

บทสรุปผู้บริหาร

1. ที่มาที่ไปของการศึกษา

มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ โดยศูนย์บริการวิชาการคณะเศรษฐศาสตร์ ได้รับมอบหมายจากการรถไฟแห่งประเทศไทย ให้จัดทำแผนวิสาหกิจ ปี พ.ศ. 2560 - 2564 และแผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ 2560 มีวัตถุประสงค์ของการศึกษาเพื่อศึกษา ทบทวน วิเคราะห์ และประเมินผลการดำเนินการของการรถไฟฯ ที่ผ่านตามาตามแผนวิสาหกิจ พ.ศ. 2555 - 2559 ในแต่ละด้าน รวมทั้งศึกษาแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 นโยบายกระทรวงคมนาคม ยุทธศาสตร์การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานด้านคมนาคมขนส่งของไทย พ.ศ. 2558 - 2565 มาถ่ายทอดสู่แผนวิสาหกิจของการรถไฟแห่งประเทศไทย เพื่อนำผลจากการศึกษามาเป็นข้อมูลพื้นฐานในการกำหนดตำแหน่งยุทธศาสตร์ (Strategic Position) ในการพัฒนาให้มีความเหมาะสมสอดคล้องกับทิศทางนโยบายของรัฐบาล และจัดทำแผนปฏิบัติการ ประจำปี 2560 เพื่อผลักดันกิจการดำเนินงานต่าง ๆ ในแผนวิสาหกิจ ไปสู่เป้าหมายและวิสัยทัศน์ของการรถไฟฯ ที่กำหนดไว้

การประยุกต์ใช้แนวคิดที่ใช้ในการศึกษา ภายใต้บริบทการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยภายในและภายนอกที่ส่งผลต่อการบริหารจัดการของการรถไฟฯ เช่น นโยบายของรัฐบาล และแผนฟื้นฟูกิจการการรถไฟแห่งประเทศไทย เพื่อให้การบริการของการรถไฟฯ ตอบสนองความต้องการของลูกค้าและมีแผนหลักที่มีทิศทางนำไปสู่เป้าหมายขององค์กร คณะที่ปรึกษาเห็นควรจัดทำแผนวิสาหกิจที่วางอยู่บนแนวคิด Business Model Canvas (BMC) ซึ่งเป็นเครื่องมือสำหรับใช้แสดงภาพรวมการดำเนินงานที่ชัดเจนและมีความต่อเนื่องอย่างเป็นเหตุเป็นผล และให้เข้าใจมุมมองด้านการสร้างคุณค่าของสินค้าและบริการ (Captures value) ด้านการส่งมอบบริการ (Delivers) ด้านทรัพยากรที่มี (Infrastructure or Resources) และด้านการเงิน (Financial) เพิ่มเติมจากการดำเนินการวิเคราะห์ SWOT

แนวทางในการดำเนินงานที่สำคัญ คือ การระดมความเห็นจากเจ้าหน้าที่ในระดับต่าง ๆ ของการรถไฟแห่งประเทศไทย หน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของการรถไฟแห่งประเทศไทย ทั้งหน่วยงานที่เป็นหน่วยงานภาครัฐ และหน่วยงานเอกชนที่เป็นผู้ใช้บริการ การจัดทำแผนวิสาหกิจฉบับนี้จัดทำขึ้นโดยมีเป้าหมายให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งจากภายในและภายนอกองค์กร ไม่ว่าจะเป็นการบริการจัดการภายใน การวางแผนเพื่อหารายได้ การลงทุนโครงการสำคัญที่สอดคล้องกับนโยบายด้านการขนส่งของประเทศ และการวางแผนการดำเนินงานให้เป็นไปตามความคาดหวังของผู้ใช้บริการของการรถไฟแห่งประเทศไทยในทุกกลุ่มเป้าหมาย

2. ความเปลี่ยนแปลงที่มีผลกระทบต่อการรถไฟแห่งประเทศไทย

การดำเนินนโยบายของรัฐบาลได้เน้นการพัฒนาขีดความสามารถด้านการขนส่งให้ประเทศไทยเป็นศูนย์กลางการขนส่งในระดับภูมิภาค การดำเนินนโยบายเพื่อลดต้นทุนโลจิสติกส์ การลดการใช้น้ำมันในภาคขนส่ง การสนับสนุนการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานด้านการขนส่งในทุกรูปแบบ โดยในการขนส่งทางรางได้มีการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานในหลายเส้นทาง เพื่อเพิ่มปริมาณขนส่งทางรางให้มากยิ่งขึ้น นอกจากนี้ ได้มีการส่งเสริมการเพิ่มความปลอดภัยและความเชื่อถือในการขนส่งทั้งสินค้าและผู้โดยสาร การเพิ่มสิ่งอำนวยความสะดวก เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้ใช้บริการ

จากการศึกษาทิศทางการกำหนดนโยบายของประเทศ และแผนยุทธศาสตร์ที่เกี่ยวข้องที่ผ่านมา สามารถสรุปประเด็นสำคัญที่การรถไฟฯ ต้องเร่งดำเนินการ ดังต่อไปนี้

1. การลดต้นทุนโลจิสติกส์ เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันกับการขนส่งสินค้าในรูปแบบอื่น และเพิ่มความปลอดภัยและความเชื่อถือในกระบวนการนำส่งสินค้าและบริการ รวมทั้งการสร้างมูลค่าเพิ่มทางเศรษฐกิจจากอุตสาหกรรมโลจิสติกส์และอุตสาหกรรมต่อเนื่อง อันจะช่วยส่งเสริมเส้นทางการขนส่งสินค้าทางรางกับประเทศเพื่อนบ้าน
2. การบริการที่ดีขึ้น เป็นการพัฒนาเพื่อสร้างความพึงพอใจให้แก่ผู้รับบริการจากการรถไฟฯ ซึ่งควรที่จะพัฒนาทั้งในเชิงการตลาด และพัฒนาคุณภาพการให้บริการควบคู่กัน
3. การปรับเปลี่ยนรูปแบบการขนส่ง (Shift Mode) โดยพยายามให้มีการปรับเปลี่ยนรูปแบบการขนส่ง (Modal Shift) จากทางถนนมาใช้ทางรางมากขึ้น เพื่อช่วยในการลดต้นทุนขนส่งลดการเกิด Double handling ในการขนส่งสินค้า และมีต้นทุนขนส่งสินค้าต่อเนื่องสูง
4. การไม่เป็นภาระทางงบประมาณของรัฐ โดยพยายามลดผลขาดทุนจากการดำเนินงานหรือการเดินรถ ทำให้ประสบปัญหาขาดทุนและขาดสภาพคล่องลดลง โดยพยายามหาแนวทางในการเพิ่มรายได้และลดรายจ่ายควบคู่กัน
5. ผลกระทบจากนโยบายให้มีการจัดตั้งกรมการขนส่งทางรางเป็นหน่วยงานส่วนกลางในการเสนอแนะนโยบายและกำหนดยุทธศาสตร์ วางแผนโครงข่าย บริหารงานด้านการขนส่งทางรางของประเทศ และแยกภารกิจด้านกำกับดูแลออกจากการรถไฟแห่งประเทศไทย และให้การรถไฟแห่งประเทศไทยตั้งบริษัทใหม่ 3 บริษัท เพื่อแก้ปัญหาการขาดทุนได้แก่ บริษัทเดินรถ บริษัทซ่อมบำรุงรางและล้อเลื่อน และบริษัทบริหารทรัพย์สิน

ผลการศึกษาในส่วนนี้สะท้อนให้เห็นถึงทิศทางของการขับเคลื่อนองค์กรที่จำเป็นต้องสอดคล้องทิศทางและนโยบายทางด้านคมนาคมของประเทศ เพื่อให้การรถไฟแห่งประเทศไทยรับทราบถึงกรอบแนวทางในการดำเนินงานของหน่วยงาน อันนำไปสู่การกำหนดเป้าหมายและทิศทางขององค์กร ซึ่งความท้าทายที่กล่าวมา

ข้างต้นนี้ จะถูกนำไปเป็นกรอบแนวทางในการกำหนดเป้าหมายยุทธศาสตร์ของการรถไฟฯ ภายใต้แผนวิสาหกิจ พ.ศ. 2560-2564 เพื่อขับเคลื่อนองค์กรให้สามารถดำเนินการภายใต้ความต้องการทางด้านนโยบายรัฐบาลต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง และสามารถเตรียมความพร้อมให้กับองค์กรในด้านการพัฒนาขีดความสามารถและศักยภาพในการให้บริการขนส่งผู้โดยสารและสินค้าอย่างมีประสิทธิภาพต่อไป

3. ความสำคัญของการรถไฟกับการขนส่ง

ในบริบทของยุทธศาสตร์การขับเคลื่อนประเทศ ที่เน้นเร่งลงทุนและพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานด้านการคมนาคมขนส่ง เพื่อเชื่อมโยงพื้นที่เศรษฐกิจในประเทศและต่างประเทศ สร้างความสามารถในการแข่งขันให้กับประเทศ ซึ่งทำให้การรถไฟฯ ควรเน้นการลงทุนพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน พัฒนาอุตสาหกรรมระบบราง และให้ความสำคัญกับการปรับเปลี่ยนรูปแบบการขนส่งสินค้าทางถนนสู่การขนส่งที่ต้นทุนต่ำ เพื่อสอดรับทิศทางการดำเนินนโยบายระดับประเทศด้านการขนส่งที่มีต้นทุนต่ำต่อไป

