

บทที่ ๑ บทนำ

แผนวิสาหกิจการรถไฟแห่งประเทศไทย พ.ศ.๒๕๖๐ – ๒๕๖๔ ประจำปีงบประมาณ ๒๕๖๓ ได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการรถไฟฯ เมื่อวันที่ ๖ กันยายน ๒๕๖๒ โดยแผนวิสาหกิจการรถไฟแห่งประเทศไทย พ.ศ.๒๕๖๐ – ๒๕๖๔ ประจำปีงบประมาณ ๒๕๖๓ มุ่งเน้นยกระดับคุณภาพการให้บริการขนส่งทางราง ปรับปรุงการดำเนินงานทั้งธุรกิจหลักและธุรกิจรองให้มีการบริหารจัดการอย่างมีประสิทธิภาพ พัฒนาองค์กรและบุคลากรให้สอดคล้องกับการลงทุนโครงสร้างพื้นฐานระบบราง รวมทั้ง การเพิ่มฐานะทางการเงิน โดยสามารถกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) พันธกิจ (Mission) วัตถุประสงค์ (Objectives) ยุทธศาสตร์ (Strategies) และเป้าหมาย (Goals) ได้ดังนี้.-

วิสัยทัศน์ (Vision) :

“เป็นผู้ให้บริการระบบรางของรัฐที่ดีที่สุดในอาเซียนในปี ๒๕๗๐”

พันธกิจ (Missions) :

๑. การรถไฟฯ มุ่งเน้นการให้บริการที่ตอบสนองต่อความต้องการของผู้ใช้บริการ เพื่อสร้างรายได้และผลกำไรให้แก่องค์กร รวมถึงการพัฒนาประสิทธิภาพในการให้บริการอย่างต่อเนื่อง เพื่อเป็นทางเลือกในการขนส่งที่มีประสิทธิภาพ

๒. การรถไฟฯ ดำเนินการให้บริการขนส่งในเชิงสังคมเพื่อประโยชน์ส่วนรวมของประชาชน และประเทศ ตอบสนองนโยบายของรัฐในการพัฒนา ขยายและเชื่อมโยงโครงข่ายการขนส่งผู้โดยสารและสินค้า

๓. ตอบสนองนโยบายของรัฐในการพัฒนา ขยายและเชื่อมโยงโครงข่ายการขนส่งผู้โดยสารและสินค้า

วัตถุประสงค์ (Objectives) :

๑. เพื่อยกระดับคุณภาพการให้บริการขนส่งทางรางที่ทันสมัยและการบริหารจัดการที่ดี ส่งเสริมการแข่งขันของประเทศภายใต้สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป

๒. เพื่อปรับปรุงผลการดำเนินงานของการรถไฟฯ ทั้งธุรกิจหลักและธุรกิจรอง รวมทั้งมีการจัดการต้นทุนอย่างมีประสิทธิภาพ

๓. เพื่อให้เกิดการพัฒนาองค์กรและบุคลากรที่สอดคล้องกับแผนการลงทุนโครงสร้างพื้นฐานระบบราง อันจะนำไปสู่ความสามารถในการแข่งขันที่ยั่งยืนของการรถไฟฯ ในระยะยาว

๔. เพื่อให้เกิดการบูรณาการการทำงานร่วมกันของหน่วยงานต่าง ๆ ของการรถไฟฯ ในการผลักดันวิสัยทัศน์การรถไฟฯ อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

๕. เพื่อพัฒนาองค์กรให้มีความเชื่อมโยงอย่างบูรณาการ เพื่อให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

ยุทธศาสตร์ (Strategies) : ประกอบด้วย ๓ ยุทธศาสตร์

ยุทธศาสตร์ที่ ๑ การเพิ่มขีดความสามารถในการให้บริการขนส่งทางรางของประเทศ

ยุทธศาสตร์ที่ ๒ การพัฒนาองค์กรและการจัดการให้เชื่อมโยงอย่างบูรณาการ

ยุทธศาสตร์ที่ ๓ การเพิ่มรายได้และลดค่าใช้จ่าย

ตัวชี้วัดและค่าเป้าหมาย (Goals) ภายใต้วิสัยทัศน์ :

ตัวชี้วัด	หน่วยวัด	ค่าเป้าหมาย ปี ๒๕๖๓
EBITDA	ล้านบาท	(๕,๓๙๘)
จำนวนผู้โดยสารเพิ่มขึ้น	ล้านคน	๓๕
ปริมาณการขนส่งสินค้าทางรางเพิ่มขึ้น	ล้านตัน	๑๒.๕๐
ความตรงต่อเวลาขบวนรถโดยสาร	ร้อยละ	๖๗.๕๐
ความพึงพอใจของผู้ใช้บริการ		
- ขบวนรถเชิงพาณิชย์	ระดับ	๔
- ขบวนรถเชิงสังคม	ระดับ	๔
- ขบวนรถสินค้า	ระดับ	๓

แผนปฏิบัติการ ประจำปี ๒๕๖๓ มีจำนวน ๑๒๔ แผนงาน/โครงการ แบ่งเป็น

ยุทธศาสตร์ที่ ๑ การเพิ่มความสามารถในการให้บริการขนส่งทางรางของประเทศ	๖๖	แผนงาน/โครงการ
ยุทธศาสตร์ที่ ๒ การพัฒนาองค์กรและการจัดการให้เชื่อมโยงอย่างบูรณาการ	๒๕	แผนงาน/โครงการ
ยุทธศาสตร์ที่ ๓ การเพิ่มรายได้และลดค่าใช้จ่าย	๓๓	แผนงาน/โครงการ
รวม	<u>๑๒๔</u>	แผนงาน/โครงการ

บทที่ ๒

การประเมินแผนวิสาหกิจ พ.ศ. ๒๕๖๐ - ๒๕๖๔ ประจำปี ๒๕๖๓ ณ มิถุนายน ๒๕๖๓

การประเมินผลการดำเนินงานของโครงการ/แผนงาน ตามแผนปฏิบัติการในแผนวิสาหกิจของการรถไฟฯ พ.ศ. ๒๕๖๐ - ๒๕๖๔ ประจำปี ๒๕๖๓ ตามตัวชี้วัดภายใต้วิสัยทัศน์การรถไฟแห่งประเทศไทย ดังนี้

๒.๑ ผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดภายใต้วิสัยทัศน์การรถไฟแห่งประเทศไทย

ตัวชี้วัด	หน่วยวัด	ค่าเป้าหมายปี ๒๕๖๓	ค่าเป้าหมายปี ๒๕๖๓ หลังปรับจากผลกระทบ Covid-19	ผลการดำเนินงาน ณ มิถุนายน ปี ๒๕๖๓	คาดการณ์ผลการดำเนินงาน กันยายน ปี ๒๕๖๓
EBITDA	ล้านบาท	(๕,๓๙๘)	(๗,๓๕๗.๗๘)	(๔,๔๓๕.๓๒)*	(๗,๓๕๗.๗๘)
จำนวนผู้โดยสารเพิ่มขึ้น	ล้านคน	๓๕	๒๖.๕๐	๑๙.๗๘	๒๕.๕๐
ปริมาณการขนส่งสินค้าทางรางเพิ่มขึ้น	ล้านตัน	๑๒.๕๐	๑๐	๗.๙๕	๑๐.๘๙
ความตรงต่อเวลาขบวนรถโดยสาร	ร้อยละ	๖๗.๕๐	๗๐	๗๓.๒๒	๗๒
ความพึงพอใจของผู้ใช้บริการ					
- ขบวนรถเชิงพาณิชย์	ระดับ	๔	-	๔	๔
- ขบวนรถเชิงสังคม	ระดับ	๔	-	๔	๔
- ขบวนรถสินค้า	ระดับ	๓	-	๓	๓

* ข้อมูล ณ เดือนพฤษภาคม ๒๕๖๓

แผนปฏิบัติการ ประจำปี ๒๕๖๓ มีจำนวน ๑๒๔ แผนงาน/โครงการ แบ่งเป็น

ยุทธศาสตร์ที่ ๑ การเพิ่มความสามารถในการให้บริการขนส่งทางรางของประเทศ	๖๖	แผนงาน/โครงการ
ยุทธศาสตร์ที่ ๒ การพัฒนาองค์กรและการจัดการให้เชื่อมโยงอย่างบูรณาการ	๒๕	แผนงาน/โครงการ
ยุทธศาสตร์ที่ ๓ การเพิ่มรายได้และลดค่าใช้จ่าย	๓๓	แผนงาน/โครงการ
รวม	๑๒๔	แผนงาน/โครงการ

ผลการดำเนินงาน ณ เดือนพฤษภาคม ๒๕๖๓

ตามแผนงาน	๓๒	แผนงาน/โครงการ	(ร้อยละ ๒๕.๘๐)
ล่าช้ากว่าแผนงาน	๙๒	แผนงาน/โครงการ	(ร้อยละ ๗๔.๑๙)

ยุทธศาสตร์ที่ ๑ การเพิ่มความสามารถในการให้บริการขนส่งทางรางของประเทศ		
ตามแผนงาน ๑๔ แผนงาน	ล่าช้ากว่าแผนงาน ๕๒	แผนงาน
ยุทธศาสตร์ที่ ๒ การพัฒนาองค์กรและการจัดการให้เชื่อมโยงอย่างบูรณาการ		
ตามแผนงาน ๑๔ แผนงาน	ล่าช้ากว่าแผนงาน ๑๑	แผนงาน
ยุทธศาสตร์ที่ ๓ การเพิ่มรายได้และลดค่าใช้จ่าย		
ตามแผนงาน ๔ แผนงาน	ล่าช้ากว่าแผนงาน ๒๙	แผนงาน

๒.๒ การเบิกจ่ายงบประมาณประจำปี ๒๕๖๓

การรถไฟแห่งประเทศไทย มีกรอบวงเงินการเบิกจ่ายงบลงทุนในปีงบประมาณ ๒๕๖๓ จำนวน ๗๒,๗๘๖.๗๙ ล้านบาท โดยมีเป้าหมายการเบิกจ่าย ในปีงบประมาณ ๒๕๖๓ เป็นเงิน ๔๘,๕๕๔.๓๔ ล้านบาท คิดเป็น ร้อยละ ๖๖.๗๑ ณ เดือนพฤษภาคม ๒๕๖๓ และมีผลการเบิกจ่าย เป็นเงิน ๒๒,๐๔๙.๓๖ ล้านบาท หรือคิดเป็นร้อยละ ๓๐.๒๙

๒.๓ ผลการดำเนินงานตามประเมินบันทึกข้อตกลงประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจประจำปีบัญชี ๒๕๖๓ ของการรถไฟแห่งประเทศไทย

ผลการดำเนินงานของการรถไฟแห่งประเทศไทย (รฟท.) ครึ่งปีแรกของปีบัญชี ๒๕๖๓ โดยภาพรวม อยู่ในระดับ ๑.๗๖ ทั้งนี้ การพิจารณาเป็นไปตามหลักเกณฑ์การประเมินผลในบันทึกข้อตกลงฯ ดังนี้

ผลการดำเนินงานตามบันทึกข้อตกลงประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ ประจำปีบัญชี ๒๕๖๓ ไตรมาสที่ ๒/๒๕๖๓

ลำดับ	เกณฑ์วัดการดำเนินงาน	หน่วยวัด	น้ำหนัก (ร้อยละ) (a)	ค่าเกณฑ์วัด					ได้คะแนน (b)	ค่าเฉลี่ย (a+b)	ผลการดำเนินงาน ณ ไตรมาส ๒/๒๕๖๓ (ค.ค.๖๒ - มี.ค.๖๓)
				๑	๒	๓	๔	๕			
๑	EBITDA จากการเดินทางขนส่ง	ล้านบาท	๑๕	๖,๖๔๘	๖,๐๔๔	๕,๔๙๔	๔,๙๔๕	๔,๔๕๐	๑,๐๐๐๐	๐.๑๕๐๐	สะสม -๓,๑๐๕.๓๕๕ ล้านบาท
๒	ประสิทธิภาพการให้บริการขนส่งทางราง		๓๐								
	๒.๑ ปริมาณโดยสารและขนส่งสินค้า		๑๐								
	- จำนวนผู้โดยสาร	ล้านคน	๓	๓๓.๕๐ ๑๖.๕๗	๓๕.๐๐ ๑๘.๐๗	๓๖.๕๐ ๑๙.๕๗	๓๘.๐๐ ๒๑.๐๗	๓๙.๕๐ ๒๒.๕๗	๑.๘๒๐๐	๐.๐๕๔๖	๑๗.๘๐ ล้านคน
	- ปริมาณการขนส่งสินค้าทางราง	ล้านตัน	๗	๑๐.๕๐ ๔.๓๘	๑๑.๕๐ ๕.๓๘	๑๒.๕๐ ๖.๓๘	๑๓.๕๐ ๗.๓๘	๑๔.๕๐ ๘.๓๘	๑.๔๔๐๐	๐.๑๐๐๘	๔.๘๒ ล้านตัน
	๒.๒ ความตรงต่อเวลาของการเดินทาง		๑๐								
	- ขบวนรถเพื่อการโดยสาร	ร้อยละ	๓	๕.๐๐	๖.๗.๕๐	๗.๐.๐๐	๗.๒.๕๐	๗.๕.๐๐	๒.๗๔๐๐	๐.๐๘๒๒	ความตรงต่อเวลาการโดยสารเชิงพาณิชย์ ร้อยละ ๕๓.๖๑ ความตรงต่อเวลาการโดยสารเชิงสังคม (PSO) ๘๐.๒๗ เฉลี่ยความตรงต่อเวลาการโดยสารคิดเป็นร้อยละ ๗๑.๘๖
	- ขบวนรถเพื่อการขนส่งสินค้า	ร้อยละ	๗	๔.๕.๕๐	๔.๗.๐๐	๔.๘.๕๐	๕.๐.๐๐	๕.๑.๕๐	๕.๐๐๐๐	๐.๓๕๐๐	ความตรงต่อเวลาการสินค้าคิดเป็นร้อยละ ๕๙.๙๐
๒.๓ ความปลอดภัย		๑๐									
- อัตราการเกิดอุบัติเหตุต่อการเดินทาง ๑ ล้านกิโลเมตร	ครั้ง/ล้านกิโลเมตร	๕	๕	๒	๑.๗๕	๑.๕	๑.๒๕	๑	๕.๐๐๐๐	๐.๒๕	มีอุบัติเหตุเป็นผลให้ขบวนรถตกราง จำนวน ๑๕ ครั้ง คิดเป็น ๐.๙๓ ครั้งต่อ ๑ ล้านกิโลเมตร
- จำนวนครั้งที่เกิดอาชญากรรม/จำนวนผู้โดยสาร ๑ ล้านคน	ครั้ง/ล้านคน	๕	๐.๑๒	๐.๒๖	๐.๒๐	๐.๑๔	๐.๐๘	๕.๕๐๐๐	๐.๒๒๕๐	เกิดเหตุอาชญากรรมในช่วงไตรมาสที่ ๒/๒๕๖๓ จำนวน ๑ ครั้ง ต่อผู้โดยสาร ๑๗,๘๐๔,๙๐๗ คน คิดเป็น ๐.๑๑ ครั้ง ต่อผู้โดยสาร ๑ ล้านคน	
๓	ระดับความสำเร็จในการจัดทำต้นทุนมาตรฐาน	ระดับ	๑๐	๑	๒	๓	๔	๕	๑.๐๐๐๐	๐.๑๐๐๐	อยู่ระหว่างดำเนินการจ้างทบทวน
๔	ความสามารถในการบริหารแผนลงทุน										

	๔.๑ ร้อยละของภาพรวมการเบิกจ่ายที่เกิดขึ้นจริงในช่วงปี	ร้อยละ	๒.๕	๘๐	๘๕	๙๐	๙๕	๑๐๐	๑.๐๐๐๐	๐.๐๒๕๐	การรถไฟฯ สามารถดำเนินการเบิกจ่ายงบประมาณลงทุนตามกรอบงบประมาณที่ได้รับอนุมัติ คิดเป็นร้อยละ ๒๔.๖๗ ของภาพรวมการเบิกจ่ายที่เกิดขึ้นจริงในช่วงปี
	๔.๒ ร้อยละความสามารถในการเบิกจ่ายตามแผน	ร้อยละ	๒.๕	๘๐	๘๕	๙๐	๙๕	๑๐๐	๑.๐๐๐๐	๐.๐๒๕๐	การรถไฟฯ สามารถดำเนินการเบิกจ่ายงบประมาณลงทุนตามกรอบงบประมาณที่ได้รับอนุมัติ คิดเป็นร้อยละ ๔๕.๘๕ ในการเบิกจ่ายได้ตามแผน
๕	ระดับความสำเร็จในการพัฒนาระบบการเงินและการบัญชี	ระดับ	๑๐	๑	๒	๓	๔	๕	๑.๐๐๐๐	๐.๑๐๐๐	๑) ดำเนินการประกาศประกวดราคาแล้ว กำหนดดำเนินการตั้งแต่ ๑๐ มกราคม - ๑๓ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๓ ๒) คณะกรรมการพิจารณาผลการประกวดราคาอิเล็กทรอนิกส์ พิจารณาเสนอ ผวก. ขอความเห็นชอบยกเลิกการประกวดราคาโครงการฯ และดำเนินการตามระเบียบฯ ต่อไป ทั้งนี้ ตามข้อเท็จจริง จะต้องดำเนินการตามระเบียบกระทรวงการคลังว่าด้วยการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุภาครัฐ พ.ศ. ๒๕๖๐ ข้อ ๕๖ วรรค ๒ ให้เริ่มกระบวนการซื้อหรือจ้างใหม่โดยการจัดทำรายงานขอซื้อหรือจ้างตามข้อ ๒๒ ๓) อยู่ระหว่างรายงานผลการพิจารณาการปรับปรุงร่างประกาศและร่างเอกสารประกวดราคาอิเล็กทรอนิกส์ฯ
๖	ระดับความสำเร็จในการจัดทำฐานข้อมูลที่ดินและสิ่งปลูกสร้างในระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารทรัพย์สินของการรถไฟแห่งประเทศไทย	ระดับ	๑๐	๑	๒	๓	๔	๕	๑.๐๐๐๐	๐.๑๐๐๐	สามารถดำเนินการประกาศประกวดราคาเรียบร้อยแล้ว อยู่ระหว่างพิจารณาตัวผู้รับจ้าง และเสนอให้คณะกรรมการการรถไฟฯ พิจารณาอนุมัติจ้างได้ภายในเดือน เมษายน ๒๕๖๓
๗	ระดับความสำเร็จในการแก้ไขปัญหาสัญญาเช่าที่ซึ่งไม่ได้ลงนาม	ระดับ	๑๐	๑	๒	๓	๔	๕	๑.๐๐๐๐	๐.๑๐๐๐	ระดับ ๑
๘	ระดับความสำเร็จในการสร้างวัฒนธรรมองค์กร	ระดับ	๑๐	๑	๒	๓	๔	๕	๑.๐๐๐๐	๐.๑๐๐๐	ระดับ ๑

๑.๗๖๒๖

บทที่ ๓

สถานะแวดล้อมที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานของ ของการรถไฟแห่งประเทศไทย

๓.๑ นโยบายภาครัฐและแผนแม่บทที่เกี่ยวข้อง

นโยบายที่สำคัญของภาครัฐที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดทิศทางและนโยบายของ รฟท. ได้แก่

๑. ยุทธศาสตร์ชาติ ระยะ ๒๐ ปี (พ.ศ.๒๕๖๐ - ๒๕๗๙)
๒. แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ ๑๒ (พ.ศ.๒๕๖๐ - ๒๕๖๔)
๓. นโยบายรัฐบาลคณะรัฐมนตรี พลเอก ประยุทธ์ จันทร์โอชา
๔. นโยบายรัฐมนตรีว่าการกระทรวงคมนาคม
๕. แผนยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจ พ.ศ.๒๕๖๐ - ๒๕๖๔
๖. แผนยุทธศาสตร์กระทรวงคมนาคม พ.ศ.๒๕๖๐ - ๒๕๖๔
๗. สถานการณ์การระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา (Covid-19)
๘. แผนพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม ของกระทรวงคมนาคม พ.ศ. ๒๕๖๐ - ๒๕๖๔
๙. นโยบายของผู้ว่าการรถไฟแห่งประเทศไทย (คุณนิรุฒ มณีพันธ์)
๑๐. แผนฟื้นฟูกิจการการรถไฟแห่งประเทศไทย พ.ศ.๒๕๕๘ - ๒๕๖๗
๑๑. แผนกลยุทธ์ทรัพยากรบุคคลของการรถไฟแห่งประเทศไทย พ.ศ. ๒๕๖๒ - ๒๕๗๑ ประจำปี ๒๕๖๔
๑๒. แผนแม่บทเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารการรถไฟแห่งประเทศไทย (แผนปฏิบัติการดิจิทัล) พ.ศ.๒๕๖๐ - ๒๕๖๔

โดยสามารถสรุปสาระสำคัญต่าง ๆ ได้ดังนี้

๓.๑.๑ ยุทธศาสตร์ชาติ ระยะ ๒๐ ปี (พ.ศ.๒๕๖๐ - ๒๕๗๙)

กรอบยุทธศาสตร์ชาติ ระยะ ๒๐ ปี (พ.ศ.๒๕๖๐ - ๒๕๗๙) ได้กำหนดวิสัยทัศน์ไว้ว่า “ประเทศไทยมีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน เป็นประเทศที่พัฒนาแล้ว ด้วยการพัฒนาตามปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง” ประกอบด้วย ๖ ยุทธศาสตร์^๑ โดยยุทธศาสตร์ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของ รฟท. อย่างมีนัยสำคัญ ได้แก่ ยุทธศาสตร์ด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขัน ซึ่งมีแนวทางหลักที่สำคัญ คือ (๑) การพัฒนาภาคการผลิตและบริการ เสริมสร้างฐานการผลิตเข้มแข็ง ยั่งยืน และส่งเสริมเกษตรกรรายย่อยสู่เกษตรยั่งยืนเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม (๒) การพัฒนาพื้นที่เศรษฐกิจพิเศษและเมือง พัฒนาเขตเศรษฐกิจพิเศษชายแดน และพัฒนาระบบเมืองศูนย์กลางความเจริญ (๓) การลงทุนพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานด้านการขนส่ง ความมั่นคงและพลังงาน ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ และการวิจัยและพัฒนา และ (๔) การเชื่อมโยงกับ

^๑ ยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ ปี ประกอบด้วย ๖ ยุทธศาสตร์ ได้แก่ (๑) ด้านความมั่นคง (๒) ด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขัน (๓) ด้านการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพคน (๔) ด้านการสร้างโอกาสความเสมอภาคและเท่าเทียมกันทางสังคม (๕) ด้านการสร้างการเติบโตบนคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม และ (๖) ด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ

ภูมิภาคและเศรษฐกิจโลก สร้างความเป็นหุ้นส่วนการพัฒนาทั้งกับนานาประเทศ ส่งเสริมให้ไทยเป็นฐานการประกอบธุรกิจ

๓.๑.๒ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ ๑๒ (พ.ศ.๒๕๖๐ - ๒๕๖๔)

แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ ๑๒ เป็นแผนพัฒนาประเทศในระยะ ๕ ปี (พ.ศ.๒๕๖๐ - ๒๕๖๔) ซึ่งถ่ายทอดจากแผนยุทธศาสตร์ชาติ ระยะ ๒๐ ปี (พ.ศ.๒๕๖๐ - ๒๕๗๙) สู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม โดยทิศทางการพัฒนาของแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ ๑๒ จึงมุ่งเตรียมความพร้อมและวางรากฐานในการยกระดับประเทศไทยให้เป็นประเทศที่พัฒนาแล้ว มีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน เป็นประเทศที่พัฒนาแล้ว ด้วยการพัฒนาตามปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ประกอบด้วย ๑๐ ยุทธศาสตร์^๒ โดยยุทธศาสตร์ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของ รฟท. อย่างมีนัยสำคัญ ได้แก่ ยุทธศาสตร์การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและระบบโลจิสติกส์ ซึ่งมีแนวทางหลักที่สำคัญ คือ (๑) การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานคมนาคมขนส่ง โดยพัฒนาการขนส่งทางราง ขนส่งสาธารณะ โครงข่ายถนน ขนส่งทางอากาศ และขนส่งทางน้ำ และ (๒) การพัฒนาระบบโลจิสติกส์ โดยพัฒนามาตรฐานการบริหารจัดการโลจิสติกส์ การอำนวยความสะดวกทางการค้า

๓.๑.๓ นโยบายรัฐบาลคณะรัฐมนตรี พลเอก ประยุทธ์ จันทร์โอชา

ประเทศไทยมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องผ่านวิสัยทัศน์และการขับเคลื่อนการพัฒนาของผู้นำประเทศในอดีต และในวันวิสัยทัศน์ในการขับเคลื่อนประเทศของรัฐบาลชุดนี้ คือ “มุ่งมั่นให้ประเทศไทยเป็นประเทศที่พัฒนาแล้วในศตวรรษที่ ๒๑” โดยรัฐบาลได้กำหนดนโยบายในการบริหารราชการแผ่นดิน นโยบายหลัก ๑๒ ด้าน ดังนี้

๑. การปกป้องและเชิดชูสถาบันพระมหากษัตริย์
๒. การสร้างความมั่นคงและความปลอดภัยของประเทศ และความสงบสุขของประเทศ
๓. การทำนุบำรุงศาสนา ศิลปะและวัฒนธรรม
๔. การสร้างบทบาทของไทยในเวทีโลก
๕. การพัฒนาเศรษฐกิจและความสามารถในการแข่งขันของไทย
๖. การพัฒนาพื้นที่เศรษฐกิจและการกระจายความเจริญสู่ภูมิภาค
๗. การพัฒนาสร้างความเข้มแข็งจากฐานราก
๘. การปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้และการพัฒนาศักยภาพของคนไทยทุกช่วงวัย
๙. การพัฒนาระบบสาธารณสุขและหลักประกันทางสังคม
๑๐. การฟื้นฟูทรัพยากรธรรมชาติและการรักษาสิ่งแวดล้อมเพื่อสร้างการเติบโตอย่างยั่งยืน
๑๑. การปฏิรูปการบริหารจัดการภาครัฐ
๑๒. การป้องกันและปราบปรามการทุจริตและประพฤติมิชอบ และกระบวนการยุติธรรม

^๒ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ ๑๒ ประกอบด้วย ๑๐ ยุทธศาสตร์ ได้แก่ (๑) การเพิ่มประสิทธิภาพและธรรมาภิบาลในภาครัฐ (๒) ความมั่นคง (๓) การเติบโตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมเพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืน (๔) การสร้างความเข้มแข็งทางเศรษฐกิจและแข่งขันได้อย่างยั่งยืน (๕) การสร้างความเป็นธรรม ลดความเหลื่อมล้ำในสังคม (๖) การเสริมสร้างและพัฒนาศักยภาพทุนมนุษย์ (๗) การต่างประเทศ ประเทศเพื่อนบ้าน และภูมิภาค (๘) การพัฒนาภูมิภาค เมือง และพื้นที่พิเศษ (๙) วิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี วิจัยและนวัตกรรม และ (๑๐) การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและระบบโลจิสติกส์

๓.๑.๔ นโยบายรัฐมนตรีว่าการกระทรวงคมนาคม

นายศักดิ์สยาม ชิดชอบ รัฐมนตรีว่าการกระทรวงคมนาคม เป็นประธานการประชุมหัวหน้าหน่วยงานในสังกัดกระทรวงคมนาคม ประจำเดือนสิงหาคม ๒๕๖๒ เมื่อวันที่ ๒๗ สิงหาคม ๒๕๖๒ เวลา ๑๕.๐๐ น. ณ ห้องประชุมกระทรวงคมนาคม โดยมี นายอิทธิชัย รัตนเศรษฐ นายถาวร เสนเนียม รัฐมนตรีช่วยว่าการกระทรวงคมนาคม นายชัยวัฒน์ ทองคำคูณ ปลัดกระทรวงคมนาคม ผู้บริหารระดับสูง และหัวหน้าหน่วยงานในสังกัดกระทรวงคมนาคม เข้าร่วมการประชุม โดยที่ประชุมติดตามความคืบหน้าในการดำเนินงานตามนโยบายรัฐมนตรีว่าการกระทรวงคมนาคม ดังนี้

การพัฒนาการขนส่งทางราง โดยพัฒนารถไฟฟ้าทางคู่ เพิ่มการขนส่งทางรางเป็น ร้อยละ ๓๐ ภายใน ๓ ปี เพื่อให้เป็นระบบโลจิสติกส์หลักในการขนส่งสินค้า ซึ่งกรมการขนส่งทางราง ได้มีแนวทาง อาทิ การปรับปรุงการเดินรถสินค้าให้เพียงพอ พิจารณาให้เอกชนเดินรถในรูปแบบ PPP Gross Cost ทดแทนการลงทุนจากรฟท. ด้วยตนเอง ในเส้นทางที่มีศักยภาพ

