



**แผนการแก้ไขปัญหาคณะกรประจำปี 2560**  
**ของ**  
**องค์การขนส่งมวลชนกรุงเทพ**

สำนักแผนงาน  
ธันวาคม 2559

## สารบัญ

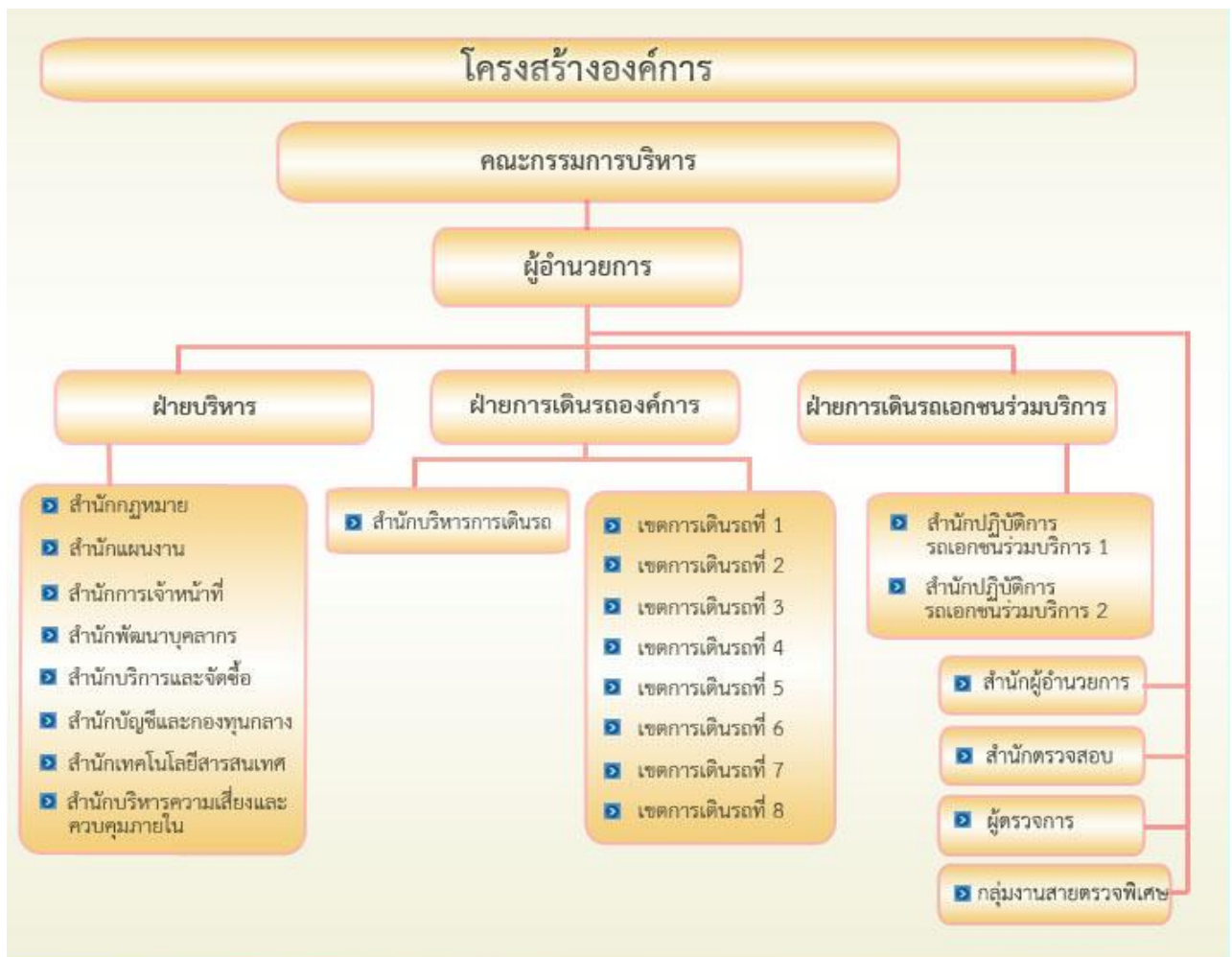
	หน้า
1. สถานะองค์การขนส่งมวลชนกรุงเทพ ณ วันที่ 30 กันยายน 2559	
1.1 โครงสร้างองค์กร	1
1.2 โครงสร้างอัตรากำลัง	2
1.3 จำนวนรถโดยสาร	3
1.4 เส้นทางเดินรถโดยสารประจำทางและจำนวนรถที่อยู่ในการกำกับดูแลของ ขสมก.	4
1.5 อุบัติเหตุโดยสาร	5
1.6 สภาพทางการเงิน	
โครงสร้างรายได้	8
โครงสร้างค่าใช้จ่าย	9
หนี้สินค้างชำระรวมดอกเบี้ย ณ 30 กันยายน 2559	10
2. แผนงาน/โครงการที่สำคัญ	
1. โครงการจัดการรถโดยสาร	
1.1 การจัดซื้อรถโดยสารใหม่ใช้เชื้อเพลิงก๊าซธรรมชาติ NGV จำนวน 489 คัน	11
1.2 จัดซื้อรถโดยสารพลังงานไฟฟ้า (EV) ปี 2560 จำนวน 200 คัน	12
1.3 การปรับปรุงสภาพรถโดยสารเดิม 669 คัน (รถธรรมดา 500 คัน,รถปรับอากาศ 169 คัน)	14
2. โครงการจัดการระบบตรวจสอบและติดตามการปฏิบัติการเดินรถ (GPS)	15
3. โครงการติดตั้งระบบบัตรโดยสารอิเล็กทรอนิกส์ (E-Ticket)	17
4. โครงการบริหารทรัพย์สินเชิงธุรกิจ	18
5. โครงการบริหารจัดการหนี้สิน	20
6. โครงการปรับโครงสร้างองค์กร	22
7. โครงการเกษียณอายุก่อนกำหนด (Early Retirement)	23
8. โครงการจัดหาพนักงานขับรถโดยสาร	25
9. การจัดทำข้อเสนอเงินอุดหนุนภาครัฐ	27
10. การจัดการลูกหนี้ร่วมบริการค้างชำระ	28
11. การจำหน่ายรถโดยสารปลดระวาง	30
3. ประมาณการทางการเงิน ปี 2560 – 2564	33

สถานะองค์การขนส่งมวลชนกรุงเทพ  
ณ วันที่ 30 กันยายน 2559

## 1. สถานะองค์การขนส่งมวลชนกรุงเทพ

### 1.1 โครงสร้างองค์กร

ขสมก. ได้กำหนดให้มีการจัดแบ่งส่วนงานตามข้อบังคับองค์การขนส่งมวลชนกรุงเทพ ฉบับที่ 159 ว่าด้วยการจัดแบ่งส่วนงานขององค์การขนส่งมวลชนกรุงเทพ พ.ศ. 2552 ลงวันที่ 29 ธันวาคม 2552 โดยแบ่งส่วนงานของ ขสมก. ออกเป็น 3 ฝ่าย คือฝ่ายบริหาร ฝ่ายการเดินรถองค์การ และฝ่ายการเดินรถเอกชนร่วมบริการ ดังนี้



## 1.2 โครงสร้างอัตรากำลัง

ปัจจุบัน ขสมก. มีพนักงานจำนวน 12,486 คน (อัตรากำลัง ณ วันที่ 30 ตุลาคม 2559) จำแนกเป็น พนักงานสำนักงาน จำนวน 2,699 คน พนักงานขับรถ 4,949 คน และพนักงานเก็บค่าโดยสาร 4,838 คน โดยมี สัตว์ส่วนพนักงาน 4.50 คน ต่อดรถโดยสาร 1 คัน ประกอบด้วย

ลำดับที่	ตำแหน่ง	อัตรากำลังปัจจุบัน (คน)
1.	พชร.	4,949
2.	พทส.	4,838
3.	นายท่า, นายท่าอู่	353
4.	นายตรวจ	153
5.	จ.สาย, ข.จ.สาย	95
6.	พนักงานสำนักงานใหญ่	720
7.	พนักงานกอง, เขต	1,378
รวม		12,486

หมายเหตุ พนักงานสำนักงานใหญ่ อัตรากำลัง 28 คน

## 1.3 จำนวนรถโดยสาร

ขสมก. มีรถโดยสารทั้งสิ้น จำนวน 2,774 คัน เป็นรถโดยสารธรรมดา 1,562 คัน รถโดยสารปรับอากาศ 1,212 คัน (รถเช่า PBC 117 คัน) มีอายุการใช้งานเฉลี่ย 15-25 ปี โดยมีสถานะจำนวนรถโดยสาร ณ วันที่ 31 ตุลาคม 2559 ดังนี้

ประเภทรถ	จำนวนรถ	ปีที่บรรจรถ	จำนวนปี
ยี่ห้อรถ	(คัน)		ที่ใช้งาน
<b>รถธรรมดา</b>			
- ฮีโน่	531	2534	25
- อีซูซุ	530	2534	25
- โพไซท์	501	2534	25
<b>รวมรถธรรมดา</b>	<b>1,562</b>	-	-
<b>รถปรับอากาศ(ครีม - น้ำเงิน)</b>			
- ฮีโน่	80	2538	21
- อีซูซุ	100	2537	22
- เบ็นซ์ก๊าซ NGV	85	2534-2538	21-25
<b>รวมรถ ปอ.ครีมน้ำเงิน</b>	<b>265</b>	-	-
<b>รถปรับอากาศ ยูโรทู</b>			
- เบ็นซ์	119	2541	18
- ฮีโน่	323	2541-2544	15-18
- อีซูซุ	323	2541-2544	15-18
- แคว	65	2544	15
<b>รวมรถปรับอากาศยูโรทู</b>	<b>830</b>	-	-
- รถเช่า PBC	117	-	-
<b>รวมรถทั้งหมด</b>	<b>2,774</b>	-	-

#### 1.4 เส้นทางเดินรถโดยสารประจำทางและจำนวนรถที่อยู่ในการกำกับดูแลของ ขสมก.

จำนวนเส้นทางและจำนวนรถในปัจจุบันที่อยู่ในความรับผิดชอบของ ขสมก. และที่เอกชนได้รับสัมปทานจาก ขสมก. ในส่วนของรถโดยสารขนาดใหญ่ ขสมก. เดินรถเอง 114 เส้นทาง จำนวนรถ 2,774 คัน เอกชนรับสัมปทาน 94 เส้นทาง จำนวนรถ 3,621 คัน และยังมีรถโดยสารขนาดเล็กที่เอกชนเดินรถ ได้แก่ รถมินิบัส 42 เส้นทาง จำนวนรถ 992 คัน (เดินรถในเส้นทาง ขสมก. และรถร่วมบริการ) รถตู้ 149 เส้นทาง จำนวนรถ 5,271 คัน และรถในซอย 101 เส้นทาง จำนวนรถ 2,152 คัน รวมเส้นทางและจำนวนรถที่อยู่ในความรับผิดชอบของ ขสมก. 458 เส้นทาง จำนวนรถ 14,810 คัน ตามรายละเอียด ดังนี้

ประเภทรถ	จำนวนเส้นทางเดินรถ (สาย)			จำนวนรถ (คัน)		
	รถองค์การฯ	รถร่วม	รวม	รถองค์การฯ	รถร่วม	รวม
1. รถธรรมดา	87	75	162	1,562	2,208	3,770
คิดเป็นเปอร์เซ็นต์ องค์การฯ / รถร่วม	53.70	46.30	100.00	41.43	58.57	100.00
2. รถปรับอากาศ	27	19	46	1,095	1,413	2,508
คิดเป็นเปอร์เซ็นต์ องค์การฯ / รถร่วม	58.70	41.30	100.00	43.66	56.34	100.00
<b>รวม 1+ 2</b>	<b>114</b>	<b>94</b>	<b>208</b>	<b>2,657</b>	<b>3,621</b>	<b>6,278</b>
คิดเป็นเปอร์เซ็นต์ องค์การฯ / รถร่วม	54.81	45.19	100.00	42.32	57.68	100.00
3. รถ PBC	-	-	-	117	-	117
<b>รวม 1+ 2+3</b>	<b>114</b>	<b>94</b>	<b>208</b>	<b>2,774</b>	<b>3,621</b>	<b>6,395</b>
4. รถเมล์เล็ก						
4.1 หมวด 1 (มินิบัส)	(19)	(23)	(42)	-	992	992
4.2 หมวด 4 (ในซอย) (จำนวนรถที่ทำสัญญา)		101	101	-	2,152	2,152
4.3 รถตู้โดยสารปรับอากาศ		141	141	-	5,133	5,133
4.4 รถตู้ CNG เชื่อมต่อท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ		8	8	-	138	138
<b>รวม 4</b>	<b>(19)</b>	<b>250</b>	<b>250</b>	<b>-</b>	<b>8,415</b>	<b>8,415</b>
<b>รวม 1+2+3+4</b>	<b>114</b>	<b>344</b>	<b>458</b>	<b>2,774</b>	<b>12,036</b>	<b>14,810</b>
คิดเป็นเปอร์เซ็นต์ องค์การฯ / รถร่วม ทั้งองค์การฯ	24.89	75.11	100.00	18.73	81.27	100.00

