



บทที่ 5

สรุปปัญหาและข้อเสนอแนะ

จากการศึกษาถึงความเป็นมา โครงสร้างการคัดลอกงาน ลักษณะการดำเนินงาน และข้อมูลอื่น ๆ ขององค์การขนส่งมวลชนกรุงเทพ ตลอดจนการนำข้อมูลดังกล่าวมาใช้ในการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างรายได้และต้นทุน การคำนวณต้นทุนโดยประมาณในการดำเนินงานบริการรถยนต์โดยสารธรรมดา และการเปรียบเทียบต้นทุนโดยประมาณที่คำนวณโดยนำระยะทางวิ่งสูญเสียเปล่ามาเฉลี่ยต้นทุนกับต้นทุนโดยประมาณที่คำนวณโดยไม่นำระยะทางวิ่งสูญเสียเปล่ามาเฉลี่ยต้นทุนดังที่ได้กล่าวไว้ในบทที่ 1 ถึงบทที่ 4 แล้วนั้น พอลสรุปปัญหาขององค์การฯ พร้อมทั้งข้อเสนอแนะได้ดังนี้

ปัญหาที่ 1 รายได้ต่ำกว่าที่ควรจะเป็น

การที่รายได้ขององค์การฯ ต่ำกว่าที่ควรเป็นนั้นอาจเนื่องมาจากสาเหตุดังนี้

1. องค์การฯ เก็บค่าโดยสารในอัตราที่ต่ำ เมื่อเปรียบเทียบกับต้นทุนการดำเนินงาน แต่เนื่องจากอัตราค่าโดยสารถูกกำหนดโดยรัฐบาล และเป็นนโยบายของรัฐที่ไม่ต้องการเพิ่มภาระให้ประชาชน ดังนั้นสาเหตุนี้ขององค์การฯ จึงไม่อาจแก้ไขได้
2. จำนวนผู้โดยสารต่อเที่ยวที่รถยนต์โดยสารแต่ละคันบรรทุกได้เต็มที่ถูกจำกัดด้วยจำนวนที่นั่ง เนื่องจากรถยนต์โดยสารแต่ละคันมีจำนวนที่นั่งค่อนข้างมาก ทำให้มีที่เหลือน้อยสำหรับผู้โดยสารที่ยืน ซึ่งรับผู้โดยสารได้ไม่เต็มที่ ทำให้้องค์การฯ ขาดรายได้

ข้อเสนอแนะ องค์การฯ ต้องจัดสรรพื้นที่ภายในรถให้มีจำนวนผู้โดยสารยืนมากขึ้น เช่น จัดที่นั่งให้เป็นที่นั่งเดี่ยวทั้งด้านซ้ายและด้านขวาของรถโดยสาร และทำราวเกาะไว้สำหรับผู้โดยสารยืน 3 - 4 แถว เป็นต้น

3. องค์การฯ เสียผู้โดยสารบางส่วนให้แก่รถยนต์โดยสารขนาดเล็กที่ให้บริการแข่งขันกับองค์การฯ โดยผิดกฎหมาย โดยเฉพาะในช่วงเวลาเร่งด่วน

ข้อเสนอแนะ องค์การฯ ควรเสนอให้รัฐบาลจัดระเบียบการบริการรถยนต์-

โดยสำรขนาดเล็กลงให้เข้มงวดเช่นเดียวกับระเบียบการบริการรถยนต์โดยสารขององค์การฯ เช่น เส้นทางการเดินทาง จำนวนรถในแต่ละเส้นทาง เป็นต้น รวมทั้งขอให้รัฐบาลควบคุมการเพิ่มจำนวนของรถยนต์โดยสารขนาดเล็กลงโดยห้ามมิให้นำรถยนต์ใหม่มา เปลี่ยนแทนรถยนต์เก่าที่เสื่อมสภาพไป ซึ่งถ้าหากรัฐบาลสามารถยัดปัญหาการรถยนต์โดยสารขนาดเล็กลงให้หมดสิ้นไปได้ จะทำให้องค์การฯ มีรายได้เพิ่มขึ้นถึงวันละประมาณ 1 ล้านบาท¹

ปัญหาที่ 2 ต้นทุนการดำเนินงานค่อนข้างสูง

การที่ต้นทุนการดำเนินงานขององค์การฯ มีจำนวนค่อนข้างสูงกว่าที่ควรจะเป็นเนื่องจากสาเหตุดังนี้

1. ผู้รับจ้างซ่อมแซมและบำรุงรักษารถยนต์โดยสารปรับอัตราค่าจ้างเหมาซ่อมเพิ่มขึ้นเสมอ เพราะองค์การฯ ไม่มีหน่วยงานซ่อมที่มีประสิทธิภาพเป็นของตนเอง จึงไม่มีอำนาจต่อรอง

ข้อเสนอแนะ องค์การฯ ควรดำเนินงานซ่อมแซมและบำรุงรักษารถยนต์โดยสารด้วยหน่วยงานภายในองค์การฯ ทั้งนี้้องค์การฯ ต้องพัฒนางานซ่อมบำรุงให้มีประสิทธิภาพมากกว่าที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน เช่น จัดหาสถานที่และลงทุนก่อสร้างโรงซ่อมที่มีอุปกรณ์อำนวยความสะดวกและเครื่องมือเครื่องใช้ที่ทันสมัยอย่างครบถ้วนและเพียงพอกับปริมาณงาน อบรมพนักงานซ่อมบำรุงให้มีความรู้ความชำนาญในการปฏิบัติงาน ฯลฯ นอกจากนี้้องค์การฯ ต้องจัดระบบการควบคุมภายในที่รัดกุมเพื่อประโยชน์ในการควบคุมพัสดุ

2. เส้นทางการเดินทางในปัจจุบันยังซ้ำซ้อนวากวน ทำให้สูญเสียน้ำมันเชื้อเพลิง

ข้อเสนอแนะ ปรับปรุงเส้นทางการเดินทางใหม่โดยตัดเส้นทางที่ซ้ำซ้อนหรือหลีกเลี่ยงเส้นทางที่มีการจราจรคับคั่ง เพื่อลดปริมาณการใช้น้ำมันเชื้อเพลิง

¹ ผู้ประกอบการรถยนต์โดยสารขนาดเล็กลงหยุดบริการประจำชนเมื่อวันที่ 10 และ 11 สิงหาคม 2525 ทำให้รายได้ค่าโดยสารรถยนต์โดยสารธรรมดาขององค์การฯ เพิ่มขึ้นวันละประมาณ 1 ล้านบาท

3. การเดินรถขององค์กรฯ ยังมีระยะทางวิ่งลู่อยู่เปลี่ยวมาก เพราะระบบ
อุ้งรถในปัจจุบันยังไม่เหมาะสม ทำให้สิ้นเปลืองน้ำมันเชื้อเพลิง

ข้อเสนอแนะ จัดระบบอุ้งรถใหม่โดยให้รถยนต์โดยสารแต่ละคันเข้าจอดในอุ้งรถ
ที่ใกล้ที่สุดได้เมื่อเลิกบริการ ถึงแม้ว่ารถยนต์โดยสารดังกล่าวจะไม่ได้อยู่ในความรับผิดชอบของ
เขตการเดินรถที่ควบคุมดูแลอุ้งรถนั้นก็ตาม เพื่อเป็นการลดระยะทางลู่เปลี่ยวระหว่างจุดปลายทาง
และอุ้งรถ ทั้งนี้้องค์กรฯ ต้องมีระบบการติดต่อสื่อสารที่รวดเร็วทันต่อเหตุการณ์เพื่อประโยชน์
ในการตรวจสอบจำนวนรถโดยสารในแต่ละอุ้งรถตลอดเวลา นอกจากนี้ต้องปรับปรุงวิธีการมอบ-
หมายงานประจำวันให้แก่พนักงานขับรถและพนักงานเก็บค่าโดยสารใหม่ เพื่อให้พนักงานดังกล่าว
ปฏิบัติงานในวันรุ่งขึ้นได้โดยไม่มีปัญหา

