แผนฟื้นฟูกิจการองค์การขนส่งมวลชนกรุงเทพ (ขสมก.)

องค์การขนส่งมวลชนกรุงเทพ (ขสมก.)

๓๐ พฤษภาคม ๒๕๖๑

สารบัญ

หน้า

๑. วัตถุประสงค์ของการจัดทำแผนฟื้นฟู ๑

๒. แนวโน้มทิศทางระบบขนส่งในอนาคต ๑

๓. สภาพปัญหา ๗

ความเชื่อมโยงระหว่าง วัตถุประสงค์(End) แนวทาง/กลยุทธ์ (Way) และปัจจัยสนับสนุน (Mean) ๑๓

วัตถุประสงค์ : เพื่อปรับปรุงระบบการทำงานให้มีประสิทธิภาพ โดยใช้รถใหม่และเทคโนโลยีที่ทันสมัย

กลยุทธ์ที่ ๑ จัดหารถโดยสาร ๑๙

- จัดซื้อรถโดยสารปรับอากาศใช้เชื้อเพลิงก๊าซธรรมชาติ (NGV) จำนวน ๔๘๙ คัน ๑๙
- การปรับปรุงสภาพรถโดยสาร NGV (เดิม) จำนวน ๓๒๓ คัน ๒๒
- จัดซื้อรถไฟฟ้า (Electric Vehicle : EV) จำนวน ๓๕ คัน ๒๒
- จัดหารถโดยสารไฮบริด จำนวน ๒,๑๕๓ คัน ๒๓

กลยุทธ์ที่ ๒ การนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้

- การติดตั้งและใช้งานในระบบบัตรโดยสารอิเล็กทรอนิกส์บนรถโดยสาร (E-Ticket) ๒๕
- ระบบบริหารงานหลักองค์กร (Enterprise Resource Planning : ERP) ๒๖
- การใช้งานระบบตรวจสอบและติดตามการปฏิบัติการเดินรถ (GPS) ๒๗

กลยุทธ์ที่ ๓ การปรับปรุงเส้นทางเดินรถ ๒๘

วัตถุประสงค์ : เพื่อให้ ขสมก. สามารถเลี้ยงตัวเองได้ลดภาระภาระกับภาครัฐ

กลยุทธ์ที่ ๑ การลดค่าใช้จ่ายด้านพนักงาน

- ปรับโครงสร้างองค์กรให้มีขนาดกระชับลง (LEAN) ๒๙
- การเกษียณอายุก่อนกำหนด (Early Retirement) ๓๑
- ปรับเปลี่ยนหน้าที่พนักงานให้มีความเหมาะสม ๓๑
- การจ้างพนักงานใหม่โดยเฉพาะพนักงานที่มีความรู้ทางระบบเทคโนโลยีดิจิทัล ๓๒

กลยุทธ์ที่ ๒ ลดค่าใช้จ่ายในการซ่อมบำรุงรักษารถโดยสารและค่าใช้จ่ายเชื้อเพลิง ๓๗

สารบัญ (ต่อ)

หน้า

กลยุทธ์ที่ ๓ เพิ่มรายได้

- ขอรับการสนับสนุนการให้บริการสาธารณะ (PSO) ๓๗
- การจัดเก็บค่าตอบแทนค้างชำระของรถเอกชนร่วมบริการ ๓๘
- พัฒนาพื้นที่เชิงธุรกิจ ๓๘

กลยุทธ์ที่ ๔ การบริหารหนี้สิน ๓๙

๔. แผนการดำเนินงาน (Time Line) ๔๐

๕. ประมาณการทางการเงิน ๔๑

๖. ผลที่คาดว่าจะได้รับจากการทำแผนฟื้นฟู ๔๔

๗. เรื่องที่เสนอเพื่อพิจารณา ๔๕

สารบัญตาราง

		หน้า
ตารางที่ ๑	สถิติจำนวนผู้โดยสารที่เดินทางระบบขนส่งต่าง ๆ	๒
ตารางที่ ๒	จำนวนผู้โดยสารที่เดินทางโดยรถโดยสาร ขสมก.	๒
ตารางที่ ๓	สถิติจำนวนผู้ใช้บริการรถไฟฟ้ามหานครและรถไฟฟ้า BTS (ทุกเส้นทาง)	๔
ตารางที่ ๔	รายละเอียดหนี้สิน ณ ๓๑ มีนาคม ๒๕๖๑	๘
ตารางที่ ๕	จำนวนรถโดยสารแยกตามยี่ห้อ และอายุการใช้งาน	๙
ตารางที่ ๖	อัตราเงินเดือนพนักงาน	๑๑
ตารางที่ ๗	คาดการณ์ราคาเชื้อเพลิง	๑๑
ตารางที่ ๘	ค่าซ่อมแซมบำรุงรักษาโดยสารเดิม	๑๑
ตารางที่ ๙	ค่าซ่อมแซมบำรุงรักษาโดยสารใหม่	๑๒
ตารางที่ ๑๐	ดอกเบี้ยจ่าย ปี ๒๕๕๘ – ๒๕๖๓	๑๒
ตารางที่ ๑๑	ผลการวิเคราะห์ต้นทุนและผลประโยชน์ทางการเงินของรถโดยสารไฟฟ้า	๒๓
ตารางที่ ๑๒	จำนวนรถที่ติดตั้งระบบบัตรโดยสารอิเล็กทรอนิกส์ (E-Ticket)	๒๕
ตารางที่ ๑๓	จำนวนเส้นทางเดินรถใหม่	๒๙
ตารางที่ ๑๔	สัดส่วนรถ : จำนวนพนักงาน(คน)	๓๐
ตารางที่ ๑๕	ตารางแสดงจำนวนคนและวงเงินเกษียณอายุก่อนกำหนด (Early Retirement) ในแต่ละปี	๓๑
ตารางที่ ๑๖	ตารางเปรียบเทียบค่าใช้จ่ายบุคลากร	๓๑
ตารางที่ ๑๗	รายละเอียดพนักงานขับรถเกษียณอายุ และ พนักงานเก็บค่าโดยสารเกษียณอายุ/เปลี่ยนหน้าที่	๓๒
ตารางที่ ๑๘	รายละเอียดพนักงานที่เกษียณอายุ ตั้งแต่ปี ๒๕๖๑ – ๒๕๗๕	๓๒
ตารางที่ ๑๙	รายละเอียดอัตรากำลังพนักงานจ้างใหม่	๓๓
ตารางที่ ๒๐	จำนวนพนักงานที่ใช้ในการปฏิบัติงานตามแผนฟื้นฟูกิจการองค์การ	๓๖
ตารางที่ ๒๑	ต้นทุนมาตรฐานต่อคันต่อวันในแต่ละปีโดยแยกรถแต่ละประเภท	๓๗
ตารางที่ ๒๒	ประมาณการกำไร – ขาดทุน กระแสเงินสดและภาระหนี้สิน	๔๓

สารบัญรูป

หน้า

รูปที่ ๑ โครงสร้างการจัดแบ่งส่วนงานปัจจุบัน ๑๐

รูปที่ ๒ โครงสร้างการจัดแบ่งส่วนงานตามแผนฟื้นฟู ๓๕

เอกสารแนบ

หน้า

เอกสารแนบ ๑ ๔๖
จัดหารถโดยสารใหม่

เอกสารแนบ ๒ ๕๓
การปรับปรุงสภาพรถโดยสาร NGV(เดิม)

เอกสารแนบ ๓ ๕๘
การติดตั้งและใช้งานในระบบบัตรโดยสารอิเล็กทรอนิกส์บนรถโดยสาร (E-Ticket)

เอกสารแนบ ๔ ๖๒
ระบบบริหารงานหลักองค์กร (ERP)

เอกสารแนบ ๕ ๖๕
การปรับปรุงเส้นทางเดินรถ

เอกสารแนบ ๖ ๗๔
การปรับโครงสร้างองค์กรให้มีขนาดกระชับลง

เอกสารแนบ ๗ ๗๙
เกษียณอายุก่อนกำหนด (Early Retirement)

เอกสารแนบ ๘ ๘๓
พัฒนาพื้นที่เชิงธุรกิจ

เอกสารแนบ ๙ ๘๗
ประมาณการทางการเงิน

เอกสารแนบ ๑๐ ๙๑
สมมติฐานในการคำนวณ

ภาคผนวก

แผนยุทธศาสตร์ดิจิทัล

๑. วัตถุประสงค์ของการจัดทำแผนฟื้นฟู

องค์การขนส่งมวลชนกรุงเทพ (ขสมก.) มีภารกิจหลักในการรับส่งประชาชนด้วยรถโดยสารในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑลโดยมีผลประกอบการขาดทุนต่อเนื่องมาโดยตลอด สาเหตุจากค่าโดยสารไม่สะท้อนต้นทุนที่แท้จริง โครงสร้างไม่สอดคล้องกับภาระหน้าที่ในปัจจุบัน และมีอัตรากำลังเกินความจำเป็น รวมทั้งรถโดยสารซึ่งเป็นปัจจัยหลักในการทำธุรกิจ มีสภาพทรุดโทรม เนื่องจากมีอายุการใช้งานเกินกว่า ๒๐ ปี ประกอบกับรัฐบาลได้มีนโยบายแยกบทบาทการกำกับดูแลออกจากการปฏิบัติการเดินรถ และในอนาคตเมื่อการขนส่งระบบรางในกรุงเทพมหานครและปริมณฑลแล้วเสร็จ ต้องมีการปรับปรุงเส้นทางเดินรถเพื่อให้เกิดการเชื่อมต่อ ขสมก.จำเป็นต้องปรับหรือทบทวนบทบาทการให้บริการเดินรถโดยสารประจำทางใหม่ เพื่อเป็นการแก้ไขปัญหาที่มีอยู่ในปัจจุบันและในอนาคต ขสมก. จึงต้องเร่งรัดจัดทำแผนเพื่อฟื้นฟูกิจการองค์การ ทั้งนี้ โดยมีการกำหนดวัตถุประสงค์ในการจัดทำไว้ ๒ ประการ ได้แก่

๑) **เพื่อปรับปรุงระบบการทำงานให้มีประสิทธิภาพ โดยใช้รถใหม่และเทคโนโลยีที่ทันสมัย**
ตัวชี้วัดถึงความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ :

- ความพึงพอใจของผู้ใช้บริการในปี ๒๕๖๔ ไม่ต่ำกว่าร้อยละ ๘๕
  (ปี ๒๕๕๙ เกิดจริงร้อยละ ๘๐.๑๙)
- กิโลเมตรบริการต่อคันต่อวัน เฉลี่ยเพิ่มขึ้นร้อยละ ๕
  (ปี ๒๕๖๐ เกิดจริง ๒๓๕ กิโลเมตรต่อคันต่อวัน)
- ร้อยละของจำนวนรถออกวิ่งที่ให้บริการเพิ่มขึ้นทุกปี จนถึงปี ๒๕๖๔
  (ปี ๒๕๖๐ เกิดจริงร้อยละ ๙๕.๓๗)
- จำนวนผู้ใช้บริการเพิ่มขึ้นทุกปี ๆ ละ ๓% ตั้งแต่ปี ๒๕๖๒–๒๕๖๙
  (ปี ๒๕๖๐ เกิดจริง ๑,๑๐๑,๗๗๔ คนต่อวัน**รวมตั๋วทุกประเภท)
- จำนวนอุบัติเหตุฝ่ายผิด ไม่เกิน ๘ ครั้งต่อ ๑,๐๐๐,๐๐๐ กิโลเมตร ในทุก ๆ ปี
  (ปี ๒๕๖๐ เกิดจริง ๘.๕๒ ครั้ง/ล้าน กม.)
- จัดเก็บค่าโดยสารระบบ E-Ticket ทั้งหมด (Cashless) ภายในปี ๒๕๖๓

๒) เพื่อให้ ขสมก. สามารถเลี้ยงตัวเองได้ลดภาระกับภาครัฐ
ตัวชี้วัดถึงความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ :

- ผลการดำเนินงานที่ไม่ขาดทุน ตั้งแต่ปี ๒๕๖๔ เป็นต้นไป (ไม่รวมภาระดอกเบี้ยและหนี้สินเดิม)
- ค่าใช้จ่ายเดินรถรวมต่อคันต่อวัน ต่ำกว่า ๘,๑๔๕ บาท/คัน/วัน ในปี ๒๕๖๕
  (ปี ๒๕๖๐ เกิดจริง ๑๓,๖๗๔ บาท/คัน/วัน)

๒. แนวโน้มทิศทางระบบขนส่งในอนาคต

๒.๑ การขนส่งมวลชนในกรุงเทพ และปริมณฑลในปัจจุบัน

ตามโครงข่ายเส้นทางรถโดยสารประจำทางในปัจจุบัน สภาพทางกายภาพด้านโครงข่ายถนนมีเส้นทางที่ยาวเกินไปทำให้ไม่สามารถวางแผนการเดินรถและควบคุมระดับการให้บริการได้ โดยเฉพาะเส้นทางบนถนนสายหลักบางเส้นทางมีความซ้ำซ้อน ขาดการวางแผนเส้นทางและการเดินรถอย่างบูรณาการ ไม่สามารถตอบสนองความต้องการเดินทางในพื้นที่ที่พัฒนาใหม่ จากการขยายตัวของกรุงเทพมหานครสู่พื้นที่ชั้นนอกและปริมณฑลได้อย่างทันท่วงที รวมทั้งมีรถประเภทอื่นให้บริการทับซ้อนในเส้นทาง

จากข้อมูลการใช้บริการของผู้โดยสารที่เดินทางภายในประเทศในระบบขนส่งต่าง ๆ ประกอบด้วย รถโดยสาร ขสมก. รถโดยสาร บขส. รถไฟ รถไฟฟ้าใต้ดิน รถไฟฟ้าแอร์พอร์ต เรล ลิงก์ การเดินทางทางน้ำ และทางอากาศ มีสถิติจำนวนผู้โดยสารที่เดินทางระบบขนส่งต่าง ๆ และจำนวนผู้โดยสารที่เดินทางโดยรถโดยสาร ขสมก. รายละเอียดตามตารางที่ ๑ และ ๒

ตารางที่ ๑ สถิติจำนวนผู้โดยสารที่เดินทางระบบขนส่งต่าง ๆ หน่วย : พันคน

จำนวนผู้โดยสาร	๒๕๕๕	๒๕๕๖	๒๕๕๗	๒๕๕๘	๒๕๕๙
รถโดยสาร ขสมก.	๓๕๕,๑๓๔	๓๔๑,๕๔๐	๓๑๕,๓๖๒	๓๒๔,๗๔๗	๓๑๗,๒๗๘
รถโดยสาร บขส.	๑,๑๑๒	๙,๕๙๙	๘,๖๒๐	๗,๗๘๑	๗,๒๘๖
รถไฟ รฟท.	๔๑,๗๖๑	๓๗,๓๔๓	๓๖,๔๒๕	๓๕,๑๒๗	๓๐,๕๕๒
รถไฟฟ้าใต้ดิน	๘๐,๖๐๒	๘๔,๖๘๐	๙๒,๔๒๑	๙๕,๐๑๙	๑๐๓,๒๔๘
รถไฟฟ้าแอร์พอร์ต เรล ลิงก์	๑๔,๙๓๒	๑๕,๖๑๓	๑๗,๐๖๔	๑๙,๓๐๗	๒๑,๑๗๐
ทางน้ำ	๑๑๐,๖๓๖	๑๐๘,๙๙๒	๑๐๒,๘๑๐	๑๐๔,๑๐๑	๑๑๕,๒๘๒
ทางอากาศ	๑๖,๕๖๖	๑๙,๔๑๒	๒๕,๗๔๘	๓๑,๓๗๖	๓๕,๒๓๘
รวม	๖๒๙,๗๔๓	๖๑๗,๑๘๐	๕๙๘,๔๕๐	๖๑๗,๔๕๘	๖๓๐,๐๕๓

ตารางที่ ๒ จำนวนผู้โดยสารที่เดินทางโดยรถโดยสาร ขสมก. หน่วย : พันคน

จำนวนผู้โดยสาร	๒๕๕๕	๒๕๕๖	๒๕๕๗	๒๕๕๘	๒๕๕๙
รถโดยสารธรรมดา (ไม่รวมผู้โดยสารรถเมล์ฟรี)	๑๕๐,๗๕๒	๑๔๕,๐๙๐	๑๓๙,๑๑๖	๑๔๒,๓๒๗	๑๓๖,๐๙๒
รถโดยสารปรับอากาศ	๒๐๔,๓๘๒	๑๙๖,๔๕๐	๑๗๖,๒๔๖	๑๘๒,๔๒๑	๑๘๑,๑๘๕
รวม	**๓๕๕,๑๓๔**	**๓๔๑,๕๔๐**	**๓๑๕,๓๖๒**	**๓๒๔,๗๔๗**	**๓๑๗,๒๗๘**

ที่มาข้อมูล : ศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร สำนักงานปลัดกระทรวงคมนาคม

จากข้อมูลจำนวนผู้โดยสารที่เดินทางโดยรถโดยสาร ขสมก. พบว่ามีแนวโน้มลดลงทั้งรถโดยสารธรรมดาและรถโดยสารปรับอากาศ ทั้งนี้ มีสาเหตุมาจากจำนวนรถที่มีไม่เพียงพอต่อการให้บริการ ประกอบกับสภาพการจราจรที่ติดขัดทำให้ความนิยมของผู้ใช้บริการลดลง แต่เมื่อเปรียบเทียบกับจำนวนผู้โดยสารที่เดินทางด้วยระบบสาธารณะอื่น ๆ ที่ให้บริการในเขตกรุงเทพมหานคร เช่น รถไฟฟ้าใต้ดิน รถไฟฟ้าแอร์พอร์ต เรล ลิงก์ หรือการเดินทางทางน้ำ จะเห็นได้ว่าระบบสาธารณะอื่นมีแนวโน้มผู้โดยสารเพิ่มขึ้น เนื่องจากการที่สามารถใช้บริการเดินรถได้ตรงตามเวลาที่กำหนดไว้ได้

นอกจากนี้ สนข. ได้ศึกษาและประมาณการปริมาณความต้องการเดินทางของประชาชนในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล ในปีต่าง ๆ ตามโครงการพัฒนาระบบฐานข้อมูล ข้อสนเทศ และแบบจำลองเพื่อบูรณาการพัฒนาการขนส่งและจราจร การขนส่งต่อเนื่องหลายรูปแบบและระบบโลจิสติกส์ (โครงการ TDML) โดยในปี พ.ศ.๒๕๕๑ มีจำนวนผู้เดินทางโดยรถโดยสารประจำทางประมาณ ๖.๒๒ ล้านคน-เที่ยวต่อวัน และจำนวนผู้เดินทางโดยระบบรางประมาณ ๐.๖๑ ล้านคน-เที่ยวต่อวัน และประมาณการว่าในปี พ.ศ.๒๕๖๕ จะมีจำนวนผู้เดินทางโดยรถโดยสารประจำทางประมาณ ๖.๗๐ ล้านคน-เที่ยวต่อวัน และจำนวนผู้เดินทางโดยระบบรางประมาณ ๖.๖๗ ล้านคน-เที่ยวต่อวัน

ตามยุทธศาสตร์ที่ ๗ การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและระบบโลจิสติกส์ในแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ ๑๒ กำหนดแนวทางการพัฒนาระบบขนส่งสาธารณะในเขตเมืองที่มีความเหมาะสมกับขนาดเศรษฐกิจและสังคมของเมืองที่มีประสิทธิภาพการใช้พลังงานสูงและเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม โดยเร่งก่อสร้างรถไฟฟ้าในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑลตามแผนแม่บทระบบขนส่งมวลชนทางรางในเขตกรุงเทพมหานคร

และปริมณฑล และเริ่มพัฒนาระบบขนส่งสาธารณะในพื้นที่เมืองหลักในเขตภูมิภาคที่สอดคล้องกับอัตลักษณ์ของเมือง อาทิ ระบบรถไฟฟ้าขนส่งมวลชนขนาดรอง (Light Rail) รถโดยสารด่วนพิเศษ (Bus Rapid Transit : BRT) และระบบราง โดยเน้นการพัฒนาในเมืองหลักที่สำคัญเป็นลำดับแรกและเร่งพัฒนาปรับปรุงคุณภาพการให้บริการและปรับเส้นทางการเดินรถโดยสารสาธารณะ เพื่อทำหน้าที่ส่งต่อผู้โดยสารเข้าสู่ระบบขนส่งสาธารณะที่เป็นโครงข่ายหลักของเมือง และสนับสนุนให้ประชาชนหันมาเดินทางด้วยระบบขนส่งสาธารณะเพิ่มขึ้น

การก่อสร้างรถไฟฟ้าขนส่งมวลชนในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล ณ เดือน พฤศจิกายน ๒๕๖๐

๑) โครงการที่เปิดดำเนินการแล้ว

รายการ	เส้นทาง
๑. ระบบขนส่งมวลชนกรุงเทพมหานคร (BTS)	ช่วงหมอชิต – อ่อนนุช (๑๗ กม.) ช่วงสนามกีฬาแห่งชาติ – สะพานตากสิน (๖.๕ กม.) ช่วงอ่อนนุช – แบริ่ง – สำโรง (๖.๓ กม.) ช่วงสะพานตากสิน – วงเวียนใหญ่ (๒.๒ กม.) ช่วงวงเวียนใหญ่ – บางหว้า (๕.๓ กม.)
๒. รถไฟฟ้ามหานครสายเฉลิมรัชมงคล	ช่วงบางซื่อ – หัวลำโพง (๒๐ กม.) ช่วงบางซื่อ – เตาปูน (๑ กม.)
๓. ระบบขนส่งทางรถไฟเชื่อมท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ	ช่วงท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ (Airport Rail Link) (๒๘.๕ กม.)
๔. รถไฟฟ้าสายสีม่วง (ฉลองรัชธรรม)	ช่วงบางใหญ่ – เตาปูน (๒๓ กม.)

๒) โครงการที่อยู่ระหว่างการก่อสร้าง

รายการ	เส้นทาง
๑. สายสีน้ำเงิน	ช่วงบางซื่อ – ท่าพระ (๑๓ กม.) ช่วงหัวลำโพง – บางแค (๑๔ กม.)
๒. สายสีเขียวเข้ม	ช่วงแบริ่ง – สมุทรปราการ (๑๒.๘ กม.) ช่วงหมอชิต – สะพานใหม่ (๑๑.๔ กม.)
๓. สายสีแดงเข้ม	ช่วงสะพานใหม่ – คูคต (๗ กม.)
๔. สายสีแดงอ่อน	ช่วงบางซื่อ – ตลิ่งชัน (๑๕ กม.)
๕. สายสีส้ม	ช่วงศูนย์วัฒนธรรม – มีนบุรี (สุวินทวงศ์) (๒๑.๒ กม.)
๖. สายสีชมพู	ช่วงแคราย – ปากเกร็ด – มีนบุรี (๓๔.๕ กม.)
๓. สายสีเหลือง	ช่วงลาดพร้าว – พัฒนาการ – สำโรง (๓๐.๔ กม.)

๓) โครงการที่อยู่ระหว่างประกวดราคา

รายการ	เส้นทาง
๑. สายสีแดงอ่อน	ช่วงบางซื่อ – พญาไท – มักกะสัน (๙ กม.) ช่วงมักกะสัน – หัวหมาก (๑๐ กม.)
๒. สายสีแดงเข้ม	ช่วงบางซื่อ – หัวลำโพง (๘.๕ กม.)
๓. สายสีม่วง	ช่วงเตาปูน – ราษฎร์บูรณะ (๒๓.๘ กม.)

๔) โครงการที่เตรียมเสนอ ครม. อนุมัติการดำเนินงาน

รายการ	เส้นทาง
๑. สายสีน้ำเงิน	ช่วงบางแค – พุทธมณฑลสาย ๔ (๘ กม.)
๒. สายสีเขียวเข้ม	ช่วงสมุทรปราการ – บางปู (๙.๒ กม.) ช่วงคูคต – ลำลูกกา (๖.๕ กม.)
๓. สายสีส้ม	ช่วงบางขุนนนท์ – ศูนย์วัฒนธรรมแห่งประเทศไทย (๑๓.๔ กม.)
๔. Airport Rail Link ส่วนต่อขยาย	ช่วงพญาไท – บางซื่อ (๗.๙ กม.) (ระยะที่ ๑) ช่วงบางซื่อ – ดอนเมือง (๑๓.๙ กม.) (ระยะที่ ๒)
๕. สายสีแดงเข้ม	ช่วงรังสิต – ม.ธรรมศาสตร์ศูนย์รังสิต (๘.๙ กม.)
๖. สายสีแดงอ่อน	ช่วงตลิ่งชัน – ศาลายา (๑๔ กม.)

จากแผนแม่บทการขนส่งมวลชนระบบรางในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑลและแผนปฏิรูปรถโดยสารประจำทางในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล องค์การจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนเส้นทางให้สอดคล้องกับการเชื่อมต่อเส้นทางสายหลักของรถไฟฟ้า โดยจัดหารถโดยสารใหม่เพื่อรองรับจำนวนประชาชนที่ใช้บริการรถโดยสารประจำทางและเดินทางเชื่อมต่อรถไฟฟ้าทุกเส้นทาง ซึ่งมีแนวโน้มจำนวนผู้โดยสารเพิ่มขึ้นทุกปี รายละเอียดตามตารางที่ ๓

ตารางที่ ๓ สถิติผู้ใช้บริการรถไฟฟ้ามหานครและรถไฟฟ้า BTS (ทุกเส้นทาง)

ปี	รถไฟฟ้ามหานคร (MRT)		รถไฟฟ้า BTS	
	จำนวนผู้โดยสารรวม	จำนวนผู้โดยสารเฉลี่ยรายวัน	จำนวนผู้โดยสารรวม	จำนวนผู้โดยสารเฉลี่ยรายวัน
๒๐๑๑	๖๙,๐๒๔,๐๐๐	๑๘๙,๐๘๓	๑๖๗,๓๔๘,๐๗๐	๔๕๘,๒๗๕
๒๐๑๒	๘๐,๕๗๕,๐๐๐	๒๒๐,๑๖๗	๑๙๔,๑๑๓,๐๖๘	๕๓๐,๔๒๒
๒๐๑๓	๘๖,๔๒๗,๐๐๐	๒๓๖,๘๓๓	๒๐๘,๗๖๔,๙๗๑	๕๗๑,๘๕๕
๒๐๑๔	๙๒,๔๐๓,๐๐๐	๒๕๓,๔๑๗	๒๑๙,๔๒๒,๓๖๗	๕๙๘,๙๘๔
๒๐๑๕	๙๕,๐๔๔,๐๐๐	๒๖๐,๕๐๐	๒๒๙,๘๕๓,๕๙๓	๖๒๙,๒๑๘
๒๐๑๖	๑๐๐,๑๐๖,๐๐๐	๒๗๓,๕๘๓	๒๓๗,๐๔๗,๔๓๕	๖๔๗,๗๕๒
๒๐๑๗	๓๔,๔๒๒,๐๐๐	๒๘๗,๐๐๐	๗๘,๒๕๗,๗๙๙	๖๓๘,๙๓๔

หมายเหตุ : ปี ๒๐๑๗ ใช้ข้อมูล ตั้งแต่เดือน ม.ค.-เม.ย.

๒.๒ การเปลี่ยนบทบาทของ ขสมก. จาก Regulator เป็น Operator

ตามมติคณะรัฐมนตรี(ครม.) เดิมเมื่อปี ๒๕๒๖ ที่ระบุให้ ขสมก. เป็นผู้ประกอบการเดินรถเพียงรายเดียว และรถเอกชนร่วมบริการต้องทำสัญญาเข้าร่วมเดินรถกับ ขสมก. แต่มติ ครม. เมื่อเดือน กันยายน ๒๕๕๙ ให้กรมการขนส่งทางบกเป็นผู้กำกับดูแล ทั้งการกำหนดโครงข่ายเส้นทางใหม่ จัดสรรเส้นทางการเดินรถตามโครงข่ายใหม่ กำหนดเงื่อนไขขอรับใบอนุญาต การคัดเลือกผู้ประกอบการที่มีคุณภาพ เกณฑ์คนขับรถโดยสารสาธารณะ และการออกใบอนุญาตประกอบการขนส่งใหม่ โดยรถเอกชนร่วมบริการจะต้องขอใบอนุญาตกับกรมการขนส่งทางบกแทน ซึ่งกรมการขนส่งทางบกได้จัดทำแผนปฏิรูปรถโดยสารประจำทางใน

เขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล โดยแผนดังกล่าวจะเป็นการแยกผู้กำกับดูแล (Regulator) กับผู้ปฏิบัติ (Operator) ออกจากกันอย่างชัดเจน ทำให้ ขสมก. เป็นเพียงผู้ประกอบการเดินรถรายหนึ่งเท่านั้น และเพื่อให้เกิดการกำกับดูแลที่ดี เพิ่มการแข่งขันด้านการให้บริการเดินรถในกรุงเทพฯ และปริมณฑล อย่างเป็นธรรม ประชาชนจะได้รับประโยชน์ มีการเพิ่มเส้นทางเดินรถโดยสารจากปัจจุบัน จำนวน ๒๑๒ เส้นทาง เป็น ๒๖๙ เส้นทาง โดยจะเพิ่มระยะทางจากเดิม ๖,๔๓๗ กิโลเมตร เป็น ๗,๘๓๓ กิโลเมตร หรือมีระยะทางเพิ่มขึ้นประมาณ ๒๐% ทั้งนี้ทาง ขสมก. จะให้บริการเพียง ๑๓๗ เส้นทาง ขณะที่แต่ละเส้นทางเดิมจะมีการตัดลดระยะทางลงเฉลี่ย ๓ กิโลเมตร เพื่อให้เหมาะสม และมีประสิทธิภาพในการบริการมากขึ้น

๒.๓ การนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้

อัตราการขยายตัวทางเศรษฐกิจของประเทศไทยสูงสุดเฉลี่ยถึง ๗% ต่อปี แต่มาถึงหลังปี ๒๕๔๐ อัตราการขยายตัวทางเศรษฐกิจลดลงมาเป็น ๓-๔% ต่อปี ด้วยเหตุนี้ รัฐบาลได้แจ้งปรับเปลี่ยนทิศทางการขับเคลื่อนของประเทศ ด้วยแนวคิดประเทศไทย ๔.๐ ไปสู่ยุคเศรษฐกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรม หรือ Value–Based Economy” คือ เปลี่ยนจากการขับเคลื่อนประเทศด้วยภาคอุตสาหกรรมไปสู่การขับเคลื่อนด้วยเทคโนโลยี ความคิดสร้างสรรค์ และนวัตกรรม อาทิ เทคโนโลยีการท่องเที่ยว(Traveltech) การเพิ่มประสิทธิภาพการบริการ (Service Enhancing) เป็นต้น การสร้างความมั่งคั่งของไทยในอนาคต จะต้องคำนึงถึงการพัฒนาและใช้เทคโนโลยีที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม เพื่อหลุดออกจากกับดักความไม่สมดุลของการพัฒนาระหว่างคนกับสภาพแวดล้อม โดยกลไกนี้ประกอบด้วย การมุ่งเน้นการใช้พลังงานทดแทน การปรับแนวคิดจากเดิมที่คำนึงถึงความได้เปรียบเรื่องต้นทุน (Cost Advantage) เป็นหลัก มาสู่การคำนึงถึงประโยชน์ที่ได้จากการลดความสูญเสียที่เกิดขึ้นทั้งระบบ (Lost Advantage) ซึ่งหัวใจสำคัญอยู่ที่การพัฒนากระบวนการที่ส่งผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมน้อยที่สุด

ตามแผนยุทธศาสตร์กระทรวงคมนาคม (พ.ศ.๒๕๖๐ -๒๕๖๔) กำหนดแผนปฏิบัติการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์คมนาคมขนส่ง โดยเน้นให้เป็นระบบการเชื่อมต่อที่บูรณาการตามนโยบายของนายกรัฐมนตรีที่ต้องการให้นำเทคโนโลยีมาใช้ให้เกิดประโยชน์มากที่สุด เพื่อรับส่งให้ประชาชนเข้าไปยังจุดเชื่อมต่อต่างๆ ให้ได้รับความสะดวกสบาย โดยเฉพาะการให้ข้อมูลการเดินทางกับผู้โดยสาร

ขสมก. นำระบบตรวจสอบและติดตามการปฏิบัติการเดินรถ (GPS) มาใช้ในการควบคุมและติดตามการเดินรถในเส้นทาง ซึ่งระบบดังกล่าวสามารถทราบได้ว่ารถโดยสารคันใดวิ่งให้บริการจุดใดบนท้องถนน หากเกิดปัญหาการจราจร หรือมีรถเสียในเส้นทาง เป็นเหตุให้รถโดยสารขาดระยะจะสามารถเร่งระบายรถให้ทันต่อความต้องการใช้บริการของผู้โดยสาร สำหรับผู้ใช้บริการที่ยืนรอรถที่ป้ายหยุดรถโดยสาร สามารถรู้ได้ว่ารถคันที่รอใช้บริการจะเดินทางมาถึงป้ายภายในกี่นาที ช่วยเพิ่มความสะดวก รวดเร็วในการใช้บริการรถโดยสารประจำทาง นอกจากระบบ GPS ที่ติดตั้งอยู่ในตัวรถโดยสารแล้วยังมีการติดตั้งกล้องวงจรปิดภายในรถโดยสารและภายนอกรถโดยสาร เพื่อบอกพฤติกรรมการขับรถของพนักงาน หากมีการขับรถฝ่าฝืนกฎจราจร หรือขับรถออกนอกเส้นทาง ข้อมูลที่เกิดขึ้นจะแสดงไปที่ศูนย์ GPS ซึ่งสามารถสั่งการให้พนักงานขับรถปรับเปลี่ยนพฤติกรรมได้ในทันที ที่สำคัญระบบ GPS ยังสามารถตรวจสอบความเคลื่อนไหวภายในตัวรถ หากมีมิจฉาชีพหรือมีผู้วิกลจริตแฝงตัวมาบนรถโดยสารแล้วส่ออาการพิรุธ หรือกระทำความผิดบนรถโดยสาร พนักงานขับรถและผู้ควบคุมศูนย์ GPS จะเห็นได้ชัดเจน นำไปสู่การเข้าช่วยเหลือและแก้ไขสถานการณ์ได้อย่างทันท่วงที เพิ่มความปลอดภัยบนรถโดยสาร สร้างความมั่นใจให้กับผู้ใช้บริการในการเดินทาง

สำหรับ การติดตั้งและใช้งานในระบบบัตรโดยสารอิเล็กทรอนิกส์บนรถโดยสาร (E-Ticket) เพื่อรองรับผู้ถือบัตรสวัสดิการแห่งรัฐ เป็นการอำนวยความสะดวก รวดเร็วในการใช้บริการรถโดยสาร ลดระยะเวลาการรอเงินทอนจากการชำระค่าโดยสารตามปกติ และสามารถเชื่อมโยงกับระบบตั๋วร่วม สำหรับการเดินทางเชื่อมต่อกับระบบขนส่งสาธารณะอื่น ๆ ในอนาคต เช่น รถไฟฟ้า รถไฟใต้ดิน ระบบขนส่งทางน้ำ ฯลฯ จะสามารถใช้บัตรเพียงใบเดียวในการเดินทางเชื่อมต่อกับระบบขนส่งสาธารณะอื่น ๆ ได้ทุกระบบ ซึ่งในส่วนของ ขสมก.จะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการจัดเก็บค่าโดยสาร ลดขั้นตอนในการตรวจนับเงิน และการบันทึกเงินค่าโดยสาร รวมถึงช่วยลดค่าใช้จ่ายด้านบุคลากร

๒.๔ มีลูกค้ากลุ่มใหม่เกิดขึ้น

ปัจจุบันการท่องเที่ยวไทยมีแนวโน้มสูงขึ้นหลังเหตุการณ์ความไม่สงบทางการเมือง จากข้อมูลอัตรานักท่องเที่ยวที่เข้าพักโรงแรมในกรุงเทพมหานคร เพิ่มขึ้นเฉลี่ยร้อยละ ๑๑ เป็นสัญญาณที่บ่งบอกถึงแนวโน้มธุรกิจการท่องเที่ยวขยายตัวอย่างต่อเนื่อง และมีโอกาสขยายตัวสูงและเติบโตอย่างยั่งยืนในระยะยาว จำนวนนักท่องเที่ยวที่เดินทางมาในประเทศไทยตั้งแต่เดือนมกราคม ๒๕๕๙ – พฤศจิกายน ๒๕๕๙ จำนวน ๒๙.๕๐๓ ล้านคน เพิ่มขึ้นกว่าช่วงเวลาเดียวกันของปี พ.ศ. ๒๕๕๘ ร้อยละ ๙.๗๘ สมาคมส่งเสริมการท่องเที่ยวภูมิภาคเอเชียและแปซิฟิก (Pacific Asia Travel Association - PATA) ประมาณการจำนวนนักท่องเที่ยวต่างชาติที่เดินทางเข้ามาในประเทศไทยในปี ๒๕๖๑ – ๒๕๖๓ เป็นดังนี้

ปี พ.ศ.	จำนวนนักท่องเที่ยว (ล้านคน)
๒๕๖๑	๔๑.๒๐
๒๕๖๒	๔๕.๔๐
๒๕๖๓	๔๙.๖๐

นอกจากจำนวนนักท่องเที่ยวต่างชาติที่เพิ่มขึ้นแล้ว กลุ่มนักท่องเที่ยวชาวไทยเองก็พากันเดินทางท่องเที่ยวเพิ่มขึ้นด้วยเช่นกัน

ปี พ.ศ.	จำนวนนักท่องเที่ยว (ล้านคน)
๒๕๕๒	๑๙.๙๕
๒๕๕๓	๒๖.๘๖
๒๕๕๔	๒๘.๘๗
๒๕๕๕	๓๐.๒๗
๒๕๕๖	๓๑.๙๙
๒๕๕๗	๓๒.๘๓
๒๕๕๘	๓๕.๖๕

ที่มาข้อมูล กรมการท่องเที่ยว กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา

๒.๕ สภาพการจราจรที่หนาแน่นขึ้น

ปัญหาการจราจรที่หนาแน่นขึ้นจนก่อให้เกิดการติดขัด ซึ่งทางภาครัฐได้พยายามวางแผนเพื่อขจัดปัญหานี้ไปให้ได้ แต่ยังไม่ประสบผลสำเร็จเท่าที่ควร ทำให้ทุกคนยังต้องเผชิญปัญหาการจราจรติดขัดต่อไป สาเหตุสำคัญที่สุดของปัญหาการจราจรติดขัด คือ มีการใช้รถส่วนตัวกันมากกว่าการขนส่งสาธารณะ ซึ่งคนไทยส่วนใหญ่เลือกใช้รถส่วนตัว การใช้รถส่วนตัวมากทำให้เปลืองพื้นที่ถนนมาก เมื่อเทียบกับการขนส่งสาธารณะ เช่น รถใต้ดิน รถไฟ รถโดยสารประจำทาง ที่ใช้พื้นที่ต่อคนน้อยกว่ารถส่วนตัวมากมายหลายเท่า สาเหตุที่คนกรุงเทพ ฯ และคนเมืองใหญ่ใช้รถส่วนตัวกันมากเป็นทั้งเรื่องค่านิยม และเนื่องมาจากไม่มีบริการขนส่งสาธารณะที่ดีพอ

ปัญหาการจราจรติดขัดในเมืองใหญ่เป็นปัญหาที่พบมากในหลายประเทศและมีแนวโน้มจะทวีความรุนแรงมากขึ้น ก่อให้เกิดความสูญเสียทางเศรษฐกิจเป็นเม็ดเงินมหาศาล สำหรับประเทศไทยแล้ว ปัญหานี้ยังคงเป็นปัญหาเรื้อรังมายาวนานและแก้ไขได้ยาก เนื่องจากประชาชนส่วนมากพึ่งพารถยนต์ส่วนบุคคลในสัดส่วนที่มากเกินไป จากสถิติของกรมการขนส่งทางบก พบว่า ณ เดือนมกราคม ๒๕๖๐ ประเทศไทยมีจำนวนรถจดทะเบียนรวมกันทั้งหมด ๓๗ ล้านคัน (เป็นรถจักรยานยนต์ ๒๐ ล้านคัน รถยนต์นั่ง รถกระบะ และรถตู้ จำนวน ๑๔ ล้านคัน) และจดทะเบียนในกรุงเทพถึง ๙ ล้านคัน เฉลี่ยแล้วประชาชนไม่ถึงสองคน ใช้รถอย่างน้อย ๑ คัน ประกอบกับโครงข่ายระบบขนส่งสาธารณะยังไม่ครอบคลุม การให้บริการที่ยังไม่มีคุณภาพ ทำให้ประชาชนที่เดินทางด้วยระบบขนส่งสาธารณะยังมีสัดส่วนไม่มากนัก

๓. สภาพปัญหา

องค์การขนส่งมวลชนกรุงเทพ ให้บริการขนส่งผู้โดยสารมาเป็นระยะเวลา ๔๑ ปี นับตั้งแต่ปี พ.ศ. ๒๕๑๙ เป็นต้นมา ไม่เคยมีการปรับปรุงโครงข่ายเส้นทางรถโดยสารประจำทางในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑลอย่างจริงจัง และไม่มีการจัดหารถโดยสารใหม่มานานกว่า ๑๖ ปี รวมทั้งไม่ได้รับการปรับอัตราค่าโดยสารมานาน ตั้งแต่ปี ๒๕๕๔ เป็นต้นมา และจากมติ ครม. ที่เกี่ยวข้อง อาทิ เช่น มติ ครม. เมื่อวันที่ ๑๖ พฤษภาคม ๒๕๓๘ ซึ่งอนุมัติตามมติคณะกรรมการรัฐมนตรีฝ่ายเศรษฐกิจที่ไม่ให้บรรจุพนักงานเพิ่มหรือทดแทนอัตรากำลังที่พ้นสภาพ และมติ ครม. เมื่อวันที่ ๖ มิถุนายน ๒๕๔๙ ให้ ขสมก. พิจารณานำรถโดยสารที่ถูกทดแทนแล้วไปใช้ประโยชน์ตามความเหมาะสม โดยไม่นำไปประมูลขายหรือนำไปใช้เป็นรถโดยสารสาธารณะอีก และมติ ครม. เมื่อ

เดือนกันยายน ๒๕๕๙ ให้กรมการขนส่งทางบกเป็นผู้กำกับดูแล ทั้งการกำหนดโครงข่ายเส้นทางใหม่ จัดสรรเส้นทางการเดินรถตามโครงข่ายใหม่ กำหนดเงื่อนไขขอรับใบอนุญาต การคัดเลือกผู้ประกอบการที่มีคุณภาพ เกณฑ์คนขับรถโดยสารสาธารณะ และการออกใบอนุญาตประกอบการขนส่งใหม่ จากปัญหาทั้งภายในและภายนอกดังกล่าวก่อให้เกิดปัญหาตามมา ซึ่งสามารถสรุปปัญหาสำคัญ ๆ ได้ดังนี้

๑) **สถานะทางการเงิน** : มีรายได้ไม่เพียงพอกับรายจ่าย เนื่องจากต้นทุนการดำเนินงานที่สูง การเก็บค่าโดยสารต่ำกว่าต้นทุนที่แท้จริงทำให้ประสบผลการขาดทุนมาโดยตลอด ประกอบกับผู้ประกอบการรถเอกชนร่วมบริการค้างชำระค่าตอบแทนเป็นจำนวนมาก จึงขาดสภาพคล่องทางการเงิน จำเป็นต้องกู้เงินมาบริหารจัดการ ส่งผลให้มีภาระหนี้สินและดอกเบี้ยจ่ายสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง โดย ณ วันที่ ๓๑ มีนาคม ๒๕๖๑ มีหนี้สะสม จำนวน ๑๐๘,๘๒๑.๐๘๘ ล้านบาท รายละเอียดหนี้สินตามตารางที่ ๔

ตารางที่ ๔ รายละเอียดหนี้สิน ณ ๓๑ มีนาคม ๒๕๖๑

หน่วย : ล้านบาท

รายการ	จำนวนเงิน
๑. เงินลงทุนซื้อรถโดยสาร ๑,๖๒๗ คัน	๖,๔๕๘.๒๒๗
๒. ค่าซ่อมแซมและบำรุงรักษารถโดยสาร	
- รถธรรมดา	๑๐,๘๗๕.๑๑๗
- รถเมล์ฟรี	๑,๑๒๒.๒๑๓
- รถ PSO	๗๒๒.๑๓๘
- รถปรับอากาศ	๒๔,๖๖๔.๘๔๓
รวมค่าซ่อมแซมและบำรุงรักษารถโดยสาร	๓๗,๓๘๔.๓๑๑
๓. ค่าน้ำมันเชื้อเพลิง	
- รถธรรมดา	๑๔,๖๑๗.๔๗๐
- รถเมล์ฟรี	๒,๔๔๗.๙๑๙
- รถ PSO	๑,๖๙๖.๑๐๘
- รถปรับอากาศ	๓๗,๙๘๗.๖๕๗
รวมค่าน้ำมันเชื้อเพลิง	๕๖,๗๔๙.๑๕๔
รวม ๑+๒+๓	**๑๐๐,๕๙๑.๖๙๑**
๔. หนี้ค่าภาระผูกพัน	**๘,๒๒๙.๓๙๖**
รวมทั้งสิ้น	**๑๐๘,๘๒๑.๐๘๘**

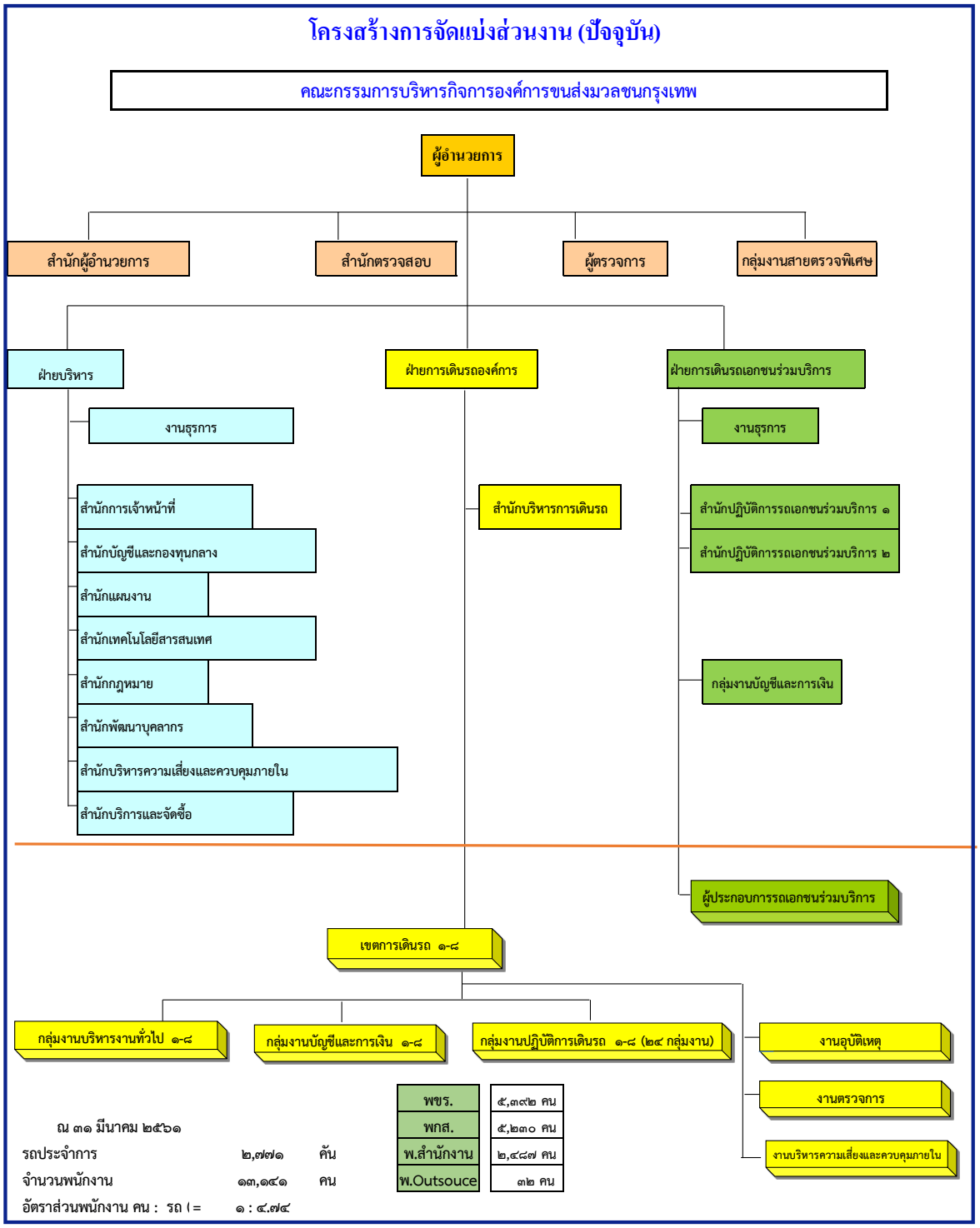
๒) **สภาพและจำนวนรถโดยสาร :** สภาพของรถส่วนใหญ่ชำรุด ทรุดโทรม และค่าซ่อมบำรุงรักษาอยู่ในอัตราสูง สาเหตุจากรถมีอายุการใช้งานมากกว่า ๒๐ ปี ปัจจุบันจำนวนรถที่ให้บริการมีจำนวน ๒,๗๗๑ คัน เนื่องจากมีรถโดยสารที่ปลดประจำการและยังไม่สามารถหาทดแทนได้ จึงมีจำนวนที่ไม่เพียงพอต่อการให้บริการได้อย่างทั่วถึง โดยมีรายละเอียดจำนวนรถโดยสารแยกตามยี่ห้อ และอายุการใช้งาน ตามตารางที่ ๕

ตารางที่ ๕ จำนวนรถโดยสารแยกตามยี่ห้อ และอายุการใช้งาน

ประเภทรถ/ยี่ห้อ	จำนวนรถ (คัน)	ปีที่บรรจุรถ	จำนวนปีที่ใช้งาน
รถธรรมดา(ครีม - แดง)			
- ฮีโน่ (H)	๔๙๐	๒๕๓๔	๒๖
- อีซูซุ (I)	๕๒๙	๒๕๓๔	๒๖
- ฟูโซ่ (F)	๕๐๑	๒๕๓๔	๒๖
- เบนซ์ (ขาว-เขียว) ซ่อมเอง	๒๓	๒๕๔๐	๒๐
รวมรถธรรมดา	**๑,๕๔๓**	-	-
รถปรับอากาศ(ครีม - น้ำเงิน)			
- ฮีโน่ (H)	๗๙	๒๕๓๘	๒๒
- อีซูซุ (I)	๑๐๐	๒๕๓๗	๒๓
- เบนซ์ (B) ซ่อมเอง	๑๕	๒๕๓๔	๒๖
รวมรถ ปอ.ครีมน้ำเงิน	**๑๙๔**	-	-
รถปรับอากาศ ยูโรทู รุ่น ๗๙๗ คัน			
- เบนซ์ (B)	๑๑๙	๒๕๔๑	๑๙
- อีซูซุ (I)	๒๐๐	๒๕๔๑	๑๙
รวมรถ ปอ. ยูโรทู รุ่น ๗๙๗ คัน	**๓๑๙**	-	-
รถปรับอากาศ ยูโรทู รุ่น ๕๐๐ คัน			
- แดวู (D)	๕๒	๒๕๔๔	๑๖
- อีซูซุ (I)	๑๒๓	๒๕๔๔	๑๖
รวมรถ ปอ. ยูโรทู รุ่น ๕๐๐ คัน	**๑๗๕**	-	-
รถเช่าปรับอากาศ (PBC)	**๑๑๗**	-	-
รถปรับอากาศ NGV ๔๘๙	**๑๐๐**	๒๕๖๑	-
รถปรับปรุงสภาพ	**๓๒๓**	-	-
รวม	**๒,๗๗๑**	-	-

๓) โครงสร้างองค์กรปัจจุบัน : ขสมก. เป็นองค์กรขนาดใหญ่ มีพนักงานจำนวนทั้งหมด ณ ๓๑ มีนาคม ๒๕๖๑ จำนวน ๑๓,๑๔๑ คน แยกเป็น พนักงานขับรถ จำนวน ๕,๓๙๒ คน พนักงานเก็บค่าโดยสาร จำนวน ๕,๒๓๐ คน พนักงานสำนักงาน จำนวน ๒,๔๘๗ คน และพนักงานสำนักงานที่สัญญาว่าจ้าง(Outsource) จำนวน ๓๒ คน คิดเป็นสัดส่วนต่อรถ ๑ คัน ต้องรับภาระค่าใช้จ่ายของพนักงาน ๔.๗๔ คน ซึ่งสูงกว่าเมื่อเปรียบเทียบกับต่างประเทศหรือธุรกิจเดินรถอื่น ๆ รายละเอียดตามรูปที่ ๑

รูปที่ ๑ โครงสร้างการจัดแบ่งส่วนงานปัจจุบัน



๔) ต้นทุนการดำเนินงานสูง : ปัจจุบัน ขสมก. มีค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานที่สูง และมีแนวโน้มสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง ได้แก่ ค่าใช้จ่ายด้านบุคลากร ค่าเชื้อเพลิง ค่าเหมาซ่อม และดอกเบี้ยจ่าย สรุปได้ดังนี้

๔.๑) ค่าใช้จ่ายด้านบุคลากร ประกอบด้วย เงินเดือน ค่าจ้าง สวัสดิการ โดยที่เงินเดือนพนักงานจะปรับเพิ่มในทุกปี ๆ ละ ๖.๕ % อัตราเงินเดือนเฉลี่ยต่อคนต่อเดือนในปี ๒๕๖๑ – ๒๕๖๔ ปรากฏตามรายละเอียดตารางที่ ๖

ตารางที่ ๖ อัตราเงินเดือนพนักงาน

ตำแหน่งพนักงาน (ณ ๓๑ มีนาคม ๒๕๖๑)	อัตราเงินเดือนเฉลี่ย/คน/เดือน (บาท)			
	ปี ๒๕๖๑	ปี ๒๕๖๒	ปี ๒๕๖๓	๒๕๖๔
๑. พนักงานขับรถ	๒๒,๑๖๑	๒๓,๖๐๑	๒๕,๑๓๖	๒๖,๗๖๙
๒. พนักงานเก็บค่าโดยสาร	๒๐,๒๘๖	๒๑,๖๐๕	๒๓,๐๐๙	๒๔,๕๐๔
๓. พนักงานสนับสนุน	๓๕,๖๗๖	๓๗,๙๙๕	๔๐,๔๖๕	๔๓,๐๙๕

๔.๒) ค่าเชื้อเพลิงที่มีแนวโน้มสูงขึ้น จากผลการศึกษาเปรียบเทียบความคุ้มค่าจากการเดินรถโดยสารขนส่งมวลชนประเภทต่าง ๆ โดย บริษัท พีทีที เอเนอร์ยี่ โซลูชั่น จำกัด ได้ประมาณการราคาพลังงานและเชื้อเพลิงที่ใช้ในการเดินรถโดยสาร ซึ่งมีแนวโน้มสูงขึ้นในทุก ๆ ปี ตามตารางที่ ๗ ดังนี้

ตารางที่ ๗ คาดการณ์ราคาเชื้อเพลิง

ปี พ.ศ.	ดีเซล (บาท ต่อ ลิตร)	CNG (บาท ต่อ กก.)	ไฟฟ้า (บาท ต่อ KWh)
๒๕๖๑	๒๕.๘๙	๑๔.๖๒	๓.๑๓
๒๕๖๒	๒๗.๑๑	๑๕.๓๘	๓.๒๖
๒๕๖๓	๒๙.๖๒	๑๖.๐๙	๓.๓๙
๒๕๖๔	๒๙.๘๖	๑๗.๘๐	๓.๕๓
๒๕๖๕	๓๐.๔๔	๑๘.๗๔	๓.๖๘
๒๕๖๖	๓๐.๘๘	๑๙.๙๕	๓.๘๖
๒๕๖๗	๓๑.๒๐	๒๐.๔๒	๓.๙๘
๒๕๖๘	๓๑.๖๐	๒๐.๘๔	๔.๑๕
๒๕๖๙	๓๑.๙๓	๒๑.๑๓	๔.๓๒
๒๕๗๐	๓๒.๒๘	๒๑.๔๓	๔.๔๙

๔.๓) ค่าซ่อมบำรุงรักษารถโดยสาร ปรับตามสภาพอายุการใช้งานของรถโดยสาร รายละเอียดตามตารางที่ ๘ และตารางที่ ๙

ตารางที่ ๘ ค่าซ่อมบำรุงรักษารถโดยสารเดิม

ประเภทรถ	ค่าเหมาซ่อมปัจจุบัน/๕ ปีแรก (บาท/คัน/วัน)	ค่าเหมาซ่อมหลังจาก ๕ ปี (บาท/คัน/วัน)
รถธรรมดา	๑,๔๐๑.๗๐	-
รถปรับอากาศ (ครีม-น้ำเงิน)	๒,๐๖๐.๒๙	-
รถปรับอากาศยูโรทู NGV (เปลี่ยนเครื่องยนต์)	๑,๗๒๐.๐๐	-

ตารางที่ ๙ ค่าซ่อมบำรุงรักษารถโดยสารใหม่

ประเภทรถ	ค่าเหมาซ่อมปัจจุบัน/๕ ปีแรก (บาท/คัน/วัน)	ค่าเหมาซ่อมหลังจาก ๕ ปี (บาท/คัน/วัน)
รถปรับอากาศ (NGV) ๔๘๙ คัน	๙๒๕	๑,๗๓๐
รถดีเซล – ไฮบริด *	๙๒๕	๑,๖๓๕
รถไฟฟ้า (EV) *	๖๕๓	๑,๒๗๒
รถปรับอากาศยูโรทู NGV (เปลี่ยนเครื่องยนต์) *ปรับปรุงสภาพ	๑,๘๗๑	๑,๙๓๗

หมายเหตุ * ราคากลางจากคณะกรรมการตามคำสั่งองค์การ ที่ ๘๖๘/๒๕๖๐

๔.๔) ดอกเบี้ยจ่าย มีแนวโน้มเพิ่มขึ้น เนื่องจาก ขสมก.มีรายได้ไม่พอกับรายจ่ายซึ่งต้องกู้เงินเพื่อเสริมสภาพคล่องในแต่ละปีทำให้เป็นภาระที่ต้องจ่ายดอกเบี้ยเพิ่มขึ้นทุก ๆ ปีตามไปด้วย รายละเอียดตามตารางที่ ๑๐

ตารางที่ ๑๐ ดอกเบี้ยจ่าย ปี ๒๕๕๘ – ๒๕๖๓

ปี พ.ศ.	**จำนวนเงิน (ล้านบาท)**
๒๕๕๘	๒,๕๒๑.๗๑๒
๒๕๕๙	๒,๕๕๑.๖๘๘
๒๕๖๐	๒,๘๓๑.๐๐๒
๒๕๖๑	๓,๔๔๗.๒๒๗
๒๕๖๒	๓,๖๔๑.๒๑๐
๒๕๖๓	๓,๘๖๗.๖๔๓
รวม	**๑๘,๘๖๐.๔๘๒**

หมายเหตุ ปี ๒๕๕๘ – ๒๕๖๐ ข้อมูลเกิดจริง
ปี ๒๕๖๑ – ๒๕๖๓ ข้อมูลประมาณการ

๕) ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ : เพื่อตอบสนองตามแผนยุทธศาสตร์กระทรวงคมนาคม ขสมก. นำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้เพิ่มขึ้น แต่เนื่องจาก ขสมก. ขาดบุคลากรที่มีความรู้ความชำนาญในเทคโนโลยีดิจิทัลเป็นจำนวนมาก เนื่องจากในช่วงตั้งแต่ปี ๒๕๓๘ – ปัจจุบัน ขสมก. ไม่ได้รับอนุญาตให้รับพนักงานในตำแหน่งอื่นได้ (ยกเว้น พขร. และ พกส.)

จากสภาพปัญหาดังกล่าวข้างต้น ขสมก. จึงได้จัดทำแผนฟื้นฟูกิจการองค์การขนส่งมวลชนกรุงเทพ ภายใต้กรอบแนวทางความเชื่อมโยงระหว่างวัตถุประสงค์ (End) แนวทาง/กลยุทธ์(Way) และปัจจัยสนับสนุน(Mean) ดังนี้

ความเชื่อมโยงระหว่าง วัตถุประสงค์ (End) แนวทาง/กลยุทธ์ (Way) และปัจจัยสนับสนุน (Mean)

วัตถุประสงค์ (End) : **๑. เพื่อปรับปรุงระบบการทำงานให้มีประสิทธิภาพ โดยใช้รถใหม่และเทคโนโลยีที่ทันสมัย**	**ตัวชี้วัดถึงความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ :** ● **ความพึงพอใจของผู้ใช้บริการในปี ๒๕๖๕ ไม่ต่ำกว่าร้อยละ ๘๕ (ปี ๒๕๕๙ เกิดจริงร้อยละ ๘๐.๑๙)** ● **กิโลเมตรบริการต่อคันต่อวัน เฉลี่ยเพิ่มขึ้นร้อยละ ๕ (ปี ๒๕๖๐ เกิดจริง ๒๓๕ กิโลเมตรต่อคันต่อวัน)** ● **ร้อยละของจำนวนรถออกวิ่งที่ให้บริการเพิ่มขึ้นทุกปี จนถึงปี ๒๕๖๕ (ปี ๒๕๖๐ เกิดจริงร้อยละ ๙๕.๓๗)** ● **จำนวนผู้ใช้บริการเพิ่มขึ้นทุกปี ๆ ละ ๓% ตั้งแต่ปี ๒๕๖๒–๒๕๖๙ (ปี ๒๕๖๐ เกิดจริง ๑,๑๐๑,๗๗๔ คนต่อวัน**รวมตั๋วทุกประเภท)** ● **จำนวนอุบัติเหตุฝ่ายผิด ไม่เกิน ๘ ครั้งต่อ ๑,๐๐๐,๐๐๐ กิโลเมตร ในทุก ๆ ปี (ปี ๒๕๖๐ เกิดจริง ๘.๕๒ ครั้ง/ล้าน กม.)** ● **จัดเก็บค่าโดยสารระบบ E-Ticket ทั้งหมด (Cashless) ภายในปี ๒๕๖๓**			
กลยุทธ์/แนวทางนำไปสู่วัตถุประสงค์ (Way)	**ปัจจัยสนับสนุน (Mean)**		**ตัวชี้วัด (KPI)**	**ผู้รับผิดชอบหลัก**
	ปัจจัยภายใน	**ปัจจัยภายนอก**		
๑) จัดหารถโดยสารใหม่/ปรับปรุงสภาพรถเดิม ● ซื้อรถ NGV จำนวน ๔๘๙ คัน ● ปรับปรุงสภาพรถโดยสาร NGV (เดิม) (Refurbished) จำนวน ๓๒๓ คัน	● รวบรวมข้อมูลเพื่อยื่นอุทธรณ์ ● ได้คู่สัญญาในการปรับปรุงสภาพรถ	● การพิจารณาของศาลปกครองสูงสุด	● ได้รับรถตามสัญญาภายในไตรมาส ๔/๒๕๖๑ ● ได้รับรถตามสัญญาภายในไตรมาส ๔/๒๕๖๒	ช.ผอก.ฝรอ.๑ ช.ผอก.ฝบร.
● การขอทบทวนมติ ครม. ๙ เม.ย.๕๖ - ซื้อรถ EV จำนวน ๓๕ คัน - ซื้อรถ Hybrid จำนวน ๑,๔๕๓ คัน - เช่ารถโดยสารใหม่ จำนวน ๗๐๐ คัน - เช่าไฮบริด จำนวน ๔๐๐ คัน - เช่า NGV จำนวน ๓๐๐ คัน **กรณีเช่า ๗๐๐ คัน อาจเป็นรถ Hybrid/NGV โดยปรับเปลี่ยนให้เหมาะสม หากมีการศึกษาเปรียบเทียบการซื้อ/เช่าแล้ว -	● จัดทำแผนหาจัดหารถล่วงหน้า ● การกำหนด TOR ให้มีสัดส่วนของการประกอบรถภายในประเทศ ● เปิดให้มีการแข่งขันอย่างกว้างขวางและเป็นธรรม ● ศึกษาเปรียบเทียบต้นทุนระหว่างการซื้อและการเช่า ● การกำหนดราคากลางและระยะเวลารับรถที่เหมาะสม ● ให้มีกระบวนการทดสอบรถเปรียบเทียบก่อนการเสนอราคา ● สามารถจัดหาแหล่งเงินกู้ได้ตามเวลา	● งบประมาณที่ได้รับการอนุมัติ ● ความสามารถของผู้ผลิตภายในประเทศ ● หน่วยงานที่เกี่ยวข้องให้ความเห็นชอบแผนฟื้นฟู และผ่านความเห็นชอบของ ครม. ● สอดรับกับแผนการลดภาวะก๊าซเรือนกระจกของภาครัฐ	● ได้รับการอนุมัติไตรมาส ๔/๒๕๖๑ ■ ได้รับการอนุมัติงบประมาณภายในไตรมาส ๔/๒๕๖๑ ■ ระยะเวลาในการจัดหารถตามแผน - ซื้อ EV *จำนวน ๓๕ คัน ภายในไตรมาส ๑/๒๕๖๓* - ซื้อ Hybrid *จำนวน ๑,๔๕๓ คัน ในไตรมาส ๑/๒๕๖๕ (๗๐๐ คัน ภายในไตรมาส ๑/๒๕๖๔ ส่วนที่เหลือ ๗๕๓ คัน ภายในไตรมาส ๑/๒๕๖๕)* - เช่า Hybrid *จำนวน ๔๐๐ คัน/ เช่า NGV จำนวน ๓๐๐ คัน ภายในไตรมาส ๑/๒๕๖๓* สัดส่วนของส่วนประกอบหลักของรถที่ผลิตในประเทศ (Local Content) ไม่น้อยกว่าร้อยละ ๕๐	สำนักแผนงาน

กลยุทธ์/แนวทางนำไปสู่วัตถุประสงค์ (Way)	ปัจจัยสนับสนุน (Mean)		ตัวชี้วัด (KPI)	ผู้รับผิดชอบหลัก
	ปัจจัยภายใน	ปัจจัยภายนอก		
๒) การนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้ ● การติดตั้งและใช้งานในระบบบัตรโดยสารอิเล็กทรอนิกส์บนรถโดยสาร (E-Ticket) ● การใช้งานในระบบตรวจสอบและติดตามการปฏิบัติการเดินรถ (GPS) ● การติดตั้ง WIFI ● ป้ายอัจฉริยะ ● การออกบัตรร่วม ● เพิ่มช่องทางการชำระค่าโดยสาร ● โดยนำระบบ QR-Code ● การใช้ระบบบริหารงานหลักองค์กร (Enterprise Resource Planning : ERP) - *การสร้างระบบควบคุมภายในเพื่อป้องกันการรั่วไหล* - *การบริหารค่าตอบแทนของพนักงาน*	● งบประมาณ ● การจัดทำแผน BMTA ๔.๐ (Road Map) ● บุคลากรด้านเทคโนโลยี (รับใหม่/ พัฒนาบุคลากรที่มีอยู่) ● จ้างที่ปรึกษา (Consult) ● ตั้งทีมงานเฉพาะกิจ (Project Team) ● การสร้างการรับรู้ของประชาชนและบุคลากรภายในองค์การ ● เปิดให้บุคคลภายนอกเข้าถึงข้อมูลระบบ GPS เพื่อพัฒนา Application อย่างต่อเนื่อง ● การนำร่องใช้ QR-Code มาใช้กับเส้นทางเชื่อมต่อท่าอากาศยาน ● มีทีมงาน/บุคลากร ● ระบบที่สามารถปรับปรุงได้ตลอดเวลา ● ได้รับการยอมรับจากพนักงาน/สหภาพฯ/คณะกรรมการบริหารกิจการองค์การ ● มีหลักเกณฑ์ในการพิจารณาค่าตอบแทน (ขึ้นกับผลการดำเนินงาน) ที่เป็นธรรม	● การติดตามการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยี ● ความร่วมมือของหน่วยงานอื่น เช่น กทม., สนข. และสถาบันการเงิน ● ดำเนินการตามระเบียบข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง	**<u>ระบบ E-Ticket</u>** ● ดำเนินการติดตั้งแล้วเสร็จภายในไตรมาส ๔/๒๕๖๒ ● คุณภาพตาม TOR ● วงเงินงบประมาณตามที่กำหนด **<u>ระบบบริหารงานหลักองค์กร (ERP)</u>** ● ใช้งานได้ภายในไตรมาส ๓/๒๕๖๓ **<u>ระบบ GPS</u>** ● บุคคลภายนอกสามารถเข้ามาใช้ข้อมูลภายในไตรมาสที่ ๒/๒๕๖๑ ● นำข้อมูลจากระบบมาใช้ในการจัดทำแผนการปล่อยรถ ภายในไตรมาส ๓/๒๕๖๒ **<u>WIFI</u>** ● ใช้งานได้ภายในไตรมาส ๒/๒๕๖๒ **<u>ป้ายอัจฉริยะ</u>** ● สามารถใช้งานในรถโดยสารได้ภายในไตรมาส ๑/๒๕๖๒ **<u>การออกบัตรร่วม</u>** ● จำนวนผู้ร่วมค้า (Partners) ในระยะแรกมีมากกว่า ๑ ราย ● ดำเนินการภายในไตรมาส ๓/๒๕๖๒	สำนักเทคโนโลยีสารสนเทศ

กลยุทธ์/แนวทางนำไปสู่วัตถุประสงค์ (Way)	ปัจจัยสนับสนุน (Mean)		ตัวชี้วัด (KPI)	ผู้รับผิดชอบหลัก
	ปัจจัยภายใน	ปัจจัยภายนอก		
๒) การนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้ (ต่อ)			**<u>เพิ่มช่องทางการชำระค่าโดยสาร</u>** ● ดำเนินการภายในไตรมาส ๒/๒๕๖๒ **<u>การนำระบบ QR-Code มาใช้</u>** ● ใช้งานได้ภายในไตรมาส ๔/๒๕๖๑	สำนักเทคโนโลยีสารสนเทศ

วัตถุประสงค์ (End) : ๒. เพื่อให้ ขสมก. สามารถเลี้ยงตัวเองได้ลดภาระกับภาครัฐ	**ตัวชี้วัดถึงความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ :** ● **ผลการดำเนินงานที่ไม่ขาดทุน ตั้งแต่ปี ๒๕๖๔ เป็นต้นไป (ไม่รวมภาระดอกเบี้ยและหนี้สินเดิม)** ● **ค่าใช้จ่ายเดินรถรวมต่อคันต่อวัน ต่ำกว่า ๘,๑๔๕ บาท/คัน/วัน ในปี ๒๕๖๕ (ปี ๒๕๖๐ เกิดจริง ๑๓,๖๗๔ บาท/คัน/วัน)**			
กลยุทธ์/แนวทางนำไปสู่วัตถุประสงค์ (Way)	**ปัจจัยสนับสนุน (Mean)**		**ตัวชี้วัด (KPI)**	**ผู้รับผิดชอบหลัก**
	ปัจจัยภายใน	**ปัจจัยภายนอก**		
๑) ลดค่าใช้จ่ายด้านพนักงาน ● การปรับโครงสร้างองค์การให้มีขนาด กระชับลง (Lean)	● คณะกรรมการบริหารกิจการองค์การให้ความเห็นชอบ ● สร้างการยอมรับจากพนักงาน/สหภาพแรงงานฯ โดยการประชุมร่วมกัน หรือสื่อสาร/ชี้แจงผ่านสื่อต่าง ๆ	● ได้รับความเห็นชอบจากหน่วยงานต้นสังกัด (คค.)	● ได้รับการอนุมัติให้ดำเนินการภายในไตรมาส ๑/๒๕๖๒ ● จำนวนพนักงานต่อรถ ๑ คัน ในปี ๒๕๖๑ จำนวน ๔.๗๔ คน ลดลงเป็น ๒.๗๓ คนในปี ๒๕๖๔ ● ร้อยละ ๙๐ ของจำนวนพนักงานที่เข้ารับฟังการประชุมชี้แจงมีความเข้าใจถึงสถานะขององค์การ	สำนักการเจ้าหน้าที่
● การเกษียณอายุก่อนกำหนด (Early Retirement)	● พนักงานให้การยอมรับและสมัครเข้าโครงการโดยความสมัครใจ	● ได้รับอนุมัติงบประมาณจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง	● ดำเนินการได้ภายในไตรมาส ๔/๒๕๖๒ ● จำนวนพนักงานที่เข้าโครงการเกษียณอายุก่อนกำหนด (Early Retirement) - ปี ๒๕๖๒ พ.สำนักงาน จำนวน ๕๐๒ คน - ปี ๒๕๖๓ พกส. จำนวน ๔,๕๙๒ คน	
● ปรับเปลี่ยนหน้าที่พนักงานเก็บค่าโดยสารเป็นพนักงานตามความเหมาะสม	● มีความรู้ความสามารถสอดคล้องกับงาน ● พนักงานให้ความร่วมมือ	● ดำเนินการตามระเบียบ/ข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง	● ดำเนินการได้ภายในไตรมาส ๔/๒๕๖๒ ● จำนวนพนักงานเก็บค่าโดยสารที่เปลี่ยนหน้าที่เป็นพนักงานสำนักงาน จำนวน ๒๓๑ คน ในปี ๒๕๖๓	
● พัฒนาพนักงานที่มีอยู่ให้มีความรู้เฉพาะด้านที่มีการขาดอัตรากำลัง	● งบประมาณ ● พนักงานมีความตั้งใจ/สนับสนุน ● มีแผนการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง	● สอดคล้องกับแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ● สถาบันการศึกษา/หน่วยงานภาครัฐให้การสนับสนุน	● ดำเนินการตั้งแต่ปี ๒๕๖๓	

กลยุทธ์/แนวทางนำไปสู่วัตถุประสงค์ (Way)	ปัจจัยสนับสนุน (Mean)		ตัวชี้วัด (KPI)	ผู้รับผิดชอบหลัก
	ปัจจัยภายใน	ปัจจัยภายนอก		
๒) ลดค่าใช้จ่ายในการซ่อมบำรุงรักษารถโดยสารและค่าใช้จ่ายเชื้อเพลิง	• จัดหารถใหม่ • สร้างอำนาจในการต่อรองกับคู่สัญญา/ผู้รับจ้าง • ผลการศึกษาเปรียบเทียบการซื้อ/ เช่ารถ • การบริหารสัญญา	• ได้รับการอนุมัติให้ดำเนินการจัดหารถโดยสาร • จำนวนผู้เข้าแข่งขันมีมากราย	• จัดหารถใหม่ได้ตามแผน • อัตราค่าเหมาซ่อมของรถใหม่ลดลงร้อยละ ๕๐ (ในรถประเภทเชื้อเพลิงเดียวกัน)	สำนักบริหารการเดินรถ
๓) เพิ่มรายได้ • เพิ่มรายได้ค่าโดยสาร	• ปรับตารางเดินรถจากข้อมูล GPS • จำนวนเที่ยววิ่งเพิ่มขึ้น • รถเสียในเส้นทางลดลง • การบริหารสัญญาเหมาซ่อม	• มีการสำรองอะไหล่ • จำนวนช่างมีเพียงพอ • สภาพการจราจร/การก่อสร้างในพื้นที่	• รายได้ค่าโดยสารของรถใหม่ที่วิ่งทดแทนรถเก่าเพิ่มขึ้น ๕%	
• **การปรับปรุงเส้นทางการเดินรถ** - *ปรับปรุงเส้นทางเพื่อเชื่อมต่อและรองรับกับระบบขนส่งสาธารณะ* - *ปรับปรุงเส้นทางที่ผ่านสถานที่ท่องเที่ยวและสถานที่สำคัญ* - *กำหนดเส้นทางใหม่ให้สอดคล้องและรองรับผู้ใช้บริการ*	• สำรวจจุดต้นทาง-ปลายทางที่มีความเหมาะสม • ปรับปรุงขนาดและจำนวนรถให้เหมาะสมกับผู้ใช้บริการ • การปรับการเดินรถให้สอดคล้องกับระบบขนส่งสาธารณะที่เพิ่มขึ้น	• ประสานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง - กรมการขนส่งทางบก - การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย - บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน)	• เพิ่มเส้นทางใหม่ ๒๐ เส้นทางภายในปี ๒๕๖๓ • ระยะทางต่อเส้นทาง ไม่เกิน ๒๖ กม. • เชื่อมต่อระบบขนส่งทางราง (รถไฟฟ้าสายสีต่าง ๆ) อย่างน้อย ๑ สถานี • จำนวนผู้โดยสารเชื่อมต่อท่าอากาศยาน เพิ่มขึ้น ๓% ทุกปี	

กลยุทธ์/แนวทางนำไปสู่วัตถุประสงค์ (Way)	ปัจจัยสนับสนุน (Mean)		ตัวชี้วัด (KPI)
	ปัจจัยภายใน	ปัจจัยภายนอก	
● การขอรับการสนับสนุนการให้บริการสาธารณะ (PSO)	● มีต้นทุนการบริหารการเดินรถที่ลดลง ● ศึกษาต้นทุนมาตรฐาน ● มีการปรับปรุงการบริการและเพิ่มประสิทธิภาพการหารายได้ ● ชี้แจงให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องยอมรับต้นทุนที่แท้จริงของ ขสมก. ● หาข้อมูลเพื่อสนับสนุนค่าใช้จ่ายในส่วนที่ดำเนินการเพื่อสนองนโยบายภาครัฐในการบริการ	● นโยบายภาครัฐให้การสนับสนุน ● ประสานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อเร่งรัดดำเนินการในการขอรับ PSO ● ประสานกับหน่วยงานเพื่อหาวิธีการระเบียบ ในการดำเนินการ	● ได้รับเงินอุดหนุนการให้บริการสาธารณะ (PSO) ตามแผน
● การจัดเก็บค่าตอบแทนค้างชำระของรถเอกชนร่วมบริการ	● เร่งรัด/ติดตาม/ทวงถามอย่างใกล้ชิดและเป็นระยะ ● กำหนดเงื่อนไขในการชำระคืนแบบผ่อนปรนและผู้ประกอบการได้ประโยชน์สูงสุด ● สร้างอำนาจในการต่อรองกับคู่สัญญา	● ขบ. จัดชั้นหนี้และจูงใจให้มีการทยอยชำระหนี้	● จำนวนหนี้ค่าตอบแทนค้างชำระลดลงจากปี ๒๕๖๑
● พัฒนาพื้นที่เชิงธุรกิจ	● จัดหาพื้นที่ทดแทนการจอดเก็บรถโดยสาร ● บุคลากรมีความรู้ (สัญญา/พ.ร.บ.ร่วมทุน)	● ได้รับการอนุมัติจากหน่วยงานต้นสังกัด (คค./สคร.) ให้ดำเนินการ	● ดำเนินการได้ภายในปี ๒๕๖๓
๔) การบริหารหนี้สิน **จำนวน ๑๐๘,๘๒๑.๐๘๘ ล้านบาท** **(ณ ๓๑ มีนาคม ๒๕๖๑)**	● เจรจาและประสานงานกับสำนักบริหารหนี้สาธารณะอย่างใกล้ชิด ● บริหารงานให้เป็นไปตามแผน ● แนวโน้มผลประกอบการที่ดีขึ้น	● สำนักบริหารหนี้สาธารณะร่วมเจรจากับองค์การเพื่อหาแนวทางในการนำเสนอการจัดการหนี้สิน ● นโยบายภาครัฐ	● เจรจากับ สำนักบริหารหนี้สาธารณะให้แล้วเสร็จภายในปี ๒๕๖๑

❖ **วัตถุประสงค์ที่ ๑. เพื่อปรับปรุงระบบการทำงานให้มีประสิทธิภาพ โดยใช้รถใหม่และเทคโนโลยีที่ทันสมัย**
จึงได้กำหนดกลยุทธ์/แนวทางการดำเนินงาน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ ดังนี้

กลยุทธ์ที่ ๑ จัดหารถโดยสารใหม่

จัดซื้อรถโดยสารใช้ก๊าซธรรมชาติ NGV จำนวน ๔๘๙ คัน

<u>มติคณะรัฐมนตรีหรือคำสั่งที่เกี่ยวข้องกับการจัดหารถโดยสารใหม่ ของ ขสมก.</u>

๑.๑ มติคณะรัฐมนตรี เมื่อวันที่ ๙ เมษายน ๒๕๕๖ เห็นชอบให้องค์การขนส่งมวลชนกรุงเทพดำเนินโครงการจัดซื้อรถโดยสารใช้เชื้อเพลิงก๊าซธรรมชาติ (NGV) จำนวน ๓,๑๘๓ คัน เพื่อนำมาทดแทนรถโดยสารเดิมที่ใช้น้ำมันดีเซล ภายในวงเงิน ๑๓,๑๖๒.๒๐๐ ล้านบาท

๑.๒ คณะรักษาความสงบแห่งชาติ ในคราวประชุมเมื่อวันที่ ๒๒ กรกฎาคม ๒๕๕๗ มีมติให้องค์การขนส่งมวลชนกรุงเทพเร่งรัดการจัดซื้อรถโดยสารใช้เชื้อเพลิงก๊าซธรรมชาติให้แล้วเสร็จโดยเร็วภายในปี ๒๕๕๘ โดยแบ่งการจัดซื้อเป็นระยะ สำหรับระยะแรกควรเป็นการจัดซื้อรถโดยสารที่ประกอบสำเร็จพร้อมใช้งาน เพื่อให้สามารถนำมาให้บริการประชาชนทดแทนรถโดยสารเดิมได้ทันที ส่วนการจัดซื้อระยะต่อไปสามารถจัดซื้อรถโดยสารที่ประกอบภายในประเทศ

๑.๓ คณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ ในคราวประชุมครั้งที่ ๓/๒๕๕๘ เมื่อวันที่ ๒๖ มกราคม ๒๕๕๘ มีมติให้องค์การขนส่งมวลชนกรุงเทพจัดซื้อรถโดยสาร NGV ให้เป็นไปตามเป้าหมาย และให้มีการติดตามประเมินศักยภาพการเดินรถภายหลังการรับมอบรถโดยสาร NGV งวดแรก จำนวน ๔๘๙ คัน ก่อนดำเนินการจัดหารถโดยสาร NGV งวดต่อไป เพื่อใช้เป็นข้อมูลประกอบการจัดหารถโดยสาร NGV ในส่วนที่เหลือให้สามารถนำมาให้บริการโดยมีความสอดคล้องกับเส้นทางเดินรถ จำนวนผู้โดยสาร ตลอดจนนโยบายการแบ่งเส้นทางเดินรถองค์การขนส่งมวลชนกรุงเทพกับรถร่วมบริการต่อไป

๑.๔ คณะกรรมการพัฒนาระบบนวัตกรรมของประเทศ ในคราวประชุมครั้งที่ ๓/๒๕๕๘ เมื่อวันที่ ๗ สิงหาคม ๒๕๕๘ มีมติมอบหมายให้กระทรวงคมนาคมพิจารณาปรับปรุงเงื่อนไขการสั่งซื้อรถโดยสารขององค์การขนส่งมวลชนกรุงเทพจากการใช้เชื้อเพลิงก๊าซธรรมชาติ (NGV) เป็นรถไฟฟ้าที่ผลิตในไทย ไม่น้อยกว่า ๕๐๐ คัน และนำเสนอคณะรัฐมนตรีต่อไป

๑.๕ คณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ ในคราวประชุมครั้งที่ ๗/๒๕๕๘ เมื่อวันที่ ๓๑ สิงหาคม ๒๕๕๘ มีมติมอบหมายให้องค์การขนส่งมวลชนกรุงเทพเร่งดำเนินการจัดซื้อรถโดยสารก๊าซธรรมชาติ จำนวน ๔๘๙ คัน ให้แล้วเสร็จโดยเร็ว และให้ประเมินศักยภาพการใช้รถโดยสารดังกล่าว รวมถึงพิจารณาโครงการจัดซื้อรถโดยสารในส่วนที่เหลือ ทั้งในเรื่องประเภทและจำนวนรถโดยสารให้มีความเหมาะสมต่อไปด้วย

๑.๖ คณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ ในคราวประชุมครั้งที่ ๘/๒๕๕๘ เมื่อวันที่ ๙ พฤศจิกายน ๒๕๕๘ มีมติให้คณะกรรมการองค์การขนส่งมวลชนกรุงเทพเร่งพิจารณาการจัดซื้อรถโดยสาร NGV จำนวน ๔๘๙ คัน ให้ได้ข้อยุติโดยเร็ว รวมทั้งทบทวนแผนการจัดซื้อรถโดยสารส่วนที่เหลือให้สอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน โดยพิจารณาถึงประเภทของรถและจำนวนที่เหมาะสม ตลอดจนค่าใช้จ่ายที่เกี่ยวข้อง เช่น ค่าเชื้อเพลิง และค่าบำรุงรักษา เป็นต้น

๑.๗ คณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ ในคราวประชุมครั้งที่ ๑/๒๕๕๙ เมื่อวันที่ ๑๘ มกราคม ๒๕๕๙ มีมติมอบหมายให้องค์การขนส่งมวลชนกรุงเทพนำเสนอคณะรัฐมนตรีพิจารณาทบทวนแผนการจัดหารถโดยสารตามมติคณะรัฐมนตรีเมื่อวันที่ ๙ เมษายน ๒๕๕๖ โดยให้พิจารณาถึงความเหมาะสมของประเภทรถโดยสาร และจำนวนที่จะจัดหาภายในเดือนมีนาคม ๒๕๕๙ สำหรับการจัดซื้อรถโดยสารไฟฟ้าให้คำนึงถึงความคุ้มค่าในการจัดหาและการส่งเสริมอุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้องกับการผลิตรถในประเทศด้วย

๑.๘ คณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ ในคราวประชุมครั้งที่ ๒/๒๕๕๙ เมื่อวันที่ ๒๐ เมษายน ๒๕๕๙ มีมติรับทราบการดำเนินการตามข้อสั่งการของคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจและแผนการแก้ไขปัญหาองค์กรขององค์การขนส่งมวลชนกรุงเทพในปี ๒๕๕๙ รวมทั้งการปรับแผนการจัดหารถโดยสารใช้เชื้อเพลิงก๊าซธรรมชาติ (NGV) จำนวน ๓,๑๘๓ คัน โดยให้ประเมินต้นทุนและการซ่อมบำรุงรถโดยสารที่จะจัดหาในแต่ละประเภทด้วย พร้อมทั้งให้เร่งนำเสนอทบทวนมติคณะรัฐมนตรี เมื่อวันที่ ๙ เมษายน ๒๕๕๖ เรื่อง ขออนุมัติดำเนินโครงการจัดซื้อรถโดยสาร NGV จำนวน ๓,๑๘๓ คัน เพื่อนำมาให้บริการทดแทนรถโดยสารเดิมที่ใช้น้ำมันดีเซลขององค์การขนส่งมวลชนกรุงเทพ

๑.๙ คณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ ในคราวประชุมครั้งที่ ๒/๒๕๖๐ เมื่อวันที่ ๑๙ เมษายน ๒๕๖๐ มีมติมอบหมายให้องค์การขนส่งมวลชนกรุงเทพทบทวนมติคณะรัฐมนตรีเมื่อวันที่ ๙ เมษายน ๒๕๕๖ เรื่อง ขออนุมัติดำเนินโครงการจัดซื้อรถโดยสาร โดยพิจารณาถึงประเภท จำนวนรถโดยสาร และการใช้งาน ให้มีความเหมาะสมในการดำเนินธุรกิจ รวมถึงควรสนับสนุนการจัดซื้อรถโดยสารของผู้ประกอบการภายในประเทศหรือรถโดยสารไฟฟ้าที่ประกอบภายในประเทศ เพื่อเป็นการส่งเสริมและสนับสนุนกิจการภายในประเทศ

กรมการขนส่งทางบกได้พิจารณาเส้นทางการให้บริการรถโดยสารประจำทางให้กับ ขสมก. จำนวน ๑๓๗ เส้นทาง ซึ่งเป็นเส้นทางตามผลการศึกษาโครงการแผนแม่บทระบบรถโดยสารสาธารณะในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑลตามที่กรมการขนส่งทางบกได้ว่าจ้างสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบังทำการศึกษา โดย ขสมก.พิจารณาแล้วว่า จากจำนวนเส้นทางดังกล่าวจะสามารถจัดเดินรถให้บริการได้อย่างมีประสิทธิภาพด้วยการใช้รถโดยสาร จำนวน ๓,๐๐๐ คัน (ปัจจุบันมีรถโดยสารประจำการจำนวน ๒,๗๗๑ คัน) จึงได้วางแผนการใช้รถโดยสารโดยยังคงใช้รถโดยสารเก่าที่นำไปเปลี่ยนเครื่องยนต์เป็น NGV มาปรับปรุงสภาพใหม่ จำนวน ๓๒๓ คัน จัดซื้อรถโดยสารใช้เชื้อเพลิงก๊าซธรรมชาติ (NGV) จำนวน ๔๘๙ คัน จัดหารถโดยสารไฟฟ้า จำนวน ๓๕ คัน และจัดหารถโดยสารไฮบริด จำนวน ๒,๑๕๓ คัน พร้อมปลดระวางรถโดยสารเก่า จำนวน ๒,๒๘๙ คัน และ ขสมก.ได้จ้างบริษัท พีทีที เอเนอร์ยี่ โซลูชั่นส์ จำกัด เป็นที่ปรึกษาในการเปรียบเทียบความคุ้มค่าจากการเดินรถโดยสารขนส่งมวลชนประเภทต่าง ๆ

ซึ่งจากรายงานผลการศึกษาเปรียบเทียบความคุ้มค่าจากการเดินรถโดยสารขนส่งมวลชนประเภทต่าง ๆ ได้มีการวิเคราะห์ความคุ้มค่าด้านการเงินจากการเดินรถโดยสารแต่ละประเภทสรุปได้ว่า ในกรณีที่ ขสมก. สามารถจัดการเดินรถด้วยรถโดยสารใหม่ ประเภท NGV ได้ทั้งหมด จำนวน ๓,๐๐๐ คัน จากทั้งหมด ๑๓๗ เส้นทาง ขสมก. จะได้รับความคุ้มค่าด้านการเงินสูงที่สุด เมื่อคิดเทียบกับรถโดยสารประเภทอื่น ๆ อย่างไรก็ตามรถโดยสารประเภท NGV อาจไม่ใช่ทางเลือกที่ดีที่สุด หากให้น้ำหนักเรื่องความคุ้มค่าด้านเศรษฐศาสตร์เป็นสำคัญ นอกจากนี้การเดินรถโดยสารทั้งระบบด้วยรถโดยสารประเภท NGV เพียงประเภทเดียว เป็นไปได้ค่อนข้างยากในทางปฏิบัติ เนื่องจากสถานีบริการ NGV ที่อยู่ในอู่ของ ขสมก. ณ ปัจจุบันมีจำนวนจำกัด อีกทั้งยังมีความไม่แน่นอนเรื่องการลงทุนก่อสร้างสถานีฯ เพิ่มเติมในอนาคต รวมถึงการใช้บริการจากสถานีฯ ที่ไม่ได้อยู่ในอู่ของ ขสมก. ยังอาจก่อให้เกิดปัญหาอื่น ๆ ตามมา ดังนั้นการจัดแบ่งรถโดยสารประเภทอื่น ๆ ร่วมด้วย จึงเป็นแนวทางที่ควรนำมาใช้ในทางปฏิบัติ เพื่อให้การจัดแบ่งประเภทรถโดยสารเกิดความคุ้มค่ามากที่สุดเท่าที่เป็นไปได้ โดยมีแนวทาง ที่สำคัญในการจัดแบ่งประเภทรถโดยสาร คือ พยายามใช้รถโดยสารประเภท NGV ที่มีจุดเด่นเรื่องความคุ้มค่าด้านการเงินให้ได้มากที่สุด โดยคำนึงถึงความพร้อมของสถานีบริการ NGV ที่มีอยู่ในปัจจุบัน และความเป็นไปได้ของการก่อสร้างสถานีฯ ใหม่ ทั้งนี้ มีการกำหนดเป้าหมายจำนวนรถโดยสารประเภท NGV ทั้งระบบไว้อย่างต่ำที่ ๘๑๒ คัน เนื่องจาก ขสมก. มีรถโดยสารที่เปลี่ยนเครื่องยนต์เป็น NGV ที่ใช้อยู่เดิม จำนวน ๓๒๓ คัน รวมถึงที่ได้รับการอนุมัติให้จัดซื้อใหม่อีก จำนวน ๔๘๙ คัน โดยที่รถโดยสารที่เปลี่ยนเครื่องยนต์เป็น NGV จำนวน

๓๒๓ คัน ยังอยู่ในสภาพดี ดังนั้นเพื่อลดต้นทุนในการจัดหารถจึงควรพิจารณานำรถดังกล่าวมาปรับปรุงให้อยู่ในสภาพทันสมัยและใช้การได้ดี

การเลือกใช้รถโดยสารประเภท ดีเซล-ไฮบริด ในเส้นทางการเดินรถส่วนที่เหลือ แทนรถโดยสารประเภท NGV ที่มีข้อจำกัดเรื่องความพร้อมของสถานีบริการ NGV ทั้งนี้ เนื่องจากรถโดยสารประเภท ดีเซล-ไฮบริด มีความคุ้มค่าด้านการเงินสูงเป็นอันดับสองรองจากรถโดยสารประเภท NGV อีกทั้ง ยังมีความเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมมากกว่ารถโดยสารประเภท NGV อีกด้วย

สำหรับการเลือกใช้รถโดยสารประเภท EV เพื่อเป็นการสนองต่อนโยบายภาครัฐฯ อย่างไรก็ตาม สัดส่วนจำนวนรถและสายรถที่ใช้รถโดยสารประเภทEV ยังคงอยู่ในระดับต่ำ เนื่องจากมีความคุ้มด้านการเงินน้อยที่สุด แต่เพื่อให้เกิดการเริ่มต้นของการนำรถโดยสารประเภท EV มาใช้ รวมถึงเพื่อเป็นการรองรับการพัฒนาของรถประเภทนี้ในด้านอื่น ๆ ต่อไปในอนาคต เห็นควรจัดหาจำนวนหนึ่งก่อน เพื่อทดสอบโดยนำไปวิ่งในเส้นทางกรุงเทพชั้นในซึ่งมีปัญหามลภาวะสูง อย่างไรก็ตามหากพบว่ามีความเหมาะสมทางด้านเศรษฐศาสตร์เพิ่มขึ้นก็อาจจะปรับแผนการจัดหารถโดยสารต่อไป รายละเอียดตามเอกสารแนบ ๑

ทั้งนี้ ในการจัดหารถโดยสารใหม่ ได้คำนึงถึงอายุสัมปทานการเดินรถที่ได้รับจากกรมการขนส่งทางบก (ขบ.) ประกอบกับการพัฒนาของระบบขนส่งทางรางที่กำลังดำเนินการอยู่ จึงเห็นว่าการจัดหารถโดยสารควรจะประกอบด้วยการซื้อและการเช่าตามจำนวนที่เหมาะสม เนื่องจากการศึกษาพบว่าต้นทุนการจัดหารถโดยสารประจำทางโดยการซื้อจะมีความคุ้มทุนทางเศรษฐศาสตร์มากกว่าการเช่าแต่การเช่าจะมีข้อได้เปรียบในเรื่องความยืดหยุ่นของจำนวนรถที่สามารถปรับได้ง่ายกว่า จึงพิจารณาเช่าเพื่อรองรับจำนวนรถที่อาจได้รับผลกระทบจากการปรับเส้นทาง จำนวน ๗๐๐ คัน และ ขสมก. เห็นว่าควรเป็นรถโดยสารปรับอากาศทั้งหมดเพื่อทดแทนรถโดยสารธรรมดา เนื่องจากต้นทุนระหว่างรถปรับอากาศกับรถธรรมดาต่างกันไม่มากนัก และเมื่อมีการเชื่อมต่อกับระบบราง ควรเป็นมาตรฐานเดียวกัน คือเป็นระบบปรับอากาศ เพื่อให้เกิดความสะดวก สบายกับผู้ใช้บริการ แต่ในกรณีที่ต้องดูแลผู้มีรายได้น้อย อาจพิจารณาการจัดเก็บค่าโดยสารในอัตราที่ต่ำให้กับผู้มีบัตรสวัสดิการแห่งรัฐต่อไป

ความคืบหน้าในการดำเนินการจัดหารถโดยสารใหม่

จัดซื้อรถโดยสารปรับอากาศใช้เชื้อเพลิงก๊าซธรรมชาติ (NGV) จำนวน ๔๘๙ คัน

ขสมก. ได้ดำเนินการเพื่อจัดซื้อรถโดยสารปรับอากาศใช้เชื้อเพลิงก๊าซธรรมชาติ (NGV) พร้อมซ่อมแซมและบำรุงรักษารถโดยสาร จำนวน ๔๘๙ คัน มาโดยลำดับ แต่ยังไม่ได้ผู้ชนะการเสนอราคา โดยครั้งล่าสุด ขสมก. ได้ดำเนินการซื้อหรือจ้างโดยวิธีคัดเลือก ซึ่ง ขสมก. ได้มีหนังสือเชิญผู้ประกอบการจำนวน ๑๑ ราย มายื่นข้อเสนอในวันที่ ๗ ธันวาคม ๒๕๖๐ ปรากฏว่าในวันยื่นข้อเสนอมีเพียงกลุ่มร่วมทำงาน SCN-CHO โดยบริษัท ช ทวี จำกัด (มหาชน) และบริษัท สแกน อินเตอร์ จำกัด (มหาชน) รายเดียวที่มายื่นข้อเสนอราคารถโดยสารปรับอากาศใช้เชื้อเพลิงก๊าซธรรมชาติ (NGV) จำนวน ๔๘๙ คัน พร้อมซ่อมแซมและบำรุงรักษาเป็นระยะเวลา ๑๐ ปี

ขสมก. ได้ลงนามสัญญากับกลุ่มร่วมทำงาน SCN-CHO โดยบริษัท ช ทวี จำกัด (มหาชน) และบริษัท สแกน อินเตอร์ จำกัด (มหาชน) เมื่อวันที่ ๒๗ ธันวาคม ๒๕๖๐ กำหนดรับรถโดยสาร จำนวน ๔๘๙ คัน ภายใน ๑๘๐วัน นับถัดจากวันลงนามในสัญญา

ศาลปกครองกลางมีคำสั่งตามคดีหมายเลขดำที่ ๗๐๙/๒๕๖๑ ลงวันที่ ๑๐ เมษายน ๒๕๖๑ ให้ทุเลาการบังคับตามมติของคณะกรรมการบริหารกิจการองค์การขนส่งมวลชนกรุงเทพ ในคราวประชุมครั้งที่ ๑๕/๒๕๖๐ เมื่อวันที่ ๑๘ ธันวาคม ๒๕๖๐ ที่อนุมัติให้สั่งซื้อรถโดยสารปรับอากาศใช้เชื้อเพลิงก๊าซธรรมชาติ (NGV) จำนวน ๔๘๙ คัน

พนักงานอัยการได้ยื่นอุทธรณ์คัดค้านคำสั่งศาลปกครองกลาง ขณะนี้อยู่ระหว่างการพิจารณาของศาลปกครองสูงสุด

การปรับปรุงสภาพรถโดยสาร NGV (Refurbished) จำนวน ๓๒๓ คัน

ปัจจุบัน ขสมก.มีรถโดยสารประจำการ ๒,๗๗๑ คัน เป็นรถโดยสารธรรมดา ๑,๕๔๓ คัน และรถโดยสารปรับอากาศ ๑,๒๒๘ คัน มีอายุการใช้งานตั้งแต่ ๑๖ - ๒๖ ปี ขสมก. ได้พิจารณานำรถโดยสารที่เปลี่ยนเครื่องยนต์เป็น NGV แล้ว จำนวน ๓๒๓ คัน ไว้ใช้งานต่อไป โดยวางแผนในการจัดหาผู้รับจ้างซ่อมแซมและบำรุงรักษารถโดยสารให้มีอายุสัญญา ๕ ปี พร้อมกำหนดให้ผู้รับจ้างดำเนินการปรับปรุงสภาพรถใหม่ โดยจ่ายค่าปรับปรุงสภาพรถใหม่รวมกับค่าซ่อมแซมและบำรุงรักษารถโดยสารจากงบทำการประจำปีของ ขสมก.

จากแผนการจัดหารถโดยสารที่ประกอบด้วย รถโดยสารปรับอากาศ NGV รถโดยสารปรับอากาศไฟฟ้า (EV) รถโดยสารปรับอากาศไฮบริด และการปรับปรุงสภาพรถเดิม ทำให้ผู้ใช้บริการได้ใช้บริการรถโดยสารประจำทางที่มีคุณภาพ เป็นรถใหม่ ลดปัญหาการเกิดมลภาวะ ซึ่งจะส่งผลให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ เป็นการสร้างความพึงพอใจให้กับผู้ใช้บริการ เพิ่มจำนวนผู้ใช้บริการ ลดการเกิดอุบัติเหตุ รวมถึงค่าใช้จ่ายในการเดินรถมีจำนวนที่ลดลง

ในการดำเนินการปรับปรุงสภาพรถโดยสาร NGV (Refurbished) จำนวน ๓๒๓ คัน ซึ่งใช้เวลาในการปรับปรุง ๓๐ วัน ต่อจำนวนรถงวดละ ๓๐ คัน เข้าปรับปรุงสภาพ โดยเริ่มตั้งแต่เดือน สิงหาคม ๒๕๖๑ สิ้นสุดมิถุนายน ๒๕๖๒ รายละเอียดตามเอกสารแนบ ๒

ทบทวนมติคณะรัฐมนตรี เมื่อวันที่ ๙ เมษายน ๒๕๕๖

จัดซื้อรถโดยสารไฟฟ้า (Electric Vehicle : EV) จำนวน ๓๕ คัน พร้อมสถานีอัดประจุไฟฟ้า

ขสมก. ได้กำหนดแผนการจัดหารถโดยสารไฟฟ้า **(EV)** เพื่อให้สอดคล้องกับมติของคณะกรรมการพัฒนาระบบนวัตกรรมของประเทศ ครั้งที่ ๓/๒๕๕๘ ที่มอบหมายให้กระทรวงคมนาคมพิจารณาปรับปรุงเงื่อนไขการสั่งซื้อรถขององค์การขนส่งมวลชนกรุงเทพ จากการใช้เชื้อเพลิงก๊าซธรรมชาติ (NGV) เป็นรถไฟฟ้าที่ผลิตในประเทศไทยไม่น้อยกว่า ๕๐๐ คัน แต่เนื่องจาก ขสมก. ยังไม่เคยนำรถโดยสารไฟฟ้า **(EV)** มาใช้งาน จึงไม่มีประสบการณ์และไม่มีบุคลากรที่มีความรู้ทางด้านเทคนิคของรถโดยสารไฟฟ้า (EV) จึงกำหนดให้มีการจัดหารถโดยสารไฟฟ้า **(EV)** ในระยะแรก จำนวน ๒๐๐ คันก่อน

สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบังได้วิเคราะห์ผลตอบแทนทางการเงินและเศรษฐศาสตร์เปรียบเทียบระหว่างกรณีการจัดซื้อรถโดยสารไฟฟ้า พร้อมสร้างสถานีอัดประจุไฟฟ้า ๔ สถานี ออกเป็น ๓ กรณี ได้แก่ (๑) การนำเข้าสำเร็จรูปทั้งคัน (CBU) ราคาคันละ ๑๕.๐๐ ล้านบาท (๒) การนำเข้าชิ้นส่วนมาประกอบในประเทศ (CKD) ราคาคันละ ๑๒.๐๐ ล้านบาท และ (๓) การนำเข้าชิ้นส่วนมาประกอบในประเทศ (CKD) และยกเว้นภาษีนำเข้า ราคาคันละ ๑๐.๐๐ ล้านบาท

จากผลการศึกษาพบว่า กรณีการจัดซื้อรถโดยสารไฟฟ้าที่นำเข้าชิ้นส่วนมาประกอบในประเทศและได้รับการยกเว้นภาษีนำเข้า พร้อมสร้างสถานีอัดประจุไฟฟ้า ๔ สถานี เป็นกรณีที่เหมาะสมในการลงทุน โดยมีวงเงินลงทุนรวม ๒,๒๖๘.๒๒ ล้านบาท ประกอบด้วย

๒.๑) รถโดยสารไฟฟ้า จำนวน ๒๐๐ คัน คันละ ๑๐.๐๐ ล้านบาท (ยกเว้นภาษีนำเข้า) วงเงินรวม ๒,๐๐๐.๐๐ ล้านบาท

๒.๒) สถานีอัดประจุไฟฟ้า ๔ สถานี วงเงินรวม ๒๖๘.๒๒ ล้านบาท

ผลการวิเคราะห์ต้นทุนและผลประโยชน์ทางด้านการเงิน ปรากฏว่า มีมูลค่าปัจจุบันสุทธิ (Net Present Value : NPV) เท่ากับ ๓๐๐.๐๐ ล้านบาท ที่อัตราส่วนคิดลด (Discount Rate) ร้อยละ ๖.๘๕ มีอัตราผลตอบแทนภายใน (*Internal Rate of Return* : IRR) เท่ากับ ร้อยละ ๘.๓๔ และมีอัตราส่วนผลตอบแทนต่อต้นทุน (Benefit Cost Ratio : B/C Ratio) เท่ากับ ๑.๐๕ แสดงตามตารางที่ ๑๑

ตารางที่ ๑๑ ผลการวิเคราะห์ต้นทุนและผลประโยชน์ทางการเงินของรถโดยสารไฟฟ้า

รายการ	ตัวชี้วัด	การจัดซื้อรถโดยสารไฟฟ้า (กรณีสร้างสถานีอัดประจุไฟฟ้า)		
		CBU	CKD	CKD และยกเว้นภาษีนำเข้า
๑. ผลตอบแทนทางการเงิน	NPV (ล้านบาท)	(๗๐๐.๐๐)	(๑๐๐.๐๐)	๓๐๐.๐๐
	B/C Ratio (เท่า)	๐.๙๐	๐.๙๘	๑.๐๕
	IRR (ร้อยละ)	๔.๒๕	๖.๔๒	๘.๓๔
๒. ผลตอบแทนทางเศรษฐศาสตร์	NPV (ล้านบาท)	๑,๕๘๗.๐๐	๒,๑๘๗.๐๐	๒,๕๘๗.๐๐
	B/C Ratio (เท่า)	๑.๒๓	๑๑.๓๕	๑.๔๔
	IRR (ร้อยละ)	๑๒.๒๘	๑๕.๗๑	๑๘.๘๙

หมายเหตุ : ๑. ราคาไฟฟ้า ๓.๑๓ บาท ต่อหน่วย
๒. อัตราส่วนคิดลด (Discount Rate) ร้อยละ ๖.๘๕

บริษัท พีทีที เอ็นเนอร์ยี่ โซลูชั่น จำกัด ได้ทำการวิเคราะห์ความคุ้มค่าด้านการเงินจากการเดินรถโดยสารแต่ละประเภทสรุปได้ว่าการเลือกใช้รถโดยสารประเภท EV จะมีความคุ้มค่าด้านการเงินน้อยที่สุด จึงพิจารณาจัดหาเพื่อนำมาทดลองวิ่งก่อนจำนวน ๓๕ คัน

ขสมก. ได้ประมาณการงบประมาณในการจัดหารถโดยสารไฟฟ้า (EV) จำนวน ๓๕ คัน ๆ ละ ๑๕ ล้านบาท วงเงินรวม ๕๒๕ ล้านบาท และค่าก่อสร้างสถานีจ่ายไฟฟ้า จำนวน ๑ สถานี (๓๕ คัน) เป็นเงิน ๔๖.๙๔ ล้านบาท รวมเป็นเงิน ๕๗๑.๙๔ ล้านบาท

ขณะนี้ ขสมก. อยู่ระหว่างจัดทำร่างขอบเขตของงานและรายละเอียดคุณลักษณะเฉพาะและราคากลางของรถโดยสารไฟฟ้าพร้อมซ่อมแซมและบำรุงรักษารถโดยสาร รวมทั้งจัดทำร่างขอบเขตของงานและรายละเอียดคุณลักษณะในการก่อสร้างสถานีจ่ายไฟฟ้าพร้อมบำรุงรักษาสถานี ซึ่งจะดำเนินการตามกระบวนการจัดซื้อจัดจ้างในปี ๒๕๖๒ และรับรถโดยสารในไตรมาส ๑/๒๕๖๓

จัดหารถโดยสารไฮบริด และ NGV จำนวน ๒,๑๕๓ คัน

ขสมก. ได้วางแผนการจัดหารถโดยสารใหม่ที่มีขนาดและชนิดของเชื้อเพลิงที่เปลี่ยนแปลงไปมาทดแทนรถโดยสารเดิม ทั้งนี้การจะเลือกใช้รถโดยสารแต่ละขนาด หรือใช้เชื้อเพลิงประเภทใด รวมทั้งการคัดเลือกรูปแบบการลงทุนที่เหมาะสมในการดำเนินการในอนาคต ซึ่งจากผลการศึกษาของ ศูนย์บริการ

วิชาการแห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย พบว่า การจัดซื้อรถโดยสารปรับอากาศไฮบริดมีมูลค่าปัจจุบันสุทธิ (NPV) อยู่ที่ ๑,๓๙๙.๕๖ ล้านบาท อัตราผลประโยชน์ต่อต้นทุน (B/C Ratio) อยู่ที่ ๑.๒๖ อย่างไรก็ตามอัตราผลตอบแทนยังด้อยกว่าการจัดซื้อรถโดยสารปรับอากาศ NGV ที่มีมูลค่าปัจจุบันสุทธิ (NPV) อยู่ที่ ๒,๐๕๙.๙๓ ล้านบาท และอัตราผลประโยชน์ต่อต้นทุน (B/C Ratio) อยู่ที่ ๑.๔๓ แต่มากกว่าการจัดซื้อรถปรับอากาศไฟฟ้า ที่มีมูลค่าปัจจุบันสุทธิ อยู่ที่ ๑,๑๐๔.๘๑ ล้านบาท และอัตราผลประโยชน์ต่อต้นทุน (B/C Ratio) อยู่ที่ ๑.๑๙ รวมถึงระยะเวลาคืนทุนรถปรับอากาศ NGV มีระยะเวลาคืนทุนน้อยที่สุดคือ ๓ ปี ๖ เดือน ส่วนรถปรับอากาศไฮบริดและรถไฟฟ้ามีระยะเวลาคืนทุน ๗ ปี ๑๑ เดือน และ ๗ ปี ๓ เดือน ตามลำดับ

ในกรณีเช่าพบว่า B/C Ratio ในกรณีอัตราดอกเบี้ยร้อยละ ๓ และทำการเช่าในระยะเวลา ๑๕ ปีนั้น พบว่า B/C Ratio อยู่ที่ประมาณ ๑.๒๒ ผลตอบแทนที่ได้มีค่ามากกว่า ๑ ซึ่งจะเห็นได้ว่าผลตอบแทนที่ได้รับจากโครงการ มีค่ามากกว่าค่าใช้จ่ายที่เสียไป ซึ่งหาก ขสมก. จะทำการเช่าแทนการซื้อในกรณีที่ตัวแทนคิดอัตราผลตอบแทนที่ร้อยละ ๓ ก็สามารถทำได้ แต่เนื่องจากผลการศึกษาอัตราผลประโยชน์ต่อต้นทุน (B/C Ratio) รถโดยสารปรับอากาศไฮบริดอยู่ที่ ๑.๒๖ แต่รถโดยสารปรับอากาศ NGV อัตราผลประโยชน์ต่อต้นทุน (B/C Ratio) อยู่ที่ ๑.๔๓ และเพื่อให้สอดคล้องกับผลการศึกษาดังกล่าวข้างต้น รวมถึงอายุสัมปทานที่ได้รับจากกรมการขนส่งทางบก และการรองรับจำนวนรถที่อาจได้รับผลกระทบจากการปรับเส้นทาง ขสมก. จึงมีแนวทางการจัดหารถโดยสาร จำนวน ๒,๑๕๓ คัน ไว้ดังนี้

- ดำเนินการเช่า จำนวน ๗๐๐ คัน โดยอาจพิจารณาเช่ารถโดยสารไฮบริด หรือรถ NGV จำนวน ๗๐๐ คัน หรือเช่ารถโดยสารไฮบริด จำนวน ๔๐๐ คัน และเช่ารถโดยสาร NGV จำนวน ๓๐๐ คัน หลังจากทำการเปรียบเทียบการซื้อ / การเช่า แล้ว และจะปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมต่อไป
- ดำเนินการจัดซื้อ จำนวน ๑,๔๕๓ คัน โดยแบ่งเป็น ๒ งวด
  งวดที่ ๑ รับรถโดยสารจำนวน ๗๐๐ คัน ในปีงบประมาณ ๒๕๖๔ (เดือนตุลาคม ๒๕๖๓)
  งวดที่ ๒ รับรถโดยสารจำนวน ๗๕๓ คัน ในปีงบประมาณ ๒๕๖๕ (เดือนตุลาคม ๒๕๖๔)

เพื่อให้เกิดความโปร่งใสและน่าเชื่อถือ ที่ผ่านมาในการจัดทำร่างขอบเขตของงาน (TOR) การกำหนดราคากลางรถโดยสารปรับอากาศ (NGV) ขสมก. เชิญองค์กรต่อต้านคอร์รัปชัน (ประเทศไทย) หรือ ACT เข้าร่วมสังเกตในการจัดทำ TOR รวมถึงการจัดซื้อรถโดยสารประเภทต่าง ๆ ในอนาคต เช่น รถโดยสารไฟฟ้า (EV) รถโดยสารปรับอากาศไฮบริด (Hybrid)

กลยุทธ์ที่ ๒ การนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้

เพื่อความสอดคล้องกับแนวทางการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัลของประเทศไทย และแผนพัฒนารัฐบาลดิจิทัลของประเทศไทย ขสมก. ได้นำกรอบนโยบายมาเป็นแนวทางในการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาพัฒนาคุณภาพการบริการรถยนต์โดยสารประจำทาง ให้ประชาชนได้รับบริการที่ดีขึ้น และปฏิรูปการบริหารจัดการองค์การเพื่อมุ่งสู่ BMTA ๔.๐ ในอนาคต ในส่วนของการพัฒนาคุณภาพการบริการรถยนต์โดยสาร ขสมก. ได้นำเทคโนโลยีดิจิทัลภายใต้แนวคิด “BMTA Smart Bus” โดยติดตั้งระบบ Global Positioning System : GPS เพื่อติดตามการให้บริการรถยนต์โดยสารประจำทาง ติดตั้งอุปกรณ์นับจำนวนผู้โดยสาร ติดตั้งกล้องวงจรปิดเพื่อความปลอดภัยของผู้โดยสารและสื่อสารข้อมูลการให้บริการของรถ แบบ Real time ไปยังศูนย์ปฏิบัติการเดินรถ ขสมก. เพื่อบริหารจัดการเดินรถให้มีความปลอดภัยและมีประสิทธิภาพสอดคล้องกับความต้องการของผู้โดยสารได้ทันที และพัฒนาระบบสื่อสารข้อมูลการให้บริการตำแหน่งรถยนต์โดยสารที่กำลังให้บริการผ่านระบบ Mobile Application เพื่อเป็นข้อมูลให้ผู้ใช้บริการสามารถวางแผนในการเดินทาง และเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการจัดเก็บ

ค่าโดยสารและสอดคล้องกับนโยบายตั๋วร่วมกระทรวงคมนาคม ขสมก. มีแผนการนำระบบบัตรโดยสารอัตโนมัติและเทคโนโลยีอื่น อาทิ การรับชำระค่าโดยสาร ผ่านโทรศัพท์มือถือ มาใช้แทนการจัดเก็บค่าโดยสารแบบเดิม พร้อมกับปรับกระบวนการทำงานทั้งระบบภายใน ขสมก. ให้มีประสิทธิภาพ ทั้งนี้เพื่อให้เป็นไปตามแผนปฏิบัติการดิจิทัลเพื่อขับเคลื่อนการปฏิรูป ขสมก. ระยะ ๕ ปี พ.ศ. ๒๕๖๐ – ๒๕๖๔ (รายละเอียดตามภาคผนวก)

และในเบื้องต้นองค์การได้พัฒนาและเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารการเดินรถ โดยการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการดำเนินงาน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการให้บริการและการปฏิบัติงานของ ขสมก. ประกอบด้วย

๑. การติดตั้งและใช้งานในระบบบัตรโดยสารอิเล็กทรอนิกส์บนรถโดยสาร (E-Ticket)

ตามแผนปฏิบัติการดิจิทัล เพื่อขับเคลื่อน ขสมก. มุ่งสู่การปฏิรูปธุรกิจ ระยะ ๕ ปี พ.ศ. ๒๕๖๐–๒๕๖๔ มีเป้าหมายของการพัฒนาเพื่อสนับสนุนนโยบายด้านการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัลในระดับประเทศ โดยมุ่งเน้นประยุกต์ใช้ไอซีทีเพื่อทำให้เกิดผลลัพธ์ในการเพิ่มประสิทธิภาพการบริการ การบริหารจัดการองค์กร และลดต้นทุนการดำเนินงาน

กระทรวงคมนาคม โดยสำนักงานนโยบายและแผนการขนส่งและจราจร (สนข.) ได้ดำเนินการนำระบบตั๋วร่วม ในชื่อ “บัตรแมงมุม” มาใช้เชื่อมต่อการเดินทางด้วยระบบขนส่งสาธารณะ ได้แก่ รถไฟฟ้าบีทีเอส รถไฟฟ้าใต้ดิน รถโดยสารประจำทาง และเรือโดยสาร พร้อมกับตั้งสำนักงานโครงการบริหารจัดการระบบตั๋วร่วม เพื่อเป็นหน่วยงานกลางในการกำหนดมาตรฐานกลางตั๋วร่วม และเร่งรัดให้สามารถใช้งานระบบดังกล่าวได้ โดยเริ่มจากระบบรถโดยสารประจำทางของ ขสมก.ก่อน เพื่อรองรับการใช้บัตรผู้มีรายได้น้อยของกระทรวงการคลัง การนำระบบบัตร E-ticket มาใช้บนรถโดยสารประจำทางของ ขสมก. จะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการจัดเก็บค่าโดยสารและช่วยลดค่าใช้จ่ายด้านบุคลากรสำหรับพนักงานเก็บค่าโดยสาร และพนักงานในส่วนที่เกี่ยวข้องได้แก่พนักงานบัญชีค่าโดยสาร และพนักงานการเงินค่าโดยสาร และเป็นการเตรียมความพร้อมในการเชื่อมโยงระบบให้เป็นไปตามมาตรฐานกลางตั๋วร่วมของกระทรวงคมนาคมซึ่งระบบตั๋วอิเล็กทรอนิกส์ (E-Ticket System) สำหรับรถโดยสารประจำทางจะมีระบบ E-Ticket มาคิดค่าโดยสารตามระยะทางและจัดหาระบบสารสนเทศสนับสนุนปฏิบัติการเดินรถ บริหารการเดินรถ และบริหารบุคลากรของ ขสมก. รวมถึงเตรียมความพร้อมสำหรับ การเชื่อมโยงกับมาตรฐานตั๋วร่วมของกระทรวงคมนาคม (ระบบ Central Clearing Housing) ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ขสมก. ได้ดำเนินโครงการเช่าระบบบัตรโดยสารอิเล็กทรอนิกส์พร้อมอุปกรณ์ (E–ticket) บนรถโดยสารประจำทาง จำนวน ๒,๖๐๐ คัน กับบริษัท ช ทวี จำกัด (มหาชน) มีกำหนดการติดตั้งแล้วเสร็จภายในเดือน มิถุนายน ๒๕๖๑ รายละเอียดตามตารางที่ ๑๒

ตารางที่ ๑๒ จำนวนรถที่ติดตั้งระบบบัตรโดยสารอิเล็กทรอนิกส์ (E-Ticket)

รายการ	ปี ๒๕๖๒		
	ติดตั้งตามสัญญา (คัน)	ติดตั้งเพิ่ม (คัน)	รวม (คัน)
จำนวนรถที่ติดตั้งเครื่องอ่านบัตร	๒,๖๐๐	๔๐๐	๓,๐๐๐

รายละเอียดตามเอกสารแนบ ๓

ซึ่ง ขสมก. ได้กำหนดแผนการดำเนินงานในช่วงเปลี่ยนถ่ายก่อนที่จะจัดเก็บค่าโดยสารด้วยบัตรโดยสารอิเล็กทรอนิกส์ (E-Ticket) ทั้งหมด เป็น ๒ ระยะ ดังนี้

ระยะที่ ๑ ช่วงปีแรกที่มีการติดตั้งระบบบัตรโดยสารอิเล็กทรอนิกส์ (E-Ticket) พนักงานเก็บค่าโดยสารยังต้องทำหน้าที่แนะนำการใช้บัตรโดยสารอิเล็กทรอนิกส์ให้กับผู้โดยสาร

ระยะที่ ๒ ในปีต่อไป จะปรับลดจำนวนพนักงานเก็บค่าโดยสารลง โดยการเกษียณอายุ ภาคสมัครใจและปรับเปลี่ยนหน้าที่เป็นพนักงานสำนักงานตามความเหมาะสม

๒. ระบบบริหารงานหลักองค์กร (Enterprise Resource Planning : ERP)

ตามแผนการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อขับเคลื่อนการปฏิรูปธุรกิจ ขสมก. ระยะ ๕ ปี (พ.ศ. ๒๕๖๐ - ๒๕๖๔) ในยุทธศาสตร์ที่ ๒ เพิ่มศักยภาพระบบไอซีทีในปัจจุบัน ให้ครอบคลุมความต้องการและรองรับการให้บริการ จึงมีการกำหนดโครงการพัฒนาระบบบริหารจัดการทรัพยากร (ERP) ขึ้นมาเพื่อประโยชน์ในการบูรณาการข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการองค์กร จากเขตการเดินรถมายังหน่วยงานกลางได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งในด้านของการพัฒนาระบบบริหารงบประมาณ ระบบบัญชี ระบบเงินเดือน ระบบจัดซื้อจัดจ้าง ระบบบริหารพัสดุและครุภัณฑ์ ระบบซ่อมบำรุง ระบบบริหารโครงการ ระบบบริหารสัญญา ระบบบริหารจัดการบุคลากร (Human Resource Management : HRM) ระบบพัฒนาบุคลากร (Human Resource Development : HRD) และระบบบริหารข้อมูลด้วยตนเอง (Employee Self - Service : ESS) ขึ้นมาใหม่เพื่อทดแทนการทำงานของระบบในปัจจุบันที่มีข้อจำกัดทั้งในส่วนของฟังก์ชั่นการทำงานที่ไม่รองรับการเปลี่ยนแปลงและความต้องการใช้งานที่เพิ่มขึ้น เทคโนโลยีที่ใช้ในการพัฒนาระบบมีข้อจำกัดด้านการขยายตัว เมื่อระบบบริหารจัดการทรัพยากร (ERP) สามารถบูรณาการกับระบบต่าง ๆ ได้อย่างครบถ้วน ส่งผลให้องค์การสามารถลดจำนวนพนักงานสนับสนุนลงได้

นโยบายในการพัฒนาระบบบริหารจัดการทรัพยากร (Enterprise Resource Planning : ERP) ประกอบด้วย

- ระบบบริหารงบประมาณ
  - ระบบวางแผนงบประมาณ
  - ระบบเบิกงบประมาณ
  - ระบบโอนงบประมาณ
- ระบบบัญชี
  - ระบบบัญชีแยกประเภท (General ledger)
  - ระบบบัญชีเจ้าหนี้
  - ระบบบัญชีลูกหนี้
- ระบบการเงิน
  - ระบบรับเงินประจำวัน
  - ระบบการจ่ายเงินประจำวัน
- ระบบจัดซื้อจัดจ้าง
  - ระบบขอจัดซื้อจัดจ้าง
  - ระบบตรวจรับพัสดุ/ตรวจรับการจ้าง
  - ระบบจัดทำสัญญาจ้าง
- ระบบบริหารพัสดุ

- ระบบพัสดุเข้าคลัง
- ระบบเบิกพัสดุ
- ระบบโอนพัสดุ

- ระบบบริหารคลังพัสดุ
- ระบบทรัพย์สิน
- ระบบบริหารจัดการทรัพย์สิน
- ระบบบริหารจัดการโอนทรัพย์สิน
- ระบบซ่อมบำรุง
- ระบบวางแผนซ่อมบำรุง
- ระบบแจ้งซ่อมบำรุง
- ระบบบริหารสัญญาซ่อม
- ระบบบริหารบุคลากร (Human Resource Management)
- ระบบวางแผนกำลังคน
- ระบบรับสมัคร
- ระบบทะเบียนประวัติ
- ระบบสวัสดิการ
- ระบบเงินเดือน
- ระบบประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร
- ระบบบันทึกเวลาการทำงาน (Time Attendance)
- ระบบบริหารการพัฒนาบุคลากร
- ระบบวางแผนพัฒนาบุคลากร
- ระบบขอเข้ารับการฝึกอบรม
- ระบบประเมินผลการฝึกอบรม
- ระบบบริการบุคลากร (Employee Self-Service (Ess))
- ระบบขออนุมัติการลา
- ระบบเบิกสวัสดิการ
- ระบบตรวจสอบเงินเดือน

รายละเอียดตามเอกสารแนบ ๔

เมื่อ ขสมก. นำระบบบริหารงานหลักขององค์กร (ERP) เข้ามาปรับใช้กับแผนฟื้นฟูกิจการองค์การขนส่งมวลชนกรุงเทพแบบบูรณาการ บุคลากรเกิดความรู้ความเข้าใจในระบบที่ ขสมก. นำมาพัฒนาคุณภาพด้านการให้บริการในด้านของระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อบริการประชาชนให้ได้รับความสะดวกรวดเร็ว และปลอดภัย แต่ทั้งนี้ต้องได้รับความร่วมมือจากหน่วยงานอื่นเพื่อให้การดำเนินงานบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์และโครงการที่ได้กำหนดไว้

๓. การติดตั้งระบบตรวจสอบและติดตามการปฏิบัติการเดินรถ (GPS) และระบบ WIFI

ตามมติคณะรัฐมนตรี เมื่อวันที่ ๒๘ ธันวาคม ๒๕๕๓ มอบหมายให้กระทรวงคมนาคมดำเนินการเกี่ยวกับการศึกษาแนวทางและกำหนดมาตรการในการนำเทคโนโลยีระบบกำหนดตำแหน่งบนโลก (Global Positioning System : GPS) มาใช้ติดตั้งกับรถสาธารณะเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการควบคุม รวมทั้งเป็นการตรวจสอบและยกระดับความปลอดภัย ซึ่งจะช่วยแก้ไขปัญหาและลดอุบติเหตุในการเดินทางลงได้ นั้น

องค์การขนส่งมวลชนกรุงเทพ จึงมีนโยบายนำระบบตรวจสอบและติดตามรถโดยสาร ประจำทางผ่านดาวเทียม (Global Positioning System : GPS) มาใช้กับรถโดยสารประจำทาง เพื่อเพิ่มความสามารถในการควบคุม ติดตาม ตรวจสอบและประเมินพฤติกรรมการขับรถโดยสาร อันจะนำมาซึ่งความปลอดภัยต่อชีวิตและทรัพย์สินของ

ผู้ใช้บริการ และผู้ใช้รถใช้ถนน อีกทั้งยังเป็นการส่งเสริมให้เกิดความมั่นใจและภาพลักษณ์ที่ดีในการให้บริการขององค์การขนส่งมวลชนกรุงเทพ

การให้บริการรถโดยสารประจำทางที่มีคุณภาพจำเป็นต้องอาศัยข้อมูลสารสนเทศด้านปฏิบัติการในการตรวจสอบและติดตามการปฏิบัติการเดินรถ ซึ่งระบบตรวจสอบและติดตามการปฏิบัติการเดินรถ (GPS) ที่ทางกระทรวงกำหนดให้รถโดยสารสาธารณะจำเป็นต้องมีไว้ใช้ในการบริหารจัดการเดินรถให้มีประสิทธิภาพสูงสุดและเป็นการยกระดับคุณภาพ/มาตรฐานการให้บริการ สามารถตอบสนองความต้องการของผู้ใช้บริการได้อย่างทันเวลา (Real time) รวมถึงเพื่อนำไปสู่การพัฒนาการเชื่อมต่อระหว่างระบบขนส่งสาธารณะในภาพรวม ขสมก. ได้ลงนามสัญญากับ บริษัท ซูเล็ค อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด เมื่อวันที่ ๒๒ กันยายน ๒๕๕๙ เพื่อติดตั้งระบบตรวจสอบและติดตามการปฏิบัติการเดินรถ (GPS) พร้อมกล้องบนรถโดยสาร จำนวน ๒,๒๑๐ คัน ซึ่งคู่สัญญาสามารถติดตั้งระบบตรวจสอบและติดตามการปฏิบัติการเดินรถ (GPS) พร้อมกล้องบนรถโดยสารเรียบร้อยแล้วในเดือนสิงหาคม ๒๕๖๐

ข้อมูลที่ได้รับจากการติดตั้งระบบตรวจสอบและติดตามการปฏิบัติการเดินรถ (GPS) ประกอบด้วยข้อมูลพฤติกรรมการขับรถของพนักงานขับรถ การนำรถออกนอกเส้นทาง สามารถทราบถึงสาเหตุการเกิดอุบัติเหตุในกรณีที่องค์การเป็นฝ่ายถูกหรือองค์การเป็นฝ่ายผิด ทราบข้อมูลสถิติการเดินรถในส่วนของจำนวนเที่ยววิ่ง จำนวนผู้โดยสารที่ใช้บริการในแต่ละป้าย จำนวนกิโลเมตรการให้บริการ ข้อมูลดังกล่าวสามารถนำไปบริหารจัดการในเรื่องการให้บริการ เช่น แก้ไขปัญหารถขาดระยะ เป็นต้น และข้อมูลดังกล่าวสามารถประเมินประสิทธิภาพการให้บริการโดยแสดงข้อมูลค่าใช้จ่ายเชื้อเพลิง ค่าซ่อมบำรุง ค่าจ้างพนักงานขับรถ และค่าใช้จ่ายอื่น ๆ จากรายละเอียดที่กล่าวข้างต้น สามารถนำไปพัฒนาและใช้วางแผนการเดินรถได้ในอนาคต ทั้งนี้ ขสมก. ได้ดำเนินการติดตั้งระบบตรวจสอบและติดตามการปฏิบัติการเดินรถ (GPS) ตามที่กำหนดไว้เรียบร้อยแล้ว โดย ขสมก. มีแผนในการเผยแพร่ข้อมูลเพื่อเปิดให้บุคคลภายนอกเข้าถึงข้อมูลระบบ GPS และพัฒนา Application อย่างต่อเนื่อง

สำหรับการติดตั้งระบบสัญญาณ WIFI ขสมก. เปิดให้บริการระบบเครือข่ายสื่อสารสาธารณะกับผู้โดยสาร เพื่อเชื่อมต่อกับอุปกรณ์โทรศัพท์สมาร์ทโฟนส่วนบุคคลในขณะเดินทางบนรถโดยสารประจำทางแต่ยังไม่ครอบคลุมในจำนวนรถที่ให้บริการ ซึ่งในอนาคต ขสมก. จะทำการปรับปรุงระบบสัญญาณ WIFI ให้ครอบคลุมกับจำนวนที่ให้บริการ และเพื่อเป็นการสนับสนุนให้ประชาชนทั่วไปหันมาเลือกใช้รถโดยสาร ประจำทางของ ขสมก. เป็นทางเลือกหนึ่งในการเดินทาง

กลยุทธ์ที่ ๓ การปรับปรุงเส้นทางการเดินรถ

๑. การปรับปรุงเส้นทางการเดินรถ

ตามมติ คนร. ในคราวประชุมครั้งที่ ๓/๒๕๕๘ เมื่อวันที่ ๒๖ มกราคม ๒๕๕๘ มอบหมายให้กระทรวงคมนาคมสร้างความชัดเจนของการปรับปรุงเส้นทางการเดินรถและการจัดสรรเส้นทางระหว่าง ขสมก. และเอกชนร่วมบริการ ซึ่งกรมการขนส่งทางบกได้ว่าจ้างสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง (สจล.) จัดทำแผนแม่บทพัฒนาระบบรถโดยสารประจำทางในกรุงเทพมหานครและปริมณฑล ซึ่งทางกรมการขนส่งทางบกได้นำเส้นทางเดินรถในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล จากผลการศึกษาทั้งหมด จำนวน ๒๖๙ เส้นทาง โดยให้ ขสมก. ได้คัดเลือกเส้นทางที่จะขอรับใบอนุญาตเพื่อนำมาบริหารจัดการเดินรถ จำนวน ๑๓๗ เส้นทาง ภายใต้รถโดยสารที่ให้บริการ จำนวน ๓,๐๐๐ คัน รายละเอียดตามตารางที่ ๑๓

ตารางที่ ๑๓ จำนวนเส้นทางเดินรถใหม่

เขต	จำนวนเส้นทาง		รวมเส้นทาง	จำนวนรถโดยสาร
	เส้นทางปัจจุบัน	เส้นทางใหม่		
๑	๑๙	๑	๒๐	๔๑๐
๒	๑๔	๑	๑๕	๓๖๕
๓	๑๖	๒	๑๘	๓๘๐
๔	๑๔	๐	๑๔	๓๕๐
๕	๑๔	๒	๑๖	๔๐๐
๖	๑๑	๔	๑๕	๓๕๓
๗	๑๗	๖	๒๓	๓๘๓
๘	๑๕	๑	๑๖	๓๕๙
รวม	**๑๒๐**	**๑๗**	**๑๓๗**	**๓,๐๐๐**

นอกจากนี้ เพื่อเป็นการรองรับประชาชนที่เดินทางเชื่อมต่อระบบขนส่งสาธารณะ และนักท่องเที่ยวให้ได้รับความสะดวก รวดเร็ว ขสมก. กำหนดแผนการเพิ่มเส้นทางเดินรถ จำนวน ๒๐ เส้นทาง โดยในเบื้องต้น ขสมก. เสนอขอเปิดเส้นทางการเดินรถ จำนวน ๗ เส้นทาง เป็นเส้นทางเดินรถวงกลมวิ่งในเมืองเพื่อเชื่อมต่อระบบรางไปยังย่านธุรกิจ ชานเมือง แหล่งท่องเที่ยวและศูนย์การค้าต่าง ๆ โดยใช้รถปรับอากาศ ในการให้บริการทุกเส้นทางโดย ขสมก. ขอจัดการเดินรถเอง ดังนี้

เส้นทางที่ ๑ วงกลม อนุสาวรีย์ชัยสมรภูมิ – ศูนย์การค้าสยาม ระยะทาง ๖.๐ กม.

เส้นทางที่ ๒ วงกลม ท่าน้ำสี่พระยา – ศูนย์การค้าสยาม ระยะทาง ๙.๕ กม.

เส้นทางที่ ๓ วงกลม คลองเตย – ศูนย์การค้าสยาม ระยะทาง ๑๐.๕ กม.

เส้นทางที่ ๔ วงกลม สถานีรถไฟฟ้า BTS วงเวียนใหญ่ – บางรัก – เยาวราช ระยะทาง ๑๐.๕ กม.

เส้นทางที่ ๕ วงกลม ถนนตก – สีลม ระยะทาง ๑๔.๐ กม.

เส้นทางที่ ๖ วงกลม อนุสาวรีย์ชัยสมรภูมิ – พหลโยธิน – ดินแดง ระยะทาง ๑๒.๕ กม.

เส้นทางที่ ๗ วงกลม อู่หมอชิต ๒ – อนุสาวรีย์ชัยสมรภูมิ – ศูนย์การค้าสยาม ระยะทาง ๒๔.๕ กม.

รายละเอียดตามเอกสารแนบ ๕

❖ วัตถุประสงค์ที่ ๒. เพื่อให้ ขสมก. สามารถเลี้ยงตัวเองได้ลดภาระกับภาครัฐ ขสมก. ได้กำหนดกลยุทธ์และแนวทางการดำเนินงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ และขอรับการสนับสนุน ดังนี้

กลยุทธ์ที่ ๑ การลดค่าใช้จ่ายด้านพนักงาน

การลดค่าใช้จ่ายทางด้านพนักงานทั้งที่เป็นพนักงานปฏิบัติการ (พขร., พกส.) และพนักงานสนับสนุน โดยมีแนวทางการลดค่าใช้จ่าย ดังนี้

๑. ปรับโครงสร้างองค์กรให้มีขนาดกระชับลง (LEAN)

เพื่อให้โครงสร้างองค์กรของ ขสมก. มีขนาดเล็กลง มีอัตราพนักงานที่เหมาะสมสอดคล้องกับอัตราพนักงานตามโครงสร้างใหม่ มีความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน และลดค่าใช้จ่ายด้านบุคลากร

จากการก่อตั้งองค์การขนส่งมวลชนกรุงเทพ โดยการรวมผู้ประกอบการจากหลายบริษัท ทำให้เกิดปัญหาด้านทรัพยากรบุคคลที่ขาดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ขสมก. ต้องดำเนินการเพื่อเพิ่มความสามารถในการแข่งขันเชิงธุรกิจ มีความคล่องตัวในการบริหารจัดการเพื่อให้สอดคล้องกับบทบาทการเป็น

ผู้ประกอบการ “Operator” จึงต้องปรับโครงสร้างการบริหารของ ขสมก. ให้มีขนาดเล็กลง มุ่งขยายขอบข่ายงานด้านการบริหารจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศ รวมถึงการจัดให้มีการจ้างงานบริการโดยบุคคลภายนอก (Outsource) เพื่อลดต้นทุนการประกอบกิจการองค์การ ดังนี้

๑.๑) ปรับโครงสร้างองค์กรจากการเป็น Operator และ Regulator เป็นเพียง Operator เพื่อลดขนาดองค์กรให้กระชับลง และลดขั้นตอนการทำงานที่ซ้ำซ้อนให้เกิดความคล่องตัวและสะดวกรวดเร็วในการปฏิบัติงาน โดยปรับอัตราพนักงานให้มีความเหมาะสมกับโครงสร้างใหม่ของ ขสมก. การปฏิบัติงานจะมีการปรับเปลี่ยนไปตามภารกิจที่เกิดขึ้น บางหน่วยงานต้องมีการยุบเลิก บางหน่วยงานจำเป็นต้องรวมหน่วยงานเพื่อลดความซ้ำซ้อนของงานบางงานลง และเพิ่มปริมาณงานบางหน่วยงาน รวมถึงงานที่กำหนดขึ้นใหม่

๑.๒) การบริหารทรัพยากรบุคคลที่มีอยู่ปัจจุบันไปสู่แผนตามโครงสร้างใหม่ ปัจจุบัน (ณ ๓๑ มีนาคม ๒๕๖๑) ขสมก. มีพนักงานรวมพนักงานสัญญาจ้าง ทั้งสิ้น ๑๓,๑๔๑ คน เป็นพนักงานขับรถโดยสาร จำนวน ๕,๓๙๒ คน พนักงานเก็บค่าโดยสาร ๕,๒๓๐ คน พนักงานสำนักงาน จำนวน ๒,๔๘๗ คน และพนักงาน Outsource จำนวน ๓๒ คน

ส่วนการปรับโครงสร้างใหม่จะใช้พนักงานรวมทั้งสิ้น ๘,๑๘๖ คน เป็นพนักงานขับรถโดยสาร จำนวน ๑,๙๕๙ คน พนักงานขับรถที่เป็น Outsource จำนวน ๔,๓๔๑ คน รวมเป็นจำนวน ๖,๓๐๐ คน พนักงานสำนักงาน จำนวน ๑,๘๗๔ คน และพนักงานที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะทางที่เป็นสัญญาจ้าง (Outsource) จำนวน ๑๒ คน โดยมีรถประจำการ จำนวน ๓,๐๐๐ คัน จากการบริหารจัดการดังกล่าวจะทำให้พนักงานเกินความจำเป็นในส่วนของพนักงานสนับสนุน และพนักงานเก็บค่าโดยสาร จำนวน ๕,๐๙๔ คน ซึ่งจะดำเนินการเกษียณอายุก่อนกำหนด ส่งผลให้โครงสร้างใหม่มีสัดส่วนพนักงาน ๑ คน : รถ = ๑ : ๒.๗๓ รายละเอียดตามตารางที่ ๑๔

ตารางที่ ๑๔ สัดส่วนรถ : จำนวนพนักงาน(คน)

ตำแหน่ง	จำนวนพนักงาน		สัดส่วนคน : รถ	
	เดิม (คน)	แผนฟื้นฟูฯ (คน)	เดิม (คน)	แผนฟื้นฟูฯ (คน)
พขร.องค์การ	๕,๓๙๒	๑,๙๕๙	๑ : ๑.๙๔	๑ : ๒.๑๐
พขร. Outsource	-	๔,๓๔๑		
พกส.	๕,๒๓๐	-	๑ : ๑.๘๙	-
พนักงานสำนักงาน	๒,๔๘๗	๑,๘๗๔	๑ : ๐.๙๑	๑ : ๐.๖๓
พนักงานเชี่ยวชาญเฉพาะทาง (Outsource) สัญญาจ้าง	๓๒	๑๒		
รวม	๑๓,๑๔๑	๘,๑๘๖	๑ : ๔.๗๔	๑ : ๒.๗๓

๑.๓) การบริหารจัดการอัตรากำลังส่วนที่เกิน ไม่มีการทดแทนอัตราขาดในตำแหน่งที่มีการยุบเลิก แต่หน่วยงานใดที่มีความจำเป็น เพื่อมิให้งานเสียหาย ณ เวลาที่มีการปรับเปลี่ยนระบบงานใหม่ยังไม่เต็มรูปแบบจะจัดสรรอัตรากำลังพนักงานลงในแต่ละหน่วยงานให้เหมาะสม

๑.๔) การพัฒนาความสามารถบุคลากร เพื่อมุ่งเน้นการพัฒนาความสามารถของบุคลากร เตรียมความพร้อมให้กับพนักงาน เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงในการทำงานและเสริมสร้างประสบการณ์ให้สอดคล้องกับการปรับโครงสร้างองค์กรใหม่ รายละเอียดตามเอกสารแนบ ๖

๒. การเกษียณอายุก่อนกำหนด (Early Retirement)

เพื่อให้บุคลากรขององค์การมีอัตราที่เหมาะสมและสอดคล้องกับอัตรากำลังในการปฏิบัติงานตามโครงสร้างใหม่ และสอดรับกับแผนการจัดเก็บค่าโดยสารด้วยบัตรโดยสารอิเล็กทรอนิกส์ (E-Ticket) โดยเฉพาะตำแหน่ง พนักงานเก็บค่าโดยสาร พนักงานสนับสนุนอื่นๆ จึงกำหนดให้มีโครงการเกษียณอายุก่อนกำหนดในพนักงานทุกตำแหน่งด้วยความสมัครใจ โดยมีพนักงานที่เข้าโครงการเกษียณอายุก่อนกำหนด (Early Retirement) ในปี ๒๕๖๒ จำนวน ๕๐๒ คนและในปี ๒๕๖๓ จำนวน ๔,๕๙๒ คน ต้องใช้วงเงินในการเกษียณอายุก่อนกำหนด (Early Retirement) จำนวน ๖,๓๑๓ ล้านบาท รายละเอียดตามตารางที่ ๑๕

ตารางที่ ๑๕ แสดงจำนวนคนและวงเงินของโครงการเกษียณอายุก่อนกำหนด (Early Retirement)
ปี ๒๕๖๒-๒๕๖๓

ตำแหน่ง	จำนวนพนักงานที่เข้าโครงการฯ (คน)	จำนวนเงิน (ล้านบาท)
พนักงานเก็บค่าโดยสาร (ปี ๒๕๖๓)	๔,๕๙๒	๕,๑๕๖
พนักงานสนับสนุน สนญ. และ เขต (ปี ๒๕๖๒)	๕๐๒	๑,๑๕๗
รวม	๕,๐๙๔	๖,๓๑๓

รายละเอียดตามเอกสารแนบ ๗

ซึ่งการดำเนินการตามโครงการดังกล่าวจะส่งผลให้ ขสมก. ประหยัดค่าใช้จ่ายได้ประมาณ ๒๔.๔๕๓ ล้านบาท รายละเอียดตามตารางที่ ๑๖

ตารางที่ ๑๖ ตารางเปรียบเทียบค่าใช้จ่ายบุคลากร

ตำแหน่ง	จำนวนพนักงานที่เข้าโครงการ	พนักงานปฏิบัติงานจนครบเกษียณอายุมีค่าใช้จ่ายประมาณ (บาท/คน)	(๑) คำนวณเป็นมูลค่าปัจจุบัน (บาท/คน)	(๒) พนักงานเข้าโครงการ ER มีค่าใช้จ่ายประมาณ (บาท/คน)	(๑) – (๒) ผลต่าง (บาท/คน)	รวมเงินที่ประหยัดได้ (บาท)
พกส.	๔,๕๙๒	๗,๐๖๖,๗๙๓	๕,๕๗๒,๘๙๔	๑,๑๒๒,๗๔๘	๔,๔๕๐,๑๔๖	๒๒,๐๓๗,๑๒๒,๙๙๒
พนักงาน	๕๐๒	๙,๓๐๘,๙๕๖	๗,๑๑๖,๙๗๕	๒,๓๐๔,๔๒๓	๔,๘๑๒,๕๕๒	๒,๔๑๕,๙๐๑,๑๐๔
รวม						**๒๔,๔๕๓,๐๒๔,๐๙๖**

หมายเหตุ คำนวณโดยใช้ ๑) เงินเดือน บวกสวัสดิการ ในปี ๒๕๖๑ เป็นฐาน
๒) อายุของ พกส. และพนักงานสนับสนุน เฉลี่ยอยู่ที่ ๔๔ ปี และ ๔๙ ปี ตามลำดับ
๓) คำนวณเป็นมูลค่าปัจจุบัน โดยใช้ส่วนลดอยู่ที่ ๓%

๓. ปรับเปลี่ยนหน้าที่พนักงานให้มีความเหมาะสม

เนื่องจากมีพนักงานตำแหน่งต่าง ๆ เกษียณอายุในแต่ละปีจำนวนมาก และเพื่อให้สอดรับกับแผนการจัดเก็บค่าโดยสารด้วยบัตรโดยสารอิเล็กทรอนิกส์ (E-Ticket) ตามกรอบโครงสร้างใหม่ซึ่งจะไม่มีพนักงานเก็บค่าโดยสาร ขสมก. จึงมีนโยบายปรับเปลี่ยนหน้าที่พนักงานเก็บค่าโดยสาร เป็นพนักงานสำนักงาน จากนโยบายดังกล่าวจะมีพนักงานเก็บค่าโดยสารปรับเปลี่ยนหน้าที่เป็นพนักงานสำนักงานเพิ่มขึ้น รายละเอียดตามตารางที่ ๑๗

ตารางที่ ๑๗ รายละเอียดพนักงานสำนักงาน และพนักงานเก็บค่าโดยสาร เกษียณอายุ/เปลี่ยนหน้าที่

ตำแหน่ง	ปี ๒๕๖๑			ปี ๒๕๖๒				ปี ๒๕๖๓				
	ช่วงต้นปี	เกษียณ	คงเหลือ	ช่วงต้นปี	เกษียณ	Early	คงเหลือ	ช่วงต้นปี	เปลี่ยนหน้าที่	Early	เกษียณ	คงเหลือ
พนักงานสำนักงาน	๒,๔๘๗	๑๕๘	๒,๓๒๙	๒,๓๒๙	๑๘๔	๕๐๒	๑,๖๔๓	๑,๖๔๓	๒๓๑	-	๑๙๒	๑,๘๗๔
พนักงานเก็บค่าโดยสาร	๕,๒๓๐	๑๐๘	๕,๑๒๒	๕,๑๒๒	๑๓๗	-	๔,๙๘๕	๔,๙๘๕	๒๓๑	๔,๕๙๒	๑๖๒	-

๔. การจ้างพนักงานใหม่ โดยเฉพาะพนักงานที่มีความรู้ทางระบบเทคโนโลยีดิจิทัล

ในแต่ละปีมีพนักงานในตำแหน่งต่าง ๆ ครบเกษียณอายุ เช่น พนักงานขับรถ พนักงานเก็บค่าโดยสาร พนักงานสำนักงาน ตั้งแต่ปีงบประมาณ ๒๕๖๑ – ๒๕๗๕ ตามตารางที่ ๑๘ ดังนี้

ตารางที่ ๑๘ รายละเอียดพนักงานที่เกษียณอายุ ตั้งแต่ปี ๒๕๖๑ - ๒๕๗๕

ตำแหน่ง	ปี ๒๕๖๑	ปี ๒๕๖๒	ปี ๒๕๖๓	ปี ๒๕๖๔	ปี ๒๕๖๕	ปี ๒๕๖๖	ปี ๒๕๖๗	ปี ๒๕๖๘	ปี ๒๕๖๙	ปี ๒๕๗๐	ปี ๒๕๗๑	ปี ๒๕๗๒	ปี ๒๕๗๓	ปี ๒๕๗๔	ปี ๒๕๗๕
พขร.	๑๙๙	๒๓๖	๒๕๐	๒๔๗	๒๕๘	๓๑๗	๒๗๘	๓๐๒	๒๕๘	๒๓๔	๒๒๗	๒๒๖	๑๙๐	๒๑๑	๑๖๖
พกส.	๑๐๘	๑๓๗	๑๖๒	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
พนักงานสำนักงาน	๑๕๘	๑๘๔	๑๙๒	๑๗๕	๑๕๖	๑๕๖	๑๕๓	๑๓๐	๑๓๕	๙๐	๑๑๗	๘๕	๗๑	๘๕	๗๐
รวม	**๔๖๕**	**๕๕๗**	**๖๐๔**	**๔๒๒**	**๔๑๔**	**๔๗๓**	**๔๓๑**	**๔๓๒**	**๓๙๓**	**๓๒๔**	**๓๔๔**	**๓๑๑**	**๒๖๑**	**๒๙๖**	**๒๓๖**

ดังนั้น เพื่อให้สอดคล้องกับโครงสร้างใหม่ ขสมก. จำเป็นต้องขอทบทวนมติ ครม. เพื่อจัดหาพนักงานใหม่ทดแทนพนักงานที่เกษียณอายุในตำแหน่ง พนักงานขับรถ และพนักงานสำนักงาน ดังนี้

๑) พนักงานขับรถ เริ่มจ้างพนักงานขับรถ (Outsource) ในระบบสัญญาจ้าง ตั้งแต่ปี ๒๕๖๓ โดยกำหนดให้มีอัตราพนักงานขับรถแต่ละปี จำนวน ๖,๓๐๐ คน ตามกรอบอัตรากำลังโครงสร้างใหม่

๒) พนักงานสำนักงาน เริ่มจ้างใหม่ ตั้งแต่ปี ๒๕๖๔ และกำหนดให้มีอัตราพนักงานสำนักงานรวมทุกตำแหน่งแต่ละปี จำนวน ๑,๘๗๔ คน ตามกรอบอัตรากำลังโครงสร้างใหม่

รายละเอียดตามตารางที่ ๑๙

ตารางที่ ๑๙ รายละเอียดอัตรากำลังพนักงานจ้างใหม่

ปี	พนักงานขับรถ			พนักงานเก็บค่าโดยสาร			พนักงานสำนักงาน			รวมทุกตำแหน่ง
	ช่วงต้นปี	ระหว่างปี	ช่วงปลายปี	ช่วงต้นปี	ระหว่างปี	ช่วงปลายปี	ช่วงต้นปี	ระหว่างปี	ช่วงปลายปี	
๒๕๖๑	๕,๓๙๒	-	๕,๑๙๓	๕,๒๓๐	-	๕,๑๒๒	๒,๔๘๗	-	๒,๔๘๗	๑๒,๘๐๒
๒๕๖๒	๕,๑๙๓	-	๔,๙๕๗	๕,๑๒๒	-	๔,๙๘๕	๒,๓๒๙	-	๒,๓๒๙	๑๒,๒๗๑
๒๕๖๓	๔,๙๕๗	๑,๓๔๓	๖,๓๐๐	๔,๙๘๕	-	-	๑,๖๔๓	-	๑,๖๔๓	๗,๙๔๓
๒๕๖๔	๔,๗๐๗	๑,๕๙๓	๖,๓๐๐				๑,๖๘๒	๑๙๒	๑,๘๗๔	๘,๑๗๔
๒๕๖๕	๔,๔๖๐	๑,๘๔๐	๖,๓๐๐				๑,๕๐๗	๓๖๗	๑,๘๗๔	๘,๑๗๔
๒๕๖๖	๔,๒๐๒	๒,๐๙๘	๖,๓๐๐				๑,๓๕๑	๕๒๓	๑,๘๗๔	๘,๑๗๔
๒๕๖๗	๓,๘๘๕	๒,๔๑๕	๖,๓๐๐				๑,๑๙๕	๖๗๙	๑,๘๗๔	๘,๑๗๔
๒๕๖๘	๓,๖๐๗	๒,๖๙๓	๖,๓๐๐				๑,๐๔๒	๘๓๒	๑,๘๗๔	๘,๑๗๔
๒๕๖๙	๓,๓๐๕	๒,๙๙๕	๖,๓๐๐				๙๑๒	๙๖๒	๑,๘๗๔	๘,๑๗๔
๒๕๗๐	๓,๐๔๗	๓,๒๕๓	๖,๓๐๐				๗๗๗	๑,๐๙๗	๑,๘๗๔	๘,๑๗๔
๒๕๗๑	๒,๘๑๓	๓,๔๘๗	๖,๓๐๐				๖๘๗	๑,๑๘๗	๑,๘๗๔	๘,๑๗๔
๒๕๗๒	๒,๕๘๖	๓,๗๑๔	๖,๓๐๐				๕๗๐	๑,๓๐๔	๑,๘๗๔	๘,๑๗๔
๒๕๗๓	๒,๓๖๐	๓,๙๔๐	๖,๓๐๐				๔๘๕	๑,๓๘๙	๑,๘๗๔	๘,๑๗๔
๒๕๗๔	๒,๑๗๐	๔,๑๓๐	๖,๓๐๐				๔๑๔	๑,๔๖๐	๑,๘๗๔	๘,๑๗๔
๒๕๗๕	๑,๙๕๙	๔,๓๔๑	๖,๓๐๐				๓๒๙	๑,๕๔๕	๑,๘๗๔	๘,๑๗๔

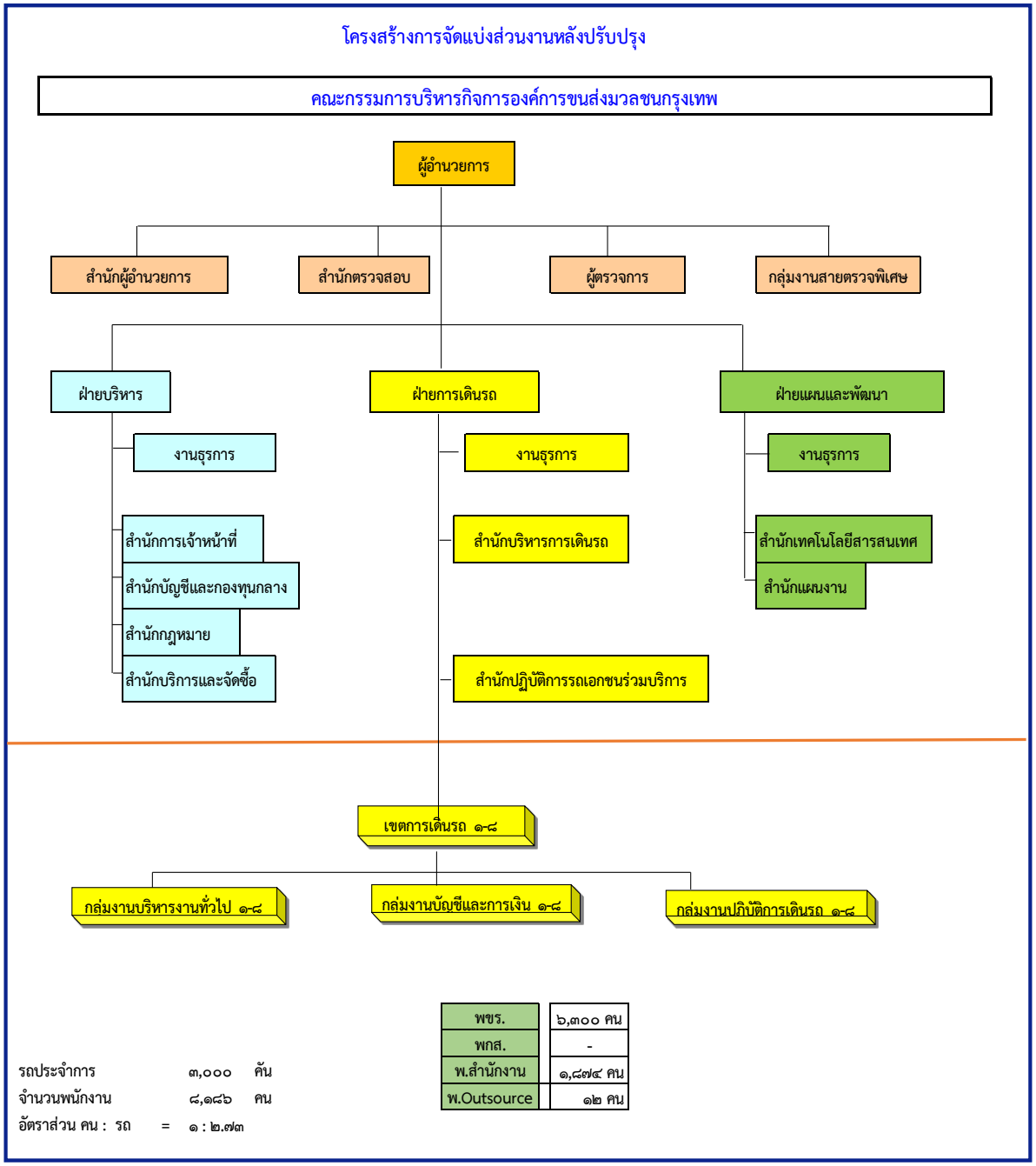
สำหรับพนักงานเก็บค่าโดยสาร จะมีพนักงานที่เกษียณอายุแต่ละปี และในปี ๒๕๖๓ กำหนดให้เข้าโครงการเกษียณอายุก่อนกำหนด (Early Retirement) ตามแผนจำนวน ๔,๕๙๒ คน และเปลี่ยนหน้าที่เป็นพนักงานสำนักงาน จำนวน ๒๓๑ คน ส่วนที่เหลือ ๑๖๒ คน จะครบเกษียณอายุในปี ๒๕๖๓ และตั้งแต่ปี ๒๕๖๔ เป็นต้นไป จะไม่มีพนักงานตำแหน่ง พนักงานเก็บค่าโดยสาร ตามกรอบอัตรากำลังโครงสร้างใหม่

นอกจากนี้องค์การ ยังมีความจำเป็นต้องจ้างบุคคลภายนอก (Outsource) ที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะทางในตำแหน่งที่ไม่จำเป็นต้องใช้พนักงานประจำเพิ่มเติมอีก จำนวน ๓ ตำแหน่ง รวม ๑๒ อัตรา ดังนี้

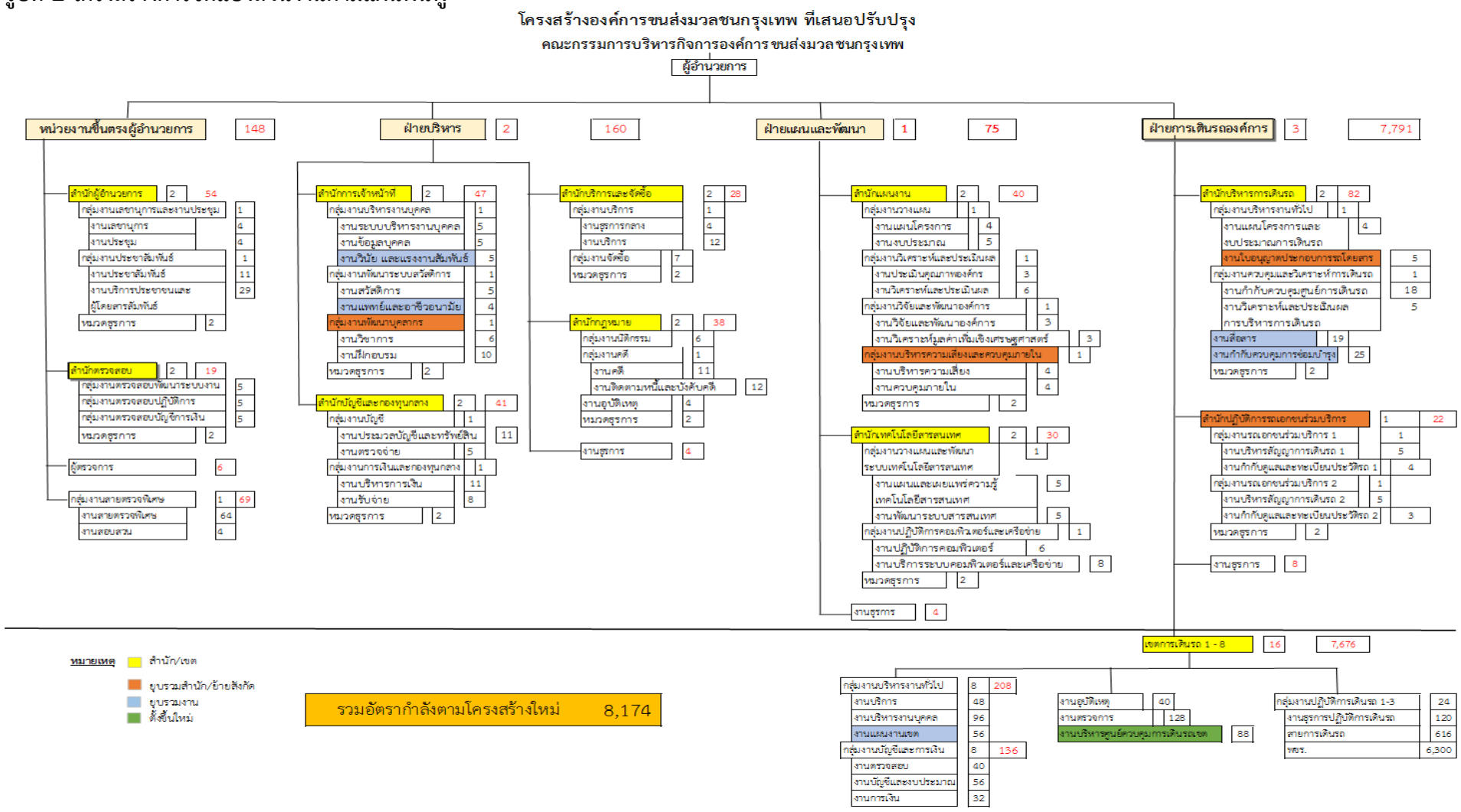
ลำดับ	ตำแหน่ง	อัตราจ้าง Outsource ตามแผนฟื้นฟู
๑	ผู้อำนวยการ	๑
๒	พยาบาล	๑๐
๓	แพทย์	๑
รวม		**๑๒**

จากรายละเอียดดังกล่าวข้างต้นจะส่งผลให้เกิดโครงสร้างการจัดแบ่งส่วนงาน และจำนวนพนักงาน รายละเอียดตามรูปที่ ๒, ๓ และตารางที่ ๒๐

รูปที่ ๒ โครงสร้างการจัดแบ่งส่วนงานตามแผนฟื้นฟูกิจการองค์การ


โครงสร้างการจัดแบ่งส่วนงานหลังปรับปรุง
คณะกรรมการบริหารกิจการองค์การขนส่งมวลชนกรุงเทพ
ผู้อำนวยการ
สำนักผู้อำนวยการ
สำนักตรวจสอบ
ผู้ตรวจการ
กลุ่มงานสายตรวจพิเศษ
ฝ่ายบริหาร
ฝ่ายการเดินรถ
ฝ่ายแผนและพัฒนา
งานธุรการ
งานธุรการ
งานธุรการ
สำนักการเจ้าหน้าที่
สำนักบัญชีและกองทุนกลาง
สำนักกฎหมาย
สำนักบริการและจัดซื้อ
สำนักบริหารการเดินรถ
สำนักปฏิบัติการรถเอกชนร่วมบริการ
สำนักเทคโนโลยีสารสนเทศ
สำนักแผนงาน
เขตการเดินรถ ๑-๘
กลุ่มงานบริหารงานทั่วไป ๑-๘
กลุ่มงานบัญชีและการเงิน ๑-๘
กลุ่มงานปฏิบัติการเดินรถ ๑-๘
พขร. ๖,๓๐๐ คน
พกส. -
พ.สำนักงาน ๑,๘๗๔ คน
พ.Outsource ๑๒ คน
รถประจำการ ๓,๐๐๐ คัน
จำนวนพนักงาน ๘,๑๘๖ คน
อัตราส่วน คน : รถ = ๑ : ๒.๗๓

รูปที่ ๒ โครงสร้างการจัดแบ่งส่วนงานตามแผนฟื้นฟู



ตารางที่ ๒๐ จำนวนพนักงานที่ใช้ในการปฏิบัติงานตามแผนฟื้นฟูกิจการองค์การ

ตารางแสดงจำนวนพนักงานที่ใช้ในการปฏิบัติงานตามแผนฟื้นฟูกิจการองค์การ

ตำแหน่งพนักงาน	กรอบอัตรากำลัง		ปีงบประมาณ (ณ เดือนตุลาคม)														หมายเหตุ
	๓๑ มี.ค.๖๑	แผนฟื้นฟู	๒๕๖๑	๒๕๖๒	๒,๕๖๓	๒๕๖๔	๒๕๖๕	๒๕๖๖	๒๕๖๗	๒๕๖๘	๒๕๖๙	๒๕๗๐	๒๕๗๑	๒๕๗๒	๒๕๗๓	๒๕๗๔	๒๕๗๕	
๑. จำนวนรถ (คัน)	๒,๗๗๑	๓,๐๐๐	๓,๐๐๔	๓,๐๐๐	๓,๐๐๐	๓,๐๐๐	๓,๐๐๐	๓,๐๐๐	๓,๐๐๐	๓,๐๐๐	๓,๐๐๐	๓,๐๐๐	๓,๐๐๐	๓,๐๐๐	๓,๐๐๐	๓,๐๐๐	๓,๐๐๐	๑. จ้างพนักงานขับรถ Outsource ในปี ๒๕๖๓
๒. พนักงานขับรถ (รวม)	๕,๓๙๒	๖,๓๐๐	๕,๓๙๒	๕,๑๙๓	๖,๓๐๐	๖,๓๐๐	๖,๓๐๐	๖,๓๐๐	๖,๓๐๐	๖,๓๐๐	๖,๓๐๐	๖,๓๐๐	๖,๓๐๐	๖,๓๐๐	๖,๓๐๐	๖,๓๐๐	๖,๓๐๐	จำนวน ๑,๓๔๓ คน ตั้งแต่ปี ๒๕๖๓ - ๒๕๗๕
- พนักงานขับรถขององค์การ	๕,๓๙๒	๑,๙๕๙	๕,๓๙๒	๕,๑๙๓	๔,๙๕๗	๔,๗๐๗	๔,๔๖๐	๔,๒๐๒	๓,๘๘๕	๓,๖๐๗	๓,๓๐๕	๓,๐๔๗	๒,๘๑๓	๒,๕๘๖	๒,๓๖๐	๒,๑๗๐	๑,๙๕๙	จ้างตามตามจำนวน พขร. ที่เกษียณอายุในแต่ละปีรวม
- พนักงานขับรถ Outsource	-	๔,๓๔๑	-	-	๑,๓๙๓	๑,๕๙๓	๑,๘๔๐	๒,๐๙๘	๒,๔๑๕	๒,๖๙๓	๒,๙๙๕	๓,๒๕๓	๓,๔๘๗	๓,๗๑๔	๓,๙๔๐	๔,๑๓๐	๔,๓๔๑	จำนวน ๔,๓๔๑ คน
๓. พนักงานเก็บค่าโดยสาร	๕,๒๓๐	-	๕,๒๓๐	๕,๑๒๒	๔,๙๘๕	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	๒. พนักงานเก็บค่าโดยสาร
๔. พนักงานบัญชีค่าโดยสาร																		- ปี ๒๕๖๓ เข้าโครงการ Early จำนวน ๔,๕๙๒ คน
๕. พนักงานการเงินค่าโดยสาร																		- เปลี่ยนหน้าที่เป็นพนักงานสำนักงาน จำนวน ๒๓๑ คน
๖. นายท่า,นายท่าอู่																		๓. พนักงานสำนักงาน
๗. นายตรวจ	๒,๔๘๗	๑,๘๗๔	๒,๔๘๗	๒,๓๒๙	๑,๖๔๓	๑,๔๕๑	๑,๕๐๗	๑,๓๕๑	๑,๑๙๕	๑,๐๔๒	๙๑๒	๗๗๗	๖๘๗	๕๗๐	๔๘๕	๔๑๔	๓๒๙	- ปี ๒๕๖๒ Early ๕๐๒ คน
๘. จ.สาย,ช.จ.สาย																		**๔. การจ้างพนักงานสนับสนุน (Outsource)**
๙. พ.สำนักงานใหญ่																		๔.๑ ทดแทนพนักงานสำนักงานตามจำนวนที่
๑๐. พ.กอง-เขต																		เกษียณอายุในแต่ละปีโดยเริ่มตั้งแต่ปี ๒๕๖๔
๑๑. พกส.เปลี่ยนหน้าที่					-	๒๓๑												๔.๒ ผู้เชี่ยวชาญเฉพาะทาง จำนวน ๑๒ คน
๑๒. พนง.จ้างใหม่			-	-	-	๑๙๒	๓๖๗	๕๒๓	๖๗๙	๘๓๒	๙๖๒	๑๐๙๗	๑๑๘๗	๑๓๐๔	๑๓๘๙	๑๔๖๐	๑๕๔๕	ตั้งแต่ปี ๒๕๖๒ ได้แก่
รวมพนักงาน (ข้อ ๔-๑๒)	๒,๔๘๗	๑,๘๗๔	๒,๔๘๗	๒,๓๒๙	๑,๖๔๓	๑,๘๗๔	๑,๘๗๔	๑,๘๗๔	๑,๘๗๔	๑,๘๗๔	๑,๘๗๔	๑,๘๗๔	๑,๘๗๔	๑,๘๗๔	๑,๘๗๔	๑,๘๗๔	๑,๘๗๔	- ผอก. ๑ อัตรา
รวมพนักงานทุกตำแหน่ง	๑๓,๑๐๙	๘,๑๗๔	๑๓,๑๐๙	๑๒,๖๔๔	๑๒,๙๒๘	๗,๙๕๓	๘,๑๗๔	๘,๑๗๔	๘,๑๗๔	๘,๑๗๔	๘,๑๗๔	๘,๑๗๔	๘,๑๗๔	๘,๑๗๔	๘,๑๗๔	๘,๑๗๔	๘,๑๗๔	- พยาบาล ๑๐ อัตรา
สัดส่วน พนักงาน : รถ ๑ คัน (๒-๑๑)	๔.๗๓	๒.๗๒	๔.๓๖	๔.๒๑	๔.๓๑	๒.๖๕	๒.๗๒	๒.๗๒	๒.๗๒	๒.๗๒	๒.๗๒	๒.๗๒	๒.๗๒	๒.๗๒	๒.๗๒	๒.๗๒	๒.๗๒	- แพทย์ ๑ อัตรา
๑๓. พนักงานสำนักงาน Outsource	๓๒	๑๒	๓๒	๑๒	๑๒	๑๒	๑๒	๑๒	๑๒	๑๒	๑๒	๑๒	๑๒	๑๒	๑๒	๑๒	๑๒	
รวมพนักงานทุกตำแหน่ง+Outsource	๑๓,๑๔๑	๘,๑๘๖	๑๓,๑๔๑	๑๒,๖๕๖	๑๒,๙๔๐	๗,๙๕๕	๘,๑๘๖	๘,๑๘๖	๘,๑๘๖	๘,๑๘๖	๘,๑๘๖	๘,๑๘๖	๘,๑๘๖	๘,๑๘๖	๘,๑๘๖	๘,๑๘๖	๘,๑๘๖	
สัดส่วน พนักงาน : รถ ๑ คัน (๒-๑๒)	๔.๗๔	๒.๗๓	๔.๓๗	๔.๒๒	๔.๓๑	๒.๖๕	๒.๗๓	๒.๗๓	๒.๗๓	๒.๗๓	๒.๗๓	๒.๗๓	๒.๗๓	๒.๗๓	๒.๗๓	๒.๗๓	๒.๗๓	

กลยุทธ์ที่ ๒ ลดค่าใช้จ่ายในการซ่อมบำรุงรักษารถโดยสาร และค่าใช้จ่ายเชื้อเพลิง

องค์การขนส่งมวลชนกรุงเทพมีภารกิจในการให้บริการขนส่งผู้โดยสารในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑลด้วยรถยนต์โดยสาร แต่ปัจจุบันสภาพรถโดยสารเก่าทรุดโทรม เนื่องจากการใช้งานนานกว่า ๒๐ ปี ส่งผลให้ค่าใช้จ่ายในการเหมาซ่อมแซมบำรุงรักษาสูงมาก โดยมีอัตรา ค่าเหมาซ่อมแซมบำรุงรักษาของรถแต่ละประเภทในปัจจุบันแยกเป็นดังนี้

อัตราค่าซ่อมรถแต่ละประเภท หน่วย : (บาทต่อคันต่อวัน)

ยี่ห้อรถ	ประเภทรถ			NGV
	ธรรมดา	ปอ.น้ำเงิน	ปอ.ยูโรทู	จำนวน ๔๘๙ คัน
อีซูซุ	๑,๔๐๐.๖๓	๒,๐๔๖.๙๑	๒,๐๖๐.๒๙	ปีที่ ๑ - ๕ = ๙๒๕
ฮีโน่	๑,๔๐๑.๗๐	๒,๐๔๐.๔๐	๑,๗๒๐.๐๐	ปีที่ ๖ - ๑๐ = ๑,๗๒๐
แดวู	-	-	๑,๗๑๐.๐๐	
เบนซ์	-	-	๑,๖๗๒.๐๐	
มิตซูบิชิ	๑,๔๐๑.๗๐	-	-	

จากตารางอัตราค่าเหมาซ่อมรถแต่ละประเภทจะเห็นว่า ค่าเหมาซ่อมรถปัจจุบันมีอัตราที่สูงเมื่อเปรียบเทียบกับค่าซ่อมแซมรถโดยสารใหม่ (NGV) หากองค์การจัดหารถใหม่ได้ จะมีต้นทุนค่าเหมาซ่อมที่ต่ำกว่า รวมทั้งเป็นการสร้างความพึงพอใจในการใช้บริการให้กับผู้โดยสาร ลดการร้องเรียนในเรื่องสภาพรถโดยสารดังที่ผ่านมา

ปัจจุบัน ขสมก. มีรถโดยสารประจำการ จำนวน ๒,๗๗๑ คัน แยกเป็น รถใช้น้ำมันดีเซลเป็นเชื้อเพลิง ๒,๑๗๒ คัน และรถโดยสารใช้ก๊าซธรรมชาติ ๔๔๐ คัน มีค่าใช้จ่ายด้านเชื้อเพลิง เดือนละ ๑๖๐ – ๑๗๐ ล้านบาท และมีแนวโน้มที่ค่าใช้จ่ายเชื้อเพลิงจะเพิ่มขึ้น เนื่องจากรถมีอายุการใช้งานมากขึ้น อัตราการสิ้นเปลืองของเชื้อเพลิงสูงขึ้นตามไปด้วย และแนวโน้มของราคาเชื้อเพลิงที่สูงขึ้น

กลยุทธ์ที่ ๓ เพิ่มรายได้

๑. ขอรับการสนับสนุนการให้บริการสาธารณะ (PSO)

ปัจจุบัน ขสมก. จัดเก็บค่าโดยสารต่ำกว่าต้นทุนที่แท้จริง ทำให้เกิดผลประกอบการที่ขาดทุน รัฐบาลจึงให้เงินอุดหนุนชดเชยการขาดทุนเฉพาะในส่วนของการให้บริการรถธรรมดา ขสมก. ว่าจ้างศูนย์บริการวิชาการแห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยศึกษาต้นทุนมาตรฐานของ ขสมก. ซึ่งจากผลการศึกษามีต้นทุนมาตรฐานตามตารางที่ ๒๑

ตารางที่ ๒๑ ต้นทุนมาตรฐาน/คัน/วัน ในแต่ละปี โดยแยกรถแต่ละประเภท

ประเภทรถ	ปี ๒๕๖๑	ปี ๒๕๖๒	ปี ๒๕๖๓	ปี ๒๕๖๔	ปี ๒๕๖๕	ปี ๒๕๖๖	ปี ๒๕๖๗-๒๕๗๕
รถธรรมดา		**๑๑,๔๑๐.๐๓**	**๑๑,๙๓๔**	**๙,๓๗๙.๒๓**	**๙,๖๒๒.๗๔**	**๙,๘๘๒.๐๗**	**๑๑,๒๐๕**
รถปรับอากาศ							
- ดีเซล		๑๓,๖๓๙	๑๔,๓๒๓	๑๑,๗๘๓	๑๒,๐๒๖	๑๒,๒๘๖	๑๓,๖๐๘
- NGV (เก่า)		๑๒,๔๖๓	๑๒,๙๒๐	๑๐,๖๒๖	๑๐,๘๗๐	๑๑,๑๒๙	๑๒,๔๕๒
- NGV (ใหม่)		๑๒,๓๔๙	๑๒,๘๑๗	๑๐,๕๕๔	๑๐,๗๙๗	๑๑,๘๖๒	๑๓,๑๘๔
- Hybrid (ซื้อ)		๑๒,๖๒๐	๑๐,๓๐๗	๑๐,๖๒๘	๑๐,๘๗๑	๑๑,๑๓๑	๑๒,๔๕๓
- Hybrid (เช่า)		๑๓,๗๗๙	๑๔,๓๓๘	๑๑,๗๘๗	๑๒,๐๓๐	๑๒,๒๘๙	๑๓,๖๑๒
- รถไฟฟ้า		๑๑,๘๕๘	๑๒,๑๙๘	๙,๖๒๖	๙,๘๖๙	๑๐,๑๒๘	๑๔,๔๕๑

ซึ่งต้นทุนมาตรฐานที่ได้จากการศึกษา เมื่อนำมาเปรียบเทียบกับต้นทุนที่เกิดขึ้นจริงและรายได้ที่ ขสมก. จัดหามาได้ ถ้าต้นทุนมาตรฐานสูงกว่าต้นทุนที่เกิดขึ้นจริงและสูงกว่ารายได้ที่เกิดจริง แสดงถึงอัตราค่าโดยสารในการจัดเก็บต่ำกว่าที่ควรจะเป็น ในขณะที่ ขสมก. มีการบริหารต้นทุนของตัวเองอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุดแล้ว ภาครัฐควรมีการพิจารณาเงินอุดหนุน (PSO) เพื่อให้รายได้เพิ่มขึ้นจนเท่ากับต้นทุนมาตรฐาน

๒. การจัดเก็บค่าตอบแทนค้างชำระของรถเอกชนร่วมบริการ

เนื่องจากปัจจุบันรถเอกชนที่เข้าร่วมเดินรถกับองค์การยังคงมีหนี้สินค้างชำระเป็นจำนวนมาก ดังนั้น เพื่อให้การบริหารจัดการลูกหนี้ค่าตอบแทนรถร่วมบริการมีประสิทธิภาพและสามารถจัดเก็บค่าตอบแทนค้างชำระของรถทุกประเภท ต้องมีการจูงใจเพื่อให้เกิดการชำระหนี้ ทำให้องค์การมีรายได้จากค่าตอบแทนเพิ่มขึ้น

ปัจจุบันรถเอกชนร่วมบริการมีค่าตอบแทนค้างชำระกับ ขสมก. จำนวน ๘๔๙.๘๔๖ ล้านบาท แยกเป็น รถโดยสารขนาดใหญ่ รถมินิบัส รถตู้ และรถในซอย ดังนี้

ประเภทรถ	ค่าตอบแทนค้างชำระ (ล้านบาท)
รถโดยสารขนาดใหญ่	๖๓๗.๑๘๘
รถมินิบัส	๓๗.๓๔๐
รถตู้	๑๗๔.๕๘๐
รถหมวด ๔ (ในซอย)	๐.๗๓๘
รวม	**๘๔๙.๘๔๖**

หมายเหตุ ข้อมูล ณ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๑

๓. พัฒนาพื้นที่เชิงธุรกิจ

ปัจจุบัน ขสมก. มีอู่จอดรถโดยสารทั้งที่เป็นกรรมสิทธิ์ของตนเองและที่เช่าจากหน่วยงานอื่นที่เป็นหน่วยงานของรัฐและเอกชนจำนวนหลายแห่ง โดยอู่จอดรถโดยสารในบางพื้นที่ตั้งอยู่บนทำเลที่มีความเจริญสูง ประชาชนสามารถเข้าถึงได้ง่าย แวดล้อมด้วยสถานที่มีคุณค่าในเชิงธุรกิจ อาทิ สถานศึกษา ศูนย์การค้าและสถานที่จ้างงาน สามารถนำไปสร้างมูลค่าเพิ่มในเชิงธุรกิจอันจะก่อให้เกิดรายได้เพิ่มแก่ ขสมก.

