาร และระดับปฏิบัติการ ซึ่งที่ปรึกษาได้นำข้อคิดเห็น และข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์มา ปรับปรุงกรอบแผนวิสาหกิจในแต่ละด้านโดยมีเป้าหมายเพื่อให้การแปลงแผนกลยุทธ์ต่างๆ

เป้าประสงค์	กลยุทธ์	ตัวชี้วัด
2. เพื่อสร้างรายได้จากการให้บริการรถไฟมากขึ้น	2.1 ปรับปรุงและเพิ่มจำนวนล้อเลื่อนมากขึ้น จำแนกตามกลุ่มการให้บริการ ³ ได้แก่ • โดยสารเชิงสังคม • โดยสารเชิงพาณิชย์ • รถสินค้า 2.2 รักษาฐานลูกค้าเก่า 2.3 เพิ่มตลาดใหม่ในอนาคต 2.4 การเพิ่มค่าโดยสารและค่าระวางให้เหมาะสมกับต้นทุนที่เพิ่มขึ้น 2.5 ลูกค้าสัมพันธ์ 2.6 พัฒนาการตลาดที่ชัดเจนเพื่อหาปริมาณความต้องการใช้บริการ	2.1.1 อัตราการเติบโตของรายได้ 2.1.2 ปริมาณการขนส่งผู้โดยสารและสินค้าจำแนกตามกลุ่ม
	2.7 สนับสนุนและเพิ่มจุดเปลี่ยนถ่ายสินค้า (ICD, CY)	2.7.1 สามารถจัดทำแผนการก่อสร้างจุดเปลี่ยนถ่ายได้ตามกำหนด
3. สร้างความเชื่อมโยงด้านการโดยสารและสินค้า • ประเทศเพื่อนบ้าน • โครงข่ายการขนส่งอื่นๆ ภายในประเทศ	3.1 การเชื่อมโยงกับการขนส่งผู้โดยสารและสินค้าอย่างเหมาะสม • ประเทศเพื่อนบ้าน • โครงข่ายการขนส่งอื่นๆ ภายในประเทศ	3.1.1 ความสำเร็จของแผนสร้างความเชื่อมโยง

สำหรับปัจจัยสู่ความสำเร็จตามเป้าประสงค์ของแผนวิสาหกิจด้านการให้บริการขนส่งผู้โดยสารและสินค้าอยู่บนเงื่อนไข คือ 1) จะต้องมีความจํานวนรถจักรและล้อเลื่อนที่พร้อมใช้งาน สอดคล้องกับปริมาณการขนส่ง ขณะเดียวกัน 2) ระบบโครงสร้างพื้นฐานจะต้องรองรับการจราจรได้อย่างคล่องตัวมากยิ่งขึ้น 3) จะต้องมีการคิดคำนวณต้นทุนที่ถูกต้องชัดเจนเพื่อสะท้อนต้นทุนการบริการที่แท้จริง อันนำไปสู่การวางแผนการทำตลาดเชิงพาณิชย์ได้อย่างถูกต้องเหมาะสม รวมทั้งเพื่อเป็นข้อมูลในการขอรับงบประมาณสนับสนุนการให้บริการเชิงสังคมหรือ PSO ที่ถูกต้องตามภาระต้นทุนแท้จริงที่การรถไฟฯ จะต้องรับภาระ

³ กลยุทธ์ดังกล่าวเป็นการผลลัพธ์ที่เกิดจากการดำเนินงานของฝ่ายการช่างกลเป็นความรับผิดชอบที่ต้อง จัดหารถจักรให้แก่ฝ่ายการเดินรถและการพาณิชย์ในการดำเนินการตามกลยุทธ์ที่ 2.2 รักษาฐานลูกค้าเก่า 2.3 เพิ่มตลาดใหม่ในอนาคต 2.4 การเพิ่มค่าโดยสารและค่าระวางให้เหมาะสมกับต้นทุนที่เพิ่มขึ้น 2.5 ลูกค้าสัมพันธ์ 2.6 พัฒนาการตลาดที่ชัดเจนเพื่อหาปริมาณความต้องการใช้บริการ และ 2.7 สนับสนุนและเพิ่มจุดเปลี่ยนถ่ายสินค้า (ICD, CY)

โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ลูกค้าที่สำคัญ อาทิ น้ำมัน ปูนซีเมนต์ และคอนเทนเนอร์ เป็นต้น

2) **การวางแผนในระยะกลาง** เมื่อการรถไฟฯ สามารถหยุดการสูญเสียส่วนแบ่งตลาด และรักษฐานลูกค้าเดิมไว้ได้แล้วบางส่วน โดยเร่งเพิ่มประสิทธิภาพการให้บริการโดยรวมมือกับฝ่ายงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพการเดินรถให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้ใช้บริการ ตรงตามกำหนดเวลาเดินรถ และเปลี่ยนแปลงขบวนรถที่จัดเดินซ้ำซ้อนกัน ประโยชน์ที่ได้รับในช่วงแผนระยะกลาง คือ

- กลุ่มผู้ให้บริการโดยสารรถไฟ จากประเด็นความตรงต่อเวลา และความปลอดภัยที่สูงขึ้นถือเป็นสิ่งที่สามารถดึงดูดให้ลูกค้าผู้โดยสารกลุ่มใหม่มาใช้บริการเพิ่มขึ้น อีกทั้งจากการจัดการสถิติตารางปรับอากาศเพิ่มเติม เมื่อสภาพทางมีความสมบูรณ์มากขึ้นจึงเพิ่มความปลอดภัยสูงขึ้น ขณะเดียวกัน
- กลุ่มผู้ให้บริการขนส่งสินค้า จากการที่การรถไฟฯ สามารถดำเนินการสร้างทางก่อสร้างทางคู่ และปรับปรุงโครงสร้างพื้นฐานที่เพิ่มขึ้นย่อมส่งผลต่อความตรงต่อเวลา ซึ่งเป็นสิ่งดึงดูดกลุ่มลูกค้าด้านการขนส่งเพิ่มสูงขึ้นด้วยเช่นกัน

3) **การวางแผนในระยะยาว** เมื่อโครงการปรับปรุงทางรถไฟ โครงการก่อสร้างทางคู่ และสถานีบางซื่อใหม่แล้วเสร็จ การรถไฟฯ จะสามารถรักษาความตรงต่อเวลาได้ดีขึ้น ลดเวลาในการเดินทางลง ควบคู่กับการพัฒนาการให้บริการที่ดีขึ้น และมีสถานีใหม่ที่สามารถใช้เป็นจุดเชื่อมต่อกับระบบขนส่งมวลชนสาธารณะทุกรูปแบบได้อย่างสะดวกและมีประสิทธิภาพ ซึ่งเป็นจุดแข็งของการรถไฟฯ ที่จะสามารถช่วงชิงตลาดใหม่จากคู่แข่งให้มาใช้บริการรถไฟ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง

- กลุ่มผู้ให้บริการโดยสารในระยะทาง 600 กิโลเมตรขึ้นไป โดยเปิดเดินขบวนรถด่วนพิเศษทางไกลเพิ่มอีก 6 ขบวนในหลายเส้นทางสำหรับผู้โดยสารในระยะทาง 300 - 400 กิโลเมตร จะนำสถิติตารางปรับอากาศที่มีความเร็วและคล่องตัวมาต่อสู้กับคู่แข่ง อีกทั้ง จัดหาและปรับปรุงขบวนรถนาฬิกาพร้อมทั้งร่วมมือกับการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย (ททท.) และบริษัทเอกชนที่เกี่ยวข้อง เพื่อเพิ่มความสะดวกสบายในการเดินทาง มีบริการใหม่ ๆ และใช้เวลาไม่นานเกินไป หรืออาจกล่าวได้ว่าเป้าหมายระยะยาวการให้บริการของการรถไฟฯ จะต้องสามารถแข่งขันกับผู้ให้บริการด้านการโดยสารกับสายการบิน ขนส่งอื่นๆ ได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งกับสายการบินต้นทุนต่ำ

เพิ่มเติมจะมาจาก กลุ่มลูกค้าพลังงานโดยเฉพาะอย่างยิ่ง 1) การขนส่งก๊าซ LPG เนื่องจากระดับความต้องการใช้ก๊าซธรรมชาติในอนาคตจะเพิ่มสูงขึ้น ซึ่งการขนส่งทางรางมีข้อได้เปรียบในเรื่องต้นทุนและความปลอดภัยในการขนส่ง 2) การขนส่งกลุ่มคอนเทนเนอร์ ซึ่งเป็นกลุ่มตลาดที่มีศักยภาพโดยเฉพาะอย่างยิ่งคอนเทนเนอร์สายตะวันออก และย่านคอนเทนเนอร์ต่างๆ ซึ่งการเพิ่มขึ้นของลูกค้ากลุ่มก็เนื่องมาจากการมีรางคู่ที่มีความสมบูรณ์ (หัวหมาก-ฉะเชิงเทรา-ศรีราชา-แหลมฉบัง) ตลอดจน มีรถจักรและล้อเลื่อนเพิ่มเติม (รถจักร GE 50 คัน) เข้ามาในระบบการเดินรถ

นอกจากนี้ ในช่วงปลายแผนวิสาหกิจปี 2555 – 2559 นั้น การรถไฟฯ จะต้องเริ่มพิจารณาแนวทางในการปรับบทบาทการให้บริการและให้ความสำคัญกับการพัฒนาการขนส่งตลาดรถชานเมืองเพิ่มขึ้น เนื่องจาก ในช่วงเวลาดังกล่าวการรถไฟฯ จะมีความพร้อมการให้บริการจากรถไฟสายสีแดง และมีสถานีบางชื่อแห่งใหม่ซึ่งถือเป็นจุดศูนย์กลางของการขนส่งทางรถไฟ และจุดเชื่อมต่อการขนส่งสาขาอื่นๆ ด้วยเหตุนี้ ด้วยการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมการขนส่งในอนาคต การรถไฟฯ จำเป็นต้องมีการวางแผนเพื่อรองรับสภาพตลาดที่เปลี่ยนแปลงในอนาคต

4.3.2 แผนวิสาหกิจด้านรถจักรและล้อเลื่อน

ตารางที่ 4.3-2 เป้าประสงค์ กลยุทธ์ และตัวชี้วัด
ภายใต้แผนวิสาหกิจด้านรถจักรและล้อเลื่อน

เป้าหมาย	กลยุทธ์	ตัวชี้วัด
1. จัดหาจำนวนรถไฟที่มีประสิทธิภาพและความน่าเชื่อถือเพื่อให้บริการอย่างพอเพียง	1.1. เพิ่มศักยภาพและประสิทธิภาพในการซ่อมบำรุงรถจักรและล้อเลื่อน	1.1.1. ร้อยละของจำนวนรถจักรและล้อเลื่อนที่พร้อมใช้งาน (Availability)
		1.1.2. ความน่าเชื่อถือของรถจักรและล้อเลื่อน (Reliability) (กม./ครั้งความชำรุด)
		1.1.3. ร้อยละของจำนวนรถจักรและล้อเลื่อนที่เข้าซ่อมบำรุงตามวาระ(preventive)
	1.2. จัดหารถจักรและล้อเลื่อนใหม่ได้ตามแผนที่กำหนด	1.2.1. ร้อยละของรถจักรและล้อเลื่อนใหม่(และ refurbish)ที่จัดหาได้ตามแผน
	1.3. การวิจัยและพัฒนาเพื่อล้อเลื่อนที่มีประสิทธิภาพ	1.3.1. จำนวนงานวิจัยและพัฒนาที่สะท้อนผลประโยชน์ต่อประสิทธิภาพของล้อเลื่อน
	1.4. ปรับปรุงประสิทธิภาพของรถจักรและล้อเลื่อนเพื่อส่งเสริมภาพลักษณ์ในการให้บริการและเป็นไปตามความ	1.4.1. ร้อยละของจำนวนรถจักรและล้อเลื่อนที่ปรับปรุงตามความต้องการแล้วเสร็จตามกำหนด