นอกจากนี้รัฐมนตรีว่าการกระทรวงคมนาคม ได้สั่งการเน้นย้ำให้ทุกหน่วยงานดำเนินการประชาสัมพันธ์แผนงานโครงการต่าง ๆ รวมถึงชี้แจงข้อเท็จจริง ทำความเข้าใจแก่ประชาชนทราบในวงกว้าง และเป็นการประชาสัมพันธ์เชิงรุก ให้ทุกหน่วยงานยึดหลักการ Thai First ด้วยการใช้วัสดุและเทคโนโลยีภายในประเทศ และการดำเนินการใด ๆ ต้องยึดหลักปฏิบัติตามกฎหมายโดยเคร่งครัด ยึดความโปร่งใส ตรวจสอบได้เป็นสำคัญ

๓.๑.๕ แผนยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจ (พ.ศ.๒๕๖๐ – ๒๕๖๔)

มติคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (คนร.) ครั้งที่ ๑/๒๕๖๐ เมื่อวันที่ ๙ มกราคม ๒๕๖๐ เห็นชอบแผนยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจ พ.ศ.๒๕๖๐ – ๒๕๖๔ ซึ่งประกอบด้วย ๕ ยุทธศาสตร์^๓ และต่อมาในการประชุม คนร. ครั้งที่ ๓/๒๕๖๐ เมื่อวันที่ ๑๗ กรกฎาคม ๒๕๖๐ รับทราบความคืบหน้าการจัดทำแผนยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจรายสาขา โดยสาขาขนส่ง ประกอบด้วย ๑๐ หน่วยงาน^๔ โดยนโยบายภาพรวมแผนยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจสาขาขนส่ง (Umbrella Statement) มุ่งเน้น “พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานด้านคมนาคมขนส่งและระบบโลจิสติกส์ บูรณาการโครงข่ายระบบขนส่ง ยกระดับการให้บริการและการกำกับดูแลระบบคมนาคมขนส่งให้เทียบเท่าสากล พร้อมทั้ง ส่งเสริมบทบาทการมีส่วนร่วมของภาคเอกชน เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ” ซึ่งนายกรัฐมนตรีได้สั่งการให้รัฐวิสาหกิจนำแผนยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจนำแผนยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจและแผนยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจรายสาขา ไปประกอบการจัดทำแผนวิสาหกิจด้วย

^๓ ยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจ พ.ศ.๒๕๖๐ – ๒๕๖๔ ประกอบด้วย ๕ ยุทธศาสตร์ ได้แก่ (๑) การกำหนดบทบาทรัฐวิสาหกิจให้ชัดเจนเพื่อเป็นพลังขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติ (๒) บริหารแผนการลงทุนให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของประเทศ (๓) เสริมสร้างความแข็งแกร่งทางการเงินเพื่อความยั่งยืนในระยะยาว (๔) สนับสนุนการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ประเทศไทย และแผน DE และ (๕) ส่งเสริมระบบธรรมาภิบาลให้มีความโปร่งใสและมีคุณธรรม

^๔ หน่วยงานภายใต้แผนยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจสาขาขนส่ง ประกอบด้วย ๑๐ หน่วยงาน ได้แก่ การรถไฟแห่งประเทศไทย องค์การขนส่งมวลชนกรุงเทพ การรถไฟฟ้าขนส่งมวลชนแห่งประเทศไทย การทางพิเศษแห่งประเทศไทย การท่าเรือแห่งประเทศไทย สถาบันการบินพลเรือน บริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด บริษัท ขนส่ง จำกัด บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) และบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)

สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ มีหนังสือ ที่ กค ๐๘๑๗.๑/๓๘๐๐ ลงวันที่ ๒๐ กรกฎาคม ๒๕๖๑ แจ้งความเห็นและข้อเสนอแนะเพื่อนำไปประกอบการพิจารณาจัดทำแผนวิสาหกิจ ประจำปีงบประมาณ ๒๕๖๒ ที่สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจในทุกประเด็น ดังนี้.-

๑. ยุทธศาสตร์ที่ ๑ กำหนดบทบาทรัฐวิสาหกิจให้ชัดเจนเพื่อเป็นพลังขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติ
 - ๑.๑ ควรนำปัจจัยภายนอกที่สำคัญมาประกอบการพิจารณากำหนดทิศทางและบทบาทหน้าที่ของ รฟท. ซึ่งควรมีความสอดคล้องเหมาะสมกับโครงสร้างของธุรกิจการขนส่งระบบรางในอนาคตด้วย
 - ๑.๒ ควรเพิ่มเติมบทบาทในการกำกับดูแลการใช้ประโยชน์จากโครงสร้างพื้นฐานทางราง ซึ่งภาครัฐเป็นผู้ลงทุนและเป็นทรัพย์สินของประเทศเพื่อพัฒนาระบบโลจิสติกส์ของประเทศ
 - ๑.๓ ควรมีการเปิดให้ผู้ประกอบการรายอื่นสามารถใช้ประโยชน์จากโครงสร้างพื้นฐานทางรางได้ เพื่อให้เกิดการแข่งขันในการให้บริการและเป็นทางเลือกให้กับประชาชน
 - ๑.๔ ควรมีแผนการใช้ประโยชน์จากโครงสร้างพื้นฐานทางรางให้เต็มศักยภาพ
 - ๑.๕ บูรณาการกับการขนส่งรูปแบบอื่น และระบบผังเมืองเพื่อเป็นเครื่องมือของภาครัฐในการกระจายความเจริญไปสู่ภูมิภาคต่าง ๆ อย่างเป็นรูปธรรม รวมถึงรองรับการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้บริโภค
๒. ยุทธศาสตร์ที่ ๒ บริหารแผนการลงทุนให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของประเทศ
 - ๒.๑ ควรมีการกำหนดกรอบวงเงิน และแหล่งเงินทุนในโครงการและแผนงานต่าง ๆ ที่ชัดเจน
 - ๒.๒ ควรจัดทำประมาณการรายได้และต้นทุนค่าใช้จ่ายจากการใช้ทรัพย์สินต่าง ๆ โดยจะต้องนำภาระต้นทุนทางการเงินมาประกอบการพิจารณาด้วย
 - ๒.๓ ควรจัดทำแผนการลงทุนระยะยาวให้ชัดเจน
 - ๒.๔ ควรกำหนดมาตรการและแผนงานที่จะเพิ่มประสิทธิภาพในการกำกับติดตามโครงการลงทุนด้านต่าง ๆ ให้เป็นไปตามแผนงานที่กำหนด รวมถึงแผนการบริหารความเสี่ยงกรณีที่มีการดำเนินการไม่เป็นไปตามแผน
๓. ยุทธศาสตร์ที่ ๓ เสริมสร้างความแข็งแกร่งทางการเงินเพื่อความยั่งยืนในระยะยาว
 - ๓.๑ ควรจัดทำแผนขับเคลื่อนองค์กรในระยะยาวตามมติ คนร. ให้ชัดเจนโดยเร็ว
 - ๓.๒ ควรจัดทำประมาณการทางการเงินให้ครอบคลุมถึงการบริหารจัดการองค์กรของ รฟท. และบริษัทลูก โดยให้คำนึงถึงการบริหารจัดการหนี้สินอย่างยั่งยืน และมีสมมติฐานในการประมาณการที่ชัดเจน
 - ๓.๓ ควรพิจารณารูปแบบแหล่งเงินทุนอื่น ๆ เพิ่มเติมนอกเหนือจากวิธีการกู้ยืมเงิน
 - ๓.๔ ควรนำเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาช่วยจัดทำฐานข้อมูลทรัพย์สินให้ถูกต้องครบถ้วน และเป็นปัจจุบันโดยเร็วเพื่อนำทรัพย์สินไปบริหารจัดการให้เกิดประโยชน์สูงสุด
 - ๓.๕ ควรเร่งรัดตั้งบริษัทบริหารทรัพย์สินเพื่อเป็นแหล่งรายได้เพิ่มเติมให้กับ รฟท. ต่อไป
 - ๓.๖ ควรมีการศึกษาต้นทุนมาตรฐานที่มีประสิทธิภาพเพื่อใช้ประกอบการกำหนดราคา ค่าโดยสารที่เป็นธรรม ตลอดจนภาวะของภาครัฐในการอุดหนุนกรณีต่าง ๆ ให้กับ รฟท.
 - ๓.๗ ควรจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงในการดำเนินการให้ครอบคลุมทั้งการดำเนินการตามภารกิจของ รฟท. เอง และการดำเนินการของบริษัทลูก

๔. ยุทธศาสตร์ที่ ๔ สนับสนุนการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ประเทศไทย ๔.๐ และแผน DE

๔.๑ ควรนำเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานในด้านต่าง ๆ

๔.๒ ควรเพิ่มเติมแผนงานและโครงการที่เกี่ยวกับการใช้ประโยชน์จาก Digital Technology และ Big Data ตามนโยบายรัฐบาล

๔.๓ ควรจัดทำแผนรับการถ่ายทอดเทคโนโลยีจากโครงการลงทุนต่าง ๆ อย่างเป็นรูปธรรม

๔.๔ ควรร่วมมือกับภาคส่วนต่าง ๆ ทั้งในประเทศและต่างประเทศเพื่อส่งเสริมการวิจัยและพัฒนา นวัตกรรมที่ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพ รวมถึงพัฒนาอุตสาหกรรมระบบขนส่งทางรางของประเทศในอนาคต

๕. ยุทธศาสตร์ที่ ๕ ส่งเสริมระบบธรรมาภิบาลให้มีความโปร่งใสและมีคุณธรรม

๕.๑ ควรเร่งจัดทำฐานข้อมูลทรัพย์สินให้ถูกต้องเป็นปัจจุบันเพื่อปิดงบการเงินให้ได้ตามแผน

๕.๒ ควรเปลี่ยนแปลงทัศนคติและวัฒนธรรมองค์กรเพื่อให้บริการได้อย่างมีคุณภาพและสามารถแข่งขันกับธุรกิจการขนส่งในรูปแบบอื่น ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพคุ้มค่ากับการเงินลงทุนของภาครัฐ

ต่อมา สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ มีหนังสือ ที่ กค ๐๘๑๗.๑/๔๑๙๐ ลงวันที่ ๗ สิงหาคม ๒๕๖๑ แจ้งว่า สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (สศช.) ได้มีความเห็นและข้อเสนอแนะในการปรับปรุงและจัดทำแผนวิสาหกิจ/แผนธุรกิจ ปี ๒๕๖๒ ของ รฟท. เพิ่มเติม ดังนี้.-

๑. ยุทธศาสตร์ที่ ๑ กำหนดบทบาทรัฐวิสาหกิจให้ชัดเจนเพื่อเป็นพลังขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติ การปรับโครงสร้างการกำกับกิจการขนส่งทางรางเป็นเรื่องที่อยู่ภายใต้ความรับผิดชอบของกระทรวงคมนาคมโดยสำนักงานนโยบายและแผนการขนส่งและจราจร อย่างไรก็ตาม รฟท. ควรพิจารณาจัดทำแผนวิสาหกิจที่มีความยืดหยุ่นเพียงพอในการรองรับแนวทางการปรับโครงสร้างการกำกับดูแลและการบริหารจัดการในระบบขนส่งที่มีการแยกบทบาทและภารกิจของหน่วยงานระดับนโยบาย หน่วยงานกำกับดูแล และหน่วยงานปฏิบัติที่ชัดเจน

๒. ยุทธศาสตร์ที่ ๒ บริหารแผนการลงทุนให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของประเทศ รฟท. ควรพิจารณาจัดทำแผนใช้ประโยชน์โครงสร้างพื้นฐานที่ภาครัฐได้ลงทุนไปแล้วให้เกิดประโยชน์สูงสุด โดยเฉพาะการพัฒนาทางคู่ ระยะที่ ๑ และโครงการรถไฟชานเมืองสายสีแดง

๓. ยุทธศาสตร์ที่ ๓ เสริมสร้างความแข็งแกร่งทางการเงินเพื่อความยั่งยืนในระยะยาว

๓.๑ รฟท. ควรพิจารณานำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่ใช้ในการบริหารจัดการองค์กรที่ทันสมัยมาใช้ในองค์กร (Enterprise Resource Planning) โดยเร็วที่สุด เช่น ระบบ SAP เป็นต้น เพื่อให้มีข้อมูลประกอบการตัดสินใจในรูปแบบต่าง ๆ ได้

๓.๒ รฟท. ควรจัดทำแผนเพิ่มรายได้จากการเดินรถ ทั้งในส่วนรายได้ค่าโดยสาร และรายได้ค่าระวางที่สามารถนำไปใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ทางการตลาดได้อย่างเป็นรูปธรรม

๔. ยุทธศาสตร์ที่ ๔ สนับสนุนการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ประเทศไทย ๔.๐ และแผน DE

รฟท. ควรจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการซ่อมบำรุงรถจักรและล้อเลื่อนที่อยู่ในความรับผิดชอบ พร้อมทั้ง พิจารณาแนวทางในการจัดซื้อจัดหารถจักรและล้อเลื่อนที่จะช่วยสนับสนุนการพัฒนาอุตสาหกรรมระบบรางภายในประเทศ เพื่อลดการนำเข้าจากต่างประเทศ และสร้างโอกาสทางเศรษฐกิจให้กับประเทศ

๓.๑.๖ ยุทธศาสตร์กระทรวงคมนาคม พ.ศ.๒๕๖๐ - ๒๕๖๔

กระทรวงคมนาคม ได้กำหนดวิสัยทัศน์ภายใต้แผนยุทธศาสตร์กระทรวงคมนาคม พ.ศ.๒๕๖๐ - ๒๕๖๔ ว่า “พัฒนาระบบขนส่งอย่างบูรณาการ เพื่อยกระดับคุณภาพชีวิตของประชาชนทุกภาคส่วน และขับเคลื่อนเศรษฐกิจของประเทศอย่างยั่งยืน” ประกอบด้วย ๔ ยุทธศาสตร์^๕ โดยทุกยุทธศาสตร์ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของ รฟท. อย่างมีนัยสำคัญ

กองยุทธศาสตร์และแผนงาน (กยผ.) สำนักงานปลัดกระทรวงคมนาคม มีหนังสือเลขที่ คค ๐๒๐๘/กยผ๑๒๖๖ ลงวันที่ ๒๙ ธันวาคม ๒๕๖๐ เห็นควรให้ รฟท. รับข้อเสนอแนะไปประกอบการทบทวนแผนวิสาหกิจ พ.ศ.๒๕๖๐ - ๒๕๖๔ ดังนี้