### 1.5 อู่จอดรถโดยสาร ปัจจุบันขสมก.มีอู่จอดรถ จำนวน 28 แห่ง จำแนกเป็น

- 1) อู่ของ ขสมก. จำนวน 7 แห่ง
- 2) อู่ที่เช่าจากหน่วยงานภาครัฐ จำนวน 8 แห่ง
- 3) อู่ที่เช่าจากเอกชน จำนวน 5 แห่ง
- 4) อู่ที่หน่วยงานภาครัฐให้ใช้ประโยชน์โดยไม่คิดค่าใช้จ่าย จำนวน 6 แห่ง
- 5) อู่ที่เอกชนให้ใช้ประโยชน์โดยไม่คิดค่าใช้จ่าย จำนวน 2 แห่ง

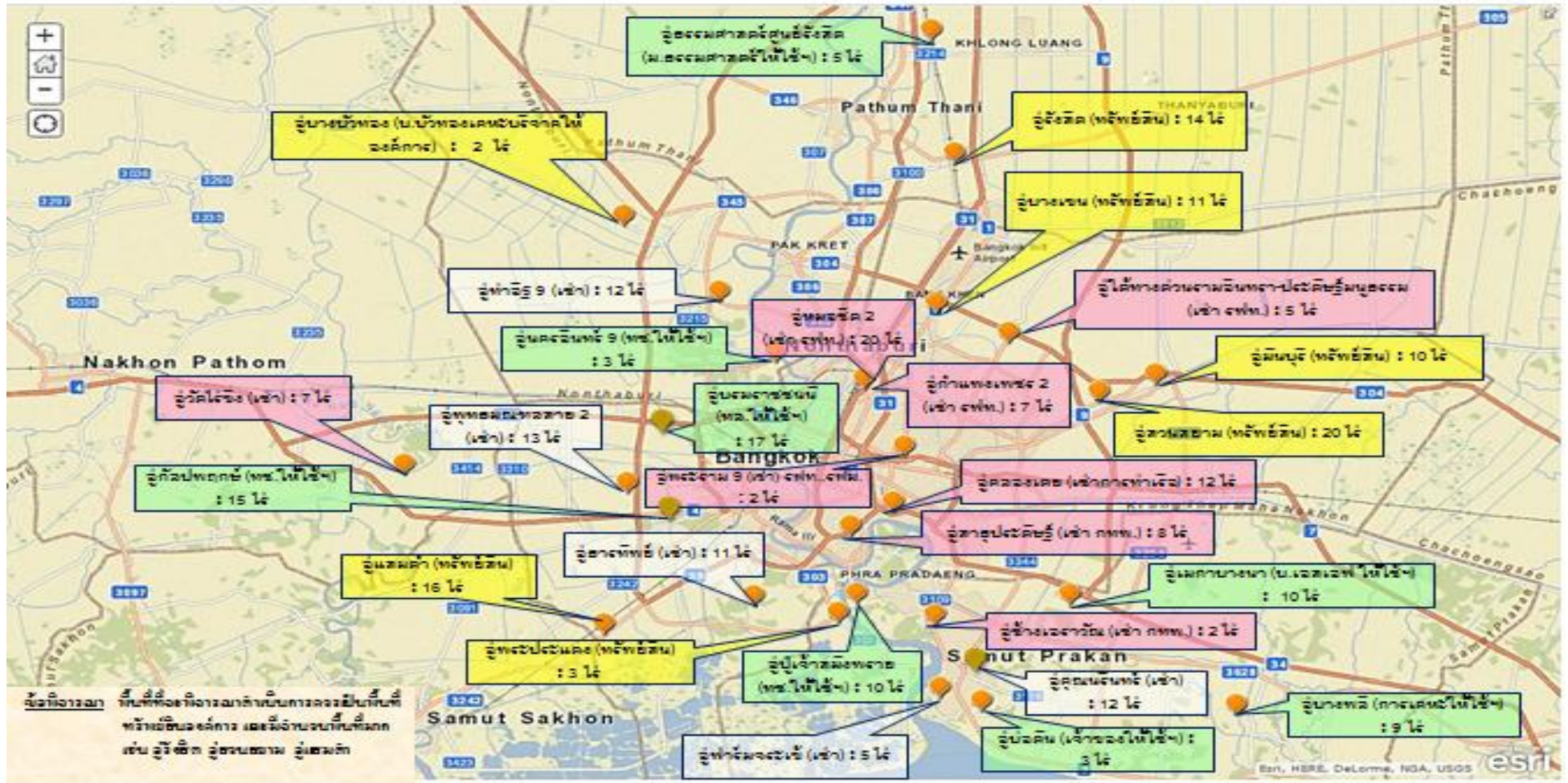
ลำดับ	เขต	ชื่ออู่	เจ้าของพื้นที่	ขนาดพื้นที่
อู่ของ ขสมก. จำนวน 7 แห่ง				
1	1	รังสิต	ขสมก.	14 ไร่
2	1	บางเขน	ขสมก.	11 ไร่
3	2	มีนบุรี	ขสมก.	10 ไร่
4	28	สวนสยาม	ขสมก.	20 ไร่
5	5	แสมดำ	ขสมก.	16 ไร่
6	5	พระประแดง(เดิม)	ขสมก.	3 ไร่
7	7	บางบัวทอง	ขสมก.	2 ไร่
อู่ของ ขสมก. เช่าหน่วยงานภาครัฐ จำนวน 8 แห่ง				
8	3	คลองเตย	กทพ.	12 ไร่
9	4	สาธิตประดิษฐ์	กทพ.	8 ไร่
10	4	พระราม 9	รฟท.	3 ไร่
11	8	หมอชิต 2	รฟท.	20 ไร่
12	6	วัดไร่ขิง	วัดไร่ขิง	7 ไร่
13	8	ใต้ทางด่วนรามอินทรา-ประดิษฐ์มุนุธรรม	กทพ.	12 ไร่
14	3	อู่ช้างเอราวัณ	กทพ.	2 ไร่
15	8	กำแพงเพชร 2	รฟท.	7 ไร่
อู่ที่เช่าจากเอกชน จำนวน 5 แห่ง				
16	3	ฟาร์มจระเข้	-	12 ไร่
17	5	ธารทิพย์	-	11 ไร่
18	6	พุทธมณฑลสาย 2	-	13 ไร่
19	7	ท่าอิฐ	-	12 ไร่
20	3	คุณนรินทร์	-	12 ไร่



ลำดับ	เขต	ชื่ออยู่	เจ้าของพื้นที่	ขนาดพื้นที่
อยู่เอกชนให้ใช้ประโยชน์ จำนวน 2 แห่ง				
21	3	เมกาบางนา	-	10 ไร่
22	3	บ่อดิน	-	3 ไร่
อยู่หน่วยงานภาครัฐให้ใช้ประโยชน์ จำนวน 6 แห่ง				
23	7	นครินทร์	ทช.	3 ไร่
24	3	บางพลี	กคช.	10 ไร่
25	1	ม.ธรรมศาสตร์	ม.ธรรมศาสตร์	5 ไร่
26	3	ปู่เจ้าสมิงพราย	ทช.	18 ไร่
27	5	กัลปพฤกษ์	ทช.	15 ไร่
28	6	บรมราชชนนี	ทล.	17 ไร่

## สถานที่ตั้งจุดจอดรถ

- พื้นที่กักขังเป็นวงรี
- พื้นที่ให้บริการ (ไม่มีค่าครองชีพ)
- พื้นที่ร้านอาหาร
- พื้นที่ชั้นนอก

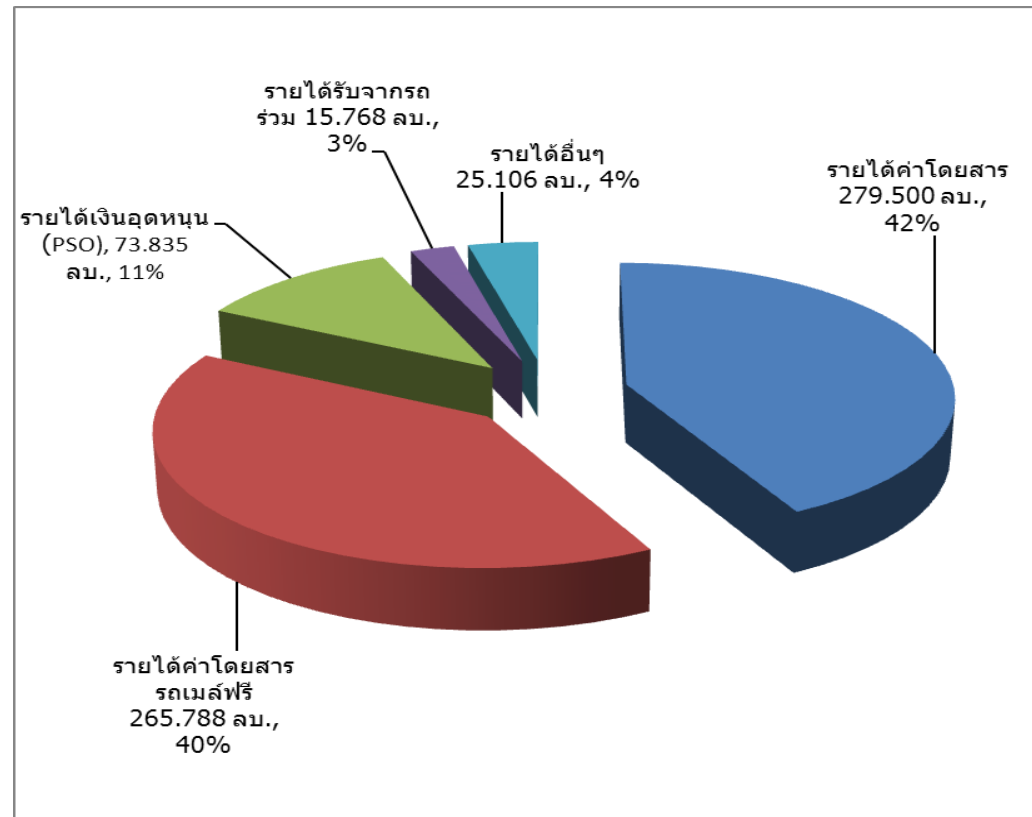


## 1.6 สภาพทางการเงิน

## โครงสร้างรายได้

ประจำปีงบประมาณ 2559 ( ต.ค.58-ก.ย.59) เฉลี่ย/เดือน 659.997 ลบ.

รายการ	จำนวนเงิน
1. รายได้ค่าโดยสาร	279.500
2. รายได้ค่าโดยสารรถเมล์ฟรี	265.788
3. รายได้เงินอุดหนุน (PSO)	73.835
4. รายได้จากกรรรม	15.768
5. รายได้อื่นๆ	25.106
รวม	659.997



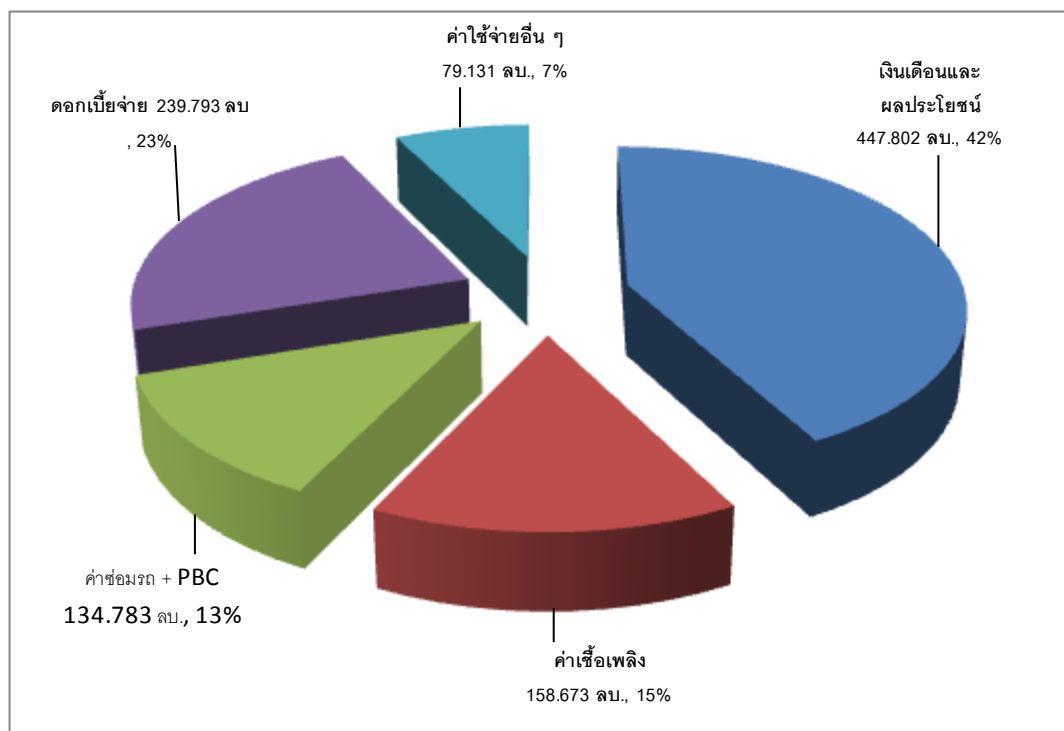
## โครงสร้างค่าใช้จ่าย

ประจำปีงบประมาณ 2559 (ต.ค.58-ก.ย.59) เฉลี่ย/เดือน 1,060.182 ลบ.

