



แผนยุทธศาสตร์ บริษัท ขนส่ง จำกัด

ปีงบประมาณ 2560-2564 (ฉบับปรับปรุงปี 2561)



บทที่ 1 การประเมินปัจจัยแวดล้อมที่ส่งผลกระทบต่อการดำเนินงาน	
1.1	การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก
1.1.1	ยุทธศาสตร์และนโยบายที่เกี่ยวข้อง (Strategic and Policy) 1
1.1.2	การวิเคราะห์สภาพการแข่งขันของอุตสาหกรรมเดินรถโดยสาร (Five Force Analysis) 35
1.1.3	กลุ่มลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ (Customers and Stakeholders) 43
1.2	การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน
1.2.1	สถานภาพปัจจุบัน (Current Status) 44
1.2.2	ผลการดำเนินงานที่ผ่านมา (Performance) 48
1.2.3	การวิเคราะห์ปัจจัยความสำเร็จ (Critical Success Factors) 55
1.3	การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภัยคุกคาม (SWOT Analysis) 56
1.4	สมรรถนะหลัก (Core Competency) 57
1.5	ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Challenge) 58
1.6	ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Advantage) 59
บทที่ 2 ทิศทางการดำเนินงานของบริษัท ขนส่ง จำกัด (บขส.)	
2.1	วิสัยทัศน์ (Vision) 62
2.2	พันธกิจ (Mission) 64
2.3	ค่านิยม (Values) 65
2.4	วัฒนธรรมองค์กร (Culture) 65
2.5	วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objectives) เป้าประสงค์ที่สำคัญ (Goal) 66
	ยุทธศาสตร์ (Strategic) กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Strategy)
2.6	แผนที่กลยุทธ์ระดับองค์กร (Strategy Map) 68
2.7	ตัวชี้วัดระดับองค์กร (Key Performance Indicator : KPIs) 69
2.8	กลยุทธ์ระดับฝ่าย (Business Strategy) 72
2.9	แผนปฏิบัติการ ปีงบประมาณ 2562-2564 80
2.10	สรุปความเชื่อมโยงยุทธศาสตร์ บริษัท ขนส่ง จำกัด (บขส.) กับ ยุทธศาสตร์ที่เกี่ยวข้อง 95
บทที่ 3 การบริหารความเสี่ยง	
3.1	แนวทางการบริหารความเสี่ยง 98
3.2	ประเด็นความเสี่ยง 99
บทที่ 4 การประมาณการฐานะการเงิน	
4.1	การคาดการณ์ผลประกอบการ 109
4.2	งบแสดงฐานะการเงิน 111

ภาคผนวก

- ก รายละเอียดตัวชี้วัดแผนยุทธศาสตร์
- ข ข้อเสนอแนะจากการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ ปีงบประมาณ 2560-2564
- ค ผลการวิเคราะห์ด้านการเงินจากการแยกบทบาทกิจการเดินรถ (Operator) และกิจการกำกับดูแลการเดินรถ (Regulator)

บทสรุปผู้บริหาร (Executive Summary)

การจัดทำแผนยุทธศาสตร์ บริษัท ขนส่ง จำกัด (บขส.) ปีงบประมาณ 2560-2564 มีวัตถุประสงค์เพื่อกำหนดทิศทางและแนวทางปฏิบัติตามพันธกิจของ บขส. เพื่อให้สัมฤทธิ์ผลตามวิสัยทัศน์และวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ของ บขส. ในระยะยาว ที่ต้องการมุ่งสู่การเป็นศูนย์กลางธุรกิจการขนส่งด้วยรถโดยสารที่ทันสมัย ได้มาตรฐาน บริการเป็นที่ยอมรับ เชื่อมโยงทั่วภูมิภาค รวมถึงมีความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม โดยแผนยุทธศาสตร์ฯ ฉบับนี้ บขส. ได้ให้ความสำคัญกับการเพิ่มความสามารถในการสร้างรายได้ที่ยั่งยืน การเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการสินทรัพย์ การยกระดับมาตรฐานคุณภาพในการให้บริการ การสร้างความพึงพอใจสูงสุดให้แก่ผู้ใช้บริการ การปรับปรุงกระบวนการทำงานที่สำคัญ ตลอดจนเสริมสร้างศักยภาพของบุคลากรและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภายในให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น โดยคำนึงถึงศักยภาพของ บขส. นโยบายที่เกี่ยวข้อง ปัจจัยแวดล้อมที่สำคัญ และแนวโน้มในอนาคตที่จะส่งผลกระทบต่อการทำงานกับ บขส. โดยผลกระทบที่สำคัญ คือ เรื่อง นโยบายการแยกบทบาทกิจการเดินรถ (Operator) และกิจการกำกับดูแลการเดินรถ (Regulator) ซึ่งปัจจุบันอำนาจควบคุมดูแลที่ บขส. ดำเนินการอยู่แท้ที่จริง คือ อำนาจที่มีตามสัญญาการร่วมบริการที่ผู้ประกอบการเอกชนได้เข้ามาเป็นคู่สัญญาร่วม ซึ่งต้องผูกพันตามสัญญาและระเบียบต่างๆ ที่ บขส. กำหนด โดยมีใช้อำนาจหน้าที่ที่เกิดจากการที่มีกฎหมายฉบับใดฉบับหนึ่งบัญญัติไว้ ผู้กำกับดูแลที่แท้จริงตามกฎหมาย คือ กรมการขนส่งทางบก (Regulator) เป็นหน่วยงานราชการที่มีอำนาจหน้าที่ตามพระราชบัญญัติการขนส่งทางบก พ.ศ. 2522 ฉะนั้น องค์การกำกับดูแล (Regulator) จึงแยกจากผู้ให้บริการเดินรถ (Operator) อยู่แล้ว แต่ บขส. เป็นหน่วยงานรัฐวิสาหกิจซึ่งมีบทบาทและเป็นกลไกสำคัญของรัฐบาลในฐานะหน่วยงานของรัฐที่ให้บริการด้านการขนส่งทางถนน ให้บริการแก่ประชาชนในทุกภาคส่วนด้วยความเป็นธรรม แม้ว่า บขส. จะเป็นผู้ได้รับสัมปทานการเดินรถหมวด 2 เพียงผู้เดียว แต่มีการจัดการเดินรถเองเพียงเล็กน้อยเท่านั้น โดยส่วนใหญ่มีการจัดการเดินรถในเส้นทางที่มีระยะทางไกลและใช้เวลาเดินทางมาก อีกทั้งต้องจัดการเดินรถในเส้นทางตามนโยบายของรัฐบาลเพื่อความสะดวกและไม่ให้เกิดความเดือดร้อนแก่ประชาชน ทั้งยังเป็นกลไกที่ช่วยในการตรึงราคาค่าโดยสาร ไม่ให้เกิดการผูกขาดและสร้างความเดือดร้อนให้แก่ประชาชน นอกจากนี้ ยังช่วยแบ่งเบาภารกิจของกรมการขนส่งทางบก (ขบ.) ในการจัดระเบียบผู้ประกอบการรถร่วมให้ปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ เงื่อนไขต่างๆ ตลอดจนเมื่อเกิดภัยพิบัติหรือสถานการณ์ฉุกเฉินในทุครั้ง บขส. ยังเป็นหน่วยงานหลักที่รัฐบาลใช้บริการ เพื่ออำนวยความสะดวกแก่ประชาชน เช่น เหตุการณ์น้ำท่วมใหญ่ เมื่อปี 2554 เหตุการณ์การชุมนุมทางการเมืองเมื่อปี 2557 และอีกหลายๆ เหตุการณ์ รวมไปถึงการเป็นหน่วยงานกลางในการแปลงนโยบายของรัฐบาลสู่การปฏิบัติ เพื่อให้เกิดผลเป็นรูปธรรม

ทั้งนี้ การจัดทำแผนยุทธศาสตร์ ของ บขส. ได้นำแนวคิดการบริหารจัดการตามระบบประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจ (SEPA) และระบบการบริหารงานแบบ Balanced Scorecard (BSC) มาเป็นเครื่องมือหลักในการพิจารณาจัดทำแผนยุทธศาสตร์ฯ สารสำคัญของแผนยุทธศาสตร์ ปีงบประมาณ 2560-2564 (ฉบับปรับปรุงปี 2561) สรุปได้ดังนี้

วิสัยทัศน์ (Vision)

เป็นศูนย์กลางธุรกิจการขนส่งด้วยรถโดยสารที่ทันสมัย ได้มาตรฐาน
บริการเป็นที่ยอมรับ เชื่อมโยงทั่วภูมิภาค มีความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม

ศูนย์กลาง

ทันสมัย

ได้มาตรฐาน

บริการเป็นที่ยอมรับ

เชื่อมโยงทั่วภูมิภาค

มีความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม

ค่านิยม และตัวชี้วัดเพื่อประเมินผลลัพธ์ของวิสัยทัศน์

ค่านิยม	ความหมาย	ตัวชี้วัดวิสัยทัศน์
ศูนย์กลาง	เป็นศูนย์กลางรวมการขนส่งผู้โดยสารและ พัสดุภัณฑ์ด้วยรถโดยสารทั่วทุกภาค	➤ ระดับความสำเร็จของการจัดการ เดินรถโดยสารให้เชื่อมต่อทั่วทุกภาค (KPI 9)
ทันสมัย	มีการพัฒนาและปรับปรุงบริการ ด้านรถโดยสาร สถานีขนส่งผู้โดยสาร และพนักงานด้านบริการ เพื่อสนอง ความต้องการของผู้ใช้บริการอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งมีการพัฒนาระบบสารสนเทศ สามารถนำมาประกอบการตัดสินใจ ได้อย่างถูกต้อง รวดเร็ว และทันต่อ สถานการณ์	➤ ระดับความสำเร็จของการปรับปรุง สถานีขนส่งผู้โดยสาร (ส่วนกลาง) ทั้ง 3 แห่ง ให้เป็น Smart Station (KPI 8) ➤ จำนวนนวัตกรรมที่นำมาใช้พัฒนา การขับรถโดยสารสาธารณะเพิ่มขึ้น (KPI 10)

ค่านิยม และตัวชี้วัดเพื่อประเมินผลลัพธ์ของวิสัยทัศน์

ค่านิยม	ความหมาย	ตัวชี้วัดวิสัยทัศน์
ได้มาตรฐาน	มีมาตรฐานการให้บริการด้านรถโดยสาร สถานีขนส่งผู้โดยสาร และพนักงาน ด้านบริการ รองรับบริการเป็นประชาคม เศรษฐกิจอาเซียน (AEC) รวมทั้ง มีมาตรฐานด้านความปลอดภัยที่ชัดเจน	➤ อัตราการเกิดอุบัติเหตุของรถ บขส. ต่อ 1 ล้านกิโลเมตรบริการเป็นศูนย์ ทุกปี (KPI 7)
บริการเป็นที่ยอมรับ	มีผลสำรวจความพึงพอใจของผู้ใช้บริการของ บขส. เป็นอันดับ 1 เมื่อเทียบกับรถร่วมเอกชน (ด้านสถานีขนส่งผู้โดยสาร รถโดยสาร พนักงานด้านบริการ)	➤ ระดับความพึงพอใจผู้ให้บริการรถโดยสาร บขส. เทียบกับรถร่วมเอกชน (KPI 6)
เชื่อมโยงทั่วภูมิภาค	มีการเชื่อมโยงการเดินทางไปยังกลุ่มประเทศที่มีภูมิศาสตร์เอื้อต่อการเชื่อมต่อระบบการขนส่งทางบก ได้แก่ ลาว กัมพูชา พม่า เวียดนาม มาเลเซีย สิงคโปร์ และจีน	➤ จำนวนเส้นทางการเดินรถโดยสารระหว่างประเทศเพิ่มขึ้น (KPI 11)
มีความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม	มีการดำเนินงานภายใต้หลักจริยธรรมและการกำกับดูแลกิจการที่ดี และมีส่วนร่วมกิจกรรมต่างๆ ที่เกี่ยวกับสังคมและสิ่งแวดล้อมผ่านบุคลากร รวมทั้ง มีความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมเพื่อนำไปสู่การเติบโตขององค์กรอย่างยั่งยืน	➤ ระดับคะแนนการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ (ITA) อยู่ในระดับสูงมาก (KPI 13) ➤ ระดับความสำเร็จของการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม (CSR) และได้รับรางวัลด้าน CSR (KPI 14) ➤ ระดับความสำเร็จของการดำเนินงานเพื่อสร้างประสิทธิภาพเชิงนิเวศเศรษฐกิจ (Eco-efficiency) (KPI 15)

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objectives) เป้าประสงค์ที่สำคัญ (Goal) ยุทธศาสตร์ (Strategic) กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Strategy)

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objectives)	เป้าประสงค์ที่สำคัญ (Goal)	ยุทธศาสตร์ (Strategic)	กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Strategy)
1. มีผลประกอบการด้านการเงินเติบโตอย่างต่อเนื่อง	G1 สร้างรายได้เพิ่มจากธุรกิจหลัก ธุรกิจเสริม และจากการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ G2 บริหารจัดการต้นทุนและค่าใช้จ่ายให้มีประสิทธิภาพ	<u>ยุทธศาสตร์ที่ 1.</u> พัฒนาการบริหารงานในเชิงธุรกิจ เพื่อเพิ่มผลประกอบการด้านการเงิน	1.1 การพัฒนาธุรกิจหลัก เพื่อสร้างรายได้เพิ่ม 1.2 การพัฒนาธุรกิจเสริม เพื่อสร้างรายได้เพิ่ม 1.3 การพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ เพื่อสร้างรายได้เพิ่ม 1.4 การบริหารต้นทุนและค่าใช้จ่ายให้มีประสิทธิภาพ
2. เป็นองค์กรที่มีมาตรฐานในการให้บริการ มีความเชื่อมโยงและเข้าถึงได้อย่างเสมอภาค	G3 ผู้ใช้บริการได้รับความพึงพอใจจากการให้บริการของ บขส. G4 อัตราการเกิดอุบัติเหตุของรถ บขส. เป็นศูนย์ทุกปี G5 ปรับปรุงสถานีขนส่งผู้โดยสาร (ส่วนกลาง) ให้เป็น Smart Station G6 บริหารจัดการเส้นทางการเดินรถ และจัดการเดินรถโดยสารให้เชื่อมต่อทั่วทุกภาค เชื่อมต่อระหว่างประเทศ ตลอดจนเชื่อมต่อการขนส่งรูปแบบอื่น	<u>ยุทธศาสตร์ที่ 2.</u> ยกระดับมาตรฐานการบริการ และเชื่อมโยงโครงข่ายการให้บริการ	2.1 การพัฒนาสถานีขนส่งผู้โดยสาร สถานีเดินรถ ที่ทำการเดินรถ รถโดยสาร และพนักงานด้านบริการของ บขส. ให้ได้มาตรฐาน (Smart Station & Smart Bus) และมีความสะดวก สบาย ตรงต่อเวลา ปลอดภัย 2.2 การส่งเสริม กำกับ ดูแลการให้บริการและการเดินรถโดยสารของผู้ประกอบการร่วมให้ได้มาตรฐานและได้รับการยอมรับ 2.3 การบริหารจัดการเส้นทางการเดินรถให้มีความเชื่อมโยงกับการขนส่งรูปแบบอื่น

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objectives)	เป้าประสงค์ที่สำคัญ (Goal)	ยุทธศาสตร์ (Strategic)	กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Strategy)
3. มีระบบบริหารจัดการภายในที่ดี สามารถรองรับการให้บริการในอนาคต	G7 พัฒนาบุคลากรให้มีศักยภาพและพัฒนากระบวนการบริหารจัดการภายในโดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ	<u>ยุทธศาสตร์ที่ 3.</u> พัฒนาบุคลากรและพัฒนากระบวนการบริหารจัดการภายในให้มีประสิทธิภาพ	3.1 การเสริมสร้างขีดความสามารถของบุคลากรให้ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ 3.2 การปลูกฝังวัฒนธรรมองค์กร เพื่อเสริมสร้างทัศนคติที่ดีให้กับบุคลากร 3.3 การปรับปรุงกฎ ระเบียบ ที่ไม่สนับสนุนต่อการดำเนินงาน ให้มีความคล่องตัว 3.4 การปรับปรุงระบบงานหลักและระบบงานสนับสนุนด้วยระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ
4. เป็นองค์กรที่ดำเนินงานภายใต้หลักธรรมาภิบาล มีความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม	G8 ดำเนินงานด้วยความโปร่งใสเป็นธรรมและคำนึงถึงความยั่งยืนด้านสังคมและสิ่งแวดล้อม	<u>ยุทธศาสตร์ที่ 4.</u> ส่งเสริมความรับผิดชอบต่อสังคม สิ่งแวดล้อมและบริหารกิจการตามหลักธรรมาภิบาล	4.1 การส่งเสริมการปฏิบัติงาน โดยยึดหลักธรรมาภิบาล 4.2 การเสริมสร้างบุคลากรขององค์กรให้มีจิตอาสาผ่านกิจกรรม CSR ของ บขส. 4.3 การส่งเสริมการดำเนินงาน เพื่อสร้างประสิทธิภาพเชิงนิเวศเศรษฐกิจ (Eco-efficiency)

วิสัยทัศน์ (Vision)

"เป็นศูนย์กลางธุรกิจการขนส่งด้วยรถโดยสารที่ทันสมัยได้มาตรฐาน บริการเป็นที่ยอมรับ เชื่อมโยงทั่วภูมิภาค มีความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม"

พันธกิจ (Mission)

- | | | | | |
|-----------------------------|--------------------------------|-------------------------|---------------------------|--------------------------------|
| 1. สร้างความพึงพอใจ | 2. พัฒนาสถานีขนส่ง-สถานีเดินรถ | 3. พัฒนาสำนักซ่อมบำรุงฯ | 4. คุ้มครองชีวิตผู้โดยสาร | 5. พัฒนาระบบรับ-ส่งพัสดุภัณฑ์ |
| 6. บริการขนส่งให้ได้มาตรฐาน | 7. ส่งเสริมและพัฒนามูลค่า | 8. รับผิดชอบต่อสังคม | 9. บริหารจัดการโปร่งใส | 10. ดำเนินงานขนส่งอย่างเสมอภาค |

ค่านิยม (Values)

ลูกค้าสำคัญ

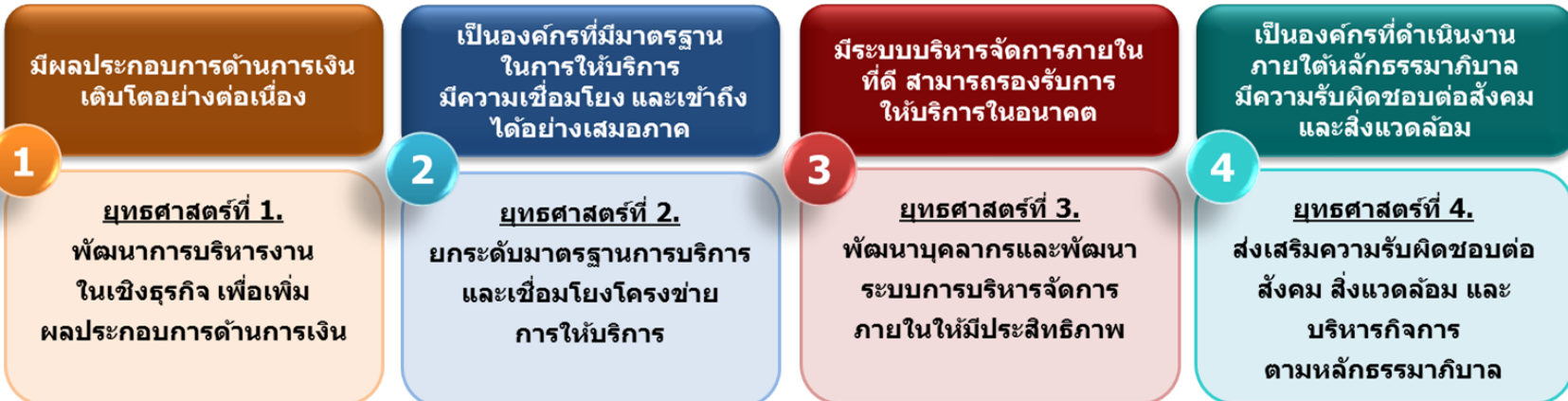
มุ่งมั่นพัฒนา

รักษาคุณภาพ

วัฒนธรรมองค์กร (Culture)
S – E – R – V – I – C – E

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objectives)

ยุทธศาสตร์ (Strategic)



เป้าประสงค์ที่สำคัญ

G1 รายได้เพิ่ม
G2 บริหารจัดการต้นทุนและค่าใช้จ่ายให้มีประสิทธิภาพ

G3 ผู้ใช้บริการได้รับความพึงพอใจ
G4 อุบัติเหตุรถ ของ บขส. เป็น ศูนย์
G5 สถานีขนส่งผู้โดยสารส่วนกลางเป็น Smart Station
G6 จัดการเดินรถเชื่อมต่อทุกภาค/เชื่อมต่อการขนส่งรูปแบบอื่น

G7 พัฒนามูลค่าให้มีศักยภาพและพัฒนาระบบบริหารจัดการภายในโดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ

G8 ดำเนินงานด้วยความโปร่งใสเป็นธรรมและคำนึงถึงความยั่งยืนด้านสังคมและสิ่งแวดล้อม



วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์	1	2	3	4
	มีผลประกอบการด้านการเงินเติบโตอย่างต่อเนื่อง	เป็นองค์กรที่มีมาตรฐานในการให้บริการมีความเชื่อมโยงและเข้าถึงได้อย่างเสมอภาค	มีระบบบริหารจัดการภายในที่ดี สามารถรองรับการให้บริการในอนาคต	เป็นองค์กรที่ดำเนินงานภายใต้หลักธรรมาภิบาล มีความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม
	1. พัฒนาการบริหารงานในเชิงธุรกิจ เพื่อเพิ่มผลประกอบการด้านการเงิน	2. ยกระดับมาตรฐานการบริการและเชื่อมโยงโครงข่ายการให้บริการ	3. พัฒนานวัตกรรมและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภายในให้มีประสิทธิภาพ	4. ส่งเสริมความรับผิดชอบต่อสังคม สิ่งแวดล้อม และบริหารกิจการตามหลักธรรมาภิบาล
	1.1 การพัฒนาธุรกิจหลักเพื่อสร้างรายได้เพิ่ม 1.2 การพัฒนาธุรกิจเสริม เพื่อสร้างรายได้เพิ่ม 1.3 การพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ เพื่อสร้างรายได้เพิ่ม 1.4 การบริหารต้นทุนและค่าใช้จ่ายให้มีประสิทธิภาพ	2.1 การพัฒนาสถานีขนส่งผู้โดยสาร สถานีเดินรถ ที่ทำการเดินรถ รถโดยสาร และพนักงานด้านบริการของ บขส. ให้ได้มาตรฐาน (Smart Station & Smart Bus) และมีความสะดวก สมัย ตรงต่อเวลา ปลอดภัย 2.2 การส่งเสริม กำกับ ดูแลการให้บริการ และการเดินรถโดยสารของผู้ประกอบการ รถร่วมให้ได้มาตรฐานและได้รับการยอมรับ 2.3 การบริหารจัดการเส้นทางการเดินรถ ให้มีความเชื่อมโยงกับการขนส่งรูปแบบอื่น	3.1 การเสริมสร้างขีดความสามารถของบุคลากรให้ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ 3.2 การปลูกฝังวัฒนธรรมองค์กร เพื่อเสริมสร้างทัศนคติที่ดีให้กับบุคลากร 3.3 การปรับปรุงกฎ ระเบียบ ที่ไม่สนับสนุนต่อการดำเนินงาน ให้มีความคล่องตัว 3.4 การปรับปรุงระบบงานหลักและระบบงานสนับสนุนด้วยระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ	4.1 การส่งเสริมการปฏิบัติงานโดยยึดหลักธรรมาภิบาล 4.2 การเสริมสร้างบุคลากรขององค์กร ให้มีจิตอาสาผ่านกิจกรรม CSR ของ บขส. 4.3 การส่งเสริมการดำเนินงาน เพื่อสร้างประสิทธิภาพเชิงนิเวศเศรษฐกิจ (Eco-efficiency)
ยุทธศาสตร์				
กลยุทธ์				
แผนปฏิบัติการ ปีงบประมาณ 2562-2564	1.การบริการรถโดยสารเชื่อมต่อแบบ Feeder Services 2.การพัฒนาธุรกิจรับ-ส่งพัสดุภัณฑ์ 3.การพัฒนาธุรกิจเช่าเหมารถโดยสารไม่ประจำทาง 4.การบริหารเส้นทางเดินรถที่ขาดทุน 5.การพัฒนาอสังหาริมทรัพย์พื้นที่สถานีเดินรถโดยสารขนาดเล็ก (จุดจักร) 6.การพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ส่วนภูมิภาคพื้นที่ชลบุรี 7.การพัฒนาอสังหาริมทรัพย์พื้นที่สามแยกไฟฉาย 8.การพัฒนาอสังหาริมทรัพย์พื้นที่เอกมัย 9.การพัฒนาอสังหาริมทรัพย์พื้นที่ปิ่นเกล้า 10.การพัฒนาธุรกิจสำนักซ่อมบำรุงและตรวจสภาพรถ 11. การพัฒนาและส่งเสริมตลาดเชิงรุก	12.การศึกษาความเหมาะสมของการพัฒนาสถานีขนส่งผู้โดยสารกรุงเทพ (จุดจักร) 13.การพัฒนาสถานีขนส่งผู้โดยสารสู่ Smart Station 14.การพัฒนาและปรับปรุงคุณภาพการให้บริการ 15.การบริหารเส้นทางการเดินรถในประเทศหรือระหว่างประเทศ 16.การส่งเสริมความปลอดภัยด้านการขนส่ง	17.การปรับปรุงกระบวนการให้บริการผู้ประกอบการรวมแบบจุดบริการเบ็ดเสร็จ (One Stop Service) 18.การปรับปรุงระบบการชำระค่าธรรมเนียมรถร่วม (e-Money) 19.การพัฒนากระบวนการบุคคล - แผนกลยุทธ์การบริหารและพัฒนานวัตกรรม - แผนเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กร - แผนพัฒนาปรับปรุงองค์กร (OFI Roadmap) - แผนแม่บทเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (IT Master Plan)	- แผนการกำกับดูแลกิจการที่ดี (Good Corporate Governance) - แผนแม่บทความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม (CSR) - แผนการดำเนินงาน เพื่อสร้างประสิทธิภาพเชิงนิเวศเศรษฐกิจ (Eco-efficiency)

บทที่ 1

การประเมินปัจจัยแวดล้อมที่ส่งผลกระทบต่อการดำเนินงาน

1.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก

1.1.1 ยุทธศาสตร์และนโยบายที่เกี่ยวข้อง (Strategic and Policy) และนำมาใช้เป็นกรอบในการกำหนดทิศทางการดำเนินงานของ บขส. มีดังนี้

ยุทธศาสตร์ระดับชาติ

- 1) กรอบยุทธศาสตร์ชาติ ระยะ 20 ปี พ.ศ. 2560-2579
- 2) แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 พ.ศ. 2560-2564
- 3) นโยบายบริหารราชการแผ่นดิน
- 4) เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (SDGs)
- 5) ยุทธศาสตร์ประเทศไทย 4.0 (Thailand 4.0)
- 6) แผนพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม (Digital Economy : DE)

ยุทธศาสตร์ระดับกระทรวง/รัฐวิสาหกิจ

- 7) ร่าง แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบคมนาคมขนส่งของไทย ระยะ 20 ปี พ.ศ. 2560-2579
- 8) แผนยุทธศาสตร์กระทรวงคมนาคม พ.ศ. 2560-2564
- 9) แผนยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจ พ.ศ. 2560-2564 และยุทธศาสตร์ภาพรวมของสาขาขนส่ง

ยุทธศาสตร์และนโยบายอื่นๆที่เกี่ยวข้อง

- 10) แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานด้านคมนาคมขนส่งของไทย พ.ศ. 2558-2565 และแผนปฏิบัติการด้านคมนาคมขนส่ง
- 11) แผนหลักการพัฒนาระบบขนส่งและจราจร พ.ศ. 2554-2563
- 12) แผนยุทธศาสตร์กรมการขนส่งทางบก พ.ศ. 2559-2564 (ฉบับทบทวนปี 2560)
- 13) นโยบายผู้บริหารระดับกระทรวงคมนาคมในการตรวจเยี่ยมการดำเนินงานของ บขส.
- 14) นโยบาย ข้อเสนอแนะ และข้อเสนอแนะ จากคณะกรรมการจัดทำบันทึกข้อตกลงและประเมินผลรัฐวิสาหกิจ
- 15) ร่าง พระราชบัญญัติการพัฒนากำกับดูแลและบริหารรัฐวิสาหกิจ (วันที่ 8 สิงหาคม 2560)
- 16) กฎกระทรวง กำหนดลักษณะ หรือการจัดให้มีอุปกรณ์ สิ่งอำนวยความสะดวก หรือบริการ ในอาคารสถานที่ ยานพาหนะ และบริการขนส่ง เพื่อให้คนพิการสามารถเข้าถึง และใช้ประโยชน์ได้ พ.ศ. 2556
- 17) พระราชบัญญัติผู้สูงอายุ พ.ศ. 2546
- 18) นโยบายหรือข้อตกลงระหว่างประเทศที่เกี่ยวข้อง

ประเด็นยุทธศาสตร์และนโยบาย ที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานของ บขส. มีทั้งผลกระทบในเชิงบวกที่ บขส. สามารถใช้เป็นโอกาสในการพัฒนาธุรกิจหรือบริการ และผลกระทบในเชิงลบที่ บขส. จะต้องกำหนด ยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ เพื่อบรรเทาหรือหลีกเลี่ยงผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น สรุปประเด็นยุทธศาสตร์และนโยบาย ที่เกี่ยวข้องได้ดังนี้

1) กรอบยุทธศาสตร์ชาติ ระยะ 20 ปี พ.ศ. 2560-2579

ตามรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2560 หมวด 6 แนวนโยบายแห่งรัฐ มาตรา 65 กำหนดให้รัฐพึงจัดให้มียุทธศาสตร์ชาติเป็นเป้าหมายการพัฒนาประเทศอย่างยั่งยืน ตามหลักธรรมาภิบาล เพื่อใช้เป็นกรอบในการจัดทำแผนต่างๆ ให้สอดคล้องและบูรณาการกัน เกิดเป็นพลังผลักดันร่วมกันไปสู่เป้าหมาย โดยให้หน่วยงานใช้เป็นกรอบในการจัดทำยุทธศาสตร์ เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ "ประเทศไทยมีความ มั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน เป็นประเทศที่พัฒนาแล้ว ด้วยการพัฒนาตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง" หรือเป็นคติพจน์ประจำชาติว่า "มั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน" เพื่อให้ประเทศมีขีดความสามารถในการแข่งขัน มีรายได้สูง อยู่ในกลุ่มประเทศพัฒนาแล้ว คนไทยมีความสุข อยู่ดี กินดี สังคม มีความมั่นคง เสมอภาค และเป็นธรรม ประกอบด้วย 6 ยุทธศาสตร์ คือ 1. ยุทธศาสตร์ด้านความมั่นคง 2. ยุทธศาสตร์ด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขัน 3. ยุทธศาสตร์ด้านการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพคน 4. ยุทธศาสตร์ด้านการสร้างโอกาสความเสมอภาคและเท่าเทียมกันทางสังคม 5. ยุทธศาสตร์ด้านการสร้างการเติบโตบนคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม 6. ยุทธศาสตร์ด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ

วิสัยทัศน์ : “ประเทศไทยมีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน เป็นประเทศพัฒนาแล้ว ด้วยการพัฒนา ตามปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง”



ความมั่นคง

- **การมีความมั่นคงปลอดภัย** จากภัยและการเปลี่ยนแปลง ทั้งภายในประเทศและภายนอกประเทศในทุกระดับ ทั้งระดับประเทศ สังคม ชุมชน ครอบครัว และปัจเจกบุคคล และมีความมั่นคงในทุกมิติ ทั้งมิติเศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อม และการเมือง
- **ประเทศ** มีความมั่นคงในเอกราชและอธิปไตย มีสถาบันชาติ ศาสนา พระมหากษัตริย์ที่เข้มแข็งเป็นศูนย์กลางและเป็นที่ยึดเหนี่ยวจิตใจของประชาชน ระบบการเมืองที่มีคนลงขันกันดี นำไปสู่การบริหารประเทศที่ต่อเนื่องและโปร่งใสตามหลักธรรมาภิบาล
- **สังคม** มีความปรองดองและความสามัคคี สามารถแก้ไขข้อขัดแย้งเพื่อพัฒนาประเทศ ชุมชน มีความเข้มแข็ง ครอบครัว มีความอบอุ่น
- **ประชาชน** มีความมั่นคงในชีวิต มีงานและรายได้ที่มั่นคงพอเพียงกับการดำรงชีวิต มีที่อยู่อาศัยและความปลอดภัยในชีวิตทรัพย์สิน
- **ฐานทรัพยากรและสิ่งแวดล้อม** มีความมั่นคงของอาหาร พลังงาน และน้ำ



ความมั่งคั่ง

- **ประเทศไทยมีการขยายตัวของเศรษฐกิจอย่างต่อเนื่อง** ยกระดับเป็นประเทศในกลุ่มประเทศรายได้สูง ความเหลื่อมล้ำของการพัฒนาลดลง ประชากรได้รับผลประโยชน์จากการพัฒนาอย่างเท่าเทียมกันมากขึ้น
- **เศรษฐกิจมีความสามารถในการแข่งขันสูง** สามารถสร้างรายได้ทั้งจากภายในและภายนอกประเทศ สร้างฐานเศรษฐกิจและสังคมแห่งอนาคต และเป็นจุดสำคัญของการเชื่อมโยงในภูมิภาคทั้งการคมนาคมขนส่ง การผลิต การค้า การลงทุน และการทำธุรกิจ มีบทบาทสำคัญในระดับภูมิภาคและระดับโลก เกิดสายสัมพันธ์ทางเศรษฐกิจและการค้าอย่างมีพลัง
- **ความสมบูรณ์ในทุนที่จะสามารถสร้างการพัฒนาต่อเนื่อง** ได้แก่ ทุนมนุษย์ ทุนทางปัญญา ทุนทางการเงิน ทุนที่เป็นเครื่องมือเครื่องจักร ทุนทางสังคม และทุนทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม



ความยั่งยืน

- **การพัฒนาที่สามารถสร้างความเจริญ** รายได้ และคุณภาพชีวิตของประชาชนให้เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง ซึ่งเป็นการเจริญเติบโตของเศรษฐกิจที่ไม่ใช้ทรัพยากรธรรมชาติเกินพอดี ไม่สร้างภาระต่อสิ่งแวดล้อมจนเกินความสามารถในการรองรับและเยียวยาของระบบนิเวศน์
- **การผลิตและการบริโภคเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม** และสอดคล้องกับกฎระเบียบของประชาคมโลกซึ่งเป็นที่ยอมรับร่วมกัน ความอุดมสมบูรณ์ของทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมมีคุณภาพดีขึ้น คนมีความรับผิดชอบต่อสังคม มีความเอื้ออาทร เสียสละเพื่อผลประโยชน์ส่วนรวม
- **มุ่งประโยชน์ส่วนรวมอย่างยั่งยืน** ให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมของประชาชนทุกภาคส่วน เพื่อการพัฒนาในทุกระดับ อย่างสมดุล มีเสถียรภาพ และยั่งยืน
- **ประชาชนทุกภาคส่วนในสังคมยึดถือและปฏิบัติตาม** ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

2) แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 พ.ศ. 2560-2564

วิสัยทัศน์และทิศทางของแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ “ประเทศไทยมีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน เป็นประเทศพัฒนาแล้ว ด้วยการพัฒนาตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง” โดยยุทธศาสตร์ที่มีความเกี่ยวข้องกับ บขส. คือ ยุทธศาสตร์ที่ 7 การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและระบบโลจิสติกส์ เพื่อพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน สิ่งอำนวยความสะดวกด้านการขนส่งและการค้า รวมทั้งมีกลไกกำกับ ดูแลการประกอบกิจการขนส่งที่มีประสิทธิภาพและโปร่งใสให้สามารถสนับสนุนการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศและยกระดับคุณภาพชีวิตให้แก่ประชาชน เป้าหมาย : พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและระบบโลจิสติกส์ในภาพรวม ลดความเข้มการใช้พลังงาน (Energy Intensity : EI) ลดต้นทุนโลจิสติกส์ และพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานด้านระบบขนส่ง เพื่อเพิ่มปริมาณการขนส่งสินค้าทางราง ทางน้ำ เพิ่มปริมาณการเดินทางด้วยระบบขนส่งสาธารณะในเขตเมือง รวมทั้งขยายขีดความสามารถในการรองรับปริมาณผู้โดยสารของท่าอากาศยานในกรุงเทพมหานครและท่าอากาศยานในภูมิภาคให้เพียงพอกับความต้องการ และ ยุทธศาสตร์ที่ 10 ความร่วมมือระหว่างประเทศเพื่อการพัฒนา เพื่อใช้ประโยชน์จากจุดเด่นของทำเลที่ตั้งของประเทศไทยที่เป็นจุดเชื่อมโยงสำคัญของแนวระเบียงเศรษฐกิจต่างๆ ให้เกิดประโยชน์อย่างเต็มศักยภาพในการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของไทย และเพื่อขยายโอกาสด้านการค้าการลงทุนระหว่างประเทศ และยกระดับให้ประเทศไทยเป็นฐานการผลิตและการลงทุนที่มีศักยภาพและโดดเด่น เป้าหมาย : เครือข่ายการเชื่อมโยงตามแนวระเบียงเศรษฐกิจที่ครอบคลุมและมีการใช้ประโยชน์ได้เต็มศักยภาพ รวมทั้ง ความสำเร็จของไทยในการผลักดันให้เกิดโครงข่ายความเชื่อมโยงทางด้านโลจิสติกส์ที่ครอบคลุมทางบก ทางราง ทางน้ำ ทางอากาศ ภายในภูมิภาค เพื่ออำนวยความสะดวก ลดระยะเวลาและต้นทุนในการขนส่ง

3) นโยบายการบริหารราชการแผ่นดิน

นโยบายการบริหารราชการแผ่นดินที่คณะรัฐมนตรีได้แถลงต่อสภานิติบัญญัติแห่งชาติ เมื่อวันที่ 12 กันยายน 2557 มีนโยบายที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาภาคการขนส่ง คือ

- **นโยบายที่ 6 การเพิ่มศักยภาพทางเศรษฐกิจของประเทศ** ประเด็น 6.14 พัฒนาและปรับปรุงระบบบริหารจัดการของรัฐวิสาหกิจให้มีประสิทธิภาพ โปร่งใส และตรวจสอบได้ โดยจัดทำยุทธศาสตร์การพัฒนารัฐวิสาหกิจที่ชัดเจน พร้อมทั้งกำหนดเป้าหมายและมาตรการที่จะแก้ไขปัญหาและฟื้นฟูกิจการของรัฐวิสาหกิจที่มีปัญหาด้านการเงินและการดำเนินงานให้เกิดผลในทางปฏิบัติ ตลอดจนพิจารณาความจำเป็นในการคงบทบาทการเป็นรัฐวิสาหกิจแต่ละแห่ง ให้สอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน เพื่อให้รัฐวิสาหกิจเป็นเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพของรัฐในการพัฒนาประเทศและพัฒนากลไกการกำกับดูแลรัฐวิสาหกิจที่เข้มแข็ง เพื่อให้เกิดการแข่งขันที่เป็นธรรม คำนึงถึงผลประโยชน์ของประเทศส่วนรวมคุ้มครองผู้ใช้บริการได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสามารถให้บริการประชาชนได้ตามมาตรฐานที่กำหนดไว้ รวมทั้งมีการบริหารจัดการหนี้ทั้งในส่วนที่รัฐบาลและรัฐวิสาหกิจรับภาระอย่างโปร่งใสและมีประสิทธิภาพเพื่อลดภาระทางการคลัง

- **นโยบายที่ 7 การส่งเสริมบทบาทและการใช้โอกาสในประชาคมอาเซียน** ประเด็น 7.1 เร่งส่งเสริมความเชื่อมโยงทางเศรษฐกิจ การค้า การลงทุนในภูมิภาคอาเซียนและขยายความร่วมมือทางเศรษฐกิจกับประเทศเพื่อนบ้าน โดยใช้ประโยชน์จากโครงข่ายคมนาคมขนส่งและโทรคมนาคมที่เชื่อมโยงระหว่างกันของอาเซียน 7.4 เร่งพัฒนาความเชื่อมโยงด้านการขนส่งและระบบโลจิสติกส์ภายในอนุภูมิภาคและภูมิภาคอาเซียน 7.6 พัฒนาเขตเศรษฐกิจพิเศษ โดยเริ่มจากการพัฒนาด้านการค้าชายแดนและโครงข่ายการคมนาคมขนส่งบริเวณประตูการค้าหลักของประเทศ เพื่อรองรับการเชื่อมโยงกระบวนการผลิตและการลงทุนข้ามแดน โดยปรับปรุงโครงข่ายระบบถนน พัฒนาระบบ National Single Window (NSW) และสิ่งอำนวยความสะดวกทางการค้าและการขนส่งสินค้าข้ามแดนอย่างต่อเนื่อง โดยให้ความสำคัญกับชายแดนที่สำคัญ 6 ด้าน ได้แก่ ปาดังเบซาร์ สะเดา อรัญประเทศ แม่สอด บ้านคลองลึก และบ้านคลองใหญ่ ซึ่งจะทำให้ระบบขนส่งและโลจิสติกส์ สามารถเชื่อมโยงกับประเทศเพื่อนบ้านได้อย่างมีประสิทธิภาพและรองรับปริมาณการเดินทางและการขนส่งที่คาดว่าจะเพิ่มขึ้นจากการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน

4) เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (SDGs)

องค์กรสหประชาชาติได้กำหนดเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน ค.ศ.2030 (Sustainable Development Goals : SDGs) โดยมีเป้าหมายการพัฒนาประกอบด้วย 17 เป้าหมาย ซึ่งจะมีส่วนสำคัญในการกำหนดทิศทางการพัฒนาประเทศไทยในอนาคต กระทรวงคมนาคมเป็นหน่วยงานรับผิดชอบหลักในเป้าหมายที่ 9 คือ สร้างโครงสร้างพื้นฐานที่มีความทนทาน ส่งเสริมการพัฒนาอุตสาหกรรมที่ครอบคลุมและยั่งยืน และส่งเสริมนวัตกรรม ภายใต้เป้าประสงค์ที่ 9.1 พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานที่มีคุณภาพ เชื่อถือได้ ยั่งยืนและมีความทนทาน ซึ่งรวมถึงโครงสร้างพื้นฐานของภูมิภาคและที่ข้ามเขตแดน เพื่อสนับสนุนการพัฒนาทางเศรษฐกิจและความเป็นอยู่ที่ดีของมนุษย์ โดยมุ่งเป้าที่การเข้าถึงได้ในราคาที่สามารถจ่ายได้และเท่าเทียมสำหรับทุกคน



5) ยุทธศาสตร์ประเทศไทย 4.0 (Thailand 4.0)

ประเทศไทย 4.0 (Thailand 4.0) เป็นแนวคิดการเสริมสร้างศักยภาพและสร้างโอกาสในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจไทยด้วยนวัตกรรมและจากการสร้างความเข้มแข็งจากภายในและปรับเปลี่ยนวิธีการจากแนวคิด “ทำมากได้น้อย” เป็น “ทำน้อยได้มาก” เพื่อยกระดับประเทศไทยให้หลุดพ้นจากกับดัก 3 ประการ คือ 1. กับดักรายได้ปานกลาง 2. กับดักความเหลื่อมล้ำ และ 3. กับดักความไม่สมดุล โดยขับเคลื่อนผ่านกลไก 3 ด้าน ประกอบด้วย ก) มุ่งเน้นองค์ความรู้ วิทยาศาสตร์ เทคโนโลยีและปัญญาอย่างแท้จริง ตลอดจนแนวทางให้ไทยเติบโตอย่างกระจาย ไม่กระจุก เพื่อเป็นกลไกขับเคลื่อนการสร้างและยกระดับผลิตภาพ (Productive Growth Engine) ข) กลไกขับเคลื่อนที่คนส่วนใหญ่มีส่วนร่วมอย่างเท่าเทียมและทั่วถึง ด้วยการจัดสรรทรัพยากรรูปแบบใหม่ (Inclusive Growth Engine) และ ค) กลไกการขับเคลื่อนที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืน ด้วยการเน้นความตระหนักและเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม (Green Growth Engine)

6) แผนพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม (Digital Economy : DE)

วิสัยทัศน์ “ปฏิรูปประเทศไทยสู่ดิจิทัลไทยแลนด์” กำหนดเป้าหมายในภาพรวม 4 ประการ ดังนี้ 1. เพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน ก้าวทันเวทีโลก ด้วยการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีดิจิทัลเป็นเครื่องมือหลักในการสร้างสรรค์นวัตกรรมการผลิต การบริการ 2. สร้างโอกาสทางสังคมอย่างเท่าเทียม ด้วยข้อมูลข่าวสารและบริการต่างๆ ผ่านสื่อดิจิทัล เพื่อยกระดับคุณภาพชีวิตของประชาชน 3. พัฒนาทุนมนุษย์สู่ยุคดิจิทัล ด้วยการเตรียมความพร้อมให้บุคลากรทุกกลุ่มมีความรู้และทักษะที่เหมาะสมต่อการดำเนินชีวิต และการประกอบอาชีพในยุคดิจิทัล 4. ปฏิรูปกระบวนการทำงานและการให้บริการของรัฐ ด้วยเทคโนโลยีดิจิทัลและการใช้ประโยชน์จากข้อมูล เพื่อให้การปฏิบัติงานเกิดความโปร่งใส มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

ยุทธศาสตร์ที่มีความเกี่ยวข้องกับ บขส. คือ ยุทธศาสตร์ที่ 4 ปรับเปลี่ยนภาครัฐสู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัล โดยมุ่งใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการปรับปรุงประสิทธิภาพการบริหารจัดการของหน่วยงานรัฐทั้งส่วนกลางและส่วนภูมิภาค ให้เกิดบริการภาครัฐในรูปแบบดิจิทัลที่ประชาชนสามารถเข้าถึงบริการได้ โดยไม่มีข้อจำกัดทางกายภาพ พื้นที่ และภาษา นำไปสู่การหลอมรวมการทำงานของภาครัฐเสมือนเป็นองค์กรเดียว



ยุทธศาสตร์ที่ 4

ปรับเปลี่ยนภาครัฐสู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัล

เป้าหมายยุทธศาสตร์



7) ร่าง แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบคมนาคมขนส่งของไทย ระยะ 20 ปี พ.ศ.2560-2579

วิสัยทัศน์ “มุ่งสู่การขนส่งที่ยั่งยืน” ระบบคมนาคมขนส่งในอนาคตจะเป็นระบบคมนาคมขนส่ง ที่ทันสมัย มีประสิทธิภาพ (ครอบคลุม เชื่อมโยง ตรงต่อเวลา สะดวก ปลอดภัย และค่าโดยสารที่เป็นธรรม) เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมและประชาชนทุกคนสามารถเข้าถึงได้ โดยให้ความสำคัญกับการพัฒนาระบบขนส่ง สาธารณะและระบบขนส่งมวลชนให้ครอบคลุม ทัวถึง และเท่าเทียม ทั้งในด้านการลงทุนพัฒนาโครงสร้าง พื้นฐานและการให้บริการ เพื่อให้สามารถรองรับความต้องการการเดินทาง ขนส่งสินค้า ตลอดจนการพัฒนา ประเทศสู่ประเทศไทย 4.0



กระทรวงคมนาคมได้กำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบคมนาคมขนส่งของไทย ระยะ 20 ปี พ.ศ.2560-2579 เพื่อเป็นกรอบทิศทางการพัฒนาระบบคมนาคมขนส่งของไทยในระยะยาว และให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องขับเคลื่อนไปในทิศทางและมุ่งสู่เป้าหมายเดียวกัน ประกอบด้วย 5 ยุทธศาสตร์ คือ ยุทธศาสตร์ที่ 1. การบูรณาการระบบคมนาคมขนส่ง ยุทธศาสตร์ที่ 2. การบริการของภาคคมนาคมขนส่ง ยุทธศาสตร์ที่ 3. การพัฒนา ปรับปรุงกฎหมาย และปฏิรูปองค์กร ยุทธศาสตร์ที่ 4. การพัฒนาบุคลากร และยุทธศาสตร์ที่ 5. การนำเทคโนโลยีและนวัตกรรมมาใช้ในการพัฒนาระบบคมนาคมขนส่ง

ยุทธศาสตร์ที่ 1	ยุทธศาสตร์ที่ 2	ยุทธศาสตร์ที่ 3	ยุทธศาสตร์ที่ 4	ยุทธศาสตร์ที่ 5
การบูรณาการระบบคมนาคมขนส่ง (Integrated Transport Systems) - การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน - การบริหารจัดการให้เกิดประสิทธิภาพ ตัวอย่าง - การพัฒนาบรรจบเชื่อมต่อท่าอากาศยาน และท่าเรือ - การบริหารจัดการเส้นทางเดินรถประจำทาง	การบริการของภาคคมนาคมขนส่ง (Transport Services) - ความสะดวกในการขนส่งสินค้า - ความสะดวกในการเดินทาง - สิ่งอำนวยความสะดวก ตัวอย่าง - ศูนย์เปลี่ยนถ่ายรูปแบบการขนส่งสินค้า/จุดพักรถบรรทุก/สถานีขนส่งผู้โดยสาร - การปรับปรุงพัฒนาโครงข่ายและสิ่งอำนวยความสะดวกในการเดินเท้า/การจักรยาน	การพัฒนา ปรับปรุงกฎหมาย และปฏิรูปองค์กร (Regulations and Institution) - การปรับโครงสร้างองค์กร - การบังคับใช้กฎหมาย - การให้เอกชนมีส่วนร่วม ตัวอย่าง - การจัดตั้งกรม - การปรับปรุงกฎหมายด้านการเดินอากาศ - การแยกบทบาทหน้าที่ของหน่วยงานนโยบาย และกำกับดูแล	การพัฒนาบุคลากร (Human Resource Development) - การผลิตและพัฒนาบุคลากร - การจัดตั้งสถาบันพัฒนา/ฝึกอบรม ตัวอย่าง - การพัฒนาบุคลากรด้านการบิน/พาณิชย์ทั่วไป - การฝึกอบรมบุคลากรด้านขนส่ง	การนำเทคโนโลยีและนวัตกรรมมาใช้ในการพัฒนาระบบคมนาคมขนส่ง (Technology and Innovation) - การส่งเสริมวิจัยและพัฒนา - การนำเทคโนโลยี นวัตกรรมประยุกต์ใช้พัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน ตัวอย่าง - การใช้ระบบ ITS/MIS/GIS - การบริหารการจราจรทางอากาศ

ยุทธศาสตร์ที่มีความเกี่ยวข้องกับ บขส. คือ ยุทธศาสตร์ที่ 1. การบูรณาการระบบคมนาคมขนส่ง (Integrated Transport Systems) การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานทุกรูปแบบการขนส่งและการบริการโดยบูรณาการแผนงาน/โครงการกับทุกหน่วยงานให้มีความสอดคล้องกับการพัฒนาโครงข่ายการขนส่งทั้งระบบและสิ่งอำนวยความสะดวกอื่นๆ ให้มีโครงข่ายคมนาคมขนส่งที่สมบูรณ์และมีประสิทธิภาพ ประกอบด้วย การเชื่อมโยงโครงข่าย (Connectivity) การเข้าถึง (Accessibility) ความคล่องตัวในการจราจร (Mobility) โดยบูรณาการระหว่างรูปแบบการขนส่ง (Intermodal Transport) มุ่งเน้นให้ระบบโครงสร้างพื้นฐานทางรางและทางน้ำเป็นรูปแบบการขนส่งหลักของประเทศ ระบบการขนส่งทางถนนเป็นระบบเสริม (Feeder Systems) เพื่อขนส่งทั้งผู้โดยสารและสินค้า คำนึงถึงการเชื่อมต่อให้มีประสิทธิภาพสูงสุดเพื่อลดต้นทุนการขนส่ง รวมทั้งการพัฒนาจุดเชื่อมต่อระหว่างรูปแบบการขนส่ง และการพัฒนาสถานีขนส่งผู้โดยสารเพื่อให้เกิดความสะดวกในการเดินทาง พัฒนาระบบคมนาคมขนส่งให้เป็นจุดเชื่อมต่อการเดินทางระหว่างประเทศที่สำคัญ และยุทธศาสตร์ที่ 2. การบริการของภาคคมนาคมขนส่ง (Transport Services) การขนส่งผู้โดยสาร โดยการจัดให้มีบริการภาคคมนาคมขนส่ง เพื่ออำนวยความสะดวกในการเดินทางของประชาชนทั้งปริมาณและคุณภาพได้มาตรฐานสากล และสามารถให้บริการแก่ประชาชนทุกกลุ่มได้อย่างทั่วถึง เพียงพอมีค่าโดยสารเหมาะสม ผู้ใช้บริการสามารถจ่ายได้ และมีคุณภาพ คือ ตรงต่อเวลา น่าเชื่อถือ สะอาด สะดวกและปลอดภัย

8) แผนยุทธศาสตร์กระทรวงคมนาคม พ.ศ. 2560-2564

วิสัยทัศน์ “พัฒนาระบบขนส่งอย่างบูรณาการ เพื่อยกระดับคุณภาพชีวิตของประชาชนทุกภาคส่วน และขับเคลื่อนเศรษฐกิจของประเทศอย่างยั่งยืน” โดยกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จของวิสัยทัศน์ คือ

1) คุณภาพของโครงสร้างพื้นฐานการขนส่งโดยรวมของประเทศไทยในดัชนีความสามารถในการแข่งขัน (World Economic Forum) และ 2) ความสำเร็จของการขับเคลื่อนประเด็นยุทธศาสตร์ ให้เป็นไปตามเป้าประสงค์ โดยยุทธศาสตร์ที่มีความเกี่ยวข้องกับ บขส. คือ

ยุทธศาสตร์ที่ 1 “ทั่วถึงและเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม” การพัฒนาระบบขนส่งขั้นพื้นฐานให้เชื่อมโยง ทั่วถึง และเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม

➤ เป้าประสงค์

- (1) มีโครงสร้างพื้นฐานการขนส่งที่มีคุณภาพและเป็นไปตามมาตรฐาน
- (2) มีการพัฒนาบริการขนส่งขั้นพื้นฐานที่มีความครอบคลุมและเข้าถึงได้
- (3) มีการพัฒนาระบบขนส่งที่สามารถลดการใช้พลังงานที่ไม่สะอาด เพิ่มสัดส่วนการพึ่งพิง

พลังงานทางเลือกและเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม

➤ กลยุทธ์การดำเนินงานที่สำคัญ

- พัฒนาระบบขนส่งสาธารณะขั้นพื้นฐานที่มีความครอบคลุมและเข้าถึงได้ อาทิ การพัฒนาสถานีขนส่งผู้โดยสาร ปรับปรุงเส้นทาง และตารางการให้บริการของระบบขนส่งสาธารณะ
- เพิ่มความคล่องตัวและเชื่อมต่อระหว่างรูปแบบการขนส่ง อาทิ การพัฒนาประสิทธิภาพการเชื่อมต่อระหว่างรูปแบบการขนส่ง การพัฒนาระบบ Feeder เพื่อเข้าถึงระบบขนส่งหลัก เช่น ระบบราง ท่าอากาศยาน และการเชื่อมต่อการเดินทางระหว่างเมืองกับการเดินทางภายในชุมชนเมือง
- พัฒนาระบบขนส่ง เพื่อรองรับผู้สูงอายุ ผู้พิการ และบริการเชิงสังคม อาทิ การพัฒนาสถานีขนส่งผู้โดยสาร ให้มีสิ่งอำนวยความสะดวก และมีการบริการเชิงสังคมที่เพียงพอและได้รับการสนับสนุนที่เหมาะสม โดยมีการกำหนดกลุ่มเป้าหมายและพื้นที่บริการที่ชัดเจน และมีการประเมินต้นทุนที่แท้จริง เพื่อขอรับการอุดหนุนจากรัฐบาลอย่างเหมาะสม
- ส่งเสริมและพัฒนาระบบขนส่งที่ลดการใช้พลังงาน พึ่งพิงพลังงานที่สะอาด และเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม อาทิ มีมาตรการสนับสนุนการลดการขนส่งเที่ยวเปล่าและมาตรการการร่วมเดินทาง (Carpool) เปลี่ยนรูปแบบการขนส่งในปัจจุบันไปใช้การขนส่งที่ใช้พลังงานน้อยกว่า

ยุทธศาสตร์ที่ 2 “ปลอดภัยและมั่นคง” การยกระดับความปลอดภัยและความมั่นคงของระบบขนส่ง

➤ เป้าประสงค์

- (1) มีมาตรฐานและระบบกำกับดูแลเรื่องความปลอดภัยของการขนส่ง
- (2) ผู้ใช้ระบบขนส่งมีวัฒนธรรมด้านความปลอดภัย
- (3) มีมาตรฐานและระบบกำกับดูแลเรื่องความมั่นคงของการขนส่ง

➤ กลยุทธ์การดำเนินงานที่สำคัญ

- ปรับปรุงและพัฒนาระบบมาตรฐานและกำกับดูแลด้านความปลอดภัยของการขนส่ง อาทิ มีการกำหนดมาตรฐานด้านความปลอดภัยของ ผู้ขับขี่ ยานพาหนะ และโครงสร้างพื้นฐานของระบบขนส่ง
- ส่งเสริมวัฒนธรรมด้านความปลอดภัยของผู้ใช้ระบบขนส่ง อาทิ การให้ความรู้ ด้านความปลอดภัยแก่ผู้ใช้ระบบขนส่ง
- ปรับปรุงและพัฒนาระบบมาตรฐานและกำกับดูแลด้านความมั่นคงของการขนส่ง อาทิ การกำหนดมาตรการความปลอดภัยของระบบขนส่งจากภัยธรรมชาติและภัยก่อการร้าย มีระบบตอบสนองและจัดการอุบัติเหตุเมื่อเกิดเหตุ เพื่อบรรเทาผลกระทบ รวมถึงมีแผนการฟื้นฟูของระบบขนส่งภายหลังเกิดเหตุให้กลับสู่สภาวะปกติ

ยุทธศาสตร์ที่ 3 “ประสิทธิภาพและขีดความสามารถ” การพัฒนาระบบขนส่ง เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันและขับเคลื่อนการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศ

➤ เป้าประสงค์

- (1) มีระบบขนส่งที่มีประสิทธิภาพและมีต้นทุนการขนส่งที่ต่ำ
- (2) มีระบบขนส่งที่สนับสนุนการพัฒนาเศรษฐกิจในภาคส่วนที่สำคัญของประเทศตามนโยบายรัฐบาล
- (3) มีการพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันและคุณภาพในการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง

➤ กลยุทธ์การดำเนินงานที่สำคัญ

- พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานการขนส่งและโลจิสติกส์ให้สนับสนุนการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศ อาทิ การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานระดับ Mega Project ตามนโยบายรัฐบาล
- พัฒนาการเชื่อมโยงระหว่างประเทศและภูมิภาคด้วยระบบขนส่งและโลจิสติกส์ อาทิ การเพิ่มขึ้นของเส้นทางและปริมาณการให้บริการขนส่งระหว่างประเทศ

ยุทธศาสตร์ที่ 4 “ปัจจัยขับเคลื่อนยุทธศาสตร์” การพัฒนาปัจจัยสนับสนุนการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์สู่ความสำเร็จ

➤ เป้าประสงค์

- (1) มีระบบการบริหารนโยบายและยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ และมีระบบกฎหมายที่สนับสนุนการพัฒนาอย่างเป็นรูปธรรม รวมถึงมีการพัฒนาองค์กรภาครัฐอย่างต่อเนื่อง
- (2) มีการใช้ระบบเทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อการบริหารและการบริการในระบบขนส่ง
- (3) บุคลากรมีองค์ความรู้และสามารถสร้างนวัตกรรมแก่หน่วยงาน
- (4) หน่วยงานมีความโปร่งใสและสร้างความเชื่อมั่นให้กับสาธารณะ

- พัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัลด้านการขนส่ง อาทิ การพัฒนาระบบเทคโนโลยีดิจิทัลด้านการขนส่ง ทั้งในส่วนของฐานข้อมูล โปรแกรม ระบบและอุปกรณ์ที่มีคุณภาพ ตรงตามความต้องการของผู้ใช้งานและได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง
- พัฒนาศูนย์การบูรณาการ งานวิจัยและนวัตกรรมด้านการขนส่ง อาทิ พัฒนาบุคลากรให้มีขีดความสามารถด้านการขนส่ง
- ส่งเสริมและพัฒนาระบบธรรมาภิบาลและความโปร่งใส อาทิ การพัฒนาระบบธรรมาภิบาล

ยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจ มุ่งเน้น “รัฐวิสาหกิจเป็นเครื่องมือสำคัญในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติสู่ความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน” ยุทธศาสตร์ภาพรวมของสาขาขนส่ง กำหนดแนวนโยบายภาพรวมสาขาขนส่ง (Umbrella Statement) “พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานด้านคมนาคมขนส่งและระบบโลจิสติกส์ บูรณาการโครงข่ายระบบขนส่ง ยกกระตือรือร้นการให้บริการและการกำกับดูแลระบบคมนาคมขนส่งให้เทียบเท่าสากล พร้อมทั้งส่งเสริมบทบาทการมีส่วนร่วมของภาคเอกชน เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ”

ยุทธศาสตร์ที่มีความเกี่ยวข้องกับ บขส. คือ

ยุทธศาสตร์ที่ 1 กำหนดบทบาทรัฐวิสาหกิจให้ชัดเจนเพื่อเป็นพลังขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติ

- (1) ร่วมกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องจัดทำแผนพัฒนาการขนส่งและโลจิสติกส์ของประเทศ รวมถึงจัดทำมาตรฐานการกำกับดูแลบริการขนส่ง และโลจิสติกส์ ให้มีประสิทธิภาพ ปลอดภัย และเชื่อถือได้
- (2) พัฒนาระบบขนส่งสาธารณะขั้นพื้นฐานให้ครอบคลุม และประชาชนสามารถเข้าถึงได้อย่างเสมอภาค
- (3) ลดต้นทุนโลจิสติกส์ ส่งเสริมการขนส่งทางราง และทางน้ำให้เป็นรูปแบบการขนส่งหลัก (Modal Shift) มีการขนส่งทางถนนเป็นระบบสนับสนุน (Feeder) และทางเลือกในการขนส่งที่ถึงจุดหมาย (Door to Door)
- (4) แยกบทบาทหน้าที่ที่ชัดเจนในการเป็นหน่วยงานการกำกับดูแลและหน่วยปฏิบัติ โดยปรับบทบาทให้รัฐวิสาหกิจเป็นหน่วยปฏิบัติอย่างเดียว
- (5) บูรณาการระบบขนส่งและโลจิสติกส์ของประเทศสร้างความเชื่อมโยงระหว่างขนส่งต่อเนื่องหลายรูปแบบ
- (6) ส่งเสริมและพัฒนาระบบขนส่งที่ลดการใช้พลังงาน พึ่งพิงพลังงานสะอาด และเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม

แนวทางการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์

- รัฐวิสาหกิจกำหนดบทบาทและทิศทางการดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกับการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ได้อย่างชัดเจนโดยคำนึงถึงสภาพแวดล้อมและการเปลี่ยนแปลงในอนาคตที่จะทำให้ภารกิจและบทบาทของรัฐวิสาหกิจเปลี่ยนแปลงไป
- ลดการดำเนินงานที่ซ้ำซ้อนระหว่างหน่วยงานของรัฐ
- รัฐวิสาหกิจจัดทำแผนวิสาหกิจ แผนปฏิบัติการที่สอดคล้องกับบทบาทและทิศทางการดำเนินงานชัดเจน

ยุทธศาสตร์ที่ 2 บริหารแผนการลงทุนให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของประเทศ

- (1) พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานด้านคมนาคม การขนส่งและโลจิสติกส์ของประเทศ โดยเน้นเพิ่มศักยภาพการขนส่งสินค้าทางรางและทางน้ำ ส่งเสริมการเดินทางด้วยระบบขนส่งสาธารณะในเขตเมือง และระหว่างเมือง รวมทั้งขยายขีดความสามารถในการรองรับปริมาณผู้โดยสารของท่าอากาศยานให้เพียงพอกับความต้องการ
- (2) บูรณาการและเชื่อมโยงโครงข่ายการขนส่งรูปแบบต่างๆ ให้ทั่วถึง เพียงพอ และมีประสิทธิภาพ

แนวทางการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์

- รัฐวิสาหกิจจัดทำแผนการลงทุนขนาดใหญ่ระยะ 5 ปี ที่สอดคล้องกับบทบาทและทิศทางการดำเนินงาน โดยคำนึงถึงการใช้ทรัพยากรร่วมระหว่างรัฐวิสาหกิจและหน่วยงานของรัฐอื่น (Synergy) เพื่อลดการลงทุนที่ซ้ำซ้อน

ยุทธศาสตร์ที่ 3 เสริมสร้างความแข็งแกร่งทางการเงิน เพื่อความยั่งยืนในระยะยาว

- (1) เพิ่มมูลค่าจากการบริหารจัดการทรัพย์สิน เพื่อสนับสนุนภารกิจหลัก
- (2) จัดให้มีระบบการอุดหนุน และการขอรับการอุดหนุนที่มีประสิทธิภาพและเป็นธรรม เช่น การแยกบัญชีบริการสาธารณะ การจัดทำต้นทุนมาตรฐานต่อหน่วย (Unit Cost) ที่น่าเชื่อถือตามมาตรฐานสากล
- (3) แก้ไขปัญหาการรัฐวิสาหกิจที่ประสบปัญหาทางการเงินด้วยการจัดทำแผนฟื้นฟูองค์กรที่ชัดเจน
- (4) การใช้เครื่องมือทางการเงินรูปแบบใหม่ในการลงทุน เช่น PPP กองทุนรวมโครงสร้างพื้นฐาน เพื่ออนาคตประเทศไทย (Thailand Future Fund : TFF) เป็นต้น

แนวทางการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์

- รัฐวิสาหกิจสร้างความมั่นคงด้านรายได้ มีการควบคุมรายจ่ายให้อยู่ในระดับที่เหมาะสม และบริหารทรัพย์สินให้เกิดประโยชน์ เพื่อเป็นแหล่งรายได้เพิ่มเติม
- รัฐวิสาหกิจที่มีปัญหาด้านการเงิน โดยเฉพาะรัฐวิสาหกิจที่ขาดทุนต่อเนื่อง ต้องจัดทำแผนพลิกฟื้นกิจการ เพื่อให้เกิดความยั่งยืนทางการเงิน
- รัฐวิสาหกิจที่จะขอรับการสนับสนุนทางการเงิน เช่น การขอรับเงินอุดหนุนบริการสาธารณะของรัฐวิสาหกิจ (Public Service Obligation : PSO) เป็นต้น เพื่อให้รัฐวิสาหกิจมีความแข็งแกร่งทางการเงินเพียงพอในการให้บริการตามนโยบายรัฐ จะต้องจัดทำรายละเอียดประกอบการขอรับการสนับสนุนที่สะท้อนถึงคุณภาพและต้นทุนที่มีประสิทธิภาพในการให้บริการตามนโยบาย
- รัฐวิสาหกิจต้องจัดให้มีการบริหารความเสี่ยงทางการเงินที่คำนึงถึงผลกระทบต่อรายได้ ค่าใช้จ่ายภาระผูกพันที่จะส่งผลกระทบต่อฐานะการเงินของรัฐวิสาหกิจ

ยุทธศาสตร์ที่ 4 สนับสนุนการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ Thailand 4.0 และแผนพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม (DE)

- (1) ดำเนินการตามแนวทางพื้นฐานสำหรับทุกรัฐวิสาหกิจที่กำหนดในยุทธศาสตร์ภาพรวม ดังนี้
 - ให้รัฐวิสาหกิจจัดทำแผนรองรับเทคโนโลยีและนวัตกรรมที่เปลี่ยนแปลง (Disruptive Technology) รวมถึงการนำเทคโนโลยีและนวัตกรรมที่เกี่ยวข้องมาใช้ประโยชน์ในการผลิตและการบริการทั้งในเชิงรุกและเชิงรับ
 - รัฐวิสาหกิจมีการพัฒนาระบบการทำงานให้มีประสิทธิภาพ โดยนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาช่วยในการปรับปรุงระบบบริหารจัดการภายในองค์กรให้มีประสิทธิภาพ
 - ส่งเสริมการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม โดยมีการประเมินและรายงานผลตามมาตรฐานสากล
 - ให้รัฐวิสาหกิจมีส่วนร่วมสนับสนุนการพัฒนานวัตกรรมและการวิจัยที่เกี่ยวข้องร่วมกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องและภาคส่วนอื่นในการพัฒนางานตามบทบาท
 - ให้รัฐวิสาหกิจจัดทำฐานข้อมูล เพื่อใช้ในการวิเคราะห์และเปิดเผยให้สาธารณชนได้ใช้ร่วมกัน (Open Data) สนับสนุนระบบสารสนเทศ รวมถึงการวิจัยด้วย
- (2) การสร้างศูนย์ข้อมูลกลางด้านการให้บริการขนส่งและโลจิสติกส์ของประเทศที่สามารถบูรณาการข้อมูลข้ามหน่วยงานผ่านระบบดิจิทัลได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ

ยุทธศาสตร์ที่ 5 ส่งเสริมระบบธรรมาภิบาลให้มีความโปร่งใสและมีคุณธรรม

- (1) ดำเนินการตามแนวทางพื้นฐานสำหรับรัฐวิสาหกิจที่กำหนดในยุทธศาสตร์ภาพรวม ดังนี้
 - รัฐวิสาหกิจทบทวนระบบการบริหารจัดการและโครงสร้างองค์กรให้สอดคล้องกับบทบาทและภารกิจตามหลักเกณฑ์การบริหารจัดการองค์กรที่ดีและหลักธรรมาภิบาลสากล
 - รัฐวิสาหกิจกำกับดูแลองค์กรและบุคลากร รวมทั้งบริษัทในเครือให้มีการตรวจสอบและติดตามการปฏิบัติหน้าที่ให้เป็นไปตามกฎระเบียบ กฎหมายที่เกี่ยวข้อง สอดคล้องกับเป้าหมายองค์กร และสามารถอธิบายความจำเป็นในการตัดสินใจได้
 - รัฐวิสาหกิจมีระบบการบริหารความเสี่ยง กระบวนการบริหารความเสี่ยง และสารสนเทศสนับสนุนการบริหารความเสี่ยงที่สำคัญ
 - รัฐวิสาหกิจปรับปรุงกระบวนการให้บริการ การจัดการข้อร้องเรียนจากผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มีช่องทางในการสื่อสารสร้างสัมพันธ์ รวมทั้งนำระบบ Integrity and Transparency Assessment (ITA) มาปรับใช้และมีการเปิดเผยข้อมูลที่เกี่ยวข้องแก่สาธารณะ ทั้งนี้ กระบวนการคลังจะจัดทำฐานข้อมูลกลางของรัฐวิสาหกิจ เพื่อกำกับและติดตามการดำเนินการและเผยแพร่แก่สาธารณะ
 - รัฐวิสาหกิจมีการทบทวนปรับปรุงระบบและกระบวนการในการจัดซื้อจัดจ้างให้มีประสิทธิภาพ โปร่งใส รัดกุม และเป็นไปตามกฎหมายว่าด้วยการจัดซื้อจัดจ้าง มีการตรวจสอบติดตามผลและปรับปรุงแก้ไขอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งสนับสนุนให้รัฐวิสาหกิจนำระบบที่สนับสนุนความโปร่งใสมาใช้ เช่น ข้อตกลงคุณธรรม (Integrity Pact :IP) ความโปร่งใสในการก่อสร้างภาครัฐ (Construction Sector Transparency Initiative : CoST) เป็นต้น
 - รัฐวิสาหกิจมีกระบวนการติดตามประเมินผลการดำเนินงานขององค์กรและกระบวนการบริหารงานบุคคลที่สร้างความผูกพันต่อองค์กรและมีความโปร่งใส และยุติธรรม
 - รัฐวิสาหกิจมีการจัดทำสมรรถนะและความรู้ที่จำเป็น (Skill Matrix) สำหรับคณะกรรมการและผู้บริหารสูงสุดที่สอดคล้องกับบทบาทและภารกิจ เพื่อให้สามารถขับเคลื่อนองค์กรไปสู่เป้าหมายตามยุทธศาสตร์
 - รัฐวิสาหกิจมีนโยบายและแนวทางที่ชัดเจนในการส่งเสริมคุณธรรมและจริยธรรมในองค์กร รวมทั้งมีกลไกกำกับ ติดตาม และส่งเสริมบุคลากรให้มีคุณธรรมและจริยธรรม
 - รัฐวิสาหกิจสรรหาและพัฒนาบุคลากรในทุกระดับให้มีความรู้และสมรรถนะหลักสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงตามยุทธศาสตร์ประเทศไทย 4.0 การเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีสมัยใหม่ และการสร้างภาวะผู้นำเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต และคำนึงถึงการเปลี่ยนแปลงบริบทสำคัญ (Mega Trend) ของโลก อาทิ การเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุ การอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม
- (2) การปรับโครงสร้างการกำกับดูแลและการบริหารจัดการในระบบขนส่งให้มีการแยกบทบาทและภารกิจของหน่วยงานระดับนโยบาย หน่วยงานกำกับดูแล และหน่วยปฏิบัติที่ชัดเจน

10) แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานด้านคมนาคมขนส่งของไทย พ.ศ. 2558-2565 และแผนปฏิบัติการด้านคมนาคมขนส่ง

กระทรวงคมนาคมได้จัดทำแผนพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานด้านคมนาคมขนส่งของไทย พ.ศ.2558-2565 โดยกำหนดเป้าหมายการพัฒนา 4 ด้าน คือ 1. เสริมสร้างรากฐานความมั่นคงทางสังคม ด้วยการยกระดับคุณภาพชีวิตของประชาชนอย่างทั่วถึง 2. เสริมสร้างรากฐานความมั่นคงทางเศรษฐกิจ โดยลดต้นทุนการขนส่ง เพิ่มความเร็วในการเดินทาง และกระตุ้นให้เกิดการลงทุนในภาคการผลิตและดำเนินกิจกรรมทางเศรษฐกิจ 3. เสริมสร้างความปลอดภัยในการเดินทางและการขนส่งและเกิดการพัฒนาที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม 4. เสริมสร้างโอกาสสำหรับการแข่งขันและให้ประเทศได้ประโยชน์สูงสุดจากการเป็นประชาคมอาเซียน และมีแผนงานการพัฒนาภายใต้ยุทธศาสตร์การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานด้านคมนาคมขนส่งของไทย ประกอบด้วย 5 แผนงาน ดังนี้

แผนงานที่ 1. การพัฒนาโครงข่ายรถไฟระหว่างเมือง การพัฒนาโครงข่ายรถไฟระหว่างเมืองจะดำเนินการปรับปรุงระบบอุปกรณ์และโครงสร้างพื้นฐานการขนส่งทางรางและพัฒนาระบบรถไฟทางคู่ที่มีความพร้อมดำเนินการ 6 สายแรก และเร่งผลักดันให้สามารถดำเนินการก่อสร้างทางคู่ขนาดรางมาตรฐาน (Standard Gauge) เชื่อมโยงกับประเทศเพื่อนบ้านและสาธารณรัฐประชาชนจีน (จีนตอนใต้) เพื่อให้รถไฟเป็นทางเลือกใหม่ของการเดินทางและสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันของประเทศ

แผนงานที่ 2. การพัฒนาโครงข่ายระบบขนส่งสาธารณะ เพื่อแก้ไขปัญหาจราจรในกรุงเทพมหานครและปริมณฑล โดยจะเร่งรัดขยายเส้นทางรถไฟฟ้าในกรุงเทพมหานครและปริมณฑล เพื่อให้บริการประชาชนได้อย่างทั่วถึง เปลี่ยนรถโดยสารประจำทางให้ประชาชนได้ใช้รถที่ได้มาตรฐาน ลดมลพิษในเขตเมือง ปรับปรุงถนนและสะพาน เพื่อลดความแออัดของปริมาณจราจรในพื้นที่ต่างๆ รวมทั้งการพิจารณาความเป็นไปได้ในการพัฒนาถนนเลียบริมแม่น้ำเจ้าพระยาในเขตกรุงเทพมหานคร

แผนงานที่ 3. การเพิ่มขีดความสามารถทางหลวง เพื่อเชื่อมโยงฐานการผลิตที่สำคัญของประเทศและเชื่อมโยงกับประเทศเพื่อนบ้าน โดยปรับปรุงถนนเชื่อมโยงแหล่งเกษตรและแหล่งท่องเที่ยว รวมถึงการปรับปรุงโครงข่ายถนนระหว่างเมืองหลักและเชื่อมเมืองหลักกับด่านพรมแดนให้เป็น 4 ช่องจราจร การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานด้านศุลกากร การก่อสร้างทางหลวงพิเศษระหว่างเมืองในเส้นทางที่มีความจำเป็นตลอดจนผลักดันการพัฒนาสิ่งอำนวยความสะดวกด้านการขนส่งทางถนน เช่น จุดพักรถบรรทุกทุกสถานีขนส่งสินค้า ศูนย์เปลี่ยนถ่ายระหว่างทางขนส่งทางรางกับทางถนน เพื่อให้เกิดระบบขนส่งต่อเนื่องหลายรูปแบบ สามารถรองรับการค้า การลงทุนที่จะสูงขึ้นจากการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน

แผนงานที่ 4. การพัฒนาโครงข่ายการขนส่งทางน้ำ โดยการพิจารณาความเหมาะสมในการพัฒนาท่าเรือลำน้ำและท่าเรือชายฝั่งทะเลด้านอ่าวไทยและทะเลอันดามัน เพื่อประโยชน์ในการขนส่งสินค้าทั้งภายในและระหว่างประเทศ และเป็นการเปิดประตู การขนส่งด้านฝั่งทะเลอันดามันที่สามารถเชื่อมโยงเป็นสะพานเศรษฐกิจกับท่าเรือฝั่งอ่าวไทย รวมทั้งเป็นทางเลือกในการขนส่งที่ประหยัดและเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมในพื้นที่ใหม่

แผนงานที่ 5. การเพิ่มขีดความสามารถให้บริการขนส่งทางอากาศ โดยการเร่งผลักดันการพัฒนาท่าอากาศยานหลักที่เป็นประตูการขนส่งของประเทศให้ได้มาตรฐานสากล สามารถรองรับความต้องการของประชาชนผู้เดินทางได้อย่างมีประสิทธิภาพ การส่งเสริมการใช้ประโยชน์ท่าอากาศยานในภูมิภาคให้มีบทบาทมากขึ้นในกิจกรรมด้านการบินและกิจกรรมที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งการส่งเสริมการพัฒนานิคมอุตสาหกรรมการบินของประเทศ และการพิจารณาความเหมาะสมในการพัฒนาห้วงอากาศของไทยให้สามารถใช้ประโยชน์ร่วมกันเพื่อความมั่นคงและการพัฒนาเศรษฐกิจได้อย่างเหมาะสม



โดยแผนปฏิบัติการลงทุนด้านคมนาคมขนส่งที่สำคัญ ระยะเร่งด่วน (Action Plan) ซึ่งจะก่อให้เกิดผลกระทบต่ออุตสาหกรรมรถโดยสารและการดำเนินธุรกิจต่างๆ ของ บขส. มีดังนี้

โครงการ	Action Plan ปี				
	60	61	62	63	64
โครงการก่อสร้างรถไฟฟ้าทางคู่					
ภาคภาคเหนือ					
- ช่วงลพบุรี-ปากน้ำโพ	✓	✓	✓	✓	✓
- ช่วงปากน้ำโพ-เด่นชัย	✓	✓	✓	✓	✓
- ช่วงเด่นชัย-เชียงใหม่	✓	✓	✓	✓	✓
- ช่วงเด่นชัย-เชียงใหม่-เชียงใหม่		✓			
ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ					
- ช่วงฉะเชิงเทรา-คลองสิบก้า-แก่งคอย	✓	✓	✓		
- ช่วงมาบกะเบา-ชุมทางถนนจิระ	✓	✓	✓	✓	✓
- ช่วงชุมทางถนนจิระ-ขอนแก่น	✓	✓	✓		
- ช่วงชุมทางถนนจิระ-อุบลราชธานี	✓	✓	✓	✓	✓
- ช่วงขอนแก่น-หนองคาย	✓	✓	✓	✓	✓
ภาคใต้					
- ช่วงนครปฐม-หัวหิน	✓	✓	✓	✓	
- ช่วงหัวหิน-ประจวบคีรีขันธ์	✓	✓	✓	✓	
- ช่วงประจวบคีรีขันธ์-ชุมพร	✓	✓	✓	✓	
- ช่วงชุมพร-สุราษฎร์ธานี	✓	✓	✓	✓	✓
- ช่วงสุราษฎร์ธานี-หาดใหญ่-สงขลา	✓	✓	✓	✓	✓
- ช่วงหาดใหญ่-ปาดังเบซาร์	✓	✓	✓	✓	✓
โครงการก่อสร้างรถไฟฟ้าความเร็วสูง					
- ช่วงกรุงเทพฯ-เชียงใหม่	✓	✓	✓	✓	✓
- ช่วงกรุงเทพฯ-หัวหิน	✓	✓	✓	✓	✓
- ช่วงกรุงเทพฯ-หนองคาย (ระยะที่ 1 ช่วงกรุงเทพฯ-นครราชสีมา)	✓	✓	✓	✓	✓
- เชื่อมต่อ 3 สนามบินแบบไร้รอยต่อ (ดอนเมือง-สุวรรณภูมิ-อู่ตะเภา)		✓			

ที่มา : แผนปฏิบัติการ กระทรวงคมนาคม (Action Plan) สิงหาคม 2559

11) แผนหลักการพัฒนากระบวนขนส่งและจราจร พ.ศ. 2554-2563

วิสัยทัศน์การพัฒนากระบวนขนส่งและจราจรของประเทศไทยในช่วง 10 ปี คือ “มุ่งสู่การขนส่งที่ยั่งยืน” (Towards Sustainable Transport) มีเป้าประสงค์และยุทธศาสตร์ที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

เป้าประสงค์ที่ 1 เพื่อให้ประเทศไทยเป็นศูนย์กลางการเชื่อมต่อการเดินทางและการขนส่ง (Hubs Connectivity)

- ยุทธศาสตร์ที่ 1.1 การพัฒนาและปรับปรุง เพื่อเพิ่มศักยภาพของโครงข่าย และศูนย์กลางการขนส่งระหว่างประเทศ
- ยุทธศาสตร์ที่ 1.2 การเสริมสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันให้ผู้ประกอบการไทย

เป้าประสงค์ที่ 2 เพื่อให้มีระบบขนส่งที่มีประสิทธิภาพและระดับการให้บริการที่ดี เชื่อมโยงพื้นที่เศรษฐกิจและชุมชน (Accessibility)

- ยุทธศาสตร์ที่ 2.1 การพัฒนาและปรับปรุงประสิทธิภาพระบบขนส่ง เพื่อส่งเสริมให้มีการขยายพื้นที่การพัฒนาเศรษฐกิจไปสู่ภูมิภาค

เป้าประสงค์ที่ 3 เพื่อปรับปรุงและเพิ่มความปลอดภัย (Safety) ในการเดินทางและขนส่ง

- ยุทธศาสตร์ที่ 3.1 การปรับปรุงโครงสร้างพื้นฐาน มาตรฐานยานพาหนะ และสภาพแวดล้อมให้มีคุณภาพ และความปลอดภัยในการเดินทางและการขนส่ง
- ยุทธศาสตร์ที่ 3.2 การปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง ให้มีความรู้ ความเข้าใจ จิตสำนึก และทักษะเรื่องความปลอดภัยด้านการขนส่ง

เป้าประสงค์ที่ 4 เพื่อส่งเสริมการขนส่งที่ประหยัดพลังงาน (Energy Saving) และเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม (Environmental Friendly)

- ยุทธศาสตร์ที่ 4.1 การส่งเสริมและสนับสนุนให้มีการเปลี่ยนมาใช้รูปแบบการขนส่งทางรางและทางน้ำเพิ่มมากขึ้น (Shift Mode)
- ยุทธศาสตร์ที่ 4.2 การส่งเสริมและพัฒนาเทคโนโลยีเพื่อให้เกิดการใช้พลังงานและยานพาหนะที่สะอาดและเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม

เป้าประสงค์ที่ 5 เพื่อยกระดับการเข้าถึง และเพิ่มการใช้ระบบขนส่งสาธารณะ (Public Transport)

- ยุทธศาสตร์ที่ 5.1 การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและการเชื่อมโยงระบบขนส่งสาธารณะอย่างทั่วถึงและเท่าเทียม

เป้าประสงค์ที่ 6 เพื่อเพิ่มความคล่องตัว (Mobility) ในการเดินทางและขนส่ง

- ยุทธศาสตร์ที่ 6.1 การปรับปรุงและพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานเพื่อลดปัญหา คอขวด และลดปัญหาการจราจรติดขัด
- ยุทธศาสตร์ที่ 6.2 การเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการจราจร

12) แผนยุทธศาสตร์กรมการขนส่งทางบก พ.ศ. 2559-2564 (ฉบับทบทวนปี 2560)

วิสัยทัศน์ “เป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมในการควบคุม กำกับ ดูแล ระบบการขนส่งทางถนนให้มีคุณภาพและปลอดภัย พ.ศ.2559-2564” มียุทธศาสตร์ที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

ยุทธศาสตร์ที่ 1 พัฒนาและส่งเสริมระบบการขนส่งทางถนนให้มีประสิทธิภาพและแข่งขันได้

ยุทธศาสตร์ที่ 2 พัฒนาและส่งเสริมระบบการขนส่งทางถนนให้มีความปลอดภัยเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม

ยุทธศาสตร์ที่ 3 พัฒนาการให้บริการรูปแบบอัจฉริยะ

ยุทธศาสตร์ที่ 4 เสริมสร้างองค์กรให้มีสมรรถนะสูงและบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล

ทั้งนี้ ทิศทางการดำเนินงานของกรมการขนส่งทางบก (ขบ.) ในอนาคตที่มีความเกี่ยวข้องกับ บขส. คือ การกำหนดกระบวนการงานเกี่ยวกับการขนส่งทางถนน (การประกอบการขนส่ง คน รถ) โดย ขบ. ได้ศึกษาและวิเคราะห์ภาพอนาคตของกระบวนการทำงานตามภารกิจสำคัญแต่ละด้าน ซึ่งแบ่งออกเป็น ด้านการประกอบการขนส่ง ด้านรถ และด้านคน ในบทบาทของการ “ควบคุม” “กำกับ” และ “ดูแล” มีรายละเอียดดังนี้

บทบาทของการควบคุม กำกับ และดูแลด้านประกอบการขนส่ง รถ และคนของกรมการขนส่งทางบก (ขบ.)

ควบคุม	กำกับ	ดูแล
ประกอบการขนส่ง	ประกอบการขนส่ง	ประกอบการขนส่ง
- การออกใบอนุญาตประกอบการขนส่งควรมีการวางแผนล่วงหน้าตามความเจริญเติบโตของเมือง และต้องบูรณาการร่วมกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง - การขนส่งด้วยรถโดยสารประจำทางเป็นสาธารณูปโภคขั้นพื้นฐานและเป็นการขนส่งหลักในการให้บริการแก่ประชาชน - พัฒนาให้ผู้ประกอบการขนส่งด้วยรถโดยสารประจำทางเป็นมืออาชีพไม่มียานยนต์ร่วมเพื่อให้สามารถให้บริการที่มีคุณภาพได้ - ในอนาคตการขนส่งทางรางจะมีบทบาทมากขึ้น จึงต้องมีการวางแผนเพื่อเชื่อมต่อการขนส่งสาธารณะทางถนนกับทางรางเพื่อให้การเดินทางมีความสะดวก - มีการพัฒนาเกณฑ์การคัดเลือกผู้ประกอบการขนส่งให้มีมาตรฐาน - มีหลักเกณฑ์การประกอบการขนส่งส่วนบุคคลที่เข้มงวดมากขึ้นส่วนรถแท็กซี่ควรเร่งรัดการสร้างมาตรฐานควบคุมรถแท็กซี่ และพัฒนาให้เป็นผู้ประกอบการมืออาชีพ - ผู้ประกอบการขนส่งสาธารณะโดยเฉพาะการขนส่งระหว่างประเทศควรเป็นนิติบุคคล	- มีการกำกับการตรวจสอบสภาพรถและการตรวจสอบการติดตั้งก๊าซที่เข้มงวดจริงจัง เพื่อให้เป็นไปตามมาตรฐาน และมีประสิทธิภาพ พัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้เพื่อเชื่อมโยงระบบข้อมูล ตรอ. และการประกันภัย - มีการนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้ในการกำกับดูแลทั้งการประกอบการขนส่ง รถ และคนมีนโยบายที่ชัดเจนในการถ่ายโอนงานให้เอกชนดำเนินการโดยที่ ขบ. กำหนดมาตรฐานและกำกับดูแลให้เอกชนดำเนินการตามมาตรฐานเหล่านั้น - อาจกำหนดให้มีหน่วยงานกลางในการตรวจสอบการดำเนินงานของผู้ได้รับใบอนุญาตจาก ขบ. - มีการกำกับดูแลการประกอบการขนส่ง การใช้รถ และผู้ประจำรถอย่างเข้มงวดและมีการลงโทษอย่างจริงจัง - มีการจัดตั้งศูนย์ควบคุมกำกับดูแลการขนส่งสาธารณะทางถนนขบ. ควรให้ สขจ. แต่ละจังหวัดเสนอแนะหาวิธีการควบคุมกำกับ ดูแล รถโดยสารสาธารณะในจังหวัด โดยต้องการให้มีรถโดยสารที่ดีมีมาตรฐานด้านความปลอดภัยให้บริการประชาชนได้ทั่วถึง - ขบ. ควรมีการรวบรวมและจัดเก็บข้อมูลพื้นฐานเบื้องต้นที่เกี่ยวข้องกับตัวชี้วัด เช่น จำนวนผู้ใช้รถโดยสารสาธารณะ เป็นต้น - ให้ภาคประชาชนมีส่วนร่วมตรวจสอบการกำกับดูแลการประกอบการขนส่ง โดยเฉพาะการขนส่งด้วยรถโดยสารสาธารณะ ซึ่งเป็นผู้รับบริการโดยตรง	- ส่งเสริมผู้ประกอบการขนส่งด้วยรถบรรทุก เพื่อรองรับ AEC โดยการสร้างพันธมิตรคู่ค้ากับประเทศเพื่อนบ้าน หรือส่งเสริมให้ผู้ประกอบการขนส่งขนาดใหญ่ไปขนส่งในประเทศเพื่อนบ้าน และผู้ประกอบการขนส่งขนาดกลาง และขนาดเล็กสามารถแข่งขันกับผู้ประกอบการขนส่งต่างชาติได้ - ควรมีมาตรฐานคุณภาพบริการสำหรับการขนส่งผู้โดยสารและการขนส่งสินค้าเป็นระบบมาตรฐานเดียวกัน

บทบาทของการควบคุม กำกับ และดูแลด้านประกอบบริการขนส่ง รถ และคนของกรมการขนส่งทางบก (ขบ.)

ควบคุม	กำกับ	ดูแล
รถ - รถทุกชนิดทุกประเภทได้รับการรับรองมาตรฐาน มีการใช้เทคโนโลยีในขั้นตอนการควบคุมรถ และควรมีการกำหนดมาตรฐานให้สูงขึ้น - ควรมีหลักเกณฑ์ในการกำหนดอายุรถ หรือคัดรถเก่าออกจากระบบ โดยเฉพาะรถโดยสารสาธารณะประเภทต่างๆ โดยคำนึงถึงมาตรฐานความปลอดภัยเป็นสำคัญ - การควบคุมการตรวจสอบสภาพรถ ควรพัฒนามาตรฐานการตรวจสอบสภาพรถ และมีการควบคุมการตรวจสอบสภาพรถให้มีประสิทธิภาพเป็นไปตามมาตรฐาน		รถ - ขบ. ควบคุมดูแลเกี่ยวกับการซ่อมบำรุงรถ เพื่อให้ครบขั้นตอน ทั้งตรวจสอบสภาพ และบำรุงรักษารถ (I/M Program)
คน - ปรับปรุงระเบียบสำหรับผู้ขับรถในใบอนุญาตขับรถ - มีแนวทางในการปรับปรุงการออกใบอนุญาตขับรถ ให้เป็นมาตรฐานสากล เช่น เพิ่มชั่วโมงการอบรมตามมติ ครม. การออกข้อสอบในเชิงวิเคราะห์ และการทดสอบขับรถบนถนนจริง - มีโรงเรียนสอนขับรถที่เป็นมาตรฐานและมีจำนวนเพียงพอ - เพิ่มวงเงินประกันภัยภาคบังคับ การเพิ่มวงเงินค่ารักษาพยาบาล เพื่อชดเชยเยียวยาให้กับผู้ได้รับบาดเจ็บจากอุบัติเหตุสำหรับรถโดยสารสาธารณะ		คน - ร่วมกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องยกระดับอาชีพพนักงานขับรถให้เป็นที่ยอมรับในสังคม

13) นโยบายผู้บริหารระดับกระทรวงคมนาคมในการตรวจเยี่ยมการดำเนินงานของ บขส.

- นโยบายรัฐมนตรีว่าการกระทรวงคมนาคม (นายอาคม เติมพิทยาไพสิฐ) เมื่อวันที่ 15 กุมภาพันธ์ 2561
 - (1) ให้ บขส. ปรับตัวไปสู่ผู้นำของระบบรถโดยสารสาธารณะหรือรถทัวร์ของประเทศ
 - (2) เร่งรัดการยกระดับบริการ และการจัดการโดยสาร
- นโยบายรัฐมนตรีช่วยว่าการกระทรวงคมนาคม (นายไพรินทร์ ชูโชติถาวร) เมื่อวันที่ 9 ธันวาคม 2560
 - (1) การสร้างความน่าเชื่อถือ บขส. ต้องสร้างความน่าเชื่อถือ และเพิ่มคุณภาพการให้บริการให้ได้มาตรฐาน โดยต้องมีการกำหนดตัวชี้วัดระดับการให้บริการในด้านต่างๆ เช่น ความปลอดภัย ความตรงต่อเวลา สร้างจิตสำนึกให้พนักงานขับรถตระหนักถึงหน้าที่ในการนำผู้โดยสารไปยังที่หมายอย่างปลอดภัย ทำให้ผู้โดยสารมั่นใจตลอดการเดินทางและมีการประเมินความพึงพอใจของผู้ใช้บริการ
 - (2) การบริหารจัดการสถานี/จุดจอดรับ-ส่งผู้โดยสาร บขส. ควรพิจารณาดำเนินการในรูปแบบที่เกิดประโยชน์ ทั้งในแง่ของผู้ใช้บริการ และของ บขส. โดยศึกษาว่ามีความจำเป็นหรือไม่ที่จะต้องมีสถานีกลางขนาดใหญ่ เพื่อเป็นที่พักจอดและเป็นสถานที่รับ-ส่งผู้โดยสาร ถ้า บขส. มีการรับ-ส่งผู้โดยสาร โดยกำหนดจุดจอดรถให้กระจายอยู่ตามสถานีเดินรถที่เชื่อมต่อกับรถไฟฟ้า

ในจุดจอดมีเพียงป้ายบอกกำหนดเวลาเดินทางและเส้นทาง เพื่อให้ผู้โดยสารทราบข้อมูลการเดินทาง โดยการนำระบบเทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการบริหารการเดินทาง

- (3) การจัดการรถโดยสาร บขส. ควรจัดรถประเภทเดียวกันให้ได้มากที่สุด เพื่อสะดวกในการซ่อมบำรุงและต้องพิจารณาอัตราการใช้งานรถโดยสารให้ได้มากที่สุด ศึกษาว่ารถโดยสารที่มีอยู่จะสามารถนำมาให้บริการในเส้นทางใดบ้างในแต่ละวัน เพื่อให้เกิดการใช้งานอย่างคุ้มค่า และสามารถเดินรถได้อย่างต่อเนื่อง
- (4) การย้ายสถานีขนส่งผู้โดยสารกรุงเทพ (จตุจักร) บขส. ควรพิจารณาจากความเป็นไปได้ในการปรับแผนการย้ายสถานีขนส่งผู้โดยสารกรุงเทพ (จตุจักร) ไปยังสถานีขนส่งผู้โดยสารหมอชิตเดิม ซึ่งปัจจุบันเป็นที่ตั้งของศูนย์ซ่อมบำรุงรถไฟฟ้าบีทีเอส โดยกำหนดแผนงานพร้อมกรอบระยะเวลาดำเนินการที่เร็วยิ่งขึ้น จากที่กำหนดไว้เดิม ในปี 2566 เนื่องจากตามแผนพัฒนาระบบการขนส่งทางรางของ คค. ในอนาคตจะมีการดำเนินโครงการก่อสร้างรถไฟฟ้าและสถานีรถไฟฟ้าจำนวนมาก ดังนั้น หาก บขส. สามารถย้ายสถานีขนส่งฯ ได้เร็วขึ้นจะทำให้ประชาชนได้รับความสะดวกในการเดินทางมาใช้บริการยังสถานีขนส่งผู้โดยสารซึ่งสามารถเดินทางเชื่อมต่อกับระบบรถไฟฟ้า และจะเป็นประโยชน์ต่อการเพิ่มรายได้

➤ นโยบายของผู้ถือหุ้นในการประชุมใหญ่สามัญผู้ถือหุ้นประจำปี 2561 เมื่อวันที่ 25 มกราคม 2561

- (1) ให้ บขส. ปรับแนวทางการดำเนินงานให้สอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน เพื่อให้มีความสามารถในการแข่งขันกับคู่แข่ง (รถร่วมเอกชน) และสายการบินต้นทุนต่ำ เนื่องจากรายได้จากการเดินรถของ บขส. ประกอบด้วย ค่าโดยสาร ค่าจ้างเหมาขนส่ง และค่าขนส่งพัสดุภัณฑ์ มีแนวโน้มลดลงอย่างต่อเนื่อง
- (2) ปรับปรุงคุณภาพการให้บริการและศึกษาต้นทุนการเดินรถที่แท้จริง เพื่อกำหนดอัตราค่าโดยสารที่เหมาะสมต่อไป
- (3) พิจารณาเลือกเดินรถในเส้นทางเชิงพาณิชย์ที่มีความสามารถในการทำกำไรเป็นอันดับแรกสำหรับเส้นทางเดินรถที่ขาดทุน แต่ยังคงมีความจำเป็นที่จะต้องให้บริการประชาชนควรให้ ขบ. ในฐานะผู้กำกับดูแลพิจารณาการให้เงินอุดหนุนหรือจ้างวิ่งในเส้นทางดังกล่าว
- (4) พัฒนาสถานีขนส่งผู้โดยสารให้เป็นระบบปิด และพัฒนาระบบการเดินรถ รวมทั้งระบบบริหารสถานีให้มีความทันสมัย มุ่งสู่การเป็น Smart Station

➤ นโยบายคณะกรรมการด้านการคมนาคมทางบกและทางราง เมื่อวันที่ 20 มีนาคม 2561

- (1) การย้ายสถานี บขส. ควรเป็นผู้กำหนดเองว่าอยู่ที่ไหนจึงจะเหมาะสม ซึ่งต้องมีแผนงานที่ชัดเจน โดยคำนึงถึงผู้ใช้บริการและความอยู่รอดขององค์กรเป็นหลัก
- (2) การบริหารงาน บขส. ควรกำหนดเส้นทางให้บริการรถโดยสารขนาดใหญ่และรถมินิบัส กำหนดสถานีและวิธีการบริการ ให้มีความเหมาะสม แสวงหาช่องทางทำธุรกิจเกี่ยวเนื่อง/ต่อเนื่อง บริหารทรัพย์สินให้มีมูลค่าเพิ่มเสริมรายได้ โดยใช้ระบบ IT 4.0-5.0 มาช่วยการบริหารจัดการและการให้บริการ รวมทั้งพัฒนาบุคลากรให้รับกับการพัฒนาธุรกิจด้วย

- (3) การกำกับดูแลรถร่วมเอกชน ให้สามารถดำเนินธุรกิจร่วมกับ รถ บขส. ในฐานะพันธมิตร คู่ค้า (ไม่ใช่คู่แข่ง) แต่มีการแข่งขันในเรื่องบริการและคุณภาพแทน เพื่อยกระดับการให้บริการรถโดยสารในภาพรวม
- (4) มีการวิเคราะห์ SWOT เพื่อเป็นประโยชน์ในการวางแผนกลยุทธ์ทางการตลาด เช่น ข้อดีของ บขส. คือ เดินทางสะดวก ไปถึงจุดที่ต้องการได้มากกว่า ราคาถูก และสามารถขนส่งสัมภาระได้มาก ซึ่งสายการบิน Low Cost ไม่สามารถทำได้
- (5) ศึกษาพฤติกรรมผู้บริโภคและพลิกวิกฤตให้เป็นโอกาส โดยการปรับบทบาทเป็น Feeder เชื่อมโยงการให้บริการกับรถไฟความเร็วสูง รถไฟฟ้าทางคู่ และสายการบินต้นทุนต่ำ ตลอดจนสนับสนุนเส้นทางการท่องเที่ยว และเส้นทางระยะสั้น เพื่อเชื่อมต่อการเดินทาง
- (6) เสนอให้รถร่วมเอกชน สามารถออกรถจากสถานีตนเองได้ (ไม่ต้องเข้ามาที่สถานี บขส.) เพื่อเป็นการกระจายผู้โดยสารไปตามจุดต่างๆ ลดปัญหาการจราจรติดขัด และสามารถลดขนาดพื้นที่สถานี บขส. ลงได้ อย่างไรก็ตาม จะต้องหาแนวทางการกำกับดูแลที่ดี และนำระบบเทคโนโลยีมาร่วมด้วย
- (7) ให้ บขส. พิจารณากำหนดเส้นทางรถข้ามภาค (จากเหนือไปใต้ ไม่ต้องผ่าน กทม.) เพื่อลดปัญหาการจราจร หรือ จัดให้มี Shuttle Bus รับ-ส่งประชาชนระหว่างสถานีขนส่งสายใต้-สถานีรังสิต เป็นต้น

14) นโยบาย ข้อสังเกต และข้อเสนอแนะ จากคณะกรรมการจัดทำบันทึกข้อตกลงและประเมินผลรัฐวิสาหกิจ

➤ ข้อสังเกตและข้อเสนอแนะจากการประเมินผลการดำเนินงาน ประจำปีบัญชี 2560

- (1) บขส. ควรมีแนวทางการดำเนินงานในการรับช่วงต่อผู้โดยสารจากสนามบินต่างๆ ทั่วประเทศ เพื่อสร้างจุดเชื่อมต่อระหว่างรถโดยสารแต่ละประเภท อำนวยความสะดวกให้กับผู้ใช้บริการ การเดินทางภายในประเทศ เพื่อเป็นกลยุทธ์ในการเสริมสร้างรายได้จากการเดินทาง บขส.
- (2) ในการเดินทางภายในประเทศระยะทางประมาณ 200-400 กิโลเมตร ส่วนแบ่งทางการตลาด จะเป็นรถโดยสาร และรถตู้เป็นส่วนมาก ซึ่งสายการบินต้นทุนต่ำจะแข่งขันส่วนแบ่งทางการตลาดตรงนี้ได้น้อยกว่า ดังนั้น บขส. ควรเพิ่มกลยุทธ์การแข่งขันเชิงรุกในช่วงระยะทางดังกล่าว เพื่อเพิ่มจำนวนเที่ยววิ่งให้มากขึ้น
- (3) บขส. ควรให้ความสำคัญกับการทบทวนระบบและการปรับปรุงกระบวนการจัดซื้อจัดจ้างให้มีประสิทธิภาพ รวมทั้งการกำกับ ติดตามการดำเนินโครงการต่างๆ ให้เป็นไปตามแผนงานที่กำหนดไว้ โดยเคร่งครัด
- (4) บขส. ควรเร่งดำเนินการด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อสนับสนุนการจัดทำฐานข้อมูล (Big Data) เพื่อให้ในการวิเคราะห์ (Data Analytic) และสามารถใช้ประโยชน์จากฐานข้อมูลร่วมกันระหว่างรัฐวิสาหกิจ รวมทั้งเตรียมความพร้อมบุคลากรในทุกกระดับให้มีความรู้และสมรรถนะ เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีและนวัตกรรมที่รวดเร็ว

- (5) บขส. ควรให้ความสำคัญในการบริหารจัดการองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งการบริหารค่าใช้จ่าย พนักงานต่อรายได้จากการดำเนินงาน จำนวนกิโลเมตรทำการรถโดยสาร และการจัดการข้อร้องเรียนตามระยะเวลาที่กำหนด เพื่อให้ บขส. มีผลการดำเนินงานที่ดีขึ้น

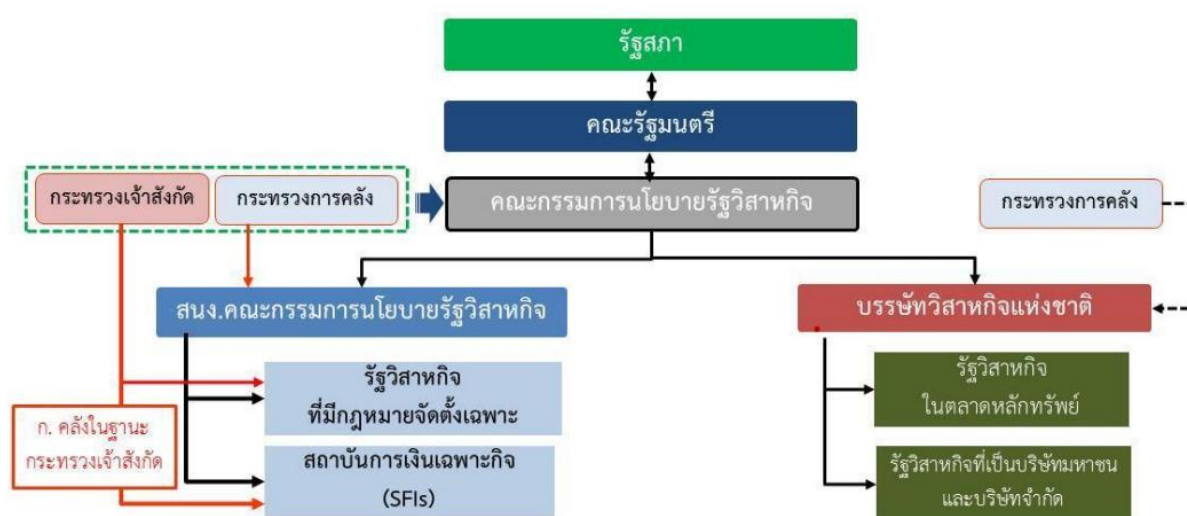
➤ ข้อสังเกตและข้อเสนอแนะของคณะกรรมการจัดทำบันทึกข้อตกลงและประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ (MOU Report) ประจำปีบัญชี 2561

- (1) แนวโน้มการเปิดเสรีการขนส่งทางบกที่จะเกิดขึ้น ส่งผลให้มีผู้ประกอบการรายใหม่เข้ามาแข่งขันในอุตสาหกรรมการให้บริการเดินรถโดยสารมากยิ่งขึ้น เช่น นโยบายการจัดระเบียบรถตู้โดยสารของกรมการขนส่งทางบก ส่งผลให้ บขส. จำเป็นต้องพัฒนาปรับปรุงประสิทธิภาพการเดินรถในเส้นทางเชิงพาณิชย์ให้สามารถแข่งขันกับรถร่วมเอกชน และรถตู้ได้
- (2) ข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงเปรียบเทียบของรถร่วมเอกชน ยังมีไม่เพียงพอ เนื่องจากระบบจำหน่ายตั๋วของ บขส. และรถร่วม แยกกัน/ไม่เชื่อมโยงกัน ทำให้ บขส. ไม่สามารถตรวจสอบจำนวนรายได้ ผู้โดยสารและข้อมูลอื่นๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อการกำกับดูแลรถร่วม นอกจากนี้ ความไม่พร้อมของข้อมูลด้านธุรกิจการขนส่งผู้โดยสารภายในประเทศที่เป็นแนวปฏิบัติที่ดีจากต่างประเทศ ทำให้ บขส. ขาดข้อมูล เพื่อนำมาวิเคราะห์และพัฒนาประสิทธิภาพการบริหารจัดการภายในให้อยู่ในระดับสากล
- (3) บขส. จำเป็นต้องพัฒนาปรับปรุงประสิทธิภาพการเดินรถในเส้นทางเชิงพาณิชย์ให้สามารถแข่งขันคู่แข่ง ทั้งทางตรงและทางอ้อมได้ เช่น รถร่วมเอกชน รถตู้โดยสาร สายการบินต้นทุนต่ำ รถยนต์ส่วนบุคคล เป็นต้น โดยควรวิเคราะห์ผลการดำเนินงานและขีดความสามารถขององค์กรเทียบกับความได้เปรียบและความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ เพื่อกำหนดยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ในเชิงรุก เช่น การจัดทำแผนกลยุทธ์และการตลาดเชิงรุกโดยใช้ข้อมูลความต้องการความคาดหวังในแต่ละกลุ่มลูกค้า การจัดทำแผนปรับปรุงจากผลสำรวจความพึงพอใจ
- (4) บขส. ควรทำการวิเคราะห์ในด้านรายจ่ายหลัก ซึ่งประกอบด้วยต้นทุนในการเดินรถบริษัทฯ และค่าใช้จ่ายในการบริหาร โดยวิเคราะห์รายการที่สามารถควบคุมต้นทุน หรือการดำเนินกลยุทธ์ต่างๆ เพื่อปรับลดต้นทุนที่จะเกิดขึ้นใหม่

15) ร่าง พระราชบัญญัติการพัฒนากำกับดูแลและบริหารรัฐวิสาหกิจ (วันที่ 8 สิงหาคม 2560)

คณะรัฐมนตรี ในคราวประชุม เมื่อวันที่ 8 สิงหาคม 2560 ได้มีมติเห็นชอบร่างพระราชบัญญัติการพัฒนากำกับดูแลและบริหารรัฐวิสาหกิจ พ.ศ.... โดยความจำเป็นในการตรา “ร่างพระราชบัญญัติการพัฒนากำกับดูแลและบริหารรัฐวิสาหกิจ” เพื่อให้รัฐวิสาหกิจเป็นกลไกของรัฐในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจและการลงทุนของประเทศ รวมถึงเป็นผู้ให้บริการสาธารณะแก่ประชาชน ดังนั้น ภาครัฐจำเป็นต้องมีการปฏิรูปการกำกับดูแลและบริหารรัฐวิสาหกิจ เพื่อยกระดับประสิทธิภาพการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจให้เหมาะสมกับ

บริบทของเศรษฐกิจและสังคมที่เปลี่ยนแปลงไป และสอดคล้องกับมาตรการที่เป็นที่ยอมรับในระดับสากล ซึ่งครอบคลุมการกำหนดบทบาทหน้าที่ และความรับผิดชอบของผู้กำหนดนโยบาย ผู้กำกับดูแลรัฐวิสาหกิจ ผู้ถือหุ้นในรัฐวิสาหกิจ และรัฐวิสาหกิจให้ชัดเจน ตลอดจนให้มีการจัดทำแผนยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจ เพื่อเป็นช่องทางในการส่งผ่านนโยบายของภาครัฐไปยังรัฐวิสาหกิจให้มีความชัดเจนและโปร่งใส จึงสมควรจัดตั้งบริษัท วิสาหกิจแห่งชาติ ทำหน้าที่ในฐานะผู้ถือหุ้นในรัฐวิสาหกิจที่เป็นบริษัทแทนกระทรวงการคลัง เพื่อเสริมสร้าง ประสิทธิภาพในการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจให้มีความพร้อมในการแข่งขันเชิงพาณิชย์และสามารถ ดำเนินการได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ โดยคงความเป็นรัฐวิสาหกิจไว้



แผนภูมิที่ ๑: การจัดตั้งคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจและการแบ่งโครงสร้างการกำกับดูแลรัฐวิสาหกิจ

ที่มา : คำชี้แจงความจำเป็นในการตรา “ร่างพระราชบัญญัติฯ” กระทรวงการคลัง สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) เดือน มิถุนายน 2560

โดยรายชื่อรัฐวิสาหกิจตามพระราชบัญญัตินี้ มีดังนี้

1. บริษัท กสท. โทรคมนาคม จำกัด (มหาชน)
2. บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)
3. บริษัท ขนส่ง จำกัด
4. บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน)
5. บริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน)
6. บริษัท ธนารักษ์พัฒนาสินทรัพย์ จำกัด
7. บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)
8. บริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด
9. บริษัท สหโรงแรมไทยและการท่องเที่ยว จำกัด
10. บริษัท อสมท. จำกัด (มหาชน)
11. บริษัท อู่กรุงเทพ จำกัด

16) กฎกระทรวง กำหนดลักษณะ หรือการจัดให้มีอุปกรณ์สิ่งอำนวยความสะดวก หรือบริการในอาคาร สถานที่ ยานพาหนะ และบริการขนส่ง เพื่อให้คนพิการสามารถเข้าถึงและใช้ประโยชน์ได้ พ.ศ. 2556 ส่วนที่เกี่ยวข้องกับ บขส. คือ หมวด 2 ยานพาหนะ ข้อ 5 และหมวด 3 บริการขนส่ง ข้อ 11 สรุปได้ดังนี้

หมวด 2 ยานพาหนะ (ข้อ 5): รถที่ใช้ในการขนส่งผู้โดยสารประเภทการขนส่งประจำทาง และ ไม่ประจำทาง ให้มีอุปกรณ์ สิ่งอำนวยความสะดวก หรือบริการ เพื่อให้คนพิการสามารถเข้าถึงและใช้ประโยชน์ ได้อย่างหนึ่งอย่างใด ดังต่อไปนี้

- (1) ประตูสำหรับคนพิการ
- (2) อุปกรณ์นำพาคนพิการหรืออุปกรณ์ยกขึ้นคนพิการขึ้นและลงจากรถ
- (3) ทางลาด
- (4) พื้นที่สำหรับจอดรถขึ้นคนพิการหรืออุปกรณ์สำหรับเก็บรถขึ้นคนพิการ
- (5) ป้ายแสดงอุปกรณ์หรือสิ่งอำนวยความสะดวกสำหรับคนพิการ
- (6) คู่มือการให้ความช่วยเหลือแก่คนพิการแต่ละประเภทสำหรับเจ้าหน้าที่ดูแลประจำรถ
- (7) คู่มือแปลภาษาหรือป้ายสัญลักษณ์ภาษาสำหรับเจ้าหน้าที่ประจำรถเพื่อใช้สื่อสารกับคนพิการ
- (8) เจ้าหน้าที่ประจำรถซึ่งผ่านการฝึกอบรมและมีคุณสมบัติตรงกับความต้องการของคนพิการแต่ละ ประเภทอย่างน้อยหนึ่งคนเพื่อให้บริการคนพิการในการขึ้นและลงรถ

หมวด 3 บริการขนส่ง (ข้อ 11): สถานีขนส่งผู้โดยสารให้มีอุปกรณ์สิ่งอำนวยความสะดวก หรือ บริการเพื่อให้คนพิการสามารถเข้าถึงและใช้ประโยชน์ได้อย่างหนึ่งอย่างใด ดังต่อไปนี้

- (1) ประตูสำหรับคนพิการ
- (2) ที่นั่งสำหรับคนพิการหรือพื้นที่สำหรับจอดรถขึ้นสำหรับคนพิการ
- (3) ทางลาด
- (4) บันไดและราวจับสำหรับคนพิการ
- (5) พื้นผิวต่างสัมผัสสำหรับคนพิการทางการเห็น
- (6) ช่องขายตั๋วโดยสารสำหรับคนพิการ และช่องเก็บตั๋วสำหรับคนพิการ
- (7) อุปกรณ์นำพาคนพิการหรือรถขึ้นคนพิการขึ้นและลงจากรถ
- (8) ห้องน้ำสำหรับคนพิการ
- (9) ลิฟต์สำหรับคนพิการ
- (10) โทรศัพท์สาธารณะสำหรับคนพิการ
- (11) ที่จอดรถสำหรับคนพิการ
- (12) พื้นที่สำหรับหนีภัยของคนพิการ ป้ายแสดงอุปกรณ์หรือสิ่งอำนวยความสะดวกสำหรับคนพิการ
- (13) แผนที่การเดินทางสำหรับคนพิการทางการเห็น
- (14) การประกาศเตือนภัยสำหรับคนพิการทางการเห็น และตัวอักษรไฟวิ่งหรือสัญญาณไฟเตือนภัย สำหรับคนพิการทางการได้ยินหรือสื่อความหมาย

- (15) การประกาศข้อมูลสำหรับคนพิการทางการเห็น และตัวอักษรไฟวิ่งหรือป้ายแสดงความหมายสำหรับคนพิการทางการได้ยินหรือสื่อความหมาย
- (16) คู่มือการให้ความช่วยเหลือแก่คนพิการแต่ละประเภทสำหรับเจ้าหน้าที่ประจำสถานี
- (17) คู่มือแปลภาษาหรือป้ายสัญลักษณ์ภาษาสำหรับเจ้าหน้าที่ประจำสถานีเพื่อใช้สื่อสารกับคนพิการ
- (18) เจ้าหน้าที่ประจำสถานีซึ่งผ่านการฝึกอบรมและมีคุณสมบัติตรงกับความต้องการของคนพิการแต่ละประเภทอย่างน้อยหนึ่งคนเพื่อให้บริการคนพิการ

17) พระราชบัญญัติผู้สูงอายุ พ.ศ. 2546

ตามมาตรา 11 แห่งพระราชบัญญัติผู้สูงอายุ พ.ศ. 2546 กำหนดให้ผู้สูงอายุมีสิทธิได้รับการคุ้มครอง การส่งเสริม และการสนับสนุนในด้านต่างๆ โดยมีส่วนที่เกี่ยวข้องกับ บขส. ดังนี้ 1. การอำนวยความสะดวก และความปลอดภัยโดยตรงแก่ผู้สูงอายุในอาคาร สถานที่ ยานพาหนะหรือการบริการสาธารณะอื่น และ 2. การช่วยเหลือด้านค่าโดยสารยานพาหนะตามความเหมาะสม

ปัจจุบัน บขส. ได้ลดหย่อนค่าโดยสารให้กับผู้พิการทุกประเภท ผู้สูงอายุ และได้จัดสิ่งอำนวยความสะดวกให้กับผู้พิการ และผู้สูงอายุเป็นที่เรียบร้อยแล้วภายในสถานีขนส่งผู้โดยสารที่ได้รับใบอนุญาตประกอบการ จาก ขบ. จำนวน 7 แห่ง แบ่งเป็น กทม. จำนวน 3 แห่ง คือ สถานีขนส่งผู้โดยสารกรุงเทพ (จตุจักร) สถานีขนส่งผู้โดยสารกรุงเทพ (เอกมัย) สถานีขนส่งผู้โดยสารกรุงเทพ (สายใต้) ถนนบรมราชชนนี และสถานี ในส่วนภูมิภาค 4 แห่ง คือ สถานีขนส่งผู้โดยสารจังหวัดสุราษฎร์ธานี สถานีขนส่งผู้โดยสารจังหวัดสุพรรณบุรี สถานีขนส่งผู้โดยสาร อำเภอลำหลัก จังหวัดเพชรบูรณ์ และสถานีขนส่งผู้โดยสาร อำเภอภูเขียว จังหวัดชัยภูมิ

18) ข้อตกลงระหว่างประเทศที่เกี่ยวข้อง

นโยบายและข้อตกลงระหว่างประเทศ ภายใต้สมาคมแห่งประชาชาติเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ (Association of Southeast Asian Nations : ASEAN) ที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดทิศทางของแผนยุทธศาสตร์ บขส. ปีงบประมาณ 2560-2564 ที่สำคัญ ได้แก่

(1) พิมพ์เขียวเพื่อจัดตั้งประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (AEC Blueprint) อาเซียนได้กำหนดยุทธศาสตร์ การก้าวไปสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนที่สำคัญ ดังนี้

- 1) การเป็นตลาดและฐานการผลิตเดียวกัน
- 2) การเป็นภูมิภาคที่มีขีดความสามารถในการแข่งขันสูง
- 3) การเป็นภูมิภาคที่มีการพัฒนาทางเศรษฐกิจที่เท่าเทียมกัน และ
- 4) การเป็นภูมิภาคที่มีการบูรณาการเข้ากับเศรษฐกิจโลก

โดยมีเนื้อหาที่จะส่งผลกระทบต่อข้อกำหนดทิศทางการดำเนินธุรกิจของ บขส. ดังนี้ :

การเป็นตลาดและฐานการผลิตเดียวกัน โดยการเป็นตลาดและฐานการผลิตเดียวกันของอาเซียน มี 5 องค์ประกอบหลัก คือ 1) การเคลื่อนย้ายสินค้าเสรี 2) การเคลื่อนย้ายบริการเสรี 3) การเคลื่อนย้ายการลงทุนเสรี 4) การเคลื่อนย้ายเงินทุนเสรี 5) การเคลื่อนย้ายแรงงานฝีมือเสรี

การเปิดเสรีการค้าบริการ สาขาโลจิสติกส์ ในปี 2556 ต้องอนุญาตให้ผู้ให้บริการมีสัดส่วนการถือหุ้นของนักลงทุนอาเซียนไม่ต่ำกว่า 70% และยกเลิกข้อจำกัดการเข้าสู่ตลาด (Market Access - MA limitations)

การเคลื่อนย้ายแรงงานฝีมืออย่างเสรี กิจกรรมที่เกี่ยวข้องเนื่องกับการลงทุนการเคลื่อนย้ายแรงงานฝีมือภายในภูมิภาค โดยได้ดำเนินการ 2 แนวทาง คือ 1) การจัดตั้งกรอบทักษะฝีมือแรงงานระดับประเทศ เพื่อใช้เป็นแนวทางในการนำไปสู่กรอบการยอมรับฝีมือแรงงานของอาเซียน และ 2) การจัดทำข้อตกลงยอมรับร่วม (MRA) สำหรับผู้ประกอบวิชาชีพบริการ

การเป็นภูมิภาคที่มีความสามารถในการแข่งขัน ภูมิภาคที่มีความสามารถในการแข่งขันมี 6 องค์ประกอบหลัก ได้แก่ 1) นโยบายการแข่งขัน 2) การคุ้มครองผู้บริโภค 3) สิทธิในทรัพย์สินทางปัญญา (IPR) 4) การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน 5) มาตรการด้านภาษี 6) พาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์



ที่มา : กระทรวงคมนาคม

(2) แผนยุทธศาสตร์การขนส่งอาเซียน ปี พ.ศ. 2559-2568 (ASEAN Transport Strategic Plan 2016-2025)

แผนยุทธศาสตร์การขนส่งอาเซียนปี พ.ศ. 2559-2568 (ASEAN Transport Strategic Plan 2016-2025) ให้ความสำคัญกับการเชื่อมโยงในระดับที่สูงขึ้น รวมไปถึงประสิทธิภาพ การบูรณาการ ความปลอดภัย และความยั่งยืน และมีการกำหนดเป้าประสงค์ ที่ครอบคลุมในการขนส่งทางบก ดังนี้

การขนส่งทางบก (Land Transport) มีเป้าประสงค์ในการก่อตั้งโครงข่ายการขนส่งทางบกระดับภูมิภาค ที่มีประสิทธิภาพ ปลอดภัย และมีการบูรณาการ ภายในอาเซียนและประเทศโดยรอบ เพื่อสนับสนุนการพัฒนาด้านการค้าและการท่องเที่ยว

การขนส่งอย่างยั่งยืน (Sustainable Transport) มีเป้าประสงค์ในการจัดตั้งกรอบนโยบายระดับภูมิภาคเพื่อสนับสนุนการขนส่งที่มีความยั่งยืน อันประกอบไปด้วยรูปแบบการขนส่งคาร์บอนต่ำ (Low Carbon modes of transport) และแนวคิดการขนส่งที่เป็นมิตรต่อผู้ใช้งาน (User-Friendly) และการบูรณาการการขนส่งและการวางแผนการใช้พื้นที่ (Land use planning)

การอำนวยความสะดวกด้านการขนส่ง (Transport Facilitation) มีเป้าประสงค์ในการก่อตั้งระบบโลจิสติกส์ และระบบการขนส่งหลายรูปแบบ (Multimodal Transportation System) ที่มีการบูรณาการ มีประสิทธิภาพ และมีศักยภาพในการแข่งขันในระดับโลก เพื่อการเคลื่อนย้ายผู้โดยสารแบบไร้รอยต่อ โดยพาหนะบนถนน และการเคลื่อนย้ายสินค้า ทั้งภายในและภายนอกอาเซียน

โดยมีแผนที่จะดำเนินการปรับปรุงเส้นทางถนนในส่วนที่มีปริมาณการจราจรสูง ได้แก่ ในประเทศ กัมพูชา ลาว อินโดนีเซีย และประเทศไทย โดยสำหรับเส้นทางที่มีโครงการขยายถนนในประเทศไทย ได้แก่ โครงการขยายถนนแม่สอด จังหวัดตาก โครงการสะพานมิตรภาพ ไทย-พม่า ข้ามแม่น้ำเมย และถนนเชื่อมต่อ โครงการขยายถนนสี่ช่องจราจร เชียงราย-ขุนตาล โครงการสร้างทางหลวงแนวใหม่ กาฬสินธุ์-บ้านนาไคร้ โครงการมอเตอร์เวย์ พัทธยา-มาบตาพุด และโครงการขยายถนนสี่ช่องจราจร ตราด-หาดเล็ก และยังได้ระบุถึงการปรับปรุงมาตรฐานการขนส่งบนเส้นทางทางขนส่งผ่านแดนอันประกอบด้วย การปรับปรุงมาตรฐานทางเทคนิคเพื่อรองรับการขนส่งโดยยานยนต์ขนาดใหญ่ และการสนับสนุนการบังคับใช้กฎระเบียบด้านการควบคุมน้ำหนักบรรทุก นอกจากนี้แล้วยังให้ความสำคัญกับประเด็นดังต่อไปนี้

- การขยายการใช้งาน “ระบบการขนส่งอัจฉริยะ” (Intelligent Transport System: ITS)
- การลดอัตราการสูญเสียชีวิตบนท้องถนนในประเทศสมาชิกอาเซียนให้ได้ร้อยละ 50

ภายในปี 2563 และลดให้ได้เพิ่มขึ้นอีกร้อยละ 25 ในช่วงระหว่างปี 2563-2573

- การพัฒนาระบบฐานข้อมูลการขนส่งทางบกอาเซียน
- การเพิ่มระดับความร่วมมือระดับภูมิภาคในด้านการพัฒนาความปลอดภัยในการขนส่ง
- การดำเนินการตามกรอบความตกลงอาเซียนว่าด้วยการอำนวยความสะดวกในการขนส่งผู้โดยสารทางบกข้ามพรมแดน (ASEAN Framework Agreement on Facilitation of Cross-Border Transport of Passengers by Road Vehicles: CBTP)

(3) การประชุมรัฐมนตรีด้านการขนส่งอาเซียน (ASEAN Transport Ministers Meeting: ATM)

โดยในการประชุมรัฐมนตรีด้านการขนส่งอาเซียนครั้งล่าสุด ณ กรุงกัวลาลัมเปอร์ ประเทศมาเลเซีย เมื่อวันที่ 5 พฤศจิกายน 2558 มีเนื้อหาการตกลงที่สำคัญ และเกี่ยวข้องกับการดำเนินธุรกิจของ บขส. ดังนี้

1. การรับรองแผนยุทธศาสตร์การขนส่งอาเซียน ปี พ.ศ. 2559-2568 (ASEAN Transport Strategic Plan 2016-2025)
2. การเร่งรัดการจัดทำร่างกรอบความตกลงอาเซียนว่าด้วยการอำนวยความสะดวกในการขนส่งผู้โดยสารทางบกข้ามพรมแดน (ASEAN Framework Agreement on Facilitation of Cross-Border Transport of Passengers by Road Vehicles: CBTP) การเร่งรัดให้ประเทศสมาชิกให้สัตยาบันความตกลงฉบับต่างๆ ได้แก่ กรอบความตกลงอาเซียนว่าด้วยการอำนวยความสะดวกในการขนส่งสินค้าผ่านแดน (AFAFGIT) กรอบความตกลงอาเซียนว่าด้วยการขนส่งต่อเนื่องหลายรูปแบบ (AFAMT) และกรอบความตกลงอาเซียนว่าด้วยการขนส่งข้ามแดน (AFAFIST) รวมทั้งความคืบหน้าโครงการระบบศุลกากรผ่านแดนอาเซียน (ASEAN Customs Transit System: ACTS)

จากประเด็นนโยบายและยุทธศาสตร์ที่เกี่ยวข้องดังที่ได้กล่าวไปในข้างต้นสามารถสรุปผลกระทบในเชิงบวกและเชิงลบที่มีต่อการดำเนินงานของ บขส. ในอนาคตได้ดังนี้

ผลกระทบเชิงบวก จากยุทธศาสตร์และนโยบายที่เกี่ยวข้อง สรุปได้ดังนี้

นโยบาย/ยุทธศาสตร์	แหล่งอ้างอิง	โอกาส
ยุทธศาสตร์การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและระบบโลจิสติกส์	- แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 พ.ศ. 2560-2564 ยุทธศาสตร์ที่ 7 ยุทธศาสตร์ด้านการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและระบบโลจิสติกส์ - แผนยุทธศาสตร์กระทรวงคมนาคม พ.ศ. 2560-2564 ยุทธศาสตร์ที่ 3 การพัฒนาระบบขนส่งเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันและขับเคลื่อนการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศ	เป็นโอกาสในการขยายเส้นทางการเดินรถโดยสารประจำทางภายในประเทศ (หมวด 3) รวมถึงขยายตลาดเดินรถโดยสารประจำทางระหว่างประเทศ
ยุทธศาสตร์การพัฒนาและปรับปรุงประสิทธิภาพระบบขนส่ง เพื่อส่งเสริมให้มีการขยายพื้นที่การพัฒนาเศรษฐกิจไปสู่ภูมิภาค	- แผนหลักการพัฒนาและปรับปรุงระบบขนส่งและจราจร พ.ศ. 2554-2563 ยุทธศาสตร์ที่ 2.1 การพัฒนาและปรับปรุงประสิทธิภาพระบบขนส่งเพื่อส่งเสริมให้มีการขยายพื้นที่การพัฒนาเศรษฐกิจไปสู่ภูมิภาค - แผนยุทธศาสตร์กระทรวงคมนาคม พ.ศ. 2560-2564 ยุทธศาสตร์ที่ 3 การพัฒนาระบบขนส่ง เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันและขับเคลื่อนการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศ	เป็นโอกาสที่จะเปิดเส้นทางใหม่ๆ ไปสู่พื้นที่ทางเศรษฐกิจในภูมิภาคหรือเขตเศรษฐกิจพิเศษ
ยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบขนส่งให้เชื่อมโยง ทัวถึง เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมยกระดับความปลอดภัย และความมั่นคงของระบบขนส่ง	แผนยุทธศาสตร์กระทรวงคมนาคม พ.ศ. 2560-2564 ยุทธศาสตร์ที่ 1 การพัฒนาระบบขนส่งขั้นพื้นฐานให้เชื่อมโยง ทัวถึง และเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม ยุทธศาสตร์ที่ 2 การยกระดับความปลอดภัยและความมั่นคงของระบบขนส่ง	- เป็นโอกาสในการปรับปรุง และพัฒนามาตรฐานรถ - เป็นโอกาสในการพัฒนาสถานีขนส่งผู้โดยสาร และสถานีเชื่อมต่อการเดินทางของผู้โดยสาร ให้มีประสิทธิภาพ สะอาด ปลอดภัย และมีความทันสมัยยิ่งขึ้น
นโยบายการพัฒนามาตรฐานการตรวจสอบสภาพรถ และส่งเสริมการกำกับตรวจสอบสภาพรถ	แผนยุทธศาสตร์กรมการขนส่งทางบก พ.ศ. 2559-2564 กำหนดกระบวนการเกี่ยวกับการควบคุมรถ	เป็นโอกาสในการทำธุรกิจของศูนย์ซ่อมบำรุงและตรวจสอบสภาพรถ เพื่อเพิ่มรายได้ให้แก่ บขส.

ผลกระทบเชิงบวก จากยุทธศาสตร์และนโยบายที่เกี่ยวข้อง สรุปได้ดังนี้

นโยบาย/ยุทธศาสตร์	แหล่งอ้างอิง	โอกาส
นโยบายการปรับปรุงการออกใบอนุญาตขับรถให้เป็นมาตรฐานสากล และส่งเสริมให้มีโรงเรียนสอนขับรถที่เป็นมาตรฐานและมีจำนวนเพียงพอ	แผนยุทธศาสตร์กรมการขนส่งทางบก พ.ศ. 2559-2564 กำหนดกระบวนการเกี่ยวกับการควบคุมคน	เป็นโอกาสในการทำธุรกิจเกี่ยวเนื่อง เช่น การจัดตั้งสถาบันอบรม/สอนขับรถ
นโยบายการพัฒนาการกำกับดูแลและบริหารรัฐวิสาหกิจ	- แผนยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจ พ.ศ. 2560-2564 และภาพรวมของสาขาขนส่งยุทธศาสตร์ที่ 5 ส่งเสริมระบบธรรมาภิบาลให้มีความโปร่งใสและมีคุณธรรม - ร่าง พระราชบัญญัติการพัฒนาการกำกับดูแลและบริหารรัฐวิสาหกิจ (เมื่อวันที่ 8 สิงหาคม 2560)	เป็นโอกาสในการพัฒนาและบริหารองค์กรอย่างโปร่งใส รวมถึงปรับปรุงโครงสร้างองค์กร ให้สามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น
นโยบายการดำเนินการตามนโยบายของรัฐกรณีที่รัฐวิสาหกิจต้องรับภาระการอุดหนุนราคาหรือภาระอื่นใดอันอาจส่งผลกระทบต่อผลประโยชน์หรือสถานะทางการเงิน จะดำเนินการได้ต่อเมื่อมีการหารือ หรือทำข้อตกลงกับหน่วยงานภาครัฐที่กำหนดนโยบายนั้น	- แผนยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจ พ.ศ. 2560-2564 และภาพรวมของสาขาขนส่งยุทธศาสตร์ที่ 3 เสริมสร้างความแข็งแกร่งทางการเงินเพื่อความยั่งยืนในระยะยาว - ร่าง พระราชบัญญัติการพัฒนาการกำกับดูแลและบริหารรัฐวิสาหกิจ (เมื่อวันที่ 8 สิงหาคม 2560)	เป็นโอกาสในการเจรจาเพื่อปรับภาระเบี้ยต่างๆ เช่น การตั้งราคาตัวโดยสาร กฎเกณฑ์การให้บริการในลักษณะบริการสาธารณะ (PSO) ฯลฯ ให้เอื้อต่อการดำเนินงานของ บขส. และสามารถแข่งขันเชิงธุรกิจได้มากยิ่งขึ้น
นโยบายการเปิดเสรีประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน	- นโยบายการบริหารราชการแผ่นดิน นโยบายที่ 7 การส่งเสริมบทบาทและการใช้โอกาสในประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน - แผนยุทธศาสตร์การขนส่งอาเซียน ปี พ.ศ. 2559-2568	เป็นโอกาสในการเปิดเส้นทางเดินรถระหว่างประเทศ เพื่อรองรับการเป็นประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (AEC) รวมถึงโอกาสในการขยายธุรกิจเดินรถและธุรกิจต่อเนื่อง โดยใช้ประโยชน์จากมาตรการลดอุปสรรคในการเข้าสู่ตลาด การอำนวยความสะดวกในการขนส่งทางบกระหว่างประเทศ และการอำนวยความสะดวกในด้านเทคโนโลยี และโลจิสติกส์

ผลกระทบเชิงบวก จากยุทธศาสตร์และนโยบายที่เกี่ยวข้อง สรุปได้ดังนี้

นโยบาย/ยุทธศาสตร์	แหล่งอ้างอิง	โอกาส
		- เป็นโอกาสการเป็นศูนย์กลางด้านการขนส่งของภูมิภาคและเป็นจุดเชื่อมต่อที่สำคัญ ความสัมพันธ์ทางธุรกิจแบบกลุ่มเครือข่ายมีความสำคัญมากขึ้น - เป็นโอกาสในการให้บริการเดินรถแก่กลุ่มลูกค้านักท่องเที่ยวและแรงงานระหว่างประเทศ - เป็นโอกาสในการพัฒนาระบบการขนส่งผู้โดยสารและสินค้าของ บขส. ให้มีมาตรฐานเทียบเท่ามาตรฐานสากล
การกำหนดลักษณะ หรือจัดให้มีอุปกรณ์สิ่งอำนวยความสะดวกหรือบริการในรถโดยสารประจำทาง/ไม่ประจำทาง และในสถานีขนส่งผู้โดยสาร เพื่อให้คนพิการและผู้สูงอายุสามารถเข้าถึงและใช้ประโยชน์ได้	- แผนยุทธศาสตร์กระทรวงคมนาคม พ.ศ. 2560-2564 ยุทธศาสตร์ที่ 1 การพัฒนาระบบขนส่งขั้นพื้นฐานให้เชื่อมโยง ทัวทั้งและเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม กลยุทธ์การพัฒนากระบวนขนส่งเพื่อรองรับผู้สูงอายุ ผู้พิการ และบริการเชิงสังคม - กฎกระทรวงกำหนดลักษณะ หรือการจัดให้มีอุปกรณ์ สิ่งอำนวยความสะดวกหรือบริการในอาคารสถานที่ ยานพาหนะ และบริการขนส่ง เพื่อให้คนพิการสามารถเข้าถึงและใช้ประโยชน์ได้ พ.ศ. 2556	- เป็นโอกาสในการพัฒนาสถานีขนส่งผู้โดยสารและการเชื่อมต่อการเดินทางของผู้โดยสารให้มีประสิทธิภาพ มีความสะดวก สบาย และปลอดภัย - เป็นโอกาสในการพัฒนาคุณภาพและประสิทธิภาพในการให้บริการบนรถและยกระดับมาตรฐานในการให้บริการรวมถึงพัฒนามาตรฐานความปลอดภัยในการขนส่ง - เป็นช่องทางหนึ่งในการรับผิดชอบต่อสังคม (CSR)
นโยบายการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจเพื่อมุ่งสู่เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน SDGs โดยกำหนดให้มีตัวชี้วัดระดับความสำเร็จในการดำเนินงานเพื่อสร้างประสิทธิภาพเชิงนิเวศ เศรษฐกิจ หรือ Eco-efficiency	เอกสารประกอบการสัมมนา ของ สคร. เมื่อวันที่ 29 พฤศจิกายน 2560 และวันที่ 6 ธันวาคม 2560 เรื่อง ประสิทธิภาพเชิงนิเวศเศรษฐกิจขององค์กรรัฐวิสาหกิจเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน	เป็นโอกาสในการพัฒนา/ปรับปรุงผลิตภัณฑ์หรือบริการเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้ กับ บขส. โดยลดการใช้ทรัพยากร/วัตถุดิบ/ลดการใช้พลังงาน/ลดการปล่อยสารพิษต่างๆ/เน้นการใช้ทรัพยากรที่หมุนเวียนได้ เป็นต้น อีกทั้งยังเป็นการลดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม

ผลกระทบเชิงลบ จากยุทธศาสตร์และนโยบายที่เกี่ยวข้อง สรุปได้ดังนี้

นโยบาย/ยุทธศาสตร์	แหล่งอ้างอิง	อุปสรรค
นโยบายการกำหนดบทบาทและโครงสร้างองค์กรของหน่วยงาน ด้านการขนส่ง โดยแบ่งแยกบทบาทการดำเนินงานของหน่วยงานในฐานะ Policy Maker, Regulator, และ Operator	แผนยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจ พ.ศ. 2560-2564 และภาพรวมของสาขาขนส่งยุทธศาสตร์ที่ 1 กำหนดบทบาทรัฐวิสาหกิจให้ชัดเจน เพื่อเป็นพลังขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติ การแยกบทบาทหน้าที่ที่ชัดเจนในการเป็น Regulator และ Operator โดยปรับบทบาทให้รัฐวิสาหกิจ เป็น Operator อย่างเดียว	- อาจส่งผลให้ บขส. ไม่ได้รับรายได้จากการบริหารการเดินรถในอนาคต - บขส. อาจไม่ได้เป็นผู้ถือครองสัมปทานในเส้นทางการเดินรถหมวด 2 แต่เพียงผู้เดียว และต้องแข่งขันกับภาคเอกชนมากยิ่งขึ้น
นโยบายการส่งเสริมและสนับสนุนให้เปลี่ยนมาใช้รูปแบบการขนส่งทางรางและทางน้ำ เพิ่มมากขึ้นการพัฒนาการขนส่งทางรางและทางน้ำให้มีประสิทธิภาพ	- แผนหลักการพัฒนาระบบขนส่งและจราจร พ.ศ. 2554-2563 ยุทธศาสตร์ที่ 4.1 การส่งเสริมและสนับสนุนให้มีการเปลี่ยน มาใช้รูปแบบการขนส่งทางรางและทางน้ำเพิ่มมากขึ้น (Shift Mode) - แผนยุทธศาสตร์กระทรวงคมนาคม พ.ศ. 2560-2564 ยุทธศาสตร์ที่ 1 การพัฒนาระบบขนส่งขั้นพื้นฐานให้เชื่อมโยง ทัวถึง และเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม - แผนยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจ พ.ศ. 2560-2564 และภาพรวมของสาขาขนส่งยุทธศาสตร์ที่ 1 กำหนดบทบาทรัฐวิสาหกิจให้ชัดเจน เพื่อเป็นพลังขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติ โดยการส่งเสริมการขนส่งทางรางและทางน้ำเป็นรูปแบบการขนส่งหลัก (Modal Shift) มีการขนส่งทางถนนเป็นระบบสนับสนุน Feeder - แผนพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานด้านคมนาคมขนส่งของไทย พ.ศ. 2558-2565 และแผนปฏิบัติการด้านคมนาคมขนส่ง โครงการพัฒนาโครงข่ายรถไฟระหว่างเมือง	การขนส่งทางรางและทางน้ำเป็นคู่แข่งทางอ้อมของ บขส. โดยผู้โดยสารรถประจำทางอาจไปใช้บริการรถไฟหรือ เรือแทนในอนาคต

ผลกระทบเชิงลบ จากยุทธศาสตร์และนโยบายที่เกี่ยวข้อง สรุปได้ดังนี้

นโยบาย/ยุทธศาสตร์	แหล่งอ้างอิง	อุปสรรค
นโยบายการเพิ่มวงเงินประกันภัยภาคบังคับ และค่ารักษาพยาบาล เพื่อชดเชยเยียวยาให้กับผู้ได้รับบาดเจ็บจากอุบัติเหตุสำหรับรถโดยสารสาธารณะ	แผนยุทธศาสตร์กรมการขนส่งทางบก พ.ศ. 2559-2564 กำหนดกระบวนการงานเกี่ยวกับการควบคุมคน	อาจส่งผลให้ บขส. มีภาระด้านการเงินเพิ่มมากขึ้น
นโยบายการพัฒนาให้ผู้ประกอบการขนส่งด้วยรถโดยสารประจำทางเป็นมืออาชีพ ไม่มีระบบรถร่วม	แผนยุทธศาสตร์กรมการขนส่งทางบก พ.ศ. 2559-2564 กำหนดกระบวนการงานเกี่ยวกับการควบคุมการประกอบการขนส่ง	การแข่งขันการเดินรถจากภาคเอกชนจะรุนแรงยิ่งขึ้น ทั้งในแง่ของการถือสัมปทานการเดินรถ และคุณภาพในการให้บริการ
การกำหนดลักษณะหรือจัดให้มีอุปกรณ์ สิ่งอำนวยความสะดวก หรือบริการในรถโดยสารประจำทาง/ไม่ประจำทาง และในสถานีขนส่งผู้โดยสาร เพื่อให้คนพิการและผู้สูงอายุสามารถเข้าถึงและใช้ประโยชน์ได้	- แผนยุทธศาสตร์กระทรวงคมนาคม พ.ศ. 2560-2564 ยุทธศาสตร์ที่ 1 การพัฒนาระบบขนส่งขั้นพื้นฐานให้เชื่อมโยง ทัวถึง และเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมกลยุทธ์การพัฒนาระบบขนส่ง เพื่อรองรับผู้สูงอายุ ผู้พิการ และบริการเชิงสังคม - กฎกระทรวงกำหนดลักษณะ หรือการจัดให้มีอุปกรณ์ สิ่งอำนวยความสะดวก หรือบริการในอาคารสถานที่ ยานพาหนะ และบริการขนส่ง เพื่อให้คนพิการสามารถเข้าถึงและใช้ประโยชน์ได้ พ.ศ. 2556	อาจส่งผลให้ บขส. มีค่าใช้จ่ายในการจัดหาอุปกรณ์ และสิ่งอำนวยความสะดวกเพิ่มมากขึ้น

ผลกระทบเชิงลบ จากยุทธศาสตร์และนโยบายที่เกี่ยวข้อง สรุปได้ดังนี้

นโยบาย/ยุทธศาสตร์	แหล่งอ้างอิง	อุปสรรค
นโยบายการเปิดเสรีประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน	- นโยบายการบริหารราชการแผ่นดิน นโยบายที่ 7 การส่งเสริมบทบาทและการใช้โอกาสในประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน - แผนยุทธศาสตร์การขนส่งอาเซียน ปี พ.ศ. 2559-2568	- อาจเผชิญกับการแข่งขันกับผู้ประกอบการต่างชาติที่สามารถเข้ามาลงทุนประกอบการเดินรถหรือธุรกิจเกี่ยวกับการเดินรถในประเทศไทยและประเทศเพื่อนบ้านมากขึ้น - อาจต้องเผชิญกับการแข่งขันการให้บริการของสายการบินต้นทุนต่ำที่มีการลงทุนในบริการเกี่ยวเนื่องกับการขนส่งผู้โดยสารทางบก
นโยบายการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจเพื่อมุ่งสู่เป้าหมาย การพัฒนาที่ยั่งยืน SDGs โดยกำหนดให้มีตัวชี้วัดระดับความสำเร็จในการดำเนินงาน เพื่อสร้างประสิทธิภาพเชิงนิเวศเศรษฐกิจ หรือ Eco-efficiency	เอกสารประกอบการสัมมนา ของ สคร. เมื่อวันที่ 29 พฤศจิกายน 2560 และวันที่ 6 ธันวาคม 2560 เรื่อง ประสิทธิภาพเชิงนิเวศเศรษฐกิจขององค์กรรัฐวิสาหกิจเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน	อาจส่งผลให้ บขส. มีค่าใช้จ่ายในการลงทุนในการจัดการรถโดยสารที่มีประสิทธิภาพในการลดมลพิษสูง/ประหยัดพลังงาน

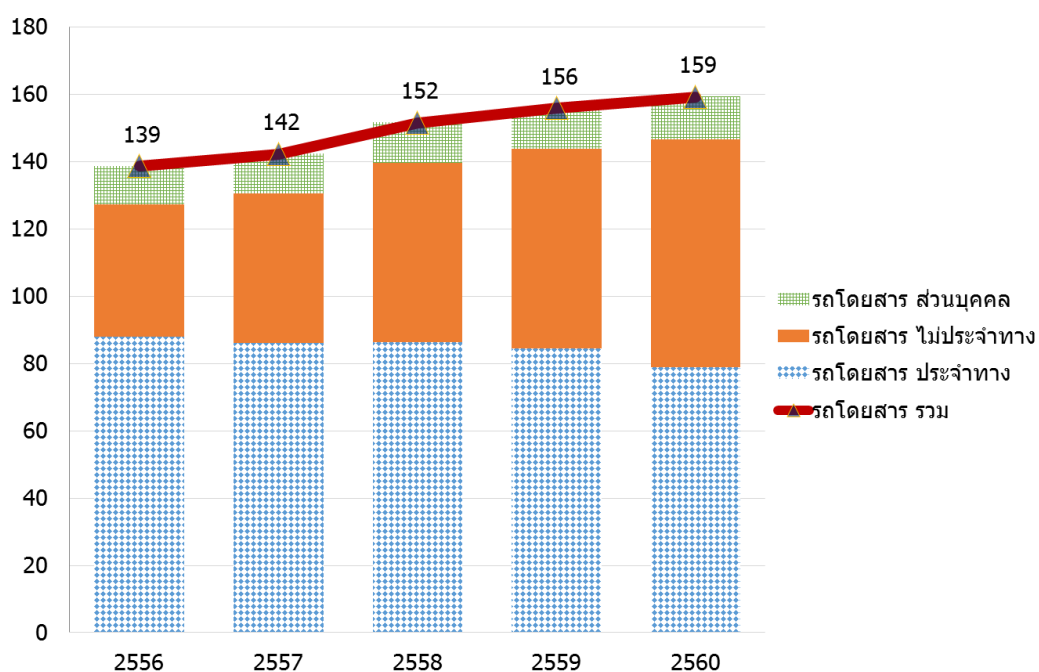
1.1.2 การวิเคราะห์สภาพการแข่งขันของอุตสาหกรรมเดินรถโดยสาร (Five Force Analysis)

ภาพรวมอุตสาหกรรมรถโดยสาร

เดือนกันยายน 2560 มีรถโดยสารจดทะเบียนกับกรมการขนส่งทางบก (ขบ.) ทั้งสิ้น 159,189 คัน โดยเพิ่มขึ้นจากปี 2556 ซึ่งมีจำนวนรถโดยสาร 138,677 คัน เพิ่มขึ้น 20,512 คัน คิดเป็นอัตราเติบโตเฉลี่ยต่อปีร้อยละ 3.51 จัดเป็นรถโดยสารประจำทาง 78,894 คัน โดยลดลงจากปี 2556 ซึ่งมีจำนวน 87,909 คัน อัตราการลดลงเฉลี่ยต่อปีในช่วงเวลาเดียวกันร้อยละ 2.67 และรถโดยสารไม่ประจำทาง 67,633 คัน โดยเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องจากปี 2556 ซึ่งมีจำนวน 39,387 คัน คิดเป็นอัตราการเติบโตเฉลี่ยต่อปีร้อยละ 14.47 และมีจำนวนผู้ประกอบการขนส่งรถโดยสารประจำทางทั้งสิ้น จำนวน 1,515 ราย โดยเพิ่มขึ้นจากปี 2556 ซึ่งมีจำนวน 1,489 ราย และผู้ประกอบการขนส่งรถโดยสารไม่ประจำทางทั้งสิ้น 37,195 ราย โดยเพิ่มขึ้นจากปี 2556 ซึ่งมีจำนวน 14,575 ราย คิดเป็นอัตราเติบโตเฉลี่ยต่อปีร้อยละ 26.39

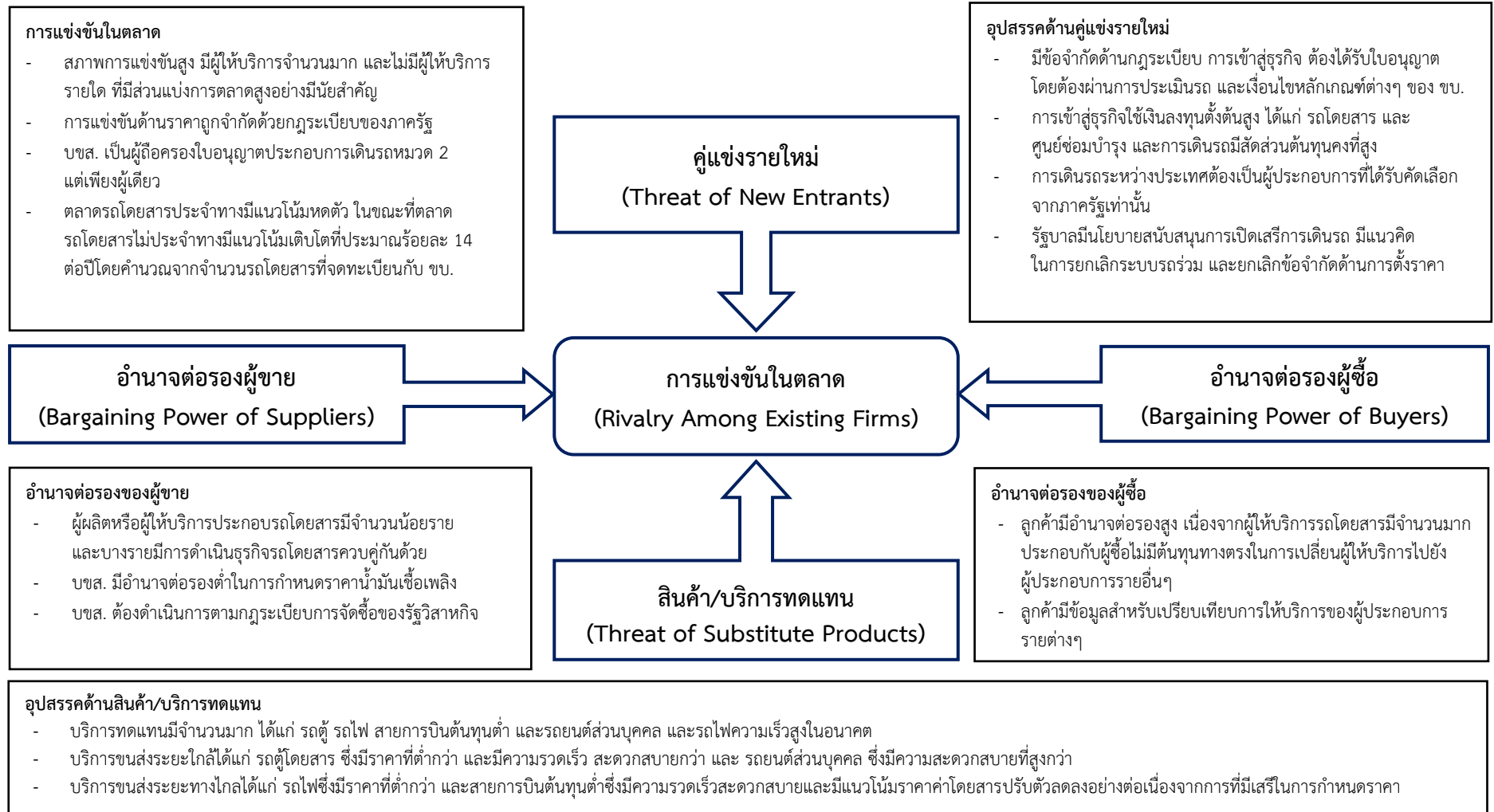
สำหรับรถโดยสารของ บขส. ณ เดือนพฤษภาคม 2561 บขส. มีทั้งสิ้น 540 คัน โดยเป็นผู้ให้บริการรถโดยสารประจำทางที่มีรถโดยสารให้บริการจำนวนมากที่สุด และเป็นผู้ถือครองใบอนุญาตประกอบการขนส่งรถโดยสารหมวด 2 และรถโดยสารระหว่างประเทศแต่เพียงผู้เดียวในปัจจุบัน

จำนวนรถโดยสารจดทะเบียนในประเทศไทย (หน่วย: พันคัน)



ที่มา: รายงานสถิติการขนส่ง กรมการขนส่งทางบก กระทรวงคมนาคม

การวิเคราะห์สภาพการแข่งขันของอุตสาหกรรมเดินรถ ด้วยเครื่องมือ Five Forces Analysis



โดยมีรายละเอียดการวิเคราะห์สภาพการแข่งขันของอุตสาหกรรมเดินรถ ด้วยเครื่องมือ Five Forces Analysis ครอบคลุมแต่ละประเด็น ดังนี้:

1) อุปสรรคด้านคู่แข่งรายใหม่

- มีข้อจำกัดด้านกฎระเบียบการเข้าสู่ธุรกิจต้องได้รับใบอนุญาตจาก ขบ. โดยต้องผ่านการประเมินรถและเงื่อนไขหลักเกณฑ์ต่างๆ ของ ขบ. โดย ขบ. มีกฎระเบียบข้อบังคับสำหรับบุคคลที่ต้องการเดินรถต้องทำการขอใบอนุญาตประกอบการเดินรถจาก ขบ. ซึ่งต้องมีความพร้อมทั้งด้านรถโดยสารที่มีสภาพดี มีการจดทะเบียนอย่างถูกต้อง เป็นไปตามมาตรฐานของ ขบ. มีพนักงานขับรถที่ได้รับอนุญาต และมีสถานีสําหรับซ่อมบำรุงรถ รวมไปถึงต้องปฏิบัติตามกฎระเบียบที่ ขบ. กำหนด นอกจากนี้สำหรับรถโดยสารประจำทางที่จะมีการเปิดเส้นทางใหม่ ต้องได้รับการอนุมัติจาก ขบ. อีกด้วย¹
- การเข้าสู่ธุรกิจใช้เงินลงทุนตั้งต้นสูง ได้แก่ รถโดยสาร ศูนย์ซ่อมบำรุง และการเดินรถมีสัดส่วนต้นทุนคงที่สูง โดยจากกฎระเบียบของ ขบ. ทำให้ผู้ที่ประกอบกิจการรถโดยสารต้องมีความพร้อมด้านเงินลงทุนพอสมควร โดยรถโดยสารขนาดเล็กถึงขนาดใหญ่หนึ่งคัน ราคาประมาณ 2 - 8 ล้านบาท นอกจากนี้ต้องมีความพร้อมด้านเครือข่ายในการจัดหาพนักงานขับรถและต้องแบกรับภาระความเสี่ยงในธุรกิจเนื่องจากการเดินรถ มีต้นทุนหลักส่วนใหญ่เป็นต้นทุนคงที่ มีสัดส่วนประมาณร้อยละ 80 ได้แก่ ค่าเช่ารถโดยสาร ค่าเสื่อมราคารถโดยสาร ค่าน้ำมันเชื้อเพลิง ค่าจ้างพนักงาน และต้องแบกรับภาระความเสี่ยงในกรณีการเกิดอุบัติเหตุในการเดินรถอีกด้วย
- การเดินรถระหว่างประเทศต้องเป็นผู้ประกอบการที่ได้รับคัดเลือกจากภาครัฐเท่านั้น โดยสำหรับใบอนุญาตประกอบการเดินรถระหว่างประเทศ เป็นการตกลงระหว่างภาครัฐกับภาครัฐ ซึ่งจะใช้การคัดเลือกผู้ประกอบการที่มีความพร้อมในการเดินรถมากที่สุดมาเป็นผู้ให้บริการ โดยสำหรับประเทศไทย บขส. เป็นผู้ให้บริการขนส่งระหว่างประเทศแต่เพียงผู้เดียว
- รัฐบาลมีนโยบายสนับสนุนการเปิดเสรีการเดินรถ มีแนวคิดในการยกเลิกระบบรถร่วม และยกเลิกข้อจำกัดด้านการตั้งราคา โดยจากแผนยุทธศาสตร์และแผนงานต่างๆ ของภาครัฐ ด้านการคมนาคมขนส่งโลจิสติกส์ มีเนื้อหาทิศทางการจัดตั้งหน่วยงานเพื่อกำกับดูแล และมีการพิจารณาปรับปรุงข้อกฎหมายเพื่อส่งเสริมให้เอกชนมีความสามารถในการแข่งขัน มีส่วนร่วมในภาคการขนส่งของประเทศมากยิ่งขึ้น และมีเป้าหมายในการเปิดเสรีการเดินรถ ยกตัวอย่างเช่น แผนพัฒนาเศรษฐกิจแห่งชาติ ฉบับที่ 12 แผนยุทธศาสตร์กระทรวงคมนาคม แผนพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานด้านคมนาคมขนส่งแผนยุทธศาสตร์กรมการขนส่งทางบก แผนหลักการพัฒนาระบบขนส่งและจราจร รวมไปถึงนโยบายของสำนักงานนโยบายและแผนการขนส่งและจราจร (สนข.) โดยเฉพาะแผนยุทธศาสตร์กรมการขนส่งทางบก ที่มีการมองภาพอนาคตในการพัฒนาให้ผู้ประกอบการขนส่งด้วยรถโดยสารประจำทางให้เป็นมืออาชีพ ไม่มีระบบรถร่วม ดังนั้นในอนาคตอุปสรรคในการเข้าสู่ตลาด (Barrier to Entry) ในแง่ของกฎระเบียบจะมีแนวโน้มลดลง จึงเป็นอุปสรรคของผู้ประกอบการในตลาดในปัจจุบันจากการเกิดขึ้นของคู่แข่งรายใหม่ นอกจากนี้

¹ ตามพระราชบัญญัติการขนส่งทางบก พ.ศ.2522

ในการจัดตั้งประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (AEC) ยังมีข้อตกลงในการให้อนุญาตชาวต่างชาติ สมาชิกถือครองสัดส่วนหุ้นในธุรกิจโลจิสติกส์ได้เพิ่มขึ้นเป็นร้อยละ 70 ซึ่งอาจก่อให้เกิดคู่แข่งที่เป็นทุนต่างชาติ

- จากปัจจัยข้างต้นจะพบว่า ปัจจัยสภาพการแข่งขันในอุตสาหกรรมด้านอุปสรรคด้านคู่แข่งรายใหม่ (Threat of New Entrants) ส่งผลกระทบในเชิงบวกต่อผู้ประกอบการในตลาดในปัจจุบัน เนื่องจากคู่แข่งรายใหม่ที่ต้องการเข้าตลาดจะต้องเผชิญอุปสรรคในการเข้าสู่ตลาดต่างๆ อย่างไรก็ตามปัจจัยเกื้อหนุนต่อผู้ประกอบการในตลาดในปัจจุบันดังกล่าวมีแนวโน้มลดลง เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงของกฎระเบียบข้อบังคับจากภาครัฐ และการเปิดเสรีอาเซียน

2) สภาพการแข่งขันในตลาด

- สภาพการแข่งขันสูง มีผู้ให้บริการจำนวนมาก และไม่มีผู้ให้บริการรายใดที่มีส่วนแบ่งการตลาดสูงอย่างมีนัยสำคัญ โดยจากจำนวนผู้ประกอบการขนส่งรถโดยสาร และจำนวนรถโดยสารที่จดทะเบียนกับ ขบ. พบว่ามีผู้ให้บริการจำนวนมาก โดยพบว่าไม่มีผู้ให้บริการรายใดที่มีจำนวนรถโดยสารปริมาณมากพอที่จะมีศักยภาพในการให้บริการนำตลาดโดยรวมอย่างมีสาระสำคัญ หรือมีส่วนแบ่งตลาดที่สูงอย่างมีสาระสำคัญ² จึงพบว่าในตลาดรถโดยสารโดยรวม มีการแข่งขันที่รุนแรง สอดคล้องกับความพยายามของผู้ให้บริการแต่ละรายที่มีความพยายามในการสร้างความแตกต่าง ทั้งด้านราคาและคุณภาพ เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน นอกจากนี้แผนการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานด้านการขนส่งของภาครัฐ ที่อาจนำไปสู่การเปิดเส้นทางใหม่ ซึ่งจะทำให้ผู้ประกอบการในตลาดรถโดยสารเกิดการแข่งขันเพื่อให้บริการตามเส้นทางใหม่ๆ เหล่านี้
- การแข่งขันด้านราคาถูกจำกัดด้วยกฎระเบียบของภาครัฐ โดยการกำหนดราคาค่าโดยสารสำหรับรถโดยสารประจำทาง มีราคาขั้นต่ำที่ถูกกำหนดโดย ขบ. โดยในปัจจุบันมีการยินยอมให้ทำการลดราคาเพื่อส่งเสริมการแข่งขันได้ร้อยละ 20 โดยในอนาคตอาจมีการพิจารณายกเลิกราคาขั้นต่ำดังกล่าว
- บขส. เป็นผู้ถือครองใบอนุญาตประกอบการเดินรถหมวด 2 แต่เพียงผู้เดียว โดยมีระบบรถร่วมบริการเป็นผู้ให้บริการร่วม ดังนั้น รถร่วมบริการ จึงมีสถานะเสมือนเป็นคู่แข่งของ บขส.
- ตลาดรถโดยสารประจำทางมีแนวโน้มหดตัว ในขณะที่ตลาดรถโดยสารไม่ประจำทางมีแนวโน้มเติบโตที่ประมาณร้อยละ 14 ต่อปี โดยคำนวณจากจำนวนรถโดยสารที่จดทะเบียนกับ ขบ. ซึ่งสอดคล้องกับจำนวนผู้ประกอบการรถโดยสารประจำทางที่มีแนวโน้มลดลง และผู้ประกอบการรถโดยสารไม่ประจำทางที่มีการเพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็ว เมื่อพิจารณาควบคู่กับบริการทดแทนอื่น รวมถึงรายได้ของผู้ประกอบการรถโดยสารรายใหญ่โดยรวมมีแนวโน้มลดลง จะพบว่าลักษณะดังกล่าวบ่งบอกถึงสภาวะการแข่งขันที่รุนแรงในตลาดรถโดยสาร จึงก่อให้เกิดการออกจากตลาดของผู้ประกอบการบางราย และในตลาดรถโดยสารไม่ประจำทางที่มีการแข่งขันที่รุนแรงมากยิ่งขึ้นจากจำนวนผู้ประกอบการที่เพิ่มมากยิ่งขึ้น

² ข้อมูลจากรายงานสถิติการขนส่ง กองแผนงาน กลุ่มสถิติการขนส่ง กรมการขนส่งทางบก

- จากปัจจัยข้างต้นจะพบว่า สภาพการแข่งขันในอุตสาหกรรมด้านความรุนแรงของการแข่งขัน (Rivalry Among Existing Firms) ส่งผลกระทบในเชิงลบต่อผู้ประกอบการในตลาดในปัจจุบัน เนื่องจากการแข่งขันในตลาดที่มีความรุนแรง และมีแนวโน้มรุนแรงขึ้นในอนาคตหากมีการเปิดเสรีการแข่งขันด้านราคา

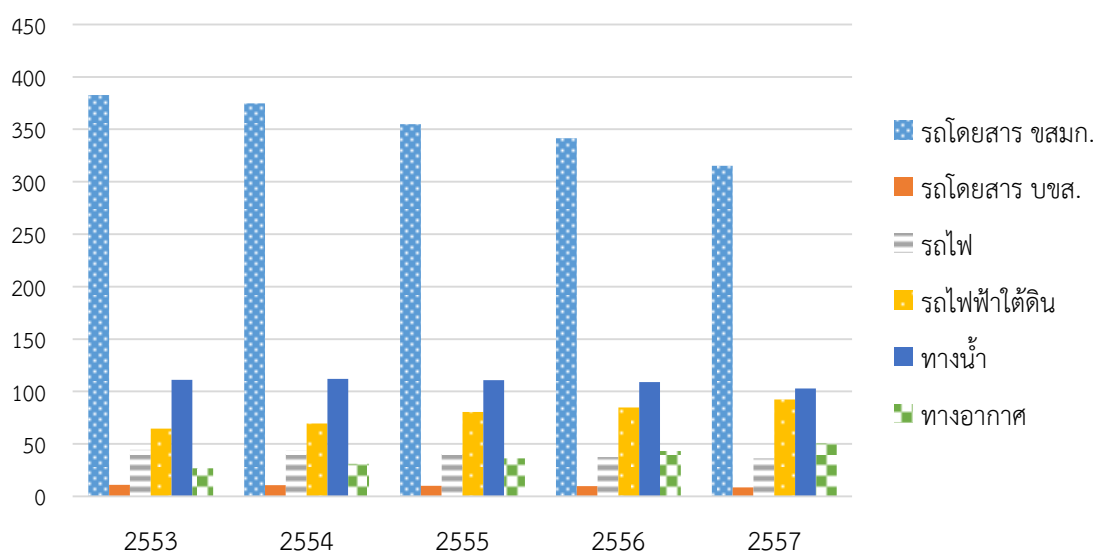
3) อุปสรรคด้านสินค้า/บริการทดแทน

- บริการทดแทนมีจำนวนมาก ได้แก่ รถตู้ รถไฟ สายการบินต้นทุนต่ำ รถยนต์ส่วนบุคคล รถไฟฟ้าทางคู่ และรถไฟความเร็วสูงในอนาคต ซึ่งปัจจุบันรัฐบาลให้ความสำคัญกับการเปลี่ยนรูปแบบการขนส่งทางรางและทางน้ำให้เป็นรูปแบบการขนส่งหลัก โดยมีการขนส่งทางถนนเป็นระบบสนับสนุนและเป็นทางเลือกในการขนส่งของผู้ใช้บริการ เนื่องจากเป็นรูปแบบการขนส่ง/การเดินทางที่มีต้นทุนต่ำใช้พลังงานที่ประหยัดและเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม นอกจากนี้ จากการศึกษาภาพรวมสถิติการขนส่งประเภทต่างๆ พบว่าจำนวนผู้โดยสารที่ใช้บริการขนส่งทางอากาศที่เพิ่มขึ้นเฉลี่ยร้อยละ 13.5 ต่อปี ระหว่างปี 2553-2557 โดยเฉพาะอย่างยิ่งการเดินทางด้วยสายการบินต้นทุนต่ำโดยมีรายได้เพิ่มขึ้น อย่างรวดเร็วระหว่างช่วงเวลาดังกล่าว ในขณะที่ในช่วงเวลาเดียวกัน ผู้โดยสารของรถโดยสาร บขส. ลดลงจาก 10.8 ล้านคน เป็น 8.6 ล้านคน หรือด้วยอัตราเฉลี่ย ร้อยละ 4.5 ต่อปี รวมไปถึงรถโดยสารส่วนบุคคลขนาดเล็กไม่เกิน 7 ที่นั่งที่จดทะเบียนกับ ขบ. ได้แก่ รถยนต์ส่วนบุคคล มีการเพิ่มจำนวนขึ้นระหว่างช่วงเวลาดังกล่าวจาก 4.417 ล้านคันในปี 2553 เป็น 7.284 ล้านคันในปี 2557 มีอัตราการเติบโตเฉลี่ยร้อยละ 13.32 ต่อปี แสดงให้เห็นถึงรูปแบบการเดินทางต่างๆ ที่สามารถทดแทนการขนส่งโดยรถโดยสารได้มากขึ้น จึงบ่งชี้ว่าตลาดรถโดยสารโดยรวมกำลังเผชิญกับอุปสรรคทางธุรกิจที่เกิดจากบริการทดแทนเกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว และมีความสามารถในการทดแทนได้มากยิ่งขึ้น
- บริการขนส่งระยะใกล้ ได้แก่ รถตู้โดยสารซึ่งมีราคาต่ำกว่า และมีความรวดเร็ว สะดวกสบายกว่า และรถยนต์ส่วนบุคคลซึ่งมีความสะดวกสบายที่สูงกว่า โดยพบว่าผู้ใช้บริการรถโดยสารระยะใกล้นิยมใช้บริการรถตู้โดยสาร เนื่องจากมีความสะดวก และรวดเร็วมากกว่า สามารถทำความเร็วได้ และมีรถตู้ให้บริการตามจุดขึ้นรถจำนวนมากกว่ารถโดยสารขนาดใหญ่ จึงมีความสะดวกมากกว่า สามารถลดเวลาและค่าใช้จ่ายสำหรับผู้ใช้บริการได้ ถึงแม้ว่าจะมีความปลอดภัยที่ด้อยกว่าก็ตาม จำนวนรถตู้โดยสารที่มีการเพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็วมีความสอดคล้องกับรายได้จากการเดินรถในเส้นทางในระยะใกล้ของ บขส. ที่มีแนวโน้มลดลง นอกจากนี้ จำนวนรถยนต์ส่วนบุคคลมีการเพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็ว ประกอบกับ ราคาน้ำมันที่ปรับตัวลดลง ทำให้การขนส่งโดยรถตู้โดยสารและรถยนต์ส่วนบุคคลสามารถทดแทนบริการรถโดยสารขนาดใหญ่ได้มากยิ่งขึ้น
- บริการขนส่งระยะทางไกล ได้แก่ รถไฟซึ่งมีราคาต่ำกว่า และสายการบินต้นทุนต่ำ ซึ่งมีความรวดเร็ว สะดวกสบาย และมีแนวโน้มราคาค่าโดยสารปรับตัวลดลงอย่างต่อเนื่อง จากการที่มีเสรีในการกำหนดราคา พบว่าในปัจจุบันราคาค่าโดยสารของสายการบินต้นทุนต่ำมีการปรับตัวลดลงอย่างรวดเร็ว

โดยมีปัจจัยจากการแข่งขันที่รุนแรงในธุรกิจสายการบินต้นทุนต่ำ รวมถึงเส้นทางและจำนวนเที่ยวบินภายในประเทศที่เพิ่มมากยิ่งขึ้น และการที่ภาครัฐไม่มีข้อกำหนดในด้านการตั้งราคาค่าโดยสารสำหรับสายการบิน การขนส่งทางอากาศมีระยะเวลาเดินทางที่ต่ำกว่า และด้วยราคาค่าโดยสารของสายการบินต้นทุนต่ำที่ลดลง ซึ่งบางครั้งราคาที่ตั้งตามกิจกรรมส่งเสริมการขายของสายการบินต้นทุนต่ำอยู่ในระดับเดียวกับค่าโดยสารของรถโดยสาร ทำให้สายการบินต้นทุนต่ำสามารถทดแทนรถโดยสารได้มากยิ่งขึ้นในส่วนของการรถไฟ แม้ว่าในปัจจุบันจะมีแนวโน้มผู้โดยสารลดลง แต่ด้วยนโยบายของภาครัฐ ตัวอย่างเช่น แผนพัฒนาเศรษฐกิจแห่งชาติ ฉบับที่ 12 แผนยุทธศาสตร์กระทรวงคมนาคม แผนพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานด้านคมนาคมขนส่งของไทย แผนหลักการพัฒนากระบวนขนส่งและจราจร ซึ่งมุ่งเน้นพัฒนาระบบขนส่งทางราง โดยวางทิศทางเปลี่ยนแปลงรูปแบบการขนส่งจากถนนสู่รางเป็นหลัก โดยมีโครงการในการขยายศักยภาพการให้บริการ และเพิ่มประสิทธิภาพ จึงทำให้การขนส่งผู้โดยสารด้วยรถไฟมีศักยภาพสูงในการเป็นบริการทดแทนการขนส่งด้วยรถโดยสารในอนาคตอันใกล้

- จากปัจจัยข้างต้นจะพบว่า ปัจจัยสภาพการแข่งขันในอุตสาหกรรมด้านอุปสรรคด้านบริการทดแทน (Threat of Substitute Products) ส่งผลกระทบในเชิงลบอย่างรุนแรงต่อผู้ประกอบการในตลาดในปัจจุบัน เนื่องจากบริการทดแทนรูปแบบต่างๆ มีศักยภาพในการแข่งขันกับธุรกิจรถโดยสารได้มากยิ่งขึ้นจากอดีต และมีแนวโน้มที่การแข่งขันระหว่างบริการต่างๆ จะรุนแรงมากยิ่งขึ้นในอนาคต

ปริมาณการขนส่งผู้โดยสารในประเทศไทย ปี 2553-2557 (หน่วย: ล้านคน)



ที่มา : กรมเจ้าท่า กรมการบินพลเรือน, การรถไฟแห่งประเทศไทย, การรถไฟฟ้าขนส่งมวลชนแห่งประเทศไทย, บริษัท ขนส่ง จำกัด และองค์การขนส่งมวลชนกรุงเทพ

4) อำนาจต่อรองของผู้ซื้อ

- ลูกค้ามีอำนาจต่อรองสูง เนื่องจากผู้ให้บริการรถโดยสารมีจำนวนมาก ประกอบกับผู้ซื้อไม่มีต้นทุนทางตรงในการเปลี่ยนผู้ให้บริการไปยังผู้ประกอบการรายอื่นๆ โดยจากจำนวนผู้ประกอบการรถโดยสารในแต่ละเส้นทางส่วนใหญ่มีมากกว่า 1 ราย โดยเฉพาะในเส้นทางที่มีผู้โดยสารจำนวนมาก และตลาดรถโดยสารไม่มีข้อผูกมัดในการเปลี่ยนผู้ให้บริการ รวมถึงตลาดรถโดยสารประจำทางแบบเช่าเหมา ซึ่งผู้ซื้อมักใช้ระบบการประกวดราคาในการคัดเลือกผู้ให้บริการ จึงส่งผลให้อำนาจต่อรองของผู้ซื้อมีสูง
- ลูกค้ามีข้อมูลสำหรับเปรียบเทียบการให้บริการของผู้ประกอบการรายต่างๆ โดยทั่วไปในตลาดรถโดยสาร ผู้ใช้บริการสามารถเข้าถึงข้อมูลราคาค่าโดยสาร และคุณภาพการให้บริการได้อย่างทั่วถึง
- จากปัจจัยข้างต้นจะพบว่า ปัจจัยสภาพการแข่งขันในอุตสาหกรรมด้านอำนาจต่อรองของผู้ซื้อ (Bargaining Power of Buyers) ส่งผลกระทบในเชิงลบต่อผู้ประกอบการในตลาดปัจจุบัน เนื่องจากลูกค้ามีข้อมูลในการตัดสินใจเลือกใช้บริการผู้ให้บริการรายใดก็ได้ หรือแม้กระทั่งมีสิทธิ์ในการเปลี่ยนไปใช้บริการจากบริการทดแทนอื่นๆ เช่น สายการบินต้นทุนต่ำ โดยไม่มีต้นทุนส่วนเพิ่มอย่างเป็นรูปธรรม ดังนั้นจึงเป็นปัจจัยบีบบังคับให้ผู้ให้บริการในตลาดต้องมีการปรับตัว ทั้งด้านการเพิ่มคุณภาพ หรือลดราคาเพื่อรักษาลูกค้าเก่าและดึงดูดลูกค้าใหม่ เกิดสภาพการแข่งขันที่รุนแรง

5) อำนาจต่อรองของผู้ขาย (Suppliers)

- ผู้ผลิตหรือผู้ให้บริการประกอบรถโดยสารมีจำนวนน้อยราย และบางรายมีการดำเนินธุรกิจรถโดยสารควบคู่กันด้วย เนื่องจากเป็นตลาดที่ผู้ผลิตมีจำนวนน้อยราย ในขณะที่ผู้ประกอบการรถโดยสารมีจำนวนมาก นอกจากนี้ยังพบว่าผู้ประกอบการในตลาดรถโดยสารบางรายเป็นผู้ผลิตรถโดยสารควบคู่กัน (Forward Integration) จึงทำให้เกิดอำนาจต่อรองของผู้ผลิตรถโดยสาร
- บขส. มีอำนาจต่อรองต่ำในการกำหนดราคาน้ำมันเชื้อเพลิง โดยปัจจุบัน คณะกรรมการพิจารณาสิทธิพิเศษของหน่วยงานและรัฐวิสาหกิจ ในการประชุมครั้งที่ 5/2558 เมื่อวันที่ 25 พฤศจิกายน 2558 (หนังสือสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี ที่ นร. 0505/ว 95 ลงวันที่ 24 มีนาคม 2559) ได้มีมติให้การซื้อเชื้อเพลิงและผลิตภัณฑ์ปิโตรเลียม ตั้งแต่ 10,000 ลิตรขึ้นไป ของส่วนราชการและรัฐวิสาหกิจอื่นเป็นประเภทไม่บังคับ โดยผ่านคณะรัฐมนตรีรับทราบ เมื่อวันที่ 22 มีนาคม 2559 ทำให้รัฐวิสาหกิจทุกแห่งสามารถเปิดประมูลซื้อน้ำมันเชื้อเพลิงจากผู้ประกอบการค้าน้ำมันรายอื่นไปอย่างเสรี ส่งผลให้ บขส. มีความยืดหยุ่น ในการจัดซื้อน้ำมันเชื้อเพลิงเพิ่มมากขึ้น เนื่องจากไม่จำเป็นต้องซื้อน้ำมันเชื้อเพลิงจาก ปตท. เท่านั้น อย่างไรก็ตาม ตลาดน้ำมันเชื้อเพลิงเป็นตลาดที่มีผู้ขายน้อยรายและปริมาณการสั่งซื้อของ บขส. ไม่มากพอที่จะสามารถต่อรองราคากับผู้ขายได้มากนัก โดยรวมจึงถือว่า บขส. มีอำนาจต่อรองกับผู้ค้าน้ำมันเชื้อเพลิงในระดับต่ำ

- บขส. ต้องดำเนินการตามกฎระเบียบการจัดซื้อของรัฐวิสาหกิจ จึงทำให้การจัดซื้อเกิดความล่าช้ากว่าคู่แข่งที่เป็นเอกชน และทำให้เกิดความเสี่ยงที่ผู้เสนอราคาแต่ละรายมีการสมคบกัน เพื่อตั้งราคาขายที่เหนือกว่าระดับราคาตลาด ทำให้อำนาจในการต่อรองของ บขส. ลดลง
- จากปัจจัยข้างต้นจะพบว่า สภาพการแข่งขันในอุตสาหกรรมด้านอำนาจต่อรองของผู้ขาย (Bargaining Power of Suppliers) ส่งผลกระทบในเชิงลบต่อผู้ประกอบการในตลาดปัจจุบัน เนื่องจากต้นทุนส่วนใหญ่ของธุรกิจถูกควบคุมด้วยผู้ขายจำนวนน้อยรายที่มีอำนาจในการกำหนดราคา ทำให้เกิดความไม่ยืดหยุ่นของราคาของทรัพยากรในการทำธุรกิจที่สำคัญ

ดังนั้น จากปัจจัยสภาพการแข่งขันในอุตสาหกรรมทั้ง 5 ด้าน ที่ได้วิเคราะห์ในข้างต้น พบว่าปัจจัยส่วนใหญ่มีผลลบต่อการประกอบธุรกิจของผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมในปัจจุบัน โดยมีปัจจัยเกื้อหนุนเพียงปัจจัยเดียวได้แก่ อุปสรรคในการเข้าสู่ธุรกิจ (Barrier to Entry) ของคู่แข่งรายใหม่ จากปัจจัยด้านกฎระเบียบต่างๆ โดยผลกระทบจากปัจจัยเกื้อหนุนนี้มีแนวโน้มลดลง ประกอบกับ ปัจจัยลบที่รุนแรงที่สุด ได้แก่ บริการทดแทน ที่มีแนวโน้มที่จะส่งผลกระทบต่ออุตสาหกรรมโดยสาธามากยิ่งขึ้น ซึ่งส่งเสริมกับอำนาจต่อรองของผู้ซื้อและผู้ขาย ทำให้สภาพการแข่งขันโดยรวมมีความรุนแรง และมีแนวโน้มที่จะรุนแรงมากยิ่งขึ้นในอนาคต สถานการณ์ในอุตสาหกรรมเช่นนี้อาจทำให้ผู้ประกอบการโดยสารถต้องทำการปรับตัว เพื่อความอยู่รอด โดยจำเป็นต้องสร้างศักยภาพในการแข่งขันกับสินค้าทดแทน รวมถึงผู้ประกอบการโดยสารถรายอื่นอย่างรวดเร็ว

1.1.3 กลุ่มลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ (Customers and Stakeholders)

กลุ่มลูกค้า และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	ความต้องการ และความคาดหวังที่สำคัญ
ลูกค้า	
1. ผู้ใช้บริการรถโดยสาร	● ความสะดวก สบาย ตรงต่อเวลา และความปลอดภัยในการเดินทาง
2. ผู้ใช้บริการรับ-ส่ง พัสดุภัณฑ์	● ช่องทางการใช้บริการสะดวก รวดเร็ว พักจุดถึงปลายทางครบถ้วน ไม่ชำรุด เสียหาย ตรงเวลา และสามารถตรวจสอบสถานะของพัสดุภัณฑ์ผ่านช่องทางเว็บไซต์ได้
ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	
1. หน่วยงานกำกับดูแล	● ดำเนินการตามระเบียบ นโยบายของรัฐ และกฎหมายด้านขนส่ง ● ใช้ทรัพยากรอย่างเต็มประสิทธิภาพและอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม ● เป็นองค์กรที่เข้มแข็ง ยั่งยืน ● การบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล ● ผลตอบแทนจากการลงทุนสูงสุดและความยั่งยืน ● การลงทุนภาครัฐ เพื่อช่วยกระตุ้นเศรษฐกิจ
2. พนักงาน	● ได้รับการส่งเสริมและพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ● ได้รับการปฏิบัติด้วยความเท่าเทียมและเป็นธรรมในการปฏิบัติงาน รวมถึงการพิจารณาความดีความชอบและสิทธิประโยชน์ในการปฏิบัติงาน ● ความมั่นคงในการทำงาน
3. สังคมและชุมชน	● ดำเนินงานโดยมีผลกระทบต่อชุมชนและสิ่งแวดล้อมน้อยที่สุด ● มีส่วนร่วมในการพัฒนาและรับผิดชอบต่อสังคมและชุมชน
4. ผู้ส่งมอบ	● กระบวนการจัดซื้อจัดจ้าง การเบิกจ่ายเงินที่มีความรวดเร็ว โปร่งใส เหมาะสมและเป็นธรรม
5. คู่ความร่วมมือ	● ความสะดวกในการติดต่อประสานงาน ● ความสัมพันธ์และความร่วมมือกัน เพื่อพัฒนาศักยภาพและประสิทธิภาพในการดำเนินการร่วมกัน
6. คู่ค้า	● กระบวนการจัดสรรเส้นทางการเดินรถ การกำกับดูแลให้เป็นไปตามเงื่อนไขสัญญา มีความโปร่งใส เป็นธรรม เสมอภาค ตรวจสอบได้ ● มีหลักเกณฑ์การพิจารณาให้สิทธิ์ มีความเท่าเทียมเป็นธรรมและเสมอภาค

ที่มา: บริบทองค์กร รายงานผลการดำเนินงานตามระบบประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจ (SEPA) ประจำปี 2561

1.2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน

1.2.1 สถานภาพปัจจุบัน (Current Status)

บริษัท ขนส่ง จำกัด (บขส.) รัฐวิสาหกิจในสังกัดกระทรวงคมนาคม ก่อตั้งเมื่อวันที่ 13 กรกฎาคม 2473 ทุนของบริษัทแบ่งออกเป็นหุ้นสามัญ 640,100 หุ้น มีมูลค่าหุ้นละ 100 บาท รวมเป็นเงินทั้งสิ้น 64,010,000 บาท วัตถุประสงค์ของบริษัท ตามหนังสือบริคณห์สนธิ (ฉบับแก้ไขเพิ่มเติม พ.ศ. 2527, 2548 และ 2550) มีดังนี้

- (1) รับทำการขนส่งโดยทั่วไป
- (2) เป็นเจ้าของ สร้าง ซื้อ ขาย เช่า ให้เช่า เช่าซื้อ ให้เช่าซื้อ หรือ ในทางใดทางหนึ่ง จัดหามา หรือ จำหน่ายไป ซึ่งยานพาหนะทางบก ทางน้ำ ทางอากาศ อีกทั้งทรัพย์สินอื่นๆ ที่เกี่ยวกับกิจการของบริษัท เช่น ที่ดิน อาคาร สถานีเดินรถ สถานีขนส่ง อุโมงค์ ท่าเรือ โรงซ่อม ฯลฯ ตลอดจนรับจ้างทำการซ่อมเครื่องจักรกล เครื่องยนต์ ต่อตัวถังรถยนต์ต่างๆ ด้วย
- (3) ทำการค้าขายเกี่ยวกับบรรดาสรรพสิ่งของทั้งหลายรวมทั้งวัตถุที่เป็นสินค้าและไม่ใช้สินค้า
- (4) ตั้งสาขา ตั้งตัวแทน ตั้งนายหน้า รับเป็นตัวแทน รับเป็นนายหน้า ในกิจการต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง
- (5) รวมการงาน หรือสมทบกับบุคคล หรือนิติบุคคลเพื่อประโยชน์แห่งการงานของบริษัท รวมทั้ง การเข้าหุ้นส่วนหรือ ถือหุ้นในห้างหุ้นส่วนหรือบริษัทใดๆ
- (6) เข้าค้าประกันบุคคลหรือนิติบุคคลอื่นโดยใช้หลักทรัพย์เป็นประกันในการค้าประกันด้วยหรือไม่ก็ได้
- (7) กู้ ให้อืมเงิน จำนำ รับจำนำสังหาริมทรัพย์ จำนอง รับจำนองสังหาริมทรัพย์ เพื่อประโยชน์แก่ กิจการค้าของบริษัทฯ หรือเพื่อสวัสดิการของพนักงานบริษัทเท่านั้น
- (8) ทำการอื่นๆ ซึ่งสนับสนุนหรือเกี่ยวข้องกับวัตถุประสงค์ของบริษัทดังกล่าวแล้วตามแต่จะได้เป็น การเกิดผลประโยชน์ประการใดแก่บริษัท รวมทั้งการเกษตรกรรม ตั้งห้างร้านขายส่ง หรือขายปลีกด้วย
- (9) จัดตั้งและดำเนินการสถานตรวจสภาพรถตามกฎหมายว่าด้วยการขนส่งทางบก เพื่อตรวจสอบสภาพรถ ตามกฎหมายว่าด้วยการขนส่งทางบก และหรือตามกฎหมายว่าด้วยรถยนต์

ปัจจุบัน บขส. ได้รับมอบหมายจากรัฐบาล ให้เป็นหน่วยงานที่รับผิดชอบการให้บริการขนส่งผู้โดยสาร ด้วยรถโดยสารประจำทางจากกรุงเทพมหานครไปยังจังหวัดต่างๆ ทั่วทุกภาคในประเทศไทย และให้บริการ เดินรถโดยสารระหว่างประเทศไปยังสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว และราชอาณาจักรกัมพูชา รวมทั้งกำกับดูแลรถร่วมเอกชนที่มาร่วมให้บริการขนส่งผู้โดยสาร ปัจจุบันมีเส้นทางให้บริการที่ได้รับใบอนุญาต ประกอบการขนส่งจากกรมการขนส่งทางบก จำนวน 294 เส้นทาง ดังนี้

หน่วย:เส้นทาง

ภาค/ประเภทการขนส่ง	หมวด 1	หมวด 2	หมวด 3	หมวด 4	รวม
ภาคเหนือ	3	33	11	-	47
ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ	12	48	18	3	81
ภาคตะวันออก	-	24	7	1	32
ภาคใต้	-	56	23	1	80
ภาคกลาง	-	44	7	3	54
รวม	15	205	66	8	294
รถ บขส.	15	6	1	-	22
รถร่วมเอกชน	-	112	63	8	183
รถ บขส. + รถร่วมเอกชน	-	87	2	-	89

ที่มา : กองวางแผนกลยุทธ์ เดือนพฤษภาคม 2561

มีรถโดยสารให้บริการ ทั้งรถโดยสารขนาดเล็กและขนาดใหญ่ (บรรจุในบัญชี ข.สบ.11) รวมทั้งสิ้น 540 คัน แบ่งเป็น รถโดยสารที่เป็นกรรมสิทธิ์ของ บขส. จำนวน 211 คัน และรถโดยสารเช่า จำนวน 329 คัน ดังนี้

หน่วย:คัน

มาตรฐาน	เหนือ			ตะวันออกเฉียงเหนือ			ใต้			เฉพาะกิจ	รวม		
	บ	ช	รวม	บ	ช	รวม	บ	ช	รวม	บ	บ	ช	รวม
ม 1 ก	-	30	30	-	16	16	6	24	30	-	6	70	76
ม 1 ข	18	14	32	19	22	41	12	14	26	24	73	50	123
ม 1 พ	-	-	-	4	-	4	-	-	-	-	4	-	4
ม 4 ก	-	-	-	-	20	20	-	10	10	-	-	30	30
ม 4 ข	-	46	46	-	75	75	5	32	37	-	5	153	158
ม 4 พ	-	-	-	-	-	-	-	2	2	-	-	2	2
ม 4 ค	-	16	16	-	7	7	-	1	1	-	-	24	24
ม 2	56	-	56	51	-	51	2	-	2	-	109	-	109
ม 2 ค	1	-	1	-	-	-	-	-	-	-	1	-	1
ม 7	-	-	-	-	-	-	-	-	-	13	13	-	13
รวม	75	106	181	74	140	214	25	83	108	37	211	329	540

