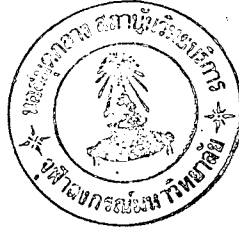


บทที่ 2  
การบริหาร



ประวัติความเป็นมาของสำนักงานประกันภัย<sup>(1)</sup>

หน่วยงานของรัฐที่มีหน้าที่ในการควบคุมธุรกิจประกันภัย เริ่มก่อตั้ง เมื่อวันที่ 16 สิงหาคม 2472 โดยมีฐานะเป็นกอง เรียกว่า กองประกันภัยสังกัดกระทรวงพาณิชย์และคมนาคม โดยอาศัยอำนาจตามความในมาตรา 7 แห่ง "พระราชบัญญัติควบคุมกิจการค้าขายอันกระทบถึงความปลอดภัย หรือความผาสุกแห่งสาธารณชน พุทธศักราช 2471" ซึ่งมีบทบัญญัติ ห้ามมิให้บุคคลใดประกอบกิจการประกันภัย หรือกิจการอื่นที่มีสภาพคล้ายคลึงกัน เว้นแต่จะได้ปฏิบัติตามบทบัญญัติแห่งกฎหมายเฉพาะกาลนั้น และในขณะยังไม่มียกกฎหมายเฉพาะกาลนั้นใช้บังคับ จะต้องได้รับอนุญาตจากเสนาบดี เจ้าหน้าที่เสียก่อน จึงจะประกอบกิจการได้เสนาบดี เจ้าหน้าที่ผู้มีหน้าที่รักษาการเกี่ยวกับประกันภัยตาม พ.ร.บ. นี้ได้แก่ เสนาบดีกระทรวงพาณิชย์และคมนาคม และเมื่อ วันที่ 16 สิงหาคม 2472 กระทรวงพาณิชย์และคมนาคม ได้ออกประกาศให้บุคคลที่จะเริ่มประกอบกิจการประกันภัยหรือบุคคลที่ได้ประกอบกิจการประกันภัยอยู่แล้วต้องขอรับอนุญาตและปฏิบัติตามเงื่อนไขของพระราชบัญญัตินี้

"พระราชบัญญัติควบคุมกิจการค้าขายอันกระทบถึงความปลอดภัย หรือความผาสุกแห่งสาธารณชนพุทธศักราช 2471" ซึ่งเกี่ยวกับธุรกิจประกันภัย ได้มีการปรับปรุงแก้ไขหลายครั้ง เพื่อความเหมาะสมจนกระทั่ง วันที่ 15 เมษายน 2510 รัฐบาลได้ออก พ.ร.บ. ประกันวินาศภัย และ พ.ร.บ. ประกันชีวิตขึ้นมาเพื่อส่งเสริมและควบคุมธุรกิจประกันภัยโดยเฉพาะ ต่อมาได้มีประกาศของคณะปฏิวัติ ฉบับที่ 58 ลงวันที่ 26 มกราคม 2515 ยกเลิก "พ.ร.บ. ควบคุมกิจการค้าขายอันกระทบถึงความปลอดภัย หรือความผาสุกแห่งสาธารณชน

<sup>1</sup> โฟธี จรรย์โกมล, "การควบคุมธุรกิจประกันภัยในประเทศไทยในปัจจุบัน", ที่ระลึก วันครบรอบ 1 ปี ในการยกฐานะขึ้นเป็นกรม, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์รุ่งเรืองรัตน์, 2523), หน้า 19 - 23

พ.ศ. 2471" รวมทั้งฉบับที่แก้ไขเพิ่มเติม พ.ศ. 2485 และ 2499 หน่วยราชการซึ่งมีหน้าที่ควบคุมธุรกิจประกันภัยจึงอาศัย พ.ร.บ. ประกันวินาศ 2510 และ พ.ร.บ. ประกันชีวิต 2510 บังคับใช้มาจนถึงปัจจุบัน "กองควบคุมบริษัทประกันภัย" สังกัดกรมทะเบียนการค้า กระทรวง เศรษฐกิจการ ในระหว่างสงครามโลกครั้งที่ 2 ภาวะสงครามเป็นผลทำให้หลายบริษัทต้องเลิกกิจการไป ในปี พ.ศ. 2484 ทางราชการ จึงได้ยุบกองควบคุมบริษัทประกันภัยลง เป็น "แผนกควบคุมบริษัทประกันภัย" ขึ้นอยู่กับกองทุนส่วนบริษัท กรมทะเบียนการค้า และเมื่อภายหลังสงครามโลกสิ้นสุดลง ธุรกิจประกันภัยเพิ่มพูนเจริญก้าวหน้าขึ้นมาอีกครั้งหนึ่งฐานะของแผนกควบคุมบริษัทประกันภัยจึงได้เปลี่ยนเป็น "กองประกันภัย" ในปี พ.ศ. 2495 และยังคงสังกัดกรมทะเบียนการค้า ต่อมาเมื่อวันที่ 4 กันยายน พ.ศ. 2511 ได้โอนมาสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวง กระทรวงเศรษฐกิจ ทั้งนี้เพื่อให้เหมาะสมกับการปฏิบัติราชการและเพื่อขยายงานของประกันภัยให้กว้างขวางออกไป ในปี พ.ศ. 2515 "กองประกันภัย" ได้เปลี่ยนชื่อเป็น "สำนักงานประกันภัย" แต่มีฐานะเป็นกอง สังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์ ทั้งนี้ตามประกาศของคณะปฏิวัติ ฉบับที่ 265 และ ในวันที่ 24 มีนาคม พ.ศ. 2522 "สำนักงานประกันภัย" ได้รับการยกฐานะขึ้นเป็นส่วนราชการระดับกรม สังกัดกระทรวงพาณิชย์ ทำหน้าที่ควบคุมและส่งเสริมธุรกิจประกันภัยจนถึงปัจจุบัน

การบริหารงานของสำนักงานประกันภัย

สำนักงานประกันภัยเป็นหน่วยงานของรัฐระดับกรม สังกัดกระทรวงพาณิชย์ การบริหาร มีลักษณะเป็นการบริหารหรือที่เรียกว่า "รัฐประศาสนศาสตร์" (Public Administration) เช่นเดียวกับการบริหารงานของหน่วยงานราชการทั่ว ๆ ไป กล่าวคือ มีการจัดองค์การ หรือส่วนราชการ (Organizing) แบ่งออกเป็นกองเป็นฝ่ายและเป็นงาน ซึ่งแต่ละกองแต่ละฝ่ายแต่ละงาน จะมีผู้บังคับบัญชาเรียกว่า "ผู้อำนวยการกอง" และ "หัวหน้างาน" รับผิดชอบการบริหารงานหรือการดำเนินงาน (Operation) ในกองและฝ่ายของตน ตามอำนาจและหน้าที่ที่ได้รับการมอบหมายภายใต้บังคับบัญชาของผู้บังคับการสำนักงาน ซึ่งมีฐานะหรือตำแหน่ง เป็นอธิบดี แต่เรียกชื่อเป็นอย่างอื่น สังกัดกระทรวงพาณิชย์

อย่างไรก็ตาม ถึงแม้ว่าการบริหารงานของสำนักงานประกันภัยจะเป็นการบริหารแบบราชการ (Bureaucracy) แต่ก็ยังมีลักษณะการบริหารหลายอย่างที่คล้ายคลึงกับการบริหารของธุรกิจเอกชนอยู่มาก ดังได้กล่าวไว้แล้ว อาทิ ทรัพยากรบริหาร หน้าที่ของการจัดการหรือกระบวนการบริหารและการจัดองค์การ เป็นต้น ซึ่งสิ่งเหล่านี้มีลักษณะ เป็นสากลโดยทั่วไป

ในการบริหารจะมีแตกต่างกันบ้างก็ในแง่ระเบียบและวิธีปฏิบัติ ขั้นตอนการดำเนินงาน ความสลับซับซ้อนหรือความเข้มงวดในการดำเนินงาน ซึ่งแม้แต่ในหน่วยงานราชการเอง ในแต่ละครั้งก็ยังคงแตกต่างกันทั้งนี้ขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์นโยบายและโครงสร้างขององค์การ หรือหน่วยงานนั้น ๆ

#### วัตถุประสงค์ (Objective)

ในการบริหารงานไม่ว่าจะเป็นหน่วยงานราชการหรือองค์การธุรกิจ หน้าที่ที่สำคัญอันดับแรกของผู้บริหารก็คือการกำหนดวัตถุประสงค์ในการดำเนินงานไปเพื่อจุดประสงค์ที่องค์การต้องปฏิบัติให้สำเร็จในอนาคต เป็นการกำหนดไว้ล่วงหน้าอย่างชัดเจน

สำนักงานประกันภัยได้กำหนดวัตถุประสงค์ในการดำเนินงานไว้ 6 ประการ<sup>1</sup> คือ

1. เพื่อความมั่นคงในฐานะการเงินของบริษัท
2. เพื่อให้สัญญาประกันภัยเกิดความ เป็นธรรม
3. เพื่อให้อัตราเบี้ยประกันเกิดความ เป็นธรรม
4. เพื่อให้ผู้เอาประกันภัยได้รับการปฏิบัติตามสัญญาประกันภัยโดยสมบูรณ์และรวดเร็ว
5. เพื่อพัฒนากิจการประกันภัยให้สอดคล้องกับนโยบายทางด้าน เศรษฐกิจและสังคมของ ประเทศ
6. เพื่อควบคุมดูแล ตัวแทนและนายหน้าประกันภัย

1. เพื่อความมั่นคงในฐานะการเงินของบริษัท ทั้งนี้เพราะการประกอบธุรกิจประกันภัยมีลักษณะคล้ายคลึงกับบริษัทเงินทุน และธนาคารพาณิชย์ที่เก็บรักษาและนำเอาเงินฝากของลูกค้าไปลงทุนออกดอกผลแล้วนำมาจ่าย เป็นผลตอบแทนให้แก่ลูกค้าผู้ฝากเงินบริษัทประกันภัยก็ เช่นกันจะนำเงินค่า เบี้ยประกันจากลูกค้าหรือผู้เอาประกันภัยมา เก็บรักษาไว้ และนำไปลงทุนออกดอกผลแล้วนำ เอาส่วนหนึ่งของต้นเงินรวมทั้งดอกผลมาจ่าย เป็นค่าสินไหมทดแทน หรือเงินผลประโยชน์ตอบแทนให้แก่ผู้เอาประกันหรือผู้รับประโยชน์ตามข้อสัญญาที่ระบุไว้ใน

<sup>1</sup> โพรธี จรรย์โกมล, "การควบคุมธุรกิจประกันภัยในประเทศไทย ในปัจจุบัน" ในที่ระลึกครบรอบ 1 ปี ในการยกฐานะขึ้นเป็นกรม, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์รุ่งเรืองรัตน์ 2523) หน้า 25-43

"กรรมธรรม" เมื่อมีภัยเกิดขึ้น และภัยที่จะเกิดขึ้นนั้นก็ไม่น่าจะเกิดขึ้นเมื่อไร และบ่อยครั้งเพียงใด แต่การประกันชีวิต ภัยนั้นต้องเกิดขึ้นอย่างแน่นอนไม่ช้าก็เร็ว บริษัทจึงตกอยู่ในฐานะที่ต้องพร้อมเสมอที่จะจ่ายเงินให้แก่ผู้เอาประกันภัย หรือผู้รับประโยชน์ จึงเป็นเหตุให้รัฐต้องควบคุมฐานะการเงินของบริษัทให้เกิดความมั่นคงซึ่งได้แก่ การควบคุมการเก็บรักษาเงินเบี้ยประกันชีวิต ควบคุมการประกอบธุรกิจอื่น หรือการนำเงินไปลงทุนออกดอกผล การควบคุมการรับและจ่ายเงินของบริษัท การควบคุมเงินสำรองประกันภัย และ เงินกองทุนประกันภัย เป็นต้น