4. องค์กรฯ ต้องซื้อน้ำมันเชื้อเพลิงในราคาซึ่งรวมภาษีไว้ด้วย ทำให้ค่าน้ำมัน-
เชื้อเพลิงสูง

ข้อเสนอแนะ ขอเจรจาซื้อน้ำมันเชื้อเพลิงในราคาปลอดภาษีจากรัฐบาล ดังเช่น
รัฐบาลของประเทศอื่น ๆ ยกเว้นภาษีน้ำมันให้แก่รัฐวิสาหกิจที่ดำเนินงานบริการขนส่งมวลชน¹

5. องค์กรฯ ต้องจ่ายค่าดอกเบี้ยเงินกู้ยืมต่าง ๆ เป็นจำนวนมากทั้งส่วนที่เป็น
ของเงินที่องค์กรฯ กู้ยืมไปใช้เป็นทุนในการก่อตั้ง และส่วนที่เป็นของเงินที่องค์กรฯ กู้ยืมมาใช้
เป็นทุนหมุนเวียนในการดำเนินงานและผ่อนชำระค่าดอกเบี้ยค้างจ่าย

ข้อเสนอแนะ

1. ขอผ่อนผันกับธนาคารให้จำนวนหนี้สินที่ค้างชำระอยู่ปลอดจากดอกเบี้ยภาย-
ในระยะเวลาหนึ่งที่พิจารณาแล้วเห็นว่าเหมาะสมและเพียงพอที่จะทำให้องค์กรฯ มีฐานะ
การเงินดีขึ้นสามารถผ่อนชำระหนี้ได้

¹Ronald J. Monark, "Bangkok Metropolitan Transit Authority,"
report submitted to Deputy Minister of Communications, Bangkok,
Thailand, 15 April 1982.

2. ขอให้รัฐบาลปลดภาระหนี้สินทั้งหมด และให้เงินอุดหนุนสำหรับผลขาดทุนจากการดำเนินงานเป็นงวด ๆ เช่น เดือน ไตรมาส ๒ เป็นต้น เพื่อที่องค์กรฯ จะไม่ต้องก่อหนี้สินใด ๆ เลย ทั้งนี้รัฐบาลอาจจะกำหนดเงื่อนไขบางอย่างในการให้เงินอุดหนุนเพื่อกระตุ้นให้ผู้ที่มีความรับผิดชอบต่อการดำเนินงานขององค์กรฯ ต้องพยายามทำงานอย่างมีประสิทธิภาพที่สุด

6. ค่าเช่าทรัพย์สินมีจำนวนเงินสูงเนื่องจากองค์กรฯ ไม่มีทรัพย์สินถาวรที่จำเป็นต้องใช้ในการดำเนินงานเป็นของตนเอง เช่น อาคารที่ทำการสำนักงาน ตู้เก็บรถ ฯลฯ

ข้อเสนอแนะ ขอความช่วยเหลือจากรัฐบาลในการจัดหาหรือจ่ายลงทุน เพื่อให้ได้มาซึ่งทรัพย์สินดังกล่าว เพื่อที่องค์กรฯ จะได้ประหยัดค่าใช้จ่ายในการเช่าทรัพย์สินเหล่านั้นไปได้ ซึ่งจะเห็นตัวอย่างได้จากกรณีที่รัฐบาลของประเทศอื่น ๆ จะรับภาระในการลงทุนจัดหาทรัพย์สินที่จำเป็นให้กับรัฐวิสาหกิจที่จัดบริการขนส่งสาธารณะ เช่นเดียวกับองค์กร -
ขนส่งมวลชนกรุงเทพ¹

ปัญหาที่ 3 การบริการไม่ดีเท่าที่ควร

การที่องค์กรฯ ไม่สามารถให้บริการแก่ผู้โดยสารได้ดีเท่าที่ควรนั้นอาจเนื่องมาจาก

1. องค์กรฯ ไม่สามารถจัดรถโดยสารออกบริการได้ตามกำหนดเวลาเพราะสภาพอุบัติเหตุขององค์กรฯ ไม่ดี เช่น ขนาดของอุ้งเล็กเกินไปทำให้ต้องเสียเวลามากในการเคลื่อนย้ายรถโดยสาร ก่อนเริ่มออกวิ่งรับผู้โดยสาร หรือสภาพของอุ้งรถเป็นหลุมเป็นบ่อ ทำให้การนำรถโดยสารออกบริการล่าช้าเพราะรถโดยสารตกหลุม เป็นต้น การที่รถโดยสารออกบริการไม่ได้ตามเวลาที่กำหนด ทำให้ผู้โดยสารต้องยืนคอยนาน หรือทำให้จำนวนผู้โดยสารบนรถแน่นเกินไป โดยเฉพาะในช่วงโมงเร่งด่วน

¹ Ibid page 95

ข้อเสนอแนะ ขอให้รัฐบาลจัดหาหรือสร้างคู่ออกรถที่มีสภาพดีให้องค์การฯ เพื่อช่วยให้สามารถจัดบริการได้สะดวกรวดเร็ว ทั้งนี้เพราะคู่ออกรถที่องค์การฯ เข้าในปัจจุบัน เป็นสัญญาณระยะสั้น จึงไม่อำนวยความสะดวกที่องค์การฯ จะลงทุนซ่อมแซมหรือปรับปรุงคู่ออกรถเหล่านั้น

2. ผู้โดยสารไม่ให้ความร่วมมือกับองค์การฯ เช่น ไม่ขึ้นลงรถโดยสารตามป้ายซึ่งถ้าหากพนักงานขับรถยอมรับสั่งตามความต้องการของผู้โดยสารก็จะทำให้งานบริการล่าช้า แต่ถ้าพนักงานขับรถไม่จอดรถนอกป้ายแต่ผู้โดยสารต้องการจะขึ้นลงก็อาจจะทำให้เกิดอุบัติเหตุได้ นอกจากนี้ยังมีผู้โดยสารบางกลุ่มขอยกข้อหาโทษบนไต่รถโดยสารซึ่งทำให้ผู้โดยสารขึ้นลงไม่สะดวกและเกิดอุบัติเหตุ

ข้อเสนอแนะ ปัญหาผู้โดยสารไม่ให้ความร่วมมือกับองค์การฯ นี้เป็นปัญหาที่สร้างความลำบากใจให้กับผู้บริหารองค์การฯ เป็นอย่างมาก ถึงแม้ว่าองค์การฯ จะได้พยายามปรับปรุงการให้บริการเสมอมา เช่น อบรมพนักงานขับรถให้จอดรถรับส่งผู้โดยสารตามป้ายอย่างเคร่งครัด จัดหารถยนต์โดยสารขนาดความยาว 12 เมตร มาใช้ในงานบริการและติดตั้งประตูปิดเปิดอัตโนมัติที่บันไดขึ้นลงรถยนต์โดยสารเพื่อเป็นการแก้ปัญหาการหยอกโหนของผู้โดยสาร ฯลฯ แล้วก็ตาม แต่ผู้โดยสารก็ไม่ให้ความร่วมมือ เช่น กระโดดขึ้นลงรถโดยสารตามความพอใจ ทำลายประตูปิดเปิดอัตโนมัติ หยอกโหนบนไต่ถึงแม้ว่าผู้โดยสารบนรถไม่แน่น ฯลฯ ดังนั้นองค์การฯ จึงควรขอให้รัฐบาลกดดันให้ผู้ใช้บริการปฏิบัติตามข้อกำหนดของกฎหมายอย่างเคร่งครัด ทั้งนี้อาจจะมีการลงโทษผู้ฝ่าฝืนอย่างเด็ดขาด

ปัญหาที่ 4 ปัญหาบุคลากร

เนื่องจากบุคลากรที่ทำงานในองค์การฯ มีหลายระดับและมีหน้าที่ความรับผิดชอบต่างกัน ปัญหาต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับบุคลากรพอสรุปได้ดังนี้

1. อัตราค่าจ้างมีมากเกินไปจนความจำเป็นในหลายหน่วยงาน ในขณะที่บางหน่วยงานมีอัตราค่าจ้างไม่เพียงพอ

ข้อเสนอแนะ ปัญหานี้ไม่สามารถจะแก้ไขได้ เพราะองค์การฯ จำเป็นต้องรับพนักงานจากผู้ประกอบการเดิมมา เกือบทั้งหมดตามนโยบายของรัฐบาล และการที่จะโอนย้ายพนักงานจากหน่วยงานหนึ่งไปยังอีกหน่วยงานหนึ่งก็มีอุปสรรคในเรื่องคุณสมบัติของพนักงานไม่

เหมาะสมกับงาน

2. คุณสมบัติของพนักงานไม่เหมาะสมกับงาน เพราะขาดระบบการบริหารงานบุคคลที่มีประสิทธิภาพ และพนักงานบางส่วนมององค์กรฯ จำเป็นต้องรับโอนมาจากผู้ประกอบการเดิมตามนโยบายของรัฐบาลโดยไม่มีการคัดเลือก

ข้อเสนอแนะ องค์กรฯ ควรกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการที่แน่นอนในการคัดเลือกบุคคลเข้าเป็นพนักงาน การเลื่อนตำแหน่งพนักงาน ฯลฯ เพื่อให้ได้บุคคลที่มีคุณภาพเหมาะสมกับงานมากขึ้น ตลอดจนฝึกอบรมพนักงานทั้งที่คัดเลือกใหม่และที่รับโอนมาจากผู้ประกอบการเดิมให้มีความรู้ความเข้าใจในการปฏิบัติงาน

3. พนักงานบางส่วนขาดระเบียบวินัย เช่น ขาดงานเลม่อ ๆ ทำงานไม่ครบตามกำหนดเวลา ไม่เอาใจใส่และไม่รับผิดชอบต่อหน้าที่ เป็นต้น

ข้อเสนอแนะ

1. องค์กรฯ ควรกำหนดระเบียบปฏิบัติของพนักงาน คำอธิบายลักษณะงาน ความรับผิดชอบต่อหน้าที่ ฯลฯ ไว้อย่างชัดเจน

2. จัดอบรมผู้บริหารและพนักงานระดับต่าง ๆ ให้ทราบถึงระเบียบและความรับผิดชอบในหน้าที่ของตน ทั้งนี้ต้องติดตามและประเมินผลการอบรมด้วย

ปัญหาที่ 5 ปัญหาการบริหาร

เนื่องจากการก่อตั้งองค์การขนส่งมวลชนกรุงเทพนั้นเป็นการรวมกิจการของบริษัทเอกชนหลายบริษัทเข้าด้วยกัน ดังนั้นระบบงานที่ถือปฏิบัติกันในแต่ละเขตการเดินรถจึงแตกต่างกันออกไป ทำให้เกิดปัญหาในการประสานงานและในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อทำการวิเคราะห์และจัดทำรายงาน และถึงแม้ว่าในปัจจุบันองค์การฯ จะได้นำเอาระบบบัญชี ระบบรายงานเพื่อการบริหาร และระบบการควบคุมโดยวิธีงบประมาณ ซึ่งถือได้ว่าเป็นระบบการบริหารที่ทันสมัยเข้ามาใช้ในการปฏิบัติงานของทุกหน่วยงานแล้วก็ตาม แต่องค์กรฯ ก็ยังไม่ได้รับประโยชน์อย่างแท้จริงเนื่องจาก

1. ฝ่ายบริหารไม่ให้ความสนใจเท่าที่ควรในการติดตามและประเมินผลที่ได้รับจากการใช้ระบบดังกล่าว

ข้อเสนอแนะ จัดสรรหรืออบรมผู้บริหารเพื่อชี้ให้เห็นถึงประโยชน์ที่จะได้รับจากระบบการบริหารแบบใหม่ และเพื่อให้ผู้บริหารเข้าใจถึงความรับผิดชอบในการติดตามและประเมินผลของการใช้ระบบดังกล่าว

2. พนักงานบางส่วนยังละเลยหรือไม่สามารถที่จะปฏิบัติตามระบบการบริหารแบบใหม่

ข้อเสนอแนะ จัดอบรมพนักงานทุกระดับที่เกี่ยวข้องกับระบบการบริหารให้มีความรู้ความเข้าใจในการปฏิบัติงาน เพื่อเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพในการจัดทำและเล่นรายงานของพนักงาน

สรุป

องค์การขนส่งมวลชนกรุงเทพเป็นหน่วยงานรัฐวิสาหกิจเพียงแห่งเดียวที่รับผิดชอบในการจัดสาธารณูปโภคด้านการขนส่งให้แก่ประชาชนทั่วไปในเขตกรุงเทพมหานครและจังหวัดใกล้เคียง ทำให้องค์การฯ มีภาระค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ในการดำเนินงานเป็นจำนวนเงินถึงวันละประมาณ 9 ล้านบาท แต่องค์การฯ สามารถตัดเก็บค่าโดยสารจากผู้ใช้บริการได้เฉลี่ยวันละ 7 ล้านบาทเท่านั้น ทั้งนี้เพราะรัฐบาลกำหนดอัตราค่าโดยสารที่องค์การฯ จะเรียกเก็บได้ในอัตราที่ต่ำเพื่อไม่ให้เป็นการแก่ผู้ให้บริการมากเกินไป ทำให้องค์การฯ ต้องขาดทุนจากการดำเนินงานอีกประมาณวันละ 2 ล้านบาท และถึงแม้ว่าการดำเนินงานขาดทุนจะเป็นเรื่องปกติวิสัยในการประกอบกิจการสาธารณูปโภคด้านการขนส่ง แต่ถ้าหากพิจารณาถึงสภาพขององค์การฯ ในปัจจุบันแล้วจะเห็นได้ว่าองค์การฯ อาจจะมีผลขาดทุนลงได้อีกประมาณวันละ 350,000 บาท¹ ถ้าองค์การฯ จะปรับปรุงการดำเนินงานให้ดีขึ้นเพื่อทำให้ต้นทุนในการ

¹ จากข้อมูลเดือนสิงหาคม 2524 ซึ่งนำมาใช้ในการคำนวณในที่นี้แสดงว่าต้นทุนจริงในการดำเนินงานบริการรถโดยสารธรรมดาเท่ากับวันละ 9,714,182.50 บาท ระยะทางปฏิบัติการรวมระยะทางวิ่งลู่เปล่าวันละ 824,255.40 กิโลเมตร คิดเป็นต้นทุนจริงต่อกิโลเมตรเท่ากับ 11.7854 บาท สูงกว่าต้นทุนโดยประมาณในกรณีที่มีระยะทางวิ่งลู่เปล่ามาเฉลี่ยต้นทุนกิโลเมตรละ 0.4251 บาท คิดเป็นเงินทั้งสิ้นวันละ 350,390.97 บาท $(0.4251 \times 824,255.4)$



ตัวเงินงานลดลงจนมีจำนวนใกล้เคียงกับต้นทุนโดยประมาณ ประโยชน์ที่องค์กรฯ จะได้รับ นอกเหนือจากการลดผลขาดทุนแล้วก็คือ องค์กรฯ จะสามารถแสดงให้รัฐบาลและประชาชนทั่วไปเห็นว่าองค์กรฯ ได้ตัวเงินงานอย่างมีประสิทธิภาพเพียงพอหรือไม่ และรัฐบาลควรพิจารณาให้ความช่วยเหลืออย่างไรต่อไป



ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย