

การรถไฟแห่งประเทศไทย ภาพลักษณ์ ความตั้งใจ และความคาดหวัง*
STATE RAILWAY OF THAILAND, IMAGE, INTENTION AND EXPECTATION

วฤณดา วงศ์โรจน์¹, ขภิชาติ ราชแสง²

Varunada Vongrot¹, Kapichart Ratsaeng²

มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี¹

Prince of Songkla University, Pattani Campus, Thailand.¹

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช²

Sukhothai Thammathirat Open University, Thailand.

Email : kapi312516@gmail.com

บทคัดย่อ

บทความนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อนำเสนอภาพรวมการดำเนินงานให้บริการรูปแบบการขนส่งทางรางของการรถไฟแห่งประเทศไทยในตลอดช่วงเวลาที่ผ่านมา 123 ปี และนำเสนอให้เห็นภาพลักษณ์ความตั้งใจใหม่ของการรถไฟคาดหวัง เนื้อหาของบทความประกอบด้วย 3 ส่วนสำคัญ คือ ส่วนของประวัติความเป็นมา ส่วนของภาพรวมปัญหาที่ผ่านมา และส่วนของแนวทงนโยบายแผนฟื้นฟูกิจการของการรถไฟแห่งประเทศไทย ผลจากการศึกษาพบว่าจากภาวะการขาดทุนมาอย่างต่อเนื่องของการรถไฟแห่งประเทศไทยเป็นเหตุผลทำให้ต้องเข้าสู่แผนฟื้นฟูกิจการเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง โดยการรถไฟแห่งประเทศไทยได้วางแนวทงแผนฟื้นฟูกิจการขึ้นใหม่ภายใต้แนวคิด Change to the Future ที่มุ่งหวังสู่การเป็นผู้ให้บริการระบบรางของรัฐที่ดีที่สุดในอาเซียนในปี 2570 โดยยึดโยงนำเอานโยบายของภาครัฐอันได้แก่ แผนยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ แผนยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจ แผนยุทธศาสตร์กระทรวงคมนาคม และแผนฟื้นฟูกิจการการรถไฟแห่งประเทศไทย เข้ามาเกี่ยวข้องในการกำหนดทิศทางการขับเคลื่อนดำเนินนโยบายและยุทธศาสตร์ขององค์กร

คำสำคัญ : 1. การรถไฟแห่งประเทศไทย 2. แผนฟื้นฟูกิจการ 3. การขนส่งทางราง

ABSTRACT

This article aims to 1) present an overview of the service of railway transport model of the State Railway of Thailand for over 123 years and 2) present the image of the new intentions expected by the State of Railway. The content of the article consists of 3 important parts, the history section, an overview of past problems, and the policy guidelines for the rehabilitation plan of the State Railway of Thailand. The results of the study revealed that due to the continuous loss, the State Railway of Thailand has to precede the rehabilitation plan to make changes. The State Railway of Thailand has laid out a new business rehabilitation plan under the concept of Change to the Future, aiming to become the best state rail service provider in ASEAN in 2027. The plan consists of a national strategic plan and a 20-year national economic and social development plan, the Strategic Plan of the Ministry of Transport, and the State Railway of Thailand rehabilitation plan, involved in determining the direction of the organization's policies and strategies.

Keywords : 1. State Railway of Thailand 2. Rehabilitation Plan 3. Rail Transport

1. บทนำ

Change to the Future คำคมที่ต้องการสร้างพลังและเป็นเป้าหมายมุ่งหวังของคณะกรรมการรถไฟที่ตั้งใจและมุ่งมั่นจะพัฒนาขับเคลื่อนการรถไฟแห่งประเทศไทยให้สามารถดำเนินงานได้ตามนโยบายของรัฐบาลและผลักดันให้ก้าวไปสู่การ “เป็นผู้ให้บริการระบบรางของรัฐที่ดีที่สุดในอาเซียนในปี 2570” อันเป็นวิสัยทัศน์ปัจจุบันของการรถไฟแห่งประเทศไทย (การรถไฟแห่งประเทศไทย, 2562) ที่ได้ตั้งไว้ตามความ ท้าทายภายใต้แผนฟื้นฟูกิจการระยะ 10 ปี (พ.ศ. 2561-2570) ของการรถไฟแห่งประเทศไทย (การรถไฟแห่งประเทศไทย, 2562) แผนฟื้นฟูกิจการดังกล่าวเป็นแผนพัฒนารูปแบบองค์การที่จัดทำขึ้นมุ่งหวังให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในระยะยาวเพื่อก้าวไปสู่อีกระดับที่ดีกว่า รัฐบาลได้ให้ความสำคัญต่อการปฏิรูปรัฐวิสาหกิจที่มีปัญหาผลประกอบการขาดทุนเข้าสู่แผนฟื้นฟูกิจการ ซึ่งการรถไฟแห่งประเทศไทยเป็นหนึ่งในกลุ่มฟื้นฟูกิจการตามมติของคณะกรรมการนโยบายและกำกับดูแลรัฐวิสาหกิจ (คนร.) (การรถไฟแห่งประเทศไทย, 2558) ที่ต้องมีการจัดทำแผนการแก้ไขปัญหา ระยะยาวให้ฟื้นกลับมาเข้มแข็งอีกครั้ง แผนฟื้นฟูกิจการของการรถไฟแห่งประเทศไทยจึงมีความสำคัญในแนวทางปฏิบัติ โดยเนื้อหารายละเอียดของบทความผู้เขียนขอนำเสนอภาพสะท้อนการปฏิบัติงานที่ผ่านมาของการรถไฟแห่งประเทศไทย และกล่าวมาให้เห็นถึงความสำคัญและความจำเป็นของการรถไฟแห่งประเทศไทยในการดำเนินกิจการขนส่งระบบราง และอภิปรายถึงแนวทางการ

บริหารจัดการของการรถไฟแห่งประเทศไทยที่ต้องดำเนินงานตามแผนฟื้นฟูกิจการเพื่อตอบสนองนโยบายของรัฐและกระทรวงคมนาคม เนื้อหาบทความทั้งหมดผู้เขียนหวังเพียงเป็นกระจุกสะท้อนการดำเนินงานของการรถไฟแห่งประเทศไทยช่วยเป็นข้อมูลอีกด้านที่เสนอแนะเพื่อเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาการรถไฟแห่งประเทศไทยต่อไป

2. ย้อนรอยอดีตที่มา

การรถไฟแห่งประเทศไทย (รฟท.) เป็นรัฐวิสาหกิจในสังกัดกระทรวงคมนาคมที่ให้บริการขนส่งผู้โดยสารและสินค้าทางระบบราง (การรถไฟแห่งประเทศไทย, 2563) ถือกำเนิดก่อตั้งขึ้นเป็นครั้งแรกในปี พ.ศ. 2433 ภายหลังจากที่พระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัว รัชกาลที่ 5 ทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯ ให้สถาปนากรมรถไฟขึ้น ภายใต้อำนาจกระทรวงโยธาธิการ กระทั่งต่อมาในปี พ.ศ. 2494 ทรงมีพระบรมราชโองการโปรดเกล้าฯ ให้ตราพระราชบัญญัติจัดตั้งการรถไฟแห่งประเทศไทยขึ้น (พระราชบัญญัติการรถไฟแห่งประเทศไทย พ.ศ. 2494, 2494) โดยให้ออนกิจการของกรมรถไฟทั้งหมดเข้ามาอยู่ในสังกัดองค์การดังกล่าว หากย้อนพิจารณากลับไปถึงจุดเริ่มต้นที่มาของเส้นทางรถไฟสายแรกได้เกิดขึ้นภายหลังจากที่รัชกาลที่ 5 ทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯ มอบหมายให้เซอร์แอนดรู คลาร์ก (Sir Andrew Clark) และบริษัทป็นชาร์ด แมกทักการ์ด โลเธอร์ ทำการสำรวจเส้นทางทั้งหมด 8 เส้นทาง (ทำการสำรวจให้แล้วเสร็จเป็นตอนๆ รวม 8 ตอน) (สวนสาธารณะเฉลิมพระเกียรติ 6 รอบ พระชนมพรรษา, ม.ป.ป.) เพื่อสร้างทางรถไฟในปี พ.ศ. 2430 แต่ในท้ายที่สุดพระองค์ทรงพิจารณาเห็นสมควรในการก่อสร้างเส้นทางรถไฟสายแรกคือ เส้นทางจากกรุงเทพฯ ไปเมืองนครราชสีมา เมื่อการก่อสร้างสำเร็จไปบางส่วนพอที่จะเปิดการเดินรถได้ ต่อมาพระองค์ได้ทรงเสด็จพระราชดำเนินมาประกอบพระราชพิธีเปิดการเดินรถไฟเส้นทางระหว่างกรุงเทพฯ-อยุธยา ที่มีระยะทางรวม 71 กิโลเมตร ในวันที่ 26 มีนาคม พ.ศ. 2439 ถือได้ว่าเป็นการเปิดดำเนินกิจการรถไฟโดยรัฐเป็นครั้งแรก การรถไฟแห่งประเทศไทยจึงถือฤกษ์วันมงคลดังกล่าวนี้เป็นวันสถาปนากิจการรถไฟแห่งประเทศไทย (สำนักงานปลัดกระทรวงคมนาคม, 2564)

อาจกล่าวได้ว่าการรถไฟแห่งประเทศไทยเป็นหน่วยงานที่ให้บริการระบบขนส่งประเภทรางบริการขนส่งผู้โดยสารในเชิงพาณิชย์และสังคมรวมถึงการขนส่งสินค้าของประเทศ ซึ่งถือว่าเป็นระบบการขนส่งที่มีค่าใช้จ่ายที่ประหยัดอีกทั้งยังสามารถเชื่อมโยงกับระบบขนส่งอื่นๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ การบริหารกิจการของการรถไฟแห่งประเทศไทยมีความเจริญเติบโตและเกิดการเปลี่ยนแปลงในเชิงการพัฒนาโดยตลอด ในปัจจุบันมีเส้นทางเดินรถที่เปิดให้บริการ 5 เส้นทางหลัก ได้แก่ 1) เส้นทางสายเหนือมีระยะทาง 781 กิโลเมตร 2) เส้นทางสายตะวันออกเฉียงเหนือมีระยะทาง 1,094 กิโลเมตร 3) เส้นทางสายตะวันออกมีระยะทาง 534 กิโลเมตร 4) เส้นทางสายใต้มีระยะทาง 1,507 กิโลเมตร และ 5) เส้นทางสายแม่กลองมีระยะทาง 65 กิโลเมตร รวมเส้นทางเดินรถทั้งหมดครอบคลุมพื้นที่ 47 จังหวัดของประเทศไทย (การรถไฟแห่งประเทศไทย, 2563)

3. รูปแบบโครงสร้างการบริหารจัดการ : ภาพรวมปัญหาของการรถไฟแห่งประเทศไทย

การรถไฟแห่งประเทศไทยเริ่มต้นกิจการจากการเป็นหน่วยงานของรัฐบาลก่อนจะเปลี่ยนแปลงบทบาทและสถานะมาเป็นหน่วยงานรัฐวิสาหกิจที่เป็นองค์การขนาดใหญ่มีความซับซ้อนทั้งในเชิงการบริหารและสายการบังคับบัญชาที่มีหลายระดับตลอดจนมีความหลากหลายของลักษณะงาน (ขมา ร่วมใจ, ศรีณย์ ธิติลักษณ์, และ ธรรมวิทย์ เทอดอุดมธรรม, 2563) แต่ทั้งนี้หากย้อนช่วงเวลากลับไปเมื่อปี พ.ศ. 2517 ซึ่งเป็นช่วงที่สถานการณ์ทั่วโลกกำลังประสบกับภาวะเศรษฐกิจตกต่ำอย่างรุนแรง การดำเนินงานและบริหารงานของการรถไฟแห่งประเทศไทยภายใต้สถานการณ์ดังกล่าวนี้ย่อมได้รับผลกระทบด้วยเช่นกัน ทำให้ฐานะทางการเงินตกต่ำลงอย่างรวดเร็วส่งผลให้ประสบภาวะการขาดทุนและต้องพึ่งการอุดหนุนจากรัฐบาลเพื่อให้กิจการสามารถดำเนินการต่อไปได้ (มูลนิธิสถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทย, 2540) จากกิจการที่มีกำไรเปลี่ยนแปลงเป็นกิจการที่ขาดทุนและเพิ่มมากขึ้นเรื่อยมาจวบจนปัจจุบัน (ธีรพัฒน์ อังศุขवाल, 2555) ถือได้ว่าเป็นจุดเริ่มต้นปัญหาด้านการเงินอย่างแท้จริงของการรถไฟแห่งประเทศไทย

ภายใต้การบริหารงานของการรถไฟแห่งประเทศไทยนั้นส่วนหนึ่งย่อมต้องการดำเนินงานในเชิงธุรกิจเพื่อแสวงหากำไรไว้ใช้ในการประกอบการและขยายกิจการ แต่ในส่วนจำเป็นอีกด้านหนึ่งต้องดำเนินกิจการที่อยู่ในฐานะเป็นเครื่องมือของรัฐบาลเพื่อสร้างประโยชน์แก่ประชาชน อาทิ เป็นการลดภาระค่าใช้จ่ายในการเดินทางให้กับประชาชน เป็นต้น จนทำให้ลักษณะการดำเนินงานดังกล่าวมากลายเป็นสิ่งที่การรถไฟแห่งประเทศไทยต้องเผชิญและประสบกับภาวะขาดทุนมาอย่างยาวนานต่อเนื่อง การดำเนินงานที่อยู่ภายใต้กรอบนโยบายการควบคุมอัตราค่าบริการที่รัฐบาลเป็นผู้กำหนด (ก้านทอง บุหระ, 2559) กฎเกณฑ์ที่รัฐเป็นผู้สร้างและควบคุมจึงเป็นสาเหตุใหญ่ของการขาดทุน (มูลนิธิสถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทย, 2540) และกลายเป็นภาระทางการเงินของรัฐบาลโดยไม่อาจมีเงื่อนไขในการปฏิเสธได้ ประเด็นปัญหาภาวะขาดทุนของการรถไฟแห่งประเทศไทยอาจถือได้ว่าเป็นส่วนหนึ่งของอุปสรรคในการพัฒนากิจการขนส่งด้านระบบรางของประเทศที่ไม่อาจหลีกเลี่ยงได้ ทั้งนี้เพราะว่าการรถไฟแห่งประเทศไทยยังคงมีบทบาทและภารกิจภาพรวมในความรับผิดชอบที่เกี่ยวข้องทางด้านการสร้าง การบริหาร และการบำรุงรักษาที่เป็นองค์ประกอบหลักของการขนส่งระบบราง ไม่ว่าจะเป็นทางด้านโครงสร้างพื้นฐาน ด้านระบบควบคุมการเดินทาง ด้านอาคารสถานี และด้านล้อเลื่อน ที่ต้องเข้ามาเกี่ยวข้องในภาระงานขององค์การ จึงเป็นไปได้อย่างยิ่งที่ภาวะการขาดทุนได้กลายเป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้การขนส่งระบบรางของการรถไฟแห่งประเทศไทยไม่สามารถแข่งขันให้ทัดเทียมเท่ากับรัฐวิสาหกิจในกิจการประเภทอื่นๆ

จากประเด็นดังที่กล่าวในข้างต้นได้กลายมาเป็นปัจจัยที่นำไปสู่ความพยายามในการปรับโครงสร้างการบริหารการรถไฟและการขนส่งระบบรางของประเทศ ตามมติของคณะรัฐมนตรีในวันที่ 24 พฤศจิกายน พ.ศ. 2541 ที่เห็นชอบนโยบายที่จะแปรรูปการรถไฟแห่งประเทศไทยจากการเป็นรัฐวิสาหกิจ โดยกำหนดแผนปฏิรูปเพื่อปรับปรุงและวางแผนพัฒนาบุคลากร โดยมีหลักการแยกการ

ดำเนินการขององค์การการรถไฟแห่งประเทศไทย ออกเป็น 3 ส่วนหลัก กล่าวคือ ส่วนแรกด้านโครงสร้างพื้นฐาน ในเรื่องเส้นทางและระบบอาณัติสัญญาณ รัฐบาลเป็นผู้รับภาระความรับผิดชอบ ในส่วนที่สองด้านการให้บริการเรื่องการขนส่งผู้โดยสารและสินค้า กับส่วนที่สามด้านการบริหารทรัพย์สินและธุรการอื่นๆ มอบหมายให้การรถไฟแห่งประเทศไทยเป็นผู้รับผิดชอบดำเนินการ (สถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทย, 2542) ซึ่งแนวคิดดังกล่าวนำไปสู่การปรับปรุงเปลี่ยนแปลงองค์กรมอย่างต่อเนื่องเพื่อความสอดคล้องกับนโยบายของรัฐบาลในแต่ละขณะที่เข้ามาบริหารประเทศ อาทิ มติของคณะรัฐมนตรีในวันที่ 27 เมษายน พ.ศ. 2553 ที่ให้ความเห็นชอบในหลักการของแผนการลงทุนด้านโครงสร้างพื้นฐานของการรถไฟแห่งประเทศไทย ระยะเร่งด่วนปี พ.ศ. 2553-2557 ภายใต้กรอบวงเงินลงทุน 176,808 ล้านบาท ที่ภาครัฐรับภาระการลงทุนด้านโครงสร้างพื้นฐานและระบบอาณัติสัญญาณวงเงินลงทุนรวม 152,334 ล้านบาท และการรถไฟแห่งประเทศไทยรับภาระการลงทุนด้านรถจักรและล้อเลื่อน รวมทั้งสิ่งอำนวยความสะดวกที่เกี่ยวข้องกับการขนส่งสินค้า และการซ่อมบำรุงรถจักรและล้อเลื่อน วงเงินลงทุนรวม 24,474 ล้านบาท ตามที่กระทรวงคมนาคมได้เสนอมา (การรถไฟแห่งประเทศไทย, 2553; นันทวัฒน์ บรมานันท์, 2561)

แต่อย่างไรก็ตาม ผลการดำเนินงานของการรถไฟแห่งประเทศไทยก็ยังคงยังประสบภาวะการดำเนินงานที่ขาดทุนและมีแนวโน้มผลขาดทุนเพิ่มสูงขึ้นอย่างต่อเนื่องกลายเป็นภาวะการขาดทุนสะสม (อัฐนันท์ ชลายนนาวิน, 2560) โดยในปี พ.ศ. 2555 พบว่ามีภาวะการขาดทุนสะสม 70,315 ล้านบาท ซึ่งเพิ่มขึ้นจากปี พ.ศ. 2554 คิดเป็นร้อยละ 12.88 และภาวะขาดทุนยังคงสะสมเรื่อยมาจนในปี พ.ศ. 2557 มีภาวะการขาดทุนสะสมสูงถึง 102,021 ล้านบาท ซึ่งภาวะขาดทุนสะสมยังคงมีแนวโน้มที่สูงเพิ่มขึ้น (ก้านทอง บุหระ, 2559) แต่ทั้งนี้การนำส่งรายได้ของการรถไฟแห่งประเทศไทยเข้าสู่รัฐ ยังคงต้องดำเนินการอยู่เพื่อให้เป็นไปตามมาตรา 43 วรรค 2 แห่งพระราชบัญญัติการรถไฟแห่งประเทศไทย พ.ศ. 2494 ซึ่งถือเป็นกฎหมายจัดตั้งการรถไฟแห่งประเทศไทย ที่ระบุว่า “รายได้ที่ได้รับในปีหนึ่งๆ เมื่อได้หักค่าใช้จ่ายสำหรับดำเนินงาน ค่าภาระต่างๆ ที่เหมาะสม เช่น ค่าบำรุงรักษา ค่าเสื่อมราคา และเงินสมทบกองทุนสำหรับจ่ายสงเคราะห์ผู้ปฏิบัติงานในการรถไฟแห่งประเทศไทย และครอบครัว เงินสำรองธรรมดาซึ่งตั้งไว้เพื่อขาด เงินสำรองขยายงาน และเงินลงทุนตามที่ได้รับ ความเห็นชอบตามความในมาตรา 42 แล้ว เหลือเท่าใดให้นำส่งเป็นรายได้ของรัฐ” และในวรรค 3 ของกฎหมายเดียวกันยังได้ระบุต่อว่า “แต่ถ้ารายได้มีจำนวนไม่พอสำหรับรายจ่ายดังกล่าว นอกจากเงินสำรองที่ระบุไว้ในวรรคก่อน และการรถไฟแห่งประเทศไทยไม่สามารถหาเงินจากทางอื่น รัฐพึงจ่ายเงินให้แก่การรถไฟแห่งประเทศไทยเท่าจำนวนที่ขาด” (พระราชบัญญัติการรถไฟแห่งประเทศไทย พ.ศ. 2494, 2494) จากข้อบัญญัติในกฎหมายดังกล่าวแสดงให้เห็นว่า การรถไฟแห่งประเทศไทย แม้ว่าจะขาดทุนเท่าใดในแต่ละปีรัฐก็ต้องให้การอุดหนุนช่วยเหลือเพื่อให้กิจการดำเนินต่อไปได้

4. การพัฒนาปรับปรุงการรถไฟแห่งประเทศไทย : ว่าด้วยแผนฟื้นฟูกิจการการรถไฟและกรอบแนวนโยบายการแปรรูป

การกำหนดนโยบายสาธารณะในกรณีรัฐวิสาหกิจภาครัฐจะให้ความสำคัญกับการแปรรูปรัฐวิสาหกิจ (Privatization) (นันทวัฒน์ บรมานันท์, 2548) ดังที่ปรากฏอยู่ในแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 5 พ.ศ. 2525-2529 ว่ารัฐจะให้เวลารัฐวิสาหกิจปรับปรุงกิจการระยะเวลาหนึ่ง หากพ้นเวลานั้น รัฐวิสาหกิจใดดำเนินกิจการไม่ได้ผลโดยไม่มีสาเหตุอันควร จะพิจารณาขุบเลิกแปรสภาพหรือจำหน่ายจ่ายโอน ทั้งนี้ไม่ว่าจะเป็นสาธารณูปโภคหรือไม่ (ธีรพัฒน์ อังศุवाल, 2555) และมีปรากฏอยู่ในแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 6 พ.ศ. 2530-2534 ว่ารัฐได้กำหนดนโยบายไว้ในแผนพัฒนารัฐวิสาหกิจว่าจะพิจารณากำหนดแนวทางแปรรูปรัฐวิสาหกิจหรือเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานซึ่งสามารถจะทำได้ 3 รูปแบบ คือ 1)การแปลงการบริหารภายในของรัฐวิสาหกิจให้เป็นเชิงธุรกิจมากขึ้นโดยเพิ่มประสิทธิภาพด้านการจัดการ การลงทุน และการบริหารกำลังคน รวมถึงการให้ภาคเอกชนเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารงาน 2)การให้ภาคเอกชนเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินงาน เช่น การให้เช่า จ้างเหมา และให้สัมปทาน และ 3)การแปลงสภาพการเป็นเจ้าของบางส่วนหรือทั้งหมด เช่น การขายหุ้น หรือจำหน่ายจ่ายโอน (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, ม.ป.ป.) การแปรรูปรัฐวิสาหกิจเป็นการกำหนดนโยบายทางเศรษฐกิจให้สอดคล้องกับสถานการณ์และความเปลี่ยนแปลงของสังคม เป็นภารกิจอันชอบธรรมอยู่ในอำนาจหน้าที่ของรัฐที่จะดำเนินการให้เหมาะสมกับโครงสร้างทางเศรษฐกิจที่เปลี่ยนแปลงไป รัฐจึงมีความชอบธรรมในการที่จะกำหนดนโยบายทางเศรษฐกิจได้อย่างชัดเจนในการเข้าไปมีส่วนแก้ปัญหาทางเศรษฐกิจโดยผ่านรัฐวิสาหกิจ (ธีรพัฒน์ อังศุवाल, 2555)

แนวทางการพัฒนาปรับปรุงการรถไฟแห่งประเทศไทยภายใต้ภาพรวมของแผนฟื้นฟูกิจการรถไฟแห่งประเทศไทยที่วางกรอบกำหนดไว้เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในอีก 10 ปีข้างหน้า ตัวแปรสำคัญที่ทำให้การรถไฟแห่งประเทศไทยต้องเข้าสู่แผนฟื้นฟูส่วนหนึ่งมาจากผลการดำเนินงานในตลอดระยะเวลาหลายสิบปีที่ผ่านมาที่ประสบปัญหาขาดทุนสะสมต่อเนื่องมาโดยตลอด ประกอบกับสภาพสังคมในโลกปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงไปวิทยาการสมัยใหม่ได้เข้ามามีบทบาทและแทนที่การทำงานรูปแบบเดิมๆ อย่างรวดเร็ว แผนฟื้นฟูกิจการจึงนับเป็นตัวช่วยสร้างความชัดเจนว่าส่วนใดรัฐจะสนับสนุนเพื่อให้การรถไฟแห่งประเทศไทยสามารถปรับตัวแก้ไขจุดบกพร่องในอดีตและเพิ่มขีดความสามารถเพื่อรองรับการแข่งขันในอนาคตได้อย่างมั่นใจยิ่งขึ้น

ในประเด็นเนื้อหาของบทความส่วนนี้ผู้เขียนขอเสนอทฤษฎีเพื่อการนำมาปรับใช้กับแนวทางการให้บริการของการรถไฟแห่งประเทศไทยโดยขอหยิบยก ทฤษฎีสามเหลี่ยมแห่งบริการ (Service Triangle: ST) ของ Albrecht (2003) ที่ได้นำเสนอแนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยการบริการที่ดีแก่ลูกค้าไว้อย่างน่าสนใจว่ามีปัจจัยหลักสำคัญ 3 ส่วนในการบริการ ซึ่งประกอบด้วย ส่วนที่ 1) ส่วนของกลยุทธ์ธุรกิจ (Strategy or Purpose) อันเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานตามที่ได้กำหนดเป้าหมายไว้

ส่วนที่ 2) ส่วนของระบบงาน(System or Process) จะต้องเป็นระบบการทำงานที่เรียบง่ายไม่ซับซ้อน จัดองค์กรตามความจำเป็นของแต่ละหน้าที่ให้ได้ดีที่สุด ให้เป็นองค์กรที่ลูกค้าเข้าใจและเข้าถึงได้ง่าย เอื้ออำนวยต่อการให้บริการที่ดีกับลูกค้า และส่วนที่ 3) ส่วนของพนักงาน(Staff or People) กล่าวคือ พนักงานในทุกๆ ระดับต้องมีความรับผิดชอบ มีพฤติกรรมหรือสไตล์(Style)การทำงานที่มีจิตสำนึกต่อการให้บริการที่ดี (การรถไฟแห่งประเทศไทย, 2563) กล่าวโดยสรุปหลักปัจจัยสำคัญในการบรรลุเป้าหมายบริการตามหลักทฤษฎีสามเหลี่ยมแห่งบริการปัจจัยสำคัญทั้ง 3 ส่วนองค์ประกอบนี้ เปรียบเสมือนแต่ละด้านของสามเหลี่ยมด้านเท่าที่มีความสำคัญอย่างเท่าเทียมกันทุกด้าน หากนำหลักการของทฤษฎีมาเทียบเคียงปรับใช้กับแนวทางการบริหารการรถไฟแห่งประเทศไทย จึงมีความสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่งที่องค์กรจะต้องมีกลยุทธ์และยุทธศาสตร์ รวมถึงมีระบบงานที่ดีในการขับเคลื่อนแผนฟื้นฟูกิจการโดยมีพนักงานทุกคนของการรถไฟแห่งประเทศไทยต้องพร้อมจะปรับเปลี่ยนพฤติกรรมและสไตล์การทำงานที่มุ่งเป้าไปข้างหน้าเพื่อ Change to the Future ให้เกิดผลเป็นรูปธรรมขึ้นมาได้จริง เพราะทั้งนี้ภาพรวมของการฟื้นฟูกิจการคงไม่ได้ระบุเฉพาะเจาะจงว่าเป็นหน้าที่ของฝ่ายบริหารแต่คงหมายรวมถึงเป็นหน้าที่ของพนักงานการรถไฟแห่งประเทศไทยทุกคนที่จะต้องปรับตัวทำงานเสียสละเพื่อองค์กรอย่างจริงจัง พลิกฟื้นการรถไฟแห่งประเทศไทยให้กลับมาได้อีกครั้ง

5. การรถไฟแห่งประเทศไทย : การดำเนินงานที่ท้าทายสู่อนาคตเพื่อ ความมั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืน

การขนส่งทางรถไฟถือเป็นกิจการด้านโครงสร้างพื้นฐานประเภทหนึ่งซึ่งรัฐมีภาระหน้าที่ที่ต้องดำเนินการจัดหาบริการให้แก่ประชาชนโดยเฉพาะผู้มีรายได้น้อยในสังคม แม้ว่าการดำเนินการนี้จะไม่เกิดผลกำไรก็ตาม และด้วยการรถไฟแห่งประเทศไทยเป็นองค์กรรัฐวิสาหกิจประเภทสาธารณูปการที่จัดตั้งขึ้นตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างชัดเจนว่าให้ดำเนินการด้านการขนส่งทางรางเพื่อประโยชน์แห่งรัฐและประชาชนโดยเฉพาะการให้บริการประชาชนผู้มีรายได้น้อยซึ่งมีเป็นจำนวนมาก และยังมีความจำเป็นต้องพึ่งพาอาศัยการใช้บริการนี้อยู่ (ธีรพัฒน์ อังศุขवाल, 2555) เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายใหญ่ของแผนฟื้นฟูกิจการที่กำหนดไว้ว่าจะต้องนำการรถไฟแห่งประเทศไทยก้าวขึ้นเป็นผู้ให้บริการระบบรางของรัฐที่ดีที่สุดในอาเซียนภายในปี 2570 ช่วยยกระดับคุณภาพการเดินทางของประชาชนให้มีความสะดวกสบาย มีความปลอดภัย มีเป้าหมายแนวทางการเป็นส่วนหนึ่งและมีส่วนร่วมสร้างคุณภาพชีวิตที่ดีให้แก่ประชาชนและเพิ่มศักยภาพให้แก่ประเทศ จากแผนยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี และแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 ของประเทศที่กลายมาเป็นแผนยุทธศาสตร์กระทรวงคมนาคม โดยการรถไฟแห่งประเทศไทยต้องขานรับนโยบายของภาครัฐเหล่านี้ นำมาปรับใช้ ส่งผลให้เกิดแผนวิสาหกิจการรถไฟแห่งประเทศไทย พ.ศ. 2560-2564 ขึ้น เพื่อใช้เป็นแผนพัฒนาองค์กรต่อมาใน 5 ด้าน คือ ด้านการพัฒนาการรถไฟทางคู่ ด้านการพัฒนาการรถไฟความเร็วสูง ด้านการพัฒนาการรถไฟฟ้ามหานครสายสีแดง ด้านการพัฒนาการรถไฟเพื่อเชื่อมโยงกับประเทศเพื่อนบ้าน

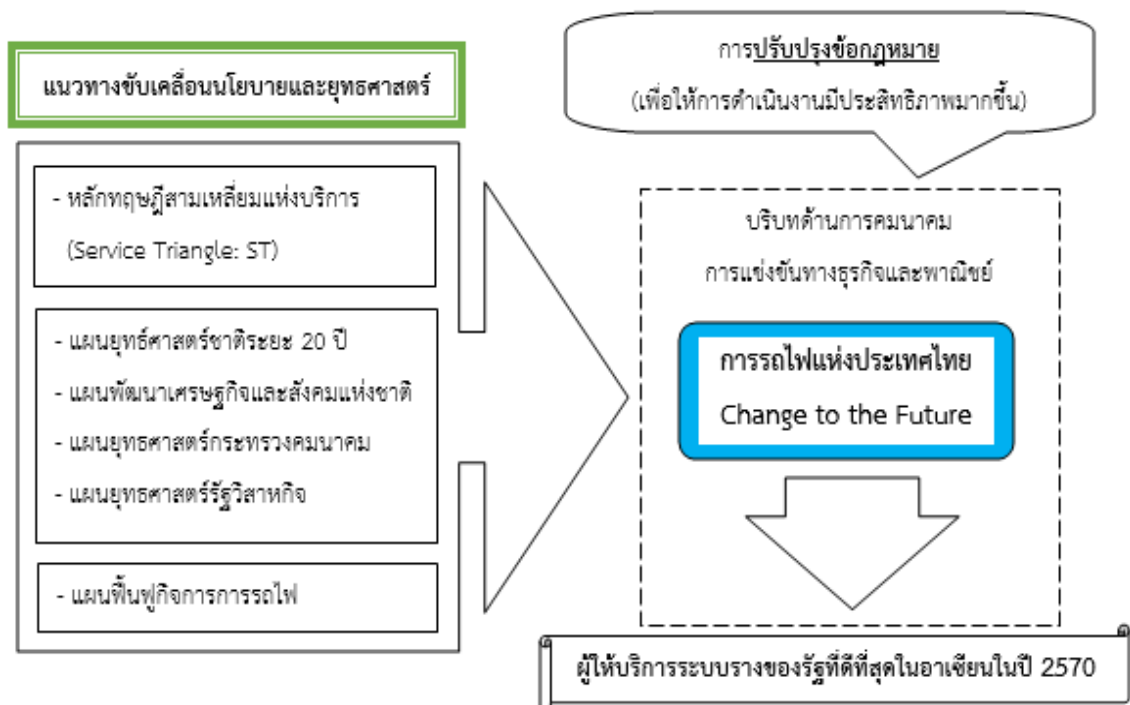
และด้านการพัฒนาสถานีกลางบางซื่อเป็นศูนย์กลางระบบรางแห่งใหม่ของประเทศไทย (การรถไฟแห่งประเทศไทย, 2562) ใช้เป็นแนวทางในการฟื้นฟูกิจการของการรถไฟแห่งประเทศไทย

สิ่งที่หน้าสนใจต่อจากนี้ คือ การรถไฟแห่งประเทศไทยมียุทธศาสตร์และรูปแบบวิธีการอย่างไรที่จะนำมาปรับใช้เพื่อให้การขนส่งระบบรางสามารถแข่งขันต่อไปได้? หากความสำคัญของการขนส่ง คือ การนำปัจจัยการผลิตและผลผลิตไปยังที่ต่างๆ ที่มีความต้องการได้อย่างมีประสิทธิภาพ เช่นนั้นแล้วการขนส่งผ่านระบบรางก็จะมีอุปกรณ์หลักคือ ขบวนรถไฟ โดยรูปแบบของการขนส่งนี้เหมาะสำหรับการขนส่งสินค้าปริมาณมากและมีระยะทางที่ไกล (ณตพร ไชยเสนา, 2560) เมื่อการขนส่งมีประสิทธิภาพและมีต้นทุนโดยเปรียบเทียบต่ำจึงเป็นองค์ประกอบหนึ่งที่ช่วยสนับสนุนการพัฒนาเศรษฐกิจและก่อให้เกิดการขยายตัวทางเศรษฐกิจภายในประเทศได้อย่างยั่งยืน สิ่งนี้เองคือความจำเป็นและคำตอบที่ต้องให้มีการขนส่งระบบรางต่อไป หากมองย้อนกลับไปแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 1 จะเห็นได้ว่าประเทศไทยมีนโยบายในการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานทางถนนเพื่อผลักดันให้เกิดการกระจายความเจริญไปยังภูมิภาคต่างๆ ของประเทศก่อให้เกิดการสร้างถนนและขยายถนนไปยังทั่วทุกภูมิภาคของประเทศ ส่งผลให้การขนส่งทางถนนเป็นรูปแบบการขนส่งหลักของประเทศ และแนวทางพัฒนาประเทศในช่วงระยะต่อมาได้มีนโยบายให้ความสำคัญกับการขนส่งทางรางและทางน้ำเพิ่มขึ้นเพื่อรองรับการขนส่งจำนวนปริมาณที่มากขึ้น ด้วยเหตุผลที่การขนส่งทั้งสองรูปแบบมีต้นทุนต่อหน่วยโดยเปรียบเทียบต่ำกว่าการขนส่งทางถนนที่แม้จะมีความสำคัญและมีสัดส่วนมากที่สุด แต่ทั้งนี้การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานของการขนส่งทางรางและทางน้ำยังคงต้องปรับเปลี่ยนโครงสร้างให้มีสมรรถภาพความสมดุลมากยิ่งขึ้นเพื่อประสิทธิภาพในการแข่งขันและการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศต่อไป

จากเนื้อหาประเด็นที่กล่าวมาความจำเป็นและความต้องการของการขนส่งทางรางที่มีประสิทธิภาพจึงมีความสำคัญมาก การปรับตัวของการรถไฟแห่งประเทศไทยในอนาคตเพื่อรองรับปริมาณขนส่งในการให้บริการและขนส่งสินค้าที่เพิ่มมากขึ้นตามกรอบความร่วมมือต่างๆ ทั้งในประเทศและต่างประเทศ(ทั้งในระดับทวิภาคีและพหุภาคี) ระบบการขนส่งทางรางของประเทศจึงต้องมีความพร้อมและศักยภาพเพียงพอที่จะรองรับการให้บริการในภูมิภาคแห่งนี้ โดยรถไฟจะมีประสิทธิภาพสูงสุดได้ก็ต่อเมื่อขนส่งผู้โดยสารหรือสินค้าจำนวนมากได้อย่างต่อเนื่องและตรงเวลา (Chanin Manopiniwes & Ulrich Zachau, 2017) เมื่อแนวโน้มสถานการณ์เป็นเช่นนี้แล้วการรถไฟแห่งประเทศไทยต้องเปลี่ยนและปรับปรุงบริการให้เร็วขึ้น เชื่อถือได้มากขึ้น สะอาดและสะดวกสบายมากขึ้น การพัฒนาการให้บริการของรถไฟและความเร็วจะช่วยให้การเดินทางท่องเที่ยวหรือขนส่งด้วยระบบรางจะเป็นทางเลือกที่น่าสนใจของคนไทยขึ้นมาได้อีกทางหนึ่ง เพราะผู้มาใช้บริการย่อมมีความต้องการและความคาดหวังของตนเองในการได้รับบริการ (Tenner & DeToro, 1992) การบริการที่มีคุณภาพจึงเป็นเครื่องมือและเป็นการสร้างมาตรฐานการให้บริการ (Simachockdee, 2002) ที่การรถไฟแห่งประเทศไทยจะต้องพัฒนาขึ้นมาให้ได้เพื่อประสิทธิภาพของการรถไฟเอง

6. สรุป

จากสภาพปัญหาฐานะทางการเงินของการรถไฟแห่งประเทศไทยที่มีมาจากเหตุผลหลายประการด้วยกันดังที่ได้กล่าวมาแล้วนำไปสู่การขาดเงินรายได้เพื่อนำส่งเข้ารัฐ นั่นคือประเด็นปัญหาของปัจจุบันที่การรถไฟแห่งประเทศไทยยังคงต้องประสบอยู่ การปรับปรุงเปลี่ยนแปลงเพื่อการพัฒนาต่างๆ ของการรถไฟแห่งประเทศไทยก้าวต่อไปจากนี้ การกำหนดทิศทางขับเคลื่อนดำเนินนโยบายขององค์การคงต้องหมายรวมถึงการนำนโยบายของภาครัฐ อันได้แก่ แผนยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ แผนยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจ แผนยุทธศาสตร์กระทรวงคมนาคม และแผนฟื้นฟูกิจการการรถไฟแห่งประเทศไทย เข้ามายึดโยงเกี่ยวข้องด้วยซึ่งการรถไฟแห่งประเทศไทยจำเป็นต้องวางกรอบแนวทางการบริหารจัดการและกำหนดยุทธศาสตร์การทำงานเพื่อให้เกิดความสมดุลหากมองวิเคราะห์ตามแนวทางของทฤษฎีสามเหลี่ยมแห่งบริการ(Service Triangle: ST) เพื่อเป็นประโยชน์ในการพัฒนาของการรถไฟแห่งประเทศไทยเอง โดยทั้งนี้ผู้เขียนมีข้อเสนอแนะเพิ่มเติมว่าควรมีการปรับปรุงแก้ไขข้อกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการรถไฟแห่งประเทศไทยให้มีขีดความสามารถในการดำเนินงานเชิงธุรกิจและพาณิชย์ได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้นด้วย เพื่อเป็นการช่วยลดภาระของภาครัฐและช่วยให้การบริหารจัดการของการรถไฟแห่งประเทศไทยสอดคล้องกับบริบทด้านการคมนาคมในปัจจุบันมากขึ้น ดังแผนภาพที่ 1



แผนภาพที่ 1 แสดงปัจจัยที่เป็นแนวทางในการขับเคลื่อนการรถไฟแห่งประเทศไทยเพื่อก้าวสู่การเป็นผู้ให้บริการบรรจของรัฐที่ดีที่สุดในอาเซียนในปี 2570

ท้ายที่สุดของบทความนี้หากประเด็นปัญหาที่กล่าวมาทั้งหมดไม่สามารถดำเนินการแก้ไขหรือพัฒนาปรับปรุงให้ดีขึ้นได้ สิ่งที่น่ากังวลและเป็นคำถามต่อไปก็คือ การรถไฟแห่งประเทศไทยจะยังประสบกับปัญหาเช่นนี้ตลอดไปหรือไม่ แล้วอะไรคือแนวทางหรือคำตอบของการแก้ปัญหาได้จริงสำหรับองค์กรแห่งนี้ ภาพลักษณ์เดิมๆ ขององค์กรที่มีการบริหารงานล่าช้า ไม่ทันสมัย ประสบปัญหาภาวะขาดทุน ก็คงจะเป็นคำตอบเช่นเดิมต่อไป คำกล่าวที่ว่า Change to the Future คงเป็นไปได้เพียงแค่คำขวัญปลุกใจและเป็นคำคมที่ดูสวยหรูแต่ไม่อาจสัมผัสหรือเห็นประจักษ์เป็นรูปธรรมขึ้นมาได้จริง ประชาชนที่รอคอยบริการสาธารณะที่จะช่วยยกระดับสวัสดิภาพของประชาชนได้อีกทางหนึ่ง คงเป็นไปได้แค่เพียงภาพในความฝันของการรถไฟแห่งประเทศไทย และคนไทยที่รักรถไฟไทยต่อไป

7. เอกสารอ้างอิง

ก้านทอง บุหระ. (2559). แนวทางการปรับปรุงการรถไฟแห่งประเทศไทย. วารสารวิจัยและพัฒนา วไลยอลงกรณ์ในพระบรมราชูปถัมภ์. 11(2). 279-288.

การรถไฟแห่งประเทศไทย. (2553). รายงานความคืบหน้าแผนการลงทุนด้านโครงสร้างพื้นฐานของการรถไฟแห่งประเทศไทยระยะเร่งด่วน พ.ศ.2533-2557(เพิ่มเติม)ตามมติคณะรัฐมนตรีเมื่อวันที่ 27 เมษายน 2533(ฉบับปรับปรุง). สืบค้นเมื่อ 21 สิงหาคม 2563. จาก https://www.soc.go.th/wp-content/uploads//slkupload/53v_225.pdf

_____. (2558). รายงานประจำปี 2558. สืบค้นเมื่อ 18 สิงหาคม 2563. จาก <https://railway.co.th/RailwayMiddleFile/PlanIMG/89/2558.pdf>

_____. (2562). การรถไฟแห่งประเทศไทย จัดงาน “Change to the Future” ครั้งที่ 1/2562 ร่วมแลกเปลี่ยนความคิดเห็นอนาคตใหม่รถไฟไทย. สืบค้นเมื่อ 19 กันยายน 2563. จาก <https://www.railway.co.th/NewsAndEvents/NewsdetailSRT?value1=00DE5502B5AA7B42A92BE9FF953D8EBD010000001CCC0C37062169D79C8B0963677E32EC72A7D3C0058E579DAF4CC48C9A0442B4E13635513A1F1864E399661977A7565B&value2=00DE5502B5AA7B42A92BE9FF953D8EBD01000000ED5ED4BE2A8817B77ECE5CCF5D68D694EF0AE5A5AC95416A50A45F18>

_____. (2562). รายงานประจำปี 2562. สืบค้นเมื่อ 20 สิงหาคม 2563. จาก https://132263842142801929_SRT_2019.pdf

_____. (2563). รายงานฉบับสมบูรณ์ (Final Report) งานจ้างที่ปรึกษาโครงการสำรวจความพึงพอใจ ความไม่พึงพอใจและความภักดีของลูกค้าของการรถไฟแห่งประเทศไทย ประจำปีงบประมาณ 2563. สืบค้นเมื่อ 25 พฤศจิกายน 2564. จาก https://www.railway.co.th/AboutUs/Performance_detail?value1

- ณัฏพร ไชยเสนา. (2560). การจัดเส้นทางขนส่งด้วยวิธีเมต้าฮิวริสติกส์ กรณีศึกษา บริษัทผู้ให้บริการขนส่งทางด้านโลจิสติกส์. นนทบุรี : มหาวิทยาลัยราชพฤกษ์.
- ธีรพัฒน์ อังศุชวาล. (2555). รัฐวิสาหกิจการรถไฟแห่งประเทศไทย: ปัญหาด้านรายได้ แนวนโยบายของรัฐและแนวทางปฏิรูป. สืบค้นเมื่อ 5 สิงหาคม 2563. จาก <http://public-law.net/publaw/view.aspx?id=1783>
- นันทวัฒน์ บรมานันท์. (2548). กระบวนการแปรรูปรัฐวิสาหกิจไทย(ตอนที่ 1). สืบค้นเมื่อ 26 พฤศจิกายน 2564. จาก <http://public-law.net/publaw/view.aspx?id=399>
- นันทวัฒน์ บรมานันท์. (2550). การแปรรูปรัฐวิสาหกิจไทย. พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพมหานคร : วิญญูชน.
- นันทวัฒน์ บรมานันท์. (2561). รัฐบาลดิจิทัล. สืบค้นเมื่อ 26 พฤศจิกายน 2564. จาก <http://public-law.net/publaw/>
- ฝ่ายเทคโนโลยีสารสนเทศ การรถไฟแห่งประเทศไทย. (2563). แผนปฏิบัติการดิจิทัล การรถไฟแห่งประเทศไทย พ.ศ. 2560-2564 ประจำปี 2564. สืบค้นเมื่อ 15 สิงหาคม 2564. จาก https://www.railway.co.th/download/Digital-Economy-Plan/_draft_2210_2563.pdf
- มูลนิธิสถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทย. (2540). แผนวิสาหกิจการรถไฟแห่งประเทศไทย พ.ศ. 2540-2544. สืบค้นเมื่อ 26 ตุลาคม 2564. จาก <http://tdri.or.th/wp-content/uploads/2013/01/H75.pdf>
- ราชกิจจานุเบกษา. (2494). พระราชบัญญัติการรถไฟแห่งประเทศไทย พ.ศ. 2494. ราชกิจจานุเบกษา ฉบับพิเศษ เล่มที่ 68 ตอนที่ 40 (30 มิถุนายน 2494).
- ศักดิ์ดา มะเกลี้ยงง. (2549). ประสิทธิภาพด้านต้นทุนการรถไฟแห่งประเทศไทย. วิทยานิพนธ์ เศรษฐศาสตร์มหาบัณฑิต. คณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- ขมา ร่วมใจ, ศรีณย์ ธิติลักษณ์ และธรรมวิทย์ เทอดอุดมธรรม. (2563). การเพิ่มศักยภาพในการบริหารทรัพย์สินของการรถไฟแห่งประเทศไทย. วารสารรังสิตบัณฑิตศึกษาในกลุ่มธุรกิจและสังคมศาสตร์. 6(1). 142-153.
- สถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทย. (2542). Short-Term Financial Strategy Development. สืบค้นเมื่อ 15 ตุลาคม 2564. จาก <https://tdri.or.th/wp-content/uploads/2013/01/h99.pdf>
- สวนสาธารณะเฉลิมพระเกียรติ 6 รอบ พระชนมพรรษา. (ม.ป.ป.). พระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัวพระบิดาแห่งรถไฟไทย. สืบค้นเมื่อ 20 กันยายน 2563. จาก <https://www.tungsong.com/ram5/Rama5003.html>
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (ม.ป.ป.). แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่หก (พ.ศ. 2530-2534). สืบค้นเมื่อ 15 ธันวาคม 2563. จาก https://www.nesdc.go.th/download/article/article_20160323112304.pdf

- สำนักงานปลัดกระทรวงคมนาคม. (2564). การรถไฟแห่งประเทศไทย_ประวัติ. สืบค้นเมื่อ 10 สิงหาคม 2564. จาก <https://www.mot.go.th/about.html?id=13>
- อัฉนันท์ ชลายนนาวิน. (2560). แนวทางการบริหารความเสี่ยงของการรถไฟแห่งประเทศไทยที่มีต่อโครงการก่อสร้างรถไฟทางคู่ ช่วงหัวหิน-ประจวบคีรีขันธ์. การค้นคว้าอิสระปริญญารัฐศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการเมืองการปกครอง. คณะรัฐศาสตร์ : มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- Chanin Manopiniwes, & Ulrich Zachau. (2017). อนาคตของรถไฟไทย. สืบค้นเมื่อ 15 สิงหาคม 2563. จาก <https://blogs.worldbank.org/th/eastasiapacific/future-of-thai-railways--fundamental-questions>
- Simachockdee, W. (2002). **Quality Means Survival**. Bangkok : Technology Promotion Association(Thailand-Japan).
- Tenner, A. R., & DeToro, I. J. (1992). **Total Quality Management: Three Steps to Continuous Improvement**. Boston : MA, Addison-Wesley.