

สรุปสาระสำคัญของแผนฟื้นฟูกิจการองค์การขนส่งมวลชนกรุงเทพ

1. ขสมก. จัดตั้งขึ้นตามพระราชกฤษฎีกาการจัดตั้งองค์การขนส่งมวลชนกรุงเทพ พ.ศ. 2519 โดยการซื้อรถจากผู้ประกอบการเดิมทั้งหมด จำนวน 2,703 คัน เป็นเงิน 370 ล้านบาท แต่ได้รับการจัดสรรงบประมาณเพียง 329.20 ล้านบาท ขสมก. จึงขาดทุนตั้งแต่เริ่มก่อตั้ง ถึงแม้ตามพระราชกฤษฎีกาฯ มาตรา 11 วรรค 2 จะกำหนดไว้ชัดเจนว่า ถ้ารายได้ของ ขสมก. ไม่พอกับรายจ่าย และไม่สามารถหารรายได้จากทางอื่นได้ รัฐบาลพึงจ่ายเงินให้ ขสมก. แต่ ขสมก. ก็ไม่ได้รับการสนับสนุนที่เพียงพอ จึงได้พยายามแก้ไขปัญหาในส่วนที่สามารถดำเนินการได้เอง แต่ส่วนใหญ่เป็นปัญหาที่ไม่สามารถแก้ไขได้ด้วยตนเอง จึงได้นำเสนอแผนปรับปรุงเพื่อฟื้นฟูฐานะทางการเงินหลายครั้ง แต่ยังไม่ได้รับการอนุมัติให้ดำเนินการ ล่าสุด ครม. มีมติเมื่อวันที่ 11 ตุลาคม 2554 อนุมัติให้ ขสมก. กู้เงินเพื่อนำไปชำระหนี้ค่าดอกเบี้ยที่กำหนดในโป่งประมาณ พ.ศ. 2555 ตามวงเงินที่จ่ายจริง แต่ไม่เกินวงเงิน 2,567.909 ล้านบาท โดยให้ กค. คำประกันเงินกู้ กำหนดวิธีการ เงื่อนไข และรายละเอียดต่าง ๆ ในการกู้เงินตามที่ กค. เสนอ และให้ คค. และ ขสมก. ได้รับความเห็นและข้อสังเกตของ กค. สงป. และ สศช. ไปพิจารณาประกอบการดำเนินการจัดทำแผนปรับปรุงการบริหารจัดการและบริการระบบขนส่งมวลชนกรุงเทพให้แล้วเสร็จและนำเสนอ ครม. ต่อไปภายใน 60 วัน

2. สถานะปัจจุบัน

2.1 จำนวนเส้นทางและรถโดยสาร ขสมก. มีเส้นทางในการดูแลทั้งสิ้น 445 เส้นทาง จำนวนรถ 16,206 คัน

ประเภทรถ	จำนวนเส้นทางเดินรถ (สาย)			จำนวนรถ (คัน)		
	รถองค์การฯ	รถร่วมบริการ	รวม	รถองค์การฯ	รถร่วมบริการ	รวม
1. รถธรรมดา	84	80	164	1,659	2,586	4,245
2. รถปรับอากาศ	24	21	45	1,847	1,430	3,277
3. หมวด 1 (มินิบัส)	(19)	(23)	(42)	-	844	844
4. รถหมวด 4 (ในซอย)	-	109	109	-	2,312	2,312
5. รถตู้โดยสารปรับอากาศ	-	127	127	-	5,528	5,528
รวมทั้งสิ้น	108	337	445	3,506	12,700	16,206
คิดเป็นเปอร์เซ็นต์ องค์การ / รถร่วมทั้งองค์การ	24.27	75.73	100.00	21.63	78.37	100.00

2.2 โครงสร้างองค์กรและอัตรากำลัง

ขสมก. จัดแบ่งโครงสร้างองค์กรออกเป็น 3 ฝ่าย ประกอบด้วย ฝ่ายบริหาร ฝ่ายการเดินรถองค์การ และฝ่ายการเดินรถเอกชนร่วมบริการ ซึ่งปัจจุบัน ขสมก. มีพนักงานจำนวน 14,755 คน (อัตรากำลัง ณ วันที่ 1 มีนาคม 2555) จำแนกเป็น พนักงานสำนักงาน 2,933 คน พนักงานขับรถ 6,007 คน และพนักงานเก็บค่าโดยสาร 5,815 คน โดยมีสัดส่วนพนักงาน 4.21 คน ต่อรถโดยสาร 1 คัน ดังนี้