4.3.3 แผนวิสาหกิจด้านโครงสร้างพื้นฐาน

ตารางที่ 4.3.3 เป้าประสงค์ กลยุทธ์ และตัวชี้วัด ภายใต้แผนวิสาหกิจด้านโครงสร้างพื้นฐาน

เป้าประสงค์	กลยุทธ์	ตัวชี้วัด
1. ปรับปรุงระบบโครงสร้างพื้นฐานในปัจจุบัน	1.1. ปรับปรุงทางและสะพานให้มีความมั่นคงสามารถรองรับน้ำหนักกดเพลลาและความเร็วรถตามเป้าหมายการให้บริการ	1.1.1. ร้อยละของระยะทางประธาน ที่มีสภาพทางดี ค่าQI น้อยกว่าร้อยละ 20
		1.1.2. ร้อยละของระยะทางประธาน ที่มีสภาพทางเสีย ค่า QI มากกว่าร้อยละ 30
		1.1.3. ร้อยละของทางประธานรองรับความเร็วสูงสุดตามแผน
		1.1.4. ร้อยละสะสมของสะพาน รองรับน้ำหนักเพลลาได้ 20 ตัน ตามแผนที่วางไว้
		1.1.5. ร้อยละของความสำเร็จของโครงการปรับปรุงทาง,สะพาน ตามแผน
	1.2. ปรับปรุงระบบอาณัติสัญญาณและการสื่อสารเพื่อเพิ่มความปลอดภัยและประสิทธิภาพ ในการเดินรถ	1.2.1. ร้อยละของความคืบหน้าโครงการตามแผน
	1.3. ปรับปรุงจุดตัดและแก้ไขปัญหาดังกล่าว ทางหลักผ่าน การสัญจรย่านชุมชน	1.3.1. ร้อยละของเครื่องกั้นเสมอระดับที่ติดตั้งแล้วเสร็จตามแผน
		1.3.2. ร้อยละของเครื่องกั้นเสมอระดับที่ปรับปรุงแล้วเสร็จตามแผน
		1.3.3. จำนวนทางหลักผ่านที่คงเหลือ
2. พัฒนาระบบโครงสร้างพื้นฐานเพิ่มเติม	2.1. พัฒนาทางคู่และติดตั้งระบบอาณัติสัญญาณระหว่างสถานีในช่วงที่การเดินรถหนาแน่นหรือมีการรอลูกมาก	2.1.1. ร้อยละของระยะทางประธานเป็นทางคู่
	2.2. พัฒนาระบบโครงข่ายโทรคมนาคมและศูนย์ติดตามการเดินรถ	2.2.1.จำนวนสถานีที่ติดตั้งระบบโทรคมนาคมหลักสำเร็จตามเป้าหมาย
		2.2.2.จำนวนสถานีที่ติดตั้งระบบติดตามการเดินรถสำเร็จตามเป้าหมาย
	2.3. พัฒนาระบบรถไฟฟ้าชานเมือง	2.3.1. ร้อยละของระยะทางรถไฟฟ้าตามแผน
	2.4. พัฒนาขยายเส้นทางรถไฟใหม่	2.4.1. จำนวนโครงการที่ศึกษาและ

4.3.4 แผนวิสาหกิจด้านการเงินและบัญชี

ตารางที่ 4.3.4 เป้าประสงค์ กลยุทธ์ และตัวชี้วัด
ภายใต้แผนวิสาหกิจด้านการเงินและบัญชี