รายการ	จำนวนเงิน
1. เงินเดือนและผลประโยชน์	447.802
2. ค่าเช่าเพลิง	158.673
3. ค่าซ่อมรถ + รถ PBC	134.783
4. ดอกเบี้ยจ่าย	239.793
5. ค่าใช้จ่ายอื่น ๆ	79.131
รวม	1,060.182

(ขาดทุน) สุทธิ = (400.185) ล้านบาท/เดือน

(ขาดทุน) EBITDA = (148.230) ล้านบาท/เดือน



## หนี้สินค้างชำระรวมดอกเบี้ย ณ 30 กันยายน 2559

หน่วย: ล้านบาท

รายการ	เงินต้น	ดอกเบี้ย	รวม
1. หนี้สินระยะยาว			
1.1 พันธบัตรเงินกู้	68,108.380	454.671	68,563.051
1.2 เงินกู้ระยะยาว	22,437.080	180.328	22,617.408
รวมหนี้สินระยะยาว	90,545.460	634.999	91,180.459
2. หนี้สินหมุนเวียนและหนี้สินอื่นๆ			
2.1 หนี้ค่าน้ำมันและเหมาซ่อม	2,650.290	493.650	3,143.940
2.2 หนี้กองทุนบำเหน็จพนักงาน	4,340.249	-	4,340.249
2.3 หนี้เงินประกันตัวพนักงาน	30.760	-	30.760
2.4 หนี้สินอื่น ๆ	2,877.906	-	2,877.906
รวมหนี้สินหมุนเวียนและหนี้สินอื่นๆ	9,899.205	493.650	10,392.855
รวมหนี้สินทั้งหมด	100,444.665	1,128.650	101,573.313

## แผนงาน/โครงการที่สำคัญ

## รายละเอียดแผนงาน / โครงการ

## โครงการที่ 1 การจัดการโดยสาร

## 1.1) การจัดซื้อรถโดยสารใหม่ใช้เชื้อเพลิงก๊าซธรรมชาติ NGV จำนวน 489 คัน

## วัตถุประสงค์

เพื่อนำมาทดแทนรถโดยสารเดิมที่ใช้ใช้น้ำมันดีเซลที่มีสภาพชำรุดทรุดโทรมตามอายุการใช้งาน ยกระดับคุณภาพและมาตรฐานในการให้บริการ รวมทั้งความน่าเชื่อถือได้ (Reliability) ของบริการรถโดยสารประจำทางและเพื่อเป็นการส่งเสริมการใช้ระบบขนส่งสาธารณะและลดการใช้พลังงานเชื้อเพลิงในภาคการขนส่ง ตามนโยบายของรัฐ ลดปัญหาโลกร้อนและปัญหามลพิษ

## ประโยชน์ที่ได้รับ

การให้บริการด้วยรถโดยสารใหม่ซึ่งจะช่วยให้ ชสมก. มีรถประจำทางที่มีความพร้อมในการใช้งานและการให้บริการ สร้างความสะอาด สะอาด ปลอดภัย และมั่นใจแก่ผู้โดยสาร ซึ่งส่งผลโดยตรงต่อระดับความพึงพอใจในการใช้บริการ เพิ่มโอกาส ในการเพิ่มขึ้นของจำนวนผู้โดยสารซึ่งส่งผลต่อการเพิ่มขึ้นของรายได้ในที่สุด

## ผลผลิตและตัวชี้วัด

**ผลผลิต :** มีจำนวนรถโดยสารใหม่เพื่อนำมาให้บริการแก่ผู้โดยสารได้อย่างเพียงพอ เกิดความต่อเนื่องในการให้บริการ

**ตัวชี้วัด :** รับรถโดยสาร NGV จำนวน 489 คัน ภายในวันที่ 29 ธันวาคม 2559

## ระยะเวลาในการดำเนินโครงการ

ลำดับ	ขั้นตอน/กิจกรรม	ปีงบประมาณ 2559						ปีงบประมาณ 2560					
		เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.
1	ลงนามสัญญา												
2	บริษัทผู้ได้รับสัญญาดำเนินการประกอบรถโดยสาร												
3	รับมอบรถโดยสารภายใน 90 วัน (นับถัดจากรับลงนามสัญญา)												
4	นำรถโดยสารออกวิ่ง												

## 1.2) จัดซื้อรถโดยสารไฟฟ้า (EV) จำนวน 200 คัน

### วัตถุประสงค์

ขสมก. สามารถให้บริการรถโดยสารประจำทางที่มีคุณภาพแก่ผู้โดยสาร ซึ่งเป็นรถโดยสารประเภทที่มีการวิเคราะห์แล้วว่ามีความคุ้มค่าทางการเงินและเหมาะสมกับบริบทของการใช้งานในกรุงเทพมหานคร

### ประโยชน์ที่ได้รับ

- 1) การให้บริการด้วยรถโดยสารที่จัดซื้อใหม่จะช่วยสร้างความสะอาด สะอาด ปลอดภัย และมั่นใจแก่ผู้โดยสาร มีผลโดยตรงต่อระดับความพึงพอใจในการใช้บริการ เพิ่มโอกาส ในการเพิ่มขึ้นของจำนวนผู้โดยสารซึ่งส่งผลต่อการเพิ่มขึ้นของรายได้ในที่สุด
- 2) การให้บริการด้วยรถโดยสารที่ทำการจัดซื้อใหม่มีผลให้เกิดการประหยัดต้นทุนค่าเชื้อเพลิง และ ต้นทุน ค่าซ่อมบำรุง ส่งผลให้ต้นทุนการให้บริการ (ไม่รวมค่าเสื่อมราคา) โดยรวมลดลงเมื่อเปรียบเทียบกับรถโดยสารเดิม
- 3) ช่วยสร้างทัศนคติเชิงบวกต่ออาชีพพนักงานขับรถโดยสาร ซึ่งจะมีผลทางอ้อมต่อการบรรลุเป้าประสงค์ของการมีพนักงานขับรถโดยสารในอัตราไม่ต่ำกว่า 98% ของกรอบอัตรากำลัง

### ผลผลิตและตัวชี้วัด

**ผลผลิต :** มีรถโดยสารที่มีคุณภาพ ลดมลภาวะสิ่งแวดล้อม

**ตัวชี้วัด** จัดซื้อรถโดยสารไฟฟ้า (EV) จำนวน 50 คัน ได้ภายในเดือน กันยายน 2560



### ระยะเวลาในการดำเนินโครงการ

ลำดับ	ขั้นตอนการดำเนินการ	ปีงบประมาณ 2560										ปีงบประมาณ 2561											
		ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.
1	กรรม อนุมัติให้บทวน โดยการจัดหารถไฟฟ้า 200 คัน	■																					
2	แต่งตั้งคณะกรรมการกำหนดวงเงินงบประมาณและร่างเอกสารประกวดราคา (TOR)	■																					
3	คณะกรรมการกำหนดร่าง TOR		■																				
4	นำเสนอ ผอ. อนุมัติ / นำร่าง TOR และร่างสัญญาส่งอัยการสูงสุด			■																			
5	นำร่าง TOR ประกาศในเว็บไซต์ของกรมบัญชีกลาง และ ชมก. ครั้งที่ 1				■																		
6	คณะกรรมการฯ ประชุมพิจารณาความเห็นสาธารณชน และนำเสนอ ผอ. อนุมัติ					■																	
7	นำร่าง TOR ประกาศในเว็บไซต์ของกรมบัญชีกลาง และ ชมก. ครั้งที่ 2						■																
8	คณะกรรมการฯ ประชุมพิจารณาความเห็นสาธารณชน หากไม่ปรับปรุงแก้ไขนำเสนอ ผอ. อนุมัติใช้							■															
9	ผอ. อนุมัติใช้ร่าง TOR								■														
10	ขออนุมัติ ผอ. ประกาศประกวดราคาด้วยวิธีการทางอิเล็กทรอนิกส์ และแต่งตั้งคณะกรรมการประกวดราคา และกรรมการตรวจรับรถโดยสาร									■													
11	ประกาศเชิญชวน ขายเอกสาร																						
12	รับซองเอกสาร ตรวจสอบคุณสมบัติเบื้องต้น และคุณสมบัติด้านเทคนิค																						
13	แจ้งผลการคัดเลือกผู้มีสิทธิเสนอราคา และแจ้งวัน เวลา สถานที่ขายราคาต่อให้ผู้บริการตลาดกลาง																						
14	เสนอราคาด้วยวิธีการทางอิเล็กทรอนิกส์																						
15	สรุปผลการเสนอราคา นำเสนอ ผอ.																						
16	นำเสนอคณะกรรมการบริหารกิจการองค์การ																						
17	ลงนามสัญญา																						
18	รับมอบรถโดยสาร																						

### ปัจจัยและความเสี่ยงที่มีผลต่อความสำเร็จ

รายการ	โอกาสเกิดความเสี่ยง
1. นโยบายการจัดการรถโดยสารใหม่ของ รัฐบาล	<u>ปานกลาง</u> (เป็นความเสี่ยงจากการเปลี่ยนแปลงรัฐบาลที่อาจทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในนโยบายการจัดการรถใหม่)
2. รายละเอียดตามข้อกำหนดใน TOR	<u>สูง</u> (รถโดยสารที่จะทำการจัดซื้อในระยะต่อไป โดยเฉพาะรถไฟฟ้าเป็นรถประเภทใหม่ที่ไม่เคยจัดซื้อมาก่อน อาจทำให้การออกแบบข้อกำหนดขาดความสมบูรณ์ อาจสร้างให้เกิดข้อพิพาทระหว่างผู้มีส่วนได้-ส่วนเสีย)

### 1.3) การปรับปรุงสภาพรถโดยสารเดิม 669 คัน (รถธรรมดา 500 คัน,รถปรับอากาศ 169 คัน)

#### วัตถุประสงค์

ขสมก. สามารถให้บริการรถโดยสารประจำทางที่มีคุณภาพแก่ผู้โดยสาร ซึ่งเป็นรถโดยสารประเภทที่มีการปรับปรุงสภาพเครื่องยนต์และตัวถังให้สามารถใช้งานได้อย่างต่อเนื่องและมีประสิทธิภาพ ลดจำนวนรถเสียหายระหว่างการให้บริการลงได้เป็นอย่างมาก และสามารถสร้างความสะดวก สะอาด ปลอดภัย และมั่นใจแก่ผู้โดยสาร มีผลโดยตรงต่อระดับความพึงพอใจในการใช้บริการ เพิ่มโอกาส ในการเพิ่มขึ้นของจำนวนผู้โดยสารซึ่งส่งผลต่อการเพิ่มขึ้นของรายได้ในที่สุด

#### ประโยชน์ที่ได้รับ

การให้บริการด้วยรถโดยสารที่ได้รับการปรับปรุงสภาพใหม่ซึ่งจะช่วยให้ ขสมก. มีรถประจำทางที่มีความพร้อมในการใช้งานและการให้บริการ สร้างความสะดวก สะอาด ปลอดภัย และมั่นใจแก่ผู้โดยสาร ซึ่งส่งผลโดยตรงต่อระดับความพึงพอใจในการใช้บริการ เพิ่มโอกาส ในการเพิ่มขึ้นของจำนวนผู้โดยสารซึ่งส่งผลต่อการเพิ่มขึ้นของรายได้ในที่สุด