ปัจจุบันการรถไฟแห่งประเทศไทย มีโครงข่ายเส้นทางรถไฟทั่วประเทศทั้งสิ้น รวม 4,346 กิโลเมตร และครอบคลุม 47 จังหวัด โดยเป็นทางคู่ช่วง กรุงเทพ - รังสิต ระยะทาง 31 กิโลเมตร และเป็นทางสามช่วง รังสิต - ชุมทางบ้านภาชี ระยะทาง 59 กิโลเมตร นอกจากการให้บริการขนส่งผู้โดยสาร แล้วมีการขนส่งสินค้าภายในประเทศสูงสุด 3 อันดับแรก คือ สินค้าเบ็ดเตล็ด ผลิตภัณฑ์ปิโตรเลียม และ ซีเมนต์

กระทรวงคมนาคมได้พิจารณาเหตุผลความจำเป็นและสภาพโครงสร้างพื้นฐานด้านคมนาคมขนส่ง ซึ่งมีเป้าหมายเพื่อให้ประเทศไทยเป็นศูนย์กลางเชื่อมต่อการเดินทางและการขนส่ง (Hub for Connectivity) เพิ่มความคล่องตัวและการเข้าถึงระบบการคมนาคมขนส่ง (Mobility & Accessibility) ปรับปรุงและเพิ่มความปลอดภัย (Safety) ในการเดินทางและการขนส่ง ส่งเสริมการขนส่งที่ประหยัดพลังงาน (Energy Saving) และเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม (Environmental Friendly) และยกระดับการเข้าถึงและเพิ่มการใช้ระบบขนส่งสาธารณะ (Public Transport) ผลกระทบของที่มีต่อการรถไฟฯ ที่เป็นผลจากการกำหนดยุทธศาสตร์ทางด้านคมนาคม คือ ทำให้การรถไฟฯ ต้องให้ความสำคัญกับการขยายโครงสร้างพื้นฐานเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการขนส่งในรูปแบบ Multi-Modal เพื่อให้เกิดการเชื่อมโยงด้านการขนส่งหลากหลายรูปแบบ ที่มีต้นทุนการขนส่งที่ลดต่ำลง สามารถเสริมสร้างศักยภาพในการแข่งขันของประเทศ และผลักดันให้ประเทศไทยเป็นศูนย์กลางการขนส่งในระดับภูมิภาคต่อไป

4. ความสำคัญของแผนวิสาหกิจ

ในการจัดทำแผนวิสาหกิจแต่เดิมนั้นจะใช้การวิเคราะห์ SWOT เป็นเครื่องมือในการจัดทำแผนวิสาหกิจเพียงอย่างเดียวมาตลอด ซึ่งไม่สามารถตอบคำถามในหลายๆ มิติ ทำให้ในการจัดทำแผนวิสาหกิจครั้งนี้ได้นำเครื่องมือและแนวคิดที่หลากหลายมาประกอบเข้าด้วยกัน อาทิ การนำเสนอ Fishbone มาใช้ในการตั้งเป้าหมายของหน่วยงานและแสดงเชื่อมโยงหน่วยงาน การนำ Business Model Canvas (BMC) มาใช้ในการวางกลยุทธ์ที่สามารถตอบสนองความต้องการทั้งภายในและภายนอกองค์กรอย่างรอบด้าน ทั้งนี้ เพื่อให้การจัดทำแผนครั้งนี้ครอบคลุมในมิติที่มีความหลากหลายมากขึ้น

สถานการณ์และโอกาสที่ส่งผลกระทบต่อการรถไฟฯ จากการลงทุนขนาดใหญ่ด้านโครงสร้างพื้นฐานทางรางและการเชื่อมโยงการขนส่งกับประเทศเพื่อนบ้าน การโอนที่ดินแลกหนี้ และกรมการขนส่งทางราง การรถไฟฯ และผู้กำกับดูแลจึงควรเปลี่ยนแปลงกระบวนกรความคิด (Mindset) เพื่อพลิกฟื้นธุรกิจรถไฟให้สำเร็จ ทั้งนี้การจัดการในช่วงเปลี่ยนผ่าน (Change management) มีเรื่องจำเป็นที่ต้องทำความเข้าใจ คือ เหตุผลความจำเป็นของการแยกธุรกิจและการยอมรับและเสียสละของคนในองค์กรสำหรับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น การเริ่มต้นเปลี่ยนผ่านในเบื้องต้นอาจทำการทดลองแยกแบบบริษัทจำลอง (Dummy company) เพื่อทดลองการปฏิบัติและเก็บรวบรวมข้อมูล ประสพการณ์และแนวทางการทำธุรกิจ ต่อมาคือขั้นตอนการแยกหน่วยธุรกิจ (Business unit) โดยต่างฝ่ายต่างทำงานตามหน้าที่ ซึ่งในระหว่างขั้นตอนนี้เริ่มแยกบัญชีให้ต่างฝ่ายต่างรับผิดชอบ และอาจมีการอุดหนุน (Subsidy) ระหว่างหน่วยธุรกิจ และขั้นตอนท้ายคือ การจัดตั้งบริษัทลูก หมายถึงการแบ่งงาน และบัญชีทรัพย์สินและหนี้สินอย่างเด็ดขาด ทั้งนี้ในการทำงานระหว่างกันจะต้องมีการคิดต้นทุนค่าใช้จ่ายระหว่างบริษัท (Allocation cost) ดังนั้นสิ่งที่การรถไฟฯ ควรดำเนินการคือการแยกภาระการบำรุงรักษาโครงสร้างพื้นฐานออกจากปฏิบัติการเดินรถ และการบริหารทรัพย์สินที่สามารถสร้างรายได้สำหรับการจัดการภาระบำเหน็จบำนาญเพื่อสร้างภาพลักษณ์การบริการของการรถไฟฯ (Re-branding) ให้มีความปลอดภัย ความตรงต่อเวลาและสามารถไว้วางใจได้ หรือ “SRT 4.0: Safety, Reliability, Trustworthiness”

การจัดทำแผนวิสาหกิจครั้งนี้ ได้วางแผนให้เกิดความเชื่อมโยงการทำงานระหว่างกันอย่างบูรณาการสอดคล้องกับเป้าหมายที่กำหนด โดยการกำหนดเป้าหมายเป็นตัวนำสำคัญที่นำไปสู่การวางแผนกลยุทธ์และการดำเนินงานโครงการหลักอันจะเป็นตัวขับเคลื่อนให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมาย ซึ่งทำให้ต้องมีการทำงานร่วมกันของหลายหน่วยงานภายใต้เป้าหมายเดียวกัน รวมถึงเห็นถึงความเชื่อมโยงระหว่างการทำงานภายใน และเชื่อมโยงระหว่างผลลัพธ์ของการดำเนินโครงการไปสู่เป้าหมายในระดับองค์กร

5. วิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์ และเป้าหมายของแผนวิสาหกิจการรถไฟแห่งประเทศไทย พ.ศ. 2560-2564

5.1 วิสัยทัศน์

จากประเมินผลการดำเนินการตามแผนวิสาหกิจการรถไฟฯ (พ.ศ.2555-2559) ที่ผ่านมา พบว่า การรถไฟฯ ยังคงมีปัญหาการขาดทุนอย่างต่อเนื่อง และไม่ได้รับการสนับสนุนทางการเงินจากรัฐบาลในการให้บริการเชิงสังคมอย่างเต็มที่ ส่วนหนึ่งเนื่องจากการมีปัญหาด้านการจัดทำระบบบัญชีให้ข้อมูลมีความถูกต้อง และเป็นไปตามกำหนดเวลา ทำให้ไม่มีข้อมูลที่ใช้ในการบริหารจัดการ ขณะที่การผลักดันงานตามแผนวิสาหกิจฯ และแผนฟื้นฟูกิจการการรถไฟแห่งประเทศไทย พ.ศ.2558-2567 ไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้ ทำให้การดำเนินงานแผนงาน/โครงการของแต่ละแผนยุทธศาสตร์ไม่สามารถเชื่อมโยงระดับผลผลิต/ผลลัพธ์กับเป้าหมายระดับยุทธศาสตร์ของการรถไฟฯ ในภาพรวมได้

ข้อสรุปจากการศึกษาได้นำไปวิเคราะห์ SWOT และวิเคราะห์ผลเพื่อวางกลยุทธ์ตามแนวคิด Business Model Canvas (BMC) ซึ่งการมองภาพกิจกรรมตั้งแต่ต้นน้ำจนถึงปลายน้ำจะทำให้ทราบสาเหตุและปัจจัย (Enabling factors) จากกิจกรรมต้นน้ำที่ส่งผลกระทบถึงกิจกรรมปลายน้ำและผลการดำเนินงาน (Performance) การมองทั้งห่วงโซ่คุณค่าจะทำให้เห็นมุมมองในการขับเคลื่อนองค์กรที่เชื่อมต่อกันอย่างบูรณาการระหว่างปัจจัยสนับสนุน และสาเหตุและปัจจัย (Enabling factors) สำคัญที่เป็นตัวขับเคลื่อนองค์กร นำมาซึ่งการกำหนดเป็นยุทธศาสตร์ที่สำคัญภายใต้แผนวิสาหกิจครั้งนี้ และเมื่อนำผลการศึกษาต่าง ๆ มาวิเคราะห์ผลรวมกับผลจากการสัมภาษณ์พนักงานระดับผู้บริหาร ผู้แทนของทุกฝ่าย/สำนักงานที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินการตามแผนฯ และผลการประชุมระดมสมองในการพิจารณากลยุทธ์ในมิติต่าง ๆ ของการบริหารงานของการรถไฟฯ นั้น คณะที่ปรึกษาได้กำหนดพันธกิจ วัตถุประสงค์ วิสัยทัศน์ เป้าหมาย และยุทธศาสตร์ ภายใต้แผนวิสาหกิจการรถไฟแห่งประเทศไทย พ.ศ. 2560-2564 ดังนี้