เป้าประสงค์	กลยุทธ์	ตัวชี้วัด
4.1 การสร้างและพัฒนาบุคลากรทางการเงินและการบัญชี	4.1.1 สร้างและพัฒนาบุคลากรที่มีความสามารถชำนาญเฉพาะด้าน (การบัญชี การเงิน การวิเคราะห์ทางการเงิน สารสนเทศทางบัญชี) ให้เพิ่มมากขึ้น	4.1. ร้อยละของจำนวนบุคลากรด้านการวิเคราะห์การเงิน การบัญชี การบัญชีสารสนเทศที่ได้รับการอบรมหรือพัฒนาความรู้ต่อจำนวนเจ้าหน้าที่ของฝ่ายทั้งหมด
4.2 การมีระบบการบริหารความเสี่ยงของด้านจัดการทางการเงิน	4.2.1 พัฒนาผู้ปฏิบัติงานด้านการเงินให้มีความรู้ความเข้าใจระบบบริหารความเสี่ยงด้านการเงิน	4.2 ร้อยละของจำนวนบุคลากรที่ได้รับการอบรมด้านการบริหารความเสี่ยงทางการเงินต่อจำนวนบุคลากรของฝ่ายทั้งหมด
4.3 การสร้างและพัฒนาระบบสารสนเทศทางด้านงบประมาณการเงิน และการบัญชี	4.3.1 พัฒนาระบบสารสนเทศ ด้านการเงิน การบัญชี เพื่อการบริหารแบบบูรณาการ ร่วมกับฝ่าย IT (เป็นงานร่วมของทั้งสองฝ่าย โดย IT เป็นเจ้าภาพหลักตามแผนแม่บท IT)	4.3 ตัวชี้วัดด้านร้อยละความสำเร็จ ซึ่งขึ้นกับงานสารสนเทศ

สำหรับปัจจัยแผนวิสาหกิจด้านการบริหารการเงินและการบัญชีที่จะทำให้ประสบความสำเร็จ คือ การบริหารจัดการทางการเงินและบัญชีของการรถไฟฯ นั้น จะต้องมีการบูรณาการกับหน่วยงานอื่นๆ ภายในเวลา 3-5 ปี

4.3.6 แผนวิสาหกิจด้านการบริหารและพัฒนาองค์กร

ตารางที่ 4.3.6 เป้าประสงค์ กลยุทธ์ และตัวชี้วัด ภายใต้แผนวิสาหกิจด้านการบริหารและพัฒนาองค์กร

เป้าประสงค์	กลยุทธ์	ตัวชี้วัด
1. เพื่อให้องค์กรมีความคล่องตัว สามารถปรับตัวให้สามารถสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงและสามารถแข่งขันได้ในเชิงธุรกิจ	1.1 พัฒนาระบบการบริหารงานและกระบวนการทำงานให้เป็นมาตรฐานสากล มุ่งเน้นการเชื่อมโยงและการยกระดับผลการดำเนินงานให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง	1.1.1. ร้อยละหรือระดับความสำเร็จในการดำเนินงานตามแผนงาน 1.1.2. คะแนนประเมินคุณภาพหรือมาตรฐานการดำเนินงานตามแผนงาน 1.1.3. การได้รับรางวัลคุณภาพแห่งชาติ
	1.2 สร้างความเป็นเอกภาพ ความคล่องตัว และการทำงานในเชิงบูรณาการเพื่อผลสำเร็จในการบริหารโครงการ 176,808 ล้านบาท	1.2.1. ร้อยละหรือระดับความสำเร็จในการดำเนินงานตามแผนงาน
2. เพื่อส่งเสริมการนำเทคโนโลยีด้านการจัดการที่ทันสมัยและสอดคล้องกับความต้องการขององค์กรมาใช้เพื่อลดความซ้ำซ้อนเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลการทำงานของระบบงานบริหารต่างๆ ได้อย่างทั่วถึงและเพียงพอ	2.1 ยุทธศาสตร์การพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารการรถไฟแห่งประเทศไทย(บทที่ 6 ของแผนเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารการรถไฟแห่งประเทศไทย พ.ศ.2554 – 2558	2.1.1 ตัวชี้วัดตามยุทธศาสตร์การพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารการรถไฟแห่งประเทศไทย(บทที่ 6 ของแผนเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร การรถไฟแห่งประเทศไทย พ.ศ.2554 – 2558
3. เพื่อสร้างให้องค์กรประสบความสำเร็จในการจัดตั้งหน่วยธุรกิจ ตลอดจนมีระบบการบริหารที่เหมาะสมกับการจัดโครงสร้างในรูปแบบหน่วยธุรกิจ สามารถบริหารจัดการ บูรณาการการทำงานและสร้างความเป็นเอกภาพในการทำงานระหว่างหน่วยธุรกิจต่างๆ ให้สอดคล้องและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน	3.1 ส่งเสริมการออกแบบโครงสร้างระบบการจัดการและกระบวนการทำงาน ที่สนับสนุนการบริหารงานในรูปแบบหน่วยธุรกิจ ตลอดจนสอดคล้องกับภารกิจขององค์กร	3.1.1. ร้อยละหรือระดับความสำเร็จในการดำเนินงานตามแผนงาน 3.1.2. มีการประเมินผลโครงสร้างองค์กร 3.1.3. มีระบบการประเมินผลโครงสร้างองค์กร