ตำแหน่ง	อัตรากำลัง ณ 1 มีนาคม 2555
พนักงานขับรถ	6,007
พนักงานเก็บค่าโดยสาร	5,815
นายท่า, นายท่าอู่	327
นายตรวจ	254
จส. , ข.จส.	99
พนักงาน สนญ.	820
พนักงาน กอง,เขต	1,433
รวม	14,755

2.3 อู่จอดรถโดยสาร จำนวน 22 แห่ง

1. อู่ของ ขสมก. จำนวน 7 แห่ง
2. อู่ที่เช่าจากหน่วยงานภาครัฐ จำนวน 4 แห่ง
3. อู่ที่เอกชนและหน่วยงานภาครัฐให้ใช้ประโยชน์โดยไม่คิดค่าใช้จ่าย จำนวน 2 แห่ง
4. อู่ที่เช่าจากเอกชน จำนวน 9 แห่ง

2.4 รายได้-ค่าใช้จ่าย

รายได้	จำนวนเงิน
รายได้ค่าโดยสารรถธรรมดา	101.937
รายได้ค่าโดยสารรถปรับอากาศ	238.768
รายได้ค่าโดยสารรัฐฯ รับภาระ	225.423
รายได้คูปอง บัตรเดือน ตัว ล่วงหน้า	7.917
รายได้รับจากรถร่วม(รวมรถ PBC)	14.982
รายได้อื่นๆ	23.964
รายได้เงินอุดหนุน	45.505
รวม	658.496

ค่าใช้จ่าย	จำนวนเงิน
เงินเดือนและผลประโยชน์	437.392
ค่าน้ำมันเชื้อเพลิงและก๊าซ(เดินรถ)	241.748
ค่าเช่ารถโดยสาร(รวมรถ PBC)	3.071
ค่าเช่าซ่อม	118.670
ค่าเช่าสถานที่	9.600
ภาษีมูลค่าเพิ่ม	26.210
ดอกเบี้ยจ่าย	202.873
ค่าเสื่อมราคา	22.022
ค่าใช้จ่ายอื่นๆ(รวมค่าซ่อมรถซ่อม เอง)	24.014
รวม	1,085.600

กำไร (ขาดทุน) = (427.104) ล้านบาท

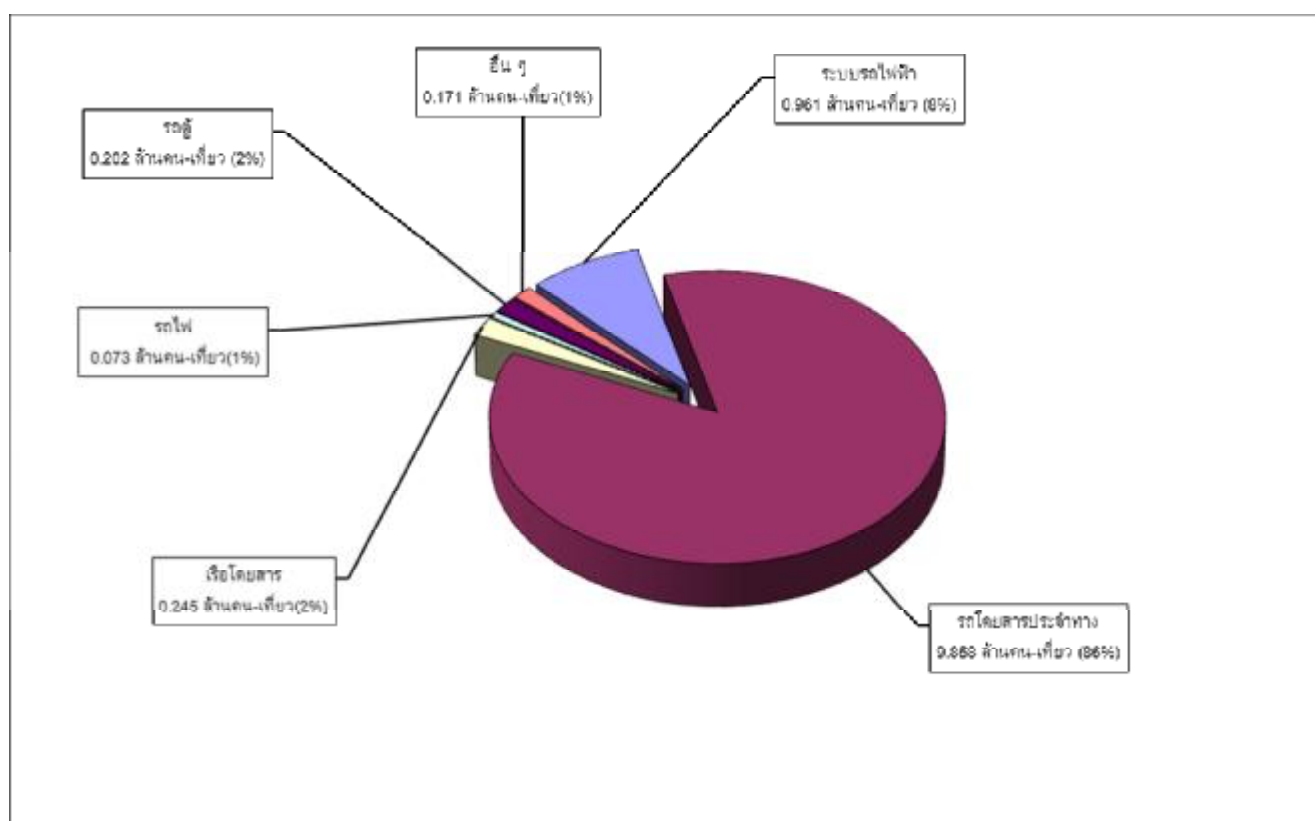
EBITDA = (202.209) ล้านบาท

2.5 สิทธิบัตรถาวรและสิทธิบัตรอื่น ๆ 5,314.572 ล้านบาท (ณ 30 กันยายน 2554)

2.6 หนี้สินระยะยาว, หมุนเวียน และหนี้สินอื่น ๆ 76,087.371 ล้านบาท (ณ 30 กันยายน 2554)

3. ภาพรวมอุตสาหกรรมการขนส่งบุคคล

ระบบขนส่งสาธารณะในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑลประกอบด้วย 1) รถโดยสารประจำทาง (ขสมก. รถเอกชนร่วมบริการ รถตู้มวลชน) 2) รถไฟฟ้าขนส่งมวลชน (รถไฟฟ้าบีทีเอส รถไฟฟ้าใต้ดิน แอร์พอร์ตลิงค์) 3) เรือโดยสาร (เรือด่วนเจ้าพระยา เรือด่วนคลองแสนแสบ) 4) รถไฟ 5) รถตุ้ 6) อื่น ๆ โดยปัจจุบันแม้กรุงเทพมหานครและปริมณฑลจะมีระบบขนส่งสาธารณะหลายรูปแบบ แต่รถโดยสารประจำทางยังคงเป็นบริการหลักที่ประชาชนส่วนใหญ่ใช้ในการเดินทาง โดยจะเห็นได้ว่าสัดส่วนของการเดินทางโดยรถโดยสารประจำทางมีส่วนสูงมากกว่าร้อยละ 80 ส่วนรถไฟฟ้าขนส่งมวลชนบีทีเอส รถไฟฟ้าใต้ดินของ รฟม. และรถไฟฟ้าในเมืองมีส่วนแบ่งรวมเพียง ร้อยละ 9 เท่านั้น



4. สภาพปัญหา

ปัจจัยภายนอก
<ul style="list-style-type: none"> ❖ นโยบายที่ไม่สอดคล้องกัน ❖ สภาพแวดล้อมไม่เอื้ออำนวย ❖ นโยบายยกระดับและรักษาการบริการที่ส่งผลให้ต้นทุนสูง ❖ เส้นทางไม่เป็นระบบ ขาดประสิทธิภาพ ❖ ค่าโดยสารต่ำกว่าต้นทุนการให้บริการ
ปัจจัยภายใน
<p>ขาดทุนจากการดำเนินงาน</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ ต้นทุนประกอบการสูง ❖ รับการะดองเบี้ยสูง <p>โครงสร้างองค์กรมีขนาดใหญ่</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ เป็นสังคมผู้สูงอายุ ❖ ขาดนวัตกรรมและแนวความคิดใหม่ๆ ในการบริหารจัดการ ❖ ขาดการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีในการดำเนินงาน ❖ ขาดผู้มีความชำนาญเฉพาะด้าน <p>โครงสร้างพื้นฐานด้านการขนส่งมีน้อย</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ รถสภาพเก่าและทรุดโทรม ❖ อุบัติเหตุต้องเข้าจากเอกชน

แนวทางแก้ไข



นำเสนอ ครม. พิจารณา เห็นชอบ แผนฟื้นฟู กิจการองค์การขนส่งมวลชนกรุงเทพ

กำหนดยุทธศาสตร์ในการดำเนินการ 3 ยุทธศาสตร์ ดังนี้ ยุทธศาสตร์ลดค่าใช้จ่าย

1. จัดหารถโดยสารใช้ก๊าซธรรมชาติเพื่อนำมาทดแทนรถโดยสารเดิมที่ใช้น้ำมันดีเซล

รถโดยสารของ ขสมก. มีอายุการใช้งานมานานกว่า 11 - 21 ปี มีสภาพทรุดโทรม มีรถจอดเสียเป็นจำนวนมาก ทำให้เกิดปัญหาการเสียในเส้นทางบ่อยครั้งจึงไม่สามารถให้บริการเดินรถได้ครอบคลุมทุกเส้นทาง ดังนั้น เพื่อปรับปรุงและพัฒนาการให้บริการ และตอบสนองต่อความต้องการในการเดินทางของผู้ใช้บริการด้วยความ สะดวก รวดเร็ว และปลอดภัย จึงควรจัดหารถโดยสารใช้เชื้อเพลิงก๊าซธรรมชาติ ทดแทนรถโดยสารเดิม (ดีเซล) ที่เสื่อมสภาพ จำนวน 3,183 คัน

โดย ครม. อนุมัติให้ ขสมก. กู้เงินจัดซื้อรถโดยสารใหม่ใช้ก๊าซธรรมชาติ เป็นเงินจำนวน 13,162.200 ล้านบาท โดยให้กระทรวงการคลังเป็นผู้ค้ำประกันเงินกู้ หรือ ให้ กระทรวงการคลังจัดหาเงินกู้ให้ ขสมก. กู้ต่อ และ ขสมก. จะนำเงินรายได้ค่าโดยสารมาชำระหนี้จำนวนดังกล่าวคืนตามเงื่อนไขที่กระทรวงการคลัง กำหนด ภายในระยะเวลา 10 ปี

สำหรับรถโดยสารเก่าที่ปลดระวาง ขสมก. ขอสนับสนุนเงินชดเชยการส่งมอบรถให้ ท้องถิ่นตามนโยบาย ไม่น้อยกว่ามูลค่าทรัพย์สินทางบัญชี (จำนวน 831.911 ล้านบาท)

2. ปรับปรุงและเปลี่ยนเครื่องยนต์รถโดยสารปรับอากาศเดิมที่มีสภาพดีเพื่อใช้ก๊าซธรรมชาติ

รถโดยสารปรับอากาศยูโรโทเดิม (ดีเซล) ยังมีสภาพที่สมบูรณ์ซึ่งสามารถใช้งานได้ดี หากนำมา ปรับเปลี่ยนเครื่องยนต์เป็นใช้ก๊าซธรรมชาติ ทำให้ประหยัดค่าใช้จ่ายด้านเชื้อเพลิงและประหยัดงบประมาณในการ จัดหารถใหม่ จึงนำรถปรับอากาศยูโรโท ยี่ห้อ ฮีโน่ จำนวน 323 คัน มาทำการปรับเปลี่ยนเครื่องยนต์เป็นใช้ ก๊าซธรรมชาติ เป็นเงินประมาณ 565.250 ล้านบาท

โดยขอรับเงินสนับสนุนจากกองทุนเพื่อส่งเสริมการอนุรักษ์พลังงาน กระทรวงพลังงาน

3. พัฒนาและจัดหาตู้จอดรถ ท่าปล่อยรถ และสิ่งอำนวยความสะดวกสำหรับผู้โดยสาร

คค. ให้การสนับสนุนการจัดหาตู้จอดรถโดยสารโดยได้มีการประชุมหน่วยงาน เพื่อพิจารณา พื้นที่ของหน่วยงานในสังกัดที่สามารถมอบให้ ขสมก. จัดทำเป็นตู้จอดรถ จำนวน 9 แห่ง ทดแทนการเช่าตู้จอดรถของ เอกชน จำนวน 9 ตู้ เพื่อเสถียรภาพที่มั่นคงของ ขสมก. พร้อมกับได้ประสานกับ บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) ในการ จัดเตรียมการให้บริการก๊าซสำหรับรถใช้ก๊าซธรรมชาติที่จะจัดหาในอนาคต

โดย ครม. อนุมัติงบประมาณให้ ขสมก. เพื่อเป็นค่าก่อสร้างตู้จอดรถและสถานที่ทำการของ ขสมก. และหรืออยู่ที่ภาครัฐให้ใช้ประโยชน์ วงเงินประมาณ 963.772 ล้านบาท

4. พัฒนาและปรับปรุงเส้นทางรถโดยสารประจำทาง

ตามผลการศึกษาโครงการพัฒนาระบบรถโดยสารประจำทางในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล (โดย สนข. คค. ปี 2552) พบว่า ปัจจุบัน เส้นทางเดินรถโดยสารประจำทางหมวด 1 ของ ขสมก. และรถเอกชนร่วมบริการ เป็นเส้นทางที่มีระยะทางยาวเกินไป มีความซ้ำซ้อน เส้นทางเดินรถอ้อมและคดเคี้ยว เกิดความล่าช้าและผู้ใช้บริการต้องรอรถเป็นระยะเวลานาน ทำให้คุณภาพและความน่าเชื่อถือในการให้บริการลดลง การปรับปรุงเส้นทางรถโดยสารประจำทางใหม่เป็น 155 เส้นทาง มีระยะทางเฉลี่ยประมาณ 25.69 กม. ช่วยลดการซ้ำซ้อนของเส้นทางและลดระยะเวลาในการเดินทาง

5. จัดให้มีระบบบัตรโดยสารอิเล็กทรอนิกส์

การบริหารจัดการเกี่ยวกับการจัดเก็บค่าโดยสาร เป็นการลดโอกาสการสูญเสียวินัยจากการเก็บค่าโดยสารไม่ครบถ้วนและลดค่าใช้จ่ายด้านบุคลากร และเตรียมความพร้อมในการเชื่อมโยงระบบบัตรโดยสารร่วม

6. ปรับโครงสร้างองค์กร

ขสมก. จะปรับโครงสร้างองค์กร โดยแบ่งภารกิจหน้าที่ออกเป็น 2 ส่วนงานหลัก ได้แก่

(1) หน่วยงานบริหารจัดการเดินรถ (Manager) เป็นหน่วยงานที่ทำหน้าที่ในการบริหารการเดินรถทั้งในส่วนที่เป็นของ ขสมก. เอง และเอกชนที่เข้าร่วมเดินรถ โดยกำหนดมาตรฐานและเงื่อนไขขั้นต่ำที่เหมาะสมในการให้บริการเป็นมาตรฐานเดียวกัน เพื่อให้ผู้ประกอบการทุกรายต้องถือปฏิบัติ

(2) หน่วยงานปฏิบัติการเดินรถ (Operator) เป็นหน่วยงานที่ทำหน้าที่เดินรถโดยสารประจำทาง ทั้งในส่วนที่เป็นรถ ขสมก. เองและเอกชนที่เข้าร่วมเดินรถ โดยในส่วนของ ขสมก. จะปรับการดำเนินงานของเขตการเดินรถทั้ง 8 เขต ที่ปฏิบัติงานในลักษณะเชิงราชการ เป็นการบริหารงานเชิงธุรกิจในรูปแบบหน่วยธุรกิจ (Business Unit) หรือบริษัทลูกอย่างน้อย 8 หน่วย เพื่อให้การบริหารงานคล่องตัวและมี KPI ที่ชัดเจน สอดคล้องต่อความต้องการของผู้ใช้บริการได้รวดเร็วขึ้น

ทั้งนี้ เพื่อให้การบริหารจัดการเดินรถดำเนินอย่างมีประสิทธิภาพ ขสมก. จึงปรับอัตราค่าจ้างพนักงานโดยรวม จากอัตรา 4.21 คนต่อการบริหารการเดินรถ 1 คัน เป็น 2.4 คนต่อการบริหารการเดินรถ 1 คัน โดยว่าจ้างที่ปรึกษาทำการศึกษาความเหมาะสมก่อนดำเนินการ

แต่เนื่องจากในการดำเนินงานของหน่วยงานปฏิบัติการเดินรถ ในช่วง 2 ปีแรก จะขาดเงินสดหมุนเวียน จำเป็นต้องขอรับเงินสนับสนุนโดยเสนอขอให้ กรม. อนุมัติงบประมาณสนับสนุนเป็นรายปี คือ ปีที่ 1 จำนวน 1,600 ล้านบาท ปีที่ 2 จำนวน 1,200 ล้านบาท

7. เกษียณอายุก่อนกำหนด

เมื่อทำการปรับโครงสร้างองค์กรและนำระบบบัตรโดยสารอิเล็กทรอนิกส์มาใช้ จึงจำเป็นต้องลดจำนวนพนักงานลงตามกรอบอัตราค่าจ้างของโครงสร้างใหม่ แนวทางหนึ่งคือการเกษียณอายุก่อนกำหนดสำหรับพนักงานที่พร้อมและสมัครใจเข้าร่วมโครงการ โดยมีเงื่อนไขผลตอบแทนพิเศษสูงสุด ตามที่กระทรวงการคลังกำหนด (ปีละ 3 เท่าของเงินเดือนค่าจ้างอัตราสุดท้าย ตามอายุงานที่เหลือแต่ไม่เกิน 30 เท่าของเงินเดือนค่าจ้างอัตราสุดท้าย)

สำหรับพนักงานสำนักงาน และพนักงานเดินรถ (พขร. และ พกส.) ที่มีอายุตั้งแต่ 50 ปีขึ้นไป (รายละเอียดตามเอกสารแนบ 2)

โดย ครม. อนุมัติงบประมาณให้ ขสมก. ดำเนินโครงการเกษียณอายุก่อนกำหนดภาคสมัครใจ จำนวน 2,447 คน (ในปีงบประมาณ 2558) วงเงินประมาณ 2,722.581 ล้านบาท

8. จัดตั้งบริษัทลูก หรือ จัดตั้งหน่วยธุรกิจ (Business Unit)

เป็นการแยกการดำเนินการของหน่วยงานให้มีความชัดเจนและมีความคล่องตัวในการบริหารจัดการในเชิงธุรกิจมากขึ้น เช่น การบริหารจัดการเดินรถ การบริหารจัดการทรัพย์สิน คือ รถโดยสาร อยู่ สถานที่ทำการ เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่ม การประกอบการธุรกิจที่เกี่ยวข้อง เช่น สถานีบริการเชื้อเพลิง การให้บริการเช่ารถโดยสาร การบริหารธุรกิจการท่องเที่ยว โดยจัดตั้งเป็นบริษัทลูกหรือหน่วยธุรกิจ (Business Unit) โดยว่าจ้างที่ปรึกษาทำการศึกษาความเหมาะสมก่อนดำเนินการ

9. บริหารจัดการหนี้สิน

ขสมก. มีผลประกอบการขาดทุนตั้งแต่เริ่มดำเนินการ เนื่องจากไม่สามารถจัดเก็บค่าโดยสารตามต้นทุนที่เกิดขึ้นจริงได้ ณ กันยายน 2554 มีหนี้รวม 76,087.371 ล้านบาท เป็นเงินกู้กระทรวงการคลังรับภาระ (รถเมล์ฟรี) จำนวน 3,259.276 ล้านบาท คงเหลือยอดหนี้จำนวน 72,828.095 ล้านบาท เป็นหนี้ที่ ขสมก. รับผิดชอบเอง 6,189.967 ล้านบาท และเป็นหนี้ที่จะขอให้รัฐภาระ 66,638.128 ล้านบาท และหนี้ในช่วงเปลี่ยนผ่านจนกว่าจะได้รับการใหม่ จำนวน 8,908.595 ล้านบาท (เป็นหนี้ค่าน้ำมันเชื้อเพลิงและค่าเช่าซ่อม ของปี 2555 จำนวนประมาณ 3,412 ล้านบาท ดอกเบี้ยจ่าย จำนวน 2,560 ล้านบาท เป็นหนี้ค่าน้ำมันเชื้อเพลิงและค่าเช่าซ่อม ช่วงเปลี่ยนผ่านปี 2556 จำนวนประมาณ 2,936.595 ล้านบาท) รวมเป็นจำนวนเงินประมาณ 75,546.723 ล้านบาท

ซึ่ง ขสมก. ขอให้กระทรวงการคลังและสำนักงบประมาณเป็นผู้รับภาระการชำระหนี้แทน จำนวน 75,546.723 ล้านบาท เมื่อดำเนินการตามแผนฟื้นฟูประมาณว่าจะมีกระแสเงินสดหมุนเวียนเริ่ม เป็นบวก ขสมก. จะส่งเงินคืนรัฐต่อไป

ยุทธศาสตร์เพิ่มรายได้

10. บริหารจัดการรถเอกชนร่วมบริการอย่างมีประสิทธิภาพ

การร้องเรียนจากผู้ใช้บริการเป็นจำนวนมาก เกี่ยวกับการให้บริการรถเอกชนร่วมบริการทั้ง ในด้านคุณภาพการให้บริการและการขับรถด้วยความประมาท จึงกำหนดแผนการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการรถเอกชนร่วมบริการ เพื่อยกระดับมาตรฐานคุณภาพการให้บริการของรถเอกชนร่วมบริการในด้านความปลอดภัย และด้านมาตรการในการกำกับดูแล รวมทั้งการจัดเก็บค่าตอบแทนการเข้าร่วมเดินรถให้เหมาะสม

11. บริหารทรัพยากรสิ้นในเชิงธุรกิจ

อุจจรรถที่เป็นกรรมสิทธิ์ของ ขสมก. หากนำมาบริหารให้คุ้มค่าในเชิงธุรกิจ จะช่วยเพิ่มรายได้ให้ ขสมก. อย่างเป็นรูปธรรมมากขึ้นอีกทางหนึ่ง โดยการประกาศให้เอกชนและกลุ่มทุนที่มีความพร้อมด้านเงินลงทุนและการดำเนินการ เข้ามาร่วมลงทุนพัฒนาพื้นที่และจัดสรรผลประโยชน์ตามความเหมาะสม โดยว่าจ้างที่ปรึกษาทำการศึกษาความเหมาะสมก่อนดำเนินการ

ยุทธศาสตร์เพิ่มคุณภาพ

12. จัดให้มีระบบตรวจสอบและติดตามการปฏิบัติการเดินรถ (GPS)

การบริหารจัดการควบคุมการเดินรถ เป็นการเพิ่มประสิทธิภาพในการเดินรถโดยสารประจำทางของ ขสมก. ให้มีคุณภาพและมาตรฐานการให้บริการและสามารถตอบสนองความต้องการของผู้ใช้บริการได้ทันเวลา (Real Time)

13. พัฒนาระบบการบริหารจัดการบุคลากร

เพื่อให้มีการพัฒนาความรู้ ความสามารถของพนักงานให้เหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ที่ต้องรับผิดชอบ รวมถึงการจัดทำแผนการสืบทอดตำแหน่ง กำหนดเงื่อนไขการเลื่อนตำแหน่ง เพื่อให้เป็นไปตามหลักการบริหารจัดการบ้านเมืองที่ดี

14. รักษาและพัฒนาระบบบริหารจัดการ

เพื่อคงสภาพและเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการที่ดำเนินการอยู่แล้ว ให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น เช่น การยกระดับมาตรฐานคุณภาพบริการรถโดยสารประจำทาง (ISO 9001 : 2008) , การบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มเชิงเศรษฐศาสตร์ (EVM) , การจัดวางระบบความเสี่ยงและควบคุมภายใน (Internal Control) , การนำระบบการประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจ (SEPA) มาใช้ ฯลฯ