

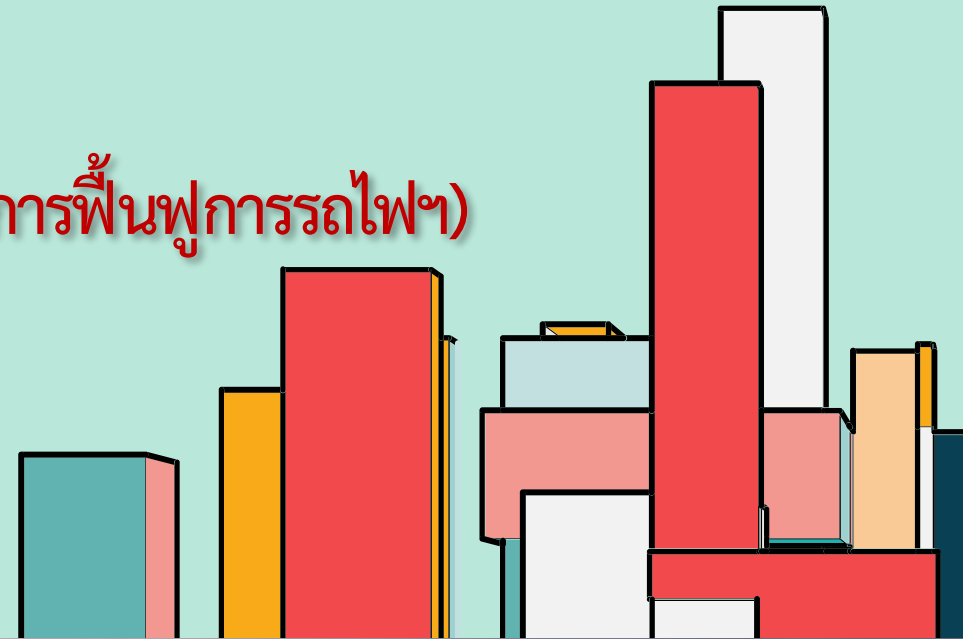


NIDA
ศูนย์บริการวิชาการ

แผนวิสาหกิจการรถไฟแห่งประเทศไทย พ.ศ. 2566 – 2570 (แผนการฟื้นฟูการรถไฟฯ) และจัดทำแผนปฏิบัติการ ประจำปี 2569

วันศุกร์ที่ 14 พฤศจิกายน 2568 เวลา 09.00 – 12.00 น.

ห้อง Alpha + Beta ชั้น 2 โรงแรม Pullman King Power ซอยรางน้ำ ราชเทวี กรุงเทพฯ



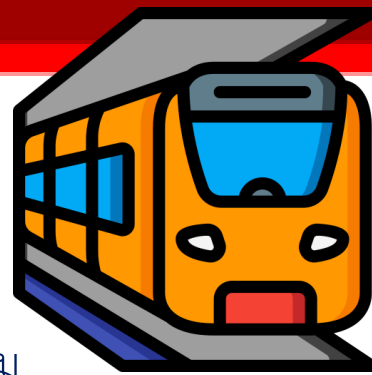
หัวข้อการนำเสนอ

1. บทนำ
2. การดำเนินการตามขอบเขตงาน
3. แผนปฏิบัติการประจำปี 2569

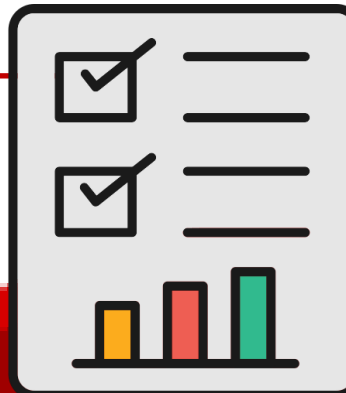
บทที่ 1 บทนำ



1.1 วัตถุประสงค์



- 1 เพื่อศึกษา วิเคราะห์ และจัดทำแผนวิสาหกิจ รฟท. พ.ศ. 2566 – 2570 (แผนฟื้นฟูการรถไฟแห่งประเทศไทย) และจัดทำแผนปฏิบัติการ ประจำปี 2569 ให้เป็นรูปธรรมและมีความสอดคล้องกับทิศทางการพัฒนาประเทศตามแผนยุทธศาสตร์ชาติ ด้วยแนวทางการจัดการเชิงกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยต่าง ๆ ทั้งจากภายในและภายนอกที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานและการบริหารจัดการของ รฟท. โดยมีแนวทางการแปลงกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติที่ชัดเจน
- 2 เพื่อให้ รฟท. สามารถวางแผนปฏิบัติการด้านการฟื้นฟูกิจการ ที่มุ่งเน้นการขับเคลื่อนองค์กรอย่างยั่งยืน และเข้าใจถึงสภาพปัญหาทางการเงินอย่างชัดเจน โดยให้ความสำคัญกับการสร้างรายได้อย่างมั่นคง การบริหารจัดการต้นทุนเป็นสำคัญ เพื่อแก้ปัญหาผลประกอบการที่ขาดทุน
- 3 เพื่อจัดทำ Roadmap การดำเนินงานในภาพรวมขององค์กรที่ชัดเจน กำหนดตัวชี้วัดอย่างเป็นรูปธรรม สามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้
- 4 เพื่อให้แผนวิสาหกิจการรถไฟแห่งประเทศไทย พ.ศ. 2566 – 2570 (แผนฟื้นฟู รฟท.) และจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี 2569 เป็นไปตามเกณฑ์การประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ (SE-AM) ของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ กระทรวงการคลัง (สคร.)



1.2 วิเคราะห์ SWOT



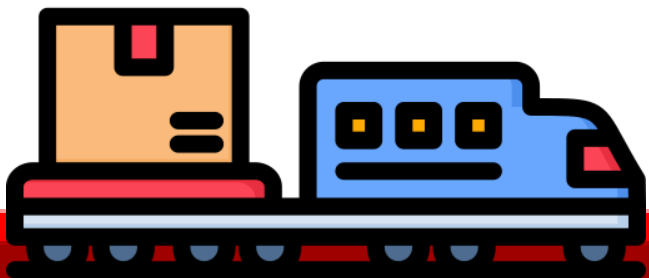
จุดแข็ง strengths (S)

- S1 : เป็นผู้ให้บริการระบบรางโครงข่ายรถไฟทางไกลเพียงรายเดียวของประเทศ
- S2 : มีโครงข่ายทางรถไฟครอบคลุมทุกภูมิภาค 47 จังหวัด 441 สถานี
- S3 : มีทรัพย์สินที่ดินจำนวนมากและมีศักยภาพสูง
- S4 : มีบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญด้านการเดินรถขนส่งรถไฟ
- S5 : มีความปลอดภัยสูงกว่าระบบขนส่งภาคพื้นดินรูปแบบอื่น
- S6 : สามารถให้บริการขนส่งสินค้าได้คราวละมาก ๆ
- S7 : สามารถให้บริการขนส่งพัสดุหีบห่อได้ไม่จำกัดน้ำหนัก/ขนาด
- S8 : ค่าระวางขนส่งสินค้า/ค่าขนส่งพัสดุ มีราคาถูก
- S9 : ระยะเวลาการขนส่งพัสดุหีบห่อเฉลี่ยไม่เกิน 24 ชั่วโมง
- S10 : โครงข่ายทางรถไฟสามารถเชื่อมต่อภูมิภาคอาเซียนได้



จุดอ่อน weaknesses (W)

- W1 : แนวโน้มการลดลงของบุคลากรไม่สอดคล้องกับการขยายโครงข่ายรถไฟในอนาคต
- W2 : ขาดแคลนบุคลากรที่เชี่ยวชาญด้านการตลาดและการจัดซื้อจัดจ้าง
- W3 : กระบวนการดำเนินงานส่วนใหญ่เป็นระบบ Manual
- W4 : กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ ที่ไม่เอื้อต่อการดำเนินธุรกิจ
- W5 : ประสิทธิภาพ (Productivity) ของบุคลากรน้อย
- W6 : รถจักรและล้อเลื่อนมีไม่เพียงพอ และมีสภาพเก่า
- W7 : ขาดการเชื่อมต่อการคมนาคมรูปแบบอื่นแบบครบวงจร
- W8 : ความตรงต่อเวลาในการเดินรถโดยสารและสินค้าอยู่ในระดับต่ำเมื่อเทียบกับผู้ให้บริการขนส่งทางรางในต่างประเทศ
- W9 : โครงสร้างองค์กรเป็นแบบรูปศูนย์อำนาจตัดสินใจอยู่ที่ส่วนกลางเป็นหลักทำให้การบริหารงานมีความล่าช้า และขาดบูรณาการในการตัดสินใจและการดำเนินงาน และไม่เอื้อต่อการบริหารงานในเชิงธุรกิจ



1.2 วิเคราะห์ SWOT



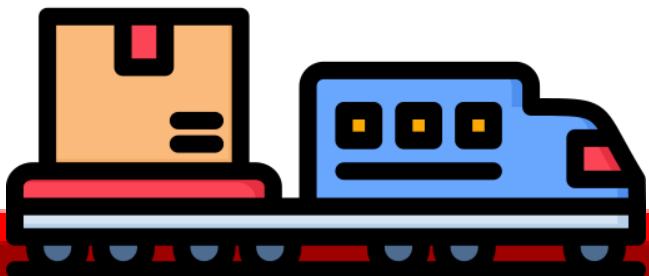
โอกาส Opportunities (O)

- O1 : แนวโน้มการเติบโตของตลาด e-Commerce ในประเทศไทย ทำให้ปริมาณการขนส่งพัสดุหีบห่อมีแนวโน้มเติบโตสูงตาม
- O2 : รัฐบาลให้การสนับสนุนการลงทุนพัฒนาโครงข่ายระบบราง ทั้งรถไฟทางคู่ ทางคู่สายใหม่ รถไฟฟ้าชานเมือง EEC จุดเชื่อมต่อระหว่างประเทศ
- O3 : นโยบายรัฐบาลที่สนับสนุนอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว
- O4 : นโยบายของกระทรวงคมนาคมส่งเสริมการจัดจำหน่ายสินค้า OTOP บริเวณสถานีรถไฟ
- O5 : ที่ดินที่ว่างเปล่าใหญ่และตั้งอยู่ในทำเลศักยภาพ สามารถเป็นที่สนใจของนักลงทุนและพัฒนาได้หลายรูปแบบ
- O6 : แนวโน้มการขยายโครงข่ายความเชื่อมโยงระบบรางระหว่างภูมิภาคอาเซียนไปยังจีน
- O7 : ภาครัฐมีนโยบายลดต้นทุนด้านโลจิสติกส์ของประเทศ



อุปสรรค threats (T)

- T1 : ปัญหาภาวะโลกร้อนและภัยธรรมชาติที่รุนแรงขึ้นส่งผลให้เกิดน้ำท่วมทางรถไฟ ดินถล่มทับทางรถไฟ ทำให้ค่าใช้จ่ายเพิ่มขึ้น และความล่าช้าของขบวนรถ
- T2 : นโยบายลดการรั่วไหลของคาร์บอนและลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจกของสหรัฐอเมริกาและสหภาพยุโรป ทำให้เพิ่มค่าใช้จ่ายในการรวบรวมข้อมูล การระบุและรายงานการปล่อยก๊าซเรือนกระจกที่เกี่ยวข้องกับการรถไฟ ซึ่งอาจต้องใช้ทรัพยากรและความสามารถในการจัดเก็บข้อมูลเพิ่มเติม เพื่อปฏิบัติตามข้อกำหนดของ CBAM
- T3 : พฤติกรรมการใช้บริการขนส่งสาธารณะเพื่อการเดินทางจะมีแนวโน้มลดลง
- T4 : รูปแบบพฤติกรรมของผู้ใช้บริการมีแนวโน้มในการใช้ระบบดิจิทัลและเทคโนโลยีสูงขึ้น อาจทำให้ การรถไฟฯ สูญเสียฐานลูกค้าในอนาคต
- T5 : โครงสร้างราคาค่าโดยสารของขบวนรถโดยสารเชิงสังคม ถูกกำหนดและควบคุมโดยกระทรวงคมนาคม
- T6 : กฎ ระเบียบ ข้อบังคับของภาครัฐ ที่ไม่เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงานในปัจจุบัน
- T7 : สงครามระหว่างรัสเซียกับยูเครน ความขัดแย้งในตะวันออกกลาง และความตึงเครียดระหว่างจีนและสหรัฐฯ ส่งผลทำให้ราคาน้ำมันสูงขึ้น
- T8: ภาษีทรัพย์สิน สหรัฐอเมริกาประกาศขึ้นอัตราภาษีนำเข้าสินค้าจากไทย 19%



1.3 สรุปกิจกรรม Gap Analysis ของผู้เข้าร่วมทุกกลุ่ม (ต่อ)

1. ภาพรวมการประเมิน

ลำดับ	หัวข้อ	รายละเอียด
1	ธุรกิจเดินรถโดยสารเชิงสังคม (PSO)	<u>คะแนน "ปัจจุบัน" อยู่ในระดับกลาง (2-3)</u> โดยเฉพาะเรื่อง ทรัพยากรหลัก (รถจักรล้อเลื่อน) ยังคงได้เพียง 2 ซึ่งสะท้อนถึงข้อจำกัดในการให้บริการ ขณะที่ "ระยะสั้น 1-2 ปี" คาดว่าจะปรับตัวดีขึ้นในด้าน ความตรงต่อเวลาและความพึงพอใจของผู้โดยสาร (เพิ่มจาก 3 ไป 4)
2	ธุรกิจเดินรถโดยสารเชิงพาณิชย์ (Commercial)	<u>คะแนนค่อนข้างดีกว่า PSO โดยหลายด้านได้ 3-4</u> เช่น การตรงต่อเวลา, ความพึงพอใจ, การเพิ่มช่องทางการชำระเงิน D-Ticket แต่ ทรัพยากรหลัก (Rolling stock) ยังคงได้เพียงระดับ 2 สะท้อนปัญหาโครงสร้างพื้นฐานและอุปกรณ์
3	ธุรกิจขนส่งพัสดุ (Parcel)	<u>ปัจจุบันมีระดับต่ำมาก (1-2)</u> โดยเฉพาะ Last mile, Cold chain, E-commerce Clients ซึ่งยังไม่พัฒนาเพียงพอ แต่ "ระยะสั้น" มีแผนเพิ่มขึ้นบ้างในด้านการตลาดและการสื่อสาร แต่ยังคงเป็นจุดอ่อนเชิงกลยุทธ์
4	ธุรกิจเดินรถสินค้า	<u>อยู่ระดับกลาง (2-3)</u> โดยมีข้อจำกัดเรื่อง จุดเชื่อมต่อ CY/ICD, cold chain, one-stop service และการเปิดให้เอกชนใช้ความจุทางร่วมที่อยู่ระหว่างดำเนินการ แต่จะมีแนวโน้มเพิ่มขึ้นเล็กน้อยใน "ระยะสั้น" โดยเฉพาะลูกค้าหลัก หรือ Key Account Marketing, การจัดการค่าระวางที่เหมาะสม
5	ธุรกิจบริหารพื้นที่เชิงพาณิชย์สถานี	<u>คะแนนกลาง (2-3)</u> แต่ยังคงปัญหาความพร้อมของ SRTA readiness และ GIS/MIS ที่อยู่ในระดับ 1-2 ซึ่งต้องเร่งพัฒนาเพื่อให้รองรับกลยุทธ์ TOD/Lifestyle Hub
6	ธุรกิจบริหารทรัพย์สิน	<u>คะแนนต่ำ (1-2)</u> โดยเฉพาะ Property Management System (PMS) ที่ยังไม่พร้อม และ ประสิทธิภาพสัญญา ยังไม่เป็นไปตามมาตรฐานปฏิบัติ

1.3 สรุปกิจกรรม Gap Analysis ของผู้เข้าร่วมทุกกลุ่ม (ต่อ)

2. ประเด็นที่แข็งแกร่ง (Strengths)

ลำดับ	หัวข้อ	รายละเอียด
1	ระบบติดตามขบวนรถ (PSO และ Commercial)	ได้คะแนนสูง (4) ทั้งในปัจจุบันและระยะสั้น
2	การเพิ่มช่องทางชำระเงิน D-Ticket (Commercial)	มีพัฒนาการที่เด่นชัด
3	ความตรงต่อเวลาและความพึงพอใจของผู้โดยสาร (Commercial)	อยู่ในระดับ 3-4 แสดงถึงความน่าเชื่อถือที่ได้รับการยอมรับมากขึ้น

3. ประเด็นที่อ่อนแอ (Weakness)

ลำดับ	หัวข้อ	รายละเอียด
1	Rolling stock ไม่เพียงพอ	ทั้ง PSO, Commercial, Freight ยังอยู่ในระดับ 2
2	Parcel Business	ยังไม่สามารถแข่งขันกับเอกชนรายใหญ่ (เช่น Kerry, Flash) โดยเฉพาะบริการ Last mile และ Cold chain
3	Property Management	ระบบสารสนเทศ (PMS, GIS/MIS) และความพร้อมของ SRTA ยังอยู่ระดับต่ำ (1-2)
4	One stop service และ e-commerce logistics	ยังอยู่ระหว่างการพัฒนาให้ได้ตามมาตรฐาน

1.3 สรุปกิจกรรม Gap Analysis ของผู้เข้าร่วมทุกกลุ่ม (ต่อ)

4. โอกาสในการพัฒนา (Opportunities)

ลำดับ	หัวข้อ	รายละเอียด
1	Commercial Train (โดยสารเชิงพาณิชย์)	สามารถสร้าง Loyalty Program และพัฒนาการเดินรถเชื่อมกับการท่องเที่ยวเพื่อสร้างรายได้ใหม่
2	Freight Train	มีโอกาสเพิ่มรายได้จาก Key Account, Cold chain logistics และการเชื่อมต่อ ICD/EEC หากลงทุนเพิ่ม
3	TOD และพื้นที่เชิงพาณิชย์	หากเร่ง GIS/MIS และพัฒนาความพร้อม SRTA readiness จะเป็น New Growth Engine

5. ประเด็นความท้าทาย (Challenges)

ลำดับ	หัวข้อ	รายละเอียด
1	ข้อจำกัดด้านโครงสร้างพื้นฐานและ Rolling stock	ทางเดี่ยว และรถจักร-ล้อเลื่อนที่ไม่เพียงพอทำให้ทุกธุรกิจไม่สามารถขยายบริการและแข่งขันได้เต็มที่
2	การแข่งขันกับเอกชน	รฟท. เสียเปรียบเอกชนที่มีความพร้อมด้าน Last mile, Cold chain และบริการครบวงจรที่ยืดหยุ่น
3	การบริหารจัดการภายใน (บัญชี, Property Management System: PMS, Management Information System: MIS)	ระบบข้อมูลและการจัดการยังต้องพัฒนาให้สอดคล้องกับการเรียกใช้งานของผู้เกี่ยวข้อง ไม่สามารถรองรับการเติบโตแบบบูรณาการและดึงดูดการลงทุนได้

1.4 สรุปกิจกรรม ERRC ของผู้เข้าร่วมทุกกลุ่ม

ลำดับ	ประเด็น	ยุทธศาสตร์					
		1) พัฒนาขีดความสามารถด้านการแข่งขัน	2) พลิกฟื้นธุรกิจหลัก	3) ปรับรูปแบบธุรกิจสู่ผู้ให้บริการแพลตฟอร์มระบบราง	4) พัฒนาและสร้างรายได้ที่ไม่เกี่ยวกับการขนส่งระบบราง	5) ปฏิรูปองค์กรให้สอดคล้องกับการฟื้นฟู	6) พัฒนาระบบรางด้วย BCG Model
1	ELIMINATE	-ระบบราชการที่ซ้ำซ้อน -ขั้นตอนการดำเนินงาน -ระเบียบที่ใช้นาน -ขั้นตอนการจัดประชุม	-ยกเลิกขบวน/เส้นทางขาดทุน -ตัด PSO ใช้ระบบบัตรฯ -ยกเลิกสถานีที่ไม่ก่อรายได้ -ปรับรูปแบบรถเชิงสังคม	-ลดงานที่ไม่ใช่ Core Business -ระบบขนส่งที่ไม่เชื่อมต่อ -รถจักรและล้อเลื่อนเก่า -เครื่องมือ เครื่องจักรที่ชำรุด	-Assets ที่ไม่ใช่ประโยชน์ -ให้เอกชนบริหารรถท่องเที่ยว -เพิ่มบทบาท บ.ลูก -ปรับเป้าหมาย+แผนฟื้นฟู	-Paperless/E-doc -ลดต้นทุนบริหาร -พนักงานซ้ำซ้อน -ภาพลักษณ์ไม่ทันสมัย	-ลดการใช้ถุงพลาสติก -ใช้หลัก Circular Econ -ขายซาก Assets ที่ไม่ได้ใช้ -เลิกใช้กระดาษ
2	REDUCE	-ปรับความถี่ขบวนให้เหมาะสม -ความล่าช้าในการจัดซื้อ -ลดขั้นตอนการอนุมัติ -ลดการผูกขาด Suppliers	-ทบทวน/ยกเลิก ขบวนรถ -ปรับรถขบวนเมืองที่ทับซ้อน -ลดจำนวนรุ่นรถจักร -ลดการติดเครื่องเดินเบา	-ใช้เทคโนโลยีให้บริการแทนคน -E-Doc, QR แทนกระดาษ -ใช้ Platform เดียวบริการ -ลดขั้นตอนภายในฝ่าย	-ลดพึ่งงบประมาณรัฐระยะยาว -ลดของแจก/ปฏิทิน -ลดการประชุมที่ซ้ำซ้อน -ลดกระดาษด้วย Technology	-ลดโครงสร้างที่ซ้ำซ้อน -ลดขั้นตอนอนุมัติ -ปรับตัว KPIs ให้เหมาะสม -Flexible working time	-ลดการใช้เชื้อเพลิงดีเซล -ลดการติดเครื่องรอกทำการ -ลดค่าน้ำ ค่าไฟ -ลดจุดตัด
3	RAISE	-เพิ่มความเร็วในการเดินทาง -ความตรงต่อเวลาของขบวนรถ -มาตรการความปลอดภัย -ประสิทธิภาพโครงข่ายระบบ	-ขบวนรถจักรและล้อเลื่อน -ช่องทางหารายได้เพิ่ม -คุณภาพบริการผู้โดยสาร -ปรับปรุงตู้โดยสาร	-พัฒนาระบบดิจิทัล -ใช้ Data Analytics -E-services & Paperless -ยกระดับ Back Office	-รายได้จากที่ดินและเช่าพื้นที่ -พัฒนาที่ดินศักยภาพ -ยกระดับธุรกิจโรงพยาบาล -ธุรกิจท่องเที่ยว	-เพิ่มบุคลากรที่ขาดแคลน -ยกระดับทักษะ ฝึกอบรม -ยกระดับคุณภาพชีวิต -เพิ่มทักษะใหม่ IT, MKT	-รถจักรใช้พลังงานสะอาด -พัฒนาโครงข่าย จุดตัด -เพิ่มความสะอาด -ใช้เทคโนโลยีลดกระดาษ
4	CREATE	-ใช้เทคโนโลยีจัดการเดินรถ -ระบบที่ลูกค้าเข้าถึงง่าย -ระบบจองรถสินค้า -ฐานข้อมูล CRM	-เพิ่มเส้นทางใหม่ -จัดหาขบวนรถตามภารกิจ -ขนส่งแบบ Door-to-Door -เส้นทางขนส่งสินค้าเฉพาะ	-All-in-one Application -บัตร Single/One Card -Big Data Analytics -Direct Channel	-TOD พัฒนาพื้นที่ศักยภาพ -สถานีเชิงพาณิชย์ -SRT Hotel และท่องเที่ยว -ขายหลักสูตรฝึกอบรม	-ปรับวัฒนธรรมองค์กร -ตั้งหน่วยงาน R&D -Data Center ทั้งองค์กร -KM / Intranet	-Solar Cell แทนไฟฟ้า -รถจักรไฟฟ้าแทนรถดีเซล -นวัตกรรมพลังงานทดแทน -Hub เชื่อมต่อการขนส่ง

1.5 กำหนดความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ และความสามารถพิเศษ Core Competency



1) ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Challenges: SC)

พิจารณาจากจุดอ่อน (Weakness) และอุปสรรค (Threats) ที่ รพท. ยังบกพร่องอยู่ เพื่อระบุความท้าทายในการตอบสนองต่อโอกาส (Opportunity) ที่จะเกิดขึ้น ประกอบด้วย

- ✓ SC1: การแสวงหาตลาดด้านการขนส่งสินค้าและพัสดุและการท่องเที่ยวเพื่อสร้างรายได้ทดแทนกลุ่มขนส่งผู้โดยสาร
- ✓ SC2: การเร่งสร้างรายได้ทดแทน ผ่านการขยายธุรกิจที่มีใช่ธุรกิจหลัก (Non - Core Business) ให้ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของธุรกิจโดยสาร
- ✓ SC3: การเร่งพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อลดค่าใช้จ่ายด้านการดำเนินธุรกิจและพัฒนาคุณภาพการบริการเพื่อรองรับพฤติกรรมลูกค้าผู้ใช้บริการที่เปลี่ยนแปลงไปในยุคดิจิทัล
- ✓ SC4: ปรับปรุงโครงสร้างองค์กร ข้อยกจำกัดในระยะเวลาและกระบวนการในการปรับแก้กฎระเบียบ และกระบวนการทำงาน เพื่อให้ทันต่อโอกาสในการดำเนินธุรกิจเชิงพาณิชย์
- ✓ SC5: การพัฒนาผลิตภัณฑ์และคุณภาพการบริการภายใต้ข้อจำกัดความไม่สมบูรณ์ ของรถจักรและล้อเลื่อน และกฎระเบียบในการดำเนินธุรกิจ จะส่งผลกระทบ ต่อการสร้างรายได้และการเติบโต

2) ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Advantages: SA)

พิจารณาจากจุดแข็ง (Strengths) ขององค์กรเป็นหลัก โดยนำเอาโอกาส (Opportunity) มาเป็นส่วนในการสนับสนุน ประกอบด้วย

- ✓ SA1: มีโครงสร้างพื้นฐานทางรางที่มีความจุ (capacity) ส่วนเหลือสามารถนำมาสร้างรายได้ จากธุรกิจการขนส่งรูปแบบอื่น ๆ ได้ รวมถึงโอกาสการเชื่อมต่อกับต่างประเทศ เพื่อเพิ่มปริมาณการขนส่งสินค้า โดยสาร การพัฒนาเส้นทางเพื่อการท่องเที่ยว
- ✓ SA2: การขยายตลาดในกลุ่มขนส่งสินค้าทางรถไฟซึ่งมีต้นทุนต่อหน่วยต่ำที่สุดเทียบกับภาคพื้นดินและสามารถขนส่งได้จำนวนมากรวมถึงโอกาสในทิศทางนโยบายภาครัฐที่สนับสนุน การพัฒนาระบบรางและเชื่อมโยงกับต่างประเทศ
- ✓ SA3: การขนส่งหีบห่อพัสดุ (Parcel) ของ รพท. มีความได้เปรียบใน Segment พักสุดขนาดใหญ่และน้ำหนักมาก รวมถึงสามารถนำจัดส่งได้ทั่วภูมิภาค ใน 46 จังหวัด ภายในระยะเวลาไม่เกิน 24 ชั่วโมง (Next-day Delivery) สอดรับและตอบสนองกับโอกาสการเติบโตของธุรกิจ e-Commerce
- ✓ SA4: ปริมาณทรัพย์สินที่ดินจำนวนมาก และมีศักยภาพ เป็นที่สนใจของนักลงทุน

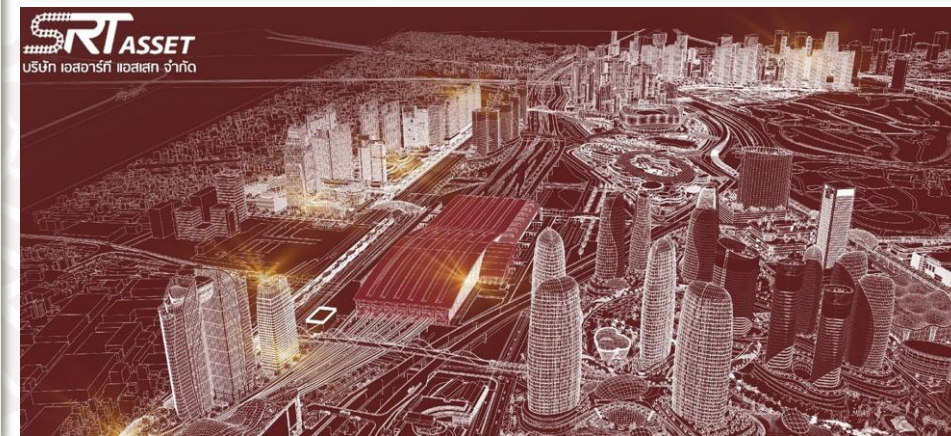
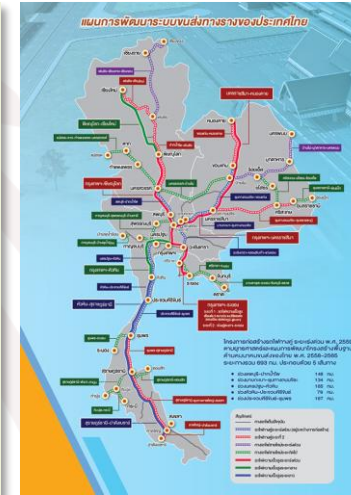


1.5 กำหนดความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ และความสามารถพิเศษ Core Competency

3) ความสามารถพิเศษขององค์กร (Core Competency-CC)

พิจารณาจากจุดแข็ง (Strengths) ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Advantage – SA)

- ❖ CC1 ความเชี่ยวชาญและประสบการณ์ในการบริหารจัดการโครงข่ายการขนส่งทางรางครอบคลุม **ทั่วทุกภูมิภาค** โดยเป็นความสามารถพิเศษเนื่องจาก รฟท. เป็นกิจการเจ้าของโครงสร้างพื้นฐานการขนส่งทางรางและระบบอาณัติสัญญาณและการสื่อสารที่ใช้ในการควบคุมการเดินรถในระบบรางเชื่อมโยงระหว่างเมืองในประเทศไทย ซึ่งไม่มีกิจการใดในประเทศไทยที่มีการดำเนินการในลักษณะดังกล่าว
- ❖ CC2 การมีทรัพย์สินที่เป็นที่ดินจำนวนมากและความเชี่ยวชาญของ SRTA และฝ่ายบริหารทรัพย์สินในการนำที่ดินที่มีอยู่มาพัฒนาใช้ประโยชน์เชิงพาณิชย์ต่อไป โดยเป็นความสามารถพิเศษเนื่องจาก รฟท. และกิจการบริษัทลูก ได้แก่ SRTA เป็นหน่วยงานบริหารจัดการทรัพย์สินที่เป็นที่ดินจำนวนมาก โดยเฉพาะที่ดินในเขตเมืองซึ่งเป็นพื้นที่ที่มีศักยภาพในการพัฒนาใช้ประโยชน์เชิงพาณิชย์เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มในการพัฒนาเป็นที่อยู่อาศัย อาคารพาณิชย์ หรือศูนย์การค้า อาทิ ที่ดินในเขตเมืองในกรุงเทพฯ เขตตัวเมืองเชียงใหม่ เขตตัวเมืองขอนแก่น เขตตัวเมืองนครราชสีมา เขตตัวเมืองฉะเชิงเทรา และเขตตัวเมืองหัวหิน เป็นต้น



1.6 วิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายระดับองค์กร

เพื่อความต่อเนื่องในการขับเคลื่อนองค์กร ได้มีการทบทวนวิสัยทัศน์และพันธกิจแล้ว พบว่ายังคงสอดคล้องกับบริบทอุตสาหกรรมและทิศทางการพัฒนาประเทศในปัจจุบันและระยะข้างหน้า ดังนั้น การจัดทำแผนครั้งนี้จึงยึดกรอบเดิมโดยไม่มีการปรับเปลี่ยน รายละเอียดมีดังต่อไปนี้

วิสัยทัศน์ (Vision) “เป็นผู้ให้บริการแพลตฟอร์มการเชื่อมต่อและการขนส่งที่มุ่งตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้เสีย” To become logistics and connectivity platform to fulfill stakeholders' expectations

พันธกิจ (Mission)

- 1) เป็นองค์กรที่สร้างรายได้และการเติบโตทางเศรษฐกิจผ่านการพัฒนาระบบการขนส่งให้มีประสิทธิภาพและลดต้นทุนการขนส่งของประเทศ
- 2) ยกระดับคุณภาพชีวิตและความเป็นอยู่ของสังคม ผ่านโครงข่ายระบบคมนาคมที่ครอบคลุมเข้าถึงได้ และราคาที่เป็นธรรม
- 3) เป็นศูนย์กลางการคมนาคมทางรางของประเทศ ด้วยบริการที่มีคุณภาพ ครบวงจร ทันสมัย และตอบสนองความต้องการของลูกค้าทั้ง B2C และ B2B
- 4) เป็นผู้ให้บริการ win - win platform เพื่อเชื่อมต่อพันธมิตรทางธุรกิจที่หลากหลาย และสร้างการเติบโตที่ยั่งยืน ด้วยกระบวนการดำเนินงานที่เป็นระบบ
- 5) เป็นองค์กรที่มีธรรมาภิบาล ขับเคลื่อนด้วยเทคโนโลยีที่ทันสมัย พัฒนาศักยภาพบุคลากรอย่างต่อเนื่อง และสร้างความเป็นอยู่ที่ดีให้กับพนักงาน



1.7 วิเคราะห์และกำหนดตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning)

Vision	To become logistics and connectivity platform to fulfill stakeholders' expectations เป็นผู้ให้บริการแพลตฟอร์มการเชื่อมต่อและการขนส่งที่มุ่งตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย		
Strategic Positioning	2566 – 2568	2569 – 2570	2571 – 2580
	ยกระดับขีดความสามารถองค์กรสู่การเป็นผู้ให้บริการแพลตฟอร์มการขนส่งระบบราง	สร้างความได้เปรียบการแข่งขันผ่าน การร่วมมือกับพันธมิตร และการใช้นวัตกรรมเทคโนโลยีดิจิทัล	ฟื้นกิจการด้วยธุรกิจที่เติบโตยั่งยืน
Core Business และ Non-Core	1) พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและรถจักรล้อเลื่อน 2) เพิ่มศักยภาพบุคลากรและนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการกระบวนการทำงานหลัก 3) พัฒนาระบบการซ่อมบำรุงรถจักร ล้อเลื่อน บางประเภทรถสู่มาตรฐานสากล 4) พัฒนา Platform Provider 5) บริษัท SRTA บริหารสัญญาเช่าและให้ บริษัท SRTA เช่าพื้นที่บางส่วน	1) นำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในทุกกระบวนการทำงาน 2) พัฒนาระบบการซ่อมบำรุงรถจักรและล้อเลื่อนทุกประเภทรถสู่มาตรฐานสากล 3) เปิดให้เอกชนร่วมเดินรถบางส่วน 4) บริษัท SRTA เช่าพื้นที่เพิ่มขึ้น	1) เปิดให้เอกชนร่วมเดินรถเต็มรูปแบบ 2) บริษัท SRTA เช่าพื้นที่ทั้งหมด

1.8 การวิเคราะห์และจัดทำ Business Model ตามตำแหน่งยุทธศาสตร์

หลังการกำหนด ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning) และการทำ Gap Analysis รฟท. ได้นำผลมาสู่การออกแบบ Business Model ด้วย Business Model Canvas (BMC) เพื่อให้รูปแบบธุรกิจแต่ละช่วงเวลามีเป้าหมายชัดเจน และเชื่อมโยงสู่ความยั่งยืน

แนวคิดการออกแบบ Business Model ผ่าน 4 มิติ:

มิติ	คำถามหลัก	ความหมาย
WHO	ลูกค้าคือใคร	กำหนดกลุ่มลูกค้าเป้าหมายแต่ละประเภท
WHAT	สร้างคุณค่าอะไร	กำหนดบริการ/ข้อเสนอที่ตอบสนองความต้องการ
HOW	ทำอย่างไร	ออกแบบรูปแบบการดำเนินงานและทรัพยากรที่ต้องใช้
MONEY	คุ้มค่าอย่างไร	กำหนดรายได้ ต้นทุน และผลตอบแทนระยะยาว

การวิเคราะห์และออกแบบโมเดลธุรกิจ (Business Model)

- 1) ธุรกิจเดินรถโดยสารเชิงสังคม (Passenger Service Obligation: PSO) – มุ่งให้บริการสาธารณะตามภารกิจของรัฐ
- 2) ธุรกิจเดินรถโดยสารเชิงพาณิชย์ (Commercial Passenger Service) – มุ่งเน้นคุณภาพและประสบการณ์ผู้โดยสารเพื่อสร้างรายได้
- 3) ธุรกิจขนส่งพัสดุหีบห่อ (Parcel Service) – พัฒนาเครือข่ายโลจิสติกส์รองรับอีคอมเมิร์ซและเศรษฐกิจดิจิทัล
- 4) ธุรกิจเดินรถสินค้า (Cargo Service) – มุ่งขยายสัดส่วนการขนส่งสินค้าทางรางให้เพิ่มขึ้นตามนโยบายโลจิสติกส์คาร์บอนต่ำของประเทศ
- 5) ธุรกิจบริหารทรัพย์สินและอสังหาริมทรัพย์ (Asset & Property Development) - การใช้ประโยชน์ที่ดิน อาคาร สถานี ศูนย์ซ่อม ศูนย์พาณิชย์ รวมถึง TOD
- 6) ธุรกิจโครงสร้างพื้นฐานระบบราง (Rail Infrastructure & Maintenance) - การบริหารทางรถไฟ โรงซ่อม ระบบสัญญาณ พลังงาน และบริการโครงสร้างพื้นฐานให้เอกชนเช่าใช้
- 7) ธุรกิจเทคโนโลยีและนวัตกรรมระบบราง (Rail Technology & Digital Platform) - พัฒนาแพลตฟอร์มดิจิทัล เช่น e-Ticketing, e-Logistics, Big Data, IoT, AI, และระบบควบคุมอัจฉริยะ
- 8) ธุรกิจสีเขียวและยั่งยืน (Green & Sustainable Business) - โลจิสติกส์คาร์บอนต่ำ, Carbon Credit, Renewable Energy, Green Station และ CSR-Based Value

4 มิติข้างต้นถูกถอดรหัสเชิงลึกผ่าน 9 องค์ประกอบสำคัญของ BMC:

ช่วยให้บุคลากรของ รฟท. มองเห็นภาพรวมของแต่ละกลุ่มธุรกิจอย่างเป็นระบบ เข้าใจความเชื่อมโยงระหว่าง “คุณค่า—ลูกค้า—รายได้—ต้นทุน” และสามารถกำหนดทิศทางการดำเนินงานให้สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร

- 1) กลุ่มลูกค้า (Customer Segments)
- 2) คุณค่าที่ส่งมอบ (Value Propositions)
- 3) ช่องทางการเข้าถึง (Channels)
- 4) ความสัมพันธ์กับลูกค้า (Customer Relationships)
- 5) แหล่งรายได้ (Revenue Streams)
- 6) ทรัพยากรหลัก (Key Resources)
- 7) กิจกรรมหลัก (Key Activities)
- 8) พันธมิตรหลัก (Key Partners)
- 9) โครงสร้างต้นทุน (Cost Structure)



1.9 การวิเคราะห์ Business Model Canvas ธุรกิจ Core Business

Business Model Canvas				
8) พันธมิตรหลัก (Key Partners)	7) กิจกรรมหลัก (Key Activities)	2) คุณค่าของสินค้า (Value Propositions)	4) ลูกค้าสัมพันธ์ (Customer Relationships)	1) กลุ่มลูกค้า (Customer Segments)
1) กระทรวงคมนาคม 2) กรมการขนส่งทางราง 3) สศช. 4) สคร. 5) สบн. 6) สตง. 7) การท่าเรือแห่งประเทศไทย 8) ผู้ผลิต Rolling Stock	1) จัดหารถจักรและล้อเลื่อน 2) การบริหารการเดินรถ 3) การกำหนดตารางเดินรถ 4) บำรุงรักษาทางและรถ 5) ควบคุมความปลอดภัย 6) ทรัพยากรหลัก (Key Resources) 1) โครงข่ายเส้นทางรถไฟ 2) รถจักรและล้อเลื่อน 3) ศูนย์ควบคุมการเดินรถ 4) บุคลากรเดินรถ และซ่อมบำรุง	1) การเดินทางและขนส่งที่ปลอดภัย เชื่อถือได้ 2) ต้นทุนต่อหน่วยต่ำ 3) เชื่อมต่อเมืองหลัก เมืองรอง 4) สนับสนุนเศรษฐกิจ 5) ลดการปล่อยคาร์บอน	1) Public Services Oriented 2) ระบบสมาชิก 3) ศูนย์บริการลูกค้า 4) Real Time Info Services 3) ช่องทางการสื่อสาร (Channels) 1) สถานีรถไฟ 2) ระบบออนไลน์ แอปพลิเคชัน เว็บไซต์ 3) ผู้ให้บริการโลจิสติกส์ร่วม	1) ผู้โดยสารเชิงพาณิชย์ / เชิงสังคม 2) นักท่องเที่ยว 3) ผู้ประกอบการโลจิสติกส์ 4) ผู้ส่งออก / ผู้นำเข้า 5) ผู้ผลิต
9) โครงสร้างต้นทุน (Cost Structure)			5) กระแสรายรับและประโยชน์ (Revenue Streams)	
1) ค่าเดินรถ (พลังงาน / บุคลากร) 2) ค่าซ่อมบำรุงรถจักรและล้อเลื่อน 3) ค่าเสื่อมราคาโครงสร้างพื้นฐาน			1) ค่าโดยสารเชิงพาณิชย์ / เชิงสังคม / ค่าขนส่งสินค้า 2) ค่าธรรมเนียม 3) ค่าเช่าใช้ทาง (Track Access Charge)	

1.9 การวิเคราะห์ Business Model Canvas ธุรกิจ Non - Core Business

Business Model Canvas				
8) พันธมิตรหลัก (Key Partners)	7) กิจกรรมหลัก (Key Activities)	2) คุณค่าของสินค้า (Value Propositions)	4) ลูกค้าสัมพันธ์ (Customer Relationships)	1) กลุ่มลูกค้า (Customer Segments)
1) นักพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ 2) ผู้พัฒนาพื้นที่ Mixed use 3) ธนาคาร – กองทุน 4) องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น	1) สำรวจและปรับปรุงทะเบียนหลักทรัพย์ 2) วางแผน Use case 3) เจรจาเอกชนร่วมลงทุน TOD 4) บริหารสัญญา / ค่าเช่า	1) พื้นที่ TOD 2) แปลงที่ดินขนาดใหญ่ในเขตเมือง 3) ศักยภาพพัฒนาเชิงเมืองและเชิงพาณิชย์	1) B2B Contract Management 2) Strategic Partnership 3) Long term Lease	1) ผู้พัฒนาอสังหาริมทรัพย์ 2) ธุรกิจค้าปลีก 3) ผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรม 4) ชุมชน ชาวบ้านริมทางรถไฟ 5) พันธมิตรเชิงธุรกิจ
	6) ทรัพยากรหลัก (Key Resources)		3) ช่องทางการสื่อสาร (Channels)	
	1) ที่ดินสถานี / Depot 2) พื้นที่ Buffer / Right-of-way 3) ข้อมูล / มูลค่าทรัพย์สิน 4) บุคลากรด้านกฎหมาย / เชิงพาณิชย์		1) การประมูล / ร่วมลงทุน PPP 2) สัญญาเช่าเชิงพาณิชย์ 3) SRTA Leasing Platform	
9) โครงสร้างต้นทุน (Cost Structure)			5) กระแสรายรับและประโยชน์ (Revenue Streams)	
1) ค่าออกแบบ – ที่ปรึกษา 2) ค่าบริหารสัญญาและจัดเก็บผลประโยชน์ 3) ค่าโครงสร้างพื้นฐานสนับสนุน			1) รายได้จากการบริหาร 2) ค่าเช่า 3) ส่วนแบ่งรายได้ 4) สิทธิในการพัฒนาที่ดิน	

1.10 กรอบวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objectives: SO)

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์	ยุทธศาสตร์	กลยุทธ์ที่สนับสนุน
SO1 ยกระดับคุณภาพบริการในธุรกิจการเดินรถ	<u>ยุทธศาสตร์ที่ 1</u> พัฒนาขีดความสามารถด้านการแข่งขัน <u>ยุทธศาสตร์ที่ 2</u> พลิกฟื้นธุรกิจหลัก <u>ยุทธศาสตร์ที่ 5</u> ปฏิรูปองค์กรให้สอดคล้องกับการฟื้นฟู	- กลยุทธ์ที่ 1.2 บริหารการจัดหาและพัฒนาการซ่อมบำรุงรถจักรและล้อเลื่อน เพื่อลดต้นทุนการแข่งขัน - กลยุทธ์ที่ 1.3 ลดต้นทุนการซ่อมบำรุงรักษาระบบรางด้วยการ Outsource/Out-job - กลยุทธ์ที่ 2.1 ขยายการขนส่งสินค้าในอุตสาหกรรมที่มีศักยภาพ - กลยุทธ์ที่ 2.4 รุกธุรกิจการขนส่งหีบห่อวัตถุ (Parcel) - กลยุทธ์ที่ 2.5 พัฒนาคุณภาพการบริการโดยสารและสินค้า - กลยุทธ์ที่ 5.1 ปรับโครงสร้างองค์กรและพัฒนาบุคลากรให้สอดคล้องกับการฟื้นฟู - กลยุทธ์ที่ 5.2 ปรับปรุงกระบวนการทำงานและขับเคลื่อนองค์กรด้วยเทคโนโลยี - กลยุทธ์ที่ 5.3 บริหารจัดการค่าใช้จ่ายด้านบุคลากรอย่างมีประสิทธิภาพ
	<u>ยุทธศาสตร์ที่ 1</u> พัฒนาขีดความสามารถด้านการแข่งขัน <u>ยุทธศาสตร์ที่ 2</u> พลิกฟื้นธุรกิจหลัก <u>ยุทธศาสตร์ที่ 5</u> ปฏิรูปองค์กรให้สอดคล้องกับการฟื้นฟู	- กลยุทธ์ที่ 1.2 บริหารการจัดหาและพัฒนาการซ่อมบำรุงรถจักรและล้อเลื่อน เพื่อลดต้นทุนการแข่งขัน - กลยุทธ์ที่ 2.2 บริหารจัดการขบวนรถโดยสารเพื่อลดการขาดทุน - กลยุทธ์ที่ 2.3 พัฒนาขบวนรถท่องเที่ยว - กลยุทธ์ที่ 2.6 บริหารโครงการรถไฟฟ้ามหานครและรถไฟความเร็วสูงอย่างมีประสิทธิภาพ - กลยุทธ์ที่ 5.1 ปรับโครงสร้างองค์กรและพัฒนาบุคลากรให้สอดคล้องกับการฟื้นฟู - กลยุทธ์ที่ 5.2 ปรับปรุงกระบวนการทำงานและขับเคลื่อนองค์กรด้วยเทคโนโลยี
	<u>ยุทธศาสตร์ที่ 2</u> พลิกฟื้นธุรกิจหลัก <u>ยุทธศาสตร์ที่ 6</u> พัฒนาระบบรางด้วย BCG Model	- กลยุทธ์ที่ 2.5 พัฒนาคุณภาพการบริการโดยสารและสินค้า - กลยุทธ์ที่ 2.7 พัฒนาบริการและบริหารต้นทุน PSO ให้เหมาะสม - กลยุทธ์ที่ 6.1 พัฒนาระบบรางด้วยนวัตกรรมสีเขียว ที่สอดคล้องกับนโยบาย BCG Model
SO2 เพิ่มขีดความสามารถในการเป็น Platform การเชื่อมต่อระบบราง	<u>ยุทธศาสตร์ที่ 1</u> พัฒนาขีดความสามารถด้านการแข่งขัน	- กลยุทธ์ที่ 1.1 โครงข่ายทางรถไฟ เพื่อเพิ่มขีดความสามารถด้านบริการและรองรับการคมนาคมขนส่ง - กลยุทธ์ที่ 1.2 บริหารการจัดหาและพัฒนาการซ่อมบำรุงรถจักรและล้อเลื่อน เพื่อลดต้นทุนการแข่งขัน
	<u>ยุทธศาสตร์ที่ 2</u> พลิกฟื้นธุรกิจหลัก	- กลยุทธ์ที่ 2.4 รุกธุรกิจการขนส่งหีบห่อวัตถุ (Parcel) - กลยุทธ์ที่ 2.5 พัฒนาคุณภาพการบริการโดยสารและสินค้า
	<u>ยุทธศาสตร์ที่ 3</u> ปรับรูปแบบธุรกิจผู้ให้บริการแพลตฟอร์มระบบราง	- กลยุทธ์ที่ 3.1 ต่อยอดโครงสร้างพื้นฐาน เพื่อให้บริการแพลตฟอร์มระบบราง
SO3 ต่อยอดทรัพย์สินขององค์กร เพื่อพัฒนาสู่ความยั่งยืน	<u>ยุทธศาสตร์ที่ 4</u> พัฒนาและสร้างรายได้ที่ไม่เกี่ยวกับการขนส่งระบบราง	- กลยุทธ์ที่ 4.1 สร้างรายได้จากการบริหารสัญญาเช่า ทรัพย์สินและที่ดิน - กลยุทธ์ที่ 4.2 สนับสนุนบริษัทลูกในการพัฒนาโครงการขนาดใหญ่และขยายธุรกิจใหม่ เพื่อสร้างรายได้ - กลยุทธ์ที่ 4.3 พัฒนารูปแบบการสร้างรายได้เสริม จากการใช้ประโยชน์จากทรัพย์สินของ รฟท.

1.11 แนวปฏิบัติที่ดีของกิจการรถไฟในการเพิ่มรายได้

$$\text{Profit} = \text{Revenue} - \text{Cost}$$

19

Revenue Earning

Non Core Business

- การพัฒนาอสังหาริมทรัพย์และศูนย์กลางค้าในหัวเมืองที่มีศักยภาพ
- การให้สิทธิการโฆษณา และเอกชนเช่าใช้พื้นที่ในสถานี

Core Business

- เพิ่มขีดความสามารถในการบรรทุกต่อขบวนรถ
- ทำสัญญาการขนส่งระยะยาวกับลูกค้า และการหารายได้จาก Freight Terminal & Logistics Park
- การกำหนดราคาแบบ Dynamic Pricing (Peak / Off Peak) และ Premium Pricing สำหรับบริการที่เหนือกว่ามาตรฐานทั่วไป
- กำไรที่ได้รับจากการขนส่งสินค้า มีมากกว่ากำไรจากการให้บริการขนส่งผู้โดยสาร

Other Revenue

- การให้เงินอุดหนุนการดำเนินงานจากรัฐบาล (% จากต้นทุนดำเนินงาน เช่น สหรัฐอเมริกา 50% สเปน 40% เยอรมนี 30% และฝรั่งเศส 15% โดยส่วนใหญ่ให้การอุดหนุนเฉพาะรถโดยสารที่เดินทางระยะไกล)
- การให้เอกชนใช้สิทธิการเดินทาง Track Access ในช่วงเวลาที่ไม่ทับซ้อนกับขบวนรถหลักของการรถไฟ
- รายได้จากกิจการในเครือ เช่น การรับจ้างซ่อมทำอุปกรณ์รถไฟ รายได้ด้านพลังงาน รายได้จากการให้บริการเกี่ยวเนื่องกับการขนส่ง

Cost Control

Operational Efficiency

- การจัดตารางเวลา และการใช้ประโยชน์จากรถจักรและล้อเลื่อนให้มากที่สุด
- ลดระยะเวลาที่ปล่อยว่าง (Idle Time) ของรถจักร ล้อเลื่อน และพนักงาน
- ใช้รถไฟสองชั้น Double Stack ในเส้นทางที่เหมาะสม
- ใช้พลังงานที่ราคาประหยัด เช่น Electrification Train หรือ Hybrid Train

Maintenance

- ปรับระบบการซ่อมบำรุง โดยใช้พนักงานของการรถไฟฯ แทนการ Subcontract เพื่อลดต้นทุนการซ่อมบำรุง และเพิ่มความชำนาญให้พนักงาน
- นำ AI-Based Maintenance Planning มาใช้วางแผนการซ่อมบำรุง

Infrastructure & Asset Optimization

- Share Use Track ให้เอกชนเดินรถร่วมบนทางของการรถไฟฯ และนำรายได้มาชดเชยกับค่าบริหารและบำรุงรักษาทาง
- การเช่า Leasing รถจักร ทดแทนการซื้อ (ในกรณีการนำมาใช้ในเส้นทางที่ยังไม่แน่ใจว่าสามารถทำรายได้ได้ตามที่กำหนด)
- ปรับลดการเดินรถในเส้นทางที่ขาดทุน

Others

- Cross Training Staff / Multiple Function Workforce
- Standardized Component เพื่อลดต้นทุน Inventory และการซ่อมบำรุง
- หาแหล่งเงินทุน / เงินกู้ดอกเบี้ยต่ำ (Infrastructure Fund หรือ Development Bank)

1.12 การวิเคราะห์แนวทางลดค่าใช้จ่าย

แผนลดต้นทุนเชิงยุทธศาสตร์ที่กระทบ EBITDA โดยตรง (ปี 2569)

แผนที่ 1: ลดค่าใช้จ่ายบำรุงรักษาทางและสัญญาณ

ชื่อแผน: “Predictive Maintenance & Repair Cycle Optimization”

มาตรการหลัก:

- รวมสัญญาบำรุงทางหลายพื้นที่ให้มีขนาดใหญ่ขึ้น เพื่อลดราคาต่อหน่วย (Economy of Scale)
- ใช้การซ่อมเชิงคาดการณ์แทนซ่อมเมื่อเสีย (Reactive Repair)

แผนที่ 2: ลดต้นทุนอะไหล่และโรงงานซ่อมรถจักร

ชื่อแผน: “Centralized Fleet Maintenance & Spare Parts Pooling”

มาตรการหลัก:

- รวมศูนย์ซ่อมหนัก (Heavy Overhaul) ลดโรงงานซ้ำซ้อน
- ตั้งคลังอะไหล่ส่วนกลาง และใช้มาตรฐานอะไหล่ร่วมกันระหว่างรุ่นรถจักร

แผนที่ 3: ลดเที่ยวรถขาดทุนสูง

ชื่อแผน: “Route Rationalization & Timetable Re-Design Program”

มาตรการหลัก:

- ทบทวน 20 เส้นทางขาดทุนสูงสุด (อ้างอิง Unit Cost per Train-km)
- ลดความถี่ช่วง Demand ต่ำ/ปรับรูปแบบขบวน/แทนรถยาวด้วยรถสั้น

แผนที่ 4: ลดภาระค่าใช้จ่ายบริหารบุคคลและ OT

ชื่อแผน: “Lean Workforce & Shift Scheduling Optimization”

มาตรการหลัก:

- ปรับตารางเวรอัตโนมัติกำลังเดินรถและสถานี
- ทดแทนตำแหน่งที่ว่างด้วยระบบอัตโนมัติ (Ticketing/Dispatch/Traffic Control)

แผนที่ 5: “Energy Saving Program” ลดต้นทุนเชื้อเพลิงและพลังงาน

เชื้อเพลิงและค่าไฟในศูนย์ซ่อม/สถานี เป็นต้นทุนใหญ่ที่สุดในหมวดเดินรถ ลดได้จริงในทันทีถ้าควบคุมการใช้พลังงานตามลักษณะโหล่งงาน

มาตรการ

- ใช้ระบบ ATS + Coasting Control เพื่อลดรอบเครื่องยนต์
- เปลี่ยนหัวรถจักรบนเส้นทางวิ่งราบเป็นรุ่นประหยัดพลังงาน
- Solar Rooftop บนโรงซ่อม/สถานีขนาดใหญ่

แผนที่ 6: โอนค่าใช้จ่าย “กิจการสาธารณะ (PSO)” ให้รัฐตามต้นทุนจริง

ขณะนี้ PSO ขาดเซยต่ำกว่าต้นทุนจริง ทำให้ รฟท. ขาดทุนเชิงโครงสร้าง ต้องปรับสูตรขาดเซยให้สอดคล้องกับ ต้นทุนต่อขบวนต่อกิโลเมตร



บทที่ 2

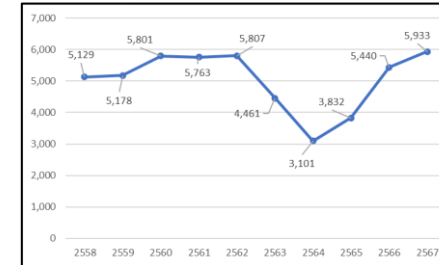
ผลการดำเนิน

2.1 การรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลงบการเงินย้อนหลัง

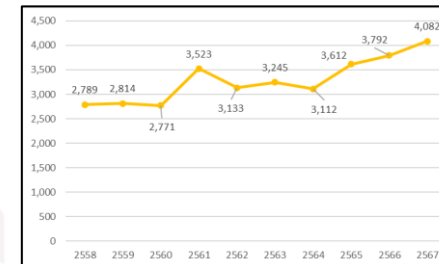
รายได้	ปี พ.ศ.									
	2558	2559	2560	2561	2562	2563	2564	2565	2566	2567
1) รายได้จากการขนส่ง	5,129	5,178	5,801	5,763	5,807	4,461	3,101	3,832	5,440	5,933
2) รายได้ค่าโดยสาร ARL	574	638	686	703	779	515	280	14	-	-
3) รายได้ค่าโดยสารระบบรถไฟฟ้าขนส่งมวลชน				-	-	-	-	112	213	211
4) รายได้จากการบริหารสินทรัพย์	2,789	2,814	2,771	3,523	3,133	3,245	3,112	3,612	3,792	4,082
5) รายได้สินทรัพย์บริจาค	399	406	1,956	420	478	481	468	476	484	625
6) รายได้จากสัมปทาน ไอซีดี	500	500	500	500	167	827	500	500	500	506
7) รายได้จากการดำเนินงานอื่นๆ	118	109	90	122	130	137	094	093	083	72
8) รายได้เงินอุดหนุนจากรัฐบาล	3,769	4,143	5,405	3,857	4,852	5,213	4,859	7,577	7,625	10,477
9) รายได้เงินอุดหนุนตำรวจรถไฟ	303	306		309	324	337	346	344	278	1
10) กำไรจากการขายสินทรัพย์	22	20	3	9	49	60	296	358	257	181
11) รายได้อื่นๆ	308	331	260	563	319	561	448	558	645	1,017
12) กำไร (ขาดทุน) จากอัตราแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศ	(924)	(3,760)	(787)	875	98	(1,888)	(117)	5,309	2,448	2,160
รวมรายได้	14,086	11,145	16,684	16,645	16,136	13,949	13,386	22,784	21,764	25,265

ปีงบประมาณ 2558-2567 ในระยะเริ่มต้นรายได้ลดลงจาก 14,086 ล้านบาทในปี 2558 เหลือ 11,145 ล้านบาทในปี 2559 (หดตัว -20.9%) ก่อนจะฟื้นตัวแรงเป็น 16,684 ล้านบาทในปี 2560 (ขยายตัว +49.7%) สะท้อนถึงเปลี่ยนแปลงของรายได้จากการบริหารสินทรัพย์ อย่างไรก็ตาม รายได้มีแนวโน้มทรงตัวและชะลอลงต่อเนื่องในช่วงปี 2561-2564 โดยลดลงจาก 16,645 ล้านบาทในปี 2561 เหลือเพียง 13,386 ล้านบาทในปี 2564 (หดตัวสะสมต่อเนื่องจากทั้งอุปสงค์และข้อจำกัดด้านการดำเนินงาน รวม -19% ใน 4 ปี) จากสถานการณ์โควิด-19 ทำให้การเดินทางและการขนส่งลดลงอย่างมาก ปี 2565 รายได้เพิ่มขึ้นเป็น 22,784 ล้านบาท (เติบโต +70.2%) จากการอุดหนุนจากรัฐบาล และยังคงมีการเติบโตเพิ่มเติมในปี 2567 เป็น 25,265 ล้านบาท (เติบโต +16.1%) แสดงถึงการฟื้นตัวเชิงโครงสร้างของกิจกรรมการเดินรถและศักยภาพของ รฟท. ในการสร้างรายได้จากทั้งกิจการขนส่งและการบริหารทรัพย์สินของรัฐอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

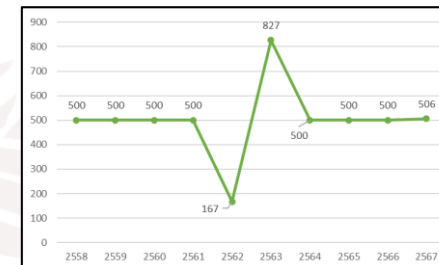
รายได้จากการประกอบการ ปี พ.ศ. 2558 - 2567



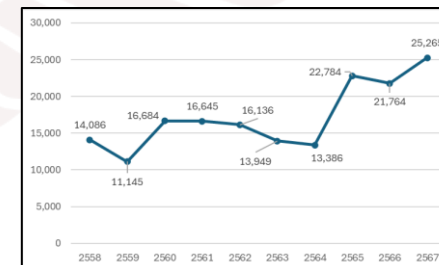
1) รายได้จากการขนส่ง จาก 5,100-5,800 ลบ. ไปสู่ 5,933 ลบ. ในปี 2567 มีอัตราการเติบโตเฉลี่ยต่อปี (CAGR) +1.63% สะท้อนการฟื้นตัวของการเดินทางและขนส่ง ควบคู่กับการฟื้นฟูการให้บริการและการเดินรถที่มีประสิทธิภาพ



4) รายได้จากการบริหารสินทรัพย์ เพิ่มขึ้นเนื่องจาก 2,789 ลบ. เป็น 4,082 ลบ. มีอัตราการเติบโตเฉลี่ยต่อปี (CAGR) +4.32% สะท้อนบทบาทการใช้ประโยชน์ที่ดินและทรัพย์สินในการสร้างกระแสรายได้ที่มีเสถียรภาพสูง



6) รายได้สัมปทาน ไอซีดีลาดกระบัง ทรงตัวในระดับเฉลี่ย 500 ลบ. ตามโครงสร้างสัญญาสัมปทาน และอัตราการเติบโตเฉลี่ยต่อปี (CAGR) +0.13% สะท้อนลักษณะรายได้ที่มีเสถียรภาพสูงแต่ต้องการการลงทุน

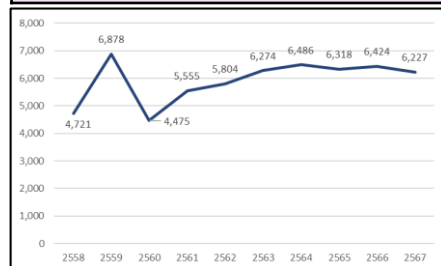


รายได้รวม เพิ่มขึ้นจาก 14,086 ลบ. เป็น 25,265 ลบ. อัตราการเติบโตเฉลี่ยต่อปี (CAGR) +6.7% มีเงินอุดหนุนจากรัฐ การฟื้นตัวของอุปสงค์การเดินทางและประสิทธิภาพในการสร้างรายได้ที่ดีขึ้น ภายหลังการฟื้นตัวของเศรษฐกิจ

2.2 การรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลงบการเงินย้อนหลัง

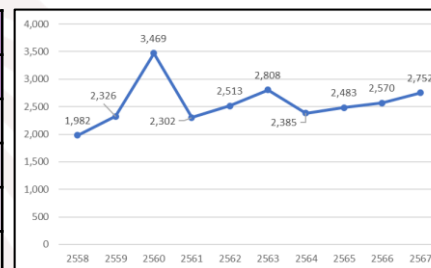
รายจ่ายจากการประกอบการ ปี พ.ศ. 2558 - 2567

ค่าใช้จ่าย	ปี พ.ศ.									
	2558	2559	2560	2561	2562	2563	2564	2565	2566	2567
1) ค่าใช้จ่ายบำรุงทาง อาณัติสัญญาณและสิ่งปลูกสร้าง	1,982	2,326	3,469	2,302	2,513	2,808	2,385	2,483	2,570	2,752
2) ค่าใช้จ่ายบำรุงรักษารถจักรและล้อเลื่อน	4,042	3,670	3,728	3,401	3,320	3,270	3,277	3,062	3,338	3,088
3) ค่าใช้จ่ายเดินรถขนส่ง	7,050	6,811	7,433	7,981	7,730	6,683	6,035	6,787	7,879	7,636
4) ค่าใช้จ่ายระบบขนส่งทางรถไฟ ARL	718	677	1,067	1,113	1,268	1,149	1,110	946	1,113	3,617
5) ค่าใช้จ่ายระบบรถไฟชานเมืองสายสีแดง	8	13	13	16	15	18	117	169	8	9
6) ค่าใช้จ่ายการบริหาร	999	1,036	931	880	858	772	687	947	925	1,844
7) ค่าใช้จ่ายผลประโยชน์พนักงาน	4,721	6,878	4,475	5,555	5,804	6,274	6,486	6,318	6,424	6,227
8) ค่าใช้จ่ายตำรวจรถไฟ	321	324	33	381	394	411	425	457	291	6
9) ค่าเสื่อมราคาและค่าตัดจำหน่าย	6,692	5,698	5,548	5,660	5,995	6,385	5,382	7,186	6,136	8,972
10) ขาดทุนจากการตัดบัญชีสินทรัพย์	(44)	049	008	112	182	639	699	430	206	311
11) ค่าสำรองค่าเสื่อมสภาพวัสดุ	2	1	2		15	4	13	(6)	20	7
12) ดอกเบี้ยเงินกู้ที่รัฐบาลรับภาระ	1,374	1,336	4,663	1,306	877	1,381	1,248	1,650	1,839	1,972
รวมค่าใช้จ่าย	27,544	28,494	31,335	28,323	28,972	29,794	27,863	30,429	30,749	36,442

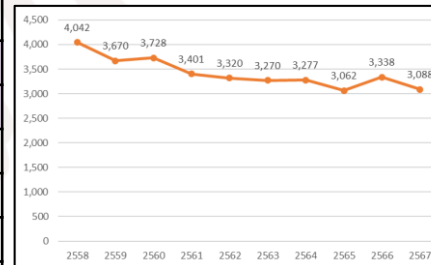


7) **คจ.ผลประโยชน์พนักงาน** ทรงตัวในระดับสูง จาก 4,721 ลบ. ในปี 2558 เพิ่มขึ้นเป็น 6,227 ลบ. ในปี 2567 คิดเป็น**อัตราการเติบโตเฉลี่ยต่อปี (CAGR) +3.12%** สะท้อนโครงสร้างต้นทุนแรงงานที่เป็นภาระคงที่ระยะยาว โดยมีความเกี่ยวเนื่องกับการปรับโครงสร้างค่าตอบแทน การบรรจุบุคลากรเพื่อรองรับการขยายโครงข่าย และภาระผลประโยชน์หลังเกษียณที่ต้องบริหารควบคู่กับความมั่นคงทางการเงินขององค์กร

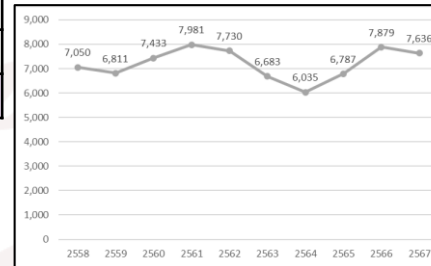
ค่าใช้จ่ายรวม มีความผันผวนตามรอบการดำเนินงานและภาระการให้บริการสาธารณะ แต่โดยภาพรวมมีทิศทางเพิ่มขึ้นจาก 27,544 ลบ. ในปี 2558 เป็น 36,442 ลบ. ในปี 2567 โดยมี**อัตราการเติบโตเฉลี่ยต่อปี (CAGR) +3.16%** สะท้อนภาระค่าใช้จ่ายเชิงโครงสร้างของระบบรางที่เพิ่มขึ้นตามการขยายเครือข่าย โครงการลงทุน และความต้องการด้านความปลอดภัยและความพร้อมในการเดินรถที่สูงขึ้นในระยะยาว



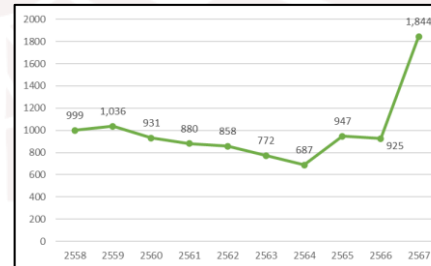
1) **คจ. ด้านบำรุงทาง อาณัติสัญญาณ และสิ่งปลูกสร้าง** มีความผันผวนตามรอบการซ่อมบำรุงและการยกระดับโครงสร้างพื้นฐาน เพิ่มขึ้นในภาพรวมจาก 1,982 ลบ. ในปี 2558 เป็น 2,752 ลบ. ในปี 2567 คิดเป็น**อัตราการเติบโตเฉลี่ยต่อปี (CAGR) 3.7%** สะท้อนภาระการดูแลสภาพโครงสร้างรางและงบประมาณที่ต่อเนื่อง



2) **คจ. บำรุงรักษารถจักรและล้อเลื่อน** ลดลงจาก 4,042 ลบ. ในปี 2558 เหลือ 3,088 ลบ. ในปี 2567 คิดเป็น**อัตราการลดลงเฉลี่ยต่อปี (CAGR) 2.95%** สะท้อนประสิทธิภาพการซ่อมบำรุง การยืดอายุการใช้งาน แม้ยังมีความผันผวนตามรอบการซ่อมใหญ่และภาระการใช้งานในแต่ละช่วงเวลา



3) **คจ. เดินรถขนส่ง** ผันผวนตามระดับการให้บริการและเศรษฐกิจ เพิ่มขึ้นจาก 7,050 ลบ. ปี 2558 เป็น 7,636 ลบ. ปี 2567 คิดเป็น**อัตราการเติบโตเฉลี่ยต่อปี (CAGR) +0.89%** สะท้อนภาระต้นทุนการเดินรถที่แปรผันตามความถี่การเดินรถ ราคาพลังงาน ต้นทุนด้านคน คจ.หมวดนี้เป็นต้นทุนหลักที่ต้องบริหารให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด

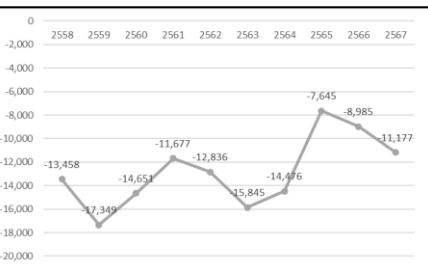
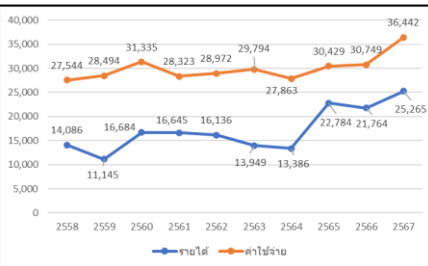


6) **คจ. การบริหาร** มีแนวโน้มลดลงต่อเนื่องในช่วงปี 2558-2564 จากการควบคุมต้นทุนและเพิ่มประสิทธิภาพกระบวนการ ก่อนจะปรับตัวเพิ่มขึ้นอย่างชัดเจนตั้งแต่ปี 2565 และสูงขึ้นเป็น 1,844 ล้านบาทในปี 2567 โดยมี**อัตราการเติบโตเฉลี่ยต่อปี (CAGR) +7.05%** สะท้อนการเปลี่ยนแปลงเชิงโครงสร้างการบริหาร ความซับซ้อนของภารกิจ และต้นทุนเชิงกลยุทธ์ที่เพิ่มขึ้นตามการปรับบทบาทองค์กรในช่วงการเปลี่ยนผ่าน

2.3 การรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลงบการเงินย้อนหลัง

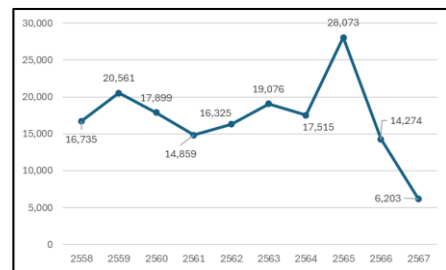
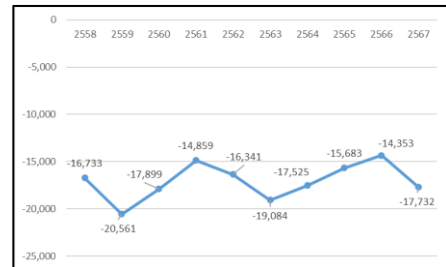
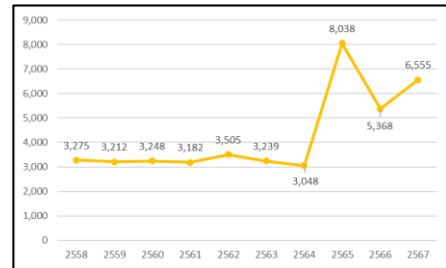
งบกำไรขาดทุนเบ็ดเสร็จ ปี พ.ศ. 2558 - 2567

รายการ	ปี พ.ศ.									
	2558	2559	2560	2561	2562	2563	2564	2565	2566	2567
1) รายได้รวม	14,086	11,145	16,684	16,645	16,136	13,949	13,386	22,784	21,764	25,265
2) ค่าใช้จ่ายรวม	27,544	28,494	31,335	28,323	28,972	29,794	27,863	30,429	30,749	36,442
3) ขาดทุนก่อนต้นทุนทางการเงิน	(13,458)	(17,349)	(14,651)	(11,677)	(12,836)	(15,845)	(14,476)	(7,645)	(8,985)	(11,177)
4) ต้นทุนทางการเงิน	3,275	3,212	3,248	3,182	3,505	3,239	3,048	8,038	5,368	6,555
5) ขาดทุนก่อนภาษีเงินได้	(16,733)	(20,561)	(17,899)	(14,859)	(16,341)	(19,084)	(17,524)	(15,683)	(14,353)	(17,732)
6) ค่าใช้จ่าย (รายได้) ภาษีเงินได้							(1)	(7)	25	5
7) ขาดทุนสำหรับปี	(16,733)	(20,561)	(17,899)	(14,859)	(16,341)	(19,084)	(17,524)	(15,676)	(14,378)	(17,737)
8) ขาดทุนจากการประมาณการตามหลักคณิตศาสตร์ประกันภัยสำหรับโครงการผลประโยชน์พนักงาน									(12,439)	026
9) กำไร (ขาดทุน) เบ็ดเสร็จรวมสำหรับปี	(16,733)	(20,561)	(17,899)	(14,859)	(16,349)	(19,084)	(17,524)	(28,115)	(14,353)	(6,186)
10) รายได้ชดเชยผลขาดทุนตามกฎหมาย	16,735	20,561	17,899	14,859	16,325	19,076	17,515	28,073	14,274	6,203
กำไร (ขาดทุน) เบ็ดเสร็จสุทธิหลังเงินชดเชยผลขาดทุนตามกฎหมาย	2	(1)	-	-	(24)	(7)	(9)	(42)	(78)	17



1) **รายได้รวม** เพิ่มขึ้นจาก 14,086 ลบ. ในปี 2558 เป็น 25,265 ลบ. ในปี 2567 ด้วยอัตราการเติบโตเฉลี่ยต่อปี (CAGR) +6.7% ขณะที่ 2) **ค่าใช้จ่ายรวม** เพิ่มขึ้นจาก 27,544 ลบ. เป็น 36,442 ลบ. ในช่วงเดียวกันด้วยอัตราการเติบโตเฉลี่ยต่อปี (CAGR) +3.2% สะท้อนโครงสร้าง “ต้นทุนคงที่สูง” ของระบบรางและความท้าทายในการรักษาสมดุลทางการเงิน ถึงแม้รายได้จะมีแนวโน้มฟื้นตัวอย่างต่อเนื่อง

3) **ผลขาดทุนก่อนต้นทุนทางการเงิน** แม้ยังคงอยู่ในระดับสูงและมีลักษณะเป็น “ผลขาดทุนเชิงโครงสร้าง” จากภาระต้นทุนคงที่และภารกิจบริการสาธารณะ แต่แนวโน้มการขาดทุนน้อยลงจาก -13,458 ลบ. ในปี 2558 เหลือ -11,177 ลบ. ในปี 2567 สะท้อนการปรับปรุงประสิทธิภาพการดำเนินงานและการฟื้นตัวของรายได้ มีอัตราการลดระดับการขาดทุนเฉลี่ยต่อปี (CAGR) +2.04%



4) **ต้นทุนทางการเงิน** เพิ่มขึ้นอย่างมีนัยสำคัญจาก 3,275 ลบ. เป็น 6,555 ลบ. อัตราการเติบโตเฉลี่ยต่อปี (CAGR) +8.02% สะท้อนการเปลี่ยนผ่านจากระยะลงทุนสู่ระยะรับรู้ภาระดอกเบี้ยเต็มรูปแบบ ภายหลังการเปิดใช้โครงสร้างพื้นฐานและชี้ให้เห็นความเสี่ยงด้านภาระหนี้และเปราะบางทางการเงินในระยะยาว

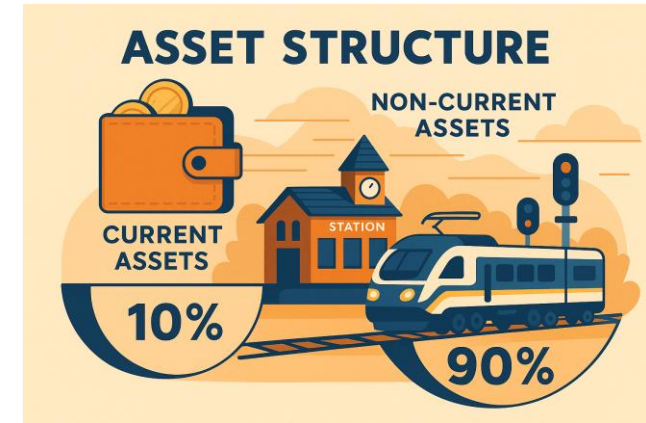
7) **ผลขาดทุนก่อนภาษีและผลขาดทุนสุทธิ** เป็นผลขาดทุนเชิงโครงสร้างต่อเนื่อง โดยรวมเพิ่มขึ้นจาก -16,733 ลบ. เป็น -17,732 ลบ. คิดเป็นอัตราการเปลี่ยนแปลงเฉลี่ยต่อปี (CAGR) +0.65% สะท้อนภาระต้นทุนคงที่สูงและข้อจำกัดด้านนโยบายราคาที่ทำให้รายได้ไม่สามารถครอบคลุมต้นทุนการดำเนินงานและต้นทุนทางการเงินได้ในระยะยาว

10) **รายได้ชดเชยผลขาดทุนตามกฎหมาย** มีความผันผวนตามกรอบงบประมาณและนโยบาย PSO จาก 16,735 ลบ. เหลือเพียง 6,203 ลบ. มีอัตราการลดลงเฉลี่ยต่อปี (CAGR) -10.44% ของรัฐ โดยในช่วงปี 2565 ชดเชยเพิ่มขึ้นเพื่อรองรับการฟื้นตัวหลังโควิด แต่ลดลงอย่างมีนัยสำคัญในปี 2566-2567 ซึ่งส่งผลให้ระดับผลขาดทุนสุทธิขององค์กรกลับมาเพิ่มขึ้น สะท้อนความเปราะบางด้านความยั่งยืนทางการเงินที่ยังต้องพึ่งพานโยบายรัฐอย่างต่อเนื่อง

2.4 การรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลงบการเงินย้อนหลัง

รายการ	ปี พ.ศ.									
	2558	2559	2560	2561	2562	2563	2564	2565	2566	2567
สินทรัพย์										
สินทรัพย์หมุนเวียน										
เงินสดและรายการเทียบเท่าเงินสด	2,116	1,829	1,761	1,236	559	1,550	1,427	2,890	4,505	2,362
เงินฝากประจำที่มีข้อจำกัดในการใช้								24	24	25
ลูกหนี้การค้าและบริการ	424	464	1,379	713	531	382	339	517	441	639
ลูกหนี้อื่น	22	21	22	20	20	849	355	11,146	425	460
เงินยืมตรง	80	72	67	63	41	36	29	50	45	50
วัสดุคงเหลือ	3,883	4,194	3,694	4,173	3,483	3,939	3,976	3,582	3,621	3,760
สินทรัพย์หมุนเวียนอื่น	287	253	732	154	208	286	652	752	1,005	869
รวมสินทรัพย์	6,811	6,834	7,655	6,360	4,842	7,043	6,778	18,962	10,067	8,166
สินทรัพย์ไม่หมุนเวียน										
เงินลงทุน			140	140						
ลูกหนี้การค้าและลูกหนี้ไม่หมุนเวียนอื่น								10,671	10,671	
ลูกหนี้ตามสัญญาเช่า										119
อสังหาริมทรัพย์เพื่อการลงทุน									35	34
ที่ดิน อาคารและอุปกรณ์	141,542	162,506	184,075	206,793	240,074	269,490	287,085	312,965	345,982	374,334
สินทรัพย์สิทธิการใช้							9	794	772	892
สินทรัพย์ไม่มีตัวตน					1	1	88	196	182	330
เงินรับฝากจากกองทุนต่างๆ เงินประกันตัวพนักงาน	21	22	23	23	24	23	23	22	22	23
เงินจ่ายล่วงหน้า	5,618	10,777	1,818	14,445	11,561	9,756	17,138	27,692	34,604	31,004
สินทรัพย์ภาษีเงินได้รอตัดบัญชี							1	8		
เงินชดเชยตามกฎหมายค้างรับ	125,689	141,250	159,489	166,322	219,948	238,024	248,030	275,348	288,622	293,584
เงินค้างรับจากรัฐบาล					210,956	205,859	227,423	199,132	190,207	177,250
สินทรัพย์ไม่หมุนเวียนอื่น	45,093	253,961	49,783	255,115	1,906	2,246	2,426	1,551	1,646	1,844
รวมสินทรัพย์ไม่หมุนเวียน	317,963	568,517	395,328	642,839	684,469	725,398	782,224	817,708	872,745	890,086
รวมสินทรัพย์	324,774	575,350	402,983	649,199	689,312	732,440	789,002	836,670	882,812	898,251

ภาพรวมงบแสดงฐานะการเงิน ณ 30 กันยายน 2558 - 2567



สรุปภาพรวมโครงสร้างสินทรัพย์และอัตราการเติบโต (CAGR)

1) สินทรัพย์หมุนเวียน 6,811 ลบ. เป็น 8,166 ลบ. **CAGR +2%**

- สะท้อนสัดส่วนสภาพคล่องต่ำ (เพียง 1-2% ของสินทรัพย์รวม)
- ลูกหนี้อื่นผันผวนสูง ส่งผลต่อแรงกดดันด้านสภาพคล่อง

2) สินทรัพย์ไม่หมุนเวียน 317,963 เป็น 890,086 ลบ. **CAGR +12%**

- มาจากการลงทุนในโครงสร้างพื้นฐาน เช่น รถไฟฟ้าทางคู่ สายสีแดง และระบบสัญญาณ
- ส่งผลให้เกิดภาระต้นทุนทางการเงินและค่าเสื่อมราคาในระยะยาว

3) ข้อเสนอเชิงกลยุทธ์

- *จัดตั้งกองทุนสภาพคล่อง (Liquidity Buffer Fund)
- เร่งการรับรู้ลูกหนี้ภาครัฐเพื่อลดแรงกดดันระยะสั้น
- ใช้ PPP และ TOD เพื่อสร้างกระแสรายได้ยั่งยืน

*แหล่งเงินเข้ากองทุนสภาพคล่อง

- 1) ส่วนแบ่งรายได้จากการบริหารสินทรัพย์ (เช่น ค่าเช่าที่ดิน)
- 2) เงินชดเชย PSO ที่ได้รับเพิ่มเติมในปีที่มีงบเกินความจำเป็น
- 3) เงินร่วมลงทุน/ผลตอบแทนจากโครงการ PPP
- 4) เงินอุดหนุนจากรัฐแบบผูกเงื่อนไข (Ring-Fenced Transfer)

2.5 การรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลงบการเงินย้อนหลัง

ภาพรวมงบแสดงฐานะการเงิน ณ 30 กันยายน 2558 - 2567

รายการ	ปี พ.ศ.									
	2558	2559	2560	2561	2562	2563	2564	2565	2566	2567
หนี้สิน										
หนี้สินหมุนเวียน										
เงินเบิกเกินบัญชี		13						531	52	482
เจ้าหนี้การค้าและเจ้าหนี้อื่น	3,508	5,138	16,658	16,285	3,459	4,060	3,012	4,233	11,437	11,241
เงินกู้ยืมกรรมการ						1				
เงินกู้ยืมระยะยาวที่ถึงกำหนดชำระภายในหนึ่งปี	29,487	26,582	39,666	57,376	39,805	59,360	66,588	73,264	55,614	57,753
หนี้สินตามสัญญาเช่าที่ถึงกำหนดชำระภายในหนึ่งปี							8	38	9	87
ดอกเบี้ยเงินกู้ค้างชำระ	913	983	1,037	983	1,437	1,073	1,170	1,476	2,159	2,608
เจ้าหนีกองเงินสะสมผู้ปฏิบัติงานในการรถไฟฟ้า	339	328	059	357	349	285	183	61	41	28
ประมาณการหนี้สิน								4,391		
หนี้สินหมุนเวียนอื่น	730	1,240	2,150	5,351	1,729	1,524	1,876	12,611	1,960	1,600
รวมหนี้สินหมุนเวียน	34,988	34,284	59,570	80,353	46,779	66,303	72,837	96,606	71,272	73,799
หนี้สินไม่หมุนเวียน										
เงินกู้ยืมระยะยาว	125,150	155,918	134,345	181,429	235,744	254,871	289,728	322,089	379,880	411,410
หนี้สินตามสัญญาเช่า							30	779	832	972
เจ้าหนี้เงินรับฝากจากกองทุนต่าง ๆ และเงินประกันตัวพนักงาน	21	22	22	24	24	23	23	22	22	25
เงินประกันและเงินมัดจำ	1,587	1,160	888	1,982	3,129	3,516	3,551	4,352	3,770	4,486
รายได้ค่าเช่ารับล่วงหน้า-สินทรัพย์บริจา	7,092	6,791	6,423	6,073	5,246	4,785	4,325	3,882	3,438	2,601
รายได้เงินอุดหนุนรัฐบาลรอการรับรู้	89,433	310,196	135,465	311,432	282,794	285,751	299,864	278,434	282,526	268,363
หนี้สินภาษีเงินได้รอตัดบัญชี									17	22
ภาระผูกพันผลประโยชน์พนักงาน					66,729	68,017	69,283	82,090	82,306	71,160
ประมาณการหนี้สินไม่หมุนเวียนอื่น										6,924
ภาพบำเหน็จและบำนาญตกทอด	18,097	18,603	15,924	19,112						
หนี้สินไม่หมุนเวียนอื่น	3,769	3,740	5,596	4,045	4,276	4,593	4,786	3,885	14,297	14,019
รวมหนี้สินไม่หมุนเวียน	245,149	496,430	298,664	524,097	597,943	621,555	671,591	695,533	767,086	779,981
รวมหนี้สิน	280,137	530,714	358,234	604,450	644,721	687,857	744,428	792,138	838,358	853,780

สรุปภาพรวมโครงสร้างหนี้สินและอัตราดอกเบี้ย (CAGR)

1) หนี้สินหมุนเวียน 34,988 เป็น 73,799 ลบ. **CAGR +8.7%**

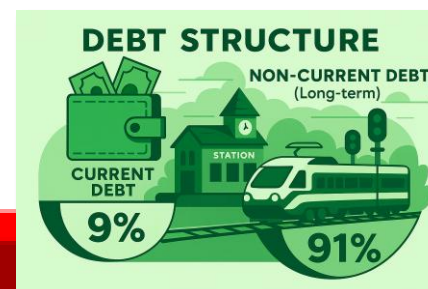
- แรงกดดันด้านสภาพคล่องระยะสั้น เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง
- เจ้าหนี้และภาระดอกเบี้ยถึงกำหนด สูงตามการเดินรถและการลงทุน
- บริหารกระแสเงินสด (Cash Flow Management) อย่างใกล้ชิด

2) หนี้สินไม่หมุนเวียน 245,149 เป็น 779,981 ลบ. **CAGR +13.7%**

- ส่วนใหญ่เป็น เงินกู้ระยะยาวเพื่อการลงทุนโครงสร้างพื้นฐาน
- ดอกเบี้ยระหว่างก่อสร้าง (IDC) ถูกบันทึกเพิ่มในราคาทุน และจะเป็นต้นทุนทางการเงินเมื่อเปิดให้บริการ
- ภาระต้นทุนดอกเบี้ยและค่าเสื่อมราคา ลดความสามารถในการทำกำไร

3) ข้อเสนอเชิงกลยุทธ์

- จัดตั้งกองทุนสภาพคล่อง (Liquidity Buffer Fund)
- เร่งรัดการรับรู้เงินชดเชยภาครัฐ (PSO/เงินค้ำรับ)
- ออกแบบโครงสร้างหนี้ใหม่ (Debt Restructuring) และการแยกบัญชีโครงสร้างพื้นฐาน (Infra vs Ops) เพื่อลดภาระดอกเบี้ย และสะท้อนต้นทุนจริงมากขึ้น
- ใช้ PPP และ TOD เป็นเครื่องมือเพิ่มรายได้ไม่ขึ้นกับปริมาณเดินรถ



2.6 การรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลงบการเงินย้อนหลัง

ภาพรวมงบแสดงฐานะการเงิน ณ 30 กันยายน 2558 - 2567

รายการ	ปี พ.ศ.									
	2558	2559	2560	2561	2562	2563	2564	2565	2566	2567
ส่วนของทุน										
เงินทุน	44,280	44,280	44,280	44,280	44,280	44,280	44,280	44,280	44,280	44,280
กำไร (ขาดทุน) สะสม										
กำไรสะสม-จัดสรรแล้ว	469	469	469	469	469	469	469	469	469	469
ขาดทุนสะสม-SRTET	(112)	(113)			(159)	(166)	(171)	(186)	(159)	(155)
ขาดทุนสะสม-SRTA							(4)	(31)	(137)	(123)
รวมส่วนของทุน	44,637	44,636	44,749	44,749	44,590	44,583	44,574	44,532	44,454	44,471
รวมหนี้สินและส่วนของทุน	324,774	575,350	402,983	649,199	689,312	732,440	789,002	836,670	882,812	898,251

สรุปภาพรวมโครงสร้างหนี้สินและส่วนของทุน และอัตราการเติบโต (CAGR)

1) หนี้สินหมุนเวียน 34,988 ลบ. เป็น 73,799 ลบ. **CAGR $\approx$ +8%**

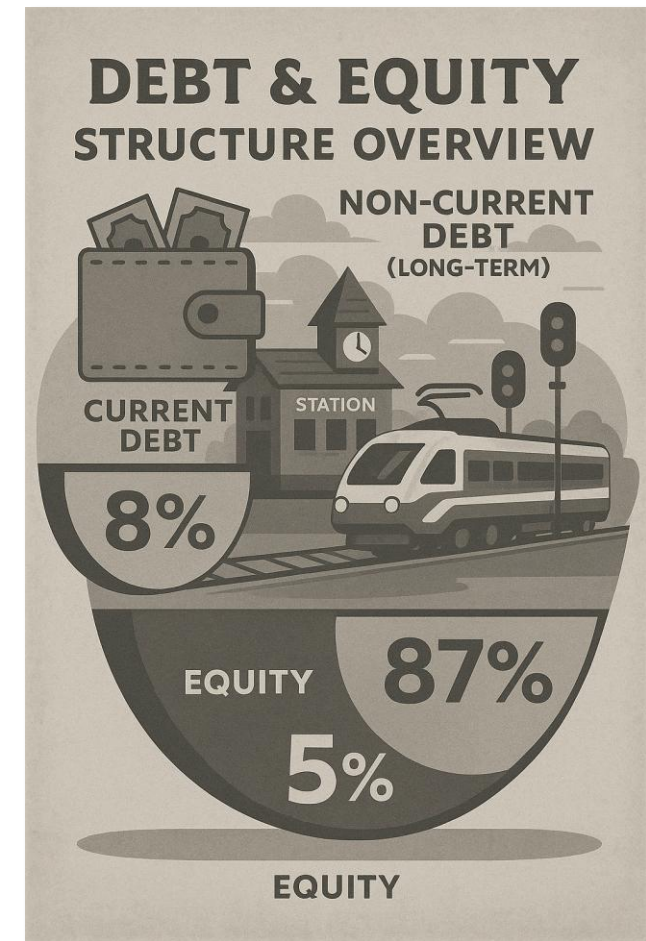
- การเพิ่มขึ้นส่วนใหญ่เกิดจากเจ้าหนี้ระยะสั้นและภาระเงินค้างรับจากรัฐ
- สะท้อนแรงกดดันด้าน **สภาพคล่องระยะสั้น (Short-term Liquidity Pressure)**
- จำเป็นต้องมีเครื่องมือบริหารกระแสเงินสดให้มีเสถียรภาพมากขึ้น

2) หนี้สินไม่หมุนเวียน 245,149 ลบ. เป็น 779,981 ลบ. **CAGR $\approx$ +13%**

- มาจากการกู้เพื่อลงทุนโครงสร้างพื้นฐานขนาดใหญ่ เช่น รถไฟทางคู่ สายสีแดง และระบบสัญญาณ
- ส่งผลให้เกิด **ภาระดอกเบี้ย** และค่าใช้จ่ายทางการเงินในอนาคต เพิ่มขึ้นต่อเนื่อง
- โครงสร้างทุนขององค์กรจึงมีลักษณะ **พึ่งพาหนี้เป็นหลัก (Highly Leveraged Structure)**

3) ส่วนของทุน คงที่ประมาณ 44,300–44,500 ลบ. **CAGR $\approx$ 0%**

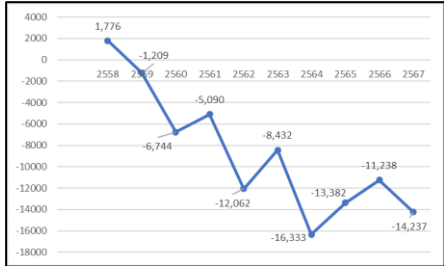
- สะท้อนว่า **ไม่ได้มีการเพิ่มทุนรองรับการลงทุนที่เพิ่มขึ้น**
- เมื่อเทียบกับสินทรัพย์รวมปี 2567 ส่วนของทุนคิดเป็น **เพียง ~5%**
- แสดงภาวะ **ฐานทุนต่ำ** และความเสี่ยงต่อความยั่งยืนทางการเงินในระยะยาว



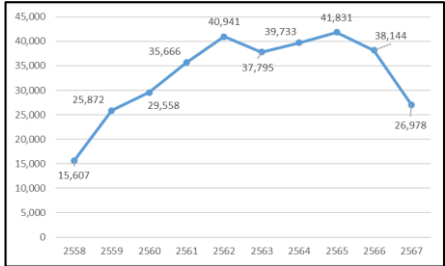
2.7 การรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลงบการเงินย้อนหลัง

ภาพรวมงบกระแสเงินสดระหว่างปี 2558 - 2567

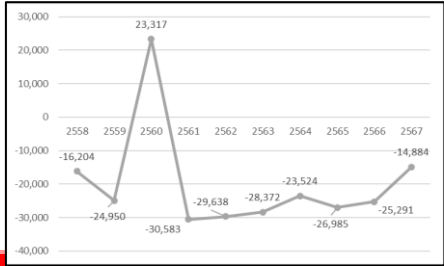
รายการ	ปี พ.ศ.									
	2558	2559	2560	2561	2562	2563	2564	2565	2566	2567
กระแสเงินสดจากกิจกรรมดำเนินงาน										
เงินสดสุทธิได้มาจาก (ใช้ไปใน) กิจกรรมดำเนินงาน	1,776	(1,209)	(6,744)	(5,090)	(12,062)	(8,432)	(16,333)	(13,382)	(11,238)	(14,237)
กระแสเงินสดจากกิจกรรมลงทุน										
เงินสดสุทธิได้มาจาก (ใช้ไปใน) กิจกรรมลงทุน	(16,204)	(24,950)	23,317	(30,583)	(29,638)	(28,372)	(23,524)	(26,985)	(25,291)	(14,884)
กระแสเงินสดจากกิจกรรมจัดหาเงิน										
เงินสดสุทธิได้มาจาก (ใช้ไปใน) กิจกรรมจัดหาเงิน	15,607	25,872	29,558	35,666	40,941	37,795	39,733	41,831	38,144	26,978
เงินสดและรายการเทียบเท่าเงินสดเพิ่มขึ้น (ลดลง) สุทธิ	1,180	(287)	(503)	(7)	(760)	991	(123)	1,464	1,615	(2,143)
เงินสดและรายการเทียบเท่าเงินสด ณ วันต้นงวด	936	2,116	1,829	1,326	1,319	559	1,550	1,427	2,890	4,505
เงินสดและรายการเทียบเท่าเงินสด ณ วันสิ้นงวด	2,116	1,829	1,326	1,319	559	1,550	1,427	2,890	4,505	2,362



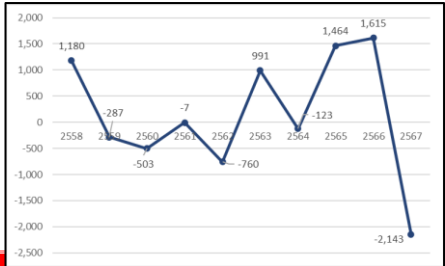
กระแสเงินสดจากการดำเนินงาน มีการลดลงเชิงโครงสร้างจาก 1,776 ลบ. ในปี 2558 สู่ระดับขาดดุลกว่า 14,000 ลบ. ในปี 2567 สะท้อนว่ารายได้จากการดำเนินงานไม่สามารถครอบคลุมต้นทุนคงที่ และค่าใช้จ่ายประจำที่สูง ส่งผลให้กิจการต้องพึ่งพาเงินกู้หรือเงินอุดหนุนจากรัฐในการรักษาความต่อเนื่องของการให้บริการระบบราง



กระแสเงินสดจากกิจกรรมจัดหาเงิน เป็นบวกต่อเนื่องและมี CAGR +6.3% ต่อปี แสดงการพึ่งเงินทุนภายนอกสูง เพื่อชดเชยกระแสเงินสดติดลบจากการดำเนินงานและลงทุน เป็นผลจากระบบรางที่ต้นทุนคงที่สูง และเป็นกิจการเข้มข้นด้านสินทรัพย์ ที่ผลตอบแทนการลงทุนช้าและกระจายระยะยาว ทำให้ รฟท. ต้องกู้ยืมและเงินอุดหนุนอย่างต่อเนื่องเพื่อรักษาสภาพคล่องและศักยภาพในการให้บริการ



กระแสเงินสดจากกิจกรรมลงทุน แสดงลักษณะการลงทุนเชิงโครงสร้างระยะยาวที่ใช้เงินทุนจำนวนมาก 25,000–30,000 ลบ. ต่อปี บางปีอาจปรากฏรายการรับเงินทุนพิเศษจากรัฐ แต่โดยรวมสะท้อนภาวะ “เงินสดไหลออกเชิงโครงสร้าง ” ที่ต้องอาศัยการสนับสนุนจากงบประมาณภาครัฐและแหล่งเงินกู้เพื่อให้สามารถขับเคลื่อนโครงการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานได้อย่างต่อเนื่อง



กระแสเงินสดสุทธิรวม แสดงภาวะสภาพคล่องที่เปราะบาง โดยปี 2566 แม้กระแสเงินสดสุทธิเพิ่มขึ้น +1,615 ลบ. แต่ในปี 2567 ลดลงเป็น -2,143 ลบ. ส่งผลให้เงินสดปลายปีลด 4,505 เหลือ 2,362 ลบ. (ลดลงร้อยละ 47) สะท้อนโครงสร้างต้นทุนคงที่สูงและการพึ่งพิงเงินทุนภายนอกเพื่อชดเชยกระแสเงินสดติดลบจากการดำเนินงานและการลงทุนอย่างต่อเนื่อง

2.8 การรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลงบการเงินย้อนหลัง

อัตราส่วนทางการเงิน

รายการ			ปี พ.ศ.									คำอธิบาย
			2567	2566	2565	2564	2563	2562	2561	2560	2559	
อัตราส่วนสภาพคล่อง (Liquidity Ratios)												
1	อัตราส่วนสภาพคล่อง	Current Ratio	0.11	0.14	0.20	0.09	0.11	0.10	0.08	0.13	0.20	สินทรัพย์หมุนเวียนไม่พอต่อการชำระหนี้สินหมุนเวียน ต้องพึ่งเงินจากรัฐ
2	อัตราส่วนสภาพคล่องหมุนเร็ว	Quick Ratio	0.05	0.08	0.15	0.03	0.04	0.02	0.02	0.05	0.07	รฟท. ไม่มีกระแสเงินสดและลูกหนี้การค้าเพียงพอสำหรับรองรับภาระหนี้สินระยะสั้นในทันที
อัตราส่วนแสดงประสิทธิภาพในการใช้ทรัพย์สิน (Activity Ratios)												
3	อัตราส่วนหมุนเวียน ลูกหนี้การค้า	Account Receivable Turnover	25.71	3.47	3.69	13.90	15.65	25.13	15.60	17.69	23.94	การรับรู้และจัดเก็บหนี้ภาครัฐในช่วงเวลาเดียวกัน ไม่สะท้อนประสิทธิภาพการบริหารลูกหนี้ที่ดีขึ้นอย่างยั่งยืน
4	ระยะเวลาเก็บหนี้เฉลี่ย	Average Collection Period	14.20	105.06	98.98	26.26	23.32	14.52	23.40	20.63	15.25	สะท้อนการเร่งรัดการรับชำระหนี้ในช่วงเวลาสั้น ไม่ได้เกิดจากการปรับปรุงประสิทธิภาพการบริหารลูกหนี้
5	อัตราการหมุนเวียนของสินทรัพย์ถาวร	Fixed Asset Turnover	0.07	0.07	0.08	0.05	0.05	0.07	0.09	0.10	0.07	การถือครองโครงสร้างพื้นฐานมูลค่าสูงที่ยังไม่สามารถสร้างผลตอบแทนทางการเงินได้อย่างคุ้มค่า
6	อัตราส่วนหมุนเวียนเจ้าหนี้การค้า	Account Payable Turnover	1.62	1.94	3.80	3.84	3.79	1.66	0.92	1.57	3.28	สะท้อนว่ารฟท. ต้องยืดระยะเวลาการชำระหนี้เพื่อประคองสภาพคล่องในระยะสั้น
7	ระยะเวลาชำระหนี้เฉลี่ย	Average Payment Period	225.24	187.81	95.96	95.07	96.32	219.78	395.19	232.21	111.24	รฟท. ต้องชะลอการชำระหนี้เพื่อประคองสภาพคล่อง มากกว่าที่จะเป็นผลจากประสิทธิภาพการบริหารเจ้าหนี้
8	อัตราส่วนหมุนเวียนสินค้าคงเหลือ	Inventory Turnover	10.00	8.72	8.26	6.83	7.23	9.41	7.29	9.28	6.78	สะท้อนประสิทธิภาพที่ดีในการบริหารวัสดุ อะไหล่ และสินค้าคงคลัง ช่วยสนับสนุนการปฏิบัติงานของ รฟท.
9	ระยะเวลาขายสินค้าเฉลี่ย	Average Sale Period	36.49	41.85	44.21	53.45	50.46	38.78	50.06	39.34	53.82	ประสิทธิภาพในการบริหารสินค้าคงคลังที่ดีขึ้นและการหมุนเวียนสินค้าที่รวดเร็วขึ้น ส่งผลเชิงบวกต่อสภาพคล่อง
10	วงจรเงินสด	Cash Cycle	(190.00)	(175.61)	(84.02)	(74.35)	(73.44)	(185.24)	(372.30)	(205.24)	(80.52)	การได้รับเงินสดเร็วว่าการชำระเจ้าหนี้เกิดจากการยืดระยะเวลาจ่ายหนี้เพื่อประคองสภาพคล่อง
11	อัตราการหมุนเวียนของสินทรัพย์	Total Asset Turnover	6.19	4.32	2.40	3.95	3.96	6.66	5.23	4.36	3.26	สินทรัพย์จำนวนมากโดยเฉพาะโครงสร้างพื้นฐานและที่ดินยังไม่ถูกนำมาใช้สร้างมูลค่าได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ
อัตราส่วนที่แสดงถึงความเสี่ยงจากการกู้ยืม (Leverage Ratios)												
12	อัตราส่วนหนี้สินต่อส่วนของผู้ถือหุ้น	D/E Ratio	19.20	18.86	17.79	16.70	15.43	14.46	13.51	8.01	11.89	โครงสร้างทางการเงินที่พึ่งพานี้สินเป็นหลักและมีความเสี่ยงสูงต่อความยั่งยืนหากไร้การสนับสนุนจากภาครัฐ
13	ความสามารถในการชำระดอกเบี้ย	Interest Coverage Ratio	(1.71)	(1.67)	(0.95)	(4.75)	(4.89)	(3.66)	(3.67)	(4.51)	(5.40)	กำไรจากการดำเนินงานไม่เพียงพอต่อภาระดอกเบี้ย ต้องพึ่งเงินสนับสนุนจากรัฐเพื่อรักษาการดำเนินงาน
อัตราส่วนแสดงความสามารถในการทำกำไร (Profitability Ratios)												
14	อัตราส่วนกำไรขั้นต้น	Gross Profit Margin	(73.44)	(71.57)	(63.90)	(100.40)	(101.12)	(100.60)	(90.40)	(101.73)	(126.60)	ต้นทุนให้บริการ>รายได้ บางปีติดลบ>-100% แสดงถึง โครงสร้างต้นทุนและรายได้ที่ไม่สมดุลอย่างเด่นชัด
15	อัตรากำไรสุทธิ	Net Profit Margin	-70%	-66%	-69%	-131%	-137%	-101%	-89%	-107%	-184%	ทุก 1 บาทของรายได้ รฟท. ขาดทุน 0.70 บาท สะท้อนถึงความสามารถสร้างผลตอบแทนจากการดำเนินงาน
16	อัตราผลตอบแทนสินทรัพย์	Return on Asset	-249%	-204%	-183%	-367%	-433%	-372%	-360%	-727%	-603%	สินทรัพย์มูลค่าสูงของ รฟท. ยังไม่สามารถนำมาใช้สร้างรายได้ที่มีประสิทธิภาพทางเศรษฐกิจ
17	อัตราผลตอบแทนผู้ถือหุ้น	Return on Equity	-80%	-65%	-70%	-79%	-86%	-73%	-66%	-80%	-92%	ผู้ถือหุ้น (รัฐ) สูญเสียมูลค่าทุนประมาณ 0.80 บาทต่อการลงทุนทุก 1 บาท ในรอบปีบัญชี

2.9 การรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลงบการเงินย้อนหลัง

บทสรุปอัตราส่วนทางการเงิน



ลำดับ	ประเด็น	รายละเอียด
1	ภาวะตั้งตัวของกระแสเงินสดหมุนเวียน	อัตราส่วนสภาพคล่องปี 2567 อยู่ในระดับต่ำมาก (Current ratio $\approx$ 0.11, Quick ratio $\approx$ 0.05) สะท้อนว่าสินทรัพย์หมุนเวียนไม่เพียงพอต่อการชำระหนี้ระยะสั้นและจำเป็นต้องพึ่งพาเงินสนับสนุนหรือเครดิตจากเจ้าหนี้อย่างต่อเนื่อง
2	ธุรกิจหลักยังไม่สามารถสร้างกระแสเงินสดจากการดำเนินงานได้เพียงพอ	กระแสเงินสดจากการดำเนินงานยังติดลบอย่างต่อเนื่อง (ปี 2567 $\sim$ -14,237 ลบ.) แสดงว่ารายได้จากการให้บริการยังไม่ครอบคลุมต้นทุนหลักของระบบราง
3	โครงสร้างเงินทุนพึ่งพาเงินกู้ในสัดส่วนสูง	อัตราหนี้สินต่อทุนอยู่ในระดับสูงมาก (D/E $\approx$ 19.2 เท่า) และความสามารถชำระดอกเบี้ยเป็นค่าติดลบ สะท้อนภาระหนี้ที่กดดันความยั่งยืนทางการเงินในระยะยาว
4	ประสิทธิภาพในการใช้สินทรัพย์ต่ำ	อัตราการหมุนเวียนสินทรัพย์ถาวรอยู่ในระดับต่ำมาก ($\approx$ 0.07 เท่า) บ่งชี้ว่าสินทรัพย์โครงสร้างพื้นฐานขนาดใหญ่ยังไม่สามารถสร้างรายได้และผลตอบแทนได้คุ้มค่าต่อเงินลงทุน
5	พึ่งพาเงินชดเชยและรายการพิเศษ	ผลประกอบการใกล้เคียงสมดุลได้ เพราะ เงินชดเชยผลขาดทุนตามกฎหมายและรายการพิเศษ ทำให้ฐานกำไรจากการดำเนินงานยังไม่มั่นคง
6	ค่าใช้จ่ายด้านสวัสดิการและผลประโยชน์พนักงานสูง ส่งผลต่อภาระการเงินและต้นทุนดำเนินงาน	ค่าใช้จ่ายผลประโยชน์ระยะยาวของบุคลากรมีสัดส่วนสูงและผันผวน ทำให้กำไรสุทธิและกำไรเบ็ดเสร็จมีความผันผวน
7	ความเสี่ยงสภาพคล่องเชิงโครงสร้าง	วงจรเงินสดติดลบสูง ($\approx$ -190 วัน) สะท้อนการประคองสภาพคล่องด้วยการยืดระยะเวลาชำระหนี้มากกว่าการสร้างกระแสเงินสดจริงจากการดำเนินงาน

2.10 นโยบายรัฐมนตรีว่าการกระทรวงคมนาคม

นายพิพัฒน์ รัชกิจประการ รองนายกรัฐมนตรี และ รัฐมนตรีว่าการกระทรวงคมนาคม เป็นประธานการประชุมหารือร่วมกับสหภาพแรงงานรัฐวิสาหกิจรถไฟแห่งประเทศไทย (สร.รฟท.) โดยมีนางสาวมัลลิกา จิระพันธุ์วณิช รัฐมนตรีช่วยว่าการกระทรวงคมนาคม นายอนันต์ โพธิ์นิ่มแดง รองผู้ว่าการรถไฟฯ รักษาการผู้ว่าการรถไฟฯ นายสรยุทธ สราญวงศ์ ประธานสหภาพฯ และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เข้าร่วมประชุม เมื่อวันที่ 3 พฤศจิกายน 2568 ณ ห้องประชุมกระทรวงคมนาคม

.....ในส่วนของทรัพยากร เช่น รถจักร รถพ่วง และตู้โดยสาร นายพิพัฒน์ ได้สั่งการให้ รฟท. เร่งจัดทำแผนบริหารจัดการธุรกิจให้มีประสิทธิภาพ โดยต้องมองเห็นแนวทางที่ทำให้กิจการ “มีกำไรและไม่ขาดทุน” พร้อมยืนยันว่ากระทรวงคมนาคมพร้อมสนับสนุนการจัดหาทรัพยากรที่จำเป็น โดยไม่ให้กระทบต่อหนี้สาธารณะของประเทศ.....

.....นายพิพัฒน์ กล่าวทิ้งท้ายว่า “เราต้องทำให้การรถไฟแห่งประเทศไทยกลับมาแข็งแรงอีกครั้ง ทั้งในด้านบุคลากรและการบริหารจัดการ เพื่อให้พนักงานมีขวัญกำลังใจ และให้กิจการเดินหน้าได้อย่างมั่นคง ยั่งยืน ไม่ต้องพึ่งพาการกู้เงินจากรัฐอีกต่อไป”



นโยบายกระทรวงคมนาคม

คมนาคมเพื่อคุณภาพชีวิตที่ดี
สำหรับประชาชนทุกคน

เดินทางสะดวก ปลอดภัย ลดภาระประชาชน
วางโครงสร้างพื้นฐานสมัยใหม่
เพื่อขับเคลื่อนเศรษฐกิจ
สู่ศูนย์กลางคมนาคมของภูมิภาค

นายพิพัฒน์ รัชกิจประการ

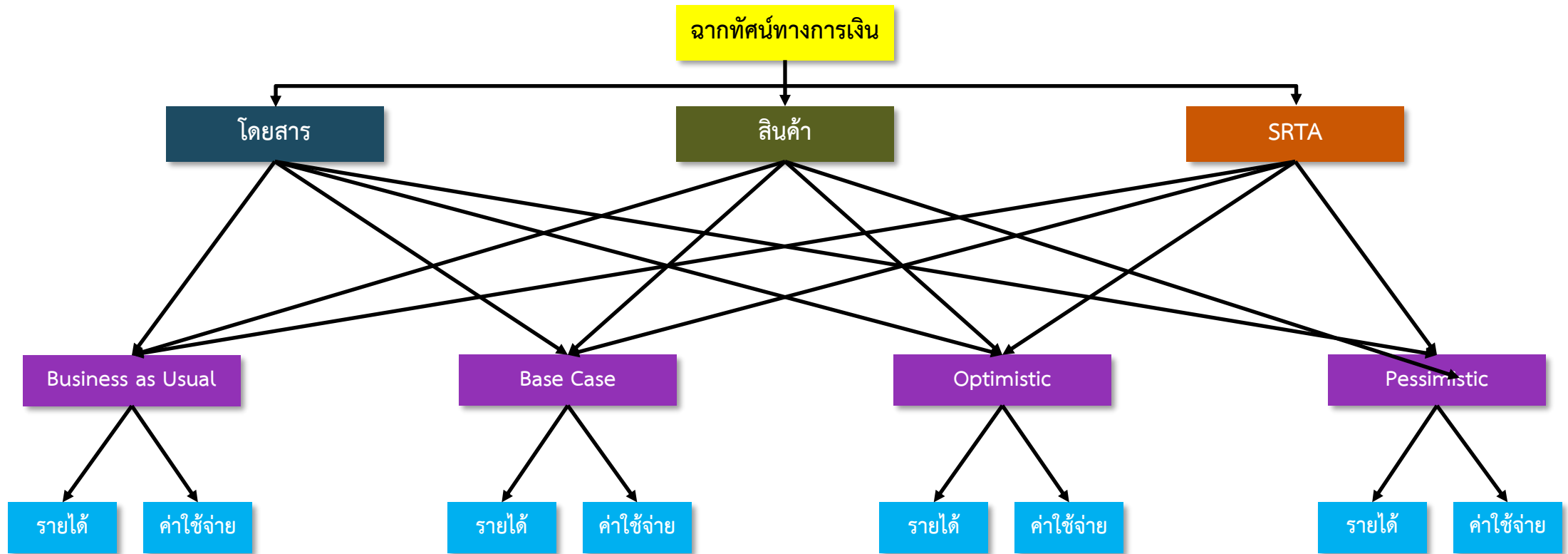
รองนายกรัฐมนตรี และ รัฐมนตรีว่าการกระทรวงคมนาคม

นางสาวมัลลิกา จิระพันธุ์วณิช

รัฐมนตรีช่วยว่าการกระทรวงคมนาคม

แก้ปัญหาเร่งด่วน ลดภาระประชาชน	เร่งดำเนินการ โครงการโดยทันที	วางรากฐานคมนาคม สำหรับอนาคต
- ดูแลค่าโดยสาร - ค่าผ่านทางให้เป็นธรรม ต่ออายุรถไฟฟ้า 20 บาท สายสีม่วง - สีแดง ถึง 30 พ.ย. 68 - ตรวจสอบความปลอดภัยของทุกโครงการก่อสร้างขนาดใหญ่ - ยกระดับคุณภาพบริการ ให้สะดวก ปลอดภัย เชื่อมโยงการเดินทางระบบคมนาคม ล้อ - ราง - เรืออย่างไร้รอยต่อ - ป้องกันและแก้ไขปัญหาน้ำท่วมขัง กำจัดลำน้ำดินโคลนเขตรอบนอกถนนทางหลวง กรมทางหลวงชนบท กรมเจ้าท่า	- เปิดใช้งานถนนพระราม 2 ทางต่างระดับ บางขุนเทียน - เอกชัย ปี 68 และ เอกชัย - บ้านแพ้ว ก่อนสงกรานต์ 69 - เปิดใช้งานมอเตอร์เวย์ M81 บางใหญ่ - กาญจนบุรี ค.ศ. 68 และ M6 บางปะอิน - โคราซ ต้นปี 69 - เร่งเปิดสะพานมิตรภาพไทย-ลาว แห่งที่ 5 (บึงกาฬ - บอลิคำไซ) - เร่งรัดผลิตรถไฟฟ้าทางคู่ 3 เส้นทาง ชุมพร - สุราษฎร์ธานี, สุราษฎร์ธานี - หาดใหญ่, หาดใหญ่ - ปาดังเบซาร์ - แก้ปัญหาทางรางภาคใต้ ทางพิเศษ กะทู้ - ปาดัง, ถนนแนวใหม่ช่วงบ้านเมืองใหม่ - สายแยกเข้าสนามบิน - ส่งเสริม รถเมล์ EV กดแทนรถเมล์คนพิการ	- Landbridge-เส้นทางใหม่โลจิสติกส์ของภูมิภาค เชื่อมระบบราง - ถนน - ก่อ - ท่าเรือ - ก่อสร้างเส้นทางรถไฟ เหนือทางคู่ ขอนแก่น -หนองคาย รถไฟสายใหม่ บ้านไผ่ - บุคคาหาร - นครพนม และ สายเด่นชัย - เข้มทราย - เชียงของ รถไฟความเร็วสูงกรุงเทพฯ -โคราช - เดินทางไร้รอยต่อรถไฟฟ้า กรุงเทพฯ - ปริมณฑล สายสีส้ม และ สีม่วง - เร่งรัดส่วนต่อขยายรถไฟฟ้า สายสีแดง รังสิต - ม.ธรรมศาสตร์รังสิต, พิธีราช - ดลสังข์ - ศาลายา - เพิ่มขีดความสามารถรองรับผู้โดยสาร สนามบินสุวรรณภูมิ ดอนเมือง และ เชียงใหม่ - พัฒนาโครงการ สะพานเชื่อมเกาะลันตา จังหวัดกระบี่ และ สะพานเชื่อมเกาะลันตา-เกาะลันตา เพื่อลดเวลาการเดินทางระหว่างสงขลา - พัทลุง - ปรับปรุงกฎหมายคมนาคมให้ทันสมัย รองรับเทคโนโลยีและบริการใหม่ ๆ

2.11 การจัดทำประมาณการทางการเงิน ปี พ.ศ. 2569 - 2580



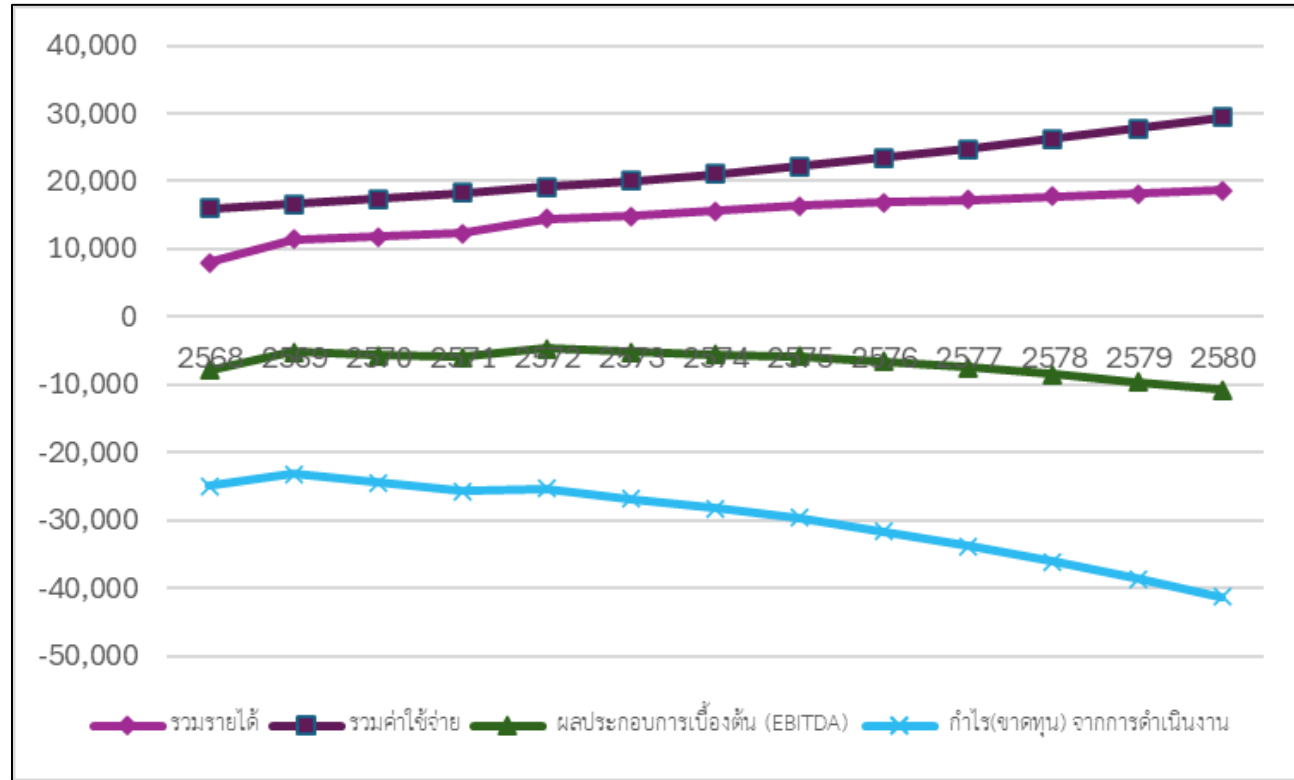
2.12 การวิเคราะห์และการวางแผนเชิงฉกาทศน์ กรณีสภาวะคงที่ (Business as Usual)

ฉกาทศน์	สมมุติฐานรายได้		
	การขนส่งผู้โดยสาร	การขนส่งสินค้า	SRTA
1. กรณีสภาวะคงที่ของการดำเนินงาน (Business as usual)	1) ไม่มีการจัดการถจกรและล้อยเลื่อน	1) ไม่มีการจัดการถจกรและล้อยเลื่อน	1) รายได้จากการนำส่งของ SRTA จากการบริหารสัญญา นำส่งปี 2569 จำนวน 5,000 ลบ. และในปี 2568 สูงสุดที่จำนวน 8,000 ลบ.
	สมมุติฐานค่าใช้จ่าย		
	1) ค่าใช้จ่ายบำรุงทาง อาณัติสัญญาณและสิ่งปลูกสร้าง อัตราสูงขึ้นเฉลี่ย 5% ต่อปี 2) ค่าใช้จ่ายบำรุงรักษารถจกรและล้อยเลื่อน อัตราสูงขึ้นเฉลี่ย 1% ต่อปี 3) ค่าใช้จ่ายเดินรถขนส่ง อัตราสูงขึ้นเฉลี่ย 1.25% ต่อปี 4) ค่าใช้จ่ายการบริหาร อัตราสูงขึ้น 10% ต่อปี		

2.12 การวิเคราะห์และการวางแผนเชิงฉากรทัศน์ กรณีสถานะคงที่ (Business as Usual)

กรณีสถานะคงที่ของการดำเนินงาน (Base Case)	2568	2569	2570	2571	2572	2573	2574	2575	2576	2577	2578	2579	2580
1) รายได้													
1) รายได้ค่าโดยสาร	4,033	4,127	4,177	4,284	6,236	6,357	6,480	6,608	6,744	6,886	7,035	7,191	7,356
2) รายได้ค่าขนส่ง	2,054	2,302	2,362	2,533	2,533	2,533	2,883	3,328	3,328	3,328	3,328	3,328	3,328
3) รายได้จากการบริหารทรัพย์สินของ SRTA	1,953	5,000	5,218	5,446	5,684	5,932	6,191	6,461	6,743	7,038	7,345	7,665	8,000
รวมรายได้	8,039	11,429	11,757	12,262	14,453	14,822	15,553	16,398	16,815	17,251	17,708	18,185	18,684
2) ค่าใช้จ่าย													
1) ค่าใช้จ่ายบำรุงทาง อาณัติสัญญาณ และสิ่งปลูกสร้าง	2,933	3,080	3,234	3,396	3,566	3,744	3,931	4,128	4,334	4,551	4,778	5,017	5,268
2) ค่าใช้จ่ายบำรุงรักษารถจักรและล้อเลื่อน	2,838	2,924	3,011	3,102	3,195	3,291	3,389	3,491	3,596	3,704	3,815	3,929	4,047
3) ค่าใช้จ่ายเดินรถขนส่ง	7,394	7,542	7,692	7,846	8,003	8,163	8,326	8,493	8,663	8,836	9,013	9,193	9,377
4) ค่าใช้จ่ายการบริหาร	2,764	3,095	3,467	3,883	4,349	4,871	5,455	6,110	6,843	7,664	8,584	9,614	10,767
รวมค่าใช้จ่าย	15,929	16,640	17,404	18,226	19,112	20,068	21,102	22,221	23,435	24,754	26,189	27,753	29,459
ผลประกอบการเบื้องต้น (EBITDA)	(7,890)	(5,211)	(5,647)	(5,964)	(4,659)	(5,246)	(5,548)	(5,823)	(6,620)	(7,503)	(8,481)	(9,568)	(10,775)
5) ค่าใช้จ่ายผลประโยชน์พนักงาน (บำเหน็จบำนาญ)	6,030	5,833	5,636	5,439	5,242	5,045	4,848	4,651	4,454	4,257	4,060	3,863	3,666
6) ค่าเสื่อมราคาและค่าตัดจำหน่าย	11,808	12,516	13,267	14,063	14,907	15,802	16,750	17,755	18,820	19,949	21,146	22,415	23,760
7) ต้นทุนทางการเงิน (ดอกเบี้ยเงินกู้)	5,310	5,417	5,525	5,635	5,748	5,863	5,980	6,100	6,222	6,346	6,473	6,603	6,735
กำไร(ขาดทุน) จากการดำเนินงาน	(25,008)	(23,145)	(24,440)	(25,663)	(25,314)	(26,911)	(28,279)	(29,678)	(31,662)	(33,798)	(36,101)	(38,586)	(41,270)

2.12 การวิเคราะห์และการวางแผนเชิงฉันททัศน์ กรณีสถานะคงที่ (Business as Usual)



รายได้รวมเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องจาก 8,039 ลบ. ในปี 2568 เป็น 18,684 ลบ. ในปี 2580 แต่ยังไม่เพียงพอต่อการชดเชยค่าใช้จ่ายที่เพิ่มขึ้นในอัตราสูงกว่า โดยเฉพาะในหมวด ค่าใช้จ่ายในการเดินรถขนส่งและการบริหาร ที่ขยายตัวอย่างมีนัยสำคัญ ส่งผลให้ ผลประกอบการเบื้องต้น (EBITDA) ยังคงติดลบต่อเนื่องตั้งแต่ปี 2568–2580 และ ผลขาดทุนจากการดำเนินงานเพิ่มขึ้นจาก -25,008 ลบ. เป็น -41,270 ลบ. สะท้อนถึง โครงสร้างต้นทุนที่ไม่สมดุลและประสิทธิภาพการดำเนินงานที่ยังไม่สามารถสร้างผลตอบแทนเพียงพอต่อการรองรับภาระทางการเงินในระยะยาว

ข้อเสนอเชิงนโยบายและแนวทางปรับปรุง

1. เพิ่มประสิทธิภาพรายได้ (Revenue Enhancement)

- 1) ปรับโครงสร้างอัตราค่าโดยสารและค่าธรรมเนียมให้สะท้อนต้นทุนที่แท้จริง
- 2) พัฒนาแหล่งรายได้ใหม่จาก Non-core Business เช่น การพัฒนาที่ดินเชิงพาณิชย์และบริการโลจิสติกส์แบบบูรณาการ
- 3) ส่งเสริมการร่วมทุนกับเอกชน (PPP/Leasing Model) เพื่อลดภาระการลงทุนโดยตรง

2. บริหารต้นทุนอย่างมีประสิทธิภาพ (Cost Efficiency)

- 1) ใช้ IT และระบบอัตโนมัติ (Digital Operation) ลดต้นทุนเดินรถและการบำรุงรักษา
- 2) ปรับปรุงกระบวนการภายใน (Process Reengineering) ลดขั้นตอนซ้ำซ้อนและต้นทุนแฝง

3. เสริมสภาพคล่องทางการเงิน (Financial Resilience)

- 1) ทบทวนโครงสร้างหนี้ระยะยาว เพื่อบริหารภาระดอกเบี้ยให้เหมาะสมกับกระแสเงินสด
- 2) พัฒนาเครื่องมือทางการเงิน เช่น กองทุนโครงสร้างพื้นฐาน (Infrastructure Fund) เพื่อกระจายภาระทางการเงิน

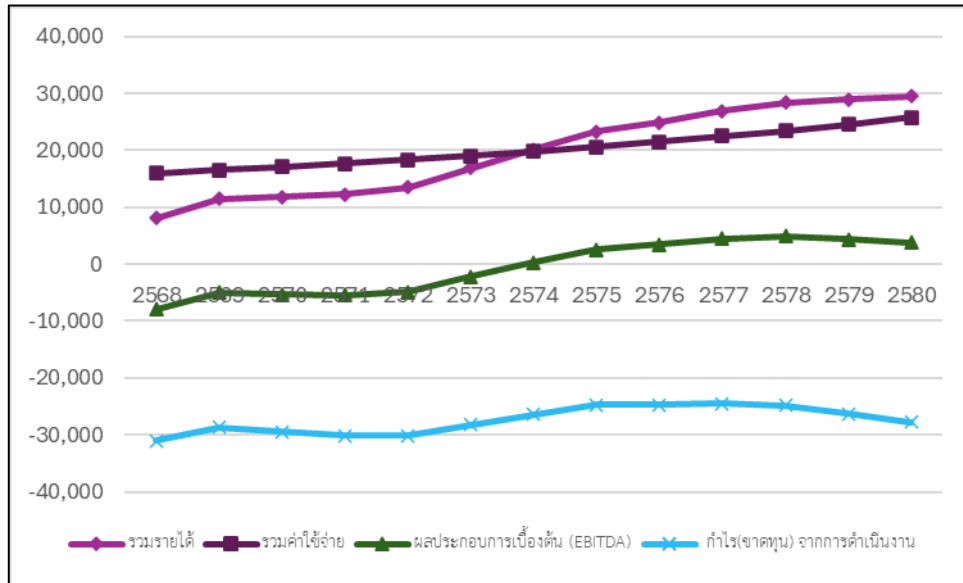
2.13 การวิเคราะห์และการวางแผนเชิงฉกาทศน์ กรณีฐาน (Base Case)

ฉกาทศน์	สมมติฐานรายได้		
	การขนส่งผู้โดยสาร	การขนส่งสินค้า	SRTA
2. กรณีฐาน (Base Case)	1) จัดหารถโดยสารทดแทนรถด่วนพิเศษและรถด่วน จำนวน 182 คัน 2) จัดหารถดีเซลรางปรับอากาศสำหรับบริการเชิงพาณิชย์ จำนวน 184 คัน 3) จัดหารถโดยสารด่วนพิเศษและรถเร็วสำหรับเส้นทางสายใหม่ จำนวน 273 คัน (ปี 2572–2574) 4) จัดหารถขานเมืองสำหรับเส้นทางสายใหม่ จำนวน 18 คัน (ปี 2572–2574) 5) โครงการปรับปรุงโบกี้ชั้นสาม เป็นโบกี้ชั้นสามปรับอากาศ จำนวน 45 คัน (ทยอยแล้วเสร็จปีงบประมาณ 2572 เป็นต้นไป) 6) ค่าใช้จ่ายบำรุงทาง อาณัติสัญญาณและสิ่งปลูกสร้าง เพิ่มขึ้นเฉลี่ย 5% ต่อปี	1) มีโครงการจัดหารถจักรดีเซลไฟฟ้าขนาดน้ำหนักดเพลลา 20 ต้นต่อเพลลา จำนวน 113 คัน	1) รายได้จากการนำส่งของ SRTA จากการบริหารสัญญา นำส่งปี 2569 จำนวน 5,000 ลบ. และในปี 2568 สูงสุดที่จำนวน 8,000 ลบ.
	สมมติฐานค่าใช้จ่าย		
	1) ค่าใช้จ่ายบำรุงทาง อาณัติสัญญาณและสิ่งปลูกสร้าง อัตราสูงขึ้นเฉลี่ย 5% ต่อปี 2) ค่าใช้จ่ายบำรุงรักษารถจักรและล้อเลื่อน อัตราสูงขึ้นเฉลี่ย 1% ต่อปี 3) ค่าใช้จ่ายเดินรถขนส่ง อัตราสูงขึ้นเฉลี่ย 1.25% ต่อปี 4) ค่าใช้จ่ายการบริหาร อัตราสูงขึ้น 10% ต่อปี		

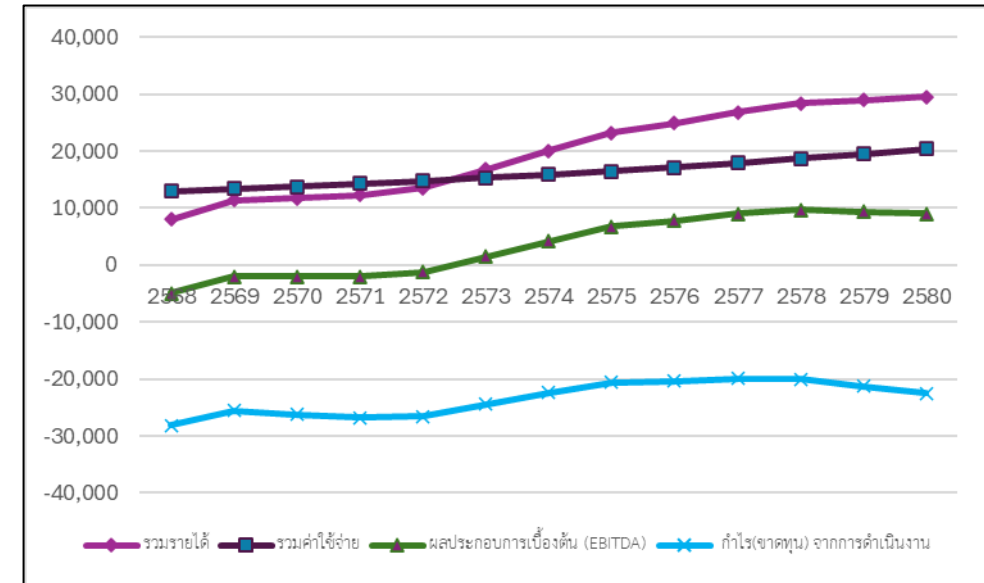
2.13 การวิเคราะห์และการวางแผนเชิงฉันทัน (Base Case)

กรณีฐาน (Base Case)	2568	2569	2570	2571	2572	2573	2574	2575	2576	2577	2578	2579	2580
1) รายได้													
1) รายได้ค่าโดยสาร	4,033	4,127	4,177	4,284	4,791	7,349	9,432	10,063	10,311	10,560	10,810	11,063	11,317
2) รายได้ค่าขนส่ง	2,054	2,302	2,362	2,533	3,032	3,530	4,485	6,706	7,852	9,288	10,208	10,208	10,208
3) รายได้จากกิจการนำส่งของ SRTA	1,953	5,000	5,218	5,446	5,684	5,932	6,191	6,461	6,743	7,038	7,345	7,665	8,000
รวมรายได้	8,039	11,429	11,757	12,262	13,507	16,811	20,108	23,230	24,906	26,885	28,363	28,936	29,524
2) ค่าใช้จ่าย													
1) ค่าใช้จ่ายบำรุงทาง อาณัติสัญญาณและสิ่งปลูกสร้าง	2,933	3,080	3,234	3,396	3,566	3,744	3,931	4,128	4,334	4,551	4,778	5,017	5,268
2) ค่าใช้จ่ายบำรุงรักษารถจักรและล้อเลื่อน	2,838	2,867	2,895	2,924	2,954	2,983	3,013	3,043	3,074	3,104	3,135	3,167	3,198
3) ค่าใช้จ่ายเดินรถขนส่ง	7,394	7,486	7,580	7,674	7,770	7,867	7,966	8,065	8,166	8,268	8,372	8,476	8,582
4) ค่าใช้จ่ายการบริหาร	2,764	3,040	3,344	3,678	4,046	4,451	4,896	5,386	5,924	6,517	7,168	7,885	8,674
รวมค่าใช้จ่าย	15,929	16,473	17,053	17,673	18,336	19,045	19,806	20,622	21,498	22,440	23,453	24,545	25,722
ผลประกอบการเบื้องต้น (EBITDA)	(7,890)	(5,044)	(5,296)	(5,411)	(4,829)	(2,235)	302	2,608	3,408	4,445	4,909	4,390	3,802
5) ค่าใช้จ่ายผลประโยชน์พนักงาน (บำเหน็จบำนาญ)	6,030	5,833	5,636	5,439	5,242	5,045	4,848	4,651	4,454	4,257	4,060	3,863	3,666
6) ค่าเสื่อมราคาและค่าตัดจำหน่าย	11,808	12,398	13,018	13,669	14,353	15,070	15,824	16,615	17,446	18,318	19,234	20,196	21,205
7) ต้นทุนทางการเงิน (ดอกเบี้ยเงินกู้)	5,310	5,417	5,525	5,635	5,748	5,863	5,980	6,100	6,222	6,346	6,473	6,603	6,735
กำไร(ขาดทุน) จากการดำเนินงาน	(31,038)	(28,692)	(29,475)	(30,154)	(30,172)	(28,213)	(26,350)	(24,758)	(24,714)	(24,477)	(24,858)	(26,271)	(27,805)
3) ค่าใช้จ่าย (โอนภาระค่าใช้จ่ายบำรุงทาง อาณัติสัญญาณและสิ่งปลูกสร้างให้รัฐ)													
1) ค่าใช้จ่ายบำรุงทาง อาณัติสัญญาณและสิ่งปลูกสร้าง													
2) ค่าใช้จ่ายบำรุงรักษารถจักรและล้อเลื่อน	2,838	2,867	2,895	2,924	2,954	2,983	3,013	3,043	3,074	3,104	3,135	3,167	3,198
3) ค่าใช้จ่ายเดินรถขนส่ง	7,394	7,486	7,580	7,674	7,770	7,867	7,966	8,065	8,166	8,268	8,372	8,476	8,582
4) ค่าใช้จ่ายการบริหาร	2,764	3,040	3,344	3,678	4,046	4,451	4,896	5,386	5,924	6,517	7,168	7,885	8,674
รวมค่าใช้จ่าย	12,996	13,393	13,819	14,277	14,770	15,302	15,875	16,494	17,164	17,889	18,675	19,528	20,454
ผลประกอบการเบื้องต้น (EBITDA)	(4,956)	(1,964)	(2,062)	(2,015)	(1,263)	1,509	4,233	6,736	7,742	8,996	9,687	9,407	9,070
5) ค่าใช้จ่ายผลประโยชน์พนักงาน (บำเหน็จบำนาญ)	6,030	5,833	5,636	5,439	5,242	5,045	4,848	4,651	4,454	4,257	4,060	3,863	3,666
6) ค่าเสื่อมราคาและค่าตัดจำหน่าย	11,808	12,398	13,018	13,669	14,353	15,070	15,824	16,615	17,446	18,318	19,234	20,196	21,205
7) ต้นทุนทางการเงิน (ดอกเบี้ยเงินกู้)	5,310	5,417	5,525	5,635	5,748	5,863	5,980	6,100	6,222	6,346	6,473	6,603	6,735
กำไร(ขาดทุน) จากการดำเนินงาน	(28,105)	(25,612)	(26,241)	(26,759)	(26,606)	(24,469)	(22,419)	(20,631)	(20,380)	(19,926)	(20,080)	(21,254)	(22,537)

2.13 การวิเคราะห์และการวางแผนเชิงฉากทัศน์ กรณีฐาน (Base Case)



รฟท. จ่ายค่าใช้จ่ายบำรุงทาง อาณัติสัญญาณและสิ่งปลูกสร้าง



รัฐ จ่ายค่าใช้จ่ายบำรุงทาง อาณัติสัญญาณและสิ่งปลูกสร้าง



ค่าใช้จ่ายด้านการบำรุงรักษาทาง อาณัติสัญญาณ และสิ่งปลูกสร้าง มีสัดส่วนประมาณร้อยละ 18-20 ของค่าใช้จ่ายรวมขององค์กร เป็นภาระต้นทุนที่มีลักษณะคงที่และจำเป็นต่อความปลอดภัยและความพร้อมใช้งานของระบบราง จึงมีความเหมาะสมที่ภาครัฐจะเข้ามา มีบทบาทในการจัดสรรงบประมาณสนับสนุน เพื่อแบ่งเบาภาระทางการเงินของ รฟท. และสะท้อนหลักการ “รัฐร่วมรับผิดชอบต้นทุน โครงสร้างพื้นฐานที่ให้บริการสาธารณะ” (Public Infrastructure Cost Sharing) อันจะช่วยเสริมเสถียรภาพทางการเงินขององค์กรและสนับสนุนให้การดำเนินงานด้านระบบรางมีความยั่งยืน

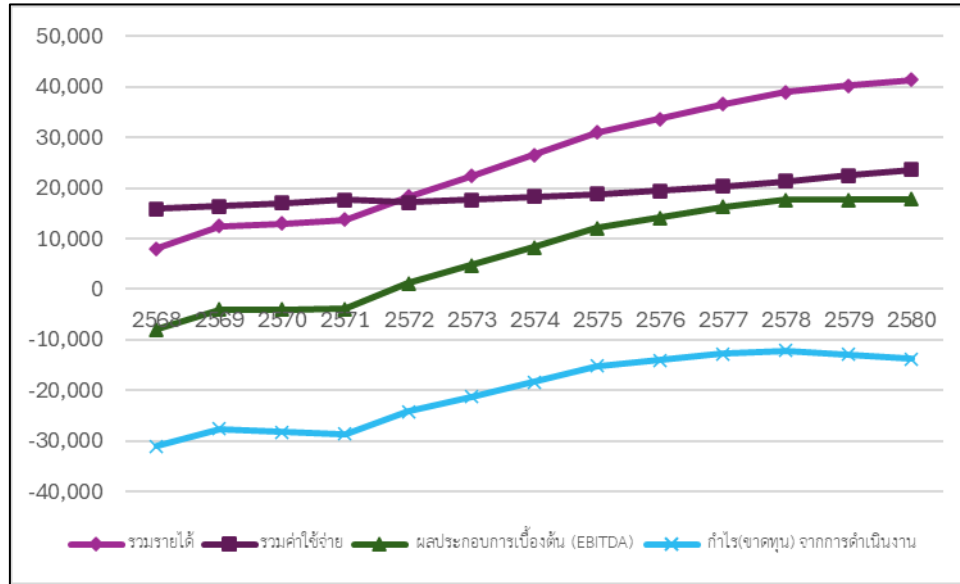
2.14 การวิเคราะห์และการวางแผนเชิงฉากทัศน์ กรณีดีกว่ากรณีฐาน (Optimistic)

ฉากทัศน์	สมมติฐานรายได้		
	การขนส่งผู้โดยสาร	การขนส่งสินค้า	SRTA
3. กรณีดีกว่ากรณีฐาน (Optimistic)	1) มีการดำเนินโครงการลำดับที่ 1 ถึง 5 ของกรณีฐาน ได้ตามแผน 2) มีการปรับขึ้นค่าธรรมเนียมบริการเชิงพาณิชย์ ได้แก่ รถด่วนพิเศษ 20% รถด่วน 10% รถเร็ว 5% และบริการเชิงสังคม ค่าธรรมเนียมปรับอากาศ 50% 3) เพิ่มการจัดเก็บค่าธรรมเนียมการใช้สถานีบริการเชิงพาณิชย์ 20 บาทต่อคน และบริการเชิงสังคม 10 บาทต่อคน	1) มีการดำเนินโครงการลำดับที่ 6 ของกรณีฐาน ได้ตามแผน 2) มีการเพิ่มประสิทธิภาพการใช้ทรัพยากรรถจักร และแคร่สำหรับขนส่งสินค้า ทำให้การขนส่งคอนเทนเนอร์ เส้นทาง ICD-แหลมฉบัง และคอนเทนเนอร์ทั่วไป เพิ่มขึ้นอีก 20% จากกรณีฐาน 3) มีรายได้เพิ่มขึ้นจากการให้สิทธิเอกชนเดินรถขนส่งร่วมบนทาง มีสัดส่วน 20% ของรายได้จากการขนส่งด้วยคอนเทนเนอร์	1) รายได้จากการนำส่งของ SRTA จากการบริหารสัญญา นำส่งปี 2569 จำนวน 5,000 ลบ. และในปี 2568 สูงสุดที่จำนวน 11,000 ลบ.
	สมมติฐานค่าใช้จ่าย		
	1) ค่าใช้จ่ายบำรุงทาง อาณัติสัญญาณและสิ่งปลูกสร้าง อัตราสูงขึ้นเฉลี่ย 5% ต่อปี 2) ค่าใช้จ่ายบำรุงรักษารถจักรและล้อเลื่อน (รถจักรเก่า) ลดลง 20%-50% จากการจัดการรถจักรทดแทนในปี 2572 3) ค่าใช้จ่ายเดินรถขนส่ง หมวดค่าน้ำมันเชื้อเพลิงลดลง 20% จากการจัดการรถจักรทดแทนในปี 2572 4) ค่าใช้จ่ายการบริหาร อัตราสูงขึ้น 10% ต่อปี		

2.14 การวิเคราะห์และการวางแผนเชิงฉันทศน์ (Optimistic)

กรณีดีกว่ากรณีฐาน (Optimistic)	2568	2569	2570	2571	2572	2573	2574	2575	2576	2577	2578	2579	2580
1) รายได้													
1) รายได้ค่าโดยสาร	4,033	4,696	4,756	4,874	8,282	11,190	13,612	14,474	14,919	15,375	15,842	16,320	16,811
2) รายได้ค่าขนส่ง	2,054	2,827	2,913	3,159	3,856	4,553	5,804	8,858	10,417	12,370	13,621	13,621	13,621
3) รายได้จากการนำส่งของ SRTA	1,953	5,000	5,372	5,771	6,200	6,660	7,155	7,687	8,258	8,872	9,531	10,239	11,000
รวมรายได้	8,039	12,522	13,041	13,804	18,338	22,403	26,571	31,019	33,594	36,616	38,993	40,180	41,431
2) ค่าใช้จ่าย													
1) บำรุงทาง อาณัติสัญญาณและสิ่งปลูกสร้าง	2,933	3,080	3,234	3,396	3,566	3,744	3,931	4,128	4,334	4,551	4,778	5,017	5,268
2) บำรุงรักษารถจักรและล้อเลื่อน	2,838	2,867	2,895	2,924	2,541	2,510	2,470	2,420	2,358	2,382	2,406	2,430	2,454
3) ค่าใช้จ่ายเดินรถขนส่ง	7,394	7,486	7,580	7,674	7,018	7,002	6,971	6,921	6,849	6,935	7,021	7,109	7,198
4) ค่าใช้จ่ายการบริหาร	2,764	3,040	3,344	3,678	4,046	4,451	4,896	5,386	5,924	6,517	7,168	7,885	8,674
รวมค่าใช้จ่าย	15,929	16,473	17,053	17,673	17,171	17,707	18,267	18,853	19,465	20,384	21,373	22,441	23,594
ผลประกอบการเบื้องต้น (EBITDA)	(7,890)	(3,951)	(4,012)	(3,869)	1,167	4,696	8,303	12,165	14,128	16,232	17,620	17,739	17,838
5) คชจ. ผลประโยชน์พนักงาน (บำเหน็จบำนาญ)	6,030	5,833	5,636	5,439	5,242	5,045	4,848	4,651	4,454	4,257	4,060	3,863	3,666
6) ค่าเสื่อมราคาและค่าตัดจำหน่าย	11,808	12,398	13,018	13,669	14,353	15,070	15,824	16,615	17,446	18,318	19,234	20,196	21,205
7) ต้นทุนทางการเงิน (ดอกเบี้ยเงินกู้)	5,310	5,417	5,525	5,635	5,748	5,863	5,980	6,100	6,222	6,346	6,473	6,603	6,735
กำไร(ขาดทุน) จากการดำเนินงาน	(31,038)	(27,599)	(28,192)	(28,613)	(24,176)	(21,282)	(18,349)	(15,201)	(13,994)	(12,689)	(12,148)	(12,923)	(13,769)
3) ค่าใช้จ่าย (โอนภาระค่าใช้จ่ายบำรุงทาง อาณัติสัญญาณและสิ่งปลูกสร้างให้รัฐ)													
1) ค่าใช้จ่ายบำรุงทาง อาณัติสัญญาณและสิ่งปลูกสร้าง	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
2) ค่าใช้จ่ายบำรุงรักษารถจักรและล้อเลื่อน	2,838	2,867	2,895	2,924	2,541	2,510	2,470	2,420	2,358	2,382	2,406	2,430	2,454
3) ค่าใช้จ่ายเดินรถขนส่ง	7,394	7,486	7,580	7,674	7,018	7,002	6,971	6,921	6,849	6,935	7,021	7,109	7,198
4) ค่าใช้จ่ายการบริหาร	2,764	3,040	3,344	3,678	4,046	4,451	4,896	5,386	5,924	6,517	7,168	7,885	8,674
รวมค่าใช้จ่าย	12,996	13,393	13,819	14,277	13,606	13,963	14,336	14,726	15,132	15,833	16,595	17,424	18,326
ผลประกอบการเบื้องต้น (EBITDA)	(4,956)	(871)	(778)	(474)	4,732	8,440	12,234	16,293	18,462	20,783	22,398	22,756	23,106
5) คชจ. ผลประโยชน์พนักงาน (บำเหน็จบำนาญ)	6,030	5,833	5,636	5,439	5,242	5,045	4,848	4,651	4,454	4,257	4,060	3,863	3,666
6) ค่าเสื่อมราคาและค่าตัดจำหน่าย	11,808	12,398	13,018	13,669	14,353	15,070	15,824	16,615	17,446	18,318	19,234	20,196	21,205
7) ต้นทุนทางการเงิน (ดอกเบี้ยเงินกู้)	5,310	5,417	5,525	5,635	5,748	5,863	5,980	6,100	6,222	6,346	6,473	6,603	6,735
กำไร(ขาดทุน) จากการดำเนินงาน	(28,105)	(24,518)	(24,958)	(25,217)	(20,611)	(17,538)	(14,418)	(11,074)	(9,660)	(8,139)	(7,370)	(7,906)	(8,501)

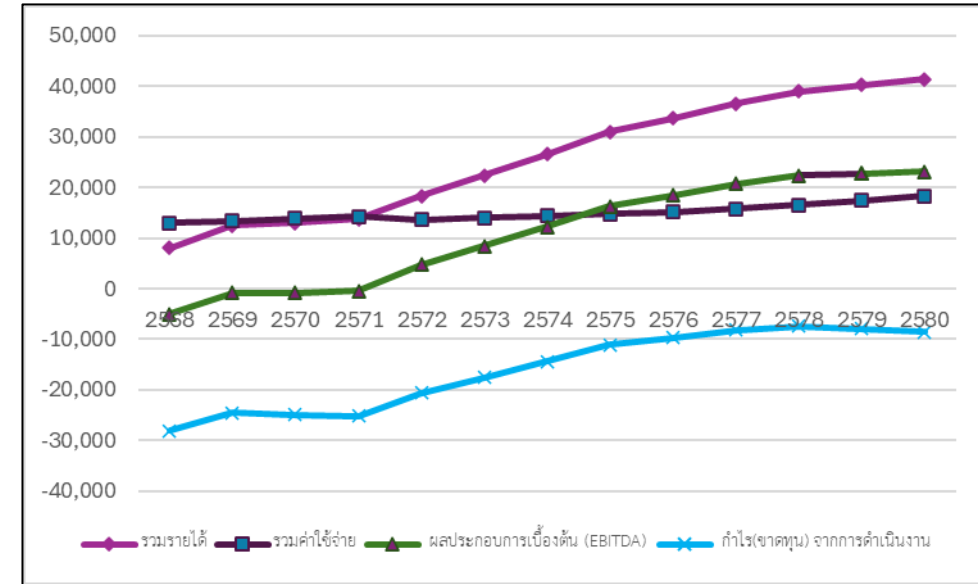
2.14 การวิเคราะห์และการวางแผนเชิงฉากทัศน์ กรณีดีกว่ากรณีฐาน (Optimistic)



รฟท. จ่ายค่าใช้จ่ายบำรุงทาง อาณัติสัญญาณและสิ่งปลูกสร้าง

รฟท. เป็นผู้รับภาระค่าบำรุงทางฯ เอง แสดงให้เห็นว่า ค่าใช้จ่ายรวมเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะต้นทุนคงที่จากการบำรุงรักษาโครงสร้างพื้นฐานที่มีสัดส่วนสูง ส่งผลให้ EBITDA ติดลบตลอดช่วงแผนและสะท้อนประสิทธิภาพทางการเงินที่อ่อนแอ

ภาครัฐเป็นผู้รับภาระดังกล่าวแทน แสดงการลดลงของค่าใช้จ่ายในสัดส่วนรายได้ที่ชัดเจน ทำให้ EBITDA พลิกกลับเป็นบวกและเติบโตต่อเนื่อง แสดงถึงโครงสร้างต้นทุนที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น และศักยภาพของ รฟท. ในการสร้างกระแสเงินสดจากการดำเนินงานได้อย่างยั่งยืนภายใต้กลไกรัฐร่วมรับผิดชอบต้นทุนโครงสร้างพื้นฐาน



รัฐ จ่ายค่าใช้จ่ายบำรุงทาง อาณัติสัญญาณและสิ่งปลูกสร้าง

ข้อเสนอเชิงนโยบาย

1. ให้รัฐจัดสรรงบประมาณสนับสนุนค่าบำรุงทางฯ ในฐานะ “**ต้นทุนสาธารณะ**” ตามหลัก Public Service Obligation (PSO) เพื่อให้ รฟท. มุ่งเน้นบทบาทด้านการให้บริการและเชิงพาณิชย์
2. นำผลต่าง EBITDA ที่เพิ่มขึ้นจากกรณีรัฐสนับสนุนมาจัดตั้ง “**กองทุนบำรุงรักษาเชิงกลยุทธ์**” เพื่อรักษาความยั่งยืนทางการเงินและลงทุนในเทคโนโลยีระบบราง
3. จัดทำระบบบัญชีแยก (Segment Accounting) ระหว่างกิจกรรมสาธารณะและเชิงพาณิชย์ เพื่อสะท้อนผลการดำเนินงานที่แท้จริง

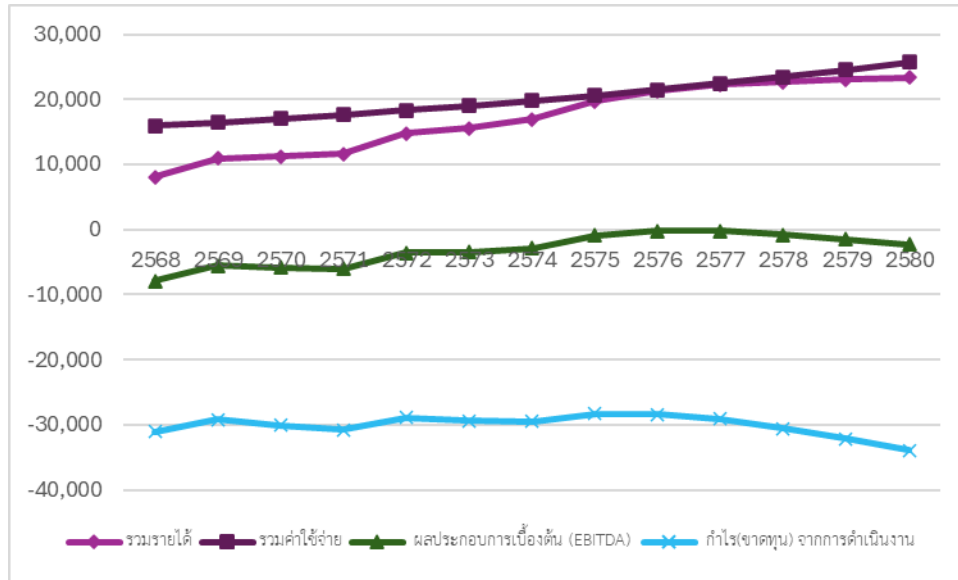
2.15 การวิเคราะห์และการวางแผนเชิงฉากทัศน์ กรณีด้อยกว่ากรณีฐาน (Pessimistic)

ฉากทัศน์	สมมติฐานรายได้		
	การขนส่งผู้โดยสาร	การขนส่งสินค้า	SRTA
4. กรณีด้อยกว่ากรณีฐาน (Pessimistic)	1) ไม่สามารถดำเนินโครงการลำดับที่ 1 ถึง 5 ของกรณีฐาน ได้ตามแผน 2) มีการปรับขึ้นค่าธรรมเนียมบริการเชิงพาณิชย์ ได้แก่ รถด่วนพิเศษ 20% รถด่วน 10% รถเร็ว 5% และบริการเชิงสังคม ค่าธรรมเนียมปรับอากาศ 20% 3) เพิ่มการจัดเก็บค่าธรรมเนียมการใช้สถานีบริการเชิงพาณิชย์ 10 บาทต่อคน และบริการเชิงสังคม 5 บาทต่อคน	1) ไม่สามารถดำเนินโครงการลำดับที่ 6 ของกรณีฐาน ได้ตามแผน 2) ไม่สามารถเพิ่มประสิทธิภาพการใช้ทรัพยากรรถจักรและแคร่ ทำให้การขนส่งคอนเทนเนอร์ทั่วไป ลดลงปีละ -1% จากกรณีฐาน 3) การขนส่งผลิตภัณฑ์ปิโตรเลียมสำเร็จรูปและปูนซีเมนต์ ลดลงปีละ -2.5% จากกรณีฐาน 4) ไม่มีโครงการ Landbridge เชื่อมระหว่างชุมพร-ระนอง 5) มีรายได้เพิ่มขึ้นจากการให้สิทธิเอกชนเดินรถขนส่งร่วมบนทาง มีสัดส่วน 10% ของรายได้จากการขนส่งด้วยคอนเทนเนอร์	1) รายได้จากการนำส่งของ SRTA จากการบริหารสัญญา นำส่งปี 2569 จำนวน 4,000 ลบ. และในปี 2568 สูงสุดที่จำนวน 6,000 ลบ.
สมมติฐานค่าใช้จ่าย			
1) ค่าใช้จ่ายบำรุงทาง อาณัติสัญญาณและสิ่งปลูกสร้าง อัตราสูงขึ้นเฉลี่ย 5% ต่อปี 2) ค่าใช้จ่ายบำรุงรักษารถจักรและล้อเลื่อน อัตราสูงขึ้นเฉลี่ย 1% ต่อปี 3) ค่าใช้จ่ายเดินรถขนส่ง อัตราสูงขึ้นเฉลี่ย 1.25% ต่อปี 4) ค่าใช้จ่ายการบริหาร อัตราสูงขึ้น 10% ต่อปี			

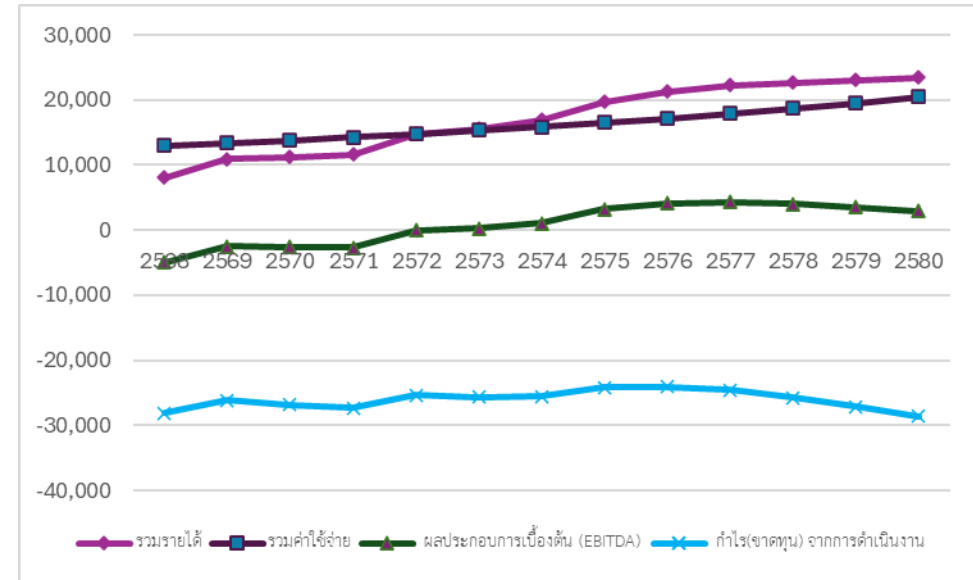
2.15 การวิเคราะห์และการวางแผนเชิงฉาบท้ศน์ (Pessimistic)

รายการ	2568	2569	2570	2571	2572	2573	2574	2575	2576	2577	2578	2579	2580
1) รายได้													
1) รายได้ค่าโดยสาร	4,033	4,486	4,541	4,654	7,050	7,198	7,351	7,510	7,678	7,854	8,039	8,233	8,326
2) รายได้ค่าขนส่ง	2,054	2,427	2,488	2,673	3,211	3,747	4,769	7,168	8,388	9,009	9,077	9,072	9,067
3) รายได้จากการนำส่งของ SRTA	1,953	4,000	4,150	4,306	4,468	4,635	4,810	4,990	5,177	5,372	5,574	5,783	6,000
รวมรายได้	8,039	10,914	11,180	11,633	14,728	15,581	16,929	19,668	21,244	22,235	22,689	23,088	23,393
2) ค่าใช้จ่าย													
1) ค่าใช้จ่ายบำรุงทาง อาณัติสัญญาณและสิ่งปลูกสร้าง	2,933	3,080	3,234	3,396	3,566	3,744	3,931	4,128	4,334	4,551	4,778	5,017	5,268
2) ค่าใช้จ่ายบำรุงรักษารถจักรและล้อเลื่อน	2,838	2,867	2,895	2,924	2,954	2,983	3,013	3,043	3,074	3,104	3,135	3,167	3,198
3) ค่าใช้จ่ายเดินรถขนส่ง	7,394	7,486	7,580	7,674	7,770	7,867	7,966	8,065	8,166	8,268	8,372	8,476	8,582
4) ค่าใช้จ่ายการบริหาร	2,764	3,040	3,344	3,678	4,046	4,451	4,896	5,386	5,924	6,517	7,168	7,885	8,674
รวมค่าใช้จ่าย	15,929	16,473	17,053	17,673	18,336	19,045	19,806	20,622	21,498	22,440	23,453	24,545	25,722
ผลประกอบการเบื้องต้น (EBITDA)	(7,890)	(5,559)	(5,873)	(6,040)	(3,607)	(3,464)	(2,877)	(954)	(254)	(205)	(764)	(1,458)	(2,329)
5) ค่าใช้จ่ายผลประโยชน์พนักงาน (บำเหน็จบำนาญ)	6,030	5,833	5,636	5,439	5,242	5,045	4,848	4,651	4,454	4,257	4,060	3,863	3,666
6) ค่าเสื่อมราคาและค่าตัดจำหน่าย	11,808	12,398	13,018	13,669	14,353	15,070	15,824	16,615	17,446	18,318	19,234	20,196	21,205
7) ต้นทุนทางการเงิน (ดอกเบี้ยเงินกู้)	5,310	5,417	5,525	5,635	5,748	5,863	5,980	6,100	6,222	6,346	6,473	6,603	6,735
กำไร(ขาดทุน) จากการดำเนินงาน	(31,038)	(29,207)	(30,053)	(30,784)	(28,950)	(29,443)	(29,530)	(28,320)	(28,376)	(29,127)	(30,532)	(32,119)	(33,935)
3) ค่าใช้จ่าย (โอนภาระค่าใช้จ่ายบำรุงทาง อาณัติสัญญาณและสิ่งปลูกสร้างให้รัฐ)													
1) ค่าใช้จ่ายบำรุงทาง อาณัติสัญญาณและสิ่งปลูกสร้าง	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
2) ค่าใช้จ่ายบำรุงรักษารถจักรและล้อเลื่อน	2,838	2,867	2,895	2,924	2,954	2,983	3,013	3,043	3,074	3,104	3,135	3,167	3,198
3) ค่าใช้จ่ายเดินรถขนส่ง	7,394	7,486	7,580	7,674	7,770	7,867	7,966	8,065	8,166	8,268	8,372	8,476	8,582
4) ค่าใช้จ่ายการบริหาร	2,764	3,040	3,344	3,678	4,046	4,451	4,896	5,386	5,924	6,517	7,168	7,885	8,674
รวมค่าใช้จ่าย	12,996	13,393	13,819	14,277	14,770	15,302	15,875	16,494	17,164	17,889	18,675	19,528	20,454
ผลประกอบการเบื้องต้น (EBITDA)	(4,956)	(2,479)	(2,639)	(2,644)	(42)	279	1,054	3,174	4,080	4,345	4,014	3,560	2,939
5) ค่าใช้จ่ายผลประโยชน์พนักงาน (บำเหน็จบำนาญ)	6,030	5,833	5,636	5,439	5,242	5,045	4,848	4,651	4,454	4,257	4,060	3,863	3,666
6) ค่าเสื่อมราคาและค่าตัดจำหน่าย	11,808	12,398	13,018	13,669	14,353	15,070	15,824	16,615	17,446	18,318	19,234	20,196	21,205
7) ต้นทุนทางการเงิน (ดอกเบี้ยเงินกู้)	5,310	5,417	5,525	5,635	5,748	5,863	5,980	6,100	6,222	6,346	6,473	6,603	6,735
กำไร(ขาดทุน) จากการดำเนินงาน	(28,105)	(26,127)	(26,819)	(27,388)	(25,385)	(25,699)	(25,599)	(24,192)	(24,042)	(24,576)	(25,753)	(27,102)	(28,668)

2.15 การวิเคราะห์และการวางแผนเชิงฉากทัศน์ กรณีด้อยกว่ากรณีฐาน (Pessimistic)



รฟท. จ่ายค่าใช้จ่ายบำรุงทาง อาณัติสัญญาณและสิ่งปลูกสร้าง



รัฐ จ่ายค่าใช้จ่ายบำรุงทาง อาณัติสัญญาณและสิ่งปลูกสร้าง



“โครงสร้างต้นทุนแบบพึ่งพาตนเอง” ซึ่งมีความเปราะบางทางการเงินสูง เนื่องจากภาระค่าบำรุงทางฯ ส่งผลให้ EBITDA ติดลบและความสามารถในการทำกำไรจำกัด ขณะที่ “โครงสร้างต้นทุนร่วมรัฐ” ที่มีประสิทธิภาพกว่า โดยการที่รัฐเข้ามา ภาระค่าบำรุงทางฯ ช่วยลดต้นทุนคงที่ที่ทำให้ EBITDA พื้นตัวเป็นบวกและแนวโน้มผลการดำเนินงานโดยรวมปรับตัวดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้ กรณีที่สองจึงสะท้อนถึงรูปแบบการจัดการทางการเงินที่เหมาะสมกว่าในเชิงนโยบายสาธารณะ เนื่องจากรัฐร่วมรับผิดชอบต้นทุนโครงสร้างพื้นฐาน (Public Infrastructure Cost) ในขณะที่ รฟท. สามารถมุ่งเน้นการยกระดับประสิทธิภาพเชิงพาณิชย์และเพิ่มศักยภาพการสร้างรายได้

2.16 สรุปผลการวิเคราะห์เชิงฉาบทศน์ทั้ง 4 กรณี

รายการ	ปี พ.ศ.					อัตราเติบโตเฉลี่ยต่อปี (CAGR) 2568 – 2580 (ร้อยละ)
	2568	2570	2573	2576	2580	
กรณีที่ 1 กรณีสภาวะคงที่ของการดำเนินงาน (Business as Usual)						
รายได้	8,039	11,757	14,822	16,815	18,684	7.28
รายจ่าย	15,929	17,404	20,068	23,435	29,459	5.26
EBIDA	(7,890)	(5,647)	(5,246)	(6,620)	(10,775)	
กรณีที่ 2 กรณีฐาน (Base Case)						
รายได้	8,039	11,757	16,811	24,906	29,524	11.45
รายจ่าย	15,929	17,053	19,045	21,498	25,722	4.07
EBIDA	(7,890)	(5,296)	(2,235)	3,408	3,802	
กรณีที่ 3 กรณีดีกว่ากรณีฐาน (Optimistic) : รฟท. รับภาระค่าบำรุงทางฯ						
รายได้	8,039	13,041	22,403	33,594	41,431	14.64
รายจ่าย	15,929	17,053	17,707	19,465	23,594	3.33
EBIDA	(7,890)	(4,012)	4,696	14,128	17,838	
กรณีที่ 3 กรณีดีกว่ากรณีฐาน (Optimistic) : รัฐ รับภาระค่าบำรุงทางฯ						
รายได้	8,039	13,041	22,403	33,594	41,431	14.64
รายจ่าย	12,966	13,819	13,963	15,132	18,326	2.93
EBIDA	(4,956)	(778)	8,440	18,462	23,106	

รายการ	ปี พ.ศ.					อัตราเติบโตเฉลี่ยต่อปี (CAGR) 2568 – 2580 (ร้อยละ)
	2568	2570	2573	2576	2580	
กรณีที่ 4 กรณีด้อยกว่ากรณีฐาน (Pessimistic) : รฟท. รับภาระค่าบำรุงทางฯ						
รายได้	8,039	11,180	15,581	21,244	23,393	9.31
รายจ่าย	15,929	17,053	19,045	21,498	25,722	4.07
EBIDA	(7,890)	(5,873)	(3,464)	(254)	(2,329)	
กรณีที่ 4 กรณีด้อยกว่ากรณีฐาน (Pessimistic) : รัฐ รับภาระค่าบำรุงทางฯ						
รายได้	8,039	11,180	15,581	21,244	23,393	9.31
รายจ่าย	12,996	13,819	15,302	17,164	20,454	3.85
EBIDA	(4,956)	(2,639)	279	4,080	2,939	

ในทุกกรณีรายได้ของ รฟท. มีแนวโน้มเติบโตอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะกรณี **Optimistic** – รัฐรับภาระค่าบำรุงทางฯ ที่รายได้เติบโตเฉลี่ย 14.64% ต่อปี ขณะที่ค่าใช้จ่ายเพิ่มขึ้นเพียง 2.93% ต่อปี ส่งผลให้ EBITDA พลิกกลับเป็นบวกและเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง สะท้อนถึงประสิทธิภาพในการจัดการต้นทุนและความสามารถในการสร้างกระแสเงินสดจากการดำเนินงาน ในทางตรงกันข้าม **กรณี Business as Usual และ Base Case** ที่ รฟท. รับภาระต้นทุนเอง EBITDA ยังคงติดลบต่อเนื่อง แสดงถึงโครงสร้างต้นทุนคงที่สูงและความเปราะบางทางการคลัง ดังนั้น **การมีส่วนร่วมของภาครัฐในการรับภาระค่าบำรุงทางฯ จะช่วยเสริมเสถียรภาพทางการเงิน ลดแรงกดดันด้านสภาพคล่อง และเพิ่มความยั่งยืนทางการคลังขององค์กรในระยะยาว**

2.17 การวิเคราะห์ข้อมูลค่าใช้จ่าย

ลำดับ	การบำรุงทาง อาณัติสัญญาณ และสิ่งปลูกสร้าง	บาท	ร้อยละ
1	วางรางลงหินยกราง (ยธ.)	661,638,725	24.86
2	ควบคุม (ฝ่ายการช่างโยธา)	422,551,509	15.88
3	บำรุงพื้นทาง (ยธ.)	181,886,540	6.83
4	สัญญาณ เครื่องสัญญาณประจำที่ เครื่องทางสะดวก	166,994,826	6.28
5	สัญญาณ เครื่องอุปบัติเหตุ ณ ทางผ่าน	159,399,100	5.99
6	การสื่อสาร (ฝ่ายการอาณัติสัญญาณ)	152,296,237	5.72
7	ควบคุม (ฝ่ายการอาณัติสัญญาณ)	148,910,834	5.60
8	สถานีและที่ทำการ-โยธา	128,361,927	4.82
9	สื่อสาร เสาและสาย	88,432,835	3.32
10	เครื่องจักรกลบำรุงทาง (ยธ.)	73,472,625	2.76
11	หินโรยทาง (ยธ.)	71,680,102	2.69
12	ควบคุม - ฝ่ายโครงการพิเศษและก่อสร้าง	66,651,964	2.50
13	อาคารรายทาง-โยธา	52,601,961	1.98
14	เครื่องมือปลีกย่อยและเครื่องใช้ (ยธ.)	51,276,379	1.93
15	สะพานและช่องน้ำ	48,541,843	1.82
16	สถานีและที่ทำการฝ่ายอาณัติ สัญญาณฯ ส่วนกลาง	35,289,263	1.33
17	โรงงานและโรงรถจักร-มักกะสัน	17,136,257	0.64
18	โรงงานและโรงรถจักร-โยธา	13,524,793	0.51
19	โรงงานและโรงรถจักร-ลากเลื้อน	12,732,540	0.48
20	ราง (ยธ.)	11,890,009	0.45
21	อื่นๆ	95,852,665	3.60
รวม		2,661,122,936	100.00

หมวดรายจ่าย “การบำรุงทาง อาณัติสัญญาณ และสิ่งปลูกสร้าง” ถือเป็นหมวดค่าใช้จ่ายโครงสร้างพื้นฐานหลักของการรถไฟแห่งประเทศไทย (รฟท.) เนื่องจากกิจการระบบรางมีลักษณะ **Capital-Intensive** และ **Asset-Based** โดยต้องถือครองโครงสร้างพื้นฐานขนาดใหญ่ เช่น รางรถไฟ ทางแยก สะพาน อาคารสถานี และระบบอาณัติสัญญาณที่ต้องทำงานได้อย่างต่อเนื่องตลอด 24 ชั่วโมง เพื่อความปลอดภัยในการให้บริการขนส่งผู้โดยสารและสินค้า การซ่อมบำรุงในหมวดนี้จึงมีความสำคัญเชิงยุทธศาสตร์ เพราะเป็นตัวกำหนด **ความเชื่อถือได้ (Reliability)** ความตรงต่อเวลา (On-Time Performance) และ **มาตรฐานความปลอดภัย (Safety Integrity Level)** ของระบบราง

รายการเหล่านี้เป็น ค่าใช้จ่ายเชิงความจำเป็นเชิงภารกิจ (Mission-Critical Expenditure) ไม่สามารถลดได้มากในระยะสั้น เพราะหากชะลอจะส่งผลกระทบต่อความเสี่ยงด้านความปลอดภัยและการหยุดชะงักของการเดินรถ

วิเคราะห์

1) ต้นทุนส่วนใหญ่เป็นต้นทุนคงที่ระดับสูง (High Fixed-Cost Structure)

คชจ. ในหมวดนี้มีความสัมพันธ์ต่ำกับปริมาณผู้โดยสารหรือรายได้ กล่าวคือ **ถึงแม้รายได้ลดลง ต้นทุนส่วนนี้ยังต้องจ่ายในระดับใกล้เคียงเดิม** เพราะการบำรุงรักษาเป็นภาระต่อเนื่องเพื่อรักษามาตรฐานความปลอดภัยระบบราง

2) ความจำเป็นในการยกระดับจาก “Breakdown Maintenance” สู่ “Predictive Maintenance”

โครงสร้างทางและอาณัติสัญญาณจำนวนมากมีอายุใช้งานยาวนานกว่า 30–50 ปี การซ่อมส่วนใหญ่ยังเป็นเชิงแก้ไขเมื่อเสียหาย (Corrective) มากกว่าเชิงคาดการณ์ (Predictive) จึงทำให้ **ต้นทุนรวมสูงกว่ามาตรฐานสากล**

3) ผลกระทบต่อความน่าเชื่อถือของบริการ (Service Reliability Impact)

หากงบประมาณบำรุงทางลดลง จะเกิดผลกระทบเชิงลูกโซ่:

- อัตราความเร็วเชิงพาณิชย์ลดลง
- เกิดข้อจำกัดในการบริหารตารางเดินรถ
- คุณภาพบริการและความน่าเชื่อถือของสายการเดินรถลดลง
- ทำให้ความสามารถในการแข่งขันกับถนนและอากาศยานถดถอย

4) ความท้าทายด้านโครงสร้างบุคลากร

งานบำรุงทางยังต้องใช้ช่างเทคนิคที่มีทักษะเฉพาะ แต่พนักงานภายในองค์กรมีแนวโน้มลดลงจากการเกษียณอายุ และอัตราการทดแทนบุคลากรไม่เพียงพอ นำไปสู่ **ความเสี่ยงด้านกำลังคนเชิงวิศวกรรม**

3. แผนปฏิบัติการ ประจำปี 2569

1. แผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ 2569

แผนปฏิบัติการเร่งด่วน (Initiative Plan) จำนวน 30 โครงการ

ยุทธศาสตร์ที่ 1 พัฒนาขีดความสามารถด้านการแข่งขัน (Enhance Competitive Advantage)

ลำดับ	โครงการ	เป้าหมาย	ปัญหาและโอกาสเกิด	ข้อเสนอแนะ
กลยุทธ์ที่ 1.1 พัฒนาโครงข่ายทางรถไฟ เพื่อเพิ่มความสามารถด้านบริการและรองรับการคมนาคมขนส่ง				
1	โครงการก่อสร้างรถไฟทางคู่ ระยะที่ 2 ช่วงขอนแก่น – หนองคาย	อยู่ระหว่างการติดตาม ข้อมูลความคืบหน้า โครงการจากหน่วยงานที่ เกี่ยวข้องและรับผิดชอบ	พรม.เวนคืน ยังไม่ได้รับอนุมัติ	
2	โครงการก่อสร้างทางรถไฟสายใหม่ สายเด่นชัย – เชียงราย – เชียงของ		ปัญหาการเวนคืนที่ดินภาครัฐ	
3	โครงการก่อสร้างทางรถไฟสายใหม่ สายบ้านไผ่ – มุกดาหาร – นครพนม		ปัญหาการเวนคืนที่ดินภาครัฐ	
4	โครงการก่อสร้างรถไฟขานเมืองส่วนต่อขยาย ช่วงรังสิต - ม.ธรรมศาสตร์ รังสิต		กระบวนการจัดซื้อจัดจ้าง	
5	โครงการก่อสร้างรถไฟขานเมือง ส่วนต่อขยาย ช่วงศิริราช – ตลิ่งชัน – ศาลายา		กระบวนการจัดซื้อจัดจ้าง	
6	โครงการก่อสร้างรถไฟความเร็วสูง ระยะที่ 1 ช่วงกรุงเทพฯ – นครราชสีมา		ผลกระทบจากการปรับแบบก่อสร้างช่วงจังหวัด นครราชสีมา	
7	โครงการก่อสร้างรถไฟความเร็วสูง ระยะที่ 2 ช่วงนครราชสีมา – หนองคาย		ผลการศึกษา ไม่ได้รับความเห็นชอบ	
8	โครงการก่อสร้างรถไฟความเร็วสูงเชื่อมสามสนามบิน (ดอนเมือง - สุวรรณภูมิ - อู่ตะเภา)		กรม.ไม่เห็นชอบร่างแก้ไขสัญญา ออก NTP ไม่ได้	
9	โครงการติดตั้งระบบโครงข่ายโทรคมนาคม		ดำเนินการไม่ครบถ้วนตาม TOR: เบิกจ่ายได้ล่าช้า	

2. แผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ 2569

แผนปฏิบัติการเร่งด่วน (Initiative Plan) จำนวน 30 โครงการ

ยุทธศาสตร์ที่ 1 พัฒนาขีดความสามารถด้านการแข่งขัน (Enhance Competitive Advantage)

ลำดับ	โครงการ	เป้าหมาย	ปัญหาและโอกาสเกิด	ข้อเสนอแนะ
กลยุทธ์ที่ 1.2 บริหารการจัดหาและซ่อมบำรุงรถจักรและล้อเลื่อน				
10	โครงการจัดหารถดีเซลราง จำนวน 216 คัน พร้อมอะไหล่	ครร. เห็นชอบโครงการ	กระบวนการภายใน : จัดทำรายงานไม่ครบถ้วน	
11	โครงการปรับปรุง/ดัดแปลง รถโดยสารปรับอากาศ KIHA 40 และ KIHA 48	ได้รับรถ 9 คัน	กระบวนการจัดซื้อจัดจ้าง : วิจารณ์ TOR ไม่มีผู้ยื่นซอง เสนอราคา	
12	โครงการจัดหารถสับเปลี่ยน (ภายในย่านสายสีแดง) จำนวน 17 คัน พร้อมอะไหล่	ครร. เห็นชอบโครงการ	กระบวนการภายใน : จัดทำรายงานไม่ครบถ้วน	
13	โครงการซ่อมปรับปรุงรถจักรดีเซลไฟฟ้า GEA จำนวน 36 คัน	ได้รับรถต้นแบบ	กระบวนการจัดซื้อจัดจ้าง : วิจารณ์ TOR ไม่มีผู้ยื่นซอง เสนอราคา	
14	โครงการซ่อมปรับปรุงรถจักรดีเซลไฟฟ้า HID จำนวน 21 คัน	ได้รับรถต้นแบบ		
15	โครงการปรับปรุงขบวนรถ KIHA 183 จำนวน 17 คัน	ได้รับรถต้นแบบ		
16	โครงการปรับปรุงรถโดยสารเพื่อใช้งานกับรถ Power Car จำนวน 23 คัน และ 33 คัน	ได้รับรถ 6 คัน		
17	โครงการว่าจ้างดัดแปลงรถ บทด. เป็นรถ บทด. จำนวน 70 คัน	ได้ตัวผู้รับจ้าง		
18	โครงการปรับปรุงรถโดยสารชั้น 3 บขส. เป็นรถชั้น 3ปรับอากาศ บขส.ป. จำนวน 40 คัน	ได้รับรถ 2 คัน		

3. แผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ 2569

แผนปฏิบัติการเร่งด่วน (Initiative Plan) จำนวน 30 โครงการ

ยุทธศาสตร์ที่ 2 พลิกฟื้นธุรกิจหลัก (Core Business Turnaround)

ลำดับ	โครงการ	เป้าหมาย	ปัญหาและโอกาสเกิด	ข้อเสนอแนะ
กลยุทธ์ที่ 2.1 ขยายการขนส่งสินค้าในอุตสาหกรรมที่มีศักยภาพ				
19	โครงการปรับปรุงประสิทธิภาพการขนส่งสินค้าในเส้นทาง ICD ลาดกระบัง – แหยมฉะบัง	540,000 TEUs *ผลตาม PA	ปัจจัยภายใน : รถจักร-ล้อเลื่อน ปัจจัยภายนอก : การยกขนของผู้ประกอบการ กทท.	
กลยุทธ์ที่ 2.3 พัฒนาขบวนรถท่องเที่ยว				
20	โครงการเพิ่มรายได้การท่องเที่ยว	1. จัดเดินรถได้ตามแผนงาน 2. รายได้ด้านการท่องเที่ยว ≥ 80 ล้านบาท	ปัจจัยภายนอก : ภัยธรรมชาติ	
กลยุทธ์ที่ 2.5 พัฒนาคุณภาพบริการโดยสารและสินค้า				
21	โครงการให้เอกชนร่วมลงทุนศูนย์เปลี่ยนถ่ายสินค้าและย่านกองเก็บตู้สินค้าเพื่อรองรับการขนส่งทางราง จังหวัดหนองคาย	เสนอผลการศึกษาต่อ คกร.	รอเข้าที่ประชุมคณะกรรมการรถไฟ วันที่ 20 พฤศจิกายน 2568	
กลยุทธ์ที่ 2.7 พัฒนาบริการและบริหารต้นทุน PSO ให้เหมาะสม				
22	โครงการปรับอัตราค่าโดยสารให้สะท้อนต้นทุนและเป็นธรรม	2569 รฟท.จัดทำแผนปรับ อัตราค่าโดยสาร 2570 ขออนุมัติ ครม. ปรับ อัตราค่าโดยสาร	ผลการศึกษาไม่ได้รับความเห็นชอบ	

4. แผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ 2569

แผนปฏิบัติการเร่งด่วน (Initiative Plan) จำนวน 30 โครงการ

ยุทธศาสตร์ที่ 3 ปรับรูปแบบธุรกิจสู่ผู้ให้บริการแพลตฟอร์มระบบราง (Become Platform Provider)

ลำดับ	โครงการ	เป้าหมาย	ปัญหาและโอกาสเกิด	ข้อเสนอแนะ
กลยุทธ์ที่ 3.1 ต่อยอดโครงสร้างพื้นฐานเพื่อให้บริการแพลตฟอร์มระบบราง				
23	โครงการพัฒนาธุรกิจการให้เข้าใช้ทาง (Time slot) ในการเดินรถขนส่งและธุรกิจบริการที่เกี่ยวข้องเนื่องกับการเป็น Platform provider	เปิดให้เอกชนร่วมเดินรถตาม พ.ร.บ.ขนส่งทางราง	คณะกรรมการรถไฟฟ้า รับทราบผลการศึกษา	

ยุทธศาสตร์ที่ 4 พัฒนาและสร้างรายได้ที่ไม่เกี่ยวกับการขนส่งระบบราง (Non-core Business Enhancement)

ลำดับ	โครงการ	เป้าหมาย	ปัญหาและโอกาสเกิด	ข้อเสนอแนะ
กลยุทธ์ที่ 4.1 สนับสนุนบริษัทลูกในการพัฒนาโครงการขนาดใหญ่และขยายธุรกิจใหม่ เพื่อสร้างรายได้				
24	โครงการพัฒนาพื้นที่โครงการขนาดใหญ่ตามแผนธุรกิจในการบริหารทรัพย์สินของบริษัท เอสอาร์ที แอสเสท จำกัด	ความสำเร็จการพัฒนาพื้นที่ตาม Business Plan ของ SRTA และมีรายได้บริหารทรัพย์สินไม่น้อยกว่า 4,300 ล้านบาท (ผลปี 68)		

5. แผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ 2569

แผนปฏิบัติการเร่งด่วน (Initiative Plan) จำนวน 30 โครงการ

ยุทธศาสตร์ที่ 4 พลิกฟื้นธุรกิจหลัก (Core Business Turnaround)

ลำดับ	โครงการ	เป้าหมาย	ปัญหาและโอกาสเกิด	ข้อเสนอแนะ
กลยุทธ์ที่ 4.2 พัฒนารูปแบบการสร้างรายได้เสริม (Non-core) จากการใช้ประโยชน์จากทรัพย์สินของ รฟท.				
25	โครงการจัดประโยชน์ป้ายโฆษณาบริเวณอาคารสถานีกลางกรุงเทพอภิวัฒน์	1. ได้ตัวผู้จัดประโยชน์ 2. รายได้การพัฒนาพื้นที่	กระบวนการจัดซื้อจัดจ้าง ไม่มีผู้สนใจยื่นซองเสนอราคา	
26	โครงการจัดประโยชน์ป้ายโฆษณาบริเวณสถานีรถไฟฟ้าสายสีแดง 12 สถานี			
27	โครงการจัดประโยชน์พื้นที่เชิงพาณิชย์บริเวณสถานีรถไฟฟ้าสายสีแดง 12 สถานี			

ยุทธศาสตร์ที่ 5 ปฏิรูปองค์กรให้สอดคล้องกับการฟื้นฟู (Organizational Reform)

ลำดับ	โครงการ	เป้าหมาย	ปัญหาและโอกาสเกิด	ข้อเสนอแนะ
กลยุทธ์ที่ 5.1 ปรับโครงสร้างองค์กรและพัฒนา				
28	โครงการปรับโครงสร้างองค์กรและอัตรากำลังเพื่อสนับสนุนการดำเนินธุรกิจตามแผนวิสาหกิจ พ.ศ.2566 -2570	ระหว่างปรับปรุงร่าง รายงานฉบับสมบูรณ์		
29	โครงการจัดตั้งบริษัทลูกเดินรถสินค้าและซ่อมบำรุงรถจักรและล้อเลื่อน เพื่อรองรับธุรกิจใหม่	ได้ผลการทบทวนการศึกษา การจัดตั้ง บ.ลูก		

6. แผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ 2569

แผนปฏิบัติการเร่งด่วน (Initiative Plan) จำนวน 30 โครงการ

ยุทธศาสตร์ที่ 6 พัฒนาระบบรางด้วย BCG Model (BCG Model Incorporation)

ลำดับ	โครงการ	เป้าหมาย	ปัญหาและโอกาสเกิด	ข้อเสนอแนะ
กลยุทธ์ที่ 6.1 พัฒนาระบบรางด้วย BCG Model				
30	โครงการดัดแปลงรถโบกี้ไฟฟ้ากำลัง จำนวน 12 คัน	ได้รับรถต้นแบบ	ผู้รับจ้างดำเนินการ ได้ไม่ครบถ้วนตาม TOR	

7. แผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ 2569

แผนปฏิบัติการดำเนินงาน (In Process Plan) จำนวน 47 โครงการ

ยุทธศาสตร์ที่ 1 พัฒนาขีดความสามารถด้านการแข่งขัน (Enhance Competitive Advantage)

ลำดับ	โครงการ	เป้าหมาย	ปัญหาและโอกาสเกิด	ข้อเสนอแนะ
กลยุทธ์ที่ 1.1 พัฒนาโครงข่ายทางรถไฟ เพื่อเพิ่มความสามารถด้านบริการและรองรับการคมนาคมขนส่ง				
1	โครงการก่อสร้างรถไฟทางคู่ ระยะที่ 1 ช่วงมาบกะเบา –ชุมทางถนนจิระ สัญญา 2 (คลองขนานจิตร –ชุมทางถนนจิระ)	อยู่ระหว่างการติดตามข้อมูลความคืบหน้าโครงการจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องและรับผิดชอบ	ผลการดำเนินงานล่าช้าสะสมเนื่องจากผลกระทบจากปัจจัยภายนอก	
2	โครงการก่อสร้างรถไฟทางคู่ ระยะที่ 2 ช่วงปากน้ำโพ–เด่นชัย		1. ไม่ได้รับความเห็นชอบโครงการ 2. ดำเนินการก่อสร้างไม่ได้ตามแผน	
3	โครงการก่อสร้างรถไฟทางคู่ ระยะที่ 2 ช่วงชุมทางถนนจิระ – อุบลราชธานี			
4	โครงการก่อสร้างรถไฟทางคู่ ระยะที่ 2 ช่วงชุมพร – สุราษฎร์ธานี			
5	โครงการก่อสร้างรถไฟทางคู่ ระยะที่ 2 ช่วงสุราษฎร์ธานี – ชุมทางหาดใหญ่ – สงขลา			
6	โครงการก่อสร้างรถไฟทางคู่ ระยะที่ 2 ช่วงชุมทางหาดใหญ่ – ปาดังเบซาร์			
7	โครงการก่อสร้างสะพานข้ามแม่น้ำโขงแห่งใหม่ (ข้างสะพานแห่งที่ 1) เพื่อรองรับรถไฟ (งานออกแบบรายละเอียดของโครงการ)		ผลการศึกษาไม่ได้รับความเห็นชอบ	
8	โครงการก่อสร้างรถไฟขานเมือง ส่วนต่อขยาย ช่วงวงเวียนใหญ่ – มหาชัย		ผลการศึกษาไม่ได้รับความเห็นชอบ	
9	โครงการก่อสร้างรถไฟขานเมือง ส่วนต่อขยาย บางซื่อ-พญาไท-มักกะสัน-หัวหมาก และ บางซื่อ -หัวลำโพง (Missing Link)		ไม่ได้รับความเห็นชอบโครงการ	

8. แผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ 2569

แผนปฏิบัติการดำเนินงาน (In Process Plan) จำนวน 47 โครงการ

ยุทธศาสตร์ที่ 1 พัฒนาขีดความสามารถด้านการแข่งขัน (Enhance Competitive Advantage)

ลำดับ	โครงการ	เป้าหมาย	ปัญหาและโอกาสเกิด	ข้อเสนอแนะ
กลยุทธ์ที่ 1.1 พัฒนาโครงข่ายทางรถไฟ เพื่อเพิ่มความสามารถด้านบริการและรองรับการคมนาคมขนส่ง				
10	โครงการก่อสร้างทางรถไฟสายใหม่ ช่วงเด่นชัย – เชียงใหม่	อยู่ระหว่างการติดตามข้อมูล/ความคืบหน้า	1. ไม่ได้รับความเห็นชอบโครงการ 2. ดำเนินการก่อสร้างไม่ได้ตามแผน	
11	โครงการก่อสร้างทางรถไฟสายใหม่ ช่วงชุมพร-ระนอง	อยู่ระหว่างการติดตามข้อมูล/ความคืบหน้า	1. ผลการศึกษาไม่ได้รับความเห็นชอบ 2. ผลการศึกษาไม่ครบถ้วนดำเนินการไม่ได้ตามกระบวนการจัดซื้อจัดจ้าง	
12	โครงการก่อสร้างทางรถไฟสายใหม่ ช่วงสุพรรณบุรี - อ.นครหลวง – ชุมทาง – บ้านภาชี	อยู่ระหว่างการติดตามข้อมูล/ความคืบหน้า		
13	โครงการก่อสร้างทางรถไฟสายใหม่ ช่วงสุราษฎร์ - พังงา – ท่าฉนวน			
14	โครงการก่อสร้างทางรถไฟสายใหม่ ช่วงท่าฉนวน – สนามบินนานาชาติภูเก็ต			
15	โครงการก่อสร้างทางรถไฟสายใหม่ ช่วงทับปุด – สนามบินนานาชาติกระบี่			

9. แผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ 2569

แผนปฏิบัติการดำเนินงาน (In Process Plan) จำนวน 47 โครงการ

พิจารณาแนวทางลดภาระการกู้เงิน

ยุทธศาสตร์ที่ 1 พัฒนาขีดความสามารถด้านการแข่งขัน (Enhance Competitive Advantage)

ลำดับ	โครงการ	เป้าหมาย	ปัญหาและโอกาสเกิด	ข้อเสนอแนะ
กลยุทธ์ที่ 1.2 บริหารการ จัดหาและซ่อมบำรุงรถจักรและล้อเลื่อน				
16	โครงการจัดหาโดยสาร ทดแทนรถด่วนและด่วนพิเศษ จำนวน 182 คัน พร้อมอะไหล่	ครบ.เห็นชอบ	ให้ รฟท. พิจารณาหาแนวทางจัดหาที่เหมาะสม	พค.71=26 กย.71=52 มค.72=52 พค.72=52
17	โครงการจัดหาดีเซลราง (Hybrid DEMU) 184 คัน (เพิ่มการขนส่งเชิงพาณิชย์รองรับทางคู่ระยะที่ 1)	ครบ.เห็นชอบ	ให้ รฟท. พิจารณาหาแนวทางจัดหาที่เหมาะสม	ตค.69 - เมย.73
18	โครงการจัดหาจักรดีเซลไฟฟ้า จำนวน 113 คัน	ครบ.เห็นชอบ	ให้ รฟท. พิจารณาหาแนวทางจัดหาที่เหมาะสม	พย.71=23 พย.72=30 พย.73=30 พย.74=30
19	โครงการจัดหา รถบด. จำนวน 946 คัน พร้อมอะไหล่	เริ่มก่อสร้างรถ	กระบวนการจัดซื้อจัดจ้าง	
20	โครงการจัดหาดีเซลราง สำหรับบริการเชิงสังคม 332 คัน (เพื่อรองรับทางคู่ระยะที่ 1)	ระหว่างพิจารณาทบทวนโครงการ	1. ไม่ได้รับจัดสรรงบประมาณ 2. ผลการศึกษาไม่ได้รับความเห็นชอบ	
21	โครงการจัดหาโดยสาร สำหรับทางสายใหม่ (เชียงใหม่, นครพนม) จำนวน 182 คัน และเปิดขบวนเพิ่ม (หัวหิน-ปาดังเบซาร์) จำนวน 91 คัน รวมจัดหาจำนวน 273 คัน พร้อมอะไหล่			
22	โครงการปรับปรุงประสิทธิภาพการซ่อมบำรุงรถจักรล้อเลื่อนสู่มาตรฐานสากล			
23	โครงการจัดหาดีเซลเชิงพาณิชย์รองรับทางสายใหม่และทางคู่ระยะที่ 2 พร้อมอะไหล่ จำนวน 188 คัน			

10. แผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ 2569



แผนปฏิบัติการดำเนินงาน (In Process Plan) จำนวน 47 โครงการ

ยุทธศาสตร์ที่ 1 พัฒนาขีดความสามารถด้านการแข่งขัน (Enhance Competitive Advantage)

ลำดับ	โครงการ	เป้าหมาย	ปัญหาและโอกาสเกิด	ข้อเสนอแนะ
กลยุทธ์ที่ 1.3 ลดต้นทุนการซ่อมบำรุงรักษาระบบรางด้วยการ Outsource/Out-job				
24	โครงการลดต้นทุนการซ่อมบำรุงรักษา ระบบรางด้วยการ Outsource/ Out-job	ดำเนินการตามแผน 100%	ไม่ได้ตัวผู้รับจ้าง	

ยุทธศาสตร์ที่ 2 พลิกฟื้นธุรกิจหลัก (Core Business Turnaround)

ลำดับ	โครงการ	เป้าหมาย	ปัญหาและโอกาสเกิด	ข้อเสนอแนะ
กลยุทธ์ที่ 2.1 ขยายการขนส่งสินค้าในอุตสาหกรรมที่มีศักยภาพ				
25	โครงการพัฒนารูปแบบการเชื่อมต่อกับนิคมอุตสาหกรรม/แหล่งอุตสาหกรรม	ร่างรายงานฉบับสมบูรณ์	ผลการศึกษาไม่ได้รับความเห็นชอบ	
กลยุทธ์ที่ 2.2 บริหารจัดการขบวนรถโดยสารเพื่อลดการขาดทุน				
26	โครงการบริหารจัดการขบวนรถโดยสาร เพื่อลดการขาดทุน	เดินขบวนรถได้ตามแผน	รวบรวมข้อมูลได้ไม่ครบถ้วน	
27	โครงการพัฒนาแผนการตลาดและการขายเพื่อเพิ่มรายได้ให้สอดคล้องกับแผนพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน (ตลาดดิจิทัล, Promotion, Dynamic Pricing เป็นต้น)	ดำเนินการตามแผน 100% มีรายได้การโดยสารเพิ่มขึ้นไม่น้อยกว่า 8% ของปี 68	1.แผนการตลาดที่ไม่ได้ครบถ้วนไม่ได้รับความเห็นชอบดำเนินการ	

11. แผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ 2569

แผนปฏิบัติการดำเนินงาน (In Process Plan) จำนวน 47 โครงการ

ยุทธศาสตร์ที่ 2 พลิกฟื้นธุรกิจหลัก (Core Business Turnaround)

ลำดับ	โครงการ	เป้าหมาย	ปัญหาและโอกาสเกิด	ข้อเสนอแนะ
กลยุทธ์ที่ 2.4 ขยายพันธมิตรการขนส่งหีบห่อวัตถุ (Parcel)				
28	โครงการเพิ่มรายได้การขนส่งพัสดุหีบห่อ	1. ดำเนินการตามแผน 100% 2. มีรายได้การขนส่งหีบห่อวัตถุเพิ่มขึ้นไม่น้อยกว่า 10% 3. มีความร่วมมือกับพันธมิตรด้านการขนส่งหีบห่อวัตถุต่อเนื่อง	1.ความร่วมมือกับพันธมิตรไม่ต่อเนื่อง	
กลยุทธ์ที่ 2.5 พัฒนาคุณภาพบริหารโดยสารและสินค้า				
29	โครงการศึกษาเพื่อพัฒนารูปแบบ Multimodal ด้านการโดยสาร	ดำเนินการศึกษาพัฒนารูปแบบจากแนวทางบริหารจัดการเดิม	ผลการศึกษาไม่ได้รับความเห็นชอบ	
30	โครงการบริหารความสัมพันธ์ต่อลูกค้า (Customer Relationship Management : CRM)	ดำเนินการตามแผนบริหารความสัมพันธ์ต่อลูกค้า เพื่อรวบรวมข้อมูลจัดทำสำหรับแผนการตลาดด้านลูกค้า ปี 2570	ไม่ได้รับจัดสรรงบประมาณ	
31	โครงการ One Stop Service ในการให้บริการขนส่งสินค้า	ดำเนินการตามแผนเพื่อรวบรวมข้อมูลจัดทำสำหรับแผนการตลาดด้านลูกค้า ปี 2570	ผู้รับมอบหมายให้ดำเนินการไม่มีความรู้	

12. แผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ 2569

แผนปฏิบัติการดำเนินงาน (In Process Plan) จำนวน 47 โครงการ

ยุทธศาสตร์ที่ 2 พลิกฟื้นธุรกิจหลัก (Core Business Turnaround)

ลำดับ	โครงการ	เป้าหมาย	ปัญหาและโอกาสเกิด	ข้อเสนอแนะ
กลยุทธ์ที่ 2.6 บริหารโครงการรถไฟฟ้าสายสีแดงและรถไฟความเร็วสูงอย่างมีประสิทธิภาพ				
32	โครงการสรรหาพันธมิตรด้าน multimodal และ feeder ในสถานีที่มีศักยภาพกับ รฟฟท.	สรรหาพันธมิตรเพื่อให้บริการเดินทางและคงฐานผู้ใช้บริการรถไฟฟ้าสายสีแดง	ความร่วมมือกับพันธมิตรไม่ต่อเนื่อง	

ยุทธศาสตร์ที่ 4 พัฒนาและสร้างรายได้ที่ไม่เกี่ยวกับการขนส่งระบบราง (Non-core Business Enhancement)

ลำดับ	โครงการ	เป้าหมาย	ปัญหาและโอกาสเกิด	ข้อเสนอแนะ
กลยุทธ์ที่ 4.2 พัฒนารูปแบบการสร้างรายได้เสริม (Non-core) จากการใช้ประโยชน์จากทรัพย์สินของ รฟท.				
33	โครงการการพัฒนาธุรกิจให้เช่าพื้นที่เชิงพาณิชย์ในสถานี	เปิดให้เช่าพื้นที่ชั่วคราวบริเวณอาคารสถาน เช่น สถานีกรุงเทพ (หัวลำโพง) เป็นต้น	1.โครงการไม่ได้รับความเห็นชอบ 2.ไม่มีผู้สนใจขอเช่าใช้พื้นที่	
34	โครงการปรับรูปแบบธุรกิจโรงพยาบาลบุรฉัตรสู่ Primary Care Center และขยายบริการตรวจสุขภาพ	ทบทวนแนวทางการปรับรูปแบบธุรกิจเสนอการรถไฟฟ้า เห็นชอบ	1.โครงการไม่ได้รับความเห็นชอบ 2.ไม่ได้รับจัดสรรงบประมาณ	
35	โครงการการพัฒนาศูนย์ฝึกอบรมสู่สถาบันฝึกอบรมระบบราง	ดำเนินการตามแผนพัฒนาสถาบันฝึกอบรมระบบรางฯ	กฎ ระเบียบ ข้อบังคับและกระบวนการที่ไม่เอื้อต่อการดำเนินธุรกิจใหม่	

13. แผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ 2569

แผนปฏิบัติการดำเนินงาน (In Process Plan) จำนวน 47 โครงการ

ยุทธศาสตร์ที่ 5 ปฏิรูปองค์กรให้สอดคล้องกับการฟื้นฟู (Organization Reform)

ลำดับ	โครงการ	เป้าหมาย	ปัญหาและโอกาสเกิด	ข้อเสนอแนะ
กลยุทธ์ที่ 5.2 ปรับปรุงกระบวนการทำงานและขับเคลื่อนองค์กรด้วยเทคโนโลยี				
36	โครงการบริหารจัดการงานซ่อมบำรุงรักษาทางและอาณัติสัญญาณ TMMS	พัฒนาได้ตามแผนงานและ	ใช้งานระบบได้ไม่ครบถ้วน	
37	การพัฒนาระบบบริหารจัดการข้อมูลของ ฝ่ายการช่างกล CMMS	เตรียมดำเนินการเชื่อมต่อกับระบบ FMIS	ใช้งานระบบได้ไม่ครบถ้วน	
38	โครงการภายใต้แผนการดำเนินงานด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี และความรับผิดชอบต่อสังคม	มีผลประเมิน ITA ภาพรวมไม่น้อยกว่า 85 คะแนน	ITA : ผลการประเมินไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	
39	โครงการภายใต้แผนปฏิบัติการดิจิทัลการรถไฟแห่งประเทศไทย	มีผลการประเมินดีขึ้นทุกด้าน	ไม่ได้รับการจัดสรรงบประมาณ/บุคลากรไม่เพียงพอ/ดำเนินงานไม่ครบถ้วนตามวัตถุประสงค์	
40	โครงการภายใต้แผนยุทธศาสตร์การบริหารทุนมนุษย์ของการรถไฟแห่งประเทศไทย			
41	โครงการภายใต้แผนแม่บทการจัดการความรู้ของการรถไฟแห่งประเทศไทย			
42	โครงการภายใต้แผนแม่บทการจัดการนวัตกรรมของการรถไฟแห่งประเทศไทย			
43	โครงการภายใต้แผนงานการบริหารการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของการรถไฟแห่งประเทศไทย			
44	โครงการภายใต้แผนยุทธศาสตร์ด้านลูกค้าและการตลาด (Customer Strategy Plan) ของการรถไฟแห่งประเทศไทย			

14. แผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ 2569

แผนปฏิบัติการดำเนินงาน (In Process Plan) จำนวน 47 โครงการ

ยุทธศาสตร์ที่ 5 ปฏิรูปองค์กรให้สอดคล้องกับการฟื้นฟู (Organization Reform)

ลำดับ	โครงการ	เป้าหมาย	ปัญหาและโอกาสเกิด	ข้อเสนอแนะ
กลยุทธ์ที่ 5.3 บริหารจัดการค่าใช้จ่ายด้านบุคลากรอย่างมีประสิทธิภาพ				
45	โครงการปรับตารางเวลาทำงานของพนักงานราชการ (log link)	ดำเนินการตามแผน 100%	จัดเก็บข้อมูลได้ไม่ครบถ้วน	

ยุทธศาสตร์ที่ 6 พัฒนาระบบรางวัลด้วย BCG Model (BCG Model Incorporation)

ลำดับ	โครงการ	เป้าหมาย	ปัญหาและโอกาสเกิด	ข้อเสนอแนะ
กลยุทธ์ที่ 6.1 พัฒนาระบบรางวัลด้วยนวัตกรรมสีเขียวที่สอดคล้องกับนโยบาย BCG Model				
46	โครงการปรับปรุงรถโดยสารเพื่อรองรับการใช้งานกับรถโบกี้ไฟฟ้ากำลัง (ระยะที่ 1 จำนวน 96 คัน)	ได้รับรถ 6 คัน	ผู้รับจ้างดำเนินการไม่ตรงตาม TOR	ชก.
47	โครงการลดค่าใช้จ่ายด้านพลังงานไฟฟ้าด้วย Solar Cell	ดำเนินการติดตั้งและทดลองพลังงานไฟฟ้าจาก Solar Cell ได้ภายในปี 2569	กฟภ. ดำเนินการล่าช้ากว่าแผน *สามารถทดลองใช้พลังงานไฟฟ้าได้เท่านั้น การขายค่าไฟคืนจะเป็นการดำเนินงานของ กฟภ. ในการรวบรวมข้อมูลและขออนุมัติให้กับ รฟท.	สส.



NIDA

ศูนย์บริการวิชาการ

Thank you

ศูนย์บริการวิชาการ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์
อาคารบุญชนะ อตถากร ชั้น 5 เลขที่ 148 ถนนเสรีไทย
แขวงคลองจั่น เขตบางกะปิ กรุงเทพมหานคร 10240

ncc@nida.ac.th FB: ศูนย์บริการวิชาการ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

โทร: 0-2727-3802-5, 0-2374-1174

