

## บทที่ 6

## บทสรุปและ ข้อเสนอแนะ

บริษัทขนส่ง จำกัด ได้ประกอบกิจการต่อเนื่องกันจนถึงปัจจุบันเป็นเวลาประมาณ 47 ปี มีเงินทุนดำเนินงานทั้งสิ้นประมาณ 150.440 ล้านบาท เงินทุนจดทะเบียน 64.1 ล้านบาท หากพิจารณาผลการดำเนินงานจากเงินทุนสุทธิและฐานะการเงินของบริษัทฯ แล้ว จัดได้ว่าบริษัทขนส่งฯ เป็นรัฐวิสาหกิจที่ประสบความสำเร็จในการดำเนินงานพอสมควร เพราะในขณะที่รัฐวิสาหกิจอีกจำนวนมากไม่น้อยอยู่ในฐานะที่ไม่อาจเลี้ยงตัวเองได้ แต่บริษัทขนส่งฯ ยังพอจะทำกำไรจากการดำเนินงานได้ แม้จะเป็นอัตราค่อนข้างต่ำก็ตาม

แต่ในทัศนะของมหาชนทั่วไปแล้ว บริษัทขนส่งฯ ยังมีประสิทธิภาพในการดำเนินงานค่อนข้างต่ำ กำไรจากการดำเนินงานลดลงเรื่อย ๆ และที่สำคัญเหนืออื่นใดคือ คุณภาพและขอบเขตของความสามารถในการบริการต่ำกว่าบริการขนส่งโดยสารของเอกชนมาก ทั้ง ๆ ที่เป็นกิจการที่ผูกขาด ได้รับสัมปทานเส้นทางการเดินรถโดยสารประจำทางเกือบทั่วประเทศ แต่ไม่สามารถจัดบริการได้มาตรฐานเท่าเทียมกับการขนส่งของเอกชนบางรายได้

สรุปผลการดำเนินงานและปัญหาในการประกอบกิจการของบริษัทฯ ได้ดังนี้

#### สมรรถภาพในการดำเนินงานทางด้านการเงิน

รายได้และต้นทุนการดำเนินงาน ในช่วงระหว่างปี 2515 - 2519 นั้น รายได้และต้นทุนการดำเนินงานเพิ่มสูงขึ้นเรื่อย ๆ แต่อัตราการเพิ่มของรายได้นั้นค่อนข้างจะต่ำ ขณะที่เลวคึกนี้การเพิ่มขึ้นของรายได้นี้ 2519 เป็น 252 หรือมูลค่า 270,251 พันบาท ในเวลาเดียวกันคณนี้ต้นทุนการดำเนินงานเพิ่มขึ้นถึง 342 หรือมูลค่า 258,756 พันบาท ทั้งนี้ฐานคือปี 2515 ด้วยกัน

การเพิ่มขึ้นของรายได้ เนื่องจากอัตราค่าโดยสารเพิ่มขึ้นเพียงเล็กน้อย และการขยายเส้นทาง รวมทั้งการเพิ่มประเภทการบริการดังกล่าวไว้ข้างต้น ทางด้านต้นทุนการดำเนินงานนั้น ค่าใช้จ่ายที่จัดเป็นต้นทุนการเดินรถ ได้แก่ ค่าน้ำมันเชื้อเพลิงฯ ค่าอะไหล่ ฯลฯ เพิ่มขึ้นมาก ต้นทุนการเดินรถในปี 2519 เลขคี่นี้เพิ่มจากปี 2515 เป็น 386 ส่วนต้นทุนการบริหารถึงแม้ค่าแรง เงินเดือนพนักงาน และสวัสดิการฯ จะถูกปรับเพิ่มสูงขึ้นมาก แต่คี่นี้ในปี 2519 เท่ากับ 227 เท่านั้น

การเพิ่มขึ้นของต้นทุนการดำเนินงาน เนื่องจากเหตุผลหลายประการ เช่น การเปลี่ยนแปลงของต้นทุนการผลิต ภาษี ค่าของเงินตรา ฯลฯ และปัจจัยภายนอก ทางด้านเศรษฐกิจอื่น ๆ ดังกล่าวไว้ในบทข้างต้น

เฉลี่ยรายได้และต้นทุนการเดินรถของบริษัทขนส่งฯ ในปี 2519 ปรากฏดังนี้

### รายได้

รายได้ทั้งหมด	100
---------------	-----

### มาจาก

รายได้จากการเดินรถร้อยละ	81
--------------------------	----

รายได้จากรถร่วมร้อยละ	17
-----------------------	----

รายได้อื่น ๆ ร้อยละ	2
---------------------	---

### ต้นทุนการดำเนินงาน

	100
--	-----

ค่าน้ำมันเชื้อเพลิงฯ ร้อยละ	24
-----------------------------	----

ค่าอะไหล่และบำรุงรักษาร้อยละ	22
------------------------------	----

ค่าใช้จ่ายพนักงานร้อยละ	31
-------------------------	----

ค่าเสื่อมราคารถยนต์ฯ ร้อยละ	12
-----------------------------	----

ค่าใช้จ่ายในการบริหารร้อยละ	5
-----------------------------	---

ค่าเช่ารถยนต์โดยสารร้อยละ	6
---------------------------	---

รายได้ต่อกิโลเมตรทำการของปี 2518 กิโลเมตรละ 4.37 บาท ปี 2519 ลดลงเหลือประมาณกิโลเมตรละ 4.29 บาท และต้นทุนการเดินรถในปี 2518 กิโลเมตรละ 4.03 บาท ในปี 2519 เพิ่มขึ้นเป็นกิโลเมตรละ 4.13 บาท ทำให้อัตรากำไรขั้นต้นลดลงจากกิโลเมตรละ .34 บาท เหลือเพียง .16 บาท ในปี 2519

รายได้และค่าใช้จ่ายจากรถรวม ถ้าหากใช้สมมติฐานคำนวณโดยใช้จำนวนรถที่อยู่ในการบริหารงานของบริษัทฯ ทั้งหมดมาแบ่งหาต้นทุนการบริหารต่อจำนวนรถ ต่อปีแล้ว ปรากฏว่าบริษัทฯ ได้กำไรจากรถรวมในปี 2515 และ 2516 ประมาณร้อยละ 27 หรือ 8,434 พันบาท และร้อยละ 12 หรือ 7,513 พันบาท แต่หลังจากนั้นในปี 2518 - 2519 บริษัทฯ ต้องขาดทุนจากรถรวมเป็นจำนวนมาก อย่างไรก็ตามจะคำนึงถึงข้อเท็จจริงอีกประการหนึ่งว่ารถรวมไม่มีอำนาจในการควบคุมต้นทุนการบริหารงานของบริษัทฯ ฉะนั้นต้นทุนการบริหารของบริษัทฯ อาจจะรวมถึงต้นทุนการดำเนินงานที่ขาดประสิทธิภาพ หรือค่าใช้จ่ายบางอย่างที่ขาดการควบคุมก็ได้ อีกประการหนึ่งต้นทุนการบริหารที่นำมาจัดแบ่งให้กับรถรวมนั้น ไม่ได้แบ่งให้กับต้นทุนของการบริหารงานอื่น ๆ ของบริษัทฯ ที่นอกเหนือจากการเดินรถ และการบริหารรถรวม ด้วยเหตุนี้จึงไม่อาจวินิจฉัยลงได้ชัดเจนว่าบริษัทฯ ขาดทุนจากรถรวมจริงสูงถึงเพียงนี้

แต่ในปี 2519 นั้น ทางบริษัทฯ ได้กำไรจากรถรวมค่อนข้างสูงมาก มีจำนวนถึง 5,393 พันบาท หรือประมาณร้อยละ 47 ของกำไรสุทธิจากการดำเนินงานของบริษัทฯ ในด้านของกำไรที่ได้รับจากรถรวมนั้น อาจจะเป็นไปได้ที่เฉลี่ยแล้วเป็นกำไรอย่างต่ำที่ได้รับจากรถรวมจริง เหตุผลคือ ต้นทุนการบริหารต่อคัน ต่อปี ได้คิดไว้ในอัตราที่ค่อนข้างจะสูงมากแล้ว โดยนำมาแบ่งตามอัตราส่วนของจำนวนรถทั้งหมด มีได้แบ่งให้กับต้นทุนที่เกิดจากการบริหารสินทรัพย์อื่น ๆ ของบริษัทด้วย

กำไรสุทธิจากการดำเนินงาน กำไรสุทธิของบริษัทฯ มีแนวโน้มลดต่ำลงปี 2519 เหลือเพียงประมาณร้อยละ 4.25 ของรายได้จากการดำเนินงานหรือ 11,495 พันบาท ถ้าพิจารณารายละเอียดกำไรสุทธิจะเห็นว่า บริษัทฯ ได้รับความไร้ยั้งต้นน้อยมากที่สุดในช่วง 5 ปี ที่ผ่านมา คือประมาณร้อยละ 3.89 หรือ 8,515 พันบาทเท่านั้น ฉะนั้นกำไรสุทธิของบริษัทฯ ที่ได้รับจากรวมจึงมีส่วนสำคัญต่อผลการดำเนินงานของบริษัทฯ ในปีนี้มาก

### ปัญหาในการดำเนินงานด้านอื่น ๆ

ปัญหาด้านอื่น ๆ ทั้งปัญหาภายในและภายนอก ซึ่งมีความสัมพันธ์ต่อสมรรถภาพในการหากำไรโดยตรง ได้กล่าวไว้แล้วในบทที่ 5 ซึ่งได้แก่

- รูปแบบของการบริหารและการจัดองค์การในปัจจุบัน และการเป็นรัฐวิสาหกิจ ทำให้การบริหารงานไม่คล่องตัว
- ค้ำแรงงานสัมพันธ์ พนักงานบริษัทฯ มีจำนวนมาก สายการบังคับบัญชากว้าง การควบคุมไม่ทั่วถึง
- อุบัติเหตุสูง ความสามารถในการซ่อมบำรุงต่ำ ไม่ทันกับรถฯ ที่ส่งซ่อม
- คุณภาพ บริการไม่ได้มาตรฐาน แม้จะมีบริการรถยนต์โดยสารหลายระดับ แต่ยังไม่อำนวยความสะดวกให้กับประชาชนเท่าที่ควร โดยเฉพาะด้านมรรยาท และความสุขภาพของพนักงานยังน้อย
- ปัญหาเรื่องการจัดเที่ยววิ่ง พนักงานขับรถและความสามารถในการใช้รถฯ ควรได้รับการแก้ไข ให้มีจำนวนเที่ยววิ่งของบริษัทฯ มากกว่านี้ และพนักงานขับรถควรจะได้ทำงานให้เต็มที่ จำนวนรถยนต์โดยสารที่มีอยู่ควรจะได้ใช้งานอย่างมีประสิทธิภาพ
- สถิติข้อมูลต่าง ๆ ไม่ครบถ้วน ขาดตัวเลขข้อมูลที่แน่นอน ไม่มีการวิเคราะห์รายได้และรายจ่ายของแต่ละเส้นทางว่าสายใดมีกำไรหรือขาดทุนอย่างไร

และปริมาณความต้องการของผู้โดยสารในแต่ละเส้นทางด้วย

- รถร่วม เป็นปัญหาที่มีความสำคัญปัญหาหนึ่ง เพราะบริษัทฯ มักจะถูกกล่าวหาอยู่เสมอว่าเป็น "เลื่อนอนกิน" คำกล่าวอย่างเดียว โดยไม่ได้เสนอบริการอะไรให้กับรถร่วมเลย ฉะนั้นจึงน่าจะหาวิธีการพิสูจน์ข้อกล่าวหาข้างต้นว่าเป็นความจริงเพียงใด เพื่อขจัดปัญหาดังกล่าวและปัญหาปลีกย่อยอื่น ๆ ที่ติดตามมากับรถร่วมด้วย

### ขอเสนอแนะ

ปัญหาของการดำเนินงานของบริษัทฯ ทั้งทางด้านการเงินและปัญหาอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกันทั้งทางตรงและทางอ้อม ต่อผลการดำเนินงานของบริษัทฯ ตามที่วิเคราะห์มาข้างต้นน่าจะยอมรับว่า ส่วนหนึ่งเกิดจากการบริหารของบริษัทฯ ไม่ดี จะมีประสิทธิภาพเท่าที่ควร โดยเฉพาะข้อมูลของกำไรสุทธิในปี 2519 น่าจะวัดผลการดำเนินงานของบริษัทฯ ได้เป็นอย่างดี แต่อย่างไรก็ตามควบคู่กับปัญหาข้อนี้คือ ปัญหาของรถร่วมที่เข้าร่วมประกอบการด้วย มีความสำคัญเกือบทัดเทียมกับปัญหาข้างต้น จริงอยู่ที่รถร่วมไม่ได้ทำอะไรให้กับบริษัทฯ ทุกปี แต่การที่ขาดทุนจากรถร่วมนั้น ก็คงจะมีโอกาสน้อย นอกจากในสภาวะเศรษฐกิจที่ผิดปกติ อย่างในช่วงปี 2517 และ 2518 เท่านั้น ทั้งนี้เพราะไม่มีการปรับราคาค่าเช่าหรือค่าเที่ยววิ่งที่เรียกเก็บจากรถร่วมด้วย

อย่างไรก็ตามควบคู่กันไปกับการปรับปรุงการบริหารงานภายในบริษัทฯ ก็ควรที่จะปรับปรุงการร่วมประกอบการระหว่างบริษัทฯ กับรถร่วมเสียใหม่ เพื่อให้เกิดความเป็นธรรมแก่ทั้งสองฝ่าย

บริษัทฯ ควรจะปรับปรุงรูปแบบของการบริหารงานภายในและปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในปัจจุบันเสียก่อน เพื่อเป็นการแก้ไขเหตุการณ์เฉพาะหน้าในระยะสั้น ให้มีประสิทธิภาพในการดำเนินงานของบริษัทฯ คีขึ้น โดยปรับปรุงด้านต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

การจัดองค์การและการบริหารงาน การจัดตั้งคณะกรรมการการบริหารงาน ควรเลือกเฟ้นจากผู้ที่มีความรู้และประสบการณ์ในกิจการขนส่ง และด้านอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง เช่น ด้านเศรษฐกิจ กฎหมาย วิศวกรรม นักวิชาการ ผู้ให้บริการ และควรรที่พนักงานหรือเจ้าหน้าที่ของบริษัทฯ ได้มีส่วนร่วมเสนอความคิดเห็นโดยจัดเป็นคณะของการทำงานจากระดับผู้บริหาร และตัวแทนของพนักงาน กลั่นกรองข้อคิดเห็นและขอเสนอแนะต่าง ๆ ก่อนที่จะเสนอผ่านเข้าคณะกรรมการบริหาร และทางคณะกรรมการบริหารนั้น ถ้าหากท่านผู้ทรงคุณวุฒิเหล่านั้นมีเวลาพอที่จะทุ่มเทให้กับปัญหาของบริษัทฯ ได้ จะเป็นประโยชน์ในการดำเนินงานอย่างยิ่ง

ด้านการจัดองค์การนั้น ควรเพิ่มระดับสายการบังคับบัญชาในแนวนอนให้กว้างขึ้น หัวหน้าฝ่ายทั้ง 3 ฝ่าย รับผิดชอบงานของแต่ละกองมากเกินไป ทำให้ไม่สามารถที่จะตัดสินใจในปัญหาต่าง ๆ ให้รวดเร็วและถ่องแท้ได้ แม้จะมีหัวหน้ากองแต่ละกอง คอยกลั่นกรองขอเสนอแนะก่อน แต่อำนาจในการตัดสินใจ ก่อนเสนอรองกรรมการผู้จัดการหรือกรรมการผู้จัดการยังเป็นเรื่องของหัวหน้าฝ่าย

จากกรรมการผู้จัดการลงมาควรมี รองกรรมการผู้จัดการ 2 ท่าน โดยท่านหนึ่งทำหน้าที่เป็นรองกรรมการผู้จัดการฝ่ายบริหาร ส่วนอีกท่านหนึ่งทำหน้าที่ฝ่ายปฏิบัติการ เช่น การปรับปรุง ประสิทธิภาพของเครื่องยนต์ การเพิ่มความสะดวกสบายด้านการให้บริการให้กับผู้โดยสาร การลดค่าใช้จ่าย ต้นทุนการเดินรถ การเพิ่มประสิทธิภาพของการซ่อมบำรุง เป็นต้น ส่วนท่านที่ทำหน้าที่ฝ่ายบริหารนั้นก็ควบคุมด้านการธุรกิจ การประชาสัมพันธ์ การกฎหมายอื่น ๆ

ถัดลงมาในฝ่ายต่าง ๆ นั้น ควรจะเพิ่มให้มีฝ่ายจัดหาชิ้น หรือถ้าหากอัตรากำลังและขนาดของกิจการยังไม่มากก็ควรจะมีฐานะ เป็นกองจัดหา ขึ้นตรงต่อผู้จัดการบริษัทฯ ทั้งนี้ให้ถูกต้องตามหลักการควบคุมภายใน และการจัดซื้อปริมาณมากที่ประหยัดตามหลักการของการบริหารงานธุรกิจด้วย เพราะมูลค่าของวัสดุที่จัดซื้อในปีหนึ่ง ๆ มีราคาสูงมาก (คงกล่าวไว้ในบทที่ 5 แล้ว)

ดังนั้นฝ่ายจัดหาหรือกองจัดหา จะทำหน้าที่หลักดังต่อไปนี้

1. จัดหาวัสดุน้ำมัน เชื้อเพลิงและหล่อลื่น
2. จัดหาอะไหล่และอุปกรณ์ ๗ รวมทั้งรถยนต์โดยสารประจำทางด้วย
3. จัดหาวัสดุครุภัณฑ์อื่น ๆ ตามความต้องการของฝ่ายต่าง ๆ ทุกอย่าง

ในบริษัทฯ

สำหรับแผนกต่าง ๆ ที่จะจัดตั้ง รวมทั้งมาตรการในการจัดหาข้อปลีกย่อยอื่น ๆ นั้น การจะพิจารณาความเหมาะสมในรายละเอียดต่อไป

แผนกพัสดุนั้น ควรจะยกฐานะเป็นกองพัสดุ มีหน้าที่ควบคุมการบริหารพัสดุให้เป็นไปโดยมีประสิทธิภาพ เพื่อให้เกิดความประหยัดและไม่ขาดแคลนเมื่อต้องการใช้ ในขณะที่เดียวกันต้องมีพัสดุมากเกินไปจนความจำเป็นด้วย กองพัสดุนี้จะต้องประสานงานกับฝ่ายหรือกองจัดหา โดยแจ้งความจำเป็นไปยังฝ่ายหรือกองจัดหาทุกครั้ง ก่อนที่พัสดุจะหมดในคลัง กองพัสดุนั้นอาจจะขึ้นตรงต่อหัวหน้าฝ่ายบำรุงรักษา ทั้งนี้เพื่อให้สะดวกในการที่จะเบิกใช้ และสนองความต้องการของกองซ่อมบำรุงด้วย และนอกจากนี้ยังรับผิดชอบในการเก็บรักษาพัสดุของบริษัทฯ ทั้งหมด

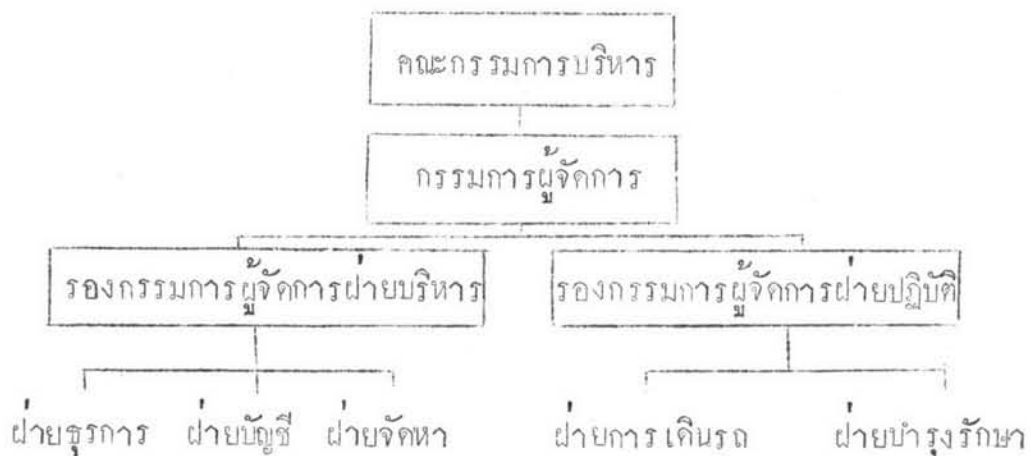
แต่งงานการเดินรถนั้น พนักงานขับรถและพนักงานเก็บค่าโดยสาร รวมทั้งบริกร ควรจะขึ้นกับฝ่ายการเดินรถมากกว่า โดยแยกออกไปตามสายที่แต่ละคนประจำอยู่ เช่น พนักงานขับรถสายกรุงเทพฯ - เชียงใหม่ ขึ้นกับกองการเดินรถภาคเหนือ และในแต่ละสายควรจะแบ่งเป็นเขตของความรับผิดชอบ ตามเส้นทาง อาจจะรวมเส้นทางบริเวณเหนือที่ใกล้เคียงไว้ด้วยกัน มีหัวหน้าเขตหรือหัวหน้าตอนรับผิดชอบในการเดินรถโดยสาร เขตดังกล่าว รวมทั้งติดตามรถยนต์โดยสารที่ส่งซ่อมและการจัดพนักงานประจำรถ ด้วย โดยหัวหน้าเขตทำหน้าที่คล้าย ๆ ผู้ช่วยหัวหน้ากองการเดินรถนั่นเอง แต่ละสายจะมีเขตที่ขึ้นกับเนื้อที่บริการ ปริมาณเที่ยววิ่งและระยะทางการเดินรถแต่ละสาย เช่น สายตะวันออกเลียบชายฝั่งอาจจะมีเขตเดียวรวมเนื้อที่ให้บริการทั้งหมด แต่สายเหนือให้บริการถึง 14 เส้นทาง อาจจะมี 2-3 เขต ก็ได้ โดยสายกรุงเทพฯ - เชียงใหม่, ลำปาง, ลำพูน, เชียงราย, พะเยา

อาจจะ เป็นเขตหนึ่ง หรือนครสวรรค์, สิงห์บุรี, สุโขทัย, กำแพงเพชร เป็นอีกเขตหนึ่ง เป็นต้น

ฝ่ายการเดินรถควรจะวิเคราะห์ถึงความสามารถ คุณภาพ และจำนวนรถยนต์โดยสารที่บริการ เพื่อปรับปรุงงานให้มีประสิทธิภาพอยู่เสมอ รวมทั้งเปลี่ยนแปลงตารางการเดินรถตามความเหมาะสม

การบำรุงรักษานั้น ฝ่ายบำรุงรักษาควรจัดให้มีการซ่อมบำรุงตามสายต่าง ๆ โดยมีศูนย์การซ่อมประจำเขต มีลักษณะเป็นหน่วยซ่อมเคลื่อนที่ มีอุปกรณ์เครื่องมือที่ใช้ในการซ่อมเบาประจำรถยนต์ พร้อมทั้งจะเคลื่อนที่จากศูนย์ต่าง ๆ ของแต่ละเขตไปให้บริการ เมื่อรถยนต์โดยสารประจำทางเส้นทางใด ในเขตความรับผิดชอบของตน เกิดขัดข้องและถ้าหากเกินกำลังความสามารถของหน่วยงานตน ก็จะต้องจัดส่งซ่อมมายังสำนักงานใหญ่ในกรุงเทพฯ เช่น หน่วยงานซ่อมของสายเหนือ อาจจะมีศูนย์ของรถฯ หน่วยซ่อมเคลื่อนที่อยู่ที่นครสวรรค์ เชียงใหม่ หรือสายตะวันออกเฉียงเหนือ ที่นครราชสีมา สายใต้ที่ชุมพร เป็นต้น

แผนผัง แสดงการจัดแบ่งส่วนงาน





ส่วนกองรถโดยสารที่ขึ้นตรงกับฝ่ายบำรุงรักษานั้น ในทางปฏิบัติมีปัญหา บางประการ จริงอยู่การที่สายงานของกองรถโดยสารขึ้นตรงกับฝ่ายบำรุงรักษา นั้น อาจจะเพื่อให้สะดวกในการส่งรถยนต์ฯ ซ่อม และจัดพนักงานประจำรถ แต่ในทางตรงกันข้าม เรื่องของการจัดเที่ยวรถ อาจจะ เป็นปัญหาเกี่ยวกับกองการเดินรถก็ได้ เพราะไม่สามารถจะจัดพนักงานประจำรถตามสถานการณ์ เปลี่ยนแปลงซึ่งเกิดขึ้น และเท่าที่เป็นอยู่นั้น การที่กองรถโดยสารขึ้นตรงกับฝ่ายซ่อมบำรุง แต่ก็มีได้สามารถที่จะอำนวยความสะดวกการซ่อมรถฯ ให้รวดเร็ว เพื่อสนองความต้องการของพนักงานขับรถได้ ฝ่ายบำรุงรักษาต้องรับผิดชอบในภาระหนักมากเกินไป ฉะนั้นจึงควรพิจารณาสายงานโดยละเอียดกว่ากองรถโดยสารควรขึ้นกับฝ่ายการเดินรถหรือฝ่ายซ่อมบำรุง

การที่จะเปลี่ยนสายงานดังกล่าวน่าจะมีการจัดทำรายละเอียดของงานและข้อกำหนดลักษณะงาน เพื่อประเมินลำดับขั้นของงานให้ชัดเจนว่า กำหนดสายงานอย่างไร จึงจะสะดวกในการปฏิบัติ

ส่วนกองบัญชีนั้น เป็นอีกกองหนึ่งที่ดีควรจะขึ้นตรงต่อกรรมการผู้จัดการ ทั้งนี้ งานคำนวณบัญชีและการเงินนั้นไม่ใช่เป็นงานในสายงานที่จริง แต่เป็นงานนอกสายงานที่มีความสำคัญต่อฝ่ายบริหารมาก ควรมีการรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับค่าใช้จ่ายในการเดินรถต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นอย่างละเอียด กำหนดให้มีการวิเคราะห์ ค่าใช้จ่ายของแต่ละส่วนงาน และสายการบริการตามเส้นทางนั้น ๆ เพื่อหาต้นทุนรายได้/ก.ม. ทั้งนี้เพื่อ

1. วัตถุประสงค์สภาพและควบคุมผลการดำเนินงาน แต่ละสายและโดยส่วนรวมด้วย
2. ประเมินผลและใช้ในการวางแผนระยะสั้นและระยะยาว
3. กำหนดอัตราค่าบริการรวม ค่าจ้างและนโยบายอื่น ๆ

ดังนั้น กองบัญชีที่จะปรับปรุงใหม่อาจจะมีฐานะ เป็นฝ่ายหรือกองอิสระขึ้นอยู่กับปริมาณงานที่จะต้องวิเคราะห์ในรายละเอียดต่อไป แต่อย่างไรก็ตามควรจะ

มีหน่วยงานเกี่ยวกับ การบัญชีต้นทุน การงบประมาณ การสถิติ ฯลฯ และอื่น ๆ ตาม  
ความจำเป็นซึ่งจะต้องเพิ่มอัตราค่าจ้างให้มากขึ้น เพื่อให้เพียงพอกับปริมาณงาน  
และต้องสนใจในความคืบหน้าของรายจ่าย ค่าใช้จ่ายและ เกี่ยวกับการเดินรถด้วย

ทางด้านการจ่ายควรจำแนกค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นตามลักษณะงานการเดินรถ  
แต่ละสาย คือ สายเหนือ สายตะวันออกเฉียงเหนือ สายตะวันออกเฉียงชายฝั่ง  
สายใต้ และรถยนต์โดยสารในส่วนกลาง ต้องทราบวาระรถยนต์ฯ คันใดประจำสาย  
ไหน รถอะไรส่งเข้าเสริมเส้นทางใดบ้าง ทั้งนี้เพื่อให้ทราบว่าค่าใช้จ่ายส่วนใด  
บ้างที่เป็นต้นทุนที่สามารถควบคุมได้ และส่วนใดบ้างที่ควบคุมไม่ได้ อยู่ในความรับผิดชอบ  
ของใคร เช่น ค่าซ่อมส่วนหนึ่งอาจจะควบคุมได้โดยฝ่ายการเดินรถฯ ให้พนักงาน  
ขับรถปฏิบัติงานด้วยความระมัดระวัง หมั่นส่งรถฯ เข้าตรวจเช็ค ในขณะที่เดียวกัน  
ฝ่ายโรงงานอาจจะควบคุมปริมาณงาน ซ่อมไม่ได้ แต่ควบคุมค่าแรงงานช่างได้ โดย  
ให้มีการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ จำกัดการทำงานเวลาให้น้อยที่สุด หรือปริมาณ  
การใช้น้ำมันเชื้อเพลิงอาจจะควบคุมได้โดยใช้อัตรามาตรฐานที่ฝ่ายการเดินรถได้  
ทดสอบหาไว้ในแต่ละเส้นทาง และยอมให้สำหรับส่วนเกินมาตรฐานสำหรับสถานการณ์  
ต่าง ๆ ไม่เกิน 10% เป็นต้น

สำหรับการจำแนกต้นทุนเท่ากับแต่ละสายนั้น ในส่วนของต้นทุนรวม จำเป็น  
ที่ต้องร่วมมือกับฝ่ายการเดินรถ และฝ่ายบำรุงรักษา เพื่อหามาตรการในการแบ่ง  
ปันส่วนของค่าใช้จ่ายแต่ละรายการที่เกิดขึ้น ซึ่งอาจจะต้องใช้จำนวนรถยนต์โดยสาร  
ในความรับผิดชอบของแต่ละสาย หรือปริมาณการใช้บริการ เป็นเกณฑ์ และวิธีอื่น ๆ  
ซึ่งขึ้นอยู่กับลักษณะของค่าใช้จ่าย เช่น

ค่าใช้จ่าย

การคิดต้นทุนเข้ากับสาย

- เงินเดือนพนักงานเดินรถฯ
- ค่าเบี้ยเลี้ยง, เงินเปอร์เซ็นต์
- ค่าน้ำมันเชื้อเพลิง
- ค่าแรงช่าง

- ตามสาย, เส้นทางที่ประจำ
- ตามปริมาณการใช้
- ตามปริมาณงานส่งซ่อม

<u>ค่าใช้จ่าย</u>	<u>การคิดต้นทุนเข้ากับสาย</u>
ค่าอะไหล่	} ตามจำนวนที่เปลี่ยนแปลง
เงินเดือนผู้บริหารโรงงานฯ	
ค่าใช้จ่ายโรงงาน ฯลฯ	

สำหรับต้นทุนมาตรฐานนั้น อาจจะเป็นหน้าที่ของฝ่ายการเงินรถและฝ่ายบำรุงรักษาด้วยกันจัดทำมาตรฐานกันคุณภาพขึ้น โดยอาจจะมีการทดสอบว่าถ้าหากมีการเดินรถฯ ตามมาตรฐานในสภาพเส้นทางแต่ละสายแล้ว อัตราต้นทุนการเดินรถตามมาตรฐานต่อกิโลเมตรควรจะเป็นเท่าใด เช่น

สมมุติในเส้นทางสาย ก.

ยางรถยนต์ขนาด 8.25 - 20 ราคาเส้นละ 2,200 บาท (ใช้ได้ 5 เดือน) ยาง 6 เส้น เป็นเงิน 13,200 บาท

ยางหลอกดอกเส้นละ 400 บาท (ใช้ได้ 3 เดือน ยาง 6 เส้น เป็นเงิน 2,400 บาท

รวมเป็นเงิน 15,600 บาท (ใช้ได้ 8 เดือน) เฉลี่ยค่ายางฯ วันละ 55 บาท ( $\frac{15,600}{240}$ )

หรือในสภาพเส้นทางสาย ข.

รถยนต์ยี่ห้อขนาด 140 แรงม้า

เฉลี่ยวิ่งวันละ 198 ก.ม.

สิ้นเปลืองน้ำมันโซลา 79.2 ลิตร

ลิตรละ 2.4 บาท รวม 190 บาท

เฉลี่ยใช้น้ำมันฯ 2.5 ก.ม./ลิตร

ค่าน้ำมันฯ ประมาณ .96 บาท/ก.ม.

ต้นทุนการบริหารนั้นอาจจะไม่จำเป็นที่จะต้องแยกให้เข้ากับแต่ละสาย เพราะหากที่ห้ามารการในการแบ่งมี เวลาของการทราบก็อาจจะใช้จำนวนรถยนต์โดยสารแต่ละสายเป็นเกณฑ์ได้ หรืออาจจะใช้กิโลเมตรทำการเป็นเกณฑ์แล้วแต่ความเหมาะสม แต่จะต้องแยกต้นทุนส่วนที่เกิดจากการบริหารรถรวมออกจากต้นทุนการบริหารทั้งหมดก่อน

ทางด้านรายได้ก็ควรจะจำแนกตามสายของการเดินรถด้วยว่า รายได้สายใดสูงค่า มากน้อยเพียงใด เพื่อให้ทราบกำไรขั้นต้นของแต่ละสายได้ แม้สายใดจะขาดทุน แต่อาจจำเป็นต้องการต่อไปด้วยเหตุผลทางสังคมและทางการเมืองก็ดี แต่อาจจะเป็นหนทางที่จะช่วยให้ทราบว่า การปรับปรุงการดำเนินงานอย่างไร นอกจากนั้นการจะวิเคราะห์หาสาเหตุของความแตกต่างของต้นทุนที่เกิดขึ้นจริงในแต่ละช่วงเดือนหรืองวดการเงิน ว่าเพราะสาเหตุใด ค่าใช้จ่ายรายการใดเพิ่มขึ้นหรือลดลงบ้าง ทำให้กำไรเพิ่มขึ้นหรือลดลง หรือเนื่องจากสาเหตุของรายได้เป็นต้น และควรแจ้งให้ทุกส่วนงานที่เกี่ยวข้องได้ทราบผลการดำเนินงานในหน่วยงานของตน โดยเปรียบเทียบค่าใช้จ่ายกับรายได้หรือผลงานที่ให้บริการกับหน่วยงานอื่นว่ามีประสิทธิภาพหรือไม่ และเป็นหน้าที่ของเจ้าของส่วนงานที่จะวิเคราะห์ในรายละเอียดต่อไป

นอกจากนี้ทางฝ่ายบัญชีควรมีหน่วยงานงบประมาณ ทำหน้าที่ประมาณการรายได้ออกค่าใช้จ่ายต่าง ๆ และงบลงทุน จัดทำงบประมาณให้ใกล้เคียงกับที่จะเกิดขึ้นจริงในอนาคต เพื่อใช้ในการวางแผนและตัดสินใจ

งบประมาณที่จัดทำขึ้นต้องร่วมมือกับส่วนงานอื่น ๆ อย่างใกล้ชิด เจ้าของงบประมาณควรจะใคร่ร่วมรับรู้และออกความเห็นด้วย และควรจะปรับให้ยืดหยุ่นได้ตามช่วง เวลาและสถานการณ์

ด้านข้อมูลสถิติต่าง ๆ วิเคราะห์ถึงลำดับขั้นของข้อมูลใหม่ว่า แหล่งของข้อมูลเกิดขึ้นที่ใดควรจัดเก็บโดยใครและส่งให้หน่วยงานไหนบ้าง โดยหาวิธีการจัด

เก็บข้อมูลโดยมีประสิทธิภาพ และมีความชัดเจนทั้งเป็นตัวเลขที่เกิดขึ้นจริง ไม่ให้มีการเก็บข้อมูลซ้ำซ้อนระหว่างหน่วยงานดังที่เป็นอยู่

การเก็บสถิติที่เที่ยงจริง ปริมาณผู้โดยสารอาจจะเป็นหน้าที่ของกองการเดินรถ แต่การวิเคราะห์ความต้องการของผู้โดยสาร เส้นทางและการเพิ่มประสิทธิภาพในการบริการ เพื่อปรับปรุงและขยายงานตามหลักวิชาการ อาจจะเป็นหน้าที่ของหน่วยงานใดที่จัดตั้งขึ้น เพื่อการนี้โดยเฉพาะ เช่น หน่วยงานสถิติ และวิเคราะห์ของบริษัทฯ หรืออาจจะ เป็นหน้าที่ของผู้บริหารระดับสูงที่จะเลือกใช้ข้อมูลในการวิเคราะห์ และตัดสินใจเองก็ได้ โดยทำการวิเคราะห์ในรายละเอียดของการเดินรถแต่ละเส้นทาง การหาจุดคุ้มทุนของแต่ละสาย หรืออื่น ๆ เพื่อเสนอฝ่ายบริหาร และในขณะเดียวกันในหน่วยงานนี้ควรจะมีการเก็บสถิติข้อมูลรายได้ค่าใช้จ่าย ของรถยนต์โดยสารแต่ละคันไว้ด้วย เพื่อให้ทราบว่ารถยนต์คันใดประจำสายไหน มีรายได้และค่าใช้จ่ายอย่างไร สอดคล้องกับความเป็นจริง ที่ทางฝ่ายบัญชีจัดทำไว้หรือไม่ หรือกับต้นทุนมาตรฐานเป็นต้น และอีกประการหนึ่งอาจมีส่วนช่วยในการควบคุมด้วย เช่น รถยนต์โดยสารหมายเลข 99 - 109 มีค่าใช้จ่ายแต่ไม่มีรายได้ เพราะส่งซ่อม แต่มีค่าน้ำมันฯ เนื่องจากเหตุใด

เพื่อลดอุบัติเหตุ จัดให้มีการฝึกอบรมพนักงานขับรถและบริการให้เป็นหน้าที่ของฝ่ายบำรุงรักษา โดยทำการฝึกอบรมระยะเวลาสั้น ๆ ประมาณ 5 - 10 วัน ถึงวิธีการใช้เครื่องยนต์ การซ่อมบำรุงรักษาเครื่องยนต์ ตามหลักวิชาการที่ถูกต้อง เพื่อให้เกิดความประหยัดและมีประสิทธิภาพ รวมทั้งอบรมค่านมารยาทพนักงานด้วย และควรจัดให้เป็นหน่วยงานประจำทำหน้าที่ฝึกอบรมพนักงานขับรถและพนักงานเก็บค่าโดยสาร พนักงานบริการ โดยเฉพาะอาจจะขึ้นอยู่กับสายงานใดก็ได้แล้วแต่ความเหมาะสม

ในด้านการจูงใจ อาจจะตั้งรางวัลเป็นเงินหรือการประกาศเกียรติคุณยกย่องพนักงานที่ปฏิบัติงานดีเกิน ขีดโดยสวัสดิภาพไม่เกิดอุบัติเหตุเลย ตามกำหนดเวลาต่าง ๆ กัน เช่น 6 เดือน, 1 ปี เป็นต้น

ด้านการซ่อมบำรุงควรจัดส่งพนักงานช่างฝีมือไปรับการอบรมทางเทคนิค และวิชาช่างจากสถาบันที่มีความชำนาญงานในด้านนี้โดยเฉพาะ ทั้งนี้เพื่อพัฒนาฝีมือ

แรงงาน เพิ่มประสิทธิภาพการซ่อมบำรุง ลดการว่างบุคคลภายนอก และควร  
เร่งรัดงานซ่อมฯ ให้รวดเร็วก่อนถึงความต้องการ ทรในการใช้งาน

ค่านักงานขับรถ ควรหามาตรการจัดแบ่งเส้นทางประจำให้ยุติธรรม  
การใช้หลักอาวุโสอาจจะ เหมาะสมในขณะที่ เกี่ยวกันควรให้สิทธิผู้มีความสามารถและ  
ปฏิบัติงานดีเด่นด้วย เพื่อจูงใจให้พนักงานแข่งขันในการปฏิบัติงาน จะได้มีโอกาส  
เปลี่ยนไปประจำรถสายยาว ซึ่งได้รับเบี้ยเลี้ยงสูงกว่าสายสั้น

อีกประการหนึ่ง ควรจัดพนักงานขับรถและบริการให้ประจำรถยนต์โดยสาร  
ให้แน่นอน เพื่อพนักงานจะได้เอาใจใส่ในการทะนุบำรุง เพราะรู้สึกมีส่วนร่วมใน  
การ เป็นเจ้าของ

ถ้าหากพนักงานขับรถปฏิบัติดีกฎหมาย บริษัทฯ ควรหาวิธีการช่วยแก้ปัญหา  
เฉพาะหน้าให้พ้นจากการคุมขังก่อนแล้วควรจรรยาบรรณจะมีการพิจารณาคดีไต่สวน  
พนักงานฯ จะได้ไม่มีความรู้สึกว่าถูกบริษัทฯ ทอดทิ้ง และเต็มใจปฏิบัติงานเต็มความ  
สามารถ

ปรับปรุงสภาวะการทำงานให้ดีขึ้น ในส่วนของพนักงานขับรถและบริการ  
จัดห้องพัก สำหรับพักผ่อนระหว่างรอการปฏิบัติงาน และพัฒนาสถานีขนส่งสำนักงาน  
ต่าง ๆ ให้ถูกสุขอนามัย บรรยากาศจัดจูงใจหน้าทำงาน และจูงใจให้ประชาชนใช้  
บริการ

ควรเพิ่มขอบเขตความสามารถในการให้บริการ โดยเพิ่มจำนวนรถยนต์  
โดยสารประจำทางและเพิ่มเที่ยววิ่งให้มากขึ้น อาจมีปัญหากจากข้อจำกัดในการลงทุน  
ตามข้อกำหนดต่าง ๆ ของบริษัทรัฐวิสาหกิจ ฉะนั้นควรที่ทางบริษัทฯ จัดปรับปรุง  
ประสิทธิภาพของการบริหารงานภายในต่าง ๆ ดังกล่าวข้างต้น เพื่อเป็นข้อสนับสนุน  
ในการขอเพิ่มทุน เพิ่มจำนวนรถยนต์โดยสารต่อรัฐบาล

ค่านรถรวมกัน หากบริษัทฯ ปรับปรุงปัญหาต่าง ๆ ข้างต้นได้แล้ว ความ  
สามารถของบริษัทฯ ก็จะประจักษ์แก่สายตาตามหาชน ต้นทุนการบริหารอาจจะควบคุม

ให้ต่ำลงได้ มีผู้นิยมใช้บริการมากขึ้น และอาจจะจำกัดจำนวนรวมได้จริง ๆ โดยมีใจจำกัดเฉพาะคำแนะนำ โดยนายเท่านั้น และถ้าบริษัทๆ บริการดีแล้ว อาจทำให้รวมจะต้องสลายตัวไปโดยปริยาย เมื่อรถยนต์โดยสารสิ้นสภาพการใช้งาน

การปรับปรุงสมรรถภาพในการดำเนินงาน ส่วนที่เกี่ยวกับรายได้และต้นทุนการดำเนินงานโดยตรงนั้น ทางด้านรายได้จะต้องพยายามเพิ่มปริมาณผู้โดยสารให้ได้ใกล้เคียงกับจำนวนที่ยังมีอยู่ทั้งหมด ตามความสามารถของระวางการบรรทุก

แต่การสร้างสรรความต้องการของผู้โดยสาร ขึ้นอยู่กับปัจจัยอื่น ๆ ดังกล่าวไว้ในข้อเสนอนี้ข้างต้น สำหรับการจะเพิ่มอัตราค่าโดยสารโดยตรงนั้นอยู่นอกเหนืออำนาจของบริษัทที่จะจัดทำได้

ด้านต้นทุนการดำเนินงานต้องพยายามลดต้นทุนการดำเนินงานให้ต่ำลง เช่น ตรวจสอบอัตราแรงงานกับปริมาณงานที่มีจริงว่าสมมูลกันหรือไม่ รวมทั้งมีการวางแผนการปฏิบัติงานล่วงหน้าให้ยืดหยุ่นได้ตามสถานการณ์และเวลา

ข้อเสนอนี้ดังกล่าวถ้าหากจะสามารถทำได้แล้ว ในระยะยาวอาจช่วยยกระดับมาตรฐานของการบริการขนส่งให้ดีขึ้น แม้จะไม่มีกำไรจากการดำเนินงาน แต่ก็จะเป็นกิจการสาธารณูปโภคที่เป็นประโยชน์ต่อสาธารณะชนอย่างแท้จริง.