

การรถไฟแห่งประเทศไทย
แผนวิสาหกิจ พ.ศ. 2550-2554

สถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทย



การรถไฟแห่งประเทศไทย

แผนวิสาหกิจ

พ.ศ. 2550-2554



มูลนิธิสถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทย

สิงหาคม 2549

คำนำ

การรถไฟแห่งประเทศไทยเป็นหน่วยงานที่ให้บริการขนส่งผู้โดยสารในเชิงพาณิชย์และสังคม และการขนส่งสินค้าของประเทศ มีวิสัยทัศน์ในการเป็นระบบการขนส่งหลักที่ให้บริการขนส่งผู้โดยสารและการขนส่งสินค้าที่ทันสมัย สะดวก รวดเร็ว ปลอดภัย ต้นทุนการขนส่งที่ประหยัดค่าใช้จ่าย และเชื่อมโยงกับระบบขนส่งอื่นๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ สามารถรองรับนโยบายการขนส่งของประเทศ อาทิ ยุทธศาสตร์กระทรวงคมนาคม พ.ศ. 2548-2552 และยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบโลจิสติกส์ของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ เป็นต้น

การรถไฟฯ ได้ว่าจ้างสถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทยทำการศึกษาโครงการประเมินแผนวิสาหกิจ พ.ศ. 2545-2549 และจัดทำแผนวิสาหกิจ พ.ศ. 2550-2554 ของการรถไฟแห่งประเทศไทย โดยประเมินผลการดำเนินงานที่ผ่านมา ทิศทางการขนส่งผู้โดยสารและสินค้าด้วยรถไฟ และจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค ประกอบกับวิสัยทัศน์ ภารกิจและวัตถุประสงค์ของการรถไฟฯ นำไปสู่การกำหนดยุทธศาสตร์ของการรถไฟฯ เพื่อใช้เป็นกรอบในการดำเนินงาน

รายงานฉบับนี้มีรายละเอียดแบ่งออกเป็น 10 บท ประกอบด้วยบทที่ 1 กรอบแนวคิดในการจัดทำแผนวิสาหกิจ บทที่ 2 การประเมินแผนวิสาหกิจ พ.ศ. 2545-2549 บทที่ 3 ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการดำเนินงาน บทที่ 4 วิสัยทัศน์ ภารกิจ วัตถุประสงค์ เป้าหมาย และบทบาทการรถไฟแห่งประเทศไทยในอนาคต บทที่ 5 แผนวิสาหกิจด้านการเดินรถ บทที่ 6 แผนวิสาหกิจด้านการลงทุน บทที่ 7 แผนวิสาหกิจด้านการเงิน บทที่ 8 แผนวิสาหกิจด้านการบริหารทรัพยากรคน บทที่ 9 แผนวิสาหกิจด้านการพัฒนาและบริหารองค์กร และบทที่ 10 แผนวิสาหกิจด้านการพัฒนาและบริหารบุคลากร

อย่างไรก็ตามเนื่องจากนโยบายของรัฐบาลในอนาคตเกี่ยวกับการรถไฟฯ อาจจะมีการเปลี่ยนแปลง ดังนั้นการรถไฟฯ อาจจำเป็นต้องปรับปรุงแผนวิสาหกิจนี้บ้าง แต่อย่างไรก็ตาม การพัฒนาระบบรางและล้อเลื่อนเป็นการจำเป็นเร่งด่วนที่รัฐจะต้องช่วยสนับสนุนเพื่อให้รถไฟมีบทบาทด้านการขนส่งหลักมากขึ้นในอนาคต ตลอดจนการปรับปรุงความสัมพันธ์ระหว่างการรถไฟฯ กับรัฐให้เอื้อต่อการดำเนินงานของการรถไฟฯ มากขึ้น

สถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทยถือโอกาสนี้ขอบคุณคณะกรรมการรถไฟฯ ผู้บริหารของการรถไฟฯ คณะกรรมการกำกับการศึกษา (Steering Committee) รวมถึงคณะกรรมการประสานงาน (Counterpart) ที่ได้ให้ความร่วมมือสนับสนุน สละเวลาให้สัมภาษณ์ ให้คำแนะนำ ให้ข้อมูล และเข้าร่วมประชุมสัมมนาระดมความคิดเห็นในวาระต่างๆ ซึ่งเป็นประโยชน์ต่องานศึกษาและช่วยให้โครงการสำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี

คณะผู้ศึกษา

ผู้อำนวยการโครงการ :	ฉลองภพ	สุสังกร์กาญจน์
นักวิจัย :	ยงยุทธ	แจ่มวงษ์
	ณรงค์	ป้อมหลักทอง
	เทียนไชย	จงพีร์เพียร
	เดือนเด่น	นิคมบริรักษ์
ผู้ช่วยนักวิจัย :	ชนิดา	ชัยชาติ
	วีรวัลย์	ไพบุลย์จิตต์อารี
	ระพี	ผลพานิชย์
เลขานุการโครงการ	ชุตินา	ทองชมภู

สารบัญ

	หน้า
บทสรุปสำหรับผู้บริหาร	1
บทที่ 1 กรอบแนวคิดการจัดทำแผนวิสาหกิจ พ.ศ. 2550-2554	1-1
1.1 ความสำคัญของการจัดทำแผนวิสาหกิจ	1-1
1.2 วัตถุประสงค์	1-2
1.3 วิธีการจัดทำแผนวิสาหกิจ	1-2
บทที่ 2 การประเมินแผนวิสาหกิจ ฉบับพ.ศ. 2545-2549	2-1
2.1 ด้านการเดินรถ	2-1
2.1.1 การขนส่งผู้โดยสาร	2-1
2.1.2 การขนส่งสินค้า	2-16
2.1.3 สถิติที่เกี่ยวข้องอื่นๆ	2-25
2.1.4 ข้อสรุปการปฏิบัติงานตามแผนวิสาหกิจ	2-26
2.2 ด้านการลงทุน	2-30
2.2.1 โครงการลงทุนภายใต้แผนฟื้นฟูและพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน	2-30
2.2.2 งบลงทุนภายใต้แผนวิสาหกิจฯ และงบลงทุนที่ได้รับอนุมัติจริงในปี 2545-2549	2-31
2.2.3 ปัญหาและอุปสรรคของการดำเนินงานด้านการลงทุน	2-31
2.3 ด้านการเงิน	2-38
2.3.1 ภาพรวมผลการดำเนินงานทางการเงิน	2-38
2.3.2 ผลการดำเนินงานตามแผนแก้ปัญหาสภาพทางการเงิน	2-41
2.3.3 ปัญหาและอุปสรรคของการดำเนินงานตามแผนแก้ปัญหาสภาพทางการเงิน	2-45
2.4 ด้านการบริหารทรัพย์สิน	2-46
2.4.1 ความก้าวหน้าในการดำเนินงานตามแผน	2-48
2.4.2 ปัญหา และอุปสรรคในการดำเนินงาน	2-51
2.4.3 ผลกระทบจากการไม่สามารถดำเนินงานตามแผน	2-52
2.5 ด้านการพัฒนาและบริหารองค์กร	2-53
2.5.1 แผนงานปรับเปลี่ยนการบริหารงานภายในให้เป็นหน่วยธุรกิจ	2-54
2.5.2 โครงการจัดทำแผนแม่บทสารสนเทศ	2-58

2.5.3	แผนงานบริหารงานในหน่วยงานสนับสนุน.....	2-60
2.5.4	แผนงานโครงการศึกษาและวางระบบตัวชี้วัดตามผลงาน - KPI.....	2-63
2.5.5	แผนงานโครงการจัดทำระบบผลตอบแทนตามผลงาน.....	2-64
2.5.6	แผนงานพัฒนาเพิ่มเติม.....	2-65
2.6	ด้านการพัฒนาและบริหารบุคลากร.....	2-68
2.6.1	ผลการดำเนินงานของแผนพัฒนาบุคลากร.....	2-69
2.6.2	สาเหตุที่แผนพัฒนาบุคลากรมีผลการดำเนินงานต่ำกว่าเป้าหมาย.....	2-76
บทที่ 3 ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการดำเนินงาน.....		3-1
3.1	ปัจจัยภายใน.....	3-1
3.1.1	จุดแข็ง (Strength).....	3-1
3.1.2	จุดอ่อน (Weakness).....	3-2
3.2	ปัจจัยภายนอก.....	3-4
3.2.1	โอกาส (Opportunity).....	3-4
3.2.2	อุปสรรค (Threat).....	3-5
3.3	ข้อเสนอแนะเพื่อการกำหนดยุทธศาสตร์.....	3-7
3.3.1	จุดแข็ง - โอกาส (Strength-Opportunity : SO).....	3-8
3.3.2	จุดแข็ง - อุปสรรค (Strength-Threat : ST).....	3-8
3.3.3	โอกาส - จุดอ่อน (Opportunity-Weakness : WO).....	3-9
3.3.4	จุดอ่อน - อุปสรรค (Weakness-Threat : WT).....	3-9
3.4	ความสำคัญของระบบรางวัล.....	3-11
3.5	ทิศทางของการขนส่งผู้โดยสารและสินค้าด้วยรถไฟในอนาคต.....	3-14
3.5.1	ยุทธศาสตร์การบริหารราชการแผ่นดิน.....	3-14
3.5.2	ยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบโลจิสติกส์.....	3-16
3.5.3	ยุทธศาสตร์กระทรวงคมนาคม พ.ศ. 2548-2552.....	3-17
3.5.4	ยุทธศาสตร์สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ.....	3-18
3.5.5	ทิศทางที่ทำนายแห่งการพัฒนาประเทศ ในระยะแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 10.....	3-18
บทที่ 4 วิสัยทัศน์ การกิจ วัตถุประสงค์ เป้าหมาย และ บทบาทการรถไฟ ในอนาคต.....		4-1
4.1	วิสัยทัศน์ (VISION).....	4-2
4.2	ภารกิจ (MISSION).....	4-2

4.3	วัตถุประสงค์ (OBJECTIVES).....	4-3
4.4	เป้าหมาย (GOALS).....	4-3
4.4.1	เป้าหมายด้านปริมาณการขนส่งสินค้า.....	4-3
4.4.2	เป้าหมายด้านปริมาณการขนส่งผู้โดยสาร.....	4-3
4.4.3	เป้าหมายด้านการเงิน.....	4-3
4.4.4	เป้าหมายด้านการบริหารทรัพย์สิน.....	4-3
4.4.5	เป้าหมายด้านการพัฒนาและบริหารองค์กร และพัฒนาและบริหารบุคลากร.....	4-3
4.5	บทบาทของการรถไฟแห่งประเทศไทยในอนาคต (Positioning).....	4-4
4.5.1	สร้างความเข้มแข็งทางการเงิน.....	4-4
4.5.2	ผลักดันระบบ PSO โดยให้รัฐบาลรับภาระการบริการเชิงสังคม.....	4-4
4.5.3	บทบาทของการรถไฟฯ ระดับชาติ.....	4-4
4.5.4	บทบาทการบริการขนส่งผู้โดยสารในเขตเมือง.....	4-5
4.5.5	บทบาทการบริการขนส่งผู้โดยสารทางไกล.....	4-5
4.5.6	บทบาทการพัฒนาที่ดินของการรถไฟฯ.....	4-5
บทที่ 5 แผนวิสาหกิจด้านการเดินรถ.....		5-1
5.1	การขนส่งสินค้า.....	5-1
5.1.1	การขนส่งในเชิงปริมาณ.....	5-1
5.1.2	การขนส่งสินค้าในเชิงต้น-กม.....	5-5
5.1.3	รายได้การขนส่งสินค้า.....	5-7
5.1.4	การเปรียบเทียบปริมาณการขนส่งสินค้าและรายได้ค่าระวาง.....	5-8
5.2	การขนส่งผู้โดยสาร.....	5-10
5.2.1	การประมาณการการขนส่งผู้โดยสาร.....	5-10
5.2.2	การประมาณการการขนส่งผู้โดยสารตามระยะทาง.....	5-11
5.2.3	การประมาณการรายได้การขนส่งผู้โดยสาร.....	5-11
5.2.4	การเปรียบเทียบรายได้การโดยสารกับการขนส่งผู้โดยสาร.....	5-12
5.3	ข้อสมมติฐานของการประมาณการ.....	5-13
5.3.1	ด้านการปรับปรุงโครงสร้างพื้นฐาน.....	5-14
5.3.2	ด้านการปรับปรุงและจัดหาล้อเลื่อน.....	5-16
5.3.3	ด้านการปรับปรุงประสิทธิภาพการเดินรถ.....	5-17
5.4	แนวนโยบายด้านเศรษฐกิจและการคมนาคมขนส่ง.....	5-18

5.4.1	ยุทธศาสตร์ของแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 9	5-18
5.4.2	แผนหลักการขนส่งของกระทรวงคมนาคม (ฉบับ พ.ศ. 2542-2549)	5-19
5.4.3	แผนยุทธศาสตร์กระทรวงคมนาคม (ฉบับ พ.ศ. 2548-2552).....	5-20
5.4.4	ยุทธศาสตร์ด้านการเดินรถที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ ของกระทรวงคมนาคมและของรัฐบาล	5-22
บทที่ 6 แผนวิสาหกิจด้านการลงทุน		6-1
6.1	โครงการลงทุนภายใต้แผนวิสาหกิจ พ.ศ. 2550-2554	6-1
6.2	รายละเอียดแผนงานของโครงการลงทุน.....	6-4
6.2.1	แผนงานกลุ่มที่ 1 โครงการเพื่อความปลอดภัยและปรับปรุงประสิทธิภาพ.....	6-4
6.2.2	แผนงานกลุ่มที่ 2 โครงการเพื่อดำเนินการเชิงพาณิชย์ของการรถไฟฟ้า	6-11
6.2.3	แผนงานกลุ่มที่ 3 โครงการเพื่อสนับสนุนให้ไทยเป็นศูนย์กลางเศรษฐกิจในภูมิภาค	6-25
6.2.4	แผนงานกลุ่มที่ 4 โครงการเพื่อสนับสนุนการพัฒนาระบบ Mass Transit	6-30
6.2.5	งบลงทุนที่ขออนุมัติรายปี.....	6-32
6.3	งบลงทุนภายใต้แผนวิสาหกิจ พ.ศ. 2550-2554	6-32
6.3.1	โครงการเพื่อความปลอดภัยและปรับปรุงประสิทธิภาพ	6-34
6.3.2	โครงการเพื่อดำเนินการเชิงพาณิชย์ของการรถไฟฟ้า	6-34
6.3.3	โครงการเพื่อสนับสนุนให้ไทยเป็นศูนย์กลางเศรษฐกิจในภูมิภาค.....	6-35
6.3.4	โครงการเพื่อสนับสนุนการพัฒนาระบบ Mass Transit.....	6-37
ภาคผนวกที่ 6.1		6-43
ภาคผนวกที่ 6.2		6-44
บทที่ 7 แผนวิสาหกิจด้านการเงิน.....		7-1
7.1	กลยุทธ์ในการแก้ปัญหาสภาพทางการเงิน.....	7-1
7.2	การพยากรณ์สภาพทางการเงินของการรถไฟฟ้า ในช่วงปี 2550-2554 ภายใต้ข้อสมมติฐานต่างๆ.....	7-4
7.3	การประเมินความเสี่ยงทางการเงินและความเสี่ยงของการหยุดของการรถไฟฟ้า	7-16
7.4	แผนงานการแก้ปัญหาสภาพทางการเงิน.....	7-18
7.4.1	โครงการเพิ่มรายได้จากการเดินรถ.....	7-18
7.4.2	โครงการล้างหนี้สินของการรถไฟฟ้า	7-19
7.4.3	โครงการปรับปรุงรายจ่ายโครงสร้างพื้นฐาน	7-20
7.4.4	โครงการแยกรายจ่ายบำนาญพนักงานการรถไฟฟ้า ให้รัฐบาลรับภาระ.....	7-22

7.4.5	โครงการเงินอุดหนุนการเดินรถบริการเชิงสังคม	7-23
บทที่ 8	แผนวิสาหกิจด้านการบริหารทรัพย์สิน	8-1
8.1	แผนงานจัดตั้งบริษัทบริหารทรัพย์สิน	8-11
8.2	แผนงานสรรหาผู้เชี่ยวชาญด้านการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์	8-12
8.3	งานพัฒนาทักษะบุคลากรด้านอสังหาริมทรัพย์	8-13
8.4	โครงการพัฒนาระบบฐานข้อมูลและสารสนเทศทางภูมิศาสตร์เพื่อการบริหารทรัพย์สิน	8-15
8.5	โครงการจัดทำแผนแม่บทพัฒนาที่ดินและอสังหาริมทรัพย์	8-16
บทที่ 9	แผนวิสาหกิจด้านการพัฒนาและบริหารองค์กร	9-1
9.1	แผนงานปรับเปลี่ยนการบริหารจัดการภายในให้เป็นหน่วยธุรกิจ	9-13
9.2	แผนงานจัดตั้งบริษัทลูก	9-15
9.2.1	การจัดตั้งบริษัทขนส่งคอนเทนเนอร์	9-15
9.2.2	การจัดตั้งบริษัท Airport Rail Link (ARL)	9-16
9.3	โครงการวางระบบตัวชี้วัด (KPIs)	9-17
9.3.1	โครงการศึกษาห่วงโซ่มูลค่า (Value Chain)	9-17
9.3.2	โครงการศึกษาและวางระบบตัวชี้วัดตามผลงาน	9-18
9.3.3	โครงการจัดทำระบบผลตอบแทนตามผลงาน	9-19
9.4	โครงการระบบสารสนเทศแบบบูรณาการ	9-20
9.5	โครงการปรับปรุงภาพลักษณ์	9-21
9.5.1	โครงการสื่อสารประชาสัมพันธ์	9-21
9.5.2	โครงการปรับปรุงภูมิทัศน์	9-22
ภาคผนวกที่ 9.1	9-24
ภาคผนวกที่ 9.2	9-30
ภาคผนวกที่ 9.3	9-36
บทที่ 10	แผนวิสาหกิจด้านการพัฒนาและบริหารบุคลากร	10-1
10.1	กรอบอัตรากำลังพนักงานและลูกจ้างของการรถไฟฯ	10-2
10.1.1	จำนวนบุคลากรยังอยู่ในระดับที่สูง	10-2
10.1.2	โครงสร้างอายุของบุคลากรเข้าสู่วัยสูงอายุ	10-4
10.1.3	คุณวุฒิการศึกษาของพนักงานการรถไฟฯ	10-8

10.1.4	สภาวะวิกฤติของอัตรากำลังพนักงานรถจักร	10-8
10.1.5	ภาระค่าใช้จ่ายพนักงานเทียบกับรายได้รวมของการรถไฟฯ	10-9
10.1.6	สรุปปัญหาด้านอัตรากำลังพนักงานการรถไฟฯ	10-10
10.1.7	แนวทางการดำเนินงานในระยะ 5 ปีข้างหน้า.....	10-10
10.1.8	แนวทางแก้ไขเรื่องอัตรากำลังพนักงาน.....	10-12
10.2	แผนการแก้ปัญหาทางด้านบุคลากร	10-13
10.2.1	แผนเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารบุคลากร	10-15
10.2.2	แผนจัดเตรียมอัตรากำลังให้สอดคล้องกับปริมาณงาน.....	10-18
10.2.3	แผนเพิ่มศักยภาพและทักษะให้บุคลากร.....	10-20
10.2.4	แผนเพิ่มองค์ความรู้ให้บุคลากร.....	10-25
10.2.5	แผนสร้างแรงจูงใจให้บุคลากร.....	10-29
ภาคผนวกที่ 10.1.....		10-32

สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 2.1.1	สถิติการขนส่งผู้โดยสารทางรถไฟ2-2
ตารางที่ 2.1.2	พยากรณ์จำนวนผู้โดยสารในช่วงแผนฯ 9 ปี 2545-2549.....2-3
ตารางที่ 2.1.3	พยากรณ์จำนวนผู้โดยสารในช่วงแผนฯ 9 ปี 2545-2549 (คน-กม.)2-5
ตารางที่ 2.1.4	จำนวนผู้โดยสารจำแนกตามประเภทของรถ.....2-7
ตารางที่ 2.1.5	จำนวนผู้โดยสารจำแนกตามประเภทของรถ (คน-กม.).....2-8
ตารางที่ 2.1.6	จำนวนผู้โดยสารจำแนกตามเส้นทางและประเภทของรถ.....2-10
ตารางที่ 2.1.7	จำนวนผู้โดยสารจำแนกตามเส้นทางและประเภทของรถ (คน-กม.).....2-11
ตารางที่ 2.1.8	จำนวนขบวนรถโดยสารที่ให้บริการจำแนกตามประเภทของรถต่อวัน.....2-12
ตารางที่ 2.1.9	จำนวนขบวนรถโดยสารที่ให้บริการจำแนกตามเส้นทางและประเภทของรถต่อวัน.....2-14
ตารางที่ 2.1.10	โครงการปรับปรุงการเดินขบวนรถโดยสารระหว่างเมือง.....2-15
ตารางที่ 2.1.11	โครงการจัดเดินขบวนรถโดยสารทางไกล 6 ขบวน2-15
ตารางที่ 2.1.12	แผนงานรถนำเที่ยว2-15
ตารางที่ 2.1.13	โครงการปรับปรุงการเดินรถธรรมดาและรถท้องถิ่น2-16
ตารางที่ 2.1.14	สถิติการขนส่งสินค้าทางรถไฟ.....2-17
ตารางที่ 2.1.15	พยากรณ์ปริมาณการขนส่งสินค้า ในช่วงแผนฯ 9 ปี 2545-25492-17
ตารางที่ 2.1.16	พยากรณ์ปริมาณการขนส่งสินค้า ในช่วงแผนฯ 9 ปี 2545-2549 (ตัน-กม.)2-19
ตารางที่ 2.1.17	สถิติปริมาณการขนส่งสินค้าเหมาะสมปีงบประมาณ 2544-2548.....2-23
ตารางที่ 2.1.18	จำนวนขบวนรถสินค้าจำแนกตามประเภทรถสินค้าปีงบประมาณ 2544-25482-24
ตารางที่ 2.1.19	แผนงานขนส่งสินค้า2-25
ตารางที่ 2.1.20	Availability ของรถจักรดีเซล รถดีเซลราง และรถโดยสาร2-26
ตารางที่ 2.1.21	สถิติจำนวนครั้งที่เกิดอุบัติเหตุและผลของอุบัติเหตุทางรถไฟ.....2-26
ตารางที่ 2.1.22	แผนปฏิบัติการตามแผนวิสาหกิจ ประจำปีงบประมาณ 25482-27
ตารางที่ 2.4.1	ที่ดินส่วนที่เป็นย่านสถานี.....2-46
ตารางที่ 2.4.2	ที่ดินส่วนที่เป็นเขตทางและย่านสถานี.....2-47
ตารางที่ 2.4.3	สรุปรายได้จริงจากการให้เช่าที่ดินและอาคารปี 2545-2548.....2-47
ตารางที่ 2.4.4	เป้าหมายตามแผนวิสาหกิจ พ.ศ. 2545-2549 และผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการ ของแผนจัดตั้งบริษัทลูกและสหกรณ์ร่วมทุน เพื่อบริหารทรัพย์สิน ของการรถไฟฯ.....2-53
ตารางที่ 2.5.1	เป้าหมายตามแผนวิสาหกิจ พ.ศ. 2545-2549 และผลการดำเนินงานตามแผน ปฏิบัติการของแผนงานปรับเปลี่ยนการบริหารงานภายในให้เป็นหน่วยธุรกิจ.....2-65

ตารางที่ 2.5.2	เป้าหมายตามแผนวิสาหกิจ พ.ศ. 2545-2549 และผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการของโครงการจัดทำแผนแม่บทสารสนเทศ	2-66
ตารางที่ 2.5.3	เป้าหมายตามแผนวิสาหกิจ พ.ศ. 2545-2549 และผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการบริหารงานในหน่วยงานสนับสนุน	2-66
ตารางที่ 2.5.4	เป้าหมายตามแผนวิสาหกิจ พ.ศ. 2545-2549 และผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการของแผนงานโครงการศึกษา และวางระบบตัวชี้วัดตามผลงาน-KPI	2-67
ตารางที่ 2.5.5	เป้าหมายตามแผนวิสาหกิจ พ.ศ. 2545-2549 และผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการของแผนงานโครงการจัดทำระบบผลตอบแทนตามผลงาน	2-67
ตารางที่ 2.6.1	ผลการดำเนินงานของแผนงานฝึกอบรมพัฒนาทักษะบุคลากรเพื่อรองรับการจัดโครงสร้างองค์กรใหม่ ในแผนพัฒนาบุคลากรตามแผนปฏิบัติการในแผนวิสาหกิจ พ.ศ. 2545-2549	2-70
ตารางที่ 2.6.2	ผลการดำเนินงานของแผนงานปรับทัศนคติบุคลากรเพื่อรองรับการจัดโครงสร้างในแผนพัฒนาบุคลากรตามแผนปฏิบัติการในแผนวิสาหกิจ พ.ศ. 2545-2549	2-71
ตารางที่ 2.6.3	ผลการดำเนินงานของแผนงานฝึกอบรมทั่วไป ในแผนพัฒนาบุคลากรตามแผนปฏิบัติการในแผนวิสาหกิจ พ.ศ. 2545-2549	2-75
ตารางที่ 3.1	จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรค (SWOT) ของการรถไฟฯ	3-6
ตารางที่ 3.2	ข้อเสนอแนะเพื่อการกำหนดยุทธศาสตร์	3-10
ตารางที่ 3.3	สัดส่วนของการใช้พลังงานและการขนส่งคนและสินค้า จำแนกตามระบบถนนและราง	3-13
ตารางที่ 3.4	อัตราการปล่อยมลภาวะจากการใช้น้ำมัน จำแนกตามระบบถนนและราง	3-13
ตารางที่ 3.5	อัตราการเกิดอุบัติเหตุต่อล้านคนต่อกิโลเมตร จำแนกตามระบบถนนและราง	3-13
ตารางที่ 5.1.1	ประมาณการการขนส่งสินค้าแยกประเภทสินค้าปี 2549-2557	5-2
ตารางที่ 5.1.2	สัดส่วนของปริมาณสินค้า	5-2
ตารางที่ 5.1.3	ประมาณการการขนส่งสินค้าแยกประเภทสินค้าปี 2549-2557	5-6
ตารางที่ 5.1.4	ประมาณการรายได้สินค้าแยกประเภทสินค้าปี 2549-2557	5-8
ตารางที่ 5.1.5	การเปรียบเทียบสัดส่วนการขนส่งสินค้า	5-9
ตารางที่ 5.2.1	ประมาณการด้านการโดยสาร : จำนวนผู้โดยสาร	5-10
ตารางที่ 5.2.2	ประมาณการด้านการโดยสาร : กม. ผู้โดยสาร	5-11
ตารางที่ 5.2.3	ประมาณการด้านการโดยสาร : รายได้การโดยสาร	5-12
ตารางที่ 5.2.4	การเปรียบเทียบรายได้ การโดยสาร ต่อคน-กม. ของการขนส่งผู้โดยสาร	5-13
ตารางที่ 5.3.1	โครงการปรับปรุงโครงสร้างพื้นฐานในช่วงแผนฯ 10	5-15
ตารางที่ 5.3.2	การจัดหาล้อเลื่อนในช่วงแผนฯ 10	5-17
ตารางที่ 5.4.1	ประเด็นยุทธศาสตร์ และยุทธศาสตร์สำหรับกระทรวงคมนาคม สำหรับปีงบประมาณปี 2549-2552	5-20

ตารางที่ 5.4.2	ปริมาณการขนส่งคอนเทนเนอร์.....	5-24
ตารางที่ 5.4.3	สัดส่วนการขนส่งทางรถไฟและรถบรรทุก	5-24
ตารางที่ 6.1	โครงการลงทุนภายใต้แผนวิสาหกิจ พ.ศ. 2550-2554	6-1
ตารางที่ 6.2	รายละเอียดงบประมาณในแต่ละปีภายใต้แผนวิสาหกิจ พ.ศ. 2550-2554	6-38
ตารางที่ 7.1	อัตราการเติบโตของการขนส่งผู้โดยสารและสินค้าตามการพยากรณ์ของการรถไฟฯ	7-7
ตารางที่ 10.1	จำนวนพนักงานและลูกจ้างของการรถไฟฯ จำแนกประเภทตามปีงบประมาณ.....	10-2
ตารางที่ 10.2	อัตรากำลังพนักงานและลูกจ้างที่ปฏิบัติงานจริงจำแนกตามหน่วยงาน.....	10-3
ตารางที่ 10.3	จำนวนพนักงานจำแนกตามหน่วยงานและระดับ.....	10-4
ตารางที่ 10.4	จำนวนพนักงานที่จะเกษียณอายุใน 5 ปีข้างหน้า จำแนกตามกลุ่ม.....	10-5
ตารางที่ 10.5	จำนวนพนักงานที่เกษียณอายุในปี 2549 จำแนกตามกลุ่ม	10-7

สารบัญรูป

	หน้า
รูปที่ 2.1.1 สถิติการขนส่งผู้โดยสารทางรถไฟ.....	2-2
รูปที่ 2.1.2 พยากรณ์จำนวนผู้โดยสารในช่วงแผนฯ 9 ปี 2545-2549	2-3
รูปที่ 2.1.3 การเปรียบเทียบการขนส่งผู้โดยสารกับเป้าหมายเมื่อต้นแผนฯ	2-4
รูปที่ 2.1.4 พยากรณ์จำนวนผู้โดยสาร ในช่วงแผนฯ 9 ปี 2545-2549 (คน-กม.)	2-5
รูปที่ 2.1.5 การเปรียบเทียบการขนส่งผู้โดยสารกับเป้าหมายเมื่อต้นแผนฯ (คน-กม.).....	2-6
รูปที่ 2.1.6 พยากรณ์ปริมาณการขนส่งสินค้าในช่วงแผนฯ 9 ปี 2545-2549.....	2-18
รูปที่ 2.1.7 การเปรียบเทียบการขนส่งสินค้ากับเป้าหมายเมื่อต้นแผนฯ	2-18
รูปที่ 2.1.8 พยากรณ์ปริมาณการขนส่งสินค้าในช่วงแผนฯ 9 ปี 2545-2549 (ตัน-กม.)	2-20
รูปที่ 2.1.9 การเปรียบเทียบการขนส่งสินค้ากับเป้าหมายเมื่อต้นแผนฯ (ตัน-กม.).....	2-20
รูปที่ 2.2.1 โครงการลงทุนภายใต้แผนฟื้นฟูและพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน	2-30
รูปที่ 2.2.2 การเปรียบเทียบงบลงทุนในรายโครงการ.....	2-31
รูปที่ 2.2.3 การเปรียบเทียบงบลงทุนโครงการเสริมความมั่นคงทางรถไฟ.....	2-32
รูปที่ 2.2.4 การเปรียบเทียบงบลงทุนโครงการปรับปรุงทางรถไฟ.....	2-33
รูปที่ 2.2.5 การเปรียบเทียบงบลงทุนโครงการติดตั้งเครื่องกั้นถนนและระบบอาณัติสัญญาณ	2-33
รูปที่ 2.2.6 การเปรียบเทียบงบลงทุนโครงการตามนโยบายด้านการคมนาคมและขนส่งของชาติ	2-34
รูปที่ 2.2.7 งบลงทุนโครงการตามนโยบายด้านการคมนาคมและขนส่งของชาติในรายโครงการ.....	2-37
รูปที่ 2.3.1 การเปรียบเทียบรายได้การโดยสารและสินค้าตามแผนวิสาหกิจฯ และรายได้ที่เกิดขึ้นจริง	2-39
รูปที่ 2.3.2 การเปรียบเทียบรายจ่ายดำเนินการตามแผนวิสาหกิจฯ และรายจ่ายที่เกิดขึ้นจริง.....	2-40
รูปที่ 2.3.3 การเปรียบเทียบกำไรขาดทุนจากการดำเนินงาน	2-40
รูปที่ 2.3.4 การเปรียบเทียบกำไรขาดทุนก่อนดอกเบี้ย/ค่าเสื่อมราคา ตามการพยากรณ์ของ TDRI และที่เกิดขึ้นจริง	2-41
รูปที่ 2.3.5 การพยากรณ์กำไรขาดทุนสุทธิตามแผนวิสาหกิจฯ ของการรถไฟฯ	2-42
รูปที่ 2.5.1 หน่วยงานในโครงสร้างองค์กรใหม่ของการรถไฟฯ.....	2-55
รูปที่ 2.5.2 โครงสร้างองค์กรของการรถไฟฯ (เมื่อวันที่ 19 ธันวาคม 2548)	2-57
รูปที่ 2.6.1 แผนพัฒนาบุคลากรในแผนวิสาหกิจ พ.ศ. 2545-2549	2-68
รูปที่ 3.1 แสดงการวิเคราะห์กลไกของ TOWS (Dynamics of TOWS Analysis).....	3-7
รูปที่ 3.2 ความสัมพันธ์ระหว่างค่าใช้จ่ายกับระยะทาง	3-11
รูปที่ 3.3 การแข่งขันของระบบการขนส่ง เมื่อพิจารณาจากน้ำหนักและระยะทาง	3-12
รูปที่ 3.4 ความเชื่อมโยงระหว่างยุทธศาสตร์บริหารราชการแผ่นดิน ยุทธศาสตร์หลักการ พัฒนาระบบโลจิสติกส์ ยุทธศาสตร์กระทรวงคมนาคม และยุทธศาสตร์การรถไฟฯ	3-20
รูปที่ 4.1 องค์กรประกอบของแผนวิสาหกิจ พ.ศ. 2550-2554.....	4-6

รูปที่ 5.1.1	ประมาณการการขนส่งสินค้าแยกประเภทสินค้าปี 2549-2554.....	5-6
รูปที่ 6.1	งบลงทุนภายใต้แผนวิสาหกิจ พ.ศ. 2550-2554	6-33
รูปที่ 6.2	งบลงทุนโครงการเพื่อความปลอดภัยและปรับปรุงประสิทธิภาพ	6-34
รูปที่ 6.3	งบลงทุนโครงการเพื่อการดำเนินการเชิงพาณิชย์ของการรถไฟฟ้า.....	6-35
รูปที่ 6.4	งบลงทุนโครงการเพื่อสนับสนุนให้ไทยเป็นศูนย์กลางเศรษฐกิจในภูมิภาค.....	6-36
รูปที่ 6.5	งบลงทุนโครงการเพื่อสนับสนุนการพัฒนาระบบ Mass Transit.....	6-37
รูปที่ 7.1	เปรียบเทียบกำไรขาดทุนจากการดำเนินการและกำไรขาดทุนสุทธิในกรณีที่ 1	7-6
รูปที่ 7.2	การพยากรณ์กำไรขาดทุนจากการดำเนินการตามหน่วยธุรกิจของการรถไฟฟ้า ในกรณีที่ 2	7-8
รูปที่ 7.3	เปรียบเทียบกำไรขาดทุนจากการดำเนินการและกำไรขาดทุนสุทธิ ในกรณีที่ 1 และ 2	7-9
รูปที่ 7.4	เปรียบเทียบกำไรขาดทุนจากการดำเนินการและกำไรขาดทุนสุทธิ ในกรณีที่ 2 และ 3	7-10
รูปที่ 7.5	เปรียบเทียบกำไรขาดทุนจากการดำเนินการและกำไรขาดทุนสุทธิ ในกรณีที่ 3 และ 4	7-11
รูปที่ 7.6	การพยากรณ์กำไรขาดทุนจากการดำเนินการตามหน่วยธุรกิจของการรถไฟฟ้า ในกรณีที่ 5	7-13
รูปที่ 7.7	เปรียบเทียบกำไรขาดทุนจากการดำเนินการและกำไรขาดทุนสุทธิ ในกรณีที่ 4 และ 5	7-13
รูปที่ 7.8	การพยากรณ์กำไรขาดทุนจากการดำเนินการตามหน่วยธุรกิจของการรถไฟฟ้า ในกรณีที่ 6	7-15
รูปที่ 7.9	เปรียบเทียบกำไรขาดทุนจากการดำเนินการและกำไรขาดทุนสุทธิ ในกรณีที่ 5 และ 6	7-15
รูปที่ 7.10	การพยากรณ์กำไรขาดทุนจากการดำเนินการของการรถไฟฟ้า ปี 2548-2557 ในภาพรวม.....	7-16
รูปที่ 8.1	แนวทางแก้ไขภาระหนี้สินทางการเงินและภาระผูกพันบำนาญของการรถไฟฟ้า	8-3
รูปที่ 8.2	การตีความฐานะบริษัทลูกของการรถไฟฟ้า.....	8-6
รูปที่ 8.3	ขั้นตอนการจัดตั้งบริษัทลูกที่การรถไฟฟ้า ถือหุ้นในบริษัทลูกเกินกว่าร้อยละ 50.....	8-7
รูปที่ 8.4	แผนที่ยุทธศาสตร์ : การบริหารทรัพย์สิน	8-10
รูปที่ 9.1	โครงสร้างองค์กรใหม่ตามการแบ่งหน่วยธุรกิจของการรถไฟฟ้า	9-2
รูปที่ 9.2	แผนที่ยุทธศาสตร์ : การพัฒนาและบริหารองค์กร	9-11
รูปที่ 10.1	โครงสร้างอายุของพนักงานการรถไฟฟ้า.....	10-5
รูปที่ 10.2	จำนวนผู้บริหาร (ระดับ 10 ขึ้นไป) ที่จะเกษียณอายุ ปี 2550-2554.....	10-5
รูปที่ 10.3	จำนวนผู้ปฏิบัติการ (ระดับ 6-8) ที่จะเกษียณอายุ ปี 2550-2554	10-6
รูปที่ 10.4	จำนวนผู้ช่วยปฏิบัติการ (ระดับ 1-5) ที่จะเกษียณอายุ ปี 2550-2554.....	10-6
รูปที่ 10.5	โครงสร้างคุณวุฒิการศึกษาของพนักงานการรถไฟฟ้า	10-8



การรถไฟแห่งประเทศไทย

บทสรุปผู้บริหาร



มูลนิธิสถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทย

สิงหาคม 2549

สารบัญ

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

1.1 กรอบแนวคิดการจัดทำแผนวิสาหกิจ พ.ศ. 2550-2554

ในช่วงเวลาที่การรถไฟฯ ดำเนินการตามแผนวิสาหกิจ ฉบับ พ.ศ. 2545-2549 ได้เกิดการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์ต่างๆ ในประเทศโดยเฉพาะนโยบายที่เกี่ยวกับการขนส่ง นอกเหนือจากที่ได้กำหนดไว้ในแผนฯ อาทิ ยุทธศาสตร์ของประเทศเพื่อให้การขนส่งทางรถไฟเป็นเครื่องมือในการสนับสนุนการแข่งขันของประเทศ ทั้งในแง่ของเครือข่ายที่มีประเทศไทยเป็นศูนย์กลางสนับสนุนการขนส่งสินค้าบริการที่มีต้นทุนต่ำ สนับสนุนการขนส่งมวลชนสาธารณะ (Mass Transportation) ในระบบรางเพื่อลดปัญหาด้านต้นทุนทางสังคมและความเสี่ยงต่อชีวิตและทรัพย์สินจากการสัญจรโดยใช้รถยนต์ทุกชนิด ยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบโลจิสติกส์ทางภาคพื้น การพัฒนาท่าอากาศยานที่สนามบินสุวรรณภูมิให้เป็น Airotopolis เป็นต้น การเปลี่ยนแปลงนโยบายการพัฒนาประเทศดังกล่าวส่งผลให้การรถไฟฯ ต้องปรับทิศทางการพัฒนาประสิทธิภาพของระบบขนส่งโดยระบบรางให้สอดคล้องกับนโยบายที่เปลี่ยนไปข้างต้น ได้แก่

- (1) จัดทำแผนกลยุทธ์ในการพัฒนาการรถไฟฯ เพื่อตอบสนองนโยบายรัฐที่ต้องการให้การขนส่งทางรถไฟเป็นเครื่องมือในการแข่งขันในแง่ของเครือข่ายที่มีประเทศไทยเป็นศูนย์กลางการขนส่ง ต้นทุนต่ำ สนับสนุนการขนส่งมวลชนระบบราง (Mass Transportation) เพื่อลดปัญหาด้าน ต้นทุนทางสังคมและความเสี่ยงต่อชีวิตและทรัพย์สินจากการสัญจรโดยใช้รถยนต์ทุกชนิด
- (2) จัดทำแผนยุทธศาสตร์การปรับปรุงโครงสร้างการบริหารจัดการเพื่อฟื้นฟูฐานะทางการเงินของการรถไฟฯ ทั้งระยะสั้นและระยะยาว เพื่อลดปัญหาการขาดทุนขององค์กร และการระดมทรัพยากรเพื่อยกระดับสภาพทางการเงินของการรถไฟฯ ให้สนับสนุนการปรับโครงสร้าง องค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- (3) จัดทำโครงการก่อสร้างสถานีบรรจุและแยกสินค้ากล่อง (ICD) ระยะที่ 2 ลาดกระบัง โครงการจัดหา หัวรถจักรดีเซลไฟฟ้าและโบกี้บรรทุกเพิ่มเติม และโครงการปรับปรุงทางรถไฟระยะที่ 4 และ 5
- (4) จัดทำโครงการพัฒนาศูนย์คมนาคมขนส่งที่มีักกะสัน พหลโยธิน และตากสิน โครงการเดิน รถไฟฟ้า Commuter Train สายสีแดงจากพญาไทถึงสนามบินสุวรรณภูมิ
- (5) เร่งรัดการพัฒนารถไฟชานเมืองและรถไฟระยะไกลในระยะ 6 ปี (พ.ศ. 2547-2552)

อย่างไรก็ตามสถานการณ์ในช่วงจัดทำแผนวิสาหกิจฉบับนี้ยังมีความเปลี่ยนแปลงของนโยบายรัฐบาล เพราะฉะนั้นในอนาคตการรถไฟฯ อาจจะจำเป็นต้องทบทวนแผนวิสาหกิจที่จัดทำขึ้นอีกครั้ง เพื่อให้สอดคล้องกับการบริหารงานของรัฐบาลชุดใหม่ แต่อย่างไรก็ตาม การพัฒนาระบบรางและล้อเลื่อนเป็นการจำเป็นเร่งด่วน ที่รัฐจะต้องช่วยสนับสนุนเพื่อให้รถไฟมีบทบาทด้านการขนส่งหลักมากขึ้นในอนาคต ตลอดจนการปรับปรุง ความสัมพันธ์ระหว่างการรถไฟฯ กับรัฐให้อัตโนมัติการดำเนินงานของการรถไฟฯ มากขึ้น

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

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

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

1.2 การประเมินแผนวิสาหกิจ พ.ศ. 2545 - 2549

1.2.1 ประเมินแผนวิสาหกิจด้านการเดินรถ

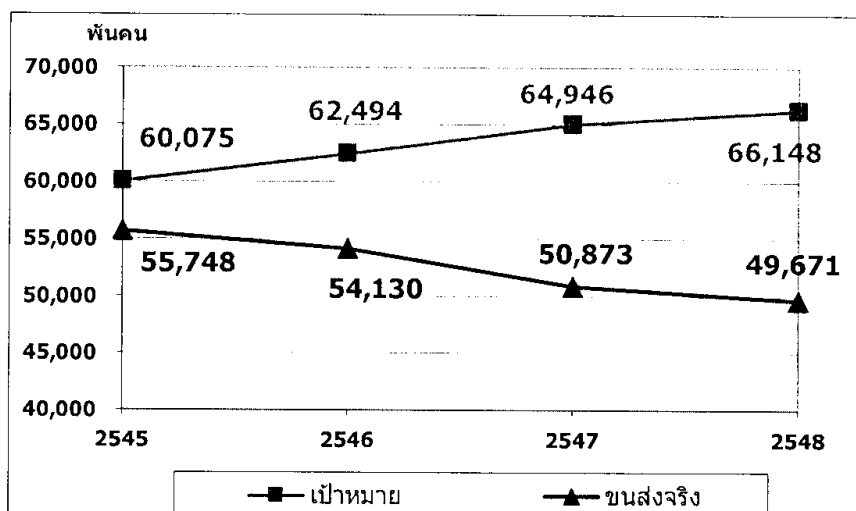
□ การขนส่งผู้โดยสาร

ข้อสรุปของสถิติข้อมูลและเป้าหมายการขนส่งผู้โดยสารโดยการรถไฟฯ ในช่วงแผนฯ 9 มีดังนี้

(1) การขนส่งผู้โดยสารโดยรวมและการเปรียบเทียบกับเป้าหมาย

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

รูปที่ 1 การเปรียบเทียบการขนส่งผู้โดยสารกับเป้าหมายเมื่อต้นแผนฯ



(2) การขนส่งผู้โดยสารแยกตามประเภทของรถและการเปรียบเทียบกับเป้าหมาย

ก) รถเชิงพาณิชย์

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

ข) รถเชิงสังคม

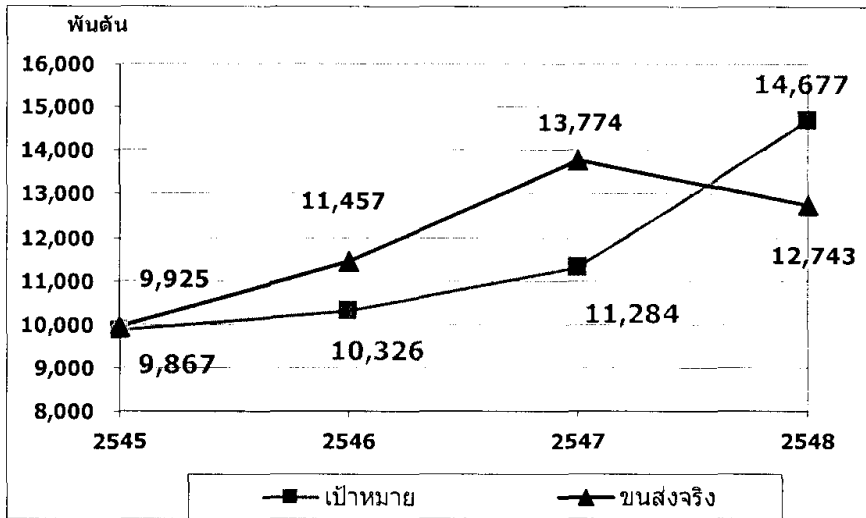
เมื่อเทียบกับเป้าหมายที่ตั้งไว้ตอนต้นแผนฯ แล้วพบว่าการรถไฟฯ คาดว่าจะมีการขนส่งผู้โดยสารเชิงสังคมเพิ่มขึ้นจาก 46.7 ล้านคนในปี 2545 เป็น 51.5 ล้านคนในปี 2547 แต่การขนส่งจริงกลับมีแนวโน้มต่ำลงในช่วงเวลาเดียวกัน โดยในปี 2547 ต่ำกว่าเป้าหมายถึง 15 ล้านคน แต่ก็น่าจะสอดคล้องกับแนวทางของการรถไฟฯ ในปัจจุบันที่จะลดการขนส่งคนโดยสารเชิงสังคมลงเพื่อลดการขาดทุน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

□ การขนส่งสินค้า

(1) ปริมาณการขนส่งสินค้าโดยรวมและเป้าหมาย

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

รูปที่ 2 การเปรียบเทียบการขนส่งสินค้ากับเป้าหมายเมื่อต้นแผนฯ



(2) การขนส่งสินค้าแยกรายสินค้าและเทียบกับเป้าหมาย

ก) คอนเทนเนอร์

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

ข) สินค้าพลังงาน

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

ค) ซีเมนต์

เป็นสินค้าหลักตัวที่ 3 ของการรถไฟฯ ซึ่งมียอดการขนส่งคงที่ที่ประมาณ 1.6 ล้านตันต่อปี

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

อุปโภค-บริโภค โปแตช และขยะที่จะเข้ามาในปี 2548 แต่ในทางปฏิบัติไม่เป็นไปตามเป้าหมาย เนื่องจากความไม่พร้อมของผู้จะขนส่งสินค้า เช่น การไม่ได้รับใบอนุญาตให้ทำโปแตช จากสาเหตุของผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม เป็นต้น

□ สถิติที่เกี่ยวข้องอื่น ๆ

สถิติที่เกี่ยวข้องกับการเดินรถใน 2 ด้าน คือ ด้านอุบัติเหตุ และ availability ของรถไฟ คือ

(1) Availability

โดยสรุปแล้ว availability ของรถทุกประเภทลดลงตลอดในช่วงแผนฯ

(2) อุบัติเหตุ

โดยสรุปแล้วพบว่า

- รถไฟดกราง	สถิติ	ลดลง
- รถไฟหยุดกลางทาง	สถิติ	ลดลง
- จำนวนผู้เสียชีวิต	สถิติ	เพิ่มขึ้น

จากอุบัติเหตุการเดินรถ

ดังนั้นสถิติรถไฟดกรางมีแนวโน้มลดลง แต่อุบัติเหตุมีแนวโน้มรุนแรงขึ้น ในแง่จำนวนครั้งที่คนตายมากขึ้น ซึ่งมาจากปัญหาทางตัดผ่านผิดกฎหมาย

1.2.2 ประเมินแผนวิสาหกิจด้านการลงทุน

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

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

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

ประเด็นปัญหาและอุปสรรคหลักของการดำเนินการตามแผนการลงทุนเกิดจากนโยบายของภาครัฐที่ไม่นิ่งทำให้มีการทบทวนความเหมาะสมของโครงการหรือองค์ประกอบบางประการของโครงการทำให้มีความจำเป็นต้องเลื่อนระยะเวลาในการดำเนินการตามโครงการเหล่านี้ออกไป นอกจากนี้แล้ว นโยบายการจัดซื้อจัด

จ้างโดยวิธีแลกเปลี่ยนสินค้า (Barter Trade) ทำให้เกิดความล่าช้าในการจัดซื้อจัดจ้างเนื่องจากผู้ที่ต้องการขายสินค้า เช่น หักรถจักรต้องดำเนินการเพื่อหาผู้ที่รับซื้อสินค้าจากประเทศไทยภายใต้โครงการการจัดซื้อโดยใช้วิธีแลกเปลี่ยนสินค้านี้ ปัจจุบันเหล่านี้ทำให้โครงการบางโครงการของการรถไฟฯ ไม่สามารถดำเนินการตามเป้าหมายได้

1.2.3 ประเมินแผนวิสาหกิจด้านการเงิน

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

คณะผู้วิจัยได้นำเสนอแผนแก้ปัญหาสภาพทางการเงินของการรถไฟฯ ไว้ภายใต้แผนวิสาหกิจ พ.ศ. 2545-2549 ประกอบด้วย 5 โครงการคือ 1) โครงการล้างหนี้สินของการรถไฟฯ 2) โครงการปรับปรุงรายจ่ายโครงสร้างพื้นฐาน 3) โครงการปรับขึ้นอัตราค่าโดยสารรถไฟชั้น 3 4) โครงการแยกรายจ่ายบำรุงรักษาการรถไฟฯ ให้รัฐรับภาระ และ 5) โครงการเงินอุดหนุนการเดินทางบริการเชิงสังคม แต่การดำเนินงานของการรถไฟฯ เพื่อแก้ปัญหาสภาพทางการเงินไม่สามารถบรรลุผลตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ภายในระยะเวลาของแผนวิสาหกิจ พ.ศ. 2545 – 2549 ซึ่งปัญหาและอุปสรรคที่สำคัญของการดำเนินงานประกอบด้วยหลายปัจจัย อาทิ การเปลี่ยนแปลงนโยบายของรัฐบาล ความล่าช้าจากการชดเชยผลขาดทุน ความล่าช้าของการปรับโครงสร้างองค์กร การเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์ทางเศรษฐกิจ สภาพการแข่งขันที่เพิ่มขึ้นด้านการให้บริการขนส่งผู้โดยสาร ภาพลักษณ์การดำเนินงานของการรถไฟฯ เป็นต้น

1.2.4 ประเมินแผนวิสาหกิจด้านการบริหารทรัพยากร

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

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

1.2.5 ประเมินแผนวิสาหกิจด้านการพัฒนาและบริหารองค์กร

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

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

1.2.6 ประเมินแผนวิสาหกิจด้านการพัฒนาและบริหารบุคลากร

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

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

1.3 ปัจจัยภายในและภายนอก

1.3.1 จุดแข็ง (Strength)

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

1.3.2 จุดอ่อน (Weakness)

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

1.3.3 โอกาส (Opportunity)

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

1.3.4 อุปสรรค (Threat)

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

1.4 ข้อเสนอแนะเพื่อการกำหนดยุทธศาสตร์

1.4.1 จุดแข็ง - โอกาส (Strength-Opportunity : SO)

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

1.4.2 จุดแข็ง - อุปสรรค (Strength-Threat : ST)

- (1) หาดูเชื่อมเพื่อประสานความเข้าใจระหว่างการรถไฟฯ กับรัฐบาลให้เกิดการผลักดันนโยบาย
- (2) เน้นบทบาทของภาคเอกชนในธุรกิจที่ไม่ใช่ธุรกิจหลัก

1.4.3 จุดอ่อน - อุปสรรค (Weakness-Threat : WT)

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

1.4.4 โอกาส - จุดอ่อน (Opportunity-Weakness : WO)

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

2.1 วิสัยทัศน์ (Vision)

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

2.2 ภารกิจ (Mission)

- 2.2.1 การรถไฟฟ้า มุ่งเน้นการให้บริการที่ตอบสนองต่อความต้องการของผู้ใช้บริการ เพื่อสร้างรายได้และผลกำไรให้แก่องค์กร รวมถึงการพัฒนาประสิทธิภาพในการให้บริการอย่างต่อเนื่อง เพื่อเป็นทางเลือกในการขนส่งที่มีประสิทธิภาพ
- 2.2.2 การรถไฟฟ้า ดำเนินการให้บริการขนส่งในเชิงสังคมเพื่อประโยชน์ส่วนรวมของประชาชนและประเทศ และตอบสนองนโยบายในการให้บริการขนส่งราคาต่ำและมีประสิทธิภาพของภาครัฐ
- 2.2.3 ตอบสนองนโยบายของรัฐในการพัฒนาขยายและเชื่อมโยงโครงข่ายการขนส่ง

2.3 วัตถุประสงค์

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

2.4 เป้าหมาย

2.4.1 เป้าหมายด้านปริมาณการขนส่งสินค้า

เป้าหมายปริมาณการขนส่งสินค้านรวม เพิ่มขึ้นร้อยละ 11.6 ต่อปี

2.4.2 เป้าหมายด้านปริมาณการขนส่งผู้โดยสาร

เป้าหมายรวมจำนวนการขนส่งผู้โดยสาร เพิ่มขึ้นร้อยละ 0.55 ต่อปีในช่วงปี 2550-2553 และเพิ่มขึ้น ร้อยละ 1.12 ต่อปีในช่วงปี 2553-2557

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

2.4.3 เป้าหมายด้านการเงิน

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

2.4.4 เป้าหมายด้านการบริหารทรัพย์สิน

รายได้จากการบริหารทรัพย์สิน เพิ่มขึ้นร้อยละ 10 ต่อปี

2.4.5 เป้าหมายด้านการพัฒนาและบริหารองค์กร และพัฒนาและบริหารบุคลากร

ต้นทุนในการบริหารจัดการ ลดลงร้อยละ 5 ต่อปี

3.1 แผนวิสาหกิจด้านการเดินทาง

3.1.1 การขนส่งผู้โดยสาร

□ การประมาณการการขนส่งผู้โดยสาร

ตารางที่ 1 แสดงการประมาณการปริมาณการขนส่งผู้โดยสารในช่วงแผนฯ 10 ในลักษณะของจำนวนคน แยกตามประเภทของรถโดยสารทั้งเชิงพาณิชย์และเชิงสังคม

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

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

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

ตารางที่ 1 ประมาณการด้านการโดยสาร : จำนวนผู้โดยสาร

หน่วย: พันคน

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

ที่มา: การรถไฟแห่งประเทศไทย

□ การประมาณการรายได้การขนส่งผู้โดยสาร

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

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

3.1.2 การขนส่งสินค้า

□ การขนส่งในเชิงปริมาณ

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

ตารางที่ 2 ประมาณการการขนส่งสินค้าแยกประเภทสินค้าปี 2549 - 2554

หน่วย : พันตัน

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

ที่มา: การรถไฟแห่งประเทศไทย

จากตารางที่ 2 จะเห็นได้ว่าการรถไฟฯ คาดการณ์ว่าจะทำการขนส่งสินค้าในอนาคตดังนี้

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

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

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

น้ำมันดิบ การรถไฟฯ คาดว่าปริมาณการขนส่งน้ำมันดิบทางรถไฟทรงตัวที่ 1.2 ล้านตันต่อปี ตลอดช่วงแผนฯ 10

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

การขนส่งโดยรวมในช่วงแผนฯ 10 ในภาพรวมแล้วการรถไฟฯ คาดว่าจะขนส่งสินค้าเพิ่มขึ้นประมาณ 8.6 ล้านตันจากปี 2548 โดยมีอัตราการขยายตัวเฉลี่ยร้อยละ 10.8 ต่อปี

□ รายได้การขนส่งสินค้า

สำหรับการประมาณการรายได้จากค่าระวางการขนส่งสินค้าหลักในช่วงแผนฯ 10 เป็นดังนี้

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

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

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

3.1.3 ข้อสมมติฐานของการประมาณการ

การประมาณการการขนส่งสินค้าและผู้โดยสารข้างต้นขึ้นอยู่กับสมมติฐานหลายประการ ซึ่งส่งผลโดยตรงต่อความสามารถของการรถไฟฯ ที่จะขยายการให้บริการและเพิ่มปริมาณของการขนส่งได้ในอนาคต ซึ่งสมมติฐานหลัก ของการประมาณการโดยเฉพาะการเพิ่มรายได้จากค่าขนส่งมาจาก 3 ด้านหลักๆ คือ

□ ด้านการปรับปรุงโครงสร้างพื้นฐาน จะมีโครงการดังนี้

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

□ ด้านการปรับปรุงและจัดหาล้อเลื่อน

การรถไฟฯ มีแผนจะปรับปรุงและจัดหาล้อเลื่อนทั้งรถขนส่งสินค้าและผู้โดยสารดังนี้

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

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

□ **ด้านการปรับปรุงประสิทธิภาพการเดินรถ**

การรถไฟฯ มีแผนจะปรับปรุงประสิทธิภาพการเดินรถ เพื่อให้สามารถเพิ่มจำนวนขบวนรถขนส่งสินค้าและผู้โดยสารได้มากขึ้นจากการที่มีการปรับปรุงโครงสร้างพื้นฐาน การซ่อมบำรุง และอื่นๆ ซึ่งสรุปได้คือ

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

3.2 แผนวิสาหกิจด้านการลงทุน

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

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

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

3.3 แผนวิสาหกิจด้านการเงิน

การที่การรถไฟฯ จะมีความมั่นคงทางการเงินในระยะยาวได้นั้น รัฐจำเป็นต้องเข้ามาช่วยสะสางปัญหาหนี้สินและช่วยรับภาระในการลงทุนในการก่อสร้างและซ่อมบำรุงทางรถไฟเพื่อลดค่าใช้จ่ายของการรถไฟฯ นอกจากนี้ หากรัฐนำระบบการจัดทำสัญญาการให้บริการเชิงสังคม (PSO) มาใช้ด้วย จะช่วยเสริมให้การรถไฟฯ สามารถฟื้นสภาพทางการเงินได้ดียิ่งขึ้นเนื่องจากการรถไฟฯ จะไม่ประสบปัญหาการเบิกจ่ายเงินชดเชยที่ล่าช้า ทำให้ต้องประสบปัญหาการขาดสภาพคล่องเรื้อรังส่งผลให้ต้องกู้เงินอย่างต่อเนื่อง ในขณะที่เดียวกัน การรถไฟฯ เองก็มีความจำเป็นที่จะต้องเพิ่มรายได้จากการเดินรถในเชิงพาณิชย์ให้ได้ตามเป้าที่กำหนดไว้ มิฉะนั้นแล้วจะไม่สามารถแก้ไขปัญหาการขาดทุนและการขาดสภาพคล่องอย่างต่อเนื่องได้ แม้รัฐจะเข้ามาช่วยเหลือโดยการรับภาระค่าใช้จ่ายต่างๆ รวมถึงการนำระบบ PSO มาใช้แล้วก็ตามเนื่องจากการขาดทุนจากบริการเชิงพาณิชย์ จะไม่ได้รับการชดเชย

แนวทางการแก้ปัญหาสภาพทางการเงินของการรถไฟฯ เพื่อที่จะให้องค์กรมีเสถียรภาพทางการเงินในระยะยาวนั้น สามารถจำแนกเป็นกลยุทธ์หลักในการแก้ไขปัญหาด้านการเงิน 5 ประการดังนี้

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

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

พาณิชย์และเชิงสังคมถดถอยลงจนหมดความสำคัญต่อเศรษฐกิจและสังคมไทยโดยรวมในลักษณะเดียวกับการยุบเลิกองค์การขนส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์ ด้วยเหตุผลดังกล่าว การปรับปรุงผลการดำเนินการของการรถไฟฯ จึงเป็นสิ่งที่สำคัญยิ่งต่อความอยู่รอดขององค์กร

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

ดังนั้น เพื่อเป็นการลดความเสี่ยงทางการเงินของการรถไฟฯ ซึ่งอาจมีผลกระทบต่อความเสียหายต่อการคงอยู่ต่อไปขององค์กร คณะผู้วิจัยมีความเห็นว่า การรถไฟฯ จำเป็นต้องให้ความสำคัญอย่างยิ่งกับประเด็นดังต่อไปนี้

- (1) การเจรจากรัฐในรายละเอียดเกี่ยวกับการโอนถ่ายหนี้ที่เกิดจากโครงการก่อสร้างภายใต้โครงการลงทุนขนาดใหญ่ตามนโยบายของรัฐบาล
- (2) การเจรจากรัฐในการนำระบบ PSO เข้ามาทดแทนการชดเชยการขาดทุนจากการดำเนินการ พร้อมกับการให้รัฐเข้ามารับภาระในการก่อสร้างและบำรุงรักษาโครงสร้างพื้นฐานทั้งหมด โดยมีการบัญญัติในกฎหมาย เพื่อแก้ปัญหาขาดทุนเรื้อรังของการรถไฟฯ
- (3) การจัดทำการพยากรณ์ปริมาณการเดินรถและรายได้ในช่วง 10 ปีข้างหน้าภายใต้ข้อสมมติฐานว่าไม่มีการลงทุนเพิ่มเติมเพื่อที่จะแสดงให้เห็นถึงภาวะวิกฤติในการเดินรถที่จะเกิดขึ้นและผลกระทบต่อปริมาณและคุณภาพของบริการตลอดจนรายได้ของการรถไฟฯ
- (4) การจัดลำดับความสำคัญของโครงการลงทุนที่จำเป็นต่อการให้บริการขนส่งสินค้าและผู้โดยสาร ภายใต้ข้อสมมติฐานของงบประมาณที่มีจำกัด
- (5) การให้ความสำคัญแก่การปรับปรุงคุณภาพและภาพลักษณ์ของการให้บริการเดินรถเชิงสังคมซึ่งอาจเป็นภาระหน้าที่หลักของการรถไฟฯ ในอนาคต เนื่องจากเอกชนจะไม่เข้ามาแข่งขันในบริการที่ไม่มีกำไร

3.4 แผนวิสาหกิจด้านการบริหารทรัพย์สิน

ทรัพย์สินของการรถไฟฯ ส่วนใหญ่เป็นที่ดินซึ่งมีเนื้อที่ 233,862 ไร่ 51 ตารางวา แบ่งการใช้ประโยชน์เป็น 3 ลักษณะใหญ่ๆ ได้แก่ **พื้นที่เขตทาง**เป็นพื้นที่ที่มีเขตทางห่างจากศูนย์กลางรางประมาณข้างละ 40 เมตร ยกเว้นในบริเวณชุมชนหนาแน่นอาจมีเพียงข้างละ 20 – 30 เมตร ซึ่งพื้นที่ดังกล่าวสำรองไว้สำหรับการพัฒนาทางในอนาคตมีเนื้อที่ 186,639 ไร่ 82 ตารางวา โดยมีฝ่ายบริหารทรัพย์สิน ฝ่ายการเดินรถ ฝ่ายการช่างโยธา และสำนักงานจัดการทรัพย์สิน เป็นหน่วยงานที่รับผิดชอบดูแล **พื้นที่บริเวณย่านสถานี**เป็นพื้นที่ที่มีแนวเขตขยายจากศูนย์กลางรางประมาณข้างละ 80 เมตร และมีความยาวนับจากศูนย์กลางตัวอาคารสถานีข้างละ 250 เมตร มีเนื้อที่ 5,508 ไร่ 1 งาน 52 ตารางวา ทั้งนี้ไม่รวมพื้นที่บ้านพักและที่ทำการ และ**พื้นที่นอกเขตย่าน**

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

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

จากการวิเคราะห์ SWOT จุดแข็งด้านการบริหารทรัพย์สิน คือ มีที่ดินจำนวนมาก ดังนั้นควรเร่งจัดผลประโยชน์จากที่ดินเพื่อสร้างรายได้เพิ่มเติมให้แก่การรถไฟฯ และเพิ่มบทบาทของภาคเอกชนในธุรกิจที่ไม่ใช่ธุรกิจหลัก ประเด็นปัญหาการขาดแคลนบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญต้องได้รับการแก้ไขด้วยการสรรหาผู้เชี่ยวชาญเข้ามาช่วยในการบริหารงานและการพัฒนาบุคลากรให้มีแนวคิดเชิงธุรกิจ รวมถึงการพัฒนาระบบฐานข้อมูลเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพให้แก่งานบริหารทรัพย์สิน

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

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

3.4.2 แผนงานสรรหาผู้เชี่ยวชาญด้านการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ เป็นแผนงานที่จัดทำขึ้นเพื่อให้มีการสรรหาทีมที่ปรึกษาที่มีประสบการณ์ด้านพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ และเพื่อให้มีการบริหารทรัพย์สินในเชิงธุรกิจ แผนงานนี้ประมาณการงบประมาณไว้ 10.00 ล้านบาท

3.4.3 งานพัฒนาทักษะบุคลากรด้านอสังหาริมทรัพย์ เป็นงานที่จัดทำขึ้นเพื่อพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้และทักษะด้านอสังหาริมทรัพย์ ตรงกับความต้องการในการดำเนินงานด้านบริหารทรัพย์สิน แผนงานนี้ประมาณการงบประมาณไว้ 1.80 ล้านบาท

3.4.4 โครงการพัฒนาระบบฐานข้อมูลและสารสนเทศทางภูมิศาสตร์เพื่อการบริหารทรัพย์สิน เป็นโครงการที่จัดทำขึ้นเพื่อพัฒนาระบบฐานข้อมูลและสารสนเทศทางภูมิศาสตร์เพื่อการบริหารจัดการทรัพย์สิน สำหรับใช้ในการวางแผนและพัฒนาการใช้ประโยชน์ที่ดิน และการบริหารสัญญา แผนงานนี้ประมาณการงบประมาณไว้ 100.00 ล้านบาท

3.4.5 โครงการจัดทำแผนแม่บทพัฒนาที่ดินและอสังหาริมทรัพย์ เป็นโครงการที่จัดทำขึ้นเพื่อจัดทำแผนแม่บทการใช้ประโยชน์ที่ดิน 25 แปลง ทั้งการกำหนดพื้นที่ วัตถุประสงค์การใช้ และระยะเวลาในการพัฒนา แผนงานนี้ประมาณการงบประมาณไว้ 50.00 ล้านบาท

3.5 แผนวิสาหกิจด้านการพัฒนาและบริหารองค์กร

การปรับปรุงโครงสร้างการบริหารองค์กรเพื่อแก้ปัญหาการขาดทุนและการบริหารจัดการที่ดี โดยการปรับโครงสร้างองค์กรเชิงกลยุทธ์เพื่อให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ ภารกิจ และสถานะแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลง ประกอบกับยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบโลจิสติกส์จะเป็นแรงผลักดันให้เกิดการพัฒนาระบบการขนส่งทางรถไฟ ในช่วงเปลี่ยนผ่านการรถไฟฯ จำเป็นต้องมีการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management) โดยบริหารจัดการด้านต่างๆ ในช่วงของการปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานภายในทั้งระบบ ได้แก่ 1) การปรับเปลี่ยนรูปแบบการบริหารจัดการภายในให้เป็นหน่วยธุรกิจตามข้อเสนอแนะของบริษัทที่ปรึกษา Turnaround 2) การสร้างระบบตัวชี้วัดผลงาน (KPIs) จากห่วงโซ่มูลค่าหลักของการรถไฟฯ (Main Value Chain) 3) การสร้างระบบผลตอบแทนตามผลงาน 4) การปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานภายในเป็นการออกแบบระบบเชื่อมโยงและประสานงานของแต่ละหน่วยงาน (Process Redesign) และ 5) การปรับปรุงภาพลักษณ์ ทั้งทางด้านกายภาพและการสื่อสารประชาสัมพันธ์ทั้งภายในและภายนอก

แผนวิสาหกิจด้านการพัฒนาและบริหารองค์กร มีเป้าหมายให้เป็นองค์กรที่มีการบริหารจัดการองค์กรและบุคลากรแบบธุรกิจ เพื่อเพิ่มรายได้และลดความสูญเสียที่เป็นข้อติดขัดจากการบริหาร โดยจำเป็นต้องพัฒนาบุคลากรมืออาชีพ พัฒนาศักยภาพด้านฐานข้อมูลและสารสนเทศภายในองค์กร และต้องมีรูปแบบองค์กรที่คล่องตัวสอดคล้องกับภารกิจ ซึ่งนำสู่การปรับปรุงกระบวนการภายใน เช่น ระบบฐานข้อมูล ระบบบริหารจัดการภายใน และระบบประเมินผลงานและผลตอบแทน รวมถึงการปรับปรุงภาพลักษณ์ การพัฒนาทั้งหมดเพื่อที่จะตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าได้อย่างถูกต้อง ทำให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ แผนวิสาหกิจด้านการพัฒนาและบริหารองค์กรในช่วงปี 2550 – 2554 จำนวน 719.00 ล้านบาท ซึ่งประกอบด้วยแผนงาน และโครงการดังต่อไปนี้

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

3.5.2 แผนงานจัดตั้งบริษัทลูก¹ ประกอบด้วย 2 โครงการ

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

3.5.3 โครงการวางระบบตัวชี้วัด (KPIs) ประกอบด้วย 3 โครงการ

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

3.5.4 โครงการระบบสารสนเทศแบบบูรณาการ เป็นโครงการที่จัดทำขึ้นเพื่อพัฒนาระบบสารสนเทศขององค์กรแบบบูรณาการ โดยบูรณาการฐานข้อมูลต่างๆ เพื่อให้มีระบบฐานข้อมูลสารสนเทศที่เชื่อมโยง สอดคล้องและสัมพันธ์กัน แผนงานนี้ประมาณการงบประมาณไว้ 518.00 ล้านบาท

3.5.5 โครงการปรับปรุงภาพลักษณ์ ประกอบด้วย 2 โครงการ

- โครงการสื่อสารประชาสัมพันธ์ เป็นโครงการที่จัดทำขึ้นเพื่อจัดทำแผนการตลาด โฆษณาและประชาสัมพันธ์ เพื่อประชาสัมพันธ์การเปลี่ยนแปลงภาพลักษณ์ให้ประชาชน หน่วยงานที่เกี่ยวข้องรับทราบ และเพื่อให้สาธารณชนติดตามข่าวสารการดำเนินงานของการรถไฟฯ แผนงานนี้ประมาณการงบประมาณไว้ 100.00 ล้านบาท

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

- โครงการปรับปรุงภูมิทัศน์ เป็นโครงการที่จัดทำขึ้นเพื่อปรับสภาพแวดล้อมในการทำงานให้บุคลากรมีสุขภาพจิตที่ดีและสร้างขวัญกำลังใจ เพื่อปรับปรุงภูมิทัศน์ขององค์กรให้ทันสมัย และสร้างความกระตือรือร้นในการทำงาน และเพื่อสร้างภาพลักษณ์ให้องค์กรมีความทันสมัย แผนงานนี้ประมาณการงบประมาณไว้ 50.00 ล้านบาท

3.6 แผนวิสาหกิจด้านการพัฒนาและบริหารบุคลากร

3.6.1 กรอบอัตรากำลังพนักงานและลูกจ้างของการรถไฟ

- จำนวนบุคลากรยังอยู่ในระดับที่สูง

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

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

ในจำนวนพนักงานดังกล่าวข้างต้น จำแนกผู้ปฏิบัติงานตามลักษณะการบริหารจัดการ ได้เป็น 3 กลุ่ม/ระดับ ดังนี้

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

- โครงสร้างอายุของบุคลากรเข้าสู่วัยสูงอายุ

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

แนวโน้มการเกษียณอายุใน 5 ปี (ปี 2550-2554) และปี 2549

ในช่วงปี 2550-2554 การรถไฟฯ มีจำนวนผู้เกษียณอายุรวม 2,338 คน จำแนกเป็น

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

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

□ **คุณวุฒิการศึกษาของพนักงานการรถไฟฯ**

พิจารณาที่คุณวุฒิการศึกษาของพนักงานการรถไฟฯ พบว่า ร้อยละ 39 จบการศึกษาระดับมัธยมศึกษา และร้อยละ 21 จบการศึกษาระดับประถมศึกษา ในขณะที่มีพนักงานจบการศึกษาระดับปริญญาตรีและโท เพียงร้อยละ 7 และร้อยละ 0.64 เท่านั้น ปัญหาที่เห็นได้ชัดเจนนี้อาจเนื่องมาจากการรถไฟฯ มีพนักงาน/ลูกจ้างมีความรู้ไม่สูงนักค่อนข้างมาก ทำให้เป็นข้อจำกัดในการส่งเสริมให้เติบโตในสายอาชีพ อย่างไรก็ตาม ปัญหาดังกล่าวนี้ไม่ได้เป็นประเด็นสำคัญมากนัก เนื่องจากพนักงานที่มีคุณวุฒิศึกษาน้อยเป็นคนรุ่นเก่าและอยู่ในเกณฑ์สูงอายุ ซึ่งในอนาคตจะไม่เข้าจะหมดไป

□ สภาวะวิกฤติของอัตรากำลังพนักงานรถจักร

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

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

อนึ่ง การที่การรถไฟฯ ประสบปัญหาขาดแคลนอัตรากำลังพนักงานรถจักร แต่ยังสามารถให้บริการเดินรถได้ในปัจจุบัน เนื่องจาก

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

อย่างไรก็ตาม ผลกระทบจากการปฏิบัติงานดังกล่าวข้างต้นอาจจะก่อให้เกิดปัญหาบางประการได้แก่

- พนักงานรถจักรไม่ได้รับการพักผ่อนอย่างเต็มที่ อาจทำให้ศักยภาพในการทำงานลดลงได้
- การปฏิบัติงานในวันเจ็ดของสัปดาห์ อาจมีผลต่อความปลอดภัยในการเดินรถ

□ ภาระค่าใช้จ่ายพนักงานเทียบกับรายได้รวมของการรถไฟฯ

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

□ สรุปปัญหาด้านอัตรากำลังพนักงานการรถไฟฯ

- (1) การมีพนักงานระดับล่างที่มีการศึกษาไม่เกิน ปวช./วรพ. มากกว่าร้อยละ 70 ของพนักงานทั้งหมด และจำนวนมากมีอายุเกินกว่า 40 ปี เป็นข้อจำกัดในการเติบโตจนถึงระดับผู้บริหาร แต่ภาระด้านค่าใช้จ่ายสูงขึ้นตามปีที่ทำงาน เป็นภาระค่าใช้จ่ายงบประมาณเดือนและสวัสดิการที่การรถไฟฯ ต้องรับผิดชอบ หลีกเลียงไม่ได้
- (2) การสูญเสียบุคลากรสายงานหลัก คือ สายงานเดินรถและอาณัติสัญญาณ มีอัตราทดแทนไม่เพียงพอเกิดช่องว่าง “ทางทักชะ” ต่อไปจะเกิดผลเสียต่อภาพรวมการเดินรถไฟ เนื่องจากการผลิตบุคลากรให้มีทักษะความชำนาญและความเชี่ยวชาญทางเทคนิคมิใช่เรื่องที่ทำได้ภายในระยะเวลาสั้น ๆ
- (3) แนวโน้มการเกษียณอายุของบุคลากรในกลุ่มผู้บริหาร ระดับ 10 ขึ้นไป สูงขึ้นในทุก ๆ ปี หากพิจารณาในแง่บวกการรถไฟฯ สามารถลดภาระค่าใช้จ่ายองค์กรได้ระดับหนึ่ง (เนื่องจากกลุ่มผู้บริหารมีฐานเงินเดือนสูง) แต่ถ้าการรถไฟฯ ไม่รีบดำเนินการจัดหาบุคลากรทดแทน เพื่อไม่ให้การบริหารงานองค์กรขาดความต่อเนื่อง จะส่งผลกระทบต่อความมีประสิทธิภาพ
- (4) นโยบายการปรับโครงสร้างองค์กรเป็นหน่วยธุรกิจ (Business Unit :BU) การรถไฟฯ ใช้วิธีแยกจำนวนบุคลากรที่มีอยู่ในฝ่ายทั้งหมดบรรจุลงในแต่ละหน่วยธุรกิจที่ฝ่ายนั้นๆ สังกัด ทำให้บาง BU มีอัตรากำลังมากเกินไป และในบาง BU มีอัตรากำลังน้อยเกินไป

□ แนวทางการดำเนินงานในระยะ 5 ปีข้างหน้า

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

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

□ แนวทางแก้ไขเรื่องอัตรากำลังพนักงาน

การแก้ปัญหาระยะสั้น

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

การแก้ปัญหาระยะยาว

- การรถไฟฯ ยังคงต้องใช้ระบบการเดินรถระเบียบตอนสมบูรณ์ (Absolute Block System) ต่อไป งานจัดเดินรถไฟเป็นเทคนิคเฉพาะต้องเรียนและสอนโดยผู้ชำนาญการของการรถไฟฯ โดยตรง ดังนั้นการฝึกอบรมพนักงานที่เข้ามาทำงานใหม่ (Pre-students) จะต้องใช้การเรียนในระบบแบบโรงเรียนวิศวกรรมรถไฟ ซึ่งกระทรวงศึกษาธิการได้กำหนดหลักสูตรไว้ให้แล้ว โดยรับผู้สำเร็จการศึกษาระดับ ปวช. เข้ามาศึกษาต่อระดับ ปวส. วรพ. และเพื่อเป็นการประหยัดค่าใช้จ่ายในการนี้ให้การรถไฟฯ จัดเก็บค่าบำรุงการศึกษาตามระเบียบของกระทรวงศึกษาธิการ เนื่องจากการเดินรถระเบียบตอนสมบูรณ์ การรถไฟฯ ควรรับเข้ามาศึกษาทั้ง 3 ส่วนคือ

- (1) ด้านการเดินรถ รับผู้สำเร็จการศึกษา สายพาณิชยการ เป็น นายสถานี
- (2) ด้านการช่างโยธา รับผู้สำเร็จการศึกษา สายช่างก่อสร้าง เป็น นายตรวจทาง
- (3) ด้านการช่างกล รับผู้สำเร็จการศึกษา ช่างไฟฟ้า อิเล็กทรอนิกส์ เป็น ช่างเครื่อง พนักงานขับรถ

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

- ขออนุมัติบรรจุพนักงานทดแทนส่วนที่ขาดในตำแหน่งต่าง ๆ โดยการรถไฟฟ้า ควรได้รับอนุมัติให้รับพนักงานใหม่ทดแทนพนักงานเกษียณอายุสำหรับสายงานหลักใช้สัดส่วน 1:1 และสายงานทั่วไปใช้สัดส่วนร้อยละ 5 ของพนักงานเกษียณอายุ

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

3.6.2 แผนการแก้ปัญหาทางด้านบุคลากร

แผนวิสาหกิจด้านการพัฒนาและบริหารบุคลากร ประกอบด้วย 5 แผนงานหลัก 12 โครงการ ประมาณการงบประมาณเพื่อดำเนินการตามแผนงานโดยการจัดสรรจากการรถไฟฟ้า ทั้งสิ้นประมาณ 55.60 ล้านบาท จำแนกดังนี้

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

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

ผลลัพธ์ที่คาดว่าจะได้จากการดำเนินงานตามแผนงานนี้คือ การรถไฟฟ้า มีระบบบริหารและพัฒนาบุคลากรที่ตรงกับความสามารถ มีบุคลากรรุ่นใหม่ที่มีความรู้ความสามารถและวุฒิการศึกษาสูงขึ้น และสามารถประหยัดค่าใช้จ่ายการดำเนินงานด้านบุคลากร

แผนจัดเตรียมอัตรากำลังให้สอดคล้องกับปริมาณงาน เป็นแผนที่จัดทำขึ้นเพื่อให้มีบุคลากรระดับบริหารและระดับปฏิบัติที่มีศักยภาพสอดคล้องกับปริมาณงาน และทดแทนพนักงานที่จะเกษียณในอนาคต เพื่อให้การดำเนินงานขององค์กรมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น แผนงานนี้ประมาณการงบประมาณไว้ 8 ล้านบาท ประกอบด้วย 1 โครงการคือ

- (1) โครงการรับพนักงานเข้ามาทดแทนตำแหน่งที่ขาดแคลน

ผลลัพธ์ที่คาดว่าจะได้จากการดำเนินงานตามแผนงานนี้คือ การรถไฟฟ้า มีจำนวนบุคลากรที่สอดคล้องกับปริมาณงาน และมีศักยภาพเพียงพอที่จะช่วยฟื้นกิจการรถไฟฟ้าให้สามารถเลี้ยงตัวเองได้

แผนเพิ่มศักยภาพและทักษะให้บุคลากร เป็นแผนที่จัดทำขึ้นเพื่อพัฒนาความสามารถและเพิ่มทักษะของบุคลากรให้สูงขึ้น สามารถปฏิบัติงานในหน้าที่ความรับผิดชอบได้อย่างมีคุณภาพยิ่ง แผนงานนี้ประมาณการงบประมาณไว้ 5.90 ล้านบาท ประกอบด้วย 4 โครงการคือ

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

ผลลัพธ์ที่คาดว่าจะได้จากการดำเนินงานตามแผนงานนี้คือ ศักยภาพและขีดความสามารถของพนักงานการรถไฟฯ เพิ่มมากขึ้น

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

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

ผลลัพธ์ที่คาดว่าจะได้จากการดำเนินงานตามแผนงานนี้คือ บุคลากรมีความตื่นตัวที่จะพัฒนาตนเองอยู่เสมอ ทำให้มีความรู้ทักษะใหม่ๆ เพิ่มขึ้น

แผนสร้างแรงจูงใจให้บุคลากร เป็นแผนที่จัดทำขึ้นเพื่อให้บุคลากรมีขวัญกำลังใจที่ดีขึ้น มีความพร้อมและเต็มใจที่จะทำงานให้การรถไฟฯ อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น แผนงานนี้ประมาณการงบประมาณไว้ 10.50 ล้านบาท ประกอบด้วย 2 โครงการคือ

- (1) โครงการสร้างแรงจูงใจและรักษาบุคลากรของการรถไฟฯ
- (2) โครงการประกวดพนักงานดีเด่น

ผลลัพธ์ที่คาดว่าจะได้จากการดำเนินงานตามแผนงานนี้คือ พนักงานการรถไฟฯ มีขวัญกำลังใจและเต็มใจที่จะปฏิบัติงานให้สำเร็จ ตลอดจนมีความภาคภูมิใจและผูกพันต่อองค์กร

บทที่ 1

กรอบแนวคิดการจัดทำแผนวิสาหกิจ พ.ศ. 2550-2554

1.1 ความสำคัญของการจัดทำแผนวิสาหกิจ

สืบเนื่องจากการรถไฟแห่งประเทศไทยได้จัดทำแผนแม่บทพัฒนากิจการรถไฟระยะยาว พ.ศ. 2534-2554 เพื่อใช้เป็นกรอบในการจัดทำแผนวิสาหกิจมาโดยตลอด ปัจจุบันการรถไฟฯ ได้มีแผนวิสาหกิจรวม 3 ฉบับ คือ (ร่าง) แผนวิสาหกิจ ฉบับ พ.ศ. 2534-2539 แผนพัฒนากิจการรถไฟ พ.ศ. 2540-2544 และแผนวิสาหกิจ ฉบับ พ.ศ. 2545-2549 ซึ่งเป็นแผนที่การรถไฟฯ ใช้อยู่ในปัจจุบัน จุดเด่นของแผนวิสาหกิจดังกล่าวให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมของพนักงานทุกระดับในการจัดทำแผน เพื่อให้พนักงานผู้ปฏิบัติทุกฝ่ายมีความรู้สึกเป็นเจ้าของและร่วมผลักดันให้แผนกลยุทธ์ต่างๆ บรรลุเป้าหมาย

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

(1) จัดทำแผนกลยุทธ์ในการพัฒนาการรถไฟฯ เพื่อตอบสนองนโยบายรัฐที่ต้องการให้การขนส่งทางรถไฟเป็นเครื่องมือในการแข่งขันในแง่ของเครือข่ายที่มีประเทศไทยเป็นศูนย์กลางการขนส่งต้นทุนต่ำ สนับสนุนการขนส่งมวลชนระบบราง (Mass Transportation) เพื่อลดปัญหาด้านต้นทุนทางสังคมและความเสี่ยงต่อชีวิตและทรัพย์สินจากการสัญจรโดยใช้รถยนต์ทุกชนิด

(2) จัดทำแผนยุทธศาสตร์การปรับปรุงโครงสร้างการบริหารจัดการเพื่อฟื้นฟูฐานะทางการเงินของการรถไฟฯ ทั้งระยะสั้นและระยะยาว เพื่อลดปัญหาการขาดทุนขององค์กร และการระดมทรัพยากรเพื่อยกระดับสถานภาพทางการเงินของการรถไฟฯ ให้สนับสนุนการปรับโครงสร้างองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

(3) จัดทำโครงการก่อสร้างสถานีบรรจุและแยกสินค้ากล่อง (ICD) ระยะที่ 2 ลาดกระบัง โครงการจัดหาหัวรถจักรดีเซลไฟฟ้าและโบกี้บรรทุกเพิ่มเติม และโครงการปรับปรุงทางรถไฟระยะที่ 4 และ 5

(4) จัดทำโครงการพัฒนาศูนย์คมนาคมขนส่งที่มักกะสัน พหลโยธิน และตากสิน โครงการเดินรถไฟไฟฟ้า Commuter Train สายสีแดงจากพญาไทถึงสนามบินสุวรรณภูมิ

(5) เร่งรัดการพัฒนาโรงไฟฟ้าในเมืองและรถไฟระยะไกลในระยะ 6 ปี (พ.ศ. 2547-2552)

ในการจัดทำแผนวิสาหกิจของการรถไฟฯ ฉบับ พ.ศ. 2550-2554 จำเป็นต้องประเมินแผนวิสาหกิจฉบับเดิมก่อนในทุกๆ ด้าน ประกอบกับการวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงสถานการณ์หลายประการข้างต้น เพื่อนำผลที่ได้เป็นข้อมูลประกอบการจัดทำแผนวิสาหกิจฉบับใหม่ อย่างไรก็ตามสถานการณ์ในช่วงจัดทำแผนวิสาหกิจฯ ยังมีความเปลี่ยนแปลงของนโยบายรัฐบาล เพราะฉะนั้นในอนาคตการรถไฟฯ อาจจะต้องทบทวนแผนวิสาหกิจที่จัดทำขึ้นอีกครั้งให้สอดคล้องกับการบริหารงานของรัฐบาลชุดใหม่

1.2 วัตถุประสงค์

วัตถุประสงค์ของการจัดทำแผนวิสาหกิจ ฉบับ พ.ศ. 2550-2554 คือ เพื่อให้สอดคล้องกับทิศทางการเปลี่ยนแปลงจากปัจจัยภายนอกและจากปัจจัยภายในที่การรถไฟฯ กำลังเผชิญอยู่ในปัจจุบันและที่จะเกิดขึ้นในอนาคต โดยกำหนดยุทธศาสตร์การดำเนินงานของการรถไฟฯ ที่เน้นเรื่องเด่นและสำคัญในแต่ละปี เป้าหมายการดำเนินงาน ตัวชี้วัดความสำเร็จ ซึ่งมีรายละเอียดกิจกรรม ระยะเวลาดำเนินการ และประมาณการรายรับ-รายจ่าย

1.3 วิธีการจัดทำแผนวิสาหกิจ

การจัดทำแผนวิสาหกิจของการรถไฟฯ ฉบับ พ.ศ. 2550-2554 มีขั้นตอนดังนี้

1.3.1 วิเคราะห์ความก้าวหน้าและผลสัมฤทธิ์ของการปฏิบัติงานตามแผนวิสาหกิจ ฉบับ พ.ศ. 2545-2549 ทุกด้าน เพื่อนำผลที่ได้เป็นข้อมูลประกอบการจัดทำแผน

1.3.2 วิเคราะห์นโยบายชาติที่เกี่ยวข้องกับแนวทางการพัฒนาประสิทธิภาพการขนส่งด้วยระบบราง

1.3.3 สัมภาษณ์ผู้ที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดนโยบาย ผู้บริหารการรถไฟฯ และ/หรือผู้ปฏิบัติตามแผนวิสาหกิจของการรถไฟฯ เพื่อรับทราบปัญหาและอุปสรรคและแนวทางการพัฒนาการรถไฟฯ ไปจนถึงสิ้นสุดแผนวิสาหกิจ ฉบับ พ.ศ. 2545-2549

1.3.4 ศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูลสภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในองค์กรที่อาจจะมีผลต่อศักยภาพการพัฒนา รวมทั้งข้อจำกัดในการพัฒนาการรถไฟฯ ในช่วงระยะเวลาของแผนฯ และปีต่อๆ ไป โดยคำนึงถึงปัจจัยต่างๆ อย่างน้อยดังต่อไปนี้

- (1) นโยบายของรัฐบาล พันตำรวจโท ทักษิณ ชินวัตร โดยเฉพาะแผนการบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ. 2548-2551 ที่คณะรัฐมนตรีได้อนุมัติเมื่อวันที่ 12 เมษายน 2548
- (2) แผนยุทธศาสตร์กลยุทธ์ในการพัฒนาการรถไฟแห่งประเทศไทย
- (3) การประเมินผลแผนวิสาหกิจของการรถไฟฯ ฉบับ พ.ศ. 2545-2549 ตามข้อ 1.3.1
- (4) ทิศทางของแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 10 (อยู่ระหว่างการยกร่าง)
- (5) โครงการศึกษายุทธศาสตร์การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานเพื่อสนับสนุนการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ สศช./มธ., 2547

(6) แผนการพัฒนา Airotopolis การเป็นศูนย์กลางการขนส่งทางอากาศของเอเชีย ของ สศช./MERI, 2548

1.3.5 ทบทวนวิสัยทัศน์ ภารกิจ วัตถุประสงค์ เป้าหมายและกลยุทธ์ด้านต่างๆ ของการรถไฟฯ โดยใช้กระบวนการมีส่วนร่วมพนักงานระดับผู้บริหารขึ้นไป

1.3.6 กำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมายของแผนกลยุทธ์ด้านต่างๆ โดยมีการกำหนดผลผลิต (Output) และผลลัพธ์ (Outcome) ของแผน ตลอดจนแนวทางการบริหารงานที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ (Performance Based) และสามารถเชื่อมโยงผลลัพธ์การดำเนินงานของฝ่ายต่างๆ ให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์กรตามแนวทาง Balanced Scorecard

1.3.7 ประยุกต์แผนที่ยุทธศาสตร์ 4 มุมมองตามหลัก Balanced Scorecard มาใช้¹ กำหนดแนวทางยุทธศาสตร์การดำเนินงานของการรถไฟฯ คือ มุมมองด้านการเงิน (Financial Perspective) มุมมองด้านลูกค้า (Customer Perspective) มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal Business Process Perspective) และ มุมมองด้านการเรียนรู้และการเติบโตพัฒนา (Learning and Growth Perspective)

¹ ดูรายละเอียดจาก Robert S.Kaplan and David P.Norton, "The Balanced Scorecard, Measures That Drive Performance", Harvard Business Review 70, no.1 (January-February 1992) PP.71-79.

บทที่ 2

การประเมินแผนวิสาหกิจฉบับ พ.ศ. 2545-2549

ในบทนี้ประกอบด้วยเนื้อหาการประเมินแผนด้านการเดินทาง การลงทุน การเงิน การบริหารทรัพยากร การพัฒนาและบริหารองค์กร และการพัฒนาและบริหารบุคลากร ซึ่งผลการประเมินในภาพรวมพบว่า การดำเนินงานส่วนใหญ่ไม่เป็นไปตามแผนทำให้เกิดผลสำเร็จตามเป้าหมายค่อนข้างน้อย โดยมีรายละเอียดดังนี้

2.1 ด้านการเดินทาง

ในส่วนนี้จะเป็นการสรุปปริมาณขนส่งผู้โดยสาร และสินค้าในช่วงแผนวิสาหกิจ พ.ศ. 2545-2548 โดยมีจุดประสงค์เพื่อการเปรียบเทียบผลการดำเนินงานที่เกิดขึ้นจริง ในช่วงแผนฯ เมื่อเทียบกับเป้าหมายต่างๆ ที่ได้ตั้งไว้เมื่อตอนต้นแผนฯ ว่ามีความแตกต่างกันอย่างไร และมีเหตุผลของความแตกต่างในเบื้องต้นเพราะเหตุใด โดยได้คำนึงถึงแผนการจัดหาล้อเลื่อนด้วย ซึ่งเป็นปัจจัยหนึ่งที่มีผลกระทบต่อเป้าหมายการขนส่ง

2.1.1 การขนส่งผู้โดยสาร

ข้อสรุปของสถิติข้อมูลและเป้าหมายการขนส่งผู้โดยสารโดยการรถไฟฯ มีดังนี้

2.1.1.1 การขนส่งผู้โดยสารโดยรวมและการเปรียบเทียบกับเป้าหมาย

ตารางที่ 2.1.1 และรูปที่ 2.1.1 แสดงสถิติการขนส่งผู้โดยสารโดยรวมของการรถไฟฯ ในช่วงปี 2545-2548 ซึ่งจะเห็นได้ว่าจำนวนผู้โดยสารโดยรวมค่อนข้างทรงตัว โดยลดลงจากจำนวน 56.3 ล้านคน ในปลายแผนฯ ปี 2544 เป็น 55.7 ล้านคนในปี 2545 และลดลงต่ำสุดเหลือ 50.8 ล้านคนในปี 2547 ส่วนในปี 2548 นั้น จากตัวเลขเบื้องต้นพบว่า จำนวนผู้โดยสารได้ฟื้นตัวขึ้นอย่างมากจากปี 2547 โดยจำนวนผู้โดยสารที่ยังไม่รวมสายแม่กลองอยู่ที่ 45.2 ล้านคน ซึ่งใกล้เคียงกับของปี 2547 แต่ถ้าวรวมสายแม่กลองซึ่งคาดว่าจะยังอยู่ที่ราวๆ 4.6 ล้านคนแล้ว จะทำให้จำนวนผู้โดยสารของปี 2548 อยู่ที่ประมาณ 49.7 ล้านคน ลดลงจากปี 2547 ประมาณ 1.1 ล้านคน อย่างไรก็ตามโดยภาพรวมแล้วอัตราการขยายตัวของจำนวนผู้โดยสารเมื่อเทียบกับปี 2544 แล้วถือว่าติดลบโดยเฉลี่ยประมาณร้อยละ 0.9 ต่อปี ดังนั้นเมื่อเทียบกับเป้าหมายเมื่อตอนต้นแผนที่ต้องการให้จำนวนผู้โดยสารขยายตัวในอัตราเฉลี่ยร้อยละ 3.49 ต่อปี แล้วจึงต่ำกว่าเป้าหมายดังกล่าวพอสมควร ซึ่งตารางที่ 2.1.2 (รูปที่ 2.1.2) แสดงเป้าหมายที่คาดไว้ของปี 2548 ที่ 66.1 ล้านคน การเปรียบเทียบจำนวนผู้โดยสารจริงกับเป้าหมายสามารถแสดงไว้โดยรูปที่ 2.1.3 ซึ่งจะเห็นได้ว่าการขนส่งจริงต่ำกว่าเป้าหมายที่กำหนดไว้ตอนต้นแผนฯ

ถ้าดูรายละเอียดสถิติผู้โดยสารแยกรายชั้นจะเห็นได้ว่าการรถไฟฯ สามารถรักษาปริมาณการขนส่งผู้โดยสารชั้น 1 ไว้ได้ที่ 121,000 คน ตลอดแผนฯ ในขณะที่ผู้โดยสารชั้น 2 มีลักษณะทรงตัวที่ประมาณ 4.4 ล้านคน ซึ่งต่ำกว่าเมื่อปี 2544 เล็กน้อย และจำนวนผู้โดยสารชั้น 3 มีแนวโน้มลดลงเมื่อเทียบกับช่วงปี 2546-

2547 ซึ่งลดลงจาก 46.7 ล้านคน เป็น 41.7 ล้านคนในปี 2547 และลดลงเป็น 40.6 ล้านคนในปี 2548 ส่วนผู้โดยสารสายแม่กลองก็มีลักษณะทรงตัวเช่นกัน ที่ประมาณ 4.6 ล้านคน โดยลดลงจากปี 2544 เล็กน้อย

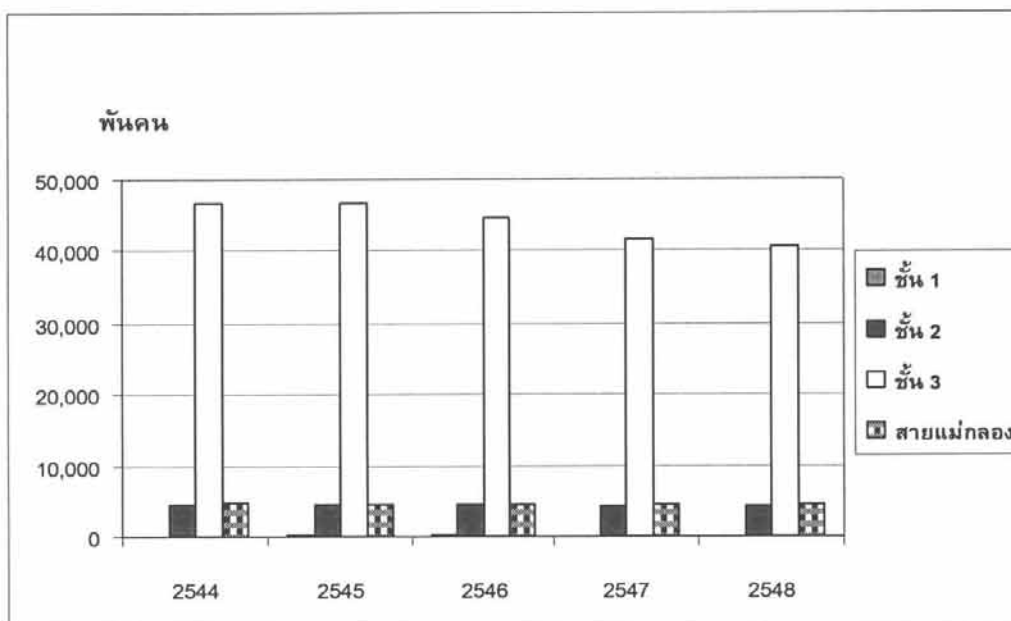
ตารางที่ 2.1.1 สถิติการขนส่งผู้โดยสารทางรถไฟ

หน่วย : พันคน

	2544	2545	2546	2547	2548
จำนวนผู้โดยสาร, คน	56,325	55,748	54,130	50,873	49,671
ชั้น 1	119	130	129	124	120
ชั้น 2	4,650	4,537	4,633	4,391	4,427
ชั้น 3	46,761	46,586	44,747	41,688	40,609
ชั้น 1+ชั้น 2+ชั้น 3	51,530	51,252	49,509	46,203	45,156
สายแม่กลอง	4,795	4,496	4,621	4,669	4,515
กิโลเมตรผู้โดยสาร	10,321,110	10,378,044	10,250,742	9,332,099	9,051,770
ชั้น 1	87,295	95,432	94,989	88,891	84,303
ชั้น 2	2,758,512	2,913,034	2,952,111	2,732,556	2,678,646
ชั้น 3	7,424,596	7,321,930	7,155,152	6,460,886	6,241,291
ชั้น 1+ชั้น 2+ชั้น 3	10,270,403	10,330,396	10,202,252	9,282,333	9,004,240
สายแม่กลอง	50,707	47,648	48,489	49,766	47,530

ที่มา: ฝ่ายการพาณิชย์ การรถไฟแห่งประเทศไทย, 29 ธันวาคม 2548

รูปที่ 2.1.1 สถิติการขนส่งผู้โดยสารทางรถไฟ



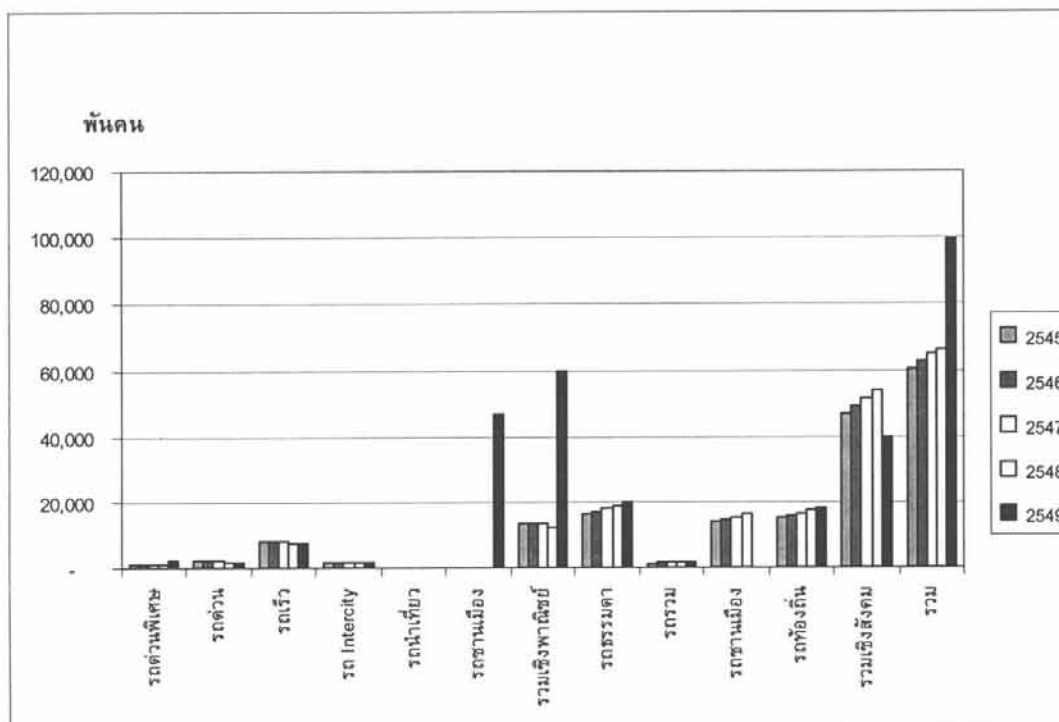
ตารางที่ 2.1.2 พยากรณ์จำนวนผู้โดยสารในช่วงแผนฯ 9 ปี 2545-2549

หน่วย : พันคน

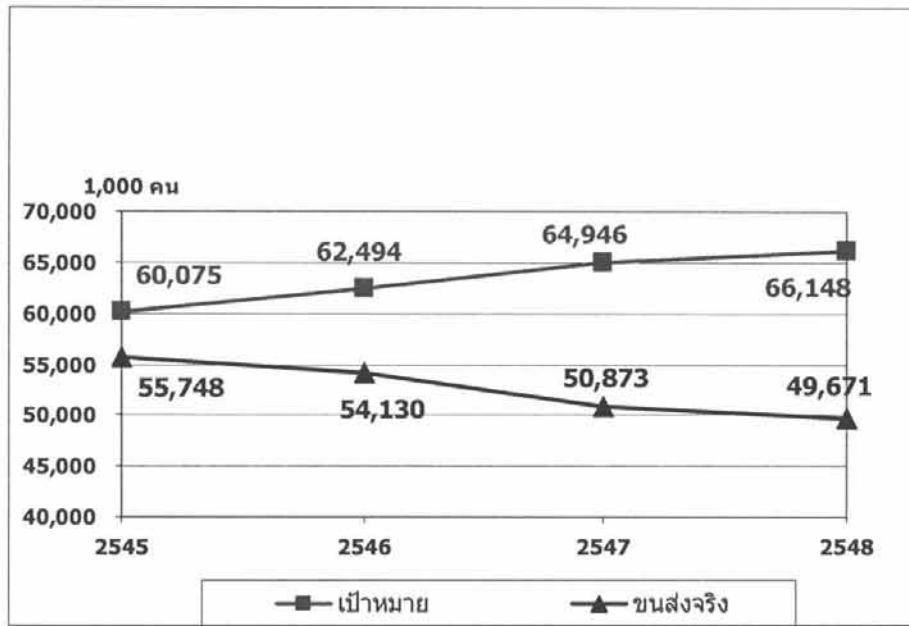
รายการ	2545	2546	2547	2548	2549
เชิงพาณิชย์					
รถทางไกล					
รถด่วนพิเศษ	1,305	1,305	1,305	1,262	2,125
รถด่วน	2,254	2,254	2,254	1,471	1,471
รถเร็ว	8,032	8,032	8,032	7,485	7,485
รวมทางไกล	11,591	11,591	11,591	10,218	11,081
รถ Intercity	1,734	1,819	1,819	1,819	1,819
รถนำเที่ยว	51	51	51	51	51
รถขานเมือง					47,038
รวมเชิงพาณิชย์	13,376	13,461	13,461	12,088	59,989
รถเชิงสังคม					
รถธรรมดา	16,302	17,117	17,973	18,872	19,816
รถรวม	1,447	1,519	1,595	1,675	1,759
รถขานเมือง	14,023	14,724	15,460	16,233	
รถท้องถิ่น	14,927	15,673	16,457	17,280	18,144
รวมเชิงสังคม	46,699	49,033	51,485	54,060	39,719
รวม	60,075	62,494	64,946	66,148	99,708

ที่มา : การรถไฟแห่งประเทศไทย

รูปที่ 2.1.2 พยากรณ์จำนวนผู้โดยสารในช่วงแผนฯ 9 ปี 2545-2549



รูปที่ 2.1.3 การเปรียบเทียบการขนส่งผู้โดยสารกับเป้าหมายเมื่อต้นแผนฯ



ในกรณีของการขนส่งคนโดยสารตามระยะทาง (คน-กม.) ซึ่งจริงๆ แล้วเป็นตัวกำหนดรายได้ของการรถไฟฯ พบว่า การรถไฟฯ สามารถรักษาสถิติคน-กม. ไว้ได้ในช่วงปี 2545-2546 ถึงแม้จำนวนคนจะลดลงก็ตามแต่จำนวนคน-กม. ได้ตกลง เหลือ 9.3 พันล้านคน-กม. ในปี 2547 เนื่องจากเป็นปีที่ยอดคนโดยสารตกลงอย่างมากก่อนมาฟื้นตัวในปี 2548 ซึ่งยังไม่มีสถิติที่ครบถ้วนของคน-กม. แต่คาดว่าจะน่าจะขึ้นมาอยู่ในระดับปี 2545 ได้ ซึ่งหมายความว่ารายได้การขนส่งคนโดยสารของการรถไฟฯ น่าจะคงตัวได้ในช่วงปี 2545-2548 ถ้าดูแยกตามชั้นแล้วพบว่า การรถไฟฯ สามารถเพิ่มคน-กม. ของผู้โดยสารชั้น 1 และชั้น 2 ได้ตลอดช่วงปี 2545-2547 เมื่อเทียบกับปี 2544 แต่ตัวเลขเบื้องต้นของปี 2548 กลับแสดงคน-กม. ของชั้นทำเงินของการรถไฟฯ ที่ลดลง

ตารางที่ 2.1.3 (รูปที่ 2.1.4) และรูปที่ 2.1.5 แสดงการเปรียบเทียบการขนส่งคนโดยสารในรูปคน-กม. กับเป้าหมายที่ตั้งไว้ตอนต้นแผนซึ่งพบว่า จำนวนคน-กม. ที่เกิดขึ้นจริงต่ำกว่าเป้าหมายเพียงเล็กน้อยทั้งๆ ที่จำนวนคนต่ำกว่ามาก ซึ่งอาจเป็นเพราะการรถไฟฯ คาดว่าคน-กม. คงจะไม่เพิ่มขึ้นมากแม้จำนวนคนที่ขนส่งจะขยายตัวสูง เนื่องจากถ้าดูรายละเอียดแล้วจะพบว่า จำนวนคนที่คาดว่าจะเพิ่มขึ้นจะมาจากการขนส่งชานเมือง ซึ่งมีระยะทางเดินทางสั้นๆ ซึ่งจะแสดงรายละเอียดไว้ข้างล่าง

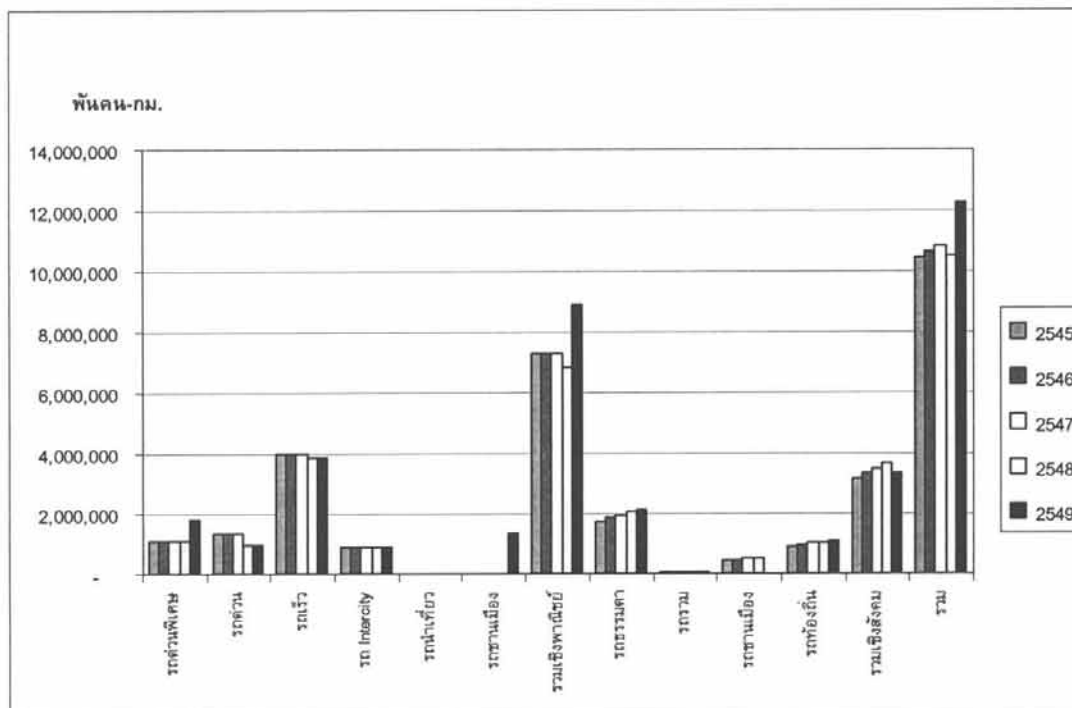
ตารางที่ 2.1.3 พยากรณ์จำนวนผู้โดยสารในช่วงแผนฯ 9 ปี 2545-2549

หน่วย : พันคน-กม.

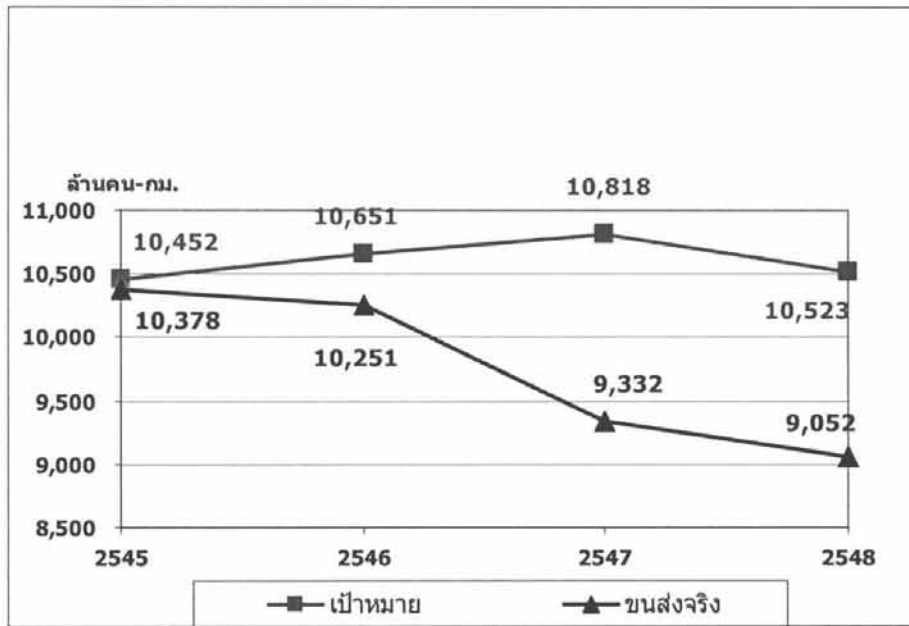
รายการ	2545	2546	2547	2548	2549	
เชิงพาณิชย์						
รถทางไกล	รถด่วนพิเศษ	1,068,471	1,068,471	1,068,471	1,067,948	1,801,810
	รถด่วน	1,327,972	1,327,972	1,327,972	954,683	954,683
	รถเร็ว	3,993,484	3,993,484	3,993,484	3,897,143	3,897,143
รวมทางไกล		6,389,927	6,389,927	6,389,927	5,919,774	6,653,636
รถ Intercity	รถ Intercity	871,555	911,512	911,512	911,512	911,512
	รถนำเที่ยว	8,881	8,881	8,881	8,881	8,881
	รถขานเมือง					1,351,613
รวมเชิงพาณิชย์		7,270,363	7,310,320	7,310,320	6,840,167	8,925,642
รถเชิงสังคม						
รถธรรมดา	รถธรรมดา	1,773,082	1,861,736	1,954,823	2,052,564	2,155,192
	รถรวม	53,292	55,957	58,754	61,692	64,777
	รถขานเมือง	447,442	469,814	493,305	517,970	
	รถท้องถิ่น	907,750	953,138	1,000,795	1,050,835	1,103,376
รวมเชิงสังคม		3,181,566	3,340,645	3,507,677	3,683,061	3,323,345
รวม		10,451,929	10,650,965	10,817,997	10,523,228	12,248,987

ที่มา : การรถไฟแห่งประเทศไทย

รูปที่ 2.1.4 พยากรณ์จำนวนผู้โดยสารในช่วงแผนฯ 9 ปี 2545-2549



รูปที่ 2.1.5 การเปรียบเทียบการขนส่งผู้โดยสารกับเป้าหมายเมื่อต้นแผนฯ



2.1.1.2 การขนส่งผู้โดยสารแยกตามประเภทของรถและการเปรียบเทียบกับเป้าหมาย

ตารางที่ 2.1.4 แสดงผลสรุปของการขนส่งคนโดยสารแยกตามประเภทของรถ โดยแยกเป็นกลุ่มของรถเชิงพาณิชย์และรถเชิงสังคม

ก) รถเชิงพาณิชย์

จำนวนผู้โดยสารเชิงพาณิชย์มีลักษณะขึ้นๆ ลงๆ ในช่วง 4 ปีที่ผ่านมาแต่โดยรวมแล้วการรถไฟฯ ก็สามารถรักษาระดับการขนส่งเอาไว้ได้เมื่อเทียบกับปี 2544 โดยจำนวนผู้โดยสารสูงขึ้นกว่า 2.4 ล้านคนในปี 2545 เมื่อเทียบกับปี 2544 หลังจากนั้นก็กลับลดลงมาอยู่ในระดับ 15 ล้านคน โดยผู้โดยสารที่เพิ่มมากในปี 2545 มาจากขบวนรถเร็วที่สามารถขยายตัวได้เกือบ 2 ล้านคนในปีเดียว แต่จำนวนคนโดยสารก็ลดลงมาเข้าสู่ระดับปกติที่ 9 ล้านคนต่อปีจนถึงปัจจุบันซึ่งใกล้เคียงกับปี 2544 จำนวนคนโดยสารรองลงมาคือ รถด่วนที่รักษาระดับไว้ได้ที่ประมาณ 2.5 ล้านคนต่อปี เช่นเดียวกับดีเซลรางปรับอากาศซึ่งขนส่งผู้โดยสารได้ 1.9 ล้านคนต่อปี ในขณะที่รถด่วนพิเศษมียอดขนส่งลดลงตามลำดับจาก 1.4 ล้านคนในปี 2544 เหลือเพียง 1 ล้านคนในปี 2548

เมื่อเทียบกับเป้าหมายในตารางที่ 2.1.2 แล้ว พบว่าจำนวนคนโดยสารเชิงพาณิชย์ทำได้ดีกว่าเป้าหมายมาก เนื่องจากเป้าหมายตั้งไว้ประมาณ 13 ล้านคน แต่ขนส่งได้จริงประมาณ 15-17 ล้านคน ในช่วงปี 2545-2548

ในกรณีของการขนส่งผู้โดยสารเชิงพาณิชย์ในลักษณะคน-กม. ตารางที่ 2.1.5 แสดงสถิติที่ดีขึ้นในปี 2545 โดยเพิ่มจาก 7.7 พันล้านคน-กม. ในปี 2544 เป็น 8.0 พันล้านคน-กม. ในปี 2545 จากนั้น การขนส่งได้ลดลงอยู่ในระดับ 7.2 พันล้านคน-กม. ซึ่งเมื่อเทียบกับเป้าหมายในตารางที่ 2.1.3 แล้วก็พบว่า การขนส่งจริงอยู่ในระดับที่สูงกว่าเป้าหมายที่ตั้งไว้สำหรับการขนส่งเชิงพาณิชย์โดยรวม แต่ถ้าแยกตามประเภทรถแล้วพบว่า ยอดคน-กม. ของรถด่วนดีกว่าเป้าหมายค่อนข้างมาก และรถด่วนพิเศษและรถเร็วก็ดีกว่าเป้าหมายเช่นกัน ซึ่งมองได้ว่าธุรกิจการเดินรถทางไกลของการรถไฟฯ ยังไปได้ดี

ข) รถเชิงสังคม

ตารางที่ 2.1.4 แสดงสถิติการขนส่งคนโดยสารเชิงสังคม ซึ่งมีแนวโน้มลดลงจากปี 2544 ที่ 41.1 ล้านคน เป็น 36.1 ล้านคน ในปี 2547 แต่ข้อมูลของปี 2548 ยังไม่ครบถ้วน เนื่องจากตัวเลขตามตารางเป็นตัวเลขเฉพาะข้อมูลระบบ STARS-2 เท่านั้น ยังไม่รวมตัวเลขจากตัวมืออีกส่วนหนึ่ง อย่างไรก็ตามตัวเลขเบื้องต้นของปี 2548 จากตารางที่ 2.1.1 ทำให้ประเมินได้ว่าจำนวนผู้โดยสารเชิงสังคมของปี 2548 น่าจะเป็นประมาณ 39 ล้านคน เนื่องจากยอดรวมของคนโดยสารทั้งระบบของปี 2548 น่าจะอยู่ที่ 49.7 ล้านคน และถ้าเป็นอย่างนี้จริงก็เป็นที่น่าสนใจว่าผู้โดยสารผ่านระบบตัวมือของการรถไฟฯ จะสูงถึง 10.7 ล้านคนในแต่ละปี

อย่างไรก็ตาม จากตารางที่ 2.1.4 พบว่า จำนวนผู้โดยสารเชิงสังคมมีแนวโน้มลดลงในช่วงปี 2545-2547 ในกรณีของรถรวม รถธรรมดา และรถท้องถิ่น ส่วนรถชานเมืองมีลักษณะตรงตัว ซึ่งโดยสัดส่วนแล้วรถทุกประเภทมีจำนวนคนโดยสารใกล้เคียงกัน ยกเว้นรถรวมซึ่งมีสัดส่วนคนโดยสารต่ำกว่ามาก

เมื่อเทียบกับเป้าหมายที่ตั้งไว้ตอนต้นแผนฯ แล้วพบว่าการรถไฟฯ คาดว่าจะมีการขนส่งคนโดยสารเชิงสังคมเพิ่มขึ้นจาก 46.7 ล้านคนในปี 2545 เป็น 51.5 ล้านคนในปี 2547 แต่การขนส่งจริงกลับมีแนวโน้มต่ำลงในช่วงเวลาเดียวกัน โดยในปี 2547 ต่ำกว่าเป้าถึง 15 ล้านคน ซึ่งจริงๆ แล้วน่าจะสอดคล้องกับแนวทางของการรถไฟฯ ในปัจจุบันที่จะลดการขนส่งคนโดยสารเชิงสังคมลงเพื่อลดการขาดทุน โดยจะทยอยยกเลิกขบวนรถที่ขาดทุนบางเส้นทางลงเป็นลำดับ

ในกรณีของสถิติคน-กม. ตามตารางที่ 2.1.5 พบว่ารถธรรมดามีสัดส่วนคน-กม. ของคนโดยสารเชิงสังคมสูงที่สุด รองลงมาคือ รถท้องถิ่น ส่วนรถชานเมือง และรถรวมมีตัวเลขคน-กม. ที่ต่ำมาก ซึ่งเป็นตัวเลขที่สามารถบอกสัดส่วนที่มาของรายได้การขนส่งคนโดยสารเชิงสังคมได้ทางหนึ่ง หรืออีกนัยหนึ่งถ้ายกเลิกการเดินรถรวมไปเลยจะไม่กระทบการขนส่งคนโดยสารของการรถไฟฯ ในรูปคน-กม.แต่อย่างใด

ตารางที่ 2.1.4 จำนวนผู้โดยสารจำแนกตามประเภทของรถ

หน่วย : คน

ประเภทรถ	2544	2545	2546	2547	2548
เชิงสังคม	41,149,708	38,209,981	39,097,620	36,121,062	34,310,298
รถรวม	839,910	804,057	407,939	501,680	517,376
รถธรรมดา	15,953,193	15,023,685	15,057,934	12,551,669	10,916,081
รถชานเมือง	11,400,313	10,783,243	11,106,889	11,348,013	10,810,693
รถท้องถิ่น	12,956,292	11,598,996	12,524,858	11,719,700	12,066,148
เชิงพาณิชย์	15,175,236	17,538,051	15,032,075	14,751,614	15,360,401
รถด่วน	2,427,723	2,713,965	2,591,600	2,499,623	2,563,897
รถดีเซลรางปรับอากาศ	1,752,652	1,900,315	1,943,678	1,942,970	1,987,123
รถเร็ว	9,474,663	11,317,557	9,108,972	9,077,742	9,662,362
รถด่วนพิเศษ	1,407,489	1,496,883	1,284,764	1,121,151	1,044,526
รถนำเที่ยว	112,709	109,331	103,061	110,128	102,493
รวมจำนวนรถทุกเส้นทาง	56,324,944	55,748,032	54,129,695	50,872,676	49,670,699

ที่มา : การรถไฟแห่งประเทศไทย

ตารางที่ 2.1.5 จำนวนผู้โดยสารจำแนกตามประเภทของรถ

หน่วย : คน-กม.

ประเภทรถ	2544	2545	2546	2547	2548
เชิงสังคม	2,622,785,344	2,361,875,590	2,424,509,839	2,011,184,499	1,766,169,104
รถรวม	29,399,774	27,348,959	13,886,097	16,599,229	18,778,910
รถธรรมดา	1,633,227,057	1,486,365,588	1,502,794,485	1,100,721,766	835,252,942
รถขานเมือง	262,282,764	240,228,119	244,651,625	252,694,078	243,547,572
รถท้องถิ่น	697,875,749	607,932,924	663,177,632	641,169,426	668,589,680
เชิงพาณิชย์	7,698,324,226	8,016,168,245	7,826,231,912	7,320,914,399	7,285,600,773
รถด่วน	1,369,160,616	1,425,929,989	1,508,776,535	1,442,335,218	1,452,114,129
รถดีเซลรางปรับอากาศ	786,367,526	842,706,164	916,944,654	894,732,915	885,775,193
รถเร็ว	4,457,438,566	4,606,220,614	4,327,279,749	4,052,331,909	4,087,725,094
รถด่วนพิเศษ	1,065,445,201	1,120,038,942	1,053,416,781	910,120,717	839,910,387
รถนำเที่ยว	19,912,317	21,272,536	19,814,193	21,393,640	20,075,971
รวมจำนวนรถทุกเส้นทางต่อวัน	10,321,109,570	10,378,043,835	10,250,741,751	9,332,098,898	9,051,769,877

ที่มา : การรถไฟแห่งประเทศไทย

2.1.1.3 การขนส่งผู้โดยสารแยกตามเส้นทางและประเภทของรถ

ตารางที่ 2.1.6 แสดงสถิติการขนส่งผู้โดยสารแยกตามเส้นทางสายเหนือ สายใต้ ฯลฯ โดยแยกเป็นเชิงพาณิชย์และเชิงสังคมในช่วงปี 2545-2548 โดยข้อมูลปี 2548 ยังเป็นข้อมูลเบื้องต้นที่ไม่รวมตัวมือจึงยังไม่สามารถทำการเปรียบเทียบเชิงสถิติได้

ก) เส้นทางสายเหนือ

เส้นทางสายเหนือมีการขนส่งผู้โดยสาร 14 ล้านคน ในปี 2544 แยกเป็นเชิงพาณิชย์ 4 ล้านคน และเชิงสังคมประมาณ 10 ล้านคน ซึ่งถือว่ามีสัดส่วนเชิงสังคมค่อนข้างสูงคือร้อยละ 71 แต่สัดส่วนได้ลดลงเหลือร้อยละ 66.9 ในปี 2547 เนื่องจากการขนส่งเชิงสังคมมีแนวโน้มลดลงในเส้นทางภาคเหนือ โดยลดลงจากรถธรรมดาและรถท้องถิ่น แต่รถขานเมืองยังทรงตัว ในกรณีของรถเชิงพาณิชย์ รถดีเซลรางปรับอากาศซึ่งในระยะแรกได้รับความนิยม แต่ต่อมายอดคนโดยสารมีแนวโน้มลดลงจากกว่า 5 แสนคน เหลือเพียงกว่าสามแสนคนซึ่งเป็นเช่นเดียวกับด่วนพิเศษ ในขณะที่รถเร็วยังรักษาความนิยมเอาไว้ได้ ในกรณีคน-กม. การขนส่งมีลักษณะทรงตัวในช่วงปี 2545-2546 แต่ลดลงค่อนข้างมากในปี 2547 ซึ่งมาจากการลดลงของทั้งรถเชิงพาณิชย์ และเชิงสังคม

ข) เส้นทางภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

เส้นทางนี้มีทั้งจำนวนคนโดยสารและคน-กม. สูงกว่าภาคเหนือ โดยในปี 2544 มีคนโดยสาร 15.5 ล้านคน ลดลงเหลือ 14.1 ล้านคนในปี 2547 โดยมีสัดส่วนของคนโดยสารเชิงสังคมร้อยละ 59 ซึ่งต่ำกว่าในภาคเหนือค่อนข้างมาก และสัดส่วนนี้ได้ลดลงบ้าง เป็นร้อยละ 56.7 ในปี 2547 ในกรณีของคนโดยสารเชิงพาณิชย์จำนวนคนโดยสารค่อนข้างคงที่ที่ประมาณ 6 ล้านคน โดยมีเพียงรถด่วนที่มียอดคนโดยสารลดลงตามลำดับ ในขณะที่รถประเภทอื่นๆ สามารถคงจำนวนคนไว้ได้ ส่วนรถเชิงสังคมก็มียอดคนโดยสารลดลง และ

เป็นผลมาจากรถธรรมดาในขณะที่รถชานเมือง และรถท้องถิ่นยังคงเป็นที่นิยมของผู้ใช้บริการเพราะยอดคนโดยสารไม่เปลี่ยนแปลง ในกรณีของคน-กม. มีการเปลี่ยนแปลงลดลงบ้างแต่ถือว่าไม่มาก และจะหนักไปทางด้านเชิงสังคม ในขณะที่เชิงพาณิชย์ไม่เปลี่ยนแปลงมากนักโดยยอดของรถดีเซลรางปรับอากาศจะสูงขึ้นด้วยซ้ำ

ค) เส้นทางภาคตะวันออก

ซึ่งถือเป็นการขนส่งเชิงสังคมทั้งสาย มียอดคนโดยสารเพิ่มขึ้นโดยตลอดถึงแม้จะไม่สูงมากก็ตาม โดยเฉพาะรถธรรมดา ในขณะที่ยอดคน-กม. ก็มีลักษณะทรงตัวตลอดช่วง

ง) สายใต้

สายใต้มียอดคนโดยสารใกล้เคียงกับสายตะวันออกเฉียงเหนือคือ ประมาณ 15 ล้านคน และยอดขนส่งก็มีแนวโน้มลดลงเช่นกัน คือเหลือเพียง 13.7 ล้านคนในปี 2547 โดยเป็นการลดของการขนส่งเชิงสังคมด้านเดียว โดยเฉพาะรถธรรมดา และรถท้องถิ่น ซึ่งส่วนหนึ่งมาจากปัญหาความไม่สงบใน 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ ส่งผลต่อการสัญจรของประชาชนโดยรวมในพื้นที่ แต่ในกรณีของเชิงพาณิชย์ ยอดการขนส่งมีลักษณะทรงตัวโดยรวดเร็วยังเป็นที่ยอมรับ และมีแนวโน้มขนส่งมากขึ้นรวมถึงรถดีเซลรางปรับอากาศ ในขณะที่รถด่วนมียอดลดลงเล็กน้อย ในกรณีของคน-กม. สถิติของเชิงพาณิชย์มีแนวโน้มคงที่เช่นกันตลอดช่วง ซึ่งแสดงว่ารถไฟยังเป็นที่ยอมรับของคนภาคใต้ว่าเป็นวิธีการเดินทางที่ปลอดภัยสำหรับเดินทางไกล ส่วนยอดคน-กม.ของรถเชิงสังคมมีแนวโน้มลดลงตามจำนวนคนที่ลดลง แต่ไม่ลดลงมากเหมือนภาคอื่นๆ

จ) สายแม่กลอง

สายแม่กลองเป็นรถเชิงสังคมที่มีคนโดยสาร และคน-กม.ค่อนข้างคงที่มาโดยตลอด แทบไม่มีอะไรเปลี่ยนแปลง ซึ่งแสดงว่ายังมีกลุ่มคนใช้เส้นทางนี้เป็นประจำอยู่

ตารางที่ 2.1.6 จำนวนผู้โดยสารจำแนกตามเส้นทางและประเภทของรถ

เส้นทางและประเภทรถ	2544	2545	2546	2547	2548
สายเหนือ	14,020,581	13,511,752	12,979,787	11,647,548	11,241,107
เชิงสังคม	9,983,780	8,927,319	9,091,565	7,762,934	7,124,447
รถธรรมดา	5,737,611	5,005,710	4,845,035	3,738,585	3,059,380
รถชานเมือง	2,671,289	2,603,267	2,818,835	2,726,873	2,701,682
รถท้องถิ่น	1,574,880	1,318,342	1,427,695	1,297,476	1,363,385
เชิงพาณิชย์	4,036,801	4,584,433	3,888,222	3,884,614	4,116,660
รถด่วน	0	0	172,247	509,416	536,318
รถดีเซลรางปรับอากาศ	581,489	499,170	405,137	385,864	429,406
รถเร็ว	2,838,081	3,430,914	2,775,421	2,523,007	2,723,253
รถด่วนพิเศษ	614,195	651,857	532,415	462,837	424,021
รถนำเที่ยว	3,036	2,492	3,002	3,490	3,662
สายตะวันออกเฉียงเหนือ	15,459,700	16,200,797	15,357,955	14,123,779	13,558,858
เชิงสังคม	9,169,206	8,915,726	9,221,183	8,079,826	7,027,898
รถธรรมดา	3,830,164	3,826,752	3,886,401	2,668,845	1,424,385
รถชานเมือง	711,132	630,438	704,675	708,283	635,335
รถท้องถิ่น	4,627,910	4,458,536	4,630,107	4,702,698	4,968,178
เชิงพาณิชย์	6,290,494	7,285,071	6,136,772	6,043,953	6,530,960
รถด่วน	1,378,082	1,547,349	1,443,418	1,086,227	1,130,083
รถดีเซลรางปรับอากาศ	883,812	1,058,632	1,185,388	1,197,954	1,169,021
รถเร็ว	3,958,426	4,593,214	3,471,252	3,718,682	4,185,118
รถนำเที่ยว	70,174	85,876	36,714	41,090	46,738
สายตะวันออก	6,546,429	6,343,191	6,283,170	6,747,491	6,826,456
เชิงสังคม	6,546,429	6,343,191	6,283,170	6,747,491	6,826,456
รถรวม	432,167	414,930	323,741	423,447	507,573
รถธรรมดา	3,289,753	3,217,336	3,334,628	3,486,232	3,761,253
รถชานเมือง	2,824,509	2,710,925	2,624,801	2,837,812	2,557,630
สายใต้	15,503,280	15,196,228	14,888,240	13,684,512	13,529,402
เชิงสังคม	10,655,339	9,527,681	9,881,159	8,861,465	8,816,621
รถรวม	407,743	389,127	84,198	78,233	9,804
รถธรรมดา	3,095,665	2,973,887	2,991,870	2,658,007	2,671,063
รถชานเมือง	552,911	482,456	474,639	517,499	517,995
รถท้องถิ่น	6,599,020	5,682,211	6,330,452	5,607,726	5,617,759
เชิงพาณิชย์	4,847,941	5,668,547	5,007,081	4,823,047	4,712,781
รถด่วน	1,049,641	1,166,616	975,935	903,980	897,496
รถดีเซลรางปรับอากาศ	287,351	342,513	353,153	359,152	388,696
รถเร็ว	2,678,156	3,293,429	2,862,299	2,836,053	2,753,991
รถด่วนพิเศษ	793,294	845,026	752,349	658,314	620,505
รถนำเที่ยว	39,499	20,963	63,345	65,548	52,093
สายแม่กลอง	4,794,954	4,496,064	4,620,543	4,669,346	4,514,877
เชิงสังคม	4,794,954	4,496,064	4,620,543	4,669,346	4,514,877
รถชานเมือง	4,640,472	4,356,157	4,483,939	4,557,546	4,398,051
รถท้องถิ่น	154,482	139,907	136,604	111,800	116,826
รวมจำนวนผู้โดยสารทุกเส้นทาง	56,324,944	55,748,032	54,129,695	50,872,676	49,670,699

ที่มา : การรถไฟแห่งประเทศไทย

ตารางที่ 2.1.7 จำนวนผู้โดยสารจำแนกตามเส้นทางและประเภทของรถ (คน-กม.)

เส้นทางและประเภทรถ	2544	2545	2546	2547	2548
สายเหนือ	2,397,796,758	2,342,307,941	2,246,376,434	2,000,261,735	1,921,296,906
เชิงสังคม	696,650,153	577,934,226	562,656,063	461,833,717	365,921,831
รถธรรมดา	528,947,967	433,181,073	406,508,171	310,992,668	208,531,609
รถขานเมือง	91,922,191	84,383,854	88,560,095	85,027,886	87,114,292
รถท้องถิ่น	75,779,995	60,369,299	67,587,797	65,813,163	70,275,930
เชิงพาณิชย์	1,701,146,605	1,764,373,715	1,683,720,371	1,538,428,017	1,555,375,075
รถด่วน	0	0	82,210,914	251,334,839	267,461,183
รถดีเซลรางปรับอากาศ	251,302,633	228,932,506	199,049,855	183,584,704	189,876,633
รถเร็ว	1,048,022,904	1,105,556,440	1,025,485,690	777,104,236	798,950,663
รถด่วนพิเศษ	401,611,842	429,710,973	376,764,990	326,157,613	298,831,826
รถนำเที่ยว	209,226	173,796	208,922	246,626	254,770
สายตะวันออกเฉียงเหนือ	3,520,604,119	3,603,130,479	3,514,336,904	3,154,722,227	3,047,121,576
เชิงสังคม	813,465,141	775,160,992	802,744,350	586,631,009	425,246,455
รถธรรมดา	543,154,831	524,592,155	544,307,081	317,541,727	140,656,398
รถขานเมือง	23,099,455	19,338,957	21,461,056	22,640,907	20,827,075
รถท้องถิ่น	247,210,855	231,229,880	236,976,213	246,448,375	263,762,982
เชิงพาณิชย์	2,707,138,978	2,827,969,487	2,711,592,554	2,568,091,219	2,621,875,121
รถด่วน	679,480,844	705,416,205	742,758,320	562,866,523	570,077,042
รถดีเซลรางปรับอากาศ	342,835,045	395,322,024	484,798,745	479,851,002	453,197,362
รถเร็ว	1,673,445,820	1,710,682,226	1,477,742,569	1,517,678,318	1,589,815,159
รถนำเที่ยว	11,377,269	16,549,032	6,292,920	7,695,376	8,785,558
สายตะวันออก	322,879,116	300,391,911	300,843,771	312,200,668	322,620,155
เชิงสังคม	322,879,116	300,391,911	300,843,771	312,200,668	322,620,155
รถรวม	18,115,159	16,645,930	12,021,301	14,817,315	18,538,494
รถธรรมดา	220,387,502	205,072,454	212,206,058	213,363,119	227,736,543
รถขานเมือง	84,376,455	78,673,527	76,616,412	84,020,235	76,345,118
สายใต้	4,029,122,738	4,084,566,001	4,140,695,250	3,815,148,154	3,713,201,424
เชิงสังคม	739,084,095	660,740,958	709,776,263	600,752,992	604,850,847
รถรวม	11,284,615	10,703,029	1,864,796	1,781,913	240,417
รถธรรมดา	340,736,757	323,519,906	339,773,175	258,824,253	258,328,392
รถขานเมือง	13,851,554	11,752,323	11,003,567	12,428,796	12,979,800
รถท้องถิ่น	373,211,169	314,765,700	357,134,725	327,718,030	333,302,238
เชิงพาณิชย์	3,290,038,643	3,423,825,043	3,430,918,987	3,214,395,163	3,108,350,577
รถด่วน	689,679,772	720,513,784	683,807,301	628,133,856	614,575,904
รถดีเซลรางปรับอากาศ	192,229,848	218,451,634	233,096,054	231,297,210	242,701,198
รถเร็ว	1,735,969,842	1,789,981,948	1,824,051,490	1,757,549,355	1,698,959,271
รถด่วนพิเศษ	663,833,359	690,327,969	676,651,791	583,963,104	541,078,561
รถนำเที่ยว	8,325,822	4,549,708	13,312,351	13,451,638	11,035,643
สายแม่กลอง	50,706,839	47,647,503	48,489,392	49,766,113	47,529,818
เชิงสังคม	50,706,839	47,647,503	48,489,392	49,766,113	47,529,818
รถขานเมือง	49,033,109	46,079,458	47,010,495	48,576,254	46,281,287
รถท้องถิ่น	1,673,730	1,568,045	1,478,897	1,189,859	1,248,531
รวมจำนวนรถทุกเส้นทางต่อวัน	10,321,109,570	10,378,043,835	10,250,741,751	9,332,098,898	9,051,769,877

ที่มา : การรถไฟแห่งประเทศไทย

2.1.1.4 การเดินขบวนรถโดยสาร

ตารางที่ 2.1.8 แสดงผลสรุปของจำนวนขบวนรถโดยสารต่อวัน แยกเป็นเชิงสังคมและเชิงพาณิชย์ ซึ่งโดยรวมแล้ว การรถไฟฯ เดินรถ 285 ขบวนในปี 2548 โดยมีการลดลงของรถเชิงสังคม 17 ขบวน แต่มีการเพิ่มเชิงพาณิชย์ 14 ขบวน ซึ่งแสดงให้เห็นถึงแนวโน้มนโยบายของการรถไฟฯ ที่จะลดการเดินรถเชิงสังคมที่ขาดทุนลง และเพิ่มขบวนรถเชิงพาณิชย์ที่มีกำไรให้มากขึ้น ในกรณีลดการเดินรถเชิงสังคมระหว่างปี 2544-2548 คือ

- รถรวมลดลง	2	ขบวน
- รถธรรมดาลดลง	8	ขบวน
- รถชานเมืองคงที่		
- รถท้องถิ่นลดลง	7	ขบวน

ในขณะที่รถเชิงพาณิชย์มีการเพิ่มการเดินรถคือ

- รถด่วนเพิ่มขึ้น	2	ขบวน
- รถดีเซลรางปรับอากาศลดลง	2	ขบวน
- รถเร็วเพิ่มขึ้น	10	ขบวน
- รถด่วนพิเศษคงที่		
- รถท่องเที่ยวเพิ่มขึ้น	4	ขบวน

ตารางที่ 2.1.8 จำนวนขบวนรถโดยสารที่ให้บริการจำแนกตามประเภทของรถต่อวัน

ประเภทรถ	2544	2545	2546	2547	2548
เชิงสังคม	210	206	206	208	193
รถรวม	8	8	8	6	6
รถธรรมดา	46	44	44	46	38
รถชานเมือง	94	94	94	101	94
รถท้องถิ่น	62	60	60	55	55
เชิงพาณิชย์	78	78	82	88	92
รถด่วน	8	8	10	10	10
รถดีเซลรางปรับอากาศ (Intercity)	24	22	22	22	22
รถเร็ว	28	30	30	34	38
รถด่วนพิเศษ	8	8	8	8	8
รถนำเที่ยว	10	10	12	14	14
รวมจำนวนรถทุกเส้นทางต่อวัน	288	284	288	296	285

ที่มา: การรถไฟแห่งประเทศไทย

หมายเหตุ: 1. จำนวนขบวนรถไม่รวมขบวนรถพิเศษช่วงเทศกาล

2. ขบวนรถนำเที่ยวสายเหนือวิ่งเฉพาะวันพิเศษเช่น วันที่ 26 มีค., 14 กย., 23 ตค., 5 ธค.

3. ขบวนรถนำเที่ยวสายตะวันออกเฉียงเหนือวิ่งเฉพาะเทศกาลดอกทานตะวันและดอกกระเจียว

4. ขบวนรถนำเที่ยวสายใต้วิ่งประจำวัน ส, อา และวันหยุดราชการ 4 ขบวน อีก 2 ขบวนเฉพาะงานสะพานข้ามแม่น้ำแคว

ตารางที่ 2.1.9 แสดงจำนวนขบวนการโดยสารแยกภูมิภาค ซึ่งสรุปได้ดังนี้

- สายเหนือ มีการเดินรถ 66 ขบวน ลดลงจากปี 2544 1 ขบวน โดยเป็นการลดเฉพาะเชิงสังคม คือรถธรรมดา และรถท้องถิ่น
- สายตะวันออกเฉียงเหนือ มีการเดินรถ 70 ขบวน เพิ่มขึ้นจากเดิมที่เดิน 64 ขบวน โดยเป็นการลดขบวนรถเชิงสังคม 2 ขบวน และเพิ่มรถเชิงพาณิชย์ 8 ขบวน
- สายตะวันออก มีการลดเชิงสังคมลง 2 ขบวน ซึ่งเป็นรถชานเมือง 4 ขบวน และเพิ่มรถธรรมดา 2 ขบวน
- สายใต้ มีการเดินรถ 68 ขบวน ลดลงจากเดิมที่เดิน 74 ขบวน โดยเป็นการลดเชิงสังคมลง 6 ขบวน โดยลดรถธรรมดา และเพิ่มรถเร็ว
- สายแม่กลอง จำนวนขบวนรถคงที่ที่ 42 ขบวนต่อวัน

ตารางที่ 2.1.10 ถึง 2.1.13 แสดงแผนงานของการรถไฟฯ ทางด้านการปรับปรุงการเดินรถ ซึ่งผู้ศึกษาได้วิเคราะห์เบื้องต้น สรุปได้ดังนี้

- การปรับปรุงขบวนรถโดยสารทางไกล (**ตารางที่ 2.1.10**) พบว่าได้มีการลดขบวนรถในภาคเหนือลง 4 ขบวนจริงตามแผน และเพิ่มรถในภาคใต้จริง แต่ไม่มีการลดขบวนรถภาคตะวันออกเฉียงเหนือ
- การจัดเดินขบวนรถใหม่ (**ตารางที่ 2.1.11**) ข้อมูลปัจจุบันยังไม่สามารถระบุได้
- การจัดรถนำเที่ยวให้มี 11 ขบวน (**ตารางที่ 2.1.12**) ปัจจุบันมีการเดินรถนำเที่ยว 14 ขบวน ซึ่งเกินเป้าตามแผน
- การยกเลิกรถเชิงสังคม (**ตารางที่ 2.1.13**) ซึ่งพบว่าในปี 2546 มีการลดขบวนรถเชิงสังคมลง 4 ขบวน ในสายใต้ซึ่งตามแผนแล้วจะต้องลดลง 30 ขบวน จึงยังไม่ได้เป้า

ตารางที่ 2.1.9 จำนวนขบวนรถโดยสารที่ให้บริการจำแนกตามเส้นทางและประเภทของรถต่อวัน

เส้นทางและประเภทรถ	2544	2545	2546	2547	2548
สายเหนือ	67	63	65	70	66
เชิงสังคม	41	41	41	46	40
รถธรรมดา	12	12	12	12	10
รถชานเมือง	19	19	19	27	23
รถท้องถิ่น	10	10	10	7	7
เชิงพาณิชย์	26	22	24	24	26
รถด่วน	0	0	2	2	2
รถดีเซลรางปรับอากาศ (Intercity)	10	6	6	6	6
รถเร็ว	10	10	10	10	12
รถด่วนพิเศษ	4	4	4	4	4
รถนำเที่ยว	2	2	2	2	2
สายตะวันออกเฉียงเหนือ	64	64	66	70	70
เชิงสังคม	38	38	38	38	36
รถธรรมดา	8	8	8	8	6
รถชานเมือง	6	6	6	6	6
รถท้องถิ่น	24	24	24	24	24
เชิงพาณิชย์	26	26	28	32	34
รถด่วน	4	4	4	4	4
รถดีเซลรางปรับอากาศ	10	10	10	10	10
รถเร็ว	10	10	10	12	14
รถนำเที่ยว	2	2	4	6	6
สายตะวันออก	41	41	41	42	39
เชิงสังคม	41	41	41	42	39
รถรวม	2	2	2	2	2
รถธรรมดา	10	10	10	12	12
รถชานเมือง	29	29	29	28	25
สายใต้	74	74	74	72	68
เชิงสังคม	48	44	44	40	36
รถรวม	6	6	6	4	4
รถธรรมดา	16	14	14	14	10
รถชานเมือง	6	6	6	6	6
รถท้องถิ่น	20	18	18	16	16
เชิงพาณิชย์	26	30	30	32	32
รถด่วน	4	4	4	4	4
รถดีเซลรางปรับอากาศ	4	6	6	6	6
รถเร็ว	8	10	10	12	12
รถด่วนพิเศษ	4	4	4	4	4
รถนำเที่ยว	6	6	6	6	6
สายแม่กลอง	42	42	42	42	42
เชิงสังคม	42	42	42	42	42
รถชานเมือง	34	34	34	34	34
รถท้องถิ่น	8	8	8	8	8
รวมจำนวนรถทุกเส้นทางต่อวัน	288	284	288	296	285

ที่มา: การรถไฟแห่งประเทศไทย

- หมายเหตุ: 1. จำนวนขบวนรถไม่รวมขบวนรถพิเศษช่วงเทศกาล
 2. ขบวนรถนำเที่ยวสายเหนือวิ่งเฉพาะวันพิเศษเช่น วันที่ 26 มีค., 14 กย., 23 ตค., 5 ธค.
 3. ขบวนรถนำเที่ยวสายตะวันออกเฉียงเหนือวิ่งเฉพาะเทศกาลดอกทานตะวันและดอกกระเจียว
 4. ขบวนรถนำเที่ยวสายใต้วิ่งประจำวัน ส, อา และวันหยุดราชการ 4 ขบวน อีก 2 ขบวนเฉพาะงานสะพานข้ามแม่น้ำแคว

ตารางที่ 2.1.10 โครงการปรับปรุงการเดินขบวนรถโดยสารระหว่างเมือง

ตัวชี้วัดเชิงปริมาณ

ผลผลิต (output)	หน่วยนับ	ปี				
		2545	2546	2547	2548	2549
1. ยกเลิกขบวนรถในเส้นทางที่ผู้โดยสารมีความต้องการใช้บริการน้อย - สายเหนือ - สายตะวันออกเฉียงเหนือ	ขบวน	4*	-	-	-	-
	ขบวน	-	2**	-	-	-
2. เพิ่มขบวนรถในเส้นทางที่ผู้โดยสารมีความต้องการใช้บริการมาก - สายใต้	ขบวน	4	-	-	-	-

หมายเหตุ: * นำรถไปวิ่งสายใต้

** นำรถไปพ่วงเพิ่มในขบวนรถเดิมในสายตะวันออกเฉียงเหนือและสายใต้ที่มีผู้โดยสารหนาแน่น

ตารางที่ 2.1.11 โครงการจัดเดินขบวนรถโดยสารทางไกล 6 ขบวน

ตัวชี้วัดเชิงปริมาณ

ผลผลิต (output)	หน่วยนับ	ปี				
		2545	2546	2547	2548	2549
1. รั้วขบวนรถกรุงเทพฯ-เชียงใหม่ตามที่ได้วางแผนการเดินทางใหม่	ขบวน/วัน	-	-	2	2	2
2. รั้วขบวนรถกรุงเทพฯ-หนองคายตามที่ได้วางแผนการเดินทางใหม่	ขบวน/วัน	-	-	2	2	2
3. รั้วขบวนรถกรุงเทพฯ-หาดใหญ่ตามที่ได้วางแผนการเดินทางใหม่	ขบวน/วัน	-	-	2	2	2

หมายเหตุ: แต่ละขบวนประกอบด้วย รถจักร 1 คัน บন.ป. 1 คัน บนท.ป. 11 คัน และ บกข.ป. 1 คัน

โดยมีรถสำรองเป็นรถจักร 1 คัน บน.ป. 1 คัน บนท.ป. 10 คัน และ บกข.ป. 1 คัน

ตารางที่ 2.1.12 แผนงานรถนำเที่ยว

ตัวชี้วัดเชิงปริมาณ

ผลผลิต (output)	หน่วยนับ	ปี				
		2545	2546	2547	2548	2549
เดินรถท่องเที่ยว	ขบวน	11	11	11	11	11

ตารางที่ 2.1.13 โครงการปรับปรุงการเดินรถธรรมดาและรถท้องถิ่น

ตัวชี้วัดเชิงปริมาณ

ผลผลิต (output)	หน่วยนับ	ปี				
		2545	2546	2547	2548	2549
1. ยกเลิกขบวนรถธรรมดา	ขบวน	-	8	-	-	-
2. ยกเลิกขบวนรถท้องถิ่น	ขบวน	-	20	-	-	-
3. ยกเลิกขบวนรถรวม	ขบวน	-	2	-	-	-

2.1.2 การขนส่งสินค้า

ในส่วนนี้เป็นการศึกษาสถิติการขนส่งสินค้าของการรถไฟฯ เบื้องต้น เพื่อดูว่ามีปริมาณเท่าใดทั้งในรูปแบบตัน และตัน-กม. และทำการเปรียบเทียบกับเป้าหมายและแผนงานต่างๆ ว่าเป็นไปตามที่ได้วางไว้หรือไม่ โดยยังไม่ได้วิเคราะห์ในรายละเอียดถึงสาเหตุของการเปลี่ยนแปลงต่างๆ รวมทั้งปัจจัยทั้งภายในและภายนอกการรถไฟฯ ที่อาจมีผลต่อการขนส่งสินค้า

2.1.2.1 ปริมาณการขนส่งสินค้าโดยรวมและเป้าหมาย

ตารางที่ 2.1.14 ถึง 2.1.16 และรูปที่ 2.1.7 และ 2.1.9 แสดงถึงปริมาณการขนส่งสินค้าโดยรวมของการรถไฟฯ ในช่วงปี 2545-2548 เทียบกับปี 2544 ซึ่งสรุปได้ดังนี้

- จำนวนสินค้าที่ขนส่งได้ในปี 2544 เท่ากับ 9.675 ล้านตัน และปริมาณการขนส่งได้เพิ่มขึ้นโดยตลอดเป็น 9.9 ล้านตันในปี 2545 จนเป็น 13.6 ล้านตันในปี 2547 โดยมีอัตราขยายตัวเฉลี่ยร้อยละ 12.1 ต่อปี ซึ่งถือว่าค่อนข้างสูง แต่ปริมาณการขนส่งในปี 2548 ลดลงเล็กน้อยเป็น 12.7 ล้านตัน แต่อาจเป็นตัวเลขเบื้องต้น ซึ่งเมื่อเทียบกับเป้าหมายที่แสดงไว้ในตารางที่ 2.1.15 (รูปที่ 2.1.6) และรูปที่ 2.1.7 แล้วพบว่า การขนส่งจริงสูงกว่าเป้าหมายทุกปี ยกเว้นปี 2548 เนื่องจากในเป้าหมายได้รวมถึงสินค้าใหม่ด้วย 2 ล้านตัน ซึ่งยังไม่เกิดขึ้นจริง ดังนั้น จึงสรุปได้ว่าการขนส่งสินค้า ทำได้ดีกว่าเป้าหมายพอสมควร
- จำนวนสินค้าเป็นตัน-กม. เท่ากับ 3.8 พันล้านตัน-กม. ในปี 2544 เพิ่มขึ้นเป็น 3.9 พันล้านตัน-กม. ในปี 2545 และ 4.1 พันล้านตัน-กม. ในปี 2546 โดยมีอัตราขยายตัวเฉลี่ยร้อยละ 2.74 ต่อปี ซึ่งแสดงว่าโดยเฉลี่ยการรถไฟฯ ขนสินค้าในระยะทางสั้นลง และเมื่อเทียบกับเป้าหมายในตารางที่ 2.1.16 (รูปที่ 2.1.8) และรูปที่ 2.1.9 พบว่าการรถไฟฯ เพิ่มตัน-กม. ได้ในปี 2540 เมื่อเทียบกับเป้าหมายแต่หลังจากนั้น จำนวนตัน-กม. กลับลดลงต่ำกว่าเป้าหมายโดยเฉพาะปี 2548 ซึ่งคงมาจากสินค้าใหม่ที่ยังไม่เกิดขึ้นส่วนหนึ่ง แต่ถ้าไม่นับปี 2548 แล้วถือว่าตัน-กม. ที่เกิดขึ้นไม่ต่างจากเป้าหมายนัก

ตารางที่ 2.1.14 สถิติการขนส่งสินค้าทางรถไฟ

หน่วย : 1,000

	2544	2545	2546	2547	2548	2549
จำนวนสินค้า, ตัน	9,675	9,899	11,447	13,658	12,743	-
ตันกิโลเมตร	3,766,116	3,897,568	4,023,886	4,085,339	3,620,000	-

ที่มา: การรถไฟแห่งประเทศไทย

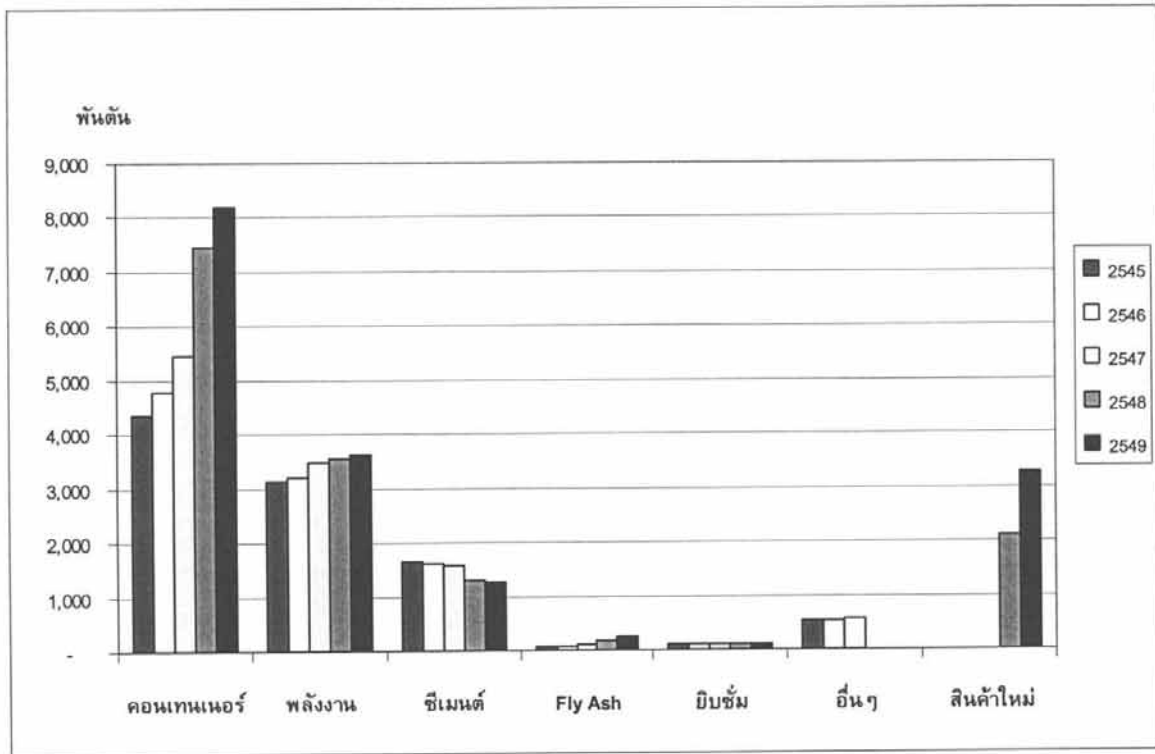
ตารางที่ 2.1.15 พยากรณ์ปริมาณการขนส่งสินค้า ในช่วงแผนฯ 9 ปี 2545-2549

หน่วย: พันตัน

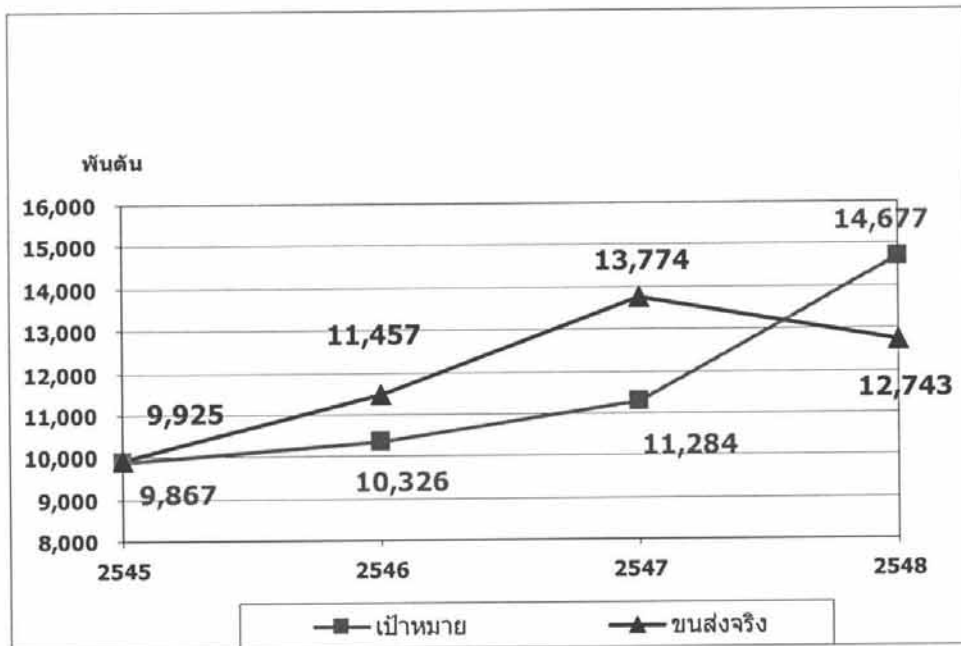
รายการ	2545	2546	2547	2548	2549
คอนเทนเนอร์					
ไอซีดี	3,483.6	3,697.6	4,339.8	6,509.8	7,152.0
แลนบริด	603.8	789.8	824.9	930.2	1,035.5
อื่นๆ	280.5	280.5	280.5		
รวม	4,367.9	4,767.9	5,445.2	7,440.0	8,187.5
พลังงาน					
ก๊าซแอลพีจี	606.4	606.4	813.8	813.8	813.8
น้ำมันดิบ	1,219.4	1,219.4	1,219.4	1,219.4	1,219.4
ผลิตภัณฑ์น้ำมัน	1,314.8	1,380.6	1,449.6	1,522.1	1,598.2
รวม	3,140.6	3,206.4	3,482.8	3,555.3	3,631.4
ซีเมนต์					
ซีเมนต์ผง	1,441.2	1,398.0	1,356.1	1,315.4	1,275.9
ซีเมนต์ถุง	222.9	229.6	236.5		
รวม	1,664.1	1,627.6	1,592.6	1,315.4	1,275.9
Fly Ash	64.8	84.2	113.7	164.9	240.0
ยิปซัม	95.8	98.7	101.6	104.7	107.8
อื่นๆ	533.8	540.8	548.0		
รวมสินค้าเดิม	9,867.0	10,325.6	11,283.9	12,580.3	13,442.6
สินค้าใหม่					
สินค้าอุปโภคบริโภค				796.9	956.3
ไปตราช				1,000.0	2,000.0
ขยะ				300.0	300.0
รวมสินค้าใหม่				2,096.9	3,256.3
รวมทั้งสิ้น	9,867.0	10,325.6	11,283.9	14,677.2	16,698.9

ที่มา : การรถไฟแห่งประเทศไทย

รูปที่ 2.1.6 พยากรณ์ปริมาณการขนส่งสินค้า ในช่วงแผนฯ 9 ปี 2545-2549



รูปที่ 2.1.7 การเปรียบเทียบการขนส่งสินค้ากับเป้าหมายเมื่อต้นแผนฯ



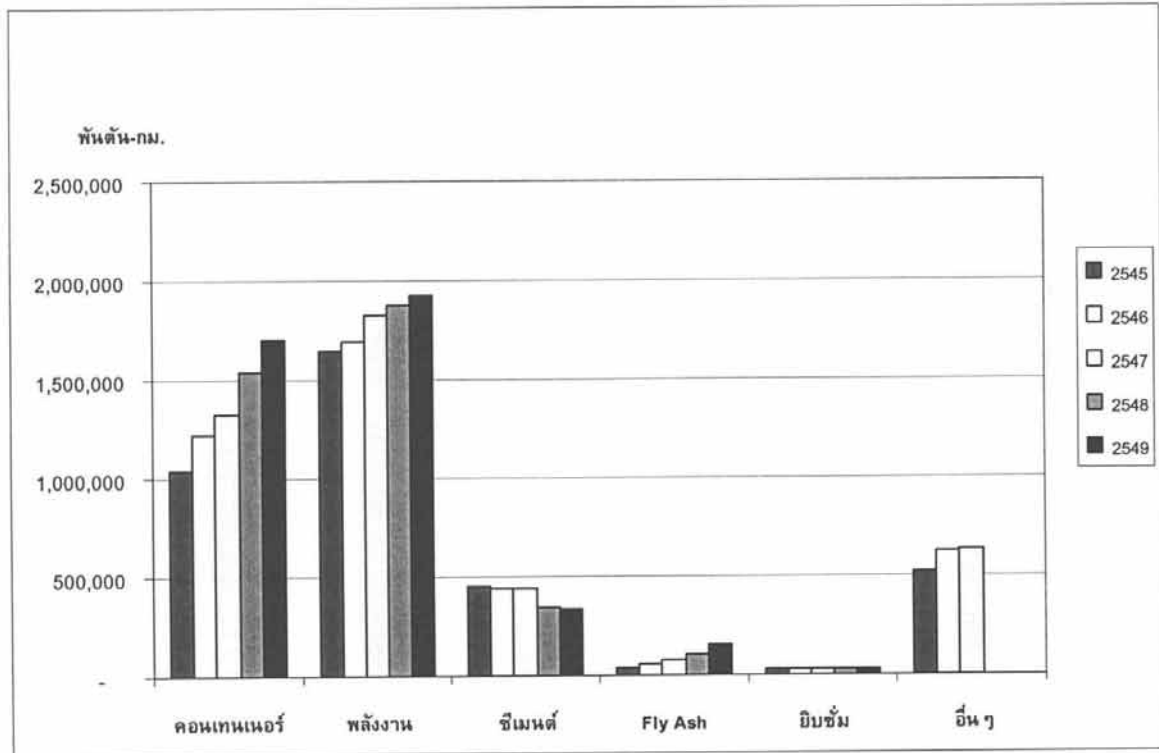
ตารางที่ 2.1.16 พยากรณ์ปริมาณการขนส่งสินค้า ในช่วงแผนฯ 9 ปี 2545-2549

หน่วย: พันตัน-กม.

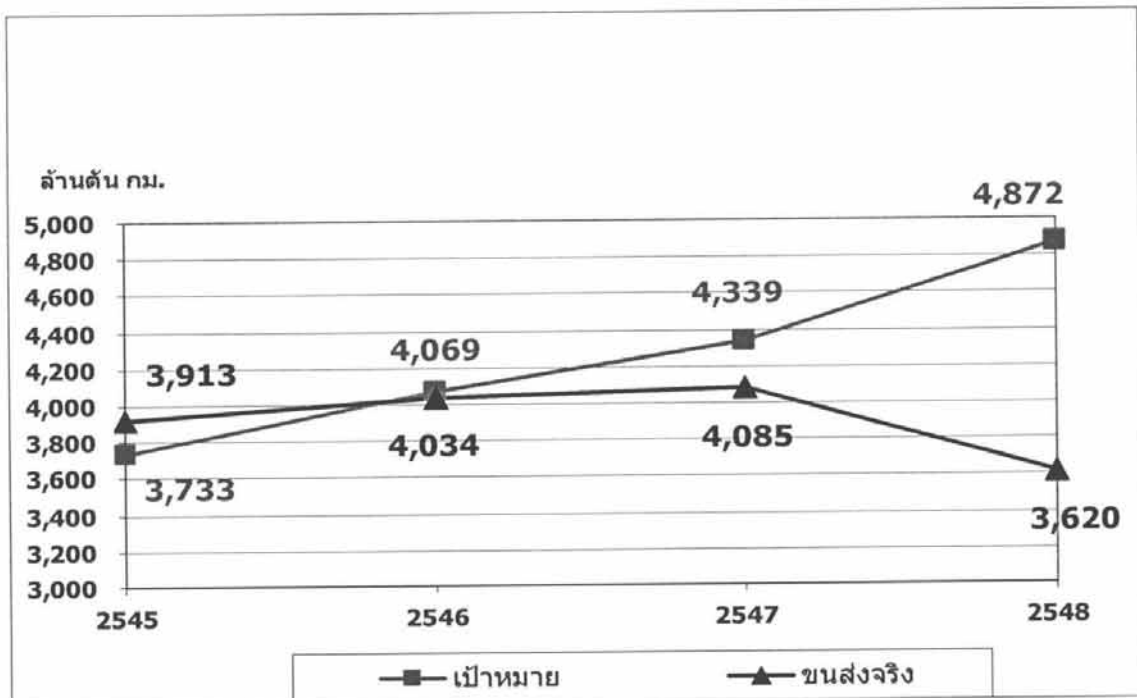
รายการ	2545	2546	2547	2548	2549
คอนเทนเนอร์					
ไอซีดี	411,139	436,404	512,201	768,301	844,097
แลนบริด	499,542	653,469	682,510	769,634	856,758
อื่นๆ	132,430	132,430	132,430		
รวม	1,043,111	1,222,303	1,327,141	1,537,935	1,700,855
พลังงาน					
ก๊าซแอลพีจี	298,342	298,342	400,354	400,354	400,354
น้ำมันดิบ	551,211	551,211	551,211	551,211	551,211
ผลิตภัณฑ์น้ำมัน	798,173	838,082	879,986	923,985	970,184
รวม	1,647,726	1,687,635	1,831,551	1,875,550	1,921,749
ซีเมนต์					
ซีเมนต์ผง	381,381	369,940	358,841	348,076	337,634
ซีเมนต์ถุง	74,517	76,753	79,055		
รวม	455,898	446,693	437,896	348,076	337,634
Fly Ash	42,618	55,403	74,795	108,452	157,863
ยิปซัม	26,923	27,731	28,563	29,419	30,302
อื่นๆ	516,290	629,240	639,001		
รวมสินค้าเดิม	3,732,566	4,069,005	4,338,947	3,899,432	4,148,403
สินค้าใหม่					
สินค้าอุปโภคบริโภค				523,037	625,196
ไปเตช				412,000	1,132,000
ขยะ				37,800	37,800
รวมสินค้าใหม่				972,837	1,794,996
รวมทั้งสิ้น	3,732,566	4,069,005	4,338,947	4,872,269	5,943,399

ที่มา: การรถไฟแห่งประเทศไทย

รูปที่ 2.1.8 พยากรณ์ปริมาณการขนส่งสินค้า ในช่วงแผนฯ 9 ปี 2545-2549



รูปที่ 2.1.9 การเปรียบเทียบการขนส่งสินค้ากับเป้าหมายเมื่อต้นแผนฯ



2.1.2.2 การขนส่งสินค้าแยกสายสินค้าและเทียบกับเป้าหมาย

ตารางที่ 2.1.17 แสดงถึงสถิติการขนส่งสินค้าเหมือนกันแยกสายสินค้า ซึ่งสรุปได้คือ

ก) คอนเทนเนอร์

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

ในกรณีของตัน-กม. การขนส่งคอนเทนเนอร์เท่ากับ 1 พันล้านตัน-กม. ในปี 2545 เพิ่มขึ้นเป็น 1.5 พันล้านตัน-กม. ในปี 2548 หรือมีอัตราเพิ่มร้อยละ 14.5 ต่อปี ซึ่งต่ำกว่าจำนวนตันแสดงว่าระยะทางการขนส่งโดยเฉลี่ยสั้นลง ทั้งนี้มีสาเหตุหลักมาจากสัดส่วนการขยายตัวของ การขนส่งภาคตะวันออกสูงกว่าเส้นทางระยะไกลอื่นๆ เช่น Landbridge ซึ่งขยายตัวในอัตราช้าลง แต่เมื่อเทียบกับเป้าหมายแล้วพบว่า อัตราตัน-กม.ที่เกิดขึ้นจริงใกล้เคียงกับเป้าหมายที่ตั้งไว้ (ดูตารางที่ 2.1.16)

ข) สินค้าพลังงาน

สินค้าพลังงานประกอบด้วยก๊าซหุงต้ม (แอล พี ก๊าซ) น้ำมันดิบ และผลิตภัณฑ์น้ำมัน ในกรณีของก๊าซหุงต้มปริมาณการขนส่งมีแนวโน้มคงที่ตลอดแผนฯ ที่ระดับประมาณ 5 แสนตัน ในขณะที่การขนส่งเป็นตัน-กม. ก็คงที่ด้วย ซึ่งแสดงว่าเป็นสินค้าที่อยู่ตัวทั้งปริมาณและเส้นทางเพราะมีลูกค้ารายเดียวคือ ปตท. ซึ่งขนส่งโดยรถไฟในปริมาณสม่ำเสมอไม่เพิ่มหรือลด เมื่อเทียบกับเป้าหมายแล้วจะต่ำกว่าเป้าค่อนข้างมากเพราะ การรถไฟฯ คาดว่าจะเพิ่มปริมาณการขนส่งได้ถึง 8 แสนตัน

ในกรณีของน้ำมันดิบปริมาณการขนส่งลดลงโดยตลอด รวมทั้งตัน-กม. ด้วย ส่วนหนึ่งเป็นเพราะผลผลิตจากแหล่งต้นทางที่สิริกิติ์ลดลง และการแข่งขันจากทางรถบรรทุก โดยปัจจุบันการขนส่งอยู่ที่ประมาณ 1.1 ล้านตัน ในขณะที่ได้ตั้งเป้าไว้ที่ 1.2 ล้านตัน ซึ่งถือว่าไม่ต่างกันมากนัก

ในกรณีผลิตภัณฑ์น้ำมัน ยอดการขนส่งค่อนข้างคงที่คล้ายๆ ก๊าซหุงต้ม และมียอดอยู่ที่ 1.3 ล้านตัน และตัน-กม. ก็ไม่เปลี่ยนแปลงมากนัก ยกเว้นปี 2548 ที่ยอดขาดตกเพราะราคาน้ำมันแพงจึงกระทบการขนส่งทางรถไฟบ้าง โดยที่การขนส่งไม่ต่ำกว่าเป้าที่ตั้งไว้มากนัก

ค) ซีเมนต์

เป็นสินค้าหลักตัวที่ 3 ของการรถไฟฯ ซึ่งมียอดการขนส่งคงที่ที่ประมาณ 1.6 ล้านตัน และตัน-กม. ก็คงที่ ซึ่งสินค้าหลักเหล่านี้มีลูกค้าและเส้นทางประจำ จึงไม่มีความผันผวนมากนัก อย่างไรก็ตามซีเมนต์เป็นสินค้าที่การรถไฟฯ ตั้งเป้าจะลดการขนส่งลง และจะเลิกการขนส่งซีเมนต์ดูในปี 2548 แต่การรถไฟฯ ในช่วงแผนฯ ยังขนส่งซีเมนต์ดูอยู่ประมาณ 1 แสนตัน ดังนั้น เมื่อเทียบกับเป้าแล้วจึงสูงกว่าเป้าที่ตั้งไว้

ง) สินค้าอื่นๆ

สินค้าอื่นๆ คือ สินค้าทั่วไป ซึ่งมีปริมาณค่อนข้างคงที่ที่ประมาณ 6 แสนตัน และสูงกว่าเป้าเล็กน้อย ซึ่งการรถไฟฯ คาดว่าจะมีปริมาณคงที่

จ) สินค้าใหม่

การรถไฟฯ คาดหวังว่าจะมีสินค้าใหม่เข้ามาในช่วงแผนฯ ได้แก่ ยิบซัม fly ash และที่สำคัญคือ สินค้าอุปโภค-บริโภค โปแตช และขยะที่จะเข้ามาในปี 2548 แต่ในทางปฏิบัติคาดว่าจะไม่เป็นไปตามเป้า เนื่องจากความไม่พร้อมของผู้จะขนส่งสินค้า เช่น การไม่ได้รับใบอนุญาตให้ทำโปแตช จากสาเหตุของผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม เป็นต้น

ตารางที่ 2.1.17 สถิติปริมาณการขนส่งสินค้าหมวดกัน บึงบรประมาณ 2544-2548

ชนิดสินค้า	ปริมาณ (ตัน)					ต้นทุนโลเมตร				
	2544	2545	2546	2547	2548	2544	2545	2546	2547	2548
คอนเทนเนอร์	3,981,505	4,060,044	5,770,564	8,187,999	7,702,993	992,010,341	1,091,193,613	1,260,706,009	1,645,887,625	1,504,443,517
-สายตะวันออก	3,097,627	3,056,834	4,779,140	6,792,867	6,308,251	365,520,033	360,706,191	563,938,514	801,558,247	744,373,597
-แลนด์บริด	596,398	655,477	503,233	680,602	740,285	491,568,318	553,105,375	470,548,478	577,467,070	482,213,602
-อื่น ๆ	287,480	347,733	488,191	714,530	654,457	134,921,990	177,382,047	226,219,017	266,862,308	277,856,318
ก่อสร้าง	1,673,152	1,977,840	1,895,346	1,758,862	1,617,960	456,322,092	576,309,863	589,920,677	491,223,262	437,045,909
-ปูนซีเมนต์สูง	220,577	281,883	320,178	179,657	112,641	73,473,787	100,628,324	129,233,733	62,597,355	33,598,295
-ปูนซีเมนต์ลง	1,452,575	1,695,957	1,575,168	1,579,205	1,505,319	382,848,305	475,681,539	460,686,944	428,625,907	403,447,614
พลังงาน	3,344,272	3,246,421	3,178,038	3,086,749	2,909,451	1,742,582,609	1,733,961,591	1,696,354,348	1,653,308,095	1,493,162,143
-ก๊าซแอลพีจี	574,608	512,352	515,712	564,288	581,520	284,933,616	269,528,256	267,783,753	291,767,424	284,698,656
-น้ำมันดิบ	1,446,171	1,297,068	1,209,044	1,144,267	1,135,858	653,709,888	585,894,242	543,175,848	516,774,378	513,969,233
-ผลิตภัณฑ์น้ำมัน	1,323,493	1,437,001	1,453,282	1,378,194	1,192,073	803,939,105	878,539,093	885,394,746	844,766,293	694,494,254
สินค้าอื่น ๆ	695,193	641,194	612,646	740,486	512,361	586,105,964	511,804,769	487,327,272	294,920,033	185,485,231
รวม	9,694,122	9,925,499	11,456,594	13,774,096	12,742,765	3,777,021,006	3,913,269,836	4,034,308,306	4,085,339,015	3,620,136,800

ที่มา: การรถไฟแห่งประเทศไทย

2.1.2.3 การเดินขบวนรถสินค้า

ตารางที่ 2.1.18 แสดงจำนวนขบวนรถสินค้าในช่วงปี 2545-2548 เมื่อเทียบกับปี 2544 ในปัจจุบันมีการเดินรถ 82 ขบวนต่อวัน เพิ่มขึ้นจาก 77 ขบวนในปี 2544 โดยเป็นรถดังนี้

- รถคอนเทนเนอร์	เพิ่ม	13 ขบวน
- รถซีเมนต์	คงที่	
- รถ LPG	คงที่	
- รถน้ำมันดิบ	ลดลง	1 ขบวน
- รถผลิตภัณฑ์น้ำมัน	เพิ่ม	1 ขบวน
- รถสินค้าทั่วไป	ลดลง	7 ขบวน

ดังนั้นการรถไฟฯ จึงได้เร่งรัดเพิ่มขบวนรถคอนเทนเนอร์เป็นพิเศษในช่วงแผนฯ และไปลดรถสินค้าทั่วไปลงมาก

ตารางที่ 2.1.19 แสดงถึงแผนงานของการรถไฟฯ ที่จะเพิ่มล้อเลื่อนของการขนส่งสินค้าในช่วงแผนฯ ซึ่งพบว่าการเพิ่มขบวนรถคอนเทนเนอร์สายตะวันออกเป็นไปตามแผน แต่การเพิ่มรถคอนเทนเนอร์ (Landbridge) ในภาคใต้ไม่เป็นไปตามแผน ส่วนการเพิ่ม บทต. และหัวรถจักรยังไม่มีข้อมูลในส่วนนี้

ตารางที่ 2.1.18 จำนวนขบวนรถสินค้าจำแนกตามประเภทรถสินค้าปีงบประมาณ 2544-2548

ขบวนรถสินค้า	2544	2545	2546	2547	2548
คอนเทนเนอร์	21	17	21	30	34
-สายตะวันออก	17	14	17	24	24
-แลนด์บริดจ์	4	3	4	6	5
-อื่น ๆ	na	na	na	na	5
ก่อสร้าง	14	14	14	14	13
-ปูนซีเมนต์	14	14	14	14	13
พลังงาน	22	21	22	22	22
-ก๊าซแอลพีจี	4	3	4	4	4
-น้ำมันดิบ	8	7	8	7	7
-ผลิตภัณฑ์น้ำมัน	10	11	10	11	11
สินค้าทั่วไป	20	21	20	11	13
รวม	77	73	77	77	82

ที่มา: การรถไฟแห่งประเทศไทย

หมายเหตุ: จำนวนขบวนรถคำนวณจากเที่ยววิ่งต่อปี ปี 2548 เป็นข้อมูลเบื้องต้น

ตารางที่ 2.1.19 แผนงานขนส่งสินค้า

ตัวชี้วัดเชิงปริมาณ

ผลผลิต (output)	หน่วยนับ	ปี				
		2545	2546	2547	2548	2549
1. เพิ่มขบวนรถคอนเทนเนอร์สายตะวันออก	ขบวน/วัน	22	34	34	34	34
2. รถบรรทุกคอนเทนเนอร์ Landbridge	ตู้/ขบวน	20	25	25	25	25
3. เพิ่มรถ บทด.	คัน	-	-	-	-	112
4. เพิ่มหัวรถจักร	คัน	-	-	-	-	2

2.1.3 สถิติที่เกี่ยวข้องอื่นๆ

ในส่วนนี้ได้สรุปสถิติที่เกี่ยวข้องกับการเดินรถไฟ 2 ด้าน คือ ด้านอุบัติเหตุ และ availability ของรถไฟ

2.1.3.1 Availability

ตารางที่ 2.1.20 แสดงข้อมูล availability รถประเภทต่างๆ ซึ่งสรุปได้ คือ

- รถจักรดีเซล availability ลดลง
- รถจักรดีเซลราง availability ลดลง
- รถโดยสาร availability ลดลง
- รถสินค้า availability ลดลง

ดังนั้น จะเห็นได้ว่า availability ของรถทุกประเภทลดลงตลอดในช่วงแผนฯ

2.1.3.2 อุบัติเหตุ

ตารางที่ 2.1.21 แสดงผลสรุปอุบัติเหตุของการเดินรถไฟในช่วงแผนฯ ซึ่งสรุปได้ คือ

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

จากอุบัติเหตุการเดินรถไฟ

ดังนั้นสถิติรถไฟตกรางมีแนวโน้มลดลง แต่อุบัติเหตุมีแนวโน้มรุนแรงขึ้นคือ จำนวนครั้งที่คนตายมากขึ้น เข้าใจว่าเป็นเรื่องของ illegal crossing ที่อาจจะมีถี่ขึ้น หรือข้อมูลการรายงานรถไฟตกราง กรณีที่ไม่มีผู้เสียชีวิต อาจะรายงานไม่ครบถ้วนสมบูรณ์

ตารางที่ 2.1.20 Availability ของรถจักรดีเซล รถดีเซลราง และรถโดยสาร

หน่วย : ร้อยละ

ประเภทรถ	2544	2545	2546	2547	2548
รถจักรดีเซล	77.43	76.46	70.97	68.99	65.18*
รถดีเซลราง	80.24	81.19	84.2	78.37	78.74**
รถโดยสาร	84.12	85.93	86.9	76.12	80.91**
รถสินค้า	93.08	88.05	85.89	88.08	79.24**

ที่มา การรถไฟแห่งประเทศไทย

* ข้อมูลถึงเดือน กันยายน 2548

** ข้อมูลถึงเดือน มิถุนายน 2548

ตารางที่ 2.1.21 สถิติจำนวนครั้งที่เกิดอุบัติเหตุและผลของอุบัติเหตุทางรถไฟ

ประเภทอุบัติเหตุ และผลของอุบัติเหตุ	จำนวนครั้งที่เกิดอุบัติเหตุ/ปี				
	2544	2545	2546	2547	2548
1. รถไฟตกราง (ครั้ง)	118	96	99	112	95
2. รถไฟหยุดกลางทาง (ครั้ง)	3,368	2,791	2,732	2,508	3,156
3. ผลของอุบัติเหตุเกี่ยวกับการเดินรถ (ครั้ง)	530	511	523	475	517
จำนวนคนบาดเจ็บ(คน)	297	335	381	434	504
จำนวนคนเสียชีวิต(คน)	197	178	169	146	193

ที่มา: การรถไฟแห่งประเทศไทย

2.1.4 ข้อเสนอแนะการปฏิบัติงานตามแผนวิสาหกิจ

ตารางที่ 2.1.22 แสดงผลสรุปของผลการปฏิบัติตามแผนวิสาหกิจของปีงบประมาณ 2548 ซึ่งแสดงร้อยละของการใช้งบประมาณตามแผนที่ตั้งไว้ในส่วนที่มีผลกระทบต่อ การเดินรถ ซึ่งสรุปได้ คือ

2.1.4.1 การขนส่งโดยสารเชิงพาณิชย์

- เป้าหมายโดยรวมคาดว่าจะยังไม่เสร็จสิ้นในช่วงแผนฯ และมีบางส่วนต้องไปเสร็จในแผนหน้า เช่น การดัดแปลงรถนอน และการจัดการรถจักร
- การจัดการดีเซลรางสายสุพรรณฯ คาดว่าจะเสร็จภายในแผน

2.1.4.2 การขนส่งสินค้า

- เป้าหมายส่วนใหญ่คาดว่าจะเสร็จได้ในแผน ทั้งการจัดการรถ บตต. และรถดีเซล และการจัดหาโบกี้สินค้า

2.1.4.3 การเพิ่มความพึงพอใจลูกค้า

- คาดว่าจะเสร็จตามเป้าหมายภายในแผน ในส่วนของการติดตั้งสุขาระบบปิดให้รถโดยสาร แต่ส่วนอื่นๆ จะไปเสร็จสิ้นในแผนฯ ต่อไป

ตารางที่ 2.1.22 แผนปฏิบัติการตามแผนวิสาหกิจ ประจำปีงบประมาณ 2548

แผนงาน/โครงการ/กิจกรรม	ผลงาน สะสม 2547	เป้าหมาย 2548	เป้าหมาย 2549	2550 เป็นต้นไป
แผนงานหลักที่ 2 แผนธุรกิจหลัก				
2.1 แผนงานขนส่งผู้โดยสารเชิงพาณิชย์				
2.1.1 งานปรับปรุงการเดินขบวนรถโดยสารทางไกล (1) ดัดแปลงและปรับปรุงรถ บนท. เป็นรถ บนท.ป. จำนวน 66 คัน เป้าหมาย ดัดแปลงรถนอนชั้น 2 เป็นรถนอนชั้น 2 ปรับอากาศ จำนวน 66 คัน (งบ 316.8 ล้านบาท)	10	25	35.46	29.54
2.1.3 แผนการจัดเดินขบวนรถโดยสารทางไกล 6 ขบวน เป้าหมาย จัดหารถจักร 7 คัน รถกำลังไฟฟ้า 7 คัน บนท.ป 7 คัน บนท.ป 76 คัน และ บกข.ป 7 คัน เพื่อเดินขบวนรถพิเศษ ในทางสายเหนือ สายตะวันออกเฉียงเหนือและสายใต้ เส้นทางละ 2 ขบวน/วัน (งบประมาณ 3,769 ล้านบาท)	-	10	60	30
2.1.4 แผนงานรถนำเที่ยว (1) จัดเดินขบวนรถดีเซลรางธรรมดาเส้นทางกรุงเทพ-สุพรรณบุรี ในวันหยุด เสาร์-อาทิตย์ เป้าหมาย จัดเดินขบวนรถดีเซลรางธรรมดาในเส้นทาง กรุงเทพ-สุพรรณบุรี ในวันเสาร์	40	60		
2.3 แผนงานขนส่งสินค้า				
2.3.1 งานเพิ่มประสิทธิภาพการให้บริการขนส่งคอนเทนเนอร์ (1) จัดหารถ บทด. จำนวน 112 คัน เป้าหมาย จัดหารถโบกี้บรรทุกสินค้า จำนวน 112 คัน เดินรถระหว่าง ICD ลาดกระบัง และท่าเรือแหลมฉบัง โดยเริ่มต้นที่ 34 ขบวน วันละ 4 ขบวน (งบ 273.46 ล้านบาท)	39.4	60.6		
(2) จัดหารถจักรดีเซล จำนวน 7 คัน เป้าหมาย จัดหารถจักรดีเซล จำนวน 7 คัน (งบประมาณ 630 ล้านบาท)	8.75	44.25	47	

ตารางที่ 2.1.22 แผนปฏิบัติการตามแผนวิสาหกิจ ประจำปีงบประมาณ 2548 (ต่อ)

แผนงาน/โครงการ/กิจกรรม	ผลงาน สะสม 2547	เป้าหมาย 2548	เป้าหมาย 2549	2550 เป็นต้นไป
<p>2.3.4 แผนงานเพิ่มประสิทธิภาพการขนส่งสินค้าทั่วไป</p> <p>(2) จัดหารถโบกี้บรรทุกตู้สินค้า 284 คัน</p> <p>เป้าหมาย จัดหารถ บทด. จำนวน 284 คัน เพื่อสนับสนุนการเดินขบวนรถ Domestic Container ทั่วประเทศวันละ 6 ขบวนตามสถานีสำคัญ</p>	-	40	60	-
<p>2.4 แผนงานเพิ่มความพึงพอใจให้แก่ลูกค้า</p> <p>2.4.1 กลุ่มผู้ใช้บริการโดยสาร</p> <p>(2) การปรับปรุงการบริการ</p> <p>2.1 ติดตั้งสุขาปิดให้กับริดโดยสาร จำนวน 44 คัน</p> <p>เป้าหมาย ติดตั้งสุขาปิดให้กับริดโดยสาร จำนวน 44 คัน (งบประมาณ 78.70 ล้านบาท)</p> <p>2.2 แผนงานจัดให้มีป้ายเตือนเพื่อป้องกันอันตรายของผู้โดยสาร</p> <p>เป้าหมาย จัดให้มีป้ายเตือนเพื่อป้องกันอันตรายของผู้โดยสาร ทั้งที่สถานีและขบวนรถ</p> <p>2.3 แผนงานจัดให้มีมาตรการ เพื่อป้องกันเหตุอันตรายที่ถนน</p> <p>เสมอระดับทางที่ไม่มีเครื่องกั้นถนน และไม่ใช้ทางลักผ่าน</p> <p>เป้าหมาย จัดให้มีมาตรการป้องกันเหตุอันตรายระหว่างขบวนรถไฟกับขบวนพาหนะที่ถนนเสมอระดับทางที่มีการจราจรหนาแน่นและมีความเสี่ยงสูง โดยวิธีการอย่างหนึ่งอย่างใด หรือดำเนินการควบคู่กัน ดังนี้</p> <ul style="list-style-type: none"> - ติดตั้งสัญญาณไฟเตือน - ติดตั้งป้ายเตือน - จัดทำลูกระนาด (Rumble Stripe) 	18	47.4	34.6	-
	-	-	70	30
	-	-	40	60

ตารางที่ 2.1.22 แผนปฏิบัติการตามแผนวิสาหกิจ ประจำปีงบประมาณ 2548 (ต่อ)

แผนงาน/โครงการ/กิจกรรม	ผลงาน สะสม 2547	เป้าหมาย 2548	เป้าหมาย 2549	2550 เป็นต้นไป
<p>2.4 แผนการปรับปรุงภูมิทัศน์สถานีรถไฟ</p> <p>เป้าหมาย - ให้มีการแข่งขันการปรับปรุงพัฒนาความสวยงามและความสะอาดของสถานีบริการรถไฟ โดยความสมัครใจ</p> <p>- ให้รางวัลแก่ผู้ชนะการแข่งขัน โดยพิจารณาคัดเลือกดังนี้</p> <ul style="list-style-type: none"> - ระดับแขวง 168 แห่ง - ระดับเขต 20 แห่ง - ระดับฝ่าย 4 แห่ง 	-	-	60	40
<p>2.5 แผนการปรับปรุงห้องรับรอง VIP</p> <p>เป้าหมาย ปรับปรุงจัดทำห้องรับรอง VIP เพื่ออำนวยความสะดวกให้กับผู้ใช้บริการชั้นดี รวม 8 แห่ง ได้แก่ อุบลราชธานี นครศรีธรรมราช ทุ่งสง นครสวรรค์ ขอนแก่น อุตรธานี ชุมพร และสุราษฎร์ธานี (งบประมาณ 960,000 บาท)</p> <p>(4) การส่งเสริมการตลาด</p>	-	-	60	40
<p>4.1 เคาะประตูบ้านเชิญชวนชาวไทยนั่งรถไฟเที่ยว</p> <p>เป้าหมาย จัดเจ้าหน้าที่การตลาดไปพบปะลูกค้าตามองค์กร บริษัท สถานศึกษา เพื่อเสนอโปรแกรมการท่องเที่ยวและเดินทางทางรถไฟให้แก่พนักงานในหน่วยงานเหล่านั้น</p>	-	100	-	-

2.2 ด้านการลงทุน

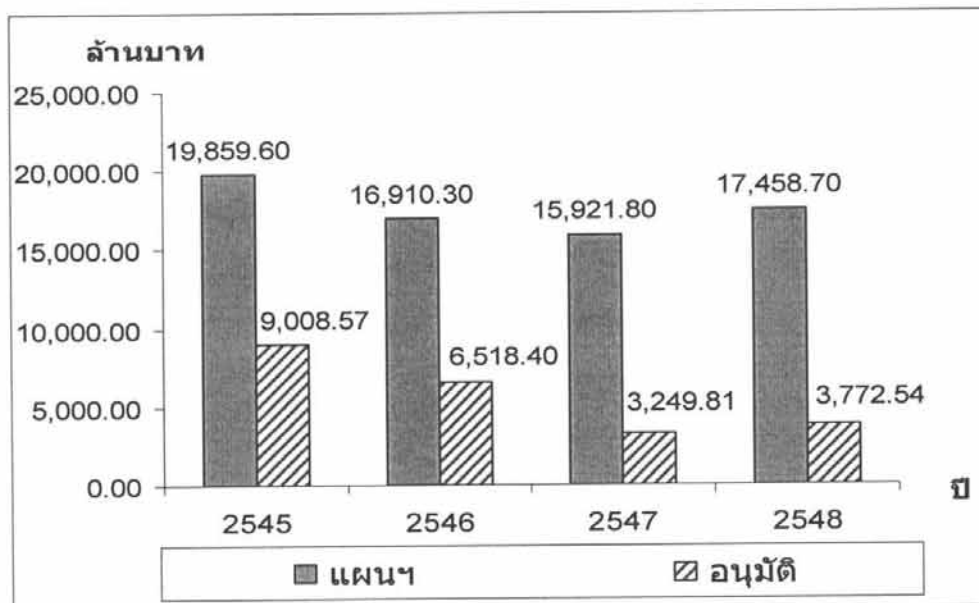
การประเมินผลการดำเนินงานของการรถไฟฯ ด้านรายจ่ายการลงทุนในโครงสร้างพื้นฐานจะพิจารณาเปรียบเทียบงบลงทุนที่กำหนดไว้ในแผนวิสาหกิจฯ กับงบประมาณการลงทุนของการรถไฟฯ ในแต่ละปี ซึ่งการดำเนินงานของการรถไฟฯ ควรสอดคล้องกับรายละเอียดตามแผนวิสาหกิจฯ พ.ศ. 2545-2549 ที่กำหนดไว้ แต่ในทางปฏิบัติ ผลการดำเนินงานของการรถไฟฯ ไม่เป็นไปตามที่กำหนดไว้ตามแผนวิสาหกิจฯ ซึ่งจำเป็นต้องวิเคราะห์หาสาเหตุที่เป็นปัญหาและอุปสรรคของการดำเนินงานที่ผ่านมา

2.2.1 โครงการลงทุนภายใต้แผนฟื้นฟูและพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน

แผนวิสาหกิจฯ พ.ศ. 2545-2549 ได้กำหนดงบลงทุนของการรถไฟฯ ไว้ในแผนฟื้นฟูและพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน โดยมีรายละเอียดดังนี้

- ก) โครงการเสริมความมั่นคงทางรถไฟ ประกอบด้วยโครงการย่อย 7 โครงการ โดยใช้เงินลงทุนจากรัฐบาลทั้งหมด
- ข) โครงการปรับปรุงทางรถไฟ เป็นการปรับปรุงทางรถไฟระยะที่ 4-6 โดยใช้เงินกู้ในประเทศ และเงินกู้จาก JBIC
- ค) โครงการติดตั้งเครื่องกั้นถนนและระบบอาณัติสัญญาณ โดยมีรัฐบาลเป็นแหล่งเงินทุนหลัก
- ง) โครงการตามนโยบายด้านการคมนาคมและขนส่งของชาติ ประกอบด้วย 5 โครงการย่อย โดยใช้เงินลงทุนจากรัฐบาล และเงินกู้จากทั้งในและต่างประเทศ

รูปที่ 2.2.1 โครงการลงทุนภายใต้แผนฟื้นฟูและพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน



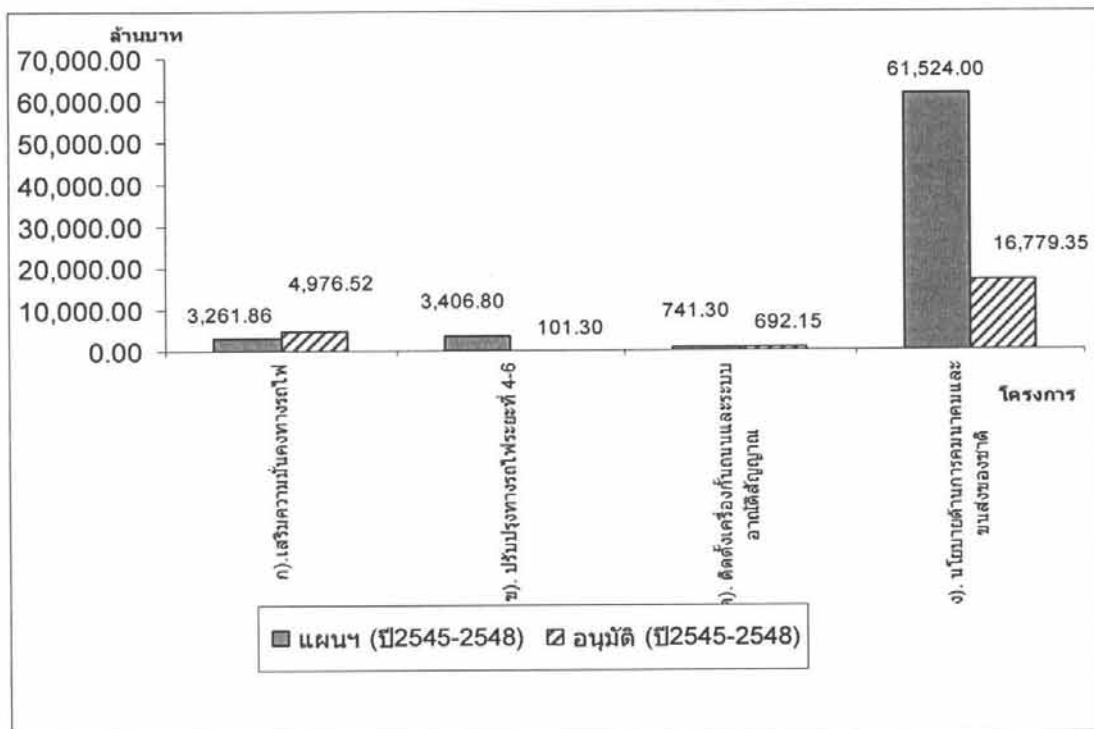
จากรายละเอียดในรูปที่ 2.2.1 จะเห็นได้ว่า ในภาพรวม การจัดสรรงบลงทุนตามจริงโดยรวมแล้วน้อยกว่างบลงทุนที่กำหนดไว้ตามแผนวิสาหกิจฯ มาก โดยวงเงินที่ได้รับอนุมัติจริงมีจำนวนน้อยกว่าที่ตั้งเป้าไว้ตามแผนฯ โดยเฉพาะในปี 2547 วงเงินที่ได้รับการอนุมัติคิดเป็นหนึ่งในห้าของวงเงินที่ตั้งเป้าไว้เท่านั้น ในขณะที่ใน

ปี 2545 วงเงินที่ได้รับการอนุมัติน้อยกว่าครึ่งหนึ่งของวงเงินที่ตั้งเป้าไว้ ส่วนในปี 2546 และ 2548 วงเงินที่ได้รับการอนุมัติคิดเป็นหนึ่งในสามของวงเงินที่ตั้งเป้าไว้ ทั้งนี้เนื่องมาจากมีความล่าช้าในการอนุมัติโครงการลงทุนหลายโครงการเนื่องจากการเปลี่ยนแปลงในระดับนโยบาย

2.2.2 งบลงทุนภายใต้แผนวิสาหกิจ และงบลงทุนที่ได้รับอนุมัติจริงในปี 2545-2549

หากพิจารณาในรายละเอียดแต่ละโครงการข้างต้นตามที่ปรากฏในรูปที่ 2.2.2 ด้านล่างจะเห็นได้ว่า ก) โครงการเสริมความมั่นคงทางรถไฟ และ ค) โครงการติดตั้งเครื่องกั้นถนนและระบบอาณัติสัญญาณ ได้รับการงบประมาณในจำนวนที่ใกล้เคียงกับงบที่ตั้งเป้าไว้ ในขณะที่โครงการอีก 2 โครงการ คือ ข) โครงการปรับปรุงทางรถไฟระยะที่ 4 – 6 และ ง) โครงการตามนโยบายด้านการคมนาคมและขนส่งของชาติ ได้รับการจัดสรรงบประมาณน้อยมากเมื่อเทียบกับงบที่ตั้งเป้าไว้ โดยเฉพาะโครงการตามนโยบายด้านการคมนาคมและขนส่งของชาติ ได้รับอนุมัติเพียง 16,779.35 ล้านบาท ในขณะที่งบลงทุนที่ตั้งเป้าไว้ตามแผนฯ สำหรับโครงการนี้มีจำนวนเงินสูงถึง 61,524 ล้านบาท

รูปที่ 2.2.2 การเปรียบเทียบงบลงทุนในรายโครงการ



2.2.3 ปัญหาและอุปสรรคของการดำเนินงานด้านการลงทุน

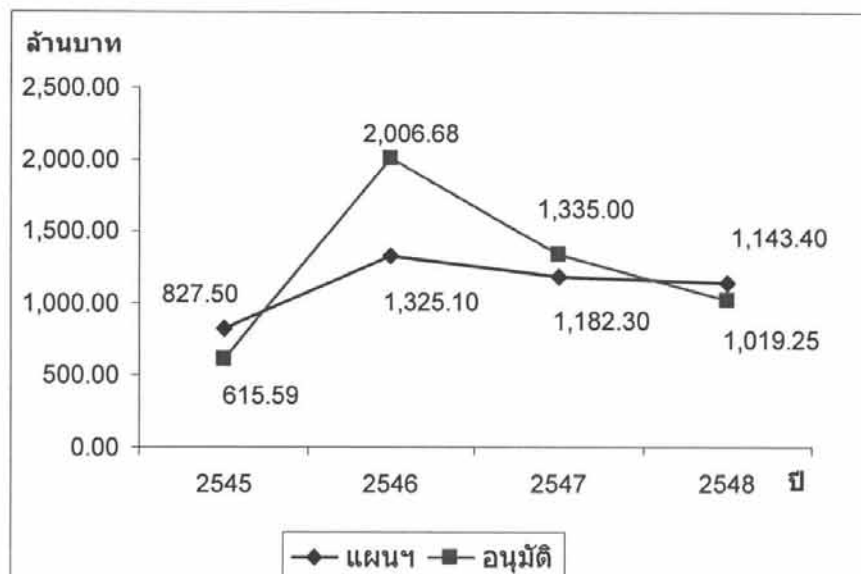
แผนปฏิบัติการของการรถไฟฯ ที่กำหนดขึ้นภายใต้แผนวิสาหกิจ สำหรับการดำเนินงานตามโครงการด้านการลงทุนในแต่ละปี หากพิจารณาเปรียบเทียบกับงบประมาณลงทุนที่ได้รับการอนุมัติ พบว่า ถึงแม้จำนวนงบลงทุนที่ได้รับการอนุมัติไม่เป็นไปตามที่ได้กำหนดไว้ในแผนวิสาหกิจ แต่การอนุมัติงบลงทุนตามแผนปฏิบัติการของการรถไฟฯ ยังให้ความสำคัญกับแผนฟื้นฟูและพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานโดยเฉพาะโครงการก่อสร้างทางคู่ในเส้นทางรถไฟชานเมืองที่ได้รับการจัดสรรงบประมาณค่อนข้างมากและเป็นจำนวนที่ใกล้เคียงกับที่ตั้งไว้ตามแผนวิสาหกิจ

อย่างไรก็ตาม การดำเนินงานตามโครงการภายใต้แผนฟื้นฟูและพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานเป็นไปด้วยความล่าช้าและยังไม่เป็นไปตามที่ตั้งเป้าไว้ ซึ่งสาเหตุหลักของแต่ละโครงการสามารถสรุปได้ดังนี้

ก) โครงการเสริมความมั่นคงทางรถไฟ

โครงการเสริมความมั่นคงทางรถไฟเป็นโครงการที่ได้รับการจัดสรรงบประมาณมากกว่าที่ตั้งเป้าไว้ตามแผนฯ ในบางปีเนื่องจากแผนงานของโครงการเสริมความมั่นคงทางรถไฟเป็นแผนระยะยาวที่ต้องดำเนินการรายปีจึงได้รับการจัดสรรงบลงทุนอย่างต่อเนื่อง การดำเนินงานตามโครงการเสริมความมั่นคงทางรถไฟส่วนใหญ่อยู่ระหว่างขั้นตอนการดำเนินงาน ซึ่งความล่าช้าของการดำเนินการเกิดจากขั้นตอนการจัดจ้างหน่วยงานเพื่อจัดหาไม้หมอนให้การรถไฟฯ (รูปที่ 2.2.3)

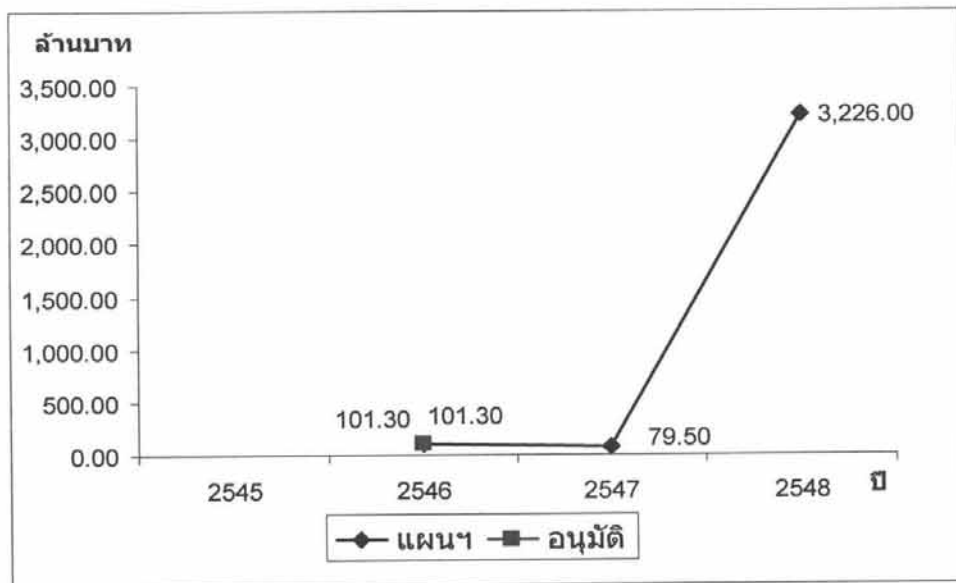
รูปที่ 2.2.3 การเปรียบเทียบงบลงทุนโครงการเสริมความมั่นคงทางรถไฟ



ข) โครงการปรับปรุงทางรถไฟระยะที่ 4-6

ภายหลังการดำเนินการตามโครงการปรับปรุงทางระยะที่ 1-3 การรถไฟฯ ยังเหลือทางประธานสายเหนือ สายใต้ และสายตะวันออกเฉียงเหนือที่ยังเป็นรางเก่ารอการซ่อมแซมอยู่อีก จึงจำเป็นต้องดำเนินโครงการปรับปรุงทางระยะที่ 4-6 ต่อเนื่องจากโครงการปรับปรุงทางระยะที่ 1-3 รวมระยะทาง 813 กิโลเมตร อย่างไรก็ตาม เนื่องจากกระทรวงคมนาคมมีมติให้เลื่อนการดำเนินงานตามโครงการนี้ออกไปโดยให้การรถไฟฯ นำกลับมาทบทวนใหม่ ทำให้โครงการนี้ไม่ได้รับการจัดสรรงบประมาณจากภาครัฐในช่วงปี 2545-2548 ยกเว้นในปี 2546 ที่ได้รับงบประมาณมาจำนวน 101.30 ล้านบาท เป็นค่าสำรวจออกแบบรายละเอียดการปรับปรุงทางระยะที่ 4-6 อนึ่ง ในปัจจุบัน การรถไฟฯ ได้นำเสนอโครงการนี้ไว้เป็นส่วนหนึ่งในโครงการลงทุนตามแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบโลจิสติกส์ทางภาคพื้น (รูปที่ 2.2.4)

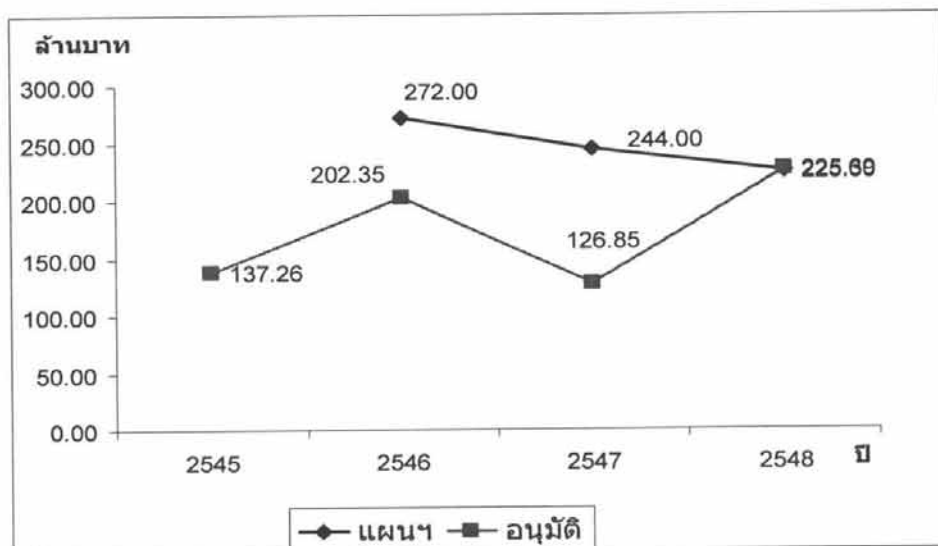
รูปที่ 2.2.4 การเปรียบเทียบงบลงทุนโครงการปรับปรุงทางรถไฟ



ค) โครงการติดตั้งเครื่องกั้นถนนและระบบอาณัติสัญญาณ

การรถไฟฯ ดำเนินการพัฒนาบบอาณัติสัญญาณอย่างต่อเนื่องโดยการใช้ระบบการควบคุมการเดินรถที่มีประสิทธิภาพสูงทดแทนระบบห้วงเพื่อช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการใช้ทาง โดยงบประมาณที่ได้รับจัดสรรมีจำนวนที่ใกล้เคียงกับที่ตั้งเป้าไว้ตามแผน และการดำเนินงานตามโครงการติดตั้งเครื่องกั้นถนนและระบบอาณัติสัญญาณส่วนใหญ่เป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้ (รูปที่ 2.2.5)

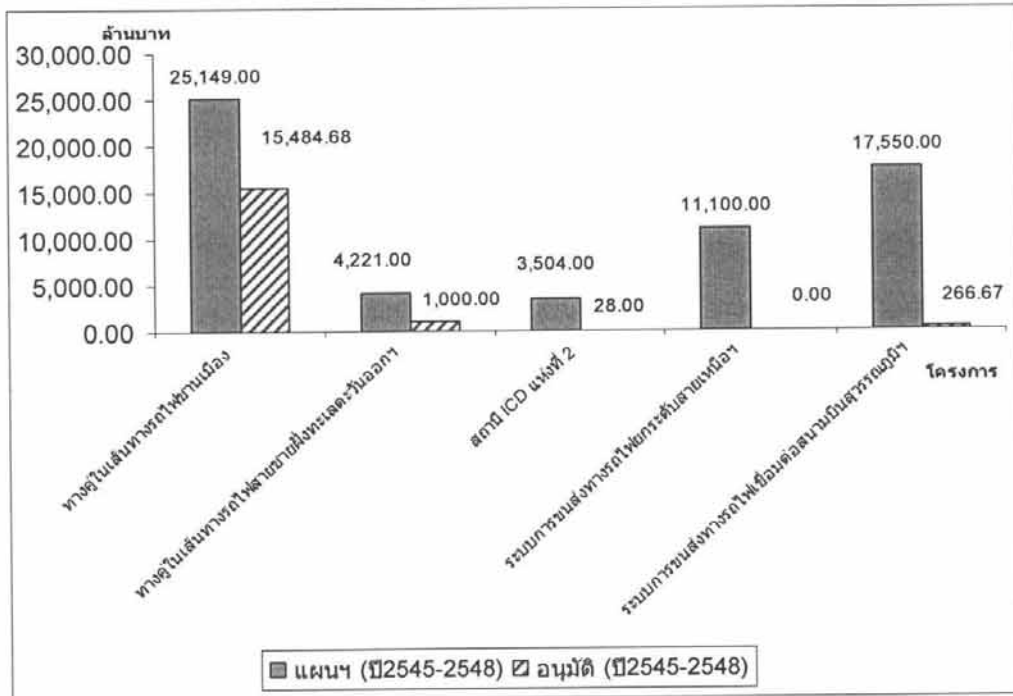
รูปที่ 2.2.5 การเปรียบเทียบงบลงทุนโครงการติดตั้งเครื่องกั้นถนนและระบบอาณัติสัญญาณ



ง) โครงการตามนโยบายด้านการคมนาคมและขนส่งของชาติ

โครงการตามนโยบายด้านการคมนาคมและขนส่งของชาติ ประกอบด้วยโครงการย่อยทั้งหมด 5 โครงการ ดังแสดงในรูปที่ 2.2.6 ข้างล่างนี้ ซึ่งจากทั้ง 5 โครงการย่อยจะเห็นได้ว่ามีเพียงโครงการเดียวที่ได้รับการจัดสรรงบประมาณมาบางส่วนทุกปี ได้แก่ โครงการทางคู่ในเส้นทางรถไฟชานเมือง และอีก 3 โครงการได้รับการจัดสรรงบประมาณมาเพียงบางปี ได้แก่ โครงการก่อสร้างทางคู่ในเส้นทางรถไฟสายชายฝั่งทะเลตะวันออกช่วงฉะเชิงเทรา – ศรีราชา – แหลมฉบัง โครงการก่อสร้างระบบการขนส่งทางรถไฟเชื่อมต่อสนามบินสุวรรณภูมิช่วงพญาไท – สนามบินสุวรรณภูมิ และโครงการก่อสร้างสถานี ICD แห่งที่ 2 ซึ่งส่วนใหญ่เป็นค่าสำรวจออกแบบรายละเอียดการก่อสร้าง ในขณะที่โครงการก่อสร้างระบบการขนส่งทางรถไฟยกระดับสายเหนือช่วงบางซื่อ – รังสิต บางซื่อ – ดลิ่งชัน ไม่ได้รับการจัดสรรงบประมาณในช่วงปี 2545-2548 เลย (ดูรายละเอียดในรายโครงการในรูปที่ 2.2.7)

รูปที่ 2.2.6 การเปรียบเทียบงบลงทุนโครงการตามนโยบายด้านการคมนาคมและขนส่งของชาติ



- โครงการก่อสร้างทางคู่ในเส้นทางรถไฟชานเมือง ประกอบด้วยการก่อสร้างทางคู่หลายเส้นทางพร้อมกับการติดตั้งระบบอาณัติสัญญาณ ซึ่งงานทางคู่สายรังสิต-บ้านภาชี เสร็จสมบูรณ์แล้ว ในขณะที่ทางคู่สายอื่น ส่วนใหญ่อยู่ระหว่างขั้นตอนการติดตั้งระบบอาณัติสัญญาณ
- โครงการก่อสร้างทางคู่ในเส้นทางรถไฟสายชายฝั่งทะเลตะวันออกช่วงฉะเชิงเทรา – ศรีราชา-แหลมฉบัง เป็นการก่อสร้างทางคู่ช่วงฉะเชิงเทรา ไปศรีราชา จนถึงท่าเรือแหลมฉบัง ซึ่งจะช่วยให้ประสิทธิภาพการขนส่งในเส้นทางรถไฟสายตะวันออก อีกทั้งจะช่วยแก้ปัญหาคอขวดที่เกิดจากทางเดี่ยวช่วงระหว่างสถานีแหลมฉบังถึงท่าเรือแหลมฉบัง ระยะทางประมาณ 6-8 กิโลเมตร โครงการนี้เป็นโครงการหนึ่งที่บรรจุไว้ในโครงการลงทุนตามแผนยุทธศาสตร์การพัฒนา ระบบ Logistics ทางภาคพื้น คณะรัฐมนตรีเห็นชอบให้ดำเนินโครงการเมื่อ 20 กรกฎาคม 2547

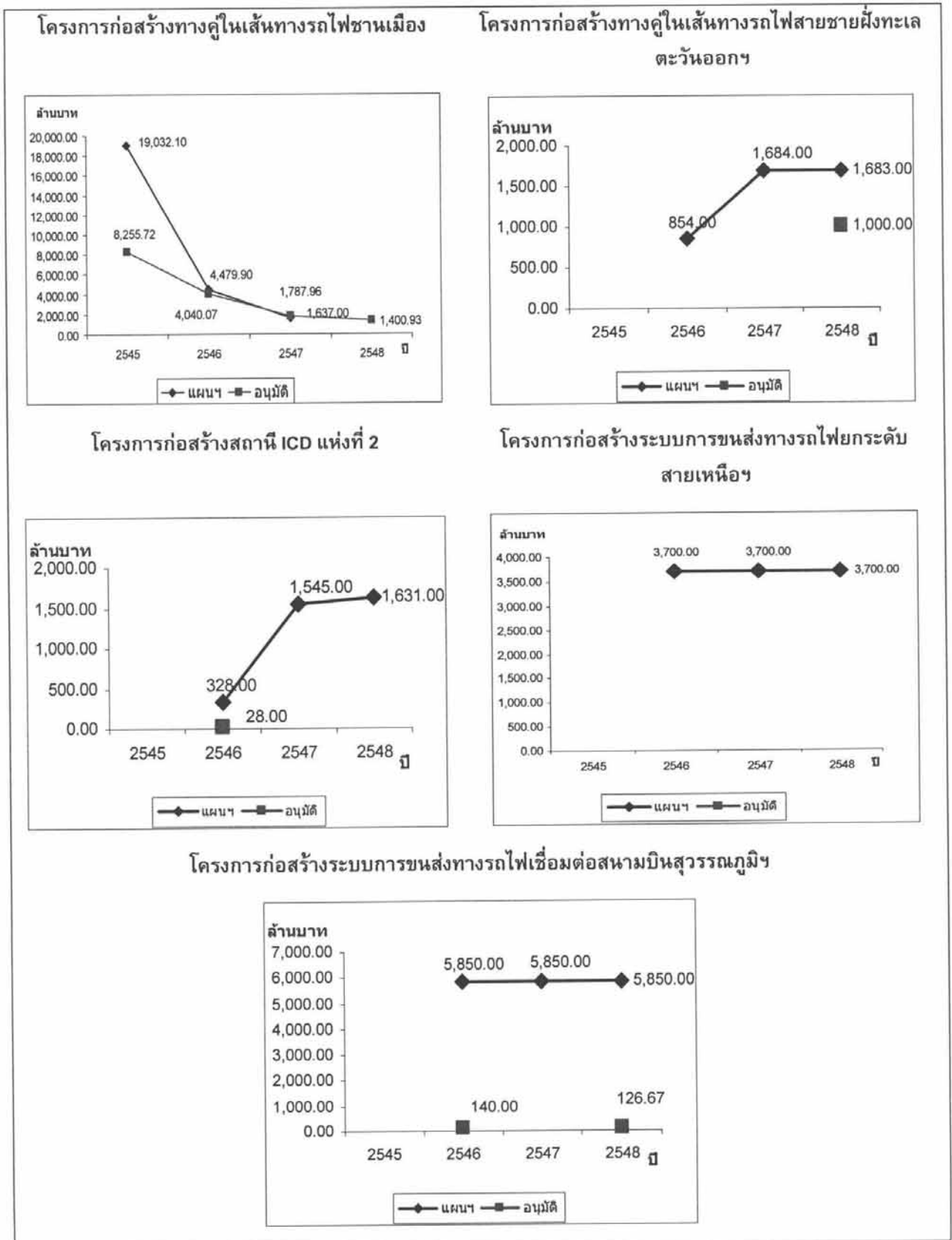
ในวงเงินลงทุน 5,235 ล้านบาท แต่เมื่อเดือนกันยายน 2548 ได้มีการลงนามในบันทึกข้อตกลงความร่วมมือ (MOU) ระหว่างรัฐบาลไทยกับรัฐบาลสาธารณรัฐประชาชนจีน โดยทั้งสองฝ่ายได้ตกลงให้ความร่วมมือด้านการดำเนินโครงการโดยวิธี Barter Trade แบบ G to G basis เพื่อแลกเปลี่ยนสินค้าทางการเกษตรของประเทศไทยกับสินค้าและบริการของจีน โดยโครงการทางคู่เป็นโครงการหนึ่งในหลายๆ โครงการที่สาธารณรัฐประชาชนจีนสนใจ และบริษัท China Northern Locomotive & Rolling Stock Industry Corp., (CNR) จากจีนได้เสนอที่จะดำเนินโครงการก่อสร้างทางคู่ช่วงฉะเชิงเทรา - ศรีราชา - แหลมฉบังนี้ แต่ยังไม่มีความคืบหน้าของการดำเนินการ ปัจจุบัน คกร. ได้มีมติเมื่อ 23 พฤษภาคม 2549 ให้การรถไฟฯ รับผิดชอบการประกวดราคาโครงการดังกล่าวโดยวิธี e-Auction ตามระเบียบต่อไป เนื่องจากเป็นโครงการที่มีความจำเป็นเร่งด่วน และได้รับการจัดสรรเงินงบประมาณแผ่นดินประจำปี 2548 และ 2549 มาด้วยแล้ว คาดว่าจะสามารถออกประกาศประกวดราคาได้ในเร็วๆ นี้ หลังจาก คกร. ให้ความเห็นชอบ TOR และเอกสารประกวดราคา อย่างไรก็ตาม การรถไฟฯ จะได้เชิญบริษัท CNR มาร่วมการประชุมในครั้งนี้ด้วย

- โครงการก่อสร้างสถานี ICD แห่งที่ 2 กระทรวงคมนาคมให้การรถไฟฯ ทำการศึกษาทบทวนความเหมาะสมและผลกระทบของการก่อสร้างสถานี ICD แห่งที่ 2 ที่ลาดกระบัง รวมทั้งศึกษาเปรียบเทียบความเหมาะสมในการก่อสร้างสถานี ICD แห่งที่ 2 ในพื้นที่อื่น เช่น บริเวณนครนายกหรือแก่งคอย ซึ่งผลจากการเปลี่ยนแปลงนโยบายของรัฐบาลทำให้การดำเนินงานในช่วงที่ผ่านมาไม่เป็นไปตามแผนงานที่กำหนดไว้ โดยโครงการนี้เป็นโครงการหนึ่งที่บรรจุไว้ในโครงการลงทุนตามแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบโลจิสติกส์ทางภาคพื้นเช่นกัน
- โครงการก่อสร้างระบบการขนส่งทางรถไฟยกระดับสายเหนือช่วงบางซื่อ - รังสิต บางซื่อ-ตลิ่งชัน เป็นเส้นทางสายสีแดงภายใต้โครงการเม็กกะโปรเจกต์ของรัฐบาล ซึ่งนโยบายเดิมกำหนดให้สถานีบางซื่อเป็นศูนย์กลาง แต่กระทรวงคมนาคมมีนโยบายให้ก่อสร้างระบบรถไฟฟ้าเพียงระบบเดียวก่อนในขั้นต้น
- โครงการก่อสร้างระบบการขนส่งทางรถไฟเชื่อมต่อนานาชาติสุวรรณภูมิช่วงพญาไท - สุวรรณภูมิ คณะรัฐมนตรีมีมติเมื่อเดือนมิถุนายน 2547 ให้ดำเนินการก่อสร้างโครงการได้ และมีมติเพิ่มเติมเมื่อเดือนสิงหาคม 2547 โดยกำหนดว่าเมื่อถึงกำหนดแล้วเสร็จของโครงการแล้ว ยังไม่สามารถหาข้อยุติของรูปแบบการระดมทุนของโครงการในภาพรวมของระบบขนส่งมวลชนระบบรางได้ มติดังกล่าวอนุมัติให้การรถไฟฯ สามารถหาแหล่งเงินกู้ที่เหมาะสม โดยความเห็นชอบจากกระทรวงการคลังเพื่อนำมาชำระค่าก่อสร้างและค่าใช้จ่ายทางการเงินพร้อมดอกเบี้ยคืนให้เอกชน โดยให้กระทรวงการคลังค้ำประกัน รวมทั้งให้กระทรวงการคลังดำเนินการอื่นที่จำเป็นเพื่อให้สามารถชำระค่าก่อสร้างและค่าใช้จ่ายทั้งปวงคืนให้แก่เอกชนผู้ลงทุนในโครงการได้¹

¹ หนังสือสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี ที่ นร.0504/ว(ล) 11840 ลงวันที่ 19 สิงหาคม 2547 เรื่อง ขออนุมัติดำเนินการก่อสร้างโครงการระบบขนส่งทางรถไฟเชื่อมท่าอากาศยานสุวรรณภูมิและสถานีรับส่งผู้โดยสารอากาศยานในเมือง

กล่าวโดยสรุปได้ว่าประเด็นปัญหาและอุปสรรคของการดำเนินการตามแผนการลงทุนเกิดจากนโยบายของภาครัฐที่กำหนดให้มีการทบทวนหรือเลื่อนระยะเวลาการดำเนินการตามโครงการต่างๆ ออกไป กอปรกับการกำหนดให้ดำเนินโครงการบางโครงการโดยวิธีแลกเปลี่ยนสินค้า ซึ่งปัจจัยเหล่านี้ส่งผลให้การรถไฟฯ ไม่ได้รับการสนับสนุนตามเป้าที่กำหนดไว้ตามแผนฯ ทำให้การดำเนินการภายใต้โครงการลงทุนต่างๆ ไม่สามารถบรรลุผลตามเป้าที่กำหนดไว้

รูปที่ 2.2.7 งบลงทุนโครงการตามนโยบายด้านการคมนาคมและขนส่งของชาติในรายโครงการ



2.3 ด้านการเงิน

การประเมินผลการดำเนินงานของการรถไฟฯ ด้านการแก้ปัญหาสถานภาพทางการเงินจะศึกษาโดยแยกวิเคราะห์รายละเอียดใน 3 หัวข้อคือ ภาพรวมผลการดำเนินงานทางการเงิน ผลการดำเนินงานตามแผนแก้ปัญหาสถานภาพทางการเงิน และปัญหาและอุปสรรคของการดำเนินงานตามแผนแก้ปัญหาสถานภาพทางการเงิน

2.3.1 ภาพรวมผลการดำเนินงานทางการเงิน

สถานภาพทางการเงินของการรถไฟฯ ในช่วงปี 2545 – 2548 ตามรายละเอียดในแผนวิสาหกิจฯ แสดงให้เห็นว่า หากการรถไฟฯ ดำเนินการตามแผนงานต่าง ๆ ทั้งหมดที่ระบุไว้ในระยะเวลาที่กำหนดจะทำให้การรถไฟฯ มีรายได้เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง และลดภาระค่าใช้จ่ายบางรายการลงได้ ซึ่งจะส่งผลให้การรถไฟฯ มีผลกำไรสุทธิในที่สุด แต่ผลการดำเนินงานของการรถไฟฯ ในช่วงที่ผ่านมาไม่เป็นไปตามเป้าที่กำหนดไว้ในแผนวิสาหกิจฯ ทั้งรายละเอียดด้านรายได้ รายจ่าย และกำไรขาดทุน ซึ่งสามารถสรุปได้ดังนี้

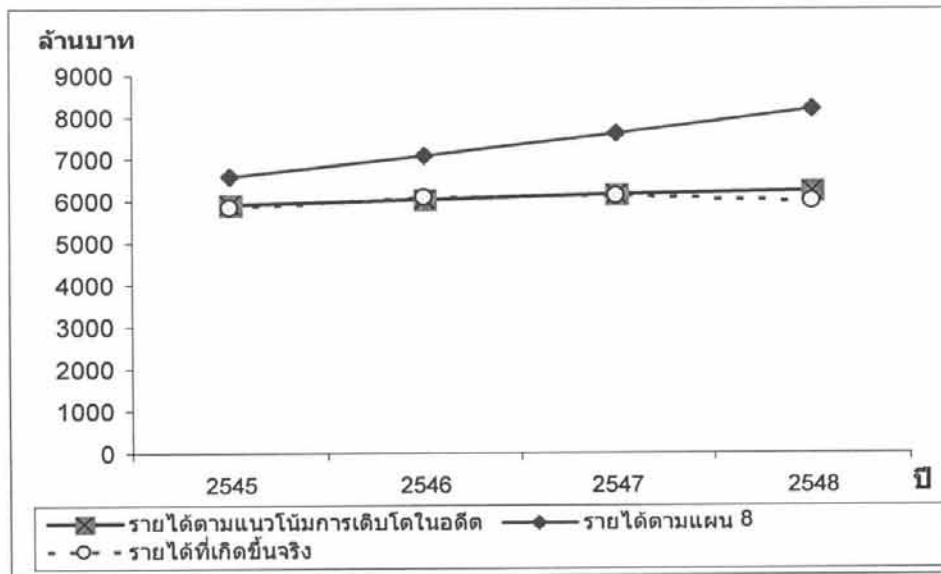
2.3.1.1 รายได้การโดยสารและสินค้า

การพิจารณาผลการดำเนินการด้านรายได้ของการรถไฟฯ สามารถเปรียบเทียบรายได้ใน 3 ลักษณะคือ

- ก) รายได้จากดำเนินการของการรถไฟฯ ที่เป็นไปตามแนวโน้มในอดีต กล่าวคือ รายได้จากบริการขนส่งผู้โดยสารขยายตัวในอัตราที่เท่ากับอัตราเฉลี่ยในช่วงปี 2535 – 2543 คือร้อยละ 1.73 ต่อปี และรายได้จากการให้บริการขนส่งสินค้าขยายตัวในอัตราร้อยละ 2.53 ต่อปี ตามการพยากรณ์ของคณะผู้วิจัย
- ข) รายได้จากบริการขนส่งผู้โดยสารและสินค้าขยายตัวตามอัตราที่ตั้งเป้าหมายไว้ในแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 8 คือร้อยละ 6.01 และ 11.02 ตามลำดับ
- ค) รายได้ที่เกิดจากการดำเนินงานจริงของการรถไฟฯ ในช่วงปี 2545-2548

จากรูปที่ 2.3.1 จะเห็นว่ารายได้จากการดำเนินงานจริงของการรถไฟฯ ขยายตัวในอัตราที่ใกล้เคียงกับอัตราการเติบโตเฉลี่ยในอดีต ซึ่งเป็นอัตราการเติบโตภายใต้สมมติฐานว่าการรถไฟฯ ไม่มีการเปลี่ยนแปลงหรือไม่มีการดำเนินการใดๆ ตามแผนวิสาหกิจฯ ทั้งนี้ หากเปรียบเทียบรายได้ที่เกิดจากการดำเนินงานจริงในช่วงที่ผ่านมากับอัตราการขยายตัวของรายได้ตามแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 8 พบว่า การรถไฟฯ ไม่สามารถทำรายได้ให้สอดคล้องกับเป้าหมายที่ตั้งไว้ตามแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 8 กล่าวคือ ในปี 2548 รายได้ที่เกิดจากการดำเนินงานจริงเท่ากับ 5,995 ล้านบาท ในขณะที่รายได้ที่ตั้งเป้าหมายไว้ตามแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 8 เท่ากับ 8,218 ล้านบาท

รูปที่ 2.3.1 การเปรียบเทียบรายได้การโดยสารและสินค้าตามแผนวิสาหกิจ และรายได้ที่เกิดขึ้นจริง



2.3.1.2 รายจ่ายการดำเนินการ

รายจ่ายดำเนินการตามแผนวิสาหกิจ มีแนวโน้มเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องจาก 9,966 ล้านบาทในปี 2545 เป็น 11,275 ล้านบาทในปี 2548 ในขณะที่รายจ่ายที่เกิดขึ้นจริงมีแนวโน้มลดลงในปี 2546 และ 2547 โดยรายจ่ายการดำเนินการในปี 2545 มีจำนวน 8,879 ล้านบาท และลดลงเป็น 8,561 ล้านบาทในปี 2547 ซึ่งไม่สอดคล้องกับรายได้ในช่วงเวลาดังกล่าวที่มีจำนวนเพิ่มขึ้นเล็กน้อย เนื่องจากต้องการให้ผลประกอบการ EBITDA เป็นบวกตามการประเมินของ TRIS โดยจะเห็นได้จากยอดรายจ่ายที่ลดลงในช่วงปี 2546 และ 2547 ที่ส่งผลให้ผลประกอบการ EBITDA ในช่วงปี 2546 และ 2547 มียอดเป็นบวกจำนวน 11.55 และ 73.94 ล้านบาทตามลำดับ แต่ยอดรายจ่ายในช่วงปี 2548 กลับเพิ่มขึ้นเนื่องจากการปรับเพิ่มอัตราเงินเดือนรัฐวิสาหกิจ (รูปที่ 2.3.2)

อย่างไรก็ตาม คณะผู้วิจัยเห็นว่า หากต้องการให้ผลประกอบการ EBITDA เป็นบวกโดยการลดรายจ่ายการรถไฟฯ ไม่ควรลดรายจ่ายด้านการซ่อมบำรุงรักษารถจักรล้อเลื่อน และการซ่อมบำรุงทาง อาณัติสัญญาณ และสิ่งปลูกสร้าง ดังเช่นที่ปรากฏในปี 2546-2547 ตามที่กล่าวไว้ข้างต้น เพราะจะส่งผลกระทบต่อความปลอดภัยและประสิทธิภาพของการเดินรถ แต่หากการรถไฟฯ จำเป็นต้องลดรายจ่ายเพื่อให้ผลประกอบการ EBITDA เป็นบวก ภาระรายจ่ายที่ควรพิจารณาลดคือรายจ่ายด้านบุคลากร (ประกอบด้วย เงินเดือน เบี้ยเลี้ยง และสวัสดิการพนักงาน) ซึ่งในปี 2546-2548 รายจ่ายด้านบุคลากรคำนวณโดยการถ่วงน้ำหนักเทียบกับรายจ่ายทั้งหมดเท่ากับ 4,398.71 ล้านบาท หรือคิดเป็นสัดส่วนถึง 1 ใน 3 ของรายจ่ายทั้งหมดในแต่ละปี

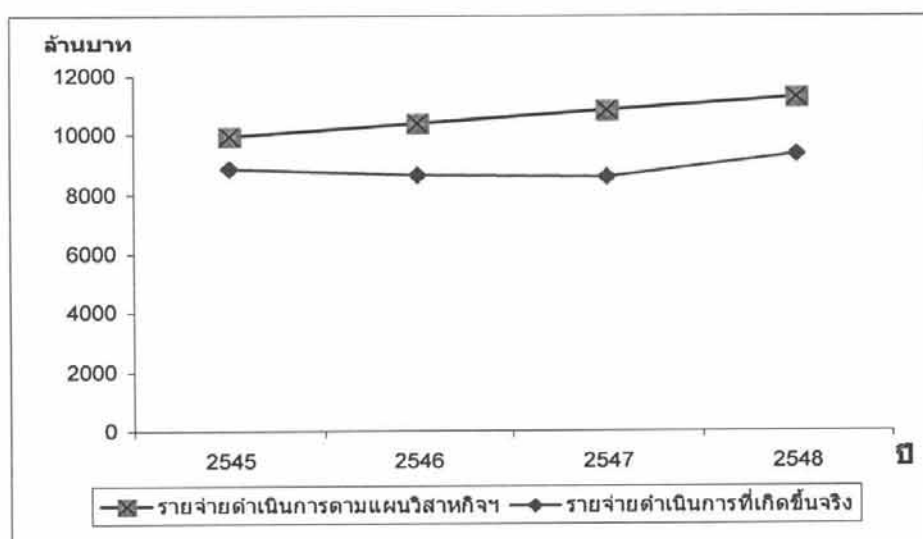
2.3.1.3 กำไรขาดทุนจากการดำเนินการ

จากรายละเอียดในแผนวิสาหกิจ ที่กำหนดไว้ภายใต้สมมติฐานที่การรถไฟฯ ต้องดำเนินงานให้บรรลุผลตามแผนงานและเวลาที่ระบุไว้ในแผนวิสาหกิจ จะทำให้ผลขาดทุนจากการดำเนินการของการรถไฟฯ เปลี่ยนเป็นผลกำไรสุทธิจากการดำเนินการจำนวน 321 ล้านบาทในปี 2545 และจำนวน 3,300 ล้านบาทในปี 2548 แต่ผลการดำเนินงานจริงของการรถไฟฯ กลับมีผลขาดทุนมากขึ้นอย่างต่อเนื่องจนถึง 6,488 ล้านบาทใน

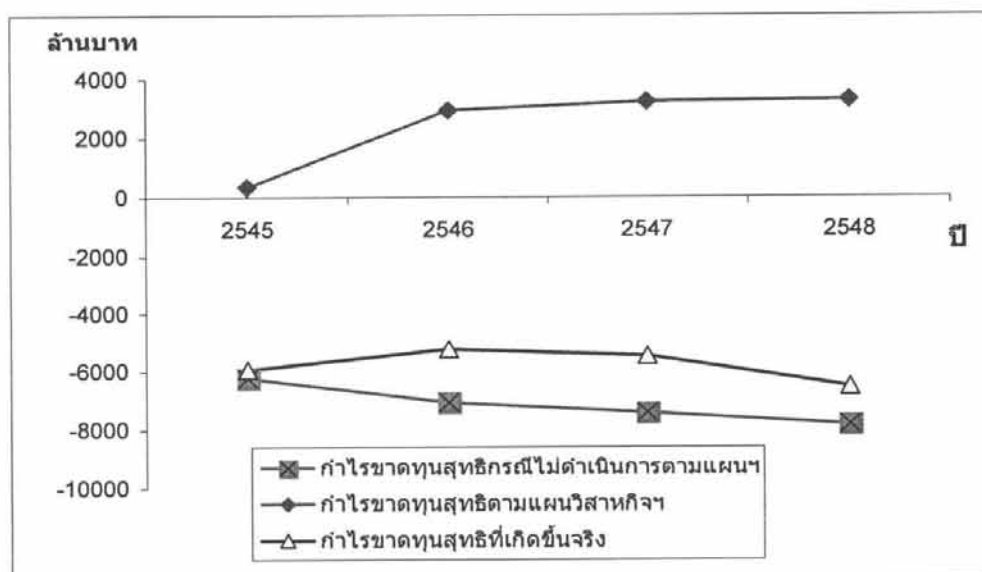
ปี 2548 ซึ่งเป็นตัวเลขที่ใกล้เคียงกับการพยากรณ์ของคณะผู้วิจัยที่ได้ประมาณการไว้ว่าหากการรถไฟฯ ไม่มีการเปลี่ยนแปลงหรือไม่มีการดำเนินการใดๆ ตามแผนวิสาหกิจฯ จะทำให้มีผลขาดทุนสุทธิถึง 7,800 ล้านบาท ในปี 2548 (รูปที่ 2.3.3)

หากพิจารณาผลกำไรขาดทุนจากการดำเนินการก่อนรวมค่าเสื่อมราคาและดอกเบี้ยเงินกู้พบว่า ผลขาดทุนก่อนรวมค่าเสื่อมราคาและดอกเบี้ยเงินกู้ตามที่คณะผู้วิจัยพยากรณ์ไว้ตามแนวโน้มการเติบโตในอดีตจำนวน 3,779 ล้านบาท ในปี 2548 ใกล้เคียงกับผลการดำเนินงานที่เกิดขึ้นจริงซึ่งมีจำนวน 3,000 ล้านบาท (รูปที่ 2.3.4) ทั้งนี้ ในปี 2546 และ 2547 ผลขาดทุนสุทธิที่เกิดขึ้นจริงมียอดลดลงกว่าผลขาดทุนสุทธิที่ประมาณการไว้เนื่องจากการลดรายการค่าใช้จ่ายในปีดังกล่าวให้ต่ำลงเพื่อให้สอดคล้องกับนโยบายการปรับปรุงผลประกอบการ EBITDA ให้สูงขึ้น ส่วนสาเหตุของการดำเนินงานที่ไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้จะกล่าวถึงในส่วนถัดไป

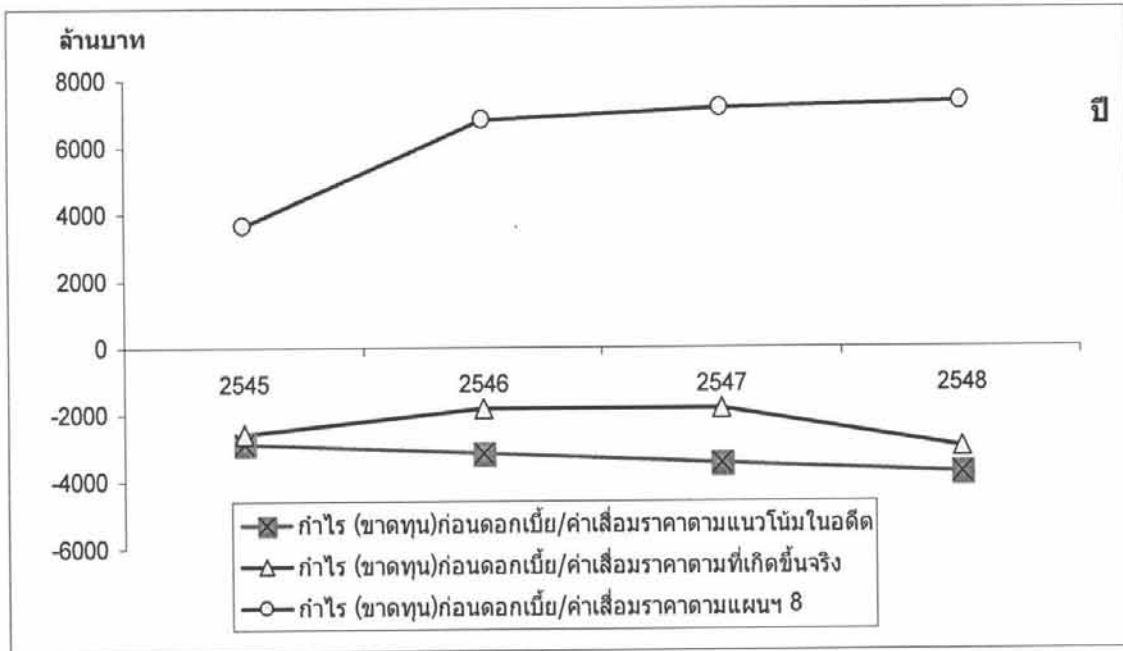
รูปที่ 2.3.2 การเปรียบเทียบรายจ่ายดำเนินการตามแผนวิสาหกิจฯ และรายจ่ายที่เกิดขึ้นจริง



รูปที่ 2.3.3 การเปรียบเทียบกำไรขาดทุนจากการดำเนินงาน



รูปที่ 2.3.4 การเปรียบเทียบกำไรขาดทุนก่อนดอกเบี้ย/ค่าเสื่อมราคาตามการพยากรณ์ของ TDRI และ ที่เกิดขึ้นจริง



2.3.2 ผลการดำเนินงานตามแผนแก้ปัญหาสภาพทางการเงิน

แผนแก้ปัญหาสภาพทางการเงินของการรถไฟฯ ตามที่คณะผู้วิจัยนำเสนอไว้ภายใต้แผนวิสาหกิจ พ.ศ. 2545-2549 ประกอบด้วย 5 โครงการคือ 1) โครงการล้งหนี้สินของการรถไฟ 2) โครงการปรับปรุง รายจ่ายโครงสร้างพื้นฐาน 3) โครงการปรับขึ้นอัตราค่าโดยสารรถไฟชั้น 3 4) โครงการแยกรายจ่ายบำนาญ พนักงานรถไฟให้รัฐรับภาระ และ 5) โครงการเงินอุดหนุนการเดินทางบริการเชิงสังคม ซึ่งการพยากรณ์ของ คณะผู้วิจัยภายใต้แผนวิสาหกิจฯ เป็นการวิเคราะห์เปรียบเทียบภายใต้สมมติฐานต่างๆ 7 กรณีได้แก่

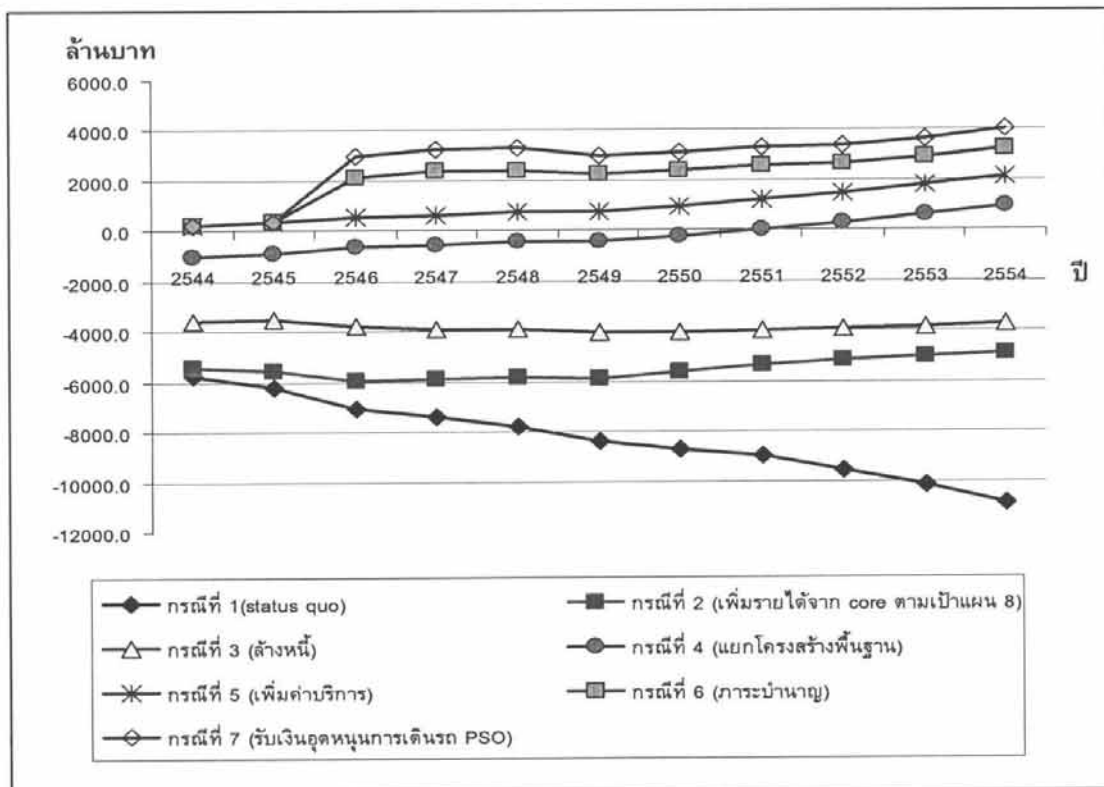
- กรณีที่ 1 การรถไฟฯ ดำเนินการต่อไปตามแนวโน้มในอดีตโดยไม่มีการเปลี่ยนแปลงใดๆ
- กรณีที่ 2 การรถไฟฯ สามารถเพิ่มรายได้ตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ตามแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 8
- กรณีที่ 3 การรถไฟฯ สามารถเพิ่มรายได้ตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ตามแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 8 และรัฐ ล้งหนี้ให้ทั้งหมด 45,328 ล้านบาท
- กรณีที่ 4 การรถไฟฯ สามารถเพิ่มรายได้ตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ตามแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 8 และรัฐ ล้งหนี้ให้ทั้งหมด 45,328 ล้านบาท รวมทั้งรัฐรับภาระในการลงทุนและซ่อมบำรุง เครื่องจักรการรถไฟ
- กรณีที่ 5 การรถไฟฯ สามารถเพิ่มรายได้ตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ตามแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 8 และรัฐ ล้งหนี้ให้ทั้งหมด 45,328 ล้านบาท รวมทั้งรัฐรับภาระในการลงทุนและซ่อมบำรุง เครื่องจักรการรถไฟ และการรถไฟฯ สามารถปรับเพิ่มราคาค่าโดยสารรถไฟชั้น 3 ให้ เท่ากับร้อยละ 85 ของราคาโดยสารรถไฟ บขส.

กรณีที่ 6 การรถไฟฯ สามารถเพิ่มรายได้ตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ตามแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 8 รัฐล้า่งหนี้ให้ทั้งหมด 45,328 ล้านบาท และรัฐรับภาระในการลงทุนและซ่อมบำรุงเครือข่ายรางรถไฟ รวมทั้งการรถไฟฯ สามารถปรับเพิ่มราคาค่าโดยสารรถไฟชั้น 3 ให้เท่ากับร้อยละ 85 ของราคาโดยสารรถ บขส. และรัฐรับภาระค่าใช้จ่ายบำนาญพนักงานการรถไฟฯ

กรณีที่ 7 การรถไฟฯ สามารถเพิ่มรายได้ตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ตามแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 8 รัฐล้า่งหนี้ให้ทั้งหมด 45,328 ล้านบาท และรัฐรับภาระในการลงทุนและซ่อมบำรุงเครือข่ายรางรถไฟ รวมทั้งการรถไฟฯ สามารถปรับเพิ่มราคาค่าโดยสารรถไฟชั้น 3 ให้เท่ากับร้อยละ 85 ของราคาโดยสารรถ บขส. และรัฐรับภาระค่าใช้จ่ายบำนาญพนักงานการรถไฟฯ และภาระเงินอุดหนุนการเดินทางโดยสารให้บริการเชิงสังคม

หากการรถไฟฯ ดำเนินการตามข้อสมมติฐานกรณีที่ 1 คือ ดำเนินการต่อไปตามแนวโน้มในอดีตโดยไม่มีเปลี่ยนแปลงใดๆ จะทำให้การรถไฟฯ มีผลขาดทุนในปี 2548 จำนวน 7,800 ล้านบาท ในขณะที่เดียวกัน หากการรถไฟฯ สามารถดำเนินการให้สอดคล้องกับสมมติฐานกรณีที่ 2 ถึงกรณีที่ 7 ตามแผนงานที่กำหนดไว้ในแผนวิสาหกิจฯ จะทำให้การรถไฟฯ มีผลกำไรสุทธิในปี 2548 จำนวน 3,310 ล้านบาท (รูปที่ 2.3.5)

รูปที่ 2.3.5 การพยากรณ์กำไรขาดทุนสุทธิตามแผนวิสาหกิจฯ ของการรถไฟฯ



อย่างไรก็ตาม จากผลการดำเนินงานที่เกิดขึ้นจริงพบว่า การรถไฟฯ ประสบผลขาดทุนจากการดำเนินการ (ไม่รวมดอกเบี้ยและค่าเสื่อมราคา) ถึงจำนวน 3,300 ล้านบาทในปี 2548 ซึ่งหมายถึงว่าการรถไฟฯ ไม่สามารถแก้ปัญหาสถานะภาพทางการเงินให้บรรลุผลตามที่ตั้งเป้าไว้ในแผนวิสาหกิจฯ

หากพิจารณาการดำเนินงานของการรถไฟฯ ตามแผนปฏิบัติการในแผนวิสาหกิจ พ.ศ. 2545 – 2549 พบว่า ในปี 2546 และ 2547 การรถไฟฯ ไม่มีการจัดทำแผนปฏิบัติการสำหรับแผนแก้ปัญหาสถานภาพทางการเงิน แต่ในปี 2548 การรถไฟฯ มีการจัดทำแผนปฏิบัติการสำหรับแผนแก้ปัญหาสถานภาพทางการเงิน ซึ่งการที่ การรถไฟฯ ไม่สามารถกำหนดแผนปฏิบัติการสำหรับแผนแก้ปัญหาสถานภาพทางการเงินให้สอดคล้องกับ แผนงานที่กำหนดไว้ในแผนวิสาหกิจฯ ได้มีสาเหตุเนื่องจาก

ปี 2546 โครงการล้งหนี้สินของการรถไฟฯ โครงการปรับปรุงรายจ่ายโครงสร้างพื้นฐาน โครงการแยก รายจ่ายบ้านอัญมณีพนักงานรถไฟให้รัฐรับภาระ และโครงการเงินอุดหนุนการเดินรถบริการเชิงสังคม เป็นส่วนหนึ่งของการปรับโครงสร้างการรถไฟฯ อีกทั้ง กรม. มีมติในช่วงปี 2545 ให้มีการพิจารณากำหนดแผนกลยุทธ์ในการแก้ไขปัญหาทางการเงินและปรับปรุงประสิทธิภาพการดำเนินงานของการรถไฟฯ แต่ในปี 2546 แผนกลยุทธ์ยังอยู่ในขั้นตอนการนำเสนอ กรม. รวมทั้งยังไม่มีข้อสรุปที่ชัดเจนเกี่ยวกับรูปแบบโครงสร้างของการรถไฟฯ ดังนั้น การรถไฟฯ จึงต้องรอให้มีแนวทางการปรับโครงสร้างที่ชัดเจนก่อน ทำให้แผนปฏิบัติการปี 2546 ของการรถไฟฯ ไม่มีการกำหนดแผนการดำเนินงานสำหรับแผนแก้ปัญหาสถานภาพทางการเงินไว้

ปี 2547 สืบเนื่องจากการที่นายกรัฐมนตรีได้มอบนโยบายใหม่ให้การรถไฟฯ เมื่อวันที่ 17 มีนาคม 2546 โดยกำหนดให้กระทรวงการคลังหาแนวทางจัดตั้งองค์กรของรัฐหรือเอกชนที่ชำนาญด้าน อสังหาริมทรัพย์มารับโอนที่ดินของการรถไฟฯ ส่วนที่ไม่ได้ใช้ประโยชน์สำหรับกิจการรถไฟฯ เพื่อไป ตีราคามูลค่าทรัพย์สินและนำมาหักล้งหนี้สินของการรถไฟฯ และให้ยกเลิกการจ่ายเงินบ้านอัญมณี โดยมีรายละเอียดและวิธีการดำเนินงานที่เหมาะสม รวมทั้งให้ยึดหลักการ Self Financing และ Economic Value สำหรับการลงทุนในโครงการต่าง ๆ ทั้งนี้ การดำเนินงานตามนโยบายดังกล่าว ต้องมีการปรับแผนงานตามที่ได้กำหนดไว้ในแผนวิสาหกิจ พ.ศ. 2545-2549 ซึ่งหลังจากที่ หน่วยงานต่าง ๆ ปรับแผนงานใหม่เสร็จสิ้นแล้วจึงจะสามารถนำมากำหนดเป็นแผนปฏิบัติการใหม่ ให้สอดคล้องกับแผนงานหลัก ทำให้ในปี 2547 ยังไม่มีแผนปฏิบัติการสำหรับแผนแก้ปัญหา สถานภาพทางการเงิน

ปี 2548 ในช่วงต้นปี 2547 สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) ให้การรถไฟฯ ดำเนินการ ตามมติ กรม. ที่ระบุให้กระทรวงการคลังดำเนินการกำหนดเป้าหมายการดำเนินงานด้าน รัฐวิสาหกิจอย่างจริงจังและเป็นระบบ โดยสำหรับ รัฐวิสาหกิจที่มีผลขาดทุน แต่สามารถ ดำเนินการต่อไปได้ให้ปรับปรุงโครงสร้างการบริหารจัดการให้เสร็จภายในปี 2547 เมื่อสามารถทำ ก้าวได้และมีความพร้อมให้แปลงสภาพเป็นบริษัทและระดมทุนในตลาดหลักทรัพย์ต่อไปโดยเร็ว รวมทั้งกำหนดให้การรถไฟฯ จัดทำแผนปรับโครงสร้างการบริหารจัดการเพื่อฟื้นฟูฐานะทางการเงิน ของการรถไฟฯ เสนอต่อ กรม. โดยว่าจ้าง บริษัท เทิร์นอะราวด์ จำกัด เป็นผู้ดำเนินการ

ทั้งนี้ ในปี 2548 การรถไฟฯ มีการกำหนดแผนปฏิบัติการสำหรับโครงการในแผนแก้ปัญหาสถานภาพทางการเงินจำนวน 3 โครงการคือ โครงการล้งหนี้สินของการรถไฟฯ โครงการแยกรายจ่ายบ้านอัญมณีพนักงานรถไฟให้รัฐรับภาระ และโครงการเงินอุดหนุนการเดินรถบริการเชิงสังคม ซึ่งผลการดำเนินงานที่เกิดขึ้นจริง ในช่วงที่ผ่านมาสามารถสรุปได้ดังนี้

- การรถไฟฯ ประสบผลขาดทุนจากการดำเนินการ (ไม่รวมดอกเบี้ยและค่าเสื่อมราคา) ถึงจำนวน 3,300 ล้านบาทในปี 2548 ซึ่งหมายถึงว่าการรถไฟฯ ไม่สามารถแก้ปัญหาสภาพทางการเงินให้บรรลุผลตามที่ตั้งเป้าไว้ในแผนวิสาหกิจ
- ในปี 2546 และ 2547 การรถไฟฯ ไม่มีการจัดทำแผนปฏิบัติการสำหรับแผนแก้ปัญหาสภาพทางการเงิน
- ในปี 2548 การรถไฟฯ มีการจัดทำแผนปฏิบัติการสำหรับแผนแก้ปัญหาสภาพทางการเงินจำนวน 3 โครงการจากโครงการทั้งหมด 5 โครงการข้างต้นคือ 1) โครงการล้างหนี้สินของการรถไฟฯ 2) โครงการแยกรายจ่ายบำนาญพนักงานรถไฟให้รัฐรับภาระ และ 3) โครงการเงินอุดหนุนการเดินทางบริการเชิงสังคม

กล่าวโดยสรุปได้ว่า การดำเนินการของการรถไฟฯ ตามโครงการหลัก 5 โครงการเพื่อแก้ปัญหาสภาพทางการเงินมีความคืบหน้าโดยสรุปได้ดังนี้

โครงการที่มีความคืบหน้าในปี 2548

- โครงการล้างหนี้สินของการรถไฟฯ เริ่มมีความคืบหน้าในช่วงปี 2548 ซึ่งช้ากว่าที่กำหนดไว้ตามแผนฯ โดยสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจเป็นผู้ว่าจ้างบริษัท เทิร์นอะราวด์ จำกัด เป็นที่ปรึกษาในการจัดทำแผนปรับปรุงโครงสร้างบริหารจัดการเพื่อฟื้นฟูฐานะทางการเงินของการรถไฟฯ โดยเสนอให้การรถไฟฯ โอนที่ดินที่เป็นที่ตั้งส่วนราชการและให้สิทธิการเช่าในที่ดินมักกะสัน พหลโยธิน และช่องนนทรี (แม่น้ำ) ให้กระทรวงการคลังเพื่อแลกกับภาระหนี้สิน ซึ่งปัจจุบัน การรถไฟฯ มีหนี้สินทางการเงินประมาณ 42,845 ล้านบาท
- โครงการแยกรายจ่ายบำนาญพนักงานรถไฟให้รัฐรับภาระ รัฐบาลมอบนโยบายให้การรถไฟฯ ศึกษาแนวทางการเปลี่ยนระบบบำนาญหลังเกษียณเป็นการให้ผลตอบแทนแก่พนักงานในช่วงที่ยังปฏิบัติงานอยู่กับองค์กร โดยการรถไฟฯ เสนอให้รัฐรับภาระค่าใช้จ่ายบำนาญจำนวน 50,200 ล้านบาท โดยแลกกับเงินชดเชยผลขาดทุนคงค้าง 18,000 ล้านบาท เงินชดเชยผลขาดทุนประจำปีที่จ่ายทันเวลา และกระแสเงินสดจากการบริหารสินทรัพย์ ซึ่งปัจจุบัน การรถไฟฯ ต้องรับภาระรายจ่ายบำนาญประมาณ 2,000 ล้านบาทต่อปี
- โครงการเงินอุดหนุนการเดินทางบริการเชิงสังคม กำหนดเป็นแผนงานการปรับปรุงระบบต้นทุนไว้ในการดำเนินงานปี 2548

โครงการที่ไม่มีการกำหนดไว้ในแผนปฏิบัติการปี 2548

- โครงการปรับปรุงรายจ่ายโครงสร้างพื้นฐาน ไม่ได้รับการอนุมัติงบประมาณจากรัฐ และไม่มีการกำหนดแผนการดำเนินงานไว้ในแผนปฏิบัติการ ซึ่งหากรัฐรับภาระค่าใช้จ่ายในการลงทุนและซ่อมบำรุงเครือข่ายรางรถไฟ จะทำให้การรถไฟฯ ประหยัดค่าใช้จ่ายได้ประมาณปีละ 2,000 กว่าล้านบาท รวมทั้งสามารถลดค่าใช้จ่ายด้านค่าเสื่อมราคาในส่วนของโครงข่ายรางรถไฟจำนวน 1,000 กว่าล้านบาท ต่อปี

- โครงการปรับขึ้นอัตราค่าโดยสารรถไฟฟ้าชั้น 3 การรถไฟฟ้า ดำเนินการขออนุมัติต่อคณะรัฐมนตรีเพื่อปรับขึ้นอัตราค่าโดยสารรถไฟฟ้าชั้น 3 ให้เท่ากับร้อยละ 85 ของราคาค่าโดยสารรถ บขส. หรือปรับเพิ่มขึ้นกิโลเมตรละ 16 สตางค์ แต่คณะรัฐมนตรียังไม่อนุมัติการปรับขึ้นอัตราค่าโดยสาร

2.3.3 ปัญหาและอุปสรรคของการดำเนินงานตามแผนแก้ปัญหาสภาพทางการเงิน

การดำเนินงานของการรถไฟฟ้า เพื่อแก้ปัญหาสภาพทางการเงินไม่สามารถบรรลุผลตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ภายในระยะเวลาของแผนวิสาหกิจ พ.ศ. 2545 – 2549 ซึ่งปัญหาและอุปสรรคที่สำคัญของการดำเนินงานสามารถจำแนกได้ดังนี้

- การเปลี่ยนแปลงนโยบายของรัฐบาล

นโยบายของรัฐบาลที่มอบหมายให้การรถไฟฟ้า ดำเนินการในช่วง 2-3 ปีที่ผ่านมา ส่งผลให้การรถไฟฟ้าต้องปรับแผนงานให้สอดคล้องกับนโยบายที่ได้รับซึ่งอาจไม่สอดคล้องกับแผนงานตามที่ได้กำหนดไว้ในแผนวิสาหกิจ พ.ศ. 2545-2549 ทำให้ขั้นตอนการดำเนินการล่าช้าและไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

- ความล่าช้าจากการขาดแคลนเงินทุน

การรถไฟฟ้า มีผลการดำเนินการที่ขาดทุนมาอย่างต่อเนื่องหลายปี ซึ่งการขาดแคลนเงินทุนของการรถไฟฟ้า จากภาครัฐเป็นไปด้วยความล่าช้า ทำให้การรถไฟฟ้า ขาดสภาพคล่องของกระแสเงินสด ซึ่งที่ผ่านมาการรถไฟฟ้า ต้องเสริมสภาพคล่องโดยการกู้เงินจำนวน 20,000 ล้านบาท ทำให้ปัจจุบันการรถไฟฟ้า ต้องแบกรับภาระค่าใช้จ่ายดอกเบี้ยเงินกู้เพิ่มขึ้นถึงปีละเกือบ 2,000 ล้านบาท

- ความล่าช้าของการปรับโครงสร้างองค์กร

โครงสร้างองค์กรของการรถไฟฟ้า ในปัจจุบันยังไม่ได้รับการปรับปรุงให้สอดคล้องกับภาระหน้าที่ของแต่ละองค์กรในการรถไฟฟ้า ทำให้การดำเนินงานและการประสานงานภายในองค์กรยังไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร ซึ่งการรถไฟฟ้า มีการพิจารณาการปรับโครงสร้างองค์กรโดยแยกเป็นหน่วยธุรกิจหลัก แต่ขั้นตอนการดำเนินงานยังไม่คืบหน้าเท่าที่ควรซึ่งส่งผลต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานของการรถไฟฟ้า

- การเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์ทางเศรษฐกิจ

การรถไฟฟ้า พยากรณ์ปริมาณการขนส่งในปี 2548 ไว้จำนวน 14,672 ล้านตัน โดยรวมถึงการขนส่งแร่ไปแทชและการขนส่งขยะ ซึ่งเป็นกลุ่มสินค้าใหม่ แต่เนื่องจากสถานการณ์ทางเศรษฐกิจที่เปลี่ยนแปลงไป และผลกระทบจากค่าเงินบาท รวมทั้งผลกระทบด้านสิ่งแวดล้อมส่งผลต่อการตัดสินใจลงทุนของผู้ประกอบการเป้าหมาย ซึ่งการเปลี่ยนแปลงการตัดสินใจของนักลงทุนส่งผลให้ปริมาณการขนส่งสินค้าในปี 2548 ลดลงเป็น 12,742 ล้านตัน ซึ่งอาจเป็นสาเหตุส่วนหนึ่งที่ทำให้รายได้จากการขนส่งสินค้าลดลง

- สภาพการแข่งขันที่เพิ่มขึ้นด้านการให้บริการขนส่งผู้โดยสาร

จำนวนผู้ใช้บริการขนส่งทางรถไฟฟ้าในปี 2548 ประมาณ 49.67 ล้านคน ซึ่งลดลงจากการรถไฟฟ้า คาดการณ์ไว้ถึง 17 ล้านคน สาเหตุหลักเกิดจากการลดลงของผู้โดยสารในกลุ่มรถโดยสารเชิงสังคม เนื่องจากมีการแข่งขันในการให้บริการขนส่งผู้โดยสารชานเมืองมากขึ้น กล่าวคือ ผู้โดยสารจากบริเวณชานเมืองมี

ทางเลือกในการให้บริการขนส่งที่เพิ่มขึ้น อาทิ รถไฟฟ้าบีทีเอส รถไฟฟ้าใต้ดิน และรถตู้มวลชนที่ให้บริการทั้งในเขตกรุงเทพฯ และปริมณฑล ส่งผลให้รายได้จากการขนส่งผู้โดยสารลดลงในช่วงปีที่ผ่านมา

- ภาพลักษณ์การดำเนินงานของการรถไฟฯ

สืบเนื่องจากการดำเนินการของการรถไฟฯ ที่มีผลขาดทุนมาอย่างต่อเนื่อง กอปรกับภาพลักษณ์ขององค์กรที่เป็นผู้ให้บริการเชิงสังคม ส่งผลกระทบต่อความน่าเชื่อถือของการบริหารงานของการรถไฟฯ ทำให้การรถไฟฯ ไม่ได้ได้รับการสนับสนุนจากภาครัฐเท่าที่ควร โดยจะเห็นได้จากความล่าช้าของโครงการต่างๆ ของการรถไฟฯ ที่รอการอนุมัติการจัดสรรงบประมาณ เป็นต้น

2.4 ด้านการบริหารทรัพย์สิน

งานบริหารทรัพย์สินของการรถไฟฯ จัดได้ว่าเป็นธุรกิจอื่นที่ไม่ใช่ธุรกิจหลัก แผนบริหารทรัพย์สินจึงเป็นการศึกษาทรัพย์สิน² ในส่วนที่ไม่เกี่ยวข้องกับการดำเนินกิจการรถไฟ (Non-Core Business) ซึ่งเป็นที่ดินประมาณ 38,000 ไร่ (ตารางที่ 2.4.1) จากที่ดินทั้งหมดของการรถไฟฯ ประมาณ 233,000 ไร่ (ตารางที่ 2.4.2) โดยบริหารจัดการที่ดินดังกล่าวเพื่อสร้างรายได้ ซึ่งต้องทำการสำรวจและประเมินมูลค่าทรัพย์สินให้แน่นอนเพื่อนำไปปลดหนี้ของการรถไฟฯ และบริหารทรัพย์สินเพื่อสร้างรายได้ให้กับการรถไฟฯ

ตารางที่ 2.4.1 ที่ดินส่วนที่เป็นย่านสถานี

หน่วย: ไร่-งาน-ตร.วา / บาท

	พื้นที่	มูลค่าที่ดิน
1. กรุงเทพฯ และปริมณฑล	3,973-0-20	142,604,516,143.00
2. สายเหนือ	3,891-0-68	12,772,219,770.33
3. สายใต้	13,509-0-74	28,572,294,198.43
4. สายตะวันออกเชิงเหนือ	12,119-3-94	14,059,449,652.55
5. สายตะวันออก	5,112-0-61	4,836,215,103.03
รวมทุกสายทั่วประเทศ	38,604-0-69	202,844,694,867.31

ที่มา: บัญชีแสดงพื้นที่ที่ดินของการรถไฟแห่งประเทศไทย ส่วนที่เป็นย่านสถานี, 2548.

2 ทรัพย์สินของการรถไฟแห่งประเทศไทย สามารถจำแนกเป็นทรัพย์สินสำหรับการดำเนินธุรกิจหลัก (Core Business) ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินกิจการรถไฟ และทรัพย์สินอื่นๆ (Non - Core Business) ที่ไม่เกี่ยวข้องกับการดำเนินกิจการรถไฟ สำหรับการศึกษานี้จะเป็นทรัพย์สิน Non - Core Business

ตารางที่ 2.4.2 ที่ดินส่วนที่เป็นเขตทางและย่านสถานี

หน่วย: ไร่-งาน-ตร.วา

	กทม./ ปริมาตร	สายเหนือ	สายใต้	สาย ต.อ. เจียงเหนือ	สาย ตะวันออก	รวม
1. พื้นที่ที่เป็นเขตทาง	7,793-0-06	31,823-0-68	81,855-2-94	50,253-0-82	14,914-0-32	186,639-0-82
2. พื้นที่บ้านพักที่ทำการ	1,024-0-20	397-2-00	737-0-54	860-3-09	87-2-91	3,107-0-74
3. พื้นที่ย่านสถานี (วางราง)	1,144-2-43	741-0-66	2,241-1-14	1,088-3-03	292-2-26	5,508-1-52
4. พื้นที่อื่นๆ	3,973-0-20	3,891-0-68	13,509-0-74	12,119-3-94	5,112-0-61	38,604-0-69
รวม	13,937-1-89	36,853-3-02	98,343-1-36	64,322-2-88	20,406-2-10	233,862-0-51
รวมทุกสายทั่วประเทศ	233,862-0-51					

ที่มา: บัญชีแสดงพื้นที่ที่ดินของการรถไฟแห่งประเทศไทย ส่วนที่เป็นเขตทางและย่านสถานี, 2548.

ในปี 2545-2548 การรถไฟฯ มีรายได้จากการให้เช่าที่ดินและอาคารเพิ่มขึ้น โดยมีรายได้เพิ่มมากขึ้น จาก 623,040,583.57 บาท ในปี 2545 เป็น 905,672,601.62 บาท ในปี 2548 รายได้ที่เพิ่มขึ้นอย่างมากมาจาก รายการโครงการขนส่งน้ำมันทางท่อ ค่าเช่าที่ดิน และค่าเช่าอาคาร สำหรับรายการที่มีรายได้ลดลง ได้แก่ ค่าธรรมเนียมจัดประโยชน์ รายได้ในพื้นที่ย่าน ยพ. แปลง 6 และค่าเช่าที่ดินเพื่อติดตั้งป้ายโฆษณา (ตารางที่ 2.4.3)

ตารางที่ 2.4.3 สรุปรายได้จริงจากการให้เช่าที่ดินและอาคาร ปี 2545-2548

หน่วย: บาท

รายการ	ปี			
	2545	2546	2547	2548
1. ค่าเช่าที่ดินเพื่อติดตั้งป้ายโฆษณา	19,598,917.00	53,700,511.65	70,833,417.00	41,211,452.67
2. ค่าเช่าอาคาร	60,275,934.65	59,218,295.68	62,355,255.28	64,137,052.06
3. ค่าเช่าที่ดิน	305,167,485.84	581,751,628.64	385,258,653.42	467,695,886.16
4. รายได้ในพื้นที่ย่าน ยพ. แปลง 5	3,584,227.03	1,160,874.95	2,582,111.10	3,504,640.00
5. รายได้ในพื้นที่ย่าน ยพ. แปลง 6	3,584,227.03	15,101,807.47	15,282,162.25	2,495,544.00
6. ค่าเช่าสิทธิบริเวณสถานี (บส.)	36,880,676.00	37,098,854.00	42,770,694.00	42,185,646.00
7. ค่าธรรมเนียมจัดประโยชน์	38,915,340.00	30,214,760.00	198,450,740.00	18,887,095.00
8. โครงการขนส่งน้ำมันทางท่อ	101,073,152.21	42,450,363.08	30,591,826.68	208,374,627.72
9. ค่าเช่าโรงแรม	4,646,731.00	5,108,650.15	4,402,719.41	4,551,824.73
10. รายได้จากสนามกอล์ฟ	3,585,631.34	4,061,777.36	4,036,455.00	5,351,840.00
11. รายได้อื่นๆ	41,183,948.33	53,659,837.29	54,770,684.70	47,287,175.28
รวม	623,040,583.57	883,527,633.27	871,334,718.84	905,672,601.62

ที่มา: ฝ่ายบริหารทรัพย์สิน การรถไฟแห่งประเทศไทย, 2548

ในการประเมินแผนบริหารทรัพย์สินครั้งนี้ จะประเมินตามแผนวิสาหกิจของการรถไฟแห่งประเทศไทย พ.ศ. 2545 - 2549 ได้กำหนดให้มีแผนหลัก 2 แผน คือ 1) แผนจัดตั้งบริษัทลูก (บริษัท การรถไฟฯ บริหารทรัพย์สิน จำกัด) ให้รับผิดชอบงานบริหารทรัพย์สินซึ่งเป็นธุรกิจอื่น ๆ (Non - Core Business) ของการรถไฟฯ และ 2) แผนสรรหาพันธมิตรร่วมทุนและร่วมบริหารงานของบริษัทลูกให้การรถไฟฯ ได้รับผลประโยชน์สูงสุดจากทรัพย์สินที่มีอยู่ มีวัตถุประสงค์เพื่อแยกงานบริหารทรัพย์สิน (Non - Core Business) ออกจากงานเดินรถขนส่ง (Core Business) ให้สามารถบริหารทรัพย์สินได้ในเชิงธุรกิจแบบเอกชนที่มีประสิทธิภาพสูง มีความคล่องตัวในการบริหารและจัดการ และไม่เป็นภาระต่องานประจำของผู้บริหารธุรกิจหลัก งานพิจารณาของคณะกรรมการรถไฟฯ เพื่อให้งานบริหารทรัพย์สินได้มีการพัฒนาศักยภาพในด้านความรู้ ประสบการณ์ ความเชี่ยวชาญ เทคโนโลยี และมีขีดความสามารถเพิ่มขึ้นในการลงทุนพัฒนาทรัพย์สิน ที่ดิน อาคารและสิทธิต่างๆ ของการรถไฟฯ ให้ได้รับประโยชน์สูงสุด โดยมีเป้าหมายจัดตั้งบริษัทลูก และสรรหาพันธมิตรร่วมทุนและร่วมบริหารงานของบริษัทลูกให้การรถไฟฯ หน่วยงานที่รับผิดชอบแผนงานนี้คือ ฝ่ายบริหารทรัพย์สิน (บส.)

จากการดำเนินงานตามแผนบริหารทรัพย์สินที่ผ่านมา พบว่า มีความก้าวหน้าในการดำเนินงานบางส่วน และมีปัญหา อุปสรรค และผลกระทบจากการดำเนินงานตามประเด็นดังต่อไปนี้

2.4.1 ความก้าวหน้าในการดำเนินงานตามแผน

ผลการดำเนินงานสรุปได้ว่า มีความก้าวหน้าในเรื่องการประเมินมูลค่าทรัพย์สินเบื้องต้นของบริษัทลูก กระบวนการจัดตั้งบริษัทลูกและกฎหมายในการจัดตั้งบริษัทลูก ดังนี้

2.4.1.1 การประเมินมูลค่าทรัพย์สินเบื้องต้น

จากนโยบายในปี 2546 ให้ศึกษาแนวทางการแยกทรัพย์สินที่ไม่เกี่ยวข้องกับการดำเนินธุรกิจหลักและหนี้สินของการรถไฟฯ ออกจากการรถไฟฯ โดยการจัดตั้งบริษัทใหม่หรือหน่วยงานอื่นที่มีความชำนาญเข้ามาบริหารทรัพย์สินและหนี้สิน ต่อมาในปี 2548 สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) ว่าจ้าง บริษัท เทิร์นอะราวด์ จำกัด ศึกษาแผนปรับปรุงโครงสร้างการบริหารจัดการ เพื่อฟื้นฟูฐานะทางการเงินของการรถไฟฯ มีผลจากรายงานการศึกษาฉบับร่างว่าให้การรถไฟฯ ตั้งบริษัท บริหารทรัพย์สินการรถไฟฯ จำกัด เพื่อทำหน้าที่บริหารจัดการทรัพย์สินประเภทที่ดินที่การรถไฟฯ เป็นผู้ถือครองอยู่ในปัจจุบัน ต่อมาคณะกรรมการรถไฟฯ ได้ศึกษาทบทวนและปรับปรุงแผนฟื้นฟูกิจการการรถไฟฯ และประเมินทรัพย์สินที่ดินบางส่วนที่มีศักยภาพ ได้มูลค่าเบื้องต้น 52,700 ล้านบาท *ดังกรอบที่ 2.4.1*

กรอบที่ 2.4.1

มูลค่าทรัพย์สินเบื้องต้นของธุรกิจที่ไม่ใช่ธุรกิจหลัก (Non – Core Business)

คณะกรรมการรถไฟ ทบทวนและปรับปรุงแผนฟื้นฟูกิจการการรถไฟ เพื่อเสนอต่อสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) มีการประเมินมูลค่าทรัพย์สินเบื้องต้นของธุรกิจที่ไม่ใช่ธุรกิจหลัก (Non – Core Business) ได้ 52,700 ล้านบาท* โดยมีรายละเอียดมูลค่าทรัพย์สินที่มีศักยภาพดังนี้

1) ที่ดิน First Tier – พัฒนาแล้ว

สินทรัพย์ที่ให้การรถไฟ (บริษัทบริหารทรัพย์สิน) บริหารจัดการเอง เพื่อใช้เป็นทุนประเดิมจัดตั้งกองทุนสำรองเลี้ยงชีพพนักงานการรถไฟ

- ที่ดินบริเวณศูนย์การค้าเซ็นทรัลลาดพร้าว พื้นที่ 40 ไร่ มูลค่า 6,000 ล้านบาท
- ที่ดินบริเวณตลาด อตก. พื้นที่ 40 ไร่ มูลค่า 500 ล้านบาท
- ตลาดนัดจตุจักร พื้นที่ 40 ไร่ มูลค่า 18,000 ล้านบาท

2) ที่ดิน First Tier – รอพัฒนา

สินทรัพย์ที่การรถไฟ (บริษัทบริหารทรัพย์สิน) มอบสิทธิการเช่าระยะยาวให้กรมธนารักษ์นำไปบริหารจัดการเอง เพื่อแลกกับการชำระหนี้สิน โดยการรถไฟ จะได้รับส่วนแบ่งรายได้ส่วนเกินจากการบริหารจัดการ

- ที่ดินโรงงานมักกะสัน พื้นที่ 415 ไร่ มูลค่า 8,000 ล้านบาท
- ที่ดินพหลโยธิน กม.11 พื้นที่ 320 ไร่ มูลค่า 4,000 ล้านบาท
- ในที่ดินสถานีแม่น้ำ (ชองนนทรี) พื้นที่ 260 ไร่ มูลค่า 10,200 ล้านบาท

3) ที่ดิน Second Tier

สินทรัพย์ที่การรถไฟ (บริษัทบริหารทรัพย์สิน) บริหารจัดการเอง เพื่อใช้เป็นทุนประเดิมจัดตั้งกองทุนสำรองเลี้ยงชีพพนักงานการรถไฟ

- โรงแรมโซฟีเทล หัวหิน มูลค่า 1,000 ล้านบาท
- ที่ดินบริเวณถนนรัชดาภิเษก พื้นที่ 200 ไร่ มูลค่า 5,000 ล้านบาท
- ที่ดินต่างจังหวัด

หมายเหตุ: *มูลค่าทรัพย์สินเบื้องต้น เป็นการประเมินเพื่อจัดทำประมาณการกระแสเงินสดจากการดำเนินการตามแผนฯ ในทางปฏิบัติต้องการการประเมินมูลค่าโดยละเอียดต่อไป

2.4.1.2 แผนการปรับโครงสร้างองค์กรตามแผนฟื้นฟูกิจการการรถไฟ

ในอดีตที่ผ่านมาโครงสร้างองค์กรของการรถไฟ ไม่เป็นแบบบูรณาการ เช่น สำนักจัดการทรัพย์สินที่มีสายบังคับบัญชาขึ้นตรงกับผู้ว่าการรถไฟ มีหน้าที่รับผิดชอบไม่ชัดเจนและซ้อนทับฝ่ายบริหารทรัพย์สินที่มีสายบังคับบัญชาขึ้นกับรองผู้ว่าการฯ ด้านพัฒนาและวางแผน ทำให้ไม่สามารถแบ่งภาระหน้าที่และทรัพย์สินของแต่ละหน่วยงานได้อย่างชัดเจน

ต่อมาในเดือนพฤศจิกายน 2548 คณะกรรมการรถไฟ ทำการศึกษาทบทวนและปรับปรุงแผนฟื้นฟูกิจการการรถไฟ ซึ่งมีเป้าหมายเกี่ยวข้องกับการบริหารสินทรัพย์ คือ การกำหนดภาระหน้าที่ของการรถไฟใหม่ การปรับโครงสร้างองค์กรให้สอดคล้องกับภาระหน้าที่ และการจัดการภาระหนี้สินปัจจุบันและภาระบำนาญ

เมื่อวันที่ 19 ธันวาคม 2548 การรถไฟฯ ได้ปรับโครงสร้างองค์กรให้เป็นแบบบูรณาการ โดยเสนอโครงสร้างองค์กรใหม่ลดภาระหน้าที่ให้มีความชัดเจนไม่ซ้ำซ้อน และสอดคล้องกับการปรับรูปแบบการบริหารจัดการให้เป็นหน่วยธุรกิจและบริษัทลูก โดยจัดหน่วยงานบริหารทรัพย์สินซึ่งรวมเอาสำนักงานบริหารสินทรัพย์

บริหารทรัพย์สินไว้ด้วยกัน โดยมีสายบังคับบัญชาขึ้นกับรองผู้ว่าการด้านบริหารทรัพย์สิน การจัดโครงสร้างเช่นนี้ทำให้สามารถแบ่งแยกทรัพย์สินประเภท Non-Core รวมถึงผู้รับผิดชอบได้อย่างชัดเจน และเพื่อเตรียมพร้อมแยกเป็นบริษัทลูก (รูปที่ 2.5.2 หัวข้อ 2.5) และได้วางแนวทางในการจัดการหนี้สินทางการเงินและภาระผูกพันบ้านานูซึ่งมีรายละเอียดอยู่ในหัวข้อ 2.4.1.3

2.4.1.3 การบริหารทรัพย์สินเพื่อจัดการภาระหนี้

สืบเนื่องมาจากแนวคิดที่ว่า การรถไฟฯ มีทรัพย์สินประเภทที่ดิน ประกอบกับภาระหนี้สินมาก การนำเอาที่ดินแลกกับการชำระหนี้ ไม่สามารถแก้ปัญหาภาระหนี้สินได้ทั้งหมด อย่างไรก็ตาม CFO จึงเสนอแผนแก้ไขปัญหาภาระหนี้สินทางการเงินและภาระผูกพันบ้านานูจำนวน 92,900 ล้านบาท โดยภาระหนี้สินทางการเงินจำนวน 42,700 ล้านบาท การแก้ปัญหาภาระหนี้สินด้วยการให้รัฐชำระหนี้สินโครงสร้างพื้นฐานมูลค่า 15,000 ล้านบาท โอนที่ดินส่วนราชการให้แก่กรมธนารักษ์มูลค่า 4,000 ล้านบาท และการนำเงินชดเชยผลขาดทุนที่การรถไฟฯ ค้ำรับจากรัฐบาล มูลค่า 18,000 ล้านบาท ซึ่งจะทำให้หนี้สินทางการเงินของการรถไฟฯ เหลือเพียง 5,700 ล้านบาท

การแก้ไขปัญหาภาระผูกพันบ้านานูด้วยการจัดสรรรายได้จากค่าเช่าที่ดินหลัก 8 แห่ง ประกอบด้วย 1) ศูนย์การค้าเซ็นทรัลลาดพร้าวมูลค่า 6,000 ล้านบาท 2) ตลาด อดก. มูลค่า 500 ล้านบาท 3) ตลาดนัดจตุจักรมูลค่า 18,000 ล้านบาท 4) โรงงานมักกะสันมูลค่า 8,000 ล้านบาท 5) พหลโยธิน กม.11 มูลค่า 4,000 ล้านบาท 6) สถานีแม่น้ำ (ชองนนทรี) มูลค่า 10,200 ล้านบาท 7) โรงแรมโซฟิเทล หัวหิน มูลค่า 1,000 ล้านบาท และ 8) ถนนรัชดาภิเษกมูลค่า 5,000 ล้านบาท ซึ่งมีมูลค่ารวมทั้งสิ้น 52,700 ล้านบาท ซึ่งแนวทางการแก้ไขปัญหาดังกล่าวได้มีการดำเนินงานร่วมกับกระทรวงการคลังมาโดยตลอด ในปัจจุบันอยู่ในขั้นตอนการนำเสนอผู้บริหารระดับสูงของกระทรวง

2.4.1.4 อำนาจในการจัดตั้งบริษัทลูก

การรถไฟฯ สามารถจัดตั้งบริษัทลูก เพราะมีกฎหมายของการรถไฟฯ รองรับตามพระราชบัญญัติการรถไฟแห่งประเทศไทย (ฉบับที่ 7) แก้ไข พ.ศ. 2543 ซึ่งได้ให้อำนาจการจัดตั้งบริษัทลูกไว้ในมาตรา 3³ ทำให้การจัดตั้งบริษัทลูกการรถไฟฯ สามารถกระทำได้โดยไม่ติดขัดกับกฎหมาย

2.4.1.5 ศึกษากระบวนการจัดตั้งบริษัทลูก

กระบวนการจัดตั้งบริษัทลูกของรัฐวิสาหกิจเป็นปัญหาต่อการปรับรูปแบบองค์กรให้มีความคล่องตัว ในส่วนนี้การรถไฟฯ ได้ทำการศึกษากระบวนการจัดตั้งบริษัทลูกแล้วเสร็จในปี 2545 ได้ผลว่าการรถไฟฯ สามารถดำเนินการจัดตั้งบริษัทลูกได้ (บริษัทบริหารทรัพย์สิน) ในปัจจุบันอยู่ในระหว่างการพิจารณาของกระทรวง

³ มาตรา 3 ให้เพิ่มความต่อไปนี้เป็น (10) และ (11) ของ มาตรา 9 แห่งพระราชบัญญัติ การรถไฟแห่งประเทศไทย พ.ศ. 2494 ซึ่งแก้ไขเพิ่มเติมโดยพระราชบัญญัติ การรถไฟแห่งประเทศไทย (ฉบับที่ 6) พ.ศ. 2535

"(10) จัดตั้งบริษัทจำกัดหรือบริษัทมหาชนจำกัดเพื่อประกอบธุรกิจ เกี่ยวกับกิจการรถไฟและธุรกิจอื่นที่เกี่ยวข้องกับกิจการรถไฟ ทั้งนี้ บริษัทจำกัดหรือบริษัทมหาชนจำกัดดังกล่าวจะมีคนต่างด้าวตามกฎหมายว่าด้วยการประกอบธุรกิจ ของคนต่างด้าวถือหุ้นเกินกว่าร้อยละสี่สิบเก้าของทุนจดทะเบียนของบริษัทนั้นไม่ได้"

"(11) เข้าร่วมกิจการกับบุคคลอื่น หรือถือหุ้นในบริษัทจำกัดหรือบริษัท มหาชนจำกัด เพื่อประโยชน์แก่กิจการรถไฟ"

การคลังและกระทรวงคมนาคม เพื่อขออนุมัติคณะรัฐมนตรีให้ความเห็นชอบ และขอยกเว้นไม่ปฏิบัติตามระเบียบและมติ ครม. ที่ใช้กับรัฐวิสาหกิจโดยทั่วไป เว้นแต่เป็นระเบียบและมติ ครม. ที่เป็นเรื่องสำคัญ คาดว่าภายในไตรมาสที่ 3 ของปี 2549 จะสามารถจดทะเบียนและจัดตั้งบริษัทลูกได้

ในขั้นต้นของการตั้งบริษัทจะอยู่ในรูปของบริษัทจำกัด เมื่อบริษัทบริหารทรัพย์สินมีผลประกอบการดี มีความพร้อมก็สามารถดำเนินการแปรรูปเป็นบริษัทมหาชนได้ (แผนปฏิบัติการตามแผนวิสาหกิจ พ.ศ. 2545-2549 ประจำปีงบประมาณ 2548) ซึ่งทำให้บริษัทลูกมีอิสระและมีการบริหารจัดการที่คล่องตัวเทียบเท่าเอกชน

2.4.2 ปัญหา และอุปสรรคในการดำเนินงาน

การดำเนินงานตามแผนบริหารทรัพย์สินที่มีความล่าช้าไม่เป็นไปตามกำหนดเวลา เนื่องจากปัจจัยดังนี้

2.4.2.1 รอการพิจารณาปรับโครงสร้างองค์กร⁴

การปรับโครงสร้างองค์กรของการรถไฟฯ ยังไม่ได้ข้อสรุปที่ชัดเจน ทำให้การแบ่งมูลค่าทรัพย์สินเกิดความล่าช้า เพราะการแบ่งมูลค่าทรัพย์สินต้องสอดคล้องกับโครงสร้างองค์กรด้วย อย่างไรก็ตามการรถไฟฯ ได้ดำเนินการแบ่งทรัพย์สินให้สอดคล้องกับโครงสร้างองค์กรมาโดยตลอด

ในปี 2546 การรถไฟฯ ชะลอแผนจัดตั้งบริษัทลูกและสรรหาพันธมิตรร่วมทุน เพื่อให้สอดคล้องกับนโยบายปรับโครงสร้างองค์กร โดยให้สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) ศึกษาแนวทางการแยกทรัพย์สินที่ไม่เกี่ยวข้องกับการดำเนินธุรกิจหลักและหนี้สินของการรถไฟฯ ออกจากการรถไฟฯ โดยการจัดตั้งบริษัทใหม่หรือหน่วยงานอื่นที่มีความชำนาญเข้ามาบริหารทรัพย์สินและหนี้สิน

ในปี 2548 การศึกษาของบริษัท เทิร์นอะราวด์ จำกัด (จัดจ้างโดย สคร.) ได้จัดทำแผนปฏิบัติการ (ร่าง) เพื่อปรับปรุงโครงสร้างการบริหารจัดการเพื่อฟื้นฟูฐานะทางการเงินของการรถไฟแห่งประเทศไทย โดยมีการประเมินมูลค่าทรัพย์สินเบื้องต้นในส่วนของ Non-Core ซึ่งในปัจจุบันต้องดำเนินการประเมินมูลค่าทรัพย์สินอย่างละเอียด เพราะหากไม่ทราบมูลค่าอย่างละเอียดจะเป็นอุปสรรคต่อการกำหนดมูลค่าของทุนที่ชัดเจน ซึ่งส่งผลกระทบต่อข้อกำหนดมูลค่าหุ้น (Equity) ของบริษัทที่จะจัดตั้งใหม่

อย่างไรก็ตามปัจจุบันการรถไฟฯ ดำเนินการเสนอแผนฟื้นฟูกิจการการรถไฟฯ ต่อกระทรวงคมนาคมและกระทรวงการคลัง เพื่อรอผลการพิจารณาอนุมัติให้ดำเนินการตามแผนฟื้นฟูกิจการ ซึ่งทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องเร่งดำเนินการคาดว่าจะดำเนินการได้ตามแผน เพื่อจัดตั้งบริษัทลูกต่อไป

2.4.2.2 การมอบสิทธิเช่าที่ดินระยะยาวให้แก่กรมธนารักษ์แลกกับการขอให้รัฐชำระหนี้

ความล่าช้าในการมอบสิทธิเช่าที่ดินระยะยาวให้แก่กรมธนารักษ์แลกกับการขอให้รัฐชำระหนี้ เนื่องจากที่ดินบริเวณมักกะสัน พหลโยธิน และสถานีแม่น้ำ เป็นการประเมินเบื้องต้นต้องมีการประเมินทรัพย์สินอย่างละเอียดต่อไป ซึ่งทั้งสองฝ่ายคือการรถไฟฯ และ กรมธนารักษ์ ยังไม่อาจหาข้อยุติของราคาทรัพย์สิน

⁴ ในปัจจุบันการรถไฟฯ ได้ปรับโครงสร้างองค์กรใหม่เมื่อวันที่ 19 ธันวาคม 2548 ทำให้การดำเนินการจัดตั้งบริษัทลูกมีความชัดเจนมากขึ้นและคาดว่าจะสามารถจดทะเบียนและจัดตั้งบริษัทลูกได้ภายในไตรมาสที่ 3 ของปี 2549

2.4.3 ผลกระทบจากการไม่สามารถดำเนินงานตามแผน

การไม่สามารถดำเนินการตามแผนบริหารทรัพย์สินเป็นปัจจัยที่ส่งผลทำให้เกิดความล่าช้าในการดำเนินงาน ทำให้เกิดผลกระทบดังนี้

2.4.3.1 ประสิทธิภาพในการบริหารทรัพย์สิน

ระบบของการรถไฟฯ มีการลงบัญชี การใช้ทรัพย์สิน รายได้-รายจ่าย ตามกิจกรรม (Activity-Based Costing) อย่างไรก็ตามเนื่องจากยังไม่มีระบบการแบ่งทรัพย์สินตามหน่วยธุรกิจ ทำให้ระบบการบริหารทรัพย์สินเป็นแบบภาพรวม ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการบริหารทรัพย์สิน รายได้และค่าใช้จ่ายจึงนำมารวมกันทั้งองค์กร ไม่สามารถระบุรายได้และค่าใช้จ่ายของแต่ละงานได้อย่างชัดเจน

2.4.3.2 การตั้งสำนักจัดการทรัพย์สิน

ความล่าช้าในการจัดตั้งบริษัทบริหารทรัพย์สิน ทำให้การรถไฟฯ ดำเนินการจัดตั้งสำนักจัดการทรัพย์สินเมื่อเดือนตุลาคม 2547 เพื่อทำหน้าที่จัดการผู้เช่ารายใหม่ (ให้สัมปทานเอกชน) แบ่งเบาภาระงานของฝ่ายบริหารทรัพย์สิน โดยให้ฝ่ายบริหารทรัพย์สินทำหน้าที่บริหารสัญญา ซึ่งในการดำเนินงานเช่นนี้สามารถช่วยให้งานคล่องตัวมากขึ้น เพราะปัจจุบันการรถไฟฯ มีปัญหาด้านกำลังคน ซึ่งบุคลากรของฝ่ายบริหารทรัพย์สิน 1 คน ต้องรับผิดชอบสัญญาถึง 200 กว่าสัญญา ทำให้ดูแลไม่ทั่วถึง เก็บเงินไม่ได้ตามกำหนดเวลา

อย่างไรก็ตามในทางปฏิบัติเกิดความไม่ชัดเจนของภาระหน้าที่และซ้ำซ้อนกันระหว่างสำนักจัดการทรัพย์สิน และฝ่ายบริหารทรัพย์สิน

โดยสรุปในส่วนของผลการดำเนินงานตามแผนบริหารทรัพย์สิน มีความล่าช้าสืบเนื่องมาจากการประเมินมูลค่าทรัพย์สินทั้ง Core และ Non – Core ซึ่งมีผลต่อเนื่องกับการจัดตั้งบริษัทลูกและสรรหาพันธมิตรทางธุรกิจ อย่างไรก็ตาม ในเรื่องของขั้นตอนการดำเนินงานและแนวทางจัดตั้งบริษัทลูกการรถไฟฯ ได้มีการเตรียมการจัดตั้งแล้วระดับหนึ่ง ทั้งนี้ก่อนที่การรถไฟฯ จะดำเนินการธุรกิจใหม่ไม่ว่าจะเป็นรูปแบบใดการรถไฟฯ จำเป็นที่จะต้องปรับปรุงโครงสร้างการดำเนินงานภายใน ตามแผนฟื้นฟูกิจการให้แล้วเสร็จก่อนที่จะดำเนินการจัดตั้งบริษัทลูกและสรรหาพันธมิตรร่วมทุนต่อไป

ตารางที่ 2.4.4 เป้าหมายตามแผนวิสาหกิจ พ.ศ. 2545-2549 และผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการของแผนจัดตั้งบริษัทลูกและสรรหาพันธมิตรร่วมทุน เพื่อบริหารทรัพย์สินของการรถไฟ

งาน	2545	2546	2547	2548
1. ตั้งคณะกรรมการกำกับดูแลงานฯ (Steering Committee)	100% ●			100% ◎
2. การประเมินมูลค่าทรัพย์สิน			100%	86%
3. แผนจัดตั้งบริษัทลูก (บริษัท การรถไฟฯ บริหารทรัพย์สิน จำกัด)			100%	0%
4. สรรหาพันธมิตรร่วมทุน			100%	0%
5. การประชาสัมพันธ์สร้างความรู้ความเข้าใจ			100%	0%

หมายเหตุ: —●— แผนการดำเนินงาน

—◎— ผลการดำเนินงานจริง

* ในปัจจุบันกำลังดำเนินการตั้งบริษัทลูกเพื่อบริหารทรัพย์สิน

- ที่มา: 1) แผนปฏิบัติการตามแผนวิสาหกิจ พ.ศ. 2545-2549 ประจำปีงบประมาณ 2546 2547 และ 2548
 2) บันทึกข้อความ เรื่อง ความก้าวหน้าผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการในแผนวิสาหกิจ พ.ศ. 2545-2549 ประจำปีงบประมาณ 2546 2547 และ 2548 (ไตรมาสที่ 3)

2.5 ด้านการพัฒนาและบริหารองค์กร

การปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กรของการรถไฟแห่งประเทศไทย ถือเป็นนโยบายมาตั้งแต่ปี 2541 เพื่อให้สามารถเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารและเพื่อแก้ปัญหาการขาดทุนสะสม ในแผนวิสาหกิจของการรถไฟ พ.ศ. 2545-2549 ได้เสนอให้มีแผนปรับเปลี่ยนการบริหารงานภายในให้เป็นหน่วยธุรกิจ โดยเน้นที่การเตรียมข้อมูลให้อยู่ในรูปแบบฐานข้อมูล และใช้ระบบฐานข้อมูลดังกล่าวให้เป็นประโยชน์ต่อการชี้วัดผลการดำเนินงานที่ให้ผลตอบแทนตามผลงาน

การประเมินแผนพัฒนาและบริหารองค์กรในครั้งนี้ จะประเมินตามแผนวิสาหกิจของการรถไฟแห่งประเทศไทย พ.ศ. 2545-2549 ได้กำหนดให้มีแผนหลัก 5 แผน ได้แก่ 1) แผนงานปรับเปลี่ยนการบริหารงานภายในให้เป็นหน่วยธุรกิจ 2) โครงการจัดทำแผนแม่บทสารสนเทศ 3) แผนงานบริหารงานในหน่วยงานสนับสนุน 4) แผนงานโครงการศึกษาและวางระบบตัวชี้วัดตามผลงาน-KPI และ 5) แผนงานโครงการจัดทำระบบผลตอบแทนตามผลงาน ซึ่งมีหน่วยงานที่รับผิดชอบ ได้แก่ ฝ่ายบริหารงานบุคคล ฝ่ายระบบข้อมูล ฝ่ายการเงินและการบัญชี ฝ่ายการพัสดุ ฝ่ายช่างกล ฝ่ายพาณิชย์ ฝ่ายการเดินรถ ฝ่ายตรวจสอบภายใน สำนักงานแพทย์ และสำนักนโยบายและแผน

2.5.1 แผนงานปรับเปลี่ยนการบริหารงานภายในให้เป็นหน่วยธุรกิจ

แผนงานปรับเปลี่ยนการบริหารงานภายในให้เป็นหน่วยธุรกิจ มีวัตถุประสงค์เพื่อเตรียมข้อมูลให้มีความพร้อมในการปรับโครงสร้างองค์กรในระยะยาว เพื่อให้เป็นไปตามแผนยุทธศาสตร์วิสาหกิจของกระทรวงการคลัง เพื่อให้สามารถเพิ่มรายได้และ/หรือลดค่าใช้จ่ายให้กับรัฐบาล เพื่อปรับเปลี่ยนโครงสร้างการบริหารงานตามลักษณะงาน ตามหน้าที่ (Function-based) เพื่อแก้ปัญหาธุรกิจขนส่งผู้โดยสารและสินค้าอยู่ด้วยกัน เพื่อแยกรายได้จากทรัพย์สินและธุรกรรมที่ไม่ใช่ธุรกิจหลักของการรถไฟฯ ออกไปให้ชัดเจน เพื่อแก้ไขปัญหาความรับผิดชอบของผู้บริหารและพนักงานแต่ละระดับต่อผลการดำเนินงานของการรถไฟฯ ที่ไม่ชัดเจน

จากการดำเนินงานตามแผนปรับเปลี่ยนการบริหารงานภายในให้เป็นหน่วยธุรกิจที่ผ่านมา พบว่า มีความก้าวหน้าในการดำเนินงานบางส่วน และมีปัญหา อุปสรรคจากการดำเนินงานตามประเด็นดังต่อไปนี้

- ความก้าวหน้าในการดำเนินงานตามแผน

ฐานข้อมูลมีความจำเป็นในการปรับเปลี่ยนการบริหารงานภายในให้เป็นหน่วยธุรกิจ โดยข้อมูลจะให้คำตอบว่าหน่วยธุรกิจนั้นมีทรัพย์สินอะไร จากผลการดำเนินงานสรุปได้ว่า มีความก้าวหน้าในการแยกทรัพย์สินที่เป็น Core และ Non-Core และประเมินมูลค่าเบื้องต้น แผนปรับปรุงโครงสร้างองค์กร และการเตรียมข้อมูลรายรับ-รายจ่าย ดังนี้

(1) การแยกทรัพย์สินที่เป็น Core และ Non - Core

สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) ว่าจ้างบริษัทที่ปรึกษาศึกษาแผนปรับปรุงโครงสร้างการบริหารจัดการ เพื่อฟื้นฟูฐานะทางการเงินของการรถไฟแห่งประเทศไทย ต่อมาคณะกรรมการรถไฟฯ ได้ศึกษาทบทวนและปรับปรุงแผนฟื้นฟูกิจการการรถไฟฯ และประเมินทรัพย์สินที่ดินบางส่วนของธุรกิจที่ไม่ใช่ธุรกิจหลัก (Non - Core) ได้มูลค่าเบื้องต้น 52,700 ล้านบาท (ดังที่ได้กล่าวมาแล้วในหัวข้อ 2.4)

