

รายงานแผนวิสาหกิจ 5 ปี ที่เหมาะสม (Final Report)



โครงการจ้างที่ปรึกษาเพื่อดำเนินการจัดทำแผนวิสาหกิจ 5 ปี และแผนปฏิบัติการของ
บริษัท รถไฟฟ้า ร.ฟ.ท. จำกัด



สารบัญ

| | หน้า |
|--|------|
| สารบัญ | I |
| สารบัญภาพ | III |
| สารบัญตาราง | IV |
| สารบัญแผนภูมิ | V |
| บทสรุปผู้บริหาร | I |
| บทที่ 1 การวางแผนธุรกิจ | 1 |
| 1.1 การจัดทำแผนวิสาหกิจระยะ 5 ปี..... | 1 |
| 1.1.1 ความสอดคล้อง ตามแนวนโยบาย ยุทธศาสตร์ | 1 |
| 1.1.2 ประเมินการทางการเงิน และการประเมินสถานการณ์จำลอง (Sensitivity analysis) ภาวะการณ์ต่างๆ (Scenarios) | 12 |
| 1.2 การทบทวน วิเคราะห์ และจัดเตรียมข้อมูล เพื่อเป็นปัจจัยนำเข้าในการจัดทำแผนวิสาหกิจ 5 ปี.... | 46 |
| 1.2.1 การวิเคราะห์ กระบวนการเกี่ยวกับการขนส่งทางราง และภาพรวมอนาคตตาม นโยบายของ รฟฟท. | 46 |
| 1.2.2 จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคของรัฐวิสาหกิจ (SWOT) | 51 |
| 1.2.3 สัญญาณบ่งชี้ถึงการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญในด้านต่างๆ เช่น ด้านเทคโนโลยี ตลาด ความนิยม ของลูกค้า การแข่งขัน และสภาพแวดล้อมด้านกฎระเบียบข้อบังคับ | 58 |
| 1.2.4 ปัจจัยการขับเคลื่อนมูลค่า (Value Driver)..... | 63 |
| 1.2.5 ความสามารถในการนำแผนยุทธศาสตร์ไปดำเนินการให้สำเร็จ | 66 |
| 1.2.6 การบริหารความเสี่ยงที่ดีตามแนวทาง COSO (ERM-Integrated Framework)..... | 69 |
| 1.3 การจัดทำตัวชี้วัดระดับองค์กร และสายงาน | 71 |
| 1.3.1 วิสัยทัศน์ พันธกิจ นโยบาย และค่านิยมของ บริษัท รถไฟฟ้า ร.ฟ.ท. จำกัด | 72 |
| 1.3.2 แผนที่เชิงกลยุทธ์ของ รฟฟท. (Strategy Map For SRTET)..... | 73 |
| 1.3.3 ตัวชี้วัดระดับองค์กร และสายงาน | 74 |
| บทที่ 2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมการดำเนินงาน (Environment Scanning) | 78 |
| 2.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมอุตสาหกรรม..... | 78 |
| 2.2 ข้อมูลส่วนตลาด กลุ่มลูกค้า และกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของ บริษัท รถไฟฟ้า รฟท. จำกัด | 90 |
| 2.3 ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ ความสำเร็จเชิงยุทธศาสตร์ และความสามารถหลัก..... | 98 |

| | |
|--|-----|
| บทที่ 3 วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ ยุทธศาสตร์ และแผนปฏิบัติการ | 99 |
| 3.1 แผนปฏิบัติการของ รฟฟท. | 114 |
| ภาคผนวก 1 แผนปฏิบัติการ รฟฟท. | ก |
| ภาคผนวก 2 นิยามค่าเกณฑ์ตัวชี้วัดของแผนปฏิบัติการ รฟฟท. | ข |

สารบัญญภาพ

| | หน้า |
|---|------|
| แผนภาพที่ 1- 1 โครงสร้างองค์กรของบริษัทลูกของการรถไฟแห่งประเทศไทยที่จะจัดตั้งขึ้นสำหรับการบริหารธุรกิจเดินรถและซ่อมบำรุงรถไฟฟ้าสายสีแดง | 15 |
| แผนภาพที่ 1- 2 โครงสร้างองค์กรของสายงานขึ้นตรงกับประธานเจ้าหน้าที่บริหาร (CEO) | 16 |
| แผนภาพที่ 1- 3 โครงสร้างองค์กรของฝ่ายกลยุทธ์ | 18 |
| แผนภาพที่ 1- 4 โครงสร้างองค์กรของฝ่ายการตลาด | 20 |
| แผนภาพที่ 1- 5 โครงสร้างองค์กรของฝ่ายการเงินและบัญชี | 22 |
| แผนภาพที่ 1- 6 โครงสร้างองค์กรของฝ่ายทรัพยากรบุคคลและส่วนเทคโนโลยีสารสนเทศ | 23 |
| แผนภาพที่ 1- 7 โครงสร้างองค์กรของส่วนควบคุมการเดินรถและรักษาความปลอดภัย | 25 |
| แผนภาพที่ 1- 8 โครงสร้างองค์กรของส่วนกลยุทธ์เชิงปฏิบัติการ วางแผนด้านบริการ และซัพพลายไฟฟ้า | 27 |
| แผนภาพที่ 1- 9 โครงสร้างองค์กรของส่วนบริหารสถานีและจัดการรายได้ | 29 |
| แผนภาพที่ 1- 10 โครงสร้างองค์กรของส่วนฝึกอบรมและความปลอดภัยและคุณภาพ | 30 |
| แผนภาพที่ 1- 11 โครงสร้างองค์กรของส่วนขบวนรถไฟฟ้าและศูนย์ซ่อมบำรุง | 32 |
| แผนภาพที่ 1- 12 โครงสร้างองค์กรของส่วนระบบอาณัติสัญญาณ | 34 |
| แผนภาพที่ 1- 13 โครงสร้างองค์กรของส่วนระบบโยธา ทางวิ่งและระบบจ่ายไฟฟ้าเหนือรางและระบบไฟฟ้ากำลัง | 35 |
| แผนภาพที่ 1- 14 โครงสร้างองค์กรของส่วนระบบสื่อสาร ระบบวิศวกรรมอาคาร ระบบจำหน่ายบัตรโดยสารและประตู ขานชานชาลา | 36 |
| แผนภาพที่ 1- 15 โครงสร้างองค์กรของส่วนศูนย์แจ้งซ่อม และส่วนคลังอะไหล่ | 37 |
| | |
| แผนภาพที่ 2- 1 โครงข่ายระบบรถไฟฟ้าตามแผนแม่บทระบบขนส่งมวลชนทางรางในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล (M-MAP) (515.2 กิโลเมตร) | 80 |
| แผนภาพที่ 2- 2 Traffic Speed during Rush Hour | 87 |
| แผนภาพที่ 2- 3 Extensions to Mass Transit Lines in the Next 3 Years | 88 |
| แผนภาพที่ 2- 4 M-Map Master plan for the BMR (2010-2029) | 89 |

สารบัญญัตินี้

| | หน้า |
|--|------|
| ตารางที่ 1- 1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางยุทธศาสตร์ของการขนส่งทางรางของประเทศไทย | 3 |
| ตารางที่ 1- 2 ยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ ของกระทรวงคมนาคม พ.ศ. 2560-2564 | 4 |
| ตารางที่ 1- 3 ดำเนินการวิเคราะห์ สภาพแวดล้อมของ รฟท. | 8 |
| ตารางที่ 1- 4 การจัดตั้งบริษัทลูกเพื่อปฏิบัติการเดินรถ และซ่อมบำรุงรถไฟฟ้าสายสีแดง | 13 |
| ตารางที่ 1- 5 จำนวนบุคลากรกลุ่ม KI ปฏิบัติการเดิน ที่ต้องเข้ารับการอบรม..... | 39 |
| ตารางที่ 1- 6 จำนวนบุคลากรกลุ่ม KI ซ่อมบำรุงฯ ที่ต้องเข้ารับการอบรม | 39 |
| ตารางที่ 1- 7 จำนวนบุคลากรกลุ่ม KI ส่วน Business Support ที่ต้องเข้ารับการอบรม..... | 39 |
| ตารางที่ 1- 8 จำนวนบุคลากรปฏิบัติการเดิน กลุ่ม Roll Out Training ที่ต้องเข้ารับการอบรม | 40 |
| ตารางที่ 1- 9 จำนวนบุคลากรซ่อมบำรุง กลุ่ม Roll Out Training ที่ต้องเข้ารับการอบรม | 41 |
| ตารางที่ 1- 10 จำนวนบุคลากร Business Support กลุ่ม Roll Out Training ที่ต้องเข้ารับการอบรม..... | 41 |
| ตารางที่ 1- 11 ประมาณจำนวนบุคลากร ที่ รฟท. ต้องใช้ก่อนที่จะถ่ายโอนธุรกิจให้เอกชนคู่สัญญา | 42 |
| ตารางที่ 1- 12 ผลตอบแทนของบริษัทลูกการรถไฟฟ้า – กรณีฐาน | 43 |
| ตารางที่ 1- 13 ผลตอบแทนของรัฐบาลกรณี บริษัทลูกการรถไฟฟ้า เป็นผู้ดำเนินการ – กรณีฐาน..... | 44 |
| ตารางที่ 1- 14 ผลตอบแทนต่อบริษัทลูกการรถไฟฟ้า – กรณีต่ำสุดที่เป็นไปได้..... | 44 |
| ตารางที่ 1- 15 ผลตอบแทนของรัฐบาลกรณี บริษัทลูกการรถไฟฟ้า เป็นผู้ดำเนินการ – กรณีต่ำสุดที่เป็นไปได้ | 45 |
| ตารางที่ 1- 16 ผลสำรวจความพึงพอใจของผู้ใช้บริการรถไฟฟ้าแอร์พอร์ตเรลลิงก์ ประจำปี 2558-2560 | 52 |
| ตารางที่ 1- 17 ความคุ้มค่าในการใช้บริการ..... | 52 |
| ตารางที่ 1- 18 จำนวนผู้อยู่อาศัยในเขตสวนหลวงในช่วงปี 2556-2560..... | 57 |
| ตารางที่ 1- 19 จำนวนผู้อยู่อาศัยในเขตลาดกระบังในช่วงปี 2556-2560 | 57 |
| ตารางที่ 1- 20 จำนวนกลุ่มผู้ใช้บริการรายสถานี..... | 60 |
| ตารางที่ 1- 21 ความคุ้มค่าในการใช้บริการ..... | 62 |
| ตารางที่ 1- 22 ความน่าเชื่อถือของการเดินรถ..... | 62 |
| ตารางที่ 1- 23 ปัจจัยเสี่ยงที่สามารถระบุเป็นปัจจัยนำเข้าเพื่อการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ของบริษัทฯ..... | 71 |
| | |
| ตารางที่ 2- 1 โครงการรถไฟฟ้า 12 สาย ภายใต้นโยบายภาครัฐ | 80 |
| ตารางที่ 2- 2 การพัฒนาการระบบรถไฟฟ้าในภูมิภาค ในปี 2560 | 82 |
| ตารางที่ 2- 3 สถิติผู้โดยสารระบบรถไฟฟ้าในกรุงเทพมหานคร (ล้านเที่ยวคน)..... | 83 |
| ตารางที่ 2- 4 Mass Transit Lines Ranking..... | 85 |
| ตารางที่ 2- 5 Penetration of Mass Transit Lines in Bangkok, London & Tokyo..... | 90 |

สารบัญแนภูมิ

| | หน้า |
|---|------|
| แผนภูมิที่ 1- 1 % Train Availability..... | 54 |
| แผนภูมิที่ 1- 2 Punctuality Within 5 minutes..... | 54 |
| แผนภูมิที่ 1- 3 จำนวน KI เริ่มแรกเทียบกับปัจจุบัน | 55 |
| แผนภูมิที่ 1- 4 ความพึงพอใจของผู้ใช้บริการ | 61 |
| | |
| แผนภูมิที่ 2- 1 จำนวนยานพาหนะส่วนบุคคลที่จดทะเบียนใหม่ตั้งแต่ปี 2552-2560 | 78 |
| แผนภูมิที่ 2- 2 ส่วนแบ่งทางการตลาดของระบบรถไฟฟ้าในพื้นที่กรุงเทพมหานคร (คาดการณ์ปี 2560-2580).... | 79 |
| แผนภูมิที่ 2- 3 แผนปฏิบัติการด้านคมนาคมขนส่งระยะเร่งด่วน ปี 2560..... | 79 |
| แผนภูมิที่ 2- 4 ความคืบหน้าในแต่ละขั้นตอนการดำเนินงานของโครงการเร่งด่วน 10 สายหลัก | 81 |
| แผนภูมิที่ 2- 5 จำนวนผู้โดยสารเฉลี่ยรายวันของรถไฟฟ้า BTS สายสีเขียวหลัก และรถไฟฟ้า MRT..... | 84 |
| แผนภูมิที่ 2- 6 Share of Passenger per Day by Modes | 84 |
| แผนภูมิที่ 2- 7 Mass Transit Passenger Journeys per Day | 85 |
| แผนภูมิที่ 2- 8 Forecast of Number of Completed Condominiums near Mass Transit Routes* | 86 |

บทสรุปผู้บริหาร

บริษัท รถไฟฟ้า ร.ฟ.ท. จำกัด (รฟฟท.) ได้จัดทำแผนยุทธศาสตร์บริษัท รถไฟฟ้า ร.ฟ.ท. จำกัด พ.ศ. 2562 - 2566 โดยเป็นการมองภาพรวมองค์กรในระยะยาว 5 ปี โดยในระยะ 1-2 ปีแรก ทิศทางการดำเนินงานจะมุ่งเน้นในเรื่องการปรับโครงสร้างองค์กร การเตรียมความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง (Transition Period) เพื่อให้สอดคล้องตามนโยบายของการรถไฟแห่งประเทศไทย และมุ่งเน้นการยกระดับทั้งในส่วนของการให้บริการเดินรถ และการซ่อมบำรุงรักษา ซึ่งเป็นการดำเนินธุรกิจหลักขององค์กร และในช่วงระยะเวลา 3 - 5 ปี ข้างหน้า จะเป็นการต่อยอดการดำเนินงานตามธุรกิจหลักให้มีความพร้อมเชิงโครงสร้างเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและความคล่องตัวในการบริหารงานของ รฟฟท. เพื่อไม่ให้เกิดปัญหาในการจัดการด้านการบำรุงรักษา การบริหารด้านการเงิน การบริหารจัดการสินทรัพย์ที่มีอยู่ในปัจจุบัน ซึ่งจะเป็นการแสดงให้เห็นถึงความสามารถในการบริหารระบบรถไฟฟ้า ที่จะเป็ระบบหลักของโครงข่ายรถไฟในอนาคตของประเทศ รวมทั้ง รฟฟท. จะต้องคำนึงถึงองค์ประกอบต่างๆ ปัจจัยภายใน ปัจจัยภายนอกที่มีผลต่อทิศทางขององค์กร ตลอดจนความเชื่อมโยงกับนโยบายของการรถไฟแห่งประเทศไทย (รฟท.) แผนยุทธศาสตร์ของกระทรวงคมนาคม และเป้าหมายประเทศไทย 4.0 (Thailand 4.0) เพื่อให้โครงสร้างองค์กรและการดำเนินงานสอดคล้องกับภารกิจที่จะเกิดขึ้นในอนาคต

การจัดทำแผนฯ ครั้งนี้ได้มีการปรับยุทธศาสตร์ให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและส่งผลต่อการดำเนินงานของ รฟฟท. ดังนั้นกรอบแนวทาง และทิศทางของ รฟฟท. ในปีปัจจุบันจนถึงปี 2566 จึงประกอบด้วย 6 ยุทธศาสตร์เพื่อผลักดันให้องค์กรสามารถบรรลุวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ได้เป็นอันดับแรกและก้าวไปสู่การบรรลุวิสัยทัศน์เป็นลำดับต่อไป

สาระสำคัญของแผนยุทธศาสตร์บริษัท รถไฟฟ้า ร.ฟ.ท. จำกัด พ.ศ. 2562 - 2566 ประกอบด้วย

- วิสัยทัศน์ (Vision) ภารกิจ (Mission) ค่านิยม (Core Value)
- วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objective) ยุทธศาสตร์ (Strategy) และกลยุทธ์ (Tactic)
- การแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ
 - แผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map) พ.ศ. 2562 - 2566
 - Balanced Scorecard บริษัท รถไฟฟ้า ร.ฟ.ท. จำกัด พ.ศ. 2562 - 2566
 - แผนปฏิบัติการประจำปี 2562

วิสัยทัศน์ (Vision)

บริษัทฯ มุ่งมั่นเพื่อเป็นผู้นำในการให้บริการเดินรถไฟฟ้าที่มีมาตรฐานในระดับสากล

พันธกิจ (Mission)

บริษัทฯ ให้บริการด้วยความปลอดภัย เชื่อถือได้ มีประสิทธิภาพ และความคุ้มค่า

ค่านิยม (Core Value)

สามัคคี มีวินัย รวดเร็ว รอบคอบ โปร่งใส บริการด้วยใจ ปลอดภัย ตรงเวลา

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objective) ยุทธศาสตร์ (Strategy) และกลยุทธ์ (Tactic)

Strategic Objective / Goal

01 ดำเนินธุรกิจตามหลักธรรมาภิบาล

เป้าประสงค์

1. ผู้มีส่วนได้เสียมีความเชื่อมั่นและยอมรับในการดำเนินงานตามหลักธรรมาภิบาลขององค์กร
2. มีการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสของหน่วยงานภาครัฐ (ITA)
3. มีการดำเนินงาน/กิจกรรมเพื่อสังคม (CSR)

03 มุ่งเน้นการตอบสนองความต้องการของผู้ใช้บริการ

เป้าประสงค์

1. ยกระดับความพึงพอใจและความผูกพันของผู้ใช้บริการ
2. ลดข้อร้องเรียน และเพิ่มประสิทธิภาพการจัดการข้อร้องเรียน

02 มุ่งเน้นศักยภาพ/ประสิทธิภาพการเดินรถ และการซ่อมบำรุง รวมถึงการปรับปรุงระบบการบริหารจัดการภายใน

เป้าประสงค์





1. ได้รับการรับรองระบบมาตรฐาน ISO 9001-2015 ฝ่ายวิศวกรรมและซ่อมบำรุง ฝ่ายการเดินรถ
2. ยกระดับมาตรฐานการให้บริการเดินรถและซ่อมบำรุง เพื่อมุ่งสู่ระดับสากล
3. พัฒนาระบบบริหารจัดการองค์กร
4. พัฒนา/ปรับปรุงกระบวนการจัดซื้อจัดจ้าง อย่างบูรณาการ

04 ขับเคลื่อนองค์กร ด้วยทุนมนุษย์ เทคโนโลยีดิจิทัล

เป้าประสงค์

1. การยกระดับการบริหารและพัฒนาศักยภาพของบุคลากรให้ตอบสนองต่อทิศทางองค์กร
2. พัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล ให้มีมาตรฐานและมีความมั่นคง ปลอดภัยรองรับการเติบโตของธุรกิจ



| วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ | ยุทธศาสตร์ | กลยุทธ์ |
|--|---|--|
|  <p>S01 ดำเนินธุรกิจตามหลัก ธรรมาภิบาล</p> | <p>S1 มีการส่งเสริมให้องค์กรมีการเติบโต อย่างยั่งยืน ตามกรอบแนวทาง SDGs และแนวปฏิบัติที่ดี OECD</p> | <p>1. เสริมสร้างและพัฒนาองค์กรสู่ ความยั่งยืน</p> |
|  <p>S02 มุ่งเน้นศักยภาพ/ประ สิทธิภาพการเดินรถ และการ ซ่อมบำรุง รวมถึงการ ปรับปรุงระบบการ บริหารจัดการภายใน</p> | <p>S2 การบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management)</p> <p>S3 การยกระดับประสิทธิภาพการ ให้บริการการเดินรถและการซ่อม บำรุง</p> | <p>2. การสื่อสารทั่วทั้งองค์กรเพื่อ พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง</p> <p>3. การเพิ่มศักยภาพของการ ซ่อมบำรุงรักษา (Maintenance Performance)</p> <p>4. การยกระดับมาตรฐานความ ปลอดภัยในการให้บริการ</p> <p>5. การเพิ่มศักยภาพการให้บริการ เดินรถ</p> <p>6. การปรับปรุงกระบวนการจัดซื้อ จัดจ้าง</p> |
|  <p>S03 มุ่งเน้นการตอบสนอง ความต้องการของทุกกลุ่ม ลูกค้า</p> | <p>S4 การสร้างความผูกพันกับลูกค้า</p> | <p>7. ยกระดับการให้บริการ</p> <p>8. การยกระดับมาตรฐานการ จัดการสิ่งแวดล้อม</p> |
|  <p>S04 ขับเคลื่อนองค์กร ให้ ทันสมัย ด้วยทุนมนุษย์ เทคโนโลยีดิจิทัล และ นวัตกรรม</p> | <p>S5 ยกระดับการบริหารและศักยภาพ ของทุนมนุษย์</p> <p>S6 ส่ง เส ริ ม แ ล ะ พ ั ฒ น า ข ี ติ ความสามารถด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล</p> | <p>9. การยกระดับการจัดการความรู้</p> <p>10. การยกระดับบริหารจัดการองค์กร</p> <p>11. พัฒนาขีดความสามารถด้าน เทคโนโลยีดิจิทัล</p> |

การแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ

บริษัท รถไฟฟ้า ร.ฟ.ท. จำกัด ได้ดำเนินการถ่ายทอดยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ โดยได้จัดทำเป็นแผนที่ยุทธศาสตร์ และ Balanced Scorecard บริษัท รถไฟฟ้า ร.ฟ.ท. จำกัด ซึ่งเป็นเป้าหมายการดำเนินงานใน พ.ศ. 2562-2566 ดังนี้

- การดำเนินงานตาม Balanced Scorecard (BSC) มีมุมมอง 4 ด้าน ประกอบด้วย มุมมอง Finance มุมมอง Stakeholder มุมมอง Internal Process และมุมมอง Learning & Growth

- เกณฑ์วัดผลการดำเนินงานตาม BSC มีจำนวน 32 ตัวชี้วัด ประกอบด้วย

| | | |
|------------------------|----|-----------|
| มุมมอง Finance | 1 | ตัวชี้วัด |
| ด้าน Stakeholder | 9 | ตัวชี้วัด |
| ด้าน Internal Process | 15 | ตัวชี้วัด |
| ด้าน Learning & Growth | 7 | ตัวชี้วัด |

ยุทธศาสตร์ทั้ง 6 ยุทธศาสตร์ มีความเชื่อมโยงและถ่ายทอดลงสู่แผนปฏิบัติการประจำปี 2562 ของ บริษัท รถไฟฟ้า ร.ฟ.ท. จำกัด

บทที่ 1

การวางแผนธุรกิจ

1.1 การจัดทำแผนวิสาหกิจระยะ 5 ปี

1.1.1 ความสอดคล้อง ตามแนวนโยบาย ยุทธศาสตร์

การจัดทำแผนวิสาหกิจ ระยะเวลา 5 ปี ที่ปรึกษาได้ดำเนินการทบทวนนโยบาย ยุทธศาสตร์หรือแผนพัฒนา/ทิศทางขับเคลื่อนด้านคมนาคม ซึ่งอาจมีผลกระทบต่อสภาพแวดล้อมของอุตสาหกรรม (ด้านคมนาคม) หรือต่อการดำเนินกิจการ การปฏิบัติงานขององค์กร ได้เช่นกัน ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1) แผนยุทธศาสตร์กระทรวงคมนาคมขนส่ง พ.ศ. 2560 – 2564



กระทรวงคมนาคม มีภารกิจหลักในการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและให้บริการคมนาคมขนส่ง เพื่อขับเคลื่อนการพัฒนาเศรษฐกิจ สังคมยกระดับคุณภาพชีวิตของประชาชน ตลอดจนความมั่นคงของประเทศ ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญในการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ โดยในช่วงการบริหารงานของรัฐบาล พลเอกประยุทธ์ จันทร์โอชา นายกรัฐมนตรี ซึ่งคณะรักษาความสงบแห่งชาติ (คสช.) ในคราวประชุมเมื่อวันที่ 29 กรกฎาคม 2557 ได้มีมติเห็นชอบกรอบยุทธศาสตร์การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานด้านคมนาคมขนส่งของไทย พ.ศ. 2558 - 2565 ซึ่งเป็นยุทธศาสตร์ที่มุ่งเน้นการพัฒนาระบบรางและทางน้ำของประเทศ เพื่อเป็นกรอบ การลงทุนพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานด้านคมนาคมขนส่ง ระยะ 8 ปี สำหรับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องใช้เป็นแนวทาง ประกอบการพิจารณาจัดทำรายละเอียดแผนงาน/โครงการ โดยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางยุทธศาสตร์ของการขนส่งทางรางของประเทศไทย ทั้งทางด้านนโยบาย ด้านอุปสงค์ ด้านโครงสร้างพื้นฐานและผู้นำส่งปัจจัยการดำเนินงาน ด้านผู้กำกับดูแล และด้านเทคโนโลยี สามารถ แสดงได้ดังตารางที่ 1-1

| การขนส่งทางราง | | |
|---|--|---|
| โอกาส | อุปสรรค | ความท้าทาย |
| <p>ด้านนโยบาย</p> <ul style="list-style-type: none"> นโยบายภาครัฐให้ความสำคัญกับการพัฒนาการขนส่งทางรางเป็นอย่างมากแม้เปลี่ยนรัฐบาลในช่วง 4-5 ปีที่ผ่านมา มีการกำหนดแผนแม่บทรถไฟฟ้าเขตเมืองชัดเจน | <p>ด้านนโยบาย</p> <ul style="list-style-type: none"> การเปลี่ยนแปลงในสาระสำคัญของบางโครงการ เมื่อเปลี่ยนรัฐบาล อาทิรูปแบบการลงทุน เทคโนโลยี ทำให้การดำเนินการไม่เป็นไปตามแผน ความไม่แน่นอนของการพัฒนา | <p>ด้านนโยบาย</p> <ul style="list-style-type: none"> การบริหารความสัมพันธ์ระหว่างประเทศและโอกาสของประเทศต่างๆในการลงทุนระบบรางในประเทศไทย การกำหนดมาตรฐานและการจัดการเดินรถให้เป็นแบบใช้งานข้ามระบบได้แม้จะต่างเทคโนโลยี(interchangeability) เพื่อความประหยัดในการบำรุงรักษาและการขยาย |

| การขนส่งทางราง | | |
|--|--|--|
| โอกาส | อุปสรรค | ความท้าทาย |
| | ระบบรางของประเทศเพื่อนบ้าน | ระบบในอนาคต <ul style="list-style-type: none"> การบูรณาการแผนงานโครงการและการลงทุน การพัฒนาพื้นที่รอบสถานีระบบขนส่งมวลชนตามหลัก TOD ต้องการความร่วมมือร่วมใจอย่างเข้มแข็งจากหน่วยงานต่างกระทรวงและเจ้าของที่ดินในพื้นที่ |
| <p>ด้านอุปสงค์</p> <ul style="list-style-type: none"> แนวโน้มปริมาณผู้โดยสารรถไฟฟ้าเขตเมืองเพิ่มขึ้นต่อเนื่อง ตำแหน่งที่ตั้งของประเทศไทยทำให้การขนส่งทางรางของไทยสามารถเชื่อมโยงกับประเทศต่างๆ ได้โดยง่ายและสนับสนุนให้ไทยเป็นศูนย์กลางด้านการขนส่งของอาเซียน | <p>ด้านอุปสงค์</p> <ul style="list-style-type: none"> สัดส่วนผู้โดยสารและสินค้าทางรถไฟระหว่างเมืองลดลงเนื่องจากข้อจำกัดในการให้บริการของรฟท | <p>ด้านอุปสงค์</p> <ul style="list-style-type: none"> กลุ่มเป้าหมายการเดินทางและขนส่งที่อาจทับซ้อนกันบางส่วนของโครงการรถไฟกับโครงการทางพิเศษระหว่างเมืองที่มีเส้นทางขนานกัน |
| <p>ด้านโครงสร้างพื้นฐานและผู้นำส่งปัจจัยการดำเนินงาน</p> <ul style="list-style-type: none"> แผนการลงทุนรถไฟฟ้าเขตเมืองเส้นทางต่างๆ ชัดเจน การผลักดันโครงการรถไฟทางคู่ขนาดทางหนึ่งเมตร โดยเริ่มทยอยลงนามและเริ่มการก่อสร้างได้หลายเส้นทางหลังจากไม่มีการพัฒนาทางคู่มานาน การต่อขยายเส้นทางไปยังจังหวัดใหม่ๆ อาทิ บ้านไผ่-มุกดาหาร-นครพนม และเด่นชัย-เชียงราย-เชียงของ | <p>ด้านโครงสร้างพื้นฐานและผู้นำส่งปัจจัยการดำเนินงาน</p> <ul style="list-style-type: none"> โครงข่ายรถไฟฟ้าเขตเมืองยังมีจำกัด รางรถไฟระหว่างเมืองมีสภาพทรุดโทรม เส้นทางส่วนใหญ่เป็นทางเดี่ยวทำให้มีข้อจำกัดมากในการเดินทาง รถจักร รถโดยสาร แคร่ ทรุดโทรมไม่เพียงพอ ปัญหาระบบอาณัติสัญญาณ ระบบการจัดการเดินรถยังค่อนข้างล้าสมัย ปัญหาจุดตัดทางรถไฟเสมอระดับโดยเฉพาะอย่างยิ่งทางลักผ่าน การเชื่อมโยงที่สถานียังไม่สะดวก | <p>ด้านโครงสร้างพื้นฐานและผู้นำส่งปัจจัยการดำเนินงาน</p> <ul style="list-style-type: none"> การผลักดันโครงการลงทุนต่างๆ ให้เสร็จตามแผน การบำรุงรักษาระบบให้เป็นไปตามมาตรฐาน การปรับปรุงการเชื่อมโยงฯ การเตรียมความพร้อมในการพัฒนารถไฟระหว่างเมืองให้ขับเคลื่อนด้วยระบบไฟฟ้า |

| การขนส่งทางราง | | |
|--|---|---|
| โอกาส | อุปสรรค | ความท้าทาย |
| <p>ด้านผู้กำกับดูแล</p> <ul style="list-style-type: none"> อยู่ระหว่างการจัดตั้งกรรมการขนส่งทางราง | <p>ด้านผู้กำกับดูแล</p> <ul style="list-style-type: none"> ปัญหาความขัดแย้งในบทบาทกำกับ/ประกอบการ | <p>ด้านผู้กำกับดูแล</p> <ul style="list-style-type: none"> การพัฒนากรรมการขนส่งทางรางซึ่งอยู่ระหว่างการจัดตั้งใหม่ให้มีศักยภาพเพียงพอในการขับเคลื่อน การพัฒนากฎ ระเบียบ มาตรฐานด้านต่างๆ การกำหนดโครงสร้างค่าโดยสาร/ค่าใช้ทาง |
| <p>ด้านเทคโนโลยี</p> <ul style="list-style-type: none"> โครงการลงทุนขนาดใหญ่จำนวนมากเป็นโอกาสในการพัฒนาองค์ความรู้ในประเทศ | <p>ด้านเทคโนโลยี</p> <ul style="list-style-type: none"> ยังต้องพึ่งพาเทคโนโลยีต่างประเทศ | <p>ด้านเทคโนโลยี</p> <ul style="list-style-type: none"> การส่งเสริมงานวิจัยและพัฒนาในประเทศ การส่งเสริมอุตสาหกรรมระบบรางในประเทศ |

ตารางที่ 1- 1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางยุทธศาสตร์ของการขนส่งทางรางของประเทศไทย

ทั้งนี้ ภายใต้ยุทธศาสตร์กระทรวงคมนาคม พ.ศ. 2560-2564 ได้กำหนดยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ ดังแสดงตามตารางที่ 1-2 ยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ ของกระทรวงคมนาคม พ.ศ. 2560-2564

| ยุทธศาสตร์ | เป้าประสงค์ | กลยุทธ์ |
|--|---|---|
| <p>ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1</p> <p>“ทั่วถึงและเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม”- การพัฒนาระบบขนส่งขั้นพื้นฐานให้เชื่อมโยง ทั่วถึง และเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม</p> | <ol style="list-style-type: none"> 1) มีโครงสร้างพื้นฐานการขนส่งที่มีคุณภาพและเป็นไปตามมาตรฐาน 2) มีการพัฒนาบริการขนส่งขั้นพื้นฐานที่มีความครอบคลุมและเข้าถึงได้ 3) มีการพัฒนาระบบขนส่ง ที่สามารถลดการใช้พลังงานที่ไม่สะอาด เพิ่มสัดส่วนการพึ่งพิงพลังงานทางเลือกและเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม | <p>กลยุทธ์ 1.1 ปรับปรุงและบำรุงรักษาโครงสร้างพื้นฐานการขนส่งให้มีคุณภาพและเป็นไปตามมาตรฐาน</p> <p>กลยุทธ์ 1.2 พัฒนาบริการขนส่งสาธารณะขั้นพื้นฐานที่มีความครอบคลุมและเข้าถึงได้</p> <p>กลยุทธ์ 1.3 เพิ่มความคล่องตัว และการเชื่อมต่อระหว่างรูปแบบการขนส่ง</p> <p>กลยุทธ์ 1.4 พัฒนาระบบขนส่งเพื่อรองรับผู้สูงอายุ ผู้พิการ และบริการเชิงสังคม</p> <p>กลยุทธ์ 1.5 ส่งเสริมและพัฒนาระบบขนส่งที่ลดการใช้พลังงาน พึ่งพิงพลังงานที่สะอาด และเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม</p> |
| <p>ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2</p> <p>“ปลอดภัยและมั่นคง”- การยกระดับความปลอดภัยและความมั่นคงของระบบขนส่ง</p> | <ol style="list-style-type: none"> 1) มีมาตรฐานและระบบกำกับดูแลเรื่องความปลอดภัยของการขนส่ง 2) ผู้ใช้ระบบขนส่งมีวัฒนธรรมด้านความปลอดภัย 3) มีมาตรฐานและระบบกำกับดูแลเรื่องความมั่นคงของการขนส่ง | <p>กลยุทธ์ 2.1 ปรับปรุงและพัฒนาระบบมาตรฐานและกำกับดูแลด้านความปลอดภัยของการขนส่ง</p> <p>กลยุทธ์ 2.2 ส่งเสริมวัฒนธรรมด้านความปลอดภัยของผู้ใช้ระบบขนส่ง</p> <p>กลยุทธ์ 2.3 ปรับปรุงด้านความปลอดภัยของโครงสร้างพื้นฐานการขนส่ง</p> <p>กลยุทธ์ 2.4 ปรับปรุงและพัฒนาระบบมาตรฐานและกำกับดูแลด้านความมั่นคงของการขนส่ง</p> |

| ยุทธศาสตร์ | เป้าประสงค์ | กลยุทธ์ |
|---|---|---|
| <p>ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3</p> <p>“ประสิทธิภาพและขีดความสามารถ”- การพัฒนาระบบขนส่งเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันและขับเคลื่อนการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศ</p> | <ol style="list-style-type: none"> 1) มีระบบขนส่งที่มีประสิทธิภาพและมีต้นทุนการขนส่งที่ต่ำ 2) มีระบบขนส่งที่สนับสนุนการพัฒนาเศรษฐกิจในภาคส่วนที่สำคัญของประเทศตามนโยบายของรัฐบาล 3) ผู้ประกอบการในระบบขนส่งมีการพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันและคุณภาพในการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง 4) องค์กรของหน่วยงานภาครัฐมีขีดความสามารถในการกำกับดูแลด้านเศรษฐกิจ | <p>กลยุทธ์ 3.1 พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานการขนส่งสนับสนุนการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศ</p> <p>กลยุทธ์ 3.2 พัฒนาการเชื่อมโยงระหว่างประเทศและภูมิภาคด้วยระบบขนส่งและโลจิสติกส์</p> <p>กลยุทธ์ 3.3 ปรับปรุงและพัฒนาระบบกำกับและดูแลด้านเศรษฐกิจ</p> |
| <p>ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4</p> <p>“ปัจจัยขับเคลื่อนยุทธศาสตร์”- การพัฒนาปัจจัยสนับสนุนการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์สู่ความสำเร็จ</p> | <ol style="list-style-type: none"> 1) มีระบบการบริหารนโยบายและยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ และมีระบบกฎหมายที่สนับสนุนการพัฒนาอย่างเป็นรูปธรรม รวมถึงมีการพัฒนาองค์กรภาครัฐอย่างต่อเนื่อง 2) มีการใช้ระบบเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อการบริหารและการบริการในระบบขนส่ง 3) บุคลากรมีองค์ความรู้และสามารถสร้างนวัตกรรมแก่หน่วยงาน 4) หน่วยงานมีความโปร่งใส และสร้างความเชื่อมั่นให้กับสาธารณะ | <p>กลยุทธ์ 4.1 ปรับปรุงและพัฒนาระบบกฎหมายกฎระเบียบ และข้อบังคับให้สอดคล้องกับบริบทที่เปลี่ยนแปลงไป</p> <p>กลยุทธ์ 4.2 ปรับปรุงและพัฒนาระบบบริหารองค์กรภาครัฐอย่างต่อเนื่อง</p> <p>กลยุทธ์ 4.3 พัฒนาระบบการบริหารนโยบายและขับเคลื่อนยุทธศาสตร์อย่างบูรณาการ</p> <p>กลยุทธ์ 4.4 พัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัลด้านการขนส่ง</p> <p>กลยุทธ์ 4.5 พัฒนาทรัพยากรบุคคล งานวิจัยและนวัตกรรมด้านการขนส่ง</p> <p>กลยุทธ์ 4.6 ส่งเสริมและพัฒนาระบบธรรมาภิบาลและความโปร่งใส</p> |

ตารางที่ 1- 2 ยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ ของกระทรวงคมนาคม พ.ศ. 2560-2564

2) แผนยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจ พ.ศ. 2560 – 2564

บริษัท รถไฟฟ้า ร.ฟ.ท. จำกัด เป็นหน่วยงานรัฐวิสาหกิจ ในสังกัดกระทรวงคมนาคม โดยการจัดตั้งจากการรถไฟแห่งประเทศไทย (รฟท.) เพื่อบริหารการเดินรถไฟ และซ่อมบำรุงโครงการระบบขนส่งทางรถไฟเชื่อมท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ และสถานีรับส่งผู้โดยสารอากาศยานในเมือง (Suvarnabhumi Airport Rail Link and City Air Terminal Project – Airport Rail Link : ARL) ดังนั้น การทบทวนความสอดคล้อง ตามแนวนโยบายยุทธศาสตร์ จะพิจารณาตามแผนยุทธศาสตร์ พ.ศ. 2560 – 2564 ของ รฟท.



จากสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปจากภายนอก ทั้งจากสถานการณ์โลก อาทิ รูปแบบการบริโภคที่เปลี่ยนแปลงไป อันนำมาซึ่งรูปแบบในการขนส่งสินค้าไปยังผู้บริโภคที่หลากหลายมากยิ่งขึ้น รูปแบบการซื้อขายที่เปลี่ยนแปลงไปส่งผลต่อการขนส่งระหว่างประเทศที่เปลี่ยนแปลงอีกด้วย ดังจะสังเกตเห็นได้จากการเติบโตของธุรกิจการขนส่งทางไปรษณีย์ที่เพิ่มมากขึ้น การขนส่งระหว่างประเทศที่เติบโตขึ้นจากการซื้อสินค้าทาง

อินเทอร์เน็ต เป็นต้น ขณะเดียวกัน สถานการณ์อาเซียนจะนำมาซึ่งรูปแบบการย้ายฐานการผลิต การเป็นตลาดเดียวกัน การลดข้อจำกัดทางการขนส่งสินค้าระหว่างประเทศสมาชิกให้เข้าถึงและมีความสะดวกรวดเร็วมายิ่งขึ้น และนโยบายการพัฒนาโครงการระเบียงเศรษฐกิจภาคตะวันออกจะเป็นนโยบายที่ส่งเสริมการก่อสร้างที่สำคัญของภาครัฐในพื้นที่เขตเศรษฐกิจพิเศษตะวันออกหลากหลายสาขาด้วยกัน ได้แก่¹

(1) ทางถนน อาทิ

- โครงการทางพิเศษสายบูรพาวิถี-พัทยา ระยะทาง 68 กม. เพื่อเชื่อมระบบขนส่งจากท่าเรือแหลมฉบังไปยังการขนส่งทางรางและทางถนน
- โครงการมอเตอร์เวย์พัทยา-มาบตาพุดระยะทาง 32 กม. เพื่อส่งเสริมการพัฒนาระบบโลจิสติกส์ของนิคมอุตสาหกรรมด้านตะวันออกเชื่อมกับสนามบินสุวรรณภูมิท่าเรือแหลมฉบังและนิคมอุตสาหกรรมมาบตาพุด

(2) ทางราง

- โครงการรถไฟทางคู่ ศรีราชาฉะเชิงเทรา-คลอง 19 - แก่งคอย ระยะทาง 106 กม. เพื่อรองรับการขยายตัวของท่าเรือแหลมฉบัง
- รถไฟความเร็วสูง กรุงเทพ-ระยอง (มินิไฮสปีดเทรน) ผ่าน 4 จังหวัด คือ กรุงเทพฯ ฉะเชิงเทรา ชลบุรี และระยอง เริ่มต้นจากสถานีลาดกระบังสิ้นสุดที่สถานีระยอง

(3) ทางอากาศ

- โครงการพัฒนาสนามบินอู่ตะเภา เป็นสนามบินนานาชาติแห่งที่ 3 เชื่อมโยงกับสนามบินดอนเมืองและสุวรรณภูมิให้สามารถรองรับผู้โดยสารเพิ่มเป็น 5 ล้านคนต่อปี เพื่อรองรับการพัฒนาเศรษฐกิจภาคตะวันออกและการท่องเที่ยว
- โครงการศูนย์ซ่อมอากาศยานท่าอากาศยานอู่ตะเภา ให้เป็นนิคมอุตสาหกรรมการบินเพื่อรองรับการคมนาคมขนส่งทางอากาศที่ขยายตัวและเป็นศูนย์กลางอุตสาหกรรมการผลิตและซ่อมบำรุงอากาศยานของภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้

(4) ทางเรือ

- โครงการขยายท่าเรือมาบตาพุดระยะที่ 3 เพื่อรองรับการขนส่งสินค้าจากรถไฟความเร็วสูงและรถไฟทางคู่ในอนาคต
- โครงการขยายท่าเรือแหลมฉบังระยะที่ 3 เป็นการร่วมทุนระหว่างภาครัฐและเอกชน เพื่อเพิ่มศักยภาพในการขนส่งสินค้าให้เป็น 6-7 ล้านที่อียู² จากเดิมที่รองรับได้เพียง 3 ล้านที่อียูการก่อสร้างที่สำคัญของภาครัฐในพื้นที่เขตเศรษฐกิจพิเศษตะวันออกการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน

¹ ปิยพงศ์ พุฒินิชย์ หน่วยวิเคราะห์เศรษฐกิจภาคบริการ ส่วนเศรษฐกิจรายสาขาศูนย์วิจัยเศรษฐกิจ ธุรกิจ และเศรษฐกิจฐานราก ธนาคารออมสิน. การพัฒนาเขตเศรษฐกิจพิเศษภาคตะวันออกกับอนาคตธุรกิจก่อสร้างไทย. สืบค้นจาก http://www.gsb.or.th/getattachment/8de08880-ff05-4c8a-afca-930df9d84f0c/Hot_Issue_EEC_final.aspx. ค้น เมื่อ มีนาคม 2560.

² หมายเหตุ: ที่อียู หรือ TEUs (Twenty-foot) คือ หน่วยนับสินค้าที่บรรจุในตู้คอนเทนเนอร์ความยาว 20 ฟุต

สถานการณ์และนโยบายเหล่านี้ ทำให้ รฟท. จำเป็นต้องขยายและพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานให้สอดคล้องกับสถานการณ์ดังกล่าว รองรับความต้องการทั้งจากปัจจัยภายนอก และรองรับการดำเนินนโยบายของรัฐบาลที่เน้นการขยายโครงสร้างพื้นฐานให้ประเทศไทยมีขีดความสามารถในการแข่งขันเพิ่มมากยิ่งขึ้น รองรับการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการขนส่งแบบ Multi-Model ในอนาคต สอดคล้องกับผลการประชุมรับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพื่อปรับปรุงแผนวิสาหกิจ พ.ศ. 2560 – 2564 ของ รฟท. ที่เห็นว่า รฟท. ควรที่จะมีการปรับปรุงและขยายเส้นทางในการขนส่งให้มากยิ่งขึ้น ควบคู่ไปกับการปรับปรุงคุณภาพการให้บริการด้านความตรงต่อเวลา ความทันสมัย และมีความปลอดภัยเป็นที่เชื่อมั่นต่อการใช้บริการทั้งการขนส่งผู้โดยสาร และการขนส่งสินค้า

ทั้งนี้ การทบทวนเกี่ยวกับจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค เพื่อดำเนินการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของ รฟท. สามารถสรุปผลได้ ดังตารางที่ 1-3 ดำเนินการวิเคราะห์ สภาพแวดล้อมของ รฟท.

| จุดแข็ง | จุดอ่อน | โอกาส | อุปสรรค |
|---|---|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> บุคลากรมีความชำนาญด้านระบบรางและล้อเลื่อน องค์กรมีการสะสมความรู้ มีสถาบันพัฒนาบุคลากร (โรงเรียนวิศวกรรมรถไฟ) และมีโครงสร้างพื้นฐานในการขนส่งผู้โดยสารและสินค้า ทั้งรถจักร สถานีและ ICD ความปลอดภัยที่สูงกว่าระบบการขนส่งภาคพื้นดิน (Land Transportation) ระบบอื่น และมีต้นทุนต่อหน่วยของการขนส่งต่ำที่สุด เมื่อเทียบกับรูปแบบการขนส่งทางบกด้วยกัน (ตัน/กม.) ทรัพย์สินที่รฟท. ถือครองสามารถใช้เป็นกลไกในการขยายธุรกิจได้ : มีที่ดินที่มีศักยภาพในการพัฒนา มีความเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม และประหยัดพลังงานในการขนส่งต่อหน่วยที่ | <ul style="list-style-type: none"> ภาพลักษณ์ขององค์กรยังไม่สามารถสร้างความเชื่อมั่นให้แก่ผู้รับบริการและผู้มีส่วนร่วม รวมถึงภาพลักษณ์การบริหารงานการเดินรถไฟสายแอร์พอร์ต เรลลิงค์ที่ขาดทุน ทำให้ รฟท. ขาดความน่าเชื่อถือ ขาดความเชื่อมโยงของแต่ละหน่วยงาน รวมถึงขาดการบูรณาการการวางแผนในการบริหารจัดการ การบำรุงรักษา ราง อาณัติสัญญาณ และการจัดซื้อรถจักรและล้อเลื่อน องค์กรมีขนาดใหญ่ ซับซ้อน และขาดการกำหนดรูปแบบการดำเนินธุรกิจ (Business Model) ที่ชัดเจน มีโครงสร้างทางการเงินและสภาพแวดล้อมทางการเงินที่ไม่เหมาะสม มีสายการบังคับบัญชาหลายระดับ มีจำนวนบุคลากรจำนวนมาก และมีความหลากหลาย ทำให้องค์กรประสบปัญหาการบูรณาการการทำงานระหว่าง | <ul style="list-style-type: none"> นโยบายรัฐเกื้อหนุนให้ระบบขนส่งทางรางเป็นระบบขนส่งหลักของประเทศ มีการอนุมัติงบประมาณโครงสร้างพื้นฐานเพิ่มขีดความสามารถการให้บริการระบบราง (มีการลงทุนในโครงการรถไฟฟ้าความเร็วสูง) และรัฐบาลมีการเร่งหาแนวทางในการปรับปรุงระเบียบต่าง ๆ เพื่อให้การสนับสนุนการดำเนินการของรฟท. ระดับราคาพลังงาน และสถานการณ์สิ่งแวดล้อม ทำให้การขนส่งในลักษณะ Mass Transportation ได้รับการสนับสนุนรัฐบาล ภาคเอกชนต้องการเข้ามามีส่วนร่วมในการทำธุรกิจ ร่วมกับการรถไฟมากขึ้น และประชาชนมีความสนใจมาใช้บริการมากขึ้น นโยบายรัฐบาลสนับสนุนการเกิดบริษัทลูกและแนวทางในการแยกหน่วยธุรกิจ (Business Unit) จะสร้างความคล่องตัวมากขึ้น | <ul style="list-style-type: none"> คนภายนอกไม่เข้าใจปัญหาของการรถไฟ ประกอบกับความไม่เข้าใจระบบราง และรฟท. มีภาพลักษณ์ในเชิงลบกับหน่วยงานภาครัฐที่เกี่ยวข้อง ทำให้ไม่ได้รับการสนับสนุนที่เพียงพอและต่อเนื่อง ทั้งเรื่องงบประมาณ และอัตรากำลังคน การถูกควบคุมราคาและต้องบริการการขนส่งสาธารณะที่ไม่สะท้อนต้นทุนจริง ผู้ใช้บริการ (เช่นลูกค้าที่เป็นบุคคลหรือคณะบุคคลที่มีกำลังซื้อและองค์กรเอกชนที่ใช้บริการขนส่งสินค้า) มีความคาดหวังจากการใช้บริการสูง ในขณะที่ผู้มีทางเลือกในการใช้บริการเพิ่มขึ้น มีทางตัดผ่านเยอะ ทำให้ต้องรับภาระเรื่องการทำระบบอาณัติสัญญาณ มีคู่แข่งในช่องทางการขนส่งอื่น |

| จุดแข็ง | จุดอ่อน | โอกาส | อุปสรรค |
|--|--|---|--|
| <p>มากกว่า</p> <ul style="list-style-type: none"> • โครงข่ายขนส่งครอบคลุมทุกภูมิภาคและเชื่อมโยงจังหวัดหลักๆ 47 จังหวัดทั่วประเทศมีความพร้อมปรับปรุงและขยายโครงข่ายต่อจากเดิมให้ระบบขนส่งมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น • พ.ร.บ. รฟท. ให้ความสำคัญคุ้มครองรฟท. ในด้านการจัดเก็บรายได้และการใช้ประโยชน์จากทรัพย์สิน • ได้รับเงินลงทุนจากรัฐบาลในการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานอย่างเร่งด่วน | <p>หน่วยงานที่มีความสัมพันธ์ในเชิงห่วงโซ่คุณค่า (Value Chain) ให้สอดคล้องกันและกันไป ในทิศทางเดียวกับความต้องการขององค์กรได้ยาก</p> <ul style="list-style-type: none"> • ขาดแคลนบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญการทำงานในเชิงธุรกิจและเชิงวิศวกรรมและโครงสร้างพื้นฐาน และในลักษณะหน่วยงานสนับสนุนเพื่อรองรับการดำเนินงานของหน่วยธุรกิจ ทั้งยังไม่มีระบบการบริหารจัดการองค์ความรู้ที่ดี ทำให้สูญเสียองค์ความรู้ไปพร้อมกับการเกษียณอายุของผู้ชำนาญการ • ระบบประเมินราคาที่ดิน ค่าเช่าของรฟท. ยังไม่ครบวงจร การขาดแคลนปัจจัยสนับสนุนต่างๆ เพื่อให้การบริหารทรัพย์สินเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ เช่น ระบบบัญชี ระบบต้นทุนทรัพย์สินถาวร เป็นต้น รวมทั้งไม่มีความชัดเจนในการจัดทำยุทธศาสตร์ด้านการบริหารจัดการที่ดินของรฟท. ที่มีอยู่อย่างเป็นระบบ ทำให้ไม่สามารถจำแนกที่ดินเพื่อใช้ประโยชน์สูงสุดตามความเหมาะสมของทำเลได้ • ขาดระบบข้อมูลด้านบุคลากรของหน่วยงานและระบบการประเมินผลการดำเนินงานเพื่อพิจารณาค่าตอบแทน การเลื่อนและโยกย้ายตำแหน่งยังไม่ได้เชื่อมโยงกับทักษะ ความรู้ | <p>ในอนาคต และส่งผลต่อรายได้ที่มากขึ้น</p> <ul style="list-style-type: none"> • การที่ราคาที่ดินมีการปรับตัวสูงขึ้นอย่างต่อเนื่องส่งผลให้ที่ดินของการรถไฟสามารถสร้างโอกาสในทางธุรกิจได้มากขึ้น เช่น มักกะสัน กม. 11 แม่น้ำผ่านพหลโยธิน • มีการรวมกลุ่มทางเศรษฐกิจของประเทศในภูมิภาคอาเซียน ทำให้ประเทศไทยที่มีข้อได้เปรียบในเชิงภูมิศาสตร์สามารถพัฒนาไปสู่การเป็นศูนย์กลางการขนส่ง และสร้างโอกาสให้การขนส่งระบบราง โดยเฉพาะการขนส่งสินค้า • นโยบายส่งเสริมการท่องเที่ยวยของรัฐทำให้รฟท. มีโอกาสดำเนินแผนการท่องเที่ยวยทางรถไฟ ซึ่งเคยดำเนินงานจนประสบความสำเร็จมาแล้ว • โอกาสในการเชื่อมต่อกับประเทศเพื่อนบ้านจากการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน รวมถึงการส่งเสริมเขตเศรษฐกิจพิเศษ • การบริหารจัดการรถไฟฟ้ายานยนต์และแอร์พอร์ตเรล ลิงค์ให้ประชาชนสามารถเดินทางเชื่อมโยงระหว่างท่าอากาศยานดอนเมืองกับท่าอากาศยานสุวรรณภูมิได้อย่างสะดวกรวดเร็ว • รูปแบบการดำเนินชีวิตของผู้ใช้บริการที่มีการใช้ Application ในการจองตั๋วขายตั๋ว เป็นต้น | <ul style="list-style-type: none"> • มีปัญหาการบุกรุกพื้นที่ดินรถไฟของผู้เช่า ผู้บุกรุก • รฟท.ได้รับผลกระทบจากการพัฒนาพื้นที่รอบข้างทางรถไฟ เช่น การสร้างถนน และสิ่งก่อสร้างขวางทางน้ำทำให้น้ำท่วมรางเกิดความเสียหาย การขยายตัวของถนนยังทำให้เกิดทางลัดผ่านรางรถไฟเป็นจำนวนมาก ก่อให้เกิดความไม่ปลอดภัยในการให้บริการขนส่งและไม่สามารถทำความเร็วได้ • ความเข้มงวดในการขออนุญาตก่อสร้าง เช่น การศึกษาผลกระทบต่อด้านของประชาชนในพื้นที่ ส่งผลให้การก่อสร้างเป็นไปได้อย่างขึ้นนอกจากนี้ จำนวนผู้รับเหมาก่อสร้างระบบรางมีน้อยราย และไม่ค่อยมีคุณภาพส่งผลกระทบต่อมาตรฐานการควบคุมงาน การก่อสร้างและการติดตั้งหน้างาน รวมทั้งทำให้งานล่าช้า • ข้อจำกัดด้านการจัดการรถจักรและล้อเลื่อน เกิดจากปัญหาเงื่อนไขและระยะเวลาการดำเนินงาน โดยวิธีการประกวดราคาและข้อเสนอเทคนิคเกี่ยวกับรถจักร ล้อเลื่อนที่ผ่านมา ทำให้การจัดการรถจักร ล้อเลื่อนและพัสดุมีความล่าช้า • ต้นทุนในทางดำเนินธุรกิจที่มาจากปัจจัยภายนอกมี |

| จุดแข็ง | จุดอ่อน | โอกาส | อุปสรรค |
|---------|---|-------|--|
| | <p>ความสามารถและตัวชี้วัดผลงาน (KPI) ที่เหมาะสมสำหรับตำแหน่งต่าง ๆ ซึ่งเป็นหลักการสำคัญในการสร้างแรงจูงใจ และการได้บุคลากรที่มีทักษะ ความรู้ และความสามารถที่เหมาะสมกับแต่ละตำแหน่ง</p> <p>นอกจากนี้ นโยบายในการบริหารอัตรากำลัง และระบบผลตอบแทนส่งผลให้รฟท. ไม่สามารถดึงดูดบุคลากรที่มีศักยภาพจากภายนอกได้</p> <ul style="list-style-type: none"> • การสื่อสารองค์กรมีข้อจำกัดในเรื่องช่องทางและวิธีการสื่อสารที่ทำให้บุคลากรภายในและภายนอกได้รับและเข้าใจข้อมูลข่าวสารได้อย่างถูกต้อง ทัวถึง และทันเหตุการณ์ • วัฒนธรรมองค์กรที่ไม่เอื้อต่อการพัฒนา | | <p>แนวโน้มที่จะสูงขึ้น เช่นค่าวัสดุก่อสร้าง ขณะเดียวกันรายได้จากการให้บริการลดลง ทำให้เกิดปัญหาการขาดสภาพคล่องทางการเงิน และปัญหาทางบัญชี</p> <ul style="list-style-type: none"> • ผู้ใช้บริการ (เช่นลูกค้าที่เป็นบุคคลหรือคณะบุคคลที่มีกำลังซื้อและองค์กรเอกชนที่ใช้บริการขนส่งสินค้า) มีความคาดหวังจากการใช้บริการสูง ในขณะที่มีทางเลือกในการใช้บริการเพิ่มขึ้น |

ตารางที่ 1- 3 ดำเนินการวิเคราะห์ สภาพแวดล้อมของ รฟท.

จากกระบวนการวิเคราะห์ดังกล่าว นำมาประกอบกับผลการสัมภาษณ์ผู้แทนของหน่วยงานภายใน และหน่วยงานภายนอกที่เป็นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยยังคงคำนึงถึงความเชื่อมโยงระหว่างแผนวิสาหกิจ พ.ศ. 2560 – 2564 กับแผนฟื้นฟูกิจการการรถไฟแห่งประเทศไทย พ.ศ.2558-2567 ทำให้สามารถออกแบบยุทธศาสตร์ของการรถไฟฯ ภายใต้แผนวิสาหกิจฯ พ.ศ. 2560-2564 ดังนี้

1. ยุทธศาสตร์การเพิ่มความสามารถในการให้บริการขนส่งทางรางของประเทศ โดยอาศัยจุดแข็งของการรถไฟฯ ที่บุคลากรมีความชำนาญด้านระบบรางและล้อเลื่อน และมีโครงสร้างพื้นฐานในการขนส่งผู้โดยสารและสินค้า ทั้งรถจักร สถานีและ ICD และโอกาสที่รัฐบาลมีการอนุมัติงบประมาณโครงสร้างพื้นฐาน เพิ่มขีดความสามารถการให้บริการระบบราง และรัฐบาลมีการเร่งหาแนวทางในการปรับปรุงระเบียบต่าง ๆ เพื่อให้การสนับสนุนการดำเนินการของการรถไฟฯ รวมถึงโอกาสจากนโยบายรัฐบาลด้านการท่องเที่ยวและการส่งเสริมเขตเศรษฐกิจพิเศษ และการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน นอกจากนี้ หากพิจารณาความเชื่อมโยงระหว่างยุทธศาสตร์นี้กับแผนฟื้นฟูกิจการการรถไฟแห่งประเทศไทย พ.ศ.2558-2567 พบว่า มีความสอดคล้องกับแผนฟื้นฟูกิจการการรถไฟ

แห่งประเทศไทย พ.ศ.2558-2567 ในยุทธศาสตร์ที่ 1, 3, 4, 6 และ 7 ได้แก่ ยุทธศาสตร์ที่ 1 การพัฒนาระบบการบริหารจัดการที่ดี ยุทธศาสตร์ที่ 3 การปรับปรุงการให้บริการและเพิ่มปริมาณการขนส่งสินค้า/พัฒนาระบบโลจิสติกส์ทางราง ยุทธศาสตร์ที่ 4 การปรับปรุงการให้บริการและเพิ่มจำนวนผู้โดยสาร ยุทธศาสตร์ที่ 6 การลดอุบัติเหตุในการเดินทางและยกระดับการรักษาความปลอดภัยในขบวนรถและพื้นที่สถานี และยุทธศาสตร์ที่ 7 การพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ที่มีศักยภาพในการเพิ่มรายได้ในระยะยาวและส่งเสริมระบบในปัจจุบัน ทั้งนี้ ในการกำหนดตัวชี้วัดของยุทธศาสตร์นี้เน้นในประเด็นของความสะอาด ความปลอดภัย และความตรงเวลา โดยวัดผลผ่านตัวชี้วัด Load Factor และระดับความพึงพอใจของผู้ใช้บริการทั้งการขนส่งสินค้าและการโดยสาร โดยประเด็นหลักที่สำคัญอันนำไปสู่การกำหนดกลยุทธ์ของแต่ละยุทธศาสตร์ คือ

- สร้างความเชื่อมั่นในความปลอดภัย (safety)
 - ยกระดับคุณภาพการให้บริการต่อผู้โดยสารและลูกค้าสินค้า (Service Quality)
 - เพิ่มศักยภาพการให้บริการขนส่งสินค้าและผู้โดยสาร (Supply capacity building)
2. ยุทธศาสตร์การพัฒนองค์กรและการจัดการให้เชื่อมโยงอย่างบูรณาการ ยุทธศาสตร์นี้เน้นการปรับปรุงองค์กรให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น โดยจะช่วยแก้ไขจุดอ่อนขององค์กรที่ขาดความเชื่อมโยงและบูรณาการทำงานร่วมกันระหว่างหน่วยงาน ทำให้ยังคงการวางแผนในการบริหารจัดการ การบำรุงรักษา ราง อาณัติสัญญาณ และการจัดซื้อจัดจ้างและล้อเลื่อน ซึ่งภายใต้ยุทธศาสตร์นี้จะเน้นการปรับปรุงองค์กรในด้านบุคลากร ด้านข้อมูลและสารสนเทศ และด้านกฎระเบียบต่าง ๆ ที่เป็นอุปสรรคในการดำเนินงาน นอกจากนี้ หากพิจารณาความเชื่อมโยงระหว่างยุทธศาสตร์นี้กับแผนฟื้นฟูกิจการการรถไฟแห่งประเทศไทย พ.ศ.2558-2567 พบว่า มีความสอดคล้องกับแผนฟื้นฟูกิจการการรถไฟแห่งประเทศไทย พ.ศ.2558-2567 ในยุทธศาสตร์ที่ 1, 2, 4 และ 5 ได้แก่ ยุทธศาสตร์ที่ 1 การพัฒนาระบบการบริหารจัดการที่ดี ยุทธศาสตร์ที่ 2 การพัฒนาบุคลากรเพื่อการจัดการสมัยใหม่ ยุทธศาสตร์ที่ 4 การปรับปรุงการให้บริการและเพิ่มจำนวนผู้โดยสาร และยุทธศาสตร์ที่ 5 การปรับปรุงระบบการบริหารทรัพย์สิน (Non-core) เพื่อแก้ไขภาระทางการเงินจากการดำเนินการในอดีต ภายใต้ยุทธศาสตร์นี้จึงเน้นในประเด็น ได้แก่ การพัฒนาและปรับปรุงองค์กร (OD) การพัฒนาบุคลากร (HR) กฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ โดยวัดผลผ่านกระบวนการประเมินผลการดำเนินงานของ สคร. ซึ่งต้องดำเนินการเก็บข้อมูลและประเมินผลอยู่แล้วในทุก ๆ ปี โดยประเด็นหลักที่สำคัญอันนำไปสู่การกำหนดกลยุทธ์ของแต่ละยุทธศาสตร์ คือ
- มีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่เชื่อมโยงกันและสนับสนุนการตัดสินใจทุกระดับ
 - การปรับปรุงโครงสร้างองค์กรและกระบวนการทำงาน (Re-organization and Re-process) เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและบูรณาการการบริหารจัดการองค์กร
 - การบริหารและพัฒนาบุคลากรเพื่อรองรับการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการองค์กร

3. ยุทธศาสตร์การเพิ่มฐานะการเงินเพื่อแก้ไขอุปสรรคและข้อจำกัดทางการเงินและนำจุดแข็งด้านทรัพย์สินมาพัฒนาให้มีประสิทธิภาพ โดยพยายามลดต้นทุนค่าใช้จ่าย และสร้างโอกาสในการหารายได้ให้มากยิ่งขึ้น นอกจากนี้ หากพิจารณาความเชื่อมโยงระหว่างยุทธศาสตร์นี้กับแผนฟื้นฟูกิจการการรถไฟแห่งประเทศไทย พ.ศ.2558-2567 พบว่า มีความสอดคล้องกับแผนฟื้นฟูกิจการการรถไฟแห่งประเทศไทย พ.ศ.2558-2567 ในยุทธศาสตร์ที่ 1, 3, 5 และ 7 ได้แก่ ยุทธศาสตร์ที่ 1 การพัฒนาระบบการบริหารจัดการที่ดี ยุทธศาสตร์ที่ 3 การปรับปรุงการให้บริการและเพิ่มปริมาณการขนส่งสินค้า/พัฒนาระบบโลจิสติกส์ทางรางยุทธศาสตร์ที่ 5 การปรับปรุงระบบการบริหารทรัพย์สิน (Non-core) เพื่อแก้ไขภาระทางการเงินจากการดำเนินการในอดีต และยุทธศาสตร์ที่ 7 การพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ที่มีศักยภาพในการเพิ่มรายได้ในระยะยาวและส่งเสริมระบบในปัจจุบัน ทั้งนี้ ภายใต้ยุทธศาสตร์นี้ได้เน้นการเพิ่มรายได้ทางการเงิน และการจัดการเพื่อลดรายจ่าย เป็นสำคัญ โดยวัดผลจาก EBITDA ที่ดีขึ้นในแต่ละปี โดยประเด็นหลักที่สำคัญอันนำไปสู่การกำหนดกลยุทธ์ของแต่ละยุทธศาสตร์ คือ
- การเพิ่มรายได้จากรูรกิจเดินรถอย่างมีประสิทธิภาพ
 - เพิ่มรายได้ non-core อย่างก้าวกระโดด
 - ลดต้นทุนการดำเนินงาน

สรุปการทบทวนความสอดคล้อง ตามแนวนโยบาย ยุทธศาสตร์

จากการศึกษาแนวนโยบาย และแผนยุทธศาสตร์ที่เกี่ยวข้องที่ผ่านมา สามารถแสดงปัจจัยภายนอกของ รฟท. ให้เห็นถึงภาพรวมของสิ่งที่ต้องดำเนินการ เพื่อตอบสนองนโยบายและทิศทางการขับเคลื่อนนโยบายด้านคมนาคม และผู้โดยสาร เพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชนอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งเมื่อวิเคราะห์แนวทาง การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานด้านการขนส่งของประเทศ และทิศทางสถานการณ์โลก สถานการณ์อาเซียน และนโยบายอื่น ๆ ที่อาจส่งผลกระทบต่อการทำงานของ รฟท. แล้ว สามารถสรุปประเด็นสำคัญที่ รฟท. ต้องเร่งดำเนินการ ดังต่อไปนี้

- 1) การบูรณาการระบบคมนาคมขนส่ง (Integrated Transport Systems) โดยเฉพาะโครงการรถไฟความเร็วสูง เชื่อม 3 สนามบิน แบบไร้รอยต่อ ที่เชื่อมต่อ 3 ท่าอากาศยานในเขตกรุงเทพมหานครและเขตพัฒนาพิเศษภาคตะวันออก คือ ท่าอากาศยานดอนเมือง ท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ และท่าอากาศยานอู่ตะเภา จัดทำโครงสร้างพื้นฐานระบบคมนาคมขนส่ง ให้ประชาชนสามารถเข้าถึงได้โดยสะดวกและเชื่อมโยงกันอย่างเป็นระบบโดยสมบูรณ์ ซึ่งใช้โครงสร้างและแนวเส้นทางรถเดิมของระบบแอร์พอร์ต เรล ลิงค์ (Airport Rail Link) ที่เปิดให้บริการอยู่ในปัจจุบัน โดยให้เอกชนเข้าร่วมทุนฯ (ผู้ได้รับการคัดเลือก คาดว่าจะทราบผลภายในปี พ.ศ. 2561) แบบ PPP Net Cost 50 ปี ดำเนินการก่อสร้างและให้บริการ
- 2) การพัฒนาบุคลากรด้านโลจิสติกส์ โดยการสร้างความรู้และทักษะเฉพาะด้านที่ตรงต่อความต้องการของอุตสาหกรรม เช่น ความรู้ด้านภาษา ความรู้ด้านเทคโนโลยี และความรู้ในการดำเนินธุรกิจ เพื่อรองรับต่อการเติบโตของประเทศ

- 3) การนำเทคโนโลยีและนวัตกรรมมาใช้ในการพัฒนาระบบคมนาคมขนส่ง (Technology and Innovation) มาประยุกต์ใช้พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานการเดินรถและการให้บริการ
- 4) การเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันการให้บริการเดินรถไฟฟ้ากับการขนส่งสินค้าในรูปแบบอื่น และเพิ่มความปลอดภัยและความเชื่อถือในกระบวนการบริการเดินรถไฟฟ้า
- 5) การพัฒนาบริการที่ดีขึ้น เพื่อสร้างความพึงพอใจให้แก่ผู้รับบริการจาก รฟฟท. ซึ่งควรที่จะพัฒนาทั้งในเชิงการตลาด และพัฒนาคุณภาพการให้บริการควบคู่กัน
- 6) การไม่เป็นภาระทางงบประมาณของรัฐ โดยพยายามลดผลขาดทุนจากการดำเนินงานหรือการเดินรถ ทำให้ประสบปัญหาขาดทุนและขาดสภาพคล่องลดลง โดยพยายามหาแนวทางในการเพิ่มรายได้ และลดรายจ่ายควบคู่กัน
- 7) การปรับปรุงตาม กฎ ระเบียบที่เกี่ยวข้องที่จำเป็น เช่น พ.ร.บ.ความปลอดภัยอาชีวอนามัยและสภาพแวดล้อมในการทำงาน พ.ศ. 2554 มีวัตถุประสงค์ใช้บังคับกับผู้ประกอบกิจการ และนายจ้างทั้งภาคเอกชน และรัฐวิสาหกิจ ตลอดจนผู้ที่เกี่ยวข้องต้องดำเนินการบริหารและจัดการด้านความปลอดภัยอาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมในการทำงานเพื่อประโยชน์แก่ลูกจ้าง เป็นต้น

การทบทวนความสอดคล้อง ตามแนวนโยบาย ยุทธศาสตร์ และสถานการณ์ ที่เกี่ยวข้องกับ บริษัท รถไฟฟ้า ร.ฟ.ท. จำกัด เพื่อสะท้อนให้เห็นถึงทิศทางของการขับเคลื่อนองค์กรที่จำเป็นต้องสอดรับทิศทางและนโยบายทางด้านคมนาคมของประเทศ เพื่อให้รับทราบถึงกรอบแนวทางในการดำเนินงานของหน่วยงาน อันนำไปสู่การกำหนดเป้าหมายและทิศทางขององค์กร เพื่อขับเคลื่อนองค์กรให้สามารถดำเนินการภายใต้ความต้องการทางด้านนโยบายรัฐบาลต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง และสามารถเตรียมความพร้อมให้กับองค์กรในด้านการพัฒนาขีดความสามารถและศักยภาพในการให้บริการอย่างมีประสิทธิภาพต่อไป

1.1.2 ประมาณการทางการเงิน และการประเมินสถานการณ์จำลอง (Sensitivity analysis) ภาวะการณ์ต่างๆ (Scenarios)

ตามประกาศเชิญชวนการคัดเลือกเอกชน การร่วมลงทุนกับเอกชนในกิจการของรัฐ โครงการรถไฟความเร็วสูงเชื่อมสามสนามบิน (โครงการฯ EEC) เมื่อวันที่ 30 พฤษภาคม 2561 จากการรถไฟแห่งประเทศไทย (รฟท.) โดยรวมสิทธิการเดินทางรถไฟฟ้าแอร์พอร์ตเรลลิงก์ ให้กับเอกชน คู่สัญญา ซึ่งตามแผนการปฏิบัติงาน (Timeline) จะประกาศผลเอกชนผู้ได้รับการคัดเลือกภายใน ตุลาคม 2561 และลงนามในสัญญาโครงการฯ ภายในปี 2561 เมื่อเอกชนคู่สัญญาชำระค่าให้สิทธิร่วมลงทุนในโครงการแอร์พอร์ต เรลลิงก์ และ รฟท. ได้แจ้งถึงการสิ้นสุดของพันธะผูกพันในแต่ละพื้นที่ ต่อ บริษัท รถไฟฟ้า ร.ฟ.ท. จำกัด (รฟฟท.) จึงถือเป็นการสิ้นสุดการบริหารงานโครงการแอร์พอร์ต เรลลิงก์ โดย รฟฟท.

ทั้งนี้ คณะกรรมการ รฟท. ได้เห็นชอบการจัดตั้งบริษัทลูก ด้านบริหารสินทรัพย์ และบริษัทลูกให้บริการเดินรถไฟฟ้าสายสีแดงแล้ว ซึ่งอยู่ในขั้นตอนการทำรายงานเสนอกระทรวงคมนาคมเพื่อเสนอคณะรัฐมนตรี (ครม.) อนุมัติต่อไป

การจัดตั้งบริษัทลูก ให้บริการเดินรถไฟฟ้าสายสีแดง มีแนวทางในการปรับปรุงจากบริษัท รถไฟฟ้า ร.ฟ.ท. จำกัด (รฟฟท.) (ผู้บริหารการเดินรถไฟฟ้าแอร์พอร์ตเรลลิงก์ ในปัจจุบัน) โดยเพิ่มขอบเขตงานและทุนจดทะเบียน โดยมีวัตถุประสงค์ในการทำหน้าที่บริหารการเดินรถไฟฟ้าสายสีแดง (Operator) และได้รับสิทธิในการบริหารพื้นที่ของสถานีปลายทางของสายสีแดง ยกเว้นสถานีกลางบางซื่อ สถานีดอนเมือง สถานีรังสิต ซึ่งเป็นสถานีใหญ่ และมีระบบรถไฟความเร็วสูง และรถไฟฟ้าแอร์พอร์ตเรลลิงก์ส่วนต่อขยาย ช่วงพญาไท-บางซื่อ-ดอนเมือง ซึ่ง รฟท. จะเป็นผู้ดูแลและอาจมอบให้บริษัทลูกด้านบริหารทรัพย์สินฯ เป็นผู้ดำเนินการ

ตามหลักการดังกล่าว คาดว่า รฟฟท. จะสิ้นสุดการให้บริการเดินรถไฟฟ้าแอร์พอร์ตเรลลิงก์ ภายใน 2 ปี (พ.ศ. 2562-2563) ซึ่งในช่วงนี้จะมีการถ่ายโอนบุคลากรไปยัง บริษัท ให้บริการเดินรถไฟฟ้าสายสีแดง ซึ่งต้องการบุคลากรประมาณ 600 คน

ดังนั้น การประเมินสถานการณ์จำลองในภาวะการณ์ต่างๆ (Scenarios) จะอยู่บนพื้นฐานหลักการ ช่วงของการเปลี่ยนแปลงก่อนให้บริการเดินรถไฟฟ้าสายสีแดง (Transition Period) ในช่วงปี พ.ศ. 2562 - 2563 และช่วงให้บริการเดินรถไฟฟ้าสายสีแดงในช่วงปี พ.ศ. 2564 เป็นต้นไป

1) การประเมินสถานการณ์จำลองในภาวะการณ์ต่างๆ (Scenarios)

การประเมินสถานการณ์จำลองในภาวะการณ์ต่างๆ แบ่งออกเป็น 4 ส่วน หลัก ดังนี้

- การจัดตั้งบริษัทลูกเพื่อปฏิบัติการเดินรถ และซ่อมบำรุงรถไฟฟ้าสายสีแดง

ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของ รฟฟท. คือ การจัดทำแผนธุรกิจและตัวชี้วัดที่เหมาะสมสำหรับองค์กร/หน่วยงานในการดำเนินงานรถไฟฟ้าสายสีแดง เพื่อนำเสนอเรื่องในการอนุมัติจัดตั้งบริษัท รวมทั้งการสรรหาผู้บริหาร และพนักงาน การทำสัญญากับผู้ให้บริการด้านซ่อมบำรุง การฝึกอบรมและจัดสรรบุคลากรลงในตำแหน่งปฏิบัติงาน ตลอดจนจนถึงการทดสอบการเดินรถ และเริ่มให้บริการ ดังแสดงตามตาราง

| ขั้นตอนและกระบวนการดำเนินงานตามปีงบประมาณ | | | | | | | | | | | | |
|--|---------------------|---------------|-------------|-------------|--------------|---------------|-------------|-------------|--------------|---------------|-------------|--|
| การจัดตั้งบริษัทลูกเพื่อปฏิบัติการเดินรถ และซ่อมบำรุงรถไฟฟ้าสายสีแดง | | | | | | | | | | | | |
| ขั้นตอนการดำเนินงาน | ระยะเวลา (เดือน) | ปี 2561 | | ปี 2562 | | | | ปี 2563 | | | | |
| | | Q3 | Q4 | Q1 | Q2 | Q3 | Q4 | Q1 | Q2 | Q3 | Q4 | |
| | | เม.ย. - มิ.ย. | ก.ค. - ก.ย. | ต.ค. - ธ.ค. | ม.ค. - มี.ค. | เม.ย. - มิ.ย. | ก.ค. - ก.ย. | ต.ค. - ธ.ค. | ม.ค. - มี.ค. | เม.ย. - มิ.ย. | ก.ค. - ก.ย. | |
| 1. จัดทำแผนธุรกิจและตัวชี้วัดที่เหมาะสมสำหรับองค์กร/หน่วยงานในการดำเนินงานรถไฟฟ้าสายสีแดง เพื่อนำเสนอเรื่องในการอนุมัติจัดตั้งบริษัท | 3-4 | | | | | | | | | | | |
| 2. เสนอขอความเห็นชอบ ครร. เพื่อนำส่งเอกสารต่อ | 1-2 | | | | | | | | | | | |
| 3. เสนอ คค. สคร. และคณะกรรมการที่เกี่ยวข้อง | 1-2 | | | | | | | | | | | |
| 4. เสนอ ครม. และ ครม. อนุมัติ | 2 | | | | | | | | | | | |
| 5. ดำเนินการจดทะเบียนจัดตั้ง/ แปรรูปบริษัทลูก | <3 | | | | | | | | | | | |
| 6. สรรหาผู้บริหาร/ พนักงาน | 15 | | | | | | | | | | | |
| 7. เจรจาและร่างสัญญากับผู้ให้บริการด้านซ่อมบำรุง | 4 | | | | | | | | | | | |
| 8. ฝึกอบรมและจัดสรรบุคลากรลงในตำแหน่งปฏิบัติงาน | 18 | | | | | | | | | | | |
| 9. ทดสอบระบบการเดินรถ (Trial Run) | 3-6 | | | | | | | | | | | |
| 10. เริ่มเดินรถเชิงพาณิชย์ (เปิดให้บริการรถไฟฟ้าสายสีแดง) | N/A | | | | | | | | | | | |

ตารางที่ 1- 4 การจัดตั้งบริษัทลูกเพื่อปฏิบัติการเดินรถ และซ่อมบำรุงรถไฟฟ้าสายสีแดง

หมายเหตุ: เป็นการประเมินสถานการณ์เบื้องต้น ระยะเวลาดังตาราง อาจมีการเปลี่ยนแปลง อันเนื่องจากเหตุปัจจัย ด้านนโยบาย ด้านความพร้อมของบุคลากร และการทดสอบระบบการเดินรถ

- การประมาณโครงสร้างอัตราค่าจ้าง บริษัทให้บริการเดินรถไฟฟ้าสายสีแดง

การจัดตั้งบริษัทลูกของ รฟท. สำหรับการบริหารโครงการระบบรถไฟฟ้าชานเมือง (สายสีแดง) เป็นการจัดตั้งบริษัทจำกัดขึ้นใหม่ โดยมีเป้าหมายหลัก เพื่อที่จะพัฒนาธุรกิจจากโครงสร้างพื้นฐานที่มีอยู่เพื่อสร้างรายได้ให้กับ รฟท. เพิ่มศักยภาพในการแข่งขันของ รฟท. และพัฒนาองค์ความรู้ด้านการบริหารการเดินรถและซ่อมบำรุง รวมถึงการดำเนินการที่เกี่ยวข้องทางธุรกิจ เช่น การตลาดและการบริการ เพื่อนำไปต่อยอดสำหรับพัฒนาองค์กรในอนาคต โดยบริษัทลูกของ รฟท. จะมีการแบ่งแยกอำนาจการบริหารที่ ชัดเจนออกจาก รฟท. เอง ซึ่งเป็นเพียงผู้ถือหุ้น และมีหน้าที่ อำนวยความสะดวกในการจัดสรรทรัพยากรบางส่วนเท่านั้น ดังนั้น การบริหารงานโครงการต่างๆ เช่น การบริหารรายรับ-รายจ่าย การจัดซื้อจัดจ้าง ระบบบัญชี เป็นต้น จะเป็นอิสระจากกัน และมีการแบ่งแยกสินทรัพย์และหนี้สินที่ชัดเจน เพื่อให้บริษัทลูกของ รฟท. สามารถที่จะตัดสินใจและบริหารได้อย่างมีประสิทธิภาพโดยคำนึงถึงผลประโยชน์ทางการเงินที่ดีของโครงการระบบรถไฟฟ้าสายสีแดง)

โดยสรุป บริษัทลูกของ รฟท. มีความจำเป็นที่ จะต้องจัดตั้งองค์กรที่ เป็นอิสระจากรฟท. โดยสิ่งหนึ่งที่สำคัญ คือจะต้องสามารถจัดหาบุคลากรที่ มีความรู้ความเชี่ยวชาญที่เหมาะสมภายใต้การกำหนดผลตอบแทนที่ สามารถแข่งขันได้ในระดับเดียวกับอุตสาหกรรม เพื่อให้สอดคล้องไปกับการบริหารโครงสร้างองค์กรของบริษัทลูก ซึ่งการดำเนินงานทั้งหมดนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อนำไปสู่การบริหารโครงการรถไฟฟ้าสายสีแดง ที่ประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืน

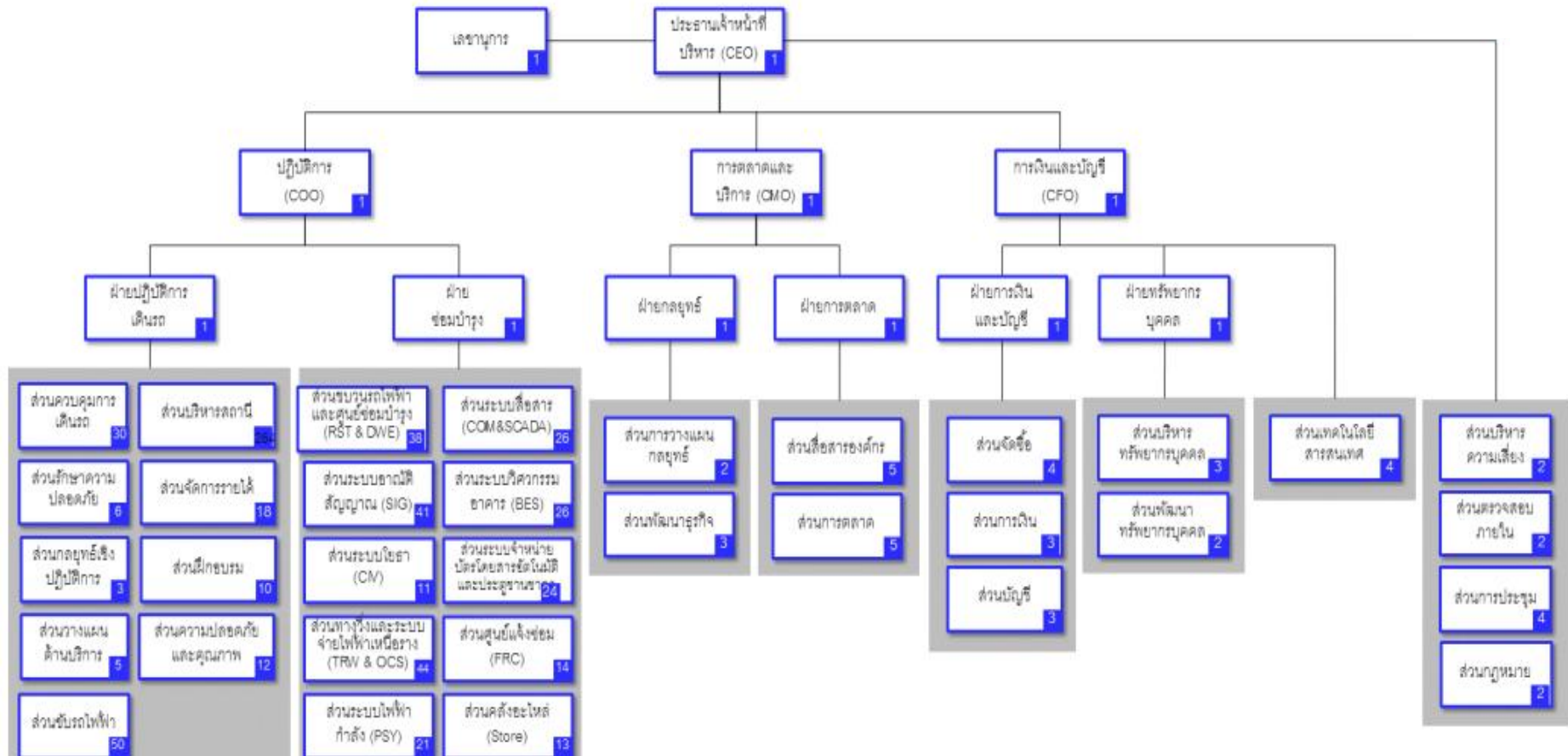
โดยโครงสร้างองค์กรของบริษัทลูก³ ของการรถไฟแห่งประเทศไทยที่จะจัดตั้งขึ้นสำหรับการบริหารธุรกิจเดินรถและซ่อม บำรุงรถไฟฟ้าสายสีแดง โดยแบ่งระดับชั้นตำแหน่งงานออกเป็น

7 ระดับ ตามระดับค่าจ้าง ดังนี้

- Level 0 (L0) ระดับประธานเจ้าหน้าที่บริหาร
- Level 1 (L1) ระดับผู้บริหารระดับสูง
- Level 2 (L2) ระดับผู้อำนวยการฝ่าย
- Level 3 (L3) ระดับผู้จัดการส่วน
- Level 4 (L4) ระดับหัวหน้าแผนก หรือ รองผู้จัดการส่วน
- Level 5 (L5) ระดับเจ้าหน้าที่
- Level 6 (L6) ระดับพนักงาน

ในส่วนของการแบ่งบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบจะประกอบด้วย 4 สายงาน โดยมีรายละเอียดดังนี้

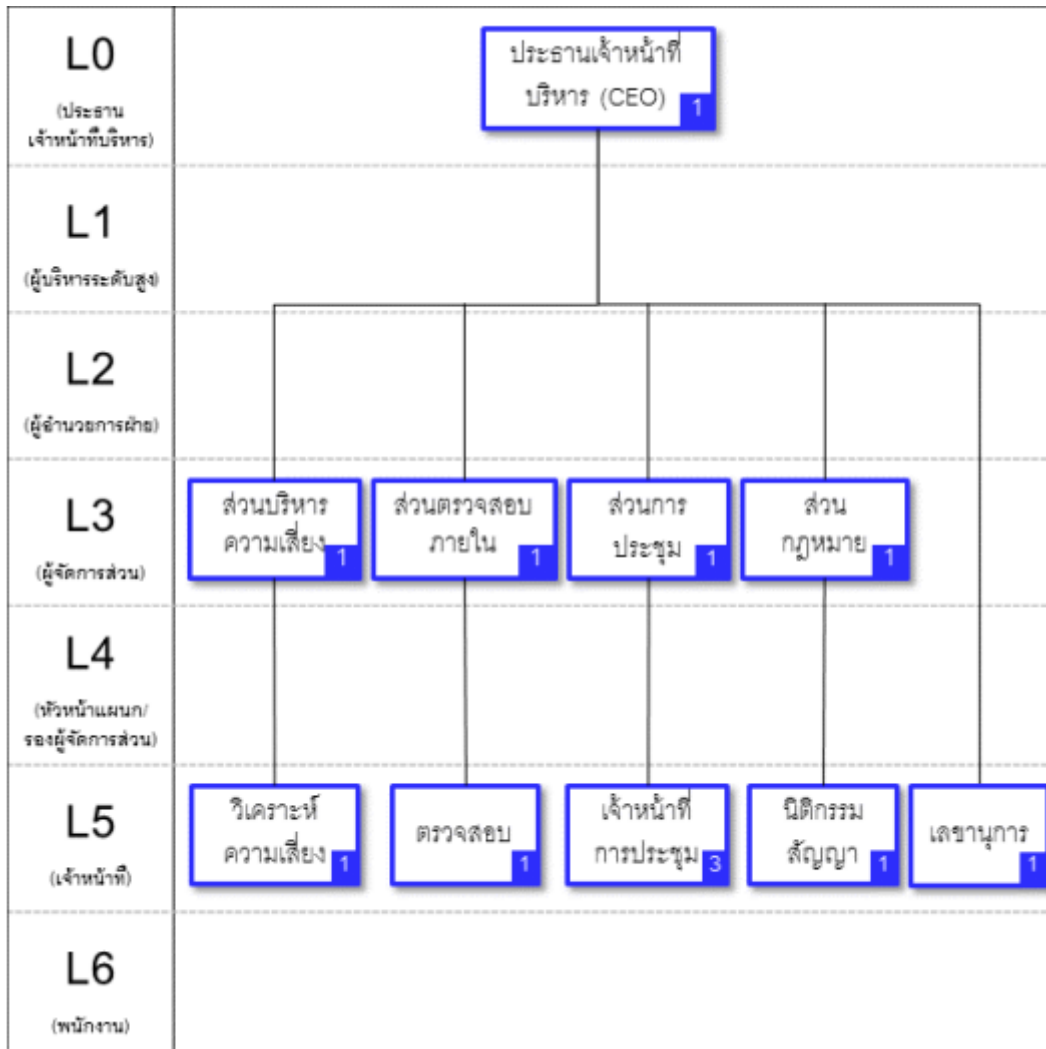
³ ผลการศึกษางานบริการที่ปรึกษา เพื่อจัดทำแผนธุรกิจ แผนการบริหาร และแผนปฏิบัติการจัดเดินขบวนรถ โครงการระบบรถไฟฟ้าชานเมือง (สายสีแดง) โดยสถาบันบัณฑิตบริหารธุรกิจ ศศินทร์ แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย พ.ย. 2559



แผนภาพที่ 1- 1 โครงสร้างองค์กรของบริษัทลูกของการรถไฟแห่งประเทศไทยที่จะจัดตั้งขึ้นสำหรับการบริหารธุรกิจเดินรถและซ่อมบำรุงรถไฟฟ้าสายสีแดง

1) สายงานขึ้นตรงกับประธานเจ้าหน้าที่บริหาร

สายงานขึ้นตรงกับประธานเจ้าหน้าที่บริหาร (CEO) จะประกอบไปด้วย 4 ส่วนงาน ได้แก่ ส่วนบริหารความเสี่ยง ส่วนตรวจสอบภายใน ส่วนการประชุม และส่วนกฎหมาย ดังนี้



แผนภาพที่ 1- 2 โครงสร้างองค์กรของสายงานขึ้นตรงกับประธานเจ้าหน้าที่บริหาร (CEO)

ความรับผิดชอบหลักของส่วนงาน

ส่วนบริหารความเสี่ยง

- ประเมินความเสี่ยงขององค์กรให้เป็นไปตามแผนงาน ศึกษา วิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยง และกำหนดระดับความเสี่ยงของแต่ละโครงการ
- จัดทำรายงานบริหารความเสี่ยง และจัดประชุมกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อสื่อสารด้านการบริหารความเสี่ยง

ส่วนตรวจสอบภายใน

- ตรวจสอบการปฏิบัติงานของหน่วยงานต่างๆ ให้ตรงตามนโยบาย ระเบียบ และวิธีปฏิบัติที่องค์กรได้กำหนดไว้ เพื่อให้มั่นใจว่ามีการควบคุมเพียงพอที่จะบรรลุภารกิจขององค์กร เช่น การตรวจสอบทางการเงิน การตรวจสอบการปฏิบัติตามข้อกำหนดหรือกฎระเบียบที่วางไว้ การตรวจสอบความน่าเชื่อถือและความปลอดภัยของระบบสารสนเทศ เป็นต้น

ส่วนการประชุม

- จัดการและประสานงานการประชุมคณะกรรมการบริษัท และการประชุมผู้ถือหุ้น รวมทั้งดูแลและประสานงานให้มีการปฏิบัติตามมติคณะกรรมการ/ผู้ถือหุ้น ตลอดจนข้อกำหนดทางด้านกฎหมายและกฎระเบียบอื่นที่เกี่ยวข้อง
- บันทึกการประชุมของบริษัท สำหรับการรายงานไปยังผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องทั้งหมด
- จัดทำและเก็บรักษาเอกสารต่างๆ ขององค์กร และดูแลกิจกรรมของคณะกรรมการบริษัท

ส่วนกฎหมาย

- ให้คำปรึกษาด้านกฎหมายแก่หน่วยงานต่างๆ ขององค์กร
- จัดร่างตรวจสอบนิติกรรมและสัญญา รวมถึงการดำเนินคดีเกี่ยวกับนิติกรรมและสัญญา

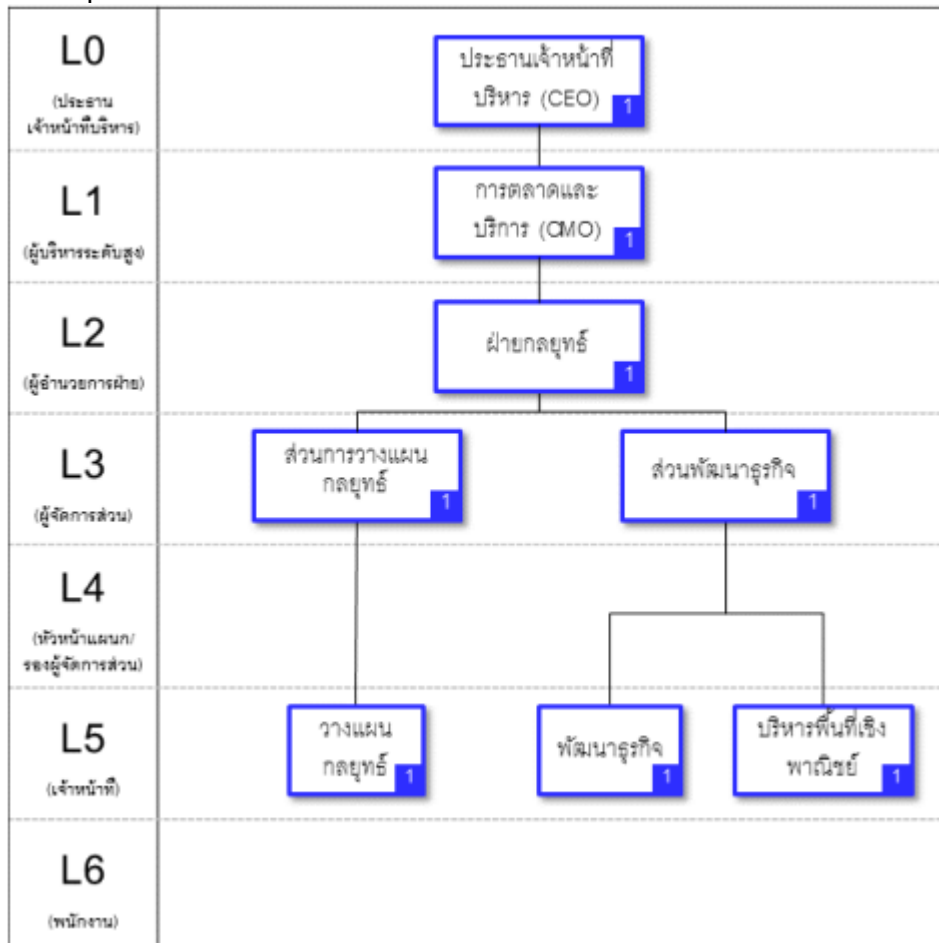
ตัวชี้วัดการดำเนินงาน

- จำนวนรายงานและแผนบริหารความเสี่ยง ครอบคลุมตามมาตรฐาน COSO
- ความสำเร็จของกิจกรรมตามแผนบริหารความเสี่ยง
- การตรวจสอบและวิเคราะห์คุณภาพ เป็นไปตามข้อกำหนดมาตรฐาน รวมถึงตามแผนและระยะเวลาที่กำหนด
- ความผิดพลาดที่มีนัยสำคัญที่ค้นพบและได้รับการแก้ไข
- การประสานงานการจัดประชุมและกำหนดการประชุมเสร็จตามจุดประสงค์และเวลาที่กำหนด
- ความพึงพอใจของผู้บริหาร
- จำนวนครั้งที่มีการฟ้องร้องจากการทำสัญญา
- ร้อยละของค่าใช้จ่ายด้านกฎหมายต่อรายได้ขององค์กร

2) สายงานการตลาดและบริการ

ในส่วนของสายงานการตลาดและบริการ จะประกอบด้วยฝ่ายกลยุทธ์ ซึ่งแบ่งออกเป็น ส่วนการวางแผนกลยุทธ์ และพัฒนาธุรกิจ และฝ่ายการตลาด แบ่งออกเป็น ส่วนสื่อสารองค์กร และ ส่วนการตลาด โดยจะขึ้นตรงกับผู้บริหารระดับสูงด้านการตลาดและบริการ (CMO) ดังนี้

2.1 ฝ่ายกลยุทธ์



แผนภาพที่ 1- 3 โครงสร้างองค์กรของฝ่ายกลยุทธ์

ความรับผิดชอบหลักของส่วนงาน

ส่วนการวางแผนและกลยุทธ์

- กำหนดทิศทางและกลยุทธ์ขององค์กร รวมทั้งแปลงกลยุทธ์ไปสู่แผนปฏิบัติการ จากระดับองค์กร ไปสู่ระดับหน่วยงานต่างๆ
- พัฒนาเครื่องมือในการติดตามและตรวจสอบการดำเนินงานตามกลยุทธ์ขององค์กร
- ปรับเปลี่ยนและทบทวนกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับสภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป
- วิเคราะห์และวางแผนกลยุทธ์สนับสนุนเป้าหมายทางธุรกิจ

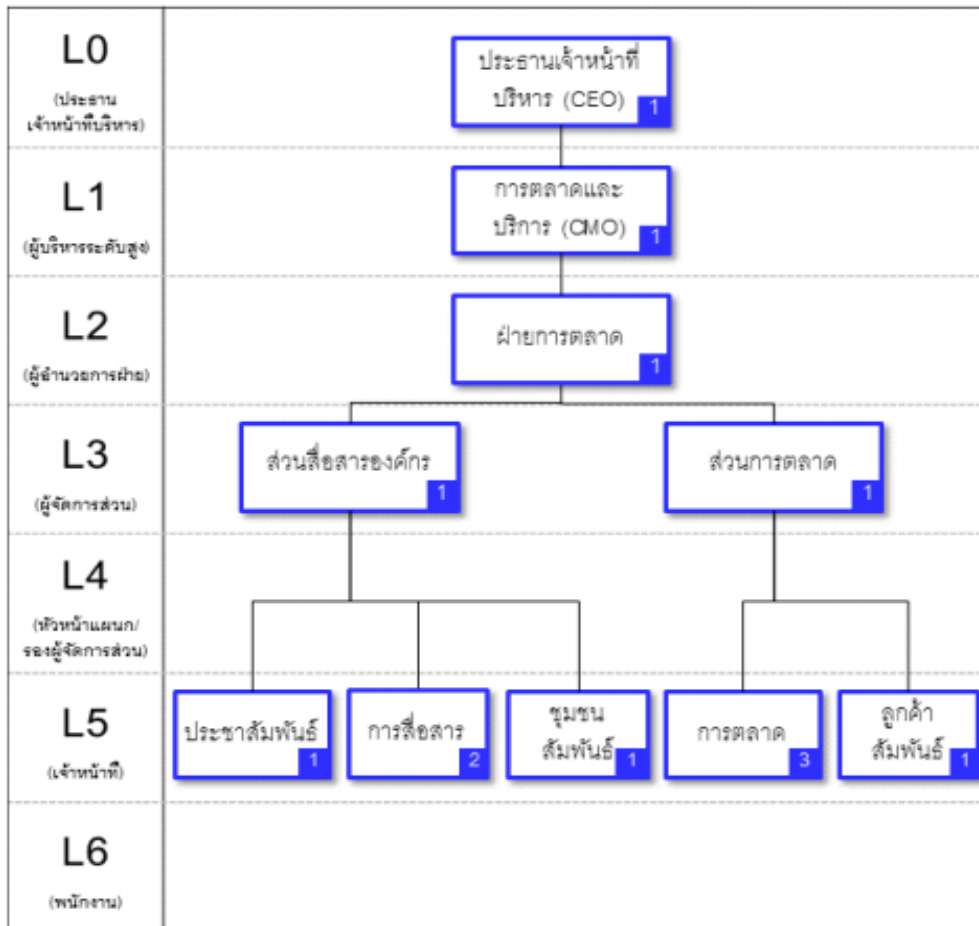
ส่วนพัฒนาธุรกิจ

- ดำเนินงานศึกษาวิจัยความเป็นไปได้ในการเพิ่มศักยภาพของธุรกิจปัจจุบัน หรือพัฒนาธุรกิจใหม่ๆ ขององค์กร
- กำหนดเป้าหมายการดำเนินการและการเติบโตของธุรกิจ รวมทั้งประเมินความคืบหน้าของโครงการ โดยเปรียบเทียบกับแผนงานที่กำหนด
- ดูแล จัดการ และหารายได้จากสินทรัพย์ อาคารสถานที่ รวมถึงการให้เช่าพื้นที่เชิงพาณิชย์
- ตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน

ตัวชี้วัดการดำเนินงาน

- ร้อยละของความสำเร็จของกลยุทธ์องค์กรตามแผนปฏิบัติการที่กำหนด
- ร้อยละของความสอดคล้องของการจัดสรรงบประมาณที่หน่วยงานดำเนินการสอดคล้องกับกลยุทธ์องค์กร
- จำนวนโครงการพัฒนาธุรกิจที่ได้มีการปฏิบัติจริงและประสบความสำเร็จ
- รายได้ที่เพิ่มขึ้นจากการพัฒนาธุรกิจใหม่ โดยเฉพาะรายได้อื่นๆ ที่นอกเหนือจากผู้โดยสาร (Non-Fare Revenue)

2.2 ฝ่ายการตลาด



แผนภาพที่ 1- 4 โครงสร้างองค์กรของฝ่ายการตลาด

ความรับผิดชอบหลักของส่วนงาน

ส่วนสื่อสารองค์กร

- กำหนดกลยุทธ์เกี่ยวกับการบริหารและการสร้างทั้งคุณค่าและภาพลักษณ์ที่ดีให้กับแบรนด์ขององค์กร
- บริหารความสัมพันธ์กับสื่อสารมวลชนและผู้มีส่วนได้เสียอื่นๆ รวมถึงให้ข้อมูลกับนักลงทุนและผู้ถือหุ้น
- บริหารข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับองค์กรที่มีการเผยแพร่ ออกผ่านสื่อต่างๆ ทั้งสื่อดั้งเดิมและสื่อใหม่ รวมถึงบริหารจัดการประชาสัมพันธ์ภายในสถานีและขบวนรถไฟ
- ประสานงานร่วมกับพนักงานภายในองค์กร เพื่อปลูกฝังจิตสำนึกในการช่วยเหลือสังคม และยกระดับคุณภาพชีวิตประชาชน

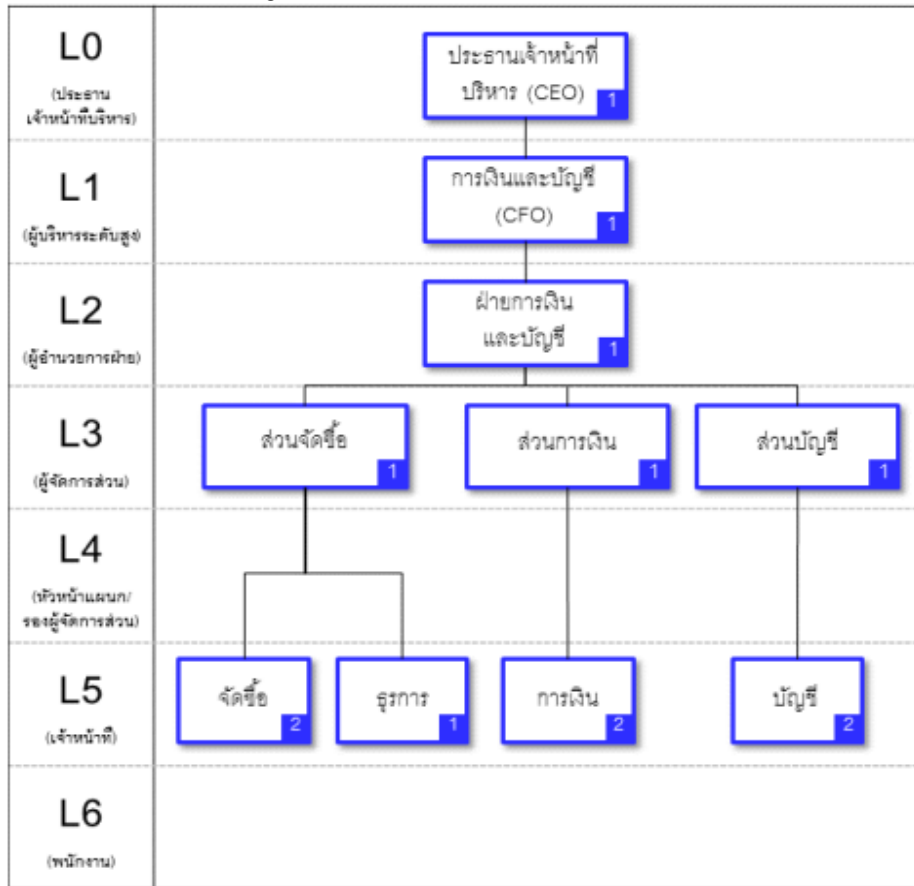
ส่วนการตลาด

- วางแผนและสำรวจวิจัยแนวโน้มของอุตสาหกรรมและพฤติกรรมผู้บริโภค เพื่อใช้ในการวางแผนกลยุทธ์ทางการตลาด และดำเนินงานตามแผนดังกล่าวเพื่อดึงดูดผู้ให้บริการ
- พัฒนาระบบตัวร่วมกับหน่วยงานภายนอก เพื่อสร้างความสะดวกสบายในการให้บริการให้กับผู้โดยสาร
- ดำเนินการปรับปรุงและพัฒนาสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ ที่ตอบสนองต่อความต้องการของผู้โดยสารอย่างต่อเนื่อง
- บริหารจัดการการเข้าถึงแต่ละสถานี ซึ่งรวมถึงการพัฒนาระบบขนส่งขนาดรอง (feeder) เพื่ออำนวยความสะดวกให้กับผู้โดยสาร

ตัวชี้วัดการดำเนินงาน

- ร้อยละของความแตกต่างระหว่างค่าใช้จ่ายจริงเทียบกับงบประมาณที่กำหนดขึ้น
- การเพิ่มขึ้นของส่วนแบ่งทางการตลาด
- อัตราการเติบโตของรายได้
- อัตราผลตอบแทนจากการโฆษณา
- ต้นทุนการตลาดต่อหน่วยสินค้า
- รายได้ที่เพิ่มขึ้นจากการดำเนินกิจกรรมทางการตลาด
- ความพึงพอใจของผู้โดยสารที่เพิ่มขึ้นจากการพัฒนาระบบการเข้าถึงแต่ละสถานี และสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ
- ร้อยละของพนักงานที่มีส่วนร่วมในกิจกรรมเพื่อสังคม (CSR)
- จำนวนกิจกรรมเพื่อสังคม (CSR) ที่ประสบผลสำเร็จ

3.1 ฝ่ายการเงินและบัญชี



แผนภาพที่ 1- 5 โครงสร้างองค์กรของฝ่ายการเงินและบัญชี

ความรับผิดชอบหลักของส่วนงาน

ส่วนจัดซื้อ

- วางแผนการจัดซื้อจัดหาวัตถุดิบและอุปกรณ์เครื่องใช้ต่างๆ เพื่อให้สอดคล้องกับแผนการดำเนินงาน รวมถึงแผนการซ่อมบำรุงของบริษัท เพื่อให้สามารถดำเนินงานได้อย่างราบรื่น
- กำหนดวิธีและกระบวนการในการจัดซื้อจัดจ้างที่มีประสิทธิภาพ
- เจรจาต่อรองกับผู้ขายในด้านราคา คุณลักษณะของสินค้าให้มีความคุ้มค่าและเหมาะสม
- ประเมินและคัดเลือกผู้ขาย เพื่อให้ได้ผู้ขายที่มีคุณภาพ จัดทำใบสั่งซื้อสินค้าเสนอให้ผู้มีอำนาจอนุมัติ ส่งให้ผู้ขายสินค้าและติดตามการส่งมอบสินค้า

ส่วนการเงิน

- บริหารเงินสดและจัดหาแหล่งเงินทุนตามแผนงบประมาณ รวมถึงควบคุมต้นทุนการดำเนินงานให้เป็นไปตามแผน
- วางแผนการจัดการด้านภาษี ของบริษัทภายใต้กรอบของกฎหมาย และจัดทำแผนงบประมาณและงบลงทุนในแต่ละปี

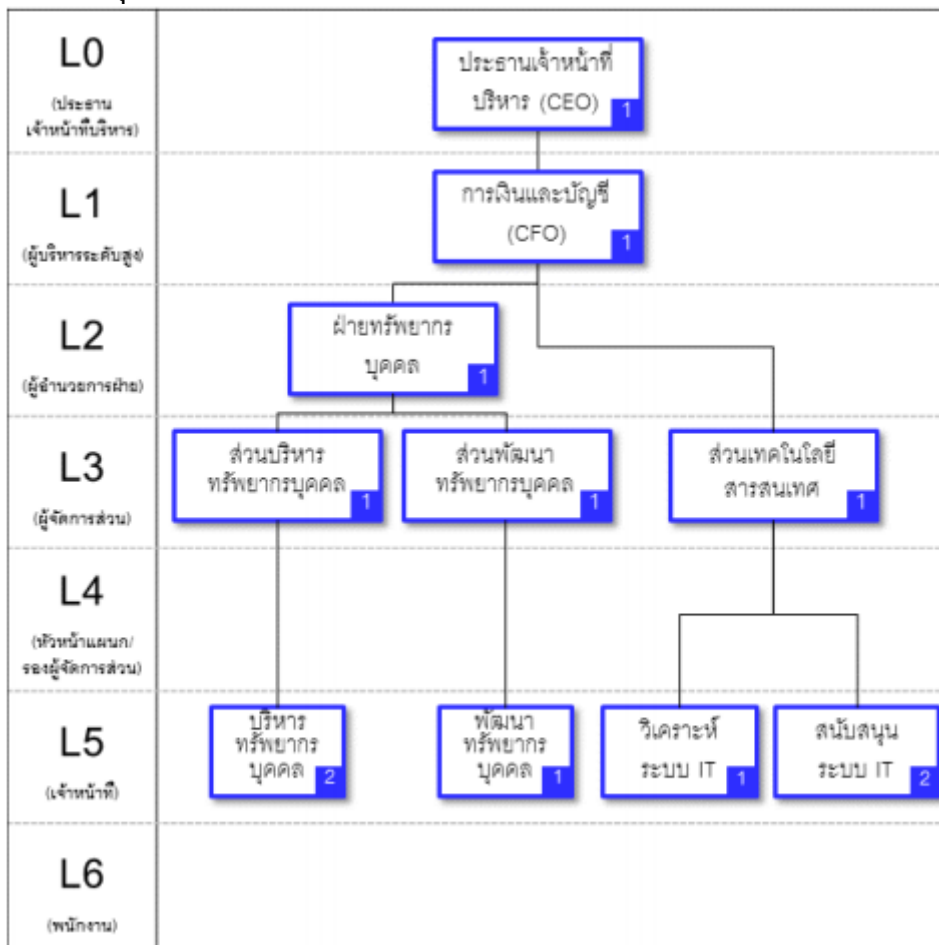
ส่วนบัญชี

- บันทึก ตรวจสอบ บริหารจัดการระบบบัญชีและจัดทำรายงานทางการเงินและบัญชีต่างๆ ให้มีความครบถ้วนสมบูรณ์ ถูกต้องและเป็นไปตามมาตรฐานการบัญชี โดยคำนึงความโปร่งใสและสามารถตรวจสอบได้

ตัวชี้วัดการดำเนินงาน

- พัสดุมี่เพียงพอต่อความต้องการ
- ระยะเวลาเฉลี่ยในการจัดซื้อจัดจ้าง
- ค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นจากการจัดซื้อสินค้าผิดพลาด หรือไม่ตรงกับความต้องการของผู้ใช้งาน
- ร้อยละมูลค่าที่ลดลงจากราคาที่เสนอ
- การจัดส่งรายงานทางการเงิน ถูกต้องครบถ้วนและทันเวลา
- จำนวนครั้งที่พบการทุจริต
- สภาพคล่องทางการเงิน
- ต้นทุนการดำเนินงานหรือค่าใช้จ่ายจริงเทียบกับแผนงบประมาณที่วางไว้

3.2 ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ และส่วนเทคโนโลยีสารสนเทศ



แผนภาพที่ 1- 6 โครงสร้างองค์กรของฝ่ายทรัพยากรบุคคลและส่วนเทคโนโลยีสารสนเทศ

ความรับผิดชอบหลักของส่วนงาน

ส่วนบริหารทรัพยากรบุคคล

- กำหนดนโยบายและดำเนินการวางแผนอัตรากำลังคนให้เหมาะสมกับขอบเขตการดำเนินงาน
- สรรหาคัดเลือกบุคลากร (HR) การประเมินผลการปฏิบัติงาน การบริหารค่าตอบแทนและสวัสดิการ และแรงงานสัมพันธ์ เพื่อให้องค์กรมีบุคลากรที่มีความสามารถสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร

ส่วนพัฒนาทรัพยากรบุคคล

- วางแผนและควบคุม กระบวนการฝึกอบรม/ พัฒนาทรัพยากรบุคคล ตั้งแต่การวิเคราะห์หาความจำเป็นในการฝึกอบรมการกำหนดโครงสร้างหลักสูตรฝึกอบรม
- การวัดผล/ประเมินผล/ติดตามผล การดำเนินกิจกรรมเพื่อเพิ่มผลผลิตในองค์กร รวมถึงการสร้าง ความผูกพันของพนักงานที่มีต่อองค์กร

ส่วนเทคโนโลยีสารสนเทศ

- จัดหาเทคโนโลยีใหม่ๆ ที่เหมาะสม และคุ้มค่าต่อการลงทุน เพื่อนำมาสนับสนุนการดำเนินงานของบริษัทในด้านต่างๆ
- วางแผนและตรวจสอบดูแลให้อุปกรณ์พร้อมใช้งาน พร้อมทั้งแก้ไขปัญหาให้กับผู้ใช้งานระบบสารสนเทศ

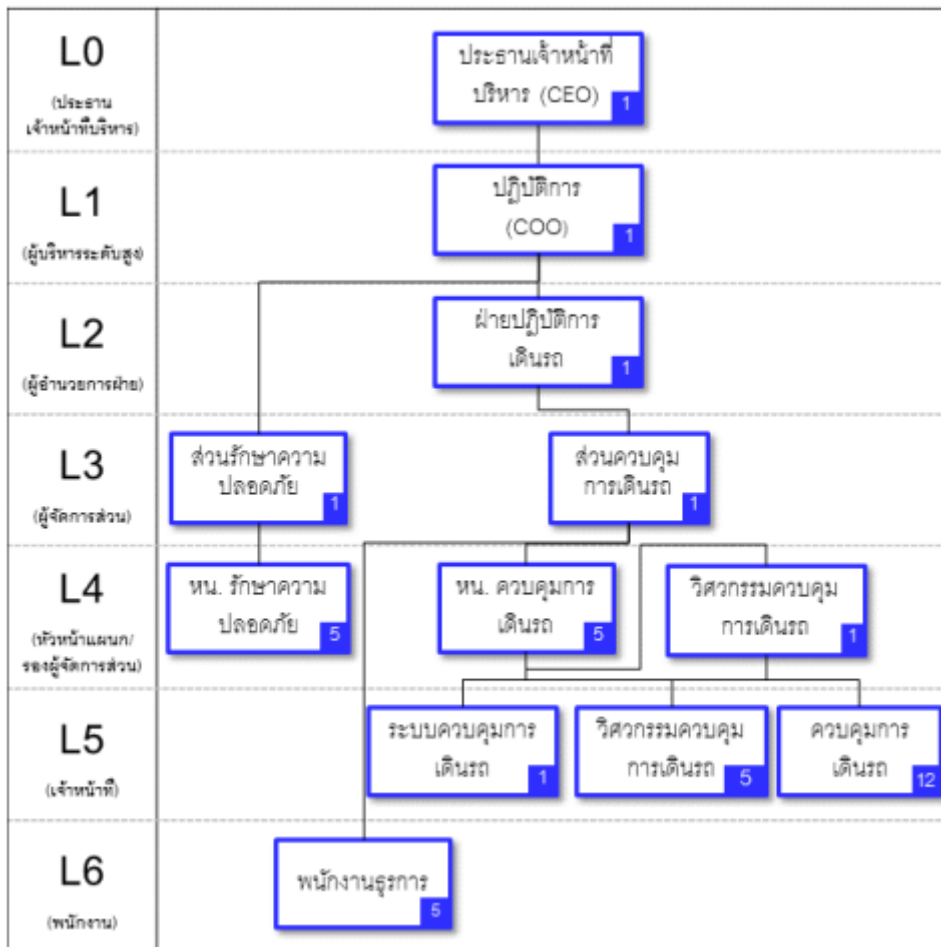
ตัวชี้วัดการดำเนินงาน

- ร้อยละของจำนวนพนักงานที่ผ่านการทดลองงาน
- อัตราการลาออกและเลื่อนตำแหน่งในตำแหน่งงานที่สำคัญ
- ระยะเวลาในการบรรจุตำแหน่งงานที่ว่าง
- ร้อยละของพนักงานที่ได้รับการฝึกอบรมและพัฒนา
- ความพึงพอใจของพนักงานในด้านการฝึกอบรมและพัฒนา
- จำนวนครั้งที่ระบบทำงานผิดปกติเนื่องจากการละเลยของเจ้าหน้าที่
- ระยะเวลาเฉลี่ยในการตอบสนองความต้องการทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ
- ร้อยละของระยะเวลาที่ระบบคอมพิวเตอร์หรือระบบเครือข่ายด้านเทคโนโลยีสารสนเทศไม่สามารถใช้งานได้ (Down-time)
- จำนวนเหตุการณ์ที่ส่งผลกระทบต่อความปลอดภัยของระบบและฐานข้อมูลอย่างมีนัยสำคัญ

4. ปฏิบัติการ (COO) – ฝ่ายปฏิบัติการเดินรถ

ในส่วนของฝ่ายปฏิบัติการเดินรถ จะประกอบด้วยส่วนควบคุมการเดินรถและส่วนรักษาความปลอดภัย ส่วนกลยุทธ์เชิงปฏิบัติการ ส่วนวางแผนด้านบริการ ส่วนซัพพลายไฟฟ้า ส่วนบริหารสถานี ส่วนจัดการรายได้ ส่วนฝึกอบรม และส่วนความปลอดภัยและคุณภาพ โดยจะขึ้นตรงกับผู้อำนวยการฝ่าย และผู้บริหารระดับสูง ด้านปฏิบัติการ (COO) ตามลำดับ ดังนี้

4.1 ส่วนควบคุมการเดินรถและส่วนรักษาความปลอดภัย (CCR & Traffic Management)



แผนภาพที่ 1- 7 โครงสร้างองค์กรของส่วนควบคุมการเดินรถและรักษาความปลอดภัย

ความรับผิดชอบหลักของส่วนงาน

ส่วนควบคุมการเดินรถ

- กำกับดูแลการปฏิบัติการภายในศูนย์ควบคุมการเดินรถ (CCR) ทั้งในส่วนของระบบรถไฟฟาสายสีแดงและระบบเดิมของ การรถไฟฟ้า ที่วิ่งร่วมกับสายสีแดง รวมถึงการเดินรถภายในศูนย์ซ่อมบำรุง ให้เป็นไปอย่างราบรื่น ผ่านระบบอัตโนมัติสัญญาณและระบบอื่นๆ
- บริหารรูปแบบการทำงานในส่วนต่างๆ ทั้งแผนการวิ่งของรถไฟ ระบบคอมพิวเตอร์ และระบบการสื่อสาร พร้อมทั้งปรับปรุงกระบวนการดำเนินงานในส่วนของการควบคุมการเดินรถให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น
- บริหารจัดการและควบคุมระบบการจราจรที่เกิดขึ้น (Traffic management) ทั้งในบริเวณทางรถไฟ และบริเวณสถานี เพื่อให้การเดินรถเป็นไปอย่างปลอดภัย และเกิดความสะดวกต่อผู้โดยสาร
- ประสานงานร่วมกับผู้ที่เกี่ยวข้อง เช่น พนักงานขับรถ พนักงานประจำสถานี ผู้ดูแลกิจการซ่อมบำรุง เป็นต้น เพื่อให้สามารถเดินรถได้อย่างถูกต้องและปลอดภัย
- ในกรณีฉุกเฉิน ผู้ควบคุมการเดินรถ จะเป็นผู้รับข้อมูลเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นเพื่อสั่งการและประสานงาน ในการควบคุมดูแลและตอบสนองต่อเหตุการณ์โดยเร็วที่สุด

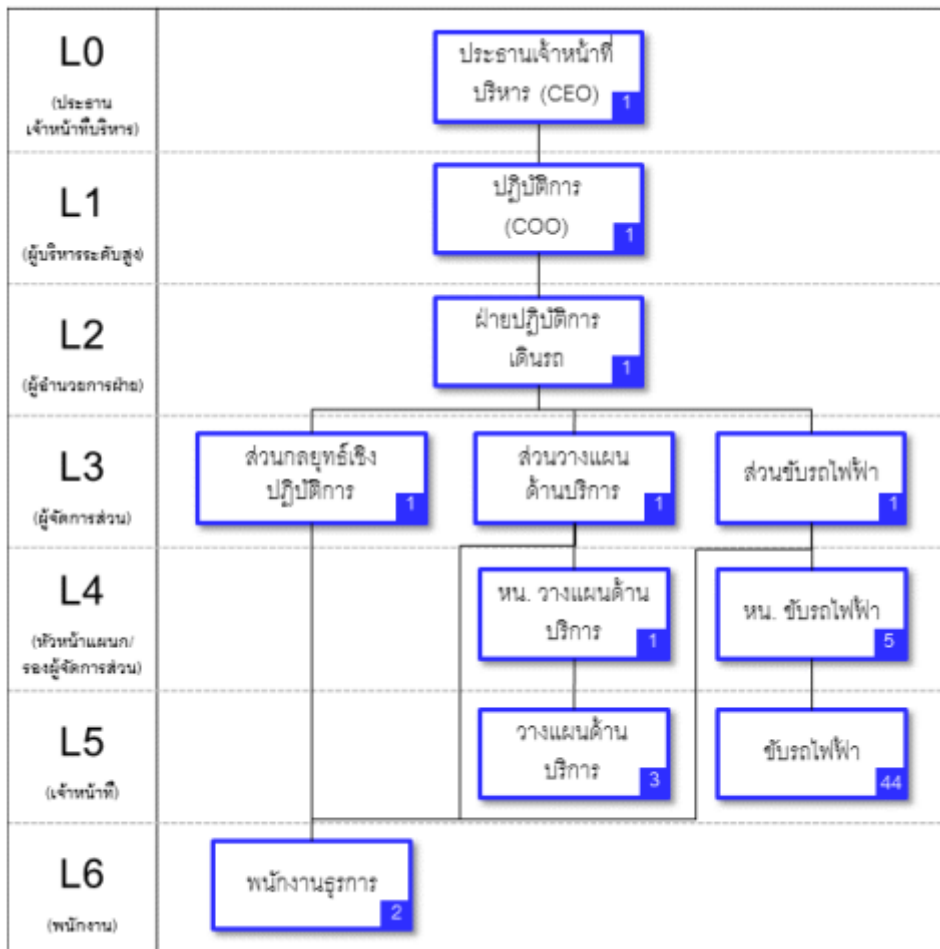
ส่วนรักษาความปลอดภัย

- ดำเนินการรักษาความปลอดภัย (Security) โดยประสานงานร่วมกับฝ่ายปฏิบัติการสถานี ในการตอบสนองต่อเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น
- บริหารด้านการรักษาความปลอดภัย เพื่อให้ความช่วยเหลือและอำนวยความสะดวกให้แก่ผู้โดยสารในบริเวณสถานีรถไฟฟ้า

ตัวชี้วัดการดำเนินงาน

- จำนวนและระดับความผิดพลาดในการปฏิบัติการและควบคุมการเดินรถ
- ระยะเวลาการเดินรถเทียบกับตารางเวลาที่กำหนด
- ต้นทุนที่เกิดขึ้นในการปฏิบัติการควบคุมการเดินรถ
- ระยะเวลาเฉลี่ยในการจัดการและตอบสนองกับเหตุการณ์ฉุกเฉิน และการรักษาความปลอดภัย
- จำนวนความเสียหายที่เกิดขึ้นจากเหตุการณ์ความไม่ปลอดภัย ทั้งในส่วนของปฏิบัติการเดินรถ และบริเวณสถานี
- ระดับความพึงพอใจของผู้โดยสาร ทั้งในด้านความสะดวกสบายและความปลอดภัย

4.2 ส่วนกลยุทธ์เชิงปฏิบัติการ ส่วนวางแผนด้านบริการ (Planning & Analysis) และส่วนขับรถไฟฟ้า Train Crew



แผนภาพที่ 1- 8 โครงสร้างองค์กรของส่วนกลยุทธ์เชิงปฏิบัติการ วางแผนด้านบริการ และขับรถไฟฟ้า

ความรับผิดชอบหลักของส่วนงาน

ส่วนกลยุทธ์เชิงปฏิบัติการ

- บริหารจัดการและพัฒนาระบบการเดินรถ (System) ให้มีประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่อง เช่น ระบบอาณัติสัญญาณและระบบอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง
- จัดทำแผนงานอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับการเดินรถและซ่อมบำรุง เช่น แผนการประสานงานร่วมกับหน่วยงานอื่นๆ แผนจัดซื้อขบวนรถไฟและอุปกรณ์ต่างๆ

ส่วนวางแผนด้านบริการ

- จัดทำแผนด้านการปฏิบัติการเดินรถให้สอดคล้องกับจำนวนผู้โดยสาร รวมถึงตามช่วงเวลาที่เหมาะสม อีกทั้งสอดคล้องกับการเดินรถร่วมกับระบบอื่นภายใต้โครงการระบบรถไฟฟ้าในเมือง (สายสีแดง) ด้วย
- วางแผนตารางการเดินรถ (Timetable) ในแต่ละวัน ให้เหมาะสมกับจำนวนขบวนรถ และความต้องการของผู้โดยสารวางแผนประสานงานร่วมกับส่วนขับรถไฟฟ้า (Train Crew) เพื่อให้สามารถที่จะเดินรถได้ตามแผนดำเนินงานที่วางไว้
- จัดทำรูปแบบการประเมินความสามารถของระบบในการปฏิบัติการเดินรถ เพื่อที่จะนำไปใช้สำหรับการพัฒนาการปฏิบัติการเดินรถไฟฟ้าในอนาคต

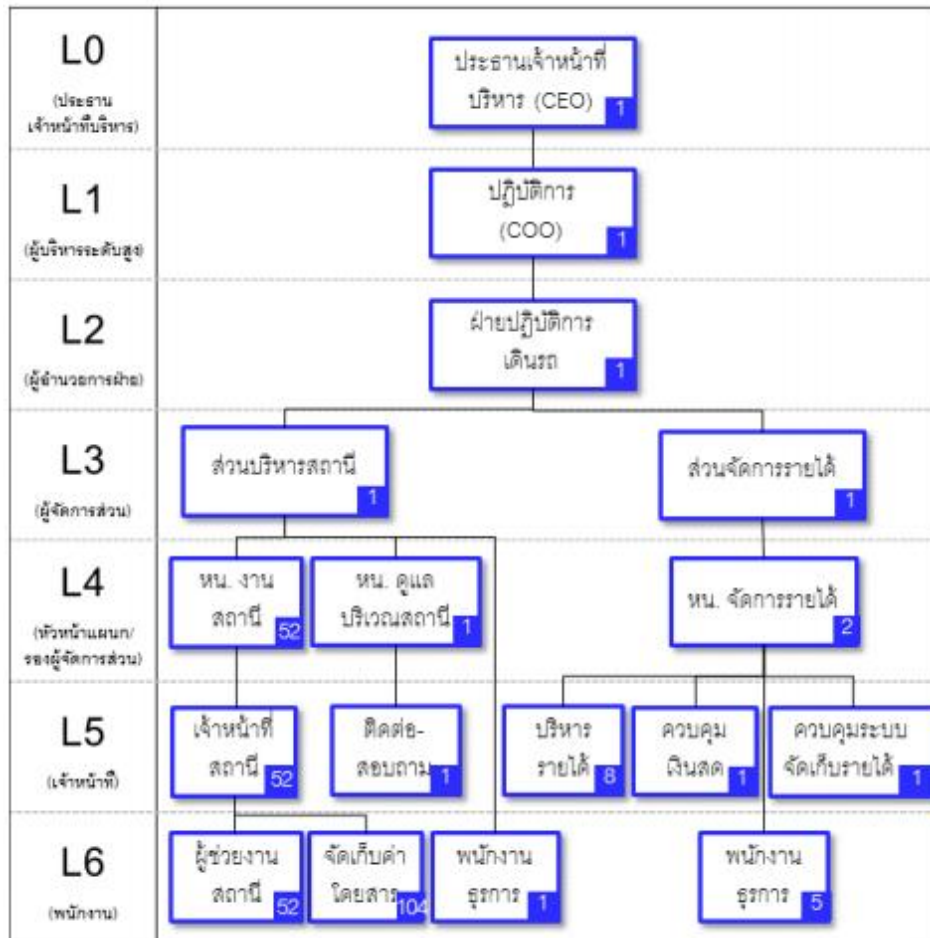
ส่วนขับรถไฟฟ้า (Train Crew)

- ดำเนินการขับรถไฟฟ้า โดยคำนึงถึงมาตรฐานและกฎระเบียบที่กำหนด และเพื่อให้เกิดความปลอดภัย และสะดวกสบายของผู้โดยสาร
- ตรวจสอบการใช้งานและความเสียหายที่อาจเกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง

ตัวชี้วัดการดำเนินงาน

- ระยะเวลาการเดินรถเทียบกับตารางเวลาที่กำหนด
- ระยะเวลารอคอยของผู้โดยสารโดยเฉพาะช่วงเวลาเร่งด่วนจำนวนแผนงานด้านปฏิบัติการที่ประสบผลสำเร็จ เช่น แผนรับมือฉุกเฉินที่สามารถลดระยะเวลาในการแก้ไขปัญหาข้อผิดพลาดด้านการเดินรถ
- จำนวนการพัฒนากระบวนการปฏิบัติการเดินรถให้มีความทันสมัยและสามารถใช้งานได้จริง
- ต้นทุนของกิจกรรมต่างๆ ที่เกิดขึ้นในแผนกลยุทธ์ด้านการปฏิบัติการ
- จำนวนและระดับความผิดพลาดในการขับรถไฟฟ้า
- ระดับความพึงพอใจของผู้โดยสารในการเดินทางด้วยรถไฟฟ้า

4.3 ส่วนบริหารสถานีและจัดการรายได้ (Station Staff)



แผนภาพที่ 1- 9 โครงสร้างองค์กรของส่วนบริหารสถานีและจัดการรายได้

ความรับผิดชอบหลักของส่วนงาน

ส่วนบริหารสถานี

- บริหารจัดการสถานีรถไฟฟ้า และสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ โดยคำนึงถึงความปลอดภัย สะดวกสบาย ความสะอาด และทันสมัย ตอบโจทย์กับความต้องการของลูกค้า
- ให้ความช่วยเหลือกับผู้โดยสารในการเดินทางในบริเวณสถานี รวมถึงการติดต่อสอบถามต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง
- ศึกษาและพัฒนาสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ กับผู้โดยสารภายในสถานี
- ประสานงานร่วมกับหน่วยงานต่างๆ เช่น เจ้าหน้าที่รักษาความปลอดภัย ฝ่ายปฏิบัติการเดินรถ ในกรณีฉุกเฉินหรือเหตุการณ์ไม่ปกติ
- ตรวจสอบและดูแลสถานการณ์ต่างๆ บริเวณสถานี โดยคำนึงถึงความปลอดภัยและการอำนวยความสะดวกให้กับผู้โดยสารเป็นหลัก

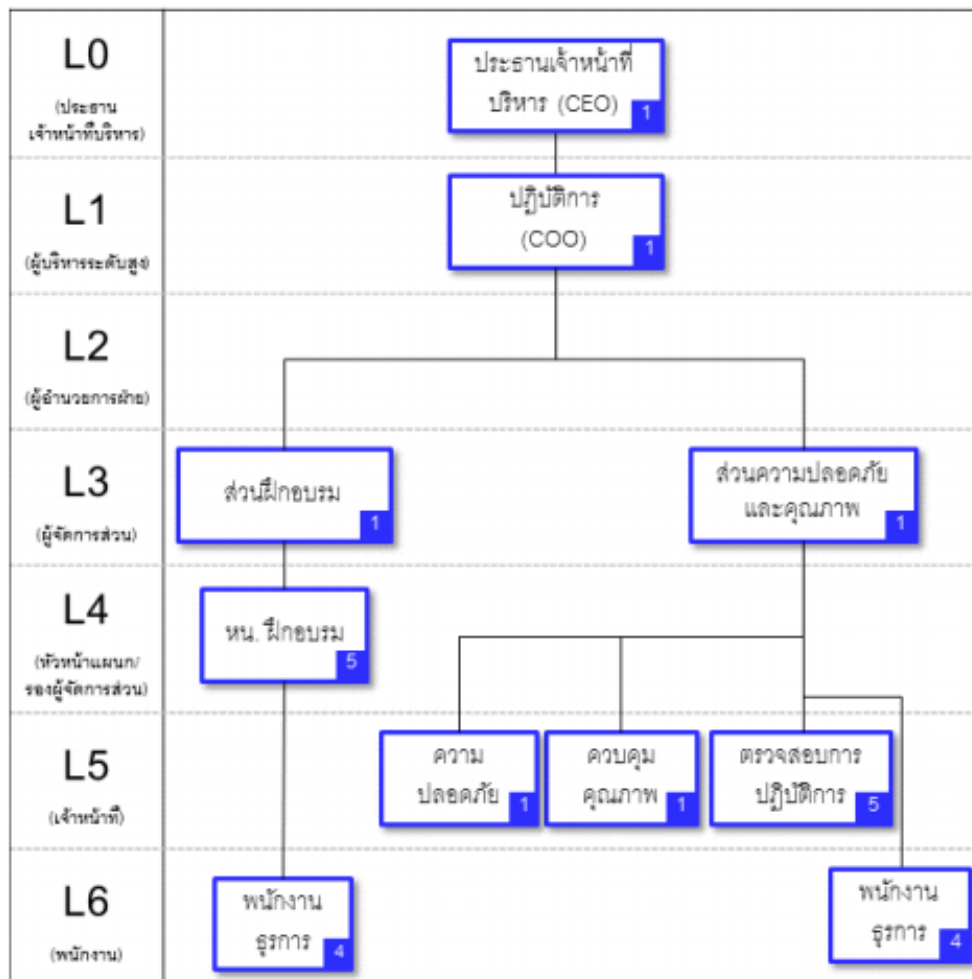
ส่วนจัดการรายได้

- บริหารระบบตั๋วโดยสารที่สะดวกต่อการใช้งานของผู้โดยสาร
- ออกแบบและพัฒนากระบวนการซื้อตั๋วโดยสาร เช่น การแลกเหรียญ ให้มีประสิทธิภาพ
- บริหารและจัดเก็บรายได้ที่เกี่ยวข้องกับผู้โดยสาร (Fare revenue) และรายได้อื่นๆ ที่เกิดขึ้น โดยคำนึงถึงผลตอบแทนที่เกิดขึ้น และสภาพคล่องของบริษัท
- พัฒนาระบบจัดเก็บรายได้ที่มีประสิทธิภาพ โปร่งใส และปลอดภัยต่อการขนส่ง

ตัวชี้วัดการดำเนินงาน

- จำนวนความเสียหายที่เกิดขึ้นจากเหตุการณ์ที่ไม่ปลอดภัยในบริเวณสถานี
- ระยะเวลาเฉลี่ยการให้บริการด้านการซื้อตั๋วโดยสาร
- ระยะเวลาเฉลี่ยการตอบสนองหรือให้ความช่วยเหลือต่อผู้โดยสาร
- จำนวนผู้โดยสารในแต่ละช่วงเวลาต่อจำนวนพนักงานบริหารสถานี
- จำนวนรายได้เทียบกับที่บันทึกไว้ในระบบ
- จำนวนข้อผิดพลาดในการจัดการรายได้
- อัตราการเพิ่มขึ้นของรายได้
- ระดับความพึงพอใจของผู้โดยสารในบริเวณสถานี

4.4 ส่วนฝึกอบรม (Operations Training Staff)



แผนภาพที่ 1- 10 โครงสร้างองค์กรของส่วนฝึกอบรมและความปลอดภัยและคุณภาพ

ความรับผิดชอบหลักของส่วนงาน

ส่วนฝึกอบรม

- วางแผนด้านการฝึกอบรมด้านการปฏิบัติการและซ่อมบำรุง ซึ่งรวมถึงแผนการเดินทางในรูปแบบต่างๆ รวมถึงจัดทำแผนและกลยุทธ์ในการฝึกอบรมด้านการปฏิบัติการและซ่อมบำรุง ทั้งก่อนและหลังปฏิบัติงาน เพื่อพัฒนาบุคลากรให้มีความพร้อมและเชี่ยวชาญในการดำเนินงาน
- จัดทำแผนการถ่ายทอดองค์ความรู้ร่วมกับผู้เชี่ยวชาญภายนอก และภายในบริษัท ทั้งในส่วนของ การปฏิบัติการเดินรถ และการซ่อมบำรุง
- จัดทำแบบทดสอบสำหรับผู้เข้าฝึกอบรม เพื่อคัดเลือกผู้ปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม

ส่วนความปลอดภัยและคุณภาพ (Safety and Quality)

- จัดทำแผนด้านการบริหารความปลอดภัยและคุณภาพ ให้เป็นข้อยึดมั่นสำหรับพนักงานในการปฏิบัติงาน
- แจกแจงรายละเอียดที่เกี่ยวข้องกับมาตรฐาน คู่มือ และกฎระเบียบในการเดินรถต่างๆ ให้กับผู้ปฏิบัติงาน
- ตรวจสอบการทำงานในส่วนของ การปฏิบัติการเดินรถและซ่อมบำรุงให้เป็นไปตามมาตรฐานสากล ISO 9001, ISO 14001 และ ISO 45001

ตัวชี้วัดการดำเนินงาน

- อัตราการถ่ายทอดองค์ความรู้/ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ภายในองค์กร
- ระยะเวลาการพัฒนาของบุคลากรด้านการปฏิบัติการให้ทำงานได้จริง
- ต้นทุนในการดำเนินงานด้านการปฏิบัติการ
- อัตราผู้ที่ผ่านการคัดเลือกสำหรับผู้ปฏิบัติงาน
- จำนวนแผนและกลยุทธ์ในการฝึกอบรมที่สามารถใช้ได้จริง
- จำนวนข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นในการปฏิบัติการเดินรถและซ่อมบำรุง
- จำนวนเวลาที่สูญเสียจากการมีผู้บาดเจ็บร้ายแรงในการปฏิบัติงานและใช้บริการ

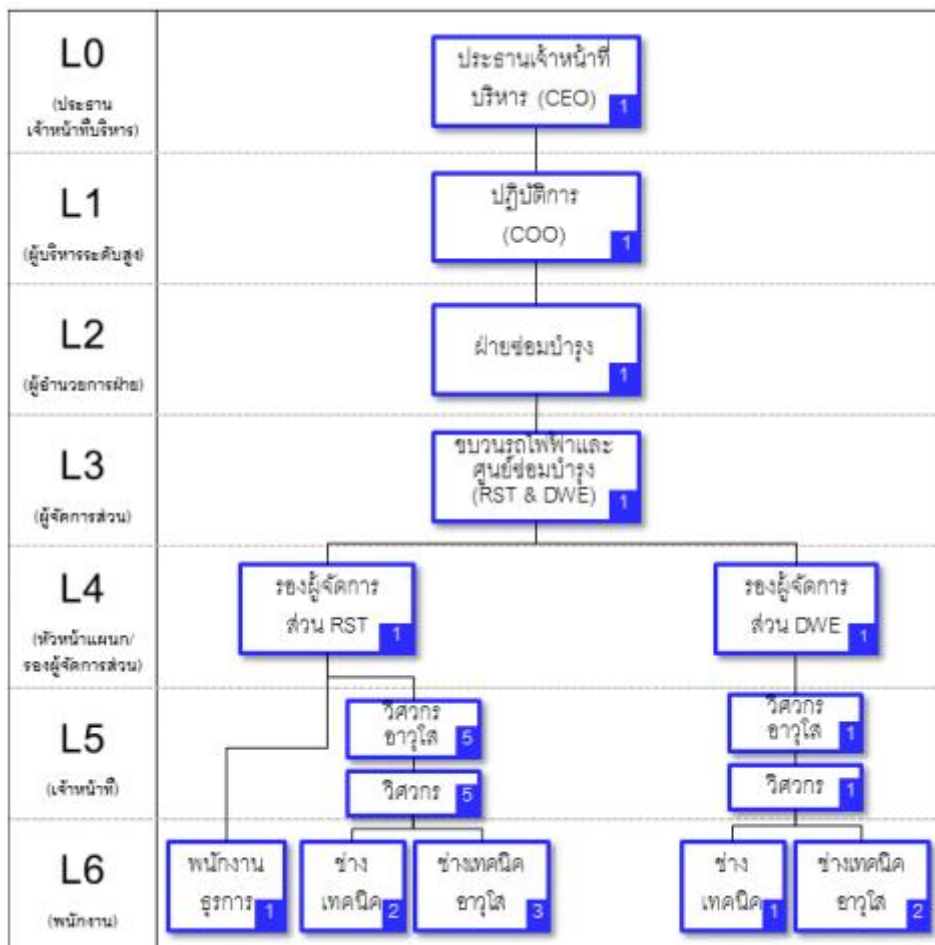
5. ปฏิบัติการ (COO) – ฝ่ายซ่อมบำรุง

ในส่วนของฝ่ายซ่อมบำรุง จะประกอบด้วยส่วนขบวนรถไฟฟ้าและศูนย์ซ่อมบำรุง ส่วนระบบอาณัติสัญญาณ ส่วนระบบโยธา ส่วนทางวิ่งและระบบจ่ายไฟฟ้าเหนือราง ส่วนระบบไฟฟ้ากำลัง ส่วนระบบสื่อสาร ส่วนระบบวิศวกรรมอาคาร ส่วนระบบจำหน่ายตั๋วโดยสารอัตโนมัติและประตูชานชาลา ส่วนศูนย์แจ้งซ่อม และส่วนคลังอะไหล่ โดยจะขึ้นตรงกับผู้อำนวยการฝ่ายซ่อมบำรุงและผู้บริหารระดับสูงด้านปฏิบัติการ (COO) ตามลำดับ โดยมีหน้าที่ความรับผิดชอบหลักของฝ่ายซ่อมบำรุง ดังนี้

ความรับผิดชอบหลักของฝ่ายซ่อมบำรุง

- วางแผนการซ่อมบำรุงในแต่ละช่วงระยะเวลา ซึ่งรวมถึงการกำหนดความถี่และวิธีในการซ่อมบำรุง เพื่อให้การใช้งานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และปลอดภัย
- ดำเนินการตรวจสอบและซ่อมบำรุง
- ควบคุมดูแลให้อุปกรณ์ในการซ่อมบำรุงมีปริมาณที่เพียงพอต่อความต้องการ และอยู่ในคุณภาพที่พร้อมใช้งาน และเป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนดไว้
- ประเมินผลการดำเนินงาน ในส่วนของคุณภาพในการซ่อมบำรุง
- ประเมินความเสี่ยงในการซ่อมบำรุง และผลกระทบที่เกิดขึ้น ตามมาตรฐาน EN50126
- ประสานงานร่วมกับส่วนปฏิบัติการเดินรถในการเคลื่อนย้ายอุปกรณ์และขบวนรถไฟฟ้าให้ไปอยู่ในพื้นที่ซ่อมบำรุง
- เรียนรู้และแลกเปลี่ยนองค์ความรู้และเทคโนโลยีด้านการซ่อมบำรุง ทั้งจากภายในและภายนอกองค์กร

5.1 ส่วนขบวนรถไฟฟ้าและศูนย์ซ่อมบำรุง (RST & DWE)



แผนภาพที่ 1- 11 โครงสร้างองค์กรของส่วนขบวนรถไฟฟ้าและศูนย์ซ่อมบำรุง

ความรับผิดชอบหลักของส่วนงาน

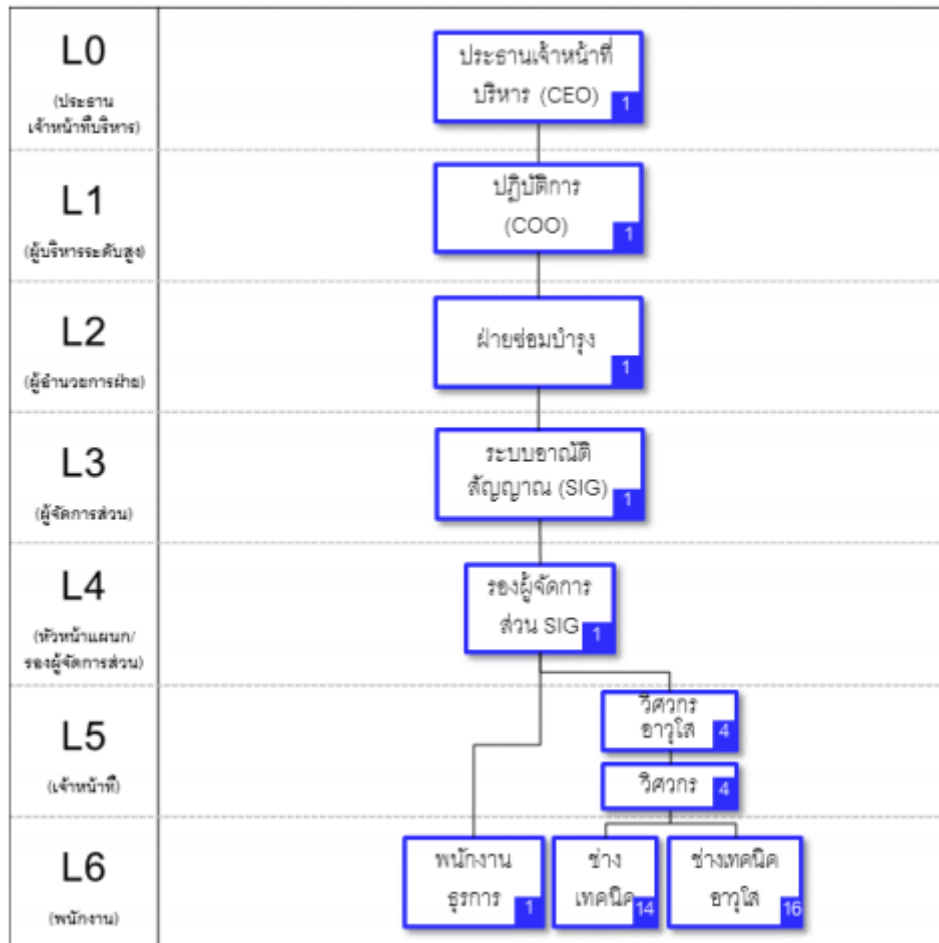
- ซ่อมบำรุงขบวนรถไฟฟ้าทั้งหมด และอุปกรณ์ต่างๆ ในศูนย์ซ่อมบำรุง ซึ่งรวมถึงการซ่อมบำรุงเชิงป้องกัน (Preventive) และเชิงแก้ไขปรับปรุง (Corrective)
- เตรียมการให้อุปกรณ์ในการซ่อมบำรุงพร้อมใช้ตลอดเวลา เพื่อป้องกันปัญหาการล่าช้าที่เกิดขึ้นจากการซ่อมบำรุง
- ประสานงานร่วมกับส่วนปฏิบัติการเดินรถในการเคลื่อนย้ายขบวนรถไฟฟ้าให้ไปอยู่ในพื้นที่ซ่อมบำรุง

นอกจากนี้ ในส่วนขบวนรถไฟฟ้าและศูนย์ซ่อมบำรุง จะต้องมีการวางแผนเพิ่มอัตรากำลังในส่วนของการซ่อมบำรุงใหญ่ (Overhaul) ซึ่งจะถูกดำเนินการภายหลังจาก 5 ปี หลังเปิดให้ดำเนินการ โดยมีหน้าที่ความรับผิดชอบดังข้างต้น ซึ่งหน้าที่ หลักคือการซ่อมบำรุงใหญ่ โดยจะต้องมีการวางแผนซ่อมให้สอดคล้องกับสภาพการใช้งาน โดยมีแผนผังโครงสร้างองค์กร ดังนี้

ตัวชี้วัดการดำเนินงาน

- ระยะเวลาเฉลี่ยในการซ่อมบำรุงในแต่ละรูปแบบเทียบกับความต้องการใช้งาน
- ความพร้อมใช้ (Availability) ของขบวนรถไฟฟ้าและระบบอุปกรณ์ในศูนย์ซ่อมบำรุง
- จำนวนข้อบกพร่องและระดับความผิดพลาดในการดำเนินการซ่อมบำรุง
- อัตราการถ่ายทอดองค์ความรู้ / แลกเปลี่ยนเรียนรู้ภายในองค์กร
- ต้นทุนที่เกิดขึ้นจากการซ่อมบำรุงในแต่ละรูปแบบ

5.2 ส่วนระบบอาณัติสัญญาณ (SIG)



แผนภาพที่ 1- 12 โครงสร้างองค์กรของส่วนระบบอาณัติสัญญาณ

ความรับผิดชอบหลักของส่วนงาน

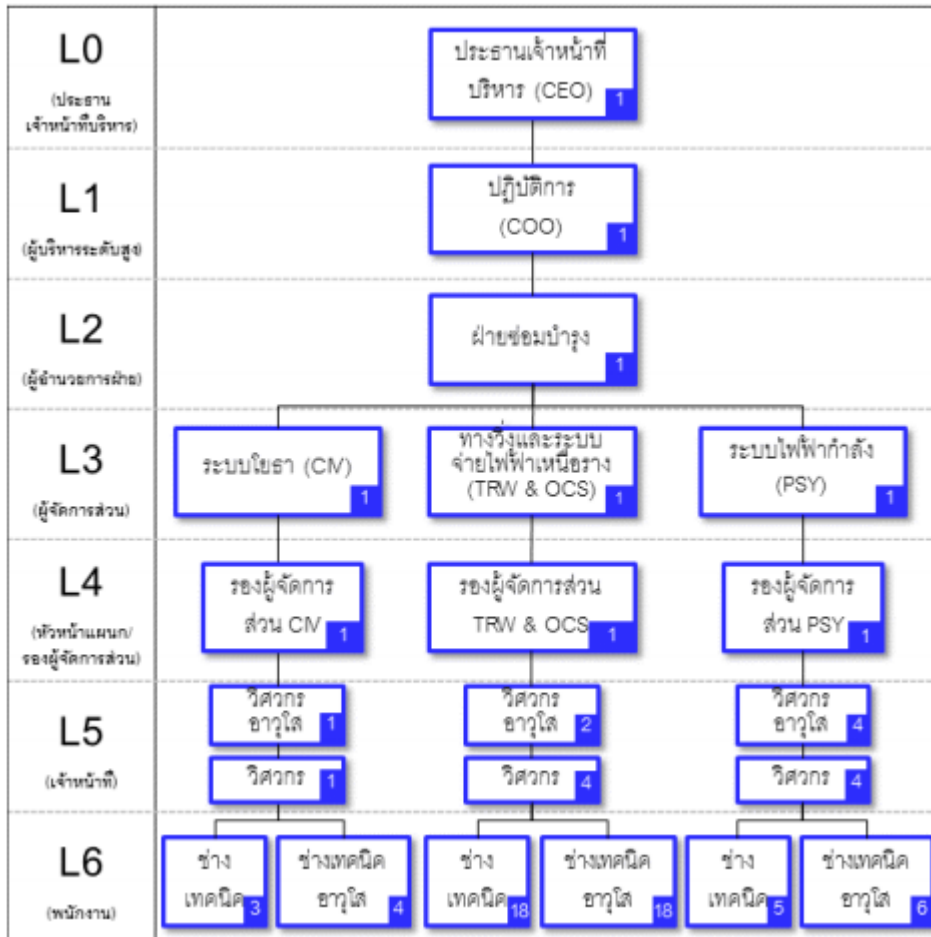
- ออกแบบระบบและโครงสร้างพื้นฐานที่เกี่ยวข้อง เช่น วงจรไฟตอน (Track Circuits) ป้ายบอกทาง (Signals) ให้เหมาะสมกับลักษณะการเดินรถไฟ
- ศึกษาข้อกำหนด กฎระเบียบ และมาตรฐานต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับระบบอาณัติสัญญาณ
- ดำเนินการตรวจสอบระบบอาณัติสัญญาณ ซึ่งรวมถึงโครงสร้างพื้นฐานต่างๆ ให้อยู่ในสภาพการใช้งานที่สมบูรณ์อย่างต่อเนื่อง โดยคำนึงถึงความปลอดภัยเป็นหลัก

ตัวชี้วัดการดำเนินงาน

- จำนวนและระดับความเสียหายที่เกิดขึ้นจากระบบอาณัติสัญญาณ
- ความแตกต่างระหว่างระยะเวลาในการเดินรถจริงเทียบกับตารางเวลาการเดินรถ ซึ่งเกิดจากระบบอาณัติสัญญาณ
- จำนวนการปรับปรุงพัฒนาระบบอาณัติสัญญาณ ให้อุบัติการณ์ต่ำลง และมีประสิทธิภาพด้านเวลาและต้นทุนเพิ่มขึ้น

- อัตราการถ่ายทอดองค์ความรู้/ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ภายในองค์กร
- ต้นทุนในการบริหารและซ่อมบำรุงระบบอาณัติสัญญาณ

5.3 ส่วนระบบโยธา (CIV) ส่วนทางวิ่งและระบบจ่ายไฟฟ้าเหนือราง (TRW & OCS) และส่วนระบบไฟฟ้ากำลัง (PSY)



แผนภาพที่ 1- 13 โครงสร้างองค์กรของส่วนระบบโยธา ทางวิ่งและระบบจ่ายไฟฟ้าเหนือราง และระบบไฟฟ้ากำลัง

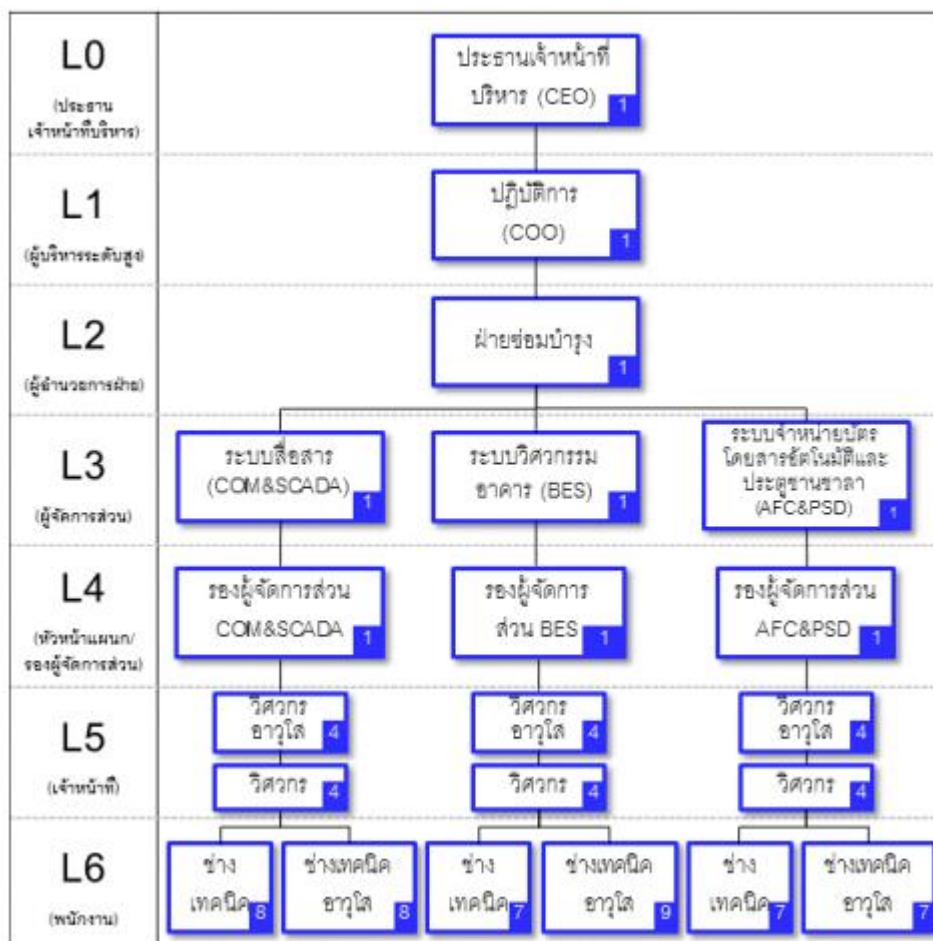
ความรับผิดชอบหลักของส่วนงาน

- ดำเนินการตรวจสอบและซ่อมบำรุงระบบงานโยธา (Civil work) ระบบราง (Trackwork) และระบบจ่ายไฟฟ้าเหนือราง (Overhead catenary system) และระบบไฟฟ้ากำลัง (Power supply) ให้อยู่ในสภาพการใช้งานที่สมบูรณ์อย่างต่อเนื่อง โดยคำนึงถึงความปลอดภัยเป็นหลัก
- ประสานงานร่วมกับการรถไฟฟ้า ในการบริหารงานด้านการซ่อมบำรุง ระบบโยธา และระบบราง ให้มีความเชื่อมโยงกัน

ตัวชี้วัดการดำเนินงาน

- จำนวนและระดับความผิดพลาดที่เกี่ยวข้องกับระบบโยธา ระบบราง ระบบจ่ายไฟฟ้าเหนือราง และระบบไฟฟ้ากำลัง
- ระยะเวลาเฉลี่ยในการซ่อมบำรุงระบบโยธา ระบบราง ระบบจ่ายไฟฟ้าเหนือราง และระบบไฟฟ้ากำลัง
- ต้นทุนที่เกิดขึ้นจากการซ่อมบำรุงงานระบบต่างๆ
- ความแตกต่างระหว่างระยะเวลาในการเดินรถจริงเทียบกับตารางเวลาการเดินรถ ซึ่งเกิดจากระบบดังกล่าว ซึ่งรวมถึงการเดินรถร่วมกันระหว่างรถไฟฟ้าและรถไฟทางไกล
- อัตราการถ่ายทอดองค์ความรู้/ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ภายในองค์กร

5.4 ส่วนระบบสื่อสาร (COM & SCADA) ส่วนระบบวิศวกรรมอาคาร (BES) และส่วนระบบจำหน่ายบัตรโดยสารและประตู ขานซาลา (AFC & PSD)



แผนภาพที่ 1- 14 โครงสร้างองค์กรของส่วนระบบสื่อสาร ระบบวิศวกรรมอาคาร ระบบจำหน่ายบัตรโดยสารและประตู ขานซาลา

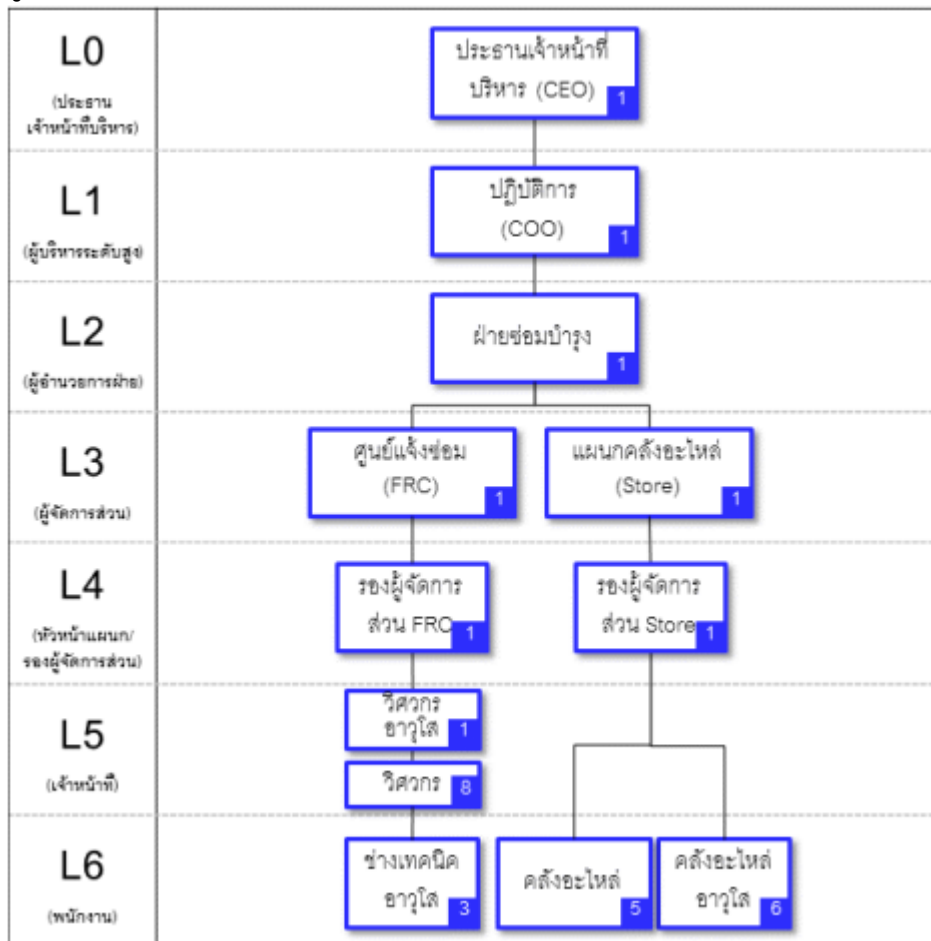
ความรับผิดชอบหลักของส่วนงาน

- บริหารจัดการระบบคอมพิวเตอร์ Computerized Maintenance Management System (CMMS) ให้สามารถใช้งานได้อย่างต่อเนื่อง
- ดำเนินการตรวจสอบและซ่อมบำรุงระบบวิศวกรรมอาคาร รวมถึงวางแผนงบประมาณสำหรับการปรับปรุงระบบตามช่วงอายุของอาคาร
- ออกแบบ ตรวจสอบและซ่อมบำรุงระบบจำหน่ายบัตรโดยสารอัตโนมัติและประตูชานชาลา โดยคำนึงถึงความสะดวกสบายและความปลอดภัยของผู้โดยสารเป็นหลัก

ตัวชี้วัดการดำเนินงาน

- จำนวนข้อบกพร่องที่เกิดขึ้นจากระบบสื่อสาร เช่น ความล่าช้าในการจัดซื้อ
- ระยะเวลาเฉลี่ยในการซ่อมบำรุงแต่ละระบบ
- ความพร้อมใช้ (Availability) ของเครื่องจำหน่ายตั๋วโดยสารอัตโนมัติและประตูชานชาลา
- ต้นทุนที่เกิดขึ้นจากการซ่อมบำรุงระบบต่างๆ
- อัตราการถ่ายทอดองค์ความรู้/ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ภายในองค์กร

5.5 ส่วนศูนย์แจ้งซ่อม (FRC) และส่วนคลังอะไหล่ (Store)



แผนภาพที่ 1- 15 โครงสร้างองค์กรของส่วนศูนย์แจ้งซ่อม และส่วนคลังอะไหล่

ความรับผิดชอบหลักของส่วนงาน

- ส่วนศูนย์แจ้งซ่อม (FRC) จะทำหน้าที่สนับสนุนการดำเนินงานตามแผนซ่อมบำรุงของทุกแผนก โดยจะคอยหมั่นสำรวจความล่าช้า (Maintenance Back-log) และคอยส่งสัญญาณเตือนให้แผนกซ่อมบำรุงเร่งดำเนินการหากพบความล่าช้า
- เก็บรวบรวมสถิติและจัดทำรายงานด้านการซ่อมบำรุง เพื่อใช้ในการประเมิน
- ส่วนแผนกคลังอะไหล่ (Store) จะควบคุมดูแลให้อุปกรณ์ในการซ่อมบำรุงมีปริมาณที่เพียงพอ และอยู่ในคุณภาพที่เป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนดไว้ โดยประสานงานร่วมกับแผนกซ่อมบำรุง
- ควบคุมการเบิกจ่ายของวัสดุต่างๆ และกำหนดเกณฑ์ขั้นต่ำของปริมาณอะไหล่ในคลังที่ต้องสั่งซื้อ เมื่อปริมาณต่ำกว่าเกณฑ์ (Reorder Point) รวมถึงพยากรณ์ปริมาณการใช้งานเชิงสถิติ ด้วยระบบคอมพิวเตอร์ CMMS

ตัวชี้วัดการดำเนินงาน

- ระยะเวลาในการซ่อมบำรุงเทียบกับความต้องการใช้งาน
- ระยะเวลารอคอยที่เกิดขึ้นในกระบวนการทำงานของศูนย์แจ้งซ่อมและแผนกคลังอะไหล่
- ความถูกต้องและโปร่งใสของการจัดทำสถิติการซ่อมบำรุง
- ต้นทุนคลังสินค้าในการจัดเก็บวัสดุและอุปกรณ์ต่างๆ
- ระยะเวลาเฉลี่ยในการจัดซื้อสินค้า
- อัตราการพยากรณ์ที่ตรงกับความต้องการใช้งานจริง
- อัตราการถ่ายทอดองค์ความรู้/ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ภายในองค์กร

- ช่วงการสรรหาพนักงาน (Permanent & Outsource) และการอบรม (Training) ช่วง Transition Period

จำนวนบุคลากร กลุ่ม KI ตามส่วน/ ฝ่ายงานต่างๆ ที่เข้ารับการอบรม

| Operation | Phase: KIs Training |
|--|---------------------|
| CCR & Traffic Management | 8 - 10 |
| Planning & Analysis | - |
| Train Crew | 5 - 6 |
| Station Staff | 9 - 10 |
| Head Office Station Management Staff | - |
| Head Office Station & Revenue Management Staff | - |
| Operations Training Staff | - |
| Safety Management Staff | - |
| Security | - |

ตารางที่ 1- 5 จำนวนบุคลากรกลุ่ม KI ปฏิบัติการเดิน ที่ต้องเข้ารับการอบรม

| Maintenance | Phase: KIs Training |
|---------------------|---------------------|
| RST & DWS | 2 - 4 |
| SIG | 2 - 4 |
| CIV | 2 - 3 |
| PERMANENT WAY & OCS | 2 - 3 |
| PSY | 2 - 3 |
| COM / SCADA | 2 - 3 |
| BES | 2 - 3 |
| AFC/PSD | 2 - 3 |
| FRC | - |
| STORE | - |
| MANAGEMENT | 1 |

ตารางที่ 1- 6 จำนวนบุคลากรกลุ่ม KI ซ่อมบำรุงฯ ที่ต้องเข้ารับการอบรม

| Business Support | Phase: KIs Training |
|---------------------------------------|---------------------|
| Executive | 4 |
| Policy and Planning / Risk Management | 1 |
| Marketing | 1 |
| Accounting and Finance | 1 |
| Human Resources | 1 |
| Information Technology | 1 |
| Internal Audit | 1 |
| Company Secretary | 1 |
| Legal | 1 |
| Total | 51 - 65 |

ตารางที่ 1- 7 จำนวนบุคลากรกลุ่ม KI ส่วน Business Support ที่ต้องเข้ารับการอบรม

การฝึกอบรม Key Instructors (KIs) ใช้ระยะเวลาประมาณ 6 เดือน ทั้งนี้ กระบวนการจัดซื้อจัดจ้าง และตารางกิจกรรมการดำเนินงานฝึกอบรมของผู้รับจ้างดำเนินการอบรม โดย

- ภายหลังจากฝึกอบรม KIs ผู้เข้าฝึกอบรมต้องจัดทำเอกสารถ่ายทอดความรู้ฉบับภาษาไทย เพื่อใช้ในช่อง Roll Out Training
- การจัดทำเอกสารถ่ายทอดความรู้ฉบับภาษาไทย สามารถจ้างบริษัทภายนอก เพื่อลดการใช้กำลังคนในช่วงดังกล่าว
- รฟท. ต้องวางแผนอัตรากำลังคน เพื่อหาบุคลากรทดแทนบุคลากรที่เข้าร่วมฝึกอบรมในฐานะ KIs โดยควรจ้างพนักงานในลักษณะสัญญาจ้างชั่วคราว
- การอบรม KIs ในแต่ละตำแหน่งจะใช้เวลาประมาณ 1 – 2 เดือนต่อระบบ ดังนั้น การหาบุคลากรทดแทนชั่วคราวสามารถทำได้โดยไม่ต้องสรรหาว่าจ้างเพิ่มเติม เช่น
 - การทำงานล่วงเวลา โดยพนักงานตำแหน่งเทียบเคียงกัน
 - การวางแผนและจัดระบบงานของแต่ละแผนกใหม่ ให้ใช้อัตรากำลังลดลงชดเชยอัตรากำลังที่ขาด
 - การขยายขอบเขตของงาน (Job Enlargement) โดยประเมินสมรรถนะของพนักงานในตำแหน่งใกล้เคียงและมอบหมายภารกิจเพิ่ม ทั้งนี้ อาจเชื่อมโยงกับโอกาสความก้าวหน้าในอนาคต เพื่อเป็นแรงจูงใจ
- บุคลากรระดับบริหารของส่วนงาน Business Support จะเข้ามาเริ่มในการวางแผนกำหนดแผนงาน และออกระบบงานสำหรับโครงการฯ โดยอาจใช้ผู้บริหารของ รฟท. ที่ประเมินแล้วมีสมรรถนะเหมาะสมเข้ามาดำเนินการ
- รฟท. อาจจำเป็นต้องจ้างผู้บริหารบางฝ่ายเพิ่มเติม เพื่อให้มีบุคลากรที่มีสมรรถนะเหมาะสมกับการผลักดันนโยบาย

จำนวนบุคลากร กลุ่มส่วนที่เหลือทั้งหมดที่เข้ารับการอบรม

| Operation | Phase: Roll Out Training | SRTET Current Staff |
|--|--------------------------|---------------------|
| CCR & Traffic Management | 38 | 25 |
| Planning & Analysis | - | 4 |
| Train Crew | 50 | 58 |
| Station Staff | 260 | 128 |
| Head Office Station Management Staff | - | 1 |
| Head Office Station & Revenue Management Staff | - | 7 |
| Operations Training Staff | - | 0 |
| Safety Management Staff | - | 13 |
| Security | - | 5 |

ตารางที่ 1- 8 จำนวนบุคลากรปฏิบัติการเดิน กลุ่ม Roll Out Training ที่ต้องเข้ารับการอบรม

| Maintenance | Phase: Roll Out Training | SRTET Current Staff |
|---------------------|--------------------------|---------------------|
| RST & DWS | - | 48 |
| SIG | - | 18 |
| CIV | - | 6 |
| PERMANENT WAY & OCS | - | 21 |
| PSY | - | 6 |
| COM / SCADA | - | 21 |
| BES | - | 9 |
| AFC/PSD | - | 40 |
| FRC | - | 8 |
| STORE | - | 6 |
| MANAGEMENT | - | 1 |

ตารางที่ 1- 9 จำนวนบุคลากรซ่อมบำรุง กลุ่ม Roll Out Training ที่ต้องเข้ารับการอบรม

| Business Support | Phase: Roll Out Training | SRTET Current Staff |
|---------------------------------------|--------------------------|---------------------|
| Executive | 4 | 2 |
| Policy and Planning / Risk Management | 5 | 5 |
| Marketing | 5 | 17 |
| Accounting and Finance | 7 | 20 |
| Human Resources | 5 | 9 |
| Information Technology | 2 | 3 |
| Internal Audit | 2 | 3 |
| Company Secretary | 2 | 9 |
| Legal | 2 | 3 |
| Total | 382 | 496 |

ตารางที่ 1- 10 จำนวนบุคลากร Business Support กลุ่ม Roll Out Training ที่ต้องเข้ารับการอบรม

การฝึกอบรมช่วง Roll Out Training ต้องใช้บุคลากรส่วนปฏิบัติการเป็นจำนวนมาก ซึ่ง รฟฟท. จำเป็นต้องจ้างบุคลากรมาทดแทน เพื่อให้การเดินรถของ ARL เป็นไปอย่างต่อเนื่อง

- การจ้างบุคลากรมาทดแทนเพิ่มเติมควรดำเนินการในลักษณะพนักงานสัญญาจ้าง โดยมีระยะเวลาการจ้าง 1 ปี ให้ครอบคลุมช่วงที่พนักงานแต่ละกลุ่มเข้ารับการฝึกอบรม
- อัตราค่าจ้างที่ต้องสรรหาพนักงานสัญญาจ้างเพิ่มเติม ขึ้นอยู่กับการจัดตารางการฝึกอบรมของ KIS
- พนักงานที่เข้าฝึกอบรมของโครงการฯ มีส่วนCCR & Traffic Management ใช้อัตราค่าจ้างสูงกว่าที่ รฟฟท. มีอยู่ 13 อัตรา ซึ่งต้องสรรหาว่าจ้างเพิ่มเติม เพื่อเป็นพนักงานประจำ
- ส่วนของ Business ต้องมีการดึงพนักงานเข้ามาช่วยในการวางระบบเพิ่มเติม เพื่อดำเนินการตามแผนงานที่ผู้บริหารวางไว้

● ช่วงเริ่มดำเนินการโครงการรถไฟฟ้าสายสีแดง

| Operation | ARL Operation | Red Line Operation | New Permanent Staff Recruitment | Temporary Staff Recruitment (6 Months) |
|--|------------------|-----------------------|------------------------------------|--|
| CCR & Traffic Management | 25 | 38 | 13 | 25 |
| Planning & Analysis | 4 | 8 | 4 | 4 |
| Train Crew | 58 | 50 | - | 42 |
| Station Staff | 128 | 260 | 132 | 128 |
| Head Office Station Management Staff | 1 | 4 | 3 | 1 |
| Head Office Station & Revenue Management Staff | 7 | 18 | 11 | 7 |
| Operations Training Staff | 0 | 10 | 10 | 0 |
| Safety Management Staff | 13 | 20 | 7 | 13 |
| Security | 5 | 5 | - | 5 |
| Total | 241 | 413 | 180 | 225 |

ตารางที่ 1- 11 ประมาณจำนวนบุคลากร ที่ รฟพท. ต้องใช้ก่อนที่จะถ่ายโอนธุรกิจให้เอกชนคู่สัญญา

การดำเนินโครงการฯ ช่วงประมาณ 6 เดือนแรกจำเป็นต้องใช้อัตรากำลังคนสูงมาก เนื่องจาก รฟพท. ยังคงบริหาร ARL ก่อนที่จะถ่ายโอนธุรกิจให้เอกชนคู่สัญญาโครงการรถไฟความเร็วสูงเชื่อมสามสนามบิน

- ในช่วงดังกล่าวอาจต้องมีการว่าจ้างพนักงานสัญญาจ้างในระดับปฏิบัติการ ระยะเวลาการจ้างประมาณ 6 เดือน (ขึ้นอยู่กับระยะเวลาที่คาบเกี่ยวระหว่าง 2 โครงการ) ซึ่งอาจต้องจ้างพนักงานสัญญาจ้างชั่วคราวถึง 225 อัตรา
- ระยะเวลาคาบเกี่ยวระหว่าง 2 โครงการ ซึ่งส่งผลต่อการว่าจ้างบุคลากรเพิ่มเติม รฟพท. และ รฟพท. อาจวางแผนร่วมกับเอกชนคู่สัญญาโครงการรถไฟความเร็วสูงเชื่อมสามสนามบิน เพื่อให้การถ่ายโอนธุรกิจ มีกรอบเวลาที่สอดคล้องกับการเปิดดำเนินการโครงการฯ
- ทั้งนี้ ตำแหน่งงาน เช่น Train Crew ใช้ระยะเวลาในการฝึกอบรมจำนวนมาก อาจทำ ความตกลง หรือสัญญา ให้สามารถใช้บุคลากรของเอกชนคู่สัญญาโครงการรถไฟความเร็วสูงเชื่อมสามสนามบินที่ได้รับการฝึกอบรมแล้ว เข้ามาดำเนินการแทนในช่วงระยะเวลาที่คาบเกี่ยวดังกล่าว
- เนื่องจากภายหลังการถ่ายโอนธุรกิจ ARL อัตรากำลังในส่วนของการซ่อมบำรุงจะลดลงอย่างมาก เนื่องจากมีการใช้บริษัทภายนอกเข้ามารับจ้างซ่อมบำรุง รฟพท. อาจขอแปลงกรอบอัตรากำลังในส่วนของการซ่อมบำรุงมาเป็นกรอบอัตรากำลังในส่วนของการปฏิบัติการเดินรถ (ทั้งนี้ การเปลี่ยนแปลงอาจขึ้นอยู่กับ นโยบายจาก รฟพท.)
- การว่าจ้างบริษัทในการซ่อมบำรุงควรดำเนินการในรูปแบบ Charter Rail โดยกำหนดให้ ผู้รับจ้างใช้บุคลากรของ รฟพท. ในส่วนของการซ่อมบำรุงร่วมด้วย

- รฟพท. จะให้ทำสัญญาให้พนักงานในส่วนของ การซ่อมบำรุงไปการปฏิบัติงานในบริษัท ผู้รับจ้างชั่วคราว (Secondment) เป็น ระยะเวลา 5 ปี
- ภายหลังจากช่วงระยะเวลา 5 ปี หาก รฟพท. มีขีดความสามารถในการดำเนินซ่อมบำรุงแล้ว รฟพท. อาจขอเพิ่มอัตรากำลังในส่วนของ การซ่อมบำรุงเพื่อดำเนินการซ่อมบำรุงโดยหน่วยงานภายใน หรือ จัดตั้งบริษัทลูก เพื่อให้บริการซ่อมบำรุง
- ในส่วนของ Business Support สามารถจัดสรรพนักงานที่มีอยู่ในปัจจุบันตามโครงสร้างองค์กรใหม่ เนื่องจากมีอัตรากำลังใกล้เคียงกับการประมาณการ

2) การประเมินทางการเงิน

การดำเนินงานโดยบริษัทลูกของการรถไฟฯ จะทำให้รัฐมีรายได้เพิ่มอีกทางหนึ่งคือ รายได้จากเงินปันผล นอกจากนี้ยังช่วยให้รัฐมีความยืดหยุ่นในการบริหารโครงการและการ กำหนดอัตรากำลังจ้างเหมาบริการ เนื่องจากบริษัทลูกของการรถไฟฯ ไม่มีข้อจำกัดด้าน ผลตอบแทนที่คาดหวังเหมือนกรณีบริษัทเอกชน อย่างไรก็ตาม อัตรากำลังบริการและเงิน อุดหนุนของรัฐควรมากพอที่จะทำให้กระแสเงินสดของบริษัทลูกเพียงพอสำหรับการดำเนิน โครงการโดยไม่ต้องหาแหล่งเงินทุนเพิ่มเติม

2.1 กรณีรูปแบบโครงการ Net Cost บริษัทลูกฯ จำเป็นต้องมีเงินทุนเริ่มต้นประมาณ 3,000 ล้านบาท เพื่อให้เพียงพอสำหรับเป็นเงินทุนหมุนเวียนในช่วงแรกก่อนที่ โครงการจะมีกำไร โดยการรถไฟฯ จะลงทุนในบริษัทลูกฯ ด้วยการกู้เงินโดยมี รัฐบาล คือ กระทรวงการคลัง เป็นผู้ค้ำประกันเป็นจำนวนเท่ากับเงินลงทุน ทั้งหมด

2.2 กรณีรูปแบบโครงการ Gross Cost รัฐจะจ่ายค่าจ้างเหมาบริการให้แก่บริษัทลูก โดยจะเริ่มจ้างก่อนการเปิดดำเนินงาน 3 ปี คือ ประมาณ (ปลายปี พ.ศ. 2561 - 2562) โดยคิดค่าจ้างเหมาบริการช่วง 3 ปี รวมเป็นวงเงิน 1,900 ล้านบาท

| | Net Cost | Gross Cost |
|---------------------------------|----------------|---|
| กระแสเงินสดอิสระ | 55,865 ล้านบาท | 4,195 ล้านบาท |
| NPV ของกระแสเงินสดอิสระ | 15,676 ล้านบาท | 1,685 ล้านบาท |
| อัตราผลตอบแทนภายใน (IRR) | 18.30% | ไม่มี เนื่องจากได้รับการอุดหนุน ค่าจ้างบริการตั้งแต่ก่อนโครงการ เปิดให้บริการ |
| อัตราผลตอบแทนต่อต้นทุน (B/C) | 1.38 | 1.11 |
| ระยะเวลาคืนทุน (Payback period) | 10 ปี | ไม่มี เนื่องจากไม่มีเงินลงทุน |

ตารางที่ 1- 12 ผลตอบแทนของบริษัทลูกการรถไฟฯ – กรณีฐาน

| | Net Cost | Gross Cost |
|---------------------------------|---|--|
| รายได้ค่าสัมปทาน | ไม่มี | |
| รายได้ค่าเช่าดำเนินงาน | รวม 26,995 ล้านบาท NPV 12,917 ล้านบาท | ไม่มีเนื่องจากเป็นการจ้างดำเนินงาน |
| เงินปันผล | รวม 28,918 ล้านบาท NPV 8,702 ล้านบาท | รวม 1,461 ล้านบาท NPV 428 ล้านบาท |
| ค่าจ้างดำเนินงาน | ไม่มี | รวม 77,729 ล้านบาท NPV 31,347 ล้านบาท |
| กระแสเงินสดอิสระ | 38,565 ล้านบาท | 63,284 ล้านบาท |
| NPV ของกระแสเงินสดอิสระ | -827 ล้านบาท | 5,164 ล้านบาท |
| อัตราผลตอบแทนภายใน (IRR) | 4.79% | 6.06% |
| อัตราผลตอบแทนต่อต้นทุน (B/C) | 0.94 | 1.07 |
| ระยะเวลาคืนทุน (Payback period) | ไม่มี เนื่องจากผลตอบแทนที่รัฐได้รับตลอดอายุโครงการน้อยกว่าเงินลงทุน | 18 ปี |

ตารางที่ 1- 13 ผลตอบแทนของรัฐบาลกรณี บริษัทลูกการรถไฟฯ เป็นผู้ดำเนินการ – กรณีฐาน

หมายเหตุ. NPV : Net Present Value (มูลค่าปัจจุบันสุทธิ)

กรณีต่ำสุดที่เป็นไปได้

ในกรณีที่จำนวนผู้โดยสารเป็นไปตามกรณีต่ำสุดที่เป็นไปได้ โครงการจะประสบปัญหาขาดทุน โดยหากโครงการเป็นรูปแบบ Net Cost ซึ่งบริษัทลูกฯ เป็นผู้รับความเสี่ยงด้านรายได้ บริษัทลูกฯ จะมีสภาพคล่องไม่เพียงพอและจะต้องได้รับเงินทุนอุดหนุนเพิ่มเติมจากภาครัฐรวมทั้งหาแหล่งเงินทุนเพิ่มเติม ทั้งนี้ผลกระทบต่อบริษัทลูกฯ ในกรณีต่ำสุดที่เป็นไปได้สามารถสรุปได้ ดังตารางที่ 1-14

| | Net Cost | Gross Cost |
|---------------------------------|----------------|--|
| กระแสเงินสดอิสระ | 13,537 ล้านบาท | 7,659 ล้านบาท |
| NPV ของกระแสเงินสดอิสระ | 1,655 ล้านบาท | 2,108 ล้านบาท |
| อัตราผลตอบแทนภายใน (IRR) | 7.35% | ไม่มีเนื่องจากได้รับการอุดหนุนค่าจ้างบริการตั้งแต่ก่อนโครงการเปิดให้บริการ |
| อัตราผลตอบแทนต่อต้นทุน (B/C) | 1.07 | 1.16 |
| ระยะเวลาคืนทุน (Payback period) | 22 ปี | ไม่มีเนื่องจากไม่ต้องมีเงินลงทุน |

ตารางที่ 1- 14 ผลตอบแทนต่อบริษัทลูกการรถไฟฯ – กรณีต่ำสุดที่เป็นไปได้

สำหรับรูปแบบ Net Cost บริษัทฯ ต้องได้รับเงินเพิ่มจำนวน 5,200 ล้านบาท เพื่อให้มีสภาพคล่องเพียงพอต่อการดำเนินงาน โดยเป็นเงินอุดหนุนจากรัฐจำนวน 3,470 ล้านบาท และเงินกู้จำนวน 1,430 ล้านบาท โดยผลกระทบต่อรัฐหากรัฐให้เงินอุดหนุนแก่บริษัทฯ สรุปได้ดังตารางที่ 1-15

| | Net Cost | Gross Cost |
|---------------------------------|--|--|
| เงินสมทบแก่ผู้รับจ้างเดินรถ | รวม 3,470 ล้านบาท NPV 2,855 ล้านบาท | ไม่มี |
| ค่าจ้างดำเนินงาน | ไม่มี | รวม 63,673 ล้านบาท NPV 25,853 ล้านบาท |
| กระแสเงินสดอิสระ | 3,186 ล้านบาท | 7,174 ล้านบาท |
| NPV ของกระแสเงินสดอิสระ | -13,949 ล้านบาท | -15,079 ล้านบาท |
| อัตราผลตอบแทนภายใน (IRR) | 0.53% | 0.96% |
| อัตราผลตอบแทนต่อต้นทุน (B/C) | 0.57 | 0.7 |
| ระยะเวลาคืนทุน (Payback period) | ไม่มีเนื่องจากผลตอบแทนที่รัฐได้รับตลอดอายุโครงการน้อยกว่าเงินลงทุน | |

ตารางที่ 1- 15 ผลตอบแทนของรัฐบาลกรณี บริษัทลูกการรถไฟฟ้า เป็นผู้ดำเนินการ – กรณีต่ำสุดที่เป็นไปได้

สรุปประมาณการทางการเงิน

รูปแบบการลงทุนแบบ Gross Cost การจ้างให้บริษัทฯ หรือจ้างให้เอกชนดำเนินการ มีความแตกต่างกันไม่มาก เนื่องจากการลงทุนในรูปแบบ Gross Cost ทางภาครัฐต้องเสียค่าใช้จ่ายเพื่อจ้างบริษัทฯ และเอกชนในอัตราใกล้เคียงกัน

รูปแบบการลงทุนแบบ Net cost การให้บริษัทลูกของการรถไฟฟ้า เป็นเจ้าของโครงการจะให้ผลประโยชน์ทางการเงินและผลประโยชน์ต่อรัฐที่ มากกว่าภาคเอกชน เนื่องจากรัฐจะได้รับรายได้ค่าโดยสารผ่านทางเงินปันผลของบริษัทฯ อย่างไรก็ตาม การให้เอกชนเป็นเจ้าของโครงการและบริหารงานจะทำให้รัฐสามารถลดภาระหนี้ได้มากกว่า เนื่องจากรัฐจะได้รับค่าสัมปทานเป็นเงินก้อนจากเอกชนเมื่อโครงการเริ่มเปิดให้บริการ

1.2 การทบทวน วิเคราะห์ และจัดเตรียมข้อมูล เพื่อเป็นปัจจัยนำเข้าในการจัดทำแผนวิสาหกิจ 5 ปี

1.2.1 การวิเคราะห์ กระบวนการเกี่ยวกับการขนส่งทางราง และภาพรวมอนาคตตาม นโยบาย ของ รฟฟท.

เนื่องจากกรุงเทพฯ มีอัตราการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจ สังคม การขยายตัวของเมือง และการเพิ่มขึ้นของจำนวนประชากรอย่างรวดเร็ว เมื่อเปรียบเทียบกับเมืองอื่นๆ ของประเทศไทย โดยในด้านประชากร กรุงเทพฯ และปริมณฑล มีประชากรคิดเป็นสัดส่วนประมาณ 15% ของจำนวนประชากรรวมทั้งประเทศ ซึ่งการเพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็วนี้ก่อให้เกิดปัญหาที่สำคัญหลายด้าน เช่น ปัญหาด้านที่อยู่อาศัย สาธารณูปโภค สังคมและสิ่งแวดล้อม ตลอดจนปัญหาจราจรและการขนส่งของเมืองด้วยเหตุที่กรุงเทพฯ มีการเพิ่มขึ้นของประชากรอย่างรวดเร็วและการขยายตัวของเมืองที่ไม่ได้มีการวางแผนที่เหมาะสม ทำให้ระบบสาธารณูปการ เช่น ถนน และระบบขนส่งมวลชนที่จะรองรับความต้องการในการเดินทางของประชาชน โดยเฉพาะผู้ที่อาศัยอยู่บริเวณชานเมืองที่จะเดินทางเข้ามาในเขตชั้นในของกรุงเทพฯ ด้วยเหตุนี้ประชาชนที่มีกำลังซื้อก็จะหาซื้อรถยนต์ส่วนตัวมาใช้ในการเดินทาง ส่งผลให้ปริมาณรถยนต์ส่วนบุคคลในกรุงเทพฯ เพิ่มขึ้นสูงอย่างรวดเร็ว และมีแนวโน้มเพิ่มต่อไปในอนาคต โดยจากข้อมูลการสำรวจพบว่าจำนวนรถยนต์ที่จดทะเบียนเพิ่มขึ้นจาก 987,999 คัน ในปี พ.ศ. 2535 เป็น 10,696,636 คัน ในปี พ.ศ. 2560 เพิ่มขึ้นเฉลี่ยปีละ 10% และเนื่องจากปัญหาการเพิ่มขึ้นของจำนวนรถยนต์ส่วนบุคคลนี้ทำให้ประชาชนต้องใช้ระยะเวลาในการเดินทางมากขึ้น และต้องเสียค่าใช้จ่ายในการใช้รถมากขึ้น

ซึ่งในทางกลับกันผู้บริโภครถที่ เดินทางด้วยรถสาธารณะก็จำเป็นต้องรับภาระที่เกิดจากปัญหานี้ด้วย เช่นกัน จะเห็นได้จากแนวโน้มของจำนวนผู้โดยสารรถสาธารณะที่จะลดลงอย่างต่อเนื่องโดยจำนวนผู้โดยสารขององค์การขนส่งมวลชนกรุงเทพ (ขสมก.) ได้ลดลงจาก 382,682 คน/วัน ในปี พ.ศ. 2553 เหลือเพียง 286,349 คน/วัน ปี 2560 ลดลงเฉลี่ย 4.7 % ต่อปี

สำหรับรูปแบบการเดินทางด้วยรถไฟฟ้า มีแนวโน้มการใช้บริการเพิ่มขึ้นทุกปี เนื่องจากเป็นอีกหนึ่งตัวเลือกในการเดินทาง และหลีกเลี่ยงปัญหาการจราจรได้อย่างดี จากการรวบรวมข้อมูลพบว่า จำนวนผู้โดยสารรถไฟฟ้า BTS ในปีที่เปิดให้บริการคือ พ.ศ. 2542 มีจำนวนผู้โดยสารเฉลี่ยต่อวันที่ 148,641 คนต่อวัน และเพิ่มเป็น 660,681 คนต่อวัน⁴ ในปี พ.ศ. 2560 เพิ่มขึ้นเฉลี่ย 10% ต่อปี สำหรับจำนวนผู้โดยสารรถไฟฟ้า MRT เพิ่มขึ้นจาก 154,360 คนต่อวัน ในปี พ.ศ. 2548 เป็น 295,417⁵ คนต่อวัน เพิ่มขึ้น 5% ต่อปี

จากข้อมูลดังกล่าว สรุปได้ว่า การเดินทางด้วยรถยนต์เพิ่มขึ้นเรื่อยๆ จากการเพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็วของจำนวนรถจดทะเบียน แต่การเดินทางด้วยรถสาธารณะของ ขสมก. กลับลดลงอย่างต่อเนื่อง ในขณะที่การเดินทางด้วยระบบรถไฟฟ้ามีการเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องอย่างเห็นได้ชัด ซึ่งเป็นผลมาจากความเร็วและความตรงต่อเวลาของรถไฟฟ้า ราคาน้ำมันผันผวน และรูปแบบการใช้ชีวิตของประชาชนที่เปลี่ยนไป ดังนั้น จะเห็นได้ว่า ยังคงมีปริมาณอุปสงค์ที่มีความต้องการใช้รถไฟฟ้าอยู่เพื่อหลีกเลี่ยงปัญหาจราจร ความสะดวกสบาย และประหยัดเวลา

4 <http://www.btsgroup.co.th/th/investor-relations/bts-ridership>

5 http://investor-th.bemplc.co.th/ridership_report.html

อย่างไรก็ดี กรุงเทพมหานครและปริมณฑล ยังต้องมีการพัฒนาแนวเส้นทางรถไฟฟ้าใหม่ๆ เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้เดินทาง ให้ครอบคลุมกับความหนาแน่นของประชากรในอนาคต และให้ผู้เดินทางมีทางเลือกในการเดินทางมากขึ้น



แผนภาพที่ 1- 16 แผนที่ M-Map1

โครงการรถไฟฟ้าที่เปิดให้บริการแล้ว : 5 เส้นทาง

- Airport Rail Link พญาไท-สุวรรณภูมิ ระยะทาง 28.5 กม.
- โครงการรถไฟฟ้าสายสีน้ำเงิน หัวลำโพง-บางซื่อ-เตาปูน ระยะทาง 21 กม.
- โครงการรถไฟฟ้าสายสีเขียวเข้ม หมอชิต - สำโรง ระยะทาง 23.3 กม
- โครงการรถไฟฟ้าสายสีเขียวอ่อน สนามกีฬาแห่งชาติ-บางหว้า ระยะทาง 14 กม.
- โครงการรถไฟฟ้าสายสีม่วง เตาปูน-บางใหญ่ ระยะทาง 23 กม.

ระยะทางรวม 109.8 กิโลเมตร

โครงการที่อยู่ระหว่างการก่อสร้าง (ร้อยละความสำเร็จของโครงการฯ)

- สายสีแดงเข้ม (บางซื่อ-รังสิต) 26.3 กม.
 - สัญญา 1 : 63.49%
 - สัญญา 2 : 94.65%
 - สัญญา 3 : 23.20%

(ณ เดือนมกราคม 2561)
- สายสีแดงอ่อน (บางซื่อ-ตลิ่งชัน) 15 กม.
 - งานโยธาแล้วเสร็จ
- สายสีน้ำเงิน (บางซื่อ-ท่าพระ, หัวลำโพง-บางแค) 27 กม.
 - ความก้าวหน้า 97.69% (ณ เดือนมกราคม 2561)

- สายสี่เขียวเข้ม (หมอชิต-คูคต) 18.4 กม.
 - ความก้าวหน้า 55.64% (ณ เดือนมกราคม 2561)
- สายสี่เขียวเข้ม (แปริ่ง-สมุทรปราการ) 12.8 กม.
 - ความก้าวหน้า% 100 (ณ เดือนมกราคม 2561)

ระยะทางรวม 99.5 กิโลเมตร

โครงการที่เริ่มการก่อสร้างในปี 2560 : 3 เส้นทาง

- สายสี่ชมพู (แคราย – มีนบุรี) ระยะทาง 34.5 กม.
- สายสี่เหลือง (ลาดพร้าว – สำโรง) ระยะทาง 30.4 กม.
- สายสี่ส้มตะวันออก (ศูนย์วัฒนธรรมฯ-มีนบุรี) ระยะทาง 21.2 กม.

ระยะทางรวม 86.1 กิโลเมตร

- สายสี่ชมพูและเหลือง มีแผนเปิดให้บริการ ในปี 2564
- สายสี่ส้ม มีแผนเปิดให้บริการ ในปี 2566

โครงการที่อยู่ระหว่างขั้นตอนการประกวดราคา : 3 เส้นทาง

- สายสี่แดงเข้ม (บางซื่อ – หัวลำโพง) ระยะทาง 8.5 กม.
- สายสี่แดงอ่อน (บางซื่อ – หัวหมาก) ระยะทาง 19 กม.
- สายสี่ม่วง (เตาปูน – ราชบุรีณะ) ระยะทาง 23.6 กม.

ระยะทางรวม 51.1 กิโลเมตร

- สายสี่แดงอ่อน แดงเข้ม มีแผนเปิดให้บริการ ในปี 2565
- สายสี่ม่วง มีแผนเปิดให้บริการ ในปี 2567

โครงการที่เตรียมเสนอ ครม. : 7 เส้นทาง

- สายสี่แดงเข้ม (รังสิต-ม.ธรรมศาสตร์) ระยะทาง 8.9 กม.
- สายสี่แดงอ่อน (ตลิ่งชัน-ศิริราช, ตลิ่งชัน-ศาลายา) ระยะทาง 19.5 กม.
- สายสี่น้ำเงิน (บางแค-พุทธมณฑล สาย 4) ระยะทาง 8 กม.
- สายสี่เขียวเข้ม (สมุทรปราการ-บางปู) ระยะทาง 9.5 กม.
- สายสี่เขียวเข้ม (คูคต-ลำลูกกา) ระยะทาง 6.5 กม.
- Airport Rail Link (พญาไท-สนามบินดอนเมือง) ระยะทาง 21.8 กม.
- สายสี่ส้มตะวันออก (ศูนย์วัฒนธรรมฯ-บางขุนนนท์) ระยะทาง 13.4 กม.

ระยะทางรวม 87.6 กม.

โครงการที่อยู่ระหว่างการก่อสร้างและเสนอ ครม.

| | สายทาง | ระยะทาง (กม.) | เริ่มสร้าง |
|----------------------------|--|---------------|----------------|
| ปี 61 เปิดบริการ 1 โครงการ | เขียว แบริ่ง-สมุทรปราการ | 12.8 | 1 มีนาคม 2555 |
| | น้ำเงิน บางซื่อ-ท่าพระ และหัวลำโพง บางแค | 27.0 | 2554 (เมษายน) |
| ปี 63 เปิดบริการ 4 โครงการ | เขียว หมอชิต-คูคต | 18.4 | 2559 |
| | แดง บางซื่อ-รังสิต | 26.3 | 2556 |
| | แดง บางซื่อ-ตลิ่งชัน | 15.0 | 2555 |
| ปี 64 เปิดบริการ 2 โครงการ | ชมพู แคราย-มีนบุรี | 34.5 | 2560 (พฤษภาคม) |
| | เหลือง ลาดพร้าว-สำโรง | 30.5 | 2560 (พฤษภาคม) |
| ปี 65 เปิดบริการ 3 โครงการ | แดง ตลิ่งชัน-ศิริราช | 26.3 | 2562 |
| | แดง รังสิต-มธ.รังสิต | 8.9 | 2562 |
| ปี 66 เปิดบริการ 5 โครงการ | แดง ตลิ่งชัน-ศาลายา | 14.0 | 2562 |
| | แดง บางซื่อ-หัวลำโพง-หัวหมาก | 25.5 | 2561 |
| | ส้ม ศูนย์วัฒนธรรมฯ-มีนบุรี | 21.2 | 2560 |
| | น้ำเงิน บางแค-พุทธมณฑลสาย 4 | 8.0 | 2562 |
| | เขียว คูคต-ลำลูกกา | 6.5 | 2562 |
| ปี 67 เปิดบริการ 1 โครงการ | เขียว สมุทรปราการ-บางปู | 9.2 | 2562 |
| | ม่วง เตาปูน-ราษฎร์บูรณะ (วงแหวนกาญจนาฯ) | 23.6 | 2561 |
| ปี 68 เปิดบริการ 1 โครงการ | ส้ม ศูนย์วัฒนธรรมฯ-บางขุนนนท์ | 13.4 | 2562 |

แผนภาพที่ 1- 17 โครงการที่อยู่ระหว่างการก่อสร้างและเสนอ ครม.

กรอบแนวคิดการพัฒนาและบูรณาการระบบขนส่งมวลชนทางรางในเขตกรุงเทพฯ และปริมณฑล



แผนภาพที่ 1- 18 แผนที่ M-Map2

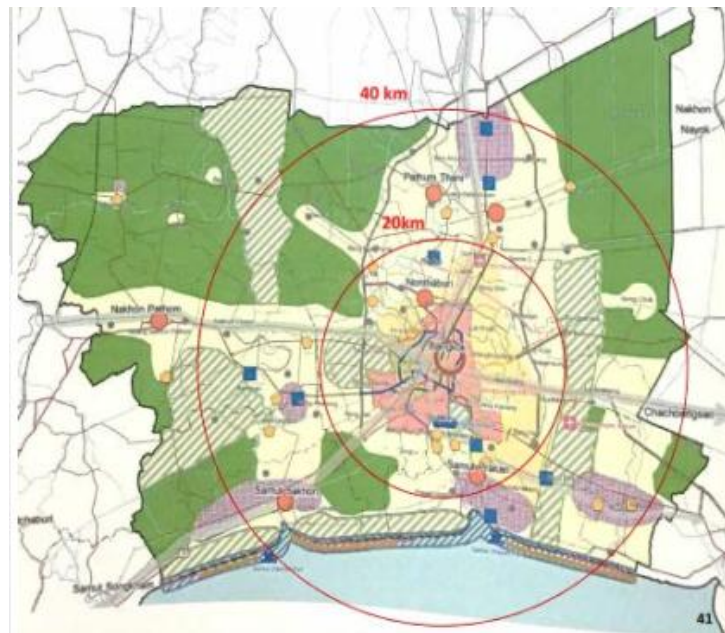
ทิศทางนโยบายและมาตรการสำคัญในการพัฒนาแผนแม่บท M-MAP 2

วิสัยทัศน์:

มุ่งพัฒนากรุงเทพฯ และปริมณฑล สู่มืองชั้นนำอย่างยั่งยืน ในประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน เพื่อยกระดับคุณภาพชีวิต ลดความสูญเสียทางเศรษฐกิจ จากการจราจรติดขัด และทำให้กรุงเทพฯ เป็นเมืองน่าอยู่ และนาสนใจด้วยอัตลักษณ์ทางชาติพันธุ์และวัฒนธรรม

1. เพิ่มขีดความสามารถและเครือข่ายการคมนาคมขนส่งทางราง
2. พัฒนาการเข้าถึง ความสะดวก และความปลอดภัยของผู้ใช้บริการ
3. สอดคล้องกับการพัฒนาและการขยายตัวของเมืองในปัจจุบันและอนาคต
4. ส่งเสริมให้เกิดการปรับเปลี่ยนรูปแบบการเดินทางของประชาชน(Modal Shift)
5. มาตรการในการเชื่อมต่อระบบขนส่งและเพิ่มการเข้าถึงสนามบิน(Global gateways)

แนวคิด M-MAP 2 : การพัฒนาระบบขนส่งมวลชนใหม่มีการเชื่อมโยงระหว่างศูนย์กลางเมืองและเมืองรองกำหนดพื้นที่เป้าหมายในรัศมี 40, 20 และ 10 กม. ซึ่งมีสถานีสยาม สีลม มักกะสัน และพระราม 9 เป็นสถานีศูนย์กลาง



แผนภาพที่ 1- 19 พื้นที่รัศมีศูนย์กลางเมือง และเมืองรอง

ภาพรวมอนาคตตามนโยบายของ รฟฟท.

นโยบายของ รฟฟท. ประกอบด้วย

1. ให้บริการด้วยใจ ปลอดภัย และมีประสิทธิภาพ สร้างความพึงพอใจและความคุ้มค่า แก่ผู้ใช้บริการ
2. สร้างมาตรฐานการปฏิบัติงานในการเดินรถ และซ่อมบำรุง
3. พัฒนาบุคลากรให้มีศักยภาพอย่างต่อเนื่อง
4. รับผิดชอบต่อสังคม และสิ่งแวดล้อมที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจขององค์กร
5. อำนวยความสะดวกในการเชื่อมต่อกับระบบขนส่งอื่นๆ

จากกระบวนการงานเกี่ยวกับการขนส่งทางราง และนโยบายของ รฟฟท. ดังกล่าว ที่ปรึกษาได้นำไปเป็นปัจจัยนำเข้าเพื่อการจัดทำแผนวิสาหกิจ 5 ปี

1.2.2 จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคของรัฐวิสาหกิจ (SWOT)

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมต่างๆ ทั้งภายนอกและภายในองค์กร ซึ่งปัจจัยเหล่านี้จะช่วยให้เข้าใจได้ว่ามีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงาน ขององค์กรอย่างไร จุดแข็งขององค์กรจะเป็นความสามารถภายในที่ถูกใช้ประโยชน์เพื่อการบรรลุเป้าหมาย ในขณะที่จุดอ่อนขององค์กรจะเป็นคุณลักษณะภายในที่ท้าทายต่อการบรรลุเป้าหมายของผลการดำเนินงาน โอกาสทาง สภาพแวดล้อมจะเป็นสถานการณ์ที่ให้โอกาสเพื่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กรในทางกลับกันอุปสรรคทาง สภาพแวดล้อมจะเป็นสถานการณ์ที่ขัดขวางการบรรลุเป้าหมายขององค์กร ผลจากการวิเคราะห์ SWOT จะใช้เป็นแนวทางในการกำหนดกลยุทธ์เพื่อให้องค์กรเกิดการพัฒนาไปในทางที่เหมาะสม

1) จุดแข็ง

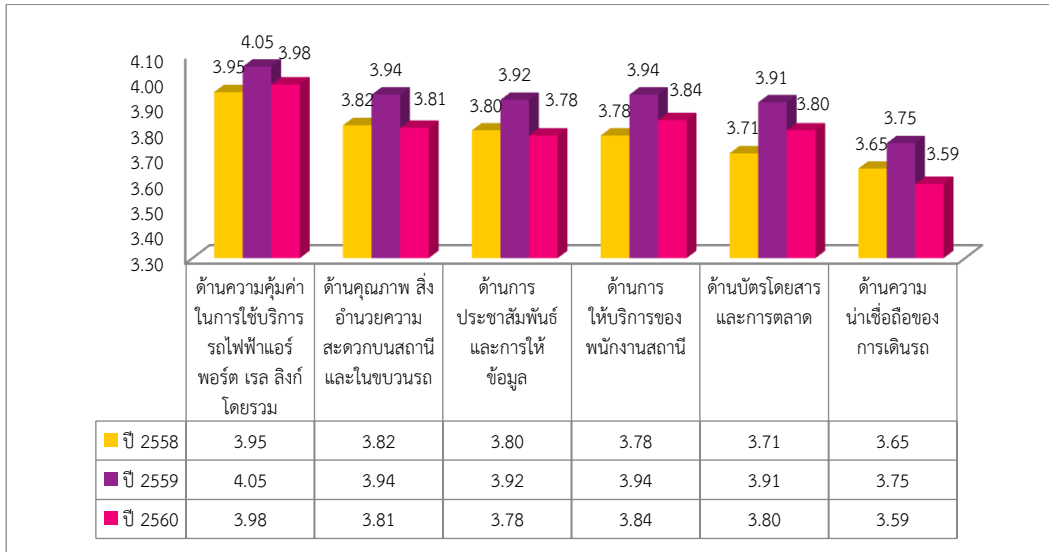
| | |
|----|---|
| S1 | บุคลากรมีความรู้ความเชี่ยวชาญการเดินรถ |
| S2 | ระบบโครงสร้างพื้นฐานมีความพร้อมในการลงทุน |
| S3 | ความคุ้มค่าของการใช้บริการ ด้านการประหยัดเวลาในการเดินทาง |

ในประเด็นของจุดแข็งขององค์กรนั้น ที่ปรึกษาได้ดำเนินการสัมภาษณ์ คณะผู้บริหารระดับสูง และ คณะกรรมการ ของ รฟฟท. รวมถึงการรวบรวมและวิเคราะห์ปัจจัยภายในของ รฟฟท. พบว่าความคิดเห็น และมุมมองจากผู้บริหารระดับสูง และคณะกรรมการ มีความเห็นตรงกัน ในด้าน ดังต่อไปนี้

S1: บุคลากรมีความรู้ความเชี่ยวชาญการเดินรถ โดยความเชี่ยวชาญในที่นี้ คือ การให้บริการเดินรถไฟฟ้าชานเมือง (Commuter Train) ซึ่งมีความเร็วสูงสุดที่ 160 กิโลเมตรต่อชั่วโมง และใช้ระบบจ่ายไฟแบบสายส่งเหนือหัว ซึ่งในประเทศไทย ณ ปัจจุบัน มีผู้ให้บริการเดินรถไฟฟ้าที่มีความเร็วสูงสุดที่ระดับดังกล่าวเพียงแค่รายเดียว คือ รฟฟท.

S2: ระบบโครงสร้างพื้นฐานมีความพร้อมในการลงทุน โดยทางวิงโครงการรถไฟฟ้าแอร์พอร์ตเรลลิงก์ปัจจุบัน (ARL) ระยะทางประมาณ 28 กิโลเมตร จำนวนสถานี 8 สถานี เป็นส่วนหนึ่งของโครงการรถไฟความเร็วสูง เชื่อม 3 สนามบิน แบบไร้รอยต่อ โดยแบ่งเป็น 3 ช่วง รวมระยะทางประมาณ 220 กิโลเมตร ใช้ทางรถไฟขนาด 1.435 เมตร (Standard Gauge) ส่วนต่อขยาย 2 ช่วง คือ รถไฟความเร็วสูงสวนต่อขยาย แอร์พอร์ตลิงก์ ดอนเมือง-พญาไท ระยะทาง 21 กม. (อยู่ในแผนเดิมที่จะมีการก่อสร้าง ความเร็ว 160 กม./ชม.) และรถไฟความเร็วสูงจาก สนามบินสุวรรณภูมิ-สนามบินอู่ตะเภา ระยะทาง 170 กม. (ปรับจากแผนเดิมของรถไฟความเร็วสูงสายตะวันออก (ลาดกระบัง-ระยอง รองรับความเร็วสูงสุด 250 กม./ชม.) พร้อมเชื่อมเข้าออกสนามบิน

S3: ความคุ้มค่าของการใช้บริการ ด้านการประหยัดเวลาในการเดินทาง โดยวิเคราะห์จากผลสำรวจความพึงพอใจของผู้ใช้บริการรถไฟฟ้าแอร์พอร์ตเรลลิงก์ ประจำปี 2558-2560 พบว่าผลสำรวจด้านความคุ้มค่าในการใช้บริการรถไฟฟ้าแอร์พอร์ต เรล ลิงก์ โดยรวม มีระดับคะแนนเฉลี่ย 3 ปี สูงสุด ที่ 3.99 คะแนน (ยกเว้นคะแนนด้านความรู้สึกที่มีต่อรถไฟฟ้าแอร์พอร์ต เรล ลิงก์) แสดงดังตารางที่ 1-16



ตารางที่ 1- 16 ผลสำรวจความพึงพอใจของผู้ใช้บริการรถไฟฟ้าแอร์พอร์ตเรลลิงก์ ประจำปี 2558-2560

ซึ่งหากพิจารณาลงไปรายละเอียดของด้านความคุ้มค่าในการใช้บริการ จะพบว่าหัวข้อช่วยประหยัดเวลาในการเดินทาง มีระดับคะแนนสูงที่สุดในรอบ 3 ปี แสดงดังตาราง 1-16

| | ปี 2558 | ปี 2559 | ปี 2560 |
|---|-------------|-------------|-------------|
| ด้านความคุ้มค่าในการใช้บริการรถไฟฟ้าแอร์พอร์ต เรล ลิงก์ โดยรวม | 3.95 | 4.05 | 3.98 |
| ช่วยประหยัดเวลาในการเดินทาง | 4.17 | 4.28 | 4.26 |
| ช่วยลดค่าใช้จ่ายในการเดินทาง | 3.94 | 4.05 | 3.96 |
| ความครอบคลุมพื้นที่ในการให้บริการ | 3.73 | 3.83 | 3.73 |

ตารางที่ 1- 17 ความคุ้มค่าในการใช้บริการ

จากผลสำรวจด้านความคุ้มค่าของการใช้บริการ ด้านการประหยัดเวลาในการเดินทาง ที่แสดงข้างต้น พบว่ามีความสอดคล้องกับอัตราการเติบโตของจำนวนผู้โดยสาร ที่มีอัตราเติบโตเฉลี่ยระหว่างปี 2558-2560 เท่ากับร้อยละ 7.97 โดยหากประมาณการอัตราการเติบโตโดยเฉลี่ยของผู้โดยสารเท่ากับค่าเฉลี่ยปี 2558-2560 คาดการณ์จำนวนผู้โดยสารรวมตลอดปี 2561 จะเท่ากับ ประมาณ 23.45 ล้านเที่ยว/คน หรือเติบโตจากปี 2558 ที่มีจำนวนผู้โดยสารเท่ากับ 19.31 ล้านเที่ยว/คน หรือคิดเป็นอัตราเติบโตเท่ากับ ร้อยละ 21.41

2) จุดอ่อน

| | |
|----|--|
| W1 | มาตรฐานการเดินทาง มีประสิทธิภาพด้อยกว่าคู่แข่ง |
| W2 | ขาดความคล่องตัวในการดำเนินธุรกิจ |
| W3 | การบริหารจัดการ อะไหล่ Inventory (RST management) |
| W4 | ขาดระบบบริหารจัดการตามมาตรฐานคุณภาพ และบริหารจัดการองค์กร โดยเฉพาะการบริหารจัดการบุคคล |
| W5 | ขาดการเชื่อมโยงระบบประเมินผลกับระบบแรงจูงใจ |
| W6 | ภาพลักษณ์ความน่าเชื่อถือต่อการเดินทางอยู่ในระดับต่ำ |

2) จุดอ่อน

W7

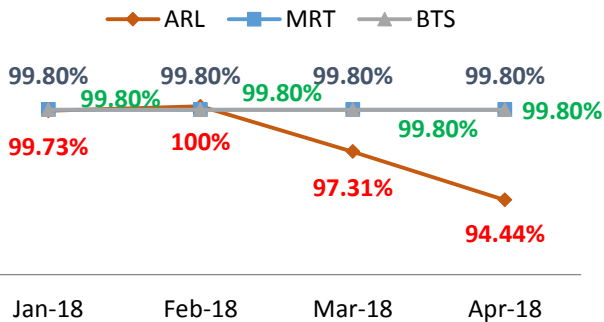
จำนวน KI ในส่วนของการซ่อมบำรุงรักษา

ในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับจุดอ่อน ซึ่งเป็นปัญหาที่เกิดขึ้นภายในองค์กรนั้น ส่วนใหญ่เป็นปัญหาที่เกิดจากการดำเนินงานที่เป็นธุรกิจหลักขององค์กร คือ การให้บริการเดินรถ และซ่อมบำรุง มีประสิทธิภาพด้อยกว่า เมื่อเปรียบเทียบกับผู้ให้บริการเดินรถไฟฟ้ารายอื่นๆ รวมทั้งความคล่องตัวในการดำเนินธุรกิจ เนื่องจากบริษัท รถไฟฟ้า ร.ฟ.ท. จำกัด เป็นบริษัทที่การรถไฟแห่งประเทศไทยจัดตั้งขึ้นเพื่อบริหารการเดินรถไฟฟ้าโครงการ Airport Rail Link ระหว่างสถานีพญาไท – สุวรรณภูมิ โดยรับค่าตอบแทนการบริหารจัดการเดินรถไฟฟ้าในลักษณะการทำสัญญาเป็นรายปี ตามวงเงินที่กำหนดในสัญญา และการจ่ายค่าตอบแทนให้ถือตามค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นจริง โดยรายได้ที่เกิดจากโครงการ ARL ทั้งรายได้ในส่วนการเดินรถ/ รายได้พัฒนาเชิงพาณิชย์ ต้องส่งคืน รฟท. ทั้งหมด ทำให้การสร้างรายได้อื่นนอกเหนือจากการเดินรถจำเป็นต้องผ่านขั้นตอนอนุมัติจาก รฟท. รวมทั้งขาดแรงจูงใจในการสร้างรายได้ดังกล่าว

ในประเด็นด้านระบบบริหารจัดการตามมาตรฐานคุณภาพ และบริหารจัดการองค์กร รฟพท. ยังอยู่ระหว่างเริ่มดำเนินการเพื่อให้ได้รับมาตรฐานการจัดการเช่น ระบบ ISO 9001-2015 ด้านกระบวนการซ่อมบำรุง ระบบ ISO 9001-2015 ส่วนการเดินรถ เป็นต้น และโดยเฉพาะอย่างยิ่งการบริหารจัดการบุคคล รฟพท. อยู่ระหว่างดำเนินการพัฒนาระบบ PMS และการเชื่อมโยงกับระบบแรงจูงใจ ซึ่ง ณ ปัจจุบัน รฟพท. ยังไม่สามารถใช้ระบบประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อขับเคลื่อนผลการปฏิบัติงานระดับองค์กร ระดับหน่วยงานและระดับบุคคลได้ ประกอบกับความชัดเจนของโครงการโครงการรถไฟความเร็วสูง เชื่อม 3 สนามบิน แบบไร้รอยต่อที่ให้เอกชนผู้ชนะการประมูลได้สิทธิ์ในการบริหารโครงการ ARL และโครงการระบบรถไฟชานเมือง (สายสีแดง) ส่งผลให้ รฟพท. มีความจำเป็นอย่างเร่งด่วนในการพัฒนาระบบบริหารจัดการตามมาตรฐานคุณภาพ และบริหารจัดการองค์กร

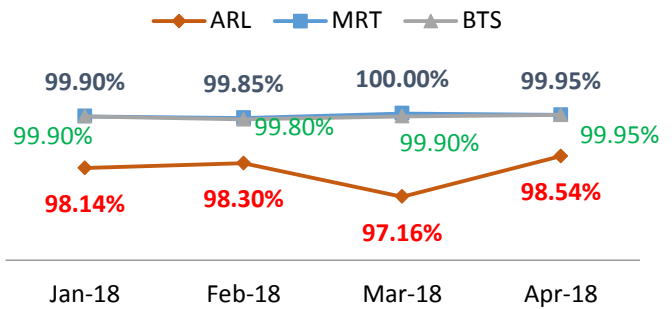
W1: มาตรฐานการเดินรถ มีประสิทธิภาพด้อยกว่าคู่แข่ง โดยทำการเปรียบเทียบผลการดำเนินงานตามมาตรฐานการเดินรถ กับ บริษัท ระบบขนส่งมวลชนกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) (รถไฟฟ้า BTS) และ บริษัท ทางด่วนและรถไฟฟ้ากรุงเทพ จำกัด (มหาชน) (รถไฟฟ้า MRT) พบว่า ทั้งรถไฟฟ้า BTS และ รถไฟฟ้า MRT มีการจ้างบริษัทภายนอก (Outsource) ดำเนินการแบบ Full service maintenance for Rolling Stock & Rail Infrastructure เป็นระยะเวลา 30 ปี และ 20 ปี ตามลำดับ ซึ่งมีการกำหนดข้อตกลงความพร้อมใช้งาน (Availability) ไว้ที่มากกว่า 99.8% (ครอบคลุมทั้งการจัดหาอะไหล่ อุปกรณ์ สำหรับระบบ Rolling Stock & Rail Infrastructure) ในขณะที่ รฟพท. ดำเนินการซ่อมบำรุงและจัดหาอุปกรณ์เอง (ยกเว้นระบบอาณัติสัญญาณ Signaling ที่ว่าจ้างบริษัทภายนอกเป็นระยะเวลา 1 ปี) ซึ่งหากพิจารณาเปรียบเทียบผลการดำเนินงานมาตรฐานการเดินรถกับ รถไฟฟ้า BTS และ รถไฟฟ้า MRT ในส่วนของ Train Availability และ Punctuality within 5 minutes พบว่า ผลการดำเนินงานของรถไฟฟ้า ARL ด้อยกว่าทั้ง รถไฟฟ้า BTS และ รถไฟฟ้า MRT (คำนวณบนฐาน รถไฟฟ้า ARL จำนวน 6 ขบวน (ระบบ Automatic Train Operater 5 ขบวน และระบบ Semi- Automatic Train Operater 1) รถไฟฟ้า BTS 35 ขบวน และรถไฟฟ้า MRT 19 ขบวน) แสดงได้ดังแผนภูมิที่ 1-1 และแผนภูมิที่ 1-2

% of Train Availability



แผนภูมิที่ 1- 1 % Train Availability

Punctuality within 5 minutes



แผนภูมิที่ 1- 2 Punctuality Within 5 minutes

โดยสาเหตุ ที่ความพร้อมใช้ของขบวนรถไฟ ส่วนใหญ่มาจาก ปัญหาขัดข้องของอุปกรณ์ต่างๆ ของขบวนรถไฟ การสั่งซื้ออุปกรณ์ Rolling Stock มีความล่าช้า และอำนาจต่อรองน้อยเนื่องจากปริมาณในการสั่งซื้อแต่ละครั้งน้อย ขาดการบูรณาการกระบวนการจัดซื้อจัดจ้างร่วมกับหน่วยงานต้นเรื่อง เป็นต้น

W2: ขาดความคล่องตัวในการดำเนินธุรกิจ เนื่องจากบริษัท รถไฟฟ้า ร.ฟ.ท. จำกัด เป็นบริษัทที่การรถไฟแห่งประเทศไทยจัดตั้งขึ้นเพื่อบริหารการเดินรถไฟโครงการ Airport Rail Link ระหว่างสถานีพญาไท - สุวรรณภูมิ โดยรับค่าตอบแทนการบริหารจัดการเดินรถไฟในลักษณะการทำสัญญาเป็นรายปีต่อปี ตามวงเงินที่กำหนดในสัญญา และการจ่ายค่าตอบแทนให้ถือตามค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นจริง โดยรายได้ที่เกิดจากโครงการ ARL ทั้งรายได้ในส่วนการเดินรถ/ รายได้พัฒนาเชิงพาณิชย์ ต้องส่งคืน รฟท. ทั้งหมด ทำให้การสร้างรายได้อื่นนอกเหนือจากการเดินรถจำเป็นต้องผ่านขั้นตอนอนุมัติจาก รฟท. รวมทั้งขาดแรงจูงใจในการสร้างรายได้ดังกล่าว

W3: การบริหารจัดการ อะไหล่ Inventory (RST management) เนื่องด้วย รฟท. ดำเนินการด้านการซ่อมบำรุงรักษาในภาพรวม ทั้งระบบ Rolling Stock, ระบบรางและจ่ายไฟเหนือราง, ระบบอุปกรณ์ในโรงซ่อมบำรุง, ระบบไฟฟ้า และเครื่องกล ทั้งหมด (ยกเว้นระบบอาณัติสัญญาณ : Signaling) อันจะส่งผลโดยตรงต่อความพร้อมในการให้บริการเดินรถ (W1) รวมทั้งการจัดหาอุปกรณ์ และอะไหล่ต่างๆ เอง ยังขาดการบูรณาการร่วมกันของฝ่ายงานที่เกี่ยวข้องเช่น ส่วนงานระบบอุปกรณ์ไฟฟ้า ส่วนระบบไฟฟ้าและโครงสร้างพื้นฐาน ส่วนงานซ่อมบำรุงรถไฟ ส่วนจัดซื้อและพัสดุ ส่วนระบบเทคโนโลยีและสารสนเทศ ตั้งแต่กระบวนการจัดซื้ออะไหล่สำรองสำหรับคลังพัสดุ กระบวนการยืนยันความต้องการในการสั่งซื้อ ที่มีรายละเอียดครบถ้วนและเป็นปัจจุบันของหน่วยงานต้นเรื่อง จนถึงกระบวนการอนุมัติสั่งซื้อ ยังขาดการกำหนด SLA ร่วมกันอย่างชัดเจน ยังขาดการนำระบบ IT เข้ามาช่วยในการดำเนินงาน

W4: ขาดระบบบริหารจัดการตามมาตรฐานคุณภาพ และบริหารจัดการองค์กร โดยเฉพาะการบริหารจัดการบุคคล

W5: ขาดการเชื่อมโยงระบบประเมินผลกับระบบแรงจูงใจ

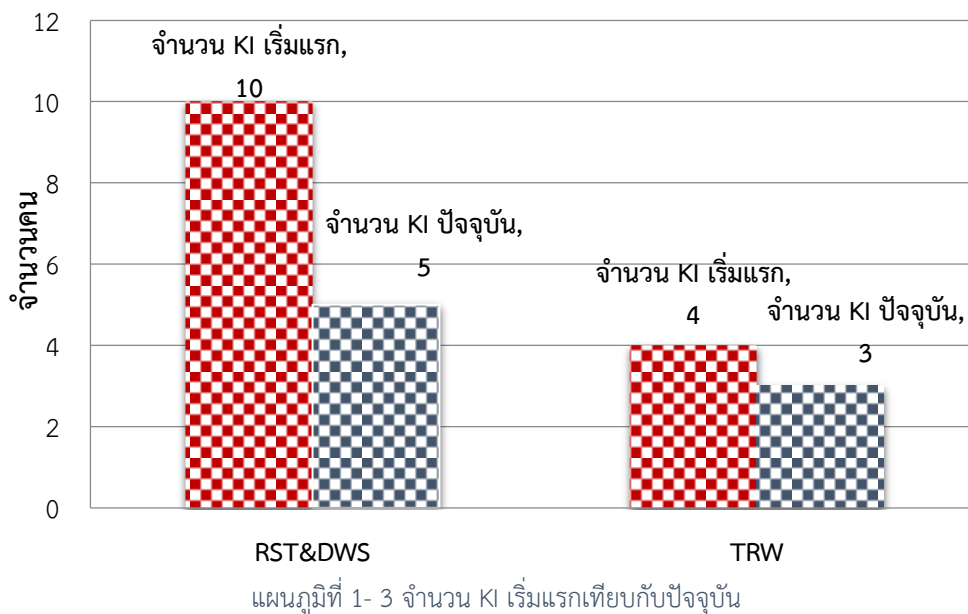
รฟท. ยังอยู่ระหว่างเริ่มดำเนินการเพื่อให้ได้รับมาตรฐานการจัดการเช่น ระบบ ISO 9001-2015 ด้านกระบวนการซ่อมบำรุง ระบบ ISO 9001-2015 ส่วนการเดินรถ เป็นต้น และโดยเฉพาะอย่างยิ่งการบริหารจัดการบุคคล รฟท. อยู่ระหว่างดำเนินการพัฒนาระบบ PMS และการเชื่อมโยงกับระบบแรงจูงใจ ซึ่ง

ณ ปัจจุบัน รฟพท. ยังไม่สามารถใช้ระบบประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อขับเคลื่อนผลการปฏิบัติงานระดับองค์กร ระดับหน่วยงานและระดับบุคคลได้

W6: ภาพลักษณ์ความน่าเชื่อถือต่อการเดินทางอยู่ในระดับต่ำ โดยวิเคราะห์จากผลสำรวจความพึงพอใจของผู้ใช้บริการรถไฟฟ้าแอร์พอร์ตเรลลิงก์ ประจำปี 2558-2560 พบว่าผลสำรวจด้านความน่าเชื่อถือต่อการเดินทาง มีระดับคะแนนต่ำที่สุด ตลอด 3 ปี แสดงดังกราฟที่ 1 รวมทั้ง ในปัจจุบัน ที่ Social Media เข้ามามีบทบาทต่อการรับรู้และการตัดสินใจของผู้ใช้บริการ ส่งผลให้ รฟพท. ต้องเร่งดำเนินการแก้ไข และปรับปรุงผลการดำเนินงานด้านภาพลักษณ์ขององค์กร

W7: จำนวน KI ในส่วนของการซ่อมบำรุงรักษา เนื่องจากบุคลากรในส่วนของซ่อมบำรุงรักษามีบทบาทที่สำคัญที่จะทำให้ธุรกิจการเดินทาง ซึ่งเป็นธุรกิจหลักขององค์กรสามารถขับเคลื่อนได้ การรักษา และพัฒนาบุคลากรดังกล่าวถือว่ามีความสำคัญเป็นอย่างมาก ซึ่ง นับจากช่วงแรกในการจัดตั้งบริษัท รฟพท. จนถึงปัจจุบัน กลุ่มบุคลากรในส่วนของซ่อมบำรุงรักษาได้แก่ กลุ่ม RST DWS และ TRW มีจำนวนลดลงอย่างต่อเนื่อง ดังแสดงในแผนภูมิที่ 1-3

จำนวน KI เริ่มแรกเทียบปัจจุบัน



จำนวน KI ที่ลดลงดังกล่าว ทำให้ รฟพท. ต้องจัดอบรมหลักสูตร Train The Trainer เพื่อเป็นการเพิ่มจำนวนบุคลากร ด้านต่างๆ ที่มีความสำคัญ ต่อธุรกิจขององค์กร อย่างเร่งด่วน

3) โอกาส

- O1** อัตราการเติบโตของความต้องการในการเดินทางโดยรถไฟฟ้าในเส้นทาง (พญาไท-สุวรรณภูมิ) เพิ่มสูงจากพฤติกรรมการเดินทางที่เปลี่ยนแปลงไป (ก่อน ARL และ หลัง ARL)
- O2** นโยบายภาครัฐในการลงทุนรถไฟฟ้าสายสีแดง (บางซื่อ-รังสิต/บางซื่อ-ตลิ่งชัน) ซึ่ง รฟพท ได้รับมอบหมายในการบริหารโครงการ โดยเอื้อต่อโอกาสในการทำธุรกิจของ รฟพท. ในการเข้าไปบริหารจัดการการเดินทาง

3) โอกาส

- O3 นโยบายรัฐให้ภาคเอกชนเข้าร่วมลงทุน โครงการรถไฟความเร็วสูงเชื่อม 3 สนาม แบบไร้รอยต่อ ซึ่งเส้นทางการเดินรถ ARL ของ รฟท. เป็นส่วนหนึ่งของโครงการฯ
- O4 นโยบายภาครัฐในการลงทุนรถไฟความเร็วสูง กทม-โคราช เอื้อต่อปริมาณการเดินทางที่เพิ่มขึ้นจากสถานีเชื่อมต่อ
- O5 การนำระบบเทคโนโลยี/นวัตกรรม มาเพิ่มศักยภาพในการบริหารจัดการการเดินรถ
- O6 นโยบายภาครัฐสนับสนุน Infrastructure ด้านระบบราง
- O7 ปริมาณผู้โดยสารที่ใช้สนามบินสุวรรณภูมิ ที่ใช้บริการ ARL
- O8 ความคืบหน้าตามแผนการพัฒนาระบบโครงข่าย M-Map1 ที่ส่งเสริมปริมาณผู้โดยสารในระบบขนส่งมวลชน

สำหรับประเด็นทางด้านโอกาสนั้น เป็นการพิจารณาปัจจัยภายนอกที่จะส่งเสริมให้ รฟท. มีโอกาสทางธุรกิจ หรือช่องทางในการพัฒนาองค์กรให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ซึ่งโอกาสที่สำคัญและส่งผลต่อการดำเนินงานของ รฟท. นั้น ได้แก่ อัตราการเติบโตของความต้องการในการเดินทางโดยรถไฟฟ้าในเส้นทาง (พญาไท-สุวรรณภูมิ) เพิ่มสูงจากพฤติกรรมการเดินทางที่เปลี่ยนแปลงไป นโยบายภาครัฐที่สนับสนุนการบูรณาการโครงสร้างพื้นฐาน การพัฒนาระบบขนส่งขั้นพื้นฐานให้เชื่อมโยง ทัวถึงและเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม รวมทั้งการเพิ่มความสามารถในการให้บริการขนส่งทางรางของประเทศ ซึ่งปรากฏอยู่ในทุกยุทธศาสตร์ที่สำคัญของประเทศ เช่น แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 ยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบคมนาคมขนส่งระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2560-2579) ยุทธศาสตร์กระทรวงคมนาคมขนส่ง พ.ศ. 2560 – 2564 รวมทั้งแผนวิสาหกิจการรถไฟแห่งประเทศไทย พ.ศ. 2560 – 2564 รวมทั้งการนำเทคโนโลยีและนวัตกรรมมาใช้ในการพัฒนาระบบคมนาคมขนส่ง (Technology and Innovation) เข้ามาเป็นส่วนหนึ่งในการพัฒนาธุรกิจบริการ เป็นต้น

- O1: อัตราการเติบโตของความต้องการในการเดินทางโดยรถไฟฟ้าในเส้นทาง (พญาไท-สุวรรณภูมิ)
- และ O7: ปริมาณผู้โดยสารที่ใช้สนามบินสุวรรณภูมิ ที่ใช้บริการ ARL

โดยวิเคราะห์จากการเพิ่มขึ้นของผู้อยู่อาศัย ในเขตสวนหลวง และเขตลาดกระบัง (ระยะรัศมีจากสถานีรถไฟฟ้า ARL) ในช่วง 5 ปี ที่ผ่านมา พบว่ามีอัตราเติบโตเฉลี่ยในช่วง 5 ปี เท่ากับร้อยละ 1.23 และ 1.22 ตามลำดับโดยประเภทของผู้อยู่อาศัยในเขตสวนหลวง ดังตารางที่ 1-17 และโดยประเภทของผู้อยู่อาศัยในเขตลาดกระบัง ดังตารางที่ 1-18

| ปี | 2556 | 2557 | 2558 | 2559 | 2560 |
|--|------------|---------|---------|---------|---------|
| รวม | 116,688.00 | 118,371 | 120,136 | 121,740 | 122,534 |
| แยกตามลักษณะสถานะของบุคคล | | | | | |
| ผู้ที่มีสัญชาติไทย และมีชื่ออยู่ในทะเบียนบ้าน | 113,970 | 115,615 | 117,405 | 119,017 | 119,721 |
| ผู้ที่ไม่ได้สัญชาติไทย และมีชื่ออยู่ในทะเบียนบ้าน | 1,012 | 1,028 | 1,059 | 998 | 1,038 |
| ผู้ที่มีชื่ออยู่ในทะเบียนบ้านกลาง (ทะเบียนซึ่งผู้อำนวยการทะเบียนกลางกำหนดให้จัดทำขึ้นสำหรับลงรายการบุคคลที่ไม่อาจมีชื่อในทะเบียนบ้าน | 947 | 996 | 1,029 | 1,088 | 1,193 |
| ผู้ที่อยู่ระหว่างการย้าย (ผู้ที่ย้ายออกแต่ยังไม่ได้ย้ายเข้า) | 759 | 732 | 643 | 637 | 582 |

ตารางที่ 1- 18 จำนวนผู้อยู่อาศัยในเขตสวนหลวงในช่วงปี 2556-2560

| ปี | 2556 | 2557 | 2558 | 2559 | 2560 |
|--|---------|---------|---------|---------|---------|
| รวม | 165,724 | 168,309 | 170,070 | 171,933 | 173,987 |
| แยกตามลักษณะสถานะของบุคคล | | | | | |
| ผู้ที่มีสัญชาติไทย และมีชื่ออยู่ในทะเบียนบ้าน | 164,390 | 166,944 | 168,638 | 170,544 | 172,522 |
| ผู้ที่ไม่ได้สัญชาติไทย และมีชื่ออยู่ในทะเบียนบ้าน | 348 | 369 | 438 | 465 | 500 |
| ผู้ที่มีชื่ออยู่ในทะเบียนบ้านกลาง (ทะเบียนซึ่งผู้อำนวยการทะเบียนกลางกำหนดให้จัดทำขึ้นสำหรับลงรายการบุคคลที่ไม่อาจมีชื่อในทะเบียนบ้าน | 763 | 763 | 762 | 675 | 606 |
| ผู้ที่อยู่ระหว่างการย้าย (ผู้ที่ย้ายออกแต่ยังไม่ได้ย้ายเข้า) | 223 | 233 | 232 | 249 | 359 |

ตารางที่ 1- 19 จำนวนผู้อยู่อาศัยในเขตลาดกระบังในช่วงปี 2556-2560

นอกจากนั้น การขยายตัวของธุรกิจท่องเที่ยวที่มีการคาดว่าจะ ในปี 2561 จะมีนักท่องเที่ยวต่างชาติทั้งหมด 38.63 ล้านคน เพิ่มขึ้นจากปี 2560 ร้อยละ 9.16 ซึ่งปริมาณผู้โดยสารที่ใช้สนามบินสุวรรณภูมิเพิ่มขึ้น เป็นโอกาสในการเพิ่มจำนวนผู้โดยสารที่จะใช้บริการ ARL

O2: นโยบายภาครัฐในการลงทุนรถไฟฟ้าสายสีแดง

O3: นโยบายรัฐให้ภาคเอกชนเข้าร่วมลงทุน โครงการรถไฟความเร็วสูงเชื่อม 3 สนาม แบบไร้รอยต่อ

O4: นโยบายภาครัฐในการลงทุนรถไฟความเร็วสูง กทม-โคราช

O5: การนำระบบเทคโนโลยี/นวัตกรรม มาเพิ่มศักยภาพในการบริหารจัดการการเดินรถ

O6: นโยบายภาครัฐสนับสนุน Infrastructure ด้านระบบราง

O8: M-Map1

สภาพแวดล้อมของรูปแบบการขนส่งอื่น เช่น การขนส่งทางถนน ทางน้ำ และทางอากาศ การเปลี่ยนแปลงบริบทในเชิงเศรษฐกิจของประเทศ อาทิ การเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน สถานการณ์ทางด้านพลังงาน และสถานการณ์ด้านสิ่งแวดล้อม รวมถึงนโยบายรัฐบาลที่สำคัญ เช่น การที่รฟท. ได้รับมอบหมายในการบริหารโครงการรถไฟชานเมืองสายสีแดง และความชัดเจนที่จะให้ รฟท. เข้าไปบริหารจัดการการเดินรถโครงการรถไฟชานเมืองสายสีแดง ในขณะที่โครงการรถไฟความเร็วสูงเชื่อม 3 สนาม

แบบไร้รอยต่อ ได้มีประกาศเชิญชวนเอกชนเข้าร่วมลงทุนแล้ว และคาดว่า จะทราบผู้ชนะการประมูลภายในสิ้นปี 2561 ซึ่ง รฟพท. มีบุคลากรที่มีความพร้อมในการดำเนินการเพื่อให้เกิดความต่อเนื่องในการให้บริการประชาชน นโยบายภาครัฐในการลงทุนรถไฟความเร็วสูง กทม-โคราช เอื้อต่อการบูรณาการโครงข่ายระบบขนส่งทางราง การผลักดันโครงการรถไฟสายต่างๆ ตาม M-Map1 ของรัฐบาล ที่มีความเกื้อหนุนต่อกันในด้านจำนวนผู้ใช้บริการ นโยบายภาครัฐที่สนับสนุนการบูรณาการโครงสร้างพื้นฐาน การพัฒนาระบบขนส่งขั้นพื้นฐานให้เชื่อมโยง ทัวถึงและเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม รวมทั้งการเพิ่มความสามารถในการให้บริการขนส่งทางรางของประเทศ ซึ่งปรากฏอยู่ในทุกยุทธศาสตร์ที่สำคัญของประเทศ เช่น แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 ยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบคมนาคมขนส่ง ระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2560-2579) ยุทธศาสตร์กระทรวงคมนาคมขนส่ง พ.ศ. 2560 – 2564 รวมทั้งแผนวิสาหกิจ การรถไฟแห่งประเทศไทย พ.ศ. 2560 – 2564 รวมทั้งการนำเทคโนโลยีและนวัตกรรมมาใช้ในการพัฒนาระบบคมนาคมขนส่ง (Technology and Innovation) เข้ามาเป็นส่วนหนึ่งในการพัฒนาธุรกิจบริการ เป็นต้น

4) อุปสรรค

| | |
|----|--|
| T1 | ความไม่แน่นอนเอกชนรายใหม่ที่รับสัมปทานรถไฟเชื่อม 3 สนามบิน จะได้สิทธิบริหารและเดินรถแอร์พอร์ตลิงก์ |
| T2 | ภาพลักษณ์องค์กร ทั้งในเรื่องความเป็นมืออาชีพ และความโปร่งใสในการบริหารจัดการ |
| T3 | การเปลี่ยนของเทคโนโลยีและนวัตกรรมที่รวดเร็ว ทำให้อาจไม่สามารถปรับตัวได้ทันต่อการรับมือ |

สำหรับอุปสรรคของการดำเนินงานของ รฟพท. นั้น พบว่า ส่วนหนึ่งเป็นปัญหาอันเกิดจากการดำเนินนโยบายเชิงสังคม ซึ่งส่งผลต่อบทบาทภาระหน้าที่ ของ รฟพท. รวมถึงพบว่าอุปสรรคส่วนใหญ่เกิดจากปัญหาด้านภาพลักษณ์ความเป็นมืออาชีพ และความโปร่งใสในการบริหารจัดการ รวมทั้งความสามารถในการปรับตัวขององค์กร ต่อสถานการณ์ปัจจุบัน ที่มีการเปลี่ยนแปลง และการแข่งขันที่รุนแรง

1.2.3 สัญญาณบ่งชี้ถึงการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญในด้านต่างๆ เช่น ด้านเทคโนโลยี ตลาด ความนิยมของลูกค้า การแข่งขัน และสภาพแวดล้อมด้านกฎระเบียบข้อบังคับ

ด้านเทคโนโลยี

สำนักงานคณะกรรมการนโยบายวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยีและนวัตกรรมแห่งชาติ และ สำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ กระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ได้จัดทำ รายงานโครงการศึกษาเทคโนโลยียุทธศาสตร์แห่งชาติ ด้วยเครื่องมือคาดการณ์อนาคตและตีพิมพ์เผยแพร่ เมื่อ กรกฎาคม 2559 (สืบค้นได้จาก <http://www.apecforesight.org/index.php/research/49-key-tech-final-report.html>)

ทำให้มองเห็นโอกาสและความเป็นไปได้ของการพัฒนาเทคโนโลยีต่างๆ ที่จำเป็นต่อการพัฒนาเทคโนโลยีที่จำเป็นสำหรับการนำประเทศไทยเข้าสู่การเป็น ไทยแลนด์ 4.0 โดยเครื่องมือที่ถูกนำมาใช้ภายใต้

วิธีการเฉพาะที่เรียกว่า การคาดการณ์เทคโนโลยียุทธศาสตร์ (Key Technology Exercise) และให้ผลการคาดการณ์ออกมาว่า เทคโนโลยียุทธศาสตร์ ที่จำเป็นต่อประเทศไทยในอีก 10 ปีข้างหน้า จะได้แก่

อันดับที่ 1 เทคโนโลยี Cybersecurity: emphasize on cryptography เป็นเทคโนโลยีที่จะรวบรวมเครื่องมือ แนวคิด วิธีป้องกัน การบริหารความเสี่ยง และแนวปฏิบัติ ที่จะนำไปสู่การรักษาความปลอดภัยให้กับระบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์และอิเล็กทรอนิกส์ รวมถึงระบบข้อมูลและการจัดเก็บข้อมูล โดยเน้นไปที่เทคโนโลยีการเข้ารหัสเพื่อป้องกันการเข้าถึงข้อมูล การดัดแปลงข้อมูล หรือการทำลายข้อมูล โดยบุคคลที่ 3 หรือบุคคลที่ไม่เกี่ยวข้อง

อันดับที่ 2 เทคโนโลยี Advanced Geographic Information System (GIS) เป็นเทคโนโลยีขั้นสูงสำหรับระบบของการจัดเก็บ การจัดการ การวิเคราะห์ และการแสดงผล ของข้อมูลเชิงภูมิศาสตร์ หรือข้อมูลเชิงพื้นที่ภูมิศาสตร์ของโลกแบบอัจฉริยะ

อันดับที่ 3 เทคโนโลยี Electrical Energy Storage เป็นเทคโนโลยีที่ใช้เพื่อการจัดเก็บพลังงานไว้เพื่อการนำออกมาใช้ภายหลังเมื่อต้องการ โดยจะรวมถึงเทคโนโลยีเกี่ยวกับการพัฒนา แบตเตอรี่ และเซลล์เชื้อเพลิงที่มีประสิทธิภาพในการจัดเก็บที่สูงขึ้น

อันดับที่ 4 เทคโนโลยี Smart Sensors: Body area sensor (BAS), Intelligence plaster, Implant sensors เป็นเทคโนโลยีเกี่ยวกับเซ็นเซอร์อัจฉริยะ ที่จะทำหน้าที่ตรวจวัดหรือตรวจจับสัญญาณต่างๆ โดยเฉพาะสัญญาณที่สื่อออกมาทางร่างกาย พลาสเตอร์หรือแผ่นปิดที่ตรวจวัดหรือตรวจจับสัญญาณได้ รวมถึงเซ็นเซอร์ที่ใช้ฝังเข้าไปในร่างกาย

อันดับที่ 5 เทคโนโลยี Big data: emphasize on data visualization and data integration เป็นเทคโนโลยีที่ใช้ในการจัดการกับข้อมูลจำนวนมาก ที่รวมวิธีการในการนำเข้าข้อมูล การตรวจจับข้อมูล การจัดเก็บ การจัดการ และการประมวลผลข้อมูลจำนวนมากได้ในเวลาที่รวดเร็ว โดยการหลอมรวมเทคโนโลยีหลากหลายชนิดเข้าด้วยกัน เช่น การทดสอบประสิทธิภาพของแอปพลิเคชันเทียบกัน การสืบค้นหาคำตอบจากแหล่งข้อมูลจำนวนมาก (Crowdsourcing) การนำเสนอข้อมูลหรือผลการวิเคราะห์ข้อมูลในรูปแบบของกราฟฟิคที่เข้าใจได้ง่าย การหลอมรวมข้อมูลจากแหล่งต่างๆ เพื่อให้เกิดเป็นข้อมูลใหม่ที่ตรงกับความต้องการใช้งานได้ดีขึ้น

แม้ว่าเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารของประเทศไทยได้พัฒนาขึ้นมาเป็นเวลานานพอสมควรแล้ว ทิศทางการเปลี่ยนแปลงในเทคโนโลยีที่เกี่ยวข้อง ก็เกิดขึ้นและเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว รวมถึงการนำเทคโนโลยีเหล่านี้ไปประยุกต์ใช้งานที่หลากหลายและข้ามสาขา โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ในการนำไปใช้งานเชิงพาณิชย์ ซึ่งปัจจุบันได้รับความนิยมนำมาใช้งานในประเทศที่พัฒนาแล้ว สำหรับการวางแผนงานวิจัยพัฒนาด้านวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี และนวัตกรรม ทั้งในระดับบริษัท ระดับประเทศ และสำหรับความร่วมมือในระดับกลุ่มประเทศ

ด้านความนิยมของลูกค้า

การสำรวจความพึงพอใจของผู้ใช้บริการและผู้ไม่ใช้บริการรถไฟฟ้าแอร์พอร์ต เรล ลิงก์ (Airport Rail Link) แบ่งกลุ่มเป้าหมายในการสำรวจออกเป็น 2 กลุ่ม คือกลุ่มผู้ให้บริการรถไฟฟ้าแอร์พอร์ต เรล ลิงก์ และกลุ่มผู้ไม่ใช้บริการรถไฟฟ้าแอร์พอร์ต เรล ลิงก์ ซึ่งจากกลุ่มตัวอย่างผู้ให้บริการ 1,578 คน เป็นชาวไทย จำนวน 1,243 คน ร้อยละ 78.77 และชาวต่างชาติ จำนวน 335 คน ร้อยละ 21.23 โดยสรุปผลสำรวจ ดังนี้

| สถานี | จำนวนผู้ให้บริการ (ราย) | จำนวนที่ ต้องการ (ราย) | จำนวนที่เก็บได้ (ราย) |
|--------------------------------|----------------------------|---------------------------|--------------------------|
| 1 พญาไท (Phaya Thai) | 884,939 | 367 | 379 |
| 2 ราชปรารภ (Ratchaprarop) | 242,355 | 100 | 108 |
| 3 มักรกะสัน (Makkasan) | 528,329 | 219 | 225 |
| 4 รามคำแหง (Ramkhamhaeng) | 341,232 | 142 | 157 |
| 5 หัวหมาก (Hua Mak) | 337,010 | 140 | 150 |
| 6 บ้านทับช้าง (Ban Thap Chang) | 159,443 | 66 | 74 |
| 7 ลาดกระบัง (Lat Krabang) | 519,302 | 250 | 258 |
| 8 สุววรรณภูมิ (Suvarnabhumi) | 601,729 | 250 | 258 |
| รวมจำนวนทั้งสิ้น | 3,614,339 | 1,500 | 1,578 |

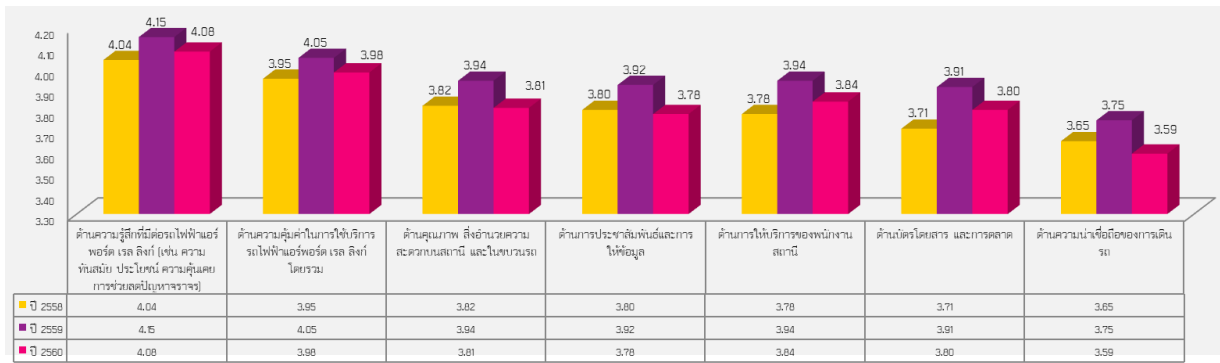
ตารางที่ 1- 20 จำนวนกลุ่มผู้ให้บริการรายสถานี

หมายเหตุ - จำนวนประชากร ที่ใช้เป็นฐานคิดกลุ่มตัวอย่าง เป็นจำนวนรวมของผู้ใช้บริการของสถานีเดือนพฤษภาคม 2560 ซึ่งจำนวนผู้ให้บริการทั้งหมดอาจมีการเปลี่ยนแปลงตามความเหมาะสม

ความพึงพอใจต่อการให้บริการของรถไฟฟ้าแอร์พอร์ต เรล ลิงก์

ภาพรวมความพึงพอใจต่อการให้บริการของรถไฟฟ้าแอร์พอร์ต เรล ลิงก์ อยู่ในระดับมาก 3.83 หรือร้อยละ 76.60 โดยกลุ่มตัวอย่างชาวต่างชาติ มีความพึงพอใจมากกว่ากลุ่มตัวอย่างชาวไทย ค่าเฉลี่ย 4.22 หรือร้อยละ 84.40 และค่าเฉลี่ย 3.73 หรือร้อยละ 74.60

ผู้ให้บริการมีความพึงพอใจต่อด้านความรู้สึกรู้สึกที่มีต่อรถไฟฟ้าแอร์พอร์ต เรล ลิงก์ มากที่สุด ค่าเฉลี่ย 4.08 หรือร้อยละ 81.60 ความพึงพอใจอยู่ในระดับพึงพอใจมาก ส่วนด้านที่มีความพึงพอใจน้อยที่สุด คือด้านความน่าเชื่อถือของการเดินรถ ค่าเฉลี่ย 3.59 หรือร้อยละ 71.80 ความพึงพอใจอยู่ในระดับพึงพอใจมาก



แผนภูมิที่ 1- 4 ความพึงพอใจของผู้ใช้บริการ

กลุ่มผู้ไม่ใช้บริการ รถไฟฟ้าแอร์พอร์ต เรล ลิงก์

จากกลุ่มตัวอย่างจำนวน 260 ตัวอย่าง ชาวไทย จำนวน 209 คน ร้อยละ 80.38 และชาวต่างชาติ จำนวน 51 คน ร้อยละ 19.62 สรุปผลการสำรวจ ดังนี้

กลุ่มผู้ไม่ใช้บริการ มองว่า รถไฟฟ้าแอร์พอร์ต เรล ลิงก์ มีประโยชน์ต่อนักท่องเที่ยว หรือผู้เดินทางระหว่างในเมือง กับ ทำอากาศยานสุวรรณภูมิ อยู่ในระดับมีประโยชน์มาก ค่าเฉลี่ย 3.92 หรือร้อยละ 78.40 โดยเหตุผลที่ไม่ใช้บริการรถไฟฟ้าแอร์พอร์ต เรล ลิงก์ คือ เส้นทางที่ให้บริการไม่ตรงกับเส้นทางที่เดินทางมากที่สุด เมื่อถามถึงการรับรู้เกี่ยวกับการประชาสัมพันธ์ของรถไฟฟ้าแอร์พอร์ต เรล ลิงก์ พบว่าร้อยละ 57.31 ไม่เคยพบเห็นเกี่ยวกับการประชาสัมพันธ์ของรถไฟฟ้าแอร์พอร์ต เรล ลิงก์ ซึ่งหากมีการขยายเส้นทางในการให้บริการ ร้อยละ 51.92 มีความรู้สึกเฉยๆ เพราะยังไม่ทราบเส้นทางที่กำลังขยาย แต่หากมีโอกาสใช้บริการพบว่า ร้อยละ 71.92 แสดงความคิดเห็นว่าจะใช้บริการ เนื่องจากคิดว่าสะดวกรวดเร็วและใช้บริการในการเดินทางน้อย

ความคิดเห็นต่อการให้บริการของรถไฟฟ้าแอร์พอร์ต เรล ลิงก์

ภาพรวมความคิดเห็นต่อการให้บริการของรถไฟฟ้าแอร์พอร์ต เรล ลิงก์ อยู่ในระดับเห็นด้วยมาก ค่าเฉลี่ย 3.61 หรือร้อยละ 72.20 โดยเห็นด้วยกับประเด็นการเป็นระบบขนส่งที่ช่วยให้การเดินทางไปทำอากาศยานสะดวกรวดเร็ว มากที่สุด ค่าเฉลี่ย 3.97 หรือร้อยละ 79.40 ส่วนประเด็นเรื่องการประชาสัมพันธ์การให้บริการ เป็นประเด็นที่เห็นด้วยน้อยที่สุด ค่าเฉลี่ย 3.33 หรือร้อยละ 66.60 เห็นด้วยในระดับปานกลาง

สิ่งที่กลุ่มตัวอย่างคาดหวัง หรือ ต้องการจากรถไฟฟ้าแอร์พอร์ต เรล ลิงก์ มากที่สุด คือ ด้านความปลอดภัยในการใช้บริการ

ข้อเสนอแนะจากผู้ใช้บริการ

จากผลสำรวจความพึงพอใจของผู้ใช้บริการของรถไฟฟ้าแอร์พอร์ต เรล ลิงก์ ด้านที่มีผลสำรวจความพึงพอใจสูงสุด คือ ด้านความคุ้มค่าในการใช้บริการรถไฟฟ้าแอร์พอร์ต เรล ลิงก์ โดยรวม ซึ่งจากผลสำรวจดังกล่าวผู้ใช้บริการมีข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการขยายเส้นทางเดินรถ เพิ่มสถานีให้ครอบคลุมพื้นที่ และมีจุดเชื่อมต่อกับระบบขนส่งมวลชนอื่นๆ เพื่อให้เกิดความคุ้มค่าในการใช้บริการมากขึ้น

| | ปี 2558 | ปี 2559 | ปี 2560 |
|---|---------|---------|---------|
| ด้านความคุ้มค่าในการใช้บริการรถไฟฟ้าแอร์พอร์ต เรล ลิงก์ | | | |
| โดยรวม | 3.95 | 4.05 | 3.98 |
| ช่วยประหยัดเวลาในการเดินทาง | 4.17 | 4.28 | 4.26 |
| ช่วยลดค่าใช้จ่ายในการเดินทาง | 3.94 | 4.05 | 3.96 |
| ความครอบคลุมพื้นที่ในการให้บริการ | 3.73 | 3.83 | 3.73 |

| ข้อเสนอแนะในการปรับปรุง (Top Three Customer Recommendation) | |
|---|--------|
| ขยายเส้นทางเดินรถ เพิ่มสถานีให้ครอบคลุมทุกพื้นที่ และมีจุดเชื่อมต่อกับระบบขนส่งมวลชนอื่นๆ เพื่อให้เกิดความคุ้มค่าในการใช้บริการ | 46.02% |
| ค่าบริการแพงเกินไป ควรลดราคา เช่น มีบัตรรายเดือนในราคาไม่แพง | 18.58% |
| ควรเพิ่มรอบการเดินรถให้ถี่ขึ้น ไม่ควรรอนาน | 18.58% |

ตารางที่ 1- 21 ความคุ้มค่าในการใช้บริการ

ในส่วนของผลสำรวจความพึงพอใจของผู้ใช้บริการของรถไฟฟ้าแอร์พอร์ต เรล ลิงก์ ด้านที่มีผลสำรวจความพึงพอใจต่ำที่สุด คือ ด้านความน่าเชื่อถือของการเดินรถ ซึ่งจากผลสำรวจดังกล่าวผู้บริกรมีข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการเพิ่มจำนวนรถไว้ให้บริการอย่างเพียงพอและเพิ่มรอบการให้บริการ หรือมีรถไฟฟ้าไว้สำรองในช่วงเวลาเร่งด่วน เพื่อให้บริการได้อย่างเพียงพอ รวมถึงส่งเสริมความพึงพอใจในด้านความน่าเชื่อถือของการเดินรถอีกด้วย

| | ปี 2558 | ปี 2559 | ปี 2560 |
|--|---------|---------|---------|
| ด้านความน่าเชื่อถือของการเดินรถ | 3.65 | 3.75 | 3.59 |
| ขอโทรทัศน์แสดงเวลารถไฟฟ้า เข้า-ออกสถานี | 3.80 | 3.92 | 3.75 |
| ความตรงต่อเวลาในการเดินรถ | 3.74 | 3.85 | 3.70 |
| ความพึงพอใจโดยรวม | 3.76 | 3.84 | 3.66 |
| ระยะเวลาการรอรถไฟฟ้าในช่วง "ชั่วโมงปกติ" | 3.58 | 3.71 | 3.64 |
| การบริหารจัดการ/การแก้ไขสถานการณ์ กรณีการเดินรถเกิดเหตุขัดข้อง | - | 3.65 | 3.44 |
| ระยะเวลาการรอรถไฟฟ้าในช่วง "ชั่วโมงเร่งด่วน" | 3.38 | 3.51 | 3.36 |
| ข้อเสนอแนะในการปรับปรุง (Top Three Customer Recommendation) | | | |
| ควรเพิ่มจำนวนรถไว้ให้บริการอย่างเพียงพอและมีหลายรอบหรือมีรถไฟฟ้าไว้สำรองในช่วงเวลาเร่งด่วน เพื่อให้บริการได้อย่างเพียงพอ | 52.31% | | |
| ระยะเวลาในการรอรถไฟฟ้าไม่ควรนานเกินไป บริหารจัดการให้เวลาให้เป็นระบบ | 11.74% | | |
| รถไฟฟ้าควรเข้ามาภายในสถานีให้ตรงกับเวลาลานหน้าจอฯ | 8.54% | | |

ตารางที่ 1- 22 ความน่าเชื่อถือของการเดินรถ

ข้อเสนอแนะจากผู้วิจัย

ควรมีการบริหารจัดการเรื่องการเดินรถในช่วงเวลาเร่งด่วน (ระหว่างเวลา 06.00 – 08.00 น.) ให้มีความเหมาะสม และตรงต่อเวลา ซึ่งเป็นประเด็นที่ได้รับความพึงพอใจน้อยที่สุด ทางรถไฟฟ้าแอร์พอร์ต เรล ลิงก์ ควรมีการพิจารณาเพิ่มความถี่ในการเดินรถในช่วงเวลาเร่งด่วน หรืออาจพิจารณาเพิ่มจำนวนตู้โดยสารในการให้บริการ ให้สามารถรองรับผู้โดยสารแต่ละเที่ยวในช่วงชั่วโมงเร่งด่วนให้มากขึ้น นอกจากนี้การควบคุมการเดินรถให้ตรงตามเวลาที่กำหนดไว้ โดยเฉพาะในช่วงชั่วโมงเร่งด่วน ก็เป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่ต้องให้ความสำคัญ เนื่องจากมีผู้โดยสารทั้งชาวไทยและชาวต่างชาติบางท่านได้ให้ข้อมูลว่า ในการใช้บริการรถไฟฟ้าในช่วงชั่วโมงเร่งด่วน

รถไฟฟ้าไม่มาตามเวลา ทำให้พลาดนัดหมายสำคัญ จึงอยากให้ทางผู้บริการให้ความสำคัญเรื่องความตรงต่อเวลาในการเดินรถ โดยเฉพาะในช่วงเวลาเร่งด่วน

ด้านกฎ ระเบียบที่เกี่ยวข้อง

จากการศึกษาข้อมูลเกี่ยวกับ กฎ ระเบียบที่เกี่ยวข้องที่อาจจำเป็นต้องมีการปรับปรุง ความจำเป็นด้านบุคลากรและเทคโนโลยีสารสนเทศ ที่เกี่ยวข้องกับ รฟพท. ซึ่งต้องนำมาพิจารณา บังคับใช้ ปฏิบัติ หรือเป็นแนวทาง/ทบทวนแนวทางในการดำเนินการขององค์กร ดังนี้

ด้านบุคลากร

- พ.ร.บ.ความปลอดภัยอาชีวอนามัยและสภาพแวดล้อมในการทำงาน พ.ศ. 2554
- พ.ร.บ. คุ้มครองแรงงานฉบับที่ 6 (พ.ศ.2560)

ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ

- พ.ร.บ. ข้อมูลข่าวสารของทางราชการ พ.ศ. 2540
- พ.ร.บ. ว่าด้วยธุรกรรมทางอิเล็กทรอนิกส์ พ.ศ. 2544
- ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการพัสดุด้วยวิธีการทางอิเล็กทรอนิกส์ พ.ศ. 2549
- พระราชบัญญัติ ว่าด้วยการกระทำผิดเกี่ยวกับคอมพิวเตอร์ พ.ศ. 2550
- ประกาศกระทรวงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร เรื่อง หลักเกณฑ์การเก็บรักษาข้อมูลจราจรทางคอมพิวเตอร์ของผู้ให้บริการ พ.ศ. 2550
- พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยวิธีการแบบปลอดภัยในการทำธุรกรรมทางอิเล็กทรอนิกส์ พ.ศ. 2553
- พ.ร.บ.การอำนวยความสะดวกในการพิจารณาอนุญาตของทางราชการ พ.ศ. 2558

มาตรฐานหรือแนวทางการบริหารจัดการด้านเทคโนโลยีสารสนเทศระดับสากล

- แนวทางการกำกับดูแลและบริหารจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศและสื่อสารตามกรอบ COBIT5
- มาตรฐานความต่อเนื่องทางธุรกิจ (BS 25999, ISO 22301)
- ระบบมาตรฐานความมั่นคงความปลอดภัยระบบสารสนเทศ (ISO 27001)

แนวทางการบริหารจัดการการบริการด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (ITIL Framework)

1.2.4 ปัจจัยการขับเคลื่อนมูลค่า (Value Driver)

ปัจจัยการขับเคลื่อนที่มีผลต่อการกำหนดยุทธศาสตร์ระดับองค์กรในด้านของกฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง

ในการปรับเปลี่ยนสถานะของบริษัท รถไฟฟ้า ร.ฟ.ท. จำกัด จำเป็นต้องมีการศึกษากฎระเบียบที่เกี่ยวข้องที่มีผลต่อการปรับปรุงกระบวนการทำงานขององค์กร ซึ่งกฎระเบียบที่เกี่ยวข้องดังกล่าว จะแยกเป็นกฎระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินธุรกิจหลัก และกฎระเบียบที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการสนับสนุน

กฎระเบียบที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการสนับสนุน ที่สำคัญคือ กฎระเบียบด้านการจัดซื้อจัดจ้าง เนื่องจากปัจจัยความสำเร็จของการจัดซื้อจัดจ้างคือความคล่องตัวในการจัดซื้อ เนื่องจากในอดีตที่ผ่านมา บริษัทฯ จัดหาอะไหล่ได้ล่าช้า ส่งผลต่อความพร้อมของขบวนรถ ดังนั้น จึงจำเป็นต้องมีการศึกษา กฎระเบียบด้านการจัดซื้อจัดจ้างฉบับใหม่ได้แก่ พระราชบัญญัติการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุ ภาครัฐ พ.ศ. 2560 ซึ่งหลักเกณฑ์การจัดซื้อจัดจ้างใหม่ ครอบคลุมประเด็นที่สำคัญ เช่น การจัดทำ แผนการจัดซื้อจัดจ้างประจำปี การให้ความสำคัญกับการคัดเลือกจากคุณภาพโดยไม่จำเป็นต้องใช้ราคาต่ำ ที่ต่ำที่สุด รวมถึงการเปิดเผยข้อมูลการจัดซื้อจัดจ้าง ดังนั้น บริษัทฯ ควรให้ความสำคัญกับการกำหนดราคากลางโดยเปรียบเทียบกับราคามาตรฐานที่สำนักงบประมาณหรือหน่วยงานกลางอื่นกำหนด ซึ่งมีความสัมพันธ์และเกี่ยวข้องกับการจัดให้มีหลักสูตรการฝึกอบรมเพื่อส่งเสริมและพัฒนาเจ้าหน้าที่ ให้มีความรู้และความเชี่ยวชาญเกี่ยวกับการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุตามหลักวิชาชีพ และเป็นไปตามพระราชบัญญัติ

กฎระเบียบที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการสนับสนุน ประเด็นอื่น อาจมีความเกี่ยวข้องกับความพร้อมของระบบสารสนเทศ ที่สัมพันธ์กับ นโยบายความมั่นคงปลอดภัยของระบบสารสนเทศภาครัฐ ที่เกี่ยวข้องกัพระราชบัญญัติว่าด้วยการกระทำผิดเกี่ยวกับคอมพิวเตอร์ พ.ศ. 2550 และพระราชบัญญัติว่าด้วยธุรกรรมทางอิเล็กทรอนิกส์ พ.ศ. 2544 ที่มุ่งเน้น การจัดให้มีระบบสารสนเทศและระบบสำรองสารสนเทศซึ่งอยู่ในสภาพพร้อมใช้งานและจัดทำแผนเตรียมพร้อมกรณีฉุกเฉิน เป็นต้น รวมถึง การตรวจสอบและประเมินความเสี่ยงด้านสารสนเทศอย่างสม่ำเสมอ

สำหรับกฎระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินธุรกิจหลัก และเป็นปัจจัยสำคัญในการปรับเปลี่ยนองค์กรคือ การเปลี่ยนสถานะโดยเน้นบทบาทของการร่วมลงทุนของเอกชน ที่เป็นไปตามพระราชบัญญัติ การให้เอกชนร่วมลงทุนในกิจการของรัฐ พ.ศ. 2556 ซึ่งการร่วมลงทุนระหว่างภาครัฐและภาคเอกชนเพื่อจัดทำโครงการ โครงสร้างพื้นฐานและบริการสาธารณะที่เป็นหน้าที่ของรัฐ โดยรัฐมอบหมายหน้าที่ ให้ภาคเอกชนดำเนินการจัดทำโครงการดังกล่าวแทนผ่านสัญญาร่วมลงทุน ดังนั้น เมื่อบทบาทของบริษัทฯ มีการปรับเปลี่ยนโดยอาจต้องมีการเตรียมความพร้อมถึงการบริหารการเดินรถไฟฟ้าความเร็วสูง 3 สนามบิน ส่งผลต่อการต้องมีการศึกษาถึงกฎระเบียบที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับบทบาทของเอกชนที่จะเข้ามาร่วมลงทุน และการปรับโครงสร้างองค์กรและบทบาทการดำเนินงานของบริษัทฯ หลังจากที่มีการควบรวม

ดังนั้น กล่าวโดยสรุป ปัจจัยสำเร็จที่มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงของกฎระเบียบดังกล่าว คือ การศึกษาถึงการเปลี่ยนแปลงขององค์กร หากกฎระเบียบนั้นมีผลบังคับใช้ และข้อจำกัดที่ทำให้องค์กรไม่สามารถดำเนินงานได้ตามกฎระเบียบดังกล่าวได้ ดังนั้น จึงจำเป็นต้องมีการทำความเข้าใจ และการสื่อสารถึงกฎระเบียบดังกล่าวอย่างทั่วถึงทั้งองค์กร

ปัจจัยสำเร็จที่มีผลต่อการกำหนดยุทธศาสตร์ระดับองค์กรในด้านของการบริหารทรัพยากรมนุษย์

การวางแผนกำลังคนที่เหมาะสม เป็นการกำหนดความต้องการกำลังคนทั้งในแง่ปริมาณและคุณภาพที่สามารถรองรับธุรกิจในอนาคตได้ ดังนั้น การวางแผนกำลังคนจะช่วยให้องค์กรมีการปรับเปลี่ยนตามกลยุทธ์ขององค์กรได้ รวมถึงเสริมสร้างประสิทธิภาพในเชิงแข่งขันและสามารถบริหารต้นทุนทางธุรกิจ นอกจากนี้ การวางแผนกำลังคนจะทำให้องค์กรสามารถวางตำแหน่งในเชิงการแข่งขัน (Competitive Position) ที่ชัดเจน โดยบริษัทฯ ต้องมีการวิเคราะห์ ข้อมูลทั้งข้อมูลปัจจัยภายใน ได้แก่

การสร้างความพร้อมของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการวางแผนกำลังคน กระบวนการ ข้อมูล และความรู้ในการวางแผนอัตราากำลังคน รวมถึงปัจจัยภายนอก ได้แก่ ความเคลื่อนไหวของตลาดแรงงาน กฎหมาย กฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง เป็นต้น ทั้งนี้ จำเป็นต้องมีการบูรณาการแผนกำลังคนกับแผนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยเชื่อมโยงไปถึงแผนสรรหากำลังคน การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การบริหาร Talent และการบริหารความก้าวหน้าในอาชีพและกำลังคนทดแทน

โครงสร้างองค์กร จากการทำบริษัทฯ ต้องมีการเตรียมการเปลี่ยนสถานะขององค์กรใหม่ จึงจำเป็นต้องมีการศึกษาโครงสร้างขององค์กรที่เหมาะสมในเชิงแข่งขัน ทั้งนี้รูปแบบของการจัดโครงสร้างองค์กรตามแนวปฏิบัติที่ดี มีความหลากหลาย เช่น การจัดโครงสร้างองค์กรตามความเชี่ยวชาญเฉพาะ การจัดโครงสร้างองค์กรตามลูกค้าหรือตลาด การจัดโครงสร้างองค์กรตามพื้นที่ หรือการจัดโครงสร้างองค์กรตามกระบวนการ เป็นต้น ซึ่งรูปแบบของบริษัทฯ อาจพิจารณาผสมผสานกัน ในความเห็นทริส องค์กรที่มีลักษณะเปลี่ยนผ่าน และต้องการการกำหนดและจัดวางระบบบริหารจัดการองค์กรในระยะแรก มักจะมีการจัดโครงสร้างองค์กรตามความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านรวมถึงอาจมีการจัดตามกระบวนการทางธุรกิจที่เกี่ยวข้องกัน โดยเป็นลักษณะผสมผสาน หรือ Hybrid

การประเมินผลการดำเนินงานและแรงจูงใจ รูปแบบการเปลี่ยนผ่านไปยังบริษัทฯ ใหม่ จำเป็นต้องมีการกำหนดระบบการประเมินผลการดำเนินงานที่เป็นมาตรฐาน เพื่อให้ทุกฝ่ายงานมีเป้าหมายในระดับสายงาน ระดับบุคคลากร ซึ่งถ่ายทอดมาจากเป้าหมายในระดับองค์กร ทั้งนี้ การกำหนดเป้าหมายและตัวชี้วัดที่เป็นรูปธรรม ต้องดำเนินการอย่างมีระบบ โดยจะต้องสามารถตรวจสอบได้ถึงความสมดุลของตัวชี้วัด และการสร้างความมั่นใจต่อผู้บริหารและกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียว่าเป้าหมายองค์กรจะสามารถบรรลุได้ ภายใต้ทรัพยากรที่จัดสรรในแต่ละปี ทั้งนี้ จะมีความสัมพันธ์กับระบบแรงจูงใจที่เป็นมาตรฐานสากล ดังนั้น การบูรณาการระบบการจัดการผลการปฏิบัติงานกับระบบการบริหารแรงจูงใจ จึงสามารถใช้เป็นเครื่องมือในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ควบคู่ไปกับการประเมินสมรรถนะของบุคคลากร และนำไปสู่การปรับปรุงสมรรถนะของบุคคลากรที่จำเป็นต้องมีในระยะยาว ความเห็นของทริส บริษัทฯ ยังไม่มีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่เป็นรูปธรรม และยังไม่สามารถผูกโยงกับระบบแรงจูงใจได้ จึงทำให้ไม่สามารถถ่ายทอดตัวชี้วัดในระดับองค์กรลงสู่ระดับสายงาน และยังไม่เห็นภาพรวมของความสมดุลของตัวชี้วัดองค์กรที่ควรกำหนดผ่าน Balanced Scorecard

ทักษะบุคคลากรในเชิงการแข่งขัน บริษัทฯ ควรมีการกำหนด Competency Level ที่คาดหวังในแต่ละตำแหน่งงาน รวมถึงมีการประเมินสถานะที่แท้จริงของบุคคลากร ณ ปัจจุบัน ถึงระดับ Competency ดังกล่าว เพื่อนำมาจัดหลักสูตรในการฝึกอบรม การจัด Coaching การเป็น Mentor เพื่อยกระดับ Competency ในเชิงการแข่งขันให้สู่ระดับที่กำหนด ซึ่งการดำเนินการดังกล่าวจะสัมพันธ์ตั้งแต่กระบวนการแรก คือ การจัดสรรกำลังคน และการจัดโครงสร้างองค์กร

ดังนั้น ทั้ง 4 ปัจจัยที่ได้กล่าวมาข้างต้น ได้แก่ การบริหารอัตราากำลังคน การกำหนดรูปแบบโครงสร้างองค์กรที่เหมาะสม การกำหนดระบบประเมินผลการดำเนินงานที่เป็นรูปธรรม และการกำหนดทักษะของบุคคลากรที่สามารถแข่งขันได้ ล้วนแล้วแต่เป็นปัจจัยความสำเร็จของการบริหารทรัพยากรมนุษย์สมัยใหม่ ซึ่งบริษัทฯ ควรพิจารณาแนวทางดังกล่าวอยู่ในแผนกลยุทธ์ขององค์กร

ปัจจัยสำเร็จที่มีผลต่อการกำหนดยุทธศาสตร์ระดับองค์กรในด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ

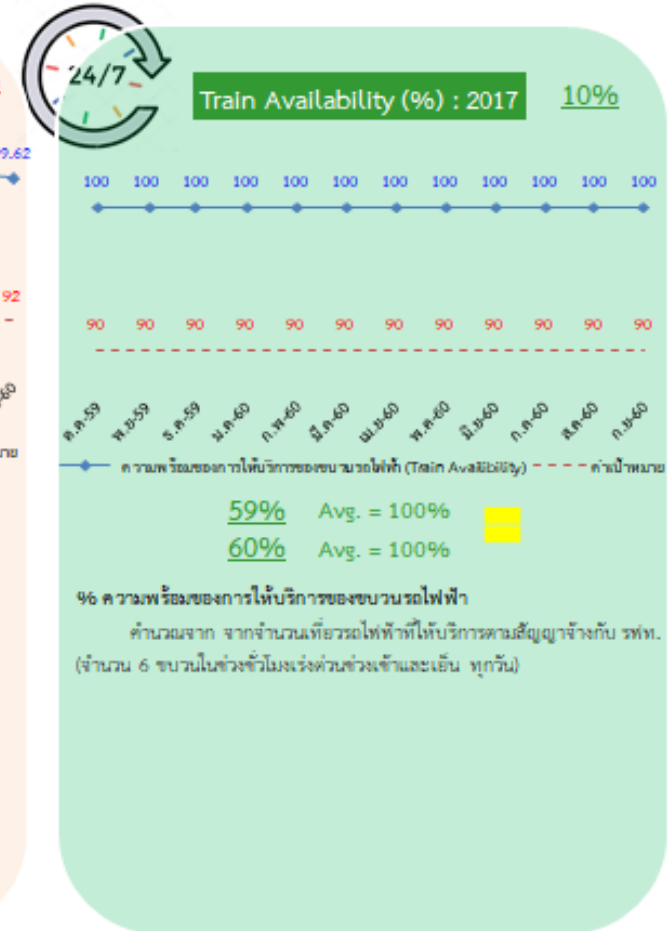
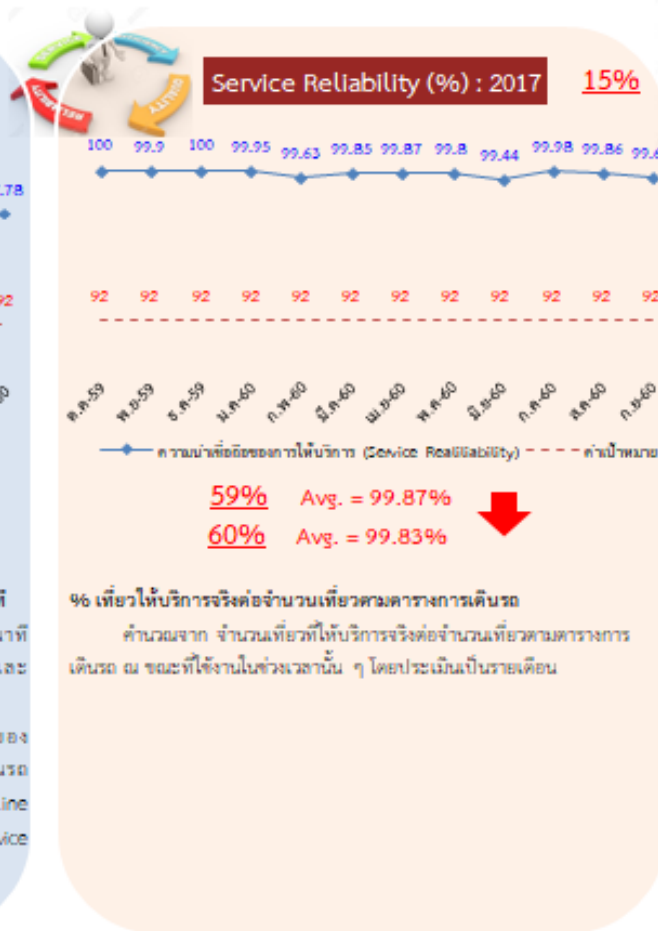
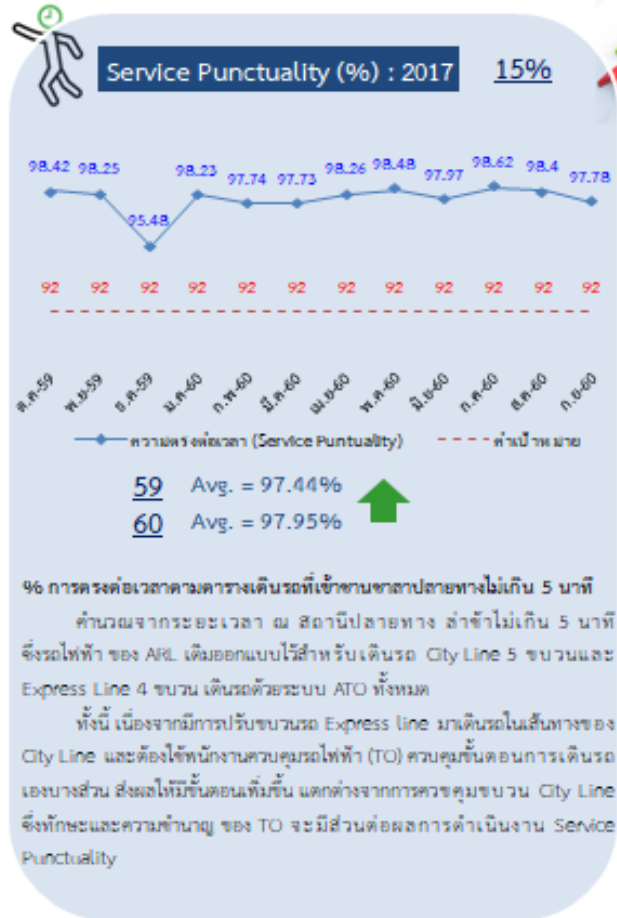
ปัจจุบันพัฒนาการและการนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้ในองค์กร ส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ทั้งโดยตรงและทางอ้อม ซึ่งก่อให้เกิดความท้าทายแก่องค์กรให้นำเทคโนโลยีมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ธุรกิจ ไม่ว่าจะเป็นการใช้เทคโนโลยีเพื่อปรับปรุงรูปแบบการทำงานขององค์กร ได้แก่ การลดค่าใช้จ่ายการดำเนินงานด้วยการใช้เทคโนโลยีซึ่งส่งผลให้กระบวนการทำงานได้เปลี่ยนรูปแบบไป เทคโนโลยีสำนักงานอัตโนมัติ (office automation) ที่เปลี่ยนรูปแบบของกระบวนการทำงานและประสานงานในองค์กรให้มีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้น และเป็นเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพในการบริหารงานของผู้บริหารในระดับต่าง ๆ ขององค์กร โดยเทคโนโลยีสารสนเทศจะผลิตสารสนเทศที่สำคัญให้แก่ผู้บริหารที่จะใช้เป็นแนวทางในการตัดสินใจและการสร้างความได้เปรียบเหนือกว่าคู่แข่ง รวมถึงการใช้เทคโนโลยีในการติดต่อสื่อสารกับกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ โดยเฉพาะลูกค้าที่มาใช้บริการ เพื่อให้บริษัทฯ สามารถนำฐานข้อมูลพฤติกรรมการใช้บริการของลูกค้า มาประยุกต์กับกระบวนการกำหนดกลยุทธ์ทางการตลาดที่เหมาะสมในการวางแผนการเดินทาง หรือการออกกลยุทธ์ส่งเสริมการขายใหม่ๆ ซึ่งเป็นมุมมองของการใช้ Data Analytic หรือรวมถึงการใช้เทคโนโลยีในการสื่อสารและสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า และสามารถใช้เป็นเครื่องมือเพื่อสร้างภาพลักษณ์ขององค์กรสู่สาธารณชน

ดังนั้น ความสำคัญของกระบวนการบริหารเทคโนโลยีสมัยใหม่ คือ การที่บริษัทฯ ต้องนำเทคโนโลยีมาใช้เพื่อช่วยในการปรับปรุงประสิทธิภาพการดำเนินงาน ผลผลิตที่ได้รับ อาจเป็นกระบวนการดำเนินงานที่คล่องตัวขึ้น หรือการลดค่าใช้จ่ายดำเนินงานบางรายการลงได้จากเป้าหมายที่กำหนด รวมถึงการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ ในการช่วยวิเคราะห์ข้อมูลลูกค้า โดยการใช้ประโยชน์จากฐานข้อมูลลูกค้าที่มาใช้บริการ เพื่อวิเคราะห์ถึงพฤติกรรม และสิ่งที่ลูกค้าชื่นชอบเมื่อเทียบกับความคาดหวังของลูกค้า นำมาสู่การกำหนดกลยุทธ์ทางการตลาดที่สามารถสร้างความได้เปรียบในเชิงแข่งขันได้

1.2.5 ความสามารถในการนำแผนยุทธศาสตร์ไปดำเนินการให้สำเร็จ

เนื่องจาก ณ ปัจจุบัน รฟพท. อยู่ระหว่างจัดทำแผนวิสาหกิจ ปี 2562-2566 จึงไม่สามารถแสดงความสามารถในการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์ที่กำหนดแต่ละปี สามารถดำเนินงานตามแผนงานที่สอดคล้องตามยุทธศาสตร์ที่กำหนด และประเมินความสำเร็จของแผนยุทธศาสตร์ได้อย่างชัดเจน ทั้งนี้หากพิจารณาการดำเนินงานที่ผ่านมาในภาพรวมองค์กรจะเป็นการพิจารณาสอดคล้องกับตัวชี้วัดและเป้าหมายที่ได้รับจาก รฟพท. ตามสัญญาจ้างรายปี เพื่อดำเนินการบริหารการเดินทางไฟฟ้าโครงการระบบขนส่งทางรถไฟเชื่อมท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ และสถานีรับส่งผู้โดยสารอากาศยานในเมือง (Airport Rail Link) โดย รฟพท. ดำเนินการตามมาตรฐานการให้บริการที่ รฟพท. กำหนด โดยใช้เกณฑ์ประเมินผลการปฏิบัติงาน (KPI) ตามหลัก Balance Scorecard มาเป็นเกณฑ์ในการกำหนดตัวชี้วัด ซึ่งสามารถดำเนินการได้ตามที่ รฟพท. กำหนดอย่างครบถ้วน โดยผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดที่สำคัญ แสดงได้ดัง แผนภาพที่ 1-20 และแผนภาพที่ 1-21

ผลการดำเนินงานตาม KPI ที่สำคัญ กับ รฟท

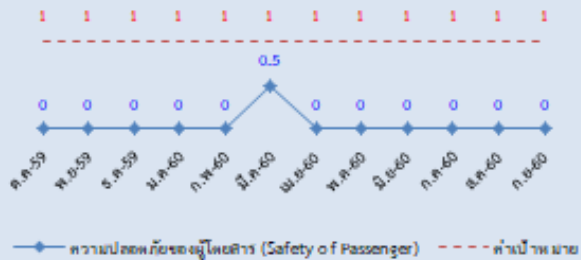


แผนภาพที่ 1- 20 ผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดที่สำคัญ

ผลการดำเนินงานตาม KPI ที่สำคัญ กับ รฟท (ต่อ)



Safety of Passenger (%) : 2017 20%



59 มีผู้โดยสารได้รับบาดเจ็บ 5 คน/ล้านคน
60 มีผู้โดยสารได้รับบาดเจ็บ 0.5 คน/ล้านคน

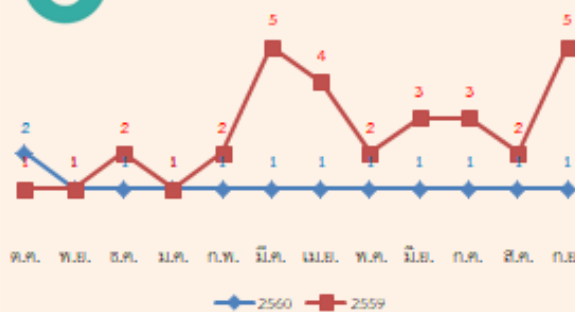
ความปลอดภัยของผู้โดยสาร (Safety Passenger)

คำนวณจาก จำนวนผู้โดยสารบาดเจ็บจากอุบัติเหตุ หรือความบกพร่องจากการให้บริการบริษัท 1 คนต่อ หนึ่งล้านคน

ปี 2560 ARL มีจำนวน Passenger Rider Ship รวมทั้งสิ้น 22.50 ล้านคน หรือมีค่าเป้าหมายเฉลี่ยต่อเดือน เท่ากับ 1.88 คน



complain ผู้โดยสาร (เรื่อง) 5%



59 มีจำนวนข้อร้องเรียนเฉลี่ยต่อเดือน 2.58 เรื่อง
60 มีจำนวนข้อร้องเรียนเฉลี่ยต่อเดือน 1.08 เรื่อง

ข้อร้องเรียนจากผู้โดยสาร (Customer Complaint)

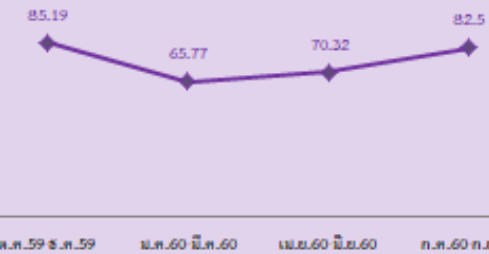
คำนวณจากรวมจากข้อร้องเรียนจากผู้โดยสารในแต่ละเดือน ผลจะต้อง < (น้อยกว่าหรือเท่ากับ) 7 เรื่อง ต่อจำนวนผู้โดยสาร ๒๕๐,๐๐๐คน

ปี 2560 ARL มีจำนวน Passenger Rider Ship รวมทั้งสิ้น 22.50 ล้านคน หรือมีจำนวนข้อร้องเรียนเป้าหมายเฉลี่ยต่อเดือน ไม่เกิน 53 ครั้ง/เดือน



%การดำเนินงานตามแผนจัดสรรงบประมาณ 15%

— %การดำเนินงานตามแผนจัดสรรงบประมาณ



59 ร้อยละผลการดำเนินงานเฉลี่ย = 70.02%
60 ร้อยละผลการดำเนินงานเฉลี่ย = 75.95%

การดำเนินงานตามแผนจัดสรรงบประมาณ

รัฐวิสาหกิจในกลุ่มประเมินผลโดยกระทรวงการคลัง กำหนดเป้าหมายการเบิกจ่ายงบประมาณรายปี เท่ากับ ร้อยละ 90

แผนภาพที่ 1- 21 ผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดที่สำคัญ (ต่อ)

1.2.6 การบริหารความเสี่ยงที่ดีตามแนวทาง COSO (ERM-Integrated Framework)

จากการวิเคราะห์สถานะในปัจจุบันของบริษัทฯ ประกอบกับการคาดการณ์ถึงทิศทางของ บริษัทฯ ในอนาคต ต่อการเปลี่ยนแปลงในระดับนโยบาย ที่จะมีผลกระทบต่อทั้งการประกอบกิจการ ในส่วนของรถไฟฟ้าความเร็วสูง 3 สนามบิน และรถไฟชานเมืองสายสีแดง ซึ่งประเด็นดังกล่าว สามารถวิเคราะห์ได้เป็นประเด็นความเสี่ยงที่สำคัญ ตามหลักการของ COSO ERM ได้ดังนี้

❖ **ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk)** หมายถึง ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นจากการที่ นโยบายมีการเปลี่ยนแปลง และองค์กรไม่สามารถกำหนดแผนกลยุทธ์ในการรองรับ สถานการณ์ดังกล่าวได้อย่างทันท่วงที หรือไม่มีการถ่ายทอดแผนกลยุทธ์ในการรองรับ สถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป นำไปสู่การกำหนดเป็นแผนการดำเนินงานให้รับทราบและถือ ปฏิบัติร่วมกัน ซึ่งจากประเด็นดังกล่าวข้างต้น จะมีความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องอยู่ 3 ประเด็น ได้แก่ นโยบายที่ไม่ชัดเจน นำมาสู่การวางแผนเชิงกลยุทธ์ที่ไม่มีประสิทธิภาพ ขาดกลยุทธ์ในการ เตรียมความพร้อมขององค์กรสู่การเปลี่ยนแปลง และแผนกลยุทธ์ที่มี ไม่สามารถแปลง ไปสู่การปฏิบัติได้

❖ **ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ (Operational Risk)** ได้แก่ ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับ กระบวนการปฏิบัติงาน การเตรียมความพร้อมด้านบุคลากรทั้งทางด้านอัตรากำลังและทักษะ ในการปฏิบัติงานที่เหมาะสม รวมถึงการใช้ระบบงานในการสนับสนุนกระบวนการปฏิบัติงาน ทั้งหมด ซึ่งหากพิจารณาในประเด็นดังกล่าว ในแผนวิสาหกิจฉบับนี้ มุ่งเน้นการยกระดับใน ทุกกระบวนการดำเนินงานของบริษัทฯ ให้เท่าเทียมมาตรฐานสากล หรือเทียบเท่ากับคู่ เทียบในอุตสาหกรรมเดียวกัน โดย ระบบงานหลัก ได้แก่ การเดินรถและการซ่อมบำรุง ต้องมี ผลการดำเนินงานที่เป็นตัววัดและประเมินความสำเร็จของระบบงานดังกล่าว เทียบเท่ากับ ค่าที่ดีที่สุดของอุตสาหกรรม (Best in Class) รวมถึงกระบวนการสนับสนุนที่สำคัญ ได้แก่ กระบวนการจัดซื้อจัดจ้าง และการวางแผนการซ่อมบำรุง ต้องมีการกำหนดกระบวนการเพื่อ เชื่อมต่อกับกระบวนการหลัก เพื่อแสดงถึงการบูรณาการที่เกิดประโยชน์สูงสุด และเป็น การพิจารณาห่วงโซ่กระบวนการ (Value Chain) เพื่อให้สร้างความมั่นใจถึงประสิทธิภาพการ ดำเนินงานที่สูงสุดในทุกกระบวนการ ดังนั้น ปัจจัยเสี่ยงที่เกี่ยวข้องเพื่อนำมาวิเคราะห์ จะเป็นในส่วนของระบบงานไม่บูรณาการกัน ส่งผลต่อความล่าช้าในการทำงาน และไม่สามารถยกระดับผลการดำเนินงานเข้าสู่ระดับที่เทียบเคียงกับอุตสาหกรรมได้ หรือในระดับ Best in Class ได้ ซึ่งจะเป็นปัจจัยเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการหลักขององค์กร รวมถึง ปัจจัยความพร้อมของขบวนรถไม่เต็มศักยภาพ ซึ่งเป็นปัจจัยขับเคลื่อนที่สำคัญของ ประสิทธิภาพกระบวนการหลัก นอกจากนั้น ควรมีการพิจารณาปัจจัยเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับ บุคลากร ไม่ว่าจะเป็นบุคลากรที่ปฏิบัติการเดินรถ ปฏิบัติการซ่อมบำรุง ที่ ณ ปัจจุบันมี อัตรากำลังน้อยกว่าที่ควรจะเป็น และไม่สามารถรักษาบุคลากรดังกล่าวไว้ได้ ดังนั้น จึงมี ปัจจัยเสี่ยงที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ บุคลากรที่มีทักษะและความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน ไม่เพียงพอ

รวมถึงนอกเหนือจากกระบวนการสำคัญแล้ว กระบวนการหนึ่งที่มีผลต่อการสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงทิศทางขององค์กรได้แก่ กระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management) จำเป็นต้องมีการกำหนดกระบวนการ ขั้นตอนการดำเนินงาน และผู้รับผิดชอบที่ชัดเจน ซึ่งปัจจัยเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับประเด็นนี้ ได้แก่ ขาดกระบวนการในการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management) ส่งผลต่อความตระหนัก และความมั่นใจ ในทิศทางขององค์กรของบุคลากรในองค์กร

- ❖ **ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk)** เป็นความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องทั้งทางด้านผลประโยชน์ประกอบการขององค์กรในการบริหารทั้งรายได้และค่าใช้จ่ายไม่เป็นไปตามเป้าหมาย ซึ่งในประเด็นดังกล่าว การที่ลักษณะการดำเนินงานของบริษัทฯ เป็น Net Cost กับ การรถไฟแห่งประเทศไทย ส่งผลทำให้ประเด็นของการบริหารผลประโยชน์ประกอบการอาจจะยังไม่ใช้ปัจจัยเสี่ยงที่มีระดับความรุนแรงสูง ซึ่งอาจจะต้องคำนึงถึงการควบคุมค่าใช้จ่ายในบางรายการ ให้สะท้อนผลผลิตที่แท้จริง ดังนั้น ปัจจัยเสี่ยง การควบคุมค่าใช้จ่ายยังไม่เต็มประสิทธิภาพ จึงควรเป็นประเด็นที่บริษัทฯ นำมาพิจารณา โดยปัจจัยที่มีผลต่อกระบวนการด้านการเงินและงบประมาณ ได้แก่ ความพร้อมของงบประมาณ และอัตราการเบิกจ่ายงบประมาณและงบลงทุนที่มีประสิทธิภาพ ดังนั้น ประเด็นความเสี่ยงที่เกี่ยวข้อง คือ ขาดการวางแผนงบประมาณที่เพียงพอในการรองรับการเปลี่ยนแปลงขององค์กร และงบประมาณไม่เพียงพอในการเพิ่มศักยภาพการเดินรถและซ่อมบำรุง
- ❖ **ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย กฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง (Compliance Risk)** จากการที่องค์กรต้องมีการเปลี่ยนแปลงสถานะการดำเนินงาน ซึ่งขึ้นอยู่กับระดับนโยบายนั้น ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องในประเด็นดังกล่าว คือ กฎหมาย กฎระเบียบที่รองรับการเปลี่ยนแปลงขององค์กรดังกล่าวนี้ บริษัทฯ ได้มีการวิเคราะห์ประเด็นที่ต้องมีการเตรียมความพร้อมอย่างไร รวมถึง การสื่อสารถึงกฎระเบียบที่มีการเปลี่ยนแปลงให้กับพนักงานได้รับทราบ มีการดำเนินการอย่างไรบ้าง ดังนั้น ปัจจัยเสี่ยงที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ ขาดการวิเคราะห์กฎหมาย กฎระเบียบที่เกี่ยวข้องในการรองรับและเตรียมพร้อมเพื่อการเปลี่ยนแปลงขององค์กร และขาดการสื่อสารถึงกฎระเบียบที่เกี่ยวข้องในการเปลี่ยนแปลงองค์กรสู่พนักงาน

สามารถสรุปประเด็นปัจจัยเสี่ยงที่สามารถระบุเป็นปัจจัยนำเข้าเพื่อการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ของบริษัทฯ ได้ดังนี้

| Strategic Risk | Operational Risk | Financial Risk | Compliance Risk |
|---|---|--|---|
| นโยบายที่ไม่ชัดเจน นำมาสู่การวางแผนเชิงกลยุทธ์ที่ไม่มีประสิทธิภาพ | ความพร้อมของขบวนรถไม่เต็มศักยภาพ | ขาดการวางแผนงบประมาณที่เพียงพอในการรองรับการเปลี่ยนแปลงขององค์กร | ขาดการวิเคราะห์กฎหมาย กฎระเบียบที่เกี่ยวข้องในการรองรับและเตรียมพร้อมเพื่อการเปลี่ยนแปลงขององค์กร |
| ขาดกลยุทธ์ในการเตรียมความพร้อมขององค์กรสู่การเปลี่ยนแปลง | บุคลากรที่มีทักษะและความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านไม่เพียงพอ | งบประมาณไม่เพียงพอในการเพิ่มศักยภาพการเดินรถและซ่อมบำรุง | ขาดการสื่อสารถึงกฎระเบียบที่เกี่ยวข้องในการเปลี่ยนแปลงองค์กรสู่พนักงาน |
| แผนกลยุทธ์ที่มีไม่สามารถแปลงไปสู่การปฏิบัติได้ | ระบบงานไม่บูรณาการกัน ส่งผลต่อความล่าช้าในการทำงาน ไม่สามารถยกระดับผลการดำเนินงานเข้าสู่ระดับที่เทียบเคียงกับอุตสาหกรรมได้ หรือในระดับ Best in Class ได้ | การควบคุมค่าใช้จ่ายยังไม่เต็มประสิทธิภาพ | |
| | ขาดกระบวนการในการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management) ส่งผลต่อความตระหนักและความมั่นใจในทิศทางขององค์กรของบุคลากรในองค์กร | | |

ตารางที่ 1- 23 ปัจจัยเสี่ยงที่สามารถระบุเป็นปัจจัยนำเข้าเพื่อการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ของบริษัทฯ

1.3 การจัดทำตัวชี้วัดระดับองค์กร และสายงาน

กระบวนการจัดทำตัวชี้วัดระดับองค์กร ที่ปรึกษาดำเนินการตามหลัก Balanced Score Card ซึ่งเป็นเครื่องมือที่ช่วยให้ รฟฟท. สามารถนำเอากลยุทธ์ไปปฏิบัติจริง และสามารถติดตามประเมินผลการดำเนินงานได้ (Monitoring & Evaluation) เริ่มต้นที่วิสัยทัศน์ พันธกิจ นโยบาย และค่านิยมของ รฟฟท. โดยแบ่งมุมมองทั้งหมด 4 ด้านหลัก ได้แก่ ด้านการเงิน (Financial Perspective) ด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder Perspective) ด้านกระบวนการภายใน (Internal Business Process) ด้านการเรียนรู้ และพัฒนา (Learning and Growth)

1.3.1 วิสัยทัศน์ พันธกิจ นโยบาย และค่านิยมของ บริษัท รถไฟฟ้า ร.ฟ.ท. จำกัด

วิสัยทัศน์ (Vision)

บริษัทฯ มุ่งมั่นเพื่อเป็นผู้นำในการให้บริการเดินรถไฟฟ้าที่มีมาตรฐานในระดับสากล

พันธกิจ (Mission)

บริษัทฯ ให้บริการด้วยความปลอดภัย เชื่อถือได้ มีประสิทธิภาพ และความคุ้มค่า

นโยบาย (Policy)

- 1) ให้บริการด้วยใจ ปลอดภัย และมีประสิทธิภาพ สร้างความพึงพอใจและความคุ้มค่าแก่ผู้ให้บริการ
- 2) สร้างมาตรฐานการปฏิบัติงานในการเดินรถ และซ่อมบำรุง
- 3) พัฒนาบุคลากรให้มีศักยภาพอย่างต่อเนื่อง
- 4) รับผิดชอบต่อสังคม และสิ่งแวดล้อมที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจองค์กร
- 5) อำนวยความสะดวกในการเชื่อมต่อกับระบบขนส่งอื่นๆ

ค่านิยม (Value)⁶

สามัคคี มีวินัย รวดเร็ว รอบคอบ โปร่งใส บริการด้วยใจ ปลอดภัย ตรงเวลา

⁶ รฟท. อยู่ระหว่างการทบทวนค่านิยมใหม่ โดยจะมีการปรับปรุงภายหลังที่ได้รับความเห็นชอบจาก คณะกรรมการ รฟท.

1.3.2 แผนที่เชิงกลยุทธ์ของ รฟฟท. (Strategy Map For SRTET)



แผนภาพที่ 1- 22 แผนที่เชิงกลยุทธ์ของ รฟฟท. (Strategy Map For SRTET)

เป้าประสงค์ด้านกลยุทธ์ตามกรอบแนวคิดของ Balnce Scorecard (BSC) ทั้ง 4 ด้าน

- 1) ด้านการเงิน (Financial Perspective) ได้แก่ F1: ร้อยละการเบิกจ่ายตามแผนงบประมาณ
- 2) ด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder Perspective) ได้แก่ SH1: ยกระดับการให้บริการ SH2: การสื่อสารทั่วองค์กรเพื่อพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง SH3: เสริมสร้างและพัฒนางานองค์กรสู่ความยั่งยืน
- 3) ด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Perspective) IP1: การเพิ่มศักยภาพการให้บริการเดินรถ IP2: การเพิ่มศักยภาพของการซ่อมบำรุง IP3: ปรับปรุงกระบวนการจัดซื้อจัดจ้างให้มีประสิทธิภาพ IP4: การยกระดับมาตรฐานความปลอดภัยในการให้บริการ
- 4) ด้านการเรียนรู้ (Learning and Growth Perspective) ได้แก่ L1: ยกระดับการบริหารบุคลากร L2: บริหารจัดการองค์กร L3: การยกระดับการจัดการความรู้ L4: พัฒนาขีดความสามารถด้านเทคโนโลยี

1.3.3 ตัวชี้วัดระดับองค์กร และสายงาน

| กลยุทธ์ | ตัวชี้วัด | หน่วยวัด | เป้าหมายผลการดำเนินงาน | | | | | ผู้รับผิดชอบ | |
|---------------------------------------|---|---|-----------------------------|------|------|------|------|--------------|--|
| | | | 2562 | 2563 | 2564 | 2565 | 2566 | | |
| 1. มุมมองด้านการเงิน Finance | | | | | | | | | |
| F1 | 1.1 ร้อยละการเบิกจ่ายตามแผนงบประมาณ | ร้อยละ | 90 | 90 | 90 | 90 | 90 | ทุกหน่วยงาน | |
| 2. มุมมอง Stakeholder | | | | | | | | | |
| Customers Engagement | | | | | | | | | |
| SH1 | ยกระดับการให้บริการ | 2.1 ระดับความพึงพอใจผู้ให้บริการ | ระดับ | 3.96 | 4.16 | 4.37 | 4.44 | 4.51 | ส่วนประชาสัมพันธ์ฯ/ฝ่ายปฏิบัติการเดินรถ/ฝ่ายอำนวยความสะดวก/ฝ่ายธุรกิจองค์กร/ฝ่ายปฏิบัติการเดินรถ |
| | | 2.2 ร้อยละการจัดการข้อร้องเรียนในระยะเวลาที่กำหนด | ร้อยละ | 90 | 90 | 90 | 90 | 90 | ฝ่ายธุรกิจองค์กร |
| | | 2.3 ร้อยละความสำเร็จในการดำเนินการด้านการตลาด/สิ่งอำนวยความสะดวก/พนักงาน | ร้อยละ | 90 | 90 | 90 | 90 | 90 | ฝ่ายธุรกิจองค์กร |
| | | 2.4 ข้อร้องเรียนจากผู้โดยสาร (Complain) | จำนวนข้อร้องเรียน/250000 คน | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | ส่วนประชาสัมพันธ์ฯ/ส่วนความปลอดภัย/ฝ่ายปฏิบัติการเดินรถ |
| | | 2.5 ความสำเร็จในการดำเนินงานตามแผนงานหารายได้เพิ่ม | ร้อยละ | 90 | 90 | 90 | 90 | 90 | ฝ่ายธุรกิจองค์กร |
| | | 2.6 ร้อยละการดำเนินงานตามแผนการเพิ่มจำนวนผู้โดยสาร | ร้อยละ | 90 | 90 | 90 | 90 | 90 | ฝ่ายธุรกิจองค์กร |
| Change Management (Transition) | | | | | | | | | |
| SH2 | การสื่อสารทั่วทั้งองค์กรเพื่อพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง | 2.7 ความสำเร็จในการจัดทำและดำเนินงานตามแผนการเตรียมความพร้อมเพื่อปรับรูปแบบองค์กรตามมติคณะกรรมการนโยบายและกำกับดูแลรัฐวิสาหกิจ (คนร.) | ระดับ | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | ฝ่ายอำนวยความสะดวก |

| กลยุทธ์ | ตัวชี้วัด | หน่วยวัด | เป้าหมายผลการดำเนินงาน | | | | | ผู้รับผิดชอบ | |
|--|--|--|------------------------|------|------|------|------|--------------|------------------------------------|
| | | | 2562 | 2563 | 2564 | 2565 | 2566 | | |
| มีการส่งเสริมให้องค์กรมีการเติบโตอย่างยั่งยืนตามกรอบแนวทาง SDGs และแนวปฏิบัติที่ดี OECD | | | | | | | | | |
| SH3 | เสริมสร้างและพัฒนาองค์กรผู้ความยั่งยืน | 2.8 ความสำเร็จในการดำเนินงานตามแนวทางการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ (ITA) | ระดับ | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | ส่วนสำนักงานกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ |
| | | 2.9 ความสำเร็จของการจัดทำแผนการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคม ชุมชน และสิ่งแวดล้อมของ รฟท. พ.ศ. 2562-2566 และแผนประจำปี 2562 | ระดับ | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | ส่วนสื่อสารองค์กรและลูกค้าสัมพันธ์ |

3. มุมมอง Internal Process

การเพิ่มศักยภาพการให้บริการเดินรถ

| | | | | | | | | | |
|-----|-----------------------------------|---|-------------|-----|-----|-----|-----|-----|---|
| IP1 | การเพิ่มศักยภาพการให้บริการเดินรถ | 3.1 ความสำเร็จในการขอการรับรองISO 9001-2015 ส่วนการเดินรถ | ระดับ | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | ส่วนความปลอดภัยและคุณภาพ/ฝ่ายปฏิบัติการเดินรถ |
| | | 3.2 Service REliability | ร้อยละ | 99% | 99% | 99% | 99% | 99% | ฝ่ายปฏิบัติการเดินรถ/ฝ่ายวิศวกรรมและซ่อมบำรุง |
| | | 3.3 Train Punctuality within 5 minutes | ร้อยละ | 99% | 99% | 99% | 99% | 99% | ฝ่ายปฏิบัติการเดินรถ |
| | | 3.4 ความปลอดภัยของผู้โดยสาร (Safety Passenger) | 1 คนต่อล้าน | <=1 | <=1 | <=1 | <=1 | <=1 | ส่วนความปลอดภัยและคุณภาพ/ฝ่ายปฏิบัติการเดินรถ |

การเพิ่มศักยภาพการซ่อมบำรุงรักษา

| | | | | | | | | | | |
|-----|----------------------------------|---|--------|--------|-------|-------|-------|-------|---|--------------------------|
| IP2 | การเพิ่มศักยภาพการซ่อมบำรุงรักษา | 3.5 ความสำเร็จในการดำเนินงานตามแผนการขอการรับรองISO 9001-2015 กระบวนการซ่อมบำรุง | ระดับ | 3 | - | - | - | - | ส่วนความปลอดภัยและคุณภาพ/ฝ่ายวิศวกรรมและซ่อมบำรุง | |
| | | 3.6 Train Availability | ร้อยละ | 99% | 99% | 99% | 99% | 99% | ฝ่ายวิศวกรรมและซ่อมบำรุง | |
| | | 3.7 Service Availability | - TVM | ร้อยละ | 98.5% | 99% | 99% | 99% | 99% | ฝ่ายวิศวกรรมและซ่อมบำรุง |
| | | | - TOM | ร้อยละ | 92.7% | 99.7% | 99.7% | 99.7% | 99.7% | |
| | | | - AG | ร้อยละ | 99.3% | 99.8% | 99.8% | 99.8% | 99.8% | |
| | | | - PSD | ร้อยละ | 99.0% | 99.5% | 99.5% | 99.5% | 99.5% | |
| | | 3.8 ความสำเร็จในการจัดทำแผนบำรุงรักษาเชิงป้องกันเพื่อจัดหางบประมาณ (Preventive maintenance) | ระดับ | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | ฝ่ายวิศวกรรมและซ่อมบำรุง | |
| | | 3.9 ร้อยละ SLA ตามกระบวนการซ่อมบำรุงที่ได้รับการปรับปรุง SP/WI | ร้อยละ | 90 | 90 | - | - | - | ฝ่ายวิศวกรรมและซ่อมบำรุง | |

| กลยุทธ์ | ตัวชี้วัด | หน่วยวัด | เป้าหมายผลการดำเนินงาน | | | | | ผู้รับผิดชอบ | |
|---|--|---|------------------------|------|------|------|------|--------------|--|
| | | | 2562 | 2563 | 2564 | 2565 | 2566 | | |
| การปรับปรุงกระบวนการจัดซื้อจัดจ้างให้มีประสิทธิภาพ | | | | | | | | | |
| IP3 | การปรับปรุงกระบวนการจัดซื้อจัดจ้างให้มีประสิทธิภาพ | 3.10 ร้อยละ SLA ภาระงานการจัดซื้อจัดจ้างที่ปรับปรุง/SP/WI ที่มีการปรับปรุง | ร้อยละ | 90 | 90 | - | - | - | ส่วนจัดซื้อและพัสดุ |
| | | 3.11 ความสำเร็จในการจัดทำแผนปฏิบัติการจัดซื้อจัดจ้าง | ระดับ | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | ส่วนจัดซื้อและพัสดุ |
| | | 3.12 ความสำเร็จในการนำระบบงานด้าน IT ที่นำมาใช้ในกระบวนการจัดซื้อจัดจ้าง | ระดับ | 3 | 3 | - | - | - | ส่วนระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ |
| | | 3.13 ความเพียงพอของวัสดุ/อุปกรณ์อะไหล่ในก าร ช ่อ ม บ ำ ร ุง Inventory Management | ร้อยละ | 90 | 90 | 90 | 90 | 90 | ส่วนจัดซื้อและพัสดุ |
| การยกระดับมาตรฐานความปลอดภัย | | | | | | | | | |
| IP4 | การยกระดับมาตรฐานความปลอดภัยในการให้บริการ | 3.14 ความสำเร็จในการดำเนินงานตามแผนการขอรับรองตามมาตรฐาน ISO45001:2018 | ระดับ | 3 | 3 | 3 | - | - | ส่วนความปลอดภัยและคุณภาพ |
| | | 3.15 ความสำเร็จในการเตรียมความพร้อมขอรับรอง ISO14001:2015 | ระดับ | 3 | 3 | 3 | - | - | ส่วนความปลอดภัยและคุณภาพ |
| 4. มุมมอง Learning & Growth | | | | | | | | | |
| ยกระดับการบริหารบุคลากร | | | | | | | | | |
| LG1 | ยกระดับการบริหารบุคลากร | 4.1 ความสำเร็จในการพัฒนา Key Instructor | ระดับ | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | ฝ่ายอำนวยการ |
| | | 4.2 ความสำเร็จของการพัฒนาระบบ PMS เชื่อมแรงจูงใจ | ระดับ | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | ฝ่ายอำนวยการ |
| | | 4.3 ร้อยละของพนักงานที่เข้าร่วมโครงการเพิ่มศักยภาพการให้บริการเดินรถ | ร้อยละ | 90 | 90 | 90 | 90 | 90 | ฝ่ายปฏิบัติการเดินรถ/ฝ่ายธุรกิจองค์กร/ฝ่ายอำนวยการ |
| | | 4.4 ร้อยละของพนักงานที่เข้าร่วมโครงการผ่านเกณฑ์การฝึกอบรม | ร้อยละ | 90 | 90 | 90 | 90 | 90 | ฝ่ายปฏิบัติการเดินรถ/ฝ่ายธุรกิจองค์กร/ฝ่ายอำนวยการ |
| การบริหารจัดการองค์กร | | | | | | | | | |
| LG2 | การบริหารจัดการองค์กร | 4.5 ความสำเร็จในการพัฒนาระบบการบริหารความเสี่ยงตามแนวปฏิบัติที่ดี (COSO) | ระดับ | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | ฝ่ายบริหารความเสี่ยง |

| กลยุทธ์ | ตัวชี้วัด | หน่วยวัด | เป้าหมายผลการดำเนินงาน | | | | | ผู้รับผิดชอบ | |
|--|---|---|------------------------|------|------|------|------|--------------|-------------------------------|
| | | | 2562 | 2563 | 2564 | 2565 | 2566 | | |
| การยกระดับการจัดการความรู้ (KM) | | | | | | | | | |
| LG3 | การยกระดับการจัดการความรู้ (KM) | 4.6 ความสำเร็จการพัฒนา ระบบการจัดการความรู้ (KM) | ร้อยละ | 90 | 90 | 90 | 90 | 90 | ฝ่ายอำนวยการ |
| พัฒนาขีดความสามารถด้านเทคโนโลยี | | | | | | | | | |
| LG4 | พัฒนาขีด ความสามารถด้าน เทคโนโลยี | 4.7 ความสำเร็จของการ พัฒนาฐานข้อมูลการ ดำเนินงานและระบบ เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อ รองรับการบริหาร จัดการ | ร้อยละ | 90 | 90 | 90 | 90 | 90 | ส่วนระบบเทคโนโลยี สารสนเทศ |

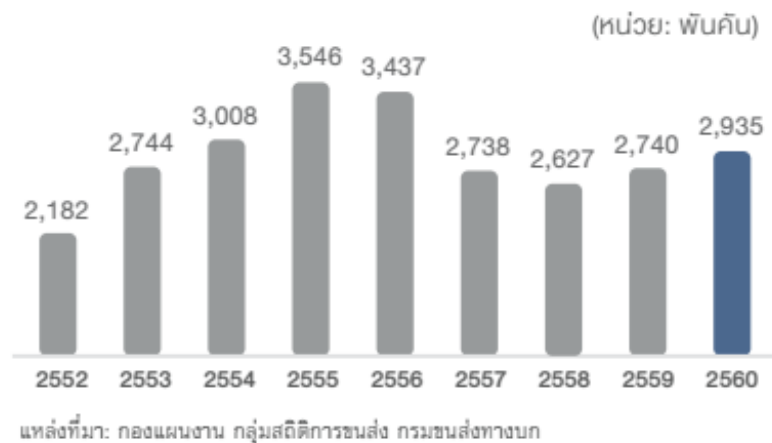
บทที่ 2

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมการดำเนินงาน (Environment Scanning)

2.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมอุตสาหกรรม

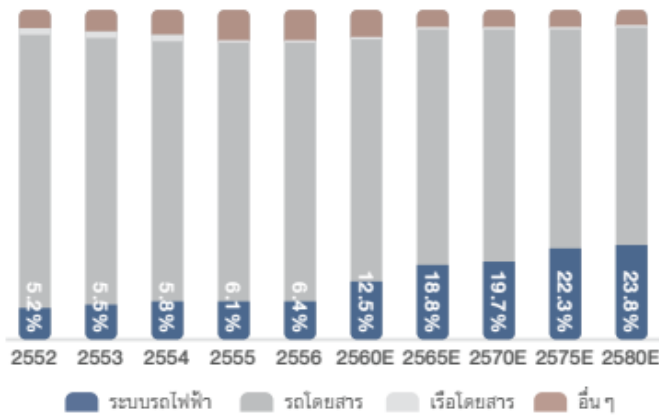
ภาพรวมธุรกิจระบบขนส่งมวลชนในประเทศไทย

ตลอดระยะเวลา 40 ปีที่ผ่านมา ประเทศไทยมีการพัฒนาทางสังคมและเศรษฐกิจมาโดยตลอด ดังเห็นได้จากการมุ่งมั่นในการเปลี่ยนจากการเป็นประเทศที่มีรายได้ระดับต่ำ ไปสู่การเป็นประเทศที่มีรายได้ระดับปานกลางถึงระดับสูง ประกอบกับจำนวนประชากรที่หนาแน่นในกรุงเทพฯ ล้วนแต่เป็นปัจจัยที่ทำให้มีการจราจรติดขัดและยังคงทวีความรุนแรงมากขึ้นเรื่อยๆ อ้างอิงจากรายงานการประเมินสภาพจราจรทั่วโลก ประจำปี 2560 ของ INRIX ระบุว่า กรุงเทพฯ ถูกจัดอยู่ในอันดับที่ 11 ของเมืองที่มีปัญหาจราจรติดขัดที่สุดในบรรดาเมืองใหญ่ 1,360 เมือง ใน 5 ทวีปทั่วโลก นอกจากนี้ ยังพบว่าคนไทยใช้เวลาเฉลี่ย 56 ชั่วโมงต่อปีไปกับการอยู่บนท้องถนน โดยปัจจัยหนึ่งที่ทำให้ปัญหาการจราจรบนท้องถนนยังคงเป็นปัญหาเรื้อรังคือ การเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องของปริมาณรถยนต์ ซึ่งสวนทางกับความสามารถในการรองรับยานพาหนะบนท้องถนนที่มีอยู่อย่างจำกัด โดยจากรายงานของกรมขนส่งทางบก จะเห็นได้ว่าจำนวนยานพาหนะส่วนบุคคลที่จดทะเบียนใหม่ของประเทศไทย³ ในช่วง 8 ปีที่ผ่านมา มีอัตราการเติบโตเฉลี่ยสะสมต่อปีอยู่ที่ 3.8%



แผนภูมิที่ 2- 1 จำนวนยานพาหนะส่วนบุคคลที่จดทะเบียนใหม่ตั้งแต่ปี 2552-2560

อย่างไรก็ดี นับตั้งแต่มีการเปิดให้บริการระบบรถไฟฟ้าถือเป็นการเพิ่มช่องทางการคมนาคมที่ทำให้ผู้โดยสารเปลี่ยนจากการโดยสารยานพาหนะบนท้องถนนมาใช้ระบบขนส่งทางรางมากขึ้น ดังเห็นได้จากส่วนแบ่งการเดินทางด้วยระบบรถไฟฟ้าในกรุงเทพฯ (ซึ่งวัดจากจำนวนเที่ยวของการเดินทางต่อวันของแต่ละประเภทการเดินทาง) ที่มีการเติบโตอย่างต่อเนื่อง (รูปที่ 3) และคาดว่าจะเพิ่มขึ้นจาก 6.4% ในปี 2556 เป็น 23.8% ในปี 2580 โดยสำนักงานนโยบายและแผนการขนส่งและจราจร (สนข.) คาดการณ์ว่าส่วนแบ่งการเดินทางด้วยระบบรถไฟฟ้าจะค่อยๆ เพิ่มขึ้นมาทดแทนสัดส่วนการเดินทางด้วยรถโดยสารประจำทางในที่สุดไปจากเครือข่ายรถไฟฟ้าในกรุงเทพฯ ที่มีการขยายตัวเพิ่มขึ้น

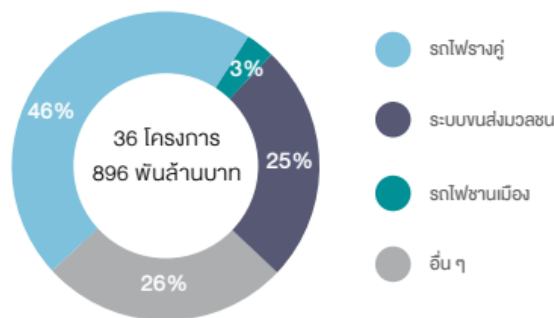


แหล่งที่มา: โครงการพัฒนาระบบฐานข้อมูล ข้อสนเทศ และแบบจำลองเพื่อบูรณาการพัฒนาระบบขนส่งและจรรยาบรรณขนส่งต่อเมืองหลายรูปแบบและระบบโลจิสติกส์ (TDM L II)

แผนภูมิที่ 2- 2 ส่วนแบ่งทางการตลาดของระบบรถไฟฟ้าในพื้นที่กรุงเทพมหานคร (คาดการณ์ปี 2560-2580)

ปัจจุบัน รัฐบาลมีแผนขับเคลื่อนการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศโดยการส่งเสริมนโยบาย ประเทศไทย 4.0 วัตถุประสงค์หลักของแผนงานนี้ไม่เพียงแต่จะช่วยยกระดับเศรษฐกิจไปสู่ "เศรษฐกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรม" หรือ "ประเทศที่มีรายได้สูง" ผ่านอุตสาหกรรมที่มีนวัตกรรมและความก้าวหน้า แต่ยังช่วยในการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานในประเทศเพื่อลดข้อจำกัดในด้านต่างๆ รวมถึงช่วยลดสภาพการจราจรที่ติดขัด อันจะนำมาซึ่งประสิทธิภาพและคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้นของประชาชน ทั้งนี้ ในปี 2560 กระทรวงคมนาคมได้ออกแผนปฏิบัติการด้านคมนาคมขนส่งระยะเร่งด่วน รวมทั้งสิ้น 36 โครงการ คิดเป็นมูลค่าประมาณ 896 พันล้านบาท (หรือ ประมาณ 25.6 พันล้านบาทหรือ 25.6 พันล้านเหรียญสหรัฐฯ)

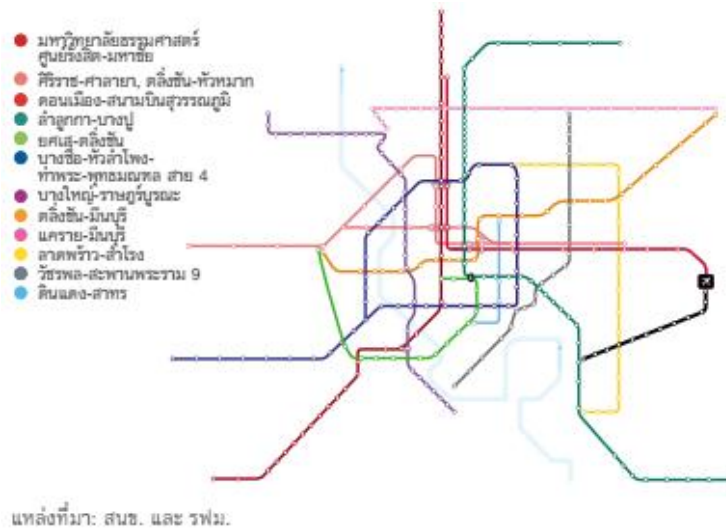
การพัฒนาโครงข่ายระบบรถไฟฟ้าเป็นสิ่งซึ่งรัฐบาลให้ความสำคัญอย่างต่อเนื่อง ดังเห็นได้จากการที่ สนข. ได้กำหนดแผนแม่บทระบบขนส่งมวลชนทางรางในเขตกรุงเทพฯ และปริมณฑล (M-MAP) ระยะเวลา 20 ปี เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาโครงข่ายระบบรถไฟฟ้าในเขตกรุงเทพฯ และปริมณฑล (รวมจังหวัด นครปฐม ปทุมธานี นนทบุรี สมุทรปราการ และสมุทรสาคร) ในช่วงระยะเวลา 20 ปี (นับตั้งแต่ปี 2553-2572) โดยแผนแม่บทนี้ได้กำหนดโครงการรถไฟฟ้า 12 สาย ครอบคลุม 515.2 กิโลเมตร 312 สถานี อย่างไรก็ตาม ตามแผนเร่งรัดของมติคณะรัฐมนตรีรัฐบาลปัจจุบัน กำหนดให้มียุทธศาสตร์การดำเนินการก่อสร้างโครงการระบบรถไฟฟ้า 10 สายหลักจากทั้งหมด 12 โครงการ หรือระยะทาง 464 กิโลเมตร จากทั้งหมด 515.2 กิโลเมตร ดังเห็นได้จากรูปที่แสดงความคืบหน้าในแต่ละขั้นตอนการดำเนินงานของโครงการเร่งด่วน 10 สายหลัก



แหล่งที่มา: กระทรวงคมนาคม

แผนภูมิที่ 2- 3 แผนปฏิบัติการด้านคมนาคมขนส่งระยะเร่งด่วน ปี 2560

ทั้งนี้ เพื่อให้เกิดผลประโยชน์สูงสุดต่อสาธารณะและเพื่อเป็นการขยายโครงข่ายระบบรถไฟฟ้าให้ครอบคลุมมากยิ่งขึ้น สนข.ประสานความร่วมมือกับองค์การความร่วมมือระหว่างประเทศของญี่ปุ่น (JICA) ในการจัดทำแผนแม่บทระบบขนส่งมวลชนทางรางในเขตกรุงเทพฯ และปริมณฑล (พื้นที่ต่อเนื่อง) ฉบับที่ 2 (M-MAP2) โดยคาดว่าจะมีการบรรจุโครงการรถไฟฟ้าสายใหม่ 4 สาย ได้แก่ สายสีทอง (ระยะที่ 1) (กรุงธนบุรี-คลองสาน ระยะทาง 1.7 กิโลเมตร) สายสีเทา (ระยะที่ 1) (วัชรพล-ทองหล่อ ระยะทาง 16.3 กิโลเมตร) LRT (บางนา-สนามบึงสุวรรณภูมิ ระยะทาง 18.3 กิโลเมตร) และสายสีน้ำตาล (แคราย-ลำสาสี ระยะทาง 22 กิโลเมตร) เข้าไปในแผนแม่บทฉบับใหม่ดังกล่าว ซึ่งคาดว่า M-MAP2 จะแล้วเสร็จในเดือนสิงหาคม 2561 ขณะนี้ สนข. อยู่ในระหว่างการศึกษความเป็นไปได้ของการพัฒนา M-MAP2 โดยคาดว่าจะได้รับการอนุมัติจากคณะรัฐมนตรีในปี 2563

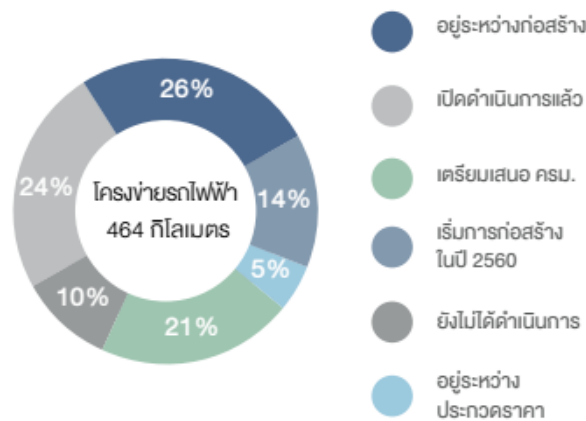


แผนภาพที่ 2- 1 โครงข่ายระบบรถไฟฟ้าตามแผนแม่บทระบบขนส่งมวลชนทางรางในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล (M-MAP) (515.2 กิโลเมตร)

| โครงการ | ช่วง | ระยะทาง (กม.) |
|---------------------|--|---------------|
| สีแดงเข้ม | มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ศูนย์รังสิต-มหาชัย | 80.5 |
| สีเขียวเข้ม | ลำลูกกา-บางปู | 67.1 |
| สีน้ำเงิน | บางซื่อ-หัวลำโพง-ท่าพระ-พุทธมณฑล สาย 4 | 55.0 |
| สีแดงอ่อน | ศิริราช-ศาลายา-ตลิ่งชัน-หัวหมาก | 58.5 |
| แอร์พอร์ต เรล ลิงก์ | ดอนเมือง-สนามบึงสุวรรณภูมิ | 50.3 |
| สีม่วง | บางใหญ่-ราษฎร์บูรณะ | 42.8 |
| สีส้ม | ตลิ่งชัน-มีนบุรี | 39.6 |
| สีชมพู | แคราย-มีนบุรี | 34.5 |
| สีเหลือง | ลาดพร้าว-ลำโพง | 30.4 |
| สีเทา | วัชรพล-สะพานพระราม 9 | 26.0 |
| สีเขียวอ่อน | ยศเส-ตลิ่งชัน | 21.0 |
| สีฟ้า | ดินแดง-สาทร | 9.5 |
| รวม | | 515.2 |

แหล่งที่มา: สนข. และ รฟม.

ตารางที่ 2- 1 โครงการรถไฟฟ้า 12 สาย ภายใต้นโยบายภาครัฐ



แหล่งที่มา: สนช. (ข้อมูลเดือนกรกฎาคม 2560)

แผนภูมิที่ 2- 4 ความคืบหน้าในแต่ละขั้นตอนการดำเนินงานของโครงการแรงดัน 10 สายหลัก

เปรียบเทียบพัฒนาการระบบรถไฟฟ้าของกรุงเทพมหานครและประเทศไต้หวัน

ในปี 2560 กรุงเทพฯ และปริมณฑล (ประกอบด้วย 5 จังหวัด ได้แก่ นครปฐม ปทุมธานี นนทบุรี สมุทรปราการ และสมุทรสาคร) มีจำนวนประชากรรวมกันกว่า 10.8 ล้านคน ในขณะที่ประชากรในกรุงโตเกียว ประเทศญี่ปุ่น มีจำนวน 13.8 ล้านคน ประชากรในฮ่องกง มีจำนวน 7.4 ล้านคน และประชากรในประเทศสิงคโปร์ มีจำนวน 5.8 ล้านคน ทั้งนี้อัตราการครอบคลุมพื้นที่ของรถไฟฟ้าในกรุงเทพฯ ยังคงเท่ากับปีก่อน คือ 10.2 กิโลเมตรต่อประชากรล้านคน จากจำนวนประชากรที่ยังคงเพิ่มขึ้นเล็กน้อยจากปีก่อน ซึ่งการเพิ่มขึ้นของประชากรเพิ่มขึ้นในสัดส่วนเดียวกันกับระยะทางรถไฟฟ้าที่เพิ่มขึ้นจากการเปิดให้บริการสถานีเตาปูน ซึ่งเป็นสถานีส่วนต่อขยายของรถไฟฟ้าใต้ดินสายสีน้ำเงิน ระยะทาง 1.2 กิโลเมตร เมื่อวันที่ 11 สิงหาคม 2560 ในแง่ของอัตราการครอบคลุมพื้นที่ของรถไฟฟ้าในประเทศไทยยังมีสัดส่วนน้อยเมื่อเปรียบเทียบกับประเทศอื่นในภูมิภาคเดียวกัน โดยอัตราการครอบคลุมพื้นที่ของรถไฟฟ้าในกรุงโตเกียว ประเทศญี่ปุ่น อยู่ที่ 42.0 กิโลเมตรต่อประชากรล้านคนสิงคโปร์อยู่ที่ 39.4 กิโลเมตรต่อประชากรล้านคน และ ฮ่องกงอยู่ที่ 35.0 กิโลเมตรต่อประชากรล้านคน นอกจากนี้ในปี 2560 ส่วนแบ่งทางการตลาดในแง่ของจำนวนเที่ยวโดยสารของระบบรถไฟฟ้าในฮ่องกงมีสัดส่วน 49% กรุงโตเกียว 48% สิงคโปร์ 46% ในขณะที่กรุงเทพฯ มีเพียง 6% เท่านั้น จากข้อมูลเชิงเปรียบเทียบที่กล่าวมาข้างต้น นับเป็นข้อมูลปัจจัยหลักที่แสดงให้เห็นว่ากรุงเทพฯ ยังคงต้องพัฒนาอย่างเร่งด่วนสำหรับโครงข่ายระบบรถไฟฟ้าเพื่อรองรับสภาพการจราจรที่แออัดในปัจจุบันและยังคงต้องพัฒนาต่อไปเมื่อเทียบกับประเทศไต้หวัน

| | ประชากร (ล้านคน) | ความยาวระบบ รถไฟฟ้า (กิโลเมตร) | อัตราการ ครอบคลุมพื้นที่* | ส่วนแบ่งทางการตลาด ของระบบรถไฟฟ้า |
|-------------------------|------------------|-----------------------------------|------------------------------|--------------------------------------|
| ฮ่องกง | 7.4 | 259.1 | 35.0 | 49% |
| โตเกียว | 13.8 | 579.5 | 42.0 | 48% |
| สิงคโปร์ | 5.8 | 228.4 | 39.4 | 46% |
| กรุงเทพมหานครและปริมณฑล | 10.8 | 110.8 | 10.3 | 6% ⁴ |

แหล่งที่มา: กระทรวงมหาดไทย, สนข., Tokyo Metropolitan Government, Tokyo Metro, Hong Kong's Census and Statistics Department, Hong Kong MTR Corporation, Singapore Land Transport Authority และ SMRT Corporation Limited

หมายเหตุ: * อัตราการครอบคลุมพื้นที่ หมายถึง สัดส่วนความยาวระบบรถไฟฟ้าต่อจำนวนประชากร (ล้านคน)

⁴ ข้อมูลล่าสุดจาก สนข. ในปี 2556 และคาดการณ์ส่วนแบ่งทางการตลาดของระบบรถไฟฟ้าในกรุงเทพฯ ปี 2560 อยู่ที่ประมาณ 12.5%

ตารางที่ 2- 2 การพัฒนาการระบบรถไฟฟ้าในภูมิภาค ในปี 2560

ภาพรวมระบบรถไฟฟ้าในกรุงเทพมหานครในปัจจุบัน

ระบบรถไฟฟ้า BTS

รถไฟฟ้า BTS เป็นระบบรถไฟฟ้าระดับแห่งแรกของประเทศไทยและก่อสร้างขึ้นเหนือถนนสายหลักใจกลางกรุงเทพฯ ซึ่งบริหารโดยบีทีเอสซีและเปิดให้บริการตั้งแต่วันที่ 5 ธันวาคม 2542 ปัจจุบันระบบรถไฟฟ้าบีทีเอส เปิดให้บริการทั้งหมด 35 สถานี ระยะทางรวม 38.1 กิโลเมตร โดยแบ่งออกเป็นสองเส้นทาง คือ สายสุขุมวิทหรือสายสีเขียวเข้ม ประกอบด้วย 23 สถานี โดยวิ่งผ่านใจกลางกรุงเทพฯ จากทิศเหนือถึงทิศตะวันออก (หมอชิต-สำโรง) และสายสีลมหรือสายสีเขียวอ่อน ประกอบด้วย 13 สถานี โดยวิ่งผ่านใจกลางเมืองจากทิศใต้ถึงทิศตะวันตก (สนามกีฬาแห่งชาติ-บางหว้า) ทั้งสองเส้นทางเชื่อมต่อกัน ที่สถานีสยาม สำหรับยอดผู้โดยสารรวมในระบบรถไฟฟ้าสีเขียวสายหลัก ปี 2560/61 อยู่ที่ 241.2 ล้านเที่ยวคน และมีอัตราการเติบโตสะสมเฉลี่ยปีละ 8.7% นับตั้งแต่เริ่มเปิดให้บริการ โดย ณ วันที่ 31 มีนาคม 2561 บีทีเอสซีมีจำนวนรถไฟฟ้า 52 ขบวน ขบวนละ 4 ตู้ (รวม 208 ตู้) และได้มีการจัดซื้อขบวนรถไฟฟ้าใหม่อีก 46 ขบวน ขบวนละ 4 ตู้ (รวม 184 ตู้) ในเดือนพฤษภาคม 2559 เพื่อรองรับความต้องการในการใช้บริการที่เพิ่มขึ้นของเส้นทางรถไฟฟ้าสายปัจจุบัน รวมไปถึงการเปิดให้บริการของส่วนต่อขยายสายสีเขียวเหนือและใต้ในอนาคต ทั้งนี้ เราคาดว่าจะมีการจัดส่งรถไฟฟ้าชุดแรกภายในปี 2561/62 และส่งมอบชุดสุดท้ายภายในปี 2563/64

ระบบรถไฟฟ้า MRT

รถไฟฟ้า MRT บริหารโดย บมจ.ทางด่วนและรถไฟฟ้ากรุงเทพ (BEM) จำนวน 2 เส้นทาง ระยะทางรวม 43.0 กิโลเมตร ได้แก่ โครงการรถไฟฟ้ามหานครสายเฉลิมรัชมงคล (โครงการรถไฟฟ้าใต้ดินสายสีน้ำเงิน) ซึ่งเป็นรถไฟฟ้าใต้ดินสายแรกของประเทศไทย เปิดให้บริการอย่างเป็นทางการตั้งแต่วันที่ 3 กรกฎาคม 2547 ระยะทาง 20.0 กิโลเมตร 18 สถานี (หัวลำโพง-บางซื่อ) และโครงการรถไฟฟ้ามหานครสายฉลองรัชธรรม (โครงการรถไฟฟ้าใต้ดินสายสีม่วง) ระยะทาง 23.0 กิโลเมตร 16 สถานี (บางใหญ่-เตาปูน) ทั้งนี้ รถไฟฟ้า MRT สายสีน้ำเงินมีสถานีเชื่อมต่อกับรถไฟฟ้าบีทีเอส จำนวน 3 สถานี ได้แก่ สถานีศาลาแดง สถานีโอโศก และสถานีหมอชิตต่อมาเมื่อวันที่ 11 สิงหาคม 2560 ได้มีการเปิดให้บริการสถานีเตาปูน ระยะทาง 1.2 กิโลเมตร ซึ่งอยู่ภายใต้โครงการรถไฟฟ้าใต้ดินสายสีน้ำเงินส่วนต่อขยาย โดยสถานีดังกล่าวจะเป็นจุดเชื่อมต่อระหว่างโครงการรถไฟฟ้าสายสีม่วงและสายสีน้ำเงินส่วนต่อขยาย (เตาปูน-ท่าพระ) ซึ่งคาดว่าจะเริ่มเปิดให้บริการแบบเต็มรูปแบบได้ในปี 2563 สำหรับปี 2560 ที่ผ่านมารถไฟฟ้า MRT ในส่วนของรถไฟฟ้าใต้ดินสายสีน้ำเงินมียอดผู้โดยสารทั้งหมด 108.0 ล้านเที่ยวคน

รถไฟฟ้าแอร์พอร์ต เรล ลิงก์

รถไฟฟ้าแอร์พอร์ต เรล ลิงก์ (ARL) เชื่อมต่อท่าอากาศยานสุวรรณภูมิกับสถานีพญาไท ซึ่งตั้งอยู่ใจกลางเมืองเป็นระบบรถไฟฟ้ายกระดับระยะทาง 28.5 กิโลเมตร 8 สถานี ดำเนินงานโดยการรถไฟแห่งประเทศไทย (รฟท.) เปิดให้บริการตั้งแต่วันที่ 23 สิงหาคม 2553 โดยมีสถานีเชื่อมต่อกับรถไฟฟ้าบีทีเอสสถานีพญาไท และรถไฟฟ้า MRT สถานีเพชรบุรี

ระบบรถไฟฟ้าชานเมืองระบบรถไฟฟ้าชานเมือง

เป็นหนึ่งในโครงการรถไฟฟ้าสายสีแดงอ่อนซึ่งดำเนินงานโดยรฟท. เปิดให้บริการระยะทางรวม 15.3 กิโลเมตร 4 สถานี (บางซื่อ-ตลิ่งชัน) โดยเปิดทดลองเดินรถด้วยรถดีเซลราง เริ่มทดลองเดินรถตั้งแต่วันที่ 8 กันยายน - 30 พฤศจิกายน 2555 และเริ่มเปิดให้บริการชั่วคราว ณ วันที่ 5 ธันวาคม 2555 ทั้งนี้ โครงการระบบรถไฟฟ้าชานเมืองจะเปิดให้บริการอย่างเต็มรูปแบบระหว่างสถานีบางซื่อและสถานีรังสิต ในปี 2564

ระบบรถโดยสารด่วนพิเศษ BRT

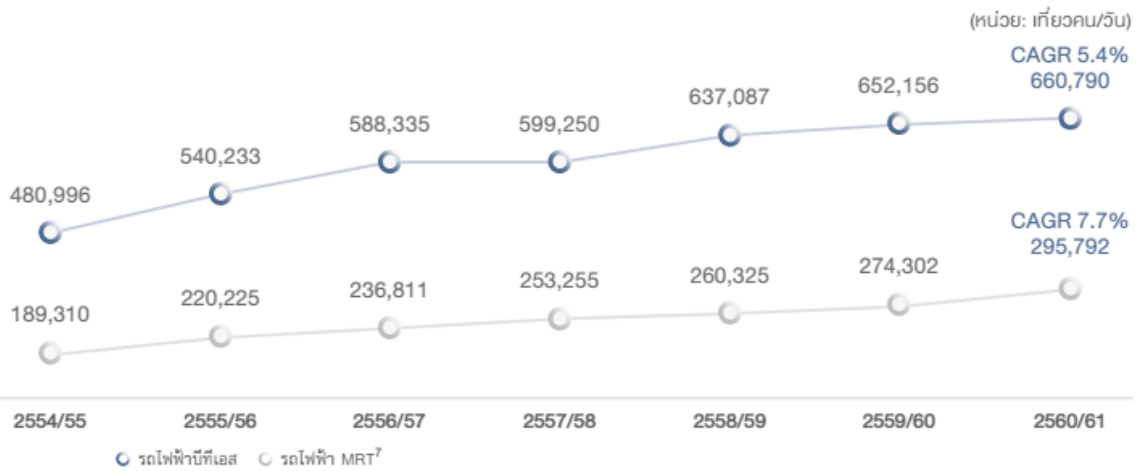
โครงการ BRT บริหารโดยบีทีเอสซี เป็นโครงการแรกเริ่มของทางกรุงเทพฯ ที่จะเชื่อมต่อบริการขนส่งมวลชนในพื้นที่กรุงเทพฯ เข้าด้วยกัน เพื่อให้บริการระบบขนส่งมวลชนเป็นแบบบูรณาการทั้งในเขตเมืองและพื้นที่รอบนอก โดย BRT จะมีความเร็วสูงกว่ารถโดยสารประจำทางทั่วไปเพราะจะวิ่งบนช่องทางพิเศษที่แยกออกจากถนนหลัก BRT มีระยะทางรวม 15.0 กิโลเมตร 12 สถานี (ช่องนนทรี-ตลาดพลู) โดยมีสถานีเชื่อมต่อกับรถไฟฟ้าบีทีเอสที่สถานีช่องนนทรีการขยายตัวของระบบขนส่งมวลชนนั้นมุ่งเน้นประโยชน์ของสาธารณะเป็นหลัก

ทั้งนี้การเติบโตของจำนวนผู้โดยสารไม่ว่าจะเป็นรถไฟฟ้าบีทีเอส รถไฟฟ้า MRT รถไฟฟ้า Airport Rail Link และ BRT จะส่งผลดีต่อโครงข่ายระบบขนส่งมวลชนทั้งระบบ เนื่องจากระบบขนส่งมวลชนสายหนึ่งจะส่งต่อผู้โดยสารไปยังระบบอื่นๆ ทั้งนี้ เส้นทางรถไฟฟ้าบีทีเอส วิ่งผ่านใจกลางกรุงเทพมหานคร อีกทั้งยังเป็นศูนย์กลางของส่วนต่อขยายต่างๆ และยังเป็นเส้นทางที่เข้าถึงสถานที่สำคัญทั้งเชิงที่อยู่อาศัยและเชิงพาณิชย์ ทำให้มีจำนวนผู้โดยสารในระบบเพิ่มขึ้นตามเส้นทางรถไฟฟ้าที่เพิ่มขึ้นด้วย

| | 2554/55 | 2555/56 | 2556/57 | 2557/58 | 2558/59 | 2559/60 | 2560/61 |
|--------------------------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
| รถไฟฟ้าบีทีเอส (สายหลัก) | 176.0 | 197.2 | 214.7 | 218.7 | 232.5 | 238.0 | 241.2 |
| อัตราการเติบโต | 21.3% | 12.0% | 8.9% | 1.9% | 6.3% | 2.4% | 1.3% |
| รถไฟฟ้า MRT ⁷ | 69.1 | 80.6 | 86.4 | 92.4 | 95.0 | 100.1 | 108.0 |
| อัตราการเติบโต | 6.4% | 16.6% | 7.2% | 6.9% | 2.8% | 5.4% | 7.8% |

แหล่งที่มา: BTSC และ BEM

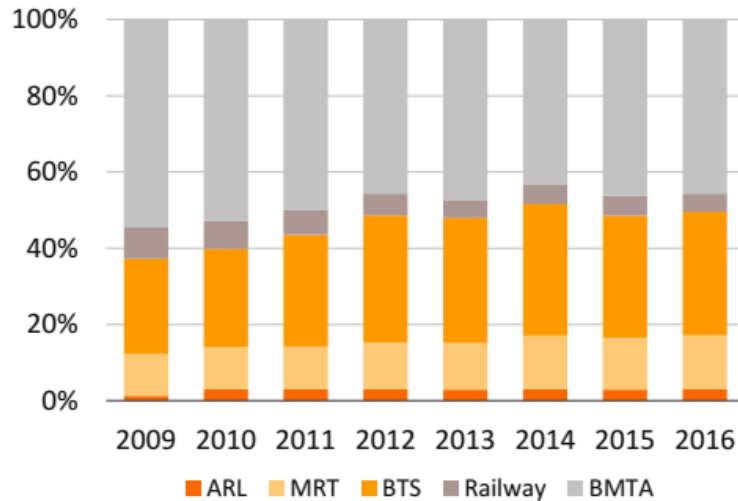
ตารางที่ 2- 3 สถิติผู้โดยสารระบบรถไฟฟ้าในกรุงเทพมหานคร (ล้านเที่ยวคน)



แหล่งที่มา: BTS และ BEM
 * ข้อมูลเดือนมกราคมถึงธันวาคม

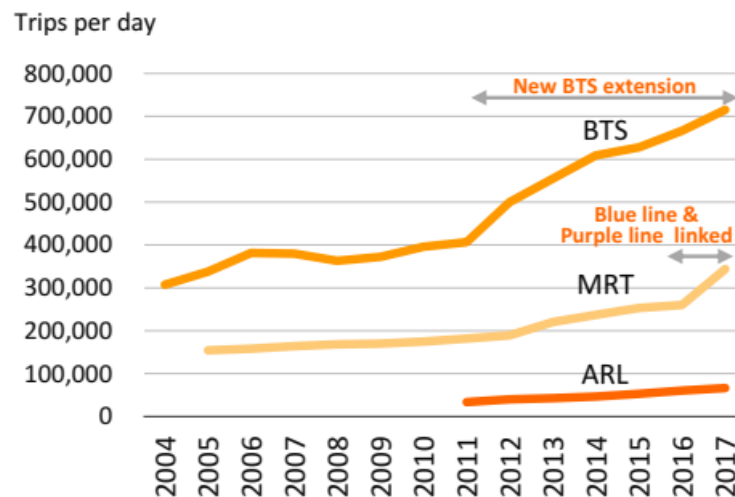
แผนภูมิที่ 2- 5 จำนวนผู้โดยสารเฉลี่ยรายวันของรถไฟฟ้า BTS สายสีเขียวหลัก และรถไฟฟ้า MRT

จากข้อมูลจำนวนผู้โดยสารเฉลี่ยต่อวันที่ใช้บริการขนส่งมวลชนสาธารณะทางบกในพื้นที่กรุงเทพฯ และปริมณฑล (BMR) จะพบว่าการใช้บริการรถโดยสารประจำทางของ ขสมก.(BMTA) ยังคงเป็นสัดส่วนใหญ่ แต่มีแนวโน้มลดลง ขณะที่ผู้โดยสารด้วยรถไฟฟ้าขนส่งมวลชนมีสัดส่วนเพิ่มขึ้นเป็นลำดับ (BTS, MRT และ ARL) ส่วนหนึ่งเป็นผลมาจากการเดินทางโดยรถไฟฟ้าเป็นทางเลือกที่สะดวกและรวดเร็ว มีเส้นทางที่ขนส่งผู้โดยสารมุ่งสู่ใจกลางเมือง อีกทั้งมีส่วนต่อขยายและสถานีเชื่อมต่อกันเพิ่มขึ้น จึงได้รับความนิยมมากขึ้น



Source: companies data, compiled by Krungsri Research

แผนภูมิที่ 2- 6 Share of Passenger per Day by Modes



Sources: Report of 56-1 from SET, BTSC, MRTA, ARL

แผนภูมิที่ 2- 7 Mass Transit Passenger Journeys per Day

ในช่วง 5 ปีที่ผ่านมา จำนวนผู้โดยสารรถไฟฟ้าทุกเส้นทางเพิ่มขึ้นต่อเนื่อง แต่เป็นที่น่าสนใจว่า ในช่วงเริ่มต้นของการเปิดให้บริการเดินรถไฟฟ้าแต่ละเส้นทางจะมีจำนวนผู้ใช้บริการไม่มากนัก จนกระทั่งมีการขยายการลงทุนส่วนต่อขยายหรือมีการเชื่อมต่อกับรถไฟฟ้าเส้นทางอื่นหรือเมื่อมีการเปิดให้บริการเดินรถมาแล้วระยะหนึ่ง จึงจะมีจำนวนผู้โดยสารเร่งตัวขึ้น ซึ่งทิศทางการเพิ่มขึ้นของจำนวนผู้โดยสารจะสะท้อนถึงรายรับของธุรกิจในระยะต่อไป ทั้งนี้ ภาวะการเดินรถไฟฟ้าในปี 2560 มีรายละเอียดดังนี้

Unit: trips per day

| Line | Ridership ^E | Actual Ridership (average) | |
|-------------|------------------------|----------------------------|---------|
| | | 2016 | 2017 |
| BTS | 650,000 | 684,492 | 715,294 |
| MRT -Blue | 400,000 | 274,309 | 295,300 |
| ARL | 120,000 | 60,273 | 66,300 |
| MRT -Purple | 120,000 | 33,130 | 48,760 |

Source: SET and companies' press releases

Note: E = estimated ridership before operating period

ตารางที่ 2- 4 Mass Transit Lines Ranking

รถไฟฟ้า BTS สายสีลมและสุขุมวิท

มีผู้ใช้บริการเฉลี่ยต่อวัน 715,294 ครั้ง เติบโต 4.5% YoY สูงกว่าที่คาดไว้เล็กน้อย ซึ่งเป็นจำนวนสูงกว่าเส้นทางอื่น เนื่องจาก BTS เปิดให้บริการก่อนเส้นทางอื่นและเป็นเส้นทางหลักที่ผ่านย่าน CBD (Central Business District: CBD) ได้แก่ย่านใจกลางเมือง หรือ ศูนย์กลางธุรกิจ (Central Business District: CBD) เป็นย่านที่มีการใช้ประโยชน์ที่ดินเพื่อการประกอบธุรกิจเป็นหลัก ซึ่งในเชิงกายภาพมักมีทำเลที่ตั้งอยู่ตรงศูนย์กลางเมืองที่สะดวกในการเข้าถึงมีความหนาแน่นของประชากรสูง และ

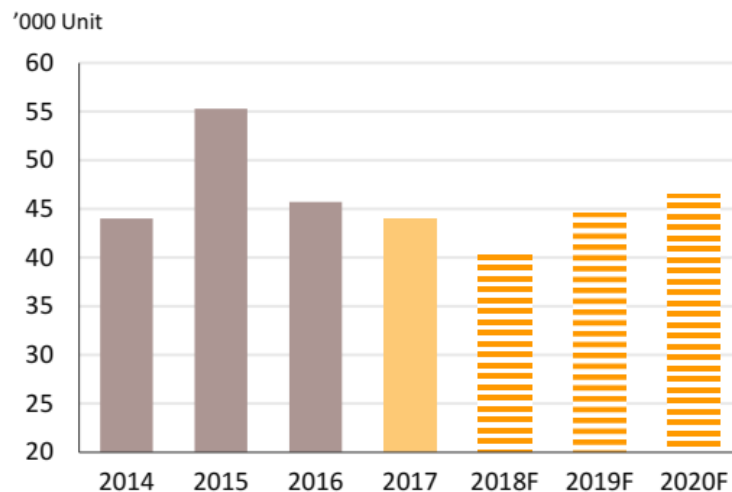
มีการขยายตัวของอาคารในแนวตั้งเป็นสิ่งสำคัญ ประกอบด้วย พื้นที่สีลม สาทร สุรวงค์ พระรามที่ 4 เพลินจิต วิทยุ สุขุมวิท (ซอย 1-ซอย 71) และอโศก ที่มีประชากรวัยทำงานและวัยเรียนจำนวนมากสัญจรเป็นประจำ

รถไฟฟ้า MRT สายสีน้ำเงินและสีม่วง

มีการเชื่อมส่วนต่อขยายช่วงสถานีบางซื่อของสายสีน้ำเงินกับสถานีเตาปูนของสายสีม่วง ช่วยให้ผู้โดยสารสามารถเดินทางได้สะดวกขึ้น ส่งผลให้จำนวนผู้โดยสารรถไฟฟ้า MRT เพิ่มขึ้น โดยสายสีน้ำเงินมีผู้ใช้บริการเฉลี่ยต่อวัน 295,300 ครั้ง เติบโต 7.7% YoY ขณะที่ MRT สายสีม่วงมีจำนวนผู้โดยสารเฉลี่ยต่อวัน 48,760 ครั้ง (หลังจากมีการเชื่อมต่อกับสายสีน้ำเงินในเดือนส.ค. 2560) เพิ่มขึ้น 47.1% จากเฉลี่ยต่อวัน 33,130 ครั้ง ในปีก่อน (หมายเหตุ: สายสีม่วงเปิดเดินรถครั้งแรกเดือน ส.ค. 2559)

รถไฟฟ้า ARL

มีจำนวนผู้ใช้บริการเฉลี่ย 66,300 ครั้งต่อวัน เติบโตสูงที่ 10% YoY แต่ยังคงต่ำกว่าที่คาดการณ์มาก



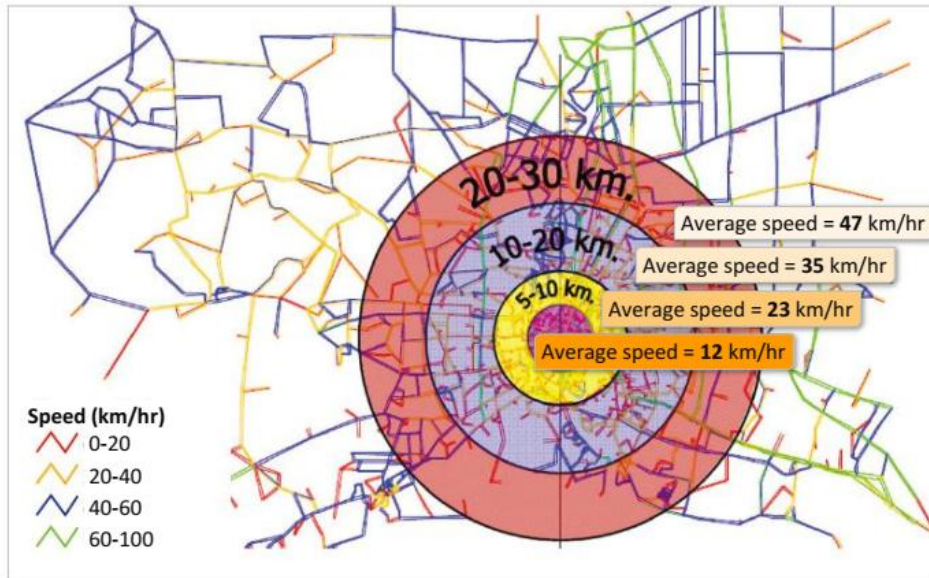
Source: AREA, compiled by Krungsri Research

Note: *The number of completed condominium units is estimated from the number of units coming to market in the 2 previous years. Around 70% of the total condominiums in the BMR are close to mass transit routes.

แผนภูมิที่ 2- 8 Forecast of Number of Completed Condominiums near Mass Transit Routes*

คาดว่าจำนวนผู้โดยสารที่ใช้บริการเส้นทางรถไฟฟ้าขนส่งมวลชนในระยะ 1- 3 ปีข้างหน้ามีแนวโน้มขยายตัวเพิ่มขึ้น ซึ่งเอื้อต่อการสร้างรายได้ของผู้ประกอบการ ปัจจัยหนุนจากแนวโน้มผู้โดยสารรถไฟฟ้าขนส่งมวลชนที่จะเพิ่มจำนวนขึ้นตามการขยายตัวของที่พักอาศัยตามแนวเส้นทางรถไฟฟ้าและบริเวณใกล้เคียง ทั้งนี้ ข้อมูลจากการสำรวจของ AREA ระบุว่า ในปี 2559-2560 มีคอนโดมิเนียมเปิดขายใหม่รวม 1.2 แสนยูนิต และคาดว่าจะมีคอนโดมิเนียมเปิดขายใหม่อีก 6.4 หมื่นยูนิตในปี 2561 จากตัวเลขคอนโดมิเนียมเปิดขายใหม่รวม 1.8 แสน ยูนิต ซึ่งประเมินว่าจะมีคอนโดมิเนียมตามแนวเส้นทางรถไฟฟ้าในกรุงเทพฯ และปริมณฑลที่จะทยอยแล้วเสร็จและเข้าอยู่ได้ในช่วงปี 2561-2563 ประมาณ 1.3 แสนยูนิต โดยจำนวนอุปทานคอนโดมิเนียม

ข้างต้นนี้อาจใช้เป็นตัวแทน (proxy) ประมาณการจำนวนผู้ใช้บริการเส้นทางรถไฟฟ้าขนส่งมวลชนที่จะเพิ่มขึ้นตามจำนวนยูนิต คือ ไม่นต่ำกว่า 4.7 หมื่นครัวเรือน หรือมีการเข้าอยู่อาศัยจริงประมาณ 9.5 หมื่นคน คาดว่าเป็นยูนิตคอนโดมิเนียมที่ขายได้ (Sold) ประมาณ 60% ซึ่งในจำนวนนี้เป็น การเข้าอยู่อาศัยจริงราว 60% และเป็นยูนิตเพื่อการลงทุนและเก็งกำไรอีก 40% (ประมาณการให้จำนวนผู้เข้าอยู่อาศัยเฉลี่ยยูนิตละ 2 คน) ในช่วงปี 2561-2563



Source: Office of Transport and Traffic Policy and Planning, MOT

แผนภาพที่ 2- 2 Traffic Speed during Rush Hour

- ความจำเป็นต้องเลือกใช้ระบบการเดินทางที่รวดเร็วและมีความแน่นอนด้านเวลา

เนื่องจากปัญหาการจราจรทางถนนที่หนาแน่นมากขึ้นตามจำนวนยานพาหนะในพื้นที่กรุงเทพฯ และปริมณฑลที่เพิ่มขึ้นต่อเนื่อง ทำให้อัตราความเร็วเฉลี่ยของรถยนต์ที่สัญจรทางถนนในช่วงเวลาเร่งด่วนอยู่ในระดับต่ำ และจะยิ่งต่ำมากในย่านใจกลางเมืองและในย่าน CBD ดังนั้น ผู้สัญจรในเส้นทางประจำย่านดังกล่าวอาจมีแนวโน้มปรับพฤติกรรมมาใช้บริการรถไฟฟ้ามากขึ้นเมื่อมีการเปิดบริการเส้นทางรถไฟฟ้าสายใหม่ๆ และ/หรือในส่วนต่อขยาย

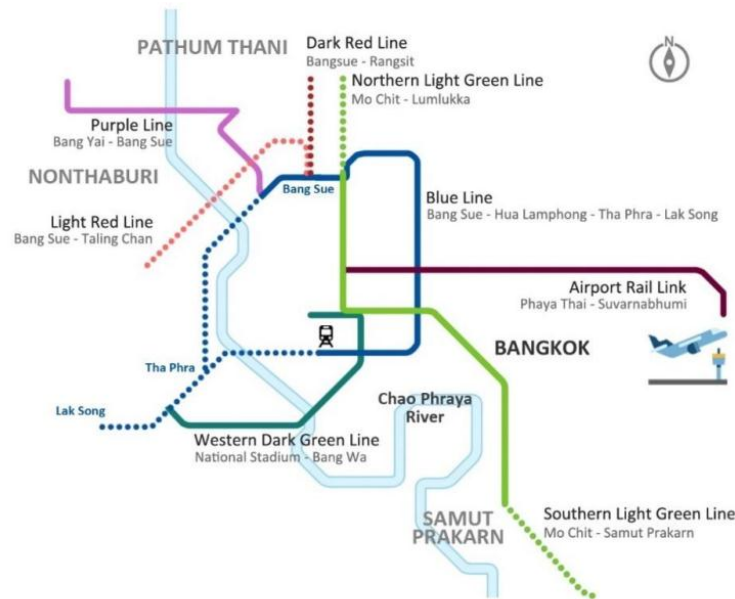
- แผนการขยายเส้นทางและระยะทางของภาครัฐในการให้บริการรถไฟฟ้าในส่วนต่อขยายยังคงเพิ่มขึ้นต่อเนื่อง

ส่งผลให้เส้นทางเดินรถเดิมและส่วนต่อขยายใหม่มีจุดเชื่อมต่อกันเพิ่มขึ้นและมีระยะทางเดินรถไกลขึ้นการมีจำนวนสถานี ทางเชื่อมต่อระหว่างอาคารและพื้นที่เชิงพาณิชย์บริเวณโดยรอบสถานีเพิ่มขึ้น จะช่วยหนุนรายรับของผู้ประกอบการ ทั้งนี้ เส้นทางส่วนต่อขยายที่จะเปิดให้บริการได้ภายใน 1-3 ปีข้างหน้า ได้แก่

- เส้นทางรถไฟฟ้า BTS ส่วนต่อขยายสายสีเขียวได้ช่วงแบริ่ง - สมุทรปราการ ระยะทาง 12.58 กม.

จำนวน 9 สถานี จะทยอยเปิดให้บริการที่เหลืออีก 8 สถานีในปลายปี 2561

- เส้นทางรถไฟฟ้า MRT สายสีน้ำเงินส่วนต่อขยายจำนวน 2 ช่วง คือ 1) ช่วงหัวลำโพง – หลักสอง (กาญจนาภิเษก) รวม 14 กม. จำนวน 11 สถานี คาดว่าจะเปิดบริการในปี 2562 และ 2) ช่วงเตาปูน – ท่าพระ ระยะทางรวม 12 กม. จำนวน 8 สถานี คาดว่าจะเปิดบริการในปี 2563
- เส้นทางรถไฟฟ้าชานเมือง (Commuter Rail) สายสีแดง 2 ช่วง คือ 1) ช่วงบางซื่อ - ตลิ่งชัน (สายสีแดงอ่อน) ระยะทาง 15.2 กม. จำนวน 3 สถานี และ 2) ช่วงบางซื่อ - รังสิต (สายสีแดงเข้ม) ระยะทาง 26.3 กม. จำนวน 10 สถานี คาดว่าจะเปิดบริการในปี 2563
- เส้นทางรถไฟฟ้า BTS ส่วนต่อขยายสายสีเขียวเหนือ ช่วงหมอชิต-สะพานใหม่ - คูคต ระยะทาง 18.2 กม. จำนวน 16 สถานี คาดว่าจะเปิดให้บริการในปี 2563



Source: compiled by Krungsri Research

Note: Solid line signifies current mass transit lines.
Dashed line signifies the extension of existing lines.

แผนภาพที่ 2- 3 Extensions to Mass Transit Lines in the Next 3 Years

อย่างไรก็ตาม ปี 2561-2562 ยังมีบางเส้นทางที่อยู่ระหว่างการก่อสร้างขยายโครงข่ายระบบรถไฟฟ้ามวลชน ขณะที่การเปิดให้บริการเส้นทางเดินรถไฟฟ้าสายใหม่ (สีแดง) และเส้นทางส่วนต่อขยายจะกระจุกตัวอยู่ในช่วงปี 2563 ดังนั้น ผู้ประกอบการจะมีรายรับเพิ่มขึ้นจากรายได้ค่าโดยสารของเส้นทางรถไฟฟ้าสายเดิม และส่วนต่อขยายที่จะทยอยเปิดให้บริการเพิ่ม



Sources: Office of Transport and Traffic Policy and Planning, SRT and BMA

แผนภาพที่ 2- 4 M-Map Master plan for the BMR (2010-2029)

ในระยะยาว ภาครัฐยังคงมีนโยบายในการขยายเส้นทางรถไฟฟ้าขนส่งมวลชนสายใหม่ๆ ให้ครอบคลุมเพิ่มมากขึ้น ทั้งนี้ จากการเปรียบเทียบความครอบคลุมของเส้นทางบริการรถไฟฟ้าขนส่งมวลชนของไทยในปัจจุบันกับเส้นทางบริการของต่างประเทศ พบว่า อัตราส่วนสถานีรถไฟฟ้าหนึ่งแห่งในกรุงเทพฯ ให้บริการครอบคลุมพื้นที่ 111 ตารางกิโลเมตรหรือ 1:111 เทียบกับ 1:29 ในโตเกียว (ญี่ปุ่น) และ 1:41 ในลอนดอน (อังกฤษ) สะท้อนว่าประเทศไทยมีโอกาสลงทุนเส้นทางรถไฟฟ้าใหม่ๆ และเส้นทางส่วนต่อขยายต่างๆ มากขึ้นเพื่อให้เป็นระบบโครงข่ายที่เชื่อมต่อกันทั้งหมด จึงเป็นโอกาสของเอกชนผู้ให้บริการเดินรถในการรับรู้รายได้จากบริการที่เกี่ยวข้องในส่วนต่างๆ อีกมาก

| City | Area (sq.km.) | Population (million) | Rail mass rapid transit route | | | |
|----------------|---------------|----------------------|-------------------------------|-----------|---------------|--------------------------------|
| | | | No. of Lines | Stations | Distance (km) | Concentration (sq.km./station) |
| London | 11,391 | 14 | 12 | 275 | 408 | 41 |
| Tokyo | 8,014 | 38 | 13 | 274 | 292 | 29 |
| Bangkok | 7,762 | 15 | 5 | 70 | 135 | 111 |

Source: CITINET, compiled by Krungsri Research

ตารางที่ 2- 5 Penetration of Mass Transit Lines in Bangkok, London & Tokyo

2.2 ข้อมูลส่วนตลาด กลุ่มลูกค้า และกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของ บริษัท รถไฟฟ้า รฟท. จำกัด

ส่วนตลาด

ส่วนตลาดที่สำคัญของ รฟท. คือ ผู้ที่เดินทางในเขตกรุงเทพมหานครและชานเมืองตามทิศตะวันออก เส้นทางพญาไท-ท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ

กลุ่มลูกค้า

กลุ่มลูกค้าของ รฟท. สามารถแบ่งตามรูปแบบการใช้บริการรถไฟฟ้าได้ 3 กลุ่มหลัก คือ

- กลุ่มที่ 1. ผู้โดยสารที่ใช้บริการเพื่อเดินทางไปท่าอากาศยานสุวรรณภูมิเพื่อเดินทาง(ผู้ใช้บริการเครื่องบิน)
- กลุ่มที่ 2. ผู้โดยสารที่ใช้บริการเพื่อเดินทางไปท่าอากาศยานสุวรรณภูมิเพื่อทำงาน
- กลุ่มที่ 3. ผู้โดยสารที่ใช้บริการเพื่อเดินทางสัญจรตามสายทางหรือเชื่อมต่อระบบขนส่งมวลชนอื่นๆ

กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ

กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสำคัญของ รฟท. ประกอบด้วย

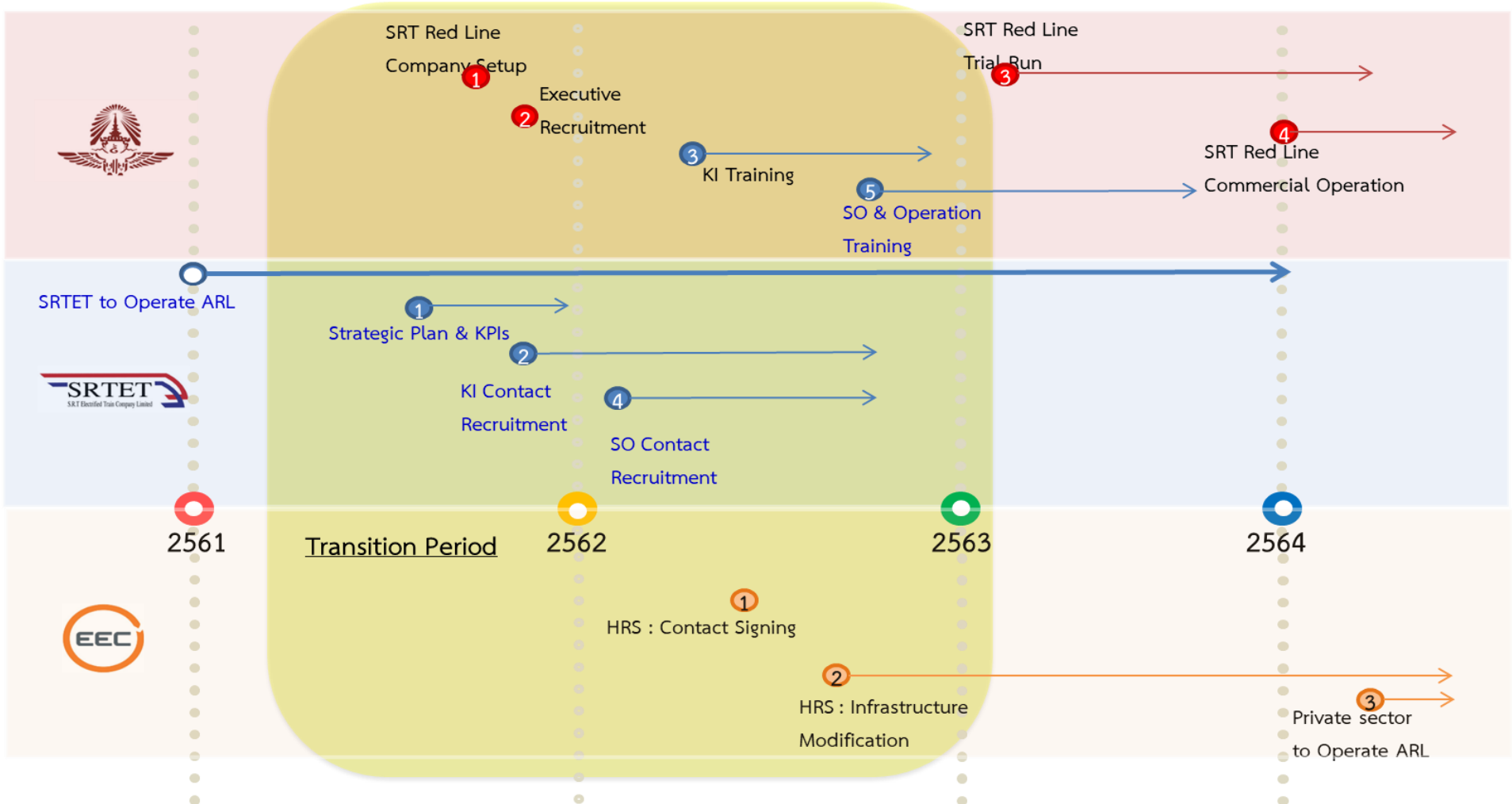
1. ชุมชนตามแนวสายทาง
2. ประชาชนทั่วไป
3. รัฐบาล/รฟท.
4. พนักงาน/ลูกจ้าง รฟท.
5. คณะกรรมการ รฟท.

--ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับทิศทาง และแผนการดำเนินงานที่สำคัญของ รถไฟฟ้าสายสีแดง รฟท. และ เอกชนร่วมลงทุน ที่จะดำเนินการสามสนามบิน

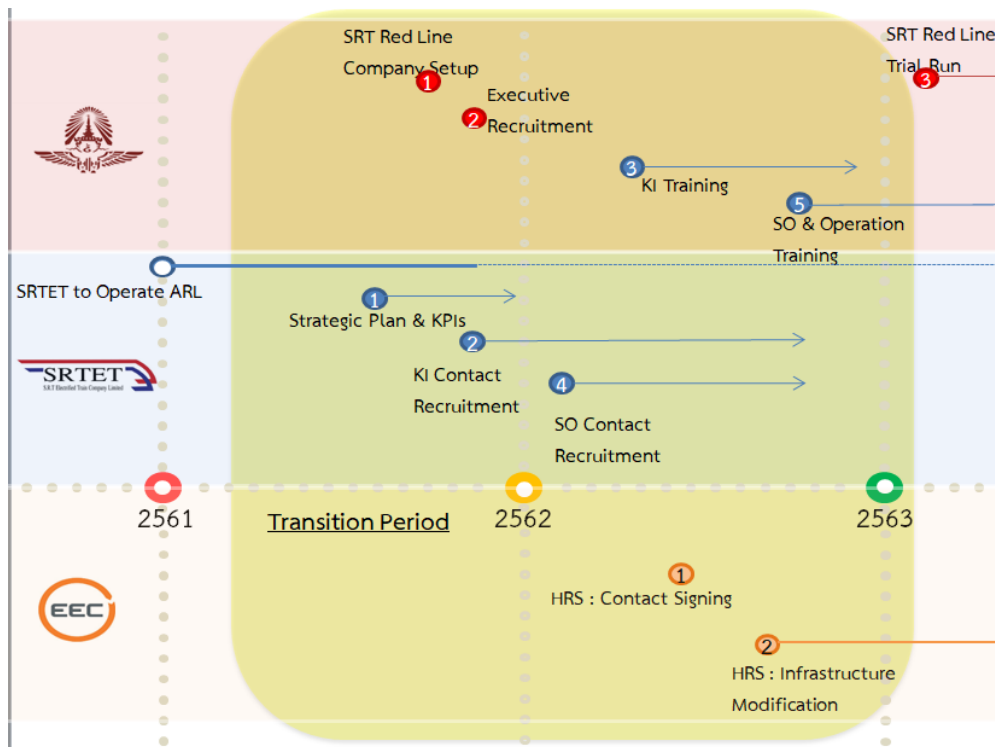
SRTET Transition Plan

| Activity | 2561 | | | | 2562 | | | | 2563 | | | | 2564 | | | | 2565 | | | | 2566 | | | | 2567 | | | |
|--|------|---|---|---|------|---|---|---|------|---|---|---|------|---|---|---|------|---|---|---|------|---|---|---|------|---|---|---|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| การดำเนินงานของ รฟท. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1. ดำเนินการให้บริการเดินรถโครงการ ARL ในช่วงระหว่างการเตรียมการของเอกชน | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2. จัดทำแผนธุรกิจและตัวชี้วัดที่เหมาะสมช่วง Transition Period สำหรับการเตรียมความพร้อมไปดำเนินงานรถไฟฟ้าสายสีแดง เพื่อนำเสนอเรื่องต่อ รฟท. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 3. สรรหาพนักงานสัญญาจ้าง เพื่อทดแทน KIs ที่ต้องไปอบรมสายสีแดง | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 4. สรรหาผู้บริหาร (รถไฟฟ้าสายสีแดง) | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 5. พนักงาน KIs ไปฝึกอบรมระบบรถไฟฟ้าสายสีแดง | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 6. สรรหาพนักงานสัญญาจ้าง เพื่อทดแทนเจ้าหน้าที่ ที่ต้องไปอบรมสายสีแดง | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 7. ฝึกอบรมและจัดสรรบุคลากรลงในตำแหน่งการปฏิบัติงาน | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 8. ทดสอบระบบการเดินรถ (Trial Run) | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 9. เริ่มเดินรถเชิงพาณิชย์ (เปิดให้บริการรถไฟฟ้าสายสีแดง) | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| โครงการรถไฟความเร็วสูงเชื่อม 3 สนามบิน | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1. การประมูลโครงการ และการประเมินมูลค่าทรัพย์สิน (Bidding & Evaluation) | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2. การเซ็นสัญญาโครงการของเอกชนคู่สัญญา (Contact Signing) | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 3. ปรับปรุงโครงสร้างระบบของโครงการ (ARL Infrastructure Modification) | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 4. เอกชนดำเนินงานโครงการ ARL (Private Sector to Operate ARL) | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 5. เริ่มให้บริการโครงการรถไฟความเร็วสูงเชื่อม 3 สนามบิน (HSR Operation) | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| โครงการรถไฟฟ้าสายสีแดง (SRT Red line) | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| การปรับเปลี่ยนภารกิจของ รฟท. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| การจัดเตรียมผู้ฝึกสอนหลัก (Key Instructors Training) | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| การสรรหาบุคลากรทดแทนผู้เข้าร่วมฝึกอบรม | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| ระยะที่ 1 การฝึกอบรมผู้ฝึกสอนหลัก (Key Instructors Training) | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| ระยะที่ 2 การฝึกอบรมผู้ปฏิบัติการ (Roll Out Training) | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| ระยะที่ 3 การทดสอบระบบและการเดินรถ (Trial Run) | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| การเปิดให้บริการเชิงพาณิชย์ | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

SRTET Transition Timeline



การวิเคราะห์ในช่องของการเปลี่ยนผ่านองค์กร (SRTET Transition Plan)



- รฟท. พิจารณา แผนงานและตัวชี้วัดที่สำคัญ ที่ รฟท. จัดทำ สำหรับการจัดตั้งบริษัทลูกเดินรถไฟฟ้าสายสีแดง
- รฟท. อาจต้องจ้างผู้บริหารบางฝ่ายเพิ่มเติม เพื่อให้มีบุคลากรที่มีสมรรถนะเหมาะสมกับการผลักดันนโยบาย
 - บุคลากรระดับบริหารส่วนงาน Business Support จะเข้ามาเริ่มในการวางกลยุทธ์ กำหนดแผนงาน และออกระบบงานสำหรับโครงการฯ ซึ่งสามารถใช้ผู้บริหารของ รฟท. ที่ประเมินแล้วมีสมรรถนะเหมาะสมเข้ามาดำเนินการ
- แผนงานสำคัญที่ใช้ในช่วง Transition Period ได้แก่
 - การเตรียมความพร้อมเพื่อรองรับสถานะของบุคลากรองค์กร (สภาพการจ้าง) (HR Reduction & Allocation)
 - แผนการส่งเสริมและพัฒนา Key Instructor ในกระบวนการที่สำคัญ
 - แผนงานพัฒนาระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน (PMS)
 - แผนการปรับโครงสร้างองค์กรและอัตรากำลัง
 - การตรวจสอบสถานะทางการเงิน กฎหมาย ภาษี และการปฏิบัติการ (Due diligence) (รฟท. +รฟฟท.)
 - การวางแผนและดำเนินการส่งมอบระบบการเดินรถและการดำเนินการวิ่งทดสอบ (TrialRun) (รฟท. + เอกชน)

- การเตรียมบุคลากร เพื่อทดแทน KI ที่ต้องไปฝึกอบรมสายสีแดง (ใช้เวลาประมาณ 1-2 เดือนต่อระบบ) สามารถทำได้โดย
 - การทำงานล่วงเวลา โดยพนักงานตำแหน่งเทียบเคียงกัน
 - การวางแผนและจัดระบบงานของแต่ละแผนกใหม่ ให้ใช้อัตรากำลังลดลงชดเชยอัตรากำลังที่ขาด
 - การขยายขอบเขตของงาน (Job Enlargement) โดยประเมินสมรรถนะของพนักงานในตำแหน่งใกล้เคียงและมอบหมายภารกิจเพิ่ม ทั้งนี้ อาจเชื่อมโยงกับโอกาสความก้าวหน้าในอนาคต เพื่อเป็นแรงจูงใจ
- การฝึกอบรมบุคลากรส่วนปฏิบัติการ ต้องใช้บุคลากรทดแทนการเดินทาง ARL เป็นจำนวนมาก การสรรหาในลักษณะสัญญาจ้าง อาจทำได้ไม่เพียงพอทั้งจำนวนและคุณภาพ รฟพท. อาจต้องติดต่อกับเอกชนที่ได้รับสิทธิ์ในการบริหาร ARL ให้สรรหาบุคลากรส่วนปฏิบัติงานเข้ามาทดแทนกลุ่มเหล่านี้เป็นการเตรียมความพร้อมของเอกชนคู่สัญญาไปในตัว ซึ่ง รฟพท. สามารถกำหนดระยะเวลาที่ชัดเจนในการย้ายบุคลากรทั้งหมดไปเริ่มงานรถไฟฟ้าสายสีแดงได้
- ทั้งนี้ จำนวนบุคลากรขึ้นกับทางเลือกในการดำเนินงานของเอกชนว่าจะจะเป็นไปตามกรณีใด

การวิเคราะห์ประเด็นสำคัญที่ส่งผลต่อการดำเนินงานการกำหนดทิศทางการองค์กร

Pain point & Critical Factor



ความชัดเจนจากนโยบายภาครัฐ : รถไฟฟ้าสายสีแดง

คุณภาพ และมาตรฐานการดำเนินงานที่เป็นปัจจัยสำคัญในการดำเนินงาน และสร้างความน่าเชื่อถือต่อการดำเนินงาน

- ความพร้อมใช้ของขบวนรถไฟฟ้าทั้งหมด
- ความน่าเชื่อถือของการให้บริการเดินรถ และประสิทธิภาพในการซ่อมบำรุง
- มุ่งเน้นการดำเนินงานให้ได้มาตรฐานระบบบริหารงานคุณภาพที่สำคัญ เช่น ISO9001-2015 ในด้านกระบวนการซ่อมบำรุง และส่วนการเดินรถ ISO14001-2015 มาตรฐานระบบการจัดการสิ่งแวดล้อม และมาตรฐานความปลอดภัย ISO45001-2015



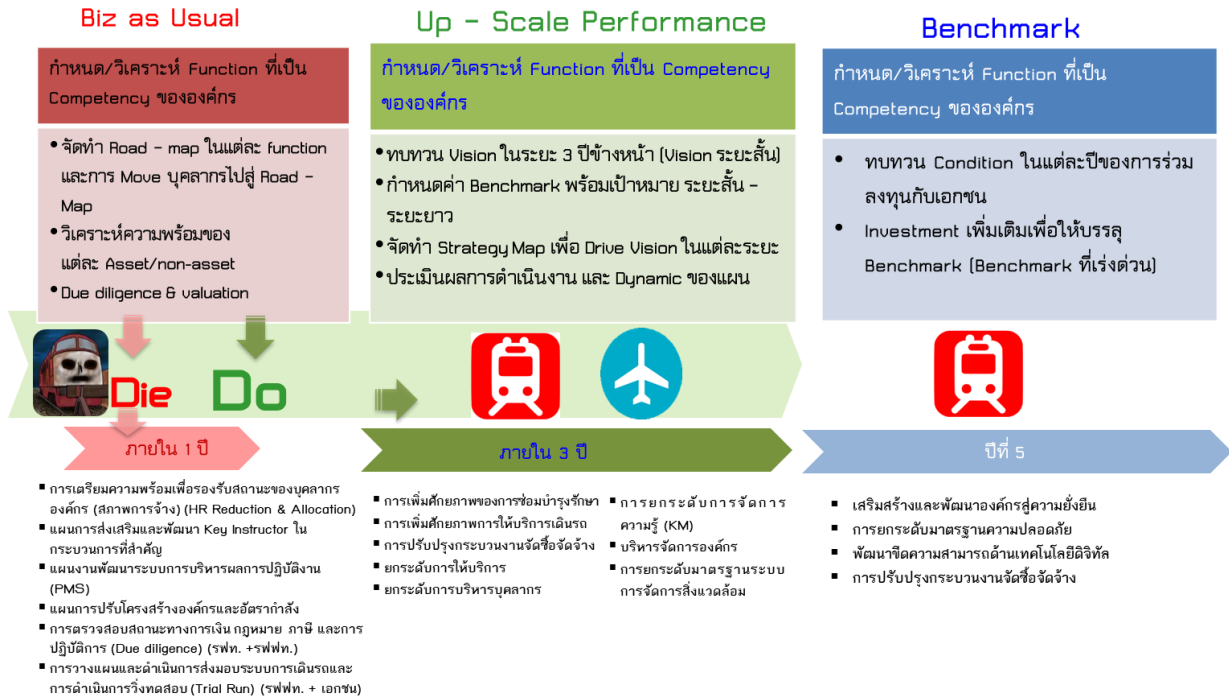
บุคลากร

- โครงสร้างองค์กร/อัตรากำลัง ให้รองรับการดำเนินงาน มีความคล่องตัว พร้อมรับการดำเนินงานในอนาคต
- ศักยภาพองค์กร/บุคลากร ที่พร้อมรับการดำเนินงานและเพียงพอสำหรับการดำเนินงานในตำแหน่งสำคัญ
- การพัฒนาระบบการจัดการความรู้ (KM) จากบุคลากรที่มีความชำนาญการต่างๆขององค์กร

กระบวนการทำงานสนับสนุนเพื่อส่งเสริมกระบวนการหลักให้มีประสิทธิภาพ

- กระบวนการจัดซื้อจัดจ้าง
- การเบิกจ่ายงบประมาณ งบดำเนินงาน
- ระบบประเมิน และติดตามผลการดำเนินงานภายในองค์กร
- การนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาพัฒนากระบวนการสนับสนุน
- มาตรการการจัดการข่าวเชิงลบ

ทั้งนี้ จากประเด็นสำคัญต่างๆ มีผลต่อการกำหนดทิศทางและแผนการดำเนินงานของ รฟฟท. ได้เป็น 3 ช่วง ดังนี้



จากปัจจัยภายในและภายนอกที่กำหนด สามารถวิเคราะห์จุดอ่อน จุดแข็ง โอกาส และอุปสรรค (SWOT) ได้ ดังนี้

จุดแข็ง

1. บุคลากรมีความรู้ความเชี่ยวชาญการเดินรถ
2. ระบบโครงสร้างพื้นฐานมีความพร้อมในการลงทุน
3. ความคุ้มค่าของการใช้บริการ ด้านการประหยัดเวลาในการเดินทาง

จุดอ่อน

1. มาตรฐานการเดินรถ มีประสิทธิภาพต่ำกว่าคู่แข่ง
2. ขาดความคล่องตัวในการดำเนินธุรกิจ
3. การบริหารจัดการ อะไหล่ Inventory (RST management)
4. ขาดระบบการบริหารจัดการองค์กร โดยเฉพาะการบริหารจัดการบุคคล
5. ขาดการเชื่อมโยงระบบประเมินผลกับระบบแรงจูงใจ
6. ภาพลักษณ์ความน่าเชื่อถือต่อการเดินรถอยู่ในระดับต่ำ
7. จำนวน Key Instructor (KI) ในส่วนของการซ่อมบำรุงรักษา (RST , GRW & DWS)

โอกาส

- 1 อัตราการเติบโตของความต้องการในการเดินทางโดยรถไฟฟ้าในเส้นทาง (พญาไท-สุวรรณภูมิ) เพิ่มขึ้นจากพฤติกรรมการเดินทางที่เปลี่ยนแปลงไป (ก่อน ARL และ หลัง ARL)
- 2 นโยบายภาครัฐในการลงทุนรถไฟฟ้าสายสีแดง (บางซื่อ-รังสิต/บางซื่อ-ตลิ่งชัน) ซึ่ง รฟท ได้รับมอบหมายในการบริหารโครงการ โดยเอื้อต่อโอกาสในการทำธุรกิจของ รฟท. ในการเข้าไปบริหารจัดการการเดินรถ
- 3 นโยบายรัฐให้ภาคเอกชนเข้าร่วมลงทุน โครงการรถไฟความเร็วสูงเชื่อม 3 สนาม แบบไร้รอยต่อ ซึ่งเส้นทางเดินรถ ARL ของ รฟท. เป็นส่วนหนึ่งของโครงการฯ
- 4 นโยบายภาครัฐในการลงทุนรถไฟความเร็วสูง กทม-โคราช เอื้อต่อปริมาณการเดินทางที่เพิ่มขึ้นจากสถานีเชื่อมต่อ
- 5 การนำระบบเทคโนโลยี/นวัตกรรม มาเพิ่มศักยภาพในการบริหารจัดการการเดินรถ
- 6 นโยบายภาครัฐสนับสนุน Infrastructure ด้านระบบราง
- 7 ปริมาณผู้โดยสารที่ใช้สนามบินสุวรรณภูมิ ที่ใช้บริการ ARL
- 8 ความคืบหน้าตามแผนการพัฒนาระบบโครงข่าย M-Map1 ที่ส่งเสริมปริมาณผู้โดยสารในระบบขนส่งมวลชน

อุปสรรค

- 1 ความไม่แน่นอนเอกชนรายใหม่ที่รับสัมปทานรถไฟเชื่อม 3 สนามบิน จะได้สิทธิบริหารและเดินรถแอร์พอร์ตลิงก์
- 2 ภาพลักษณ์องค์กร ทั้งในเรื่องความเป็นมืออาชีพ และความโปร่งใสในการบริหารจัดการ
- 3 การเปลี่ยนของเทคโนโลยีและนวัตกรรมที่รวดเร็ว ทำให้อาจไม่สามารถปรับตัวได้ทันต่อการรับมือ

S TRENGTHS



- 1 บุคลากรมีความรู้ความเชี่ยวชาญการเดินทาง
- 2 ระบบโครงสร้างพื้นฐานมีความพร้อมในการลงทุน
- 3 ความคุ้มค่าของการให้บริการ ด้านการประหยัดเวลาในการเดินทาง

W EAKNESSES



- 1 มาตรฐานการเดินทาง มีประสิทธิภาพด้อยกว่าคู่แข่ง
- 2 ขาดความคล่องตัวในการดำเนินธุรกิจ
- 3 การบริหารจัดการ อะไหล่ Inventory (RST management)
- 4 ขาดระบบการบริหารจัดการองค์กร โดยเฉพาะการบริหารจัดการบุคคล
- 5 ขาดการเชื่อมโยงระบบประเมินผลกับระบบแรงจูงใจ
- 6 ภาพลักษณ์ความน่าเชื่อถือต่อการเดินทางอยู่ในระดับต่ำ
- 7 จำนวน Key Instructor (KI) ในส่วนของการซ่อมบำรุงรักษา (RST , GRW & DWS)

O PPORTUNITIES

- 1 อัตราการเติบโตของความต้องการในการเดินทางโดยรถไฟฟ้าในเส้นทาง (พญาไท-สุวรรณภูมิ) เพิ่มสูงจากพฤติกรรมการเดินทางที่เปลี่ยนแปลงไป (ก่อน ARL และ หลัง ARL)
- 2 นโยบายภาครัฐในการลงทุนรถไฟฟ้าสายสีแดง (บางซื่อ-รังสิต/บางซื่อ-ตลิ่งชัน) ซึ่ง รฟท. ได้รับมอบหมายในการบริหารโครงการ โดยเอื้อต่อโอกาสในการทำธุรกิจของ รฟท. ในการเข้าไปบริหารจัดการการเดินทาง
- 3 นโยบายรัฐให้ภาคเอกชนเข้าร่วมลงทุน โครงการรถไฟฟ้าความเร็วสูงเชื่อม 3 สนาม แบบไร้รอยต่อ ซึ่งเส้นทางการเดินทาง ARL ของ รฟท. เป็นส่วนหนึ่งของโครงการฯ
- 4 นโยบายภาครัฐในการลงทุนรถไฟฟ้าความเร็วสูง กทม-โคราช เอื้อต่อปริมาณการเดินทางที่เพิ่มขึ้นจากสถานีเชื่อมต่อ
- 5 การนำระบบเทคโนโลยี/นวัตกรรม มาเพิ่มศักยภาพในการบริหารจัดการการเดินทาง
- 6 นโยบายภาครัฐสนับสนุน Infrastructure ด้านระบบราง
- 7 ปริมาณผู้โดยสารที่ใช้สนามบินสุวรรณภูมิ ที่ใช้บริการ ARL
- 8 ความคืบหน้าตามแผนการพัฒนาระบบโครงข่าย M-Map1 ที่ส่งเสริมปริมาณผู้โดยสารในระบบขนส่งมวลชน

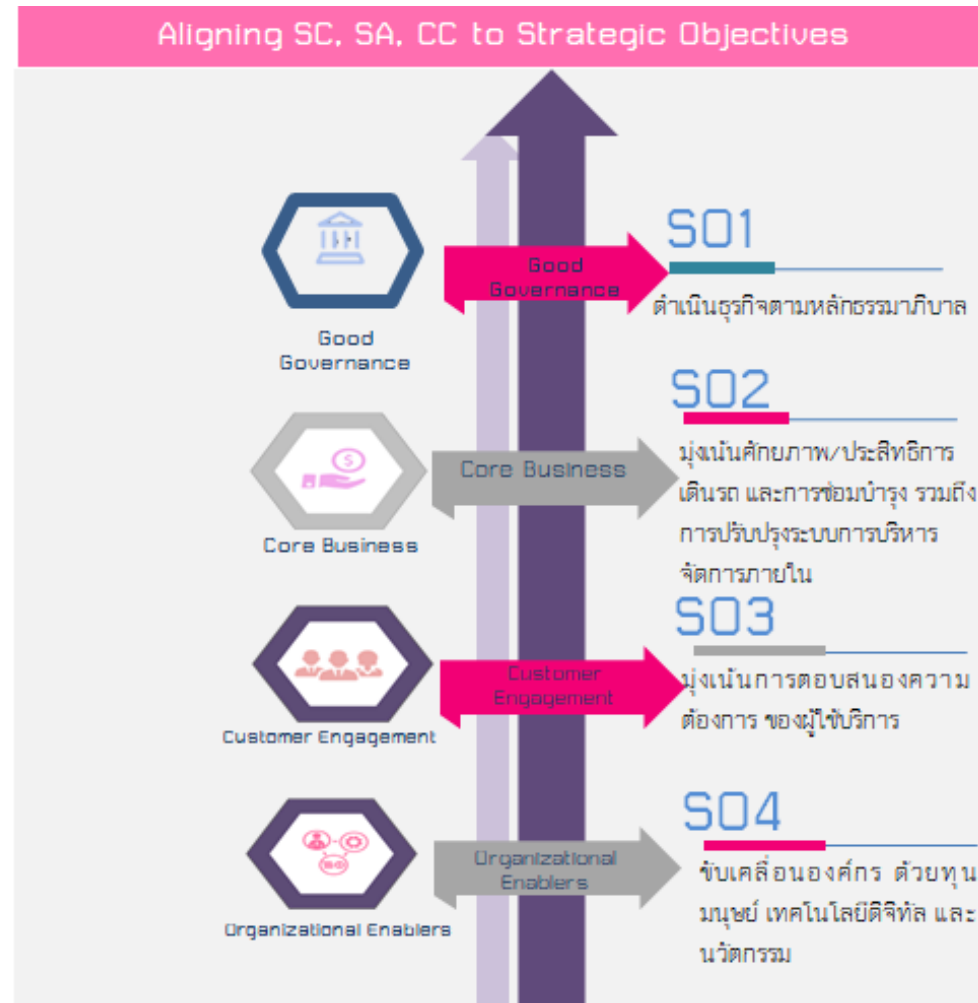
T HREATS



- 1 ความไม่แน่นอนเอกชนรายใหม่ที่รับสัมปทานรถไฟเชื่อม 3 สนามบิน จะได้สิทธิบริหารและเดินรถแอร์พอร์ตลิงก์
- 2 ภาพลักษณ์องค์กร ทั้งในเรื่องความเป็นมืออาชีพ และความโปร่งใสในการบริหารจัดการ
- 3 การเปลี่ยนของเทคโนโลยีและนวัตกรรมที่รวดเร็ว ทำให้อาจไม่สามารถปรับตัวได้ทันต่อการรับมือ

2.3 ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ และความสามารถหลัก

| Strategic Advantage (SA) | |
|--------------------------|---|
| 1 | ความพร้อมของบุคลากร และอัตรากำลังด้านการเดินรถที่มากพอ ส่งผลให้สามารถรองรับโอกาสทางธุรกิจของนโยบายภาครัฐรองรับการขยายตัวของขนส่งทางรางในอนาคต |
| 2 | การเดินทางจากสนามบินสุวรรณภูมิเข้าในตัวเมือง สามารถควบคุมเวลาในการเดินทาง ประหยัดค่าใช้จ่าย และมีความปลอดภัย |
| Strategic Challenge (SC) | |
| 1 | โอกาสทางธุรกิจหรือนโยบายภาครัฐที่ส่งเสริมการลงทุนในระบบราง แต่ต้องคำนึงขาดความพร้อมในด้านมาตรฐานการเดินรถ และขาดระบบบริหารจัดการตามมาตรฐานคุณภาพ และบริหารจัดการองค์กร |
| 2 | รูปแบบการดำเนินธุรกิจและโครงสร้างองค์กรที่ยังขาดความคล่องตัว ส่งผลให้ไม่สามารถธุรกิจได้ในเชิงแข่งขัน |
| 3 | การนำระบบบริหารจัดการตามมาตรฐานคุณภาพ และบริหารจัดการองค์กรมาประยุกต์ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการดำเนินงาน ติดตามผลการดำเนินงาน และสร้าง ภาพลักษณ์ที่ดีในการบริการ |
| 4 | การปรับองค์กรและการเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานให้จริงจังและสร้างความร่วมมือกับ Strategic Partner |
| Core Competency (CC) | |
| CC ปัจจุบัน | <ul style="list-style-type: none"> บุคลากรมีความพร้อมในการดำเนินธุรกิจการเดินรถ |
| CC ในอนาคต | <ul style="list-style-type: none"> วางแผนการบริหารจัดการซ่อมบำรุงธุรกิจการเดินรถอย่างครบวงจร Business mind องค์กรความรู้ในการพัฒนาธุรกิจ และพัฒนาระบบการบริหารจัดการภายในองค์กร |



บทที่ 3 วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ ยุทธศาสตร์ และแผนปฏิบัติการ

Strategic Objective / Goal

01

ดำเนินธุรกิจตามหลักธรรมาภิบาล

เป้าประสงค์

1. ผู้มีส่วนได้เสียมีความเชื่อมั่นและยอมรับในการดำเนินงานตามหลักธรรมาภิบาลขององค์กร
2. มีการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสของหน่วยงานภาครัฐ (ITA)
3. มีการดำเนินงาน/กิจกรรมเพื่อสังคม (CSR)

03

มุ่งเน้นการตอบสนองความต้องการของผู้ใช้บริการ

เป้าประสงค์

1. ยกระดับความพึงพอใจและความผูกพันของผู้ใช้บริการ
2. ลดข้อร้องเรียน และเพิ่มประสิทธิภาพการจัดการข้อขัดแย้ง

02

มุ่งเน้นศักยภาพ/ประสิทธิภาพการเดินรถ และการซ่อมบำรุง รวมถึงการปรับปรุงระบบการบริหารจัดการภายใน

เป้าประสงค์

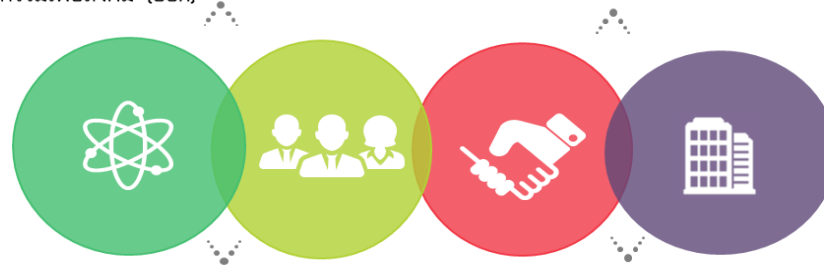
1. ได้รับการรับรองระบบมาตรฐาน ISO 9001-2015 ฝ่ายวิศวกรรมและซ่อมบำรุงฝ่ายการเดินรถ
2. ยกระดับมาตรฐานการให้บริการเดินรถและซ่อมบำรุง เพื่อมุ่งสู่ระดับสากล
3. พัฒนาระบบบริหารจัดการองค์กร
4. พัฒนา/ปรับปรุงกระบวนการจัดซื้อจัดจ้าง อย่างบูรณาการ

04

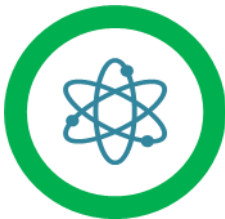
ขับเคลื่อนองค์กร ด้วยทุนมนุษย์ เทคโนโลยีดิจิทัล

เป้าประสงค์

1. การยกระดับการบริหารและพัฒนาคุณภาพของบุคลากรให้ตอบสนองต่อทิศทางองค์กร
2. พัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล ให้มีมาตรฐานและมีความมั่นคง ปลอดภัยรองรับการเติบโตของธุรกิจ



SO1



ดำเนินธุรกิจตามหลักธรรมาภิบาล

เป้าประสงค์

1. ผู้มีส่วนได้เสียมีความเชื่อมั่นและยอมรับในการดำเนินงานตามหลักธรรมาภิบาลขององค์กร
2. มีการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสของหน่วยงานภาครัฐ (ITA)
3. ยกระดับการดำเนินงานตามหลักธรรมาภิบาล (CG Code)

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 1 (SO1) ดำเนินธุรกิจตามหลักธรรมาภิบาล

โดยมุ่งเน้นการส่งเสริมให้องค์กรมีการเติบโตอย่างยั่งยืน ตามแนวทางสากลของ UN SDGs (United Nations Sustainable Development Goals) รวมทั้งกรอบแนวปฏิบัติที่ดีของ DJSI (The Dow Jones Sustainability Indices) โดยมีเป้าหมายที่สำคัญ คือ การบรรลุเป้าหมายใน 3 มิติ ได้แก่ มิติเศรษฐกิจ (Economic) มิติสังคม (Social) และมิติสิ่งแวดล้อม (Environment)

รวมถึงการมุ่งเน้นในการพัฒนาและส่งเสริมการกำกับดูแลกิจการที่ดี และมุ่งสู่มาตรฐานของ OECD Principles (The Organisation for Economic Co-operation and Development) ภายในปี 2563 โดยการดำเนินงานด้วยความโปร่งใส ปราศจากทุจริตคอร์รัปชัน มีมาตรฐานทางจริยธรรมและจรรยาบรรณในวิชาชีพ และเป็นที่ยอมรับในด้านภาพลักษณ์ขององค์กรในมุมมองของสาธารณชน



ยุทธศาสตร์ที่ 1

มีการส่งเสริมให้องค์กรมีการเติบโตอย่างยั่งยืนตามกรอบแนวทาง SDGs และแนวปฏิบัติที่ดี OECD



กลยุทธ์ที่ 1 เสริมสร้างและพัฒนางานองค์กรสู่ความยั่งยืน (OC1)

การส่งเสริมให้องค์กรมีการเติบโตอย่างยั่งยืน โดยการให้ความสำคัญกับการกำกับดูแลกิจการที่ดีตามหลักธรรมาภิบาล และมุ่งสู่มาตรฐานสากลของ OECD Principles เพื่อส่งเสริมภาพลักษณ์ที่ดีและความเชื่อมั่นต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร ประกอบด้วยหลักการ 5 ข้อ คือ 1.การเคารพสิทธิผู้ถือหุ้น 2.การปฏิบัติต่อผู้ถือหุ้นอย่างเป็นธรรม 3.การพบปะทบทวนของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Roles of Stakeholders) 4.การเปิดเผยข้อมูลและความโปร่งใสและ 5.บทบาทความรับผิดชอบของคณะกรรมการ

รวมถึง ยังมุ่งเน้นในการดำเนินงานภายในองค์กรเพื่อให้เกิดความโปร่งใส รวมทั้งการยกระดับคุณธรรมและความโปร่งใสของหน่วยงานภาครัฐ ตามแนวทางการประเมินของสำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตในภาครัฐ (ป.ป.ท.) ในการยกระดับผลการประเมินการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ (Integrity & Transparency Assessment: ITA) ซึ่งสะท้อนมาจากผลจากการรับรู้หรือประสบการณ์ตรงของประชาชนที่เคยรับบริการจากหน่วยงานภาครัฐ เพื่อให้ รฟฟท. เป็นหน่วยงานที่ได้รับการยอมรับ รวมทั้งเป็นการส่งเสริมภาพลักษณ์ที่ดีขององค์กร

SO2



มุ่งเน้นศักยภาพ/ประสิทธิภาพการเดินรถ และการซ่อมบำรุง รวมถึงการปรับปรุงระบบการบริหารจัดการภายใน

เป้าประสงค์

1. ได้รับการรับรองระบบมาตรฐาน ISO 9001-2015)
2. ยกกระดับมาตรฐานการให้บริการเดินรถและซ่อมบำรุง เพื่อมุ่งสู่ระดับสากล
3. พัฒนาระบบบริหารจัดการองค์กร
4. สร้างความมั่นคงทางการเงินในระยะยาว



วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 2 (SO2) มุ่งเน้นศักยภาพ/ประสิทธิภาพ การเดินรถ และการซ่อมบำรุง รวมถึงการปรับปรุงระบบการบริหารจัดการภายใน

โดยองค์กรจะให้ความสำคัญในการพัฒนาและยกระดับมาตรฐานด้านระบบมาตรฐานที่สำคัญ เช่น มาตรฐาน ISO9001-2015 กระบวนการซ่อมบำรุง มาตรฐาน ISO9001-2015 ส่วนการเดินรถ การยกระดับมาตรฐานความปลอดภัย ISO 45001-2018 รวมทั้งมาตรฐานการจัดการด้านสิ่งแวดล้อม ISO 14001-2015 นอกจากนี้ ยังมีการมุ่งเน้นการปรับปรุงกระบวนการซ่อมบำรุง เพื่อให้สามารถสนับสนุนให้กระบวนการซ่อมบำรุง สามารถดำเนินงานได้ตามข้อกำหนดทั้งด้านคุณภาพ และระยะเวลา เพื่อนำไปสู่การยกระดับกระบวนการดำเนินงานในด้านการให้บริการเดินรถ และซ่อมบำรุงอย่างมีประสิทธิภาพ

การพัฒนากระบวนการดังกล่าว เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและการดำเนินงานขององค์กร รวมถึงการลดต้นทุนในการดำเนินงาน การบำรุงรักษา และเพิ่มอัตราผลตอบแทนทางการเงินขององค์กร และการวางแผนการบำรุงรักษา (Maintenance Strategy) ที่เหมาะสมขององค์กร

อย่างไรก็ตาม ในช่วงสภาวะการณ่ ปรับเปลี่ยนองค์กร (Transition Period) เพื่อเตรียมความพร้อมรับความเปลี่ยนแปลงจากแนวนโยบายต่างๆ รฟท. ให้ความสำคัญในการเตรียมความพร้อมโดยมีการประเมินมูลค่าองค์กรเพื่อชำระหนี้คงค้างกับทาง รฟท. รวมทั้งการสื่อสารให้ทั้งพนักงาน ผู้บริหาร และกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญรับทราบถึงการเปลี่ยนแปลงขององค์กรในอนาคต

| | |
|-----------------|---|
| ยุทธศาสตร์ที่ 2 | การบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management) |
|-----------------|---|



| | |
|--------------|---|
| กลยุทธ์ที่ 2 | การสื่อสารทั่วทั้งองค์กรเพื่อพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง |
|--------------|---|

จากการเปลี่ยนแปลงในระดับนโยบายที่มีผลกระทบต่ออย่างมีนัยสำคัญต่อการดำเนินงานขององค์กร และการจัดทำแผนงานในอนาคต องค์กรต้องมีการปรับตัวต่อความแตกต่างและการเปลี่ยนแปลง ซึ่งจะส่งผลให้องค์กรนั้นๆ สามารถที่จะดำรงอยู่อย่างมีประสิทธิภาพในทุกสถานการณ์ โดยการเปลี่ยนแปลงของบริษัทฯ

มาจากผลกระทบในเชิงนโยบายที่บริษัทฯ จะต้องปรับตัวเพื่อมองหารูปแบบใหม่ๆ ในการดำเนินธุรกิจ การปรับปรุงกระบวนการในการทำงานเพื่อก่อให้เกิดผลลัพธ์ที่มีประสิทธิภาพภายใต้สภาพแวดล้อมและสภาวะทางธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว การบริหารการเปลี่ยนแปลงจึงหมายถึง การวางแผน การดำเนินการต่างๆ ที่จะลดผลกระทบที่เกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลง และสนับสนุนให้เกิดการปรับตัวและการยอมรับ พร้อมทั้งสร้างศักยภาพใหม่ๆ เพื่อรองรับให้การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นอย่างเป็นผลตามเป้าหมายที่วางไว้

การบริหารการเปลี่ยนแปลงส่งผลใน 2 ระดับ คือ ระดับองค์กรและระดับบุคคล ซึ่งหมายถึงบุคลากรแต่ละคนในองค์กรที่ได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงในระดับขององค์กร การเปลี่ยนแปลงมีผลหรืออาจเป็นผลจากการปรับเปลี่ยนของกลยุทธ์ซึ่งนำไปสู่การกำหนดกระบวนการทางธุรกิจขององค์กร โครงสร้างองค์กรที่อาจต้องปรับเปลี่ยนเพื่อรองรับกับวิธีการทำงานหรือกิจกรรมใหม่ๆ รวมทั้งการวัดผลลัพธ์ที่จะนำไปสู่การให้รางวัลและแรงจูงใจต่างๆ ที่กำหนดไว้สำหรับบุคลากรในองค์กรเมื่อสามารถปรับตัวกับการเปลี่ยนแปลงได้ สำหรับในระดับของบุคลากร การเปลี่ยนแปลงเข้ามาสู่การรับรู้ของบุคลากรแต่ละคน มาสู่ความรู้ความเข้าใจ การทดลองปฏิบัติ และประเมินผลว่าการเปลี่ยนแปลงนั้นเป็นอย่างไร ก่อนไปสู่การยอมรับและการปรับตัวกับการเปลี่ยนแปลง ในการบริหารการเปลี่ยนแปลงจำเป็นอย่างมาก ที่จะต้องมีการเปลี่ยนแปลงทั้ง 2 ระดับ และบริหารจัดการให้ระดับองค์กรและระดับบุคลากรต้องมีกระบวนการทำงานในลักษณะบูรณาการกัน

บทบาทที่สำคัญในกระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลง ภายใต้กระบวนการของการบริหารการเปลี่ยนแปลงในองค์กร จะมีบทบาทหลักๆ ที่สำคัญ ได้แก่ Change Sponsor ผู้ที่จะตัดสินใจว่าการเปลี่ยนแปลงใดจะเกิดขึ้น Change Advocate ผู้ที่สนับสนุนการเปลี่ยนแปลง Change Agent ผู้ที่ช่วยให้การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้น และ Change Target ผู้ที่ต้องปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง

ปัจจัยความสำเร็จที่จะต้องมีกำหนดในแผนการดำเนินงาน คือ การสื่อสารถึงการเปลี่ยนแปลงและทิศทางองค์กรดังกล่าว โดยผู้นำและผู้บริหารระดับสูงที่จะมีส่วนผลักดันให้การเปลี่ยนแปลงนั้นเกิดขึ้น โดยมีการกำหนดช่องทางการสื่อสารที่เพียงพอ มีการวิเคราะห์ประสิทธิผลของแต่ละช่องทางการสื่อสาร กำหนดผู้แทนแต่ละสายงานที่จะมีบทบาทเป็น Change Agent และกำหนดแผนงานและติดตามผลการปฏิบัติงานร่วมกันอย่างสม่ำเสมอ

ดังนั้น กิจกรรมที่สำคัญสำหรับกลยุทธ์นี้คือการจัดตั้งคณะทำงาน เพื่อศึกษาติดตามผลการปรับรูปแบบองค์กรตามมติคณะกรรมการนโยบายและกำกับดูแลรัฐวิสาหกิจ (คนร.) และ๒. เตรียมการสำหรับทางเลือกที่ 1 ถ้าองค์กรถูกยุบเลิก และมีการเลิกจ้างบุคลากร ต้องมีการศึกษากฎหมายที่เกี่ยวข้อง และอัตราการจ่ายเงินชดเชย และจ่ายค่าชดเชยพนักงานตามกฎหมาย ทางเลือกที่ 2 หากไม่เกิดการยุบเลิก เพียงแต่เปลี่ยนแปลงชื่อองค์กร แต่องค์กรยังดำเนินการต่อไปภายใต้รูปแบบองค์กรใหม่ จะไม่เกิดการจ่ายค่าชดเชยในกรณีเลิกจ้าง แต่ใช้การโอนพนักงานทั้งหมดไปบริษัทใหม่แทน สำหรับบุคลากรที่โอนย้าย ต้องมีการกำหนดค่างาน และสัมพันธ์กับค่าตอบแทนและสภาพการจ้าง และหากกรณีพนักงานไม่ยินยอมโอนย้ายไปองค์กรใหม่ ต้องมีการการศึกษากฎหมายที่เกี่ยวข้อง และอัตราการจ่ายเงินชดเชย และจ่ายค่าชดเชยพนักงานตามกฎหมาย เพื่อสื่อสารเพื่อทำความเข้าใจต่อบุคลากรทั้ง 2 กลุ่ม และประสานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อหางบประมาณเพิ่มเติม

ยุทธศาสตร์ที่ 3

การยกระดับประสิทธิภาพการให้บริการการเดินรถและการซ่อมบำรุง



กลยุทธ์ที่ 3

การเพิ่มศักยภาพของการซ่อมบำรุงรักษา (Maintenance Performance)

กลยุทธ์มุ่งเน้นการการเพิ่มศักยภาพของการซ่อมบำรุงรักษา (Maintenance Performance) ทั้งในการสร้างระบบมาตรฐาน ISO 9001-2015 กระบวนการซ่อมบำรุง ให้มีมาตรฐาน และข้อกำหนดในการปฏิบัติงานที่ชัดเจน สามารถติดตาม ปรับปรุงและพัฒนากระบวนการได้ โดยมีวัตถุประสงค์ให้สามารถใช้ขบวนรถไฟฟ้าที่มีอยู่อย่างเต็มประสิทธิภาพ พร้อมทั้งลดต้นทุน และเพิ่มความน่าเชื่อถือในการให้บริการเดินรถ รวมทั้งจัดทำมาตรฐานการดำเนินงานที่เป็นการบูรณาการร่วมกันของฝ่ายงานในองค์กร อย่างเช่น ปรับปรุงกระบวนการจัดซื้อจัดจ้างได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทันการณ์ เป็นต้น โดยจัดให้มีการจัดทำแผนซ่อมบำรุงเชิงป้องกัน (Preventive Maintenance) ให้ได้อย่างเป็นรูปธรรมในการติดตาม ประเมิน และปรับปรุงการดำเนินงาน เพื่อยกระดับความสามารถในการซ่อมบำรุง ให้มีประสิทธิภาพที่เทียบเคียงได้กับผู้ให้บริการเดินรถไฟฟ้า รายอื่นๆ ของประเทศ

สำหรับการยกระดับประสิทธิภาพในการให้บริการเดินรถ รฟฟท. มุ่งเน้นไปในด้านการจัดทำมาตรฐานคุณภาพ ISO9001 – 2015 ส่วนการเดินรถ เพื่อให้สามารถรองรับความต้องการใช้บริการของผู้โดยสารได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเพื่อเป็นการสร้างความพึงพอใจให้กับผู้ใช้บริการ



กลยุทธ์ที่ 4

การยกระดับมาตรฐานความปลอดภัยในการให้บริการ

นอกจากนี้ รฟฟท. ยังเตรียมการในส่วนของ มาตรฐานความปลอดภัย ทั้งในส่วนของผู้ใช้บริการ และส่วนของผู้ปฏิบัติงาน โดยเตรียมความพร้อมในด้านการขอการรับรองมาตรฐานความปลอดภัย ISO45001 - 2018 รวมทั้งมาตรฐานการจัดการด้านสิ่งแวดล้อม ISO14001-2015 เพื่อเป็นการยกระดับการดำเนินงานของ รฟฟท. ต่อนโยบายการให้บริการเดินรถไฟฟ้าในอนาคต



กลยุทธ์ที่ 5

การเพิ่มศักยภาพการให้บริการเดินรถ

สำหรับการยกระดับประสิทธิภาพในการให้บริการเดินรถ รฟฟท. มุ่งเน้นไปในด้านการจัดทำมาตรฐานคุณภาพ ISO9001 – 2015 ส่วนการเดินรถ กระบวนการในส่วนการเดินรถ มีการปรับปรุงเพื่อให้สามารถรองรับความต้องการใช้บริการของผู้โดยสารได้อย่างมีประสิทธิภาพ เช่น ความเชื่อถือได้ในการเดินรถ

(Service Reliability) รวมทั้งบูรณาการกับส่วนงานอื่น เพื่อสร้างความพึงพอใจให้กับผู้ใช้บริการ นอกจากนี้ยังมุ่งเน้นที่จะพัฒนาบุคลากรในส่วนการเดินรถให้มีความรู้ใหม่ รวมทั้งการถ่ายทอดองค์ความรู้ที่สำคัญใน ส่วนการเดินรถ ความปลอดภัย และมาตรฐานการบริการ



| | |
|--------------|------------------------------------|
| กลยุทธ์ที่ 6 | การปรับปรุงกระบวนการจัดซื้อจัดจ้าง |
|--------------|------------------------------------|

การปรับปรุงกระบวนการจัดซื้อจัดจ้างอย่างบูรณาการร่วมกันกับส่วนงานที่เกี่ยวข้อง ให้มีความคล่องตัวและมีประสิทธิภาพ แก้ปัญหาภาวะการขาดแคลนอะไหล่ที่สำคัญ (Critical Spare Part) ที่ไม่พอเพียง ชิ้นส่วนอะไหล่ที่สำคัญเหล่านี้หากขาดไปจะทำให้ไม่สามารถดำเนินการเดินรถได้ หรืออาจต้องลดความเร็วในการให้บริการลง ทำให้จำนวนรถไฟฟ้าที่สามารถเดินรถได้ไม่เพียงพอมากยิ่งขึ้นต่อจำนวนผู้โดยสาร โดยเฉพาะในช่วงโมงเร่งด่วน (Peak time)

S03



มุ่งเน้นการตอบสนองความต้องการของทุกกลุ่มลูกค้า

เป้าประสงค์

1. ยกระดับความพึงพอใจและความผูกพันของผู้ใช้บริการ
2. ลดข้อร้องเรียน และเพิ่มประสิทธิภาพการจัดการข้อขัดแย้ง



วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 3 (SO3) มุ่งเน้นการตอบสนองความต้องการของผู้ใช้บริการ

โดยเน้นการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลที่เป็นเสียงของลูกค้า (Voice of Customer: VOC) เพื่อนำไปสู่การเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการด้านลูกค้า (Customer Analytics) และการปรับปรุงการให้บริการตามข้อเสนอแนะจากผลสำรวจความพึงพอใจของผู้ใช้บริการและข้อร้องเรียนที่ได้รับ รวมถึงการสร้างประสบการณ์ที่ดีในการใช้บริการ Airport Rail Link (ARL) ซึ่งจะมุ่งเน้นการสร้างประสบการณ์ที่ดีให้กับผู้ใช้บริการ ใน Touchpoint ที่ลูกค้าสัมผัสได้ เช่น ด้านสิ่งอำนวยความสะดวก ด้านพนักงาน เป็นต้น เพื่อรักษา/เพิ่มระดับความพึงพอใจและความผูกพันในการใช้บริการกับ รฟท. ต่อไป

ยุทธศาสตร์ที่ 4

การสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า



กลยุทธ์ที่ 7

ยกระดับการให้บริการ

โดยให้ความสำคัญกับการศึกษาปัจจัยและระดับความต้องการ ความคาดหวัง ที่ส่งผลต่อความพึงพอใจของลูกค้า ซึ่งจะมีการวิเคราะห์สารสนเทศจากการสำรวจเพื่อการเรียนรู้เกี่ยวกับผู้ใช้บริการ และนำมาสรุปผลเป็นข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุงการดำเนินงานขององค์กร โดยเฉพาะในการดำเนินงานด้าน Operation เป็นลำดับแรก เช่น การบริหารจัดการในการเดินรถให้เพียงพอ การกำหนดระยะเวลาที่เหมาะสมที่รอรถในชั่วโมงเร่งด่วน การจัดการข้อร้องเรียน และการแก้ปัญหาต่างๆ ในกรณีเกิดเหตุขัดข้อง เป็นต้น โดยสารสนเทศดังกล่าวจะถูกนำไปใช้ประโยชน์ในการยกระดับการให้บริการ การปรับปรุงด้านการตลาด ระบบงาน และกระบวนการทำงาน รวมถึงการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าที่เหมาะสม

นอกจากนี้ ยังให้ความสำคัญกับการทบทวนและปรับปรุงมาตรฐานการให้บริการลูกค้าที่สอดคล้องกับความต้องการ ความคาดหวังของลูกค้า และดำเนินการเพื่อยกระดับมาตรฐานและขั้นตอนการให้บริการตามที่ได้มีการปรับปรุง/ทบทวนใหม่ ในปี 2562 รวมถึงมุ่งเน้นในการปรับปรุงการจัดการข้อ

ร้องเรียน โดยจะมีการกำหนดกำหนดมาตรฐานระยะเวลาในการชี้แจง/แก้ไขให้ลูกค้า (Service Level Agreement :SLA) หลังจากที่ถูกคำร้องเรียน ตามแต่ละข้อร้องเรียนที่เข้ามาในแต่ละช่องทางและแต่ละประเภทของข้อร้องเรียนที่เหมาะสม เพื่อให้ลูกค้ามั่นใจว่า ทุกปัญหา/ข้อร้องเรียนจะได้รับการตอบสนองที่รวดเร็วตามมาตรฐาน SLA ที่กำหนด

การสร้างประสบการณ์ที่ดีในการใช้บริการ Airport Rail Link (ARL) จะมุ่งเน้นการสร้างประสบการณ์ที่ดีให้กับผู้ใช้บริการ ที่สัมผัส ภายใต้ทรัพยากรที่จำกัด และอาจมีบางประเด็นที่ยังไม่สามารถตอบสนองความต้องการ/ ความคาดหวังของลูกค้าได้ทุกแง่มุม ดังนั้น การสร้างประสบการณ์ที่ดีในการใช้บริการในมุมมองของการตลาด ทั้งโปรโมชั่น และส่วนลดต่างๆ ด้านสิ่งอำนวยความสะดวกในสถานที่ให้บริการของ รฟฟท. (บนสถานี และบนรถไฟฟ้า) ด้านการสื่อสาร และการให้บริการของพนักงาน จะช่วยบรรเทาความไม่พึงพอใจจากการใช้บริการ ในบางประเด็นที่อาจยังไม่ได้มีการตอบสนองได้ และเพื่อรักษา/เพิ่มระดับความพึงพอใจและความผูกพันในการใช้บริการกับ รฟฟท. ต่อไป

SO4



ขับเคลื่อนองค์กร ให้ทันสมัย
ด้วยทุนมนุษย์ เทคโนโลยีดิจิทัล และนวัตกรรม

เป้าประสงค์

1. การยกระดับการบริหารและพัฒนาศักยภาพของบุคลากรให้ตอบสนองต่อทิศทางองค์กร
2. พัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล ให้มีมาตรฐานและมีความมั่นคง ปลอดภัยรองรับการเติบโตของธุรกิจ
3. ยกระดับบทบาทของนวัตกรรมสู่การพัฒนากระบวนการทำงาน และการขยายผลเชิงพาณิชย์



วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 4 (SO4) ขับเคลื่อนองค์กร ให้ทันสมัยด้วย
ทุนมนุษย์ เทคโนโลยีดิจิทัล และนวัตกรรม

โดยให้ความสำคัญกับปัจจัยสำคัญที่เป็นการดำเนินงานพื้นฐานในสนับสนุนการดำเนินงานขององค์กร (Enabler) ในการขับเคลื่อนและผลักดันองค์กร ซึ่งได้แก่ ทุนมนุษย์ และเทคโนโลยีดิจิทัล ซึ่งมีรายละเอียดที่สำคัญ ดังนี้

ทุนมนุษย์จะมุ่งเน้นในการส่งเสริมการบริหารทุนมนุษย์ (Human Resource Management : HRM) และการพัฒนาเพื่อเพิ่มขีดความสามารถของบุคลากร (Human Resource Development: HRD)

ให้มีความพร้อม จำนวน และมีศักยภาพที่เพียงพอ เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในการดำเนินการสายสีแดง และการดำเนินงานในอนาคตด้วย รวมถึงทันเทคโนโลยีในยุคดิจิทัล มีความยืดหยุ่น และสามารถทำงานแบบบูรณาการกัน

ระบบการบริหารความเสี่ยงองค์กร จะสนับสนุนและสร้างความเชื่อมั่นในการบรรลุต่อเป้าหมายที่องค์กรกำหนดไว้ และสร้างการมีส่วนร่วมต่อการบริหารจัดการ และ

เทคโนโลยีดิจิทัล จะมุ่งเน้นในการสนับสนุนให้องค์กรก้าวสู่การเปลี่ยนแปลงเป็น Digital Utility โดยให้ความสำคัญใน 3 มิติ ได้แก่ Digital Service เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการให้บริการลูกค้า Digital Operational Excellence เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงาน และ Productivity ให้สูงขึ้น และ Digital Business เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของผลิตภัณฑ์และการให้บริการในปัจจุบัน และนำไปสู่การออกแบบผลิตภัณฑ์และบริการใหม่ๆ รวมถึงธุรกิจใหม่ในอนาคต

ยุทธศาสตร์ที่ 5

ยกระดับการบริหารและศักยภาพของทุนมนุษย์



กลยุทธ์ที่ 8

ส่งเสริมการบริหารทุนมนุษย์ (HRM) (HR1)

โดยกลยุทธ์มุ่งเน้นในการบริหารทุนมนุษย์ในลักษณะเชิงกลยุทธ์มากขึ้น (Strategic HRM) ซึ่งจะพัฒนาระบบการบริหารคนให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย โดยให้ความสำคัญในการพัฒนาระบบ Competency โดยเฉพาะกับกลุ่มบุคลากรที่เป็น Key Instructor (KI) ซึ่งเป็นเครื่องมือสำคัญในการเชื่อมโยงวิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์ขององค์กรเข้ากับการบริหารทรัพยากรบุคคล เพื่อที่จะวิเคราะห์คุณลักษณะที่จำเป็นสำหรับพนักงานในแต่ละตำแหน่งงาน และเตรียมความพร้อมบุคลากรให้พร้อมรองรับการดำเนินงานในการบริหารจัดการสายสีแดงในอนาคต เพื่อให้พนักงานในตำแหน่งงานนั้นๆ สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและสอดคล้องกับทิศทางการดำเนินงาน รวมถึงเป้าหมายขององค์กร รวมถึงการประเมินสมรรถนะของบุคลากร (Competency Gap Analysis) และนำไปสู่การพัฒนาบุคลากรที่เหมาะสมต่อไป

ทั้งนี้การยกระดับการบริหารบุคลากร มีแนวทางที่สำคัญ มีดังนี้

- การส่งเสริมและพัฒนา Key Instructor ในกระบวนการที่สำคัญ โดยเป็นการกำหนดแนวทางที่จะช่วยพัฒนาขีดความสามารถในการทำงานของบุคลากรในสายอาชีพของตน สนับสนุนให้ผู้บริหารและพนักงานทุกคนจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล (IDP) ได้ เพื่อให้บุคลากร รฟพท. ได้จัดทำแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล (Individual Development Plan: IDP) ที่ช่วยพัฒนาขีดความสามารถในการทำงานของบุคลากรแต่ละบุคคล และช่วยให้บุคลากรบรรลุถึงเป้าหมายในสายอาชีพของตนที่เชื่อมโยงกับความต้องการ

หรือเป้าหมายขององค์กรและหน่วยงาน รวมทั้งปีนการพัฒนาบุคลากรของ รฟพท. เกิดประสิทธิภาพสูงสุด โดยบุคลากรแต่ละคนสามารถจัดทำแผนการพัฒนาตนเองที่สอดคล้องกับรูปแบบการเรียนรู้ของตนเอง

- พัฒนาระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน (PMS) เป็นการมุ่งเน้นการพัฒนากระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานให้เป็นกลไกในการขับเคลื่อนผลการปฏิบัติงานระดับองค์กร ระดับหน่วยงานและระดับบุคคล โดยปรับปรุงหลักเกณฑ์การประเมินผลของพนักงานให้สอดคล้องกับ Competency ที่ได้ปรับปรุง รวมถึงการพัฒนาหลักเกณฑ์ วิธีปฏิบัติให้สามารถวัดผลการปฏิบัติงานได้จริง และเชื่อมโยงกับระบบแรงจูงใจขององค์กร สามารถแยกกลุ่มบุคลากรได้จากผลการประเมินอย่างเป็นธรรมและให้สามารถวัดผลการปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง น่าเชื่อถือ และสามารถแยกคนเก่งออกจากคนไม่เก่งได้

- การปรับโครงสร้างองค์กรและอัตรากำลัง โดยเป็นการกำหนดกระบวนการในการศึกษาและวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่เข้ามามีผลกระทบต่อองค์กร นำไปสู่การวางแผนและพัฒนาองค์กร ให้มีกระบวนการและโครงสร้างองค์กรเพื่อรองรับกับสภาวะการณ์ปัจจุบันและรองรับการดำเนินงานในอนาคต โดยการเปลี่ยนแปลงต่างๆ นี้ต้องมีความสามารถในการปรับตัวรองรับได้อย่างรวดเร็ว ซึ่งจะต้องทำการศึกษาและเตรียมความพร้อมในด้านระบบงาน (Work System) ทั้งโครงสร้างองค์กร โครงข่ายทรัพย์สิน ที่สามารถรองรับการดำเนินการ การพัฒนาด้านกระบวนการดำเนินการ (Processes) ภายในที่สามารถรองรับการดำเนินการสอดคล้องกับสภาวะการณ์ปัจจุบันและรองรับโครงสร้างการดำเนินธุรกิจในอนาคต รวมทั้งพัฒนาบุคลากร และระบบสนับสนุนอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินธุรกิจในอนาคต (ธุรกิจในอนาคต คือการเดินรถสายสีแดง)



กลยุทธ์ที่ 9

การยกระดับการจัดการความรู้ (KM) (HR2)

การให้ความสำคัญต่อการบริหารจัดการองค์ความรู้ (Knowledge Management) ตลอดทั้งกระบวนการ ตั้งแต่ การระบุงค์ความรู้ที่มีความสำคัญต่อการดำเนินธุรกิจในปัจจุบันและอนาคตขององค์กร การจัดเก็บองค์ความรู้ที่เกิดขึ้น ทั้งที่เป็น Explicit Knowledge และ Tacit Knowledge รวมถึงการเผยแพร่ การแบ่งปันองค์ความรู้ที่เกิดขึ้นระหว่างหน่วยงาน/ฝ่ายงาน/กลุ่มงาน เพื่อให้เกิดการปรับปรุงและเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินงานขององค์กร นอกจากนี้กลยุทธ์ดังกล่าวจะสนับสนุนให้เกิดการจัดเก็บและพัฒนานวัตกรรมขององค์กร ให้เกิดการต่อยอด การนำไปประยุกต์ใช้ เพื่อให้การทำงานที่เป็นมาตรฐาน และผลักดันองค์กรสู่การยกระดับการดำเนินงาน และรองรับการดำเนินงานในอนาคต



| | |
|---------------|------------------------------------|
| กลยุทธ์ที่ 10 | การยกระดับบริหารจัดการองค์กร (RM1) |
|---------------|------------------------------------|

การให้ความสำคัญต่อกระบวนการบริหารความเสี่ยงตลอดทั้งกระบวนการ โดยเริ่มให้เกิดการพัฒนากระบวนการที่เป็นระบบผ่านการวิเคราะห์การปรับปรุงการบริหารเสี่ยง เทียบกับแนวปฏิบัติที่ดี COSO ERM (GAP Analysis) และสรุปประเด็นสำคัญในการปรับปรุงกระบวนการบริหารความเสี่ยง รวมทั้งการดำเนินงานเพื่อรองรับตามแนวปฏิบัติที่ดีในการกำหนดวัตถุประสงค์ การระบุปัจจัยเสี่ยง การประเมินระดับความเสี่ยง การจัดทำแผนจัดการความเสี่ยง และการติดตามผลการบริหารความเสี่ยงระหว่างปี นอกจากนี้มุ่งเน้นสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับความเสี่ยงให้กับบุคลากร และหน่วยงานเจ้าของความเสี่ยง เพื่อให้มีการพัฒนากระบวนการบริหารความเสี่ยงได้อย่างเป็นระบบ และรองรับการดำเนินงานในอนาคตในการวิเคราะห์ และกำหนดแนวทางในการจัดการได้อย่างทันการณ์

ยุทธศาสตร์ที่ 6

ส่งเสริมและพัฒนาขีดความสามารถด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล



| | |
|---------------|--|
| กลยุทธ์ที่ 11 | พัฒนาขีดความสามารถด้านเทคโนโลยีดิจิทัล |
|---------------|--|

โดยกลยุทธ์จะมุ่งเน้นในการพัฒนาขีดความสามารถด้านเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Technology) เพื่อพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล ให้มีมาตรฐานและมีความมั่นคง ปลอดภัยรองรับการเติบโตของธุรกิจ มุ่งเน้นการพัฒนาและปรับปรุงฐานข้อมูลขององค์กรเพื่อนำไปสู่การวิเคราะห์และการบริหารจัดการ (Data Driven Execution) ซึ่งให้ความสำคัญกับการพัฒนาขีดความสามารถด้านระบบงานและข้อมูล โดยมีการบริหารและจัดการข้อมูลจำนวนมาก ทั้งข้อมูลที่ถูกจัดเก็บในฐานข้อมูล และข้อมูลที่ยังไม่มีระบบจัดการ (Unstructured Data) และมีการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงลึกเพื่อนำไปใช้ต่อยอดให้เกิดผล (Big Data & Analytics) รวมถึงการบูรณาการข้อมูลขององค์กรทั้งหมดที่กระจัดกระจายอยู่ในหลายหน่วยงานให้เป็นระบบ และสอดคล้องเป็นภาพเดียวกันเพื่อต่อยอดให้เกิดประโยชน์ในการยกระดับคุณภาพงานบริการและการบริหารของ รฟพท. และเพื่อรองรับการขับเคลื่อนองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

รวมถึงการวิเคราะห์การพัฒนาระบบการเชื่อมโยงข้อมูลภายในองค์กรให้มีประสิทธิภาพ เกิดการแลกเปลี่ยนข้อมูลอย่างอัตโนมัติ และขยายผลถึงการเชื่อมโยงข้อมูลระหว่างหน่วยงาน โดยจะให้ความสำคัญในการเชื่อมโยงข้อมูลผ่านระบบกลาง (Shared platform) เพื่อให้ทุกหน่วยงานสามารถเข้าถึงข้อมูลและแลกเปลี่ยนข้อมูลได้ในวงกว้าง ควบคู่กับมาตรการในการควบคุมความปลอดภัยและสิทธิในการเข้าถึงข้อมูลที่เหมาะสม

นอกจากนี้ จะมีการวิเคราะห์การพัฒนาระบบให้บริการที่ตอบสนองต่อความต้องการและความพึงพอใจของลูกค้าภายในองค์กร/พนักงาน และลูกค้า/ผู้ใช้บริการ ได้อย่างถูกต้อง รวดเร็ว แม่นยำและเป็นไปในเชิงรุก ทั้งในด้านการบูรณาการฐานข้อมูลลูกค้าเพื่อนำไปสู่การวิเคราะห์และการบริหารจัดการ (Customer Data and Analytics) การปรับปรุงฐานข้อมูลขององค์กรเพื่อนำไปสู่การวิเคราะห์และการบริหารจัดการ (Data Driven Execution) และการพัฒนาการให้บริการลูกค้าด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Service)

รวมทั้งศึกษาแนวทางการสร้างความมั่นคงปลอดภัย และความเชื่อมั่นในการดำเนินงานด้วยเทคโนโลยีดิจิทัลให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกภาคส่วน ซึ่งเป็นปัจจัยพื้นฐานที่ช่วยขับเคลื่อนองค์กรโดยจะครอบคลุมเรื่องมาตรฐาน (standard) การคุ้มครองความเป็นส่วนตัวและข้อมูลส่วนบุคคล (privacy) การรักษาความมั่นคงปลอดภัย (cyber security) รวมถึงส่งเสริมและพัฒนาการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัลสู่มาตรฐานสากลทั้ง ด้านปฏิบัติการและด้านบริหารจัดการและบริการ

ดังนั้น จะพบว่าเทคโนโลยีดิจิทัลจะเข้ามามีบทบาทสำคัญในการทำงานมากขึ้น เพื่อสนับสนุนการทำงานให้มีความคล่องตัว การเพิ่มประสิทธิภาพ และประสิทธิผลขององค์กร เช่น การบูรณาการฐานข้อมูลเพื่อสนับสนุนการตัดสินใจขององค์กรที่ดีขึ้น การมีระบบที่สนับสนุนการดำเนินงานในด้านการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ การเพิ่มประสิทธิภาพในการให้บริการลูกค้าผ่าน Digital Service เป็นต้น

3.1 แผนปฏิบัติการของ รฟฟท.

การจัดทำแผนปฏิบัติการของ รฟฟท. แสดงรายละเอียดตามภาคผนวกที่ 1

ภาคผนวก 1
แผนปฏิบัติการ รฟท.

ภาคผนวก 2

นิยามค่าเกณฑ์ตัวชี้วัดของแผนปฏิบัติการ รฟฟท.