#### ผลผลิตและตัวชี้วัด

**ผลผลิต :** จำนวนรถโดยสารที่ได้รับการปรับปรุงสภาพเพื่อนำมาให้บริการแก่ผู้โดยสารได้อย่างเพียงพอ เกิดความต่อเนื่องในการให้บริการ

**ตัวชี้วัด :** สามารถปรับปรุงสภาพแล้วเสร็จในรถโดยสารธรรมดา จำนวน 180 คัน และรถโดยสารปรับอากาศจำนวน 95 คัน

#### ระยะเวลาในการดำเนินโครงการ

แผนการปรับปรุงสภาพรถโดยสารธรรมดา จำนวน 500 คัน																																		
ลำดับ	ขั้นตอนการดำเนินงาน	ปีงบประมาณ 2559					ปีงบประมาณ 2560										ปีงบประมาณ 2561																	
		ม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	ต.ค.		
1	แต่งตั้งคณะกรรมการกำหนดแนวทางในการปรับปรุงสภาพรถโดยสาร	■																																
2	คณะกรรมการกำหนดแนวทางในการปรับปรุงสภาพรถโดยสาร	■	■																															
3	ผล. อนุมัติให้ดำเนินการตามแนวทาง			■																														
4	การดำเนินการตามข้อบังคับองค์การ ฉบับที่ 173 ว่าด้วยการพัสดุ พ.ศ. 2557			■	■																													
5	สรุปผลการนำเสนอ ผล.			■																														
6	นำเสนอคณะกรรมการบริหารกิจการองค์กร					■																												
7	กรม. อนุมัติให้ทบทวน แผนการปรับปรุงสภาพรถปรับอากาศ จำนวน 500 คัน พร้อมส่งร่าง										■	■																						
8	นำเสนอคณะกรรมการบริหารกิจการองค์กร										■																							
9	ลงนามสัญญา										■																							
10	บริษัทผู้ได้รับสัญญาดำเนินการปรับปรุงรถโดยสาร																																	
11	เริ่มอบขรถโดยสาร																																	

แผนการปรับปรุงสภาพรถโดยสารปรับอากาศ จำนวน 169 คัน																									
ลำดับ	ขั้นตอนการดำเนินการ	ปีงบประมาณ 2559					ปีงบประมาณ 2560										ปีงบประมาณ 2561								
		พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	
1	แต่งตั้งคณะกรรมการกำหนดแนวทางในการปรับปรุงสภาพรถโดยสาร	■																							
2	คณะกรรมการกำหนดแนวทางในการปรับปรุงสภาพรถโดยสาร	■	■	■	■	■																			
3	ผอ.อนุมัติให้ดำเนินการตามแนวทาง				■																				
4	ครม. อนุมัติให้ทบทวน แผนการปรับปรุงสภาพรถปรับอากาศ จำนวน 169 คัน พร้อมซ่อมบำรุง																								
5	ดำเนินการตามข้อบังคับองค์การฉบับที่ 173 ว่าด้วยการพัสดุ พ.ศ. 2557																								
6	สรุปผลการเสนอราคา นำเสนอ ผอ.																								
7	นำเสนอคณะกรรมการบริหารกิจการองค์การ																								
8	ลงนามสัญญา																								
9	บริษัทผู้ได้รับสัญญาดำเนินการประกอบรถโดยสาร																								
10	รับมอบรถโดยสาร																								

**ปัจจัยและความเสี่ยงที่มีผลต่อความสำเร็จ**

รายการ	โอกาสเกิดความเสี่ยง
นโยบายของรัฐบาลที่จะกำหนดให้ ขสมก. ควรดำเนินการปรับปรุงสภาพรถโดยสารหรือควรจัดซื้อรถโดยสารใหม่เพื่อนำมาให้บริการในอนาคต	<u>ปานกลาง</u> รถโดยสารที่จะทำการปรับปรุงสภาพในระยะต่อไปนั้น ควรมีการจัดเก็บข้อมูลการใช้งานและการบำรุงรักษา รวมทั้งการซ่อมแซมต่าง ๆ ภายหลังการปรับปรุงสภาพรถโดยสาร เพื่อประเมินความคุ้มค่าในการใช้งานเพื่อใช้เป็นข้อมูลในการพิจารณาหรือตัดสินใจปรับปรุงสภาพหรือการจัดซื้อรถโดยสารใหม่ต่อไป

**โครงการที่ 2 การจัดการระบบตรวจสอบและติดตามการปฏิบัติการเดินรถ (GPS)**

**วัตถุประสงค์**

เพื่อพัฒนาระบบสารสนเทศในการให้บริการรถโดยสารประจำทางตรวจสอบและติดตามการปฏิบัติการเดินรถ

**ประโยชน์ที่ได้รับ**

ขสมก. จะมีระบบสารสนเทศด้านปฏิบัติการเดินรถที่เชื่อมโยงข้อมูลกับระบบที่ติดตั้งบนรถโดยสาร ซึ่งจะช่วยยกระดับการสื่อสารด้วยเทคโนโลยีที่ทันสมัย และเป็นการเพิ่มความปลอดภัยในการให้บริการ นำมาซึ่งการ

เพิ่มความพอใจในการใช้บริการ ขณะที่การลดภารกิจในการตรวจสอบและจัดทำตารางการจอดรถโดยสารจะช่วยลดต้นทุนด้านบุคลากรได้ในระดับหนึ่ง ซึ่งระบบที่นำมาใช้คือ ระบบตรวจสอบและติดตามการปฏิบัติการเดินรถ (GPS) และระบบสารสนเทศด้านปฏิบัติการเดินรถ

**ผลผลิตและตัวชี้วัด**

**ผลผลิต :** ระบบสารสนเทศด้านปฏิบัติการเดินรถ

**ตัวชี้วัด :** สามารถติดตั้งระบบสารสนเทศด้านปฏิบัติการเดินรถโดยสารได้ภายในปี 2560

**ระยะเวลาในการดำเนินโครงการ**

ลำดับ	ขั้นตอนการดำเนินการ	ปีงบประมาณ 2559										ปีงบประมาณ 2560												
		พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ต.ค.	ก.ย.	ค.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ต.ค.	ก.ย.
1	แต่งตั้งคณะกรรมการพิจารณาเรื่องขออนุญาตและร่างเอกสารการประกวดราคา (TOR)	■																						
2	นำร่าง TOR ประกาศในเว็บไซด์ ครั้งที่ 1																							
3	คณะกรรมการฯ ประชุมพิจารณาความเห็นสาธารณชน และนำเสนอ ผอ.อนุดิ							■																
4	นำร่าง TOR ประกาศในเว็บไซด์ ครั้งที่ 2							■																
5	คณะกรรมการฯ ประชุมพิจารณาความเห็นสาธารณชน และนำเสนอ ผอ.อนุดิ							■																
6	นำร่าง TOR ประกาศในเว็บไซด์ ครั้งที่ 3							■																
7	คณะกรรมการฯ ประชุมพิจารณาความเห็นสาธารณชน และนำเสนอ ผอ.อนุดิ							■																
8	นำร่าง TOR ประกาศในเว็บไซด์ ครั้งที่ 4							■																
9	คณะกรรมการฯ ประชุมพิจารณาความเห็นสาธารณชน และนำเสนอ ผอ.อนุดิ							■																
10	ผอ.อนุดิใช้ร่าง TOR							■																
11	ขออนุมัติ ผอ. ประกาศประกวดราคาด้วยวิธีการทางอิเล็กทรอนิกส์ และแต่งตั้งคณะกรรมการประกวดราคา							■																
12	ประกาศเชิญชวน ขายเอกสาร							■																
13	รับซองเอกสาร ตรวจสอบคุณสมบัติเบื้องต้น และคุณสมบัติด้านเทคนิค							■																
14	แจ้งผลการคัดเลือกผู้มีสิทธิเข้าร่วมสาคัด							■																
15	สาคัดระบบ (5 วัน)							■																
16	แจ้งผลการคัดเลือกผู้มีสิทธิเสนอราคา							■																
17	เสนอราคาด้วยวิธีการทางอิเล็กทรอนิกส์							■																
18	สรุปผลการเสนอราคา นำเสนอ ผอ.							■																
19	นำเสนอคณะกรรมการบริหารกิจการองค์การ							■																
20	ลงนามสัญญา							■																
21	ติดตั้งระบบรถโดยสาร จำนวน 500 คัน และระบบจออัจฉริยะที่ป้ายรถโดยสาร จำนวน 6 ป้าย																							
22	ติดตั้งระบบรถโดยสารติดตั้งทุกระบบ จำนวน 2,100 คัน และระบบจออัจฉริยะที่ป้ายรถโดยสาร จำนวน 14 ป้าย																							

**ปัจจัยและความเสี่ยงที่มีผลต่อความสำเร็จ**

รายการ	โอกาสเกิดความเสี่ยง
เทคโนโลยี	<u>น้อย</u> เทคโนโลยีที่ใช้ในระบบสารสนเทศด้านปฏิบัติการเดินรถและระบบการบริหารจัดการอยู่จอดรถโดยสารเป็นเทคโนโลยีที่มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องมาเป็นเวลานานและมีการใช้งานในหลายประเทศ

### โครงการที่ 3 การติดตั้งระบบบัตรโดยสารอิเล็กทรอนิกส์ (e-Ticket)

#### วัตถุประสงค์

เพื่อจัดหาและติดตั้งระบบ e-Ticket (รวมถึง Fare Box) ในรถโดยสารของ ขสมก. โดยเป็นระบบที่มีความสามารถในการออกบัตรที่หลากหลาย สามารถเชื่อมโยงกับระบบ Central Clearing House ของระบบตั๋วร่วมได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมถึงสามารถเชื่อมโยงระบบ GPS ระบบสารสนเทศสนับสนุนปฏิบัติการเดินรถ ระบบสารสนเทศบริหารการเดินรถ และระบบสารสนเทศบริหารองค์กรของ ขสมก. ได้อย่างเหมาะสม

#### ประโยชน์ที่ได้รับ

- 1) ผู้โดยสารได้รับความสะดวกในการจ่ายค่าโดยสารทั้งในมิติของความสะดวกรวดเร็ว และถูกต้องนำมาซึ่งความพึงพอใจในการใช้บริการที่เพิ่มขึ้น
- 2) รายได้ที่เพิ่มขึ้นจากประสิทธิภาพการจัดเก็บค่าโดยสารผ่านระบบ e-Ticket ซึ่งครอบคลุมผู้โดยสารที่ใช้บริการทุกคน
- 3) เพิ่มความสะดวกในการเดินทางที่หลากหลายให้ประชาชนผ่านการใช้บัตรอิเล็กทรอนิกส์ของ ขสมก. ที่เชื่อมโยงกับระบบตั๋วร่วมสำหรับการเดินทางในระบบขนส่งอื่น ซึ่งน่าจะส่งผลทางอ้อมต่อการเพิ่มจำนวนผู้โดยสารและนำมาซึ่งรายได้ที่เพิ่มขึ้นตาม
- 4) ต้นทุนการให้บริการที่ลดลงจากการใช้ระบบ e-Ticket แทนพนักงานเก็บค่าโดยสารที่มีจำนวนมากกว่า 3,000 คนในปัจจุบัน
- 5) การติดตั้งระบบ e-Ticket ช่วยลดขั้นตอนการตรวจนับเงิน การนำส่งเงิน และการบันทึกเงินค่าโดยสาร ส่งผลต่อค่าใช้จ่ายดำเนินการที่ลดลงจากกระบวนการและจำนวนพนักงานที่ลดลง

#### ผลผลิตและตัวชี้วัด

**ผลผลิต :** ระบบ e-Ticket บนรถโดยสารทุกคัน

**ตัวชี้วัด :** สามารถติดตั้งระบบ e-Ticket และ Fare Box บนรถโดยสารปรับอากาศ 2 ประตูทุกคัน

ภายในปี พ.ศ. 2560

### ระยะเวลาในการดำเนินโครงการ

ลำดับ	ขั้นตอนการดำเนินการ	ปีงบประมาณ 2560										ปีงบประมาณ 2561														
		ค.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	ค.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	
1	แต่งตั้งคณะกรรมการกำหนดร่างขอบเขตของงานและร่างเอกสารประกวดราคา (TOR)			■																						
2	คณะกรรมการกำหนดขอบเขตของงาน และร่างเอกสารประกวดราคา			■	■																					
3	นำร่าง TOR ประกาศในเว็บไซต์ของกรมบัญชีกลาง และ ชมก. ครั้งที่ 1					■																				
4	คณะกรรมการฯ ประชุมพิจารณาความเห็นสาธารณชน และนำเสนอ ผอ. อนุมัติ						■																			
5	นำร่าง TOR ประกาศในเว็บไซต์ของกรมบัญชีกลาง และ ชมก. ครั้งที่ 2							■																		
6	คณะกรรมการฯ ประชุมพิจารณาความเห็นสาธารณชน และนำเสนอ ผอ. อนุมัติ								■																	
7	คณะกรรมการฯ ประชุมพิจารณาความเห็นสาธารณชน หากไม่ปรับปรุงแก้ไข นำเสนอ ผอ. อนุมัติ ใช้ร่าง TOR เป็นเงื่อนไขประกวดราคา									■																
8	ผอ.อนุมัติใช้ร่าง TOR										■															
9	ขออนุมัติ ผอ. ประกาศประกวดราคาด้วยวิธีการทางอิเล็กทรอนิกส์ และแต่งตั้งคณะกรรมการ ประกวดราคา											■														
10	ประกาศเชิญชวน ขายเอกสาร												■													
11	ยื่นเอกสารประกวดราคา													■												
12	เสนอราคาด้วยวิธีการทางอิเล็กทรอนิกส์														■											
13	นำเสนอคณะกรรมการบริหารกิจการองค์การ															■										
14	ลงนามสัญญา																■									
15	ติดตั้งระบบ (E-Ticket) และเครื่องเก็บค่าโดยสาร (Cash Box) ในรถโดยสารปรับอากาศ 2 ประตู																	■								
16	อบรมผู้ใช้งานที่เกี่ยวข้อง																		■							
17	ดำเนินการตรวจรับ																			■						

### ปัจจัยและความเสี่ยงที่มีผลต่อความสำเร็จ

รายการ	โอกาสเกิดความเสี่ยง
เทคโนโลยีที่ใช้	น้อย e-Ticket เป็นเทคโนโลยีที่มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องมาเป็นเวลานาน มีการใช้งานในหลายประเทศ

### โครงการที่ 4 การบริหารทรัพยากรเชิงธุรกิจ

ปัจจุบัน ชมก. มีอยู่จอตลอดโดยสารทั้งที่เป็นกรรมสิทธิ์ของตนเองและที่เช่าจากหน่วยงานอื่นทั้งหน่วยงานของรัฐและเอกชนจำนวนมาก โดยอยู่จอตลอดโดยสารในบางพื้นที่ตั้งอยู่บนทำเลที่มีความเจริญสูง ประชาชนสามารถเข้าถึงได้ง่าย แวดล้อมด้วยสถานที่ที่มีคุณค่าในเชิงธุรกิจ อาทิ สถานศึกษา ศูนย์การค้า และสถานที่ทำงาน สามารถนำไปสร้างมูลค่าเพิ่มในเชิงพาณิชย์อันจะก่อให้เกิดรายได้ให้แก่ ชมก. ได้

#### วัตถุประสงค์

พัฒนาพื้นที่ว่างบางเขนและมีนบุรีให้เป็นพื้นที่เชิงพาณิชย์

### ประโยชน์ที่ได้รับ

การพัฒนาพื้นที่อุ้งจอตลอดโดยสธารจะทำให้การใช้ทรัพยากรของ ขสมก. ในส่วนของอุ้งจอตลอดโดยสธารเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพสูงที่สุด ส่งผลต่อรายได้ที่เพิ่มขึ้นของ ขสมก.

### ผลผลิตและตัวชี้วัด

**ผลผลิต :** 1)รายงานผลการศึกษาและวิเคราะห์โครงการการพัฒนาพื้นที่เชิงพาณิชย์ทั้งในส่วนของ  
อุ้งบางเขนและอุ้งมีนบุรี

2) ร่างประกาศเชิญชวนเอกชนเข้าร่วมลงทุน

3) ร่างขอบเขตของโครงการ

4) ร่างสัญญาร่วมลงทุนในส่วนของโครงการที่เป็นการให้เอกชนเข้าร่วมลงทุน

**ตัวชี้วัด :** ขสมก. ได้รับอนุมัติให้ดำเนินโครงการให้เข้าพื้นที่ได้อย่างน้อย 1 แห่ง ภายในปี พ.ศ. 2560

และสามารถจัดหาผู้ลงทุนเข้าใช้พื้นที่ได้อย่างน้อย 1 แห่ง ภายในปี พ.ศ. 2561 เป็นต้นไป

### ระยะเวลาในการดำเนินโครงการ

ลำดับ	ขั้นตอนการดำเนินการ	ปีงบประมาณ 2560												ปีงบประมาณ 2561											
		ค.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	ค.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.
1	ทบทวนผลการศึกษาที่ ขสมก.เคยศึกษา	■	■	■																					
2	รวบรวมข้อมูลความต้องการใช้พื้นที่ของ ขสมก.	■	■	■																					
3	รายงานเบื้องต้น			■																					
4	วิเคราะห์ข้อมูลด้านการตลาด	■	■	■																					
5	สำรวจข้อมูลด้านการจราจร	■	■	■																					
6	วิเคราะห์กฎหมายที่เกี่ยวข้องในการดำเนินโครงการ	■	■	■																					
7	นำเสนอร่างแนวคิดโครงการครั้งที่ 1			■																					
8	ออกแบบจัดทำร่างแนวคิดเชิงสถาปัตยกรรมและวิศวกรรม			■																					
9	ศึกษาและวิเคราะห์ความเสี่ยงของโครงการ			■	■	■																			
10	วิเคราะห์ด้านการเงินและผลตอบแทนทางเลือกในการดำเนินโครงการ			■	■	■	■																		
11	จัดทำรายงานผลกระทบโครงการทั้งทางตรงและทางอ้อม แนวทางแก้ไข			■	■	■	■	■																	
12	จัดทำรายงานฉบับสมบูรณ์			■	■	■	■	■	■																
13	จัดทำรายงานฉบับสมบูรณ์			■	■	■	■	■	■																
14	นำเสนอคณะกรรมการบริหารกิจการองค์การ			■	■	■	■	■	■																
15	เสนอโครงการต่อกระทรวงคมนาคม พิจารณา			■	■	■	■	■	■																
16	เสนอโครงการต่อ รมว. คค. (60 วัน)			■	■	■	■	■	■																
17	สร.เสนอโครงการต่อคณะกรรมการนโยบายการให้เอกชนร่วมลงทุนในกิจการของรัฐ (คยอ.)			■	■	■	■	■	■																
18	ร่างประกาศเชิญชวนร่วมลงทุน (60 วัน)			■	■	■	■	■	■																
19	แต่งตั้งคณะกรรมการคัดเลือกเอกชน			■	■	■	■	■	■																
20	คณะกรรมการคัดเลือกพิจารณาวิธีการได้มาซึ่งเอกชนตามประกาศ สคร. เรื่องรายละเอียดประกาศเชิญชวน			■	■	■	■	■	■																
21	คัดเลือกเอกชน			■	■	■	■	■	■																
22	เจรจากับเอกชนที่ได้รับการคัดเลือก			■	■	■	■	■	■																
23	ร่างสัญญาร่วมลงทุนตามประกาศ สคร. เรื่องข้อกำหนดมาตรฐานสัญญาร่วมลงทุน			■	■	■	■	■	■																
24	คณะกรรมการคัดเลือกส่งรายงานทั้งหมดให้ สคร. (15 วัน)			■	■	■	■	■	■																
25	สคร. พิจารณาผลการคัดเลือก ส่งให้ คค. (45 วัน)			■	■	■	■	■	■																
26	คณะกรรมการคัดเลือกส่งร่างสัญญาร่วมลงทุนให้อัยการสูงสุด (15 วัน)			■	■	■	■	■	■																
27	อัยการสูงสุดตรวจร่างสัญญา ส่งให้ คค. (45 วัน)			■	■	■	■	■	■																
28	ลงนามสัญญา			■	■	■	■	■	■																
29	ส่งสำเนาให้ สคร. เพื่อทำฐานข้อมูล (30 วัน)			■	■	■	■	■	■																
30	ดำเนินการตามสัญญา			■	■	■	■	■	■																

## ปัจจัยและความเสี่ยงที่มีผลต่อความสำเร็จ

รายการ	โอกาสเกิดความเสี่ยง
ความเห็นของคณะรัฐมนตรีและผู้เกี่ยวข้องในกระบวนการพิจารณาความเหมาะสมของการลงทุน และระยะเวลาในการพิจารณาอนุมัติโครงการ	<u>ปานกลาง</u> การพัฒนาพื้นที่เชิงพาณิชย์ของ ขสมก. หากการจัดทำ "รายงานผลการศึกษาและวิเคราะห์โครงการการพัฒนาพื้นที่เชิงพาณิชย์ทั้งในส่วนของอู่บางเขนและอู่มินบุรี" มีความชัดเจนและมีประเด็นต่าง ๆ ครบถ้วนตามที่ พ.ร.บ.ร่วมทุนฯ กำหนดไว้ จะทำให้การอนุมัติโครงการมีความเป็นไปได้ และใช้ระยะเวลาในการพิจารณาไม่นานมากนัก ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับประสบการณ์และความชำนาญของที่ปรึกษาที่ ขสมก. ว่าจ้างให้เป็นผู้ดำเนินการ
2) TOR ซึ่งสร้างแรงจูงใจในการพัฒนาพื้นที่	<u>สูง</u> การออกแบบ TOR ที่ดีต้องคำนึงถึงโอกาสเชิงธุรกิจของผู้พัฒนาโครงการ โดยไม่ก่ออุปสรรคทั้งในการออกแบบและดำเนินโครงการ
3) ความสามารถในการออกแบบและดำเนินโครงการของผู้พัฒนาโครงการ	<u>ปานกลาง</u> ผู้พัฒนาโครงการที่ขาดประสบการณ์หรือไม่มีความสามารถทางธุรกิจเพียงพอเป็นองค์ประกอบสำคัญต่อความเป็นไปได้ของโครงการ
4) ความสามารถเชิงการค้าของผู้เช่าพื้นที่รายย่อย	<u>ปานกลาง</u> ผู้เช่าพื้นที่รายย่อยมีสินค้าหรือมีบริการที่ไม่น่าสนใจหรือมีเงินทุนหมุนเวียนไม่เพียงพอ อาจประสบปัญหาในการทำธุรกิจบนพื้นที่เช่า

## โครงการที่ 5 การบริหารจัดการหนี้สิน

ขสมก. จัดตั้งขึ้นในปี 2519 ด้วยวัตถุประสงค์ในการให้บริการรถโดยสารประจำทางในเขตกรุงเทพมหานครที่มีคุณภาพและประสิทธิภาพแทนการให้บริการของผู้ให้บริการรายเดิมจากภาคเอกชน อย่างไรก็ตาม นับจากปี 2519 จนถึงปัจจุบัน ขสมก. ต้องประสบปัญหาผลการดำเนินงานขาดทุนต่อเนื่องจากการให้บริการภายใต้อัตราค่าโดยสารที่ต่ำกว่าต้นทุนการดำเนินงาน ขณะที่เงินสนับสนุนจากภาครัฐในรูปแบบต่าง ๆ ไม่เพียงพอต่อการชดเชยผลขาดทุน ส่งผลต่อเสถียรภาพทางการเงินอันเกิดจากภาระหนี้และดอกเบี้ยที่เพิ่มสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง โดย ณ สิ้นปีงบประมาณ 2557 ขสมก. มีสินทรัพย์รวมเพียงประมาณ 7,646 ล้านบาท แต่กลับมีหนี้สินที่สูงถึงประมาณ 92,214 ล้านบาท ส่วนใหญ่เป็นหนี้ระยะยาวที่ใช้ในการชดเชยภาระการขาดทุนสะสม ส่งผลให้ส่วนทุนติดลบถึงประมาณ 84,568 ล้านบาท ถือได้ว่าเป็นองค์กรที่มีสถานะทางการเงินอ่อนแอในระดับวิกฤต ขณะที่ผลการดำเนินงานปัจจุบันยังคงอยู่ในสถานการณ์ที่ไม่เอื้อต่อการแก้ไขปัญหาภาระหนี้สินโดยในปีงบประมาณ 2559 ขสมก. มีผลประกอบการ (ขาดทุน) สุทธิเฉลี่ยเดือนละประมาณ 400 ล้านบาท



### วัตถุประสงค์

เพื่อเสนอขอให้กระทรวงการคลังและสำนักงานประมาณเป็นผู้รับภาระหนี้แทน (หนี้สิน ณ. 31 ตุลาคม 2559 จำนวน 102,307.691 ล้านบาท)

### ประโยชน์ที่ได้รับ

การจัดการหนี้สินสะสมที่เหมาะสมจะช่วยลดภาระดอกเบี้ยและกระแสเงินสดจากการชำระคืนหนี้สินสะสมเดิมส่งผลเชิงบวกด้านการเงินต่อ ชสมก.ทั้งในส่วนของกำไรขาดทุน สถานะทางการเงิน และกระแสเงินสด

### ผลผลิตและตัวชี้วัด

**ผลผลิต :** ข้อเสนอทางการเงินในการจัดการหนี้สินสะสมที่เหมาะสมและมีความเป็นไปได้

**ตัวชี้วัด :** มีการจัดทำข้อเสนอในการจัดการหนี้สินสะสมที่เหมาะสมและมีความเป็นไปได้ ภายในปี 2560

### ระยะเวลาในการดำเนินโครงการ

ขั้นตอนการดำเนินการ	ปีงบประมาณ 2560											ปีงบประมาณ 2561												
	ค.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	ค.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.
ตรวจสอบภาระหนี้ทั้งหมดขององค์กร (คัดแยกหนี้)			■																					
สรุปรายละเอียดหนี้สินเสนอผู้อำนวยการโดยขอให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องรับภาระหนี้				■																				
นำเสนอคณะกรรมการบริหารกิจการองค์การ					■																			
นำเสนอ กระทรวงคมนาคม พิจารณาให้ความเห็นชอบ						■																		
กระทรวงคมนาคมและกระทรวงการคลัง ดำเนินการ																								

### ปัจจัยและความเสี่ยงที่มีผลต่อความสำเร็จ

รายการ	โอกาสเกิดความเสี่ยง
ข้อเสนอทางการเงินในการจัดการหนี้สิน	สูง การจัดการหนี้ซึ่งมีมูลค่าสูงนี้เป็นเรื่องที่ต้องการข้อเสนอที่ดีซึ่งต้องเสนอแนวทางและวิธีการจัดการหนี้สะสมอย่างมีเหตุมีผล น่าเชื่อถือ และมี ความสอดคล้องกับแนวคิดของภาครัฐที่กำลังก้าวสู่ยุคดิจิทัล ชสมก.

## โครงการที่ 6 การปรับโครงสร้างองค์กร

ตามมติของคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจครั้งที่ 3/2558 ให้ ขสมก. เป็น Operator โดยการยกเลิกมติ ครม. เมื่อวันที่ 11 มกราคม พ.ศ. 2526 ที่เคยกำหนดให้ ขสมก. เป็นผู้มีสิทธิได้รับใบอนุญาตประกอบการรถโดยสารหมวด 1 ในเขตกรุงเทพมหานครและพื้นที่ต่อเนื่องเพียงรายเดียวซึ่งทำให้การเดินทางของผู้ประกอบการภาคเอกชนต้องพึ่งพาใบอนุญาตจาก ขสมก. และส่งผลกระทบต่อ ขสมก. มีบทบาทหน้าที่ในการกำกับดูแลการให้บริการของผู้ประกอบการภาคเอกชนแทนคณะกรรมการควบคุมการขนส่งทางบกกลางที่มีฐานะเป็น Regulator ที่แท้จริง ขณะที่ให้ ขสมก. จะยังคงการบริหารจัดการในส่วนของรถตู้และรถหมวด 4 จนกว่ากรรมการขนส่งทางบกจะมีความพร้อมที่จะเป็นผู้ดำเนินการบริหารจัดการเองนั้น โดย ขสมก. มีความจำเป็นต้องสร้างความพร้อมเพื่อการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพใน 2 ด้าน คือ

- 1) การสร้างความพร้อมในการโอนย้ายรถร่วมบริการหมวด 1 ไปอยู่ในความดูแลของกรรมการขนส่งทางบกในระยะแรก
- 2) การบริหารจัดการรถหมวด 4 และรถตู้ร่วมบริการให้มีประสิทธิภาพ ควบคู่กับการเตรียมความพร้อมในการโอนย้ายรถร่วมบริการหมวด 4 และรถตู้ไปอยู่ในความดูแลของกรรมการขนส่งทางบกในระยะต่อไป

### วัตถุประสงค์

- 1) สร้างความพร้อมสำหรับองค์กรและบุคลากรในการโอนย้ายการบริหารจัดการรถหมวด 1 (รถโดยสารร่วมบริการ) ไปยังกรรมการขนส่งทางบก โดยการปรับโครงสร้างองค์กร การวางแผนจัดการกำลังคนที่เคยดูแลรถร่วมบริการหมวด 1 ไปปฏิบัติงานในหน่วยงานอื่นที่มีอัตรากำลังว่างอยู่เพื่อให้เกิดความเหมาะสมทั้งในเรื่องของตำแหน่งและความสามารถในการทำงานในตำแหน่งนั้น ๆ
- 2) สร้างความพร้อมสำหรับองค์กรและบุคลากรในการโอนย้ายการบริหารจัดการรถหมวด 4 และรถตู้ไปยังกรรมการขนส่งทางบกในระยะต่อไป

**ประโยชน์ที่ได้รับ :** การวางแผนบุคลากรทั้งมิติของจำนวนและความสามารถให้สอดคล้องกับบทบาทหน้าที่ของ ขสมก. ที่เปลี่ยนไปจะก่อให้เกิดคุณภาพงานที่ดีและการใช้บุคลากรในจำนวนที่เหมาะสมอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อต้นทุนในการบริหารจัดการ

### ผลผลิตและตัวชี้วัด

**ผลผลิต :** 1) โครงสร้างองค์กรที่มีความสอดคล้องกับบทบาทหน้าที่ของ ขสมก. และเอื้อต่อการดำเนินงานตามแผนวิสาหกิจ

- 2) แผนการบริหารจัดการด้านกำลังคนให้เหมาะสมกับขอบเขตภารกิจที่ปรับเปลี่ยนไป

**ตัวชี้วัด :** มีแนวทางในการปรับโครงสร้างองค์กรที่ผ่านความเห็นชอบของคณะกรรมการบริหารกิจการองค์กร

## ระยะเวลาในการดำเนินโครงการ

ลำดับ	ขั้นตอน/กิจกรรม	ปีงบประมาณ 2560										ปีงบประมาณ 2561								
		ค.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	
1	การจัดทำรายละเอียดของหน่วยงานในความรับผิดชอบของหน่วยงาน																			
2	การจัดทำมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง (JD)																			
3	การจัดทำคำบรรยายกำหนดหน้าที่ลักษณะงาน (JS)																			
4	การจัดทำรายละเอียดข้อกำหนดกรอบอัตราค่าจ้าง																			
5	นำเสนอคณะกรรมการบริหารกิจการองค์การให้ความเห็นชอบ																			

## ปัจจัยและความเสี่ยงที่มีผลต่อความสำเร็จ

รายการ	โอกาสเกิดความเสี่ยง
การบริหารจัดการบุคลากรตามโครงสร้างใหม่	สูงมาก จำนวนของบุคลากรไม่สอดคล้องกับโครงสร้างใหม่

## โครงการที่ 7 การเกษียณอายุก่อนกำหนด

ค่าใช้จ่ายด้านพนักงานของ ขสมก. ถือเป็นต้นทุนการให้บริการและค่าใช้จ่ายดำเนินงานที่สำคัญ ซึ่งมีมูลค่าคิดเป็นสัดส่วนต่อต้นทุนและรายได้สูงที่สุด โดยจากข้อมูลทางการเงินพบว่าเงินเดือนและผลประโยชน์ของพนักงานมีมูลค่าคิดเป็นสัดส่วนที่สูงถึงประมาณ 40% ของรายจ่ายรวม การลดภาระค่าใช้จ่ายดังกล่าวด้วยการ ลดจำนวนบุคลากรจะส่งผลเชิงบวกต่อผลประกอบการและสถานะทางการเงินของ ขสมก. ซึ่งนอกเหนือการลดจำนวนบุคลากรอันสืบเนื่องจากการเกษียณอายุตามปกติแล้ว นโยบายการเกษียณก่อนกำหนดจะเป็นตัวเร่งให้เกิดการลดจำนวนบุคลากรอย่างมีนัยสำคัญ โดยสามารถแบ่งบุคลากรที่คาดว่าจะเข้าในโครงการเกษียณก่อนกำหนดได้เป็น 2 กลุ่ม คือ กลุ่มบุคลากรสนับสนุนซึ่งจะมีการทยอยเข้าร่วมโครงการอย่างต่อเนื่องในทุกปี และกลุ่มบุคลากรที่เป็นพนักงานเก็บค่าโดยสารซึ่งคาดว่าจะมีผู้เข้าร่วมโครงการจำนวนมากในปีที่มีการติดตั้งระบบ e-Ticket

ทั้งนี้ ในการจัดทำโครงการเกษียณอายุก่อนกำหนดต้องจัดทำภายใต้ความถูกต้องตามระเบียบและกฎหมายที่เกี่ยวข้อง โดยรายละเอียดโครงการประกอบด้วย (1) คุณสมบัติของผู้เข้าร่วมโครงการ (2) อัตราผลตอบแทนและเงื่อนไข (3) ระยะเวลาและขั้นตอนการสมัครเข้าโครงการ และ (4) ประเมินการจำนวนพนักงาน ที่จะเข้าร่วมโครงการ ขณะเดียวกันต้องเตรียมความพร้อมให้พนักงาน หมายถึง การสร้างความพร้อมทั้งเชิงรายได้และจิตใจให้แก่พนักงานที่จะเข้าร่วมโครงการ อาทิ การประสานงานกับกรมพัฒนาฝีมือแรงงานและกรุงเทพมหานครในการอบรมเพื่อสร้างอาชีพ ฯลฯ

### วัตถุประสงค์

ปรับลดจำนวนพนักงาน ขสมก. สู่ระดับที่มีความเหมาะสมกับฐานประกอบการ

### ประโยชน์ที่ได้รับ

การปรับลดจำนวนบุคลากรช่วยลดต้นทุนด้านบุคลากรและค่าใช้จ่ายที่เกี่ยวข้องกับบุคลากรได้อย่างมีนัยสำคัญ ส่งผลโดยตรงต่อความสามารถในการสร้างผลกำไรสุทธิที่เป็นบวก

### ผลผลิตและตัวชี้วัด

**ผลผลิต :** การจัดทำโครงการเกษียณอายุก่อนกำหนดซึ่งมีรายละเอียดและเงื่อนไขที่มีโอกาสประสบความสำเร็จสูง

**ตัวชี้วัด :** มีการจัดทำกรอบอัตรากำลังที่เหมาะสมที่กำหนดให้จำนวนบุคลากรลดลงตามแผน

### ระยะเวลาในการดำเนินโครงการ

ลำดับ	ขั้นตอนการดำเนินการ	ปีงบประมาณ 2560											ปีงบประมาณ 2561												
		ค.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	ค.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.
1	จัดทำคำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการพิจารณาพนักงานเข้าโครงการเกษียณอายุก่อนกำหนด	■																							
2	จัดทำประกาศรับสมัครพนักงานเข้าโครงการเกษียณอายุก่อนกำหนด		■																						
3	ประกาศรับสมัครพนักงานเข้าโครงการเกษียณอายุก่อนกำหนด			■																					
4	รวบรวมใบสมัครพนักงานที่สมัครเข้าโครงการเกษียณอายุก่อนกำหนด ส่ง สจท.				■																				
5	ตรวจสอบคุณสมบัติพนักงานที่เข้าโครงการตามหลักเกณฑ์					■																			
6	คำนวณค่าใช้จ่ายพนักงานที่เข้าโครงการ						■																		
7	สรุปเสนอคณะกรรมการฯ เพื่อพิจารณา							■																	
8	คณะกรรมการฯ พิจารณาพนักงานเข้าโครงการเกษียณอายุก่อนกำหนด								■																
9	นำเสนอ ผอ.ทหร.									■															
10	สรุปเสนอการดำเนินโครงการเกษียณอายุก่อนกำหนดต่อคณะกรรมการบริหารกิจการองค์การ										■														
11	จัดทำคำสั่งให้พนักงานพ้นสภาพ เนื่องจากเกษียณอายุก่อนกำหนด											■													
13	เตรียมความพร้อมให้พนักงาน												■												
12	พนักงานพ้นสภาพ																								■

### ปัจจัยและความเสี่ยงที่มีผลต่อความสำเร็จ

รายการ	โอกาสเกิดความเสี่ยง
เงื่อนไขโครงการที่จูงใจผู้เข้าร่วมโครงการภายใต้อัตราผลตอบแทนที่มีความเหมาะสมและเป็นไปตามระเบียบที่เกี่ยวข้อง	สูง กฎระเบียบขององค์กรเป็นอุปสรรคสำคัญต่อการกำหนดเงื่อนไข โดยเฉพาะในส่วนของผลตอบแทนที่ต้องจูงใจ

## โครงการที่ 8 การจัดหาพนักงานขับรถโดยสาร

ปัญหาใหญ่ที่ ขสมก. ต้องเผชิญในปัจจุบันและมีแนวโน้มจะเป็นปัญหาที่รุนแรงในอนาคต คือ ปัญหาการขาดแคลนพนักงานขับรถโดยสารซึ่งเป็นอาชีพที่ต้องรับผิดชอบต่อความปลอดภัยของผู้โดยสารและประชาชนผู้ใช้เส้นทางสัญจรร่วมกัน จำเป็นต้องใช้บุคลากรที่มีทักษะสูงในการขับขี่และควบคุมยานพาหนะ ควบคู่กับการมีจิตใจในการให้บริการสูง (Service Mind)

ขณะที่ความพยายามในการปรับเปลี่ยนพนักงานเก็บค่าโดยสารเป็นพนักงานขับรถโดยสารภายหลังการติดตั้งระบบ e-Tickets อาจไม่เพียงพอต่อการมีจำนวนพนักงานขับรถที่สอดคล้องกับจำนวนรถโดยสารในสัดส่วนพนักงานขับรถต่อรถโดยสารที่ 2 ต่อ 1 กอปรกับข้อจำกัดในส่วนของโครงสร้างเงินเดือนของ ขสมก. ที่ไม่ดึงดูดให้มีผู้สมัครเป็นพนักงานขับรถรุ่นใหม่ จำเป็นต้องหาแนวทางใหม่ในการจัดหาพนักงานขับรถโดยสาร

### วัตถุประสงค์

จัดหาพนักงานขับรถโดยสารให้มีจำนวนที่สอดคล้องกับจำนวนรถโดยสาร ตามแนวทางดังนี้

- 1) การปรับเปลี่ยนหน้าที่พนักงานเก็บค่าโดยสาร เป็นพนักงานขับรถ
- 2) การจ้างพนักงานขับรถที่เกษียณอายุ แต่มีสุขภาพดีแข็งแรง
- 3) การให้เอกชนเข้ามา Outsource ในตำแหน่งพนักงานขับรถโดยสาร
- 4) การปรับเพิ่มเบี้ยเลี้ยงพนักงานขับรถเดิม

### ประโยชน์ที่ได้รับ

การมีพนักงานขับรถโดยสารในจำนวนที่สอดคล้องกับจำนวนรถโดยสารจะช่วยให้การใช้รถโดยสารเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ก่อให้เกิดประโยชน์แก่ ขสมก. ใน 2 ลักษณะ คือ

- 1) ช่วยให้มีสัดส่วนรถที่ออกให้บริการมากขึ้น ส่งผลทางอ้อมต่อการเพิ่มความพึงพอใจในการใช้บริการของผู้โดยสารจากระยะเวลาที่ใช้ในการรอรถโดยสารลดลง
- 2) ช่วยเพิ่มรายได้ให้กับ ขสมก. โดยรถโดยสารปรับอากาศ 1 คัน สามารถสร้างรายได้เฉลี่ยได้วันละไม่ต่ำกว่าประมาณ 6 – 7 พันบาท

### ผลผลิตและตัวชี้วัด

**ผลผลิต :** ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2560 เป็นต้นไปมีจำนวนพนักงานขับรถที่ผ่านกระบวนการ

- ตัวชี้วัด :**
- 1) คำสั่งเปลี่ยนแปลงหน้าที่
  - 2) สัญญาจ้างพนักงานขับรถที่เกษียณอายุ
  - 3) สัญญาการว่าจ้างพนักงานขับรถโดยสารในลักษณะของการ Outsource

## ระยะเวลาในการดำเนินโครงการ

ลำดับ	ขั้นตอน/กิจกรรม	ปี 2560 (ไตรมาส)				ปี 2561 (ไตรมาส)				ปี 2562 (ไตรมาส)				ปี 2563 (ไตรมาส)				ปี 2564 (ไตรมาส)					
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4		
1	จัดตั้งคณะทำงานเพื่อร่วมกันวางแผนการจัดทำโครงการจัดหา "พนักงานขับรถโดยสาร" จากควอเตอร์บุคลากร รวมทั้ง กำหนดระเบียบ ข้อบังคับที่จะต้องดำเนินการ	■																					
2	จัดทำข้อกำหนดขอบเขตการดำเนินงาน (TOR) เพื่อการจัดจ้างพนักงานขับรถโดยสาร	■																					
3	ประกาศใน Website ของกรมบัญชีกลางและขององค์กร เพื่อหาผู้สนใจ		■																				
4	คัดเลือกผู้สนใจ		■	■																			
5	ประกาศผล			■																			
6	ดำเนินงานตามขั้นตอนการจัดซื้อจัดจ้าง			■	■																		
7	ติดตามและประเมินผลการดำเนินงานตามโครงการทุกสิ้นปีงบประมาณ			■	■	■	■			■	■			■	■			■	■			■	■
8	รายงานผลการดำเนินงานตามโครงการให้คณะกรรมการบริหารกิจการองค์การรับทราบผล					■				■				■				■				■	■

## ปัจจัยและความเสี่ยงที่มีผลต่อความสำเร็จ

รายการ	โอกาสเกิดความเสียหาย
1) ทักษะคติต่อการเป็นพนักงานขับรถโดยสาร ขสมก.	<u>สูง</u> แม้การจ้างพนักงานขับรถโดยสารจะช่วยแก้ปัญหาอันเกิดจากข้อจำกัดด้านอัตราผลตอบแทนได้ในระดับหนึ่ง แต่ไม่ได้ช่วยแก้ไขปัญหาด้านทัศนคติต่ออาชีพพนักงานขับรถโดยสารในเขตกรุงเทพฯ ที่หลายคนเห็นว่าเหนื่อย บั่นทอนสุขภาพ และมีความเสี่ยงในการเกิดอุบัติเหตุสูง
2) กฎระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการจัดหา "พนักงานขับรถโดยสาร"	<u>ปานกลาง</u> การจัดหาพนักงานขับรถโดยสารจำเป็นต้องมีการศึกษาและปรับปรุงกฎระเบียบที่เกี่ยวข้องทั้งในส่วนของ ขสมก. และหน่วยงานที่กำกับดูแล ขสมก. อย่างรอบคอบ

## โครงการที่ 9 การจัดทำข้อเสนอเงินอุดหนุนภาครัฐ

นับตั้งแต่การก่อตั้งในปี 2519 ขสมก. ได้ให้บริการรถโดยสารประจำทางภายในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล ด้วยอัตราค่าบริการที่ต่ำกว่าต้นทุนในการดำเนินงาน ถือเป็นบริการที่ให้บริการตามนโยบายของรัฐบาลในทุกสมัยที่ต้องการให้ประชาชนทุกคนสามารถเข้าถึงบริการรถโดยสารสาธารณะได้ภายใต้อัตราค่าโดยสารที่เหมาะสม ส่งผลเชิงลบโดยตรงและเป็นที่มาของปัญหาขาดทุนสะสมของ ขสมก. อย่างต่อเนื่อง ขณะที่ภาครัฐได้ให้ความช่วยเหลือทางการเงินแก่ ขสมก. ด้วยเงินอุดหนุนบริการสาธารณะที่เรียกว่า PSO ซึ่งเป็นเงินที่อุดหนุนเฉพาะการให้บริการในส่วนของบริษัทโดยสารแบบธรรมดาในอัตราเฉลี่ยประมาณคันละ 3,500 บาทต่อวัน

ทั้งนี้ การออกแบบข้อเสนอเงินอุดหนุน PSO ควรได้รับคำปรึกษาอย่างใกล้ชิดจากหน่วยงานที่มีความเกี่ยวข้องเชิงนโยบายกับเงินอุดหนุนดังกล่าว โดยอัตราเงินสนับสนุนควรเป็นอัตราที่ครอบคลุมต้นทุนทั้งทางตรงและทางอ้อมและเป็นอัตราที่ช่วยให้ ขสมก. สามารถบรรลุเป้าหมายการมีกำไรสุทธิจากการดำเนินงานได้

### วัตถุประสงค์

จัดทำข้อเสนอเพื่อให้ภาครัฐอุดหนุนเงิน PSO ในการให้บริการรถโดยสารปรับอากาศ

### ประโยชน์ที่ได้รับ

ขสมก. มีรายได้ในรูปแบบเงินอุดหนุนจากภาครัฐเพื่อชดเชยต้นทุนและค่าใช้จ่ายการให้บริการในส่วนของบริษัทโดยสารปรับอากาศ

### ผลผลิตและตัวชี้วัด

**ผลผลิต :** ข้อเสนอการอุดหนุนเงิน PSO สำหรับรถโดยสารปรับอากาศ

**ตัวชี้วัด :** สามารถดำเนินการจัดทำข้อเสนอเพื่อให้ภาครัฐอุดหนุนเงิน PSO ได้

### ระยะเวลาในการดำเนินโครงการ

ลำดับ	ขั้นตอน/กิจกรรม	ปี 2560 (ไตรมาส)				ปี 2561 (ไตรมาส)				ปี 2562 (ไตรมาส)				ปี 2563 (ไตรมาส)				ปี 2564 (ไตรมาส)				
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
1	ออกแบบหลักเกณฑ์และกำหนดอัตราเงินสนับสนุน	■																				
2	จัดทำข้อเสนอขอเงินอุดหนุน PSO		■	■	■																	
3	ขออนุมัติจากผู้มีอำนาจ			■																		

## ปัจจัยและความเสี่ยงที่มีผลต่อความสำเร็จ

รายการ	โอกาสเกิดความเสี่ยง
1) ข้อเสนอที่มีข้อมูลและเหตุผล	<u>ต่ำ</u> การขอรับเงินสนับสนุน PSO มีเหตุผลที่เหมาะสม ทั้งเหตุผลด้านต้นทุนทางการเงิน และเหตุผลในเรื่องความเหมาะสมของการใช้รถโดยสารปรับอากาศ เป็นรถสาธารณะหลักในเขตกรุงเทพมหานคร
2) ทัศนคติและนโยบายของคณะกรรมการเงินอุดหนุนบริการสาธารณะ	<u>สูง</u> ขสมก. ได้เคยนำเสนอเรื่องเพื่อขอรับเงินสนับสนุน PSO สำหรับรถโดยสารปรับอากาศ แต่ไม่ได้รับความเห็นชอบ

## โครงการที่ 10 การจัดการรถหนักร่วมบริการค้ำชาระ

ในช่วงหลายปีที่ผ่านมา นอกเหนือจากบทบาทในการให้บริการเดินรถโดยสารประจำทางแล้ว ขสมก. ยังต้องรับบทบาทในฐานะผู้ควบคุมดูแลการให้บริการของกลุ่มผู้ประกอบการรถร่วมที่ให้บริการรถโดยสารประจำทางในเส้นทางที่ ขสมก. ได้รับอนุญาตการเดินรถจากกรมการขนส่งทางบก ทั้งนี้ การดำเนินการในบทบาทดังกล่าว ขสมก. มีต้นทุนอันเกิดจากการใช้ทรัพยากรโดยเฉพาะทรัพยากรบุคคลในการควบคุม ติดตาม บริหารจัดการ และจากการเข้าไปมีส่วนร่วมกับการดำเนินงานของกลุ่มรถร่วมบริการ แม้ว่าข้อตกลงในรูปสัญญาระหว่างกลุ่มผู้ประกอบการรถร่วมบริการและ ขสมก. จะได้กำหนดให้ผู้ประกอบการรถร่วมบริการมีหน้าที่ต้องจ่ายค่าตอบแทนให้กับ ขสมก. ดังนี้

## อัตราค่าธรรมเนียม

รถร่วมหมวด 1 ธรรมดา	450	บาท/คัน/เดือน
รถร่วมหมวด 1 ปรับอากาศ	900	บาท/คัน/เดือน
รถร่วมหมวด 1 มินิบัส	450	บาท/คัน/เดือน
รถร่วมหมวด 4	300	บาท/คัน/เดือน
รถตู้โดยสารปรับอากาศ	1,000	บาท/คัน/เดือน
รถตู้ CNG	1,000	บาท/คัน/เดือน



แต่ในทางปฏิบัติ ขสมก. ไม่สามารถเก็บค่าธรรมเนียมดังกล่าวได้ครบถ้วนโดยปัจจุบัน ขสมก. มีลูกหนี้ค่าตอบแทนรถร่วมบริการค้างรับในจำนวนที่สูงถึงประมาณ 600 ล้านบาท ซึ่ง ส่วนใหญ่เป็นหนี้ที่ค้างชำระมาเป็นระยะเวลานาน แต่ยังคงปรากฏเป็นรายการทรัพย์สินในงบดุล ส่งผลให้โครงสร้างทางการเงินของ ขสมก. ไม่สามารถแสดงสถานะทางการเงินที่แท้จริงได้ จึงควรมีการทบทวนแนวทางการบริหารจัดการหนี้ดังกล่าว เริ่มจากการจัดทำหลักเกณฑ์การจัดชั้นหนี้ตามมาตรฐานทางบัญชี ฉบับที่ 101 เรื่อง หนี้สงสัยจะสูญและหนี้สูญ ตามประกาศของสมาคมนักบัญชีและผู้สอบบัญชีรับอนุญาตแห่งประเทศไทย โดยนอกจากการพิจารณาข้อมูลระยะเวลาค้างชำระแล้ว ควรทำการตรวจสอบข้อมูลทางการเงินและข้อมูลการค้าของลูกค้าหนี้เพื่อประเมินความสามารถในการชำระหนี้ด้วย และใช้ประกอบการตัดสินใจดำเนินการต่าง ๆ เพื่อติดตามทวงถามหนี้ค้างชำระต่อไป ทั้งนี้ แนวทางการเรียกคืนหนี้ควรเริ่มต้นที่เจรจาในรูปแบบและเงื่อนไขที่แตกต่างจากการดำเนินการที่ไม่ประสบความสำเร็จในอดีต

### **วัตถุประสงค์**

เพื่อการบริหารจัดการลูกหนี้ค่าตอบแทนรถร่วมบริการค้างชำระอย่างมีประสิทธิภาพ

### **ประโยชน์ที่ได้รับ**

การบริหารจัดการหนี้ที่มีประสิทธิภาพและเหมาะสม นอกจากจะมีส่วนช่วยให้โครงสร้างทางการเงินสะท้อนภาพที่ถูกต้องแล้ว การจัดแบ่งลูกหนี้ตามระดับของคุณภาพออกเป็นกลุ่ม ๆ จะช่วยให้การดำเนินการเรียกคืนหนี้เป็นไปด้วยแนวทางที่เหมาะสมตามสภาพของลูกหนี้แต่ละกลุ่ม นำมาซึ่งโอกาสของการได้รับชำระหนี้ในระดับหนึ่ง

### **ผลผลิตและตัวชี้วัด**

- ผลผลิต :**
- 1) หลักเกณฑ์การจัดชั้นหนี้ค่าตอบแทนรถร่วมบริการ
  - 2) โครงสร้างหนี้ค่าตอบแทนรถร่วมบริการหลังการจัดชั้นหนี้
  - 3) แนวทางการเรียกคืนหนี้ค้างชำระเป็นรายกลุ่ม

**ตัวชี้วัด :** สามารถสรุปแนวทางการจัดการหนี้รถร่วมค้างชำระได้

### ระยะเวลาในการดำเนินโครงการ

ลำดับ	ขั้นตอน/กิจกรรม	ปี 2560 (ไตรมาส)				ปี 2561 (ไตรมาส)				ปี 2562 (ไตรมาส)				ปี 2563 (ไตรมาส)				ปี 2564 (ไตรมาส)				
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
1	จัดตั้งคณะทำงานจัดการหนี้ค้ำชำระ	■																				
2	ร่วมกันจัดทำหลักเกณฑ์การจัดหนี้	■	■																			
3	กำหนดแนวทางการเรียกคืนหนี้			■	■																	
4	ขอรับการอนุมัติจากผู้มีอำนาจ				■																	
5	จัดหนี้				■	■																
6	เรียกคืนหนี้					■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■

### ปัจจัยและความเสี่ยงที่มีผลต่อความสำเร็จ

รายการ	โอกาสเกิดความเสี่ยง
1) ข้อมูลด้านธุรกิจและการเงินที่แท้จริงของผู้ประกอบการรถร่วม	สูง ผู้ประกอบการมีแนวโน้มไม่เปิดเผยข้อมูลธุรกิจและการเงินตามความเป็นจริง
2) มาตรการเรียกชำระคืนหนี้	สูง การวิเคราะห์เพื่อกำหนดรูปแบบและวิธีการเรียกชำระหนี้คืนจากผู้ประกอบการที่ถูกจัดแบ่งเป็นกลุ่มตามศักยภาพทางธุรกิจและการเงิน ทั้งมาตรการตามปกติ มาตรการทางกฎหมาย และมาตรการทางสังคม ถือเป็นเรื่องที่มีความท้าทายสูง

### โครงการที่ 11 การจำหน่ายรถโดยสารปลดระวาง

ปัจจุบัน ขสมก. มีซากรถที่ปลดระวางและไม่สามารถนำมาใช้งานได้ถึงประมาณ 550 คัน ประกอบด้วยรถโดยสารธรรมดาทั้งครีมแดงและครีมน้ำเงิน รวมถึงรถโดยสารปรับอากาศ โดยมีการเก็บรักษารถโดยสารเหล่านั้นตามสถานที่ต่าง ๆ มาเป็นระยะเวลาหลายปี

แม้จะได้มีการจัดทำประกาศเชิญชวนผู้สนใจเข้ามาซื้อรถโดยสารดังกล่าวหลายครั้งแล้ว แต่การดำเนินงานยังไม่ประสบความสำเร็จด้วยเหตุผลส่วนหนึ่งจากเงื่อนไขการจำหน่ายรถโดยสารที่ไม่จูงใจให้เกิดการซื้อขาย โดยเฉพาะเงื่อนไขอันเกิดจากมติของคณะรัฐมนตรีที่ห้ามจำหน่ายคัสซีรถโดยสารเพื่อนำไปปรับปรุงเป็นรถโดยสารสาธารณะด้วย เกรงปัญหาความปลอดภัยอันเกิดจากสภาพรถโดยสารที่มีอายุการใช้งานมากกว่า 20 ปี ขณะที่การประสานกับกองทัพเรือในการนำซากรถโดยสารไปทิ้งทะเลเพื่อสร้างปะการังเทียมใต้ทะเลไม่ได้รับความเห็นชอบด้วย เกรงจะเกิดปัญหามลภาวะใต้น้ำ ปัจจุบันซากรถที่เหลืออยู่ ณ อุ้งต่าง ๆ ดังนี้

กลุ่มผู้	จำนวนชากรด (คน)	สัดส่วน
ผู้คุณนรินทร์	337	61%
ผู้ธารทิพย์ / ผู้พระประแดง / ผู้พุทธมณฑล / ผู้แสมดำ	148	27%
ผู้ฟาร์มจระเข้ / ผู้สวนสยาม / ผู้ธรรมศาสตร์ รังสิต / ผู้มินบุรี / ผู้หมอชิต / ผู้คลองเตย / ผู้แพรกษา	65	12%
<b>รวม</b>	<b>550</b>	<b>100%</b>

การที่ ขสมก. ไม่สามารถจำหน่ายชากรดโดยสารดังกล่าวได้ในระยะเวลาที่เหมาะสม ได้ก่อให้เกิดผลเชิงลบต่อองค์กรทั้งทางตรงและทางอ้อมในหลายด้าน

- 1) ผลต่อมูลค่าทรัพย์สินซึ่งหมายถึงรดโดยสารที่ด้อยค่าลดลงตามระยะเวลาที่เพิ่มขึ้น
- 2) ผลสืบเนื่องจากภาระค่าใช้จ่ายในการเก็บรักษาชากรดโดยสารที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง ทั้งค่าใช้จ่ายในส่วนของสถานที่ซึ่งส่วนใหญ่เป็นที่เช่าจากเอกชน และค่าใช้จ่ายด้านการรักษาความปลอดภัย
- 3) ผลต่อพนักงานผู้มีหน้าที่ดูแลทรัพย์สินที่ต้องรับผิดชอบต่อความเสียหายที่เกิดขึ้นจากการถูกขโมยขึ้นส่วนรดโดยสาร

ทั้งนี้ ขสมก. ควรประเมินผลการจำหน่ายรดโดยสารปลดระวางเมื่อเดือนธันวาคม 2558 เพื่อให้ได้ข้อมูลการดำเนินงานที่ไม่ประสบความสำเร็จในช่วงเวลาที่ผ่านมา สำหรับใช้ประกอบการออกแบบเงื่อนไขและราคาครั้งใหม่ ขณะที่การออกแบบเงื่อนไขและราคา ควรเป็นไปตามหลักการตลาด เริ่มต้นจากการกำหนดกลุ่มผู้ซื้อเป้าหมาย การพิจารณาการใช้ประโยชน์จากชากรดโดยสารของกลุ่มเป้าหมาย และการกำหนดเงื่อนไขและราคาให้สอดคล้องกับความต้องการของตลาด

### วัตถุประสงค์

เพื่อดำเนินการจำหน่ายชากรดโดยสารที่ปลดระวางได้ในราคาและเงื่อนไขที่เป็นธรรม

### ประโยชน์ที่ได้รับ

การจำหน่ายชากรดโดยสารจะก่อให้เกิดประโยชน์ต่อ ขสมก. ใน 2 มิติ คือ การได้รับเงินสดจากการจำหน่ายชากรดโดยสาร และการลดรายจ่ายที่เกี่ยวข้องกับสถานที่เช่าและการดูแลรักษาความปลอดภัย ขณะเดียวกันจะช่วยทำให้ ขสมก. มีพื้นที่ว่างเพิ่มขึ้นสำหรับการเก็บรักษาชากรดโดยสารรุ่นใหม่

### ผลผลิตและตัวชี้วัด

**ผลผลิต :** TOR การเสนอขายรถโดยสารปลดระวางที่ปรับปรุงแล้ว

**ตัวชี้วัด :** สามารถจำหน่ายซากรถโดยสารจำนวน 550 คัน ได้ทั้งหมดภายในปี พ.ศ. 2560

### ระยะเวลาในการดำเนินโครงการ

ลำดับ	ขั้นตอน/กิจกรรม	ปี 2560 (ไตรมาส)				ปี 2561 (ไตรมาส)				ปี 2562 (ไตรมาส)				ปี 2563 (ไตรมาส)				ปี 2564 (ไตรมาส)				
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
1	จัดตั้งคณะกรรมการเพื่อดำเนินการจำหน่ายซากรถโดยสารเก่า	■																				
2	ประเมินผลการจำหน่ายซากรถตามประกาศเมื่อเดือนธันวาคม 2558	■	■																			
3	ออกแบบเงื่อนไขและกำหนดราคากลางใหม่ให้สอดคล้องกับสภาพรถโดยสารและจุดให้เกิดการซื้อขาย		■	■																		
4	เสนอขออนุมัติจากผู้มีอำนาจ				■																	
5	ประกาศเชิญชวนให้ผู้เข้าซื้อทรัพย์สินใหม่					■																
6	คัดเลือกผู้ชนะการประมูล						■															
7	ดำเนินการตามขั้นตอนต่อไป							■														

### ปัจจัยและความเสี่ยงที่มีผลต่อความสำเร็จ

รายการ	โอกาสเกิดความเสี่ยง
1) การกำหนดกลุ่มเป้าหมาย เงื่อนไข การจำหน่ายที่เหมาะสม และราคาจำหน่าย	<b>ปานกลาง</b> ด้วยจำนวนซากรถที่มีถึงประมาณ 550 คัน การกำหนดกลุ่มเป้าหมาย เงื่อนไข ในการจำหน่าย และราคาจำหน่าย ต้องพิจารณาถึงความเป็นไปได้ในเชิงธุรกิจของผู้สนใจซื้ออย่างเหมาะสม
2) การเคลื่อนย้ายซากรถ	<b>น้อย</b> ปัจจุบันมีผู้ให้บริการเคลื่อนย้ายและประกอบรถหลายราย

**ประมาณการทางการเงินกรณีดำเนินการ โดยได้รับเงิน PSO รถปรับอากาศ  
และไม่มีการขึ้นค่าโดยสารในปี 2560-2564**

รายการ	2560	2561	2562	2563	2564
1. รายได้	8,491	9,639	9,746	9,933	10,051
2. ต้นทุนการให้บริการ	8,451	11,222	6,957	6,880	6,856
3. ค่าใช้จ่ายในการบริหารจัดการ	1,889	2,460	1,823	1,725	1,676
4. EBITDA	- 1,849	- 4,043	966	1,327	1,519
5. กำไรสุทธิ 1 (ไม่รวม ตบ. หนี้เดิม)	- 2,300	- 4,839	- 130	21	3
6. สินทรัพย์ประจำรวม	9,950	12,002	12,858	13,771	14,655
7. หนี้เงินกู้ปลายงวด (ไม่รวมหนี้เดิม)	4,000	11,000	12,000	13,000	14,000