2. เพื่อให้สัญญาประกันภัยเกิดความ เป็นธรรม การที่รัฐ เข้ามาควบคุมแบบและสัญญาประกันภัยมีจุดมุ่งหมายสำคัญ 2 ประการ คือ

2.1 เพื่อให้ความคุ้มครองแก่ผู้เอาประกันภัย และผู้มีสิทธิ์ตามกรรมธรรมประกันภัย ไม่ให้อยู่ในฐานะ เสียเปรียบต่อบริษัทผู้รับประกันภัยที่อาจเกิดจาก ข้อความในสัญญาได้แก่ เงื่อนไขข้อยกเว้น หน้าที่ของคู่สัญญาและข้อความอื่น ๆ ที่อ่านแล้ว เข้าใจยาก เนื่องจากได้เขียนเป็นภาษากฎหมาย บุคคลทั่วไปที่ไม่คุ้นกับภาษากฎหมาย อาจจะไม่เข้าใจ นอกจากนี้ข้อความในสัญญาของบางบริษัทอาจจะคลุมเครือไม่ชัดเจน ตีความได้หลายทาง หรือมีข้อความอันอาจทำให้ผู้เอาประกันภัยเสียเปรียบ แม้ว่าจะเกิดขึ้นจากเจตนาอันสุจริตก็ตาม วิธีควบคุมก็คือ นายทะเบียนประกันภัย เป็นผู้ให้ความ เห็นชอบแบบและข้อความของกรรมธรรมประกันภัยก่อนที่บริษัทประกันภัยจะนำออกไปใช้

2.2 ควบคุมดูแลให้สัญญาประกันภัยมีความคุ้มครองที่ควรจะมีหรือ เรียกว่าเป็นข้อกำหนดมาตรฐาน รวมถึงข้อกำหนดห้ามบรรจุข้อความบางประการในสัญญาประกันภัยซึ่งได้แก่ การห้ามบรรจุข้อความที่เป็นข้อยกเว้นความคุ้มครองหรือจำกัดสิทธิ์และผลประโยชน์บางประการของผู้เอาประกันภัย

3. เพื่อให้อัตรา เบี้ยประกันภัยเกิดความ เป็นธรรม อัตราเบี้ยประกันภัย เปรียบเสมือนราคาของสินค้านั้นเอง แต่เป็นราคาที่แตกต่างกับสินค้าโดยทั่วไป เพราะเป็นราคาที่คาดว่าจะเหมาะสมกับสินค้าที่จะส่งมอบในอนาคต ถือความคุ้มครองการ เสียภัยตามสัญญาประกันภัย เพื่อให้เกิดความยุติธรรมรัฐจึง เข้ามาควบคุม คือนายทะเบียนเป็นผู้ให้ความ เห็นชอบ อัตราเบี้ยประกันภัยก่อนที่จะนำออกไปใช้ โดยเฉพาะในประเทศไทย ประชาชนยังขาดความรู้อยู่มาก ไม่สามารถทราบหรือกำหนดราคาที่ยุติธรรมได้ เพื่อไม่ให้อัตรา เบี้ยประกันต่ำหรือสูงไป นายทะเบียนได้ยึดหลักการที่สำคัญ 2 ประการคือ

3.1 อัตรานั้นต้องพอเพียง คือไม่ต่ำเกินไปจนไม่คุ้มกับสถานะของการเสี่ยงภัย ซึ่งในที่สุดจะทำให้บริษัทอยู่ในภาวะไร้ความสามารถในการชำระหนี้ และไม่สูงเกินไปจนบริษัทได้รับกำไรมากเกินไป อันอาจทำให้ประชาชนขาดกำลังในการเอาประกันภัย

3.2 อัตรานั้นต้องเหมาะสมสอดคล้องกับสถานะของการเสี่ยงภัย นั่นคือถ้าสถานะการเสี่ยงภัยสูง อัตราเบี้ยประกันภัยก็ควรจะสูง ถ้าสถานะการเสี่ยงภัยน้อย อัตราเบี้ยประกันภัยก็ควรจะต่ำ เช่น ผู้มีอายุมากย่อมมีโอกาสที่จะเสียชีวิตเร็วกว่าผู้ที่มีอายุน้อยกว่า ดังนั้น จึงต้องเสียเบี้ยประกันชีวิตสูงกว่า อัตราเบี้ยประกันภัยจะต้องปรับปรุงอยู่เสมอ เพื่อให้เหมาะสมกับภาวะปัจจุบัน ซึ่งจะเหมาะสมเพียงไรจะต้องอาศัยตัวเลขข้อมูลในอดีตประกอบกับประสบการณ์ และความสามารถที่จะคาดเหตุการณ์ในอนาคต

4. เพื่อให้ผู้เอาประกันภัยได้รับการปฏิบัติตามสัญญาประกันภัยโดยสมบูรณ์และรวดเร็ว การปฏิบัติตามสัญญาประกันภัยคือการชดเชยค่าสินไหมทดแทนตามสัญญาประกันภัยตามที่บัญญัติไว้ใน ม. 43 (5) ของ พ.ร.บ. ประกันวินาศภัย พ.ศ. 2510 และ ม. 42 (5) ของ พ.ร.บ. ประกันชีวิต พ.ศ. 2510 ในกรณีเกิดข้อพิพาทเกี่ยวกับการจ่ายค่าสินไหมทดแทนระหว่างบริษัทประกันภัยกับผู้เอาประกัน ซึ่งอาจเกิดจากข้อความในกฎหมายที่ผู้เอาประกันไม่ทราบ เช่น การปกปิดความจริง หรือการแถลงข้อความอันเป็นเท็จในใบคำขอโดยผู้เอาประกันผู้นั้นไม่ทราบ เป็นต้น อาจเป็นเหตุให้บริษัทประกันภัยปฏิเสธการจ่ายค่าสินไหมทดแทนได้ หากมีผู้เอาประกันภัยร้องเรียนมายังสำนักงานประกันภัย ซึ่งจะเป็นคนกลางไกล่เกลี่ยให้เรื่องยุติ ส่วนที่ตกลงกันไม่ได้ก็เป็นภาระหน้าที่ของศาลยุติธรรมจะเป็นผู้ชี้ขาดต่อไป

5. เพื่อพัฒนากิจการประกันภัยให้สอดคล้องกับนโยบายทาง เศรษฐกิจและสังคมของรัฐ

6. เพื่อควบคุมดูแลตัวแทนและนายหน้าประกันภัย เนื่องจากตัวแทนและนายหน้าประกันภัยมีความสำคัญอาจจะทำให้ธุรกิจประกันภัย เจริญหรือ เสื่อม เสียได้ และมีผลต่อภาพพจน์ของธุรกิจประกันภัย จึงจำเป็นต้องมีการควบคุมความประพฤติและการปฏิบัติของตัวแทนนายหน้า ตลอดจนส่งเสริมยกระดับความรู้ด้านวิชาการของตัวแทนและนายหน้าประกันภัย นอกจากการควบคุมดังที่กล่าวมาแล้ว สำนักงานประกันภัยยังมีการส่งเสริมกิจการประกันภัยให้มีการเจริญก้าวหน้ายิ่งขึ้น เช่น ส่งเสริมให้มีการร่วมมือกันระหว่างบริษัทภายในประเทศ ให้คำแนะนำในแนวทางที่ถูกต้อง ให้ความรู้ และการศึกษาแก่ธุรกิจประกันภัย



นโยบาย (Policy) คำว่านโยบาย เป็นคำที่ได้ยินได้ฟังคุ้นหูที่สุดโดยเฉพาะจากผู้บังคับบัญชาหรือผู้บริหาร สำหรับความหมายของนโยบายในทางบริหารนั้นหมายถึง การตัดสินใจขั้นต้นที่จะกำหนดแนวทางอย่างกว้าง ๆ เพื่ออาศัยเป็นแผนอำนวยการในการปฏิบัติงานให้เป็นไปโดยถูกต้องเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์

การกำหนดนโยบายนั้น โดยทั่วไปมักจะแยกพิจารณาได้เป็น 2 กรณี คือ การกำหนดนโยบายตามวัตถุประสงค์ กับการกำหนดนโยบายเพื่อประโยชน์ในทางบริหาร

การกำหนดนโยบายของสำนักงานประกันภัย ส่วนใหญ่จะเกี่ยวข้องกับการกำหนดนโยบายตามวัตถุประสงค์ โดยกำหนดนโยบายไว้กว้าง ๆ พอสรุปได้ความว่าจะพยายามสนับสนุนธุรกิจประกันภัยให้เกิดความเจริญก้าวหน้า เพื่อความมั่นคงของระบบ เศรษฐกิจ และความผาสุกของประชาชน ส่วนทางด้านการบริหารจะพยายามปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการที่จะเอื้ออำนวยความสะดวกให้แก่ผู้ประกอบการธุรกิจประกันภัย และผู้เอาประกันให้ได้รับบริการอย่างรวดเร็ว บริสุทธิ์ และยุติธรรม โดยจะปรับปรุงแก้ไขระเบียบปฏิบัติ ลดขั้นตอนการดำเนินงานที่ซ้ำซ้อน และเพิ่มเติมประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น

เป้าหมาย (Target) เป้าหมายนั้นโดยความหมายแล้วมีความหมายคล้ายคลึงกับวัตถุประสงค์ คือสิ่งที่เราต้องกระทำให้สำเร็จในอนาคต แต่จะแตกต่างกับวัตถุประสงค์ตรงที่ระยะเวลาที่ค่อนข้างจะกำหนดไว้แน่นอน และเป็นช่วงสั้น ๆ มีลักษณะเจาะจงมากยิ่งขึ้นกว่าวัตถุประสงค์ หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งคือ เป็นการกำหนดวัตถุประสงค์รอง ๆ ลงมา เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์หลัก

เนื่องจากสำนักงานประกันภัย เป็นหน่วยงานที่ให้บริการทางด้านการควบคุมและส่งเสริมไม่ได้ เป็นหน่วยงานธุรกิจที่ให้ผลผลิต (Production) หรือหน่วยธุรกิจที่ขายสินค้าและบริการอื่น ๆ จึงไม่อาจกำหนดเป้าหมายในการดำเนินงานในแต่ละปีไว้ได้อย่างแน่นอนได้ว่า ปีนี้จะให้บริการแก่ผู้มาร้องเรียน เกี่ยวกับการจ่ายค่าสินไหมทดแทนได้กี่ราย จะเป็นกี่ราย หรือจะให้ความรู้แก่ตัวแทนประกันภัยและผู้บริโภคได้กี่รายต่อปี อย่างไรก็ตามสำนักงานประกันภัยก็มี เป้าหมายว่าจะทำการสำรวจฐานะการเงินของบริษัทประกันภัยที่เปิดดำเนินการอยู่ทั้งหมดปีละ 1 ครั้ง เป็นอย่างน้อย นอกนั้นมักจะกำหนดไว้เป็น

แผนการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างกว้าง ๆ ซึ่งจะได้กล่าวต่อไป

### กระบวนการบริหาร (Process of Administration)

1. การวางแผน (Planning) หลังจากที่ได้ตั้งวัตถุประสงค์ วางนโยบายและกำหนดเป้าหมายที่จะดำเนินงานแล้ว ขั้นตอนมา ซึ่งถือว่าเป็นงานอันดับแรกของกระบวนการบริหาร (Process of Administration) ก็คือการวางแผน เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

การวางแผนนั้น กล่าวโดยสรุปหมายถึงการกำหนดแนวทางปฏิบัติที่เห็นว่าดีที่สุด โดยพิจารณาจากข้อมูลที่มีอยู่และปัจจัยแวดล้อมต่าง ๆ เพื่อนำไปใช้ในการดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ การวางแผนนั้นเป็นการกำหนดไว้ล่วงหน้าว่าเราจะทำอะไร อย่างไร เมื่อไร และโดยใครบ้าง นอกจากนี้การวางแผนยังเกี่ยวข้องกับกำหนดงบประมาณที่จะใช้ในโครงการต่าง ๆ การจัดโครงสร้างขององค์การ ตลอดจนการกำหนดหรือมอบหมายอำนาจหน้าที่ให้แก่ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานรับไปดำเนินการอีกด้วย

สำนักงานประกันภัยได้กำหนดแผนการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ไว้ดังต่อไปนี้<sup>1</sup>

1. แผนการปรับปรุงกฎหมาย กฎกระทรวง และระเบียบปฏิบัติต่าง ๆ เพื่ออำนวยความสะดวกให้แก่บริษัทประกันภัย และเพื่อความยุติธรรมแก่ทุก ๆ ฝ่าย ทั้งนี้เพื่อให้ธุรกิจประกันภัยมีความ เจริญก้าวหน้ายิ่งขึ้น เช่นการปรับปรุงอัตราเบี้ยประกันภัยให้เหมาะสมกับภาวะการเสี่ยงภัย การกำหนดแบบให้ทันสมัยยิ่งขึ้น การลดระเบียบและขั้นตอนในการปฏิบัติที่เกินความจำเป็นออกไป อย่างไรก็ตามการแก้ไขกฎหมาย กฎกระทรวง และระเบียบปฏิบัติต่าง ๆ สำนักงานประกันภัยไม่ได้มีอิสระที่จะปรับปรุงแก้ไขได้ตามอำเภอใจ จำจะต้องเสนอและได้รับความเห็นชอบจากกระทรวง เจ้าสังกัด และ/หรือจากคณะรัฐมนตรี ก่อน จึงจะนำมาประกาศใช้ให้ถือปฏิบัติต่อไปได้

<sup>1</sup> สัมภาษณ์ สนิท วรปัญญา, อดีตรองผู้อำนวยการสำนักงานประกันภัย กระทรวงพาณิชย์,

2. แผนการปรับปรุงประสิทธิภาพในการดำเนินงานของสำนักงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การปรับปรุงประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ในฝ่ายต่าง ๆ ให้มีความรู้และความชำนาญในการปฏิบัติงานที่ตนรับผิดชอบอยู่ ทั้งนี้เนื่องจากธุรกิจประกันภัยเป็นระบบธุรกิจที่มีขนาดใหญ่ที่มีความสำคัญและเกี่ยวข้องกับธุรกิจแขนงอื่น ๆ โดยเฉพาะกิจการประกันชีวิต ซึ่งเกี่ยวข้องกับความมั่นคงของสมาชิก ในครอบครัวหรือประชาชนโดยตรงประกอบกับธุรกิจประกันภัยได้ขยายตัวมากขึ้นเป็นลำดับ และสัญญาประกันภัยก็มีความยุ่งยากซับซ้อนเพิ่มมากขึ้นเป็นเงาตามตัวไม่ว่าจะเป็นการเพิ่มแบบประกันภัย การเปลี่ยนแปลงอัตราเบี้ยประกันภัย การจ่ายค่าสินไหมทดแทน สิ่งต่าง ๆ เหล่านี้จำเป็นต้องอาศัยเจ้าหน้าที่ที่มีความรู้และความชำนาญ ที่จะให้บริการตลอดจนควบคุมและตรวจสอบการดำเนินงานของบริษัท แผนงานเพิ่มประสิทธิภาพให้แก่เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานจึงมีความสำคัญมากอีกแผนงานหนึ่งของสำนักงานที่จะต้องทำต่อเนื่องกันไปตลอด เวลาควบคู่กับการเปลี่ยนแปลงและขยายตัวของธุรกิจประกันภัยที่เกิดขึ้นอย่างไม่หยุดนิ่ง

3. แผนการปรับปรุงโครงสร้างของระบบประกันภัยในประเทศ ให้สามารถก่อให้เกิดประโยชน์ต่อประเทศชาติมากที่สุดโดยกำหนดวิธีการไว้ 3 ประการด้วยกันคือ

3.1 ส่งเสริมให้บริษัทประกันภัยใช้ความสามารถในการรับเสี่ยงภัยเอง โดยใช้ความสามารถในการรับเสี่ยงตัวเองที่มีอยู่ให้เต็มที่ทั้งในระดับบริษัทและในระดับประเทศ เช่น ให้เพิ่มขีดความสามารถในการรับประกันภัยให้สูงขึ้น ให้มีการเอาประกันภัยต่อภายในประเทศให้มากขึ้น เป็นต้น

3.2 ส่งเสริมให้จัดตั้งระบบประกันต่อขึ้นมามากภายในประเทศ กล่าวคือในกรณีที่ได้รับประกันภัยจากลูกค้ามาในจำนวนเงินประกันภัยสูงมาก ๆ หากเกิดภัยขึ้น บริษัทจะไม่อาจจะรับภาระชดใช้ค่าเสียหายได้ทั้งหมดหรือเป็นการเสี่ยงจนเกินไป จึงมีการกระจายภัยออกไปยังบริษัทรับประกันภัยต่อซึ่งโดยมากจะส่งให้กับบริษัทรับประกันภัยต่อของต่างประเทศ ซึ่งเป็นการเพิ่มการขาดดุลของประเทศ เพราะต้องเฉลี่ยค่าเบี้ยประกันภัยให้แก่บริษัทรับประกันภัยต่อด้วยการจัดตั้งบริษัทรับประกันต่อในประเทศจึงจะช่วยลดปัญหานี้ได้มาก



4. แผนการปรับปรุงคุณภาพการให้บริการของบริษัทประกันภัย โดยเฉพาะอย่างยิ่งการอบรมให้ความรู้แก่ตัวแทนและนายหน้าประกันชีวิต การแนะนำวิธีการดำเนินงาน เช่น งานด้านเอกสาร การจัดทำระบบบัญชี การใช้บุคลากรที่ถูกต้อง เป็นต้น ทั้งนี้ เพื่อเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานของบริษัทประกันภัย

5. แผนการดูแลหรือพิทักษ์ผลประโยชน์ของผู้เอาประกันภัยไม่ให้อุทธรณ์เอาผิดเอาเปรียบ ไม่ว่าจะเป็นในแง่ของเงื่อนไขกรมธรรม์ อัตราเบี้ยประกันภัยที่เหมาะสมกับภัยที่คุ้มครอง โดยเฉพาะอย่างยิ่งการจ่ายค่าสินไหมทดแทนที่ถูกต้องและรวดเร็ว เป็นต้น

6. แผนการให้ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการประกันภัยกับประชาชน เช่น การให้ข่าวสารข้อมูลตามสื่อมวลชนต่าง ๆ การจัดทำวารสารเผยแพร่ตลอดจนการสนับสนุนให้บริษัทประกันภัยจัดฝึกอบรมเผยแพร่ความรู้แก่ผู้เอาประกันภัย และประชาชนโดยทั่วไปให้เข้าใจการประกันภัยถูกต้องยิ่งขึ้น

แผนการดำเนินงานที่กล่าวข้างต้น เป็นแผนงานที่มีทั้งการควบคุมและสนับสนุนให้ธุรกิจประกันภัยก้าวหน้ายิ่งขึ้น ซึ่งเป็นแผนที่จะต้องกระทำต่อเนื่องกันไปทุก ๆ ปี เพื่อสนับสนุนให้การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

## 2. การจัดสายงาน (Organizing)

หมายถึงการแบ่งแยกงานออกเป็นส่วนต่าง ๆ ทั้งนี้ เพื่อเป็นการแบ่งหน้าที่และความรับผิดชอบในการบริหารงานในแต่ละฝ่ายไปดำเนินการโดยได้มีการกำหนดตำแหน่งหน้าที่และคุณสมบัติที่ต้องการของตำแหน่งนั้น ๆ ไว้ด้วย นอกจากนี้งานที่แบ่งแยกไว้เป็นส่วนต่าง ๆ นั้นจะต้องมีความสอดคล้องและประสานกัน

การจัดองค์การของสำนักงานประกันภัย มีการจัดโครงสร้าง (Organization Structure) แบ่งตามหน้าที่หรือตามลักษณะของงานโดยแบ่งแยกงานที่แตกต่างกันออกจากกัน และรวมงานที่มีลักษณะเหมือนกันเข้าไว้ด้วยกัน เป็นการแบ่งงานกันทำตามความถนัด ส่วนทางด้านอำนาจหรือสายการบังคับบัญชา (Hierarchy) ตามลำดับชั้นจากระดับสูงมายังระดับต่ำ จะมีลักษณะเป็นรูปสามเหลี่ยมหรือปิระมิด อำนาจในการตัดสินใจส่วนใหญ่ในระดับนโยบายที่สำคัญ ๆ จะรวมอำนาจ (Centralization) ไว้ที่

ผู้บริหารระดับสูงที่จะเป็นผู้อนุมัติและดำเนินการต่อไป ตามระเบียบและขั้นตอนของทางราชการที่กำหนดไว้ ส่วนงานที่มีความสำคัญไม่มากหรือไม่กระทบกระเทือนต่อนโยบายและวัตถุประสงค์ในการดำเนินงานจะกระจายอำนาจ (Decentralization) ไปยังผู้บริหารระดับรอง ๆ ลงมา เพื่อพิจารณาอนุมัติหรือสั่งการให้ดำเนินงานได้ภายในขอบเขตอำนาจหน้าที่ที่ผู้บริหารแต่ละฝ่ายรับผิดชอบอยู่

เป็นที่น่าสังเกตว่าการกระจายอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบขององค์กรโดยทั่ว ๆ ไปให้แก่ผู้บริหารระดับรอง ๆ ลงไปส่วนใหญ่จะมอบหมายให้เฉพาะหน้าที่ที่จะต้องบริหารและปฏิบัติงานเบื้องต้น ส่วนอำนาจในการอนุมัติสั่งการจะเป็นหน้าที่ของผู้บริหารระดับสูง เช่นการคัดเลือกบุคคลเข้าปฏิบัติงานจะเป็นหน้าที่ของฝ่ายบุคคล แต่การที่จะอนุมัติหรือบรรจุให้เข้าทำงานจะเป็นหน้าที่ของผู้บริหารระดับสูง เป็นผู้สั่งการและงานอื่น ๆ ก็เช่นกันมักจะ เป็นไปตามสายการบังคับบัญชา (Hierarchy)

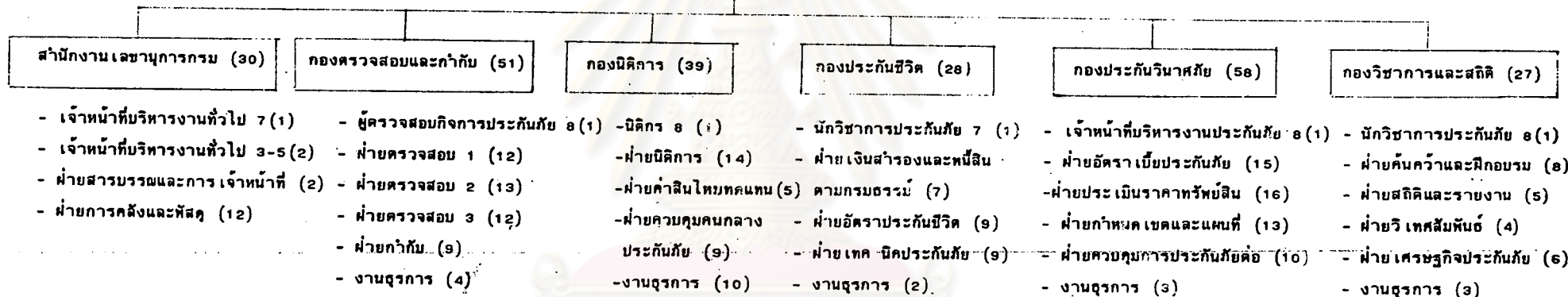
ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