๑. ให้ รฟท. กำกับดูแลให้การก่อสร้างโครงการรถไฟทางคู่สายทางต่าง ๆ ให้เป็นไปตามแผนงาน กรณีมีปัญหา/อุปสรรค โดยเฉพาะปัญหาที่ต้องประสานงานกับหน่วยงานอื่น ๆ ให้รายงาน คค. ทราบทันที เพื่อจะได้พิจารณาแนวทางการแก้ไขปัญหาร่วมกันต่อไป

๒. ให้ รฟท. ปรับปรุงกระบวนการและวิธีการจัดซื้อจัดจ้างภายในของ รฟท. ให้มีความคล่องตัว สะดวกและรวดเร็ว เพื่อให้ รฟท. สามารถจัดหารถจักรและล้อเลื่อนเพิ่มเติมได้อย่างรวดเร็ว อันจะช่วยเพิ่มขีดความสามารถในการให้บริการและเพิ่มรายได้ให้ รฟท. จึงจะส่งผลกระทบต่อผลการขาดทุนและการขอรับการสนับสนุนงบประมาณจากรัฐบาลได้

๓. ให้ รฟท. เร่งดำเนินการปรับปรุงระบบบัญชีให้เป็นปัจจุบัน รวมทั้ง เร่งรัดจัดทำแผนฟื้นฟูองค์กร และดำเนินการตามมติ คนร. ในประเด็นต่าง ๆ ให้ครบถ้วน

๔. ให้ รฟท. เน้นปรับปรุงการให้บริการที่สามารถดำเนินการได้ทันทีก่อนเป็นลำดับแรก โดยเฉพาะความตรงต่อเวลา ซึ่งหากสามารถปรับปรุงการให้บริการได้จนเป็นที่ยอมรับ จะทำให้ตัวชี้วัดอื่น ๆ ดีขึ้นเป็นลำดับเอง

๕. มติคณะรัฐมนตรี เมื่อวันที่ ๖ กรกฎาคม ๒๕๕๓ เห็นชอบให้ รฟท. พิจารณาปรับโครงสร้างอัตราค่าโดยสารรถไฟชั้น ๓ ประมาณร้อยละ ๑๐ เพื่อให้มีรายได้ค่าโดยสารเท่ากับต้นทุนผันแปร

^๕ ยุทธศาสตร์กระทรวงคมนาคม พ.ศ.๒๕๖๐ - ๒๕๖๔ ประกอบด้วย ๔ ยุทธศาสตร์ ได้แก่ (๑) การพัฒนาระบบขนส่งพื้นฐานให้มีความเชื่อมโยงทั่วถึง และเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม (๒) การยกระดับความปลอดภัยและความมั่นคงระบบขนส่ง (๓) การพัฒนาระบบขนส่งเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันและขับเคลื่อนการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศ และ (๔) การพัฒนาปัจจัยสนับสนุนการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์สู่ความสำเร็จ

ของ รฟท. ดังนั้น จึงเห็นควรให้ รฟท. พิจารณาโครงสร้างอัตราค่าโดยสาร โดยเฉพาะค่าโดยสารรถไฟชั้น ๓ ให้มีความเหมาะสม นำเสนอคณะกรรมการรถไฟ^๖ พิจารณา และนำเสนอรัฐมนตรีเพื่อรับทราบ^๗

๓.๑.๗ สถานการณ์การระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (Covid-19)

ภายใต้สถานการณ์วิกฤติ Covid-19 ที่ส่งผลกระทบต่ออย่างหนักหน่วงต่อเศรษฐกิจและสังคมของประเทศไทย ส่งผลกระทบต่อการดำเนินธุรกิจของ รฟท. ให้ต้องหยุดการให้บริการโดยสารในหลายเส้นทาง รายได้ค่าเช่าจากพื้นที่ทรัพย์สินชะงักงัน และข้อจำกัดจากนโยบายภาครัฐเพิ่มสูงขึ้น ทั้งนี้ระดับความรุนแรงและความยืดหยุ่นของสถานการณ์จะมีระดับที่ต่างกัน ส่งผลให้การให้บริการของ รฟท. ชะลอการให้บริการ อย่างไรก็ตามการขนส่งสินค้ายังคงมีความจำเป็นต่อระบบเศรษฐกิจในทุกสถานการณ์ รฟท. ยังคงมุ่งมั่นดำเนินกิจการและสนับสนุนการเติบโตของประเทศไทยให้เกิดความ “มั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืน” และขอเป็นส่วนหนึ่งที่จะช่วยให้สังคมไทยสามารถผ่านพ้นวิกฤติ Covid-19

๓.๑.๘ แผนพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม ของกระทรวงคมนาคม (๒๕๖๐-๒๕๖๔)

แผนพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม ของกระทรวงคมนาคม ปีงบประมาณ ๒๕๖๐-๒๕๖๔ (แผนพัฒนาคมนาคมดิจิทัล ๒๐๒๑) มุ่งสร้างสรรค์ พัฒนานวัตกรรมบนพื้นฐานดิจิทัล เพื่อยกระดับภารกิจด้านการคมนาคม ให้สามารถสร้างคุณค่าเพิ่มอย่างก้าวกระโดด ทั้งในด้านการแข่งขันของประเทศ คุณภาพชีวิตของประชาชน ส่งเสริมการเติบโตของประเทศไทยอย่างมีส่วนร่วม และเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการที่ดีของภาครัฐอย่างยั่งยืน ประกอบด้วย ๕ ยุทธศาสตร์ ได้แก่

ยุทธศาสตร์ที่ ๑. พัฒนา Digital Logistic มุ่งสู่การเป็น Smart Corridor ของภูมิภาคและสนับสนุนเศรษฐกิจระดับชุมชน

ยุทธศาสตร์ที่ ๒. พัฒนา Smart Mobility มุ่งสู่การเป็นต้นแบบ Smart City ควบคู่กับการสนับสนุน Inclusive Transport

ยุทธศาสตร์ที่ ๓. สร้าง Digital Transport Ecosystem เพื่อบูรณาการและเพิ่มคุณค่าข้อมูลคมนาคม

ยุทธศาสตร์ที่ ๔. สร้าง Digital Government Platform เพื่อยกระดับการบริหารจัดการงานบริการ และบุคลากร

๓.๑.๙ นโยบายของผู้ว่าการรถไฟแห่งประเทศไทย (คุณนิรุฒ มณีพันธ์)

เมื่อวันที่ ๒ กรกฎาคม ๒๕๖๓ ณ ห้องปฏิบัติการ ชั้น ๓ ตึกบัญชาการรถไฟแห่งประเทศไทย ผู้ว่าการรถไฟแห่งประเทศไทย แถลงนโยบายและยุทธศาสตร์การขับเคลื่อนการรถไฟแห่งประเทศไทย เพื่อให้ทราบถึงทิศทางและแนวทางการบริหารงานในด้านต่าง ๆ ขององค์กรให้สอดคล้องตามนโยบายของรัฐบาลและ

^๖ การพิจารณาอัตราค่าโดยสาร เป็นอำนาจของคณะกรรมการรถไฟฯ ตามนัยมาตรา ๒๕ (๕) และ (๖) แห่งพระราชบัญญัติการรถไฟแห่งประเทศไทย พ.ศ.๒๕๔๔

^๗ กรณีรัฐมนตรีพิจารณาแล้วไม่เห็นด้วย สามารถใช้อำนาจยังได้ตามมาตรา ๒๒ แห่งพระราชบัญญัติการรถไฟแห่งประเทศไทย พ.ศ.๒๕๔๔

กระทรวงคมนาคมอย่างมีประสิทธิภาพ รฟท. มีข้อจำกัดทั้งในด้านการดำเนินงานในด้านต่าง ๆ เช่น การบริหารทรัพย์สิน การรुकู้เข้ามาในพื้นที่ของ รฟท. ซึ่งอาจทำให้เกิดความสูญเสียทั้งกับ รฟท. และประชาชน ภายหลังจากได้ลงพื้นที่และดำเนินการแก้ไขปัญหา ซึ่งได้รับความร่วมมือเป็นอย่างดีจาก หน่วยงานภาครัฐ ภาคเอกชน รวมถึงประชาชน ทั้งหมดนี้ก็เพื่อประโยชน์สูงสุดต่อทั้งองค์กร และประเทศชาติ

จากสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (covid-19) ที่ผ่านมารฟท. มีมาตรการดูแลและเตรียมความพร้อมในการดูแลลูกค้าและประชาชนผู้มาใช้บริการ ทั้งในเรื่องของมาตรการดูแลป้องกันและการเฝ้าระวัง โดย รฟท. ได้มีมาตรการต่าง ๆ ในการปฏิบัติของทั้งพนักงานและผู้ใช้บริการ ซึ่งที่ผ่านมามีพนักงานของการรถไฟฯ ได้ปฏิบัติตามมาตรการอย่างเคร่งครัด ยุทธศาสตร์หลัก ๓ ด้าน ที่จะขับเคลื่อนการรถไฟฯ ต่อจากนี้ เพื่อให้กลับมาแข็งแกร่งและเป็นกำลังสำคัญของประเทศชาติ ในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจของประเทศ ประกอบด้วย

๑. การเพิ่มขีดความสามารถในการให้บริการขนส่งทางราง ปัจจุบัน รฟท. มีโครงการที่อยู่ในระหว่างดำเนินการอยู่หลายโครงการ ซึ่งจะเป็นส่วนสำคัญในการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศ ไม่ว่าจะเป็นโครงการก่อสร้างรถไฟทางคู่ โครงการระบบรถไฟชานเมืองสายสีแดง และส่วนต่อขยาย โครงการรถไฟความเร็วสูง โครงการรถไฟความเร็วสูง (กรุงเทพ – นครราชสีมา) และโครงการรถไฟเชื่อมสามสนามบิน (ดอนเมือง – สุวรรณภูมิ – อู่ตะเภา) การพัฒนาพื้นที่รอบสถานีใหญ่ อาทิ สถานีกลางบางซื่อ สถานีแม่น้ำ สถานีมีกกะสัน เป็นต้น

๒. การเพิ่มรายได้และการลดค่าใช้จ่าย รฟท. มุ่งเน้นในเรื่องของการสร้างรายได้ทั้งในธุรกิจหลัก (Core Business) การขนส่งสินค้าและผู้โดยสาร และธุรกิจที่ไม่ใช่ธุรกิจหลัก (Non-Core Business) เช่น การหารายได้จากที่ดินของ รฟท. เพื่อสร้างให้เกิดรายได้และประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร โดยมีการเพิ่มพันธมิตรทางธุรกิจต่าง ๆ ทั้งภาครัฐและภาคเอกชน นอกจากนี้ยังมุ่งเน้นในเรื่องของการบริหารต้นทุนอย่างมีประสิทธิภาพในส่วนบริหารที่ดินของการรถไฟฯ ได้มีการจัดทำระบบฐานข้อมูลสารสนเทศภูมิศาสตร์ ระบบแผนที่ (GIS) เพื่อให้มีฐานข้อมูลที่ดินทั้งหมด จะได้นำมาสร้างประโยชน์สูงสุดให้กับองค์กรได้ต่อไป นอกจากนี้ในเรื่องการใช้ประโยชน์พื้นที่นั้น ได้มีนโยบายที่จะวางแนวทางการจัดระเบียบผู้เช่าให้อยู่ในมาตรฐานเดียวกัน รวมถึงการควบคุมแก้ไขปัญหาผู้บุกรุกที่ดินของการรถไฟฯ การสร้างรายได้เสริมให้ การรถไฟฯ จากสินทรัพย์ที่ไม่อยู่ในสภาพใช้งาน เช่น ซากสิ่งของเหลือใช้ ตู้รถไฟเก่า หมอนไม้ เป็นต้น นอกจากการหารายได้เพิ่มขึ้นแล้วนั้น สิ่งสำคัญไม่แพ้กันคือการลดค่าใช้จ่าย และการบริหารต้นทุนอย่างมีประสิทธิภาพ การใช้เทคโนโลยีเข้ามาช่วยดำเนินงาน และบูรณาการข้อมูลจะเป็นการช่วยลดต้นทุนในการดำเนินงาน และเพิ่มโอกาสในการสร้างรายได้ของการรถไฟฯ อีกทาง

๓. การขับเคลื่อนและการยกระดับประสิทธิภาพการทำงาน ด้วยการพัฒนาองค์กรและการจัดการให้เชื่อมโยงอย่างบูรณาการ โดยจะเป็นการเพิ่มขีดความสามารถให้กับพนักงานในองค์กร ไม่ว่าจะเป็นการร่วมมือกับสถาบันการศึกษาชั้นนำในการยกระดับโรงเรียนวิศวกรรมรถไฟ การพัฒนาความรู้ความสามารถของบุคลากร เพื่อให้มีศักยภาพตรงตาม Competency ที่การรถไฟฯ ต้องการ และการ Reskill & Upskill พนักงาน โดยมีส่วนสำคัญคือ การรักษาองค์ความรู้ โดยการสร้างระบบถ่ายทอดและเก็บรักษาองค์ความรู้จากรุ่นสู่รุ่น (Knowledge Management) นอกจากนี้ การรถไฟฯ มีแนวทางในการนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้ เพื่อช่วยยกระดับมาตรฐานการบริการให้ดีและมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

ทั้งนี้ ผู้ว่าการรถไฟฯ กล่าวเพิ่มเติมว่าในช่วงหลายปีที่ผ่านมา การรถไฟแห่งประเทศไทยต้องเผชิญกับปัญหาและอุปสรรคหลายประการ แต่ก็สามารถฟันฝ่าอุปสรรคต่าง ๆ มาได้ จึงเห็นได้ว่า รฟท. เป็นองค์กรแห่งโอกาส ทั้งโอกาสในการพัฒนาระบบการขนส่งทางรางสู่ความเป็นเลิศ และความเป็นศูนย์กลางในภูมิภาคอาเซียน โอกาสที่รัฐบาลได้ให้ความสำคัญกับระบบราง เพื่อรับใช้สังคมไทยในการผลักดันเศรษฐกิจของประเทศ ในฐานะผู้ว่าการรถไฟแห่งประเทศไทย พร้อมแล้วที่จะเดินหน้าขับเคลื่อนภารกิจของการรถไฟฯ อย่างเต็มศักยภาพ ตามวิสัยทัศน์"เป็นผู้ให้บริการระบบรางของรัฐที่ดีที่สุดในอาเซียนในปี ๒๕๗๐" สู่อนาคตอย่างยั่งยืน

๓.๑.๑๐ แผนฟื้นฟูกิจการการรถไฟแห่งประเทศไทย

มติคณะรักษาความสงบแห่งชาติ ครั้งที่ ๑/๒๕๕๗ เมื่อวันที่ ๙ กรกฎาคม ๒๕๕๗ เห็นชอบแนวทางการพัฒนารัฐวิสาหกิจไทยที่มีผลประกอบการขาดทุนอย่างรุนแรง จำนวน ๔ แห่ง ได้แก่ การรถไฟแห่งประเทศไทย บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ธนาคารพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมแห่งประเทศไทย และธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทย) และให้รัฐวิสาหกิจจัดทำแผนการแก้ไขปัญหา รัฐวิสาหกิจ โดยให้รัฐวิสาหกิจจัดทำแผนการแก้ไขปัญหาองค์กรให้ครอบคลุมด้านการดำเนินงาน การบริหารจัดการ บุคลากร และการเงิน

รฟท. จึงได้จัดทำแผนฟื้นฟูกิจการการรถไฟแห่งประเทศไทยขึ้น โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อฟื้นฟูกิจการในการให้บริการขนส่งและโดยสาร รวมทั้ง ฐานะทางการเงินของ รฟท. โดยในปี ๒๕๖๒ คนร. มีการประชุมเพื่อพิจารณาการดำเนินการตามแผนการแก้ไขปัญหาองค์กร จำนวน ๒ ครั้ง โดยมีมติและข้อสั่งการ ดังนี้

ด้วยคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (คนร.) ในคราวประชุมครั้งที่ ๒/๒๕๖๒ เมื่อวันที่ ๑๕ พฤษภาคม ๒๕๖๒ ได้พิจารณาการดำเนินการตามแผนการแก้ไขปัญหาองค์กรของการรถไฟแห่งประเทศไทย (รฟท.) และมีมติดังนี้

๑. รับทราบความคืบหน้าผลการแก้ไขปัญหาองค์กรของ รฟท. ณ เดือนเมษายน ๒๕๖๒

๒. มอบหมายให้กระทรวงคมนาคมกำกับการดำเนินการแก้ไขปัญหาองค์กรของ รฟท. ให้เป็นไปตามแผนการแก้ไขปัญหาองค์กรและมติ คนร. ที่เกี่ยวข้อง และรายงานผลความคืบหน้าในการดำเนินการดังกล่าวต่อ คนร. เป็นประจำทุกเดือน

๓. มอบหมายให้ รฟท. ดำเนินการในเรื่องดังต่อไปนี้

๓.๑ เร่งแก้ไขปัญหาตามข้อสั่งการของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน (สตง.) ให้เป็นรูปธรรมโดยเฉพาะการจัดทำบัญชีทรัพย์สินให้ถูกต้อง ครบถ้วน รวมถึงเร่งวาระระบบการจัดทำบัญชี (FMIS) ให้แล้วเสร็จโดยเร็ว เพื่อให้ข้อมูลที่ รฟท. จะส่งให้ สตง. มีความน่าเชื่อถือและตรวจสอบได้

๓.๒ จัดตั้งคณะทำงานร่วมระหว่างหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง โดยให้มีผู้แทนจากกระทรวงคมนาคม กระทรวงมหาดไทย กระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ และกระทรวงการคลังร่วมเป็นคณะทำงานดังกล่าว เพื่อตรวจสอบและจัดทำฐานข้อมูลทรัพย์สิน โดยเฉพาะที่ดินของ รฟท. ตลอดจนจัดทำแผนการใช้ประโยชน์จากทรัพย์สินทั้งในเชิงพาณิชย์และเชิงสังคมให้เกิดประโยชน์สูงสุด และเร่งดำเนินการให้เห็นผลเป็นรูปธรรมโดยเร็ว

๓.๓ จัดทำแผนการนำน้ำมันไบโอดีเซล B๒๐ (Biodiesel ๒๐) มาใช้ในการเดินรถประเภทต่าง ๆ ให้ชัดเจนโดยเร็ว

๓.๔ เร่งประชาสัมพันธ์ความคืบหน้าการดำเนินโครงการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานทางรางเพื่อสร้างการรับรู้กับประชาชน โดยเฉพาะโครงการการรถไฟชานเมือง (สายสีแดง) และโครงการก่อสร้างรถไฟทางคู่ในเส้นทางที่ผ่านจังหวัดในภูมิภาคต่าง ๆ

๓.๕ พิจารณาจัดหาขบวนรถโดยสารประเภทต่าง ๆ ให้สอดคล้องกับความต้องการของประชาชนและแผนการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานทางรางของประเทศในอนาคต

๔. รับทราบแผนการบริหารทรัพยากรบุคคลภายใต้แผนฟื้นฟูกิจการของ รฟท. และเพื่อเป็นการบรรเทาปัญหาการขาดแคลนบุคลากรในการปฏิบัติงานของ รฟท. ในปีปัจจุบัน จึงเห็นควรให้กระทรวงคมนาคมพิจารณารอบอัตรากำลังที่เหมาะสมของ รฟท. โดยในปี ๒๕๖๒ ให้ รฟท. รับพนักงานเพิ่มได้ไม่เกิน ๑,๙๐๔ อัตรา ตามกรอบอัตรากำลังที่คณะรัฐมนตรีเห็นชอบ ทั้งนี้ มอบหมายให้กระทรวงคมนาคมกำกับดูแล รฟท. ให้จัดทำกรอบอัตรากำลังในภาพรวมที่สอดคล้องกับแผนฟื้นฟูกิจการและโครงสร้างของอุตสาหกรรมทางรางของประเทศในอนาคตต่อไป

๕. เห็นชอบในหลักการจัดตั้งบริษัทลูกเพื่อบริหารทรัพย์สินของ รฟท. ตามที่กระทรวงคมนาคมเสนอ ทั้งนี้ ให้นำความเห็นของ ค.นร. และคณะอนุกรรมการกลั่นกรองแผนการแก้ไขปัญหาหนี้สิน (คณะอนุกรรมการกลั่นกรองฯ) ดังต่อไปนี้ ไปประกอบการพิจารณาดำเนินการในส่วนที่เกี่ยวข้องต่อไป

๕.๑ ทบทวนแผนงานและประมาณการทางการเงินของบริษัทลูกที่ชัดเจนสอดคล้องกับแผนการส่งมอบทรัพย์สิน

๕.๒ กำหนดแนวทางในการนำรายได้จากการบริหารทรัพย์สินมาแก้ไขปัญหาภาระบ่าเน็จบ่านาญและภาระหนี้สินในปัจจุบัน รวมทั้งภาระหนี้สินที่อาจเกิดขึ้นจากข้อพิพาทต่าง ๆ ในอนาคตได้

๕.๓ จัดทำฐานข้อมูลทรัพย์สินของ รฟท. ให้ถูกต้อง ครบถ้วน โดยเร็ว เพื่อให้บริษัทลูกสามารถใช้ประโยชน์จากทรัพย์สินดังกล่าวได้ อย่างมีประสิทธิภาพเป็นไปตามแผนที่กำหนด

๕.๔ กำหนดแผนปฏิบัติงานในการแก้ไขปัญหาผู้บุกรุก รวมถึงการเจรจาต่อสัญญาเช่าต่าง ๆ โดยเทียบเคียงแนวทางในการดำเนินการ ของหน่วยงานภาครัฐที่มีภารกิจในลักษณะเดียวกันที่ประสบความสำเร็จเป็นรูปธรรมแล้ว

๕.๕ มีแผนบริหารความเสี่ยงในกรณีที่บริษัทลูกไม่สามารถดำเนินการได้ตามแผนที่กำหนดโดยจะต้องเป็นแนวทางที่มีประสิทธิภาพเทียบเท่ากับภาคเอกชนและไม่เป็นภาระของภาครัฐในอนาคต

๕.๖ สำหรับการขอยกเว้นการปฏิบัติตาม กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ และมติคณะรัฐมนตรีที่บังคับใช้กับรัฐวิสาหกิจทั่วไปนั้น ให้บริษัทลูกปฏิบัติตามหลักเกณฑ์การจัดตั้ง/ร่วมทุนและกำกับดูแลบริษัทในเครือของรัฐวิสาหกิจอย่างเคร่งครัด โดยในส่วนการขอยกเว้นการปฏิบัติตามกฎหมายอื่น ๆ บริษัทลูกสามารถดำเนินการขอยกเว้นได้ตามขั้นตอนที่กฎหมายดังกล่าวกำหนด

๖. เห็นชอบการเพิ่มพันธกิจและอัตรากำลังให้แก่บริษัท รถไฟฟ้า ร.ฟ.ท. จำกัด (รฟฟท.) เพื่อเป็นผู้เดินรถและซ่อมบำรุงโครงการรถไฟฟ้าชานเมือง (สายสีแดง) ตามที่กระทรวงคมนาคมเสนอ ทั้งนี้ ให้นำความเห็นของ ค.นร. และคณะอนุกรรมการกลั่นกรองฯ ดังต่อไปนี้ ไปประกอบการพิจารณาดำเนินการในส่วนที่เกี่ยวข้องต่อไป

๖.๑ ทบทวนแผนและประมาณการทางการเงินให้แสดงถึงประสิทธิภาพการบริหารงานและศักยภาพในการหารายได้ของ รฟฟท. เพื่อให้ไม่เกิดเป็นภาระทางการเงินต่อภาครัฐในอนาคต โดยให้มีการใช้ประโยชน์จากการพัฒนาพื้นที่เชิงพาณิชย์บริเวณสถานีและตามแนวเส้นทางอย่างเต็มศักยภาพ ซึ่งจะเพิ่มแหล่งรายได้เพิ่มเติมกับ รฟฟท. นอกจากรายได้จากการเดินรถ

๖.๒ จัดทำแผนบริหารความเสี่ยงเพื่อรองรับการถ่ายโอนภารกิจการเดินทางในโครงการรถไฟฟ้าเชื่อมท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ (ARL) ไปยังเอกชนในโครงการรถไฟฟ้าความเร็วสูงเชื่อม ๓ สนามบินในกรณีที่เกิดความล่าช้า ทั้งนี้การที่ รฟท. ขอเพิ่มอัตรากำลังสำรอง ๘๖ - ๔๙๘ อัตรา เพื่อใช้ในการบริการจัดการในช่วงที่มีการถ่ายโอนภารกิจดังกล่าว จะทำให้ รฟท. มีอัตรากำลังเกินกว่ากรอบอัตรากำลังที่เหมาะสมที่จำนวน ๘๐๖ อัตรา โดย รฟท. ยังไม่มีแนวทางการบริหารบุคลากรในส่วนที่เกินมาดังกล่าวที่ชัดเจน

๖.๓ กำหนดต้นทุนค่าเสียโอกาสจากการให้สิทธิพิเศษต่าง ๆ กับ รฟท. โดยเฉพาะต้นทุนค่าใช้จ่าย (Access Charge) ค่าเช่าสินทรัพย์ในการดำเนินงานต่าง ๆ

๖.๔ ศึกษาต้นทุนมาตรฐานที่มีประสิทธิภาพ เพื่อกำหนดอัตราค่าโดยสารที่เหมาะสม สามารถส่งเสริมให้ประชาชนได้เข้าถึงการบริการอย่างทั่วถึง

๖.๕ กำหนดหลักเกณฑ์ในการสรรหาบุคลากรที่ชัดเจน โปร่งใส และเป็นธรรม เพื่อให้ได้บุคลากรที่มีคุณภาพ เหมาะสมกับการประกอบธุรกิจให้บริการขนส่งมวลชนทางราง

๖.๖ สำหรับการขอยกเว้นการปฏิบัติตาม กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ และมติ คณะรัฐมนตรีที่บังคับใช้กับรัฐวิสาหกิจทั่วไปนั้น ให้ รฟท. ปฏิบัติตามหลักเกณฑ์การจัดตั้ง/ร่วมทุนและกำกับดูแลบริษัทในเครือของรัฐวิสาหกิจอย่างเคร่งครัด โดยในส่วนการขอยกเว้นการปฏิบัติตามกฎหมายอื่น ๆ รฟท. สามารถดำเนินการขอยกเว้นได้ตามขั้นตอนที่กฎหมายดังกล่าวกำหนด

๓.๑.๑๑ แผนกลยุทธ์ทรัพยากรบุคคลของการรถไฟแห่งประเทศไทย พ.ศ. ๒๕๖๒ - ๒๕๗๑ ประจำปี ๒๕๖๔

เพื่อให้การรถไฟฯ สามารถเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขัน ยกระดับศักยภาพและประสิทธิภาพในการบริหารจัดการองค์กรให้สอดคล้องกับการดำเนินงานธุรกิจในอนาคต รองรับการจัดตั้งกรมการขนส่งทางราง การจัดตั้งบริษัทลูก ๓ บริษัทตลอดจนสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานที่สอดคล้องต่อการขับเคลื่อนองค์กรให้ประสบความสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพ เห็นควรดำเนินการตามแผนกลยุทธ์ทรัพยากรบุคคล พ.ศ. ๒๕๖๒ - ๒๕๗๑ ประจำปีงบประมาณ ๒๕๖๔ จำนวน ๑๖ แผนงาน/โครงการ โดยมีรายละเอียดพอสังเขป ดังนี้

- เป้าประสงค์ที่ ๑ การพัฒนาองค์กรในการเพิ่มประสิทธิภาพและเกิดการบูรณาการงานร่วมกัน
- เป้าประสงค์ที่ ๒ การพัฒนาระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล
- เป้าประสงค์ที่ ๓ การพัฒนาคุณภาพบุคลากรเพื่อการจัดการสมัยใหม่และมีความสามารถในการปฏิบัติงานสอดคล้องกับภารกิจและแผนงาน
- เป้าประสงค์ที่ ๔ การบริหารการเปลี่ยนแปลง
- เป้าประสงค์ที่ ๕ การพัฒนาสภาพแวดล้อมในการทำงานและคุณภาพชีวิตของพนักงาน
- เป้าประสงค์ที่ ๖ การบริหารอัตรากำลังและการจัดจ้างบุคลากร

๓.๑.๑๒ แผนแม่บทเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารการรถไฟแห่งประเทศไทย (แผนปฏิบัติการดิจิทัล) พ.ศ.๒๕๖๐ - ๒๕๖๔