จากการวิเคราะห์ SWOT และผลการดำเนินงานที่ผ่านมาของการรถไฟฯ แล้วนั้น คณะที่ปรึกษาได้เสนอวิสัยทัศน์ ภายใต้แผนวิสาหกิจการรถไฟแห่งประเทศไทย พ.ศ. 2560 - 2564 ดังนี้

**“ยกระดับคุณภาพการให้บริการขนส่งทางรางที่ทันสมัยและการบริหารจัดการที่ดี
ส่งเสริมการแข่งขันของประเทศ”**

ทั้งนี้ เพื่อให้การดำเนินงานไปสู่เป้าหมายมีความชัดเจนมากยิ่งขึ้น คณะที่ปรึกษาได้กำหนดนิยามของแต่ละคำที่สำคัญ ดังนี้

1. ยกระดับ หมายถึง การเพิ่มการให้บริการการขนส่งทางราง ทั้งในเชิงคุณภาพและปริมาณที่ยังเป็นปัญหาอยู่ในปัจจุบัน อาทิ การเพิ่มศักยภาพการให้บริการขนส่งสินค้าและผู้โดยสาร สถานีบรรจุและแยกสินค้ากล่อง (ไอซีดี) ที่ลาดกระบัง การปรับปรุงระบบอาณัติสัญญาณ เป็นต้น

2. ทันสมัย หมายถึง การดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกับการปรับปรุงระบบอาณัติสัญญาณ การส่งเสริมการติดตั้งระบบติดตามเพื่อความปลอดภัย การจัดทำระบบข้อมูลและสารสนเทศทางออนไลน์ การจัดทำระบบการขายตั๋วออนไลน์ การรวมศูนย์ข้อมูลการขนส่งให้มีความทันสมัย หรือ Real Time เพื่อความปลอดภัย และสร้างความเชื่อมั่นในการใช้บริการ โดยมุ่งเน้นให้การรถไฟฯ สามารถดำเนินงานให้ มีความเชื่อมั่น ตรงเวลา และมีผลการดำเนินงานที่ดี กล่าวคือ มีทรัพยากรในการให้บริการที่ดีขึ้น และสร้างความพึงพอใจแก่ผู้รับบริการ

3. การบริหารจัดการที่ดี หมายถึง การจัดการด้านบุคลากร โครงสร้างองค์กร ให้มีประสิทธิภาพสูงสุด รวมถึงการบริหารจัดการทางด้านเพิ่มรายได้ และลดรายจ่าย เพื่อให้อัตราการเพิ่มขึ้นของต้นทุนลดลง อันจะนำไปสู่การมีฐานะการเงินที่ดีขึ้น ทั้งนี้ การจัดการที่ดีได้รวมถึงการปรับปรุงกฎระเบียบทางด้านพัสดุ และการเตรียมพร้อมขององค์กรเพื่อรองรับการจัดตั้งกรมการขนส่งทางราง และการจัดตั้งบริษัทลูกของการรถไฟฯ

4. ส่งเสริมการแข่งขันของประเทศ หมายถึง การพัฒนาการขนส่งทางรางให้มีต้นทุนในการขนส่งของประเทศลดลง

ตัวชี้วัดของวิสัยทัศน์นี้ สะท้อนผ่านผลการดำเนินงานในภาพรวม 5 ตัวชี้วัด ได้แก่

- 1) EBIDA มีการปรับตัวที่ดีขึ้น
- 2) จำนวนผู้โดยสารเพิ่มขึ้นเพิ่มเป็น 50 ล้านคน ในปี พ.ศ. 2564
- 3) สัดส่วนปริมาณการขนส่งทางรางต่อปริมาณการขนส่งสินค้าทั้งหมดภายในประเทศ ร้อยละ 4 ในปี 2564
- 4) ความตรงต่อเวลา ร้อยละ 90 ในปี 2564
- 5) ความพึงพอใจของผู้ใช้บริการ ร้อยละ 90 ในปี 2564

ตาราง ตัวชี้วัดวิสัยทัศน์ในระดับองค์กรของการรถไฟแห่งประเทศไทย

วิสัยทัศน์	ตัวชี้วัด	ตัวชี้วัด				
		2560	2561	2562	2563	2564
ยกระดับคุณภาพการให้บริการขนส่งทางรางที่ทันสมัยและการบริหารจัดการที่ดี ส่งเสริมการแข่งขันของประเทศ	1. EBIDA มีการปรับตัวที่ดีขึ้น	-5,891	-5,028	-3,320	-2,148	-697
	2. จำนวนผู้โดยสารเพิ่มขึ้นเพิ่มเป็น 50 ล้านคน	33	33	35	36	50
	3. สัดส่วนปริมาณการขนส่งทางรางต่อปริมาณการขนส่งสินค้าทั้งหมดภายในประเทศ	1.75	2.26	2.72	3.35	4.0

วิสัยทัศน์	ตัวชี้วัด	ตัวชี้วัด				
		2560	2561	2562	2563	2564
	4. ความตรงต่อเวลา (ร้อยละ)	70	75	80	85	90
	5. ความพึงพอใจของผู้ใช้บริการ (ร้อยละ)	70	75	80	85	90

ที่มา: คณะที่ปรึกษา (2559)

- หมายเหตุ: 1. ตัวเลขเป้าหมายทางการเงินเกิดจากการประมาณการของที่ปรึกษา โดยใช้ข้อมูลจากการรถไฟฯ
2. ข้อมูลสำนักงานสถิติระบุว่า ในปี 2558 มีจำนวนคนโดยสาร 35,483,322 คน
3. เป้าหมาย-ตัวชี้วัดตามแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 ณ วันที่ 30 สิงหาคม 2559¹ และเป้าหมายของกระทรวงคมนาคม กำหนดให้เป้าหมายปริมาณการขนส่งทางรางต่อปริมาณการขนส่งสินค้าทั้งหมดจากร้อยละ 1.4 เป็นร้อยละ 5 ภายใน 5 ปี (พ.ศ. 2564) ทั้งนี้ การกำหนดเป้าหมายร้อยละ 4 เกิดจากการประเมินศักยภาพของการรถไฟฯ ภายใต้เงื่อนไขในปัจจุบันร่วมกันระหว่างที่ปรึกษา และการรถไฟฯ เมื่อเดือนมีนาคม 2560
4. EBIDA มีการปรับตัวที่ดีขึ้น มีค่าเป็นบวก +82 ในปี 2565 ทั้งนี้ หากมีการนับประโยชน์จากการจัดประโยชน์ที่ดินและทรัพย์สินรวมในการประมาณการ จะทำให้ EBIDA เป็นบวก ในปี พ.ศ. 2564
5. การตรงต่อเวลา กำหนดให้รถช้าไม่เกิน 20 นาที

5.2 พันธกิจการรถไฟแห่งประเทศไทย

เนื่องจากพันธกิจของการรถไฟฯ เป็นสิ่งที่ต้องสอดคล้องกับ พ.ร.บ. การรถไฟฯ บทบาทและหน้าที่ของการรถไฟฯ จึงไม่เปลี่ยนแปลง คณะที่ปรึกษาจึงได้ยึดตามพันธกิจเดิม คือ

- 1) การรถไฟฯ มุ่งเน้นการให้บริการที่ตอบสนองต่อความต้องการของผู้ใช้บริการ เพื่อสร้างรายได้และผลกำไรให้แก่องค์กร รวมถึงการพัฒนาประสิทธิภาพในการให้บริการอย่างต่อเนื่อง เพื่อเป็นทางเลือกในการขนส่งที่มีประสิทธิภาพ
- 2) การรถไฟฯ ดำเนินการให้บริการขนส่งในเชิงสังคม เพื่อประโยชน์ส่วนรวมของประชาชนและประเทศ และตอบสนองนโยบายในการให้บริการขนส่งราคาต่ำและมีประสิทธิภาพของภาครัฐ
- 3) ตอบสนองนโยบายของรัฐในการพัฒนา ขยายและเชื่อมโยงโครงข่ายการขนส่งผู้โดยสารและสินค้า

¹ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2559). PowerPoint Presentation แผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 12. สืบค้นที่

http://www.forensic.police.go.th/FS/html/download/precedence_2559/power%20point%20%E0%B9%81%E0%B8%9C%E0%B8%99%2012.pdf ค้นเมื่อ มีนาคม 2560.

5.3 วัตถุประสงค์ของแผนวิสาหกิจการรถไฟฯ พ.ศ. 2560-2564

- 1) เพื่อยกระดับคุณภาพการให้บริการขนส่งทางรางที่ทันสมัยและการบริหารจัดการที่ดี ส่งเสริมการแข่งขันของประเทศภายใต้สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนไป
- 2) เพื่อปรับปรุงผลการดำเนินงานของการรถไฟฯ ทั้งธุรกิจหลักและธุรกิจรอง รวมทั้งมีการจัดการต้นทุนอย่างมีประสิทธิภาพ
- 3) เพื่อให้เกิดการพัฒนาองค์กรและบุคลากรที่สอดคล้องกับแผนการลงทุนโครงสร้างพื้นฐานระบบรางอันจะนำไปสู่ความสามารถในการแข่งขันที่ยั่งยืนของการรถไฟฯ ในระยะยาว
- 4) เพื่อให้เกิดการบูรณาการการทำงานร่วมกันของหน่วยงานต่าง ๆ ของการรถไฟฯ ในการผลักดันวิสัยทัศน์การรถไฟฯอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล
- 5) เพื่อพัฒนาองค์กรให้มีความเชื่อมโยงอย่างบูรณาการ เพื่อให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

กรอบการวิเคราะห์ในการจัดทำแผนวิสาหกิจของการรถไฟแห่งประเทศไทย พ.ศ. 2560-2564 เป็นการบูรณาการแผนด้านต่าง ๆ เข้าด้วยกัน รวมถึงยุทธศาสตร์การเชื่อมโยงการขนส่งระหว่างประเทศจึงทำให้แผนวิสาหกิจของการรถไฟฯ มีความเป็นสากล ดังนั้นการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPI) ควรได้รับการปรับปรุงให้มีความเป็นสากลตามไปด้วย ทั้งนี้ จากการทบทวนสภาพภาพปัจจุบันของการรถไฟฯ ในด้านต่าง ๆ ทำให้ได้ประเด็นสำหรับการเชื่อมโยงไปสู่การจัดทำแผนวิสาหกิจของการรถไฟฯ ในขั้นต่อไป ซึ่งแบ่งออกเป็นประเด็นในส่วนของการดำเนินธุรกิจหลัก (Core business) และธุรกิจที่ไม่เกี่ยวข้องกับธุรกิจหลัก (Non-core business)ซึ่งจะใช้เครื่องมือ Business Model Canvas (BMC) ในการแสดงภาพการเชื่อมโยงกิจกรรมต่าง ๆ (Value chain) ให้อยู่บน Canvas เดียวกันเพื่อเสนอคุณค่าสินค้าและบริการ (Value proposition) และระบุปัจจัยที่ส่งผลต่อการดำเนินงาน (Enabling factors) เช่น การร่วมลงทุนระหว่างรัฐและเอกชน (Public Private Partnership: PPP) กรมการขนส่งทางราง ความเสี่ยง กฎหมาย และระเบียบภายใน

การกำหนดเป้าหมายในการดำเนินงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์ ที่ปรึกษาใช้วิธีการประมาณการผลการดำเนินงานทางการเงินตามเป้าหมายที่กำหนด คือ EBIDA มีการปรับตัวที่ดีขึ้น และสัดส่วนปริมาณการขนส่งทางรางต่อปริมาณการขนส่งสินค้าทั้งหมดภายในประเทศ ร้อยละ 4 ในปี พ.ศ. 2564 ว่าต้องมีปัจจัยและเงื่อนไขใดบ้างที่จะต้องดำเนินงานให้ได้ตามเป้าหมายดังกล่าวบ้าง และถอดออกมาเป็นแผนการดำเนินงานที่สำคัญที่การรถไฟฯ จำเป็นต้องดำเนินงานในแต่ละปี โดยตั้งอยู่บนพื้นฐานว่าเป้าประสงค์ที่มีความสำคัญ คือ การปรับตัวเพิ่มขึ้นของกำไรจากการดำเนินงานก่อนภาระผูกพันทางการเงินและค่าเสื่อมราคา (EBIDA) ซึ่งได้ตั้งเป้าหมายว่า EBIDA มีการปรับตัวที่ดีขึ้น กล่าวอีกนัยหนึ่ง คือ การรถไฟฯ สามารถบริหารจัดการจนผลการดำเนินงานสามารถทำให้ไม่เกิดผลขาดทุนที่เกิดจากการดำเนินงาน แต่ในภาพรวมผลขาดทุนที่เกิดขึ้นยังอาจเกิดจากการมีภาระข้อผูกพันทางการเงินที่เป็นผลจากเงื่อนไขของการดำเนินงานเดิมในอดีต

ข้อสมมติฐานทางการเงิน คือ ในด้านประมาณการรายได้ เพื่อให้สามารถดำเนินงานให้ได้ตามเป้าหมาย EBIDA มีการปรับตัวที่ดีขึ้น มีข้อสมมติฐานด้านรายได้ ดังนี้

1. ด้านการโดยสาร มีการปรับราคาเพิ่มทุก 5 ปี เพิ่มขึ้นร้อยละ 15 โดยเริ่มครั้งแรกในปี พ.ศ. 2561 และจำนวนผู้โดยสารเพิ่มขึ้นร้อยละ 1 ในระหว่างปี พ.ศ. 2569 – 2574 ซึ่งข้อสมมตินี้ อยู่ในวิสัยที่การรถไฟฯ ดำเนินการได้ภายใต้การลงทุนที่รัฐบาลสนับสนุน เช่น การจัดซื้อหัวรถจักร และการทำรถไฟทางคู่ เป็นต้น
2. ด้านการขนส่งสินค้า มีการปรับค่าระวางเพิ่มทุก 5 ปี ในอัตราการเพิ่มขึ้นประมาณร้อยละ 15
3. ด้านการบริหารทรัพย์สิน ได้แก่ ค่าเช่าอาคารและที่ดิน มีการปรับขึ้นเป็น 4,000 ล้านบาทในปี พ.ศ. 2561 และปรับเพิ่มขึ้นร้อยละ 7 ทุกปีตามแผนฟื้นฟูฯ แม้ว่ายังไม่มีแผนการใช้ประโยชน์ที่ดินที่จะทำให้รายได้เพิ่มอย่างมีนัยสำคัญก็ตาม แต่มีโครงการลงทุนขนาดใหญ่ที่จะเกิดขึ้นในอนาคตที่สร้างรายได้สูงกว่าประมาณการขั้นต้นนี้ซึ่งเป็นผลดีต่อการรถไฟฯ
4. ด้านการประมาณการค่าใช้จ่าย เช่น ค่าใช้จ่ายในการบำรุงทาง มีการปรับเพิ่มตามจำนวนกิโลเมตรของรางที่เพิ่มขึ้น และมีการปรับตามข้อสมมติฐานของฝ่ายการเดินรถ

เงื่อนไขในการดำเนินการที่สำคัญที่การรถไฟฯ ต้องมีการพิจารณาจัดสรรทรัพยากรในการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุถึงวัตถุประสงค์นั้น ได้แก่

1. สัดส่วนของการเดินรถโดยสาร ต่อ การขนส่งสินค้า ควรมีสัดส่วนเท่ากับ 65:35 ในปี พ.ศ. 2560 และปรับเป็น 50:50 ในปี พ.ศ. 2564 และภายหลังจากปี พ.ศ. 2568 สัดส่วนนี้สามารถกลับมาเหมือนเดิม คือ 65:35 ได้ เนื่องจากการขนส่งสินค้าเริ่มเพิ่มขึ้นในปี 2562 และค่อนข้างคงที่ภายหลัง 2567 ซึ่งอาจบ่งชี้ถึงประเด็นที่ต้องระมัดระวังในอนาคต คือ ศักยภาพสูงสุดในเชิงกายภาพว่า การรถไฟฯ สามารถขยายได้เพิ่มเติมอีกหรือไม่ เพื่อรองรับการเติบโตในระดับต่อ ๆ ไปในอนาคต หรือเป็นการใช้ทรัพยากรอย่างเต็มที่และถูกจำกัดต่อไป
2. ในปี พ.ศ. 2560 – 2564 ต้องมีอัตราการเติบโตของรายได้เฉลี่ยประมาณร้อยละ 30 ต่อปี (โดยมีอัตราเติบโตมากในปี พ.ศ. 2564 เนื่องจากแผนการจัดประโยชน์ทรัพย์สิน) แต่หากมีการเอาค่าจัดประโยชน์ที่ดินแบบก้าวกระโดดออกไป จะทำให้รายได้โตปีละประมาณร้อยละ 21 ซึ่งจะทำให้ EBIDA เป็นบวกในปี พ.ศ. 2565 ซึ่งต่ำกว่าเป้าหมายที่กำหนด 1 ปี
3. ในปี พ.ศ. 2560 - 2564 จะต้องมียาได้จากการโดยสารเชิงพาณิชย์ เฉลี่ยประมาณร้อยละ 26 ต่อปีและรายได้จากการขนส่งสินค้าประมาณร้อยละ 10 ต่อปี ซึ่งอาจเป็นเป้าหมายที่มีความท้าทายต่อการรถไฟฯ และเป็นการค่อย ๆ ปรับเป้าหมายของการขนส่งให้เชื่อมโยงกับเป้าหมายการขนส่งของประเทศ

4. การเพิ่มรถจักรและล้อเลื่อนเชิงพาณิชย์ และรถไฟฟาสายสีแดง เป็นเงื่อนไขสำคัญที่ต้องมีการดำเนินการให้แล้วเสร็จตามแผนงานที่กำหนดไว้ เพื่อให้รายได้จากการขนส่งสินค้าเริ่มเพิ่มขึ้นตั้งแต่ปี พ.ศ. 2564

6. ยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ และกลยุทธ์ ในแผนวิสาหกิจการรถไฟฯ พ.ศ.2560-2564

1.ยุทธศาสตร์การเพิ่มความสามารถในการให้บริการขนส่งทางรางของประเทศ โดยอาศัยจุดแข็งของการรถไฟฯ ที่บุคลากรมีความชำนาญด้านระบบรางและล้อเลื่อน และมีโครงสร้างพื้นฐานในการขนส่งผู้โดยสารและสินค้า ทั้งรถจักร สถานีและ ICD และโอกาสที่รัฐบาลมีการอนุมัติงบประมาณโครงสร้างพื้นฐาน เพิ่มขีดความสามารถการให้บริการระบบราง และรัฐบาลมีการเร่งหาแนวทางในการปรับปรุงระเบียบต่าง ๆ เพื่อให้การสนับสนุนการดำเนินการของการรถไฟฯ รวมถึงโอกาสจากนโยบายรัฐบาลด้านการท่องเที่ยวและการส่งเสริมเขตเศรษฐกิจพิเศษ และการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน นอกจากนี้ หากพิจารณาความเชื่อมโยงระหว่างยุทธศาสตร์นี้กับแผนฟื้นฟูกิจการการรถไฟแห่งประเทศไทย พ.ศ.2558-2567 พบว่า มีความสอดคล้องกับแผนฟื้นฟูกิจการการรถไฟแห่งประเทศไทย พ.ศ.2558-2567 ในยุทธศาสตร์ที่ 1, 3, 4, 6 และ 7 ได้แก่ ยุทธศาสตร์ที่ 1 การพัฒนาระบบการบริหารจัดการที่ดี ยุทธศาสตร์ที่ 3 การปรับปรุงการให้บริการและเพิ่มปริมาณการขนส่งสินค้า/พัฒนาระบบโลจิสติกส์ทางราง ยุทธศาสตร์ที่ 4 การปรับปรุงการให้บริการและเพิ่มจำนวนผู้โดยสาร ยุทธศาสตร์ที่ 6 การลดอุบัติเหตุในการเดินรถและยกระดับการรักษาความปลอดภัย ในขบวนรถและพื้นที่สถานี และยุทธศาสตร์ที่ 7 การพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ที่มีศักยภาพในการเพิ่มรายได้ในระยะยาวและส่งเสริมระบบในปัจจุบัน ทั้งนี้ ในการกำหนดตัวชี้วัดของยุทธศาสตร์นี้เน้นในประเด็นของความสะดวก ความปลอดภัย และความตรงเวลา โดยวัดผลผ่านตัวชี้วัด Load Factor และระดับความพึงพอใจของผู้ใช้บริการทั้งการขนส่งสินค้าและการโดยสาร โดยประเด็นหลักที่สำคัญอันนำไปสู่การกำหนดกลยุทธ์ของแต่ละยุทธศาสตร์ คือ

- สร้างความเชื่อมั่นในความปลอดภัย (safety)
- ยกระดับคุณภาพการให้บริการต่อผู้โดยสารและลูกค้าสินค้า (Service Quality)
- เพิ่มศักยภาพการให้บริการขนส่งสินค้าและผู้โดยสาร (Supply capacity building)

2.ยุทธศาสตร์การพัฒนาองค์กรและการจัดการให้เชื่อมโยงอย่างบูรณาการ ยุทธศาสตร์นี้เน้นการปรับปรุงองค์กรให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น โดยจะช่วยแก้ไขจุดอ่อนขององค์กรที่ขาดความเชื่อมโยงและบูรณาการทำงานร่วมกันระหว่างหน่วยงาน ทำให้ยังคงการวางแผนในการบริหารจัดการ การบำรุงรักษา ราง อาณัติสัญญาณ และการจัดซื้อรถจักรและล้อเลื่อน ซึ่งภายใต้ยุทธศาสตร์นี้จะเน้นการปรับปรุงองค์กรในด้านบุคลากร ด้านข้อมูลและสารสนเทศ และด้านกฎระเบียบต่าง ๆ ที่เป็นอุปสรรคในการดำเนินงาน นอกจากนี้ หากพิจารณาความเชื่อมโยงระหว่างยุทธศาสตร์นี้กับแผนฟื้นฟูกิจการการรถไฟแห่งประเทศไทย พ.ศ.2558-2567 พบว่า มีความสอดคล้องกับแผนฟื้นฟูกิจการการรถไฟแห่งประเทศไทย พ.ศ.2558-2567 ในยุทธศาสตร์ที่ 1,

2, 4 และ 5 ได้แก่ ยุทธศาสตร์ที่ 1 การพัฒนาระบบการบริหารจัดการที่ดี ยุทธศาสตร์ที่ 2 การพัฒนาบุคลากรเพื่อการจัดการสมัยใหม่ ยุทธศาสตร์ที่ 4 การปรับปรุงการให้บริการและเพิ่มจำนวนผู้โดยสาร และยุทธศาสตร์ที่ 5 การปรับปรุงระบบการบริหารทรัพยากร (Non-core) เพื่อแก้ไขภาระทางการเงินจากการดำเนินการในอดีต ภายใต้ยุทธศาสตร์นี้จึงเน้นในประเด็น ได้แก่ การพัฒนาและปรับปรุงองค์กร (OD) การพัฒนาบุคลากร (HR) กฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ โดยวัดผลผ่านกระบวนการประเมินผลการดำเนินงานของ สคร. ซึ่งต้องดำเนินการเก็บข้อมูลและประเมินผลอยู่แล้วในทุก ๆ ปี โดยประเด็นหลักที่สำคัญอันนำไปสู่การกำหนดกลยุทธ์ของแต่ละยุทธศาสตร์ คือ

- มีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่เชื่อมโยงกันและสนับสนุนการตัดสินใจทุกระดับ
- การปรับปรุงโครงสร้างองค์กรและกระบวนการทำงาน (Re-organization and Re-process) เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและบูรณาการการบริหารจัดการองค์กร
- การบริหารและพัฒนาบุคลากรเพื่อรองรับการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการองค์กร

3.ยุทธศาสตร์การเพิ่มฐานะการเงินเพื่อแก้ไขอุปสรรคและข้อจำกัดทางการเงินและนำจุดแข็งด้านทรัพยากรมาพัฒนาให้มีประสิทธิภาพ โดยพยายามลดต้นทุนค่าใช้จ่าย และสร้างโอกาสในการหารายได้ให้มากยิ่งขึ้น นอกจากนี้ หากพิจารณาความเชื่อมโยงระหว่างยุทธศาสตร์นี้กับแผนฟื้นฟูกิจการการรถไฟแห่งประเทศไทย พ.ศ.2558-2567 พบว่า มีความสอดคล้องกับแผนฟื้นฟูกิจการการรถไฟแห่งประเทศไทย พ.ศ.2558-2567 ในยุทธศาสตร์ที่ 1, 3, 5 และ 7 ได้แก่ ยุทธศาสตร์ที่ 1 การพัฒนาระบบการบริหารจัดการที่ดี ยุทธศาสตร์ที่ 3 การปรับปรุงการให้บริการและเพิ่มปริมาณการขนส่งสินค้า/พัฒนาระบบโลจิสติกส์ทางราง ยุทธศาสตร์ที่ 5 การปรับปรุงระบบการบริหารทรัพยากร (Non-core) เพื่อแก้ไขภาระทางการเงินจากการดำเนินการในอดีต และยุทธศาสตร์ที่ 7 การพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ที่มีศักยภาพในการเพิ่มรายได้ในระยะยาวและส่งเสริมระบบในปัจจุบัน ทั้งนี้ ภายใต้ยุทธศาสตร์นี้ได้เน้นการเพิ่มรายได้ทางการเงิน และการจัดการเพื่อลดรายจ่าย เป็นสำคัญ โดยวัดผลจาก EBIDA ที่ดีขึ้นในแต่ละปี โดยประเด็นหลักที่สำคัญอันนำไปสู่การกำหนดกลยุทธ์ของแต่ละยุทธศาสตร์ คือ

- การเพิ่มรายได้จากธุรกิจเดินรถอย่างมีประสิทธิภาพ
- เพิ่มรายได้ non-core อย่างก้าวกระโดด
- ลดต้นทุนการดำเนินงาน

เพื่อให้เห็นถึงความเชื่อมโยงของวิสัยทัศน์ ตัวชี้วัดของผลการดำเนินงานภายใต้วิสัยทัศน์ การกำหนดยุทธศาสตร์เพื่อให้ได้ผลลัพธ์ตามที่คาดหวังในระดับองค์กร ซึ่งได้กำหนดออกมาเป็น 3 ยุทธศาสตร์ ดังที่ได้กล่าวมาแล้วนั้น ในการวัดผลและติดตามการดำเนินงานได้มีการกำหนดเป้าหมายในระดับยุทธศาสตร์ และเป้าหมายในระดับกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับแผนปฏิบัติการ (Action Plan) ของแต่ละยุทธศาสตร์ ดังนี้

วิสัยทัศน์	“ยกระดับคุณภาพการให้บริการขนส่งทางรางที่ทันสมัยและการบริหารจัดการที่ดี ส่งเสริมการแข่งขันของประเทศ”		
ตัวชี้วัด	จำนวนผู้โดยสารเพิ่มขึ้นเพิ่มเป็น 50 ล้านคน ณ ปี 2564 สัดส่วนปริมาณการขนส่งสินค้าทางรางต่อปริมาณการขนส่งสินค้าทั้งหมดภายในประเทศ ร้อยละ 4 ในปี 2564 ความตรงต่อเวลา ร้อยละ 90 และความพึงพอใจของผู้ใช้บริการ ร้อยละ 90 ในปี 2564		EBIDA มีการปรับตัวที่ดีขึ้น
ยุทธศาสตร์	1. การเพิ่มความสามารถในการให้บริการขนส่งทางรางของประเทศ	2. การพัฒนาองค์กรและการจัดการให้เชื่อมโยงอย่างบูรณาการ	3. การเพิ่มฐานะการเงิน
ตัวชี้วัด	สัดส่วนปริมาณการขนส่งทางราง	ระดับความสำเร็จในการพัฒนาปัจจัยสนับสนุนและการวางแผนบุคลากร	รายได้ที่เพิ่มขึ้น และรายจ่ายที่ลดลง
เป้าประสงค์	สร้างความเชื่อมั่นในความปลอดภัย (safety)	มีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่เชื่อมโยงกันและสนับสนุนการตัดสินใจทุกระดับ	การเพิ่มรายได้จากธุรกิจเดินรถอย่างมีประสิทธิภาพ
	ยกระดับคุณภาพการให้บริการต่อผู้โดยสารและลูกค้าสินค้า (Service Quality)	การปรับปรุงโครงสร้างองค์กรและกระบวนการทำงาน (Re-organization and Re-process) เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและบูรณาการการบริหารจัดการองค์กร	การเพิ่มรายได้ non-core อย่างก้าวกระโดด
	เพิ่มศักยภาพการให้บริการขนส่งสินค้าและผู้โดยสาร (Supply capacity building)	การบริหารและพัฒนาบุคลากรเพื่อรองรับการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการองค์กร	การลดต้นทุนการดำเนินงาน

6.1 ยุทธศาสตร์ที่ 1 ยุทธศาสตร์การเพิ่มความสามารถในการให้บริการขนส่งทางรางของประเทศ

จากการกำหนดยุทธศาสตร์ที่ 1 การเพิ่มความสามารถในการให้บริการขนส่งทางรางของประเทศ ตามเป้าประสงค์อันได้แก่ (1) สร้างความเชื่อมั่นในความปลอดภัย (safety) (2) ยกระดับคุณภาพการให้บริการต่อผู้โดยสารและลูกค้าสินค้า (service quality) และ (3) เพิ่มศักยภาพการให้บริการขนส่งสินค้าและผู้โดยสาร (Supply capacity building) เพื่อให้ได้ผลลัพธ์ตามเป้าหมายแล้ว ในการดำเนินงานจริงนั้นจะต้องมีการกำหนดกลยุทธ์ที่สำคัญอันเป็นปัจจัยแห่งความสำเร็จในการดำเนินไปสู่เป้าหมาย ได้แก่

กลยุทธ์ที่ 1 เพิ่มจำนวนและรักษาคุณภาพโครงสร้างพื้นฐาน (ทางและอาณัติสัญญาณ)
Action Plan: 1. บำรุงรักษาโครงสร้างพื้นฐานให้อยู่ในเกณฑ์มาตรฐาน
Action Plan: 2. แก้ไข/ขจัด ปัจจัยเสี่ยงต่อการเกิดอุบัติเหตุ
กลยุทธ์ที่ 2 เพิ่มจำนวนและรักษาคุณภาพของรถจักรและล้อเลื่อนให้สอดคล้องกับแผนธุรกิจ
Action Plan: 1. เดินรถสินค้าและผู้โดยสารตรงเวลา
Action Plan: 2. จัดหารถจักรและล้อเลื่อนเพิ่มเติม
Action Plan: 3. การปรับปรุง/ดัดแปลง รถจักรและล้อเลื่อน
Action Plan: 4. การปรับปรุงโรงซ่อมบำรุงภูมิภาค
Action Plan: 5. การบำรุงรักษาล้อเลื่อนให้อยู่ในเกณฑ์มาตรฐาน
Action Plan: 6. การปรับเปลี่ยนการเดินรถไฟด้วยระบบไฟฟ้า
Action Plan: 7. พัฒนาสถานี ให้เข้าถึงได้สะดวก มีความปลอดภัย และมีสิ่งอำนวยความสะดวกทันสมัย
Action Plan: 8. พัฒนาดัชนีชี้วัดให้สะอาด ปลอดภัย และมีสิ่งอำนวยความสะดวกทันสมัย
กลยุทธ์ที่ 3 พัฒนาโครงข่ายและสถานีเพื่อเชื่อมต่อ (Connectivity) การขนส่งหลายรูปแบบ (multi-modal transport) ทั้งสินค้าและผู้โดยสาร
Action Plan: 1. เสริมสร้างและพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน

6.2 ยุทธศาสตร์ที่ 2 การพัฒนาองค์กรและการจัดการให้เชื่อมโยงอย่างบูรณาการ

จากการกำหนดยุทธศาสตร์ที่ 2 การพัฒนาองค์กรและการจัดการให้เชื่อมโยงอย่างบูรณาการ ตามเป้าประสงค์อันได้แก่ (1) มีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่เชื่อมโยงกันและสนับสนุนการตัดสินใจทุกระดับ (2) การปรับปรุงโครงสร้างองค์กรและกระบวนการทำงาน (Re-organization and Re-process) เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและบูรณาการการบริหารจัดการองค์กร และ (3) การบริหารและพัฒนาบุคลากรเพื่อรองรับการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการองค์กร เพื่อให้ได้ผลลัพธ์ตามเป้าหมายแล้ว ในการดำเนินงานจริงนั้นจะต้องมีการกำหนดกลยุทธ์ที่สำคัญอันเป็นปัจจัยแห่งความสำเร็จในการดำเนินไปสู่เป้าหมาย ได้แก่

กลยุทธ์ที่ 1 พัฒนาระบบ IT ให้เป็นเครื่องมือบริหารจัดการและส่งเสริมการปฏิบัติงาน
Action Plan: 1. พัฒนาระบบสารสนเทศให้เป็นเครื่องมือบริหารจัดการและวัดประสิทธิภาพของทุกหน่วยงาน
Action Plan: 2. พัฒนาระบบสารสนเทศสนับสนุนด้านการบริหารจัดการเดินรถ (TSS)
Action Plan: 3. พัฒนาระบบสารสนเทศข้อมูลการเงินและบัญชีแบบบูรณาการ (FMIS)
Action Plan: 4. พัฒนาระบบสารสนเทศการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล (HRIS)
Action Plan: 5. พัฒนาระบบสารสนเทศข้อมูลบริหารทรัพย์สิน (PMIS)
กลยุทธ์ที่ 2 การเพิ่มประสิทธิภาพระบบบัญชี การเงิน เพื่อการบริหาร
Action Plan: 1. การปิดงบการเงินให้ทันเวลา
Action Plan: 2. การพัฒนาระบบสารสนเทศ และข้อมูลด้านการเงินและการบัญชีเพื่อการบริหารจัดการองค์กรที่ดี
กลยุทธ์ที่ 3 เพิ่มขีดความสามารถในการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล
Action Plan: 1. แผนเพิ่มประสิทธิภาพการสรรหาและจัดสรรบุคลากร
Action Plan: 2. แผนการพัฒนาบุคลากร (HRD) การเพิ่มขีดความสามารถของบุคลากร
Action Plan: 3. การพัฒนาระบบการประเมินผลเพื่อสร้างแรงจูงใจ (HRM)
Action Plan: 4. การพัฒนาองค์กร (organization Development)

6.3 ยุทธศาสตร์ที่ 3 การเพิ่มฐานะการเงิน

จากการกำหนดยุทธศาสตร์ที่ 3 การเพิ่มฐานะการเงิน ตามเป้าประสงค์อันได้แก่ (1) การเพิ่มรายได้จากธุรกิจเดินรถอย่างมีประสิทธิภาพ (2) เพิ่มรายได้ non-core อย่างก้าวกระโดดและ (3) ลดต้นทุนการดำเนินงานเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ตามเป้าหมายแล้ว ในการดำเนินงานจริงนั้นจะต้องมีการกำหนดกลยุทธ์ที่สำคัญอันเป็นปัจจัยแห่งความสำเร็จในการดำเนินไปสู่เป้าหมาย ได้แก่

กลยุทธ์ที่ 1 การเพิ่มรายได้จากการโดยสาร
Action Plan: 1. การเพิ่มรายได้จากขบวนโดยสารเชิงพาณิชย์
Action Plan: 2. การเพิ่มรายได้จากขบวนรถเชิงสังคม
Action Plan: 3. การเพิ่มรายได้จากสถานี
Action Plan: 4. การเพิ่มรายได้จากการรับส่งสินค้า (Parcel)
กลยุทธ์ที่ 2 การเพิ่มรายได้จากการขนส่งสินค้า
Action Plan: 1. การเพิ่มรายได้จากสินค้าส่งออก
Action Plan: 2. ทำ Freight Station และ CY
Action Plan: 3. การเพิ่มรายได้จากการขนส่งสินค้าในประเทศ
กลยุทธ์ที่ 3 การเพิ่มรายได้จากการบริหารทรัพย์สิน
Action Plan: 1. การปรับปรุงระบบบริหารสัญญาเช่า พื้นที่เดิม
Action Plan: 2. การหารายได้จากพื้นที่มีศักยภาพสูง
Action Plan: 3. การพัฒนาระบบการบริหารจัดการทรัพย์สิน
กลยุทธ์ที่ 4 การเพิ่มรายได้จากธุรกิจใหม่
Action Plan: 1. การจัดขบวนรถสำหรับธุรกิจท่องเที่ยวและการประชุม
กลยุทธ์ที่ 5 การลงทุนร่วมกับเอกชน (PPP)
Action Plan: 1. การศึกษาและเตรียมความพร้อมในการลงทุนร่วมกับเอกชน (PPP)
กลยุทธ์ที่ 6 การลดค่าใช้จ่าย
Action Plan: 1. การเพิ่มประสิทธิภาพของการใช้สินทรัพย์ (Asset Utilization)

การดำเนินการต่าง ๆ ภายในยุทธศาสตร์ทั้ง 3 นี้ เป็นการดำเนินงานเพื่อสนับสนุนเป้าหมาย 3 ประการที่สำคัญ อันจะกล่าวในรายละเอียดต่อไป ได้แก่ เป้าหมายด้านการให้บริการ เป้าหมายด้านการจัดการองค์กร และเป้าหมายด้านการเงิน

7. เป้าหมายด้านการให้บริการ

เป้าหมายในการให้บริการเป็นการพัฒนาเพื่อส่งเสริมให้เกิดการขนส่งทางรางที่มีสัดส่วนมากยิ่งขึ้น ซึ่งมีทั้งแผนการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานของสถานีรถไฟ การเพิ่มรถจักรและล้อเลื่อนในการให้บริการ การติดตั้งสิ่งอำนวยความสะดวกและเพิ่มความปลอดภัยให้แก่ผู้โดยสาร เช่น

- การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน
 - โครงการออกแบบรายละเอียดและก่อสร้างย่านกองเก็บตู้สินค้าคอนเทนเนอร์ (CY)
 - งานก่อสร้างทางคู่เข้าย่านบรรทุกสินค้า ICD

- โครงการออกแบบรายละเอียดและศึกษากระบวนการร่วมทุนเพื่อการก่อสร้างสถานีบรรจุและแยกสินค้ากล่องไอซีดีแห่งที่ 2 (ICD #2)
- งานก่อสร้างรถไฟทางคู่ 14 เส้นทาง และเส้นทางรถไฟใหม่ 5 เส้นทาง
- โครงการรถไฟความเร็วสูง 8 เส้นทาง
- โครงการระบบรถไฟชานเมือง 9 เส้นทาง
- การติดตั้งสิ่งอำนวยความสะดวกและเพิ่มความปลอดภัย
 - โครงการปรับปรุงระบบอาณัติสัญญาณเป็นไฟสี พร้อมติดตั้งระบบ ATP บนทางรถไฟจำนวน 55 สถานี
 - แผนงานเสริมความมั่นคงโครงสร้างทาง (Track Strengthening) 9 เส้นทาง
 - ติดตั้งเครื่องกั้นอัตโนมัติเพิ่มเติม 165 แห่ง และติดตั้งไฟเตือน+เซนเซอร์ที่ทางหลักผ่าน
 - โครงการปรับปรุงภาพลักษณ์การให้บริการที่สถานีรถไฟ (จำนวน 12 สถานีต่อปี) (Wow Service)
 - โครงการจัดหาสิ่งอำนวยความสะดวก (Facilities) และรักษาความปลอดภัยบริเวณสถานีและบริเวณโดยรอบ
 - โครงการติดตั้งระบบ CCTV ในรถโดยสาร
- การเพิ่มรถจักรและล้อเลื่อน
 - โครงการจัดหารถจักรดีเซลจำนวน 50 คัน
 - โครงการเช่ารถจักรจำนวน 50 คัน
 - การจัดหารถโดยสารดีเซลรางปรับอากาศมาทดแทนรถรุ่นเก่า จำนวน 186 คัน
 - แผนการศึกษาการผลิต รถสินค้า/โดยสาร ภายในประเทศ
 - โครงการจัดหารถ บทด 1,000 คัน
 - โครงการจัดหารถโดยสารใหม่ จำนวน 273 คัน
 - โครงการจัดหารถดีเซลรางใหม่ 216 คัน
 - โครงการจัดหารถสับเปลี่ยน จำนวน 20 คัน

8. เป้าหมายด้านการจัดการองค์กร

ในด้านของการจัดการองค์กร เป็นการดำเนินการเพื่อให้องค์กรมีความคล่องตัวในการทำงาน และเป็นการจัดเตรียมองค์กรเพื่อให้มีทั้งความทันสมัย ลดขั้นตอนการทำงานให้มีความรวดเร็ว และมีความพร้อมที่จะรองรับการเปลี่ยนแปลงทางด้านองค์กรภายใน จากการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการขนส่งทางรางของกระทรวงคมนาคม โดยเน้นให้มีการนำระบบไอทีเข้ามาช่วยในการทำงาน เช่น

- การติดตั้งระบบโครงข่ายโทรคมนาคม

- การพัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานของกลุ่มธุรกิจการเดินรถ (Traffic Operation and Management System: TOMS)
- การพัฒนาระบบการบริหารจัดการตั๋วโดยสาร และสำรองที่นั่ง (D-Ticket)
- โครงการพัฒนาระบบสารสนเทศแบบบูรณาการ (Enterprise Resource Planning: ERP) ได้แก่
 - ระบบการเงินและบัญชีแบบบูรณาการ: FMIS
 - การบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลแบบบูรณาการ : HRIS
 - ระบบงานฐานข้อมูลสารสนเทศด้านซ่อมบำรุงและพัสดุ ระยะที่ 2 (CMMS Phase 2)
 - โครงการระบบสารสนเทศเพื่อบริหารทรัพย์สิน ระยะที่ 2 (PMIS)
- โครงการงานสำรวจอาคารสิ่งปลูกสร้าง ทรัพย์สินการรถไฟแห่งประเทศไทย
- การจัดตั้งบริษัทลูกตามมติ ครม.

9. เป้าหมายด้านการเงิน

เป้าหมายด้านการเงินภายใต้แผนวิสาหกิจครั้งนี้ คือ การมีฐานะการเงินที่ดีขึ้น ด้วยการส่งเสริมการหารายได้ให้เพิ่มมากยิ่งขึ้น ควบคู่กับการพยายามลดค่าใช้จ่าย เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพของการใช้ทรัพยากรอย่างสูงสุด โดยได้กำหนดให้มีการดำเนินงานที่สำคัญ เช่น

- การพัฒนาธุรกิจรถท่องเที่ยว และประชุม
- การปรับโครงสร้างค่าโดยสาร
- การให้เอกชนร่วมดำเนินการพัฒนาสิ่งอำนวยความสะดวกในพื้นที่ Freight Station และ CY
- การพัฒนาพื้นที่เชิงพาณิชย์ โดยให้เอกชนเข้ามามีส่วนร่วม
- การควบคุมต้นทุนค่าขนส่งต่อเที่ยว

10. แนวทางการขับเคลื่อนแผน

ความสำเร็จของแผนยุทธศาสตร์วัดจากตัวชี้วัดระดับยุทธศาสตร์ของการดำเนินธุรกิจหลัก (Core Business) และไม่ใช่ธุรกิจหลัก (Non-core Business) ซึ่งวัดได้จากกระบวนการปฏิบัติการ (Production process) และกระบวนการบริการ (Service process) โดยตัวชี้วัดระดับยุทธศาสตร์มีเป้าหมายที่ทำให้ EBIDA มีค่าเป็นบวก ทั้งนี้ คณะกรรมการฯ ที่ขับเคลื่อนแผนจะมีหน้าที่ติดตาม (Monitoring) และปรับปรุงแก้ไขปัญหาอุปสรรคเพื่อให้มีการดำเนินงานเป็นไปตามทิศทางของยุทธศาสตร์ นอกจากนี้ คณะกรรมการฯ ควรมีอำนาจในการให้ทุนให้โทษที่ผูกโยงกับการให้ผลตอบแทนตามหลักการ Gainsharing และจัดสรรผลตอบแทนตามน้ำหนักสัดส่วนความรับผิดชอบของแต่ละกลุ่มหรือแต่ละรองผู้ว่าการฯ ทั้งนี้ การติดตามและปรับปรุงแผน

ยุทธศาสตร์สามารถดำเนินการได้หลายรอบจนกว่าจะเกิดผลสำเร็จตามเป้าหมายของแผนยุทธศาสตร์ที่ตั้งไว้คือ
เพิ่มรายได้ ลดรายจ่าย EBIDA เป็นบวก และเพิ่มสัดส่วนปริมาณการขนส่งทางราง

11. สิ่งที่จะได้เห็นจากการทำแผนนี้

ในการดำเนินการตามแผนวิสาหกิจครั้งนี้ ผลที่คาดว่าจะได้รับ คือ สามารถตอบสนองนโยบายขนส่ง
ของประเทศ ตอบโจทย์การลงทุนของประเทศ สร้างความเชื่อมั่นให้ผู้ใช้บริการ สะอาด สะดวก ปลอดภัย มี
ความสามารถในการสร้างรายได้จากธุรกิจหลัก และธุรกิจรองอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น และมีการปรับ
องค์กรให้มีความทันสมัย (โดยมีระบบการจัดการที่ทันสมัย) สร้างความพึงพอใจให้แก่ผู้บริการ ด้วยการปรับ
ภาพลักษณ์การให้บริการที่ทันสมัย โดยมีโครงการที่เป็น Critical Project ได้แก่

1. Action Plan: จัดหารถจักรและล้อเลื่อนเพิ่มเติม

- 1) โครงการจัดหารถจักรดีเซลจำนวน 50 คัน
- 2) โครงการเช่ารถจักรจำนวน 50 คัน
- 3) การจัดหารถโดยสารดีเซลรางปรับอากาศมาทดแทนรถรุ่นเก่า จำนวน 186 คัน
- 4) โครงการจัดหารถ บตต 1,000 คัน
- 5) โครงการจัดหารถโดยสารใหม่ จำนวน 273 คัน
- 6) โครงการจัดหารถดีเซลรางใหม่ 216 คัน
- 7) โครงการจัดหารถสับเปลี่ยน จำนวน 20 คัน

2. Action Plan: เสริมสร้างและพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน

- 1) โครงการก่อสร้างรถไฟทางคู่ ช่วงฉะเชิงเทรา - ชุมทางคลองสิบเก้า - แก่งคอย
- 2) โครงการก่อสร้างรถไฟทางคู่ ช่วงชุมทางถนนจิระ - ขอนแก่น
- 3) โครงการก่อสร้างรถไฟทางคู่ ช่วงประจวบคีรีขันธ์ - ชุมพร
- 4) โครงการก่อสร้างรถไฟทางคู่ ช่วงมาบตาพาด - ชุมทางถนนจิระ
- 5) โครงการก่อสร้างรถไฟทางคู่ ช่วงนครปฐม - หัวหิน
- 6) โครงการก่อสร้างรถไฟทางคู่ ช่วงลพบุรี - ปากน้ำโพ
- 7) โครงการก่อสร้างรถไฟทางคู่ ช่วงหัวหิน - ประจวบคีรีขันธ์
- 8) โครงการก่อสร้างรถไฟทางคู่ ช่วงปากน้ำโพ - เด่นชัย
- 9) โครงการก่อสร้างรถไฟทางคู่ ช่วงขอนแก่น - หนองคาย
- 10) โครงการก่อสร้างรถไฟทางคู่ ช่วงชุมทางถนนจิระ - อุบลราชธานี
- 11) โครงการก่อสร้างรถไฟทางคู่ ช่วงชุมพร - สุราษฎร์ธานี
- 12) โครงการก่อสร้างรถไฟทางคู่ ช่วงสุราษฎร์ธานี - หาดใหญ่ - สงขลา
- 13) โครงการก่อสร้างรถไฟทางคู่ ช่วงเด่นชัย - เชียงใหม่
- 14) โครงการก่อสร้างรถไฟทางคู่ ช่วงหาดใหญ่-ปาดังเบซาร์

3. Action Plan: พัฒนาสถานี ให้เข้าถึงได้สะดวก มีความปลอดภัย และมีสิ่งอำนวยความสะดวก
ทันสมัย

- 1) โครงการจัดหาสิ่งอำนวยความสะดวก (Facilities) และรักษาความปลอดภัยบริเวณ
สถานีและบริเวณโดยรอบ
- 2) โครงการปรับปรุงสถานี เป็น High Platform

4. Action Plan: พัฒนาตัวรถให้สะอาด ปลอดภัย และมีสิ่งอำนวยความสะดวกทันสมัย

- 1) โครงการติดตั้งระบบ CCTV ในรถโดยสาร

5. Action Plan: ประสิทธิภาพการกู้ภัย

- 1) การจัดการรถปั่นจั่น จำนวน 3 คัน
- 2) การปรับปรุงรถปั่นจั่นเดิม จำนวน 2 คัน

ดังนั้น การขับเคลื่อนแผนให้ได้ผลลัพธ์ตามเป้าหมายที่กำหนดจำเป็นต้องมีการวิเคราะห์ความเสี่ยง
และจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงในทุกโครงการ เพื่อรองรับสถานการณ์ที่อาจเกิดขึ้นในอนาคตต่อไปด้วย โดยมี
ประเด็นความเสี่ยงที่สำคัญ ดังนี้

ความเสี่ยงทางการเงิน

ประเด็นความเสี่ยงที่สำคัญของการประมาณการในส่วนนี้ คือ การที่ การรถไฟฯ ต้องมีการลงทุนและ
มีการปรับปรุงโครงสร้างพื้นฐานได้ตามแผนการที่กำหนด เนื่องจาก การลงทุนด้านโครงสร้างพื้นฐานเป็น
เงื่อนไขสำคัญที่สามารถทำให้ การรถไฟฯ สามารถรักษาความสามารถในการให้บริการที่มีคุณภาพและตรงกับ
ความต้องการของตลาดไว้ได้ ซึ่งเงื่อนไขนี้เป็นเงื่อนไขที่ทำให้เกิดอุปสงค์ของการขนส่งสินค้า การพาณิชย์ ได้
อย่างเต็มศักยภาพ การล่าช้าในการดำเนินโครงการก่อสร้างโครงสร้างพื้นฐานออกจากแผนที่กำหนดไว้ ย่อมทำ
ให้ การรถไฟฯ ขาดโอกาสในการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรที่ตนเองมีอยู่ ขาดความสามารถในการแข่งขันกับ
โหมดการขนส่งประเภทอื่น ๆ และในทางอ้อมแล้วภาระต้นทุนทางการเงินที่เกิดขึ้นจะมีมากขึ้น

ประเด็นที่สอง รายได้อีกส่วนหนึ่งที่มากจากการบริหารทรัพย์สิน การที่แผนของการใช้ประโยชน์จาก
ที่ดินมีการเปลี่ยนแปลงไปมาทำให้การใช้ประโยชน์ยังไม่เต็มศักยภาพ ในขณะเดียวกันส่งผลกระทบต่อความเชื่อมั่น
ของผู้ลงทุนร่วมกับ การรถไฟฯ ในขณะเดียวกันทรัพย์สินเดิมที่ การรถไฟฯ มีอยู่นั้นจำเป็นต้องได้รับการดูแล
และมีการนำระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารจัดการทางทรัพย์สินมาใช้เพื่อให้เกิดความครอบคลุม ไม่ตกหล่น
และเป็นฐานข้อมูลเพื่อใช้ในการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ เป็นการใช้เครื่องมือด้าน IT เพื่อ
ช่วยให้เกิดการวางแผนในการจัดหารายได้จากที่ดินที่ทำให้มีความคุ้มค่าและเกิดประโยชน์สูงสุดแก่ การรถไฟฯ

ประเด็นที่สาม ความเสี่ยงอีกประการหนึ่ง คือ การที่ การรถไฟฯ ไม่ทราบสถานะทางการเงินที่แท้จริงของตนเองซึ่งเกิดจากระบบของการบริหารสารสนเทศทางการเงินของ การรถไฟฯ ยังมีการแยกบริหารจัดการตามภารกิจ ดังนั้นการขาดระบบที่สามารถรายงานผลการเงินเพื่อให้ผู้บริหารเข้าใจภาพรวมอย่างมีประสิทธิภาพย่อมส่งผลต่อการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ของ การรถไฟฯ และเป็นความเสี่ยงที่สำคัญในการนำองค์กรที่มีขนาดใหญ่อย่างเช่น การรถไฟฯ

ความเสี่ยงด้านการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล

เพื่อรองรับภารกิจที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต และเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน ควรให้ความสำคัญกับประเด็นความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น ดังต่อไปนี้

1. การขาดการบูรณาการระหว่างการดำเนินงานระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ ซึ่งมีผลต่อการดำเนินงานที่ไม่เชื่อมโยงกัน รวมถึงหน่วยงานต่าง ๆ ขาดความตระหนักในการให้ความร่วมมือหรือมีบทบาทร่วมสำหรับการสื่อสารภายใน
2. ความล่าช้าในการตัดสินใจซึ่งก่อให้เกิดความเสียหายในการบริหารโครงการ
3. การนำระบบการประเมินผลตามหลักการ Gain Sharing หากไม่ได้รับการอนุมัติจาก สคร. จะมีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานตามเป้าหมาย
4. กฎระเบียบ ข้อบังคับ แนวปฏิบัติและกระบวนการในการสรรหาบุคลากรที่จำเป็นและสอดคล้องกับภาระงานในอนาคต รวมถึงภาวะการแข่งขันในตลาดแรงงานที่อาจมีผลต่อการได้บุคลากรที่มีประสิทธิภาพเข้ามาทำงาน
5. การรักษาองค์ความรู้ให้ทันกับอัตราการเกษียณของผู้เชี่ยวชาญในสาขาต่าง ๆ
6. การ Outsource งานที่เคยเป็นความเชี่ยวชาญหลัก

ความเสี่ยงด้านด้านรถจักรและล้อเลื่อน

เพื่อให้สามารถดำเนินงานตามเป้าหมายได้สำเร็จ จะต้องมีการดำเนินงานในปัจจัยดังนี้

1. การเพิ่มศักยภาพและประสิทธิภาพในการซ่อมบำรุงรถจักรและล้อเลื่อน ซึ่งจะต้องมีการดำเนินงานซ่อมรถจักรให้ได้ตามกำหนด
2. การจัดการรถจักรและล้อเลื่อนใหม่ได้ตามแผนที่กำหนด จะต้องจัดซื้อรถใหม่ให้ได้ตามแผน หรือไม่มีกำหนดส่งมอบล่าช้า
3. จำเป็นต้องมีการวิจัยและพัฒนาเพื่อล้อเลื่อนที่มีประสิทธิภาพ
4. ปรับปรุงภาพลักษณ์ของรถจักรและล้อเลื่อนเพื่อส่งเสริมภาพลักษณ์ในการให้บริการและเป็นไปตามความต้องการของลูกค้า
5. การจัดการรถจักรและล้อเลื่อนได้ตามความต้องการในการเดินรถ
6. การกำหนดให้มีรถจักรและล้อเลื่อนที่ได้มาตรฐานการใช้งานและความปลอดภัย

7. การพัฒนาและกำกับการขับรถให้เกิดความปลอดภัยและเป็นไปตามระเบียบการเดินรถ
8. ปรับปรุงประสิทธิภาพของขบวนรถคู่กัน และปรับปรุงประสิทธิภาพในการคู่กัน

ความเสี่ยงด้านโครงสร้างพื้นฐาน

เพื่อให้สามารถดำเนินงานตามเป้าหมายได้สำเร็จ จะต้องมีการดำเนินงานในปัจจุบันดังนี้

1. ปรับปรุงทางและสะพานให้มีความมั่นคงสามารถรองรับน้ำหนักกดเพลลาและความเร็วรถตามเป้าหมายการให้บริการ
2. การปรับปรุงระบบอาณัติสัญญาณและการสื่อสารเพื่อเพิ่มความปลอดภัยและประสิทธิภาพ ในการเดินรถให้ได้ตามแผนงาน
3. ปรับปรุงจุดตัดและแก้ไขปัญหาทางหลักผ่านการสำรวจงานชุมชนตามแผนดำเนินงาน
4. ความล่าช้าในการดำเนินโครงการ ได้แก่ พัฒนาทางคู่และติดตั้งระบบอาณัติสัญญาณระหว่างสถานี ในช่วงที่การเดินรถหนาแน่นหรือมีการรอลูกมากพัฒนาระบบโครงข่ายโทรคมนาคมและศูนย์ติดตามการเดินรถพัฒนาระบบรถไฟฟ้าชานเมือง และพัฒนาขยายเส้นทางรถไฟใหม่
5. ความพร้อมทางด้านงบประมาณ ในการพัฒนาระบบอาณัติสัญญาณแบบATP และพัฒนาประสิทธิภาพของบุคลากรและเทคโนโลยีการทำงานให้สามารถบำรุงรักษาโครงสร้างพื้นฐาน
6. การพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร รวมถึงฐานข้อมูลและสารสนเทศเพื่อการทำงานร่วมกัน