แผนผังหน่วยงานและอัตรากำลังเดิมของสำนักงานประกันภัย

|                            |
|----------------------------|
| สำนักงานประกันภัย (236)    |
| ผู้อำนวยการ ระดับ 10 (1)   |
| รองผู้อำนวยการ ระดับ 9 (1) |

|       |    |   |   |    |    |   |   |     |     |     |     |
|-------|----|---|---|----|----|---|---|-----|-----|-----|-----|
| ระดับ | 10 | 9 | 8 | 7  | 6  | 5 | 4 | 3-5 | 2-4 | 1-3 | รวม |
| จำนวน | 1  | 1 | 4 | 13 | 26 | 2 | 6 | 113 | 3   | 67  | 236 |

ผู้ตรวจสอบภายใน 6 (1)



- สำนักงานเลขานุการกรม (30)
- เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป 7(1)
  - เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป 3-5(2)
  - ฝ่ายสารบรรณและการเจ้าหน้าที่ (2)
  - ฝ่ายการคลังและพัสดุ (12)

- กองตรวจสอบและกำกับ (51)
- ผู้ตรวจสอบกิจการประกันภัย 8(1)
  - ฝ่ายตรวจสอบ 1 (12)
  - ฝ่ายตรวจสอบ 2 (13)
  - ฝ่ายตรวจสอบ 3 (12)
  - ฝ่ายกำกับ (9)
  - งานธุรการ (4)

- กองนิติการ (39)
- นิติกร 8 (1)
  - ฝ่ายนิติการ (14)
  - ฝ่ายคำลั่นโทษทดแทน(5)
  - ฝ่ายควบคุมคนกลางประกันภัย (9)
  - งานธุรการ (10)

- กองประกันชีวิต (28)
- นักวิชาการประกันภัย 7 (1)
  - ฝ่ายเงินสำรองและหนี้สิน
  - ความกรมธรรม์ (7)
  - ฝ่ายอัตราประกันชีวิต (9)
  - ฝ่ายเทคนิคประกันภัย (9)
  - งานธุรการ (2)

- กองประกันวินาศภัย (58)
- เจ้าหน้าที่บริหารงานประกันภัย 8(1)
  - ฝ่ายอัตราเบี้ยประกันภัย (15)
  - ฝ่ายประเมินราคาทรัพย์สิน (16)
  - ฝ่ายกำหนดเขตและแผนที่ (13)
  - ฝ่ายควบคุมการประกันภัยคือ (10)
  - งานธุรการ (3)

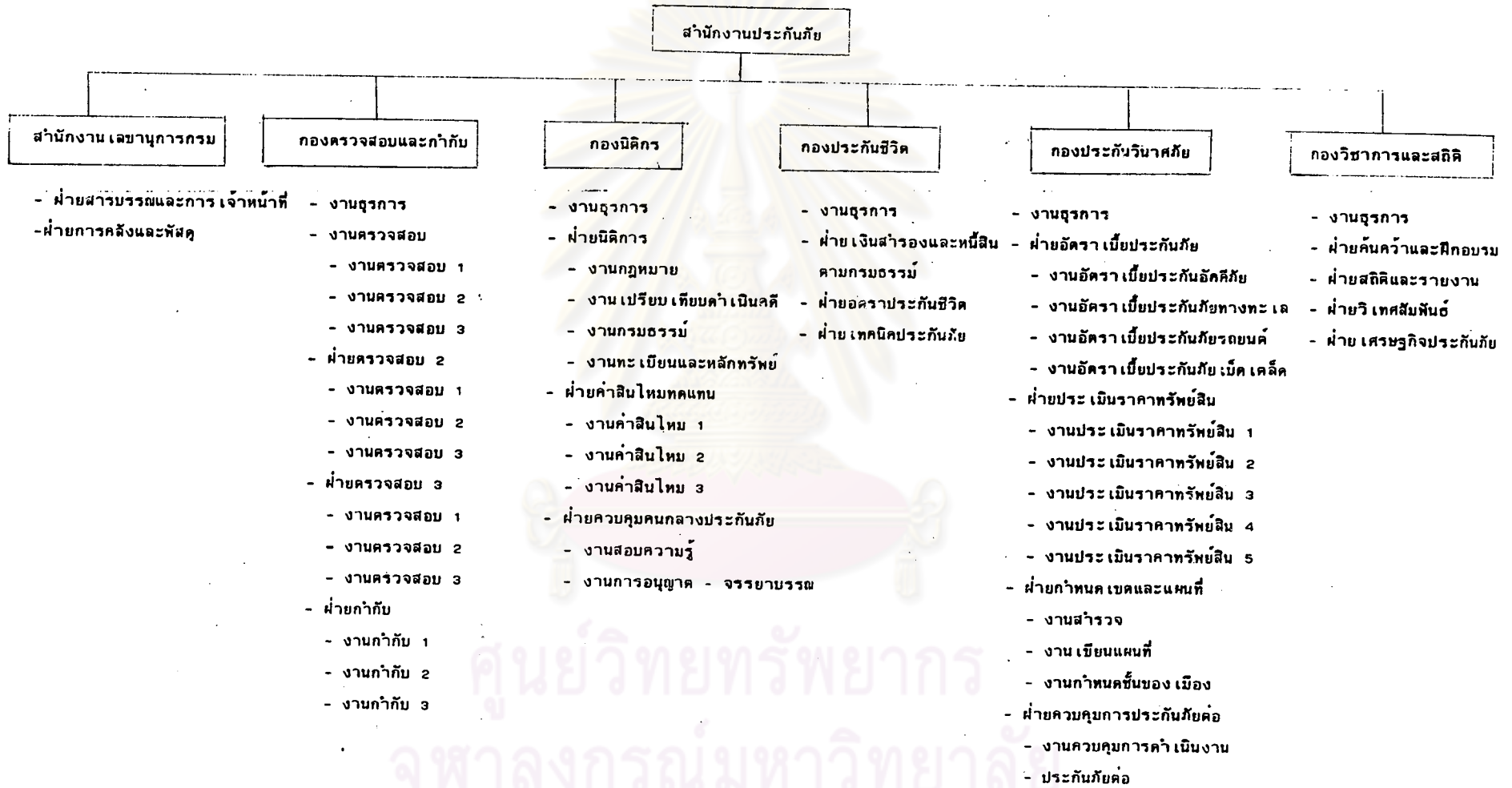
- กองวิชาการและสถิติ (27)
- นักวิชาการประกันภัย 8(1)
  - ฝ่ายค้นคว้าและฝึกอบรม (8)
  - ฝ่ายสถิติและรายงาน (5)
  - ฝ่ายวิเทศสัมพันธ์ (4)
  - ฝ่ายเศรษฐกิจประกันภัย (6)
  - งานธุรการ (3)

ที่มา: สำนักงานประกันภัย กระทรวงพาณิชย์ , 2525

ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



แผนภูมิการแบ่งส่วนราชการของสำนักงานประกันภัย ในปัจจุบัน



ที่มา: สำนักงานประกันภัย กระทรวงพาณิชย์ , 2527

สำนักงานประกันภัย ได้แบ่งส่วนราชการออกเป็น 6 กอง คือ<sup>1</sup>

1. สำนักงานเลขานุการกรม

มีหน้าที่เกี่ยวกับการบริหารงานทั่วไปของสำนักงาน และงานอื่นที่มีได้ระงูไว้ให้ เป็นหน้าที่ของกองใดกองหนึ่งโดยเฉพาะ เป็นหน่วยงานที่ให้ความช่วยเหลือสนับสนุน (Staff) แก่หน่วยงานหลัก (Line) แบ่งการบริหารงานออกเป็น 2 ฝ่าย คือ

1.1 ฝ่ายสารบรรณและการเจ้าหน้าที่ มีหน้าที่เกี่ยวกับงานธุรการทั่วไปของ สำนักงาน อาทิ รับและส่งหนังสือ ร่างโต้ตอบหนังสือ และเก็บรักษาเอกสารราชการ ประสานงานภายในและส่วนราชการอื่น ดำเนินงานเกี่ยวกับการบรรจุ แต่งตั้ง โยกย้าย โอน สอบเลื่อนระดับและเลื่อนชั้น เงินเดือน จัดทำทะเบียนประวัติข้าราชการและลูกจ้าง ดำเนินการเกี่ยวกับพระราชทานเครื่องราชอิสริยาภรณ์ และพิธีการของทางราชการออกบัตร ประจำตัว และหนังสือรับรองต่าง ๆ ควบคุมการใช้จ่ายยานพาหนะและดำเนินการใด ๆ เกี่ยวกับ กฎระเบียบข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง

1.2 ฝ่ายการคลังและพัสดุ มีหน้าที่เกี่ยวข้องกับการจัดทำงบประมาณรายรับ และรายจ่ายประจำปี และปฏิบัติที่เกี่ยวกับการเบิกจ่ายตามงบประมาณ เก็บรักษาและนำส่ง เงินรายรับเข้าเป็นรายได้แผ่นดิน ปฏิบัติการเกี่ยวกับการจัดซื้อหาพัสดุครุภัณฑ์ เก็บรักษาและ จ่ายพัสดุ ดูแลซ่อมแซมและทำการตกแต่งรักษาความสะอาดสถานที่ราชการ ตลอดจนจัดทำบัญชี เกี่ยวกับการเงินและพัสดุครุภัณฑ์ต่าง ๆ

2. กองตรวจสอบและกำกับ

มีหน้าที่ในการวางแผนการปฏิบัติการ เข้าทำการตรวจสอบฐานะการเงินและ กิจการของบริษัทประกันภัย สาขาบริษัทประกันภัย และนายหน้าประกันภัยรวมทั้งการกำกับ โดยวิเคราะห้ ติดตาม เร่งรัด ประเมินผลและเสนอแนะ ทะเบียนฯ เพื่อให้บริษัทประกันภัย ปฏิบัติให้ถูกต้องตามกฎหมาย เพื่อให้มีฐานะการเงินมั่นคง รวมถึงการควบคุมการดำเนินงาน ให้สาขาบริษัทประกันภัย และนายหน้าประกันภัยดำเนินธุรกิจด้วยความถูกต้องตามกฎหมาย

<sup>1</sup> สำนักงานประกันภัย, "การแบ่งส่วนราชการ ของสำนักงานประกันภัย",



กำหนดแบบและรายการ ปรับปรุงแก้ไขรายงานธุรกิจพร้อมทั้งสมุดทะเบียน สมุดบัญชีของบริษัท ประกันภัย สาขาบริษัทประกันภัย และนายหน้าประกันภัย ร่วมมือและประสานงานกับส่วนราชการและรัฐวิสาหกิจ เกี่ยวกับการให้ข้อมูลธุรกิจประกันภัย โดยเฉพาะในด้านฐานะการเงินของกิจการ แบ่งงานออกเป็น 3 ลักษณะงานดังนี้

2.1 งานธุรการ มีหน้าที่เกี่ยวกับการรับ-ส่งหนังสือราชการ และเบิกจ่ายเงินงบประมาณของกอง พิมพ์ จัดเก็บ รักษาเอกสาร และร่างหนังสือโต้ตอบ เบิกจ่าย และดูแลวัสดุครุภัณฑ์ของกอง ประสานงานกับหน่วยราชการอื่นที่เกี่ยวข้อง และประชาชน

2.2 ลักษณะงานการตรวจสอบ มีหน้าที่วางแผนการปฏิบัติงานเข้าทำการตรวจสอบฐานะการเงินและกิจการของบริษัทประกันภัย สาขาบริษัทประกันภัย และนายหน้าประกันภัย แบ่งงานออกเป็น 3 ฝ่ายดังนี้

2.2.1 ฝ่ายตรวจสอบ 1 มีหน้าที่ตรวจสอบบริษัทประกันภัยจำนวน 25 บริษัท สาขาบริษัทประกันภัยจำนวน 218 สาขา และนายหน้าประกันภัย จำนวน 575 ราย