การรถไฟแห่งประเทศไทย ได้ดำเนินการจัดทำแผนแม่บทเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารการรถไฟแห่งประเทศไทย (แผนปฏิบัติการดิจิทัล) พ.ศ.๒๕๖๐-๒๕๖๔ ซึ่งที่ประชุมคณะกรรมการรถไฟได้มีมติเห็นชอบแล้ว เมื่อวันที่ ๑๐ พฤศจิกายน พ.ศ. ๒๕๖๐ เพื่อใช้เป็นแนวทางและกรอบในการพัฒนาด้านดิจิทัลของการรถไฟฯ แต่เนื่องด้วยสถานการณ์ด้านดิจิทัลในปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ดังนั้น เพื่อให้แผนดังกล่าว มีความสอดคล้องกับแผนฟื้นฟูกิจการรถไฟแห่งประเทศไทย และแผนวิสาหกิจของการรถไฟแห่งประเทศไทย แผนพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม ตลอดจนรัฐบาลได้มีการผลักดันและยกระดับขีดความสามารถในการประยุกต์และใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในภาครัฐ เช่น Data Governance, การดำเนินการบริหารจัดการ Big Data, Data Center, Disaster Recovery Site: DR-Site โดยให้คำนึงถึงความมั่นคงปลอดภัยของระบบสารสนเทศ ดังนั้น จึงได้มีการทบทวนแผนงาน โครงการต่าง ๆ และจัดทำแผนปฏิบัติการดิจิทัลของการรถไฟแห่งประเทศไทย พ.ศ.๒๕๖๐ - ๒๕๖๔ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.๒๕๖๔ เพื่อให้สอดคล้องกับ วิสัยทัศน์ พันธกิจและยุทธศาสตร์ แผนปฏิบัติการต่าง ๆ ดังนี้ วิสัยทัศน์ (Vision) : ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเป็นกลไกสำคัญ เพื่อปรับเปลี่ยนการรถไฟแห่งประเทศไทย เข้าสู่การให้บริการยุคดิจิทัล

บทที่ ๔

แผนวิสาหกิจการรถไฟแห่งประเทศไทย พ.ศ. ๒๕๖๐ - ๒๕๖๔
ประจำปีงบประมาณ ๒๕๖๔

๑. การวิเคราะห์ SWOT ของการรถไฟแห่งประเทศไทย

การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภัยคุกคาม (SWOT Analysis) ของการรถไฟแห่งประเทศไทย เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้รวบรวมจากประชุมเชิงปฏิบัติการจากผู้บริหารและพนักงานการรถไฟแห่งประเทศไทย ณ เดือนกุมภาพันธ์ ๒๕๖๓ ดังนี้

ปัจจัยด้านจุดแข็ง (Strength)

- S๑: รฟท. มีปริมาณทรัพย์สินที่ดินมีจำนวนมากและมีศักยภาพสามารถพัฒนาประโยชน์ได้
- S๒: รฟท. ยังเป็นผู้ให้บริการระบบรางรายเดียวในโครงข่ายรถไฟทางไกล
- S๓: รฟท. มีประสบการณ์และความเชี่ยวชาญในการดำเนินธุรกิจการขนส่งทางราง
- S๔: การเดินทางโดยรถไฟมีความปลอดภัยสูง
- S๕: รฟท. มีสถานศึกษาเฉพาะทางด้านวิชาชีพเกี่ยวกับระบบราง
- S๖: บุคลากรของ รฟท. มีความรักและความผูกพันกับองค์กร

ปัจจัยด้านจุดอ่อน (Weakness)

- W๑: โครงสร้างองค์กรแบบรัฐวิสาหกิจที่ขาดความคล่องตัวในการดำเนินงาน
- W๒: ต้นทุนการให้บริการสูงเนื่องจากขาดการบริหารจัดการอย่างมีประสิทธิภาพเนื่องจากค่าใช้จ่ายด้านการบำรุงรักษาสูง ประกอบกับต้นทุนด้านบุคลากรที่เกิดจากการบริหารที่ไม่มีประสิทธิภาพส่งผลให้ต้นทุนการดำเนินงานสูง
- W๓: ขาดการบูรณาการการขนส่งแบบครบวงจร
- W๔: ความรู้ความสามารถของพนักงานยังจำกัดอยู่ในเทคโนโลยีสมัยเก่า เนื่องจากไม่มีการพัฒนาหลักสูตรการอบรมพนักงานอย่างเป็นรูปธรรม และการขาดแคลนบุคลากรผู้มีความรู้ความเชี่ยวชาญด้านเทคโนโลยีสมัยใหม่
- W๕: สภาพรถจักรและล้อเลื่อนไม่สมบูรณ์ เนื่องจากมีอายุการใช้งานที่ยาวนาน และเทคโนโลยีสมัยเก่า
- W๖: คุณภาพการให้บริการการรถไฟต่ำกว่ามาตรฐานสากล
- W๗: ขาดแคลนช่องทางการจัดจำหน่าย การชำระค่าโดยสาร ระบบจองที่นั่งล่วงหน้าที่ยืดหยุ่นและมีประสิทธิภาพ เนื่องจากไม่มีการนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้ในการพัฒนาการบริการและการจัดจำหน่ายตั๋วโดยสาร
- W๘: คุณภาพการบริการไม่ได้มาตรฐานด้านความสม่ำเสมอและความตรงต่อเวลา เนื่องจากสภาพรถจักรไม่สมบูรณ์และปริมาณรถจักรไม่เพียงพอ เนื่องจากขาดข้อมูลในการวางแผน
- W๙: ปริมาณรถจักรและล้อเลื่อนไม่เพียงพอ เนื่องจากขั้นตอนในการจัดซื้อต้องเป็นไปตามแผนงาน

ปัจจัยด้านโอกาส (Opportunity)

- ๐๑: นโยบายภาครัฐในการขยายโครงข่ายทางรถไฟทางคู่และชานเมืองส่งเสริมการขนส่งทางรางเพื่อลดต้นทุนด้านโลจิสติกส์
- ๐๒: นโยบายพัฒนาระเบียงเศรษฐกิจตะวันออก (EEC) ช่วยส่งเสริมการขยายตัวของเศรษฐกิจและเพิ่มปริมาณการขนส่ง
- ๐๓: นโยบายการเชื่อมโยงระบบโครงข่ายทางรางกับประเทศในภูมิภาคเอเชีย ทั้งนโยบาย Look - South ของประเทศจีนและนโยบาย Look-East ของประเทศอินเดีย จะช่วยส่งผลให้ประเทศไทยเป็นศูนย์กลางด้านการขนส่งในอาเซียน
- ๐๔: ระบบขนส่งทางรางมีส่วนสนับสนุนการพัฒนาที่ดินเชิงพาณิชย์
- ๐๕: มาตรการภาษีควบคุมมลพิษของการขนส่งทางถนนจะส่งผลให้ต้นทุนการดำเนินงานของการขนส่งทางถนนเพิ่มสูงขึ้น
- ๐๖: นโยบายภาครัฐที่ส่งเสริมการเปิดเสรีให้ภาคเอกชนดำเนินธุรกิจขนส่งทางราง

ปัจจัยด้านอุปสรรค (Threat)

- T๑: บุคลากรเฉพาะด้านมีจำนวนจำกัด และไม่เพียงพอ เนื่องจากนโยบายภาครัฐที่ไม่เอื้ออำนวยให้สามารถเพิ่มจำนวนพนักงานได้
- T๒: พรบ. ควบคุมการขึ้นราคาค่าตั๋วโดยสารชั้น ๓
- T๓: การเติบโตของรูปแบบการเดินทางด้วยสายการบินต้นทุนต่ำ
- T๕: นโยบายภาครัฐที่ส่งเสริมการเปิดเสรีให้ภาคเอกชนดำเนินธุรกิจขนส่งทางราง
- T๖: ระเบียบและขั้นตอนการอนุมัติของภาครัฐที่ล่าช้า
- T๗: ปัญหาการบุกรุกที่ดินและพื้นที่ของ รฟท.
- T๘: ภาพลักษณ์เชิงลบขององค์กร

๒. วิสัยทัศน์การรถไฟแห่งประเทศไทย

“การเป็นผู้ให้บริการระบบรางของรัฐที่ดีที่สุดในอาเซียนในปี ๒๕๗๐”

โดยกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จและค่าเป้าหมายสำหรับวิสัยทัศน์ไว้ ๗ ตัวชี้วัด ดังนี้.-

ตัวชี้วัด	หน่วยวัด	ค่าเป้าหมาย ปี ๒๕๖๔
๑. EBITDA	ล้านบาท	(๕,๔๙๔)
๒. จำนวนผู้โดยสารเพิ่มขึ้น	ล้านคน	๓๕.๕๐
๓. ปริมาณการขนส่งสินค้าทางรางเพิ่มขึ้น	ล้านตัน	๑๒.๕๐
๔. ความตรงต่อเวลาขบวนรถโดยสาร	ร้อยละ	๗๐.๕๐
๕. ความตรงต่อเวลาขบวนรถสินค้า	ร้อยละ	๔๘.๐๐
๖. อัตราการเกิดอุบัติเหตุต่อการเดินรถ ๑ ล้านกิโลเมตร	ครั้ง/ล้าน กม.	๑.๕๐
๗. ความพึงพอใจของผู้ใช้บริการ		
- ขบวนรถเชิงพาณิชย์	ระดับ	๔
- ขบวนรถเชิงสังคม	ระดับ	๔
- ขบวนรถสินค้า	ระดับ	๓

๓. พันธกิจ (Mission)

๑. ขยายขีดความสามารถในการบริการทางราง และการดำเนินงานให้ตอบสนองความต้องการของผู้ใช้บริการทั้งทางด้านคุณภาพและประสิทธิภาพในการขนส่ง

๒. บูรณาการการเชื่อมต่ออย่างครบวงจรและครอบคลุม ทั้งทางบก ทางน้ำ ทางอากาศจากต้นทางสู่ปลายทาง

๓. สร้างการเติบโตอย่างยั่งยืน ผ่านการทำธุรกิจเชิงรุก และการบริหารจัดการต้นทุนอย่างมีประสิทธิภาพ

๔. ส่งเสริมการกระจายความเจริญ และเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม ผ่านบริการขนส่งขั้นพื้นฐานแก่ประเทศ สถาบันและสังคม

๕. ประยุกต์ใช้ระบบดิจิทัลด้วยเทคโนโลยีและนวัตกรรมระดับมาตรฐานสากล เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานและสร้างความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน

๔. ค่านิยม วัฒนธรรมองค์กร ของ รฟท. (Core Value)

“I A M S R T” ประกอบด้วย

๑. I	ย่อมาจาก	INTEGRITY	ความซื่อสัตย์สุจริต
๒. A	ย่อมาจาก	Accountability	รับผิดชอบต่อหน้าที่
๓. M	ย่อมาจาก	Mastering Professionalism	มีความเชี่ยวชาญ
๔. S	ย่อมาจาก	Service Mind & Safety	มุ่งมั่นบริการ
๕. R	ย่อมาจาก	Ready to Change	พร้อมใจปรับเปลี่ยน
๖. T	ย่อมาจาก	Teamwork	รวมกันเป็นทีม

๖. วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objective)

๖.๑ มุ่งเน้นการพัฒนาโครงข่ายทางรถไฟและเพิ่มประสิทธิภาพการซ่อมบำรุง

๖.๒ มุ่งเน้นการเพิ่มรายได้จากธุรกิจหลักและแสวงหาธุรกิจใหม่รวมทั้งการลดค่าใช้จ่าย

๖.๓ ขับเคลื่อนองค์กรและยกระดับประสิทธิภาพการทำงาน ด้วยทุนมนุษย์ และเทคโนโลยีดิจิทัล

๗. ยุทธศาสตร์ (Strategic) ประกอบด้วย ๓ ยุทธศาสตร์

ยุทธศาสตร์ที่ ๑ การเพิ่มขีดความสามารถในการให้บริการขนส่งทางราง

ยุทธศาสตร์ที่ ๒ การเพิ่มรายได้และการลดค่าใช้จ่าย

ยุทธศาสตร์ที่ ๓ การขับเคลื่อนและการยกระดับประสิทธิภาพการทำงาน

โดยมีกลยุทธ์ ดังนี้

ยุทธศาสตร์ที่ ๑ การเพิ่มขีดความสามารถในการให้บริการขนส่งทางราง

กลยุทธ์ที่ ๑.๑ การพัฒนาโครงข่ายทางรถไฟเพื่อเชื่อมต่อระหว่างภูมิภาค

แผนงานที่ ๑.๑.๑ การก่อสร้างรถไฟทางคู่

แผนงานที่ ๑.๑.๒ การก่อสร้างทางสายใหม่

แผนงานที่ ๑.๑.๓ การก่อสร้างรถไฟชานเมือง

แผนงานที่ ๑.๑.๔ การก่อสร้างรถไฟความเร็วสูง

- แผนงานที่ ๑.๑.๕ การก่อสร้างรถไฟเดินรถด้วยระบบไฟฟ้า
- แผนงานที่ ๑.๑.๖ ปรับปรุงโครงสร้างพื้นฐานเพื่อรองรับ (EEC)
- กลยุทธ์ที่ ๑.๒ การเพิ่มจำนวนของรถจักรและล้อเลื่อนให้สอดคล้องกับแผนธุรกิจ
 - แผนงานที่ ๑.๒.๑ จัดหารถจักรและล้อเลื่อนเพิ่มเติม
 - แผนงานที่ ๑.๒.๒ ปรับปรุง/ดัดแปลงรถจักรและล้อเลื่อน
 - แผนงานที่ ๑.๒.๓ การผลิตรถสินค้า/รถโดยสารภายในประเทศ
- กลยุทธ์ที่ ๑.๓ การพัฒนาระบบอาณัติสัญญาณ
 - แผนงานที่ ๑.๓.๑ แผนงานติดตั้งระบบอาณัติสัญญาณไฟสีทั่วประเทศ
- กลยุทธ์ที่ ๑.๔ การเพิ่มประสิทธิภาพการบำรุงรักษา
 - แผนงานที่ ๑.๔.๑ บำรุงรักษาโครงสร้างพื้นฐานให้อยู่ในเกณฑ์มาตรฐาน
 - แผนงานที่ ๑.๔.๒ ก่อสร้างโรงซ่อมบำรุง
- กลยุทธ์ที่ ๑.๕ การสร้างความเชื่อมั่นในความปลอดภัย
 - แผนงานที่ ๑.๕.๑ แก้ไข/ขจัดปัจจัยเสี่ยงต่อการเกิดอุบัติเหตุ
 - แผนงานที่ ๑.๕.๒ เพิ่มประสิทธิภาพการกู้ภัย

ยุทธศาสตร์ที่ ๒ การเพิ่มรายได้และการลดค่าใช้จ่าย

- กลยุทธ์ที่ ๒.๑ เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการในธุรกิจหลัก
 - แผนงานที่ ๒.๑.๑ ศึกษาการบริหารจัดการเดินรถทั้งระบบรวมทั้งต้นทุนและค่าโดยสาร
 - แผนงานที่ ๒.๑.๒ การเพิ่มรายได้จากการขนส่งผู้โดยสารและขนส่งห่อวัตถุ
 - แผนงานที่ ๒.๑.๓ การเพิ่มรายได้จากการให้เช่าพื้นที่บริเวณสถานีและการโฆษณาบนขบวนรถ
 - แผนงานที่ ๒.๑.๔ การเพิ่มรายได้จากการขนส่งสินค้า
- กลยุทธ์ที่ ๒.๒ การพัฒนาพื้นที่รอบสถานีใหญ่
 - แผนงานที่ ๒.๒.๑ การพัฒนาและต่อสัญญาพื้นที่รอบสถานีใหญ่ (มูลค่ามากกว่า ๑,๐๐๐ ล้านบาท)
- กลยุทธ์ที่ ๒.๓ การศึกษาและพัฒนาธุรกิจใหม่
 - แผนงานที่ ๒.๓.๑ การศึกษาและพัฒนาธุรกิจใหม่เพื่อเพิ่มรายได้
- กลยุทธ์ที่ ๒.๔ การลดค่าใช้จ่าย
 - แผนงานที่ ๒.๔.๑ การเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานเพื่อลดค่าใช้จ่ายเพื่อให้ EBITDA เป็นค่าบวก

ยุทธศาสตร์ที่ ๓ การขับเคลื่อนและการยกระดับประสิทธิภาพการทำงาน

กลยุทธ์ที่ ๓.๑ มีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่เชื่อมโยงและสนับสนุนการตัดสินใจส่งเสริม
การปฏิบัติงาน

แผนงานที่ ๓.๑.๑ การพัฒนาระบบสารสนเทศแบบบูรณาการ

แผนงานที่ ๓.๑.๒ การพัฒนาและปรับปรุงโครงสร้างพื้นฐานด้านเทคโนโลยี
สารสนเทศและดิจิทัล

กลยุทธ์ที่ ๓.๒ การบริหารและพัฒนาองค์กร

แผนงานที่ ๓.๒.๑ การจัดตั้งบริษัทลูกตามมติคณะรัฐมนตรี

แผนงานที่ ๓.๒.๒ การพัฒนาองค์กรสู่การเปลี่ยนแปลง

กลยุทธ์ที่ ๓.๓ การบริหารและพัฒนาบุคลากร

แผนงานที่ ๓.๓.๑ การบริหารทรัพยากรบุคคล (HRM)

แผนงานที่ ๓.๓.๒ การพัฒนาทรัพยากรบุคคล (HRD)

บทที่ ๕

แผนปฏิบัติการ ประจำปีงบประมาณ ๒๕๖๔

เพื่อให้การขับเคลื่อนแผนวิสาหกิจไปสู่การปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ รฟท. จึงได้กำหนดแผนการดำเนินงานที่ขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ให้บรรลุวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์ของ รฟท. ที่กำหนดไว้ โดยแผนปฏิบัติการ ประจำปีงบประมาณ ๒๕๖๔ ทั้งสิ้น จำนวน ๑๒๐ แผนงาน/โครงการ

ยุทธศาสตร์ที่ ๑ การเพิ่มขีดความสามารถในการให้บริการขนส่งทางราง จำนวน ๕๔ แผนงาน/โครงการ

แผนงาน/โครงการ	หน่วยงาน ที่รับผิดชอบ	ปีงบประมาณ		
		๒๕๖๔	๒๕๖๕	๒๕๖๖
กลยุทธ์ที่ ๑.๑ พัฒนาโครงข่ายทางรถไฟเพื่อเชื่อมต่อระหว่างภูมิภาค				
แผนงานที่ ๑.๑.๑ การก่อสร้างรถไฟทางคู่				
๑. โครงการก่อสร้างรถไฟทางคู่ ช่วงลพบุรี - ปากน้ำโพ	กส.	*	*	
๒. โครงการก่อสร้างรถไฟทางคู่ ช่วงมาบตาพาด - ชุมทางถนนจิระ	กส.	*	*	*
๓. โครงการก่อสร้างรถไฟทางคู่ ช่วงนครปฐม - หัวหิน	กส.	*		
๔. โครงการก่อสร้างรถไฟทางคู่ ช่วงหัวหิน - ประจวบคีรีขันธ์	กส.	*		
๕. โครงการก่อสร้างรถไฟทางคู่ ช่วงประจวบคีรีขันธ์ - ชุมพร	กส.	*		
๖. โครงการก่อสร้างรถไฟทางคู่ ช่วงปากน้ำโพ - เด่นชัย	กส.	*	*	*
๗. โครงการก่อสร้างรถไฟทางคู่ ช่วงชุมทางถนนจิระ - อุบลราชธานี	กส.	*	*	*
๘. โครงการก่อสร้างรถไฟทางคู่ ช่วงขอนแก่น -หนองคาย	กส.	*	*	*
๙. โครงการก่อสร้างรถไฟทางคู่ ช่วงชุมพร - สุราษฎร์ธานี	กส.	*	*	*
๑๐. โครงการก่อสร้างรถไฟทางคู่ ช่วงสุราษฎร์ธานี - ชุมทางหาดใหญ่ - สงขลา	กส.	*	*	*
๑๑. โครงการก่อสร้างรถไฟทางคู่ ช่วงเด่นชัย - เชียงใหม่	กส.	*	*	*
๑๒. โครงการก่อสร้างรถไฟทางคู่ ช่วงชุมทางหาดใหญ่ - ปาดังเบซาร์	กส.	*	*	*
แผนงานที่ ๑.๑.๒ การก่อสร้างทางสายใหม่				
๑๓. โครงการก่อสร้างทางรถไฟสายใหม่ สายเด่นชัย - เชียงราย - เชียงของ	กส.	*	*	*
๑๔. โครงการก่อสร้างทางรถไฟสายใหม่ สายบ้านฝาง - มุกดาหาร - นครพนม	กส.	*	*	*
แผนงานที่ ๑.๑.๓ การก่อสร้างรถไฟชานเมือง				
๑๕. โครงการรถไฟชานเมือง ช่วงบางซื่อ - ดลิ่งชัน	กส.	*		
๑๖. โครงการรถไฟชานเมืองสายสีแดง ช่วงบางซื่อ - รังสิต	กส.	*		
๑๗. โครงการรถไฟชานเมืองสายสีแดง ช่วงบางซื่อ - พญาไท - มกษส - หัวหมาก และช่วงบางซื่อ - หัวลำโพง	กส.	*	*	*
๑๘. โครงการรถไฟชานเมืองสายสีแดง ช่วงรังสิต - ม.ธรรมศาสตร์ ศูนย์รังสิต	กส.	*	*	*
๑๙. โครงการรถไฟชานเมืองสายสีแดง ช่วงดลิ่งชัน - ศาลายา	กส.	*	*	*
๒๐. โครงการรถไฟชานเมืองสายสีแดง ช่วงดลิ่งชัน - ศิริราช	กส.	*	*	*
แผนงานที่ ๑.๑.๔ การก่อสร้างรถไฟความเร็วสูง				
๒๑. โครงการรถไฟความเร็วสูงเชื่อมสามสนามบินแบบไร้รอยต่อ	กส.	*	*	*
๒๒. โครงการความร่วมมือไทย - จีน ระยะที่ ๑ ช่วงกรุงเทพ - นครราชสีมา	กส.	*	*	*
แผนงานที่ ๑.๑.๕ การก่อสร้างรถไฟเดินรถด้วยระบบไฟฟ้า				
๒๓. โครงการเดินรถไฟฟ้าด้วยระบบไฟฟ้าตามแผนแม่บทการรถไฟฯ	รธบ. รวฟ. รธด.	*	*	*
แผนงานที่ ๑.๑.๖ ปรับปรุงโครงสร้างพื้นฐานเพื่อรองรับ (EEC)				
๒๔. โครงการก่อสร้างสถานีรถไฟอุตะเถา	ยธ.	*		
๒๕. โครงการก่อสร้างและปรับปรุงทางรถไฟเข้าพื้นที่ท่าเรือจุกเสม็ด	ยธ.	*		
กลยุทธ์ที่ ๑.๒ เพิ่มจำนวนของรถจักรและล้อเลื่อนให้สอดคล้องกับแผนธุรกิจ				
แผนงานที่ ๑.๒.๑ จัดหารถจักรและล้อเลื่อนเพิ่มเติม				
๒๖. โครงการจัดหารถจักรดีเซล จำนวน ๕๐ คัน พร้อมอะไหล่	ชก.	*	*	
๒๗. โครงการจัดหารถดีเซลราง จำนวน ๒๑๖ คัน พร้อมอะไหล่	ชก.	*	*	

แผนงาน/โครงการ	หน่วยงาน ที่รับผิดชอบ	ปีงบประมาณ		
		๒๕๖๔	๒๕๖๕	๒๕๖๖
๒๘. โครงการจัดหารถดีเซลรางปรับอากาศ สำหรับบริการเชิงพาณิชย์ จำนวน ๑๘๔ คัน พร้อมอะไหล่	ชก.	*	*	*
๒๙. โครงการจัดหารถ บต. จำนวน ๙๖๕ คัน พร้อมอะไหล่	ชก.	*	*	*
แผนงานที่ ๑.๒.๒ ปรับปรุง/ดัดแปลงรถจักรและล้อเลื่อน				
๓๐. โครงการดัดแปลงรถโบกี้ไฟฟ้ากำลัง จำนวน ๑๒ คัน	ชก.	*	*	*
๓๑. โครงการปรับปรุงรถโดยสาร จำนวน ๙๕ คัน เป็นรถโดยสารประเภทชุด	ชก.	*	*	*
๓๒. โครงการจ้างดัดแปลงปรับปรุงรถดีเซลราง JR - HOKKAIDO จำนวน ๑๐ คัน	ชก.	*	*	
๓๓. โครงการซ่อมหนักและดัดแปลงรถโบกี้สัมภาระ (บพท.) จำนวน ๑๗ คัน	ชก.	*	*	*
๓๔. โครงการซ่อมหนักและดัดแปลงรถโบกี้สัมภาระ (บพท.) จำนวน ๑๐ คัน	ชก.	*	*	*
๓๕. โครงการปรับปรุงห้องน้ำรถปรับอากาศชั้น ๒ เป็นระบบสุญญากาศพร้อมติดตั้งเครื่องสุขภัณฑ์ใหม่ จำนวน ๕๔ คัน	ชก.	*	*	*
แผนงานที่ ๑.๒.๓ การผลิตรถสินค้า/รถโดยสารภายในประเทศ				
๓๖. การศึกษาการผลิตรถโบกี้บรรทุกตู้สินค้าแทนการนำเข้า	ชก.	*	*	*
๓๗. การร่วมมือกับ Strategic Partner เพื่อพัฒนาการผลิตและซ่อมบำรุง	ชก.	*	*	*
กลยุทธ์ที่ ๑.๓ การพัฒนาระบบอาณัติสัญญาณ				
แผนงานที่ ๑.๓.๑ แผนงานติดตั้งระบบอาณัติสัญญาณไฟสีทั่วประเทศ				
๓๘. โครงการปรับปรุงระบบอาณัติสัญญาณไฟสีทั่วประเทศ	สส.	*	*	*
กลยุทธ์ที่ ๑.๔ การเพิ่มประสิทธิภาพการบำรุงรักษา				
แผนงานที่ ๑.๔.๑ บำรุงรักษาโครงสร้างพื้นฐานให้อยู่ในเกณฑ์มาตรฐาน				
๓๙. งานเปลี่ยนหรือเสริมความมั่นคงสะพานที่ชำรุดหรือรับน้ำหนักกวดเพลามาตรฐาน U๒๐ ไม่ได้	ยธ.	*	*	*
๔๐. งานเสริมความมั่นคงโครงสร้างทาง (Track Strengthening)	ยธ.	*	*	*
๔๑. งานปรับปรุงโครงสร้างทางหลัก (Siding Rehabilitation) ทั่วประเทศ	ยธ.	*	*	*
๔๒. งานจัดหาเครื่องกลบำรุงทางหนัก	ยธ.	*	*	*
๔๓. งานจัดหาเครื่องกลบำรุงทางขนาดเบา	ยธ.	*	*	*
๔๔. โครงการปรับปรุงสถานีเป็น High Platform	ยธ.	*	*	*
แผนงานที่ ๑.๔.๒ ก่อสร้างโรงซ่อมบำรุง				
๔๕. โครงการสร้างโรงรถจักรแก่งคอย	ชก.	*	*	
๔๖. โครงการสร้างโรงซ่อมรถจักรศรีราชาและอาคารที่ทำการหน่วย ๑๐ ลาดกระบัง	ชก.	*	*	
๔๗. โครงการก่อสร้างโรงซ่อมหนักรถสินค้าที่ย่านสถานีชุมทางคลองสิบเก้า	ชก.	*	*	*
๔๘. โครงการจ้างที่ปรึกษาออกแบบรายละเอียดโรงซ่อมรถโดยสารประเภทชุดพร้อมเครื่องจักร บ้านพักพนักงาน ที่สุพรรณบุรี	ชก.	*		
กลยุทธ์ที่ ๑.๕ การสร้างความเชื่อมั่นในความปลอดภัย				
แผนงานที่ ๑.๕.๑ แก้ไข/ขจัดปัจจัยเสี่ยงต่อการเกิดอุบัติเหตุ				
๔๙. โครงการออกแบบ จัดทำ และติดตั้ง ATP Wayside จำนวน ๔๘ สถานี	สส.	*	*	
๕๐. โครงการออกแบบ จัดทำ และติดตั้งระบบ ATP บนรถจักร จำนวน ๗๐ คัน	สส.	*	*	*
๕๑. โครงการจัดหาและติดตั้ง ATP รถจักร จำนวน ๕๗ คัน	ชก.	*		
๕๒. โครงการจัดหาและติดตั้ง ATP รถดีเซลราง จำนวน ๑๑๗ คัน	ชก.	*		
แผนงานที่ ๑.๕.๒ เพิ่มประสิทธิภาพการกู้ภัย				
๕๓. โครงการจัดหารถปั้นจั่นกล ขนาดยกไม่ต่ำกว่า ๘๐ ตัน จำนวน ๓ คัน	ชก.	*	*	
๕๔. โครงการปรับปรุงรถปั้นจั่นเดิม จำนวน ๑ คัน	ชก.	*		

ยุทธศาสตร์ที่ ๒ การเพิ่มรายได้และการลดค่าใช้จ่าย จำนวน ๓๑ แผนงาน/โครงการ

แผนงาน/โครงการ	หน่วยงาน ที่รับผิดชอบ	ปีงบประมาณ		
กลยุทธ์ที่ ๒.๑ เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการในธุรกิจหลัก				
แผนงานที่ ๒.๑.๑ ศึกษาการบริหารจัดการเดินรถทั้งระบบรวมทั้งต้นทุนและค่าใช้จ่าย				
๑. การบริหารจัดการเดินรถทั้งระบบตามพื้นที่โครงสร้างระบบรถไฟชานเมือง (สายสีแดง)	ธด.	*		
๒. การศึกษาการจัดทำต้นทุนต่อหน่วยบริการ	ธด.	*		
๓. การกำหนดราคาค่าโดยสารที่เป็นธรรม	ดส.	*		
๔. โครงการปรับปรุงอัตราค่าพิเศษเพื่อสร้างทางเลือกให้ผู้โดยสาร	ดส.	*		
๕. โครงการสร้างฐานข้อมูลลูกค้า	ดส.	*		
แผนงานที่ ๒.๑.๒ การเพิ่มรายได้จากขนส่งผู้โดยสารและขนส่งหัตถ์				
๖. โครงการส่งเสริมรถไฟท่องเที่ยว ในลักษณะแพคเกจการท่องเที่ยว	ดส.	*	*	
๗. โครงการให้เช่ารถโดยสารเพื่อการท่องเที่ยวและการประชุมสัมมนา	ดส.	*	*	*
๘. โครงการปรับเปลี่ยนรูปแบบการเดินรถตามความต้องการของลูกค้า	ดส.	*		
๙. โครงการส่งเสริมการขายเพื่อกระตุ้นการเดินทางโดยรถไฟ	ดส.	*		
๑๐. โครงการปรับปรุงให้บริการขนส่งหัตถ์ร่วมกับไปรษณีย์ไทย	ดส.	*	*	*
๑๑. โครงการขนส่งสินค้าด่วน "SRT EXPRESS"	ดส.	*	*	*
แผนงานที่ ๒.๑.๓ การเพิ่มรายได้จากการให้เข้าพื้นที่บริเวณสถานีและการโฆษณาบนขบวนรถ				
๑๒. โครงการให้เข้าพื้นที่ภายนอกและภายในรถโดยสารเพื่อการโฆษณา	ดส.	*	*	*
๑๓. โครงการเพิ่มการใช้ประโยชน์เชิงพาณิชย์บริเวณพื้นที่สถานีกรุงเทพ	ดส.	*	*	*
๑๔. โครงการให้เข้าพื้นที่บริเวณสถานีทั่วประเทศ	ดร.	*	*	*
แผนงานที่ ๒.๑.๓ การเพิ่มรายได้จากการขนส่งสินค้า				
๑๕. โครงการติดตามปริมาณ รายได้และความพึงพอใจของลูกค้า	สค.	*		
๑๖. โครงการเพิ่มปริมาณ/จำนวนเที่ยววิ่งระหว่าง ICD ลาดกระบังกับท่าเรือแหลมฉบัง	สค.	*		
๑๗. โครงการเพิ่มจุดขึ้นสินค้า (Land bridge)	สค.	*		
๑๘. แผนการศึกษาโลจิสติกส์การขนส่งสินค้าภายในประเทศ	สค.	*		
กลยุทธ์ที่ ๒.๒ การพัฒนาพื้นที่รอบสถานีใหญ่				
แผนงานที่ ๒.๒.๑ การพัฒนาและต่อสัญญาพื้นที่รอบสถานีใหญ่ (มูลค่ามากกว่า ๑,๐๐๐ ล้านบาท)				
๑๙. โครงการพัฒนาพื้นที่เชิงพาณิชย์บริเวณสถานีกลางบางซื่อ	บส.	*	*	*
๒๐. โครงการพัฒนาพื้นที่นิคมรถไฟ กม.๑๑	บส.	*	*	
๒๑. โครงการพัฒนาพื้นที่สถานีแม่น้ำ	บส.	*	*	*
๒๒. โครงการพัฒนาพื้นที่สำนักงานใหญ่การรถไฟแห่งประเทศไทยและพื้นที่ต่อเนื่องบริเวณ ตึกแดง บางซื่อ (Zone E)	บส.	*	*	*
๒๓. โครงการพัฒนาพื้นที่มีกะสัน	บส.	*	*	*
กลยุทธ์ที่ ๒.๓ การศึกษาและพัฒนาธุรกิจใหม่				
แผนงานที่ ๒.๓.๑ การศึกษาและพัฒนาธุรกิจใหม่เพื่อเพิ่มรายได้				
๒๔. โครงการรถไฟความเร็วสูง ช่วงกรุงเทพ - สุราษฎร์ธานี	กส.	*	*	*
๒๕. โครงการศึกษาการสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่กลุ่มธุรกิจการเดินรถ ตามแนวระเบียงเศรษฐกิจ ของประเทศ	ธด.	*		
เป้าประสงค์ที่ ๒.๔ การลดค่าใช้จ่าย				
กลยุทธ์ที่ ๒.๔.๑ การเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานเพื่อลดค่าใช้จ่ายเพื่อให้ EBITDA เป็นค่าบวก				
๒๖. การศึกษาและวิเคราะห์ต้นทุนในการซ่อมบำรุงรถจักรและล้อเลื่อนแต่ละรุ่น	ชก.	*		
๒๗. การศึกษาและวิเคราะห์ต้นทุนในการซ่อมบำรุงทางและสะพาน	ยธ.	*		
๒๘. มาตรการลดค่าใช้จ่ายด้านบุคลากร	บค.	*	*	
๒๙. การแก้ไขการะบานัญและหนี้สินในระยะยาว	รวอ.	*	*	*

แผนงาน/โครงการ	หน่วยงาน ที่รับผิดชอบ	ปีงบประมาณ		
๓๐. การเร่งเดินขบวนรถเชิงสังคมและเชิงพาณิชย์เพื่อปรับปรุงคุณภาพให้บริการและลดผลขาดทุน	ดส.			
๓๑. การปิดสถานีที่มีศักยภาพในการเดินรถน้อย	ดร.			

ยุทธศาสตร์ที่ ๓ การขับเคลื่อนและการยกระดับประสิทธิภาพการทำงาน จำนวน ๓๕ แผนงาน/โครงการ

แผนงาน/โครงการ	หน่วยงาน ที่รับผิดชอบ	ปีงบประมาณ		
		๒๕๖๔	๒๕๖๕	๒๕๖๖
กลยุทธ์ที่ ๓.๑ พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศให้เป็นเครื่องมือบริหารจัดการและส่งเสริมการปฏิบัติงาน				
แผนงานที่ ๓.๑.๑ การพัฒนาระบบสารสนเทศแบบบูรณาการ				
๑. โครงการจ้างพัฒนาระบบการเงินและการบัญชี (FMIS)	บช. / ทส.	*	*	
๒. โครงการจ้างพัฒนาระบบบริหารงานทรัพยากรบุคคล (HRIS)	บค. / ทส.	*		
๓. โครงการจ้างพัฒนาระบบจำหน่ายตั๋วโดยสารและสำรองที่นั่ง (D - Ticket)	ดส. / ทส.	*		
๔. โครงการพัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานของกลุ่มธุรกิจการเดินรถ (TOMs)	ธด. / ทส.	*	*	
๕. โครงการจ้างที่ปรึกษาเพื่อจัดทำสถาปัตยกรรมระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (EA) และกำกับดูแลมาตรฐานการเชื่อมโยงข้อมูล (Integration Platform)	ทส.	*	*	
๖. โครงการพัฒนาองค์กรและระบบสารสนเทศเพื่อการปฏิบัติตามพระราชบัญญัติคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล พ.ศ. ๒๕๖๒ สำหรับ รฟท.	ทส.	*		
๗. โครงการพัฒนาระบบติดตามขบวนรถไฟและจัดการงานขนส่งสินค้าของทางรถไฟ (Train Tracking and Freight Management System)	ธด.	*	*	
แผนงานที่ ๓.๑.๒ การพัฒนาและปรับปรุงโครงสร้างพื้นฐานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและดิจิทัล				
๘. โครงการจัดทำฐานข้อมูลที่ดินและสิ่งปลูกสร้างของทางรถไฟแห่งประเทศไทย ในระบบภูมิสารสนเทศ (GIS)	บท. (จท.)	*		
๙. โครงการจัดหาและติดตั้งอุปกรณ์สื่อสารเคลื่อนที่ส่วนกลางและส่วนภูมิภาค (SRT Network)	สส.	*		
๑๐. โครงการจัดหาและติดตั้งระบบโครงข่ายโทรคมนาคม	สส.	*	*	*
เป้าประสงค์ที่ ๓.๒ การบริหารและพัฒนาองค์กร				
กลยุทธ์ที่ ๓.๒.๑ การจัดตั้งบริษัททุกตามมติคณะรัฐมนตรี				
๑๑. การจัดตั้งบริษัทลูกเพื่อบริหารทรัพย์สิน รฟท.	รธส.	*		
๑๒. การจัดตั้งบริษัทลูกเพื่อปฏิบัติการเดินรถและซ่อมบำรุงรถไฟฟ้ายานสีแดง	รวฟ.	*		
๑๓. การจัดตั้งบริษัทเดินรถ	รธด.	*	*	*
๑๔. การจัดตั้งบริษัทซ่อมบำรุงรางและล้อเลื่อน	รธบ./รวฟ.	*	*	*
กลยุทธ์ที่ ๓.๒.๒ การพัฒนาองค์กรสู่การเปลี่ยนแปลง				
๑๕. การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กร (Culture Change)	บค.	*	*	
๑๖. การพัฒนาระบบการบริหารจัดการองค์ความรู้ (Knowledge Management)	บค.	*	*	
๑๗. การปรับปรุงและพัฒนาระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน (PMS)	บค.	*	*	
๑๘. การสร้างนวัตกรรม (Innovation Management)	บค.	*	*	*
๑๙. การปรับปรุงกระบวนการสรรหาและคัดเลือกพนักงาน	บค.	*		
๒๐. การสื่อสารภายในองค์กร	ปส.	*	*	*
๒๑. การจัดทำแผนการบริหารผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder Management)	รวศ. รธด. รวฟ. รธบ. รธส. รวอ. รวฟ. นผ.	*	*	*

แผนงาน/โครงการ	หน่วยงาน ที่รับผิดชอบ	ปีงบประมาณ		
		๒๕๖๔	๒๕๖๕	๒๕๖๖
เป้าประสงค์ที่ ๓.๓ การบริหารและพัฒนาบุคลากร				
กลยุทธ์ที่ ๓.๓.๑ การบริหารทรัพยากรบุคคล (HRM)				
๒๒. การประเมินค่างานและปรับปรุงค่าจ้างค่าตอบแทน (Job Evaluation)	บค.	*		
๒๓. การสร้างความผูกพัน (Employee Engagement)	บค.	*		
๒๔. การพัฒนาสวัสดิการแบบยืดหยุ่น (Flexible Benefit)	บค.	*		
๒๕. การสร้างสุขในองค์กร (Happy Workplace)	บค.	*		
๒๖. การพัฒนาสภาพแวดล้อมในการทำงานตามแนวทาง (SSHE)	บค.	*		
๒๗. การบริหารอัตรากำลังที่มีความเหมาะสม	บค.	*		
๒๘. การพัฒนาความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Management)	บค.	*		
๒๙. การบริหารจัดการ Talent/High Potential Employee	บค.	*	*	
กลยุทธ์ที่ ๓.๓.๒ การพัฒนาทรัพยากรบุคคล (HRD)				
๓๐. การปรับปรุงและพัฒนาเส้นทางในการฝึกอบรม (Training Roadmap) และการจัดทำแผนการพัฒนาบุคลากรรายบุคคล (IDP)	บค.	*		
๓๑. โครงการพัฒนาทักษะและขีดความสามารถบุคลากร (คพพ.)	ออฟ.			
๓๒. การวางแผนผู้สืบทอดตำแหน่ง (Succession Plan)	บค.	*		
๓๓. โครงการรับรองสมรรถนะของบุคคลตามมาตรฐานวิชาชีพสาขาวิชาชีพรถไฟความเร็วสูงและระบบราง สาขาช่างเทคนิคซ่อมบำรุงทางรถไฟ และช่างเทคนิคซ่อมบำรุงโครงสร้างรับรองทางรถไฟ	ออฟ.	*		
๓๔. จัดทำหลักสูตร e-Training	ออฟ.	*		
๓๕. โครงการความร่วมมือ กับ สจล. (ยกระดับศูนย์ฝึกฯ กับ รร.วรพ.)	ออฟ.	*		

สรุปความแผนงาน/โครงการ ตามแผนปฏิบัติการ ประจำปีงบประมาณ ๒๕๖๔ แยกตามฝ่าย/สำนักงาน ได้ดังนี้

หน่วยงานรับผิดชอบหลัก	ยุทธศาสตร์ที่ ๑ การเพิ่มความสามารถ ในการให้บริการขนส่ง ทางราง	ยุทธศาสตร์ที่ ๒ การเพิ่มรายได้ และลดค่าใช้จ่าย	ยุทธศาสตร์ที่ ๓ การขับเคลื่อนและการ ยกระดับประสิทธิภาพ การทำงาน	รวม แผนงาน/โครงการ
ฝ่ายปฏิบัติการเดินรถ		๒		๒
ฝ่ายบริการโดยสาร		๑๒		๑๒
ฝ่ายบริการสินค้า		๔		๔
สำนักงานยุทธศาสตร์ธุรกิจการเดินรถ		๓	๑	๔
ฝ่ายการช่างกล	๒๐	๑		๒๑
ฝ่ายการช่างโยธา	๘	๑		๙
ฝ่ายการอาณัติสัญญาณและโทรคมนาคม	๓		๒	๕
ฝ่ายโครงการพิเศษและก่อสร้าง	๒๒	๑		๒๓
ฝ่ายบริหารทรัพย์สิน		๕		๕
ฝ่ายเทคโนโลยีสารสนเทศ			๖	๖
ฝ่ายบริหารโครงการพัฒนาที่ดิน			๑	๑
ฝ่ายทรัพยากรบุคคล		๑	๑๕	๑๖
สำนักงานนโยบาย แผน วิจัยและพัฒนา			๑	๑
ศูนย์ฝึกอบรมการรถไฟ			๔	๔
ศูนย์ประชาสัมพันธ์			๑	๑
ผู้บริหาร	๑	๑	๕	๗