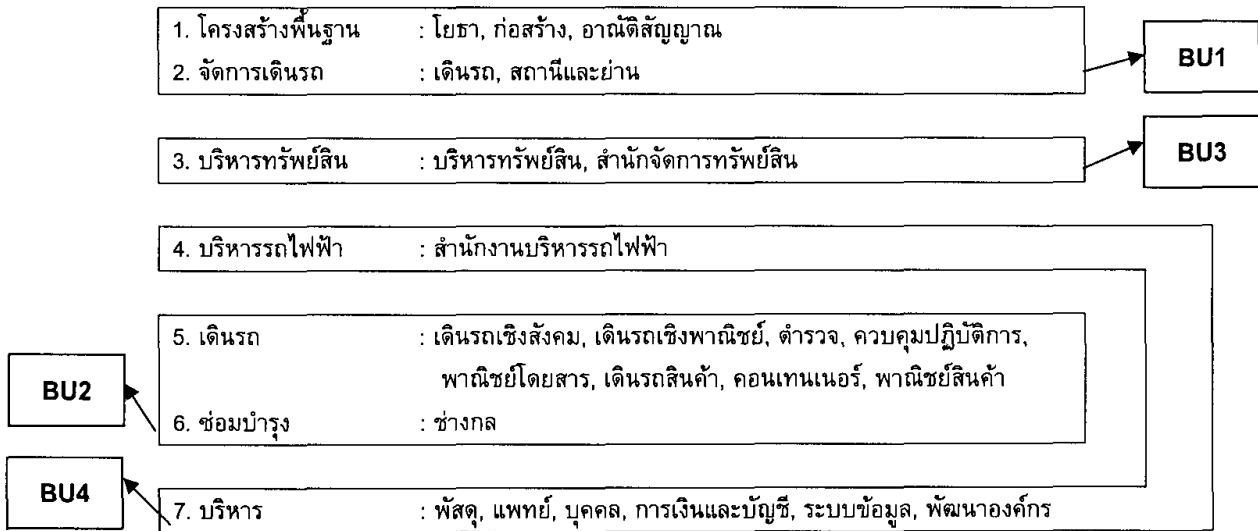
(2) แผนการปรับปรุงโครงสร้างองค์กรตามแผนฟื้นฟูการรถไฟฯ

ในปี 2544 การรถไฟฯ ได้เสนอการดำเนินงานปรับโครงสร้างการรถไฟฯ ต่อคณะกรรมการกำกับนโยบายด้านรัฐวิสาหกิจ (กนร.) ในขณะนั้น⁵ โดยให้ การรถไฟฯ มีโครงสร้างเป็นหน่วยธุรกิจ และมีบริษัทลูกทำหน้าที่ในการบริหารทรัพย์สิน โดยมี พ.ร.บ. การรถไฟแห่งประเทศไทย (ฉบับที่ 7) แก้ไข พ.ศ. 2543 ได้ให้อำนาจการจัดตั้งบริษัทลูกไว้แล้ว ต่อมาในปี 2548 สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) ว่าจ้างบริษัท เทิร์นอะราวด์ จำกัด ศึกษาแผนปรับปรุงโครงสร้างการบริหารจัดการ เพื่อฟื้นฟูฐานะทางการเงินของการรถไฟแห่งประเทศไทย และในเดือนพฤศจิกายน 2548 คณะกรรมการรถไฟฯ ได้ทำการศึกษาทบทวนและปรับปรุงแผนฟื้นฟูกิจการการรถไฟฯ ซึ่งมีแนวทางปรับปรุงโครงสร้างองค์กร ให้มีการบูรณาการและมีภาระหน้าที่ชัดเจนไม่ซ้ำซ้อน

⁵ คณะกรรมการกำกับนโยบายด้านรัฐวิสาหกิจ (กนร.) ต่อมาได้ปรับเปลี่ยนเป็น สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) เพื่อทำหน้าที่กำกับดูแลรัฐวิสาหกิจและบริษัทที่เกิดจากการแปรรูปรัฐวิสาหกิจ

โครงสร้างองค์กรเดิมของการรถไฟฯ ไม่เป็นแบบบูรณาการ แต่ละหน่วยงานมีภาระหน้าที่ไม่ชัดเจน จึงต้องทำการปรับโครงสร้างองค์กรให้เป็นแบบบูรณาการ โดยเสนอโครงสร้างองค์กรใหม่เป็น 7 หน่วยงาน หรือแบ่งออกเป็น 4 หน่วยธุรกิจ (Business Unit: BU) ได้แก่ โครงสร้างพื้นฐาน (BU1) Train Operation (BU2) บริหารทรัพย์สิน (BU3) และ Administration & General Management (BU4) ลดภาระหน้าที่ให้มีความชัดเจนไม่ซ้ำซ้อน (รูปที่ 2.5.1)

รูปที่ 2.5.1 หน่วยงานในโครงสร้างองค์กรใหม่ของการรถไฟแห่งประเทศไทย



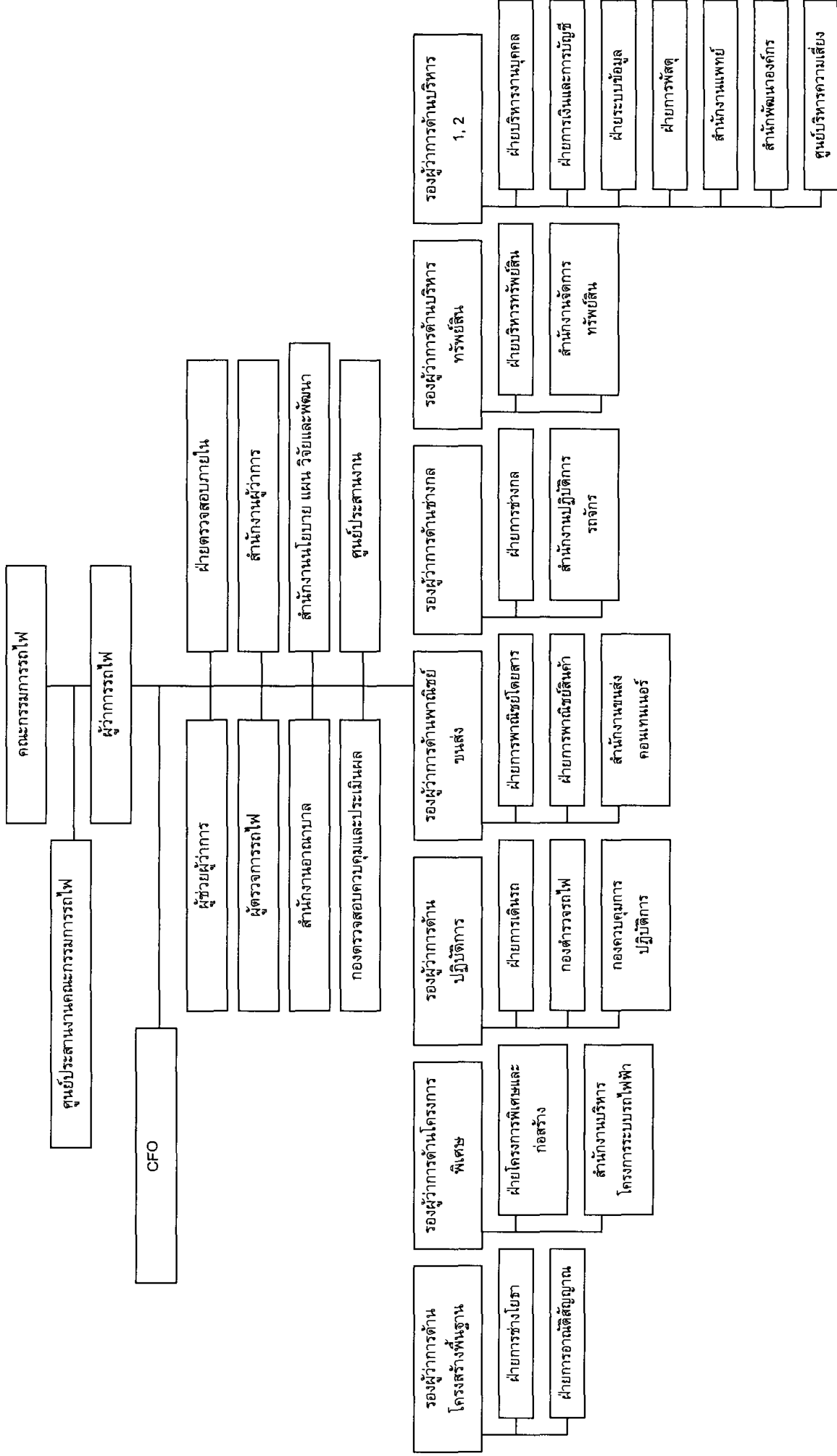
ที่มา : ดัดแปลงจากเอกสารการรถไฟฯ เสนอ คณะกรรมการการพัฒนาเศรษฐกิจ สภาผู้แทนราษฎร, 23 พ.ย. 2548

อย่างไรก็ตามเมื่อวันที่ 19 ธันวาคม 2548 การรถไฟฯ ได้ปรับโครงสร้างองค์กรเพื่อลดภาระหน้าที่ให้มีความชัดเจนไม่ซ้ำซ้อน และสอดคล้องกับการปรับเปลี่ยนรูปแบบการบริหารจัดการเป็นหน่วยธุรกิจมากขึ้น (รูปที่ 2.5.2) โดยกำหนดการแบ่งส่วนงานและอำนาจความรับผิดชอบของผู้บริหาร ไว้ 27 ส่วนงาน ดังนี้

1. ฝ่ายบริหารงานบุคคล
2. ฝ่ายการเงินและการบัญชี
3. ฝ่ายการเดินรถ
4. ฝ่ายการพาณิชย์โดยสาร
5. ฝ่ายการพาณิชย์สินค้า
6. ฝ่ายการช่างกล
7. ฝ่ายการช่างโยธา
8. ฝ่ายการอาณัติสัญญาณและโทรคมนาคม
9. ฝ่ายระบบข้อมูล
10. ฝ่ายการพัสดุ
11. ฝ่ายบริหารทรัพย์สิน
12. ฝ่ายตรวจสอบภายใน

13. ฝ่ายโครงการพิเศษและก่อสร้าง
14. สำนักงานอาณานิคม
15. สำนักงานแพทย์
16. สำนักงานขนส่งคอนเทนเนอร์
17. สำนักงานปฏิบัติการรถจักร
18. สำนักงานพัฒนาองค์กร
19. สำนักงานนโยบาย แผน วิจัยและพัฒนา
20. สำนักงานผู้ว่าราชการ
21. สำนักงานบริหารโครงการระบบรถไฟฟ้า
22. สำนักงานจัดการทรัพย์สิน
23. ศูนย์ประสานงาน
24. ศูนย์บริหารความเสี่ยง
25. กองควบคุมการปฏิบัติการ
26. กองตรวจสอบควบคุมและประเมินผล
27. กองตำรวจรถไฟ

รูปที่ 2.5.2 โครงสร้างองค์กรของการรถไฟแห่งประเทศไทย (เมื่อวันที่ 19 ธันวาคม พ.ศ. 2548)



(3) การเตรียมข้อมูลรายรับ-รายจ่าย

การรถไฟฯ ได้เตรียมข้อมูลรายรับ-รายจ่ายของประเภทกิจการขนส่ง ได้แก่ ระบบข้อมูลรายรับ-รายจ่ายรถโดยสารเชิงพาณิชย์ ระบบข้อมูลรายรับ-รายจ่ายรถโดยสารเชิงสังคม และระบบข้อมูลรายรับ-รายจ่ายรถสินค้า สำหรับใช้วิเคราะห์ผลประกอบการของการรถไฟฯ และเพื่อเป็นฐานในการปรับโครงสร้าง

- ปัญหา และอุปสรรคในการดำเนินงาน

การดำเนินงานตามแผนพัฒนาและบริหารองค์กรที่มีความล่าช้า เนื่องจากปัจจัยดังนี้

(1) รอกการพิจารณาปรับโครงสร้างองค์กร⁶

ในปี 2546 การรถไฟฯ ได้ชะลอแผนการปรับโครงสร้างองค์กร โดยในครั้งนี้กระทรวงการคลัง ให้สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) ศึกษาแผนปรับปรุงโครงสร้างการบริหารจัดการเพื่อฟื้นฟูฐานะทางการเงินของการรถไฟแห่งประเทศไทย โดยว่าจ้างบริษัท เทิร์นอะราวด์ จำกัด ศึกษาแผนปรับปรุงโครงสร้างการบริหารจัดการ

อย่างไรก็ตามปัจจุบัน การรถไฟฯ ดำเนินการเสนอแผนฟื้นฟูกิจการการรถไฟฯ ต่อกระทรวงคมนาคม และกระทรวงการคลัง เพื่อรอผลการพิจารณาอนุมัติให้ดำเนินการตามแผนฟื้นฟูกิจการ และการรถไฟฯ ได้มีการปรับโครงสร้างองค์กรใหม่

2.5.2 โครงการจัดทำแผนแม่บทสารสนเทศ

โครงการจัดทำแผนแม่บทสารสนเทศ มีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างกรอบสำหรับการพัฒนาระบบข้อมูลสารสนเทศย่อยต่างๆ ให้มีอิสระในการพัฒนาระบบ แต่สามารถเชื่อมต่อข้อมูลระหว่างระบบย่อยได้ จากการดำเนินงานโครงการจัดทำแผนแม่บทสารสนเทศที่ผ่านมา พบว่า มีความก้าวหน้าในการดำเนินงานบางส่วน และมีปัญหา อุปสรรค จากการดำเนินงานตามประเด็นดังต่อไปนี้

- ความก้าวหน้าในการดำเนินงานตามแผน

ผลการดำเนินงานสรุปได้ว่า มีความก้าวหน้าในเรื่องโครงการจัดทำแผนแม่บทเทคโนโลยีสารสนเทศ โครงการระบบสารสนเทศแบบบูรณาการ และระบบงานกองเงินสะสม ดังนี้

(1) โครงการจัดทำแผนแม่บทเทคโนโลยีสารสนเทศ

การรถไฟฯ ได้จัดจ้าง บริษัท เมอร์ลินส์ โซลูชั่น อินเตอร์เนชันแนล จำกัด เป็นที่ปรึกษา โดยได้ดำเนินการในส่วนศึกษาวิเคราะห์ออกแบบระบบเสร็จเป็นที่เรียบร้อยแล้วตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ในปี 2546 โดยจัดจ้างที่ปรึกษาดำเนินการและส่งมอบรายงานฉบับสมบูรณ์เมื่อวันที่ 27 พฤศจิกายน 2545 และได้สร้างความเข้าใจแต่ละฝ่ายโดยมีการจัดทำแผนปฏิบัติการปี 2547 เพื่อปรับปรุงระบบสารสนเทศของฝ่ายต่างๆ ทั้งสิ้น 15 โครงการ ได้แก่

⁶ เมื่อวันที่ 19 ธันวาคม 2548 การรถไฟฯ ได้ปรับโครงสร้างองค์กรใหม่ ให้สอดคล้องกับการปรับเปลี่ยนรูปแบบการบริหารองค์กรเป็นหน่วยธุรกิจและบริษัทลูก ซึ่งคาดว่าจะสามารถจดทะเบียนและจัดตั้งบริษัทลูกได้ภายในปี 2550

1. ระบบเครือข่ายท้องถิ่นส่วนกลางและส่วนภูมิภาค
2. ระบบเครือข่ายทางไกล WAN
3. การปรับปรุงระบบการป้อนข้อมูลทางบัญชี
4. การขยายระบบงานพัสดุ
5. ระบบควบคุมจัดการซ่อมบำรุงล้อเลื่อน
6. ระบบติดตามประเมินผลการปฏิบัติงาน
7. ระบบแผนงานงบประมาณ
8. ระบบบริหารพนักงานขบวนรถและพนักงานสถานี
9. ระบบบริหารพนักงานรถจักร ฝ่ายช่างกล
10. ระบบตรวจสอบรายได้การโดยสาร
11. ระบบข้อมูลโดยสารเชิงพาณิชย์
12. ระบบวิเคราะห์การตลาด
13. ระบบสำนักงานอัตโนมัติ
14. ระบบการเงินสะสม
15. ระบบงานกองทุนสงเคราะห์

อย่างไรก็ตาม จากการพิจารณาดำเนินงานระบบสารสนเทศในแต่ละโครงการ การรถไฟฯ เห็นว่าควรจะต้องมีการศึกษาระบบสารสนเทศที่สามารถจัดการข้อมูลได้ดีกว่า จึงตั้งคณะกรรมการโครงการระบบสารสนเทศแบบบูรณาการ และได้เลื่อนการดำเนินการระบบสารสนเทศของโครงการต่างๆ ออกไป ยกเว้นระบบการเงินสะสมและระบบงานกองทุนสงเคราะห์ซึ่งได้มีการดำเนินงานบางส่วน

(2) โครงการระบบสารสนเทศแบบบูรณาการ

โครงการพัฒนาระบบสารสนเทศแบบบูรณาการเป็นโครงการที่ไม่มีในแผนรัฐวิสาหกิจ ต่อมาในปี 2547 การรถไฟฯ มีนโยบายจ้างที่ปรึกษาดำเนินงานโครงการพัฒนาระบบสารสนเทศแบบบูรณาการ (Enterprise Resources Planning: ERP) เพื่อรองรับความต้องการที่จะเชื่อมโยงระบบสารสนเทศของหน่วยงานต่างๆ เข้าด้วยกัน โดยผู้ว่าการรถไฟฯ แต่งตั้งคณะกรรมการพิจารณาและกำกับโครงการระบบสารสนเทศแบบบูรณาการ โดยมี CFO เป็นประธานเพื่อพิจารณากำหนดแนวทางและขั้นตอนในการนำระบบ ERP มาใช้ให้สอดคล้องกับแผนแม่บทเทคโนโลยีสารสนเทศ โดยกำหนดระยะเวลาดำเนินการ 2 ปี ซึ่งสามารถเริ่มใช้ระบบ ERP ในการทำงานได้ภายในสิ้นปี 2549

สำหรับในปี 2548 ได้ตั้งเป้าหมายของโครงการ ERP ให้บริษัทที่ปรึกษาจัดทำเอกสารประกวดราคา ระบบสารสนเทศแบบบูรณาการและหนังสือสัญญาในเดือนมีนาคม ถึงเดือนสิงหาคม 2548 สำหรับผลการดำเนินงานโครงการ ERP ในเวลา 1 ปีที่ผ่านมา ได้ดำเนินการจัดทำข้อกำหนดทางเทคนิคและขอบเขตของงาน (TOR) และกำลังดำเนินงานในขั้นตอนจัดหาที่ปรึกษา โดยคาดว่าจะได้ที่ปรึกษาภายในปีงบประมาณ 2549 อย่างไรก็ตาม ปัจจุบันยังไม่ได้จัดจ้างที่ปรึกษา เนื่องจากคณะกรรมการพิจารณาและกำกับโครงการระบบสารสนเทศแบบบูรณาการ พิจารณาแล้วเห็นว่าที่ปรึกษามีคุณสมบัติไม่เพียงพอ ซึ่งจะมีการดำเนินการคัดเลือกที่ปรึกษาต่อไป

- ปัญหา และอุปสรรคในการดำเนินงาน

(1) รอกการพิจารณาปรับปรุงโครงสร้างองค์กร

การนำระบบ ERP มาใช้เพื่อเป็นระบบสนับสนุนในการดำเนินงานของการรถไฟฯ มีความล่าช้าเพราะต้องรอข้อสรุปที่ชัดเจนของการปรับโครงสร้างองค์กร จึงจะสามารถนำแนวทางและขั้นตอนของระบบสารสนเทศแบบบูรณาการมาใช้งานได้ ซึ่งจะทำให้ลดความซ้ำซ้อนและทำให้ระบบมีประสิทธิภาพ

(2) รอแนวทางและขั้นตอนในการนำระบบสารสนเทศแบบบูรณาการ (ERP) มาใช้งาน

โครงการ ERP มีปัญหาและอุปสรรคในขั้นตอนดำเนินการจัดหาที่ปรึกษา (Advisor) เพื่อทำหน้าที่คัดเลือกและควบคุมผู้วางระบบ (Developer) เนื่องจากคณะกรรมการพิจารณาและกำกับโครงการระบบสารสนเทศแบบบูรณาการ พิจารณาแล้วเห็นว่าที่ปรึกษาต้องมีความสามารถทำโครงการ ERP ให้ประสบความสำเร็จ โดยที่ปรึกษาต้องมีคุณสมบัติและความสามารถ⁷ ตรงตามความต้องการ เช่น มีประสบการณ์ในงาน ERP มีความรู้ด้านระบบคอมพิวเตอร์และการควบคุมผู้วางระบบ (ควบคุมสัญญา) และมีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านทุกด้าน เช่น ด้านวิศวกรรม ด้านการเงินและบัญชี เป็นต้น เพราะต้องการให้ระบบ ERP เป็นระบบบูรณาการ

2.5.3 แผนงานบริหารงานในหน่วยงานสนับสนุน

2.5.3.1 โครงการจัดตั้งศูนย์ข้อมูลธุรกิจ

โครงการจัดตั้งศูนย์ข้อมูลธุรกิจมีวัตถุประสงค์เพื่อเป็นศูนย์รวบรวมข้อมูลสถิติ ตัวเลข สำหรับการวิเคราะห์ตัดสินใจ และเป็นฐานข้อมูลในการคำนวณค่าตัวชี้วัดแผนการดำเนินงานของหน่วยงานต่างๆ จากการดำเนินงานโครงการจัดตั้งศูนย์ข้อมูลธุรกิจที่ผ่านมา พบว่า มีความก้าวหน้าในการดำเนินงานบางส่วน และมีปัญหา อุปสรรค จากการดำเนินงานตามประเด็นดังต่อไปนี้

- ความก้าวหน้าในการดำเนินงานตามแผน

โครงการจัดตั้งศูนย์ข้อมูลธุรกิจในปี 2548 มีเป้าหมายดำเนินการวางระบบข้อมูลการแปลงสินทรัพย์เป็นทุน ซึ่งขณะนี้อยู่ในระหว่างที่สำนักงานบริหารการแปลงสินทรัพย์เป็นทุน กำลังศึกษาความเหมาะสมในการแปลงสินทรัพย์เป็นทุนของที่ดินรัฐทั่วประเทศ พร้อมกับศึกษาความเป็นไปได้ทางกฎหมายและเศรษฐศาสตร์

- ปัญหา และอุปสรรคในการดำเนินงาน

โครงการจัดตั้งศูนย์ข้อมูลธุรกิจได้ดำเนินการจัดทำแผนปฏิบัติการปี 2547 งานการจัดทำมาตรฐานข้อมูลรถไฟ งานการพัฒนาระบบฐานข้อมูลกลาง และงานพัฒนาระบบสารสนเทศสำหรับผู้บริหาร แต่ชะลอการดำเนินการไว้ เนื่องจากการรอแนวทางและขั้นตอนในการนำระบบสารสนเทศแบบบูรณาการ (ERP) มาใช้งาน

⁷ บริษัทที่ปรึกษา (Advisor) ที่มีความสามารถสูงเพียงพอที่จะควบคุมการปฏิบัติงาน (Implementation) ได้ เป็นบริษัทที่มีความเชี่ยวชาญสูงและการให้บริษัทดังกล่าวนี้มาดำเนินงาน มูลค่าของงานต้องมากพอที่จะดึงดูดได้ ในขณะที่โครงการนี้แบ่งการดำเนินงานเป็น 2 ส่วนคือ งานที่ปรึกษามีมูลค่าของงานน้อย และงานวางระบบมีมูลค่าของงานมาก ทำให้การจัดหาที่ปรึกษาที่ดี มีความชำนาญและประสบการณ์อาจทำได้ยากในทางปฏิบัติ

2.5.3.2 งานจัดทำฐานข้อมูลลูกค้า

งานจัดทำฐานข้อมูลลูกค้า มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาข้อมูลเกี่ยวกับลูกค้า และนำองค์ความรู้ด้านพฤติกรรมของกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย สำหรับผลการดำเนินงานของงานจัดทำฐานข้อมูลลูกค้าได้จัดทำ TOR เพื่อเสนอโครงการจัดทำฐานข้อมูลลูกค้าที่มีลักษณะเป็น Call Center สำหรับงานเดินรถเชิงพาณิชย์ แต่มีการชะลอการดำเนินโครงการ เพื่อรอความชัดเจนในการจัดตั้งหน่วยธุรกิจต่างๆ

2.5.3.3 งานระบบสารสนเทศ The Backbone System Phase 1 : ระบบงานบัญชีสินทรัพย์ถาวร

งานระบบสารสนเทศ The Backbone Phase 1 : ระบบงานบัญชีทรัพย์สินถาวร มีวัตถุประสงค์เพื่อให้มีระบบข้อมูลสินทรัพย์ เป็นไปตามหลักการบัญชีที่รับรองทั่วไป สำหรับใช้บริหารและตัดสินใจ เพื่อใช้ในการบริหารและเตรียมพร้อมในการแยกทรัพย์สินสำหรับโครงสร้างในอนาคต จากการดำเนินงานระบบสารสนเทศ The Backbone Phase 1 ที่ผ่านมา พบว่า มีความก้าวหน้าในการดำเนินงาน และมีปัญหา อุปสรรค จากการดำเนินงานตามประเด็นดังต่อไปนี้

- ความก้าวหน้าในการดำเนินงานตามแผน

การจัดทำระบบงานบัญชีทรัพย์สินถาวร ประสบผลสำเร็จในการดำเนินการได้สำเร็จตามแผนงานในปี 2546 และนำระบบออกใช้งาน เนื่องจากเป็นระบบที่มีความจำเป็นในการแยกทรัพย์สินในส่วนของ Core Business และ Non-Core Business รวมถึงยังใช้ระบบงานนี้เป็นโครงการนำร่องในการดำเนินงานโครงการ ERP

- ปัญหา และอุปสรรคในการดำเนินงาน

ช่วงแรกของการดำเนินงานใช้ระยะเวลาในการนำระบบไปปรับใช้ให้เต็มประสิทธิภาพ

2.5.3.4 งานระบบสารสนเทศ The Backbone System Phase 2 : ระบบงานบัญชี การเงิน และระบบงานบริหารจัดการพัสดุ

งานระบบสารสนเทศ The Backbone Phase 2: ระบบงานบัญชี การเงิน และระบบงานบริหารจัดการพัสดุ มีวัตถุประสงค์เพื่อจัดทำระบบสารสนเทศแบบประสานเป็นเนื้อเดียวกันของการรถไฟฯในทุกะบบงานพื้นฐานของธุรกิจ เพื่อเป็นข้อมูลพื้นฐานในการบริหารและตัดสินใจและพร้อมสำหรับการตรวจสอบจากทุกหน่วยงานเพื่อความโปร่งใสเป็นมาตรฐานสากลและก้าวเข้าสู่ความเป็นบริษัทมหาชน เพื่อทราบรายได้และรายจ่ายของการรถไฟฯ และเพื่อรองรับและจัดทำระบบบัญชีสำหรับการปรับโครงสร้างองค์กร อย่างไรก็ตามโครงการงานระบบสารสนเทศ The Backbone Phase 2 มีการทบทวนและตัดออกจากแผนงาน เนื่องจากนำระบบสารสนเทศแบบบูรณาการ (ERP) มาใช้งาน

2.5.3.5 งานระบบสารสนเทศ The Backbone System Phase 3 : ระบบงานบริหารการซ่อมบำรุง และระบบงานบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล

งานระบบสารสนเทศ The Backbone Phase 3 : ระบบงานบริหารการซ่อมบำรุงและระบบงานบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ มีวัตถุประสงค์เพื่อให้งานด้านบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลและงานปฏิบัติการด้านการซ่อมบำรุงดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพ สามารถแยกต้นทุนการซ่อมบำรุงได้โดยละเอียดและสรุป ระบุต้นทุนค่าแรงและค่าวัสดุที่ใช้ในการซ่อมบำรุง ระบุลำดับความสำคัญการซ่อมบำรุง การจัดซื้อหาที่สอดคล้องกับ

การเดินทาง การจัดสรรทรัพยากร โดยมีเป้าหมายร่วมในการสร้างรายได้สูงสุดแก่การรถไฟฯ อย่างไรก็ตามโครงการงานระบบสารสนเทศ The Backbone Phase 3 มีการทบทวนและตัดออกจากแผนงาน เนื่องจากนำระบบสารสนเทศแบบบูรณาการ (ERP) มาใช้งาน

2.5.3.6 งานพัฒนาประสิทธิภาพงานตรวจสอบ

งานพัฒนาประสิทธิภาพงานตรวจสอบ มีวัตถุประสงค์ในการศึกษาสภาพปัญหางานตรวจสอบและระบบสารสนเทศภายในการรถไฟฯ เพื่อเพิ่มความสามารถในการกำจัดจุดที่มีการรั่วไหลและให้มีระบบฐานข้อมูลและระบบสารสนเทศด้านการตรวจสอบ

การประเมินผลการดำเนินงานงานพัฒนาประสิทธิภาพงานตรวจสอบที่ผ่านมา พบว่า มีความก้าวหน้าในการดำเนินงาน และมีปัญหา อุปสรรคจากการดำเนินงานตามประเด็นดังต่อไปนี้

- ความก้าวหน้าในการดำเนินงานตามแผน

ผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการตรวจสอบภายในองค์กรปี 2546 ในภาพรวม พบว่า มีงานตรวจสอบสูงกว่าเป้าหมายซึ่งตั้งไว้ที่ 237 งาน แต่การปฏิบัติทำได้ถึง 270 งาน เนื่องจากมีการตรวจสอบนอกเหนือจากแผนเป็นจำนวนมากโดยเฉพาะงานตรวจสอบด้านการขัดแย้งทางผลประโยชน์และการสังเกตการประมูล และการจัดซื้อจัดจ้าง

สำหรับโครงการพัฒนาประสิทธิภาพงานตรวจสอบที่มีความสอดคล้องกับโครงสร้างการบริหารองค์กรใหม่ มีกิจกรรมการฝึกอบรมสัมมนาเพื่อพัฒนาบุคลากรและระบบงานตรวจสอบ มีผลการดำเนินงานจัดฝึกอบรมหลักสูตรระยะสั้นให้กับพนักงานจำนวน 15 คน ตรงตามเป้าหมายที่กำหนด อย่างไรก็ตามการฝึกอบรมอาจไม่สามารถนำมาใช้พัฒนาการตรวจสอบให้สอดคล้องกับโครงสร้างองค์กรใหม่ได้ เนื่องจากการรถไฟฯ ยังไม่มีความชัดเจนในการปรับโครงสร้างการบริหารองค์กรใหม่

- ปัญหา และอุปสรรคในการดำเนินงาน

แม้ว่าผลการดำเนินงานในภาพรวมจะสูงกว่าเป้าหมายที่ตั้งไว้เพราะงานตรวจสอบบางด้านมีผลการดำเนินงานสูงกว่าเป้าหมาย ยกตัวอย่างเช่น งานตรวจสอบการขัดแย้งสูงกว่าเป้าหมายซึ่งตั้งไว้ที่ 20 แต่การปฏิบัติทำได้ถึง 44 งาน แต่เมื่อพิจารณารายละเอียดของผลการดำเนินงานจะพบว่างานตรวจสอบบางด้านยังมีผลการดำเนินงานต่ำกว่าเป้าหมาย ได้แก่ งานตรวจสอบด้านการจัดซื้อจัดจ้าง ด้านการเงินและบัญชี ด้านการบริหารและปฏิบัติตามกฎระเบียบ ด้านระบบสารสนเทศ และด้านงานติดตามผล โดยมีผลการดำเนินงานต่ำกว่าเป้าหมาย เช่น การตรวจสอบการบริหารและปฏิบัติตามกฎระเบียบต่ำกว่าเป้าหมายซึ่งตั้งไว้ที่ 19 แต่การปฏิบัติทำได้เพียง 4 งาน และงานตรวจสอบด้านระบบสารสนเทศไม่มีการดำเนินงานตรวจสอบ

2.5.3.7 งานพัฒนากิจการโรงพยาบาลบุรฉัตรไชยากร

งานพัฒนากิจการโรงพยาบาลบุรฉัตรไชยากร มีวัตถุประสงค์เพื่อปรับปรุงอาคารของโรงพยาบาลทั้งภายในและภายนอกให้มีความเป็นระเบียบและดูสะอาดเรียบร้อย เพื่อจัดระบบบริหารงานให้คล่องตัวเพื่ออำนวยความสะดวกรวดเร็วแก่ผู้มาใช้บริการ เพื่อจัดหาอุปกรณ์เครื่องมือแพทย์ที่จำเป็นต่อการตรวจรักษาอย่างมีประสิทธิภาพ

การประเมินผลการดำเนินงานงานพัฒนากิจการโรงพยาบาลบุนนาคไชยากรที่ผ่านมาพบว่า มีความก้าวหน้าในการดำเนินงาน และมีปัญหา อุปสรรคจากการดำเนินงานตามประเด็นดังต่อไปนี้

- ความก้าวหน้าในการดำเนินงานตามแผน

การดำเนินงานในกิจกรรมการปรับปรุงห้องผ่าตัด การติดตั้งระบบออกซิเจนและระบบเครื่องดูดเสมหะ ระบบการจัดส่งต่อผู้ป่วยจากที่ทำการแพทย์เขตและที่ทำการพยาบาลของการรถไฟฯ 30 เขต จัดระบบการจอง เวลาตรวจรักษาผู้ป่วยสำหรับพนักงาน การประชาสัมพันธ์กิจการของโรงพยาบาล และแผนการจัดสรรทรัพยากรทางการแพทย์ มีความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

ปรับปรุงสถานที่ภายในอาคาร โดยนำระบบ 5 ส. มาใช้ ผลการดำเนินงาน ณ ปัจจุบันผลงานแล้วเสร็จ สมบูรณ์ตามแผน

- ปัญหา และอุปสรรคในการดำเนินงาน

แผนพัฒนาระบบงานด้าน Back office ของโรงพยาบาลบุนนาคไชยากร 2 มีการชะลอการดำเนินการไว้ เนื่องจากรอแนวทางและขั้นตอนการนำระบบ ERP มาใช้งาน

การบริการตรวจสุขภาพนอกสถานที่มีการยกเลิกโครงการ เนื่องจากขาดแคลนบุคลากรแพทย์ เพราะมีแพทย์ลาออก 4 คน ทำให้ในปัจจุบันมีแพทย์ให้บริการรักษาเพียง 7 คน

2.5.4 แผนงานโครงการศึกษาและวางระบบตัวชี้วัดตามผลงาน - KPI

โครงการศึกษาและวางระบบตัวชี้วัดตามผลงาน – KPI มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษารายละเอียดของการวางระบบตัวแปรชี้วัดระดับฝ่าย และระดับบุคคล เพื่อให้สอดคล้องกับการจัดทำตัวแปรชี้วัดระดับองค์กร เพื่อปรับระบบตัวชี้วัดผลงานให้สอดคล้องกับโครงสร้างองค์กรใหม่ เพื่อสนับสนุนให้เกิดการกระจายอำนาจการบริหารงานและความรับผิดชอบตามหน่วยธุรกิจ และให้สามารถประเมินผลสัมฤทธิ์ของการบริหารงานในรูปแบบธุรกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพ

การประเมินผลการดำเนินงานแผนงานโครงการศึกษาและวางระบบตัวชี้วัดตามผลงาน - KPI ที่ผ่าน มาพบว่า มีความก้าวหน้าในการดำเนินงาน ปัญหา และอุปสรรค และผลกระทบจากการดำเนินงานล่าช้าตาม ประเด็นดังต่อไปนี้

- ความก้าวหน้าในการดำเนินงานตามแผน

การดำเนินงานโครงการศึกษาและวางระบบตัวชี้วัดตามผลงาน – Key Performance Indicator: KPI เริ่มดำเนินการจัดจ้างที่ปรึกษาล่าช้าจากกำหนดเดิมปี 2546 เป็นปี 2548 ในปัจจุบันที่ปรึกษาคือ สถาบันวิจัย และให้คำปรึกษาแห่งมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ได้ดำเนินงานตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ คือ เริ่มใช้แนวคิดของ Balanced Scorecard: BSC เข้ามาช่วยบริหารงาน โดยมีการจัดทำวัตถุประสงค์และตัวชี้วัดของ BSC ในระดับ องค์กร และระดับฝ่ายและสำนักงาน ซึ่งเป็นพื้นฐานเริ่มต้นของการวางระบบ KPI ซึ่งนำไปสู่การปรับปรุงระบบ แรงจูงใจ (ให้คุณ/ให้โทษ) ต่อไป

- ปัญหา และอุปสรรคจากการดำเนินงาน

การนำแนวคิดของ BSC มาใช้ในองค์กร จะต้องปรับความเข้าใจกับพนักงานให้เข้าใจระบบตัวชี้วัดตามผลงานซึ่งเป็นเรื่องที่ต้องใช้เวลาและเป็นเรื่องของการปรับวัฒนธรรมองค์กรว่าผู้ทำเป็นผู้ได้รับผลประโยชน์ ไม่ใช่การได้รับผลประโยชน์ถ่วงหน้าเช่นในอดีต

- ผลกระทบจากการดำเนินงานล่าช้า

การวางระบบ KPI ล่าช้าทำให้ไม่มีตัวชี้วัดสำหรับทำระบบผลตอบแทนตามผลงาน ส่งผลให้โครงการจัดทำระบบผลตอบแทนตามผลงานไม่ได้ดำเนินการ

2.5.5 แผนงานโครงการจัดทำระบบผลตอบแทนตามผลงาน

โครงการจัดทำระบบผลตอบแทนตามผลงาน มีวัตถุประสงค์เพื่อให้เกิดแรงจูงใจ (Incentive) ในการปฏิบัติงาน เชื่อมโยงความสามารถในการจ่ายผลตอบแทนขององค์กรไว้กับผลการดำเนินงาน (Performance-based) แม้ภายใต้สภาวะที่องค์กรประสบปัญหาขาดทุน และเพื่อช่วยให้องค์กรสามารถมีโครงสร้างต้นทุนที่มีมาตรฐาน พร้อมๆ กับการมีระบบควบคุมคุณภาพ และเพื่อช่วยให้พนักงานตื่นตัวต่อการทำงานในรูปแบบของธุรกิจ ขณะเดียวกันก็ไม่สูญเสียกำลังใจทำงานเมื่อต้องปฏิบัติงานกับหน่วยธุรกิจที่ไม่มีกำไร

การประเมินผลการดำเนินงานแผนงานโครงการจัดทำระบบผลตอบแทนตามผลงานที่ผ่านมา พบว่ามีความก้าวหน้าในการดำเนินงาน และผลกระทบจากการดำเนินงานที่ล่าช้าตามประเด็นดังต่อไปนี้

- ความก้าวหน้าในการดำเนินงานตามแผน

แม้ว่าการรถไฟฯ ยังไม่ได้ดำเนินการโครงการจัดทำระบบผลตอบแทนตามผลงาน เนื่องจากยังไม่มีระบบตัวชี้วัดตามผลงาน - KPI อย่างไรก็ตาม การรถไฟฯ จะดำเนินการแนวคิดของ BSC และ Economic Value Added: EVA เข้ามาใช้ช่วยบริหารงานในทุกๆ ระดับขององค์กร พร้อมกับการเริ่มใช้ระบบ ERP ภายใน ธันวาคม 2549

- ผลกระทบจากการดำเนินงานที่ล่าช้า

ในภาวะที่ การรถไฟฯ ประสบปัญหาขาดทุน พนักงานภายในองค์กรย่อมเสียขวัญกำลังใจการทำงาน การไม่มีระบบผลตอบแทนตามผลงาน ทำให้ศักยภาพในการทำงานของพนักงานลดลง ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อผลตอบแทนทางการเงินขององค์กร

อย่างไรก็ตาม การรถไฟฯ ต้องสร้างระบบ KPI และ Incentive ในการทำงาน เพื่อให้พนักงานมีประสิทธิภาพการทำงานเพิ่มขึ้น ซึ่งผลักดันให้เกิดระบบต่างๆ เช่น การปรับโครงสร้างองค์กรเป็นแบบหน่วยธุรกิจและการจัดตั้งบริษัทลูกของการรถไฟฯ ในอนาคต ในส่วนของการมี KPI ผูกโยงกับผลการดำเนินงานนี้ แท้จริงเป็นรากฐานของการผลักดันให้หน่วยงานบรรลุวัตถุประสงค์ตามแนวคิดของ BSC

KPI และ Incentive ส่งผลให้เกิดการพัฒนาบุคลากรและองค์กร จากนั้นจะผลักดันให้มีการปรับปรุงและพัฒนากระบวนการภายในเพื่อตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า ในที่สุดส่งผลต่อผลตอบแทนทางการเงินที่เป็นบวกขององค์กร

2.5.6 แผนงานพัฒนาเพิ่มเติม

แผนงานพัฒนาเพิ่มเติมของการรถไฟฯ มี 2 แผนงาน ได้แก่ แผนจ้างที่ปรึกษาศึกษาด้านระบบสารสนเทศทางภูมิศาสตร์ของการรถไฟฯ และแผนงานปรับปรุงระบบเครือข่ายเชื่อมโยงเครื่องคอมพิวเตอร์ส่วนกลาง ซึ่งทั้งสองแผนได้มีการอนุมัติในหลักการ และให้ชะลอการดำเนินการไว้ก่อนเพื่อรอข้อสรุปของระบบสารสนเทศแบบบูรณาการ

โดยสรุปการดำเนินงานตามแผนพัฒนาและบริหารองค์กรมีความก้าวหน้าบางส่วน เนื่องมาจากการรถไฟฯ มีการดำเนินการโครงการขนาดใหญ่ที่ไม่ได้บรรจุไว้ในแผนวิสาหกิจ พ.ศ. 2545 – 2549 เช่น โครงการระบบสารสนเทศแบบบูรณาการ (ERP) และรอผลการศึกษาความเหมาะสมในการแปลงสินทรัพย์เป็นทุนทั่วประเทศ ทำให้การปฏิบัติงานตามแผนของการรถไฟฯ เกิดความล่าช้า อย่างไรก็ตามการที่การรถไฟฯ มีแนวคิดในเรื่องการจัดตั้งธุรกิจจำเป็นต้องมีระบบ KPI ผูกโยงกับแรงจูงใจ (Incentive) เป็นตัวผลักดันให้เกิดการสร้าง “วัฒนธรรมการปฏิบัติงานในเชิงธุรกิจ” ในส่วนนี้เป็นส่วนที่การรถไฟฯ ควรเร่งดำเนินการเพื่อเป็นการเตรียมความพร้อมสำหรับการทำงานเชิงธุรกิจต่อไปไม่ว่าการจัดรูปแบบธุรกิจจะเป็นเช่นไร

ตารางที่ 2.5.1 เป้าหมายตามแผนวิสาหกิจ พ.ศ. 2545-2549 และผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการของแผนงานปรับเปลี่ยนการบริหารงานภายในให้เป็นหน่วยธุรกิจ

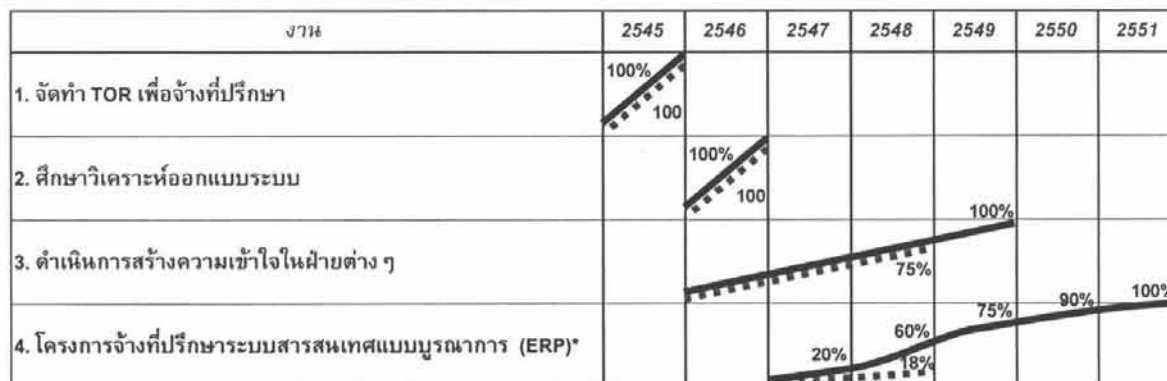
งาน	2545	2546	2547	2548
1. จัดตั้งคณะทำงาน	100% ●			100% ◎
2. การเตรียมข้อมูลรายรับ-รายจ่าย		100% ■		100% ◎
3. การปรับโครงสร้างเป็นหน่วยธุรกิจ			100% ■	* 0% ◎
4. จัดจ้างที่ปรึกษาเพื่อปรับองค์กรร่วมกับการรถไฟฯ		100% ■		0% ◎

หมายเหตุ: ■, ● แผนการดำเนินงาน

■, ◎ ผลการดำเนินงานจริง

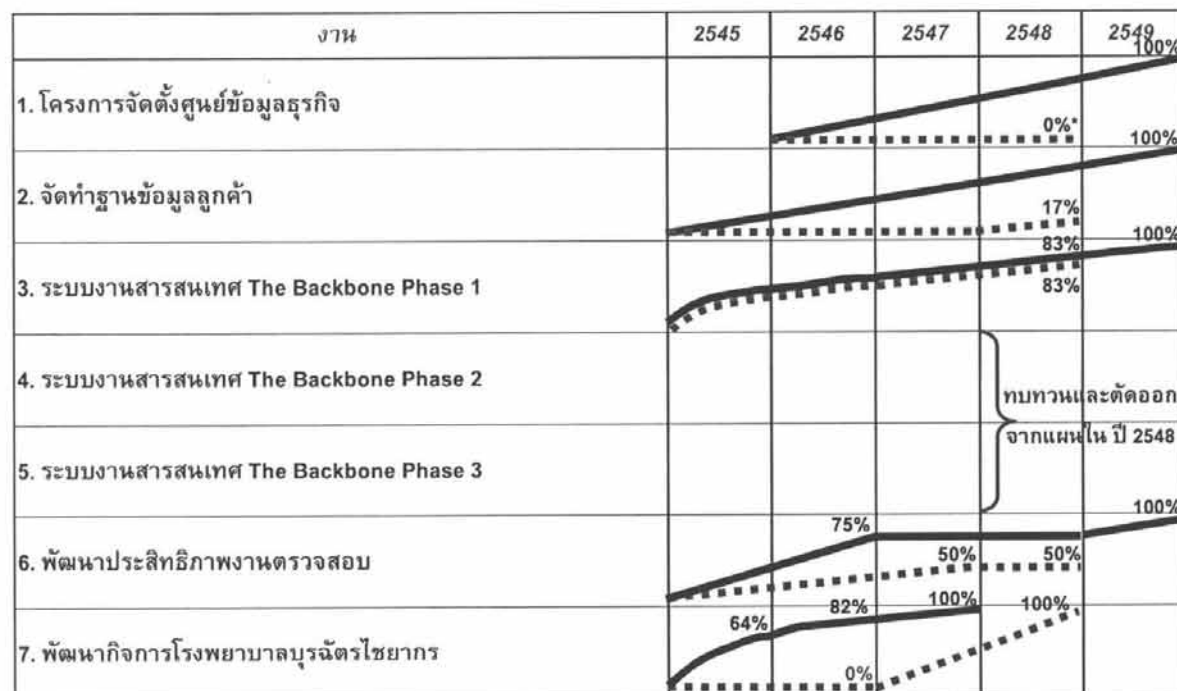
* ในปัจจุบันได้ดำเนินการปรับเปลี่ยนสำนักขนส่งคอนเทนเนอร์เป็นหน่วยธุรกิจ

ตารางที่ 2.5.2 เป้าหมายตามแผนวิสาหกิจ พ.ศ. 2545-2549 และผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการของโครงการจัดทำแผนแม่บทสารสนเทศ



หมายเหตุ: การดำเนินงานตามแผน
 ผลการดำเนินงานจริง
 * เป็นโครงการเพิ่มเติมจากแผนเดิม

ตารางที่ 2.5.3 เป้าหมายตามแผนวิสาหกิจ พ.ศ. 2545-2549 และผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการบริหารงานในหน่วยงานสนับสนุน



หมายเหตุ: การดำเนินงานตามแผน
 ผลการดำเนินงานจริง
 * รอผลการศึกษาความเหมาะสมในการแปลงสินทรัพย์เป็นทุน

ตารางที่ 2.5.4 เป้าหมายตามแผนวิสาหกิจ พ.ศ. 2545-2549 และผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการของแผนงานโครงการศึกษาและวางระบบตัวชี้วัดตามผลงาน - KPI

งาน	2545	2546	2547	2548
1. ศึกษาเพื่อกำหนดจุดเน้นหลักในการให้บริการ	100%			จัดทำ BSC
2. จัดทำ TOR		100%		0%
3. มีการจัดจ้างผู้เชี่ยวชาญด้านการจัดทำตัวแปรชี้วัดและวางระบบงาน		100%		0%

หมายเหตุ: ■■■■■ การดำเนินงานตามแผน
 ■■■■■ ผลการดำเนินงานจริง

ตารางที่ 2.5.5 เป้าหมายตามแผนวิสาหกิจ พ.ศ. 2545-2549 และผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการของแผนงานโครงการจัดทำระบบผลตอบแทนตามผลงาน

งาน	2545	2546	2547	2548
1. ศึกษาเพื่อกำหนดจุดเน้นหลักในการให้บริการ		100%		0%
2. จัดทำ TOR		100%		0%
3. มีการจัดจ้างผู้เชี่ยวชาญเพื่อพัฒนาระบบ			100%	0%
4. พัฒนาระบบตอบแทนตามผลงาน			100%	0%

หมายเหตุ: ■■■■■ การดำเนินงานตามแผน
 ■■■■■ ผลการดำเนินงานจริง

ที่มา: 1) แผนปฏิบัติการตามแผนวิสาหกิจ พ.ศ. 2545-2549 ประจำปีงบประมาณ 2546, 2547 และ 2548
 2) บันทึกข้อความ เรื่อง ความก้าวหน้าผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการในแผนวิสาหกิจ พ.ศ. 2545-2549 ประจำปีงบประมาณ 2546, 2547 และ 2548 (ไตรมาสที่ 3)

2.6 ด้านการพัฒนาและบริหารบุคลากร

แผนพัฒนาบุคลากรที่ปรากฏอยู่ในแผนวิสาหกิจ พ.ศ. 2545-2549 ประกอบด้วย 3 แผนงานคือ 1) แผนงานฝึกอบรมพัฒนาทักษะบุคลากรเพื่อรองรับการจัดโครงสร้างองค์กรใหม่ 2) แผนงานปรับทัศนคติบุคลากรเพื่อรองรับการจัดโครงสร้าง และ 3) แผนงานฝึกอบรมทั่วไป โดยแต่ละแผนงานมีโครงการที่สอดคล้องกับแผนรองรับอีกทอดหนึ่ง (รูปที่ 2.6.1) รวมทั้งมีการกำหนดเป้าหมายที่คาดว่าจะสามารถดำเนินการได้ภายใต้ข้อจำกัดทางการเงิน สภาพแวดล้อม นโยบายขององค์กรและของรัฐบาลในแต่ละปีงบประมาณ ซึ่งจะได้ทำการประเมินโดยดูจากผลสำเร็จของการปฏิบัติงานเป็นหลัก

รูปที่ 2.6.1 แผนพัฒนาบุคลากรในแผนวิสาหกิจ พ.ศ. 2545-2549



2.6.1 ผลการดำเนินงานของแผนพัฒนาบุคลากร⁸

2.6.1.1 แผนงานฝึกอบรมพัฒนาทักษะบุคลากรเพื่อรองรับการจัดโครงสร้างองค์กรใหม่

แผนงานนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาบุคลากรให้มีทักษะความสามารถตรงกับความต้องการของการดำเนินการเป็นหน่วยธุรกิจ และเพื่อประเมินผลหลังการฝึกอบรม (Tracer Study) เพื่อให้เชื่อมั่นว่าพนักงานที่ผ่านการฝึกอบรมแล้วสามารถปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมายได้จริง ซึ่งผลสัมฤทธิ์ของแผนงานนี้ขึ้นเป็นอย่างมากกับการจัดแบ่งโครงสร้างใหม่ขององค์กร ผลการดำเนินงานฝึกอบรมในช่วงแผนวิสาหกิจ พ.ศ. 2545-2549 การรถไฟฯ ซึ่งขณะนั้นยังไม่มี การปรับโครงสร้างองค์กรใหม่แต่อย่างใด แต่โครงการฝึกอบรมได้เริ่มดำเนินการไปตามแผนที่กำหนดไว้แล้ว กล่าวคือ มีโครงการฝึกอบรมพัฒนาบุคลากรในหลักสูตรเกี่ยวกับการปรับเปลี่ยนองค์กรเพื่อรองรับแผนงานนี้ในปี 2547 โดยตั้งเป้าหมายดำเนินการอบรมให้แก่ผู้บริหารระดับต้นจำนวน 5 รุ่นๆ ละ 40 คน รวม 200 คน เมื่อสิ้นสุดโครงการในเดือนกรกฎาคม 2547 พบว่าการรถไฟฯ ดำเนินการตามแผนงานได้เพียงร้อยละ 35 จากเป้าหมาย เนื่องจากไม่ได้จัดฝึกอบรมหลักสูตรนี้ เพียงแต่จัดบรรยายก่อนการฝึกอบรมหลักสูตรอื่นๆ เท่านั้น อย่างไรก็ตาม การที่การรถไฟฯ ไม่สามารถดำเนินการได้บรรลุวัตถุประสงค์ของแผนงานนั้น เป็นผลกระทบจากนโยบายการปรับรูปแบบโครงสร้างองค์กรของการรถไฟฯ ซึ่งยังไม่มีข้อสรุปที่ชัดเจนว่าในอนาคตจะมีรูปแบบอย่างไร แม้รัฐบาลได้รับหลักการตามแนวทางหน่วยธุรกิจ (Business Unit) แล้วก็ตาม (ตารางที่ 2.6.1)

⁸ รวบรวมข้อมูล ศึกษา และวิเคราะห์จากเอกสารของ สำนักนโยบายและแผนฯ การรถไฟแห่งประเทศไทย ดังต่อไปนี้

- (1) แผนปฏิบัติการตามแผนวิสาหกิจ พ.ศ. 2545-2549 ประจำปีงบประมาณ 2546, ลงวันที่ 5 พฤศจิกายน 2545
- (2) แผนปฏิบัติการตามแผนวิสาหกิจ พ.ศ. 2545-2549 ประจำปีงบประมาณ 2547, เลขที่ นผ./ป./35/2546 ลงวันที่ 26 กันยายน 2546,
- (3) แผนปฏิบัติการตามแผนวิสาหกิจ พ.ศ. 2545-2549 ประจำปีงบประมาณ 2548, กันยายน 2547
- (4) รายงานความก้าวหน้าผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการในแผนวิสาหกิจ พ.ศ. 2545-2549 ณ วันที่ 31 กรกฎาคม 2546, เลขที่ นผ./ป./365/2546 ลงวันที่ 7 ตุลาคม 2546
- (5) รายงานความก้าวหน้าผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการในแผนวิสาหกิจ พ.ศ. 2545-2549 ประจำปีงบประมาณ 2547 ไตรมาสที่ 4 (กรกฎาคม – กันยายน 2547), เลขที่ นผ./ป./527/2547 ลงวันที่ 8 พฤศจิกายน 2547
- (6) รายงานความก้าวหน้าผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการในแผนวิสาหกิจ พ.ศ. 2545-2549 ประจำปีงบประมาณ 2548 ไตรมาสที่ 3 (เมษายน – มิถุนายน 2548), เลขที่ 1/6755/2548 ลงวันที่ 3 ตุลาคม 2548

ตารางที่ 2.6.1 ผลการดำเนินงานของแผนงานฝึกอบรมพัฒนาทักษะบุคลากรเพื่อรองรับการจัดโครงสร้างองค์กรใหม่ ในแผนพัฒนาบุคลากรตามแผนปฏิบัติการในแผนวิสาหกิจ พ.ศ. 2545-2549

แผนงาน/โครงการ/กิจกรรม	หน่วยนับ	ปี					
		2546		2547		2548	
		เป้า	ผล	เป้า	ผล	เป้า	ผล
แผนงานฝึกอบรมพัฒนาทักษะบุคลากรเพื่อรองรับการจัดโครงสร้างองค์กรใหม่ 1) โครงการฝึกอบรมหลักสูตรเกี่ยวกับการปรับเปลี่ยนองค์กร	คน/รุ่น			200/5	ทำได้ร้อยละ 35 เพราะไม่ได้จัดอบรม เพียงจัดบรรยายเท่านั้น		

ที่มา : แผนปฏิบัติการในแผนวิสาหกิจ พ.ศ. 2545-2549 ประจำปีงบประมาณ 2546 - 2548, การรถไฟแห่งประเทศไทย

หมายเหตุ : พื้นที่แรเงา หมายถึง แผนงาน/โครงการ/กิจกรรมนั้น ยังไม่เริ่มดำเนินการ ไม่มีการดำเนินการ หรือถูกยุบ/รวมไป

2.6.1.2 แผนงานปรับทัศนคติบุคลากรเพื่อรองรับการจัดโครงสร้าง

แผนงานนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อปรับทัศนคติและแนวคิดในการทำงานและสร้างความเข้าใจแก่พนักงานในทุกระดับถึงผลของการดำเนินงานปรับองค์กรในรูปหน่วยธุรกิจ ซึ่งเป็นการเตรียมพร้อมบุคลากรเพื่อที่จะปฏิบัติงานกับโครงสร้างใหม่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผลการดำเนินงานพบว่า ปี 2546 มีโครงการรองรับแผนงาน 1 โครงการคือ โครงการสัมมนาการมีส่วนร่วมเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพให้แก่บุคลากร โดยโครงการนี้ได้ตั้งเป้าหมายจัดสัมมนาการมีส่วนร่วมให้กับผู้ปฏิบัติงานหลักของฝ่ายช่างกล (ชก.) ฝ่ายการเดินรถ (ตร.) ฝ่ายการช่างโยธา (ยช.) ฝ่ายการอาณัติสัญญาณและโทรคมนาคม (สส.) และผู้ปฏิบัติงานสายงานรองและงานสนับสนุนของฝ่าย/สำนักงานที่เกี่ยวข้องรวมจำนวน 15 รุ่นๆ ละ 50 คน รวม 750 คน โดยตั้งเป้าให้แล้วเสร็จในเดือนมิถุนายน 2546 ซึ่งการรถไฟฯ สามารถจัดสัมมนาได้เกินเป้าหมาย (23 รุ่น 922 คน) สำหรับปี 2547 และปี 2548 มีโครงการรองรับแผนงานเพียง 1 โครงการ เช่นเดียวกันคือ โครงการสัมมนาบุคลากรให้มีความรู้ความเข้าใจพื้นฐานหลักการและวัตถุประสงค์ในการนำ Balanced Scorecard (BSC) มาใช้ในหน่วยงาน ซึ่งโครงการนี้เป็นความตั้งใจที่จะให้ผู้บริหารเข้าใจถึงกลไกการบริหารธุรกิจเชิงกลยุทธ์ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้กับการบริหารจัดการองค์กรให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น โดยในปี 2547 การรถไฟฯ ได้ตั้งเป้าจัดสัมมนาให้กับผู้บริหารระดับสูงจำนวน 1 รุ่น 50 คน และพนักงานในฝ่ายบริหารงานบุคคลจำนวน 110 คน แต่ผลการดำเนินงานจริงปรากฏว่า การรถไฟฯ ได้ปรับเป้าหมายเป็นจัดฝึกอบรมให้แก่พนักงานระดับ 8 และดำเนินการพร้อมกับการจ้างที่ปรึกษาจัดทำ BSC โดยคาดหวังว่าจะนำเทคนิค BSC นี้มาใช้ในการบริหารของการรถไฟฯ อย่างจริงจัง ดังนั้นในปี 2548 การรถไฟฯ จึงได้ตั้งเป้าจัดสัมมนาให้กับผู้ปฏิบัติงานรวม 290 คน ประกอบด้วยผู้บริหารระดับสูง 40 คน ระดับ 8-11 จำนวน 250 คน (5 รุ่น) ผลการดำเนินงานในไตรมาสที่ 3 ของปี 2548 การรถไฟฯ อยู่ในระหว่างเตรียมการจัดสัมมนา พร้อมทั้งได้ปรับลดเป้าหมายจำนวนผู้เข้าสัมมนาเหลือเพียง 100 คน (ตารางที่ 2.6.2)

โดยภาพรวมของแผนงานนี้ การรถไฟฯ ดำเนินการได้เฉพาะกิจกรรมการจัดสัมมนาให้ความรู้ด้านการบริหารงานแก่บุคลากรเท่านั้น ในส่วนของการสร้างความเข้าใจและปรับทัศนคติของบุคลากรต่อการปรับเปลี่ยนแนวการบริหารงานเป็นหน่วยธุรกิจยังไม่มีดำเนินการ ทั้งนี้เป็นเพราะความไม่ชัดเจนของนโยบายการปรับโครงสร้างการบริหารภายในให้เป็นหน่วยธุรกิจดังได้กล่าวมาแล้วข้างต้น

ตารางที่ 2.6.2 ผลการดำเนินงานของแผนงานปรับทัศนคติบุคลากรเพื่อรองรับการจัดโครงสร้างในแผนพัฒนาบุคลากรตามแผนปฏิบัติการในแผนวิสาหกิจ พ.ศ. 2545-2549

แผนงาน/โครงการ/กิจกรรม	หน่วยนับ	ปี 2546		ปี 2547		ปี 2548	
		เป้า	ผล	เป้า	ผล	เป้า	ผล
แผนงานปรับทัศนคติบุคลากรเพื่อรองรับการจัดโครงสร้าง							
1) โครงการสัมมนาการมีส่วนร่วมเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพให้แก่บุคลากร	คน/รุ่น	750/15	922/23				
2) สัมมนาบุคลากรให้มีความรู้ความเข้าใจพื้นฐาน หลักการ และวัตถุประสงค์ในการนำ Balanced Scorecard มาใช้ในหน่วยงาน							
■ ผู้บริหารระดับสูง	คน/รุ่น			50/1	ดำเนิน	40/1	เตรียม
■ พนักงานระดับ 8-11	คน/รุ่น			110/1	การแล้ว	250/5	สัมมนา/
					เสร็จ		ปรับเป้า
					ร้อยละ		เหลือ
					25		100 คน

ที่มา : แผนปฏิบัติการในแผนวิสาหกิจ พ.ศ. 2545-2549 ประจำปีงบประมาณ 2546 - 2548, การรถไฟแห่งประเทศไทย

หมายเหตุ : พื้นที่แรเงา หมายถึง แผนงาน/โครงการ/กิจกรรมนั้น ยังไม่เริ่มดำเนินการ ไม่มีการดำเนินการ หรือถูกยุบ/รวมไป

2.6.1.3. แผนงานฝึกอบรมทั่วไป

แผนงานนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาบุคลากรของการรถไฟฯ ให้มีความรู้ ทักษะ ในการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ มีสมรรถนะเหมาะสมที่จะเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้บุคลากรมีใจในการพัฒนาทักษะและการเรียนรู้ตลอดชีวิตเพื่อให้การรถไฟฯ พัฒนาได้อย่างยั่งยืน และเพื่อเสริมสร้างความรู้และทัศนคติที่ถูกต้องให้กับพนักงานที่ทำงานเกี่ยวกับบุคคลภายนอก เพื่อให้เกิดการยอมรับและสนับสนุนกิจการของการรถไฟฯ ในช่วงครึ่งแผนวิสาหกิจ พ.ศ. 2545-2549 การรถไฟฯ มีกิจกรรมหลักๆ ที่รองรับแผนฝึกอบรมทั่วไป 4 กิจกรรมคือ (1) ศึกษาวิเคราะห์/กำหนดความจำเป็นฝึกอบรมในภาพรวม (2) จัดทำแผนปฏิบัติการฝึกอบรม (3) ดำเนินการฝึกอบรม สัมมนา เพื่อพัฒนาบุคลากร และ (4) ประเมินผล ติดตามผลหลังการฝึกอบรม ซึ่งแต่ละกิจกรรมมีผลการดำเนินงานดังนี้ (ตารางที่ 2.6.3)

(1) ศึกษาวิเคราะห์/กำหนดความจำเป็นฝึกอบรมในภาพรวม มีวัตถุประสงค์เพื่อให้มีการจัดฝึกอบรมให้กับพนักงานอย่างเป็นระบบทั่วถึงต่อเนื่อง และสนับสนุนต่อการประกอบธุรกิจของหน่วยธุรกิจ ผลการดำเนินงานของกิจกรรมนี้ พบว่า ปี 2546 การรถไฟฯ ได้อนุมัติให้เปิดการฝึกอบรมหลักสูตรการหาความจำเป็นในการฝึกอบรม (Training Needs) ตามอนุมัติ ผวช. 1 ลงวันที่ 4 กุมภาพันธ์ 2546 ท้ายหนังสือของ หอพ. เลขที่ อพ.3/1/64/2546 ลงวันที่ 4 กุมภาพันธ์ 2546 และการรถไฟฯ ได้จัดทำโครงการฝึกอบรมหลักสูตรการหา

ความจำเป็นในการฝึกอบรมแล้วเสร็จในเดือนพฤษภาคม กำหนดระยะเวลาการฝึกอบรม 11 ครั้งๆ ละ 1 วัน แต่ฝึกอบรมได้เพียง 1 ครั้ง เนื่องจากการรถไฟฯ ให้ชะลอการฝึกอบรมไปก่อนตามบันทึกผู้ว่าการ ลงวันที่ 9 กรกฎาคม 2546 ท้ายบันทึกของผู้อำนวยการฝ่ายการเงินและการบัญชี (ด้านการเงินและงบประมาณ) และลงวันที่ 24 กรกฎาคม 2546 ท้ายหนังสือของสำนักงานฝึกอบรมและพัฒนา เลขที่ อพ.3/2/369/2546 ลงวันที่ 17 กรกฎาคม 2546 เกี่ยวกับการแก้ไขปัญหาสภาพคล่องทางการเงิน ปี 2547 การรถไฟฯ ได้ปรับแผนงานนี้เป็นแผนงานพัฒนาบุคลากรตามเส้นทางความก้าวหน้าในตำแหน่งงาน เป็นแผนงานที่กำหนดหลักสูตรเส้นทางและปรับแนวคิดในการทำงาน ที่มุ่งผลลัพธ์และสร้างความตระหนักให้บุคลากร ต้องพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลาตามโครงสร้างการพัฒนาที่มีประสิทธิภาพ เพื่อรองรับการปรับองค์กรเป็นหน่วยธุรกิจ การรถไฟฯ ตั้งเป้าหมายจัดทำแผนที่เส้นทางพัฒนาบุคลากรเข้ารับการพัฒนาอย่างเป็นระบบ โดยดำเนินการรวบรวมข้อมูล กำหนดขอบเขตวัตถุประสงค์เส้นทางฝึกอบรมตามมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง และได้กำหนดโครงสร้างและเส้นทางสำหรับหลักสูตรการฝึกอบรมสำหรับการเลื่อนระดับ ในขั้นต้นได้จัดทำหลักสูตรเพื่อความก้าวหน้าในการเลื่อนตำแหน่งสำหรับพนักงานระดับ 6 ที่จะก้าวสู่ระดับ 8 และปี 2548 การรถไฟฯ ได้ปรับขนาดของแผนให้เหมาะสมกับนโยบายขององค์กร ให้สอดคล้องกับมติคณะกรรมการกิจการสัมพันธฯ ครั้งที่ 8/2547 ลงวันที่ 4 ตุลาคม 2547 และได้มีการดำเนินการนำร่องอย่างเป็นรูปธรรมใน 4 ฝ่ายใหญ่คือ ฝ่ายการเดินรถ ฝ่ายการช่างกล ฝ่ายการช่างโยธา และฝ่ายการอาณัติสัญญาณและโทรคมนาคม

(2) จัดทำแผนปฏิบัติการฝึกอบรม มีวัตถุประสงค์เช่นเดียวกับกิจกรรมในข้อ (1) และได้ตั้งเป้าหมายจัดทำแผนปฏิบัติการฝึกอบรมโดยการรวบรวมหลักสูตรเพื่อขออนุมัติการรถไฟฯ จัดทำแผนฝึกอบรม ตลอดจนแจ้งผู้เกี่ยวข้องให้แล้วเสร็จประมาณต้นปีงบประมาณของทุกปี และทบทวนประเมินแผนทุก 3 เดือน ผลการดำเนินงานของกิจกรรมนี้ พบว่า การรถไฟฯ สามารถดำเนินการได้ตรงกับเป้าหมายที่กำหนดไว้ในเรื่องการจัดทำแผน การรวบรวมหลักสูตร แจ้งผู้เกี่ยวข้อง และการทบทวนแผน แต่ในส่วนของ การปฏิบัติตามแผนฝึกอบรม การรถไฟฯ ดำเนินการได้ต่ำกว่าเป้าหมายเล็กน้อย เนื่องจากบางหลักสูตรไม่ได้จัดอบรม เพราะหน่วยงานไม่สามารถส่งพนักงานเข้ารับการอบรมได้

(3) ดำเนินการฝึกอบรม สัมมนา เพื่อพัฒนาบุคลากร โดยแบ่งเป็น 4 กิจกรรมย่อยคือ

- การฝึกอบรมเทคนิคเฉพาะทาง เป็นกิจกรรมการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถ มีทักษะในการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพและปลอดภัย ในแผนวิสาหกิจ พ.ศ. 2545-2549 ได้ตั้งเป้าหมายดำเนินการตามกิจกรรมนี้ 4 โครงการ ได้แก่ โครงการฝึกอบรมหลักสูตรพนักงานเทคนิคและนายตรวจสาย โครงการฝึกอบรมหลักสูตรเสมียนสถานีสำหรับการแต่งตั้งเป็นนายสถานี โครงการฝึกอบรมหลักสูตรการฝึกขับรถจำลอง (Driving Simulator) และโครงการฝึกอบรมหลักสูตรบำรุงทางระดับนายตรวจทาง โดยในปี 2548 ได้เปลี่ยนโครงการฝึกอบรมหลักสูตรพนักงานเทคนิคและนายตรวจสาย เป็นโครงการฝึกอบรมหลักสูตรเครื่องกั้นถนน

ผลการดำเนินงานพบว่า การรถไฟฯ สามารถจัดอบรมได้ครบทั้ง 4 โครงการตามเป้าหมายในปี 2546 และ ปี 2547 ขณะที่ผลการดำเนินงานกลางปี 2548 จัดอบรมได้เพียง 2 โครงการ อย่างไรก็ตาม แม้ในปี 2546 และ ปี 2547 การรถไฟฯ สามารถจัดอบรมได้จำนวนครบ 4 โครงการตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ในแผน แต่มีบางโครงการฝึกอบรมที่การดำเนินงานไม่เป็นไปตามเป้าหมายของ

โครงการ ได้แก่ โครงการฝึกอบรมหลักสูตรการฝึกขับรถจำลอง (Driving Simulator) โดยในปี 2546 ตั้งเป้าดำเนินการอบรมไว้ 13 รุ่น 195 คน แต่สามารถดำเนินการได้เพียง 10 รุ่น 146 คน เนื่องจากผู้ว่าการได้มีบันทึกลงวันที่ 24 กรกฎาคม 2546 ท้าย อพ. 3/2/369/2546 ลงวันที่ 17 กรกฎาคม 2546 ให้ระงับการดำเนินงานเพื่อบรรเทาการขาดกระแสเงินสด และในปี 2547 ตั้งเป้าดำเนินการอบรมไว้ 8 รุ่น 160 คน แต่สามารถดำเนินการได้เพียง 5 รุ่น เนื่องจากฝ่ายการช่างกลของการอบรมพนักงานรถจักร เพราะในช่วงดังกล่าวพนักงานรถจักรมีการฝึกมาก ต้องจัดส่งพนักงานที่ผ่านการสอบลงตามหน่วยงานต่างๆ สำหรับกลางปี 2548 โครงการฝึกอบรมทั้ง 2 โครงการอยู่ในระหว่างการปรับปรุงหลักสูตรเพื่อให้เป็นไปตามมติคณะกรรมการกิจการสัมพันธ์ และขออนุมัติโครงการ

- การฝึกอบรมคอมพิวเตอร์และเทคโนโลยีสารสนเทศ เป็นกิจกรรมการฝึกอบรมเพื่อให้กับบุคลากรมีความรู้ความเข้าใจด้านคอมพิวเตอร์และเทคโนโลยีสารสนเทศ รวมถึงโปรแกรมสำเร็จรูป Microsoft ต่างๆ ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติการ โครงการในกิจกรรมนี้ได้แก่ โครงการอบรมคอมพิวเตอร์หลักสูตรคอมพิวเตอร์เบื้องต้น โครงการอบรมคอมพิวเตอร์หลักสูตรคอมพิวเตอร์เฉพาะทาง อาทิ Microsoft Word, Microsoft Excel, Microsoft Power Point และ Microsoft Access และโครงการอบรมคอมพิวเตอร์หลักสูตรสำหรับผู้บริหาร

ผลการดำเนินงาน พบว่า การรถไฟฯ สามารถดำเนินการได้ครบทั้ง 3 โครงการตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ในแผนทุกปี มีเพียงปี 2546 ในหลักสูตรคอมพิวเตอร์เบื้องต้น ที่ดำเนินการอบรมได้ไม่ครบทั้งจำนวนรุ่นและจำนวนคนเข้ารับการอบรมตามที่ตั้งเป้าไว้ กล่าวคือดำเนินการอบรมได้ 7 รุ่น 280 คน จากเป้าหมาย 8 รุ่น 320 คน เนื่องจากผู้ว่าการมีบันทึกลงวันที่ 24 กรกฎาคม 2546 ท้าย อพ. 3/2/369/2546 ลงวันที่ 17 กรกฎาคม 2546 ให้ระงับการดำเนินงานเพื่อบรรเทาการขาดกระแสเงินสด

- การฝึกอบรมด้านบริหารทั่วไป เป็นกิจกรรมการฝึกอบรมเพื่อเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ด้านการบริหารจัดการองค์กรสมัยใหม่ รวมถึงการทำงานร่วมกับผู้อื่นอย่างมีประสิทธิภาพให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน และผู้บริหารในระดับต่างๆ โครงการที่รองรับกิจกรรมนี้ ได้แก่ โครงการพัฒนาผู้บริหารหลักสูตร Mini MBA โครงการพัฒนาผู้บริหารระดับต้น ระดับกลาง และระดับสูง โครงการฝึกอบรมทั่วไป (หลักสูตรการพัฒนาทีมงาน หลักสูตรพื้นฐานงานธุรการและสารบรรณ หลักสูตรการสร้างสมานิช และหลักสูตรการเรียนรู้ตามรอยพระยุคลบาทฯ เป็นต้น) ตลอดจนโครงการพัฒนาด้านการบริการ (หลักสูตรการให้บริการเพื่อความเป็นเลิศ หลักสูตรการพัฒนาารณอน และหลักสูตรการสนทนาภาษาอังกฤษ)

ในแผนวิสาหกิจ พ.ศ. 2545-2549 ได้กำหนดเป้าหมายการดำเนินงานของกิจกรรมนี้ไว้ปีละ 4 โครงการ ซึ่งผลการดำเนินงาน พบว่า การรถไฟฯ ดำเนินการได้ต่ำกว่าเป้าหมาย 2 ปีคือ ปี 2546 และปี 2547 โดยดำเนินการได้ 2 โครงการ และ 3 โครงการ ตามลำดับ ขณะที่ผลการดำเนินงานกลางปี 2548 การรถไฟฯ อยู่ในระหว่างเตรียมการอบรม ประสานงานการจัดสัมมนา สถานที่วิทยากรกับฝ่าย/สำนักงาน และจัดเตรียมเอกสาร อุปกรณ์การสัมมนาเป็นต้น โครงการที่ไม่ได้ดำเนินการในปี 2546 และปี 2547 ได้แก่ โครงการพัฒนาผู้บริหารระดับกลาง และโครงการพัฒนา

ผู้บริหารระดับสูง โดยโครงการทั้งสองได้ถูกยกเลิกแผนการดำเนินงานเพื่อให้สอดคล้องกับนโยบายผู้ว่าการที่ให้ชะลอการใช้จ่ายเงิน เนื่องจากการรถไฟฯ ประสบปัญหาขาดสภาพคล่องทางการเงิน

- แผนการจัดการเรียนการสอนโรงเรียนวิศวกรรมรถไฟ มีวัตถุประสงค์เพื่อมุ่งผลิตและพัฒนาแรงงาน ผู้ชำนาญการเฉพาะสาขาอาชีพตามความต้องการของหน่วยงานการรถไฟฯ และสามารถนำไปปฏิบัติและพัฒนางานให้สอดคล้องกับแผนพัฒนาบุคลากร จากการติดตามผลการดำเนินงานพบว่า การรถไฟฯ ได้ระงับการรับสมัครนักศึกษาวิศวกรรมรถไฟไว้ก่อน จนกว่าจะดำเนินการตามแผนการเกลี่ยอัตรากำลังแล้วเสร็จ และมีแนวโน้มที่การรถไฟฯ จะยกเลิกแผนงานนี้ในอนาคต โดยใช้วิธีการสรรหาบุคลากรใหม่ที่จบสาขาวิชาชีพด้านวิศวกรรมโดยตรง และฝึกอบรมให้ความรู้เฉพาะทางทดแทนการผลิตบุคลากร

(4) ประเมินผล ติดตามผล หลังการฝึกอบรม ประกอบด้วย 2 กิจกรรมย่อยคือ

- การประเมินผลการฝึกอบรม เพื่อปรับปรุงกระบวนการประเมินและติดตามผลการฝึกอบรม หลักสูตรการฝึกอบรมให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น โดยอบรมให้ความรู้แก่คณะกรรมการฯ และเจ้าหน้าที่ ผลการดำเนินงานในปี 2546 การรถไฟฯ ได้ตรวจสอบความถูกต้องของการป้อนข้อมูลประมวลผล และวิเคราะห์ข้อมูลแล้วเสร็จเสนอผู้บังคับบัญชา ปี 2547 การรถไฟฯ ได้ปรับแผนงานและขั้นตอนการดำเนินงานให้สอดคล้องกับโครงการฝึกอบรมต่างๆ ที่รองผู้ว่าการด้านพัฒนาและวางแผนอนุมัติให้เปิดอบรมเมื่อวันที่ 14 มกราคม 2547 และกลางปี 2548 การรถไฟฯ ได้แจกแบบประเมินผลและรวบรวมแบบประเมินผลในหลักสูตรต่างๆ ที่เปิดอบรม
- การประเมินผลและติดตามผลการฝึกอบรม มีเป้าหมายเพื่อประเมินผลและติดตามผลการฝึกอบรมหลักสูตรต่างๆ ที่สำนักฝึกอบรมและพัฒนาดำเนินการจัดอบรม ผลการดำเนินงานในปี 2546 การรถไฟฯ ได้ทำการติดตามผลการฝึกอบรมหลักสูตร (เฉพาะทาง) พนักงานเทคนิคและนายตรวจสาย/เสมียนสถานี ปี 2547 การรถไฟฯ ได้ปรับแผนงานและขั้นตอนการดำเนินงานให้สอดคล้องกับโครงการฝึกอบรมต่างๆ ที่รองผู้ว่าการด้านพัฒนาและวางแผนอนุมัติให้เปิดอบรมเมื่อวันที่ 14 มกราคม 2547 และกลางปี 2548 การรถไฟฯ ได้ดำเนินการศึกษารวบรวมข้อมูลหลักสูตรและรายละเอียดต่างๆ ของแต่ละหลักสูตร เพื่อเป็นข้อมูลประกอบการวางแผนติดตามผล

โดยรวมแล้ว ผลการดำเนินงานของแผนงานฝึกอบรมทั่วไปในช่วงแผนวิสาหกิจ พ.ศ. 2545-2549 การรถไฟฯ สามารถดำเนินการได้ตรงตามเป้าหมาย ยกเว้นแผนการจัดการเรียนการสอนโรงเรียนวิศวกรรมรถไฟที่ไม่ได้ดำเนินการตั้งแต่ปี 2546 ด้วยเหตุผลดังที่ได้กล่าวแล้วในกิจกรรมหัวข้อ (3)

ตารางที่ 2.6.3 ผลการดำเนินงานของแผนงานฝึกอบรมทั่วไป ในแผนพัฒนาบุคลากรตาม แผนปฏิบัติการในแผนวิสาหกิจ พ.ศ. 2545-2549

แผนงาน/โครงการ/กิจกรรม	หน่วยนับ	ปี					
		2546		2547		2548	
		เป้า	ผล	เป้า	ผล	เป้า	ผล
แผนงานฝึกอบรมทั่วไป							
1) โครงการศึกษา/กำหนดความจำเป็นฝึกอบรมในภาพรวม	โครงการ	1		1	1	1	1
2) โครงการจัดทำแผนปฏิบัติการฝึกอบรม	โครงการ	1	1	1	1	1	1
3) โครงการฝึกอบรม/สัมมนา/ประชุมเพื่อพัฒนาบุคลากร							
■ การฝึกอบรมเทคนิคเฉพาะทาง	โครงการ	4	4	4	4	4	2
■ การฝึกอบรมคอมพิวเตอร์และเทคโนโลยีสารสนเทศ	โครงการ	4	4	3	3	3	3
■ การฝึกอบรมด้านบริหารทั่วไป	โครงการ	4	2	4	3	4	4
■ แผนการจัดการเรียนการสอนโรงเรียนวิศวกรรมรถไฟ	หลักสูตร	1		1		1	
4) การประเมินผลและติดตามผลหลังการฝึกอบรม							
■ การประเมินผลการฝึกอบรม	โครงการ	1	1	1	ปรับ	1	แจกแบบประเมิน/รวบรวมแผน
■ การประเมินผลและติดตามผลการฝึกอบรม (หลักสูตรเฉพาะทาง)	หลักสูตร	4	2	4	และ	4	ศึกษารวบรวมข้อมูลหลักสูตรเพื่อวางแผนติดตาม
					ขั้นตอน		
					ดำเนินงาน		

ที่มา : แผนปฏิบัติการในแผนวิสาหกิจ พ.ศ. 2545-2549 ประจำปีงบประมาณ 2546 - 2548, การรถไฟแห่งประเทศไทย

หมายเหตุ : พื้นที่แรเงา หมายถึง แผนงาน/โครงการ/กิจกรรมนั้น ยังไม่เริ่มดำเนินการ ไม่มีการดำเนินการ หรือถูกยุบ/รวมไป

สรุปภาพรวมการดำเนินงานของแผนพัฒนาบุคลากรในแผนวิสาหกิจ พ.ศ. 2545-2549 การรถไฟฯ สามารถดำเนินการได้ตามแผนงานที่กำหนดไว้เป็นส่วนใหญ่ ในส่วนการดำเนินงานที่ไม่บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายของแผนวิสาหกิจ มีเพียง 2 แผนงานคือ แผนงานฝึกอบรมพัฒนาทักษะบุคลากรเพื่อรองรับการจัดโครงสร้างองค์กรใหม่ และแผนงานปรับทัศนคติบุคลากรเพื่อรองรับการจัดโครงสร้าง ทั้งนี้เนื่องจากนโยบายการปรับโครงสร้างการบริหารภายในของการรถไฟฯ ยังไม่มีความชัดเจนว่าจะปรับองค์กรให้เป็นหน่วยธุรกิจหรือจัดตั้งบริษัทลูก จึงทำให้แผนงาน/โครงการ/กิจกรรมที่เตรียมไว้รองรับทั้งสองแผนดำเนินการได้เพียงสร้างความเข้าใจให้แก่บุคลากรถึงสถานการณ์ปัจจุบันและอนาคตขององค์กร ให้ความรู้เกี่ยวกับการปรับเปลี่ยนองค์กรเดิมเป็นการบริหารเชิงธุรกิจ และสร้างการมีส่วนร่วมในกระบวนการปฏิบัติงานให้แก่บุคลากร ซึ่งเป็นการเตรียมความพร้อมให้กับบุคลากรในเบื้องต้นเท่านั้น แต่ยังมีได้ลงลึกไปถึงขั้นพัฒนาบุคลากรทุกระดับ ให้มีทักษะความสามารถที่จำเป็นต่อแนวทางการดำเนินงานในรูปแบบองค์กรใหม่ได้ ในขณะที่แผนงานฝึกอบรมทั่วไปผลการดำเนินงานโดยรวมทำได้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของแผนงาน เนื่องจากกิจกรรมที่ดำเนินการ

ส่วนใหญ่เป็นงานที่อยู่ในความรับผิดชอบที่ต้องปฏิบัติเป็นประจำทุกปีอยู่แล้ว เมื่อพิจารณาการใช้ทรัพยากรการเงินของแผนงานต่างๆ ในแผนพัฒนาบุคลากร ซึ่งข้อมูลค่าของงบประมาณที่รวบรวมได้มีเฉพาะแผนงานฝึกอบรมทั่วไป โดยงบประมาณที่ประมาณการไว้ในแผนวิสาหกิจ ของแผนงานฝึกอบรมทั่วไปปี 2546, 2547 และ 2548 มีจำนวนสูงถึง 12.3 ล้านบาท 6.7 ล้านบาท และ 5.6 ล้านบาท ตามลำดับ แต่ที่ได้รับอนุมัติจริงมีจำนวนเพียง 3.5 ล้านบาท 2.29 ล้านบาท และ 4.5 ล้านบาท ตามลำดับเท่านั้น ดังนั้น การจัดสรรงบประมาณเพื่อดำเนินการจึงต้องให้ความสำคัญกับแผนงานโครงการที่มีความจำเป็นสูงสุดก่อน ซึ่งจากการพิจารณาผลการดำเนินงานของแผนงานฝึกอบรมทั่วไป ตามที่ได้รายงานแล้วข้างต้น อาจกล่าวได้ว่าการรถไฟฯ โดยเฉพาะผู้รับผิดชอบแผนพัฒนาและบริหารบุคลากรได้พิจารณาการใช้ทรัพยากรการเงินที่มีอยู่อย่างจำกัดอย่างคุ้มค่า

2.6.2 สาเหตุที่แผนพัฒนาบุคลากรมีผลการดำเนินงานต่ำกว่าเป้าหมาย

- ได้รับการจัดสรรงบประมาณน้อย

การรถไฟฯ มีปัญหาดำเนินกิจการขาดทุนมาตั้งแต่ปี 2516 ต่อเนื่องถึงปัจจุบัน เนื่องจากต้นทุนเชื้อเพลิงและวัสดุเพิ่มสูงขึ้นอย่างรวดเร็วหลายเท่าตัว ในขณะที่อัตราค่าโดยสารไม่ได้รับอนุมัติให้ปรับขึ้นเพื่อทันกับรายจ่าย ผนวกกับการรถไฟฯ มีภาระจ่ายบำนาญให้พนักงานที่เกษียณอายุไปแล้ว โดยการรถไฟฯ ได้จ่ายเงินสมทบให้กองทุนสงเคราะห์ผู้ปฏิบัติงานการรถไฟฯ สูงถึงร้อยละ 25 ของเงินเดือนผู้ปฏิบัติงานในแต่ละเดือน แต่ยังไม่เพียงพอ ซึ่งตามพระราชบัญญัติการรถไฟฯ และมติคณะรัฐมนตรี การรถไฟฯ ต้องได้รับการสนับสนุนจากรัฐบาลในผลต่างของรายได้และค่าใช้จ่ายของกองทุนเป็นปีๆ ไป แต่ตามข้อเท็จจริงการรถไฟฯ ไม่ได้ได้รับการจัดสรรงบประมาณในส่วนนี้ ทำให้กองทุนฯ ต้องยืมเงินการรถไฟฯ จ่ายไปก่อน กองทุนฯ จึงมีผลขาดทุนสะสมสูง เป็นการเพิ่มภาระขาดสภาพคล่องทางการเงินและภาระดอกเบี้ยให้แก่การรถไฟฯ ยิ่งขึ้น ด้วยเหตุผลนี้การรถไฟฯ จึงมีงบประมาณจำกัดในการจัดสรรให้แก่หน่วยงาน อย่างไรก็ตาม ปัจจุบันการรถไฟฯ ได้นำโครงการยกเลิกระบบบำนาญเข้าเป็นส่วนหนึ่งของแผนปรับโครงสร้างองค์กร เพื่อฟื้นฟูฐานะการเงิน ขณะนี้อยู่ระหว่างการพิจารณานำเสนอคณะรัฐมนตรี ซึ่งถ้าโครงการดังกล่าวผ่านการอนุมัติ คาดว่าในอนาคตการรถไฟฯ จะมีสถานะการเงินที่ดีขึ้น และสามารถให้การสนับสนุนงบประมาณแก่หน่วยงานต่างๆ ได้มากขึ้น ส่งผลให้การปฏิบัติงานตามแผนงานที่กำหนดไว้ดำเนินการได้ครบถ้วนสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น

- นโยบายเรื่องการปรับองค์กรเป็นหน่วยธุรกิจ (Business Unit)

เดิมนโยบายการปรับโครงสร้างองค์กรของการรถไฟฯ มีแนวคิดแยกกิจการรถไฟเป็น 4 ส่วนคือ การรถไฟฯ ซึ่งเป็นรัฐวิสาหกิจ ส่วนการเดินรถ ส่วนซ่อมบำรุงล้อเลื่อนรถไฟ และส่วนบริหารทรัพย์สิน ให้จัดตั้งเป็นบริษัท โดยกระทรวงการคลังถือหุ้น 100 % ในระยะแรก และมีฐานะเป็นวิสาหกิจของรัฐบาล โดยใช้พระราชบัญญัติการรถไฟฯ และให้รัฐบาลรับภาระ PSO (Public Service Obligation) เพื่อให้การบริหารงานมีความคล่องตัวและมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ตลอดจนหน่วยธุรกิจสามารถทำกำไรให้กิจการรถไฟได้ ต่อมาได้มีการพิจารณาใหม่และมีการเสนอให้หน่วยงานที่จัดตั้งใหม่เป็นหน่วยธุรกิจนั้น ยังคงรวมอยู่ในองค์กรเดียวกันเพื่อรักษาความเป็นเอกภาพของหน่วยงาน และขจัดปัญหาข้อขัดแย้งระหว่างหน่วยงานที่อาจเกิดขึ้นได้ ซึ่งจะส่งผลต่อการปฏิบัติการเดินรถ และการให้บริการ อย่างไรก็ตามนับตั้งแต่ที่การรถไฟฯ ได้นำเสนอแนวทางการปรับโครงสร้างดังกล่าวแล้ว จนถึงขณะนี้ยังไม่มีข้อสรุปที่ชัดเจนว่าในอนาคตการรถไฟฯ จะมีรูปแบบอย่างไร จึงทำให้การวางแผนด้านบริหารและพัฒนาบุคลากรกำหนดทิศทางดำเนินงานที่มีความชัดเจนไม่ได้เช่นกัน

อย่างไร จึงทำให้การวางแผนด้านบริหารและพัฒนาบุคลากรกำหนดทิศทางการทำงานที่มีความชัดเจนไม่ได้เช่นกัน

- นโยบายเรื่องการจัดตั้งบริษัทลูก

แผนการจัดตั้งบริษัทลูกได้ถูกชะลอแผนการทำงานไว้ เนื่องจากยังไม่ได้ข้อสรุปในแนวทางการแยกทรัพย์สินของ Non-core Business และหนี้สินของการรถไฟฯ ของบริษัทลูกที่ตั้งใหม่ ซึ่งต้องรอสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ กระทรวงการคลัง (สคร.) ศึกษาแนวทางการแยกทรัพย์สินจนได้ข้อยุติ ด้วยเหตุผลเดียวกับนโยบายการปรับองค์กรเป็นหน่วยธุรกิจ เมื่อบริษัทลูกยังไม่มีการจัดตั้ง การบริหารและพัฒนาบุคลากรจึงต้องถูกชะลอการทำงานตามไปด้วย เพราะไม่มีทิศทางนโยบายที่ชัดเจน หากดำเนินการไปก่อนล่วงหน้าอาจทำให้เกิดความสูญเสียทางทรัพยากร โดยเฉพาะทรัพยากรทางการเงิน

บทที่ 3

ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการดำเนินงาน

3.1 ปัจจัยภายใน

ปัจจัยภายในที่ส่งผลกระทบต่อการรถไฟ มีทั้งที่เป็นจุดแข็ง (Strength) และจุดอ่อน (Weakness) โดยปัจจัยภายในที่เอื้อต่อการพัฒนาประสิทธิภาพของการรถไฟ ซึ่งเป็นจุดแข็งที่เด่นชัดคือ ระบบรถไฟเป็นระบบที่ประหยัดพลังงานและไม่ก่อให้เกิดมลภาวะต่อสิ่งแวดล้อม การรถไฟ มีที่ดินที่มีศักยภาพจำนวนมาก ระบบรางมีความปลอดภัยสูง มีโครงข่ายครอบคลุมทุกภูมิภาค และบุคลากรมีความรู้เฉพาะทางเทคนิคด้านระบบราง ขณะเดียวกันการรถไฟ มีจุดอ่อนที่เป็นอุปสรรคภายในต่อการดำเนินงานขององค์กรคือ ขั้นตอนการทำงานมากเพราะขาดระบบการบริหารจัดการที่ดี โครงสร้างพื้นฐานอยู่ในสภาพทรุดโทรม ขาดแคลนบุคลากรที่มีความรู้เฉพาะทาง มีภาระหนี้สินมาก ระบบการขนส่งไม่เป็น door-to-door ปัญหาระบบสื่อสารทั้งภายในและภายนอกองค์กรไม่มีประสิทธิภาพ และไม่มีการบริหารระดับบริหารที่มาจาก การรถไฟ ในกระทรวงคมนาคม อันเป็นสาเหตุหลักของการไม่ได้รับผลักดันนโยบายจากภาครัฐ เป็นต้น โดยรายละเอียดของจุดแข็งและจุดอ่อนของการรถไฟ มีดังนี้

3.1.1 จุดแข็ง (Strength)

1) ประหยัดพลังงาน

การขนส่งด้วยระบบรางประหยัดพลังงานและไม่ก่อมลภาวะต่อสิ่งแวดล้อม อีกทั้งการขนส่งได้ครั้งละมากๆ (Mass Transportation) ทำให้ต้นทุนพลังงานต่อหน่วยขนส่งต่ำกว่าการขนส่งระบบอื่น ซึ่งเป็นจุดเด่นที่ถาวรของรถไฟ

2) มีที่ดินมาก

การมีสิทธิในที่ดิน (Right of Way) และที่ดินจำนวนมากมีศักยภาพทำให้การรถไฟ สามารถจัดประโยชน์ที่ดินเชิงพาณิชย์และเป็นที่ดินส่วนที่ปลอดพันธะธุรกิจกับคู่สัญญาใดๆ เพื่อสร้างรายได้ให้กับองค์กร

3) มีความปลอดภัยสูง

การขนส่งระบบรางเป็นที่ทราบกันโดยทั่วไปว่ามีความปลอดภัยสูงกว่าการขนส่งระบบอื่น การเกิดอุบัติเหตุที่เกิดจากความผิดพลาดของการรถไฟ มีน้อย เนื่องจากรถไฟวิ่งบนรางซึ่งเป็นทางเฉพาะทำให้สามารถควบคุมความปลอดภัยได้

4) มีโครงข่ายครอบคลุม

โครงข่ายขนส่งครอบคลุมทุกภูมิภาคและเชื่อมโยงจังหวัดหลักๆ 47 จังหวัดทั่วประเทศ มีความพร้อมปรับปรุงและขยายโครงข่ายต่อจากเดิมให้ระบบขนส่งมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น

5) บุคลากรมีความรู้เฉพาะทาง

บุคลากรมีความรู้และความชำนาญในเทคนิคเฉพาะด้านระบบรางเป็นอย่างดี และได้รับการฝึกอบรมเพิ่มองค์ความรู้อย่างสม่ำเสมอ รวมทั้งบุคลากรมีความตั้งใจทำงานสูง ทำให้องค์กรมีบุคลากรที่มีประสบการณ์มากกว่าคู่แข่งในระบบรางอื่นๆ

6) ขนส่งได้ครั้งละมากๆ

ระบบรถไฟเป็นระบบที่ขนส่งได้ครั้งละมากๆ (Mass Transportation) ทำให้มีศักยภาพการขนส่งสูงกว่าทางถนน

7) สภาพแรงงานดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพ

สภาพแรงงานของการรถไฟฯ เป็นหน่วยงานที่มีความมั่นคงและดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพในการรักษาผลประโยชน์ของการรถไฟฯ และเป็นตัวแทนของพนักงานการรถไฟฯ

8) ผูกขาดการขนส่งระบบราง

การรถไฟฯ เป็นเจ้าของรางสำหรับการขนส่งเพียงผู้เดียว คู่แข่งรายใหม่เข้าแข่งขันได้ยาก เนื่องจากการวางระบบรางต้องใช้เวลา

3.1.2 จุดอ่อน (Weakness)

1) ขั้นตอนการทำงานมาก

การรถไฟฯ มีขั้นตอนการทำงานภายในองค์กรมาก เพราะอิงกับกฎเกณฑ์ของราชการ และทัศนคติในการทำงานยังเป็นระบบราชการ การรถไฟฯ จึงขาดระบบการบริหารจัดการที่ดี

2) โครงสร้างพื้นฐานและล้อเลื่อนอยู่ในสภาพทรุดโทรม

โครงสร้างพื้นฐานและล้อเลื่อนมีสภาพทรุดโทรม และมีอายุการใช้งานมาก อีกทั้งโครงข่ายที่มีอยู่ไม่สมบูรณ์มีระบบการเดินรถรางเดี่ยวเป็นส่วนใหญ่ ส่งผลต่อคุณภาพการให้บริการและความล่าช้าในการเดินรถ

3) ขาดแคลนบุคลากรที่มีความรู้เฉพาะทาง

นโยบายจากกระทรวงที่กำกับดูแลให้การรถไฟฯ จำกัดการรับพนักงานเพิ่ม ส่งผลให้ขาดแคลนบุคลากรที่มีความรู้เฉพาะทาง ประกอบกับการสร้างความรู้ความชำนาญเป็นแบบ On-the-job-training ทำให้ไม่เกิดการถ่ายทอดความรู้ความสามารถ ขาดการสะสมองค์ความรู้และเกิดปัญหา Generation Gap

4) มีภาระหนี้สินมาก

การรถไฟฯ มีหนี้สินสูงมากโดยเฉพาะภาระหนี้สินจากบ้านญาติ และค่าใช้จ่ายประเภทดอกเบี้ยเงินกู้ รวมถึงค่าใช้จ่ายอื่นๆ ทำให้ผลการดำเนินงานในช่วงที่ผ่านมาขาดทุน

- 5) ระบบการขนส่งไม่เป็น Door-to-door
ระบบขนส่งทางรถไฟจะต้องมีค่าใช้จ่ายเพิ่มเติม สำหรับยกขึ้นเพื่อการขนส่งที่ต่อเนื่องจากต้นทางถึงปลายทาง
- 6) ไม่มีขวัญและกำลังใจในการทำงาน
การขาดขวัญและกำลังใจทำงาน เนื่องจากองค์กรขาดทุน ไม่มีระบบ KPI (Key Performance Indicator) และใช้คนไม่ถูกงานเพราะไม่ได้เลือกคนเข้าทำงานตามทักษะ
- 7) ระบบการสื่อสารทั้งภายในและภายนอกองค์กรไม่มีประสิทธิภาพ
ความสับสนของสายการบังคับบัญชาซึ่งปัจจุบันไม่เป็นไปตามลำดับอาวุโสหรือคุณวุฒิ ทำให้เกิดการสื่อสารที่ไม่ชัดเจนระหว่างกันภายในองค์กร ทำให้ Line Communication สับสนและไม่ทราบภาระความรับผิดชอบของแต่ละหน่วยงาน เนื่องจากขาดช่องทางในการสื่อสารแลกเปลี่ยนข้อมูล (Two-way Communication) และปัญหาการสื่อสารกับบุคคลภายนอกองค์กร เนื่องจากขาดช่องทางและการประชาสัมพันธ์เชิงรุก
- 8) ไม่มีข้าราชการระดับบริหารที่มาจากกรรตไฟ ในกระทรวงคมนาคม
จากการที่กรรตไฟ มีสถานะเป็นรัฐวิสาหกิจ ผู้บริหารของกรรตไฟ จึงไม่มีโอกาสเข้าไปเป็นข้าราชการระดับบริหารในกระทรวงคมนาคม ซึ่งแตกต่างจากระบบขนส่งทางถนน ทางอากาศและทางน้ำ ประกอบกับกิจการกรรตไฟมีองค์ความรู้ทางเทคนิคเฉพาะจึงยากที่จะอธิบายให้เกิดความกระจ่าง หากผู้บริหารระดับกระทรวงไม่เคยรับผิดชอบงานในด้านนี้ การขาดหน่วยงานที่เป็นตัวเชื่อมต่อ (Linkage) ระหว่างกรรตไฟกับภาครัฐ ทำให้เกิดปัญหาอุปสรรคในการผลักดันด้านนโยบายต่างๆ
- 9) ต้นทุนการดำเนินงานสูง
การกรรตไฟ มีโครงสร้างธุรกิจที่ต้องรับผิดชอบต่อทั้งระบบของรถไฟ ได้แก่ โครงสร้างทางรถไฟ อาณัติสัญญาณ ย่านสถานี และล้อเลื่อน เป็นต้น อีกทั้งไม่มีหน่วยงานและอุตสาหกรรมสนับสนุนทำให้มีต้นทุนการดำเนินงานสูงกว่าการขนส่งระบบอื่นที่เป็นคู่แข่งกัน อย่างไรก็ตามการกรรตไฟ มีระบบการคิดต้นทุน (Trans mark) สามารถแยกต้นทุนการดำเนินงานได้ รวมถึงต้นทุนการเดินรถเชิงสังคม (Public Service Obligation: PSO)
- 10) มีจุดตัดผ่านทางรถไฟมาก
ทางรถไฟมีจุดตัดผ่านถนนประมาณ 2 กิโลเมตรต่อหนึ่งจุดตัด ทำให้เสียเวลาในการเดินรถ โดยเฉพาะการสร้างถนนใหม่ในเขตองค์การบริหารส่วนตำบล (อบต.) และองค์การบริหารส่วนจังหวัด (อบจ.) ทำให้เกิดทางลัดผ่านเพิ่มมากขึ้น
- 11) ไม่สามารถรักษา Right of Way
การกรรตไฟ ไม่สามารถรักษาเขตทางของรถไฟให้อยู่ในสภาพเรียบร้อยพร้อมใช้งานได้ เนื่องจากขาดงบประมาณในการทำแนวเขตที่ดินการรถไฟ ที่ชัดเจนและจำนวนผู้ดูแลลดลง (เจ้าหน้าที่ช่างโยธา) จึงถูกบุกรุกที่ดินจากชาวบ้าน ทำให้การกรรตไฟ ไม่สามารถนำที่ดินมาใช้ประโยชน์ได้

12) องค์กรขาดภาพลักษณ์ที่ดี

บุคคลภายนอกมองว่ารถไฟขาดความทันสมัยและขาดศักยภาพในการให้บริการ อย่างไรก็ตาม การให้บริการในบางด้านการรถไฟฯ สามารถทำได้ดี

13) ไม่สามารถนำแผนมาปฏิบัติได้อย่างสัมฤทธิ์ผล

การรถไฟฯ ไม่สามารถบริหารแผนไปสู่ความสำเร็จได้

14) พนักงานไม่ทราบเป้าประสงค์ขององค์กร

พนักงานส่วนใหญ่ไม่ทราบ “ธง” หรือเป้าประสงค์ขององค์กร

15) ขาดการมีส่วนร่วมในการประเมินผู้บริหาร

พนักงานระดับล่างไม่สามารถประเมินพนักงานระดับบนได้

3.2 ปัจจัยภายนอก

ปัจจัยภายนอกที่ส่งผลกระทบต่อการดำเนินงานของการรถไฟฯ มีทั้งที่เป็นโอกาส (Opportunity) และ อุปสรรค (Threat) ปัจจัยที่เป็นโอกาสต่อการพัฒนาระบบรถไฟคือ นโยบายของรัฐในหลายๆ ด้าน อาทิ ยุทธศาสตร์โลจิสติกส์แห่งชาติ นโยบายเปลี่ยนแปลงระบบการขนส่งจากถนนเป็นราง นโยบายส่งเสริมการท่องเที่ยว นอกจากนี้ภาวะราคาน้ำมันเชื้อเพลิงที่สูงขึ้น ยังส่งผลให้เกิดการปรับเปลี่ยนรูปแบบการขนส่งจาก ถนนเป็นรางเพื่อลดต้นทุนค่าขนส่ง และโอกาสในการเชื่อมโยงระบบรถไฟกับประเทศเพื่อนบ้าน อย่างไรก็ตาม การรถไฟฯ ยังต้องเผชิญกับอุปสรรคที่สำคัญซึ่งส่งผลกระทบต่อการทำงานและการผลักดันนโยบายของการรถไฟฯ ได้แก่ ระบบการเมืองแทรกแซงการดำเนินงาน นโยบายของรัฐไม่ชัดเจน และขาดอิสระในการกำหนดอัตราค่าโดยสาร

3.2.1 โอกาส (Opportunity)

1) นโยบายของรัฐเรื่องยุทธศาสตร์โลจิสติกส์แห่งชาติ

นโยบายโลจิสติกส์แห่งชาติเป็นนโยบายที่มุ่งลดต้นทุนการขนส่งเพื่อส่งเสริมการส่งออก จึงเป็นโอกาสที่ดีของการรถไฟฯ ที่จะวางแผนงานและโครงการต่างๆ เพื่อรองรับยุทธศาสตร์ดังกล่าว เนื่องจากการรถไฟฯ มีความได้เปรียบด้านต้นทุนการขนส่งที่ต่ำกว่าการขนส่งด้วย mode อื่นๆ

2) ราคาน้ำมันเชื้อเพลิงสูงขึ้น

ในภาวะราคาน้ำมันเชื้อเพลิงสูง ผู้ประกอบการหันมาขนส่งสินค้าด้วยระบบรางรถไฟมากขึ้น เพราะรถไฟใช้น้ำมันน้อยกว่ารถบรรทุก หรืออาจมีการปรับเปลี่ยนโดยนำเชื้อเพลิงชนิดอื่นมาใช้ทดแทน ระบบที่ปรับเปลี่ยนง่ายที่สุดคือรถไฟพลังงานไฟฟ้า

3) ระบบรางมีความสำคัญต่อการขนส่ง

รัฐมีนโยบายให้เปลี่ยนแปลงระบบการขนส่งจากถนนเป็นราง ซึ่งเป็นรูปแบบการขนส่งหลักของระบบโลจิสติกส์ของประเทศ

- 4) นโยบายส่งเสริมการท่องเที่ยวของรัฐ
การรถไฟฯ มีโอกาสดำเนินแผนการท่องเที่ยวทางรถไฟ ซึ่งเคยดำเนินงานจนประสบความสำเร็จมาแล้ว
- 5) การเชื่อมโยงกับประเทศเพื่อนบ้าน
ประเทศไทยมีความสัมพันธ์ที่ดีกับประเทศเพื่อนบ้าน เป็นการเอื้อต่อการเชื่อมโยงระบบรถไฟเพื่อการเดินทางระหว่างประเทศไทยกับประเทศเพื่อนบ้าน
- 6) ระบบ Mass-transit
การรถไฟฯ ได้รับโอกาสให้เดินรถไฟฟ้ายาสีแดง ซึ่งจะช่วยให้การรถไฟฯ มีส่วนร่วมในระบบการขนส่งมวลชน

3.2.2 อุปสรรค (Threat)

- 1) ปัจจัยภายนอกแทรกแซงการดำเนินงานของการรถไฟฯ
การรถไฟฯ ถูกแทรกแซงจากกลุ่มผลประโยชน์ภายนอก ทำให้การดำเนินงานของการรถไฟฯ ไม่มีความคล่องตัว
- 2) นโยบายของรัฐบาลไม่ชัดเจน
รัฐบาลไม่มีความชัดเจนด้านการลงทุนโครงสร้างพื้นฐาน การเดินรถ PSO และนโยบายขนส่งระบบราง อีกทั้งยังไม่ได้ให้การสนับสนุนอย่างจริงจัง หรืออีกนัยหนึ่งคือ รัฐบาลขาดความตั้งใจจริงที่จะพัฒนาระบบราง
- 3) ไม่มีอิสระในการกำหนดอัตราค่าโดยสาร
อัตราค่าโดยสารรถไฟชั้น 3 ถูกภาครัฐควบคุมราคา การรถไฟฯ ไม่สามารถปรับขึ้นอัตราค่าโดยสารเพื่อสอดคล้องกับต้นทุนการเดินทางมาเป็นเวลานาน
- 4) รัฐสนับสนุนงบประมาณทางด้านถนนมากกว่า
การขาดงบประมาณเกิดจากความคิดด้านนโยบายของการรถไฟฯ กับภาครัฐไม่ตรงกัน ประกอบกับการขนส่งทางถนนมีผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder) จำนวนมาก จึงมีผู้ช่วยผลักดันนโยบาย
- 5) การแข่งขันจากคู่แข่ง
การรถไฟฯ ต้องเผชิญการแข่งขันจากระบบการขนส่งอื่น เช่น สายการบินต้นทุนต่ำ การขนส่งมวลชนด้วยระบบรถไฟฟ้า และระบบรถบรรทุก ที่มีความสะดวกและรวดเร็วกว่า

ตารางที่ 3.1 จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรค (SWOT) ของการรถไฟ

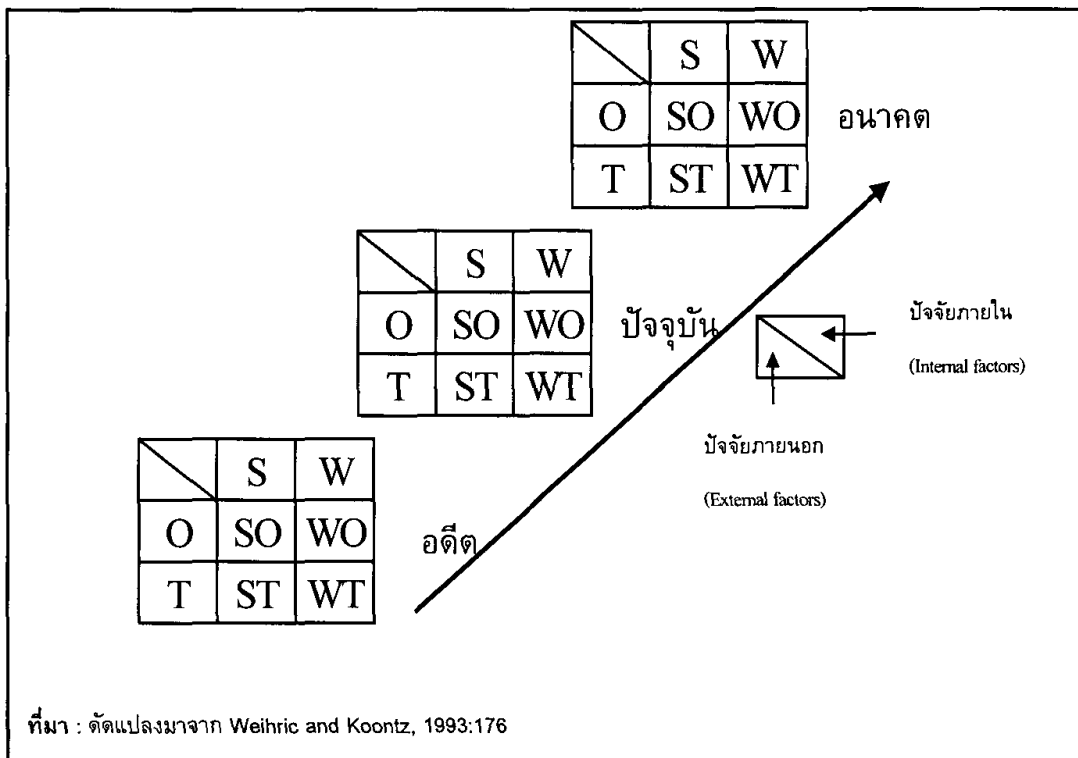
จุดแข็ง (Strength)	จุดอ่อน (Weakness)
<ol style="list-style-type: none"> 1. ประหยัดพลังงาน 2. มีที่ดินมาก 3. มีความปลอดภัยสูง 4. มีโครงข่ายครอบคลุม 5. บุคลากรมีความรู้เฉพาะทาง 6. ขนส่งได้ครั้งละมากๆ 7. สภาพแรงงานดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพ 8. ผูกขาดการขนส่งระบบราง 	<ol style="list-style-type: none"> 1. ขั้นตอนในการทำงานมาก 2. โครงสร้างพื้นฐานและล้อเลื่อนอยู่ในสภาพทรุดโทรม 3. ขาดแคลนบุคลากรที่มีความรู้เฉพาะทาง 4. มีภาระหนี้สินมาก 5. ระบบการขนส่งไม่เป็น Door-to-door 6. ไม่มีขวัญและกำลังใจในการทำงาน 7. ระบบการสื่อสารทั้งภายในและภายนอกองค์กรไม่มีประสิทธิภาพ 8. ไม่มีข้าราชการระดับบริหารที่มาจากกรรรถไฟในกระทรวงคมนาคม 9. ต้นทุนในการดำเนินงานสูง 10. มีจุดตัดผ่านทางรถไฟมาก 11. ไม่สามารถรักษา Right of Way . 12. องค์กรขาดภาพลักษณ์ที่ดี 13. ไม่สามารถนำแผนมาปฏิบัติได้อย่างสัมฤทธิ์ผล 14. พนักงานไม่ทราบเป้าหมายขององค์กร 15. ขาดการมีส่วนร่วมในการประเมินผู้บริหาร
โอกาส (Opportunity)	อุปสรรค (Threat)
<ol style="list-style-type: none"> 1. นโยบายของรัฐเรื่องยุทธศาสตร์โลจิสติกส์แห่งชาติ 2. ราคาน้ำมันเชื้อเพลิงสูงขึ้น 3. ระบบรางมีความสำคัญในการขนส่ง 4. นโยบายส่งเสริมการท่องเที่ยวของรัฐ 5. การเชื่อมโยงกับประเทศเพื่อนบ้าน 6. ระบบ Mass-transit 	<ol style="list-style-type: none"> 1. ปัจจัยภายนอกแทรกแซงการดำเนินงานของการรถไฟ 2. นโยบายของรัฐบาลไม่ชัดเจน 3. ไม่มีอิสระในการกำหนดอัตราค่าโดยสาร 4. รัฐสนับสนุนงบประมาณทางด้านถนนมากกว่า 5. การแข่งขันจากคู่แข่ง

3.3 ข้อเสนอแนะเพื่อการกำหนดยุทธศาสตร์

ข้อเสนอแนะที่สำคัญที่ต้องเร่งผลักดันหรือหาแนวทางแก้ไขอย่างเร่งด่วน คือ การปรับโครงสร้างหนี้และโครงสร้างองค์กร ซึ่งการรถไฟฯ ได้ตระหนักถึงปัญหาและทราบแนวทางการแก้ไข แต่ยังคงขาดการแก้ไขปัญหาอย่างเป็นรูปธรรม เนื่องจากไม่มีแรงผลักดันนโยบายจากภายนอก ดังนั้นการรถไฟฯ จึงควรเร่งหาตัวเชื่อมระหว่างการรถไฟฯ กับรัฐ เช่น กลุ่มบุคคล สถาบัน องค์กรหรือหน่วยงานที่สามารถจูงใจให้รัฐบาลสนับสนุนนโยบาย และยุทธศาสตร์ของการรถไฟฯ เป็นลำดับแรก ส่วนลำดับรองลงมาคือ การปรับเปลี่ยนรูปแบบการทำงานภายในองค์กร (Change Management) โดยจัดทำระบบประเมินผลและระบบแรงจูงใจ ซึ่งเป็นกุญแจสู่ความสำเร็จ (Key Success) นำไปสู่การขยายผลเพื่อแก้ไขปัญหาต่างๆ ต่อไป นอกจากนี้ การรถไฟฯ ต้องเร่งผลักดันนโยบายการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน การเพิ่มสัดส่วนการขนส่งสินค้า การส่งเสริมธุรกิจท่องเที่ยว และเร่งจัดผลประโยชน์จากที่ดิน ซึ่งจะทำให้การรถไฟฯ มีรายได้เพิ่มขึ้นและเติบโตไปในทิศทางที่เหมาะสม

อนึ่ง ข้อเสนอแนะเพื่อการกำหนดยุทธศาสตร์ได้จากการนำจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค (Strength, Weakness, Opportunity, and Threat: SWOT) มาวิเคราะห์โดยกลไกของ TOWS (Dynamics of TOWs Analysis) (ดูรูปที่ 3.1) เพื่อเป็นพื้นฐานในการกำหนดกลยุทธ์ 4 ลักษณะ คือ (1) SO Strategy (2) ST Strategy (3) WO Strategy และ (4) WT Strategy รายละเอียดดังนี้

รูปที่ 3.1 แสดงการวิเคราะห์กลไกของ TOWS (Dynamics of TOWs Analysis)



ที่มา : ดัดแปลงมาจาก Weihric and Koontz, 1993:176

3.3.1 จุดแข็ง - โอกาส (Strength-Opportunity : SO)

1) เร่งรัดการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน

ระบบการขนส่งโลกที่พัฒนาสู่ระบบการขนส่งต่อเนื่อง (Multi-modal System) ดังนั้นการรถไฟฯ ต้องเร่งขยายโครงข่ายเป็นรางคู่ให้ครอบคลุมทุกภูมิภาคหลักของประเทศเพื่อเชื่อมต่อประเทศเพื่อนบ้าน โดยเฉพาะการขนส่งสินค้าที่เน้นการขนส่งระบบตู้ (Container)

2) เพิ่มสัดส่วนการขนส่งสินค้า

เพิ่มสัดส่วนการขนส่งสินค้าที่เน้นการขนส่งระบบตู้ (Container) โดยเฉพาะการขนส่งสินค้าระหว่างจีนตอนใต้และคาบสมุทรมอินโดจีน

3) ส่งเสริมธุรกิจท่องเที่ยวทางรถไฟ

ควรให้ความสำคัญกับการส่งเสริมธุรกิจการท่องเที่ยว โดยร่วมมือกับการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทยหรือบริษัทเอกชนที่เกี่ยวข้อง เพื่อจัดให้บริการเดินทางท่องเที่ยวโดยรถไฟในลักษณะที่เป็น package tour หรือจัดขบวนรถไฟท่องเที่ยวระหว่างประเทศ

4) เร่งจัดผลประโยชน์จากที่ดินเพื่อหารายได้

ที่ดินที่มีศักยภาพนำมาใช้ประโยชน์ เพื่อสร้างรายได้ให้การรถไฟฯ

5) เชื่อมต่อการเดินทางกับระบบขนส่งอื่น

การเชื่อมต่อการเดินทางกับระบบขนส่งอื่นๆ ทำให้การรถไฟฯ สามารถให้บริการขนส่งอย่างต่อเนื่อง

ได้

6) เพิ่มสัดส่วนผู้โดยสารในชั้นที่มีกำไร

การเพิ่มสัดส่วนผู้โดยสารโดยเฉพาะผู้โดยสารที่สามารถจ่ายได้ เน้นผู้โดยสารชั้น 1 และชั้น 2

3.3.2 จุดแข็ง - อุปสรรค (Strength-Threat : ST)

1) หาตัวเชื่อมเพื่อประสานความเข้าใจระหว่างการรถไฟฯ กับรัฐบาลให้เกิดการผลักดันนโยบาย

หาตัวเชื่อมเพื่อประสานความเข้าใจระหว่างการรถไฟฯ กับรัฐบาลให้เกิดการผลักดันนโยบาย โดยหาตัวเชื่อม (Linkage) เช่น กลุ่มบุคคล (Lobbyist) สถาบัน องค์กรหรือหน่วยงานที่สามารถสร้างแรงจูงใจให้รัฐบาลสนับสนุนนโยบายและยุทธศาสตร์ของการรถไฟฯ เช่นเดียวกับกรมทางหลวงที่สนับสนุนการขนส่งระบบถนน

2) เน้นบทบาทของภาคเอกชนในธุรกิจที่ไม่ใช่ธุรกิจหลัก

เน้นบทบาทของเอกชนในการเข้ามาดำเนินธุรกิจที่ไม่ใช่ธุรกิจหลัก โดยการรถไฟฯ มีธุรกิจหลัก คือ การเดินทางและซ่อมบำรุงล้อเลื่อน

3.3.3 โอกาส - จุดอ่อน (Opportunity-Weakness : WO)

1) จัดหา/พัฒนาบุคลากรมืออาชีพเพื่อมาบริหารงาน โดยรัฐไม่แทรกแซง

พัฒนาบุคลากรให้มีการบริหารงานอย่างมืออาชีพ โดยต้องไม่ตกอยู่ในอำนาจของรัฐ

2) พัฒนาระบบ ICT

จัดสรรงบประมาณเพื่อพัฒนาระบบ ICT ให้พนักงานที่สนใจศึกษาค้นคว้าองค์ความรู้ได้ด้วยตนเอง

3) เพิ่มความพึงพอใจให้ลูกค้า

การรถไฟฟ้า ต้องปรับปรุงการให้บริการต่างๆ ให้มีประสิทธิภาพ ดังนี้ จัดตารางการเดินรถให้เหมาะสม เพื่อลดเวลาการเดินทาง ทำให้การเดินทางตรงเวลามากขึ้น และลดเวลาการทำงานในทุกขั้นตอนเพื่อให้ลูกค้ามีความพึงพอใจมากขึ้น

3.3.4 จุดอ่อน - อุปสรรค (Weakness-Threat : WT)

1) ปรับโครงสร้างหนี้และโครงสร้างองค์กร

ผลักดันให้มีการย้ายหนี้ / โอนหนี้ / ปรับโครงสร้างหนี้ และ/หรือ ล้างหนี้ ซึ่งจะด้วยวิธีใดวิธีหนึ่งก็ตาม เพื่อให้รายจ่ายด้านดอกเบี้ย และรายจ่ายภาระบำนาญของการรถไฟฟ้า ลดลง อีกทั้งปรับกระบวนการบริหารจัดการภายในองค์กร ตามข้อเสนอของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) กระทรวงการคลัง หรือ บริษัท เทิร์นอะราวด์ จำกัด

2) ให้รัฐรับภาระ PSO โดยแบ่งแยกต้นทุนให้ชัดเจน

การรถไฟฟ้า มีระบบการคิดต้นทุน (Transmark) สามารถแยกต้นทุนในการดำเนินงานได้อย่างชัดเจน รวมถึงต้นทุนการเดินทางเชิงสังคม (Public Service Obligation: PSO)

3) ให้รัฐรับภาระค่าใช้จ่ายในการดูแลระบบราง

ให้รัฐรับภาระค่าใช้จ่ายในการดูแลระบบรางเช่นเดียวกับรัฐจัดงบประมาณดูแลถนน

4) ปรับปรุงระบบการสื่อสารทั้งภายในและภายนอก

ปรับปรุงระบบการสื่อสารทั้งภายในและภายนอก โดยทำประชาสัมพันธ์เชิงรุก ซึ่งการปรับปรุงนี้ การรถไฟฟ้า ไม่สามารถกระทำเพียงลำพังได้ ต้องอาศัยการสนับสนุนจากภาคการเมือง ภาคประชาชน สื่อ และปัจจัยที่อยู่ภายนอกองค์กร

5) จัดการประเมินผู้บริหารแบบ 360 องศา

ควรสนับสนุนสภาพแรงงานการรถไฟฟ้า ซึ่งเป็นตัวแทนของบุคลากรของการรถไฟฟ้า รวมทั้งควรใช้ระบบการประเมินผลผู้บริหารระดับสูงแบบ 360 องศา โดยให้พนักงานระดับล่างสามารถประเมินผลพนักงานระดับบนหรือผู้บริหารระดับสูงได้ โดยให้มีผู้ปฏิบัติงานระดับบริหารและกึ่งบริหารเป็นกรรมการในการประเมินผลการปฏิบัติงานระดับสูง

6) พัฒนาองค์ความรู้ (Knowledge Management) โดยการสร้าง Career Path

ส่งเสริมให้พนักงานเรียนรู้ด้วยตนเองผ่านระบบ ICT ซึ่งระบบดังกล่าวสามารถใช้เป็นเครื่องมือบริหารจัดการองค์ความรู้ของบุคลากร จัดการข้อมูลในการบริหาร (เป็น MIS) ด้วยในเวลาเดียวกัน และต้องปรับ Competency ของพนักงานให้ตรงกับงานโดยกำหนดคุณสมบัติของพนักงานแต่ละตำแหน่งให้ตรงกับสายงาน และจัดหลักสูตรฝึกอบรมที่สอดคล้องกับคุณสมบัติดังกล่าว เพื่อสร้าง Career Path

7) ปรับเปลี่ยนรูปแบบการทำงานภายในองค์กร (Change Management) โดยจัดทำระบบประเมินผลและระบบแรงจูงใจ

ปรับเปลี่ยนรูปแบบการทำงานภายในองค์กร (Change Management) โดยจัดทำระบบประเมินผลและระบบแรงจูงใจ กำหนดตัวชี้วัดผลการทำงานในระดับต่างๆ และเชื่อมโยงกับระบบผลตอบแทน เพื่อเป็นขวัญกำลังใจในการทำงานให้แก่พนักงานการรถไฟฯ ซึ่งต้องเป็นระบบประเมินผลงานที่โปร่งใสและเป็นธรรม

ตารางที่ 3.2 ข้อเสนอแนะเพื่อกำหนดยุทธศาสตร์

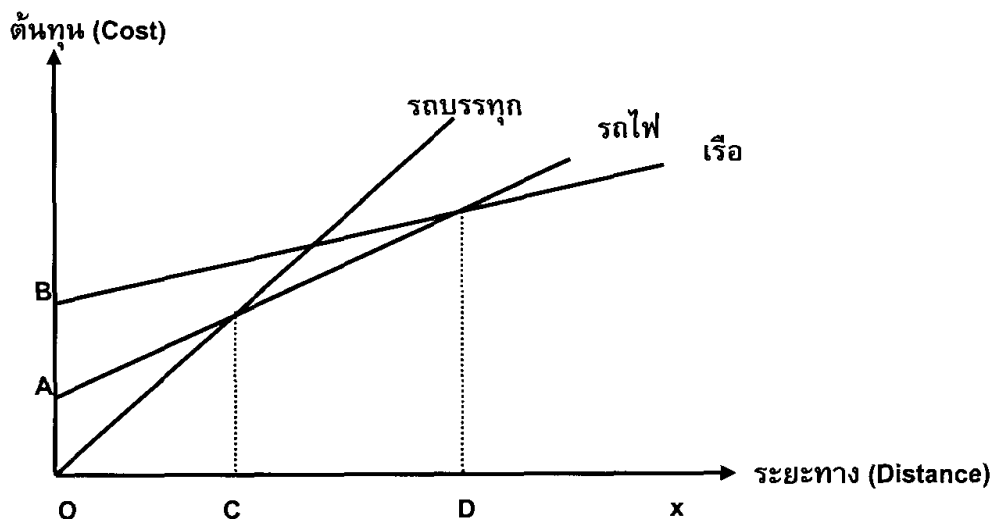
จุดแข็ง-โอกาส (SO)	จุดแข็ง-อุปสรรค (ST)
<ol style="list-style-type: none"> 1. เร่งรัดการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน 2. เพิ่มสัดส่วนการขนส่งสินค้า 3. ส่งเสริมธุรกิจท่องเที่ยวทางรถไฟ 4. เร่งจัดผลประโยชน์จากที่ดินเพื่อหารายได้ 5. เชื่อมต่อการเดินรถกับระบบขนส่งอื่น 6. เพิ่มสัดส่วนผู้โดยสารในชั้นที่มีกำไร 	<ol style="list-style-type: none"> 1. หาดูตัวเชื่อมเพื่อประสานความเข้าใจระหว่างการรถไฟฯ กับรัฐบาลให้เกิดการผลักดันนโยบาย 2. เน้นบทบาทของภาคเอกชนในธุรกิจที่ไม่ใช่ธุรกิจหลัก
โอกาส-จุดอ่อน (WO)	จุดอ่อน-อุปสรรค (WT)
<ol style="list-style-type: none"> 1. จัดหา/พัฒนาบุคลากรมืออาชีพเพื่อบริหารงานโดยรัฐไม่แทรกแซง 2. พัฒนาระบบ ICT 3. เพิ่มความพึงพอใจให้ลูกค้า 	<ol style="list-style-type: none"> 1. ปรับโครงสร้างหนี้และโครงสร้างองค์กร 2. ให้รัฐรับภาระ PSO โดยแบ่งแยกต้นทุนให้ชัดเจน 3. ให้รัฐรับภาระค่าใช้จ่ายในการดูแลระบบราง 4. ปรับปรุงระบบการสื่อสารทั้งภายในและภายนอก 5. จัดการประเมินผู้บริหารแบบ 360 องศา 6. พัฒนาองค์ความรู้ (Knowledge Management) โดยการสร้าง Career Path 7. ปรับเปลี่ยนรูปแบบการทำงานภายในองค์กร (Change Management) โดยจัดทำระบบประเมินผลและระบบแรงจูงใจ

3.4 ความสำคัญของระบบราง

การขนส่งเป็นกิจกรรมสำคัญในการเคลื่อนย้ายผู้โดยสารและสินค้า จากจุดหนึ่งไปยังอีกจุดหนึ่ง จากแหล่งผลิตไปยังตลาดและผู้บริโภค การเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศจะต้องอาศัยระบบการขนส่งที่มีประสิทธิภาพ ทั้งนี้การขนส่งแต่ละระบบ (Mode) มีจุดเด่นและจุดด้อยต่างกัน การมีระบบการขนส่งที่ผสมผสาน (Multimodal) จะช่วยทำให้ผู้ประกอบการมีทางเลือกส่วนผสมการขนส่งให้สอดคล้องกับความต้องการโดยมุ่งต้นทุนต่ำสุด การพัฒนาระบบการขนส่งของประเทศมักมีเป้าหมายคือลดต้นทุนการขนส่งให้ต่ำสุด (Minimize Cost) โดยลดการใช้พลังงานโดยรวม ลดการพึ่งพาเทคโนโลยีต่างประเทศ ประหยัดการใช้ที่ดินในการขนส่ง ลดอุบัติเหตุ การสูญเสียชีวิตและทรัพย์สิน และลดการก่อกมลภาวะ

ในทางเศรษฐศาสตร์การเลือกระบบการขนส่งมีปัจจัยหลักที่ควรพิจารณา ได้แก่ ต้นทุน (Cost) และระยะทาง (Distance) จากรูปที่ 3.2 จะเห็นว่าการขนส่งทางน้ำซึ่งเป็นการขนส่งระยะไกล (Dx) การขนส่งด้วยเรือจะมีต้นทุนต่ำกว่าการขนส่งประเภทอื่น อย่างไรก็ตามเมื่อเปรียบเทียบเฉพาะการขนส่งทางบก ด้วยรถบรรทุกกับรถไฟจะเห็นว่าการขนส่งระยะไกล (OC) การขนส่งด้วยรถบรรทุกจะมีต้นทุนต่ำกว่าการขนส่งทางรถไฟ และการขนส่งระยะปานกลางถึงไกล (CD) การขนส่งด้วยรถไฟจะมีต้นทุนต่ำกว่าการขนส่งทางรถบรรทุก โดยทั่วไประยะทางที่เหมาะสมสำหรับการขนส่งทางรถไฟควรมีระยะทางอย่างน้อย 500 กิโลเมตร อย่างไรก็ตามเทคโนโลยีสมัยใหม่ของการขนส่งหลายรูปแบบทำให้มีระยะทางที่เหมาะสมลดลงเหลือเพียง 200 กิโลเมตร (David Lowe, 2005, Intermodal Freight Transport: p.2)

รูปที่ 3.2 ความสัมพันธ์ระหว่างค่าใช้จ่ายกับระยะทาง



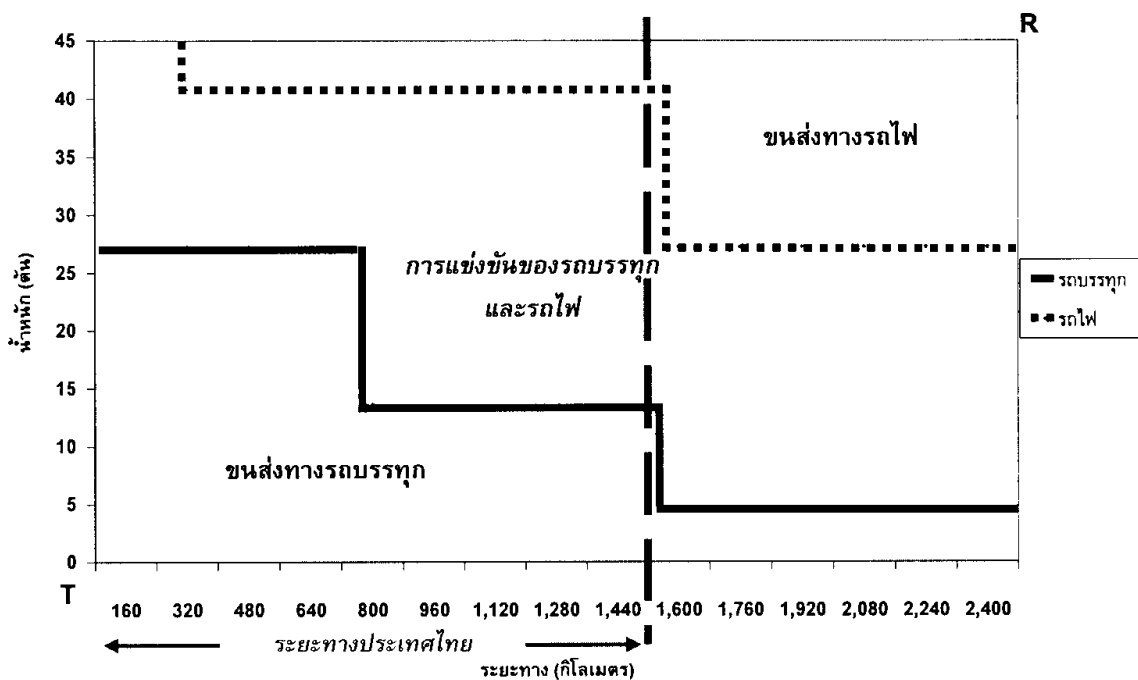
ที่มา : สุพจน์ ชววิวรรณ, ธุรกิจผู้รับจัดการขนส่งสินค้าระหว่างประเทศ, เอกสารประกอบการบรรยายหลักสูตรธุรกิจการขนส่งและการค้าระหว่างประเทศ, โรงเรียนธุรกิจการขนส่งและการค้าระหว่างประเทศ.

จากรูปที่ 3.3 แสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ของน้ำหนักระยะทาง ที่จุด R ระยะทางที่ไกลกับน้ำหนักบรรทุกที่มากรถไฟจะได้เปรียบกว่ารถบรรทุก และที่จุด T ระยะทางที่ไกลกับน้ำหนักบรรทุกที่น้อยรถบรรทุกจะได้เปรียบมากกว่ารถไฟ

การแข่งขันของระบบการขนส่งระหว่างรถบรรทุกกับรถไฟ ตามรูปที่ 3.3 จะเห็นว่าน้ำหนักและระยะทางที่รถไฟสามารถแข่งขันได้เป็นสินค้าที่มีน้ำหนักตั้งแต่ 40 ตันขึ้นไป และขนส่งด้วยระยะทางมากกว่า 320 กิโลเมตรขึ้นไป ซึ่งช่วงมิติของน้ำหนักและระยะทางดังกล่าวนี้รถบรรทุกไม่สามารถแข่งขันกับรถไฟได้ ในทางกลับกันสินค้าที่มีน้ำหนักน้อยกว่า 27 ตันลงไป และขนส่งด้วยระยะทางตั้งแต่ 1 ถึง 800 กิโลเมตร การขนส่งด้วยรถบรรทุกมีความเหมาะสมมากกว่า อย่างไรก็ตามสินค้าที่มีน้ำหนักระหว่าง 27 ถึง 40 ตัน และขนส่งด้วยระยะทางระหว่าง 320 ถึง 800 กิโลเมตร เป็นพื้นที่ที่มีการแข่งขันกันระหว่างรถไฟและรถบรรทุก

สำหรับในประเทศไทยที่มีระยะทางขนส่งจากเหนือจรดใต้ประมาณ 1,600 กิโลเมตร เมื่อพิจารณาจากรูปที่ 3.3 จะเห็นว่าพื้นที่ของการขนส่งด้วยรถไฟนั้นมีสัดส่วนน้อยกว่าพื้นที่ของการขนส่งด้วยรถบรรทุก ทำให้รถบรรทุกได้เปรียบในการแข่งขันมากกว่า ซึ่งเป็นสาเหตุประการหนึ่งที่ทำให้การขนส่งด้วยรถบรรทุกเป็นที่นิยมมากกว่ารถไฟ

รูปที่ 3.3 การแข่งขันของระบบการขนส่ง เมื่อพิจารณาจากน้ำหนักและระยะทาง



ที่มา : ดัดแปลงจาก Environmentally Sustainable Development, "Railways, Energy and Environment." The World Bank: 1994. p.4

¹ น้ำหนักและระยะทางสะท้อนถึงสัดส่วนรายได้ที่ระบบขนส่งนั้นๆ ได้รับ

นอกจากความสำคัญของการขนส่งทางรถไฟซึ่งเป็นระบบหนึ่งในระบบขนส่งต่อเนื่องหลายรูปแบบ จุดเด่นของรถไฟที่เป็นลักษณะพิเศษดีกว่าการขนส่งระบบอื่นคือ ใช้พลังงานต่อหน่วยน้อย (Less Fuel Consumption) เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม (Environment Friendly) และลดอุบัติเหตุ (Safety) จากผลการศึกษาในประเทศอิหร่าน พบว่า สัดส่วนการขนส่งคนและสินค้าด้วยระบบรางมีสัดส่วนร้อยละ 16 ของการขนส่งทั้งหมด แต่มีการใช้พลังงานเพียงร้อยละ 2 เท่านั้น (ตารางที่ 3.3) ระบบรางก่อให้เกิดมลภาวะน้อยกว่าระบบถนน (ตารางที่ 3.4) และระบบรางมีอัตราการเกิดอุบัติเหตุต่อล้านคนต่อกิโลเมตรน้อยกว่าระบบถนน (ตารางที่ 3.5)

ตารางที่ 3.3 สัดส่วนของการใช้พลังงานและการขนส่งคนและสินค้า จำแนกตามระบบถนนและราง

ระบบขนส่ง	สัดส่วนการขนส่งคนและสินค้า	สัดส่วนการใช้พลังงาน
ระบบถนน	84 %	98 %
ระบบราง	16 %	2 %
รวม	100 %	100 %

ที่มา: Hossein Rezaei. Rail Transport and Energy Consumption. The Raja Passenger Trains Company: Iran.

ตารางที่ 3.4 อัตราการปล่อยมลภาวะจากการใช้น้ำมัน จำแนกตามระบบถนนและราง (ตันต่อปี)

ระบบขนส่ง	NO _x	C _x H ₂	CO _x	SPm	CO
ระบบถนน	256,650.5	178,961.7	230,291.8	115,145.9	59,653.9
ระบบราง	3,681.5	2,567.1	3,303.4	1,651.7	885.7

ที่มา: Hossein Rezaei. Rail Transport and Energy Consumption. The Raja Passenger Trains Company: Iran.

ตารางที่ 3.5 อัตราการเกิดอุบัติเหตุต่อล้านคนต่อกิโลเมตร จำแนกตามระบบถนนและราง

ระบบขนส่ง	1995	1996	1997	1998	1999	2000
ระบบถนน	397.1	452.4	406.5	390.0	381.6	405.5
ระบบราง	16.0	15.9	19.5	20.8	21.2	20.4

ที่มา: Hossein Rezaei. Rail Transport and Energy Consumption. The Raja Passenger Trains Company: Iran.

สรุปว่าการขนส่งทางรถไฟมีความสำคัญในการขนส่งสินค้าจากแหล่งต้นทางไปจนถึงปลายทางนั้น โดยใช้ระบบการขนส่งต่อเนื่องหลายรูปแบบ (Multi Modal Transport) ซึ่งประสิทธิภาพของระบบขึ้นอยู่กับ การจัดการและการเชื่อมต่อระบบต่างๆ เข้าด้วยกัน เช่น การขนส่งทางรถไฟเหมาะสมกับการขนส่งระยะปานกลางถึงไกล และเชื่อมต่อกับระบบการขนส่งทางรถบรรทุกในการขนส่งระยะใกล้เพื่อแก้ไขจุดด้อยเรื่อง door-to-door โดยรถไฟมีจุดเด่นด้านการใช้พลังงานน้อย เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม มีความปลอดภัย ประหยัดการใช้ที่ดินในการขนส่ง ขนส่งได้ครั้งละมากๆ มีความสะดวกสบายสำหรับการท่องเที่ยว และก่อให้เกิดความประหยัดโดยรวมของประเทศ

3.5 ทิศทางการขนส่งผู้โดยสารและสินค้าด้วยรถไฟในอนาคต

3.5.1 ยุทธศาสตร์การบริหารราชการแผ่นดิน²

รัฐบาลได้แถลงนโยบายต่อรัฐสภาเมื่อวันที่ 23 มีนาคม พ.ศ. 2548 โดยมีนโยบาย 9 ประการ ดังนี้

1) จัดความยากจน

ปรับปรุงระบบบริหารจัดการทั้งระบบ เชื่อมโยงความยากจนทุกระดับ ตั้งแต่บุคคล ชุมชน และประเทศ ตลอดจนสร้างกลไกเชื่อมโยงคนยากจนในชุมชนให้สามารถใช้ประโยชน์จากสินทรัพย์และทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน

2) พัฒนาคนและสังคมที่มีคุณภาพ

ให้ความสำคัญกับการสร้างสภาพแวดล้อมที่เหมาะสม ครอบครัวยุบอุ่น คนมีสุขภาพแข็งแรง มีความมั่นคงของชีวิตและสังคม มีสังคมที่สันติและเอื้ออาทร รวมถึงการอนุรักษ์ส่งเสริมทุนทางสังคมที่เข้มแข็งของประเทศไทย

3) ปรับโครงสร้างเศรษฐกิจให้สมดุลและแข่งขันได้

การปรับเปลี่ยนการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจให้มีคุณภาพ สามารถขยายตัวได้อย่างยั่งยืน กระจายผลประโยชน์ทางเศรษฐกิจได้อย่างทั่วถึง มีภูมิคุ้มกันต่อกระแสการเปลี่ยนแปลงของโลกในยุคโลกาภิวัตน์

4) บริหารจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม

ส่งเสริมและเร่งฟื้นฟูความสมบูรณ์ของดินและน้ำสู่ธรรมชาติ แก้ไขปัญหาความเสื่อมโทรมและมลภาวะเพื่อคืนสภาพแวดล้อมที่ดีให้กับคนไทย

5) การต่างประเทศและเศรษฐกิจระหว่างประเทศ

ดำเนินนโยบายการต่างประเทศและเศรษฐกิจระหว่างประเทศที่จะรักษาผลประโยชน์ของประเทศไทย แสวงหาพันธมิตรและสร้างความร่วมมือกับต่างประเทศในระดับประเทศเพื่อนบ้านและภูมิภาค

6) พัฒนากฎหมายและส่งเสริมการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี

พัฒนากฎหมายทั้งระบบให้ทันสมัยและทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลก ยกเลิกกฎหมายที่ไม่มีการบังคับใช้ พัฒนากฎหมายเศรษฐกิจให้สอดคล้องกับการปรับโครงสร้างทางเศรษฐกิจที่เน้นการขยายโอกาสให้คนจน และเพิ่มศักยภาพการแข่งขันของประเทศ รวมทั้งบริหารกิจการบ้านเมืองอย่างโปร่งใส ปลอดทุจริต

² ที่มา: ทำเนียบรัฐบาล. "คำแถลงนโยบายของคณะรัฐมนตรีต่อรัฐสภา วันที่ 23 มีนาคม 2548". Available at: http://www.thaigov.go.th/general/policy/thaksin2/policy_thaksin2.htm

7) ส่งเสริมประชาธิปไตยและกระบวนการประชาสังคม

เน้นการมีส่วนร่วมและการคุ้มครองสิทธิเสรีภาพของประชาชน รับฟังความคิดเห็นจากประชาชนตามรัฐธรรมนูญมาตรา 59 ส่งเสริมการทำงานขององค์กรอิสระ ส่งเสริมบทบาทผู้นำชุมชน หรือปราชญ์ท้องถิ่น กระจายอำนาจไปสู่ท้องถิ่น

8) รักษาความมั่นคงของรัฐ

พัฒนาระบบป้องกันประเทศตามแนวทางการป้องกันประเทศที่ได้มาตรฐาน โดยการเสริมสร้างจิตสำนึกและนำภาคประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการป้องกันประเทศ พัฒนาความพร้อมและความทันสมัยของกองทัพให้มีประสิทธิภาพ และพร้อมในการรักษาอธิปไตยและผลประโยชน์ของชาติ สนับสนุนภารกิจในการรักษาสันติภาพในภูมิภาคต่างๆ ภายใต้กรอบของสหประชาชาติ

9) นโยบายตามแนวนโยบายพื้นฐานแห่งรัฐ

ต่อมารัฐบาลได้แปรนโยบายรัฐมาเป็นแผนบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ. 2548-2551 ที่คณะรัฐมนตรีอนุมัติเมื่อวันที่ 12 เมษายน พ.ศ. 2548 ซึ่งแบ่งเป็นยุทธศาสตร์หลัก 9 ด้าน ดังนี้

- (1) ขจัดความยากจน
- (2) พัฒนาคนและสังคมที่มีคุณภาพ
- (3) ปรับโครงสร้างเศรษฐกิจให้สมดุลและแข่งขันได้
- (4) บริหารจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม
- (5) การต่างประเทศและเศรษฐกิจระหว่างประเทศ
- (6) พัฒนากฎหมายและส่งเสริมการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี
- (7) ส่งเสริมประชาธิปไตยและกระบวนการประชาสังคม
- (8) รักษาความมั่นคงของรัฐ
- (9) การรองรับการเปลี่ยนแปลงและพลวัตโลก

ยุทธศาสตร์หลักที่มีความเกี่ยวข้องกับการรถไฟฯ คือ ยุทธศาสตร์ปรับโครงสร้างเศรษฐกิจให้สมดุลและแข่งขันได้ ยุทธศาสตร์บริหารจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม และยุทธศาสตร์การต่างประเทศและเศรษฐกิจระหว่างประเทศ

3.5.2 ยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบโลจิสติกส์³

การพัฒนาระบบโลจิสติกส์ของประเทศต้องดำเนินงานไปในทิศทางเดียวกัน หน่วยงานภาครัฐ ได้แก่ สำนักวิเคราะห์โครงการลงทุนภาครัฐ (สวค.) สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ (สพข.) สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (สศช.) เป็นตัวประสานในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบโลจิสติกส์ของประเทศ แนวทางการพัฒนาระบบโลจิสติกส์ของประเทศไทยประกอบด้วย การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานด้านโลจิสติกส์ การพัฒนาระบบการเชื่อมโยงข้อมูลและฐานข้อมูล การพัฒนาด้านบุคลากรและองค์ความรู้ การพัฒนาผู้ให้บริการด้านโลจิสติกส์ การเชื่อมโยงการค้ากับภูมิภาค การพัฒนาด้านกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาระบบโลจิสติกส์ของไทย

การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานด้านโลจิสติกส์ เพื่อรองรับระบบการขนส่งภายในประเทศและระหว่างประเทศประกอบด้วย (1) การพัฒนาประตูการค้า (Gateway) ที่เป็นประตูการค้าหลัก เช่น ท่าเรือแหลมฉบัง เชื่อมโยงการขนส่งทางน้ำ ทางถนนและทางราง ท่าอากาศยานสุวรรณภูมิเชื่อมโยงการขนส่งทางอากาศ ด่านชายแดนเพื่อพัฒนาระบบพิธีการศุลกากร (2) การพัฒนาโครงข่ายเชื่อมโยงการขนส่งภายในประเทศ เพื่อให้การขนส่งภายในประเทศมีความต่อเนื่อง สะดวกรวดเร็วและปลอดภัย ซึ่งจะสนับสนุนให้เกิดการเปลี่ยนรูปแบบการขนส่งสู่การขนส่งทางรางและทางน้ำ (Modal Shift) ซึ่งมีต้นทุนต่ำกว่า (3) การพัฒนาโครงข่ายเชื่อมโยงการขนส่งระหว่างประเทศ เพื่อเชื่อมโยงกับประเทศเพื่อนบ้านในภูมิภาค

การพัฒนาระบบการเชื่อมโยงข้อมูลและฐานข้อมูล ซึ่งในการจัดทำระบบได้ศึกษาทั้งด้านความต้องการ (Demand Side) และพัฒนาจัดทำฐานข้อมูลเพื่อสนองความต้องการ (Supply Side) ซึ่งได้มีการดำเนินการไปแล้วบางส่วน เช่น โครงการพัฒนาฐานข้อมูลภาพรวมต้นทุนโลจิสติกส์ ระยะที่ 1

การพัฒนาด้านบุคลากรและองค์ความรู้ โดยกระทรวงพาณิชย์และสภาผู้ส่งสินค้าทางเรือแห่งประเทศไทยได้จัดทำยุทธศาสตร์การพัฒนาศักยภาพบุคลากรและองค์ความรู้ด้านโลจิสติกส์ของประเทศไทย พ.ศ. 2548-2552 โดยแบ่งออกเป็น 4 มุมมอง คือ (1) มุมมองด้านยุทธศาสตร์โลจิสติกส์ (2) มุมมองด้านผู้เรียน โดยแบ่งผู้เรียนออกเป็น 8 กลุ่มสำคัญ คือ อุตสาหกรรมขนาดใหญ่ SMEs/OTOP เกษตร บริการ การค้า Logistics Services Provider (LSP) ราชการ และประชาชนทั่วไป (3) มุมมองด้านกระบวนการ ประกอบด้วย 4 ยุทธศาสตร์ คือ ยุทธศาสตร์การเพิ่มและเสริมระดับความสนใจเรื่องโลจิสติกส์ ยุทธศาสตร์การเสริมและสร้างหลักสูตรให้ครอบคลุมและเพียงพอต่อความต้องการ ยุทธศาสตร์การพัฒนานวัตกรรมและเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันด้านโลจิสติกส์ ยุทธศาสตร์การวิจัยเพื่อการพัฒนาโลจิสติกส์ (R&D) (4) มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา โดยมีกลุ่มเป้าหมายที่สำคัญคือ โรงเรียน สถาบันการศึกษา สถาบันองค์กรโลจิสติกส์ และรัฐบาล/ราชการ

³ ที่มา : กระทรวงคมนาคม. 2549. "รายงานการศึกษาศักยภาพโครงข่ายการขนส่งและสิ่งอำนวยความสะดวกที่เกี่ยวข้องในปัจจุบัน และแนวทางการเชื่อมโยงโครงข่ายรูปแบบ. โครงการพัฒนาระบบการขนส่งต่อเนื่องหลายรูปแบบและการจัดการต่อเนื่องโลจิสติกส์เพื่อนำแผนไปสู่การปฏิบัติ. สำนักงานนโยบายและแผนการขนส่งและจราจร.