2.2.2 ฝ่ายตรวจสอบ 2 ตรวจสอบบริษัทประกันภัยจำนวน 25 บริษัท สาขาบริษัทประกันภัยจำนวน 218 สาขา และนายหน้าประกันภัยจำนวน 575 ราย

2.2.3 ฝ่ายตรวจสอบ 3 ตรวจสอบบริษัทประกันภัย จำนวน 25 บริษัท สาขาบริษัทประกันภัยจำนวน 218 สาขา และนายหน้าประกันภัยจำนวน 575 ราย

2.3 ลักษณะการกำกับ มี 1 ฝ่าย มีหน้าที่ในการกำกับบริษัทประกันภัยจำนวน 75 บริษัท สาขาบริษัทจำนวน 654 สาขา และนายหน้าประกันภัยจำนวน 1725 ราย ตามรายละเอียดย่อ ๆ ดังนี้

2.3.1 วางแผนและดำเนินงานกำกับ ควบคุม ติดตาม เร่งรัด และเสนอแนะทะเบียนฯ เพื่อสั่งการให้บริษัทประกันภัย รวมทั้งสาขาบริษัทประกันภัย และนายหน้าประกันภัยดำเนินธุรกิจถูกต้องตามกฎหมาย เพื่อให้มีฐานะการเงินมั่นคง เป็นประโยชน์ต่อผู้เอาประกันภัย

2.3.2 วิเคราะห์กิจการและฐานะการเงินของประกันภัย รวมทั้งสาขาบริษัทประกันภัย และนายหน้าประกันภัย เพื่อทราบความเคลื่อนไหวของธุรกิจ

2.3.3 กำหนดแบบและรายการ ปรับปรุงแก้ไข สมุดทะเบียน สมุดบัญชี รายงานประจำปี รายงานประจำเดือน แบบประกาศรายการยอแสดงสินทรัพย์ และหนี้สินของบริษัทประกันภัย รวมทั้งสาขาประกันภัย นายหน้าประกันภัย และกำหนดแบบและ

รายการในกรณีอื่นตามความจำเป็น

2.3.4 ตรวจสอบรายงานประจำปี รายงานประจำเดือนของบริษัทประกันภัย และนายหน้าประกันภัย พร้อมทั้งติดตามเร่งรัดการจัดส่งรายงาน

2.3.5 แจ้งฐานะการเงินจากการตรวจสอบ และวิเคราะห์บริษัทประกันภัย รวมทั้งผลการตรวจสอบสาขาบริษัทประกันภัย และนายหน้าประกันภัยให้บริษัทประกันภัย และนายหน้าประกันภัยทราบ

2.3.6 ให้ข้อมูลเกี่ยวกับฐานะการเงินของบริษัทประกันภัยแก่หน่วยราชการ รัฐวิสาหกิจ และประชาชนทั่วไปที่ขอทราบ รวมทั้งการแสวงหาข้อมูลจากแหล่งอื่น

2.3.7 ประสานงานกับกองต่าง ๆ ในสำนักงานประกันภัย โดยให้ข้อมูลเกี่ยวกับธุรกิจประกันภัย ในฐานะการเงินและกิจการ เพื่อประกอบการพิจารณาอนุญาตให้เปิดสาขาบริษัทประกันภัย เพิ่มประเภทการประกันภัย การลงทุน การรับประกันภัยเกินกว่าหนึ่งในสิบของเงินกองทุน การเปลี่ยนชื่อบริษัทประกันภัย การจัดตั้งบริษัทประกันภัยขึ้นใหม่ การเพิกถอนใบอนุญาต และในกรณีอื่น ๆ

### 3. กองนิติการ

มีหน้าที่เกี่ยวกับงานด้านกฎหมายประกันภัย และกฎหมายอื่นที่เกี่ยวข้องกับการประกันภัย ความคุ้มครอง กำหนดแบบ ขนาดตัวอักษร และภาษาที่ใช้ในกรมธรรม์ประกันภัย รวมทั้งการพิจารณาเงื่อนไข ข้อความของกรมธรรม์ประกันภัย และเอกสารประกอบแนบท้ายกรมธรรม์ประกันภัย ควบคุมการจ่ายค่าสินไหมทดแทนตามสัญญาประกันภัย ควบคุมตัวแทน และนายหน้าประกันภัยตามที่กฎหมายกำหนด พิจารณาแก้ไขปรับปรุงกฎหมายประกันภัยให้เหมาะสมตามยุคสมัย เพื่อส่งเสริมให้ธุรกิจประกันภัยบังเกิดผลดีแก่ชาติและประชาชนแบ่งงานออก เป็น 3 ฝ่าย และ 1 งาน ดังนี้

3.1 งานธุรการ มีหน้าที่บริหารงานทั่วไปของกองนิติการ อาทิ งานเกี่ยวกับเอกสารต่าง ๆ เป็นต้น

3.2 ฝ่ายนิติการ มีหน้าที่เกี่ยวกับการพิจารณาคำขอรับใบอนุญาตประกอบธุรกิจประกันภัย พิจารณามัญหากฎหมายเกี่ยวกับการประกันภัย และกฎหมายอื่นที่เกี่ยวข้องกับการประกันภัย พิจารณาแบบและข้อความของกรมธรรม์ประกันภัย พิจารณาคำร้องทุกข์เกี่ยวกับการจ่ายค่าสินไหมทดแทนตามสัญญาประกันภัย ควบคุมรายการทางทะเบียนของบริษัทประกันภัย

ตามที่กฎหมายกำหนด และควบคุมดูแล เก็บหลักฐานพยานหลักฐานที่เกี่ยวข้องในสภาพและมีจำนวนถูกต้อง ครบถ้วนตามที่กฎหมายกำหนด

3.3 ฝ่ายคำสั่นโทษทดแทน มีหน้าที่ในการรับคำร้องเรียนเกี่ยวกับคำสั่นโทษ ทดแทนตามสัญญาประกันภัยทำการสืบสวน สอบสวนข้อเท็จจริง รวบรวมพยานหลักฐานจากบุคคลที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำมาประกอบการพิจารณาพิจารณาวินิจฉัยปัญหากฎหมายจากหลักกฎหมาย จากแนวพิพากษาศาลสูง และหลักการประกันภัย เพื่อหาข้อยุติในบางคราวจะทำหน้าที่ในฐานะ อัญญาโตตุลาการ

3.4 ฝ่ายควบคุมคนกลางประกันภัย มีหน้าที่เกี่ยวกับการสอบสวนความรู้ของ ตัวแทนประกันชีวิต นายหน้าประกันชีวิต และนายหน้าประกันวินาศภัย ดำเนินการออกใบ อนุญาตของตัวแทนนายหน้าประกันภัย และดำเนินการต่ออายุใบอนุญาตของตัวแทน-นายหน้า ประกันภัยตามที่กฎหมายบัญญัติไว้ รวมทั้งการควบคุมจรรยาบรรณของบุคคลดังกล่าว

#### 4. กองประกันชีวิต

มีหน้าที่ตรวจสอบและควบคุมการดำเนินงานกิจการประกันชีวิตในประเทศ เพื่อให้ สามารถประกอบกิจการได้อย่างมีประสิทธิภาพ ถูกต้องตามกฎหมายและหลักวิชาการประกันภัย มีความมั่นคงในฐานะการ เงินศึกษาค้นคว้า และวิเคราะห์ธุรกิจประกันชีวิต เพื่อกำหนดหลัก เกณฑ์และวิธีการเกี่ยวกับการพิจารณาอัตราดอกเบี้ยประกันชีวิต เงินสำรองประกันภัย การ จำแนกประเภทค่าใช้จ่ายต่าง ๆ การจัดสร้างตารางมรณะ ตารางอุบัติเหตุและทุพพลภาพ ปรับปรุงกฎหมายประกาศกระทรวง และประกาศนายทะเบียนประกันชีวิตในส่วนที่เกี่ยวกับการ ประกันชีวิตให้เหมาะสมกับสภาพและภาวะเศรษฐกิจในปัจจุบัน ให้คำแนะนำและจัดทำข้อเสนอเทศ เกี่ยวกับการประกันชีวิตเพื่อเผยแพร่แก่ประชาชน แบ่งงานเป็น 3 ฝ่าย และ 1 งาน คือ

4.1 งานธุรการ มีหน้าที่บริหารงานทั่ว ๆ ไปของกองฯ อาทิ การรับส่ง หนังสือราชการ เป็นต้น

4.2 ฝ่ายเงินสำรองและหนี้สินตามกรมธรรม์ประกันภัย มีหน้าที่ศึกษา และ พิจารณา เสนอการกำหนดหลัก เกณฑ์และวิธีการค่อนนายทะเบียนฯ เพื่อให้บริษัทดำรงเงินสำรอง ประกันภัยประเภทต่าง ๆ ควบคุมและตรวจสอบการจัดสรรเงินสำรองดังกล่าวของบริษัทให้ ถูกต้องและเพียงพอกับการะผูกพันตามกรมธรรม์ประกันภัย รวมถึงการตรวจสอบเพื่อทราบ จำนวน เบี้ยประกัน การจ่ายเงินตามเงื่อนไขกรมธรรม์ประกันภัย เงินกู้โดยอัตโนมัติเพื่อชำระ

เบี้ยประกันภัย เงินกู้โดยมีกรรมธรรม์ประกันภัย เป็นประกัน เบี้ยประกันค้ำประกัน จำนวนกรรมธรรม์ จำนวนเงินเอาประกันภัยที่เริ่มประกันใหม่ระหว่างปีกรรมธรรม์ประกันภัยขาดอายุ กรรมธรรม์ประกันภัยที่มีผลบังคับ เมื่อสิ้นปี เงินค่าสมัครและเงินฝากบำรุงสวัสดิการสงเคราะห์ และการคืน เบี้ยประกันภัย จากประสบการณ์ ฯลฯ วิเคราะห์และประเมินผลถึงการปฏิบัติงานของบริษัท ประกันชีวิตในด้านคณิตศาสตร์ ปรับปรุงประกาศกรทรวงพาณิชย์ เรื่องการจัดสรร เบี้ยประกันภัย ไว้ เป็นเงินสำรองประกันภัย แบบฟอร์มรายงานคณิตศาสตร์ประกันภัย สมุดทะเบียนรายงาน ประจำปีส่วนที่เกี่ยวกับคณิตศาสตร์ประกันภัย ให้เหมาะสมกับสภาพธุรกิจในปัจจุบัน

4.3 ฝ่ายอัตราประกันชีวิต มีหน้าที่ศึกษาและพิจารณาเสนอความเห็นการขอใช้อัตราประกันชีวิตและกรรมธรรม์ประกันภัยของบริษัทก่อนนายทะเบียน สิทธิและประโยชน์ของผู้เอาประกันภัยให้เป็นไปอย่างเหมาะสมและยุติธรรม เช่น อัตรามูลค่าเวนคืนเงินสด อัตราเงินกู้กรรมธรรม์ประกันภัย อัตรามูลค่าใช้เงินสำเร็จ อัตราการขยายเวลา อัตราดอกเบี้ยที่กำหนด ในเงื่อนไขกรรมธรรม์ประกันภัย อัตราส่วนลดหรือเพิ่มอัตราเบี้ยประกัน ฯลฯ ศึกษา ค้นคว้าวิเคราะห์อัตราค่าใช้จ่ายการจ่ายต่าง ๆ การขาดอายุของกรรมธรรม์ประกันภัย การเวนคืนเงินสด อัตราการตาย และอัตราดอกเบี้ยจากการลงทุนตามหลักคณิตศาสตร์ประกันภัยตามแบบการประกันภัยว่าเหมาะสมหรือไม่ และ เปรียบเทียบกับของต่างประเทศที่ถือปฏิบัติอยู่ ตรวจสอบการใช้อัตรา เบี้ยประกันชีวิตของบริษัทให้ถูกต้อง ตามที่ได้รับอนุมัติจากนายทะเบียนประกันชีวิต พิจารณาจัดทำกรรมธรรม์ประกันชีวิตบางแบบหรือเงื่อนไขบางส่วนของกรรมธรรม์ให้เป็นแบบมาตรฐานและปรับปรุงกรรมธรรม์ประกันชีวิตและอัตราประกันชีวิตให้เหมาะสมกับภาวะเศรษฐกิจและสังคมในปัจจุบัน

4.4 ฝ่ายเทคนิคประกันภัย มีหน้าที่ศึกษาและพิจารณาจัดสร้างตารางมรณะไทย อุบัติเหตุทุพพลภาพบำนาญและตารางอื่น ๆ จากประสบการณ์ของผู้เอาประกันในประเทศไทย เพื่อใช้คำนวณทางคณิตศาสตร์ประกันภัย ความคุมและตรวจสอบมิให้บริษัทใช้จ่ายมากเกินไป จะมีผลกระทบต่อประโยชน์ของผู้เอาประกันชีวิต ซึ่งมีส่วนร่วมในการแบ่งเงินส่วนเกินของบริษัท พิจารณาและวิเคราะห์รายงานของธุรกิจประกันชีวิต เป็นรายเดือน รายงวด รายปี เพื่อทราบความเปลี่ยนแปลงในด้านคณิตศาสตร์ประกันภัย และเพื่อทราบถึงฐานะและกิจการของบริษัทอย่างแท้จริง ศึกษาและพิจารณากำหนดหลักเกณฑ์การจัดสรรเงินส่วนเกินของบริษัทแก่ผู้เอาประกันภัยและผู้ถือหุ้น ความคุมและตรวจสอบการประกันต่อ รวมทั้งดูแลผลประโยชน์ของผู้เอาประกันภัยตามกรรมธรรม์ กำหนดคุณสมบัติและความรู้ของนักคณิตศาสตร์ประกันภัย

และความรับผิดชอบในอาชีพ ช่วยเหลืองานด้านพิจารณาค่าสินไหมประกันชีวิต กำหนดความรู้และข้อสอบนายหน้าประกันชีวิต ร่วมพิจารณาปรับปรุงกฎหมาย กฎกระทรวง ประกาศ กระทรวง และประกาศนายทะเบียนต่าง ๆ เพื่อให้เหมาะสมยิ่งขึ้น ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานด้านประกันภัย และร่วมในคณะกรรมการทางวิชาการต่าง ๆ ของสำนักงานประกันภัย จัดทำข้อเสนอเทศการประกันชีวิตและคู่มือการซื้อประกันชีวิต (Shopping Guide) เพื่อเผยแพร่ความรู้ทางการประกันชีวิตแก่ประชาชน

## 5. กองประกันวินาศภัย

มีหน้าที่เกี่ยวกับการควบคุม ตรวจสอบและติดตามการดำเนินการธุรกิจประกันวินาศภัยทางด้านเทคนิคประกันภัยของผู้ประกอบการให้เป็นไปตามกฎหมาย เช่น การใช้อัตราเบี้ยประกันภัย การประเมินทรัพย์สินที่เอาประกันภัย การกำหนดเขตและแผนที่ การประกันอัคคีภัย และการประกันต่อ ประมวลข้อมูล ศึกษาวิเคราะห์และพิจารณาเสนอข้อปรับปรุงเทคนิคการประกันวินาศภัยให้เหมาะสมตามลักษณะการเสี่ยงภัย และคามสถานะการที่แปรเปลี่ยนอยู่เสมอ ให้ความร่วมมือและประสานงานกับส่วนราชการและหน่วยงานรัฐวิสาหกิจในด้านการประกันภัย จัดทำข้อเสนอเทศเกี่ยวกับการประกันวินาศภัย เพื่อเผยแพร่แก่ประชาชนแบ่งงานออกเป็น 4 ฝ่าย และ 1 งาน คือ

### 5.1 งานธุรการ มีหน้าที่บริหารงานทั่ว ๆ ไปของกองฯ

5.2 ฝ่ายอัตราเบี้ยประกันภัย มีหน้าที่เกี่ยวกับการพิจารณาเสนอการยื่นขอใช้อัตราเบี้ยประกันของผู้ประกอบธุรกิจประกันวินาศภัยต่อนายทะเบียน เพื่อพิจารณาให้ความเห็นชอบ รวบรวมข้อมูลสถิติการประกันวินาศภัยแต่ละประเภทการเสี่ยงภัยด้วย เครื่องสมองกลและพนักงานเจ้าหน้าที่ศึกษาและวิเคราะห์เพื่อ เสนอแนะให้มีการปรับปรุงอัตราเบี้ยประกันภัยให้เหมาะสมอยู่เสมอ ควบคุม และตรวจสอบการใช้อัตราเบี้ยประกันภัยและอัตราค่าจ่ายค่าทำเหม็จนายหน้าและตัวแทนประกันภัย รวมทั้งการจ่ายค่าสินไหมทดแทนของผู้ประกอบธุรกิจประกันภัยปรับปรุงกฎหมาย ประกาศกระทรวง และประกาศนายทะเบียนในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการประกันวินาศภัยให้เหมาะสมกับสภาพและภาวะเศรษฐกิจ ปัจจุบัน ให้คำปรึกษาหารือ และคำแนะนำแก่ส่วนราชการและรัฐวิสาหกิจเกี่ยวกับการเอาประกันภัย ซึ่งทรัพย์สินและความวินาศอื่น ๆ และจัดทำข้อเสนอเทศในส่วนงานเพื่อเผยแพร่แก่ประชาชน



5.3 ฝ่ายประเมินราคาทรัพย์สิน มีหน้าที่เกี่ยวกับการควบคุมตรวจสอบและติดตามการรับประกันภัยของผู้ประกอบการ เพื่อมิให้เกิดการรับประกันวินาศภัยเกินราคาที่แท้จริงของทรัพย์สิน (Over Insurance) ให้ค่าปรึกษาหารือ และความร่วมมือเกี่ยวกับการสำรวจพิสูจน์ และประเมินค่าเสียหายของทรัพย์สินในกรณีที่มีข้อพิพาทเกิดขึ้น เพื่อให้ผู้รับประกันภัยและผู้เอาประกันภัยสามารถทำความเข้าใจเรื่องการชดใช้สินไหมทดแทนได้รวดเร็วและยุติธรรม ศึกษาและติดตามถึงคุณประโยชน์และการเปลี่ยนแปลงในเรื่องราคาของวัสดุที่ใช้ก่อสร้างต่าง ๆ และจัดทำข้อเสน�풀ในส่วนงานเพื่อเผยแพร่แก่ประชาชน

5.4 ฝ่ายกำหนด เขตและแผนที่ มีหน้าที่และความรับผิดชอบเกี่ยวกับการสำรวจสภาพผังเมือง และสิ่งปลูกสร้าง เพื่อพิจารณา เสนอกำหนดและปรับปรุง เขตและชั้นของการประกันอัคคีภัย และจัดทำแผนที่ แสดงเขตการประกันอัคคีภัย ศึกษาและค้นคว้ามาตรฐานการป้องกันอัคคีภัย เช่น การออกแบบอาคาร วัสดุก่อสร้าง ลักษณะโครงสร้าง ประโยชน์การใช้สอย ระบบดับเพลิง และความหนาแน่นของชุมชน ประสานงานกับกรมโยธาธิการและกองดับเพลิงกรมตำรวจ เพื่อวางมาตรการป้องกันอัคคีภัย และจัดทำข้อเสน�풀ในส่วนงานเพื่อเผยแพร่แก่ประชาชน

5.5 ฝ่ายควบคุมการประกันต่อ มีหน้าที่เกี่ยวกับการควบคุมตรวจสอบและติดตามการดำเนินงานทางด้านการรับเสี่ยงภัยเกินกำลังความสามารถของตนเอง (Retention) และด้านเทคนิคการประกันต่อของผู้ประกอบธุรกิจการประกันภัยให้ เป็นไปตามหลักการประกันภัยและกฎหมาย ศึกษาและวิเคราะห์รูปแบบสัญญาประกันต่อต่าง ๆ ฐานะการเงินและกิจการ รวมทั้งการจัดสรรเงินสำรองประกันภัย เพื่อพิจารณา เสนอต่อนายทะเบียน เป็นแนวทางการพิจารณาเกี่ยวกับการประกันต่อของผู้ประกอบการ เพื่อให้เหมาะสมและเป็นผลดีต่อธุรกิจประกันภัยและเศรษฐกิจของประเทศ

## 6. กองวิชาการและสถิติ

มีหน้าที่เกี่ยวกับการรวบรวมข้อมูลสถิติประกันภัย พิจารณาศึกษาวิเคราะห์ เพื่อเสนอแนะเกี่ยวกับการกำหนดนโยบาย แผนงาน และโครงการ เกี่ยวกับการส่งเสริมธุรกิจประกันภัย ตลอดจนจัดทำข้อ เสนอแนะการประสานแผนและนโยบายกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ติดตามและประเมินผลโครงการต่าง ๆ ต่อนายทะเบียน จัดทำข่าวสารการประกันภัยทั้งในและต่างประเทศ เพื่อ เสนอต่อนายทะเบียนและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทราบ รับผิดชอบเกี่ยวกับการ

ประชุมวิชาการประกันภัย รวมทั้งจัดทำข้อเสนอ เทคโนโลยีเกี่ยวกับการประกันภัย เพื่อ เผยแพร่แก่ประชาชน  
แบ่งงานออกเป็น 4 ฝ่าย และ 1 งาน คือ

6.1 งานธุรการ มีหน้าที่ เกี่ยวกับการบริหารงานทั่วไปของกองฯ

6.2 ฝ่ายค้นคว้าและฝึกอบรม มีหน้าที่ เกี่ยวกับการศึกษาค้นคว้าวิชาการประกันภัย  
และจัดหาข่าวสาร เกี่ยวกับการประกันภัยและที่เกี่ยวข้อง เพื่อ เสนอแนะผู้บังคับบัญชา จัดทำแผน  
พัฒนาการศึกษาความรู้ เกี่ยวกับการประกันภัยแก่เยาวชนโดยร่วมกับหน่วยราชการและ เอกชนที่  
เกี่ยวข้อง รวมทั้งดำเนินการฝึกอบรมวิชาการประกันภัยแก่ประชาชนเพื่อ เป็นการเผยแพร่

6.3 ฝ่ายวิเคราะห์และสถิติ มีหน้าที่ เกี่ยวกับการวิเคราะห์ฐานะการเงินและ  
ผลการดำเนินงานของธุรกิจประกันชีวิต และประกันวินาศภัยในประเทศ เพื่อแสดงแนวโน้มของ  
ธุรกิจ และเพื่อประกอบการพิจารณาของผู้บังคับบัญชาในการพิจารณากำหนดนโยบายการควบคุม  
และส่งเสริมธุรกิจประกันภัยในประเทศ จัดทำรายงานต่าง ๆ เกี่ยวกับธุรกิจประกันภัยภายใน  
ประเทศ เพื่อ เผยแพร่ทั้งในและต่างประเทศ และเป็นศูนย์กลางสถิติข้อมูล เกี่ยวกับธุรกิจ  
ประกันภัยทั้งหมด

6.4 ฝ่ายวิเทศสัมพันธ์ มีหน้าที่ เกี่ยวกับการประสาน ความร่วมมือกับสถาบัน  
การประกันภัย และสถาบันควบคุมและส่งเสริมธุรกิจประกันภัย รวมทั้งธุรกิจประกันภัยภาค เอกชน  
ในต่างประเทศ เช่น การประชุมนายทะเบียนประกันภัยอาเซียนประจำปี การประชุมอบรม  
นายทะเบียนประกันภัยระหว่างประเทศเป็นครั้งคราว การประชุมของสหประชาชาติที่ เกี่ยวกับ  
กิจการประกันภัยและการประชุมสภาการประกันภัยของทุกประเทศ ขอความร่วมมือกับประเทศ  
ต่าง ๆ ทั้งนี้เพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเกี่ยวกับการประกันภัย ติดตามความ เคลื่อนไหว เกี่ยว  
กับการประกันภัยในต่างประเทศ เพื่อศึกษา วิเคราะห์ และพิจารณาเสนอความเห็นต่อผู้  
บังคับบัญชา

6.5 ฝ่ายเศรษฐกิจประกันภัย มีหน้าที่ศึกษาและพิจารณาเสนอแนะแนวทาง  
พัฒนากิจการประกันภัย เพื่อให้สามารถตอบสนองความต้องการของสังคม และขจัดอุปสรรคที่มี  
ผลกระทบต่อ การขยายตัวของธุรกิจการประกันภัย รวมทั้งพิจารณาเสนอความเห็น เกี่ยวกับการ  
ขออนุมัติการลงทุนหรือการจัดซื้อสิ่งหาทรัพย์สินของผู้ประกอบการ การส่งผลกำไรสุทธิของ  
กิจการออกนอกราชอาณาจักร และการจัดสรรเงินกำไรสุทธิของกิจการ เพื่อ เป็น เงินปันผลให้แก่  
เจ้าของกิจการ

๓. การจัดเจ้าหน้าที่ (Staffing) หรือการมอบหมายอำนาจหน้าที่ เป็นกระบวนการบริหารที่จะต้องกระทำหลังจากที่ได้มีการวางแผนงาน และกำหนดอำนาจหน้าที่ที่จะให้ผู้บริหารและเจ้าหน้าที่รับไปดำเนินการ ซึ่งเป็นขั้นตอนที่เกี่ยวกับการกำหนดและสรรหาตัวบุคคลที่มีความรู้และความสามารถเหมาะสมกับงานในตำแหน่งต่าง ๆ ที่กำหนดไว้

ในปัจจุบัน สำนักงานประกันภัยมีเจ้าหน้าที่ ทั้งหมด 236 คน เป็นเจ้าหน้าที่ระดับบริหารจำนวน 9 คน ซึ่งในจำนวนนี้รวมทั้งผู้อำนวยการและรองผู้อำนวยการสำนักงานด้วย ทำหน้าที่รับผิดชอบบริหารงานที่แบ่งไว้ทั้งหมด 6 กอง โดยแยกเป็นเจ้าหน้าที่ระดับบริหารและปฏิบัติการดังนี้

|                        | หน่วย/คน          |                       |
|------------------------|-------------------|-----------------------|
|                        | เจ้าหน้าที่บริหาร | เจ้าหน้าที่ปฏิบัติการ |
| ผู้อำนวยการสำนักงาน    | 1                 | -                     |
| รองผู้อำนวยการสำนักงาน | 1                 | -                     |
| สำนักงานเลขานุการกรม   | 1                 | 28                    |
| กองตรวจสอบและกำกับ     | 1                 | 50                    |
| กองนิติการ             | 1                 | 38                    |
| กองประกันชีวิต         | 1                 | 27                    |
| กองประกันวินาศภัย      | 1                 | 57                    |
| กองวิชาการและสถิติ     | 1                 | 26                    |
| ผู้ตรวจสอบภายใน        | 1                 | -                     |
| รวม                    | 9                 | 227                   |
| รวมทั้งสิ้น            |                   | 236                   |

การจัดสรรเจ้าหน้าที่ของสำนักงาน ยึดถือหลักการจัดสรรคนให้เหมาะกับงานที่ปฏิบัติ กล่าวคือ ผู้ที่จะมาปฏิบัติงานจะต้องมีความรู้ความสามารถ ประสบการณ์ และการศึกษาดตรงกับงานที่จะปฏิบัติ และผู้ที่จะมาปฏิบัติงานได้ต้องผ่านการสอบคัดเลือกจากสำนักงาน ก.พ. ก่อน ซึ่งเป็นไปตามระเบียบการคัดเลือกและบรรจุพนักงานเข้ารับราชการ

นอกจากจะทำหน้าที่คัดเลือกและบรรจุพนักงานดังกล่าวแล้ว งานการจัดเจ้าหน้าที่ยังจัดให้มีการฝึกอบรมเพิ่มเติมความรู้ เพื่อพัฒนาบุคคลให้มีประสิทธิภาพในการดำเนินงาน

อยู่เสมอ ๆ

4. การอำนวยการ (Directing) เป็นกระบวนการบริหารที่สำคัญอีกขั้นหนึ่ง ทั้งนี้เพราะ การอำนวยการเป็นการใช้ภาวะผู้นำ วินิจฉัย สั่งการ ควบคุม ตรวจสอบ และจูงใจให้ผู้ที่บังคับบัญชา หรือผู้ร่วมงานได้ปฏิบัติงานอย่างเต็มกำลังความรู้ความสามารถ ตลอดจนจัดให้มีการประสานงานและร่วมมือกันทำงานร่วมกัน เพื่อให้งานดำเนินไปได้ด้วยความราบรื่น ซึ่งในขั้นนี้ผู้บริหารจำเป็นจะต้องมีลักษณะการเป็นผู้นำ (Leader) และสร้างบรรยากาศในการปฏิบัติงานที่ดีให้เกิดแก่หน่วยงานของตน ซึ่งจะต้องอาศัยการมีมนุษยสัมพันธ์ (Relationships) ที่ดีอีกด้วย

การบริหารงานของสำนักงานประกันภัย มีลักษณะที่ต้องประสานกันระหว่าง กองและฝ่ายต่าง ๆ ตลอดจนหน่วยงานของธุรกิจและราชการที่เกี่ยวข้อง เนื่องจากเป็นงานให้บริการที่เกี่ยวข้องกับส่วนได้ ส่วนเสียของบุคคลหลายฝ่าย

การสั่งการนั้นจะ เป็น ไปตามลำดับชั้น โดยที่ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถแสดงความคิดเห็นของคนหรือมีส่วนร่วมในการดำเนินงานที่รับมอบหมายได้ แต่ไม่มีอิสระหรือขอบเขตที่กว้างขวางเหมือนการบริหารธุรกิจ เนื่องจากระบบราชการยังถือระบบอาวุโส เป็น เรื่องสำคัญอยู่ ซึ่งเป็นข้อ เสียอย่างหนึ่งในการบริหารราชการ

ทางด้านบรรยากาศและการจูงใจให้ปฏิบัติงาน ยังขาดสิ่งจูงใจอยู่หลายประการ เมื่อเทียบกับการบริหารงานทางธุรกิจ โดยเฉพาะทางด้านที่เป็นตัว เงินได้รับผลตอบแทนค่าจ้างมาก ซึ่งเป็นเหตุหนึ่งที่ทำให้การบริหารงานราชการขาดผู้บริหารที่มีความรู้ความสามารถมาช่วยปฏิบัติงาน สำหรับการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งมักเป็นระบบโควตาและระบบอาวุโสเป็นส่วนใหญ่ เมื่อเทียบกับจำนวนคนแล้วมีสัดส่วนแตกต่างกันมาก กล่าวคือ มีตำแหน่งน้อยกว่าจำนวนคนที่จะเลื่อนขั้นไป และการเลื่อนขั้นใช้วิธีสอบคัดเลือก เป็น เกณฑ์

อย่างไรก็ตามนอกจากสิ่งจูงใจที่เป็นตัว เงินและไม่เป็นตัว เงินดังกล่าวข้างต้นแล้ว ยังมีสิ่งจูงใจอื่น ๆ อีกมากที่จะสร้างบรรยากาศและจูงใจให้ผู้ที่บังคับบัญชาปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เช่น การให้กำลังใจและแนะนำวิธีปฏิบัติงานที่ถูกต้อง เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานผิดพลาด กล่าวยกย่องชมเชย เมื่อปฏิบัติงานได้ผลดี ให้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นเมื่อผลงานสำเร็จออกมาแล้ว เขาก็จะมีส่วนภาคภูมิใจในงานชิ้นนั้น ๆ ด้วย ซึ่งจะทำได้

เขารักงานที่ทำ รักหน่วยงาน และเต็มใจที่จะปฏิบัติงาน เป็นต้น

5. การควบคุม (Controlling) ในการบริหารงานขององค์การนั้น เป็นที่ยอมรับกันว่า ขั้นตอนที่สำคัญขั้นแรกในกระบวนการบริหาร คือ การวางแผน แต่การมีแผนที่ดีมิได้หมายความว่า งานนั้นจะต้องสำเร็จลุล่วงไปตามแผนการที่คาดไว้เสมอไป ทั้งนี้เพราะการวางแผนเป็นการคาดเหตุการณ์ในอนาคต ซึ่งอาจมีการเปลี่ยนแปลงได้ ด้วยเหตุที่องค์การมีลักษณะที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา (Dynamic) อันเกิดจากทั้งปัจจัยภายใน (internal environment) และปัจจัยภายนอก (External environment) ที่ส่งผลกระทบต่อการดำเนินงานขององค์การอยู่ตลอดเวลา ดังนั้น การดำเนินงานขององค์การจึงจำเป็นต้องปรับปรุงเปลี่ยนแปลงให้สอดคล้องกับปัจจัยแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง ทั้งนี้เพื่อความเจริญก้าวหน้าขององค์การ การติดตามผลการปฏิบัติงานตามแผน ตลอดจนการควบคุมการดำเนินงานให้เป็นไปตามแผน นับว่าเป็นสิ่งจำเป็นต่อการบริหารงานเป็นอันมาก เพราะในการติดตามผลการปฏิบัติงานนั้น จะทำให้ทราบว่างานที่ปฏิบัติ ในแต่ละขั้นตอนมีปัญหาและอุปสรรคอย่างไรบ้าง ที่จะทำให้งานนั้น เบี่ยงเบนไปจากแผน หรือวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ก็จะได้หาทางแก้ไขปัญหาและอุปสรรคได้อย่างทันที่

สำนักงานประกันภัยเป็นหน่วยงานของราชการ ซึ่งเป็นการบริหารงานขององค์การขนาดใหญ่ มีขอบเขตกว้างขวาง และเกี่ยวข้องกับความมั่นคงทางระบบเศรษฐกิจและความผาสุกของประชาชนเป็นจำนวนมาก ลักษณะของกิจกรรมต่าง ๆ ที่ปฏิบัติจึงสลับซับซ้อน การควบคุมจึงยิ่งมีความสำคัญมากขึ้น ดังจะเห็นได้ว่าการบริหารราชการนั้น นอกจากจะถูกควบคุมโดยหน่วยงานต่าง ๆ ของรัฐแล้ว ยังจะถูกควบคุมจากกลุ่มบุคคล หรือบุคคลภายนอกอีกด้วย เช่น กลุ่มผลประโยชน์ สื่อมวลชน พรรคการเมือง รัฐสภา ตลอดจนการควบคุมจากประชาชนโดยตรง เป็นต้น

การควบคุมการบริหารงานของสำนักงานประกันภัยแยกพิจารณาได้ 5 ประเภท คือ

#### 1. การควบคุมในส่วนราชการ

(1) การควบคุมตามลำดับชั้นของสายการบังคับบัญชา โดยทั่วไปการบริหารงานนั้นไม่อาจกระทำได้โดยลำพังผู้เดียว จะต้องมีการมอบหมายอำนาจหน้าที่ให้ผู้อื่นไปบริหารหรือดำเนินการลดหลั่นกันไป ตามลำดับชั้นและตามสายการบังคับบัญชา เมื่อมีการมอบอำนาจหน้าที่ให้ไปบริหารงานแล้ว ผู้ที่ได้รับมอบอำนาจหน้าที่ การบริหารงานยังจะต้อง



คอยติดตามหรือควบคุมการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาของตนอีกด้วย ดังนั้น การควบคุมตามสายการบังคับบัญชาจึงหมายถึง การควบคุมของผู้บริหารในระดับสูงกว่า ควบคุมผู้บริหารในระดับต่ำกว่าลดหลั่นกันไปตามลำดับ ตั้งแต่นายกรัฐมนตรี รัฐมนตรี ปลัดกระทรวง อธิบดี ผู้อำนวยการกอง หรือหัวหน้ากอง หัวหน้างานหรือหัวหน้าแผนก ไปจนถึงผู้ปฏิบัติงานในแต่ละเรื่องหรือแต่ละด้าน

วิธีการควบคุมงานตามลำดับชั้นสายบังคับบัญชาของสำนักงานฯ มีดังต่อไปนี้ คือ<sup>1</sup>

1. การใช้งบประมาณ การควบคุมการบริหารงานภายในของสำนักงานฯ ประกันภัย ส่วนใหญ่จะอาศัยงบประมาณเป็นตัวควบคุมว่าการดำเนินงานของแต่ละกอง แต่ละฝ่ายได้ดำเนินงานไปตามงบประมาณที่กำหนดไว้หรือไม่ ทั้งนี้เพราะเป็นการง่ายและสะดวกต่อการควบคุมเป็นการแปลงแผนการปฏิบัติงานมาเป็นตัวเงิน ซึ่งสามารถคิดออกมาเป็น Unit Cost ได้ การควบคุมโดยใช้งบประมาณ ส่วนใหญ่จะเป็นการควบคุมทางด้านปริมาณ เช่น ในปีที่ผ่านมามีค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรมตัวแทนประกันภัยไปเป็นจำนวนเท่าไร สามารถอบรมตัวแทนประกันภัยได้กี่ราย หรือทำการตรวจสอบการดำเนินงานและฐานะการเงินของบริษัทประกันภัยได้กี่บริษัท เป็นจำนวนกี่ครั้ง ให้บริการรับร้องทุกข์จากผู้เอาประกันกี่ราย จัดการอบรมสัมมนาเผยแพร่ความรู้ให้แก่บริษัทประกันภัยกี่ครั้งตลอดจนได้เผยแพร่ความรู้ให้แก่ประชาชนไปอย่างไรบ้าง ผ่านสื่อมวลชนใดบ้างเป็นจำนวนเงินเท่าไร เป็นต้น

2. การตรวจงาน (Inspect) เป็นวิธีการควบคุมโดยเข้าไปตรวจ และดูแลการปฏิบัติงาน ณ จุด หรือสถานที่ปฏิบัติงานโดยตรง เพื่อให้ทราบหรือเห็นสภาพการปฏิบัติงานที่แท้จริง ว่ามีปัญหาและอุปสรรคอย่างไรบ้าง เป็นการตรวจงานทั้งในสำนักงานและในสนามซึ่งจะช่วยให้สามารถแนะนำการปฏิบัติงานที่ถูกต้องให้แก่ผู้ปฏิบัติงานในขณะนั้นหรือในโอกาสต่อไปแล้วแต่กรณีอีกด้วย

3. การรายงาน (Report) เป็นการควบคุมผลการปฏิบัติงานโดยดูจากรายงานที่กำหนดให้ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานเขียนส่งมาว่าเป็นไปตามที่ได้มอบหมายให้ไปดำเนินการ

<sup>1</sup> สัมภาษณ์ สนิท วรปัญญา, อธิการผู้อำนวยการสำนักงานประกันภัย กระทรวงพาณิชย์ 2 ตุลาคม 2526

หรือไม่

2. การควบคุมโดยหน่วยงานต่าง ๆ ของรัฐ<sup>1</sup>

การควบคุมในวงราชการนั้นนอกจากจะควบคุมตามลำดับชั้นของสายการบังคับบัญชาดังได้กล่าวมาแล้ว ยังมีการควบคุมการปฏิบัติงานในด้านต่าง ๆ โดยหน่วยงานของรัฐอีกดังต่อไปนี้

- (1) สำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี ควบคุมทางด้านการบริหารงานทั่วไป และทำหน้าที่เป็นหน่วยรับฟังเรื่องราวต่าง ๆ เช่น การร้องเรียน การร้องทุกข์ การเสนอความเห็นต่าง ๆ อันเนื่องมาจากการปฏิบัติงานของข้าราชการต่าง ๆ เป็นต้น
- (2) สำนักงานประมาณ ควบคุมการจัดสรรเงินงบประมาณการอนุมัติเงินงวดตลอดจนการติดตามการใช้จ่ายเงินงบประมาณให้เป็นไปตามแผนหรือโครงการที่วางไว้
- (3) สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) ควบคุมการบริหารงานบุคคลของส่วนราชการต่าง ๆ กล่าวคือ ทำหน้าที่เป็นองค์การบริหารงานบุคคลกลาง
- (4) สำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตและประพฤติมิชอบในวงราชการ (ป.ป.ป.) ควบคุมด้านการทุจริต และประพฤติมิชอบในวงราชการต่าง ๆ
- (5) สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการ เศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ควบคุมด้านแผนและโครงการต่าง ๆ ให้เป็นไปตามแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ
- (6) สำนักงานปลัดสำนักนายกรัฐมนตรี ควบคุมการบริหารงานทั่วไป โดยรับฟังเรื่องราวร้องทุกข์จากประชาชน และโดยการตรวจงานโดยผู้ตรวจราชการสำนักนายกรัฐมนตรี
- (7) กรมบัญชีกลาง ควบคุมทางการเบิกจ่ายเงิน
- (8) สำนักงานตรวจเงินแผ่นดิน (สตง.) ควบคุมด้านการใช้จ่ายเงินให้เป็นไปตามระเบียบของทางราชการ

<sup>1</sup>สมาน รังสิโยกฤษฎ และสุธี สุทธิสมบุรณ์, "การควบคุมการบริหารราชการ", ในการบริหารราชการ (กรุงเทพมหานคร : สวัสดิการสำนักงาน ก.พ. 2526) หน้า 43-46

### 3. การควบคุมจากภายนอก<sup>1</sup>

การควบคุมจากภายนอก (External Control) ได้แก่การควบคุมโดยบุคคลหรือกลุ่มบุคคลจากภายนอกวงราชการ ซึ่งมีอยู่มากมายหลายด้านด้วยกันคือ

3.1 กลุ่มผลประโยชน์ (Interest Groups) ได้แก่การควบคุมโดยกลุ่มผลประโยชน์ทางเศรษฐกิจ เช่น สมาคมประกันวินาศภัย สมาคมประกันชีวิต สมาคมนายหน้าประกันภัย เป็นต้น ทั้งนี้เพื่อให้การบริหารงานของสำนักงานเป็นไปตามความต้องการของตน

### 3.2 การควบคุมโดยสื่อมวลชน (Mass media) ได้แก่

(1) หนังสือพิมพ์ หนังสือพิมพ์นอกจากจะเป็นสื่อกลางแสดงความคิดเห็นและต้องการของประชาชนแล้ว ยังช่วยควบคุมการปฏิบัติงานของข้าราชการและการบริหารงานของหน่วยราชการในด้านต่าง ๆ ช่วยเป็นหูเป็นตา เป็นกระจกให้กับรัฐบาลและผู้ที่เกี่ยวข้องทราบ เพื่อให้ปฏิบัติไปในทางที่ถูกที่ควร แต่มีข้อสังเกตว่า หนังสือพิมพ์มักจะเสนอข่าวไปในทางที่ทำให้ตื่นเต้นเสียวมากกว่าที่เสนอเนื้อหาของเรื่องราวจริง ๆ

(2) วิทยุและโทรทัศน์ ก็เช่นเดียวกับหนังสือพิมพ์ ช่วยควบคุมการปฏิบัติงานของข้าราชการและการบริหารงานของหน่วยราชการต่าง ๆ ได้เป็นอย่างดี โดยเฉพาะอย่างยิ่งโทรทัศน์เพราะจะสามารถแสดงให้เห็นได้ทั้งภาพและเสียง ทำให้มองเห็นข้อบกพร่องในจุดต่าง ๆ ได้แน่ชัดยิ่งขึ้น

3.3 การควบคุมโดยพรรคการเมือง (Political Party) ในระยะที่มีพรรคการเมืองโดยชอบด้วยกฎหมาย โดยเฉพาะอย่างยิ่งพรรคฝ่ายค้าน มีความสำคัญมากในการควบคุมการบริหารราชการ เพราะจะทำให้พรรคที่บริหารประเทศอยู่ในขณะนั้น หรือพรรครัฐบาล สนใจและพยายามควบคุมการบริหารราชการในด้านต่าง ๆ ให้เป็นไปตามนโยบายและเป้าหมายที่วางไว้ นอกจากนั้นแม้แต่พรรครัฐบาลเองก็มีส่วนในการควบคุมการ

<sup>1</sup> สมาน รังสิโยกฤษฎ และสุธี สิทธิสมบูรณ์, "การควบคุมการบริหารราชการ" ในการบริหารราชการ (กรุงเทพมหานคร : สวัสดิการสำนักงาน ก.พ. 2526) หน้า 46-48

บริหารราชการให้เป็นไปตามนโยบายและเป้าหมายที่วางไว้เช่นกัน

3.4 การควบคุมโดยรัฐสภา (Parliament) รัฐสภาจะทำหน้าที่ควบคุมการบริหารราชการให้เป็นไปตามนโยบายที่แถลงไว้ต่อรัฐสภาในระหว่างสมัยการเลือกตั้งสมัยหนึ่ง กล่าวคือ จากการเลือกตั้งครั้งหนึ่งไปจนกว่าจะมีการเลือกตั้งอีกครั้งหนึ่งนั้นเอง และอำนาจในการควบคุมการบริหารราชการนี้จะกำหนดไว้ในรัฐธรรมนูญ แห่งราชอาณาจักรไทยทุกฉบับด้วย

การควบคุมโดยสมาชิกสภาผู้แทนราษฎร ที่สำคัญได้แก่ การตั้งกระทรวงมหาดไทยในกิจกรรมต่าง ๆ ซึ่งรัฐบาลจะต้องตอบชี้แจงให้สภาผู้แทนราษฎรได้ทราบเหตุผล และข้อเท็จจริงในเรื่องนั้น ๆ นอกจากการตั้งกระทู้ถามการบริหารราชการในเรื่องต่าง ๆ แล้ว สมาชิกสภาผู้แทนราษฎรยังอาจเข้าชื่อร่วมกันขอเปิดอภิปรายไม่ไว้วางใจในคณะรัฐมนตรี เป็นรายบุคคลหรือทั้งคณะ โดยจะมีการลงมติหรือไม่ก็ได้

3.5 การควบคุมโดยตรงจากประชาชน การควบคุมการบริหารราชการโดยตรงจากประชาชนอาจทำได้หลายทางด้วยกัน เช่น การยื่นเรื่องราวร้องทุกข์ หรือร้องเรียนต่อนายกรัฐมนตรี หรือข้าราชการชั้นผู้ใหญ่ ในกรณีที่ข้าราชการหรือหน่วยงานราชการไม่ได้ให้ความเป็นธรรม หรือไม่ปฏิบัติตามหน้าที่ หรือไม่ดำเนินงานให้แล้วเสร็จในเวลาอันสมควร นอกจากนั้น ยังอาจเสนอความเห็นเกี่ยวกับการปรับปรุงแก้ไขการปฏิบัติงานในด้านต่าง ๆ ตลอดจนความประพฤติของข้าราชการเอง เป็นต้น

จะเห็นได้ว่าการบริหารงานราชการนั้น ถูกควบคุมทั้งภายในวงราชการเอง และจากภายนอกวงราชการ ซึ่งก็หมายถึง การบริหารราชการนั้นจะต้องมีการตรวจสอบ และกลั่นกรองหลายชั้นจากบุคคลหลายฝ่าย ทำให้การบริหารราชการล่าช้าไป เมื่อเปรียบเทียบกับการบริหารงานของธุรกิจเอกชน ซึ่งเป็นลักษณะสากลของการบริหารราชการโดยทั่วไป