4.3.7 แผนวิสาหกิจด้านการบริหารและพัฒนาบุคลากร

ตารางที่ 4.3.7 เป้าประสงค์ กลยุทธ์ และตัวชี้วัด
ภายใต้แผนวิสาหกิจด้านการบริหารและพัฒนาบุคลากร

เป้าประสงค์	กลยุทธ์	ตัวชี้วัด
1.เพิ่มขีดความสามารถของฝ่ายบริหารงานบุคคลให้สามารถเป็นหุ้นส่วนในเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Partner) ขององค์กร	1.1 ส่งเสริมการปรับเปลี่ยนภาพลักษณ์ และบทบาท (Repositioning) ของหน่วยงานให้มุ่งเน้นการทำงานในเชิงกลยุทธ์	1.1.1.ร้อยละหรือระดับความสำเร็จในการดำเนินงานตามแผนงาน 1.1.2. คะแนนประเมินคุณภาพหรือมาตรฐานการดำเนินงานตามแผนงาน 1.1.3.ระดับความพึงพอใจของหน่วยงานที่เป็นลูกค้าภายใน
2.เพิ่มและขยายเทคโนโลยีที่ทันสมัยและมีประสิทธิภาพสำหรับการพัฒนาและบริหารบุคลากร	2.1 สร้างและส่งเสริมการใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลระบบการพัฒนาและบริหารบุคลากร	2.1.1. ร้อยละหรือระดับความสำเร็จในการดำเนินงานตามแผนงาน 2.1.2.คะแนนประเมินคุณภาพหรือมาตรฐานการดำเนินงานตามแผนงาน 2.1.3.ระดับความสำเร็จในการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ให้เกิดประโยชน์ตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้
3.เพื่อให้สามารถจัดสรรบุคลากรให้สอดคล้องกับความต้องการของแต่ละหน่วยธุรกิจโดยต้องคำนึงถึงความเหมาะสมทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพ	3.1 ดำเนินการวางแผนอัตรากำลังที่มีความถูกต้องแม่นยำ สมดุลและเหมาะสม	3.1.1. ร้อยละหรือระดับความสำเร็จในการดำเนินงานตามแผนงาน 3.1.2.คะแนนประเมินคุณภาพหรือมาตรฐานการดำเนินงานตามแผนงาน 3.1.3.ระดับความพึงพอใจของผู้ใช้บริการ(ลูกค้าภายใน)
4.เพื่อพัฒนาบุคลากรภายในองค์กรเป็นพลังสำคัญในการสร้างคุณค่าให้กับองค์กรได้อย่างยั่งยืนและส่งเสริมบุคลากรให้เกิดการเรียนรู้และพัฒนาองค์ความรู้อย่างต่อเนื่อง	4.1 ส่งเสริมการพัฒนาความสามารถในด้านต่างๆ ของบุคลากรให้สอดคล้องกับความต้องการขององค์กร	4.1. ร้อยละหรือระดับความสำเร็จในการดำเนินงานตามแผนงาน 4.1.2.คะแนนประเมินคุณภาพหรือมาตรฐานการดำเนินงานตามแผนงาน 4.1.3. ร้อยละของช่องว่างของระดับความสามารถที่ลดลงภายหลังการฝึกอบรม 4.1.4. มีการจัดทำระบบการวัดความคุ้มค่าในการพัฒนาบุคลากรในเชิงการเงิน 4.1.5.ระดับความพึงพอใจของผู้ใช้บริการ(ลูกค้าภายใน)

เป้าประสงค์*	กลยุทธ์*	ตัวชี้วัด*
		อบรมแบบ e-Learning 2.1.3.ร้อยละของพนักงานเป้าหมาย ใช้ระบบ KM
3.เพื่อให้ระบบ ICT มีความพร้อม ความมั่นคง เชื่อถือได้ และ เพียงพอทั่วถึง สามารถรองรับ งานได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งเพียงพอต่อการขยายตัวใน อนาคต	3.1 การปรับปรุงโครงสร้าง พื้นฐานทางด้าน ICT ให้ เหมาะสมกับการงานของการ รถไฟฯ	3.1.1. ร้อยละของเวลา Network Uptime 3.1.2. ร้อยละของจำนวนผู้ มีคอมพิวเตอร์ใช้งาน 3.1.3.ความพึงพอใจในการสนับสนุน ด้าน ICT ของผู้ใช้งาน
4.พัฒนาระบบสารสนเทศของ องค์กรแบบบูรณาการโดยบูรณา การฐานข้อมูลต่างๆเพื่อให้มีระบบ ฐานข้อมูลสารสนเทศที่เชื่อมโยง สอดคล้องและสัมพันธ์กัน	4.1 การนำระบบสารสนเทศ แบบบูรณาการมาใช้ในองค์กร อย่างเต็มรูปแบบ	4.1.1. ร้อยละของระบบที่ใช้งานได้ใน แต่ละปี 4.1.2.ร้อยละของจำนวนพนักงานที่ สามารถใช้ระบบได้ 4.1.3. ความพึงพอใจของผู้ใช้ระบบ 4.1.4. ร้อยละของค่าใช้จ่ายที่ลดลงจาก ปัจจุบันก่อนมีระบบ 4.1.5.ร้อยละของเอกสารที่เป็น กระดาษลดลง
5. เพื่อให้การบริหารจัดการ ICT ภายในองค์กรมีประสิทธิภาพ รองรับการให้บริการทั้งภายใน และภายนอก	5.1 การบริหารจัดการ ICT อย่างมีธรรมาภิบาล	5.1.1.จำนวนการให้บริการผ่าน อิเล็กทรอนิกส์ 5.1.2.ความพึงพอใจของผู้รับบริการ
6.มุ่งเน้นการบริหารองค์กรยุค ใหม่ ที่มุ่งให้ผู้บริหารใช้ ICT เป็น ปัจจัยในกระบวนการพัฒนา องค์กร	6.1 นำระบบ ICT มาใช้เป็น ปัจจัยในการบริหารอย่าง จริงจังและต่อเนื่อง	6.1.1.ร้อยละของพนักงานระดับบริหาร ที่ใช้ ICT เป็นปัจจัยในการบริหาร 6.1.2.ความพึงพอใจของผู้บริหารที่ใช้ ICT

หมายเหตุ *1. เป้าประสงค์ตามตารางที่ 4.9-1 เป็นเป้าประสงค์ของยุทธศาสตร์แต่ละด้านของแผนแม่บทฯ

2. กลยุทธ์ตามตารางที่ 4.9-1 หมายถึง ยุทธศาสตร์แต่ละด้านตามที่ปรากฏในแผนแม่บทฯ

3. ตัวชี้วัดตามตารางที่ 4.9-1 หมายถึง ตัวชี้วัดของแต่ละยุทธศาสตร์ตามที่ปรากฏในแผนแม่บทฯ