



บทที่ 5

สรุปและข้อเสนอแนะ

สรุป

จากการวิเคราะห์ต้นทุนการให้บริการรถโดยสารประจำทางธรรมดาที่เก็บรวบรวมข้อมูลในเขต 1 และเขต 10 เฉพาะสายการเดินรถที่มีทั้งรถโดยสารธรรมดาสีน้ำเงินและรถโดยสารสีแดงวิ่งร่วมกันระหว่างวันที่ 1 มิถุนายน พ.ศ. 2531 - 31 พฤษภาคม พ.ศ. 2532 สรุปได้ดังนี้

1. ต้นทุนการให้บริการกรณีไม่รวมคอกเบียร์จ่าย

รถโดยสารธรรมดาสีน้ำเงินมีต้นทุนการให้บริการเฉลี่ยต่อคันต่อเที่ยวเท่ากับ 243.39 บาทและมีต้นทุนการให้บริการเฉลี่ยต่อคนเท่ากับ 2.35 บาท ส่วนรถโดยสารธรรมดาสีแดงมีต้นทุนการให้บริการเฉลี่ยต่อคันต่อเที่ยวของเท่ากับ 244.94 บาทและมีต้นทุนการให้บริการเฉลี่ยต่อคนเท่ากับ 2.86 บาท จากการทดสอบสมมติฐานโดยใช้ t-test ได้ข้อสรุปว่าสมมติฐานที่เชื่อว่าต้นทุนการให้บริการของรถโดยสารธรรมดาสีแดงเฉลี่ยต่อคันต่อเที่ยวสูงกว่าต้นทุนการให้บริการของรถโดยสารธรรมดาสีน้ำเงินเฉลี่ยต่อคันต่อเที่ยวเป็นจริง และสมมติฐานที่เชื่อว่าต้นทุนการให้บริการของรถโดยสารธรรมดาสีน้ำเงินเฉลี่ยต่อคนต่ำกว่า 2 บาทไม่เป็นจริง และสมมติฐานที่เชื่อว่าต้นทุนการให้บริการของรถโดยสารธรรมดาสีแดงเฉลี่ยต่อคนต่ำกว่า 3 บาทเป็นจริง ณ ระดับนัยสำคัญ 5%

2. ต้นทุนการให้บริการกรณีรวมคอกเบียร์จ่าย

รถโดยสารธรรมดาสีน้ำเงินมีต้นทุนการให้บริการเฉลี่ยต่อคันต่อเที่ยวเท่ากับ 278.30 บาทและมีต้นทุนการให้บริการเฉลี่ยต่อคนเท่ากับ 2.69 บาท ส่วนรถโดยสารธรรมดาสีแดงมีต้นทุนการให้บริการเฉลี่ยต่อคันต่อเที่ยวของเท่ากับ 275.99 บาทและมีต้นทุนการให้บริการเฉลี่ยต่อคนเท่ากับ 3.22 บาท จากการทดสอบสมมติฐานโดยใช้ t-test ได้ข้อสรุปว่าสมมติฐานที่เชื่อว่าต้นทุนการให้บริการของรถโดยสารธรรมดาสีแดงเฉลี่ยต่อคันต่อเที่ยวสูงกว่าต้นทุนการให้บริการของรถโดยสารธรรมดาสีน้ำเงินเฉลี่ยต่อคันต่อเที่ยวไม่เป็นจริง และสมมติฐานที่เชื่อว่าต้นทุนการให้บริการของรถโดยสารธรรมดาสีน้ำเงินเฉลี่ยต่อคนต่ำกว่า 2 บาทไม่เป็นจริง และสมมติฐานที่เชื่อว่าต้นทุนการให้บริการของรถโดยสารธรรมดาสีแดงเฉลี่ยต่อคนต่ำกว่า 3 บาทไม่เป็นจริง ณ ระดับนัยสำคัญ 5%

3. จากการคำนวณจุดคุ้มทุนเป็นจำนวนเที่ยวต่อวันต่อคันปรากฏว่า ถ้าใช้จำนวนคนในเที่ยวปกติตามแผนวิสาหกิจขององค์การฯ ปี 2530 - 2534 จำนวนเที่ยวต่อวันต่อคัน ๕ จุดคุ้มทุนของรถโดยสารธรรมดาสีน้ำเงินเท่ากับ 14 เที่ยว และจำนวนเที่ยวต่อวันต่อคัน ๘ จุดคุ้มทุนของรถโดยสารธรรมดาสีแดงเท่ากับ 11 เที่ยว แต่ถ้าใช้จำนวนคนตามข้อมูลระหว่างวันที่

1 มิถุนายน พ.ศ. 2531 - 31 พฤษภาคม พ.ศ. 2532 จำนวนเที่ยวต่อวันต่อคัน ๕ จุดคุ้มทุนของรถโดยสารธรรมดาใช้น้ำมันเท่ากับ 15 เที่ยว และจำนวนเที่ยวต่อวันต่อคัน ๕ จุดคุ้มทุนของรถโดยสารธรรมดาใช้น้ำมันเท่ากับ 12 เที่ยว นอกจากนี้ถ้าจำนวนเที่ยวโดยเฉลี่ยต่อวันต่อคันของรถโดยสารธรรมดาใช้น้ำมันเท่ากับ 10 เที่ยว จำนวนคนต่อเที่ยวที่จะทำให้องค์การฯ คุ้มทุนเท่ากับ 155 คน และถ้าจำนวนเที่ยวโดยเฉลี่ยต่อวันต่อคันของรถโดยสารธรรมดาใช้น้ำมันเท่ากับ 11 เที่ยว จำนวนคนต่อเที่ยวที่จะทำให้องค์การฯ คุ้มทุนเท่ากับ 92 คน

4. จากการพิจารณาเฉพาะต้นทุนทางตรงที่เกี่ยวข้องกับรถโดยสารธรรมดาใช้น้ำมันปรากฏว่า ในการนำรถโดยสารธรรมดาใช้น้ำมันมาวิ่งร่วมกับรถโดยสารธรรมดาใช้น้ำมันของค์การฯ มีรายได้ส่วนเพิ่มต่อคันต่อเที่ยวสูงกว่าต้นทุนส่วนเพิ่มต่อคันต่อเที่ยว 46.09 บาท

5. จากการวิเคราะห์สัดส่วนจำนวนเที่ยววิ่งระหว่างรถโดยสารธรรมดาใช้น้ำมันกับรถโดยสารธรรมดาใช้น้ำมันปรากฏว่า สัดส่วนจำนวนเที่ยววิ่งเท่ากับ 62:38 ดังนั้นถ้าองค์กรฯ ปรับสัดส่วนจำนวนเที่ยววิ่งของรถโดยสารธรรมดาใช้น้ำมันให้สูงขึ้นจะมีผลทำให้ผลขาดทุนรวมจากการให้บริการรถโดยสารธรรมดาใช้น้ำมันและรถโดยสารธรรมดาใช้น้ำมันลดลง ทั้งนี้เพราะรถโดยสารธรรมดาใช้น้ำมันมีกำไรส่วนเกินต่อเที่ยวสูงกว่ารถโดยสารธรรมดาใช้น้ำมัน

ปัญหาและข้อเสนอแนะ

จากการที่องค์กรฯ ดำเนินงานให้บริการรถโดยสารประจำทางมีปัญหาคือควรแก้ไขดังต่อไปนี้

ก. ปัญหามลภาวะค่าเงินงานขาดทุน องค์กรฯ ดำเนินงานมีผลขาดทุนมาโดยตลอดทั้งนี้มีสาเหตุมาจาก

1. ต้นทุนการให้บริการเพิ่มสูงขึ้นทุกปี เกิดจาก

1.1 ค่าใช้จ่ายค่าน้ำมันเชื้อเพลิง ซึ่งเป็นค่าใช้จ่ายหลักของการประกอบ การส่งในอัตราประมาณ 20% ของค่าใช้จ่ายทั้งหมด (จากตารางที่ 3.26) แนวโน้มของปริมาณการใช้น้ำมันเชื้อเพลิงเพิ่มขึ้นทุก ๆ ปี สาเหตุมาจากรถติดเป็นเวลานาน ถ้าในอนาคตไม่มีการสร้างถนนเพิ่มขึ้นในขณะที่จำนวนรถวิ่งบนท้องถนนมีเพิ่มขึ้น

ข้อเสนอแนะ

องค์กรฯ ควรกำหนดมาตรฐานการใช้น้ำมันเชื้อเพลิงโดยพิจารณาข้อมูลของแต่ละเส้นทาง และกำหนดขอบเขตขั้นต่ำและขั้นสูงของการใช้น้ำมัน นอกจากนั้นควรนำรถที่ใช้พลังงานอย่างอื่นแทนน้ำมันมาวิ่งแทน เช่น รถที่ใช้แก๊สซึ่งมีราคาต่ำกว่าน้ำมันจะทำให้สามารถประหยัดค่าน้ำมันเชื้อเพลิงลงได้โดยองค์กรฯ อาจขอความร่วมมือจากสถาบันการศึกษาทาง

ด้านวิศวกรรมของประเทศไทยในการวิจัย ทดลองและนำมาใช้

1.2 การจ้างเอกชนซ่อมบำรุงรถโดยสาร องค์การฯ ซ่อมรถโดยสารเองบางส่วนและจ้างบุคคลภายนอกซ่อมรถโดยสารเป็นส่วนใหญ่ ซึ่งค่าใช้จ่ายในการซ่อมบำรุงเป็นค่าใช้จ่ายที่สูงเมื่อเทียบกับการที่องค์การฯ ซ่อมเอง และค่าใช้จ่ายในการซ่อมบำรุงจะเพิ่มขึ้นทุกปีตามอายุการใช้งานของรถโดยสาร

ข้อเสนอแนะ

องค์การฯ ควรจัดซ่อมรถโดยสารเองทั้งนี้เพื่อลดภาระด้านค่าใช้จ่ายจากการว่าจ้างให้เอกชนซ่อมที่คิดค่าบริการสูงกว่าองค์การฯ ซ่อมเอง และเป็นค่าใช้จ่ายที่ต้องจ่ายแน่นอนตามสัญญาในขณะที่ถ้าองค์การฯ มีศูนย์ซ่อมรถเอง ค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นจะเป็นค่าใช้จ่ายที่เกิดจากการซ่อมรถตามจำนวนรถที่เสียจริง ซึ่งจะน้อยกว่าค่าเช่าซ่อมที่ต้องจ่ายทุกคันตามสัญญาไม่ว่าจะมีการซ่อมหรือไม่มีการซ่อม

1.3 มีอุจอรรถไม่เหมาะสมกับเส้นทาง องค์การฯ จำเป็นต้องเช่าอุจอรรถจากผู้ประกอบการเดิมมาแต่เริ่มต้น ซึ่งไม่มีทางเลือกเพราะองค์การฯ ไม่มีเงินลงทุน ฉะนั้นจึงไม่สามารถที่จะจัดซื้อและสถานที่ทำการให้สัมพันธ์กับเส้นทางรถวิ่งได้ทำให้เกิดค่าใช้จ่ายสูงเปล่าในการที่รถจะต้องวิ่งไป-กลับ จากไปยังท่าต้นทาง-ปลายทางที่ตั้งอยู่ในถนนสาขต่าง ๆ จึงเกิดค่าใช้จ่ายค่าน้ำมันเชื้อเพลิงสูงเกินความจำเป็น และยังถูกบีบจากผู้ให้เช่าโดยสารปริยายในการขอขึ้นค่าเช่าทุก ๆ ปี โดยที่องค์การฯ ต้องอยู่ในสภาวะจำยอม

ข้อเสนอแนะ

องค์การฯ ควรมีอุจอรรถเป็นขององค์การฯ เอง โดยกระจายอยู่ในบริเวณพื้นที่ต่างๆครอบคลุมพื้นที่เส้นทางเดินรถเพื่อความสะดวกในการจัดบริการเดินรถและลดค่าใช้จ่ายด้านกิโลเมตร สูงเปล่า และเป็นการแก้ปัญหาเกี่ยวกับค่าเช่าอุจอรรถซึ่งสูงขึ้นทุกปี องค์การฯ อาจขอเงินจากรัฐบาลโดยเสียดอกเบี้ยในอัตราต่ำเมื่อชำระหนี้หมด องค์การฯ ก็จะสามารถมีทรัพย์สินเป็นของตนเอง

1.4 เส้นทางเดินรถมีระยะทางยาว สืบเนื่องมาจากการกำหนดเส้นทางในสมัยของผู้ประกอบการเดิมมักจะคำนึงถึงผู้ใช้บริการเป็นหลักและผู้ใช้บริการต้องการให้รถโดยสารประจำทางบริการจากประตูบ้านถึงจุดหมายปลายทาง ไม่ต้องต่อรถหลายต่อโดยไม่คำนึงถึงปัจจัยอื่น ๆ มากนัก ทั้งนี้อาจจะเป็นด้วยในสมัยนั้นอำนาจกิจมีอยู่ไม่กี่แห่ง ต่อมาเมื่อชุมชน ย่านธุรกิจขยายตัวเพิ่มขึ้น ความจำเป็นที่ต้องเปิดเส้นทางใหม่จึงมีตามมา แต่วิธีการกำหนดเส้นทางให้รถวิ่งยังคงเป็นลักษณะเดิม ทำให้การจัดบริการในบางช่วงถนนมีมากเกินไป และเกิดขาดแคลนในบางแห่ง ทำให้เกิดความสิ้นเปลือง ต้นทุนบริการสูง และยิ่งกว่านั้น คือการใช้พื้นที่ถนน

ไม่คุ้มค่า สร้างปัญหาการจราจรติดขัดให้ตามมาอีกด้วย

ข้อเสนอแนะ

องค์การฯ ควรปรับปรุงเส้นทางเดินรถที่มีระยะทางยาวให้สั้นลง โดยแบ่งเป็น 2 ช่วงและให้ผู้โดยสารสามารถใช้ตัวโดยสารในช่วงแรก ต่อรถในช่วงที่ 2 ได้โดยไม่ต้องเสียค่าโดยสารเพิ่มอีกเพื่อบรรเทาความเดือดร้อนสำหรับผู้ที่ใช้บริการในเส้นทางเดิม ทั้งนี้จะช่วยในการประหยัดน้ำมันในการวิ่งจากต้นทางไปยังปลายทางถ้าจำนวนผู้โดยสารต่อเที่ยวมีมาก แต่หมุนเวียนขึ้นลงในระยะสั้น และอาจเพิ่มจำนวนเที่ยววิ่งได้มากขึ้นเนื่องจากระยะทางสั้นลง

1.5 องค์การฯ ต้องเสียค่าใช้จ่ายด้านค่าจ้างแรงงานบุคคลสูง ในอัตราร้อยละ 30-40 % ของค่าใช้จ่ายทั้งหมดเพราะองค์การฯ ดำเนินงานในลักษณะของรัฐวิสาหกิจถึงแม้จะขาดทุนก็จำเป็นต้องปรับปรังค่าจ้างแรงงานเพิ่มขึ้นทุก ๆ ปี การเปลี่ยนแปลงแก้ไขค่าใช้จ่ายด้านนี้ไม่สามารถกระทำได้โดยง่ายเนื่องจากเป็นปัญหาทางกฎหมายแรงงาน

ข้อเสนอแนะ

องค์การฯ ควรวิเคราะห์และจำแนกอัตราค่าจ้าง เพื่อให้เกิดความสมมูลย์ของอัตราค่าจ้างกับปริมาณงานของหน่วยงานต่าง ๆ ที่เปลี่ยนแปลง จัดให้มีการกำหนดมาตรฐานงาน วัดและประเมินผลเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานอย่างเคร่งครัด โดยจัดให้มีการกำหนดมาตรฐานปฏิบัติงานในทุกหน่วยงานจัดทำเป็นเป้าหมายของหน่วยงานที่จะปฏิบัติในแต่ละเดือนและปี ในรูปของงบประมาณจำแนกตามกิจกรรมที่จะต้องปฏิบัติตามลักษณะงานและหน้าที่ความรับผิดชอบ ในขณะที่เดียวกันจะต้องนำระบบการประเมินผลและการกำหนดระบบให้คน-โทษมาใช้อย่างจริงจังในการควบคุม เพื่อให้ได้ผลงานตามเป้าหมายที่กำหนดไว้เป็นการล่วงหน้า

2. องค์การฯ อนุญาตให้รถของเอกชนเข้าร่วมบริการ

แม้ว่ากิจการให้บริการรถโดยสารประจำทางขององค์การฯ เป็นกิจการค่อนข้างผูกขาด แต่องค์การฯ จำต้องยอมให้รถมินิบัสและรถร่วมบริการเข้ามาวิ่งในเส้นทางที่องค์การฯ ได้รับสัมปทานด้วยทำให้ผู้โดยสารมีทางเลือกและไม่ได้ใช้บริการรถองค์การฯ เพียงอย่างเดียว

ข้อเสนอแนะ

องค์การฯ ควรควบคุมจำนวนรถร่วมบริการและรถมินิบัสให้คงที่ และวิเคราะห์ผลตอบแทนที่องค์การฯ ควรได้รับในอัตราสูงสุดของแต่ละเส้นทางซึ่งควรจะสูงกว่ารายได้ที่องค์การฯ ควรจะได้รับถ้าไม่มีรถร่วมบริการ นอกจากนั้นองค์การฯ ควรเรีือกเก็บจำนวนเงินประกันต่าง ๆ เพิ่มขึ้นเพื่อลดภาระขององค์การฯ เช่น เงินประกันอุบัติเหตุ เงินประกันค่าปรับผิดสัญญา

3. การผูกควบคุมอัตราค่าโดยสาร

องค์การฯ มีรายได้หลักจากการขายตั๋วค่าโดยสาร แต่องค์การฯ จัดเก็บค่าโดยสารรถโดยสารธรรมดาเงินในอัตรา 2 บาท ตลอดสายมาตั้งแต่ปี พ.ศ. 2528 จนถึงปัจจุบันเป็นเวลา 5 ปี แล้วโดยองค์การฯ ไม่สามารถปรับอัตราค่าโดยสารเพิ่มขึ้นอีกได้ แม้ว่าต้นทุนการให้บริการจะสูงขึ้นเกินกว่ารายได้ค่าโดยสาร เนื่องจากรัฐบาลมีหน้าที่ในการให้บริการสาธารณะประเภทนี้จึงต้องควบคุมอัตราค่าโดยสารเพื่อมิให้ประชาชนที่ใช้บริการต้องเดือดร้อนต่อการดำรงชีพ

นอกจากองค์การฯ จำเป็นต้องเก็บค่าโดยสารในอัตราที่ต่ำกว่าต้นทุนการให้บริการแล้ว องค์การฯ ยังจำเป็นต้องลดค่าบริการให้แก่ทหาร ตำรวจ นักเรียน นักศึกษา และยังคงเว้นไม่เก็บค่าโดยสารแก่บุคคลบางประเภท เช่น คนพิการ ภูิกษ-สามเณร บรุษไปรษณีย์ และเด็กนักเรียนชั้นต่ำกว่า ม. 1 ลงไป จึงเป็นเหตุให้องค์การฯ ยิ่งมีรายได้ต่ำลงไปอีกโดยที่ไม่ได้รับเงินอุดหนุนแต่ประการใด

ข้อเสนอแนะ

ในกรณีที่องค์การฯ ได้พยายามจัดหารายได้อื่น ๆ เพิ่มขึ้นและพยายามลดต้นทุนการให้บริการให้ต่ำลงแล้วยังไม่สามารถมีผลกำไรจากการดำเนินงานก็ควรขอปรับอัตราค่าโดยสารเพิ่มขึ้น เพราะรัฐบาลมีนโยบายให้รัฐวิสาหกิจสามารถเลี้ยงตัวเองได้โดยไม่ต้องพึ่งเงินอุดหนุนจากรัฐบาล องค์การฯ จึงควรสามารถพึ่งตนเองจากรายได้ค่าโดยสารเป็นหลักใหญ่

องค์การฯ ควรขอความร่วมมือจากหน่วยงานที่เป็นกลาง เช่น สถาบันการศึกษาต่าง ๆ กรมขนส่งทางบก และกรมบัญชีกลางร่วมกันศึกษาต้นทุนการให้บริการขององค์การฯ โดยละเอียด เพื่อนำมากำหนดอัตราค่าโดยสารที่เหมาะสมและเป็นธรรม

ในกรณีที่รัฐบาลไม่ยินยอมให้้องค์การฯ ปรับราคาค่าโดยสารเพราะทำให้ประชาชนเดือดร้อน รัฐบาลควรให้เงินสนับสนุนแก่องค์การฯ เป็นประจำทุกปีเพื่อแบ่งเบาภาระขององค์การฯ

ข. ปัญหาการบริหารงาน

การบริหารงานภายในองค์การฯ ไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร ทั้งนี้เป็นผลมาจาก

1. การขาดแคลนบุคลากรที่มีประสิทธิภาพ สืบเนื่องมาจากองค์การฯ จำเป็นต้องรับโอนพนักงานมาจากผู้ประกอบการเดิมทั้งหมด ซึ่งส่วนมากจะมีพื้นความรู้โดยเฉลี่ยอยู่ในระดับต่ำ แต่มีประสบการณ์ในงานดีพอสมควร จึงประสบปัญหาพนักงานมีคุณสมบัติขั้นต้นไม่เหมาะสมกับหน้าที่ ตำแหน่ง และความรับผิดชอบ ทำให้เกิดคนล้นงานในบางจุด และทำให้ประสิทธิภาพของงานไม่ดีเท่าที่ควร

ข้อเสนอแนะ

องค์การฯ ควรปรับปรุงระบบบริหารงานบุคคล โครงสร้างเงินเดือนและผลประโยชน์ตอบแทนให้เหมาะสม ในการปรับปรุงระบบบริหารงานบุคคลนั้นควรจัดให้มีการออกระเบียบ กฎเกณฑ์ต่าง ๆ ที่ใช้ในด้านบริหารงานบุคคลให้มีครบถ้วน โดยเฉพาะการพัฒนาพนักงานเพื่อทดแทนหัวหน้างานในทุก ๆ ระดับชั้นและต้องมีการควบคุมการปฏิบัติให้มีการใช้อย่างเสมอภาคทุกหน่วยงานเป็นแบบแผนเดียวกัน

นอกจากนั้น องค์การฯ ควรจะดำเนินการฝึกอบรมพัฒนาพนักงานทั้งด้านวิชาการปฏิบัติการและด้านคุณภาพชีวิตให้แก่พนักงาน เน้นให้พนักงานเกิดความตระหนักในหน้าที่และความรับผิดชอบ โดยเฉพาะพนักงานเดินรถควรจัดอบรมเกี่ยวกับลักษณะการให้บริการที่ดีโดยกำหนดเป็นแผนงานให้หน่วยงานที่รับผิดชอบด้านการฝึกอบรมทำการฝึกอบรมพนักงานด้านเดินรถเฉพาะพนักงานขับรถ พนักงานเก็บค่าโดยสารที่ต้องสัมผัสกับผู้ให้บริการอย่างใกล้ชิดเพื่อให้พนักงานเกิดความสำนึกและตระหนักในหน้าที่ที่รับผิดชอบในด้านบริการ โดยจัดให้ได้รับการฝึกอบรมหลักสูตรด้านบริการอย่างน้อยคนละ 1 ครั้ง ในแต่ละปี

2. การเปลี่ยนแปลงผู้บริหารระดับสูงบ่อส ๆ เนื่องจากผู้บริหารระดับสูงขององค์การฯ ถูกแต่งตั้งโดยรัฐบาล เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงรัฐบาลแต่ละครั้งก็จะมีผลกระทบต่อผู้บริหารระดับสูงด้วยซึ่งเป็นผลให้การบริหารงานและการกำหนดนโยบายไม่ต่อเนื่อง มีการเปลี่ยนแปลงแผนงานบ่อยครั้ง จะเห็นได้ว่าในระยะ 9 ปีที่ผ่านมาองค์การฯ ถูกเปลี่ยนแปลงคณะผู้บริหารถึง 8 คณะ เฉลี่ยแล้วกรรมการบริหารในแต่ละคณะมีเวลา บริหารงานประมาณ 13.5 เดือน และเมื่อหักระยะเวลาที่แต่ละคณะต้องมาศึกษาเรียนรู้งาน จะต้องใช้เวลาไม่ต่ำกว่า 3 เดือน เท่ากับมีเวলাกำหนดนโยบายและบริหารงานเพียง 10 เดือน การบริหารงานจึงเป็นไปในรูปของการแก้ปัญหาเฉพาะหน้า

ข้อเสนอแนะ

ปัญหาการเปลี่ยนแปลงผู้บริหารระดับสูงบ่อส เป็นปัญหาซึ่งยากลำบากต่อองค์การฯ ในการแก้ไข เพราะการเปลี่ยนแปลงผู้บริหารระดับสูงขึ้นอยู่กับนโยบายของรัฐบาลในแต่ละสมัย องค์การฯ ควรยึดหลักแผนบริหารวิสาหกิจอย่างเคร่งครัดโดยคงหลักการใหญ่ไว้ เมื่อมีการเปลี่ยนตัวผู้บริหารระดับสูงอาจมีการปรับเปลี่ยนนโยบายบางอย่างเพื่อความยืดหยุ่นในการบริหารงาน แต่โครงการใดที่เริ่มดำเนินไปแล้วก็ควรทำให้เสร็จสิ้นเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จในการแก้ปัญหา

ข้อเสนอแนะอื่น ๆ

องค์การฯ ควรมีระบบการควบคุมภายในที่ดีเนื่องจากธุรกิจประเภทนี้มีการ
 รั่วไหลได้ง่าย เช่น การเบิกจ่ายน้ำมัน การซ่อมแซมรถโดยสาร องค์การฯ จึงควรจัดระบบ
 การควบคุมภายในทั้งด้านระบบบัญชี และด้านการบริหารให้รัดกุมยิ่งขึ้น ถ้ามีการควบคุมค่าใช้จ่าย
 อย่างมีประสิทธิภาพจะทำให้สามารถลดต้นทุนการให้บริการได้ ซึ่งจะช่วยแบ่งเบาภาระการขาดทุน
 ลง



ศูนย์วิทยทรัพยากร
 จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย