

บทที่ 5

วิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์ และเป้าหมาย ของแผนวิสาหกิจการรถไฟแห่งประเทศไทย พ.ศ. 2560-2564

การรถไฟแห่งประเทศไทยมีความมุ่งมั่นที่จะเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูงโดยมีการกำหนดแผนวิสาหกิจ และสร้างตัวชี้วัดมาใช้วัดผลการดำเนินงานขององค์กรและหน่วยงานทุกระดับในองค์กรเพื่อใช้ในการติดตาม และประเมินผลสำเร็จของงาน สำหรับกระบวนการในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การรถไฟแห่งประเทศไทย พ.ศ. 2560-2564 จะเริ่มจากการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และวัตถุประสงค์ขององค์กรเสียก่อน เพื่อให้ทุก ๆ หน่วยงานภายในองค์กรดำเนินการไปในทิศทางเดียวกันและสอดคล้องกันอย่างมีบูรณาการ

ในระยะ 5 ปี (พ.ศ.2555-2559) ที่ผ่านมา การรถไฟฯ ได้มีดำเนินงานตามแผนวิสาหกิจด้านต่าง ๆ เพื่อผลักดันการดำเนินการของการรถไฟฯ อย่างมีทิศทาง มีการจัดทำแผนฟื้นฟูกิจการการรถไฟแห่งประเทศไทย เพื่อทบทวนการบริหารจัดการกิจการของการรถไฟแห่งประเทศไทยในระยะยาว โดยเน้นการ ปรับโครงสร้างองค์กร การเพิ่มประสิทธิภาพ การเพิ่มรายได้ การลดภาระค่าใช้จ่ายที่ไม่จำเป็น รวมทั้งจัดทำ แผนการเพิ่มทุน และการบริหารจัดการหนี้ให้แล้วเสร็จโดยเร็ว ดังนั้น เพื่อให้การกำหนดแผนการดำเนินงานมี ประสิทธิภาพและมีความสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกการรถไฟฯที่มีการเปลี่ยนแปลงจึง ได้มีการทบทวนวิสัยทัศน์ พันธกิจ และกลยุทธ์จากแผนวิสาหกิจการรถไฟฯ พ.ศ. 2555-2559นโยบายอื่น ๆ ที่ เกี่ยวข้อง รวมถึงประเด็นต่าง ๆ ที่อาจส่งผลกระทบต่อการทำงานของรถไฟฯ ในอนาคต เพื่อปรับปรุงให้ สอดคล้องกับสภาพการณ์ปัจจุบัน และสามารถส่งเสริมขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศได้

ทั้งนี้ จากประเมินผลการดำเนินการตามแผนวิสาหกิจการรถไฟฯ (พ.ศ.2555-2559) ที่ผ่านมา พบว่า การรถไฟฯ ยังคงมีปัญหารายการขาดทุนอย่างต่อเนื่อง และไม่ได้รับการสนับสนุนทางการเงินจากรัฐบาลในการ ให้บริการเชิงสังคมอย่างเต็มที่ ส่วนหนึ่งเนื่องจากการมีปัญหาด้านการจัดทำระบบบัญชีให้ข้อมูลมีความถูกต้อง และเป็นไปตามกำหนดเวลา ทำให้ไม่มีข้อมูลที่ใช้ในการบริหารจัดการ ขณะที่การผลักดันงานตามแผนวิสาหกิจ ฯ และแผนฟื้นฟูกิจการการรถไฟแห่งประเทศไทย พ.ศ.2558-2567 ไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้ ทำให้การ ดำเนินงานแผนงาน/โครงการของแต่ละแผนยุทธศาสตร์ไม่สามารถเชื่อมโยงระดับผลผลิต/ผลลัพธ์กับเป้าหมาย ระดับยุทธศาสตร์ของการรถไฟฯ ในภาพรวมได้

จากการประเมินผลการดำเนินงานของการรถไฟฯ และสภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้องต่าง ๆ แล้วนั้น คณะที่ปรึกษาได้ดำเนินการจัดประชุมระดมสมองระหว่างทีมที่ปรึกษาและเจ้าหน้าที่การรถไฟฯ จำนวน 7 ครั้ง เพื่อสร้างความเข้าใจในทิศทางองค์กรในระยะของแผนวิสาหกิจ และเพื่อระดมสมองในการพิจารณากลยุทธ์ในมิติ ต่าง ๆ ของการบริหารงานของการรถไฟฯ รวมทั้งทบทวนความเห็นในเกี่ยวกับจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และ อุปสรรค อันจะนำความคิดเห็นต่าง ๆ มาดำเนินการวิเคราะห์SWOT ขององค์กรต่อไป ซึ่งสามารถสรุปผลได้ ดังนี้

5.1 การวิเคราะห์ SWOT ของการรถไฟแห่งประเทศไทย

ในประเด็นของจุดแข็งขององค์กรนั้น เป็นการวิเคราะห์ปัจจัยภายในที่เป็นจุดแข็งสะท้อนความสามารถขององค์กร ซึ่งส่วนใหญ่มีจุดแข็งในด้านบุคลากร ด้านการใช้ประโยชน์จากทรัพย์สิน รวมถึงการได้รับการสนับสนุนจากภาครัฐ ซึ่งจะทำให้สามารถสร้างขีดความสามารถในการขนส่งสินค้าและผู้โดยสารได้อย่างมีประสิทธิภาพต่อไป

ปัจจัยภายใน: จุดแข็ง

S1	บุคลากรมีความชำนาญด้านระบบรางและล้อเลื่อน องค์กรมีการสะสมความรู้ มีสถาบันพัฒนาบุคลากร (โรงเรียนวิศวกรรมรถไฟ) และมีโครงสร้างพื้นฐานในการขนส่งผู้โดยสารและสินค้า ทั้งรถจักร สถานีและ ICD
S2	ความปลอดภัยที่สูงกว่าระบบการขนส่งภาคพื้นดิน (Land Transportation) ระบบอื่น และมีต้นทุนต่อหน่วยของการขนส่งต่ำที่สุด เมื่อเทียบกับรูปแบบการขนส่งทางบกด้วยกัน (ตัน/กม.)
S3	ทรัพย์สินที่การรถไฟฯ ถือครองสามารถใช้เป็นกลไกในการขยายธุรกิจได้ : มีที่ดินที่มีศักยภาพในการพัฒนา
S4	มีความเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม และประหยัดพลังงานในการขนส่งต่อหน่วยที่มากกว่า
S5	โครงข่ายขนส่งครอบคลุมทุกภูมิภาคและเชื่อมโยงจังหวัดหลักๆ 47 จังหวัดทั่วประเทศมีความพร้อมปรับปรุงและขยายโครงข่ายต่อจากเดิมให้ระบบขนส่งมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น
S6	พ.ร.บ. การรถไฟฯ ให้ความคุ้มครองการรถไฟฯ ในด้านการจัดเก็บรายได้และการใช้ประโยชน์จากทรัพย์สิน (ฉบับ 129 เป็นหลักเกณฑ์ในการจัดหาผลประโยชน์ของทรัพย์สิน แต่ไม่มีวิธีการ ปัจจุบันกำลังตั้งคณะกรรมการแก้ไขอยู่)
S7	ได้รับเงินลงทุนจากรัฐบาลในการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานอย่างเร่งด่วน

ในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับจุดอ่อน ซึ่งเป็นปัญหาที่เกิดขึ้นภายในองค์กรนั้น ส่วนใหญ่เป็นจุดอ่อนที่เกิดขึ้นจากการขาดการปรับปรุงกระบวนการทำงานให้มีประสิทธิภาพ การขาดการปรับปรุงสภาพแวดล้อมทางด้านการเงินและการบริหารจัดการทรัพย์สิน รวมถึงปัญหาทางด้านทรัพยากรบุคคล ซึ่งแม้ว่าจะมีจุดแข็งของบุคลากรทางด้านวิศวกรรม แต่ยังขาดบุคลากรทางด้านการเงินและความเชี่ยวชาญเชิงธุรกิจ รวมถึงขาดการบูรณาการข้อมูลทั้งข้อมูลเพื่อการวางแผน และข้อมูลเพื่อการดำเนินงานของทุกฝ่าย

ปัจจัยภายใน: จุดอ่อน

W1	ภาพลักษณ์ขององค์กรยังไม่สามารถสร้างความเชื่อมั่นให้แก่ผู้รับบริการและผู้มีส่วนร่วม
W2	ขาดความเชื่อมโยงของแต่ละหน่วยงาน รวมถึงขาดการบูรณาการการวางแผนในการบริหารจัดการ การบำรุงรักษา ราง อาณัติสัญญาณ และการจัดซื้อจัดจ้างและล้อเลื่อน
W3	องค์กรมีขนาดใหญ่ ซับซ้อน และขาดการกำหนดรูปแบบการดำเนินธุรกิจ (Business Model) ที่ชัดเจน
W4	มีโครงสร้างทางการเงินและสภาพแวดล้อมทางการเงินที่ไม่เหมาะสม
W5	มีสายการบังคับบัญชาหลายระดับ มีจำนวนบุคลากรจำนวนมาก และมีความหลากหลาย ทำให้องค์กรประสบปัญหาการบูรณาการการทำงานระหว่างหน่วยงานที่มีความสัมพันธ์ในเชิงห่วงโซ่คุณค่า (Value Chain) ให้สอดคล้องกันและเป็นไปในทิศทางเดียวกับความต้องการขององค์กรได้ยาก
W6	ขาดแคลนบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญการทำงานในเชิงธุรกิจและเชิงวิศวกรรมและโครงสร้างพื้นฐาน และในลักษณะหน่วยงานสนับสนุน เพื่อรองรับการดำเนินงานของหน่วยธุรกิจ ทั้งยังไม่มีระบบการบริหารจัดการองค์ความรู้ที่ดี ทำให้สูญเสียองค์ความรู้ไปพร้อมกับการเกษียณอายุของผู้ชำนาญการ

ปัจจัยภายใน: จุดอ่อน

W7	ระบบประเมินราคาที่ดิน ค่าเช่า ของการรถไฟฯ ยังไม่ครบวงจร การขาดแคลนปัจจัยสนับสนุนต่าง ๆ เพื่อให้การบริหารทรัพย์สินเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ เช่น ระบบบัญชี ระบบต้นทุน ทรัพย์สินถาวร เป็นต้น รวมทั้งไม่มี ความชัดเจนในการจัดทำยุทธศาสตร์ด้านการบริหารจัดการที่ดินของการรถไฟฯ ที่มีอยู่อย่างเป็นระบบ ทำให้ไม่สามารถจำแนกที่ดินเพื่อใช้ประโยชน์สูงสุดตามความเหมาะสมของทำเลได้
W8	ขาดระบบข้อมูลด้านบุคลากรของหน่วยงาน และระบบการประเมินผลการดำเนินงานเพื่อพิจารณาคำตอบแทน การเลื่อนและโยกย้ายตำแหน่งยังไม่ได้เชื่อมโยงกับทักษะ ความรู้ ความสามารถและตัวชี้วัดผลงาน (KPI) ที่เหมาะสมสำหรับตำแหน่งต่าง ๆ ซึ่งเป็นหลักการสำคัญในการสร้างแรงจูงใจ และการได้บุคลากรที่มีทักษะ ความรู้ และความสามารถที่เหมาะสมกับแต่ละตำแหน่ง นอกจากนี้ นโยบายในการบริหารอัตรากำลัง และระบบ ผลตอบแทนส่งผลให้การรถไฟฯ ไม่สามารถดึงดูดบุคลากรที่มีศักยภาพจากภายนอกได้
W9	การสื่อสารองค์กรมีข้อจำกัดในเรื่องช่องทางและวิธีการสื่อสารที่ทำให้บุคลากรภายในและภายนอกได้รับและ เข้าใจข้อมูลข่าวสารได้อย่างถูกต้อง ทัวถึง และทันเหตุการณ์
W10	วัฒนธรรมองค์กรที่ไม่เอื้อต่อการพัฒนา

สำหรับประเด็นทางด้านโอกาสนั้น เป็นการพิจารณาปัจจัยภายนอกที่จะส่งเสริมให้การรถไฟฯ มี โอกาสหรือช่องทางในการพัฒนาองค์กรให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น โดยขณะที่ปรึกษาได้พิจารณาปัจจัย แวดล้อมที่จะส่งผลต่อการดำเนินงานของการรถไฟฯ มาวิเคราะห์และเสนอในการสัมมนากลุ่มย่อย ซึ่งโอกาสที่ สำคัญและส่งผลต่อการดำเนินงานของการรถไฟฯ นั้น ได้แก่ สภาพแวดล้อมของรูปแบบการขนส่งอื่น เช่น การ ขนส่งทางถนน ทางน้ำ และทางอากาศ การเปลี่ยนแปลงบริบทในเชิงเศรษฐกิจของประเทศ อาทิ การเข้าสู่ ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน สถานการณ์ทางด้านพลังงาน และสถานการณ์ด้านสิ่งแวดล้อม รวมถึงนโยบาย รัฐบาลที่สำคัญ เช่น การส่งเสริมเขตเศรษฐกิจพิเศษ เป็นต้น

ปัจจัยภายนอก: โอกาส

O1	นโยบายรัฐเกื้อหนุนให้ระบบขนส่งทางรางเป็นระบบขนส่งหลักของประเทศ มีการอนุมัติงบประมาณโครงสร้าง พื้นฐาน เพิ่มขีดความสามารถให้บริการระบบราง (มีการลงทุนในโครงการรถไฟความเร็วสูง) และรัฐบาลมี การเร่งหาแนวทางในการปรับปรุงระเบียบต่าง ๆ เพื่อให้การสนับสนุนการดำเนินการของการรถไฟฯ
O2	ระดับราคาพลังงาน และสถานการณ์สิ่งแวดล้อม ทำให้การขนส่งในลักษณะ Mass Transportation ได้รับการ สนับสนุนรัฐบาล ภาคเอกชนต้องการเข้ามามีส่วนร่วมในการทำธุรกิจกับการรถไฟฯ มากขึ้นและประชาชนมีความ สนใจมาใช้บริการมากขึ้น
O3	นโยบายรัฐบาลสนับสนุนการเกิดบริษัทลูกและแนวทางในการแยกหน่วยธุรกิจ (Business Unit) จะสร้างความ คล่องตัวมากขึ้นในอนาคต และส่งผลต่อรายได้ที่มากขึ้น
O4	การที่ราคาที่ดินมีการปรับตัวสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง ส่งผลให้ที่ดินของการรถไฟฯ สามารถสร้างโอกาสในทางธุรกิจ ได้มากขึ้น เช่น มักกะสัน กม. 11 แม่น้ำ ผ่านพหลโยธิน
O5	มีการรวมกลุ่มทางเศรษฐกิจของประเทศในภูมิภาคอาเซียน ทำให้ประเทศไทยที่มีข้อได้เปรียบในเชิงภูมิศาสตร์ สามารถพัฒนาไปสู่การเป็นศูนย์กลางการขนส่ง และสร้างโอกาสให้การขนส่งระบบราง โดยเฉพาะการขนส่งสินค้า
O6	นโยบายส่งเสริมการท่องเที่ยวของรัฐทำให้การรถไฟฯ มีโอกาสดำเนินแผนการท่องเที่ยวทางรถไฟ ซึ่งเคย ดำเนินงานจนประสบความสำเร็จมาแล้ว
O7	โอกาสในการเชื่อมต่อกับประเทศเพื่อนบ้านจากการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน รวมถึงการส่งเสริมเขต เศรษฐกิจพิเศษ
O8	รูปแบบการดำเนินชีวิตของผู้ใช้บริการที่มีการใช้ Application ในการจองตั๋ว ขายตั๋ว เป็นต้น

สำหรับอุปสรรคของการดำเนินงานของการรถไฟฯ นั้น พบว่า ส่วนหนึ่งเป็นปัญหาอันเกิดจากการดำเนินนโยบายเชิงสังคม ซึ่งส่งผลกระทบต่อฐานะทางการเงินของการรถไฟฯ รวมถึงพบว่าอุปสรรคส่วนใหญ่เกิดจากปัญหาด้านโครงสร้างพื้นฐานที่ไม่เอื้ออำนวย และส่งผลการดำเนินงาน อาทิ การมีทางตัดผ่านจำนวนมาก ปัญหาการบุกรุกพื้นที่ รวมถึงการมีสภาพการแข่งขันที่สูงขึ้น

ปัจจัยภายนอก: อุปสรรค

T1	คนภายนอกไม่เข้าใจปัญหาของการรถไฟฯ ประกอบกับความไม่เข้าใจระบบราง และการรถไฟฯ มีภาพลักษณ์ในเชิงลบกับหน่วยงานภาครัฐที่เกี่ยวข้อง ทำให้ไม่ได้รับการสนับสนุนที่เพียงพอและต่อเนื่อง ทั้งเรื่อง งบประมาณ และอัตราค่าล้งคน
T2	การถูกควบคุมราคาและต้องบริการการขนส่งสาธารณะที่ไม่สะท้อนต้นทุนจริง
T3	ผู้ใช้บริการ (เช่นลูกค้าที่เป็นบุคคลหรือคณะบุคคลที่มีกำลังซื้อและองค์กรเอกชนที่ใช้บริการขนส่งสินค้า) มีความคาดหวังจากการใช้บริการสูง ในขณะที่เขามีทางเลือกในการใช้บริการเพิ่มขึ้น
T4	มีทางตัดผ่านเยอะ ทำให้ต้องรับภาระเรื่องการทำระบบอาณัติสัญญาณ
T5	มีคู่แข่งในช่องทางการขนส่งอื่น
T6	มีปัญหาการบุกรุกพื้นที่ดินรถไฟของผู้เช่า ผู้บุกรุก
T7	การรถไฟฯ ได้รับผลกระทบจากการพัฒนาพื้นที่รอบข้างทางรถไฟ เช่น การสร้างถนนและสิ่งก่อสร้างขวางทางน้ำ ทำให้น้ำท่วมรางเกิดความเสียหาย การขยายตัวของถนนยังทำให้เกิดทางลัดผ่านรางรถไฟเป็นจำนวนมาก ก่อให้เกิดความไม่ปลอดภัยในการให้บริการขนส่งและไม่สามารถทำความเร็วได้
T8	ความเข้มงวดในการขออนุญาตก่อสร้าง เช่น การศึกษาผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม และการต่อต้านของประชาชนในพื้นที่ ส่งผลให้การก่อสร้างเป็นไปได้อย่างขึ้น นอกจากนี้ จำนวนผู้รับเหมาก่อสร้างระบบรางมีน้อยราย และไม่ค่อยมีคุณภาพส่งผลกระทบต่อมาตรฐานการควบคุมงาน การก่อสร้างและการติดตั้งหน้างาน รวมทั้งทำให้งานล่าช้า
T9	ข้อจำกัดด้านการจัดการถักและล้อเลื่อน เกิดจาก ปัญหาเงื่อนไขและระยะเวลาการดำเนินงานโดยวิธีการประกวดราคาและข้อเสนอเทคนิคเกี่ยวกับรถจักร ล้อเลื่อนที่ผ่านมา ทำให้การจัดการถัก ล้อเลื่อนและพัสดุมูลค่าสูง
T10	ต้นทุนในทางดำเนินธุรกิจที่มาจากปัจจัยภายนอกมีแนวโน้มที่จะสูงขึ้น เช่นค่าวัสดุก่อสร้าง ขณะเดียวกันรายได้จากการให้บริการลดลง ทำให้เกิดปัญหาการขาดสภาพคล่องทางการเงิน และปัญหาทางบัญชี
T11	ผู้ใช้บริการ (เช่นลูกค้าที่เป็นบุคคลหรือคณะบุคคลที่มีกำลังซื้อและองค์กรเอกชนที่ใช้บริการขนส่งสินค้า) มีความคาดหวังจากการใช้บริการสูง ในขณะที่เขามีทางเลือกในการใช้บริการเพิ่มขึ้น

การวิเคราะห์ SWOT นั้น ไม่เพียงพอที่จะวางกลยุทธ์ที่สามารถตอบสนองความต้องการทั้งภายในและภายนอกองค์กรอย่างรอบด้าน ทำให้ในการวางกลยุทธ์ได้ใช้แนวคิด Business Model Canvas (BMC) (Osterwalder, 2013) เข้ามาประกอบการวิเคราะห์เพิ่มเติม ซึ่งเป็นเครื่องมือสำหรับใช้แสดงภาพรวมของการดำเนินงานที่ชัดเจนและมีความต่อเนื่องอย่างเป็นเหตุเป็นผล และให้เข้าใจมุมมองด้านการสร้างคุณค่า (Capture value) ประกอบด้วยการสร้างคุณค่าของสินค้าและบริการ (Value proposition) ที่ส่งมอบให้กับกลุ่มลูกค้า (Customer segments) มุมมองด้านการส่งมอบบริการ (Delivers) ผ่านช่องทางการสื่อสาร (Channel) และลูกค้าสัมพันธ์ (Relationships) มุมมองด้านทรัพยากรที่มี (Infrastructure or Resources) ซึ่งเกี่ยวข้องกับทรัพยากรหลัก (Key resources) กิจกรรมหลัก (Key activities) และพันธมิตรหลัก (Key partnerships) และมุมมองด้านการเงิน (Financial) ซึ่งเกี่ยวข้องกับกระแสรายได้และประโยชน์ (Revenue streams) และโครงสร้างต้นทุน (Cost structure) อันเป็นการมองอย่างรอบด้านของธุรกิจ

จากการวิเคราะห์ส่วนของตลาด (Segmentation) พบว่า ลูกค้าของการรถไฟฯ สามารถแบ่งออกเป็น 3 กลุ่ม ได้แก่ ลูกค้าจากการขนส่งสินค้า ลูกค้าที่ใช้บริการด้านการเดินทาง และลูกค้าที่เป็นผู้เช่าที่ดินเพื่อนำมาใช้ประโยชน์อีกทอดหนึ่ง จากโอกาส (Opportunities) ที่เกิดจากสภาวะแวดล้อมภายนอก ดังที่นำเสนอในบทที่ 2 และบทที่ 5 พบว่า การขนส่งสินค้ามีแนวโน้มที่จะเติบโตในอัตราที่สูง ทั้งการขนส่งสินค้าในประเทศและระหว่างประเทศ อันเนื่องมาจากนโยบายรัฐบาลที่สนับสนุนเศรษฐกิจการค้าชายแดนและพื้นที่เขตเศรษฐกิจพิเศษ รวมถึงการเติบโตของธุรกิจ E-Commerce และการค้าออนไลน์ ประกอบกับการใช้จุดแข็ง (Strengths) ที่การรถไฟฯ เป็นผู้ถือครองสิทธิในการใช้โครงข่ายรางขนส่งและที่ดินบริเวณโดยรอบ ที่ครอบคลุมทุกภูมิภาคและเชื่อมโยงจังหวัดหลักๆ 47 จังหวัดทั่วประเทศ เมื่อนำมาใช้กำหนดเป็นกลยุทธ์ Maxi-Maxi โดยการจับคู่ระหว่างโอกาสและจุดแข็ง (S-O Strategy) ภายใต้แนวคิด TOWS Matrix ทำให้ส่วนของตลาดมุ่งเน้นไปยังการขนส่งสินค้าและการใช้ประโยชน์จากที่ดินเป็นหลัก โดยเพิ่มสัดส่วนปริมาณการขนส่งทางรางต่อปริมาณการขนส่งสินค้าทั้งหมดภายในประเทศ ร้อยละ 4 ในปี พ.ศ. 2564 แทนที่จะมุ่งเน้นการขนส่งผู้โดยสารเหมือนดังอดีตที่ผ่านมา อันเป็นอุปสรรคและสร้างภาระการขาดทุนอันเนื่องมาจากนโยบายการให้บริการเชิงสังคม (PSO) ของรัฐบาล

โดยการนำเสนอคุณค่าของสินค้าและบริการไปยังลูกค้านั้น สำหรับกลุ่มลูกค้าเป้าหมายด้านการขนส่งสินค้า จำเป็นต้องมีการปรับปรุงจุดอ่อน (Weaknesses) ของการรถไฟฯ ในปัจจุบัน ทั้งในเรื่องของการปรับปรุงด้านกายภาพของสถานีบรรจุและแยกสินค้ากล่อง (ไอซีดี) ที่ลาดกระบัง การปรับปรุงระบบอาณัติสัญญาณ การบำรุงรักษาราง และการจัดซื้อรถจักรและล้อเลื่อน เพื่อให้เกิดมาตรฐานและตอบสนองลูกค้าในเรื่องความเร็วและตรงต่อเวลาในการขนส่ง อีกทั้งยังต้องปรับปรุงจุดอ่อนและเสริมจุดแข็งด้านการบริหารต้นทุน เพื่อให้สามารถแข่งขันกับการขนส่งในหมวดอื่นได้

การปรับปรุงเพื่อสร้างคุณค่าเหล่านี้จะนำมาซึ่งกิจกรรมหลักต่าง ๆ ทั้งการปรับปรุงระบบด้านกายภาพในกิจกรรมหลัก (Primary Activities) ของสายโซ่คุณค่า (Value Chain) ดังที่กล่าวในข้างต้น และกิจกรรมสนับสนุน (Supporting Activities) อันได้แก่ การปรับปรุงและพัฒนาระบบสารสนเทศด้วยการรวมศูนย์ข้อมูล การขนส่งและระบบบัญชีการเงินให้มีความทันสมัยหรือ Real Time และที่สำคัญ คือ การปรับปรุงด้านบุคลากรให้ปรับตัวสอดคล้องกับภาวะการตลาดและบริบทการแข่งขันด้านการขนส่งทางรางที่เปลี่ยนแปลงไป โดยการเสริมสร้างทักษะและแนวคิดด้านธุรกิจเพิ่มขึ้นจากจุดแข็งองค์ความรู้ด้านวิศวกรรมที่มีอยู่ในปัจจุบัน

การดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ นั้น การรถไฟฯ ไม่สามารถที่จะดำเนินการได้เองเพียงผู้เดียว จำเป็นต้องมีพันธมิตรต่าง ๆ ในการขับเคลื่อน ทั้งพันธมิตรในด้านการลงทุน ด้วยการดึงดูดภาคธุรกิจเอกชนและนักลงทุนที่สนใจเข้ามาร่วมลงทุนในลักษณะ PPP แลกเปลี่ยนกับการได้รับสัมปทานในการบริหาร ICD และการเดินรถ รวมถึงพันธมิตรอื่น ๆ อาทิ หน่วยงานด้านก่อสร้าง ไปรษณีย์ไทย และภาคการขนส่งในหมวดโลจิสติกส์อื่น ๆ เพื่อให้เกิดการเชื่อมต่อเครือข่ายการขนส่งที่ครอบคลุมมากกว่าในปัจจุบัน

ข้อสำคัญอีกประการหนึ่งภายใต้ BMC ได้แก่ ช่องทางการนำเสนอและประชาสัมพันธ์คุณค่าของสินค้าและบริการที่ได้รับการปรับปรุงใหม่ ซึ่งอาจจะเป็นในลักษณะของการประชาสัมพันธ์ร่วมกับพันธมิตรหลักผ่านช่องทางการนำเสนอแบบดั้งเดิม ที่เน้นช่องทางการนำเสนอแบบออฟไลน์ อาทิ การนำเสนอผ่านโบรชัวร์ แผ่นพับ ทีมประชาสัมพันธ์และการขาย ร่วมกับช่องทางการนำเสนอสมัยใหม่ ผ่านช่องทางออนไลน์และ

เครือข่ายสังคม กับกลุ่มลูกค้าองค์กรต่าง ๆ ทั้งลูกค้าหลักอย่างปูนซีเมนต์ไทย ปตท. TPI และภาคเอกชนอื่น ๆ ที่เป็นลูกค้าในปัจจุบัน และลูกค้าศักยภาพในอนาคต (Potential Customers)

ดังนั้น การดำเนินการในแต่ละช่องของ BMC จะต้องสัมพันธ์กันและนำไปสู่เป้าหมายเดียวกัน โดยการสร้างคุณค่าของการให้บริการขนส่งผู้โดยสารและสินค้า (Value proposition) ซึ่งการวางเป้าหมายขององค์กรธุรกิจทั่วโลกจะครอบคลุม การปรับองค์ประกอบธุรกิจ/องค์กร (Configuration) การปรับสินค้าที่เสนอต่อลูกค้า (Offering) และการปรับประสบการณ์ของลูกค้า (Experience) เพื่อสร้างลูกค้าใหม่และรักษาลูกค้าเดิม ดำเนินการสร้างจุดเด่นของการบริการขนส่งทางรถไฟ (Service) การเพิ่มคุณภาพการให้บริการการขนส่งผู้โดยสารและสินค้าเพื่อสร้างความพึงพอใจของลูกค้าและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องนำไปสู่ภาพลักษณ์ที่ดี (Brand) หรือการเพิ่มประโยชน์จากทรัพย์สินและโครงสร้างพื้นฐานโดยการมีส่วนร่วมของเอกชนเพื่อใช้ประโยชน์จากโครงสร้างพื้นฐานให้มากขึ้น (Structure)

การมองภาพกิจกรรมตั้งแต่ต้นน้ำจนถึงปลายน้ำจะทำให้ทราบสาเหตุและปัจจัย (Enabling factors) จากกิจกรรมต้นน้ำที่ส่งผลกระทบต่อกิจกรรมปลายน้ำและผลการดำเนินงาน (Performance) เช่น การเสนอสินค้าให้ลูกค้าใหม่จะสร้างความสัมพันธ์และสื่อสารกับลูกค้าในช่องทางการสื่อสารใด ทรัพยากรที่มีอยู่เพียงพอกับการดำเนินกิจกรรมหรือไม่ และจะต้องมีพันธมิตรเป็นใคร เพื่อให้เกิดกระแสรายได้ที่มากขึ้นหรือรายจ่ายที่ลดลง การมองทั้งห่วงโซ่คุณค่านี้เองที่ทำให้เห็นมุมมองในการขับเคลื่อนองค์กรที่เชื่อมต่อกันอย่างบูรณาการระหว่างปัจจัยสนับสนุน และสาเหตุและปัจจัย (Enabling factors) สำคัญที่เป็นตัวขับเคลื่อนองค์กร นำมาซึ่งการกำหนดเป็นยุทธศาสตร์ที่สำคัญภายใต้แผนวิสาหกิจครั้งนี้

5.2 วิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์ เป้าหมาย ภายใต้แผนวิสาหกิจการรถไฟแห่งประเทศไทย พ.ศ. 2560-2564

จากการสัมภาษณ์พนักงานระดับผู้บริหาร ผู้แทนของทุกฝ่าย/สำนักงานที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินการตามแผนฯ และผลการประชุมระดมสมองในการพิจารณากลยุทธ์ในมิติต่าง ๆ ของการบริหารงานของการรถไฟฯ นั้น คณะที่ปรึกษาได้กำหนดพันธกิจ วัตถุประสงค์ วิสัยทัศน์ เป้าหมาย และยุทธศาสตร์ ภายใต้แผนวิสาหกิจการรถไฟแห่งประเทศไทย พ.ศ. 2560-2564 โดยมีสาระสำคัญ ดังต่อไปนี้

5.2.1 วิสัยทัศน์การรถไฟแห่งประเทศไทย

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 การจัดการที่ดีได้รวมถึงการปรับปรุงระเบียบทางด้านพัสดุ 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 พ.ศ. 2564

4) ความตรงต่อเวลา

5) ความพึงพอใจของผู้ใช้บริการ ร้อยละ 80 ในปี 2564

ตารางที่ 5.1 ตัวชี้วัดวิสัยทัศน์ในระดับองค์กรของการรถไฟแห่งประเทศไทย

วิสัยทัศน์	ตัวชี้วัด	ตัวชี้วัด				
		2560	2561	2562	2563	2564
ยกระดับคุณภาพการให้บริการขนส่งทางรางที่ทันสมัยและการบริหารจัดการที่ดี ส่งเสริมการแข่งขันของประเทศ	EBIDA มีการปรับตัวที่ดีขึ้น	-5,891	-5,028	-3,320	-2,148	-697
	จำนวนผู้โดยสารเพิ่มขึ้นเพิ่มเป็น 50 ล้านคน ในปี พ.ศ. 2564	33	33	35	36	50
	สัดส่วนปริมาณการขนส่งทางรางต่อปริมาณการขนส่งสินค้าทั้งหมดภายในประเทศ ร้อยละ 4 ในปี พ.ศ. 2564	1.75	2.26	2.72	3.35	4.0
	ความตรงต่อเวลา (ร้อยละ)	70	75	80	85	90
	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 2559³ 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

³ 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.

5.2.2 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

5.2.3 วัตถุประสงค์ของแผนวิสาหกิจการรถไฟฯ พ.ศ. 2560-2564

- 1) เพื่อยกระดับคุณภาพการให้บริการขนส่งทางรางที่ทันสมัยและการบริหารจัดการที่ดี ส่งเสริมการแข่งขันของประเทศภายใต้สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนไป
- 2) เพื่อปรับปรุงผลการดำเนินงานของการรถไฟฯ ทั้งธุรกิจหลักและธุรกิจรอง รวมทั้งมีการจัดการต้นทุนอย่างมีประสิทธิภาพ
- 3) เพื่อให้เกิดการพัฒนาองค์กรและบุคลากรที่สอดคล้องกับแผนการลงทุนโครงสร้างพื้นฐานระบบรางอันจะนำไปสู่ความสามารถในการแข่งขันที่ยั่งยืนของการรถไฟฯ ในระยะยาว
- 4) เพื่อให้เกิดการบูรณาการการทำงานร่วมกันของหน่วยงานต่าง ๆ ของการรถไฟฯ ในการผลักดันวิสัยทัศน์การรถไฟฯ อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล
- 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 ว่าต้อง

มีปัจจัยและเงื่อนไขใดบ้างที่จะต้องดำเนินงานให้ได้ตามเป้าหมายดังกล่าวบ้าง 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 ซึ่งข้อสมมตินี้อยู่ในวิสัยที่การรถไฟฯ 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 แต่มีโครงการลงทุนขนาดใหญ่ที่จะเกิดขึ้นในอนาคตที่สร้างรายได้สูงกว่าประมาณการขั้นต้นซึ่งเป็นผลดีต่อการรถไฟฯ
4. ด้านการประมาณการค่าใช้จ่าย เช่น ค่าใช้จ่ายในการบำรุงทาง มีการปรับเพิ่มตามจำนวนกิโลเมตรของรางที่เพิ่มขึ้น และมีการปรับตามข้อสมมติฐานของฝ่ายการเงิน

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 ศักยภาพสูงสุดในการแข่งกายภาพว่า การรถไฟฯ สามารถขยายได้เพิ่มเติมหรือไม่ 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 จะต้องมียุทธศาสตร์จากการโดยสารเชิงพาณิชย์ เฉลี่ยประมาณร้อยละ 26 ต่อปีและรายได้จากการขนส่งสินค้าประมาณร้อยละ 10 ต่อปี ซึ่งอาจเป็นเป้าหมายที่มีความท้าทายต่อการรถไฟฯ และเป็นการค่อย ๆ ปรับเป้าหมายของการขนส่งให้เชื่อมโยงกับเป้าหมายการขนส่งของประเทศ

4. การเพิ่มรถจักรและล้อเลื่อนเชิงพาณิชย์ และรถไฟฟาสายสีแดง เป็นเงื่อนไขสำคัญที่ต้องมีการดำเนินการให้แล้วเสร็จตามแผนงานที่กำหนดไว้ เพื่อให้รายได้จากการขนส่งสินค้าเริ่มเพิ่มขึ้นตั้งแต่ปี พ.ศ. 2564

ข้อจำกัดของการประมาณการ คือ ไม่สามารถแยกส่วนของค่าใช้จ่ายออกมาได้เป็นรายการย่อย ๆ ได้ทั้งหมด โดยเฉพาะค่าใช้จ่ายด้านพนักงานจะไม่ได้ลดลงอย่างแน่นอน เนื่องจากแผนการรับพนักงานเพิ่มเติมระบบของการเติบโตตามขึ้นเงินเดือน และสภาพเศรษฐกิจภายนอกที่มีการปรับขึ้นเงินเดือนพนักงานรัฐวิสาหกิจ

อย่างไรก็ดี ในการกำหนดแผนการดำเนินงานเพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมายที่กำหนดครั้งนี้ ได้ให้ความสำคัญกับแหล่งรายได้ที่เกิดจากการโดยสารเชิงพาณิชย์ที่มากกว่ารายได้จากการขนส่งสินค้า ซึ่งแสดงถึงประเด็นการจัดสรรทรัพยากรที่อาจแตกต่างจากวัตถุประสงค์ด้านการขนส่งของประเทศ โดยเน้นการเพิ่มรายได้ และพยายามลดค่าใช้จ่ายควบคู่กัน เพื่อเป็นปัจจัยเสริมทำให้ EBIDA มีการปรับตัวที่ดีขึ้น แต่การบรรลุเป้าหมายไม่สามารถแก้ไขด้วยวิธีการทางการเงินอย่างเดียวจำเป็นต้องมีแผนการใช้ทรัพยากรด้านต่าง ๆ อย่างเหมาะสมอีกด้วย

ที่ปรึกษาได้กำหนดแนวทางการดำเนินงานโดยเน้น 2 แนวทางหลักที่สำคัญ คือ (1) การเพิ่มรายได้ ซึ่งมาจากการให้บริการด้านขนส่งสินค้าและขนส่งผู้โดยสาร ที่เป็นรายได้ที่เกิดจากฝั่งธุรกิจหลัก หรือ Core business โดยมีรายได้จากการบริหารทรัพย์สิน ซึ่งเป็นรายได้จากฝั่งธุรกิจที่ไม่เกี่ยวข้องกับธุรกิจหลัก หรือ Non-core business และ (2) การลดรายจ่าย โดยเฉพาะอย่างยิ่งรายจ่ายจากการดำเนินการ (Operating Expense) ซึ่งส่วนใหญ่มาจากเงินเดือน และค่าใช้จ่ายเงินล่วงหน้า ซึ่งมีสัดส่วนสูงมาก การลดค่าใช้จ่ายด้านพนักงานและค่าล่วงเวลาลงให้ได้ร้อยละ 10 จากเดิมจะช่วยให้สามารถบรรลุเป้าหมายทางการเงินได้ (ส่วนนี้เป็นตัวเสริม เพื่อแสดงว่ามีการให้ความสนใจกับการบริหาร)

ดังนั้น ภายใต้อสมมติฐาน และข้อมูลจากการรถไฟฯ ที่ปรึกษาได้ถอดเงื่อนไขและปัจจัยแห่งความสำคัญนำมากำหนดเป้าหมายในการดำเนินงาน และแผนการดำเนินงานภายใต้แผนวิสาหกิจ โดยในกรณีเป้าหมายทางการเงินจะกำหนดเป้าหมายเป็นจำนวนเงินในแต่ละปี ในกรณีแผนการจัดหารถจักร แผนการซ่อมบำรุงต่าง ๆ จะนำมากำหนดเป้าหมายการดำเนินงานในแต่ละปี ว่าจะต้องมีการจัดหารถจักรในแต่ละปีอย่างไร และ/หรือโครงการใดที่จะต้องดำเนินงานให้แล้วเสร็จ นอกจากนี้ ในส่วนที่เป็นการบริหารจัดการภายใน การพัฒนาบุคลากร การพัฒนาเพื่อปรับปรุงองค์กรรองรับการเปลี่ยนแปลง ได้ถูกนำมาพิจารณาเพิ่มเติมแผนงานที่ควรจะดำเนินงานในช่วงปีของแผนวิสาหกิจอีกด้วย

5.2.4 ยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ และกลยุทธ์ของแผนวิสาหกิจด้านต่าง ๆ ในแผนวิสาหกิจ การรถไฟฯ พ.ศ.2560-2564

คณะที่ปรึกษาได้ทำการวิเคราะห์ SWOT เพื่อทราบถึงปัจจัยสำคัญที่จะเป็นปัจจัยที่นำมาซึ่งการกำหนดยุทธศาสตร์ ทั้งนี้ ในการออกแบบยุทธศาสตร์และกลยุทธ์เพื่อขับเคลื่อนองค์กรให้ไปสู่เป้าหมายนั้น ได้นำแนวคิดและการวางกลยุทธ์จะใช้แนวคิด Business Model Canvas (BMC) มาเป็นเครื่องมือในการกำหนดยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ เนื่องจากแนวคิดนี้สามารถแสดงภาพรวมการดำเนินงานที่ชัดเจนและมีความต่อเนื่องอย่างเป็นเหตุ

เป็นผล และให้เข้าใจมุมมองด้านการสร้างคุณค่า (Capture value) มุมมองด้านทรัพยากรที่มี (Infrastructure or resources) และมุมมองด้านการเงิน (Financial) ซึ่งเป็นการวิเคราะห์ให้เห็นถึงห่วงโซ่คุณค่า (Value chain) โดยจะแสดงให้เห็นกิจกรรม พร้อมผู้รับผิดชอบ และสามารถสะท้อนให้เห็นกิจกรรมตั้งแต่ต้นน้ำจนถึงปลายน้ำซึ่งจะทำให้ทราบสาเหตุและปัจจัย (Enabling factors) จากกิจกรรมต้นน้ำที่ส่งผลกระทบต่อกิจกรรมปลายน้ำและผลการดำเนินงาน (Performance) จากกระบวนการวิเคราะห์ดังกล่าว นำมาประกอบกับผลการสัมภาษณ์ผู้แทนของหน่วยงานภายใน และหน่วยงานภายนอกที่เป็นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และผลการจัดประชุมระดมสมองระหว่างทีมที่ปรึกษาและเจ้าหน้าที่การรถไฟฯ จำนวน 7 ครั้ง โดยยังคงคำนึงถึงความเชื่อมโยงระหว่างแผนวิสาหกิจ พ.ศ. 2560 - 2564 กับแผนฟื้นฟูกิจการการรถไฟแห่งประเทศไทย พ.ศ.2558-2567 ทำให้สามารถออกแบบยุทธศาสตร์ของการรถไฟฯ ภายใต้แผนวิสาหกิจฯ พ.ศ. 2560-2564 ดังนี้

1.ยุทธศาสตร์การเพิ่มความสามารถในการให้บริการขนส่งทางรางของประเทศ โดยอาศัยจุดแข็งของการรถไฟฯ ที่บุคลากรมีความชำนาญด้านระบบรางและล้อเลื่อน และมีโครงสร้างพื้นฐานในการขนส่งผู้โดยสารและสินค้า ทั้งรถจักร สถานีและ ICD และโอกาสที่รัฐบาลมีการอนุมัติงบประมาณโครงสร้างพื้นฐาน เพิ่มขีดความสามารถในการให้บริการระบบราง 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.ยุทธศาสตร์การพัฒนองค์กรและการจัดการให้เชื่อมโยงอย่างบูรณาการ ยุทธศาสตร์นี้เน้นการปรับปรุงองค์กรให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น โดยจะช่วยแก้ไขจุดอ่อนขององค์กรที่ขาดความเชื่อมโยงและบูรณาการทำงานร่วมกันระหว่างหน่วยงาน ทำให้ยังคงการวางแผนในการบริหารจัดการ การบำรุงรักษา ราง อาณัติสัญญาณ และการจัดซื้อจัดจ้างและล้อเลื่อน 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 การพัฒนาบุคลากร เพื่อการจัดการสมัยใหม่ 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) ซึ่งได้มีการกำหนดและรวบรวมโครงการที่สำคัญอันสอดคล้องกับเป้าหมายของการดำเนินงานภายใต้แผนวิสาหกิจ โดยสามารถแสดงความเชื่อมโยงของวิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์ และเป้าประสงค์ พร้อมกำหนดตัวชี้วัดที่สอดคล้อง แสดงตามแผนภาพที่ 5.1

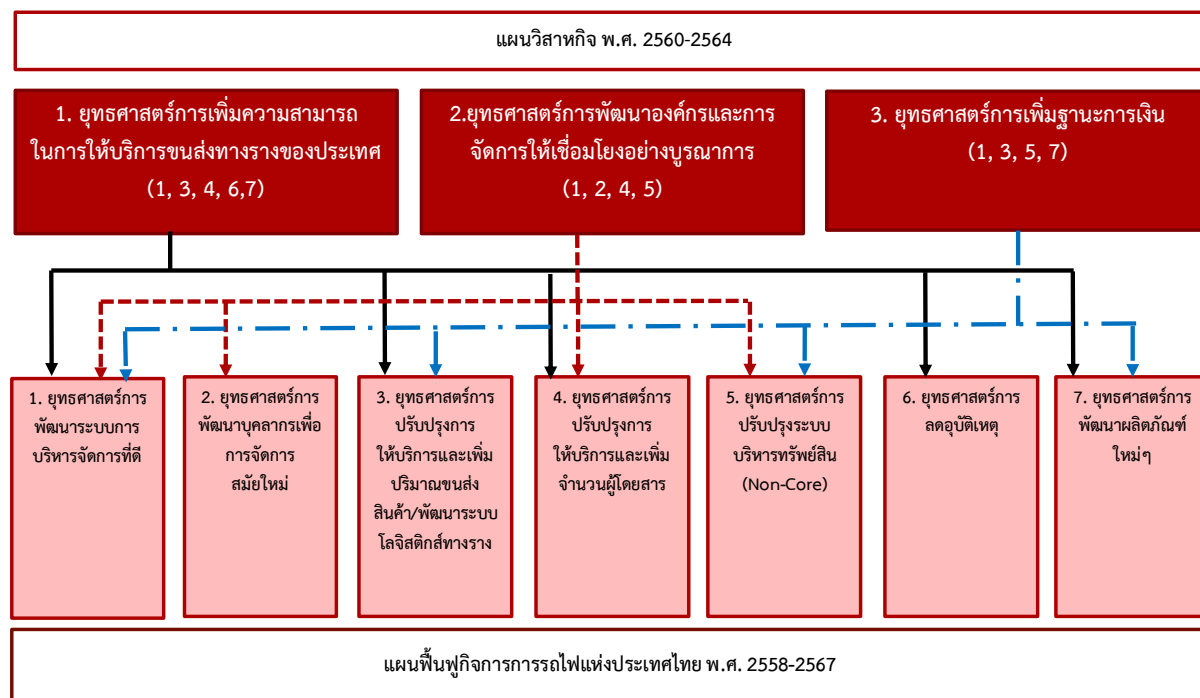
แผนภาพที่ 5.1 ความเชื่อมโยงของวิสัยทัศน์ยุทธศาสตร์ และเป้าประสงค์ ภายใต้แผนวิสาหกิจประจำปี พ.ศ. 2560 -2564

วิสัยทัศน์	“ยกระดับคุณภาพการให้บริการขนส่งทางรางที่ทันสมัยและการบริหารจัดการที่ดี ส่งเสริมการแข่งขันของประเทศ”		
ตัวชี้วัด	จำนวนผู้โดยสารเพิ่มขึ้นเพิ่มเป็น 50 ล้านคน ณ ปี 2564 สัดส่วนปริมาณการขนส่งสินค้าทางรางต่อปริมาณการขนส่งสินค้าทั้งหมดภายในประเทศ ร้อยละ 4 ในปี 2564 ความตรงต่อเวลา ร้อยละ 90 และความพึงพอใจของผู้ใช้บริการ ร้อยละ 80 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

ที่มา: คณะที่ปรึกษา (2559)

นอกจากนี้ เพื่อให้เห็นความเชื่อมโยงระหว่างแผนวิสาหกิจ พ.ศ. 2560 - 2564 กับแผนฟื้นฟูกิจการ
การรถไฟแห่งประเทศไทย พ.ศ.2558-2567 จึงได้ดำเนินการแสดงความเชื่อมโยงกันตามแผนภาพที่ 5.2

แผนภาพที่ 5.2 ความเชื่อมโยงระหว่างแผนวิสาหกิจและแผนฟื้นฟู



ที่มา: คณะที่ปรึกษา (2559)

ตารางที่ 5.2 เป้าประสงค์ กลยุทธ์ ตัวชี้วัด และความสอดคล้องกับ
แผนฟื้นฟูกิจการการรถไฟแห่งประเทศไทย พ.ศ.2558-2567 ของ
ยุทธศาสตร์ที่ 1 ยุทธศาสตร์การเพิ่มความสามารถในการให้บริการขนส่งทางรางของประเทศ

เป้าประสงค์	ความสอดคล้องกับแผนฟื้นฟู
1. สร้างความเชื่อมั่นในความปลอดภัย (safety) สอดคล้องกับ - ยุทธศาสตร์ที่ 1 การพัฒนาระบบการบริหารจัดการที่ดี - ยุทธศาสตร์ที่ 6 การลดอุบัติเหตุในการเดินรถและยกระดับการรักษาความปลอดภัยในขบวนรถและพื้นที่สถานี	สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ที่ 1 การพัฒนาระบบการบริหารจัดการที่ดี ตามแนวทางที่สำคัญ ดังนี้ - การจัดทำมาตรฐานการบำรุงรักษาทางรถไฟ สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ที่ 6 การลดอุบัติเหตุในการเดินรถและยกระดับการรักษาความปลอดภัย ในขบวนรถและพื้นที่สถานี ตามแนวทางที่สำคัญ ดังนี้ - การติดตั้งเครื่องกั้นถนนชนิดคานทำงานอัตโนมัติ บริเวณจุดตัดทางรถไฟ - การติดตั้งป้ายสัญญาณอัตโนมัติ ณ ทางลัดผ่าน เพื่อเตือนว่าขบวนรถไฟกำลังวิ่งผ่าน - การจัดทำคู่มือและแนวทางการให้หน่วยงานภาครัฐอื่น ๆ และ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (อปท.) สามารถจัดหาและติดตั้งเครื่องกั้นถนนชนิดคานทำงานอัตโนมัติ รวมทั้งแนวทางการบำรุงรักษาและความรับผิดชอบด้านค่าใช้จ่าย

เป้าประสงค์	ความสอดคล้องกับแผนฟื้นฟู
	- การร่วมมือกับหน่วยงานภาครัฐอื่น ๆ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (อปท.) และ NGO หน่วยงานภาครัฐในการลดจำนวนทางลักผ่านทั่วประเทศ - มาตรการเพิ่มความปลอดภัยด้านล้อเลื่อน - มาตรการเพิ่มความปลอดภัยด้านล้อเลื่อน
2. ยกระดับคุณภาพการให้บริการต่อผู้โดยสารและลูกค้าสินค้า (Service Quality) สอดคล้องกับ - ยุทธศาสตร์ที่ 3 การปรับปรุงการให้บริการและเพิ่มปริมาณการขนส่งสินค้า/พัฒนาระบบโลจิสติกส์ทางราง - ยุทธศาสตร์ที่ 4 การปรับปรุงการให้บริการและเพิ่มจำนวนผู้โดยสาร - ยุทธศาสตร์ที่ 6 การลดอุบัติเหตุในการเดินทางและยกระดับการรักษาความปลอดภัย ในขบวนรถและพื้นที่สถานี	สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ที่ 3 การปรับปรุงการให้บริการและเพิ่มปริมาณการขนส่งสินค้า/พัฒนาระบบโลจิสติกส์ทางราง ตามแนวทางที่สำคัญ ดังนี้ - การเข้าหัวรถจักรพร้อมการซ่อมบำรุงเพื่อการขนส่งสินค้า สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ที่ 4 การปรับปรุงการให้บริการและเพิ่มจำนวนผู้โดยสารตามแนวทางที่สำคัญ ดังนี้ - การปรับปรุงห้องน้ำและเครื่องสุขภัณฑ์ในรถโดยสารชั้น 3 (จำนวน 148 คัน) - การปรับปรุงภาพลักษณ์การให้บริการที่สถานีรถไฟ (ปีละ 12 สถานี) สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ที่ 6 การลดอุบัติเหตุในการเดินทางและยกระดับการรักษาความปลอดภัย ในขบวนรถและพื้นที่สถานี ตามแนวทางที่สำคัญ ดังนี้ การติดตั้งระบบ CCTV บันทึกภาพบริเวณสถานีแบบรวม เพื่อให้หน่วยงานภายนอก อาทิ สนข. สามารถดึงภาพวิดีโอแบบ Real Time ได้ รวมทั้ง CCTV สำหรับตู้โดยสาร Lady & Children
3. เพิ่มศักยภาพการให้บริการขนส่งสินค้าและผู้โดยสาร (Supply building) สอดคล้องกับ - ยุทธศาสตร์ที่ 7 การพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ที่มีศักยภาพในการเพิ่มรายได้ในระยะยาวและส่งเสริมระบบในปัจจุบัน	สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ที่ 7 การพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ที่มีศักยภาพในการเพิ่มรายได้ในระยะยาวและส่งเสริมระบบในปัจจุบัน ตามแนวทางที่สำคัญ ดังนี้ - การร่วมทุนกับภาคเอกชนในการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานทางรถไฟ - การร่วมทุนกับเอกชนในกลุ่มธุรกิจโลจิสติกส์ในการจัดตั้งศูนย์กระจายสินค้า และย่านเก็บตู้สินค้า - การรถไฟฯ เดินรถไฟฟ้ายั่งยืน

ที่มา: คณะที่ปรึกษา (2559)

**ตารางที่ 5.3 เป้าประสงค์ กลยุทธ์ ตัวชี้วัด และความสอดคล้องกับ
แผนฟื้นฟูกิจการการรถไฟแห่งประเทศไทย พ.ศ.2558-2567 ของ
ยุทธศาสตร์ที่ 2 การพัฒนาองค์กรและการจัดการให้เชื่อมโยงอย่างบูรณาการ**

เป้าประสงค์	ความสอดคล้องกับแผนฟื้นฟู
1. มีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่เชื่อมโยงกันและสนับสนุนการตัดสินใจทุกระดับ สอดคล้องกับ - ยุทธศาสตร์ที่ 1 การพัฒนาระบบบริหารจัดการที่ดี - ยุทธศาสตร์ที่ 2 การพัฒนาบุคลากรเพื่อการจัดการสมัยใหม่ - ยุทธศาสตร์ที่ 4 การปรับปรุงการให้บริการและเพิ่มจำนวนผู้โดยสาร - ยุทธศาสตร์ที่ 5 การปรับปรุงระบบบริหารทรัพยากร (Non-core) เพื่อแก้ไขภาระทางการเงินจากการดำเนินการในอดีต	สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ที่ 1 การพัฒนาระบบการบริหารจัดการที่ดี ตามแนวทางที่สำคัญ ดังนี้ - การขับเคลื่อนการบริหารงานในรูปแบบหน่วยธุรกิจ (Business Unit: BU) - การปรับปรุงระบบข้อมูลด้านการเงินและการบัญชี เพื่อการบริหารจัดการองค์กรที่ดี (Corporate Good Governance) - การลดต้นทุนการดำเนินการ สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ที่ 2 การพัฒนาบุคลากรเพื่อการจัดการสมัยใหม่ ตามแนวทางที่สำคัญ ดังนี้ - การปรับกระบวนการทำงานแบบบูรณาการหลายหน่วยงาน เพื่อเพิ่มความเร็วในการประสานงานโดยมุ่งเน้นผลลัพธ์ที่ตรงความต้องการของผู้ใช้บริการ สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ที่ 4 การปรับปรุงการให้บริการและเพิ่มจำนวนผู้โดยสาร ตามแนวทางที่สำคัญดังนี้ - การจัดขบวนรถตัวอย่างประกันเวลาและคุณภาพการให้บริการ - การร่วมดำเนินการกับภาคธุรกิจท่องเที่ยวในการทำตลาดเพื่อเพิ่มปริมาณผู้โดยสารกลุ่มท่องเที่ยว สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ที่ 5 การปรับปรุงระบบการบริหารทรัพยากร (Non-core) เพื่อแก้ไขภาระทางการเงินจากการดำเนินการในอดีต (ไม่มีแนวทางสำคัญที่มีความเชื่อมโยง)
2. การปรับปรุงโครงสร้างองค์กรและกระบวนการทำงาน (Re-organization and Re-process) เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและบูรณาการการบริหารจัดการองค์กร สอดคล้องกับ - ยุทธศาสตร์ที่ 1 การพัฒนาระบบบริหารจัดการที่ดี - ยุทธศาสตร์ที่ 2 การพัฒนาบุคลากรเพื่อการจัดการสมัยใหม่	สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ที่ 1 การพัฒนาระบบการบริหารจัดการที่ดี ตามแนวทางที่สำคัญ ดังนี้ - การขับเคลื่อนการบริหารงานในรูปแบบหน่วยธุรกิจ (Business Unit: BU) - การปรับปรุงระบบข้อมูลด้านการเงินและการบัญชี เพื่อการบริหารจัดการองค์กรที่ดี (Corporate Good Governance) - การลดต้นทุนการดำเนินการ สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ที่ 2 การพัฒนาบุคลากรเพื่อการจัดการสมัยใหม่ ตามแนวทางที่สำคัญ ดังนี้

เป้าประสงค์	ความสอดคล้องกับแผนฟื้นฟูฯ
- ยุทธศาสตร์ที่ 5 การปรับปรุงระบบการบริหารทรัพยากร (Non-core) เพื่อแก้ไขภาระทางการเงินจากการดำเนินการในอดีต	- การปรับกระบวนการทำงานแบบบูรณาการหลายหน่วยงาน เพื่อเพิ่มความรวดเร็วในการประสานงานโดยมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ที่ตรงความต้องการของผู้ใช้บริการ สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ที่ 5 การปรับปรุงระบบการบริหารทรัพยากร (Non-core) เพื่อแก้ไขภาระทางการเงินจากการดำเนินการในอดีต (ไม่มีแนวทางสำคัญที่มีความเชื่อมโยง)
3. การบริหารและพัฒนาบุคลากรเพื่อรองรับการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการองค์กร สอดคล้องกับ - ยุทธศาสตร์ที่ 2 การพัฒนาบุคลากรเพื่อการจัดการสมัยใหม่	สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ที่ 2 การพัฒนาบุคลากรเพื่อการจัดการสมัยใหม่ ตามแนวทางที่สำคัญ ดังนี้ - การเตรียมความพร้อมด้านบุคลากรรองรับการขยายการให้บริการโดยสารและโลจิสติกส์ ภายใต้โครงการทางคู่ 5+ 1 เส้นทางและผลิตภัณฑ์ใหม่ - การเตรียมความพร้อมด้านบุคลากรรองรับการขยายการให้บริการโดยสารและโลจิสติกส์ ภายใต้โครงการทางคู่ 5+ 1 เส้นทางและผลิตภัณฑ์ใหม่ - การปรับกระบวนการทำงานแบบบูรณาการหลายหน่วยงาน เพื่อเพิ่มความรวดเร็วในการประสานงานโดยมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ที่ตรงความต้องการของผู้ใช้บริการ - การจัดทำระบบ Performance Based Career Management สำหรับบุคลากรด้านบริหาร ระดับกลาง/ล่าง รวมทั้งกลุ่มบุคลากรที่จะรับเข้ามาใหม่

ที่มา: คณะที่ปรึกษา (2559)

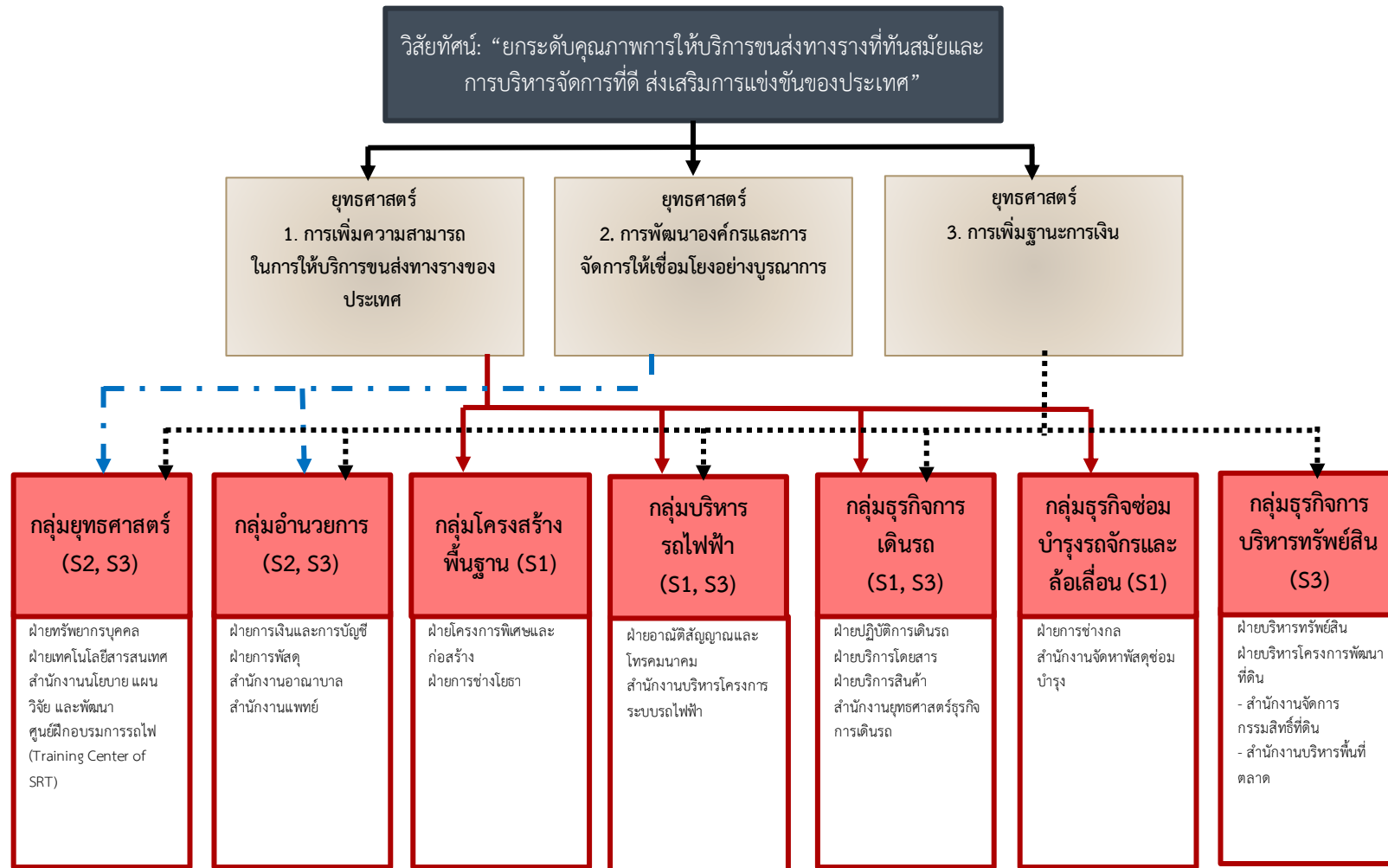
**ตารางที่ 5.4 เป้าประสงค์ กลยุทธ์ ตัวชี้วัด และความสอดคล้องกับ
แผนฟื้นฟูกิจการการรถไฟแห่งประเทศไทย พ.ศ.2558-2567 ของ
ยุทธศาสตร์ที่ 3 การเพิ่มฐานะการเงิน**

เป้าประสงค์	ความสอดคล้องกับแผนฟื้นฟู
1. การเพิ่มรายได้จากธุรกิจเดินรถอย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับ - ยุทธศาสตร์ที่ 1 การพัฒนาระบบการบริหารจัดการที่ดี - ยุทธศาสตร์ที่ 5 การปรับปรุงระบบการบริหารทรัพย์สิน (Non-core) เพื่อแก้ไขภาระทางการเงินจากการดำเนินการในอดีต	สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ที่ 1 การพัฒนาระบบการบริหารจัดการที่ดีตามแนวทางที่สำคัญ ดังนี้ - การปรับปรุงระบบข้อมูลด้านการเงินและการบัญชี เพื่อการบริหารจัดการองค์กรที่ดี (Corporate Good Governance) - การลดต้นทุนการดำเนินการ
2. เพิ่มรายได้ non-core อย่างก้าวกระโดด สอดคล้องกับ - ยุทธศาสตร์ที่ 1 การพัฒนาระบบการบริหารจัดการที่ดี - ยุทธศาสตร์ที่ 3 การปรับปรุงการให้บริการและเพิ่มปริมาณการขนส่งสินค้า/พัฒนาระบบโลจิสติกส์ทางราง - ยุทธศาสตร์ที่ 5 การปรับปรุงระบบการบริหารทรัพย์สิน (Non-core) เพื่อแก้ไขภาระทางการเงินจากการดำเนินการในอดีต - ยุทธศาสตร์ที่ 7 การพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ที่มีศักยภาพในการเพิ่มรายได้ในระยะยาวและส่งเสริมระบบในปัจจุบัน	สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ที่ 7 การพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ที่มีศักยภาพในการเพิ่มรายได้ในระยะยาวและส่งเสริมระบบในปัจจุบัน ตามแนวทางที่สำคัญ ดังนี้ - การร่วมทุนกับภาคเอกชนในการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานทางรถไฟ
	สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ที่ 5 การปรับปรุงระบบการบริหารทรัพย์สิน (Non-core) เพื่อแก้ไขภาระทางการเงินจากการดำเนินการในอดีตตามแนวทางที่สำคัญ ดังนี้ - การเพิ่มรายได้และประสิทธิภาพการบริหารทรัพย์สิน (Non-core)
	สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ที่ 3 การปรับปรุงการให้บริการและเพิ่มปริมาณการขนส่งสินค้า/พัฒนาระบบโลจิสติกส์ทางราง ตามแนวทางที่สำคัญ ดังนี้ - การเพิ่มปริมาณจำนวนเที่ยวระหว่าง ICD ลาดกระบังกับท่าเรือแหลมฉบัง - การจัดขบวนตัวอย่างรถสินค้าใหม่รับประกันด้านเวลา - การเพิ่มปริมาณการขนส่งโดยการร่วมลงทุนกับภาคเอกชนในการจัดการจักรและรถพ่วง ในนามเอกชน (ไม่ก่อหนี้สาธารณะ) - การเข้าห้วงจักรพร้อมการซ่อมบำรุงเพื่อการขนส่งสินค้า

เป้าประสงค์	ความสอดคล้องกับแผนฟื้นฟูฯ
3. ลดต้นทุนการดำเนินงาน สอดคล้องกับ - ยุทธศาสตร์ที่ 1 การพัฒนาระบบการบริหารจัดการที่ดี - ยุทธศาสตร์ที่ 3 การปรับปรุงการให้บริการและเพิ่มปริมาณการขนส่งสินค้า/พัฒนาระบบโลจิสติกส์ทางราง	สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ที่ 3 การปรับปรุงการให้บริการและเพิ่มปริมาณการขนส่งสินค้า/พัฒนาระบบโลจิสติกส์ทางราง ตามแนวทางที่สำคัญ ดังนี้ - การเพิ่มปริมาณจำนวนเที่ยวระหว่าง ICD ลาดกระบังกับท่าเรือแหลมฉบัง - การจัดขบวนตัวอย่างรถสินค้าใหม่รับประกันด้านเวลา - การเพิ่มปริมาณการขนส่งโดยการร่วมลงทุนกับภาคเอกชนในการจัดการจักรและรถพ่วง ในนามเอกชน (ไม่ก่อหนี้สาธารณะ) - การเข้าห้วงจักรพร้อมการซ่อมบำรุงเพื่อการขนส่งสินค้า สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ที่ 1 การพัฒนาระบบการบริหารจัดการที่ดี ตามแนวทางที่สำคัญ ดังนี้ - การลดต้นทุนการดำเนินการ

ที่มา: คณะที่ปรึกษา (2559)

แผนภาพที่ 5.3 ความเชื่อมโยงระหว่างยุทธศาสตร์ และกลุ่มงาน



ที่มา: คณะที่ปรึกษา (2559)

ในแต่ละยุทธศาสตร์ ได้มีการกำหนดเป้าประสงค์ และกลยุทธ์ที่สำคัญ ดังนี้

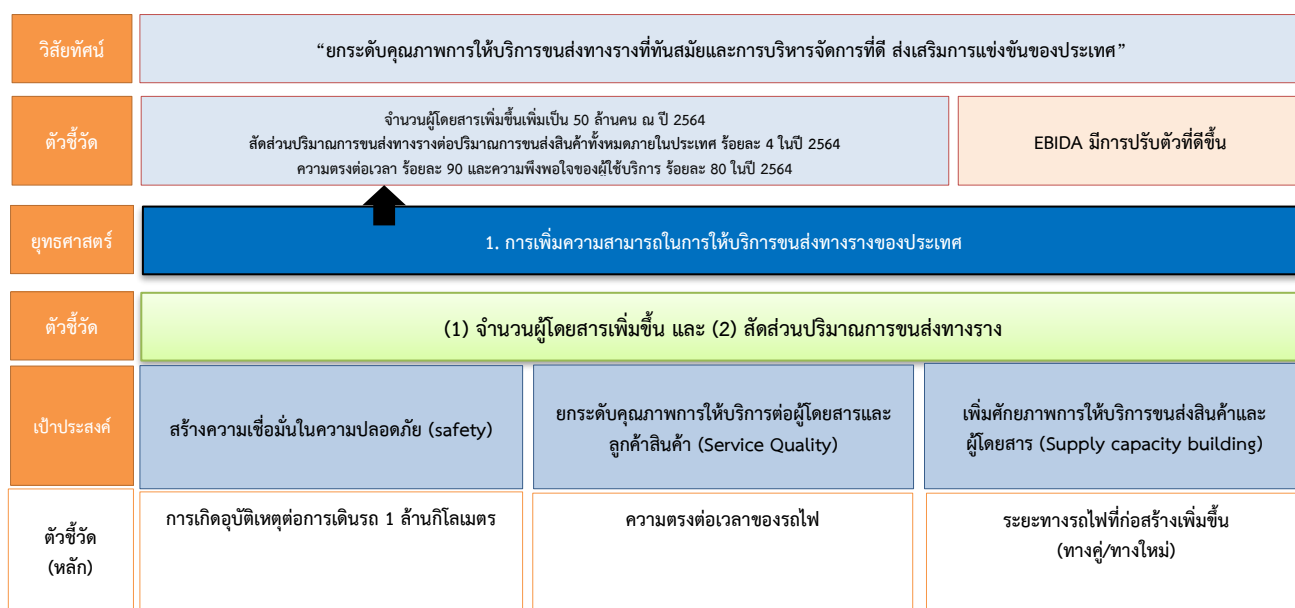
ยุทธศาสตร์ที่ 1 ยุทธศาสตร์การเพิ่มความสามารถในการให้บริการขนส่งทางรางของประเทศ

เป้าประสงค์

- สร้างความเชื่อมั่นในความปลอดภัย (safety)
- ยกระดับคุณภาพการให้บริการต่อผู้โดยสารและลูกค้าสินค้า (service quality)
- เพิ่มปริมาณการให้บริการขนส่งสินค้าและผู้โดยสาร (Supply side)

ทั้งนี้ ในแต่ละเป้าประสงค์ได้กำหนดกลยุทธ์ กำหนดตัวชี้วัดของกลยุทธ์ และวิเคราะห์ความสอดคล้องของเป้าประสงค์และกลยุทธ์ที่ดำเนินการภายใต้ยุทธศาสตร์นี้เชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ของแผนฟื้นฟูกิจการการรถไฟแห่งประเทศไทย พ.ศ.2558-2567 ดังนี้

แผนภาพที่ 5.4 ความเชื่อมโยงระหว่างวิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์ และเป้าประสงค์ของยุทธศาสตร์ที่ 1 การเพิ่มความสามารถในการให้บริการขนส่งทางรางของประเทศ



ที่มา: คณะที่ปรึกษา (2559)

หมายเหตุ: ข้อมูลค่าเป้าหมายจากฝ่ายการช่างกล เมื่อวันที่ 6 มีนาคม 2560

**แผนภาพที่ 5.5 ความเชื่อมโยงระหว่าง เป้าประสงค์ กลยุทธ์ ตัวชี้วัด และแผนปฏิบัติการของ
ยุทธศาสตร์ที่ 1 การเพิ่มความสามารถในการให้บริการขนส่งทางรางของประเทศ**

เป้าประสงค์	สร้างความเชื่อมั่นในความปลอดภัย (safety)	ยกระดับคุณภาพการให้บริการต่อผู้โดยสารและ ลูกค้าสินค้า (Service Quality)	เพิ่มศักยภาพการให้บริการขนส่งสินค้าและผู้โดยสาร (Supply capacity building)
กลยุทธ์	รักษาคุณภาพโครงสร้างพื้นฐาน (ทางและอาณัติสัญญาณ)	เพิ่มจำนวนและรักษาคุณภาพของรถจักรและ ล้อเลื่อนให้สอดคล้องกับแผนธุรกิจ	พัฒนาโครงข่ายและสถานีเพื่อเชื่อมต่อ (Connectivity) การขนส่งหลายรูปแบบ (multi-modal transport) ทั้งสินค้าและผู้โดยสาร
ตัวชี้วัด	- ร้อยละของเส้นทางรถไฟมีค่า Track Quality Index, QI เกิน 30 (รายงานค่าทุกเส้นทางและทุกครึ่งปี) - จำนวนอุปกรณ์อาณัติสัญญาณที่เสียต่อปี (หมายเหตุ เฉพาะอาณัติสัญญาณไฟสีเท่านั้น) - จำนวนเครื่องกั้นถนนที่เสียต่อปี (หมายเหตุ เฉพาะเครื่องกั้นถนนอัตโนมัติเท่านั้น) - ระยะเวลาในการแก้ไขระบบอาณัติสัญญาณต่อครั้ง (ชั่วโมง/ครั้ง)	- จำนวนรถที่พร้อมใช้งานเปรียบเทียบกับความต้องการเดินรถ คิดเป็น ร้อยละ 100 ของความต้องการเดินรถ - อัตราส่วนรถเก่า*: รถทั้งหมด - จำนวนรถเสียระหว่างใช้งาน (Reliability) (กม. ต่อครั้งการชำรุด) - ประสิทธิภาพการบริหารเวลาเดินรถภายใต้ภาวะการปรับปรุงทางเพื่อความปลอดภัย - ความสำเร็จตามจำนวนสถานี	- ร้อยละความสำเร็จของการก่อสร้างทางรถไฟ - ร้อยละความสำเร็จของโครงการเชื่อมโยงสถานีให้เข้าถึงง่ายและเชื่อมต่อกับโหมดอื่น - ร้อยละความสำเร็จของโครงการรถไฟฟ้ามหานคร
Action Plan	- บำรุงรักษาโครงสร้างพื้นฐานให้อยู่ในเกณฑ์มาตรฐาน - แก้ไข/ขจัด ปัจจัยเสี่ยงต่อการเกิดอุบัติเหตุ	- เดินรถสินค้าและผู้โดยสารตรงเวลา - จัดหารถจักรและล้อเลื่อนเพิ่มเติม - ประสิทธิภาพการกู้ภัย - การปรับปรุง/ดัดแปลง รถจักรและล้อเลื่อน - การปรับปรุงโรงซ่อมบำรุงภูมิภาค - การบำรุงรักษาล้อเลื่อนให้อยู่ในเกณฑ์มาตรฐาน - การปรับเปลี่ยนการเดินรถไฟด้วยระบบไฟฟ้า - พัฒนาสถานี ให้เข้าถึงได้สะดวก มีความปลอดภัย และมีสิ่งอำนวยความสะดวกทันสมัย - พัฒนาตัวรถให้สะอาด ปลอดภัย และมีสิ่งอำนวยความสะดวกทันสมัย	เสริมสร้างและพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน

ที่มา: คณะที่ปรึกษา (2559)

หมายเหตุ: รถใหม่ หมายถึง รถที่มีอายุการใช้งานไม่เกิน 10 ปี

แต่อย่างไรก็ดี ในการกำหนดยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการ ไม่สามารถที่จะระบุได้อย่างชัดเจนว่าเป็นมีผลกระทบหรือความสัมพันธ์แบบ 1 ต่อ 1 หรือกล่าวได้ว่า 1 กลยุทธ์ ต่อ 1 ยุทธศาสตร์ หรือ 1 Action Plan ต่อ 1 กลยุทธ์ ดังนั้น การอ่านความหมายของแผนภาพด้านบนในลักษณะแนวใดแนวหนึ่งอาจทำให้เกิดความเข้าใจที่คลาดเคลื่อนได้ ซึ่งในความเป็นจริงแล้ว ลักษณะที่อาจเกิดขึ้นมีหลายอย่างด้วยกัน อาทิ 1 เป้าประสงค์มีหลายกลยุทธ์หรือ 1 กลยุทธ์มีหลาย Action Plan เป็นต้น ลักษณะดังกล่าวนี้สะท้อนให้เห็นสิ่งที่เกิดขึ้นจริงในการทำงาน คือ การดำเนินการเพื่อให้ได้เป้าหมายใดเป้าหมายหนึ่งจำเป็นต้องมีการดำเนินงานจากหลายฝ่ายมาทำงานร่วมกัน ดังนั้น ในการวัดผลของการทำงานในบางกรณีจึงต้องพิจารณาเป้าหมายที่มีหน่วยรวมมากกว่า 1 หน่วยงานและแบ่งความรับผิดชอบงานให้มีความเหมาะสมอย่างแท้จริง

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

**ตารางที่ 5.5 เป้าประสงค์ กลยุทธ์ และตัวชี้วัดของ
ยุทธศาสตร์ที่ 1 การเพิ่มความสามารถในการให้บริการขนส่งทางรางของประเทศ**

เป้าประสงค์	ตัวชี้วัด	กลยุทธ์	ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย				
				2560	2561	2562	2563	2564
1. สร้างความเชื่อมั่นในความปลอดภัย (safety)	การเกิดอุบัติเหตุต่อการเดินรถ 1 ล้าน กิโลเมตร	รักษาคุณภาพโครงสร้างพื้นฐาน (ทางและอาณัติสัญญาณ)	- ร้อยละของเส้นทางรถไฟมีค่า Track Quality Index, QI เกิน 30 (รายงานค่าทุกเส้นทางและทุกครึ่งปี)	ร้อยละ 7	ร้อยละ 7	ร้อยละ 6.5	ร้อยละ 6.5	ร้อยละ 6
			- จำนวนอุปกรณ์อาณัติสัญญาณที่เสียต่อปี (หมายเหตุ เฉพาะอาณัติสัญญาณไฟสีเท่านั้น)	ลดลงร้อยละ 50 ในปี 2564				
			- จำนวนเครื่องกั้นถนนที่เสียต่อปี (หมายเหตุ เฉพาะเครื่องกั้นถนนอัตโนมัติเท่านั้น)	ลดลงร้อยละ 50 ในปี 2564				
			- ระยะเวลาในการแก้ไขระบบอาณัติสัญญาณต่อครั้ง (ชั่วโมง/ครั้ง)	ลดลงร้อยละ 50 ในปี 2564				
2. ยกกระดับคุณภาพการให้บริการต่อผู้โดยสารและลูกค้าสินค้า (Service Quality)	ความตรงต่อเวลาของรถไฟ	เพิ่มจำนวนและรักษาคุณภาพของรถจักรและล้อเลื่อนให้สอดคล้องกับแผนธุรกิจ	- จำนวนรถที่พร้อมใช้งานเปรียบเทียบกับความต้องการเดินรถ คิดเป็น ร้อยละ 100 ของความต้องการเดินรถ	ร้อยละ 100	ร้อยละ 100	ร้อยละ 100	ร้อยละ 100	ร้อยละ 100
			- อัตราส่วนรถเก่า*: รถทั้งหมด					
			▪ รถจักรเก่า : รถจักรทั้งหมด	น้อยกว่าหรือเท่ากับ ร้อยละ 70 ในปี 2564				
			▪ รถดีเซลรางเก่า : รถดีเซลรางทั้งหมด	น้อยกว่าหรือเท่ากับ ร้อยละ 30 ในปี 2564				
			▪ รถ บตด. เก่า : รถ บตด. ทั้งหมด	น้อยกว่าหรือเท่ากับ ร้อยละ 50 ในปี 2564				
			- จำนวนรถเสียระหว่างใช้งาน (Reliability) (กม. ต่อครั้งการชำรุด)					
			▪ รถจักร	>17,000	>19,000	>20,000	>21,000	>22,000
			▪ รถดีเซลรางไม่ปรับอากาศ	>200,000	>200,000	>200,000	>200,000	>200,000
			▪ รถดีเซลรางปรับอากาศ	>80,000	>80,000	>80,000	>80,000	>80,000
			- ประสิทธิภาพการบริหารเวลาเดินรถภายใต้ภาวะการปรับปรุงทางเพื่อความปลอดภัย					

เป้าประสงค์	ตัวชี้วัด	กลยุทธ์	ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย				
				2560	2561	2562	2563	2564
			▪ ขบวนรถโดยสารเชิงสังคม วัดตามประกาศที่ใช้เดินรถ	วัดตามประกาศที่ใช้เดินรถ				
			▪ ขบวนรถโดยสารเชิงพาณิชย์ วัดตามประกาศที่ใช้เดินรถ	วัดตามประกาศที่ใช้เดินรถ				
			▪ ขบวนรถขนส่งสินค้า วัดตามเวลาเดินรถ	วัดตามเวลาเดินรถ				
			- ความสำเร็จตามจำนวนสถานี	ความสำเร็จตามจำนวนสถานี	ความสำเร็จตามจำนวนสถานี	ความสำเร็จตามจำนวนสถานี	ความสำเร็จตามจำนวนสถานี	ความสำเร็จตามจำนวนสถานี
3. เพิ่มศักยภาพการให้บริการขนส่งสินค้าและผู้โดยสาร (Supply capacity building)	ระยะทางรถไฟที่ก่อสร้างเพิ่มขึ้น(ทางคู่/ทางใหม่)	พัฒนาโครงข่ายและสถานีเพื่อเชื่อมต่อ (Connectivity) การขนส่งหลายรูปแบบ (multi-modal transport) ทั้งสินค้าและผู้โดยสาร	- ความสำเร็จของการก่อสร้างทางรถไฟ ร้อยละ	ร้อยละ 100	ร้อยละ 100	ร้อยละ 100	ร้อยละ 100	ร้อยละ 100
			- ความสำเร็จของโครงการเชื่อมโยงสถานีให้เข้าถึงง่ายและเชื่อมต่อกับโหมดอื่นร้อยละ	ร้อยละ 100	ร้อยละ 100	ร้อยละ 100	ร้อยละ 100	ร้อยละ 100
			- ความสำเร็จของโครงการรถไฟฟ้าขานเมือง ร้อยละ	ร้อยละ 100	ร้อยละ 100	ร้อยละ 100	ร้อยละ 100	ร้อยละ 100

ที่มา: คณะที่ปรึกษา (2559)

หมายเหตุ: *รถใหม่ หมายถึง รถที่มีอายุการใช้งานไม่เกิน 10 ปี

ในการดำเนินงานครั้งนี้ ได้รวบรวมและจัดกลุ่มของแผนงาน ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 5.6 แผนงานโครงการภายใต้ยุทธศาสตร์ที่ 1 การเพิ่มความสามารถในการให้บริการ
ขนส่งทางรางของประเทศ

ลำดับ	แผนงาน	หน่วยงาน	ปี 2560	ปี 2561	ปี 2562	ปี 2563	ปี 2564
กลยุทธ์ที่ 1 เพิ่มจำนวนและรักษาคุณภาพโครงสร้างพื้นฐาน (ทางและอาณัติสัญญาณ)							
Action Plan: 1. บำรุงรักษาโครงสร้างพื้นฐานให้อยู่ในเกณฑ์มาตรฐาน							
1	โครงการปรับปรุงระบบอาณัติสัญญาณไฟสี จำนวน 55 สถานี (เฉพาะเส้นทางสายตะวันออก จำนวน 14 สถานี)	สส					
2	แผนงานเสริมความมั่นคงโครงสร้างทาง (Track Strengthening)	ยธ					
3	(1) โครงการปรับปรุงทางรถไฟที่ไม่ปลอดภัยต่อการเดินรถระหว่างสถานีชุมทางหาดใหญ่ - สุโขทัย	ยธ					
4	(2) โครงการปรับปรุงทางรถไฟที่ไม่ปลอดภัยต่อการเดินรถระหว่างสถานีชุมทางหาดใหญ่ - วัดควนมด	ยธ					
5	(3) โครงการปรับปรุงทางรถไฟที่ไม่ปลอดภัยต่อการเดินรถระหว่างสถานีชุมทางฉะเชิงเทรา - ชุมทางคลองสิบเก้า	ยธ					
6	(4) โครงการปรับปรุงทางรถไฟที่ไม่ปลอดภัยต่อการเดินรถระหว่างสถานีชุมทางคลองสิบเก้า - สถานีชุมทางแก่งคอย	ยธ					
7	(5) โครงการปรับปรุงทางรถไฟที่ไม่ปลอดภัยต่อการเดินรถระหว่างสถานีหัวตะเภา - สถานีชุมทางฉะเชิงเทรา	ยธ					
8	(6) งานเสริมความมั่นคงโครงสร้างทาง (Track Strengthening) ระหว่างสถานีหัวหมาก - หัวตะเภา	ยธ					
9	(7) งานเสริมความมั่นคงโครงสร้างทาง (Track Strengthening) ระหว่างสถานีสามเสน - ดอนเมือง	ยธ					
10	(8) งานเสริมความมั่นคงโครงสร้างทาง (Track Strengthening) ระหว่างสถานีหลักสี่ - รังสิต	ยธ					
11	(9) งานเสริมความมั่นคงโครงสร้างทาง (Track Strengthening) ระหว่างสถานีวงเวียนใหญ่ - มหาชัย	ยธ					
12	โครงการปรับปรุงสะพาน 1,176 แห่ง	ยธ					
13	โครงการจัดหาเครื่องมือกลบำรุงทางหนัก	ยธ					
14	แผนงานจัดการถาบบำรุงทาง	ยธ					

ลำดับ	แผนงาน	หน่วยงาน	ปี 2560	ปี 2561	ปี 2562	ปี 2563	ปี 2564
14	งานปรับปรุงโครงสร้างทางหลัก (Siding Rehabilitation) ทั่วประเทศ จำนวน 66 แห่ง	ยธ					
15	งานจัดหาเครื่องตัดรางรัศมี จำนวน 8 เครื่อง	ยธ					
16	งานจัดหาชุด A-Frame (สำหรับยกเปลี่ยนรางชำรุดในราง) จำนวน 322 ตัว	ยธ					
17	งานจัดหาแม่แรงยกหัวตอรางทางดิ่ง จำนวน 34 ชุด	ยธ					
18	งานจัดหาเครื่องตัดรางรถไฟขนาด 7-70 ปอนด์ จำนวน 161 เครื่อง	ยธ					
19	งานจัดหาเครื่องเจาะรูรางรถไฟขนาด 70-100 ปอนด์ จำนวน 161 เครื่อง	ยธ					
20	งานจัดหาแม่แรงทางราบ จำนวน 68 ชุด	ยธ					
21	งานจัดหารถล้างหิน (Ballast Cleaner)	ยธ					
22	งานจัดหารถไฟกึ่งบรรทุกเจียรรางแบบ Milling (Rail Road Truck Milling)	ยธ					
Action Plan: 2. แก้ไข/ขจัด ปัจจัยเสี่ยงต่อการเกิดอุบัติเหตุ							
23	ติดตั้งเครื่องกั้นอัตโนมัติเพิ่มเติม 165 แห่ง และติดตั้งไฟเตือน+เซนเซอร์ที่ทางหลักผ่าน	สส					
24	โครงการออกแบบ จัดหาและติดตั้งระบบห้ามล้ออัตโนมัติ Automatic Train Protection (ATP) ให้กับหัวรถจักร (Trainborne) ของการรถไฟแห่งประเทศไทย	สส					
25	จัดหาวัสดุอุปกรณ์ที่ใช้ในการติดตั้งระบบ ATP (Automatic Train Protection) เชื่อมต่อกับระบบไฟสีเดิมตามรายทาง (Wayside) ในทุกเส้นทางที่ติดตั้งระบบอาณัติสัญญาณไฟสี ซึ่งมีแผนงานที่จะติดตั้งเชื่อมต่อระบบอาณัติสัญญาณที่จะติดตั้งอุปกรณ์ LEU (Lineside Electronic Unit) ในตู้ อุปกรณ์หรือที่สถานีตามความเหมาะสม	สส					
26	โครงการปรับปรุงทางรถไฟที่ไม่ปลอดภัยต่อการเดินรถ (เปลี่ยนหมอนรองรางจากหมอนไม้ หรือหมอนคอนกรีตทูปล็อก เป็นหมอนคอนกรีตโมโนบล็อก)	ยธ					
27	โครงการปรับปรุงทางรถไฟที่ไม่ปลอดภัยต่อการเดินรถทั่วประเทศ (เปลี่ยนประแจเป็นประแจขนาด 100 ปอนด์)	ยธ					
28	โครงการปรับปรุงทางรถไฟที่ไม่ปลอดภัยต่อการเดินรถทั่วประเทศ (เปลี่ยนรางเป็นรางขนาด 100 ปอนด์)	ยธ					

ลำดับ	แผนงาน	หน่วยงาน	ปี 2560	ปี 2561	ปี 2562	ปี 2563	ปี 2564
กลยุทธ์ที่ 2 เพิ่มจำนวนและรักษาคุณภาพของรถจักรและล้อเลื่อนให้สอดคล้องกับแผนธุรกิจ							
<i>Action Plan: 1. เดินรถสินค้าและโดยสารตรงเวลา</i>							
29	โครงการรถขนส่งสินค้า (freight) ตรงตามเวลา	ดส ชก ยธ สส					
30	โครงการรถไฟผู้โดยสาร (passenger) ตรงตามเวลา	ดส ชก ยธ สส					
<i>Action Plan: 2. จัดหารถจักรและล้อเลื่อนเพิ่มเติม</i>							
31	โครงการจัดหารถจักรดีเซลจำนวน 50 คัน	ชก ดธ					
32	โครงการเช่ารถจักรจำนวน 50 คัน	สค ชก					
33	การจัดหารถโดยสารดีเซลรางปรับอากาศสมทดแทน รถรุ่นเก่า จำนวน 186 คัน	ดส ชก					
34	แผนการศึกษาการผลิตตู้สินค้า/โดยสาร ภายในประเทศ	ธด ชก					
35	โครงการจัดหารถ บทด 800 คัน	ชก					
36	โครงการจัดหารถโดยสารใหม่ จำนวน 273 คัน	ชก					
37	โครงการจัดหารถดีเซลรางใหม่ 216 คัน	ชก					
38	โครงการจัดหารถสับเปลี่ยน จำนวน 20 คัน	ชก					
39	การจัดหารถปั่นจั่น จำนวน 3 คัน	ชก					
40	การปรับปรุงรถปั่นจั่นเดิม จำนวน 2 คัน	ชก					
<i>Action Plan: 3. การปรับปรุง/ดัดแปลง รถจักรและล้อเลื่อน</i>							
41	การปรับปรุง(Retraction)รถจักรดีเซล GE, HID. จำนวน 57 คัน	ชก					
42	การปรับปรุง(Refurbish)รถดีเซลราง Daewoo จำนวน 40 คัน	ชก					
43	การปรับปรุงดัดแปลงรถโดยสาร JR-HOKKAIDO จำนวน 10 คัน	ชก					
44	ปรับปรุงดัดแปลงรถดีเซลราง JR Hokkaido จำนวน 18 คัน	ชก					
45	ปรับปรุงรถโดยสารปรับอากาศ จำนวน 95 คัน เป็น รถโดยสารประเภทชุด	ชก					
46	ปรับปรุงห้องสุขา รถโดยสารปรับอากาศเป็นระบบ ปิด จำนวน 54 คัน	ชก					
47	การปรับปรุงรถโดยสารเป็นรถPower car จำนวน 8 คัน	ชก					
48	ดัดแปลงและปรับปรุงรถจากห้ามล้อระบบตุลุมเป็น อัตรลุม รถ บทด จำนวน 197 คัน	ชก					

ลำดับ	แผนงาน	หน่วยงาน	ปี 2560	ปี 2561	ปี 2562	ปี 2563	ปี 2564
Action Plan: 4. การปรับปรุงโรงซ่อมบำรุงภูมิภาค							
49	การปรับปรุงโรงงานมักกะสัน	ชก					
50	การปรับปรุงโรงซ่อมภูมิภาค	ชก					
51	การปรับปรุงโรงงานภูมิภาค 2	ชก					
Action Plan: 5. การบำรุงรักษาล้อเลื่อนให้อยู่ในเกณฑ์มาตรฐาน							
52	โครงการก่อสร้างโรงรถจักรแก่งคอย พ.ศ. 2563	ชก					
53	โครงการก่อสร้าง โรงซ่อมรถจักรศรีราชา/ ลาดกระบัง พ.ศ.2563	ชก					
54	โครงการก่อสร้างโรงซ่อมรถโดยสารประเภทชุด พร้อมเครื่องจักร บ้านพักพนักงานที่สุพรรณบุรี พ.ศ. 2564	ชก					
55	โครงการก่อสร้างโรงซ่อมหนักรถสินค้าที่ย่านสถานี ชุมทางคลองสิบเก้า พ.ศ.2563	ชก					
56	การ Outsource การร่วมมือภาคเอกชน และการ จัดตั้งบริษัท ในการซ่อมบำรุงรถจักรล้อเลื่อน	ชก					
57	การเป็น Strategic partner ร่วมมือการพัฒนาและ ส่งเสริมการผลิตชิ้นส่วนภายในประเทศ	ชก					
Action Plan: 6. การปรับเปลี่ยนการเดินรถไฟด้วยระบบไฟฟ้า							
58	การออกแบบรายละเอียดโครงการ การเดินรถไฟ ด้วยระบบไฟฟ้า เส้นทางชุมทางบางซื่อ-ชุมทางถนน จิระ (นครราชสีมา) พ.ศ.2560	ชก					
59	งานประกวดราคาก่อสร้างโครงสร้างระบบรถไฟ ชุมทางบางซื่อ-ชุมทางถนนจิระ (นครราชสีมา) พ.ศ.2562	ชก					
60	การออกแบบรายละเอียดโครงการเดินรถไฟด้วย ระบบไฟฟ้า เส้นทางชุมทางบางซื่อ - หัวหิน	ชก					
61	การออกแบบรายละเอียดโครงการเดินรถไฟด้วย ระบบไฟฟ้า เส้นทางชุมทางบางซื่อ - พัทยา	ชก					
62	การออกแบบรายละเอียดโครงการเดินรถไฟด้วย ระบบไฟฟ้า เส้นทางชุมทางบางซื่อ - ปากน้ำโพ	ชก					
Action Plan: 7. พัฒนาสถานี ให้เข้าถึงได้สะดวก มีความปลอดภัย และมีสิ่งอำนวยความสะดวกทันสมัย							
63	โครงการปรับปรุงภาพลักษณ์การให้บริการที่สถานี รถไฟ (จำนวน 12 สถานีต่อปี)	ดร ดส					
64	จัดหาระบบรักษาความปลอดภัยพื้นที่สถานีและ บริเวณโดยรอบ	ดร ดส					
65	สิ่งอำนวยความสะดวก (Facilities)	ดร ดส					

ลำดับ	แผนงาน	หน่วยงาน	ปี 2560	ปี 2561	ปี 2562	ปี 2563	ปี 2564
Action Plan: 8. พัฒนาดัชนีชี้วัดให้สะอาด ปลอดภัย และมีสิ่งอำนวยความสะดวกทันสมัย							
66	งานจัดหาและติดตั้งกล้องโทรทัศน์วงจรปิด (CCTV) เพื่อความปลอดภัยบนขบวนรถ จำนวน 222 คัน	สส					
67	โครงการปรับปรุงรถโดยสาร ทั้งในส่วนขบวนรถไฟระหว่างเมือง ทั้งชั้น 1,2,3	ชก					
68	โครงการซ่อมใหญ่ขนาดใหญ่ (Heavy haul)	ชก					
69	แผนงานซ่อมปรับปรุงรถโดยสาร (Refurbish)	ชก					
70	โครงการติดตั้งระบบ CCTV ในรถโดยสาร	ดส สส					
กลยุทธ์ที่ 3 พัฒนาโครงข่ายและสถานีเพื่อเชื่อมต่อ (Connectivity) การขนส่งหลายรูปแบบ (multi-modal transport) ทั้งสินค้าและผู้โดยสาร							
Action Plan: 1. เสริมสร้างและพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน							
71	โครงการก่อสร้างย่านสถานีขนส่งคอนเทนเนอร์ (CY) - ศึกษากระบวนการร่วมทุน	สค					
72	งานก่อสร้างทางรถไฟเข้าย่านบรรทุกสินค้า ICD	ยธ					
73	โครงการก่อสร้างสถานีบรรจุและแยกสินค้ากล่อง ไอซีดีแห่งที่ 2 (ICD #2)	สค					
74	แผนงานก่อสร้างรถไฟทางคู่ (1) โครงการก่อสร้างรถไฟทางคู่ ช่วงฉะเชิงเทรา- แก่งคอย	กส					
75	(2) โครงการก่อสร้างรถไฟทางคู่ ช่วงชุมทางถนนจิระ - ขอนแก่น						
76	(3) โครงการก่อสร้างรถไฟทางคู่ ช่วงประจวบคีรีขันธ์ - ชุมพร						
77	(4) โครงการก่อสร้างรถไฟทางคู่ ช่วงมาบะเภา - ชุมทางถนนจิระ						
78	(5) โครงการก่อสร้างรถไฟทางคู่ ช่วงนครปฐม - หัวหิน						
79	(6) โครงการก่อสร้างรถไฟทางคู่ ช่วงลพบุรี - ปากน้ำโพ						
80	(7) โครงการก่อสร้างรถไฟทางคู่ ช่วงหัวหิน - ประจวบคีรีขันธ์						
81	(8) โครงการก่อสร้างรถไฟทางคู่ ช่วงปากน้ำโพ - เด่นชัย						
82	(9) โครงการก่อสร้างรถไฟทางคู่ ช่วงขอนแก่น - หนองคาย						
83	(10) โครงการก่อสร้างรถไฟทางคู่ ช่วงชุมทางถนนจิระ - อุดรธานี						

ลำดับ	แผนงาน	หน่วยงาน	ปี 2560	ปี 2561	ปี 2562	ปี 2563	ปี 2564
84	(11) โครงการก่อสร้างรถไฟทางคู่ ช่วงชุมพร - สุราษฎร์ธานี						
85	(12) โครงการก่อสร้างรถไฟทางคู่ ช่วงสุราษฎร์ธานี - หาดใหญ่ - สงขลา						
86	(13) โครงการก่อสร้างรถไฟทางคู่ ช่วงเด่นชัย - เชียงใหม่						
87	(14) โครงการก่อสร้างรถไฟทางคู่ ช่วงหาดใหญ่-ปาดังเบซาร์						
88	(15) โครงการก่อสร้างทางรถไฟ สายเด่นชัย-เชียงราย-เชียงของ						
89	(16) โครงการก่อสร้างทางรถไฟ สายบ้านไผ่ - มหาสารคาม - ร้อยเอ็ด - มุกดาหาร - นครพนม						
90	(17) โครงการก่อสร้างทางรถไฟเชื่อมต่อระหว่างท่าเรือแหลมฉบัง - ท่าเทียบเรือทวาย						
91	โครงการระบบรถไฟชานเมือง สายสีแดงอ่อน ช่วงบางซื่อ - พญาไท - มักกะสัน - หัวหมาก และสายสีแดงเข้ม ช่วงบางซื่อ - หัวลำโพง	ฝ่ายโครงการพิเศษก่อสร้าง					
92	โครงการระบบรถไฟเชื่อมท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ (Airport Rail Link) ส่วนต่อขยาย (ระยะที่ 1) ช่วงพญาไท-บางซื่อ	ฝ่ายโครงการพิเศษก่อสร้าง					
93	โครงการระบบรถไฟเชื่อมท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ (Airport Rail Link) ส่วนต่อขยาย (ระยะที่ 2) ช่วงบางซื่อ-ดอนเมือง	กส					
94	โครงการรถไฟความเร็วสูง สายพิษณุโลก-เชียงใหม่	กส					
95	โครงการรถไฟความเร็วสูง สายระยอง-ตราด	กส					
96	โครงการรถไฟความเร็วสูง สายกรุงเทพฯ-นครราชสีมา	กส					
97	โครงการรถไฟความเร็วสูง สายกรุงเทพ-พิษณุโลก	กส					
98	โครงการรถไฟความเร็วสูง สายกรุงเทพ-ระยอง	ธด.					
99	โครงการรถไฟความเร็วสูง สายหัวหิน-สุราษฎร์ธานี	กส					
100	โครงการรถไฟความเร็วสูง สายนครราชสีมา-หนองคาย	กส					
101	โครงการรถไฟความเร็วสูง สายกรุงเทพ-หัวหิน	ธด.					
102	โครงการระบบรถไฟชานเมือง (สายสีแดง) ช่วงตลิ่งชัน - ศาลายา (เพิ่มเติมสถานีบางกรวย-กฟผ. สะพานพระราม 6 และบ้านฉิมพลี)	ฝ่ายโครงการพิเศษก่อสร้าง					

ลำดับ	แผนงาน	หน่วยงาน	ปี 2560	ปี 2561	ปี 2562	ปี 2563	ปี 2564
103	โครงการระบบรถไฟฟ้ามหานครสายสีแดงอ่อน ช่วง ตลิ่งชัน - ศิริราช	ฝ่าย โครงการ พิเศษ ก่อสร้าง					
104	โครงการระบบรถไฟฟ้ามหานครสายสีแดงเข้ม ช่วง บางซื่อ - บางพลี	ฝ่าย โครงการ พิเศษ ก่อสร้าง					
105	โครงการระบบรถไฟฟ้ามหานครสายสีแดงเข้ม ช่วง บางซื่อ - บางพลี	กส					
106	โครงการระบบรถไฟฟ้ามหานครสายสีแดงเข้ม ช่วง รังสิต - มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ศูนย์รังสิต	ฝ่าย โครงการ พิเศษ ก่อสร้าง					
107	โครงการระบบรถไฟฟ้ามหานครสายสีแดงเข้ม ช่วง บางซื่อ - บางพลี	ฝ่าย โครงการ พิเศษ ก่อสร้าง					
108	โครงการระบบรถไฟฟ้ามหานครสายสีแดงเข้ม ช่วง ลำโพง-มหาชัย	กส					
109	โครงการระบบรถไฟฟ้ามหานครสายสีแดงเข้ม ช่วง บางซื่อ - บางพลี	กส					
110	โครงการระบบรถไฟฟ้ามหานครสายสีแดงเข้ม ช่วง บางซื่อ - บางพลี	กส					
111	ติดตั้งโครงข่ายคมนาคม	สส					
112	โครงการออกแบบรายละเอียดและศึกษา กระบวนการร่วมทุนเพื่อการก่อสร้างสถานีบรรจุและ แยกสินค้ากล่องไอซีดี	สค					

ที่มา: คณะที่ปรึกษา (2559)

ยุทธศาสตร์ที่ 2 การพัฒนาองค์กรและการจัดการให้เชื่อมโยงอย่างบูรณาการ

เป้าประสงค์

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

จากการศึกษาด้านการบริหารจัดการองค์กรและการจัดการทรัพยากรบุคคล การศึกษาแผนแม่บทเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร การวิเคราะห์ด้านการเงินและการบัญชี และการวิเคราะห์ด้านการบริหารทรัพยากร พบประเด็นในเชิงยุทธศาสตร์ที่สำคัญ 2 ประการสำคัญ คือ มีฐานะทางการเงินที่ดีขึ้นและมีระบบสารสนเทศด้านการเงินและบัญชีที่มีประสิทธิภาพ และมีรายได้จากการบริหารทรัพยากรที่เพิ่มขึ้นอย่างมีนัยสำคัญ รวมถึงการจัดสรรทรัพยากรบุคคลให้มีประสิทธิภาพและเพิ่มขีดความสามารถในการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล

จากการวิเคราะห์การดำเนินงานของฝ่ายการเงินและการบัญชี ระบบบัญชีของการรถไฟฯ เป็นระบบบัญชีที่ใช้ manual มากกว่าการใช้ระบบเทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการดึงข้อมูลจากฝ่ายต่าง ๆ มารวมเพื่อบริหารจัดการอย่างเบ็ดเสร็จทีเดียวและไม่มีการเชื่อมโยงระบบทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ ส่งผลให้

1. การปิดบัญชีของการรถไฟฯ ยังไม่สามารถดำเนินการได้ มีความล่าช้า เนื่องจากการรวบรวมข้อมูล การเปลี่ยนมาตรฐานการบัญชี และ ภาระงานที่เกินกว่ากำลังเจ้าหน้าที่
2. การที่การรถไฟฯ ขาดระบบบัญชีแบบรวมศูนย์บูรณาการ ส่งผลให้การรถไฟฯ ไม่ทราบต้นทุนต่อหน่วยในการให้บริการที่แท้จริง ส่งผลให้ไม่มีข้อมูลที่ต้องการในการวางแผน และใช้เพื่อการต่อรองกับรัฐบาล
3. การที่การรถไฟฯ ไม่สามารถมีข้อมูลทางการเงินในลักษณะ Real-time และสามารถบูรณาการงานทุกส่วนเข้าด้วยกันทำให้ความสามารถในการใช้งานตัวเลขทางการเงินลดลงทั้งในด้านการใช้เพื่อการวางแผน การวิเคราะห์สถานการณ์ และการบริหารจัดการ รวมถึงการส่งผลต่อความน่าเชื่อถือของการรถไฟฯ ที่มองมาจากบุคคลและหน่วยงานภายนอก
4. ปัญหาด้านความรู้ความสามารถของบุคลากรด้านการเงินและบัญชี และการที่ผู้ปฏิบัติงานในหน่วยอื่น ๆ ไม่ได้มีความรู้ความเข้าใจที่แท้จริง ส่งผลต่อความถูกต้องและการพัฒนาระบบในภาพรวม

ในส่วนของการวิเคราะห์การดำเนินงานด้านการบริหารทรัพยากรแม้ว่าทรัพยากรของการรถไฟฯ (ที่ดิน) จะมีเป็นจำนวนมาก และมีการกระจายตัวอยู่ทั่วประเทศ แต่ที่ดินที่มีศักยภาพในการสร้างรายได้อย่างมีนัยสำคัญต่อฐานะทางการเงินของ การรถไฟฯ ยังมีอยู่จำกัด ประกอบกับปัญหาที่เกิดขึ้นจากการบริหารจัดการทรัพยากรที่ผ่านมา ได้แก่

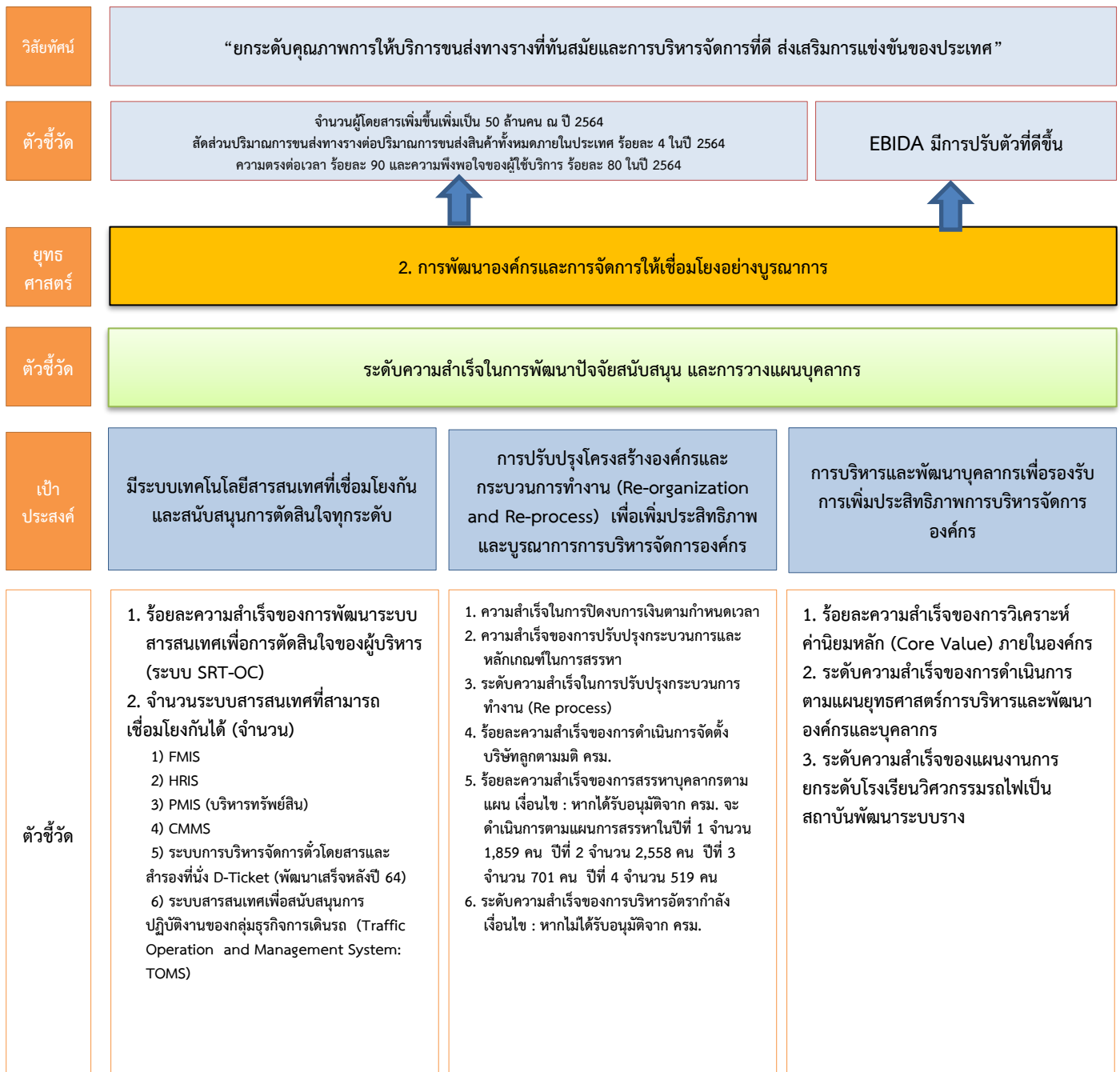
1. พื้นที่ของการรถไฟฯ มีจำนวนมาก ยังไม่มีระบบฐานข้อมูลที่ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อใช้ในการบริหารจัดการได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2. แนวทางการพัฒนาพื้นที่ที่ยังติดอยู่ในรูปแบบเดิม ขาดความสามารถในการพัฒนาพื้นที่ในลักษณะมีอาชีพ อันเป็นผลมาจากข้อจำกัดหลายๆประการ เช่น สภาพแวดล้อมที่ไม่เหมาะสม เจ้าหน้าที่ขาดการทำงานบูรณาการเชิงรุก
3. สภาพแวดล้อมของการทำงานในด้านการบริหารทรัพยากรยังไม่เอื้ออำนวย เช่น ข้อกฎหมายที่เป็นอุปสรรคต่อการบริหารจัดการ การมีปัจจัยภายนอกเข้ามากระทบต่อการดำเนินงาน เช่น ทิศทางและความไม่ต่อเนื่องของนโยบาย
4. ภาระงานต่อจำนวนเจ้าหน้าที่ที่ยังอาจไม่เหมาะสม คือมีจำนวนเจ้าหน้าที่น้อยกว่าภาระงานในการบริหารจัดการสัญญา รวมถึงความรู้ความสามารถของเจ้าหน้าที่อาจยังไม่ตรงกับภาระงานในปัจจุบันและภาระงานที่จะเกิดขึ้นในอนาคต

จากปัญหาทั้งหมด ข้อเสนอผลให้การออกแบบกลยุทธ์จึงอยู่บนพื้นฐานของการสร้างระบบ การบูรณาการ และการพัฒนาบุคลากรด้านการเงินและบัญชี และเป็นสำคัญ นอกจากนี้ กลยุทธ์ด้าน Non-Core ที่ต้องมีการเพิ่มเติม (เพื่อเติมเต็มแผนฟื้นฟูฯ) แต่ต้องฝากไว้ในประเด็นด้านบุคคล คือ การลดภาระบํานาญในอนาคตด้วยการจูงใจพนักงานที่มีสิทธิ์ได้รับบํานาญใช้สิทธิอื่นแทนเพื่อลดภาระในอนาคตลง ซึ่งการวิเคราะห์ในส่วนนี้ นำไปสู่การกำหนดยุทธศาสตร์ที่ 2 การพัฒนาองค์กรและการจัดการให้เชื่อมโยงอย่างบูรณาการและยุทธศาสตร์ที่ 3 การเพิ่มฐานะการเงิน ในลำดับถัดไปอีกด้วย

ทั้งนี้ ในแต่ละเป้าประสงค์ได้กำหนดกลยุทธ์ กำหนดตัวชี้วัดของกลยุทธ์ และวิเคราะห์ความสอดคล้องของเป้าประสงค์และกลยุทธ์ที่ดำเนินการภายใต้ยุทธศาสตร์นี้เชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ของแผนฟื้นฟูกิจการการรถไฟแห่งประเทศไทย พ.ศ. 2558-2567 ดังนี้

แผนภาพที่ 5.6 ความเชื่อมโยงระหว่างวิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์ และเป้าประสงค์ของ ยุทธศาสตร์ที่ 2 การพัฒนาองค์กรและการจัดการให้เชื่อมโยงอย่างบูรณาการ



ที่มา: คณะที่ปรึกษา (2559)

**แผนภาพที่ 5.7 ความเชื่อมโยงระหว่าง เป้าประสงค์ กลยุทธ์ ตัวชี้วัด และแผนปฏิบัติการของ
ยุทธศาสตร์ที่ 2 การพัฒนาองค์กรและการจัดการให้เชื่อมโยงอย่างบูรณาการ**

เป้าหมาย	มีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่เชื่อมโยงกันและสนับสนุนการตัดสินใจทุกระดับ	การปรับปรุงโครงสร้างองค์กรและกระบวนการทำงาน (Re-organization and Re-process) เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและบูรณาการการบริหารจัดการองค์กร	การบริหารและพัฒนาบุคลากรเพื่อรองรับการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการองค์กร
กลยุทธ์	พัฒนาระบบ IT ให้เป็นเครื่องมือบริหารจัดการและส่งเสริมการปฏิบัติงาน	การเพิ่มประสิทธิภาพระบบบัญชี การเงิน เพื่อการบริหาร	เพิ่มขีดความสามารถในการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล
ตัวชี้วัด	- ร้อยละความสำเร็จของการพัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อการตัดสินใจของผู้บริหาร (ระบบ SRT-OC) - จำนวนระบบสารสนเทศที่สามารถเชื่อมโยงกันได้ (จำนวน) - FMIS - HRIS - PMIS (บริหารทรัพย์สิน) - CMMS - ระบบการบริหารจัดการตั๋วโดยสารและสำรองที่นั่ง D-Ticket (พัฒนาเสร็จหลังปี 64) - ระบบสารสนเทศเพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานของกลุ่มธุรกิจการเดินรถ (Traffic Operation and Management System: TOMS)	ความสำเร็จในการปิดงบการเงินตามกำหนดเวลา	- ความสำเร็จของการปรับปรุงกระบวนการและหลักเกณฑ์ในการสรรหา - ระดับความสำเร็จในการปรับปรุงกระบวนการทำงาน (Re process) - ร้อยละความสำเร็จของการดำเนินการจัดตั้งบริษัทลูกตามมติ ครม. - ร้อยละความสำเร็จของการสรรหาบุคลากรตามแผน - ระดับความสำเร็จของการบริหารอัตราค่าจ้าง
Action Plan	- พัฒนาระบบสารสนเทศให้เป็นเครื่องมือบริหารจัดการและวัดประสิทธิภาพของทุกหน่วยงาน - ระบบสารสนเทศสำหรับธุรกิจเดินรถ(Traffic Operation and Management System: TOMS/ D-Ticket) - พัฒนาระบบสารสนเทศแบบบูรณาการ (FMIS/HRIS) - พัฒนาระบบสารสนเทศด้านซ่อมบำรุง (CMMS) - พัฒนาระบบสารสนเทศข้อมูลบริหารทรัพย์สิน (PMIS)	การปิดงบการเงินให้ทันเวลา	- แผนเพิ่มประสิทธิภาพการสรรหาและจัดสรรบุคลากร - แผนการพัฒนาบุคลากร (HRD) การเพิ่มขีดความสามารถของบุคลากร - การพัฒนาระบบการประเมินผลเพื่อสร้างแรงจูงใจ (HRM) - การพัฒนาองค์กร (Organization Development)

ที่มา: คณะที่ปรึกษา (2559)

แต่อย่างไรก็ดี ในการกำหนดยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการ ไม่สามารถที่จะระบุได้อย่างชัดเจนว่าเป็นมีผลกระทบหรือความสัมพันธ์แบบ 1 ต่อ 1 หรือกล่าวได้ว่า 1 กลยุทธ์ ต่อ 1 ยุทธศาสตร์ หรือ 1 Action Plan ต่อ 1 กลยุทธ์ ดังนั้น การอ่านความหมายของแผนภาพด้านบนในลักษณะแนวใดแนวหนึ่งอาจทำให้เกิดความเข้าใจที่คลาดเคลื่อนได้ ซึ่งในความเป็นจริงแล้ว ลักษณะที่อาจเกิดขึ้นมีหลายอย่างด้วยกัน อาทิ 1 เป้าประสงค์มีหลายกลยุทธ์หรือ 1 กลยุทธ์มีหลาย Action Plan เป็นต้น ลักษณะดังกล่าวนี้สะท้อนให้เห็นสิ่งที่เกิดขึ้นจริงในการทำงาน คือ การดำเนินการเพื่อให้ได้เป้าหมายใดเป้าหมายหนึ่งจำเป็นต้องมีการดำเนินงานจากหลายฝ่ายมาทำงานร่วมกัน ดังนั้น ในการวัดผลของการทำงานในบางกรณีจึงต้องพิจารณาเป้าหมายที่มีหน่วยรวมมากกว่า 1 หน่วยงานและแบ่งความรับผิดชอบงานให้มีความเหมาะสมอย่างแท้จริง

จากการกำหนดยุทธศาสตร์ที่ 2 การพัฒนาองค์กรและการจัดการให้เชื่อมโยงอย่างบูรณาการตามเป้าประสงค์อันได้แก่ (1) มีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่เชื่อมโยงกันและสนับสนุนการตัดสินใจทุกระดับ (2) การปรับปรุงโครงสร้างองค์กรและกระบวนการทำงาน (Re-organization and Re-process) เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและบูรณาการการบริหารจัดการองค์กรและ (3) การพัฒนาบุคลากรเพื่อรองรับการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการองค์กรเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ตามเป้าหมายแล้ว ในการดำเนินงานจริงนั้นจะต้องมีการกำหนดกลยุทธ์ที่สำคัญอันเป็นปัจจัยแห่งความสำเร็จในการดำเนินไปสู่เป้าหมาย ได้แก่

**ตารางที่ 5.7 เป้าประสงค์ กลยุทธ์ และตัวชี้วัดของ
ยุทธศาสตร์ที่ 2 การพัฒนาองค์กรและการจัดการให้เชื่อมโยงอย่างบูรณาการ**

เป้าประสงค์	ตัวชี้วัด	กลยุทธ์	ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย				
				2560	2561	2562	2563	2564
1. มีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่เชื่อมโยงกันและสนับสนุนการตัดสินใจทุกระดับ	ระดับความสำเร็จในการพัฒนาระบบสารสนเทศแบบบูรณาการ	พัฒนาระบบ IT ให้เป็นเครื่องมือบริหารจัดการและส่งเสริมการปฏิบัติงาน	1. ร้อยละความสำเร็จของการพัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อการตัดสินใจของผู้บริหาร (ระบบ SRT-OC)	ดำเนินการได้ตามแผนการพัฒนาระบบ SRT-OC คิดเป็นร้อยละ 80 (ใช้งานได้)	ดำเนินการได้ตามแผนการพัฒนาระบบ SRT-OC คิดเป็นร้อยละ 100	-	-	-
			2. จำนวนระบบสารสนเทศที่สามารถเชื่อมโยงกันได้ (จำนวน) 1) FMIS 2) HRIS 3) PMIS (บริหารทรัพย์สิน) 4) CMMS 5) ระบบการบริหารจัดการตัวโดยสารและสำรองที่นั่ง D-Ticket (พัฒนาเสร็จหลังปี 64) 6) ระบบสารสนเทศเพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานของกลุ่มธุรกิจการเดินรถ (Traffic Operation and Management System: TOMS)	-	-	2 (FMIS + HRIS)	4 (+PMIS + CMMS)	6 (+TOMS + DTicket)

เป้าประสงค์	ตัวชี้วัด	กลยุทธ์	ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย				
				2560	2561	2562	2563	2564
2. การปรับปรุงโครงสร้างองค์กรและกระบวนการทำงาน (Re-organization and Re-process) เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและบูรณาการการบริหารจัดการองค์กร	1. ระดับความสำเร็จในการเพิ่มประสิทธิภาพระบบบัญชี การเงิน เพื่อการบริหาร 2. ระดับความสำเร็จของการปรับปรุงกระบวนการและหลักเกณฑ์ในการสรรหา 3. ระดับความสำเร็จในการจัดตั้งบริษัทลูก ตามมติ ครม 4. ระดับความสำเร็จในการสื่อสารค่านิยมหลัก (Core Value) ภายในองค์กร 5.ระดับความสำเร็จในการปรับปรุงกระบวนการทำงาน Re process) 6. ร้อยละความสำเร็จของการสรรหาบุคลากรตามแผน	การเพิ่มประสิทธิภาพระบบบัญชี การเงิน เพื่อการบริหาร เพิ่มขีดความสามารถในการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล	1.. ความสำเร็จในการปิดงบการเงินตามกำหนดเวลา	สามารถปิดงบการเงินได้ 4 งบ (ปี 54-57)	สามารถปิดงบการเงินได้ 4 งบ (ปี 58-60)	ปิดงบการเงิน ปี 61	ปิดงบการเงิน ปี 62	ปิดงบการเงิน ปี 63
			2. ความสำเร็จของการปรับปรุงกระบวนการและหลักเกณฑ์ในการสรรหา	ปรับระเบียบ 132 ให้แล้วเสร็จ	(ติดตามค่าเป้าหมายจากฝ่าย HR)	(ติดตามค่าเป้าหมายจากฝ่าย HR)	(ติดตามค่าเป้าหมายจากฝ่าย HR)	(ติดตามค่าเป้าหมายจากฝ่าย HR)
			3. ระดับความสำเร็จในการปรับปรุงกระบวนการทำงาน (Re process)	คัดเลือกกระบวนการ/จัดลำดับความสำคัญ	กระบวนการที่สามารถ Implement ได้ ร้อยละ 25	กระบวนการที่สามารถ Implement ได้ ร้อยละ 50	กระบวนการที่สามารถ Implement ได้ ร้อยละ 75	กระบวนการที่สามารถ Implement ได้ ร้อยละ 100
			4. ร้อยละความสำเร็จของการดำเนินการจัดตั้งบริษัทลูกตามมติ ครม.	จัดทำแผนการจัดตั้งบริษัทลูกอีก 2 บริษัท	ดำเนินการตามแผนการจัดตั้งบริษัทลูกอีก 2 บริษัท (ร้อยละ 25)	ดำเนินการตามแผนการจัดตั้งบริษัทลูกอีก 2 บริษัท (ร้อยละ 50)	ดำเนินการตามแผนการจัดตั้งบริษัทลูกอีก 2 บริษัท (ร้อยละ 75)	ดำเนินการตามแผนการจัดตั้งบริษัทลูกอีก 2 บริษัท (ร้อยละ 100)
			5. ร้อยละความสำเร็จของการสรรหาบุคลากรตามแผนเงื่อนไข: หากได้รับอนุมัติจาก ครม. จะดำเนินการตามแผนการสรรหาในปีที่ 1 จำนวน 1,859 คน ปีที่ 2 จำนวน 2,558 คน ปีที่ 3 จำนวน 701 คน ปีที่ 4 จำนวน 519 คน	คาดว่าจะได้รับอนุมัติจาก ครม.	ดำเนินการตามแผนการสรรหาบุคลากร ได้ ร้อยละ 90	ดำเนินการตามแผนการสรรหาบุคลากร ได้ ร้อยละ 90	ดำเนินการตามแผนการสรรหาบุคลากร ได้ ร้อยละ 90	ดำเนินการตามแผนการสรรหาบุคลากร ได้ ร้อยละ 90

เป้าประสงค์	ตัวชี้วัด	กลยุทธ์	ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย				
				2560	2561	2562	2563	2564
			6. ระดับความสำเร็จของการบริหารอัตรากำลัง เงื่อนไข: หากไม่ได้รับอนุมัติจาก ครม.	ทบทวนวิเคราะห์ และนำเสนอแนวทางการบริหารอัตรากำลัง ภายใต้ภาวะวิกฤต	การดำเนินการเกลี่ยอัตรากำลังตามแนวทางที่ได้ศึกษาไว้	การดำเนินการเกลี่ยอัตรากำลังตามแนวทางที่ได้ศึกษาไว้	การดำเนินการเกลี่ยอัตรากำลังตามแนวทางที่ได้ศึกษาไว้	การดำเนินการเกลี่ยอัตรากำลังตามแนวทางที่ได้ศึกษาไว้
3. การบริหารและพัฒนาบุคลากรเพื่อรองรับการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการองค์กร	1. ระดับความสำเร็จของการดำเนินการตามแผนยุทธศาสตร์การบริหารและพัฒนาองค์กรและบุคลากร 2. ระดับความสำเร็จของแผนงานการยกระดับโรงเรียนวิศวกรรมรถไฟเป็นสถาบันพัฒนาระบบราง	เพิ่มขีดความสามารถในการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล	1. ร้อยละความสำเร็จของการวิเคราะห์ค่านิยมหลัก (Core Value) ภายในองค์กร	ร้อยละของการวิเคราะห์ค่านิยมหลัก (Core Value) ของการรถไฟ	ร้อยละของการวิเคราะห์ค่านิยมหลัก (Core Value) ของการรถไฟ	มีการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมองค์กร	มีการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมองค์กร	มีการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมองค์กร
			2. ร้อยละความสำเร็จของการดำเนินการตามแผนยุทธศาสตร์การบริหารและพัฒนาองค์กรและบุคลากร (จำนวน 5 โครงการตามกลยุทธ์ที่ 3 ตารางที่ 5.7)	ทบทวนและจัดทำแผนยุทธศาสตร์การบริหารและพัฒนาองค์กรและบุคลากร แล้วเสร็จ	ดำเนินการแผนยุทธศาสตร์การบริหารและพัฒนาองค์กร และบุคลากร ได้ร้อยละ 100 (5 โครงการ)	ดำเนินการแผนยุทธศาสตร์การบริหารและพัฒนาองค์กร และบุคลากร ได้ร้อยละ 100 (5 โครงการ)	ดำเนินการแผนยุทธศาสตร์การบริหารและพัฒนาองค์กร และบุคลากร ได้ร้อยละ 100 (5 โครงการ)	ดำเนินการแผนยุทธศาสตร์การบริหารและพัฒนาองค์กร และบุคลากร ได้ร้อยละ 100 (5 โครงการ)

เป้าประสงค์	ตัวชี้วัด	กลยุทธ์	ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย				
				2560	2561	2562	2563	2564
			3. ระดับความสำเร็จของแผนงานการยกระดับโรงเรียนวิศวกรรมรถไฟเป็นสถาบันพัฒนาระบบราง	ดำเนินการจ้างที่ปรึกษาฯ เพื่อศึกษาความเหมาะสมในการยกระดับโรงเรียนวิศวกรรมรถไฟเป็นสถาบันพัฒนาระบบราง	ได้ผลการศึกษาและนำเสนอ รฟท. ให้ความเห็นชอบ และนำเสนอ ครร./กรรม.	เตรียมการและดำเนินการจัดตั้งสถาบัน (ในกรณี ที่ ครม. อนุมัติ)	เตรียมการและดำเนินการจัดตั้งสถาบัน (ในกรณี ที่ ครม. อนุมัติ)	เตรียมการและดำเนินการจัดตั้งสถาบัน (ในกรณี ที่ ครม. อนุมัติ)

ที่มา: คณะที่ปรึกษา (2559)

ในการดำเนินงานครั้งนี้ ได้รวบรวมและจัดกลุ่มของแผนงาน ดังต่อไปนี้

**ตารางที่ 5.8 แผนงานโครงการภายใต้ยุทธศาสตร์ที่ 2 การพัฒนาองค์กรและการจัดการ
ให้เชื่อมโยงอย่างบูรณาการ**

ลำดับ	แผนงาน	หน่วยงาน	ปี 2560	ปี 2561	ปี 2562	ปี 2563	ปี 2564
กลยุทธ์ที่ 1 พัฒนาระบบ IT ให้เป็นเครื่องมือบริหารจัดการและส่งเสริมการปฏิบัติงาน							
<i>Action Plan: 1. พัฒนาระบบสารสนเทศให้เป็นเครื่องมือบริหารจัดการและวัดประสิทธิภาพของทุกหน่วยงาน</i>							
1	โครงการบูรณาการระบบเครือข่ายข้อมูลภายในหน่วยงานเดียว	ทส นผ					
2	โครงการติดตั้งระบบโครงข่ายโทรคมนาคม (ใช้งานภายในองค์กรเท่านั้น)	ทส					
3	โครงการพัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อสนับสนุนการตัดสินใจ สำหรับผู้บริหารการรถไฟแห่งประเทศไทย SRT-OC	ทส					
<i>Action Plan: 2. พัฒนาระบบสารสนเทศสนับสนุนด้านการบริหารจัดการเดินรถ (TSS)</i>							
4	โครงการพัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารสินค้า	ทส สค					
5	โครงการพัฒนาระบบสำรองที่นั่งและจำหน่ายตั๋วโดยสารรถไฟทุกชั้น	ทส ดส					
6	โครงการพัฒนาบริการข้อมูลตำแหน่งรถอัตโนมัติตามเวลาจริง (RATLS: Real time Automatic Train Location Service)	ทส ดร ชก					
7	การพัฒนา Application ข้อมูลการขนส่งสินค้าเพื่อส่งเสริมการเข้าถึงบริการขนส่งสินค้า	สค					
8	การพัฒนาระบบการขายตั๋ว online E-Ticket, Mobile -Ticket Application	ดส ดร					
9	ระบบการบริหารจัดการตั๋วโดยสาร และสำรองที่นั่ง (D-ticket)	ฝ่ายบริการโดยสาร ฝ่ายเทคโนโลยีสารสนเทศ					
10	โครงการพัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานของกลุ่มธุรกิจการเดินรถ (Traffic Operation and Management System: TOMs)	สำนักยุทธศาสตร์ ธุรกิจการเดินรถ					
<i>Action Plan: 3. พัฒนาระบบสารสนเทศข้อมูลการเงินและบัญชีแบบบูรณาการ (FMIS)</i>							
11	โครงการพัฒนาระบบสารสนเทศแบบบูรณาการ (Enterprise Resource Planning: ERP) ชั้นที่1 ระบบการเงินและบัญชีแบบบูรณาการ: FMIS	ทส					

ลำดับ	แผนงาน	หน่วยงาน	ปี 2560	ปี 2561	ปี 2562	ปี 2563	ปี 2564
Action Plan: 4. พัฒนาระบบสารสนเทศการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล (HRIS)							
12	โครงการจ้างพัฒนาบริหารงานทรัพยากรบุคคล (Human Resource Information System: HRIS)	ทส					
Action Plan: 5. พัฒนาระบบสารสนเทศข้อมูลบริหารทรัพยากรบุคคล (PMIS)							
13	โครงการระบบสารสนเทศเพื่อบริหารทรัพยากรบุคคล	ทส บส					
กลยุทธ์ที่ 2 การเพิ่มประสิทธิภาพระบบบัญชี การเงิน เพื่อการบริหาร							
Action Plan: 1. การปิดงบการเงินให้ทันเวลา							
14	การเร่งรัดการจัดทำงบการเงินที่ได้รับการรับรอง	บช					
Action Plan: 2. การพัฒนาระบบสารสนเทศ และข้อมูลด้านการเงินและการบัญชีเพื่อการบริหารจัดการองค์กรที่ดี							
15	การพัฒนาระบบสารสนเทศแบบบูรณาการเพื่อสนับสนุนงานด้านการเงินและบัญชี	ทส บช					
16	โครงการพัฒนาระบบสารสนเทศภูมิสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคล	บท.*					
กลยุทธ์ที่ 3 เพิ่มขีดความสามารถในการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล							
Action Plan: 1. แผนเพิ่มประสิทธิภาพการสรรหาและจัดสรรบุคลากร							
17	โครงการปรับปรุงกระบวนการและหลักเกณฑ์ในการสรรหา*	บค					
18	โครงการสรรหาบุคลากรตามแผน*	บค					
19	การปรับปรุงแผนการบริหารจัดการเดินรถให้สอดคล้องกับโครงสร้างพื้นฐานใหม่	สำนักยุทธศาสตร์ ธุรกิจการเดินรถ					
Action Plan: 2. แผนการพัฒนาบุคลากร (HRD) การเพิ่มขีดความสามารถของบุคลากร							
20	โครงการปรับปรุงและพัฒนาระบบความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Management)	บค					
21	โครงการปรับปรุงและพัฒนาเส้นทางในการฝึกอบรม Training Need/Roadmap Training Roadmap (HRD)	บค					
22	โครงการพัฒนาระบบฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร	ออฟ					
Action Plan: 3. การพัฒนาระบบการประเมินผลเพื่อสร้างแรงจูงใจ (HRM)							
23	โครงการปรับปรุงและพัฒนาระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management System)	บค					

ลำดับ	แผนงาน	หน่วยงาน	ปี 2560	ปี 2561	ปี 2562	ปี 2563	ปี 2564
24	พัฒนาระบบการประเมินผลและระบบปฐน บำเหน็จให้สอดคล้องกับ KPI	บค/บช					
<i>Action Plan: 4. การพัฒนาองค์กร (organization Development)</i>							
25	โครงการบูรณาการแผนวิสาหกิจ และการจัด องค์กรเพื่อรองรับการขับเคลื่อนการบริหารงาน ในรูปแบบหน่วยธุรกิจ	นผ.					
26	โครงการจัดตั้งบริษัทลูกตามมติ ครม.*	รพศ. ประธาน / บค. เลขา / นผ. ผช.เลขา 1 / อฟ. ผช.เลขา 2					
27	โครงการปรับปรุงกระบวนการทำงาน (Value ChainและProcess Redesign)* เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการให้บริการแก่ลูกค้า การลดขั้นตอนภายในให้สั้นลง และประหยัด ค่าใช้จ่ายด้านต่างๆ	บค					
28	โครงการยกระดับโรงเรียนวิศวกรรมรถไฟเป็น สถาบันวิจัยและพัฒนาระบบรางอาเซียน	อฟ					
29	การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กร (Culture Change)*	ฝ่ายทรัพยากร บุคคล					
30	โครงการจัดตั้งบริษัทเดินรถ	สำนักยุทธศาสตร์ ธุรกิจการเดินรถ					

ที่มา: คณะที่ปรึกษา (2559)

หมายเหตุ: * เป็นโครงการที่มาจากที่ประชุม ณ วันที่ 6 มีนาคม 2560

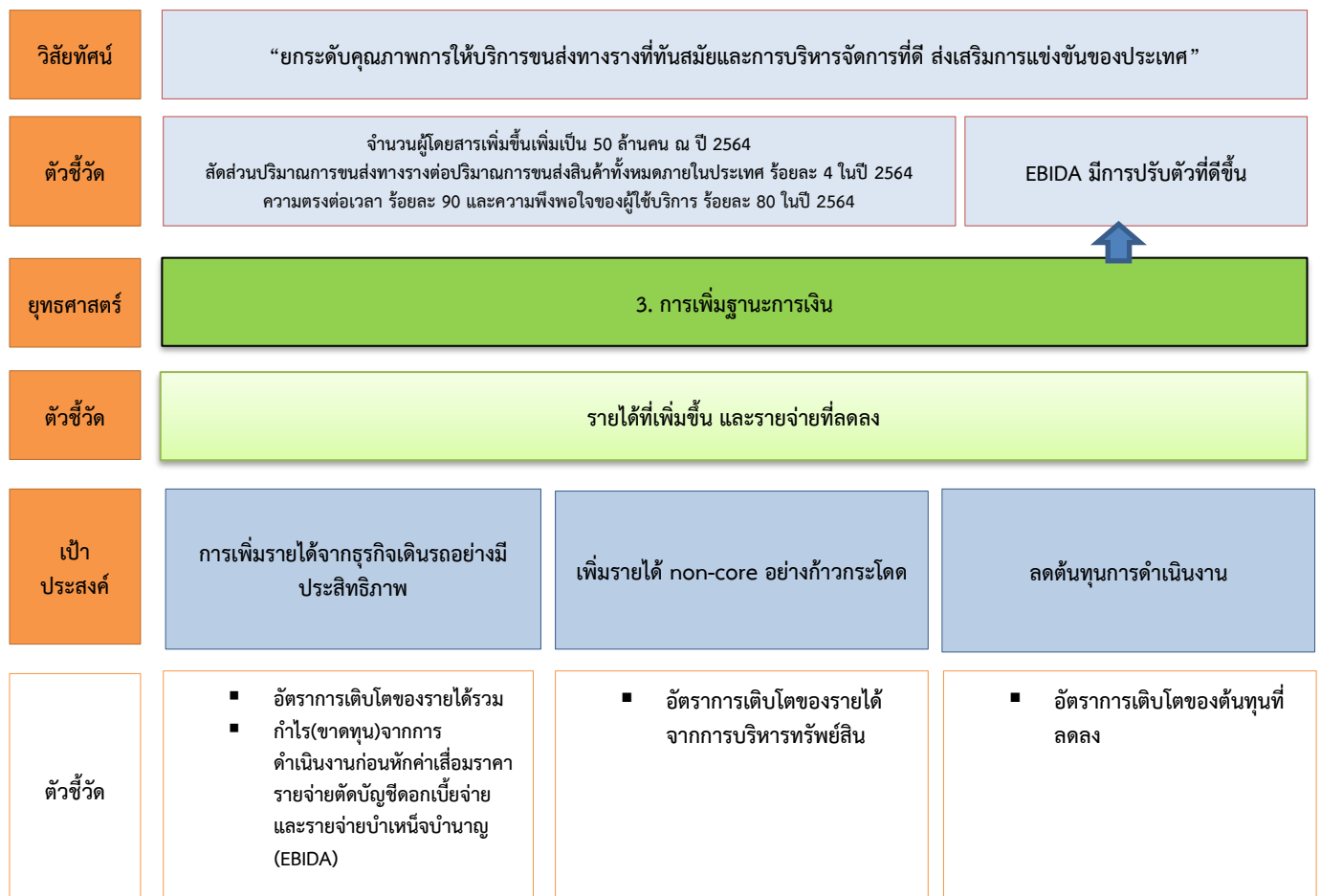
ยุทธศาสตร์ที่ 3 การเพิ่มฐานะการเงิน

เป้าประสงค์

- การเพิ่มรายได้จากธุรกิจเดินรถอย่างมีประสิทธิภาพ
- เพิ่มรายได้ non-core อย่างก้าวกระโดด
- ลดต้นทุนการดำเนินงาน

ทั้งนี้ ในแต่ละเป้าประสงค์ได้กำหนดกลยุทธ์ กำหนดตัวชี้วัดของกลยุทธ์ และวิเคราะห์ความสอดคล้องของเป้าประสงค์และกลยุทธ์ที่ดำเนินการภายใต้ยุทธศาสตร์นี้เชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ของ แผนฟื้นฟูกิจการ การรถไฟแห่งประเทศไทย พ.ศ.2558-2567 ดังนี้

แผนภาพที่ 5.8 ความเชื่อมโยงระหว่างวิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์ และเป้าประสงค์ของ ยุทธศาสตร์ที่ 3 การเพิ่มฐานะการเงิน



ที่มา: คณะที่ปรึกษา (2559)

แผนภาพที่ 5.9 ความเชื่อมโยงระหว่าง เป้าประสงค์ กลยุทธ์ ตัวชี้วัด และแผนปฏิบัติการของ
ยุทธศาสตร์ที่ 3 การเพิ่มฐานะการเงิน

เป้าประสงค์	การเพิ่มรายได้จากธุรกิจเดินรถอย่างมีประสิทธิภาพ		เพิ่มรายได้ non-core อย่างก้าวกระโดด			ลดต้นทุนการดำเนินงาน
กลยุทธ์	1. การเพิ่มรายได้จากการโดยสาร	2. การเพิ่มรายได้จากการขนส่งสินค้า	3. การเพิ่มรายได้จากการบริหารทรัพย์สิน	4. การเพิ่มรายได้จากธุรกิจใหม่	5. การลงทุนร่วมกับเอกชน (PPP)	6.การลดค่าใช้จ่าย
ตัวชี้วัด	รายได้จากการเดินรถเพิ่มขึ้นเป็น 4,500 ล้านบาท ณ ปี 2564	อัตราการเติบโตของรายได้จากการขนส่งสินค้าเพิ่มขึ้นร้อยละ 100 ณ ปี 2564	รายได้จากการบริหารทรัพย์สิน ไม่น้อยกว่า 5,000 ล้านบาท ณ ปี 2564	ความสำเร็จของแผน	ความสำเร็จของแผน	ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานลดลงร้อยละ 2 ต่อปี
Action Plan	1. การเพิ่มรายได้จากขบวนโดยสารเชิงพาณิชย์ 2. การเพิ่มรายได้จากสถานี 3. การเพิ่มรายได้จากการพัฒนาระบบบริการ Overnight Parcel	1. การเพิ่มรายได้จากสินค้าส่งออก 2. การเพิ่มรายได้จากการทำ Freight Station และ CY 3. การเพิ่มรายได้จากการขนส่งสินค้าในประเทศ	1. การปรับปรุงระบบบริหารสัญญาเช่า พื้นที่เดิม 2. การหารายได้จากพื้นที่มีศักยภาพสูง 3. การพัฒนาระบบการบริหารจัดการทรัพย์สิน	1. การจัดขบวนรถสำหรับธุรกิจท่องเที่ยวและการประชุม	1. การศึกษาและเตรียมความพร้อมในการลงทุนร่วมกับเอกชน (PPP)	1. การเพิ่มประสิทธิภาพของการใช้สินทรัพย์ (Asset Utilization)

ที่มา: คณะที่ปรึกษา (2559)

แต่อย่างไรก็ดี ในการกำหนดยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการ ไม่สามารถที่จะระบุได้อย่างชัดเจนว่าเป็นมีผลกระทบหรือความสัมพันธ์แบบ 1 ต่อ 1 หรือกล่าวได้ว่า 1 กลยุทธ์ ต่อ 1 ยุทธศาสตร์ หรือ 1 Action Plan ต่อ 1 กลยุทธ์ ดังนั้น การอ่านความหมายของแผนภาพด้านบนในลักษณะแนวใดแนวหนึ่งอาจทำให้เกิดความเข้าใจที่คลาดเคลื่อนได้ ซึ่งในความเป็นจริงแล้ว ลักษณะที่อาจเกิดขึ้นมีหลายอย่างด้วยกัน อาทิ 1 เป้าประสงค์มีหลายกลยุทธ์หรือ 1 กลยุทธ์มีหลาย Action Plan เป็นต้น ลักษณะดังกล่าวนี้สะท้อนให้เห็นสิ่งที่เกิดขึ้นจริงในการทำงาน คือ การดำเนินการเพื่อให้ได้เป้าหมายใดเป้าหมายหนึ่งจำเป็นต้องมีการดำเนินงานจากหลายฝ่ายมาทำงานร่วมกัน ดังนั้น ในการวัดผลของการทำงานในบางกรณีจึงต้องพิจารณาเป้าหมายที่มีหน่วยรวมมากกว่า 1 หน่วยงานและแบ่งความรับผิดชอบงานให้มีความเหมาะสมอย่างแท้จริง

จากการกำหนดยุทธศาสตร์ที่ 3 การเพิ่มฐานะการเงิน ตามเป้าประสงค์อันได้แก่ (1) การเพิ่มรายได้จากรูรกิจเดินรถอย่างมีประสิทธิภาพ (2) เพิ่มรายได้ non-core อย่างก้าวกระโดดและ (3) ลดต้นทุนการดำเนินงาน เพื่อให้ได้ผลลัพธ์ตามเป้าหมายแล้ว ในการดำเนินงานจริงนั้นจะต้องมีการกำหนดกลยุทธ์ที่สำคัญอันเป็นปัจจัยแห่งความสำเร็จในการดำเนินไปสู่เป้าหมาย ได้แก่

**ตารางที่ 5.9 เป้าประสงค์ กลยุทธ์ และตัวชี้วัดของ
ยุทธศาสตร์ที่ 3 การเพิ่มฐานะการเงิน**

เป้าประสงค์	ตัวชี้วัด	กลยุทธ์	ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย				
				2560	2561	2562	2563	2564
1. การเพิ่มรายได้จากธุรกิจเดินรถอย่างมีประสิทธิภาพ	- อัตราการเติบโตของรายได้รวม - กำไร(ขาดทุน)จากการดำเนินงานก่อนหักค่าเสื่อมราคา - รายจ่ายตัดบัญชีดอกเบี้ยจ่ายและรายจ่ายบำเหน็จบำนาญ (EBIDA)	1.1 การเพิ่มรายได้จากการโดยสาร	รายได้จากการเดินรถเพิ่มขึ้นเป็น 4,500 ล้านบาท ณ ปี 2564	3,500	3,600	3,700	3,800	4,500
		1.2 การเพิ่มรายได้จากการขนส่งสินค้า	อัตราการเติบโตของรายได้จากการขนส่งสินค้าเพิ่มขึ้นร้อยละ 100 ณ ปี 2564	20	40	60	80	100
2. เพิ่มรายได้ non-core อย่างก้าวกระโดด	- อัตราการเติบโตของรายได้จากการบริหารทรัพย์สิน	2.1. การเพิ่มรายได้จากการบริหารทรัพย์สิน	รายได้จากการบริหารทรัพย์สินไม่น้อยกว่า 5,000 ล้านบาท ณ ปี 2564	2,500	3,000	4,000	4,500	5,000
		2.2 การเพิ่มรายได้จากธุรกิจใหม่	ความสำเร็จของแผน	ตามมติของ คนร.	ตามมติของ คนร.	ตามมติของ คนร.	ตามมติของ คนร.	ตามมติของ คนร.
		2.3 การลงทุนร่วมกับเอกชน (PPP)	ความสำเร็จของแผน	ความสำเร็จ ตามแผนที่ กำหนด	ความสำเร็จ ตามแผนที่ กำหนด	ความสำเร็จ ตามแผนที่ กำหนด	ความสำเร็จ ตามแผนที่ กำหนด	ความสำเร็จ ตามแผนที่ กำหนด
3. ลดต้นทุนการดำเนินงาน	- อัตราการเติบโตของต้นทุนที่ลดลง	3.1 การลดค่าใช้จ่าย	ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานลดลงร้อยละ 2 ต่อปี	2	2	2	2	2

ที่มา: คณะที่ปรึกษา (2559)

ในการดำเนินงานครั้งนี้ ได้รวบรวมและจัดกลุ่มของแผนงาน ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 5.10 แผนงานโครงการภายใต้ยุทธศาสตร์ที่ 3 การเพิ่มฐานะการเงิน

ลำดับ	แผนงาน	หน่วยงาน	ปี 2560	ปี 2561	ปี 2562	ปี 2563	ปี 2564
กลยุทธ์ที่ 1 การเพิ่มรายได้จากการโดยสาร							
<i>Action Plan: 1. การเพิ่มรายได้จากขบวนโดยสารเชิงพาณิชย์</i>							
1	การปรับแผนพ่วงรถโดยสาร	ดส. ชก. นผ.					
2	โครงการเพิ่มการจัดเดินขบวนรถท่องเที่ยวใน ปีงบประมาณ 2560	ดส. ชก. นผ.					
<i>Action Plan: 2. การเพิ่มรายได้จากขบวนรถเชิงสังคม</i>							
3	แผนปฏิบัติการทบทวนและกำหนดความต้องการ รถดีเซลรางเชิงสังคม	ดส. ชก. นผ.					
<i>Action Plan: 3. การเพิ่มรายได้จากสถานี</i>							
4	การพัฒนารายได้จากสถานี	ดร					
5	การสร้างพันธมิตรทางธุรกิจโดยสาร	ดร					
<i>Action Plan: 4. การเพิ่มรายได้จากการรับส่งสินค้า (Parcel)</i>							
6	โครงการปรับปรุงตู้ บพท. เพื่อเพิ่มบริการรับส่ง สินค้า (Parcel)	ดส ชก					
กลยุทธ์ที่ 2 การเพิ่มรายได้จากการขนส่งสินค้า							
<i>Action Plan: 1. การเพิ่มรายได้จากสินค้าส่งออก</i>							
7	การสร้างพันธมิตรทางธุรกิจสำหรับสินค้าส่งออก	สค					
<i>Action Plan: 2. ทำ Freight Station และ CY</i>							
8	โครงการให้เอกชนร่วมดำเนินการพัฒนาสิ่งอำนวยความสะดวกในพื้นที่ Freight Station และ CY	สค					
<i>Action Plan: 3. การเพิ่มรายได้จากการขนส่งสินค้าในประเทศ</i>							
9	โครงการเพิ่มขบวน domestic containers	สค					
10	การเพิ่มปริมาณจำนวนเที่ยวระหว่าง ICD ลาดกระบังกับท่าเรือแหลมฉบัง	สค					
11	โครงการพัฒนาระบบการให้บริการด้าน Logistic ร่วมกับพันธมิตรในประเทศ	สค					
12	การพัฒนาระบบขนส่งตู้สินค้า (Container) แบบ ขบวน	สค ดร ชก					

ลำดับ	แผนงาน	หน่วยงาน	ปี 2560	ปี 2561	ปี 2562	ปี 2563	ปี 2564
กลยุทธ์ที่ 3 การเพิ่มรายได้จากการบริหารทรัพย์สิน							
<i>Action Plan: 1. การปรับปรุงระบบบริหารสัญญาเช่า พื้นที่เดิม</i>							
13	โครงการปรับปรุงรูปแบบการพัฒนาที่ดินและเงื่อนไขสัญญาเช่าก่อนครบอายุสัญญา	บส					
14	โครงการปรับปรุงเงื่อนไขสัญญาเพื่อเพิ่มมูลค่า	บส					
15	การปรับปรุงระบบราคาค่าเช่าที่ดิน	บส					
16	การเร่งรัดการจัดเก็บค่าเช่า	บส					
17	การต่อสัญญาเช่าที่มีอัตราค่าเช่าสูงก่อนครบกำหนดตามสัญญา	บส					
<i>Action Plan: 2. การหารายได้จากพื้นที่มีศักยภาพสูง</i>							
18	การจัดตั้งบริษัทบริหารทรัพย์สินการรถไฟแห่งประเทศไทย	บส					
19	งานจ้างที่ปรึกษาเพื่อจัดทำผลการศึกษาและวิเคราะห์โครงการตามพระราชบัญญัติให้เอกชนร่วมลงทุนในกิจการของรัฐ พ.ศ. 2556 ในการให้เช่าอาคารและทรัพย์สินของโรงแรมรถไฟหัวหิน ที่สถานีหัวหิน	บส					
20	งานจ้างที่ปรึกษาเพื่อจัดทำผลการศึกษาและวิเคราะห์โครงการตามพระราชบัญญัติให้เอกชนร่วมลงทุนในกิจการของรัฐ พ.ศ. 2556 ในการให้เช่าอาคารและสนามกอล์ฟรถไฟหัวหิน ที่สถานีหัวหิน	บส					
21	ขั้นตอนและกระบวนการดำเนินโครงการตาม พ.ร.บ.ให้เอกชนร่วมลงทุนในกิจการของรัฐ พ.ศ. 2556 โครงการพัฒนาพื้นที่เชิงพาณิชย์ สถานีแม่น้ำ	บส					
22	โครงการพัฒนาพื้นที่สถานีกลางบางซื่อ เชิงพาณิชย์ โซน A	บส					
23	โครงการพัฒนาพื้นที่ นิคมรถไฟ กม.11 เชิงพาณิชย์	บส					
24	ขั้นตอนและกระบวนการดำเนินโครงการตามสัญญาว่าจ้างที่ปรึกษา เพื่อศึกษาวิเคราะห์ความเหมาะสมในการกำหนดดำเนินงาน โครงการพัฒนาที่ดิน และบริหารจัดการอสังหาริมทรัพย์ของการรถไฟฯ	บส					
25	โครงการจัดทำแผนแม่บทเพื่อการพัฒนาพื้นที่ 12 สถานี ภายหลังการจัดทำทางคู่ 6 เส้นทาง และรถไฟฟ้าสายสีแดงเสร็จ	บส					

ลำดับ	แผนงาน	หน่วยงาน	ปี 2560	ปี 2561	ปี 2562	ปี 2563	ปี 2564
26	โครงการพัฒนาที่ดินประจำปี 2561	บส					
	(1) บริเวณสถานีหัวหินแปลงเอ (รายได้รวม 155,351,300 บาท)	บส					
	(2) บริเวณสถานีลำปาง แปลงเอ (รายได้รวม 98,947,984 บาท)	บส					
	(3) บริเวณสถานีฉะเชิงเทรา แปลง ซี (รายได้รวม 47,227,773 บาท)	บส					
	(4) บริเวณสถานีหาดใหญ่ แปลงเอ (รายได้รวม 616,826,463 บาท)	บส					
	(5) บริเวณสถานีหนองแก (รายได้รวม 469,968,895 บาท)	บส					
	(6) บริเวณสถานีศรีสมรรัตน์ (รายได้รวม 1,155,917,875 บาท)	บส					
	(7) บริเวณสถานีพิษณุโลก แปลงเอ (รายได้รวม 21,487,367 บาท)	บส					
	(8) บริเวณสถานีเชียงใหม่ แปลงเอ (รายได้รวม 49,134,974 บาท)	บส					
	(9) บริเวณสถานีอยุธยาประเทศ (รายได้รวม 4,895,410 บาท)	บส					
	(10) บริเวณสถานีหนองคาย (รายได้รวม 487,250,286 บาท)	บส					
	(11) บริเวณสถานีภาชี (รายได้รวม 959,531.2 บาท)	บส					
	(12) บริเวณสถานีชะอำ (รายได้รวม 625,139,142 บาท)	บส					
	(13) บริเวณสถานีนครสวรรค์ (ใต้) (รายได้รวม 64,551,369.3 บาท)	บส					
	(14) บริเวณสถานีหลักสี่ (รายได้รวม 65,508,801 บาท)	บส					
	(15) บริเวณสถานีรถไฟพุดมณฑลสาย 2 (รายได้รวม 87,893,292 บาท)	บส					
	(16) บริเวณสถานีปากช่อง (รายได้รวม 39,996,463 บาท)	บส					
	(17) บริเวณสถานีรังสิต (รายได้รวม 41,193,686 บาท)	บส					
	(18) บริเวณสถานีโนนสะอาด (รายได้รวม 35,740,112 บาท)	บส					

ลำดับ	แผนงาน	หน่วยงาน	ปี 2560	ปี 2561	ปี 2562	ปี 2563	ปี 2564
	(19) บริเวณสถานีศิลาอาสน์ (รายได้รวม 90,822,651 บาท)	บส					
	(20) บริเวณสถานีนครสวรรค์ (เหนือ) (รายได้รวม 13,748,076 บาท)	บส					
	(21) บริเวณสถานีสุราษฎร์ธานี (รายได้รวม 724,459,495 บาท)	บส					
	(22) บริเวณสถานีพิษณุโลก แพลง บี (รายได้รวม 78,432,606 บาท)	บส					
	(23) บริเวณสถานีลำปาง แพลง ซี (รายได้รวม 100,000,000 บาท)	บส					
	(24) บริเวณสถานีขอนแก่น แพลง จี (รายได้รวม 285,583,223 บาท)	บส					
	(25) บริเวณสถานีเชียงใหม่ แพลง H (รายได้รวม 146,402,745 บาท)	บส					
	(26) บริเวณสถานีเชียงใหม่ รากน้อย (รายได้รวม 8,469,423,024 บาท)	บส					
	(27) บริเวณสถานีศาลาธรรมสพน์ (รายได้รวม 32,912,733.1 บาท)	บส					
	(28) บริเวณสถานีกุ่มกาวปี (รายได้รวม 336,329,040 บาท)	บส					
Action Plan: 3. การพัฒนาระบบการบริหารจัดการทรัพย์สิน							
27	การปรับปรุงระเบียบ กฎหมายที่เป็นอุปสรรคต่อการดำเนินงานด้านทรัพย์สิน	บส					
28	การปรับปรุงร่างประกาศเชิญชวนและร่างสัญญาเช่าทรัพย์สินของการรถไฟฯ	บส					
กลยุทธ์ที่ 4 การเพิ่มรายได้จากธุรกิจใหม่							
Action Plan: 1. การจัดขบวนรถสำหรับธุรกิจท่องเที่ยวและการประชุม							
29	โครงการจัดทำแผนธุรกิจด้านการโดยสารปี 2560 - 2564	ดส. ชก. นผ.					
30	การพัฒนาธุรกิจท่องเที่ยวและการประชุม	ดส					
31	โครงการรถไฟฟาสายสีแดง	บฟ					
32	การพัฒนารายได้จาก ARL (ส่วนต่อขยาย)	บฟ					
กลยุทธ์ที่ 5 การลงทุนร่วมกับเอกชน (PPP)							
Action Plan: 1. การศึกษาและเตรียมความพร้อมในการลงทุนร่วมกับเอกชน (PPP)							
33	โครงการฯ พัฒนามาตาม พรบ.การให้เอกชนร่วมลงทุนในกิจการของรัฐ พ.ศ. 2556 (โครงการรถไฟความเร็วสูง สายกรุงเทพ-ระยอง)	ธด กส					

ลำดับ	แผนงาน	หน่วยงาน	ปี 2560	ปี 2561	ปี 2562	ปี 2563	ปี 2564
34	โครงการพัฒนาตามพระราชบัญญัติร่วมลงทุนในกิจการของรัฐ พ.ศ.2556 (โครงการรถไฟความเร็วสูง สายกรุงเทพ - หัวหิน)	รต กส					
กลยุทธ์ที่ 6 การลดค่าใช้จ่าย							
<i>Action Plan: 1. การเพิ่มประสิทธิภาพของการใช้สินทรัพย์ (Asset Utilization)</i>							
35	การจัดทำแผนลดค่าใช้จ่าย	บข					
36	การควบคุมต้นทุนค่าขนส่งต่อเที่ยว	บข ดร ชก สส บฟ					
37	การปรับปรุงแผนการใช้สินทรัพย์ขององค์กร (Utilization Plan)	บข นผ*					

ที่มา: คณะที่ปรึกษา (2559)

หมายเหตุ : * จะเป็นงานของบริษัทลูกเมื่อมีการจัดตั้งบริษัทลูกแล้วเสร็จ

5.3 ประเด็นความเสี่ยงในการดำเนินงานภายใต้แผนวิสาหกิจ พ.ศ. 2560-2564

ความเสี่ยงทางการเงิน

ประเด็นความเสี่ยงที่สำคัญของการประมาณการในส่วนนี้ คือ การที่ การรถไฟฯ ต้องมีการลงทุนและมีการปรับปรุงโครงสร้างพื้นฐานได้ตามแผนการที่กำหนด เนื่องจาก การลงทุนด้านโครงสร้างพื้นฐานเป็นเงื่อนไขสำคัญที่สามารถทำให้ การรถไฟฯ สามารถรักษาความสามารถในการให้บริการที่มีคุณภาพและตรงกับความต้องการของตลาดไว้ได้ ซึ่งเงื่อนไขนี้เป็นเงื่อนไขที่ทำให้เกิดอุปสงค์ของการขนส่งสินค้า การพาณิชย์ ได้ อย่างเต็มศักยภาพ การล่าช้าในการดำเนินโครงการก่อสร้างโครงสร้างพื้นฐานออกจากแผนที่กำหนดไว้ ย่อมทำให้ การรถไฟฯ ขาดโอกาสในการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรที่ตนเองมีอยู่ ขาดความสามารถในการแข่งขันกับโหมดการขนส่งประเภทอื่น ๆ และในทางอ้อมแล้วภาระต้นทุนทางการเงินที่เกิดขึ้นจะมีมากขึ้น

ประเด็นที่สอง รายได้อีกส่วนหนึ่งที่มากจากการบริหารทรัพย์สิน การที่แผนของการใช้ประโยชน์จากที่ดินมีการเปลี่ยนแปลงไปมาทำให้การใช้ประโยชน์ยังไม่เต็มศักยภาพ ในขณะเดียวกันส่งผลต่อความเชื่อมั่นของผู้ลงทุนร่วมกับ การรถไฟฯ ในขณะเดียวกันทรัพย์สินเดิมที่ การรถไฟฯ มีอยู่นั้นจำเป็นต้องได้รับการดูแล และมีการนำระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารจัดการทางทรัพย์สินมาใช้เพื่อให้เกิดความครอบคลุม ไม่ตกหล่น และเป็นฐานข้อมูลเพื่อใช้ในการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ เป็นการใช้เครื่องมือด้าน IT เพื่อช่วยให้เกิดการวางแผนในการจัดหารายได้จากที่ดินที่ทำให้มีความคุ้มค่าและเกิดประโยชน์สูงสุดแก่ 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. ภาวะเปียบ ข้อบังคับ แนวปฏิบัติและกระบวนการในการสรรหาบุคลากรที่จำเป็นและสอดคล้องกับภาระงานในอนาคต รวมถึงภาวะการแข่งขันในตลาดแรงงานที่อาจมีผลต่อการได้บุคลากรที่มีประสิทธิภาพเข้ามาทำงาน
5. การรักษาทักษะความรู้ให้ทันกับอัตราการเกษียณของผู้เชี่ยวชาญในสาขาต่าง ๆ
6. การ Outsource งานที่เคยเป็นความเชี่ยวชาญหลัก

ความเสี่ยงด้านด้านรถจักรและล้อเลื่อน

เพื่อให้สามารถดำเนินงานตามเป้าหมายได้สำเร็จ จะต้องมีการดำเนินงานในปัจจัยดังนี้

1. การเพิ่มศักยภาพและประสิทธิภาพในการซ่อมบำรุงรถจักรและล้อเลื่อน ซึ่งจะต้องมีการดำเนินงานซ่อมรถจักรให้ได้ตามกำหนด
2. การจัดการรถจักรและล้อเลื่อนใหม่ได้ตามแผนที่กำหนด จะต้องจัดซื้อรถใหม่ให้ได้ตามแผน หรือไม่มีการกำหนดส่งมอบล่าช้า
3. จำเป็นต้องมีการวิจัยและพัฒนาเพื่อล้อเลื่อนที่มีประสิทธิภาพ
4. ปรับปรุงภาพลักษณ์ของรถจักรและล้อเลื่อนเพื่อส่งเสริมภาพลักษณ์ในการให้บริการและเป็นไปตามความต้องการของลูกค้า
5. การจัดการรถจักรและล้อเลื่อนได้ตามความต้องการในการเดินรถ
6. การกำหนดให้มีรถจักรและล้อเลื่อนที่ได้มาตรฐานการใช้งานและความปลอดภัย
7. การพัฒนาและกำกับกับการขับรถให้เกิดความปลอดภัยและเป็นไปตามระเบียบการเดินรถ
8. ปรับปรุงประสิทธิภาพของขบวนรถกู้ภัย และปรับปรุงประสิทธิภาพในการกู้ภัย

ความเสี่ยงด้านโครงสร้างพื้นฐาน

เพื่อให้สามารถดำเนินงานตามเป้าหมายได้สำเร็จ จะต้องมีการดำเนินงานในปัจจัยดังนี้

1. ปรับปรุงทางและสะพานให้มีความมั่นคงสามารถรองรับน้ำหนักกดเพลลาและความเร็วรถตามเป้าหมายการให้บริการ
2. การปรับปรุงระบบอาณัติสัญญาณและการสื่อสารเพื่อเพิ่มความปลอดภัยและประสิทธิภาพ ในการเดินรถให้ได้ตามแผนงาน
3. ปรับปรุงจุดตัดและแก้ไขปัญหาทางหลักผ่านการสำรวจย่านชุมชนตามแผนดำเนินงาน

4. ความล่าช้าในการดำเนินโครงการ ได้แก่ พัฒนาทางคู่และติดตั้งระบบอาณัติสัญญาณระหว่างสถานี ในช่วงที่การเดินรถหนาแน่นหรือมีการรอสัญญาณไฟพัฒนาระบบโครงข่ายโทรคมนาคมและศูนย์ติดตามการเดินรถพัฒนาระบบรถไฟฟ้าชานเมือง และพัฒนาขยายเส้นทางรถไฟใหม่

5. ความพร้อมทางด้านงบประมาณ ในการพัฒนาระบบอาณัติสัญญาณแบบATP และพัฒนาประสิทธิภาพของบุคลากรและเทคโนโลยีการทำงานให้สามารถบำรุงรักษาโครงสร้างพื้นฐาน

6. การพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร รวมถึงฐานข้อมูลและสารสนเทศเพื่อการทำงานร่วมกัน

ในการดำเนินการขั้นต่อไป คณะที่ปรึกษาจะลงรายละเอียดของแผนงานโครงการและกิจกรรมภายใต้ยุทธศาสตร์ทั้ง 3 ประเด็นข้างต้นต่อไป โดยได้อธิบายถึงความเชื่อมโยงของแนวทางการบริหารที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ (Performance Based) ที่สามารถเชื่อมโยงผลการดำเนินงานของทุกฝ่ายประกอบด้วย ประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กร การใช้งานเทคโนโลยีด้วยการเชื่อมโยงและบูรณาการการบริหารจัดการเพื่อพัฒนาองค์กร ภาพการเชื่อมโยงของแต่ละสายธุรกิจ ตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน และการขับเคลื่อนแผนยุทธศาสตร์รายละเอียดปรากฏในบทที่ 6