ที่มา : กองวางแผนกลยุทธ์ เดือนพฤษภาคม 2561

หมายเหตุ : บ หมายถึง รถโดยสารที่เป็นกรรมสิทธิ์ของ บขส.
 ข หมายถึง รถโดยสารเช่า

และมีรถโดยสารของผู้ประกอบการเอกชน (รถร่วม) ให้บริการอีก 9,295 คัน เพื่อรองรับการเดินทางของผู้โดยสารได้อย่างทั่วถึง โดยผู้โดยสารสามารถใช้บริการรถโดยสารที่สถานีขนส่งผู้โดยสาร สถานีเดินรถ และที่ทำการเดินรถของ บขส. ทั้งส่วนกลางและส่วนภูมิภาค รวม 102 แห่ง ทั่วประเทศ ดังนี้

ส่วนกลาง	ส่วนภูมิภาค
• สถานีขนส่งผู้โดยสารกรุงเทพ (จตุจักร) • สถานีขนส่งผู้โดยสารกรุงเทพ (สายใต้) ถนนบรมราชชนนี • สถานีขนส่งผู้โดยสารกรุงเทพ (เอกมัย) • สถานีขนส่งผู้โดยสารกรุงเทพ (สายใต้) ปิ่นเกล้า	• สถานีขนส่งผู้โดยสาร อำเภอกูยบุรี จังหวัดชัยภูมิ • สถานีขนส่งผู้โดยสาร อำเภอหล่มสัก จังหวัดเพชรบูรณ์ • สถานีขนส่งผู้โดยสาร จังหวัดสุพรรณบุรี • สถานีขนส่งผู้โดยสาร จังหวัดสุราษฎร์ธานี • สถานีเดินรถและที่ทำการเดินรถ :- - ภาคเหนือ 27 แห่ง - ภาคตะวันออกเฉียงเหนือและตะวันออก 40 แห่ง - ภาคใต้ 27 แห่ง

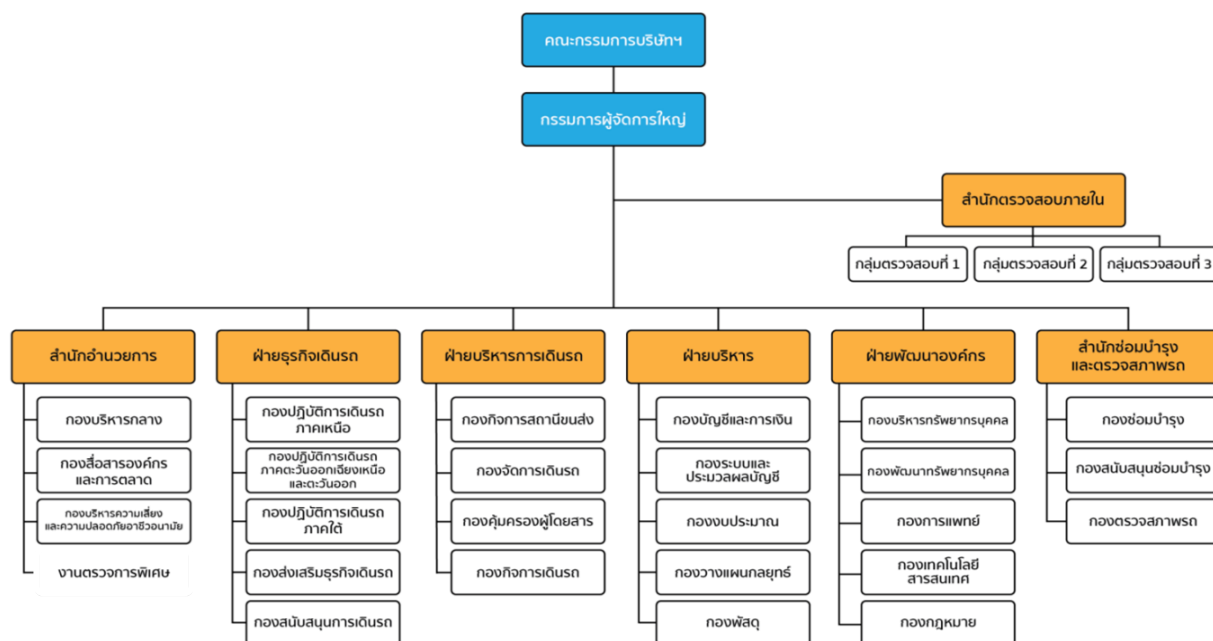
นอกจากการให้บริการขนส่งผู้โดยสารด้วยรถโดยสารประจำทาง บขส. ยังให้บริการด้านอื่นๆ ได้แก่

❖ **บริการรับ-ส่งพัสดุภัณฑ์ “ส่งของทั่วไทยรับได้ภายในวันเดียว ONE DAY ONE NIGHT”**
รับ-ส่งพัสดุภัณฑ์ทุกประเภทไปยังจังหวัดต่างๆ โดยมีตัวแทนรับ-ส่งพัสดุภัณฑ์ จุดให้บริการในส่วนกลางและส่วนภูมิภาคทั่วประเทศ และมีศูนย์รับ-ส่งพัสดุภัณฑ์ จำนวน 7 แห่ง ได้แก่ จตุจักร สายใต้ รังสิต เชียงราย เชียงใหม่ หาดใหญ่ และนครพนม

❖ **บริการรถโดยสารไม่ประจำทาง “บขส. รับเช่าเหมาทั่วไทย”** ให้เช่าเหมารถโดยสารปรับอากาศ ซึ่งมีหลากหลายมาตรฐาน เพื่อเดินทางไปตามสถานที่ต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นการท่องเที่ยวเป็นหมู่คณะ แบบครอบครัว ทักษะศึกษา จัดประชุม สัมมนาฯลฯ ทั้งในประเทศและระหว่างประเทศ

❖ **บริการตรวจสอบสภาพรถ ข้าราชการประจำปี ตั้งศูนย์ถ่วงล้อ และให้บริการซ่อมบำรุงรถทุกประเภท** โดยเปิดศูนย์ให้บริการที่ได้มาตรฐาน ISO 14001 : 2015 ที่สำนักซ่อมบำรุงและตรวจสอบสภาพรถ อำเภอลองหลวง จังหวัดปทุมธานี

โครงสร้างองค์กรและบุคลากร บขส. มีการปรับปรุงโครงสร้างองค์กร โดยมีการแบ่งส่วนงาน จัดหน่วยงาน กำหนดพันธกิจของหน่วยงาน สายการบังคับบัญชา กำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้บริหาร หน่วยงาน ให้มีความชัดเจน มีผลบังคับใช้ตั้งแต่วันที่ 1 ธันวาคม 2560 ดังนี้



มีบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ มีความเชี่ยวชาญและประสบการณ์ที่หลากหลาย โดย ณ เดือนพฤษภาคม 2561 มีบุคลากรจำนวนทั้งสิ้น 3,045 คน ประกอบด้วย ผู้บริหารระดับสูง (กรรมการผู้จัดการใหญ่ รองกรรมการผู้จัดการใหญ่ และผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการใหญ่) จำนวน 13 คน ผู้บริหารระดับกลาง (ผู้อำนวยการกอง/สำนัก ผู้ช่วยผู้อำนวยการกอง/สำนัก) จำนวน 36 คน ผู้บริหารระดับต้น (หัวหน้างานและนายสถานี) จำนวน 183 คน และผู้ปฏิบัติงาน (เจ้าหน้าที่/พนักงาน) จำนวน 2,813 คน

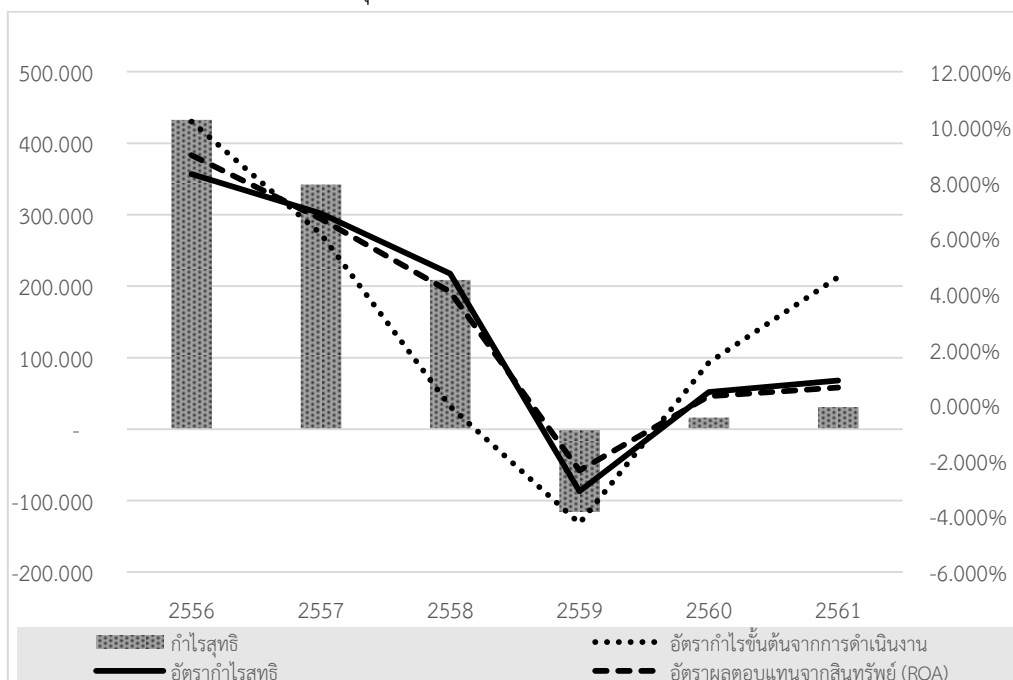
1.2.2 ผลการดำเนินงานที่ผ่านมา (Performance)

ผลการดำเนินงานด้านการเงิน

การวิเคราะห์ผลการดำเนินงานที่ผ่านมาของ บขส. โดยเป็นผลประกอบการจริง ตั้งแต่ปีงบประมาณ 2556-2561 สำหรับปีงบประมาณ 2561 เป็นผลประกอบการจริงในช่วง 8 เดือนแรก รวมกับประมาณการผลประกอบการ 4 เดือน สรุปได้ ดังนี้

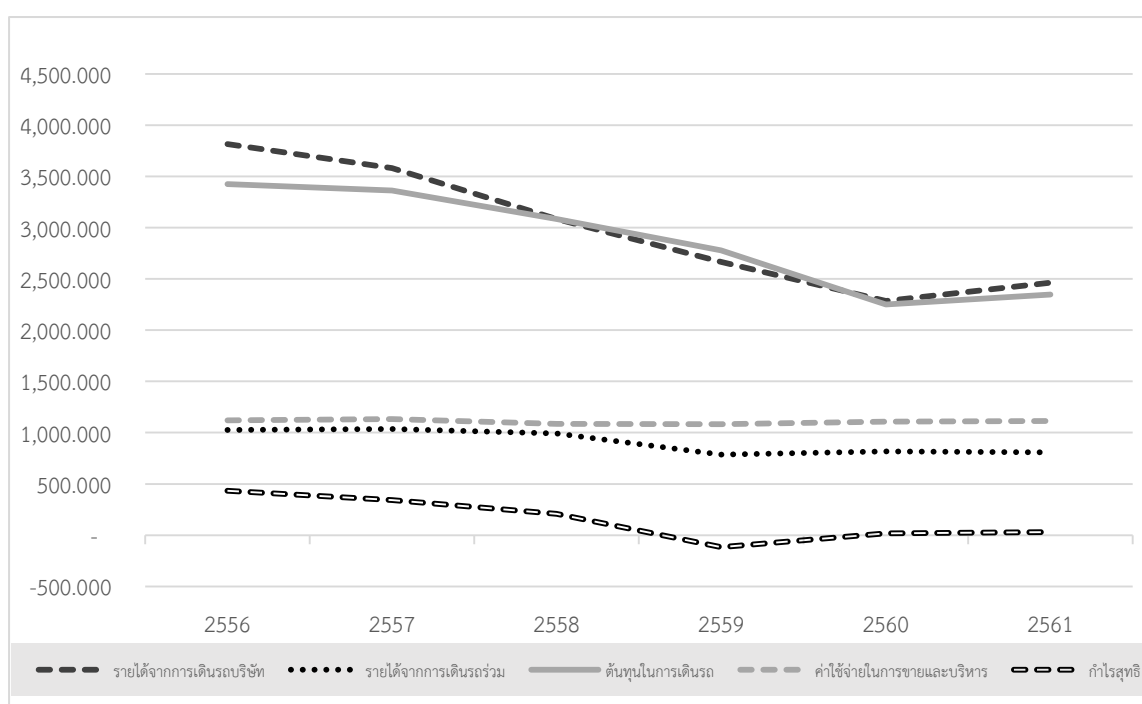
- **การสร้างกำไร** ช่วงปีงบประมาณ 2556-2561 กำไรสุทธิของ บขส. ในปี 2557 ปรับตัวลดลงจากปี 2556 จำนวน 90.204 ล้านบาท หรือ ลดลงร้อยละ 20.856 ในปี 2558 มีปรับตัวลดลงเป็น 208.484 ล้านบาท และประสบผลขาดทุนในปี 2559 จำนวน 115.851 ล้านบาท แต่กำไรสุทธิมีการขยับตัวเพิ่มขึ้นในปี 2560 เป็น 16.136 ล้านบาท และคาดการณ์ว่าในปี 2561 จะมีกำไรสุทธิ 31.050 ล้านบาท สำหรับอัตราส่วนกำไรสุทธิ (Net Profit Margin) มีการเปลี่ยนแปลงในทิศทางเดียวกับกำไรสุทธิ โดยปรับตัวลดลงจากปี 2556 ที่ร้อยละ 8.325 เป็นร้อยละ 6.901 ในปี 2557 และลดลงอย่างต่อเนื่องเป็นร้อยละ -3.095 ในปี 2559 ทั้งนี้ได้ปรับตัวเพิ่มขึ้นเป็นร้อยละ 0.479 ในปี 2560 คาดการณ์ว่าจะเพิ่มขึ้นเป็นร้อยละ 0.888 ในปี 2561 เช่นเดียวกับอัตราส่วนผลตอบแทนจากสินทรัพย์ (Return on Assets : ROA) ซึ่งมีการปรับตัวลดลงจากปี 2556 ที่ร้อยละ 9.000 เป็นร้อยละ 6.702 ในปี 2557 และลดลงอย่างต่อเนื่องเป็นร้อยละ -2.339 ในปี 2559 และปรับตัวเพิ่มขึ้นเป็น ร้อยละ 0.329 คาดการณ์ว่าจะเพิ่มขึ้นเป็นร้อยละ 0.641 ในปี 2561 ในขณะที่สินทรัพย์รวมของ บขส. ระหว่างปี 2556-2560 มีแนวโน้มลดลงที่อัตราเฉลี่ยร้อยละ 1.634 ต่อปี

การเปลี่ยนแปลงกำไรสุทธิและอัตราส่วนการทำการกำไร บขส. (หน่วย: ล้านบาท)



การเปลี่ยนแปลงของผลประกอบการข้างต้นมีสาเหตุหลักเกิดจากการลดลงของกำไรขั้นต้นจากธุรกิจเดินรถซึ่งเป็นธุรกิจหลักของ บขส. ในระหว่างปี 2556-2560 จนมีการขาดทุนในปี 2559 และสามารถปรับตัวเพิ่มขึ้นได้ ในปี 2560 เนื่องจากค่าใช้จ่ายลดลง โดยรายได้จากธุรกิจเดินรถ มีสัดส่วนร้อยละ 67.810 ของรายได้รวมในปี 2560 ในขณะที่รายได้จากการเดินรถรวม มีสัดส่วนร้อยละ 24.227 ของรายได้รวม ในปี 2560 และค่าใช้จ่ายในการขายและบริหาร มีสัดส่วนร้อยละ 32.860 ของรายได้รวม ในปี 2560 นอกจากนี้ยังพบว่า การลดลงของกำไรขั้นต้นเป็นผลจากการลดลงของรายได้จากการเดินรถ ไม่สัมพันธ์กับการลดลงของต้นทุนการเดินรถ สรุปได้ดังนี้

การเปลี่ยนแปลงของผลประกอบการ บขส. (หน่วย : ล้านบาท)



- **กำไรขั้นต้นจากธุรกิจเดินรถของ บขส.** ในปี 2556 มีกำไรขั้นต้น 389.450 ล้านบาท หรืออัตราส่วนกำไรขั้นต้นร้อยละ 10.207 และในปี 2560 กำไรขั้นต้น มีการปรับตัวลดลงเป็นจำนวน 35.084 ล้านบาท หรืออัตราส่วนกำไรขั้นต้นร้อยละ 1.534 ในปี 2561 คาดการณ์ว่าจะสามารถทำกำไรขั้นต้น 113.525 ล้านบาท หรืออัตราส่วนกำไรขั้นต้นร้อยละ 4.611 ซึ่งในระหว่างปี 2556-2560 กำไรขั้นต้นได้เพิ่มขึ้นในปี 2557 โดยมีมูลค่า 220.965 ล้านบาท มีอัตราส่วนกำไรขั้นต้นร้อยละ 6.168 และมีการลดลงอย่างต่อเนื่องจนถึงปี 2559 แม้ว่าในปี 2560 จะมีการปรับตัวเพิ่มขึ้นจากปี 2559 และคาดการณ์ว่าในปี 2561 จะมีกำไรขั้นต้นที่เพิ่มขึ้น แต่มีสาเหตุหลักจากการลดลงของรายได้ค่าโดยสาร ซึ่งเป็นองค์ประกอบหลักของรายได้จากธุรกิจเดินรถ มีสัดส่วนร้อยละ 92.580 ของรายได้จากธุรกิจเดินรถ หรือร้อยละ 62.779 ของรายได้รวมในปี 2560 รายได้ค่าโดยสาร มีการลดลงระหว่างปี 2556-2560 เป็นจำนวนเงิน 1,522.211 ล้านบาท หรือด้วยอัตราเฉลี่ยต่อปีร้อยละ 12.668 ในขณะที่ต้นทุนในการเดินรถมีการลดลงในช่วงเวลา

เดียวกัน 1,174.814 ล้านบาท หรือด้วยอัตราเฉลี่ยต่อปีร้อยละ 9.965 รูปแบบการเปลี่ยนแปลงของรายได้ค่าโดยสารและต้นทุนในการเดินรถมีลักษณะเดียวกับรูปแบบการเปลี่ยนแปลงกำไรขั้นต้นและกำไรสุทธิ กล่าวคือมีการลดลงอย่างต่อเนื่องจนถึงปี 2559 และเพิ่มขึ้นในปี 2560-2561 อย่างไรก็ตาม การลดลงของรายได้ค่าโดยสารและรายได้รวม สูงกว่า การลดลงของต้นทุนในการเดินรถ จึงเป็นสาเหตุให้กำไรขั้นต้นจากธุรกิจเดินรถและกำไรสุทธิลดลง เมื่อพิจารณาองค์ประกอบที่สำคัญของต้นทุนในการเดินรถของ บขส. พบว่ามีการเปลี่ยนแปลง ดังนี้

- (1) ค่าน้ำมันเชื้อเพลิง มีสัดส่วนร้อยละ 23.047 ของรายได้จากการเดินรถในปี 2560 โดยในระหว่างปี 2556-2560 มีการลดลงอย่างต่อเนื่องที่อัตราเฉลี่ยร้อยละ 14.274 ต่อปี หรือเป็นจำนวนเงิน 661.821 ล้านบาท และคาดการณ์ว่าในปี 2561 จะเพิ่มขึ้นจากปี 2560 จำนวน 18.954 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 2.439
 - (2) ค่าเช่ารถยนต์โดยสาร มีสัดส่วนร้อยละ 17.254 ของรายได้จากการเดินรถในปี 2560 โดยในระหว่างปี 2556-2560 มีการลดลง 376.220 ล้านบาท หรือที่อัตราเฉลี่ยร้อยละ 11.723 ต่อปี ซึ่งในปี 2561 คาดการณ์ว่าจะลดลงจากปี 2560 เป็นจำนวนเงิน 1.300 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 0.223
 - (3) เงินเดือน สวัสดิการ และผลประโยชน์พนักงานเดินรถ มีสัดส่วนร้อยละ 13.908 ของรายได้จากการเดินรถในปี 2560 โดยระหว่างปี 2556-2560 มีการลดลง 5.563 ล้านบาท หรือที่อัตราเฉลี่ยร้อยละ 0.294 ต่อปี ซึ่งคาดการณ์ว่าในปี 2561 จะลดลงจากปี 2560 จำนวน 42.895 ล้านบาท หรือร้อยละ 9.147
- **รายได้จากการเดินรถรวม** ซึ่งเป็นองค์ประกอบรายได้ที่สำคัญอันดับรองลงมา มีการลดลงจากปี 2556 ที่มีมูลค่า 1,026.576 ล้านบาท เป็น 816.914 ล้านบาทในปี 2560 หรือที่อัตราเฉลี่ยร้อยละ 5.551 ต่อปี โดยมีการเพิ่มขึ้นในปี 2557 เป็น 1,036.125 ล้านบาท และลดลงในปี 2558-2559 และเพิ่มขึ้นเล็กน้อยในปี 2560 เป็น 816.914 ล้านบาท คาดการณ์ว่าในปี 2561 จะลดลงจากปี 2560 จำนวน 10.370 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 1.269
 - **ค่าใช้จ่ายในการขายและบริหาร** มีการเพิ่มขึ้นในระหว่างปี 2556-2560 หรือที่อัตราเฉลี่ยร้อยละ -0.242 ต่อปี โดยเพิ่มขึ้นจาก 1,118.804 ล้านบาทในปี 2556 เป็น 1,108.007 ล้านบาทในปี 2560 สำหรับในปี 2561 คาดการณ์ว่าค่าใช้จ่ายในการขายและบริหาร จะเพิ่มขึ้นจากปี 2560 เป็น 1,114.259 ล้านบาท หรือเพิ่มขึ้น 6.252 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 0.564

รายละเอียดการเปลี่ยนแปลงของผลประกอบการของ บขส. ระหว่างปีงบประมาณ 2556-2561 สำหรับปีงบประมาณ 2561 เป็นผลประกอบการจริงในช่วง 8 เดือนแรก รวมกับประมาณการผลประกอบการ 4 เดือน มีดังนี้

การเปลี่ยนแปลงผลประกอบการ บขส. ระหว่างปี 2556-2561

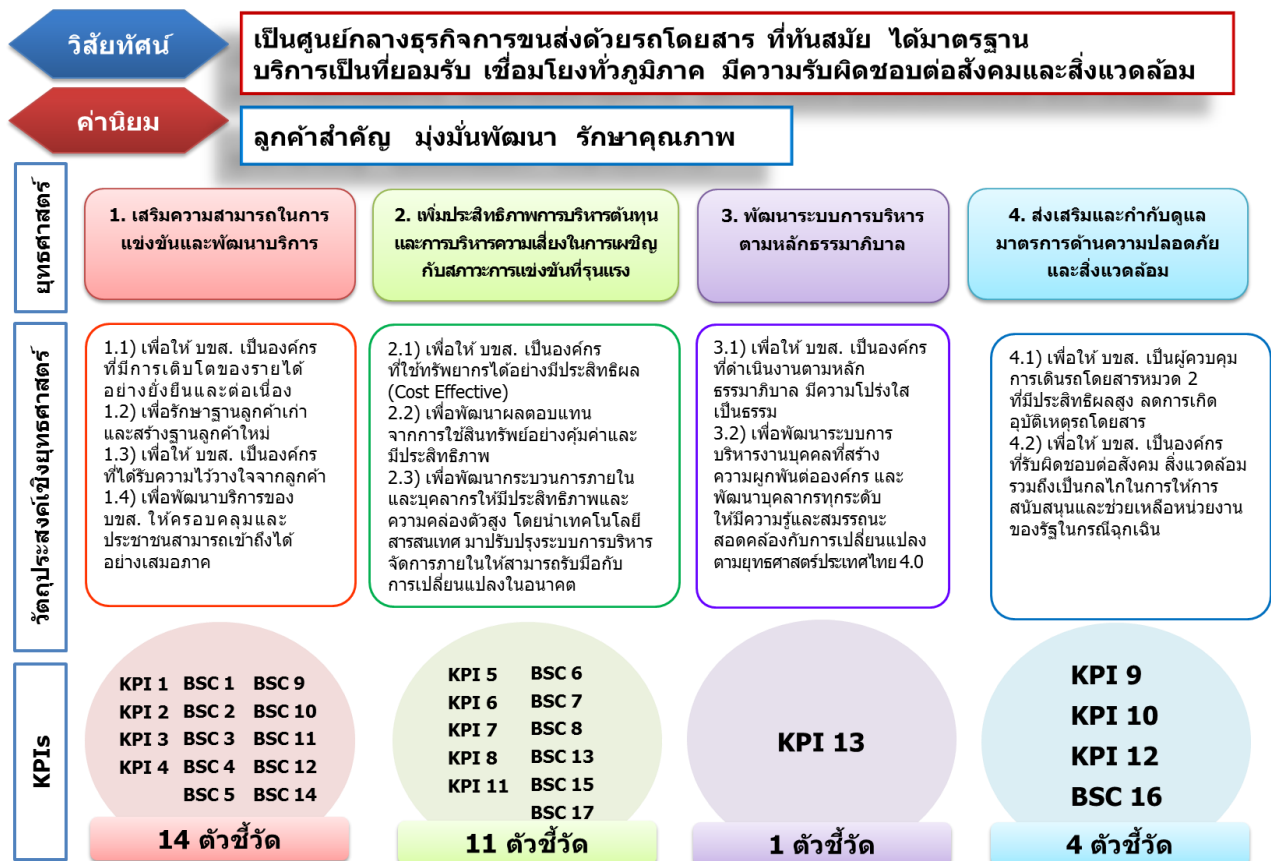
	จำนวนเงิน (หน่วย : ล้านบาท)						สัดส่วน (ต่อรายได้รวม)		อัตราการเติบโตเฉลี่ยต่อปี (CAGR)	
	2556	2557	2558	2559	2560	2561*	2556	2560	2556-2559	2556-2560
รายได้										
รายได้จากการเดินรถบริษัท										
- ค่าโดยสาร	3,639.035	3,395.179	2,900.247	2,487.602	2,116.824	2,275.659	70.044%	62.779%	(11.909%)	(12.668%)
- ค่าจ้างเหมาขนส่ง	68.293	54.418	42.280	29.129	21.056	23.162	1.314%	0.624%	(24.725%)	(25.484%)
- ค่าขนส่งพัสดุภัณฑ์	108.323	132.627	140.934	149.876	148.591	163.451	2.085%	4.407%	11.430%	8.223%
รวมรายได้จากการเดินรถบริษัท	3,815.651	3,582.224	3,083.461	2,666.607	2,286.471	2,462.272	73.443%	67.810%	(11.258%)	(12.017%)
รายได้จากการเดินรถร่วม	1,026.576	1,036.125	992.330	784.921	816.914	806.544	19.759%	24.227%	(8.558%)	(5.551%)
รายได้จากการซ่อมบำรุงและจำหน่ายอะไหล่	0.056	0.366	1.561	2.765	2.316	0.809	0.001%	0.069%	266.862%	153.593%
รายได้จากการจัดการสถานี	123.137	131.678	123.230	107.402	99.522	90.438	2.370%	2.952%	(4.455%)	(5.184%)
ดอกเบี้ยรับ	117.465	124.477	111.203	83.401	64.763	51.721	2.261%	1.921%	(10.788%)	(13.830%)
รายได้อื่น	112.486	85.168	87.029	98.602	101.879	86.062	2.165%	3.021%	(4.296%)	(2.446%)
รวมรายได้	5,195.371	4,960.038	4,398.814	3,743.698	3,371.865	3,497.846	100.000%	100.000%	(10.348%)	(10.244%)
ต้นทุนและค่าใช้จ่าย										
ต้นทุนในการเดินรถ										
- ค่าน้ำมันเชื้อเพลิง	1,438.935	1,352.820	1,104.423	884.751	777.114	796.068	27.696%	23.047%	(14.966%)	(14.274%)
- ค่าเช่ารถยนต์โดยสาร	958.008	1,022.695	1,010.299	921.372	581.788	580.488	18.440%	17.254%	(1.291%)	(11.723%)
- เงินเดือน สวัสดิการ และผลประโยชน์	474.529	442.319	462.520	496.860	468.966	426.071	9.134%	13.908%	1.545%	(0.294%)
- ต้นทุนในการเดินรถอื่นๆ	554.729	543.426	507.640	476.886	423.519	546.120	10.677%	12.560%	(4.915%)	(6.524%)
รวมต้นทุนในการเดินรถ	3,426.201	3,361.259	3,084.882	2,779.869	2,251.387	2,348.747	65.947%	66.770%	(6.731%)	(9.965%)
ค่าใช้จ่ายในการขายและบริหาร	1,118.804	1,134.075	1,086.210	1,082.193	1,108.007	1,114.259	21.535%	32.860%	(1.103%)	(0.242%)
รวมต้นทุนและค่าใช้จ่าย	4,545.005	4,495.335	4,171.092	3,862.062	3,359.394	3,463.006	87.482%	99.630%	(5.283%)	(7.278%)
กำไรก่อนภาษีเงินได้	650.366	464.703	227.722	(118.364)	12.471	34.840	12.518%	0.370%	(156.670%)	-
ภาษีเงินได้	217.857	122.398	19.238	(2.513)	(3.665)	3.790	4.193%	-0.109%	(122.595%)	-
กำไรสุทธิ	432.509	342.305	208.484	(115.851)	16.136	31.050	8.325%	0.479%	(164.462%)	-
สินทรัพย์รวม										
	5,111.114	5,103.297	5,117.081	4,789.794	4,785.100	4,947.944			(2.141%)	(1.634%)

อัตราส่วนการสร้างความคุ้มค่า						
อัตรากำไรขั้นต้นจากการดำเนินงาน	10.207%	6.168%	(0.046%)	(4.247%)	1.534%	4.611%
อัตรากำไรสุทธิ	8.325%	6.901%	4.740%	(3.095%)	0.479%	0.888%
อัตราผลตอบแทนจากสินทรัพย์ (ROA)	9.000%	6.702%	4.080%	(2.339%)	0.329%	0.641%

หมายเหตุ * ผลการดำเนินงานจริง 8 เดือน (ต.ค.60-พ.ค.61) ประมาณการ 4 เดือน

ผลการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์

แผนยุทธศาสตร์ ปีงบประมาณ 2560-2564 (ฉบับปรับปรุงปี 2560) ผ่านความเห็นชอบจากคณะกรรมการบริษัทฯ ในการประชุมครั้งที่ 7/2560 เมื่อวันที่ 27 กรกฎาคม 2560 กำหนดตัวชี้วัดเพื่อประเมินผลการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์ฯ รวม 30 ตัวชี้วัด ประกอบด้วย ตัวชี้วัดเป้าหมายหลัก แผนยุทธศาสตร์ (KPIs) จำนวน 13 ตัวชี้วัด และตัวชี้วัดเป้าหมายระดับ Balance Scorecard (BSC) จำนวน 17 ตัวชี้วัด ดังนี้



สรุปผลการดำเนินงานตัวชี้วัดตามแผนยุทธศาสตร์ฯ ได้ดังนี้

ยุทธศาสตร์/ตัวชี้วัด	ปี 2560		ปี 2561	
	เป้าหมาย	ผล	เป้าหมาย	ผล
ยุทธศาสตร์ที่ 1 เสริมความสามารถในการแข่งขันและพัฒนาบริการ				
KPI1 กำไรก่อนหักดอกเบี้ยฯ หรือ EBITDA ไม่ต่ำกว่า (ล้านบาท)	241.345	143.350	247.722	138.791
กำไร (ขาดทุน) สุทธิ ไม่ต่ำกว่า (ล้านบาท)	84.810	16.135	120.881	73.465
KPI2 สัดส่วนเส้นทางการเดินรถที่สามารถทำกำไรได้ต่อเส้นทางการเดินรถทั้งหมด ไม่ต่ำกว่า (ร้อยละ)	70	42.35	75	49.55
KPI3 ความพึงพอใจของลูกค้าเมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่ง (รถร่วมเอกชน) ไม่ต่ำกว่า (อันดับ)	3	4 (4.21)	3	4 (4.16)
KPI4 ส่วนแบ่งทางการตลาด (Market Share) ในด้านการขนส่งด้วยรถโดยสาร (อันดับ)	1	4	1	2
BSC1 รายได้ค่าโดยสาร ไม่ต่ำกว่า (ล้านบาท)	2,359.262	2,116.824	2,808.432	1,439.758
BSC2 รายได้จากธุรกิจรถโดยสารไม่ประจำทาง ไม่ต่ำกว่า (ล้านบาท)	68.700	21.056	68.700	13.508
BSC3 รายได้จากธุรกิจรับ-ส่งพัสดุภัณฑ์ ไม่ต่ำกว่า (ล้านบาท)	189.853	148.591	183.241	106.242
BSC4 รายได้จากธุรกิจศูนย์ซ่อมบำรุงและตรวจสอบสภาพรถ (เฉพาะบริการบุคคลภายนอก) เพิ่มขึ้นจากปีที่ผ่านมา ไม่ต่ำกว่า (ร้อยละ)	-	(1.344)	10 (1.479)	รอลงปี (0.687)
BSC5 รายได้จากการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ ไม่ต่ำกว่า (ล้านบาท)	มีแนวทางการพัฒนา	คณะกรรมการบริษัทฯ เห็นชอบเมื่อ 29 มิ.ย.60	มีแนวทางการพัฒนา PPP ภายใน ก.ย. 61	รอลงปี
BSC9 ความพึงพอใจของลูกค้า ด้านช่องทางการจัดจำหน่าย มีความสะดวก รวดเร็ว ไม่ต่ำกว่า (ร้อยละ)	90	85	90	86.20
BSC10 ความพึงพอใจของลูกค้า ด้านรถนั่งสบาย ไม่ต่ำกว่า (ร้อยละ)	90	84.20	90	82.40
BSC11 ความพึงพอใจของลูกค้า ด้านอาหารบริการ ไม่ต่ำกว่า (ร้อยละ)	80	79.60	80	79.80
BSC12 ความพึงพอใจของลูกค้า ด้านที่พักระหว่างทาง ไม่ต่ำกว่า (ร้อยละ)	80	80	80	78
BSC14 ร้อยละของการเดินรถตรงต่อเวลาที่แจ้งให้ลูกค้าทราบทั้งเวลาที่รถออกและเวลาที่ถึงสถานี ไม่ต่ำกว่า (ร้อยละ) หมายเหตุ ขาออก เบี่ยงเบนได้ไม่เกิน 15 นาที และขาเข้าเบี่ยงเบนได้ไม่เกิน 30 นาที	90	94.30 เก็บข้อมูลได้เฉพาะเวลาที่รถออกจากสถานีต้นทาง กทม. เท่านั้น	90	รอลงปี

หมายเหตุ : ปี 2561e ผลการดำเนินงานจริง 8 เดือน (ต.ค.60-พ.ค.61)

ยุทธศาสตร์/ตัวชี้วัด	ปี 2560		ปี 2561e	
	เป้าหมาย	ผล	เป้าหมาย	ผล
ยุทธศาสตร์ที่ 2 เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารต้นทุนและการบริหารความเสี่ยงในการเผชิญกับสถานการณ์แข่งขันที่รุนแรง				
KPI5 จำนวนกิโลเมตรทำการรถโดยสารเฉลี่ย ไม่ต่ำกว่า (กม./วัน/คัน)	603.379	507.092	627.000	525.054
KPI6 อัตราบรรทุกรวม ไม่ต่ำกว่า (ร้อยละ)	66.65	67.10	72.02	72.49
KPI7 รายได้ค่าขนส่งพัสดุภัณฑ์ (เฉพาะ รถ รสภ.) บาทต่อ กม.บริการ เพิ่มขึ้นจากปีที่ผ่านมา ไม่ต่ำกว่า (ร้อยละ)	-	-	5	รอผลสิ้นปี
KPI8 จำนวนบริการอิเล็กทรอนิกส์ (e-Services) ของ บขส. เพิ่มขึ้นจากปีที่ผ่านมา ไม่ต่ำกว่า (จำนวนบริการ)	-	-	1	รอผลสิ้นปี
KPI11 ระดับความผูกพันของบุคลากรที่มีต่อองค์กร ไม่ต่ำกว่า (ระดับ)	4	4.25	4	รอผลสิ้นปี
BSC6 ต้นทุนและค่าใช้จ่ายในการบริหารสถานีต่อตารางเมตร ไม่เกิน (บาท/ตร.ม.)	2,600.154	1,772.446	2,574.153	845.754
BSC7 ค่าใช้จ่ายพนักงานต่อรายได้จากการดำเนินงาน ไม่เกิน (ร้อยละ)	32.42	35.19	29.20	32.39
BSC8 รายได้จากการบริหารสถานีต่อตารางเมตร ไม่ต่ำกว่า (บาท/ตร.ม.)	2,609.477	1,656.946	2,635.572	582.031
BSC13 จำนวนครั้งการเกิดอาชญากรรมภายในสถานีของ บขส. ไม่เกิน (ครั้ง/เดือน) <u>หมายเหตุ</u> กรณีทำร้ายร่างกายจนได้รับบาดเจ็บ/ปล้นชิงทรัพย์	5	1	5	1
BSC15 ร้อยละความสำเร็จของการบรรลุเป้าหมายตามแผนพัฒนาปรับปรุงองค์กร (OFI Roadmap) ไม่ต่ำกว่า (ร้อยละ)	100	100	100	84.62
BSC17 จำนวนพนักงานที่ผ่านการประเมินผลการปฏิบัติงาน ไม่ต่ำกว่า (ร้อยละ)	80	56.50	80	รอผลสิ้นปี
ยุทธศาสตร์ที่ 3 พัฒนาระบบการบริหารตามหลักธรรมาภิบาล				
KPI13 คะแนนการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ (ITA) เพิ่มขึ้นจากปีที่ผ่านมา ไม่ต่ำกว่า (ร้อยละ)	89.11	87.17	88.04	รอผลสิ้นปี
ยุทธศาสตร์ที่ 4 ส่งเสริมและกำกับดูแลมาตรการด้านความปลอดภัยและสิ่งแวดล้อม				
KPI9 อัตราการเกิดอุบัติเหตุของรถบขส. ต่อ 1 ล้าน กม.บริการไม่เกิน (ครั้ง) <u>หมายเหตุ</u> จนเป็นเหตุให้มีผู้โดยสารบาดเจ็บ/เสียชีวิต	0.009	0.000	0.009	0.000
KPI10 จำนวนรถโดยสาร บขส. ที่ผ่านการตรวจค่ามาตรฐานไอเสีย และมลพิษเป็นไป ตามมาตรฐาน ไม่ต่ำกว่า (ร้อยละ)	100	100	100	100
KPI12 ร้อยละความสำเร็จของการบรรลุเป้าหมายตามแผนแม่บทฯ (CSR) ปี พ.ศ. 2559-2563 ไม่ต่ำกว่า (ร้อยละ)	80	100	80	100
BSC16 อัตราการเกิดอุบัติเหตุของรถโดยสารเอกชนขนาดใหญ่ ต่อ 1 ล้าน กม.บริการ ไม่เกิน (ครั้ง) <u>หมายเหตุ</u> จนเป็นเหตุให้มีผู้โดยสารบาดเจ็บ/เสียชีวิต	0.007	0.014	0.007	0.002

หมายเหตุ : ปี 2561e ผลการดำเนินงานจริง 8 เดือน (ต.ค.60-พ.ค.61)

1.2.3 การวิเคราะห์ปัจจัยความสำเร็จ (Critical Success Factors)

ปัจจัยความสำเร็จ คือ ปัจจัยสำคัญที่องค์กรต้องมีหรือทำให้เกิดขึ้น เพื่อที่จะบรรลุวัตถุประสงค์ในการดำเนินงานและวิสัยทัศน์ขององค์กร โดยปัจจัยความสำเร็จจะช่วยให้องค์กรสามารถกำหนดแนวทางรวมถึงตัวชี้วัดความสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพและเหมาะสม ส่งผลให้การปฏิบัติงานในทุกระดับมีความเชื่อมโยงและมุ่งไปในทิศทางเดียวกัน สรุปปัจจัยความสำเร็จของ บขส. จำแนกตามหน่วยธุรกิจ ดังนี้

หน่วยธุรกิจ	ปัจจัยความสำเร็จ
ธุรกิจเดินรถและธุรกิจเช่าเหมา	1) มีเส้นทางการเดินรถที่สามารถสร้างกำไร 2) ประสิทธิภาพในการใช้รถและการบริหารจัดการเดินรถ 3) คุณภาพในการให้บริการ โดยมุ่งเน้นความ “สะดวก” “สบาย” และ “รวดเร็ว ตรงต่อเวลา” 4) ความปลอดภัยในการเดินรถและสถานี 5) การตั้งราคาที่เหมาะสมและสามารถแข่งขันได้ 6) การมีมาตรฐานการเดินรถที่เอื้อต่อการแข่งขันทางธุรกิจ 7) การจัดเก็บฐานข้อมูลลูกค้าที่มีประสิทธิภาพและสามารถนำมาใช้ได้จริง 8) การทำการตลาดอย่างบูรณาการ 9) การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีในระยะยาวกับองค์กรรัฐบาล รัฐวิสาหกิจ และเอกชน
ธุรกิจรับ-ส่งพัสดุภัณฑ์	1) ประสิทธิภาพในการใช้รถและบริหารจัดการการรับ-ส่งพัสดุภัณฑ์ 2) คุณภาพ ความรวดเร็วและความถูกต้องในการรับ-ส่งพัสดุภัณฑ์ 3) จำนวนสาขาและเครือข่ายครอบคลุมเชิงพื้นที่ในการให้บริการ 4) การตั้งราคาที่เหมาะสมและสามารถแข่งขันได้ 5) การได้รับความไว้วางใจจากลูกค้ารายใหญ่ 6) การมีระบบสารสนเทศที่มีประสิทธิภาพและทันสมัยเข้ามาใช้ 7) การทำการตลาดอย่างบูรณาการ 8) การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีในระยะยาวกับองค์กรรัฐบาล รัฐวิสาหกิจ และเอกชน
ธุรกิจซ่อมบำรุงและตรวจสภาพรถ	1) ความชำนาญงานของช่างในการซ่อมรถ และคุณภาพในการให้บริการที่เป็นมาตรฐานสากล 2) ความพร้อมของสถานที่และอุปกรณ์ในการให้บริการ 3) บริการหลังการขายที่มีคุณภาพ 4) การตั้งราคาที่เหมาะสมและสามารถแข่งขันได้ 5) การทำการตลาดอย่างบูรณาการ 6) การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีในระยะยาวกับองค์กรรัฐบาล รัฐวิสาหกิจ และเอกชน
ธุรกิจอสังหาริมทรัพย์	1) ทำเลของที่ดินมีมูลค่า หรือเป็นที่ต้องการของตลาด 2) การเลือกจังหวะเวลาที่สอดคล้องกับวัฏจักรของอสังหาริมทรัพย์ในประเภทและทำเลนั้นๆ 3) การศึกษาวิจัยตลาดในเชิงลึก คุณภาพของข้อมูลด้านแนวโน้มของตลาดและรสนิยมของผู้บริโภคตามสภาพความเป็นจริง 4) การออกแบบผังโครงการที่คำนึงถึงศักยภาพและข้อจำกัดของที่ดิน ข้อกำหนดต่างๆ ควบคู่กับวิถีชีวิตและพฤติกรรมของลูกค้า 5) การบริหารความเสี่ยงที่เหมาะสม มีการประเมินความเสี่ยงที่ครอบคลุมเป็นรายที่ดิน 6) ความสามารถในการกำหนดราคาได้อย่างเหมาะสมและมีความสามารถในการปรับราคาให้เป็นไปตามตลาด ณ ขณะนั้น 7) การกำกับดูแลผลประโยชน์

1.3 การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภัยคุกคาม (SWOT Analysis)

บขส. ได้สอบถามความคิดเห็น ผู้บริหารระดับสูงและผู้บริหารระดับกลาง เพื่อทบทวนจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภัยคุกคาม พร้อมทั้งนำปัจจัยภายใน/ภายนอก ที่ส่งผลกระทบมาประกอบการวิเคราะห์ สรุปจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภัยคุกคาม ของ บขส. เรียงลำดับตามคะแนนความคิดเห็นของผู้บริหาร ดังนี้

 <u>จุดแข็ง (Strength: S)</u>	 <u>จุดอ่อน (Weakness: W)</u>
S1 มีสภาพคล่องทางการเงินสูง	W1 การบริหารสินทรัพย์ไม่เต็มประสิทธิภาพ ยังไม่ได้รับผลตอบแทนที่เหมาะสมและยังไม่มีการใช้ประโยชน์ที่ดินบางแห่ง
S2 มีเส้นทางการเดินรถระหว่างประเทศที่ได้รับอนุญาต จำนวน 15 เส้นทาง ในปัจจุบัน	W2 การจัดเก็บข้อมูลที่สำคัญ ยังไม่สามารถนำมาใช้ในการตัดสินใจได้อย่างเป็นระบบ
S3 ฐานะทางการเงินมีความน่าเชื่อถือ ทำให้ขอสินเชื่อในอัตราดอกเบี้ยต่ำ	W3 ยังไม่สามารถพัฒนาคุณภาพในการให้บริการ (Service Quality) ให้มีประสิทธิภาพและขาดการติดตาม/ประเมินผลการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง
S4 บุคลากรมีความเชี่ยวชาญและประสบการณ์ด้านการเดินรถโดยสาร	W4 การพัฒนาสถานีขนส่งผู้โดยสารที่ บขส. ไม่ได้เป็นเจ้าของกรรมสิทธิ์ ไม่สามารถดำเนินการพัฒนาและใช้ประโยชน์ได้อย่างเต็มที่
S5 มีเส้นทางเดินรถ สถานีเดินรถ ที่ทำการเดินรถและจุดจำหน่ายตั๋วโดยสารครอบคลุมทั่วทุกภูมิภาค	W5 ขาดการตลาดเชิงรุกในการกำหนดกลยุทธ์การแข่งขัน การพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการใหม่
S6 มีอำนาจหน้าที่และความเชี่ยวชาญในการบริหารสถานีขนส่งผู้โดยสารในเส้นทางที่ บขส. ได้รับใบอนุญาตและได้รับอนุญาตให้จัดตั้งสถานีขนส่งผู้โดยสารในกรุงเทพฯ และจังหวัดอื่นบางจุด	W6 กฎระเบียบภายใน ยังไม่เอื้ออำนวยต่อการบริหารงาน
S7 มีอสังหาริมทรัพย์อยู่ในทำเลที่มีศักยภาพทางธุรกิจ	W7 การสื่อสารภายในองค์กร ไปยังบุคลากรระดับต่างๆ ยังไม่มีประสิทธิภาพ
S8 บุคลากรมีความเชี่ยวชาญและประสบการณ์ด้านการซ่อมบำรุงรถโดยสารขนาดใหญ่	W8 การบริหารกรอบอัตรากำลังและการพัฒนาสมรรถนะหลัก เพื่อตอบสนองต่อเป้าหมายขององค์กรยังไม่ชัดเจน
S9 มีเครื่องมือและอุปกรณ์ในการซ่อมบำรุงรถโดยสารขนาดใหญ่ได้มาตรฐาน ทันสมัย	W9 นโยบาย มีการปรับเปลี่ยนตลอดเวลาทำให้การบริหารงานไม่ต่อเนื่อง
	W10 รถโดยสารสำหรับให้บริการทุกประเภทมีสภาพเก่า ขาดไม่ทันสมัย ไม่สามารถแข่งขันกับคู่แข่งได้
	W11 ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศบางระบบยังไม่สามารถใช้งานได้อย่างเต็มประสิทธิภาพและไม่ทันต่อการเปลี่ยนแปลง

O

โอกาส (Opportunity: O)

- O1 รัฐบาลมีนโยบายในการพัฒนาระบบการขนส่งในประเทศ เพื่อเป็นศูนย์กลางการขนส่งในภูมิภาค เชื่อมต่อไปยังพรมแดนที่ติดกับประเทศไทย
- O2 การจัดตั้งเขตเศรษฐกิจพิเศษ ทำให้เกิดการเดินทาง/ การขนส่งไปยังพื้นที่เหล่านี้มากขึ้น
- O3 รัฐบาลมีนโยบายในการส่งเสริมการท่องเที่ยว
- O4 รัฐบาลมีนโยบายการเชื่อมโยงระบบการขนส่ง ลักษณะโครงข่าย เพื่อให้การเดินทางและการเคลื่อนย้ายแรงงานมีความสะดวกและเข้าถึงได้ง่าย
- O5 รัฐบาลมีนโยบายให้รัฐวิสาหกิจมีการใช้ทรัพยากรร่วมกัน
- O6 รัฐบาลมีนโยบายบัตรสวัสดิการแห่งรัฐ เพื่อเดินทางได้เฉพาะรถโดยสาร ของ บขส. เป็นโอกาสในการขยายฐานลูกค้าใหม่
- O7 รัฐบาลมีนโยบายเน็ตประชารัฐ ทำให้เทคโนโลยีสารสนเทศ มีความก้าวหน้าและเข้าถึงได้ง่ายขึ้น

T

ภัยคุกคาม (Threat: T)

- T1 การเพิ่มขึ้นของบริการทดแทน เช่น สายการบินต้นทุนต่ำ รถตู้โดยสาร รถไฟฟ้าความเร็วสูง รถไฟฟ้าทางคู่ และรถยนต์ส่วนบุคคล ทำให้เกิดการแข่งขันทับรูปแบบการขนส่งอื่น
- T2 พฤติกรรมการใช้บริการของประชาชนที่เปลี่ยนแปลง
- T3 การปรับอัตราค่าโดยสาร ไม่ทันต่อการเปลี่ยนแปลงราคาน้ำมันเชื้อเพลิง
- T4 นโยบายการกำหนดบทบาทและโครงสร้างองค์กรของหน่วยงานด้านการขนส่ง โดยแบ่งแยกบทบาทการดำเนินงานของหน่วยงานในฐานะ Policy Maker Regulator และ Operator
- T5 รัฐบาลไม่ได้สนับสนุนเงินลงทุนในการจัดตั้งสถานีขนส่งผู้โดยสาร ซึ่งเป็นบริการสาธารณะ
- T6 เอกชนต่างประเทศมีความต้องการประสานงานและเดินรถคู่กับเอกชนที่มีความคล่องตัวเช่นเดียวกัน
- T7 ความไม่แน่นอนของนโยบายรัฐบาลในเรื่องสถานีขนส่งผู้โดยสารแห่งใหม่
- T8 ระเบียบ ข้อบังคับที่เกี่ยวข้องไม่เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงานในปัจจุบัน

1.4 สมรรถนะหลัก (Core Competency)

- CC1 มีความสามารถในการบริหารจัดการเดินรถที่รวดเร็วทันกับสถานการณ์และมีมาตรฐานความปลอดภัย
- CC2 มีการบริหารจัดการโครงข่ายให้บริการครอบคลุมทั่วทุกภาคสามารถเข้าถึงลูกค้าได้อย่างทั่วถึง
- CC3 มีความสามารถในการกำกับดูแลการเดินรถให้เป็นไปตามเงื่อนไขใบอนุญาตประกอบการขนส่งในฐานะหน่วยงานของรัฐ

1.5 ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Challenge)

- SC1 การบริหารสินทรัพย์ไม่เต็มประสิทธิภาพ ยังไม่ได้รับผลตอบแทนที่เหมาะสม และยังไม่มีการใช้ประโยชน์ที่ดินบางแห่ง
- SC2 การจัดเก็บข้อมูลที่สำคัญ ยังไม่ครบถ้วน และไม่สามารถนำมาใช้ในการตัดสินใจได้อย่างเป็นระบบ รวมถึงการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาการบริหารจัดการองค์กรและการดำเนินงาน เพื่อสร้างความแตกต่างในการให้บริการรองรับความต้องการของลูกค้าและแข่งขันกับภาคเอกชน
- SC3 ยังไม่สามารถพัฒนาคุณภาพในการให้บริการ (Service Quality) ให้มีประสิทธิภาพ และขาดการติดตาม/ประเมินผลการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง
- SC4 การพัฒนาสถานีขนส่งผู้โดยสารที่ บขส. ไม่ได้เป็นเจ้าของกรรมสิทธิ์ ไม่สามารถดำเนินการพัฒนาและใช้ประโยชน์ได้อย่างเต็มที่ ประกอบกับรัฐบาลไม่ได้สนับสนุนเงินลงทุนในการจัดตั้งสถานีขนส่งผู้โดยสารซึ่งเป็นบริการสาธารณะ
- SC5 ขาดการตลาดเชิงรุกในการกำหนดกลยุทธ์การแข่งขัน การพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการใหม่ โดยเฉพาะการกำหนดกลยุทธ์ ด้านราคายังไม่สอดคล้องและสะท้อนถึงต้นทุนที่แท้จริง เนื่องจากการกำหนดค่าบริการโดยรัฐบาล
- SC6 นโยบายการกำหนดบทบาทและโครงสร้างองค์กรของหน่วยงานด้านการขนส่งที่จะแบ่งแยกบทบาทการดำเนินงานของหน่วยงานในฐานะ Policy Maker Regulator และ Operator ส่งผลให้มีการยกเลิกค่าธรรมเนียมร่วมและการถือครองใบอนุญาตในอนาคต ทำให้ บขส. อาจไม่ได้รับรายได้จากการเก็บค่าธรรมเนียม และจะกระทบกับความสามารถในการแข่งขันของ บขส. รวมถึง บขส. จะต้องเผชิญกับการแข่งขันกับภาคเอกชน เพื่อถือครองสัมปทานเส้นทางการเดินรถ และการให้บริการการเดินรถในเส้นทางต่างๆ
- SC7 การสนับสนุนรูปแบบการขนส่งอื่นๆ ของนโยบายภาครัฐ เช่น นโยบายการส่งเสริมและสนับสนุนให้เปลี่ยนมาใช้รูปแบบการขนส่งทางรางและทางน้ำ ทำให้อุตสาหกรรมการขนส่งต้องประสบกับการแข่งขันจากบริการทดแทนที่ทวีความรุนแรงมากยิ่งขึ้น
- SC8 ความต้องการของผู้โดยสารยุคใหม่ที่เปลี่ยนแปลงไปจากเดิม โดยมุ่งเน้นความสะดวกสบาย ความรวดเร็ว และความปลอดภัยมากยิ่งขึ้น ทำให้ บขส. ต้องมีการปรับตัว เพื่อที่จะสามารถตอบสนองต่อความต้องการดังกล่าวได้อย่างรวดเร็วและตรงจุด รวมถึงอาจต้องมีการสร้างความแตกต่างจากคู่แข่งรายอื่น เพื่อดึงดูดลูกค้าให้มาใช้บริการ

1.6 ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Advantage)

- SA1 มีสภาพคล่องทางการเงินสูง ทำให้ฐานะการเงิน มีความน่าเชื่อถือ ซึ่งหาก บขส. ต้องขอสินเชื่อ จะได้รับอัตราดอกเบี้ยที่ต่ำ ส่งผลให้ได้เปรียบในเรื่องต้นทุนของเงินทุน รวมถึงมีเงินทุน เพื่อพัฒนาระบบเทคโนโลยี การบริหารจัดการ การให้บริการ และธุรกิจเกี่ยวเนื่องที่มีศักยภาพและโอกาสเติบโตสูงในอนาคต
- SA2 มีเส้นทางการเดินรถโดยสารระหว่างประเทศที่ได้รับอนุญาต จำนวน 15 เส้นทาง ในปัจจุบัน มีศักยภาพในการพัฒนาระบบขนส่งเชื่อมโยง ไปยังประเทศเพื่อนบ้าน
- SA3 สร้างการรับรู้ Brand ของ บขส. โดยใช้ชื่อเสียงที่สั่งสมมาอย่างยาวนาน ความเชี่ยวชาญ และประสบการณ์ด้านการเดินรถโดยสาร
- SA4 มีเส้นทางเดินรถ สถานีเดินรถ ที่ทำการเดินรถและจุดจำหน่ายตั๋วโดยสารครอบคลุมทั่วทุกภูมิภาค จึงมีศักยภาพในการพัฒนาระบบขนส่งให้เชื่อมโยงในลักษณะโครงข่ายและเป็นศูนย์กลางการขนส่ง ในภูมิภาคเชื่อมต่อไปยังประเทศเพื่อนบ้าน เพื่อให้การเดินทางมีความสะดวกและเข้าถึงได้ง่าย



การจัดทำ TOWS Matrix เพื่อกำหนดทิศทางยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ของ บขส.

TOWS/SWOT Matrix	จุดแข็ง (Strength: S) S1 มีสภาพคล่องทางการเงินสูง S2 มีเส้นทางการเดินรถระหว่างประเทศที่ได้รับอนุญาตจำนวน 15 เส้นทาง ในปัจจุบัน S3 ฐานะทางการเงินมีความน่าเชื่อถือ ทำให้ขอสินเชื่อได้ในอัตราดอกเบี้ยต่ำ S4 บุคลากรมีความเชี่ยวชาญและประสบการณ์ด้านการเดินรถโดยสาร S5 มีเส้นทางเดินรถ สถานีเดินรถ ที่ทำการเดินรถและ จุดจำหน่ายตั๋วโดยสารครอบคลุมทั่วทุกภูมิภาค S6 มีอำนาจหน้าที่และความเชี่ยวชาญในการบริหารสถานีขนส่งผู้โดยสารในเส้นทางที่ บขส. ได้รับใบอนุญาตและได้รับอนุญาตให้จัดตั้งสถานีขนส่งผู้โดยสารในกรุงเทพฯ และจังหวัดอื่นบางจุด S7 มีสิ่งอำนวยความสะดวกในท่าเลที่มีศักยภาพทางธุรกิจ S8 บุคลากรมีความเชี่ยวชาญและประสบการณ์ ด้านการซ่อมบำรุงรถโดยสารขนาดใหญ่ S9 มีเครื่องมือและอุปกรณ์ในการซ่อมบำรุงรถโดยสารขนาดใหญ่ได้มาตรฐาน ทันสมัย	จุดอ่อน (Weakness: W) W1 การบริหารสินทรัพย์ไม่เต็มประสิทธิภาพ ยังไม่ได้รับผลตอบแทนที่เหมาะสมและยังไม่มีการใช้ประโยชน์ที่ดินบางแห่ง W2 การจัดเก็บข้อมูลที่สำคัญ ยังไม่สามารถนำมาใช้ในการตัดสินใจได้อย่างเป็นระบบ W3 ยังไม่สามารถพัฒนาคุณภาพในการให้บริการ (Service Quality) ให้มีประสิทธิภาพและขาดการติดตาม/ประเมินผลการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง W4 การพัฒนาสถานีขนส่งผู้โดยสารที่ บขส. ไม่ได้เป็นเจ้าของกรรมสิทธิ์ ไม่สามารถดำเนินการพัฒนาและใช้ประโยชน์ได้อย่างเต็มที่ W5 ขาดการตลาดเชิงรุกในการกำหนดกลยุทธ์การแข่งขันการพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการใหม่ W6 ภาระเบียดภายใน ยังไม่เอื้ออำนวยต่อการบริหารงาน W7 การสื่อสารภายในองค์กร ไปยังบุคลากรระดับต่างๆยังไม่มีประสิทธิภาพ W8 การบริหารกรอบอัตราค่าจ้างและการพัฒนาสมรรถนะหลักเพื่อตอบสนองต่อเป้าหมายขององค์กรยังไม่ชัดเจน W9 นโยบาย มีการปรับเปลี่ยนตลอดเวลาทำให้การบริหารงานไม่ต่อเนื่อง W10 รถโดยสารสำหรับให้บริการทุกประเภทมีสภาพเก่า ขรุขระไม่ทันสมัย ไม่สามารถแข่งขันกับคู่แข่งได้ W11 ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศบางระบบยังไม่สามารถใช้งานได้อย่างเต็มประสิทธิภาพและไม่ทันต่อการเปลี่ยนแปลง
โอกาส (Opportunity: O) O1 รัฐบาลมีนโยบายในการพัฒนาระบบการขนส่งในประเทศ เพื่อเป็นศูนย์กลางการขนส่งในภูมิภาคเชื่อมต่อไปยังพรมแดนที่ติดกับประเทศไทย O2 การจัดตั้งเขตเศรษฐกิจพิเศษ ทำให้เกิดการเดินทาง/การขนส่งไปยังพื้นที่เหล่านี้มากขึ้น O3 รัฐบาลมีนโยบายในการส่งเสริมการท่องเที่ยว O4 รัฐบาลมีนโยบายการเชื่อมโยงระบบการขนส่งลักษณะโครงข่าย เพื่อให้การเดินทางและการเคลื่อนย้ายแรงงานมีความสะดวกและเข้าถึงได้ง่าย O5 รัฐบาลมีนโยบายให้รัฐวิสาหกิจมีการใช้ทรัพยากรร่วมกัน O6 รัฐบาลมีนโยบายบัตรสวัสดิการแห่งรัฐ เพื่อเดินทางได้เฉพาะรถโดยสาร ของ บขส. เป็นโอกาสในการขยายฐานลูกค้าใหม่ O7 รัฐบาลมีนโยบายเน็ตประชารัฐ ทำให้เทคโนโลยีสารสนเทศมีความก้าวหน้าและเข้าถึงได้ง่ายขึ้น	กลยุทธ์เชิงรุก (SO Strategy) - การพัฒนาธุรกิจเสริม เพื่อสร้างรายได้เพิ่ม (S5,S8,S9,O4,O5) - การพัฒนาสถานีขนส่งผู้โดยสาร สถานีเดินรถ ที่ทำการเดินรถโดยสาร และพนักงานด้านบริการของ บขส. ให้ได้มาตรฐาน (Smart Station & Smart Bus) และมีความสะดวก สบาย ปลอดภัย ตรงต่อเวลา (S1,S3,S6,S7,O1,O2,O7) - การบริหารจัดการเส้นทางการเดินรถให้มีความเชื่อมโยงกับการขนส่งรูปแบบอื่น (S2,S4,S6,O3,O4,O6)	กลยุทธ์เชิงแก้ไข (WO Strategy) - การปรับปรุงระบบงานหลักและระบบงานสนับสนุน ด้วยระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (W2,W7,W11,O1,O7) - การพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ เพื่อสร้างรายได้เพิ่ม (W1,W4,O5)

 TOWS/SWOT Matrix	จุดแข็ง (Strength: S) S1 มีสภาพคล่องทางการเงินสูง S2 มีเส้นทางการเดินรถระหว่างประเทศที่ได้รับอนุญาตจำนวน 15 เส้นทาง ในปัจจุบัน S3 ฐานะทางการเงินมีความน่าเชื่อถือ ทำให้ขอสินเชื่อได้ในอัตราดอกเบี้ยต่ำ S4 บุคลากรมีความเชี่ยวชาญและประสบการณ์ด้านการเดินรถโดยสาร S5 มีเส้นทางเดินรถ สถานีเดินรถ ที่ทำการเดินรถและ จุดจำหน่ายตั๋วโดยสารครอบคลุมทั่วทุกภูมิภาค S6 มีอำนาจหน้าที่และความเชี่ยวชาญในการบริหารสถานีขนส่งผู้โดยสารในเส้นทางที่ บขส. ได้รับใบอนุญาตและได้รับอนุญาตให้จัดตั้งสถานีขนส่งผู้โดยสารในกรุงเทพฯ และจังหวัดอื่นบางจุด S7 มีสิ่งอำนวยความสะดวกในทำเลที่มีศักยภาพทางธุรกิจ S8 บุคลากรมีความเชี่ยวชาญและประสบการณ์ ด้านการซ่อมบำรุงรถโดยสารขนาดใหญ่ S9 มีเครื่องมือและอุปกรณ์ในการซ่อมบำรุงรถโดยสารขนาดใหญ่ได้มาตรฐาน ทันสมัย	จุดอ่อน (Weakness: W) W1 การบริหารสินทรัพย์ไม่เต็มประสิทธิภาพ ยังไม่ได้รับผลตอบแทนที่เหมาะสมและยังไม่มีการใช้ประโยชน์ที่ดินบางแห่ง W2 การจัดเก็บข้อมูลที่สำคัญ ยังไม่สามารถนำมาใช้ในการตัดสินใจได้อย่างเป็นระบบ W3 ยังไม่สามารถพัฒนาคุณภาพในการให้บริการ (Service Quality) ให้มีประสิทธิภาพและขาดการติดตาม/ประเมินผลการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง W4 การพัฒนาสถานีขนส่งผู้โดยสารที่ บขส. ไม่ได้เป็นเจ้าของกรรมสิทธิ์ไม่สามารถดำเนินการพัฒนาและใช้ประโยชน์ได้อย่างเต็มที่ W5 ขาดการตลาดเชิงรุกในการกำหนดกลยุทธ์การแข่งขันการพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการใหม่ W6 ภาวะเบี้ยภายใน ยังไม่เอื้ออำนวยต่อการบริหารงาน W7 การสื่อสารภายในองค์กร ไปยังบุคลากรระดับต่างๆยังไม่มีประสิทธิภาพ W8 การบริหารรอบอัตรากำไรและการพัฒนาสมรรถนะหลักเพื่อตอบสนองต่อเป้าหมายขององค์กรยังไม่ชัดเจน W9 นโยบาย มีการปรับเปลี่ยนตลอดเวลาทำให้การบริหารงานไม่ต่อเนื่อง W10 รถโดยสารสำหรับให้บริการทุกประเภทมีสภาพเก่า ขาดทุนไม่ทันสมัย ไม่สามารถแข่งขันกับคู่แข่งได้ W11 ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศบางระบบยังไม่สามารถใช้งานได้อย่างเต็มประสิทธิภาพและไม่ทันต่อการเปลี่ยนแปลง
ภัยคุกคาม (Threat: T) T1 การเพิ่มขึ้นของบริการทดแทน เช่น สายการบินต้นทุนต่ำ รถตู้โดยสาร รถไฟฟ้าความเร็วสูง รถไฟฟ้าทางคู่ และรถยนต์ส่วนบุคคล ทำให้เกิดการแข่งขันกับรูปแบบการขนส่งอื่น T2 พฤติกรรมการใช้บริการของประชาชนที่เปลี่ยนแปลง T3 การปรับอัตราค่าโดยสาร ไม่ทันต่อการเปลี่ยนแปลงราคาน้ำมันเชื้อเพลิง T4 นโยบายการกำหนดบทบาทและโครงสร้างองค์กรของหน่วยงานด้านการขนส่ง โดยแบ่งแยกบทบาทการดำเนินงานของหน่วยงานในฐานะ Policy Maker Regulator และ Operator T5 รัฐบาลไม่ได้สนับสนุนเงินลงทุนในการจัดตั้งสถานีขนส่งผู้โดยสารซึ่งเป็นบริการสาธารณะ T6 เอกชนต่างประเทศมีความต้องการประสานงานและเดินรถคู่กับเอกชนที่มีความคล่องตัวเช่นเดียวกัน T7 ความไม่แน่นอนของนโยบายรัฐบาลในเรื่องสถานีขนส่งผู้โดยสารแห่งใหม่ T8 ระเบียบ ข้อบังคับที่เกี่ยวข้องไม่เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงานในปัจจุบัน	กลยุทธ์เชิงป้องกัน (ST Strategy) การพัฒนาธุรกิจหลัก เพื่อสร้างรายได้เพิ่ม (S4,S5,T1,T2,T6)	กลยุทธ์เชิงรับ (WT Strategy) - การบริหารต้นทุนและค่าใช้จ่ายให้มีประสิทธิภาพ (W6,W11,T3,T5) - การส่งเสริม กำกับ ดูแลการให้บริการและการเดินรถโดยสารของผู้ประกอบการร่วมเอกชนให้ได้มาตรฐานและได้รับการยอมรับ (W6,T4) - การปลูกฝังวัฒนธรรมองค์กรเพื่อสร้างทัศนคติให้กับบุคลากร (W8,T1) - การเสริมสร้างขีดความสามารถของบุคลากรให้ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ (W8,T1) - การปรับปรุงกฎ ระเบียบ ที่ไม่สนับสนุนต่อการดำเนินงานให้มีความคล่องตัว (W6,W9,T7,T8) - การส่งเสริมการปฏิบัติงาน โดยยึดหลักธรรมาภิบาล (W8,T4) - การเสริมสร้างบุคลากรขององค์กรให้มีจิตอาสาผ่านกิจกรรม CSR (W8) - การส่งเสริมการดำเนินงานเพื่อสร้างประสิทธิภาพเชิงนิเวศ (Eco-efficiency) (W8)

บทที่ 2

ทิศทางการดำเนินงานของบริษัท ขนส่ง จำกัด

2.1 วิสัยทัศน์ (Vision)

เป็นศูนย์กลางธุรกิจการขนส่งด้วยรถโดยสารที่ทันสมัย ได้มาตรฐาน
บริการเป็นที่ยอมรับ เชื่อมโยงทั่วภูมิภาค มีความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม

ศูนย์กลาง

ทันสมัย

ได้มาตรฐาน

บริการเป็นที่ยอมรับ

เชื่อมโยงทั่วภูมิภาค

มีความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม

ค่านิยม และตัวชี้วัดเพื่อประเมินผลลัพธ์ของวิสัยทัศน์

ค่านิยม	ความหมาย	ตัวชี้วัดวิสัยทัศน์
ศูนย์กลาง	เป็นศูนย์กลางรวมการขนถ่ายผู้โดยสารและพัสดุภัณฑ์ด้วยรถโดยสารทั่วทุกภาค	➤ ระดับความสำเร็จของการจัดการเดินรถโดยสารให้เชื่อมต่อทั่วทุกภาค (KPI 9)
ทันสมัย	มีการพัฒนาและปรับปรุงบริการด้านรถโดยสาร สถานีขนส่งผู้โดยสาร และพนักงานด้านบริการ เพื่อสนองความต้องการของผู้ใช้บริการอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งมีการพัฒนาระบบสารสนเทศสามารถนำมาประกอบการตัดสินใจได้อย่างถูกต้อง รวดเร็ว และทันต่อสถานการณ์	➤ ระดับความสำเร็จของการปรับปรุงสถานีขนส่งผู้โดยสาร (ส่วนกลาง) ทั้ง 3 แห่ง ให้เป็น Smart Station (KPI 8) ➤ จำนวนนวัตกรรมที่นำมาใช้พัฒนาการขับรถโดยสารสาธารณะเพิ่มขึ้น (KPI 10)

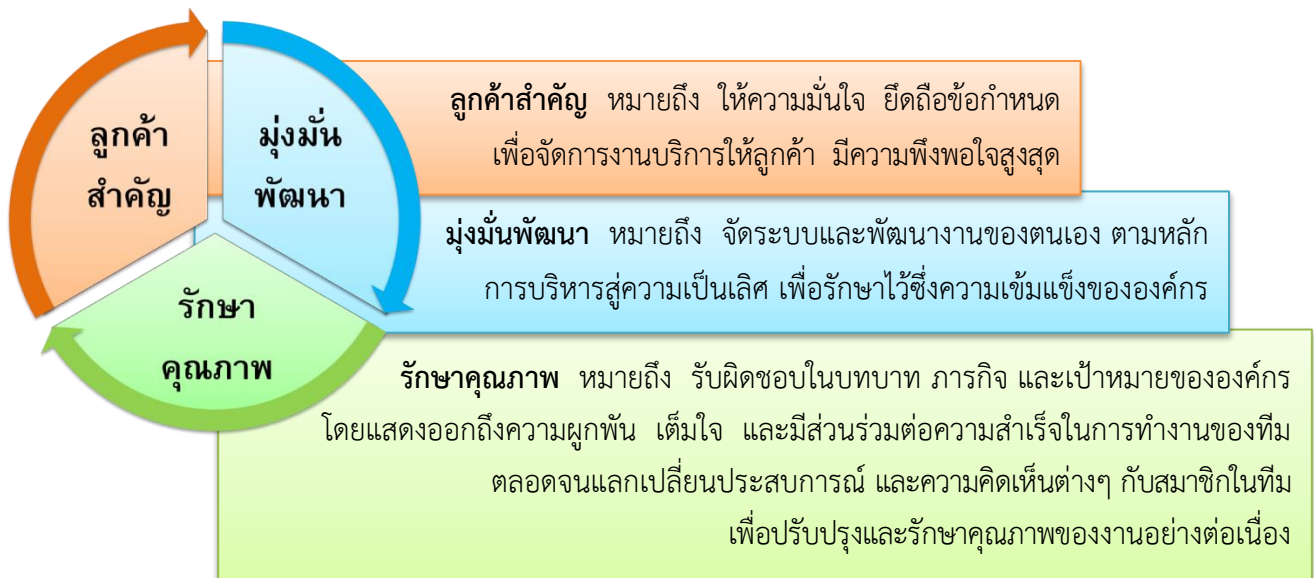
ค่านิยม และตัวชี้วัดเพื่อประเมินผลลัพธ์ของวิสัยทัศน์

ค่านิยม	ความหมาย	ตัวชี้วัดวิสัยทัศน์
ได้มาตรฐาน	มีมาตรฐานการให้บริการด้านรถโดยสาร สถานีขนส่งผู้โดยสาร และพนักงาน ด้านบริการ รองรับการเป็นประชาคม เศรษฐกิจอาเซียน (AEC) รวมทั้ง มีมาตรฐานด้านความปลอดภัยที่ชัดเจน	➤ อัตราการเกิดอุบัติเหตุของรถ บขส. ต่อ 1 ล้านกิโลเมตรบริการเป็นศูนย์ ทุกปี (KPI 7)
บริการเป็นที่ยอมรับ	มีผลสำรวจความพึงพอใจของผู้ใช้บริการของ บขส. เป็นอันดับ 1 เมื่อเทียบกับรถร่วมเอกชน (ด้านสถานีขนส่งผู้โดยสาร รถโดยสาร พนักงานด้านบริการ)	➤ ระดับความพึงพอใจผู้ให้บริการรถโดยสาร บขส. เทียบกับรถร่วมเอกชน (KPI 6)
เชื่อมโยงทั่วภูมิภาค	มีการเชื่อมโยงการเดินทางไปยังกลุ่มประเทศที่มีภูมิศาสตร์เอื้อต่อการเชื่อมต่อระบบการขนส่งทางบก ได้แก่ ลาว กัมพูชา พม่า เวียดนาม มาเลเซีย สิงคโปร์ และจีน	➤ จำนวนเส้นทางการเดินรถโดยสารระหว่างประเทศเพิ่มขึ้น (KPI 11)
มีความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม	มีการดำเนินงานภายใต้หลักจริยธรรมและการกำกับดูแลกิจการที่ดี และมีส่วนร่วมกิจกรรมต่างๆ ที่เกี่ยวกับสังคมและสิ่งแวดล้อมผ่านบุคลากร รวมทั้ง มีความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมเพื่อนำไปสู่การเติบโตขององค์กรอย่างยั่งยืน	➤ ระดับคะแนนการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ (ITA) อยู่ในระดับสูงมาก (KPI 13) ➤ ระดับความสำเร็จของการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม (CSR) และได้รับรางวัลด้าน CSR (KPI 14) ➤ ระดับความสำเร็จของการดำเนินงานเพื่อสร้างประสิทธิภาพเชิงนิเวศเศรษฐกิจ (Eco-efficiency) (KPI 15)

2.2 พันธกิจ (Mission)

1	สร้างความพึงพอใจให้แก่ผู้โดยสาร โดยการจัดการโดยสารที่มีอุปกรณ์อำนวยความสะดวก มีความทันสมัย และปรับปรุงพัฒนารูปแบบการให้บริการอย่างต่อเนื่อง เท่าเทียม และเป็นธรรม
2	พัฒนาสถานีเดินรถให้เชื่อมโยงการเดินทาง ทั้งในประเทศและระหว่างประเทศในภูมิภาค
3	พัฒนาสำนักซ่อมบำรุงและตรวจสอบสภาพรถให้มีบริการแบบครบวงจร
4	รักษาสีที่พึงมีของผู้โดยสารตามกฎหมาย คำนึงชีวิตและทรัพย์สิน และบุคคลที่สาม ด้วยความเท่าเทียมและเป็นธรรม
5	พัฒนาการให้บริการรับ-ส่งพัสดุภัณฑ์ ให้มีความสะดวก รวดเร็ว ตรงเวลา สามารถตรวจสอบสถานะของพัสดุภัณฑ์ผ่านช่องทางเว็บไซต์ได้ โดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ ที่ทันสมัย รวมถึงส่งพัสดุภัณฑ์ให้ถึงปลายทางด้วยความเรียบร้อย ไม่ชำรุดเสียหาย
6	ให้บริการขนส่งที่ได้มาตรฐานตามที่ บขส. กำหนด และดำเนินการภายใต้ กฎ ระเบียบ นโยบายรัฐบาล ยึดถือประโยชน์ของผู้ถือหุ้น ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อให้การขนส่งมีความมั่นคงและเติบโตอย่างยั่งยืน
7	ส่งเสริมและพัฒนาบุคลากร ให้มีศักยภาพในการปฏิบัติงาน และมีความผูกพันกับองค์กร
8	ดำเนินการขนส่งด้วยความรับผิดชอบต่อชุมชน สังคม และสิ่งแวดล้อม
9	จัดระบบบริหารจัดการภายในให้มีประสิทธิภาพ มีความโปร่งใส และเป็นธรรม
10	ดำเนินการขนส่งร่วมกับคู่ค้าอย่างเสมอภาคและเป็นธรรม กำกับ ดูแล และสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับคู่ค้าภายใต้ กฎ ระเบียบ เงื่อนไขสัญญา

2.3 ค่านิยม (Values)



2.4 วัฒนธรรมองค์กร (Culture)



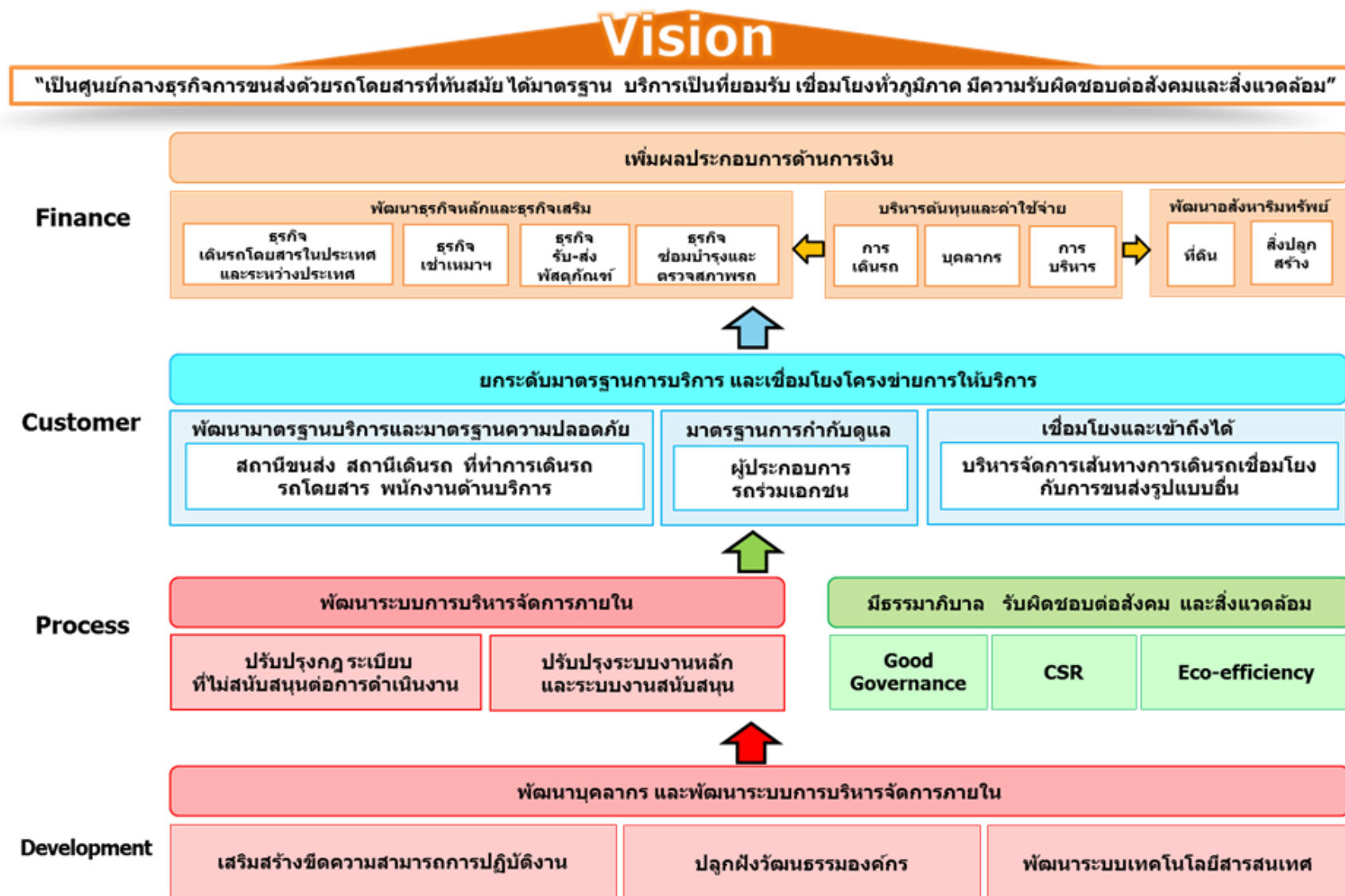
2.5 วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objectives) เป้าประสงค์ที่สำคัญ (Goal) ยุทธศาสตร์ (Strategic) กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Strategy)

เพื่อให้การดำเนินงานของ บขส. บรรลุวิสัยทัศน์และพันธกิจ บขส. ได้กำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ที่สำคัญ ยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์ระดับองค์กร ดังนี้

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objectives)	เป้าประสงค์ที่สำคัญ (Goal)	ยุทธศาสตร์ (Strategic)	กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Strategy)
1. มีผลประกอบการด้านการเงินเติบโตอย่างต่อเนื่อง	G1 สร้างรายได้เพิ่มจากธุรกิจหลัก ธุรกิจเสริม และจากการพัฒนา อสังหาริมทรัพย์ G2 บริหารจัดการต้นทุนและค่าใช้จ่าย ให้มีประสิทธิภาพ	<u>ยุทธศาสตร์ที่ 1.</u> พัฒนาการบริหารงาน ในเชิงธุรกิจ เพื่อเพิ่ม ผลประกอบการด้านการเงิน	1.1 การพัฒนาธุรกิจหลัก เพื่อสร้างรายได้เพิ่ม 1.2 การพัฒนาธุรกิจเสริม เพื่อสร้างรายได้เพิ่ม 1.3 การพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ เพื่อสร้างรายได้เพิ่ม 1.4 การบริหารต้นทุนและค่าใช้จ่ายให้มีประสิทธิภาพ
2. เป็นองค์กรที่มีมาตรฐานในการให้บริการ มีความเชื่อมโยงและเข้าถึงได้อย่างเสมอภาค	G3 ผู้ใช้บริการได้รับความพึงพอใจ จากการให้บริการของ บขส. G4 อัตราการเกิดอุบัติเหตุของ รถ บขส. เป็นศูนย์ทุกปี G5 ปรับปรุงสถานีขนส่งผู้โดยสาร (ส่วนกลาง) ให้เป็น Smart Station G6 บริหารจัดการเส้นทางการเดินรถ และจัดการเดินรถโดยสารให้เชื่อมต่อ ทั่วทุกภาค เชื่อมต่อระหว่างประเทศ ตลอดจนเชื่อมต่อการขนส่ง รูปแบบอื่น	<u>ยุทธศาสตร์ที่ 2.</u> ยกระดับมาตรฐานการบริการ และเชื่อมโยงโครงข่ายการ ให้บริการ	2.1 การพัฒนาสถานีขนส่งผู้โดยสาร สถานีเดินรถ ที่ทำการเดินรถ รถโดยสาร และพนักงาน ด้านบริการของ บขส. ให้ได้มาตรฐาน (Smart Station & Smart Bus) และ มีความสะดวก สบาย ตรงต่อเวลา ปลอดภัย 2.2 การส่งเสริม กำกับ ดูแลการให้บริการและ การเดินรถโดยสารของผู้ประกอบการร่วม ให้ได้มาตรฐานและได้รับการยอมรับ 2.3 การบริหารจัดการเส้นทางการเดินรถ ให้มีความเชื่อมโยงกับการขนส่งรูปแบบอื่น

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objectives)	เป้าประสงค์ที่สำคัญ (Goal)	ยุทธศาสตร์ (Strategic)	กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Strategy)
3. มีระบบบริหารจัดการ ภายในที่ดี สามารถรองรับ การให้บริการในอนาคต	G7 พัฒนาบุคลากรให้มีศักยภาพและ พัฒนาระบบบริหารจัดการภายใน โดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ	<u>ยุทธศาสตร์ที่ 3.</u> พัฒนาบุคลากรและ พัฒนาระบบการบริหารจัดการ ภายในให้มีประสิทธิภาพ	3.1 การเสริมสร้างขีดความสามารถของบุคลากร ให้ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ 3.2 การปลูกฝังวัฒนธรรมองค์กร เพื่อเสริมสร้าง ทัศนคติที่ดีให้กับบุคลากร 3.3 การปรับปรุงกฎ ระเบียบ ที่ไม่สนับสนุนต่อ การดำเนินงาน ให้มีความคล่องตัว 3.4 การปรับปรุงระบบงานหลักและระบบงาน สนับสนุนด้วยระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ
4. เป็นองค์กรที่ดำเนินงาน ภายใต้หลักธรรมาภิบาล มีความรับผิดชอบต่อสังคม และสิ่งแวดล้อม	G8 ดำเนินงานด้วยความโปร่งใส เป็นธรรมและคำนึงถึงความยั่งยืน ด้านสังคมและสิ่งแวดล้อม	<u>ยุทธศาสตร์ที่ 4.</u> ส่งเสริมความรับผิดชอบต่อสังคม สิ่งแวดล้อม และบริหารกิจการ ตามหลักธรรมาภิบาล	4.1 การส่งเสริมการปฏิบัติงาน โดยยึดหลักธรรมาภิบาล 4.2 การเสริมสร้างบุคลากรขององค์กร ให้มีจิตอาสาผ่านกิจกรรม CSR ของ บขส. 4.3 การส่งเสริมการดำเนินงาน เพื่อสร้างประสิทธิภาพ เชิงนิเวศเศรษฐกิจ (Eco-efficiency)

2.6 แผนที่กลยุทธ์ระดับองค์กร (Strategy Map)



2.7 ตัวชี้วัดระดับองค์กร (Key Performance Indicator : KPIs)

การกำหนดเป้าหมายหลักของแผนยุทธศาสตร์ของ บขส. ใช้ Balanced Scorecard (BSC) เป็นเครื่องมือหลักในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ฯ โดยกำหนดตัวชี้วัดระดับองค์กร เพื่อประเมินผลของการบรรลุวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และวิสัยทัศน์ จำนวน 17 ตัวชี้วัด ดังนี้

มิติ	ชื่อตัวชี้วัด	หน่วยวัด	ผลการดำเนินงาน		เป้าหมายตามแผนยุทธศาสตร์ฯ			
			ปี 2560	ปี 2561e	ปี 2561	ปี 2562	ปี 2563	ปี 2564
Finance	KPI1 กำไรสุทธิ	ล้านบาท	16.135	31.050	120.881	126.654	127.836	145.548
	KPI2 รายได้จากการพัฒนาธุรกิจหลัก	ล้านบาท	2,116.824	2,275.660	2,808.432	2,726.709	2,856.097	2,877.578
	KPI3 รายได้จากการพัฒนาธุรกิจเสริม	ล้านบาท	170.991	187.300	253.420	234.945	236.120	237.316
	KPI4 รายได้จากการจัดเก็บค่าเช่าพื้นที่สถานีเดินรถโดยสารขนาดเล็ก (จุดจักร)	ล้านบาท	-	-	-	16.000	16.000	16.000
	KPI5 ค่าใช้จ่ายพนักงานต่อรายได้จากการดำเนินงานไม่เกิน	ร้อยละ	33.90	32.39	29.20	30.00	30.00	30.00

หมายเหตุ : ปี 2561e ผลการดำเนินงานจริง 8 เดือน (ต.ค.60 - พ.ค.61) ประมาณการ 4 เดือน * ตัวชี้วัดวิสัยทัศน์

มิติ	ชื่อตัวชี้วัด	หน่วยวัด	ผลการดำเนินงาน		เป้าหมายตามแผนยุทธศาสตร์ฯ			
			ปี 2560	ปี 2561e	ปี 2561	ปี 2562	ปี 2563	ปี 2564
Customer	KPI6 ระดับความพึงพอใจ:- ● ระดับความพึงพอใจของผู้ใช้บริการรถโดยสาร บขส. เทียบกับ รถร่วมเอกชน*	อันดับ	อันดับ 4	อันดับ 4	อันดับ 3	อันดับ 2	อันดับ 2	อันดับ 1
	● ระดับความพึงพอใจของผู้ประกอบการรถร่วมเอกชน ที่มีต่อ บขส.	ระดับ	-	3.45	5	5	5	5
	KPI7 อัตราการเกิดอุบัติเหตุของรถ บขส. ต่อ 1 ล้านกิโลเมตร บริการ*	จำนวนครั้ง ต่อ 1 ล้าน กม.	0	0	0	0	0	0
	KPI8 ระดับความสำเร็จของการปรับปรุงสถานีขนส่งผู้โดยสาร (ส่วนกลาง) ทั้ง 3 แห่ง ให้เป็น Smart Station*	ระดับ	-	-	-	5	5	5
	KPI9 ระดับความสำเร็จของการจัดการเดินรถโดยสาร ให้เชื่อมต่อทั่วทุกภาค*	ระดับ	-	-	-	5	5	5
	KPI10 จำนวนนวัตกรรมที่นำมาใช้พัฒนาการขับรถโดยสาร สาธารณะเพิ่มขึ้นจากปีที่ผ่านมา*	เรื่อง	-	รอผลสิ้นปี	Bus Simulator	1	1	1
	KPI11 จำนวนเส้นทางการเดินรถโดยสารระหว่างประเทศ*	เส้นทาง	15	15	15	16	17	18

หมายเหตุ : ปี 2561e ผลการดำเนินงานจริง 8 เดือน (ต.ค.60 - พ.ค.61) ประมาณการ 4 เดือน * ตัวชี้วัดวิสัยทัศน์

มิติ	ชื่อตัวชี้วัด	หน่วยวัด	ผลการดำเนินงาน		เป้าหมายตามแผนยุทธศาสตร์ฯ			
			ปี 2560	ปี 2561e	ปี 2561	ปี 2562	ปี 2563	ปี 2564
Process	KPI12 ระดับความสำเร็จของการประเมินกระบวนการ/ ระบบของรัฐวิสาหกิจ : คุณภาพความสมบูรณ์ของ การพัฒนาระบบการตาม OFI Roadmap	ระดับ	2.144	รอผลสิ้นปี	5	5	5	5
	KPI13 ระดับคะแนนการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใส ในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ (ITA)*	ระดับ	สูงมาก (87.17)	รอผลสิ้นปี	สูงมาก	สูงมาก	สูงมาก	สูงมาก
	KPI14 ระดับความสำเร็จของการดำเนินงาน ด้านความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม (CSR)*	ระดับ	-	-	-	5	ได้รับ รางวัล ด้าน CSR	ได้รับ รางวัล ด้าน CSR
	KPI15 ระดับความสำเร็จของการดำเนินงาน เพื่อสร้าง ประสิทธิภาพเชิงนิเวศเศรษฐกิจ (Eco-efficiency)*	ระดับ	-	-	5	5	5	5
Development	KPI16 ร้อยละของจำนวนพนักงานที่มีผลประเมินสมรรถนะหลัก ตามมาตรฐาน	ร้อยละ	-	-	-	75	80	80
	KPI17 ระดับความสำเร็จของการดำเนินงาน ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (IT Master Plan)	ระดับ	-	-	-	5	5	5

หมายเหตุ : ปี 2561e ผลการดำเนินงานจริง 8 เดือน (ต.ค.60 - พ.ค.61) ประมาณการ 4 เดือน * ตัวชี้วัดวิสัยทัศน์

2.8 กลยุทธ์ระดับฝ่าย (Business Strategy)

- วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 1. มีผลประกอบการด้านการเงินเติบโตอย่างต่อเนื่อง
- ยุทธศาสตร์ที่ 1. พัฒนาการบริหารงานในเชิงธุรกิจ เพื่อเพิ่มผลประกอบการด้านการเงิน

กลยุทธ์และตัวชี้วัดระดับองค์กร	กลยุทธ์ระดับฝ่าย	แผนปฏิบัติการ ประจำปีงบประมาณ 2562-2564
กลยุทธ์ 1.1 การพัฒนาธุรกิจหลัก เพื่อสร้างรายได้เพิ่ม 1.2 การพัฒนาธุรกิจเสริม เพื่อสร้างรายได้เพิ่ม 1.3 การพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ เพื่อสร้างรายได้เพิ่ม 1.4 การบริหารต้นทุนและค่าใช้จ่ายให้มีประสิทธิภาพ	ฝ่ายธุรกิจเดินรถ 1.1) การพัฒนาธุรกิจหลักและธุรกิจเสริม 1.2) การบริหารต้นทุนและค่าใช้จ่ายของฝ่ายธุรกิจเดินรถให้มีประสิทธิภาพ	- โครงการที่ 1 การบริการรถโดยสารเชื่อมต่อแบบ Feeder Services - โครงการที่ 2 การพัฒนาธุรกิจรับ-ส่งพัสดุภัณฑ์ - โครงการที่ 3 การพัฒนาธุรกิจเช่าเหมารถโดยสารไม่ประจำทาง - โครงการที่ 4 การบริหารเส้นทางการเดินรถที่ขาดทุน
ตัวชี้วัด KPI1 กำไรสุทธิ KPI2 รายได้จากการพัฒนาธุรกิจหลัก KPI3 รายได้จากการพัฒนาธุรกิจเสริม KPI4 รายได้จากการจัดเก็บค่าเช่าพื้นที่สถานีเดินรถโดยสารขนาดเล็ก (จุดจักร) KPI5 ค่าใช้จ่ายพนักงานต่อรายได้จากการดำเนินงาน	ฝ่ายบริหารการเดินรถ 1.1) การพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ที่มีศักยภาพเชิงธุรกิจ 1.2) การบริหารต้นทุนและค่าใช้จ่ายของฝ่ายบริหารการเดินรถให้มีประสิทธิภาพ	- โครงการที่ 5 การพัฒนาอสังหาริมทรัพย์พื้นที่สถานีเดินรถโดยสารขนาดเล็ก (จุดจักร) - โครงการที่ 6 การพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ส่วนภูมิภาคพื้นที่ชลบุรี - โครงการที่ 7 การพัฒนาอสังหาริมทรัพย์พื้นที่สามแยกไฟฉาย - โครงการที่ 8 การพัฒนาอสังหาริมทรัพย์พื้นที่เอ็กมัย - โครงการที่ 9 การพัฒนาอสังหาริมทรัพย์พื้นที่ปิ่นเกล้า

กลยุทธ์และตัวชี้วัดระดับองค์กร	กลยุทธ์ระดับฝ่าย	แผนปฏิบัติการ ประจำปีงบประมาณ 2562-2564
กลยุทธ์ 1.1 การพัฒนาธุรกิจหลัก เพื่อสร้างรายได้เพิ่ม 1.2 การพัฒนาธุรกิจเสริม เพื่อสร้างรายได้เพิ่ม 1.3 การพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ เพื่อสร้างรายได้เพิ่ม 1.4 การบริหารต้นทุนและค่าใช้จ่ายให้มีประสิทธิภาพ	สำนักซ่อมบำรุงและตรวจสอบสภาพรถ 1.1) การพัฒนาบริการของสำนักซ่อมบำรุงและตรวจสอบสภาพรถในรูปแบบธุรกิจ 1.2) การบริหารต้นทุนและค่าใช้จ่ายของสำนักซ่อมบำรุงและตรวจสอบสภาพรถให้มีประสิทธิภาพ	- โครงการที่ 10 การพัฒนาธุรกิจสำนักซ่อมบำรุงและตรวจสอบสภาพรถ
ตัวชี้วัด KPI1 กำไรสุทธิ KPI2 รายได้จากการพัฒนาธุรกิจหลัก KPI3 รายได้จากการพัฒนาธุรกิจเสริม KPI4 รายได้จากการจัดเก็บค่าเช่าพื้นที่สถานีเดินรถโดยสารขนาดเล็ก (จุดจักร) KPI5 ค่าใช้จ่ายพนักงานต่อรายได้จากการดำเนินงาน	ฝ่ายสนับสนุน 1.1) การส่งเสริมการตลาดและการประชาสัมพันธ์เพื่อสนับสนุนธุรกิจหลักและธุรกิจเสริม 1.2) การบริหารต้นทุนและค่าใช้จ่ายของฝ่ายสนับสนุนให้มีประสิทธิภาพ	- โครงการที่ 11 การพัฒนาและส่งเสริมตลาดเชิงรุก - แผนงานประจำ : โครงการลดค่าใช้จ่ายของฝ่ายสนับสนุน (ฝบ. ฝพ. สอ. สดส.)

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 2. เป็นองค์กรที่มีมาตรฐานในการให้บริการ มีความเชื่อมโยง และเข้าถึงได้อย่างเสมอภาค
ยุทธศาสตร์ที่ 2. ยกระดับมาตรฐานการบริการและเชื่อมโยงโครงข่ายการให้บริการ

กลยุทธ์และตัวชี้วัดระดับองค์กร	กลยุทธ์ระดับฝ่าย	แผนปฏิบัติการ ประจำปีงบประมาณ 2562-2564
กลยุทธ์ 2.1 การพัฒนาสถานีขนส่งผู้โดยสาร สถานีเดินรถ ที่ทำการเดินรถ รถโดยสาร และพนักงาน ด้านบริการของ บขส. ให้ได้มาตรฐาน (Smart Station & Smart Bus) และ มีความสะดวก สบาย ตรงต่อเวลา ปลอดภัย 2.2 การส่งเสริม กำกับ ดูแลการให้บริการและการเดินรถโดยสารของผู้ประกอบการรถร่วม ให้ได้มาตรฐานและได้รับการยอมรับ 2.3 การบริหารจัดการเส้นทางเดินรถ ให้มีความเชื่อมโยงกับการขนส่งรูปแบบอื่น	ฝ่ายธุรกิจเดินรถ 2.1 การพัฒนาคุณภาพบริการ (Service Quality) เพื่อสร้างความพึงพอใจให้กับผู้ใช้บริการ ตามมาตรฐานที่ บขส. กำหนด และมีการ ติดตาม/ประเมินผลการดำเนินงานต่อเนื่อง 2.2 การปรับปรุงเส้นทางเดินรถในประเทศหรือ ระหว่างประเทศให้ทั่วถึงทุกภาคและเชื่อมโยงกับการขนส่งรูปแบบอื่น ฝ่ายบริหารการเดินรถ 2.1 การพัฒนามาตรฐานสถานีขนส่งผู้โดยสาร มาตรฐานความปลอดภัยในการเดินรถโดยสาร สาธารณะ 2.2 การพัฒนามาตรฐานการกำกับดูแล ผู้ประกอบการรถร่วมเพื่อสร้างความพึงพอใจ	- โครงการที่ 14 การพัฒนาและปรับปรุงคุณภาพ การให้บริการ - โครงการที่ 15 การบริหารเส้นทางเดินรถ ในประเทศหรือระหว่างประเทศ - โครงการที่ 12 การศึกษาความเหมาะสมของ การพัฒนาสถานีขนส่งผู้โดยสารกรุงเทพ (จตุจักร) - โครงการที่ 13 การพัฒนาสถานีขนส่งผู้โดยสาร สู่ Smart Station - โครงการที่ 16 การส่งเสริมความปลอดภัย ด้านการขนส่ง

กลยุทธ์และตัวชี้วัดระดับองค์กร	กลยุทธ์ระดับฝ่าย	แผนปฏิบัติการ ประจำปีงบประมาณ 2562-2564
ตัวชี้วัด KPI6 ระดับความพึงพอใจ:- • ผู้ใช้บริการรถโดยสาร บขส. เทียบกับรถร่วมเอกชน • ผู้ประกอบการรถร่วมเอกชนที่มีต่อ บขส. KPI7 อัตราการเกิดอุบัติเหตุของรถ บขส. ต่อ 1 ล้านกิโลเมตรบริการ KPI8 ระดับความสำเร็จของการปรับปรุงสถานีขนส่งผู้โดยสาร (ส่วนกลาง) ทั้ง 3 แห่งให้เป็น Smart Station KPI9 ระดับความสำเร็จของการจัดการเดินรถโดยสารให้เชื่อมต่อทั่วทุกภาค KPI10 จำนวนนวัตกรรมที่นำมาใช้พัฒนาการขับรถโดยสารสาธารณะเพิ่มขึ้นจากปีที่ผ่านมา KPI11 จำนวนเส้นทางการเดินรถโดยสารระหว่างประเทศ	สำนักซ่อมบำรุงและตรวจสอบสภาพรถ 2.1) การสร้างความพึงพอใจให้กับผู้ใช้บริการของสำนักซ่อมบำรุงและตรวจสอบสภาพรถ 2.2) การขยายฐานลูกค้าโดยหากกลุ่มลูกค้ารายใหม่	- โครงการที่ 10 การพัฒนาธุรกิจสำนักซ่อมบำรุงและตรวจสอบสภาพรถ
	ฝ่ายสนับสนุน 2.1) การพัฒนานวัตกรรมรถโดยสารสาธารณะ	- โครงการที่ 16 การส่งเสริมความปลอดภัยด้านการขนส่ง

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 3. มีระบบบริหารจัดการภายในที่ดี สามารถรองรับการให้บริการในอนาคต
 ยุทธศาสตร์ที่ 3. พัฒนาศักยภาพและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภายในให้มีประสิทธิภาพ

กลยุทธ์และตัวชี้วัดระดับองค์กร	กลยุทธ์ระดับฝ่าย	แผนปฏิบัติการ ประจำปีงบประมาณ 2562-2564
กลยุทธ์ 3.1 การเสริมสร้างขีดความสามารถของบุคลากรให้ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ 3.2 การปลูกฝังวัฒนธรรมองค์กร เพื่อเสริมสร้างทัศนคติที่ดีให้กับบุคลากร 3.3 การปรับปรุงกฎ ระเบียบ ที่ไม่สนับสนุนต่อการดำเนินงานให้มีความคล่องตัว 3.4 การปรับปรุงระบบงานหลักและระบบงานสนับสนุนด้วยระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ	ฝ่ายธุรกิจเดินรถ 3.1) การส่งเสริมให้บุคลากรเข้ารับการฝึกอบรมเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการปฏิบัติงาน 3.2) การส่งเสริมให้หน่วยงานและบุคลากรมีการปฏิบัติงานตามวัฒนธรรมองค์กร 3.3) การเสริมสร้างองค์ความรู้ด้านการเดินรถ (Train The Trainer) 3.4) การปรับปรุงกระบวนการที่สำคัญของฝ่ายธุรกิจเดินรถให้มีประสิทธิภาพ	- แผนกลยุทธ์การบริหารและพัฒนาศักยภาพ - แผนเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กร - แผนพัฒนาปรับปรุงองค์กร (OFI Roadmap) - แผนแม่บทเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (IT Master Plan)
ตัวชี้วัด KPI12 ระดับความสำเร็จของการประเมินกระบวนการ/ระบบของรัฐวิสาหกิจ:คุณภาพความสมบูรณ์ของการพัฒนากระบวนการตาม OFI Roadmap KPI16 ร้อยละของจำนวนพนักงานที่มีผลประเมินสมรรถนะหลักตามมาตรฐาน KPI17 ระดับความสำเร็จของการดำเนินงานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (IT Master Plan)	ฝ่ายบริหารการเดินรถ 3.1) การส่งเสริมให้บุคลากรเข้ารับการฝึกอบรมเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการปฏิบัติงาน 3.2) การส่งเสริมให้หน่วยงานและบุคลากรมีการปฏิบัติงานตามวัฒนธรรมองค์กร 3.3) การทบทวน ปรับปรุง หรือ จัดทำ กฎ ระเบียบ ให้สอดคล้องกับสภาพการณ์ที่เปลี่ยนแปลง 3.4) การปรับปรุงระบบการจัดเก็บค่าธรรมเนียมรถร่วม	- โครงการที่ 17 การปรับปรุงกระบวนการให้บริการผู้ประกอบการรถร่วมแบบจุดบริการเบ็ดเสร็จ (One Stop Service) - โครงการที่ 18 การปรับปรุงระบบการชำระค่าธรรมเนียมรถร่วม (e-Money) - แผนกลยุทธ์การบริหารและพัฒนาศักยภาพ - แผนเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กร - แผนพัฒนาปรับปรุงองค์กร (OFI Roadmap) - แผนแม่บทเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (IT Master Plan)

กลยุทธ์และตัวชี้วัดระดับองค์กร	กลยุทธ์ระดับฝ่าย	แผนปฏิบัติการ ประจำปีงบประมาณ 2562-2564
กลยุทธ์ 3.1 การเสริมสร้างขีดความสามารถของบุคลากรให้ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ 3.2 การปลูกฝังวัฒนธรรมองค์กร เพื่อเสริมสร้างทัศนคติที่ดีให้กับบุคลากร 3.3 การปรับปรุงกฎ ระเบียบ ที่ไม่สนับสนุนต่อการดำเนินงานให้มีความคล่องตัว 3.4 การปรับปรุงระบบงานหลักและระบบงานสนับสนุนด้วยระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ตัวชี้วัด KPI12 ระดับความสำเร็จของการประเมินกระบวนการ/ระบบของรัฐวิสาหกิจ:คุณภาพความสมบูรณ์ของการพัฒนากระบวนการตาม OFI Roadmap KPI16 ร้อยละของจำนวนพนักงานที่มีผลประเมินสมรรถนะหลักตามมาตรฐาน KPI17 ระดับความสำเร็จของการดำเนินงานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (IT Master Plan)	สำนักซ่อมบำรุงและตรวจสอบสภาพรถ 3.1) การเสริมสร้างความชำนาญของบุคลากรฝ่ายช่าง 3.2) การส่งเสริมให้หน่วยงานและบุคลากรมีการปฏิบัติงานตามวัฒนธรรมองค์กร 3.3) การจัดทำแผนบริหารการซ่อมและการจัดการทรัพยากร (Maintenance Scheduling) 3.4) การพัฒนานวัตกรรมที่ทันสมัยในการซ่อมบำรุงรถโดยสาร 3.5) การปรับปรุงกระบวนการจัดการรถโดยสาร	- โครงการที่ 10 การพัฒนาธุรกิจสำนักซ่อมบำรุงและตรวจสอบสภาพรถ - แผนกลยุทธ์การบริหารและพัฒนาบุคลากร - แผนเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กร

กลยุทธ์และตัวชี้วัดระดับองค์กร	กลยุทธ์ระดับฝ่าย	แผนปฏิบัติการ ประจำปีงบประมาณ 2562-2564
กลยุทธ์ 3.1 การเสริมสร้างขีดความสามารถของบุคลากรให้ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ 3.2 การปลูกฝังวัฒนธรรมองค์กร เพื่อเสริมสร้างทัศนคติที่ดีให้กับบุคลากร 3.3 การปรับปรุงกฎ ระเบียบ ที่ไม่สนับสนุนต่อการดำเนินงานให้มีความคล่องตัว 3.4 การปรับปรุงระบบงานหลักและระบบงานสนับสนุนด้วยระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ตัวชี้วัด KPI12 ระดับความสำเร็จของการประเมินกระบวนการ/ระบบของรัฐวิสาหกิจ:คุณภาพความสมบูรณ์ของการพัฒนากระบวนการตาม OFI Roadmap KPI16 ร้อยละของจำนวนพนักงานที่มีผลประเมินสมรรถนะหลักตามมาตรฐาน KPI17 ระดับความสำเร็จของการดำเนินงานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (IT Master Plan)	ฝ่ายสนับสนุน 3.1) การเสริมสร้างขีดความสามารถของบุคลากรให้ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ 3.2) การเสริมสร้างและปลูกฝังให้หน่วยงานและบุคลากรมีการปฏิบัติงานตามวัฒนธรรมองค์กร 3.3) การพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและนวัตกรรม เพื่อสนับสนุนการดำเนินงานขององค์กร 3.4) การทบทวน ปรับปรุง หรือ จัดทำ กฎ ระเบียบ ให้สอดคล้องกับสภาพการณ์ที่เปลี่ยนแปลง 3.5) การปรับปรุงระบบงานสนับสนุนให้ส่งเสริมการดำเนินงานขององค์กร	- โครงการที่ 19 การพัฒนาระบบบริหารงานบุคคล - แผนงานประจำ : โครงการทบทวนหลักเกณฑ์การปันส่วนรายได้-รายจ่ายตามระบบ EVM - แผนกลยุทธ์การบริหารและพัฒนาบุคลากร - แผนเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กร - แผนพัฒนาปรับปรุงองค์กร (OFI Roadmap) - แผนแม่บทเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (IT Master Plan)

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 4. เป็นองค์กรที่ดำเนินงานภายใต้หลักธรรมาภิบาล มีความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม
 ยุทธศาสตร์ที่ 4. ส่งเสริมความรับผิดชอบต่อสังคม สิ่งแวดล้อม และบริหารกิจการตามหลักธรรมาภิบาล

กลยุทธ์และตัวชี้วัดระดับองค์กร	กลยุทธ์ระดับฝ่าย	แผนปฏิบัติการ ประจำปีงบประมาณ 2562-2564
กลยุทธ์ 4.1 การส่งเสริมการปฏิบัติงาน โดยยึดหลักธรรมาภิบาล 4.2 การเสริมสร้างบุคลากรขององค์กรให้มีจิตอาสาผ่านกิจกรรม CSR ของ บขส. 4.3 การส่งเสริมการดำเนินงาน เพื่อสร้างประสิทธิภาพเชิงนิเวศ เศรษฐกิจ (Eco-efficiency)	ทุกฝ่าย 4.1) การส่งเสริมการดำเนินงานด้านต่างๆ ของ บขส. เช่น ด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี (Good Governance) ด้านความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม (CSR) และด้านการสร้างประสิทธิภาพเชิงนิเวศเศรษฐกิจ (Eco-efficiency) เป็นต้น	- แผนงานประจำ : โครงการยกระดับมาตรฐานระบบการจัดการสิ่งแวดล้อม ISO 14001:2015 - แผนการกำกับดูแลกิจการที่ดี (Good Corporate Governance) - แผนแม่บทความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม (CSR) - แผนการดำเนินงาน เพื่อสร้างประสิทธิภาพเชิงนิเวศเศรษฐกิจ (Eco-efficiency)
ตัวชี้วัด KPI13 ระดับคะแนนการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ (ITA) KPI14 ระดับความสำเร็จของการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม (CSR) KPI15 ระดับความสำเร็จของการดำเนินงาน เพื่อสร้างประสิทธิภาพเชิงนิเวศเศรษฐกิจ (Eco-efficiency)		

2.9 แผนปฏิบัติการ ปีงบประมาณ 2562-2564

โครงการ	ระยะเวลาดำเนินการ/งบประมาณ (ล้านบาท)				ผู้บริหาร แผน
	ปี 2562	ปี 2563	ปี 2564	รวม	
ยุทธศาสตร์ที่ 1. พัฒนาการบริหารงานในเชิงธุรกิจ เพื่อเพิ่มผลประกอบการด้านการเงิน	0.777	10.190	2.404	13.371	
1 การบริการรถโดยสารเชื่อมต่อแบบ Feeder Services	0.152	2.352	0.352	2.856	ชธร.
2 การพัฒนาธุรกิจรับ-ส่งผู้โดยสาร	0.420	0.551	0.573	1.544	ชสร.
3 การพัฒนาธุรกิจเช่าเหมารถโดยสารไม่ประจำทาง	-	0.757	0.687	1.444	ชสร.
4 การบริหารเส้นทางเดินรถที่ขาดทุน	-	-	-	-	ชธร.
5 การพัฒนาอสังหาริมทรัพย์พื้นที่สถานีเดินรถโดยสารขนาดเล็ก (จุดจักร)	-	-	-	-	รฟร.
6 การพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ส่วนภูมิภาคพื้นที่ชลบุรี	-	-	-	-	ชฟร.
7 การพัฒนาอสังหาริมทรัพย์พื้นที่สามแยกไฟฉาย	-	-	-	-	ชฟร.
8 การพัฒนาอสังหาริมทรัพย์พื้นที่เอกราช	-	-	-	-	ชฟร.
9 การพัฒนาอสังหาริมทรัพย์พื้นที่ปิ่นเกล้า	-	5.000	-	5.000	ชฟร.
10 การพัฒนาธุรกิจสำนักซ่อมบำรุงและตรวจสภาพรถ	0.205	0.750	0.112	1.067	ชชต.
11 การพัฒนาและส่งเสริมตลาดเชิงรุก	-	0.780	0.680	1.460	ชสอ.
ยุทธศาสตร์ที่ 2. ยกระดับมาตรฐานการบริการและเชื่อมโยงโครงข่ายการให้บริการ	1.548	0.180	0.180	1.908	
12 การศึกษาความเหมาะสมของการพัฒนาสถานีขนส่งผู้โดยสารกรุงเทพ (จุดจักร)	-	-	-	-	คกก.ที่บริษัทฯ แต่งตั้ง
13 การพัฒนาสถานีขนส่งผู้โดยสารสู่ Smart Station	-	-	-	-	รฟร.
14 การพัฒนาและปรับปรุงคุณภาพการให้บริการ	-	-	-	-	ชสร.

โครงการ		ระยะเวลาดำเนินการ/งบประมาณ (ล้านบาท)				ผู้บริหาร แผน
		ปี 2562	ปี 2563	ปี 2564	รวม	
15	การบริหารเส้นทางการเดินรถในประเทศหรือระหว่างประเทศ	-	0.180	0.180	0.360	ชจร. ชสร.
16	การส่งเสริมความปลอดภัยด้านการขนส่ง	1.548	-		1.548	รฟพ. รฟร
ยุทธศาสตร์ที่ 3. พัฒนาบุคลากรและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภายในให้มีประสิทธิภาพ		209.580	161.496	3.543	374.619	
17	การปรับปรุงกระบวนการให้บริการผู้ประกอบการร่วมแบบจุดบริการเบ็ดเสร็จ (One Stop Service)	-	-	-	-	รฟร.
18	การปรับปรุงระบบการชำระค่าธรรมเนียมรถร่วม (e-Money)	-	0.660	1.320	1.980	รฟร.
19	การพัฒนาระบบบริหารงานบุคคล	1.700	1.132	-	2.832	รฟพ.
•	แผนกลยุทธ์การบริหารและพัฒนาบุคลากร	0.571	1.562	1.803	3.936	รฟพ.
•	แผนเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กร	0.420	0.420	0.420	1.260	รฟพ.
•	แผนพัฒนาปรับปรุงองค์กร (OFI Roadmap)	-	-	-	-	รฟบ.
•	แผนแม่บทเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (IT Master Plan)	206.889	157.722	-	364.611	รฟพ.
ยุทธศาสตร์ที่ 4. ส่งเสริมความรับผิดชอบต่อสังคม สิ่งแวดล้อม และบริหารกิจการตามหลักธรรมาภิบาล		2.457	1.485	-	3.942	
•	แผนการกำกับดูแลกิจการที่ดี (Good Corporate Governance)	0.970	-	-	0.970	ชสอ.
•	แผนแม่บทความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม (CSR)	1.487	1.485	-	2.972	ชสอ.
•	แผนการดำเนินงาน เพื่อสร้างประสิทธิภาพเชิงนิเวศเศรษฐกิจ (Eco-efficiency)	-	-	-	-	รฟบ.
รวมงบประมาณตามแผนปฏิบัติการ 19 โครงการ (ล้านบาท)		4.025	12.162	3.904	20.091	
รวมงบประมาณตามแผนแม่บทฯ 7 โครงการ (ล้านบาท)		210.337	161.189	2.223	373.749	
รวมงบประมาณทั้งสิ้น (ล้านบาท)		214.362	173.351	6.127	393.840	

รายละเอียดแผนปฏิบัติการ งบประมาณ ระยะเวลา ตัวชี้วัด เป้าหมาย และแนวทางการดำเนินงาน ดังนี้

โครงการ	หน่วย	ระยะเวลา/งบประมาณ/ตัวชี้วัด/เป้าหมาย		
		ปี 2562	ปี 2563	ปี 2564
1 การบริการรถโดยสารเชื่อมต่อแบบ Feeder Services	ล้านบาท	0.152	2.352	0.352
ตัวชี้วัด : รายได้จากการให้บริการรถโดยสารเชื่อมต่อแบบ Feeder Services	ล้านบาท	4.392	เพิ่มขึ้น	เพิ่มขึ้น
ตัวชี้วัด : จำนวนเส้นทางรถโดยสารเชื่อมต่อแบบ Feeder Services	เส้นทาง	1	เพิ่มขึ้น	เพิ่มขึ้น
แนวทางการดำเนินงาน คัดเลือกเส้นทางที่มีศักยภาพ เพื่อเปิดให้บริการรถโดยสารแบบ Feeder Services เชื่อมต่อ ภาคเหนือ หรือ ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ หรือ ภาคใต้ และศึกษาแนวเส้นทางที่มีศักยภาพในการเปิดให้บริการรถโดยสารเชื่อมต่อแบบ Feeder Services ให้ครอบคลุมทุกรูปแบบการเดินทาง เช่น สนามบิน รถไฟฟ้า เรือ สถานีท่องเที่ยว เป็นต้น รวมทั้งทบทวนแผนการจัดการเดินรถโดยสาร Feeder Services ทั้งระบบ				
2 การพัฒนาธุรกิจรับ-ส่งพัสดุภัณฑ์	ล้านบาท	0.420	0.551	0.573
ตัวชี้วัด : รายได้ค่าขนส่งพัสดุภัณฑ์	ล้านบาท	202.686	203.699	204.717
ตัวชี้วัด : จำนวนสาขารับ-ส่งพัสดุภัณฑ์	แห่ง	1	1	1
ตัวชี้วัด : จำนวนตัวแทนรับ-ส่งพัสดุภัณฑ์	ราย	5	เพิ่มขึ้น	เพิ่มขึ้น
แนวทางการดำเนินงาน ศึกษาแนวทางการพัฒนาธุรกิจรับ-ส่งพัสดุภัณฑ์ภายในประเทศ หรือ ระหว่างประเทศผ่านคู่สัญญา รายเดิม หรือ รายใหม่ จัดตั้งสาขารับ-ส่งพัสดุภัณฑ์ จัดหาตัวแทนรับ-ส่งพัสดุภัณฑ์อย่างต่อเนื่อง รวมทั้งพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ระบบรับ-ส่งพัสดุภัณฑ์ เพื่อให้ผู้ใช้บริการสามารถเข้าถึง และตรวจสอบข้อมูลการรับ-ส่งพัสดุภัณฑ์ได้				

โครงการ	หน่วย	ระยะเวลา/งบประมาณ/ตัวชี้วัด/เป้าหมาย		
		ปี 2562	ปี 2563	ปี 2564
3 การพัฒนารูขี้อยู่อาศัยโดยรถโดยสารไม่ประจำทาง	ล้านบาท	-	0.757	0.687
ตัวชี้วัด : รายได้ค่าจ้างเหมาขนส่ง	ล้านบาท	30.632	30.632	30.632
ตัวชี้วัด : จำนวนวันทำการของรถโดยสารไม่ประจำทาง เพิ่มขึ้นจากปีที่ผ่านมา	ร้อยละ	20	10	10
ตัวชี้วัด : ระดับความพึงพอใจของผู้ใช้บริการรถโดยสารไม่ประจำทาง	ระดับ	87	-	-
แนวทางการดำเนินงาน จัดหาพันธมิตรทางธุรกิจ ประชาสัมพันธ์ และสร้างการรับรู้ด้านมาตรฐานการบริการที่เป็นเลิศ จัดทำสื่อประชาสัมพันธ์ผ่าน Social Network ประเมินความพึงพอใจผู้โดยสารรถโดยสารไม่ประจำทาง เพื่อนำผลการประเมินไปปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง				
4 การบริหารเส้นทางเดินรถที่ขาดทุน	ล้านบาท	-	-	-
ตัวชี้วัด : จำนวนเส้นทางที่ขาดทุนลดลงจากปีที่ผ่านมา	ร้อยละ	20	20	20
แนวทางการดำเนินงาน - วิเคราะห์ข้อมูลผลประกอบการเดินรถที่ขาดทุนของปีที่ผ่านมา - วิเคราะห์หาสาเหตุ/ปัญหา/อุปสรรคที่ทำให้มีผลประกอบการขาดทุน - จัดลำดับความสำคัญเส้นทางเดินรถที่ขาดทุน กำหนดแนวทางแก้ไข - จัดทำแผนบริหารเส้นทางเดินรถที่ขาดทุน - ดำเนินการ/ติดตาม/ประเมินผลอย่างต่อเนื่อง				

โครงการ	หน่วย	ระยะเวลา/งบประมาณ/ตัวชี้วัด/เป้าหมาย		
		ปี 2562	ปี 2563	ปี 2564
5 การพัฒนาอสังหาริมทรัพย์พื้นที่สถานีเดินรถโดยสารขนาดเล็ก (จตุจักร)	ล้านบาท	-	-	-
ตัวชี้วัด : รายได้จากการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์พื้นที่สถานีเดินรถโดยสารขนาดเล็ก (จตุจักร) ไม่น้อยกว่า	ล้านบาท	16.000	16.000	16.000
ตัวชี้วัด : ระดับความพึงพอใจของผู้ใช้บริการสถานีเดินรถโดยสารขนาดเล็ก (จตุจักร) ไม่น้อยกว่า	ระดับ	4	4	4
แนวทางการดำเนินงาน ■ ประเมินการใช้พื้นที่สถานีเดินรถโดยสารขนาดเล็ก (จตุจักร) ■ ติดตาม รายงานผล และเปิดให้บริการสถานีเดินรถโดยสารขนาดเล็ก (จตุจักร) ■ พัฒนา/ปรับปรุงบริการในสถานีเดินรถโดยสารขนาดเล็ก (จตุจักร) สำรวจความพึงพอใจผู้ใช้บริการสถานีเดินรถโดยสารขนาดเล็ก (จตุจักร)				
6 การพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ส่วนภูมิภาคพื้นที่ชลบุรี	ล้านบาท	-	-	-
ตัวชี้วัด : คณะกรรมการที่บริษัทฯ แต่งตั้ง ตรวจสอบผลการศึกษาคำขอให้เอกชนร่วมลงทุนในกิจการของบริษัทฯ พื้นที่ชลบุรี (ฉบับสมบูรณ์)	เดือน	ก.ย.62	-	-
ตัวชี้วัด : ผลการศึกษาคำขอให้เอกชนร่วมลงทุนในกิจการของบริษัทฯ พื้นที่ชลบุรี ได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการบริษัทฯ	เดือน	-	ต.ค.62	-
ตัวชี้วัด : มีเอกชนมาร่วมลงทุนในพื้นที่ชลบุรี	เดือน	-	ก.ย.63	-
ตัวชี้วัด : รายได้จากการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ส่วนภูมิภาคพื้นที่ชลบุรี	ล้านบาท	-	-	ตามผลการศึกษา

โครงการ	หน่วย	ระยะเวลา/งบประมาณ/ตัวชี้วัด/เป้าหมาย		
		ปี 2562	ปี 2563	ปี 2564
แนวทางการดำเนินงาน ดำเนินการจ้างที่ปรึกษาตามระเบียบกระทรวงการคลังว่าด้วยการจัดซื้อจัดจ้างฯ เพื่อศึกษาความเป็นไปได้ในการให้เอกชนร่วมลงทุนในการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์พื้นที่ชลบุรี ตามพระราชบัญญัติการให้เอกชนร่วมลงทุนในกิจการของรัฐ พ.ศ. 2556 (พ.ร.บ.ร่วมลงทุนฯ ปี 2556) และสรุปผลการศึกษาเสนอคณะกรรมการบริษัทฯ เพื่อพิจารณาให้ความเห็นชอบ และดำเนินการตามผลการศึกษาฯ รวมทั้งจัดทำโครงการฯ เสนอกระทรวงคมนาคมพิจารณาให้ความเห็นชอบ และดำเนินการสรรหาเอกชนเข้าร่วมลงทุน ตาม พ.ร.บ.ร่วมลงทุนฯ ปี 2556 ทำสัญญาร่วมลงทุน ตลอดจนกำกับ ดูแล และติดตามให้มีการดำเนินงานตามที่กำหนดในสัญญาร่วมลงทุน				
7 การพัฒนาอสังหาริมทรัพย์พื้นที่สามแยกไฟฉาย	ล้านบาท	-	-	-
ตัวชี้วัด : ผลการศึกษาการให้เอกชนร่วมลงทุนในกิจการบริษัทฯ พื้นที่สามแยกไฟฉาย ได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการบริษัทฯ	เดือน	มิ.ย.62	-	-
ตัวชี้วัด : มีเอกชนมาร่วมลงทุนในพื้นที่สามแยกไฟฉาย	เดือน	-	ก.ย.63	-
ตัวชี้วัด : รายได้จากการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์พื้นที่สามแยกไฟฉาย	ล้านบาท	-	-	ตามผลการศึกษา

โครงการ	หน่วย	ระยะเวลา/งบประมาณ/ตัวชี้วัด/เป้าหมาย		
		ปี 2562	ปี 2563	ปี 2564
แนวทางการดำเนินงาน ดำเนินการจ้างที่ปรึกษาตามระเบียบกระทรวงการคลังว่าด้วยการจัดซื้อจัดจ้างฯ เพื่อศึกษาความเป็นไปได้ในการให้เอกชนร่วมลงทุนในการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์พื้นที่สามแยกไฟฉาย ตามพระราชบัญญัติการให้เอกชนร่วมลงทุนในกิจการของรัฐ พ.ศ. 2556 (พ.ร.บ.ร่วมลงทุนฯ ปี 2556) และสรุปผลการศึกษาเสนอคณะกรรมการบริษัทฯ เพื่อพิจารณาให้ความเห็นชอบ และดำเนินการตามผลการศึกษาฯ รวมทั้งจัดทำโครงการฯ เสนอกระทรวงคมนาคมพิจารณาให้ความเห็นชอบ และดำเนินการสรรหาเอกชนเข้าร่วมลงทุน ตาม พ.ร.บ.ร่วมลงทุนฯ ปี 2556 ทำสัญญาร่วมลงทุนตลอดจนกำกับ ดูแล และติดตามให้มีการดำเนินงานตามที่กำหนดในสัญญาร่วมลงทุน				
8 การพัฒนาอสังหาริมทรัพย์พื้นที่เอกมัย	ล้านบาท	-	-	-
ตัวชี้วัด : ผลการศึกษาการให้เอกชนร่วมลงทุนในกิจการบริษัทฯ พื้นที่เอกมัย ได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการบริษัทฯ	เดือน	มิ.ย.62	-	-
ตัวชี้วัด : มีเอกชนมาร่วมลงทุนในพื้นที่เอกมัย	เดือน	-	ก.ย.63	-
ตัวชี้วัด : รายได้จากการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์พื้นที่เอกมัย	ล้านบาท	-	-	ตามผลการศึกษา

โครงการ	หน่วย	ระยะเวลา/งบประมาณ/ตัวชี้วัด/เป้าหมาย		
		ปี 2562	ปี 2563	ปี 2564
แนวทางการดำเนินงาน ดำเนินการจ้างที่ปรึกษาตามระเบียบกระทรวงการคลังว่าด้วยการจัดซื้อจัดจ้างฯ เพื่อศึกษาความเป็นไปได้ในการให้เอกชนร่วมลงทุนในการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์พื้นที่เอกมัย ตามพระราชบัญญัติการให้เอกชนร่วมลงทุนในกิจการของรัฐ พ.ศ. 2556 (พ.ร.บ.ร่วมลงทุนฯ ปี 2556) และสรุปผลการศึกษาเสนอคณะกรรมการบริษัทฯ เพื่อพิจารณาให้ความเห็นชอบ และดำเนินการตามผลการศึกษาฯ รวมทั้งจัดทำโครงการฯ เสนอกระทรวงคมนาคมพิจารณาให้ความเห็นชอบ และดำเนินการสรรหาเอกชนเข้าร่วมลงทุน ตาม พ.ร.บ.ร่วมลงทุนฯ ปี 2556 ทำสัญญาร่วมลงทุน ตลอดจนกำกับ ดูแล และติดตามให้มีการดำเนินงานตามที่กำหนดในสัญญาร่วมลงทุน				
9 การพัฒนาอสังหาริมทรัพย์พื้นที่ปิ่นเกล้า	ล้านบาท		5.000	-
ตัวชี้วัด : ผลการศึกษาโครงการศึกษาการย้ายสถานีขนส่งผู้โดยสารกรุงเทพ (บรมราชชนนี) ไปยังสถานีขนส่งผู้โดยสารกรุงเทพ (ปิ่นเกล้า) ได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการบริษัทฯ	เดือน	-	ก.ย.63	-
ตัวชี้วัด : สามารถดำเนินการใช้ประโยชน์พื้นที่ปิ่นเกล้าตามผลการศึกษา	เดือน	-	-	ตามผลการศึกษา
แนวทางการดำเนินงาน ดำเนินการจ้างที่ปรึกษาตามระเบียบกระทรวงการคลังว่าด้วยการจัดซื้อจัดจ้างฯ เพื่อศึกษาความเป็นไปได้ในการย้ายสถานีขนส่งผู้โดยสารกรุงเทพ (บรมราชชนนี) ไปยัง สถานีขนส่งผู้โดยสารกรุงเทพ (ปิ่นเกล้า) และสรุปผลการศึกษาเสนอคณะกรรมการบริษัทฯ เพื่อพิจารณาให้ความเห็นชอบ และดำเนินการตามผลการศึกษา				

โครงการ	หน่วย	ระยะเวลา/งบประมาณ/ตัวชี้วัด/เป้าหมาย		
		ปี 2562	ปี 2563	ปี 2564
10 การพัฒนารูทกิจสำนักซ่อมบำรุงและตรวจสภาพรถ	ล้านบาท	0.205	0.750	0.112
ตัวชี้วัด : รายได้จากการให้บริการของสำนักซ่อมบำรุงและตรวจสภาพรถเพิ่มขึ้นจากปีที่ผ่านมา ไม่น้อยกว่า	ร้อยละ	10	10	10
แนวทางการดำเนินงาน ▪ จัดทำแผนบริหารซ่อมบำรุงและจัดการทรัพยากร รวมทั้งพัฒนาระบบ Maintenance Scheduling ▪ เป็นตัวแทนจำหน่ายประกันภัย และ พ.ร.บ. ▪ ให้บริการซ่อมบำรุงรถบุคคลภายนอก ปรับตั้งศูนย์-ถ่วงล้อ ตรวจสภาพรถ รับชำระภาษี รับจ้างซ่อมปรณินบัติ ▪ พัฒนานวัตกรรมในการซ่อมบำรุง ศึกษาแนวทางในการจัดหาธุรกิจใหม่ เพื่อสร้างรายได้ ▪ พัฒนาความรู้ความสามารถของบุคลากรช่าง				
11 การพัฒนาและส่งเสริมตลาดเชิงรุก	ล้านบาท	-	0.780	0.680
ตัวชี้วัด : แผนกลยุทธ์การตลาดเชิงรุกได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการฝ่ายจัดการ	เดือน	ก.ย.62	-	-
ตัวชี้วัด : ระดับความพึงพอใจของผู้เข้าร่วมกิจกรรมทางการตลาด ไม่น้อยกว่า	ระดับ	-	4.10	4.10
ตัวชี้วัด : รายได้จากกิจกรรมทางการตลาด เพิ่มขึ้นจากปีที่ผ่านมา	ร้อยละ	-	10	10
แนวทางการดำเนินงาน ▪ ศึกษาแนวทางการตลาดและจัดทำแผนกลยุทธ์การตลาดเชิงรุก ▪ วิเคราะห์ข้อมูลความต้องการของลูกค้าผู้ใช้บริการรถโดยสาร/รับ-ส่งพัสดุภัณฑ์/ศูนย์ซ่อมบำรุงฯ ▪ สร้างการรับรู้ให้ลูกค้าเข้าถึงบริการผ่านช่องทางต่างๆ เช่น ออกบูธ พบปะลูกค้า Call Center Online เอกสาร สื่อสิ่งพิมพ์ จัดกิจกรรมลูกค้าสัมพันธ์ เป็นต้น ▪ ศึกษาดูงาน/ฝึกอบรมตลาดเชิงรุก/ตลาดออนไลน์				

โครงการ	หน่วย	ระยะเวลา/งบประมาณ/ตัวชี้วัด/เป้าหมาย		
		ปี 2562	ปี 2563	ปี 2564
12 การศึกษาความเหมาะสมของการพัฒนาศถานีขนส่งผู้โดยสารกรุงเทพ (จตุจักร)	ล้านบาท	-	-	-
ตัวชี้วัด : ทำสัญญาจ้างที่ปรึกษา ศึกษาความเหมาะสมของการพัฒนาศถานีขนส่งผู้โดยสารกรุงเทพ (จตุจักร)	เดือน	มี.ค.62	-	-
ตัวชี้วัด : ผลการศึกษาความเหมาะสมของการพัฒนาศถานีขนส่งผู้โดยสารกรุงเทพ (จตุจักร) ได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการบริษัทฯ	เดือน	-	มี.ค.63	-
ตัวชี้วัด : ร้อยละความสำเร็จของการดำเนินงานตามผลการศึกษาความเหมาะสมของการพัฒนาศถานีขนส่งผู้โดยสารกรุงเทพ (จตุจักร)	ร้อยละ	-	-	100
แนวทางการดำเนินงาน จ้างที่ปรึกษา ศึกษาความเหมาะสมของการพัฒนาศถานีขนส่งผู้โดยสารกรุงเทพ (จตุจักร) ตามระเบียบกระทรวงการคลังว่าด้วยการจัดซื้อจัดจ้างฯ และนำเสนอผลการศึกษาฯ ต่อคณะกรรมการบริษัทฯ เพื่อพิจารณาให้ความเห็นชอบ รวมทั้งนำเสนอคณะกรรมการบูรณาการแผนการพัฒนาพื้นที่สถานีกลางบางซื่อฯ/กระทรวงคมนาคม (คค.)/สำนักงานนโยบายและแผนการขนส่งและจราจร (สนข.) พิจารณาตลอดจนจัดทำแผนรองรับการย้ายหรือการพัฒนาศถานีขนส่งผู้โดยสารกรุงเทพ (จตุจักร)				
13 การพัฒนาศถานีขนส่งผู้โดยสารสู่ Smart Station	ล้านบาท	-	-	-
ตัวชี้วัด : ระดับความสำเร็จในการติดตั้งระบบประชาสัมพันธ์แบบ Information Digital Signage พร้อมใช้งาน	เดือน	ส.ค.62	-	-
ตัวชี้วัด : ระดับความสำเร็จของการปรับปรุงสถานีสถานีขนส่งผู้โดยสาร (ส่วนกลาง) ให้เป็น Smart Station	ระดับ	-	ตามผลการศึกษา	ตามผลการศึกษา

โครงการ	หน่วย	ระยะเวลา/งบประมาณ/ตัวชี้วัด/เป้าหมาย		
		ปี 2562	ปี 2563	ปี 2564
แนวทางการดำเนินงาน - ศึกษากำหนดรูปแบบ เพื่อขออนุมัติหลักการ - ดำเนินการตามระเบียบกระทรวงการคลังว่าด้วยการจัดซื้อจัดจ้างฯ - จัดทำระบบประชาสัมพันธ์ พร้อมติดตั้ง และทดสอบระบบ Information Digital Signage - ประเมินผลความพึงพอใจของผู้ใช้บริการ - จัดทำรายละเอียด Action Plan และดำเนินการตามแผนแม่บทการพัฒนาศถานีขนส่งคนโดยสาร ระยะ 20 ปี (2561-2580) : Smart Bus Terminal ของกรมการขนส่งทางบก (ขบ.)				
14 การพัฒนาและปรับปรุงคุณภาพการให้บริการ	ล้านบาท	-	-	-
ตัวชี้วัด : ระดับความพึงพอใจของผู้ใช้บริการรถโดยสาร บขส. เทียบกับรถร่วมเอกชน	อันดับ	อันดับ 2	อันดับ 2	อันดับ 1
ตัวชี้วัด : ร้อยละความสำเร็จของการบรรลุเป้าหมายตามแผนพัฒนาและปรับปรุงคุณภาพการให้บริการ	ร้อยละ	100	100	100
แนวทางการดำเนินงาน - จัดทำแผนพัฒนาและปรับปรุงคุณภาพการให้บริการ โดยพิจารณาจากข้อมูลความต้องการ/ความคาดหวัง/ข้อเสนอแนะ จากผลการสำรวจความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจปีที่ผ่านมา - ปรับปรุงการให้บริการ/ดำเนินการตามแผนพัฒนาและปรับปรุงคุณภาพการให้บริการ - สำรวจความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจของผู้บริการอย่างต่อเนื่อง				

โครงการ	หน่วย	ระยะเวลา/งบประมาณ/ตัวชี้วัด/เป้าหมาย		
		ปี 2562	ปี 2563	ปี 2564
15 การบริหารเส้นทางการเดินรถในประเทศหรือระหว่างประเทศ	ล้านบาท	-	0.180	0.180
ตัวชี้วัด : ระดับความสำเร็จของการจัดการเดินรถโดยสารให้เชื่อมต่อทั่วทุกภาค	ระดับ	5	5	5
ตัวชี้วัด : จำนวนเส้นทางเดินรถโดยสารระหว่างประเทศเพิ่มขึ้นจากปีที่ผ่านมา	เส้นทาง	1	1	1
แนวทางการดำเนินงาน ■ จัดให้บริการรถโดยสารเชื่อมต่อไปยังภาคต่างๆ ที่สถานีขนส่งผู้โดยสารส่วนกลาง (จตุจักร สายใต้ เอกมัย) ครอบคลุม ภาคเหนือ ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ภาคตะวันออก ภาคตะวันตก ภาคใต้ ■ การขยายเส้นทางการเดินรถไปยังจุดจอดต่างๆ เพื่ออำนวยความสะดวกให้กับผู้โดยสาร ■ ยื่นขอปรับปรุงเงื่อนไขการเดินรถต่อกรมการขนส่งทางบก ■ ศึกษาความเป็นไปได้ในการเปิดเส้นทางเดินรถโดยสารระหว่างประเทศเส้นทางใหม่และเปิดให้บริการ ■ จัดหาระบบ Digital Map มาใช้ในการกำหนดเส้นทางเดินรถของ บขส. ทั้งในประเทศและระหว่างประเทศ เพื่อให้สามารถบริหารจัดการเส้นทางเดินรถได้สะดวก รวดเร็ว ทันกาล และตอบสนองความต้องการของผู้ใช้บริการ				
16 การส่งเสริมความปลอดภัยด้านการขนส่ง	ล้านบาท	1.548	-	-
ตัวชี้วัด : จำนวนพนักงานที่ผ่านเกณฑ์การประเมินผลการฝึกอบรม ไม่น้อยกว่า	ร้อยละ	90	-	-
ตัวชี้วัด : อัตราการเกิดอุบัติเหตุของรถโดยสารเอกชนขนาดใหญ่ต่อ 1 ล้านกิโลเมตรบริการ ไม่เกิน	จำนวนครั้ง ต่อ 1 ล้านกม. บริการ	0.002	0.002	-
ตัวชี้วัด : จำนวนผู้ประกอบการรถร่วมกลุ่มที่อยู่ในระดับต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐาน ผ่านหลักเกณฑ์มาตรฐานความปลอดภัยในการเดินรถโดยสาร	ร้อยละ	100	-	-

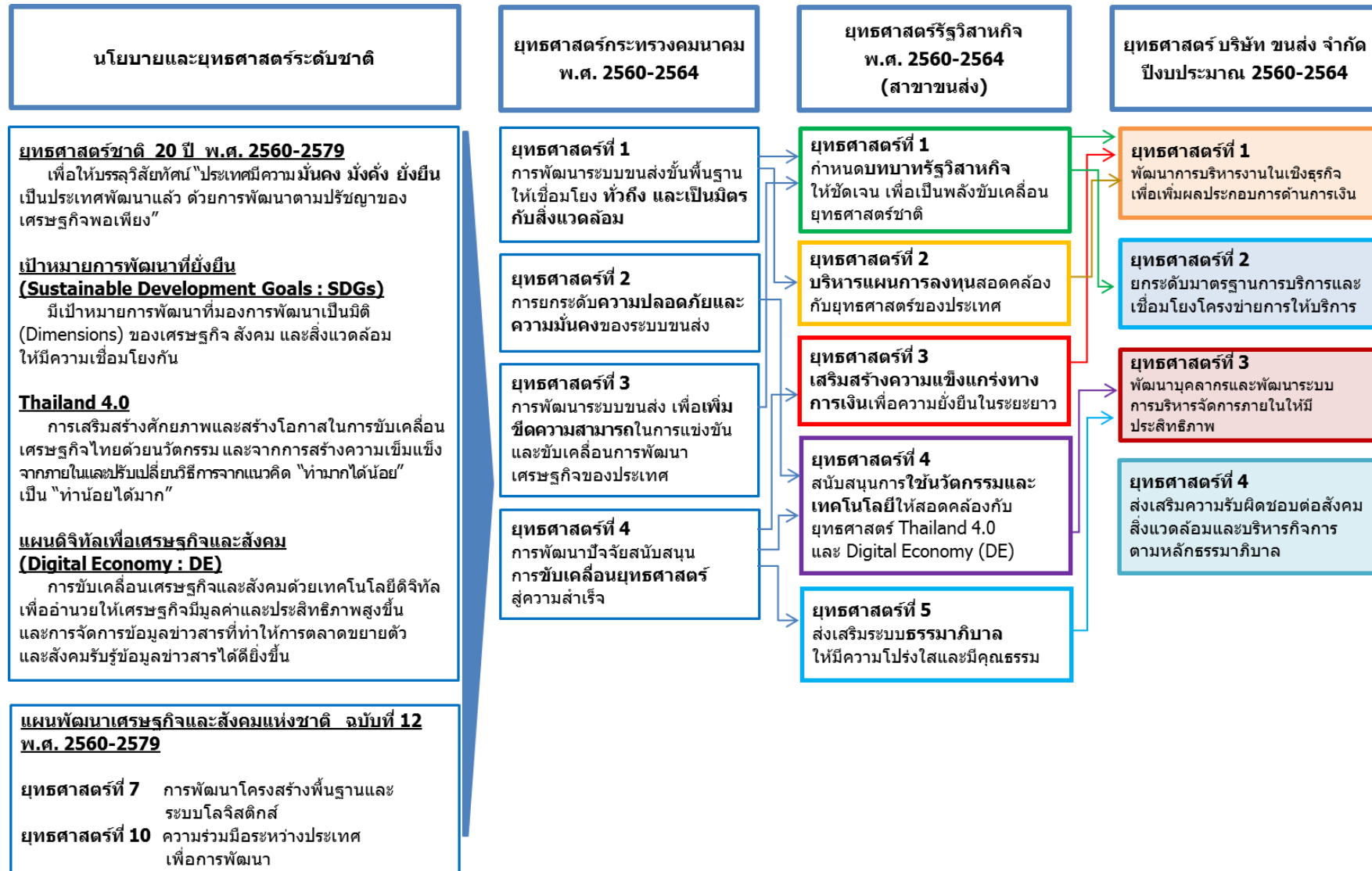
โครงการ	หน่วย	ระยะเวลา/งบประมาณ/ตัวชี้วัด/เป้าหมาย		
		ปี 2562	ปี 2563	ปี 2564
แนวทางการดำเนินงาน - จัดฝึกอบรมให้กับบุคลากร เพื่อพัฒนาทักษะในการเป็นวิทยากรภายใน - จัดฝึกอบรมและพัฒนาทักษะความสามารถของพนักงานขับรถ - ยื่นขอรับรองมาตรฐานฝีมือแรงงานแห่งชาติ และเตรียมความพร้อมจัดตั้งสถาบันฝึกอบรมทักษะการขับรถโดยสารสาธารณะขั้นสูง - กำหนดเส้นทางสายอาชีพ (Career Path) ของพนักงานขับรถ - จัดหาเครื่องจำลองขับ เพื่อฝึกทักษะการขับรถ - จัดทำคู่มือระบบบริหารผู้ประกอบการร่วม อบรมพนักงาน ประเมินผู้ประกอบการร่วม - ให้ความรู้/อบรม กลุ่มผู้ประกอบการร่วมที่อยู่ในระดับต่ำกว่าเกณฑ์ - วางแผน ให้คำปรึกษา ติดตาม กำกับ และประเมินผลกลุ่มผู้ประกอบการร่วมตามคู่มือฯ - รับรองคุณภาพมาตรฐานให้กับผู้ประกอบการร่วม				
17 การปรับปรุงกระบวนการให้บริการผู้ประกอบการร่วมแบบจุดบริการเบ็ดเสร็จ (One Stop Service)	ล้านบาท	-	-	-
ตัวชี้วัด : ระดับความสำเร็จของการปรับปรุงกระบวนการให้บริการผู้ประกอบการร่วมแบบจุดบริการเบ็ดเสร็จ (One Stop Service)	เดือน	ส.ค.62	-	-
ตัวชี้วัด : ระดับความพึงพอใจของผู้ประกอบการร่วมที่มาใช้บริการ ไม่น้อยกว่า	ระดับ	-	4	-
ตัวชี้วัด : บขส. ได้รับการรับรองมาตรฐานการให้บริการของศูนย์ราชการสะดวก	เดือน	-	-	ก.ย.64

โครงการ	หน่วย	ระยะเวลา/งบประมาณ/ตัวชี้วัด/เป้าหมาย		
		ปี 2562	ปี 2563	ปี 2564
แนวทางการดำเนินงาน ▪ ทบทวน คำสั่ง วิธีปฏิบัติ ของงานใบอนุญาต และงานสัญญาาร่วม พร้อมทั้งออกแบบและปรับปรุงกระบวนการทำงาน ▪ พัฒนา/ปรับปรุง และทดสอบระบบใบอนุญาต และระบบสัญญาาร่วม ▪ เปิดการให้บริการ “จุดบริการเบ็ดเสร็จ (One Stop Service)” ▪ สำรวจความพึงพอใจ จัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน ▪ ยื่นขอรับรองมาตรฐานการให้บริการและรับการตรวจประเมิน				
18 การปรับปรุงระบบการชำระค่าธรรมเนียมร่วม (e-Money)	ล้านบาท	-	0.660	1.320
ตัวชี้วัด : จำนวนผู้ประกอบการร่วมที่ใช้ระบบ e-Money ชำระค่าธรรมเนียมร่วม ไม่น้อยกว่า	ร้อยละ			
- รถโดยสารขนาดใหญ่	ร้อยละ	70	-	-
- รถตู้โดยสาร	ร้อยละ	-	50	100
ตัวชี้วัด : จำนวนสถานีเดินรถปลายทางที่ใช้ระบบ e-Money	แห่ง	-	20	40
แนวทางการดำเนินงาน ▪ ทบทวนและสรุปกระบวนการ ระเบียบ คำสั่ง ที่เกี่ยวข้องกับการจัดเก็บค่าธรรมเนียมร่วม และจัดทำคู่มือการจัดเก็บค่าธรรมเนียมผ่านระบบ e-Money ▪ ประกาศและเชิญชวนผู้ประกอบการร่วมทั้งรถโดยสารขนาดใหญ่และรถตู้โดยสาร ให้ชำระค่าธรรมเนียมร่วมผ่านระบบ e-Money และติดตาม/ประเมินผล/พัฒนา/ปรับปรุงระบบ ▪ ดำเนินการชำระค่าธรรมเนียมร่วมผ่านระบบ e-Money ที่สถานีเดินรถปลายทาง				

โครงการ	หน่วย	ระยะเวลา/งบประมาณ/ตัวชี้วัด/เป้าหมาย		
		ปี 2562	ปี 2563	ปี 2564
19 การพัฒนาระบบบริหารงานบุคคล	ล้านบาท	1.700	1.132	-
ตัวชี้วัด : จัดทำพจนานุกรมสมรรถนะประจำกลุ่มงาน (FC) และสมรรถนะประจำตำแหน่งงาน (TC)	เดือน	ก.ค.62	-	-
ตัวชี้วัด : ร้อยละความสำเร็จในการพัฒนาระบบ MOT/BSC	ร้อยละ	100	100	-
ตัวชี้วัด : จำนวนบุคลากร รับรู้/รับทราบ แนวทางการประเมินสมรรถนะประจำกลุ่มงาน (FC) และสมรรถนะประจำตำแหน่งงาน (TC)	ร้อยละ	-	100	100
ตัวชี้วัด : จำนวนบุคลากรที่ผ่านการประเมินสมรรถนะประจำกลุ่มงาน (FC) และสมรรถนะประจำตำแหน่งงาน (TC) ตามเกณฑ์	ร้อยละ	-	-	70
แนวทางการดำเนินงาน ■ จัดทำพจนานุกรมสมรรถนะประจำกลุ่มงาน (FC) และสมรรถนะประจำตำแหน่งงาน (TC) ■ พัฒนาระบบ MOT/BSC เพื่อเชื่อมโยงผลการประเมิน และใช้ในการบริหารงานบุคคล ■ สื่อสาร ทำความเข้าใจ และประเมิน FC-TC ตามหลักเกณฑ์ที่กำหนด				

2.10 สรุปความเชื่อมโยงยุทธศาสตร์ บริษัท ขนส่ง จำกัด (บขส.) กับ ยุทธศาสตร์ที่เกี่ยวข้อง

ภาพความเชื่อมโยงยุทธศาสตร์ บขส. กับ นโยบาย/ยุทธศาสตร์ระดับชาติ ยุทธศาสตร์กระทรวงคมนาคม และยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจ (สาขาขนส่ง)



ภาพความเชื่อมโยงยุทธศาสตร์ บขส. กับ ยุทธศาสตร์กระทรวงคมนาคม

ยุทธศาสตร์ประเทศ

ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี

เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (SDGs)

Thailand 4.0

แผนดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม (DE)

วิสัยทัศน์ กระทรวงคมนาคม :

พัฒนาระบบขนส่งอย่างบูรณาการ เพื่อยกระดับคุณภาพชีวิตของประชาชนทุกภาคส่วนและขับเคลื่อนเศรษฐกิจของประเทศอย่างยั่งยืน

ทั่วถึงและเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม

1. ปรับปรุงและบำรุงรักษาโครงสร้างพื้นฐานการขนส่งให้มีคุณภาพและเป็นไปตามมาตรฐาน

2. พัฒนาระบบขนส่งสาธารณะขั้นพื้นฐานที่มีความครอบคลุมและเป็นไปตามมาตรฐาน

3. เพิ่มความปลอดภัย และการเชื่อมต่อระหว่างรูปแบบการขนส่ง

4. พัฒนาระบบขนส่งเพื่อรองรับผู้สูงอายุ ผู้พิการ และบริการเชิงสังคม

5. ส่งเสริมและพัฒนาระบบขนส่งที่ลดการใช้พลังงาน พึ่งพิงพลังงานที่สะอาด และเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม

ปลอดภัยและมั่นคง

1. ปรับปรุงและพัฒนาระบบมาตรฐานและกำกับดูแล ด้านความปลอดภัยของการขนส่ง

2. ส่งเสริมวัฒนธรรมด้านความปลอดภัยของผู้ใช้ระบบขนส่ง

3. ปรับปรุงด้านความปลอดภัยของโครงสร้างพื้นฐานการขนส่ง

4. ปรับปรุงและพัฒนาระบบมาตรฐานและกำกับดูแล ด้านความมั่นคงของการขนส่ง

ประสิทธิภาพและขีดความสามารถ

1. พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานการขนส่งสนับสนุนการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศ

2. พัฒนาการเชื่อมโยงระหว่างประเทศและภูมิภาคด้วยระบบขนส่งและโลจิสติกส์

3. ปรับปรุงและพัฒนาระบบกำกับดูแล ด้านเศรษฐกิจ

ปัจจัยขับเคลื่อนยุทธศาสตร์

1. ปรับปรุงและพัฒนาระบบกฎหมาย กฎระเบียบ และข้อบังคับให้สอดคล้องกับบริบทที่เปลี่ยนไป

2. ปรับปรุงและพัฒนาการบริหารองค์กรภาครัฐอย่างยั่งยืน

3. พัฒนาระบบการบริหารนโยบายและขับเคลื่อนยุทธศาสตร์อย่างบูรณาการ

4. พัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัลด้านการขนส่ง

5. พัฒนาศักยภาพ งานวิจัย และนวัตกรรมด้านการขนส่ง

6. ส่งเสริมและพัฒนาระบบธรรมาภิบาลและความโปร่งใส

ยุทธศาสตร์ บขส.

- 1 พัฒนาระบบบริหารงานในเชิงธุรกิจ เพื่อเพิ่มผลประโยชน์ด้านการเงิน
- 2 ยกระดับมาตรฐานการบริการและเชื่อมโยงโครงข่ายการให้บริการ
- 3 พัฒนานวัตกรรมและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภายในให้มีประสิทธิภาพ
- 4 ส่งเสริมความรับผิดชอบต่อสังคม สิ่งแวดล้อม และบริหารกิจการตามหลักธรรมาภิบาล

[illegible]

บทที่ 3

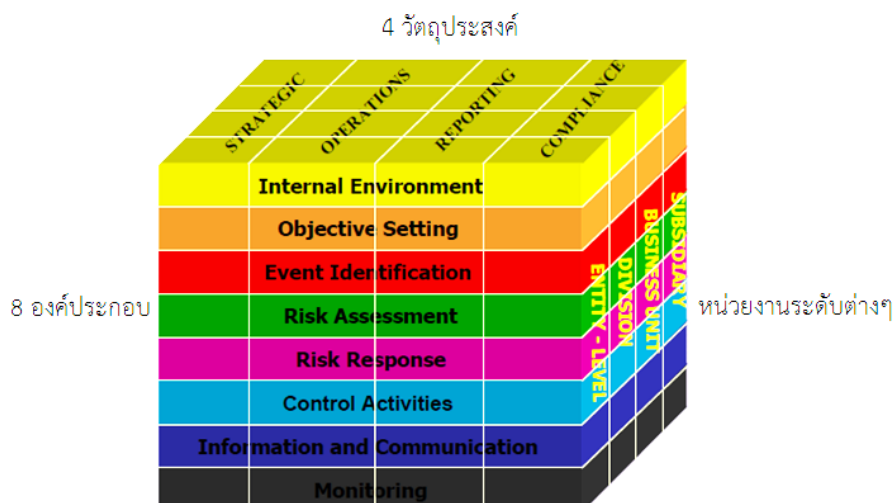
การบริหารความเสี่ยง

3.1 แนวทางการบริหารความเสี่ยง

นิยามของความเสี่ยง/ปัจจัยเสี่ยง คือเหตุการณ์ไม่พึงประสงค์ซึ่งเกิดขึ้นแล้วส่งผลกระทบต่อความสำเร็จ หรือการบรรลุเป้าหมายขององค์กร ซึ่งในการวิเคราะห์เพื่อกำหนดความเสี่ยงนั้นได้กำหนดปัจจัยรวมถึงเหตุการณ์ทั้งที่เคยเกิดขึ้นและไม่เคยเกิดขึ้นก็ได้ และแนวทางการจัดการความเสี่ยงก็เป็นทั้งสิ่งที่ดำเนินการแล้วและไม่เคยดำเนินการมาประกอบกัน

การดำเนินโครงการในอนาคตอาจจะประสบกับปัญหาความเสี่ยง (Risk) และความไม่แน่นอน (Uncertainty) ขึ้นมาได้ การบริหารจัดการความเสี่ยงของโครงการในอนาคต จึงเป็นเรื่องสำคัญและหลีกเลี่ยงไม่ได้ โดยความเสี่ยงแต่ละชนิดในแต่ละโครงการมีโอกาสการเกิดขึ้นและมีผลกระทบต่อโครงการมากน้อยแตกต่างกันไป ในการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงนี้อาศัยข้อมูลการวิเคราะห์ตามกรอบแนวคิดการบริหารความเสี่ยงระดับองค์กรตามมาตรฐาน COSO (Committee of Sponsoring Organizations) ดังแสดงตาม รูปที่ 3-1 ในมุมมองด้านบนและด้านขวาของลูกบาศก์ แสดงให้เห็นการบริหารความเสี่ยงตามแนวคิด COSO นั้น บุคลากรทั่วทั้งองค์กรไม่ว่าจะเป็นระดับผู้บริหาร คณะกรรมการ หัวหน้าแผนก ตลอดจนพนักงานในทุกระดับชั้นจะมีส่วนร่วมในการคิด วิเคราะห์ คาดการณ์ถึงเหตุการณ์หรือความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น และระบุแนวทางการแก้ไขในการจัดการความเสี่ยงดังกล่าวให้อยู่ในระดับที่เหมาะสมหรือยอมรับได้ เพื่อช่วยให้องค์กรบรรลุในวัตถุประสงค์ที่ต้องการ ซึ่งแบ่งเป็น 4 ด้านสำคัญ ได้แก่ ด้านกลยุทธ์ (Strategic) ด้านการปฏิบัติงาน (Operational) ด้านการรายงานทางการเงิน (Financial Report) และด้านการปฏิบัติให้เป็นไปตามกฎ ระเบียบ และนโยบาย (Compliance with Application Laws and Regulations) ส่วนด้านหน้าของลูกบาศก์ แสดงองค์ประกอบ 8 ประการ ในการบริหารความเสี่ยงตามมาตรฐาน COSO ซึ่งครอบคลุมแนวทางการกำหนดนโยบายการบริหารงาน การดำเนินงานและการบริหารความเสี่ยง

รูปที่ 3.1 กรอบบริหารความเสี่ยงตามมาตรฐาน COSO



ที่มา: <http://www.sepo.go.th/>

3.2 ประเด็นความเสี่ยง

การจัดทำแผนยุทธศาสตร์ ปีงบประมาณ 2560-2564 (ฉบับปรับปรุงปี 2561) มีการประชุมเพื่อระดมสมองของผู้บริหารทุกระดับและเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องในการวิเคราะห์ความเสี่ยงและสาเหตุความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น ตามยุทธศาสตร์ฯ ทั้งนี้ ความเสี่ยงที่ได้วิเคราะห์ไว้ในแผนยุทธศาสตร์ฯ จะเป็นกรอบ เพื่อให้ บขส. ได้จัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยงประจำปีในอนาคตต่อไป ผลการวิเคราะห์ความเสี่ยง มีดังนี้

การบริหารความเสี่ยงตามแผนยุทธศาสตร์

ลำดับ ที่	ความเสี่ยง	สาเหตุ/ที่มาความเสี่ยง	กิจกรรมควบคุม ความเสี่ยงในปัจจุบัน	ตัวชี้วัด	โครงการ/มาตรการ/ กิจกรรม	ผู้รับผิดชอบ
1.	นโยบายภายนอก					
	1.1 บขส. อาจไม่ได้ สิทธิในการเป็นผู้รับ ใบอนุญาตประกอบ การเดินรถหมวด 2 แต่เพียงผู้เดียว	1) นโยบายรัฐบาล ต้องการให้แยกบทบาท กิจการเดินรถและกิจการ กำกับดูแลการเดินรถ 2) นโยบายรัฐบาล ต้องการให้มีการแข่งขัน เดินรถ โดยการเปิดเสรี เดินรถ	1) ศึกษานโยบายการแยก บทบาทกิจการเดินรถและ กิจการกำกับดูแลการเดินรถ รวมถึงการเปิดเสรีเดินรถ 2) ศึกษาผลกระทบที่อาจ เกิดขึ้นหากรัฐบาลเปลี่ยน นโยบายการกำกับดูแล รถโดยสารและการเปิดเสรี การเดินรถ	- เสนอผลการศึกษาฯ ต่อกระทรวงคมนาคม	- โครงการศึกษา ความเป็นไปได้ในการ ปรับโครงสร้างการบริหาร จัดการของ บขส. การแยก บทบาทกิจการเดินรถและ กิจการกำกับดูแลการเดินรถ	ฝร.

ลำดับ ที่	ความเสี่ยง	สาเหตุ/ที่มาความเสี่ยง	กิจกรรมควบคุม ความเสี่ยงในปัจจุบัน	ตัวชี้วัด	โครงการ/มาตรการ/ กิจกรรม	ผู้รับผิดชอบ
	1.2 การย้ายสถานี ขนส่งผู้โดยสาร กรุงเทพ (จตุจักร)	1) นโยบายรัฐบาล จัดทำ แผนพัฒนาพื้นที่ของ รฟท. และศูนย์คมนาคมพหลโยธิน ไม่บูรณาการทุกภาคส่วน 2) รฟท. ต้องการใช้พื้นที่ ตั้งสถานีขนส่งฯ (จตุจักร) ปัจจุบัน เพื่อการพัฒนา ระบบขนส่งทางราง	1) ศึกษาความเหมาะสม ทำเลที่ตั้งของสถานีขนส่ง แห่งใหม่ 2) จ้างที่ปรึกษา ศึกษา ออกแบบพัฒนาพื้นที่ สถานีขนส่งแห่งใหม่ 3) จัดทำแผนธุรกิจ เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง จากการย้ายสถานีขนส่ง ผู้โดยสารสายเหนือและ สายตะวันออกเฉียงเหนือไป บริเวณที่ราชพัสดุของ กรมธนารักษ์	- มีผลการศึกษา ทำเล ที่เหมาะสมในการจัดตั้ง สถานีขนส่ง - มีผลการศึกษาแนวทาง การพัฒนาพื้นที่สถานี ขนส่งแห่งใหม่	- โครงการศึกษาความ เหมาะสมการพัฒนา สถานีขนส่งผู้โดยสาร กรุงเทพแห่งใหม่	ฝร.

ลำดับ ที่	ความเสี่ยง	สาเหตุ/ที่มาความเสี่ยง	กิจกรรมควบคุม ความเสี่ยงในปัจจุบัน	ตัวชี้วัด	โครงการ/มาตรการ/ กิจกรรม	ผู้รับผิดชอบ
2.	ด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk)					
	2.1 การจัดหา รถโดยสารทดแทน รถที่ปลดระวาง 2.2 การจัดหา รถโดยสารทดแทน ไม่เป็นไปตามแผนฯ ที่กำหนด	1) นโยบายการจัดหา รถไม่ชัดเจน 2) รายละเอียดในการ จัดทำขอบเขตงาน (TOR) ไม่ครอบคลุม/ชัดเจน 3) คณะกรรมการตรวจรับ รถโดยสารขาดความ เชี่ยวชาญด้านเทคนิค 4) คู่สัญญาส่งมอบรถล่าช้า	1) เชิญผู้เชี่ยวชาญ จากภายนอกเข้ามาเป็น คณะกรรมการฯ กำหนด คุณลักษณะรถโดยสาร และกำหนดราคากลาง 2) หน่วยงานที่รับผิดชอบ วางแผนการจัดหารถ ล่วงหน้า 2-3 ปี	- ได้รับรถโดยสารภายใน ระยะเวลาที่กำหนด	- จัดหารถโดยสาร เพื่อทดแทนรถที่ ปลดระวาง/รถที่หมด สัญญาเช่า	ฝธ.
	2.3 ระบบการบริหาร การเดินรถขาด ประสิทธิภาพ (ด้านการให้บริการ)	1) เส้นทางเดินรถปัจจุบัน ไม่เหมาะสม (ทับซ้อน เส้นทางของคู่แข่ง สายการบินต้นทุนต่ำ/ รถไฟฟ้าทางคูในอนาคต)	1) ปรับปรุงเส้นทาง การเดินรถ 2) ปรับปรุงเวลาการเดินรถ ให้เหมาะสมกับความ ต้องการของลูกค้า	- จำนวนลูกค้าเพิ่มขึ้น	- โครงการบริการ รถโดยสารเชื่อมต่อแบบ Feeder Services	ฝธ.

ลำดับ ที่	ความเสี่ยง	สาเหตุ/ที่มาความเสี่ยง	กิจกรรมควบคุม ความเสี่ยงในปัจจุบัน	ตัวชี้วัด	โครงการ/มาตรการ/ กิจกรรม	ผู้รับผิดชอบ
	2.4 การบริหาร อสังหาริมทรัพย์ ขาดประสิทธิภาพ	1) อาจไม่มีผู้สนใจเข้าร่วม ลงทุนในพื้นที่เอกมัย สามแยกไฟฉาย	1) ดำเนินการหาผู้ร่วมลงทุน ในการบริหารพื้นที่เอกมัย สามแยกไฟฉาย	- มีเอกชนร่วมลงทุน ในกิจการบริษัทฯ พื้นที่ เอกมัย สามแยกไฟฉาย ภายในเวลาที่กำหนด	- โครงการพัฒนา อสังหาริมทรัพย์ พื้นที่เอกมัย และ พื้นที่สามแยกไฟฉาย	ฝร.
	2.5 บริษัทฯ ยังไม่มี แผนรองรับการย้าย สถานีขนส่งผู้โดยสาร กรุงเทพ (บรมราชชนนี)	1) สถานีขนส่งผู้โดยสาร กรุงเทพ (บรมราชชนนี) หมดสัญญาในปี 2568	1) ศึกษาการย้ายสถานี ขนส่งผู้โดยสารกรุงเทพ (บรมราชชนนี) ไปยังพื้นที่ปิ่นเกล้า	- จัดตั้งสถานีขนส่ง ผู้โดยสารกรุงเทพ (ปิ่นเกล้า) ภายในปี 2568	- โครงการพัฒนา อสังหาริมทรัพย์พื้นที่ ปิ่นเกล้า	ฝร.

ลำดับ ที่	ความเสี่ยง	สาเหตุ/ที่มาความเสี่ยง	กิจกรรมควบคุม ความเสี่ยงในปัจจุบัน	ตัวชี้วัด	โครงการ/มาตรการ/ กิจกรรม	ผู้รับผิดชอบ
3.	ด้านการปฏิบัติงาน (Operation Risk)					
	3.1 คุณภาพการบริการไม่สามารถแข่งขันกับคู่แข่งได้ (ผู้ประกอบการรถร่วมเอกชน)	1) ขั้นตอนการซื้อตั๋วโดยสารมีความยุ่งยากและซับซ้อน 2) สภาพที่นั่งผู้โดยสารไม่สะดวกสบายเมื่อเทียบกับคู่แข่ง 3) การให้บริการบนรถโดยสารไม่เป็นไปตามมาตรฐานที่บริษัทฯ กำหนด 4) อาหารบนรถไม่มีคุณภาพ 5) คุณภาพอาหารและห้องน้ำของจุดพักรถระหว่างทางไม่ได้มาตรฐาน	1) ปรับปรุงระบบการจำหน่ายตั๋วและการจองตั๋ว 2) นำผลการสำรวจความพึงพอใจของลูกค้ามาประกอบการกำหนดคุณลักษณะรถโดยสาร 3) ติดตาม ปรับปรุงการปฏิบัติงานด้านบริการบนรถโดยสารให้ได้มาตรฐานที่บริษัทฯ กำหนด 4) สรรหา Supplier อาหารบริการบนรถโดยสารรายใหม่ 5) หน่วยงานผู้รับผิดชอบตรวจติดตามคุณภาพอาหารและความสะอาดของพื้นที่และห้องน้ำ และรายงานผลเสนอผู้บังคับบัญชาตามลำดับชั้น	- ระดับความพึงพอใจของผู้ใช้บริการรถโดยสารบริษัทฯ	- โครงการพัฒนาระบบการเดินรถและระบบสารสนเทศ (IT Master Plan) - โครงการพัฒนาและปรับปรุงคุณภาพการให้บริการ	ผธ./ผพ.

ลำดับ ที่	ความเสี่ยง	สาเหตุ/ที่มาความเสี่ยง	กิจกรรมควบคุม ความเสี่ยงในปัจจุบัน	ตัวชี้วัด	โครงการ/มาตรการ/ กิจกรรม	ผู้รับผิดชอบ
	3.2 การปรับ โครงสร้างปี 2560 ยังไม่สมบูรณ์	1) พันธกิจงานในบาง หน่วยงานยังไม่ชัดเจน ทำให้เกิดปัญหา ในการปฏิบัติงาน 2) หน้าที่ความรับผิดชอบ ของหน่วยงานไม่ได้กำหนด ไว้ในพันธกิจ 3) พันธกิจงานเดียวกัน แต่มีแนวทางในการปฏิบัติ ของแต่ละหน่วยงานต่างกัน	-	-	- ปรับปรุงพันธกิจให้ เป็นไปตามลักษณะงาน	ฝพ.
	3.3 ระบบสารสนเทศ ไม่มีประสิทธิภาพ	1) ข้อมูลในระบบ สารสนเทศไม่สามารถ นำมาใช้ในการตัดสินใจ ของผู้บริหาร 2) ข้อมูลในระบบ สารสนเทศไม่สามารถนำมา ประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน	1) กำหนดผู้รับผิดชอบ ในการตรวจสอบ/ติดตาม ข้อมูลสารสนเทศสำหรับ ผู้บริหารใช้ในการตัดสินใจ 2) หน่วยงานผู้รับผิดชอบ บันทึกข้อมูลให้เป็นปัจจุบัน	- ผู้บริหารมีข้อมูล ที่ครบถ้วน/ถูกต้อง และเป็นปัจจุบัน ใช้ในการตัดสินใจ	- แผนแม่บทเทคโนโลยี สารสนเทศและการสื่อสาร (IT Master Plan)	ฝพ.

ลำดับ ที่	ความเสี่ยง	สาเหตุ/ที่มาความเสี่ยง	กิจกรรมควบคุม ความเสี่ยงในปัจจุบัน	ตัวชี้วัด	โครงการ/มาตรการ/ กิจกรรม	ผู้รับผิดชอบ
4.	ด้านรายงานทางการเงิน (Financial Report)					
	4.1 รายได้การเดินรถ ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	1) ขาดการทำการตลาด เชิงรุก 2) การบริการที่ไม่สามารถ แข่งขันกับคู่แข่งได้ 3) การแข่งขันทางด้านราคา ที่รุนแรงของคู่แข่งทางอ้อม	1) การบริหารเส้นทาง เดินรถที่ขาดทุน 2) การจัดรถโดยสารแบบ เชื่อมต่อ Feeder Services 3) การอบรมพัฒนาคุณภาพ บริการพนักงานประจำรถ และติดตามการปฏิบัติงาน	- รายได้ค่าโดยสารเป็นไป ตามเป้าหมาย	- โครงการบริการ รถโดยสารเชื่อมต่อแบบ Feeder Services - โครงการขยายเส้นทาง เดินรถในประเทศและ ระหว่างประเทศ - โครงการบริหารเส้นทาง การเดินรถที่ขาดทุน - โครงการพัฒนาและ ส่งเสริมตลาดเชิงรุก - การอบรมพัฒนาคุณภาพ บริการพนักงานประจำรถ	ฝธ./ฝพ./ สอ.

ลำดับ ที่	ความเสี่ยง	สาเหตุ/ที่มาความเสี่ยง	กิจกรรมควบคุม ความเสี่ยงในปัจจุบัน	ตัวชี้วัด	โครงการ/มาตรการ/ กิจกรรม	ผู้รับผิดชอบ
5.	การปฏิบัติให้เป็นไปตามกฎ ระเบียบ นโยบาย (Compliance Risk)					
	5.1 ความปลอดภัย ในชีวิตและทรัพย์สิน	1) พฤติกรรมการขับรถของ พนักงานขับรถ 2) สภาพรถและอุปกรณ์ ส่วนควบเก่า 3) สภาพแวดล้อมทางถนน ไม่ปลอดภัย	1) ตรวจสอบสภาพประจำปี พนักงานขับรถตามเดือนเกิด 2) การตรวจวัดแอลกอฮอล์ และสารเสพติดพนักงาน ขับรถก่อนให้บริการ 3) การตรวจสอบสภาพความ พร้อมของรถโดยสารและ อุปกรณ์ส่วนควบก่อน ให้บริการ 4) ให้ความรู้เกี่ยวกับการ ขับอย่างปลอดภัย และ ประชาสัมพันธ์จุดเสี่ยงต่างๆ ให้กับพนักงานขับรถ	- อัตราการเกิดอุบัติเหตุ ของรถบริษัทและรถร่วม เอกชน (รถใหญ่ รถตู้) ต่อ 1 ล้านกิโลเมตรบริการ (ตามบันทึกข้อตกลง)	- โครงการตรวจสอบสภาพ ประจำปีของพนักงานขับรถ - แผนการตรวจสอบสารเสพติด และแอลกอฮอล์ประจำปี - โครงการส่งเสริมความ ปลอดภัยด้านการขนส่ง	ผธ./ผร./ ผพ.

ลำดับ ที่	ความเสี่ยง	สาเหตุ/ที่มาความเสี่ยง	กิจกรรมควบคุม ความเสี่ยงในปัจจุบัน	ตัวชี้วัด	โครงการ/มาตรการ/ กิจกรรม	ผู้รับผิดชอบ
	5.2 ขาดการกำกับ ดูแลคู่สัญญา	1) ผู้บริหารสัญญาไม่กำกับ ดูแลคู่สัญญาให้ปฏิบัติตาม สัญญาอย่างเคร่งครัด	1) ผู้บริหารสัญญา ควบคุมดูแลคู่สัญญาให้ ปฏิบัติตามสัญญา	- ไม่พบข้อพิพาทระหว่าง บริษัทฯ กับคู่สัญญา	-	ผร./ผธ.
	5.3 การควบคุมและ กำกับดูแลรถร่วมฯ	1) รถร่วมฯ ไม่ปฏิบัติตาม ระเบียบคู่มือรถร่วมฯ ปี 2557	1) บริษัทฯจัดทำระเบียบ และคู่มือรถร่วมฯ ให้ ผู้ประกอบการรถร่วม ถือปฏิบัติ 2) ตรวจสอบความพร้อมของ พนักงานขับรถและสภาพรถ ก่อนออกให้บริการ ทั้งต้นทางและปลายทาง	- ข้อร้องเรียนด้านการ เดินรถลดลงจากปีที่ผ่านมา	- โครงการให้ความรู้ พนักงานกลุ่มเสี่ยง และพนักงานที่ได้รับ ข้อร้องเรียน	ผร./ผธ.

บทที่ 4

การประมาณการฐานะการเงิน

4.1 การคาดการณ์ผลประกอบการ

บขส. ได้จัดทำแผนยุทธศาสตร์ ปีงบประมาณ 2560-2564 (ฉบับปรับปรุงปี 2561) โดยคาดการณ์รายได้-ค่าใช้จ่ายที่จะเกิดขึ้นจากการจัดทำโครงการภายใต้แผนยุทธศาสตร์ฯ ดังนี้

หน่วย : ล้านบาท

ลำดับ	รายการ	ปี 2560	ปี 2561e	ปี 2562	ปี 2563	ปี 2564
		จริง		ประมาณการ	ประมาณการ	ประมาณการ
1	รายได้					
	รายได้จากการเดินรถบริษัทฯ	2,286.471	2,462.272	2,960.027	3,090.428	3,112.927
	รายได้จากการเดินรถร่วม	816.914	806.545	840.873	832.552	835.412
	รายได้อื่นๆ	203.717	177.309	171.468	173.184	174.329
	รายได้ดอกเบี้ย	64.762	51.721	51.000	51.000	51.000
	รวมรายได้	3,371.865	3,497.846	4,023.368	4,147.164	4,173.668
2	ค่าใช้จ่าย					
	ต้นทุนในการเดินรถบริษัทฯ	2,251.387	2,348.748	2,737.338	2,844.414	2,853.629
	ค่าใช้จ่ายในการเดินรถและบริหาร	1,108.007	1,114.258	1,137.504	1,142.955	1,138.104
	ค่าใช้จ่ายอื่นๆและดอกเบี้ยจ่าย	-	-	-	-	-
	รวมค่าใช้จ่าย	3,359.394	3,463.006	3,874.842	3,987.369	3,991.733
3	EBITDA	160.332	127.145	270.271	288.644	301.067
4	กำไร (ขาดทุน) ก่อนหักภาษีเงินได้	12.471	34.840	148.526	159.795	181.935
5	หักภาษีเงินได้นิติบุคคล (20%)	(3.665)	3.790	21.872	31.959	36.387
6	กำไร (ขาดทุน) สุทธิสำหรับงวด	16.136	31.050	126.654	127.836	145.548
	ประมาณการอัตราการบรรทุก	67.10	71.46	69.02	72.30	72.84

หมายเหตุ : ปี 2561e ผลการดำเนินงานจริง 8 เดือน (ต.ค.60-พ.ค.61) ประมาณการ 4 เดือน

จากการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์ปีงบประมาณ 2560-2564 (ฉบับปรับปรุงปี 2561) คาดการณ์ว่าในปี 2564 บขส. จะมีผลการดำเนินงานกำไรสุทธิ จำนวน 145.548 ล้านบาท จากเดิมก่อนการจัดทำ/ทบทวนแผนยุทธศาสตร์ฯ คาดการณ์ว่าในปี 2564 บขส. จะมีกำไรสุทธิเพียง 90.648 ล้านบาท

การวิเคราะห์ความอ่อนไหว (Sensitivity)

เมื่อทำการวิเคราะห์ความอ่อนไหวโดยปรับเปลี่ยนค่าตัวแปรที่เป็นปัจจัยสำคัญซึ่งมีผลกระทบต่อผลการดำเนินงานได้แก่ รายได้ค่าโดยสาร รายได้ค่าธรรมเนียมรถร่วม ค่าน้ำมันเชื้อเพลิง เพื่อพิจารณาผลกระทบที่จะเกิดขึ้นกับ บขส. การวิเคราะห์ Sensitivity นี้ จัดทำเพื่อเป็นแนวทางในวางแผนบริหารจัดการในอนาคต ผลการวิเคราะห์ Sensitivity เป็นดังนี้

กรณีที่ 1 กำหนดให้ บขส. มีรายได้ค่าโดยสารเพิ่มขึ้นร้อยละ 10 ในแต่ละปี (+10%)

กรณีที่ 2 กำหนดให้ บขส. มีรายได้ค่าโดยสารลดลงร้อยละ 10 ในแต่ละปี (-10%)

กรณีที่ 3 กำหนดให้ราคาค่าน้ำมันเชื้อเพลิงเพิ่มขึ้นร้อยละ 10 ในแต่ละปี (+10%)

กรณีที่ 4 กำหนดให้ บขส. มีรายได้ค่าธรรมเนียมรถร่วมลดลงร้อยละ 10 ในแต่ละปี (-10%)

คาดการณ์ผลประกอบการสุทธิของ บขส. ในการวิเคราะห์ความอ่อนไหว (Sensitivity) กรณีต่างๆ ดังนี้

หน่วย: ล้านบาท

รายการ	ปี 2560	ปี 2561e	ปี 2562	ปี 2563	ปี 2564
	จริง		ประมาณการ	ประมาณการ	ประมาณการ
ประมาณการกำไรสุทธิ ก่อนทำโครงการตามแผนยุทธศาสตร์ฯ หมายเหตุ: ข้อมูลส่ง สศช. เมื่อเดือนมีนาคม 2561	16.136	31.050	126.654	152.850	90.648
ประมาณการกำไรสุทธิ (กรณีฐาน : Base Case) เมื่อจัดทำโครงการตามแผนยุทธศาสตร์ฯ	16.136	31.050	126.654	127.836	145.548
กรณีที่ 1 รายได้ค่าโดยสารเพิ่มขึ้น 10%	-	-	351.168	356.323	375.754
กรณีที่ 2 รายได้ค่าโดยสารลดลง 10%	-	-	(124.145)	(125.814)	(105.823)
กรณีที่ 3 ราคาน้ำมันเชื้อเพลิงเพิ่มขึ้น 10%	-	-	36.485	44.453	55.253
กรณีที่ 4 รายได้ค่าธรรมเนียมรถร่วมลดลง 10%	-	-	72.941	67.445	84.857
หมายเหตุ : ปี 2561e ผลการดำเนินงานจริง 8 เดือน (ต.ค.60-พ.ค.61) ประมาณการ 4 เดือน					

หมายเหตุ :

- ราคาน้ำมันเชื้อเพลิง (บาท/ลิตร)
- ราคาน้ำมันเชื้อเพลิง (เพิ่ม 10%) (บาท/ลิตร)

24.41	26.32	26.91	27.12	27.12
-	-	29.60	29.83	29.83

4.2 งบแสดงฐานะการเงิน

งบแสดงฐานะทางการเงิน ของ บขส. ปีงบประมาณ 2560-2564

หน่วย : ล้านบาท

สินทรัพย์	ก.ย. 60	ก.ย. 61	ก.ย. 62	ก.ย. 63	ก.ย. 64
สินทรัพย์หมุนเวียน					
เงินสดและรายการเทียบเท่าเงินสด	126.481	132.095	138.063	140.482	149.508
เงินลงทุนชั่วคราว	3,443.062	3,223.619	3,351.574	3,526.242	3,647.966
ลูกหนี้การค้า-สุทธิ	21.355	24.036	26.945	24.865	22.438
ลูกหนี้อื่น	114.893	115.293	118.592	116.410	118.620
พัสดุดังเหลือ	21.544	22.847	24.218	27.379	24.368
สินทรัพย์หมุนเวียนอื่น	32.988	34.593	37.287	36.273	37.286
รวมสินทรัพย์หมุนเวียน	3,760.323	3,552.483	3,696.679	3,871.651	4,000.186
เงินลงทุนระยะยาว	37.224	37.884	38.544	37.224	37.884
ที่ดิน อาคารและอุปกรณ์-สุทธิ และสินทรัพย์ไม่มีตัวตน	605.096	861.598	761.621	659.323	572.242
เงินให้กู้ยืมระยะยาว	8.481	7.261	6.342	5.762	4.982
สินทรัพย์ภาษีเงินได้รอตัดบัญชี	184.197	185.597	180.268	182.651	184.724
สินทรัพย์ไม่หมุนเวียนอื่น	189.779	187.695	186.428	183.916	185.461
รวมสินทรัพย์ไม่หมุนเวียนอื่น	1,024.777	1,280.035	1,173.203	1,068.876	985.293
รวมสินทรัพย์	4,785.100	4,832.518	4,869.882	4,940.527	4,985.479

แผนยุทธศาสตร์ บริษัท ขนส่ง จำกัด (บขส.) ปีงบประมาณ 2560-2564 (ฉบับปรับปรุงปี 2561)

หน่วย : ล้านบาท

หนี้สินและส่วนของผู้ถือหุ้น	ก.ย. 60	ก.ย. 61	ก.ย. 62	ก.ย. 63	ก.ย. 64
หนี้สินหมุนเวียน					
เจ้าหนี้การค้า	374.341	390.326	356.966	367.452	344.870
เงินปันผลค้างจ่าย	0.163	0.146	0.138	0.262	0.312
โบนัสพนักงานค้างจ่าย	1.836	0.367	0.073	0.232	0.413
ค่าใช้จ่ายค้างจ่าย	43.076	46.771	38.672	37.283	35.871
ภาษีเงินได้นิติบุคคลค้างจ่าย	-	-	1.895	10.936	15.980
หนี้สินหมุนเวียนอื่น	55.528	60.283	58.647	56.536	54.343
รวมหนี้สินหมุนเวียน	474.944	497.893	456.391	472.701	451.789
หนี้สินไม่หมุนเวียน					
รายได้รอการรับรู้	84.348	78.812	74.276	71.539	68.709
เงินมัดจำและเงินประกัน	133.589	132.656	129.320	131.257	129.720
เงินประกันรถร่วม	108.401	107.240	106.879	105.472	104.625
รายได้รับล่วงหน้า	29.680	32.726	33.370	31.260	30.863
เงินกองทุนบำเหน็จพนักงาน	70.218	68.805	67.415	66.440	64.905
ประมาณการหนี้สินระยะยาว	21.362	21.362	21.362	21.362	21.362
ภาระผูกพันผลประโยชน์พนักงาน	469.738	479.845	483.270	484.906	486.021
หนี้สินไม่หมุนเวียนอื่น	9.032	10.605	11.080	12.540	13.408
รวมหนี้สินไม่หมุนเวียน	926.369	932.051	926.972	924.776	919.613
รวมหนี้สิน	1,401.313	1,429.944	1,383.363	1,397.477	1,371.402

หน่วย : ล้านบาท

ส่วนของผู้ถือหุ้น	ก.ย. 60	ก.ย. 61	ก.ย. 62	ก.ย. 63	ก.ย. 64
ทุนเรือนหุ้น					
ทุนจดทะเบียน					
หุ้นสามัญ 640,100 หุ้น มูลค่าหุ้นละ 100 บาท	64.010	64.010	64.010	64.010	64.010
ทุนที่ออกและชำระแล้ว					
หุ้นสามัญ 640,100 หุ้น มูลค่าหุ้นละ 100 บาท	64.010	64.010	64.010	64.010	64.010
ผลกำไรที่ยังไม่เกิดขึ้นจริง	28.723	29.436	30.096	28.776	29.436
กำไรสะสม					
จัดสรรแล้ว					
สำรองตามกฎหมาย	33.024	33.024	33.024	33.024	33.024
ยังไม่ได้จัดสรร	3,258.030	3,276.104	3,359.389	3,417.240	3,487.607
รวมส่วนของผู้ถือหุ้น	3,383.787	3,402.574	3,486.519	3,543.050	3,614.077
รวมหนี้สินและส่วนของผู้ถือหุ้น	4,785.100	4,832.518	4,869.882	4,940.527	4,985.479

ภาคผนวก ก

รายละเอียดตัวชี้วัดแผนยุทธศาสตร์

แผนยุทธศาสตร์ ปีงบประมาณ 2560-2564 (ฉบับปรับปรุงปี 2561) ได้กำหนดตัวชี้วัดระดับองค์กรตามหลัก Balanced Scorecard (BSC) เพื่อประเมินผลการบรรลุวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และวิสัยทัศน์จำนวน 17 ตัวชี้วัด ดังนี้

ชื่อตัวชี้วัด	ผู้รับผิดชอบ
มิติด้านการเงิน (Finance)	
KPI1 กำไรสุทธิ	ทุกฝ่าย
KPI2 รายได้จากการพัฒนาธุรกิจหลัก	ผธ.
KPI3 รายได้จากการพัฒนาธุรกิจเสริม	ผธ. สขต.
KPI4 รายได้จากการจัดเก็บค่าเช่าพื้นที่สถานีเดินรถโดยสารขนาดเล็ก (จตุจักร)	ผธ.
KPI5 ค่าใช้จ่ายพนักงานต่อรายได้จากการดำเนินงานไม่เกิน	ทุกฝ่าย
มิติด้านลูกค้า (Customer)	
KPI6 ระดับความพึงพอใจ:-	
● ระดับความพึงพอใจของผู้ใช้บริการรถโดยสาร บขส. เทียบกับ รถร่วมเอกชน	ผธ.
● ระดับความพึงพอใจของผู้ประกอบการรถร่วมเอกชนที่มีต่อ บขส.	ผธ.
KPI7 อัตราการเกิดอุบัติเหตุของรถ บขส. ต่อ 1 ล้านกิโลเมตรบริการ	ผธ.
KPI8 ระดับความสำเร็จของการปรับปรุงสถานีขนส่งผู้โดยสาร (ส่วนกลาง) ทั้ง 3 แห่ง ให้เป็น Smart Station	ผธ.
KPI9 ระดับความสำเร็จของการจัดการเดินรถโดยสารให้เชื่อมต่อทั่วทุกภาค	ผธ.
KPI10 จำนวนนวัตกรรมที่นำมาใช้พัฒนาการขับรถโดยสารสาธารณะเพิ่มขึ้นจากปีที่ผ่านมา	ผพ.
KPI11 จำนวนเส้นทางการเดินรถโดยสารระหว่างประเทศ	ผธ.
มิติกระบวนการ (Process)	
KPI12 ระดับความสำเร็จของการประเมินกระบวนการ/ระบบของรัฐวิสาหกิจ : คุณภาพความสมบูรณ์ของการพัฒนากระบวนการตาม OFI Roadmap	ทุกฝ่าย
KPI13 ระดับคะแนนการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ (ITA)	ทุกฝ่าย
KPI14 ระดับความสำเร็จของการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม (CSR)	ทุกฝ่าย
KPI15 ระดับความสำเร็จของการดำเนินงาน เพื่อสร้างประสิทธิภาพเชิงนิเวศเศรษฐกิจ (Eco-efficiency)	ทุกฝ่าย
มิติการพัฒนา (Development)	
KPI16 ร้อยละของจำนวนพนักงานที่มีผลประเมินสมรรถนะหลักตามมาตรฐาน	ทุกฝ่าย
KPI17 ระดับความสำเร็จของการดำเนินงานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (IT Master Plan)	ทุกฝ่าย

ดังนั้น เพื่อให้ผลการดำเนินงานบรรลุเป้าหมายตามวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ บขส. จึงได้จัดทำรายละเอียดตัวชี้วัดระดับองค์กร ตามแผนยุทธศาสตร์ ปีงบประมาณ 2560-2564 (ฉบับปรับปรุงปี 2561) เพื่อให้ผู้บริหารทุกระดับ หรือ ผู้รับผิดชอบตัวชี้วัด หรือ หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ใช้เป็นกรอบแนวทางในการพิจารณากำหนดตัวชี้วัดในระดับหน่วยงานและถ่ายทอดลงสู่ระดับบุคคล รวมถึงใช้เป็นแนวทางในการจัดเก็บรวบรวมข้อมูลตัวชี้วัด เพื่อเสนอผู้บริหารทุกระดับประกอบการตัดสินใจ โดยมีรายละเอียดคำอธิบาย/คำจำกัดความของตัวชี้วัดและสูตรการคำนวณ ดังนี้

ตัวชี้วัดที่ 1 กำไรสุทธิ

หน่วยวัด : ล้านบาท

คำอธิบาย :

วัดผลประกอบการโดยรวมของ บขส. โดยคำนึงถึงประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินงานต่างๆ ทั้งการพัฒนาธุรกิจหลัก และพัฒนาธุรกิจเสริม รวมพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ เพื่อสร้างรายได้เพิ่ม และการบริหารจัดการต้นทุนและค่าใช้จ่ายของ บขส. ให้มีประสิทธิภาพ

ผลการดำเนินงาน/เป้าหมาย :

ตัวชี้วัด	หน่วยวัด	ผลการดำเนินงาน		เป้าหมายตามแผนยุทธศาสตร์ฯ			
		ปี 2560	ปี 2561e	ปี 2561	ปี 2562	ปี 2563	ปี 2564
กำไรสุทธิ	ล้านบาท	16.135	31.050	120.881	126.654	127.836	145.548
สมมติฐาน:-							
- อัตราบรรทุก	ร้อยละ	67.10	71.46	72.02	69.02	72.30	72.84
- ราคาน้ำมัน	บาท/ลิตร	24.42	26.32	27.12	26.91	27.12	27.12
- จำนวนรถโดยสาร	คัน	522	540	638	659	659	659

หมายเหตุ : ปี 2561e ผลการดำเนินงานจริง 8 เดือน (ต.ค.60 – พ.ค.61) ประมาณการ 4 เดือน

สูตรการคำนวณ : รายได้รวม - ค่าใช้จ่ายรวม - ภาษีเงินได้นิติบุคคลตามบัญชี

ผู้รับผิดชอบตัวชี้วัด : ผู้บริหารระดับสูงทุกฝ่าย (ผอ. ผร. ผบ. ผพ. สขต. สอ. สตส.)

ผู้จัดเก็บ/รวบรวมข้อมูล : กองระบบและประมวลผลบัญชี (กรป.)

ตัวชี้วัดที่ 2 รายได้จากการพัฒนาธุรกิจหลัก

หน่วยวัด : ล้านบาท

คำอธิบาย :

วัดผลการดำเนินงานตามพันธกิจหลักของ บขส. ด้านการจัดการเดินรถโดยสารในประเทศและการจัดการเดินรถโดยสารระหว่างประเทศ

ผลการดำเนินงาน/เป้าหมาย :

ตัวชี้วัด	หน่วยวัด	ผลการดำเนินงาน		เป้าหมายตามแผนยุทธศาสตร์ฯ			
		ปี 2560	ปี 2561e	ปี 2561	ปี 2562	ปี 2563	ปี 2564
รายได้จากการพัฒนาธุรกิจหลัก	ล้านบาท	2,116.823	2,275.660	2,808.432	2,726.709	2,856.097	2,877.578
- ค่าโดยสารในประเทศ	ล้านบาท	2,035.284	2,184.047	2,705.242	2,632.057	2,756.673	2,777.441
- ค่าโดยสารระหว่างประเทศ	ล้านบาท	81.539	91.613	103.190	94.652	99.424	100.137

หมายเหตุ : ปี 2561e ผลการดำเนินงานจริง 8 เดือน (ต.ค.60 – พ.ค.61) ประมาณการ 4 เดือน

สูตรการคำนวณ : รายได้ค่าโดยสารในประเทศ + รายได้ค่าโดยสารระหว่างประเทศ

ผู้รับผิดชอบตัวชี้วัด : ผู้บริหารฝ่ายธุรกิจเดินรถ (ผอ.)

ผู้จัดเก็บ/รวบรวมข้อมูล : กองระบบและประมวลผลบัญชี (กรป.)

ตัวชี้วัดที่ 3 รายได้จากการพัฒนาธุรกิจเสริม

หน่วยวัด : ล้านบาท

คำอธิบาย :

วัดผลการดำเนินงานตามพันธกิจอื่นๆ ของ บขส. ประกอบด้วย การบริการรับ-ส่งพัสดุภัณฑ์ ด้วยรถรับ-ส่งพัสดุภัณฑ์และด้วยรถโดยสารประจำทาง การให้บริการเช่าเหมา ด้วยรถโดยสารไม่ประจำทาง และด้วยรถโดยสารประจำทาง รวมถึงการให้บริการแก่บุคคลภายนอกของสำนักซ่อมบำรุงและตรวจสอบสภาพรถ ซ่อมบำรุง ได้แก่ การตรวจสอบสภาพรถ การรับชำระภาษีรถประจำปี การตั้งศูนย์-ถ่วงล้อ รถใหญ่ รถเล็ก การซ่อมรถทั่วไป การจำหน่ายอะไหล่ยางทั้งยางเก่าและยางใหม่ เป็นต้น

ผลการดำเนินงาน/เป้าหมาย :

ตัวชี้วัด	หน่วยวัด	ผลการดำเนินงาน		เป้าหมายตามแผนยุทธศาสตร์			
		ปี 2560	ปี 2561e	ปี 2561	ปี 2562	ปี 2563	ปี 2564
รายได้จากการพัฒนาธุรกิจเสริม	ล้านบาท	170.991	187.300	253.420	234.945	236.120	237.316
- ค่าขนส่งพัสดุภัณฑ์	ล้านบาท	148.591	163.451	183.241	202.686	203.699	204.717
- ค่าจ้างเหมาขนส่ง	ล้านบาท	21.056	23.162	68.700	30.632	30.632	30.632
- ค่าบริการซ่อมบำรุงและตรวจสอบสภาพรถ (เฉพาะบริการบุคคลภายนอก)	ล้านบาท	1.344	0.687	1.479	1.627	1.789	1.967

หมายเหตุ : ปี 2561e ผลการดำเนินงานจริง 8 เดือน (ต.ค.60 – พ.ค.61) ประมาณการ 4 เดือน

สูตรการคำนวณ : รายได้ค่าขนส่งพัสดุภัณฑ์ + รายได้ค่าจ้างเหมาขนส่ง + รายได้ค่าบริการซ่อมบำรุงและตรวจสอบสภาพรถ (เฉพาะบริการบุคคลภายนอก)

ผู้รับผิดชอบตัวชี้วัด : ผู้บริหารฝ่ายธุรกิจเดินรถ (ผธ.) และสำนักซ่อมบำรุงและตรวจสอบสภาพรถ (สขต.)

ผู้จัดเก็บ/รวบรวมข้อมูล : กองระบบและประมวลผลบัญชี (กรป.)

ตัวชี้วัดที่ 4 รายได้จากการจัดเก็บค่าเช่าพื้นที่สถานีเดินรถโดยสารขนาดเล็ก (จตุจักร)

หน่วยวัด : ล้านบาท

คำอธิบาย :

วัดผลการดำเนินงานตามพันธกิจที่ได้รับมอบหมายจากรัฐบาล ซึ่งให้ บขส. ดำเนินการสร้างอาคารสถานีเดินรถโดยสารขนาดเล็กแบบยั่งยืนและสวยงาม บริเวณพื้นที่ใต้ทางด่วนศรีรัช เพื่อนำมาเป็นที่จอดรถตู้โดยสารและรถโดยสารขนาดเล็ก โดยเช่าพื้นที่ของ รฟท. และ กทพ. และลงทุนการก่อสร้างสถานีเดินรถโดยสารขนาดเล็ก เพื่อให้เกิดผลตอบแทนจากการลงทุนและบริหารพื้นที่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด จึงได้จัดเก็บค่าเช่าพื้นที่จากผู้ประกอบการ ร้านสะดวกซื้อ ศูนย์อาหาร เป็นต้น

ผลการดำเนินงาน/เป้าหมาย :

ตัวชี้วัด	หน่วยวัด	ผลการดำเนินงาน		เป้าหมายตามแผนยุทธศาสตร์			
		ปี 2560	ปี 2561e	ปี 2561	ปี 2562	ปี 2563	ปี 2564
รายได้จากการจัดเก็บค่าเช่าพื้นที่สถานีเดินรถโดยสารขนาดเล็ก (จตุจักร)	ล้านบาท	-	-	-	16.000	16.000	16.000

หมายเหตุ : ปี 2561e ผลการดำเนินงานจริง 8 เดือน (ต.ค.60 – พ.ค.61) ประมาณการ 4 เดือน

สูตรการคำนวณ : -

ผู้รับผิดชอบตัวชี้วัด : ผู้บริหารฝ่ายบริหารการเดินรถ (ผร.)

ผู้จัดเก็บ/รวบรวมข้อมูล : กองระบบและประมวลผลบัญชี (กรป.)

ตัวชี้วัดที่ 5 ค่าใช้จ่ายพนักงานต่อรายได้จากการดำเนินงานไม่เกิน

หน่วยวัด : ร้อยละ

คำอธิบาย :

เป็นตัวชี้วัดเดียวกันกับตัวชี้วัดตามบันทึกข้อตกลงฯ สะท้อนถึงประสิทธิภาพในการจัดการต้นทุนบุคลากรที่สอดคล้องกับการสร้างรายได้ขององค์กร ทั้งนี้ ค่าใช้จ่ายพนักงาน และรายได้จากการดำเนินงานที่ใช้ในการคำนวณมีดังนี้

ค่าใช้จ่ายพนักงาน				รายได้จากการดำเนินงาน
ต้นทุนในการเดินรถ	ค่าใช้จ่ายการขายและบริหาร	ต้นทุนในการเดินรถ	ค่าใช้จ่ายการขายและบริหาร	- รายได้จากการเดินรถบริษัทฯ - รายได้จากการเดินรถร่วม :- - o ค่าธรรมเนียมรถร่วม - o ค่าเช่ารถร่วม - o ค่าเช่ารถร่วม - o ค่าเช่ารถร่วม - o ค่าใช้สถานี - o รายได้ในการจัดการเดินรถ - o ค่าธรรมเนียมสัญญาประกอบการ - o รายได้บัตรประจำรถยนต์โดยสาร
ค่าใช้จ่ายคงที่ และตามกฎหมายบริษัทฯ ต้องจ่ายไม่สามารถปรับลดได้		ค่าใช้จ่ายผันแปร		
- เงินเดือนพนักงานเดินรถ - ค่าแรงพนักงานเดินรถ - เงินเดือนช่าง - ค่าแรงช่าง - ค่าช่วยเหลือบุตร - ค่าเล่าเรียนบุตร - ค่ารักษาพยาบาล - เงินชดเชยพนักงาน - เงินกองทุนบำเหน็จพนักงาน - เงินสมทบกองทุนสำรองเลี้ยงชีพ - เงินเดือนสถานีบริการน้ำมัน - ค่าครองชีพ - ค่าใช้จ่ายผลประโยชน์พนักงาน	- เงินเดือนพนักงานประจำสถานี - เงินเดือนฝ่ายอำนวยการ - ค่าแรงพนักงาน - ค่าเบี้ยประชุมกรรมการ - ค่าตอบแทนกรรมการบริษัทฯ - ค่าช่วยเหลือบุตร - ค่าเล่าเรียนบุตร - เงินชดเชยพนักงาน - เงินสมทบกองทุนบำเหน็จ - เงินสมทบกองทุนสำรองเลี้ยงชีพ - ค่ารักษาพยาบาล - ค่าครองชีพ - ค่าใช้จ่ายผลประโยชน์พนักงาน	- ค่าเบี้ยเลี้ยงพนักงานเดินรถ - ค่าเบี้ยเลี้ยงช่าง - ค่าล่วงเวลาช่าง - เงินเปอร์เซ็นต์	- ค่าล่วงเวลาพนักงาน - ค่าเบี้ยเลี้ยงเดินทาง - ค่าฝึกอบรม - ค่าใช้จ่ายกีฬา - ค่าเวชภัณฑ์ - ค่ารับรอง - เงินรางวัลและสมนาคุณ - ค่าเบี้ยเลี้ยงพนักงานขับรถใช้สอย	- รายได้ค่าบำรุงบริษัทฯ - รายได้ค่าเช่า - ค่าบริการเช่า - ค่าโทรศัพท์สาธารณะ - รายได้ภาษีป้าย โรงเรือนและที่ดิน - รายได้สาธารณูปโภค - ส่วนลดรับจาก Synergy Card - รายได้ในการจัดหาเที่ยว - รายได้จากการซ่อมบำรุง - รายได้ตัวแทนขนส่งระหว่างประเทศ - รายได้จากการตรวจสอบสภาพรถยนต์โดยสาร

ผลการดำเนินงาน/เป้าหมาย :

ตัวชี้วัด	หน่วยวัด	ผลการดำเนินงาน		เป้าหมายตามแผนยุทธศาสตร์ฯ			
		ปี 2560	ปี 2561e	ปี 2561	ปี 2562	ปี 2563	ปี 2564
ค่าใช้จ่ายพนักงานต่อรายได้จากการดำเนินงานไม่เกิน	ร้อยละ	33.90	32.39	29.20	30.00	30.00	30.00
- ค่าใช้จ่ายพนักงาน	ล้านบาท	1,105.113	1,121.632	1,205.036			
- รายได้จากการดำเนินงาน	ล้านบาท	3,261.171	3,462.750	4,128.193			

หมายเหตุ : ปี 2561e ผลการดำเนินงานจริง 8 เดือน (ต.ค.60 – พ.ค.61) ประมาณการ 4 เดือน

สูตรการคำนวณ :

$$\frac{\text{ค่าใช้จ่ายพนักงาน (ล้านบาท)}}{\text{รายได้จากการดำเนินงาน (ล้านบาท)}} \times 100$$

ผู้รับผิดชอบตัวชี้วัด : ผู้บริหารระดับสูงทุกฝ่าย (ผอ. ผร. ผบ. ผพ. สขต. สอ. สตส.)

ผู้จัดเก็บ/รวบรวมข้อมูล : กองงบประมาณ (กงบ.)

ตัวชี้วัดที่ 6 ระดับความพึงพอใจ:-

- ระดับความพึงพอใจของผู้ใช้บริการรถโดยสาร บขส. เทียบกับ รถร่วมเอกชน
- ระดับความพึงพอใจของผู้ประกอบการรถร่วมเอกชนที่มีต่อ บขส.

หน่วยวัด : ระดับ

คำอธิบาย :

- ระดับความพึงพอใจของผู้ใช้บริการรถโดยสาร บขส. เทียบกับ รถร่วมเอกชน เป็นตัวชี้วัดเดียวกันกับตัวชี้วัดตามบันทึกข้อตกลงฯ โดยพิจารณาจากความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของ บขส. เฉพาะกลุ่มผู้ใช้บริการรถโดยสารของ บขส. โดยประเด็นในการสำรวจครอบคลุมประเด็นต่างๆ ได้แก่ 1) ด้านกระบวนการขั้นตอน ระยะเวลาการให้บริการ 2) ด้านเจ้าหน้าที่ผู้ให้บริการ 3) ด้านสิ่งอำนวยความสะดวก 4) ด้านความสะอาด 5) ด้านความปลอดภัยในทรัพย์สินและการเดินทาง 6) ด้านอื่นๆ สรุปคะแนนความพึงพอใจภาพรวมปีที่ผ่านมา ดังนี้

อันดับ	ปี 2557	ปี 2558	ปี 2559	ปี 2560	ปี 2561
1	นครชัยแอร์ (4.36)	นครชัยแอร์ (4.45)	นครชัยแอร์ (4.41)	สมบัติทัวร์ (4.42)	นครชัยแอร์ (4.30)
2	สมบัติทัวร์ (4.23)	สมบัติทัวร์ (4.42)	สมบัติทัวร์ (4.20)	นครชัยแอร์ (4.40)	สมบัติทัวร์ (4.23)
3	บขส. (4.11)	บขส. (4.00)	ลิโชนัททัวร์ (4.19)	ลิโชนัททัวร์ (4.25)	สยามเฟิสท์ (4.22)
4	ภูเก็ตท่องเที่ยว (4.06)	สยามเดมรถ (3.90)	บขส. (4.15)	บขส. (4.21)	บขส. (4.16)
5	สยามเดมรถ (4.03)	ภูเก็ตท่องเที่ยว (3.82)	วิริยะแพร่ทัวร์ (4.11)	สยามเฟิสท์ (4.18)	ลิโชนัททัวร์ (4.06)

- ระดับความพึงพอใจของผู้ประกอบการรถร่วมเอกชนที่มีต่อ บขส. เป็นตัวชี้วัดเดียวกันกับตัวชี้วัดตามบันทึกข้อตกลงฯ โดยพิจารณาจากความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของ บขส. เฉพาะกลุ่มผู้ประกอบการเชิงพาณิชย์ หรือ ผู้ประกอบการรถร่วม โดยประเด็นในการสำรวจครอบคลุมประเด็นต่างๆ ได้แก่ 1) ด้านกระบวนการ ขั้นตอน ระยะเวลาการให้บริการ 2) ด้านเส้นทางเดินรถ 3) ด้านความเหมาะสมของ ท่าเลี่นที่ 4) ด้านการจัดสรรพื้นที่ 5) ด้านสิ่งอำนวยความสะดวก 6) ด้านระยะเวลาในการส่งมอบ

ผลการดำเนินงาน/เป้าหมาย :

ตัวชี้วัด	หน่วยวัด	ผลการดำเนินงาน		เป้าหมายตามแผนยุทธศาสตร์ฯ			
		ปี 2560	ปี 2561e	ปี 2561	ปี 2562	ปี 2563	ปี 2564
ระดับความพึงพอใจ:-							
• ระดับความพึงพอใจของผู้ใช้บริการรถโดยสาร บขส. เทียบกับรถร่วมเอกชน	อันดับ	อันดับ 4 (4.21)	อันดับ 4 (4.16)	อันดับ 3	อันดับ 2	อันดับ 2	อันดับ 1
• ระดับความพึงพอใจของผู้ประกอบการรถร่วมเอกชนที่มีต่อ บขส.	ระดับ	-	3.45	5	5	5	5

หมายเหตุ : ปี 2561e ผลการดำเนินงานจริง 8 เดือน (ต.ค.60 – พ.ค.61) ประมาณการ 4 เดือน

สูตรการคำนวณ : -

ผู้รับผิดชอบตัวชี้วัด : ผู้บริหารฝ่ายธุรกิจเดินรถ (ฝธ.) และ ฝ่ายบริหารการเดินรถ (ฝร.)

ผู้จัดเก็บ/รวบรวมข้อมูล : กองวางแผนกลยุทธ์ (กวม.)

ตัวชี้วัดที่ 7 อัตราการเกิดอุบัติเหตุของรถ บขส. ต่อ 1 ล้านกิโลเมตรบริการ

หน่วยวัด : จำนวนครั้งต่อ 1 ล้านกิโลเมตรบริการ

คำอธิบาย :

เป็นตัวชี้วัดเดียวกันกับตัวชี้วัดตามบันทึกข้อตกลงฯ โดยพิจารณาจากจำนวนครั้งที่เกิดอุบัติเหตุของรถโดยสารประจำทาง และรถโดยสารไม่ประจำทาง ของ บขส. (ทั้งรถบริษัทฯ และ รถเช่า) จนเป็นเหตุให้มีผู้โดยสารบาดเจ็บ/เสียชีวิต ต่อ ระยะทางที่ให้บริการรวม (ล้านกิโลเมตร)

ผลการดำเนินงาน/เป้าหมาย :

ตัวชี้วัด	หน่วยวัด	ผลการดำเนินงาน		เป้าหมายตามแผนยุทธศาสตร์ฯ			
		ปี 2560	ปี 2561e	ปี 2561	ปี 2562	ปี 2563	ปี 2564
อัตราการเกิดอุบัติเหตุของรถ บขส. ต่อ 1 ล้านกิโลเมตรบริการ	จำนวนครั้งต่อ 1 ล้าน กม.	0	0	0	0	0	0

หมายเหตุ : ปี 2561e ผลการดำเนินงานจริง 8 เดือน (ต.ค.60 – พ.ค.61) ประมาณการ 4 เดือน

สูตรการคำนวณ : -

จำนวนครั้งที่เกิดอุบัติเหตุของรถโดยสารประจำทางและรถโดยสารไม่ประจำทางของ บขส.

(ทั้งรถบริษัทฯ และรถเช่า) จนเป็นเหตุให้มีผู้โดยสารได้รับบาดเจ็บ/เสียชีวิต (ครั้ง)

ระยะทางที่ให้บริการรวม (ล้านกิโลเมตร)

ผู้รับผิดชอบตัวชี้วัด : ผู้บริหารฝ่ายธุรกิจเดินรถ (ผธ.)

ผู้จัดเก็บ/รวบรวมข้อมูล : กองวางแผนกลยุทธ์ (กวม.) และกองกฎหมาย (กกม.)

ตัวชี้วัดที่ 8 ระดับความสำเร็จของการปรับปรุงสถานีขนส่งผู้โดยสาร (ส่วนกลาง) ทั้ง 3 แห่ง ให้เป็น Smart Station
หน่วยวัด : ระดับ

คำอธิบาย :

วัดผลการดำเนินงานเรื่องการพัฒนาสถานีขนส่งผู้โดยสารส่วนกลางที่อยู่ในความรับผิดชอบของ บขส. ให้ได้มาตรฐานเป็น Smart Station โดยการปรับปรุงสถานีขนส่งผู้โดยสารกรุงเทพ (จตุจักร เอกมัย สายใต้) การพัฒนาระบบประชาสัมพันธ์ภายในสถานีขนส่ง การพัฒนาระบบบริหารข้อมูลรถโดยสาร ขานชาลา และ สถานีรถโดยสาร รวมถึงเตรียมความพร้อมการปรับปรุงสถานีขนส่งให้เป็น Smart Bus Terminal ตามแผนแม่บทการพัฒนาสถานีขนส่งคนโดยสาร ระยะ 20 ปี (2561-2580) ของกรมการขนส่งทางบก ซึ่งกำหนดให้สถานีขนส่งผู้โดยสารกรุงเทพ (จตุจักร) เป็นพื้นที่นำร่อง โดยที่

ปีงบประมาณ 2562 วัดผลการดำเนินงาน ดังนี้

ระดับ 1	จัดทำรายละเอียด Action Plan โครงการพัฒนาระบบระบบบริหารข้อมูลรถโดยสาร ขานชาลา และสถานีรถโดยสาร แล้วเสร็จ
ระดับ 2	Action Plan โครงการพัฒนาระบบระบบบริหารข้อมูลรถโดยสาร ขานชาลา และสถานีรถโดยสาร ได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการบริหารเทคโนโลยีสารสนเทศฯ ภายในเดือน พ.ย.
ระดับ 3	ดำเนินการตาม Action Plan โครงการพัฒนาระบบระบบบริหารข้อมูลรถโดยสาร ขานชาลา และสถานีรถโดยสาร ได้ร้อยละ 80
ระดับ 4	ดำเนินการตาม Action Plan โครงการพัฒนาระบบระบบบริหารข้อมูลรถโดยสาร ขานชาลา และสถานีรถโดยสาร ได้ร้อยละ 90
ระดับ 5	ดำเนินการตาม Action Plan โครงการพัฒนาระบบระบบบริหารข้อมูลรถโดยสาร ขานชาลา และสถานีรถโดยสาร ได้ร้อยละ 100

ปีงบประมาณ 2563-2564 วัดผลการดำเนินงาน ดังนี้

ระดับ 1	จัดทำรายละเอียด Action Plan โครงการพัฒนาสถานีขนส่งคนโดยสารตามแผนแม่บทฯ ของ ขบ. แล้วเสร็จ
ระดับ 2	Action Plan โครงการพัฒนาสถานีขนส่งคนโดยสารตามแผนแม่บทฯ ของ ขบ. ได้รับความเห็นชอบจาก คณะกรรมการบริษัทฯ
ระดับ 3	ดำเนินการตาม Action Plan โครงการพัฒนาสถานีขนส่งคนโดยสารตามแผนแม่บทฯ ของ ขบ. ได้ร้อยละ 80
ระดับ 4	ดำเนินการตาม Action Plan โครงการพัฒนาสถานีขนส่งคนโดยสารตามแผนแม่บทฯ ของ ขบ. ได้ร้อยละ 90
ระดับ 5	ดำเนินการตาม Action Plan โครงการพัฒนาสถานีขนส่งคนโดยสารตามแผนแม่บทฯ ของ ขบ. ได้ร้อยละ 100

ผลการดำเนินงาน/เป้าหมาย :

ตัวชี้วัด	หน่วยวัด	ผลการดำเนินงาน		เป้าหมายตามแผนยุทธศาสตร์ฯ			
		ปี 2560	ปี 2561e	ปี 2561	ปี 2562	ปี 2563	ปี 2564
ระดับความสำเร็จของการปรับปรุงสถานีขนส่งผู้โดยสาร (ส่วนกลาง) ทั้ง 3 แห่ง ให้เป็น Smart Station	ระดับ	-	-	-	5	5	5

หมายเหตุ : ปี 2561e ผลการดำเนินงานจริง 8 เดือน (ต.ค.60 – พ.ค.61) ประมาณการ 4 เดือน

สูตรการคำนวณ :-

ผู้รับผิดชอบตัวชี้วัด : ผู้บริหารฝ่ายบริหารการเดินรถ (ฟร.)

ผู้จัดเก็บ/รวบรวมข้อมูล : กองกิจการสถานีขนส่ง (กกส.)

ตัวชี้วัดที่ 9 ระดับความสำเร็จของการจัดการเดินรถโดยสารให้เชื่อมต่อทั่วทุกภาค

หน่วยวัด : ระดับ

คำอธิบาย :

วัดผลการดำเนินงาน เรื่อง การจัดเดินรถโดยสารให้เชื่อมต่อทุกภาค ภาคเหนือ ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ภาคตะวันออก ภาคตะวันตก ภาคใต้ เพื่ออำนวยความสะดวกให้กับผู้โดยสาร ซึ่งสามารถมาใช้บริการที่สถานีขนส่งผู้โดยสารส่วนกลาง ทั้ง 3 แห่ง (จตุจักร สายใต้ เอกมัย) โดยการจัดให้บริการเดินรถโดยสารในเส้นทางดังกล่าวให้พิจารณาดำเนินการตามความเหมาะสมและสอดคล้องกับความต้องการของผู้โดยสาร

ระดับ 1	สถานีขนส่งผู้โดยสารส่วนกลาง ทั้ง 3 แห่ง มีการจัดให้บริการเดินรถโดยสารเชื่อมต่อทุกภาคอย่างน้อยภาคละ 1 เส้นทาง
ระดับ 2	ทดลองวิ่งให้บริการและมีการจัดเก็บข้อมูลผู้โดยสาร
ระดับ 3	ได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการฝ่ายจัดการ
ระดับ 4	ยื่นขอปรับปรุงเงื่อนไขการเดินรถโดยสาร ต่อ ขบ.
ระดับ 5	ได้รับอนุมัติจาก ขบ.

ผลการดำเนินงาน/เป้าหมาย :

ตัวชี้วัด	หน่วยวัด	ผลการดำเนินงาน		เป้าหมายตามแผนยุทธศาสตร์ฯ			
		ปี 2560	ปี 2561e	ปี 2561	ปี 2562	ปี 2563	ปี 2564
ระดับความสำเร็จของการจัดการเดินรถโดยสารให้เชื่อมต่อทั่วทุกภาค	ระดับ	-	-	-	5	5	5

หมายเหตุ : ปี 2561e ผลการดำเนินงานจริง 8 เดือน (ต.ค.60 – พ.ค.61) ประมาณการ 4 เดือน

สูตรการคำนวณ : -

ผู้รับผิดชอบตัวชี้วัด : ผู้บริหารฝ่ายธุรกิจเดินรถ (ผธ.)

ผู้จัดเก็บ/รวบรวมข้อมูล : กองปฏิบัติการเดินรถภาค (กรน. กรตอ. กรต.)

ตัวชี้วัดที่ 10 จำนวนนวัตกรรมที่นำมาใช้พัฒนาการขับรถโดยสารสาธารณะเพิ่มขึ้นจากปีที่ผ่านมา

หน่วยวัด : เรื่อง

คำอธิบาย :

วัดผลการดำเนินงานในด้านการพัฒนานวัตกรรมที่นำมาใช้ในการขับรถ เช่น การพัฒนา Bus Simulator/ พัฒนาการฝึกอบรมทักษะการขับรถด้วยระบบ E-Training / นวัตกรรม Via Bus Application สำหรับค้นหาข้อมูลและติดตามการเดินทางของรถโดยสารสาธารณะแบบ Real Time บนสมาร์ทโฟน เป็นต้น

ผลการดำเนินงาน/เป้าหมาย :

ตัวชี้วัด	หน่วยวัด	ผลการดำเนินงาน		เป้าหมายตามแผนยุทธศาสตร์			
		ปี 2560	ปี 2561e	ปี 2561	ปี 2562	ปี 2563	ปี 2564
จำนวนนวัตกรรมที่นำมาใช้พัฒนาการขับรถโดยสารสาธารณะ เพิ่มขึ้นจากปีที่ผ่านมา	เรื่อง	-	รอผลสิ้นปี	Bus Simulator	1	1	1

หมายเหตุ : ปี 2561e ผลการดำเนินงานจริง 8 เดือน (ต.ค.60 – พ.ค.61) ประมาณการ 4 เดือน

สูตรการคำนวณ : -

ผู้รับผิดชอบตัวชี้วัด : ผู้บริหารฝ่ายพัฒนาองค์กร (ฝพ.)

ผู้จัดเก็บ/รวบรวมข้อมูล : กองพัฒนาทรัพยากรบุคคล (กพบ.)

ตัวชี้วัดที่ 11 จำนวนเส้นทางการเดินรถโดยสารระหว่างประเทศ

หน่วยวัด : เส้นทาง

คำอธิบาย :

วัดผลการดำเนินงาน เรื่อง การบริหารเส้นทางการเดินรถโดยสารระหว่างประเทศ โดยวัดเฉพาะเส้นทางการเดินรถโดยสารระหว่างประเทศที่ได้รับใบอนุญาตจากกรมการขนส่งทางบก

ผลการดำเนินงาน/เป้าหมาย :

ตัวชี้วัด	หน่วยวัด	ผลการดำเนินงาน		เป้าหมายตามแผนยุทธศาสตร์			
		ปี 2560	ปี 2561e	ปี 2561	ปี 2562	ปี 2563	ปี 2564
จำนวนเส้นทางการเดินรถโดยสารระหว่างประเทศ เพิ่มขึ้นจากปีที่ผ่านมา	เส้นทาง	15	15	15	16	17	18

หมายเหตุ : ปี 2561e ผลการดำเนินงานจริง 8 เดือน (ต.ค.60 – พ.ค.61) ประมาณการ 4 เดือน

สูตรการคำนวณ : -

ผู้รับผิดชอบตัวชี้วัด : ผู้บริหารฝ่ายธุรกิจเดินรถ (ฝธ.)

ผู้จัดเก็บ/รวบรวมข้อมูล : กองส่งเสริมธุรกิจเดินรถ (กสธ.)

ตัวชี้วัดที่ 12 ระดับความสำเร็จของการประเมินกระบวนการ/ระบบของรัฐวิสาหกิจ :

คุณภาพความสมบูรณ์ของการพัฒนากระบวนการตาม OFI Roadmap

หน่วยวัด : ระดับ

คำอธิบาย :

วัดผลเรื่องการพัฒนากระบวนการภายใน โดยพิจารณาจากผลสำเร็จ/ผลการดำเนินงาน/ผลผลิต/ผลลัพธ์ของโครงการตามแผนพัฒนาปรับปรุงองค์กร (OFI Roadmap) ที่ได้รับอนุมัติให้ดำเนินการในปีนั้นๆ โดยที่

ระดับ 1	ดำเนินการตามโครงการที่ระบุในแผน OFI Roadmap ได้ร้อยละ 60
ระดับ 2	ดำเนินการตามโครงการที่ระบุในแผน OFI Roadmap ได้ร้อยละ 80
ระดับ 3	ดำเนินการตามโครงการที่ระบุในแผน OFI Roadmap ได้ร้อยละ 100
ระดับ 4	ได้รับผลลัพธ์ตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดฯ
ระดับ 5	การมีส่วนร่วมของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ ผู้บริหารสูงสุด และผู้บริหารระดับรองจากผู้บริหารสูงสุด 1 ระดับ

ผลการดำเนินงาน/เป้าหมาย :

ตัวชี้วัด	หน่วยวัด	ผลการดำเนินงาน		เป้าหมายตามแผนยุทธศาสตร์ฯ			
		ปี 2560	ปี 2561e	ปี 2561	ปี 2562	ปี 2563	ปี 2564
ระดับความสำเร็จของการประเมินกระบวนการ/ระบบของรัฐวิสาหกิจ : คุณภาพความสมบูรณ์ของการพัฒนากระบวนการตาม OFI Roadmap	ระดับ	2.144	รอผลสิ้นปี	5	5	5	5

หมายเหตุ : ปี 2561e ผลการดำเนินงานจริง 8 เดือน (ต.ค.60 – พ.ค.61) ประมาณการ 4 เดือน

สูตรการคำนวณ :

$$\frac{\text{จำนวนโครงการตามแผนพัฒนาและปรับปรุงองค์กร (OFI Roadmap) ประจำปี
ที่ดำเนินการบรรลุเป้าหมาย (โครงการ)}}{\text{จำนวนโครงการตามแผนพัฒนาและปรับปรุงองค์กร (OFI Roadmap) ประจำปี
ทั้งหมด (โครงการ)}} \times 100$$

ผู้รับผิดชอบตัวชี้วัด : ผู้บริหารระดับสูงทุกฝ่าย (ผอ. ผร. ผบ. ผพ. สชต. สอ. สตส.)

ผู้จัดเก็บ/รวบรวมข้อมูล : กองวางแผนกลยุทธ์ (กวม.)

ตัวชี้วัดที่ 13 ระดับคะแนนการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ (ITA)

หน่วยวัด : ระดับ

คำอธิบาย :

วัดผลในเรื่องความโปร่งใสในการดำเนินงานขององค์กรในภาพรวม โดยพิจารณาจาก คะแนนประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ ซึ่งประเมินโดยหน่วยงานภายนอก (สำนักงาน ป.ป.ช.) สรุป คะแนนประเมินฯ (ITA) ของ บขส. มีดังนี้ (หมายเหตุ : คะแนนปี 2558 = 78.04% ปี 2559 = 89.11% ปี 2560 = 87.17%)

ช่วงคะแนน	เกณฑ์ระดับคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ
80-100	สูงมาก
60-79.99	สูง
40-59.99	ปานกลาง
20-39.99	ต่ำ
0-19.99	ต่ำมาก

ผลการดำเนินงาน/เป้าหมาย :

ตัวชี้วัด	หน่วยวัด	ผลการดำเนินงาน		เป้าหมายตามแผนยุทธศาสตร์			
		ปี 2560	ปี 2561e	ปี 2561	ปี 2562	ปี 2563	ปี 2564
ระดับคะแนนการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ (ITA) ไม่น้อยกว่า	ระดับ	สูงมาก (87.17%)	รอผลสิ้นปี	สูงมาก	สูงมาก	สูงมาก	สูงมาก

หมายเหตุ : ปี 2561e ผลการดำเนินงานจริง 8 เดือน (ต.ค.60 – พ.ค.61) ประมาณการ 4 เดือน

สูตรการคำนวณ : -

ผู้รับผิดชอบตัวชี้วัด : ผู้บริหารระดับสูงทุกฝ่าย (ผอ. ผร. ผบ. ผพ. สชต. สอ. สตส.)

ผู้จัดเก็บ/รวบรวมข้อมูล : กองบริหารกลาง (กบก.)

ตัวชี้วัดที่ 14 ระดับความสำเร็จของการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม (CSR)

หน่วยวัด : ระดับ

คำอธิบาย :

เป็นตัวชี้วัดที่แสดงให้เห็นถึงความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม โดยพิจารณาจาก ผลสำเร็จ/ผลการดำเนินงาน/ผลผลิต/ผลลัพธ์ของโครงการตามแผนแม่บทความรับผิดชอบต่อสังคมและ สิ่งแวดล้อม (CSR) ที่ได้รับอนุมัติให้ดำเนินการในปีนั้นๆ โดยที่

ปีงบประมาณ 2562 วัดผลการดำเนินงาน ดังนี้

ระดับ 1	จัดทำรายละเอียด Action Plan โครงการปี 2563 แล้วเสร็จภายใน พ.ย. 61
ระดับ 2	Action Plan โครงการปี 2563 ได้รับอนุมัติ ภายใน ธ.ค. 61
ระดับ 3	ดำเนินการตาม Action Plan โครงการปี 2562 ที่ได้รับอนุมัติ ได้ร้อยละ 80
ระดับ 4	ดำเนินการตาม Action Plan โครงการปี 2562 ที่ได้รับอนุมัติ ได้ร้อยละ 90
ระดับ 5	ดำเนินการตาม Action Plan โครงการปี 2562 ที่ได้รับอนุมัติ ได้ร้อยละ 100

ปีงบประมาณ 2563 วัดผลการดำเนินงาน ดังนี้

ระดับ 1	จัดทำรายละเอียด Action Plan โครงการปี 2564 แล้วเสร็จภายใน พ.ย. 62
ระดับ 2	จัดทำแผนแม่บทฯ (CSR) ปี 2564-2569 ได้รับอนุมัติจาก กกก. บริษัทฯ
ระดับ 3	ดำเนินการตาม Action Plan โครงการปี 2563 ที่ได้รับอนุมัติ ได้ร้อยละ 80
ระดับ 4	ดำเนินการตาม Action Plan โครงการปี 2563ที่ได้รับอนุมัติ ได้ร้อยละ 100
ระดับ 5	ได้รับรางวัลด้าน CSR จากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

ปีงบประมาณ 2564 วัดผลการดำเนินงาน ดังนี้

ระดับ 1	จัดทำรายละเอียด Action Plan โครงการปี 2565 แล้วเสร็จภายใน พ.ย. 63
ระดับ 2	Action Plan โครงการปี 2565 ได้รับอนุมัติภายใน ธ.ค.63 และทบทวนแผนแม่บทฯ (CSR) ปี 2564-2569
ระดับ 3	ดำเนินการตาม Action Plan โครงการปี 2564 ที่ได้รับอนุมัติ ได้ร้อยละ 80
ระดับ 4	ดำเนินการตาม Action Plan โครงการปี 2564 ที่ได้รับอนุมัติ ได้ร้อยละ 100
ระดับ 5	ได้รับรางวัลด้าน CSR จากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

ผลการดำเนินงาน/เป้าหมาย :

ตัวชี้วัด	หน่วยวัด	ผลการดำเนินงาน		เป้าหมายตามแผนยุทธศาสตร์ฯ			
		ปี 2560	ปี 2561e	ปี 2561	ปี 2562	ปี 2563	ปี 2564
ระดับความสำเร็จของการดำเนินงาน ด้านความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม (CSR)	ระดับ	-	-	-	5	ได้รับ รางวัล ด้าน CSR	ได้รับ รางวัล ด้าน CSR

หมายเหตุ : ปี 2561e ผลการดำเนินงานจริง 8 เดือน (ต.ค.60 – พ.ค.61) ประมาณการ 4 เดือน

สูตรการคำนวณ :

$$\frac{\text{จำนวนโครงการตามแผนแม่บทฯ ประจำปี ที่ดำเนินการบรรลุเป้าหมาย (โครงการ)}}{\text{จำนวนโครงการตามแผนแม่บทฯ ประจำปี ทั้งหมด (โครงการ)}} \times 100$$

ผู้รับผิดชอบตัวชี้วัด : ผู้บริหารระดับสูงทุกฝ่าย (ผอ. ผร. ผบ. ผพ. สขต. สอ. สตส.)

ผู้จัดเก็บ/รวบรวมข้อมูล : กองสื่อสารองค์กรและการตลาด (กสค.)

ตัวชี้วัดที่ 15 ระดับความสำเร็จของการดำเนินงาน เพื่อสร้างประสิทธิภาพเชิงนิเวศเศรษฐกิจ (Eco-efficiency)

หน่วยวัด : ระดับ

คำอธิบาย :

เป็นตัวชี้วัดเดียวกันกับตัวชี้วัดตามบันทึกข้อตกลงฯ โดยพิจารณาจากการเตรียมความพร้อม การศึกษาและกำหนดแนวทางในการวัดและประเมินในเรื่องของประสิทธิภาพเชิงนิเวศเศรษฐกิจ (Eco-efficiency) ขององค์กร โดยประสิทธิภาพเชิงนิเวศเศรษฐกิจ (Eco-efficiency) ขององค์กร หมายถึง สัดส่วนของการสร้างมูลค่าเพิ่มของผลิตภัณฑ์ (หรือบริการ) เมื่อเทียบกับการลดการใช้ทรัพยากร (และ/หรือ การลดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม) ในกระบวนการดำเนินงานของหน่วยงาน เพื่อสะท้อนไปสู่การพัฒนา อย่างยั่งยืน (SD) ตามมาตรฐาน ISO 14045 ทั้งนี้ ตัวชี้วัดที่ใช้ในการคำนวณผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม (ลดการใช้ทรัพยากร) โดยขึ้นกับบริบทและความเหมาะสมของแต่ละรัฐวิสาหกิจ โดยที่

ปีงบประมาณ 2561 วัดผลการดำเนินงาน ดังนี้

ระดับ 1	มีการแต่งตั้งคณะทำงานเพื่อเตรียมความพร้อมการดำเนินงานในการวัดและประเมินในเรื่องประสิทธิภาพเชิงนิเวศเศรษฐกิจ (Eco-efficiency) ขององค์กร
ระดับ 2	ดำเนินการศึกษาและการกำหนดแนวทางในการวัดและประเมินในเรื่องประสิทธิภาพเชิงนิเวศเศรษฐกิจ (Eco-efficiency) ขององค์กร
ระดับ 3	รายงานผลการศึกษาและการกำหนดแนวทางในการวัดและประเมินในเรื่องประสิทธิภาพเชิงนิเวศเศรษฐกิจ (Eco-efficiency) ขององค์กร ได้รับการอนุมัติจากคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ
ระดับ 4	ดำเนินการตามแนวทางในการวัดและประเมินในเรื่องประสิทธิภาพเชิงนิเวศเศรษฐกิจ (Eco-efficiency) โดยเริ่มจัดเก็บข้อมูลที่เกี่ยวข้อง
ระดับ 5	ดำเนินการตามแนวทางในการวัดและประเมินในเรื่องประสิทธิภาพเชิงนิเวศเศรษฐกิจ (Eco-efficiency) โดยสามารถจัดเก็บข้อมูลที่เกี่ยวข้องสำหรับการประเมินประสิทธิภาพเชิงนิเวศเศรษฐกิจ (Eco-efficiency) ได้ครบถ้วน

ปีงบประมาณ 2562 วัดผลการดำเนินงาน ดังนี้

ระดับ 1	สามารถดำเนินงานตามแนวทางการดำเนินการวัดและประเมินในเรื่องประสิทธิภาพเชิงนิเวศเศรษฐกิจ (Eco-efficiency) ตามแนวทางปฏิบัติที่ดี ISO 14045 ตามแผนงานฯ ได้ร้อยละ 80 และมีการรวบรวมข้อมูลเพื่อวัดผลเรื่องประสิทธิภาพเชิงนิเวศฯ
ระดับ 2	ผ่านเกณฑ์วัดระดับ 1 สามารถดำเนินงานตามแนวทางการดำเนินการวัดและประเมินในเรื่องประสิทธิภาพเชิงนิเวศเศรษฐกิจ (Eco-efficiency) ตามแนวทางปฏิบัติที่ดี ISO 14045 ตามแผนงานฯ ได้ร้อยละ 90 และมีการรวบรวมข้อมูลเพื่อวัดผลเรื่องประสิทธิภาพ เชิงนิเวศฯ
ระดับ 3	ผ่านเกณฑ์วัดระดับ 2 สามารถดำเนินงานตามแนวทางการดำเนินการวัดและประเมินในเรื่องประสิทธิภาพเชิงนิเวศเศรษฐกิจ (Eco-efficiency) ตามแนวทางปฏิบัติที่ดี ISO 14045 ตามแผนงานฯ ได้ร้อยละ 100 และมีการรวบรวมข้อมูลเพื่อวัดผลเรื่องประสิทธิภาพเชิงนิเวศฯ
ระดับ 4	ผ่านเกณฑ์วัดระดับ 3 และนำผลประเมินประสิทธิภาพเชิงนิเวศเศรษฐกิจ (Eco-efficiency) มาพิจารณาเพื่อกำหนดแนวทาง ในการปรับปรุงผลเพื่อให้เข้าสู่มาตรฐาน
ระดับ 5	ผ่านเกณฑ์วัดระดับ 4 และนำผลประเมินประสิทธิภาพเชิงนิเวศเศรษฐกิจ (Eco-efficiency) มากำหนดแนวทาง ในการปรับปรุงผล เพื่อเข้าสู่มาตรฐาน โดยมีรายละเอียดและกิจกรรมในการดำเนินงานสำหรับปีถัดไปที่ชัดเจน

ปีงบประมาณ 2563-2564 วัดผลการดำเนินงาน ดังนี้

ระดับ 1	สามารถดำเนินงานตามกิจกรรมที่กำหนด ตามแผนปรับปรุงผลประสิทธิภาพเชิงนิเวศเศรษฐกิจ (Eco-efficiency) ได้ร้อยละ 80 และมีการรวบรวมข้อมูลเพื่อวัดผลเรื่องประสิทธิภาพเชิงนิเวศฯ
ระดับ 2	สามารถดำเนินงานตามกิจกรรมที่กำหนด ตามแผนปรับปรุงผลประสิทธิภาพเชิงนิเวศเศรษฐกิจ (Eco-efficiency) ได้ร้อยละ 90 และมีการรวบรวมข้อมูลเพื่อวัดผลเรื่องประสิทธิภาพเชิงนิเวศฯ
ระดับ 3	สามารถดำเนินงานตามกิจกรรมที่กำหนด ตามแผนปรับปรุงผลประสิทธิภาพเชิงนิเวศเศรษฐกิจ (Eco-efficiency) ได้ร้อยละ 100 และมีการรวบรวมข้อมูลเพื่อวัดผลเรื่องประสิทธิภาพเชิงนิเวศฯ
ระดับ 4	มีการนำผลประเมินฯ มากำหนดแนวทางในการปรับปรุง โดยมีรายละเอียดและกิจกรรมในการดำเนินงาน สำหรับปีถัดไปที่ชัดเจน
ระดับ 5	ผลการประเมินประสิทธิภาพเชิงนิเวศเศรษฐกิจ (Eco-efficiency) สูงขึ้นกว่าปีก่อน

ผลการดำเนินงาน/เป้าหมาย :

ตัวชี้วัด	หน่วยวัด	ผลการดำเนินงาน		เป้าหมายตามแผนยุทธศาสตร์ฯ			
		ปี 2560	ปี 2561e	ปี 2561	ปี 2562	ปี 2563	ปี 2564
ระดับความสำเร็จของการดำเนินงาน เพื่อสร้างประสิทธิภาพเชิงนิเวศเศรษฐกิจ (Eco-efficiency)	ระดับ	-	-	-	5	5	5

หมายเหตุ : ปี 2561e ผลการดำเนินงานจริง 8 เดือน (ต.ค.60 – พ.ค.61) ประมาณการ 4 เดือน

สูตรการคำนวณ : -

ผู้รับผิดชอบตัวชี้วัด : ผู้บริหารระดับสูงทุกฝ่าย (ผอ. ผร. ผบ. ผพ. สขต. สอ. สตส.)

ผู้จัดเก็บ/รวบรวมข้อมูล : กองวางแผนกลยุทธ์ (กวม.)

ตัวชี้วัดที่ 16 ร้อยละของจำนวนพนักงานที่มีผลประเมินสมรรถนะหลักตามมาตรฐาน

หน่วยวัด : ร้อยละ

คำอธิบาย :

เป็นการวัดพฤติกรรมของบุคลากรที่ทุกคนต้องประพฤติปฏิบัติตามแนวทางค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร 7 ประการ S-E-R-V-I-C-E ประกอบด้วย 1) จิตบริการ (Service Mind) 2) การเข้าถึงใจผู้อื่น (Empathy) 3) มีสำนึกความรับผิดชอบ (Responsible) 4) การมีวิสัยทัศน์ กล้าคิด กล้าทำในสิ่งใหม่ (Vision) 5) มีคุณธรรมและจริยธรรม (Integrity) 6) ให้ความร่วมมือในการทำงานกับผู้อื่น (Collaboration) 7) การสั่งสมความชำนาญ ในอาชีพ (Expertise) สะท้อนถึงสมรรถนะหลัก (Core Competency) ที่สำคัญของ บขส. ที่จะขับเคลื่อนการดำเนินงานขององค์กรให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนด โดยพิจารณาจากผลการประเมินสมรรถนะหลักของบุคลากร

ผลการดำเนินงาน/เป้าหมาย :

ตัวชี้วัด	หน่วยวัด	ผลการดำเนินงาน		เป้าหมายตามแผนยุทธศาสตร์ฯ			
		ปี 2560	ปี 2561e	ปี 2561	ปี 2562	ปี 2563	ปี 2564
ร้อยละของจำนวนพนักงานที่มีผลประเมินสมรรถนะหลักตามมาตรฐาน	ร้อยละ	-	-	75	75	80	80

หมายเหตุ : ปี 2561e ผลการดำเนินงานจริง 8 เดือน (ต.ค.60 – พ.ค.61) ประมาณการ 4 เดือน

สูตรการคำนวณ :

$$\frac{\text{จำนวนพนักงานที่มีผลประเมินสมรรถนะหลักผ่านเกณฑ์มาตรฐาน (คน)}}{\text{จำนวนพนักงานทั้งหมดที่ถูกประเมินสมรรถนะหลัก (คน)}} \times 100$$

ผู้รับผิดชอบตัวชี้วัด : ผู้บริหารระดับสูงทุกฝ่าย (ผอ. ผร. ผบ. ผพ. สชต. สอ. สตส.)

ผู้จัดเก็บ/รวบรวมข้อมูล : กองบริหารทรัพยากรบุคคล (กบบ.)

ตัวชี้วัดที่ 17 ระดับความสำเร็จของการดำเนินงานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (IT Master Plan)

หน่วยวัด : ระดับ

คำอธิบาย :

พิจารณาจาก ผลสำเร็จ/ผลการดำเนินงาน/ผลผลิต/ผลลัพธ์ของโครงการตามแผนแม่บทเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (IT Master Plan) ที่ได้รับอนุมัติให้ดำเนินการในปีนั้นๆ โดยที่

ปีงบประมาณ 2562 วัดผลการดำเนินงาน ดังนี้

ระดับ 1	จัดทำรายละเอียด Action Plan โครงการปี 2563 แล้วเสร็จภายใน พ.ย. 61
ระดับ 2	Action Plan โครงการปี 2563 ได้รับอนุมัติจากคณะกรรมการบริหารเทคโนโลยีสารสนเทศฯ ภายใน ธ.ค. 61
ระดับ 3	ดำเนินการตาม Action Plan โครงการปี 2562 ที่ได้รับอนุมัติ ได้ร้อยละ 80
ระดับ 4	ดำเนินการตาม Action Plan โครงการปี 2562 ที่ได้รับอนุมัติ ได้ร้อยละ 90
ระดับ 5	ดำเนินการตาม Action Plan โครงการปี 2562 ที่ได้รับอนุมัติ ได้ร้อยละ 100

ปีงบประมาณ 2563 วัดผลการดำเนินงาน ดังนี้

ระดับ 1	จัดทำรายละเอียด Action Plan โครงการปี 2564 แล้วเสร็จภายใน พ.ย. 62
ระดับ 2	Action Plan โครงการปี 2564 ได้รับอนุมัติจากคณะกรรมการบริหารเทคโนโลยีสารสนเทศฯ ภายใน ธ.ค. 62
ระดับ 3	ดำเนินการตาม Action Plan โครงการปี 2563 ที่ได้รับอนุมัติ ได้ร้อยละ 80
ระดับ 4	ดำเนินการตาม Action Plan โครงการปี 2563 ที่ได้รับอนุมัติ ได้ร้อยละ 90
ระดับ 5	ดำเนินการตาม Action Plan โครงการปี 2563 ที่ได้รับอนุมัติ ได้ร้อยละ 100

ปีงบประมาณ 2564 วัดผลการดำเนินงาน ดังนี้

ระดับ 1	จัดทำแผนแม่บทฯ (IT Master Plan) ปี 2565-2569
ระดับ 2	แผนแม่บทฯ (IT Master Plan) ปี 2565-2569 ได้รับอนุมัติจาก กกก.บริษัทฯ
ระดับ 3	ดำเนินการตาม Action Plan โครงการปี 2564 ที่ได้รับอนุมัติ ได้ร้อยละ 80
ระดับ 4	ดำเนินการตาม Action Plan โครงการปี 2564 ที่ได้รับอนุมัติ ได้ร้อยละ 90
ระดับ 5	ดำเนินการตาม Action Plan โครงการปี 2564 ที่ได้รับอนุมัติ ได้ร้อยละ 100

ผลการดำเนินงาน/เป้าหมาย :

ตัวชี้วัด	หน่วยวัด	ผลการดำเนินงาน		เป้าหมายตามแผนยุทธศาสตร์ฯ			
		ปี 2560	ปี 2561e	ปี 2561	ปี 2562	ปี 2563	ปี 2564
ระดับความสำเร็จของการดำเนินงาน ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (IT Master Plan)	ระดับ	-	-	-	5	5	5

หมายเหตุ : ปี 2561e ผลการดำเนินงานจริง 8 เดือน (ต.ค.60 – พ.ค.61) ประมาณการ 4 เดือน

สูตรการคำนวณ :

$$\frac{\text{จำนวนโครงการตามแผนแม่บทฯ ประจำปี ที่ดำเนินการบรรลุเป้าหมาย (โครงการ)}}{\text{จำนวนโครงการตามแผนแม่บทฯ ประจำปี ทั้งหมด (โครงการ)}} \times 100$$

ผู้รับผิดชอบตัวชี้วัด : ผู้บริหารระดับสูงทุกฝ่าย (ผอ. ฟร. ผบ. ผพ. สชต. สอ. สตส.)

ผู้จัดเก็บ/รวบรวมข้อมูล : กองเทคโนโลยีสารสนเทศ (กทส.)

ภาคผนวก ข

ข้อเสนอแนะจากการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ ปีงบประมาณ 2560-2564 (ฉบับปี 2559)

บขส. ได้จ้างที่ปรึกษาจากสถาบันวิจัยและให้คำปรึกษาแห่งมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์จัดทำแผนยุทธศาสตร์ ปีงบประมาณ 2560-2564 (ฉบับวันที่ 27 กรกฎาคม 2559) ที่ปรึกษาได้ให้ข้อเสนอแนะ ดังนี้

1) **เส้นทางเดินรถ** เป็นปัจจัยสำเร็จของผู้ประกอบการขนส่งผู้โดยสาร ผู้ประกอบการเอกชนที่ประสบความสำเร็จมีการคัดเลือกเส้นทางเดินรถในเส้นทางที่ผู้โดยสารมีความต้องการเดินทางจำนวนมาก หรือเส้นทางท่องเที่ยวที่สำคัญ รวมถึงการเลือกมาตรฐานการบริการ (มาตรฐานรถ) ให้เหมาะสมกับผู้โดยสารก็เป็นปัจจัยสำเร็จควบคู่กับการเลือกเส้นทางเดินรถ ผู้ประกอบการเดินรถเอกชนจะทำการตรวจสอบและวิเคราะห์ผลประกอบการในแต่ละเส้นทางเดินรถอย่างสม่ำเสมอ เมื่อเส้นทางเดินรถใดมีการเปลี่ยนแปลงและไม่คุ้มค่าต่อการเดินรถ ผู้ประกอบการก็จะทำการยกเลิกการเดินรถหรือขอลดจำนวนเที่ยววิ่งลง จากการวิเคราะห์อัตรากำไรขั้นต้นของผู้ประกอบการเดินรถเอกชนย้อนหลังตั้งแต่ปี 2553-2557 พบว่าผู้ประกอบการรายใหญ่ที่สำคัญมีอัตรากำไรขั้นต้นเฉลี่ยร้อยละ 13-30 แต่ บขส. มีอัตรากำไรขั้นต้นเฉลี่ยเพียงร้อยละ 5.32 ซึ่งต่ำกว่าคู่แข่งในอุตสาหกรรม ที่เป็นเช่นนี้ เนื่องจาก บขส. เป็นรัฐวิสาหกิจ ซึ่งรัฐบาลใช้ บขส. เป็นส่วนหนึ่งของระบบสาธารณูปโภคพื้นฐานในการคมนาคมขนส่งทางถนน เพื่อให้ประชาชนสามารถเดินทางเข้าถึงภูมิภาคต่างๆ ทั่วประเทศไทย ดังนั้น บขส. จึงมีภารกิจที่ต้องเดินรถในเส้นทางต่างๆ ให้ครอบคลุมการเดินรถทั่วประเทศ การเดินรถบางประเภทในบางมาตรฐานรถ และบางเส้นทาง บขส. ต้องประสบภาวะขาดทุนแต่ บขส. ไม่สามารถหยุดเดินรถได้ เนื่องจากเป็นนโยบายของรัฐที่กำหนดให้ บขส. ต้องเดินรถ โดยถือให้การเดินรถของ บขส. เป็นสาธารณูปโภคพื้นฐานที่รัฐต้องจัดไว้ให้บริการประชาชน

ปัจจุบันการแข่งขันในธุรกิจขนส่งผู้โดยสารมีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างมาก มีการแข่งขันสูง อีกทั้งยังมีบริการที่สามารถทดแทนกันได้ เช่น การเดินทางโดยสารการบินต้นทุนต่ำ รถตู้โดยสารที่มีจำนวนมาก หรือในอนาคตการขยายการให้บริการของเส้นทางรถไฟหรือรถไฟความเร็วสูงก็ทำให้ประชาชนมีทางเลือกในการเดินทางมากขึ้น ดังนั้น เส้นทางเดินรถในปัจจุบันจึงอาจไม่เหมาะสมกับพฤติกรรมการใช้บริการของประชาชนที่เปลี่ยนแปลงไป ทั้งนี้ บขส. ควรพิจารณาปรับปรุงเส้นทางให้เหมาะสมกับการแข่งขันและสถานะสังคมที่เปลี่ยนแปลงไป ในการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงเส้นทางเดินรถ มาตรฐานรถที่ใช้วิ่ง รวมถึงจำนวนเที่ยววิ่งนั้น บขส. จะต้องชี้แจงให้รัฐเห็นความจำเป็นที่ บขส. จะต้องขอปรับปรุงการเดินรถดังกล่าวในเส้นทางที่ไม่เหมาะสมกับการเดินรถในสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง หรือชี้แจงให้รัฐเห็นความจำเป็นที่ บขส. จะต้องเพิ่มเส้นทางเดินรถเพิ่มเติมเพื่อที่จะสามารถสร้างกำไรได้ในการที่จะนำผลประกอบการดังกล่าวมาเฉลี่ยกับต้นทุนเดินรถที่ขาดทุนจากการเดินรถเพื่อเป็นสาธารณูปโภคพื้นฐาน

รูปแบบการจัดการให้บริการเดินรถโดยสารที่ตอบสนองความต้องการของผู้ใช้บริการในปัจจุบัน จำเป็นที่จะต้องให้บริการที่ทันกับยุคสมัย และการเปลี่ยนแปลงของความต้องการของผู้ใช้บริการ กล่าวคือ ต้องสามารถแข่งขันและส่งเสริมกับบริการทดแทนต่างๆ ได้ ทั้งการใช้รถโดยสารส่วนบุคคล รถตู้โดยสาร การขนส่งระบบราง รวมไปถึงการใช้บริการสายการบิน บริการขนส่งสาธารณะที่ดี ต้องประกอบไปด้วย ความสะดวก สบาย ปลอดภัย ตรงต่อเวลา และมีราคาที่เป็นที่ยอมรับ ไม่แพงจนเกินไป สมเหตุสมผลกับคุณภาพการให้บริการ โดยในปัจจุบัน พบว่า สาเหตุหลักที่ทำให้ผู้ใช้บริการเปลี่ยนไปใช้บริการรูปแบบการขนส่งอื่นๆ เช่น รถตู้ หรือสายการบินต้นทุนต่ำ เนื่องจากบริการเหล่านี้สามารถตอบสนองความต้องการของผู้ใช้บริการโดยรวมได้ดีกว่า การใช้บริการรถโดยสารสาธารณะ ทั้งด้านความสะดวก สบาย รวดเร็ว ตรงต่อเวลา และความคุ้มค่าของราคา ค่าโดยสาร โดยเฉพาะปัจจัยด้านความคุ้มค่าและเวลาเดินทาง เนื่องจากบริการขนส่งสาธารณะอื่น ทั้งรถตู้โดยสาร และสายการบินต้นทุนต่ำ ในปัจจุบันมีระยะเวลาเดินทาง ที่ต่ำกว่ารถโดยสารสาธารณะ ในขณะที่ค่าโดยสารต่ำลงมาก และมีบริการที่ครอบคลุมมากขึ้น ประชาชนสามารถเข้าถึงบริการได้โดยง่าย อยู่ในระดับเดียวกับรถโดยสารสาธารณะ อีกทั้งยังมีการเชื่อมโยงกับระบบขนส่งรูปแบบอื่นๆ ได้ เช่น ระบบรถไฟฟ้าขนส่งมวลชน ทำให้บริการเหล่านี้สามารถอำนวยความสะดวกแก่ผู้โดยสารได้ดีกว่ารถโดยสารสาธารณะ โดยสายการบินต้นทุนต่ำมีระยะเวลาการเดินทางที่ต่ำกว่า และมีความตรงเวลาที่สูงกว่ามาก ในขณะที่รถตู้โดยสาร ถึงแม้จะมีความปลอดภัยที่ดีกว่า แต่มีเส้นทางและจุดจอดรถที่อำนวยความสะดวกแก่ผู้ใช้บริการสามารถเดินทางถึงที่หมายปลายทางได้ดีกว่า รวมไปถึงรถตู้ซึ่งมีขนาดเล็ก สามารถเดินรถได้คล่องตัวกว่าในสภาพการจราจรที่ติดขัด ทำให้เวลาที่ใช้เดินทาง มีความแน่นอน ตรงต่อเวลา และรวดเร็วกว่า

ด้วยเหตุนี้ บขส. จึงควรทำการศึกษาเพื่อปรับเปลี่ยนรูปแบบการจัดเส้นทางรถโดยสารและรูปแบบรถโดยสารให้เหมาะสมกับบริบทการเดินทางของผู้ใช้บริการในปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงไป มีความสะดวก สบาย ปลอดภัย รวดเร็ว ตรงต่อเวลา ที่เหมาะสมกับค่าบริการ รวมไปถึงควรมีการเชื่อมโยงกับการขนส่งรูปแบบอื่นๆ เพื่ออำนวยความสะดวกในการเดินทางแก่ผู้ใช้บริการได้สูงสุด การเดินรถแบบ Feeder Services เป็นรูปแบบการให้บริการนำร่องที่มีความพยายามตอบสนองความต้องการของผู้ใช้บริการดังกล่าว โดยการวางแผนเส้นทางเดินรถที่เชื่อมต่อ เชื่อมโยงจุดหมายปลายทางสถานที่สำคัญต่างๆ รวมไปถึงชุมชน กับบริการขนส่งสาธารณะรูปแบบอื่นๆ ใช้รถโดยสารที่มีขนาดเล็กลง เพื่อให้มีความคล่องตัวที่สูงขึ้นในการจราจรที่หนาแน่น โดยยังคงรักษาระดับมาตรฐานความปลอดภัยของรถโดยสารขนาดใหญ่ การให้บริการเดินรถแบบ Feeder Services จะประสบผลสัมฤทธิ์สูงสุดได้ ก็ต่อเมื่อมีการวางระบบเส้นทางเดินรถเป็นโครงข่ายแบบจุดต่อจุด (Node-To-Node) สร้างเป็นโครงข่ายแบบใยแมงมุม ประกอบขึ้นจากเส้นทางเดินรถระยะใกล้จำนวนมาก ที่เชื่อมต่อจุดหมายปลายทางสถานที่สำคัญต่างๆ โดยมีการเชื่อมต่อถ่ายเทผู้โดยสารที่สะดวก การเปลี่ยนถ่ายผู้โดยสารที่รวดเร็ว มีความตรงต่อเวลาสูง และมีจำนวนเที่ยววิ่งที่มากเพียงพอครอบคลุมความต้องการเดินทางของผู้ใช้บริการ โดยรูปแบบการให้บริการมีความคล้ายคลึงกับรูปแบบการขนส่งของสายการบินระหว่างประเทศ หรือโครงข่ายรถไฟฟ้าขนส่งมวลชนในต่างประเทศ ผู้โดยสารที่เดินทางเส้นทางระยะไกล จะสามารถใช้ตัวโดยสารใบเดียว ในการเดินทางโดยผ่านการเชื่อมต่อรถโดยสารหลายเส้นทาง ที่มีการเชื่อมต่อแบบทันที ระยะเวลาการรอคอยต่ำ เนื่องจากมีการออกแบบการเชื่อมต่ออย่างเป็นระบบ การให้บริการรูปแบบนี้ นอกจาก

จะทำให้ บขส. มีเส้นทางการเดินรถที่รวดเร็ว สะดวกสบาย และครอบคลุมเชื่อมโยงสถานที่สำคัญต่างๆ แล้ว การให้บริการรูปแบบนี้ยังมีความยืดหยุ่นสูงต่อจำนวนผู้โดยสารที่มีความต้องการเดินทางในแต่ละช่วงเวลา สามารถถ่ายเทผู้โดยสารจำนวนมากไปสู่จุดหมายปลายทางที่แตกต่างกันได้ในระยะเวลาอันสั้น และมีประสิทธิภาพในการจัดการต้นทุน (Cost Efficient) ที่ดีขึ้นด้วย โดยเฉพาะอัตราบรรทุกที่มีแนวโน้มสูงขึ้น เมื่อเทียบกับการให้บริการโดยสายยาวระยะทางไกล ของ บขส. ในปัจจุบัน ซึ่งในท้ายที่สุดจะช่วยให้ประชาชนผู้ใช้บริการได้รับประโยชน์จากบริการที่มีคุณภาพสูงขึ้นภายใต้ภาระราคาค่าโดยสารที่มีแนวโน้มต่ำลง

2) รายได้-ค่าใช้จ่าย จากการวิเคราะห์ผลการดำเนินงานข้างต้น บขส. มีอัตรากำไรขั้นต้นต่ำกว่าคู่แข่งชั้นในอุตสาหกรรม หาก บขส. ต้องการจะเพิ่มความสามารถในการแข่งขันจะต้องดำเนินการดังนี้ (ข้อมูลรายละเอียดการวิเคราะห์รายได้-ค่าใช้จ่ายดูในบทที่ 1 หัวข้อ 1.2.2 ผลการดำเนินการผ่านมาของ บขส.)

ด้านรายได้

- บขส. ต้องเพิ่มอัตราบรรทุกผู้โดยสาร (Load Factor) ให้สูงขึ้นเนื่องจาก ณ เดือนมิถุนายน 2560 บขส. มีอัตราบรรทุกผู้โดยสารเฉลี่ยเพียงร้อยละ 67.91 การเพิ่มอัตราบรรทุกนั้น บขส. จำต้องทำการตลาดเพื่อให้แข่งขันกับผู้ประกอบการเอกชนได้ โดย บขส. ต้องจัดตั้งหน่วยงานที่ทำหน้าที่พัฒนาธุรกิจและหน่วยงานด้านการตลาดโดยเฉพาะ ทั้งนี้ ปัจจุบัน บขส. ยังขาดหน่วยงานด้านการตลาดที่ทำหน้าที่ดำเนินงานด้านกลยุทธ์แข่งขันกับคู่แข่ง
- บขส. ต้องพิจารณาปรับปรุงเส้นทางเดินรถ มาตรฐานการเดินรถในแต่ละเส้นทาง จำนวนเที่ยววิ่งให้เหมาะสมตามสถานะสังคมและพฤติกรรมของผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงไป รวมถึง บขส. ต้องมีสัดส่วนเส้นทางเดินรถที่สามารถสร้างกำไรจำนวนที่เหมาะสม เพื่อนำกำไรจากเส้นทางดังกล่าวชดเชยกับการเดินรถที่เป็นสาธารณูปโภคพื้นฐาน
- บขส. ต้องพัฒนาการใช้ประโยชน์สินทรัพย์ที่มีให้เกิดรายได้สูงสุด โดยพัฒนาธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับการเดินรถ เช่น การรับ-ส่งพัสดุภัณฑ์ การให้บริการรถเช่าเหมา การพัฒนาบริการตรวจสอบสภาพรถ การซ่อมรถ การพัฒนาการหารายได้ในสถานีขนส่งผู้โดยสาร การจัดตั้งสถาบันฝึกอบรมทักษะ การขับรถสาธารณะขั้นสูง การหารายได้ในธุรกิจใหม่ๆ รวมไปถึงการหารายได้จากการให้เช่าพื้นที่โฆษณา ทั้งในสถานีขนส่ง และ บนรถโดยสารให้เกิดประโยชน์สูงสุด

ด้านรายจ่าย

- รายจ่ายที่สำคัญของ บขส. ในปี 2559 ได้แก่ ค่าน้ำมันเชื้อเพลิง จำนวน 884.751 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 33.179 ของรายได้การเดินรถ ซึ่งหาก บขส. สามารถบริหารจัดการการซื้อน้ำมันเชื้อเพลิง โดยสามารถซื้อน้ำมันเชื้อเพลิงในราคาถูกกว่าตลาด (ควรปรับปรุงให้มีการเปิดประมูลซื้อน้ำมันเสรี) รวมถึงการควบคุมการใช้น้ำมันเชื้อเพลิงในการเดินรถ จะทำให้สามารถประหยัดค่าใช้จ่ายได้จำนวนมาก

- ต้นทุนค่าเช่ารถ ในปี 2559 จำนวน 921.372 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 34.552 ของรายได้จากการเดินรถ โดยพบว่ารถโดยสารของ บขส. ซึ่งส่วนใหญ่เป็นรถเช่า โดยมีจำนวน 347 คัน (รถบริษัทฯ 229 คัน) หรือคิดเป็นสัดส่วน ร้อยละ 60.243 ของรถโดยสารทั้งหมด ทั้งนี้ตาม พรบ. การขนส่งทางบก พ.ศ. 2522 กำหนดให้ผู้ประกอบการขนส่งประจำทางต้องระบุเส้นทางการเดินรถและรถคันที่ใช้เดินรถในแต่ละเส้นทางอย่างชัดเจน โดยมีระบุสีรถ เส้นทางเดินรถที่ตัวรถอย่างชัดเจนและห้ามใช้รถคันดังกล่าวเดินรถออกนอกเส้นทางเดินรถที่ได้รับอนุญาต ข้อกำหนดดังกล่าวทำให้ไม่สามารถใช้งานทรัพย์สินรถโดยสารได้อย่างยืดหยุ่นและเต็มประสิทธิภาพอย่างที่ควรจะเป็น (กรณีการบริหารการบินการเดินทางอากาศยาน เครื่องบินหนึ่งลำ สามารถใช้เดินอากาศยานหมุนเวียนในหลายเส้นทางได้) โดยหากสามารถปรับปรุงกฎระเบียบ เพื่อให้สามารถหมุนเวียนการใช้รถโดยสารได้อย่างยืดหยุ่นมากยิ่งขึ้น ประกอบกับการพิจารณาจำนวนรถโดยสารในแต่ละเส้นทางแต่ละประเภท ในการเดินรถ ให้มีความสอดคล้องกับจำนวนผู้โดยสารที่มีจำนวนเพิ่มขึ้น หรือลดลงในแต่ละช่วงเวลาที่แตกต่างกัน จะทำให้สามารถลดค่าใช้จ่ายที่เป็นต้นทุนคงที่ลดลงและทำให้ประสิทธิภาพการใช้งานรถโดยสารเพิ่มสูงขึ้น
- เงินเดือน สวัสดิการ และผลประโยชน์พนักงานเดินรถในปี 2559 คิดเป็นร้อยละ 18.633 ของรายได้การเดินรถ ทั้งนี้ บขส. มีอัตราพนักงานประจำรถที่มากกว่าผู้ประกอบการเอกชน บขส. จึงควรปรับปรุงโครงสร้างการบริหารการใช้พนักงานในการเดินรถให้มีประสิทธิภาพและใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศช่วยในการบริหารจัดการ ทั้งนี้ จากกฎระเบียบการเดินรถของ ขบ. ระบุว่าพนักงานขับรถโดยสารหนึ่งคนสามารถขับรถได้ต่อเนื่องสูงสุดไม่เกิน 4 ชั่วโมง จากนั้นต้องมีการพักเป็นเวลา ไม่น้อยกว่า 30 นาที จึงจะสามารถขับรถโดยสารต่อได้ ซึ่ง บขส. มีนโยบายในการจัดพนักงานขับรถ เพื่อตอบสนองกฎระเบียบดังกล่าวโดยให้มีพนักงานขับรถ 2 คนประจำรถโดยสารในแต่ละเที่ยววิ่งในเส้นทางที่มีระยะเวลาเดินทางเกินกว่า 4 ชั่วโมงดังกล่าว การบริหารพนักงานขับรถในรูปแบบนี้แม้จะช่วยส่งเสริมให้เกิดความปลอดภัยสูงขึ้น แต่ทำให้ บขส. มีประสิทธิภาพการใช้พนักงานขับรถที่ต่ำลง มีต้นทุนและค่าใช้จ่ายด้านพนักงานขับรถที่สูงขึ้น บขส. ควรทำการศึกษาเพื่อพัฒนาจุดเปลี่ยนถ่ายพนักงานขับรถ (Rest Area) โดยจัดตั้งจุดเปลี่ยนถ่ายพนักงานขับรถบนเส้นทางเดินรถระยะไกล เพื่อปรับเปลี่ยนรูปแบบการบริหารจัดการพนักงานขับรถจากเดิมซึ่งมีพนักงานขับรถประจำรถ 2 คน ให้ลดลงเป็น 1 คน โดยเมื่อขับรถโดยสารจนถึงจุดเปลี่ยนถ่ายพนักงานขับรถ จึงทำการเปลี่ยนพนักงานขับรถคนใหม่ ซึ่งรออยู่ที่จุดเปลี่ยนถ่ายฯ และให้พนักงานขับรถที่ขับมาแล้วได้พักตามเวลาที่ ขบ. กำหนด เพื่อรอการเปลี่ยนถ่ายกับพนักงานขับรถอีกเที่ยววิ่งหนึ่งที่จะเข้าจอดในจุดเปลี่ยนถ่ายฯ ต่อไป การดำเนินการในรูปแบบนี้ คาดว่า จะสามารถลดจำนวนพนักงานขับรถ รวมถึงการลดต้นทุนและค่าใช้จ่ายที่เกี่ยวข้องกับพนักงานขับรถได้ประมาณ 1 ใน 3

3) โครงสร้างองค์กร ปัจจุบันการเดินรถ เพื่อขนส่งผู้โดยสารมีการแข่งขันสูง ผู้ประกอบการแต่ละรายมีการพัฒนาและปรับปรุงองค์กรแต่ละแห่งให้มีประสิทธิภาพอย่างมาก เพื่อให้ บขส. สามารถแข่งขันได้ บขส. จำต้องมีการปรับโครงสร้างองค์กรดังนี้

- บขส. ต้องปรับโครงสร้างองค์กรให้มีขนาดเหมาะสม บุคลากรมีประสิทธิภาพ มีความสามารถแข่งขันกับเอกชนได้
- บขส. ต้องมีหน่วยงานพัฒนาธุรกิจและการตลาด เพื่อประเมินและสร้างกลยุทธ์ ในการแข่งขันรวมถึงการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ ให้กับแต่ละธุรกิจ การปรับปรุงบริการ เพื่อให้เป็นที่ต้องการของผู้ใช้บริการ
- การปรับโครงสร้างองค์กร ควรมีการสร้างคู่มือในการปฏิบัติงานของแต่ละตำแหน่ง ซึ่งต้องมีการทบทวนอยู่เสมอและสามารถตรวจสอบได้ คู่มือในการปฏิบัติงานจะทำให้พนักงาน เข้าใจในการปฏิบัติงานและช่วยลดตำแหน่งงานที่ซ้ำซ้อนได้
- การสร้างระบบบัญชีสำหรับหน่วยธุรกิจแต่ละหน่วยที่สามารถสะท้อนความสามารถ ในการดำเนินงานของแต่ละหน่วยธุรกิจได้อย่างชัดเจนมากยิ่งขึ้น

ในการปรับโครงสร้างองค์กรนั้น ควรมีการสนับสนุนให้เกิดการทำงานข้ามแผนก หรือมีการตั้งทีมงาน เฉพาะซึ่งเป็นการรวมกลุ่มกันระหว่างพนักงานในแผนกที่เกี่ยวข้อง เพื่อการดำเนินงานในรายการโครงการโดยเฉพาะ อีกทั้งควรมีการจัดการองค์ความรู้ (Knowledge Management) เพื่อให้มีการส่งต่อความรู้ความชำนาญ ในการปฏิบัติงานต่อไป

4) การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) ช่วยในการบริหารจัดการและการตลาด การนำเทคโนโลยีสารสนเทศ (ระบบ IT) มาใช้ในองค์กร มีความจำเป็นมากในปัจจุบัน ซึ่งหาก บขส. มีการออกแบบระบบ IT ที่ดี ระบบจะมีการเก็บข้อมูลที่เหมาะสม ผู้บริหารจะสามารถใช้ข้อมูลในการตัดสินใจบริหารและการดำเนินการตลาดได้อย่าง รวดเร็วและถูกต้อง ทั้งนี้ การพัฒนาระบบเทคโนโลยีตามแผนยุทธศาสตร์ ปีงบประมาณ 2560-2564 อยู่ภายใต้ IT Master Plan ซึ่งควรมีการพัฒนาระบบการจำหน่ายตั๋ว E-Ticket ซึ่งเดิมมีเอกชนเป็นผู้ดูแลและปัจจุบัน สัญญาการให้บริการดังกล่าวใกล้จะหมดอายุลง การพัฒนาระบบ E-Ticket นี้ ควรพัฒนาให้ระบบสามารถ ตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า สร้างความสะดวกสบายต่อการใช้บริการ ให้ลูกค้าพึงพอใจต่อการ ใช้บริการ อีกทั้ง ในการพัฒนาที่เกี่ยวข้องกับการให้บริการด้านการตลาดควรมีการร่วมมือระหว่างแผนก IT แผนก ประชาสัมพันธ์ และแผนกอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับการให้บริการ นอกจากนี้ระบบ IT ควรมานำมาเชื่อมต่อกับระบบ บริหารจัดการด้านบุคลากร เพื่อให้การประเมินการทำงานมีประสิทธิภาพ ควรมีการวัดผลความสามารถในการ ทำงาน (Competency) ของทุกตำแหน่ง และต้องมีการใช้ Business Intelligence (BI) ประกอบการ ดำเนินงานและการตัดสินใจทางธุรกิจ เนื่องจากระบบ IT จะช่วยให้รับรู้ได้ถึงสถานะของการดำเนินธุรกิจ พฤติกรรมลูกค้าและแนวโน้มของตลาด ดังนั้นทุกแผนกจึงต้องมีระบบ IT มาใช้ในการเก็บข้อมูล โดยมีการเก็บ ข้อมูลที่ถูกต้องแม่นยำ ลดการใช้ระบบการป้อนข้อมูลด้วยตัวเอง (Manual Input) มีการพัฒนา Module ที่มีประโยชน์ ซึ่งสามารถนำมาใช้งานได้จริงอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูลที่มีคุณภาพ เพื่อนำไปใช้

ในกระบวนการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีการเชื่อมต่อข้อมูลจากแต่ละแผนกสู่อีกแผนก เช่น ในแผนก รับ-ส่งพัสดุภัณฑ์ ควรมีระบบในการติดตามและระบุได้ว่าสินค้ามีปลายทางในการจัดส่งที่ไหน เป็นจำนวนเท่าไร เป็นต้น

5) คุณภาพในการให้บริการ (Service Quality) ซึ่งรวมถึงความสะอาดสวยงาม ความปลอดภัย และความตรงต่อเวลาในการให้บริการ การพัฒนาคุณภาพในการให้บริการประกอบด้วย การบริการของพนักงาน สภาพของรถโดยสาร สิ่งอำนวยความสะดวกบนรถ สิ่งอำนวยความสะดวกในสถานี และการให้บริการในธุรกิจเสริมอื่นๆ ซึ่งปัจจุบัน บขส. มีแผนงานและโครงการพัฒนาคุณภาพ ถูกบรรจุอยู่ในแผนงานประจำของ บขส. บ้างแล้ว เช่น โครงการ Smart Bus โครงการ Smart Station โครงการบูรณาการข้อร้องเรียน และโครงการพัฒนาผู้ถูกร้องเรียน เพื่อยกระดับคุณภาพการให้บริการ

การพัฒนาคุณภาพการให้บริการ บขส. ยังไม่สามารถพัฒนาได้อย่างสูงสุด เนื่องจากติดขัด กฎระเบียบ ยกตัวอย่างเช่น ในการบริหารงานการจัดซื้ออาหารเครื่องดื่ม เพื่อบริการบนรถและจุดพักรถ บขส. ยังคงต้องใช้ในการจัดซื้อการประมูลตามระเบียบราชการ ทำให้ บขส. ไม่สามารถจัดหาอาหาร หรือบริการที่เฉพาะเจาะจง เพื่อแข่งขันกับคู่แข่งเอกชนที่ปัจจุบันได้พัฒนาการให้บริการอาหารเครื่องดื่มจนเป็นจุดขายและเป็นที่ยอมรับสำหรับผู้ใช้บริการ

6) การพัฒนารายได้เสริมจากธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ การพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ ทั้งในส่วนกลางและส่วนภูมิภาค โดยควรดำเนินการตามแนวทางที่เป็นประโยชน์กับ บขส. มากที่สุด เบื้องต้น อาจริเริ่มจากอสังหาริมทรัพย์ในเขต กทม. ที่มีมูลค่าสูง เช่น อสังหาริมทรัพย์บริเวณสามแยกไฟลายเป็นแห่งแรก เนื่องจากปัจจุบัน บขส. ไม่ได้มีการใช้ประโยชน์ที่ดิน ส่วนที่ดินที่สถานีขนส่งฯ เอกมัย และปิ่นเกล้า นั้น บขส. ยังคงมีนโยบายที่ต้องใช้ในกิจการเดินรถ บขส. อาจมีการพิจารณาให้เอกชนเข้ามาเช่าหรือใช้พื้นที่ในระยะสั้นแทนการพิจารณา เพื่อดำเนินการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ในแต่ละพื้นที่ ควรคำนึงถึงผลกระทบต่อการดำเนินธุรกิจของ บขส. ทั้งในปัจจุบันและในอนาคต ผลกระทบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่าย อันรวมไปถึง พนักงาน ชุมชน และสิ่งแวดล้อม ควบคู่ไปกับผลตอบแทนทางการเงินที่คาดว่าจะได้รับ

7) การให้บริการสถานีขนส่งผู้โดยสาร โครงสร้างการเดินรถโดยสารหมวด 2 (กรุงเทพฯ ไปยังต่างจังหวัด) ปัจจุบันผู้ทำหน้าที่กำกับดูแลการเดินรถ (Regulator) คือ กรมการขนส่งทางบก (ขบ.) ซึ่ง ขบ. มีหน้าที่ในการจัดหาและก่อสร้างสถานีขนส่งผู้โดยสารสำหรับการเดินรถโดยสาร แต่ บขส. ได้รับสัมปทานเส้นทางเดินรถหมวด 2 (กรุงเทพฯ-จังหวัดต่างๆ) แต่เพียงผู้เดียว และ บขส. ได้อนุญาตให้รถโดยสารเอกชนเข้าร่วมเดินรถ โดยการทำสัญญาาร่วม รถโดยสารเอกชนที่มาร่วมเดินรถต้องปฏิบัติตามสัญญาาร่วมที่ทำกับ บขส. และเสียค่าธรรมเนียมให้แก่ บขส. ตามที่กำหนดในสัญญาฯ ได้แก่ ค่าธรรมเนียมปล่อยรถ (ค่าขา) ค่าธรรมเนียมการใช้สถานีขนส่งผู้โดยสาร ที่ผ่านมา บขส. ควบคุมดูแลรถร่วม (Supervise) โดยอาศัยอำนาจจากสัญญาาร่วม ดังนั้นในอดีตที่ผ่านมา รัฐจึงมอบหมายให้ บขส. เป็นผู้จัดหาสถานีขนส่ง เพื่อการบริการแก่ประชาชนและ

ร่วมนำหลาย ปัจจุบันการบริหารสถานีขนส่งในจังหวัดต่างๆ กรมการขนส่งทางบก ได้ส่งมอบสถานีขนส่งผู้โดยสารที่ตั้งอยู่ในแต่ละจังหวัดให้หน่วยงานท้องถิ่นเป็นผู้ควบคุมและบริหารจัดการ โดยสถานีขนส่งผู้โดยสารจะมีรายได้จากการจัดเก็บค่าธรรมเนียมการใช้สถานีขนส่งฯ โดยจัดเก็บรถตู้โดยสารในอัตราคันละ 10 บาท/เที่ยว และรถบัสโดยสารในอัตราคันละ 20 บาท/เที่ยว จากการสำรวจเบื้องต้น พบว่าหน่วยงานท้องถิ่นต่างๆ ประสบปัญหาขาดทุนจากการดำเนินงานให้บริการสถานีขนส่งผู้โดยสาร เนื่องจากค่าธรรมเนียมการใช้สถานีฯ ที่จัดเก็บอยู่ในอัตราต่ำ ซึ่งอัตราดังกล่าวได้ประกาศใช้ตั้งแต่ปี 2535 เมื่อวิเคราะห์การบริหารสถานีขนส่งผู้โดยสารที่ บขส. ดำเนินการอยู่ทั้ง 7 แห่ง ซึ่งอยู่ในกรุงเทพมหานครจำนวน 3 แห่งและในส่วนภูมิภาค 4 แห่ง พบว่ามีผลการดำเนินการขาดทุนมาโดยตลอดเช่นกัน

จากข้อมูลข้างต้นอัตราค่าธรรมเนียมการใช้สถานีขนส่งผู้โดยสารที่ประกาศใช้มานานแล้ว จึงไม่เหมาะสมกับสถานการณ์ในปัจจุบัน บขส. ควรจะศึกษาอัตราการจัดเก็บค่าธรรมเนียมรวมถึงรูปแบบการจัดเก็บค่าธรรมเนียมให้เหมาะสมกับสถานการณ์ปัจจุบันและนำเสนอต่อกรมการขนส่งทางบก เพื่อพิจารณาผลักดันปรับปรุงอัตราค่าธรรมเนียมต่อไป

8) การกำกับดูแลกิจการที่ดี และความรับผิดชอบต่อสังคม การกำกับดูแลกิจการที่ดีได้มีการพิจารณาอยู่ในทุกแผนงานและโครงการ โดยให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้เสียที่สำคัญทั้งพนักงาน ลูกค้า รัฐบาล และสังคม เป็นต้น ในการดำเนินการในอนาคต บขส. ควรรักษาและพัฒนาภาพลักษณ์ที่ดีแก่องค์กรในด้านการเป็นองค์กรที่มีความโปร่งใส มีการกำกับดูแลกิจการที่ดี และรับผิดชอบต่อสังคม โดยเริ่มจากการสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับการกำกับดูแลกิจการที่ดีแก่พนักงานในทุกระดับและมีการจัดทดสอบความเข้าใจดังกล่าว นอกจากนี้การปรับปรุงโครงสร้างองค์กร (ตามที่ได้กล่าวข้างต้นในข้อ 3) และการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ (ตามที่ได้กล่าวข้างต้นในข้อ 4) มีส่วนช่วยส่งเสริมกระบวนการภายในให้มีการกำกับดูแลกิจการที่ดีมากยิ่งขึ้น ควรผลักดันให้ บขส. ได้รับรางวัลหน่วยงานดีเด่นด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี เพื่อเป็นเครื่องยืนยันถึงกระบวนการภายในที่โปร่งใส มีการกำกับดูแลกิจการที่ดีดังกล่าว

ด้านความรับผิดชอบต่อสังคม บขส. ควรจัดให้พนักงานมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่างๆ ที่แสดงถึงการมีความรับผิดชอบต่อสังคมอย่างสม่ำเสมอ และควรดำเนินธุรกิจต่างๆ โดยให้ความสำคัญกับสิ่งแวดล้อม ทั้งด้านมลพิษทางอากาศ การปล่อยก๊าซเรือนกระจก และปัญหาขยะ ซึ่งอาจดำเนินการโดยการมุ่งเน้นพัฒนาการใช้เครื่องยนต์รถโดยสารที่มีสมรรถนะสูง ลดการปล่อยสารพิษ และมลภาวะต่างๆ การปรับใช้เชื้อเพลิงพลังงานทางเลือกต่างๆ หรือการรณรงค์และเพิ่มนโยบายในการแยกขยะเพิ่มเติม เป็นต้น

การดำเนินการโครงการทุกโครงการ ตามแผนยุทธศาสตร์ฉบับนี้ เพื่อให้สัมฤทธิ์ผลตามเป้าหมายหลักแผนยุทธศาสตร์ ควรดำเนินการทุกโครงการไปควบคู่กัน เพื่อให้เกิดประสิทธิผลสูงสุด ดังที่ได้กล่าวไว้ในข้างต้น อย่างไรก็ตามหากในทางปฏิบัติไม่สามารถดำเนินการโครงการต่างๆ ไปควบคู่กันได้ ด้วยข้อจำกัดด้านเวลา ทรัพยากร หรือปัจจัยภายนอก ควรดำเนินการโครงการตามแผนยุทธศาสตร์ ปีงบประมาณ 2560-2564

ภาคผนวก ค

ผลการวิเคราะห์ด้านการเงินจากการแยกบทบาทกิจการเดินรถ (Operator) และ กิจการกำกับดูแลการเดินรถ (Regulator)

จากนโยบายของ คนร. ในการประชุมครั้งที่ 4/2558 เมื่อวันที่ 2 มีนาคม 2558 คนร. ได้เห็นชอบแนวทางการปรับโครงสร้างอุตสาหกรรมของรัฐวิสาหกิจในสาขาพลังงานและขนส่ง โดยมุ่งเน้นการสร้างความสำเร็จของโครงสร้างอุตสาหกรรมซึ่งจะช่วยสนับสนุนให้เอกชนสามารถเข้าร่วมเป็นผู้ประกอบการเพื่อส่งเสริมการแข่งขันในแต่ละสาขาได้อย่างเท่าเทียม ทั้งนี้ มติของ คนร. ที่เกี่ยวข้องกับบริษัท ขนส่ง จำกัด คือ ให้เตรียมการแยกบทบาทและภารกิจของกรมการขนส่งทางบก ระหว่าง บริษัท ขนส่ง จำกัด (บขส.) และองค์การขนส่งมวลชนกรุงเทพ (ขสมก.) ออกจากกัน เพื่อส่งเสริมให้เกิดการแข่งขันอย่างเป็นธรรมจากนโยบายของรัฐบาล กระทรวงคมนาคมจึงมีแนวคิดให้ บขส. แยกบทบาทกิจการเดินรถ (Operator) และกิจการกำกับดูแลการเดินรถ (Regulator) ออกจากกัน เพื่อให้สอดคล้องกับนโยบายของรัฐบาลและเพื่อให้กิจการเดินรถของ บขส. พร้อมที่จะแข่งขันในตลาดในอนาคต

บขส. จึงได้ดำเนินการศึกษาความเป็นไปได้ในการปรับโครงสร้างการบริหารจัดการของ บขส. การแยกกิจการเดินรถ (Operator) และกิจการกำกับดูแลการเดินรถ (Regulator)¹ เพื่อเตรียมความพร้อมรองรับการแยกบทบาทภารกิจดังกล่าวตามนโยบายของรัฐบาล เนื่องจากนโยบายดังกล่าวส่งผลกระทบต่อการทำงานของ บขส. อย่างมาก ข้อมูลในภาคผนวก ค. จึงได้นำผลการศึกษาจากโครงการศึกษาความเป็นไปได้ในการปรับโครงสร้างการบริหารจัดการของ บขส. การแยกบทบาทกิจการเดินรถ (Operator) และกิจการกำกับดูแลการเดินรถ (Regulator) มาบรรจุไว้ เพื่อให้ผู้ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์ได้ศึกษาอ้างอิงข้อมูลที่เกี่ยวข้อง

1. ภาพรวมการดำเนินงานของ บขส.

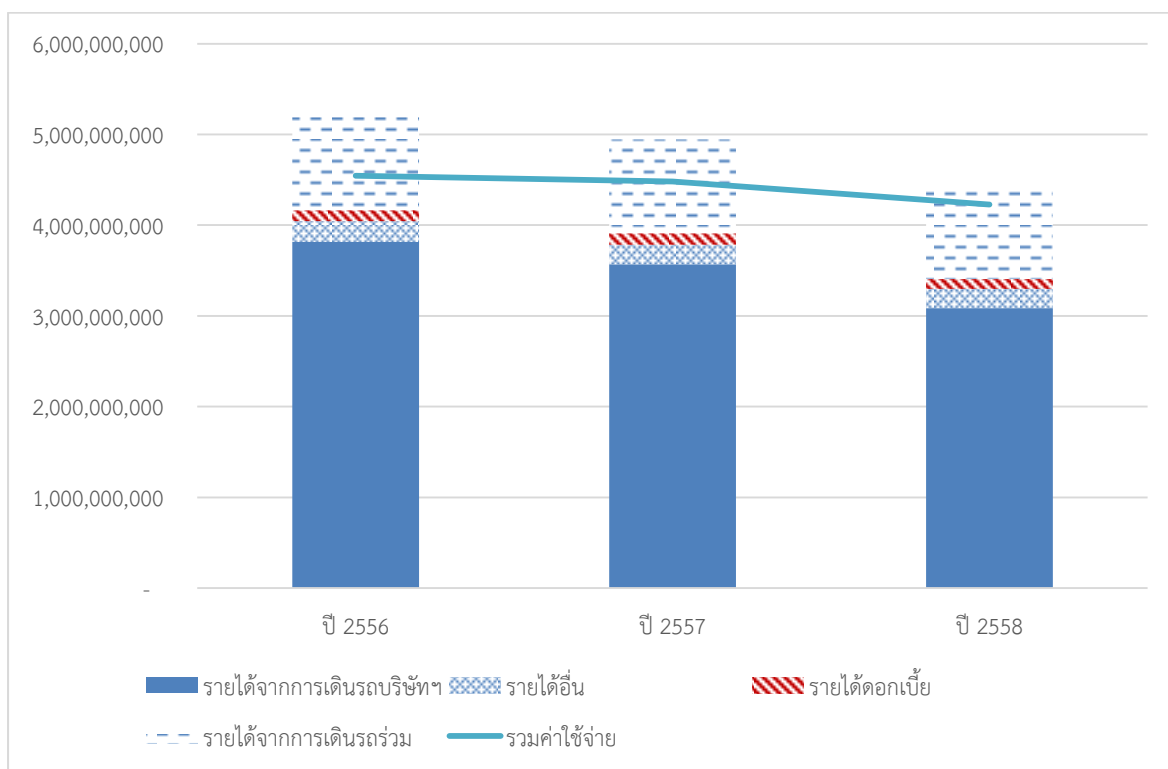
ข้อมูลฐานะทางการเงินของ บขส. เปรียบเทียบงบการเงินในปี 2557-2558 พบว่าในปี 2558 บขส. มีทรัพย์สินรวมเพิ่มขึ้นเล็กน้อยจาก 5,104.3 ล้านบาท เป็น 5,117.1 ล้านบาท เพิ่มขึ้นร้อยละ 0.25 มีหนี้สินรวมเพิ่มขึ้นจาก 1,697.5 ล้านบาทเป็น 1,716.5 ล้านบาท เพิ่มขึ้นร้อยละ 1.12 มีส่วนของผู้ถือหุ้นลดลงจาก 3,406.8 ล้านบาทเหลือ 3,400.6 ล้านบาท ลดลงร้อยละ 0.18 ด้านรายได้ค่าใช้จ่าย บขส. มีรายได้รวมลดลงจาก 4,944.9 ล้านบาทเหลือ 4,398.8 ล้านบาท ลดลงร้อยละ 11.04 มีค่าใช้จ่ายรวมลดลงจาก 4,480.2 ล้านบาทเป็น 4,227.1 ล้านบาท ลดลงร้อยละ 5.65 มีกำไรสุทธิลดลงจาก 342.3 ล้านบาทเหลือ 152.4 ล้านบาท ลดลงร้อยละ 55.4

¹ การศึกษาความเป็นไปได้ในการปรับโครงสร้างการบริหารจัดการของ บริษัท ขนส่ง จำกัด การแยกกิจการเดินรถ (Operator) และกิจการกำกับดูแลการเดินรถ (Regulator) , สถาบันวิจัยและให้คำปรึกษาแห่งมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ พฤษภาคม 2559

งบกำไร (ขาดทุน) ปี 2557-2558

รายการ	ปี 2557 (บาท)	ปี 2558 (บาท)	% เปลี่ยนแปลง
สินทรัพย์รวม	5,104,254,007	5,117,081,257	0.25
หนี้สินรวม	1,697,497,824	1,716,463,525	1.12
ส่วนของผู้ถือหุ้น	3,406,756,183	3,400,617,751	-0.18
รายได้			
รายได้จากการเดินรถบริษัทฯ	3,567,116,167	3,083,460,591	-13.56
รายได้จากการเดินรถร่วม	1,036,124,548	992,330,259	-4.23
รายได้ดอกเบี้ย	124,476,747	111,202,631	-10.66
รายได้อื่น	217,213,046	211,820,269	-2.48
รวมรายได้	4,944,930,508	4,398,813,750	-11.04
ค่าใช้จ่าย			
ต้นทุนในการเดินรถ	-973,326,296	-970,159,449	-0.33
ค่าน้ำมันเชื้อเพลิง	-1,352,819,684	-1,104,423,489	-18.36
ค่าเช่ารถยนต์โดยสาร	-1,022,695,022	-1,010,299,197	-1.21
ค่าใช้จ่ายในการเดินรถและบริหาร	-1,131,385,671	-1,142,243,795	0.96
รวมค่าใช้จ่าย	-4,480,226,673	-4,227,125,930	-5.65
กำไรสุทธิ			
กำไรก่อนหักภาษีเงินได้นิติบุคคล	464,703,834	171,687,821	-63.05
ภาษีเงินได้นิติบุคคล	-122,398,492	-19,238,332	-84.28
กำไรสุทธิ	342,305,342	152,449,489	-55.46

รายได้แยกประเภท-ค่าใช้จ่ายจาก งบกำไร (ขาดทุน) ปี 2556-2558



จากภาพรายได้แยกประเภท-ค่าใช้จ่ายข้างต้น แสดงให้เห็นว่าตลอดระยะเวลา 3 ปีที่ผ่านมา บขส. มีค่าใช้จ่ายรวมสูงกว่ารายได้การเดินรถของ บขส. รวมกับรายได้อื่นๆ (ไม่รวมรายได้จากการเดินรถร่วม) มาโดยตลอด เมื่อเป็นเช่นนี้หากมีการปรับโครงสร้างการบริหารโดยแยกกิจการควบคุมดูแลการเดินรถออก บขส. ต้องพิจารณาปรับปรุงโครงสร้างรายได้ของ บขส. ใหม่ โดยเพิ่มรายได้ธุรกิจอื่นที่เกี่ยวข้อง ลดต้นทุนการดำเนินงาน ปรับปรุงจำนวนเที่ยววิ่งและเส้นทางให้สอดคล้องกับสภาพการณ์ปัจจุบัน เพื่อให้ธุรกิจสามารถอยู่รอดได้

เมื่อพิจารณารายละเอียดที่มาของรายได้ปี 2558 ณ 30 กันยายน 2558 โดยพิจารณาจาก งบกำไร (ขาดทุน) แยกศูนย์ธุรกิจ เมื่อแยกรายได้-ค่าใช้จ่ายจากการควบคุมดูแลการเดินรถ (รายได้จากการเดินรถร่วม) ออกจากรายได้รวมของ บขส. จะพบว่า บขส. จะมีรายได้รวมเหลือเพียง 3,836.9 ล้านบาท ในปี 2558 ในขณะที่ค่าใช้จ่ายรวม (ไม่รวมค่าใช้จ่ายในการบริหารเดินรถร่วม) ในปี 2558 มีจำนวน 4,098.3 ล้านบาท นั่นหมายความว่าหากมีการปรับโครงสร้างการบริหารโดยแยกกิจการควบคุมดูแลการเดินรถ (Supervisor) ออกจาก บขส. จะส่งผลให้ บขส. สูญเสียรายได้ไป 962.3 ล้านบาท ซึ่งทำให้ บขส. ประสบภาวะขาดทุนในการดำเนินงานทันที 403.0 ล้านบาท งบประมาณเงินด้านล่างประกอบ

- รายได้จากการเดินรถ 3,084.0 ล้านบาท มีต้นทุนการเดินรถ 3,094.4 ล้านบาท (เฉพาะรายได้จากการเดินรถและไม่รวมค่าใช้จ่ายขายบริหารของสำนักงาน) ฉะนั้น ในกิจการเดินรถ บขส. มีผลประกอบการขาดทุนขั้นต้น 10.4 ล้านบาท โดยแยกเป็นภาคการเดินรถดังนี้
 - เส้นทางภาคเดินรถ ภาคเหนือ (ภาค1) ขาดทุน 42.0 ล้านบาท
 - เส้นทางภาคเดินรถ ภาคตะวันออกเฉียงเหนือและภาคตะวันออก (ภาค2) ขาดทุน 43.0 ล้านบาท
 - เส้นทางภาคเดินรถ ภาคใต้ (ภาค3) กำไร 49.9 ล้านบาท
- กองสนับสนุนการเดินรถ (กสส.) มีกำไรขั้นต้น 53.3 ล้านบาท
- ศูนย์ซ่อมบำรุงฯ ขาดทุนขั้นต้น 28.6 ล้านบาท
- การบริหารสถานีขนส่งผู้โดยสาร มีกำไรขั้นต้น 157.5 ล้านบาท
- การบริหารเดินรถร่วม (Supervisor) มีกำไรขั้นต้น 962.3 ล้านบาท

เมื่อพิจารณางบกำไร (ขาดทุน) สุทธิของศูนย์ธุรกิจในปี 2558 พบว่า ศูนย์การเดินรถภาค 3 (ภาคใต้) มีกำไรสุทธิ 22.5 ล้านบาท ศูนย์สนับสนุนการเดินรถมีกำไรสุทธิ 17.7 ล้านบาท ศูนย์บริหารเดินรถร่วมมีกำไรสุทธิ 403.0 ล้านบาท

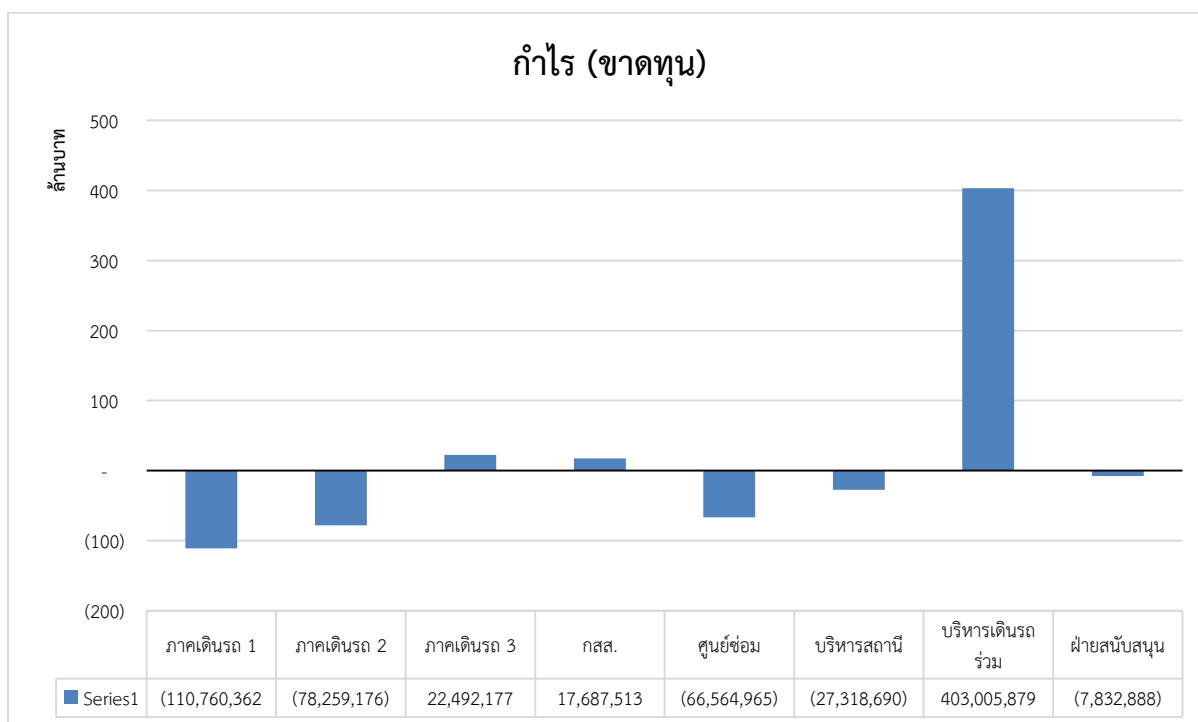
บริษัท ขนส่ง จำกัด (บขส.)

งบกำไร (ขาดทุน)

สำหรับงวด 12 เดือน สิ้นสุดวันที่ 30 กันยายน 2558

คำอธิบาย	ภาคเดินรถ 1	ภาคเดินรถ 2	ภาคเดินรถ 3	กสส.	ศูนย์ซ่อม	บริหารสถานี	บริหารเดินรถรวม	ฝ่ายสนับสนุน	รวม
รายได้จากการเดินรถบริษัท	959,000,037.08	1,190,783,149.73	817,129,174.20	117,039,129.29	-	-	-	-	3,083,951,490.30
ต้นทุนในการเดินรถ	1,001,005,335.10	1,233,784,505.62	767,215,528.47	63,782,043.27	28,569,402.33	-	-	-	3,094,356,814.79
กำไรส่วนเกิน	(42,005,298.02)	(43,001,355.89)	49,913,645.73	53,257,086.02	(28,569,402.33)	-	-	-	(10,405,324.49)
รายได้จากการเดินรถรวม	-	-	-	-	-	37,963,673.04	954,366,586.38	-	992,330,259.42
รายได้จากการบริหารสถานี	422,743.10	1,375,565.13	1,866,910.87	3,199.35	963,856.80	118,598,240.83	-	-	123,230,516.08
รายได้อื่น ๆ	81,757,860.85	151,347,552.00	88,699,949.19	2,266,851.75	14,497,497.49	961,409.24	7,897,430.13	282,296,566.20	629,725,116.85
กำไร (ขาดทุน) ขั้นต้น	40,175,305.93	109,721,761.25	140,480,505.79	55,527,137.12	(13,108,048.04)	157,523,323.11	962,264,016.51	282,296,566.20	1,734,880,567.86
ค่าใช้จ่ายในการขายและบริหาร	150,935,668.42	187,980,937.03	117,988,329.08	37,839,624.23	53,456,916.51	184,842,012.71	559,258,137.10	270,891,121.61	1,563,192,746.70
กำไร (ขาดทุน) ก่อนภาษีนิติบุคคล	(110,760,362.49)	(78,259,175.79)	22,492,176.70	17,687,512.89	(66,564,964.55)	(27,318,689.60)	403,005,879.41	11,405,444.59	171,687,821.16
ภาษีนิติบุคคล	-	-	-	-	-	-	-	19,238,332.11	19,238,332.11
กำไรสุทธิ	(110,760,362.49)	(78,259,175.79)	22,492,176.70	17,687,512.89	(66,564,964.55)	(27,318,689.60)	403,005,879.41	(7,832,887.52)	152,449,489.05

กำไร (ขาดทุน) สุทธิแยกตามศูนย์ธุรกิจ ปี 2558



2. ผลกระทบต่อรายได้ของ บขส. ตามแนวทางการศึกษาด้านกฎหมาย

จากการวิเคราะห์ผลกระทบด้านการเงินข้างต้น สามารถสรุปผลกระทบด้านการเงินได้ดังนี้

2.1 แนวทางที่ 1 บขส. ทำหน้าที่เพียงเป็นผู้ดำเนินการเดินรถ (Operator) และผู้บริหารสถานีขนส่ง โดยหน่วยงานกำกับดูแลรถ (Regulator) โอนกลับไปที่กรมการขนส่งทางบก

ในกรณีนี้หากหน่วยงานที่กำกับดูแลการเดินรถ (ฝ่ายบริหารการเดินรถ) ต้องถูกแยกออกจาก บขส. โดยย้ายไปขึ้นตรงต่อกรมการขนส่งทางบก หากพิจารณาจากงบกำไร (ขาดทุน) (แยกศูนย์ธุรกิจ) ของ บขส. ณ 30 กันยายน 2558 ข้างต้น เมื่อนำผลประกอบการของการบริหารเดินรถรวมออกจาก บขส. จะประสบภาวะขาดทุนในการดำเนินงานปี 2558 ทันที โดยผลขาดทุนมีมูลค่า 250,556,390.3 บาท ดูสรุปผลการดำเนินงานตารางข้างล่างประกอบ

รายการ	จำนวน (บาท)
ผลการดำเนินงานรวม บขส. กำไรสุทธิ	152,449,489.1
หัก ผลการดำเนินงานเฉพาะฝ่ายบริหารการเดินรถซึ่งมีกำไรสุทธิ	403,005,879.4
กำไร (ขาดทุน) สุทธิ เมื่อหักผลการดำเนินงานฝ่ายบริหารการเดินรถ	(250,556,390.3)

หมายเหตุ : ข้อมูลผลการดำเนินงานของฝ่ายบริหารการเดินรถในตารางไม่รวมกองกิจการสถานีขนส่ง และยังไม่รวมพนักงานที่ดูแลการจัดเก็บค่าธรรมเนียมรถร่วม (ค่าขา) ในภูมิภาคจำนวน 103 สถานีที่อาจต้องย้ายนำมารวมในฝ่ายบริหารการเดินรถ

ทั้งนี้ ตามที่ได้กล่าวถึงภารกิจของ บขส. นอกจากจะเป็นผู้ให้บริการขนส่งผู้โดยสารแล้ว ยังมีภารกิจ การเดินรถเพื่อสังคมและสาธารณะเพื่อให้ประชาชนสามารถเดินทางไปยังภูมิภาคต่างๆ ได้อย่างทั่วถึง รวมถึง มีรถโดยสารหลายชนิดตั้งแต่รถปรับอากาศพิเศษ (VIP) จนถึงรถมาตรฐาน 2 ที่มีอัตราค่าโดยสารแตกต่างกัน เหมาะสมต่อกลุ่มผู้โดยสารแต่ละกลุ่มเพื่อเป็นสาธารณูปโภคพื้นฐานด้านการคมนาคมทางบก ทั้งนี้ที่ผ่านมา การเดินรถมาตรฐาน 2 ส่วนใหญ่มีผลประกอบการขาดทุนในหลายเส้นทาง แต่ บขส. ไม่สามารถยกเลิก การเดินรถดังกล่าวได้ เนื่องจากเป็นภารกิจที่ได้รับมอบหมายจากรัฐ เพื่อเป็นการบริการผู้มีรายได้น้อย ให้สามารถเดินทางได้ อีกทั้งยังดำเนินการเดินรถขนส่งตามนโยบายรัฐในการช่วยเหลือประชาชน ผู้มีรายได้น้อย ผู้สูงอายุ ทหาร นักเรียน ผู้พิการ พระ เณร ฯลฯ โดยผู้โดยสารเหล่านี้จะได้รับส่วนลด ในการเดินทางซึ่งมีจำนวนผู้โดยสารที่ บขส. ให้การสนับสนุนไม่น้อยกว่า 1.0 ล้านคนต่อปี โดยในปี 2558 ส่วนลดในการเดินทางคิดเป็นมูลค่ามากกว่า 105,911,314.0 บาท หากนำมูลค่าส่วนลดเพื่อช่วยเหลือ ประชาชน ตามนโยบายรัฐกลับมาคำนวณเป็นรายได้ของ บขส. (เสมือนว่ารัฐชดเชยจ่ายเงินส่วนลดนี้คืน ให้แก่ บขส.) จะพบว่า บขส. มีผลการดำเนินงานขาดทุนจากการเดินรถเพียง 144,645,076.4 บาท รายละเอียดแสดงในตารางข้างล่าง

รายการ	จำนวน (บาท)
กำไร (ขาดทุน) สุทธิ เมื่อหักผลการดำเนินงานฝ่ายบริหารการเดินรถ	(250,556,390.4)
บวกกลับ มูลค่าส่วนลดเพื่อช่วยเหลือประชาชนตามนโยบายรัฐ	105,911,314.0
กำไร (ขาดทุน) สุทธิ หาก บขส. ได้รับเงินชดเชยส่วนลดเพื่อช่วยเหลือประชาชน	(144,645,076.4)

2.2 แนวทางที่ 2 บขส. ทำหน้าที่เพียงเป็นผู้ดำเนินการเดินรถ (Operator) และผู้บริหารสถานีขนส่ง โดยหน่วยงานกำกับดูแลรถ (Regulator) จัดตั้งเป็นองค์การมหาชน

ในกรณีนี้หากหน่วยงานที่กำกับดูแลการเดินรถ (ฝ่ายบริหารการเดินรถ) ต้องถูกแยกออกจาก บขส. โดยย้ายไปจัดตั้งเป็นองค์การมหาชน ผลประกอบการของ บขส. จะเหมือนกับกรณีที่ 1 คือ เมื่อพิจารณา งบกำไร (ขาดทุน) แยกประเภทของ บขส. ณ 30 กันยายน 2558 ข้างต้น เมื่อนำผลประกอบการของ การบริหารเดินรถรวมออกจาก บขส. จะประสพภาวะขาดทุนในการดำเนินงานปี 2558 ทั้งนี้ โดยผลขาดทุน มีมูลค่า 250,556,390.3 บาท ดูสรุปผลการดำเนินงานตารางข้างล่างประกอบ

รายการ	จำนวน (บาท)
ผลการดำเนินงานรวม บขส. กำไรสุทธิ	152,449,489.1
หัก ผลการดำเนินงานเฉพาะฝ่ายบริหารการเดินรถซึ่งมีกำไรสุทธิ	403,005,879.4
กำไร (ขาดทุน) สุทธิ เมื่อหักผลการดำเนินงานฝ่ายบริหารการเดินรถ	(250,556,390.3)

หมายเหตุ : ข้อมูลฝ่ายบริหารการเดินรถในตารางไม่รวมกองกิจการสถานีขนส่ง และยังไม่รวมพนักงานที่ดูแลการจัดเก็บ ค่าธรรมเนียมรถร่วม (ค่าขา) ในภูมิภาคจำนวน 103 สถานีที่อาจต้องย้ายนำมารวมในฝ่ายบริหารการเดินรถ

ทั้งนี้ ตามที่ได้กล่าวถึงภารกิจของ บขส. นอกจากจะเป็นผู้ให้บริการขนส่งผู้โดยสารแล้ว ยังมีการกิจการเดินรถ เพื่อการสาธารณะเพื่อให้ประชาชนสามารถเดินทางไปยังภูมิภาคต่างๆ ได้อย่างทั่วถึง รวมถึงมีรถโดยสารหลายชนิดตั้งแต่รถปรับอากาศพิเศษจนถึงรถมาตรฐาน 2 ที่มีอัตราค่าโดยสารแตกต่างกันเหมาะสมต่อกลุ่มผู้โดยสารแต่ละกลุ่มเพื่อเป็นสาธารณูปโภคพื้นฐานด้านการคมนาคมทางบก ทั้งนี้ ที่ผ่านมา การเดินรถมาตรฐาน 2 ส่วนใหญ่มีผลประกอบการขาดทุนในหลายเส้นทาง แต่ บขส. ไม่สามารถยกเลิกการเดินรถดังกล่าวได้ เนื่องจากเป็นภารกิจที่ได้รับมอบหมายจากรัฐเพื่อเป็นการบริการผู้มีรายได้น้อยให้สามารถเดินทางได้ อีกทั้งยังดำเนินการเดินรถขนส่งตามนโยบายรัฐในการช่วยเหลือประชาชนผู้มีรายได้น้อย ผู้สูงอายุ ทหาร นักเรียน ผู้พิการ พระ เณร ฯลฯ โดยผู้โดยสารเหล่านี้จะได้รับส่วนลดในการเดินทาง ซึ่งมีจำนวนผู้โดยสารที่ บขส. ให้การสนับสนุนไม่น้อยกว่า 1.0 ล้านคนต่อปี โดยในปี 2558 ส่วนลดในการเดินทางคิดเป็นมูลค่ามากกว่า 105,911,314.0 บาท หากนำมูลค่าส่วนลดเพื่อช่วยเหลือประชาชนตามนโยบายรัฐกลับมาคำนวณเป็นรายได้ของ บขส. (เสมือนว่ารัฐชดเชยจ่ายเงินส่วนลดนี้คืนให้แก่ บขส.) จะพบว่า บขส. มีผลการดำเนินงานขาดทุนจากการเดินรถเพียง 144,645,076.4 บาท รายละเอียดแสดงในตารางข้างล่าง

รายการ	จำนวน (บาท)
กำไร (ขาดทุน) สุทธิ เมื่อหักผลการดำเนินงานฝ่ายบริหารการเดินรถ	(250,556,390.4)
บวกกลับ มูลค่าส่วนลดเพื่อช่วยเหลือประชาชนตามนโยบายรัฐ	105,911,314.0
กำไร (ขาดทุน) สุทธิ หาก บขส. ได้รับเงินชดเชยส่วนลดเพื่อช่วยเหลือประชาชน	(144,645,076.4)

2.3 แนวทางที่ 3 บขส. ทำหน้าที่กำกับดูแลรถร่วมของเอกชนและการบริหารสถานีแต่มีการแยกส่วนการเดินรถออกไปจัดตั้งเป็น บริษัท ขนส่งเดินรถ จำกัด ที่รัฐยังถือหุ้นใหญ่

หาก บขส. (เดิม) ทำหน้าที่บริหารสถานีและกำกับกิจการเดินรถและมีการจัดตั้งบริษัทขนส่งเดินรถขึ้นมาใหม่ ฝ่ายบัญชีและการเงินต้องจัดทำประมาณทางการเงินและปันส่วนค่าใช้จ่ายด้านบุคลากรของการบริหารงานใหม่ ซึ่งในขั้นต้นนี้ยังมิได้ทำการศึกษารายละเอียด คณะผู้วิจัยจึงนำข้อมูลรายได้ – ค่าใช้จ่ายจากงบกำไร (ขาดทุน) แยกศูนย์ธุรกิจในปี 2558 มาใช้ในการคำนวณและจัดทำงบการเงินจำลองโดยกำหนดสมมติฐาน ดังนี้

บริษัท ขนส่งเดินรถ จำกัด ประกอบด้วยหน่วยธุรกิจเดินรถทั้งหมดและหน่วยธุรกิจศูนย์ซ่อมบำรุงฯ และ บขส. (เดิม) ประกอบด้วยหน่วยธุรกิจบริหารสถานี หน่วยธุรกิจบริหารเดินรถร่วมและฝ่ายสนับสนุน (ซึ่งในความเป็นจริงจะต้องมีการปันส่วนให้กับทั้ง 2 บริษัท) โดยจากสมมติฐานดังกล่าวสามารถสรุปสถานะทางการเงินของทั้ง 2 บริษัท ได้ดังนี้

หน่วย : บาท

หน่วยงาน	บริษัท ขนส่งเดินรถ จำกัด	บริษัท ขนส่ง จำกัด (บขส.)
รายได้	2,996,729,844.7	1,051,562,929.0
ค่าใช้จ่าย	3,212,134,658.2	1,014,991,271.0
กำไร (ขาดทุน) ก่อนภาษีเงินได้นิติบุคคล	(215,404,813.5)	36,571,658.0

หมายเหตุ : 1) ตามสมมติฐานข้างต้น พนักงานด้านบริหารบางส่วนต้องถูกปันส่วนค่าใช้จ่ายไปยังบริษัทขนส่งเดินรถแต่เนื่องจากยังไม่มีการศึกษาและการจัดสรรภาระงานดังกล่าว ค่าใช้จ่ายของหน่วยงานสนับสนุนทั้งหมด จึงนำไปรวมไว้ใน บขส. (เดิม) ส่งผลให้สถานะทางการเงินของ บขส. (เดิม) มีค่าใช้จ่ายสูงกว่าความเป็นจริงทำให้กำไรสุทธิต่ำลง และสถานะทางการเงินของ บริษัท ขนส่งเดินรถ จำกัด มีค่าใช้จ่ายต่ำกว่าความเป็นจริงทำให้ขาดทุนสุทธิต่ำกว่าที่ควรจะเป็น

2) เนื่องจากในปัจจุบัน ผู้ประกอบการรถร่วมรายใหญ่มีจำนวนประมาณ 30 ราย มีรถอยู่ในระบบประมาณ ร้อยละ 20 ของจำนวนรถทั้งหมดในระบบ หากเปิดเสรีการเดินรถโดยสารหมวด 2 หากยังมีผู้ประกอบการรายย่อยที่ยังมีความประสงค์เดินรถร่วมกับ บขส. ในจำนวนมาก (เนื่องจากยังมีคุณสมบัติไม่พร้อมขอใบอนุญาตเส้นทางเดินรถตามที่กฎหมายกำหนด) ดังนั้น ผู้ประกอบการรถร่วมรายใหญ่สามารถขออนุญาตเส้นทางเดินรถโดยตรงกับกรมการขนส่งทางบก ได้สมมติฐานรายได้ บขส. (Supervisor) จะพิจารณาให้ บขส. (Supervisor) มีรายได้จากรถร่วมเพียงร้อยละ 75 ของรายได้เดิม

จากการจัดทำสถานะทางการเงินเบื้องต้น หากพิจารณาผลประโยชน์ประกอบการโดยแยกบริษัท จะพบว่า บขส. (เดิม) มีผลประโยชน์กำไรเพียงเล็กน้อย 36.7 ล้านบาท แต่บริษัท ขนส่งเดินรถ จำกัด มีผลประโยชน์ขาดทุน 215.4 ล้านบาท

2.4 สรุปผลกระทบด้านการเงินต่อ บขส. และประเทศชาติ ตามแนวทางการศึกษาด้านกฎหมาย

จากการศึกษาข้างต้น พบว่าหากมีการปรับโครงสร้างการกำกับดูแลและเปิดเสรีการเดินรถโดยสารหมวด 2 ผู้ประกอบการเดินรถโดยสารเอกชน (รถร่วม) จะสามารถขออนุญาตเส้นทางเดินรถต่อกรมการขนส่งทางบก ได้ด้วยตนเอง บขส. จะได้รับผลกระทบจากการขาดรายได้ค่าธรรมเนียมรถร่วม (ค่าขา) ปีละกว่า 900 ล้านบาท ซึ่งรายได้ดังกล่าว บขส. นำไปใช้อุดหนุนในการเดินรถตามนโยบายของรัฐ เช่น การเดินรถมาตรฐาน 2 (ซึ่งมีค่าโดยสารราคาถูกเพื่อให้ผู้มีรายได้น้อยสามารถเดินทางได้ โดยผลประโยชน์การเดินรถมาตรฐาน 2 ส่วนใหญ่ มีผลการดำเนินการขาดทุน) การเดินรถในบางเส้นทางที่ไม่คุ้มค่า การให้ส่วนลดแก่ผู้โดยสารพิเศษบางกลุ่ม เช่น ผู้พิการ ทหาร ตำรวจ (ในเครื่องบิน) นักเรียน (ในเครื่องบิน) ผู้สูงอายุ ฯ และสร้างสาธารณูปโภคพื้นฐานสำหรับการให้บริการด้านการเดินรถโดยสารคือ สถานีขนส่งผู้โดยสาร ทั้งนี้การเปิดเสรีการเดินรถจะส่งผลต่อผลประโยชน์ของ บขส. โดย บขส. ที่ทำหน้าที่เดินรถโดยสารจะมีผลประโยชน์ขาดทุนทันที โดยมีผลประโยชน์ขาดทุนสูงกว่า 200 ล้านบาท

คาดการณ์ผลการดำเนินงานของ บขส. ตามทางเลือกที่ศึกษา

หน่วย : บาท

รายการ	บขส. ปัจจุบัน (2558)	แนวทางที่ 1 ขบ. กำกับดูแล	แนวทางที่ 2 องค์การอิสระ กำกับดูแล	แนวทางที่ 3 บขส. เติมนร	แนวทางที่ 3 ขบ. (Regulator) มอบอำนาจให้ บขส.เดิม (Supervisor) ควบคุม+สถานี
คาดการณ์/ ผลการดำเนินงาน กำไร (ขาดทุน)	152,449,489	(250,556,390)	(250,556,390)	(215,404,813)	36,571,658

เมื่อพิจารณาผลกระทบด้านงบประมาณของรัฐทั้งหมดที่ต้องใช้ในการดูแลสาธารณูปโภคด้านการเดินรถโดยสารหมวด 2 พบว่าการโอนหน้าที่การควบคุมกำกับดูแลกลับไปยังกรมการขนส่งทางบกหรือจัดตั้งองค์การอิสระเพื่อกำกับดูแลการเดินรถโดยสารหมวด 2 ต้องใช้งบประมาณด้านบุคลากรในแต่ละปีไม่น้อยกว่า 140.0 ล้านบาท รวมถึงหากมีการปรับโครงสร้างการกำกับดูแลรัฐยังต้องอุดหนุน บขส. เพื่อให้ดำเนินการกิจเช่นปัจจุบัน เมื่อพิจารณาภาพรวมการเปิดเสรีการเดินรถและปรับโครงสร้างการกำกับดูแลการเดินรถแล้ว ตามแนวทางต่างๆ รัฐต้องอุดหนุนงบประมาณหรือใช้งบประมาณในแต่ละปีประมาณ 390.6 ล้านบาท เพื่อให้ บขส. ยังคงภารกิจการเดินรถตามนโยบายของรัฐและเพื่อการสังคมและสาธารณะดูตารางข้างล่างประกอบ

งบประมาณของรัฐที่ต้องใช้ในการอุดหนุนการกำกับดูแลรถโดยสารหมวด 2 กรณีเปิดเสรีเดินรถ

หน่วย : บาท

	บขส. ปัจจุบัน (2558)	แนวทางที่ 1. ขบ.กำกับดูแล (Regulator)	แนวทางที่ 2. องค์การอิสระ กำกับดูแล (Regulator)	แนวทางที่ 3. บขส.เดินรถ (Operator)	แนวทางที่ 3 ขบ. (Regulator) มอบอำนาจให้ บขส.เดิม (Supervisor) ควบคุม+สถานี
คาดการณ์/ ผลการดำเนินงาน	152,449,489				
ขบ.ค่าใช้จ่าย บุคลากรกำกับดูแล		(140,000,000)	(140,000,000)		36,571,658
บขส. บริหารสถานี ขนส่งฯ		(35,151,577)	(35,151,577)		
บขส. เติมนร โดยสาร		(215,404,813)	(215,404,813)	(215,404,813)	
รวม กำไร (ขาดทุน)	152,449,489	(390,556,390)	(390,556,390)	(215,404,813)	36,571,658

จากผลการศึกษาข้างต้นหากเปิดเสรีการเดินรถ และ บขส. ไม่มีรายได้ค่าธรรมเนียมร่วม รัฐต้องใช้งบประมาณ 200-400 ล้านบาทต่อปี เพื่ออุดหนุน บขส. รวมถึงเป็นค่าใช้จ่ายให้กับหน่วยงานที่มีหน้าที่กำกับดูแลการเดินรถโดยสารหมวด 2 หรือหากรัฐมุ่งส่งเสริมให้ บขส. ดำเนินงานแข่งขันกับเอกชนโดยเน้นให้ บขส. สร้างกำไรในการดำเนินงาน นโยบายในการเดินรถของ บขส. จำต้องเน้นการเดินรถในเส้นทางที่มีกำไร หรือเลือกเดินรถในประเภทมาตรฐานรถที่มีกำไรซึ่งส่วนใหญ่เป็นรถปรับอากาศพิเศษ (VIP) ซึ่งการดำเนินนโยบายเพื่อสร้างกำไรดังกล่าวส่งผลต่อการบริการที่รัฐมอบหมายในหลายภารกิจ บางเส้นทางที่มีการเดินรถแล้วขาดทุน บขส. อาจต้องพิจารณายกเลิกการเดินรถผู้โดยสารจะไม่มีรถโดยสารนั่งหรือไม่มีรถโดยสารมาตรฐาน 2 ที่มีตัวโดยสารราคาประหยัดนั่ง กลไกการถ่วงดุลราคาตัวโดยสารกับรถโดยสารเอกชนจะไม่สมบูรณ์ ผู้ประกอบการรถโดยสารรายย่อยรายเล็กจำนวนมากจะไม่สามารถแข่งขันกับผู้ประกอบการรายใหญ่ได้ เนื่องจากมีคุณสมบัติไม่ครบถ้วนที่จะไปขออนุญาตเส้นทางเดินรถได้เอง โดยผลกระทบทั้งหมดนี้สะท้อนกลับไปยังการให้บริการผู้โดยสาร ผลกระทบต่อภาพรวมของการเดินรถโดยสารหมวด 2 เป็นดังนี้

ผลกระทบต่อประชาชนผู้โดยสาร ผู้ประกอบการร่วม และรัฐ กรณีการเปิดเสรีเดินรถ

ปัจจุบัน		เปิดเสรีเดินรถ
ภารกิจ บริการ ประชาชน 7.8 ล้านคน/ ปี	เส้นทางเดินรถครอบคลุมทั่วประเทศ (294 เส้นทาง , เฉพาะ บขส. 21 เส้นทาง, เฉพาะรถร่วม 180 เส้นทาง)	มีการเดินรถเฉพาะ เส้นทางที่มีกำไร
	การเดินรถสาธารณะ ช่วยเหลือผู้มีรายได้น้อย (1.0 ล้านคน รวมมูลค่า > 100 ล้านบาท/ปี)	รัฐอุดหนุน มากกว่า 100 ล้านบาท/ปี
	ช่วยเหลือและคุ้มครองผู้โดยสาร กรณีเกิดอุบัติเหตุ (รถร่วม 185 คัน ทุนทรัพย์ 639.3 ล้านบาท)	ไม่มี
	กลไกควบคุมอัตราค่าโดยสาร	กลไกไม่สมบูรณ์

ภารกิจต่อ ประเทศ ชาติ	สาธารถูปโภคพื้นฐานเชื่อมโยงการเดินทางทั่วประเทศ (294 เส้นทาง)	บางเส้นทาง ไม่มีรถเดิน
	สร้างความเป็นธรรมการเดินรถ รายเล็กแข่งขันได้ (รถโดยสาร 15,378 คัน, รถบัส 6,255 คัน รถตู้โดยสาร 9,113 คัน)	รายเล็กแข่งขันไม่ได้ 3,382 ราย 9,009 คัน
	ควบคุมจัดระเบียบรถร่วม สร้างมาตรฐานการเดินรถ ความปลอดภัย	หน้าที่ ขบ.
	กลไกของรัฐ ความมั่นคง การเดินรถเสริมหน้าเทศกาล	รัฐอุดหนุน
	สถานีขนส่งแห่งใหม่ (เงินลงทุนประมาณ 2,000 ล้านบาท)	รัฐลงทุน



999 ถนนกำแพงเพชร 2 แขวงจตุจักร เขตจตุจักร กรุงเทพฯ 10900

โทร. 0-2936-2852-66 www.transport.co.th

Call Center 1490 เรียกร บขส.