การพัฒนาผู้ให้บริการด้านโลจิสติกส์ เพื่อให้ผู้ให้บริการด้านโลจิสติกส์เป็นกลไกสำคัญในการช่วยพัฒนาระบบโลจิสติกส์ของประเทศ ผู้ให้บริการด้านโลจิสติกส์จะช่วยลดต้นทุนได้โดยการทำ Cost sharing และช่วยเพิ่มความรวดเร็วในการเคลื่อนย้ายสินค้าได้ เนื่องจากมีความชำนาญและเชี่ยวชาญกว่าบริษัททั่วไป

การเชื่อมโยงการค้ากับภูมิภาค ไทยต้องแสดงบทบาทที่ชัดเจนในการสร้างความร่วมมือระหว่างประเทศ ทั้งการสร้างพันธมิตรระหว่างภาครัฐ และการสร้างพันธมิตรกับภาคเอกชนที่เป็นผู้ประกอบการสากล รวมถึงการพัฒนากฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับของระบบโลจิสติกส์ของไทยและประเทศเพื่อนบ้าน

การพัฒนาด้านกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาระบบโลจิสติกส์ของไทย ซึ่งพิจารณาประเด็นกฎหมาย 4 ประเด็นหลักคือ (1) กฎหมายที่สนับสนุนกิจกรรมทางโลจิสติกส์ (2) กฎหมายที่ต้องได้รับการปรับปรุงให้ทันสมัย (3) การบังคับใช้กฎหมายที่มีอยู่ให้มีประสิทธิภาพ และ (4) กฎหมายที่ส่งเสริมระบบโลจิสติกส์ระหว่างประเทศ

3.5.3 ยุทธศาสตร์กระทรวงคมนาคม พ.ศ. 2548-2552

กระทรวงคมนาคมได้ทำการทบทวนประเด็นยุทธศาสตร์ต่างๆ จากการประเมินสภาพการณ์ปัจจุบันของภาคการขนส่ง และได้จัดทำยุทธศาสตร์กระทรวง 5 ยุทธศาสตร์ ดังนี้

ยุทธศาสตร์ที่ 1 เพิ่มขีดความสามารถของระบบโครงสร้างพื้นฐานและบริการคมนาคมขนส่งให้มีความคุ้มค่าและทั่วถึงเพื่อตอบสนองต่อยุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศอย่างบูรณาการ โดยมีเป้าประสงค์ที่สำคัญคือเพื่อเสริมสร้างให้เกิดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ (Competitiveness)

ยุทธศาสตร์ที่ 2 ผลสานและเชื่อมโยงโครงข่ายระบบขนส่งมวลชนระบบขนส่งสาธารณะทั้งคนและสินค้า และขยายโอกาสการเดินทางสัญจรอย่างเสมอภาคโดยทั่วถึงกัน และเป็นตัวเร่งให้เกิดการพัฒนาประเทศอย่างยั่งยืน โดยมีเป้าประสงค์ที่สำคัญคือเพื่อเสริมสร้างให้เกิดประสิทธิภาพในระบบขนส่ง โดยประชาชนได้ใช้ระบบการจราจรขนส่งที่มีความสะดวก รวดเร็ว และปลอดภัย

ยุทธศาสตร์ที่ 3 ทำให้ระบบการคมนาคมขนส่งมีความปลอดภัย มีผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมน้อยและส่งเสริมคุณภาพชีวิตของประชาชนให้ดีขึ้นลดความสูญเสียทางเศรษฐกิจ โดยมีเป้าประสงค์ที่สำคัญคือเพื่อเสริมสร้างให้เกิดประสิทธิภาพในระบบขนส่ง โดยลดอัตราการเกิดอุบัติเหตุในระบบขนส่งและจราจร

ยุทธศาสตร์ที่ 4 ปรับปรุงระบบโครงข่ายการคมนาคมขนส่งที่มีอยู่เดิมให้มีประสิทธิภาพ โดยมีเป้าประสงค์ที่สำคัญคือเพื่อเสริมสร้างให้เกิดประสิทธิภาพในระบบขนส่ง

ยุทธศาสตร์ที่ 5 สร้างศักยภาพการบริหารจัดการ กำกับ ดูแลที่ดี โดยให้ประชาชนมีส่วนร่วมอย่างมีเอกภาพ เพื่อยกระดับคุณภาพการให้บริการต่อประชาชน โดยเป็นประเด็นเชิงนโยบายที่สำคัญที่สุดสำหรับส่วนราชการในแต่ละแห่งคือ การสร้างการบริหารจัดการ โดยเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในส่วนราชการและรัฐวิสาหกิจที่ต้องการเงินอุดหนุนจากรัฐ นอกจากนี้สาขาการขนส่ง ยังเป็นสาขาหลักที่รัฐบาลได้ให้ความสำคัญในการลงทุนและมีแนวโน้มเพิ่มการอุดหนุนระบบ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในส่วนของบริการสาธารณะหรือ PSO (Public Service Obligation)

3.5.4 ยุทธศาสตร์สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ

สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) มีนโยบายพัฒนารัฐวิสาหกิจให้เป็นองค์กรหลักในการกอบกู้เศรษฐกิจ และสนับสนุนให้รัฐวิสาหกิจที่มีความพร้อมจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ ซึ่งมีเจตนารมณ์ในการส่งเสริมให้รัฐวิสาหกิจทุกแห่งดำเนินการปรับโครงสร้างองค์กร และโครงสร้างทางธุรกิจเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้องค์กรและประเทศ และเพื่อรองรับการแข่งขันที่รุนแรงขึ้น จึงจำเป็นที่รัฐวิสาหกิจต้องเปลี่ยนวิธีการดำเนินงาน เพื่อให้มีศักยภาพที่จะสามารถแข่งขันกับภาคเอกชนทั้งในและต่างประเทศได้ โดยสามารถที่จะระดมทุนได้ไม่ต้องพึ่งพาการช่วยเหลือจากรัฐบาล และได้กำหนดยุทธศาสตร์การดำเนินงาน ดังนี้

- 1) สร้างมูลค่าเพิ่มของกิจการรัฐวิสาหกิจ
- 2) สร้างความแข็งแกร่งทางการเงินของรัฐวิสาหกิจ
- 3) ยกกระดับมาตรฐานการบริหารงานของรัฐวิสาหกิจ
- 4) ส่งเสริมการพัฒนาตลาดทุน

3.5.5 ทิศทางที่ท้าทายแห่งการพัฒนาประเทศ ในระยะแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 10⁴

1) การเปลี่ยนแปลงบริบทด้านเทคโนโลยี

การวิวัฒนาการด้านเทคโนโลยีมี 4 ยุค เริ่มจาก 1) ยุคเศรษฐกิจการเกษตรซึ่งเป็นยุคของการผลิตปัจจัยพื้นฐาน 2) ยุคเศรษฐกิจอุตสาหกรรมซึ่งมีการขยายตัวของอุตสาหกรรมหนักมีการสะสมทุน 3) ยุคเศรษฐกิจสารสนเทศ (ICT) เป็นเศรษฐกิจในยุคปัจจุบันซึ่งมีเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเป็นปัจจัยสำคัญในการผลักดันการเติบโตของเศรษฐกิจ ในขณะที่ ICT กำลังเติบโตได้มีสัญญาณเข้าสู่ยุคเศรษฐกิจยุคใหม่คือ 4) Molecular Economy ซึ่งขับเคลื่อนด้วยเทคโนโลยีหลัก ได้แก่ Biotechnology, Material Technology และ Nanotechnology ซึ่งมีผลกระทบต่อการพัฒนาเทคโนโลยีด้านโครงสร้างพื้นฐานทั้งในด้านการขนส่ง สื่อสาร และการใช้พลังงาน โดยเฉพาะการพัฒนาเทคโนโลยีการขนส่งทางอากาศที่เน้นด้านความเร็ว (Speed) และความสามารถในการบรรทุก (Capacity) นอกจากนี้ยังต้องการเพิ่มประสิทธิภาพการใช้พลังงาน และลดการพึ่งพาน้ำมัน เช่น รถยนต์ไฮบริด (Hybrids Car)

ทิศทางการพัฒนาเทคโนโลยีด้านโครงสร้างพื้นฐานทำให้การรถไฟฯ ต้องปรับยุทธศาสตร์การให้บริการขนส่งให้เน้นความตรงเวลาและต้นทุนต่ำ เพื่อแข่งขันกับการขนส่งทางอากาศที่รวดเร็วแต่มีต้นทุนที่สูงกว่า รวมถึงใช้พลังงานอื่นๆ ทดแทนการใช้ น้ำมัน

2) ความไม่สมดุลของการขยายตัวอย่างมีเสถียรภาพของเศรษฐกิจ

การลงทุนในโครงสร้างพื้นฐานขนาดใหญ่ของภาครัฐ และแหล่งเงินทุนสำหรับการลงทุน การพิจารณาระดมเงินทุนของภาครัฐเพื่อโครงการต่างๆ ต้องระมัดระวังไม่ให้เป็นการ Crowding Out เงินทุน

⁴ ที่มา: สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. 2548. "ทิศทางที่ท้าทายแห่งการพัฒนาประเทศ ในระยะแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 10" เอกสารประกอบการประชุมประจำปี 2548 ของ สศช. ยุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศ : 5 ปีของแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 10. (มิถุนายน 2548).

ภาคเอกชน ขณะเดียวกันต้องเพิ่มอัตราการออมในประเทศให้สอดคล้องกับการลงทุนเพื่อลดการพึ่งพิงเงินทุนจากต่างประเทศ ซึ่งโดยปกติแล้วภาคครัวเรือนจะเป็นภาคที่เกินดุลเงินออมชดเชยกับการขาดดุลของภาคธุรกิจและรัฐวิสาหกิจ แต่พบว่าการเกินดุลดังกล่าวมีแนวโน้มลดลงเนื่องจากภาคครัวเรือนมีการบริโภคสินค้าคงทนมากขึ้น ส่วนหนึ่งเป็นผลมาจากอัตราดอกเบี้ยอยู่ในระดับต่ำเป็นเวลานานและนโยบายกระตุ้นการบริโภคต่างๆ ดังนั้นการส่งเสริมการออมเงินของประเทศให้อยู่ในระดับที่เหมาะสม เพื่อเป็นแหล่งเงินออมใหม่ที่จะช่วยกระตุ้นการลงทุนของประเทศ โดยเฉพาะในการลงทุนขนาดใหญ่

3) นโยบายความร่วมมือไทยกับประเทศเพื่อนบ้าน

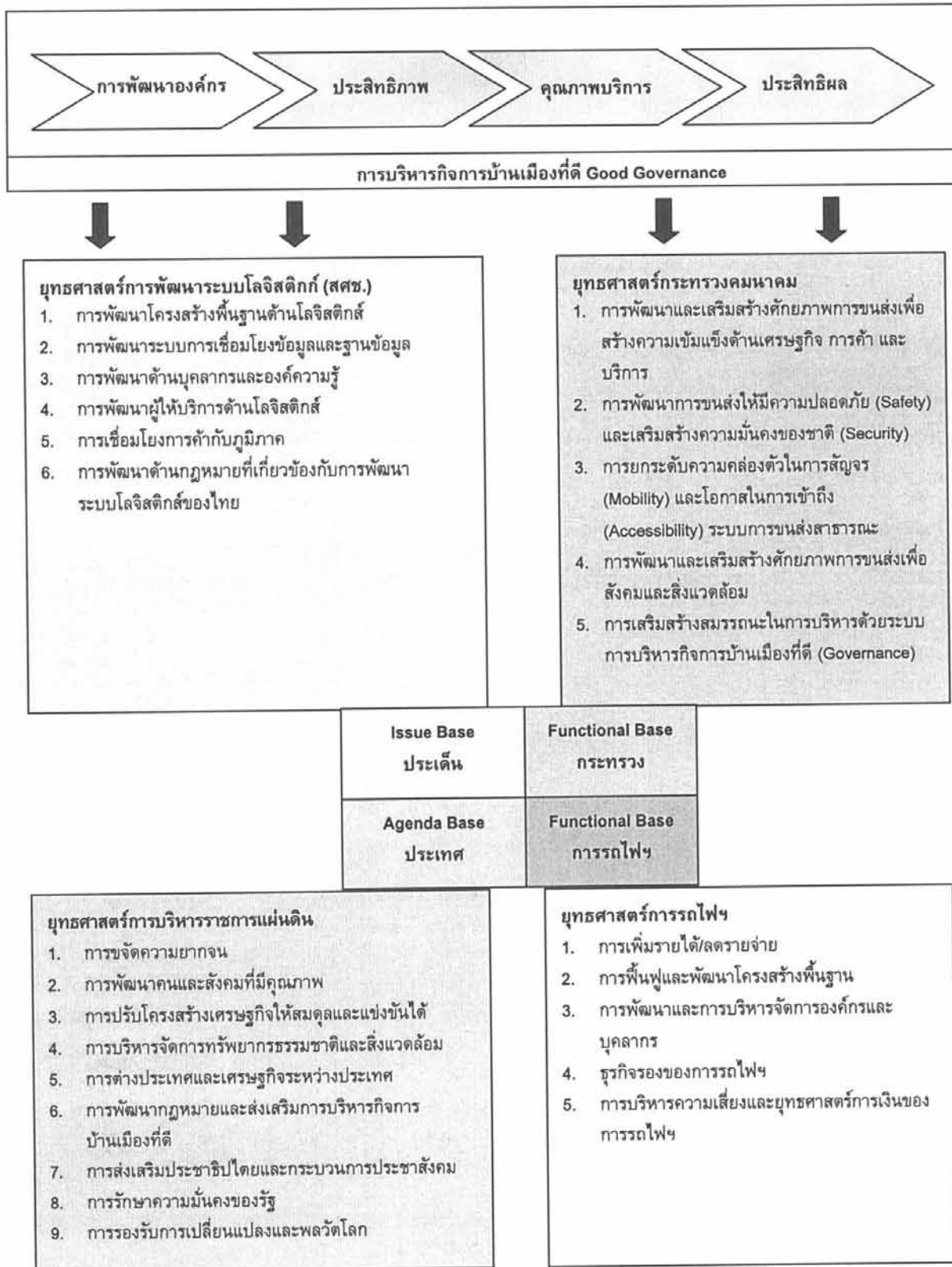
ความสัมพันธ์ทางด้านเศรษฐกิจระหว่างไทยและประเทศเพื่อนบ้านทำให้มีกรอบความร่วมมือที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญต่อภูมิภาค คือ กลุ่มทางเศรษฐกิจ เช่น กลุ่มความร่วมมือทางเศรษฐกิจในอนุภูมิภาคสุ่มแม่น้ำโขง⁵ ประเทศ (GMS) ความสัมพันธ์ทางการค้าระหว่างไทยกับประเทศ CLMV⁶ ซึ่งมีการขยายตัวของปริมาณการค้ามากขึ้น อีกทั้งความร่วมมือเขตเศรษฐกิจ 3 ฝ่าย (IMT-GT) เพื่อดึงศักยภาพของพื้นที่ชายแดนที่ติดอยู่ระหว่างไทยและมาเลเซียเชื่อมโยงกับอินโดนีเซีย

จากความสัมพันธ์ข้างต้นรัฐบาลต้องดำเนินยุทธศาสตร์การสร้างฐานลงทุนเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันในภูมิภาค โดยการเชื่อมโยงภูมิภาคและกระตุ้นการพัฒนาผ่าน Economic Corridor ผ่านแนวพัฒนาเศรษฐกิจสำคัญที่สามารถเชื่อมโยงไทยสู่ประเทศเพื่อนบ้าน คือ (1) North-South Economic Corridor (จีน-พม่า/ลาว-ไทย-มาเลเซีย) (2) East-West Economic Corridor (เวียดนาม-ลาว-ไทย-พม่า) (3) Southern Economic Corridor (ไทย-กัมพูชา-เวียดนาม) การเชื่อมโยงตามแนว Corridor ดังกล่าวจะกระตุ้นให้เกิดกิจกรรมทางเศรษฐกิจกระจุกตัวตามแนว Corridor ได้แก่ Gateway nodes , Interchange nodes, Border nodes ในช่วงที่ผ่านมามีผลจากการรวมกลุ่มของไทยและประเทศเพื่อนบ้านเริ่มเกิดผลเป็นรูปธรรมมากขึ้น โดยเฉพาะการพัฒนาการเชื่อมโยงโครงสร้างพื้นฐานด้านคมนาคม

⁵ ประเทศ GMS ได้แก่ กัมพูชา จีน ลาว พม่า ไทย และเวียดนาม

⁶ ประเทศ CLMV ได้แก่ กัมพูชา (Cambodia) ลาว (Laos) เมียนมาร์ (Myanmar) และเวียดนาม (Viet Nam)

รูปที่ 3.4 ความเชื่อมโยงระหว่างยุทธศาสตร์บริหารราชการแผ่นดิน ยุทธศาสตร์หลักการพัฒนา ระบบโลจิสติกส์ ยุทธศาสตร์กระทรวงคมนาคม และยุทธศาสตร์การรถไฟ



บทที่ 4

วิสัยทัศน์ ภารกิจ วัตถุประสงค์ เป้าหมาย และ บทบาทการรถไฟแห่งประเทศไทยในอนาคต

การรถไฟฯ ได้รับนโยบายจากนายกรัฐมนตรี (พันตำรวจโท ดร.ทักษิณ ชินวัตร) ซึ่งได้เดินทางมาตรวจเยี่ยมการรถไฟฯ เมื่อวันที่ 17 มีนาคม 2546 เกี่ยวกับการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กร (Organization Culture) ให้เป็น Performance Based โดยนำ Balanced Scorecard (BSC) มาใช้วัดผลการดำเนินงานขององค์กร และทุกระดับในองค์กรจะต้องกำหนด Key Performance Indicators (KPI) ของตนเพื่อใช้ในการติดตามและประเมินผลสำเร็จของงาน อนึ่ง กระบวนการในการจัดทำ BSC และ KPI ต้องเริ่มจากการกำหนดวิสัยทัศน์ ภารกิจ และวัตถุประสงค์ขององค์กรก่อน เพื่อให้ทุกๆ หน่วยงานภายในองค์กรดำเนินการไปในทิศทางเดียวกัน และสอดคล้องกับนโยบายรัฐบาล

ในระยะ 5 ปีที่ผ่านมา การรถไฟฯ ได้มีการศึกษาและจัดทำแผนยุทธศาสตร์ต่างๆ เพื่อเป็นทิศทางการดำเนินงานของการรถไฟฯ และปรับปรุงโครงสร้างการบริหารจัดการเพื่อให้กิจการรถไฟพ้นวิกฤติทางการเงิน โดยเอกสารที่จัดทำนั้น ต่างมีวิสัยทัศน์ ภารกิจ และกลยุทธ์ซึ่งได้จากการมีส่วนร่วมจัดทำของพนักงานและผู้บริหารการรถไฟฯ ด้วยเหตุนี้ การจัดทำแผนวิสาหกิจ ฉบับ พ.ศ. 2550-2554 จึงมีแนวคิดทบทวนวิสัยทัศน์ ภารกิจ และกลยุทธ์จากเอกสารซึ่งการรถไฟฯ ได้ศึกษาและจัดทำมาแล้วในอดีต และปรับปรุงให้สอดคล้องกับสภาพการณ์ปัจจุบัน เอกสารที่การรถไฟฯ ใช้อ้างอิงได้แก่¹

แผนวิสาหกิจของการรถไฟฯ พ.ศ. 2545-2549 ซึ่งการรถไฟฯ ได้จัดทำแล้วเสร็จเมื่อเดือนเมษายน 2545

แผนปรับโครงสร้างการบริหารจัดการเพื่อฟื้นฟูฐานะทางการเงินของการรถไฟฯ ซึ่งสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจได้ว่าจ้างบริษัท เทิร์นอะราวด์ จำกัด เป็นที่ปรึกษา และได้จัดทำร่างแผนฯ แล้วเสร็จเมื่อเดือนมิถุนายน 2547

แผนยุทธศาสตร์ของการรถไฟฯ ซึ่งการรถไฟฯ ได้ว่าจ้างมูลนิธิทรัพย์สินทางปัญญาแห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยเป็นที่ปรึกษาโครงการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ของการรถไฟฯ เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนา กิจการรถไฟฯ ในระยะ 5-10 ปีข้างหน้า และที่ปรึกษาได้นำเสนอสรุปแผนยุทธศาสตร์ฯ ต่อการรถไฟฯ แล้วเมื่อวันที่ 27 กรกฎาคม 2547

¹ บันทึกข้อความของการรถไฟแห่งประเทศไทย เลขที่ 1/82/2548 ลงวันที่ 6 มกราคม 2548

4.1 วิสัยทัศน์ (Vision)

ในเบื้องต้น การรถไฟฯ ได้กำหนดวิสัยทัศน์ซึ่งได้จากการพิจารณาตามเอกสารการศึกษาทั้ง 3 ฉบับ และได้ผ่านความเห็นชอบจากคณะกรรมการรถไฟ แล้วเมื่อวันที่ 1 มีนาคม 2548 วิสัยทัศน์ที่คณะกรรมการรถไฟมีมติเห็นชอบคือ

“การรถไฟฯ เป็นผู้ให้บริการขนส่งผู้โดยสาร (ในเชิงพาณิชย์และสังคม) และการขนส่งสินค้าที่ทันสมัย ปลอดภัยและมีประสิทธิภาพ โดยสามารถพัฒนาศักยภาพ เพื่อรองรับการบูรณาการและนโยบายการขนส่งของชาติ”

ต่อมาการรถไฟฯ ได้มีการเปลี่ยนแปลงคณะกรรมการรถไฟชุดใหม่ จึงได้มีข้อเสนอแนะให้ปรับปรุงวิสัยทัศน์ข้างต้นโดยเพิ่มข้อความ “มีต้นทุนการขนส่งที่ถูก” ดังนี้

“การรถไฟฯ เป็นผู้ให้บริการขนส่งผู้โดยสาร (ในเชิงพาณิชย์และสังคม) และการขนส่งสินค้าที่ทันสมัย ปลอดภัย มีประสิทธิภาพ และมีต้นทุนการขนส่งที่ถูก โดยสามารถพัฒนาศักยภาพ เพื่อรองรับการบูรณาการและนโยบายการขนส่งของชาติ”

อย่างไรก็ตาม วิสัยทัศน์ที่ปรับปรุงดังกล่าวอยู่ในระหว่างเสนอคณะกรรมการรถไฟ พิจารณาให้ความเห็นชอบ ซึ่งในการประชุมคณะกรรมการรถไฟ ครั้งที่ 3/2549 เมื่อวันที่ 7 มีนาคม 2549 คณะกรรมการรถไฟได้หารือเรื่องวิสัยทัศน์ร่วมกันอีกครั้ง และการรถไฟฯ ได้ปรับปรุงวิสัยทัศน์ใหม่ตามคำแนะนำของประธานกรรมการรถไฟ มีข้อความดังนี้

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

4.2 ภารกิจ (Mission)

- (1) การรถไฟฯ มุ่งเน้นการให้บริการที่ตอบสนองต่อความต้องการของผู้ใช้บริการ เพื่อสร้างรายได้และผลกำไรให้แก่องค์กร รวมถึงการพัฒนาประสิทธิภาพในการให้บริการอย่างต่อเนื่อง เพื่อเป็นทางเลือกในการขนส่งที่มีประสิทธิภาพ
- (2) การรถไฟฯ ดำเนินการให้บริการขนส่งในเชิงสังคมเพื่อประโยชน์ส่วนรวมของประชาชนและประเทศ และตอบสนองนโยบายในการให้บริการขนส่งราคาต่ำและมีประสิทธิภาพของภาครัฐ
- (3) ตอบสนองนโยบายของรัฐในการพัฒนาขยายและเชื่อมโยงโครงข่ายการขนส่ง

4.3 วัตถุประสงค์ (Objectives)

- (1) เพื่อสร้างผลกำไรจากการขนส่งผู้โดยสารเชิงพาณิชย์และการขนส่งสินค้า
- (2) เพื่อควบคุมและบริหารต้นทุนการดำเนินงานกิจการทุกด้านอย่างมีประสิทธิภาพ
- (3) เพื่อวัดประสิทธิภาพและประสิทธิผลจากการดำเนินงาน โดยการทำหนดดัชนีวัดประสิทธิภาพ (Key Performance Indicators) และค่ามาตรฐาน
- (4) เพื่อจัดโครงสร้างการบริหารและการจัดการ รวมถึงโครงสร้างทางการเงินที่เหมาะสมกับองค์กร
- (5) เพื่อวางแผนการลงทุน โดยพิจารณาการนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาพัฒนาระบบกิจการรถไฟและสอดคล้องกับพันธกิจในการดำเนินงาน

4.4 เป้าหมาย (Goals)

4.4.1 เป้าหมายด้านปริมาณการขนส่งสินค้า

เป้าหมายปริมาณการขนส่งสินค้ารวม เพิ่มขึ้นร้อยละ 11.6 ต่อปี

4.4.2 เป้าหมายด้านปริมาณการขนส่งผู้โดยสาร

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

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

4.4.3 เป้าหมายด้านการเงิน

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

4.4.4 เป้าหมายด้านการบริหารทรัพย์สิน

รายได้จากการบริหารทรัพย์สิน เพิ่มขึ้นร้อยละ 10 ต่อปี

4.4.5 เป้าหมายด้านการพัฒนาและบริหารองค์กร และพัฒนาและบริหารบุคลากร

ต้นทุนในการบริหารจัดการ ลดลงร้อยละ 5 ต่อปี

4.5 บทบาทของการรถไฟแห่งประเทศไทยในอนาคต (Positioning)

ผลการดำเนินการของการรถไฟฯ ที่ผ่านมามีแนวโน้มไม่แตกต่างจากอดีตมากนัก หากยังคงดำเนินการเช่นเดิมบทบาทการให้บริการของการรถไฟฯ อาจลดลง ฐานะทางการเงินอาจมีแนวโน้มแยกลง ภายหลังจากการรถไฟฯ ในสายตาของสังคมและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องไม่ดีขึ้น เนื่องมาจากปัญหาอุปสรรคต่างๆ ทั้งปัญหาจากปัจจัยภายในและภายนอกที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา โดยเฉพาะปัญหาด้านนโยบายของรัฐที่เกี่ยวข้องกับการรถไฟฯ ซึ่งต้องมีการสื่อสารระหว่างผู้บริหารการรถไฟฯ กับภาครัฐ เพื่อให้เข้าถึงข้ออำนาจและยอมรับว่าปัญหาของการรถไฟฯ เป็นปัญหาระดับชาติ ภาครัฐต้องเข้าใจและสนับสนุนแผนงานอย่างจริงจัง อย่างไรก็ตามการดำเนินการแก้ไขปัญหาของการรถไฟฯ ต้องมีการวางแผนระยะยาวและต้องเป็นแผนที่มีความเป็นพลวัต² ดังนั้นควรมีการกำหนดแนวทางและเป้าหมายที่ชัดเจน เพื่อนำไปสู่บทบาทของการรถไฟฯ ในอนาคต (Positioning) ดังนี้

4.5.1 สร้างความเข้มแข็งทางการเงิน

การรถไฟฯ ต้องทำให้รัฐบาลเข้าใจปัญหาหนี้สินทางการเงินและเร่งชดเชยผลประโยชน์การขาดทุนค้างรับ จำนวน 18,000 ล้านบาท โอนภาระหนี้โครงสร้างพื้นฐานให้รัฐบาลรับผิดชอบ จำนวน 15,000 ล้านบาท และจัดการภาระหนี้เงินกู้ส่วนที่เหลือด้วยวิธีการใดวิธีการหนึ่ง เช่น การโอนที่ดินของการรถไฟฯ ที่เป็นสถานที่ราชการเช่าอยู่ให้กับกรมธนารักษ์ จำนวน 4,000 ล้านบาท

4.5.2 ผลักดันระบบ PSO โดยให้รัฐบาลรับภาระการบริการเชิงสังคม

หากการรถไฟฯ ต้องการฟื้นฟูฐานะทางการเงินอย่างยั่งยืนจะต้องเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างการรถไฟฯ กับภาครัฐ โดยใช้ระบบ PSO (Public Service Obligation) ซึ่งเป็นแนวคิดให้ภาระในการบริการทางสังคมตกอยู่กับรัฐบาลไม่ใช่ภาระของการรถไฟฯ โดยกำหนดขบวนรถเชิงสังคมให้ชัดเจน และมีการแยกบัญชีต้นทุนของการเดินรถเชิงสังคมให้รัฐบาลรับภาระต้นทุนการบริการสังคมทั้งหมด การรถไฟฯ เป็นผู้รับจ้างในการให้บริการเท่านั้น ระบบ PSO เป็นสิ่งที่การรถไฟฯ ต้องเร่งผลักดันให้เกิดภายใน 5 ปี

4.5.3 บทบาทการรถไฟฯ ระดับชาติ

บทบาทการรถไฟฯ ในระดับชาติ โดยภาครัฐควรมองบทบาทของรถไฟด้านการพัฒนาระบบโลจิสติกส์เพื่อเป็นพื้นฐานในการแข่งขันทางเศรษฐกิจโดยดำเนินการพัฒนาเครือข่ายโครงสร้างพื้นฐาน อาทิ โครงการก่อสร้างรถไฟรางคู่สายชายฝั่งทะเลตะวันออก (จะเชิงเทรา-ศรีราชา-แหลมฉบัง) โครงการก่อสร้างทางรถไฟเชื่อมโยงท่าเรือปากบารา รวมถึงการเชื่อมโยงศูนย์รวบรวมและกระจายสินค้าจากภาคอีสานตอนบน การรถไฟฯ ต้องเตรียมพร้อมให้บริการการขนส่งทางรางซึ่งเป็นส่วนประกอบหนึ่งของระบบการขนส่งหลายรูปแบบ ซึ่งภาคอุตสาหกรรมต้องการระบบขนส่งที่มีต้นทุนต่ำ อย่างไรก็ตามการรถไฟฯ ต้องให้บริการอย่างมีประสิทธิภาพและต้องมีแนวคิดในเชิงธุรกิจ รวมถึงการเชื่อมต่อประเทศเพื่อนบ้านโดยเฉพาะจีนตอนใต้ ซึ่งเป็นโอกาสของ

² อ้างอิงจาก สถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทย. 2536. การศึกษาและจัดทำแผนแม่บทพัฒนากิจการรถไฟระยะยาว. รายงานฉบับสมบูรณ์. 3 น.

ประเทศไทย ดังนั้นไทยควรวางนโยบายการเชื่อมประเทศเพื่อนบ้านให้ชัดเจน โดยการรถไฟฯ ควรมีบทบาทเป็นหน่วยงานในการขนส่ง ทั้งนี้ทางจีนตอนใต้มีการใช้ระบบรางหลายขนาดทั้ง Standard Gauge และ Meter Gauge แม้กระทั่ง Narrow Gauge ที่มีความกว้าง 60 เซนติเมตร อย่างไรก็ตามเส้นทางที่ใช้รางระบบ Meter Gauge ได้แก่ ช่วงคุนหมิง-เวียดนาม รวมถึงประเทศเพื่อนบ้าน เช่น ประเทศมาเลเซีย พม่า และเวียดนาม ซึ่งทำให้ประเด็นความกว้างของรางไม่เป็นปัญหาสำคัญ

4.5.4 บทบาทการบริการขนส่งผู้โดยสารในเขตเมือง

ในปัจจุบันรูปแบบการขนส่งผู้โดยสารในเขตเมืองมีการเปลี่ยนแปลงไปมาก เนื่องจากโครงการรถไฟฟ้าต่างๆ ทำให้การขนส่งผู้โดยสารในเขตเมืองเปลี่ยนบทบาทไป รถไฟควรทำหน้าที่ป้อนคนเข้าสู่ระบบ (Feeder) โดยเชื่อมต่อระบบรถไฟชานเมืองกับระบบรถไฟฟ้าสายต่างๆ ในเขตเมือง

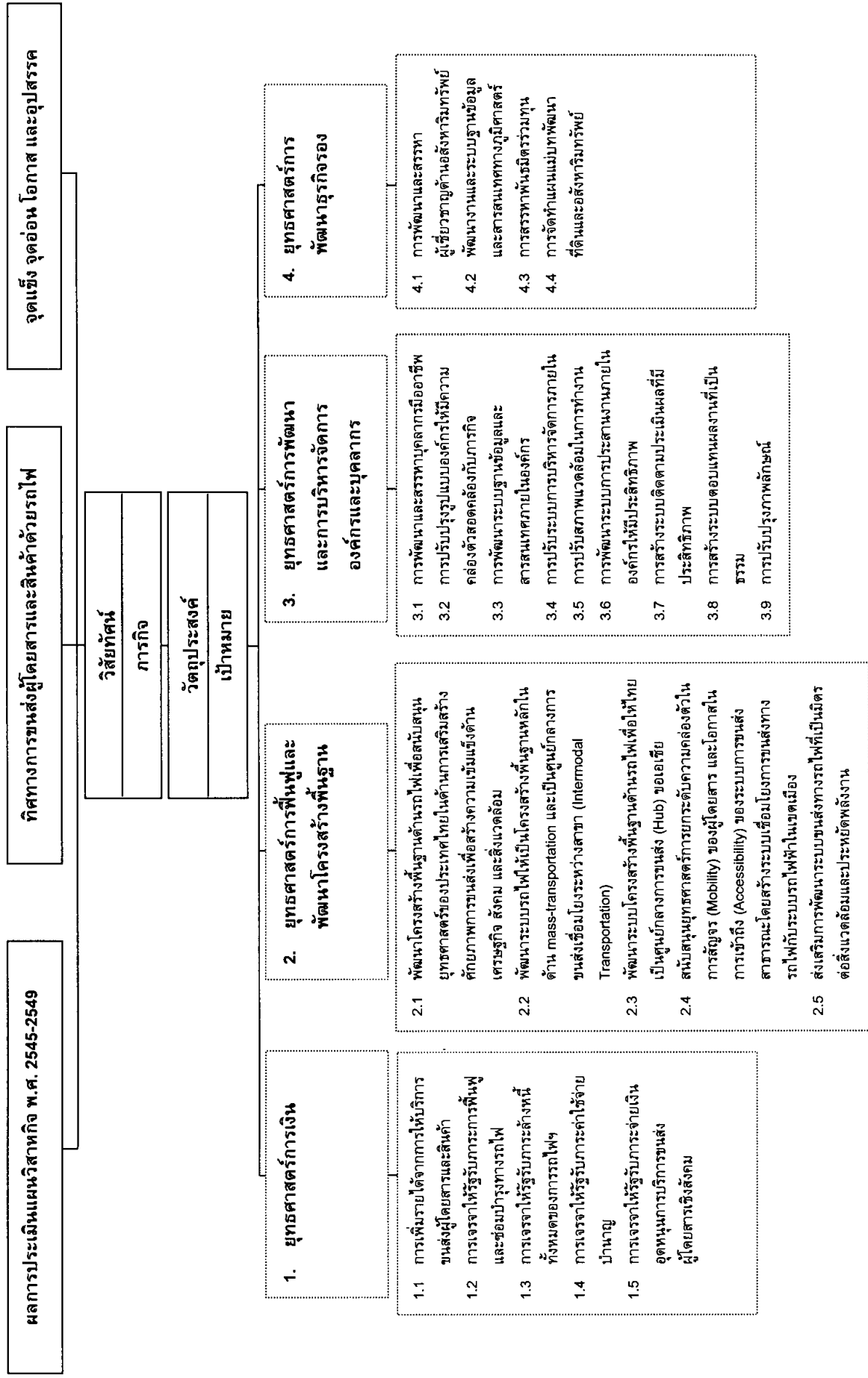
4.5.5 บทบาทการบริการขนส่งผู้โดยสารทางไกล

การบริการขนส่งผู้โดยสารทางไกลเป็นบริการหลักของการรถไฟฯ และมีโอกาสในการขยายตัว แข่งขันกับระบบขนส่งอื่น ซึ่งมีจุดเด่นด้านราคาประหยัด ความสะดวกสบายเหมาะสำหรับการเดินทางแบบครอบครัว อย่างไรก็ตาม การรถไฟฯ ควรปรับปรุงในเรื่องความตรงต่อเวลา โดยอาจทำการเดินรถขบวนพิเศษ (Show Case) เพื่อปรับปรุงภาพลักษณ์ในการบริการให้ลูกค้าเกิดความประทับใจ

4.5.6 บทบาทการพัฒนาที่ดินของการรถไฟฯ

จุดแข็งของการรถไฟฯ คือมีทรัพย์สินที่เป็นที่ดินมาก ซึ่งหากสามารถบริหารจัดการได้อย่างมีประสิทธิภาพจะทำให้เกิดรายได้ให้แก่การรถไฟฯ จำนวนมากพอที่จะลดภาระหนี้สินของการรถไฟฯ ได้ในระยะยาวรายได้จากการบริหารทรัพย์สินอาจกลายเป็นแหล่งรายได้หลักอีกแหล่งหนึ่งรองจากรายได้จากการบริการขนส่ง เมื่อธุรกิจมีการขยายตัวควรให้เอกชนเข้ามามีส่วนร่วม โดยการหาพันธมิตรร่วมทุน (Strategic Partner) เพื่อร่วมกันบริหารและทำการตลาด

รูปที่ 4.1 องค์ประกอบของแผนวิสาหกิจ พ.ศ. 2550-2554



บทที่ 5

แผนวิสาหกิจด้านการเดินรถ

การรถไฟแห่งประเทศไทยได้ทำการประมาณการรายได้และปริมาณการขนส่งสินค้าและผู้โดยสาร ในช่วงแผนวิสาหกิจฉบับที่ 10 ปี 2550-2554 นอกจากนี้ยังได้มีการคาดการณ์รายได้และปริมาณการขนส่งในระยะยาวถึงปี 2557 อีกด้วย โดยที่ผลของการประมาณการขึ้นอยู่กับข้อสมมติฐานต่างๆ หลายประการ ดังแสดงไว้ข้างล่าง กล่าวคือ ค่าการประมาณการต่างๆ เหล่านี้จะเกิดขึ้นได้ หรือเป็นไปได้ตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ ภายใต้เงื่อนไขที่ไดวางไว้หลายประการ เช่น จะต้องมีการก่อสร้างโครงสร้างพื้นฐานที่สำคัญและจำเป็น เช่น การปรับปรุงเส้นทางรถไฟสายหลักแล้วเสร็จหรือมีการจัดหาล้อเลื่อนเพิ่มเติมจึงจะสามารถทำการขนส่งได้ตามเป้าหมายเป็นต้น ซึ่งข้อสรุปผลการประมาณการและข้อสมมติฐานต่างๆ เป็นดังนี้

5.1 การขนส่งสินค้า

5.1.1 การขนส่งในเชิงปริมาณ

จากตารางที่ 5.1.1 ปริมาณการขนส่งสินค้าทางรถไฟโดยรวมในปี 2548 เท่ากับ 12.7 ล้านตัน ลดลงจากปี 2547 เท่ากับ 1.0 ล้านตัน ส่วนในปีงบประมาณ 2549 ซึ่งเป็นปีสุดท้ายของแผนวิสาหกิจฉบับที่ 9 นั้น การรถไฟฯ คาดว่าปริมาณการขนส่งสินค้าโดยรวมจะเพิ่มขึ้นเล็กน้อยจากปี 2548 โดยจะอยู่ที่ 12.9 ล้านตัน หรือเพิ่มขึ้นประมาณ 0.2 ล้านตัน มีอัตราการขยายตัวร้อยละ 1.3 โดยสินค้าหลักที่การรถไฟฯ จะทำการขนส่งคือ คอนเทนเนอร์ ซึ่งคาดว่าจะมีปริมาณใกล้เคียงกับของปี 2548 ที่ 7.7 ล้านตัน ลดลงจากปี 2547 ที่เคยขึ้นสูงถึง 8.2 ล้านตัน ด้วยสาเหตุหลักมาจากการขาดแคลนล้อเลื่อนและการก่อสร้างโครงสร้างพื้นฐานที่จำเป็นยังไม่แล้วเสร็จ ส่วนสินค้าอื่นๆ ที่คาดว่าจะมีปริมาณการขนส่งเพิ่มขึ้นได้แก่ ผลิตภัณฑ์น้ำมัน โดยคาดว่าจะขนส่งเพิ่มขึ้นประมาณ 1 แสนตันจากปี 2548 นอกจากนี้ยังมีก๊าซแอลพีจีที่คาดว่าจะขนส่งเพิ่มขึ้นประมาณ 1 แสนตันเช่นกัน ส่วนสินค้าที่คาดว่าปริมาณจะไม่เปลี่ยนแปลง ได้แก่ น้ำมันดิบ ปูนซีเมนต์ และยิบซั่ม และสินค้าที่คาดว่าจะขนส่งน้อยลงคือ สินค้าทั่วไปอื่นๆ ที่การรถไฟฯ มีแนวโน้มจะขนส่งน้อยลงอยู่แล้ว ส่วนสินค้าใหม่ๆ นอกจากนี้คาดว่าจะยังไม่มีเข้ามาในปี 2549

ส่วนการคาดการณ์ของปริมาณการขนส่งสินค้าในช่วงแผนวิสาหกิจฉบับที่ 10 ในช่วงปี 2550-2554 นั้นพบว่า การรถไฟฯ ยังคงจะขนส่งสินค้าในกลุ่มเดิมๆ เป็นหลัก โดยความสำคัญของสินค้าที่จะขนส่งอาจดูได้จากสัดส่วนของสินค้า (Volume Share) ซึ่งแสดงสัดส่วนของปริมาณที่คาดว่าจะทำการขนส่งในอนาคตตามที่ปรากฏในตารางที่ 5.1.2

ตารางที่ 5.1.1 ประมาณการการขนส่งสินค้าแยกประเภทสินค้าปี 2549-2557

หน่วย : พันตัน

ประเภทสินค้า	ปี 2548	ประมาณการ						
		ปี 2549	ปี 2550	ปี 2551	ปี 2552	ปี 2553	ปี 2554	ปี 2557
แอลพีจีแกซ	581.5	675.4	675.4	771.6	771.6	771.6	771.6	771.6
น้ำมันดิบ	1,135.9	1,136.6	1,136.6	1,165.1	1,165.1	1,165.1	1,165.1	1,165.1
ผลิตภัณฑ์น้ำมัน	1,192.1	1,280.2	1,280.2	1,347.6	1,415.1	1,482.6	1,517.4	1,621.8
ปูนสูง	112.6	112.1	112.1	120.1	128.7	137.9	147.8	181.8
ปูนผง	1,505.3	1,536.5	1,536.5	1,601.7	1,668.5	1,737.7	1,770.3	1,868.1
คอนเทนเนอร์	7,703.1	7,711.2	9,990.4	10,646.5	12,213.8	13,280.1	14,157.5	24,340.1
คอนเทนเนอร์(E)	6,308.3	6,320.8	8,600.0	8,928.5	10,086.3	10,743.3	11,400.3	21,255.3
คอนเทนเนอร์อื่น ๆ	654.5	658.1	658.1	985.7	1,395.2	1,804.5	2,024.9	2,352.5
Landbridge	740.3	732.3	732.3	732.3	732.3	732.3	732.3	732.3
ยิปซัม	71.7	73.1	73.1	73.1	73.1	73.1	73.1	96.4
อื่น ๆ	440.7	382.0	382.0	382.0	382.0	382.0	382.0	382.0
น้ำตาล	-	20.9	20.9	20.9	20.9	20.9	20.9	20.9
ข้าว	-	9.3	9.3	9.3	9.3	9.3	9.3	9.3
อื่น ๆ(ไม่รวม)	440.7	351.8	351.8	351.8	351.8	351.8	351.8	351.8
สินค้าใหม่	-	-	-	-	-	-	1,300.0	2,300.0
โปแตช							1,000.0	2,000.0
ขยะ							300.0	300.0
รวมสินค้า	12,742.9	12,907.1	15,186.3	16,107.7	17,817.9	19,030.1	21,284.8	32,726.9

ที่มา: การรถไฟแห่งประเทศไทย

ตารางที่ 5.1.2 สัดส่วนของปริมาณสินค้า

หน่วย : ร้อยละ

	2548	2552	2554
คอนเทนเนอร์	60.4	68.6	66.5
ผลิตภัณฑ์น้ำมัน	9.4	7.9	7.1
น้ำมันดิบ	8.9	6.5	5.5
ก๊าซแอลพีจี	4.6	4.3	3.6
ปูนซีเมนต์	12.7	10.1	9.1
สินค้าทั่วไปและยิปซัม	4.0	2.6	2.1
สินค้าใหม่	-	-	6.1
รวม	100	100	100

ดังนั้น จะเห็นได้ว่าการรถไฟฯ คาดการณ์ว่าจะทำการขนส่งสินค้าในอนาคตใน 7 หมวดสินค้าหลักในกลุ่มคอนเทนเนอร์ กลุ่มสินค้าพลังงาน กลุ่มวัสดุก่อสร้าง กลุ่มสินค้าทั่วไป และสินค้าใหม่ๆ ที่คาดว่าจะเข้ามาในอนาคต ซึ่งดูจากแผนการขนส่งแล้ว การรถไฟฯ จะเน้นสินค้าที่เป็น bulk และมีปริมาณการขนส่งที่แน่นอนสม่ำเสมอและเป็นการขนส่งเชิงพาณิชย์เป็นหลัก ซึ่งสินค้าเหล่านี้มีความเหมาะสมที่จะขนส่งโดยทางรถไฟ ส่วนสินค้าปลีกย่อย และสินค้าทั่วไปที่มีปริมาณไม่แน่นอน หรือเป็นฤดูกาลโดยเฉพาะหมวดสินค้าเกษตร การรถไฟฯ มีแนวโน้มจะลดการขนส่งลงในอนาคต

- **คอนเทนเนอร์** ตู้คอนเทนเนอร์เป็นสินค้าหลักของการรถไฟฯ โดยมีสัดส่วนการขนส่งสูงถึงร้อยละ 60.4 ในปี 2548 โดยสามารถแบ่งเป็นสัดส่วนตามเส้นทางได้ คือเป็นสายตะวันออกร้อยละ 82 สายใต้ร้อยละ 9.5 และสายอื่นๆ ร้อยละ 8.5 ดังนั้น สายตะวันออกจึงเป็นเส้นทางขนส่งคอนเทนเนอร์หลัก และการรถไฟฯ มีแผนจะขยายปริมาณการขนส่งคอนเทนเนอร์อย่างต่อเนื่อง โดยปริมาณจะเพิ่มเป็น 12.2 ล้านตันในปี 2552 จาก 7.7 ล้านตันในปี 2548 ซึ่งทำให้สัดส่วนการขนส่งโดยทางรถไฟเพิ่มขึ้นเป็นร้อยละ 68.6 โดยที่เส้นทางสายตะวันออกคงเป็นเส้นทางหลักอยู่ต่อไป โดยจะมีปริมาณการขนส่งสูงถึง 10 ล้านตัน จาก 6.3 ล้านตันในปี 2548 นอกจากนี้ธุรกิจขนส่งคอนเทนเนอร์ในเส้นทางอื่นๆ ของการรถไฟฯ ก็จะมีเพิ่มขึ้นเช่นกัน โดยจะขยายเพิ่มขึ้นเกือบเท่าตัวเป็นประมาณ 1.4 ล้านตันในปี 2552 อย่างไรก็ตาม การรถไฟฯ จะคงปริมาณการขนส่งคอนเทนเนอร์ในสายใต้ไปมาเลเซีย (Landbridge) ไว้ที่ 0.7 ล้านตันตลอดช่วงแผนฯ เพื่อให้ส่งผลกระทบต่อปริมาณการขนส่งคอนเทนเนอร์ผ่านท่าเรือแหลมฉบังในระยะยาว ซึ่งโดยสรุปแล้วการขนส่งคอนเทนเนอร์จะมีอัตราการขยายตัวเฉลี่ยร้อยละ 12.9 ต่อปี ในช่วงแผนฯ 10 อย่างไรก็ตาม สัดส่วนของคอนเทนเนอร์ในปี 2554 จะลดลงเล็กน้อยจากร้อยละ 68.6 ในปี 2552 เป็นร้อยละ 66.5 โดยมีสาเหตุหลักมาจากการเพิ่มขึ้นของสินค้าใหม่ทางการรถไฟฯ คาดว่าจะเริ่มทำการขนส่งได้ตั้งแต่ปี 2554 เป็นต้นไป จึงทำให้สัดส่วนของคอนเทนเนอร์ลดลงเล็กน้อยในปีดังกล่าว

- **ผลิตภัณฑ์น้ำมัน** ผลิตภัณฑ์น้ำมันมีสัดส่วนร้อยละ 9.4 ของปริมาณการขนส่งทางรถไฟในปี 2548 หรือเท่ากับ 1.2 ล้านตัน และถือเป็นสินค้าที่มีความสำคัญอันดับสามในเชิงปริมาณรองจากคอนเทนเนอร์และปูนซีเมนต์ ในช่วงแผนฯ 10 การรถไฟฯ คาดว่าจะสามารถทำการขนส่งปิโตรเลียมได้มากขึ้นโดยลำดับ โดยเพิ่มจำนวนขบวนรถขนส่งตามการขยายตัวของตลาด และคาดว่าจะขนส่งได้ 1.28 ล้านตันในปี 2549 1.4 ล้านตันในปี 2552 และ 1.5 ล้านตันในปี 2554 โดยมีอัตราการขยายตัวเฉลี่ยร้อยละ 4.9 ต่อปี ตลอดช่วงแผนฯ 10 ซึ่งถือว่าเป็นอัตราการขยายตัวที่ดีเพราะใกล้เคียงกับอัตราการขยายตัวของความต้องการน้ำมันของประเทศในช่วงดังกล่าว แต่ก็ยังต่ำกว่าการขยายตัวของคอนเทนเนอร์ ดังนั้น สัดส่วนของสินค้าน้ำมันจึงลดลงจากร้อยละ 9.4 ในปี 2548 เป็นร้อยละ 7.9 ในปี 2552 และเป็นร้อยละ 7.1 ในปี 2554

- **น้ำมันดิบ** การขนส่งน้ำมันดิบทางรถไฟมีปริมาณเท่ากับ 1.13 ล้านตันในปี 2548 โดยคิดเป็นสัดส่วนร้อยละ 8.9 ของการขนส่งรวมทางรถไฟ อย่างไรก็ตามการรถไฟฯ คาดว่าปริมาณการขนส่งน้ำมันดิบในระยะข้างหน้าคงใกล้เคียงจุดสูงสุดแล้ว เพราะปริมาณการผลิตน้ำมันดิบจากแหล่งสิริกิติ์คาดว่าจะไม่เพิ่มขึ้น แต่ยังคงตัวอยู่ในระดับปัจจุบันไปอีกระยะหนึ่ง ซึ่งส่งผลให้ปริมาณการขนส่งทางรถไฟทรงตัวเช่นกัน โดยมีปริมาณ 1.2 ล้านตันต่อปีตลอดช่วงแผนฯ 10 ทำให้สัดส่วนการขนส่งน้ำมันดิบลดลงอย่างต่อเนื่องจากร้อยละ 8.9 ในปี 2548 เป็นร้อยละ 6.5 ในปี 2552 และร้อยละ 5.5 ในปี 2554

- ก๊าซแอลพีจี หรือก๊าซหุงต้มซึ่งมีผู้ขนส่งรายเดียวคือ ปตท. ไปยังคลังก๊าซ ปตท. ในต่างจังหวัด ที่นครสวรรค์ ลำปาง และขอนแก่น มีปริมาณการขนส่งประมาณปีละ 0.6 ล้านตันในปี 2548 โดย ปตท.มีแผนจะจัดการขนส่งเพิ่มเติมซึ่งทำให้การรถไฟฯ สามารถเพิ่มขบวนรถขนส่งได้ในประมาณปี 2551 และส่งผลให้ปริมาณการขนส่งเพิ่มเป็น 0.8 ล้านตันในปีดังกล่าว และจะคงที่ไปตลอดช่วงแผนฯ ดังนั้นสัดส่วนการขนส่งก๊าซแอลพีจีจะลดลงโดยลำดับเช่นกัน จากร้อยละ 4.6 ในปี 2548 เป็นร้อยละ 4.3 ในปี 2552 และเหลือร้อยละ 3.6 ในปี 2554

- ปูนซีเมนต์ ปูนซีเมนต์เป็นสินค้าที่มีความสำคัญเป็นอันดับสองรองลงมาจากคอนเทนเนอร์ในเชิงปริมาณการขนส่ง โดยการรถไฟฯ ขนส่งปูนซีเมนต์เท่ากับ 1.6 ล้านตัน ในปี 2548 และมีสัดส่วนลดลงถึงร้อยละ 12.7 และกว่าร้อยละ 90 เป็นปูนผง ในขณะที่ปูนถุงมีปริมาณเพียง 1 แสนตันเท่านั้น ดังนั้นปูนซีเมนต์จึงถือว่าเป็นสินค้าสำคัญของการรถไฟฯ โดยเป็นหนึ่งในสามกลุ่มสินค้าหลัก นอกเหนือไปจากคอนเทนเนอร์และพลังงาน ในช่วงแผนฯ 10 การรถไฟฯ จะดำเนินการเพิ่มขบวนรถขนส่งปูนซีเมนต์ โดยตลอดซึ่งทำให้สามารถเพิ่มปริมาณการขนส่งปูนได้อีกกว่า 2 แสนตันต่อปี ใน 5 ปีข้างหน้า หรือปริมาณการขนส่งปูนจะเพิ่มจาก 1.5 ล้านตันในปี 2548 เป็น 1.8 ล้านตันในปี 2554 มีอัตราการขยายตัวเฉลี่ยประมาณร้อยละ 3.3 ต่อปี ซึ่งต่ำกว่าสินค้าในสองกลุ่มแรก และจะทำให้สัดส่วนการขนส่งปูนซีเมนต์ลดลงจากร้อยละ 12.7 ในปี 2548 เป็นร้อยละ 10.1 ในปี 2552 และร้อยละ 9.1 ในปี 2554 แต่ก็ยังคงความสำคัญเป็นอันดับสองรองจากคอนเทนเนอร์ในเชิงปริมาณการขนส่งใน 5 ปีข้างหน้า

- สินค้าทั่วไป (รวมยิบซั่ม) สินค้าทั่วไปมีปริมาณการขนส่งน้อย คือเพียงปีละห้าแสนตัน คิดเป็นร้อยละ 4 ของปริมาณการขนส่งทางรถไฟในปี 2548 ซึ่งในแผนฯ ของการรถไฟฯ จะลดความสำคัญของสินค้ากลุ่มนี้ลงและคงปริมาณการขนส่งไว้ในระดับประมาณสามแสนห้าหมื่นตันตลอดช่วงแผนฯ ทำให้สัดส่วนการขนส่งลดลงเหลือเพียงร้อยละ 2.1 ในปี 2554

- สินค้าใหม่ สินค้าใหม่ที่การรถไฟฯ คาดหวังว่าจะสามารถทำการขนส่งได้ในปริมาณสูงคือโปแตช จากแหล่งในจังหวัดชัยภูมิและอุดรธานี แต่สินค้าชนิดนี้ยังมีความไม่แน่นอนสูงว่าจะมีการเริ่มดำเนินการผลิตได้เมื่อใด เพราะติดขัดด้านปัญหาสิ่งแวดล้อมและการต่อต้านของชาวบ้านในพื้นที่บางกลุ่มทำให้ไม่สามารถเริ่มทำการผลิตได้ นอกจากนี้ยังมีการขนส่งขยะจากเขตกรุงเทพฯ ไปยังจุดฝังกลบในจังหวัดกาญจนบุรี ซึ่งประสบปัญหาเดียวกันกับการขนส่งโปแตช การรถไฟฯ คาดว่าจะสามารถเริ่มทำการขนส่งได้ประมาณปลายแผนฯ ในปี 2554 ในปริมาณ 1 ล้านตันของโปแตช และ 3 แสนตันของขยะ

- การขนส่งโดยรวมในช่วงแผนฯ 10 ในภาพรวมแล้วการรถไฟฯ คาดว่าจะขนส่งสินค้าเพิ่มขึ้นประมาณ 8.6 ล้านตันจากปี 2548 โดยมีอัตราการขยายตัวเฉลี่ยร้อยละ 10.8 ต่อปี ซึ่งถือว่าเป็นอัตราการขยายตัวที่ค่อนข้างสูงเมื่อเทียบกับในอดีต โดยส่วนใหญ่มาจากสินค้าคอนเทนเนอร์ซึ่งจะมีการขนส่งเพิ่มขึ้นอย่างมาก

- การขนส่งสินค้าในระยะยาว การรถไฟฯ ยังได้ทำการประมาณการขนส่งสินค้าไปจนถึงกลางแผนฯ ฉบับที่ 11 ในปี 2557 ซึ่งเป็นสิ่งที่น่าสนใจเพราะจะชี้ให้เห็นถึงการเตรียมการของการรถไฟฯ ด้านการขนส่งสินค้าในระยะยาว โดยสรุปแล้วการรถไฟฯ ยังคงสนใจขนส่งสินค้าในกลุ่มเดิมที่ทำการขนส่งอยู่แล้วในปัจจุบัน และยังคงเดินหน้าเร่งรัดการขนส่งคอนเทนเนอร์ให้เป็นสินค้าหลักอยู่ต่อไป โดยปริมาณคอนเทนเนอร์คาดว่าจะเพิ่มสูงขึ้นเป็น 24.3 ล้านตันในปี 2557 โดยจะสูงขึ้นกว่าปี 2554 ถึง 10 ล้านตัน และจะมีสัดส่วนการ

ขนส่งสูงถึงร้อยละ 74.3 เมื่อเทียบกับร้อยละ 66.5 ในปลายแผนฯ 10 ดังนั้น กว่าสามในสี่ของสินค้าที่จะขนส่งทางรถไฟ จะเป็นคอนเทนเนอร์ในระยะยาว และส่วนใหญ่ยังคงขนส่งผ่านแหลมฉบัง ส่วนสินค้ากลุ่มอื่นๆ เช่น พลังงานและปูนซีเมนต์จะยังมีการขยายตัวแต่ในอัตราที่ไม่สูง ส่วนสินค้าใหม่ก็ยังคงเป็นโปแตชและขยะเพียง 2 ชนิดที่การรถไฟฯ คาดว่าจะมีธุรกิจในระยะยาว

5.1.2 การขนส่งสินค้าในเชิงต้น-กม.

ตารางที่ 5.1.3 (รูปที่ 5.1.1) แสดงการขนส่งสินค้าในเชิงต้น-กม. ในช่วงแผนฯ 10 ซึ่งจะสะท้อนรายได้ของการขนส่งกว่าเชิงปริมาณ โดยการรถไฟฯ ได้คาดการณ์ปริมาณการขนส่งสินค้าไว้สรุปได้ดังนี้

- **คอนเทนเนอร์** คอนเทนเนอร์มีปริมาณการขนส่งเท่ากับ 1,500 ล้านตัน-กม. ในปี 2548 คิดเป็นร้อยละ 41.5 ของปริมาณการขนส่งทางรถไฟทั้งหมด และสูงเป็นอันดับหนึ่งเมื่อเทียบกับสินค้าอื่นๆ ของการรถไฟฯ และถึงแม้การขนส่งในภาคตะวันออกจะมีจำนวนตันสูงมากคือ ร้อยละ 50 แต่ในเชิงต้น-กม. แล้วภาคตะวันออกมีสัดส่วนเพียงร้อยละ 20.5 ในขณะที่การขนส่ง Landbridge มีสัดส่วนต้น-กม. สูงถึงร้อยละ 13 เนื่องจากเป็นเส้นทางไกล สำหรับในช่วงแผนฯ 10 ปริมาณการขนส่งคอนเทนเนอร์จะขยายตัวอย่างต่อเนื่องและจะมีปริมาณต้น-กม. เพิ่มขึ้นเป็น 2,736 ล้านตัน-กม. ในปี 2554 คิดเป็นร้อยละ 47.7 ของจำนวนตัน-กม. ทั้งหมด โดยจะมีการขยายตัวเป็นอย่างมากในสายตะวันออก

- **ผลิตภัณฑ์พลังงาน** กลุ่มผลิตภัณฑ์พลังงานประกอบด้วย ผลิตภัณฑ์น้ำมัน น้ำมันดิบ และ ก๊าซแอลพีจี ซึ่งโดยรวมแล้วมีสัดส่วนของต้น-กม. ร้อยละ 41.3 ของทั้งหมดซึ่งเท่ากับของคอนเทนเนอร์ โดยผลิตภัณฑ์น้ำมันมีสัดส่วนสูงสุดที่ร้อยละ 19.2 รองลงมาคือ น้ำมันดิบร้อยละ 14.2 และก๊าซแอลพีจีร้อยละ 7.9 ซึ่งถือเป็นสินค้าสำคัญของการรถไฟฯ ในเชิงต้น-กม. ในช่วงแผนฯ 10 การรถไฟฯ คาดว่าจะเพิ่มปริมาณการขนส่งในเชิงต้น-กม. ของสินค้าพลังงานเฉพาะบางประเภท คือ ผลิตภัณฑ์น้ำมันและก๊าซแอลพีจี แต่ไม่มากนัก จึงทำให้สัดส่วนของสินค้ากลุ่มพลังงานในเชิงต้น-กม. ลดลงเหลือร้อยละ 32.3 ในปี 2554 เมื่อเทียบกับคอนเทนเนอร์ที่ร้อยละ 47.7

- **ปูนซีเมนต์** สินค้าปูนมีปริมาณการขนส่งเป็นอันดับสองรองจากคอนเทนเนอร์ในเชิงน้ำหนัก แต่มีความสำคัญรองลงมาเป็นอันดับสามหลังกลุ่มพลังงานในเชิงต้น-กม. คือมีสัดส่วนเพียงร้อยละ 12 โดยการรถไฟฯ คาดว่าจะสามารถเพิ่มการขนส่งปูนซีเมนต์ในเชิงต้น-กม. ได้อย่างต่อเนื่องทั้งปูนผง และปูนถุง แต่จะมีสัดส่วนการขนส่งลดลงเหลือเพียงร้อยละ 9.3 ในปี 2554

- **สินค้าทั่วไป (รวมยิบซัม)** มีสัดส่วนต้น-กม. เพียงร้อยละ 5.1 ในปี 2548 และเนื่องจากการรถไฟฯ จะลดความสำคัญของสินค้าหมวดนี้ลงในอนาคต ส่งผลให้สัดส่วนต้น-กม. ของสินค้าทั่วไปลดลงเป็นลำดับเหลือเพียงร้อยละ 2.8 ในปี 2554

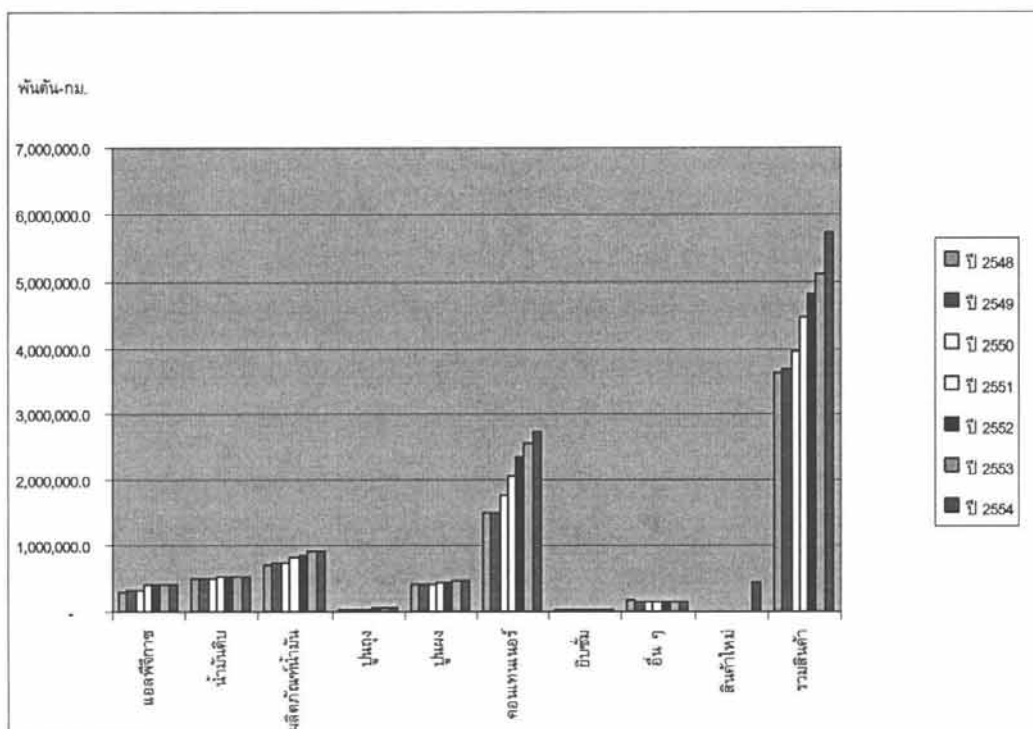
ตารางที่ 5.1.3 ประมาณการการขนส่งสินค้าแยกประเภทสินค้าปี 2549-2557

หน่วย: พันตัน-กม.

ประเภทสินค้า	ปี 2548	ประมาณการ						
		ปี 2549	ปี 2550	ปี 2551	ปี 2552	ปี 2553	ปี 2554	ปี 2557
ก๊าซแอลพีจี	284,699.0	328,652.0	328,652.0	398,917.0	398,917.0	398,917.0	398,917.0	398,917.0
น้ำมันดิบ	513,969.0	514,190.0	514,190.0	526,625.0	526,625.0	526,625.0	526,625.0	526,625.0
ผลิตภัณฑ์น้ำมัน	694,494.0	746,179.0	746,179.0	826,079.0	867,456.0	908,834.0	930,166.0	994,163.0
ปูนถุง	33,598.0	32,885.0	32,885.0	41,795.0	44,788.0	47,989.0	51,434.0	63,266.0
ปูนผง	403,447.0	407,812.0	407,812.0	434,061.0	452,164.0	470,917.0	479,751.0	506,255.0
คอนเทนเนอร์	1,504,444.0	1,504,236.0	1,773,827.0	2,071,888.0	2,355,424.0	2,579,866.0	2,736,456.0	4,023,062.0
คอนเทนเนอร์(E)	744,374.0	745,209.0	1,014,800.0	1,053,563.0	1,190,183.0	1,267,709.0	1,345,235.0	2,508,125.0
คอนเทนเนอร์อื่น ๆ	277,856.0	279,802.0	279,802.0	397,335.0	544,251.0	691,167.0	770,231.0	893,947.0
Landbridge	482,214.0	479,225.0	479,225.0	620,990.0	620,990.0	620,990.0	620,990.0	620,990.0
ยิบซั่ม	20,147.0	20,543.0	20,543.0	20,541.0	20,541.0	20,541.0	20,541.0	27,088.0
อื่น ๆ	165,339.0	142,562.0	142,562.0	142,562.0	142,562.0	142,562.0	142,562.0	142,562.0
น้ำตาล	-	9,925.0	9,925.0	9,925.0	9,925.0	9,925.0	9,925.0	9,925.0
ข้าว	-	9,533.0	9,533.0	9,533.0	9,533.0	9,533.0	9,533.0	9,533.0
อื่น ๆ(ไม่รวม)	165,339.0	123,104.0	123,104.0	123,104.0	123,104.0	123,104.0	123,104.0	123,104.0
สินค้าใหม่	-	-	-	-	-	-	449,800.0	1,169,800.0
ไปรษณีย์							412,000.0	1,132,000.0
ขยะ							37,800.0	37,800.0
รวมสินค้า	3,620,137.0	3,697,059.0	3,966,650.0	4,462,468.0	4,808,477.0	5,096,251.0	5,736,252.0	7,851,738.0

ที่มา: การรถไฟแห่งประเทศไทย

รูปที่ 5.1.1 ประมาณการการขนส่งสินค้าแยกประเภทสินค้าปี 2549-2554



5.1.3 รายได้จากการขนส่งสินค้า

รายได้ของการขนส่งเป็นปัจจัยที่สำคัญที่มีผลต่อการวางแผนการเงินรถ ตารางที่ 5.1.4 แสดงการประมาณการรายได้จากการขนส่งสินค้าจำแนกตามชนิดของสินค้าในช่วงแผนฯ 10 โดยในปี 2548 การรถไฟฯ มีรายได้เฉพาะจากค่าระวางเป็นจำนวนเงิน 1,976.5 ล้านบาท โดยเกือบหนึ่งในสามของรายได้ค่าระวางมาจากการขนส่งคอนเทนเนอร์ ซึ่งเท่ากับประมาณ 600 ล้านบาท รองลงมาคือผลิตภัณฑ์น้ำมันและน้ำมันดิบ ตามลำดับ สำหรับในปี 2549 การรถไฟฯ คาดว่ารายได้ค่าระวางสินค้าจะเพิ่มขึ้นเป็นประมาณสองพันล้านบาท โดยจะมาจากกลุ่มพลังงาน เช่น ก๊าซแอลพีจี และผลิตภัณฑ์น้ำมัน นอกจากนี้การรถไฟฯ ยังมีรายได้ที่เกี่ยวข้องกับการขนส่งสินค้าอื่นๆ ที่ไม่ใช่ค่าระวาง เช่น ค่าเช่ารถสินค้า ค่าธรรมเนียมพิเศษ ค่าพ่อวัตตุ เป็นต้น รวมเท่ากับประมาณ 146.2 ล้านบาทในปี 2548 และ 144.5 ล้านบาทในปี 2549 สำหรับการประมาณการรายได้จากค่าระวางการขนส่งสินค้าในช่วงแผนฯ 10 เป็นดังนี้

- **คอนเทนเนอร์** สินค้าคอนเทนเนอร์จะเป็นแหล่งรายได้ค่าระวางหลักของการรถไฟฯ ในช่วงแผนฯ 10 โดยจะมีสัดส่วนของรายได้ค่าระวางสูงกว่าสินค้าชนิดอื่นๆ รายได้จากค่าระวางคอนเทนเนอร์จะเพิ่มจากประมาณ 695 ล้านบาทในปี 2550 เป็น 946 ล้านบาทในปี 2552 และเป็น 1,120 ล้านบาทในปี 2554 ซึ่งคอนเทนเนอร์จะมีสัดส่วนรายได้ค่าระวางประมาณร้อยละ 35 หรือกว่าหนึ่งในสามของรายได้ค่าระวางทั้งหมดในปลายแผนฯ 10 นอกจากนี้การรถไฟฯ ยังคาดหวังจะเพิ่มรายได้ค่าระวางจากคอนเทนเนอร์ต่อเนื่องไปในระยะยาวโดยจะมีรายได้ถึงกว่า 1,600 ล้านบาท ในปี 2557 ซึ่งจะมีสัดส่วนถึงร้อยละ 39 และถ้าแยกตามเส้นทางแล้วรายได้ของค่าระวางจากคอนเทนเนอร์จะมาจากเส้นทางสายตะวันออกประมาณครึ่งหนึ่งของคอนเทนเนอร์ทั้งหมด ส่วนที่เหลือจะมาจากเส้นทางในประเทศสายอื่นๆ ส่วนในสาย Landbridge ค่าระวางจะคงที่ตลอดช่วงแผนฯ เนื่องจากการรถไฟฯ จะไม่เพิ่มปริมาณการขนส่งคอนเทนเนอร์ในสายดังกล่าวตลอดช่วงแผนฯ โดยรวมแล้วรายได้ค่าระวางคอนเทนเนอร์จะขยายตัวโดยเฉลี่ยร้อยละ 10 ต่อปี ในช่วงแผนฯ 10

- **ผลิตภัณฑ์น้ำมัน** ผลิตภัณฑ์น้ำมันจะทำให้การรถไฟฯ ได้ปีละ 480 ล้านบาท ในปี 2550 และคาดว่าจะเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องจนเป็น 648 ล้านบาทในปี 2554 โดยจะขยายตัวเฉลี่ยร้อยละ 3.3 ซึ่งจะทำให้สัดส่วนค่าระวางจากผลิตภัณฑ์น้ำมันลดลงจากร้อยละ 22.6 ในปี 2548 เป็นร้อยละ 20 ในปี 2554

- **น้ำมันดิบ** น้ำมันดิบทำรายได้ค่าระวางให้การรถไฟฯ เท่ากับ 360.8 ล้านบาทในปี 2548 แต่เนื่องจากปริมาณการขนส่งน้ำมันดิบคาดว่าจะคงที่ตลอดช่วงแผนฯ ดังนั้นรายได้ค่าระวางจากน้ำมันดิบก็คาดว่าจะคงที่ตลอดช่วงแผนฯ เช่นเดียวกัน

- **ก๊าซแอลพีจี** ก๊าซแอลพีจีทำรายได้ค่าระวางในปี 2548 เท่ากับ 190 ล้านบาท แต่จากปริมาณการขนส่งที่คาดว่าจะเพิ่มขึ้นโดยตลอดช่วงแผนฯ จึงทำให้คาดได้ว่าค่าระวางจากการขนส่งก๊าซแอลพีจีก็จะเพิ่มขึ้นโดยตลอดเช่นกัน โดยอาจสูงถึง 300 ล้านบาทในปี 2554 หรือเท่ากับร้อยละ 9.3 ต่อปี ซึ่งค่อนข้างสูงจึงถือว่าเป็นแหล่งรายได้สำคัญในอนาคต

- **ปูนซีเมนต์** รายได้ค่าระวางจากปูนซีเมนต์ของการรถไฟฯ เท่ากับ 258 ล้านบาทในปี 2548 โดยกว่าร้อยละ 90 เป็นรายได้ของปูนผุง แต่เนื่องจากการรถไฟฯ จะเพิ่มปริมาณการขนส่งปูนซีเมนต์ในอัตราที่ไม่สูงในช่วงแผนฯ 10 ดังนั้นรายได้จากค่าระวางขนส่งปูนจึงไม่เพิ่มขึ้นมากนัก โดยคาดว่าจะอยู่ในระดับ 350 ล้านบาทในปี 2554

• **สินค้าอื่นๆ** สินค้าอื่นทำรายได้ค่าระวางให้การรถไฟฯ ก่อนข้งน้ยประมาณ 116 ล้านบาทในปี 2548 (รวมยิบซั่มซึ่งมีค่าระวาง 11.8 ล้านบาท) สินค้าในกลุ่มนี้การรถไฟฯ จะลดความสำคัญลงในอนาคต ดังนั้นค่าระวางจึงคาดว่าจะลดลงไปด้วยเช่นกัน

• **สินค้าใหม่** สินค้าใหม่ที่การรถไฟฯ คาดว่าจะขนส่งได้ในปี 2554 มี 2 ชนิดคือ โปแตช และขยะ ซึ่งค่าระวางจากขยะคาดว่าจะยังค่อนข้างน้อยคือ ปีละ 16 ล้านบาท ส่วนโปแตชคาดว่าจะทำรายได้ระวางให้ได้ 232 ล้านบาทในปีเริ่มต้น ซึ่งถือว่าเป็นรายได้ค่อนข้างดี

ตารางที่ 5.1.4 ประมาณการรายได้สินค้าแยกประเภทสินค้าปี 2549-2557

หน่วยค่าระวาง: พันบาท

ประเภทสินค้า	ปี 2548	ประมาณการ						
		ปี 2549	ปี 2550	ปี 2551	ปี 2552	ปี 2553	ปี 2554	ปี 2557
ก๊าซแอลพีจี	190,075.0	219,636.0	243,879.0	299,323.0	299,323.0	299,323.0	299,323.0	299,323.0
น้ำมันดิบ	360,785.0	360,929.0	397,066.0	415,548.0	415,548.0	415,548.0	415,548.0	415,548.0
ผลิตภัณฑ์น้ำมัน	446,446.0	479,709.0	551,467.0	575,277.0	604,091.0	632,907.0	647,762.0	692,329.0
ปูนถุง	20,911.0	20,591.0	23,669.0	33,121.0	35,493.0	38,030.0	40,760.0	50,137.0
ปูนผง	237,553.0	239,670.0	276,688.0	282,755.0	294,547.0	306,763.0	312,518.0	329,783.0
คอนเทนเนอร์	603,809.0	591,513.0	695,393.0	815,816.0	946,091.0	1,050,807.0	1,120,647.0	1,677,293.0
คอนเทนเนอร์(E)	343,203.0	344,190.0	425,948.0	455,693.0	514,784.0	548,316.0	581,848.0	1,084,827.0
คอนเทนเนอร์อื่นๆ	110,385.0	97,019.0	116,423.0	173,370.0	244,554.0	315,738.0	352,046.0	405,713.0
Landbridge	150,221.0	150,304.0	153,022.0	186,753.0	186,753.0	186,753.0	186,753.0	186,753.0
ยิบซั่ม	11,835.0	12,069.0	13,940.0	14,017.0	14,017.0	14,017.0	14,017.0	18,484.0
อื่นๆ	105,048.0	90,919.0	104,849.0	105,122.0	105,122.0	105,122.0	105,122.0	105,122.0
น้ำตาล	-	2,791.0	3,755.0	5,026.0	5,026.0	5,026.0	5,026.0	5,026.0
ข้าว	-	6,938.0	7,789.0	7,685.0	7,685.0	7,685.0	7,685.0	7,685.0
อื่น ๆ(ไม่รวม)	105,048.0	81,190.0	93,305.0	92,411.0	92,411.0	92,411.0	92,411.0	92,411.0
สินค้าใหม่	-	-	-	-	-	-	248,732.0	655,002.0
โปแตช							232,477.0	638,747.0
ขยะ							16,255.0	16,255.0
รวมสินค้า	1,976,462.0	2,015,036.0	2,306,951.0	2,540,979.0	2,714,232.0	2,862,517.0	3,204,429.0	4,243,021.0
รายได้อื่นๆ	146,188.0	144,538.0	144,538.0	144,538.0	144,538.0	144,538.0	144,538.0	144,538.0
รวมรายได้	2,122,650.0	2,159,574.0	2,451,489.0	2,685,517.0	2,858,770.0	3,007,055.0	3,348,967.0	4,387,559.0

ที่มา: การรถไฟแห่งประเทศไทย

5.1.4 การเปรียบเทียบปริมาณการขนส่งสินค้าและรายได้ค่าระวาง

การวิเคราะห์ในส่วนนี้จะเปรียบเทียบให้เห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่างรายได้ค่าระวางกับปริมาณสินค้าที่ขนส่งเพื่อดูว่าเป็นไปในทิศทางใดตารางที่ 5.1.5 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างประมาณการขนส่งสินค้ากับรายได้ค่าระวางแยกตามชนิดสินค้าหลักต่างๆ ซึ่งมีข้อสรุปดังนี้

• **คอนเทนเนอร์** สินค้าคอนเทนเนอร์มีสัดส่วนสูงถึงร้อยละ 60 เมื่อคิดเป็นจำนวนตันของสินค้าทั้งหมดในปี 2548 แต่มีสัดส่วนลดลงเหลือร้อยละ 41.5 เมื่อคิดเป็นตัน-กม. แต่เมื่อคิดเป็นรายได้ค่าระวางแล้วคอนเทนเนอร์กลับมีสัดส่วนเพียงร้อยละ 30.5 หรือเพียงครึ่งหนึ่งของสัดส่วนปริมาณ อย่างไรก็ตามคอนเทน-

เนอร์ยังเป็นสินค้าที่ทำรายได้ค่าระวางให้แก่การรถไฟฯ สูงกว่าสินค้าชนิดอื่นๆ และในปี 2554 เมื่อสิ้นแผนฯ 10 สัดส่วนของคอนเทนเนอร์จะเพิ่มขึ้นเป็นร้อยละ 66.5 และ 47.7 ในเชิงต้นและต้น-กม. ตามลำดับ ซึ่งจะทำให้สัดส่วนรายได้ค่าระวางสูงขึ้นไปด้วยไปอยู่ที่ร้อยละ 35

- **สินค้าพลังงาน** สินค้าพลังงานทำรายได้ค่าระวางให้แก่การรถไฟฯ ค่อนข้างดี เช่น ผลิตภัณฑ์น้ำมันจะมีสัดส่วนปริมาณเพียงร้อยละ 9.4 แต่กลับมีสัดส่วนรายได้ค่าระวางถึงร้อยละ 22.6 โดยสัดส่วนของรายได้ค่าระวางสูงกว่าสัดส่วนของต้น-กม. และเป็นเช่นเดียวกันกับน้ำมันดิบและก๊าซแอลพีจี การที่สัดส่วนรายได้สูงกว่าสัดส่วนต้น-กม. ของสินค้าชนิดนั้นถือว่าเป็นสิ่งที่ดี เพราะแสดงว่าสินค้านั้นก่อให้เกิดรายได้ค่าระวางสูงกว่าสัดส่วนปริมาณงานด้านการขนส่งที่ได้ดำเนินการลงไป (วัดโดยต้น-กม.)

- **ปูนซีเมนต์และสินค้าทั่วไป** มีสัดส่วนของปริมาณสินค้าและรายได้ไม่ต่างกันมากนัก กล่าวคือขนส่งเท่าใดก็จะได้รับรายได้ในสัดส่วนใกล้เคียงกัน โดยสัดส่วนรายได้จะสูงกว่าสัดส่วนของสินค้าที่ขนส่งเล็กน้อย

- **สินค้าใหม่** มีสัดส่วนรายได้ค่อนข้างสูงเมื่อเทียบกับสัดส่วนของปริมาณสินค้าที่ขนส่งจึงถือว่าเป็นกลุ่มสินค้าที่น่าสนใจ

โดยสรุปแล้ว สินค้ากลุ่มพลังงานเป็นสินค้าที่น่าสนใจที่การรถไฟฯ ควรพิจารณาเพิ่มสัดส่วนของธุรกิจชนิดนี้ เนื่องจากมีสัดส่วนรายได้สูงกว่าสัดส่วนของสินค้าที่ขนส่งมาก โดยเฉพาะในรูปต้น-กม. ซึ่งสินค้าพลังงานที่น่าจะเพิ่มปริมาณการขนส่งได้มากในอนาคตคือ ผลิตภัณฑ์น้ำมันและก๊าซแอลพีจี เนื่องจากการลงทุนด้านคลังน้ำมันของลูกค้าน่าจะมีการขยายตัวได้ ส่วนน้ำมันดิบคงเพิ่มปริมาณได้ไม่มากนัก เพราะขึ้นกับแหล่งผลิตซึ่งมีอยู่จำกัด

ในส่วนของคอนเทนเนอร์นั้นสัดส่วนของรายได้อาจต่ำเกินไปเมื่อเทียบกับสัดส่วนของต้น-กม. ซึ่งควรใกล้เคียงกันกว่านี้ จริงๆ แล้วคอนเทนเนอร์เป็นสินค้าชนิดเดียวที่มีสัดส่วนรายได้ต่ำกว่าสัดส่วนของต้น-กม. และต่ำกว่าค่อนข้างมาก (ทำให้สัดส่วนรายได้ของสินค้าอื่นๆ สูง) ดังนั้นถ้าการรถไฟฯ จะพัฒนาคอนเทนเนอร์ให้เป็นสินค้าที่ก่อให้เกิดรายได้หลักแล้วควรพิจารณาเพิ่มสัดส่วนต้น-กม. มากขึ้น อย่างไรก็ตาม สัดส่วนรายได้ก็ยังไม่ได้แสดงถึงผลกำไรของการขนส่งซึ่งยังต้องนำค่าใช้จ่ายต่างๆ ของการขนส่งสินค้าแต่ละประเภทมาพิจารณาประกอบอีกด้วย

ตารางที่ 5.1.5 การเปรียบเทียบสัดส่วนการขนส่งสินค้า

หน่วย: ร้อยละ

ประเภทสินค้า	2548			2554		
	ต้น	ต้น-กม.	รายได้	ต้น	ต้น-กม.	รายได้
คอนเทนเนอร์	60.4	41.5	30.5	66.5	47.7	35.0
ผลิตภัณฑ์น้ำมัน	9.4	19.2	22.6	7.1	16.2	20.0
น้ำมันดิบ	8.9	14.2	18.3	5.5	9.2	13.0
ก๊าซแอลพีจี	4.6	7.96	9.6	3.6	6.9	9.3
ปูนซีเมนต์	12.7	12.0	13.1	9.1	9.3	11.0
สินค้าทั่วไป	4.0	5.1	5.9	2.1	2.8	3.7
สินค้าใหม่	-	-	-	6.1	7.8	7.8
รวม	100	100	100	100	100	100

ที่มา: การรถไฟแห่งประเทศไทย

5.2 การขนส่งผู้โดยสาร

5.2.1 การประมาณการการขนส่งผู้โดยสาร

ตารางที่ 5.2.1 แสดงการประมาณการปริมาณการขนส่งผู้โดยสารในช่วงแผนฯ 10 ในลักษณะของจำนวนคน แยกตามประเภทของรถโดยสารทั้งเชิงพาณิชย์และเชิงสังคม

- รถโดยสารเชิงพาณิชย์ ปริมาณผู้โดยสารเชิงพาณิชย์ในปี 2548 เท่ากับ 15.4 ล้านคนแบ่งเป็นรถเร็ว 9.7 ล้านคนหรือร้อยละ 63 หรือเกือบสองในสาม นอกจากนั้นเป็นรถด่วน 3.6 ล้านคนหรือร้อยละ 23 และที่เหลือ 2 ล้านคน มาจากรถด่วนพิเศษซึ่งคิดเป็นร้อยละ 14 และมีจากรถนำเที่ยวอีกเล็กน้อย จำนวนผู้โดยสารเชิงพาณิชย์คาดว่าจะลดลงเล็กน้อย เหลือ 15.2 ล้านคนในปี 2549 เนื่องจากจำนวนที่ลดลงจากรถเร็ว โดยการรถไฟฯ มีแผนจะลดสัดส่วนของจำนวนผู้โดยสารในชั้น 3 ลง จึงทำให้ผู้โดยสารโดยรวมลดลงไปด้วย ส่วนใหญ่ช่วงแผนฯ 10 การรถไฟฯ มีแผนจะเพิ่มจำนวนผู้โดยสารเชิงพาณิชย์ในทุกประเภทรถ โดยมีอัตราการขยายตัวของผู้โดยสารร้อยละ 1.3 ต่อปี หรือเพิ่มประมาณปีละ 480,000 คน ในรถทุกประเภทรวมกัน ซึ่งถือว่าสูงกว่าในอดีตที่ผ่านมาจากการเพิ่มขบวนรถโดยเฉพาะด่วนพิเศษในปี 2554

- รถโดยสารเชิงสังคม สำหรับผู้โดยสารเชิงสังคมนั้น การรถไฟฯ ทำการขนส่งปีละ 34.3 ล้านคนในปี 2548 โดยเป็นรถธรรมดา รถชานเมือง และรถท้องถิ่นในปริมาณใกล้เคียงกันและเป็นของรกรวมอีกบ้าง ซึ่งคาดว่าจะในปี 2549 จะขนส่งผู้โดยสารเชิงสังคมได้ในปริมาณเดียวกันกับปี 2548 แต่ในช่วงแผนฯ 9 การรถไฟฯ คาดว่าจะขนส่งผู้โดยสารเชิงสังคมลดลงเหลือ 33.9 ล้านคนต่อปี ซึ่งเป็นค่าเฉลี่ยของทั้งแผนฯ ใน 5 ปี ข้างหน้า

- การขนส่งโดยรวม ดังนั้นในภาพรวมแล้วการรถไฟฯ ขนส่งผู้โดยสารปีละ 49.7 ล้านคนในปี 2548 และคาดว่าจะขนส่งในระดับใกล้เคียงกันตลอดทั้งแผนฯ 10 โดยในปี 2554 จำนวนผู้โดยสารจะเท่ากับ 53.1 ล้านคน โดยจะสูงกว่าระดับปี 2549 ประมาณ 3.6 ล้านคน โดยมีอัตราการขยายตัวต่อปีในระดับที่ต่ำคือประมาณร้อยละ 1 ต่อปี ทั้งนี้เพราะจะไม่มีการเพิ่มจำนวนผู้โดยสารเชิงสังคมตลอดช่วงแผนฯ 10

ตารางที่ 5.2.1 ประมาณการด้านการโดยสาร : จำนวนผู้โดยสาร

หน่วย: พันคน

ประเภท	ปี 2548	ปี 2549	ปี 2550	ปี 2551	ปี 2552	ปี 2553	ปี 2554	ปี 2557
ด่วนพิเศษ	2,042	2,042	2,042	2,063	2,104	2,146	3,703	3,973
ด่วนเร็ว	3,555	3,555	3,555	3,590	3,662	3,735	3,810	4,576
นำเที่ยว	99	99	99	99	99	99	99	99
รวมเชิงพาณิชย์	15,360	15,184	14,966	15,069	15,371	15,678	17,505	19,256
ธรรมดา	10,876	10,876	10,700	10,700	10,700	10,700	10,700	10,700
ชานเมือง	10,893	10,893	10,893	10,893	10,893	10,893	10,893	10,893
ท้องถิ่น	11,811	11,811	11,585	11,585	11,585	11,585	11,585	11,585
รถรวม	731	731	731	731	731	731	731	731
รวมเชิงสังคม	34,311	34,311	33,909	33,909	33,909	33,909	33,909	33,909
รวมทั้งสิ้น	49,671	49,495	48,875	48,978	49,279	49,587	51,414	53,165

ที่มา: การรถไฟแห่งประเทศไทย

หมายเหตุ: มีโครงการจัดเดินขบวนรถโดยสารทางไกล 6 ขบวน ในปีงบประมาณ 2555

5.2.2 การประมาณการการขนส่งผู้โดยสารตามระยะทาง

ตารางที่ 5.2.2 แสดงการประมาณการปริมาณการขนส่งผู้โดยสารลักษณะคน-กม. ซึ่งได้พิจารณาถึงระยะทางการเดินทางของผู้โดยสารด้วย ซึ่งถือว่าเป็นตัวสะท้อนรายได้ของการขนส่งได้ดีกว่าจำนวนคน โดยในปี 2548 การรถไฟฯ ได้ทำการขนส่งโดยรวมเท่ากับ 9,052 ล้านคน-กม. แบ่งเป็น 7,286 ล้านคน-กม. ของผู้โดยสารเชิงพาณิชย์ (ร้อยละ 80.5) และ 1,766 ล้านคน-กม. ของผู้โดยสารเชิงสังคม (ร้อยละ 19.5) ซึ่งถ้าแยกตามประเภทรถแล้วพบว่า รถเร็วมีการขนส่งสูงสุดคือร้อยละ 45 รองลงมาคือ รถด่วนร้อยละ 20 และรถด่วนพิเศษร้อยละ 14.8 ส่วนรถเชิงสังคมถึงแม้จะมีจำนวนผู้โดยสารมากแต่สัดส่วนของคน-กม.จะต่ำกว่ารถเชิงพาณิชย์มาก เช่น รถธรรมดา มีสัดส่วนผู้โดยสารถึงร้อยละ 21.9 แต่มีสัดส่วนคน-กม. เพียงร้อยละ 9.2 เป็นต้น เนื่องจากส่วนใหญ่เป็นรถสายสั้นๆ

ในช่วงแผนฯ 10 การรถไฟฯ คาดว่าปริมาณคน-กม. ของผู้โดยสารโดยรวมจะเพิ่มเป็น 10,187 ล้านคน-กม. ในปี 2554 หรือเพิ่มขึ้นเฉลี่ยร้อยละ 2.5 ต่อปี โดยมาจากการขยายตัวของรถเชิงพาณิชย์ที่จะเพิ่มขึ้นเฉลี่ยร้อยละ 3.1 ต่อปี ซึ่งสูงกว่าอัตราการขยายตัวของจำนวนผู้โดยสาร เนื่องจากการรถไฟฯ จะมุ่งเน้นพัฒนาการขนส่งผู้โดยสารทางไกลเช่นด่วนพิเศษ ในขณะที่คน-กม. ของรถเชิงสังคมจะค่อนข้างคงที่ตลอดช่วงแผนฯ 10 ตามจำนวนผู้โดยสารที่จะไม่เปลี่ยนแปลง

ตารางที่ 5.2.2 ประมาณการด้านการโดยสาร: กม. ผู้โดยสาร

หน่วย: พันคน-กม.

ประเภท	ปี 2548	ปี 2549	ปี 2550	ปี 2551	ปี 2552	ปี 2553	ปี 2554	ปี 2557
ด่วนพิเศษ	1,344,392	1,344,392	1,344,392	1,357,836	1,384,993	1,412,693	2,259,338	2,397,329
ด่วน	1,833,519	1,833,519	1,833,519	1,851,854	1,888,891	1,926,669	1,965,202	2,372,451
เร็ว	4,087,867	4,038,368	3,960,634	3,956,084	4,036,485	4,118,494	4,202,143	4,507,647
นำเที่ยว	19,822	19,822	19,822	19,822	19,822	19,822	19,822	19,822
รวมเชิงพาณิชย์	7,285,600	7,236,101	7,158,367	7,185,596	7,330,191	7,477,677	8,446,505	9,297,249
ธรรมดา	833,746	833,746	819,332	819,332	819,332	819,332	819,332	819,332
ชานเมือง	246,039	246,039	246,039	246,039	246,039	246,039	246,039	246,039
ท้องถิ่น	659,270	659,270	648,417	648,417	648,417	648,417	648,417	648,417
รถรวม	27,115	27,115	27,115	27,115	27,115	27,115	27,115	27,115
รวมเชิงสังคม	1,766,171	1,766,171	1,740,903	1,740,903	1,740,903	1,740,903	1,740,903	1,740,903
รวมทั้งสิ้น	9,051,771	9,002,272	8,899,270	8,926,499	9,071,094	9,218,580	10,187,408	11,038,152

ที่มา: การรถไฟแห่งประเทศไทย

5.2.3 การประมาณการรายได้การขนส่งผู้โดยสาร

ตารางที่ 5.2.3 แสดงการประมาณการรายได้จากค่าโดยสาร และรายได้อื่นๆ ของการโดยสารของการรถไฟฯ ในช่วงแผนฯ 10

• **รถเชิงพาณิชย์** รถเชิงพาณิชย์มีรายได้ค่าโดยสารในปี 2548 เท่ากับ 1,728 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 82.6 ของรายได้ค่าโดยสารรวม นอกจากนี้ยังมีรายได้อื่นๆ เช่น ค่าธรรมเนียมต่างๆ อีก 1,779 ล้านบาท รวมเป็นรายได้ทั้งสิ้นเท่ากับ 3,873 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 90.1 ของรายได้การโดยสารรวมของการรถไฟฯ ซึ่งเห็นได้ชัดเจนว่ารถเชิงพาณิชย์คือแหล่งรายได้หลัก โดยการรถไฟฯ คาดหวังว่ารายได้ของรถเชิงพาณิชย์จะเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องในช่วงแผนฯ 10 ซึ่งในปี 2554 คาดว่าจะมีรายได้จากค่าโดยสารเท่ากับ 2,244 ล้านบาท เพิ่มขึ้นเฉลี่ยร้อยละ 5.4 ต่อปี ซึ่งสูงกว่าอัตราการขยายตัวของจำนวนคน-กม.มาก แสดงว่าการรถไฟฯ จะปรับขึ้นรายได้ค่าโดยสารเชิงพาณิชย์ในช่วงแผนฯ 10 ในขณะที่รายได้อื่นๆ เช่น ค่าธรรมเนียมจะเพิ่มขึ้นเป็น 3,403 ล้านบาท เพิ่มขึ้นเฉลี่ยร้อยละ 13.9 ต่อปี ซึ่งสูงกว่าอัตราการขยายตัวของคน-กม. และรายได้ค่าโดยสารมาก แสดงว่าการรถไฟฯ จะมีการเพิ่มรายได้ค่าธรรมเนียมในช่วงแผนฯ 10 เป็นอย่างมากทำให้โดยรวมแล้วจะมีรายได้จากการโดยสารของรถเชิงพาณิชย์เท่ากับ 5,648 ล้านบาทในปี 2554

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

ตารางที่ 5.2.3 ประมาณการด้านการโดยสาร : รายได้การโดยสาร

หน่วย : พันบาท

ประเภท	ปี 2548	ปี 2549	ปี 2550	ปี 2551	ปี 2552	ปี 2553	ปี 2554	ปี 2557
ด่วนพิเศษ	455,831	455,831	455,831	460,389	469,597	478,989	928,169	963,472
ด่วน	472,477	472,477	472,477	477,202	486,746	496,481	506,410	543,529
เร็ว	788,510	779,711	761,351	751,021	766,477	782,241	798,321	857,048
นำเที่ยว	12,066	12,066	12,066	12,066	12,066	12,066	12,066	12,066
รวมเชิงพาณิชย์	1,728,884	1,720,085	1,701,725	1,700,678	1,734,886	1,769,777	2,244,966	2,376,115
ธรรมดา	161,077	161,077	158,401	158,401	158,401	158,401	158,401	158,401
ชานเมือง	70,934	70,934	70,934	70,934	70,934	70,934	70,934	70,934
ท้องถิ่น	127,160	127,160	125,224	125,224	125,224	125,224	125,224	125,224
รถรวม	5,382	5,382	5,382	5,382	5,382	5,382	5,382	5,382
รวมเชิงสังคม	364,552	364,552	359,940	359,940	359,940	359,940	359,940	359,940
รวมทั้งสิ้น	2,093,436	2,084,637	2,061,665	2,060,618	2,094,826	2,129,717	2,604,906	2,736,055
รายได้อื่นๆ	1,779,315	1,769,648	2,549,252	2,586,873	45,397,764	2,706,424	3,403,916	3,862,622
รวมรายได้การโดยสาร	3,872,750	3,854,285	4,610,917	4,647,491	47,492,590	4,836,141	6,008,822	6,598,677

ที่มา: การรถไฟแห่งประเทศไทย

5.2.4 การเปรียบเทียบรายได้การโดยสารกับการขนส่งผู้โดยสาร

ตารางที่ 5.2.4 แสดงผลสรุปการเปรียบเทียบรายได้การโดยสารกับปริมาณการขนส่ง ซึ่งสามารถคำนวณให้เห็นรายได้ต่อการขนส่ง 1 คน-กม. ว่าการขนส่งใดมีรายได้สูงหรือต่ำอย่างไร ซึ่งรายได้นี้เป็นรายได้รวมของค่าโดยสารและรายได้อื่นๆ เช่น ค่าธรรมเนียมแต่ยังไม่ได้พิจารณาถึงค่าใช้จ่ายของการขนส่งเหล่านี้ต่อคน-กม. ของแต่ละประเภท

โดยภาพรวมแล้วรายได้การโดยสารของรถเชิงพาณิชย์ในปี 2548 เท่ากับ 47.7 สตางค์ต่อคน-กม. เมื่อเทียบกับรายได้จากรถเชิงสังคม 22.4 สตางค์ ต่อคน-กม. ในกรณีรถเชิงพาณิชย์รายได้จากรถด่วนพิเศษสูงถึง 78.8 สตางค์ต่อคน-กม. รองลงมาคือ รถนำเที่ยวมีรายได้ 62.4 สตางค์ต่อคน-กม. และรถด่วนที่ 55 สตางค์ต่อคน-กม. ในขณะที่รถเร็วมีรายได้ค่อนข้างต่ำคือเพียง 34.1 สตางค์ต่อคน-กม. ซึ่งจริงๆ แล้วไม่ต่างจากรายได้จากรถเชิงสังคมในกรณีรถชานเมืองมากนัก แต่มีความแตกต่างค่อนข้างมากเมื่อเทียบกับรถด่วนและรถด่วนพิเศษ ดังนั้นจึงเป็นสิ่งที่ถูกต้องที่การรถไฟฯ จะพยายาม “upgrade” รถเร็วให้เป็นรถด่วนโดยลดสัดส่วนผู้โดยสารชั้น 3 ลง และนำรถร้อนไปปรับปรุงเป็นรถปรับอากาศมากขึ้น ต่างๆ เหล่านี้ซึ่งจะช่วยเพิ่มรายได้ต่อคน-กม. ได้เป็นอย่างมาก ถึงแม้จะต้องมีค่าใช้จ่ายลงทุนก็ตาม และแผนงานที่จะเพิ่มขบวนรถด่วนพิเศษควรได้รับการสนับสนุนและเร่งรัด เนื่องจากมีศักยภาพสูงที่จะสร้างรายได้ให้แก่การรถไฟฯ และช่วยสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้แก่การรถไฟฯ เป็นอย่างมากในการที่จะเป็นผู้นำขนส่งมวลชนที่มีประสิทธิภาพ มีความทันสมัยสะดวกสบายและปลอดภัย สิ่งเหล่านี้จำเป็นต้องรีบดำเนินการเพื่อคงความสามารถในการแข่งขันในอนาคตไว้

ในกรณีรถเชิงสังคมก็ควรพิจารณาลด หรือ “phase out” การขนส่งรถธรรมดา และรถท้องถิ่นซึ่งชัดเจนว่ามีรายได้ต่อคน-กม.ต่ำมาก หรือคงไว้เฉพาะในกรณีที่รัฐบาลอยากจะทำยังให้มีอยู่และจ่ายเงินอุดหนุนให้ในรูปแบบ PSO อย่างไรก็ตามการรถไฟฯ ยังคงให้บริการรถเหล่านี้ในช่วงแผนฯ 10 แต่ไม่มีแผนขยายการบริการแต่อย่างไร

ตารางที่ 5.2.4 การเปรียบเทียบรายได้ การโดยสาร ต่อคน-กม. ของการขนส่งผู้โดยสาร

หน่วย: สตางค์ต่อคน-กม.

	ปี	
	2548	2554
รถเชิงพาณิชย์	47.7	66.5
รถด่วนพิเศษ	78.8	107.1
รถด่วน	55.0	68.3
รถเร็ว	34.1	43.8
รถนำเที่ยว	62.4	62.3
รถเชิงสังคม	22.4	22.4
รถธรรมดา	21.1	21.1
รถชานเมือง	30.7	30.7
รถท้องถิ่น	20.9	20.9
รถรวม	25.9	59.0

5.3 ข้อสมมติฐานของการประมาณการ

การประมาณการการขนส่งสินค้าและผู้โดยสารข้างต้นขึ้นอยู่กับสมมติฐานหลายประการ ซึ่งส่งผลโดยตรงต่อความสามารถของการรถไฟฯ ที่จะขยายการให้บริการและเพิ่มปริมาณของการขนส่งได้ในอนาคต ซึ่งสมมติฐานหลัก ของการประมาณการโดยเฉพาะการเพิ่มรายได้จากค่าขนส่งมาจาก 3 ด้านหลักๆ คือ

- ด้านการปรับปรุงโครงสร้างพื้นฐาน
- ด้านการปรับปรุงและจัดหาล้อเลื่อน

- ด้านการปรับปรุงประสิทธิภาพการเดินรถ

ซึ่งรายละเอียดของสมมติฐานต่าง ๆ มีดังนี้

5.3.1 ด้านการปรับปรุงโครงสร้างพื้นฐาน

การรถไฟฯ กำลังอยู่ในช่วงดำเนินการหรือวางแผนที่จะปรับปรุงด้านโครงสร้างพื้นฐานหลาย ๆ ด้านดังได้แสดงไว้ในส่วนอื่นๆ ของรายงานฉบับนี้ แต่มีโครงสร้างพื้นฐานบางด้านที่มีความจำเป็นที่จะต้องทำให้แล้วเสร็จเพื่อให้การรถไฟฯ สามารถเพิ่มปริมาณการขนส่งคน และสินค้าได้ ซึ่งโครงสร้างพื้นฐานเหล่านี้มีดังนี้

(1) โครงการปรับปรุงทางระยะที่ 4 และ 5 แล้วเสร็จปีงบประมาณ 2555

เป็นสิ่งที่จำเป็นเพราะสภาพทางและรางในทางสายประธานเหล่านี้มีสภาพเก่าและทรุดโทรม เนื่องจากใช้งานมานาน ถ้าไม่มีการปรับปรุงโอกาสที่จะเกิดปัญหาต่อการเดินรถ เช่น รางหักมีความเป็นไปได้สูงและส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการเดินรถเป็นอย่างมากเพราะไม่สามารถใช้ความเร็วได้

(2) โครงการก่อสร้างทางคู่ช่วงสถานีฉะเชิงเทรา-ศรีราชา-แหลมฉบัง แล้วเสร็จปีงบประมาณ 2553

มีความจำเป็นอย่างยิ่งต่อการเพิ่มรอบการขนส่งคอนเทนเนอร์ระหว่าง ICD กับท่าเรือแหลมฉบัง ซึ่งจะช่วยให้การรถไฟฯ สามารถเพิ่มขบวนรถขนส่งคอนเทนเนอร์ได้เป็นอย่างมากตามแผนที่ได้วางไว้

(3) โครงการก่อสร้างทางคู่ช่วงสถานีแก่งคอย-คลองสิบเก้าแล้วเสร็จปีงบประมาณ 2554

เป็นเส้นทางสำคัญที่จะเชื่อมโยงการขนส่งสินค้าจากภาคกลาง ภาคตะวันออกเฉียงเหนือมายังภาคตะวันออกและท่าเรือแหลมฉบังซึ่งจะช่วยเพิ่มรอบการเดินรถขนส่งสินค้าเป็นหลัก โดยเฉพาะคอนเทนเนอร์ในประเทศ

(4) โครงการก่อสร้างไอซีดีแห่งที่ 2 คาดว่าจะเสร็จปีงบประมาณ 2554

(5) โครงการก่อสร้างลานขนถ่ายตู้สินค้า (Container Yard : CY) ที่สถานีวิสัย ชุมพร

(6) โครงการก่อสร้างทางสายเด่นชัย-เชียงราย ระยะทาง 246 กม.

(7) โครงการก่อสร้างทางคู่ (Long Loop) สายเหนือ ใต้ และตะวันออกเฉียงเหนือระยะทางรวม 832 กม.

(8) โครงการอื่นๆ ดังแสดงไว้ในตารางที่ 5.3.1 ซึ่งแยกโครงการออกเป็น 3 กลุ่ม คือ กลุ่มความปลอดภัย กลุ่มเพิ่มขีดความสามารถ และกลุ่มโครงการตามนโยบายของรัฐบาล

ตารางที่ 5.3.1 โครงการปรับปรุงโครงสร้างพื้นฐานในช่วงแผนฯ 10

กลุ่ม A ด้านความปลอดภัย	
1.	โครงการปรับปรุงทางระยะที่ 4
2.	โครงการปรับปรุงทางระยะที่ 5
กลุ่ม B เพิ่มขีดความสามารถ	
1.	โครงการก่อสร้างทางคู่สายชายฝั่งทะเลตะวันออก ตอนฉะเชิงเทรา-แหลมฉบัง (78 กม.)
2.	โครงการก่อสร้างทางคู่สายชายฝั่งทะเลตะวันออกตอนฉะเชิงเทรา-แก่งคอย (106 กม.) รวม chord lines 3 แห่ง ที่ ฉะเชิงเทรา แก่งคอย และบ้านภาชี
3.	โครงการก่อสร้างทางคู่เฉพาะช่วง (Long Loop) สายเหนือ ใต้ และตะวันออกเฉียงเหนือรวม 832 กม.
4.	โครงการก่อสร้างสถานี ICD แห่งที่ 2 ที่ลาดกระบัง
กลุ่ม C ตามนโยบายรัฐบาล	
1.	โครงการก่อสร้างทางรถไฟสายสีแดง
1.1	ช่วงบางซื่อ-ตลิ่งชัน
1.2	ช่วงพญาไท-รังสิต
1.3	ช่วงพญาไท-สุวรรณภูมิ
1.4	ช่วงบางซื่อ-มักกะสัน
1.5	ค่าระบบตัวรถสายสีแดง
2.	โครงการก่อสร้างทางรถไฟสายสีแดงเข้ม
2.1	ช่วงรังสิต-บางซื่อ
2.2	ช่วงบางซื่อ-หัวลำโพง
2.3	ช่วงหัวลำโพง-มหาชัย
2.4	ค่าระบบตัวรถสายสีแดงเข้ม
3.	โครงการปรับปรุงทางช่วง คลองสิบเก้า-อรัญประเทศ-คลองลี้ก
4.	โครงการก่อสร้างทางสายเด่นชัย-เชียงใหม่ 246 กม.
5.	โครงการก่อสร้างลานขนถ่ายตู้สินค้า (Container Yard : CY) ที่สถานีวิสัย จังหวัดชุมพร
6.	โครงการศึกษาทบทวนผลการศึกษาความเหมาะสมของทางสายบัวใหญ่ (ขอนแก่น)-มุกดาหาร-นครพนม 368 กม.
7.	โครงการศึกษาความเหมาะสมของการก่อสร้างทางรถไฟเชื่อมโยงจังหวัดเพชรบูรณ์ และจังหวัดเลย
8.	โครงการศึกษาความเหมาะสมของการก่อสร้างทางรถไฟเชื่อมโยงท่าเรือปากบารา จ.สตูล
9.	โครงการศึกษาความเหมาะสมของการก่อสร้างทางสายอุบลราชธานี-ช่องเม็ก 10 กม.
10.	โครงการศึกษาความเหมาะสมของการก่อสร้างทางเชื่อมโยงด่านแม่สอด จ.ตาก
11.	โครงการศึกษาทบทวนผลการศึกษาความเหมาะสมของการก่อสร้างทางสายมาบตาพุด-ตราด
12.	โครงการศึกษาความเหมาะสมของการก่อสร้างทางรถไฟยกระดับ กรุงเทพมหานคร-มหาชัย-ปากท่อ-หัวหิน
13.	โครงการศึกษาความเหมาะสมของการก่อสร้างสถานี ICD ที่สถานีเด่นชัย หรือบริเวณใกล้เคียง
14.	โครงการศึกษาความเหมาะสมของการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานทางรถไฟทั่วประเทศเพื่อให้มีการถ่ายเทการขนส่งสู่ระบบราง (Modal Shift)

5.3.2 ด้านการปรับปรุงและจัดหาล้อเลื่อน

การรถไฟฯ มีแผนจะปรับปรุงและจัดหาล้อเลื่อนทั้งรถขนส่งสินค้าและผู้โดยสารดังนี้ (ดูตารางที่ 5.3.2)

- (1) คอนเทนเนอร์ การรถไฟฯ คาดว่าจะจัดหาล้อเลื่อนเพิ่มเติมได้ดังนี้
 - ก) เริ่มจัดส่งรถจักร 7 คัน และรถ บทด. 112 คัน ได้ตั้งแต่ต้นปีงบประมาณ 2551
 - ข) โครงการจัดการรถจักรเพิ่มเติม 13 คัน และรถ บทด. อีก 284 คัน สามารถจัดหาได้ในแผนฯ 10 เช่นกัน คือประมาณกลางปี 2551
- (2) ก๊าซแอลพีจี คาดว่าจะมีการเพิ่มรถขนส่งแอลพีจี (บทก.) อีก 54 คันหรือ 3 ชุด ในปี 2551 ซึ่งจะทำให้เพิ่มการเดินทางได้อย่างน้อย 2 ขบวนต่อสัปดาห์
- (3) สินค้าใหม่ จะมีการเพิ่มขบวนรถขนส่งไปรษณีย์ วันละ 5 ขบวนและรถขนส่งขยะวันละ 2 ขบวนนับจากปี 2554
- (4) รถโดยสาร จะมีการจัดการรถโดยสารทางไกลเพิ่มอีก 6 ขบวน ภายในปี 2553 ประกอบด้วย รถจักรดีเซลไฟฟ้า 7 คัน รถบหนท.ป. 66 คัน รถ บหนอ.ป. 7 คัน และรถอื่นๆ อีก 21 คัน
- (5) จะมีการจัดการรถโดยสารดีเซลรางปรับอากาศอีก 10 ขบวน ประกอบด้วยรถมีห้องขับ (กชข.ป.) 16 คัน และรถไม่มีห้องขับ (กชม.ป.) 24 คัน
- (6) จะมีการปรับปรุงรถบหนท. เป็นรถบหนท.ป 66 คัน ภายในปี 2552 เพื่อเพิ่มความสะดวกสบายให้แก่ผู้โดยสาร
- (7) โครงการซ่อมบำรุงต่างๆ ภายในช่วงแผนฯ 10 ประกอบด้วยการบูรณะรถจักรดีเซล อัลสตอม 48 คัน และเปลี่ยนห้ามล้อลมอัตโนมัติให้รถจักรดีเซล 32 คัน และรถสินค้า 346 คัน
- (8) มีการจัดการรถจักรใหม่เพื่อทดแทนรถจักร GE จำนวน 50 คัน
- (9) พิจารณาจัดการดีเซลรางธรรมดา (ไม่ปรับอากาศ) จำนวน 50 คัน มาใช้แทนขบวนรถชานเมือง 4 ขบวน

นอกจากนี้ยังมีโครงการอื่นๆ อีก (ดูรายละเอียดงบประมาณบทที่ 6)

ตารางที่ 5.3.2 การจัดหาล้อเลื่อนในช่วงแผนฯ 10

หน่วย : คัน

โครงการ/แผนงาน	จำนวนรถที่ได้รับมาใช้การในปี				
	2550	2551	2552	2553	2554
1. โครงการขนส่งตู้คอนเทนเนอร์ สาย ICD – แหลมฉบัง					
1.1 รถจักรดีเซลไฟฟ้าพร้อมอะไหล่ 7 คัน	-	7	-	-	-
1.2 รถ บทด. 112 คัน	112	-	-	-	-
2. โครงการขนส่งตู้คอนเทนเนอร์ท้องถิ่น					
2.1 รถจักรดีเซลไฟฟ้าพร้อมอะไหล่ 13 คัน	-	13	-	-	-
2.2 รถ บทด. 284 คัน	-	284	-	-	-
3. โครงการจัดหารถ บปก. 2 คัน	-	-	2	-	-
4. แผนงานเปลี่ยนห้ามล้ออัตโนมัติให้กับรถจักรดีเซล 32 คัน	-	17	15	-	-
5. แผนงานเปลี่ยนห้ามล้ออัตโนมัติให้กับรถสินค้า 346 คัน	20	240	86	-	-
6. โครงการปรับปรุงรถ บหน. เป็น บหน.ป. 66 คัน	8	40	18	-	-
7. โครงการจัดเดินขบวนรถโดยสารทางไกล 6 ขบวน					
7.1 รถจักรดีเซลไฟฟ้าพร้อมอะไหล่ 7 คัน	-	-	-	7	-
7.2 รถ บหน.ป. พร้อมอะไหล่ 66 คัน	-	-	-	66	-
7.3 รถ บหน.ป. พร้อมอะไหล่ 7 คัน	-	-	-	7	-
7.4 รถ บกข.ป. พร้อมอะไหล่ 7 คัน	-	-	-	7	-
7.5 รถ บพท. พร้อมอะไหล่ 7 คัน	-	-	-	7	-
7.6 รถ Power Car พร้อมอะไหล่ 7 คัน	-	-	-	7	-
8. โครงการจัดเดินขบวนรถโดยสารดีเซลรางปรับอากาศ 10 ขบวน					
8.1 รถ กขช.ป. พร้อมอะไหล่ 16 คัน	-	-	-	16	-
8.2 รถ กขม.ป. พร้อมอะไหล่ 24 คัน	-	-	-	24	-
9. โครงการจัดหาเครื่องยนต์อื่นแทนเครื่อง Pielstick เก่า 1 เครื่อง	-	1 เครื่อง	-	-	-
10. โครงการซ่อมบูรณะรถจักรดีเซลอัลสตอม 48 คัน	-	-	2	24	22
11. โครงการจัดหารถจักรใหม่เพื่อทดแทนรถจักร GE 50 คัน	-	-	-	-	50

5.3.3 ด้านการปรับปรุงประสิทธิภาพการเดินรถ

การรถไฟฯ มีแผนจะปรับปรุงประสิทธิภาพการเดินรถ เพื่อให้สามารถเพิ่มจำนวนขบวนรถขนส่งสินค้าและผู้โดยสารได้มากขึ้นจากการที่มีการปรับปรุงโครงสร้างพื้นฐาน การซ่อมบำรุง และอื่นๆ ซึ่งสรุปได้คือ

- (1) รถขนส่งน้ำมันและปูนซีเมนต์มีการเพิ่มจำนวนเป็นรถขนส่งน้ำมัน 2 ขบวน และปูนผง 2 ขบวนต่อสัปดาห์ในปี 2551 โดยจัดความสำคัญของรถจักรและเพิ่มรอบหมุนเวียน นอกจากนี้ยังสามารถเพิ่มขบวนรถน้ำมันและปูนผงอย่างละ 2 ขบวนต่อสัปดาห์ในปี 2553 และอย่างละ 1 ขบวนต่อสัปดาห์ในปี 2554 ซึ่งเป็นผลมาจากการปรับปรุงประสิทธิภาพการเดินรถ

- (2) รถคอนเทนเนอร์ จะมีการเพิ่ม Load Factor จากร้อยละ 76 เป็นร้อยละ 80 ทำให้สามารถเพิ่ม ขบวนรถได้ 1 ขบวนต่อวันในปี 2550 ซึ่งรวมถึงการเพิ่มประสิทธิภาพการยกตู้ขึ้น-ลงที่ท่าเรือและ ICD ด้วย

5.4 แนวนโยบายด้านเศรษฐกิจและการคมนาคมขนส่ง

การกำหนดกลยุทธ์ด้านการเดินรถของการรถไฟฯ ในช่วงแผนวิสาหกิจฉบับที่ 10 ในช่วงปี 2550-2554 นั้น จำเป็นจะต้องคำนึงถึงแนวนโยบายด้านเศรษฐกิจ และยุทธศาสตร์ด้านการคมนาคมขนส่งของประเทศ ซึ่งควรมีความสอดคล้องอย่างน้อยในระดับหนึ่ง รายละเอียดของยุทธศาสตร์ด้านการขนส่งได้แสดงไว้แล้วข้างต้น แต่สามารถสรุปได้สั้น ๆ ดังนี้

5.4.1 ยุทธศาสตร์ของแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 9

ยุทธศาสตร์แผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 9 มีดังนี้

- (1) การบริหารจัดการที่ดี
- (2) การพัฒนาคุณภาพคน และการคุ้มครองทางสังคม
- (3) การปรับโครงสร้าง การพัฒนาชนบท และเมืองอย่างยั่งยืน
- (4) การบริหารจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม
- (5) การบริหารเศรษฐกิจโดยรวม
- (6) การเพิ่มสมรรถนะและขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ
- (7) การพัฒนาความเข้มแข็งทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี

ซึ่งจากยุทธศาสตร์ของแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 9 ดังกล่าวได้ถูกนำไปเป็นแนวทางการกำหนดยุทธศาสตร์ของกระทรวงคมนาคม เพื่อกำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนากิจกรรมการคมนาคมของประเทศ นอกจากนี้ ภายหลังจากที่ประเทศได้ประสบปัญหาทางเศรษฐกิจจากการที่ราคาน้ำมันในตลาดโลกได้เพิ่มสูงขึ้นมากในช่วงปี 2548 ต่อเนื่องถึงปี 2549 รัฐบาลปัจจุบันได้กำหนดมาตรการเพิ่มเติมโดยได้วางกรอบแนวทางของนโยบายเศรษฐกิจในปี 2549 ซึ่งมีความเกี่ยวข้องกับยุทธศาสตร์การขนส่งของประเทศโดยรวมและการขนส่งทางรถไฟดังนี้

กลุ่มที่ 1 มาตรการส่งเสริมการใช้พลังงานทางเลือกและการเพิ่มประสิทธิภาพการใช้พลังงาน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการจับจ่ายการผลิตและลดการพึ่งพิงการนำเข้าพลังงาน ประกอบด้วย

- (1) มาตรการส่งเสริมการใช้พลังงานทดแทน
- (2) มาตรการประหยัดพลังงาน
 - ก) ประชาสัมพันธ์สร้างความเข้าใจ และให้คำปรึกษาแก่ภาคครัวเรือน และภาคธุรกิจเอกชนเพื่อลดการใช้พลังงาน
 - ข) เร่งรัดการพัฒนาโครงข่ายระบบขนส่งมวลชนในพื้นที่กรุงเทพมหานครและปริมณฑล เพื่อสร้างทางเลือกในการเดินทางที่มีประสิทธิภาพและประหยัดการใช้พลังงาน

ค) พัฒนาเพิ่มประสิทธิภาพโครงข่ายการขนส่งทางรถไฟ และการขนส่งทางน้ำ ให้มีความสะดวกรวดเร็ว เพื่อสร้างแรงจูงใจให้เกิดการเปลี่ยนรูปแบบการขนส่ง (Modal Shift)

กลุ่มที่ 2 มาตรการเพิ่มประสิทธิภาพระบบโลจิสติกส์ (กระทรวงคมนาคม สำนักงานคณะกรรมการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (สศช.) และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง) ประกอบด้วย

- (1) จัดตั้งคณะกรรมการโลจิสติกส์ระดับชาติเพื่อเร่งรัดผลักดันการพัฒนาระบบโลจิสติกส์ให้เห็นผลอย่างเป็นรูปธรรมทั้งในด้านโครงสร้างพื้นฐาน (Hardware) และการบริหารจัดการและกฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง (Software) มีรองนายกรัฐมนตรี นายสุริยะ จึงรุ่งเรืองกิจ เป็นประธาน และกระทรวงคมนาคม และ สศช. เป็นกรรมการและเลขานุการร่วม
- (2) ศึกษาแนวทางการพัฒนาระบบโครงสร้างพื้นฐานและสิ่งอำนวยความสะดวกด้านการขนส่ง เชื่อมโยงพื้นที่ฐานการผลิตที่สำคัญทั่วประเทศ โดยมุ่งให้เกิดการขนส่งต่อเนื่องหลายรูปแบบ (Multi-Modal Transport) ที่มีประสิทธิภาพ รวดเร็ว และสามารถลดค่าใช้จ่ายในการขนส่งสินค้า โดยการใช้การขนส่งทางรางเป็นสัดส่วนที่เพิ่มขึ้น ซึ่งจะทำให้สามารถประหยัดการใช้น้ำมันดีเซลลงได้

ดังนั้น จะเห็นได้ชัดเจนว่ารัฐบาลได้เล็งเห็นถึงความสำคัญของการขนส่งทางรถไฟ ซึ่งเป็นระบบที่นอกจากจะช่วยประหยัดพลังงานที่สำคัญแล้วยังช่วยเพิ่มประสิทธิภาพของระบบโลจิสติกส์ ซึ่งปัจจุบันยังถือว่าไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร และทำให้ประเทศยังมีค่าใช้จ่ายด้านการขนส่งที่สูงมากเมื่อคิดเป็นสัดส่วนของรายได้ประชาชาติ

5.4.2 แผนหลักการขนส่งของกระทรวงคมนาคม (ฉบับ พ.ศ. 2542-2549)

แผนหลักการขนส่งของกระทรวงคมนาคมฉบับ พ.ศ. 2542-2549 ได้กำหนดแนวนโยบายด้านการขนส่งของประเทศ ซึ่งมีแนวนโยบายคือ

- (1) เพิ่มความปลอดภัยในระบบขนส่ง
- (2) ลดผลกระทบสิ่งแวดล้อมจากระบบการขนส่ง
- (3) เร่งรัดพัฒนาระบบเชื่อมต่อระหว่างขนส่งรูปแบบต่าง ๆ อย่างมีประสิทธิภาพ
- (4) เพิ่มการแข่งขันในระบบขนส่ง
- (5) ขยายโครงสร้างพื้นฐานและปรับปรุงการบริการขนส่งในภูมิภาค และในชนบทให้เพียงพอกับความต้องการ
- (6) ให้ความสำคัญ และสนับสนุนระบบการขนส่งทั้งคน และสินค้าครั้งละมากๆ หรือ Mass Transportation
- (7) พัฒนาประสิทธิภาพ และปรับบทบาทขององค์กรภาครัฐ ด้านการขนส่งให้สอดคล้องกับแนวทางการพัฒนา
- (8) กำหนดอัตราภาษี และค่าธรรมเนียม ตลอดจนการกำกับดูแลเศรษฐกิจเกี่ยวกับต้นทุนและระดับราคาที่เหมาะสม
- (9) เชื่อมโยงระบบการขนส่งกับประเทศเพื่อนบ้าน เพื่อสนับสนุนให้ประเทศไทยเป็นศูนย์กลางทางเศรษฐกิจและคมนาคมขนส่งของภูมิภาค
- (10) พัฒนาเครือข่ายการขนส่งในเชิงรุกเพื่อชั้นนำการใช้ประโยชน์ที่ดิน

5.4.3 แผนยุทธศาสตร์กระทรวงคมนาคม (ฉบับ พ.ศ. 2548-2552)

กระทรวงคมนาคมได้ประเมินสถานการณ์ปัจจุบันของภาคขนส่ง (Transport Sector) และได้กำหนดประเด็นยุทธศาสตร์การขนส่งในช่วงปีงบประมาณ 2549-2552 ไว้ดังนี้

ตารางที่ 5.4.1 ประเด็นยุทธศาสตร์ และยุทธศาสตร์สำหรับกระทรวงคมนาคม สำหรับปีงบประมาณ 2549-2552

ประเด็นยุทธศาสตร์	ยุทธศาสตร์กระทรวง	ยุทธศาสตร์ระดับกลุ่มการผลิต และด้านอำนวยการ
<p>1. การใช้ภาคการขนส่ง และจรรยาบรรณในฐานะปัจจัยผลักดันในการสร้างความเข้มแข็งทางเศรษฐกิจ และการสร้างความเข้มแข็งในฐานะศูนย์กลางการขนส่งและจรรยาบรรณของภูมิภาค</p> <p>2. การใช้ระบบขนส่งเป็นปัจจัยขับเคลื่อนยุทธศาสตร์รายพื้นที่</p>	<p>1. พัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพการขนส่งเพื่อเสริมสร้างความเข้มแข็งด้านเศรษฐกิจ การค้าและบริการ</p>	<ul style="list-style-type: none"> - ส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน และบริการขนส่งสินค้า และผู้โดยสารระหว่างประเทศ โดยมีประเทศไทยเป็นศูนย์กลางสำคัญ (Hub) ของเอเชีย - Harmonize มาตรฐานของการขนส่งของประเทศเพื่อนบ้านทั้งในส่วนของโครงสร้างพื้นฐาน และบริการขนส่ง ตลอดจนพัฒนาระบบกำกับดูแลและกระบวนการด้านกฎระเบียบที่เอื้อต่อการพัฒนาธุรกิจการขนส่งระหว่างประเทศให้รองรับอนุสัญญาที่ประเทศไทยเข้าเป็นภาคี - กำหนดยุทธศาสตร์ความร่วมมือระหว่างประเทศโดยใช้ประโยชน์จากกรอบความร่วมมือข้อตกลง ASEAN โดยคำนึงถึงการพัฒนาอย่างมีบูรณาการของการพัฒนาระบบการขนส่งในประเทศ - ส่งเสริมให้เกิดประสิทธิภาพในตลาดที่สามารถส่งเสริมให้เกิดการแข่งขันได้ (Competitive Markets) - การส่งเสริมการพัฒนาให้เกิดการบริการขนส่งในลักษณะ Logistics หรือ Supply Chain - วางแผนในเชิงบูรณาการของการขนส่งแต่ละสาขา - พัฒนาในเชิงบูรณาการเพื่อรองรับยุทธศาสตร์การค้าและการท่องเที่ยวในกลุ่มจังหวัดยุทธศาสตร์

ประเด็นยุทธศาสตร์	ยุทธศาสตร์กระทรวง	ยุทธศาสตร์ระดับกลุ่มการผลิต และ ด้านอำนาจการ
<p>3. การเพิ่มขึ้นของจำนวนผู้บาดเจ็บและเสียชีวิต ตลอดจนปริมาณของทรัพย์สินที่เสียหายจากการคมนาคมขนส่ง</p> <p>4. การตระหนักถึงมาตรฐานด้านความปลอดภัยในระบบขนส่ง</p>	<p>2. พัฒนาการขนส่งให้มีความปลอดภัย (Safety) และส่งเสริมความมั่นคงของชาติ (Security)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - จัดให้มีศูนย์กลางบริหารด้านความปลอดภัย และมีการวางแผนในลักษณะบูรณาการเกี่ยวกับความปลอดภัยกับองค์การบริหารส่วนท้องถิ่น - การพัฒนาและบำรุงรักษาโครงสร้างพื้นฐานการขนส่ง - การบังคับใช้กฎหมาย - พัฒนาในเชิงบูรณาการร่วมกับแผนงานบูรณาการด้านความมั่นคง
<p>5. ความจำเป็นในการรักษาปริมาณและมาตรฐานคุณภาพของบริการพื้นฐานในการขนส่งเพื่อสร้างโอกาสให้กับประชาชนได้มีโอกาสในการเข้าใช้ระบบขนส่งสาธารณะ</p> <p>6. ความจำเป็นในการพัฒนาระบบขนส่งสาธารณะเพื่อบรรเทาปัญหาด้านการจราจร และยกระดับคุณภาพชีวิต</p>	<p>3. การยกระดับความคล่องตัวในการสัญจร (Mobility) และโอกาสในการเข้าถึง (Accessibility) ระบบการขนส่งสาธารณะ</p>	<ul style="list-style-type: none"> - ส่งเสริมให้เกิดการขนส่งเชื่อมโยงระหว่างสาขา (Inter Modal Transportation) - สร้างทางเลือก และเพิ่มโอกาสการเข้าถึงระบบการขนส่งสาธารณะในเขตเมือง - การพัฒนาระบบขนส่งเพื่อเพิ่มความคล่องตัวในการสัญจร
<p>7. การตระหนักถึงความสำคัญของการพัฒนาระบบขนส่ง ต่อคุณภาพชีวิตของประชาชน และสภาพแวดล้อม</p>	<p>4. การพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพการขนส่งเพื่อสังคมและสิ่งแวดล้อม</p>	<ul style="list-style-type: none"> - ส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานการขนส่งที่ลดผลกระทบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม - ส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาระบบและรูปแบบการขนส่งที่ลดผลกระทบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม - ส่งเสริมการใช้พลังงานในภาคขนส่งอย่างมีประสิทธิภาพ - การจัดสรรการรับภาระต้นทุนที่เหมาะสมกับการก่อต้นทุนทางสิ่งแวดล้อมและการใช้ประโยชน์จากทรัพย์สินสาธารณะ - การพัฒนาการขนส่งที่ขึ้นการใช้ที่ดินและสอดคล้องกับการวางผังเมือง
<p>8. รัฐบาลมีแนวนโยบายที่ชัดเจนในการมุ่งพัฒนาระบบราชการให้มีประสิทธิภาพ และการสร้างประสิทธิภาพและประโยชน์สูงสุดจากเงินลงทุน และทรัพย์สินสาธารณะ</p> <p>9. เพิ่มประสิทธิภาพในการใช้ประโยชน์ของโครงสร้างพื้นฐานระบบขนส่ง</p>	<p>5. การเสริมสร้างสมรรถนะในการบริหารด้วยระบบการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (Governance)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - สร้างความเข้มแข็งให้ฟังก์ชันการกำกับดูแลเชิงเศรษฐกิจและการกำกับดูแลด้านความปลอดภัย - การจัดการให้เกิดความเสมอภาค (Level-playing Field) สำหรับการขนส่งในแต่ละสาขา - การสร้างความโปร่งใสและประสิทธิภาพสำหรับการอุดหนุนบริการสาธารณะในระบบขนส่ง

ประเด็นยุทธศาสตร์	ยุทธศาสตร์กระทรวง	ยุทธศาสตร์ระดับกลุ่มการผลิต และ ด้านอำนวยการ
		<ul style="list-style-type: none"> - การพัฒนาระบบการวัดผลการดำเนินงานโดยเชื่อมโยงจากระบบการวัดผลการดำเนินงานในระดับองค์กรไปสู่ในระดับกอง ฝ่าย งาน และ ส่วนบุคคล - การติดตามผลการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจในสังกัดกระทรวงคมนาคม

ที่มา : แผนยุทธศาสตร์กระทรวงคมนาคม พ.ศ. 2548-2552

ดังนั้นจากประเด็นยุทธศาสตร์ปัจจุบัน ประเด็นของกระทรวงคมนาคม และยุทธศาสตร์ของกระทรวงฯ อีก 5 ยุทธศาสตร์ข้างต้น กระทรวงคมนาคมได้นำไปพัฒนาเป็นยุทธศาสตร์ระดับกลุ่มภารกิจและด้านอำนวยการซึ่งมียุทธศาสตร์ที่การรถไฟฯ สามารถจะตอบสนองได้อยู่หลายประการ อาทิ เช่น

- (1) ส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน และบริการขนส่งสินค้า และผู้โดยสารระหว่างประเทศ โดยมีประเทศไทยเป็นศูนย์กลางสำคัญ (Hub) ของเอเชีย
- (2) การส่งเสริมการพัฒนาให้เกิดการบริการขนส่งในลักษณะ Logistics หรือ Supply Chain
- (3) ส่งเสริมให้เกิดการขนส่งเชื่อมโยงระหว่างสาขา (Intermodal Transportation)
- (4) สร้างทางเลือก และเพิ่มโอกาสการเข้าถึงระบบการขนส่งสาธารณะในเขตเมือง
- (5) ส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาและรูปแบบการขนส่งที่ลดผลกระทบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม
- (6) ส่งเสริมการใช้พลังงานในภาคขนส่งอย่างมีประสิทธิภาพ
- (7) การจัดการให้เกิด Level-playing Field สำหรับการขนส่งในแต่ละสาขา

5.4.4 ยุทธศาสตร์ด้านการเดินทางที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของกระทรวงคมนาคมและของรัฐบาล

จากยุทธศาสตร์ของกระทรวงคมนาคมข้างต้นและแนวทางการแก้ไขปัญหาเศรษฐกิจของรัฐบาลจะเห็นได้ว่ารถไฟสามารถเข้ามามีบทบาทที่สำคัญในการผลักดันยุทธศาสตร์ต่างๆ ในหลายๆ ด้าน ไม่ว่าจะเป็นการส่งเสริมระบบขนส่งที่เป็น Mass Transportation หรือการผลักดันระบบเชื่อมต่อหลายระบบ (Intermodal Linkage) รวมถึงการศึกษาที่จะให้ประเทศไทยเป็นศูนย์กลางการขนส่งในภูมิภาค ซึ่งทั้งหมดนี้เหมาะสมที่จะพัฒนาในระบบของการรถไฟฯ ทั้งสิ้น ดังนั้นการกำหนดกรอบแผนวิสาหกิจฉบับที่ 10 ของการรถไฟฯ ในครั้งนี้จึงมิใช่เพียงแต่จะปรับปรุงการให้บริการการเดินทางทั้งในด้านสินค้าและคนโดยสาร แต่ควรจะเป็นการเตรียมการเพื่อรองรับการดำเนินการยุทธศาสตร์ของกระทรวงคมนาคมซึ่งการรถไฟฯ ควรจะมีบทบาทที่สำคัญในด้านการเป็นระบบขนส่งหลักของประเทศ ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะเกิดขึ้นได้ถ้าได้มีการเร่งรัดโครงการสำคัญต่างๆ ที่การรถไฟฯ ได้วางแผนไว้แล้วให้เกิดขึ้นจริงภายในระยะเวลาที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของกระทรวงฯ นอกจากนี้การรถไฟฯ ควรจะพิจารณาดำเนินการโครงการใหม่ๆ ที่แตกต่างไปจากแนวทางการปฏิบัติอยู่เดิมในด้านการเดินทาง โดยเฉพาะในด้านที่จะนำการรถไฟฯ ไปสู่ยุคใหม่ที่เป็นการรถไฟฯ ที่มีความทันสมัย รวดเร็ว ปลอดภัย

ประหยัดพลังงาน เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม และเป็นที่ยอมรับของประชาชนผู้ใช้บริการทั้งในด้านสินค้าและ ผู้โดยสาร ซึ่งแนวทางที่การรถไฟฯ ควรดำเนินการในด้านการเงินรถในช่วงแผนฯ 10 คือ

5.4.4.1 ด้านการขนส่งสินค้า

ในธุรกิจการขนส่งสินค้านั้น ราคาขนส่งอาจจะไม่ใช่ปัจจัยที่สำคัญที่สุดในการตัดสินใจของลูกค้าที่จะ เข้ามาใช้บริการการขนส่งด้วยระบบการขนส่งทางใดทางหนึ่ง โดยเฉพาะสินค้าที่มีมูลค่าค่อนข้างสูงหรือมี กำหนดการขนส่งต่อเนื่องที่จำเป็นจะต้องตรงต่อเวลา ดังนั้น ปัจจัยสำคัญที่จำเป็นในการที่จะรักษาสถานลูกค้าไว้ ให้ได้ หรือเพิ่มหรือรักษาสัดส่วนการขนส่งคือ

- (1) ความรวดเร็วของการขนส่ง ซึ่งสินค้าที่สามารถจัดส่งให้ถึงจุดหมายปลายทางได้อย่างรวดเร็ว ย่อมจะช่วยลดต้นทุนของลูกค้าในการลดสต็อกของสินค้าลงได้ หรืออาจช่วยให้สินค้าโดยเฉพาะ ด้านสินค้าเกษตรให้คงความสดใหม่เมื่อถึงจุดหมายปลายทาง
- (2) ความตรงต่อเวลา เป็นสิ่งสำคัญมากโดยเฉพาะสินค้าที่มีการขนส่งต่อเนื่องหลายรูปแบบ เช่น การขนส่งคอนเทนเนอร์จำเป็นต้องมีความตรงต่อเวลา มิฉะนั้นจะเกิดความเสียหายแก่ลูกค้าเป็นอย่างมาก
- (3) มีความปลอดภัย คือ สินค้าถึงที่หมายโดยมีสถิติของการเกิดอุบัติเหตุต่ำ จะสร้างความมั่นใจให้แก่ ลูกค้า
- (4) มีความพร้อมในการให้บริการและมีความสามารถในการขยายการให้บริการตามความเจริญเติบโต ทางธุรกิจของลูกค้า และผู้ใช้บริการ ในกรณีของรถไฟคือ มีล้อเลื่อนอย่างเพียงพอ ซึ่งหมายถึง สามารถจัดซื้อจัดหาล้อเลื่อนเพิ่มเติมได้เมื่อต้องการหรือมีกำหนดการซ่อมบำรุงที่ไม่ล่าช้า ทำให้ ค่า availability สูงขึ้นตามการขยายตัวของธุรกิจ
- (5) มีความสะดวกของการขอใช้บริการโดยไม่มีความล่าช้าในด้านการติดต่อ
- (6) ระบบการขนส่งและติดต่อสื่อสารมีความทันสมัย และปรับตัวเข้าหาความต้องการของลูกค้า และมี การเสนอรูปแบบ และวิธีการขนส่งใหม่ที่ตรงกับความต้องการของลูกค้า และเป็นระบบที่มีความ ยืดหยุ่น และเป็นระบบที่ให้บริการลูกค้าได้ครบวงจรตั้งแต่ต้นทางถึงปลายทาง
- (7) มีการพัฒนาเส้นทางขนส่งใหม่ๆ เพื่อเพิ่มธุรกิจในระยะยาวที่สอดคล้องกับแนวทางการพัฒนาการ ของเศรษฐกิจ เช่น มีการเชื่อมโยงไปยังท่าเรือหรือเขตอุตสาหกรรมขนาดใหญ่ที่มีการก่อสร้างขึ้น ใหม่เพื่อการนำเข้าและส่งออก มีการเชื่อมโยงไปยังประเทศเพื่อนบ้านเพื่อขนส่งสินค้าข้ามแดน และผ่านแดน เป็นต้น
- (8) มีการปรับปรุงประสิทธิภาพการขนส่งให้มีต้นทุนที่ต่ำ และมีค่าขนส่งสินค้าที่เป็นธรรม และแข่งขัน ได้กับระบบอื่นๆ

ดังนั้น ในการที่การรถไฟฯ จะขยายสัดส่วนการขนส่งสินค้าให้ได้ตามแนวนโยบายของรัฐบาลนั้น การ รถไฟฯ จำเป็นจะต้องพิจารณาถึงปัจจัยต่างๆ ข้างต้น นอกเหนือไปจากการพิจารณาคัดเลือกชนิดสินค้าที่การ รถไฟฯ คิดว่ามีความเหมาะสมที่จะขนส่ง ซึ่งชนิดและประเภทของสินค้าที่มีความเหมาะสมที่จะขนส่งด้วยรถไฟฯ ในอนาคตคือ

- คอนเทนเนอร์ การขนส่งคอนเทนเนอร์มีการขยายตัวอย่างรวดเร็วในระยะ 10 ปีที่ผ่านมา โดยทำเรือคอนเทนเนอร์หลักของประเทศ ทั้ง 2 แห่งคือ ท่าเรือกรุงเทพและท่าเรือแหลมฉบังมีอัตราการขยายตัวดังนี้ (ดูตารางที่ 5.4.2)

ตารางที่ 5.4.2 ปริมาณการขนส่งคอนเทนเนอร์

หน่วย : ล้าน TEU

ปี	ท่าเรือกรุงเทพ	ท่าเรือแหลมฉบัง	รวม
2538	1.4	0.53	1.93
2547	1.336	3.62	4.95

โดยเฉลี่ยแล้วในรอบ 10 ปีที่ผ่านมาการขนส่งคอนเทนเนอร์ผ่านท่าเรือทั้ง 2 แห่ง มีอัตราการขยายตัวเฉลี่ยร้อยละ 11 ต่อปี โดยที่ท่าเรือกรุงเทพได้มีแผนคงการขนส่งคอนเทนเนอร์ไว้ที่ 1 ล้าน TEU ต่อปี แต่ในทางปฏิบัติสามารถทำได้ในช่วงปี 2542-2544 หลังจากนั้นได้มีการขนส่งคอนเทนเนอร์ผ่านท่าเรือกรุงเทพเพิ่มมากขึ้นเป็น 1.33 ล้าน TEU ในปี 2547 อย่างไรก็ตามการขยายตัวส่วนใหญ่ไปอยู่ที่ท่าเรือแหลมฉบัง ซึ่งมีอัตราเพิ่มเฉลี่ยร้อยละ 23.8 ต่อปี ซึ่งแหลมฉบังถือเป็นท่าเรือหลักของประเทศในอนาคต และเป็นท่าเรือหลักที่มีการขนส่งเชื่อมโยงด้วยทางรถไฟ อย่างไรก็ตาม ด้วยขีดจำกัดของ ICD ที่ลาดกระบัง และขีดจำกัดด้านความจุของทางจากลาดกระบังถึงแหลมฉบังรวมถึงล้อเลื่อนทำให้การรถไฟฯ ไม่สามารถเพิ่มปริมาณการขนส่งคอนเทนเนอร์ได้ในอัตราเดียวกับการขยายตัวของแหลมฉบังจึงทำให้สัดส่วนของการขนส่งทางรถไฟเมื่อเทียบกับรถบรรทุกลดลงโดยตลอด ดังนี้ (ดูตารางที่ 5.4.3)

ตารางที่ 5.4.3 สัดส่วนการขนส่งทางรถไฟและรถบรรทุก

หน่วย : ร้อยละ

	สัดส่วนการขนส่งทางรถไฟและรถบรรทุก		
	2540	2545	2548
รถไฟ : รถบรรทุก	61.4:38.6	25.9:74.1	32.1:67.9

ในปี 2540 การรถไฟฯ เคยมีสัดส่วนการขนส่งตู้คอนเทนเนอร์เฉพาะในส่วนที่ผ่าน ICD ลาดกระบังถึงร้อยละ 61.4 แต่สัดส่วนดังกล่าวได้ลดลงโดยลำดับจนถึงร้อยละ 25.9 ในปี 2545 และกระเตื้องขึ้นเป็นร้อยละ 32.1 ในปี 2548 และที่เหลือเป็นการขนส่งโดยรถบรรทุก ซึ่งโดยเฉลี่ยแล้วปริมาณการขนส่งตู้คอนเทนเนอร์ของการรถไฟฯ ไป-กลับยังแหลมฉบังมีอัตราการขยายตัวเฉลี่ยเพียงร้อยละ 10 ต่อปีโดยประมาณ ซึ่งต่ำกว่าอัตราการขยายตัวของคอนเทนเนอร์ผ่านแหลมฉบังในช่วงเวลาเดียวกันมาก จึงทำให้สัดส่วนการขนส่งโดยรถไฟลดลงในช่วงเวลาที่ผ่านมา

จากการที่แนวโน้มการขนส่งสินค้าในอนาคต โดยเฉพาะการนำเข้าและส่งออกจะเป็นการขนส่งในรูปแบบคอนเทนเนอร์มากขึ้น และคาดว่าจะมีอัตราการขยายตัวในระดับสูงอย่างต่อเนื่องต่อไป ตามการขยายตัวของท่าเรือแหลมฉบังขั้นที่ 2 ดังนั้น เพื่อที่การรถไฟฯ จะสามารถรักษาหรือเพิ่มสัดส่วนการขนส่งคอนเทนเนอร์ได้ในอนาคตตามแนวนโยบายของรัฐบาล จึงมีความจำเป็นที่จะต้องกำหนดแผนการดำเนินงานการเดินทางของการรถไฟฯ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ดังกล่าว โดยควรมีแผนทั้งในระยะสั้นและระยะยาว ซึ่งแนวทางการกำหนดแผนฯ อาจเป็นได้ดังนี้

1. แผนการดำเนินงานการเงินรถระยะสั้น

ในระยะสั้นซึ่งครอบคลุมแผนวิสาหกิจฉบับที่ 10 นั้นควรประกอบด้วยแผนงานการรักษาหรือเพิ่มสัดส่วนการขนส่งคอนเทนเนอร์โดยทางรถไฟให้ได้ นอกจากนี้ยังควรเป็นแผนที่เตรียมการเพื่อรองรับธุรกิจการขนส่งสินค้าของการรถไฟฯ ในระยะยาวตามกรอบยุทธศาสตร์การขนส่งของกระทรวงคมนาคม ซึ่งจริงๆ แล้วถึงแม้จะเป็นแผนการเงินรถ แต่ก็มีมีความจำเป็นจะต้องครอบคลุมถึงแผนทางด้านอื่นๆ เช่น การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานควบคู่กันไปด้วยเพราะ แผนการเพิ่มความถี่ของการเดินรถไม่สามารถทำได้โดยอิสระจากแผนอื่นๆ โดยเฉพาะภายใต้กรณีที่ความจุของทางไกลจะถึงจุดอิ่มตัวแล้ว ซึ่งถ้ามองถึงความจำเป็นก่อนหลังแล้ว แผนงานสำคัญที่การรถไฟฯ ควรเร่งรัดการดำเนินการในระยะสั้นตามลำดับความสำคัญก่อนหลังควรเป็นดังนี้

- ด้านโครงสร้างพื้นฐาน

- ก) เร่งรัดโครงการก่อสร้างทางคู่ในเส้นทางรถไฟสายชายฝั่งทะเลตะวันออกช่วงฉะเชิงเทรา-ศรีราชา-แหลมฉบัง ระยะทาง 78 กม. มูลค่า 6,710 ล้านบาท เพิ่มจากที่ได้รับอนุมัติจาก ครม. เดิมอีก 1,475 ล้านบาท โดยมีระยะเวลาดำเนินการ 5 ปี จาก 2547-2551 ซึ่งจะใช้งบประมาณแผ่นดินและดำเนินการโครงการโดยวิธีแลกเปลี่ยนสินค้า (Barter Trade) กับสาธารณรัฐประชาชนจีน ซึ่งโครงการนี้ถ้าสร้างแล้วเสร็จตามแผนงานจะมีส่วนช่วยเพิ่มปริมาณการขนส่งคอนเทนเนอร์โดยรถไฟเป็นอย่างมาก เนื่องจากจะช่วยให้การรถไฟฯ สามารถเพิ่มสัดส่วนการขนส่งคอนเทนเนอร์จาก ICD ได้มากขึ้นเมื่อเทียบกับรถบรรทุก ซึ่งปัจจุบันมีปริมาณคอนเทนเนอร์ผ่าน ICD ถึง 1.2 ล้าน TEU ในขณะที่ปริมาณขนส่งโดยรถไฟมีเพียง 0.4 ล้าน TEU ในปี 2548
- ข) เร่งรัดโครงการก่อสร้างทางคู่ในเส้นทางรถไฟสายฝั่งตะวันออกช่วงฉะเชิงเทรา-คลองสิบเก้า-แก่งคอย ระยะทาง 106 กม. ซึ่งเป็นโครงการที่ควรทำต่อเนื่องไปจากเส้นแหลมฉบัง โดยจะเป็นโครงการที่สนับสนุนการขนส่งคอนเทนเนอร์ทางรถไฟ จากแหล่งภายในประเทศเพื่อเชื่อมโยงกับแหลมฉบัง โดยเส้นทางสายนี้จะเป็นการขนส่งสินค้าเป็นหลักและเป็นโครงการที่จำเป็นสำหรับรองรับการขนส่งเชื่อมโยงกับประเทศเพื่อนบ้านคือ จีนตอนใต้ และลาวในอนาคต
- ค) ดำเนินการโครงการก่อสร้าง ICD แห่งที่ 2 โครงการนี้จะเป็นโครงการระยะปานกลางและระยะยาวเพื่อรองรับการขยายตัวของขนส่งคอนเทนเนอร์ที่แหลมฉบังในขั้นที่ 2 โดยคาดว่าจะสามารถเพิ่มปริมาณการรองรับตู้คอนเทนเนอร์ได้อีก 1 ล้าน TEU จากปัจจุบันที่มีปริมาณ 1.2 ล้าน TEU โครงการนี้เดิมมีแผนจะใช้พื้นที่ 464 ไร่ ทางตอนเหนือของ ICD ปัจจุบัน โดยมีค่าก่อสร้าง 6,066 ล้านบาท ใช้เวลาก่อสร้างประมาณ 4 ปี คาดว่าจะแล้วเสร็จในปี 2551 แต่โครงการได้ถูกทบทวนโดยกระทรวงคมนาคมได้ให้การรถไฟฯ ศึกษาความเหมาะสมใหม่โดยคำนึงถึงพื้นที่อื่นๆ ด้วย นอกเหนือไปจากบริเวณเดิม ซึ่งควรเร่งรัดให้แล้วเสร็จโดยเร็ว
- ง) ใช้ประโยชน์จากโครงการก่อสร้างย่านเก็บตู้คอนเทนเนอร์ (CY) ในภูมิภาค ซึ่งปัจจุบันการรถไฟฯ ได้ดำเนินโครงการนำร่อง 4 แห่ง คือ (1) สายเหนือที่สถานีศิลาอาสน์ อุดรดิตต์ (2) สายตะวันออกเฉียงเหนือ 2 แห่งที่สถานีภูดจิก นครราชสีมา และสถานีท่าพระขอนแก่น (3) สายใต้ ที่สถานีชุมทางบ้านทุ่งโพธิ์ สุราษฎร์ธานี โดยเป็นเพียงสถานีกองเก็บตู้คอนเทนเนอร์ไม่ใช่ ICD โดยมีจุดประสงค์เพื่อให้บริการผู้ต้องการขนส่งตู้คอนเทนเนอร์ทางรถไฟจากภูมิภาค ดังนั้น การรถไฟฯ

ต้องมีการพัฒนาโครงการข้างต้นอย่างจริงจังให้มีขีดความสามารถรองรับการบรรจุสินค้าและขนส่งขึ้น-ลงจากรถไฟได้อย่างสะดวก ทั้งนี้เพื่อให้การรถไฟฯ สามารถขยายธุรกิจขนส่งตู้คอนเทนเนอร์ไปยังภูมิภาคได้อย่างเต็มรูปแบบ และเพื่อใช้ประโยชน์จากโครงการรถไฟทางคู่ได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ ซึ่งการรถไฟฯ ควรมีการศึกษาอย่างละเอียดถึงความเหมาะสมของการจัดตั้ง ICD ในทุกภูมิภาคของประเทศ เพื่อรองรับยุทธศาสตร์ทางด้าน Logistics ที่สนับสนุนให้มีการขนส่งสินค้าโดยระบบราง นอกจากนี้ยังเป็นการปูทางไปสู่การขนส่งสินค้าเชื่อมโยงไปยังประเทศเพื่อนบ้านอีกด้วย

- จ) ผลักดันโครงการก่อสร้างทางคู่สายเลี่ยงเมือง (Chord Lines) ที่สถานีชุมทางฉะเชิงเทรา ชุมทางแก่งคอย และชุมทางบ้านภาชี โดยจะเป็นโครงการสนับสนุนระบบรถไฟทางคู่สายตะวันออก ที่จะเพิ่มความสะดวกรวดเร็วของการขนส่งในลักษณะเลี่ยงเมือง เพื่อเชื่อมโยงการเดินทางระหว่างภาคเหนือ ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ และภาคตะวันออก ทำให้ลดระยะเวลาเดินทางได้
- ฉ) เร่งรัดการก่อสร้างทางคู่ในเส้นทางรถไฟชานเมือง ระยะทาง 234 กิโลเมตร ซึ่งเป็นโครงการที่จะแก้ปัญหาคอขวดในระบบการขนส่งทางรถไฟ ที่มีความแออัดในช่วงชานเมืองกรุงเทพฯ ทำให้การขนส่งทางรถไฟ มีความล่าช้า และไม่สามารถขยายธุรกิจโดยเพิ่มขบวนรถไฟได้ โครงการนี้ได้ดำเนินการด้านโยธาเสร็จสิ้นแล้ว แต่ยังคงติดตั้งอาณัติสัญญาณ ซึ่งผู้รับเหมาดำเนินการล่าช้า จึงควรเร่งรัดการติดตั้งอาณัติสัญญาณให้เสร็จสิ้นโดยเร็ว โดยเฉพาะในช่วงหัวหมาก-ฉะเชิงเทรา ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อการใช้งานตู้คอนเทนเนอร์ เนื่องจากโครงการก่อสร้างรถไฟสายพญาไท-สุวรรณภูมิ ก่อสร้างทับซ้อนกับโครงการรถไฟทางคู่สายนี้บางส่วน
- ช) เริ่มดำเนินการก่อสร้างทางคู่ระยะยาว (Long Loop) ในสายเหนือ สายใต้ และสายตะวันออก - เฉียงเหนือระยะทาง 832 กม. เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการเดินรถสินค้า และผู้โดยสารที่จะขยายตัวมากขึ้น และรองรับโครงการระยะยาวที่จะให้ไทยเป็นศูนย์กลางการคมนาคมขนส่งในภูมิภาค รวมถึงการพัฒนาการขนส่งระบบรางให้เป็นระบบขนส่งหลักในอนาคตด้วย

- ด้านล้อเลื่อน

โครงการจัดหารถจักรดีเซลไฟฟ้า 13 คัน และรถโบกี้บรรทุกตู้สินค้า (บทด.) จำนวน 284 คัน ซึ่งเป็นโครงการที่จะต้องทำพร้อมๆ กับการขยายรถไฟทางคู่สายตะวันออก เพื่อให้การรถไฟฯ สามารถขยายธุรกิจการขนส่งคอนเทนเนอร์ในประเทศได้มากขึ้น จากการที่มีภาคเอกชนจะขนส่งคอนเทนเนอร์ในประเทศโดยทางรถไฟ แต่การรถไฟฯ ไม่สามารถจะตอบสนองได้ เนื่องจากไม่มีความพร้อมทั้งในด้านเส้นทางและล้อเลื่อน การจัดหาล้อเลื่อนในโครงการนี้เป็นการจัดหาเพิ่มเติมจากรถจักร 7 คัน และบทด. 112 คัน ซึ่งได้จัดหาไปแล้วก่อนหน้านี้สำหรับใช้เพิ่มธุรกิจการขนส่งจาก ICD ไปยังแหลมฉบัง ดังนั้น ถ้าการรถไฟฯ สามารถพัฒนารถไฟทางคู่สายตะวันออกได้ทั้งหมดตามแผนและจัดหาล้อเลื่อนเพิ่มเติมได้ครบถ้วนก็จะสามารถเพิ่มขีดความสามารถในการขนส่งตู้คอนเทนเนอร์ได้ตามเป้าหมายที่วางไว้ในแผนวิสาหกิจฉบับที่ 10

2. แผนการดำเนินงานการเดินทางระยะยาว

แผนการดำเนินการเดินทางในระยะสั้นและระยะปานกลางข้างต้น ประกอบด้วย การเพิ่มประสิทธิภาพการขนส่งคอนเทนเนอร์โดยการก่อสร้างรถไฟทางคู่ ในเส้นทางหลักสายตะวันออก และการเพิ่มล้อเลื่อนรวมถึง

การก่อสร้าง ICD 2 สำหรับในระยะยาวแล้ว ซึ่งในที่นี้ หมายถึง ระยะเวลาที่เกินไปจากแผนวิสาหกิจฉบับที่ 10 การรถไฟฯ จะต้องวางแผนยุทธศาสตร์การขนส่งสินค้าที่แตกต่างไปจากแนวทางเดิมที่ดำเนินการอยู่แล้ว โดยควรมองไปถึงบทบาทของการรถไฟฯ ที่จะเป็นผู้สนับสนุนระบบการขนส่งเพื่อให้ประเทศไทยเป็นศูนย์กลางการขนส่งในภูมิภาค ซึ่งบทบาทของการรถไฟฯ ในที่นี้คือ จัดสร้างโครงสร้างพื้นฐานเพื่อเชื่อมโยงการขนส่งสินค้าจากประเทศเพื่อนบ้านโดยรอบภายใต้แนวทางการขนส่งทั้ง North-South และ East-West Corridors อย่างครบวงจร โดยรวมถึงการเชื่อมโยงกับแนวคิดการก่อสร้างท่าเรือแห่งใหม่ทางด้านฝั่งทะเลอันดามันที่ระนองและสตูลอีกด้วย เนื่องจากกรรถไฟฯ มีความเหมาะสมที่จะเป็นผู้นำทางด้านขนส่งสินค้าในระยะทางไกล โดยเฉพาะคอนเทนเนอร์ ดังนั้น สิ่งที่ต้องทำในช่วงแผนวิสาหกิจฉบับที่ 10 คือ เตรียมความพร้อมทั้งในด้านการศึกษาความเป็นไปได้ แนวทางการลงทุน และการลงทุนในโครงการที่จะนำไปสู่ความเชื่อมโยงต่างๆ เหล่านี้เป็นต้น ซึ่งแนวคิดในการดำเนินการในระยะยาวอาจเป็น ดังนี้

- พัฒนาการขนส่งทางรถไฟในเส้นทาง North-South Corridor

ซึ่งโครงการนี้ได้มีแนวคิดในบางส่วนอยู่แล้ว โดยโครงการควรประกอบด้วย

โครงการขนส่งทางรถไฟเชื่อมโยงไปยังประเทศจีนตอนใต้ ซึ่งมีศักยภาพทางด้านขนส่งสูงมาก เนื่องจากประเทศจีนก็มีความสนใจที่จะเชื่อมโยงด้านการขนส่งกับไทยเพื่อขนส่งสินค้าออกทางทะเลผ่านท่าเรือแหลมฉบัง โดยจีนเป็นตลาดสินค้าขนาดใหญ่ และมีระบบการขนส่งทางรถไฟที่ตีมากอยู่แล้ว และคงไม่มีปัญหาใดๆ ที่จะก่อสร้างทางรถไฟในส่วนของประเทศจีนมายังบริเวณชายแดนจีน-ลาว หรือจีน-พม่า ซึ่งพม่าก็มีความพร้อมทางด้านขนส่งทางรถไฟเช่นกัน และมีทางออกทะเลได้สำหรับสินค้าจากจีน-พม่าจึงถือเป็นคู่แข่งที่สำคัญของไทยในการรองรับสินค้าจากจีน ซึ่งโครงการที่ควรเร่งรัดศึกษาและเริ่มดำเนินการเพื่อเชื่อมโยงกับจีนประกอบด้วย

ก) ทางรถไฟสายเด่นชัย-เชียงราย ระยะทาง 246 กม. และส่วนต่อขยายเชียงราย-เชียงแสน ระยะทาง 62 กม. และเชียงแสน-เชียงของ ระยะทาง 39.8 กม. เพื่อเชื่อมโยงที่เชียงของ เข้าสู่จีนตอนใต้ ซึ่งในปัจจุบันนี้อยู่ในระหว่างการศึกษาเพิ่มเติมด้านผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม อย่างไรก็ตามเนื่องจากโครงการนี้เป็นโครงการระหว่างประเทศต้องได้รับความยินยอม และเห็นชอบจากประเทศลาว และจีนเสียก่อนจึงจะดำเนินการได้ ซึ่งยังไม่เป็นที่ชัดเจนว่าทั้ง 2 ประเทศจะเห็นด้วยกับการเชื่อมโยง โดยเฉพาะลาวอาจได้รับผลประโยชน์ค่อนข้างน้อยจากโครงการนี้ และอาจสนใจการเชื่อมโยงที่จุดอื่นๆ มากกว่า ซึ่งรัฐบาลไทยควรเร่งรัดการเจรจากับทั้งฝ่ายลาว และจีนเพื่อให้ได้ข้อตกลงโดยเร็วถึงความร่วมมือ อันเป็นประโยชน์แก่ทั้งจีนลาวที่จะสามารถขนส่งสินค้าออกทางทะเลที่ท่าเรือแหลมฉบังได้

ข) โครงการปรับปรุงทางรถไฟระยะที่ 4 และ 5 โดยระยะที่ 4 ปรับปรุงในเส้นทางสายเหนือระหว่างพิษณุโลก-บ้านด่าน ระยะทาง 110 กม. และสายใต้ 2 เส้นทางระยะทาง 117 กม. ส่วนระยะที่ 5 จะเป็นสายตะวันออกเฉียงเหนือ 3 เส้นทางระยะทางรวมกัน 308 กม. และระยะที่ 6 เป็นเส้นทางสายตะวันออกเฉียงเหนือ 1 เส้นทางระยะทาง 278 กม. รวมทั้งสิ้น 813 กม. ซึ่งจะทำให้ทางรถไฟสายประธานมีความมั่นคงแข็งแรง สามารถรองรับน้ำหนักดเพลลาเพิ่มขึ้นจาก 15 ตัน เป็น 20 ตัน และเพิ่มความเร็วรถสูงสุดได้เป็น 160 กม./ ชม. จากปัจจุบัน 100 กม./ ชม. ซึ่งจะช่วยเพิ่มความเร็วของการเดินรถ และปริมาณการขนส่งสินค้าในทางประธานได้มากขึ้น และมีความจำเป็น

ต่อการพัฒนาให้ไทยเป็นศูนย์กลางการขนส่งในภูมิภาคทางด้านรถไฟ ซึ่งโครงการนี้จะใช้งบประมาณแผ่นดิน โดยเป็นส่วนหนึ่งของ Mega-Project ที่มีงบลงทุนประมาณ 3 หมื่นล้านบาท ซึ่งควรจะเร่งรัดให้มีการดำเนินการในช่วงแผนฯ 10 นี้

- ค) โครงการเชื่อมโยงทางรถไฟไปยังท่าเรือแห่งใหม่ที่ระนอง และปากบารา สตูล ซึ่งอยู่ในแนวคิดของรัฐบาลที่จะพัฒนาท่าเรือแห่งใหม่ที่ฝั่งทะเลอันดามัน สำหรับการขนส่งสินค้าเชื่อมโยงไปยังประเทศในเอเชียใต้ ตะวันออกกลาง และยุโรปเพื่อแข่งขันกับท่าเรือแกลงของมาเลเซียโดยในส่วนของท่าเรือปากบารา นั้นได้มีการศึกษาและสำรวจออกแบบเบื้องต้นไว้แล้ว โดยคาดว่าในระยะยาวจะมีตู้คอนเทนเนอร์ขนส่งผ่านท่าเรือแห่งนี้ประมาณ 0.5 ล้าน TEU อย่างไรก็ตาม โครงการดังกล่าวยังเป็นเพียงการศึกษาเบื้องต้น และถ้าแนวคิดการพัฒนาท่าเรือระนอง และปากบารา มีความเป็นไปได้ การรถไฟฯ มีโอกาสที่จะเชื่อมโยงเส้นทางมายังท่าเรือทั้ง 2 แห่ง และจะทำให้โครงการขนส่งสินค้าในเส้นทาง North-South Corridor จากจีน และลาว มีความน่าสนใจยิ่งขึ้น

- โครงการขนส่งในเส้นทาง East-West Corridor

เส้นทาง East-West Corridor ประกอบด้วย 2 เส้นทางคือ เส้นทางตอนบนที่จะเชื่อมโยงจากท่าเรือดานังของเวียดนามผ่านลาว มายังไทยด้านนครพนม/มุกดาหาร ผ่านขอนแก่น พิษณุโลก แม่สอด และเชื่อมโยงไปยังพม่า ส่วนในเส้นทางตอนล่างจะเชื่อมโยงมาจากเมืองโฮจิมินห์ของเวียดนามผ่านกรุงเทพมหานคร เข้ามาไทยทางอรัญประเทศ และเชื่อมโยงไปยังพม่าผ่านทางกาญจนบุรีซึ่งเส้นทาง East-West Corridor ส่วนล่างนี้มีเส้นทางรถไฟเชื่อมโยงอยู่แล้วจึงสามารถพัฒนาขึ้นมาเป็นเส้นทางหลักได้ คือ

- ก) ปรับปรุงเส้นทางรถไฟสายคลองสิบก้า-อรัญประเทศ ปัจจุบันเป็นทางเดี่ยวซึ่งควรดำเนินการศึกษาเพื่อพัฒนาเป็นทางคู่ในระยะยาวเพื่อรองรับการขนส่งสินค้าเชื่อมโยงกับประเทศกัมพูชาและเวียดนาม โดยบรรจุไว้เป็นส่วนหนึ่งของ Mega-Project ในด้านการพัฒนารถไฟทางคู่ระยะไกล (Long Loop)
- ข) พิจารณาช่วยเหลือในการฟื้นฟูทางรถไฟในกัมพูชาช่วง ปอยเปต-ศรีโสภณ ระยะทาง 48 กม. ซึ่งเสียหายจากสงคราม นอกจากนี้ยังอาจจะต้องบูรณะเส้นทางรถไฟระหว่างศรีโสภณถึงพนมเปญ ระยะทาง 337 กม. อีกด้วย เพื่อให้เส้นทางอยู่ในสภาพใช้งานได้อย่างสมบูรณ์ ซึ่งจะทำให้สามารถเชื่อมโยงการขนส่งทางรถไฟระหว่างพนมเปญ กรุงเทพฯ (ระยะทางประมาณ 700 กม.) และพนมเปญ แหลมฉบังได้ และจะเป็นประโยชน์ต่อการขนส่งสินค้าระหว่างทั้งสองประเทศ
- ค) ศึกษาความเป็นไปได้ของการเชื่อมโยงเส้นทางขนส่งทางรถไฟจากกาญจนบุรีไปยังพม่าตามแนวเส้นทางเดิมสมัยสงครามโลกครั้งที่ 2 หรือดำเนินการสำรวจเส้นทางใหม่ที่เหมาะสมกว่า

- สินค้าอื่นๆ

นอกเหนือจากคอนเทนเนอร์ ซึ่งจะเป็นสินค้าหลักของการรถไฟฯ ในอนาคตทั้งระยะสั้นและระยะยาวแล้ว ยังมีสินค้าชนิดอื่นๆ ที่การรถไฟฯ สามารถจะเพิ่มธุรกิจได้อาทิ เช่น

1. ผลิตภัณฑ์ปิโตรเลียม น้ำมันเชื้อเพลิงและ LPG เป็นสินค้าที่คาดว่าจะมีการขยายตัวอย่างต่อเนื่อง ทั้งในระยะสั้นและระยะยาวโดยรถบรรทุกได้เข้ามามีบทบาทมากขึ้นในการขนส่งระยะทางไกลซึ่งเคยเป็น

ตลาดของการรถไฟ เพราะข้อจำกัดทั้งในส่วนของการรถไฟ ด้านความจุของทางมีจำกัด และการขาดแคลนล้อเลื่อนและในส่วนของบริษัทน้ำมันที่มีปัญหาด้านการขยายคลังน้ำมันจากปัญหาชุมชน และสิ่งแวดล้อม อย่างไรก็ตามปัญหาดังกล่าวสามารถแก้ไขได้โดยพิจารณาสร้างคลังน้ำมันในบริเวณสถานีรถไฟนอกเมือง ซึ่งการรถไฟ ควรพิจารณาขยายการขนส่งน้ำมันเชื้อเพลิงทางรถไฟร่วมกับผู้ค้าน้ำมันทั้งในระยะสั้นระยะยาว โดยเฉพาะถ้ามีการลงทุนในโครงสร้างพื้นฐานข้างต้นแล้วเสร็จซึ่งจะช่วยเพิ่มความเร็วรถ และรอบหมุนเวียนของรถได้ เพื่อลดต้นทุนการขนส่ง เพราะสามารถประหยัดเชื้อเพลิงได้เป็นอย่างมาก และมีความปลอดภัยสูง

2. ปูนซีเมนต์ เป็นสินค้าอีกประเภทที่มีความเหมาะสมที่จะขนส่งโดยรถไฟโดยเฉพาะปูนผง เนื่องจากการขยายตัวต่อเนื่องของความต้องการใช้ปูนทั้งในระยะสั้นและระยะยาว เช่นเดียวกับน้ำมันเชื้อเพลิง และเป็นสินค้าที่ขนส่งในลักษณะ depot to depot เช่นเดียวกัน และไม่มีฤดูกาลจึงมีปริมาณการขนส่งสม่ำเสมอ

3. สินค้าอื่นๆ ที่อาจมีศักยภาพในระยะยาวภายหลังที่มีการเชื่อมโยงระบบขนส่งระหว่างประเทศ เพื่อการขนส่งทางรถไฟ อาทิเช่น สินค้าวัสดุก่อสร้างต่างๆ สินค้าอุปโภค-บริโภคที่ขนส่งในคอนเทนเนอร์ แร่ธาตุ สินค้าพลังงาน เหล็ก รวมถึงยานยนต์ประเภทต่างๆ เป็นต้น ซึ่งอาจเป็นสินค้าใหม่ที่ทำเงินให้แก่การรถไฟได้ ในอนาคต

5.4.4.2 การขนส่งผู้โดยสาร

การขนส่งผู้โดยสารโดยการรถไฟ อาจต้องมีการปรับตัวเป็นอย่างมากในช่วงแผนวิสาหกิจฉบับที่ 10 เป็นต้นไป เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงการเดินทางของประชาชนจะมีการปรับตัวเข้าสู่ระบบใหม่ๆ ที่ถูกพัฒนาขึ้นมาโดยลำดับคือ

- (1) การเดินทางระยะทางไกลมีการแข่งขันสูง จากทั้งรถโดยสารประจำทางที่มีการปรับปรุงคุณภาพตัวรถที่ใหม่และทันสมัยพร้อมอุปกรณ์อำนวยความสะดวก และมีความรวดเร็วจากเส้นทางถนนที่ดีขึ้นเรื่อยๆ ในทุกเส้นทางหลัก
- (2) การแข่งขันกับสายการบินต้นทุนต่ำ ซึ่งลดราคาลงมาอยู่ในระดับที่อาจดึงดูดผู้โดยสารบางกลุ่มไปจากรถไฟ
- (3) นอกจากนี้ยังมีการเดินทางทางไกลจากรถส่วนบุคคล ซึ่งอาจเป็นในลักษณะการท่องเที่ยว เป็นครอบครัวและธุรกิจเป็นหมู่คณะเล็กๆ เพราะเส้นทางถนนมีความสะดวก และสถานที่ท่องเที่ยวถูกพัฒนาขึ้นเป็นจำนวนมาก และกระจุกกระจายการใช้รถเล็กจึงสะดวก
- (4) ในส่วนของการเดินทางในเขตชานเมือง นอกจากจะมีการแข่งขันจากรถประจำทางแล้ว ยังมีการขยายตัวของรถตู้ ซึ่งเดิมผิดกฎหมาย แต่ได้เป็นที่ยอมรับของประชาชนเพราะ มีความสะดวก และในที่สุดก็เป็นรถที่ถูกกฎหมาย ที่มีจุดหมายปลายทางขยายตัวอย่างรวดเร็วและมีระยะทางไกลขึ้นเรื่อยๆ ซึ่งให้ความสะดวกแก่ผู้โดยสาร และในหลายๆ เส้นทางก็จะแย่งผู้โดยสารไปจากรถไฟได้ เช่น อยุธยา ฉะเชิงเทรา นครปฐม เป็นต้น

- (5) นอกจากนี้ในส่วนของการเดินทางในบริเวณรอบกรุงเทพฯ และชานเมือง ยังจะถูกดึงผู้โดยสารโดยโครงการรถไฟฟ้า ซึ่งเป็นโครงการขนาดใหญ่ถึง 7 เส้นทางที่กำลังจะเกิดขึ้นในอนาคตอันใกล้ ที่จะมีโครงข่ายการขนส่งออกไปบริเวณโดยรอบกรุงเทพฯ และปริมณฑลในทุกทิศทาง และในหลายๆ เส้นทางก็จะทับเส้นทางเดินรถชานเมือง (Commuter) ของการรถไฟฯ โดยตรง เช่น ลาดกระบัง และตลิ่งชัน เป็นต้น ดังนั้น การรถไฟฯ จึงมีความจำเป็นต้องปรับแนวทางการเดินรถผู้โดยสารเพื่อหาโอกาสจากการเปลี่ยนต่างๆ

แผนยุทธศาสตร์การเดินรถขนส่งผู้โดยสาร

- (1) การรถไฟฯ ควรจะต้องปรับบทบาทการเดินรถโดยสารเชิงพาณิชย์ โดยเน้นการเดินทางไกลเป็นหลัก โดยจะต้องเน้นความสะดวกสบาย รวดเร็ว และตรงต่อเวลา โดยจัดหาล้อเลื่อนที่ทันสมัย อาทิ เช่น รถดาวน์พิเศษจำนวน 6 ขบวน ที่การรถไฟฯ มีแผนจะจัดซื้อในช่วงแผนฯ 11 ควรเร่งรัดให้มีการจัดซื้อในช่วงแผนฯ 10 หรือในช่วงเวลาที่สอดคล้องกับการขยายการลงทุนในรถไฟทางคู่ และการปรับปรุงทางในเส้นทางสายประธานแล้วเสร็จ นอกจากนี้ โครงการจัดซื้อรถดีเซลรางปรับอากาศเพื่อจัดเดินรถเพิ่มเติม 10 ขบวนใน 4 เส้นทางหลักของภาคเหนือ ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ และภาคใต้ ควรจะมีการเร่งรัดดำเนินการภายในแผนฯ 10 นี้ เพื่อเพิ่มส่วนแบ่งของผู้โดยสารของรถไฟให้สูงขึ้น และยังเป็น การเพิ่มรายได้ให้แก่การรถไฟฯ อีกด้วย ซึ่งการรถไฟฯ ควรพิจารณาโครงการจัดหาล้อเลื่อนเพิ่มเติมให้มากขึ้นกว่าในอดีตที่ผ่านมา ซึ่งแทบไม่มีการจัดหาล้อเลื่อนใหม่มาเป็นเวลานาน ทำให้ล้อเลื่อนที่มีอยู่เสื่อมสภาพลงและเพิ่มค่าใช้จ่ายด้านบำรุงรักษาเป็นจำนวนมาก
- (2) เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันการขนส่งผู้โดยสารระหว่างเมือง การรถไฟฯ ควรพิจารณาพัฒนารถไฟความเร็วสูง โดยเป็นโครงการนำร่องบนโครงสร้างพื้นฐาน ปัจจุบันที่ได้มีการปรับปรุงแล้ว หรืออาจพิจารณาก่อสร้างเส้นทางสายใหม่ที่เป็น Standard Gauge ในเส้นทางที่มีประชากรสูง เช่น สายกรุงเทพ-นครราชสีมา กรุงเทพ-นครสวรรค์-พิษณุโลก หรือกรุงเทพ-ชลบุรี-พัทยาระยอง เป็นต้น โดยศึกษาถึงความเหมาะสม โดยอาจพิจารณาเป็นรถไฟไฟฟ้า โดยเป็นบริการพิเศษที่มีความรวดเร็ว สะดวก ตรงต่อเวลา มีความถี่ของการให้บริการที่เพียงพอ ซึ่งจะสร้างความเชื่อมั่นแก่ผู้ใช้บริการและนำไปสู่การยอมรับในการขยายการบริการไปยังเส้นทางอื่นๆ
- (3) ในส่วนบทบาทของการรถไฟฯ ด้านการขนส่งผู้โดยสารชานเมืองนั้น เมื่อโครงการ Mega-Project ต่างๆ ททยอยเปิดดำเนินการ บทบาทของการรถไฟฯ ในการขนส่งผู้โดยสาร Commuter ก็ควรจะทยอยยกเลิกไป และปรับเปลี่ยนบทบาทเป็นการให้บริการเชื่อมโยงกับผู้โดยสารจากจังหวัดโดยรอบที่สามารถเดินทางเข้าในเขตกรุงเทพฯ ได้อย่างสะดวก เช่น จากอยุธยา จะเชิงเทรานครปฐม หรืออาจไกลออกไปถึงสระบุรี ราชบุรี เป็นต้น โดยจัดความถี่ของการเดินรถให้ตรงกับความต้องการของผู้โดยสารที่จะมาทำธุรกิจในกรุงเทพฯ เพื่อให้บริการของรถไฟฯ โดยอาจเป็นบริการที่มีคุณภาพในลักษณะรถปรับอากาศที่สะดวกสบาย ทันสมัย มีการให้บริการตัวร่วมกับรถไฟฯ หรือเป็นลักษณะตัวเดือน หรือการส่งเสริมการขายอื่นๆ มาร่วม เป็นต้น ให้ผู้โดยสารมีความรู้สึกว่าเป็นการขนส่งระบบเดียวกันตลอดเส้นทางที่ต่อเนื่องและสะดวก

- (4) นอกจากนี้การรถไฟฟ้า อาจต้องพิจารณาปรับบทบาทของสถานีรถไฟฟ้าเสียใหม่ให้มีความทันสมัย โดยเฉพาะจุดเชื่อมโยงกับระบบรถไฟฟ้า อาจเป็นสถานีปรับอากาศ และมีการให้บริการต่างๆ รวมถึงร้านค้า ร้านอาหารเพื่อความสะดวกแก่ผู้โดยสารและเพิ่มรายได้ให้การรถไฟฟ้า โดยสถานีหลักจะเป็นสถานีบางซื่อ เนื่องจากมีความเหมาะสมเป็นสถานีต้นทาง-ปลายทางรถโดยสารทางไกล ส่วนสถานีหัวลำโพงซึ่งเป็นสถานี กลางใจเมือง ควรถูกปรับบทบาทให้เป็นสถานีที่ให้บริการแก่ผู้โดยสารระบบรถไฟฟ้าหรือรถเชื่อมโยงกับจังหวัดใกล้เคียงเท่านั้น คือ เป็นสถานีที่บริการสำหรับรถ Mass-Transit เพียงอย่างเดียว ส่วนรถทางไกลควรย้ายออกไปอยู่ที่บางซื่อทั้งหมด ดังนั้น สถานีสามเสนต้องถูกปรับบทบาทเป็นสถานีเชื่อมโยงกับระบบรถไฟฟ้าเช่นเดียวกัน เนื่องจากเป็นจุดผ่านของรถไฟฟ้า 2 เส้นทาง
- (5) การเดินรถเชิงสังคมควรถูกทยอยยกเลิกในเส้นทางที่ขาดทุน ยกเว้นในกรณีที่ได้รับการอุดหนุนภายใต้ PSO ซึ่งจะทำการรถไฟฟ้า มีล้อเลื่อนที่สามารถนำมาปรับปรุงเพื่อใช้ในเส้นทางขนส่งเชิงพาณิชย์ได้มากขึ้น

บทที่ 6

แผนวิสาหกิจด้านการลงทุน

6.1 โครงการลงทุนภายใต้แผนวิสาหกิจ พ.ศ. 2550-2554

การลงทุนของการรถไฟฯ ภายใต้แผนวิสาหกิจปี พ.ศ. 2550-2554 ประกอบด้วยโครงการลงทุนหลายประเภทซึ่งสามารถจำแนกได้เป็น 5 กลุ่มดังต่อไปนี้ (ดูตารางที่ 6.1)

- กลุ่มที่ 1 โครงการเพื่อความปลอดภัยและปรับปรุงประสิทธิภาพ เป็นงานเปลี่ยนวัสดุหรือส่วนประกอบของทางรถไฟบางส่วนของที่หมดสภาพหรือต้องการให้รับน้ำหนักได้มากขึ้น และเป็นงานรีอัสตูดและส่วนประกอบทางรถไฟที่หมดสภาพออกทั้งหมดหรือเป็นส่วนใหญ่ เช่น ราง หมอน หินโรยทาง และคันทาง รวมทั้งเป็นงานที่เกิดขึ้นเพราะมีถนนตัดกับทางรถไฟซึ่งเป็นสาเหตุสำคัญของอุบัติเหตุและขบวนรถช้า
- กลุ่มที่ 2 โครงการเพื่อการดำเนินการเชิงพาณิชย์ของการรถไฟฯ เป็นงานที่ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานด้านการขนส่งสินค้าและผู้โดยสารของการรถไฟฯ ซึ่งเป็นโครงการลงทุนที่สอดคล้องกับข้อสมมติฐานของการรถไฟฯ สำหรับการประมาณการการขนส่งสินค้าระยะยาว ซึ่งเป็นโครงการที่คาดว่าจะช่วยให้การรถไฟฯ สามารถสร้างรายได้เพิ่มขึ้นตั้งแต่ช่วงปี 2550 – 2557 เป็นต้นไป
- กลุ่มที่ 3 โครงการเพื่อสนับสนุนให้ไทยเป็นศูนย์กลางเศรษฐกิจในภูมิภาค เป็นงานที่ช่วยรองรับอุตสาหกรรมส่งออก และการท่องเที่ยว และสอดคล้องกับนโยบายของรัฐที่ต้องการให้ประเทศไทยเป็นศูนย์กลางการค้าคมนาคมและขนส่งของภูมิภาค
- กลุ่มที่ 4 โครงการเพื่อสนับสนุนการพัฒนาระบบ Mass Transit เป็นงานที่เกี่ยวข้องกับงานขนส่งระบบอื่นเพื่อช่วยแก้ปัญหาจราจรติดขัดในกรุงเทพมหานครและปริมณฑล
- กลุ่มที่ 5 งบลงทุนที่ขออนุมัติรายปี ประกอบด้วยงบลงทุน 3 หมวด ได้แก่ หมวดเครื่องจักร อุปกรณ์ หมวดยานยนต์ หมวดเครื่องใช้สำนักงาน/ เครื่องมือเครื่องใช้ขนาดเล็ก

ตารางที่ 6.1 โครงการลงทุนภายใต้แผนวิสาหกิจ พ.ศ. 2550-2554

รายการ	วงเงินลงทุน ทั้งสิ้น	วงเงินลงทุน ช่วงแผนฯ 10
กลุ่มที่ 1 โครงการเพื่อความปลอดภัยและปรับปรุงประสิทธิภาพ		
1.1 โครงการติดตั้งระบบอาณัติสัญญาณ และโทรคมนาคม	15,370.79	15,130.48
- โครงการติดตั้งระบบอาณัติสัญญาณ และโทรคมนาคม	13,861.00	13,861.00
- โครงการปรับปรุงเพื่อเพิ่มความปลอดภัยในการเดินรถ	1,509.79	1,269.48

รายการ	วงเงินลงทุน ทั้งสิ้น	วงเงินลงทุน ช่วงแผนฯ 10
1.2 โครงการเสริมความมั่นคงทางรถไฟ (Track Strengthening)	14,936.06	14,936.06
- โครงการปรับปรุงทาง จัดหา และเปลี่ยนหมอนรองราง	14,936.06	14,936.06
1.3 โครงการปรับปรุงทางรถไฟ (Track Rehabilitation)	13,527.00	13,527.00
- โครงการปรับปรุงทางระยะที่ 4 ระยะทาง 308 กม.	8,122.00	8,122.00
- โครงการปรับปรุงทางระยะที่ 5 ระยะทาง 278 กม.	5,405.00	5,405.00
1.4 โครงการปรับปรุงประสิทธิภาพการซ่อมบำรุงล้อเลื่อน	527.42	527.42
- โครงการปรับปรุงประสิทธิภาพการซ่อมบำรุงฝ่ายการช่างกล	527.42	527.42
1.5 โครงการปรับปรุงอาคารและสิ่งอำนวยความสะดวก	646.79	646.79
- โครงการปรับปรุงอาคารสถานี ที่ทำการ และบ้านพัก	646.79	646.79
1.6 โครงการพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ	45.62	45.62
- โครงการพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ	45.62	45.62
1.7 โครงการอื่นๆ	233.00	233.00
- โครงการจัดหารถ บปก. 2 คัน	233.00	233.00
รวมกลุ่มที่ 1	45,286.68	45,046.37
กลุ่มที่ 2 โครงการเพื่อการดำเนินการเชิงพาณิชย์ของการรถไฟฯ		
2.1 โครงการต่อเนื่อง	19,023.92	16,741.92
- โครงการก่อสร้างทางคู่ในเส้นทางรถไฟสายชายฝั่งทะเลตะวันออกช่วงฉะเชิงเทรา-ศรีราชา-แหลมฉบัง	5,235.00	5,183.00
- โครงการก่อสร้างทางคู่สายชายฝั่งทะเลตะวันออกช่วงฉะเชิงเทรา-แก่งคอย รวมทางคู่สายเสียงเมือง (Chord Lines) 3 แห่งที่ฉะเชิงเทรา แก่งคอย บ้านภาชี	7,648.00	7,648.00
- โครงการก่อสร้างสถานี ICD แห่งที่ 2	6,066.00	3,836.00
- โครงการเปลี่ยนห้ามล้อระบบอัตโนมัติกับรถจักรดีเซล 32 คัน	12.99	12.99
- โครงการเปลี่ยนห้ามล้อระบบอัตโนมัติกับรถสินค้า 346 คัน	61.93	61.93
2.2 โครงการใหม่	98,005.10	57,816.69
- โครงการก่อสร้างทางคู่เป็นช่วงตามความจำเป็นในเส้นทางสายเหนือ สายตะวันออกเฉียงเหนือ และสายใต้	75,000.00	35,733.00
- โครงการจัดหารถจักรดีเซลไฟฟ้าอัลสตอม 7 คัน	843.45	843.45
- โครงการจัดหารถ บทด. 112 คัน	273.46	273.46
- โครงการจัดหารถจักรดีเซลไฟฟ้าพร้อมอะไหล่ 13 คัน	1,547.83	1,547.83
- โครงการจัดหารถ บทด. 284 คัน	693.42	693.42
- โครงการปรับปรุงรถ บหน. เป็น บหน.ป. 32 คัน	246.34	246.34
- โครงการจัดเดินขบวนรถโดยสารทางไกล 6 ขบวน	4,809.00	4,809.00
- โครงการจัดเดินขบวนรถโดยสารดีเซลรางปรับอากาศ 18 ขบวน	3,621.20	3,452.00
- โครงการจัดหารถดีเซลรางธรรมดาพร้อมอะไหล่ 58 คัน	2,490.40	2,373.20
- โครงการจัดหาเครื่องยนต์ชนิดอื่นแทนเครื่อง pielstick เก่า 1 เครื่อง	30.00	30.00
- โครงการซ่อมบูรณะรถจักรดีเซลไฟฟ้าอัลสตอม 48 คัน	2,400.00	2,315.00

รายการ	วงเงินลงทุน ทั้งสิ้น	วงเงินลงทุน ช่วงแผนฯ 10
- โครงการจัดหารถจักรใหม่พร้อมอะไหล่เพื่อทดแทนรถจักร GE จำนวน 50 คัน	6,050.00	5,500.00
รวมกลุ่มที่ 2	117,029.02	74,558.61
กลุ่มที่ 3 โครงการเพื่อสนับสนุนให้ไทยเป็นศูนย์กลางเศรษฐกิจในภูมิภาค		
- โครงการปรับปรุงทางช่วงคลองสิบเก้า-อรัญประเทศ-คลองลึก	450.00	450.00
- โครงการก่อสร้างทางสายเด่นชัย-เชียงราย	19,060.00	1,600.00
- โครงการก่อสร้างลานขนถ่ายตู้สินค้า (Container Yard: CY) ที่สถานีวิสัย จังหวัดชุมพร	40.00	40.00
- โครงการศึกษาทบทวนผลการศึกษาความเหมาะสมของทางสายบัวใหญ่ (ขอนแก่น)- มุกดาหาร-นครพนม 368 กม.	15.00	15.00
- โครงการศึกษาความเหมาะสมของการก่อสร้างทางรถไฟเชื่อมโยงจังหวัดเพชรบูรณ์และ จังหวัดเลย	20.00	20.00
- โครงการศึกษาความเหมาะสมของการก่อสร้างทางรถไฟเชื่อมโยงท่าเรือปากบารา จ. สตูล	15.00	15.00
- โครงการศึกษาความเหมาะสมของการก่อสร้างทางสายอุบลราชธานี-ช่องเม็ก 70 กม.	8.00	8.00
- โครงการศึกษาความเหมาะสมของการก่อสร้างทางเชื่อมโยงด่านแม่สอด จังหวัดตาก	20.00	20.00
- โครงการศึกษาทบทวนผลการศึกษาความเหมาะสมของการก่อสร้างทางสายมาตาพุด- ตราด	10.00	10.00
- โครงการศึกษาความเหมาะสมของการก่อสร้างทางรถไฟยกระดับกรุงเทพฯ-มหาชัย- ปากท่อ-หัวหิน	20.00	20.00
- โครงการศึกษาความเหมาะสมของการก่อสร้างสถานี ICD ที่สถานีเด่นชัย หรือบริเวณ ใกล้เคียง	5.00	5.00
- โครงการศึกษาความเหมาะสมของการพัฒนาโครงการพื้นฐานทางรถไฟทั่วประเทศเพื่อให้มี การถ่ายเทการขนส่งสู่ระบบราง (Modal Shift)	200.00	200.00
รวมกลุ่มที่ 3	19,863.00	2,403.00
กลุ่มที่ 4 โครงการเพื่อสนับสนุนการพัฒนาระบบ Mass Transit		
- โครงการก่อสร้างทางรถไฟสายสีแดงอ่อน	115,194.00	112,578.00
- โครงการก่อสร้างทางรถไฟสายสีแดงเข้ม	42,300.00	42,300.00
รวมกลุ่มที่ 4	157,494.00	154,878.00
กลุ่มที่ 5 บลจ.ที่ขออนุมัติรายปี		
- หมวดเครื่องจักรอุปกรณ์	90.75	90.75
- หมวดยานยนต์	61.21	61.21
- หมวดเครื่องใช้สำนักงาน/ เครื่องมือเครื่องใช้ขนาดเล็ก	13.39	13.39
รวมกลุ่มที่ 5	165.35	165.35
รวมทั้งสิ้น	339,838.04	277,051.33

- ที่มา: 1. ข้อมูลลงทุนภายใต้แผนวิสาหกิจ พ.ศ. 2550-2554 ของฝ่ายโครงการพิเศษและก่อสร้าง ฝ่ายการช่างโยธา ฝ่ายการช่างกล ฝ่าย
การพาณิชย์ ฝ่ายการอาณัติสัญญาณและโทรคมนาคม การรถไฟแห่งประเทศไทย วันที่ 2 สิงหาคม และ 18 กันยายน 2549
2. รูปแบบการจัดกลุ่มโครงการลงทุนในแต่ละกลุ่ม จากสำนักงานนโยบาย แผน วิจัยและพัฒนา ณ วันที่ 15 สิงหาคม 2549
3.งบประมาณลงทุนปี 2550 การรถไฟแห่งประเทศไทย
4. รวบรวมโดยสถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทย

โครงการลงทุนแต่ละโครงการข้างต้นส่วนใหญ่เป็นโครงการต่อเนื่องจากแผนวิสาหกิจ พ.ศ. 2545-2549 โดยโครงการลงทุนบางโครงการ ได้รับการสนับสนุนและได้ดำเนินการมาอย่างต่อเนื่องจนถึงปัจจุบัน ในขณะที่บางโครงการไม่ได้รับการสนับสนุนส่งผลให้ยังไม่มีความคืบหน้าของการดำเนินการเท่าที่ควร ซึ่งผลจากการไม่ได้รับการสนับสนุนตามที่กำหนดไว้ตามแผนวิสาหกิจ พ.ศ. 2545-2549 ทำให้การกำหนดงบลงทุนในแผนวิสาหกิจ พ.ศ. 2550-2554 ควรมีการพิจารณาทบทวนงบลงทุนที่ยังไม่ได้รับการสนับสนุนตามแผนวิสาหกิจ พ.ศ. 2545-2549 ควบคู่ไปด้วยเพื่อให้การรถไฟฯ สามารถดำเนินการตามโครงการต่างๆ ได้อย่างต่อเนื่องตามที่กำหนดไว้

อย่างไรก็ตาม หากพิจารณางบลงทุนโดยจำแนกโครงการลงทุนเป็น 5 กลุ่มตามรายละเอียดในตารางที่ 6.1 จะเห็นได้ว่างบลงทุนในกลุ่มที่ 1 2 และ 3 เป็นงบลงทุนในกิจการรถไฟโดยตรง แต่วงเงินลงทุนในกลุ่มที่ 4 ซึ่งมีสัดส่วนที่สูงมากเป็นโครงการที่อยู่นอกเหนือการควบคุมของการรถไฟฯ

6.2 รายละเอียดแผนงานของโครงการลงทุน

6.2.1 แผนงานกลุ่มที่ 1 โครงการเพื่อความปลอดภัยและปรับปรุงประสิทธิภาพ

โครงการที่อยู่ภายใต้แผนงานกลุ่มที่ 1 ประกอบด้วยโครงการติดตั้งระบบอาณัติสัญญาณและโทรคมนาคม โครงการเสริมความมั่นคงทางรถไฟ (Track Strengthening) โครงการปรับปรุงทางรถไฟ (Track Rehabilitation) โครงการปรับปรุงประสิทธิภาพการซ่อมบำรุงล้อเลื่อน โครงการปรับปรุงอาคารและสิ่งอำนวยความสะดวก โครงการพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ และโครงการอื่นๆ ทั้งนี้ การรถไฟฯ จะนำรถโดยสารชั้น 2 ในกลุ่มรถนอนมาดำเนินการปรับปรุงเป็นรถนอนปรับอากาศในช่วงปี 2550-2551 โดยคาดว่าจะสามารถนำออกใช้งานได้ครบ 32 คันในปี 2552 ซึ่งหากโครงการปรับปรุงทางรถไฟระยะที่ 4 แล้วเสร็จในปีงบประมาณ 2552 และระยะที่ 5 และ 6 แล้วเสร็จในปี 2555 จะทำให้การเดินทางขบวนรถมีความตรงต่อเวลามากขึ้น และคาดว่าจะในช่วงปี 2550-2553 จะมีอัตราการเติบโตในกลุ่มขบวนรถเชิงพาณิชย์เฉลี่ยประมาณร้อยละ 1.56 ต่อปี

ในช่วงแผนวิสาหกิจ พ.ศ. 2545-2549 ที่ผ่านมามีโครงการปรับปรุงทางรถไฟระยะที่ 4-6 ไม่ได้รับอนุมัติงบลงทุนเลย ยกเว้นการอนุมัติในปี 2546 เป็นจำนวนเงิน 101.30 ล้านบาทสำหรับการสำรวจรายละเอียดการก่อสร้างเท่านั้น อย่างไรก็ตาม โครงการนี้ถูกบรรจุเป็นส่วนหนึ่งของโครงการลงทุนตามแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบ Logistics ทางภาคพื้น ซึ่งมีระยะเวลาดังตั้งปี 2547-2551 แต่ยังไม่ได้รับการอนุมัติและไม่มีการดำเนินการแต่อย่างใด ดังนั้น งบลงทุนของโครงการดังกล่าวจึงควรได้รับการพิจารณาทบทวนใหม่ในแผนวิสาหกิจ พ.ศ. 2550-2554 โดยรายละเอียดของแต่ละโครงการมีดังนี้

6.2.1.1 โครงการติดตั้งระบบอาณัติสัญญาณ และโทรคมนาคม

วัตถุประสงค์

เพื่อป้องกันอุบัติเหตุด้านการเดินรถ และเพิ่มประสิทธิภาพของระบบอาณัติสัญญาณ

อย่างไรก็ตาม การติดตั้งระบบอาณัติสัญญาณเป็นเพียงการแก้ปัญหาในระยะสั้น แต่ไม่สามารถลดความเสี่ยงในการเกิดอุบัติเหตุได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้น การรถไฟฯ ควรสร้างทางต่างระดับหรือขุดอุโมงค์ลอดจุดตัดถนนเพื่อป้องกันอุบัติเหตุด้านการเดินรถในระยะยาว

กิจกรรม

ติดตั้งระบบอาณัติสัญญาณ และโทรคมนาคม

ตัวชี้วัดเชิงปริมาณ

ผลผลิต (Output)	หน่วยนับ	ปี				
		2550	2551	2552	2553	2554
ความสำเร็จการดำเนินงาน	ร้อยละ	3.20	24.20	24.20	24.20	24.20

หมายเหตุ: หมายถึง สัดส่วนการใช้งบประมาณในช่วงแผนฯ 10

งบลงทุน

แหล่งเงินทุน	หน่วยนับ	ปี				
		2550	2551	2552	2553	2554
เงินบาท	ล้านบาท	442.35	3,355.15	3,354.50	3,354.50	3,354.50

ที่มา : เอกสารประกอบการประชุม “การพัฒนาระบบการขนส่งเพื่อสนับสนุนระบบโลจิสติกส์ของประเทศไทย” กระทรวงคมนาคม
28 กันยายน 2548

หน่วยงานรับผิดชอบ

ฝ่ายการอาณัติสัญญาณและโทรคมนาคม

นอกจากโครงการติดตั้งระบบอาณัติสัญญาณ และโทรคมนาคมแล้ว การรถไฟฯ ยังมีอีกหนึ่งโครงการที่ช่วยเสริมระบบควบคุมการเดินรถให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น ได้แก่ โครงการเคเบิลใยแก้วนำแสงซึ่งเป็นโครงการร่วมทุนระหว่างองค์การโทรศัพท์ฯ การรถไฟฯ และบริษัทคอม-ลิงค์ จำกัด โดยบริษัทคอม-ลิงค์ จำกัด เป็นผู้ลงทุนให้ทั้งหมดประกอบด้วยติดตั้งเครื่องชุมสายโทรศัพท์อัตโนมัติระบบอิเล็กทรอนิกส์จำนวน 17 แห่งครอบคลุมพื้นที่ทั่วประเทศ เครื่องโทรสาร 176 เครื่อง เครื่องโทรพิมพ์ 18 เครื่อง เครื่องโทรศัพท์ 2,000 เครื่อง และอุปกรณ์ Drop & Insert 152 สถานี พร้อมทั้งจัดระบบสื่อสารโดยแขนสายเคเบิลใยแก้วนำแสงกับเสาโทรเลขที่ติดตั้งตามเส้นทางรถไฟ โดยมีอายุสัมปทาน 20 ปีนับตั้งแต่ปี 2534 และการรถไฟฯ จะได้รับส่วนแบ่งรายได้ในอัตราร้อยละ 33.30 ของรายได้ที่องค์การโทรศัพท์ฯ ได้รับจริงภายหลังหักส่วนแบ่งให้แก่เอกชนที่ร่วมลงทุนแล้ว ซึ่งในปัจจุบัน การรถไฟฯ มีรายได้จากโครงการเคเบิลใยแก้วนำแสงจำนวน 50-60 ล้านบาทต่อเดือน

อย่างไรก็ตาม โครงการเคเบิลใยแก้วนำแสงนี้จะหมดสัญญาสัมปทานในปี 2554 หรืออาจจะหมดอายุสัญญาก่อนครบ 20 ปีในกรณีที่องค์การโทรศัพท์ฯ จ่ายส่วนแบ่งให้แก่บริษัทคอม-ลิงค์ จำกัด ถึง 20,000 ล้านบาทแล้ว ซึ่งหากครบกำหนดสัญญาในปี 2554 หรือองค์การโทรศัพท์ฯ จ่ายส่วนแบ่งให้แก่บริษัทคอม-ลิงค์ จำกัด ครบ 20,000 ล้านบาทก่อนปี 2554 แต่การรถไฟฯ ยังไม่มีโครงการลงทุนต่อเนื่องเพื่อมารองรับการดำเนินการในส่วนนี้ จะทำให้การรถไฟฯ มีระบบชุมสายโทรศัพท์อัตโนมัติใช้เพียง 17 แห่ง รวมทั้งจะส่งผลกระทบต่อระบบสื่อสาร ระบบการควบคุมการเดินรถ และระบบการจำหน่ายตั๋วล่วงหน้า อีกทั้งการรถไฟฯ จะสูญเสียรายได้ปีละ 600-700 ล้านบาท ดังนั้น การรถไฟฯ จึงควรตระหนักถึงการลงทุนสำหรับกิจการโทรคมนาคมโดยเร่งด่วน หากการรถไฟฯ ไม่สามารถลงทุนเองได้เนื่องจากต้องใช้งบลงทุนค่อนข้างสูง การ

รถไฟฯ อาจหาผู้ร่วมลงทุนโดยการเปิดประมูล "Right of Way" กับบริษัทเอกชนด้านกิจการโทรคมนาคม โดยให้บริษัทเอกชนจัดหาและลงทุนด้านอุปกรณ์และระบบสื่อสาร รวมทั้งสายเคเบิลใยแก้วนำแสงใหม่แทนอุปกรณ์เดิม เนื่องจากอุปกรณ์ที่ใช้อยู่ในปัจจุบันมีอายุการใช้งานเกือบ 20 ปีแล้ว ซึ่งจะช่วยให้การรถไฟฯ สามารถพัฒนาระบบสื่อสารเพื่อใช้กับระบบอาณัติสัญญาณได้อย่างต่อเนื่องในอนาคต

6.2.1.2 โครงการปรับปรุงเพื่อเพิ่มความปลอดภัยในการเดินรถ

วัตถุประสงค์

เพื่อลดอุบัติเหตุในการเดินรถ

กิจกรรม

- (1) จัดทำ ติดตั้ง และปรับปรุงเครื่องกั้นถนนประเภทต่างๆ
- (2) สร้างทางผ่านต่างระดับ

งบลงทุน

แหล่งเงินทุน	หน่วยนับ	ปี				
		2550	2551	2552	2553	2554
รัฐรับภาระ	ล้านบาท	120.69	188.79	320.00	320.00	320.00

หน่วยงานรับผิดชอบ

ฝ่ายการอาณัติสัญญาณและโทรคมนาคม

6.2.1.3 โครงการปรับปรุงทาง จัดหาและเปลี่ยนหมอนรองราง

วัตถุประสงค์

เพื่อเพิ่มความปลอดภัยและเพิ่มประสิทธิภาพของทางรถไฟ และเปลี่ยนวัสดุหรือส่วนประกอบของทางรถไฟบางส่วนที่หมดสภาพหรือต้องการให้รับน้ำหนักได้มากขึ้น

กิจกรรม

- (1) จัดหาราง 100 ปอนด์ เพื่อเปลี่ยนเข้าทางต่างๆ 6 เส้นทาง
- (2) เปลี่ยนราง 100 ปอนด์ ในทางประธานต่างๆ 10 เส้นทาง
- (3) จัดหาหมอนรองราง 144,000 ท่อน
- (4) เปลี่ยนราง 80 ปอนด์ ในทางประธานต่างๆ 5 เส้นทาง
- (5) จัดหาหรือผลิตพร้อมเปลี่ยนหมอนคอนกรีตอัดแรง 4 เส้นทาง
- (6) จัดหาและเปลี่ยนประแจทางประธานขนาด 100 ปอนด์ พร้อมชุดหมอนคอนกรีต 4 เส้นทาง

ตัวชี้วัดเชิงปริมาณ

ผลผลิต (Output)	หน่วยนับ	ปี				
		2550	2551	2552	2553	2554
1. จัดหาราง 100 ปอนด์ เพื่อเปลี่ยนเข้าทางต่าง ๆ 6 เส้นทาง	เส้นทางแล้วเสร็จ	3	1	1	1	-
2. เปลี่ยนราง 100 ปอนด์ ในทางประธานต่าง ๆ 10 เส้นทาง	เส้นทางแล้วเสร็จ	4	3	1	2	-
3. จัดหาหมอนรองราง 144,000 ท่อน	ท่อน	36,000	36,000	36,000	36,000	-
4. เปลี่ยนราง 80 ปอนด์ ในทางประธานต่าง ๆ 5 เส้นทาง	เส้นทางแล้วเสร็จ	2	2	1	-	-
5. จัดหาหรือผลิตพร้อมเปลี่ยนหมอนคอนกรีตอัดแรง 4 เส้นทาง	เส้นทางแล้วเสร็จ	1	1	1	1	-
6. จัดหาและเปลี่ยนประแจทางประธานขนาด 100 ปอนด์ พร้อมชุดหมอนคอนกรีต 4 เส้นทาง	เส้นทางแล้วเสร็จ	1	1	1	1	-

ผลลัพธ์

การเดินทางมีความปลอดภัยมากขึ้น

งบลงทุน

แหล่งเงินทุน	หน่วยนับ	ปี				
		2550	2551	2552	2553	2554
รัฐรับภาระ	ล้านบาท	1,236.66	3,561.56	3,777.23	3,438.89	2,921.73

หน่วยงานรับผิดชอบ

ฝ่ายการช่างโยธา

6.2.1.4 โครงการปรับปรุงทางระยะที่ 4 ระยะทาง 308 กม.

วัตถุประสงค์

เพื่อเพิ่มความแข็งแรงของทางรถไฟให้เหมาะสมกับสภาพการเดินทางทั้งในปัจจุบันและอนาคต

กิจกรรม

- (1) ปรับปรุงทางในภาคตะวันออกเฉียงเหนือเส้นทางแก่งค้อย-แก่งเสือเต้นระยะทาง 37 กม.
- (2) ปรับปรุงทางในภาคตะวันออกเฉียงเหนือเส้นทางสุรนารายณ์-บัวใหญ่ ระยะทาง 192 กม.
- (3) ปรับปรุงทางในภาคตะวันออกเฉียงเหนือเส้นทางชุมทางถนนจิระ-บัวใหญ่ ระยะทาง 79 กม.

ตัวชี้วัดเชิงปริมาณ

ผลผลิต (Output)	หน่วยนับ	ปี				
		2550	2551	2552	2553	2554
ความสำเร็จของการดำเนินการ	ร้อยละ	11.90	38.10	33.30	16.70	-

หมายเหตุ: หมายถึงสัดส่วนการใช้งบประมาณในช่วงแผนฯ 10

ผลลัพธ์

ผลผลิต (Output)	หน่วยนับ	ปี				
		2550	2551	2552	2553	2554
น้ำหนักกวดเพลาส่งสูงสุดในเส้นทาง	ตัน	15-20	15-20	15-20	15-20	20
พิกัดความเร็วสูงสุดในเส้นทาง	กม./ชม.	75	75	75	75	100-120

งบลงทุน

แหล่งเงินทุน	หน่วยนับ	ปี				
		2550	2551	2552	2553	2554
รัฐรับภาระ	ล้านบาท	-	1,353.00	2,708.00	2,708.00	1,353.00

หน่วยงานรับผิดชอบ

ฝ่ายโครงการพิเศษและก่อสร้าง

6.2.1.5 โครงการปรับปรุงทางระยะที่ 5 ระยะทาง 278 กม.

วัตถุประสงค์

เพื่อเพิ่มความแข็งแรงของทางรถไฟให้เหมาะสมกับสภาพการเดินรถทั้งในปัจจุบันและอนาคต

กิจกรรม

ปรับปรุงทางในภาคตะวันออกเฉียงเหนือเส้นทางบัวใหญ่-หนองคาย ระยะทาง 278 กม.

ตัวชี้วัดเชิงปริมาณ

ผลผลิต (Output)	หน่วยนับ	ปี				
		2550	2551	2552	2553	2554
ความสำเร็จของการดำเนินการ	ร้อยละ	11.70	38.30	33.30	16.70	-

หมายเหตุ: หมายถึงสัดส่วนการใช้งบประมาณในช่วงแผนฯ 10

ผลลัพธ์

ผลผลิต (Output)	หน่วยนับ	ปี				
		2550	2551	2552	2553	2554
น้ำหนักกวดเพลาส่งสูงสุดในเส้นทาง	ตัน	15-20	15-20	15-20	15-20	20
พิกัดความเร็วสูงสุดในเส้นทาง	กม./ชม.	80	80	80	80	120

งบลงทุน

แหล่งเงินทุน	หน่วยนับ	ปี				
		2550	2551	2552	2553	2554
รัฐรับภาระ	ล้านบาท	-	-	1,081.00	2,162.00	2,162.00

หน่วยงานรับผิดชอบ

ฝ่ายโครงการพิเศษและก่อสร้าง

6.2.1.6 โครงการปรับปรุงประสิทธิภาพการซ่อมบำรุงฝ่ายการช่างกล

วัตถุประสงค์

เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการซ่อมแซมบำรุงรักษาของฝ่ายการช่างกล

กิจกรรม

จัดหาเครื่องมือวัสดุอุปกรณ์ที่จำเป็นต้องใช้ในการซ่อมบำรุง

งบลงทุน

แหล่งเงินทุน	หน่วยนับ	ปี				
		2550	2551	2552	2553	2554
เงินบาท	ล้านบาท	64.21	180.79	175.00	55.00	52.42

หน่วยงานรับผิดชอบ

ฝ่ายการช่างกล

6.2.1.7 โครงการปรับปรุงอาคารสถานที่ ที่ทำการ และบ้านพัก

วัตถุประสงค์

เพื่อปรับปรุงอาคารสถานที่ อาคารที่ทำการ รวมทั้งติดตั้งกล้องโทรทัศน์วงจรปิดและซ่อมเครื่องกั้นถนนตามสถานที่ต่างๆ

งบลงทุน

แหล่งเงินทุน	หน่วยนับ	ปี				
		2550	2551	2552	2553	2554
เงินบาท	ล้านบาท	129.36	129.36	129.36	129.36	129.36

หน่วยงานรับผิดชอบ

ฝ่ายการช่างโยธา/ ฝ่ายการอาณัติสัญญาณและโทรคมนาคม

6.2.1.8 โครงการพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ

วัตถุประสงค์

เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพระบบเทคโนโลยี

กิจกรรม

จัดหาเครื่องคอมพิวเตอร์และอุปกรณ์คอมพิวเตอร์สำหรับใช้งานในแต่ละหน่วยงาน

งบลงทุน

แหล่งเงินทุน	หน่วยนับ	ปี				
		2550	2551	2552	2553	2554
เงินบาท	ล้านบาท	9.12	9.12	9.12	9.12	9.12

หน่วยงานรับผิดชอบ

ฝ่ายระบบข้อมูล

6.2.1.9 โครงการจัดการรถ บปก. 2 คัน

วัตถุประสงค์

เพื่อจัดการโบกี้ปั่นจั่นกลขนาดยกน้ำหนักได้ไม่ต่ำกว่า 60 ตัน จำนวน 2 คัน

งบลงทุน

แหล่งเงินทุน	หน่วยนับ	ปี				
		2550	2551	2552	2553	2554
เงินกู้	ล้านบาท	29.77	150.25	52.98	-	-

หน่วยงานรับผิดชอบ

ฝ่ายการช่างกล

นอกจากโครงการทั้ง 9 โครงการข้างต้นแล้ว ปัจจุบันการรถไฟฯ ได้พิจารณาที่จะย้ายศูนย์ซ่อมที่โรงงานมักกะสันซึ่งเป็นโรงงานหลักในส่วนกลาง เพื่อทำการซ่อมหนักล้อเลื่อนทุกประเภท เช่น รถจักรดีเซล รถดีเซลราง รถโดยสาร รถสินค้าและรถปั่นจั่นกล รวมถึงการผลิตอุปกรณ์ส่วนประกอบบางอย่าง ซึ่งถือเป็นศูนย์ซ่อมหลักของการรถไฟฯ ซึ่งยังช่วยสนับสนุนภารกิจซ่อมของศูนย์ซ่อมในภูมิภาคอีกด้วย ทั้งนี้ การรถไฟฯ ได้มีแผนที่จะย้ายศูนย์ซ่อมมักกะสันออกไปยังภูมิภาค โดยมีแผนงาน คือ

- (1) ศูนย์ซ่อมรถจักรจะถูกย้ายไปอยู่ที่เชิงรอก โดยมีภารกิจซ่อมหนัก และซ่อมวาระรถจักรดีเซล โดยจะเริ่มดำเนินการก่อสร้างในช่วงปี 2550-2551

- (2) ศูนย์ซ่อมรถสินค้าและศูนย์การผลิตจะไปอยู่ที่ชุมทางบ้านภาชี โดยมีภารกิจซ่อมรถสินค้าและยังประกอบด้วยโรงหล่อและงานโลหะ โรงซ่อมและผลิตตุ๊กตา โรงล้อและเครื่องมือกล โดยมีแผนจะก่อสร้างโรงงานใหม่ในช่วงปี 2550-2551
- (3) ศูนย์ซ่อมรถโดยสาร รถดีเซลราง และปรับอากาศ จะไปอยู่ที่แก่งคอย โดยมีภารกิจซ่อมรถโดยสาร และรถดีเซลราง รวมทั้งซ่อมวาระด้วย

อย่างไรก็ตามแผนงานย้ายโรงงานมักกะสันปัจจุบันยังไม่มีความชัดเจน รวมถึงแผนการพัฒนาที่ดินโรงงานมักกะสันเดิมด้วย ซึ่งการรถไฟฯ ควรเร่งรัดพิจารณาแผนงานต่างๆ อย่างถี่ถ้วน เนื่องจากจะมีผลกระทบต่อภาระดำเนินการของการรถไฟฯ เป็นอย่างมาก ทั้งด้านการเดินรถโดยสารและสินค้า รวมถึงด้านบุคลากรซึ่งจำเป็นต้องย้ายจากส่วนกลางไปยังส่วนภูมิภาคเป็นจำนวนมากเช่นกัน

6.2.2 แผนงานกลุ่มที่ 2 โครงการเพื่อการดำเนินการเชิงพาณิชย์ของการรถไฟฯ

โครงการเพื่อการดำเนินการเชิงพาณิชย์ของการรถไฟฯ เป็นโครงการที่ช่วยเสริมประสิทธิภาพการดำเนินงานด้านการขนส่งสินค้าและผู้โดยสารของการรถไฟฯ ประกอบด้วยโครงการก่อสร้างทาง และสถานีขนส่งสินค้า รวมทั้งแผนการจัดหารถจักรและล้อเลื่อนเพื่อรองรับการบริการขนส่งที่เพิ่มขึ้นในอนาคตตามความต้องการของฝ่ายการพาณิชย์ ซึ่งสามารถจำแนกเป็นโครงการต่อเนื่องจำนวน 5 โครงการ และโครงการใหม่จำนวน 12 โครงการ โดยรายละเอียดของโครงการมีดังนี้

6.2.2.1 โครงการก่อสร้างทางคู่ในเส้นทางรถไฟสายชายฝั่งทะเลตะวันออกช่วงฉะเชิงเทรา - ศรีราชา-แหลมฉบัง

โครงการนี้เป็นโครงการหนึ่งที่บรรจุไว้ในโครงการลงทุนตามแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบ Logistics ทางภาคพื้น คณะรัฐมนตรีเห็นชอบให้ดำเนินโครงการเมื่อ 20 กรกฎาคม 2547 ในวงเงินลงทุน 5,235 ล้านบาท แต่เมื่อเดือนกันยายน 2548 ได้มีการลงนามในบันทึกข้อตกลงความร่วมมือ (MOU) ระหว่างรัฐบาลไทยกับรัฐบาลสาธารณรัฐประชาชนจีน โดยทั้งสองฝ่ายได้ตกลงให้ความร่วมมือด้านการดำเนินโครงการโดยวิธี Barter Trade แบบ G to G basis เพื่อแลกเปลี่ยนสินค้าทางการเกษตรของประเทศไทยกับสินค้าและบริการของจีน โดยโครงการทางคู่เป็นโครงการหนึ่งในหลายๆ โครงการที่สาธารณรัฐประชาชนจีนสนใจ และบริษัท China Northern Locomotive & Rolling Stock Industry Corp., (CNR) จากจีนได้เสนอที่จะดำเนินโครงการก่อสร้างทางคู่ช่วงฉะเชิงเทรา-ศรีราชา-แหลมฉบังนี้ แต่ยังไม่มีความคืบหน้าของการดำเนินการปัจจุบัน ครร. ได้มีมติเมื่อ 23 พฤษภาคม 2549 ให้การรถไฟฯ รับผิดชอบการประกวดราคาโครงการดังกล่าวโดยวิธี e-Auction ตามระเบียบต่อไป เนื่องจากเป็นโครงการที่มีความจำเป็นเร่งด่วน และได้รับการจัดสรรเงินงบประมาณแผ่นดินประจำปี พ.ศ. 2548 และ 2549 มาด้วยแล้ว คาดว่าจะสามารถออกประกาศประกวดราคาได้ในเร็วๆ นี้ หลังจาก ครร. ให้ความเห็นชอบ TOR และเอกสารประกวดราคา อย่างไรก็ตาม การรถไฟฯ จะได้เชิญบริษัท CNR มาร่วมการประมูลในครั้งนี้ด้วย

วัตถุประสงค์

เพื่อเพิ่มความจุของทางและเพิ่มประสิทธิภาพการขนส่งในเส้นทางรถไฟบริเวณชายฝั่งทะเลตะวันออก ให้สามารถรองรับปริมาณการขนส่งโดยขบวนรถตู้สินค้าคอนเทนเนอร์ ซึ่งจะเพิ่มมากขึ้นจากการขยายท่าเรือแหลมฉบังขั้นที่ 2

กิจกรรม

ก่อสร้างทางคู่ต่อจากสถานีชุมทางฉะเชิงเทรา (กม. 60 + 4993) ไปยังสถานีศรีราชา (กม. 130 + 605) และสถานีแหลมฉบัง (กม. 140 + 420) รวมระยะทาง 78 กม.

ตัวชี้วัดเชิงปริมาณ

ผลผลิต (Output)	หน่วยนับ	ปี				
		2550	2551	2552	2553	2554
ความสำเร็จของการดำเนินการ	ร้อยละ	23.30	25.60	32.70	18.40	-

หมายเหตุ: หมายถึงสัดส่วนการใช้งบประมาณในช่วงแผนฯ 10

ผลลัพธ์

ผลผลิต (Output)	หน่วยนับ	ปี				
		2550	2551	2552	2553	2554
จำนวนรถคอนเทนเนอร์ สาย ตะวันออกที่เพิ่มขึ้นจากโครงการรถไฟทางคู่สายตะวันออก	ขบวนต่อวัน	-	-	4	2	2

จากประมาณการของฝ่ายการพาณิชย์ การรถไฟฯ คาดว่า หากโครงการนี้แล้วเสร็จในปี 2553 จะทำให้ในปี 2554-2556 มีการเดินขบวนรถคอนเทนเนอร์สายตะวันออกเพิ่มขึ้น 2 ขบวนต่อวัน 8 ขบวนต่อวัน และ 10 ขบวนต่อวันตามลำดับ

งบลงทุน

แหล่งเงินทุน	หน่วยนับ	ปี				
		2550	2551	2552	2553	2554
รัฐรับภาระ	ล้านบาท	843.00	1,692.00	1,695.00	953.00	-

หน่วยงานรับผิดชอบ

ฝ่ายโครงการพิเศษและก่อสร้าง

6.2.2.2 โครงการก่อสร้างทางคู่สายสายฝั่งทะเลตะวันออกช่วงฉะเชิงเทรา-แก่งคอย รวมทางคู่สายเลี้ยวเมือง (Chord Lines) 3 แห่งที่จะฉะเชิงเทรา แก่งคอย บ้านภาชี

วัตถุประสงค์

เพื่อเพิ่มความจุของทางและเพิ่มประสิทธิภาพการขนส่งในเส้นทางรถไฟบริเวณชายฝั่งทะเลตะวันออกให้สามารถรองรับปริมาณการขนส่งโดยขบวนรถตู้สินค้าคอนเทนเนอร์ ซึ่งจะเพิ่มมากขึ้นจากการขยายท่าเรือแหลมฉบังขั้นที่ 2

กิจกรรม

- (1) ก่อสร้างทางคู่เส้นทางสายตะวันออก ช่วงชุมทางฉะเชิงเทรา-คลองสิบเก้า-แก่งคอยระยะทาง 106 กม.
- (2) ก่อสร้างทางคู่เลี้ยวเมือง (Chord Line) ที่ชุมทางฉะเชิงเทราระยะทาง 1 กม.
- (3) ก่อสร้างทางคู่เลี้ยวเมือง (Chord Line) ที่ชุมทางแก่งคอยระยะทาง 3.4 กม.
- (4) ก่อสร้างทางคู่เลี้ยวเมือง (Chord Line) ที่ชุมทางบ้านภาชีระยะทาง 1 กม.

ตัวชี้วัดเชิงปริมาณ

ผลผลิต (Output)	หน่วยนับ	ปี				
		2550	2551	2552	2553	2554
ความสำเร็จของการดำเนินการ	ร้อยละ	-	3.40	38.60	38.90	19.30

หมายเหตุ: หมายถึงสัดส่วนการใช้งบประมาณในช่วงแผนฯ 10

ผลลัพธ์

ผลผลิต (Output)	หน่วยนับ	ปี				
		2550	2551	2552	2553	2554
การเพิ่มขบวนรถขนส่งคอนเทนเนอร์ในเส้นทางภาคเหนือ และตะวันออกเฉียงเหนือไปยังสถานีแหลมฉบังและสถานีแม่น้ำ	ร้อยละ	-	-	-	25.00	13.00

หมายเหตุ: หมายถึงการขยายตัวของจำนวนขบวนรถต่อวัน

โครงการนี้คาดว่าจะแล้วเสร็จในปี 2555 ซึ่งจะทำให้มีการเดินขบวนรถสินค้าคอนเทนเนอร์ภายในประเทศเพิ่มขึ้นตั้งแต่ปี 2553-2557 โดยขนส่งในเส้นทางสุราษฎร์-แม่น้ำ จิระ-แม่น้ำ ขอนแก่น-แม่น้ำ โนนพยอม-แหลมฉบัง วันละ 1 ขบวน(บรรทุก) ท่าเรือน้อย-แม่น้ำ วันละ 2 ขบวน(บรรทุก) และหนองโพ-แม่น้ำ วันละ 0.5 ขบวน(บรรทุก)

งบลงทุน

แหล่งเงินทุน	หน่วยนับ	ปี				
		2550	2551	2552	2553	2554
รัฐรับภาระ	ล้านบาท	-	260.00	2,954.00	2,957.00	1,477.00

หน่วยงานรับผิดชอบ

ฝ่ายโครงการพิเศษและก่อสร้าง

6.2.2.3 โครงการก่อสร้างสถานี ICD แห่งที่ 2

ในช่วงแผนวิสาหกิจ พ.ศ. 2545-2549 ที่ผ่านมา โครงการนี้ไม่ได้รับอนุมัติงบประมาณเลย ยกเว้นในปี 2546 ที่ได้รับงบจำนวน 28 ล้านบาทเป็นค่าสำรวจรายละเอียดการก่อสร้าง โครงการนี้ถูกบรรจุเป็นส่วนหนึ่งของโครงการลงทุนตามแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบ Logistics ทางภาคพื้น โดยมีมูลค่าโครงการ 6,066 ล้านบาท ซึ่งมีระยะเวลาดังแต่ปี 2548-2551 แต่ยังไม่ได้รับการอนุมัติและไม่มีการดำเนินการแต่อย่างใด ดังนั้นงบลงทุนของโครงการดังกล่าวจึงควรได้รับการพิจารณาทบทวนใหม่ในแผนวิสาหกิจ พ.ศ. 2550-2554

วัตถุประสงค์

เพื่อเพิ่มความจุของทางและเพิ่มประสิทธิภาพการขนส่งในเส้นทางรถไฟบริเวณชายฝั่งทะเลตะวันออก ให้สามารถรองรับปริมาณการขนส่งโดยขบวนรถตู้สินค้าคอนเทนเนอร์ ซึ่งจะเพิ่มมากขึ้นจากการขยายท่าเรือแหลมฉบังขั้นที่ 2

กิจกรรม

- (1) เวณดินที่ดินและอสังหาริมทรัพย์เป็นพื้นที่ 464 ไร่ ทางด้านเหนือของ ICD 1
- (2) ก่อสร้าง ICD 2 ประกอบด้วยที่ทำการ ICD 4 สถานีย่อย (Module) และทางรถไฟเชื่อมจากสถานีรถไฟหัวตะเข้ระยะทาง 4 กม. และทางรถไฟในย่าน 4 ทาง

ตัวชี้วัดเชิงปริมาณ

ผลผลิต (Output)	หน่วยนับ	ปี				
		2550	2551	2552	2553	2554
ความสำเร็จของการดำเนินการ	ร้อยละ	-	3.40	38.60	38.90	19.30

หมายเหตุ: หมายถึงสัดส่วนการใช้งบประมาณในช่วงแผนฯ 10

ผลลัพธ์

ผลผลิต (Output)	หน่วยนับ	ปี				
		2550	2551	2552	2553	2554
ปริมาณคอนเทนเนอร์ผ่าน ICD 2	ล้าน TEU	-	-	-	-	1

การรถไฟฯ ประมาณการว่าในปี 2555-2557 จะสามารถเดินขบวนรถคอนเทนเนอร์สายตะวันออกเพิ่มขึ้น 8 ขบวนต่อวัน 10 ขบวนต่อวัน และ 12 ขบวนต่อวันตามลำดับเนื่องจากโครงการก่อสร้างทางคู่ช่วงสถานีฉะเชิงเทรา- ศรีราชา-แหลมฉบังแล้วเสร็จในปี 2551 กอปรกับคาดว่าโครงการก่อสร้าง ICD แห่งที่ 2 จะแล้วเสร็จในปี 2554

งบลงทุน

แหล่งเงินทุน	หน่วยนับ	ปี				
		2550	2551	2552	2553	2554
รัฐรับภาระ	ล้านบาท	-	718.00	2,748.00	-	370.00

หน่วยงานรับผิดชอบ

ฝ่ายโครงการพิเศษและก่อสร้าง

6.2.2.4 โครงการเปลี่ยนห้ามล้อระบบลมอัดให้กับรถจักรดีเซล 32 คัน

วัตถุประสงค์

เพื่อเปลี่ยนห้ามล้อระบบสุญญากาศเป็นห้ามล้อระบบลมอัดให้กับรถจักรดีเซลจำนวน 32 คัน

งบลงทุน

แหล่งเงินทุน	หน่วยนับ	ปี				
		2550	2551	2552	2553	2554
เงินกู้	ล้านบาท	1.43	9.65	1.57	0.34-	-

หน่วยงานรับผิดชอบ

ฝ่ายการช่างกล

6.2.2.5 โครงการเปลี่ยนห้ามล้อระบบลมอัดให้กับรถสินค้า 346 คัน

วัตถุประสงค์

เพื่อเปลี่ยนห้ามล้อระบบสุญญากาศเป็นห้ามล้อระบบลมอัดให้กับรถสินค้าจำนวน 346 คัน

งบลงทุน

แหล่งเงินทุน	หน่วยนับ	ปี				
		2550	2551	2552	2553	2554
เงินกู้	ล้านบาท	9.28	12.17	36.52	3.96	-

หน่วยงานรับผิดชอบ

ฝ่ายการช่างกล

6.2.2.6 โครงการก่อสร้างทางคู่เป็นช่วงตามความจำเป็นในเส้นทางสายเหนือ สายตะวันออกเฉียงเหนือ และสายใต้

วัตถุประสงค์

เพื่อเพิ่มความจุของทาง แก้ไขปัญหาการเดินทางในระบบทางเดี่ยว รวมทั้งเพิ่มประสิทธิภาพและศักยภาพของการขนส่งในระบบราง

กิจกรรม

ก่อสร้างทางคู่พร้อมติดตั้งระบบอาณัติสัญญาณและโทรคมนาคม เป็นระยะทางรวมทั้งสิ้น 832 กม.

- (1) สายเหนือ รวมระยะทาง 418 กม.
- (2) สายตะวันออกเฉียงเหนือ รวมระยะทาง 78 กม.
- (3) สายใต้ รวมระยะทาง 336 กม.

ตัวชี้วัดเชิงปริมาณ

ผลผลิต (Output)	หน่วยนับ	ปี				
		2550	2551	2552	2553	2554
ความสำเร็จของการดำเนินการ	ร้อยละ	-	0.39	0.41	13.78	33.07

หมายเหตุ: หมายถึงสัดส่วนการใช้งบประมาณในช่วงแผนฯ 10

ผลลัพธ์

- (1) การรถไฟฯ สามารถเพิ่มขบวนรถในเส้นทางได้
- (2) การเดินทางสามารถทำความเร็วเฉลี่ยเพิ่มขึ้นได้

งบลงทุน

แหล่งเงินทุน	หน่วยนับ	ปี				
		2550	2551	2552	2553	2554
รัฐรับภาระ	ล้านบาท	-	294.00	306.00	10,332.00	24,801.00

หน่วยงานรับผิดชอบ

ฝ่ายโครงการพิเศษและก่อสร้าง

โครงการนี้คาดว่าจะดำเนินการแล้วเสร็จในปี 2556 ซึ่งจะเพิ่มความจุของทางในช่วงทางที่ดำเนินการในเส้นทางสายเหนือ สายตะวันออกเฉียงเหนือ และสายใต้เพิ่มขึ้นอย่างน้อย 1 เท่าตัว สามารถแก้ไขปัญหาการเดินทาง จัดเดินขบวนรถเพิ่มขึ้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสามารถเพิ่มความเร็วเฉลี่ยที่ใช้ในการเดินทางได้มากขึ้น

6.2.2.7 โครงการจัดการจักรตีเซลไฟฟ้าอัลสตอม 7 คับ

วัตถุประสงค์

เพื่อรองรับปริมาณขนส่งตู้คอนเทนเนอร์ในเส้นทางสายตะวันออกระหว่าง ICD ลาดกระบัง และท่าเรือแหลมฉบัง โดยรถจักร 7 คับ

กิจกรรม

จัดการจักรตีเซลไฟฟ้าพร้อมอะไหล่จำนวน 7 คับ สำหรับขนส่งคอนเทนเนอร์สายตะวันออก

ตัวชี้วัดเชิงปริมาณ

ผลผลิต (Output)	หน่วยนับ	ปี				
		2550	2551	2552	2553	2554
จัดการจักรตีเซลไฟฟ้าพร้อมอะไหล่	คับ	-	7	-	-	-

ผลลัพธ์

ผลผลิต (Output)	หน่วยนับ	ปี				
		2550	2551	2552	2553	2554
จำนวนขบวนรถคอนเทนเนอร์สายตะวันออกที่เพิ่มขึ้น	ขบวนต่อวัน	-	1	4	2	2

งบลงทุน

แหล่งเงินทุน	หน่วยนับ	ปี				
		2550	2551	2552	2553	2554
เงินกู้	ล้านบาท	122.52	645.92	75.01	-	-

หน่วยงานรับผิดชอบ

ฝ่ายการช่างกล

6.2.2.8 โครงการจัดการรถ บทด. 112 คับ

วัตถุประสงค์

เพื่อรองรับปริมาณขนส่งตู้คอนเทนเนอร์ในเส้นทางสายตะวันออกระหว่าง ICD ลาดกระบัง และท่าเรือแหลมฉบัง โดยรถ บทด. 112 คับ

กิจกรรม

จัดการรถ บทด. 112 คับ

ตัวชี้วัดเชิงปริมาณ

ผลผลิต (Output)	หน่วยนับ	ปี				
		2550	2551	2552	2553	2554
จัดหารถ บตด.	คัน	112	-	-	-	-

ผลลัพธ์

ผลผลิต (Output)	หน่วยนับ	ปี				
		2550	2551	2552	2553	2554
จำนวนขบวนรถคอนเทนเนอร์สาย ตะวันออกที่เพิ่มขึ้น	ขบวนต่อวัน	-	1	4	2	2

งบลงทุน

แหล่งเงินทุน	หน่วยนับ	ปี				
		2550	2551	2552	2553	2554
เงินกู้	ล้านบาท	248.60	24.86	-	-	-

หน่วยงานรับผิดชอบ

ฝ่ายการช่างกล

การรถไฟฯ คาดว่าหากโครงการนี้แล้วเสร็จในปี 2551 จะทำให้มีการเดินขบวนรถคอนเทนเนอร์สายตะวันออกเพิ่มขึ้น 1 ขบวนต่อวัน เนื่องจากคาดว่าจะสามารถนำรถจักร 7 คันและรถ บตด. 112 คันออกใช้งานได้ในปี 2551 และจะมีการเดินขบวนรถสินค้าคอนเทนเนอร์ภายในประเทศเพิ่มขึ้นหลังจากโครงการนี้แล้วเสร็จ

6.2.2.9 โครงการจัดหารถจักรดีเซลไฟฟ้าพร้อมอะไหล่ 13 คัน

วัตถุประสงค์

เพื่อให้บริการขนส่งตู้สินค้าคอนเทนเนอร์ในประเทศ ได้แก่ ในเส้นทางขอนแก่น โนนพยอม นครราชสีมา สุราษฎร์ธานี และทำเรือ่น้อย-แหลมฉบัง แม่น้ำ

กิจกรรม

จัดหารถจักรดีเซลไฟฟ้าใหม่ 13 คัน เพื่อขนส่งคอนเทนเนอร์ในเส้นทางในประเทศ

ตัวชี้วัดเชิงปริมาณ

ผลผลิต (Output)	หน่วยนับ	ปี				
		2550	2551	2552	2553	2554
รถจักรดีเซลไฟฟ้าพร้อมอะไหล่	คัน	-	-	13	-	-

ผลลัพธ์

ผลผลิต (Output)	หน่วยนับ	ปี				
		2550	2551	2552	2553	2554
จำนวนขบวนรถคอนเทนเนอร์ที่เพิ่มขึ้นจากปีก่อนหน้า	ขบวนต่อวัน	-	6	0.5	-	-

งบลงทุน

แหล่งเงินทุน	หน่วยนับ	ปี				
		2550	2551	2552	2553	2554
เงินกู้	ล้านบาท	-	208.96	1,199.57	139.30	-

หน่วยงานรับผิดชอบ

ฝ่ายการช่างกล

6.2.2.10 โครงการจัดหารถจักรดีเซลไฟฟ้าพร้อมอะไหล่ 13 คัน และรถ บตต. 284 คัน

วัตถุประสงค์

เพื่อให้บริการขนส่งตู้สินค้าคอนเทนเนอร์ในประเทศ ได้แก่ ในเส้นทางขอนแก่น โนนพยอม นครราชสีมา สุราษฎร์ธานี และท่าเรือน้อย-แหลมฉบัง แม่น้ำ

กิจกรรม

จัดหารถ บตต. เพิ่มเติม 284 คัน

ตัวชี้วัดเชิงปริมาณ

ผลผลิต (Output)	หน่วยนับ	ปี				
		2550	2551	2552	2553	2554
รถ บตต.	คัน	-	-	284	-	-

ผลลัพธ์

ผลผลิต (Output)	หน่วยนับ	ปี				
		2550	2551	2552	2553	2554
จำนวนขบวนรถคอนเทนเนอร์ที่เพิ่มขึ้นจากปีก่อนหน้า	ขบวนต่อวัน	-	6	0.5	-	-

งบลงทุน

แหล่งเงินทุน	หน่วยนับ	ปี				
		2550	2551	2552	2553	2554
เงินกู้	ล้านบาท	-	94.54	535.84	63.04	-

หน่วยงานรับผิดชอบ

ฝ่ายการช่างกล

6.2.2.11 โครงการปรับปรุงรถ บนท. เป็น บนท.ป. 32 คัน

วัตถุประสงค์

เพื่อให้บริการขนส่งผู้โดยสารทางไกลในรถโดยสารทางไกล

กิจกรรม

ปรับปรุงรถ บนท. เป็น บนท.ป. จำนวน 32 คัน

ตัวชี้วัดเชิงปริมาณ

ผลผลิต (Output)	หน่วยนับ	ปี				
		2550	2551	2552	2553	2554
จำนวนรถที่ปรับปรุงแล้วเสร็จ	คัน	10	22	-	-	-

งบลงทุน

แหล่งเงินทุน	หน่วยนับ	ปี				
		2550	2551	2552	2553	2554
เงินกู้	ล้านบาท	76.24	157.01	13.09	-	-

หน่วยงานรับผิดชอบ

ฝ่ายการช่างกล

6.2.2.12 โครงการจัดเดินขบวนรถโดยสารทางไกล 6 ขบวน

วัตถุประสงค์

เพื่อให้บริการขนส่งผู้โดยสารทางไกลใน 3 เส้นทาง ได้แก่ กรุงเทพ-เชียงใหม่ กรุงเทพ-อุบลราชธานี และกรุงเทพ-หาดใหญ่ เส้นทางละ 2 ขบวนต่อวัน

กิจกรรม

- (1) จัดหารถจักรดีเซลไฟฟ้าพร้อมอะไหล่ 7 คัน
- (2) จัดหารถ บนท.ป.พร้อมอะไหล่ 66 คัน
- (3) จัดหารถ บนท.พร้อมอะไหล่ 7 คัน
- (4) จัดหารถ บกข.ป.พร้อมอะไหล่ 7 คัน
- (5) จัดหารถ บพท.พร้อมอะไหล่ 7 คัน
- (6) จัดหารถ Power car พร้อมอะไหล่ 7 คัน

ตัวชี้วัดเชิงปริมาณ

ผลผลิต (Output)	หน่วยนับ	ปี				
		2550	2551	2552	2553	2554
1. จัดหารถจักรดีเซลไฟฟ้าพร้อมอะไหล่	คัน	-	-	-	7	-
2. จัดหารถ บนท.ป.พร้อมอะไหล่		-	-	-	66	-
3. จัดหารถ บนอ.ป.พร้อมอะไหล่		-	-	-	7	-
4. จัดหารถ บกข.ป.พร้อมอะไหล่		-	-	-	7	-
5. จัดหารถ บพห.พร้อมอะไหล่		-	-	-	7	-
6. จัดหารถ Power car พร้อมอะไหล่		-	-	-	7	-

ผลลัพธ์

- (1) การรถไฟฟ้า มีผู้โดยสารมาใช้บริการเพิ่มขึ้น
- (2) การรถไฟฟ้า มีรายได้จากการโดยสารเพิ่มขึ้น

งบลงทุน

แหล่งเงินทุน	หน่วยนับ	ปี				
		2550	2551	2552	2553	2554
เงินกู้	ล้านบาท	-	-	667.60	3,715.77	425.63

หน่วยงานรับผิดชอบ

ฝ่ายการช่างกล

6.2.2.13 โครงการจัดเดินขบวนรถโดยสารดีเซลรางปรับอากาศ 18 ขบวน

วัตถุประสงค์

เพื่อให้บริการรถโดยสารดีเซลรางปรับอากาศ 18 ขบวน จำนวน 70 คัน โดยเป็นการจัดหาเพื่อเพิ่มกำลังการขนส่ง 40 คัน และทดแทนของเดิม 30 คัน

กิจกรรม

จัดหารถดีเซลรางปรับอากาศ 18 ขบวน

- (1) จัดหารถ กชข.ป. พร้อมอะไหล่ 36 คัน
- (2) จัดหารถ กชม.ป. พร้อมอะไหล่ 34 คัน

ตัวชี้วัดเชิงปริมาณ

ผลผลิต (Output)	หน่วยนับ	ปี				
		2550	2551	2552	2553	2554
1. จัดหารถ กชข.ป. พร้อมอะไหล่ 36 คัน	คัน	-	-	-	18	18
2. จัดหารถ กชม.ป. พร้อมอะไหล่ 34 คัน		-	-	-	16	18

ผลลัพธ์

- (1) การรถไฟฯ มีผู้โดยสารมาใช้บริการเพิ่มขึ้น
- (2) การรถไฟฯ มีรายได้จากการโดยสารเพิ่มขึ้น

งบลงทุน

แหล่งเงินทุน	หน่วยนับ	ปี				
		2550	2551	2552	2553	2554
เงินกู้	ล้านบาท	-	-	493.90	1,996.10	962.00

หน่วยงานรับผิดชอบ

ฝ่ายการช่างกล

6.2.2.14 โครงการจัดหารถดีเซลรางธรรมดาพร้อมอะไหล่ 58 คัน

วัตถุประสงค์

เพื่อให้บริการรถโดยสารดีเซลรางธรรมดาพร้อมอะไหล่ จำนวน 58 คัน ประกอบด้วยรถ กชข. พร้อมอะไหล่ 30 คัน และรถ กชม. พร้อมอะไหล่ 28 คัน

กิจกรรม

จัดหารถดีเซลรางธรรมดาพร้อมอะไหล่ 58 คัน

- (1) จัดหารถ กชข. พร้อมอะไหล่ 30 คัน
- (2) จัดหารถ กชม. พร้อมอะไหล่ 28 คัน

ตัวชี้วัดเชิงปริมาณ

ผลผลิต (Output)	หน่วยนับ	ปี				
		2550	2551	2552	2553	2554
1. จัดหารถ กชข. พร้อมอะไหล่ 30 คัน	คัน	-	-	-	14	16
2. จัดหารถ กชม. พร้อมอะไหล่ 28 คัน		-	-	-	14	14

ผลลัพธ์

- (1) การรถไฟฯ มีผู้โดยสารมาใช้บริการเพิ่มขึ้น
- (2) การรถไฟฯ มีรายได้จากการโดยสารเพิ่มขึ้น

งบลงทุน

แหล่งเงินทุน	หน่วยนับ	ปี				
		2550	2551	2552	2553	2554
เงินกู้	ล้านบาท	-	-	339.70	1,368.80	664.70

หน่วยงานรับผิดชอบ

ฝ่ายการช่างกล

6.2.2.15 โครงการจัดหาเครื่องยนต์ชนิดอื่นแทนเครื่อง Pielstick เก่า 1 เครื่อง

วัตถุประสงค์

เพื่อรักษาสภาพพร้อมใช้งานของเครื่องยนต์ตามความต้องการของฝ่ายการเดินรถ

งบลงทุน

แหล่งเงินทุน	หน่วยนับ	ปี				
		2550	2551	2552	2553	2554
เงินกู้	ล้านบาท	27.40	2.60	-	-	-

หน่วยงานรับผิดชอบ

ฝ่ายการช่างกล

6.2.2.16 โครงการซ่อมบูรณะรถจักรดีเซลไฟฟ้าอัลสตอม 48 คัน

วัตถุประสงค์

เพื่อรักษาสภาพพร้อมใช้งานของรถจักรดีเซลไฟฟ้าอัลสตอมตามความต้องการของฝ่ายการเดินรถ

กิจกรรม

บูรณะรถจักรดีเซลไฟฟ้าอัลสตอม 48 คัน

ตัวชี้วัดเชิงปริมาณ

ผลผลิต (Output)	หน่วยนับ	ปี				
		2550	2551	2552	2553	2554
รถจักรอัลสตอมที่ได้รับการซ่อมบูรณะ	คัน	-	-	-	22	26*

* เป็นของปี 2555 จำนวน 2 คัน

ผลลัพธ์

ผลผลิต (Output)	หน่วยนับ	ปี				
		2550	2551	2552	2553	2554
ค่า availability ของรถจักรอัลสตอม	ร้อยละ	-	-	85.00	85.00	85.00

งบลงทุน

แหล่งเงินทุน	หน่วยนับ	ปี				
		2550	2551	2552	2553	2554
เงินกู้	ล้านบาท	-	-	360.08	934.96	1,019.96

หน่วยงานรับผิดชอบ

ฝ่ายการช่างกล

6.2.2.17 โครงการจัดการจักรใหม่พร้อมอะไหล่เพื่อทดแทนรถจักร GE จำนวน 50 คัน

วัตถุประสงค์

เพื่อรักษาสภาพพร้อมใช้งานของรถจักรตามความต้องการของฝ่ายการเดินรถ

กิจกรรม

จัดการจักรใหม่ทดแทนรถจักร GE จำนวน 50 คัน

ตัวชี้วัดเชิงปริมาณ

ผลผลิต (Output)	หน่วยนับ	ปี				
		2550	2551	2552	2553	2554
จำนวนรถจักรใหม่ทดแทนรถจักร GE	คัน	-	-	-	-	50

งบลงทุน

แหล่งเงินทุน	หน่วยนับ	ปี				
		2550	2551	2552	2553	2554
เงินกู้	ล้านบาท	-	-	813.45	579.10	4,107.45

หน่วยงานรับผิดชอบ

ฝ่ายการช่างกล

6.2.3 แผนงานกลุ่มที่ 3 โครงการเพื่อสนับสนุนให้ไทยเป็นศูนย์กลางเศรษฐกิจในภูมิภาค

โครงการเพื่อสนับสนุนให้ไทยเป็นศูนย์กลางเศรษฐกิจในภูมิภาค เป็นโครงการที่สนับสนุนการพัฒนาประเทศตามนโยบายของรัฐบาล รวมทั้งโครงการศึกษาความเหมาะสมของการก่อสร้างทางรถไฟ เพื่อเชื่อมโยงกับประเทศเพื่อนบ้าน ทั้งนี้ การศึกษาความเหมาะสม (Feasibility Study) ของโครงการก่อสร้างทางสายใหม่ต่างๆ ทุกๆ โครงการ ดำเนินการเพียงออกแบบเบื้องต้น (Pre-liminary Capital Cost) เพื่อใช้ในการวิเคราะห์อัตราผลตอบแทนทางเศรษฐกิจและการเงินต่อไป รวมทั้งประเมินผลกระทบสิ่งแวดล้อมเบื้องต้น (Initial Environmental Examination: I.E.E.) โดยรายละเอียดของแต่ละโครงการมีดังนี้

6.2.3.1 โครงการปรับปรุงทางช่วงคลองสิบก้า-อรัญประเทศ-คลองลึก

วัตถุประสงค์

เพื่อปรับปรุงทางช่วงคลองสิบก้า อรัญประเทศ คลองลึก

งบประมาณ

แหล่งเงินทุน	หน่วยนับ	ปี				
		2550	2551	2552	2553	2554
รัฐรับภาระ	ล้านบาท	-	-	-	200.00	250.00

หน่วยงานรับผิดชอบ

ฝ่ายโครงการพิเศษและก่อสร้าง

6.2.3.2 โครงการก่อสร้างทางสายเด่นชัย-เชียงราย

โครงการก่อสร้างทางรถไฟสายนี้เป็นการสนับสนุนการพัฒนาโครงข่ายและระบบการขนส่งทางรถไฟ ซึ่งเป็นระบบขนส่งมวลชนตามแนวนโยบายของกระทรวงคมนาคมที่กำหนดไว้ในแผนหลักการขนส่ง พ.ศ. 2542-2549 นอกจากนี้ การก่อสร้างทางรถไฟสายนี้จะช่วยสนับสนุนการเชื่อมโยงระบบคมนาคมขนส่งกับประเทศเพื่อนบ้านโดยสามารถเชื่อมต่อกับโครงข่ายทางรถไฟในประเทศจีนตอนใต้ผ่านประเทศพม่าหรือประเทศลาว ซึ่งจะเป็นโอกาสให้ประเทศไทยเป็นศูนย์กลางของระบบคมนาคมขนส่งในภูมิภาคนี้ในอนาคต

ทั้งนี้ การรถไฟฯ ได้ว่าจ้างที่ปรึกษาให้ดำเนินการศึกษาทบทวนผลการศึกษาความเหมาะสมของการก่อสร้างทางรถไฟสายเด่นชัย-เชียงราย และศึกษาความเหมาะสมของการต่อขยายทางรถไฟสายดังกล่าวเชื่อมโยงกับประเทศจีนตอนใต้ โดยได้รายงานผลการศึกษาดังกล่าวต่อกระทรวงคมนาคมเมื่อเดือนสิงหาคม 2547 ซึ่งผลการศึกษารูปได้ว่าแผนการดำเนินการแบ่งเป็น 3 ระยะคือ

- (1) ก่อสร้างทางรถไฟสายเด่นชัย-เชียงราย ระยะทาง 246 กิโลเมตร
- (2) ก่อสร้างส่วนต่อขยายจากเชียงรายถึงท่าเรือเชียงแสน ระยะทาง 62 กิโลเมตร
- (3) ก่อสร้างทางแยกจากบริเวณบ้านสันยาว ผ่านเชียงของ ระยะทาง 39.8 กิโลเมตร เพื่อสร้างสะพานข้ามแม่น้ำโขงเชื่อมโยงกับลาว และจีนตอนใต้

จากการศึกษาข้างต้น การดำเนินการในระยะแรกสำหรับการก่อสร้างทางรถไฟสายเด่นชัย-เชียงราย มีค่าก่อสร้างและเวนคืนที่ดินจำนวน 19,060 ล้านบาท และเนื่องจากโครงการนี้เป็นโครงการระยะยาว การพิจารณาขบลงทุนในแผนวิสาหกิจ พ.ศ. 2550-2554 ควรกำหนดขบลงทุนของโครงการในระยะแรกไว้เพื่อให้การรถไฟฯ สามารถเริ่มดำเนินการได้ในช่วงแผนวิสาหกิจ พ.ศ. 2550-2554 นี้

วัตถุประสงค์

เพื่อสนับสนุนการเชื่อมโยงระบบคมนาคมขนส่งกับประเทศเพื่อนบ้านโดยสามารถเชื่อมต่อกับโครงข่ายทางรถไฟในประเทศจีนตอนใต้ผ่านประเทศพม่าหรือประเทศลาว

ขบลงทุน

แหล่งเงินทุน	หน่วยนับ	ปี				
		2550	2551	2552	2553	2554
รัฐรับภาระ	ล้านบาท	-	-	-	600.00	1,000.00

หน่วยงานรับผิดชอบ

ฝ่ายโครงการพิเศษและก่อสร้าง

6.2.3.3 โครงการก่อสร้างลานขนถ่ายตู้สินค้า (Container Yard: CY) ที่สถานีวิสัย จังหวัดชุมพร

โครงการนี้ถูกบรรจุเป็นส่วนหนึ่งของโครงการลงทุนตามแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบ Logistics ทางภาคพื้นโดยมีมูลค่าโครงการ 253 ล้านบาท ซึ่งมีระยะเวลาดังตั้งปี 2547-2551 ซึ่งได้รับขบประมาณแผ่นดินประจำปีงบประมาณ 2547 เป็นเงิน 71 ล้านบาท และได้ดำเนินการออกแบบรายละเอียดประกวดราคาและก่อสร้างเป็นลำดับมาตั้งแต่ปี 2547 จนถึงปี 2548 ได้ก่อสร้างแล้วเสร็จรวม 4 แห่ง ประกอบด้วย

- ในทางสายเหนือ ที่สถานีศิลาอาสน์ จังหวัดอุดรดิตถ์
- ในทางสายตะวันออกเฉียงเหนือ ที่สถานีกุดจิก จังหวัดนครราชสีมา และสถานีท่าพระ จังหวัดขอนแก่น
- ในทางสายใต้ ที่สถานีชุมทางบ้านทุ่งโพธิ์ จังหวัดสุราษฎร์ธานี

ในแผนวิสาหกิจ พ.ศ. 2550-2554 มีโครงการก่อสร้างลานขนถ่ายตู้สินค้าที่สถานีวิสัย จ. ชุมพร เพื่อสนับสนุนการก่อสร้างและดำเนินการของท่าเรือระนอง ซึ่งก่อสร้างโดยกรมการขนส่งทางน้ำและพาณิชยนาวีและดำเนินการโดยการท่าเรือแห่งประเทศไทย

วัตถุประสงค์

เพื่อสนับสนุนการก่อสร้างลานขนถ่ายตู้สินค้าที่สถานีวิสัย จังหวัดชุมพร

ขบลงทุน

แหล่งเงินทุน	หน่วยนับ	ปี				
		2550	2551	2552	2553	2554
รัฐรับภาระ	ล้านบาท	-	20.00	20.00	-	-

หน่วยงานรับผิดชอบ

ฝ่ายโครงการพิเศษและก่อสร้าง

6.2.3.4 โครงการศึกษาทบทวนผลการศึกษาความเหมาะสมของทางสายบัวใหญ่ (ขอนแก่น)-
มุกดาหาร-นครพนม 368 กม.

วัตถุประสงค์

เพื่อสำรวจ ออกแบบเบื้องต้น ประมาณการค่าใช้จ่ายเบื้องต้น พยากรณ์จำนวนผู้โดยสารและปริมาณ
สินค้า ประมาณการรายได้ วิเคราะห์ผลตอบแทนทางเศรษฐกิจ การเงิน รวมทั้งประเมินผลกระทบสิ่งแวดล้อม
เบื้องต้น

งบลงทุน

แหล่งเงินทุน	หน่วยนับ	ปี				
		2550	2551	2552	2553	2554
รัฐรับภาระ	ล้านบาท	-	15.00	-	-	-

หน่วยงานรับผิดชอบ

ฝ่ายโครงการพิเศษและก่อสร้าง

6.2.3.5 โครงการศึกษาความเหมาะสมของการก่อสร้างทางรถไฟเชื่อมโยงจังหวัดเพชรบูรณ์
และจังหวัดเลย

วัตถุประสงค์

เพื่อศึกษาความเหมาะสมและสำรวจออกแบบรายละเอียดการก่อสร้าง

งบลงทุน

แหล่งเงินทุน	หน่วยนับ	ปี				
		2550	2551	2552	2553	2554
รัฐรับภาระ	ล้านบาท	-	-	20.00	-	-

หน่วยงานรับผิดชอบ

ฝ่ายโครงการพิเศษและก่อสร้าง

6.2.3.6 โครงการศึกษาความเหมาะสมของการก่อสร้างทางรถไฟเชื่อมโยงท่าเรือปากบารา จ. สตูล

วัตถุประสงค์

เพื่อศึกษาความเหมาะสมและสำรวจออกแบบรายละเอียดการก่อสร้าง

งบลงทุน

แหล่งเงินทุน	หน่วยนับ	ปี				
		2550	2551	2552	2553	2554
รัฐรับภาระ	ล้านบาท	-	15.00	-	-	-

หน่วยงานรับผิดชอบ

ฝ่ายโครงการพิเศษและก่อสร้าง

6.2.3.7 โครงการศึกษาความเหมาะสมของการก่อสร้างทางสายอุบลราชธานี-ช่องเม็ก 70 กม.

วัตถุประสงค์

เพื่อศึกษาความเหมาะสมและสำรวจออกแบบรายละเอียดการก่อสร้าง

งบลงทุน

แหล่งเงินทุน	หน่วยนับ	ปี				
		2550	2551	2552	2553	2554
รัฐรับภาระ	ล้านบาท	-	-	-	-	8.00

หน่วยงานรับผิดชอบ

ฝ่ายโครงการพิเศษและก่อสร้าง

6.2.3.8 โครงการศึกษาความเหมาะสมของการก่อสร้างทางเชื่อมโยงด่านแม่สอด จังหวัดตาก

วัตถุประสงค์

เพื่อศึกษาความเหมาะสมและสำรวจออกแบบรายละเอียดการก่อสร้าง

งบลงทุน

แหล่งเงินทุน	หน่วยนับ	ปี				
		2550	2551	2552	2553	2554
รัฐรับภาระ	ล้านบาท	-	-	-	-	20.00

หน่วยงานรับผิดชอบ

ฝ่ายโครงการพิเศษและก่อสร้าง

6.2.3.9 โครงการศึกษาทบทวนผลการศึกษาความเหมาะสมของการก่อสร้างทางสายมาตาพุด-ตราด

วัตถุประสงค์

เพื่อศึกษาความเหมาะสมและสำรวจออกแบบรายละเอียดการก่อสร้าง

งบลงทุน

แหล่งเงินทุน	หน่วยนับ	ปี				
		2550	2551	2552	2553	2554
รัฐรับภาระ	ล้านบาท	-	-	-	-	10.00

หน่วยงานรับผิดชอบ

ฝ่ายโครงการพิเศษและก่อสร้าง

6.2.3.10 โครงการศึกษาความเหมาะสมของการก่อสร้างทางรถไฟยกระดับกรุงเทพฯ-มหาชัย-ปากท่อ-หัวหิน

วัตถุประสงค์

เพื่อศึกษาความเหมาะสมและสำรวจออกแบบรายละเอียดการก่อสร้าง

งบลงทุน

แหล่งเงินทุน	หน่วยนับ	ปี				
		2550	2551	2552	2553	2554
รัฐรับภาระ	ล้านบาท	-	-	-	20.00	-

หน่วยงานรับผิดชอบ

ฝ่ายโครงการพิเศษและก่อสร้าง

6.2.3.11 โครงการศึกษาความเหมาะสมของการก่อสร้างสถานี ICD ที่สถานีเด่นชัย หรือบริเวณใกล้เคียง

วัตถุประสงค์

เพื่อศึกษาความเหมาะสมและสำรวจออกแบบรายละเอียดการก่อสร้าง

งบลงทุน

แหล่งเงินทุน	หน่วยนับ	ปี				
		2550	2551	2552	2553	2554
รัฐรับภาระ	ล้านบาท	-	-	-	5.00	-

หน่วยงานรับผิดชอบ

ฝ่ายโครงการพิเศษและก่อสร้าง

6.2.3.12 โครงการศึกษาความเหมาะสมของการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานทางรถไฟทั่วประเทศ เพื่อให้มีการถ่ายเทการขนส่งสู่ระบบราง (Modal Shift)

วัตถุประสงค์

เพื่อศึกษาความเหมาะสมและสำรวจออกแบบรายละเอียดการก่อสร้าง

งบลงทุน

แหล่งเงินทุน	หน่วยนับ	ปี				
		2550	2551	2552	2553	2554
รัฐบาล	ล้านบาท	-	100.00	100.00	-	-

หน่วยงานรับผิดชอบ

ฝ่ายโครงการพิเศษและก่อสร้าง

6.2.4 แผนงานกลุ่มที่ 4 โครงการเพื่อสนับสนุนการพัฒนาระบบ Mass Transit

โครงการเพื่อสนับสนุนการพัฒนาระบบ Mass Transit ประกอบด้วยโครงการหลัก 2 โครงการ ได้แก่ โครงการก่อสร้างทางรถไฟสายสีแดงอ่อนมูลค่า 115,194 ล้านบาท และโครงการก่อสร้างทางรถไฟสายสีแดงเข้มมูลค่า 42,300 ล้านบาท

6.2.4.1 โครงการก่อสร้างทางรถไฟสายสีแดงอ่อน

วัตถุประสงค์

เพื่อเพิ่มขีดความสามารถและประสิทธิภาพของระบบขนส่งทางรถไฟในกรุงเทพมหานครเพื่อเชื่อมโยงกับระบบขนส่งอื่นๆ ให้เป็นโครงข่ายการขนส่งที่มีประสิทธิภาพสูงสุด

กิจกรรม

ก่อสร้างระบบขนส่งมวลชน (สายสีแดงอ่อน)

- (1) ช่วงบางซื่อ-ตลิ่งชัน
- (2) ช่วงพญาไท-รังสิต
- (3) ช่วงพญาไท-สุวรรณภูมิ
- (4) ช่วงบางซื่อ-มักกะสัน
- (5) จัดหาตัวรถไฟฟ้า

ตัวชี้วัดเชิงปริมาณ

ผลผลิต (Output)	หน่วยนับ	ปี				
		2550	2551	2552	2553	2554
ความสำเร็จของการดำเนินการ	ร้อยละ					
1. ช่วงบางซื่อ-ตลิ่งชัน		58.9	36.2	4.8	-	-
2. ช่วงพญาไท-รังสิต		7.9	5.8	32.5	39.4	14.2
3. ช่วงพญาไท-สุวรรณภูมิ		-	100	-	-	-
4. ช่วงบางซื่อ-มักกะสัน		-	10	35	40	15
5. จัดหาตัวรถไฟฟ้า	-	25	25	25	25	

หมายเหตุ: สัดส่วนการใช้งบประมาณในช่วงแผนฯ 10

ผลลัพธ์

ผลผลิต (Output)	หน่วยนับ	ปี				
		2550	2551	2552	2553	2554
จำนวนผู้โดยสารต่อวัน	คนต่อวัน	-	-	-	-	682,000

งบลงทุน

แหล่งเงินทุน	หน่วยนับ	ปี				
		2550	2551	2552	2553	2554
รัฐรับภาระ	ล้านบาท	9,163.00	43,172.00	22,288.00	24,917.00	13,038.00

หน่วยงานรับผิดชอบ

ฝ่ายโครงการพิเศษและก่อสร้าง

6.2.4.2 โครงการก่อสร้างทางรถไฟสายสีแดงเข้ม

วัตถุประสงค์

เพื่อเพิ่มขีดความสามารถและประสิทธิภาพของการขนส่งมวลชนระบบรางในกรุงเทพมหานคร และเพื่อเชื่อมโยงกับระบบขนส่งอื่นๆ ให้เป็นโครงข่ายการขนส่งที่มีประสิทธิภาพสูงสุด

กิจกรรม

ก่อสร้างระบบรถไฟฟ้าขนส่งมวลชนสายสีแดงช่วงพญาไท-บางซื่อ-รังสิต ระยะทาง 32 กม. พร้อมจัดหาตัวรถไฟฟ้า

ตัวชี้วัดเชิงปริมาณ

ผลผลิต (Output)	หน่วยนับ	ปี				
		2550	2551	2552	2553	2554
ความสำเร็จของการดำเนินการ	ร้อยละ	29.56	29.15	29.15	12.14	-

หมายเหตุ: สัดส่วนการใช้งบประมาณในช่วงแผนฯ 10

ผลลัพธ์

ผลผลิต (Output)	หน่วยนับ	ปี				
		2550	2551	2552	2553	2554
จำนวนผู้โดยสารต่อวัน	คนต่อวัน	-	-	-	-	798,000

งบลงทุน

แหล่งเงินทุน	หน่วยนับ	ปี				
		2550	2551	2552	2553	2554
รัฐรับภาระ	ล้านบาท	12,502.00	12,331.00	12,331.00	5,136.00	-

หน่วยงานรับผิดชอบ

ฝ่ายโครงการพิเศษและก่อสร้าง

6.2.5 งบลงทุนที่ขออนุมัติรายปี

นอกจากโครงการลงทุนทั้ง 4 กลุ่มที่กล่าวมาแล้วข้างต้น การรถไฟฯ มีงบลงทุนที่ขออนุมัติในแต่ละปี ด้วยเช่นกันซึ่งประกอบด้วยรายการจัดหาเครื่องจักรอุปกรณ์ ยานพาหนะ เครื่องใช้สำนักงาน เครื่องมือเครื่องใช้ขนาดเล็ก เป็นต้น โดยงบประมาณลงทุนในปี 2550 ของการรถไฟฯ มีงบลงทุนที่ขออนุมัติรายปีจำนวน 33.07 ล้านบาท

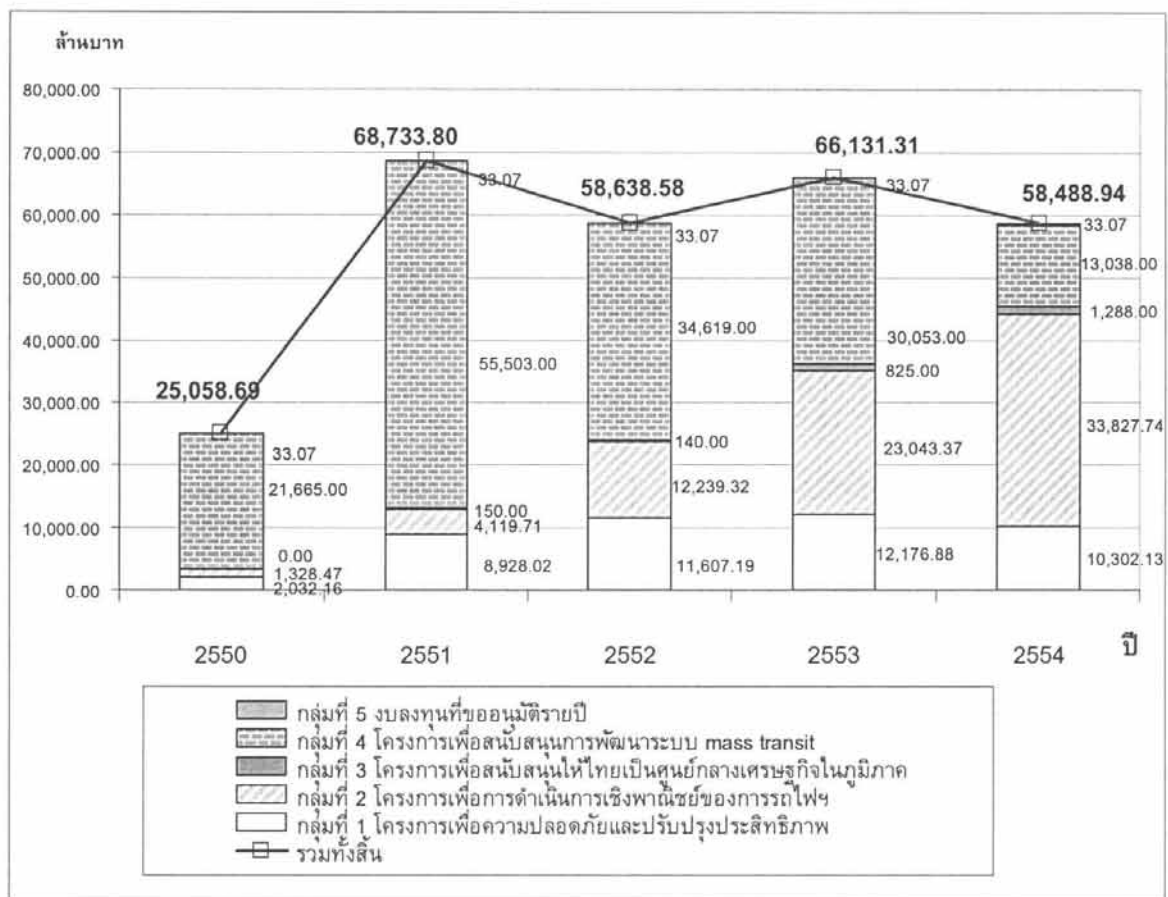
6.3 งบลงทุนภายใต้แผนวิสาหกิจ พ.ศ. 2550-2554

งบลงทุนของโครงการภายใต้แผนวิสาหกิจ พ.ศ. 2550-2554 สามารถจำแนกเป็นงบลงทุนในแต่ละปีได้ ดังนี้ (ดูรูปที่ 6.1 และตารางที่ 6.2)

1. งบลงทุนปี 2550 จำนวน 25,058.69 ล้านบาท
2. งบลงทุนปี 2551 จำนวน 68,733.80 ล้านบาท
3. งบลงทุนปี 2552 จำนวน 58,638.58 ล้านบาท
4. งบลงทุนปี 2553 จำนวน 66,131.31 ล้านบาท
5. งบลงทุนปี 2554 จำนวน 58,488.94 ล้านบาท

หากพิจารณางบลงทุนภายใต้แผนวิสาหกิจ พ.ศ. 2550-2554 สำหรับปี 2550 ซึ่งมีจำนวน 25,058.69 ล้านบาท พบว่ารายละเอียดโครงการและแผนงานส่วนใหญ่สอดคล้องกับงบประมาณลงทุนปี 2550 ของการรถไฟฯ ซึ่งมีมูลค่า 61,068.20 ล้านบาท ยกเว้นบางโครงการที่มีรายละเอียดไม่สอดคล้องกันเนื่องจากรายละเอียดโครงการลงทุนซึ่งอยู่ภายใต้ความรับผิดชอบของหน่วยงานภายในของการรถไฟฯ มีการปรับปรุงแก้ไขงบลงทุนซึ่งเป็นข้อมูลล่าสุด ณ วันที่ 2 สิงหาคม 2549 ในขณะที่ข้อมูลงบประมาณลงทุนปี 2550 ยังไม่มีการปรับปรุงแก้ไขรายการให้สอดคล้องกับข้อมูลลงทุนของแต่ละหน่วยงาน อาทิเช่น โครงการก่อสร้างทางรถไฟสายสีแดงเข้ม ช่วงพญาไท – บางซื่อ – รังสิต ซึ่งข้อมูลจากงบประมาณลงทุนปี 2550 ระบุวงเงินจำนวน 49,834 ล้านบาท ในขณะที่ข้อมูลปรับปรุงล่าสุดจากฝ่ายโครงการพิเศษและก่อสร้าง ระบุวงเงินลงทุนในปี 2550 ไว้มูลค่า 12,502 ล้านบาทเท่านั้น (ดูภาคผนวกที่ 2 งบประมาณการลงทุนปี 2550)

รูปที่ 6.1 งบลงทุนภายใต้แผนวิสาหกิจ พ.ศ. 2550-2554



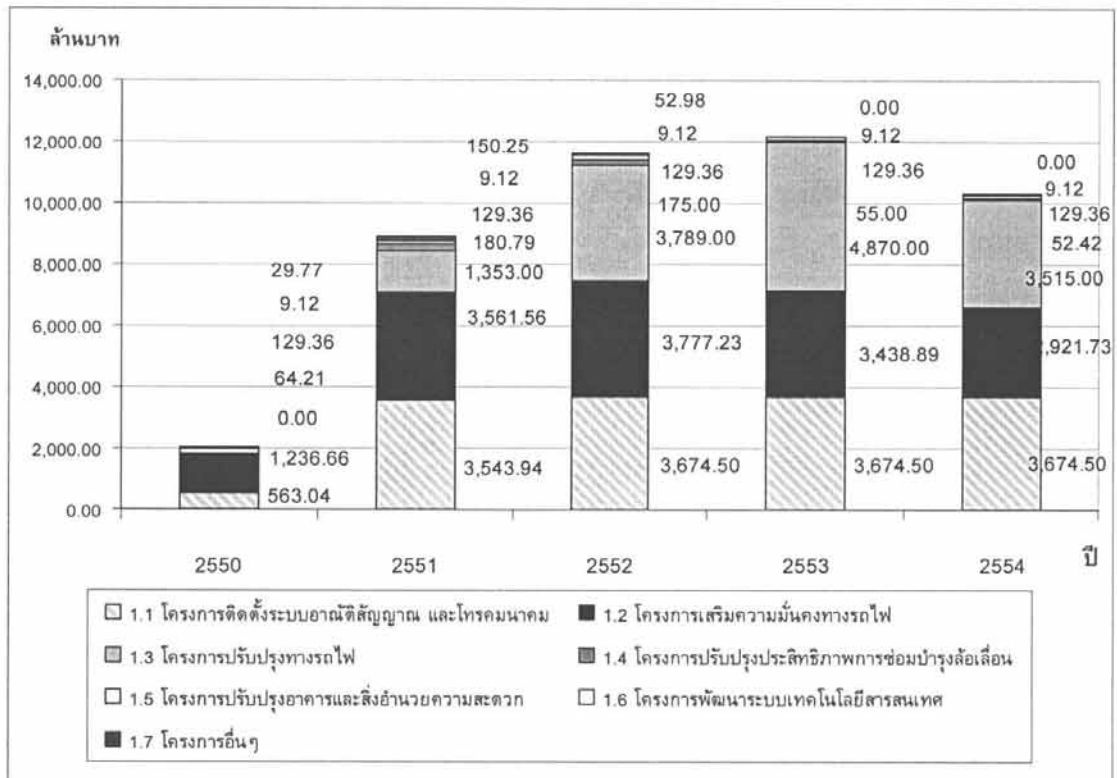
หากพิจารณางบลงทุนภายใต้แผนวิสาหกิจ พ.ศ. 2550-2554 ข้างต้นโดยเฉพาะใน 4 โครงการหลัก จะเห็นว่า โครงการในกลุ่มที่ 1 (โครงการเพื่อความปลอดภัยและปรับปรุงประสิทธิภาพ) และกลุ่มที่ 2 (โครงการเพื่อการดำเนินการเชิงพาณิชย์ของการรถไฟฯ) ซึ่งเป็นโครงการสำหรับการดำเนินการของการรถไฟฯ โดยตรง มีงบลงทุนในช่วงปี 2550-2554 จำนวน 45,046.37 ล้านบาท และ 74,558.61 ล้านบาท หรือคิดเป็นร้อยละ 16.26 และ 26.90 ของงบลงทุนภายใต้แผนวิสาหกิจ พ.ศ. 2550-2554 ทั้งหมด ส่วนงบลงทุนของโครงการในกลุ่มที่ 3 ซึ่งเป็นโครงการเพื่อสนับสนุนการเชื่อมโยงกับประเทศเพื่อนบ้านมีงบลงทุนจำนวน 2,403 ล้านบาท เนื่องจากโครงการส่วนใหญ่อยู่ในขั้นตอนการศึกษาความเหมาะสมและสำรวจออกแบบรายละเอียด ในขณะที่

โครงการลงทุนในกลุ่มที่ 4 ซึ่งเป็นโครงการเพื่อสนับสนุนการพัฒนาระบบ Mass Transit ตามนโยบายของรัฐบาลมีจำนวนงบลงทุนสูงถึง 154,878 ล้านบาท หรือคิดเป็นร้อยละ 55.90 ของงบลงทุนภายใต้แผนวิสาหกิจ พ.ศ. 2550-2554 ทั้งหมด (ดูตารางที่ 6.1 และ 6.2)

6.3.1 โครงการเพื่อความปลอดภัยและปรับปรุงประสิทธิภาพ

โครงการเพื่อความปลอดภัยและปรับปรุงประสิทธิภาพ เป็นงบที่ได้รับต่อเนื่องจากแผนวิสาหกิจ พ.ศ. 2545-2549 มีมูลค่างบลงทุนภายใต้แผนวิสาหกิจ พ.ศ. 2550-2554 จำนวน 45,046.37 ล้านบาท ประกอบด้วยโครงการย่อยจำนวน 9 โครงการ ซึ่งเป็นโครงการติดตั้งระบบอาณัติสัญญาณและโทรคมนาคม โครงการเสริมความมั่นคงทางรถไฟ (Track Strengthening) โครงการปรับปรุงทางรถไฟ (Track Rehabilitation) โครงการปรับปรุงประสิทธิภาพการซ่อมบำรุงล้อเลื่อน โครงการปรับปรุงอาคารและสิ่งอำนวยความสะดวก โครงการพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ และโครงการอื่นๆ (ดูรูปที่ 6.2)

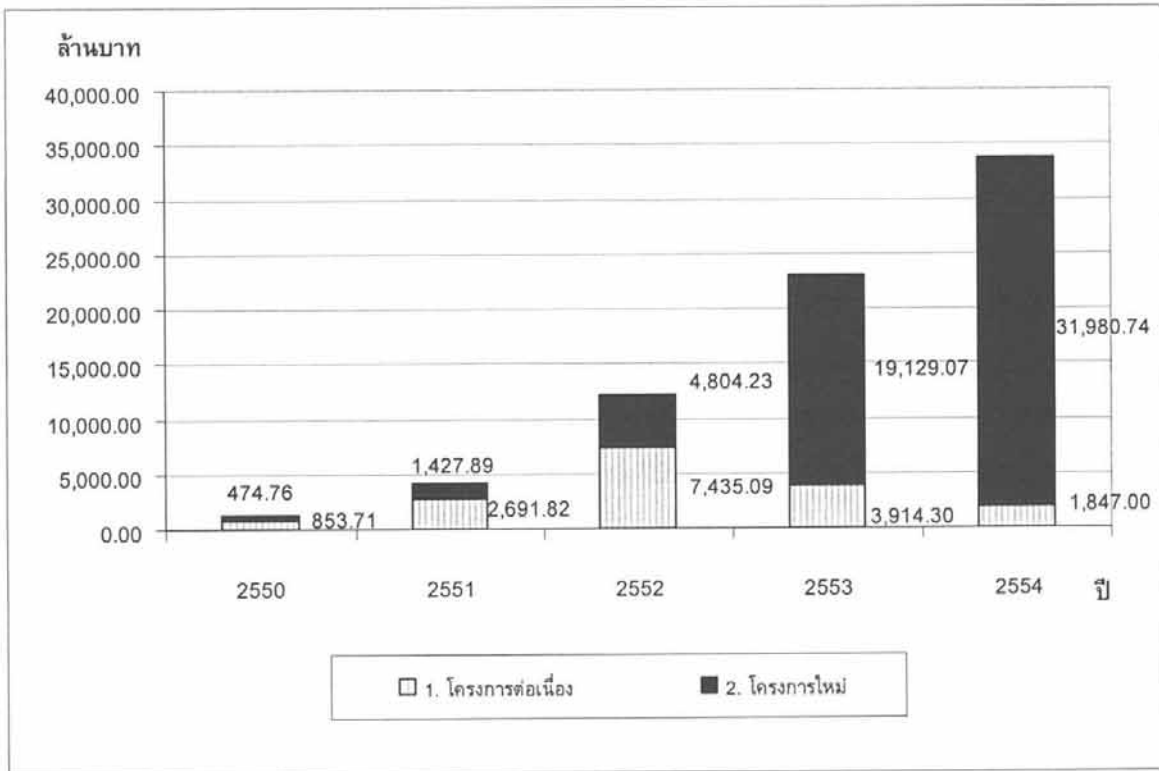
รูปที่ 6.2 งบลงทุนโครงการเพื่อความปลอดภัยและปรับปรุงประสิทธิภาพ



6.3.2 โครงการเพื่อการดำเนินการเชิงพาณิชย์ของการรถไฟ

โครงการเพื่อการดำเนินการเชิงพาณิชย์ของการรถไฟ มีมูลค่างบลงทุนภายใต้แผนวิสาหกิจ พ.ศ. 2550-2554 จำนวน 74,558.61 ล้านบาท ประกอบด้วยโครงการต่อเนื่องและโครงการใหม่ ซึ่งจำแนกเป็นโครงการย่อยจำนวน 17 โครงการ โดยมีโครงการก่อสร้างทางและสถานีขนส่งสินค้า 4 โครงการ และโครงการจัดการรถจักรและล้อเลื่อนอีก 13 โครงการสำหรับทดแทนของเดิมและปรับปรุงประสิทธิภาพของรถจักรและล้อเลื่อน เพื่อรองรับการบริการขนส่งที่เพิ่มขึ้นในอนาคต โดยมีรายละเอียดตามรูปที่ 6.3

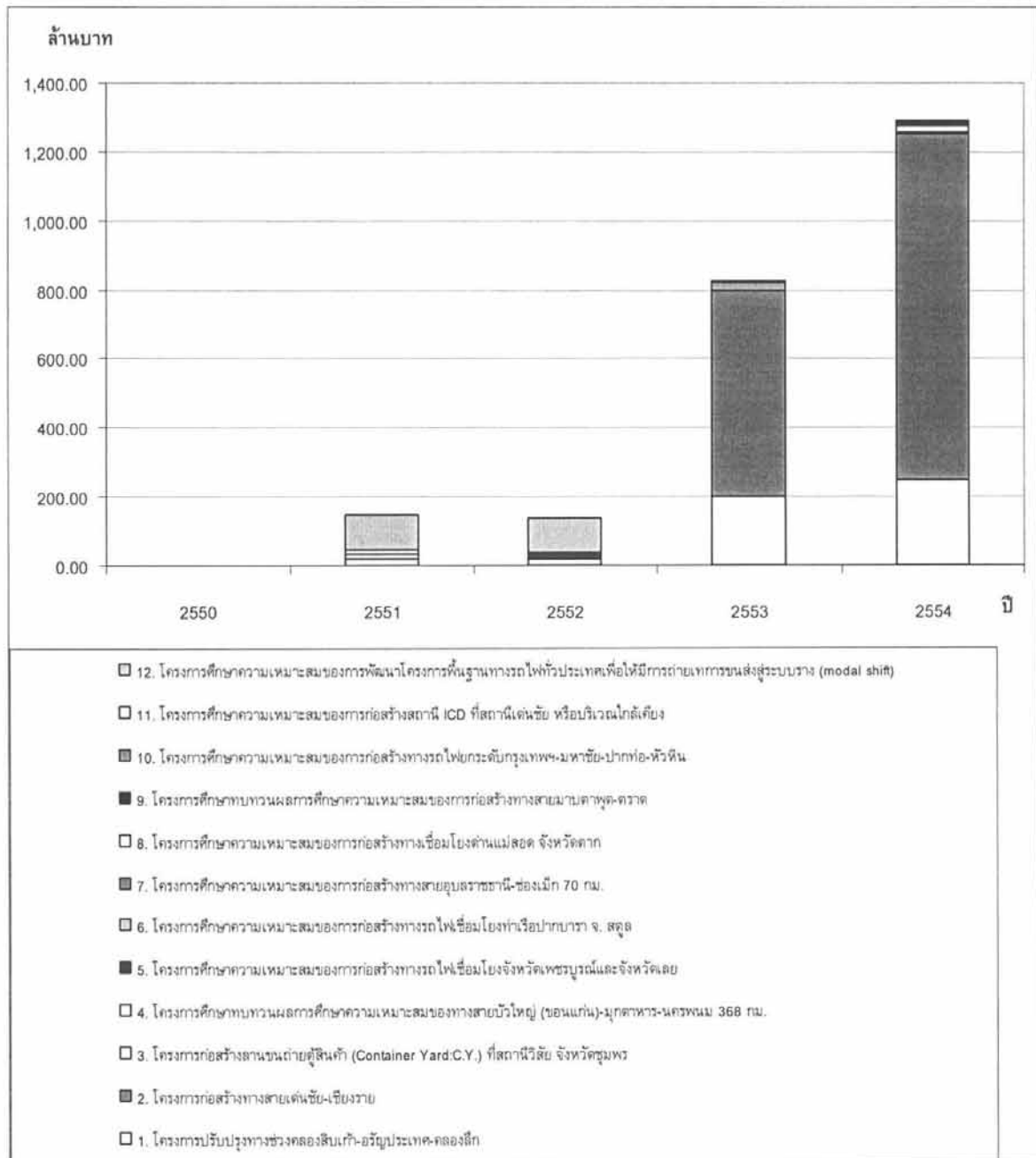
รูปที่ 6.3 งบลงทุนโครงการเพื่อการดำเนินการเชิงพาณิชย์ของการรถไฟ



6.3.3 โครงการเพื่อสนับสนุนให้ไทยเป็นศูนย์กลางเศรษฐกิจในภูมิภาค

โครงการเพื่อสนับสนุนให้ไทยเป็นศูนย์กลางเศรษฐกิจในภูมิภาค ประกอบด้วยโครงการย่อยจำนวน 12 โครงการ ซึ่งงบลงทุนส่วนใหญ่เป็นการศึกษาความเหมาะสมและสำรวจออกแบบรายละเอียดสำหรับการก่อสร้างทางรถไฟเชื่อมโยงกับประเทศเพื่อนบ้านตามนโยบายของรัฐบาล โดยมีมูลค่างบลงทุนภายใต้แผนวิสาหกิจ พ.ศ. 2550-2554 จำนวน 2,403 ล้านบาท โดยมีรายละเอียดตามรูปที่ 6.4

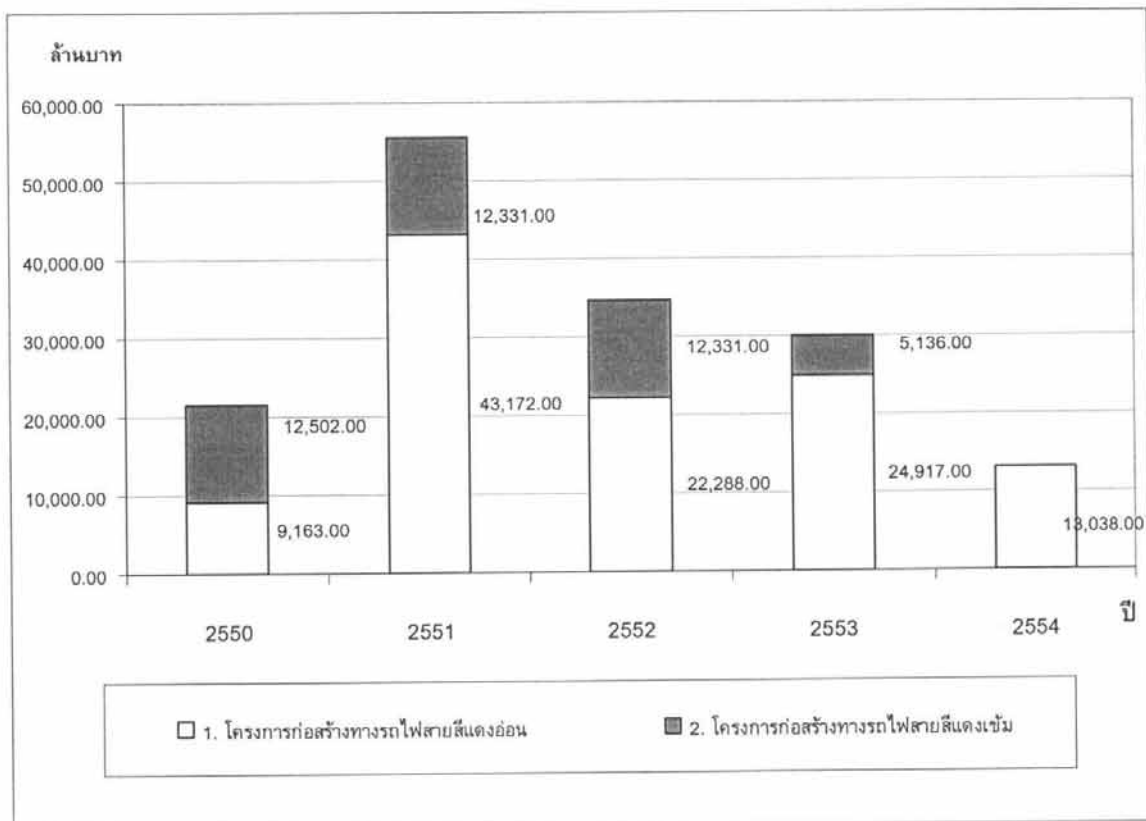
รูปที่ 6.4 งบลงทุนโครงการเพื่อสนับสนุนให้ไทยเป็นศูนย์กลางเศรษฐกิจในภูมิภาค



6.3.4 โครงการเพื่อสนับสนุนการพัฒนาระบบ Mass Transit

โครงการเพื่อสนับสนุนการพัฒนาระบบ Mass Transit มีมูลค่าการลงทุนภายใต้แผนวิสาหกิจ พ.ศ. 2550-2554 จำนวน 154,878 ล้านบาท ประกอบด้วยโครงการหลัก 2 โครงการ ได้แก่ โครงการก่อสร้างทางรถไฟสายสีแดงอ่อนมูลค่า 115,194 ล้านบาท และโครงการก่อสร้างทางรถไฟสายสีแดงเข้มมูลค่า 42,300 ล้านบาท (ดูรูปที่ 6.5)

รูปที่ 6.5 งบลงทุนโครงการเพื่อสนับสนุนการพัฒนาระบบ Mass Transit



ตารางที่ 6.2 รายละเอียดงบประมาณในแต่ละปีภายใต้แผนวิสาหกิจ พ.ศ. 2550-2554

รายการ	วงเงินลงทุน ทั้งสิ้น	วงเงิน ลงทุนช่วง แผนฯ 10	งบประมาณ (ล้านบาท)				หน่วยงานรับผิดชอบ
			2550	2551	2552	2553	
กลุ่มที่ 1 โครงการเพื่อความปลอดภัยและปรับปรุงประสิทธิภาพ							
1.1 โครงการติดตั้งระบบอาณัติสัญญาณและโทรคมนาคม	15,370.79	15,130.48	563.04	3,543.94	3,674.50	3,674.50	3,674.50
- โครงการติดตั้งระบบอาณัติสัญญาณ และโทรคมนาคม	13,861.00	13,861.00	442.35	3,355.15	3,354.50	3,354.50	ฝ่ายการอาณัติสัญญาณ และโทรคมนาคม
- โครงการปรับปรุงเพื่อเพิ่มความปลอดภัยในการเดินรถ	1,509.79	1,269.48	120.69	188.79	320.00	320.00	ฝ่ายการอาณัติสัญญาณ และโทรคมนาคม
1.2 โครงการเสริมความมั่นคงทางรถไฟ (Track Strengthening)	14,936.06	14,936.06	1,236.66	3,561.56	3,777.23	3,438.89	2,921.73
- โครงการปรับปรุงทาง จัดหา และเปลี่ยนหมอนรองราง	14,936.06	14,936.06	1,236.66	3,561.56	3,777.23	3,438.89	2,921.73
1.3 โครงการปรับปรุงทางรถไฟ (Track Rehabilitation)	13,527.00	13,527.00	0.00	1,353.00	3,789.00	4,870.00	3,515.00
- โครงการปรับปรุงทางระยะที่ 4 ระยะทาง 308 กม.	8,122.00	8,122.00	0.00	1,353.00	2,708.00	2,708.00	1,353.00
- โครงการปรับปรุงทางระยะที่ 5 ระยะทาง 278 กม.	5,405.00	5,405.00	0.00	0.00	1,081.00	2,162.00	2,162.00
1.4 โครงการปรับปรุงประสิทธิภาพการซ่อมบำรุงล้อเลื่อน	527.42	527.42	64.21	180.79	175.00	55.00	52.42
- โครงการปรับปรุงประสิทธิภาพการซ่อมบำรุงฝ่ายการช่างกล	527.42	527.42	64.21	180.79	175.00	55.00	52.42
1.5 โครงการปรับปรุงอาคารและสิ่งอำนวยความสะดวก	646.79	646.79	129.36	129.36	129.36	129.36	129.36
- โครงการปรับปรุงอาคารสถานที่ ที่ทำการ และบ้านพัก	646.79	646.79	129.36	129.36	129.36	129.36	129.36
1.6 โครงการพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ	45.62	45.62	9.12	9.12	9.12	9.12	9.12
- โครงการพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ	45.62	45.62	9.12	9.12	9.12	9.12	9.12

บทที่ 6 แผนวิสาหกิจด้านการลงทุน

รายการ	วงเงินลงทุน ทั้งสิ้น	วงเงิน ลงทุนช่วง แผนฯ 10	งบประมาณ (ล้านบาท)					หน่วยงานรับผิดชอบ
			2550	2551	2552	2553	2554	
1.7 โครงการอื่นๆ								
- โครงการจัดหารถ บขก. 2 คัน	233.00	233.00	233.00	150.25	52.98	0.00	0.00	ฝ่ายช่างกล
	233.00	233.00	233.00	150.25	52.98	0.00	0.00	ฝ่ายช่างกล
รวมกลุ่มที่ 1	45,286.68	45,046.37	45,046.37	8,928.02	11,607.19	12,176.88	10,302.13	
กลุ่มที่ 2 โครงการเพื่อการดำเนินงานเชิงพาณิชย์ของการไฟฟ้า								
2.1 โครงการต่อเนื่อง								
- โครงการก่อสร้างทางคู่ในเส้นทางรถไฟสายชายฝั่งทะเลตะวันออกช่วงจะเข้เชิงเทรา-ศรีราชา-แหลมฉบัง	19,023.92	16,741.92	16,741.92	2,691.82	7,435.09	3,914.30	1,847.00	ฝ่ายโครงการพิเศษและก่อสร้าง
	5,235.00	5,183.00	5,183.00	1,692.00	1,695.00	953.00	0.00	ฝ่ายโครงการพิเศษและก่อสร้าง
- โครงการก่อสร้างทางคู่สายชายฝั่งทะเลตะวันออกช่วงจะเข้เชิงเทรา-แก่งคอย รวมทางคู่สายเสียมเมือง (Chord Lines) 3 แห่งที่จังหวัดระยอง บ้านภาชี	7,648.00	7,648.00	7,648.00	260.00	2,954.00	2,957.00	1,477.00	ฝ่ายโครงการพิเศษและก่อสร้าง
	6,066.00	3,836.00	3,836.00	718.00	2,748.00	0.00	370.00	ฝ่ายโครงการพิเศษและก่อสร้าง
- โครงการก่อสร้างสถานี ICD แห่งที่ 2	12.99	12.99	12.99	9.65	1.57	0.34	0.00	ฝ่ายช่างกล
- โครงการเปลี่ยนห้ามล้อระบบอัตโนมัติให้กับรถจักรดีเซล 32 คัน	61.93	61.93	61.93	12.17	36.52	3.96	0.00	ฝ่ายช่างกล
- โครงการเปลี่ยนห้ามล้อระบบอัตโนมัติให้กับรถสินค้า 346 คัน	98,005.10	57,816.69	57,816.69	1,427.89	4,804.23	19,129.07	31,980.74	
2.2 โครงการใหม่								
- โครงการก่อสร้างทางคู่เป็นช่วงตามความจำเป็นในเส้นทางสายเหนือ สายตะวันออกเฉียงเหนือ และสายใต้	75,000.00	35,733.00	35,733.00	294.00	306.00	10,332.00	24,801.00	ฝ่ายโครงการพิเศษและก่อสร้าง
	843.45	843.45	843.45	645.92	75.01	0.00	0.00	ฝ่ายช่างกล
- โครงการจัดหารถจักรดีเซลไฟฟ้าอัลสตอม 7 คัน	273.46	273.46	273.46	24.86	0.00	0.00	0.00	ฝ่ายช่างกล
- โครงการจัดหารถ บขท. 112 คัน	1,547.83	1,547.83	1,547.83	208.96	1,199.57	139.30	0.00	ฝ่ายช่างกล
- โครงการจัดหารถจักรดีเซลไฟฟ้าพร้อมอะไหล่ 13 คัน	693.42	693.42	693.42	94.54	535.84	63.04	0.00	ฝ่ายช่างกล
- โครงการจัดหารถ บขท. 284 คัน	246.34	246.34	246.34	157.01	13.09	0.00	0.00	ฝ่ายช่างกล
- โครงการปรับปรุงรถ บขท. เป็น บขท.ป. 32 คัน	4,809.00	4,809.00	4,809.00	0.00	667.60	3,715.77	425.63	ฝ่ายช่างกล
- โครงการจัดเดินขบวนรถโดยสารทางไกล 6 ขบวน								

รายการ	วงเงินลงทุน ทั้งสิ้น	วงเงิน ลงทุนช่วง แผนฯ 10	งบประมาณ (ล้านบาท)					หน่วยงานรับผิดชอบ
			2550	2551	2552	2553	2554	
- โครงการจัดเดินขบวนรถโดยสารดีเซลรางปรับอากาศ 18 ขบวน	3,621.20	3,452.00	0.00	0.00	493.90	1,996.10	962.00	ฝ่ายการช่างกล
- โครงการจัดหารถดีเซลรางธรรมดาพร้อมอะไหล่ 58 คัน	2,490.40	2,373.20	0.00	0.00	339.70	1,366.80	664.70	ฝ่ายการช่างกล
- โครงการจัดหารถเครื่องยนต์ดีเซลแท่นเครื่อง Pielstick เก่า 1 เครื่อง	30.00	30.00	27.40	2.60	0.00	0.00	0.00	ฝ่ายการช่างกล
- โครงการซ่อมบูชและรถจักรดีเซลไฟฟ้าอัลสตอม 48 คัน	2,400.00	2,315.00	0.00	0.10	360.08	934.96	1,019.96	ฝ่ายการช่างกล
- โครงการจัดหารถจักรใหม่พร้อมอะไหล่เพื่อทดแทนรถจักร GE จำนวน 50 คัน	6,050.00	5,500.00	0.00	0.00	813.45	579.10	4,107.45	ฝ่ายการช่างกล
รวมกลุ่มที่ 2	117,029.02	74,558.61	1,328.47	4,119.71	12,239.32	23,043.37	33,827.74	
กลุ่มที่ 3 โครงการเพื่อสนับสนุนให้ไทยเป็นศูนย์กลางเศรษฐกิจในภูมิภาค								
- โครงการปรับปรุงทางช่วงคลองสิบเก้า-อรัญประเทศ-คลองลึก	450.00	450.00	0.00	0.00	0.00	200.00	250.00	ฝ่ายโครงการพิเศษและก่อสร้าง
- โครงการก่อสร้างทางสายเด่นชัย-เชียงราย	19,060.00	1,600.00	0.00	0.00	0.00	600.00	1,000.00	ฝ่ายโครงการพิเศษและก่อสร้าง
- โครงการก่อสร้างสถานขนถ่ายตู้สินค้า (Container Yard: CY) ที่สถานีวัดชัย จังหวัดชุมพร	40.00	40.00	0.00	20.00	20.00	0.00	0.00	ฝ่ายโครงการพิเศษและก่อสร้าง
- โครงการศึกษาทบทวนผลการศึกษาค่าความเหมาะสมของทางสายบัวใหญ่ (ขอนแก่น)-มุกดาหาร-นครพนม 368 กม.	15.00	15.00	0.00	15.00	0.00	0.00	0.00	ฝ่ายโครงการพิเศษและก่อสร้าง
- โครงการศึกษาความเหมาะสมของการก่อสร้างทางรถไฟเชื่อมโยงจังหวัดเพชรบูรณ์และจังหวัดเลย	20.00	20.00	0.00	0.00	20.00	0.00	0.00	ฝ่ายโครงการพิเศษและก่อสร้าง
- โครงการศึกษาความเหมาะสมของการก่อสร้างทางรถไฟเชื่อมโยงท่าเรือปากบารา จ.สตูล	15.00	15.00	0.00	15.00	0.00	0.00	0.00	ฝ่ายโครงการพิเศษและก่อสร้าง
- โครงการศึกษาความเหมาะสมของการก่อสร้างทางสายอุบลราชธานี-ช่องเม็ก 70 กม.	8.00	8.00	0.00	0.00	0.00	0.00	8.00	ฝ่ายโครงการพิเศษและก่อสร้าง

รายการ	วงเงินลงทุน ทั้งสิ้น	วงเงิน ลงทุนช่วง แผนฯ 10	งบประมาณ (ล้านบาท)					หน่วยงานรับผิดชอบ
			2550	2551	2552	2553	2554	
- โครงการศึกษาความเหมาะสมของการก่อสร้างทางเชื่อมโยงด่านแม่สอด จังหวัดตาก	20.00	20.00	0.00	0.00	0.00	0.00	20.00	ฝ่ายโครงการพิเศษและก่อสร้าง
- โครงการศึกษาทบทวนผลการศึกษาความเหมาะสมของการก่อสร้างทางสายมาบตาพุด-ตราด	10.00	10.00	0.00	0.00	0.00	0.00	10.00	ฝ่ายโครงการพิเศษและก่อสร้าง
- โครงการศึกษาความเหมาะสมของการก่อสร้างทางรถไฟยกระดับกรุงเทพมหานคร-มหาชัย-ปากท่อ-หัวหิน	20.00	20.00	0.00	0.00	0.00	20.00	0.00	ฝ่ายโครงการพิเศษและก่อสร้าง
- โครงการศึกษาความเหมาะสมของการก่อสร้างสถานี ICD ที่สถานีเด่นชัย หรือบริเวณใกล้เคียง	5.00	5.00	0.00	0.00	0.00	5.00	0.00	ฝ่ายโครงการพิเศษและก่อสร้าง
- โครงการศึกษาความเหมาะสมของการพัฒนาโครงการพื้นฐานทางรถไฟทั่วประเทศ เพื่อให้มีการถ่ายเทการขนส่งระบบราง (Modal Shift)	200.00	200.00	0.00	100.00	100.00	0.00	0.00	ฝ่ายโครงการพิเศษและก่อสร้าง
รวมกลุ่มที่ 3	19,863.00	2,403.00	0.00	150.00	140.00	825.00	1,288.00	
กลุ่มที่ 4 โครงการเพื่อสนับสนุนการพัฒนา Mass Transit								
- โครงการก่อสร้างทางรถไฟสายสีแดงอ่อน	115,194.00	112,578.00	9,163.00	43,172.00	22,288.00	24,917.00	13,038.00	ฝ่ายโครงการพิเศษและก่อสร้าง
- โครงการก่อสร้างทางรถไฟสายสีแดงเข้ม	42,300.00	42,300.00	12,502.00	12,331.00	12,331.00	5,136.00	0.00	ฝ่ายโครงการพิเศษและก่อสร้าง
รวมกลุ่มที่ 4	157,494.00	154,878.00	21,665.00	55,503.00	34,619.00	30,053.00	13,038.00	
กลุ่มที่ 5 บลจ.ทุนที่ขออนุมัติรายปี								
- หมวดเครื่องจักรอุปกรณ์	90.75	90.75	18.15	18.15	18.15	18.15	18.15	
- หมวดยานยนต์	61.21	61.21	12.24	12.24	12.24	12.24	12.24	
- หมวดเครื่องมือเครื่องใช้ขนาดเล็ก	13.39	13.39	2.68	2.68	2.68	2.68	2.68	
รวมกลุ่มที่ 5	165.35	165.35	33.07	33.07	33.07	33.07	33.07	

รายการ	วงเงินลงทุน ทั้งสิ้น	วงเงิน ลงทุนช่วง แผนฯ 10	งบประมาณ (ล้านบาท)				หน่วยงานรับผิดชอบ
			2550	2551	2552	2553	
รวมทั้งสิ้น	339,838.04	277,051.33	25,058.69	68,733.80	58,638.58	66,131.31	58,488.94

ที่มา: 1. ข้อมูลลงทุนภายใต้แผนวิสาหกิจ พ.ศ. 2550-2554 ของฝ่ายโครงการพิเศษและก่อสร้าง ฝ่ายการช่างโยธา ฝ่ายการช่างกล ฝ่ายการพาณิชย์ ฝ่ายการอาณัติสัญญาณและโทรคมนาคม

การรถไฟแห่งประเทศไทย วันที่ 2 สิงหาคม และ 18 กันยายน 2549

2. รูปแบบการจัดกลุ่มโครงการลงทุนในแต่ละกลุ่ม จากสำนักงานนโยบาย แผน วิจัยและพัฒนา ณ วันที่ 15 สิงหาคม 2549

3. งบประมาณลงทุนปี 2550 การรถไฟแห่งประเทศไทย

4. เอกสารประกอบการประชุม "การพัฒนากระบวนการขนส่งเพื่อสนับสนุนระบบโลจิสติกส์ของประเทศไทย" กระทรวงคมนาคม วันที่ 28 กันยายน 2548

5. รวบรวมโดยสถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทย

ภาคผนวกที่ 6.1

แผนงานที่ควรดำเนินการเพิ่มเติมเมื่อมีความพร้อม

นอกจากแผนงาน โครงการต่าง ๆ ที่บรรจุไว้ในแผนวิสาหกิจ พ.ศ. 2550-2554 ดังรายละเอียดที่กล่าวไว้ในแผนวิสาหกิจด้านการลงทุนนั้น การรถไฟฯ ยังมีแผนงานที่ควรดำเนินการเพิ่มเติมแต่ยังไม่มีรายละเอียดของแผนและการจัดสรรงบประมาณที่ชัดเจน ซึ่งหากมีความชัดเจนของแผนงานมากขึ้นสามารถดำเนินการได้ในอนาคตเมื่อมีความพร้อม โดยแผนงานที่ควรดำเนินการเพิ่มเติมเมื่อมีความพร้อมประกอบด้วยแผนงานที่เสนอโดยฝ่ายการเดินรถจำนวน 5 แผนงาน ซึ่งจะมีผลลัพธ์ในการเพิ่มประสิทธิภาพและความปลอดภัยในการเดินรถทั้งในปัจจุบันและอนาคตที่จะมีการเดินขบวนรถเพิ่มมากขึ้น โดยมีฝ่ายอาณัติสัญญาณและโทรคมนาคมเป็นหน่วยงานรับผิดชอบสรุปได้ดังนี้

1. แผนติดตั้งระบบวิทยุรับ-ส่ง ให้ครอบคลุมพื้นที่ควบคุมการเดินรถจากศูนย์กลาง (CTC)
2. แผนติดตั้งระบบวิทยุรับ-ส่ง ให้ครอบคลุมพื้นที่ตลอดทางทุกสาย (นอกพื้นที่ CTC)

แผนงาน 2 แผนงานนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อให้มีโครงข่ายวิทยุที่ทันสมัยใช้ติดต่อระหว่างบขบวนรถและภาคพื้นดินได้ตลอดเวลาทั้งในการปฏิบัติงานตามปกติและกรณีฉุกเฉิน

3. แผนติดตั้งระบบโทรศัพท์ควบคุมการเดินรถใหม่ เพื่อให้มีระบบโทรศัพท์ควบคุมการเดินรถที่ทันสมัยทดแทนที่ใช้อยู่ในปัจจุบันซึ่งล้าสมัยและขัดข้องบ่อยครั้งเป็นอุปสรรคแก่การเดินรถ
4. แผนติดตั้งเครื่องทางสะดวกสัมพัทธ์สัญญาณประจำที่แทนเครื่องตราทางสะดวก เพื่อให้การปฏิบัติการเดินรถระหว่างสถานีเป็นไปโดยสะดวกรวดเร็ว การเดินรถคล่องตัว ลดเวลาการเดินทางของขบวนรถ และลดค่าใช้จ่ายในการใช้ลูกตราทางสะดวก
5. แผนติดตั้งประแจกลเดี่ยวหรือประแจกลหมู่แทนประแจมือ เพื่อเพิ่มความปลอดภัยในการเดินขบวนรถผ่านประแจ และการปฏิบัติงานสัญญาณของพนักงานขับรถ

ที่มา: บันทึกข้อความ เลขที่ พ.3/ผม.5/128 วันที่ 1 สิงหาคม 2549 ฝ่ายการเดินรถ การรถไฟแห่งประเทศไทย

ภาคผนวกที่ 6.2
การรถไฟแห่งประเทศไทย
งบประมาณลงทุน ปี 2550

(ผ่านความเห็นชอบจาก ครร.แล้ว แต่ยังไม่ผ่านความเห็นชอบจาก สบป., สศช. และ ครม.)

หน่วย : ล้านบาท

ลำดับ	รายการ	ผู้ขอ งบฯ	งบลงทุนประจำปี			
			รัฐบาลจัดหา	เงินกู้ (รฟท.)	โครงการ ระดมทุนฯ	รวม
กลุ่มที่ 1 โครงการเพื่อความปลอดภัยและปรับปรุงประสิทธิภาพ						
1	โครงการติดตั้งเครื่องกั้นถนน ระบบอาณัติสัญญาณ และชุดอุปกรณ์ตัดถนน					
1.1	จัดหาและติดตั้งเครื่องกั้นถนนชนิดคานอัตโนมัติ 2 แทนคาน จำนวน 26 แห่ง ประกอบด้วย:-	สส.	110.046			110.046
1.2	ปรับปรุงเครื่องกั้นถนนประเภทต่าง ๆ จำนวน 9 แห่ง ประกอบด้วย:-		10.641			10.641
1.3	จัดหาและติดตั้งโครงข่ายระบบโทรคมนาคมในพื้นที่จังหวัดชายแดนภาคใต้ จำนวน 29 สถานี ประกอบด้วย :-	สส.	137.000			137.000
1.4	จัดหาและติดตั้งชุด UPS. ขนาด 5 KVA .และ10 KVA .ใช้กับงานระบบอาณัติสัญญาณไฟสี GEC จำนวน 38 สถานี ในเส้นทางสายใต้ ประกอบด้วย :-	สส.	10.000			10.000
1.5	จัดหาและติดตั้งประแจไฟฟ้า ในพื้นที่ชายแดนภาคใต้ จำนวน 24 สถานี	สส.	204.000			204.000
1.6	จัดหาและติดตั้งปรับปรุงเครื่องทางสะดวกสัมพันธสัญญาณประจำที่ประจำกล สายลาด(ใบธง) จำนวน 16 สถานี ในเส้นทางสายเหนือ	สส.	91.348			91.348
2	โครงการเสริมความมั่นคงทางรถไฟ (Track Strengthening)					
2.1	เปลี่ยนสะพานไม้และสะพานไม้ได้มาตรฐาน เป็นสะพานหรือช่องน้ำถาวรในทางสาย	ยธ.	45.880			45.880
2.1	สายตะวันออก จำนวน 20 แห่ง ประกอบด้วย:- <u>งานปรับปรุงทาง</u>					
2.2	จัดหาหมอนรองรางในทางประธานสายต่าง ๆ ประกอบด้วย :-	ยธ.	200.000			200.000
2.3	จัดหาหรือผลิตหมอนคอนกรีตอัดแรงพร้อมเครื่องยึดเหนี่ยววางแบบสปริงพร้อมเปลี่ยนเข้าทาง ที่ กม.590-681 ระหว่างสถานีปางป๋วย - สถานีขุนตาน	ยธ.	400.000			400.000
2.4	เปลี่ยนหมอนไม้ในชุดประแจเป็นหมอนคอนกรีต (จำนวน 5 ท่อน ต่อ 1 ชุด)	ยธ.	8.390			8.390
2.5	เปลี่ยนราง 100 ปอนด์ในทางประธานสายต่าง ๆ ประกอบด้วย :-	ยธ.	166.500			166.500
2.6	เปลี่ยนราง 80 ปอนด์ในทางประธานสายต่าง ๆ ประกอบด้วย :-	ยธ.	20.100			20.100
2.7	จัดหาราง 100 ปอนด์ เพื่อเปลี่ยนเข้าทางสายประธาน กม.591-661 ระหว่างสถานี ปางป๋วย - ปางม่วง, กม.690-751 ระหว่าง สถานีทาชมพู - เชียงใหม่, กม.7-213 ระหว่าง สถานีบ้านนิมพลี - หัวหิน	ยธ.	755.200			755.200
2.8	จัดหาราง 80 ปอนด์ เพื่อเปลี่ยนเข้าทางประธานสายต่าง ๆ ระหว่าง กม.497-591 สถานีบ้านด่าน - สถานีปางป๋วย และ กม.661-691 ระหว่างสถานีปางม่วง-สถานีทาชมพู	ยธ.	108.900			108.900
2.9	จัดหาพร้อมเปลี่ยนประแจทางประธาน 100 ปอนด์ พร้อมชุดหมอนคอนกรีตรองรับประแจ และเปลี่ยนประแจทางหลักเป็นขนาด 80 ปอนด์ ระหว่าง กม.206-267 (ในจังหวัดนครราชสีมา)	ยธ.	200.000			200.000
2.10	เปลี่ยนโครงสร้างทางสายประธานในทางแยกสายกันตั้งที่ กม.800+600 ถึง 850+240	ยธ.	116.643			116.643
2.11	ปรับปรุงทางผ่านเป็นทางผ่านคอนกรีตกำลังสูง จำนวน 70 แห่ง ประกอบด้วย :- <u>งานปรับปรุงทางในย่านสถานี</u>	ยธ.	88.928			88.928
2.12	ปรับปรุงโครงสร้างทางหลักในย่านสถานีขนาดใหญ่	ยธ.	30.000			30.000
2.13	เปลี่ยนโครงสร้างทางหลัก จำนวน 36 แห่ง	ยธ.	136.325			136.325

บทที่ 6 แผนวิสาหกิจด้านการลงทุน

ลำดับ	รายการ	ผู้ขอ งบฯ	งบลงทุนประจำปี			
			รัฐบาลจัดหา	เงินกู้ (รฟท.)	โครงการ ระดมทุนฯ	รวม
	ปรับปรุงสะพานและช่องน้ำ					
2.14	เปลี่ยนสะพานแม่แคร่รางเหล็กและสะพานไม้ได้มาตรฐาน เป็นสะพานหรือช่องน้ำถาวร ในทางสายใต้ จำนวน 4 แห่ง ประกอบด้วย :-	ยธ.	28.320			28.320
2.15	เปลี่ยนและเสริมความมั่นคงสะพานเหล็กในทางรถไฟสายต่าง ๆ จำนวน 7 แห่ง ประกอบด้วย :-	ยธ.	34.800			34.800
2.16	งานก่อสร้างและเปิดช่องน้ำ จำนวน 17 แห่ง	ยธ.	16.770			16.770
	3 โครงการปรับปรุงทางรถไฟ (Track Rehabilitation)					
3.1	ค่าใช้จ่าย(ส่วนหนึ่ง) ตามโครงการปรับปรุงทางระยะที่ 4 (ช่วงสถานีพิษณุโลก - บ้านด่าน, ช่วง สถานีบางซื่อ - ชุมทางตลิ่งชัน - บ้านฉิมพลี และ ช่วงสถานีชุมทางทุ่งสง - บ้านต้นโดน)	กส.			837.600	837.600
3.2	ค่าใช้จ่าย(ส่วนหนึ่ง) ตามโครงการปรับปรุงทางระยะที่ 5(ช่วงสถานีชุมทางแก่งคอย-แก่งเสือเต้น, ช่วงสถานีสุระนารายณ์ - ชุมทางบัวใหญ่ และช่วงสถานีชุมทางถนนจิระ-ชุมทางบัวใหญ่)				968.600	968.600
	4 โครงการปรับปรุงประสิทธิภาพการซ่อมบำรุงล้อเลื่อน					
4.1	จัดหา Electric Lifting Jack ขนาด 15 ตัน 6 ชุด เพื่อใช้งานที่ สรพ.ชพ., สรพ.กค.,สรจ.ศช., สรจ.ไห., สบค.กท.(2 ชุด)	ชก.		22.950		22.950
4.2	จัดหา Fork Lift Truck ขนาด 3 ตัน จำนวน 8 คัน เพื่อใช้งานที่ สรพ.ชพ., สรจ.อด., สรจ.ธบ., สรจ.ศช., สรจ.รส., สรพ.ปพ., สรจ.ทส., สบค.กท.	ชก.		6.400		6.400
4.3	จัดหา Fork Lift Truck ขนาด 2 ตัน จำนวน 2 คัน เพื่อใช้งานที่ สชส.	ชก.		1.500		1.500
4.4	จัดหาเครื่องกลึงล้อชนิดได้พื้น จำนวน 1 เครื่อง เพื่อใช้งานที่ สบช.บช.1	ชก.		22.500		22.500
4.5	จัดหาเครื่องกำเนิดไฟฟ้า ขนาด 50 KW จำนวน 2 เครื่อง เพื่อใช้งานที่ สรจ.อด., สรพ.ชพ.	ชก.		0.970		0.970
4.6	จัดหา Plasma Cutting Machine ตัดโลหะหนาได้ไม่ต่ำกว่า 25 มม. จำนวน 6 เครื่อง เพื่อใช้งานที่ สรพ.ปพ., สรจ.อด., สรจ.รส., สรพ.ชพ., สรพ.กค., สรจ.ทส.	ชก.		0.660		0.660
4.7	จัดหาเครื่องประจุไฟฟ้าแบตเตอรี่ ขนาด 100 A จำนวน 1 เครื่อง เพื่อใช้งานที่ สรพ.ปพ.	ชก.		0.110		0.110
4.8	จัดหารอกสลิงไฟฟ้า (Electric wire rope hoist) 10 ตัน จำนวน 4 ชุด เพื่อใช้งานที่ สรพ.ปพ., สรพ.ชพ., สรพ.กค., สรจ.ไห.	ชก.		1.800		1.800
4.9	จัดหาเครื่องพ่นสีดำ จำนวน 1 เครื่อง เพื่อใช้งานที่ สบร.กท.	ชก.		0.188		0.188
4.10	จัดหารอกสลิงไฟฟ้า (Electric wire rope hoist) แบบยก ขึ้น-ลง เลื่อน ช้าย-ขวา ขนาด 5 ตัน จำนวน 3 ชุด เพื่อใช้งานที่ สรจ.อด., สรพ.ชพ., สรจ.ไห.	ชก.		0.996		0.996
4.11	จัดหาเครื่องฉีดน้ำแรงดันสูง แบบน้ำร้อนน้ำเย็น (High Pressure Cleaning Machine) ขนาด 1200 ลิตร / ชม.จำนวน 4 เครื่อง เพื่อใช้งานที่ สรจ.ลป., สรจ.ทส.,สรพ.ปพ.และสรจ.ศช.	ชก.		0.412		0.412
4.12	จัดหาเครื่องเชื่อมไฟฟ้าระบบ TIG ขนาด 300 แอมป์ พร้อมหัวเชื่อมและอุปกรณ์ของระบบ ทั้งชุด 3 เครื่อง เพื่อใช้งานที่ สรจ.รส., สรจ.อด., สรจ.ทส.	ชก.		0.738		0.738
4.13	จัดหา Overhead Crane ขนาดยกน้ำหนัก 5 ตัน Span 16 เมตร จำนวน 1 ชุดใช้งานที่แขวง รถพ่วงปากน้ำโพ	ชก.		1.450		1.450
4.14	จัดหา Overhead Crane ขนาดยกน้ำหนัก 15 ตัน Span 16 เมตร จำนวน 1 ชุด ใช้งานที่แขวง รถพ่วงปากน้ำโพ	ชก.		2.200		2.200
4.15	เครื่องทำลมอัด (Air Compressor) แบบสกรู (Screw Type) ขนาดไม่ต่ำกว่า 3,530 ลิตร/นาที พร้อมอุปกรณ์ และติดตั้ง จำนวน 3 ชุด ใช้งานที่ สรพ.ปพ.	ชก.		1.188		1.188
4.16	เครื่องทำลมอัด ขนาด 5 HP 3 PH Displ 500 ltrs./min Max Over pressure 15 bar จำนวน1 เครื่อง	ชก.		0.150		0.150

ลำดับ	รายการ	ผู้ขอ งบฯ	งบลงทุนประจำปี			
			รัฐบาลจัดหา	เงินกู้ (รฟท.)	โครงการ ระดมทุนฯ	รวม
5	โครงการปรับปรุงอาคารและสิ่งอำนวยความสะดวก					
	ปรับปรุงอาคารสถานี					
5.1	จัดหาและติดตั้งกล้องโทรทัศน์วงจรปิด CCTV.จำนวน 30 สถานี ทั่วประเทศ พร้อมระบบเรียกดูภาพที่ศูนย์ควบคุมส่วนกลาง จำนวน 3 ศูนย์ ประกอบด้วย :-	สส.	49.000			49.000
5.2	สร้างหรือปรับปรุงชานชาลาสถานี ประกอบด้วย :-	ดร.		1.698		1.698
5.3	สร้างหรือปรับปรุงซุ้มเครื่องกั้นถนน ประกอบด้วย :-	ดร.		1.261		1.261
5.4	ติดตั้งหรือปรับปรุงท่อน้ำประปา ประกอบด้วย :-	ดร.		0.496		0.496
5.5	สร้างห้องสุขาผู้โดยสาร ประกอบด้วย :-	ดร.		1.476		1.476
	ปรับปรุงอาคารที่ทำการ					
5.6	ปรับปรุงห้องจำหน่ายตั๋วและที่ทำการ	ดร.		0.266		0.266
5.7	ก่อสร้างอาคารสถานีท่าฉาง	ดร.		5.895		5.895
5.8	ปรับปรุงที่ทำการหน่วย 10 สรต.กท. ที่บางซื่อ	ชก.		2.945		2.945
5.9	ปรับปรุงโครงสร้างรองรับถังน้ำที่จ่ายให้รถจักร ที่ สรจ.หใ.	ชก.		0.321		0.321
5.10	ก่อสร้างอาคารที่ทำการและอาคารบ้านพักอาศัย สถานีตำรวจรถไฟละแวงและปราจีนบุรี	ดรฟ	66.000			66.000
6	โครงการพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ					
6.1	จัดหาเครื่องคอมพิวเตอร์ประมวลผลระดับสูง จำนวน 12 ชุด พร้อมอุปกรณ์ส่วนควบ	คน.		0.506	-	0.506
6.2	จัดหาเครื่องคอมพิวเตอร์ เครื่องพิมพ์แบบ Laser พร้อมเครื่องสำรองไฟ (UPS) ใช้งานที่ ศูนย์ประสานงานและเลขานุการ จำนวน 1 ชุด พร้อมอุปกรณ์ส่วนควบ	ศสน.	-	0.043	-	0.043
6.3	จัดทำฐานข้อมูลของผู้เข้ารับการอบรม	บค.		0.439		0.439
6.4	จัดหาเครื่องคอมพิวเตอร์แบบพกพา (Notebook) ใช้งานที่กองวินัยและสอบสวน 2 เครื่อง	บค.	-	0.090	-	0.090
6.5	จัดหาเครื่องไมโครคอมพิวเตอร์ประมวลผลทั่วไป จำนวน 20 เครื่อง และเครื่องพิมพ์แบบ Laser จำนวน 10 เครื่อง จำนวน 20 ชุด พร้อมอุปกรณ์ส่วนควบ	ชก.	-	0.525	-	0.525
6.6	จัดหาคอมพิวเตอร์พกพา(Note book)สำหรับผู้บริหารของสำนักงานแพทย์ จำนวน 1 เครื่อง	พ.	-	0.060	-	0.060
6.7	จัดหาเครื่องคอมพิวเตอร์ เครื่องพิมพ์แบบ Dot Matrix พร้อมเครื่องสำรองไฟ UPS. ใช้งานที่ สำนักงานแพทย์เขตทุ่งสง และแผนกบริหารงานทั่วไป รวม 2 ชุด พร้อมอุปกรณ์ส่วนควบ	พ.	-	0.101	-	0.101
6.8	จัดหาเครื่องคอมพิวเตอร์และอุปกรณ์คอมพิวเตอร์เพื่อใช้งานที่ศูนย์พัฒนาทรัพย์สิน จำนวน 8 ชุดพร้อมอุปกรณ์ส่วนควบ	บส.	-	0.185	-	0.185
6.9	จัดหาเครื่องคอมพิวเตอร์และอุปกรณ์สำรองเพื่อใช้หมุนเวียนทดแทนระหว่างซ่อมและ ทดแทนเครื่องเก่าที่หมดอายุการใช้งานของเครื่องนอกโครงการตามฝ่าย/สำนักงานต่าง ๆ ในส่วนกลาง จำนวน 75 ชุด พร้อมอุปกรณ์ส่วนควบ	บข.	-	2.458	-	2.458
6.10	จัดหาอุปกรณ์คอมพิวเตอร์และติดตั้งเครือข่าย Lan สำหรับกองโทรคมนาคม จำนวน 7 ชุด พร้อมอุปกรณ์ส่วนควบ	สส.	-	0.338	-	0.338
6.11	จัดหาเครื่องคอมพิวเตอร์พร้อมอุปกรณ์ในหน่วยงานฝ่ายการเดินรถ จำนวน 25 ชุด พร้อมอุปกรณ์ส่วนควบ	ดร.	-	1.631	-	1.631
6.12	จัดหาเครื่องคอมพิวเตอร์พร้อมอุปกรณ์ในหน่วยงานฝ่าย/สำนักงานในส่วนภูมิภาค จำนวน 51 ชุด พร้อมอุปกรณ์ส่วนควบ (พลน., คน., ชก. และ ยธ)	ดร.	-	1.398	-	1.398
6.13	โครงการจัดหาครุภัณฑ์คอมพิวเตอร์ ,Printer, UPS.รวม 27 ชุดและ Scanner 10 เครื่อง	ดรฟ	1.350			1.350

ลำดับ	รายการ	ผู้ขอ งบข.	งบลงทุนประจำปี			
			รัฐบาลจัดหา	เงินกู้ (รฟท.)	โครงการ ระดมทุนฯ	รวม
7	โครงการอื่นๆ					
7.1	ค่าใช้จ่าย(ส่วนหนึ่ง) ตามโครงการจัดหาวัตถุดิบขึ้นจั่นกล (บปภ.) ขนาดยกน้ำหนักได้ ไม่ต่ำกว่า 60 ตัน จำนวน 2 คัน	ชก.		29.770		29.770
	กลุ่มที่ 2 โครงการเพื่อดำเนินการเชิงพาณิชย์ของการรถไฟ					
1	โครงการต่อเนื่อง					
1.1	ค่าใช้จ่าย(ส่วนหนึ่ง) ตามโครงการก่อสร้างทางคูในเส้นทางรถไฟสายชายฝั่งทะเลตะวันออก ช่วงฉะเชิงเทรา - ศรีราชา - แหลมฉบัง	กส.			1,205.910	1,205.910
1.2	เปลี่ยนห้ามล้อระบบสัญญาณ เป็นห้ามล้อระบบมอด ให้กับริดจักรดีเซล จำนวน 32 คัน	ชก.		2.477		2.477
1.3	เปลี่ยนห้ามล้อระบบสัญญาณ เป็นห้ามล้อระบบมอด ให้กับริดลินค้ำ จำนวน 346 คัน	ชก.		9.335		9.335
2	โครงการใหม่					
2.1	ดัดแปลงปรับปรุงรถ บหน. เป็นรถ บหน.ป. จำนวน 66 คัน	ชก.		47.530		47.530
2.2	ค่าใช้จ่าย(ส่วนหนึ่ง) ตามโครงการจัดหาจักรดีเซลไฟฟ้า จำนวน 13 คัน	ชก.		191.340		191.340
2.3	ค่าใช้จ่าย(ส่วนหนึ่ง) ตามโครงการจัดหาโบกี้บรรทุกตู้สินค้า จำนวน 284 คัน	ชก.		94.640		94.640
	กลุ่มที่ 3 โครงการเพื่อสนับสนุนให้ไทยเป็นศูนย์กลางเศรษฐกิจในภูมิภาค					
1	ค่าใช้จ่ายในการศึกษาความเหมาะสมของการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานทางรถไฟทั่วประเทศ เพื่อให้มีการถ่ายเทการขนส่งระหว่าง (Modal Shift)	กส.	200.000			200.000
2	ค่าใช้จ่ายในการศึกษาความเหมาะสมของการก่อสร้างทางรถไฟเชื่อมโยงท่าเรือปากบารา อ.ละงู จ.สตูล	กส.	15.000			15.000
3	ค่าใช้จ่ายในการศึกษาความเหมาะสมของการก่อสร้างทางรถไฟสายจตุรัส - ชัยภูมิ - เลย	กส.	20.000			20.000
4	ค่าใช้จ่ายในการทบทวนศึกษาความเหมาะสมของการก่อสร้างขยายเส้นทางรถไฟสาย บัวใหญ่ - ร้อยเอ็ด - มุกดาหาร - นครพนม พร้อมศึกษาความเหมาะสมของการขยายเส้น ทางรถไฟสายขอนแก่น - เชียงยืน - ยางตลาด - โพนทอง - มุกดาหาร - นครพนม	กส.	15.000			15.000
5	ค่าใช้จ่ายในการศึกษาความเหมาะสมของการก่อสร้างศูนย์บริการขนส่งสินค้าด้วยตู้ คอนเทนเนอร์ (Inland Container Depot:ICD)ทางรถไฟที่สถานีเด่นชัยหรือบริเวณใกล้เคียง	กส.	5.000			5.000
6	ค่าใช้จ่ายในการศึกษาความเหมาะสมของการก่อสร้างทางรถไฟยกระดับช่วง กรุงเทพ- มหาชัย- ปากท่อ - หัวหิน	กส.	20.000			20.000
7	ค่าใช้จ่ายในการศึกษาความเหมาะสมของการก่อสร้างทางรถไฟสายอุบลราชธานี - ชื่องเม็ก	กส.	8.000			8.000
	กลุ่มที่ 4 โครงการเพื่อสนับสนุนการพัฒนากระบวน Mass Transit					
1	ค่าใช้จ่าย(ส่วนหนึ่ง) ตามโครงการพัฒนาระบบขนส่งทางรถไฟสายตะวันออก (พญาไท - ท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ)	บฟ.			4,366.681	4,366.681
2	ค่าใช้จ่าย(ส่วนหนึ่ง) ตามโครงการก่อสร้างทางรถไฟสายสีแดง	กส.			49,834.000	49,834.000
	กลุ่มที่ 5 งบลงทุนที่ขออนุมัติรายปี					
	1. หมวดเครื่องจักรอุปกรณ์					
1	จัดหาอุปกรณ์ช่วยยกรถตกราง (Rerailing Equipment) จำนวน 5 ชุด เพื่อใช้งานที่ สรพ.ชพ., สรพ.ปท., สรจ.บข.2, สรจ.รส., สรจ.ลป.	ชก.		18.150		18.150
	2. หมวดยานพาหนะ					
1	จัดหาครุภัณฑ์ยานพาหนะและขนส่ง 15 คัน	ตรฟ.	11.250			11.250
2	จัดหารถจักรยายนต์ 16 คัน	ตรฟ.	0.992			0.992

โครงการประเมินแผนวิสาหกิจ พ.ศ. 2545-2549 และจัดทำแผนวิสาหกิจ พ.ศ. 2550-2554 ของการรถไฟแห่งประเทศไทย

ลำดับ	รายการ	ผู้ขอ งบฯ	งบลงทุนประจำปี			
			รัฐบาลจัดหา	เงินกู้ (รฟท.)	โครงการ ระดมทุนฯ	รวม
3. หมวดเครื่องใช้สำนักงาน/เครื่องมือเครื่องใช้ขนาดเล็ก						
<u>ฝ่ายการช่างกล</u>						
1	จัดหาเครื่องฉายโปรเจกเตอร์ (Projector) จำนวน 3 เครื่อง เพื่อใช้งานที่ วท.ร.ส., วท.ช.ด., วท.ท.ส.	ชก.		0.288		0.288
2	จัดหาติดตั้งเครื่องปรับอากาศ ขนาด 44,000 BTU./hr. และเดินสายปรับปรุงอุปกรณ์ไฟฟ้า ที่ทำการสารวัตรแขวงรถไฟพวงมณีบุรี	ชก.		0.103		0.103
3	จัดหาเครื่องปรับอากาศ ขนาด 25,000 BTU./hr. จำนวน 8 เครื่อง เพื่อใช้งานที่ สรพ.ชพ. 2 เครื่อง, สรจ.อด. 2 เครื่อง, สรจ.ร.ส. 2 เครื่อง, สรจ.ท.ส. 2 เครื่อง	ชก.		0.264		0.264
4	จัดหาเครื่องปรับอากาศ ชนิดแขวนเพดาน ขนาด 32,000 BTU./hr. จำนวน 5 เครื่อง เพื่อใช้งานที่ สรพ.ปพ.	ชก.		0.200		0.200
<u>ฝ่ายการเดินรถ</u>						
5	จัดหาและติดตั้งเครื่องปรับอากาศ ชนิดตั้งพื้นหรือชนิดแขวน ขนาด 25,000 BTU.จำนวน 26 เครื่อง	ดร.		0.858		0.858
6	จัดหาเครื่องมัลติมีเดียโปรเจคเตอร์ ระดับ SVGN ขนาดไม่น้อยกว่า 1,200 ANSI	ดร.		0.062		0.062
<u>ฝ่ายอาณัติสัญญาณและโทรคมนาคม</u>						
7	จัดหาเครื่องบันทึกหน่วยไฟฟ้าอิเล็กทรอนิกส์ และอุปกรณ์เกี่ยวข้อง	สส.		0.700		0.700
<u>สำนักงานแพทย์</u>						
8	จัดหาเครื่องปรับอากาศแบบแยกส่วนขนาด 25,000 BTU จำนวน 1 เครื่อง (ใช้งานที่ทำการแพทย์เขตทุ่งสง)	พ.		0.033		0.033
<u>สำนักงานตำรวจรถไฟ</u>						
9	จัดหาเครื่องรับ - ส่งวิทยุสื่อสาร VHF/FM ชนิดประจำที่ ขนาด 100 W จำนวน 1 เครื่อง และ ขนาด 40 W จำนวน 3 เครื่อง	ตรฟ	0.170			0.170
รวมงบลงทุนที่ขออนุมัติรายปี			3,331.553	482.094	57,212.791	61,026.438

หมายเหตุ: รายการงบลงทุนข้างต้น ไม่ได้รวมรายการต่อไปนี้

- งบสำรองราคาของงบลงทุนที่เป็นแผนระยะยาว = 14.703 ล้านบาท
- งบสำรองราคาของงบลงทุนที่ขออนุมัติรายปี = 2.065 ล้านบาท
- งบสำรองกรณีจำเป็นเร่งด่วนที่ขออนุมัติ ปี 2550 = 25.000 ล้านบาท
- งบฯปีก่อน ที่ขออนุมัติมาดำเนินการในปี 2550 ของโครงการจัดหารถจักรดีเซลไฟฟ้า จำนวน 7 คัน = 527.710 ล้านบาท
- งบฯปีก่อน ที่ขออนุมัติมาดำเนินการในปี 2550 ของโครงการจัดหารถโดยสารปรับอากาศปรับอากาศปรับอากาศ จำนวน 112 คัน = 236.180 ล้านบาท
- โครงการจัดหาเครื่องยนต์ชนิดอื่นแทนเครื่อง Pielstick เท่า 1 เครื่อง งบฯ 27.40 ล้านบาท เนื่องจากไม่ได้ขอตั้งในงบลงทุนปี 2550

บทที่ 7

แผนวิสาหกิจด้านการเงิน

การดำเนินงานของการรถไฟฯ เท่าที่ผ่านมาประสบกับภาวะขาดทุนอย่างต่อเนื่องจากการที่การรถไฟฯ ต้องแบกรับภาระค่าใช้จ่ายในการพัฒนาและบำรุงรักษาโครงข่ายรางรถไฟทั่วประเทศซึ่งต้องใช้งบประมาณจำนวนมาก ในขณะเดียวกัน การที่การรถไฟฯ มีภาระในการให้บริการขนส่งผู้โดยสารในเชิงสังคมทำให้ประสบปัญหาการขาดทุนจากการให้บริการเดินรถอย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้ แม้รัฐจะมีภาระที่จะต้องชดเชยการขาดทุนดังกล่าวตามกฎหมาย แต่ความล่าช้าในขั้นตอนการเบิกจ่ายในทางปฏิบัติทำให้การรถไฟฯ ต้องประสบปัญหาการขาดสภาพคล่องอยู่เป็นประจำเป็นเนื่อง ที่ผ่านมา การรถไฟฯ ต้องกู้ยืมเงินเพื่อใช้ในการลงทุนในการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและเสริมสภาพคล่องในการดำเนินการ ภาระหนี้สินที่สะสมก่อปรกกับการขาดทุนจากการดำเนินการอย่างต่อเนื่องทำให้สถานภาพทางการเงินของการรถไฟฯ นับวันยิ่งทรุดลง จึงต้องมีการจัดทำแผนเพื่อแก้ไขปัญหาทางการเงินของการรถไฟฯ เพื่อสร้างความมั่นคงทางการเงินในระยะยาวให้แก่องค์กร

การศึกษาในส่วนต่อไปแบ่งเป็น 4 หัวข้อ หัวข้อแรกจะเป็นการกำหนดกลยุทธ์หลักในการแก้ไขปัญหาทางการเงินของการรถไฟฯ ซึ่งเป็นกลยุทธ์ที่คณะที่ปรึกษาได้เสนอไว้ในแผนวิสาหกิจ พ.ศ. 2545 – 2549 ซึ่งได้รับการบรรจุไว้ในแผนปฏิบัติการฯ ในบางส่วนแล้ว¹ หัวข้อที่สองจะเป็นการพยากรณ์สถานภาพทางการเงินของการรถไฟฯ ในช่วงแผนวิสาหกิจ พ.ศ. 2550-2554 ภายใต้ข้อสมมติฐานว่ามีการดำเนินการตามแผนกลยุทธ์ในการปรับปรุงสถานภาพทางการเงินต่างๆ ที่กำหนดไว้ในหัวข้อแรก หัวข้อที่สาม เป็นการประเมินความเสี่ยงทางการเงินและความเสี่ยงของการอยู่รอดของการรถไฟฯ และหัวข้อที่สี่ เป็นการเสนอแผนการปรับปรุงสถานภาพทางการเงินของการรถไฟฯ ในช่วงปี 2550- 2554 โดยพิจารณาถึงกิจกรรมที่การรถไฟฯ ได้ดำเนินการไปแล้วในช่วงปี 2545-2549

7.1 กลยุทธ์ในการแก้ปัญหาสถานภาพทางการเงิน

การแก้ปัญหาสถานภาพทางการเงินของการรถไฟฯ เพื่อที่จะให้องค์กรมีเสถียรภาพทางการเงินในระยะยาวนั้น สามารถพิจารณาได้ทั้งในมิติของการเพิ่มรายได้ซึ่งเกี่ยวกับธุรกิจการเดินรถซึ่งเป็นธุรกิจหลักของการรถไฟฯ และในมิติของการลดรายจ่ายซึ่งเกี่ยวกับการลดภาระค่าใช้จ่ายหลักๆ ที่การรถไฟฯ ต้องแบกรับซึ่งมี 4 หมวดอันได้แก่ (1) ค่าใช้จ่ายในการบำรุงรักษาโครงสร้างพื้นฐาน (2) ค่าใช้จ่ายดอกเบี้ย (3) ค่าใช้จ่ายบำนาญพนักงาน และ (4) ค่าใช้จ่ายจากการให้บริการสังคม

¹ แผนงานที่ได้รับการบรรจุไว้ในแผนปฏิบัติการแก้ไขปัญหาสถานภาพทางการเงิน มี 3 แผนงาน ได้แก่ โครงการล้างหนี้ของการรถไฟฯ โครงการเงินอุดหนุนบริการเดินรถเชิงสังคม และโครงการเปลี่ยนแปลงระบบบำนาญเป็นกองทุนสำรองเลี้ยงชีพ

กลยุทธ์หลักในการแก้ไขปัญหาด้านการเงินมี 5 ประการดังต่อไปนี้

(1) เพิ่มรายได้จากการให้บริการขนส่งผู้โดยสาร และขนส่งสินค้า

การเพิ่มรายได้จากการให้บริการขนส่งผู้โดยสาร และขนส่งสินค้าเป็นกลยุทธ์ที่สำคัญที่สุดในการสร้างเสถียรภาพทางการเงินในระยะยาวให้แก่การรถไฟฯ เนื่องจากธุรกิจการเดินรถเป็นธุรกิจที่ต้องลงทุนสูงและเป็นบริการที่มีลักษณะเป็นโครงข่ายจึงมีการประหยัดจากขนาด (Scale Economies) และการประหยัดจากโครงข่าย (Network Economies) ธุรกิจดังกล่าวต้องมีปริมาณของธุรกรรมที่มากพอจึงจะคุ้มทุนและมีกำไรได้ การเพิ่มรายได้โดยการขยายขนาดและขอบเขตของธุรกิจการเดินรถจึงเป็นทางออกที่สำคัญในการแก้ไขปัญหาการเงินที่เรื้อรังขององค์กรได้

(2) เจรจากรัฐรับภาระการฟื้นฟูและซ่อมบำรุงทางรถไฟ

ที่ผ่านมา การรถไฟฯ ไม่สามารถบรรลุเป้าหมายในการเพิ่มรายได้จากการเดินรถตามแผน เนื่องจากโครงสร้างพื้นฐานไม่เอื้ออำนวย ทั้งในส่วนของสภาพของรางรถไฟซึ่งทรุดโทรมและในส่วนของหัวรถจักรและรถพ่วงซึ่งมีอายุการใช้งานที่สูง การขาดสภาพคล่องทำให้การรถไฟฯ ไม่สามารถปรับปรุงสภาพของรางรถไฟได้ทำให้ต้องเดินรถในอัตราความเร็วที่ต่ำและมีการดกรางบ่อยครั้งทำให้รอบของการใช้งานของขบวนรถต่ำกว่าควรอันเป็นการเสียโอกาสของรายได้ นอกจากนี้แล้ว การประเมินผลการดำเนินงานประจำปีของวิสาหกิจที่ให้คะแนนกับการลดการขาดทุนในการดำเนินการในระยะสั้น (EBITDA) ทำให้การรถไฟฯ ต้องลดค่าใช้จ่ายในการซ่อมบำรุงรางรถไฟเพื่อที่จะบีบให้ EBITDA เป็นบวกตามเป้าที่กำหนดไว้²

การตัดงบประมาณในการบำรุงรักษาโครงข่ายรางรถไฟลงเกือบครึ่งหนึ่งในช่วง 3 ปีที่ผ่านมาได้เป็นการแก้ไขปัญหาแต่อย่างใด หากแต่เป็นเพียงการผลักภาระค่าใช้จ่ายไปข้างหน้า นอกจากนี้แล้วสภาพของทางที่ทรุดโทรมลงเนื่องจากขาดการบำรุงรักษาที่พอเพียงย่อมมีผลลบต่อรายได้ในระยะต่อไป หากรัฐไม่เข้ามาให้ความช่วยเหลือทางการเงินแก่การรถไฟฯ ในการซ่อมบำรุงโครงสร้างพื้นฐาน คาดว่าสภาพของทางรถไฟทั่วประเทศจะอยู่ในขั้นวิกฤติในอนาคตอันใกล้

(3) เจรจากรัฐรับภาระล้างหนี้ทั้งหมดของการรถไฟฯ

ดังที่ได้กล่าวมาแล้วว่า การที่การรถไฟฯ ต้องแบกรับภาระในการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานเองในอดีตและความล่าช้าในการจ่ายเงินชดเชยการขาดทุนของภาครัฐทำให้การรถไฟฯ ต้องกู้เงินเพื่อเสริมสภาพคล่องในการดำเนินการและในการลงทุน ในปัจจุบันการรถไฟฯ มีหนี้ทั้งสิ้นรวม 42,845 ล้านบาท (ยอด ณ เดือนมกราคม ปี 2549) การล้างหนี้ที่มีอยู่ในปัจจุบันและการดำเนินการเพื่อให้การรถไฟฯ สามารถได้รับเงินชดเชยรวดเร็วมากขึ้นจะทำให้การรถไฟฯ ไม่จำเป็นต้องกู้เงินเพิ่มอีกต่อไปในอนาคต ซึ่งจะช่วยลดภาระค่าใช้จ่ายดอกเบี้ยเงินกู้ประมาณปีละ 2,000 ล้านบาทได้ แต่ทั้งนี้ หากการเบิกจ่ายเงินชดเชยยังคงล่าช้า การรถไฟฯ ก็ยังคงมีความจำเป็นที่จะต้องก่อหนี้เพื่อเสริมสภาพคล่องอีกในอนาคต ปัญหาการเบิกจ่ายเงินชดเชยจึงต้องได้รับการแก้ไขเพื่อที่จะสร้างเสถียรภาพทางการเงินให้แก่การรถไฟฯ ในระยะยาว

² ค่าใช้จ่ายในการซ่อมบำรุงรางรถไฟลดลงจาก 1,813 ล้านบาทในปี 2545 เป็น 1,347 ล้านบาทในปี 2546 และ 1,148 ล้านบาทในปี 2547

(4) เกรจาให้รัฐรับภาระค่าใช้จ่ายบำนาญ

การรถไฟฯ เป็นหนึ่งในสามรัฐวิสาหกิจที่มีระบบบำนาญจำนวนมาก ในปัจจุบัน การรถไฟฯ มีพนักงานบำนาญสูงถึง 12,000 คน และมีพนักงานที่มีสิทธิได้รับบำนาญที่ปฏิบัติหน้าที่อยู่อีกกว่า 16,000 คน การรถไฟฯ มีภาระค่าใช้จ่ายบำนาญสำหรับพนักงานเฉลี่ยปีละประมาณ 2,000 กว่าล้านบาท และมีภาระผูกพันในการจ่ายบำนาญให้แก่พนักงานที่เกษียณอายุในอนาคตซึ่งคิดเป็นมูลค่าปัจจุบัน (NPV) ได้เป็นวงเงินสูงถึง 50,200 ล้านบาท³ แบ่งเป็นพนักงานปัจจุบัน 37,400 ล้านบาท และพนักงานที่เกษียณไปแล้ว 12,800 ล้านบาท วงเงินดังกล่าวเป็นภาระผูกพันนอกงบดุล (Unfunded Liabilities) ที่สูงมาก จึงมีผลกระทบต่อความมั่นคงทางการเงินในระยะยาวของการรถไฟฯ

ในปัจจุบัน การรถไฟฯ ได้จ่ายเงินสมทบให้กองทุนสงเคราะห์ผู้ปฏิบัติงาน ร้อยละ 25 ของเงินเดือนของผู้ปฏิบัติงานในแต่ละเดือนหรือประมาณ 700-800 ล้านบาทต่อปี แต่ยังไม่พอกับรายจ่ายจริงที่ 2,500 ล้านบาทต่อปี เนื่องจากรัฐบาลไม่ได้ให้เงินสนับสนุนผลต่างของรายได้และค่าใช้จ่ายของกองทุนในแต่ละปี ทำให้กองทุนต้องยืมเงินการรถไฟฯ ไปก่อนส่งผลให้การรถไฟฯ ขาดสภาพคล่องทางการเงิน

ทั้งนี้ เพื่อเป็นการแก้ไขปัญหาเกี่ยวกับภาระบำนาญในระยะยาว บริษัท เทิร์นอะราวด์ จำกัด ได้เสนอแนะให้มีการระดมเงินเพิ่มเติมกองทุนในวงเงิน 50,200 ล้านบาทขึ้นมา เพื่อใช้ในการบริหารจัดการภาระบำนาญของการรถไฟฯ ในอนาคต โดยเงินดังกล่าวจะมาจากเงินชดเชยค้างชำระ (18,000 ล้านบาท) เงินชดเชยในอนาคตที่มีการเบิกจ่ายอย่างทันการณ์ และเงินรายได้จากการบริหารทรัพย์สินของการรถไฟฯ หากกระทรวงการคลังตกลงที่จะให้เงินเพิ่มเติมกองทุนดังกล่าว ก็จะทำให้การรถไฟฯ สามารถลดค่าใช้จ่ายบำนาญได้อันจะมีผลกระทบต่อสภาพคล่องทางการเงิน และเสถียรภาพทางการเงินของการรถไฟฯ ในระยะยาวได้

(5) เกรจาให้รัฐรับภาระจ่ายเงินอุดหนุนการบริการขนส่งผู้โดยสารเชิงสังคม

การเดินรถโดยสารให้บริการเชิงสังคมของการรถไฟฯ มีผลการดำเนินงานที่ขาดทุนมาอย่างต่อเนื่อง แต่การรถไฟฯ ยังต้องให้บริการเดินรถในเชิงสังคมซึ่งถือได้ว่าเป็นการบริการของภาครัฐที่มีให้แก่ประชาชนผู้มีรายได้น้อย ในปี 2547 ผู้โดยสารเชิงสังคมมีสัดส่วนร้อยละ 70 ของผู้โดยสารทั้งหมด และขบวนรถที่ให้บริการเชิงสังคมมีสัดส่วนร้อยละ 67 ของขบวนรถทั้งหมด ร้อยละ 46 ของขบวนรถ รายได้ค่าโดยสารไม่คุ้มกับค่าเชื้อเพลิง ปัจจุบัน การรถไฟฯ มีผลขาดทุนจากการดำเนินงาน (EBITDA) สำหรับบริการเชิงสังคมประมาณ 1,400 ล้านบาทต่อปี

การที่การรถไฟฯ ต้องแบกรับภาระการขาดทุนเองเนื่องจากเงินชดเชยจากรัฐล่าช้า นั้น ประกอบกับสภาวะขาดแคลนรถจักร ทำให้เกิดแรงจูงใจที่จะลดปริมาณของการเดินรถเชิงสังคมตั้งจะเห็นได้จากสถิติการ

³ ยอดรวมขั้นต่ำของมูลค่าปัจจุบัน (NPV) ของบำนาญตกทอด (พนักงานที่บรรจุหลังวันที่ 24 พฤศจิกายน 2542 ได้รับเงินสงเคราะห์ครั้งเดียว (บำนาญ) เท่านั้น) ที่การรถไฟฯ มีภาระผูกพันในการจ่ายบำนาญจนถึงปีที่พนักงานคนสุดท้ายที่มีสิทธิรับบำนาญมีอายุ 75 ปี รวมทั้งสิ้นประมาณ 160,000 ล้านบาท

เดินทางว่าการเดินทางเชิงสังคมลดลงอย่างต่อเนื่องทุกปีในอดีต และในอนาคตนั้น การรถไฟฯ ได้มีการพยากรณ์ว่าการเดินทางเชิงสังคมจะลดลงในปี 2550 และจะไม่มีการขยายตัวจนกระทั่งปี 2557⁴

ทั้งนี้ หากรัฐต้องการที่จะให้มีการบริการเชิงสังคมที่สอดคล้องและเพียงพอต่อความต้องการของประชาชนที่มีรายได้น้อย รัฐจำเป็นต้องนำระบบ PSO มาใช้ โดยรัฐสามารถแก้ไขกฎหมายว่าด้วยการรถไฟฯ เพื่อยกเลิกบทบัญญัติในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการชดเชยผลการขาดทุนจากการดำเนินการเนื่องจากระบบ PSO สามารถเข้ามาทดแทนการชดเชยในลักษณะดังกล่าวที่ใช้มาตั้งแต่ในอดีตจวบจนปัจจุบันได้ และยังคงมีความชัดเจนและโปร่งใสมากกว่าด้วยเนื่องจากการชดเชยที่เฉพาะเจาะจงสำหรับบริการเชิงสังคม

การนำระบบ PSO มาใช้หมายความว่ารัฐจะต้อง (1) กำหนดชัดเจนเป็นลายลักษณ์อักษรว่าต้องการให้การรถไฟฯ ให้บริการเส้นทางใด ความถี่เท่าใด และคิดค่าบริการในอัตราเท่าใดเพื่อที่จะให้ขอบเขตของการให้บริการเชิงสังคมมีความชัดเจน เพื่อใช้ในการคำนวณวงเงินอุดหนุนจากรัฐบาล (2) ให้อิสระแก่การรถไฟฯ ในการเพิ่มหรือลดเส้นทางหรือจำนวนเที่ยวของการเดินทาง รวมถึงกำหนดอัตราค่าบริการในส่วนของการเดินทางเชิงพาณิชย์และการขนส่งสินค้าเพื่อที่จะให้มีความคล่องตัวในการหารายได้ (3) มีการให้เงินอุดหนุนตามวงเงินค่าใช้จ่ายที่ตกลงกันล่วงหน้าตามการประมาณการค่าใช้จ่ายที่ทั้งสองฝ่าย คือ การรถไฟฯ และกระทรวงการคลัง เห็นชอบร่วมกันว่ามีความเหมาะสม

การนำกลยุทธ์หลักที่กล่าวมาแล้วไปปฏิบัติจะมีผลกระทบต่อสถานภาพทางการเงินของการรถไฟฯ ในระยะสั้นและระยะปานกลางอย่างไร และเพียงพอที่จะสร้างเสถียรภาพทางการเงินให้แก่การรถไฟฯ ในระยะยาวได้หรือไม่เป็นประเด็นที่จะต้องมีการศึกษาในรายละเอียดในหัวข้อต่อไป ผลการวิเคราะห์ในหัวข้อที่ 7.2 จะนำไปสู่การกำหนด แผนงานการแก้ปัญหาสถานภาพทางการเงินของการรถไฟฯ ในหัวข้อที่ 7.4

7.2 การพยากรณ์สถานภาพทางการเงินของการรถไฟฯ ในช่วงปี 2550-2554 ภายใต้อัตราค่าธรรมเนียมต่าง ๆ

การศึกษาในส่วนนี้เป็นการพยากรณ์สถานภาพทางการเงินของการรถไฟฯ ในระยะเวลา 5 -10 ปี ข้างหน้าภายใต้อัตราต่าง ๆ 6 กรณี เพื่อวิเคราะห์หาวิธีดำเนินการให้การรถไฟฯ มีความมั่นคงทางการเงินซึ่งหมายถึงการขาดทุนและการเป็นหนี้ที่น้อยลง โดยอัตรารายได้ทั้ง 6 กรณี ประกอบด้วย

- กรณีที่ 1 เป็นกรณีฐานซึ่งมีอัตราค่าธรรมเนียมว่าแนวทางการดำเนินงานของการรถไฟฯ เป็นไปตามแนวโน้มในอดีตทั้งในส่วนของอัตราขยายตัวของรายได้การบริการขนส่งสินค้าและผู้โดยสาร ค่าใช้จ่าย โดยไม่มีการลงทุนเพิ่ม
- กรณีที่ 2 มีอัตราค่าธรรมเนียมว่าการรถไฟฯ จะสามารถเพิ่มรายได้การบริการขนส่งสินค้าและผู้โดยสารได้ตามเป้าหมายที่การรถไฟฯ กำหนดไว้
- กรณีที่ 3 มีอัตราค่าธรรมเนียมเพิ่มเติมจากกรณีที่ 2 ว่ารัฐบาลจะรับภาระล้างหนี้ให้การรถไฟฯ ทั้งหมด

⁴ บันทึกข้อความ เรื่องขอแก้ไขข้อมูลการประมาณการด้านการโดยสารและสินค้าแผนวิสาหกิจปีงบประมาณ 2550-2557 ฝ่ายการพาณิชย์ การรถไฟแห่งประเทศไทย วันที่ 13 มีนาคม 2549

- กรณีที่ 4 มีข้อสมมติฐานเพิ่มเติมจากกรณีที่ 3 ว่ารัฐบาลจะรับภาระในการลงทุนเพื่อขยาย ปรับปรุงและบำรุงรักษาเครือข่ายรางรถไฟ
- กรณีที่ 5 มีข้อสมมติฐานเพิ่มเติมจากกรณีที่ 4 ว่ารัฐบาลจะรับภาระค่าใช้จ่ายบำรุงรักษาหน่วยงานการรถไฟ
- กรณีที่ 6 มีข้อสมมติฐานเพิ่มเติมจากกรณีที่ 5 ว่ารัฐบาลจะรับภาระจ่ายเงินอุดหนุนการเดินรถโดยสารให้บริการเชิงสังคมของการรถไฟ

การวิเคราะห์ข้อสมมติฐานทั้ง 6 กรณีข้างต้นอยู่ภายใต้แนวคิดการแบ่งหน่วยธุรกิจ (Core Business) เป็น 3 ส่วน คือ การเดินรถโดยสารเชิงพาณิชย์ (Commercial) การเดินรถโดยสารให้บริการเชิงสังคม (PSO) และการเดินรถขนส่งสินค้า (Freight) โดยการศึกษาในครั้งนี้ คณะผู้วิจัยจะทำการวิเคราะห์ผลการดำเนินงานแยกตามหน่วยธุรกิจทั้ง 3 ส่วน โดยข้อสมมติฐานในการคำนวณรายได้และต้นทุนของหน่วยธุรกิจทั้ง 3 ส่วนนั้น คณะผู้วิจัยทำการคำนวณต้นทุนโดยการนำยอดค่าใช้จ่ายรวมในแต่ละปีมากระจายตามสัดส่วนของหน่วยธุรกิจทั้ง 3 ส่วน คือ ร้อยละ 51.75 ร้อยละ 19.82 และร้อยละ 28.09 ตามลำดับ ซึ่งเป็นสัดส่วนที่คำนวณจากค่าใช้จ่ายรวมของแต่ละหน่วยธุรกิจทั้ง 3 ส่วนในปี 2548 ส่วนรายได้ที่นำมาคำนวณในครั้งนี้จะใช้รายได้แยกตามหน่วยธุรกิจทั้ง 3 ส่วนตั้งแต่ปี 2548-2557 เป็นฐานในการคำนวณซึ่งได้มาจากการเก็บข้อมูลของการรถไฟฯ สำหรับรายได้รวมที่นำมาคำนวณกำไรขาดทุนสุทธิในภาพรวมนั้นจะหมายถึง รายได้หลักที่เกิดจากหน่วยธุรกิจทั้ง 3 หน่วย (Core Business) และรายได้ที่เกิดจากการประกอบธุรกิจอื่น ๆ (Non-core Business) ของการรถไฟฯ ด้วย ซึ่งสามารถอธิบายรายละเอียดในแต่ละกรณีได้ดังนี้

กรณีที่ 1 การรถไฟฯ ดำเนินการต่อไปตามแนวโน้มในอดีตโดยไม่มีการเปลี่ยนแปลงใดๆ

- ข้อสมมติฐาน

1. การดำเนินการของการรถไฟฯ เป็นไปตามแนวโน้มในอดีต กล่าวคือ รายได้จากการให้บริการขนส่งผู้โดยสารขยายตัวลดลงในอัตราที่เท่ากับอัตราเฉลี่ยในช่วงปี 2546-2548 คือร้อยละ -1.28 ต่อปี และรายได้จากการให้บริการขนส่งสินค้าขยายตัวเพิ่มขึ้นในอัตราร้อยละ 0.77 ต่อปี ตามการพยากรณ์ของคณะผู้วิจัย

2. ค่าใช้จ่ายในการดำเนินการเพิ่มขึ้นตามอัตราเฉลี่ยช่วงปี 2546-2548 คือร้อยละ 2.76 ต่อปี

3. ค่าเสื่อมราคาเพิ่มขึ้นตามอัตราเฉลี่ยช่วงปี 2546-2548 คือร้อยละ 7.72 ส่วนดอกเบี้ยเงินกู้ลดลงตามอัตราเฉลี่ยช่วงปี 2546-2548 คือร้อยละ -4.44

4. การรถไฟฯ ไม่มีภาระด้านการลงทุนเพิ่มจากในอดีต

- ผลการพยากรณ์

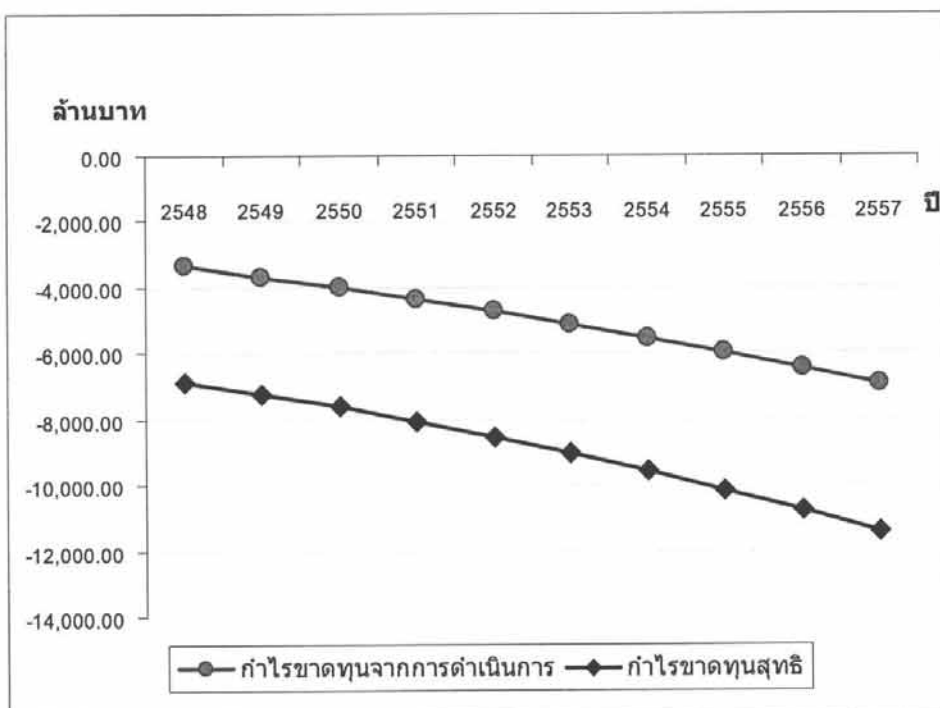
ผลขาดทุนจากการดำเนินการจะเพิ่มขึ้นจาก 4,021.08 ล้านบาทในปี 2550 เป็น 5,552.89 ล้านบาทในปี 2554 ในขณะที่ผลขาดทุนสุทธิจะเพิ่มขึ้นจาก 7,627.70 ล้านบาทในปี 2550 เป็น 9,576.15 ล้านบาทในปี 2554 ดังจะเห็นได้จาก**รูปที่ 7.1**

• ข้อสังเกต

1. การพยากรณ์รายได้ได้โดยการใช้แนวโน้มในอดีตอาจไม่สะท้อนสภาพความเป็นจริงเนื่องจากศักยภาพในการให้บริการของการรถไฟฯ อาจลดลงอย่างรวดเร็วในช่วงเวลาไม่กี่ปีข้างหน้าหากไม่มีการลงทุนในการฟื้นฟูสภาพทางรถไฟ และไม่มีการจัดซื้อหัวรถจักรและตู้ลากใหม่เข้ามาทดแทนที่มีอยู่ในปัจจุบันซึ่งหมดอายุการใช้งานแล้ว

2. ผลการพยากรณ์ชี้ให้เห็นว่าแม้การรถไฟฯ จะไม่มีภาระด้านการลงทุนเพิ่มขึ้นจากในอดีตและตัดค่าใช้จ่ายลงอย่างมาก ก็ยังไม่สามารถแก้ไขปัญหาการขาดทุนที่เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องได้

รูปที่ 7.1 เปรียบเทียบกำไรขาดทุนจากการดำเนินการและกำไรขาดทุนสุทธิในกรณีที่ 1



กรณีที่ 2 การรถไฟฯ สามารถเพิ่มรายได้ทั้งในส่วนของการขนส่งผู้โดยสารและการขนส่งสินค้าตามเป้าหมายที่ฝ่ายการพาณิชย์ การรถไฟฯ ตั้งไว้

• ข้อสมมติฐาน

1. รายได้จากบริการขนส่งสินค้าและผู้โดยสารขยายตัวตามอัตราที่การรถไฟฯ ตั้งเป้าหมายไว้ในปี 2550-2557 (ดูตารางที่ 7.1 ประกอบ)

การประมาณการของการรถไฟฯ อยู่บนสมมติฐานว่า

- (1) โครงการปรับปรุงทางระยะที่ 4 แล้วเสร็จในปีงบประมาณ 2552 และระยะที่ 5 และ 6 แล้วเสร็จในปีงบประมาณ 2555
- (2) โครงการก่อสร้างทางคู่ช่วงสถานีฉะเชิงเทรา – ศรีราชา – แหลมฉบังแล้วเสร็จปีงบประมาณ 2553

- (3) โครงการก่อสร้างทางคู่ช่วงสถานีแก่งคอย - คลองสิบเก้าแล้วเสร็จปีงบประมาณ 2555
- (4) โครงการก่อสร้าง Container Yard ที่สุราษฎร์ธานี ศิลาอาสน์ ท่าพระ และกุฎจิก แล้วเสร็จปีงบประมาณ 2548
- (5) มีการหารถจักรเพิ่มขึ้น 20 คัน และรถ บตด. จำนวน 396 คัน คาดว่าจะนำออกใช้ได้ในปี 2550

ตารางที่ 7.1 อัตราการเติบโตของการขนส่งผู้โดยสารและสินค้าตามการพยากรณ์ของการรถไฟ

อัตราการเติบโตเฉลี่ย ต่อปี	อัตราการเปลี่ยนแปลงรายได้ (ร้อยละ/ปี)		อัตราเปลี่ยนแปลงของปริมาณ (คน-กม./ตัน-กม.) (ร้อยละ/ปี)	
	2550-53	2553-57	2550-53	2553-57
การโดยสารเชิงพาณิชย์	1.75	8.71	1.47	5.60
การโดยสารเชิงสังคม	-	-	-	-
การโดยสารสินค้า	9.5		10.2	

ที่มา: ฝ่ายการพาณิชย์ การรถไฟแห่งประเทศไทย

2. ค่าใช้จ่ายดำเนินการขยายตัวตามอัตราเฉลี่ยในกรณีที่ 1 เนื่องจากการรถไฟฯ ไม่มีการพยากรณ์แนวโน้มต้นทุน

3. การรถไฟฯ ไม่มีภาระด้านการลงทุนเพิ่มจากในอดีต

● ผลการพยากรณ์

1. การขาดทุนจากการดำเนินการในภาพรวมในปี 2554 จะลดลงค่อนข้างมากจากผลขาดทุนจากการดำเนินการ 5,552.89 ล้านบาท ในกรณีที่ 1 เป็น 1,963.47 ล้านบาทในกรณีที่ 2 หรือลดลงประมาณ 3,589.42 ล้านบาท ดังจะเห็นได้จาก**รูปที่ 7.2** เนื่องจากการพยากรณ์คาดว่าจะมีการเพิ่มปริมาณการขนส่งสินค้าอย่างก้าวกระโดดในปี 2554 จากกรณีที่โครงการก่อสร้างทางคู่ช่วงสถานีฉะเชิงเทรา-ศรีราชา-แหลมฉบัง เสร็จลงทำให้สามารถเพิ่มขบวนรถคอนเทนเนอร์สายตะวันออกได้จาก 2 ขบวนเป็น 8 ขบวนต่อวัน ในปีเดียวกันนั้นรายได้ของบริการขนส่งผู้โดยสารเชิงพาณิชย์ก็กระตุกขึ้นเช่นกัน เนื่องจากการรถไฟฯ มีข้อสมมติฐานว่าในปี 2554 จะมีบริการรถด่วนพิเศษเพิ่มขึ้นอีก 6 ขบวน ใน 3 เส้นทางได้แก่ สายเหนือ สายตะวันออกเฉียงเหนือ และสายใต้ เส้นทางละ 2 ขบวนต่อวัน

2. ผลขาดทุนจากการดำเนินการจากการเดินรถเชิงพาณิชย์จะลดลงจาก 928.94 ล้านบาทในปี 2550 เป็น 260.15 ล้านบาทในปี 2554 เนื่องจากการรถไฟฯ กำหนดตัวเลขประมาณการการเติบโตของรายได้การโดยสารเชิงพาณิชย์ไว้ร้อยละ 1.75 ต่อปี ในช่วงปี 2550-2553 ในขณะที่คณะผู้วิจัยประมาณการการเติบโตของค่าใช้จ่ายในการดำเนินการเฉลี่ยร้อยละ 2.76 ต่อปี

3. ผลขาดทุนจากการดำเนินการจากการเดินรถเชิงสังคมจะปรับตัวเพิ่มขึ้นเนื่องจากการรถไฟฯ ประมาณการว่ารายได้การเดินรถเชิงสังคมไม่มีการขยายตัวเพิ่มขึ้น โดยผลขาดทุนจากการดำเนินการจากการเดินรถเชิงสังคมเพิ่มขึ้นจาก 1,582.05 ล้านบาทในปี 2550 เป็น 1,861.30 ล้านบาทในปี 2554

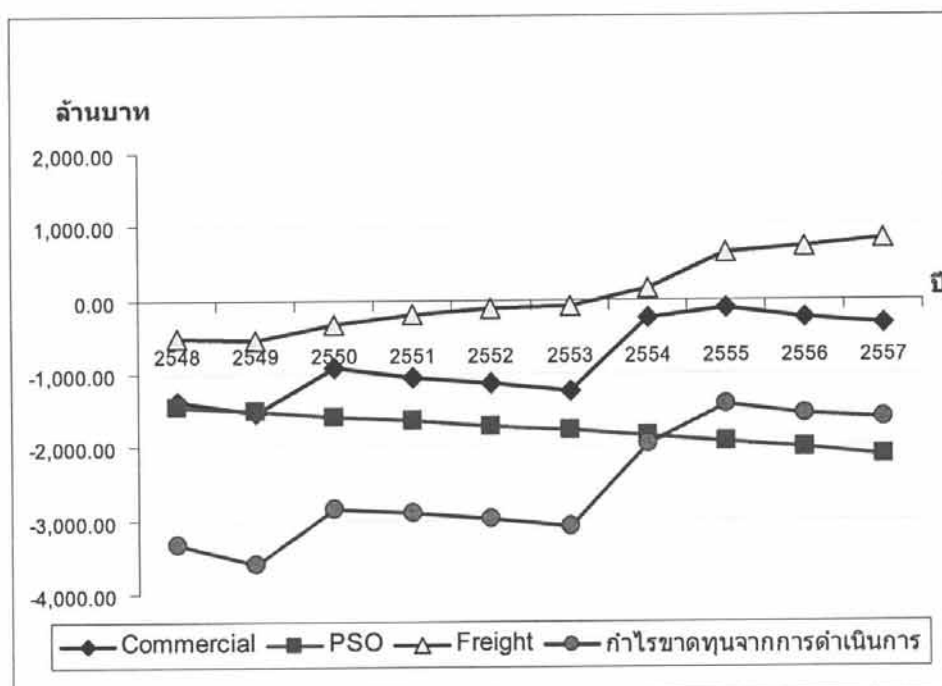
4. ผลขาดทุนจากการดำเนินการจากการเดินรถสินค้าจะลดลงจาก 343.74 ล้านบาทในปี 2550 เปลี่ยนเป็นผลกำไร 157.98 ล้านบาทในปี 2554 เนื่องจากการรถไฟฯ ประเมินการเติบโตของรายได้การขนส่งสินค้าไว้ในอัตราที่ค่อนข้างสูงคือร้อยละ 9.5 ต่อปี ตลอดช่วงปี 2550-2557 ภายใต้ข้อสมมติฐานที่มีการลงทุนในโครงการตามแผนตามที่ระบุไว้ก่อนหน้านี้แล้ว

● ข้อสังเกต

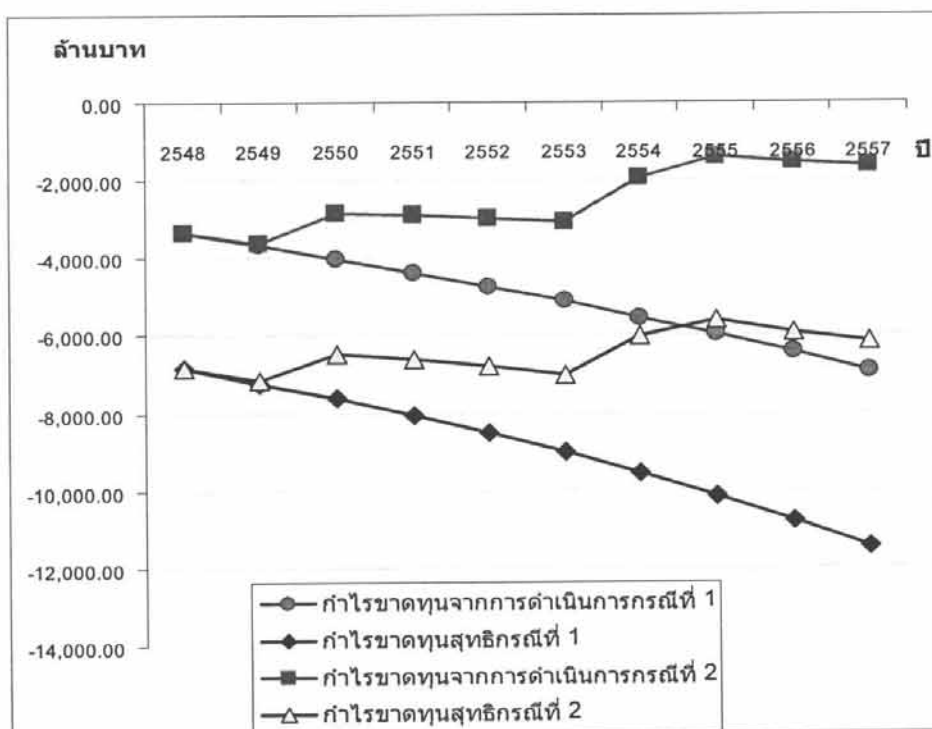
1. การขาดทุนจากการดำเนินการที่ลดลงค่อนข้างมากเมื่อเทียบกับในกรณีที่ 1 โดยเฉพาะในปี 2554 เนื่องจากการรถไฟฯ มีข้อสมมติฐานว่าโครงการโครงสร้างการลงทุนต่างๆ ที่ล่าช้ามาจากแผนก่อนหน้านี้จะมีการดำเนินการจริงในช่วงปี 2550-2554 ทำให้อัตราการขยายตัวของขนส่งสินค้าและผู้โดยสารเชิงพาณิชย์ขยายตัวมากกว่าแนวโน้มในช่วง 3 ปีที่แล้ว

ผลการพยากรณ์ชี้ว่า แม้รัฐจะมีการลงทุนในการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานต่างๆ ตามแผน ก็ยังไม่สามารถยับยั้งผลการขาดทุนที่ต่อเนื่องของการรถไฟฯ ได้ เนื่องจากการขยายตัวในอัตราสูงในส่วนของขนส่งสินค้า ยังไม่สามารถคานกับแนวโน้มการลงทุนในส่วนของเดินรถเชิงสังคมได้ทำให้ผลการดำเนินการโดยรวมมีแนวโน้มที่ขาดทุนมากขึ้นอีกครั้งหลังปี 2555 (รูปที่ 7.3)

รูปที่ 7.2 การพยากรณ์กำไรขาดทุนจากการดำเนินการตามหน่วยธุรกิจของการรถไฟฯ ในกรณีที่ 2



รูปที่ 7.3 เปรียบเทียบกำไรขาดทุนจากการดำเนินการและกำไรขาดทุนสุทธิในกรณีที่ 1 และ 2



กรณีที่ 3 การรถไฟฯ สามารถเพิ่มรายได้จากการให้บริการขนส่งผู้โดยสารและขนส่งสินค้าตามเป้าหมายที่การรถไฟฯ ตั้งไว้ และรัฐล่างหนี้ทั้งหมดจำนวน 42,845.48 ล้านบาท

● ข้อสมมติฐาน

1. การรถไฟฯ โอนที่ดินที่เป็นที่ตั้งส่วนราชการและให้สิทธิการเช่าในที่ดินมักกะสัน พหลโยธิน และช่องนนทรี (แม่น้ำ) ให้กระทรวงการคลังเพื่อแลกกับภาระหนี้สินทั้งหมด ซึ่งรวมถึงภาระหนี้สินที่เกิดจากการกู้ยืมเงินเพื่อก่อสร้างโครงสร้างพื้นฐานของการรถไฟฯ ในอดีตด้วย⁵

2. รัฐรับภาระจ่ายเงินต้นและดอกเบี้ยเงินกู้แทนการรถไฟฯ ตามการประมาณการของคณะผู้วิจัย คือ ดอกเบี้ยเงินกู้ลดลงร้อยละ -4.44 ต่อปี

3. การรถไฟฯ ไม่มีภาระด้านการลงทุนเพิ่มจากในอดีต

● ผลการพยากรณ์

1. การล้างหนี้จะทำให้การรถไฟฯ สามารถลดภาระค่าใช้จ่ายดอกเบี้ยเงินกู้ลง ส่งผลให้การขาดทุนสุทธิลดลงจาก 7,627 ล้านบาทในปี 2550 ในกรณีที่ 1 เป็น 4,870.34 ล้านบาท และจาก 9,576 ล้านบาทในปี 2554 เป็น 4,670.37 ล้านบาท

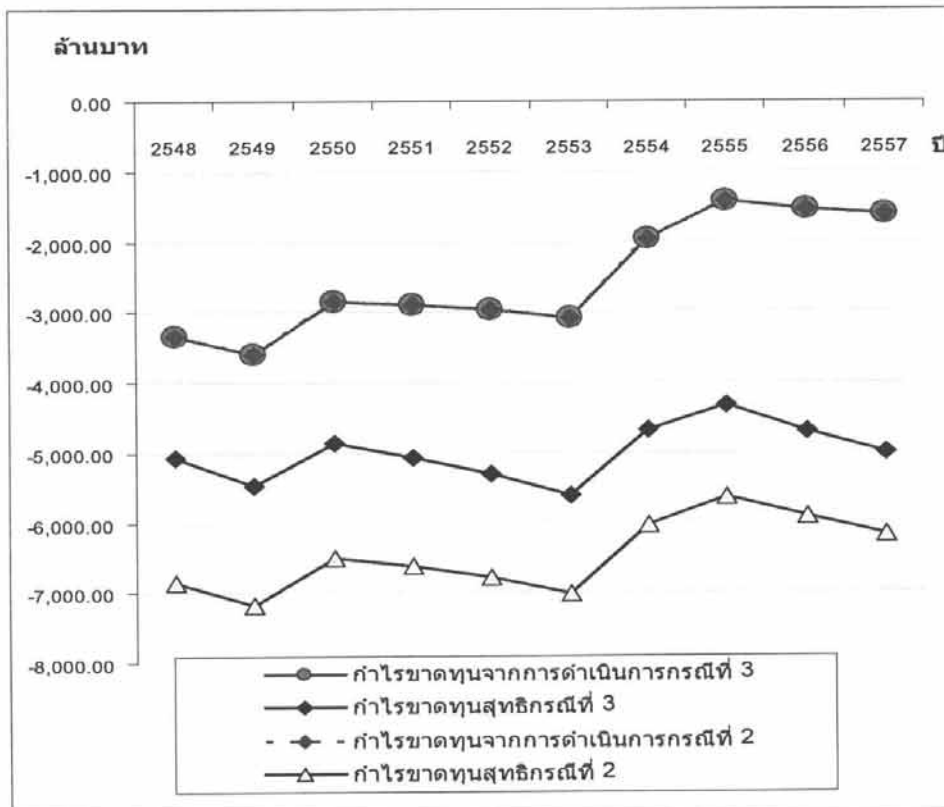
⁵ รายละเอียดเกี่ยวกับการแลกหนี้กับการเช่า/โอนที่ดินให้แก่กระทรวงการคลังจะปรากฏอยู่ในแผนปรับปรุงโครงสร้างบริหารจัดการเพื่อฟื้นฟูฐานะทางการเงินของการรถไฟฯ โดยสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจเป็นผู้อำนาจบริษัททีเอ็นเอราวด์ จำกัด เป็นที่ปรึกษา

2. ผลขาดทุนจากการดำเนินการจะไม่มีเปลี่ยนแปลงจากกรณีที่ 2 เนื่องจากค่าใช้จ่ายดอกเบี้ยไม่
อยู่ในการคำนวณการขาดทุนจากการดำเนินการ (EBITDA)

● **ข้อสังเกต**

การล้างหนี้มีผลในการลดการขาดทุนลงในระยะสั้น แต่ยังไม่สามารถแก้ปัญหาการขาดทุนและการ
พึ่งพาเงินกู้เพื่อเสริมสภาพคล่องในระยะยาวได้ดังจะเห็นได้ว่าผลการดำเนินการหลังจากการล้างหนี้ก็จะทรุดลง
อย่างต่อเนื่องเช่นเดิม (รูปที่ 7.4)

รูปที่ 7.4 เปรียบเทียบกำไรขาดทุนจากการดำเนินการและกำไรขาดทุนสุทธิในกรณีที่ 2 และ 3



กรณีที่ 4 การรถไฟฯ สามารถเพิ่มรายได้จากการให้บริการขนส่งผู้โดยสารและขนส่งสินค้าตาม
เป้าหมายที่การรถไฟฯ ตั้งไว้ รัฐล้างหนี้ทั้งหมดจำนวน 42,845.48 ล้านบาท และรัฐรับภาระ
ในการลงทุนและซ่อมบำรุงเครือข่ายรางรถไฟ

● **ข้อสมมติฐาน**

1. การรถไฟฯ ไม่ต้องรับภาระค่าใช้จ่ายในการลงทุนและซ่อมบำรุงเครือข่ายรางรถไฟ หากแต่ลงทุน
เฉพาะในส่วนของ Rolling Stock

2. ค่าใช้จ่ายการบำรุงทาง อาณัติสัญญาณและสิ่งปลูกสร้างขยายตัวลดลงเฉลี่ยร้อยละ -5.51 ต่อปี
ตามการประมาณการของคณะผู้วิจัย

3. การรถไฟฟ้า ไม่ต้องรับภาระในการบำรุงรักษารางรถไฟทำให้สามารถประหยัดค่าใช้จ่ายได้ประมาณปีละ 700-1,100 ล้านบาท

4. รัฐบาลชดเชยผลการขาดทุนของการรถไฟฟ้า ได้ทันทีทันที ทำให้การรถไฟฟ้า ไม่ต้องกู้เงินเพื่อเสริมสภาพคล่องในช่วงที่ต้องรอเงินสนับสนุนจากรัฐบาล

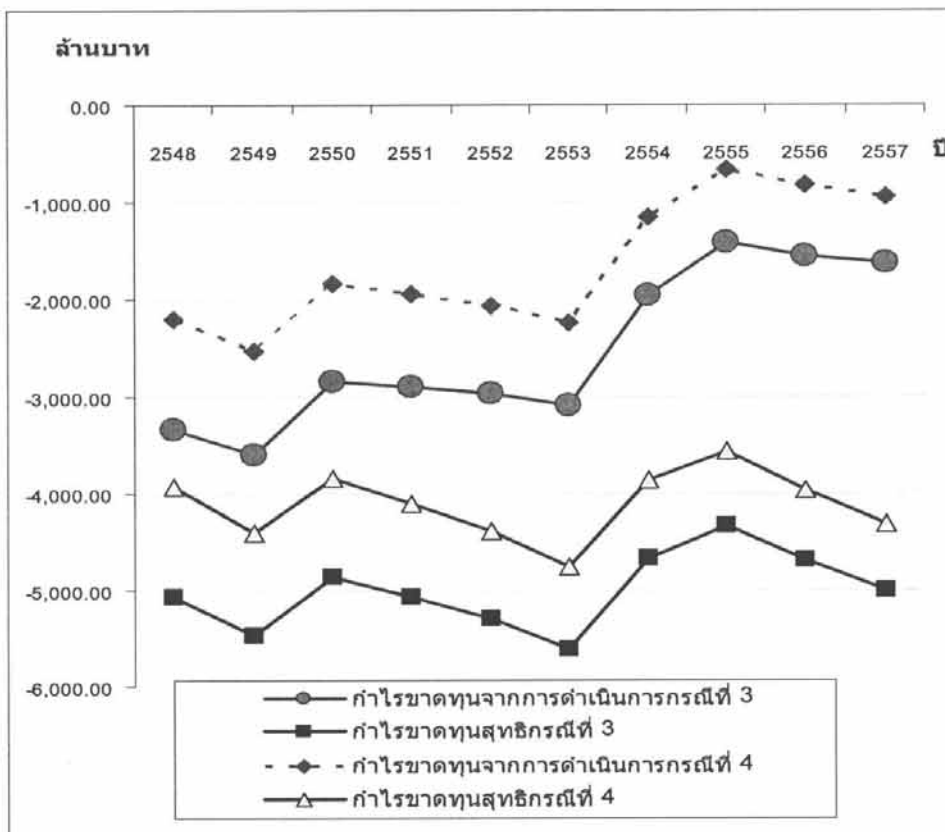
● ผลการพยากรณ์

การที่รัฐรับภาระในการซ่อมบำรุงเครือข่ายรางรถไฟ ทำให้การรถไฟฟ้า มีค่าใช้จ่ายในการดำเนินการน้อยลง ส่งผลให้การขาดทุนจากการดำเนินการลดลงเหลือเพียง 1,839.92 ล้านบาท ในปี 2550 หรือขาดทุนลดลงประมาณ 1,014.81 ล้านบาทเมื่อเทียบกับกรณีที่ 3 ที่ไม่มีการแบ่งเบาภาระในการลงทุนและปรับปรุงเครือข่ายรางรถไฟ แต่จะส่งผลให้การรถไฟฟ้า ขาดทุนจากการดำเนินการประมาณ 1,154.69 ล้านบาทในปี 2554 เมื่อเทียบกับ 1,963.47 ล้านบาทในกรณีที่ 3 (รูปที่ 7.5)

● ข้อสังเกต

การที่รัฐเข้ามารับภาระค่าใช้จ่ายในการซ่อมบำรุงทางรถไฟทำให้การรถไฟฟ้า สามารถลดการขาดทุนน้อยลง แต่ไม่สามารถยับยั้งแนวโน้มการขาดทุนที่เพิ่มขึ้นของการรถไฟฟ้า ได้ในระยะยาว

รูปที่ 7.5 เปรียบเทียบกำไรขาดทุนจากการดำเนินการและกำไรขาดทุนสุทธิในกรณีที่ 3 และ 4



กรณีที่ 5 การรถไฟฯ สามารถเพิ่มรายได้จากการให้บริการขนส่งผู้โดยสารและขนส่งสินค้าตามเป้าหมายที่การรถไฟฯ ตั้งไว้ รัฐบาลหนึ่งทั้งหมดจำนวน 42,845.48 ล้านบาท รัฐบาลระในการลงทุนและซ่อมบำรุงเครือข่ายรางรถไฟ และรัฐบาลระค่าใช้จ่ายบำนาญพนักงานของการรถไฟฯ

- ข้อสมมติฐาน

1. ค่าใช้จ่ายบำนาญพนักงานที่การรถไฟฯ จะต้องรับภาระทั้งในปัจจุบันและอนาคตเป็นไปตามประมาณการที่คำนวณโดยการรถไฟฯ⁶ ซึ่งประกอบด้วยภาระบำนาญพนักงานที่เกษียณแล้ว 12,800 ล้านบาท และภาระบำนาญพนักงานปัจจุบัน 37,400 ล้านบาท ซึ่งเป็นการประมาณการภาระผูกพันนอกงบดุล (Unfunded Liabilities) กรณีที่ไม่มีการดำเนินการแก้ไขภาระค่าใช้จ่ายบำนาญพนักงาน โดยประมาณการจากปัจจุบัน และคาดว่าภาระผูกพันบำนาญพนักงานของการรถไฟฯ จะสิ้นสุดประมาณปี 2600

2. รัฐบาลระค่าใช้จ่ายบำนาญที่การรถไฟฯ ต้องจ่ายให้แก่พนักงานที่เกษียณอายุในอนาคตซึ่งคิดเป็นมูลค่าปัจจุบัน (NPV) จำนวน 50,200 ล้านบาท โดยแลกกับเงินชดเชยผลขาดทุนคงค้าง 18,000 ล้านบาท เงินชดเชยผลขาดทุนประจำปีที่จ่ายทันเวลา และกระแสเงินสดจากการบริหารสินทรัพย์

- ผลการพยากรณ์

1. หากรัฐบาลระค่าใช้จ่ายบำนาญพนักงานการรถไฟฯ จะส่งผลให้การรถไฟฯ มีผลกำไรจากการดำเนินการเพิ่มขึ้นจาก 384.11 ล้านบาทในปี 2550 เป็น 1,442.94 ล้านบาทในปี 2554 หรือขาดทุนลดลงประมาณ 2,597.62 ล้านบาทเมื่อเทียบกับกรณีที่ 4 ดังจะเห็นได้จากรูปที่ 7.6

2. ผลการดำเนินการในระดับของหน่วยธุรกิจ (เพื่อใช้เป็นเกณฑ์ในการเปรียบเทียบผลการดำเนินการภายใต้ข้อสมมติฐานต่อไป) แสดงให้เห็นว่าโครงการต่างๆ ที่มุ่งเป้าไปที่การลดภาระค่าใช้จ่ายของการรถไฟฯ ที่ผ่านมามีผลทำให้การเดินรถสินค้าสามารถพลิกผันจากภาวะการขาดทุนภายในกรณีที่ 1 และ 2 มาเป็นมีผลกำไร เป็นเงิน 569.16 ล้านบาท ในปี 2550 และ 1,118.10 ล้านบาทในปี 2554 และการเดินรถให้บริการเชิงพาณิชย์เปลี่ยนจากผลขาดทุนเป็นผลกำไรเป็นเงิน 752.88 ล้านบาท ในปี 2550 และ 1,508.68 ล้านบาทในปี 2554 ในขณะที่การเดินรถเชิงสังคมยังมีผลขาดทุนจากการดำเนินการ 1,183.84 ล้านบาทในปี 2554 ดังจะเห็นได้จากรูปที่ 7.6 แต่ถึงอย่างไร อัตราการขยายตัวของบริการที่ค่อนข้างต่ำของการเดินรถเชิงพาณิชย์เมื่อเทียบกับค่าใช้จ่ายที่สูง ทำให้ BU ดังกล่าวเริ่มประสบปัญหาการขาดทุนอีกในระยะยาว เช่นเดียวกับการเดินรถเชิงสังคม

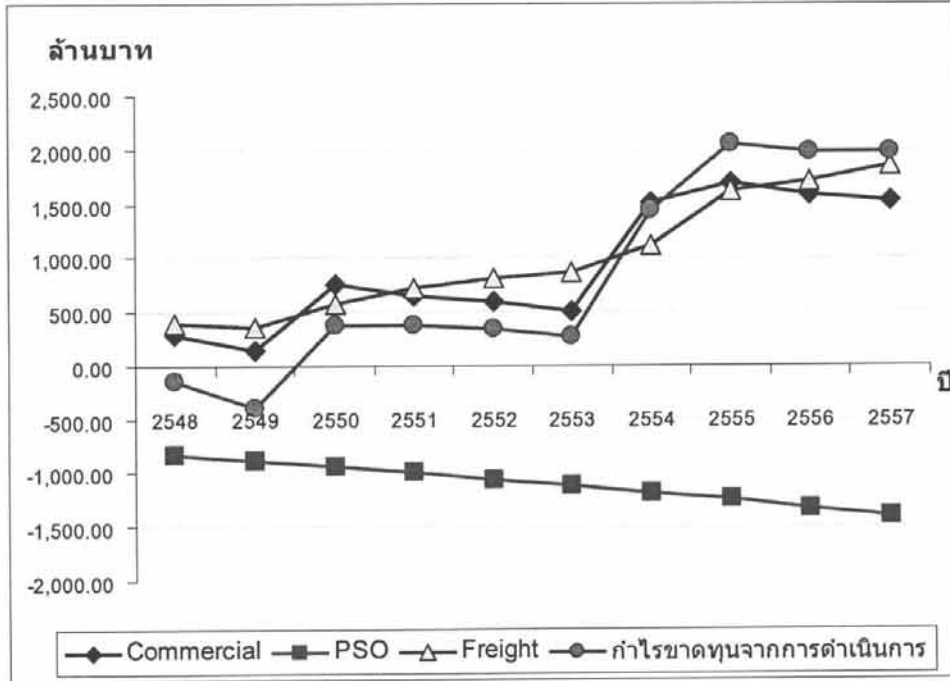
- ข้อสังเกต

การที่รัฐเข้ามาช่วยรับภาระบำนาญของการรถไฟฯ สามารถลดภาระค่าใช้จ่ายของการรถไฟฯ ได้อย่างไรก็ดี กลยุทธ์นี้ยังไม่สามารถแก้ปัญหาทางการเงินของการรถไฟฯ ในระยะยาวได้เช่นเดียวกับกลยุทธ์

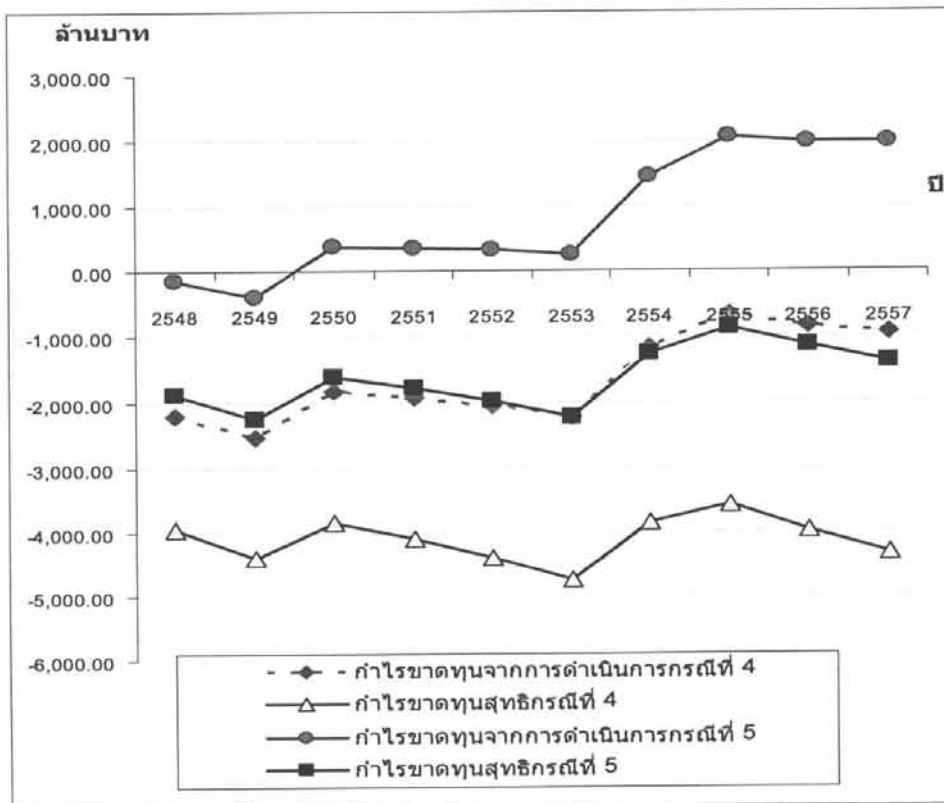
⁶ เป็นส่วนหนึ่งของแผนปรับปรุงโครงสร้างบริหารจัดการเพื่อฟื้นฟูฐานะทางการเงินของการรถไฟฯ โดยสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจเป็นผู้ว่าจ้างบริษัทเทิร์นอะราวด์ จำกัด เป็นที่ปรึกษา

อื่นๆ ที่พิจารณามาก่อนหน้านี้ไม่ว่าจะเป็นกรณีที่รัฐเข้ามาช่วยล้างหนี้ รับภาระค่าใช้จ่ายในการซ่อมบำรุงโครงสร้าง (รูปที่ 7.7)

รูปที่ 7.6 การพยากรณ์กำไรขาดทุนจากการดำเนินการตามหน่วยธุรกิจของการรถไฟฯ ในกรณีที่ 5



รูปที่ 7.7 เปรียบเทียบกำไรขาดทุนจากการดำเนินการและกำไรขาดทุนสุทธิในกรณีที่ 4 และ 5



กรณีที่ 6 การรถไฟฯ สามารถเพิ่มรายได้จากการให้บริการขนส่งผู้โดยสารและขนส่งสินค้าตามเป้าหมายที่การรถไฟฯ ตั้งไว้ รัฐล้าหลังทั้งหมดจำนวน 42,845.48 ล้านบาท รัฐรับภาระในการลงทุนและซ่อมบำรุงเครือข่ายรางรถไฟ รัฐรับภาระค่าใช้จ่ายบำรุงรักษาพนักงานของการรถไฟฯ และภาระเงินอุดหนุนการเดินรถโดยสารให้บริการเชิงสังคม

- ข้อสมมติฐาน

1. การรถไฟฯ สามารถดำเนินการตามกรณีที่ 2- 5 ตามลำดับแล้ว ซึ่งจะมีผลทำให้การขาดทุนจากการให้บริการเดินรถเชิงสังคมของการรถไฟฯ ลดลงเหลือประมาณ 800-1,400 ล้านบาทต่อปีตามผลการพยากรณ์ในกรณีที่ 5

2. รัฐให้เงินอุดหนุนการขาดทุนเฉพาะในส่วนของการเดินรถเชิงสังคมเท่านั้น

- ผลการพยากรณ์

หากรัฐรับภาระผลขาดทุนจากการดำเนินการจากการให้บริการเดินรถเชิงสังคมของการรถไฟฯ ปีละประมาณ 800-1,400 ล้านบาท จะส่งผลให้การรถไฟฯ มีผลกำไรจากการดำเนินการ 1,322 ล้านบาทในปี 2550 และจะปรับเป็นผลกำไรจากการดำเนินการ 2,626.78 ล้านบาทในปี 2554 หรือกำไรเพิ่มขึ้นประมาณ 1,183.85 ล้านบาทในปี 2554 เมื่อเทียบกับกรณีที่ 5 ดังจะเห็นได้จาก รูปที่ 7.8

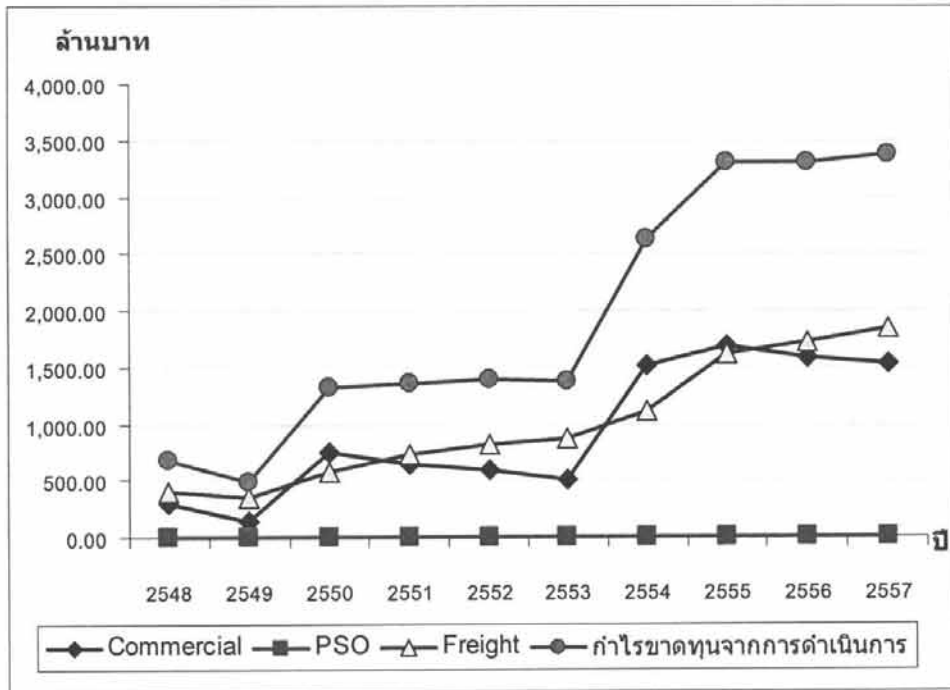
- ข้อสังเกต

1. หากการรถไฟฯ ไม่สามารถดำเนินการได้ตามการพยากรณ์ในกรณีต่างๆ ที่กล่าวมาข้างต้น จะส่งผลให้การรถไฟฯ มีผลขาดทุนจากการดำเนินการจากการให้บริการเชิงสังคมที่รัฐต้องรับภาระสูงถึงปีละประมาณ 1,470- 2,100 ล้านบาท หรือตามที่พยากรณ์ไว้ในกรณีที่ 2

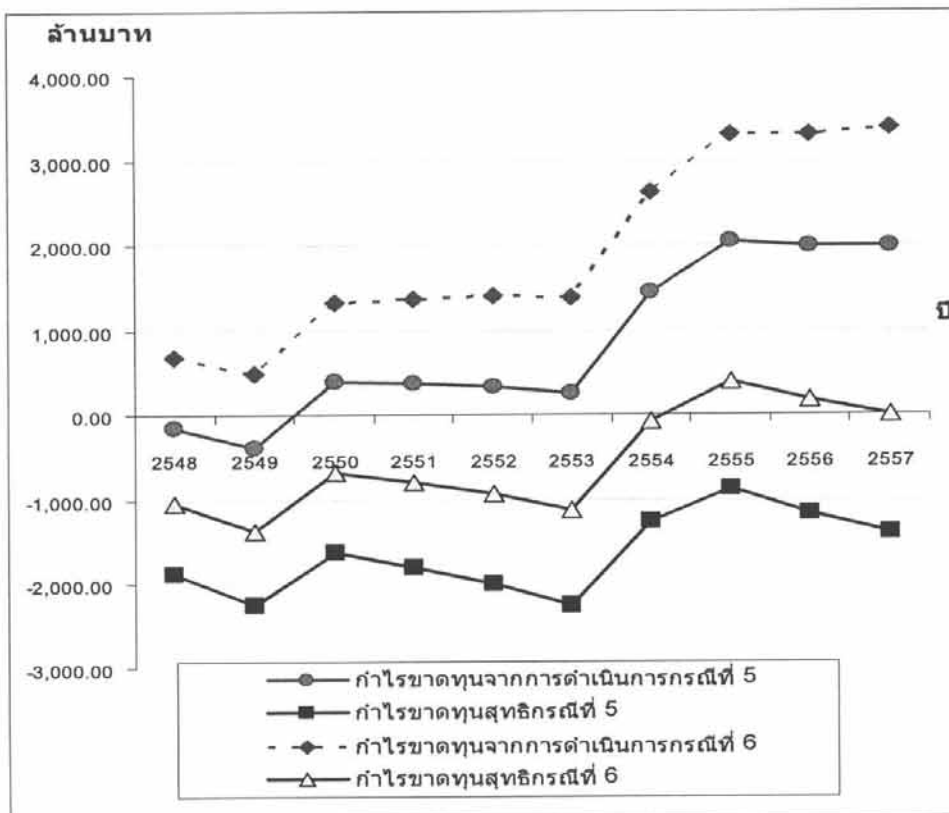
2. การนำระบบ PSO มาใช้สามารถแก้ปัญหาการเงินระยะยาวของการรถไฟฯ ได้ ดังจะเห็นใน รูปที่ 7.8 ว่าผลการดำเนินการของการรถไฟฯ มีแนวโน้มที่ดีขึ้นอย่างต่อเนื่องในกรณีนี้ ซึ่งต่างจากกรณีอื่นๆ ที่วิเคราะห์มาก่อนหน้านี้ทุกกรณีที่ไม่สามารถสร้างเสถียรภาพทางการเงินให้แก่องค์กรได้ หากเป็นแต่เพียงการผ่อนปรนปัญหาในระยะสั้นโดยการตัดค่าใช้จ่ายบางส่วนออกไปเท่านั้น ในขณะที่รากเหง้าของปัญหา คือการขาดทุนจากการให้บริการเชิงสังคม ไม่ได้รับการแก้ไข

3. แม้การนำระบบ PSO มาใช้จะช่วยสร้างเสถียรภาพทางการเงินให้แก่การรถไฟฯ ได้ แต่หากผลการดำเนินงานในส่วนของการเดินรถเชิงพาณิชย์และการขนส่งสินค้าไม่เป็นไปตามเป้า ปัญหาการขาดทุนของการรถไฟฯ ก็จะย้ายจากบริการเชิงสังคมไปยังบริการเชิงพาณิชย์ ซึ่งในกรณีนี้ รัฐจะไม่สามารถเข้ามาให้การอุดหนุนการรถไฟฯ ได้ การให้ความสำคัญแก่หน่วยธุรกิจการเดินรถเชิงพาณิชย์และการขนส่งสินค้าจึงเป็นสิ่งที่จำเป็นอย่างยิ่งต่อการอยู่รอดของการรถไฟฯ ภายใต้ระบบ PSO ในระยะยาว (ดูรูปที่ 7.9)

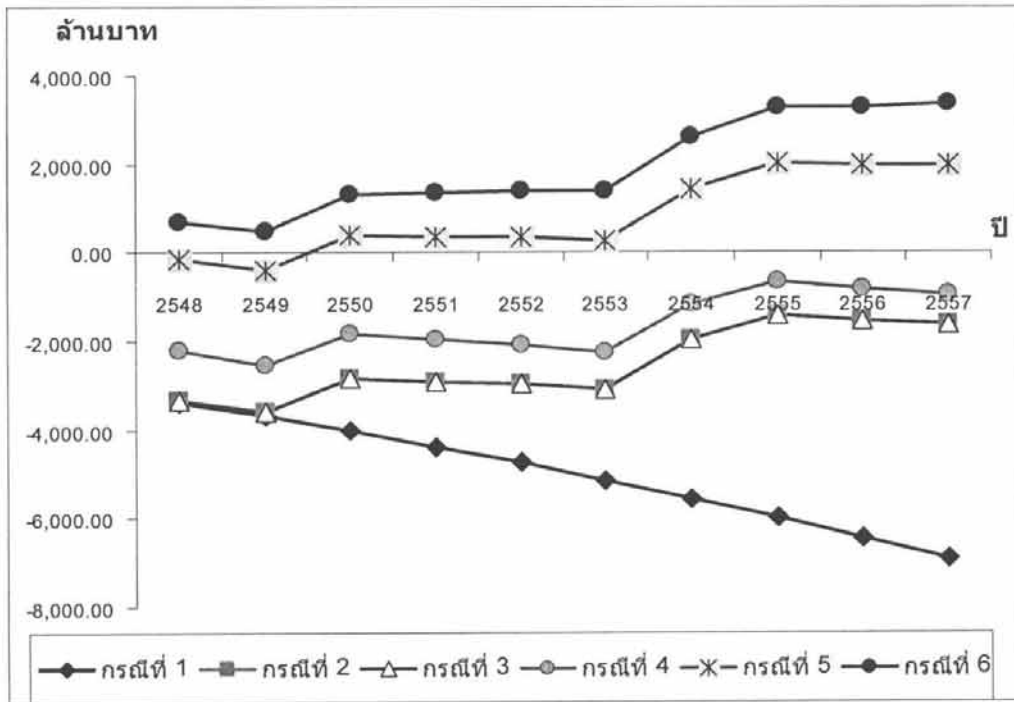
รูปที่ 7.8 การพยากรณ์กำไรขาดทุนจากการดำเนินการตามหน่วยธุรกิจของการรถไฟฟ้า ในกรณีที่ 6



รูปที่ 7.9 เปรียบเทียบกำไรขาดทุนจากการดำเนินการและกำไรขาดทุนสุทธิในกรณีที่ 5 และ 6



รูปที่ 7.10 การพยากรณ์กำไรขาดทุนจากการดำเนินการของการรถไฟฯ ปี 2548-2557 ในภาพรวม



กล่าวโดยสรุปได้ว่า การที่การรถไฟฯ จะมีความมั่นคงทางการเงินในระยะยาวได้นั้น รัฐจำเป็นต้องเข้ามาช่วยรับภาระหนี้และภาระในการลงทุนในการสร้างและซ่อมบำรุงรางรถไฟเพื่อลดภาระด้านการเงินของการรถไฟฯ นอกจากนี้ หากรัฐเข้ามารับภาระค่าใช้จ่ายบำรุงรักษาพนักงานการรถไฟฯ และจ่ายเงินอุดหนุนการเดินรถบริการเชิงสังคมด้วย จะช่วยเสริมให้การรถไฟฯ สามารถที่นสภาพทางการเงินได้ดียิ่งขึ้น แต่ในขณะเดียวกัน การรถไฟฯ เองก็มีความจำเป็นที่จะต้องสามารถเพิ่มรายได้จากการเดินรถในเชิงพาณิชย์ให้ได้ตามเป้าที่กำหนดไว้ หรือควบคุมค่าใช้จ่ายให้สอดคล้องกับอัตราการเปลี่ยนแปลงของรายได้ มิฉะนั้นแล้วจะไม่สามารถแก้ไขปัญหาการขาดทุนและการขาดสภาพคล่องอย่างต่อเนื่องได้ แม้รัฐจะเข้ามาช่วยเหลือโดยการรับภาระค่าใช้จ่ายต่างๆ รวมถึงการนำระบบ PSO มาใช้แล้วก็ตาม (ดูรูปที่ 7.10)

7.3 การประเมินความเสี่ยงทางการเงินและความเสี่ยงของการอยู่รอดของการรถไฟฯ

หากผลการดำเนินการของการรถไฟฯ มีแนวโน้มที่ขาดทุนเพิ่มมากขึ้นอย่างต่อเนื่องดังเช่นที่ผ่านมาในอดีต รัฐอาจไม่ต้องการแบกรับภาระการชดเชยผลขาดทุนจากการดำเนินการรายปีแก่การรถไฟฯ ตามกฎหมายอีกต่อไปโดยการแก้ไขกฎหมายเพื่อยกเลิกภาระผูกพันดังกล่าวซึ่งจะทำให้การรถไฟฯ มีโอกาสอยู่รอดทางการเงินน้อยมาก หรือรัฐอาจพิจารณาขยุบเลิกการรถไฟฯ หากบทบาทของการรถไฟฯ ในการขนส่งสินค้าและผู้โดยสารทั้งเชิงพาณิชย์และเชิงสังคมตกด้อยลงจนหมดความสำคัญต่อเศรษฐกิจและสังคมไทยโดยรวมในลักษณะเดียวกับการขยุบเลิกองค์การขนส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์ ด้วยเหตุผลดังกล่าว การปรับปรุงผลการดำเนินการของการรถไฟฯ จึงเป็นสิ่งที่สำคัญยิ่งต่อความอยู่รอดขององค์กร

คณะผู้วิจัยมีความเห็นว่า ในสภาพปัจจุบัน การรถไฟฯ มีปัจจัยที่อาจก่อให้เกิดภาวะความเสี่ยงทางการเงินแก่การรถไฟฯ อย่างมากซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อความอยู่รอดขององค์กรดังต่อไปนี้

- (1) ภาระหนี้จากการก่อสร้างโครงข่ายรางภายใต้ “โครงการระบบขนส่งทางรถไฟเชื่อมท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ และสถานีรับส่งผู้โดยสารอากาศยานในเมือง” ที่เรารู้จักกันในชื่อ “แอร์พอร์ตลิงค์” มูลค่ากว่า 25,000 ล้านบาท และโครงการรถไฟฟาสายสีแดง ช่วงพญาไท – บางซื่อ – รังสิตที่กำลังมีการเปิดประมูลอีกเกือบ 40,000 ล้านบาท รวมเป็น 65,000 ล้านบาทที่จะตกอยู่กับการรถไฟฯ นั้นยังไม่มี ความชัดเจนว่ารัฐจะเข้ามาบริหารอย่างไร
- (2) สภาพของราง หัวรถจักร รถพ่วง ฯลฯ ที่ทรุดโทรมอย่างมากจนกระทั่งถึงจุดที่ไม่อาจซ่อมแซมได้อีกต่อไปนั้นจะส่งผลกระทบต่อปริมาณการเดินรถซึ่งจะลดลงอย่างรวดเร็ว ส่งผลให้รายได้จากการดำเนินการลดลงอย่างมากหากไม่มีการลงทุนในการบำรุงรักษาและปรับปรุงสภาพของรางและล้อเลื่อนใหม่เข้ามาทดแทนในช่วงระยะเวลา 2-3 ปีข้างหน้า อันจะนำไปสู่ภาวะวิกฤติทางการเงินของการรถไฟฯ
- (3) ในกรณีที่อัตราค่าบริการการขนส่งผู้โดยสารชั้น 3 ไม่ได้รับการอนุมัติให้มีการปรับเพิ่มขึ้น หรือการขอยกเลิกการให้บริการเส้นทางที่ขาดทุนไม่ได้รับการอนุมัติดังเช่นในอดีตที่ผ่านมาจะส่งผลให้การรถไฟฯ ต้องแบกรับผลการขาดทุนต่อไป และหากการเบิกจ่ายเงินชดเชยผลการขาดทุนยังคงล่าช้าดังที่ผ่านมา การรถไฟฯ จะต้องกู้เงินเพื่อเสริมสภาพคล่องเป็นระยะๆ เพื่อแก้ปัญหาเฉพาะหน้า ภาระดอกเบี้ยเงินกู้ที่มีแนวโน้มที่เพิ่มขึ้นจะส่งผลให้การขาดทุนของการรถไฟฯ เพิ่มมากขึ้นอย่างต่อเนื่อง

คณะผู้วิจัยมีความเห็นว่า เพื่อเป็นการลดความเสี่ยงทางการเงินของการรถไฟฯ ซึ่งอาจมีผลกระทบต่อความเสียหายต่อการคงอยู่ต่อไปขององค์กร การรถไฟฯ จำเป็นต้องให้ความสำคัญอย่างยิ่งกับประเด็นดังต่อไปนี้

- (1) การเจรจากับรัฐในรายละเอียดเกี่ยวกับการโอนถ่ายหนี้ที่เกิดจากโครงการก่อสร้างภายใต้โครงการลงทุนขนาดใหญ่ของภาครัฐ (Mega Project)
- (2) การเจรจากับรัฐในการนำระบบ PSO เข้ามาทดแทนการชดเชยการขาดทุนจากการดำเนินการพร้อมกับการให้รัฐเข้ามารับภาระในการก่อสร้างและบำรุงรักษาโครงสร้างพื้นฐานทั้งหมด โดยมีบทบัญญัติในกฎหมาย เพื่อแก้ปัญหาขาดทุนเรื้อรังของการรถไฟฯ
- (3) การจัดทำกรพยากรณ์ปริมาณการเดินรถและรายได้ในช่วง 10 ปีข้างหน้าภายใต้ข้อสมมติฐานว่าไม่มีการลงทุนเพิ่มเติมเพื่อที่จะแสดงให้เห็นถึงภาวะวิกฤติในการเดินรถที่จะเกิดขึ้นและผลกระทบต่อปริมาณและคุณภาพของบริการตลอดจนรายได้ของการรถไฟฯ
- (4) การจัดลำดับความสำคัญของโครงการลงทุนที่จำเป็นต่อการให้บริการขนส่งสินค้าและผู้โดยสารภายใต้ข้อสมมติฐานของงบประมาณที่มีจำกัด ทั้งนี้ การรถไฟฯ ควรมีการกำหนดผลที่จะได้รับการลงทุนในเชิงปริมาณที่มีความชัดเจนไม่ว่าจะเป็นในด้านความปลอดภัย ความรวดเร็ว

รายได้ ฯลฯ ก็ได้ เพื่อที่จะสามารถตรวจสอบประสิทธิภาพของการใช้งบประมาณลงทุนและติดตามผลของโครงการลงทุนได้

- (5) การให้ความสำคัญแก่การปรับปรุงคุณภาพและภาพลักษณ์ของการให้บริการเดินรถเชิงสังคมซึ่งอาจเป็นภาระหน้าที่หลักของการรถไฟฯ ในอนาคต เนื่องจากเอกชนจะไม่เข้ามาแข่งขันในบริการที่ไม่มีกำไร

7.4 แผนงานการแก้ปัญหาสภาพทางการเงิน

แผนการแก้ปัญหาสภาพทางการเงินของการรถไฟฯ ได้จัดทำขึ้นเพื่อให้ฐานะทางการเงินของการรถไฟฯ มีความมั่นคงมากขึ้น กล่าวคืออัตราการขาดทุนและการสะสมหนี้ที่น้อยลง ภายใต้กลยุทธ์ต่างๆ ที่ได้ศึกษามาแล้วในหัวข้อที่ 7.1 และ 7.2 อันได้แก่

1. การเพิ่มรายได้จากการให้บริการขนส่งผู้โดยสารและขนส่งสินค้าได้ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้
2. การที่รัฐบาลจะช่วยล้างหนี้ของการรถไฟฯ โดยแลกกับสิทธิในการเช่าหรือกรรมสิทธิ์ในที่ดินของการรถไฟฯ
3. การที่รัฐบาลจะเข้ามารับภาระในการลงทุนเพื่อขยาย ปรับปรุงและบำรุงรักษาเครือข่ายรางรถไฟ
4. การที่รัฐบาลเข้ามาแบ่งรับภาระค่าใช้จ่ายเงินบำนาญของพนักงานการรถไฟฯ และ
5. การที่รัฐเข้ามาช่วยรับภาระผลขาดทุนจากการให้บริการรถโดยสารเชิงสังคมภายใต้ระบบ PSO

การศึกษาในส่วนนี้จะเป็นการกำหนดแผนปฏิบัติการในการแก้ปัญหาสภาพทางการเงินของการรถไฟฯ ประกอบด้วย 5 โครงการ ซึ่งสะท้อนกลยุทธ์ทั้ง 5 ข้างบนี้อันได้แก่ โครงการเพิ่มรายได้จากการเดินรถ โครงการล้างหนี้สินของการรถไฟฯ โครงการปรับปรุงรายจ่ายโครงสร้างพื้นฐาน โครงการแยกรายจ่ายบำนาญพนักงานการรถไฟฯ ให้รัฐบาลรับภาระ และโครงการเงินอุดหนุนการเดินรถบริการเชิงสังคม

7.4.1 โครงการเพิ่มรายได้จากการเดินรถ

วัตถุประสงค์

เพื่อสร้างเสถียรภาพทางการเงินในระยะยาวให้แก่การรถไฟฯ ซึ่งจะเป็นการแก้ไขปัญหาด้านการเงินที่เรื้อรังของการรถไฟฯ

ความคืบหน้า

ฝ่ายการพาณิชย์ของการรถไฟฯ จัดทำประมาณการรายได้จากการให้บริการขนส่งสินค้าและผู้โดยสาร โดยคาดว่าจะมีอัตราการเติบโตเฉลี่ยของรายได้ และปริมาณตันกิโลเมตร สำหรับการขนส่งสินค้าในช่วงปี 2550-2557 ประมาณร้อยละ 9.5 และร้อยละ 10.2 ตามลำดับ และคาดว่าจะมีอัตราการเติบโตเฉลี่ยของรายได้ สำหรับการขนส่งผู้โดยสารเชิงพาณิชย์ในช่วงปี 2550-2553 ประมาณร้อยละ 1.75 ในช่วงปี 2553-2557 ร้อยละ 8.71 และอัตราการเติบโตเฉลี่ยของปริมาณตันกิโลเมตรในช่วงปี 2550-2553 ร้อยละ 1.47 และในช่วงปี 2553-2557 ร้อยละ 5.60 ส่วนการขนส่งผู้โดยสารเชิงสังคมไม่มีการขยายตัวในช่วงปี 2550-2557

ทั้งนี้ การประมาณการของการรถไฟฯ ข้างต้นอยู่บนสมมติฐานว่า

- โครงการปรับปรุงทางระยะที่ 4 แล้วเสร็จในปีงบประมาณ 2552 และระยะที่ 5 และ 6 แล้วเสร็จในปีงบประมาณ 2555
- โครงการก่อสร้างทางคู่ช่วงสถานีฉะเชิงเทรา – ศรีราชา – แหลมฉบังแล้วเสร็จปีงบประมาณ 2553
- โครงการก่อสร้างทางคู่ช่วงสถานีแก่งคอย – คลองสิบเก้าแล้วเสร็จปีงบประมาณ 2555
- โครงการก่อสร้าง Container Yard ที่สุราษฎร์ธานี ศิลาอาสน์ ท่าพระ และกุดจิก แล้วเสร็จปีงบประมาณ 2548
- มีการหารถจักรเพิ่มขึ้น 20 คัน และรถ บทด. จำนวน 396 คัน คาดว่าจะนำออกใช้ได้ในปี 2550

กิจกรรม

- (1) ประมาณการกระแสรายได้จากโครงการลงทุนต่างๆ เพื่อบริการเชิงพาณิชย์ทั้งในระยะสั้นและระยะยาวเพื่อจัดลำดับความสำคัญ
- (2) ศึกษาแนวทางในการสร้างรายได้จากธุรกิจอื่นๆ เช่น โครงการ ComLink และทรัพย์สินอื่นๆ ของการรถไฟฯ

ผลลัพธ์

หากการรถไฟฯ ดำเนินการได้ตามประมาณการและข้อสมมติฐานข้างต้น จะทำให้ผลขาดทุนจากการดำเนินการจากการเดินรถสินค้าลดลงจาก 343.74 ล้านบาทในปี 2550 เปลี่ยนเป็นผลกำไร 157.98 ล้านบาทในปี 2554 ในขณะที่ผลขาดทุนจากการดำเนินการจากการเดินรถเชิงพาณิชย์จะลดลงจาก 928.94 ล้านบาทในปี 2550 เป็น 260.15 ล้านบาทในปี 2554

หน่วยงานรับผิดชอบ

คณะกรรมการประสานงานการจัดทำแผนปรับโครงสร้างฯ

7.4.2 โครงการล้างหนี้สินของการรถไฟฯ

วัตถุประสงค์

เพื่อลดภาระค่าใช้จ่ายดอกเบี้ยและเงินต้นของการรถไฟฯ อันจะช่วยเสริมสภาพคล่องทางการเงินแก่การรถไฟฯ ได้

ความคืบหน้า

- (1) ในปี 2546 การรถไฟฯ ได้จัดทำ “แผนยุทธศาสตร์ของการรถไฟฯ โดยว่าจ้างสถาบันทรัพย์สินทางปัญญาแห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เพื่อให้เข้ามาเป็นที่ปรึกษาในโครงการสนับสนุนในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ดังกล่าวขณะนี้อยู่ในระหว่างที่สถาบันกำลังดำเนินการ

- (2) ในระหว่างที่กำลังดำเนินการดังกล่าว สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) ได้ว่าจ้าง บริษัท เทิร์นอะราวด์ จำกัด เข้ามาเป็นที่ปรึกษาเพื่อดำเนินการในการจัดทำ “แผนปรับโครงสร้างการบริหารจัดการเพื่อฟื้นฟูฐานะทางการเงินของการรถไฟฯ” ในกรณีนี้ การรถไฟฯ ได้แต่งตั้งคณะกรรมการประสานงานจัดทำแผนฯ เพื่อทำหน้าที่ในการประสานงานในการดำเนินการจัดทำแผน โดย CFO ของการรถไฟฯ เป็นประธานคณะกรรมการดังกล่าว
- (3) เมื่อวันที่ 11 พฤศจิกายน 2548 การรถไฟฯ ได้นำเสนอแผนดังกล่าวแก่สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ แผนดังกล่าวมีรายละเอียดชัดเจนเกี่ยวกับหนี้โครงสร้างพื้นฐานที่ต้องการให้รัฐรับภาระ ที่ดินที่ราชการเช่าให้กับกระทรวงการคลัง และที่ดินที่ต้องการให้สิทธิกระทรวงการคลังในการเช่าและมูลค่าที่เกี่ยวข้องตามรายละเอียดที่ได้ระบุไว้แล้วในหัวข้อ 7.2 ทั้งนี้ ยังไม่มีข้อสรุปเกี่ยวกับข้อเสนอของการรถไฟฯ

กิจกรรม

เจรจากับกระทรวงการคลังต่อไปเพื่อให้ข้อเสนอแนะในการแลกที่ดินกับการล้างหนี้เป็นที่ยอมรับของทั้งสองฝ่าย

ผลลัพธ์

การที่การรถไฟฯ โอนที่ดินบางส่วนที่ไม่ก่อรายได้หรือที่มีอัตราค่าตอบแทนต่ำให้กระทรวงการคลังดูแลเพื่อแลกกับการปลดภาระหนี้ จะทำให้ค่าใช้จ่ายดอกเบี้ยลดลงและการขาดทุนสุทธิลดลงจาก 2,566.37 ล้านบาทในปี 2550 และลดลงอย่างต่อเนื่องเหลือขาดทุนสุทธิ 2,540.11 ล้านบาทเมื่อสิ้นสุดปี 2554

หน่วยงานรับผิดชอบ

คณะกรรมการประสานงานการจัดทำแผนปรับโครงสร้างฯ

7.4.3 โครงการปรับปรุงรายจ่ายโครงสร้างพื้นฐาน

วัตถุประสงค์

เพื่อให้รัฐช่วยรับภาระในการบำรุงรักษาโครงสร้างพื้นฐานของการรถไฟฯ

ความคืบหน้า

กระทรวงคมนาคมได้มีการแต่งตั้งคณะกรรมการแก้ไขปัญหาการขาดทุนและปรับปรุงประสิทธิภาพการดำเนินการของการรถไฟฯ เมื่อวันที่ 27 กุมภาพันธ์ 2545 โดยมีรองปลัดกระทรวงคมนาคม (ด้านโครงสร้างพื้นฐานทางถนน) เป็นประธาน โดยมีผู้แทนการรถไฟฯ ร่วมเป็นกรรมการ คณะกรรมการดังกล่าวได้เสนอแนวทางในการแก้ไขปัญหาการขาดทุนและปรับปรุงประสิทธิภาพในการดำเนินการของการรถไฟฯ ต่อรัฐมนตรีว่าการกระทรวงคมนาคม ซึ่งรัฐมนตรีฯ ได้นำเสนอต่อรองนายกรัฐมนตรี แนวทางดังกล่าวระบุถึงความจำเป็นที่การรถไฟฯ ควรได้รับการสนับสนุนทางการเงินสำหรับค่าซ่อมบำรุงโครงสร้างพื้นฐานจากภาครัฐประมาณปีละ 2,300 ล้านบาท

ทั้งนี้ รองนายกรัฐมนตรีได้เสนอให้มีการปรับปรุงแผนดังกล่าว ซึ่งการรถไฟฯ ได้ว่าจ้างศูนย์บริการวิชาการแห่งมหาวิทยาลัยจุฬาลงกรณ์เป็นที่ปรึกษาในการทบทวนแผนกลยุทธ์ดังกล่าว แต่ก็ยังไม่มีการดำเนินการอย่างใดต่อจากนั้น

กิจกรรม

- (1) จัดตั้งคณะทำงานศึกษาการปรับปรุงภาระค่าใช้จ่ายด้านโครงสร้างพื้นฐานขึ้นมาภายใต้คณะกรรมการประสานงานการจัดทำแผนปรับโครงสร้างฯ เพื่อศึกษา ประสานงาน และดำเนินงานในส่วนที่เกี่ยวกับการปรับปรุงรายจ่ายโครงสร้างพื้นฐาน
- (2) ประเมินการค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับการซ่อมบำรุงโครงสร้างพื้นฐานในรายละเอียดในช่วง 10 ปี ข้างหน้า รวมทั้งพยากรณ์สภาพการการเดินรถ และผลกระทบต่อรายได้จากการเดินรถหากการซ่อมบำรุงไม่พอเพียงดังเช่นที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน เพื่อที่จะให้เห็นถึงความจำเป็นและความเร่งด่วนในการจัดสรรเงินทุนเพื่อปรับปรุงสภาพโครงสร้างพื้นฐานที่อยู่ในภาวะวิกฤติ
- (3) พยากรณ์สภาพการณ์การเดินรถ และผลกระทบต่อรายได้และความปลอดภัยจากการขาดการซ่อมบำรุงโครงสร้างพื้นฐาน
- (4) ปรับปรุงวิธีการในการคำนวณค่าเสื่อมของโครงสร้างพื้นฐาน เพื่อให้สอดคล้องกับภาระในการลงทุนในการก่อสร้างและซ่อมบำรุงโครงสร้างจริง เนื่องจากในปัจจุบันค่าเสื่อมของโครงสร้างพื้นฐานทั้งหมดการรถไฟฯ นำมาคำนวณเป็นค่าใช้จ่ายของการรถไฟฯ แม้ในสภาพความเป็นจริงโครงสร้างพื้นฐานบางส่วนรัฐเป็นผู้ลงทุนจึงไม่ควรนำมาคำนวณเป็นค่าใช้จ่ายของการรถไฟฯ ทำให้ค่าเสื่อม และตัวเลขขาดทุนสุทธิ (Net Loss) ของการรถไฟฯ สูงเกินควร อย่างไรก็ตาม ภายใต้วินิจฉัยเห็นว่ายังมีความจำเป็นที่จะคำนวณค่าเสื่อมในส่วนของทรัพย์สินที่รัฐเป็นผู้ลงทุนด้วยเพื่อที่จะใช้คำนวณต้นทุนในการให้บริการ หากแต่ค่าเสื่อมในส่วนนี้ ควรแยกมาจากค่าเสื่อมของทรัพย์สินที่การรถไฟฯ เป็นผู้ลงทุนเอง
- (5) ศึกษาโครงสร้างอัตราค่าธรรมเนียมในการใช้โครงข่ายรางรถไฟที่เหมาะสม
- (6) สรุปผลการศึกษาทั้งหมดโดยจัดทำเป็นรายงานเสนอต่อคณะกรรมการประสานงานการจัดทำแผนปรับโครงสร้างฯ

ผลลัพธ์

- (1) การรถไฟฯ ไม่ต้องรับภาระค่าใช้จ่ายในการบำรุงรักษาทางรถไฟ หากแต่ลงทุนเฉพาะในส่วนของการ Rolling Stock อย่างไรก็ตาม การรถไฟฯ จะต้องเสียค่าธรรมเนียมการใช้โครงข่ายรางรถไฟ ในอัตราที่เหมาะสม
- (2) การคำนวณค่าเสื่อมแบบใหม่จะทำให้การรถไฟฯ มีค่าเสื่อมลดลง ส่งผลให้การขาดทุนสุทธิลดลง
- (3) การที่การรถไฟฯ ไม่ต้องลงทุนในการก่อสร้าง ปรับปรุงและซ่อมบำรุงทางรถไฟ ทำให้ไม่จำเป็นต้องกู้เงินจำนวนมากเช่นในอดีต ส่งผลให้ค่าใช้จ่ายดอกเบี้ยในแต่ละปีลดลง

หน่วยงานรับผิดชอบ

คณะทำงานศึกษาการปรับปรุงภาระค่าใช้จ่ายด้านโครงสร้างพื้นฐานขึ้นมาภายใต้คณะกรรมการประสานงานการจัดทำแผนปรับโครงสร้างฯ

7.4.4 โครงการแยกรายจ่ายบำนาญพนักงานการรถไฟ ให้รัฐบาลรับภาระ

วัตถุประสงค์

เพื่อแก้ไขปัญหาภาระผูกพันทางการเงินนอกงบประมาณของการรถไฟ อันเกิดจากภาระค่าใช้จ่ายบำนาญของพนักงาน ซึ่งมีผลกระทบต่อเสถียรภาพทางการเงินขององค์กรในอนาคต

ความคืบหน้า

- (1) การรถไฟฯ ได้นำโครงการยกเลิกระบบบำนาญเข้าเป็นส่วนหนึ่งของแผนปรับโครงสร้างองค์กร เพื่อฟื้นฟูสภาพทางการเงินซึ่งอยู่ในขั้นตอนการนำเสนอ ครม.
- (2) เมื่อวันที่ 11 พฤศจิกายน 2548 การรถไฟฯ ได้นำเสนอแผนการบริหารจัดการทรัพย์สินที่บริษัทที่ปรึกษา เทิร์นอะราวด์เสนอ ซึ่งรวมถึงแผนการระดมทุนสำหรับกองทุนสงเคราะห์ผู้ปฏิบัติงานซึ่งจะเน้นเงินชดเชยการขาดทุนจากรัฐเป็นหลัก ตามรายละเอียดที่ได้ระบุไว้แล้วในหัวข้อ 7.2 ทั้งนี้ ยังไม่มีข้อสรุปเกี่ยวกับข้อเสนอของการรถไฟฯ

กิจกรรม

- (1) จัดตั้งคณะทำงานติดตามเรื่องการแก้ปัญหาภาระผูกพันบำนาญ โดยเฉพาะ
- (2) ศึกษาแนวทางและติดตามการดำเนินการในทางปฏิบัติเพื่อให้มีการเบิกจ่ายเงินชดเชยขาดทุนได้รวดเร็วมากขึ้นกว่าที่เป็นในอดีต (เนื่องจากข้อเสนอของบริษัทที่ปรึกษา ให้ความสำคัญแก่ประเด็นนี้เป็นพิเศษในการแก้ปัญหาภาระบำนาญ) โดยอาจพิจารณาให้มีการเจรจาต่อรองหรือระดมสมองร่วมกับสำนักงานตรวจเงินแผ่นดิน หรือต่อรองกับกระทรวงการคลังเพื่อที่จะมีการให้เงินสำรองจ่ายล่วงหน้าไปก่อน การแก้ไขปัญหานี้ทำให้สภาพคล่องทางการเงินของการรถไฟฯ ดีขึ้นอย่างมีนัยสำคัญ อันจะช่วยให้การบริหารจัดการของการรถไฟฯ มีประสิทธิภาพมากขึ้นรวมทั้งลดความจำเป็นในการก่อหนี้ของการรถไฟฯ ในระยะยาวด้วย
- (3) ศึกษาทางเลือกอื่นๆ ในการแก้ไขปัญหาการขาดทุนของกองทุนในกรณีที่ไม่สามารถเบิกจ่ายเงินชดเชยค้างจ่ายและเงินชดเชยในอนาคตได้รวดเร็วตามแผนฯ โดยอาจพิจารณาแนวทางในการแบ่งภาระค่าใช้จ่ายบำนาญระหว่างกระทรวงการคลังและการรถไฟฯ
- (4) ศึกษาโอกาสในการสร้างรายได้ให้แก่กองทุนฯ (เช่น การจ้างผู้เชี่ยวชาญมาบริหารกองทุนฯ)
- (5) สรุปผลการศึกษาทั้งหมดและนำเสนอต่อคณะกรรมการประสานงานการจัดทำแผนปรับโครงสร้างฯ

ผลลัพธ์

หากรัฐบาลรับภาระค่าใช้จ่ายบำนาญพนักงานการรถไฟฯ จะทำให้การขาดทุนสุทธิลดลงประมาณ 2,235.08 ล้านบาทในปี 2550 และ 2,609.25 ล้านบาทในปี 2554

หน่วยงานรับผิดชอบ

คณะทำงานที่จัดตั้งขึ้นมาเพื่อศึกษา และติดตามการดำเนินงานในการแก้ไขปัญหาการระบายนายภายใต้ คณะกรรมการประสานงานการจัดทำแผนปรับโครงสร้างฯ

7.4.5 โครงการเงินอุดหนุนการเดินรถบริการเชิงสังคม

วัตถุประสงค์

เพื่อแก้ไขปัญหาการขาดทุนเรื้อรังของการรถไฟฯ อันส่งผลกระทบต่อเสถียรภาพทางการเงินของ องค์กรฯ โดยการนำระบบ PSO (Public Service Obligation) มาใช้กับการเดินรถโดยสารเชิงสังคม

ความคืบหน้า

เมื่อวันที่ 11 พฤศจิกายน 2548 การรถไฟฯ ได้นำเสนอแผนการบริหารจัดการทรัพย์สินที่บริษัทที่ปรึกษา เทิร์นนอร์วอตต์เสนอต่อ สคร. แผนดังกล่าวได้ระบุถึงความจำเป็นที่การรถไฟฯ จะต้องได้รับการชดเชย การขาดทุนจากบริการเดินรถเพื่อแก้ไขปัญหาการเงินในระยะยาว แต่ยังไม่มีการดำเนินการหลังจากนั้น

กิจกรรม

- (1) จัดตั้งคณะทำงานขึ้นมาเพื่อศึกษา ประสานงานและติดตามการดำเนินงานในการขออนุมัติเงินอุดหนุนการเดินรถโดยสารให้บริการเชิงสังคม
- (2) ศึกษาแนวทางในการแก้ไขกฎหมายเพื่อรองรับระบบ PSO แทนการชดเชยการขาดทุน
- (3) เตรียมระบบข้อมูลในการสนับสนุนการดำเนินงานแบบ PSO โดยมีข้อมูลต้นทุนในการบริหาร ขบวนรถในแต่ละเส้นทาง โดยมีการแยกแยะต้นทุนคงที่ ต้นทุนผันแปรในรายละเอียด ที่สอดคล้องกับระบบข้อมูลแบบ ERP และระบบการประเมินผลงานแบบ EVA
- (4) เสนอแนะเส้นทางบริการเชิงสังคมที่จำเป็นต้องรักษาไว้ และเส้นทางที่ควรยกเลิกโดยพิจารณาว่าประชาชนมีทางเลือกในการใช้การคมนาคมในรูปแบบอื่นได้หรือไม่⁷ และศึกษาผลกระทบของการปรับเพิ่มอัตราค่าบริการในอนาคตเพื่อที่จะลดการขาดทุนจากการให้บริการเชิงสังคม
- (5) จัดทำรายงานเสนอต่อคณะกรรมการประสานงานการจัดทำแผนปรับโครงสร้างฯ

ผลลัพธ์

หากรัฐบาลรับภาระจ่ายเงินอุดหนุนการเดินรถโดยสารให้บริการเชิงสังคมของการรถไฟฯ จะทำให้การขาดทุนสุทธิลดลงประมาณ 2,500 ล้านบาทต่อปี

⁷ ในปี 2547 ร้อยละ 14 ของจำนวนขบวนรถไฟโดยสารมีผู้โดยสารน้อยกว่า 8 คนต่อขบวน

หน่วยงานรับผิดชอบ

คณะทำงานที่จัดตั้งขึ้นมาเพื่อศึกษา ประสานงานและติดตามดำเนินงานในการขออนุมัติเงินอุดหนุน การเดินรถโดยสารให้บริการเชิงสังคมของการรถไฟฯ ภายใต้คณะกรรมการประสานงานการจัดทำแผนปรับ โครงสร้างฯ

การดำเนินการตามกิจกรรมในโครงการทั้ง 5 โครงการข้างต้นให้บรรลุเป้าหมายได้นั้นจำเป็นต้อง กำหนดระยะเวลาดำเนินการในแต่ละขั้นตอนให้ชัดเจนและสอดคล้องกัน โดยระยะเวลาของกิจกรรมต่างๆ ใน แต่ละโครงการ สามารถแสดงได้ตามรายละเอียดในตารางดังนี้

แผนงานย่อยและแนวทางดำเนินงาน	ระยะเวลาการดำเนินงาน				
	2550	2551	2552	2553	2554
<p>โครงการเพิ่มรายได้จากการเดินรถ</p> <p>1. ประมาณการกระแสรายได้จากโครงการ ลงทุนต่างๆ เพื่อบริการเชิงพาณิชย์ทั้งในระยะ สั้นและระยะยาวเพื่อจัดลำดับความสำคัญ</p> <p>2. ศึกษาแนวทางในการสร้างรายได้จากธุรกิจอื่นๆ เช่น โครงการคอม-ลิงค์ และทรัพย์สินอื่นๆ ของ การรถไฟฯ</p>	—				
<p>โครงการสร้างหนี้ของการรถไฟฯ</p> <p>1. เจรจากับกระทรวงการคลังต่อไปเพื่อให้ ข้อเสนอแนะในการแลกที่ดินกับการสร้างหนี้เป็น ที่ยอมรับของทั้งสองฝ่าย</p>	—				

แผนงานย่อยและแนวทางดำเนินงาน	ระยะเวลาการดำเนินงาน				
	2550	2551	2552	2553	2554
<p>โครงการปรับปรุงรายจ่ายโครงสร้างพื้นฐาน</p> <p>1. จัดตั้งคณะทำงานศึกษาการปรับปรุงภาระค่าใช้จ่ายด้านโครงสร้างพื้นฐานขึ้นมาภายใต้คณะกรรมการประสานงานการจัดทำแผนปรับโครงสร้างฯ</p> <p>2. ประเมินการค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับการซ่อมบำรุงโครงสร้างพื้นฐานในรายละเอียดในช่วง 10 ปีข้างหน้า รวมทั้งพยากรณ์สภาพการณ์การเดินรถ และผลกระทบต่อยาได้จากการเดินรถ</p> <p>3. พยากรณ์สภาพการณ์การเดินรถ และผลกระทบต่อยาได้และความปลอดภัยจากการขาดการซ่อมบำรุงโครงสร้างพื้นฐาน</p> <p>4. ปรับปรุงวิธีการในการคำนวณค่าเสื่อมของโครงสร้างพื้นฐานเพื่อให้สอดคล้องกับภาระในการลงทุนในการก่อสร้างและซ่อมบำรุงโครงสร้างจริง</p> <p>5. ศึกษาโครงสร้างอัตราค่าธรรมเนียมในการใช้โครงข่ายรางรถไฟที่เหมาะสม</p> <p>6. สรุปผลการศึกษาทั้งหมดโดยจัดทำเป็นรายงานเสนอต่อคณะกรรมการประสานงานการจัดทำแผนปรับโครงสร้างฯ</p>	-	—	—	—	
<p>โครงการแยกรายจ่ายบำนาญพนักงานการรถไฟฯ ให้รัฐบาลรับภาระ</p> <p>1. จัดตั้งคณะทำงานติดตามเรื่องการแก้ไขปัญหาภาระผูกพันบำนาญ โดยเฉพาะ</p> <p>2. ศึกษาแนวทางและติดตามการดำเนินการในทางปฏิบัติเพื่อที่จะให้มีการเบิกจ่ายเงินชดเชยขาดทุนได้รวดเร็วมากขึ้นกว่าที่เป็นในอดีต</p> <p>3. ศึกษาทางเลือกอื่นๆ ในการแก้ไขปัญหาการขาดทุนของกองทุนในกรณีที่ไม่สามารถเบิกจ่ายเงินชดเชยค้างจ่ายและเงินชดเชยในอนาคตได้รวดเร็วตามแผนฯ</p> <p>4. ศึกษาโอกาสในสร้างรายได้ให้แก่กองทุนฯ</p>	—	—	—	—	

แผนงานย่อยและแนวทางดำเนินงาน	ระยะเวลาการดำเนินงาน				
	2550	2551	2552	2553	2554
5. สรุปผลการศึกษาทั้งหมดและนำเสนอต่อคณะกรรมการประสานงานการจัดทำแผนปรับโครงสร้างฯ		—			
โครงการเงินอุดหนุนการเดินทางบริการเชิงสังคม					
1. จัดตั้งคณะทำงานขึ้นมาเพื่อศึกษา ประสานงาน และติดตามการดำเนินงานในการขออนุมัติเงินอุดหนุนการเดินทางโดยสารให้บริการเชิงสังคม	—				
2. ศึกษาแนวทางในการแก้ไขกฎหมายเพื่อรองรับระบบ PSO แทนการชดเชยการขาดทุน	—				
3. เตรียมระบบข้อมูลในการสนับสนุนการดำเนินงานแบบ PSO โดยมีข้อมูลต้นทุนในการบริหารขบวนรถในแต่ละเส้นทาง โดยมีการแยกแยะต้นทุนคงที่ ต้นทุนผันแปรในรายละเอียด ที่สอดคล้องกับระบบข้อมูลแบบ ERP และระบบการประเมินผลงานแบบ EVA	—	—			
4. เสนอแนะเส้นทางบริการเชิงสังคมที่จำเป็นต้องรักษาไว้ และเส้นทางที่ควรยกเลิกโดยพิจารณาว่าประชาชนมีทางเลือกในการใช้การคมนาคมในรูปแบบอื่นได้หรือไม่ และศึกษาผลกระทบของการปรับเพิ่มอัตราค่าบริการในอนาคตเพื่อที่จะลดการขาดทุนจากการให้บริการเชิงสังคม		—			
5. จัดทำรายงานเสนอต่อคณะกรรมการประสานงานการจัดทำแผนปรับโครงสร้างฯ			—		

บทที่ 8

แผนวิสาหกิจด้านการบริหารทรัพย์สิน

ทรัพย์สินของการรถไฟฟ้า ส่วนใหญ่เป็นที่ดินซึ่งมีเนื้อที่ 233,862 ไร่ 51 ตารางวา แบ่งการใช้ประโยชน์เป็น 3 ลักษณะใหญ่ๆ ได้แก่ พื้นที่เขตทางเป็นพื้นที่ที่มีเขตทางห่างจากศูนย์กลางรางประมาณข้างละ 40 เมตร ยกเว้นในบริเวณชุมชนหนาแน่นอาจมีเพียงข้างละ 20 – 30 เมตร ซึ่งพื้นที่ดังกล่าวสำรองไว้สำหรับการพัฒนาทางในอนาคตมีเนื้อที่ 186,639 ไร่ 82 ตารางวา โดยมีฝ่ายบริหารทรัพย์สิน ฝ่ายการเดินรถ ฝ่ายการช่างโยธา และสำนักงานจัดการทรัพย์สิน เป็นหน่วยงานที่รับผิดชอบดูแล พื้นที่บริเวณย่านสถานีเป็นพื้นที่ที่มีแนวเขตขยายจากศูนย์กลางรางประมาณข้างละ 80 เมตร และมีความยาวนับจากศูนย์กลางตัวอาคารสถานีข้างละ 250 เมตร มีเนื้อที่ 5,508 ไร่ 1 งาน 52 ตารางวา ทั้งนี้ไม่รวมพื้นที่บ้านพักและที่ทำการ และพื้นที่นอกเขตย่านสถานีเป็นพื้นที่สำรองโครงการในอนาคต ส่วนใหญ่อยู่ในเขตกรุงเทพมหานคร เช่น บริเวณย่านพหลโยธิน ซึ่งเป็นที่ดินที่มีความเจริญและมีมูลค่าสูง มีเนื้อที่ 38,604 ไร่ 69 ตารางวา ฉะนั้นเมื่อกล่าวถึงทรัพย์สินที่ไม่เกี่ยวข้องกับธุรกิจหลัก (Non-core Business) จะหมายถึง พื้นที่บริเวณย่านสถานีและพื้นที่นอกเขตย่านสถานีหรือกล่าวอีกนัยหนึ่งคือพื้นที่ที่อยู่นอกเหนือจากเขตทางห่างจากศูนย์กลางรางประมาณข้างละ 40 เมตร

งานบริหารทรัพย์สินเป็นงานที่ไม่เกี่ยวข้องกับธุรกิจหลัก เป็นการดำเนินธุรกิจบริหารที่ดินในส่วน Non-core มีรายได้จากการบริหารสัญญาเช่าทรัพย์สินของการรถไฟฟ้า โดยเป็นรายได้จากการเช่าที่ดิน อาคาร และสิ่งปลูกสร้าง และทรัพย์สินอื่นๆ รวมถึงสิทธิต่างๆ ในทรัพย์สิน ซึ่งมีรายได้ประมาณ 900 ล้านบาทต่อปี หากมีการบริหารทรัพย์สินในเชิงธุรกิจแล้วจะสร้างรายได้ให้เพิ่มมากขึ้น และสามารถนำรายได้นี้ไปช่วยแก้ไขภาระหนี้สินทางการเงินและภาระบำนาญของการรถไฟฟ้า ได้

ในบทนี้จะกล่าวถึงแนวทางการจัดการหนี้สินของการรถไฟฟ้า แนวทางการจัดตั้งบริษัทลูกเพื่อมาบริหารทรัพย์สินของการรถไฟฟ้า และขั้นตอนการจัดตั้งบริษัทลูกเพื่อเตรียมความพร้อมในช่วงเปลี่ยนผ่าน และนำไปสู่การเสนอแผนวิสาหกิจด้านการบริหารทรัพย์สิน

แนวทางการจัดการหนี้สินของการรถไฟฟ้า

ในปัจจุบันหนี้สินทางการเงินและภาระผูกพันบำนาญของการรถไฟฟ้า มีจำนวนทั้งสิ้น 92,900 ล้านบาท ซึ่งการรถไฟฟ้า โดย CFO มีแนวทางการจัดการหนี้สิน 2 ส่วน ดังนี้ (รูปที่ 8.1)

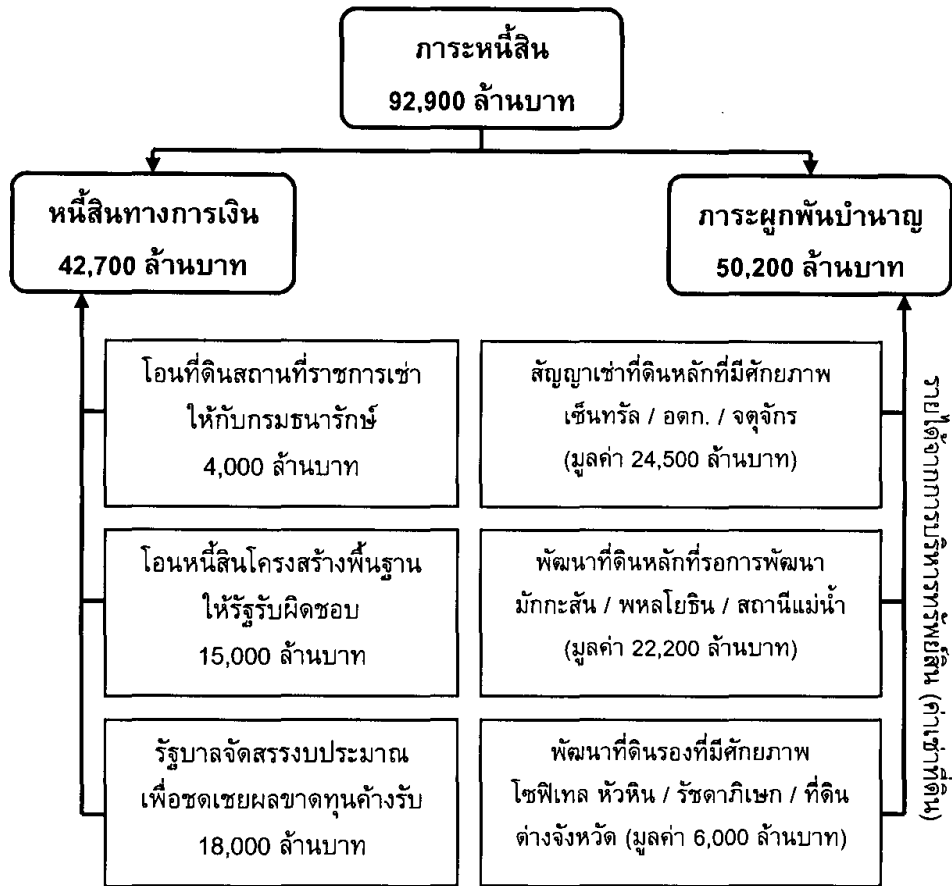
ส่วนแรกภาระหนี้สินทางการเงิน จำนวน 42,700' ล้านบาท (เมื่อวันที่ 23 พฤศจิกายน 2548) อาจลดภาระหนี้สินส่วนนี้โดยการโอนหนี้โครงสร้างพื้นฐานที่รัฐบาลต้องรับผิดชอบ จำนวน 15,000 ล้านบาท และเงินชดเชยผลขาดทุนค้างรับ จำนวน 18,000 ล้านบาท และโอนที่ดินสถานที่ราชการเช่าให้กับกรมธนารักษ์ จำนวน 4,000 ล้านบาท ซึ่งจะทำให้ภาระหนี้สินทางการเงินที่การรถไฟฯ ต้องรับผิดชอบจริงคงเหลือ 5,700 ล้านบาท

ส่วนที่สองภาระผูกพันบำนาญ จำนวน 50,200 ล้านบาท อาจลดภาระหนี้สินส่วนนี้โดยการใช้รายได้จากการบริหารทรัพย์สิน (ค่าเช่าที่ดิน) เพื่อชดเชยภาระบำนาญ จากที่ดินหลัก 8 แห่ง ได้แก่ ที่ดินหลักที่พัฒนาแล้ว (1) เซ็นทรัลลาดพร้าว (2) ตลาดขององค์การตลาดเพื่อเกษตรกร (อตก.) (3) ตลาดนัดจตุจักร ที่ดินหลักที่รอพัฒนา (4) โรงงานมักกะสัน (5) ย่านพหลโยธิน (6) สถานีแม่น้ำ ที่ดินรอง (7) โรงแรมโซฟิเทล หัวหิน และ (8) ที่ดินริมถนนรัชดาภิเษก รวมมูลค่า 52,700 ล้านบาท (ยังไม่รวมที่ดินในต่างจังหวัด)

การบริหารจัดการทรัพย์สินให้เกิดรายได้ เพื่อนำมาชดเชยภาระบำนาญต้องอาศัยบุคลากรที่เชี่ยวชาญด้านอสังหาริมทรัพย์ และต้องแยกงานบริหารทรัพย์สินให้เป็นหน่วยงานอิสระ โดยอาจจัดตั้งเป็นบริษัทลูกตามแผนวิสาหกิจ พ.ศ. 2545 - 2549 จากการสัมภาษณ์ CFO ทราบว่าในปัจจุบันการรถไฟฯ เตรียมการจัดตั้งบริษัทลูกโดยได้ดำเนินการร่วมกับสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจในการช่วยเสนอแนะรูปแบบการบริหารจัดการ จากนั้นจึงเข้าสู่กระบวนการขออนุมัติจากคณะกรรมการรถไฟ กระทรวงคมนาคม กระทรวงการคลัง และขอมติคณะรัฐมนตรีเพื่อขอยกเว้นระเบียบที่บังคับใช้กับรัฐวิสาหกิจโดยทั่วไป คาดว่าการจัดตั้งบริษัทแล้วเสร็จประมาณไตรมาสที่สามของปี 2549

¹ หนี้สินทางการเงิน เมื่อวันที่ 20 มกราคม 2549 มีประมาณ 42,845 ล้านบาท แบ่งออกเป็น 1) หนี้เงินกู้จากต่างประเทศ 12,158 ล้านบาท ประกอบด้วยค่าใช้จ่ายด้านโครงสร้างพื้นฐาน อาทิ โครงการปรับปรุงทางระยะที่ 1 2 และ 3 โครงการจัดหารถโดยสารและรถจักร โครงการจัดหาอุปกรณ์เครื่องมือ และโครงการจัดหาเครื่องมือกลโรงงาน เป็นต้น 2) หนี้เงินกู้ภายในประเทศประมาณ 30,687 ล้านบาท ประกอบด้วยค่าใช้จ่ายด้านโครงสร้างพื้นฐาน เช่น โครงการเปลี่ยนรางประธานประมาณ 3,656 ล้านบาท ค่าใช้จ่ายด้านการดำเนินงานประมาณ 27,031 ล้านบาท

รูปที่ 8.1 แนวทางแก้ไขภาระหนี้สินทางการเงินและการผูกพันบ้านอายุของการรถไฟฯ



ที่มา : ปรับปรุงจาก (1) Turnaround. 2548. บทสรุปยุทธศาสตร์การปรับปรุงโครงสร้างการบริหารจัดการเพื่อฟื้นฟูฐานะทางการเงินการรถไฟแห่งประเทศไทย. 3 สิงหาคม 2548. (2) กระทรวงคมนาคม และการรถไฟแห่งประเทศไทย. 2548. เอกสารเสนอต่อคณะกรรมการการพัฒนาเศรษฐกิจ สภาผู้แทนราษฎร. 23 พฤศจิกายน 2548. และ (3) การสัมภาษณ์ CFO การรถไฟแห่งประเทศไทย เมื่อวันที่ 8 มีนาคม 2549

แนวทางการจัดตั้งบริษัทลูก

ในช่วงของการเปลี่ยนผ่านการรถไฟฯ ต้องเตรียมความพร้อมในการแยกบริษัทลูก โดยคำนึงถึงความพร้อมของบุคลากร ผลประโยชน์ทางการเงินและภาษี การถือครองหุ้น และความเป็นอิสระในการบริหารงาน เช่นเดียวกับภาคเอกชนในขณะที่มีการรถไฟฯ มีสถานะเป็นรัฐวิสาหกิจ ทั้งนี้แนวทางการจัดตั้งบริษัทลูกให้มีความเป็นอิสระ สามารถทำได้ 2 แนวทางคือ

- แนวทางแรกจัดตั้งบริษัทลูกที่การรถไฟฯ ถือหุ้นน้อยกว่าร้อยละ 50

เมื่อพิจารณาตามวิธีการงบประมาณ (กรอบที่ 8.1) บริษัทลูกนั้นจะมีฐานะเป็นเอกชน และการรถไฟฯ จะต้องสรรหาพันธมิตรร่วมทุน (Strategic Partner) ที่มีศักยภาพและมีความถนัดในการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ โดยพันธมิตรร่วมทุนจะต้องเป็นพันธมิตรร่วมทุนรายย่อยจำนวนตั้งแต่ 2 รายขึ้นไป จะทำให้คะแนนเสียงมีการกระจายซึ่งทำให้การรถไฟฯ เป็นผู้ถือหุ้นใหญ่

กรอบที่ 8.1

พระราชบัญญัติ

วิธีการงบประมาณ พ.ศ. 2502

มาตรา 4 ในพระราชบัญญัตินี้

"งบประมาณรายจ่าย" หมายความว่า จำนวนเงินอย่างสูงที่อนุญาตให้จ่ายหรือ ให้ก่อหนี้ผูกพันได้ ตามวัตถุประสงค์และภายในระยะเวลาที่กำหนดไว้ในพระราชบัญญัติ งบประมาณรายจ่าย

"งบประมาณรายจ่ายข้ามปี" หมายความว่า งบประมาณรายจ่ายที่ใช้ได้เกิน ปีงบประมาณ ตามวัตถุประสงค์และระยะเวลาที่กำหนดไว้ในพระราชบัญญัติงบประมาณรายจ่าย

"ปีงบประมาณ" หมายความว่า ระยะเวลาตั้งแต่วันที่ 1 ตุลาคมของปีหนึ่งถึงวันที่ 30 กันยายนของปีถัดไป และให้ใช้ปี พ.ศ. ที่ถัดไปนั้นเป็นชื่อสำหรับปีงบประมาณนั้น

"หนี้" หมายความว่า ข้อผูกพันที่จะต้องจ่ายหรืออาจจะต้องจ่ายเป็นเงิน สิ่งของ หรือบริการ ไม่ว่าจะเป็ข้อผูกพันอันเกิดจากการกู้ยืม การค้าประกัน การซื้อหรือการจ้างโดยใช้ เครดิต หรือจากการอื่นใด

"เงินประจำงวด" หมายความว่า ส่วนหนึ่งของงบประมาณรายจ่ายที่แบ่งสรร ให้จ่าย หรือให้ก่อหนี้ผูกพันในระยะเวลาหนึ่ง

"ส่วนราชการ" หมายความว่า กระทรวง ทบวง กรม หรือทบวงการเมืองที่มีฐานะ เทียบเท่า สำนักงานหรือหน่วยงานอื่นใดของรัฐ แต่ไม่รวมตลอดถึงรัฐวิสาหกิจ หรือหน่วยงานตามกฎหมายว่าด้วยระเบียบบริหารราชการส่วนท้องถิ่น

"รัฐวิสาหกิจ" หมายความว่า

(ก) องค์การของรัฐบาลหรือหน่วยงานธุรกิจที่รัฐบาลเป็นเจ้าของ

(ข) บริษัทหรือห้างหุ้นส่วนนิติบุคคลที่ส่วนราชการมีทุนรวมอยู่ด้วยเกินกว่า ร้อยละห้าสิบ

(ค) บริษัทหรือห้างหุ้นส่วนนิติบุคคลที่ส่วนราชการและหรือรัฐวิสาหกิจตาม (ก) และ/หรือ (ข) มีทุนรวมอยู่ด้วยเกินกว่าร้อยละห้าสิบ

(ง) บริษัทหรือห้างหุ้นส่วนนิติบุคคลที่ส่วนราชการและหรือรัฐวิสาหกิจตาม (ค) และ/หรือ (ก) และ/หรือ (ข) มีทุนรวมอยู่ด้วยเกินกว่าร้อยละห้าสิบ

(จ) บริษัทหรือห้างหุ้นส่วนนิติบุคคลที่ส่วนราชการและหรือรัฐวิสาหกิจตาม (ง) และ/หรือ (ก) และ/หรือ (ข) และ/หรือ (ค) มีทุนรวมอยู่ด้วยเกินกว่าร้อยละห้าสิบ

"คลัง" หมายความว่า คลังจังหวัดหรือคลังอำเภอ และให้หมายความรวมถึงบัญชี เงินฝากของกระทรวงการคลังที่ธนาคารแห่งประเทศไทยด้วย

"เงินทดรองราชการ" หมายความว่า เงินที่กระทรวงการคลังจ่ายและอนุญาตให้ ส่วนราชการมีไว้ตามจำนวนที่เห็นสมควร เพื่อทดรองเป็นค่าใช้จ่ายตามระเบียบหรือข้อบังคับของกระทรวงการคลัง

"ผู้อำนวยการ" หมายความว่า ผู้อำนวยการสำนักงานงบประมาณ

"รัฐมนตรี" หมายความว่า รัฐมนตรีว่าการกระทรวงการคลัง

- แนวทางที่สองการรถไฟฯ ถือหุ้นในบริษัทลูกมากกว่าร้อยละ 50

เมื่อพิจารณาฐานะบริษัทลูกตามการตีความของสำนักกฎหมาย (สกม.) สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) กระทรวงการคลัง ซึ่งใช้คำนิยามรัฐวิสาหกิจตามพระราชบัญญัติวิธีการงบประมาณ พ.ศ. 2502 มาตรา 4 หมายความว่า รัฐบาลและ/หรือรัฐวิสาหกิจ มีทุนรวมอยู่ในบริษัทนั้นเกินกว่าร้อยละ 50 บริษัทลูกมีฐานะเป็นรัฐวิสาหกิจ อย่างไรก็ตาม การทำให้บริษัทลูกมีความคล่องตัวและเป็นอิสระมากขึ้นสามารถกระทำได้ 2 วิธี

วิธีแรก บริษัทลูกจะหมดความเป็นรัฐวิสาหกิจก็ต่อเมื่อมีการเข้าถือหุ้นและตั้งบริษัทลูกชั้นที่ 2² ชั้นที่ 3 ชั้นที่ 4 ชั้นที่ 5 และการเข้าถือหุ้นในบริษัทลูกต่อๆ ไปมากกว่า 5 ชั้น (สำนักกฎหมาย สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ ตีความตามพระราชบัญญัติวิธีการงบประมาณ พ.ศ. 2502 มาตรา 4)

วิธีที่สอง การรถไฟฯ ต้องขออนุมัติจัดตั้งบริษัทลูกและต้องดำเนินการขอให้บริษัทลูกมีการออกระเบียบ และข้อบังคับในการปฏิบัติงานเป็นของตนเอง และขอยกเว้นไม่นำหลักเกณฑ์ คำสั่ง กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ และมติคณะรัฐมนตรีที่ใช้กับรัฐวิสาหกิจโดยทั่วไปมาบังคับใช้กับบริษัทลูก เพื่อให้บริษัทลูกนั้นมีความคล่องตัวเช่นเดียวกับบริษัทเอกชนและหลุดพ้นจากระเบียบและขั้นตอนของรัฐ

อย่างไรก็ตาม การกำกับดูแลรัฐวิสาหกิจ โดยสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจต้องกำกับดูแลรัฐวิสาหกิจที่เป็นบริษัทแม่และรัฐวิสาหกิจที่มีฐานะเป็นบริษัทลูกทั้งหมด 79 แห่ง และหาก สคร. กำกับดูแลอย่างเคร่งครัดกับบริษัทลูกย่อมกระทำได้ แต่ในทางปฏิบัติ สคร. จะกำกับดูแลเฉพาะรัฐวิสาหกิจที่เป็นบริษัทแม่เนื่องจาก สคร. มีนโยบายเพิ่มความคล่องตัวให้รัฐวิสาหกิจและเห็นว่าไม่มีนัยสำคัญในการกำกับดูแลบริษัทลูก อย่างไรก็ตามการกำกับดูแลบริษัทลูกของ สคร. อาศัยช่องทางผ่านการตรวจสอบงบการเงินของบริษัทแม่และการส่งผู้แทนกระทรวงการคลังเป็นกรรมการในบริษัทลูกนั้น

รัฐวิสาหกิจที่มีฐานะเป็นบริษัทลูกมีความคล่องตัวในการบริหารจัดการเพิ่มมากขึ้นจนเทียบเท่ากับบริษัทเอกชน เนื่องจาก สคร. ปลอมยให้คณะกรรมการบริหารงานบริษัทลูกได้อย่างเป็นอิสระ เช่น การตัดสินใจลงทุนให้เป็นอำนาจของคณะกรรมการบริษัทลูกนั้นโดยไม่ต้องขออนุมัติจากกระทรวงการคลังและสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (สศช.) โดยการจัดทำงบลงทุนประจำปีต้องขออนุมัติจากคณะกรรมการบริษัทลูก และแจ้งเพื่อทราบไปยัง สศช. เท่านั้น (รูปที่ 8.2)

ขั้นตอนการจัดตั้งบริษัทลูก

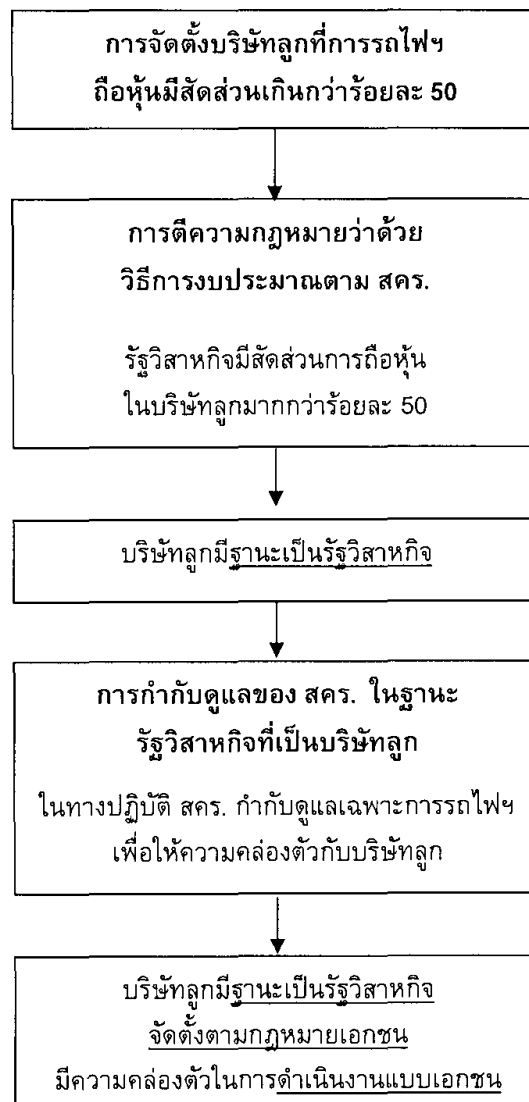
ขั้นตอนจัดตั้งบริษัทลูก (รูปที่ 8.3) ในขั้นตอนแรก คือ การอนุมัติของคณะกรรมการรถไฟฯ กระบวนการต่อมาเป็นการขอความเห็นชอบจากกระทรวงการคลังเนื่องจากเป็นผู้ถือหุ้นใหญ่ และกระทรวงคมนาคม (ต้นสังกัด) เนื่องจากเป็นผู้กำกับดูแลนโยบาย โดยกระบวนการนี้เป็นไปตามมติคณะรัฐมนตรีเมื่อวันที่ 28 เมษายน พ.ศ. 2521 เรื่อง การถือหุ้นและการควบคุมการบริหารงานของบริษัทที่เป็นรัฐวิสาหกิจต่างๆ

² บริษัทลูกชั้นที่ 2 3 4 และ 5 หมายถึง คำนิยามของรัฐวิสาหกิจ วงเล็บ ข ค ง และ จ ตามพระราชบัญญัติ วิธีการงบประมาณ พ.ศ. 2502 (กรอบที่ 8.1) ตามลำดับ

และกระบวนการสุดท้ายเป็นขั้นตอนการจัดตั้งบริษัทจำกัดตามประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์³ โดยใช้หลักเกณฑ์เกี่ยวกับการจัดตั้งบริษัทจำกัดของเอกชน ทำให้การบริหารจัดการมีความคล่องตัวเช่นเดียวกับบริษัทเอกชน

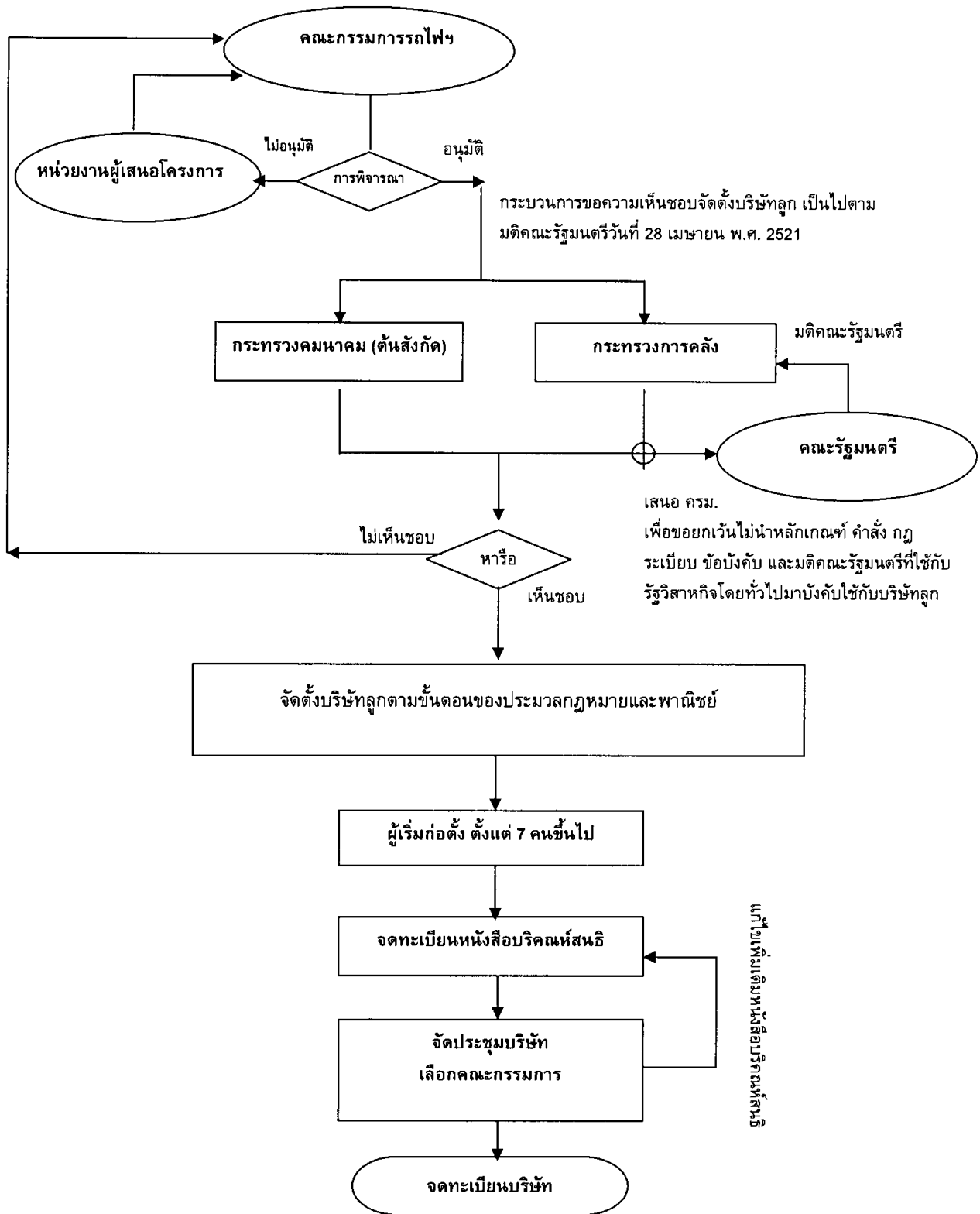
กระบวนการขอความเห็นชอบจากกระทรวงการคลังและกระทรวงคมนาคม ขั้นตอนนี้การรถไฟฯ ต้องขออนุมัติจัดตั้งบริษัทลูกและต้องดำเนินการขอให้บริษัทลูกมีการออกระเบียบ และข้อบังคับในการปฏิบัติงานเป็นของตนเอง และขอยกเว้นไม่นำหลักเกณฑ์ คำสั่ง กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ และมติคณะรัฐมนตรีที่ใช้กับรัฐวิสาหกิจโดยทั่วไปมาบังคับใช้กับบริษัทลูก เพื่อให้บริษัทลูกนั้นมีความคล่องตัวเช่นเดียวกับบริษัทเอกชน และหลุดพ้นจากระเบียบและขั้นตอนของรัฐ

รูปที่ 8.2 การตีความฐานะบริษัทลูกของการรถไฟฯ



³ รัฐวิสาหกิจ แบ่งกลุ่มตามกฎหมายจัดตั้งออกเป็น 6 ประเภท ได้แก่ 1) พระราชบัญญัติ 2) พระราชกฤษฎีกา 3) ประกาศคณะปฏิวัติ 4) ประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์และกฎหมายว่าด้วยบริษัทมหาชนจำกัด 5) ระเบียบหรือข้อบังคับ และ 6) พระราชกำหนด (สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ, 2548, <http://www.sepo.go.th/maindata.php?id=67>)

รูปที่ 8.3 ขั้นตอนการจัดตั้งบริษัทลูกที่การรถไฟฟ้า ถือหุ้นในบริษัทลูกเกินกว่าร้อยละ 50



สรุปได้ว่า การจัดตั้งบริษัทลูกที่การรถไฟฯ ถือหุ้นในบริษัทเกินกว่าร้อยละ 50 ให้มีความคล่องตัวสามารถกระทำได้ โดยมีขั้นตอนขอความเห็นชอบจากกระทรวงคมนาคม และกระทรวงการคลัง พร้อมกับขอให้บริษัทลูกออกระเบียบ และข้อบังคับในการปฏิบัติงานเป็นของตนเอง และขอยกเว้นไม่นำหลักเกณฑ์ คำสั่ง กฎระเบียบ ข้อบังคับ และมติคณะรัฐมนตรีที่ใช้กับรัฐวิสาหกิจโดยทั่วไปมาบังคับใช้กับบริษัทลูก จากนั้นดำเนินการตามขั้นตอนของประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์เพื่อตั้งบริษัท โดย สคร. มีการผ่อนคลายเป็นไม่เข้ามากำกับดูแลบริษัทลูกโดยตรง แต่จะกำกับดูแลเฉพาะบริษัทแม่เท่านั้น ทำให้บริษัทลูกมีอำนาจในการตัดสินใจลงทุนได้อย่างอิสระ โดยผ่านมติของคณะกรรมการบริษัท และแจ้งงบลงทุนประจำปีแก่ สศช. เพื่อทราบเท่านั้น ซึ่งกรณีศึกษาที่ดีของการจัดตั้งและดำเนินงานบริษัทลูกที่ประสบความสำเร็จ คือ บริษัท ปตท. สรรวจและผลิตปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน) ซึ่งเป็นบริษัทลูกของ บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) (กรอบที่ 8.2)

กรอบที่ 8.2

กรณีศึกษาความสำเร็จของบริษัท ปตท. สรรวจและผลิตปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน) (ปตท. สผ.)

ปตท.สผ. จัดทะเบียนจัดตั้งบริษัทจำกัด ปี 2528 ต่อมาจดทะเบียนเป็นบริษัทมหาชน ปี 2535 และเข้าสู่ตลาดหลักทรัพย์ โดยผู้ถือหุ้นของ ปตท. สผ. ประกอบด้วย บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) ถือหุ้นร้อยละ 65.98 กลุ่มสถาบันการเงิน และบริษัทต่างชาติถือหุ้นร้อยละ 13.09 และหุ้นที่กระจายในตลาดหลักทรัพย์ร้อยละ 20.93 คิดเป็น 653.37 ล้านหุ้น ๑ ละ 5 บาท (พ.ศ. 48)

ปัจจัยที่กำหนดความสำเร็จในการบริหารจัดการ ปตท. สผ.

1) ความคล่องตัวในการดำเนินธุรกิจที่เทียบเท่าเอกชนของบริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) เกิดขึ้นเนื่องมาจากในช่วงการแปลงสภาพการปิโตรเลียมแห่งประเทศไทยเป็นบริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) เพื่อเข้าสู่ตลาดหลักทรัพย์ โดยคณะกรรมการจัดตั้งบริษัทการปิโตรเลียมแห่งประเทศไทยได้เสนอรายละเอียดในประเด็นที่ทำให้ บมจ. ปตท. ดำเนินธุรกิจโดยไม่ต้องนำคำสั่ง กฎ ระเบียบ ข้อบังคับและมติคณะรัฐมนตรีที่บังคับใช้กับรัฐวิสาหกิจทั่วไปมาบังคับใช้ แต่ให้บริษัทจัดให้มีกฎระเบียบของตนเองโดยเฉพะอย่างยิ่งด้านการพัสดุ การงบประมาณ การเงินและการบัญชี และการบริหารงานบุคคล ซึ่งคณะรัฐมนตรีมีมติเห็นชอบเมื่อวันที่ 25 กันยายน พ.ศ. 2544

ปัจจุบันมีการประกาศใช้พระราชกฤษฎีกา กำหนดเงื่อนไขเวลายกเลิกกฎหมายว่าด้วยการปิโตรเลียมแห่งประเทศไทย พ.ศ. 2544 ให้ไว้ ณ วันที่ 30 กันยายน พ.ศ. 2544 มีผลบังคับใช้ตั้งแต่วันที่ 1 ตุลาคม พ.ศ. 2544 เป็นต้นไป ทำให้กฎหมายว่าด้วยการปิโตรเลียมแห่งประเทศไทยจำนวน 3 ฉบับ ถูกยกเลิก ซึ่ง บมจ. ปตท. จะเปลี่ยนสถานภาพจากรัฐวิสาหกิจไปเป็นธุรกิจเอกชนมากขึ้น ในการบริหารจัดการ ด้านงบประมาณ ด้านการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารทรัพยากรบุคคลเป็นไปด้วยความคล่องตัวมากขึ้น อย่างไรก็ตามการประกาศพระราชกฤษฎีกากำหนดเงื่อนไขเวลาได้ประกาศใช้กับรัฐวิสาหกิจ 4 แห่ง ได้แก่ การปิโตรเลียมแห่งประเทศไทย องค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทยให้ใช้บังคับตั้งแต่วันที่ 31 กรกฎาคม พ.ศ. 2545 เป็นต้นไป การท่าอากาศยานแห่งประเทศไทยให้ใช้บังคับตั้งแต่วันที่ 30 กันยายน พ.ศ. 2545 เป็นต้นไป และการสื่อสารแห่งประเทศไทยให้ใช้บังคับตั้งแต่วันที่ 14 สิงหาคม พ.ศ. 2546 เป็นต้นไป

2) การบริหารงานที่คล่องตัวมากขึ้นของบริษัท ปตท. สรรวจและผลิตปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน) มาจากการได้รับการยกเว้นไม่ต้องปฏิบัติตามคำสั่ง กฎ ระเบียบ ข้อบังคับและมติคณะรัฐมนตรีที่บังคับใช้กับรัฐวิสาหกิจทั่วไปมาบังคับใช้เป็นเรื่อง ๑ ตามความเห็นชอบของมติคณะรัฐมนตรี โดย บมจ. ปตท. สผ. ก่อนผู้ถือหุ้นรายใหญ่ บมจ. ปตท. จะได้รับการยกเลิกการเป็นรัฐวิสาหกิจตามประกาศพระราชกฤษฎีกาดังที่ได้กล่าวมาในข้อ 1 อย่างไรก็ตาม บมจ. ปตท. สผ. มีความคล่องตัวในธุรกิจมากที่สุดเพราะบริษัทแม่ (บมจ. ปตท.) ได้เปลี่ยนสถานภาพจากรัฐวิสาหกิจเป็นธุรกิจเอกชนมากขึ้น โดยเฉพะอย่างยิ่งในเรื่องการบริหารจัดการ ด้านงบประมาณ ด้านการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารทรัพยากรบุคคล ซึ่งทำให้มีความคล่องตัวในการบริหารงานมากขึ้น

3) การบริหารงานธุรกิจที่มีความเป็นมืออาชีพ เนื่องมาจากผู้บริหารมีวิสัยทัศน์และแนวคิดการบริหารงานสมัยใหม่ทำให้มีการพัฒนาองค์กรและกลยุทธ์การบริหารงานอยู่เสมอ

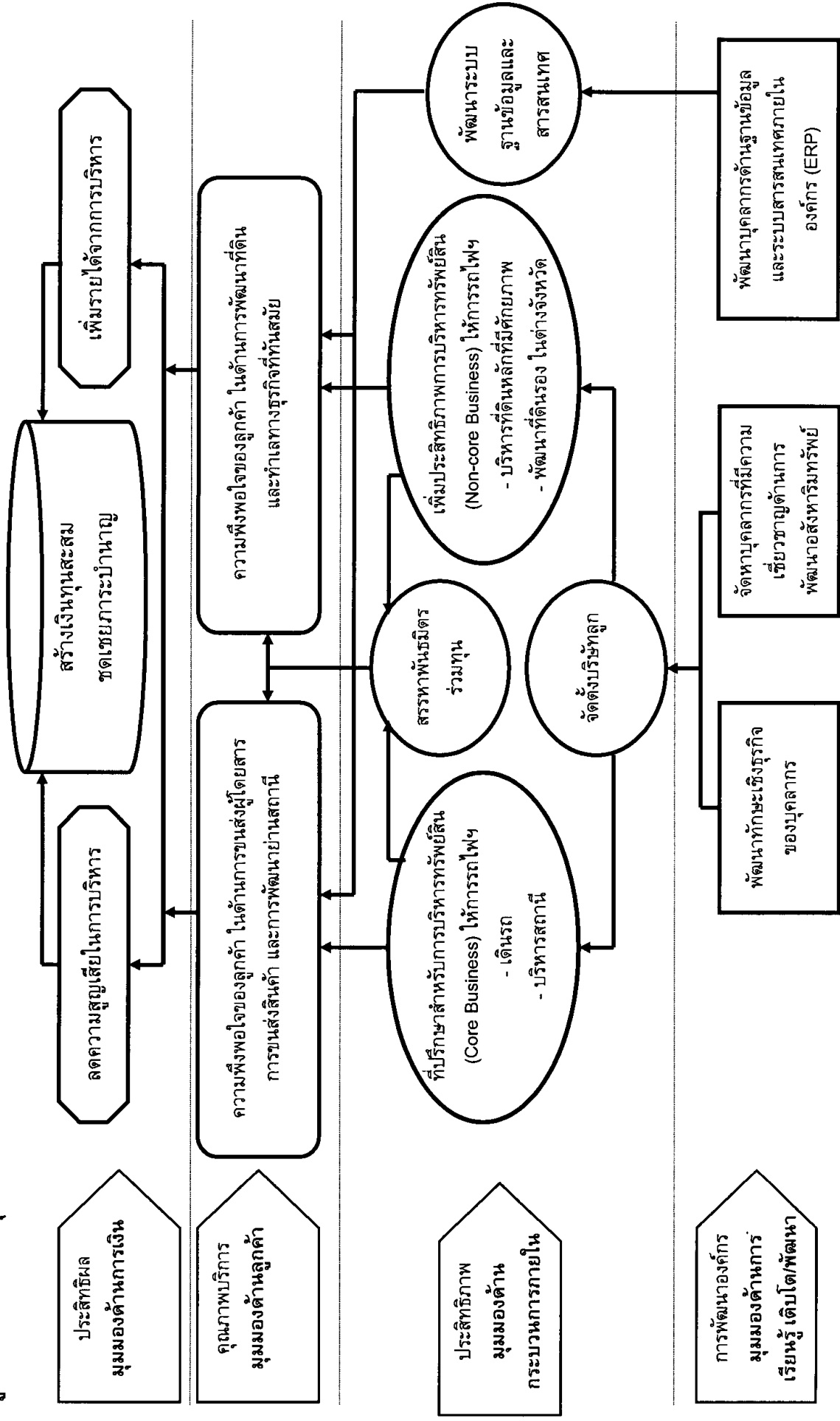
4) โอกาสการขยายธุรกิจในต่างประเทศของ ปตท. มีความสำเร็จสูง เนื่องจากกระทรวงพลังงานเป็นผู้กำกับดูแลด้านนโยบาย และมีการเจรจาความร่วมมือทางการค้าในระดับประเทศ

จากการวิเคราะห์ SWOT จุดแข็งด้านการบริหารทรัพย์สิน คือ มีที่ดินจำนวนมาก ดังนั้นควรเร่งจัดผลประโยชน์จากที่ดินเพื่อสร้างรายได้เพิ่มเติมให้แก่การรถไฟฯ และเพิ่มบทบาทของภาคเอกชนในธุรกิจที่ไม่ใช่ธุรกิจหลัก ประเด็นปัญหาการขาดแคลนบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญต้องได้รับการแก้ไขด้วยการสรรหาผู้เชี่ยวชาญเข้ามาช่วยในการบริหารงานและการพัฒนาบุคลากรให้มีแนวคิดเชิงธุรกิจ รวมถึงพัฒนาระบบฐานข้อมูลเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพให้แก่งานบริหารทรัพย์สิน ซึ่งสามารถจัดทำยุทธศาสตร์การบริหารทรัพย์สินด้วยหลัก Balanced Scorecard ได้ ดังรูปที่ 8.4

แผนวิสาหกิจด้านการบริหารทรัพย์สินมีเป้าหมายสร้างเงินทุนสะสมให้แก่การรถไฟฯ และชดเชยภาวะผูกพันบ้านอายุ เพื่อเพิ่มรายได้และลดความสูญเสียที่เป็นข้อติดขัดจากการบริหาร โดยจำเป็นต้องพัฒนาบุคลากรมืออาชีพ พัฒนาทักษะเชิงธุรกิจ พัฒนาศักยภาพด้านฐานข้อมูลและสารสนเทศภายในองค์กร (แผนงาน/โครงการมีรายละเอียดอยู่ในบทที่ 10 แผนวิสาหกิจด้านการพัฒนาและบริหารบุคลากร) ซึ่งนำสู่การปรับปรุงกระบวนการภายใน เช่น พัฒนาระบบฐานข้อมูล และการจัดตั้งบริษัทลูก เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของการบริหารทรัพย์สินประเภท Non-core Business และในอนาคตอาจจะเป็นที่ปรึกษาสำหรับการบริหารทรัพย์สินประเภท Core Business การพัฒนาทั้งหมดเพื่อที่จะตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าได้อย่างถูกต้อง ทำให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ แผนวิสาหกิจด้านการบริหารทรัพย์สินประกอบด้วยแผนงาน งานและโครงการดังต่อไปนี้

- 8.1 แผนงานจัดตั้งบริษัทบริหารทรัพย์สิน
- 8.2 แผนงานสรรหาผู้เชี่ยวชาญด้านการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์
- 8.3 งานพัฒนาทักษะบุคลากรด้านอสังหาริมทรัพย์
- 8.4 โครงการพัฒนาระบบฐานข้อมูลและสารสนเทศทางภูมิศาสตร์เพื่อการบริหารทรัพย์สิน
- 8.5 โครงการจัดทำแผนแม่บทพัฒนาที่ดินและอสังหาริมทรัพย์

รูปที่ 8.4 แผนกลยุทธ์ศาสตร์: การบริหารทรัพย์สิน



8.1 แผนงานจัดตั้งบริษัทบริหารทรัพย์สิน

วัตถุประสงค์

- (1) เพื่อแยกงานบริหารทรัพย์สิน (ธุรกิจอื่น ๆ หรือ non-core) ออกจากงานเดินรถขนส่ง (ธุรกิจหลัก หรือ core) ให้สามารถบริหารทรัพย์สินได้ในเชิงธุรกิจแบบเอกชนที่มีประสิทธิภาพสูง มีความคล่องตัวในการบริหารและการจัดการ และไม่เป็นภาระต่องานประจำของผู้บริหารธุรกิจหลักและงานพิจารณาของคณะกรรมการรถไฟ
- (2) เพื่อให้งานบริหารทรัพย์สินได้มีการพัฒนาศักยภาพในด้านความรู้ ประสบการณ์ ความเชี่ยวชาญ เทคโนโลยี และมีขีดความสามารถเพิ่มขึ้นในการลงทุนพัฒนาทรัพย์สิน ที่ดิน อาคาร และสิทธิต่างๆ ของ การรถไฟฯ ให้ได้รับผลประโยชน์สูงสุด
- (3) เพื่อให้มีการสรรหาพันธมิตรร่วมทุน ในการร่วมกันบริหารทรัพย์สิน
- (4) เพื่อให้มีการพัฒนาศักยภาพในด้านความรู้ ประสบการณ์ ความเชี่ยวชาญ เทคโนโลยี และมีขีดความสามารถเพิ่มขึ้นในการลงทุนพัฒนาทรัพย์สิน ที่ดิน อาคาร และสิทธิต่างๆ ของ การรถไฟฯ ให้ได้รับผลประโยชน์สูงสุด

กิจกรรม

- (1) ตั้งคณะกรรมการจัดจ้างที่ปรึกษา ทำหน้าที่เป็นที่ปรึกษาในการจัดตั้งบริษัทบริหารทรัพย์สินของ การรถไฟแห่งประเทศไทย
- (2) ประเมินและแยกทรัพย์สินของหน่วยธุรกิจบริหารทรัพย์สิน
- (3) ศึกษาความพร้อมในการปรับเปลี่ยนรูปแบบการบริหารงานไปเป็นบริษัทเอกชน และจัดทำข้อเสนอในการจัดตั้งบริษัท
- (4) ขออนุมัติจากคณะกรรมการรถไฟฯ
- (5) ขอความเห็นชอบจากกระทรวงการคลัง/ กระทรวงคมนาคม/ คณะรัฐมนตรี
- (6) จัดตั้งบริษัทบริหารทรัพย์สิน ให้รับผิดชอบงานบริหารทรัพย์สินซึ่งเป็นธุรกิจอื่น ๆ (non-core business) ของการรถไฟฯ
- (7) จัดตั้งคณะทำงาน สรรหาพันธมิตรร่วมทุน
- (8) ขออนุมัติตามขั้นตอนต่างๆ

ตัวชี้วัดเชิงปริมาณและเวลา

ผลผลิต (Output)	หน่วยนับ	ปี				
		2550	2551	2552	2553	2554
1. ตั้งคณะกรรมการจัดจ้างที่ปรึกษา	คณะ	●				
2. ศึกษาความพร้อมในการปรับเปลี่ยนรูปแบบการบริหารงานไปเป็นบริษัทเอกชน	กิจกรรม	■				
3. จัดตั้งบริษัทบริหารทรัพย์สิน	กิจกรรม	■				
4. จัดตั้งคณะทำงาน สรรหาพันธมิตรร่วมทุน	กิจกรรม		●			
5. ขออนุมัติตามขั้นตอนต่างๆ	กิจกรรม		■	■	■	■

ผลลัพธ์

บริษัทบริหารทรัพย์สินของการรถไฟแห่งประเทศไทย มีการบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพเทียบเอกชน

งบประมาณ

แหล่งเงินทุน	หน่วยนับ	ปี				
		2550	2551	2552	2553	2554
งบประมาณของการรถไฟฯ	ล้านบาท	5.00	-	-	-	-

หน่วยงานรับผิดชอบ

สำนักงานจัดการทรัพย์สิน

8.2 แผนงานสรรหาผู้เชี่ยวชาญด้านการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์

วัตถุประสงค์

- (1) เพื่อให้มีการสรรหาทีมที่ปรึกษาที่มีประสบการณ์ด้านพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ การวิเคราะห์ความเป็นไปได้และประเมินผลตอบแทนการลงทุน การวิเคราะห์ความเสี่ยง การเจรจาต่อรองผลประโยชน์ การบริหารสัญญาเช่า และการบริหารโครงการ จากภาคเอกชนเข้ามาช่วยบริหารจัดการทรัพย์สินของการรถไฟฯ
- (2) เพื่อให้มีการบริหารทรัพย์สินในเชิงธุรกิจ โดยมีการตั้งราคาเช่าที่ดินให้เหมาะสมกับราคาตลาดในปัจจุบัน
- (3) เพื่อเป็นที่ปรึกษาให้กับการรถไฟฯ ในการพัฒนาธุรกิจหลัก เช่น การขนส่งผู้โดยสาร การขนส่งสินค้า และการพัฒนาย่านสถานี

กิจกรรม

- (1) ดำเนินการสรรหาทีมที่ปรึกษา
- (2) บริหารที่ดินและอสังหาริมทรัพย์ให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ข้อ 2 และ 3

ตัวชี้วัดเชิงปริมาณและเวลา

ผลผลิต (Output)	หน่วยนับ	ปี				
		2550	2551	2552	2553	2554
1. ดำเนินการสรรหาทีมที่ปรึกษา	คณะ	●				
2. บริหารที่ดินและอสังหาริมทรัพย์	กิจกรรม					

ผลลัพธ์

- (1) มีทีมที่ปรึกษาที่มีประสบการณ์ด้านพัฒนาอสังหาริมทรัพย์
- (2) รายได้จากการบริหารทรัพย์สินเพิ่มขึ้นมากกว่า 900 ล้านบาทต่อปี
- (3) รายได้จากการบริหารทรัพย์สิน เพิ่มขึ้นร้อยละ 10 ต่อปี

งบประมาณ

แหล่งเงินทุน	หน่วยนับ	ปี				
		2550	2551	2552	2553	2554
งบประมาณของการรถไฟฯ	ล้านบาท	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00

หน่วยงานรับผิดชอบ

ฝ่ายบริหารทรัพย์สิน และสำนักงานจัดการทรัพย์สิน

8.3 งานพัฒนาทักษะบุคลากรด้านอสังหาริมทรัพย์

วัตถุประสงค์

- (1) เพื่อพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้และทักษะด้านการวิเคราะห์ความเป็นไปได้และประเมินผลตอบแทนการลงทุน การวิเคราะห์ความเสี่ยง การเจรจาต่อรองผลประโยชน์ การบริหารสัญญาเช่า และการบริหารโครงการ ตรงกับความต้องการในการดำเนินงานด้านบริหารทรัพย์สิน
- (2) เพื่อปรับแนวคิดในการทำงานและสร้างความเข้าใจแก่บุคลากรถึงการปรับเปลี่ยนรูปแบบองค์กรให้เป็นบริษัทจำกัด

กิจกรรม

- (1) จัดตั้งคณะทำงานกำหนดเนื้อหาสาระหลักสูตร
- (2) การฝึกอบรมภายในและภายนอก
- (3) การติดตามและประเมินผล

ตัวชี้วัดเชิงปริมาณและเวลา

ผลผลิต (Output)	หน่วยนับ	ปี				
		2550	2551	2552	2553	2554
1. จัดตั้งคณะทำงานกำหนดเนื้อหาสาระหลักสูตร	คณะ	●				
2. การฝึกอบรมภายในและภายนอก	โครงการ					
3. การติดตามและประเมินผล	กิจกรรม					

ตัวชี้วัดเชิงคุณภาพ

- (1) หลักสูตรการฝึกอบรมมีความครอบคลุมความรู้และทักษะตรงกับความต้องการในการดำเนินงานด้านบริหารทรัพยากร
- (2) ผู้เข้ารับการฝึกอบรมไม่น้อยกว่าร้อยละ 80 และมีความพึงพอใจต่อเนื้อหาสาระหลักสูตร

ผลลัพธ์

บุคลากรมีความรู้และทักษะในการบริหารงานในเชิงธุรกิจมากขึ้น

งบประมาณ

แหล่งเงินทุน	หน่วยนับ	ปี				
		2550	2551	2552	2553	2554
งบประมาณของการรถไฟฯ	ล้านบาท	0.36	0.36	0.36	0.36	0.36

หน่วยงานรับผิดชอบ

ฝ่ายบริหารทรัพยากร และสำนักงานจัดการทรัพยากร

8.4 โครงการพัฒนาระบบฐานข้อมูลและสารสนเทศทางภูมิศาสตร์เพื่อการบริหารทรัพย์สิน

วัตถุประสงค์

เพื่อพัฒนาระบบฐานข้อมูลและสารสนเทศทางภูมิศาสตร์เพื่อการบริหารจัดการทรัพย์สิน สำหรับใช้ในการวางแผนและพัฒนาการใช้ประโยชน์ที่ดิน และการบริหารสัญญา

กิจกรรม

- (1) ดำเนินการจัดจ้างที่ปรึกษา
- (2) วางระบบฐานข้อมูลและสารสนเทศทางภูมิศาสตร์เพื่อการบริหารทรัพย์สิน ระยะที่ 1 ได้แก่ การสำรวจข้อมูลที่ดิน (Land Survey) เพื่อรวบรวมข้อมูลสำหรับจัดทำระบบฐานข้อมูลบริหารทรัพย์สิน
- (3) วางระบบฐานข้อมูลและสารสนเทศทางภูมิศาสตร์เพื่อการบริหารทรัพย์สิน ระยะที่ 2 ได้แก่ การวางระบบสารสนเทศทางภูมิศาสตร์
- (4) การติดตามและประเมินผล

ตัวชี้วัดเชิงปริมาณและเวลา

ผลผลิต (Output)	หน่วยนับ	ปี				
		2550	2551	2552	2553	2554
1. ดำเนินการจัดจ้างที่ปรึกษา	คณะ	●				
2. วางระบบฐานข้อมูลและสารสนเทศทางภูมิศาสตร์เพื่อการบริหารทรัพย์สิน ระยะที่ 1	ระบบ		■			
3. วางระบบฐานข้อมูลและสารสนเทศทางภูมิศาสตร์เพื่อการบริหารทรัพย์สิน ระยะที่ 2	ระบบ			■		
4. การติดตามและประเมินผล	กิจกรรม			■	■	■

ผลลัพธ์

ฐานข้อมูลการใช้ประโยชน์ที่ดิน เพื่อใช้ในการวางแผน

งบประมาณ

แหล่งเงินทุน	หน่วยนับ	ปี				
		2550	2551	2552	2553	2554
งบประมาณของการรถไฟฯ	ล้านบาท	20.00	15.00	30.00	30.00	5.00

หน่วยงานรับผิดชอบ

ฝ่ายบริหารทรัพย์สิน และสำนักงานจัดการทรัพย์สิน

8.5 โครงการจัดทำแผนแม่บทพัฒนาที่ดินและอสังหาริมทรัพย์

วัตถุประสงค์

เพื่อจัดทำแผนแม่บทการใช้ประโยชน์ที่ดิน 25 แปลง ทั้งการกำหนดพื้นที่ วัตถุประสงค์การใช้ และระยะเวลาในการพัฒนา

กิจกรรม

- (1) จัดตั้งคณะกรรมการจัดทำแผนแม่บท
- (2) แผนแม่บทการใช้ประโยชน์ที่ดิน 25 แปลง (Non-core) ได้แก่ สถานีบางซื่อ-คลองตัน (รัชดาภิเษก) พิษณุโลก อุดรดิตถ์ นครลำปาง เชียงใหม่ ชนบุรี กาญจนบุรี หัวหิน ชุมพร สุราษฎร์ธานี ชุมทางทุ่งสง ชุมทางหาดใหญ่ สงขลา สุโขทัย-ลก ยะลา นครราชสีมา บุรีรัมย์ ศรีสะเกษ ขอนแก่น อุดรธานี ชุมทางฉะเชิงเทรา อัญมณีประเทศ-คลองลึก รังสิต เชียงราก เชียงรากน้อย รวมพื้นที่ทั้งสิ้น 6,762.07 ไร่ มูลค่ารวม 96,592.79 ล้านบาท
- (3) ประเมินและแยกทรัพย์สินของหน่วยธุรกิจบริหารทรัพย์สิน 25 แปลง

ตัวชี้วัดเชิงปริมาณและเวลา

ผลผลิต (Output)	หน่วยนับ	ปี				
		2550	2551	2552	2553	2554
1. จัดตั้งคณะกรรมการจัดทำแผนแม่บท	คณะ	●				
2. แผนแม่บทการใช้ประโยชน์ที่ดิน 25 แปลง*	แผน					
3. ประเมินและแยกทรัพย์สินของหน่วยธุรกิจบริหารทรัพย์สิน 25 แปลง	กิจกรรม					

หมายเหตุ: * ที่ดิน 25 แปลง หมายถึง ที่ดินแปลงใหญ่ประเภท Non-core นอกพื้นที่เขตทาง ห่างจากศูนย์กลางรางประมาณ 40 เมตร

ผลลัพธ์

แผนแม่บทการใช้ประโยชน์ที่ดิน 25 แปลง ที่มีเป้าหมายการพัฒนาที่ดินแยกตามศักยภาพและช่วงเวลาในการสร้างรายได้เพิ่ม

งบประมาณ

แหล่งเงินทุน	หน่วยนับ	ปี				
		2550	2551	2552	2553	2554
งบประมาณของการรถไฟฯ	ล้านบาท	-	25.00	25.00	-	-

หน่วยงานรับผิดชอบ

ฝ่ายบริหารทรัพย์สิน และสำนักงานจัดการทรัพย์สิน

สรุปตารางเวลาและงบประมาณของแผนวิสาหกิจด้านการบริหารทรัพยากร

ผลผลิต (Output)	ปี					งบประมาณ (ล้านบาท)
	2550	2551	2552	2553	2554	
8.1 แผนงานจัดตั้งบริษัทบริหารทรัพยากร						5.00
1) ตั้งคณะกรรมการจัดตั้งบริษัทบริหารทรัพยากร	●					
2) ศึกษาความพร้อมในการปรับเปลี่ยนรูปแบบการบริหารงานไปเป็นบริษัทเอกชน	■					
3) จัดตั้งบริษัทบริหารทรัพยากร	■					
4) จัดตั้งคณะกรรมการสรรหาพันธมิตรร่วมทุน		●				
5) ขออนุมัติตามขั้นตอนต่างๆ		■	■	■	■	
8.2 แผนงานสรรหาผู้เชี่ยวชาญด้านการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์						10.00
1) ดำเนินการสรรหาทีมที่ปรึกษา	●					
2) บริหารที่ดินและอสังหาริมทรัพย์		■	■	■	■	
8.3 งานพัฒนาทักษะบุคลากรด้านอสังหาริมทรัพย์						1.80
1) จัดตั้งคณะกรรมการกำหนดเนื้อหาสาระหลักสูตร	●					
2) การฝึกอบรมภายในและภายนอก		■	■	■	■	
3) การติดตามและประเมินผล		■	■	■	■	
8.4 โครงการพัฒนาระบบฐานข้อมูลและสารสนเทศทางภูมิศาสตร์เพื่อการบริหารทรัพยากร						100.00
1) ดำเนินการจัดจ้างที่ปรึกษา	●					
2) วางระบบฐานข้อมูลและสารสนเทศทางภูมิศาสตร์เพื่อการบริหารทรัพยากร ระยะที่ 1		■	■			
3) วางระบบฐานข้อมูลและสารสนเทศทางภูมิศาสตร์เพื่อการบริหารทรัพยากร ระยะที่ 2			■	■		
4) การติดตามและประเมินผล			■	■	■	
8.5 โครงการจัดทำแผนแม่บทพัฒนาที่ดินและอสังหาริมทรัพย์						50.00
1) จัดตั้งคณะกรรมการจัดทำแผนแม่บท	●					
2) แผนแม่บทการใช้ประโยชน์ที่ดิน 25 แปลง		■	■	■		
3) ประเมินและแยกทรัพยากรของหน่วยธุรกิจบริหารทรัพยากร 25 แปลง		■	■	■		
งบประมาณ (ล้านบาท)	27.36	42.36	57.36	32.36	7.36	166.80

บทที่ 9

แผนวิสาหกิจด้านการพัฒนาและบริหารองค์กร

การรถไฟฟ้า เป็นหน่วยงานที่รัฐจัดตั้งขึ้นเพื่อให้บริการระบบการขนส่งผู้โดยสารและสินค้าทางราง ในช่วงที่ผ่านมาผลการดำเนินงานของการรถไฟฟ้า ยังคงมีแนวโน้มที่ไม่แตกต่างจากอดีตมากนักโดยการรถไฟฟ้า ขาดทุนมาโดยตลอด สืบเนื่องจากขาดทุนการเดินรถเชิงสังคม และต้นทุนในการดำเนินการสูง เช่น การก่อสร้าง ราง การบำรุงรักษาทางและสถานี และระบบควบคุมการจราจร ซึ่งแตกต่างจากระบบการขนส่งระบบอื่นที่รัฐให้การสนับสนุนด้านงบประมาณ อย่างไรก็ตามการเดินรถโดยสารชั้น 1 และ 2 รวมถึงการขนส่งสินค้า ยังสามารถ ทำกำไรให้กับการรถไฟฟ้า ได้

การปรับปรุงโครงสร้างการบริหารองค์กรเพื่อแก้ปัญหาการขาดทุนและการบริหารจัดการที่ดี โดยการ ปรับโครงสร้างองค์กรเชิงกลยุทธ์เพื่อให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์กร ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

วิสัยทัศน์

“การรถไฟฟ้า เป็นระบบการขนส่งหลัก ที่จะให้บริการผู้โดยสารในเชิงพาณิชย์และสังคม และการขนส่ง สินค้าที่ทันสมัย สะดวก รวดเร็ว ปลอดภัย มีต้นทุนการขนส่งที่ประหยัดค่าใช้จ่าย สามารถเชื่อมโยงการขนส่ง ระบบอื่นๆ ทั้งทางรถยนต์ ทางน้ำ และทางอากาศ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ สามารถพัฒนาศักยภาพขององค์กร เพื่อรองรับการบูรณาการและนโยบายขนส่งของชาติ”

ภารกิจ

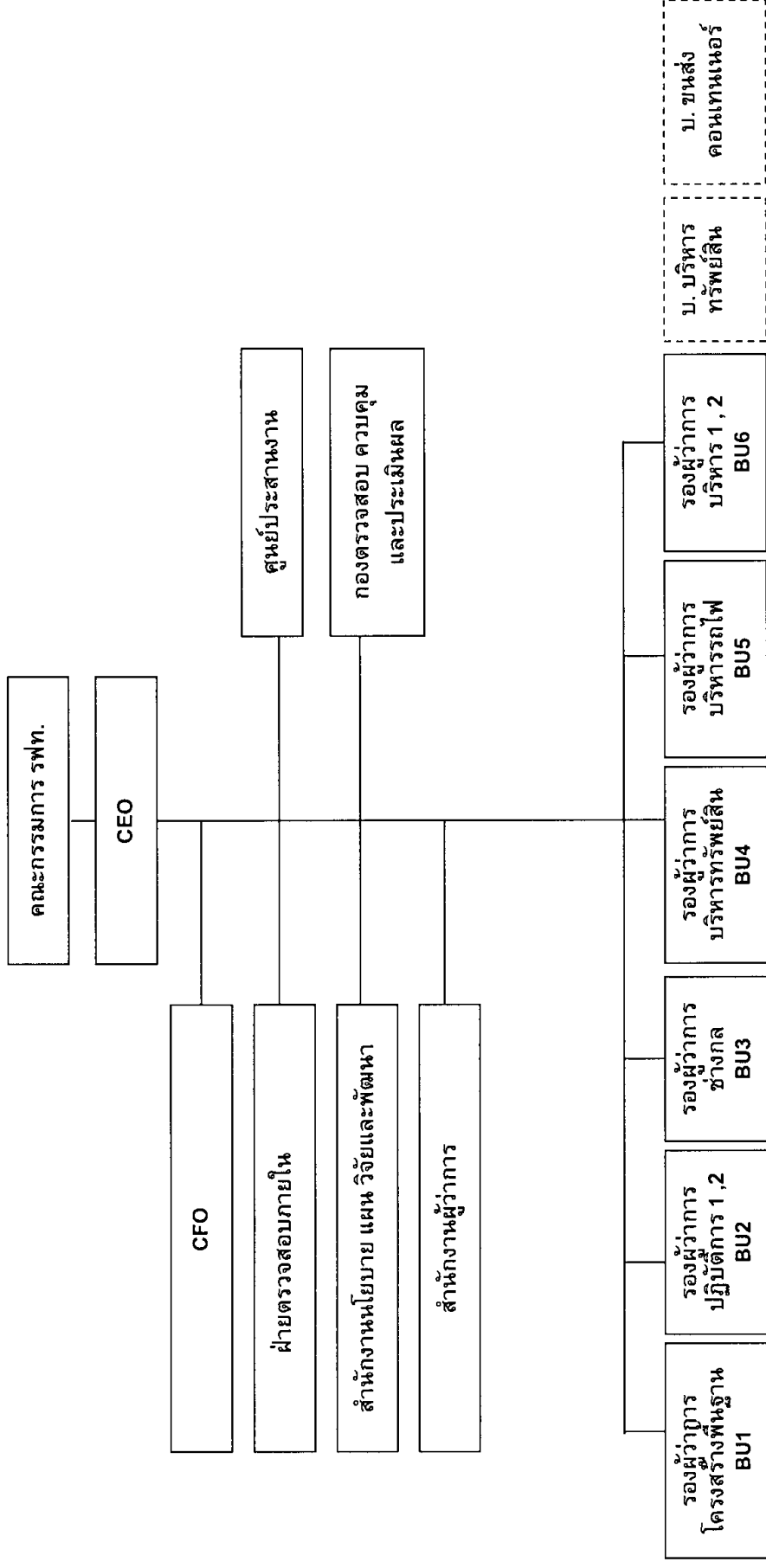
- (1) การรถไฟฟ้า มุ่งเน้นการให้บริการที่ตอบสนองต่อความต้องการของผู้ใช้บริการ เพื่อสร้างรายได้และ ผลกำไรให้แก่องค์กร รวมถึงการพัฒนาประสิทธิภาพในการให้บริการอย่างต่อเนื่อง เพื่อเป็น ทางเลือกในการขนส่งที่มีประสิทธิภาพ
- (2) การรถไฟฟ้า ดำเนินการให้บริการขนส่งในเชิงสังคมเพื่อประโยชน์ส่วนรวมของประชาชนและ ประเทศ และตอบสนองนโยบายในการให้บริการขนส่งราคาต่ำและมีประสิทธิภาพของภาครัฐ
- (3) ตอบสนองนโยบายของรัฐในการพัฒนาขยายและเชื่อมโยงโครงข่ายการขนส่ง

ภารกิจของหน่วยธุรกิจ

การปรับโครงสร้างองค์กรให้เป็นหน่วยธุรกิจ (Business Unit : BU) จะช่วยแก้ปัญหาโครงสร้างองค์กร ที่ซับซ้อน สร้างความชัดเจนในการดำเนินงาน ทั้งในด้านนโยบาย การดำเนินงาน รวมถึงการติดตาม ประเมินผลโดยแต่ละ Business Unit ต้องมีวัตถุประสงค์ เป้าหมาย และการควบคุมที่ชัดเจน

ตามโครงสร้างองค์กรใหม่ (รูปที่ 9.1) ประกอบไปด้วยหน่วยธุรกิจ 6 BU และบริษัทลูก 2 แห่ง

รูปที่ 9.1 โครงสร้างองค์กรใหม่ตามการแบ่งหน่วยธุรกิจของการรถไฟ



ที่มา: ปรับปรุงจากเอกสารสรุปปัญหาและแนวทางฟื้นฟูกิจการ การรถไฟแห่งประเทศไทย, มกราคม 2549

โดยแต่ละ BU และบริษัทลูกแต่ละแห่งมีภารกิจหลัก¹ ดังนี้

- **BU1 : หน่วยธุรกิจโครงสร้างพื้นฐาน** ประกอบด้วย ฝ่ายการช่างโยธา และ ฝ่ายการอาณัติสัญญาและโทรคมนาคม มีจำนวนพนักงาน 2,819² คน จำนวนลูกจ้าง 1,361 คน รวมทั้งสิ้น 4,180 คน BU 1 มีหน้าที่ในการลงทุน บำรุงรักษาโครงสร้างพื้นฐาน ซึ่งประกอบด้วย ทาง สถานี และระบบอาณัติสัญญา ซึ่งครอบคลุมงานในช่างโยธา และงานการอาณัติสัญญาและโทรคมนาคม โดยที่
 - งานการช่างโยธา รับผิดชอบเกี่ยวกับการควบคุม พัฒนา ซ่อมบำรุง บำรุงรักษา ออกแบบแผนผัง ผลิต และซ่อมเครื่องมือเครื่องใช้ จัดทำโครงการวางแผนปฏิบัติ ซ่อมแซมทาง สะพาน ช่อระบายน้ำ อุโมงค์ อาคารสถานี และสิ่งก่อสร้างต่างๆ และงานด้านเทคนิควิศวกรรม
 - งานการอาณัติสัญญาและโทรคมนาคม ทำหน้าที่ควบคุม พัฒนา ออกแบบ ติดตั้ง บำรุงรักษา ซ่อมแซม จัดทำโครงการ วางแผนปฏิบัติ การจัดหาเครื่องอาณัติสัญญา โทรคมนาคม ไฟฟ้า แสงสว่าง เครื่องมือ อิเล็กทรอนิกส์ และเครื่องมือสื่อสารต่างๆ ให้สอดคล้องประสานสัมพันธ์กับความต้องการของการเดินรถและงานด้านเทคนิควิศวกรรม
- **BU2 : หน่วยธุรกิจการเดินรถ** ประกอบด้วยฝ่ายการเดินรถ ฝ่ายการพาณิชย์โดยสาร (เชิงพาณิชย์,เชิงสังคม) ฝ่ายการพาณิชย์สินค้า กองตำรวจรถไฟ และกองควบคุมการปฏิบัติการ มีจำนวนพนักงาน 5,106 คน จำนวนลูกจ้าง 1,482 คน รวมทั้งสิ้น 6,588 คน BU 2 ทำหน้าที่ในการควบคุมการใช้ทาง หรือการจัดการจราจรเพื่อให้สอดคล้องกับนโยบายการขนส่งโดยรวม การเดินรถขนส่งสินค้าและเดินรถขนส่งผู้โดยสาร บริหารจัดการงานพาณิชย์โดยสารและพาณิชย์สินค้า การรักษาความปลอดภัยแก่ประชาชนในเขตและบนขบวนรถ รวมทั้งควบคุมการปฏิบัติการ โดยที่
 - งานการเดินรถ ทำหน้าที่ในการวางแผน สั่งการ ควบคุม ดูแล การบริหารจัดการเดินรถเพื่อรับส่งผู้โดยสารและสินค้า โดยครอบคลุม งานเดินรถ สถานี และย่าน
 - งานพาณิชย์โดยสาร มีหน้าที่ในการวางแผน ควบคุม บริหารจัดการเกี่ยวกับการดำเนินงานด้านการตลาดและบริการต่างๆ ด้านการโดยสารทั้งในและต่างประเทศ และพิจารณาความเหมาะสมของอัตราค่าโดยสาร ซึ่งงานเดินรถขนส่งผู้โดยสาร แบ่งออกเป็น
 - 1) การขนส่งผู้โดยสารในเชิงพาณิชย์ มีเป้าหมายหลักในการสร้างกำไร และมีวัตถุประสงค์เพื่อเพิ่มสัดส่วนการให้บริการขนส่งผู้โดยสารด้วยระบบรางเมื่อเปรียบเทียบกับทางถนน

¹ ภารกิจหลักของแต่ละงาน อ้างอิงจาก ข้อบังคับการรถไฟแห่งประเทศไทย ฉบับที่ 2.1 การแบ่งส่วนงานและอำนาจความรับผิดชอบของผู้บริหาร ให้ไว้ ณ วันที่ 19 ธันวาคม พ.ศ. 2548

² อ้างอิงจาก สถิติจำนวนพนักงานและลูกจ้างเฉพาะงาน (30 เมษายน 2549) ฝ่ายบริหารงานบุคคล

- 2) การขนส่งผู้โดยสารในเชิงสังคม ไม่เน้นเป้าหมายหลักในการสร้างกำไร เน้นการให้บริการตามมาตรฐานที่กำหนด มีวัตถุประสงค์เพื่อให้บริการขนส่งผู้โดยสารเชิงสังคมสำหรับเสริมการบริการขนส่งอื่นๆ หรือกรณีที่เส้นทางที่การบริการขนส่งอื่นๆ ยังไม่มีประสิทธิภาพเพียงพอ
- งานพาณิชย์สินค้า มีหน้าที่ในการวางแผน ควบคุม บริหารจัดการเกี่ยวกับการดำเนินงานด้านการตลาดและบริการต่างๆ ด้านการสินค้าทั้งในและต่างประเทศ พิจารณาความเหมาะสมของอัตราค่าโดยสาร
 - งานตำรวจรถไฟ มีหน้าที่ การสืบสวน สอบสวน ป้องกัน ระวังและปราบปรามอาชญากรรม การรักษาความปลอดภัยแก่ประชาชนในเขตและบนขบวนรถ
 - งานควบคุมการปฏิบัติการ มีหน้าที่ติดตาม รวบรวม วิเคราะห์ เสนอแนะ สถานภาพ การหมุนเวียนล้อเลื่อน การชำรุด ของรถจักรและล้อเลื่อน เหตุอันตรายด้านการเดินรถ และการวิเคราะห์สาเหตุของเหตุอันตราย รวมทั้งเสนอแนะข้อแก้ปัญหาดังกล่าว
- **BU3 หน่วยธุรกิจการช่างกล** ประกอบด้วยฝ่ายการช่างกล และ สำนักงานปฏิบัติการรถจักร มีจำนวนพนักงาน 5,168 คน จำนวนลูกจ้าง 764 คน รวมทั้งสิ้น 5,932 คน BU 3 มีหน้าที่ซ่อมบำรุง การจัดการรถจักร รวมถึงการบริหารพนักงานปฏิบัติการรถจักร โดยที่
 - งานช่างกล มีหน้าที่ควบคุม การบำรุงรักษา ซ่อมแซม ออกแบบ สร้างการจัดการรถจักรรถโดยสาร รถสินค้า และล้อเลื่อนอื่นๆ งานด้านเทคนิควิศวกรรม
 - งานปฏิบัติการรถจักร มีหน้าที่วางแผน ควบคุม การบริหารจัดการหมุนเวียนพนักงาน รถจักร ให้เพียงพอเหมาะสมกับการเดินขบวนรถ
 - **BU4 : หน่วยธุรกิจบริหารทรัพย์สิน** ประกอบด้วยฝ่ายบริหารทรัพย์สิน และ สำนักงานจัดการทรัพย์สิน มีจำนวนพนักงาน 82 คน จำนวนลูกจ้าง 58 คน รวมทั้งสิ้น 140 คน BU 4 มีหน้าที่ความรับผิดชอบเกี่ยวกับการวางแผนและการบริหารจัดการ การใช้ประโยชน์จากทรัพย์สินของการรถไฟฯ ให้เช่าหรือร่วมลงทุนกับผู้ประกอบการ ในการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ อาคาร สถานที่ ย่าน สถานี รวมทั้ง การพัฒนาที่ดินของการรถไฟฯ ที่มีศักยภาพสูงให้เกิดประโยชน์สูงสุด (กล่าวคือครอบคลุมงานเดิมของฝ่ายบริหารทรัพย์สิน และสำนักงานจัดการทรัพย์สิน คือการบริหารสัญญา และการพัฒนาที่ดิน)
 - **BU5 : หน่วยธุรกิจบริหารรถไฟฟ้า** ประกอบด้วยสำนักงานบริหารโครงการระบบรถไฟฟ้า ฝ่ายโครงการพิเศษ และฝ่ายก่อสร้าง มีจำนวนพนักงาน 100 คน จำนวนลูกจ้าง 1 คน รวมทั้งสิ้น 101 คน BU 5 มีหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการวางแผน บริหารจัดการ และอำนวยความสะดวก โครงการขนส่งระบบรถไฟฟ้า รวมถึงบริหารจัดการ ดำเนินโครงการระบบรางในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล ก่อสร้างทางสายใหม่ โครงการก่อสร้างทางคู่ โครงการปรับปรุงโครงสร้างทาง และโครงการรถไฟความเร็วสูง
 - งานบริหารโครงการระบบรถไฟฟ้า มีหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการวางแผน บริหารจัดการ และอำนวยความสะดวก โครงการขนส่งระบบรางเชื่อมท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ

- งานโครงการพิเศษและก่อสร้าง มีหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับ การวางแผน บริหารจัดการ ดำเนินโครงการระบบรางในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล ก่อสร้างทางสายใหม่ โครงการก่อสร้างทางคู่ โครงการปรับปรุงโครงสร้างทาง และโครงการรถไฟความเร็วสูง ติดตาม ตรวจสอบ ควบคุมการก่อสร้างตามสัญญาสัมปทาน และงานด้านเทคนิควิศวกรรม
- **BU6 : หน่วยธุรกิจบริการ หรือ บริหาร** ประกอบด้วยฝ่ายบริหารงานบุคคล ฝ่ายการเงินและการบัญชี ฝ่ายระบบข้อมูล ฝ่ายการพัสดุ สำนักงานแพทย์ และสำนักงานอาณบาล มีจำนวนพนักงาน 817 คน จำนวนลูกจ้าง 54 คน รวมทั้งสิ้น 871 คน BU 6 มีหน้าที่สนับสนุนกิจกรรมของการรถไฟฯ มีเป้าหมายเพื่อลดต้นทุนในการดำเนินกิจกรรมที่ไม่ใช่ธุรกิจหลัก (Non-core Business) พร้อมกับพัฒนาประสิทธิภาพการบริหารงาน
 - งานบริหารงานบุคคล มีหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับ การวางแผนนโยบาย ระเบียบและวิธีดำเนินการเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล
 - งานการเงินและการบัญชี มีหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับ การบริหารจัดการงานด้านการเงินและบัญชี ให้เป็นไปตามนโยบาย คำสั่งและวิธีการปฏิบัติการต่างๆ ควบคุมให้มีการกำหนดมาตรฐานการบัญชี การรายงานด้านการเงิน การควบคุมงบประมาณและปรับปรุงให้เหมาะสมกับสถานการณ์
 - งานระบบข้อมูล มีหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับ เทคโนโลยีสารสนเทศ แผนงาน โครงการ วางระบบสารสนเทศและรวบรวมข้อมูลสารสนเทศ และพิจารณาค่าใช้จ่ายด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ
 - งานพัสดุ มีหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับ การดำเนินงานจัดซื้อ จัดจ้าง จัดหาวัสดุอุปกรณ์ การบริหารพัสดุคงคลัง การตรวจรับ และการจัดสรรให้แก่หน่วยงานต่างๆ
 - งานด้านการแพทย์³ มีหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับ การกำหนดเป้าหมาย บริหารงานโครงการ ด้านแพทย์สงเคราะห์ อำนวยการรักษาพยาบาล ส่งเสริมสุขภาพอนามัย ให้คำปรึกษาทางด้านการแพทย์แก่ผู้ปฏิบัติงานและครอบครัว รวมทั้งผู้โดยสารรถไฟตามสถานที่ของการรถไฟฯ
 - งานอาณบาล มีหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับ งานด้านกฎหมาย การสอบสวนและการดำเนินคดี การเจรจาตกลงเกี่ยวกับการเรียกร้องชดเชยค่าเสียหายทั่วไป ให้คำปรึกษาและแนะนำเกี่ยวกับกฎหมาย เป็นตัวแทนของการรถไฟแห่งประเทศไทยในกรณีฟ้องหรือถูกฟ้องคดี

³ การบริการด้านการแพทย์ของการรถไฟฯ มีโอกาสปรับปรุงแบบการบริหารงานเป็นหน่วยธุรกิจได้ อย่างไรก็ตามปัญหาและข้อจำกัดจากปัจจัยต่างๆ โดยเฉพาะด้านอัตราค่าจ้างของโรงพยาบาลบุรฉัตรไชยากรมีเพียง 1.15 บุคลากรต่อเตียง ซึ่งต่ำกว่า 2.33 บุคลากรต่อเตียง ที่เป็นมาตรฐานของกระทรวงสาธารณสุข (บันทึกข้อความ เรื่อง ชี้แจงข้อมูลพื้นฐานของโรงพยาบาลบุรฉัตรไชยากร, 12 กรกฎาคม 2549, สำนักงานแพทย์) ทำให้ไม่พร้อมปรับปรุงแบบการบริหารงานเป็นหน่วยธุรกิจ

● **บริษัทลูก**

- 1) **บริษัทบริหารทรัพย์สิน** รับผิดชอบการพัฒนาและบริหารจัดการอสังหาริมทรัพย์ ให้มีความคล่องตัวเทียบเท่าเอกชน โดยการตั้งบริษัทลูกขึ้นเพื่อบริหารทรัพย์สินของการรถไฟ (รายละเอียดในบทที่ 8) ซึ่งการปรับโครงสร้างการบริหารจัดการยังอยู่ในขั้นตอนรอผลพิจารณาการอนุมัติจากกระทรวงคมนาคมและกระทรวงการคลัง
- 2) **บริษัทขนส่งคอนเทนเนอร์** เป็นบริษัทที่ปรับเปลี่ยนรูปแบบการบริหารงานมาจากสำนักงานขนส่งคอนเทนเนอร์ ในระยะแรกของการจัดตั้งการรถไฟฯ ได้ทดลองแยกบัญชีของสำนักงานขนส่งคอนเทนเนอร์โดยอาศัยข้อมูลการคิดต้นทุนจากระบบ Transmark และการปรับเปลี่ยนสายบังคับบัญชาให้สั้นที่สุดอยู่ภายใต้การกำกับดูแลของรองผู้ว่าการ ปัจจุบันสำนักงานขนส่งคอนเทนเนอร์ มีจำนวนพนักงาน 46 คน จำนวนลูกจ้าง 25 คน รวมทั้งสิ้น 71 คน อย่างไรก็ตามระยะแรกของการจัดตั้งบริษัทฯ สำนักงานขนส่งคอนเทนเนอร์จะปรับเปลี่ยนรูปแบบการบริหารงานเป็นหน่วยธุรกิจ⁴ ในระยะแรกก่อน ซึ่งเรียกว่า หน่วยธุรกิจขนส่งคอนเทนเนอร์สายตะวันออก เมื่อมีความพร้อมเข้าสู่การแข่งขันในตลาดจึงเปลี่ยนเป็นบริษัท (Spin Off) ต่อไป (รายละเอียดการปรับเปลี่ยนรูปแบบองค์กรอยู่ในภาคผนวกที่ 9.1) หน่วยธุรกิจนี้มีหน้าที่⁵ ดังนี้
 - พิจารณาการกำหนดค่าระวาง ระหว่าง ICD ลาดกระบังและท่าเรือแหลมฉบัง
 - วางแผนการเดินทาง ระหว่าง ICD ลาดกระบังและท่าเรือแหลมฉบัง
 - วางแผนการใช้และหมุนเวียนรถจักรและล้อเลื่อน
 - จัดการบริหารการยกขนที่ ICD ลาดกระบังและท่าเรือแหลมฉบัง
 - บริหารจัดการขนส่งสินค้าระหว่าง ICD ลาดกระบังและท่าเรือแหลมฉบัง
 - บริหารบุคลากร การแต่งตั้ง โยกย้าย บังคับบัญชาเจ้าหน้าที่ที่จะคัดสรรเข้าสู่บริษัทที่จะจัดตั้งขึ้น
 - บริหารงบประมาณ รายได้ ค่าใช้จ่ายและงบการเงิน
 - บริหารจัดการโลจิสติกส์แบบครบวงจรในลักษณะของการขนส่งต่อเนื่องหลายรูปแบบ (Multimodal)
 - เพื่อการนำเข้าส่งออก จัดขบวนรถสินค้าคอนเทนเนอร์ระหว่างลาดกระบังถึงท่าเรือแหลมฉบัง โดยให้การดำเนินงานมีความคล่องตัวเทียบเท่าเอกชน

⁴ รายละเอียดในการจัดตั้งบริษัทขนส่งคอนเทนเนอร์รวมทั้งโครงสร้างองค์กร อัตราค่าจ้าง วัตถุประสงค์และเป้าหมาย อยู่ระหว่างขั้นตอนของการขออนุมัติเพื่อจัดตั้งสำนักงานขนส่งคอนเทนเนอร์เป็นหน่วยธุรกิจ (Business Unit) จากคณะกรรมการรถไฟฯ ซึ่งในระยะแรกจะปรับเปลี่ยนรูปแบบการบริหารงานเป็นหน่วยธุรกิจก่อน

⁵ อ้างอิงจาก บันทึกข้อความ เรื่อง รายงานผลการรวบรวมข้อมูลของ "คณะทำงานรวบรวมข้อมูลและนำเสนอเพื่อจัดตั้งสำนักงานขนส่งคอนเทนเนอร์เป็นหน่วยธุรกิจ (Business Unit)" ตามคำสั่งเฉพาะ ที่ 447/6448 ลงวันที่ 18 ตุลาคม 2548 ฉบับสมบูรณ์, 27 กุมภาพันธ์ 2549, สำนักงานขนส่งคอนเทนเนอร์

- **ส่วนกลาง** ประกอบด้วย คณะกรรมการรถไฟ ผู้ว่าการรถไฟ (CEO) CFO ฝ่ายตรวจสอบภายใน สำนักงานนโยบาย แผน วิจัยและพัฒนา สำนักงานผู้ว่าการ ศูนย์ประสานงาน และกองตรวจสอบควบคุมและประเมินผล ทำหน้าที่ในการบริหารงาน การวางแผน และตรวจสอบ รวมถึงการสนับสนุนงานธุรการและประสานงานต่างๆ โดยที่
 - งานตรวจสอบภายใน มีหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับ การวางแผน ตรวจสอบ สอบทาน ติดตาม ประเมินความพอเพียงและประเมินประสิทธิภาพของระบบการควบคุมภายในของระบบต่างๆ
 - งานนโยบาย แผน วิจัยและพัฒนา มีหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับ การกำหนดนโยบาย แผน วิสาหกิจ การวิเคราะห์โครงการลงทุน การแก้ไขปรับปรุงแผนงานและโครงการ การวิจัยและพัฒนา
 - สำนักงานผู้ว่าการ มีหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับ งานเลขานุการ งานธุรการ งานทะเบียนกลาง การรับส่งเอกสาร การจัดประชุมสัมมนา ประสานงานกับหน่วยงานทั้งในและต่างประเทศ และการโฆษณาประชาสัมพันธ์
 - ศูนย์ประสานงาน มีหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับ การช่วยเหลือ สนับสนุน ประสานการปฏิบัติงานตามนโยบาย แผนงาน งานและโครงการทั้งภายในและภายนอก
 - งานตรวจสอบควบคุมและประเมินผล มีหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับ การตรวจสอบ ควบคุม การใช้ การสำรอง และการรับจ่ายน้ำมันเชื้อเพลิงของรถจักรและล้อเลื่อน กิโลเมตรทำการ ค่าความพร้อมใช้ของรถจักรและล้อเลื่อน การใช้รถจักรตามประเภทขบวนรถ
 - นอกจากนี้ในส่วนกลางยังประกอบด้วยตำแหน่งงานต่างๆ อาทิ สำนักงานประจำการ รฟท. ผู้อำนวยการศูนย์ประจำการ รฟท. หัวหน้ากองประจำการ รฟท. ผู้ช่วยผู้ว่าการ 1 2 3 และ 4 และผู้ตรวจการ มีหน้าที่รับผิดชอบงานตามที่ได้รับมอบหมายจากผู้ว่าการ

จากภารกิจของหน่วยธุรกิจและบริษัทลูกต่างๆ ดังที่กล่าวมาแล้วข้างต้นสะท้อนให้เห็นถึงหน้าที่ความรับผิดชอบและภารกิจของหน่วยธุรกิจนั้นๆ อย่างชัดเจน ซึ่งในแต่ละหน่วยธุรกิจต้องจัดสรรบุคลากรตาม Competency Set ที่เหมาะสมกับ Core Competency ที่จำเป็นของหน่วยธุรกิจนั้นๆ ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

หน่วยธุรกิจโครงสร้างพื้นฐาน มี Core Competency เกี่ยวข้องกับงานเทคนิควิศวกรรม การควบคุมพัฒนา การซ่อมแซม การบำรุงรักษาโครงสร้างพื้นฐานและอาณัติสัญญาณ ได้แก่ ทาง สะพาน ช่องระบายน้ำ อุโมงค์ อาคารสถานที่ สิ่งก่อสร้างต่างๆ เครื่องอาณัติสัญญาณ โทรคมนาคม ไฟฟ้า แสงสว่าง เครื่องมือสื่อสาร และเครื่องมืออิเล็กทรอนิกส์ต่างๆ

หน่วยธุรกิจการเดินรถ มี Core Competency เกี่ยวข้องกับงานบริหาร การควบคุมและวางแผน ด้านการตลาดและการบริการต่างๆ ได้แก่ การขนส่งผู้โดยสารเชิงสังคมและพาณิชย์ การขนส่งสินค้า และตำรวจรถไฟ รวมถึงการควบคุมปฏิบัติการซึ่งเป็นงานรวบรวม วิเคราะห์และเสนอแนะสถานภาพการหมุนเวียนล้อเลื่อน การชำระชุดของรถจักรและล้อเลื่อน และเหตุอันตรายด้านการเดินรถ

หน่วยธุรกิจการช่างกล มี Core Competency เกี่ยวข้องกับงานเทคนิควิศวกรรม การควบคุม การซ่อมแซม การบำรุงรักษา การออกแบบ การสร้าง การจัดการถจักร รถโดยสาร รถสินค้าและล้อเลื่อนอื่นๆ รวมถึงการบริหารจัดการหมุนเวียนพนักงานขับรถ

หน่วยธุรกิจบริหารทรัพย์สิน มี Core Competency เกี่ยวข้องกับงานวางแผนและบริหารจัดการ การใช้ประโยชน์จากทรัพย์สิน การร่วมลงทุน และการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์

หน่วยธุรกิจบริหารรถไฟฟ้า มี Core Competency เกี่ยวข้องกับงานวางแผน บริหารจัดการ และอำนวยความสะดวก โครงการขนส่งระบบรถไฟฟ้า รวมถึงบริหารจัดการ ดำเนินโครงการระบบรางในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล ก่อสร้างทางสายใหม่ โครงการก่อสร้างทางคู่ โครงการปรับปรุงโครงสร้างทาง และโครงการรถไฟความเร็วสูง

หน่วยธุรกิจบริการ มี Core Competency เกี่ยวข้องกับงานบริหาร การสนับสนุนกิจกรรมหลัก ได้แก่ การบริหารงานบุคคล การเงินและการบัญชี ระบบข้อมูล การพัสดุ การบริการด้านการแพทย์ และกฎหมาย (งานอาณานิคม)

เนื้อหาในส่วนต่อไปจะกล่าวถึงการบริหารการเปลี่ยนแปลงในระดับต่างๆ คือ การบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management) ซึ่งเป็นหลักสำคัญในการปรับเปลี่ยนการรถไฟ การบริหารความเสี่ยง รวมถึงการปรับเปลี่ยนรูปแบบองค์กร (Business Model) และทิศทางการเปลี่ยนแปลงรถไฟ (Reform Railway) ซึ่งมีรายละเอียดอยู่ในภาคผนวกที่ 9.1 - 9.3 ทั้งนี้การปรับเปลี่ยนดังกล่าวจะนำไปสู่การวางแผนวิสาหกิจด้านการพัฒนาและบริหารองค์กร

การบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management)

ในปัจจุบันการขนส่งทางรถไฟมีการเปลี่ยนแปลงไปมาก โดยเฉพาะการขนส่งในเขตเมืองที่มีการเปลี่ยนรูปแบบไปเป็นการเดินทางด้วยระบบรถไฟฟ้าใต้ดินและรถยนต์ส่วนตัวกันมากขึ้น อย่างไรก็ตามการกระแสนโยบายการจัดการโลจิสติกส์อันเป็นยุทธศาสตร์หนึ่งของชาติจะเป็นแรงผลักดันให้เกิดการพัฒนา ระบบการขนส่งทางรถไฟ เนื่องจากการประหยัดโดยเปรียบเทียบกับการขนส่งในรูปแบบอื่นๆ (รายละเอียดในบทที่ 3) ในภาวะที่น้ำมันเชื้อเพลิงมีแนวโน้มราคาสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง จากเหตุผลดังกล่าวภาครัฐจึงควรสนับสนุนการขนส่งทางรถไฟให้มากขึ้น อย่างไรก็ตามหากการรถไฟฯ ไม่ได้รับการสนับสนุนจากภาครัฐก็ดำเนินการให้บรรลุยุทธศาสตร์ของประเทศดังกล่าวได้ยาก ทั้งนี้ไม่ว่าสถานการณ์จะมีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างไร ในช่วงเปลี่ยนผ่านการรถไฟฯ จำเป็นต้องมีการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management) โดยบริหารจัดการด้านต่างๆ ในช่วงของการปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานภายในทั้งระบบ หรืออาจแบ่งได้เป็นส่วนหลักดังนี้

ส่วนแรก คือ การปรับเปลี่ยนรูปแบบการบริหารจัดการภายในให้เป็นหน่วยธุรกิจตามข้อเสนอแนะของ บริษัทที่ปรึกษา Turnaround ยังไม่มีผลการดำเนินงานจริง เนื่องจากการรถไฟฯ ขาดหน่วยงานที่จะผลักดันให้

เกิดการเปลี่ยนแปลง แม้ว่าได้มีการตั้งสำนักงานพัฒนาองค์กร⁶ แล้วก็ตามแต่ยังไม่ได้ดำเนินงานอย่างจริงจัง ปัจจุบันจึงยุบเลิกสำนักงานพัฒนาองค์กรและให้ฝ่ายบริหารงานบุคคลรับผิดชอบหน้าที่นี้ อย่างไรก็ตามการรถไฟฯ ต้องมีหน่วยงานที่สามารถบริหารและผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงระบบการทำงานได้จริง ซึ่งหน่วยงานนี้ ต้องประกอบด้วยตัวแทนจากบุคลากรทุกฝ่ายทำงานแบบเต็มเวลา เพื่อจัดทำแผนปฏิบัติ (Implementation Plan) ทั้งแผนบริหารจัดการองค์กรและบุคลากร แผนปรับเปลี่ยนกระบวนการภายใน (Internal Process) รวมถึงการแบ่งทรัพย์สิน ระบบตัวชี้วัดผลงานและผลตอบแทนตามผลงาน และการปรับปรุงภาพลักษณ์

ทั้งนี้ การแบ่งทรัพย์สินของหน่วยธุรกิจแต่ละหน่วยอย่างชัดเจนจะทำให้ทราบต้นทุนที่แท้จริง เพื่อการวัดผลการดำเนินงานเทียบกับทรัพยากรที่ใช้ไป รวมถึงลักษณะการดำเนินงานของหน่วยธุรกิจว่าเป็น Cost Center หรือ Profit Center เพื่อการบริหารจัดการงานที่มุ่งสู่การลดต้นทุน (Minimize Cost) หรือมุ่งกำไรสูงสุด (Maximize Profit) อย่างไรก็ตามในการวิเคราะห์ต้นทุนควรมีการแบ่งต้นทุนประเภท Common Cost และ Joint Cost

ส่วนที่สอง การบริหารจัดการองค์กรเพื่อให้เกิดการพัฒนานั้น การรถไฟฯ ควรสร้างระบบตัวชี้วัดผลงาน (KPIs) จากห่วงโซ่มูลค่าหลักของการรถไฟฯ (Main Value Chain) จากนั้นจึงตั้งคณะกรรมการบริหาร KPIs ซึ่งต้องทำงานแบบเต็มเวลา เพื่อตั้งเกณฑ์ ติดตาม ประเมินผล KPIs ทั้งในระดับบุคคลและระดับหน่วยธุรกิจ และการประเมินผลการบริหารความเสี่ยง ในส่วนนี้มีความสำคัญที่การผูกโยงระบบ KPIs กับระบบผลตอบแทน เพื่อสร้างแรงจูงใจในการทำงานและเป็นรากฐานให้มีการปรับเปลี่ยนกระบวนการภายใน

ส่วนที่สาม การปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานภายในเป็นการออกแบบระบบเชื่อมโยงและประสานงานของแต่ละหน่วยงาน (Process Redesign) ทั้งระเบียบการปฏิบัติงาน ระบบเอกสารและแบบฟอร์มต่างๆ โดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาช่วยเพื่อลดขั้นตอนและคน ซึ่งเป็นการเพิ่มความถี่และความถูกต้องของข้อมูลข่าวสาร อีกทั้งทำให้เกิดความเป็นอัตโนมัติ เพื่อประโยชน์ในการเก็บและจัดส่งข้อมูลตามภาระของหน่วยงานนั้นๆ อย่างไรก็ตามกระบวนการทำงานภายในจำเป็นต้องมีการตรวจประเมินเพื่อให้เกิดการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องด้วยเครื่องมือ Service Level Agreement (SLA)

นอกจากนี้การบริหารจัดการบุคลากรต้องคำนึงถึง Core Competency ในแต่ละหน่วยธุรกิจ การรถไฟฯ ต้องเลือกบุคลากรที่มีคุณสมบัติและทักษะเหมาะสมตามแต่ละหน่วยธุรกิจ อย่างไรก็ตามการรถไฟฯ ต้องมีแผนจัดการบริหารบุคลากรทั้งในระยะสั้นและระยะยาว เพื่อจัดเตรียมและปรับโครงสร้างบุคลากรแต่ละหน่วยธุรกิจใหม่ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในกรณีที่บุคลากรมีระดับ Competency Set ไม่ตรงตามตำแหน่งที่กำหนด เช่น จัดฝึกอบรมเสริมความรู้เพิ่มเติม หรือย้ายโอนบุคลากรไปยังหน่วยธุรกิจที่เหมาะสมตามความรู้และทักษะของบุคลากรนั้นๆ

ส่วนสุดท้าย การปรับปรุงภาพลักษณ์ ทั้งทางด้านกายภาพและการสื่อสารประชาสัมพันธ์ถึงการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นกับพนักงานภายในและบุคคลภายนอกการรถไฟฯ โดยการประชาสัมพันธ์ภายในเพื่อให้

⁶ สำนักงานพัฒนาองค์กร มีหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับ การศึกษา วิเคราะห์ เสนอแนะการจัดองค์กรและระบบการบริหารจัดการ ตลอดจนปฏิบัติหน้าที่อื่น ๆ ตามที่ได้รับมอบหมาย (ข้อบังคับการรถไฟแห่งประเทศไทย ฉบับที่ 2.1 การแบ่งส่วนงานและอำนาจความรับผิดชอบของผู้บริหาร ให้ไว้ ณ วันที่ 19 ธันวาคม พ.ศ. 2548)

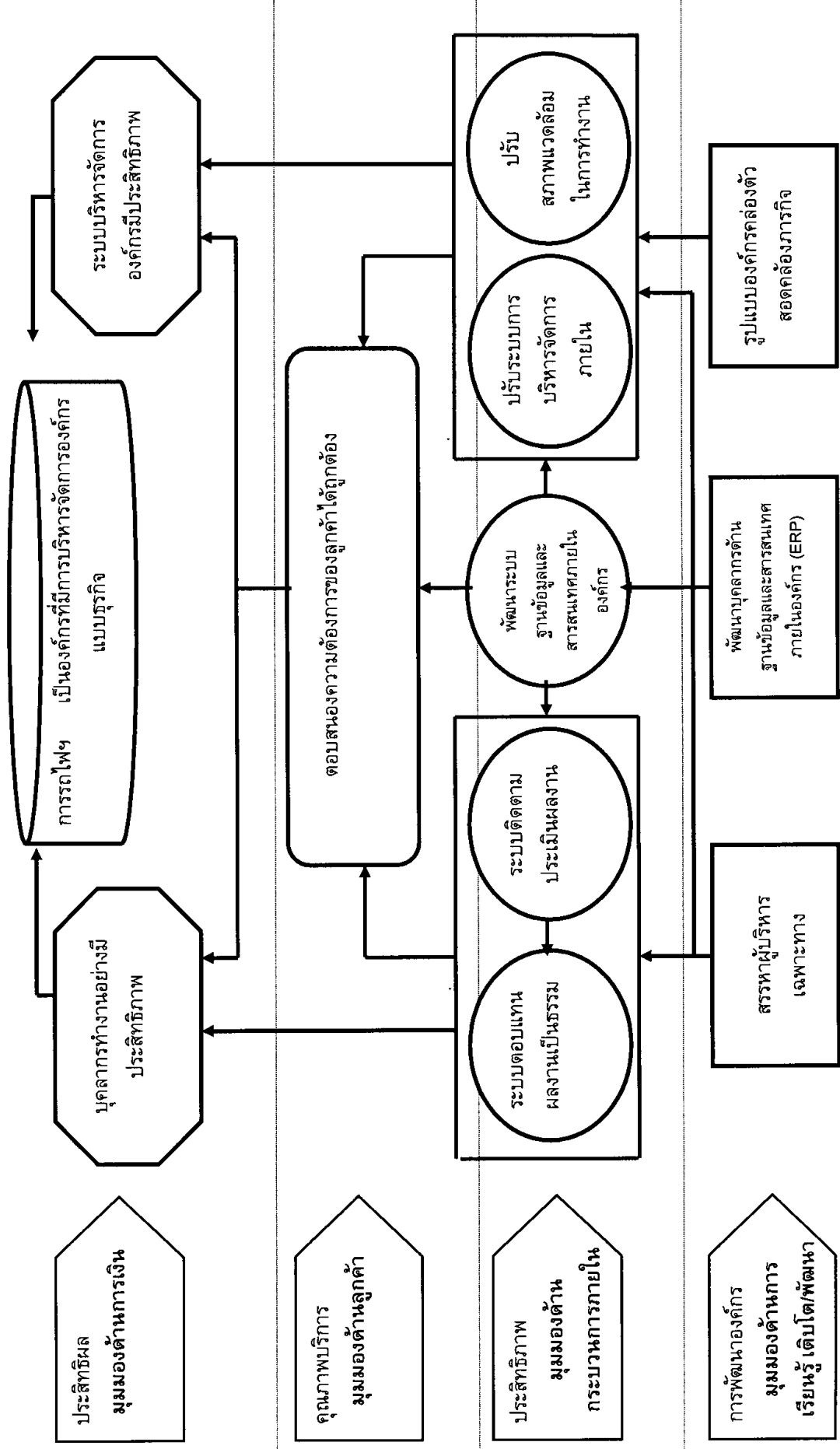
พนักงานเกิดความรู้ความเข้าใจ และได้ข้อมูล Feed back กลับมาเพื่อปรับการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ส่วนการสื่อสารภายนอกก็มุ่งที่จะประชาสัมพันธ์ให้ประชาชน และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง (Stakeholders) เห็นถึงภาพลักษณ์ใหม่ของการรถไฟฯ รวมทั้งการเข้าถึงตัวอำนาจ (Lobbyist) เพื่อมีบทบาทต่อการผลักดันนโยบายของการรถไฟฯ ไปสู่การปฏิบัติ

การบริหารความเสี่ยง

การบริหารความเสี่ยง คือ การทราบถึงปัจจัยที่ทำให้ผลการดำเนินงานไม่เป็นไปตามเป้าหมายหรือเบี่ยงเบนไปจากเป้าหมาย และลงทุนเพื่อแก้ไขความเบี่ยงเบนนั้น ซึ่งต้องเริ่มต้นจากการตั้งตัวชี้วัดผลงาน (KPIs) ตามกิจกรรมหลักที่ได้จากห่วงโซ่มูลค่า (Value Chain) จากนั้นจึงตั้งเกณฑ์ที่มีความสอดคล้องกับกิจกรรมซึ่งไม่ควรตั้งเกณฑ์ไว้สูงหรือต่ำกว่าความเป็นจริง หลังจากดำเนินการแล้วจึงใช้การวิเคราะห์สถิติโดยพิจารณาจากโอกาสที่ไม่บรรลุ และแก้ไขเพื่อลดความเบี่ยงเบนทำให้ผลการดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมาย ทั้งนี้ความเสี่ยงควรพิจารณาทุกด้าน อาทิ การเดินรถ การลงทุน การเงิน การพาณิชย์ การซ่อมบำรุง การบริหารทรัพยากร การบริหารบุคลากรและการบริหารองค์กร เป็นต้น ซึ่งในการบริหารความเสี่ยงจำเป็นต้องอาศัยแนวคิดและการระดมสมองจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง โดยจัดตั้งเป็นคณะกรรมการติดตาม ประเมินผลและบริหารความเสี่ยง เพื่อทบทวนหาสาเหตุที่ทำให้ผลการดำเนินงานซึ่งวัดตาม KPIs ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย และมีการติดตามตรวจสอบ (Monitoring) ตามกำหนดเวลาซึ่งอาจเป็นรายไตรมาส

จากประเด็นต่างๆ ดังกล่าวสามารถแปลงมาจัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map) ด้วยหลัก Balanced Scorecard **ดั่งรูปที่ 9.2** ซึ่งแผนวิสาหกิจด้านการพัฒนาและบริหารองค์กร มีเป้าหมายให้เป็นองค์กรที่มีการบริหารจัดการองค์กรและบุคลากรแบบธุรกิจ เพื่อเพิ่มรายได้และลดความสูญเสียที่เป็นข้อติดขัดจากการบริหาร โดยจำเป็นต้องพัฒนาบุคลากรมืออาชีพ พัฒนาบุคลากรด้านฐานข้อมูลและสารสนเทศภายในองค์กร (มีรายละเอียดอยู่ใน **บทที่ 10** แผนวิสาหกิจด้านการพัฒนาและบริหารบุคลากร) และต้องมีรูปแบบองค์กรที่คล่องตัวสอดคล้องกับภารกิจ ซึ่งนำไปสู่การปรับปรุงกระบวนการภายใน เช่น ระบบฐานข้อมูล ระบบบริหารจัดการภายใน และระบบประเมินผลงานและผลตอบแทน รวมถึงการปรับปรุงภาพลักษณ์ การพัฒนาทั้งหมดเพื่อที่จะตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าได้อย่างถูกต้อง ทำให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้

รูปที่ 9.2 แผนที่ยุทธศาสตร์: การพัฒนาและบริหารองค์กร



การบริหารการเปลี่ยนแปลงข้างต้นที่กล่าวมาสามารถนำมาแปลเป็นแผนงานต่าง ๆ เพื่อบริหารจัดการด้านต่าง ๆ อย่างเป็นระบบ แผนวิสาหกิจด้านการพัฒนาและบริหารองค์กรที่ก่อให้เกิด Change Management ของการรถไฟฯ ในช่วงเปลี่ยนผ่านนี้ ประกอบด้วยแผนงาน และโครงการดังต่อไปนี้

- 9.1 แผนงานปรับเปลี่ยนการบริหารจัดการภายในให้เป็นหน่วยธุรกิจ
- 9.2 แผนงานจัดตั้งบริษัทลูก⁷
 - 9.2.1 การจัดตั้งบริษัทขนส่งคอนเทนเนอร์
 - 9.2.2 การจัดตั้งบริษัท Airport Rail Link (ARL)
- 9.3 โครงการวางระบบตัวชี้วัด (KPIs)
 - 9.3.1 โครงการศึกษาห่วงโซ่มูลค่า (Value Chain)
 - 9.3.2 โครงการศึกษาและวางระบบตัวชี้วัดตามผลงาน
 - 9.3.3 โครงการจัดทำระบบผลตอบแทนตามผลงาน
- 9.4 โครงการระบบสารสนเทศแบบบูรณาการ
- 9.5 โครงการปรับปรุงภาพลักษณ์
 - 9.5.1 โครงการสื่อสารประชาสัมพันธ์
 - 9.5.2 โครงการปรับปรุงภูมิทัศน์

แผนงานดังกล่าวทั้ง 5 แผนงานมีความเชื่อมโยงกับการปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงาน 4 ส่วน โดยแผนงานที่ 9.1 และแผนงานที่ 9.2 จะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในส่วนแรก คือ ปรับรูปแบบการบริหารจัดการภายในให้เป็นหน่วยธุรกิจและการแบ่งทรัพย์สินชัดเจน สำหรับแผนงานที่ 9.3 มีวัตถุประสงค์ที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในการบริหารจัดการองค์กรและบุคลากรซึ่งเป็นการเปลี่ยนแปลงในส่วนที่สองซึ่งจะมีบทบาทในการขับเคลื่อนองค์กร ทั้งนี้ ในแผนงานที่ 9.4 เป็นแผนงานที่นำเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาช่วยเสริมประสิทธิภาพในการดำเนินงาน ซึ่งการไหลลื่นของข้อมูลสารสนเทศนี้จะช่วยเสริมให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งระบบอย่างแท้จริง

อย่างไรก็ดี นอกเหนือจากแผนงาน 9.1-9.4 ที่จะช่วยเปลี่ยนแปลงกระบวนการดำเนินการแล้ว กฎเกณฑ์สำคัญที่การรถไฟฯ จะก่อให้เกิดกระแสการบริหารการเปลี่ยนแปลงได้ คือ แผนงานที่ 9.5 หรือการปรับปรุงภาพลักษณ์ เพื่อสร้างความเชื่อมั่นให้แก่ทั้งภาครัฐและประชาชนต่อระบบการขนส่งทางราง โดยการบริหารจัดการของการรถไฟฯ ที่จะเป็นผู้ให้บริการในเชิงพาณิชย์และสังคม ด้วยการขนส่งสินค้าที่ทันสมัย สะดวก รวดเร็ว ปลอดภัย มีต้นทุนการขนส่งที่ประหยัดค่าใช้จ่าย รองรับการบูรณาการขนส่งของประเทศ

⁷ แผนการจัดตั้งบริษัทลูก มี 3 บริษัท ได้แก่ 1) บริษัท ขนส่งคอนเทนเนอร์ 2) บริษัทแผน Airport Rail Link และ 3) บริษัทบริหารทรัพย์สิน ซึ่งการจัดตั้งบริษัทบริหารทรัพย์สินมีรายละเอียดอยู่ในบทที่ 8

9.1 แผนงานปรับเปลี่ยนการบริหารจัดการภายในให้เป็นหน่วยธุรกิจ

วัตถุประสงค์

- (1) เพื่อเตรียมข้อมูลให้มีความพร้อมในการปรับโครงสร้างองค์กรในระยะยาว
- (2) เพื่อให้เป็นไปตามแผนยุทธศาสตร์วิสาหกิจของกระทรวงการคลัง เพื่อให้รัฐวิสาหกิจสามารถเพิ่มรายได้ให้กับรัฐและ/หรือลดภาระค่าใช้จ่ายให้กับรัฐบาล
- (3) เพื่อปรับเปลี่ยนโครงสร้างการบริหารตามลักษณะงาน ตามหน้าที่ (Function-based) ซึ่งให้ภาพต้นทุนและค่าใช้จ่าย และส่วนงานไม่ชัดเจน มีการรวมอำนาจไว้ที่ศูนย์กลาง เป็นการบริหารแบบราชการมากเกินไป มีกฎระเบียบมาก เน้นการบริการเชิงสังคมเป็นหลัก
- (4) เพื่อแก้ปัญหาธุรกิจขนส่งผู้โดยสารและสินค้ารวมอยู่ด้วยกัน ทำให้การบริหารจัดการซึ่งมีความเชี่ยวชาญแตกต่างกัน ไม่มีประสิทธิภาพ
- (5) เพื่อแยกรายได้จากทรัพย์สินและธุรกรรมที่ไม่ใช่ธุรกิจหลักของการรถไฟฟ้า ออกไปให้ชัดเจน
- (6) เพื่อแก้ปัญหาความรับผิดชอบของผู้บริหารและพนักงานแต่ละระดับต่อผลการดำเนินงานของการรถไฟฟ้า ที่ไม่ชัดเจน และแก้ปัญหาพนักงานขาดความกระตือรือร้น
- (7) เพื่อสื่อสารประชาสัมพันธ์ทั้งภายในและภายนอก รวมถึงเข้าถึงข้าราชการเพื่อผลักดันนโยบายและประสานความเข้าใจกับภาครัฐ

กิจกรรม

- (1) จัดจ้างที่ปรึกษาในการปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กร
- (2) จัดตั้งคณะทำงานติดตามและประเมินผลการบริหารจัดการภายในให้เป็นหน่วยธุรกิจ (Transformation)
- (3) ฝ่ายบริหารงานบุคคล เป็นหน่วยงานหลักในการบริหารการเปลี่ยนแปลง โดยทำหน้าที่ติดตามและประเมินผลระบบการบริหารภายใน การปรับเปลี่ยนรูปแบบการบริหารองค์กรเป็นหน่วยธุรกิจ
- (4) ใช้ข้อมูลจากการพัฒนาระบบฐานข้อมูลต่างๆ เพื่อเป็นฐานในการปรับโครงสร้างองค์กร
 - ข้อมูลรายได้-ต้นทุน รถโดยสารเชิงพาณิชย์
 - ข้อมูลรายได้-ต้นทุน รถโดยสารเชิงสังคม
 - ข้อมูลรายได้-ต้นทุน รถพาณิชย์สินค้า
- (5) ปรับโครงสร้างกิจการรถไฟฟ้าออกเป็น 6 หน่วยธุรกิจ 2 บริษัทลูก
 - หน่วยธุรกิจ 1 โครงสร้างพื้นฐาน ซึ่งประกอบด้วย ฝ่ายการช่างโยธา และ ฝ่ายการอาณัติสัญญาณและโทรคมนาคม
 - หน่วยธุรกิจ 2 การเดินรถ ซึ่งประกอบด้วย ฝ่ายการเดินรถ ฝ่ายการพาณิชย์โดยสาร ฝ่ายการพาณิชย์สินค้า กองตำรวจรถไฟ และกองควบคุมการปฏิบัติการ
 - หน่วยธุรกิจ 3 การช่างกล ซึ่งประกอบด้วยฝ่ายการช่างกล และสำนักงานปฏิบัติการรถจักร

- หน่วยธุรกิจ 4 บริหารทรัพย์สิน ซึ่งประกอบด้วย ฝ่ายบริหารทรัพย์สิน และสำนักงานจัดการทรัพย์สิน
- หน่วยธุรกิจ 5 บริหารรถไฟฟ้า ซึ่งประกอบด้วย สำนักงานบริหารโครงการระบบรถไฟฟ้า ฝ่ายโครงการพิเศษ และฝ่ายก่อสร้าง
- หน่วยธุรกิจ 6 บริการ หรือ บริหาร ซึ่งเป็นหน่วยงานสนับสนุน ประกอบด้วย ฝ่ายบริหารงานบุคคล ฝ่ายการเงินและการบัญชี ฝ่ายระบบข้อมูล ฝ่ายการพัสดุ สำนักงานแพทย์ และสำนักงานอาณบาล
- บริษัทลูก
 - บริษัทบริหารทรัพย์สิน รับผิดชอบการพัฒนาและบริหารจัดการอสังหาริมทรัพย์ และให้การบริหารจัดการมีความคล่องตัวเทียบเท่าเอกชน
 - บริษัทขนส่งคอนเทนเนอร์ รับผิดชอบการขนส่งคอนเทนเนอร์ในทางสายตะวันออก ระหว่าง ICD ลาดกระบัง – ท่าเรือแหลมฉบัง เพื่อการนำเข้าส่งออก และให้การบริหารจัดการมีความคล่องตัวเทียบเท่าเอกชน

(6) จัดทำ Road Map และแผนปฏิบัติการ (Implementation Plan) ในด้านการบริหารจัดการองค์กร และบุคลากร การปรับเปลี่ยนกระบวนการภายใน และการแบ่งทรัพย์สิน

(7) สร้างความรู้ความเข้าใจ ประสานนโยบายกับภาครัฐและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง รวมถึงการประชาสัมพันธ์ทั้งภายในและภายนอก

(8) การติดตามและประเมินผล

ตัวชี้วัดเชิงปริมาณและเวลา

ผลผลิต (Output)	หน่วย นับ	ปี				
		2550	2551	2552	2553	2554
1. จัดจ้างที่ปรึกษาในการปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กร	โครงการ					
2. จัดตั้งคณะทำงานติดตามและประเมินผลการบริหารจัดการภายในให้เป็นหน่วยธุรกิจ (Transformation)	คณะ					
3. สร้างความรู้ ความเข้าใจ ประสานนโยบาย และประชาสัมพันธ์	กิจกรรม					

ผลลัพธ์

- (1) แต่ละหน่วยธุรกิจมีกรอบ / เป้าหมายการดำเนินงานที่ชัดเจน
 - แยกระบบบัญชี
 - สามารถวัดผลประกอบการได้อย่างชัดเจน
- (2) เปลี่ยนวัฒนธรรมทัศนคติในการทำงานขององค์กรเน้นการปฏิบัติงานเป็นการทำธุรกิจ มุ่งเน้นการตอบสนองความต้องการของลูกค้า แสวงหาช่องทางธุรกิจใหม่ๆ เพื่อให้มีการแข่งขันในตลาดได้
- (3) มีการกระจายอำนาจให้ผู้บริหารหน่วยธุรกิจ สอดรับกับระดับความรับผิดชอบต่อผลประกอบการ

- (4) มีการแบ่งส่วนงานเป็นหน่วยธุรกิจโดยที่คงอยู่ในองค์กรเดียวกัน ทำให้เกิดความสะดวกในการประสานงานแต่ไม่เกิด Conflict of Interest ระหว่างหน่วย
- (5) เป็นการเตรียมความพร้อม เพื่อดำเนินธุรกิจในรูปแบบของบริษัทอย่างเต็มตัว
- (6) ได้รับการยอมรับจากพนักงานภายในองค์กร
- (7) ความต้องการของผู้ใช้บริการรถไฟจะได้รับการตอบสนองอย่างถูกต้อง รวดเร็วตามกลไกตลาด เนื่องจากแต่ละหน่วยธุรกิจดำเนินการแบบธุรกิจเต็มรูปแบบและแบ่งความรับผิดชอบชัดเจน
- (8) ทำให้มีตัวเชื่อม (Linkage) ระหว่างภาครัฐกับการรถไฟฯ ในการผลักดันนโยบาย

งบประมาณ

แหล่งเงินทุน	หน่วยนับ	ปี				
		2550	2551	2552	2553	2554
งบประมาณของการรถไฟฯ	ล้านบาท	5.00*	5.00*	5.00*	0.00*	0.00*

หมายเหตุ: * งบประมาณสำหรับสร้างความรู้ ความเข้าใจ ประสานนโยบาย และประชาสัมพันธ์ ไม่ได้รวมอยู่ในแผนงานนี้ แต่จะรวมอยู่ในงบประมาณของแผนพัฒนาและบริหารบุคลากร

หน่วยงานรับผิดชอบ

ฝ่ายบริหารงานบุคคล ฝ่ายการเงินและการบัญชี และศูนย์ประชาสัมพันธ์

9.2 แผนงานจัดตั้งบริษัทลูก

9.2.1 การจัดตั้งบริษัทขนส่งคอนเทนเนอร์

วัตถุประสงค์

- (1) เพื่อแยกงานการเดินรถขนส่งคอนเทนเนอร์ออกจากงานเดินรถขนส่งสินค้าภายในประเทศเป็นสัดส่วนเฉพาะในเส้นทางสายตะวันออกเท่านั้น ทำให้สามารถเพิ่มประสิทธิภาพรองรับความต้องการขนส่งคอนเทนเนอร์ในทางสายตะวันออก ระหว่าง ICD ลาดกระบัง – ท่าเรือแหลมฉบัง เพื่อการนำเข้าและส่งออกในอนาคต
- (2) เพื่อให้การให้บริการเดินรถขนส่งคอนเทนเนอร์มีการพัฒนารองรับความต้องการของภาคธุรกิจ
- (3) เพื่อให้การบริหารจัดการบริษัทลูกมีความคล่องตัวเทียบเท่าเอกชน

กิจกรรม

- (1) เสนอแผนธุรกิจในการบริหารจัดการธุรกิจขนส่งคอนเทนเนอร์สายตะวันออก (BU)
- (2) จัดตั้งหน่วยธุรกิจขนส่งคอนเทนเนอร์สายตะวันออก
- (3) จัดโครงสร้างให้มีสายบังคับบัญชาสั้นที่สุด
- (4) แยกระบบบัญชีรายรับและค่าใช้จ่ายโดยมีการจัดสรรประเภทบัญชี

- (5) ขออนุมัติจากคณะกรรมการรถไฟ
- (6) ขอความเห็นชอบจากกระทรวงการคลัง
- (7) จัดตั้งบริษัทขนส่งคอนเทนเนอร์

ตัวชี้วัดเชิงปริมาณและเวลา

ผลผลิต (Output)	หน่วยนับ	ปี				
		2550	2551	2552	2553	2554
1. เสนอแผนธุรกิจในการบริหารจัดการธุรกิจขนส่งคอนเทนเนอร์สายตะวันออก (BU)	กิจกรรม					
2. จัดโครงสร้างให้มีสายบังคับบัญชาสั้นที่สุด	กิจกรรม					
3. แยกระบบบัญชีรายรับและค่าใช้จ่ายโดยมีการจัดสรรประเภทบัญชี	กิจกรรม					
4. จัดตั้งบริษัทขนส่งคอนเทนเนอร์	บริษัท					

หมายเหตุ : รายละเอียดในการจัดตั้งบริษัทขนส่งคอนเทนเนอร์ รวมทั้งโครงสร้างองค์กร อัตรากำลัง วัตถุประสงค์และเป้าหมาย อยู่ระหว่างขั้นตอนของการขออนุมัติเพื่อจัดตั้งสำนักงานขนส่งคอนเทนเนอร์เป็นหน่วยธุรกิจ (Business Unit) จากคณะกรรมการรถไฟฯ ซึ่งในระยะแรกจะปรับเปลี่ยนรูปแบบการบริหารงานเป็นหน่วยธุรกิจก่อน

ผลลัพธ์

บริษัทขนส่งคอนเทนเนอร์ ที่มีการบริหารจัดการแบบเอกชน

งบประมาณ

แหล่งเงินทุน	หน่วยนับ	ปี				
		2550	2551	2552	2553	2554
งบประมาณของการรถไฟฯ	ล้านบาท	-	2.00	-	-	-

หน่วยงานรับผิดชอบ

สำนักงานขนส่งคอนเทนเนอร์

9.2.2 การจัดตั้งบริษัท Airport Rail Link (ARL)

วัตถุประสงค์

เพื่อบริหารการขนส่งและการให้บริการผู้โดยสารในเส้นทางรถไฟเชื่อมต่อนานาชาติสุวรรณภูมิ

กิจกรรม

- (1) จัดตั้งคณะกรรมการจัดจ้างที่ปรึกษา ศึกษาแผนการเงิน
- (2) จัดตั้งบริษัท Airport Rail Link
- (3) สรรหาผู้เชี่ยวชาญเพื่อดำเนินการสรรหา Operator

ตัวชี้วัดเชิงปริมาณและเวลา

ผลผลิต (Output)	หน่วยนับ	ปี				
		2550	2551	2552	2553	2554
1. จัดตั้งคณะกรรมการจัดจ้างที่ปรึกษา	คณะ	●				
2. จัดตั้งบริษัท Airport Rail Link	บริษัท	■				
3. สรรหาผู้เชี่ยวชาญ เพื่อดำเนินการสรรหา Operator	กิจกรรม	■				

ผลลัพธ์

บริษัท Airport Rail Link

งบประมาณ

แหล่งเงินทุน	หน่วยนับ	ปี				
		2550	2551	2552	2553	2554
งบประมาณของการรถไฟฯ	ล้านบาท	2.00	-	-	-	-

หน่วยงานรับผิดชอบ

สำนักบริหารโครงการระบบรถไฟฟ้า

9.3 โครงการวางระบบตัวชี้วัด (KPIs)

9.3.1 โครงการศึกษาห่วงโซ่มูลค่า (Value Chain)

วัตถุประสงค์

- (1) เพื่อศึกษากระบวนการทำงานของการรถไฟฯ ตาม Value Chain
- (2) เพื่อแยกรายได้ ต้นทุนและทรัพย์สินตามกิจกรรม (Activity-based)
- (3) เพื่อให้สามารถคิดต้นทุนการเดินทางแยกเป็นการเดินทางขนส่งสินค้า การเดินทางโดยสารเชิงพาณิชย์ และการเดินทางโดยสารเชิงสังคม ซึ่งเป็นพื้นฐานของระบบ PSO
- (4) เพื่อนำข้อมูลเป็นตัวชี้วัดในการปรับปรุงผลการดำเนินงานของหน่วยงาน และนำมาใช้กับระบบตัวชี้วัดตามผลงาน และระบบผลตอบแทนตามผลงาน
- (5) เพื่อสร้างฐานข้อมูลองค์กรให้มีความพร้อมในการปรับเปลี่ยนรูปแบบการบริหารจัดการองค์กร

กิจกรรม

- (1) จัดตั้งคณะกรรมการจัดจ้างที่ปรึกษา
- (2) กระบวนการทำงานตามห่วงโซ่มูลค่า (Value Chain)
- (3) การสร้างตัวชี้วัด

ตัวชี้วัดเชิงปริมาณและเวลา

ผลผลิต (Output)	หน่วยนับ	ปี				
		2550	2551	2552	2553	2554
1. จัดตั้งคณะกรรมการจัดจ้างที่ปรึกษา	คณะ	•				
2. กระบวนการทำงานตามห่วงโซ่มูลค่า	ระบบ	■				
3. การสร้างตัวชี้วัด	ระบบ	■				

ผลลัพธ์

มีระบบฐานข้อมูล ที่มีตัวชี้วัดของกระบวนการทำงาน ตาม Value Chain

งบประมาณ

แหล่งเงินทุน	หน่วยนับ	ปี				
		2550	2551	2552	2553	2554
งบประมาณของการรถไฟฯ	ล้านบาท	2.00	1.00	-	-	-

หน่วยงานรับผิดชอบ

สำนักงานนโยบาย แผนวิจัยและพัฒนา ฝ่ายบริหารงานบุคคล และทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง

9.3.2 โครงการศึกษาและวางระบบตัวชี้วัดตามผลงาน

วัตถุประสงค์

- (1) เพื่อศึกษารายละเอียดของการวางระบบตัวชี้วัดตามผลงาน (KPIs) ระดับองค์กร ฝ่าย หน่วยงาน และระดับบุคคล เพื่อให้สอดคล้องกับการจัดทำตัวชี้วัดระดับองค์กรซึ่งเป็นพื้นฐานในการเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กร
- (2) ปรับระบบตัวชี้วัดผลงานให้สอดคล้องกับการจัดโครงสร้างองค์กรใหม่
- (3) เพื่อสนับสนุนให้เกิดการกระจายอำนาจการบริหารงาน และความรับผิดชอบตามหน่วยธุรกิจ
- (4) เพื่อให้สามารถประเมินผลสัมฤทธิ์ของการบริหารงานในรูปแบบธุรกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- (5) เพื่อให้สามารถประเมินผลการบริหารความเสี่ยง

กิจกรรม

- (1) จัดตั้งคณะทำงานตั้งเกณฑ์ KPIs
- (2) จัดตั้งคณะกรรมการติดตาม ประเมินผลและบริหารความเสี่ยง
- (3) กำหนดตัวชี้วัด KPIs
- (4) ดำเนินการตามระบบ
- (5) รายงานผลการประเมินผลต่อผู้บริหาร

ตัวชี้วัดเชิงปริมาณและเวลา

ผลผลิต (Output)	หน่วย นับ	ปี				
		2550	2551	2552	2553	2554
1. จัดตั้งคณะทำงานตั้งเกณฑ์ KPIs	คณะ	●				
2. จัดตั้งคณะกรรมการติดตาม ประเมินผลและบริหารความเสี่ยง	คณะ	●				
3. กำหนดตัวชี้วัด KPIs	กิจกรรม	■				
4. รายงานผลการประเมินผลต่อผู้บริหาร	กิจกรรม		■	■	■	■

ผลลัพธ์

ระบบตัวชี้วัดตามผลงาน สำหรับใช้ในระบบการประเมินผล การบริหารความเสี่ยงและระบบผลตอบแทนตามผลงาน

งบประมาณ

แหล่งเงินทุน	หน่วยนับ	ปี				
		2550	2551	2552	2553	2554
งบประมาณของการรถไฟฯ	ล้านบาท	5.00	5.00	3.00	3.00	3.00

หน่วยงานรับผิดชอบ

สำนักงานนโยบาย แผน วิจัยและพัฒนา ฝ่ายบริหารงานบุคคล และทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง

9.3.3 โครงการจัดทำระบบผลตอบแทนตามผลงาน

วัตถุประสงค์

- (1) เพื่อให้เกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน เชื่อมโยงความสามารถในการจ่ายผลตอบแทนขององค์กรไว้กับผลการดำเนินงาน (Performance-based) แม้ภายใต้สภาวะที่องค์กรประสบปัญหาการขาดทุน
- (2) ช่วยให้องค์กรสามารถมีโครงสร้างต้นทุนที่มีมาตรฐาน พร้อมทั้งกับการมีระบบควบคุมคุณภาพ
- (3) ช่วยให้นักงานตื่นตัวต่อการปฏิบัติงานในรูปแบบธุรกิจ ขณะเดียวกันก็ไม่สูญเสียกำลังใจเมื่อต้องปฏิบัติงานกับหน่วยธุรกิจที่ไม่มีกำไร

กิจกรรม

- (1) จัดตั้งคณะทำงานวางระบบผลตอบแทนตามผลงาน
- (2) ศึกษาและสำรวจข้อมูลความเห็นของพนักงานเกี่ยวกับระบบผลตอบแทน
- (3) ผูกโยงระบบผลตอบแทนกับระบบ KPIs
- (4) พัฒนาระบบผลตอบแทนตามผลงาน

ตัวชี้วัดเชิงปริมาณและเวลา

ผลผลิต (Output)	หน่วยนับ	ปี				
		2550	2551	2552	2553	2554
1. จัดตั้งคณะทำงาน	คณะ	●				
2. ศึกษาและสำรวจข้อมูลความเห็นของพนักงาน	กิจกรรม	■				
3. พัฒนาระบบผลตอบแทนตามผลงาน	ระบบ		■			

ผลลัพธ์

ระบบผลตอบแทนตามผลงาน ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากรเพิ่มขึ้น

งบประมาณ

แหล่งเงินทุน	หน่วยนับ	ปี				
		2550	2551	2552	2553	2554
งบประมาณของการรถไฟฯ	ล้านบาท	7.00	3.00	-	-	-

หน่วยงานรับผิดชอบ

สำนักงานนโยบาย แผน วิจัยและพัฒนา ฝ่ายบริหารงานบุคคล และทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง

9.4 โครงการระบบสารสนเทศแบบบูรณาการ

วัตถุประสงค์

เพื่อพัฒนาระบบสารสนเทศขององค์กรแบบบูรณาการ โดยบูรณาการฐานข้อมูลต่างๆ เพื่อให้มีระบบฐานข้อมูลสารสนเทศที่เชื่อมโยง สอดคล้องและสัมพันธ์กัน

กิจกรรม

- (1) จัดทำแผนแม่บท ICT
- (2) แผนงานเพิ่มประสิทธิภาพและทดแทนระบบเดิม
- (3) แผนงานทบทวนระบบตัวล่องหน้า

ตัวชี้วัดเชิงปริมาณและเวลา

ผลผลิต (Output)	หน่วยนับ	ปี				
		2550	2551	2552	2553	2554
1. จัดทำแผนแม่บท ICT	แผน					
2. แผนงานเพิ่มประสิทธิภาพและทดแทนระบบเดิม	ระบบ					
3. แผนงานทบทวนระบบตัวล่วงหน้า	ระบบ					

ผลลัพธ์

ระบบฐานข้อมูลและสารสนเทศแบบบูรณาการ เพื่อการปฏิบัติงานและการตัดสินใจระดับนโยบาย

งบประมาณ

แหล่งเงินทุน	หน่วยนับ	ปี				
		2550	2551	2552	2553	2554
งบประมาณของการรถไฟฯ	ล้านบาท	18.00	100.00	200.00	100.00	100.00

หน่วยงานรับผิดชอบ

ฝ่ายระบบข้อมูล และทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง

9.5 โครงการปรับปรุงภาพลักษณ์

9.5.1 โครงการสื่อสารประชาสัมพันธ์

วัตถุประสงค์

- (1) เพื่อจัดทำแผนการตลาด โฆษณาและประชาสัมพันธ์
- (2) เพื่อประชาสัมพันธ์การเปลี่ยนแปลงภาพลักษณ์ให้ประชาชน หน่วยงานที่เกี่ยวข้องรับทราบ
- (3) เพื่อให้สาธารณชนติดตามข่าวสารการดำเนินงานของการรถไฟฯ

กิจกรรม

- (1) ตั้งคณะกรรมการจัดจ้างที่ปรึกษา
- (2) จัดทำแผนการตลาด การโฆษณา และประชาสัมพันธ์ในด้านต่างๆ เช่น การเดินรถไฟขบวนพิเศษ (Showcase) ท่องเที่ยวทางรถไฟ และการให้บริการผ่านสื่อต่างๆ

ตัวชี้วัดเชิงปริมาณและเวลา

ผลผลิต (Output)	หน่วยนับ	ปี				
		2550	2551	2552	2553	2554
1. ตั้งคณะกรรมการจัดจ้างที่ปรึกษา	คณะ	●				
2. จัดทำแผนการตลาด โฆษณา และประชาสัมพันธ์	กิจกรรม					

ผลลัพธ์

มีแผนการตลาด โฆษณา และประชาสัมพันธ์ อย่างต่อเนื่องและตรงกับกลุ่มเป้าหมาย ทำให้เกิดภาพลักษณ์ที่ดี

งบประมาณ

แหล่งเงินทุน	หน่วยนับ	ปี				
		2550	2551	2552	2553	2554
งบประมาณของการรถไฟฯ	ล้านบาท	20.00	20.00	20.00	20.00	20.00

หน่วยงานรับผิดชอบ

สำนักงานผู้ว่าการ ฝ่ายการพาณิชย์โดยสาร ฝ่ายการพาณิชย์สินค้า และทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง

9.5.2 โครงการปรับปรุงภูมิทัศน์

วัตถุประสงค์

- (1) เพื่อปรับสภาพแวดล้อมในการทำงานให้บุคลากรมีสุขภาพจิตที่ดีและสร้างขวัญกำลังใจ
- (2) เพื่อปรับปรุงภูมิทัศน์ขององค์กรให้ทันสมัย และสร้างความกระตือรือร้นในการทำงาน
- (3) เพื่อสร้างภาพลักษณ์ให้องค์กรมีความทันสมัย

กิจกรรม

- (1) จัดตั้งคณะกรรมการจัดจ้างที่ปรึกษา
- (2) ศึกษาและออกแบบ
- (3) ปรับปรุงภูมิทัศน์และประโยชน์ใช้สอยในอาคารและสถานที่
 - ปรับปรุงพื้นที่บริเวณตึกบัญชาการ และตึกแดง
 - ปรับปรุงพระรูป พลเอก พระเจ้าบรมวงศ์เธอ กรมพระกำแพงเพชรอัครโยธิน
 - ปรับปรุงการใช้ประโยชน์ในพื้นที่อื่นๆ ที่เหมาะสม

ตัวชี้วัดเชิงปริมาณและเวลา

ผลผลิต (Output)	หน่วยนับ	ปี				
		2550	2551	2552	2553	2554
1. จัดตั้งคณะกรรมการจัดจ้างที่ปรึกษา	คณะ	●				
2. ศึกษาและออกแบบ	โครงการ	■				
3. ปรับปรุงภูมิทัศน์และประโยชน์ใช้สอยอาคารและสถานที่	โครงการ	■■■■■				

ผลลัพธ์

การใช้ประโยชน์พื้นที่ที่เหมาะสม ทำให้เกิดความทันสมัยและภาพลักษณ์ที่ดี

งบประมาณ

แหล่งเงินทุน	หน่วยนับ	ปี				
		2550	2551	2552	2553	2554
งบประมาณของการรถไฟฯ	ล้านบาท	25.00	25.00	-	-	-

หน่วยงานรับผิดชอบ

สำนักงานผู้ว่าการ และทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง

ภาคผนวกที่ 9.1

การปรับเปลี่ยนรูปแบบองค์กร

การปรับเปลี่ยนรูปแบบการบริหารจัดการของการรถไฟฯ ต้องคำนึงถึงความพร้อมและความเหมาะสมในการปรับเปลี่ยนรูปแบบองค์กร (Business Model) ไปเป็นหน่วยธุรกิจ หรือรูปแบบธุรกิจต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นหุ้นส่วนจำกัด บริษัทจำกัด บริษัทมหาชนจำกัด และกิจการร่วมทุน ซึ่งความเหมาะสมของรูปแบบองค์กรสามารถกำหนดได้จากองค์ประกอบ 3 ปัจจัย คือ ปัจจัยด้านกิจกรรมทางธุรกิจ ปัจจัยด้านการบริหารองค์กร และปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมของธุรกิจ ดังนี้

1) ปัจจัยด้านกิจกรรมทางธุรกิจ (Activities) มีองค์ประกอบ 2 ด้าน

- ความหลากหลายของผลิตภัณฑ์ (Variety)
- ความสามารถในการขยายผลิตภัณฑ์

2) ปัจจัยด้านการบริหารองค์กร (Organization) มีองค์ประกอบ 7 ด้าน

- บุคลากร (Personal)
 - จำนวนผู้บริหารระดับกลาง
 - ทักษะของพนักงานเฉพาะด้าน
- เงินลงทุน (Money)
 - จำนวนเงินลงทุน
 - แหล่งเงินลงทุน
- ขนาดของธุรกิจ (Business Size)
- ระดับการลงทุนในการวิจัยและพัฒนา (R&D Expenditures)
- การกระจายอำนาจการตัดสินใจและการบริหารงาน (Allocation of Decision Authority)
- ความคล่องตัวในการบริหารงาน (Administration Flexibility)
- ลักษณะการบริหารงานองค์กร

3) ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมของธุรกิจ (Environment) มีองค์ประกอบ 1 ด้านดังนี้

- ความสามารถในการเข้าตลาด

จากปัจจัยต่างๆ ข้างต้น สามารถกำหนดรูปแบบของธุรกิจนั้นได้ โดยพิจารณาจากระดับของปัจจัยต่างๆ ที่สอดคล้องกับลักษณะเฉพาะของแต่ละธุรกิจ (รายละเอียดอยู่ในภาคผนวกที่ 9.2) ซึ่งสามารถนำเสนอในรูปแบบของกราฟเปรียบเทียบรูปแบบธุรกิจแต่ละรูปแบบได้ตามรูปที่ 9.1 ซึ่งในรูปแบบนี้สามารถแสดงปัจจัยต่างๆ ได้ 10 ด้าน เนื่องจากปัจจัยแหล่งเงินทุนและลักษณะการบริหารงานองค์กรไม่สามารถนำมาแสดงร่วมกันได้ สำหรับรายละเอียดลักษณะเฉพาะของแต่ละรูปแบบธุรกิจสามารถสรุปได้ดังนี้

ห้างหุ้นส่วน

รูปแบบธุรกิจแบบห้างหุ้นส่วน รวมถึงห้างหุ้นส่วนสามัญจดทะเบียนและห้างหุ้นส่วนจำกัด ซึ่งธุรกิจแบบห้างหุ้นส่วนมักจะมีบุคลากรและทุนในการดำเนินการจำนวนน้อย ทำให้สร้างความหลากหลายของผลิตภัณฑ์ได้น้อย รวมถึงมีความสามารถในการขยายผลิตภัณฑ์ที่ต่ำด้วย

การบริหารจัดการห้างหุ้นส่วนมีโครงสร้างองค์กรแบบเรียบง่าย โดยผู้บริหารหรือเจ้าของกิจการเพียงคนเดียวมีอำนาจในการกำหนดภารกิจ เป้าหมาย แผนงานและการปฏิบัติงานโดยส่วนใหญ่แล้วห้างหุ้นส่วนจะมีลักษณะเป็น “ธุรกิจครอบครัว” พนักงานจะต้องมีทักษะและความสามารถในการทำงานอย่างกว้าง ๆ มีความรู้ในเรื่องทั่วไปแต่ไม่จำเป็นต้องมีความรู้ลึกเฉพาะด้าน เพราะพนักงานหนึ่งคนจะต้องทำได้หลายหน้าที่ ซึ่งจะแตกต่างจากพนักงานของบริษัทที่จะต้องมีความรู้และเชี่ยวชาญเฉพาะในด้านนั้น ๆ เช่น วิศวกร และนักการตลาด เป็นต้น

ห้างหุ้นส่วนมักใช้เงินลงทุนต่ำ และเงินลงทุนส่วนใหญ่มาจากเจ้าของกิจการและหุ้นส่วน การขยายการลงทุนเป็นไปตามการเจริญเติบโตของธุรกิจ ทำให้ธุรกิจมีขนาดเล็กและมีอัตราการขยายตัวช้า และไม่มีการลงทุนในการวิจัยและพัฒนา สำหรับการกระจายอำนาจในการตัดสินใจและการบริหารให้ผู้ได้บังคับบัญชามีน้อย เนื่องจากมีโครงสร้างองค์กรแบบเรียบง่ายและลักษณะการบริหารเป็นแบบรวมศูนย์ อย่างไรก็ตาม ทำให้เกิดความคล่องตัวสูงในการบริหารงานเพราะองค์กรไม่มีความซับซ้อน

ห้างหุ้นส่วนมีความสามารถในการเข้าตลาดต่ำ เหมาะสำหรับตลาดแข่งขันสมบูรณ์ เพราะส่วนแบ่งตลาดของแต่ละองค์กรต่ำทำให้การเข้าสู่ตลาดทำได้ง่าย ผลกระทบจากราคาน้อย

อย่างไรก็ตาม ห้างหุ้นส่วนมี “หุ้นส่วนผู้จัดการ” เป็นเจ้าของทุนและเป็นผู้มีอำนาจบริหารงาน กล่าวคือไม่ได้แยกหน้าที่ระหว่างความเป็นเจ้าของทุนกับอำนาจในการบริหารจัดการ ซึ่งแตกต่างจากบริษัท ที่มีการแบ่งแยกหน้าที่ระหว่างเจ้าของทุนกับคณะกรรมการบริหารบริษัทชัดเจน ดังนั้นการพัฒนารูปแบบธุรกิจของการรถไฟฯ จึงไม่เหมาะสมกับธุรกิจในรูปแบบห้างหุ้นส่วน

บริษัทจำกัดที่การรถไฟฯ ถือหุ้นน้อยกว่าร้อยละ 50

การกำหนดสัดส่วนการเข้าถือครองหุ้นในการจัดตั้งธุรกิจรูปแบบบริษัทจำกัด จัดว่าเป็นกลยุทธ์หนึ่งของการตอบสนองความต้องการหรือไม่ต้องการอำนาจในการบริหารจัดการองค์กร หากไม่ต้องการหรือไม่มีความจำเป็น ก็จะทำถือหุ้นน้อยกว่าร้อยละ 50 แต่หากต้องการหรือเห็นความจำเป็นในอำนาจการบริหารจัดการองค์กร ก็จะทำถือหุ้นมากกว่าร้อยละ 50 (เป็นผู้ถือหุ้นใหญ่ที่สุด)

การจัดตั้งบริษัทจำกัดต้องประกอบด้วยหุ้นส่วนตั้งแต่ 7 คนขึ้นไปลงทุนเป็นหุ้นที่มีมูลค่าเท่า ๆ กัน และมีการแยกหน้าที่ระหว่างเจ้าของทุนและคณะกรรมการบริหารบริษัท ทำให้เกิดความมั่นคงในการดำเนินธุรกิจและมีประสิทธิภาพ ทำให้บริษัทจำกัดสามารถสร้างความหลากหลายของผลิตภัณฑ์และมีความสามารถในการขยายผลิตภัณฑ์ ในลักษณะและรูปแบบต่าง ๆ ได้อย่างมากตามความต้องการของตลาด

โครงสร้างองค์กรของบริษัทจำกัด จะมีการแบ่งแยกหน้าที่ในการดำเนินงานของบริษัทอย่างชัดเจนเป็นแผนกต่าง ๆ จำนวนผู้บริหารระดับกลางจะมากขึ้นตามจำนวนแผนกและความซับซ้อนที่มากขึ้น พนักงานต้องมีทักษะและความสามารถเฉพาะด้านมากขึ้น เช่น ด้านบัญชี การตลาด วิศวกรรม เป็นต้น

การลงทุนของบริษัทจำกัดต้องใช้เงินลงทุนจำนวนมาก จึงต้องมีการกู้ยืมจากแหล่งทุนภายนอก เช่น สถาบันการเงิน เป็นต้น จำนวนบุคลากรและขนาดของทุนทำให้ธุรกิจมีขนาดใหญ่ ระดับการลงทุนในการวิจัยและพัฒนาอยู่ในระดับปานกลาง เพราะข้อจำกัดในเรื่องอัตราดอกเบี้ยจากการกู้ยืมแหล่งทุนภายนอก ซึ่งมีความเสี่ยงจากผลตอบแทนที่ได้จากการวิจัยและพัฒนาอาจจะไม่คุ้มค่ากับดอกเบี้ยเงินกู้ที่ใช้ในการลงทุน ซึ่งแตกต่างจากบริษัทมหาชนจำกัดที่เงินลงทุนวิจัยและพัฒนาจากการระดมทุนจากผู้ถือหุ้น ซึ่งถือว่าเป็นแหล่งทุนภายในไม่มีดอกเบี้ย

บริษัทจำกัดมีการกระจายอำนาจในการตัดสินใจและการบริหารจัดการ โดยกระจายอำนาจให้กับรองผู้จัดการฝ่ายต่าง ๆ สำหรับความคล่องตัวในการบริหารงานอยู่ในระดับปานกลาง เพราะอำนาจการตัดสินใจขึ้นอยู่กับคณะกรรมการบริหาร ไม่ได้มาจากบุคคลคนเดียวอย่างห่างหุ้นส่วน อย่างไรก็ตามก็ตีลักษณะการบริหารงานเป็นแบบบริษัทเอกชน เนื่องจากการรถไฟฯ ไม่ได้เป็นผู้ถือหุ้นมากกว่าร้อยละ 50 ภาครัฐจึงไม่มีสิทธิในการควบคุมการบริหารงาน

บริษัทจำกัดมีความสามารถในการเข้าตลาดต่ำ เหมาะสำหรับตลาดแข่งขันสมบูรณ์ เพราะส่วนแบ่งตลาดของแต่ละองค์กรต่ำทำให้การเข้าสู่ตลาดทำได้ง่าย

บริษัทจำกัดที่การรถไฟฯ ถือหุ้นมากกว่าร้อยละ 50

บริษัทจำกัดที่การรถไฟฯ ถือหุ้นมากกว่าร้อยละ 50 เป็นการกำหนดความต้องการอำนาจในการบริหารจัดการตั้งแต่เริ่มต้นธุรกิจดังที่ได้กล่าวมาแล้วข้างต้น ลักษณะเฉพาะของบริษัทจำกัดที่การรถไฟฯ ถือหุ้นมากกว่าร้อยละ 50 จะคล้ายคลึงกับบริษัทจำกัดที่การรถไฟฯ ถือหุ้นน้อยกว่าร้อยละ 50 แต่จะแตกต่างกันในเรื่องความคล่องตัว ซึ่งบริษัทจำกัดที่การรถไฟฯ เป็นผู้ถือมากกว่าร้อยละ 50 จะมีความคล่องตัวในการบริหารจัดการไม่เท่าบริษัทเอกชน เพราะเป็นบริษัทจำกัดแบบรัฐวิสาหกิจ มีคณะกรรมการบริหารที่มาจากส่วนราชการ ทำให้การพิจารณาดำเนินการต่าง ๆ ขาดความคล่องตัว อย่างไรก็ตามการตีความความเป็นรัฐวิสาหกิจจากการเข้าถือหุ้นในบริษัทย่อยต่อไปเป็นบริษัทลูก (ชั้นที่ 2) บริษัทหลาน (ชั้นที่ 3) จนกระทั่งถึงชั้นที่ 6 จะทำให้บริษัทชั้นที่ 6 หมดความเป็นรัฐวิสาหกิจไปตาม พ.ร.บ. วิธีการงบประมาณ อย่างไรก็ตามการจัดตั้งบริษัทลูกสามารถขอยกเว้นไม่ปฏิบัติตามระเบียบที่บังคับใช้กับรัฐวิสาหกิจโดยทั่วไปได้ ซึ่งจะทำให้การบริหารงานมีความคล่องตัวมากยิ่งขึ้น (รายละเอียดในบทที่ 8)

บริษัทมหาชนจำกัด

บริษัทมหาชนจำกัดมีวัตถุประสงค์ในการจัดตั้งเพื่อการระดมทุนในตลาดหลักทรัพย์ เพื่อใช้ในการพัฒนาและขยายกิจการ ลักษณะเฉพาะต่าง ๆ มีความคล้ายคลึงกับบริษัทจำกัดมาก ทั้งในความหลากหลายของผลิตภัณฑ์ ความสามารถในการขยายผลิตภัณฑ์ จำนวนของผู้บริหารระดับกลาง ขนาดของธุรกิจและการกระจายอำนาจในการตัดสินใจและบริหาร ที่มีการกระจายอำนาจสู่รองกรรมการผู้จัดการฝ่ายต่าง ๆ อย่างไรก็ตาม บริษัทมหาชนจำกัดต้องการพนักงานที่มีทักษะและความสามารถสูงทำให้มีความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงานเฉพาะด้าน และมีการพัฒนาทักษะอย่างต่อเนื่อง เพื่อนำไปใช้ในการพัฒนาองค์กรและสร้างความมั่นใจให้กับผู้ถือหุ้นในตลาดหลักทรัพย์

การลงทุนจะต้องใช้เงินลงทุนจำนวนมากในการดำเนินงานและขยายธุรกิจ โดยสามารถอาศัยแหล่งเงินทุนภายในโดยการระดมทุนจากผู้ถือหุ้นซึ่งไม่ต้องเสียดอกเบี้ย แต่จ่ายเป็นเงินปันผลให้กับผู้ถือหุ้น ทำให้บริษัทมหาชนระดมทุนได้จำนวนมากโดยไม่มีภาระดอกเบี้ย ทำให้มีเงินลงทุนในการวิจัยและพัฒนาสูง ซึ่งเป็น

ข้อได้เปรียบของบริษัทมหาชน และมีความคล่องตัวในการบริหารพอสมควร (ปานกลาง) เพราะการดำเนินงานของบริษัทจะต้องคำนึงถึงผลกระทบต่อผู้ถือหุ้น ลักษณะการบริหารงานของบริษัทมหาชนในตลาดหลักทรัพย์มีความเป็นเอกชน เพราะคณะกรรมการบริหารและผู้บริหารรวมถึงเจ้าของทุนจะต้องทำให้บริษัทมีผลประกอบการที่ดี เพื่อสร้างความเชื่อมั่นต่อผู้ถือหุ้นในตลาดหลักทรัพย์

รูปแบบบริษัทมหาชนจำกัดมีความสามารถในการเข้าตลาดสูงเหมาะสำหรับการเข้าแข่งขันในตลาดได้ทุกประเภท ทั้งตลาดแข่งขันสมบูรณ์ ตลาดกึ่งแข่งขันกึ่งผูกขาดและตลาดผู้นำรายใหญ่ เพราะธุรกิจมีขนาดใหญ่และการบริหารงานมีประสิทธิภาพ การดำเนินงานมีความคล่องตัวทำให้มีอำนาจในการเจรจาทางธุรกิจ

กิจการร่วมค้าและกิจการร่วมทำ

กิจการร่วมค้าและกิจการร่วมทำมีลักษณะเหมือนกัน ยกเว้นในเรื่องสถานะของกิจการร่วมทำจะไม่มีความเป็นนิติบุคคล และการแบ่งรายได้โดยกิจการร่วมค้ามีสถานะเป็นนิติบุคคลจะนำรายได้ทั้งหมดมาคำนวณเพื่อเสียภาษีและนำกำไรที่เหลือมาแบ่งกัน แต่สำหรับกิจการร่วมทำจะแบ่งรายได้ก่อนแล้วต่างฝ่ายนำไปคำนวณเพื่อเสียภาษีในนามของแต่ละฝ่าย

กิจการร่วมค้าและกิจการร่วมทำมีวัตถุประสงค์ในการดำเนินกิจการและพัฒนาผลิตภัณฑ์อย่างใดอย่างหนึ่งในช่วงระยะเวลาหนึ่ง โดยธรรมชาติแล้วกิจการร่วมค้าและกิจการร่วมทำจะมีความสามารถในการขยายผลิตภัณฑ์สูง แต่มีความหลากหลายของผลิตภัณฑ์ระดับปานกลาง เพราะการจะขยายผลิตภัณฑ์ให้หลากหลายต้องขึ้นอยู่กับตลาดกลางของหลายฝ่าย ผู้บริหารระดับกลางมักมีจำนวนมากพอสมควร (ปานกลาง) เพราะต้องการร่วมมือกันต้องใช้บุคลากรจากสององค์กรธุรกิจขึ้นไป ประกอบกับต้องสร้างความเรียบง่ายให้กับโครงสร้างองค์กรเพื่อให้มีความราบรื่นในการประสานงาน ผู้บริหารระดับกลางจึงมีจำนวนน้อยกว่าบริษัทจำกัดและบริษัทมหาชนจำกัด โดยพนักงานต้องมีทักษะและความสามารถของพนักงานในการปฏิบัติงานเฉพาะด้านสูงเช่นเดียวกับบริษัทมหาชนจำกัด

การลงทุนใช้เงินระดับปานกลางเพราะเป็นการร่วมลงทุนและใช้เงินทุนภายในของแต่ละธุรกิจ และเน้นการใช้ทรัพยากรและการถ่ายทอดเทคโนโลยีร่วมกัน ส่วนใหญ่ไม่พบว่ามีการลงทุนในการวิจัยและพัฒนา ร่วมกัน (ยกเว้นธุรกิจที่มีวัตถุประสงค์ในการวิจัยและพัฒนา) ขนาดของธุรกิจใหญ่ การกระจายอำนาจการตัดสินใจและการบริหารงานและความคล่องตัวในการบริหารงานอยู่ในระดับสูง เนื่องจากโครงสร้างองค์กรที่ต้องมีการรวมตัวและปรับตัววัฒนธรรมเข้าหากัน อย่างไรก็ตาม อำนาจในการบริหารงานขึ้นอยู่กับข้อตกลงในการรวมตัวซึ่งจะต้องมีการเจรจาเพื่อให้ได้เป็นบริษัทผู้นำในกิจการร่วมค้าหรือร่วมทำ (Lead Firm) ลักษณะการบริหารงานองค์กรจะเป็นรัฐวิสาหกิจหรือเอกชนขึ้นอยู่กับสถานะของสมาชิกในกิจการร่วมค้าหรือร่วมทำนั้น ในบางกรณีอาจจะเป็นการร่วมมือระหว่างรัฐวิสาหกิจด้วยกันเองก็ได้ ลักษณะการบริหารงานจะเป็นรัฐวิสาหกิจ

กลยุทธ์ในการร่วมมือกันก็เพื่อเพิ่มความสามารถในการแข่งขันในตลาดทำให้มีระดับความสามารถในการเข้าตลาดค่อนข้างสูง เมื่อมีการรวมกิจการกันแล้วส่วนแบ่งการตลาดต้องมีระดับสูงพอที่จะสามารถควบคุมราคา ทำให้ได้ผลตอบแทนที่สูง กิจการร่วมค้าและร่วมทำนี้จึงเหมาะสำหรับประเภทตลาดผู้นำรายใหญ่และตลาดกึ่งแข่งขันกึ่งผูกขาด

อย่างไรก็ตาม หากกิจการร่วมค้าและกิจการร่วมทำนั้นเป็นความร่วมมือเพื่อดำเนินธุรกิจระหว่างประเทศ จะต้องพิจารณาความเสี่ยงด้านอัตราแลกเปลี่ยน ความเสี่ยงของการลงทุนระหว่างประเทศ และความเสี่ยงของความมั่นคงทางการเมืองของประเทศนั้นอีกด้วย

หน่วยธุรกิจ

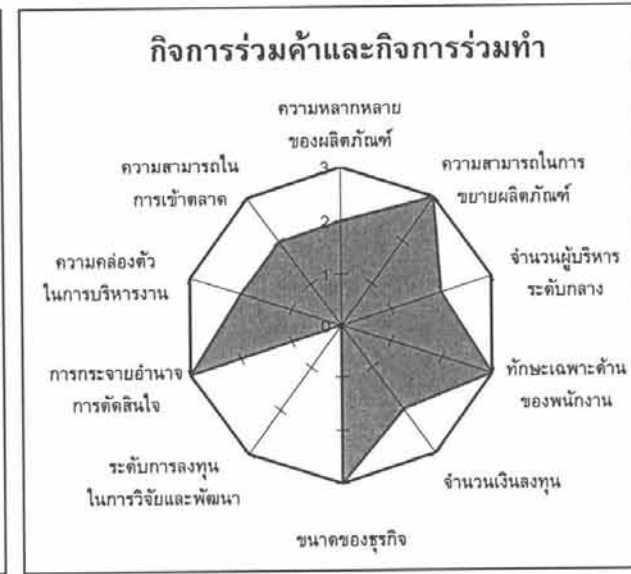
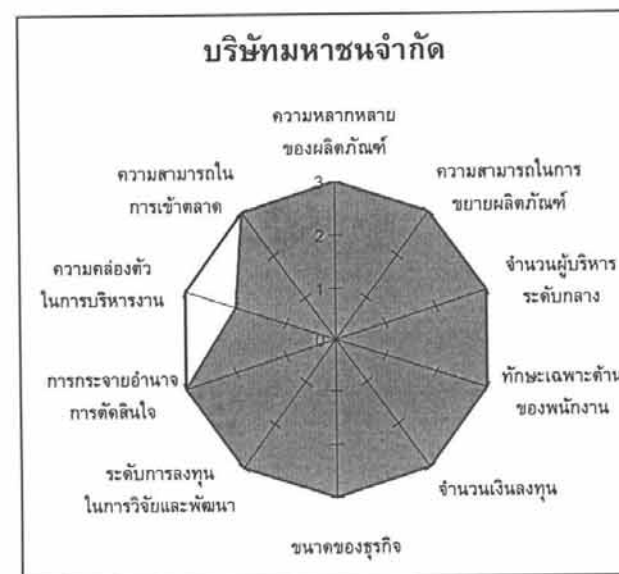
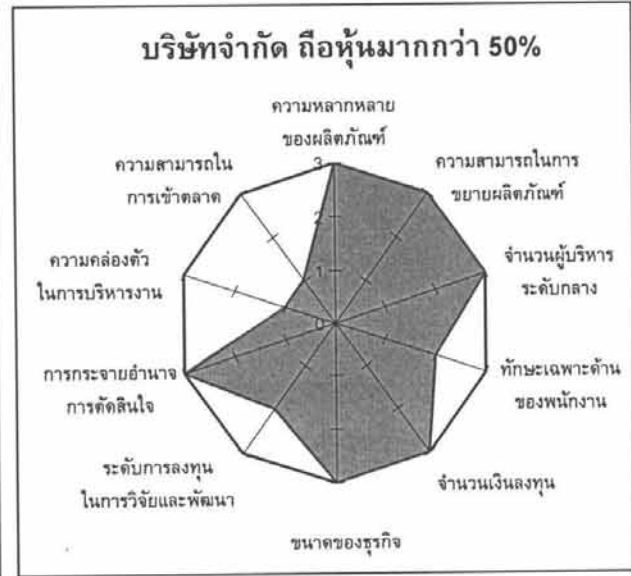
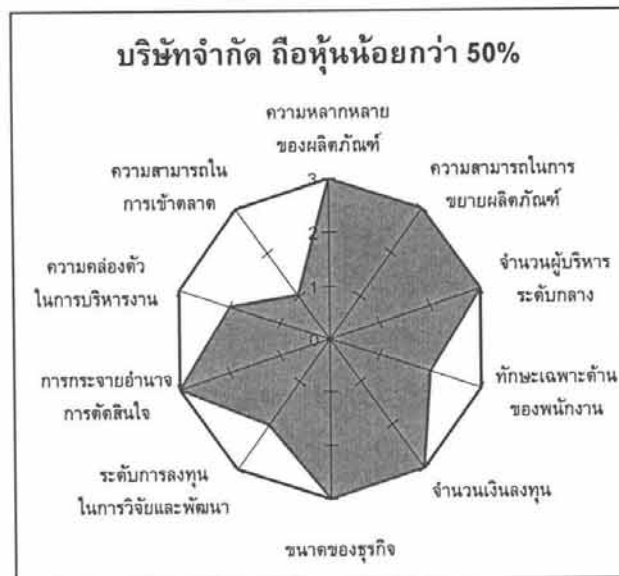
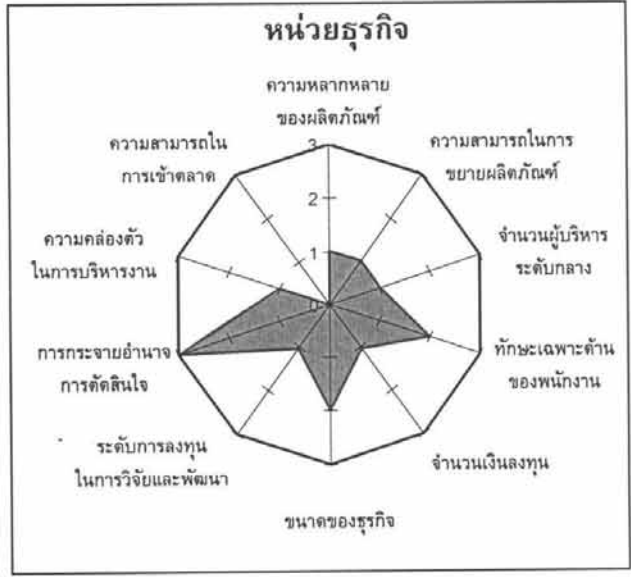
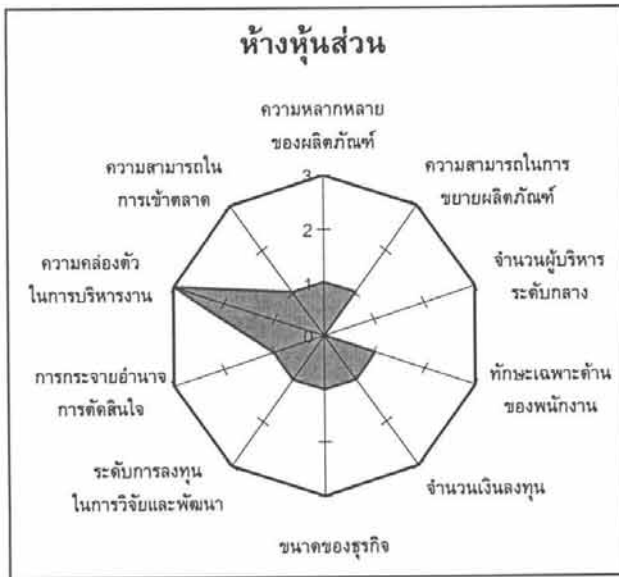
หน่วยธุรกิจเป็นกลยุทธ์หนึ่งในการพัฒนาองค์กร โดยรับผิดชอบงานเฉพาะที่แยกออกจากธุรกิจหลักขององค์กร แต่มีการใช้ทรัพยากรร่วมกัน วัตถุประสงค์หลักของหน่วยธุรกิจคือดำเนินงานเฉพาะด้าน ทำให้หน่วยธุรกิจจะไม่มี ความหลากหลายของบริการ/ผลิตภัณฑ์และความสามารถในการขยายบริการ/ผลิตภัณฑ์ โดยหน่วยธุรกิจจะมีโครงสร้างองค์กรแบบเรียบง่าย ลดความซับซ้อนขององค์กร และใช้ทรัพยากรจากศูนย์กลาง จำนวนผู้บริหารระดับกลางจึงมีจำนวนไม่มาก และต้องอาศัยทักษะและความเชี่ยวชาญในงานเฉพาะด้านของพนักงานอย่างมาก ขนาดของหน่วยธุรกิจจะมีขนาดปานกลางหรือเล็กขึ้นอยู่กับภาระงานที่เกี่ยวข้อง มีการกระจายอำนาจการตัดสินใจและบริหารงานมากเพราะบริษัทแม่จะควบคุมด้านนโยบายและให้อำนาจการบริหารงานแก่หน่วยธุรกิจเต็มที่

หน่วยธุรกิจยังสังกัดกับองค์กรแม่ ทำให้การลงทุนของหน่วยธุรกิจใช้แหล่งทุนจากภายในองค์กรซึ่งเป็นจำนวนเงินลงทุนที่ไม่มาก หน่วยธุรกิจทั่วไปมีการลงทุนในการวิจัยและพัฒนาน้อย ลักษณะการบริหารงานยังเป็นเหมือนกับองค์กรแม่ ในกรณีของการรถไฟฯ หน่วยธุรกิจจึงยังคงเป็นลักษณะรัฐวิสาหกิจ อีกทั้งยังอยู่ภายใต้การควบคุมด้านนโยบายโดยการรถไฟฯ ทำให้ขาดความคล่องตัวในการบริหารงานเทียบเท่าเอกชน

อย่างไรก็ตาม การจัดตั้งหน่วยธุรกิจในระยะแรกจะไม่คำนึงถึงความสามารถในการแข่งขันในตลาด เนื่องจากการตั้งหน่วยธุรกิจในระยะแรกเพื่อลดต้นทุนและจัดการแรงงานส่วนเกินให้หน่วยธุรกิจสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ จะเรียกว่า “หน่วยธุรกิจ I” ในระยะสองการดำเนินงานของหน่วยธุรกิจ I มีโอกาสเติบโต และสามารถเข้าไปแข่งขันในตลาด (Spin Off) จะเรียกว่า “หน่วยธุรกิจ II” ในระยะนี้หน่วยธุรกิจต้องคำนึงถึงความสามารถในการเข้าตลาด แต่ด้วยลักษณะของหน่วยธุรกิจทำให้ความสามารถในการแข่งขันอยู่ในระดับต่ำ จึงเหมาะสำหรับตลาดแข่งขันสมบูรณ์ เพราะส่วนแบ่งตลาดของแต่ละองค์กรต่ำทำให้การเข้าสู่ตลาดทำได้ง่าย

สรุปว่า การปรับเปลี่ยนรูปแบบการบริหารงานของการรถไฟฯ เป็นหน่วยธุรกิจนั้น จะต้องเตรียมความพร้อมของบุคลากรทั้งระดับปฏิบัติการ และบริหารให้มีทักษะเฉพาะตามหน้าที่รับผิดชอบของหน่วยธุรกิจนั้น และการรถไฟฯ ต้องกระจายอำนาจการตัดสินใจให้กับผู้บริหารระดับสูงของหน่วยธุรกิจนั้นๆ เมื่อธุรกิจเติบโตขึ้นก็สามารถปรับเปลี่ยนเป็นบริษัทได้ในอนาคต

รูปที่ 9.1 การเปรียบเทียบรูปแบบธุรกิจ



ภาคผนวกที่ 9.2

ความสัมพันธ์ของปัจจัยต่าง ๆ กับรูปแบบธุรกิจ

ปัจจัยต่าง ๆ ที่เป็นตัวกำหนดรูปแบบธุรกิจที่เหมาะสม ได้แก่ กิจกรรมทางธุรกิจ การบริหารองค์กร และสภาพแวดล้อมของธุรกิจ มีองค์ประกอบที่มีความสอดคล้อง เหมาะสม หรือเป็นลักษณะเฉพาะแตกต่างกันไปในธุรกิจแต่ละรูปแบบ โดยความหมาย รวมทั้งระดับหรือลักษณะเฉพาะของแต่ละองค์ประกอบดังแสดงในตารางที่ ผ 9.1 มีรายละเอียดดังนี้

- ปัจจัยด้านกิจกรรมทางธุรกิจ (Activities)⁸

1) **ความหลากหลายของผลิตภัณฑ์ (Variety)** ความหลากหลายของผลิตภัณฑ์ หมายถึง องค์กรมีการผลิตผลิตภัณฑ์ที่มีความแตกต่างกันหลายประเภท เช่น การผลิตรถยนต์ที่มีหลายรุ่นหลายประเภท อาทิ รถยนต์นั่ง รถบรรทุก และรถตู้ เป็นต้น จะมีความหลากหลายมากกว่าการผลิตรถยนต์นั่งเพียงแบบเดียว โดยทั่วไปธุรกิจขนาดเล็ก เช่น ห้างหุ้นส่วนจำกัดจะมีความสามารถในการผลิตผลิตภัณฑ์ที่มีความหลากหลายน้อยกว่าบริษัทจำกัด การจัดระดับความหลากหลายของผลิตภัณฑ์ในแต่ละองค์กรหรือกิจการ สามารถแบ่งออกเป็น 3 ระดับ คือ น้อย ปานกลาง และมาก

2) **ความสามารถในการขยายผลิตภัณฑ์** ความสามารถในการขยายผลิตภัณฑ์ หมายถึง กระบวนการผลิตขององค์กรมีความคล่องตัว (Flexibility) ในการปรับเปลี่ยนกระบวนการผลิตเพื่อขยายผลิตภัณฑ์ให้มีความหลากหลาย โดยสามารถแบ่งระดับความสามารถออกเป็น 3 ระดับ คือ ต่ำ ปานกลาง และสูง

- ปัจจัยด้านการบริหารองค์กร (Organization)

1) **บุคลากร (Personal)**

1.1) จำนวนผู้บริหารระดับกลาง จะแสดงถึงต้นทุนการบริหารงานของธุรกิจ การมีบุคลากรระดับผู้บริหารขนาดกลางจำนวนมากจะทำให้ธุรกิจมีต้นทุนค่าจ้างเงินเดือนและผลประโยชน์พิเศษสูง ทำให้ค่าใช้จ่ายของธุรกิจสูงขึ้น นอกจากนี้จำนวนผู้บริหารขนาดกลางที่มากขึ้นยังทำให้สายบังคับบัญชาสูงขึ้น ความซับซ้อนขององค์กรจะมากขึ้นด้วย (สมยศ นาวิการ, 2544: 525) ซึ่งสามารถแบ่งระดับออกเป็น 3 ระดับ คือ น้อย ปานกลาง และมาก

1.2) ทักษะของพนักงานเฉพาะด้าน หมายถึง ความสามารถเฉพาะด้านของผู้บริหารระดับล่างและพนักงานในการปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมาย สามารถแบ่งระดับออกเป็น 3 ระดับโดยระดับทักษะเฉพาะด้าน ต่ำ จะหมายถึง พนักงานโดยทั่วไปมีความสามารถกว้างและรู้เรื่องทั่วไป สามารถทำงานได้เกือบทุกหน้าที่จึงเหมาะสำหรับองค์กรขนาดเล็ก เช่น ห้างหุ้นส่วน ระดับทักษะเฉพาะด้าน ปานกลาง หมายถึง พนักงาน

⁸ John Roberts. 2004. *The Modern Firm: Organizational Design for Performance and Growth*. Oxford University Press: New York. p38-40.

โดยทั่วไปมีทักษะเฉพาะด้านทำหน้าที่ตามฝ่ายต่างๆ ที่องค์กรได้แบ่งไว้ เช่น บัญชี และวิศวกรรม เป็นต้น ระดับทักษะเฉพาะด้าน สูง หมายถึง พนักงานโดยทั่วไปมีทักษะและความเชี่ยวชาญในด้านนั้นอย่างมากและสามารถพัฒนาทักษะได้อย่างต่อเนื่องจนเป็นความรู้เฉพาะด้านขององค์กร

2) เงินลงทุน (Money)

2.1) จำนวนเงินลงทุน หมายถึง จำนวนเงินลงทุนของธุรกิจเมื่อเปรียบเทียบกับผู้ดำเนินธุรกิจอื่นๆ ในอุตสาหกรรมเดียวกัน เช่นการลงทุนในอุตสาหกรรมซอฟต์แวร์จำนวน 100 ล้านบาท เป็นการลงทุนระดับสูง แต่การลงทุนจำนวน 100 ล้านบาทในอุตสาหกรรมผลิตยานยนต์จัดอยู่ในระดับต่ำ ระดับจำนวนเงินลงทุนสามารถแบ่งออกเป็น 3 ระดับ คือ ต่ำ ปานกลาง และสูง

2.2) แหล่งเงินลงทุน หมายถึง แหล่งระดมเงินสำหรับการลงทุน ซึ่งสามารถจำแนกออกเป็นการระดมเงินทุนจากภายในองค์กร (แหล่งเจ้าของกิจการ) และภายนอกองค์กร (แหล่งหนี้สิน) เช่น ธุรกิจประเภทห้างหุ้นส่วนจำกัดที่มีขนาดเล็กมักจะใช้เงินลงทุนส่วนตัวของผู้ถือหุ้นเอง หากต้องการขยายการลงทุนมากกว่านั้น จะต้องพึ่งพาทุนจากภายนอก ซึ่งแตกต่างจากบริษัทมหาชนที่สามารถระดมทุนทั้งทุนภายใน (ผู้ถือหุ้นในตลาดหุ้น) และทุนภายนอกองค์กรได้

3) ขนาดของธุรกิจ (Business Size) ขนาดของธุรกิจสามารถแบ่งออกเป็น 3 ขนาด คือ เล็ก กลาง และใหญ่ โดยธุรกิจขนาดเล็กมีแรงงานไม่เกิน 50 คน หรือทรัพย์สินไม่เกิน 50 ล้านบาท ธุรกิจขนาดกลางมีแรงงาน 51-200 คน หรือทรัพย์สิน 51-200 ล้านบาท และธุรกิจขนาดใหญ่มีแรงงานเกิน 200 คน หรือทรัพย์สินเกิน 200 ล้านบาท (สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม, 2544) อย่างไรก็ตาม การกำหนดขนาดของธุรกิจ ยังขึ้นอยู่กับประเภทของอุตสาหกรรม เช่น อุตสาหกรรมซอฟต์แวร์ขนาดของธุรกิจที่มีทรัพย์สิน 100 ล้านบาทถือว่ามีขนาดธุรกิจที่ใหญ่ แต่ทรัพย์สินจำนวน 100 ล้านบาทในอุตสาหกรรมผลิตยานยนต์และชิ้นส่วนยานยนต์ถือว่ามีขนาดเล็ก การจำแนกโดยจำนวนแรงงานก็เช่นเดียวกัน

4) ระดับการลงทุนในการวิจัยและพัฒนา (R&D Expenditures) การลงทุนเพื่อการวิจัยและพัฒนาแสดงถึงระดับความสามารถในการพัฒนาองค์กรให้สามารถแข่งขันในตลาด อีกทั้งเพื่อทำให้องค์กรเกิดองค์ความรู้เฉพาะด้านใดด้านหนึ่งที่องค์กรอื่นไม่มีความสามารถในด้านนั้น เช่น บริษัท 3 เอ็ม มีการวิจัยและพัฒนาการ จนกระทั่งใช้องค์ความรู้เฉพาะด้านนั้นผลิตสินค้าที่มีคุณภาพและประเภทของผลิตภัณฑ์ที่มีความโดดเด่นกว่าบริษัทอื่น การลงทุนเพื่อการวิจัยและพัฒนาสามารถแบ่งออกเป็น 3 ระดับ คือ น้อย ปานกลาง และมาก

5) การกระจายอำนาจการตัดสินใจและการบริหารงาน (Allocation of Decision Authority) การกระจายอำนาจการตัดสินใจและการบริหารงานให้ผู้ได้บังคับบัญชา คือการมอบหมายหน้าที่และอำนาจในการตัดสินใจจากผู้บริหารระดับสูงให้กับผู้บริหารระดับรองลงมาเพื่อความเป็นอิสระและความคล่องตัวในการบริหารงาน เช่น ในรูปแบบบริษัทจำกัด กรรมการผู้จัดการ (M.D.) จะมอบอำนาจให้รองกรรมการผู้จัดการ และผู้จัดการแผนก การกระจายอำนาจลงมาสู่ระดับผู้บริหารระดับกลางแสดงถึงการจัดสรรอำนาจให้ผู้ได้บังคับบัญชา แตกต่างจากรูปแบบห้างหุ้นส่วนที่อำนาจทั้งหมดอยู่ที่หุ้นส่วนผู้จัดการซึ่งเป็นการรวมศูนย์อำนาจ การกระจายอำนาจสามารถแบ่งออกได้เป็น 3 ระดับ คือ น้อย ปานกลาง และมาก

6) ความคล่องตัวในการบริหารงาน (Administration Flexibility) ความคล่องตัวในการบริหารงาน หมายถึง ขั้นตอนในการบริหารจัดการไม่มีความยุ่งยากซับซ้อนและสามารถปรับเปลี่ยนการบริหาร

ภายในให้เกิดความคล่องตัวในการดำเนินงาน องค์การประเภทห้างหุ้นส่วนมีลักษณะการบริหารแบบรวมศูนย์ ทำให้มีความคล่องตัวในการบริหารงานมาก แต่บริษัทจำกัดและบริษัทมหาชนจำกัดมีระดับชั้นของการบริหารมาก ทำให้การบริหารงานไม่คล่องตัวเท่ากับห้างหุ้นส่วนจำกัด ความคล่องตัวในการบริหารงานสามารถแบ่งออกได้เป็น 3 ระดับ คือ ต่ำ ปานกลาง และสูง

7) **ลักษณะการบริหารงานขององค์กร** ลักษณะการบริหารงานองค์กรในที่นี้ แบ่งออกเป็น 2 ลักษณะ คือ การบริหารองค์กรที่มีลักษณะเป็นรัฐวิสาหกิจ หรือ เอกชน โดยขึ้นกับสัดส่วนการถือครองหุ้นของรัฐในธุรกิจที่จัดตั้ง เช่น ในกรณีที่การรถไฟฯ ถือครองหุ้นในบริษัทน้อยกว่าร้อยละ 50 จะทำให้องค์กรที่จัดตั้ง มีลักษณะการบริหารองค์กรที่เป็นเอกชน โดยอำนาจในการบริหารจัดการจะตกกับผู้ถือหุ้นใหญ่ที่สุดเป็นผู้กำหนด (ซึ่งอาจเป็นสิทธิ์ของการรถไฟฯ ก็ได้หากไม่มีผู้ใดถือหุ้นจำนวนมากกว่า) แต่หากการรถไฟฯ ถือครองหุ้นในบริษัทน้อยกว่าร้อยละ 50 ทำให้เป็นผู้ถือหุ้นใหญ่มีอำนาจในการบริหารจัดการ แต่จะมีลักษณะการบริหารองค์กรที่เป็นรัฐวิสาหกิจ และรัฐยังคงสามารถส่งตัวแทนเข้าไปเป็นผู้กำหนดนโยบายและทิศทางขององค์กรได้

- **ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ (Environment)**

1) **ความสามารถในการเข้าตลาด** การเข้าดำเนินการธุรกิจใด ๆ ควรจะต้องพิจารณาถึงโครงสร้างตลาดซึ่งสามารถแบ่งได้เป็น 3 ประเภท คือ ตลาดผู้นำรายใหญ่ (Dominant Firm) ตลาดกึ่งแข่งขันกึ่งผูกขาด (Tight Oligopoly) และตลาดแข่งขันเสรี (Effective Competition) (William G. Shepherd, 1985: p.73) โดยตลาดผู้นำรายใหญ่ หมายถึง ส่วนแบ่งการตลาดร้อยละ 50 – 90 ตกเป็นของธุรกิจรายเดียว ธุรกิจรายใหญ่นั้นสามารถควบคุมราคา ระบบการตั้งราคา และนวัตกรรมใหม่ ซึ่งทำให้มีผลตอบแทนสูงกว่าคู่แข่งมาก การนำธุรกิจเข้าตลาดจึงทำได้ยาก ตลาดกึ่งแข่งขันกึ่งผูกขาด หมายถึง ส่วนแบ่งการตลาดของธุรกิจรายใหญ่สุด 4 รายรวมกันเกินกว่าร้อยละ 60 โดยธุรกิจรายใหญ่สุดทั้ง 4 รายมีแนวโน้มสูงที่จะร่วมมือกันกำหนดราคา ทำให้การนำธุรกิจเข้าตลาดมีอุปสรรค ส่วนตลาดแข่งขันสมบูรณ์ หมายถึง ส่วนแบ่งการตลาดของธุรกิจรายใหญ่สุด 4 รายรวมกันต่ำกว่าร้อยละ 40 และส่วนแบ่งตลาดและราคาไม่มีความคงที่ ความร่วมมือระหว่างธุรกิจมีน้อย ทำให้การเข้าสู่ธุรกิจนั้นทำได้ง่าย

ความสามารถในการเข้าตลาดขององค์กรธุรกิจ แบ่งเป็นระดับเพื่อพิจารณาเลือกรูปแบบธุรกิจสำหรับการเข้าแข่งขันในตลาด โดยแบ่งความสามารถในการเข้าตลาดได้ 3 ระดับ คือ ระดับต่ำ หมายถึง มีความสามารถในการแข่งขันต่ำเหมาะสำหรับเข้าไปแข่งขันในตลาดแข่งขันสมบูรณ์เพียงตลาดเดียว เช่น ห้างหุ้นส่วน ระดับปานกลาง หมายถึง มีความสามารถเข้าไปแข่งขันในตลาดค่อนข้างสูงเหมาะสำหรับเข้าไปแข่งขันในตลาดกึ่งแข่งขันกึ่งผูกขาด และตลาดผู้นำรายใหญ่ เช่น กิจการร่วมค้า ระดับสูง หมายถึง มีความสามารถเข้าไปแข่งขันในตลาดสูงเหมาะสำหรับเข้าไปแข่งขันในตลาดทุกตลาด เช่น บริษัทมหาชน

ปัจจัยต่าง ๆ ที่จะกำหนดทางเลือกในรูปแบบธุรกิจดังที่ได้กล่าวมาข้างต้น เมื่อนำมาผนวกกับลักษณะเฉพาะของธุรกิจ โดยดูความสอดคล้องของปัจจัยต่าง ๆ กับระดับของลักษณะเฉพาะของแต่ละธุรกิจ ได้ผลสรุปดังแสดงในตารางที่ ๘.๑ โดยสัญลักษณ์ต่าง ๆ ในตารางมีความหมายดังนี้

ตารางที่ ผ9.1 ความสัมพันธ์ของปัจจัยต่าง ๆ กับรูปแบบธุรกิจ

ปัจจัย/องค์ประกอบ	ระดับ	ห้างหุ้นส่วน สามัญนิติ บุคคลและห้าง หุ้นส่วนจำกัด	บริษัทจำกัด ถือหุ้นน้อยกว่า 50%	บริษัทจำกัด ถือหุ้นมากกว่า 50%	บริษัทมหาชน จำกัด	กิจการร่วมค้า และ กิจการ ร่วมทำ	หน่วยธุรกิจ
ปัจจัยด้านกิจกรรมทางธุรกิจ	น้อย	●					●
	ปานกลาง มาก		●	●	●	●	
2) ความสามารถในการขยายผลิตภัณฑ์	ต่ำ	●					●
	ปานกลาง สูง		●	●	●	●	
ปัจจัยด้านการบริหารองค์กร	น้อย						●
	ปานกลาง มาก	-	●	●	●	●	
1.1) จำนวนผู้บริหารระดับกลาง	ต่ำ	●					●
	ปานกลาง สูง		●	●	●	●	
1.2) ทักษะของพนักงานเฉพาะด้าน	ต่ำ						●
	ปานกลาง สูง		●	●	●	●	

ตารางที่ ผ9.1 ความสัมพันธ์ของปัจจัยต่างๆ กับรูปแบบธุรกิจ (ต่อ)

ปัจจัย/องค์ประกอบ	ระดับ	ห้างหุ้นส่วน สามัญนิติ บุคคลและห้าง หุ้นส่วนจำกัด	บริษัทจำกัด ถือหุ้นน้อยกว่า 50%	บริษัทจำกัด ถือหุ้นมากกว่า 50%	บริษัทมหาชน จำกัด	กิจการร่วมค้า และ กิจการ ร่วมทำ	หน่วยธุรกิจ
2) เงินลงทุน 2.1) จำนวนเงินลงทุน	ต่ำ	●					●
	ปานกลาง					●	
	สูง		●	●	●		
2.2) แหล่งเงินลงทุน	ทุนภายใน	●			●	●	●
	ทุนภายนอก		●	●			
	เล็ก กลาง ใหญ่	●					● ●
3) ขนาดของธุรกิจ	น้อย	●					●
	ปานกลาง		●	●	●	●	
	มาก						
4) ระดับการลงทุนในการวิจัยและพัฒนา	น้อย	●					●
	ปานกลาง		●	●			
	มาก				●		
5) การจัดสรรอำนาจการตัดสินใจ/การบริหารงาน	น้อย	●					
	ปานกลาง		●	●	●	●	●
	มาก						
6) ความคล่องตัวในการบริหารงาน	ต่ำ		●	●			●
	ปานกลาง		●	●	●	●	●
	สูง	●					

ตารางที่ ผ9.1 ความสัมพันธ์ของปัจจัยต่าง ๆ กับรูปแบบธุรกิจ (ต่อ)

ปัจจัย/องค์ประกอบ	ระดับ	ห้างหุ้นส่วน สามัญ จดทะเบียน และห้าง หุ้นส่วนจำกัด	บริษัทจำกัด ถือหุ้นน้อยกว่า 50%	บริษัทจำกัด ถือหุ้นมากกว่า 50%	บริษัทมหาชน จำกัด	กิจการร่วมค้า และ กิจการ ร่วมทำ	หน่วยธุรกิจ
7) ลักษณะการบริหารงานองค์กร	ภาครัฐ ภาคเอกชน	-	●	●	●	●	●
ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมของธุรกิจ							
1) ความสามารถในการเข้าตลาด	ต่ำ ปานกลาง สูง	●	●	●		●	-

- แสดงถึง ระดับของลักษณะเฉพาะที่เป็นของรูปแบบธุรกิจนั้น
- แสดงถึง ลักษณะเฉพาะที่ไม่เกี่ยวข้องกับรูปแบบธุรกิจนั้น

ภาคผนวกที่ 9.3

ทิศทางการเปลี่ยนแปลงรถไฟ

การเปลี่ยนแปลงในระดับนโยบาย โดยการเปลี่ยนทิศทางรถไฟ (รูปที่ ๘9.2) เพื่อให้สามารถแข่งขันกับการขนส่งด้วยรถบรรทุกและการขนส่งทางอากาศได้ มีการเปลี่ยนแปลงใน 2 มิติ มิติแรกเป็นการเปลี่ยนโครงสร้างจากเดิมที่เป็นโครงสร้างแบบรวม คือ รถไฟรับผิดชอบทั้งโครงสร้างพื้นฐานและการบริการขนส่งและการควบคุมการบริหารงานทั้งหมดขึ้นอยู่กับภาครัฐ พัฒนาไปเป็นโครงสร้างแบบแยกผู้ประกอบการรายย่อยกับรายใหญ่โดยผู้ประกอบการรายใหญ่ดูแลโครงสร้างพื้นฐานและการจัดการเดินรถ โดยผู้ประกอบการรายย่อยที่เป็นผู้ให้บริการการเดินรถ (Operator) จ่ายค่าธรรมเนียมการใช้โครงสร้างพื้นฐาน การพัฒนาขั้นต่อมาเป็นโครงสร้างแบบแยกส่วนคือมีผู้ให้บริการหลายรายซึ่งแต่ละรายมีโครงข่ายที่เชื่อมต่อกัน

มิติที่สองเป็นการเพิ่มการมีส่วนร่วมของภาคเอกชนจากเดิมรัฐเป็นเจ้าของ เปลี่ยนเป็นการร่วมทุนและให้สัมปทาน และเปลี่ยนเป็นการมีเอกชนเป็นเจ้าของ ซึ่งกรณีศึกษารถไฟของประเทศต่างๆ มีโครงสร้างรถไฟและความเป็นเจ้าของ ดังรูปที่ ๘9.2

รูปที่ ๘9.2 ทิศทางการเปลี่ยนแปลงรถไฟ

		การมีส่วนร่วมของภาคเอกชน →		
		รัฐเป็นเจ้าของ	ร่วมทุนและสัมปทาน	เอกชนเป็นเจ้าของ
↓ การเปลี่ยนโครงสร้าง	โครงสร้างแบบรวม	จีน รัสเซีย และอินเดีย MAV, SRT, MZ, อื่นๆ	อาร์เจนตินา บราซิล เม็กซิโก เปรู กัวเตมาลา โบลิเวีย ปานามา Burkina Faso คาเมรูน คองโก มาลาวี มาดากัสการ์ จอร์แดน	นิวซีแลนด์ Ferront ของ ชิลี, CVRD ของบราซิล, A&B ของชิลี
	แยกผู้ประกอบการ รายย่อยกับรายใหญ่	Amtrak, VIA, Japan Freight	รถขานเมืองของเม็กซิโก, CONCOR ของอินเดีย	US Class I, CN and P, ตะวันออก/ตะวันตก/กลาง Japan Railways
	โครงสร้างแบบแยกส่วน	สหภาพยุโรปและ ชิลี	รถขานเมืองของสวีเดน, FEPASA ของชิลี LHS Line ของโปแลนด์	สหราชอาณาจักร และ EWS ของโปแลนด์ และ Romanian Freight

ที่มา: Louis S. Thompson, and Karim-Jacques Budin. 2001. *Directions of Railway Reform*. The World Bank.

บทที่ 10

แผนวิสาหกิจด้านการพัฒนาและบริหารบุคลากร

บุคลากรของการรถไฟฯ เป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าและมีความสำคัญต่อการดำเนินงานในทุกระดับขององค์กร การที่การรถไฟฯ จะบริหารกิจการให้มีประสิทธิภาพได้นั้น ระบบการบริหารบุคลากรต้องมีประสิทธิภาพด้วยเช่นกัน จากการวิเคราะห์ปัญหาอุปสรรคด้านบุคลากร (บทที่ 3) สรุปได้ว่า บุคลากรของการรถไฟฯ มีความรู้ความชำนาญ และมีประสบการณ์ด้านเทคนิคโดยเฉพาะด้านระบบรางเป็นอย่างดี อีกทั้งยังได้รับการฝึกอบรมเพิ่มทักษะและองค์ความรู้อย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง นอกจากนี้บุคลากรยังได้รับความมั่นคงจากการทำงานให้กับองค์กร เนื่องจากมีสภาพแรงงานดำเนินการรักษาผลประโยชน์ของพนักงานการรถไฟฯ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ แต่ในขณะเดียวกัน การรถไฟฯ ต้องเผชิญกับสภาวะการณ์ขาดแคลนบุคลากรที่มีความรู้เฉพาะทางในบางช่วงเวลา เช่น การลาออก และ/หรือการเกษียณอายุของพนักงาน ทั้งนี้สืบเนื่องจากมติคณะรัฐมนตรีให้ยกเลิกการรับบุคลากรเพิ่ม ประกอบกับการฝึกอบรมเพิ่มความรู้ความชำนาญแบบ On-the-job-training ทำให้ไม่เกิดการถ่ายทอดองค์ความรู้และประสบการณ์ให้กับคนรุ่นหลัง เกิดปัญหาช่องว่างระหว่างพนักงานเก่ากับพนักงานใหม่ นอกจากนี้แม้พนักงานการรถไฟฯ ส่วนใหญ่ทุ่มเทกับการทำงาน แต่ก็ขาดขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานเป็นอย่างมาก เนื่องมาจากองค์กรยังคงมีผลการดำเนินงานขาดทุน รวมทั้งไม่มีระบบพิจารณาผลตอบแทนและการให้รางวัลที่เหมาะสม ตลอดจนความไม่ชัดเจนของนโยบายและเป้าประสงค์ขององค์กรทำให้การวางแผนพัฒนาและบริหารบุคลากรเป็นไปด้วยความลำบาก

อย่างไรก็ตาม ผลการประเมินแผนวิสาหกิจฉบับเดิม (พ.ศ. 2545-2549) ระบุว่า การรถไฟฯ มีแผนงานเตรียมความพร้อมบุคลากรสำหรับรองรับการจัดโครงสร้างองค์กรใหม่ทั้งในด้านการปรับทัศนคติ สร้างความเข้าใจถึงความจำเป็นและลักษณะวิธีการทำงานแบบ Customer Oriented รวมถึงการสร้างองค์ความรู้และพัฒนาทักษะบุคลากรที่สอดคล้องกับการทำงานรูปแบบใหม่ที่เป็นเชิงธุรกิจมากขึ้น แต่ในทางปฏิบัติปรากฏว่าแผนงานดังกล่าวยังไม่สามารถดำเนินการได้อย่างต่อเนื่องตามวัตถุประสงค์และเป้าหมาย เนื่องจากในช่วงเวลาของการปฏิบัติแผนวิสาหกิจดังกล่าว การรถไฟฯ ยังไม่มีการจัดโครงสร้างองค์กรใหม่ และยังไม่มีความชัดเจนว่าจะจัดโครงสร้างองค์กรเป็นรูปแบบใด ด้วยเหตุนี้ การรถไฟฯ จึงจำเป็นต้องจัดทำแผนวิสาหกิจด้านการพัฒนาและบริหารบุคลากรใหม่ เพื่อแก้ปัญหาวิกฤติด้านบุคลากรในปัจจุบันและเพื่อช่วยให้การบริหารงานด้านบุคลากรมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น สามารถสนับสนุนงาน/กิจการรถไฟฯ ให้มีเสถียรภาพในระยะยาว

เนื้อหาในบทที่ 10 แบ่งเป็น 2 หัวข้อดังนี้

หัวข้อแรก เป็นการนำเสนอข้อมูลกรอบอัตรากำลังพนักงานและลูกจ้างของการรถไฟฯ รวมถึงปัญหาและแนวทางแก้ไข

หัวข้อที่สอง เป็นการนำเสนอแผนวิสาหกิจด้านการพัฒนาและบริหารบุคลากร ในช่วงปี 2550-2554 โดยพิจารณาจากสภาพปัญหาด้านอัตรากำลังและการพัฒนาบุคลากรในปัจจุบัน

10.1 กรอบอัตรากำลังพนักงานและลูกจ้างของการรถไฟ

10.1.1 จำนวนบุคลากรยังอยู่ในระดับที่สูง

การรถไฟฯ มีจำนวนบุคลากรทั้งสิ้น 18,095 คน (ณ 30 เมษายน 2549) จำแนกเป็นพนักงาน 14,325 คน และลูกจ้าง 3,771 คน คิดเป็นร้อยละ 79.17 และร้อยละ 20.83 ตามลำดับ ตั้งแต่ปีงบประมาณ พ.ศ. 2545 เป็นต้นมา จำนวนบุคลากรของการรถไฟฯ มีแนวโน้มลดลงอย่างต่อเนื่องทุกปีจากข้อมูลเดือนเมษายน โดยกลางปี 2549 จำนวนพนักงานมีอัตราลดลง 125 อัตรา หรือร้อยละ 15.06 ขณะที่ลูกจ้างมีอัตราเพิ่มขึ้น 153 อัตรา หรือร้อยละ 17.45 แสดงให้เห็นว่าการรถไฟฯ มีการจ้างแรงงานเพื่อทดแทนที่เกษียณอายุของพนักงาน ซึ่งเป็นลูกจ้างระดับปฏิบัติการเป็นส่วนใหญ่ ซึ่งผลกระทบจากการขาดบุคลากรอันเนื่องมาจากการเกษียณอายุในระดับล่างไม่น่าจะรุนแรงมากนัก อย่างไรก็ตาม โดยภาพรวมบุคลากรของการรถไฟฯ ทั้งพนักงานและลูกจ้างมีอัตราลดลง 2,540 อัตรา หรือร้อยละ 9.86 เมื่อเทียบกับปี 2544 (ตารางที่ 10.1)

ตารางที่ 10.1 จำนวนพนักงานและลูกจ้างของการรถไฟฯ จำแนกประเภทตามปีงบประมาณ

ปีงบประมาณ	พนักงาน			ลูกจ้าง			รวม		
	จำนวน	ร้อยละ	อัตราการเปลี่ยนแปลง	จำนวน	ร้อยละ	อัตราการเปลี่ยนแปลง	จำนวน	ร้อยละ	อัตราการเปลี่ยนแปลง
2544	16,865	84.01		3,210	15.99		20,075	100	
2545	16,540	84.63	-1.93	3,004	15.37	-6.42	19,544	100	-2.65
2546	16,029	84.04	-3.09	3,044	15.96	1.33	19,073	100	-2.41
2547	15,400	82.09	-3.92	3,359	17.91	10.35	18,759	100	-1.65
2548	14,450	79.98	-6.17	3,617	20.02	7.68	18,067	100	-3.69
2549 (เม.ย.)	14,325	79.17	-0.87	3,771	20.83	4.26	18,096	100	0.16

ที่มา: การรถไฟแห่งประเทศไทย, ตุลาคม 2548 และ 30 เมษายน 2549

การรถไฟฯ มีอัตรากำลังพนักงานที่ได้รับอนุมัติจากคณะกรรมการรถไฟฯ เท่ากับ 18,015 อัตรา แต่ในทางปฏิบัติบรรจุได้เพียง 14,325 อัตรา จึงมีอัตรากำลังว่างถึง 3,690 อัตรา และอัตรานุมัติของลูกจ้างเฉพาะงานเท่ากับ 4,038 อัตรา ในทางปฏิบัติจ้างได้ 3,771 อัตรา จะเห็นว่าอัตราการจ้างลูกจ้างเฉพาะงานมีจำนวนใกล้เคียงกับอัตราการว่างของพนักงาน อาจกล่าวได้ว่าการรถไฟฯ ใช้วิธีจัดจ้างลูกจ้างเฉพาะงานเพื่อชดเชยการรับพนักงาน เนื่องจากติดขัดที่มติ ครม. ที่จำกัดการรับพนักงานเพิ่ม โดยอนุมัติให้รับใหม่ได้เพียงร้อยละ 5 ของจำนวนผู้เกษียณอายุในแต่ละปี

ตารางที่ 10.2 แสดงถึงอัตรากำลังของพนักงานและลูกจ้างจำแนกตามหน่วยงานในสังกัดการรถไฟฯ ซึ่งมีอยู่ 25 หน่วยงาน ได้แก่ 1 การรถไฟฯ, 13 ฝ่าย, 7 สำนักงาน, 1 ศูนย์ประสานงานและเลขานุการ คกร. และ 3 หน่วยงานระดับกอง จะเห็นว่าสัดส่วนของพนักงานส่วนใหญ่อยู่ในสังกัดฝ่ายการช่างกลและฝ่ายการเดินรถ รองลงมาคือ ฝ่ายการช่างโยธา ในขณะที่สัดส่วนของลูกจ้างส่วนใหญ่อยู่ในฝ่ายการเดินรถ รองลงมาคือ ฝ่าย

การช่างโยธา และฝ่ายการช่างกล ตามลำดับ จากข้อมูลดังกล่าวจะเห็นได้ว่า ถึงแม้การรถไฟฯ สามารถจ้างลูกจ้างเข้ามาทดแทนพนักงาน แต่ก็ทำได้จำกัดเฉพาะลักษณะงานที่ไม่ใช่ “สายช่าง” ดังจะเห็นได้จากการเพิ่มขึ้นของลูกจ้างของฝ่ายช่างกลค่อนข้างน้อยกว่าฝ่ายการเดินรถและฝ่ายการช่างโยธา

ตารางที่ 10.2 อัตรากำลังพนักงานและลูกจ้างที่ปฏิบัติงานจริงจำแนกตามหน่วยงาน

หน่วยงาน	พนักงาน	ร้อยละ	ลูกจ้าง	ร้อยละ	รวม	ร้อยละ
1. การรถไฟฯ	34	0.24	-	-	34	0.19
2. ฝ่ายบริหารงานบุคคล	166	1.16	-	-	166	0.92
3. ฝ่ายการเงินและการบัญชี	209	1.46	21	0.56	230	1.27
4. ฝ่ายการเดินรถ	5,031	35.12	1,468	38.94	6,499	35.91
5. ฝ่ายการพาณิชย์	57	0.40	3	0.08	60	0.33
6. ฝ่ายการช่างกล	5,168	36.08	764	20.26	5,932	32.78
7. ฝ่ายการช่างโยธา	2,297	16.03	1,224	32.46	3,521	19.46
8. ฝ่ายการอาณัติสัญญาณฯ	522	3.64	137	3.63	659	3.64
9. ฝ่ายระบบข้อมูล	71	0.50	2	0.05	73	0.40
10. ฝ่ายการพัสดุ	147	1.03	13	0.34	160	0.88
11. ฝ่ายบริหารทรัพย์สิน	78	0.54	57	1.51	135	0.75
12. ฝ่ายตรวจสอบภายใน	50	0.35	1	0.03	51	0.28
13. ฝ่ายโครงการพิเศษ	20	0.14	-	-	20	0.11
14. ฝ่ายก่อสร้าง	75	0.52	1	0.03	76	0.42
15. สำนักงานอาณานิบาล	52	0.36	3	0.08	55	0.30
16. สำนักงานแพทย์	172	1.20	15	0.40	187	1.03
17. สำนักนโยบายและแผน	15	0.10	2	0.05	17	0.09
18. สำนักผู้ว่าการ	66	0.46	18	0.48	84	0.46
19. สำนักงานขนส่งคอนเทนเนอร์	46	0.32	25	0.66	71	0.39
20. สำนักบริหารโครงการระบบรถไฟ	5	0.03	-	-	5	0.03
21. สำนักจัดการทรัพย์สิน	4	0.03	1	0.03	5	0.03
22. กองตำรวจรถไฟ	5	0.03	10	0.27	15	0.08
23. กองควบคุมการปฏิบัติการ	13	0.09	1	0.03	14	0.08
24. กองตรวจสอบและควบคุม	10	0.07	4	0.11	14	0.08
25. ศูนย์ประสานงานและเลขานุการ คกร.	12	0.08	1	0.03	13	0.07
รวม	14,325	100.00	3,771	100.00	18,096	100.00

ที่มา: ฝ่ายบริหารงานบุคคล การรถไฟแห่งประเทศไทย, 30 เมษายน 2549

ในจำนวนพนักงานดังกล่าวข้างต้น หากจำแนกผู้ปฏิบัติงานตามลักษณะการบริหารจัดการ สามารถจำแนกได้เป็น 3 กลุ่ม/ระดับ ดังนี้ (ตารางที่ 10.3)

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

ตารางที่ 10.3 จำนวนพนักงานจำแนกตามหน่วยงานและระดับ

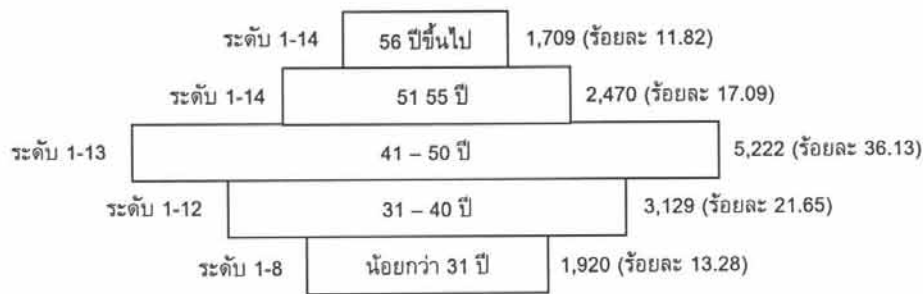
หน่วยงาน	ระดับ 14	ระดับ 13	ระดับ 12	ระดับ 11	ระดับ 10	ระดับ 8	ระดับ 7	ระดับ 6	ระดับ 2-5	รวม
1. การรถไฟฯ	8	4	5	7	4	2	2	2	-	34
2. ฝ่ายบริหารงานบุคคล	-	1	2	1	9	36	16	51	50	166
3. ฝ่ายการเงินและการบัญชี	-	1	2	-	6	23	21	56	100	209
4. ฝ่ายการเดินรถ	-	-	2	5	18	85	249	1,017	3,655	5,031
5. ฝ่ายการพาณิชย์	-	1	1	-	3	14	2	28	8	57
6. ฝ่ายการช่างกล	-	1	2	6	31	85	457	1,356	3,230	5,168
7. ฝ่ายการช่างโยธา	-	1	2	8	32	121	67	395	1,671	2,297
8. ฝ่ายการอาณัติสัญญาณฯ	-	-	2	4	13	47	34	111	311	522
9. ฝ่ายระบบข้อมูล	-	1	1	-	3	23	1	30	12	71
10. ฝ่ายการพัสดุ	-	1	1	-	3	15	13	32	82	147
11. ฝ่ายบริหารทรัพย์สิน	-	1	1	3	7	19	9	22	16	78
12. ฝ่ายตรวจสอบภายใน	-	1	-	-	4	12	1	32	-	50
13. ฝ่ายโครงการพิเศษ	-	-	1	1	2	9	-	5	2	20
14. ฝ่ายก่อสร้าง	-	-	1	3	12	21	3	16	19	75
15. สำนักงานอาณานิคม	-	-	1	-	4	19	3	20	5	52
16. สำนักงานแพทย์	-	-	1	4	9	21	24	52	61	172
17. สำนักนโยบายและแผน	-	-	1	-	3	7	1	2	1	15
18. สำนักผู้ว่าการ	-	-	1	-	4	13	5	15	28	66
19. สำนักงานขนส่งคอนเทนเนอร์	-	-	1	-	2	5	9	7	22	46
20. สำนักบริหารโครงการระบบรถไฟฟ้า	-	-	1	2	1	-	-	1	-	5
21. สำนักจัดการทรัพย์สิน	-	-	1	3	-	-	-	-	-	4
22. กองตำรวจรถไฟ	-	-	-	-	-	-	-	-	5	5
23. กองควบคุมการปฏิบัติการ	-	-	-	-	1	3	1	4	4	13
24. กองตรวจสอบและควบคุม	-	-	-	-	1	3	-	6	-	10
25. ศูนย์ประสานงานและเลขานุการ คกร.	-	-	-	1	2	4	-	2	3	12
รวม	8	13	30	48	174	587	918	3,262	9,285	14,325

ที่มา: ฝ่ายบริหารงานบุคคล การรถไฟแห่งประเทศไทย, 30 เมษายน 2549

10.1.2 โครงสร้างอายุของบุคลากรเข้าสู่วัยสูงอายุ

โครงสร้างอายุของบุคลากรของการรถไฟฯ ส่วนใหญ่อยู่ในเกณฑ์ผู้สูงอายุ 41-50 ปี (เนื่องจากเป็นองค์กรเก่าและไม่มีผู้สมัครใจลาออกมากนัก) รองลงมาคือช่วง 51-55 ปี และ 56 ปีขึ้นไป และอยู่ในกลุ่มช่วยปฏิบัติการระดับ 5 และกลุ่มปฏิบัติการระดับ 6 ซึ่งเริ่มเข้าสู่ผู้มีฐานเงินเดือนสูงทำให้มีค่าใช้จ่ายด้านนี้มากขึ้น แต่สิ่งที่น่าเป็นห่วงมากที่สุดคือ ไม่มีพนักงานระดับล่างเข้ามาใหม่ และเติบโตในสายงานเท่ากับพนักงานที่จะเกษียณอายุทุกๆ (รูปที่ 10.1)

รูปที่ 10.1 โครงสร้างอายุของพนักงานการรถไฟ



หมายเหตุ: ข้อมูลจากการรถไฟแห่งประเทศไทย ณ วันที่ 1 ตุลาคม 2548

แนวโน้มของการเกษียณอายุใน 5 ปี (ปี 2550-2554) และปี 2549

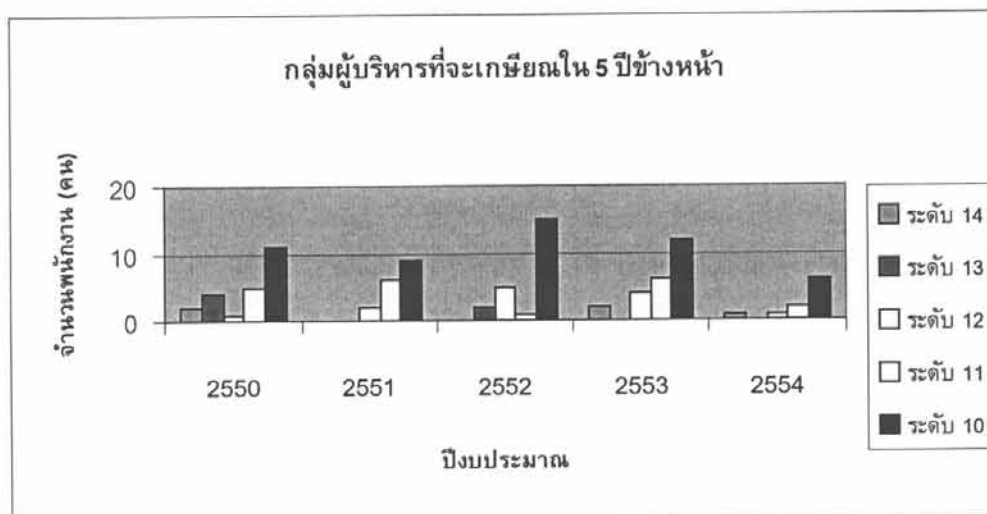
ใน 5 ปีข้างหน้า (ปี 2550-2554) การรถไฟฯ มีจำนวนผู้ที่จะเกษียณอายุรวม 2,338 คน ตามตารางที่ 10.4 ตารางที่ 10.4 จำนวนพนักงานที่จะเกษียณอายุใน 5 ปีข้างหน้า จำแนกตามกลุ่ม

กลุ่มพนักงาน	ปี					รวม
	2550	2551	2552	2553	2554	
กลุ่มผู้บริหาร ระดับ 10 ขึ้นไป	23	17	23	24	10	97
กลุ่มปฏิบัติการ ระดับ 6-8	168	175	218	201	214	976
กลุ่มช่วยปฏิบัติการ ระดับ 1-5	220	235	268	278	264	1,265
รวม	411	427	509	503	488	2,338

ที่มา: ฝ่ายบริหารงานบุคคล การรถไฟแห่งประเทศไทย, 1 ตุลาคม 2548

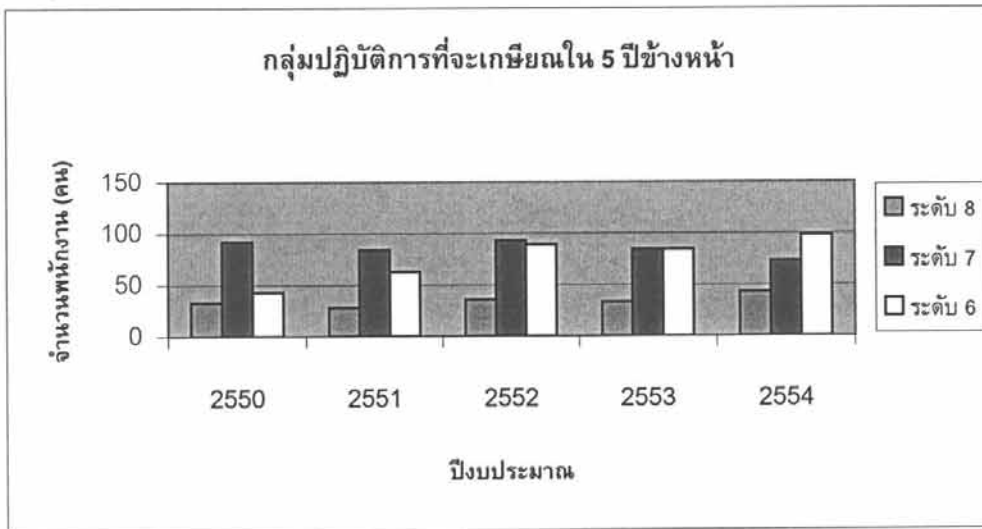
- (1) กลุ่มผู้บริหาร ระดับ 10 ขึ้นไปจำนวน 97 คน โดยเกษียณในปี 2550, 2551, 2552, 2553 และ 2554 เท่ากับ 23, 17, 23, 24 และ 10 คนตามลำดับ การที่มีสถานการณ์เกษียณอายุมากขึ้นนี้จริงอยู่อาจจะลดภาระค่าใช้จ่ายให้การรถไฟฯ ได้ระดับหนึ่ง แต่ถ้าขาดการทดแทนด้วยผู้บริหารรุ่นใหม่ ก็อาจเกิดผลเสียต่อประสิทธิภาพการบริหารงานขององค์กรได้ (รูปที่ 10.2)

รูปที่ 10.2 จำนวนผู้บริหาร (ระดับ 10 ขึ้นไป) ที่จะเกษียณอายุ ปี 2550-2554



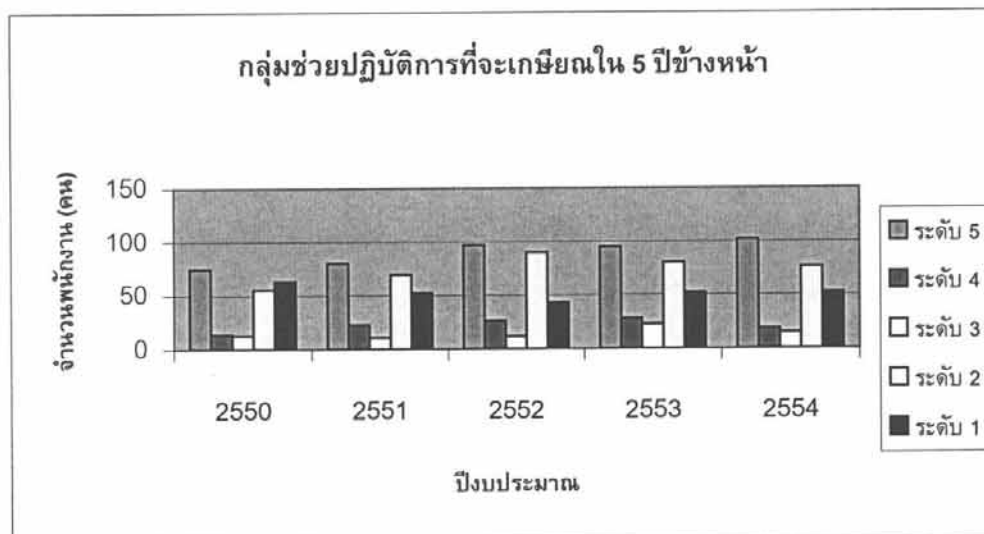
- (2) กลุ่มปฏิบัติการ ระดับ 6-8 จำนวน 976 คน โดยเกษียณในปี 2550, 2551, 2552, 2553 และ 2554 เท่ากับ 168, 175, 218, 201 และ 214 คนตามลำดับ ซึ่งกลุ่มนี้แท้จริงแล้วเป็นพนักงานระดับกลาง ซึ่งเจริญก้าวหน้ามาจากพนักงานที่มีฐานการศึกษาไม่สูงนัก การเกษียณจึงไม่มีผลต่อการเตรียมบุคลากรเพื่อเป็นผู้บริหารระดับสูงในอนาคต แต่จะเป็นผลดีในการเปิดทางให้พนักงานรุ่นใหม่ได้เติบโตในสายงานได้เร็วขึ้น (รูปที่ 10.3)

รูปที่ 10.3 จำนวนผู้ปฏิบัติการ (ระดับ 6-8) ที่จะเกษียณอายุ ปี 2550-2554



- (3) กลุ่มช่วยปฏิบัติการ ระดับ 1-5 จำนวน 1,265 คน โดยเกษียณในปี 2550, 2551, 2552, 2553 และ 2554 เท่ากับ 220, 235, 268, 278 และ 264 คนตามลำดับ ซึ่งถ้าเทียบกับจำนวนพนักงานในระดับเดียวกันแล้ว จำนวนผู้เกษียณอายุในกลุ่มนี้ยังไม่มากเนื่องจากอายุยังน้อย ผู้ที่เกษียณอายุส่วนมากจะเป็นพนักงานรุ่นแรกๆ ที่อยู่กับการรถไฟฯ มานาน การเกษียณจึงไม่เป็นปัญหากับการรถไฟฯ เนื่องจากสามารถรับคนรุ่นใหม่เข้ามาแทนได้ (รูปที่ 10.4)

รูปที่ 10.4 จำนวนผู้ช่วยปฏิบัติการ (ระดับ 1-5) ที่จะเกษียณอายุ ปี 2550-2554



สำหรับปี 2549 การรถไฟฯ มีพนักงานเกษียณอายุทั้งสิ้น 354 คน ในจำนวนนี้เป็นกลุ่มผู้บริหารระดับ 10 ขึ้นไป จำนวน 18 อัตรา หรือร้อยละ 5.08 กลุ่มปฏิบัติการระดับ 6-8 จำนวน 143 อัตรา หรือร้อยละ 40.39 และกลุ่มช่วยปฏิบัติการระดับ 1-5 จำนวน 193 อัตรา หรือร้อยละ 54.51 (ตารางที่ 10.5)

พนักงานที่เกษียณและอยู่ในกลุ่มผู้บริหารสังกัดฝ่ายต่างๆ ดังนี้ การรถไฟฯ ฝ่ายบริหารงานบุคคล ฝ่ายการเงินและบัญชี ฝ่ายการเดินรถ ฝ่ายการช่างกล ฝ่ายการช่างโยธา ฝ่ายการอาณัติสัญญาณฯ ฝ่ายก่อสร้าง สำนักงานอำนวยการ สำนักงานผู้ว่าการ และสำนักงานขนส่งคอนเทนเนอร์ โดยฝ่ายการเดินรถมีจำนวนผู้ที่เกษียณมากที่สุด (3 คนจาก 18 คน)

สำหรับกลุ่มปฏิบัติการระดับ 6-8 พนักงานที่เกษียณสังกัดฝ่ายต่างๆ คือ ฝ่ายบริหารงานบุคคล ฝ่ายการเงินและบัญชี ฝ่ายการเดินรถ ฝ่ายการช่างกล ฝ่ายการช่างโยธา ฝ่ายการอาณัติสัญญาณฯ ฝ่ายพัสดุ ฝ่ายก่อสร้าง สำนักงานแพทย์ และสำนักนโยบายและแผน โดยฝ่ายการช่างกลมีจำนวนผู้ที่เกษียณมากที่สุด (71 คนจาก 143 คน)

และกลุ่มสุดท้ายคือ กลุ่มช่วยปฏิบัติการระดับ 1-5 มีพนักงานที่เกษียณสังกัดฝ่ายต่างๆ ดังนี้ ฝ่ายการเงินและบัญชี ฝ่ายการเดินรถ ฝ่ายการช่างกล ฝ่ายการช่างโยธา ฝ่ายการอาณัติสัญญาณฯ ฝ่ายการพัสดุ และสำนักงานแพทย์ โดยฝ่ายที่มีจำนวนผู้ที่เกษียณมากที่สุดคือ ฝ่ายการช่างโยธา (91 คน จาก 193 คน)

อย่างไรก็ตาม โดยภาพรวมแล้ว ฝ่ายการช่างกลมีจำนวนผู้ที่เกษียณอายุมากที่สุดคือร้อยละ 34.46 (122 คน จาก 354 คน) และกลุ่มปฏิบัติการระดับ 6-8 รองลงมาคือฝ่ายการช่างโยธา ร้อยละ 28.81 (102 คน จาก 354 คน) และกลุ่มช่วยปฏิบัติการระดับ 1-5 อันดับสามคือฝ่ายการเดินรถ ร้อยละ 25.70 (91 คน จาก 354 คน) และกลุ่มช่วยปฏิบัติการระดับ 1-5 กับกลุ่มปฏิบัติการระดับ 6-8 มีจำนวนผู้เกษียณอายุใกล้เคียงกัน

ตารางที่ 10.5 จำนวนพนักงานที่เกษียณอายุในปี 2549 จำแนกตามกลุ่ม

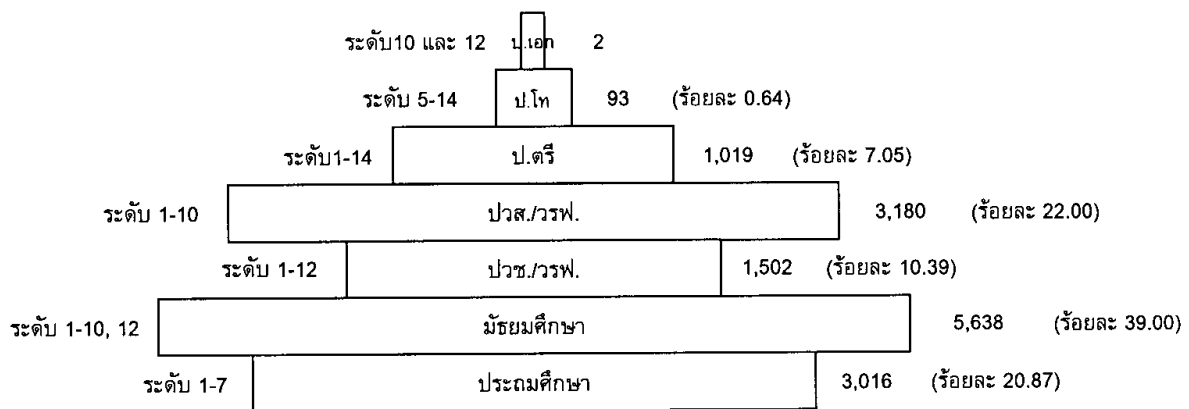
กลุ่มพนักงาน	พนักงาน		เกษียณอายุปี 2549	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
กลุ่มผู้บริหาร ระดับ 10 ขึ้นไป	269	1.86	18	5.08
กลุ่มปฏิบัติการ ระดับ 6-8	4,601	31.84	143	40.39
กลุ่มช่วยปฏิบัติการ ระดับ 1-5	9,580	66.29	193	54.51
รวม	14,450	100.00	354	100.00

หากการรถไฟฯ ต้องการรับพนักงานเพิ่มเพื่อทดแทนพนักงานที่เกษียณในปี 2549 สามารถรับได้เพียงร้อยละ 5 ของจำนวนพนักงานที่เกษียณ ซึ่งเท่ากับ 18 อัตราเท่านั้น ปัญหาเร่งด่วนที่การรถไฟฯ ต้องทำในปัจจุบันก็คือ การเตรียมพนักงานที่เป็นแกน (Core) ของการปฏิบัติงานของการรถไฟฯ ซึ่งเกษียณอายุเป็นสัดส่วนมากผิดปกติคือ ระดับ 6-8 และระดับ 10 ขึ้นไป จริงอยู่การขาดแคลนในระดับผู้บริหารระดับสูงอาจทดแทนได้ด้วยการจ้างบุคคลภายนอก แต่จะมีข้อจำกัดมากเนื่องจาก “การเดินรถไฟ” เป็นเทคนิคพิเศษต้องการความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน ดังนั้น การรถไฟฯ มีความจำเป็นต้องจ้างพนักงาน (ไม่ใช่ลูกจ้าง) ในสายช่าง (เทคนิค) เพิ่มมากขึ้น เพื่อทดแทนพนักงานที่เกษียณอายุ แทนการจ้างลูกจ้าง และสร้างการเติบโตในสายอาชีพให้กับพนักงานใหม่ เพื่อมีโอกาสเติบโตจนเป็นผู้บริหารในระดับกลางและสูงในอนาคต

10.1.3 คุณวุฒิการศึกษาของพนักงานการรถไฟ

พิจารณาที่คุณวุฒิการศึกษาของพนักงานการรถไฟ พบว่า ร้อยละ 39 จบการศึกษาระดับมัธยมศึกษา และร้อยละ 21 จบการศึกษาระดับประถมศึกษา ในขณะที่มีพนักงานจบการศึกษาระดับปริญญาตรีและโท เพียงร้อยละ 7 และร้อยละ 0.64 เท่านั้น ปัญหาที่เห็นได้ชัดเจนนคือ การรถไฟฯ มีพนักงาน/ลูกจ้างมีความรู้ไม่สูงนักค่อนข้างมาก ทำให้เป็นข้อจำกัดในการส่งเสริมให้เติบโตในสายอาชีพ อย่างไรก็ตาม ปัญหาดังกล่าวนี้อาจไม่จำเป็นต้องเป็นประเด็นสำคัญมากนัก เนื่องจากพนักงานที่มีคุณวุฒิศึกษาน้อยเป็นคนรุ่นเก่าและอยู่ในเกณฑ์สูงอายุ ซึ่งในไม่ช้าจะหมดไป (รูปที่ 10.5)

รูปที่ 10.5 โครงสร้างคุณวุฒิการศึกษาของพนักงานการรถไฟ



หมายเหตุ: ข้อมูลจากการรถไฟแห่งประเทศไทย ณ วันที่ 1 ตุลาคม 2548

10.1.4 สภาวะวิกฤติของอัตรากำลังพนักงานรถจักร

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

- วันหยุดพนักงานรถจักรคำนวณวันหยุดชดเชยให้ใน 1 ปี มี 52 สัปดาห์ กล่าวคือ ถ้าพนักงานรถจักรปฏิบัติงานวันที่หกที่เจ็ดของสัปดาห์ จะคำนวณอัตราชดเชยให้ 52 สัปดาห์ต่อปี และในทางกลับกันถ้าพนักงานรถจักรปฏิบัติงาน 5 วัน และหยุดประจำสัปดาห์ 2 วัน จะคำนวณอัตราชดเชยให้ 104 วันต่อปี (ประมาณ 15 สัปดาห์) แต่ในปัจจุบันศูนย์ลากเลื่อน ฝ่ายการช่างกลใช้อัตราชดเชย 52 สัปดาห์ต่อปี
- วันหยุดนักขัตฤกษ์ต่างๆ คำนวณชดเชยให้ 15 วันต่อปี

- วันหยุดพักผ่อนประจำปี (เฉลี่ยต่อปีต่อคน) 15 วันต่อปี
- วันลาภิก ลาป่วย (เฉลี่ยต่อปีต่อคน) 12 วันต่อปี

ดังนั้นอัตราขาดเซย์ที่แท้จริงเพื่อใช้เป็นค่าในการคำนวณจึงเท่ากับ $(52+15+15+12=94)$ $94/365$ เท่ากับ 0.26 ค่าที่นำมาคำนวณเพื่อขาดเซย์อัตรากำลังรองรับการใช้งานจริงจึงเท่ากับ 1.26 (เพื่อการปฏิบัติงานในวันเจ็ดของสัปดาห์อีก 1 วัน)

ใน 5 ปีข้างหน้า (ปี 2550-2554) พนักงานรถจักรที่พ้นจากหน้าที่เนื่องจากเกษียณอายุมีจำนวน 120 อัตรา บวกกับพนักงานเกษียณอายุปี 2549 อีก 24 อัตรา รวมเป็น 144 อัตรา (ยังไม่นับรวมผู้ที่พ้นจากหน้าที่ด้วยสาเหตุอื่น เช่น เสียชีวิต สุขภาพไม่พร้อมที่จะขับรถจักรต่อไปได้ เป็นต้น) นอกจากนี้ยังมีพนักงานรถจักรอีก 202 อัตราที่ไม่ครบตามจำนวนชุดการจัดตารางการทำงานตามประกาศการเดินขบวนรถ ดังนั้นการรถไฟฯ จึงจำเป็นต้องเตรียมอัตรากำลังพนักงานรถจักรเพื่อทดแทนผู้เกษียณอายุและส่วนที่ขาดแคลนอยู่เดิมอีกไม่ต่ำกว่า 346 อัตรา ซึ่งในปัจจุบันฝ่ายการช่างกลผู้รับผิดชอบงานในส่วนนี้ของการรถไฟฯ ได้ใช้วิธีสรรหาบุคลากรภายในองค์กรก่อนโดยการสอบคัดเลือกพนักงานจากตำแหน่งช่าง และพนักงานภายในการรถไฟฯ ที่สังกัดฝ่ายการช่างกล ฝ่ายการเดินรถ ฝ่ายการช่างโยธา และสำนักงานขนส่งคอนเทนเนอร์ เพื่อแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งช่างเครื่องฟีกหัด (พนักงานรถจักร 4) ตั้งแต่ปลายปี 2543 ถึง ต้นปี 2549 รวมกันแล้วได้พนักงานรถจักรทั้งสิ้น 147 คน และปัจจุบันไม่มีพนักงานที่มีคุณสมบัติเข้าข่ายให้ทำการสอบคัดเลือกอีกแล้ว ซึ่งจากจำนวนพนักงานที่คัดเลือกดังกล่าวจะเห็นว่าไม่เพียงพอกับอัตรากำลังพนักงานรถจักรที่การรถไฟฯ ต้องจัดหาเพิ่มในอนาคต นอกจากนี้การฝึกอบรมให้พนักงานมีความรู้ความเชี่ยวชาญพร้อมที่จะเป็นพนักงานรถจักรได้นั้นต้องใช้เวลาไม่ต่ำกว่า 4 ปี ดังนั้น ถ้าการรถไฟฯ ไม่สามารถจัดหาอัตรากำลังพนักงานรถจักรให้เพียงพอได้ในปัจจุบัน เชื่อได้ว่าในอนาคตปัญหาการขาดแคลนพนักงานรถจักรจะถึงขั้นวิกฤติ ส่งผลให้การรถไฟฯ ไม่สามารถเดินขบวนรถเพื่อให้บริการการขนส่งโดยสารและขนส่งสินค้าได้ตามปกติ

อนึ่ง การที่การรถไฟฯ ประสบปัญหาขาดแคลนอัตรากำลังพนักงานรถจักร แต่ยังสามารถให้บริการเดินรถได้ในปัจจุบัน เนื่องจาก

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

อย่างไรก็ตาม ผลกระทบจากการปฏิบัติงานดังกล่าวข้างต้นอาจจะก่อให้เกิดปัญหาบางประการ ได้แก่

- พนักงานรถจักรไม่ได้รับการพักผ่อนอย่างเต็มที่ อาจทำให้ศักยภาพในการทำงานลดลงได้
- การปฏิบัติงานในวันเจ็ดของสัปดาห์ อาจมีผลต่อความปลอดภัยในการเดินรถ

10.1.5 การระค่าใช้จ่ายพนักงานเทียบกับรายได้รวมของการรถไฟฯ

ในช่วงปี 2544-2548 การรถไฟฯ มีภาระรายจ่ายเงินเดือน เบี้ยเลี้ยง และสวัสดิการพนักงาน (ไม่รวมลูกจ้าง) ประมาณ 4 พันล้านบาทต่อปี หรือประมาณ 2 แสนบาทต่อคน ซึ่งนับว่าเป็นรายจ่ายที่สูงพอสมควรเมื่อ

เทียบกับรายได้ทั้งหมดของการรถไฟฯ กล่าวคือรายจ่ายพนักงานมีอัตราส่วนคิดเป็นร้อยละ 50 ของรายได้ทั้งหมด เท่ากับว่า จำนวนเงินครึ่งหนึ่งของรายได้ทั้งหมดต้องนำมาจ่ายให้กับพนักงาน (ดูภาคผนวก 10.1) ดังนั้นหากในอนาคตการรถไฟฯ สามารถแก้ปัญหาวิกฤติด้านบุคลากรโดยสามารถรับพนักงานเพิ่มเพื่อทดแทนพนักงานที่เกษียณอายุได้ตามอัตราที่การรถไฟฯ ต้องการได้จริง การรถไฟฯ จำเป็นต้องปรับวิธีการบริหารงานใหม่เพื่อให้เกิดรายได้ที่สูงกว่านี้จะได้ครอบคลุมรายจ่ายทุกๆ ด้าน

10.1.6 สรุปปัญหาด้านอัตรากำลังพนักงานการรถไฟฯ

- (1) การมีพนักงานระดับล่างที่มีการศึกษาไม่เกิน ปวช./วรพ. มีถึง 10,156 คน (มากกว่าร้อยละ 70) และจำนวนมากมีอายุเกินกว่า 40 ปี เป็นข้อจำกัดในการเติบโตจนถึงระดับผู้บริหาร แต่ภาระด้านค่าใช้จ่ายสูงขึ้นตามปีที่ทำงาน เป็นภาระค่าใช้จ่ายงบประมาณและสวัสดิการที่การรถไฟฯ ต้องรับผิดชอบ หลีกเลี่ยงไม่ได้
- (2) การสูญเสียบุคลากรสายงานหลัก คือ สายงานเดินรถและอาณัติสัญญาณฯ มีอัตราทดแทนไม่เพียงพอ เกิดช่องว่าง “ทางทักชะ” ต่อไปจะเกิดผลเสียต่อภาพรวมการเดินรถไฟ เนื่องจากการผลิตบุคลากรให้มีทักษะความชำนาญและความเชี่ยวชาญทางเทคนิคมิใช่เรื่องที่ทำได้ภายในระยะเวลาสั้นๆ
- (3) แนวโน้มการเกษียณอายุของบุคลากรในกลุ่มผู้บริหาร ระดับ 10 ขึ้นไป สูงขึ้นในทุกๆ ปี หากพิจารณาในแง่บวกการรถไฟฯ สามารถลดภาระค่าใช้จ่ายองค์กรได้ระดับหนึ่ง (เนื่องจากกลุ่มผู้บริหารมีฐานเงินเดือนสูง) แต่ถ้าการรถไฟฯ ไม่รีบดำเนินการจัดหาบุคลากรทดแทน เพื่อไม่ให้การบริหารงานองค์กรขาดความต่อเนื่อง จะส่งผลต่อความมีประสิทธิภาพ
- (4) นโยบายการปรับโครงสร้างองค์กรเป็นหน่วยธุรกิจ (Business Unit :BU) กำหนดให้มี 6 หน่วยธุรกิจ ได้แก่ หน่วยธุรกิจโครงสร้างพื้นฐาน (BU1) หน่วยธุรกิจการเดินรถ (BU2) หน่วยธุรกิจการช่างกล (BU3) หน่วยธุรกิจบริหารทรัพย์สิน (BU4) หน่วยธุรกิจบริหารรถไฟ (BU5) และหน่วยธุรกิจบริการ หรือ บริหาร (BU6) (ดูรูปที่ 9.1 ในบทที่ 9) และจากการสัมภาษณ์การรถไฟฯ เกี่ยวกับบุคลากรที่จะจัดสรรให้อยู่ในแต่ละหน่วยธุรกิจนั้น ทราบว่าจะใช้วิธีเรียกจำนวนบุคลากรที่มีอยู่ในฝ่ายทั้งหมดบรรจุลงในแต่ละหน่วยธุรกิจที่ฝ่ายนั้นๆ สังกัด แล้วค่อยพิจารณาภายหลังว่าต้องเพิ่มหรือลดจำนวนบุคลากรที่มีอยู่เดิม ซึ่งหากจัดสรรจำนวนบุคลากรทั้งหมดลงในหน่วยธุรกิจ จะทำให้ BU1 มีจำนวนพนักงานทั้งสิ้น 2,819 คน BU2 มีจำนวนพนักงานทั้งสิ้น 5,106 คน BU3 มีจำนวนพนักงานทั้งสิ้น 5,168 คน BU4 มีจำนวนพนักงานทั้งสิ้น 82 คน BU5 มีจำนวนพนักงานทั้งสิ้น 100 คน และ BU6 มีจำนวนพนักงานทั้งสิ้น 817 คน ส่วนพนักงานที่เหลืออีก 233 คน สังกัดในส่วนการรถไฟฯ ซึ่งจะเห็นว่าจำนวนคนในบาง BU มีมากเกินไป ควรมีการวิเคราะห์งานเพื่อจัดอัตรากำลังคนให้เหมาะสมกับงาน

10.1.7 แนวทางการดำเนินงานในระยะ 5 ปีข้างหน้า

- (1) ทบทวนเรื่องการจัดตั้งเป็น “หน่วยธุรกิจ” โดยกำหนดภาระหน้าที่ และการจัดสรรคนให้มีความชัดเจน เนื่องจากการจัดตั้งหน่วยธุรกิจเป็นแนวทางหนึ่งที่จะสามารถเพิ่มช่องทางในการหารายได้ให้กับองค์กร และการนำบุคลากรเดิมจำนวนหนึ่ง โดยเฉพาะจาก Non-core Business มาฝึกยกระดับเพื่อโยกย้ายไปทำงานในอัตราใหม่ขององค์กรที่จัดตั้งขึ้น จะเพิ่มช่องทางในการปรับโครงสร้าง

บุคลากรส่วนเกินในบางหน่วยงานได้ (ซึ่งจะต้องผ่านการทดสอบความรู้ประจำตำแหน่งและความสามารถหลักควบคู่กันไป)

- (2) นำเอา Labor-saving Technology มาใช้แทนพนักงาน หรืออำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงาน และผู้มาใช้บริการโดยช่วยเสริมในเรื่องของความปลอดภัยให้กับผู้มาใช้บริการควบคู่กันไป จะช่วยลดแรงกดดันในการเพิ่มพนักงานได้ระดับหนึ่ง (รัฐบาลต้องให้การสนับสนุนในเรื่องนี้ เนื่องจากการรถไฟฯ ไม่มีทรัพยากรเพียงพอ)
- (3) การฝึกอบรมเพิ่มความรู้และทักษะ เพื่อเตรียมความพร้อมในการปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กร และเตรียมบุคลากรเพื่อการเลื่อนตำแหน่งตามสายงาน รวมทั้งเพิ่มความรู้ความชำนาญ และความเชี่ยวชาญในบางสายงานโดยเฉพาะสายงานหลักให้แก่บุคลากร แต่ทั้งนี้ต้องพิจารณาโครงสร้างอายุประกอบด้วย เนื่องจากการฝึกอบรมให้กับบุคลากรที่สูงอายุอาจเป็นการฝึกอบรมที่สูญเปล่า เพราะระยะเวลางานที่เหลืออยู่ก่อนเกษียณจะไม่คุ้มกับค่าใช้จ่ายการฝึกอบรมและผลที่จะได้
- (4) การรับพนักงานใหม่ในสาขาที่ขาดแคลนยังมีความจำเป็น โดยเฉพาะฝ่ายที่เกี่ยวข้องกับการเดินรถ เพื่อให้การรถไฟฯ สามารถให้บริการที่มีประสิทธิภาพรวดเร็วและมีคุณภาพ ซึ่งในอนาคตการรถไฟฯ จะเผชิญกับปัญหาขาดพนักงานทดแทน โดยเฉพาะระดับปฏิบัติการด้านการเดินรถซึ่งเป็นส่วนงานที่สำคัญ เนื่องจากการปฏิบัติและสืบทอดองค์ความรู้ด้านรถไฟเป็นเทคนิคเฉพาะ ที่ไม่สามารถหาแรงงานได้ตามตลาดแรงงานทั่วไป ต้องใช้การฝึกอบรมพิเศษเฉพาะทางและการสั่งสมประสบการณ์เป็นระยะเวลานาน หากการรถไฟฯ ยังถูกจำกัดเรื่องการรับพนักงานเพิ่ม จะทำให้การดำเนินงานในอีก 5-10 ปีข้างหน้าอยู่ในขั้นวิกฤติ ดังนั้น รัฐบาลจึงควรมีมาตรการเพื่อผ่อนผันการรับพนักงานเพิ่มขึ้นมากกว่าร้อยละ 5 ของการเกษียณอายุ โดยเฉพาะในสายงานที่จำเป็น
- (5) สืบเนื่องจากข้อ (4) การรถไฟฯ จึงควรฟื้นฟูโรงเรียนวิศวกรรมรถไฟให้สามารถเปิดดำเนินการได้อีกครั้ง
- (6) สำหรับตำแหน่งงานที่การรถไฟฯ ไม่มีความรู้และความชำนาญในการบริหารจัดการ ตัวอย่างเช่น การบริหารจัดการทรัพย์สิน ฯลฯ การรถไฟฯ ควรใช้การสรรหาหรือจัดจ้างบุคคลภายนอก (Outsource) ที่เป็นมืออาชีพเพื่อเข้ามาบริหารจัดการแทน โดยการรถไฟฯ ทำหน้าที่กำกับดูแลเท่านั้น
- (7) การรถไฟฯ ควรจัดทำแผน/ผลการปฏิบัติงานของพนักงานทุกระดับ ซึ่งต้องมีตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน โดยมีการเชื่อมโยงตัวชี้วัดทั้งระดับบุคคล ระดับฝ่าย สายงาน และระดับนโยบายการรถไฟฯ (ตอบสนองนโยบายของผู้บริหาร) และส่งผลต่อคำตอบแทนตลอดจนการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง
- (8) ในกรณีที่การปรับแบ่งโครงสร้างมีความชัดเจนและวิเคราะห์อัตรากำลังในแต่ละหน่วยธุรกิจแล้ว ปรากฏว่าจำนวนบุคลากรที่จัดลงไว้ก่อนแต่ละหน่วยธุรกิจนั้นมีส่วนเกิน การรถไฟฯ อาจใช้วิธีเกลี่ยบุคลากรตามความสามารถไปอยู่หน่วยธุรกิจอื่นที่ขาดแคลนบุคลากร ซึ่งการมีระบบตัวชี้วัดผลปฏิบัติงานจะสามารถช่วยจัดการในเรื่องเกลี่ยบุคลากรได้

- (9) การรถไฟฯ ควรมีการศึกษาโครงการเกษียณก่อนอายุ 60 ปี (Early Retirement) เพื่อหาแนวทางการจัดสรรรูปแบบการให้ผลตอบแทนที่คุ้มค่าแก่ผู้ที่ต้องการ Early Retirement ทั้งนี้การที่จะกำหนดให้มีโครงการ Early Retirement นั้นต้องเป็นโดยการสมัครใจเข้าโครงการเอง

10.1.8 แนวทางแก้ไขเรื่องอัตรากำลังพนักงาน

การแก้ปัญหาระยะสั้น

- ในระดับผู้บริหาร ใช้วิธีการเสริมความรู้ให้กับบุคลากรที่อยู่ในข่ายที่จะเป็นผู้บริหารได้ ด้วยโครงการคลังสมองผู้สูงอายุการรถไฟฯ ซึ่งเป็นโครงการที่ขอความร่วมมือจากพนักงานรถไฟที่เกษียณอายุไปแล้ว มาช่วยเสริมความรู้และประสบการณ์ในฐานะที่ปรึกษาของผู้บริหารรถไฟในระดับต่างๆ
- ในส่วนของพนักงานรถจักร ควรปรับการทำงานของพนักงานในรูปแบบใหม่ โดยให้ได้ประโยชน์ทั้ง 2 ฝ่าย (Win-win Strategy) โดยให้พนักงานรถจักรปฏิบัติงานในรูปแบบเหมาจ่าย¹ กล่าวคือ เพิ่มเวลาทำงาน ลดเวลาการพักรอรอบการเดินรถให้สั้นลง โดยที่การรถไฟฯ จ่ายค่าตอบแทนชั่วโมงการพักชดเชยให้ ทั้งนี้ การรถไฟฯ ต้องเจรจาตกลงกับสหภาพแรงงานในเรื่องระยะเวลาการทำงาน และรายได้ ซึ่งการทำงานแบบเหมาจ่ายนี้ไม่ได้กำหนดให้พนักงานที่มีอยู่ต้องปฏิบัติตามทั้งหมด แต่เฉพาะพนักงานบางส่วนที่สมัครใจเพื่อแก้ปัญหาการเดินรถ

การแก้ปัญหาระยะยาว

- การรถไฟฯ ยังคงต้องใช้ระบบการเดินรถระเบียบตอนสมบูรณ์ (Absolute Block System) ต่อไป งานจัดเดินรถไฟเป็นเทคนิคเฉพาะต้องเรียนและสอนโดยผู้ชำนาญการของการรถไฟฯ โดยตรง ดังนั้นการฝึกอบรมพนักงานที่เข้ามาทำงานใหม่ (Pre-students) จะต้องใช้การเรียนในระบบแบบโรงเรียนวิศวกรรมรถไฟ ซึ่งกระทรวงศึกษาธิการได้กำหนดหลักสูตรไว้ให้แล้ว โดยรับผู้สำเร็จการศึกษาระดับ ปวช. เข้ามาศึกษาต่อระดับ ปวส. วรพ. และเพื่อเป็นการประหยัดค่าใช้จ่ายในการนี้ให้การรถไฟฯ จัดเก็บค่าบำรุงการศึกษาตามระเบียบของกระทรวงศึกษาธิการ เนื่องจากการเดินรถระเบียบตอนสมบูรณ์ การรถไฟฯ ควรรับเข้ามาศึกษาทั้ง 3 ส่วนคือ

- (1) ด้านการเดินรถ รับผู้สำเร็จการศึกษา สายพาณิชยการ เป็น นายสถานี
- (2) ด้านการช่างโยธา รับผู้สำเร็จการศึกษา สายช่างก่อสร้าง เป็น นายตรวจทาง
- (3) ด้านการช่างกล รับผู้สำเร็จการศึกษา ช่างไฟฟ้า อิเล็กทรอนิกส์ เป็น ช่างเครื่อง พนักงานขับรถ

- ขออนุมัติบรรจุกองทุนทดแทนส่วนที่ขาดในตำแหน่งต่างๆ โดยการรถไฟฯ ควรได้รับอนุมัติให้รับพนักงานใหม่ทดแทนพนักงานเกษียณอายุสำหรับสายงานหลักใช้สัดส่วน 1:1 และสายงานทั่วไปใช้สัดส่วนร้อยละ 5 ของพนักงานเกษียณอายุ

¹ การรถไฟฯ ได้จัดตั้งคณะทำงานพิจารณาการจ่ายค่าตอบแทน การทำงานของพนักงานรถจักรแบบเหมาจ่าย และได้ร่วมประชุมหารือพิจารณาเปรียบเทียบผลผลิตและต้นทุนทุกขบวนรถ (แบบเดิมกับแบบเหมาจ่าย) เพื่อทดลองเดินขบวนรถปูนซีเมนต์ฝั่งของบริษัท ที่ฟิโอจากสถานีหินลับ-บางซื่อ แล้ว 2 ครั้ง และที่ประชุมมีมติเห็นควรให้ฝ่ายการช่างกลดำเนินการทดลองการจ่ายค่าตอบแทนแบบเหมาจ่าย ขบวนรถดังกล่าว โดยจะได้นำเสนอขออนุมัติทดลองจากการรถไฟฯ ต่อไป (ดูรายละเอียดในบันทึกรายงานการประชุมของคณะทำงานพิจารณาการจ่ายค่าตอบแทนฯ เมื่อวันที่ 13 มีนาคม 2549)

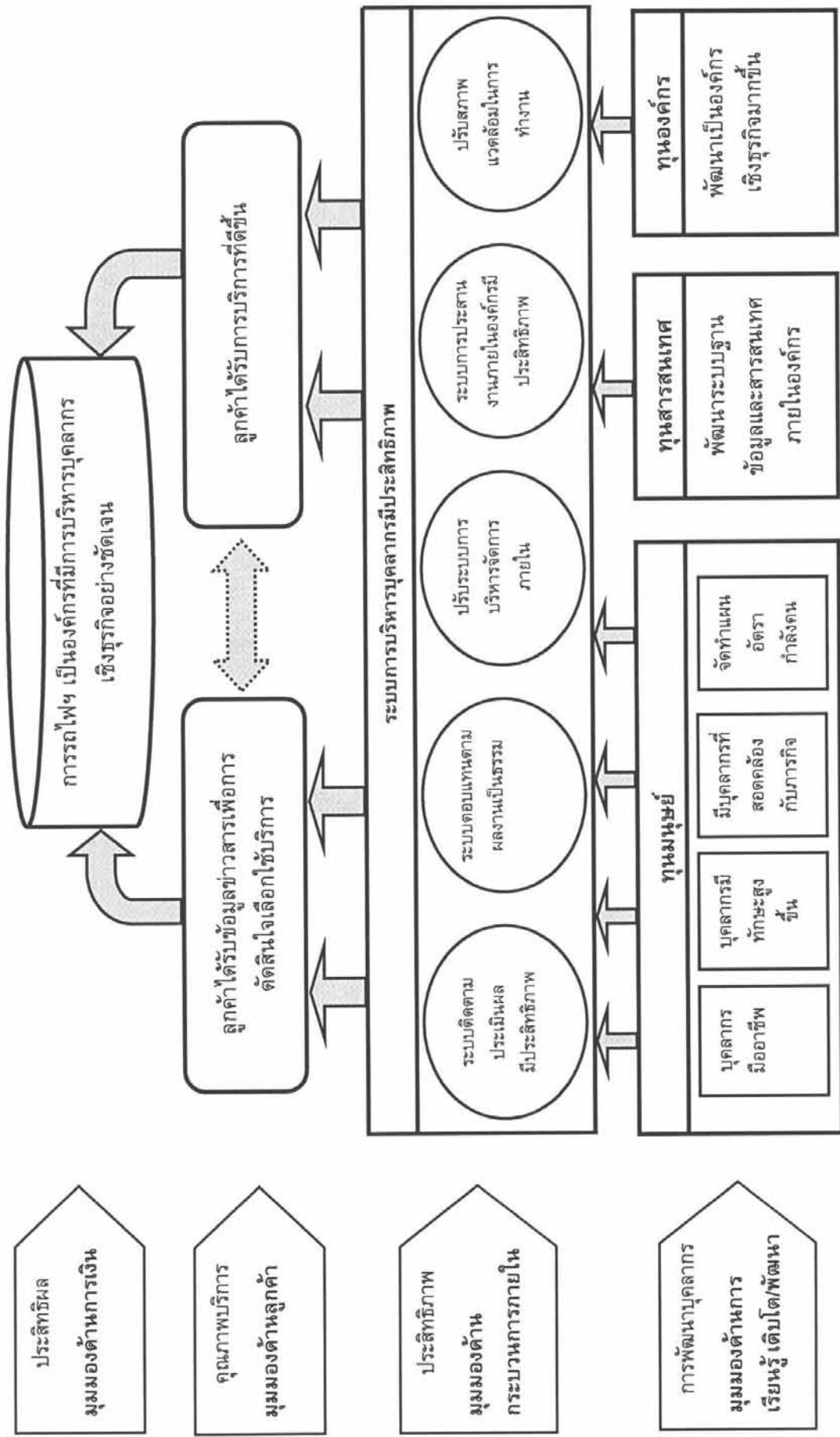
ดังนั้น การวางแผนด้านพัฒนาและบริหารบุคลากรในช่วง 5 ปีข้างหน้า การรถไฟฯ จำเป็นต้องเตรียมความพร้อมของทั้งบุคลากรและระบบบริหารจัดการ รวมถึงเครื่องมืออุปกรณ์ให้สอดคล้องกับการดำเนินงานขององค์กร โดยมีเป้าหมายของแผนงานคือ มุ่งให้การรถไฟฯ เป็นองค์กรที่มีการบริหารบุคลากรเชิงธุรกิจอย่างชัดเจน การที่การรถไฟฯ จะบริหารการเปลี่ยนแปลงด้านบุคลากรในเชิงธุรกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเพิ่มความพึงพอใจให้ลูกค้าที่มาใช้บริการรถไฟได้นั้น การรถไฟฯ จำเป็นต้องพัฒนากระบวนการภายในบางประการ โดยเฉพาะองค์กร (ดูบทที่ 9) และบุคลากรซึ่งเป็นหัวใจของการปรับปรุงกระบวนการภายใน องค์กรประกอบที่สำคัญในการพัฒนาและบริหารบุคลากรได้แก่ การวางแผนอัตรากำลังที่เหมาะสมเพื่อทดแทนบุคลากรที่จะเกษียณในอนาคต การคัดเลือกบุคลากรที่สอดคล้องกับภารกิจมาเสริมความแข็งแกร่งของทีมงาน การสนับสนุนให้พนักงานมีการเติบโตก้าวหน้าไปตามสายงาน การส่งเสริม/สนับสนุนให้บุคลากรมีความรู้ ทักษะ และความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านมากขึ้น การจัดทำระบบแรงจูงใจและ/หรือ ระบบทำโทษโดยอยู่บนบรรทัดฐานของระบบความสามารถ (Merit System) มีความโปร่งใสในกระบวนการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง เป็นต้น (ดูรูปที่ 10.1 ประกอบ)

10.2 แผนการแก้ปัญหาทางด้านบุคลากร

แผนการแก้ปัญหาทางด้านบุคลากรของการรถไฟฯ ได้จัดทำขึ้นเพื่อพัฒนาและบริหารงานบุคลากรเพื่อรองรับการบริหารกิจการของการรถไฟฯ ให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ประกอบด้วยแผนงานหลักๆ 5 แผนคือ

1. แผนเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารบุคลากร โดยโครงการที่อาจจัดอยู่ในแผนงานนี้ได้แก่
 - 1.1 โครงการศึกษาความสามารถหลัก (Core Competency)
 - 1.2 โครงการศึกษาความเหมาะสมในการนำเทคโนโลยีมาใช้แทนบุคลากร
2. แผนจัดเตรียมอัตรากำลังให้สอดคล้องกับปริมาณงาน โดยโครงการที่อาจจัดอยู่ในแผนงานนี้ได้แก่
 - 2.1 โครงการรับพนักงานเข้ามาทดแทนตำแหน่งที่ขาดแคลน
3. แผนเพิ่มศักยภาพและทักษะให้บุคลากร โดยโครงการที่อาจจัดอยู่ในแผนงานนี้ได้แก่
 - 3.1 โครงการพัฒนาทักษะเชิงธุรกิจของบุคลากร
 - 3.2 โครงการพัฒนาบุคลากรด้าน IT
 - 3.3 โครงการเพิ่มศักยภาพและทักษะวิทยากรการรถไฟฯ
 - 3.4 โครงการเพิ่มศักยภาพบุคลากรเพื่อรองรับโครงสร้างและระบบงานที่ปรับปรุง
4. แผนเพิ่มองค์ความรู้ให้บุคลากร โดยโครงการที่อาจจัดอยู่ในแผนงานนี้ได้แก่
 - 4.1 โครงการจัดการองค์ความรู้ในองค์กร
 - 4.2 โครงการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาองค์ความรู้ของบุคลากร
 - 4.3 โครงการสนับสนุนทุนการศึกษาต่อระดับต่างๆ แก่พนักงานการรถไฟฯ
- และ 5. แผนสร้างแรงจูงใจให้บุคลากร โดยโครงการที่อาจจัดอยู่ในแผนงานนี้ได้แก่
 - 5.1 โครงการสร้างแรงจูงใจและรักษาบุคลากรของการรถไฟฯ
 - 5.2 โครงการประกวดพนักงานดีเด่น

รูปที่ 10.1 แผนที่ยุทธศาสตร์ : การพัฒนาและบริหารบุคลากร



10.2.1 แผนเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารบุคลากร

วัตถุประสงค์

- (1) เพื่อให้การรถไฟฯ มีระบบพัฒนาและบริหารบุคลากรที่มีประสิทธิภาพ
- (2) เพื่อให้เกิดการบริหารงานด้านบุคลากรที่โปร่งใส เป็นธรรม และคุ้มค่าโดยประหยัด

กิจกรรม

- (1) ทบทวนผลิตภาพงานและคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่งของแต่ละตำแหน่งให้มีความชัดเจนมากขึ้น
- (2) วิเคราะห์และกำหนดลักษณะพฤติกรรมเด่นที่ต้องการจาก Competency แต่ละด้าน
- (3) จัดทำระบบการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร และเพิ่มความเข้มงวดในการกลั่นกรองบุคคลที่รับเข้ามาทำงานใหม่
- (4) ปรับปรุงแผนกำลังคนให้สอดคล้องกับความต้องการและเหมาะสมกับปริมาณงาน
- (5) จัดทำแผนฝึกอบรมบุคลากรเข้าทำงานใหม่ และแผนฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรที่มีอยู่เดิม (On The Job Training)
- (6) นำระบบ Labor-saving Technology มาใช้แทนพนักงาน หรืออำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงาน
- (7) จัดทำตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานของพนักงานทุกระดับ และเชื่อมโยงกับค่าตอบแทนและการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง
- (8) จัดทำระบบการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนและเลื่อนตำแหน่งให้มีความยุติธรรม ชัดเจนและโปร่งใส

ตัวชี้วัดเชิงปริมาณ

ผลผลิต (Output)	หน่วยนับ	ปี				
		2550	2551	2552	2553	2554
1. ระบบการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรมีประสิทธิภาพ	ระบบ	1	-	-	-	-
2. ระบบเทคโนโลยีที่ใช้แทนพนักงาน	ระบบ	-	1	-	-	-
3. โครงการศึกษาความสามารถหลัก (Core Competency)	โครงการ	1	1	1	1	1

ตัวชี้วัดเชิงคุณภาพ

ผู้ใช้บริการมีความพึงพอใจในการบริการของการรถไฟฯ ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80

ผลลัพธ์

- (1) การรถไฟฯ มีระบบบริหารและพัฒนาบุคลากรที่ตรงกับความสามารถ
- (2) การรถไฟฯ มีบุคลากรรุ่นใหม่ที่มีความรู้ความสามารถและวุฒิการศึกษาสูงขึ้น
- (3) การรถไฟฯ สามารถประหยัดค่าใช้จ่ายการดำเนินงานด้านบุคลากร

งบประมาณ

แหล่งเงินทุน	หน่วยนับ	ปี				
		2550	2551	2552	2553	2554
งบประมาณของการรถไฟฯ	ล้านบาท	1.00	10.00	5.00	5.00	5.00

หน่วยงานรับผิดชอบ

ฝ่ายบริหารงานบุคคล

โครงการที่อาจจัดอยู่ในแผนเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารบุคลากร มีดังนี้

10.2.1.1 โครงการศึกษาความสามารถหลัก (Core Competency)

วัตถุประสงค์

เพื่อหาแนวทางการประเมินความสามารถของบุคลากร

กิจกรรม

- (1) จัดตั้งคณะทำงาน
- (2) จัดทำขอบเขตการศึกษา (TOR) เพื่อจ้างผู้เชี่ยวชาญศึกษาแนวทางการประเมินความสามารถของบุคลากร
- (3) นำผลการศึกษาเสนอคณะกรรมการรถไฟฯ

ตัวชี้วัดเชิงปริมาณ

ผลผลิต (Output)	หน่วยนับ	ปี				
		2550	2551	2552	2553	2554
1. รายงานผลการศึกษา	ฉบับ	1	-	-	-	-
2. ระบบการพิจารณาความสามารถหลัก	ระบบ	-	1	1	1	1

ตัวชี้วัดเชิงคุณภาพ

การจัดสรรบุคลากรลงในแต่ละหน่วยธุรกิจมีความถูกต้องร้อยละ 75

งบประมาณ

แหล่งเงินทุน	หน่วยนับ	ปี				
		2550	2551	2552	2553	2554
งบประมาณของการรถไฟฯ	ล้านบาท	1.00	5.00	5.00	5.00	5.00

หน่วยงานรับผิดชอบ

ฝ่ายบริหารงานบุคคล

10.2.1.2 โครงการศึกษาความเหมาะสมในการนำเทคโนโลยีมาใช้แทนบุคลากร

วัตถุประสงค์

- (1) เพื่อศึกษาความเหมาะสมในการนำเทคโนโลยี (Technology System) มาใช้ปฏิบัติงานแทนบุคลากร (Manual System)
- (2) เพื่อให้การบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลมีความทันสมัย รวดเร็ว และมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

กิจกรรม

- (1) จัดตั้งคณะทำงาน
- (2) ศึกษาวิเคราะห์ความเหมาะสมในการนำเทคโนโลยีมาปฏิบัติงานแทนบุคลากร
- (3) สำรวจความต้องการและความจำเป็นที่ต้องใช้เทคโนโลยีเพื่อปฏิบัติงานของแต่ละหน่วยงานในองค์กร
- (4) สัมภาษณ์ความพร้อมของผู้เกี่ยวข้องที่ต้องใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยี
- (5) รายงานผลการศึกษาต่อการรถไฟฯ

ตัวชี้วัดเชิงปริมาณ

ผลผลิต (Output)	หน่วยนับ	ปี				
		2550	2551	2552	2553	2554
รายงานผลการศึกษา	ฉบับ	-	1	-	-	-

ตัวชี้วัดเชิงคุณภาพ

- (1) ผลการศึกษาผ่านการพิจารณาเห็นชอบจากคณะกรรมการรถไฟ
- (2) มีผู้มาใช้บริการประมาณร้อยละ 50
- (3) จำนวนพนักงานที่เกี่ยวข้องนำไปใช้ประโยชน์

งบประมาณ

แหล่งเงินทุน	หน่วยนับ	ปี				
		2550	2551	2552	2553	2554
งบประมาณของการรถไฟฯ	ล้านบาท	-	5.00	-	-	-

หน่วยงานรับผิดชอบ

ฝ่ายบริหารงานบุคคล และฝ่ายระบบข้อมูล

10.2.2 แผนจัดเตรียมอัตรากำลังให้สอดคล้องกับปริมาณงาน

วัตถุประสงค์

- (1) เพื่อให้มีบุคลากรระดับบริหาร และระดับปฏิบัติที่มีศักยภาพสอดคล้องกับปริมาณงาน และทดแทนพนักงานที่จะเกษียณในอนาคต
- (2) เพื่อให้มีผู้บริหารงานที่มีประสบการณ์และความเชี่ยวชาญสูง มาบริหารกิจการรถไฟให้พื้นสภาพการขาดทุน
- (3) เพื่อให้การดำเนินงานขององค์กรมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

กิจกรรม

- (1) ศึกษาวิเคราะห์ความจำเป็นที่ต้องมีอัตรากำลังให้สอดคล้องกับปริมาณงาน เพื่อรองรับโครงสร้างองค์กรที่จะเปลี่ยนแปลงในอนาคต
- (2) เปิดรับสมัครบุคคลทั่วไปที่มีความรู้ความสามารถตรงกับสายงานที่ขาดแคลน และตอบสนองความต้องการที่แท้จริงของแต่ละหน่วยงานในองค์กร
- (3) จัดตั้งคณะกรรมการสรรหาบุคลากรระดับบริหาร และคณะกรรมการสอบคัดเลือกบุคลากรระดับปฏิบัติ
- (4) ดำเนินการสอบคัดเลือก (ข้อเขียนและ/หรือสัมภาษณ์) ด้วยความโปร่งใส และสามารถตรวจสอบผลคะแนนได้
- (5) จัดฝึกอบรมบุคคลที่ผ่านการคัดเลือกก่อนเข้าปฏิบัติงาน ให้มีความรู้ความเข้าใจในภาพรวมขององค์กร อาทิ นโยบาย ภารกิจ โครงสร้าง เป็นต้น รวมถึงความเข้าใจเชิงลึกในภารกิจหน้าที่ และลักษณะงานในสายงานที่แต่ละบุคคลจะได้รับบรรจุเป็นพนักงาน ตลอดจนปลูกจิตสำนึกเรื่องจริยธรรม ความรับผิดชอบ และความซื่อสัตย์

ตัวชี้วัดเชิงปริมาณ

ผลผลิต (Output)	หน่วยนับ	ปี				
		2550	2551	2552	2553	2554
1. โครงการสรรหาบุคลากรระดับต่างๆ	โครงการ	-	1	1	1	1
2. โครงการฝึกอบรมบุคลากรใหม่		-	1	1	1	1
3. โครงการติดตาม/ประเมินผลงานของพนักงานใหม่		-	1	1	1	1

หมายเหตุ: โครงการข้อ 2 และข้อ 3 จะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อการรถไฟฯ สามารถรับพนักงานใหม่เข้ามาได้เท่านั้น

ตัวชี้วัดเชิงคุณภาพ

ผลการปฏิบัติงานของบุคลากรที่รับเข้ามาใหม่สามารถปฏิบัติงานได้ผลเป็นที่พอใจของผู้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงานไม่ต่ำกว่าร้อยละ 80

ผลลัพธ์

- (1) การรถไฟฯ มีจำนวนบุคลากรที่สอดคล้องกับปริมาณงาน

(2) เพิ่มจำนวนบุคลากรที่มีศักยภาพที่จะช่วยฟื้นกิจการรถไฟให้สามารถเลี้ยงตัวเองได้

งบประมาณ

แหล่งเงินทุน	หน่วยนับ	ปี				
		2550	2551	2552	2553	2554
งบประมาณของการรถไฟฯ	ล้านบาท	-	0.20	0.20	0.20	0.20

หน่วยงานรับผิดชอบ

ฝ่ายบริหารงานบุคคล และทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง

โครงการที่อาจจัดอยู่ในแผนจัดเตรียมอัตรากำลังคนให้สอดคล้องกับปริมาณงาน มีดังนี้

10.2.2.1 โครงการรับพนักงานเข้ามาทดแทนตำแหน่งที่ขาดแคลน

วัตถุประสงค์

- (1) เพื่อให้มีพนักงานสอดคล้องกับปริมาณงาน
- (2) เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานขององค์กร

กิจกรรม

- (1) การรถไฟฯ รายงานคณะกรรมการรถไฟเพื่อขอรับความเห็นชอบ
- (2) เสร็จจ่าต่อรองกับรัฐบาลขอผ่อนผันเพิ่มเกณฑ์การรับพนักงานเพิ่มในสายงานที่จำเป็น
- (3) จัดตั้งคณะกรรมการสรรหาเพื่อคัดเลือกบุคลากรอย่างน้อย 5-7 คน โดยมาจากผู้แทนหน่วยงานที่มีความรู้ในงานนั้นๆ ไม่ต่ำกว่า 3 คน ร่วมกับเจ้าหน้าที่จากฝ่ายบริหารงานบุคคลไม่ต่ำกว่า 2 คน
- (4) สำรวจความต้องการพนักงานของแต่ละฝ่ายให้เหมาะสมกับภาระงาน รวมทั้งพิจารณาอัตรากำลังที่จะรับเพิ่มชัดเจนในส่วนที่เกษียณอายุ
- (5) ประกาศรับสมัครพนักงานผ่านสื่อต่างๆ เช่น สิ่งพิมพ์ วิทยุโทรทัศน์ และเว็บไซต์ เป็นต้น ระยะเวลาล่วงหน้าอย่างน้อย 1 เดือน โดยให้ออกาสพนักงานภายในองค์กรก่อน
- (6) แจ้งผลการรับสมัครผ่านสื่อต่างๆ เช่น สิ่งพิมพ์ วิทยุโทรทัศน์ และเว็บไซต์ เป็นต้น ระยะเวลาล่วงหน้า 1 สัปดาห์
- (7) จัดสอบแข่งขันหรือสอบคัดเลือก แล้วประกาศภายใน 2 สัปดาห์นับจากวันสิ้นสุดการสอบแข่งขันหรือสอบคัดเลือก
- (8) จัดการสอบภาคปฏิบัติในบางตำแหน่งที่ต้องใช้ทักษะสูง ก่อนประกาศว่าบุคคลนั้นผ่านการสอบแข่งขันหรือสอบคัดเลือก
- (9) จัดให้มีการทดลองปฏิบัติงาน 3-6 เดือน สำหรับทุกตำแหน่งที่ผ่านการสอบแข่งขันหรือสอบคัดเลือกแล้ว
- (10) ประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานใหม่หลังจากผ่านการทดลองปฏิบัติงานแล้ว

ตัวชี้วัดเชิงปริมาณ

ผลผลิต (Output)	หน่วยนับ	ปี				
		2550	2551	2552	2553	2554
องค์กรมีพนักงานที่มีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับภาระงาน						
- สายงานหลัก	อัตรา	-	1:1*	1:1*	1:1*	1:1*
- สายงานทั่วไป	ร้อยละ	-	5**	5**	5**	5**

หมายเหตุ: * หมายถึง สัดส่วนของพนักงานใหม่ต่อพนักงานเก่าที่เกี่ยวข้องอายุ

** หมายถึง จำนวนพนักงานใหม่เท่ากับร้อยละของพนักงานที่เกี่ยวข้องอายุ

ตัวชี้วัดเชิงคุณภาพ

- (1) มีบุคลากรที่ปฏิบัติงานตรงตามความรู้ความสามารถเพิ่มขึ้นไม่น้อยกว่าร้อยละ 60
- (2) ประชาชนมีความพึงพอใจต่อบริการของการรถไฟฯ เพิ่มขึ้นร้อยละ 70

งบประมาณ

แหล่งเงินทุน	หน่วยนับ	ปี				
		2550	2551	2552	2553	2554
งบประมาณของการรถไฟฯ	ล้านบาท	-	0.20	0.20	0.20	0.20

หน่วยงานรับผิดชอบ

ฝ่ายบริหารงานบุคคล และทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง

10.2.3 แผนเพิ่มศักยภาพและทักษะให้บุคลากร

วัตถุประสงค์

- (1) เพื่อพัฒนาความสามารถของบุคลากรให้สูงขึ้น สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีคุณภาพยิ่งขึ้น
- (2) เพื่อเพิ่มทักษะ และความชำนาญต่อการปฏิบัติงานในหน้าที่ความรับผิดชอบของบุคลากร

กิจกรรม

- (1) ส่งเสริมให้พนักงานทุกระดับของการรถไฟฯ ทราบถึงวัตถุประสงค์ขององค์กร เข้าใจวิสัยทัศน์ภารกิจในทิศทางเดียวกัน และร่วมกำหนดแผนการดำเนินงานตามนโยบายการบริหารขององค์กร โดยสนับสนุนให้มีการทำงานเป็นทีม
- (2) ส่งเสริมให้พนักงานทุกคนมีส่วนร่วมแลกเปลี่ยนความรู้จากการปฏิบัติงาน และระดมความคิดเพื่อหาวิธีการทำงานที่ดีที่สุด รวมทั้งแนวทางแก้ไขปัญหา
- (3) สนับสนุนให้มีการนำเทคโนโลยีใหม่ๆ และระบบสารสนเทศมาใช้ในการปฏิบัติงาน พร้อมจัดฝึกอบรมบุคลากรให้มีความรู้ ความเข้าใจ และสามารถใช้เทคโนโลยีต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

- (4) จัดหลักสูตรพัฒนาความสามารถ (Competency) ของพนักงานทุกระดับ โดยมุ่งให้พนักงานมีความชำนาญในงาน และเข้าใจกระบวนการทำงานทุกขั้นตอน
- (5) ติดตามความก้าวหน้าของผลการดำเนินงานตามแผนงานที่กำหนด รวมทั้งวัดผลและประเมินผลอย่างต่อเนื่องทุกปี

ตัวชี้วัดเชิงปริมาณ

ผลผลิต (Output)	หน่วยนับ	ปี				
		2550	2551	2552	2553	2554
1. จำนวนรุ่นที่ได้รับการฝึกอบรมเพื่อปรับทัศนคติในการทำงาน	รุ่น	10	10	10	10	10
2. สัดส่วนของบุคลากรเป้าหมายที่ได้รับการฝึกอบรมเพื่อยกระดับความสามารถ (Competency)	ร้อยละ	*	*	20	20	20

หมายเหตุ: * จะสามารถดำเนินการได้ต่อเมื่อการรถไฟฯ ทำโครงการ Competency ได้สำเร็จ

ตัวชี้วัดเชิงคุณภาพ

อัตราการให้บริการต่อคน/ชั่วโมงเพิ่มขึ้น

ผลลัพธ์

ศักยภาพและขีดความสามารถของพนักงานการรถไฟฯ เพิ่มมากขึ้น

งบประมาณ

แหล่งเงินทุน	หน่วยนับ	ปี				
		2550	2551	2552	2553	2554
งบประมาณของการรถไฟฯ	ล้านบาท	0.90	1.10	1.20	1.30	1.40

หน่วยงานรับผิดชอบ

ฝ่ายบริหารงานบุคคล

โครงการที่อาจจัดอยู่ในแผนเพิ่มศักยภาพและทักษะให้บุคลากร มีดังนี้

10.2.3.1 โครงการพัฒนาทักษะเชิงธุรกิจของบุคลากร

วัตถุประสงค์

- (1) เพื่อพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้และทักษะด้านการวิเคราะห์ความเป็นไปได้ และประเมินผลตอบแทนการลงทุน การวิเคราะห์ความเสี่ยง การเจรจาต่อรองผลประโยชน์ การบริหารสัญญาเช่า และการบริหารโครงการ

- (2) เพื่อปรับแนวคิดในการทำงานและสร้างความเข้าใจแก่บุคลากรถึงการปรับเปลี่ยนรูปแบบองค์กรให้เป็นบริษัทจำกัด

กิจกรรม

- (1) จัดตั้งคณะทำงานกำหนดเนื้อหาสาระหลักสูตร
- (2) จัดการฝึกอบรม
- (3) ติดตามและประเมินผล

ตัวชี้วัดเชิงปริมาณ

ผลผลิต (Output)	หน่วยนับ	ปี				
		2550	2551	2552	2553	2554
ผู้บริหารระดับ 10 ขึ้นไปมีทักษะเชิงธุรกิจ	ร้อยละ	20	20	20	20	20

ตัวชี้วัดเชิงคุณภาพ

พนักงานที่เกี่ยวข้องรับรู้ถึงบทบาทในการดำเนินงานเชิงรุกด้านธุรกิจไม่น้อยกว่าร้อยละ 70

งบประมาณ

แหล่งเงินทุน	หน่วยนับ	ปี				
		2550	2551	2552	2553	2554
งบประมาณของการรถไฟฯ	ล้านบาท	0.60	0.70	0.80	0.90	1.00

หน่วยงานรับผิดชอบ

ฝ่ายบริหารงานบุคคล และหน่วยธุรกิจทุกหน่วย

10.2.3.2 โครงการพัฒนาบุคลากรด้าน IT

วัตถุประสงค์

เพื่อพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ความสามารถและทักษะด้าน IT

กิจกรรม

- (1) จัดตั้งคณะทำงานเพื่อวิเคราะห์หาบุคลากรที่ต้องการเข้าฝึกอบรม
- (2) จัดตั้งคณะทำงานกำหนดเนื้อหาสาระหลักสูตร
- (3) จัดการฝึกอบรม
- (4) ติดตามและประเมินผล

ตัวชี้วัดเชิงปริมาณ

ผลผลิต (Output)	หน่วยนับ	ปี				
		2550	2551	2552	2553	2554
จำนวนบุคลากรผ่านการฝึกอบรมด้าน IT	ร้อยละ	20	20	20	20	20

ตัวชี้วัดเชิงคุณภาพ

ร้อยละ 80 ของผู้เข้าฝึกอบรมสามารถนำความรู้ที่ได้รับมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน

งบประมาณ

แหล่งเงินทุน	หน่วยนับ	ปี				
		2550	2551	2552	2553	2554
งบประมาณของการรถไฟ	ล้านบาท	0.20	0.20	0.20	0.20	0.20

หน่วยงานรับผิดชอบ

ฝ่ายบริหารงานบุคคล

10.2.3.3 โครงการเพิ่มศักยภาพและทักษะวิทยากรการรถไฟ

วัตถุประสงค์

เพื่อให้วิทยากรการรถไฟ สามารถใช้สื่ออิเล็กทรอนิกส์ประกอบการถ่ายทอดความรู้

กิจกรรม

- (1) จัดตั้งคณะทำงานเพื่อรวบรวมความรู้จากวิทยากร
- (2) จัดทำเป็นสไลด์ทัศนูปกรณ์
- (3) จัดการฝึกอบรมการใช้สื่ออิเล็กทรอนิกส์
- (4) ติดตามและประเมินผล

ตัวชี้วัดเชิงปริมาณ

ผลผลิต (Output)	หน่วยนับ	ปี				
		2550	2551	2552	2553	2554
จำนวนวิทยากรที่ได้รับการอบรมการใช้สไลด์ทัศนูปกรณ์	รุ่น	2	2	2	2	2

ตัวชี้วัดเชิงคุณภาพ

ร้อยละ 75 ของผู้รับการฝึกอบรมมีความพึงพอใจในการถ่ายทอดความรู้ของวิทยากร

งบประมาณ

แหล่งเงินทุน	หน่วยนับ	ปี				
		2550	2551	2552	2553	2554
งบประมาณของการรถไฟฯ	ล้านบาท	0.10	0.10	0.10	0.10	0.10

หน่วยงานรับผิดชอบ

ฝ่ายบริหารงานบุคคล

10.2.3.4 โครงการเพิ่มศักยภาพบุคลากรเพื่อรองรับโครงสร้างและระบบงานที่ปรับปรุง

วัตถุประสงค์

เพื่อพัฒนาศักยภาพของบุคลากรให้สอดคล้องกับการปรับโครงสร้างองค์กรและระบบงานที่ปรับปรุง ทั้งในด้านความรู้ความสามารถเฉพาะทาง ทักษะการบริหารจัดการ การใช้เครื่องมืออุปกรณ์เทคโนโลยีและสารสนเทศ

กิจกรรม

- (1) จัดตั้งคณะทำงานพิจารณาศึกษาความจำเป็นในการส่งคนเข้ารับการอบรมเมื่อได้ความชัดเจนจึงจัดทำหลักสูตร
- (2) วิเคราะห์ความต้องการฝึกอบรมสำหรับบุคลากรแต่ละตำแหน่ง
- (3) วางแผนการฝึกอบรมเพื่อแก้ไขปัญหาหรือลดช่องว่างด้านผลการดำเนินงานหรือความสามารถ
- (4) พัฒนาบุคลากรโดยกระบวนการสอนงาน (Coaching) ของบุคลากรอย่างเป็นมาตรฐานทั้งองค์กร

ตัวชี้วัดเชิงปริมาณ

ผลผลิต (Output)	หน่วยนับ	ปี				
		2550	2551	2552	2553	2554
บุคลากรได้ผ่านการฝึกปฏิบัติงาน	ร้อยละ	-	20	20	20	20

ตัวชี้วัดเชิงคุณภาพ

ร้อยละ 75 ของบุคลากรมีความเข้าใจระบบงานโครงสร้างองค์กรใหม่

งบประมาณ

แหล่งเงินทุน	หน่วยนับ	ปี				
		2550	2551	2552	2553	2554
งบประมาณของการรถไฟฯ	ล้านบาท	-	0.10	0.10	0.10	0.10

หน่วยงานรับผิดชอบ

ฝ่ายบริหารงานบุคคล

10.2.4 แผนเพิ่มองค์ความรู้ให้บุคลากร

วัตถุประสงค์

- (1) เพื่อให้มีการจัดการองค์ความรู้ที่มีอยู่ในองค์กรอย่างเป็นระบบ เพื่อประโยชน์ในการเรียนรู้ร่วมกันของบุคลากร และการถ่ายทอดองค์ความรู้สู่บุคลากรรุ่นถัดไป
- (2) เพื่อพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้และทักษะเพิ่มขึ้น มีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องและสามารถนำความรู้ที่นั้นประยุกต์ใช้ปฏิบัติงานในองค์กรได้อย่างเต็มที่
- (3) เพื่อเพิ่มผลผลิตภาพของบุคลากร

กิจกรรม

- (1) ศึกษาวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรมของบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ
- (2) ศึกษาวิเคราะห์ พัฒนาหลักสูตร และเทคนิควิธีการพัฒนาบุคลากรอย่างบูรณาการ
- (3) ศึกษาและกำหนดแนวทาง วิธีการ และเทคนิคในการเผยแพร่และแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ระหว่างบุคลากร
- (4) จัดทำแผนปฏิบัติการฝึกอบรมบุคลากร
- (5) จัดทำระบบบริหารความรู้ในองค์กร และจัดหาอุปกรณ์คอมพิวเตอร์และอุปกรณ์ที่เกี่ยวข้อง เพื่อรองรับองค์ความรู้ที่ได้สู่ฐานข้อมูล และกระจายความรู้ผ่านระบบจัดการความรู้
- (6) ส่งเสริมและสนับสนุนทางเลือกต่างๆ ให้บุคลากรสามารถเรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง
- (7) สนับสนุนและจัดส่งบุคลากรเข้ารับการอบรม ศึกษา และดูงานทั้งในและต่างประเทศ
- (8) สนับสนุนและ/หรือจัดหาทุนการศึกษาต่อระดับปริญญาตรี ปริญญาโททั้งในและต่างประเทศ
- (9) กำหนดรูปแบบและเกณฑ์การประเมินติดตามผลการพัฒนาบุคลากรในภาพรวมและระดับบุคคล

ตัวชี้วัดเชิงปริมาณ

ผลผลิต (Output)	หน่วยนับ	ปี				
		2550	2551	2552	2553	2554
1. จำนวนหลักสูตร (Module) ที่มีการพัฒนาขึ้นใหม่	หลักสูตร	2	2	2	2	2
2. จำนวนพนักงานที่ได้รับการพัฒนาและส่งเสริมการเรียนรู้ด้านต่างๆ	คน	100	100	100	100	100

ตัวชี้วัดเชิงคุณภาพ

มีองค์ความรู้ใหม่ๆ ด้านต่างๆ ที่จำเป็นต่อการพัฒนางานการรถไฟฟ้า เพิ่มขึ้นร้อยละ 20

ผลลัพธ์

- (1) บุคลากรมีความรู้ทักษะใหม่ๆ เพิ่มขึ้น
- (2) บุคลากรมีความตื่นตัวที่จะพัฒนาตนเองอยู่เสมอ
- (3) การรถไฟฟ้า มีระบบประเมินผลการพัฒนาบุคลากรระดับบุคคล

งบประมาณ

แหล่งเงินทุน	หน่วยนับ	ปี				
		2550	2551	2552	2553	2554
งบประมาณของการรถไฟฯ	ล้านบาท	-	3.10	3.10	3.10	3.10

หน่วยงานรับผิดชอบ

ฝ่ายบริหารงานบุคคล

โครงการที่อาจจัดอยู่ในแผนเพิ่มองค์ความรู้ให้บุคลากร มีดังนี้

10.2.4.1 โครงการจัดการองค์ความรู้ในองค์กร

วัตถุประสงค์

- (1) เพื่อรวบรวมองค์ความรู้ด้านต่างๆ ในองค์กร และจัดเก็บอย่างเป็นระบบ
- (2) เพื่อให้บุคลากรที่เกี่ยวข้อง และผู้ที่ไม่รู้สามารถค้นหาข้อมูลเพื่อศึกษาและนำมาประยุกต์ใช้ได้ตลอดเวลา

กิจกรรม

- (1) จัดตั้งคณะทำงานแต่ละฝ่ายรวบรวมองค์ความรู้
- (2) คัดเลือกบุคลากรผู้มีความรู้ ความสามารถ ทักษะ ประสบการณ์เฉพาะด้าน
- (3) จัดทำสื่อการเรียนการสอน
- (4) จัดฝึกอบรม หรือเผยแพร่
- (5) ประเมินผล
- (6) รายงานการรถไฟฯ

ตัวชี้วัดเชิงปริมาณ

ผลผลิต (Output)	หน่วยนับ	ปี				
		2550	2551	2552	2553	2554
รายงานเอกสาร/ไฟล์ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับองค์ความรู้	รายงาน	-	1	-	-	-

ตัวชี้วัดเชิงคุณภาพ

- (1) ร้อยละ 75 ของบุคลากรสามารถนำข้อมูลองค์ความรู้มาพัฒนาความรู้ของตนเองได้
- (2) ความพึงพอใจของบุคลากรต่อระบบการจัดการองค์ความรู้ไม่ต่ำกว่าร้อยละ 60

งบประมาณ

ไม่ใช้งบประมาณ (ในเบื้องต้น การรถไฟฯ จะดำเนินการรวบรวมองค์ความรู้ในรูปเอกสารก่อน เนื่องจากการจัดเก็บในรูปแบบฐานข้อมูลออนไลน์ต้องใช้ค่าใช้จ่ายสูง)

หน่วยงานรับผิดชอบ

ฝ่ายบริหารงานบุคคลและทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง

10.2.4.2 โครงการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาองค์ความรู้ของบุคลากร

วัตถุประสงค์

- (1) เพื่อพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้และทักษะเพิ่มขึ้น ก้าวทันเหตุการณ์ และการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีและสารสนเทศ
- (2) เพื่อให้บุคลากรพัฒนาองค์ความรู้ของตนเอง และนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่

กิจกรรม

- (1) สำรวจความต้องการและความจำเป็นในการฝึกอบรมจากบุคลากรและหน่วยงานต่าง ๆ
- (2) จัดทำหลักสูตรการฝึกอบรมตามผลที่ได้รับจากการสำรวจ โดยเน้นการอบรมที่สามารถนำมาประยุกต์ใช้กับงานปัจจุบันที่บุคลากรปฏิบัติอยู่
- (3) ดำเนินการฝึกอบรมโดยอาศัยวิทยากรที่มีความรู้ความชำนาญทั้งจากภายในและ/หรือภายนอก
- (4) ติดตามและประเมินผลก่อนและหลังการฝึกอบรม รวมถึงติดตามผลการนำความรู้ที่ได้รับจากการฝึกอบรมไปใช้ปฏิบัติงานจริง

ตัวชี้วัดเชิงปริมาณ

ผลผลิต (Output)	หน่วยนับ	ปี				
		2550	2551	2552	2553	2554
1. หลักสูตรการฝึกอบรม	หลักสูตร	2	2	2	2	2
2. จำนวนบุคลากรที่ได้รับการพัฒนาองค์ความรู้	คน	100	100	100	100	100

ตัวชี้วัดเชิงคุณภาพ

- (1) ผู้เข้าฝึกอบรมมีความพึงพอใจในเนื้อหาของหลักสูตร และโครงการฝึกอบรมไม่ต่ำกว่าเกณฑ์เฉลี่ยร้อยละ 80
- (2) ผู้เข้าฝึกอบรมสามารถนำความรู้ไปใช้ปฏิบัติงานได้จริง และเพิ่มศักยภาพการทำงานเป็นที่น่าพอใจไม่ต่ำกว่าเกณฑ์เฉลี่ยร้อยละ 80

งบประมาณ

แหล่งเงินทุน	หน่วยนับ	ปี				
		2550	2551	2552	2553	2554
งบประมาณของการรถไฟฯ	ล้านบาท	0.10	0.10	0.10	0.10	0.10

หน่วยงานรับผิดชอบ

ฝ่ายบริหารงานบุคคล และทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง

10.2.4.3 โครงการสนับสนุนทุนการศึกษาต่อระดับต่าง ๆ แก่พนักงานการรถไฟฯ

วัตถุประสงค์

- (1) เพื่อส่งเสริมและสนับสนุนพนักงานให้มีวุฒิการศึกษาสูงขึ้น
- (2) เพื่อให้พนักงานเพิ่มพูนพื้นฐานองค์ความรู้ของตนเอง อันเป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานในหน้าที่ ความรับผิดชอบ

กิจกรรม

- (1) สสำรวจความต้องการและความจำเป็นในการปรับวุฒิการศึกษาของพนักงาน
- (2) เปรียบเทียบสถาบันการศึกษาให้จัดหลักสูตรและระยะเวลาการศึกษาให้เหมาะสมและสอดคล้องกับ ลักษณะงานของการรถไฟฯ
- (3) ประกาศให้ทุนการศึกษา
- (4) สอบคัดเลือกผู้รับทุน

ตัวชี้วัดเชิงปริมาณ

ผลผลิต (Output)	หน่วยนับ	ปี				
		2550	2551	2552	2553	2554
จำนวนพนักงานที่ได้รับทุนการศึกษา	คน	-	5	5	5	5

ตัวชี้วัดเชิงคุณภาพ

ร้อยละ 80 ของพนักงานที่ได้รับการสนับสนุนให้ศึกษาต่อระดับต่าง ๆ และสำเร็จการศึกษา มีทักษะ ความรู้เพิ่มมากขึ้นและนำความรู้มาประยุกต์ใช้ปฏิบัติงานได้จริง

งบประมาณ

แหล่งเงินทุน	หน่วยนับ	ปี				
		2550	2551	2552	2553	2554
งบประมาณของการรถไฟฯ	ล้านบาท	-	3.00	3.00	3.00	3.00

หน่วยงานรับผิดชอบ

ฝ่ายบริหารงานบุคคล

10.2.5 แผนสร้างแรงจูงใจให้บุคลากร

วัตถุประสงค์

- (1) เพื่อให้บุคลากรมีขวัญกำลังใจที่ดีขึ้น มีความพร้อมและเต็มใจที่จะทำงานให้การรถไฟฟ้า อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น และทำให้เกิดการประหยัดค่าใช้จ่าย
- (2) เพื่อให้การรถไฟฟ้า มีระบบการพิจารณาผลตอบแทนตามผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ที่โปร่งใส และเป็นธรรม

กิจกรรม

- (1) ปรับทัศนคติผู้บริหารและพนักงานทุกระดับให้เห็นความสำคัญของการมีส่วนร่วมในการทำงาน เป็นทีม
- (2) จัดการประชุมแสดงความคิดเห็นในการปรับปรุงงานร่วมกันระหว่างพนักงานทุกระดับ
- (3) จัดทำระบบผลตอบแทนให้แก่พนักงานที่ทำงานดีเด่น ทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงินอย่างเป็นธรรม เพื่อสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานและให้เกิดความผูกพันต่อองค์กร

ตัวชี้วัดเชิงปริมาณ

ผลผลิต (Output)	หน่วยนับ	ปี				
		2550	2551	2552	2553	2554
1. แผนงานสร้างแรงจูงใจ	แผน	1	1	1	1	1
2. จำนวนผู้เข้าร่วมในแผนงาน	ร้อยละ	5	5	5	5	5
3. ระบบค่าตอบแทนตามผลงาน	ระบบ	-	1	-	-	-

ตัวชี้วัดเชิงคุณภาพ

ผู้เข้าร่วมในแผนงานสามารถนำความรู้ไปใช้ประโยชน์ได้ร้อยละ 80

ผลลัพธ์

- (1) พนักงานการรถไฟฟ้า มีขวัญกำลังใจและเต็มใจที่จะปฏิบัติงานให้สำเร็จ
- (2) พนักงานการรถไฟฟ้า มีความภักดีและผูกพันต่อองค์กร

งบประมาณ

แหล่งเงินทุน	หน่วยนับ	ปี				
		2550	2551	2552	2553	2554
งบประมาณของการรถไฟฟ้า	ล้านบาท	2.10	2.10	2.10	2.10	2.10

หน่วยงานรับผิดชอบ

ฝ่ายบริหารงานบุคคล

โครงการที่อาจจัดอยู่ในแผนสร้างแรงจูงใจให้บุคลากร มีดังนี้

10.2.5.1 โครงการสร้างแรงจูงใจและรักษาบุคลากรของการรถไฟ

วัตถุประสงค์

- (1) เพื่อรับฟังความคิดเห็นของพนักงานทุกระดับ รวมถึงลูกจ้างของการรถไฟ ที่มีต่อระบบการบริหารและพัฒนาบุคลากรของการรถไฟ ในปัจจุบัน
- (2) เพื่อนำข้อมูลเป็นแนวทางปรับปรุงการดำเนินงาน และจัดทำแผนดำรงรักษาบุคลากรของการรถไฟ ให้มีขวัญกำลังใจที่ดีในการปฏิบัติงาน

กิจกรรม

- (1) จัดตั้งคณะทำงาน
- (2) ออกแบบสอบถามเพื่อสำรวจความคิดเห็นของพนักงานและลูกจ้างที่มีต่อระบบการบริหารและพัฒนาบุคลากรของการรถไฟ
- (3) ประมวลผลและวิเคราะห์ข้อมูล พร้อมจัดทำร่างแผนดำรงรักษาบุคลากร
- (4) จัดเวทีประชาพิจารณ์ เพื่อรับฟังข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะ
- (5) สรุปผลประชาพิจารณ์ และนำมาปรับปรุงร่างแผน จัดทำเป็นแผนฉบับสมบูรณ์นำไปใช้งาน

ตัวชี้วัดเชิงปริมาณ

ผลผลิต (Output)	หน่วยนับ	ปี				
		2550	2551	2552	2553	2554
จำนวนบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเพิ่มขึ้น	ร้อยละ	20	20	20	20	20

ตัวชี้วัดเชิงคุณภาพ

อัตราการลาออกของบุคลากรที่มีศักยภาพสูงลดลงร้อยละ 60

งบประมาณ

แหล่งเงินทุน	หน่วยนับ	ปี				
		2550	2551	2552	2553	2554
งบประมาณของการรถไฟ	ล้านบาท	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00

หน่วยงานรับผิดชอบ

ฝ่ายบริหารงานบุคคล

10.2.5.2 โครงการประกวดพนักงานดีเด่น

วัตถุประสงค์

เพื่อเป็นแรงกระตุ้น จูงใจให้พนักงานพัฒนาศักยภาพและคุณภาพผลงานของตน

กิจกรรม

- (1) ฝ่ายบริหารงานบุคคลแจ้งเป็นหนังสือให้ทุกฝ่าย/สำนักงานและสหภาพแรงงานรัฐวิสาหกิจรถไฟไปดำเนินการสรรหาพนักงานเลือกพนักงานดีเด่น
- (2) ฝ่าย/สำนักงาน และสหภาพแรงงานรัฐวิสาหกิจรถไฟ ร่วมกันพิจารณาและส่งรายชื่อให้ฝ่ายบริหารงานบุคคล
- (3) คณะกรรมการพิจารณาคัดเลือกพนักงานดีเด่นประจำปี
- (4) คณะกรรมการเสนอผลการตัดสินดีเด่นประจำปีต่อผู้ว่าการรถไฟ เพื่อทราบและลงนามในประกาศ
- (5) แจกรางวัลพร้อมประกาศนียบัตร

ตัวชี้วัดเชิงปริมาณ

ผลผลิต (Output)	หน่วยนับ	ปี				
		2550	2551	2552	2553	2554
จำนวนพนักงานที่ได้รับรางวัลดีเด่น	ร้อยละ	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5

ตัวชี้วัดเชิงคุณภาพ

ร้อยละ 50 ของผู้มาใช้บริการชมเชยการปฏิบัติงานของพนักงานที่ได้รับรางวัล

งบประมาณ

แหล่งเงินทุน	หน่วยนับ	ปี				
		2550	2551	2552	2553	2554
งบประมาณของการรถไฟ	ล้านบาท	0.10	0.10	0.10	0.10	0.10

หน่วยงานรับผิดชอบ

ฝ่ายบริหารงานบุคคล

ภาคผนวกที่ 10.1

รายจ่ายพนักงานการรถไฟ

การรถไฟฯ มีรายจ่ายพนักงาน (เงินเดือน เบี้ยเลี้ยง และสวัสดิการ) ในช่วง 5 ปี (พ.ศ. 2544-2548) เท่ากับ 3,844.81 3,873.89 3,836.24 4,171.02 และ 4,644.13 ล้านบาท หรือคิดเป็นค่าใช้จ่ายต่อหัวเท่ากับ 231,086.11 237,851.57 242,707.57 274,535.41 และ 317,547.53 บาท ตามลำดับ (ตารางที่ ม10.1-10.5)² ซึ่งนับว่าเป็นค่าใช้จ่ายที่สูงพอสมควรเมื่อเทียบกับจำนวนเงินรายได้ทั้งหมดของการรถไฟฯ จากตารางที่ ม10.6 จะเห็นว่ารายได้ทั้งหมดของการรถไฟฯ ในช่วงปี 2545-2548 อยู่ที่ 8 พันล้านบาทเศษ ในขณะที่รายจ่ายพนักงานของการรถไฟฯ อยู่ที่ 4 พันล้านบาทเศษ เป็นสัดส่วนครึ่งหนึ่งของรายได้ ถ้าพิจารณาที่รายได้จากการดำเนินการหลัก (Core Business) เพียงอย่างเดียว (การโดยสาร การสินค้า) โดยไม่นำรายได้จากการบริหารทรัพย์สินและรายได้อื่นเข้ามาเกี่ยวข้อง (Non-core Business) จะพบว่าเมื่อหักรายจ่ายพนักงานออกแล้ว การรถไฟฯ มีกระแสเงินสดเพื่อใช้จ่ายด้านอื่นๆ น้อยมาก การรถไฟฯ จำเป็นต้องลดค่าใช้จ่ายด้านบุคลากรลงในอัตราที่สอดคล้องกับสภาวะรายได้ ในสถานการณ์จริง การรถไฟฯ มีจำนวนบุคลากรที่ลดลงแล้วเช่นกัน เนื่องจากถูกจำกัดการรับบุคลากรใหม่ด้วยมติ ครม. แต่ถ้าพิจารณาแนวโน้มรายจ่ายพนักงานข้างต้นจะพบว่า มีแนวโน้มสูงขึ้นเรื่อยๆ สาเหตุหนึ่งอาจเป็นเพราะว่าพนักงานที่ยังคงอยู่ในการรถไฟฯ มีอายุการทำงานนาน ฐานเงินเดือนสูง และเมื่อการรถไฟฯ ลดจำนวนพนักงานลงทุกปี จึงทำให้ตัวตั้งซึ่งเป็นยอดรายจ่ายที่เพิ่มทุกปี แต่ตัวหารที่เป็นจำนวนพนักงานลดลงทุกปีเช่นกัน ผลลัพธ์ที่ได้คือค่าใช้จ่ายต่อหัวย่อมต้องสูงขึ้นทุกปี

จากปัญหาที่การรถไฟฯ ขาดแคลนกำลังคนและต้องการรับเพิ่มในสายงานหลักที่จำเป็น โดยเฉพาะสายช่างสังกัดฝ่ายการช่างกล ฝ่ายการเดินรถ และฝ่ายการช่างโยธา อย่างไรก็ตาม การรถไฟฯ จำเป็นต้องแก้ปัญหาเรื่องกำไรขาดทุน โดยควรลดภาระค่าใช้จ่ายด้านบุคลากรให้สอดคล้องกับรายได้หรือเพิ่มรายได้ของการรถไฟฯ ให้สอดคล้องกับรายจ่ายด้วย ทั้งนี้เพื่อรองรับจำนวนพนักงานใหม่ที่การรถไฟฯ จะรับเพิ่มในอนาคต (หากการเจรจาขออนุมัติแผนเกณฑ์การรับพนักงานใหม่กับรัฐบาลได้สำเร็จ)

² แม้ข้อมูลรายจ่ายพนักงานที่ที่ปรึกษารวบรวมได้จะไม่ครบทุกฝ่าย โดยฝ่ายที่ขาดข้อมูลคือ การรถไฟฯ ฝ่ายการพิสดู กองตำรวจรถไฟ และศูนย์ประสานงานและเลขานุการ คกร. แต่จำนวนพนักงานในฝ่ายดังกล่าวมีจำนวนไม่มากจึงไม่กระทบต่อการวิเคราะห์ข้อมูล

ตารางที่ ผ10.1 ค่าใช้จ่ายเงินเดือน เบี้ยเลี้ยง สวัสดิการของพนักงานการรถไฟฯ ปี 2544

ฝ่าย/สำนักงาน	เงินเดือน (บาท)	เบี้ยเลี้ยง (บาท)	สวัสดิการ (บาท)	รวมค่าใช้จ่าย (บาท)	จำนวนพนักงาน (คน)	ค่าใช้จ่ายต่อหัว
ฝ่ายการช่างโยธา	546,967,758.73	30,455,452.56	9,137,924.72	586,561,136.01	3,130	187,399.72
ฝ่ายก่อสร้าง	15,581,240.07	654,904.00	199,602.50	16,435,746.57	79	208,047.42
ฝ่ายการช่างกล	1,304,224,463.82	95,538,115.31	16,401,778.18	1,416,164,357.31	5,730	247,149.10
ฝ่ายการเงิน	1,135,339,368.59	93,828,833.79	47,741,126.61	1,276,909,328.99	5,892	216,719.17
ฝ่ายการอนามัยสัญญาฯ	131,472,295.31	15,308,708.50	5,064,930.42	151,845,934.23	631	240,643.32
ฝ่ายการพาณิชย์	17,262,688.50	649,030.00	105,073.13	18,016,791.63	80	225,209.90
ฝ่ายบริหารงานบุคคล	39,726,006.81	136,995.50	4,085,525.34	43,948,527.65	160	274,678.30
ฝ่ายการเงินและการบัญชี	65,355,004.17	63,071.00	499,645.02	65,917,720.19	296	222,695.00
สำนักนโยบายและแผน	4,831,039.82	6,995.00	16,265.00	4,854,299.82	19	255,489.46
สำนักงานอาณานิคม	10,302,639.89	592,952.00	168,122.00	11,063,731.89	48	230,494.04
ฝ่ายระบบข้อมูล	17,108,628.17	-	81,002.50	17,189,630.67	83	207,103.98
สำนักผู้ว่าการ	30,904,589.97	185,952.50	115,026.63	31,205,569.10	82	380,555.72
ฝ่ายโครงการพิเศษ	5,821,179.04	-	63,743.00	5,884,922.04	20	294,246.10
ฝ่ายบริหารทรัพย์สิน	21,051,077.25	154,004.00	216,928.65	21,386,009.90	92	232,456.63
ฝ่ายตรวจสอบภายใน	13,931,778.06	808,747.50	64,516.04	14,805,041.60	54	274,167.44
สำนักงานแพทย์	59,648,195.72	167,774.16	98,088,095.14	157,904,065.02	229	689,537.40
กองควบคุมการปฏิบัติการ	4,681,957.26	22,245.00	13,680.00	4,717,882.26	13	362,914.02
รวม	3,424,173,911.18	238,573,780.82	182,062,984.88	3,844,810,676.88	16,638	-
ค่าใช้จ่ายต่อหัวของพนักงานการรถไฟฯ				231,086.11		

ที่มา: การรถไฟแห่งประเทศไทย

หมายเหตุ: ไม่มีข้อมูลค่าใช้จ่ายของ การรถไฟฯ ฝ่ายการพัสดุ กองตำรวจรถไฟ ศูนย์ประสานงานและเลขานุการ คกร. จึงไม่ได้นำจำนวนพนักงานของฝ่ายดังกล่าวมาคำนวณ

ตารางที่ ผ10.2 ค่าใช้จ่ายเงินเดือน เบี้ยเลี้ยง สวัสดิการของพนักงานการรถไฟฯ ปี 2545

ฝ่ายสำนักงาน	เงินเดือน (บาท)	เบี้ยเลี้ยง (บาท)	สวัสดิการ (บาท)	รวมค่าใช้จ่าย (บาท)	จำนวนพนักงาน (คน)	ค่าใช้จ่ายต่อหัว
ฝ่ายการช่างโยธา	526,829,125.30	28,397,797.25	8,137,277.32	563,364,199.87	2,901	194,196.55
ฝ่ายก่อสร้าง	16,544,836.70	1,260,004.25	195,837.51	18,000,678.46	76	236,851.03
ฝ่ายการช่างกล	1,342,690,597.88	87,096,076.42	16,031,115.53	1,445,817,789.83	5,778	250,228.07
ฝ่ายการเงิน	1,157,372,541.83	90,909,333.74	47,353,318.16	1,295,635,193.73	5,801	223,346.87
ฝ่ายการอาณัติสัญญาณ	133,612,390.22	19,445,462.00	3,967,725.31	157,025,577.53	610	257,418.98
ฝ่ายการพาณิชย์	17,623,856.00	662,980.00	149,452.00	18,436,288.00	77	239,432.31
ฝ่ายบริหารงานบุคคล	38,645,810.85	251,042.50	3,835,736.42	42,732,589.77	142	300,933.73
ฝ่ายการเงินและการบัญชี	66,575,410.79	59,139.00	515,558.55	67,150,099.34	293	229,181.23
สำนักงานโยธาและแผน	5,950,573.00	-	39,950.00	5,990,523.00	19	315,290.68
สำนักงานอาณัติ	10,674,626.92	598,562.00	206,916.06	11,480,104.98	49	234,287.86
ฝ่ายระบบข้อมูล	16,371,505.08	41,435.00	63,565.29	16,476,505.37	78	211,237.25
สำนักผู้ว่าการ	30,274,742.48	192,672.00	106,122.00	30,573,536.48	75	407,647.15
ฝ่ายโครงการพิเศษ	6,844,731.00	14,555.00	54,699.00	6,913,985.00	20	345,699.25
ฝ่ายบริหารทรัพย์สิน	21,366,248.76	123,789.50	196,821.00	21,686,859.26	88	246,441.58
ฝ่ายตรวจสอบภายใน	14,276,336.54	483,285.75	38,437.00	14,798,059.29	52	284,578.06
สำนักงานแพทย์	57,685,781.18	131,611.63	94,199,895.44	152,017,288.25	215	707,507.15
กองควบคุมการปฏิบัติการ	5,769,115.20	10,190.00	9,900.00	5,789,205.20	13	445,323.48
รวม	3,469,108,229.73	229,677,927.04	175,102,326.59	3,873,888,483.36	16,287	-
ค่าใช้จ่ายต่อหัวของพนักงานการรถไฟฯ				237,851.57		

ที่มา: การรถไฟแห่งประเทศไทย

หมายเหตุ: ไม่มีข้อมูลค่าใช้จ่ายของ การรถไฟฯ ฝ่ายการพัสดุ กองตำรวจรถไฟ ศูนย์ประสานงานและเลขานุการ คกร. จึงไม่ได้นำจำนวนพนักงานของฝ่ายดังกล่าวมาคำนวณ

ตารางที่ ผ10.3 ค่าใช้จ่ายเงินเดือน เบี้ยเลี้ยง สวัสดิการของพนักงานการรถไฟฯ ปี 2546

ฝ่ายสำนักงาน	เงินเดือน (บาท)	เบี้ยเลี้ยง (บาท)	สวัสดิการ (บาท)	รวมค่าจ้าง (บาท)	จำนวนพนักงาน (คน)	ค่าใช้จ่ายต่อหัว
ฝ่ายการช่างโยธา	499,338,508.52	28,527,976.86	5,567,930.58	533,434,415.96	2,720	196,115.59
ฝ่ายก่อสร้าง	15,274,838.37	974,460.50	154,518.00	16,403,816.87	73	224,709.82
ฝ่ายการช่างกล	1,324,278,093.64	87,584,905.83	13,384,773.76	1,425,247,773.23	5,732	248,647.55
ฝ่ายการเงิน	1,159,481,217.65	84,834,924.60	43,666,144.70	1,287,982,286.95	5,610	229,586.86
ฝ่ายการอาณัติสัญญาณฯ	131,622,501.91	14,449,954.81	3,025,423.41	149,097,889.13	593	251,429.83
ฝ่ายการพาณิชย์	19,079,934.25	591,609.00	92,409.00	19,763,952.25	78	253,384.00
ฝ่ายบริหารงานบุคคล	35,181,062.70	132,322.50	3,675,551.00	38,988,936.20	139	280,495.94
ฝ่ายการเงินและกฏบัญชี	67,815,980.83	59,127.50	397,981.62	68,273,089.95	280	243,832.46
สำนักนโยบายและแผน	5,674,380.42	4,276.78	21,750.00	5,700,407.20	18	316,689.29
สำนักงานอาณัติ	11,608,615.52	620,374.50	188,596.00	12,417,586.02	45	275,946.36
ฝ่ายระบบข้อมูล	16,723,845.79	10,587.50	66,771.50	16,801,204.79	77	218,197.46
สำนักผู้ว่าการ	30,457,579.78	115,766.50	63,456.56	30,636,802.84	73	419,682.23
ฝ่ายโครงการพิเศษ	6,406,445.31	1,100.00	28,524.00	6,436,069.31	21	306,479.49
ฝ่ายบริหารทรัพย์สิน	22,867,648.21	127,673.00	148,223.00	23,143,544.21	87	266,017.75
ฝ่ายตรวจสอบภายใน	13,736,571.03	282,516.02	31,508.18	14,050,595.23	46	305,447.72
สำนักงานแพทย์	57,192,273.84	154,683.50	125,432,509.06	182,779,466.40	201	909,305.58
กองควบคุมการปฏิบัติการ	5,065,725.81	1,700.00	10,594.00	5,078,019.81	13	390,616.91
รวม	3,421,805,232.58	218,473,959.40	195,956,664.37	3,836,235,856.35	15,806	-
ค่าใช้จ่ายต่อหัวของพนักงานการรถไฟฯ				242,707.57		

ที่มา: การรถไฟแห่งประเทศไทย

หมายเหตุ: ไม่มีข้อมูลค่าใช้จ่ายของการรถไฟฯ ฝ่ายการพัสดุ กองตำรวจรถไฟ ศูนย์ประสานงานและเลขานุการ ดกร. จึงไม่ได้นำจำนวนพนักงานของฝ่ายดังกล่าวมาคำนวณ

ตารางที่ 10.4 ค่าใช้จ่ายเงินเดือน เบี้ยเลี้ยง สวัสดิการของพนักงานการรถไฟฯ ปี 2547

ฝ่ายสำนักงาน	เงินเดือน (บาท)	เบี้ยเลี้ยง (บาท)	สวัสดิการ (บาท)	รวมค่าใช้จ่าย (บาท)	จำนวนพนักงาน (คน)	ค่าใช้จ่ายต่อหัว
ฝ่ายการช่างโยธา	527,427,983.18	30,071,845.75	8,320,258.74	565,820.67	2,551	221,803.25
ฝ่ายก่อสร้าง	19,813,442.87	533,402.00	136,695.00	20,483,539.87	68	301,228.53
ฝ่ายการช่างกล	1,474,837,338.77	93,196,070.77	11,201,218.52	1,579,234,628.06	5,535	285,317.91
ฝ่ายการเดินรถ	1,266,859,560.61	92,490,181.04	42,485,499.46	1,401,835,241.11	5,360	261,536.43
ฝ่ายการอาณัติสัญญาณฯ	141,185,556.82	11,303,884.70	2,923,989.56	155,413,431.08	575	270,284.23
ฝ่ายการพาณิชย์	20,990,150.47	635,918.50	99,067.00	21,725,135.97	67	324,255.76
ฝ่ายบริหารงานบุคคล	42,874,874.10	56,942.50	187,215.00	43,119,031.60	176	244,994.50
ฝ่ายการเงินและการบัญชี	67,394,969.34	75,989.00	481,408.50	67,952,366.84	228	298,036.70
สำนักนโยบายและแผน	5,231,467.17	1,950.00	23,630.00	5,257,047.17	17	309,238.07
สำนักงานอาณานิคม	13,192,649.35	642,085.40	101,603.68	13,936,338.43	61	228,464.56
ฝ่ายระบบข้อมูล	18,404,837.34	23,655.00	61,495.00	18,489,987.34	71	260,422.36
สำนักผู้ว่าการ	37,622,800.22	229,208.00	258,284.61	38,110,292.83	69	552,323.08
ฝ่ายโครงการพิเศษ	7,526,421.56	44,925.00	21,060.00	7,592,406.56	24	316,350.27
ฝ่ายบริหารทรัพย์สิน	24,653,491.96	125,450.00	147,714.00	24,926,655.96	82	303,983.61
ฝ่ายตรวจสอบภายใน	14,687,978.56	218,047.50	40,104.75	14,946,130.81	53	282,002.47
สำนักงานแพทย์	58,495,685.64	114,806.62	126,287,881.92	184,878,374.18	189	978,192.46
กองควบคุมการปฏิบัติการ	4,927,083.35	3,300.00	12,874.00	4,943,257.35	11	449,387.03
สำนักงานขนส่งคอนเทนเนอร์	2,220,112.78	16,745.54	35,252.34	2,272,110.66	50	45,442.21
กองตรวจสอบและควบคุม	32,989.56	42,970.00	4,500.00	80,459.56	6	13,409.93
รวม	3,748,379,393.65	229,827,377.32	192,809,752.08	4,171,016,523.05	15,193	-
ค่าใช้จ่ายต่อหัวของพนักงานการรถไฟฯ				274,535.41		

ที่มา: การรถไฟแห่งประเทศไทย

หมายเหตุ: ไม่มีข้อมูลค่าใช้จ่ายของ การรถไฟฯ ฝ่ายการพัสดุ กองตำรวจรถไฟ ศูนย์ประสานงานและเลขานุการ อกร. จึงไม่ได้นำจำนวนพนักงานของฝ่ายดังกล่าวมาคำนวณ

ตารางที่ 10.5 ค่าใช้จ่ายเงินเดือน เบี้ยเลี้ยง สวัสดิการของพนักงานการไฟฟ้า ปี 2548

ฝ่าย/สำนักงาน	เงินเดือน (บาท)	เบี้ยเลี้ยง (บาท)	สวัสดิการ (บาท)	รวมค่าใช้จ่าย (บาท)	จำนวนพนักงาน (คน)	ค่าใช้จ่ายต่อหัว
ฝ่ายการช่างโยธา	560,284,868.49	26,684,071.34	12,067,516.05	599,036,455.88	2,409	248,666.03
ฝ่ายก่อสร้าง	24,008,266.15	569,549.00	390,628.00	24,968,443.15	73	342,033.47
ฝ่ายการช่างกล	1,662,582,364.64	91,504,286.20	14,198,542.59	1,768,285,193.43	5,337	331,325.69
ฝ่ายการเดินรถ	1,419,563,841.71	76,903,809.32	61,149,351.61	1,557,617,002.64	5,189	300,176.72
ฝ่ายการอาณัติสัญญาณ	155,212,333.34	7,184,654.50	4,814,818.61	167,211,806.45	546	306,248.73
ฝ่ายการพาณิชย์	20,630,624.07	402,905.00	288,418.00	21,321,947.07	61	349,540.12
ฝ่ายบริหารงานบุคคล	56,849,793.80	79,500.00	241,483.33	57,170,777.13	172	332,388.24
ฝ่ายการเงินและการบัญชี	62,769,013.12	39,076.00	425,006.75	63,233,095.87	217	291,396.76
สำนักงานนโยบายและแผน	5,029,520.00	2,565.00	37,000.00	5,069,085.00	16	316,817.81
สำนักงานอำนวยการ	17,013,699.68	601,335.00	264,076.64	17,879,111.32	54	331,094.65
ฝ่ายระบบข้อมูล	19,365,877.29	41,965.00	102,488.98	19,510,341.27	74	263,653.26
สำนักผู้ว่าการ	46,943,586.12	167,764.00	255,537.84	47,366,887.96	71	667,139.27
ฝ่ายโครงการพิเศษ	8,350,299.36	1,390.00	23,054.16	8,374,743.52	21	398,797.31
ฝ่ายบริหารทรัพย์สิน	27,657,164.46	51,885.00	163,453.00	27,872,502.46	76	366,743.45
ฝ่ายตรวจสอบภายใน	16,564,823.10	92,347.50	115,414.84	16,772,585.44	52	322,549.72
สำนักงานแพทย์	63,298,216.32	75,261.00	148,223,026.02	211,596,503.34	179	1,182,103.37
กองควบคุมการปฏิบัติการ	4,746,215.96	38,615.00	20,643.55	4,805,474.51	11	436,861.32
สำนักบริหารโครงการระบบไฟฟ้า	1,220,906.00	-	11,870.00	1,232,776.00	4	308,194.00
สำนักงานขนส่งคอนเทนเนอร์	18,407,162.25	509,612.12	1,491,674.78	20,408,449.15	49	416,498.96
กองตรวจสอบและควบคุม	2,115,657.06	90,880.00	529,363.31	2,735,900.37	10	273,590.04
สำนักจัดการทรัพย์สิน (Non-core)	1,325,755.00	-	337,833.63	1,663,588.63	4	415,897.16
รวม	4,193,939,987.92	205,041,470.98	245,151,211.69	4,644,132,670.59	14,625	-
ค่าใช้จ่ายต่อหัวของพนักงานการไฟฟ้า				317,547.53		

ที่มา: การรถไฟแห่งประเทศไทย

หมายเหตุ: ไม่มีข้อมูลค่าใช้จ่ายของ การรถไฟฯ ฝ่ายการฟัดดู กองตำรวจรถไฟ ศูนย์ประสานงานและเลขานุการ คกร. จึงไม่ได้นำจำนวนพนักงานของฝ่ายดังกล่าวมาคำนวณ

ตารางที่ ผ10.6 กำไรขาดทุนของการรถไฟแห่งประเทศไทยปี 2545-2548

หน่วย : ล้านบาท

	2545	2546	2547	2548
รายได้				
การโดยสาร	3,898.08	4,025.72	3,931.90	3,872.73
การสินค้า	1,933.26	2,074.84	2,203.36	2,123.10
รวมรายได้ดำเนินการหลัก	5,831.35	6,100.56	6,135.26	6,135.26
รายได้จากการบริหารทรัพย์สิน	692.41	981.96	884.82	952.49
รายได้อื่น	1,526.67	1,562.77	1,615.66	1,444.48
รวมรายได้ทั้งหมด	8,050.43	8,645.29	8,635.75	8,392.80
รายจ่าย				
การบำรุงทาง อาณัติสัญญาณและสิ่งปลูกสร้าง	1,813.83	1,347.65	1,148.47	1,136.74
การบำรุงรักษารถจักรและล้อเลื่อน	1,960.59	1,978.32	1,941.04	2,110.17
รายจ่ายในการเดินรถ	4,565.73	4,733.43	4,928.51	5,424.28
รวมรายจ่ายดำเนินการ	8,879.72	8,633.73	8,561.80	9,368.31
รายจ่ายบำเหน็จบำนาญ (สวัสดิการ)	1,759.20	1,841.90	1,923.51	2,068.63
ค่าเสื่อมราคา	1,373.07	1,366.43	1,638.37	1,707.93
ดอกเบี้ยเงินกู้	1,986.72	2,038.91	1,959.32	1,779.28
รวมรายจ่ายทั้งหมด	13,998.71	13,880.97	14,083.00	14,924.13
กำไร (ขาดทุน) จากการดำเนินการ	-829.29	11.56	73.94	-975.50
กำไร (ขาดทุน) สุทธิ	-4,189.08	-3,393.78	-3,523.74	-4,462.71

ที่มา: การรถไฟแห่งประเทศไทย