เพื่อพัฒนาพื้นที่อู่จอดรถของ ขสมก. ให้มีประสิทธิภาพในการใช้ประโยชน์ในพื้นที่เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับ ขสมก. รวมทั้งเพิ่มประสิทธิภาพการให้บริการกับประชาชนผู้ใช้บริการได้อย่างเต็มศักยภาพ

ขสมก. ได้วางแผนพัฒนาพื้นที่อู่จอดรถโดยสารในเชิงธุรกิจ ๒ แห่ง ได้แก่ พื้นที่อู่บางเขน และพื้นที่อู่มีนบุรี โดยในฐานะเจ้าของกรรมสิทธิ์ที่ดินและผู้ให้สิทธิ์การเข้าใช้ประโยชน์ที่ดินจะได้รับผลตอบแทนในรูปของค่าธรรมเนียมการใช้สิทธิ์ ณ ต้นปีที่ ๑ ค่าธรรมเนียม ๓๐% ของราคาที่ดิน และค่าเช่าในอัตราร้อยละ ๒ ต่อปีของราคาที่ดิน โดยเมื่อครบกำหนดระยะเวลาสัญญา ๓๐ ปี ที่ดินและสิ่งปลูกสร้างจะเป็นกรรมสิทธิ์ขององค์การ ซึ่งจะมีผลตอบแทนตามผลการศึกษาของสถาบันวิจัยและให้คำปรึกษาแห่งมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ดังนี้

- ค่าธรรมเนียมการใช้สิทธิ์ = ๔๘๐ ล้านบาท
- ค่าเช่าปี ๒๕๖๓-๒๕๗๐ = ๓๒ – ๑๔๔ ล้านบาท

รายละเอียดตามเอกสารแนบ ๘

กลยุทธ์ที่ ๔ การบริหารหนี้สิน

หนี้สินสะสม จำนวน ๑๐๘,๘๒๑.๐๘๘ ล้านบาท (ณ ๓๑ มีนาคม ๒๕๖๑) องค์การรับภาระร่วมกับรัฐ โดยสมมติฐานหนี้ แบ่งเป็น

รายการหนี้สิน		ขสมก. รับภาระ (ล้านบาท)	รัฐรับภาระ (ล้านบาท)
ลงทุนซื้อรถโดยสาร จำนวน ๑,๖๒๗ คัน	= ๖,๔๕๘.๒๒๗	๖,๔๕๘.๒๒๗	-
ค่าเหมาซ่อม	= ๓๗,๓๘๔.๓๑๑	๑,๘๔๔.๕๖๘	๓๕,๕๓๙.๗๔๓
ค่าน้ำมันเชื้อเพลิง	= ๕๖,๗๔๙.๑๕๔	๔,๑๔๔.๓๘๓	๕๒,๖๐๔.๗๗๑
หนี้ค่าภาระผูกพัน	= ๘,๒๒๙.๓๙๖	๘,๒๒๙.๓๙๖	-

ทำให้ ขสมก. ประสบปัญหาผลการดำเนินงานขาดทุนอย่างต่อเนื่องจากการให้บริการภายใต้อัตราค่าโดยสารที่ต่ำกว่าต้นทุนการดำเนินงาน ขณะที่เงินสนับสนุนจากภาครัฐในรูปแบบต่าง ๆ ไม่เพียงพอต่อการชดเชยผลการขาดทุน ส่งผลให้เสถียรภาพทางการเงินอันเกิดจากภาระหนี้และดอกเบี้ยที่เพิ่มสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง โดย ณ เดือน มีนาคม ๒๕๖๑ มีหนี้สะสม จำนวน ๑๐๘,๘๒๑.๐๘๘ ล้านบาท ส่วนใหญ่เป็นหนี้จากเงินกู้พันธบัตรและ Term Loan จึงถือได้ว่า ขสมก. มีสถานะทางการเงินที่อ่อนแอในระดับวิกฤติ ขณะที่ผลการดำเนินงานในปัจจุบันยังคงอยู่ในสถานการณ์ที่ไม่เอื้อต่อการแก้ไขปัญหาหนี้สะสม

จากมติคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (คนร.) ในคราวประชุมครั้งที่ ๑/๒๕๖๑ เมื่อวันที่ ๑๙ มกราคม ๒๕๖๑ ให้ ขสมก. ร่วมกับกระทรวงคมนาคม หารือกับสำนักงานบริหารหนี้สาธารณะในการพิจารณาแนวทางการปรับโครงสร้างหนี้ขององค์กรให้เกิดความยั่งยืน ขสมก. ได้ประสานงานกับสำนักงานบริหารหนี้สาธารณะเพื่อร่วมกันพิจารณาหาแนวทางการดำเนินงานดังกล่าว โดยจากการจัดโครงสร้างหนี้แล้ว ในส่วนของ ขสมก. ก็ยังไม่สามารถรับภาระหนี้ที่องค์การต้องรับภาระได้ เนื่องจาก ขสมก. ยังขาดสภาพคล่อง จากประมาณการทางการเงินตามแผนฟื้นฟูกิจการ องค์การจะเริ่มมีสภาพคล่องในปี ๒๕๖๔ จะสามารถดำเนินการชำระหนี้ได้ แต่ช่วงที่องค์การยังขาดสภาพคล่อง เพื่อมิให้เกิดภาระหนี้สินเพิ่มขึ้น เห็นควรให้สำนักงบประมาณ จัดสรรงบประมาณในเรื่องดอกเบี้ยที่ครบกำหนดในแต่ละปี

๔. แผนการดำเนินงาน (Time Line)

แผนการดำเนินงาน (Time Line)

แผนงาน/กิจกรรม	ระยะเวลาในการดำเนินงาน																				ผู้รับผิดชอบหลัก
	๒๕๖๐				๒๕๖๑				๒๕๖๒				๒๕๖๓				๒๕๖๔				๒๕๖๕			
	๑	๒	๓	๔	๑	๒	๓	๔	๑	๒	๓	๔	๑	๒	๓	๔	๑	๒	๓	๔	๑	๒	๓	๔	
วัตถุประสงค์ ๑: เพื่อปรับปรุงระบบการทำงานให้มีประสิทธิภาพโดยใช้รถใหม่และเทคโนโลยีที่ทันสมัย																									
● จัดหารถโดยสาร																									
▶ จัดซื้อรถโดยสาร NGV จำนวน ๔๘๙ คัน																									ช.ผอก.ฝรอ.๑
▶ NGV (Refurbished) จำนวน ๓๒๓ คัน																									ช.ผอก.ฝบร., ช.ผอก.ฝรอ.๒
● ทบทวน มติ ครม. ๙ เมษายน ๒๕๕๖																									สำนักแผนงาน
▶ EV จำนวน ๓๕ คัน																									
▶ ซื้อ Hybrid จำนวน ๑,๔๕๓ คัน																									
▶ เช่ารถโดยสารใหม่ จำนวน ๗๐๐ คัน																									
● นำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้																									สำนักเทคโนโลยีสารสนเทศ
▶ การติดตั้งและใช้งานในระบบบัตรโดยสารอิเล็กทรอนิกส์บนรถโดยสาร (E-Ticket)																									
▶ การใช้งานในระบบติดตามการปฏิบัติการเดินรถ (GPS)																									
▶ การติดตั้ง WIFI																									
▶ ป้ายอัจฉริยะ																									
▶ การออกบัตรร่วม																									
▶ เพิ่มช่องทางการชำระค่าโดยสาร																									
▶ ระบบบริหารงานหลักองค์กร (Enterprise Resource Planning : ERP)																									
- การสร้างระบบการควบคุมภายในเพื่อป้องกันการรั่วไหล																									
- การบริหารค่าตอบแทนของพนักงาน																									
วัตถุประสงค์ ๒ : เพื่อให้ ขสมก. สามารถเลี้ยงตัวเองได้ลดภาระกับภาครัฐ																									
● ลดค่าใช้จ่ายด้านพนักงาน																									สำนักการเจ้าหน้าที่
▶ ปรับโครงสร้างองค์การให้มีขนาดกระชับลง (Lean)																									
▶ การเกษียณอายุก่อนกำหนด (Early Retirement)																									
▶ ปรับเปลี่ยนหน้าที่พนักงานให้มีความเหมาะสม																									
▶ พัฒนาพนักงานที่มีอยู่ให้มีความรู้เฉพาะด้านที่มีการขาดอัตรากำลัง																									
● ลดค่าใช้จ่ายในการซ่อมบำรุงรักษารถโดยสารและค่าใช้จ่ายเชื้อเพลิง																									สำนักบริหารการเดินรถ
● เพิ่มรายได้																									สำนักบริหารการเดินรถ
▶ เพิ่มรายได้ค่าโดยสาร																									
▶ การปรับปรุงเส้นทางการเดินรถ																									
- ปรับปรุงเส้นทางเพื่อเชื่อมต่อและรองรับกับระบบขนส่ง สาธารณะ																									
- ปรับปรุงเส้นทางที่ผ่านสถานที่ท่องเที่ยวและสถานที่สำคัญ																									
- กำหนดเส้นทางใหม่ให้สอดคล้องและรองรับผู้ใช้บริการ																									
▶ การขอรับการสนับสนุนการให้บริการสาธารณะ (PSO)																									สำนักบัญชีและกองทุนกลาง
▶ การจัดเก็บค่าตอบแทนค้างชำระของรถเอกชนร่วมบริการ																									ฝ่ายการเดินรถเอกชนร่วมบริการ
▶ พัฒนาพื้นที่เชิงธุรกิจ																									สำนักแผนงาน
● การบริหารหนี้สิน																									สำนักบัญชีและกองทุนกลาง

๕. ประมาณการทางการเงิน

จากการดำเนินการตามแนวทางการจัดหารถโดยสารมาให้บริการประชาชน การนำระบบบัตรโดยสารอิเล็กทรอนิกส์ การพัฒนาพื้นที่เชิงธุรกิจ รวมถึงการพัฒนาระบบบริหารการจัดการทรัพยากร ฯลฯ มาใช้ในการดำเนินงาน ซึ่งจะส่งผลให้งบการเงินในแต่ละปีเปลี่ยนแปลงไป ทั้งนี้ทาง ขสมก. ได้มีการประมาณการงบทางการเงิน ดังนี้

ประมาณการกำไร – ขาดทุน กระแสเงินสดและภาระหนี้สิน

สมมติฐาน - รัฐรับภาระหนี้สินเดิม จำนวน ๑๐๘,๘๒๑ (ณ มี.ค.๖๑)
- ซื้อรถโดยสาร NGV ๔๘๙ คัน+รถไฟฟ้า รวมสถานี ๓๕ คัน ๑๖.๓๔ ลบ.+รถไฮบริด ๑,๔๕๓ คันและเช่ารถ ไฮบริด ๔๐๐ คัน +รถเช่า NGV ๓๐๐ คัน+รถปรับปรุงสภาพ ๓๒๓ คัน
- ไม่ปรับค่าโดยสาร
- มีโครงการเกษียณอายุ ปี ๖๒ จำนวน ๑,๑๕๗ ลบ. ปี ๖๓ จำนวน ๕,๑๕๖ ลบ.
- ขอเงินสนับสนุนจากภาครัฐ (PSO) ของรถธรรมดาและรถปรับอากาศ (ตามต้นทุนมาตรฐาน)

ผล - กู้เงินเพื่อเสริมสภาพคล่องและลงทุน ปี ๒๕๖๑- จำนวน ๒,๔๓๖ ล้านบาท
ชำระคืนเงินกู้เสริมสภาพคล่อง ปี ๒๕๖๒- ๒๕๖๕ ทั้งหมด

หน่วย : ล้านบาท

รายการ	ปี ๒๕๖๑	ปี ๒๕๖๒	ปี ๒๕๖๓	ปี ๒๕๖๔	ปี ๒๕๖๕	ปี ๒๕๖๖	ปี ๒๕๖๗	ปี ๒๕๖๘	ปี ๒๕๖๙	ปี ๒๕๗๐	ปี ๒๕๗๑	ปี ๒๕๗๒	ปี ๒๕๗๓	ปี ๒๕๗๔	ปี ๒๕๗๕	**ปี ๒๕๖๑-๒๕๗๕**
๑.รายได้จากการดำเนินงาน	๗,๑๗๒	๑๑,๘๘๗	๑๑,๘๗๔	๑๑,๓๑๐	๑๒,๓๒๗	๑๒,๖๕๐	๑๔,๖๙๓	๑๔,๕๘๓	๑๔,๕๘๓	๑๔,๕๐๘	๑๔,๕๐๘	๑๔,๕๐๘	๑๔,๕๐๘	๑๔,๕๐๘	๑๔,๕๐๘	**๑๙๘,๑๒๕**
๒.ต้นทุนการดำเนินงาน	๙,๙๓๐	๙,๘๗๙	๑๐,๑๕๑	๘,๗๒๘	๘,๗๙๙	๙,๑๒๑	๙,๓๕๔	๙,๙๐๖	๑๐,๑๑๑	๑๐,๒๖๗	๑๐,๔๐๘	๑๐,๔๙๙	๑๐,๖๕๔	๑๐,๗๙๙	๑๐,๙๒๕	**๑๔๙,๕๓๒**
๓.กำไร (ขาดทุน)ก่อนค่าเสื่อมราคาและดอกเบี้ยจ่าย	(๒,๗๕๘)	๒,๐๐๘	๑,๗๒๓	๒,๕๘๒	๓,๕๒๗	๓,๕๒๙	๕,๓๓๙	๔,๖๗๗	๔,๔๗๒	๔,๒๔๐	๔,๐๙๙	๔,๐๐๙	๓,๘๕๔	๓,๗๐๙	๓,๕๘๓	**๔๘,๕๙๓**
๔.กำไร (ขาดทุน) สุทธิ	(๒,๘๓๔)	๑,๖๐๓	๑,๑๓๔	๑,๓๕๐	๑,๖๒๙	๑,๗๑๙	๓,๖๐๒	๓,๐๐๐	๒,๘๕๖	๒,๖๘๖	๒,๖๖๗	๒,๘๐๖	๒,๗๕๕	๓,๑๔๘	๓,๕๘๓	**๓๑,๗๐๔**
๕.Cash inflow from Operating	๗,๑๗๒	๑๑,๘๘๗	๑๑,๘๗๔	๑๑,๓๑๐	๑๒,๓๒๗	๑๒,๖๕๐	๑๔,๖๙๓	๑๔,๕๘๓	๑๔,๕๘๓	๑๔,๕๐๘	๑๔,๕๐๘	๑๔,๕๐๘	๑๔,๕๐๘	๑๔,๕๐๘	๑๔,๕๐๘	**๑๙๘,๑๒๕**
๖.Cash outflow from Operating	๙,๙๓๐	๑๑,๐๓๖	๑๕,๓๐๗	๘,๗๒๘	๘,๗๙๙	๙,๑๒๑	๙,๓๕๔	๙,๙๐๖	๑๐,๑๑๑	๑๐,๒๖๗	๑๐,๔๐๘	๑๐,๔๙๙	๑๐,๖๕๔	๑๐,๗๙๙	๑๐,๙๒๕	**๑๕๕,๘๔๕**
๗.Net cash flow from operating	(๒,๗๕๘)	๘๕๑	(๓,๔๓๓)	๒,๕๘๒	๓,๕๒๗	๓,๕๒๙	๕,๓๓๙	๔,๖๗๗	๔,๔๗๒	๔,๒๔๐	๔,๐๙๙	๔,๐๐๙	๓,๘๕๔	๓,๗๐๙	๓,๕๘๓	**๔๒,๒๘๐**
๘.Cash outflow from invesment	๑,๘๙๑	-	๕๗๒	๕,๖๐๐	๖,๐๒๔	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	**๑๔,๐๘๗**
๙.Cash inflow from financing activities	๔,๓๒๗	๑,๑๕๗	๕,๗๒๘	๕,๖๐๐	๖,๐๒๔	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	**๒๒,๘๓๖**
๑๐.Cash outflow from financing activities	๖๖	๑,๔๖๘	๑,๒๗๓	๒,๓๐๘	๓,๔๙๙	๒,๕๑๑	๒,๔๕๐	๒,๓๘๘	๒,๓๒๗	๒,๒๖๖	๒,๑๕๔	๑,๘๔๐	๑,๒๑๕	๖๒๐	-	**๒๖,๓๘๖**
๑๑.ดอกเบี้ยหนี้สินเดิมองค์การรับภาระ	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	**-**
๑๒.Cash balance ending	๑๐	๕๕๐	๙๙๙	๑,๒๗๓	๑,๓๐๒	๒,๓๒๐	๕,๒๑๐	๗,๔๙๘	๙,๖๔๓	๑๑,๖๑๗	๑๓,๕๖๓	๑๕,๗๓๑	๑๘,๓๗๐	๒๑,๔๕๘	๒๕,๐๔๑	**๒๕,๐๔๑**
๑๓.Outstanding debt	๔,๒๗๗	๔,๑๒๙	๘,๘๗๙	๑๒,๖๐๕	๑๕,๖๘๙	๑๓,๖๔๙	๑๑,๖๐๙	๙,๕๖๙	๗,๕๒๙	๕,๔๘๙	๓,๕๐๐	๑,๗๖๕	๖๐๒	๐	๐	๐
๑๔.รายได้จากเงินสนับสนุนภาครัฐ (PSO)	๒,๕๐๙	๖,๙๙๒	๕,๐๐๔	๓,๙๔๔	๓,๘๗๒	๔,๐๑๓	๕,๘๐๘	๕,๔๘๗	๕,๒๒๔	๕,๑๗๘	๕,๑๖๑	๕,๑๖๑	๕,๑๖๑	๕,๑๔๒	๕,๑๔๒	**๗๓,๗๙๗**
๑๕.รายได้จากเงินสนับสนุนภาครัฐ (PSO) สะสม	๒,๕๐๙	๙,๕๐๑	๑๔,๕๐๕	๑๘,๔๕๐	๒๒,๓๒๑	๒๖,๓๓๔	๓๒,๑๔๒	๓๗,๖๒๙	๔๒,๘๕๓	๔๘,๐๓๒	๕๓,๑๙๒	๕๘,๓๕๓	๖๓,๕๑๔	๖๘,๖๕๕	๗๓,๗๙๗	**๗๓,๗๙๗**
๑๖. จำนวนรถ (คัน)	๒,๖๗๐	๒,๗๑๑	๒,๙๓๖	๒,๘๒๔	๒,๙๖๐	๒,๙๓๗	๒,๙๓๖	๒,๙๑๔	๒,๙๑๔	๒,๘๙๙	๒,๘๙๙	๒,๘๙๙	๒,๘๙๙	๒,๘๙๙	๒,๘๙๙	**๒,๘๙๙**
๑๗. รายได้ดำเนินงานเฉลี่ย /คัน/วัน (บาท)	๗,๓๕๙	๑๒,๐๑๓	๑๑,๐๘๐	๑๐,๙๗๒	๑๑,๔๐๙	๑๑,๘๐๐	๑๓,๗๑๑	๑๓,๗๑๑	๑๓,๗๑๑	๑๓,๗๑๑	๑๓,๗๑๑	๑๓,๗๑๑	๑๓,๗๑๑	๑๓,๗๑๑	๑๓,๗๑๑	**๑๘๘,๐๓๑**
๑๘. ค่าใช้จ่ายดำเนินงานเฉลี่ย /คัน/วัน (บาท)	๑๐,๑๙๐	๑๑,๑๕๓	๑๔,๒๘๓	๘,๔๖๗	๘,๑๔๕	๘,๕๐๘	๘,๗๒๘	๙,๓๑๔	๙,๕๐๗	๙,๗๐๓	๙,๘๓๗	๙,๙๒๒	๑๐,๐๖๘	๑๐,๒๐๖	๑๐,๓๒๕	**๑๔๘,๓๕๖**

หมายเหตุ ข้อ ๑๐ เป็นเงินต้นพร้อมดอกเบี้ย ซื้อรถใหม่และเกษียณก่อนอายุ (ชำระเงินต้นพร้อมดอกเบี้ยระยะเวลา ๑๐ ปี)

ซื้อรถโดยสาร ปี ๒๕๖๑ จำนวน ๑,๘๙๑ ล้านบาท ปี ๒๕๖๓ จำนวน ๕๗๒ ล้านบาท ปี ๒๕๖๔ จำนวน ๕,๖๐๐ ล้านบาท ปี ๖๕ จำนวน ๖,๐๒๔ ล้านบาท

เกษียณอายุก่อนกำหนด ปี ๒๕๖๒ พนักงานสนับสนุน จำนวน ๕๐๒ คน เป็นเงิน ๑,๑๕๗.๐๐ ล้านบาท ปี ๒๕๖๓ พนักงานเก็บค่าโดยสาร จำนวน ๔,๕๙๒ คน เป็นเงิน ๕,๑๕๖.๐๐ ล้านบาท

สมมติฐานสำคัญ	ผล
๑. รัฐรับภาระหนี้สินเดิม จำนวน ๑๐๘,๘๒๑ ล้านบาท (ณ ๓๑ มีนาคม ๒๕๖๑) ๒. ซื้อรถโดยสาร NGV ๔๘๙ คัน+รถไฟฟ้า รวมสถานี ๓๕ คัน ๑๖.๓๔ ลบ.+รถไฮบริด ๑,๔๕๓ คันและเช่ารถ ไฮบริด ๔๐๐ คัน +รถเช่า NGV ๓๐๐ คัน+รถปรับปรุงสภาพ ๓๒๓ คัน ๓. ไม่ปรับค่าโดยสาร ๔. มีโครงการเกษียณอายุ ปี ๖๒ จำนวน ๑,๑๕๗ ลบ. ปี ๖๓ จำนวน ๕,๑๕๖ ลบ. ๕. ขอเงินสนับสนุนจากภาครัฐ (PSO) ของรถธรรมดาและรถปรับอากาศ (ตามต้นทุนมาตรฐาน)	๑. กู้เงินเพื่อเสริมสภาพคล่องและลงทุน ปี ๒๕๖๑- จำนวน ๒,๔๓๖ ล้านบาท ๒. ชำระคืนเงินกู้เสริมสภาพคล่อง ปี ๒๕๖๒-๒๕๖๕ ทั้งหมด ๓. ได้รับเงินสนับสนุนจากภาครัฐ (PSO) ทั้งรถธรรมดาและรถปรับอากาศ จำนวน ๗๑,๒๘๘ ล้านบาท ตั้งแต่ปี ๒๕๖๒-๒๕๗๕

จากประมาณการทางการเงิน

ขสมก. ต้องขอรับเงินอุดหนุนบริการสาธารณะ (PSO) ตั้งแต่ปี ๒๕๖๑ – ๒๕๗๕ เฉลี่ยปีละ ๔,๙๑๙.๘ ล้านบาท โดยไม่มีการปรับอัตราค่าโดยสาร มีการกู้เงินเพื่อใช้ในการบริหารรวมทั้งสิ้น ๒๒,๘๓๖ ล้านบาท โดยภาระหนี้สินดังกล่าวสามารถชำระพร้อมดอกเบี้ยได้ทั้งหมดภายในปี ๒๕๖๕ โดยมีผลการดำเนินงานในแต่ละปี ตามตารางที่ ๒๒

ตารางที่ ๒๒ ประมาณการทางการเงิน หน่วย : ล้านบาท

ปี งบประมาณ	รวมรายได้จากการดำเนินงาน	รวมต้นทุนจากการดำเนินงาน	ค่าเสื่อมราคา	ดอกเบี้ยซื้อรถใหม่ +บำเหน็จชดเชย	กำไรสุทธิ(ไม่รวมดอกเบี้ยหนี้เดิม)
๒๕๖๑	๗,๑๗๒	๙,๙๓๐	๖๐	๑๕	(๒,๘๓๔)
๒๕๖๒	๑๒,๐๕๐	๙,๘๗๙	๒๔๒	๑๖๓	๑,๖๐๓
๒๕๖๓	๑๐,๘๓๗	๑๐,๑๕๑	๒๙๔	๒๙๖	๑,๑๓๔
๒๕๖๔	๑๑,๓๑๐	๘,๗๒๘	๗๙๘	๔๓๔	๑,๓๕๐
๒๕๖๕	๑๒,๓๒๗	๘,๗๙๙	๑,๓๔๐	๕๕๙	๑,๖๒๙
๒๕๖๖	๑๒,๖๕๐	๙,๑๒๑	๑,๓๔๐	๔๗๑	๑,๗๑๙
๒๕๖๗	๑๔,๖๙๓	๙,๓๕๔	๑,๓๒๘	๔๐๙	๓,๖๐๒
๒๕๖๘	๑๔,๕๘๓	๙,๙๐๖	๑,๓๒๘	๓๔๘	๓,๐๐๐
๒๕๖๙	๑๔,๕๘๓	๑๐,๑๑๑	๑,๓๒๘	๒๘๗	๒,๘๕๖
๒๕๗๐	๑๔,๕๐๘	๑๐,๒๖๗	๑,๓๒๘	๒๒๖	๒,๖๘๖
๒๕๗๑	๑๔,๕๐๘	๑๐,๔๐๘	๑,๒๖๘	๑๖๕	๒,๖๖๗
๒๕๗๒	๑๔,๕๐๘	๑๐,๔๙๙	๑,๐๙๘	๑๐๕	๒,๘๐๖
๒๕๗๓	๑๔,๕๐๘	๑๐,๖๕๔	๑,๐๔๖	๕๓	๒,๗๕๕
๒๕๗๔	๑๔,๕๐๘	๑๐,๗๙๙	๕๔๒	๑๘	๓,๑๔๘
๒๕๗๕	๑๔,๕๐๘	๑๐,๙๒๕	-	-	๓,๕๘๓

หมายเหตุ รายละเอียดข้อมูลดังกล่าวข้างต้นตามสมมติฐาน
รายละเอียดตามเอกสารแนบ ๙ และสมมติฐานในการคำนวณตามเอกสารแนบ ๑๐

๖. ผลที่คาดว่าจะได้รับจากการทำแผนฟื้นฟู

๑. สร้างความพึงพอใจให้กับผู้ใช้บริการ

จากการปรับเปลี่ยนรถโดยสารเก่าเป็นรถโดยสารใหม่ให้มีความทันสมัย โดยนำเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามาใช้ รวมถึงรถโดยสารเดิมที่ได้ทำการปรับปรุงสภาพให้ใหม่ขึ้น สะอาดขึ้น ซึ่งถือว่าเป็นการเพิ่มความสะดวกปลอดภัย ซึ่งจะส่งผลโดยตรงต่อระดับความพึงพอใจของผู้ใช้บริการ

๒. จำนวนผู้ใช้บริการเพิ่มขึ้น

จากการนำรถโดยสารใหม่มาให้บริการ การปรับปรุงสภาพรถโดยสารเดิมให้มีความสะอาดและใหม่ขึ้น การปรับปรุงเส้นทาง และเพิ่มเส้นทางการเดินรถเพื่อเชื่อมต่อระบบการขนส่งสาธารณะ (ระบบราง) และการคมนาคมทางน้ำ (เรือโดยสาร) ให้ครอบคลุมเพิ่มขึ้น ซึ่งผู้โดยสารสามารถเดินทางเชื่อมต่อระบบคมนาคมได้อย่างสะดวก รวมถึงการติดตั้งระบบตรวจสอบและติดตามการเดินรถ (GPS) โดยระบบดังกล่าว ขสมก. จะทำการเผยแพร่ข้อมูลเพื่อให้บุคคลภายนอกเข้าถึงข้อมูล GPS ซึ่งผู้ใช้บริการสามารถนำข้อมูลไปวางแผนการเดินทาง ส่งผลให้จำนวนผู้ใช้บริการมีจำนวนที่เพิ่มขึ้น ทำให้ ขสมก. มีรายได้จากการให้บริการเพิ่มขึ้นตามไปด้วย

๓. ลดค่าใช้จ่ายเดินรถรวมต่อวันต่อคันลง

การนำรถโดยสารใหม่มาให้บริการ ทำให้ประหยัดต้นทุนค่าเชื้อเพลิง ลดต้นทุนค่าซ่อมบำรุง ส่งผลให้ค่าใช้จ่ายเดินรถโดยรวมลดลงเมื่อเปรียบเทียบกับรถโดยสารเดิม

๔. มีผลการดำเนินงานดีขึ้น และไม่เป็นภาระกับภาครัฐ

จากการจัดหารถโดยสารใหม่มาให้บริการ การปรับปรุงสภาพรถโดยสาร เพื่อทดแทนรถโดยสารเดิมที่มีสภาพค่อนข้างทรุดโทรม เนื่องจากอายุการใช้งาน การปรับปรุงเส้นทางเพื่อรองรับการเชื่อมต่อระบบราง ผู้โดยสารได้รับความสะดวกสบายในการเดินทางเพิ่มขึ้น ต้นทุนการให้บริการที่เกี่ยวกับค่าซ่อมบำรุง ค่าเชื้อเพลิง ที่ลดลง ทำให้ ขสมก. มีผลการขาดทุนลดลง ทำให้เป็นภาระกับภาครัฐลดลงตามไปด้วย

๗. เรื่องที่เสนอเพื่อพิจารณา

จากเหตุผลและความจำเป็นรวมทั้งการวิเคราะห์ดังกล่าวข้างต้น ขสมก. จึงขอนำเสนอคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ ดังนี้

๑. เพื่อโปรดพิจารณาให้ความเห็นชอบแผนฟื้นฟูกิจการองค์การขนส่งมวลชนกรุงเทพรวมทั้งให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องสนับสนุนการดำเนินการตามแผนฟื้นฟูกิจการ

๒. เพื่อโปรดทราบความก้าวหน้าในการดำเนินการตามแผนฟื้นฟูกิจการ

.....

เอกสารแนบ ๑

วัตถุประสงค์ ๑

กลยุทธ์ที่ ๑ : จัดหารถโดยสารใหม่

๑.๑ จัดซื้อรถโดยสาร
ใช้ก๊าซธรรมชาติ (NGV) จำนวน ๔๘๙ คัน

๑.๒ จัดซื้อรถโดยสาร
ไฟฟ้า (EV) จำนวน ๓๕ คัน

๑.๓ เช่ารถโดยสาร
ไฮบริด จำนวน ๔๐๐ คัน/
เช่ารถโดยสาร
ใช้ก๊าซธรรมชาติ (NGV) จำนวน ๓๐๐ คัน

๑.๔ จัดซื้อรถโดยสารไฮบริด
จำนวน ๑,๔๕๓ คัน

๑. หลักการและเหตุผล

ปัจจัยที่มีส่วนสำคัญในการผลักดัน ขสมก. ให้ก้าวสู่การเป็นผู้นำการให้บริการรถโดยสารประจำทาง คือ (๑) คุณภาพของตัวรถโดยสารที่ช่วยสร้างความสะดวกสบายให้กับผู้โดยสารขณะอยู่บนรถประจำทาง และ (๒) คุณภาพของเครื่องยนต์ที่สร้างความมั่นใจในความปลอดภัยและการตรงต่อเวลาตลอดการเดินทาง ดังนั้น เพื่อให้ ขสมก. สามารถให้บริการที่มีคุณภาพแก่ประชาชน/ผู้ใช้บริการรถโดยสาร จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องจัดหารถโดยสารใหม่เพื่อนำมาให้บริการทดแทนรถโดยสารเดิมที่มีสภาพเสื่อมโทรมลงจากการใช้งานอย่างต่อเนื่องมาเป็นเวลานานกว่า ๒๐ ปี ซึ่งปัจจุบันในตลาดของรถโดยสารมีให้เลือกซื้อได้หลายประเภทตามความเหมาะสม โดยเฉพาะในเรื่องของชนิดเชื้อเพลิงประเภทต่าง ๆ อาทิ รถ NGV รถ Hybrid รถโดยสารไฟฟ้า อย่างไรก็ตาม ด้วยเหตุที่ว่ารถโดยสารแต่ละประเภทมีต้นทุนการจัดซื้อ ต้นทุนจากการบริโภคเชื้อเพลิง และต้นทุนในการบำรุงรักษาที่แตกต่างกันไป การเลือกใช้รถโดยสารประเภทใดควรต้องคำนึงถึงต้นทุนโดยรวมในลักษณะของ Life Cycle Cost ขณะเดียวกันต้องคำนึงถึงอุปทานพลังงานในประเทศ ผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม การจัดหาอะไหล่ รวมถึงศักยภาพของบุคลากรในการซ่อมบำรุงควบคู่กันไปด้วย

๒. วัตถุประสงค์

“ขสมก. สามารถให้บริการรถโดยสารประจำทางที่มีคุณภาพแก่ผู้โดยสาร” ซึ่งเป็นรถโดยสารประเภทที่มีการวิเคราะห์แล้วว่ามีความคุ้มค่าทางการเงินและเหมาะสมกับบริบทของการใช้งานในกรุงเทพมหานคร

๓. ประโยชน์ที่ได้รับ

๑) การให้บริการด้วยรถโดยสารที่จัดซื้อใหม่จะช่วยสร้างความสะดวก สะอาด ปลอดภัย และมั่นใจแก่ผู้โดยสาร มีผลโดยตรงต่อระดับความพึงพอใจในการใช้บริการ เพิ่มโอกาส ในการเพิ่มขึ้นของจำนวนผู้โดยสารซึ่งส่งผลต่อการเพิ่มขึ้นของรายได้ในที่สุด

๒) การให้บริการด้วยรถโดยสารที่ทำการจัดซื้อใหม่มีผลให้เกิดการประหยัดต้นทุนค่าเชื้อเพลิงและต้นทุน ค่าซ่อมบำรุง ส่งผลให้ต้นทุนการให้บริการ (ไม่รวมค่าเสื่อมราคา) โดยรวมลดลงเมื่อเปรียบเทียบกับรถโดยสารเดิม

๓) ช่วยสร้างทัศนคติเชิงบวกต่ออาชีพพนักงานขับรถโดยสาร

๔. ผลผลิตและตัวชี้วัด

ผลผลิต : ๑) รายงานการศึกษาเปรียบเทียบความเหมาะของการใช้รถโดยสารภายใต้ระบบเชื้อเพลิงต่าง ๆ ทั้ง NGV Hybrid, Electric โดยการศึกษาครอบคลุมในมิติของเครื่องยนต์ อัตราการใช้เชื้อเพลิง ค่าซ่อมบำรุงตลอดอายุการใช้งาน ผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม การจัดหาอะไหล่ ศักยภาพในการซ่อมบำรุง ฯลฯ

๒) การจัดซื้อรถโดยสารใหม่ให้ได้ตามที่กำหนดเพื่อการนำไปให้บริการได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ตัวชี้วัด : สามารถจัดซื้อรถโดยสารใหม่จำนวนไม่ต่ำกว่า ๒,๖๗๗ คัน ในระยะเวลา ๕ ปี แบ่งเป็น

- จัดซื้อรถโดยสาร NGV ปี ๒๕๖๑ จำนวน ๔๘๙ คัน
- จัดซื้อรถโดยสารไฟฟ้า (EV) ปี ๒๕๖๓ จำนวน ๓๕ คัน
- เช่ารถโดยสารไฮบริด ปี ๒๕๖๓ จำนวน ๔๐๐ คัน
- เช่ารถโดยสาร NGV ปี ๒๕๖๓ จำนวน ๓๐๐ คัน
- จัดซื้อรถโดยสารไฮบริด ปี ๒๕๖๔ จำนวน ๗๐๐ คัน
- จัดซื้อรถโดยสารไฮบริด ปี ๒๕๖๕ จำนวน ๗๕๓ คัน

๕. ผู้มีส่วนได้-ส่วนเสีย

ผู้มีส่วนได้-ส่วนเสีย	สิ่งที่ผู้มีส่วนได้-ส่วนเสียต้องการ	สิ่งที่โครงการต้องการ
ที่ปรึกษาการศึกษาความเหมาะสมในการใช้รถโดยสาร	ข้อมูลสนับสนุนการศึกษาที่ครบถ้วนและรวดเร็วจาก ขสมก.	ผลการศึกษาที่เป็นกลางภายใต้การวิเคราะห์เชิงวิชาการอย่างรอบคอบ
ผู้โดยสาร	ความสะดวกสบายทันสมัย ปลอดภัย คุ้มค่า โดยมีจำนวน รถโดยสารที่เพียงพอ	ความพึงพอใจของผู้โดยสารที่เพิ่มขึ้น ซึ่งจะเพิ่มโอกาสในการเพิ่มขึ้นของจำนวนผู้โดยสาร
ผู้จำหน่ายรถโดยสาร	ความชัดเจน ความเหมาะสม และเป็นกลางของ TOR ในการจัดซื้อรถโดยสาร	การแข่งขันเสนอราคารถโดยสาร ซึ่งจะมีผล ทำให้ต้นทุนการซื้อรถโดยสารลดต่ำลง

๖. งบประมาณ

รายการ	ทรัพยากรที่ใช้	ต้นทุน/หน่วย	จำนวน	รวมเงิน (ล้านบาท)
การจัดซื้อรถโดยสารใหม่ทดแทนรถเดิม	ค่าใช้จ่ายในการจัดซื้อรถโดยสารใหม่ ๑. รถโดยสาร NGV	๓.๘๖๘ ลบ.	๔๘๙ คัน	๑,๘๙๑.๔๕๒
	๒. รถโดยสารไฟฟ้า + สถานีอัดประจุไฟฟ้า	๑๕.๐๐๐ ลบ. ๔๖.๙๔๐ ลบ.	๓๕ คัน ๑ สถานี	๕๒๕.๐๐ ๔๖.๙๔๐ ๕๗๑.๙๔๐
	๓. เช่ารถโดยสารไฮบริด (๗ปี)	๓,๑๘๗ (บาท/คัน/วัน)	๔๐๐ คัน	๓,๒๕๗.๑๑๐
	๔. เช่ารถโดยสารก๊าซธรรมชาติ (NGV) (๗ปี)	๒,๓๒๗ (บาท/คัน/วัน)	๓๐๐ คัน	๑,๗๘๓.๖๔๖
	๕. ซื้อรถโดยสารไฮบริด	๘.๐๐๐ ลบ.	๑,๔๕๓ คัน	๑๑,๖๒๔.๐๐
รวม			๒,๖๗๗ คัน	๑๙,๑๒๘.๑๔๘

๗. ปัจจัยความเสี่ยงที่มีผลต่อความสำเร็จ

รายการ	โอกาสเกิดความเสี่ยง
<u>ปัจจัยภายใน</u> **๑. สามารถจัดหาพนักงานขับรถได้ตามอัตราที่กำหนด**	**<u>สูง</u>** **(หากไม่มีพนักงานขับรถอย่างพอเพียงจะทำให้รถไม่มีคนขับ เกิดผลเสียขึ้นแก่องค์การ)**
๒. ปรับปรุงกฎระเบียบ/ข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับการจ้างพนักงานขับรถ	**<u>ปานกลาง</u>** **(ปรับปรุงกฎระเบียบและค่าตอบแทนต่าง ๆ เพื่อจูงใจให้มีคนมาสมัครเป็นพนักงานขับรถ เพื่อดำรงชีพตนและครอบครัวได้)**
<u>ปัจจัยภายนอก</u> ๑. นโยบายการจัดหารถโดยสารใหม่ของรัฐบาล	<u>สูง</u> (เป็นความเสี่ยงจากการเปลี่ยนแปลงรัฐบาลที่อาจทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในนโยบายการจัดหารถใหม่)
๒. รายละเอียดตามข้อกำหนดใน TOR	<u>สูง</u> (รถโดยสารที่จะทำการจัดซื้อในระยะต่อไป โดยเฉพาะรถไฟฟ้าเป็นรถประเภทใหม่ที่ไม่เคยจัดซื้อมาก่อน อาจทำให้การออกแบบข้อกำหนดขาดความสมบูรณ์ อาจสร้างให้เกิดข้อพิพาทระหว่างผู้มีส่วนได้-ส่วนเสีย)
๓. ขบ.ต้องกำหนดเส้นทางเดินรถให้ ขสมก.เป็นลำดับแรก	<u>สูง</u> (ขสมก.ควรได้เส้นทางเดินรถเป็นลำดับแรก และ มีระยะเวลาไม่ต่ำกว่า ๑๐ ปี)
๔. ราคาเชื้อเพลิง	<u>สูง</u> (ภาครัฐควรมีการกำหนดราคาเชื้อเพลิงสำหรับรถโดยสารสาธารณะต่ำกว่าราคาท้องตลาด/และหรือมีการชดเชยส่วนต่างราคาเชื้อเพลิง)

๘. ระยะเวลาในการดำเนินโครงการ

โครงการจัดซื้อรถโดยสารใช้เชื้อเพลิงก๊าซธรรมชาติ (NGV) จำนวน ๔๘๙ คัน

ลำดับ	ขั้นตอนการดำเนินงาน	ผู้รับผิดชอบ	ปีงบประมาณ ๒๕๖๑				ปีงบประมาณ ๒๕๖๒				ปีงบประมาณ ๒๕๖๓			
			๑	๒	๓	๔	๑	๒	๓	๔	๑	๒	๓	๔
๑	ผอก.อนุมัติหลักการให้ดำเนินการโดยวิธีคัดเลือก และแต่งตั้งคณะกรรมการจัดทำร่างขอบเขตของงานและรายละเอียดคุณลักษณะของรถโดยสาร และกำหนดราคากลาง	ผอก. (สบจ.)	■											
๒	คณะกรรมการจัดทำร่างขอบเขตของงานและรายละเอียดคุณลักษณะของพัสดุ และกำหนดราคาลางนำเสนอขออนุมัติ	คณะกรรมการจัดทำร่างขอบเขตฯ	■											
๓	ผอก.อนุมัติร่างขอบเขตของงานและรายละเอียดคุณลักษณะ และราคากลาง		■											
๔	จัดทำรายงานขอซื้อขอจ้าง และแต่งตั้งคณะกรรมการซื้อหรือจ้างโดยวิธีคัดเลือกในระบบ e-GP	ผอก./สบจ.	■											
๕	คณะกรรมการซื้อโดยวิธีคัดเลือก จัดทำหนังสือเชิญชวนผู้ประกอบการมีคุณสมบัติตามเงื่อนไขที่กำหนด ให้เข้ายื่นข้อเสนอในระบบ e-GP	คณะกรรมการซื้อหรือจ้าง	■											
๖	รับฟังคำถามและตอบชี้แจง		■											
๗	จัดเตรียมเอกสารและหลักประกันการเสนอราคา		■											
๘	ผู้ประกอบการยื่นข้อเสนอ		■											
๙	คณะกรรมการฯ ตรวจสอบคุณสมบัติและเงื่อนไขหากถูกต้องพิจารณาตามเกณฑ์นำเสนอ ผอก.ให้ความเห็นชอบผ่านหัวหน้าเจ้าหน้าที่ ก่อนสำเสนอผู้มีอำนาจอนุมัติสั่งซื้อสั่งจ้าง		■											
๑๐	นำเสนอคณะกรรมการบริหารกิจการองค์การอนุมัติ	ผอก.(สบจ.)	■											
๑๑	ประกาศผลผู้ชนะ	ผอก.	■											
๑๒	ลงนามสัญญา	ผอก. (สกม.)	■											
๑๓	รับมอบรถโดยสารภายใน ๑๘๐ วัน (นับถัดจากวันลงนามสัญญา)	คณะกรรมการตรวจรับฯ				▬								

โครงการจัดซื้อรถโดยสารไฟฟ้า (EV) จำนวน ๓๕ คัน

ลำดับ	ขั้นตอนการดำเนินงาน	ผู้รับผิดชอบ	ปีงบประมาณ ๒๕๖๑				ปีงบประมาณ ๒๕๖๒				ปีงบประมาณ ๒๕๖๓			
			๑	๒	๓	๔	๑	๒	๓	๔	๑	๒	๓	๔
๑	แต่งตั้งคณะกรรมการกำหนดร่างขอบเขตของงาน และรายละเอียดคุณลักษณะเฉพาะของรถโดยสารและกำหนดราคากลาง	ผอก. (สบจ.)												
๒	คณะกรรมการฯ พิจารณาร่างขอบเขตของงาน และรายละเอียดคุณลักษณะของรถโดยสาร	คณะกรรมการฯ												
๓	นำเสนอ ผอก.อนุมัติร่างขอบเขตของงานและรายละเอียดคุณลักษณะและราคากลาง													
๔	จัดทำรายงานขอซื้อขอจ้าง พร้อมนำขอบเขตของงานและคุณลักษณะ และราคากลางในเว็บไซต์	สบจ.												
๕	นำร่างขอบเขตของงานและรายละเอียดคุณลักษณะ และราคากลางประกาศในเว็บไซต์ของกรมบัญชีกลาง และ ขสมก.	คณะกรรมการฯ/สบจ.												
๖	คณะกรรมการประชุมพิจารณาความเห็นสาธารณชน - หากไม่มีผู้วิจารณ์ ให้ดำเนินการต่อไป - หากมีผู้วิจารณ์ - ไม่แก้ไขให้นำเสนอ ผอก.อนุมัติและดำเนินการต่อไป - หากแก้ไขให้นำเสนอ ผอก. อนุมัติแก้ไขแล้ว ประกาศลงในระบบ e-GP และเว็บไซต์ขององค์การอีกครั้ง	คณะกรรมการฯ												
๗	จัดส่งร่างสัญญาให้อัยการสูงสุด	สกม.												
๘	ขออนุมัติ ผอก.และแต่งตั้งคณะกรรมการพิจารณาผลในระบบ e-GP	สบจ.												
๙	เผยแพร่ประกาศเชิญชวนทางระบบ e-GP	สบจ.												
๑๐	เสนอราคาในระบบ e-GP	ในระบบ												
๑๑	ตรวจสอบคุณสมบัติ และเทคนิค	คณะกรรมการพิจารณาผลฯ/สบจ.												
๑๒	คณะกรรมการประชุมพิจารณาผล พร้อมจัดทำรายงานผลการพิจารณา													
๑๓	นำเสนอคณะกรรมการบริหารกิจการองค์การอนุมัติ	ผอก.(สบจ.)												
๑๔	ประกาศผลผู้ชนะ	ผอก.												
๑๕	รอการอุทธรณ์ผล (หากไม่มีผู้อุทธรณ์ดำเนินการต่อไป)	คณะกรรมการฯ												
๑๖	ลงนามสัญญา	ผอก. (สกม.)												
๑๗	รับมอบรถโดยสาร	คณะกรรมการตรวจรับฯ									๓๕ คัน			

การจัดหาสถานีจ่ายไฟฟ้า

ลำดับ	ขั้นตอนการดำเนินงาน	ผู้รับผิดชอบ	ปีงบประมาณ ๒๕๖๑				ปีงบประมาณ ๒๕๖๒				ปีงบประมาณ ๒๕๖๓			
			๑	๒	๓	๔	๑	๒	๓	๔	๑	๒	๓	๔
๑	แต่งตั้งคณะกรรมการจัดทำร่างขอบเขตของงาน และรายละเอียดคุณลักษณะเฉพาะในการก่อสร้างสถานีจ่ายไฟฟ้า พร้อมบำรุงรักษาสถานี	ผอก. (สบจ.)												
๒	คณะกรรมการฯ พิจารณาร่างขอบเขตของงาน และรายละเอียดคุณลักษณะ	คณะกรรมการฯ												
๓	นำเสนอ ผอก.อนุมัติร่างขอบเขตของงานและรายละเอียดคุณลักษณะและราคากลาง													
๔	จัดทำรายงานขอซื้อขอจ้าง พร้อมนำขอบเขตของงานและคุณลักษณะ และราคากลางในเว็บไซต์	สบจ.												
๕	นำร่างขอบเขตของงานและรายละเอียดคุณลักษณะ และราคากลางประกาศในเว็บไซต์ของกรมบัญชีกลาง และ ขสมก.	คณะกรรมการฯ/สบจ.												
๖	คณะกรรมการประชุมพิจารณาความเห็นสาธารณชน - หากไม่มีผู้วิจารณ์ ให้ดำเนินการต่อไป - หากมีผู้วิจารณ์ - ไม่แก้ไขให้นำเสนอ ผอก.อนุมัติและดำเนินการต่อไป - หากแก้ไขให้นำเสนอ ผอก. อนุมัติแก้ไขแล้ว ประกาศลงในระบบ e-GP และเว็บไซต์ขององค์การอีกครั้ง	คณะกรรมการฯ												
๗	จัดส่งร่างสัญญาให้อัยการสูงสุด	สกม.												
๘	ขออนุมัติ ผอก.และแต่งตั้งคณะกรรมการพิจารณาผลในระบบ e-GP	สบจ.												
๙	เผยแพร่ประกาศเชิญชวนทางระบบ e-GP	สบจ.												
๑๐	เสนอราคาในระบบ e-GP	ในระบบ												
๑๑	ตรวจสอบคุณสมบัติ และเทคนิค	คณะกรรมการพิจารณาผลฯ/สบจ.												
๑๒	คณะกรรมการประชุมพิจารณาผล พร้อมจัดทำรายงานผลการพิจารณา													
๑๓	นำเสนอคณะกรรมการบริหารกิจการองค์การอนุมัติ	ผอก.(สบจ.)												
๑๔	ประกาศผลผู้ชนะ	ผอก.												
๑๕	รอการอุทธรณ์ผล (หากไม่มีผู้อุทธรณ์ดำเนินการต่อไป)	คณะกรรมการฯ												
๑๖	ลงนามสัญญา	ผอก. (สกม.)												
๑๗	รับมอบสถานีจ่ายไฟฟ้า	คณะกรรมการตรวจรับฯ												

โครงการเช่ารถโดยสารไฮบริด จำนวน ๔๐๐ คัน

ลำดับ	ขั้นตอนการดำเนินงาน	ผู้รับผิดชอบ	ปีงบประมาณ ๒๕๖๑				ปีงบประมาณ ๒๕๖๒				ปีงบประมาณ ๒๕๖๓				ปีงบประมาณ ๒๕๖๔				ปีงบประมาณ ๒๕๖๕			
			๑	๒	๓	๔	๑	๒	๓	๔	๑	๒	๓	๔	๑	๒	๓	๔	๑	๒	๓	๔
๑	แต่งตั้งคณะกรรมการกำหนดร่างขอบเขตของงาน และรายละเอียดคุณลักษณะเฉพาะของรถโดยสารและกำหนดราคากลาง	ผอก. (สบจ.)																				
๒	คณะกรรมการฯ พิจารณาร่างขอบเขตของงาน และรายละเอียดคุณลักษณะของรถโดยสาร	คณะกรรมการฯ																				
๓	นำเสนอ ผอก.อนุมัติร่างขอบเขตของงานและรายละเอียดคุณลักษณะและราคากลาง																					
๔	จัดทำรายงานขอซื้อขอจ้าง พร้อมนำขอบเขตของงานและคุณลักษณะ และราคากลางในเว็บไซต์	สบจ.																				
๕	นำร่างขอบเขตของงานและรายละเอียดคุณลักษณะ และราคากลางประกาศในเว็บไซต์ของกรมบัญชีกลาง และ ขสมก.	คณะกรรมการฯ/สบจ.																				
๖	คณะกรรมการประชุมพิจารณาความเห็นสาธารณชน - หากไม่มีผู้วิจารณ์ ให้ดำเนินการต่อไป - หากมีผู้วิจารณ์ - ไม่แก้ไขให้นำเสนอ ผอก.อนุมัติและดำเนินการต่อไป - หากแก้ไขให้นำเสนอ ผอก. อนุมัติแก้ไขแล้ว ประกาศลงในระบบ e-GP และเว็บไซต์ขององค์การอีกครั้ง	คณะกรรมการฯ																				
๗	จัดส่งร่างสัญญาให้อัยการสูงสุด	สกม.																				
๘	ขออนุมัติ ผอก.และแต่งตั้งคณะกรรมการพิจารณาผลในระบบ e-GP	สบจ.																				
๙	เผยแพร่ประกาศเชิญชวนทางระบบ e-GP	สบจ.																				
๑๐	เสนอราคาในระบบ e-GP	ในระบบ																				
๑๑	ตรวจสอบคุณสมบัติ และเทคนิค	คณะกรรมการพิจารณาผลฯ/สบจ.																				
๑๒	คณะกรรมการประชุมพิจารณาผล พร้อมจัดทำรายงานผลการพิจารณา																					
๑๓	นำเสนอคณะกรรมการบริหารกิจการองค์การอนุมัติ	ผอก.(สบจ.)																				
๑๔	ประกาศผลผู้ชนะ	ผอก.																				
๑๕	รอการอุทธรณ์ผล (หากไม่มีผู้อุทธรณ์ดำเนินการต่อไป)	คณะกรรมการฯ																				
๑๖	ลงนามสัญญา	ผอก. (สกม.)																				
๑๗	รับมอบรถโดยสาร	คณะกรรมการตรวจรับฯ									๔๐๐ คัน											

โครงการเช่ารถโดยสารก๊าซธรรมชาติ จำนวน ๓๐๐ คัน

ลำดับ	ขั้นตอนการดำเนินงาน	ผู้รับผิดชอบ	ปีงบประมาณ ๒๕๖๑				ปีงบประมาณ ๒๕๖๒				ปีงบประมาณ ๒๕๖๓				ปีงบประมาณ ๒๕๖๔				ปีงบประมาณ ๒๕๖๕			
			๑	๒	๓	๔	๑	๒	๓	๔	๑	๒	๓	๔	๑	๒	๓	๔	๑	๒	๓	๔
๑	แต่งตั้งคณะกรรมการกำหนดร่างขอบเขตของงาน และรายละเอียดคุณลักษณะเฉพาะของรถโดยสารและกำหนดราคากลาง	ผอก. (สบจ.)																				
๒	คณะกรรมการฯ พิจารณาร่างขอบเขตของงาน และรายละเอียดคุณลักษณะของรถโดยสาร	คณะกรรมการฯ																				
๓	นำเสนอ ผอก.อนุมัติร่างขอบเขตของงานและรายละเอียดคุณลักษณะและราคากลาง																					
๔	จัดทำรายงานขอซื้อขอจ้าง พร้อมนำขอบเขตของงานและคุณลักษณะ และราคากลางในเว็บไซต์	สบจ.																				
๕	นำร่างขอบเขตของงานและรายละเอียดคุณลักษณะ และราคากลางประกาศในเว็บไซต์ของกรมบัญชีกลาง และ ขสมก.	คณะกรรมการฯ/สบจ.																				
๖	คณะกรรมการประชุมพิจารณาความเห็นสาธารณชน - หากไม่มีผู้วิจารณ์ ให้ดำเนินการต่อไป - หากมีผู้วิจารณ์ - ไม่แก้ไขให้นำเสนอ ผอก.อนุมัติและดำเนินการต่อไป - หากแก้ไขให้นำเสนอ ผอก. อนุมัติแก้ไขแล้ว ประกาศลงในระบบ e-GP และเว็บไซต์ขององค์การอีกครั้ง	คณะกรรมการฯ																				
๗	จัดส่งร่างสัญญาให้อัยการสูงสุด	สกม.																				
๘	ขออนุมัติ ผอก.และแต่งตั้งคณะกรรมการพิจารณาผลในระบบ e-GP	สบจ.																				
๙	เผยแพร่ประกาศเชิญชวนทางระบบ e-GP	สบจ.																				
๑๐	เสนอราคาในระบบ e-GP	ในระบบ																				
๑๑	ตรวจสอบคุณสมบัติ และเทคนิค	คณะกรรมการพิจารณาผลฯ/สบจ.																				
๑๒	คณะกรรมการประชุมพิจารณาผล พร้อมจัดทำรายงานผลการพิจารณา																					
๑๓	นำเสนอคณะกรรมการบริหารกิจการองค์การอนุมัติ	ผอก.(สบจ.)																				
๑๔	ประกาศผลผู้ชนะ	ผอก.																				
๑๕	รอการอุทธรณ์ผล (หากไม่มีผู้อุทธรณ์ดำเนินการต่อไป)	คณะกรรมการฯ																				
๑๖	ลงนามสัญญา	ผอก. (สกม.)																				
๑๗	รับมอบรถโดยสาร	คณะกรรมการตรวจรับฯ									๓๐๐ คัน											

โครงการจัดซื้อรถโดยสารไฮบริด จำนวน ๑,๔๕๓ คัน

ลำดับ	ขั้นตอนการดำเนินงาน	ผู้รับผิดชอบ	ปีงบประมาณ ๒๕๖๑				ปีงบประมาณ ๒๕๖๒				ปีงบประมาณ ๒๕๖๓				ปีงบประมาณ ๒๕๖๔				ปีงบประมาณ ๒๕๖๕			
			๑	๒	๓	๔	๑	๒	๓	๔	๑	๒	๓	๔	๑	๒	๓	๔	๑	๒	๓	๔
๑	แต่งตั้งคณะกรรมการกำหนดร่างขอบเขตของงาน และรายละเอียดคุณลักษณะเฉพาะของรถโดยสารและกำหนดราคากลาง	ผอก. (สบจ.)																				
๒	คณะกรรมการฯ พิจารณาร่างขอบเขตของงาน และรายละเอียดคุณลักษณะของรถโดยสาร	คณะกรรมการฯ																				
๓	นำเสนอ ผอก.อนุมัติร่างขอบเขตของงานและรายละเอียดคุณลักษณะและราคากลาง																					
๔	จัดทำรายงานขอซื้อขอจ้าง พร้อมนำขอบเขตของงานและคุณลักษณะ และราคากลางในเว็บไซต์	สบจ.																				
๕	นำร่างขอบเขตของงานและรายละเอียดคุณลักษณะ และราคากลางประกาศในเว็บไซต์ของกรมบัญชีกลาง และ ขสมก.	คณะกรรมการฯ/สบจ.																				
๖	คณะกรรมการประชุมพิจารณาความเห็นสาธารณชน - หากไม่มีผู้วิจารณ์ ให้ดำเนินการต่อไป - หากมีผู้วิจารณ์ - ไม่แก้ไขให้นำเสนอ ผอก.อนุมัติและดำเนินการต่อไป - หากแก้ไขให้นำเสนอ ผอก. อนุมัติแก้ไขแล้ว ประกาศลงในระบบ e-GP และเว็บไซต์ของ องค์การอีกครั้ง	คณะกรรมการฯ																				
๗	จัดส่งร่างสัญญาให้อัยการสูงสุด	สกม.																				
๘	ขออนุมัติ ผอก.และแต่งตั้งคณะกรรมการพิจารณาผลในระบบ e-GP	สบจ.																				
๙	เผยแพร่ประกาศเชิญชวนทางระบบ e-GP	สบจ.																				
๑๐	เสนอราคาในระบบ e-GP	ในระบบ																				
๑๑	ตรวจสอบคุณสมบัติ และเทคนิค	คณะกรรมการพิจารณาผลฯ/ สบจ.																				
๑๒	คณะกรรมการประชุมพิจารณาผล พร้อมจัดทำรายงานผลการพิจารณา																					
๑๓	นำเสนอคณะกรรมการบริหารกิจการองค์การอนุมัติ	ผอก.(สบจ.)																				
๑๔	ประกาศผลผู้ชนะ	ผอก.																				
๑๕	รอการอุทธรณ์ผล (หากไม่มีผู้อุทธรณ์ดำเนินการต่อไป)	คณะกรรมการฯ																				
๑๖	ลงนามสัญญา	ผอก. (สกม.)																				
๑๗	รับมอบรถโดยสาร	คณะกรรมการตรวจรับฯ													ต.ค.๖๔				ต.ค.๖๕			

๙. กิจกรรมที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาความเหมาะสมของรถโดยสารใหม่

ขั้นตอนการดำเนินการ	๒๕๖๐	๒๕๖๑	๒๕๖๒	๒๕๖๓	๒๕๖๔
๑) จัดตั้งคณะกรรมการในการวางแผนเพื่อการศึกษาถึงความเหมาะสมของการนำรถโดยสารที่มีเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาใช้งาน	✓				
๒) ออกแบบข้อกำหนดขอบเขตงานการศึกษา (TOR)	✓				
๓) ดำเนินการจัดหาที่ปรึกษาเพื่อศึกษาความเหมาะสมตามโครงการ	✓				
๔) นำเสนอผลการศึกษาต่อคณะกรรมการบริหารกิจการองค์การฯ เพื่อขอนโยบายสำหรับการจัดซื้อรถโดยสารใหม่		✓			
๕) จัดทำโครงการฯ เพื่อเสนอขออนุมัติงบประมาณในการจัดซื้อ พร้อมผลการศึกษาความเหมาะสมต่อหน่วยงานต้นสังกัดและคณะรัฐมนตรี		✓			

การจัดซื้อรถโดยสารใหม่ที่ได้รับอนุมัติ

ขั้นตอนการดำเนินการ	๒๕๖๐	๒๕๖๑	๒๕๖๒	๒๕๖๓	๒๕๖๔
๑) จัดตั้งคณะกรรมการในการจัดซื้อรถโดยสารใหม่	✓				
๒) ออกแบบข้อกำหนดขอบเขตการจัดซื้อรถโดยสารใหม่ (TOR)	✓				
๓) ดำเนินการตามขั้นตอนการจัดซื้อจัดจ้าง	✓				
๒) เริ่มออกวิ่งให้บริการสำหรับการจัดซื้อรถโดยสารใหม่อื่น (ถ้ามี)	✓	✓	✓	✓	✓
๔) ศึกษา ติดตาม และประเมินผลการใช้งานจริง และนำเสนอต่อ ผอก.	✓	✓	✓	✓	✓
๕) สรุปและรายงานผลการติดตามการใช้งานจริงให้คระกรรมการบริหารกิจการองค์การฯ ทราบ	✓	✓	✓	✓	✓

เอกสารแนบ ๒

วัตถุประสงค์ ๑

กลยุทธ์ที่ ๑ จัดหารถโดยสารใหม่

๑.๕ การปรับปรุงสภาพรถโดยสาร NGV (เดิม)

จำนวน ๓๒๓ คัน

๑. หลักการและเหตุผล

ปัจจัยที่มีส่วนสำคัญในการผลักดัน ขสมก. ให้ก้าวสู่การเป็นผู้นำการให้บริการรถโดยสารประจำทาง คือการให้บริการด้วยรถโดยสารที่มีคุณภาพใน ๒ มิติ คือ คุณภาพของ ตัวรถโดยสารที่ช่วยสร้างความสะดวกสบายให้กับผู้โดยสารขณะอยู่บนรถประจำทาง และคุณภาพของเครื่องยนต์ที่สร้างความมั่นใจในความปลอดภัยและการตรงต่อเวลาตลอดการเดินทาง อย่างไรก็ตาม รถโดยประจำทางของ ขสมก. ในปัจจุบันเกือบทั้งหมดเป็นรถเก่าซึ่งมีอายุที่ใช้งานเฉลี่ยนานกว่า ๒๐ ปี สภาพทรุดโทรม ไม่เอื้อต่อการให้บริการ

๒. วัตถุประสงค์

“ขสมก. สามารถให้บริการรถโดยสารประจำทางที่มีคุณภาพแก่ผู้โดยสาร” ซึ่งเป็นรถโดยสารประเภทที่มีการปรับปรุงสภาพเครื่องยนต์และตัวถังให้สามารถใช้งานได้อย่างต่อเนื่องและมีประสิทธิภาพ ลดการเสียของรถโดยสารระหว่างการให้บริการลงได้เป็นอย่างมาก และสามารถสร้างความสะดวก สะอาด ปลอดภัย และมั่นใจแก่ผู้โดยสาร มีผลโดยตรงต่อระดับความพึงพอใจในการใช้บริการ เพิ่มโอกาส ในการเพิ่มขึ้นของจำนวนผู้โดยสารซึ่งส่งผลต่อการเพิ่มขึ้นของรายได้ในที่สุด

๓. ประโยชน์ที่ได้รับ

การให้บริการด้วยรถโดยสารที่ได้รับการปรับปรุงสภาพใหม่ซึ่งจะช่วยให้ ขสมก. มีรถประจำทางที่มีความพร้อมในการใช้งานและการให้บริการ สร้างความสะดวก สะอาด ปลอดภัย และมั่นใจแก่ผู้โดยสาร ซึ่งส่งผลโดยตรงต่อระดับความพึงพอใจในการใช้บริการ เพิ่มโอกาส ในการเพิ่มขึ้นของจำนวนผู้โดยสารซึ่งส่งผลต่อการเพิ่มขึ้นของรายได้ในที่สุด

๔. ผลผลิตและตัวชี้วัด

ผลผลิต : มีจำนวนรถโดยสารที่ได้รับการปรับปรุงสภาพเพื่อนำมาให้บริการแก่ผู้โดยสารได้อย่างเพียงพอ เกิดความต่อเนื่องในการให้บริการ

ตัวชี้วัด : สามารถปรับปรุงสภาพรถโดยสารปรับอากาศ จำนวน ๓๒๓ คัน

งวด	เดือน	จำนวนรถที่ส่งเข้าปรับปรุง (คัน)	จำนวนรถที่รับมอบ (คัน)	หมายเหตุ
๑	ตุลาคม ๒๕๖๑	๓๐	-	- ใช้เวลาในการปรับปรุง ๓๐ วัน ต่อจำนวนรถงวดละ ๓๐ คัน - เข้าปรับปรุงสภาพ เริ่มเดือน ตุลาคม ๒๕๖๑ - สิ้นสุด กันยายน ๒๕๖๒
๒	พฤศจิกายน ๒๕๖๑	๓๐	๓๐	
๓	ธันวาคม ๒๕๖๑	๓๐	๓๐	
๔	มกราคม ๒๕๖๒	๓๐	๓๐	
๕	กุมภาพันธ์ ๒๕๖๒	๓๐	๓๐	
๖	มีนาคม ๒๕๖๒	๓๐	๓๐	
๗	เมษายน ๒๕๖๒	๓๐	๓๐	
๘	พฤษภาคม ๒๕๖๒	๓๐	๓๐	
๙	มิถุนายน ๒๕๖๒	๓๐	๓๐	
๑๐	กรกฎาคม ๒๕๖๒	๓๐	๓๐	
๑๑	สิงหาคม ๒๕๖๒	๒๓	๓๐	
๑๒	กันยายน ๒๕๖๒		๒๓	
รวม		**๓๒๓**	**๓๒๓**	

๕. ผู้มีส่วนได้-ส่วนเสีย

ผู้มีส่วนได้-ส่วนเสีย	สิ่งที่ผู้มีส่วนได้-ส่วนเสียต้องการ	สิ่งที่โครงการต้องการ
ผู้โดยสาร	ความสะดวกสบาย ปลอดภัย คุ้มค่า โดยมีจำนวนรถโดยสารที่เพียงพอต่อการให้บริการ	ความพึงพอใจของผู้โดยสารที่เพิ่มขึ้น ซึ่งจะเพิ่มโอกาสในการเพิ่มขึ้นของจำนวนผู้โดยสาร
ผู้รับปรับปรุงสภาพรถโดยสาร	ความชัดเจน ความเหมาะสม และเป็นกลางของ TOR ในการว่าจ้างปรับปรุงสภาพรถโดยสาร	การแข่งขันเสนอราคารถโดยสาร ซึ่งจะมีผลทำให้ต้นทุนการซื้อรถโดยสารลดต่ำลง

๖. งบประมาณ

รายการ	ทรัพยากรที่ใช้	จำนวน (คัน)	วงเงิน (ล้านบาท)
การปรับปรุงสภาพรถโดยสารปรับอากาศ (NGV) เดิม	ค่าใช้จ่ายในการปรับปรุงสภาพรถโดยสารปรับอากาศ (NGV) เดิม	๓๒๓	๑๖๑.๕๒

๗. ปัจจัยความเสี่ยงที่มีผลต่อความสำเร็จ

รายการ	โอกาสเกิดความเสี่ยง
<u>**ปัจจัยภายใน**</u> มีงบประมาณอย่างเพียงพอ	<u>**ปานกลาง**</u> (ภาครัฐควรให้การสนับสนุนงบประมาณในส่วนของปรับปรุงสภาพรถ/และหรือรัฐควรชดเชยผลต่างของรายได้ที่ต่ำกว่าต้นทุนที่แท้จริง)
<u>ปัจจัยภายนอก</u> นโยบายของรัฐบาลที่จะกำหนดให้ ขสมก. ควรดำเนินการปรับปรุงสภาพรถโดยสารหรือควรจัดซื้อรถโดยสารใหม่เพื่อนำมาให้บริการในอนาคต	<u>ปานกลาง</u> รถโดยสารที่จะทำการปรับปรุงสภาพในระยะต่อไปนั้น ควรมีการจัดเก็บข้อมูลการใช้งานและการบำรุงรักษา รวมทั้งการซ่อมแซมต่าง ๆ ภายหลักการปรับปรุงสภาพรถโดยสาร เพื่อประเมินความคุ้มค่าในการใช้งานเพื่อใช้เป็นข้อมูลในการพิจารณาหรือตัดสินใจปรับปรุงสภาพหรือการจัดซื้อรถโดยสารใหม่ต่อไป

๘. ระยะเวลาในการดำเนินการ

ลำดับ	ขั้นตอนการดำเนินงาน	ผู้รับผิดชอบ	ปีงบประมาณ ๒๕๖๑				ปีงบประมาณ ๒๕๖๒				ปีงบประมาณ ๒๕๖๓				ปีงบประมาณ ๒๕๖๔				ปีงบประมาณ ๒๕๖๕			
			๑	๒	๓	๔	๑	๒	๓	๔	๑	๒	๓	๔	๑	๒	๓	๔	๑	๒	๓	๔
๑	ขออนุมัติการจัดซื้อจัดจ้าง/แต่งตั้งคณะกรรมการกำหนดร่างขอบเขตของงาน และรายละเอียดคุณลักษณะเฉพาะของรถโดยสารและกำหนดราคากลาง	ผอก.(สบจ.)																				
๒	คณะกรรมการฯ กำหนดแนวทางในการปรับปรุงสภาพรถโดยสาร	คณะกรรมการฯ																				
๓	ผอก. อนุมัติให้ดำเนินการตามแนวทาง	ผอก.																				
๔	ดำเนินการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุภาครัฐ พ.ศ.๒๕๖๐	คณะกรรมการฯ/สบจ.																				
๕	สรุปผลการนำเสนอ ผอก.	คณะกรรมการฯ																				
๗	นำเสนอคณะกรรมการบริหารกิจการองค์การ	ผอก.																				
๘	ลงนามสัญญา	ผอก.(สกม.)																				
๙	บริษัทผู้ที่ได้รับสัญญาดำเนินการปรับปรุงรถโดยสาร	บริษัทฯ																				
๑๐	รับมอบรถโดยสาร	คณะกรรมการตรวจรับ/ชตร.																				

๙. กิจกรรมที่เกี่ยวข้อง

ขั้นตอนการดำเนินการ	๒๕๖๑	๒๕๖๒	๒๕๖๓	๒๕๖๔
<u>การว่าจ้างปรับปรุงสภาพรถโดยสาร</u>				
๑) จัดตั้งคณะกรรมการเพื่อดำเนินการว่าจ้างปรับปรุงสภาพรถโดยสาร	✓			
๒) ออกแบบข้อกำหนดขอบเขตการปรับปรุงสภาพรถโดยสาร (TOR)	✓			
๓) ดำเนินการตามขั้นตอนจัดซื้อจัดจ้าง	✓			
๔) ดำเนินการปรับปรุงสภาพรถโดยสาร	✓	✓		
๕) ออกวิ่งให้บริการ	✓	✓		
๖) ศึกษาและติดตามผลการใช้งานจริงภายหลังการปรับปรุงสภาพ	✓	✓	✓	✓
๗) สรุปรายงานผลการติดตามการใช้งานจริงให้คณะกรรมการบริหารกิจการองค์การทราบ	✓	✓	✓	✓

แผนการดำเนินงานในการจัดหารถโดยสารปรับอากาศ ทดแทนรถเก่าที่ปลดประจำการเนื่องจากหมดอายุการใช้งาน

(ปีงบประมาณ ๒๕๖๑ - ๒๕๖๕)

รายการ		ยอดคงเหลือ									หมายเหตุ
		รถ ธรรมดา	รถ ปอ. น้ำเงิน (เก่า)	รถ ปอ. ยูโรทู	รถ ปอ. PBC	รถ ปอ. ยูโรทู ๓๒๓	รถ ปอ. NGV ๔๘๙	รถ ปอ. ไฟฟ้า	รถ ปอ. Hybrid	รวมทั้งสิ้น	
ปีงบ ฯ ๒๕๖๑	ยอดยกมา	๑,๕๔๓	๑๙๔	๔๓๕	๑๑๗	๓๒๓	-	-	-	๒,๖๑๒	มี.ค.- มิ.ย.๖๑
	รับรถใหม่	-	-	-	-	-	-	-	-	-	แผนรับรถปอ. NGV ๔๘๙ คัน
	ปลดประจำการ	๒๓	๑๕	๕๙	-	-	-	-	-	๙๗	นำรถ ปอ.ยูโรทู จำนวน ๓๒๓ คัน ไปปรับปรุงสภาพ
	คงเหลือ	๑,๕๒๐	๑๗๙	๓๗๖	๑๑๗	๓๒๓	๔๘๙	-	-	๓,๐๐๔	
ปีงบ ฯ ๒๕๖๒	รับรถใหม่	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
	ปลดประจำการ	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
	คงเหลือ	๑,๕๒๐	๑๗๙	๓๗๖	๑๑๗	๓๒๓	๔๘๙	-	-	๓,๐๐๔	
ปีงบ ฯ ๒๕๖๓	รับรถใหม่	-	-	-	-	-	-	๓๕	๗๐๐	๗๓๕	
	ปลดประจำการ	๕๐๙	๑๗๙	๕๑	-	-	-	-	-	๗๓๙	
	คงเหลือ	๑,๐๑๑		๓๒๕	๑๑๗	๓๒๓	๔๘๙	๓๕	๗๐๐	๓,๐๐๐	
ปีงบ ฯ ๒๕๖๔	รับรถใหม่	-	-	-	-	-	-	-	๗๐๐	๗๐๐	
	ปลดประจำการ	๖๙๘	-	๒	-	-	-	-	-	๗๐๐	
	คงเหลือ	๓๑๓	-	๓๒๓	๑๑๗	๓๒๓	๔๘๙	๓๕	๑๔๐๐	๓,๐๐๐	
ปีงบ ฯ ๒๕๖๕	รับรถใหม่	-	-	-	-	-	-	-	๗๕๓	๗๕๓	
	ปลดประจำการ	๓๑๓	-	๓๒๓	๑๑๗	-	-	-	-	๗๕๓	
	คงเหลือ	-	-	-	-	๓๒๓	๔๘๙	๓๕	๒๑๕๓	๓,๐๐๐	
รวม ๕ ปี	รับรถใหม่	-	-	-	-	-	๔๘๙	๓๕	๒,๑๕๓	๒,๖๗๗	
	ปลดประจำการ	๑,๕๔๓	๑๙๔	๔๓๕	๑๑๗	-	-	-	-	๒,๒๘๙	

ปลดระวางรถโดยสารธรรมดา จำนวน ๑,๕๔๓ คัน

ปลดระวางรถโดยสารปรับอากาศ จำนวน ๗๔๖ คัน (ปอ.เก่า = ๑๙๔ คัน, ปอ.ยูโรทู = ๔๓๕ คัน, ปอ.PBC = ๑๑๗ คัน)

รวมรถโดยสารปลดระวาง จำนวน ๒,๒๘๙ คัน

เอกสารแนบ ๓

วัตถุประสงค์ ๑
กลยุทธ์ที่ ๒ : การนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้
การติดตั้งและใช้งานในระบบบัตรโดยสาร
อิเล็กทรอนิกส์บนรถโดยสาร (E-Ticket)

๑. หลักการและเหตุผล

ขสมก. จัดให้มีระบบบัตรโดยสารอิเล็กทรอนิกส์ (e-Ticket System) โดยมีเป้าหมายเพื่อลดการสูญเสียจากการเก็บค่าโดยสารไม่ครบถ้วนควบคู่กับการลดค่าใช้จ่ายด้านบุคลากรในส่วนของพนักงานเก็บค่าโดยสาร โดยให้ระบบ e-Ticket สามารถต่อเชื่อมกับระบบงานทั้งภายในและภายนอก ขสมก. ได้อย่างลงตัว ได้แก่

๑) การต่อเชื่อมกับระบบตั๋วร่วม (ตั๋วโดยสารร่วม) ที่ดำเนินการโดยสำนักงานโครงการบริหารจัดการระบบตั๋วร่วม (Common Ticketing Officer) ในสังกัดสำนักนโยบายและแผนการขนส่งและจราจร (สนข.) กระทรวงคมนาคม (สนข.)

๒) การเชื่อมโยงกับระบบ GPS ระบบสารสนเทศสนับสนุนปฏิบัติการเดินรถ ระบบสารสนเทศบริหารการเดินรถ และระบบสารสนเทศบริหารองค์กรของ ขสมก.

ขณะเดียวกันระบบ e-Ticket ดังกล่าวจะต้องมีฟังก์ชั่นที่ครอบคลุมการออกบัตรอิเล็กทรอนิกส์ในหลายลักษณะ ทั้งกรณีที่ ขสมก. เป็นผู้ออกบัตร e-Ticket เอง (Issuer) กรณีที่ ขสมก. ร่วมกับหน่วยงานอื่น ๆ เพื่อออกบัตร e-Ticket (Co-Issuer) และกรณีที่ ขสมก. ให้หน่วยงานอื่น ๆ ออกบัตรภายใต้รูปแบบของ ขสมก. (Co-Brand)

๒. วัตถุประสงค์

เพื่อจัดหาและติดตั้งระบบ e-Ticket ในรถโดยสารของ ขสมก. โดยเป็นระบบที่ สามารถเชื่อมโยงกับระบบ Central Clearing House ของระบบตั๋วร่วมได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมถึงสามารถเชื่อมโยงระบบ GPS ระบบสารสนเทศสนับสนุนปฏิบัติการเดินรถ ระบบสารสนเทศบริหารการเดินรถ และระบบสารสนเทศบริหารองค์กรของ ขสมก. ได้อย่างเหมาะสม

๓. ประโยชน์ที่ได้รับ

๑) ผู้โดยสารได้รับความสะดวกในการจ่ายค่าโดยสารทั้งในมิติของความสะดวก รวดเร็ว และถูกต้อง นำมาซึ่งความพึงพอใจในการใช้บริการที่เพิ่มขึ้น

๒) รายได้ที่เพิ่มขึ้นจากประสิทธิภาพการจัดเก็บค่าโดยสารผ่านระบบ e-Ticket ซึ่งครอบคลุมผู้โดยสารที่ใช้บริการทุกคน

๓) เพิ่มความสะดวกในการเดินทางที่หลากหลายให้ประชาชนผ่านการใช้บัตรอิเล็กทรอนิกส์ของ ขสมก. ที่เชื่อมโยงกับระบบตั๋วร่วมสำหรับการเดินทางในระบบขนส่งอื่น ซึ่งน่าจะส่งผลทางอ้อมต่อการเพิ่มจำนวนผู้โดยสารและนำมาซึ่งรายได้ที่เพิ่มขึ้นตาม

๔) ต้นทุนการให้บริการที่ลดลงจากการใช้ระบบ e-Ticket แทนพนักงานเก็บค่าโดยสารที่มีจำนวนมากกว่า ๕,๐๐๐ คน ในปัจจุบัน

๕) การติดตั้งระบบ e-Ticket ช่วยลดขั้นตอนการตรวจนับเงิน การนำส่งเงิน และการบันทึกเงินค่าโดยสาร ส่งผลต่อค่าใช้จ่ายดำเนินการที่ลดลงจากกระบวนการและจำนวนพนักงานที่ลดลง

๔. ผลผลิตและตัวชี้วัด

ผลผลิต : ระบบ e-Ticket บนรถโดยสารทุกคัน

ตัวชี้วัด : สามารถติดตั้งระบบ e-Ticket บนรถโดยสารได้ตามสัญญา

๕. ผู้มีส่วนได้-ส่วนเสีย

รายการ	สิ่งที่ผู้มีส่วนได้-ส่วนเสียต้องการ	สิ่งที่โครงการต้องการ
ผู้โดยสาร	มีทางเลือกในการชำระค่าโดยสารที่สะดวก รวดเร็ว และปลอดภัย	สามารถเก็บค่าโดยสารจากผู้โดยสารได้อย่างครบถ้วน
พนักงานเก็บค่าโดยสาร	การปรับเปลี่ยนหน้าที่การทำงานที่เหมาะสม หรือโครงการเกษียณอายุก่อนกำหนดที่จูงใจ	การปรับเปลี่ยนหน้าที่ของพนักงานเก็บค่าโดยสารเป็นพนักงานขับรถโดยสาร
รัฐบาล	ระบบ e-Ticket ที่สามารถทำงานร่วมกับระบบตั๋วร่วมของ สนข. เพื่ออำนวยความสะดวกในการเดินทางของประชาชน	สามารถออกบัตรอิเล็กทรอนิกส์เพื่อใช้ร่วมกับระบบโดยสารของหน่วยงานอื่น
ผู้ให้เช่าระบบ	สัญญาการเช่าระบบซึ่งมีระยะเวลาที่ยาวเพียงพอต่อการสร้างความมั่นใจในประเด็นความคุ้มค่าในการลงทุน	ระบบที่มีคุณภาพภายใต้อัตราค่าเช่าที่เป็นธรรม

๖. งบประมาณ

รายการ	ทรัพยากรที่ใช้	ต้นทุน/หน่วย/ปี	จำนวน (คัน)	รวมเงิน (ลบ.)
การติดตั้งระบบ e-Ticket บนรถโดยสาร	ค่าเช่าใช้ระบบ e-Ticket สำหรับรถโดยสาร ๓,๐๐๐ คัน (๓๕๕ บาท/คัน/วัน) ระยะเวลา ๕ ปี	๑๒๙,๕๗๕	๓,๐๐๐	๑,๙๔๓.๖๒๕

๗. ปัจจัยความเสี่ยงที่มีผลต่อความสำเร็จ

ปัจจัย	โอกาสเกิดความเสี่ยง
<u>ปัจจัยภายใน</u> มีงบประมาณที่เพียงพอ	<u>ปานกลาง</u> องค์การต้องจัดสรรงบประมาณอย่างเพียงพอ เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปตามนโยบายของภาครัฐ
<u>ปัจจัยภายนอก</u> เทคโนโลยีที่ใช้	<u>น้อย</u> e-Ticket เป็นเทคโนโลยีที่มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องมาเป็นเวลานาน มีการใช้งานในหลายประเทศ

๘. กิจกรรมที่เกี่ยวข้อง

การเช่าใช้และติดตั้งระบบ e-Ticket บนรถโดยสาร

ขั้นตอนการดำเนินการ	๒๕๖๐	๒๕๖๑	๒๕๖๒	๒๕๖๓	๒๕๖๔
๑) แต่งตั้งคณะกรรมการกำหนดขอบเขตของงาน และร่างเอกสารการประกวดราคา (TOR)	✓				
๒) คณะกรรมการกำหนดขอบเขตของงาน และร่างเอกสารประกวดราคา	✓				
๓) นำร่าง TOR ประกาศในเว็บไซต์ของกรมบัญชีกลาง และ ขสมก. ครั้งที่ ๑	✓				
๔) คณะกรรมการฯ ประชุมพิจารณาความเห็นสาธารณชน และนำเสนอ ผอก.อนุมัติ	✓				
๕) นำร่าง TOR ประกาศในเว็บไซต์ของกรมบัญชีกลาง และ ขสมก. ครั้งที่ ๒	✓				
๖) คณะกรรมการฯ ประชุมพิจารณาความเห็นสาธารณชน และนำเสนอ ผอก.อนุมัติ	✓				
๗) คณะกรรมการฯ ประชุมพิจารณาความเห็นสาธารณชน หากไม่ปรับปรุงแก้ไข ให้นำเสนอ ผอก.อนุมัติใช้ร่าง TOR เป็นเงื่อนไขในการประกาศการประกวดราคา	✓				
๘) ผอก.อนุมัติใช้ร่าง TOR	✓				
๙) ขออนุมัติ ผอก.ประกาศประกวดราคาด้วยวิธีการทางอิเล็กทรอนิกส์ และแต่งตั้งคณะกรรมการประกวดราคา	✓				
๑๐) ประกาศเชิญชวน และขายเอกสาร	✓				
๑๑) ยื่นเอกสารประกวดราคา	✓				
๑๒) เสนอราคาด้วยวิธีการอิเล็กทรอนิกส์	✓				
๑๓) นำเสนอคณะกรรมการบริหารกิจการองค์การ	✓				
๑๔) ลงนามในสัญญา	✓				
๑๕) อบรมผู้ใช้งานที่เกี่ยวข้อง		✓	✓	✓	✓
๑๖) ดำเนินการตรวจรับ		✓	✓	✓	✓
๑๗) ใช้งานจริง		✓	✓	✓	✓

เอกสารแนบ ๔

วัตถุประสงค์ ๑

กลยุทธ์ที่ ๒ : การนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้

ระบบบริหารงานหลักองค์กร (ERP)

๑. หลักการและเหตุผล

ตามแผนการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อขับเคลื่อนการปฏิรูปธุรกิจ ขสมก. ระยะ ๕ ปี (พ.ศ. ๒๕๖๐ -๒๕๖๔) ในยุทธศาสตร์ที่ ๒ เพิ่มศักยภาพระบบไอซีทีในปัจจุบัน ให้ครอบคลุมความต้องการและรองรับการให้บริการ จึงมีการกำหนดโครงการพัฒนาระบบบริหารจัดการทรัพยากร (ERP) ขึ้นมาเพื่อประโยชน์ในการบูรณาการข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการองค์กร จากเขตการเดินรถมายังหน่วยงานกลางได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งในด้านของการพัฒนาระบบบริหารงบประมาณ ระบบบัญชี ระบบเงินเดือน ระบบจัดซื้อจัดจ้าง ระบบบริหารพัสดุและครุภัณฑ์ ระบบซ่อมบำรุง ระบบบริหารโครงการ ระบบบริหารสัญญา ระบบบริหารจัดการบุคลากร (Human Resource Management : HRM) ระบบพัฒนาบุคลากร (Human Resource Development : HRD) ระบบเงินเดือน และระบบบริหารข้อมูลด้วยตนเอง (Employee Self – Service : ESS) จึงขอให้มีเพื่อทดแทนการทำงานของระบบในปัจจุบัน ที่มีข้อจำกัดทั้งในส่วนของฟังก์ชั่นการทำงานที่ไม่รองรับความเปลี่ยนแปลงและความต้องการใช้งานที่เพิ่มขึ้น เทคโนโลยีที่ใช้ในการพัฒนาระบบมีข้อจำกัดด้านการขยายตัว

เมื่อระบบบริหารจัดการทรัพยากร (ERP) สามารถบูรณาการกับระบบต่าง ๆ ได้อย่างครบถ้วน ส่งผลให้องค์การสามารถลดจำนวนพนักงานสนับสนุนลงได้

๒. วัตถุประสงค์โครงการ

๑. เพื่อพัฒนาระบบ ERP ให้ครอบคลุมกับความต้องการใช้งานของผู้ใช้งานส่วนกลางและเขตการเดินรถ

๒. เพื่อพัฒนาระบบ ERP ให้รองรับการเชื่อมโยงข้อมูลกับระบบศูนย์กลางข้อมูล และระบบสารสนเทศอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง

๓. ประโยชน์ที่ได้รับ

๑. เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการองค์กรในภาพรวม

๒. เพิ่มประสิทธิภาพในการบูรณาการข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการองค์กร จากเขตการเดินรถมายังหน่วยงานกลางได้อย่างมีประสิทธิภาพ

๔. ผลผลิตและตัวชี้วัด

ผลผลิต : ระบบบริหารจัดการทรัพยากร (ERP)

ตัวชี้วัด : มีระบบบริหารจัดการทรัพยากร รองรับการบริหารจัดการในส่วนของการติดตามแผนงาน/โครงการ การบริหารสัญญา การบริหารจัดการบุคลากร (HRD) การซ่อมบำรุง

๕. งบประมาณ

ค่าบริหารโครงการในปีงบประมาณ ๒๕๖๑ จำนวน ๗.๔๕๐ ล้านบาท

๖. กิจกรรมที่เกี่ยวข้อง

โครงการพัฒนาระบบบริหารจัดการทรัพยากร (ERP)

ลำดับ	ขั้นตอนการดำเนินงาน	ปีงบประมาณ ๒๕๖๑				ปีงบประมาณ ๒๕๖๒				ปีงบประมาณ ๒๕๖๓			
		๑	๒	๓	๔	๑	๒	๓	๔	๑	๒	๓	๔
๑	แต่งตั้งคณะกรรมการร่างขอบเขตของงานและเอกสารประกวดราคา	ดำเนินการในปีงบประมาณ ๒๕๖๐											
๒	คณะกรรมการจัดทำร่างขอบเขตของงานและเอกสารประกวดราคา												
๓	แต่งตั้งคณะกรรมการประกวดราคา												
๔	ดำเนินการจัดซื้อจัดจ้าง (๙๐ วัน)												
	๔.๑ ขอบเขตของงานและรายละเอียดคุณลักษณะ และราคากลางประกาศเว็บไซต์กรมบัญชีกลางและขององค์การ												
	๔.๒ คณะกรรมการประชุมพิจารณาความเห็นสาธารณะชน - หากไม่มีผู้วิจารณ์ ให้ดำเนินการต่อไป - หากมีผู้วิจารณ์ - ไม่แก้ไขให้นำเสนอ ผอก. อนุมัติและดำเนินการต่อไป - หากแก้ไขให้นำเสนอ ผอก. อนุมัติแก้ไขแล้วประกาศลงในระบบ e-GP และเว็บไซต์ขององค์การอีกครั้ง												
๕	ประกาศผลผู้ชนะ												
๖	รอการอุทธรณ์ผล (หากไม่มีผู้อุทธรณ์ดำเนินการต่อไป)												
๗	ลงนามสัญญา												
๘	ผู้ชนะการประกวดราคา ติดตั้งระบบพร้อมใช้งาน และส่งมอบงาน (๓๖๐ วัน) ๘.๑ งวดที่ ๑ แผนการดำเนินงานโครงการโดยละเอียด (๓๐ วัน)												
	- คณะกรรมการตรวจรับงาน												
	๘.๒ งวดที่ ๒ จัดส่งรายงานผลการวิเคราะห์ผลการออกแบบกระบวนการปฏิบัติงาน ด้านบริหารองค์กร (๑๕๐ วัน)												
	- คณะกรรมการตรวจรับงานและการจ่ายเงิน ๑๐ % ของมูลค่าโครงการ												
	๘.๓ งวดที่ ๓ จัดส่งรายงานผลการออกแบบระบบบริหารจัดการทรัพยากร (ERP) (๓๓๐ วัน)												
	- คณะกรรมการตรวจรับงาน												
	๘.๔ งวดที่ ๔ จัดส่งแผนการติดตั้งและทดสอบระบบเครื่องคอมพิวเตอร์แม่ข่ายที่ ขสมก.กำหนด (๓๖๐ วัน)												
	- คณะกรรมการตรวจรับงานและการจ่ายเงิน ๒๐ % ของมูลค่าโครงการ												
	๘.๕ งวดที่ ๕ ส่งมอบและติดตั้งอุปกรณ์คอมพิวเตอร์และซอฟต์แวร์ ตามเอกสารหมายเลข ๑ ติดตั้งและทดสอบระบบ (๔๘๐ วัน)												
	- คณะกรรมการตรวจรับงาน												
	๘.๖ งวดที่ ๖ ฝึกอบรมการใช้งานระบบ และประเมินผลผู้ที่ผ่านการฝึกอบรม รายงานผลการฝึกอบรมการใช้งานระบบ (๕๑๐ วัน)												
	- คณะกรรมการตรวจรับงานและการจ่ายเงิน ๒๐ % ของมูลค่าโครงการ												
	๘.๗ งวดที่ ๗ รายงานผลการนำข้อมูลเข้าสู่ระบบ (๕๔๐ วัน)												
	- คณะกรรมการตรวจรับงานและการจ่ายเงิน ๒๐ % ของมูลค่าโครงการ												
	๘.๘ งวดที่ ๘ รายงานผลการประเมินการใช้งานระบบบริหารจัดการทรัพยากรองค์การ (ERP) (๖๓๐ วัน)												
	- คณะกรรมการตรวจรับงานและการจ่ายเงิน ๓๐ % ของมูลค่าโครงการ												
๙	ประเมินผลการใช้งาน												

เอกสารแนบ ๕
วัตถุประสงค์ ๑
กลยุทธ์ที่ ๓ : การปรับปรุงเส้นทางเดินรถ

องค์การขนส่งมวลชนกรุงเทพ

จำนวนรถปรับอากาศ ที่จะบรรจุในเส้นทางเดินรถวงกลม

๑. เส้นทาง วงกลม อนุสาวรีย์ชัยสมรภูมิ - ศูนย์การค้าสยาม ระยะทาง ๖ กม. รถ ปอ. จำนวน ๘ คัน

๒. เส้นทาง วงกลม ท่าน้ำสี่พระยา - ศูนย์การค้าสยาม ระยะทาง ๙.๕ กม. รถ ปอ. จำนวน ๘ คัน

๓. เส้นทาง วงกลม คลองเตย – ศูนย์การค้าสยาม ระยะทาง ๑๐.๕ กม. รถ ปอ. จำนวน ๑๐ คัน

๔. เส้นทาง วงกลม สถานีรถไฟฟ้า BTS วงเวียนใหญ่ – บางรัก - เยาวราช ระยะทาง ๑๐.๕ กม. รถ ปอ. จำนวน ๑๒ คัน

๕. เส้นทาง วงกลม ถนนตก - สีลม ระยะทาง ๑๔.๐ กม. รถ ปอ. จำนวน ๑๒ คัน

๖. เส้นทาง วงกลม อนุสาวรีย์ชัยสมรภูมิ - พหลโยธิน - ดินแดง ระยะทาง ๑๒.๕ กม. รถ ปอ. จำนวน ๑๐ คัน

๗. เส้นทาง วงกลม อู่หมอชิต ๒ – อนุสาวรีย์ชัยสมรภูมิ - ศูนย์การค้าสยาม ระยะทาง ๒๔.๕ กม. รถ ปอ. จำนวน ๑๔ คัน

รวมจำนวนรถปรับอากาศที่ใช้ทั้ง ๗ เส้นทาง จำนวน ๗๔ คัน

๑. เส้นทาง วงกลม อนุสาวรีย์ชัยสมรภูมิ - ศูนย์การค้าสยาม ระยะทาง ๖ กม.

วนซ้าย เริ่มต้นจาก อนุสาวรีย์ชัยสมรภูมิ (เกาะพญาไท) ไปตามถนนพญาไท แยกซ้ายไปตามถนนพระราม ๑ แยกซ้ายไปตามถนนราชดำริ ถนนราชปรารภ แยกซ้ายไปตามถนนดินแดง สุดเส้นทางที่ อนุสาวรีย์ชัยสมรภูมิ (เกาะพญาไท)

วนขวา เริ่มต้นจาก อนุสาวรีย์ชัยสมรภูมิ (เกาะพญาไท) ไปตามถนนพญาไท แยกซ้ายไปตามถนนศรีอยุธยา แยกขวาไปตามถนนราชปรารภ และถนนราชดำริ แยกขวาไปตามถนนพระราม ๑ แยกขวาไปตามถนนพญาไท สุดเส้นทางที่ อนุสาวรีย์ชัยสมรภูมิ (เกาะพญาไท)

สถานที่ผ่าน วนซ้าย อนุสาวรีย์ชัยสมรภูมิ (เกาะพญาไท) ห้างเซ็นจูรี่ มอลล์ วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี กรุงเทพ แยกพญาไท แยกราชเทวี โรงแรม เอชีย แยกปทุมวัน ศูนย์การค้าสยาม สำนักงานตำรวจแห่งชาติ แยกราชประสงค์ เซ็นทรัลเวิลด์ อินทราประตูน้ำ ดุสิตพณิชยการ อนุสาวรีย์ชัยสมรภูมิ (เกาะพญาไท)

สถานที่ผ่าน วนขวา อนุสาวรีย์ชัยสมรภูมิ (เกาะพญาไท) ห้างเซ็นจูรี่ มอลล์ ถนนศรีอยุธยา รพ.พญาไท ๑ อินทราประตูน้ำ เซ็นทรัลเวิลด์ รพ.ตำรวจ สำนักงานตำรวจแห่งชาติ ศูนย์การค้าสยาม โรงแรมเอเชีย วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนีกรุงเทพ อนุสาวรีย์ชัยสมรภูมิ

ผ่านสถานีรถไฟฟ้า MRT - BTS สถานีอนุสาวรีย์ชัยสมรภูมิ, พญาไท, สยาม

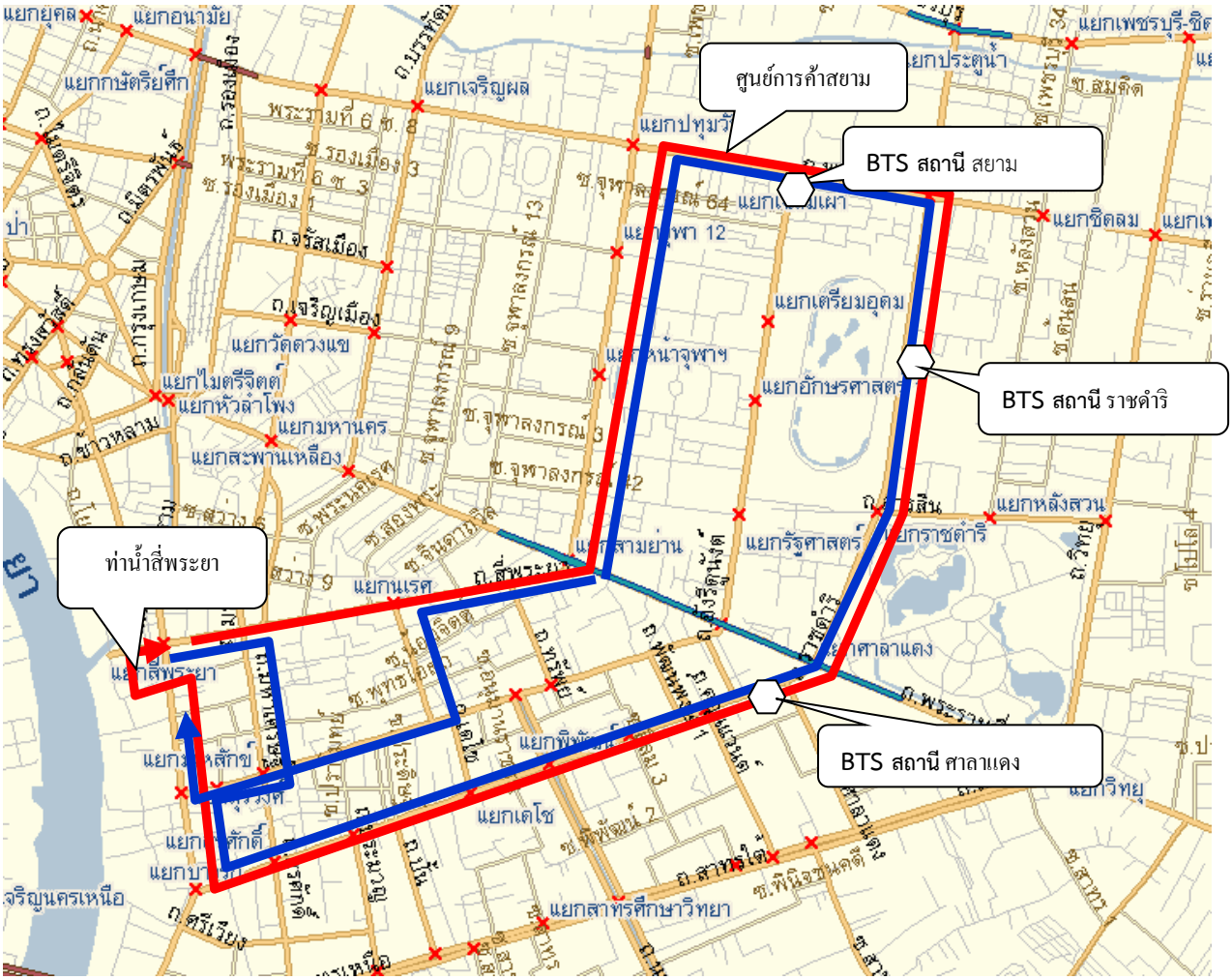
๒. เส้นทาง วงกลม ท่าน้ำสี่พระยา - ศูนย์การค้าสยาม ระยะทาง ๙.๕ กม.

วนซ้าย เริ่มต้นจากท่าน้ำสี่พระยา ไปตามถนนสี่พระยา แยกขวาไปตามถนนมหาเศรษฐ์ แยกขวาไปตามถนนสุรวงค์ แยกซ้ายไปตามถนนเจริญกรุง แยกซ้ายไปตามถนนสีลม ถนนราชดำริ แยกซ้ายไปตามถนนพระราม ๑ แยกซ้ายไปตามถนนพญาไท ถนนสี่พระยา แยกซ้ายไปตามถนนนเรศ แยกขวาไปตามถนนสุรวงค์ แยกซ้ายไปตามถนนเจริญกรุง จนสุดเส้นทางที่ท่าน้ำสี่พระยา

วนขวา เริ่มต้นจาก ท่าน้ำสี่พระยา ไปตามถนนสี่พระยา ถนนพญาไท แยกขวาไปตามถนนพระราม ๑ แยกขวาไปตามถนนราชดำริ แยกขวาไปตามถนนสีลม แยกขวาไปตามถนนเจริญกรุง จนสุดเส้นทางที่ท่าน้ำสี่พระยา

สถานที่ผ่าน วนซ้าย ท่าน้ำสี่พระยา โรงเรียนอัสสัมชัญบางรัก โรงแรมโอเรียลเต็ล รพ.เลิดสิน วัดแขกสีลม แยกนราธิวาสราชนครินทร์ ธนาคารกรุงเทพสำนักงานใหญ่ สถานีรถไฟฟ้า BTS สีลม แยกศาลาแดง รพ.จุฬา แยกราชประสงค์ รพ.ตำรวจ ศูนย์การค้าสยาม มาบุญครอง ม.จุฬาฯ จามจุรีสแควร์ สน.บางรัก ท่าน้ำสี่พระยา
สถานที่ผ่าน วนขวา ท่าน้ำสี่พระยา วัดแก้วแจ่มฟ้า วัดหัวลำโพง จามจุรีสแควร์ ม.จุฬาฯ มาบุญครอง ศูนย์การค้าสยาม รพ.ตำรวจ รพ.จุฬาฯ วัดแขก รพ.เลิดสิน ตลาดบางรัก โรงเรียนอัสสัมชัญ โรงแรมโอเรียลเต็ล ไปรษณีย์บางรัก ท่าน้ำสี่พระยา

ผ่านสถานีรถไฟฟ้า MRT สถานี สีลม**, BTS สถานี** สยาม, ราชดำริ, ศาลาแดง



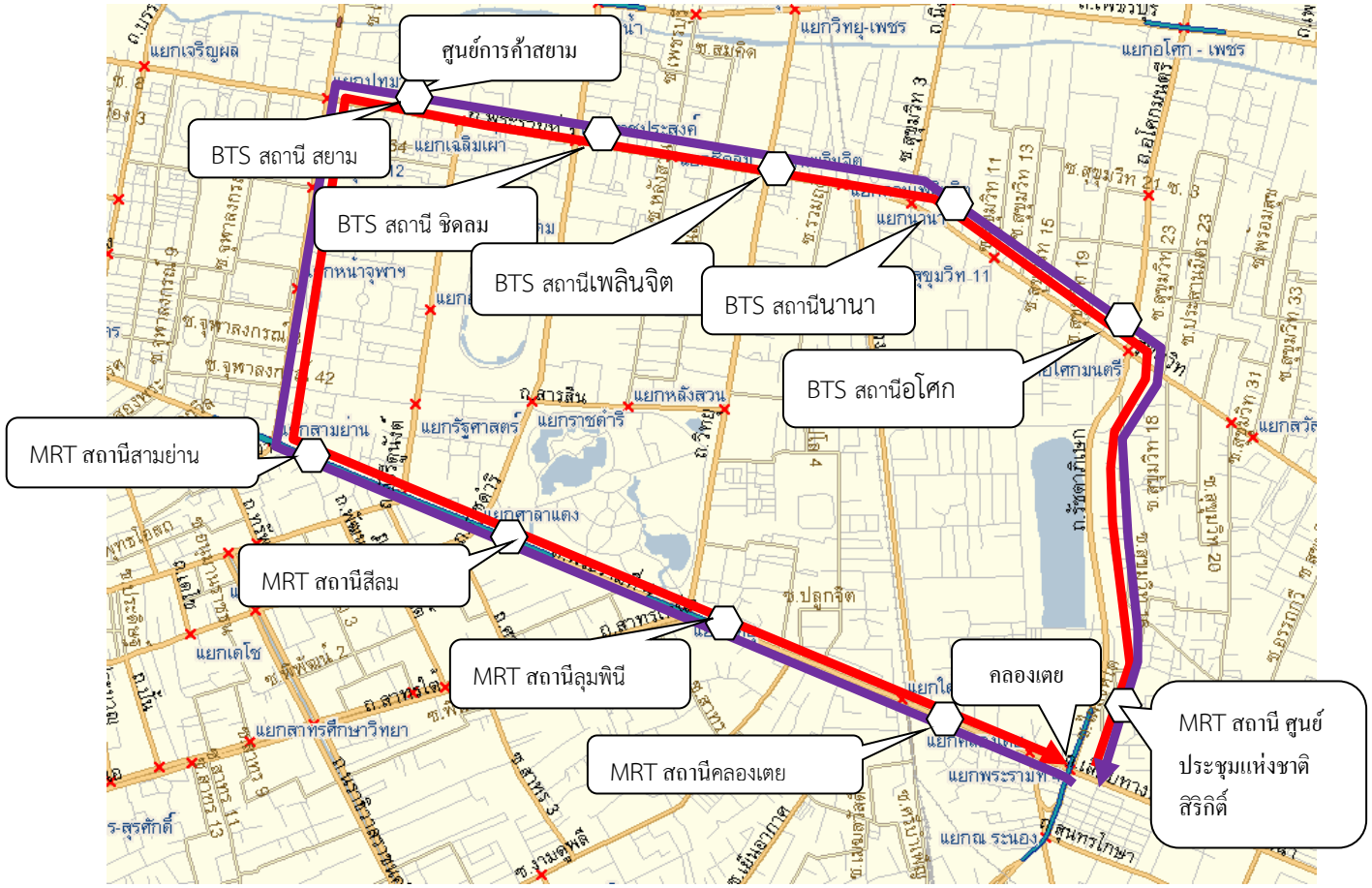
๓. เส้นทาง วงกลม คลองเตย – ศูนย์การค้าสยาม ระยะทาง ๑๐.๕ กม.

วนซ้าย เริ่มต้นจากตลาดคลองเตย ไปตามถนนรัชดาภิเษก แยกซ้ายไปตามถนนสุขุมวิท ถนนเพลินจิต ถนนพระราม ๑ แยกซ้ายไปตามถนนพญาไท แยกซ้ายไปตามถนน พระราม ๔ จนสุดเส้นทางที่ ตลาดคลองเตย

วนขวา เริ่มต้นจาก ตลาดคลองเตย ไปตามถนนพระราม ๔ แยกขวาไปตามถนนพญาไท แยกขวาไปตามถนนพระราม ๑ ถนนเพลินจิต ถนนสุขุมวิท แยกขวาไปตามถนนรัชดาภิเษก จนสุดเส้นทางที่ ตลาดคลองเตย

สถานที่ผ่าน ตลาดคลองเตย ศูนย์ประชุมแห่งชาติสิริกิติ์ อาคารเลครัชดา สถานีรถไฟฟ้า BTS อโศก ซอยนานา เพลินจิต เซ็นทรัลชิดลม แยกราชประสงค์ รพ.ตำรวจ ศูนย์การค้าสยาม มาบุญครอง จามจุรีสแควร์ สภากาชาดไทย รพ.จุฬาฯ สวนลุมพินี บ่อนไก่ ตลาดคลองเตย

ผ่านสถานีรถไฟฟ้า MRT – ศูนย์การประชุมแห่งชาติสิริกิติ์, คลองเตย, ลุมพินี, สีลม, สามย่าน, BTS สถานี สยาม, ชิดลม, เพลินจิต, นานา, อโศก



.

๔. เส้นทาง วงกลม สถานีรถไฟฟ้า BTS วงเวียนใหญ่ – บางรัก - เยาวราช ระยะทาง ๑๐.๕ กม.

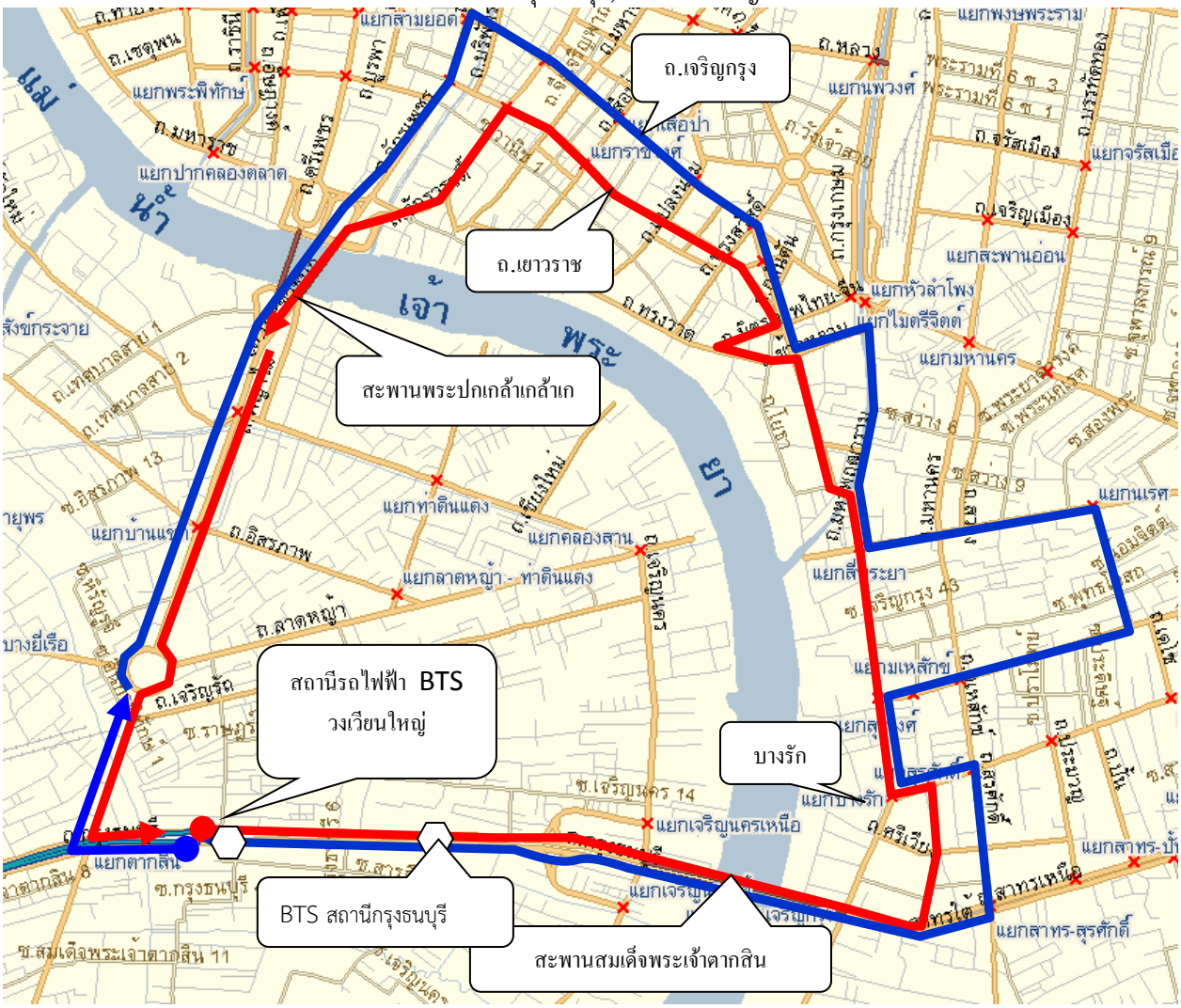
วนซ้าย เริ่มต้นจาก สถานีรถไฟฟ้า BTS วงเวียนใหญ่ ไปตามถนนกรุงธนบุรี ข้ามสะพานสมเด็จพระเจ้าตากสิน ไปตามถนนสาทร แยกซ้ายไปตามถนนจรูญเวียง แยกซ้ายไปตามถนนสีลม แยกขวาไปตามถนนเจริญกรุง แยกซ้ายไปตามถนนทรงวาด แยกขวาไปตามถนนตรีมิตร แยกซ้ายไปตามถนนเยาวราช แยกซ้ายไปตามถนน จักรวรรดิ ข้ามสะพานพระปกเกล้า ไปตามถนนประชาธิปก ถนนสมเด็จพระเจ้าตากสิน แยกซ้ายไปตามถนนกรุงธนบุรี จนสุดเส้นทางที่ สถานีรถไฟฟ้า BTS วงเวียนใหญ่ ระยะทาง ๑๒.๕ กม.

วนขวา เริ่มต้นจาก สถานีรถไฟฟ้า BTS วงเวียนใหญ่ แยกซ้ายไปตามถนนสมเด็จพระเจ้าตากสิน ตรงไปตามถนนประชาธิปก ข้ามสะพานพระปกเกล้า ไปตามถนนจักรเพชร แยกซ้ายไปตามถนนเจริญกรุง แยกซ้ายไปตามถนนข้าวหลาม แยกขวาไปตามถนนมหาพฤฒาราม แยกซ้ายไปตามถนนสี่พระยา แยกขวาไปตามถนนนเรศ แยกขวาไปตามถนนสุรวงค์ แยกซ้ายไปตามถนนเจริญกรุง แยกซ้ายไปตามถนนสีลม แยกขวาไปตามถนนสุรศักดิ์ แยกขวาไปตามถนนสาทรใต้ ข้ามสะพานสมเด็จพระเจ้าตากสิน ไปตามถนนกรุงธนบุรี จนสุดเส้นทางที่ สถานีรถไฟฟ้า BTS วงเวียนใหญ่ ระยะทาง ๑๐ กม.

สถานที่ผ่าน วนซ้าย วงเวียนใหญ่ สถานีรถไฟฟ้า BTS วงเวียนใหญ่ รพ.เลิดสิน ไปรษณีย์กลางบางรัก ตลาดน้อย เยาวราช ๗ ชั้น เยาวราชตลาดเก่า วัดตึก จักรวรรดิ พาหุรัด วงเวียนเล็ก วงเวียนใหญ่

สถานที่ผ่าน วนขวา วงเวียนใหญ่ แยกบ้านแขก วงเวียนเล็ก พาหุรัด คลองถม ตลาดเก่าเยาวราช วัดไตรมิตร โรงเรียนสตรีมหาพฤฒาราม สี่พระยา สน.บางรัก รพ.เลิดสิน สถานีรถไฟฟ้า BTS วงเวียนใหญ่

ผ่านสถานีรถไฟฟ้า MRT - BTS สถานีกรุงธนบุรี, วงเวียนใหญ่



.

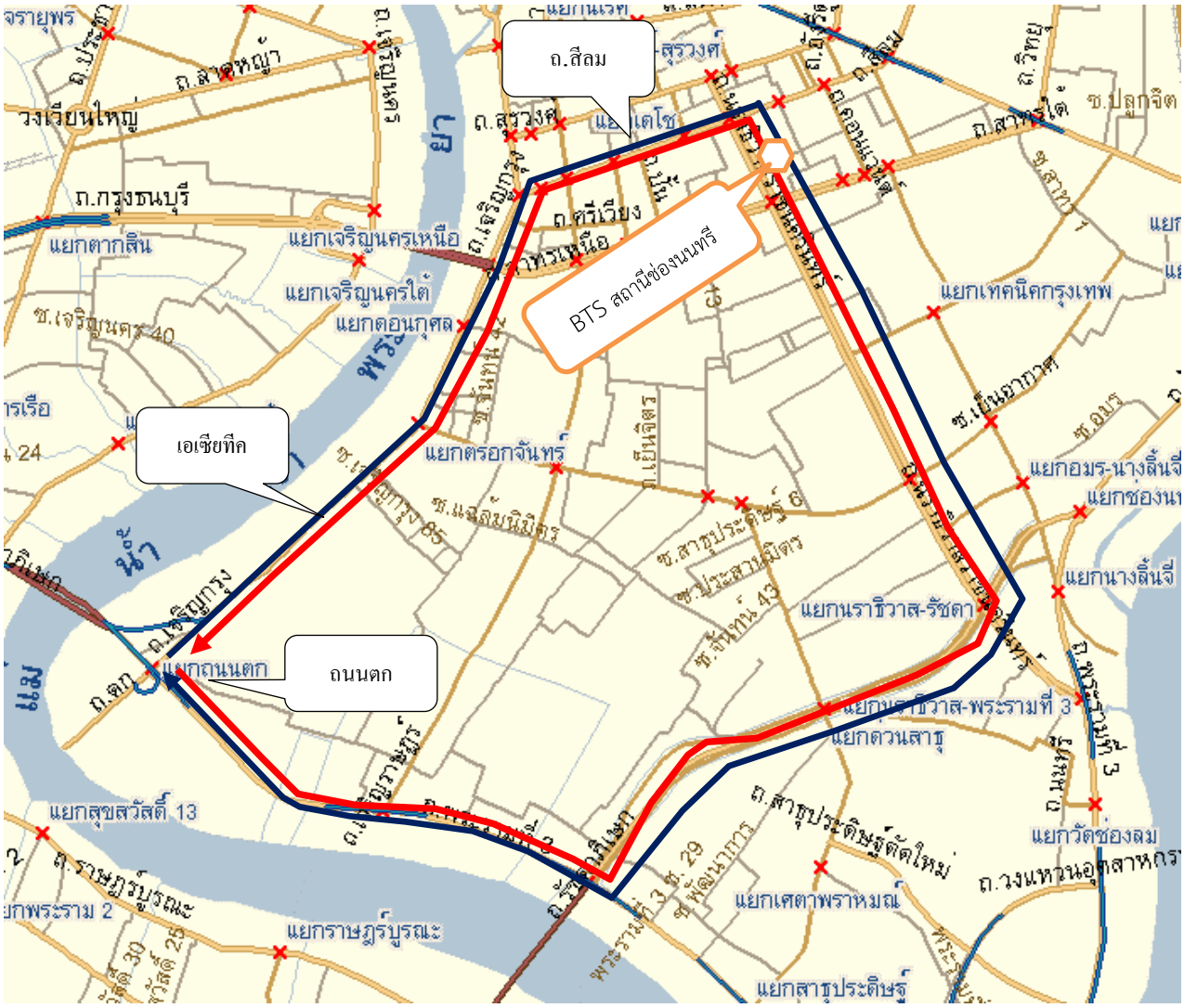
๕. เส้นทาง วงกลม ถนนตก - สีลม ระยะทาง ๑๔.๐ กม.

วนซ้าย เริ่มต้นจาก ถนนตกไปตามถนนพระราม ๓ แยกซ้ายไปตามถนนรัชดาภิเษก แยกซ้ายไปตามถนนราธิวาสราชนครินทร์ แยกซ้ายไปตามถนนสีลม แยกซ้ายไปตามถนนเจริญกรุง จนสุดเส้นทางที่ถนนตก

วนขวา เริ่มต้นจากถนนตกไปตามถนนเจริญกรุง แยกขวาไปตามถนนสีลม แยกขวาไปตามถนนนราธิวาสราชนครินทร์ แยกขวาไปตามถนนรัชดาภิเษก แยกขวาไปตามถนนพระราม ๓ จนสุดเส้นทางที่ ถนนตก

สถานที่ผ่าน เอเชียทีค ตรอกจันทน์ วัดสุทธิ วัดยานนาวา บางรัก สีลม รพ.เลิดสิน วัดแขก BTSช่องนนทรี ม.เทคโนโลยีราชมงคลกรุงเทพ โลตัสพระราม ๓ เซ็นทรัลพระราม ๓ โรงแรมมณเฑียร พระราม ๓ ถนนตก

ผ่านสถานีรถไฟฟ้า MRT สถานี - BTS สถานีช่องนนทรี



.

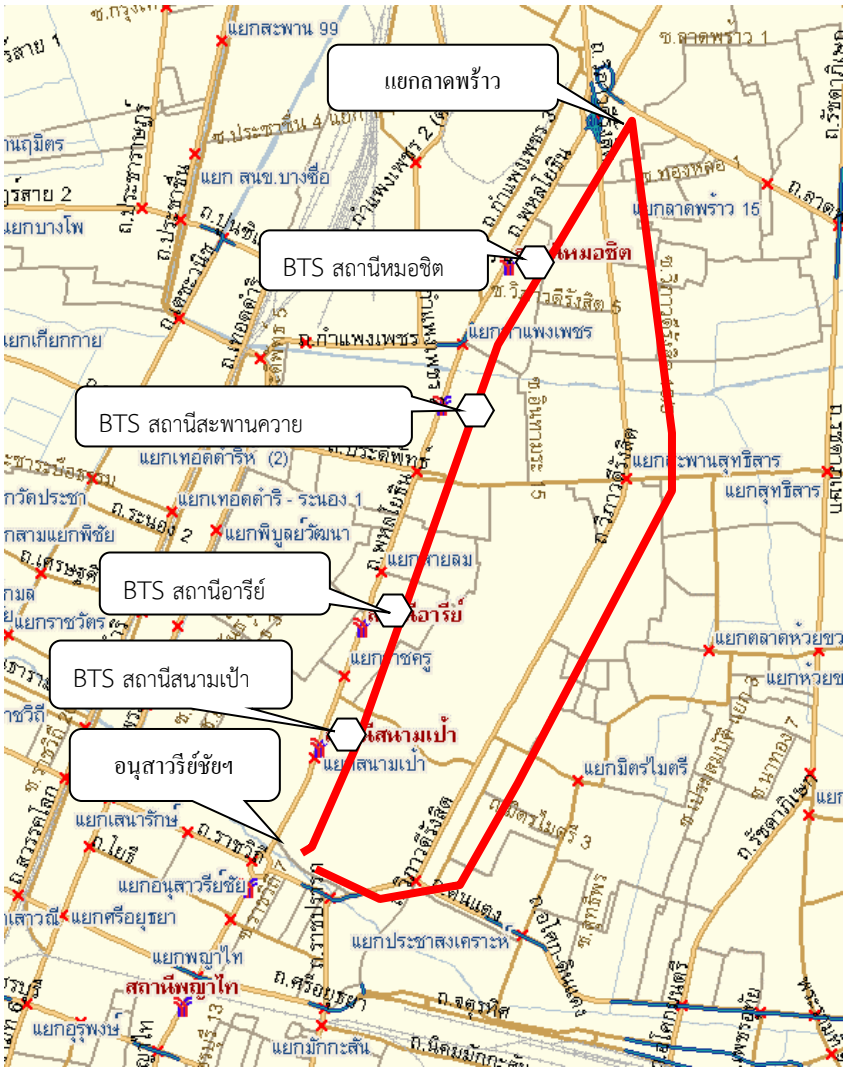
๖. เส้นทาง วงกลม อนุสาวรีย์ชัยสมรภูมิ **- พหลโยธิน - ดินแดง ระยะทาง ๑๒.๕ กม.**

วนซ้าย เริ่มต้นจาก อนุสาวรีย์ชัยสมรภูมิ (เกาะดินแดง) ไปตามถนนดินแดง แยกซ้ายไปตามถนนวิภาวดีรังสิต ถึงแยกลาดพร้าวแยกซ้ายไปตามถนนพหลโยธิน จนสุดเส้นทางที่ อนุสาวรีย์ชัยสมรภูมิ (เกาะดินแดง)

วนขวา เริ่มต้นจาก อนุสาวรีย์ชัยสมรภูมิ (เกาะพหลโยธิน) ไปตามถนนพหลโยธิน ถึงแยกลาดพร้าว แยกขวาไปตามถนนวิภาวดีรังสิต แยกขวาไปตามถนนดินแดง ถนนราชวิถี จนสุดเส้นทางที่ อนุสาวรีย์ชัยสมรภูมิ (เกาะพหลโยธิน)

สถานที่ผ่าน อนุสาวรีย์ชัยสมรภูมิ สนามเป้า ซอยอารีย์ สะพานควาย สวนจตุจักร กรมการขนส่งทางบก การบินไทย สุทธิสาร สโมสรทหารบก ศูนย์ฝึก รด. ม.หอการค้าไทย โรงเรียนสุรศักดิ์มนตรี วิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร กระทรวงแรงงาน

ผ่านสถานีรถไฟฟ้า MRT - BTS สถานีหมอชิต, สถานีสะพานควาย, สถานีอารีย์, สถานีสนามเป้า



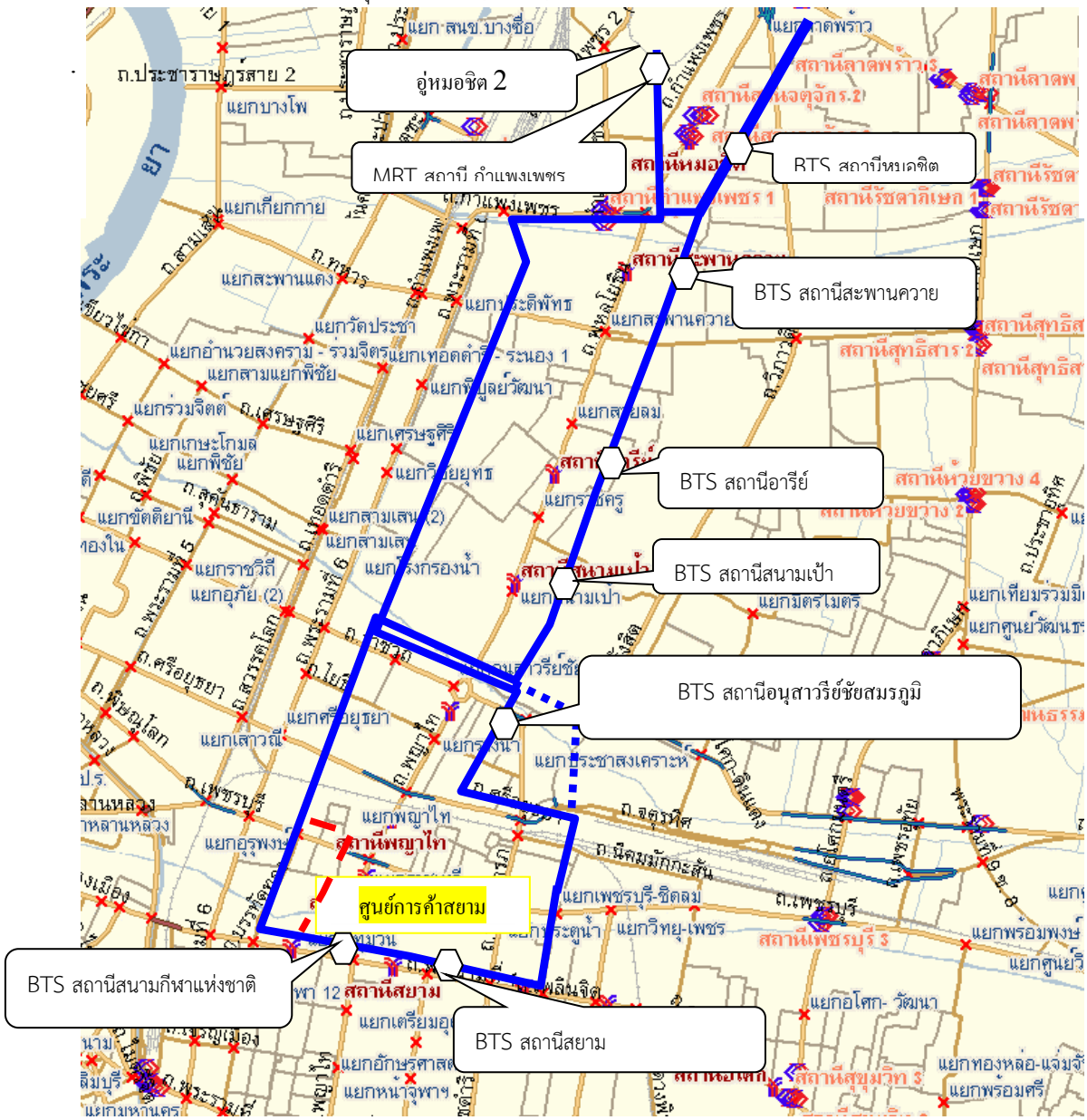
๗. เส้นทาง วงกลม อู่หมอชิต ๒ – อนุสาวรีย์ชัยสมรภูมิ - ศูนย์การค้าสยาม ระยะทาง ๒๔.๕ กม.

วนซ้าย เริ่มต้นจาก หมอชิต ๒ ไปตามถนนกำแพงเพชร ๒ แยกซ้ายไปตามถนนกำแพงเพชร ๒ แยกซ้ายไปตามถนนพหลโยธิน กลับรถแยกลาดพร้าว ไปตามถนนพหลโยธินขาเข้า แยกขวาไปตามถนนราชวิถี แยกซ้ายไปตามถนนพระราม ๖ แยกซ้ายไปตามถนนเพชรบุรี แยกขวาไปตามถนนบรรทัดทอง แยกซ้ายไปตามถนนพระราม ๑ แยกขวาไปตามถนนราชดำริ ถนนราชปรารภ แยกซ้ายไปตามถนนราชวิถี ผ่านวงเวียนอนุสาวรีย์ชัยสมรภูมิ ไปตามถนนราชวิถี แยกขวาไปตามถนนพระราม ๖ แยกขวาไปตามถนนกำแพงเพชร แยกซ้ายไปตามถนนกำแพงเพชร ๒ จนสุดเส้นทางที่ หมอชิต ๒

วนขวา เริ่มต้นจากหมอชิต ๒ แยกขวาไปตามถนนกำแพงเพชร แยกซ้ายไปตามถนนพระราม ๖ แยกซ้ายไปตามถนนราชวิถี อนุสาวรีย์ชัยชัยสมรภูมิ (เกาะพญาไท) แยกขวาไปตามถนนพญาไท แยกซ้ายไปตามถนนศรีอยุธยา แยกขวาไปตามถนนราชปรารภ แยกขวาไปตามถนนพระราม ๑ แยกขวาไปตามถนนพระราม ๖ แยกขวาไปตามถนนราชวิถี แยกซ้ายไปตามถนนพหลโยธิน แยกซ้ายไปตามถนนกำแพงเพชร ไปตามถนนกำแพงเพชร ๒ สุดเส้นทางที่ อู่หมอชิต ๒

สถานที่ผ่าน จตุจักร กรมการขนส่งทางบก วัดไผ่ตัน สะพานควาย ซอยอารีย์ สนามเป้า อนุสาวรีย์ชัยสมรภูมิ (วนซ้าย:เกาะราชวิถี) (วนขวา:เกาะพญาไท) โรงพยาบาลเด็ก โรงพยาบาลพระมงกุฎเกล้า โรงเรียนสอนคนตาบอด โรงพยาบาลรามาธิบดี องค์การเภสัชกรรม กรมทรัพยากรธรณี โรงพยาบาลสงฆ์ สนามกีฬาแห่งชาติ มาบุญครอง ศูนย์การค้าสยาม สำนักงานตำรวจแห่งชาติ โรงพยาบาลตำรวจ เซ็นทรัลเวิล์ด อินทราประตูน้ำ โรงพยาบาลพญาไท โรงกรองน้ำสามเสน โรงพยาบาลวิชัยยุทธ สำนักงบประมาณ โรงเรียนสามเสนวิทยาลัย อาคารทิปโก้ ศาลเยาวชนและครอบครัวกลาง ตลาด อตก.

ผ่านสถานีรถไฟฟ้า MRT สถานี กำแพงเพชร BTS สถานีหมอชิต, สะพานควาย, อารีย์, สนามเป้า, อนุสาวรีย์ชัย ฯ , สยาม, สนามกีฬาแห่งชาติ



เอกสารแนบ ๖

วัตถุประสงค์ ๒

กลยุทธ์ที่ ๑ : การลดค่าใช้จ่ายด้านพนักงาน ปรับโครงสร้างองค์กรให้มีขนาดกระชับลง (LEAN)

๑. หลักการและเหตุผล

จากการก่อตั้ง ขสมก. โดยการรวมผู้ประกอบการจากหลายบริษัท ทำให้เกิดปัญหาด้านทรัพยากรบุคคลที่ขาดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ประกอบกับที่ผ่านมา ขสมก. ถูกควบคุมในเรื่องการรับพนักงานทดแทน ทำให้ปัญหาด้านทรัพยากรบุคคลยังไม่มีการแก้ไขเท่าที่ควร ซึ่งจากการวิเคราะห์ความเสี่ยงด้านบุคลากร ทำให้ทราบปัญหาที่ ขสมก. จะต้องดำเนินการเพื่อเพิ่มความสามารถในการแข่งขันเชิงธุรกิจ มีความคล่องตัวในการบริหารจัดการ สอดคล้องกับการปรับโครงสร้างระบบการขนส่งมวลชนในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล จึงปรับโครงสร้างการบริหารงานของ ขสมก. ให้มีขนาดเล็กลง มุ่งขยายขอบข่ายงานด้านการบริหารจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศ รวมถึงการจัดให้มีการจ้างงานบริการโดยบุคคลภายนอก (Outsourcing) เพื่อลดต้นทุนการประกอบกิจการของ ขสมก.

๒. วัตถุประสงค์

๑. เพื่อให้โครงสร้างของ ขสมก. มีขนาดเล็กลง ลดขั้นตอนในการทำงานมิให้เกิดงานซ้ำซ้อน เพื่อให้เกิดความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน

๒. เพื่อให้บุคลากรของ ขสมก. มีอัตราที่เหมาะสมสอดคล้องกับอัตรากำลังในการ ปฏิบัติงานตามโครงสร้างใหม่

๓. เพื่อเพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงานให้พนักงานมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานสำหรับรองรับงานตามโครงสร้างใหม่ โดยการพัฒนาฝึกอบรมงานให้กับพนักงาน

๔. เพื่อให้พนักงานมีขวัญและกำลังใจในการทำงานโดยการจัดแบ่งกลุ่มงานและเส้นทางความก้าวหน้าและปรับโครงสร้างอัตราเงินเดือนให้เหมาะสม

๕. เพื่อเป็นทางเลือกให้กับพนักงานที่ไม่ประสงค์จะปฏิบัติงานตามโครงสร้างใหม่โดยการเปิดโอกาสให้พนักงานแจ้งความประสงค์เข้าร่วมโครงการเกษียณอายุก่อนกำหนด

การดำเนินการ

๑. ปรับโครงสร้างการบริหารงานองค์การขนส่งมวลชนกรุงเทพ โดยกำหนด มีพนักงานทั้งหมดจำนวน ๘,๑๖๖ คน ทั้งนี้ แบ่งการบริหารจัดการเป็น ๓ ฝ่าย ได้แก่

๑) ฝ่ายการเดินรถ

๒) ฝ่ายบริหาร

๓) ฝ่ายแผนและพัฒนา

๒. การบริหารบุคลากรให้มีจำนวนที่เหมาะสมสอดคล้องกับอัตรากำลังในการปฏิบัติงานตามโครงสร้างใหม่

๒.๑ หลักการคิดอัตรากำลัง

๒.๑.๑ อุปสงค์กำลังคน (Demand Work) ได้แก่ การวิเคราะห์การใช้ทรัพยากรมนุษย์เชิงปริมาณและเชิงคุณภาพของ ขสมก. โดยทบทวนภารกิจหน้าที่ความรับผิดชอบและคาดการณ์ ความต้องการเกี่ยวกับจำนวนและประเภทของกำลังคนที่ต้องการใช้

๒.๑.๒ อุปทานกำลังคน (Supply Work) ได้แก่ การวิเคราะห์สภาพทรัพยากรมนุษย์เชิงจำนวนและเชิงคุณภาพ ที่มีอยู่ของ ขสมก. โดยพยายามคาดการณ์ การปฏิบัติอะไรที่เป็นและอาจจะเป็นความจำเป็นเพื่อให้แน่ใจว่ากำลังคนที่ต้องการมีให้เมื่อต้องการ

ทั้งนี้ ในการกำหนดจำนวนบุคลากรใช้วิธีเชื่อมโยงความสัมพันธ์ระหว่างโครงสร้างงานและอำนาจหน้าที่รวมเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันโดยเน้นการปฏิบัติงานแยกเป็นกลุ่มงาน อีกนัยหนึ่ง เพื่อแสดงถึงความสัมพันธ์ของโครงสร้างงาน ตำแหน่งหน้าที่ความรับผิดชอบ และการติดต่อสื่อสาร พร้อมทั้งอำนาจในการตัดสินใจตามสายการบังคับบัญชา

๒.๒ การบริหารจัดการอัตรากำลังส่วนที่เกิน

การปฏิบัติงานจะมีการปรับเปลี่ยนไปตามภารกิจใหม่ที่เกิดขึ้น คือ มีบางงานถูกยกเลิก บางงานจะไปรวมกัน บางงานปริมาณงานลดลง บางงานปริมาณเพิ่มขึ้น และมีงานที่กำหนดขึ้นใหม่ ขสมก. ไม่มีนโยบายเลิกจ้างพนักงาน อีกทั้งรถโดยสารที่ใช้ระบบบัตรโดยสารอิเล็กทรอนิกส์ (E-Ticket) จะบรรจุลงตามเขตการเดินรถต่าง ๆ การลดอัตรากำลังพนักงานจะดำเนินการแบบค่อยเป็นค่อยไปหลังจากรถใหม่เข้ามาแล้ว ๒ ปี เพื่อให้ระบบงานใหม่เข้าที่ กระทบต่อพนักงานน้อยที่สุด โดยมีมาตรการรองรับ ดังนี้

๒.๒.๑ ไม่มีการทดแทนอัตราขาดตำแหน่งที่มีการยุบเลิก แต่ถ้าหน่วยงานใดมีความจำเป็นเพื่อมิให้งานเสียหาย ณ ช่วงเวลาที่มีการปรับเปลี่ยนระบบงานใหม่ยังไม่เต็มรูปแบบ จะจัดสรรอัตรากำลังพนักงานในแต่ละหน่วยงานทดแทนให้

๒.๒.๒ งานเดิมที่ต้องใช้อัตรากำลังเพิ่มขึ้นสามารถขอรับการจัดสรรจากหน่วยงานอื่น

๒.๒.๓ การโอนย้ายพนักงานไปปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งต่าง ๆ เป็นไปตามความสมัครใจตามความสามารถของพนักงาน และคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่งนั้น ๆ

๒.๒.๔ พนักงานที่ขาดทักษะประสบการณ์จะอบรมหลักสูตร “ การพัฒนาสมรรถนะเพื่อความก้าวหน้า” เพิ่มเติมความรู้เพื่อให้สามารถนำไปปฏิบัติงานได้

๒.๒.๕ กรณีพนักงานที่ไม่ประสงค์จะปฏิบัติงานต่อการเข้าโครงการเกษียณอายุก่อนกำหนดเป็นทางเลือกให้กับพนักงาน โดยมีผลตอบแทนให้กับพนักงานไม่เกิน ๓ เท่าของอายุงานที่เหลือ

๒.๒.๖ กรณีที่ พนักงานขับรถเริ่มขาดเนื่องจากเกษียณอายุ และไม่สามารถทดแทนเนื่องจากพนักงานเก็บค่าโดยสารที่แจ้งความประสงค์ไว้ได้รับการปรับเปลี่ยนหน้าที่แล้ว ขสมก. จำเป็นต้อง Outsourcing ตำแหน่งพนักงานขับรถจากบริษัทเอกชน เพื่อลดค่าใช้จ่ายของ ขสมก. ตั้งแต่ปี ๒๕๖๓

๓. **การพัฒนาความสามารถบุคลากร**

เพื่อมุ่งเน้นการพัฒนาความสามารถของบุคลากร เตรียมความพร้อมให้กับพนักงาน เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงด้านการบริหารเชิงธุรกิจ ปรับเปลี่ยน ทัศนคติ แนวคิด เสริมสร้างหลักการ ในการทำงานและเสริมสร้างประสบการณ์ต่างๆ ให้สอดคล้องกับการบริหารงานเชิงธุรกิจ โดย

๓.๑ มีระบบการจัดฝึกอบรมหลักสูตรปกติ (Training Road Map) หลักสูตรการพัฒนางานในสายอาชีพ (Career Development) หลักสูตรการพัฒนาความสามารถ (Core Competency) และโครงการพิเศษให้กับพนักงานทุกระดับไปสู่ระบบงานต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง

๓.๒ จัดให้มีความรู้การใช้คอมพิวเตอร์และการติดตามความก้าวหน้าของเทคโนโลยีสารสนเทศแก่พนักงานทุกระดับ เพื่อนำไปใช้พัฒนางานในหน่วยงาน

๓.๓ พนักงานที่เข้าใหม่ มีระบบปฐมนิเทศให้กับพนักงานได้เห็นภาพโดยรวมของ ขสมก. เพื่อให้เป็นความรู้พื้นฐานไปใช้ในการปฏิบัติงานและปฏิบัติตนได้อย่างเหมาะสม

๓.๔ อบรม พัฒนา เพิ่มทักษะ ให้ความรู้แก่พนักงานที่จะต้องปฏิบัติงานเพื่อรองรับงานใหม่ที่เข้ามา เช่น การขอรับเงินอุดหนุนการให้บริการสาธารณะ (PSO) การบริหารเงินค่าโดยสารจากระบบบัตรโดยสารอิเล็กทรอนิกส์ (E-Ticket) และการตรวจสอบและติดตามการปฏิบัติการเดินรถ (Tracking and Tracing) ด้วยระบบ GPS

๓.๕ จัดอบรมพนักงานรองรับเทคโนโลยีสารสนเทศ / ระบบ GPS ที่จะนำมาใช้ตรวจติดตามการเดินรถใหม่ของ ขสมก. สำหรับผู้ที่จะปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งพนักงานขับรถ เพื่อพัฒนาพนักงานขับรถให้มีประสิทธิภาพ มีความรู้ความสามารถในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศประจำรถโดยสาร หรือเกี่ยวเนื่องกับรถโดยสารเป็นการยกระดับขีดความสามารถ และมาตรฐานการขับรถ

๓. ประโยชน์ที่ได้รับ

การวางแผนบุคลากรทั้งมิติของจำนวนและความสามารถให้สอดคล้องกับบทบาทหน้าที่ของ ขสมก. ที่เปลี่ยนไปจะก่อให้เกิดคุณภาพงานที่ดีและการใช้บุคลากรในจำนวนที่เหมาะสมอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งจะส่งผลทางอ้อมต่อต้นทุนในการบริหารจัดการ

๔. ผลผลิตและตัวชี้วัด

ผลผลิต : ๑) โครงสร้างองค์กรที่มีความสอดคล้องกับบทบาทหน้าที่ของ ขสมก. และเอื้อต่อการดำเนินงาน

๒) แผนการบริหารจัดการด้านกำลังคนให้เหมาะสมกับขอบเขตภารกิจที่ปรับเปลี่ยนไป

ตัวชี้วัด : สามารถจัดกำลังอัตราบุคลากรที่ใช้ในการบริหารจัดการไปยัง หน่วยงาน ต่าง ๆ ได้

๕. ผู้มีส่วนได้-ส่วนเสีย

รายการ	สิ่งที่ผู้มีส่วนได้-ส่วนเสียต้องการ	สิ่งที่โครงการต้องการ
บุคลากร/พนักงาน	มีทางเลือกในการโยกย้ายไปปฏิบัติงานในหน่วยงานอื่น ๆ ขององค์การตามความรู้และความสามารถ	ขสมก. สามารถใช้ประโยชน์จากบุคลากรที่เหลืออยู่ได้อย่างเหมาะสม
ประชาชน/ผู้โดยสาร	ได้รับการบริการที่มีคุณภาพและมีความปลอดภัย	

๖. งบประมาณ - ไม่ใช้งบประมาณในการดำเนินการตามโครงการ

๗. ปัจจัยความเสี่ยงที่มีผลต่อความสำเร็จ

รายการ	โอกาสเกิดความเสี่ยง
๑) ความสามารถของคณะทำงานในการศึกษาและวางแผน	<u>ปานกลาง</u> การทำงานของคณะทำงานจำเป็นต้องรับฟังข้อมูลจากทุก ๆ ฝ่ายที่เกี่ยวข้อง / ผู้มีส่วนได้-ส่วนเสียอย่างรอบด้าน โดยเมื่อร่างแผนแล้วเสร็จ ควรต้องนำเสนอให้ผู้เกี่ยวข้องได้วิจารณ์อีกครั้งเพื่อสร้างการยอมรับ
๒) การยอมรับในการโอนย้ายตำแหน่งงานของบุคลากรฝ่ายต่างๆ	<u>สูง</u> ด้วยข้อจำกัดของความรู้และทักษะของบุคลากร ผนวกกับตำแหน่งงานที่จำกัดและนโยบายในการลดจำนวนบุคลากร ทำให้ทางเลือกในการโอนย้ายของบุคลากรฝ่ายต่างๆ มีไม่มากนัก

๘. ระยะเวลาในการดำเนินโครงการ

โครงการปรับโครงสร้างองค์กร

ลำดับ	ขั้นตอนการดำเนินงาน	ผู้รับผิดชอบ	ปีงบประมาณ ๒๕๖๑				ปีงบประมาณ ๒๕๖๒				ปีงบประมาณ ๒๕๖๓			
			๑	๒	๓	๔	๑	๒	๓	๔	๑	๒	๓	๔
๑	จัดทำโครงสร้างองค์การและกรอบอัตรากำลัง	สจท.												
๒	จัดทำคำบรรยายกำหนดหน้าที่ลักษณะงาน (Job Description : JD)													
๓	จัดทำรายละเอียดมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง (Job Specification : JS)	ผอก.(สจท.)												
๔	ประชุม/เผยแพร่/ประชาสัมพันธ์แก่พนักงานทุกระดับ พิจารณาอนุมัติโครงสร้างองค์การ	ผอก. (สจท.)												
๕	นำเสนอคณะกรรมการบริหารกิจการองค์การพิจารณาอนุมัติโครงสร้างองค์การ	สจท.												
๖	ปรับปรุงตามความเห็นของคณะกรรมการบริหารกิจการองค์การ													
๗	เตรียมความพร้อมในการใช้โครงสร้างใหม่													
๘	จัดสรรบุคลากรตามกรอบโครงสร้างใหม่													
๙	ประกาศใช้โครงสร้างใหม่													

๙. กิจกรรมที่เกี่ยวข้อง

รายการ	๒๕๖๐	๒๕๖๑	๒๕๖๒	๒๕๖๓	๒๕๖๔
๑) จัดตั้งคณะทำงานจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อร่วมกันกำหนดถึงแนวทางในการปรับองค์การเพื่อรองรับบุคลากร รวมถึงการวางแผนด้านกำลังคนที่ต้องโยกย้ายไปปฏิบัติงานในหน่วยงานอื่น ๆ ที่เหมาะสมต่อไป		✓			
๒) นำเสนอต่อคณะกรรมการบริหารกิจการองค์การฯ		✓			
๓) ดำเนินการประชาสัมพันธ์ให้กับบุคลากรในองค์กรได้รับทราบถึงแนวทางและแผนดังกล่าว		✓			
๔) ดำเนินการปรับเปลี่ยน โอนย้ายบุคลากรตามแผนงาน		✓			
๕) ติดตามผลการปฏิบัติงานของผู้เกี่ยวข้องที่ได้รับการโอนย้ายไปปฏิบัติหน้าที่ตามแผน เพื่อร่วมกันรับฟังปัญหาและข้อร้องเรียนต่าง ๆ และนำไปหาแนวทางปรับปรุงแก้ไขต่อไป		✓			
๖) ประเมินผลการดำเนินงานตามแผนทั้งในส่วนของผู้เกี่ยวข้อง ได้แก่ บุคลากรในหน่วยงานที่รับผิดชอบและประชาชนผู้ใช้บริการ		✓			
๗) สรุปผลการดำเนินงานตามโครงการและนำเสนอต่อคณะกรรมการบริหารกิจการองค์การฯ		✓			

เอกสารแนบ ๗
วัตถุประสงค์ ๒
กลยุทธ์ที่ ๑ : การลดค่าใช้จ่ายด้านพนักงาน
การเกษียณอายุก่อนกำหนด (Early Retirement)

๑. หลักการและเหตุผล

ค่าใช้จ่ายด้านพนักงานของ ขสมก. ถือเป็นค่าใช้จ่ายดำเนินงานที่สำคัญ ซึ่งมีมูลค่าคิดเป็นสัดส่วนต่อต้นทุนค่าใช้จ่ายรวมสูงที่สุด โดยจากข้อมูลทางการเงินในปี ๒๕๖๐ พบว่า เงินเดือนและผลประโยชน์ของพนักงานมีมูลค่าคิดเป็นสัดส่วนที่สูงถึงประมาณ ๔๒.๕๗% ของค่าใช้จ่าย การลดภาระค่าใช้จ่ายดังกล่าวด้วยการลดจำนวนบุคลากรจะส่งผลเชิงบวกต่อผลประกอบการและสถานะทางการเงินของ ขสมก. ซึ่งนอกเหนือจากการลดจำนวนบุคลากรอันสืบเนื่องจากการเกษียณอายุตามปกติแล้ว นโยบายการเกษียณอายุก่อนกำหนดจะเป็นตัวเร่งให้เกิดการลดจำนวนบุคลากรอย่างมีนัยสำคัญ โดยสามารถแบ่งบุคลากรที่คาดว่าจะเข้าโครงการเกษียณอายุก่อนกำหนดได้เป็น ๒ กลุ่ม คือ กลุ่มบุคลากรที่เป็นพนักงานสำนักงาน ซึ่งจะเข้าร่วมโครงการในปี ๒๕๖๒ และกลุ่มบุคลากรที่เป็นพนักงานเก็บค่าโดยสาร ซึ่งคาดว่าจะมีผู้เข้าร่วมโครงการจำนวนมากในปีที่มีการติดตั้งระบบ e-Ticket แล้วเสร็จ

ตารางที่ : แสดงสัดส่วนของเงินเดือนและผลประโยชน์ต่อรายได้และค่าใช้จ่าย

รายจ่าย	รายจ่าย	สัดส่วนต่อรายจ่าย (%)	สัดส่วนต่อรายได้ (%)
๑	เงินเดือนและผลประโยชน์	๔๒.๕๗	๖๘.๕๔
๒	เชื้อเพลิง	๑๔.๖๙	๒๓.๖๖
๓	ค่าเหมาซ่อม	๑๐.๖๖	๑๗.๑๗
๔	ค่าเช่าสถานที่	๐.๗๑	๑.๑๕
๕	ค่าใช้จ่ายรถ PBC	๑.๑๑	๑.๗๘
๖	ภาษีมูลค่าเพิ่ม	๑.๙๔	๓.๑๒
๗	ค่าดอกเบี้ยจ่าย	๒๒.๓๕	๓๕.๙๙
๘	ค่าเสื่อมราคา	๑.๑๑	๑.๗๘
๙	ค่าใช้จ่ายอื่นๆ	๔.๘๖	๗.๘๓
	รวม	**๑๐๐.๐๐**	**๑๖๑.๐๒**

ที่มา : งบกำไร(ขาดทุน) ปี ๒๕๖๐ องค์การขนส่งมวลชนกรุงเทพ

ทั้งนี้ ในการจัดทำโครงการเกษียณอายุก่อนกำหนด ต้องกำหนดเงื่อนไขที่ก่อให้เกิดแรงจูงใจแก่กลุ่มเป้าหมายภายใต้ความถูกต้องตามระเบียบและกฎหมายที่เกี่ยวข้อง โดยรายละเอียดโครงการอย่างน้อยควรประกอบด้วย (๑) คุณสมบัติของผู้เข้าร่วมโครงการ (๒) อัตราผลตอบแทนและเงื่อนไข (๓) ระยะเวลาและขั้นตอนการสมัครเข้าโครงการ และ (๔) ประมาณการจำนวนพนักงานที่จะเข้าร่วมโครงการ

ขณะเดียวกันควรมีการเตรียมความพร้อมให้พนักงาน หมายถึง การสร้างความพร้อมทั้งเชิงรายได้และจิตใจให้แก่พนักงานที่จะเข้าร่วมโครงการ อาทิ การสนับสนุนให้อดีตพนักงานรวมกลุ่มจัดตั้งบริษัทเพื่อรับงานจาก ขสมก. การประสานงานกับกรมพัฒนาฝีมือแรงงานและกรุงเทพมหานครในการอบรมเพื่อสร้างอาชีพ ฯลฯ

๒. วัตถุประสงค์

ปรับลดจำนวนพนักงาน ขสมก. สู่ระดับที่มีความเหมาะสมกับการประกอบการ

๓. ประโยชน์ที่ได้รับ

การปรับลดจำนวนบุคลากรช่วยลดต้นทุนด้านบุคลากรและค่าใช้จ่ายที่เกี่ยวข้องกับบุคลากรได้อย่างมีนัยสำคัญ ส่งผลโดยตรงต่อความสามารถในการสร้างผลกำไรสุทธิที่เป็นบวก

๔. ผลผลิตและตัวชี้วัด

ผลผลิต : การจัดทำโครงการเกษียณอายุก่อนกำหนดซึ่งมีรายละเอียดและเงื่อนไขที่มีโอกาสประสบความสำเร็จสูง

ตัวชี้วัด : จำนวนบุคลากรลดลง ดังต่อไปนี้

- มีพนักงานสำนักงานเกษียณอายุก่อนกำหนด ณ ๓๐ กันยายน ๒๕๖๒ จำนวน ๕๐๒ คน
- พนักงานเก็บค่าโดยสารเกษียณอายุก่อนกำหนด ณ ๓๐ กันยายน พ.ศ. ๒๕๖๓ รวมทั้งสิ้น ๔,๕๙๒ คน

๕. ผู้มีส่วนได้-ส่วนเสีย

รายการ	สิ่งที่ผู้มีส่วนได้-ส่วนเสียต้องการ	สิ่งที่โครงการต้องการ
กลุ่มพนักงานเป้าหมาย	ผลตอบแทนที่จูงใจให้เข้าร่วมโครงการ	มีผู้เข้าร่วมโครงการตามแผนที่กำหนดไว้โดย ขสมก. ยังคงรักษาบุคลากรที่มีความสำคัญต่อองค์กรไว้ได้

๖. งบประมาณ

รายการ	ทรัพยากรที่ใช้	ต้นทุน/หน่วย (ล้านบาท)	จำนวน (คน)	รวมเงิน (ล้านบาท)
ค่าชดเชย	พนักงานเก็บค่าโดยสาร	๑.๑๒๒	๔,๕๙๒	๕,๑๕๖
	พนักงานสำนักงาน	๒.๓๐๔	๕๐๒	๑,๑๕๗
รวม			**๕,๐๙๔**	**๖,๓๑๓**

๗. ปัจจัยและความเสี่ยงที่มีผลต่อความสำเร็จ

รายการ	โอกาสเกิดความเสี่ยง
<u>ปัจจัยภายใน</u> ๑. เงื่อนไขโครงการที่จูงใจผู้เข้าร่วมโครงการภายใต้อัตราผลตอบแทนที่มีความเหมาะสมและเป็นไปตามระเบียบที่เกี่ยวข้อง	<u>สูง</u> - กฎระเบียบขององค์กรเป็นอุปสรรคสำคัญต่อการกำหนดเงื่อนไขโดยเฉพาะในส่วนของผลตอบแทนที่ต้องจูงใจ - พนักงานเข้าโครงการเกษียณอายุก่อนกำหนดโดยสมัครใจ
๒. มีงบประมาณที่เพียงพอ	<u>สูง</u> (การดำเนินโครงการมีค่าใช้จ่ายมาก องค์การต้องมีเงินงบประมาณที่เพียงพอ)
๓. การอบรมฝึกอาชีพ	<u>ต่ำ</u> (องค์การมีการอบรมฝึกอาชีพตามความประสงค์สำหรับพนักงานที่เข้าโครงการเกษียณอายุก่อนกำหนด เพื่อประกอบอาชีพภายหลังจากเกษียณอายุก่อนกำหนด)
<u>ปัจจัยภายนอก</u> ๑. กฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง	<u>สูง</u> (กฎระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการเกษียณอายุก่อนกำหนดเป็นอุปสรรคต่อการดำเนินงาน)
๒. ภาครัฐควรสนับสนุนงบประมาณ	<u>สูง</u> (การดำเนินโครงการมีค่าใช้จ่ายมาก ภาครัฐควรสนับสนุนงบประมาณ ในการดำเนินโครงการเกษียณอายุก่อนกำหนด)

๘. ระยะเวลาในการดำเนินโครงการ

ลำดับ	ขั้นตอนการดำเนินงาน	ผู้รับผิดชอบ	ปีงบประมาณ ๒๕๖๒				ปีงบประมาณ ๒๕๖๓				ปีงบประมาณ ๒๕๖๔				ปีงบประมาณ ๒๕๖๕			
			๑	๒	๓	๔	๑	๒	๓	๔	๑	๒	๓	๔	๑	๒	๓	๔
๑	สำรวจพนักงานที่สนใจเข้าร่วมโครงการ	สจท.																
๒	แต่งตั้งคณะกรรมการเพื่อดำเนินการโครงการเกษียณก่อนกำหนด	ผอก.(สจท.)																
๓	คณะกรรมการประชุมเพื่อกำหนดคุณสมบัติและเงื่อนไขผู้เข้าโครงการเกษียณอายุก่อนกำหนด	คณะกรรมการ/สจท.																
๔	นำเสนอขออนุมัติหลักการ																	
๕	ประชาสัมพันธ์โครงการเกษียณอายุก่อนกำหนดและรับสมัครผู้เข้าโครงการเกษียณอายุก่อนกำหนด																	
๖	คณะกรรมการฯ พิจารณารายชื่อพนักงานที่จะให้เข้าโครงการเกษียณอายุก่อนกำหนด																	
๗	นำเสนอรายชื่อผู้เข้าโครงการ และค่าใช้จ่ายผู้เข้าโครงการเกษียณอายุก่อนกำหนด	ผอก. (สจท.)																
๘	นำเสนอคณะกรรมการบริหารกิจการองค์การพิจารณาให้ความเห็นชอบ																	
๙	จัดทำคำสั่ง/พนักงานที่เข้าโครงการพ้นสภาพจากการเป็นพนักงาน	สจท.																

๙. กิจกรรมที่เกี่ยวข้อง

ขั้นตอนการดำเนินการ	๒๕๖๐	๒๕๖๑	๒๕๖๒	๒๕๖๓	๒๕๖๔
๑) จัดตั้งคณะกรรมการเพื่อดำเนินการโครงการเกษียณอายุก่อนกำหนด		✓			
๒) ดำเนินการทบทวนเงื่อนไขโครงการ		✓			
๓) นำเสนอเงื่อนไขเพื่อขออนุมัติจากผู้มีอำนาจ		✓			
๔) ประชาสัมพันธ์และเชิญชวนให้พนักงานกลุ่มเป้าหมายเข้าร่วมโครงการ		✓			
๕) คณะกรรมการ พิจารณาความเหมาะสมของพนักงานที่แสดงความประสงค์จะขอเกษียณอายุก่อนกำหนดตามความเหมาะสมและความจำเป็น		✓			
๖) อนุมัติคำขอเกษียณอายุก่อนกำหนด		✓			
๗) เตรียมความพร้อมให้พนักงานที่จะเข้าร่วมโครงการฯ		✓	✓	✓	
๘) เกษียณอายุก่อนกำหนดของพนักงาน			✓	✓	

เอกสารแนบ ๘
วัตถุประสงค์ ๒
กลยุทธ์ที่ ๔ : เพิ่มรายได้
พัฒนาพื้นที่เชิงธุรกิจ

๑. หลักการและเหตุผล

ปัจจุบัน ขสมก. มีอู่จอดรถโดยสารทั้งที่เป็นกรรมสิทธิ์ของตนเองและที่เช่าจากหน่วยงานอื่น ทั้งหน่วยงานของรัฐและเอกชนจำนวนหลายแห่ง โดยอู่จอดรถโดยสารในบางพื้นที่ตั้งอยู่บนทำเลที่มีความเจริญสูง ประชาชนสามารถเข้าถึงได้ง่าย แวดล้อมด้วยสถานที่มีคุณค่าในเชิงธุรกิจ อาทิ สถานศึกษา ศูนย์การค้า และสถานที่จ้างงาน สามารถนำไปสร้างมูลค่าเพิ่มในเชิงพาณิชย์อันจะก่อให้เกิดรายได้เพิ่มแก่ ขสมก. ได้ ทั้งนี้ จากรายงานของมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ที่ได้ทำการศึกษาความเป็นไปได้ในเชิงธุรกิจและการเงินของอู่จอดรถโดยสารจำนวน ๕ แห่ง สรุปได้ว่า อู่จอดรถโดยสาร แต่ละแห่งมีศักยภาพเชิงธุรกิจและการเงิน รวมถึงข้อจำกัดทั้งทางด้านตลาดและกฎหมายที่แตกต่างกันไป โดยอู่จอดรถที่บางเขนและมีนบุรีมีศักยภาพในพัฒนาสูงสุดและการดำเนินการพัฒนาพื้นที่ควรเริ่มในปีที่การก่อสร้างรถไฟฟ้าทั้งสายสีเขียวเหนือและสายสีชมพูใกล้แล้วเสร็จ ด้วยเหตุผล ๓ ประการ คือ

๑) จำนวนเอกชนผู้สนใจนำพื้นที่ไปพัฒนาโครงการมีมากขึ้น

๒) ผู้พัฒนาโครงการสามารถเห็นแนวทางการพัฒนาโครงการได้ชัดเจนขึ้น เพิ่มโอกาสของความสำเร็จในการดำเนินโครงการ

๓) เป็นช่วงเวลาที่มูลค่าพื้นที่ปรับตัวสูงขึ้นมากกว่าปัจจุบัน ส่งผลต่อผลตอบแทนของ ขสมก.

๒. วัตถุประสงค์

พัฒนาพื้นที่อู่บางเขนและมีนบุรีให้เป็นพื้นที่เชิงธุรกิจ

๓. ประโยชน์ที่ได้รับ

การพัฒนาพื้นที่อู่จอดรถโดยสารจะทำให้การใช้ทรัพยากรของ ขสมก. ในส่วนของอู่จอดรถโดยสารเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพสูงที่สุด ส่งผลต่อรายได้ที่เพิ่มขึ้นของ ขสมก.

๔. ผลผลิตและตัวชี้วัด

ผลผลิต : ๑) รายงานผลการศึกษาและวิเคราะห์โครงการการพัฒนาพื้นที่เชิงพาณิชย์ทั้งในส่วนของอู่บางเขนและอู่มีนบุรี

๒) ร่างประกาศเชิญชวนเอกชนเข้าร่วมลงทุน

๓) ร่างขอบเขตของโครงการ

๔) ร่างสัญญาร่วมลงทุนในส่วนของโครงการที่เป็นการให้เอกชนเข้าร่วมลงทุน

ตัวชี้วัด : ขสมก. ได้รับอนุมัติให้ดำเนินโครงการได้

๕. ผู้มีส่วนได้-ส่วนเสีย

รายการ	สิ่งที่ผู้มีส่วนได้-ส่วนเสียต้องการ	สิ่งที่โครงการต้องการ
ผู้โดยสาร	ความสะดวกที่ได้รับมากขึ้นระหว่างการใช้บริการที่อู่รถโดยสาร	ผู้ใช้พื้นที่ให้ผลตอบแทนแก่ ขสมก. ในอัตราที่เหมาะสม
เอกชนผู้พัฒนาพื้นที่	ความเป็นไปได้ในเชิงธุรกิจโดยมีผลตอบแทนทางการเงินในระดับที่เหมาะสม	
ผู้เช่าพื้นที่รายย่อย	จำนวนลูกค้าที่มากเพียงพอต่อระดับรายได้ที่สามารถสร้างผลกำไรในอัตราที่น่าพอใจ	

๖. กิจกรรมที่เกี่ยวข้อง

รายการ	๒๕๖๐	๒๕๖๑	๒๕๖๒	๒๕๖๓	๒๕๖๔
๑) จัดตั้งคณะกรรมการชุดต่าง ๆ เพื่อพัฒนาพื้นที่เชิงพาณิชย์	✓				
๒) ดำเนินการออกแบบขอบเขตการดำเนินงาน (TOR) เพื่อว่าจ้างที่ปรึกษาในการจัดทำ รายงานผลการศึกษาและวิเคราะห์โครงการพัฒนาพื้นที่เชิงธุรกิจทั้งในส่วนของอู่บางเขนและอู่มีนบุรี	✓				
๓) ประกาศเชิญชวนให้ผู้สนใจยื่นข้อเสนอโครงการ	✓				
๔) คัดเลือกที่ปรึกษาฯ ตามขั้นตอนของการจัดซื้อจัดจ้างต่อไป	✓				
๕) ที่ปรึกษาจัดทำ รายงานผลการศึกษาและวิเคราะห์โครงการการพัฒนาพื้นที่เชิงธุรกิจทั้งในส่วนของอู่บางเขนและอู่มีนบุรี	✓				
๖) ตรวจรับงานของที่ปรึกษา	✓				
๗) นำเสนอรายงานต่อคณะกรรมการบริหารกิจการองค์การ	✓				
๘) ดำเนินการขออนุมัติโครงการตามขั้นตอนของ พ.ร.บ. ร่วมทุนฯ พ.ศ. ๒๕๕๖	✓	✓			
๙) เมื่อโครงการได้รับการอนุมัติให้ดำเนินการออกแบบขอบเขตการดำเนินงาน (TOR) เพื่อว่าจ้างที่ปรึกษาในการจัดทำร่างประกาศเชิญชวนเอกชนเข้าร่วมลงทุน ร่างขอบเขตของโครงการและร่างสัญญาร่วมลงทุนในส่วนของโครงการที่เป็นการให้เอกชนร่วมลงทุน		✓			
๑๐) ประกาศเชิญชวนให้ผู้สนใจยื่นข้อเสนอโครงการ		✓			
๑๑) คัดเลือกที่ปรึกษาฯ ตามขั้นตอนของการจัดซื้อจัดจ้างต่อไป		✓			
๑๒) ที่ปรึกษาจัดทำร่างประกาศเชิญชวนเอกชนเข้าร่วมลงทุน ร่างขอบเขตของโครงการและร่างสัญญาร่วมลงทุนในส่วนของโครงการที่เป็นการให้เอกชนเข้าร่วมลงทุน		✓			
๑๓) ตรวจรับงานของที่ปรึกษา		✓			
๑๔) แต่งตั้งคณะกรรมการเพื่อดำเนินการคัดเลือกผู้สนใจเข้าร่วมลงทุนตามโครงการ		✓			
๑๕) ดำเนินการประกวดราคา โดยผู้ประกวดราคาต้องยื่นข้อเสนอโครงการ รายละเอียดของการลงทุน เงื่อนไขการลงทุน แหล่งเงินทุนผลตอบแทนที่สามารถให้องค์การได้ตลอดอายุสัญญา ฯลฯ เพื่อให้คณะกรรมการพิจารณา ซึ่งอาจขอความช่วยเหลือจากสถาบันการศึกษาหรือจากผู้เชี่ยวชาญด้านการลงทุนมาช่วยให้คำปรึกษาหรือแสดงความคิดเห็นต่อการพิจารณาข้อเสนอดังกล่าวได้		✓			
๑๖) สรุปรายละเอียดข้อเสนอโครงการและเสนอ ผอก.		✓	✓		
๑๗) สรุปผลการดำเนินโครงการพร้อมประกาศผลประกวดราคาผู้ชนะการประกวดราคา		✓	✓		
๑๘) ดำเนินงานตามโครงการร่วมลงทุน				✓	✓

๗. งบประมาณ

เป็นการดำเนินงานตามขั้นตอนของการอนุมัติโครงการ เนื่องจากโครงการนี้อาจเป็นการร่วมลงทุนในลักษณะ Public Private Partnership (PPP) ดังนั้น จึงต้องเสนอขอความเห็นจากคณะรัฐมนตรีด้วย จึงต้องจัดทำรายงานและเอกสารที่เกี่ยวข้อง ซึ่งแบ่งออกเป็น ๒ ช่วง คือ (๑) ช่วงแรก เป็นการจัดทำ รายงานผลการศึกษาและวิเคราะห์โครงการการพัฒนาพื้นที่เชิงพาณิชย์ทั้งในส่วนของอู่บางเขนและอู่มีนบุรี และเมื่อโครงการได้รับอนุมัติจากคณะรัฐมนตรีแล้ว จะต้องดำเนินการจัดทำเอกสารคือ (๒) ช่วงที่สอง เป็นการจัดทำ ร่างประกาศเชิญชวนเอกชนเข้าร่วมลงทุน ร่างขอบเขตของโครงการ และร่างสัญญาร่วมลงทุนในส่วนของโครงการที่เป็นการให้เอกชนเข้าร่วมลงทุน ของพื้นที่อู่บางเขนและมีนบุรี ซึ่งใช้งบประมาณในการดำเนินงาน ดังต่อไปนี้

๘. การใช้งบประมาณ

รายการ	ทรัพยากรที่ใช้	ต้นทุน/หน่วย (บาท)	จำนวน		รวมเงิน (บาท)
การจัดทำ “รายงานการศึกษาและผลวิเคราะห์โครงการการพัฒนาพื้นที่เชิงธุรกิจทั้งในส่วนของอู่บางเขนและอู่มีนบุรี” (รวมการศึกษาผลกระทบต่างๆ แล้ว)	ค่าใช้จ่ายในการจัดจ้างที่ปรึกษา	๔,๙๐๐,๐๐๐	๒	พื้นที่	๙,๘๐๐,๐๐๐
การจัดทำ “ร่างประกาศเชิญชวนเอกชนเข้าร่วมลงทุน ร่างขอบเขตของโครงการและร่างสัญญาร่วมลงทุนในส่วนของโครงการที่เป็นการให้เอกชนเข้าร่วมลงทุนของอู่บางเขนและอู่มีนบุรี”	ค่าใช้จ่ายในการจัดจ้างที่ปรึกษา	๕,๐๐๐,๐๐๐	๒	พื้นที่	๑๐,๐๐๐,๐๐๐
รวม					๑๙,๘๐๐,๐๐๐

๑๑. ปัจจัยความเสี่ยงที่มีผลต่อความสำเร็จ

รายการ	โอกาสเกิดความเสี่ยง
๑. ความเห็นของคณะรัฐมนตรีและผู้เกี่ยวข้องในกระบวนการพิจารณาความเหมาะสมของการลงทุน และระยะเวลาในการพิจารณาอนุมัติโครงการ	<u>ปานกลาง</u> การพัฒนาพื้นที่เชิงพาณิชย์ของ ขสมก. หากการจัดทำ "รายงานผลการศึกษาและวิเคราะห์โครงการการพัฒนาพื้นที่เชิงพาณิชย์ทั้งในส่วนของอู่บางเขนและอู่มีนบุรี" มีความชัดเจนและมีประเด็นต่าง ๆ ครบถ้วนตามที่ พ.ร.บ.ร่วมทุนฯ กำหนดไว้ จะทำให้การอนุมัติโครงการมีความเป็นไปได้ และใช้ระยะเวลาในการพิจารณาไม่นานมากนัก ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับประสบการณ์และความชำนาญของที่ปรึกษาที่ ขสมก. ว่าจ้างให้เป็นผู้ดำเนินการ
๒) TOR ซึ่งสร้างแรงจูงใจในการพัฒนาพื้นที่	<u>สูง</u> การออกแบบ TOR ที่ดีต้องคำนึงถึงโอกาสเชิงธุรกิจของผู้พัฒนาโครงการ โดยไม่ก่อให้เกิดอุปสรรคทั้งในการออกแบบและดำเนินโครงการ
๓) ความสามารถในการออกแบบและดำเนินโครงการของผู้พัฒนาโครงการ	<u>ปานกลาง</u> ผู้พัฒนาโครงการที่ขาดประสบการณ์หรือไม่มีความสามารถทางธุรกิจเพียงพอเป็นองค์ประกอบสำคัญต่อความเป็นไปได้ของโครงการ
๔) ความสามารถเชิงการค้าของผู้เช่าพื้นที่รายย่อย	<u>ปานกลาง</u> ผู้เช่าพื้นที่รายย่อยมีสินค้าหรือมีบริการที่ไม่น่าสนใจหรือมีเงินทุนหมุนเวียนไม่เพียงพออาจประสบปัญหาในการทำธุรกิจบนพื้นที่เช่า

เอกสารแนบ ๙
: ประมาณการทางการเงิน

ประมาณการรายได้-ค่าใช้จ่าย

สมมติฐาน - รัฐรับภาระหนี้สินเดิม จำนวน ๑๐๘,๘๒๑ (ณ มี.ค.๖๑)
- ซื้อรถโดยสาร NGV ๔๘๙ คัน+รถไฟฟ้า รวมสถานี ๓๕ คัน(คันละ ๑๖.๓๔ ลบ.) +รถไฮบริด ๑,๔๕๓ คันและเช่ารถ ไฮบริด ๔๐๐ คัน +รถเช่า NGV ๓๐๐ คัน+รถปรับปรุงสภาพ ๓๒๓ คั
- ไม่ปรับค่าโดยสาร
- มีโครงการเกษียณอายุ ปี ๖๒ จำนวน ๑,๑๕๗ ลบ. ปี ๖๓ จำนวน ๕,๑๕๖ ลบ.
- ขอเงินสนับสนุนจากภาครัฐ (PSO) ของรถธรรมดาและรถปรับอากาศ (ตามต้นทุนมาตรฐาน)

ผล
- กู้เงินเพื่อเสริมสภาพคล่องและลงทุน ปี ๒๕๖๑ จำนวน ๒,๔๓๖ ล้านบาท ชำระคืนเงินกู้เสริมสภาพคล่อง ปี ๒๕๖๒- ๒๕๖๕ ทั้งหมด
- ได้รับเงินสนับสนุนจากภาครัฐ (PSO) ทั้งรถธรรมดาและรถปรับอากาศ ตั้งแต่ปี ๒๕๖๑-๒๕๗๕ จำนวน ๗๓,๗๙๗ ล้านบาท

หน่วย : ล้านบาท

รายการ	ปี ๒๕๖๑	ปี ๒๕๖๒	ปี ๒๕๖๓	ปี ๒๕๖๔	ปี ๒๕๖๕	ปี ๒๕๖๖	ปี ๒๕๖๗	ปี ๒๕๖๘	ปี ๒๕๖๙	ปี ๒๕๗๐	ปี ๒๕๗๑	ปี ๒๕๗๒	ปี ๒๕๗๓	ปี ๒๕๗๔	ปี ๒๕๗๕
รายได้จากค่าโดยสาร	๔,๐๙๕	๔,๓๑๕	๕,๗๐๔	๖,๖๐๐	๗,๖๑๒	๗,๗๗๙	๘,๐๑๐	๘,๑๘๙	๘,๔๓๔	๘,๓๙๑	๘,๓๙๑	๘,๓๙๑	๘,๓๙๑	๘,๓๙๑	๘,๓๙๑
รายได้จากเงินสนับสนุนจากรัฐ แยกเป็น	๒,๕๐๙	๖,๙๙๒	๕,๐๐๔	๓,๙๔๔	๓,๘๗๒	๔,๐๑๓	๕,๘๐๘	๕,๔๘๗	๕,๒๒๔	๕,๑๗๘	๕,๑๖๑	๕,๑๖๑	๕,๑๖๑	๕,๑๔๒	๕,๑๔๒
-รถธรรมดา		๔,๗๓๐	๓,๓๐๐	๗๒๒											
-รถปอ.		๒,๒๖๒	๑,๗๐๔	๓,๒๒๒	๓,๘๗๒	๔,๐๑๓	๕,๘๐๘	๕,๔๘๗	๕,๒๒๔	๕,๑๗๘	๕,๑๖๑	๕,๑๖๑	๕,๑๖๑	๕,๑๔๒	๕,๑๔๒
รายได้อื่น	๕๖๘	๕๘๐	๑,๑๖๖	๗๖๕	๘๔๓	๘๕๘	๘๗๕	๙๐๗	๙๒๔	๙๓๙	๙๕๖	๙๕๖	๙๕๖	๙๗๕	๙๗๕
รายได้จากการขายซากรถ															
รวมรายได้จากการดำเนินงาน	๗,๑๗๒	๑๑,๘๘๗	๑๑,๘๗๔	๑๑,๓๑๐	๑๒,๓๒๗	๑๒,๖๕๐	๑๔,๖๙๓	๑๔,๕๘๓	๑๔,๕๘๓	๑๔,๕๐๘	๑๔,๕๐๘	๑๔,๕๐๘	๑๔,๕๐๘	๑๔,๕๐๘	๑๔,๕๐๘
ขาดทุนจากการจำหน่ายรถเก่า															
ต้นทุนพนักงานให้บริการ	๓,๙๒๒	๓,๙๗๘	๔,๐๐๗	๒,๘๗๕	๓,๐๖๕	๓,๒๖๑	๓,๔๘๖	๓,๖๘๘	๓,๘๙๑	๔,๐๕๗	๔,๑๔๕	๔,๒๓๕	๔,๓๖๑	๔,๔๕๙	๔,๕๖๒
ต้นทุนค่าเช่ารถ	๑๓๓	๑๓๓	๖๐๙	๔๗๖	๔๗๖	๔๗๖	๔๗๖	๔๗๖	๔๗๖	๔๗๖	๔๗๖	๔๗๖	๔๗๖	๔๗๖	๔๗๖
ต้นทุนเชื้อเพลิง	๒,๒๙๖	๒,๒๒๖	๒,๑๙๑	๒,๑๕๓	๒,๑๒๔	๒,๑๐๕	๒,๑๐๕	๒,๐๘๗	๒,๐๘๗	๒,๐๗๖	๒,๐๗๖	๒,๐๗๖	๒,๐๗๖	๒,๐๗๖	๒,๐๗๖
ต้นทุนค่าซ่อมบำรุง	๑,๔๑๗	๑,๓๗๑	๑,๑๔๘	๑,๐๕๒	๙๓๐	๑,๐๘๒	๑,๐๕๑	๑,๔๒๘	๑,๔๒๘	๑,๔๒๘	๑,๔๒๘	๑,๔๒๘	๑,๔๒๘	๑,๔๒๘	๑,๔๒๘
ต้นทุนการให้บริการอื่นๆ	๑๖๓	๑๖๔	๑๕๒	๑๕๑	๑๕๓	๑๕๓	๑๕๓	๑๕๓	๑๕๓	๑๕๓	๑๕๓	๑๕๓	๑๕๓	๑๕๓	๑๕๓
ต้นทุนเทคโนโลยี	๓๓	๗๑	๓๒๕	๓๑๓	๓๒๖	๓๒๖	๓๒๖	๓๒๖	๓๒๖	๓๒๖	๓๒๖	๓๒๖	๓๒๖	๓๒๖	๓๒๖
ค่าใช้จ่ายในการบริหารจัดการ	๑,๙๖๕	๑,๙๓๖	๑,๗๑๗	๑,๗๐๘	๑,๗๒๖	๑,๗๑๘	๑,๗๕๗	๑,๗๔๙	๑,๗๕๑	๑,๗๕๒	๑,๘๐๕	๑,๘๐๖	๑,๘๓๕	๑,๘๘๒	๑,๙๐๕
รายจ่ายพิเศษอื่นๆ															
รวมต้นทุนจากการดำเนินงาน	๙,๙๓๐	๙,๘๗๙	๑๐,๑๕๑	๘,๗๒๘	๘,๗๙๙	๙,๑๒๑	๙,๓๕๔	๙,๙๐๖	๑๐,๑๑๑	๑๐,๒๖๗	๑๐,๔๐๘	๑๐,๔๙๙	๑๐,๖๕๔	๑๐,๗๙๙	๑๐,๙๒๕
กำไรก่อนค่าเสื่อมราคา	(๒,๗๕๘)	๒,๐๐๘	๑,๗๒๓	๒,๕๘๒	๓,๕๒๗	๓,๕๒๙	๕,๓๓๙	๔,๖๗๗	๔,๔๗๒	๔,๒๔๐	๔,๐๙๙	๔,๐๐๙	๓,๘๕๔	๓,๗๐๙	๓,๕๘๓
ค่าเสื่อมราคา	๖๐	๒๔๒	๒๙๔	๗๙๘	๑,๓๔๐	๑,๓๔๐	๑,๓๒๘	๑,๓๒๘	๑,๓๒๘	๑,๓๒๘	๑,๒๖๘	๑,๐๙๘	๑,๐๔๖	๕๔๒	-
กำไรก่อนดอกเบี้ย	(๒,๘๑๙)	๑,๗๖๖	๑,๔๒๙	๑,๗๘๕	๒,๑๘๗	๒,๑๘๙	๔,๐๑๑	๓,๓๔๙	๓,๑๔๔	๒,๙๑๒	๒,๘๓๒	๒,๙๑๑	๒,๘๐๘	๓,๑๖๖	๓,๕๘๓
ดอกเบี้ยซื้อรถใหม่+จ่ายบำเหน็จชดเชย	๑๕	๙๐	๒๕๓	๓๙๔	๕๓๒	๔๗๑	๔๐๙	๓๔๘	๒๘๗	๒๒๖	๑๖๕	๑๐๕	๕๓	๑๘	-
ดอกเบี้ยเสริมสภาพคล่อง	-	๗๓	๔๓	๔๐	๒๗	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
กำไรสุทธิ (ไม่รวมดอกเบี้ยหนี้เดิม)	(๒,๘๓๔)	๑,๖๐๓	๑,๑๓๔	๑,๓๕๐	๑,๖๒๙	๑,๗๑๙	๓,๖๐๒	๓,๐๐๐	๒,๘๕๖	๒,๖๘๖	๒,๖๖๗	๒,๘๐๖	๒,๗๕๕	๓,๑๔๘	๓,๕๘๓
ดอกเบี้ยหนี้เดิม															
กำไรสุทธิ (รวมดอกเบี้ยหนี้เดิม)	(๒,๘๓๔)	๑,๖๐๓	๑,๑๓๔	๑,๓๕๐	๑,๖๒๙	๑,๗๑๙	๓,๖๐๒	๓,๐๐๐	๒,๘๕๖	๒,๖๘๖	๒,๖๖๗	๒,๘๐๖	๒,๗๕๕	๓,๑๔๘	๓,๕๘๓

Cash flow

สมมติฐาน - รัฐรับภาระหนี้สินเดิม จำนวน ๑๐๘,๘๒๑ (ณ มี.ค.๖๑)
- ซื้อรถโดยสาร NGV ๔๘๙ คัน+รถไฟฟ้า รวมสถานี ๓๕ คัน(คันละ ๑๖.๓๔ ลบ.) +รถไฮบริด ๑,๔๕๓ คันและเช่ารถ ไฮบริด ๔๐๐ คัน +รถเช่า NGV ๓๐๐ คัน+รถปรับปรุงสภาพ ๓๒๓ คัน
- ไม่ปรับค่าโดยสาร
- มีโครงการเกษียณอายุ ปี ๖๒ จำนวน ๑,๑๕๗ ลบ. ปี ๖๓ จำนวน ๕,๑๕๖ ลบ.
- ขอเงินสนับสนุนจากภาครัฐ (PSO) ของรถธรรมดาและรถปรับอากาศ (ตามต้นทุนมาตรฐาน)

ผล - กู้เงินเพื่อเสริมสภาพคล่องและลงทุน ปี ๒๕๖๑ จำนวน ๒,๔๓๖ ล้านบาท
ชำระคืนเงินกู้เสริมสภาพคล่อง ปี ๒๕๖๒- ๒๕๖๕ ทั้งหมด
- ได้รับเงินสนับสนุนจากภาครัฐ (PSO) ทั้งรถธรรมดาและรถปรับอากาศ
ตั้งแต่ปี ๒๕๖๑-๒๕๗๕ จำนวน ๗๓,๗๙๗ ล้านบาท

หน่วย : ล้านบาท

รายการ	ปี ๒๕๖๑	เฉลี่ย/คัน/วัน (บาท)	ปี ๒๕๖๒	ปี ๒๕๖๓	ปี ๒๕๖๔	ปี ๒๕๖๕	เฉลี่ย/คัน/วัน (บาท)	ปี ๒๕๖๖	ปี ๒๕๖๗	ปี ๒๕๖๘	ปี ๒๕๖๙	ปี ๒๕๗๐	ปี ๒๕๗๑	ปี ๒๕๗๒	ปี ๒๕๗๓	ปี ๒๕๗๔	ปี ๒๕๗๕	**ปี ๒๕๖๑-๒๕๗๕**
๑. Cash inflow from operating																		-
๑.๑ รายได้ค่าโดยสาร	๔,๐๙๕	๔,๒๐๒	๔,๓๑๕	๕,๗๐๔	๖,๖๐๐	๗,๖๑๒	๗,๐๔๖	๗,๗๗๙	๘,๐๑๐	๘,๑๘๙	๘,๔๓๔	๘,๓๙๑	๘,๓๙๑	๘,๓๙๑	๘,๓๙๑	๘,๓๙๑	๘,๓๙๑	**๑๑๑,๐๘๔**
๑.๒ รับจากเงินอุดหนุน แยกเป็น	๒,๕๐๙	๒,๕๗๕	๖,๙๙๒	๕,๐๐๔	๓,๙๔๔	๓,๘๗๒	๓,๕๘๔	๔,๐๑๓	๕,๘๐๘	๕,๔๘๗	๕,๒๒๔	๕,๑๗๘	๕,๑๖๑	๕,๑๖๑	๕,๑๖๑	๕,๑๔๒	๕,๑๔๒	**๗๓,๗๙๗**
-รถธรรมดา			๔,๗๓๐	๓,๓๐๐	๗๒๒	-	-											**๘,๗๕๒**
-รถปอ.			๒,๒๖๒	๑,๗๐๔	๓,๒๒๒	๓,๘๗๒	๓,๕๘๔	๔,๐๑๓	๕,๘๐๘	๕,๔๘๗	๕,๒๒๔	๕,๑๗๘	๕,๑๖๑	๕,๑๖๑	๕,๑๖๑	๕,๑๔๒	๕,๑๔๒	**๖๒,๕๓๖**
๑.๓ รับจากรายได้อื่น ๆ	๕๖๘	๕๘๒	๕๘๐	๑,๑๖๖	๗๖๕	๘๔๓	๗๘๐	๘๕๘	๘๗๕	๙๐๗	๙๒๔	๙๓๙	๙๕๖	๙๕๖	๙๕๖	๙๗๕	๙๗๕	**๑๓,๒๔๓**
Total cash inflow from operating	๗,๑๗๒	๗,๓๕๙	๑๑,๘๘๗	๑๑,๘๗๔	๑๑,๓๑๐	๑๒,๓๒๗	๑๑,๔๐๙	๑๒,๖๕๐	๑๔,๖๙๓	๑๔,๕๘๓	๑๔,๕๘๓	๑๔,๕๐๘	๑๔,๕๐๘	๑๔,๕๐๘	๑๔,๕๐๘	๑๔,๕๐๘	๑๔,๕๐๘	**๑๙๘,๑๒๕**
๒. Cash outflow from operating																		-
๒.๑ ต้นทุนพนักงานให้บริการ	๓,๙๒๒	๔,๐๒๔	๓,๙๗๘	๔,๐๐๗	๒,๘๗๕	๓,๐๖๕	๒,๘๓๗	๓,๒๖๑	๓,๔๘๖	๓,๖๘๘	๓,๘๙๑	๔,๐๕๗	๔,๑๔๕	๔,๒๓๕	๔,๓๖๑	๔,๔๕๙	๔,๕๖๒	**๕๗,๙๙๒**
๒.๒ ต้นทุนค่าเช่ารถ	๑๓๓	๑๓๗	๑๓๓	๖๐๙	๔๗๖	๔๗๖	๔๔๑	๔๗๖	๔๗๖	๔๗๖	๔๗๖	๔๗๖	๔๗๖	๔๗๖	๔๗๖	๔๗๖	๔๗๖	**๖,๕๘๘**
๒.๓ ต้นทุนเชื้อเพลิง	๒,๒๙๖	๒,๓๕๖	๒,๒๒๖	๒,๑๙๑	๒,๑๕๓	๒,๑๒๔	๑,๙๖๖	๒,๑๐๕	๒,๑๐๕	๒,๐๘๗	๒,๐๘๗	๒,๐๗๖	๒,๐๗๖	๒,๐๗๖	๒,๐๗๖	๒,๐๗๖	๒,๐๗๖	**๓๑,๘๓๐**
๒.๔ ต้นทุนค่าซ่อมบำรุง	๑,๔๑๗	๑,๔๕๔	๑,๓๗๑	๑,๑๔๘	๑,๐๕๒	๙๓๐	๘๖๑	๑,๐๘๒	๑,๐๕๑	๑,๔๒๘	๑,๔๒๘	๑,๔๒๘	๑,๔๒๘	๑,๔๒๘	๑,๔๒๘	๑,๔๒๘	๑,๔๒๘	**๑๙,๔๗๔**
๒.๕ ต้นทุนการให้บริการอื่น ๆ	๑๖๓	๑๖๘	๑๖๔	๑๕๒	๑๕๑	๑๕๓	๑๔๑	๑๕๓	๑๕๓	๑๕๓	๑๕๓	๑๕๓	๑๕๓	๑๕๓	๑๕๓	๑๕๓	๑๕๓	**๒,๓๑๐**
๒.๖ ต้นทุนเทคโนโลยี	๓๓	๓๔	๗๑	๓๒๕	๓๑๓	๓๒๖	๓๐๒	๓๒๖	๓๒๖	๓๒๖	๓๒๖	๓๒๖	๓๒๖	๓๒๖	๓๒๖	๓๒๖	๓๒๖	**๔,๓๒๗**
๒.๗ ค่าใช้จ่ายในการบริหารจัดการ	๑,๙๖๕	๒,๐๑๖	๑,๙๓๖	๑,๗๑๗	๑,๗๐๘	๑,๗๒๖	๑,๕๙๘	๑,๗๑๘	๑,๗๕๗	๑,๗๔๙	๑,๗๕๑	๑,๗๕๒	๑,๘๐๕	๑,๘๐๖	๑,๘๓๕	๑,๘๘๒	๑,๙๐๕	**๒๗,๐๑๒**
๒.๘ เกษียณอายุก่อนกำหนด		-	๑,๑๕๗	๕,๑๕๖		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	**๖,๓๑๓**
Total cash outflow from operating	๙,๙๓๐	๑๐,๑๙๐	๑๑,๐๓๖	๑๕,๓๐๗	๘,๗๒๘	๘,๗๙๙	๘,๑๔๕	๙,๑๒๑	๙,๓๕๔	๙,๙๐๖	๑๐,๑๑๑	๑๐,๒๖๗	๑๐,๔๐๘	๑๐,๔๙๙	๑๐,๖๕๔	๑๐,๗๙๙	๑๐,๙๒๕	๑๕๕,๘๔๕
Net cash flow from operating	(๒,๗๕๘)	(๒,๘๓๐)	๘๕๑	(๓,๔๓๓)	๒,๕๘๒	๓,๕๒๗	๓,๒๖๕	๓,๕๒๙	๕,๓๓๙	๔,๖๗๗	๔,๔๗๒	๔,๒๔๐	๔,๐๙๙	๔,๐๐๙	๓,๘๕๔	๓,๗๐๙	๓,๕๘๓	๔๒,๒๘๐
๓. cash outflow from invesment																		-
๓.๑ จ่ายค่าซื้อรถ	๑,๘๙๑	๑,๙๔๑		๕๗๒	๕,๖๐๐	๖,๐๒๔												**๑๔,๐๘๗**
๔. cash inflow from financing activities																		-
๔.๑รับจากเงินกู้ซื้อรถโดยสาร	๑,๘๙๑	๑,๙๔๑		๕๗๒	๕,๖๐๐	๖,๐๒๔												**๑๔,๐๘๗**
๔.๒ รับจากเงินกู้เกษียณอายุก่อนกำหนด		-	๑,๑๕๗	๕,๑๕๖														**๖,๓๑๓**
๔.๓ รับจากการกู้เพื่อเสริมสภาพคล่อง	๒,๔๓๖	๒,๕๐๐					-											**๒,๔๓๖**
๕. Cash outflow from financial activities																		-
๕.๑ ชำระดอกเบี้ยกู้ซื้อรถโดยสาร	๑๕	๑๖	๕๕	๖๗	๒๒๗	๓๘๔	๓๕๕	๓๔๒	๒๙๙	๒๕๗	๒๑๕	๑๗๓	๑๓๐	๙๐	๕๓	๑๘		**๒,๓๒๔**
๕.๒ ชำระดอกเบี้ยเงินกู้เกษียณอายุก่อนกำหนด		-	๓๕	๑๘๖	๑๖๗	๑๔๘	๑๓๗	๑๒๙	๑๑๐	๙๑	๗๒	๕๓	๓๔	๑๕				**๑,๐๔๒**
๕.๓ ชำระคืนดอกเบี้ยจากเสริมสภาพคล่อง	-		๗๓	๔๓	๔๐	๒๗	๒๕	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	**๑๘๓**
๕.๔ ชำระดอกเบี้ยหนี้สินเดิมองค์การรับภาระ																		-
๕.๕ คืนต้นเงินกู้ซื้อรถโดยสาร	๕๑	๕๒	๑๘๙	๒๔๖	๘๐๖	๑,๔๐๙	๑,๓๐๔	๑,๔๐๙	๑,๔๐๙	๑,๔๐๙	๑,๔๐๙	๑,๔๐๙	๑,๓๕๘	๑,๒๒๐	๑,๑๖๒	๖๐๒		**๑๔,๐๘๗**
๕.๖ คืนต้นเงินกู้เกษียณอายุก่อนกำหนด		-	๑๑๖	๖๓๑	๖๓๑	๖๓๑	๕๘๔	๖๓๑	๖๓๑	๖๓๑	๖๓๑	๖๓๑	๖๓๑	๕๑๖	-			**๖,๓๑๓**
๕.๗ คืนต้นเงินกู้เสริมสภาพคล่อง			๑,๐๐๐	๑๐๐	๔๓๖	๙๐๐	๘๓๓											**๒,๔๓๖**
๕.๘ คืนต้นเงินกู้หนี้สินเดิม							-											-
๖. Cash balance beginning	๓๙๘	๔๐๘	๑๐	๕๕๐	๙๙๙	๑,๒๗๓	๑,๑๗๙	๑,๓๐๒	๒,๓๒๐	๕,๒๑๐	๗,๔๙๘	๙,๖๔๓	๑๑,๖๑๗	๑๓,๕๖๓	๑๕,๗๓๑	๑๘,๓๗๐	๒๑,๔๕๘	๓๙๘
๗. Cash balance ending	**๑๐**	**๑๐**	**๕๕๐**	**๙๙๙**	**๑,๒๗๓**	**๑,๓๐๒**	**๑,๒๐๕**	**๒,๓๒๐**	**๕,๒๑๐**	**๗,๔๙๘**	**๙,๖๔๓**	**๑๑,๖๑๗**	**๑๓,๕๖๓**	**๑๕,๗๓๑**	**๑๘,๓๗๐**	**๒๑,๔๕๘**	**๒๕,๐๔๑**	**๒๕,๐๔๑**
๘. จำนวนรถ		๒,๖๗๐	๒,๗๑๑	๒,๙๓๖	๒,๘๒๔		๒,๙๖๐	๒,๙๓๗	๒,๙๓๖	๒,๙๑๔	๒,๙๑๔	๒,๘๙๙	๒,๘๙๙	๒,๘๙๙	๒,๘๙๙	๒,๘๙๙	๒,๘๙๙	**๒,๘๙๙**
๙. รายได้ดำเนินงานเฉลี่ย /คัน/วัน (บาท)		๗,๓๕๙	๑๒,๐๑๓	๑๑,๐๘๐	๑๐,๙๗๒		๑๑,๔๐๙	๑๑,๘๐๐	๑๓,๗๑๑	๑๓,๗๑๑	๑๓,๗๑๑	๑๓,๗๑๑	๑๓,๗๑๑	๑๓,๗๑๑	๑๓,๗๑๑	๑๓,๗๑๑	๑๓,๗๑๑	**๑๘๘,๐๓๑**
๑๐. ค่าใช้จ่ายดำเนินงานเฉลี่ย /คัน/วัน (บาท)		๑๐,๑๙๐	๑๑,๑๕๓	๑๔,๒๘๓	๘,๔๖๗		๘,๑๔๕	๘,๕๐๘	๘,๗๒๘	๙,๓๑๔	๙,๕๐๗	๙,๗๐๓	๙,๘๓๗	๙,๙๒๒	๑๐,๐๖๘	๑๐,๒๐๖	๑๐,๓๒๕	**๑๔๘,๓๕๖**

ประมาณการกำไร-ขาดทุน กระแสเงินสดและภาระหนี้สิน

สมมติฐาน - รัฐรับภาระหนี้สินเดิม จำนวน ๑๐๘,๘๒๑ (ณ มี.ค.๖๑)

- ซื้อรถโดยสาร NGV ๔๘๙ คัน+รถไฟฟ้า รวมสถานี ๓๕ คัน(คันละ ๑๖.๓๔ ลบ.) +รถไฮบริด ๑,๔๕๓ คันและเช่ารถ ไฮบริด ๔๐๐ คัน +รถเช่า NGV ๓๐๐ คัน+รถปรับปรุงสภาพ ๓๒๓ ค
- ไม่ปรับค่าโดยสาร
- มีโครงการเกษียณอายุ ปี ๖๒ จำนวน ๑,๑๕๗ ลบ. ปี ๖๓ จำนวน ๕,๑๕๖ ลบ.
- ขอเงินสนับสนุนจากภาครัฐ (PSO) ของรถธรรมดาและรถปรับอากาศ (ตามต้นทุนมาตรฐาน)

ผล - กู้เงินเพื่อเสริมสภาพคล่องและลงทุน ปี ๒๕๖๑ จำนวน ๒,๔๓๖ ล้านบาท
ชำระคืนเงินกู้เสริมสภาพคล่อง ปี ๒๕๖๒- ๒๕๖๕ ทั้งหมด
- ได้รับเงินสนับสนุนจากภาครัฐ (PSO) ทั้งรถธรรมดาและรถปรับอากาศ
ตั้งแต่ปี ๒๕๖๑-๒๕๗๕ จำนวน ๗๓,๗๙๗ ล้านบาท

หน่วย : ล้านบาท

รายการ	ปี ๒๕๖๑	ปี ๒๕๖๒	ปี ๒๕๖๓	ปี ๒๕๖๔	ปี ๒๕๖๕	ปี ๒๕๖๖	ปี ๒๕๖๗	ปี ๒๕๖๘	ปี ๒๕๖๙	ปี ๒๕๗๐	ปี ๒๕๗๑	ปี ๒๕๗๒	ปี ๒๕๗๓	ปี ๒๕๗๔	ปี ๒๕๗๕	**ปี ๒๕๖๑-๒๕๗๕**
๑.รายได้จากการดำเนินงาน	๗,๑๗๒	๑๑,๘๘๗	๑๑,๘๗๔	๑๑,๓๑๐	๑๒,๓๒๗	๑๒,๖๕๐	๑๔,๖๙๓	๑๔,๕๘๓	๑๔,๕๘๓	๑๔,๕๐๘	๑๔,๕๐๘	๑๔,๕๐๘	๑๔,๕๐๘	๑๔,๕๐๘	๑๔,๕๐๘	**๑๙๘,๑๒๕**
๒.ต้นทุนการดำเนินงาน	๙,๙๓๐	๙,๘๗๙	๑๐,๑๕๑	๘,๗๒๘	๘,๗๙๙	๙,๑๒๑	๙,๓๕๔	๙,๙๐๖	๑๐,๑๑๑	๑๐,๒๖๗	๑๐,๔๐๘	๑๐,๔๙๙	๑๐,๖๕๔	๑๐,๗๙๙	๑๐,๙๒๕	**๑๔๙,๕๓๒**
๓.กำไร (ขาดทุน)ก่อนค่าเสื่อมราคาและดอกเบี้ยจ่าย	(๒,๗๕๘)	๒,๐๐๘	๑,๗๒๓	๒,๕๘๒	๓,๕๒๗	๓,๕๒๙	๕,๓๓๙	๔,๖๗๗	๔,๔๗๒	๔,๒๔๐	๔,๐๙๙	๔,๐๐๙	๓,๘๕๔	๓,๗๐๙	๓,๕๘๓	**๔๘,๕๙๓**
๔.กำไร (ขาดทุน) สุทธิ	(๒,๘๓๔)	๑,๖๐๓	๑,๑๓๔	๑,๓๕๐	๑,๖๒๙	๑,๗๑๙	๓,๖๐๒	๓,๐๐๐	๒,๘๕๖	๒,๖๘๖	๒,๖๖๗	๒,๘๐๖	๒,๗๕๕	๓,๑๔๘	๓,๕๘๓	**๓๑,๗๐๔**
๕.Cash inflow from Operating	๗,๑๗๒	๑๑,๘๘๗	๑๑,๘๗๔	๑๑,๓๑๐	๑๒,๓๒๗	๑๒,๖๕๐	๑๔,๖๙๓	๑๔,๕๘๓	๑๔,๕๘๓	๑๔,๕๐๘	๑๔,๕๐๘	๑๔,๕๐๘	๑๔,๕๐๘	๑๔,๕๐๘	๑๔,๕๐๘	**๑๙๘,๑๒๕**
๖.Cash outflow from Operating	๙,๙๓๐	๑๑,๐๓๖	๑๕,๓๐๗	๘,๗๒๘	๘,๗๙๙	๙,๑๒๑	๙,๓๕๔	๙,๙๐๖	๑๐,๑๑๑	๑๐,๒๖๗	๑๐,๔๐๘	๑๐,๔๙๙	๑๐,๖๕๔	๑๐,๗๙๙	๑๐,๙๒๕	**๑๕๕,๘๔๕**
๗.Net cash flow from operating	(๒,๗๕๘)	๘๕๑	(๓,๔๓๓)	๒,๕๘๒	๓,๕๒๗	๓,๕๒๙	๕,๓๓๙	๔,๖๗๗	๔,๔๗๒	๔,๒๔๐	๔,๐๙๙	๔,๐๐๙	๓,๘๕๔	๓,๗๐๙	๓,๕๘๓	**๔๒,๒๘๐**
๘.Cash outflow from invesment	๑,๘๙๑	-	๕๗๒	๕,๖๐๐	๖,๐๒๔	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	**๑๔,๐๘๗**
๙.Cash inflow from financing activities	๔,๓๒๗	๑,๑๕๗	๕,๗๒๘	๕,๖๐๐	๖,๐๒๔	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	**๒๒,๘๓๖**
๑๐.Cash outflow from financing activities	๖๖	๑,๔๖๘	๑,๒๗๓	๒,๓๐๘	๓,๔๙๙	๒,๕๑๑	๒,๔๕๐	๒,๓๘๘	๒,๓๒๗	๒,๒๖๖	๒,๑๕๔	๑,๘๔๐	๑,๒๑๕	๖๒๐	-	**๒๖,๓๘๖**
๑๑.ดอกเบี้ยหนี้สินเดิมองค์การรับภาระ	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	**-**
๑๒.Cash balance ending	๑๐	๕๕๐	๙๙๙	๑,๒๗๓	๑,๓๐๒	๒,๓๒๐	๕,๒๑๐	๗,๔๙๘	๙,๖๔๓	๑๑,๖๑๗	๑๓,๕๖๓	๑๕,๗๓๑	๑๘,๓๗๐	๒๑,๔๕๘	๒๕,๐๔๑	**๒๕,๐๔๑**
๑๓.Outstanding debt	๔,๒๗๗	๔,๑๒๙	๘,๘๗๙	๑๒,๖๐๕	๑๕,๖๘๙	๑๓,๖๔๙	๑๑,๖๐๙	๙,๕๖๙	๗,๕๒๙	๕,๔๘๙	๓,๕๐๐	๑,๗๖๕	๖๐๒	๐	๐	๐
๑๔.รายได้จากเงินสนับสนุนภาครัฐ (PSO)	๒,๕๐๙	๖,๙๙๒	๕,๐๐๔	๓,๙๔๔	๓,๘๗๒	๔,๐๑๓	๕,๘๐๘	๕,๔๘๗	๕,๒๒๔	๕,๑๗๘	๕,๑๖๑	๕,๑๖๑	๕,๑๖๑	๕,๑๔๒	๕,๑๔๒	**๗๓,๗๙๗**
๑๕.รายได้จากเงินสนับสนุนภาครัฐ (PSO) สะสม	๒,๕๐๙	๙,๕๐๑	๑๔,๕๐๕	๑๘,๔๕๐	๒๒,๓๒๑	๒๖,๓๓๔	๓๒,๑๔๒	๓๗,๖๒๙	๔๒,๘๕๓	๔๘,๐๓๒	๕๓,๑๙๒	๕๘,๓๕๓	๖๓,๕๑๔	๖๘,๖๕๕	๗๓,๗๙๗	**๗๓,๗๙๗**
๑๖. จำนวนรถ (คัน)	๒,๖๗๐	๒,๗๑๑	๒,๙๓๖	๒,๘๒๔	๒,๙๖๐	๒,๙๓๗	๒,๙๓๖	๒,๙๑๔	๒,๙๑๔	๒,๘๙๙	๒,๘๙๙	๒,๘๙๙	๒,๘๙๙	๒,๘๙๙	๒,๘๙๙	**๒,๘๙๙**
๑๗. รายได้ดำเนินงานเฉลี่ย /คัน/วัน (บาท)	๗,๓๕๙	๑๒,๐๑๓	๑๑,๐๘๐	๑๐,๙๗๒	๑๑,๔๐๙	๑๑,๘๐๐	๑๓,๗๑๑	๑๓,๗๑๑	๑๓,๗๑๑	๑๓,๗๑๑	๑๓,๗๑๑	๑๓,๗๑๑	๑๓,๗๑๑	๑๓,๗๑๑	๑๓,๗๑๑	**๑๘๘,๐๓๑**
๑๘. ค่าใช้จ่ายดำเนินงานเฉลี่ย /คัน/วัน (บาท)	๑๐,๑๙๐	๑๑,๑๕๓	๑๔,๒๘๓	๘,๔๖๗	๘,๑๔๕	๘,๕๐๘	๘,๗๒๘	๙,๓๑๔	๙,๕๐๗	๙,๗๐๓	๙,๘๓๗	๙,๙๒๒	๑๐,๐๖๘	๑๐,๒๐๖	๑๐,๓๒๕	**๑๔๘,๓๕๖**

หมายเหตุ ข้อ ๑๐ เป็นเงินต้นพร้อมดอกเบี้ย ซื้อรถใหม่และเกษียณก่อนอายุ(ชำระเงินต้นพร้อมดอกเบี้ยระยะเวลา ๑๐ ปี)

ซื้อรถโดยสาร ปี ๒๕๖๑ จำนวน ๑,๘๙๑ ล้านบาท ปี ๒๕๖๓ จำนวน ๕๗๒ ล้านบาท ปี ๒๕๖๔ จำนวน ๕,๖๐๐ ล้านบาท ปี ๒๕๖๕ จำนวน ๖,๐๒๔ ล้านบาท

เกษียณอายุก่อนกำหนด ปี ๒๕๖๒ พนักงานสนับสนุน จำนวน ๕๐๒ คน เป็นเงิน ๑,๑๕๗.๐๐ ล้านบาท ปี ๒๕๖๓ พนักงานเก็บค่าโดยสาร จำนวน ๔,๕๙๒ คน เป็นเงิน ๕,๑๕๖.๐๐ ล้านบาท

เอกสารแนบ ๑๐
: สมมติฐานในการคำนวณ

<u>ประมาณการงบกำไร (ขาดทุน) งบกระแสเงินสด ปี ๒๕๖๑ – ๒๕๗๕</u>

สมมุติฐานในการคำนวณ ดังนี้

๑. ทางด้านรายได้

๑.๑ รายได้จากค่าโดยสารกำหนดตามจำนวนใบตั๋วที่จำหน่ายได้จริงในทั้งเดือนคูณกับราคาโดยเฉลี่ยของใบตั๋ว (รายได้ค่าโดยสาร÷จำนวนใบตั๋ว) นำมาเป็นรายได้ค่าโดยสารของปี ๒๕๖๑ และปรับจำนวนใบตั๋วม้วนเพิ่มขึ้นทุกปีๆละ ๓% ตั้งแต่ปี ๒๕๖๒-๒๕๖๙ ส่วนราคาของใบตั๋วคงเดิม

๑.๒ รายได้จากเงินสนับสนุนจากรัฐ มาจาก ๒ รายการ

๑.๒.๑ รายได้จากมาตรการรถเมล์ฟรี ซึ่งมีการจัดวิ่งเพียงเดือนตุลาคม ๒๕๖๐ ประมาณการตามมติ ครม.ที่อนุมัติวงเงิน ๒๙๐ ล้านบาท

๑.๒.๒ รายได้จากเงิน PSO ที่ประมาณการไว้ในจำนวนที่ได้ขอรับ ๒,๒๑๙ ล้านบาท ส่วนในปี ๒๕๖๑-๒๕๗๕ ได้จากการคำนวณส่วนต่างของต้นทุนมาตรฐาน (จากผลการศึกษาของศูนย์บริการวิชาการแห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย) กับรายได้ที่คาดว่าจะได้รับ

๑.๓ รายได้อื่นๆ ประกอบด้วย

๑.๓.๑ รายได้ค่าโฆษณาคำนวณตามสัญญา

๑.๓.๒ รายได้จากค่าตอบแทนรถร่วมบริการ คำนวณตามสัญญาค่าตอบแทนของรถในซอยและรถตู้โดยสาร

๑.๓.๓ รายได้จากค่าตอบแทนรถ PBC คำนวณตามสัญญา

๑.๓.๔ รายได้จากการให้เช่าพื้นที่เชิงพาณิชย์ คำนวณตามผลการศึกษาของสถาบันวิจัยและให้คำปรึกษาแห่งมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

๒. ทางด้านค่าใช้จ่าย

๒.๑ ค่าใช้จ่ายพนักงานให้บริการ แยกเป็น

๒.๑.๑ <u>ค่าใช้จ่ายของพนักงานขับรถ</u> คำนวณโดยใช้เงินเดือน,ผลประโยชน์ตอบแทนเฉลี่ยของ พขร. ที่เกิดจริงในปี ๒๕๖๑เป็นฐานในการคำนวณและปรับเพิ่มในส่วนของเงินเดือนขึ้นอีกทุกปีๆละ ๖.๕% และในส่วนของผลประโยชน์ตอบแทน กำหนดให้เพิ่มขึ้นอีก ๕% ทุกๆ ๓ ปี ส่วนจำนวนพนักงานขับรถ คำนวณโดยใช้กรอบอัตราพนักงานขับรถ : จำนวนรถอยู่ที่ ๒.๑ คน : รถ ๑ คัน ซึ่งตั้งแต่ปี ๒๕๖๒ เป็นต้นไปตามโครงสร้างรถโดยสาร จะมีรถจำนวน ๓,๐๐๐ คัน ในทุกๆปี

- ปี ๒๕๖๑ (มีนาคม) มีพนักงานขับรถจำนวน ๕,๓๙๒ คน ในช่วงปลายปีงบ ๒๕๖๑ (กันยายน) มีพนักงานเกษียณอายุ จำนวน ๑๙๙ คน คงเหลือพนักงานจำนวน ๕,๑๙๓ คน
- ปี ๒๕๖๒ (ตุลาคม) มีพนักงานขับรถจำนวน ๕,๑๙๓ คน ในช่วงปลายปีงบ ๒๕๖๒ (กันยายน) มีพนักงานเกษียณอายุ จำนวน ๒๓๖ คน คงเหลือพนักงานจำนวน ๔,๙๕๗ คน
- ตั้งแต่ปี ๒๕๖๓-๒๕๗๕ มีพนักงานขับรถเกษียณอายุ ในแต่ละปีจำนวน ๒๕๐, ๒๔๗, ๒๕๘, ๓๑๗, ๒๗๘,๓๐๒, ๒๕๘, ๒๓๔, ๒๒๗, ๒๒๖, ๑๙๐, ๒๑๑ และ ๑๖๖ คน รวมพนักงานขับรถเกษียณอายุตั้งแต่ปี ๒๕๖๓-๒๕๗๕ จำนวน ๓,๑๖๔ คน ทำให้ในแต่ละปีต้องรับสมัครพนักงานขับรถ (ที่เป็น Outsource) เพิ่มขึ้นในจำนวนที่เท่ากับที่เกษียณไป ทั้งนี้โดยกำหนดค่าตอบแทนให้ในอัตรา ๓๐,๐๐๐ บาท/คน/เดือน

๒.๑.๒ <u>ค่าใช้จ่ายของพนักงานเก็บค่าโดยสาร</u> คำนวณโดยใช้เงินเดือน,ผลประโยชน์ตอบแทนเฉลี่ยของ พกส.ที่เกิดจริงในปี ๒๕๖๑ เป็นฐานในการคำนวณและปรับเพิ่มในส่วนของเงินเดือนขึ้นอีกทุกปีๆละ ๖.๕% และในส่วนของผลประโยชน์ตอบแทนกำหนดให้เพิ่มขึ้นอีก ๕% ทุกๆ ๓ ปี

- จำนวนพนักงานเก็บค่าโดยสารในปี ๒๕๖๑ (มีนาคม) มีจำนวน ๕,๒๓๐ คน ปลายปีงบ ๒๕๖๑ (กันยายน) มีพนักงานเกษียณอายุ ๑๐๘ คน คงเหลือพนักงานจำนวน ๕,๑๒๒ คน
- ปี ๒๕๖๒ (ตุลาคม) มีพนักงานเก็บค่าโดยสาร จำนวน ๕,๑๒๒ คน ในช่วงปลายปีงบ ๒๕๖๒ (กันยายน) มีพนักงานเกษียณอายุจำนวน ๑๓๗ คน มีการเปลี่ยนหน้าที่ไปเป็นพนักงานสำนักงาน จำนวน ๒๓๑ คน มีการ Early Retirement จำนวน ๔,๕๙๒ คน คงเหลือพนักงานจำนวน ๑๖๒ คน
- ปี ๒๕๖๓ (ตุลาคม) มีพนักงานเก็บค่าโดยสารจำนวน ๑๖๒ คน ในช่วงปลายปีงบ ๒๕๖๓ (กันยายน) มีพนักงานเกษียณอายุ จำนวน ๑๖๒ คน

๒.๒ ค่าเช่ารถ ประกอบด้วย

๒.๒.๑ ค่าเช่ารถ PBC คำนวณตามสัญญา กล่าวคือจ่ายในอัตรา ๑๒.๓๓ บาท/กม.

๒.๒.๒ ค่าเช่ารถ Hybrid และค่าเช่ารถ NGV คำนวณโดยใช้ข้อมูลจากผลการศึกษาของศูนย์บริการวิชาการแห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

๒.๓ ค่าใช้จ่ายทางด้านเชื้อเพลิง

๒.๓.๑ รถโดยสารเก่ามีข้อมูล กม./คัน/วัน, รถวิ่ง/วัน ตลอดจนอัตราการสิ้นเปลืองของเชื้อเพลิงอยู่แล้วโดยใช้ราคาเชื้อเพลิงในปี ๒๕๖๑ ตามที่บริษัท พีทีที เอเนอร์ยี่ โซลูชั่นส์ จำกัด คาดการณ์ไว้นำมาคำนวณเป็นค่าเชื้อเพลิง

๒.๓.๒ รถโดยสารใหม่ ใช้ข้อมูลจาการทดสอบ หรือประมาณการนำมาคำนวณกับราคาเชื้อเพลิงตามที่บริษัท พีทีที เอเนอร์ยี่ โซลูชั่นส์ จำกัด คาดการณ์ไว้

๒.๔ ต้นทุนค่าซ่อมบำรุง

๒.๔.๑ รถโดยสารเก่าใช้อัตราค่าเหมาซ่อม/คัน/วัน ตามสัญญา

๒.๔.๒ รถโดยสารใหม่ใช้อัตราค่าเหมาซ่อม แยกแต่ละประเภท ดังนี้

๒.๔.๒.๑ รถโดยสาร NGV ใช้อัตราค่าเหมาซ่อมตามสัญญา

๒.๔.๒.๒ รถโดยสารไฟฟ้า ใช้อัตราค่าเหมาซ่อมตามร่าง TOR

๒.๔.๒.๓ รถโดยสาร Hybrid ใช้อัตราค่าเหมาซ่อมตามรถ NGV และผลการศึกษาของศูนย์บริการวิชาการแห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

๒.๕ ต้นทุนการให้บริการอื่นๆ

๒.๕.๑ ค่าผ่านทางด่วน กำหนดรถที่ใช้ทางด่วน จำนวน ๔๔๐ คัน/วัน วิ่งขึ้นทางด่วน ๘ เที่ยว/คัน/วัน โดยมีอัตราค่าผ่านทางด่วน ๗๕ บาท/เที่ยว/คัน

๒.๕.๒ ค่าธรรมเนียมใบอนุญาตเดินรถคิด ๑,๐๐๐ บาท/สาย/ปี

๒.๕.๓ ค่าประกันภัยใช้ตามสัญญาปัจจุบัน

๒.๕.๔ ค่าภาษีต่อทะเบียน คิดตามอัตราที่กรมการขนส่งทางบกกำหนด

๒.๕.๕ ค่าใช้จ่ายอื่นๆ กำหนดค่าใช้จ่ายจำนวน ๑๘,๐๐๐ บาท/คัน/เดือน

๒.๖ ต้นทุนเทคโนโลยี

๒.๖.๑ ค่าเช่าระบบ E-ticket ใช้ตามสัญญา (ไม่รวม Cash Box)

๒.๖.๒ ค่าเช่าระบบ GPS ใช้ตามสัญญา

๓. ค่าเสื่อมราคารถโดยสาร

๓.๑ รถโดยสารใหม่ คิดค่าเสื่อมราคา ๑๐ ปี

๓.๒ รถโดยสารเก่าปรับปรุงสภาพคิดค่าเสื่อมราคา ๕ ปี

.....

๑. ผู้โดยสาร

รายการ	หน่วย	รถธรรมดา	รถปรับอากาศ	รวม
จำนวนรถวิ่ง	คัน/วัน	๑,๔๘๖	๑,๐๔๔	๒,๕๓๐
รถโดยสารทั่วไป	คัน/วัน	๖๘๖	๑,๐๔๔	๑,๗๓๐
รถโดยสารฟรี	คัน/วัน	๘๐๐		๘๐๐
จำนวนใบตั๋ว	ใบตั๋ว/วัน/คัน	๔๐๘	๔๕๑	
จำนวนใบตั๋วต่อคน	ใบตั๋ว/คน/วัน	๒.๔		
จำนวนผู้โดยสารเฉลี่ยต่อคัน	คน/คัน/วัน	๑๗๐	๑๘๘	
จำนวนผู้โดยสารรวมต่อวัน	ใบตั๋ว/วัน	๖๐๖,๒๘๘	๔๗๐,๘๔๔	๑,๐๗๗,๑๓๒
อัตราการเพิ่มผู้โดยสาร	% ต่อปี	๓.๐%	๓.๐%	

๒. การจัดหารถโดยสาร

ยอดรถประจำการ	หน่วย	ปี ๒๕๕๙	ปี ๒๕๖๐	ปี ๒๕๖๑	ปี ๒๕๖๒	ปี ๒๕๖๓	ปี ๒๕๖๔	ปี ๒๕๖๕	ปี ๒๕๖๖	ปี ๒๕๖๗	ปี ๒๕๖๘	ปี ๒๕๖๙	ปี ๒๕๗๐	ปี ๒๕๗๑	ปี ๒๕๗๒	ปี ๒๕๗๓	ปี ๒๕๗๔	ปี ๒๕๗๕
รถโดยสารธรรมดา : เก่า	คัน	๑,๕๖๑	๑,๕๔๒	๑,๕๔๒	๑,๕๔๒	๑,๕๔๒	๑,๕๔๒	๑,๕๔๒	๑,๕๔๒	๑,๕๔๒	๑,๕๔๒	๑,๕๔๒	๑,๕๔๒	๑,๕๔๒	๑,๕๔๒	๑,๕๔๒	๑,๕๔๒	๑,๕๔๒
รถโดยสารปรับอากาศ : เก่า	คัน	๗๗๐	๖๘๖	๖๗๑	๓๘๒	๓๘๒	๓๘๒	๓๘๒	๓๘๒	๓๘๒	๓๘๒	๓๘๒	๓๘๒	๓๘๒	๓๘๒	๓๘๒	๓๘๒	๓๘๒
รถโดยสารธรรมดา : ปรับสภาพ	คัน	๑	๑	๑	๑	๑	๑	๑	๑	๑	๑	๑	๑	๑	๑	๑	๑	๑
รถโดยสารปรับอากาศ : เปลี่ยนเครื่อง	คัน	๓๒๓	๓๒๓	๓๒๓	๓๒๓	๓๒๓	๓๒๓	๓๒๓	๓๒๓	๓๒๓	๓๒๓	๓๒๓	๓๒๓	๓๒๓	๓๒๓	๓๒๓	๓๒๓	๓๒๓
รถโดยสารเก่าปรับอากาศ : ปรับสภาพ	คัน	๒	๒	๒	๒	๒	๒	๒	๒	๒	๒	๒	๒	๒	๒	๒	๒	๒
รถโดยสารปรับอากาศ : NGV ใหม่	คัน		-	๑๗๓	๔๘๙	๔๘๙	๔๘๙	๔๘๙	๔๘๙	๔๘๙	๔๘๙	๔๘๙	๔๘๙	๔๘๙	๔๘๙	๔๘๙	๔๘๙	๔๘๙
รถโดยสารปรับอากาศ : ไฟฟ้า ใหม่	คัน		-		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
รถโดยสารปรับอากาศ : HYBRIDซื้อ	คัน		-	-	-	-	-	-	-	-	-			-	-	-	-	-
รถโดยสารธรรมดา : HYBRID เช่า	คัน		-	-		-	-	-	-	-	-		-	-	-	-	-	-
รถเช่า PBC	คัน	๑๑๗	๑๑๗	๑๑๗	๑๑๗	๑๑๗	๑๑๗	๑๑๗	๑๑๗	๑๑๗	๑๑๗	๑๑๗	๑๑๗	๑๑๗	๑๑๗	๑๑๗	๑๑๗	๑๑๗
รวม	คัน	๒,๗๗๔	๒,๖๗๑	๒,๘๒๙	๒,๘๕๖	๒,๘๕๖	๒,๘๕๖	๒,๘๕๖	๒,๘๕๖	๒,๘๕๖	๒,๘๕๖	๒,๘๕๖	๒,๘๕๖	๒,๘๕๖	๒,๘๕๖	๒,๘๕๖	๒,๘๕๖	๒,๘๕๖
รวมรถโดยสารธรรมดา	คัน	๑,๕๖๒	๑,๕๔๓	๑,๕๔๓	๑,๕๔๓	๑,๕๔๓	๑,๕๔๓	๑,๕๔๓	๑,๕๔๓	๑,๕๔๓	๑,๕๔๓	๑,๕๔๓	๑,๕๔๓	๑,๕๔๓	๑,๕๔๓	๑,๕๔๓	๑,๕๔๓	๑,๕๔๓
รวมรถโดยสารปรับอากาศ	คัน	๑,๒๑๒	๑,๑๒๘	๑,๒๘๖	๑,๓๑๓	๑,๓๑๓	๑,๓๑๓	๑,๓๑๓	๑,๓๑๓	๑,๓๑๓	๑,๓๑๓	๑,๓๑๓	๑,๓๑๓	๑,๓๑๓	๑,๓๑๓	๑,๓๑๓	๑,๓๑๓	๑,๓๑๓

การเปลี่ยนแปลงจำนวนรถโดยสาร	หน่วย	ปี ๒๕๕๙	ปี ๒๕๖๐	ปี ๒๕๖๑	ปี ๒๕๖๒	ปี ๒๕๖๓	ปี ๒๕๖๔	ปี ๒๕๖๕	ปี ๒๕๖๖	ปี ๒๕๖๗	ปี ๒๕๖๘	ปี ๒๕๖๙	ปี ๒๕๗๐	ปี ๒๕๗๑	ปี ๒๕๗๒	ปี ๒๕๗๓	ปี ๒๕๗๔	ปี ๒๕๗๕
รถโดยสารธรรมดา : เก่า	คัน		- ๑๙	-		-	-	-										
รถโดยสารปรับอากาศ : เก่า	คัน		- ๘๔	- ๑๕	- ๒๘๙			-										
รถโดยสารธรรมดา : ปรับสภาพ	คัน			-		-												
รถโดยสารปรับอากาศ : เปลี่ยนเครื่อง	คัน			-														
รถโดยสารเก่าปรับอากาศ : ปรับสภาพ	คัน					-												
รถโดยสารปรับอากาศ : NGV ใหม่	คัน			๑๗๓	๔๘๙	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
รถโดยสารปรับอากาศ : ไฟฟ้า ใหม่	คัน								-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
รถโดยสารปรับอากาศ : HYBRID ซื้อ	คัน				-								-	-	-	-	-	-
รถโดยสารปรับอากาศ : HYBRID เช่า	คัน																	
รถเช่า PBC	คัน		-	-			-		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
รวม	คัน	-	- ๑๐๓	๑๕๘	๒๐๐	-	-	-	-	-	-		-	-	-	-	-	-

อัตราการนำรถโดยสารออกวิ่ง	หน่วย	ปี ๒๕๕๙	ปี ๒๕๖๐	ปี ๒๕๖๑	ปี ๒๕๖๒	ปี ๒๕๖๓	ปี ๒๕๖๔	ปี ๒๕๖๕	ปี ๒๕๖๖	ปี ๒๕๖๗	ปี ๒๕๖๘	ปี ๒๕๖๙	ปี ๒๕๗๐	ปี ๒๕๗๑	ปี ๒๕๗๒	ปี ๒๕๗๓	ปี ๒๕๗๔	ปี ๒๕๗๕
รถโดยสารธรรมดา : เก่า	%		-	๙๘%	๙๘%	๙๘%	๙๘%	๙๗%	๙๗%	๙๗%	๙๗%	๙๖%	๙๖%	๙๖%	๙๖%	๙๖%	๙๖%	๙๖%
รถโดยสารปรับอากาศ : เก่า	%		-	๙๔%	๙๔%	๙๔%	๙๔%	๙๔%	๙๔%	๙๔%	๙๔%	๙๕%	๙๕%	๙๔%	๙๔%	๙๔%	๙๔%	๙๔%
รถโดยสารธรรมดา : ปรับสภาพ	%		-	๙๙%	๙๙%	๙๙%	๙๙%	๙๙%	๙๙%	๙๙%	๙๙%	๙๙%	๙๙%	๙๙%	๙๙%	๙๙%	๙๙%	๙๙%
รถโดยสารปรับอากาศ : เปลี่ยนเครื่อง	%		-	๙๙%	๙๙%	๙๙%	๙๘%	๙๘%	๙๗%	๙๗%	๙๖%	๙๖%	๙๖%	๙๖%	๙๖%	๙๖%	๙๖%	๙๖%
รถโดยสารเก่าปรับอากาศ : ปรับสภาพ	%		-	๙๙%	๙๙%	๙๙%	๙๙%	๙๙%	๙๙%	๙๙%	๙๙%	๙๙%	๙๙%	๙๙%	๙๙%	๙๙%	๙๙%	๙๙%
รถโดยสารปรับอากาศ : NGV ใหม่	%		-	๐%	๐%	๐%	๐%	๐%	๐%	๐%	๐%	๐%	๐%	๐%	๐%	๐%	๐%	๐%
รถโดยสารปรับอากาศ : ไฟฟ้า ใหม่	%		-	๐%	๐%	๐%	๐%	๐%	๐%	๐%	๐%	๐%	๐%	๐%	๐%	๐%	๐%	๐%
รถโดยสารปรับอากาศ : HYBRID ซื้อ	%		-	๐%	๐%	๐%	๐%	๐%	๐%	๐%	๐%	๐%	๐%	๐%	๐%	๐%	๐%	๐%
รถโดยสารปรับอากาศ : HYBRID เช่า	%		-	๐%	๐%	๐%	๐%	๐%	๐%	๐%	๐%	๐%	๐%	๐%	๐%	๐%	๐%	๐%
รถเช่า PBC	%		-	๙๘%	๙๘%	๙๘%	๙๘%	๙๘%	๙๘%	๙๘%	๙๘%	๙๘%	๙๘%	๙๘%	๙๘%	๙๘%	๙๘%	๙๘%

ราคาจำหน่ายรถโดยสาร	หน่วย	ปี ๒๕๕๙	ปี ๒๕๖๐
รถโดยสารเก่า	บาท		๑๕๐,๐๐๐

ราคาซื้อ/ปรับปรุงรถ	หน่วย	ปี ๒๕๕๙	ปี ๒๕๖๐	ตั้งแต่ปี ๒๕๖๒
รถโดยสารปรับอากาศ : NGV ใหม่	บาท		๓,๘๖๘,๐๐๐	
รถโดยสารปรับอากาศ : ไฟฟ้า ใหม่	บาท		๑๐,๐๐๐,๐๐๐	๑๐,๐๐๐,๐๐๐
รถโดยสารปรับอากาศ : HYBRID	บาท		๘,๐๐๐,๐๐๐	

สถานีจ่ายไฟฟ้า	คัน/สถานี	๓๕
ต้นทุนก่อสร้างสถานีจ่ายไฟฟ้า	บาท/สถานี	๔๖,๙๓๗,๖๖๐
ต้นทุนเฉลี่ยต่อรถไฟฟ้า ๑ คัน	บาท/คัน	๑,๓๔๑,๐๗๖

อัตราเพิ่มขึ้นของราคารถโดยสาร	% ต่อปี	๐%	
ระยะเวลาตัดค่าเสื่อมราคารถใหม่	ปี	๑๐.๐๐	
มูลค่าซาก	%	๑๐%	
มูลค่ารถเก่าสุทธิต่อคัน	ล้านบาท	๐.๓๐๑	

๓. เส้นทางเดินรถ

รายการ	หน่วย	รถธรรมดา	รถปรับอากาศ
รถ ขสมก	เส้นทาง	๑๓๗	

๔. อัตราค่าโดยสาร

รายการ	หน่วย	รถธรรมดา	รถปรับอากาศ
อัตราค่าโดยสารเฉลี่ย	บาท/เที่ยว	๖.๕๐	๑๓.๘๘
อัตราค่าโดยสารที่ปรับเพิ่ม	บาท/เที่ยว	๑๐๐๐๐%	๐%
ปีที่ปรับเพิ่มอัตราค่าโดยสาร	พ.ศ.	๒๕๖๑	๒๕๖๑

๕. รายได้สำคัญอื่นๆ

รถบริการพิเศษ	หน่วย	รถธรรมดา	รถปรับอากาศ	
จำนวนรถที่ให้บริการต่อเดือน	คัน-วัน	-	๒๕๐	
จำนวนผู้ใช้บริการต่อคัน	คน/คัน		๓๕	
อัตราค่าบริการเฉลี่ย	บาท/คน/วัน	๒๐๐	๔๐๐	
อัตราการเพิ่มค่าบริการ	% ต่อปี	๐%		
อัตราการเพิ่มจำนวนผู้ใช้บริการ	% ต่อปี	๓.๐%	๓.๐%	
ค่าโฆษณา	หน่วย	รถธรรมดา	รถปรับอากาศ	PBC
อัตราค่าโฆษณาภายในต่อคัน	บาท/เดือน	๒๑๔		๕๐๐
อัตราค่าโฆษณาภายนอกต่อคัน	บาท/เดือน	๑,๑๑๒	๘,๘๑๗	๘,๐๐๐
อัตราเพิ่มค่าโฆษณา	%	๕%	๕%	๕%
รอบการเพิ่มอัตราค่าโฆษณา	ปี	๓	๓	๓
เงินอุดหนุนรถเมล์ฟรี	หน่วย	รถธรรมดา		
จำนวนรถที่ให้บริการ	คัน	๘๐๐		
อัตราการให้เงินสนับสนุนโดยเฉลี่ย	บาท/คัน/วัน	๑๑,๖๙๔		
อัตราการเพิ่มเงินสนับสนุน	%	๐%	ต่อทุก	๓ ปี
เงินอุดหนุน PSO	หน่วย	รถธรรมดา	รถปรับอากาศ	
อัตราการให้เงินสนับสนุนโดยเฉลี่ย	บาท/คัน			
อัตราเพิ่มเงินสนับสนุน	%	๐%	ต่อทุก	๓ ปี
ค่าเช่าพื้นที่	หน่วย	อู่บางเขน	อู่มีนบุรี	
มูลค่าทรัพย์สิน	ล้านบาท	-	-	
ค่าเปิดหน้าดินในปีที่ ๑	%	๓๐%		
ค่าเช่าปีที่ ๑	%	๒%		
รถ PBC	หน่วย			
อัตราเพิ่มค่าตอบแทน :	%	๑%	ต่อทุก	๑ ปี
ค่าตอบแทนเฉลี่ย	บาท/วัน/คัน	๖๐		
รถร่วมบริการ	หน่วย	ปี ๒๕๕๙		
<u>จำนวนรถร่วม</u>				
รถร่วมหมวด ๔	คัน	๒,๑๔๘		
รถตู้โดยสารปรับอากาศ	คัน	๔,๗๔๐		
รถตู้ CNG	คัน			
<u>อัตราค่าธรรมเนียม</u>				
รถร่วมหมวด ๔	บาท/คัน/เดือน	๒๕๐		
รถตู้โดยสารปรับอากาศ	บาท/คัน/เดือน	๑,๐๗๐		
รถตู้ CNG	บาท/คัน/เดือน			
อัตราเพิ่มค่าตอบแทน :	%	๐%	ต่อทุก	๕ ปี
ระยะเวลาเก็บเงิน	เดือน	๔		
สัดส่วนการเรียกเก็บ	%	๑๐๐%		

๖. ต้นทุนการให้บริการหลัก

ประเภทรถ	ระยะวิ่งรถ	การใช้พลังงาน		ค่าซ่อมบำรุง	ค่าเช่า	ค่าเช่า
หน่วย	กม/วัน	หน่วย	กม/หน่วย	บาท/วัน	บาท/กม	บาท/วัน
รถโดยสารธรรมดา : เก่า	๒๐๙	กม/ลิตร	๒.๘๕	๑,๔๐๒		
รถโดยสารปรับอากาศ : เก่า	๒๖๐	กม/ลิตร	๑.๙๐	๒,๐๖๐		
รถโดยสารธรรมดาใหม่ : NGV	๓๐๐	กม/กก	๒.๘๕	-		
รถโดยสารปรับอากาศใหม่ : NGV	๒๘๐	กม/กก	๑.๖๖	๙๒๕		
รถโดยสารธรรมดา : ปรับสภาพ	๒๘๐	กม/ลิตร	๒.๘๕	๑,๖๖๖		
รถโดยสารปรับอากาศ : เปลี่ยน NGV	๒๖๐	กม/กก	๑.๖๓	๑,๗๒๐		
รถโดยสารปรับอากาศ : ปรับสภาพ	๒๖๐	กม/ลิตร	๑.๘๕	๑,๒๗๑		
รถโดยสารปรับอากาศ : ไฟฟ้า	๒๕๐	กม/กิโลวัตต์	-	-		
รถโดยสารปรับอากาศ : HYBRID	๒๘๐	กม/ลิตร	-			-
รถโดยสารธรรมดา : HYBRID	๒๘๐	กม/ลิตร	-	-		
รถโดยสารปรับอากาศเดิม : PBC	๒๖๐	กม/กก	๑.๗๑		๑๒.๓๓	๑๒.๓๓
อัตราเพิ่มค่าซ่อมบำรุง		๐%	ต่อทุก	๓ ปี		
ระยะเวลาเก็บเงิน	เดือน	๖				

ต้นทุนพลังงาน	หน่วย	ราคา	%เพิ่ม	ต่อ (ปี)
น้ำมันดีเซล	บาท/ลิตร	๒๕.๘๙	๐%	๓ ปี
ก๊าซ NGV	บาท/กก	๑๔.๖๒		
ค่าไฟฟ้า	บาท/หน่วย	๐		
ระยะเวลาเก็บเงิน	เดือน	๙		
ระยะเวลา Stock พลังงาน	วัน	-		
อัตราการสิ้นเปลืองพลังงานเพิ่มขึ้น	%	๐%	ต่อ	๓ ปี

๗. ต้นทุนการให้บริการอื่นๆ

รายการ	หน่วย	รถธรรมดา	รถปรับอากาศ
ค่าประกันภัย	บาท/คัน/ปี	๒๒,๕๙๐	๒๒,๕๙๐
ค่าภาษี			
รถเก่า	บาท/คัน/ปี	๓,๑๐๐	๓,๑๐๐
รถใหม่	บาท/คัน/ปี	๑,๖๕๐	๑,๖๕๐
ค่าทางด่วน			
จำนวนรถ	คัน/วัน	๔๔๐	
จำนวนเที่ยว	เที่ยว/วัน/คัน	๘	
อัตราค่าทางด่วน	บาท/เที่ยว	๗๕	
ค่าใบอนุญาตเส้นทางเดินรถ	บาท/สาย/ปี	๑,๐๐๐	
ต้นทุนระบบ ITS			
ปีที่ติดตั้ง ITS	ปี	๒๕๖๑	
ต้นทุน GPS	บาท/คัน/เดือน	๒,๑๖๙	
ต้นทุน E Ticket + Fare Box	บาท/คัน/วัน	๓๕๕	
สัดส่วนผู้โดยสารใช้ E Ticket	%	๑%	
ค่าบริการธนาคาร	ล้านบาทต่อปี		
อัตราเพิ่มราคาต้นทุนอื่นๆ	%		๓ ปี

๘. ค่าใช้จ่ายในการบริหารจัดการ

รายการ	หน่วย	กอง-เขต	สนญ
ค่าใช้จ่ายอื่นๆ	บาท/คัน/เดือน	๑๘,๐๐๐	

๙. ประมาณการจำนวนบุคลากรตามแผนฟื้นฟู

กรอบจำนวนพนักงานขับรถ	๒.๑	คนต่อคัน
กรอบจำนวนพนักงานสนับสนุน	๐.๖๒	คนต่อคัน
จำนวนเงิน Early พนง สนับสนุน เฉลี่ย	๒,๓๐๔,๔๒๓	
จำนวนเงิน Early พกส เฉลี่ย	๑,๑๒๒,๗๔๘	บาทต่อคน

รายการ	หน่วย	ปี ๒๕๕๙	ปี ๒๕๖๐	ปี ๒๕๖๑	ปี ๒๕๖๒	ปี ๒๕๖๓	ปี ๒๕๖๔	ปี ๒๕๖๕	ปี ๒๕๖๖	ปี ๒๕๖๗	ปี ๒๕๖๘	ปี ๒๕๖๙	ปี ๒๕๗๐	ปี ๒๕๗๑	ปี ๒๕๗๒	ปี ๒๕๗๓	ปี ๒๕๗๔	ปี ๒๕๗๕
พนักงานขับรถองค์การ	คน			๕,๓๙๒	๕,๑๙๓	๔,๙๕๗	๔,๗๐๗	๔,๔๖๐	๔,๒๐๒	๓,๘๘๕	๓,๖๐๗	๓,๓๐๕	๓,๐๔๗	๒,๘๑๓	๒,๕๘๖	๒,๓๖๐	๒,๑๗๐	๑,๙๕๙
พนักงานขับรถเกษียณ	คน			๑๙๙	๒๓๖	๒๕๐	๒๔๗	๒๕๘	๓๑๗	๒๗๘	๓๐๒	๒๕๘	๒๓๔	๒๒๗	๒๒๖	๑๙๐	๒๑๑	๑๖๖
พนักงานขับรถ outsource	คน						๒๕๐	๒๔๗	๒๕๘	๓๑๗	๒๗๘	๓๐๒	๒๕๘	๒๓๔	๒๕๘	๒๕๘	๒๕๘	๒๕๘
พนักงานขับรถ outsource สะสม							๒๕๐	๔๙๗	๗๕๕	๑,๐๗๒	๑,๓๕๐	๑,๖๕๒	๑,๙๑๐	๒,๑๔๔	๒,๔๐๒	๒,๖๖๐	๒,๙๑๘	๓,๑๗๖
พนักงานเก็บค่าโดยสารต้นงวด	คน			๕,๒๓๐	๕,๑๒๒	๔,๗๕๔	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
พนักงานเก็บค่าโดยสารที่เกษียณ	คน			๑๐๘	๑๓๗	๑๖๒												
พนักงานเก็บค่าโดยสารโอนไปเป็น พนง.	คน					๒๓๑												
พนักงานเก็บค่าโดยสาร ปลายงวด	คน			๕,๑๒๒	๔,๙๘๕	๔,๕๙๒	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
พนักงานสนับสนุน	คน		-	๒,๔๙๕	๒,๓๓๗	๑,๖๕๑	๑,๖๙๐	๑,๕๓๘	๑,๓๙๖	๑,๒๖๔	๑,๑๓๐	๑,๐๑๘	๙๐๑	๘๒๖	๗๒๒	๖๕๘	๕๘๕	๕๑๗
พนักงานสนับสนุนที่เกษียณ	คน		-	๑๕๘	๑๘๔	๑๙๒	๑๕๒	๑๔๒	๑๓๒	๑๓๔	๑๑๒	๑๑๗	๗๕	๑๐๔	๖๔	๗๓	๖๘	๑๖๔
พนักงานสนับสนุนปลายงวด	คน		-	๒,๓๓๗	๑,๖๕๑	๑,๖๙๐	๑,๕๓๘	๑,๓๙๖	๑,๒๖๔	๑,๑๓๐	๑,๐๑๘	๙๐๑	๘๒๖	๗๒๒	๖๕๘	๕๘๕	๕๑๗	๓๕๓
พนักงานจ้างใหม่	คน		-	-	-		๑๙๒	๓๖๗	๕๒๓	๖๗๙	๘๓๒	๙๖๒	๑,๐๙๗	๑,๑๘๗	๑,๓๐๔	๑,๓๘๙	๑,๔๖๐	๑,๕๔๕
พนักงานจ้างใหม่ที่เกษียณ	คน		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
พนักงานจ้างใหม่ปลายงวด	คน		-	-	-	-	๑๙๒	๓๖๗	๕๒๓	๖๗๙	๘๓๒	๙๖๒	๑,๐๙๗	๑,๑๘๗	๑,๓๐๔	๑,๓๘๙	๑,๔๖๐	๑,๕๔๕
พนักงาน EARLY : พกส	คน		-			๔,๕๙๒	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
จำนวนเงินER	ล้านบาท		-	-	-	๕,๑๕๖	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
พนักงาน EARLY : สนับสนุน	คน				๕๐๒		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
จำนวนเงินER	ล้านบาท			-	๑,๑๕๗	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
outsource สำนักงาน	คน			๓๒	๓๒	๑๒	๑๒	๑๒	๑๒	๑๒	๑๒	๑๒	๑๒	๑๒	๑๒	๑๒	๑๒	๑๒

รายการ	หน่วย		เงินเดือน	เบี้ยเลี้ยง	เบี้ยขยัน	OT	%	กองทุน	บำเหน็จ	สวัสดิการ
พนักงานขับรถ	บาท/เดือน		๒๒,๑๓๕	๖,๗๕๒					๓,๓๐๘	๑,๔๗๓
พนักงานเก็บค่าโดยสาร	บาท/เดือน		๒๐,๑๖๖	๔,๐๒๕					๓,๓๐๘	๑,๔๗๓
พนักงานสนับสนุน	บาท/เดือน		๓๕,๖๖๖	๖๕๖					๗,๔๖๘	๒,๐๓๙
พนักงานจ้างใหม่	บาท/เดือน		๑๕,๐๐๐	๑๕๐					๑,๘๐๐	๒,๐๓๙
outsource พ.สนับสนุน	บาท/เดือน		๒๕,๐๐๐							
outsource พขร.	บาท/เดือน		๓๐,๐๐๐							
อัตราเพิ่มเงินเดือนเฉลี่ย	% ต่อปี	๖.๕%	ต่อ	๑ ปี	๓๐,๐๐๐	๓๐,๐๐๐	๓๐,๐๐๐	๓๐,๐๐๐.๐๐	๓๐,๐๐๐.๐๐	๓๐,๐๐๐.๐๐	๓๐,๐๐๐.๐๐	๓๐,๐๐๐.๐๐	๓๐,๐๐๐.๐๐	๓๐,๐๐๐.๐๐
อัตราเพิ่มเงินเดือนผลตอบแทนอื่น	% ต่อปี	๕.๐%	ต่อ	๓ ปี						

๑๑. อื่นๆ

รายการ	หน่วย	อัตรา		
อัตราดอกเบี้ยเงินกู้	% ต่อปี		๓.๐๐%	
ระยะเวลาการเก็บเงินค่าบริการ : ทั่วไป	เดือน		๐	
ระยะเวลาการเก็บเงินค่าบริการ : ภาครัฐ	เดือน		๑๒	
อัตราเพิ่มค่าใช้จ่ายเฉลี่ย	% ต่อปี	๕.๐%	ต่อ	๓ ปี

๑๒. รายได้พิเศษอื่นๆ

รายการ	หน่วย	ปี ๒๕๕๙	ปี ๒๕๖๐	ปี ๒๕๖๑	ปี ๒๕๖๒	ปี ๒๕๖๓	ปี ๒๕๖๔	ปี ๒๕๖๕	ปี ๒๕๖๖	ปี ๒๕๖๗	ปี ๒๕๖๘	ปี ๒๕๖๙	ปี ๒๕๗๐	ปี ๒๕๗๑	ปี ๒๕๗๒	ปี ๒๕๗๓	ปี ๒๕๗๔	ปี ๒๕๗๕
รายได้จากบัตรสวัสดิการของรัฐ	ล้านบาท		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	ล้านบาท																	
รวม	ล้านบาท		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

๑๓. รายจ่ายพิเศษอื่นๆ

รายการ	หน่วย	ปี ๒๕๕๙	ปี ๒๕๖๐	ปี ๒๕๖๑	ปี ๒๕๖๒	ปี ๒๕๖๓	ปี ๒๕๖๔	ปี ๒๕๖๕	ปี ๒๕๖๖	ปี ๒๕๖๗	ปี ๒๕๖๘	ปี ๒๕๖๙	ปี ๒๕๗๐	ปี ๒๕๗๑	ปี ๒๕๗๒	ปี ๒๕๗๓	ปี ๒๕๗๔	ปี ๒๕๗๕
	ล้านบาท																	
	ล้านบาท																	
รวม	ล้านบาท		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

๑๔. ค่าใช้จ่ายโครงการ

	๒๕๖๐	๒๕๖๑	๒๕๖๒	๒๕๖๓	๒๕๖๔
ค่าใช้จ่ายโครงการตามแผนวิสาหกิจ					

ภาคผนวก

BMTA

องค์การขนส่งมวลชนกรุงเทพ

แผนยุทธศาสตร์ดิจิทัล
เพื่อขับเคลื่อนการปฏิรูปธุรกิจ ขสมก.
ระยะ ๕ ปี พ.ศ. ๒๕๖๐ - ๒๕๖๔

บทสรุปผู้บริหาร

แผนปฏิบัติการดิจิทัล เพื่อขับเคลื่อน ขสมก. มุ่งสู่การปฏิรูปธุรกิจ ระยะ ๕ ปี พ.ศ. ๒๕๖๐ – ๒๕๖๔ มีเป้าหมายของการพัฒนาเพื่อสนับสนุนนโยบายด้านการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัลในระดับประเทศ ได้แก่ แผนพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม (Digital Economy) แผนพัฒนารัฐบาลดิจิทัลของประเทศไทย ร่างแผนปฏิบัติการเพื่อขับเคลื่อนการพัฒนารายยุทธศาสตร์ ของแผนพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม ระยะ ๕ ปี (พ.ศ. ๒๕๖๐-๒๕๖๔) ของกระทรวงคมนาคม และแผนฟื้นฟูกิจการ องค์การขนส่งมวลชนกรุงเทพ ฉบับปรับปรุงครั้งที่ ๓ ***โดยมุ่งเน้นประยุกต์ใช้ไอซีทีเพื่อทำให้เกิดผลลัพธ์ในการเพิ่มประสิทธิภาพการบริการ การบริหารจัดการองค์กร และลดต้นทุนการดำเนินงาน*** ดังนี้

- เพิ่มประสิทธิภาพการบริการ มุ่งเน้นให้บริการผู้รับบริการ ๒ ส่วน คือ
  ๑) ประชาชน และนักท่องเที่ยว เป็นการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อให้บริการข้อมูลสารสนเทศที่เป็นประโยชน์ต่อการวางแผนการเดินทางด้วยระบบขนส่งสาธารณะของนักท่องเที่ยว และประชาชนภายใน กทม. โดยรองรับการให้บริการผ่านอุปกรณ์ไร้สาย (Mobile Device) รวมถึงรองรับการให้บริการผู้พิการทางสายตา
  ๒) ผู้ประกอบการ รถเอกชนร่วมบริการ เป็นการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัลให้รองรับการขออนุมัติอนุญาตร่วมบริการเดินรถ โดยให้ ขสมก. เป็นตัวกลางในการรับเรื่อง ติดตามเรื่อง และแจ้งผลการขออนุมัติ อนุญาตของกรมการขนส่งทางบก ทั้งนี้เพื่อการอำนวยความสะดวกต่อผู้ประกอบการในการยื่นขอและติดตามสถานะได้จากจุดเดียว
- เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการองค์กร มุ่งเน้นให้เกิดประสิทธิภาพใน ๒ ส่วน คือ
  ๑) การบริหารจัดการการเดินรถโดยสาร โดยพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัลที่สามารถนำข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการเดินรถ อาทิ ระยะทางการเดินรถ ความหนาแน่นของผู้โดยสาร และการเคลื่อนที่ของรถโดยสาร มาเป็นข้อมูลสนับสนุนการตัดสินใจในการบริหารจัดการการปล่อยตัดเสริม หรือตัดเลิกได้สอดคล้องกับความต้องการใช้บริการของประชาชน
  ๒) การบริหารองค์กร โดยพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัลให้สามารถเชื่อมโยงข้อมูลระหว่างกัน และสามารถบูรณาการข้อมูลจากส่วนต่าง ๆ เข้ามาที่ส่วนกลาง เพื่อใช้เป็นข้อมูลสารสนเทศสนับสนุนการวางแผนและการตัดสินใจของผู้บริหาร
- ลดต้นทุนการดำเนินงาน มุ่งเน้นพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อทำให้ ขสมก. สามารถลดต้นทุนการดำเนินงานทั้งในส่วนของการใช้เอกสาร การลดขั้นตอนและระยะเวลาในการดำเนินงาน

จากเป้าหมายการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัลตามแผนยุทธศาสตร์การใช้เทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อขับเคลื่อน ขสมก. มุ่งสู่การปฏิรูปธุรกิจ ระยะ ๕ ปี ที่กล่าวข้างต้น สามารถสรุปแนวทางการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัลที่สอดคล้องกับนโยบายด้านการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล ได้ดังนี้

แผนพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม

แผนพัฒนารัฐบาลดิจิทัลของประเทศไทย ระยะ ๓ ปี (พ.ศ.๒๕๕๙-๒๕๖๑)

แผนปฏิบัติการดิจิทัล เพื่อขับเคลื่อน ขสมก. มุ่งสู่การปฏิรูปธุรกิจ ระยะ ๕ ปี (พ.ศ. ๒๕๖๐ – ๒๕๖๔)

ยุทธศาสตร์ที่ ๑
พัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัลเป้าหมาย และไอซีทีสนับสนุน เพื่อขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ของแผนฟื้นฟูกิจการของ ขสมก. และเพิ่มประสิทธิภาพในการให้บริการประชาชน

ยุทธศาสตร์ที่ ๒
เพิ่มศักยภาพเทคโนโลยีดิจิทัลในปัจจุบันให้ครอบคลุมความต้องการ และรองรับการให้บริการ

ยุทธศาสตร์ที่ ๓
เพิ่มศักยภาพในการบริการ และบริหารจัดการ โดยการใช้ข้อมูลสารสนเทศเป็นเครื่องมือสำคัญ

ยุทธศาสตร์ที่ ๔
บริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัลที่ด้วยหลักธรรมาภิบาล

ยุทธศาสตร์ที่ ๕
พัฒนาองค์ความรู้ และทักษะด้านการใช้งาน และบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัลให้กับบุคลากรของ ขสมก. เพื่อให้การเรียนรู้และการใช้งานเทคโนโลยีดิจิทัลที่ยั่งยืน

ภาพแสดงความเชื่อมโยงระหว่างแผนปฏิบัติการดิจิทัล เพื่อขับเคลื่อน ขสมก. มุ่งสู่การปฏิรูปธุรกิจ ระยะ ๕ ปี พ.ศ. ๒๕๖๐ – ๒๕๖๔ กับนโยบายด้านการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล

นโยบาย	ยุทธศาสตร์ที่เกี่ยวข้อง	ประเด็นของยุทธศาสตร์ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาระบบไอซีทีของ ขสมก.	แนวทางการพัฒนาของ ขสมก.
นโยบายดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม (Digital Economy)	ยุทธศาสตร์ที่ ๓: โครงสร้างพื้นฐานเพื่อส่งเสริมการให้บริการ (Service Infrastructure)	■ ยกระดับการให้บริการของหน่วยงานภาครัฐในรูปแบบ e-Government ■ การแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างหน่วยงานภาครัฐ	■ พัฒนาระบบการให้บริการอนุมัติ อนุญาต ผู้ประกอบการรถเอกชนร่วมบริการผ่านเว็บไซต์ของ ขสมก. ■ พัฒนาการแลกเปลี่ยนข้อมูลการอนุมัติ อนุญาตของผู้ประกอบการกับกรมการขนส่งทางบก ■ ยกระดับศูนย์ Call Center 1348 ให้เป็น Contact Center โดยเพิ่มช่องทาง เช่น Web Chat Live e-mail และ Fax ในการให้บริการเกี่ยวกับสอบถามเส้นทาง รับเรื่องร้องเรียน และแจ้งของหายบนรถโดยสาร
	ยุทธศาสตร์ที่ ๕: ดิจิทัลเพื่อสังคมและทรัพยากรความรู้ (Digital Society)	พัฒนาข้อมูลข่าวสาร และบริการของรัฐต่าง ๆ ที่เอื้ออำนวยต่อคนทุกระดับ คำนึงถึงผู้ด้อยโอกาสให้สามารถเข้าถึงได้ทุกที่ ทุกเวลา อย่างทั่วถึงเท่าเทียมกันผ่านเทคโนโลยีดิจิทัล	■ พัฒนาเว็บไซต์ของ ขสมก. ให้รองรับการบริการสำหรับผู้พิการทางสายตา และภาษาต่างชาติ ■ พัฒนา Mobile Application สอบถามเส้นทางรองรับการบริการผู้พิการทางสายตา
แผนพัฒนารัฐบาลดิจิทัลของประเทศไทย ระยะ ๓ ปี (พ.ศ. ๒๕๕๙ – ๒๕๖๑)	ยุทธศาสตร์ที่ ๑: การพัฒนาขีดความสามารถรองรับเพื่อสนับสนุนการดำเนินงาน	มาตรการที่ ๔: การแก้ไขเรื่องร้องเรียนและการเข้าถึงความต้องการในเชิงรุก	ยกระดับศูนย์ Call Center 1348 ให้กับ Contact Center โดยเพิ่มช่องทาง เช่น Web Chat Live e-mail และ Fax ในการให้บริการเกี่ยวกับสอบถามเส้นทาง รับเรื่องร้องเรียน และแจ้งของหายบนรถโดยสาร
		มาตรการที่ ๖: ยกระดับศักยภาพบุคลากรภาครัฐรองรับการเปลี่ยนแปลงในการพัฒนารัฐบาลดิจิทัล	เพิ่มศักยภาพด้านการใช้งานและบริหารจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศให้กับบุคลากรของ ขสมก. ด้วยการจัดทำแผนการฝึกอบรมด้านการใช้งานและการบริหารจัดการ

นโยบาย	ยุทธศาสตร์ที่เกี่ยวข้อง	ประเด็นของยุทธศาสตร์ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาระบบไอซีทีของ ขสมก.	แนวทางการพัฒนาของ ขสมก.
			เทคโนโลยีสารสนเทศ รวมถึงกำหนดให้ทักษะด้านการเทคโนโลยีสารสนเทศเป็นตัวชี้วัดหนึ่งในการเลื่อนขั้น หรือเลื่อนตำแหน่งของบุคลากร
	ยุทธศาสตร์ที่ ๓: การยกระดับขีดความสามารถในการแข่งขันของภาคธุรกิจ	มาตรการที่ ๑๐: การบูรณาการดานการทองเที่ยวแบบครบวงจร	พัฒนา Mobile Application สอบถามเส้นทางรองรับการให้ บริการนักท่องเที่ยงได้หลากหลายภาษา เช่นภาษาอังกฤษ ภาษาจีน ภาษาลาว ภาษาพม่า
	ยุทธศาสตร์ที่ ๔: พัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน และระบบการขนส่งให้ครอบคลุมทุกพื้นที่เศรษฐกิจ ชุมชุม อย่างทั่วถึง พอเพียง และ ประชาชนสามารถเข้าถึงระบบขนส่งสาธารณะ เพิ่มขึ้น	กลยุทธ์ที่ ๔.๑: พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและ เชื่อมโยงโครงข่ายระบบขนส่งสาธารณะ โดยเฉพาะระบบขนส่งมวลชน ให้ครอบคลุมพื้นที่ ในเขตเมืองและพื้นที่ชนบท เพื่อให้ระบบขนส่ง สาธารณะมีความคล่องตัว เชื่อถือได้ เข้าถึงสะดวก และราคาที่เหมาะสม โดยปรับปรุงโครงสร้าง พื้นฐานที่มีอยู่เดิมและพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน ระบบขนส่งสาธารณะในทุกสาขาการขนส่งให้มี ประสิทธิภาพสามารถใช้งานได้อย่างปลอดภัย เข้าถึง การบริการได้สะดวก รวมถึงเชื่อมต่อกับระบบขนส่ง สาธารณะต่างรูปแบบ (Public Transport Interchange) ไม่ว่าจะเป็นการเชื่อมต่อด้วย โครงสร้างพื้นฐานหรือการใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ ระบบตั๋วโดยสาร (ระบบตั๋วต่อตั๋วร่วม) เพื่อให้ ผู้ใช้บริการสามารถเข้าถึงและเปลี่ยนรูปแบบการ เดินทางได้อย่างสะดวกรวดเร็ว	พัฒนาระบบ e-Ticket เพื่อให้บริการบนรถโดยสารและสามารถทำงานร่วมกับระบบตั๋วร่วมของ สนข. ได้

นโยบาย	ยุทธศาสตร์ที่เกี่ยวข้อง	ประเด็นของยุทธศาสตร์ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาระบบไอซีทีของ ขสมก.	แนวทางการพัฒนาของ ขสมก.
แผนแม่บทเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารของ กระทรวงคมนาคม ฉบับที่ ๔ พ.ศ. ๒๕๕๗ – ๒๕๖๑	ยุทธศาสตร์ที่ ๖: การเป็นองค์กรสมรรถนะสูงที่ยึดมั่นในหลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี	กลยุทธ์ที่ ๖.๒: พัฒนาระบบฐานข้อมูลให้มีความ ทันสมัย ถูกต้อง บูรณาการเชื่อมโยงระหว่าง หน่วยงานในกระทรวงคมนาคมเพื่อสนับสนุนการ ตัดสินใจการปฏิบัติงานและการพัฒนางานด้านต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยพัฒนาฐานข้อมูลให้มีความ ถูกต้อง ทันสมัย ครอบคลุมการใช้งาน เน้นการบูรณาการโครงข่ายและการเข้าถึงข้อมูล	พัฒนาการแลกเปลี่ยนข้อมูลการอนุมัติ อนุญาตของผู้ประกอบการกับกรมการขนส่งทางบก
	ยุทธศาสตร์ลดค่าใช้จ่าย	จัดให้มีระบบบัตรโดยสารอิเล็กทรอนิกส์	พัฒนาระบบ e-Ticket เพื่อให้บริการบนรถโดยสารและสามารถทำงานร่วมกับระบบตั๋วร่วมของ สนข. ได้
แผนฟื้นฟูกิจการองค์การขนส่งมวลชนกรุงเทพ ฉบับปรับปรุงครั้งที่ ๓	ยุทธศาสตร์เพิ่มรายได้	บริหารจัดการรถเอกชนร่วมบริการอย่างมีประสิทธิภาพ	พัฒนาระบบการเดินรถให้แลกเปลี่ยนข้อมูลทะเบียนรถกับระบบสารสนเทศของกรมการขนส่งทางบกเพื่อใช้เป็นข้อมูลในการตรวจสอบรถเอกชนร่วมบริการของนายตรวจ
	ยุทธศาสตร์เพิ่มคุณภาพ	จัดให้มีระบบตรวจสอบและติดตามการปฏิบัติการเดินรถ (GPS)	พัฒนาระบบการเดินรถเพื่อเชื่อมโยงข้อมูลจากระบบ GPS เพื่อใช้ในการจัดทำข้อมูลเชิงสถิติเพื่อการวางแผนการเดินรถ การบริหารจัดการรายได้และค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นจากการเดินรถ และการบริหารจัดการอุบัติเหตุ
		พัฒนาระบบการบริหารจัดการบุคลากร	พัฒนาระบบบริหารจัดการบุคลากร เพื่อรองรับการวางแผนกำลังคน การรับสมัคร การแต่งตั้ง ทะเบียนประวัติ ประเมินผลการทำงาน การฝึกอบรม และการบริการบุคลากรในส่วนของการลา และการเบิกสวัสดิการ

นโยบาย	ยุทธศาสตร์ที่เกี่ยวข้อง	ประเด็นของยุทธศาสตร์ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาระบบไอซีทีของ ขสมก.	แนวทางการพัฒนาของ ขสมก.
		รักษาและพัฒนาระบบบริหารจัดการ	พัฒนาระบบบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายใน สนับสนุนการติดตามและจัดทำข้อมูลเชิงสถิติด้านการบริหารความเสี่ยงและ การควบคุมภายในของ ขสมก.

เพื่อให้การพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัลของ ขสมก. เป็นไปตามเป้าหมาย ขสมก. ต้องขจัดข้อจำกัดต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นกับองค์ประกอบของเทคโนโลยีดิจิทัลในปัจจุบันที่ส่งผลต่อการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัลตามแผนยุทธศาสตร์เพื่อขับเคลื่อนไอซีทีมุ่งสู่การปฏิรูปธุรกิจ ขสมก. ระยะ ๕ ปี พ.ศ. ๒๕๖๐ – ๒๕๖๔ ซึ่งเป็นผลที่ได้จากการวิเคราะห์ SWOT องค์ประกอบระบบไอซีทีของ ขสมก. ในปัจจุบัน

ภาพองค์ประกอบของการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล

โดยสามารถสรุปข้อจำกัดของเทคโนโลยีดิจิทัลในปัจจุบันได้ดังนี้

องค์ประกอบของการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล	ข้อจำกัดที่พบในปัจจุบัน	แนวทางแก้ไข/ปรับปรุง
๑. นโยบายด้านดิจิทัล	▪ คณะกรรมการเทคโนโลยีสารสนเทศ ขสมก. ในปัจจุบัน • ขาดผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านเทคโนโลยีดิจิทัล • ขาดการติดตามความก้าวหน้าโครงการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล ▪ ไม่มีกฎ ระเบียบ หรือคำสั่งในการบังคับใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการสนับสนุนการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน	▪ คณะกรรมการเทคโนโลยีสารสนเทศควรเพิ่มผู้ทรงคุณวุฒิหรือผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านเพื่อให้ข้อเสนอแนะด้านการพัฒนาและบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัล ▪ คณะกรรมการเทคโนโลยีสารสนเทศต้องพิจารณา และติดตามแผนการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัลของ ขสมก. อย่างใกล้ชิด และสม่ำเสมอ ▪ คณะกรรมการเทคโนโลยีสารสนเทศต้องผลักดันกฎระเบียบ หรือคำสั่งที่เอื้อต่อการใช้งานเทคโนโลยีดิจิทัลสนับสนุนการปฏิบัติงาน
๒. กระบวนการทางธุรกิจ	กระบวนการปฏิบัติงานในปัจจุบันไม่รองรับการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัล อาทิ มีการจัดทำเอกสารจำนวนมาก	▪ ปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงานในปัจจุบันให้รองรับการใช้งานเทคโนโลยีดิจิทัลทั้งในส่วนของ ขั้นตอนการดำเนินงาน กฎระเบียบ ▪ ผู้บริหารให้ความสำคัญ และผลักดันทำให้เกิดการปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงานโดยประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลทั้งในส่วนของการกำหนดนโยบาย และใช้งานระบบไอซีที ▪ หน่วยงานเจ้าของกระบวนการปฏิบัติงานให้เข้าร่วมเป็นส่วนหนึ่งในการออกแบบกระบวนการปฏิบัติงานด้วยระบบไอซีที และสนับสนุนข้อมูลความต้องการใช้งานเทคโนโลยีดิจิทัล

องค์ประกอบของการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล	ข้อจำกัดที่พบในปัจจุบัน	แนวทางแก้ไข/ปรับปรุง
		▪ กำหนดแผนการเปลี่ยนแปลง (Change Strategy) จากการปฏิบัติงานในปัจจุบันไปสู่การปฏิบัติงานโดยประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลอย่างเป็นระบบ
๓. ข้อมูลและระบบสารสนเทศ	▪ ความล้าสมัยของเทคโนโลยีที่ใช้ในการพัฒนาระบบสารสนเทศส่งผลให้ • ไม่สามารถในการขยายตัว • หมดการรับประกันจากเจ้าของผลิตภัณฑ์ • ไม่สามารถทำงานร่วมกับระบบฐานข้อมูล ระบบปฏิบัติการหรืออุปกรณ์คอมพิวเตอร์ที่มีในปัจจุบัน หรือที่จะเกิดในอนาคตได้ ▪ ขาดการบริหารจัดการบริหารข้อมูลสารสนเทศที่ดี	▪ พัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัลที่มีข้อจำกัดด้านเทคโนโลยีขึ้นใหม่ โดยพัฒนาให้มีฟังก์ชั่นการทำงานครอบคลุมความต้องการใช้งานของผู้ใช้งาน และผลการปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงาน ▪ พัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัลโดยมุ่งเน้นให้เกิดการเชื่อมโยงข้อมูลร่วมกัน ▪ พัฒนาศูนย์ข้อมูลกลางของ ขสมก. เพื่อเป็นแหล่งในการจัดเก็บข้อมูลที่ต้องมีการใช้งานร่วมภายใน ขสมก. ข้อมูลสนับสนุนการจัดทำรายงานสนับสนุนผู้บริหาร และข้อมูลสนับสนุนการแลกเปลี่ยนกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง
๔. โครงสร้างพื้นฐานของเทคโนโลยีดิจิทัล	▪ ศูนย์คอมพิวเตอร์ (Data Center) มีโครงสร้าง และการบริหารจัดการไม่เป็นไปตามมาตรฐานความมั่นคงปลอดภัยสารสนเทศ ▪ การบริหารจัดการระบบเครือข่ายทั้งในส่วนกลาง และเขตการเดินรถยังไม่เป็นมาตรฐาน	▪ ปรับปรุงศูนย์คอมพิวเตอร์ (Data Center) ให้มีโครงการและการบริหารจัดการสอดคล้องตามมาตรฐานความมั่นคงปลอดภัยสารสนเทศ ▪ ปรับปรุงการบริหารการใช้งานระบบเครือข่ายทั้งในส่วนกลางและเขตการเดินรถให้เป็นมาตรฐาน และมีความมั่นคงปลอดภัย

องค์ประกอบของการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล	ข้อจำกัดที่พบในปัจจุบัน	แนวทางแก้ไข/ปรับปรุง
๕. การบริหารเทคโนโลยีดิจิทัล	▪ การให้บริการด้านเทคโนโลยีสารสนเทศยังไม่เป็นมาตรฐาน ▪ การบริหารจัดการความมั่นคงปลอดภัยสารสนเทศยังไม่เป็นมาตรฐาน ▪ โครงสร้างของสำนักเทคโนโลยีสารสนเทศไม่เอื้อต่อการขับเคลื่อนระบบไอซีที	▪ ประยุกต์ใช้มาตรฐานในระดับสากลด้านการบริการเทคโนโลยีสารสนเทศและมาตรฐานด้านการบริหารจัดการความมั่นคงปลอดภัยสารสนเทศเข้ามาใช้ ▪ พัฒนาทักษะด้านการบริหารจัดการระบบไอซีทีให้กับบุคลากรของสำนักเทคโนโลยีสารสนเทศ
๖. ทักษะด้านไอซีทีของบุคลากร	▪ บุคลากรที่ปฏิบัติงานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศไม่มีคุณวุฒิด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ▪ ไม่มีแผนการฝึกอบรมการบริหารจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศอย่างชัดเจน และต่อเนื่อง ▪ ไม่มีแผนการฝึกอบรมการใช้งานระบบไอซีทีอย่างชัดเจน และต่อเนื่อง	▪ บรรจุความสามารถด้านการใช้งานเทคโนโลยีสารสนเทศเป็นคุณสมบัติเบื้องต้นของแต่ละตำแหน่งงาน ▪ สร้างกลุ่ม Key User ในแต่ละระบบไอซีที เพื่อให้มีความรู้ ความเชี่ยวชาญในการใช้งานระบบไอซีทีในระดับที่สามารถถ่ายทอดให้กับบุคลากรทั่วไปได้ รวมถึงเป็นตัวกลางในการสื่อสารความต้องการใช้งานระบบไอซีทีระหว่างกลุ่มผู้ใช้งานและสำนักเทคโนโลยีสารสนเทศ ▪ จัดฝึกอบรมการใช้งานระบบไอซีทีของ ขสมก. ให้กับบุคลากรที่เกี่ยวข้องอย่างต่อเนื่อง รวมถึงควรมีการติดตามและประเมินผลการนำเอาความรู้ไปใช้ในการปฏิบัติงานจริงทุก ๓ เดือน ▪ สร้างให้เกิดสังคมแห่งการเรียนรู้ และแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ ▪ สร้างระบบองค์ความรู้เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการสืบค้นข้อมูล

นอกเหนือจากการขจัดข้อจำกัดต่าง ๆ ขององค์ประกอบการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัลแล้ว ขสมก. ควรให้ความสำคัญต่อการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัลให้สอดคล้องกับความต้องการเทคโนโลยีดิจิทัลของผู้ใช้งาน และผู้บริหาร โดยจากการเข้าสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงของ ขสมก. สามารถสรุปความต้องการใช้งานเทคโนโลยีดิจิทัลตามองค์ประกอบระบบไอซีทีได้ดังภาพ

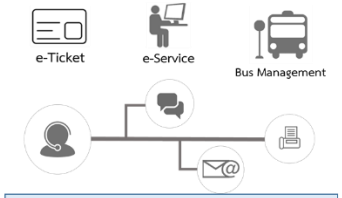
สรุปความต้องการเทคโนโลยีดิจิทัลของผู้บริหารระดับสูงของ ขสมก.

จากภาพแสดงการสรุปความต้องการเทคโนโลยีดิจิทัลของผู้บริหารระดับสูงของ ขสมก. จำนวน ๘ ท่าน ดังนี้

- ร้อยละ ๑๒.๕ ของผู้บริหารระดับสูงมีความต้องการเกิดการผลักดันการใช้งานระบบไอซีทีจากผู้บริหาร เพื่อทำให้เกิดการใช้งานระบบไอซีทีอย่างเต็มประสิทธิภาพ
- ร้อยละ ๑๐๐ ของผู้บริหารระดับสูงมีความต้องการประยุกต์ใช้ระบบไอซีทีสนับสนุนการปฏิบัติงาน ซึ่งระบบไอซีทีต้องใช้งานง่าย และสามารถเชื่อมโยง บูรณาการข้อมูลในภาพรวมทั้งองค์กร เพื่อรองรับการจัดทำข้อมูลสารสนเทศ และรายงานสนับสนุนการวางแผน และการตัดสินใจของผู้บริหารระดับสูง
- ร้อยละ ๕๐ ของผู้บริหารระดับสูงมีความต้องการให้ปรับปรุงโครงสร้างการบริหารของสำนักเทคโนโลยีสารสนเทศให้มีความเหมาะสมในการให้บริการ และบริหารจัดการระบบไอซีทีที่จะพัฒนาขึ้นตามแผนยุทธศาสตร์การใช้ไอซีทีเพื่อขับเคลื่อน ขสมก. มุ่งสู่การปฏิรูปธุรกิจ
- ร้อยละ ๗๕ ของผู้บริหารระดับสูงมีความต้องการให้มีการเพิ่มทักษะด้านการใช้งานระบบไอซีทีให้กับบุคลากรเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดในการประยุกต์ใช้ระบบไอซีทีสนับสนุนการบริการ และการปฏิบัติงาน

จากเป้าหมายการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัลของ ขสมก. ข้อจำกัดของเทคโนโลยีดิจิทัลในปัจจุบัน และความต้องการเทคโนโลยีดิจิทัลของผู้บริหารที่กล่าวข้างต้น สามารถกำหนดยุทธศาสตร์ในการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัลของ ขสมก. ได้ดังนี้

ยุทธศาสตร์ที่ ๑



- พัฒนาระบบ e-Ticket และระบบไอซีทีสนับสนุน
- พัฒนาระบบบริหารจัดการอู่จอดรถ
- พัฒนาระบบการเดินรถรองรับการจัดเก็บข้อมูลรถโดยสาร และข้อมูลการเดินรถโดยสาร รวมถึงรองรับการเชื่อมโยงข้อมูลกับระบบ GPS
- พัฒนาระบบ CRM และยกระดับการให้บริการ Call Center 1348 ให้เป็น Contact Center
- ปรับปรุงเว็บไซต์ของ ขสมก. รองรับการเข้าถึงข้อมูลของประชาชนทุกกลุ่ม รวมถึงชาวต่างชาติ

ยุทธศาสตร์ที่ ๒

- พัฒนาระบบสารสนเทศสำหรับการบริหารจัดการองค์การ (Enterprise Resource Planning: ERP)
- พัฒนาระบบสารบรรณ และระบบจัดเก็บเอกสารอิเล็กทรอนิกส์
- ปรับปรุงระบบงานคดี
- ปรับปรุง Mobile Application
- เพิ่มศักยภาพระบบคอมพิวเตอร์ และระบบเครือข่ายเพื่อรองรับการให้บริการ
- เพิ่มศักยภาพอุปกรณ์คอมพิวเตอร์และอุปกรณ์ต่อพ่วง

ยุทธศาสตร์ที่ ๓

- กำหนดมาตรฐาน กลุ่มข้อมูลหลัก (Master Data) กลุ่มข้อมูลเพื่อใช้แลกเปลี่ยนระหว่างหน่วยงาน และกลุ่มข้อมูลเพื่อสนับสนุนการจัดทำรายงานสำหรับผู้บริหาร
- จัดทำนโยบาย และกระบวนการในการนำเข้าข้อมูล ใช้งานข้อมูลในภาพรวมของ ขสมก. ตามแนวทาง Data Governance
- ดำเนินการตรวจสอบ แก้ไขข้อมูลในปัจจุบันของ ขสมก. ให้เป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนด
- พัฒนาระบบจัดทำรายงานสนับสนุนผู้บริหาร (Business Intelligent)

ยุทธศาสตร์ที่ ๔

- กำหนด Chang Plan
- ศึกษา วิเคราะห์และกำหนดกระบวนการบริหารจัดการความมั่นคงปลอดภัยของระบบไอซีทีที่เหมาะสมกับ ขสมก. โดยประยุกต์มาตรฐานที่เป็นที่ยอมรับในระดับสากล
- ศึกษา วิเคราะห์และกำหนดกระบวนการตรวจสอบระบบไอซีที (IT Audit) โดยประยุกต์มาตรฐานที่เป็นที่ยอมรับในระดับสากล
- ศึกษา วิเคราะห์ และกำหนดกระบวนการบริหารการบริการเทคโนโลยีสารสนเทศของสำนักเทคโนโลยีสารสนเทศที่เหมาะสม โดยประยุกต์มาตรฐานที่เป็นที่ยอมรับในระดับสากล

ยุทธศาสตร์ที่ ๕

- กำหนดองค์ความรู้ และหลักสูตรการฝึกอบรมสำหรับบุคลากรของ ขสมก. ที่เหมาะสม
- พัฒนาระบบองค์ความรู้ (Knowledge Management)
- พัฒนาระบบสนับสนุนการเรียนรู้และการทดสอบทักษะ (e-Learning) ด้วยตัวเองสำหรับบริการบุคลากรของ ขสมก.
- พัฒนากลุ่มผู้ใช้งานระบบไอซีทีหลัก (Key User) เพื่อให้เกิดการใช้งาน และพัฒนาระบบไอซีทีที่ตรงกับวัตถุประสงค์การใช้งานและความต้องการใช้งาน
- จัดฝึกอบรมทักษะด้านการใช้งานและบริหารจัดการระบบไอซีทีให้กับบุคลากรของ ขสมก.

ยุทธศาสตร์การพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัลของ ขสมก.ตามแผนยุทธศาสตร์การใช้เทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อขับเคลื่อน ขสมก. มุ่งสู่การปฏิรูปธุรกิจ ระยะ ๕ ปี พ.ศ. ๒๕๖๐ – ๒๕๖๔

การพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัลของ ขสมก. ตามแผนยุทธสาสตร์การใช้เทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อขับเคลื่อน ขสมก. ต้องทำให้เกิดการ CHANGE ใน ๕ ส่วนสำคัญ ดังนี้

C : Collaboration พัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัลเป้าหมาย เทคโนโลยีดิจิทัลสนับสนุน และเทคโนโลยีดิจิทัลสำหรับบริหารจัดการองค์การ ให้ทำงานร่วมกันได้อย่างไม่มีรอยต่อ (Seamless) เพื่อรองรับการบริการการปฏิบัติงานของ ขสมก.

H : Holistic พัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัลแบบองค์รวม โดยคำนึงถึงการพัฒนาองค์ประกอบต่าง ๆ ของเทคโนโลยีดิจิทัล ได้แก่ กระบวนการปฏิบัติงาน การบริหารจัดการข้อมูล การบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัล ทักษะด้านการใช้งานและบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัลของบุคลากร ควบคู่กับการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัลเป้าหมายและเทคโนโลยีดิจิทัลสนับสนุน ทั้งนี้เพื่อให้เกิดการใช้งาน และพัฒนาอย่างยั่งยืน (Sustainable)

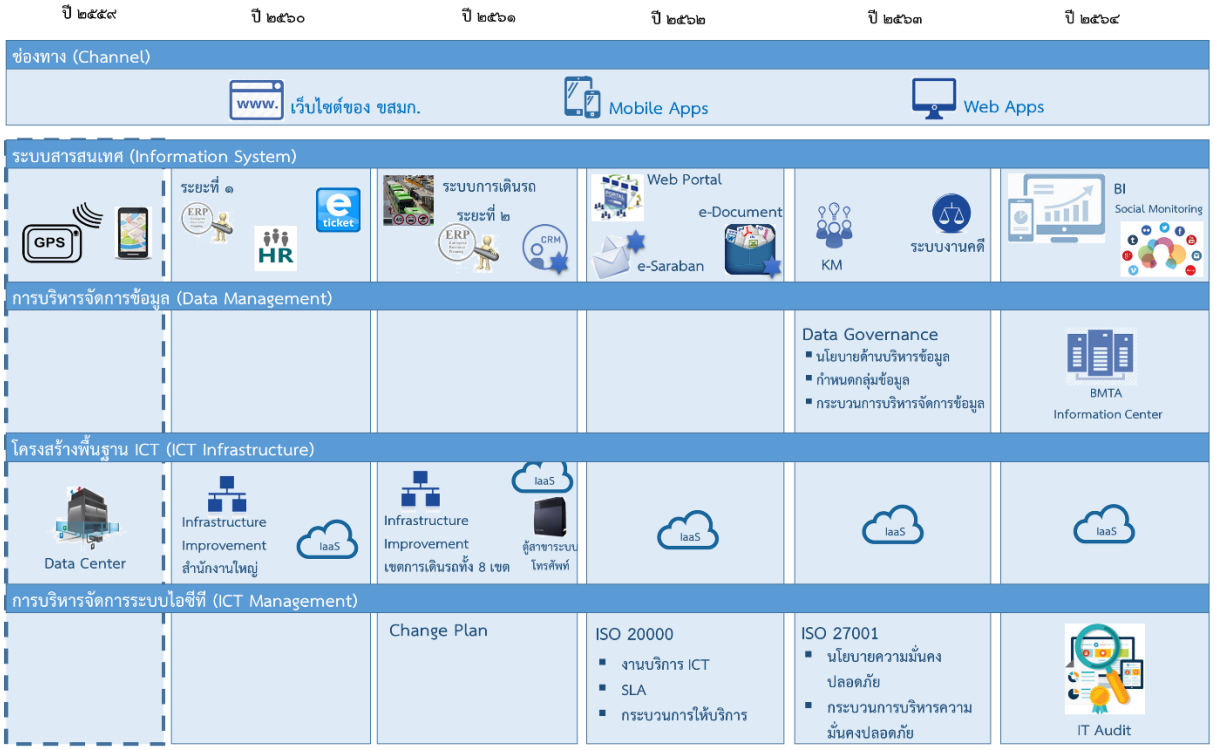
A : Availability พัฒนาและบริหารจัดการโครงสร้างพื้นฐานด้านไอซีที (ICT Infrastructure) ให้สามารถรองรับการบริการเทคโนโลยีดิจิทัลเป้าหมาย และเทคโนโลยีดิจิทัลได้อย่างต่อเนื่อง

N : Nexus พัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัลของ ขสมก. ให้สามารถบูรณาการข้อมูลในภาพรวมทั้งองค์การเพื่อจัดทำรายงานสนับสนุนการวางแผน และการตัดสินใจของผู้บริหาร รวมถึงพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อรองรับการเชื่อมต่อกับเทคโนโลยีดิจิทัลของกระทรวงคมนาคม และหน่วยงานภายนอกที่เกี่ยวข้อง

G : Governance ประยุกต์ใช้กระบวนการบริหารจัดการ และบริหารความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีดิจิทัลที่เป็นมาตรฐานในระดับสากลเข้ามาสนับสนุน

E : Efficiency พัฒนาทักษะการใช้งานและบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัลให้กับบุคลากรของ ขสมก. เพื่อให้สามารถใช้งาน และบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัลได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ และเป็นไปตามวัตถุประสงค์

จากยุทธศาสตร์การพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัลที่กล่าวข้างต้นสามารถสรุปโครงการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัลที่จะเกิดขึ้นในระยะ ๕ ปี พ.ศ. ๒๕๖๐ – ๒๕๖๔ ได้ดังภาพ



โครงการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัลที่อยู่ระหว่างดำเนินการในปีงบประมาณ ๒๕๕๙ และเกี่ยวข้องกับการวางแผนยุทธศาสตร์การใช้เทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อขับเคลื่อน ขสมก. มุ่งสู่การปฏิรูปธุรกิจ

โครงการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัลที่จะเกิดขึ้นในระยะ ๕ ปี พ.ศ. ๒๕๖๐ – ๒๕๖๔

ในปีงบประมาณ ๒๕๕๙ ขสมก. ดำเนินการพัฒนาระบบ GPS และระบบสนับสนุนเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารการเดินรถ รวมถึงดำเนินการปรับปรุงห้องศูนย์คอมพิวเตอร์ (Data Center) ให้เป็นไปตามมาตรฐานความมั่นคงปลอดภัย ซึ่งการดำเนินงานในปีงบประมาณ ๒๕๕๙ ถือเป็นการดำเนินงานนำร่องในการพัฒนาระบบไอซีทีเพื่อสนับสนุนให้เกิดการประยุกต์ใช้ระบบไอซีทีตามเป้าหมายของแผนฟื้นฟูกิจการฯ

การพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัลตามแผนยุทธศาสตร์การใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อขับเคลื่อน ขสมก. มุ่งสู่การปฏิรูปธุรกิจ ระยะ ๕ ปี พ.ศ. ๒๕๖๐ – ๒๕๖๔ เป็นการพัฒนาต่อยอดจากการดำเนินงานในปีงบประมาณ ๒๕๕๙ โดยสามารถแบ่งประเภทของแผนงาน/โครงการ ออกเป็น ๒ กลุ่ม คือ

๑) แผนงาน/โครงการปรับปรุงประสิทธิภาพเทคโนโลยีดิจิทัล: เป็นแผนงาน/โครงการพัฒนา/ปรับปรุงระบบไอซีทีที่มีอยู่ในปัจจุบัน
๒) แผนงาน/โครงการเพิ่มประสิทธิภาพเทคโนโลยีดิจิทัล: เป็นแผนงาน/โครงการพัฒนาระบบไอซีทีใหม่เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการให้บริการ และการปฏิบัติงานของ ขสมก.

ปีงบประมาณ / เทคโนโลยีดิจิทัล	ปี ๒๕๕๙	ปี ๒๕๖๐	ปี ๒๕๖๑	ปี ๒๕๖๒	ปี ๒๕๖๓	ปี ๒๕๖๔
๑. ช่องทางการเข้าถึง/ใช้งานเทคโนโลยีดิจิทัล	**ช่องทางในการเข้าถึง/ใช้งานเทคโนโลยีดิจิทัลของ ขสมก. ในอนาคตต้องรองรับทั้งในส่วนของเว็บไซต์ของ ขสมก. อุปกรณ์เคลื่อนที่ (Mobile Device) และอุปกรณ์คอมพิวเตอร์ตั้งโต๊ะ (PC)**					
๒. ระบบสารสนเทศ (Information System)	**<u>เพิ่มประสิทธิภาพ</u>** ■ ระบบ GPS และระบบสนับสนุน	**<u>ปรับปรุงประสิทธิภาพ</u>** ■ พัฒนาระบบ ERP ประกอบด้วย • ระบบงบประมาณ • ระบบบัญชี • ระบบการเงิน • ระบบจัดซื้อจัดจ้าง • ระบบพัสดุ • ระบบครุภัณฑ์ • ระบบซ่อมบำรุง • ระบบบริหารบุคลากร (HRM) • ระบบเงินเดือน • ระบบสวัสดิการ • ระบบพัฒนาบุคลากร (HRD)	**<u>ปรับปรุงประสิทธิภาพ</u>** ■ พัฒนาระบบ ERP ประกอบด้วย • ระบบบริหารสัญญา • ระบบซ่อมบำรุง • ระบบติดตามแผนงาน/โครงการ **<u>เพิ่มประสิทธิภาพ</u>** ■ ศึกษา วิเคราะห์ และพัฒนาระบบอนุมัติสัญญาเพื่อเพิ่มช่องทางการให้บริการผู้ประกอบการ	**<u>เพิ่มประสิทธิภาพ</u>** ■ พัฒนาระบบสารบรรณอิเล็กทรอนิกส์ ■ พัฒนาระบบจัดเก็บเอกสารอิเล็กทรอนิกส์	**<u>ปรับปรุงประสิทธิภาพ</u>** ■ ปรับปรุงระบบงานคดีให้ครอบคลุมความต้องการการใช้งาน ■ ศึกษา วิเคราะห์ และพัฒนาระบบองค์ความรู้ ที่เหมาะสมกับ ขสมก.	**<u>เพิ่มประสิทธิภาพ</u>** ■ ศึกษา วิเคราะห์ และพัฒนาระบบจัดทำรายงานสนับสนุนผู้บริหาร (Business Intelligent: BI) โดยรองรับการเชื่อมโยงข้อมูลกับระบบฐานข้อมูลกลาง

ปีงบประมาณ / เทคโนโลยีดิจิทัล	ปี ๒๕๕๙	ปี ๒๕๖๐	ปี ๒๕๖๑	ปี ๒๕๖๒	ปี ๒๕๖๓	ปี ๒๕๖๔
		▪ ระบบค้นหาเส้นทางการเดินรถ (Mobile Application) ให้รองรับคนพิการและภาษาต่างประเทศ ▪ พัฒนาระบบการเดินรถใหม่ให้รองรับความต้องการใช้งาน อาทิ การจัดทำตารางการปฏิบัติงาน การจัดเก็บข้อมูลการเติมเชื้อเพลิง ▪ ศึกษา วิเคราะห์ และพัฒนาระบบบริหารจัดการอู่จอดรถ **<u>เพิ่มประสิทธิภาพ</u>** ▪ ระบบ e-Ticket ▪ พัฒนาระบบ CRM เพื่อรองรับการให้บริการ ▪ ประชาชนในการร้องเรียนแจ้งของหาย				

ปีงบประมาณ / เทคโนโลยีดิจิทัล	ปี ๒๕๕๙	ปี ๒๕๖๐	ปี ๒๕๖๑	ปี ๒๕๖๒	ปี ๒๕๖๓	ปี ๒๕๖๔
๓. การบริหารจัดการข้อมูล (Data Management)					**<u>เพิ่มประสิทธิภาพ</u>** ■ ศึกษา วิเคราะห์เพื่อกำหนดนโยบายด้านการบริหารจัดการข้อมูล ■ ศึกษา วิเคราะห์เพื่อกำหนด • กลุ่มข้อมูลหลัก กลุ่มข้อมูลสนับสนุนการจัดทำรายงานสนับสนุนผู้บริหาร	**<u>เพิ่มประสิทธิภาพ</u>** ■ พัฒนาระบบฐานข้อมูลกลางเพื่อรองรับการจัดเก็บข้อมูล • กลุ่มข้อมูลหลัก • กลุ่มข้อมูลสนับสนุนการจัดทำรายงานสนับสนุนผู้บริหาร • กลุ่มข้อมูลรองรับการเชื่อมโยงกับหน่วยงานนายนอกที่เกี่ยวข้อง
					• กลุ่มข้อมูลรองรับการเชื่อมโยงกับหน่วยงานภายนอกที่เกี่ยวข้องและกำหนดหน่วยงานผู้รับผิดชอบข้อมูลในแต่ละกลุ่ม	

ปีงบประมาณ / เทคโนโลยีดิจิทัล	ปี ๒๕๕๙	ปี ๒๕๖๐	ปี ๒๕๖๑	ปี ๒๕๖๒	ปี ๒๕๖๓	ปี ๒๕๖๔
					• กระบวนการบริหารจัดการข้อมูลประกอบด้วย การสร้าง จัดเก็บ และปรับปรุงข้อมูล	
๔. โครงสร้างพื้นฐานด้านไอซีที (ICT Infrastructure)	**<u>ปรับปรุงประสิทธิภาพ</u>** ปรับปรุงห้องศูนย์คอมพิวเตอร์ (Data Center) ให้เป็นไปตามมาตรฐาน	**<u>ปรับปรุงประสิทธิภาพ</u>** ■ ใช้บริการ Cloud ในส่วนของ IaaS ■ ปรับปรุงระบบเครือข่ายทั้งในสำนักงานใหญ่ ให้เป็นไปตามมาตรฐานความมั่นคงปลอดภัย	**<u>ปรับปรุงประสิทธิภาพ</u>** ■ ปรับปรุงระบบเครือข่ายกลุ่มงานปฏิบัติการเดินรถให้เป็นไปตามมาตรฐานความมั่นคงปลอดภัย ■ ปรับปรุงระบบสื่อสารภายใน			
๕. การบริหารจัดการระบบไอซีที (ICT Management)		**<u>เพิ่มประสิทธิภาพ</u>** ■ ศึกษา วิเคราะห์เพื่อจัดทำแผนบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Plan) เพื่อให้การประยุกต์ใช้ระบบไอซีทีประสบความสำเร็จ	**<u>เพิ่มประสิทธิภาพ</u>** ■ ศึกษา วิเคราะห์ และประยุกต์ใช้แนวทางการบริหารจัดการการบริการระบบไอซีทีของสำนักเทคโนโลยีสารสนเทศตามมาตรฐาน ISO20000	**<u>เพิ่มประสิทธิภาพ</u>** ■ ศึกษา วิเคราะห์และประยุกต์ใช้แนวทาง การบริหารจัดการความมั่นคงปลอดภัยของระบบไอซีทีตามมาตรฐาน ISO27001		

<u>หมายเหตุ</u>: การพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัลในปีงบประมาณ ๒๕๕๙ ขสมก. อยู่ระหว่างดำเนินการ และมีความเกี่ยวข้องกับแผนยุทธศาสตร์การใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อขับเคลื่อน ขสมก. มุ่งสู่การปฏิรูปธุรกิจ

จากการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัลตามแผนงาน/โครงการที่กล่าวข้างต้น สามารถสรุปประโยชน์ที่ ขสมก. จะได้ดังนี้

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล ระยะ ๕ ปี พ.ศ. ๒๕๖๐ – ๒๕๖๔

ประโยชน์ที่ ขสมก. จะได้รับจากการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัลตามแผนยุทธศาสตร์การใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อขับเคลื่อน ขสมก. มุ่งสู่การปฏิรูประยะ ๕ ปี พ.ศ. ๒๕๖๐ – ๒๕๖๔

๑) เพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงาน ดังนี้

๑.๑) เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารการเดินรถในภาพรวมทั้งองค์กรด้วยข้อมูลเพียงชุดเดียว กล่าวคือ การพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัลให้สามารถเชื่อมโยงและบูรณาการข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการเดินรถ เช่น ข้อมูลจากระบบ GPS ระบบ e-Ticket ระบบการซ่อมบำรุง มาจัดเก็บไว้ที่ระบบการเดินรถเพื่อรองรับการจัดทำข้อมูลสารสนเทศที่เป็นประโยชน์ต่อการบริหารการเดินรถ อาทิ การกำหนดเป้าหมายเดินรถที่สอดคล้องกับสถิติการเดินรถจริง การจัดตารางการเดินรถที่สอดคล้องตามความต้องการใช้ในแต่ละช่วงเวลา

๑.๒) เพิ่มประสิทธิภาพการบริการผู้ประกอบการรถเอกชนร่วมบริการในการขออนุมัติอนุญาตได้แบบไม่จำกัดสถานที่ และเวลาผ่านเว็บไซต์ของ ขสมก.

๑.๓) เพิ่มประสิทธิภาพการให้บริการข้อมูลข่าวสาร การรับร้องเรื่องเรียน การสอบถาม เส้นทางด้วยการยกระดับของ Call Center 1348 ให้เป็น Contact Center โดยเพิ่มช่องทางในการให้บริการ และปรับปรุงเว็บไซต์ของ ขสมก. ให้รองรับการบริการแบบ e-Service และประชาชนสามารถเข้าใช้บริการได้ทุกกลุ่มทั้งคนทั่วไป และคนพิการ รวมถึงชาวต่างชาติที่เข้ามาทำงานและท่องเที่ยวในประเทศ

๑.๔) เพิ่มประสิทธิภาพการควบคุมการซ่อมบำรุงรักษารถโดยสาร กล่าวคือ มีข้อมูลสารสนเทศสนับสนุนการวางแผน และกรอบงบประมาณการซ่อมบำรุงรักษารถโดยสารได้ตรงกับสภาพการใช้งานจริง และตรงกับรอบระยะเวลาที่ต้องบำรุงรักษา

๑.๕) เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารบุคลากร และการอำนวยความสะดวกให้กับบุคลากรในการเบิกสวัสดิการ กล่าวคือ มีข้อมูลสารสนเทศสนับสนุนการวางแผนกำลังคน การรับสมัคร การวางแผนการฝึกอบรม ทะเบียนประวัติ การคำนวณเงินเดือน รวมถึงการอำนวยความสะดวกในการเบิกสวัสดิการต่าง ๆ ของบุคลากรของ ขสมก.

๑.๖) เพิ่มประสิทธิภาพติดตามหนังสือหรือเรื่องที่เข้าและออกภายในองค์กร กล่าวคือ สามารถบริหารจัดการการรับหนังสือรับเข้า หนังสือส่งออก การส่งต่อหนังสือรับเข้า และการติดตามความเคลื่อนไหว ผลการดำเนินงานของหนังสือรับเข้าในภาพรวมของทั้งองค์กรได้จากระบบสารบรรณอิเล็กทรอนิกส์

๑.๗) เพิ่มประสิทธิภาพการวางแผนและการตัดสินใจสำหรับผู้บริหาร กล่าวคือ ระบบไอซีทีสามารถบูรณาการข้อมูลจากระบบสารสนเทศที่พัฒนาขึ้น เพื่อรองรับการจัดทำข้อมูลสารสนเทศเชิงสถิติ และพยากรณ์สนับสนุนการวางแผนและการตัดสินใจของผู้บริหารของ ขสมก. ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

๒) ลดระยะเวลาและต้นทุนการดำเนินการ ดังนี้

๒.๑) ลดขั้นตอน และระยะเวลาในการให้บริการผู้ประกอบการ กล่าวคือ พัฒนาระบบไอซีทีรองรับการขออนุมัติ อนุญาตที่ผู้ประกอบการต้องดำเนินการกับ ขสมก. ผ่านทางเว็บไซต์ของ ขสมก รวมถึงเชื่อมโยงข้อมูลผลการอนุมัติ อนุญาตหรือความเห็นชอบต่าง ๆ กับระบบสารสนเทศของกรมขนส่งทางบก

๒.๒) ลดการใช้แบบฟอร์ม ขสมก.๑-๐๑ ได้ร้อยละ ๑๐๐ กล่าวคือ เมื่อมีการใช้งานระบบบันทึกการปฏิบัติงานเพื่อจัดเก็บข้อมูลการปฏิบัติงานของ พขร. พกส. สามารถลดการใช้แบบฟอร์ม ขสมก. ๑-๐๑ เพื่อบันทึกข้อมูล ทำให้ลดต้นทุนในการจัดทำเอกสารและลดระยะเวลาในการสรุปข้อมูล

๒.๓) ลดการใช้เอกสารในการจัดตารางงานสำหรับ พขร. และพกส. ได้ร้อยละ ๑๐๐ กล่าวคือ เมื่อมีการใช้ระบบการเดินรถในส่วนของระบบจัดทำเป้าหมายการเดิน และระบบบริหารจัดการตารางเดินรถ และตารางรับงาน ดังนั้นสามารถลดการใช้เอกสารที่ต้องจัดเตรียมตารางการเดินรถ และการรับงานโดย พขร. และพกส. สามารถตรวจสอบตารางการเดินรถผ่านทางหน้าเว็บไซต์ของ ขสมก. โดยมี Username และ Password สำหรับ Login เข้าใช้งานระบบ

๒.๔) ลดการใช้เอกสารในการปล่อยรถได้ร้อยละ ๑๐๐ กล่าวคือ เมื่อมีการใช้ระบบบันทึกการปฏิบัติงานเพื่อจัดเก็บข้อมูลการปฏิบัติงานของ พขร. พกส. ดังนั้นสามารถลดการใช้เอกสารที่นายท่าต้องจัดทำและใช้ในการปล่อยรถโดยสารออกจากท่ารถได้

๒.๕) ลดต้นทุนในการจัดเก็บเอกสาร และลดระยะเวลาสืบค้นเอกสาร กล่าวคือ เมื่อมีการประยุกต์ใช้ระบบจัดเก็บเอกสารอิเล็กทรอนิกส์ เข้ามาจัดเก็บเอกสารต่าง ๆ ของ ขสมก. ให้อยู่ในรูปแบบของเอกสารอิเล็กทรอนิกส์ สามารถลดต้นทุนในการจัดเตรียมแฟ้มเอกสาร ตู้เอกสาร และพื้นที่สำหรับวางตู้เอกสาร พร้อมทั้งลดระยะเวลาในการสืบค้นเอกสารต่าง ๆ ได้