



บทที่ 3

การเดินรถยนต์โดยสารประจำทางปรับอากาศในเขตกรุงเทพมหานคร

ประวัติและความเป็นมา

ในอดีตที่ผ่านมากิจการรถยนต์โดยสารประจำทางในเขตกรุงเทพมหานครได้ดำเนินการบริหารโดยเอกชน มีบริษัทต่าง ๆ ลงทุนทำกิจการขึ้นถึง 24 บริษัท และนำรถออกวิ่งบริการประชาชนในย่านชุมชนต่าง ๆ แต่ด้วยเหตุที่กิจการขนส่งสาธารณะเป็นกิจการที่มีความเกี่ยวข้องกับประโยชน์สุขของประชาชนโดยตรง รัฐบาลจำเป็นต้องเข้าไปมีบทบาทในกิจการประเภทนี้ เพราะการดำเนินงานเกิดความล้มเหลว มีการเดินรถทับเส้นทางกันโดยไม่จำเป็น เกิดการแข่งขันในกิจการรถยนต์โดยสารประจำทาง ทำให้เกิดปัญหาความคับคั่งของการจราจร เนื่องจากจำนวนรถในท้องถนนมีมากเกินไป ซึ่งผลเสียทั้งหมดตกอยู่กับผู้ใช้บริการทั้งสิ้น ด้วยเหตุดังกล่าวจึงเป็นที่มาของการรวมรถยนต์โดยสารประจำทางต่าง ๆ ให้เหลือเพียงหน่วยงานเดียว

การรวมกิจการรถยนต์โดยสารประจำทางในเขตกรุงเทพมหานคร เริ่มตั้งแต่ พ.ศ. 2502 ในสมัยที่จอมพลสฤษดิ์ ธนะรัชต์ เป็นนายกรัฐมนตรี¹ คือกระทรวงคมนาคม มีนโยบายที่จะรวมกิจการรถยนต์โดยสารประจำทางในเขตกรุงเทพมหานครเป็นเพียงรายเดียว ซึ่งอาจจะเป็นกิจการของเอกชน หรือของรัฐ หรือเป็นกิจการร่วมกันระหว่างเอกชนและรัฐก็ได้ ใน พ.ศ. 2503 คณะกรรมการควบคุมการขนส่งได้มีมติไม่ให้เพิ่มจำนวนผู้ประ-

¹ กัญจน์ นาคามดี, สุพรรณ อุตะโมท และประชด ไกรเนตร, "การรวมกิจการรถยนต์โดยสารในกรุงเทพมหานคร" วารสารการขนส่ง 8 (กุมภาพันธ์ 2516) : หน้า 3.

กอบการขนส่งรถยนต์โดยสารประจำทาง¹ ระหว่าง พ.ศ. 2504 - 2505 ผู้ประกอบการหลายรายจึงขอรวมกันเองและได้ร่วมกันก่อตั้งบริษัทนครหลวงขนส่งจำกัดขึ้น เพื่อเป็นแกนกลางในการรวมกิจการรถยนต์โดยสารประจำทาง² ต่อมาใน พ.ศ. 2506 คณะรัฐมนตรีมีมติให้บริษัทนครหลวงขนส่งจำกัด ดำเนินการตามโครงการรวมรถยนต์โดยสารประจำทางในเขตกรุงเทพมหานคร แต่การดำเนินการก็ชะงักไปหลายครั้ง ในช่วง พ.ศ. 2515 - 2516 มีการตั้งคณะกรรมการขึ้นหลายชุด แต่การดำเนินงานก็ยังไม่คืบหน้า

ใน พ.ศ. 2518 รัฐบาลได้ดำเนินนโยบายเพื่อรวมกิจการอย่างแท้จริง โดยมุ่งที่จะให้ผู้ประกอบการขนส่งทั้ง 24 ราย ได้รวมกัน โดยที่รัฐบาลจะให้การประกันคุ้มครองและช่วยเหลือผู้ประกอบการ เมื่อได้รวมกิจการเป็นรายเดียวกันแล้ว แต่ด้วยเหตุผลบางประการของแต่ละบริษัทจึงทำให้เกิดการขัดแย้งในการที่จะรวมกันเองว่าควรจะใช้รูปแบบใด การขัดแย้งดังกล่าวหาข้อยุติได้ยาก ในขั้นสุดท้ายจึงมีผลทำให้รัฐบาลจำเป็นต้องตัดสินใจด้วยตนเอง โดยการชี้ขาดข้อขัดแย้งเกี่ยวกับการรวมกิจการรถยนต์โดยสารประจำทางในเขตกรุงเทพมหานครให้เป็นรูปรัฐวิสาหกิจ โดยมีรัฐถือหุ้นร้อยละ 51 เอกชนถือหุ้นร้อยละ 49 ตั้งแต่วันที่ 29 กันยายน พ.ศ. 2518 การจัดตั้งบริษัทรัฐวิสาหกิจก็เป็นผลสมบูรณ์ ชื่อบริษัทมหานครขนส่งจำกัด มีทุนจดทะเบียน 100 ล้านบาท แบ่งออกเป็นหุ้น 1 ล้านหุ้น มูลค่าหุ้นละ 100 บาท และมีผู้เริ่มก่อตั้งรวม 7 คน ในวันเดียวกันนั้นเองคณะกรรมการควบคุมการขนส่ง ก็มีมติมอบใบอนุญาตประกอบการขนส่งรถยนต์โดยสารประจำทางในเขตกรุงเทพมหานครและบริเวณใกล้เคียง ซึ่งส่วนใหญ่ผู้ประกอบการขนส่งเดิมเป็นผู้ได้รับอยู่และสิ้นสุดอายุในวันที่ 30 กันยายน พ.ศ. 2518 ให้เป็นของบริษัทมหานคร-

¹ เรื่องเดียวกัน, หน้า 10.

² รังสรรค์ ชนะพรพันธ์ และภูมิสัน โรจน์เลิศจรรยา, "บทวิเคราะห์โครงการรวมรถเมล์" วารสารการขนส่ง 10 (ตุลาคม 2518) : หน้า 55.

ขนส่งจำกัดทั้งหมด¹

ด้วยเงินทุนเพียง 100 ล้านบาท คณะกรรมการและฝ่ายจัดการของบริษัทมหาชนขนส่งจำกัด ได้พยายามซื้อรถยนต์โดยสารประจำทางของบริษัทผู้ประกอบการขนส่งเดิมมา ในระยะแรกได้กว่า 1,300 คัน จนกระทั่งได้มีการเปลี่ยนแปลงรัฐบาลเมื่อเดือนเมษายน พ.ศ. 2519 การดำเนินงานเพื่อรวมกิจการให้เป็นของบริษัทมหาชนขนส่งจำกัด เกี่ยวกับกิจการรถยนต์โดยสารประจำทางต้องหยุดชะงักไป เนื่องจากขาดเงินทุนประกอบกับรัฐบาลใหม่ได้มีการทบทวนขั้นตอนต่าง ๆ ขึ้น

ในช่วงระยะนี้เองได้มีพฤติกรรมหลายอย่างที่มีผลต่อฐานะทางกฎหมายของบริษัทมหาชนขนส่งจำกัด ว่าไม่ชอบด้วยพระราชบัญญัติการขนส่ง พ.ศ. 2497 เป็นผลให้กระทรวงคมนาคมต้องหาทางออกโดยการเสนอให้จัดตั้งเป็นองค์การขึ้นมาแทน ในขณะเดียวกันก็พยายามให้การสนับสนุนทางการเงิน เพื่อให้บริษัทมหาชนขนส่งจำกัดสามารถปฏิบัติงานรวมรถยนต์โดยสารประจำทางต่อไป พร้อม ๆ กันนั้นก็ดำเนินการเพื่อให้มีพระราชกฤษฎีกาจัดตั้งองค์การขึ้น ซึ่งกว่าจะเป็นผลออกมาก็เกือบเป็นเวลาเดียวกันกับที่บริษัทมหาชนขนส่งจำกัด ได้ดำเนินการรวมกิจการรถยนต์โดยสารประจำทางในเขตกรุงเทพมหานครเกือบจะสมบูรณ์แล้ว²

ในที่สุดกระทรวงคมนาคมก็สามารถดำเนินการให้จัดตั้งองค์การเป็นผลสำเร็จ โดยอาศัยอำนาจตามพระราชบัญญัติว่าด้วยการจัดตั้งองค์การของรัฐบาล พ.ศ. 2496 ออกพระราชกฤษฎีกาจัดตั้งองค์การขึ้น เรียกว่าองค์การขนส่งมวลชนกรุงเทพ เมื่อวันที่ 18

¹ ประชด ไกรเนตร, "รวมรถเมล์ในกรุงเทพมหานคร พ.ศ. 2518" วารสารการขนส่ง 10 (กุมภาพันธ์ 2518) : หน้า 5-6.

² ประชด ไกรเนตร "ในวงการขนส่ง" วารสารการขนส่ง 10 (มีนาคม 2519) : หน้า 66.

สิงหาคม พ.ศ. 2519 โดยให้เลิกบริษัทมหานครขนส่งจำกัด แล้วโอนกิจการ สิทธิ หน้าที่ ทรัพย์สินและหนี้สิน ตลอดจนพนักงานลูกจ้างของบริษัทมหานครขนส่งจำกัด มาเป็นขององค์ การขนส่งมวลชนกรุงเทพ และกำหนดทุนขององค์การฯ เป็นเงิน 322.2 ล้านบาท ตั้งแต่ นั้นมา องค์การขนส่งมวลชนกรุงเทพ ก็รับผิดชอบการดำเนินงานกิจการรถยนต์โดยสารประจำ ทางในเขตกรุงเทพมหานครและอาณานิคมใกล้เคียงแต่เพียงผู้เดียว

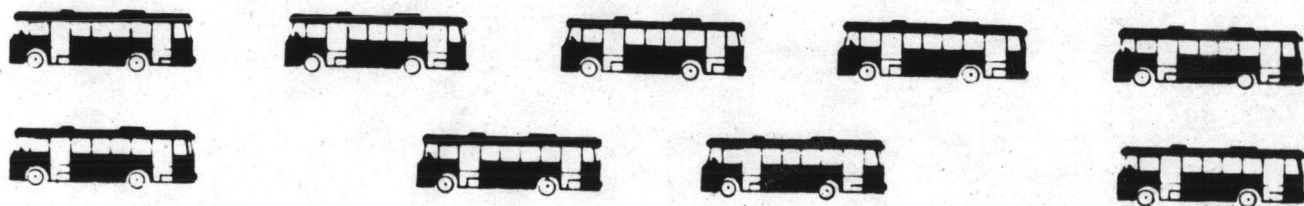
จากการที่รัฐบาลได้ดำเนินนโยบายรวมรถยนต์โดยสารประจำทางเป็นของบริษัท มหานครขนส่งจำกัดแต่เพียงผู้เดียวนั้น รถที่ได้รับมาจากผู้ประกอบการเดิมส่วนใหญ่อยู่ใน ลักษณะชำรุดทรุดโทรมมาก จำเป็นต้องบูรณะให้อยู่ในสภาพที่ใช้งานได้ เพื่อใช้ในการบริการ ผู้โดยสารเป็นเหตุให้จำนวนรถยนต์โดยสารประจำทางไม่เพียงพอต่อความต้องการ รวมทั้ง ได้มีการทำโครงการแก้ไขปัญหาคาจรจร โดยกรมการขนส่งทางบก ซึ่งทำการสำรวจทุก ๆ 5 ปี เพื่อปรับปรุงเส้นทางบริการ ตลอดจนการพิจารณาเส้นทางสายใหม่ ๆ และได้ผล จากการสอบถามความต้องการของประชาชนโดยทั่วไปในเขตกรุงเทพมหานครในเรื่องของ รถยนต์โดยสารประจำทางปรับอากาศ ปรากฏว่ามีผู้เห็นด้วยกับการใช้รถยนต์โดยสารประจำ ทางปรับอากาศร้อยละ 62.24 และไม่เห็นด้วยร้อยละ 37.77 เมื่อเป็นเช่นนี้ประกอบกับ ความจำเป็นที่จะต้องแก้ไขปัญหาคาจรจร คณะกรรมการขนส่งทางบกจึงตัดสินใจเปิดบริการ รถยนต์โดยสารปรับอากาศขึ้นทันที โดยมีวัตถุประสงค์ที่จะชักจูงผู้ที่มีรถยนต์ส่วนตัวให้หันมานิยม ใช้รถยนต์โดยสารปรับอากาศแทน พิจารณาได้จากภาพประกอบที่ 3¹ คือเมื่อเปรียบเทียบ ยานพาหนะแต่ละประเภทที่ใช้อยู่บนถนนจะพบว่า เมื่อต้องการขนส่งผู้โดยสาร 500 คนไป บนท้องถนน จะใช้รถยนต์โดยสารประจำทาง 9 คัน แต่ถ้าใช้รถยนต์ส่วนตัวแล้วจะต้องใช้ ถึง 165 คัน ในกรณีนี้ถึงแม้ว่าจะไม่ใคร่ระบุว่า เป็นรถยนต์โดยสารประจำทางปรับอากาศ แต่ในอัตราส่วนความสามารถในการรับบรรทุกผู้โดยสารไม่ได้แตกต่างกันมากนัก เพราะถั

¹ การทางพิเศษแห่งประเทศไทย, "ระบบการขนส่งสาธารณะที่เหมาะสมสำหรับ กรุงเทพมหานครในอนาคต" (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์ส่วนท้องถิ่น, 2518), หน้า 3.

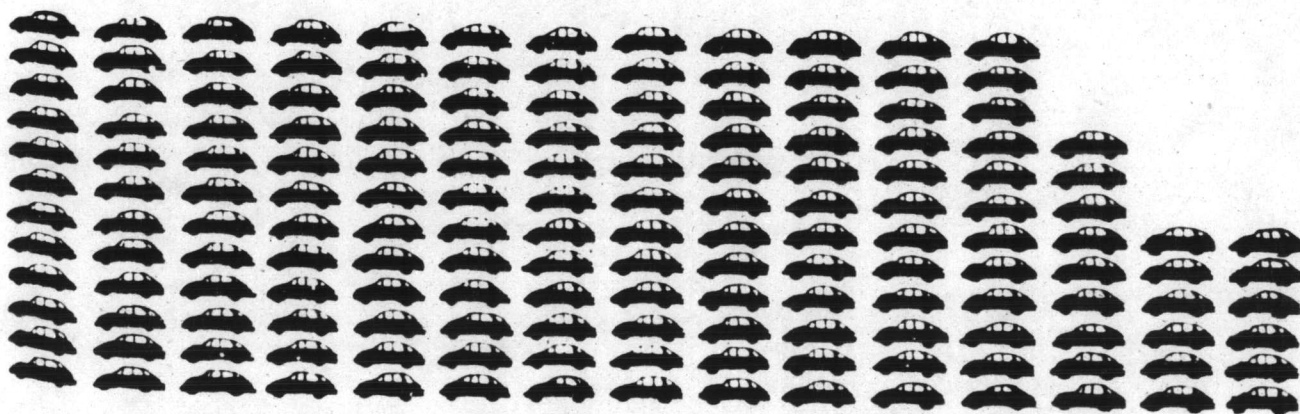
แผนภาพที่ 3

แสดงการเปรียบเทียบความต้องการใช้พื้นที่ถนนระหว่างรถยนต์โดยสารกับรถส่วนตัว

หรือรถโดยสาร 9 คัน



หรือรถนั่งส่วนตัว 165 คัน



เฉลี่ยแล้วรถยนต์โดยสารประจำทางปรับอากาศสามารถบรรทุกผู้โดยสารเต็มที่นั่งได้ถึง 40 คน เป็นอย่างต่ำ ในกรณีนี้ถ้าหากการดำเนินงานเป็นผลดี สามารถที่จะให้เจ้าของรถยนต์ส่วนตัวส่วนมากหันมาใช้บริการรถยนต์โดยสารประจำทางปรับอากาศแทนการขับรถยนต์ส่วนตัวเข้าเมืองหรือทำธุรกิจอื่น ๆ แล้ว ก็จะทำให้สภาพการติดขัดของการจราจรในเขตกรุงเทพมหานครผ่อนคลายลงได้

ในขั้นแรกใช้วิธีการเช่ารถปรับอากาศจากบริษัทสยามโคช เริ่มดำเนินการครั้งแรก เมื่อวันที่ 19 กรกฎาคม พ.ศ. 2519 วิ่งใน 2 เส้นทาง คือ คลองจั่น-ปากคลองตลาด และคลองจั่น-สีลม ผลของการให้บริการได้รับความนิยมนอย่างกว้างขวางจากสาธารณชน แม้ว่าทางองค์การขนส่งมวลชนกรุงเทพจะคิดอัตราค่าโดยสารในระยะ 10 กิโลเมตรแรก 5.00 บาท กิโลเมตรต่อไปกิโลเมตรละ 2.00 บาท ทั้งนี้ค่าโดยสารตลอดสายไม่เกิน 10.00 บาท แต่ปริมาณความต้องการก็คงยังเพิ่มขึ้น ทางองค์การฯ จึงขยายเส้นทางวิ่งเป็น 6 เส้นทาง ประกอบด้วยรถที่เข้ามาทั้งสิ้น 117 คัน เพื่อสนองความต้องการของผู้ใช้บริการในเวลานั้น

ต่อมาทางองค์การฯ ได้ขยายเส้นทางให้บริการเป็น 14 เส้นทาง ให้รถจอดไว้ที่จัดซื้อจำนวน 200 คัน และเป็นรถเช่าจากเอกชนอีก 150 คัน และจะพยายามเพิ่มจำนวนรถให้มากขึ้นอีก

ในช่วงเดือนมีนาคม พ.ศ. 2522 ทางองค์การฯ ได้ยุบเลิกเส้นทาง 2 เส้นทาง คือ สายที่ ปอ. 9 ห้วยขวาง-บางบอน และสายที่ ปอ. 14 มีนบุรี-หัวลำโพง เนื่องจากประชาชนไม่ให้ความสนใจและใช้บริการในเส้นทาง 2 เส้นทางนี้มากพอ จึงนำรถเหล่านี้ไปใช้วิ่งในเส้นทางอื่นที่มีผู้ใช้บริการมาก เป็นการเพิ่มจำนวนรถให้เพียงพอกับความต้องการของประชาชนและเพิ่มรายได้ให้กับองค์การฯ ด้วย ในปัจจุบันจึงมีรถยนต์โดยสารประจำทางปรับอากาศวิ่งบริการประชาชนทั้งหมดรวม 12 เส้นทางด้วยกัน

การเดินทางในเส้นทางประจำ

ปัจจุบันองค์การขนส่งมวลชนกรุงเทพได้เปิดการเดินทางโดยสายประจำทางปรับอากาศทั้งสิ้น 12 เส้นทาง โดยแบ่งเป็น 4 เขต ตามลักษณะของเส้นทางกับสภาพภูมิศาสตร์ของกรุงเทพมหานคร ดังต่อไปนี้

- เขตที่ 1 เขตเส้นทางเดินรถจากทางตอนเหนือของกรุงเทพฯ ประกอบด้วยรถที่วิ่งใน 4 เส้นทาง คือ ปอ. 3, ปอ. 4, ปอ. 10 และ ปอ. 13
- เขตที่ 2 เขตเส้นทางเดินรถจากทางด้านตะวันตกเฉียงเหนือของกรุงเทพฯ ประกอบด้วยรถที่วิ่งใน 2 เส้นทาง คือ ปอ. 5 และ ปอ. 6
- เขตที่ 3 เขตเส้นทางเดินรถจากทางด้านตะวันออกของกรุงเทพฯ ประกอบด้วยรถที่วิ่งใน 2 เส้นทาง คือ ปอ. 8 และ ปอ. 11
- เขตที่ 4 เขตเส้นทางเดินรถซึ่งไม่สามารถจัดเข้าไว้ในเขตที่ 1 เขตที่ 2 และเขตที่ 3 เพราะมีเส้นทางซับซ้อน ประกอบด้วยรถที่วิ่งใน 4 เส้นทาง คือ ปอ. 1, ปอ. 2, ปอ. 7 และ ปอ. 12

เส้นทางในแต่ละเส้นทางนั้น (ครุฑระยะเอี้ยกภาคผนวก ข) ทางองค์การฯ พยายามจะบริการให้เข้าถึงแหล่งชุมชนต่าง ๆ ให้พอเพียงกับความต้องการของประชาชนผู้ใช้บริการ เพื่อให้เกิดความสะดวกสบายและลดการใช้รถยนต์ส่วนตัว โดยมีรถทั้งหมด 328 คัน กระจายวิ่งในแต่ละเส้นทาง เป็นรถเช่า 128 คันและเป็นรถขององค์การฯ 200 คัน ดังรายละเอียดจำนวนรถในแต่ละเส้นทาง

ตารางที่ 2 แสดงจำนวนรถในแต่ละเส้นทาง¹

| ชื่อเส้นทาง | รถประจำการ (คัน) | รถที่วิ่งโดยประ มาณ (คัน) | จำนวน % ของรถที่วิ่ง |
|---------------------------------------|---------------------|------------------------------|-------------------------|
| สายที่ ปอ. 1 คลองจั่น-ปากคลองตลาด | 25 | 19 | 6.91 |
| สายที่ ปอ. 2 คลองจั่น-สีลม | 25 | 25 | 9.09 |
| สายที่ ปอ. 3 รังสิต-สะพานพระปิ่นเกล้า | 24 | 20 | 7.27 |
| สายที่ ปอ. 4 รังสิต-บางปะกอก | 22 | 18 | 6.55 |
| สายที่ ปอ. 5 ปากเกร็ด-สีลม | 21 | 18 | 6.55 |
| สายที่ ปอ. 6 ปากเกร็ด-พระประแดง | 22 | 18 | 6.55 |
| สายที่ ปอ. 7 บางแค-บางนา | 22 | 18 | 6.55 |
| สายที่ ปอ. 8 ปากน้ำ-ทاراขรรค์ชัย | 45 | 41 | 14.90 |
| สายที่ ปอ. 10 รังสิต-คลองสาม | 29 | 22 | 8.00 |
| สายที่ ปอ. 11 ปากน้ำ-บางลำภู | 35 | 30 | 10.90 |
| สายที่ ปอ. 12 รามอินทรา-ปากคลองตลาด | 23 | 17 | 6.18 |
| สายที่ ปอ. 13 ปู่เจ้าสมิงพราย-รังสิต | 35 | 29 | 10.55 |
| รวม | 328 | 275 | 100 |

¹ องค์การขนส่งมวลชนกรุงเทพ เขตการเดินรถโดยสารปรับอากาศ

อัตราค่าโดยสาร

รถยนต์โดยสารประจำทางปรับอากาศ เป็นรถประเภทที่คิดอัตราค่าโดยสารในอัตราที่สูงกว่าปกติ โดยคิดอัตราขั้นต่ำ 5.00 บาท แต่สูงสุดไม่เกิน 10.00 บาท อัตราค่าโดยสารมีลักษณะเป็นแบบคิดตามระยะที่โดยสาร (Moving Rate) มีการกำหนดไว้ว่า อัตราขั้นต่ำสุด 5 บาทนั้นสามารถเดินทางได้เป็นระยะทาง 10 กิโลเมตร ต่อจากนั้นก็คิดเป็นระยะทางที่โดยสารไปคือ กิโลเมตรต่อไปกิโลเมตรละ 2.00 บาท ทั้งนี้โดยสารตลอดสายไม่เกิน 10.00 บาท ดังรายละเอียดตารางค่าโดยสารรถยนต์โดยสารประจำทางปรับอากาศในแต่ละเส้นทาง (ดูภาคผนวก ค)

ตารางการปล่อยรถ

ในเรื่องการปล่อยรถนี้ เป็นความรับผิดชอบของหัวหน้าสายและนายท่า ซึ่งจะตองคอยจัดการให้เหมาะสมกับเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น โดยถือเอาความต้องการของประชาชนผู้ใช้บริการเป็นหลัก.

สำหรับรถยนต์โดยสารประจำทางปรับอากาศ มีการปล่อยรถที่ใช้กันเป็นประจำระหว่างเวลา 05.45 - 20.00 น. ดังรายละเอียดตารางที่ 3

ตารางที่ 3 แสดงความถี่ในการเดินรถ¹

| ชื่อเส้นทาง | ระยะทาง (ก.ม.) | ความถี่ในการเดินรถ (นาที/คัน) | | | | | |
|---------------------------------------|-------------------|-------------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| | | 05.45-07.00 | 07.01-09.00 | 09.01-15.00 | 15.01-16.00 | 16.01-18.00 | 18.01-20.00 |
| สายที่ ปอ. 1 คลองจั่น-ปากคลองตลาด | 25.0 | 15 | 10 | 20 | 10 | 15 | 15 |
| สายที่ ปอ. 2 คลองจั่น-สีลม | 24.0 | 15 | 10 | 12 | 8 | 6 | 10 |
| สายที่ ปอ. 3 รังสิต-สะพานพระปิ่นเกล้า | 39.0 | 10 | 10 | 15 | 15 | 10 | 15 |
| สายที่ ปอ. 4 รังสิต-บางปะกอก | 45.0 | 15 | 10 | 15 | 15 | 10 | 15 |
| สายที่ ปอ. 5 ปากเกร็ด-สีลม | 32.0 | 10 | 15 | 15 | 15 | 10 | 20 |
| สายที่ ปอ. 6 ปากเกร็ด-พระประแดง | 34.0 | 10 | 15 | 15 | 15 | 10 | 20 |
| สายที่ ปอ. 7 บางแค-บางนา | 38.0 | 15 | 15 | 15 | 10 | 15 | 15 |
| สายที่ ปอ. 8 ปากน้ำ-ทاراซวรดิษฐ์ | 15.0 | 10 | 5 | 15 | 7 | 5 | 10 |
| สายที่ ปอ. 10 รังสิต-คลองสาน | 45.0 | 15 | 10 | 15 | 10 | 10 | 15 |
| สายที่ ปอ. 11 ปากน้ำ-บางลำภู | 34.0 | 10 | 15 | 15 | 12 | 8 | 10 |
| สายที่ ปอ. 12 รามอินทรา-ปากคลองตลาด | 21.0 | 15 | 12 | 15 | 12 | 12 | 15 |
| สายที่ ปอ. 13 ปู่เจ้าสมิงพราย-รังสิต | 52.0 | 12 | 10 | 12 | 12 | 10 | 12 |

¹ เรือวิ่งเที่ยวกัน

ต้นทุนค่าใช้จ่าย

ตามที่ได้อธิบายมาแล้วว่า การดำเนินงานรถยนต์โดยสารประจำทางปรับอากาศเป็น ความรับผิดชอบของเขตการเดินรถโดยสารปรับอากาศ องค์การขนส่งมวลชนกรุงเทพอัน เป็นรัฐวิสาหกิจ เป็นกิจการของรัฐเพื่อให้บริการแก่ประชาชน โดยมีได้หวังหากำไรสูงสุด (Maximized Profit) แต่ต้องการให้ความสะดวกสบายต่อประชาชนในการเดินทาง ในเขตกรุงเทพมหานครและบริเวณใกล้เคียง

สำหรับต้นทุนค่าใช้จ่ายสำหรับรถยนต์โดยสารปรับอากาศนี้ เนื่องด้วยเมื่อเริ่ม เปิดดำเนินการนั้น ทางองค์การฯ ไซ้รถที่เช่ามาจากบริษัทนำเที่ยวต่าง ๆ ทั้งหมด ไม่มี รถของทางองค์การฯ เลย การเช่ารถจากบริษัทนำเที่ยวต่าง ๆ กระทำตามลักษณะในประ- กาศขององค์การฯ เรื่องการเช่ารถยนต์โดยสารปรับอากาศชั่วคราว ดังมีรายละเอียดค่า ใช้จ่ายต่าง ๆ เป็นอัตราต่อวันต่อคัน¹ ดังต่อไปนี้

| | |
|--|----------------------------|
| 1. ค่าเช่ารถ ค่าซ่อมบำรุงรักษา ค่าที่จอดรถ | 1,200.00 บาท |
| 2. ค่าพนักงานขับรถ | 100.00 บาท |
| 3. ค่าประกันความเสียหาย | 100.00 บาท |
| 4. ค่าน้ำมันเชื้อเพลิงและน้ำมันหล่อลื่น | 310.00 บาท |
| 5. ค่าแรงงานพนักงานเก็บค่าโดยสาร | 133.55 บาท |
| 6. ค่าแรงงานนายตรวจ นายท่า หัวหน้าสาย | 66.30 บาท |
| 7. ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานอื่น ๆ | <u>20.91 บาท</u> |
| รวม | <u><u>1,951.76 บาท</u></u> |

ในกรณีพนักงานขับรถ เป็นพนักงานของเจ้าของรถ ค่าใช้จ่ายที่องค์การฯ ปล่อยให้ เจ้าของรถคือ รายการที่ 1, 2 และ 3 รวมเป็นเงิน 1,410.00 บาท

ในกรณีที่พนักงานขับรถ เป็นพนักงานขององค์การฯ ค่าใช้จ่ายที่องค์การฯ ปล่อยให้ เจ้าของรถคือ รายการที่ 1 เป็นเงิน 1,200 บาท

¹ เรืองเดียวกัน

สำหรับรายชื่อบริษัทต่าง ๆ ที่ให้ทองคำฯ ดำเนินการเช่ารถโดยสารปรับอากาศ
มา รวมทั้งจำนวนรถที่ให้เข้านั้นพิจารณารายละเอียดได้ดังตารางที่ 4

ตารางที่ 4 แสดงรายชื่อบริษัทและจำนวนรถที่ทองคำฯ เช่า¹

| รายชื่อบริษัท | เส้นทางที่ให้ บริการ | จำนวน (คัน) |
|--------------------------|-------------------------|----------------|
| บริษัท สยามโคช | ปอ. 2 | 30 |
| บริษัทแหลมทองทัวร์ | ปอ. 6 | 13 |
| บริษัทแหลมทองทัวร์ | ปอ. 7 | 18 |
| บริษัทไวท์เรคคาร์เรนท | ปอ. 7 | 6 |
| บริษัทดอกไม้ สายสนั่น | ปอ. 8 | 18 |
| บริษัทระยอง | ปอ. 8 | 25 |
| บริษัทลาดกระบัง | ปอ. 8 | 10 |
| บริษัทคณะบุคคล | ปอ. 8 | 7 |
| บริษัทรุ่งเรืองเซอร์วิส | ปอ. 8 | 3 |
| บริษัทไวท์เรคคาร์เรนท | ปอ. 8 | 1 |
| บริษัทลุมพินีมีสทัวร์ | ปอ. 8 | 1 |
| บริษัทบางกอกสยาม | ปอ. 11 | 5 |
| บริษัทเจ็ทมีรีโปรดักชั่น | ปอ. 11 | 3 |
| บริษัทเทพนครบริการ | ปอ. 11 | 12 |
| บริษัทประภาพร | ปอ. 12 | 2 |
| บริษัทดอกไม้ สายสนั่น | ปอ. 12 | 3 |
| รวม | | 158 |

¹ เรืองเดียวกัน

รายได้และรายจ่าย

ก. รายได้ แบ่งเป็นรายได้ที่แน่นอนและรายได้ที่เปลี่ยนแปลงไป

รายได้ที่แน่นอน หมายถึงอัตราค่าโดยสารซึ่งเก็บได้ในแต่ละเส้นทางของแต่ละวัน แต่ละคัน สำหรับรายได้โดยเฉลี่ยต่อวัน ต่อคันประมาณ 2,000-2,004 บาท ดังนั้นรายได้อัตโนมัติ ต่อจำนวนรถทั้งหมดขององค์การจะได้อีกประมาณ 500,000-600,000 บาท

รายได้ที่เปลี่ยนแปลงไป นอกจากรายได้จากค่าโดยสารแล้ว ทางองค์การฯ ยังมีรายได้จากการติดป้ายโฆษณาทั้งภายในและภายนอกของรถยนต์โดยสารประจำทางปรับอากาศอีกอย่างหนึ่งด้วย

ข. รายจ่าย โดยประมาณค่าใช้จ่ายต่อวันต่อคันประมาณ 1,850-1,900 บาท ซึ่งมีรายละเอียดต่าง ๆ เช่น ค่าเช่ารถ ค่าน้ำมัน เงินเดือนพนักงาน เบี้ยเลี้ยง ค่าครองชีพ ค่าดวงเวลา ค่าสวัสดิการ ค่าใช้จ่ายเบ็ดเตล็ดในสำนักงาน ฯลฯ จากจำนวนรถประมาณ 300 คันนั้น ค่าใช้จ่ายทั้งหมดต่อวันขององค์การ ประมาณ 500,000 บาท

ค. ผลได้ โดยมากแล้วรายจ่ายขององค์การฯ มักจะเป็นรายจ่ายที่ค่อนข้างคงที่ตลอดปี ส่วนรายรับนั้นมักจะเปลี่ยนแปลงไปตลอดเวลา เนื่องจากสภาพแวดล้อมต่าง ๆ เช่น อากาศ ความหนาแน่นของการจราจร รายได้ของผู้ให้บริการ โอกาสพิเศษต่าง ๆ วันรับเงินเดือน ฯลฯ เช่น ในหน้าร้อนหรือหน้าฝน อาจจะมีผู้ให้บริการมาก เพราะมีความสะดวกสบายมากกว่า นอกจากนี้ยังขึ้นอยู่กับสถานที่ที่รถยนต์โดยสารประจำทางปรับอากาศผ่านด้วย เช่น สายที่วิ่งผ่านสนามหลวงในวันเสาร์และอาทิตย์ ก็จะมีผู้ให้บริการสูง เป็นต้น

จะเห็นได้ว่าภาระค่าเป็นงานเดินรถยนต์โดยสารประจำทางปรับอากาศมีผลได้ที่สิ้นเดือนกรกฎาคม พ.ศ. 2522 มีรายได้ทั้งหมด 18,470,355.75 บาท มีรายจ่ายทั้งหมด 13,818,840.15 บาท จะเห็นว่ามียอดกำไรสูงกว่ารายจ่าย 4,651,515.60 บาท กิจกรรมจะต้องอยู่ในระดับที่วันหนึ่ง ๆ ต้องเก็บค่าโดยสารได้อย่างน้อย 1,850 บาทต่อคัน กิจกรรมจึงจะดำเนินงานได้โดยไม่ขาดทุน แต่กำไรจะมากหรือน้อยเพียงใดนั้นจะขึ้นอยู่กับ-

อัตราเฉลี่ยของผู้ให้บริการ (ดูตารางที่ 5) ถ้าอัตราเฉลี่ยของผู้ให้บริการยิ่งสูงกำไรของกิจการก็ยิ่งมาก อย่างไรก็ตามอัตราเฉลี่ยของผู้ให้บริการนี้ย่อมขึ้นอยู่กับประสิทธิภาพในการให้บริการของกิจการ ซึ่งปรกติจะมีกำไรเหนือระดับที่เสมอตัวประมาณ 5-15 % ของรายได้ทั้งหมดเท่านั้น ซึ่งรายได้ทั้งหมดจะตกอยู่กับองค์การฯ แล้วจึงแจกจ่ายไปยังหน่วยงานต่าง ๆ เพื่อใช้ในการดำเนินงานต่อไป แต่จุดมุ่งหมายใหญ่ขององค์การฯ ก็คือการให้บริการที่ดีต่อประชาชน

สำหรับแหล่งที่มาของเงินทุนในกิจการเดินรถยนต์โดยสารประจำทางปรับอากาศของเขตการเดินรถโดยสารปรับอากาศ องค์การขนส่งมวลชนกรุงเทพนั้น ได้มาจากแหล่งเงินทุนภายใน คือการสำรองค่าเสื่อมราคาและส่วนของกำไรที่เหลือในกิจการ รวมทั้งจากแหล่งเงินทุนภายนอก โดยการกู้จากธนาคารกรุงไทยจำกัด โดยต้องได้รับคำอนุมัติจากคณะกรรมการมนตรีก่อน

ตารางที่ 5 แสดงจำนวนผู้ใช้บริการโดยเฉลี่ยรายเดือนใน 1 ปีของแต่ละเส้นทาง¹

| ชื่อเส้นทาง | ผู้ใช้บริการ ต่อเดือน (ราย) | ผู้ใช้บริการ ต่อวัน (ราย) |
|---------------------------------------|--------------------------------|------------------------------|
| สายที่ ปอ. 1 คลองจั่น-ปากคลองตลาด | 129,524 | 4,317 |
| สายที่ ปอ. 2 คลองจั่น-สีลม | 222,760 | 7,692 |
| สายที่ ปอ. 3 รังสิต-สะพานพระปิ่นเกล้า | 152,387 | 5,080 |
| สายที่ ปอ. 4 รังสิต-บางปะกอก | 145,176 | 4,839 |
| สายที่ ปอ. 5 ปากเกร็ด-สีลม | 124,186 | 4,140 |
| สายที่ ปอ. 6 ปากเกร็ด-พระประแดง | 157,745 | 5,258 |
| สายที่ ปอ. 7 บางแค-บางนา | 135,749 | 4,923 |
| สายที่ ปอ. 8 ปากน้ำ-ท่าราชวรดิษฐ์ | 320,631 | 10,688 |
| สายที่ ปอ. 10 รังสิต-คลองสาม | 165,809 | 5,527 |
| สายที่ ปอ. 11 ปากน้ำ-บางลำภู | 177,070 | 6,070 |
| สายที่ ปอ. 12 งามอินทรา-ปากคลองตลาด | 99,422 | 3,926 |
| สายที่ ปอ. 13 ปู่เจ้าสมิงพราย-รังสิต | 185,126 | 6,238 |

¹ เรืองเดียวกัน.

โครงสร้างและการบริหาร

เขตการเคหะโดยสารปรับอากาศนั้น เป็นหน่วยงานหนึ่งที่อยู่ภายใต้บังคับการของสำนักงานกรุงเทพมหานคร ซึ่งมีฐานะเป็นนิติบุคคล ดำเนินงานในรูปรัฐวิสาหกิจ อยู่ภายใต้การควบคุมของรัฐมนตรีว่าการกระทรวงคมนาคม การบริหารงานขององค์การฯ เป็นไปในรูปคณะกรรมการเรียกว่า "คณะกรรมการองค์การขนส่งมวลชนกรุงเทพ" ประกอบด้วยรัฐมนตรีว่าการกระทรวงคมนาคมเป็นประธานกรรมการและกรรมการอื่นอีกไม่น้อยกว่า 5 คนและไม่เกิน 9 คน ซึ่งแต่งตั้งโดยคณะรัฐมนตรีและให้ผู้อำนวยการเป็นกรรมการโดยตำแหน่ง โดยเป็นผู้อำนวยการคณะกรรมการ กรรมการซึ่งคณะรัฐมนตรีแต่งตั้งจะอยู่ในตำแหน่งคราวละ 3 ปี แต่อาจได้รับแต่งตั้งอีก ทั้งนี้ผู้ดำรงตำแหน่งประธานกรรมการและกรรมการต้องไม่เป็นผู้มีส่วนได้เสียในธุรกิจที่กระทำกับองค์การขนส่งมวลชนกรุงเทพ หรือในธุรกิจที่เป็นการแข่งขันกับกิจการขององค์การ ไม่ว่าโดยทางตรงหรือทางอ้อม¹

คณะกรรมการมีอำนาจหน้าที่วางนโยบายและควบคุมดูแลทั่วไป ซึ่งกิจการขององค์การขนส่งมวลชนกรุงเทพ และมีอำนาจหน้าที่ดังต่อไปนี้ด้วย

1. วางข้อบังคับหรือระเบียบเพื่อปฏิบัติการให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ และอำนาจขององค์การฯ
2. วางข้อบังคับการประชุมและการดำเนินกิจการของคณะกรรมการและคณะกรรมการอนุกรรมการ
3. วางข้อบังคับว่าด้วยการบรรจุ การแต่งตั้ง เลื่อนชั้น การลดชั้นเงินเดือน และการลาออกจากตำแหน่ง อัตราเงินเดือน ค่าจ้าง เงินบำเหน็จ เงินรางวัล วินัยและการอุทธรณ์ของพนักงานและลูกจ้าง

¹ "พระราชกฤษฎีกาจัดตั้งองค์การขนส่งมวลชนกรุงเทพ พ.ศ. 2519,"
ราชกิจจานุเบกษา 93 (20 สิงหาคม 2519) : หน้า 5.

4. วางข้อบังคับหรือระเบียบเกี่ยวกับการจัดแบ่งส่วนงานขององค์การขนส่งมวลชนกรุงเทพ การปฏิบัติงานของผู้อำนวยการและการมอบให้ผู้อื่นปฏิบัติกิจการแทนผู้อำนวยการ
5. กำหนดอัตราดอกเบี้ย ค่าบริการ ค่านายหน้า และค่าดำเนินการธุรกิจต่าง ๆ ขององค์การขนส่งมวลชนกรุงเทพ
6. วางข้อบังคับหรือระเบียบว่าด้วยการจ่ายค่าพาหนะและเบี้ยเลี้ยงเดินทาง ค่าเช่าที่พัก ค่าดวงเวลา และการจ่ายเงินอื่น ๆ
7. วางข้อบังคับหรือระเบียบว่าด้วยเครื่องแบบผู้อำนวยการ พนักงานและลูกจ้าง
8. วางข้อบังคับหรือระเบียบเกี่ยวกับความปลอดภัยในการใช้ และรักษาทรัพย์สินขององค์การขนส่งมวลชนกรุงเทพ
9. วางข้อบังคับหรือระเบียบว่าด้วยการร้องทุกข์ของพนักงานและลูกจ้าง
10. กำหนดอัตราเงินสะสมและดอกเบี้ยเงินสะสมของผู้อำนวยการและพนักงาน รวมทั้งวางระเบียบการจ่ายคืนเงินสะสมดังกล่าว
11. วางข้อบังคับเกี่ยวกับกองทุนสงเคราะห์ผู้ปฏิบัติงานในองค์การขนส่งมวลชนกรุงเทพและครอบครัว โดยได้รับความเห็นชอบจากคณะรัฐมนตรี
12. วางข้อบังคับหรือระเบียบอื่น ๆ อันจำเป็น เพื่อให้กิจการขององค์การขนส่งมวลชนกรุงเทพดำเนินไปโดยเรียบร้อย

อำนาจหน้าที่ตามข้อ 1, 3, 4, 5 ถ้าคณะกรรมการเห็นสมควรจะมอบหมายให้ผู้อำนวยการดำเนินการก็ได้

ผู้อำนวยการเป็นผู้บริหารกิจการขององค์การฯ จะต้องให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ ข้อบังคับ ระเบียบ และนโยบายที่คณะกรรมการกำหนด รวมทั้งมีอำนาจบังคับบัญชาพนักงานและลูกจ้าง นอกจากนี้ผู้อำนวยการยังมีอำนาจดังต่อไปนี้ด้วยคือ

1. แต่งตั้ง ถอดถอน เลื่อนชั้น หรือลดชั้นเงินเดือน ตลอดจนลงโทษทางวินัยแก่พนักงานและลูกจ้าง ทั้งนี้ต้องเป็นไปตามข้อบังคับที่คณะกรรมการกำหนด แต่ต่าพนักงาน

เช่นว่าเป็นพนักงานชั้นที่ปรึกษาผู้เชี่ยวชาญ หรือชั้นหัวหน้าฝ่ายต่าง ๆ ที่ขึ้นตรงต่อผู้อำนวยการ
ต้องได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการก่อน

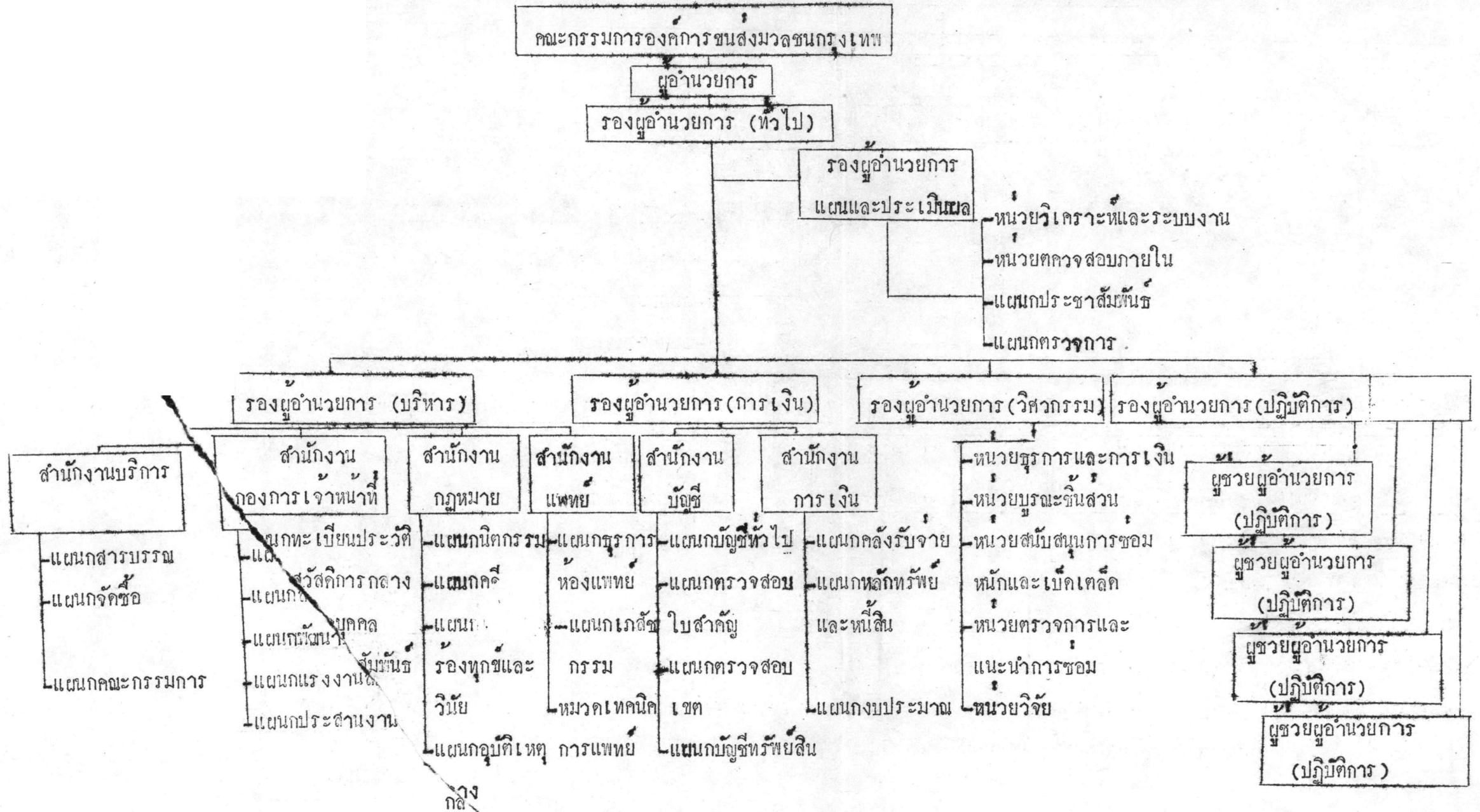
2. วางระเบียบเกี่ยวกับการปฏิบัติกิจการขององค์การขนส่งมวลชนกรุงเทพ
โดยไม่แย้งหรือขัดต่อนโยบายและข้อบังคับที่คณะกรรมการกำหนดไว้

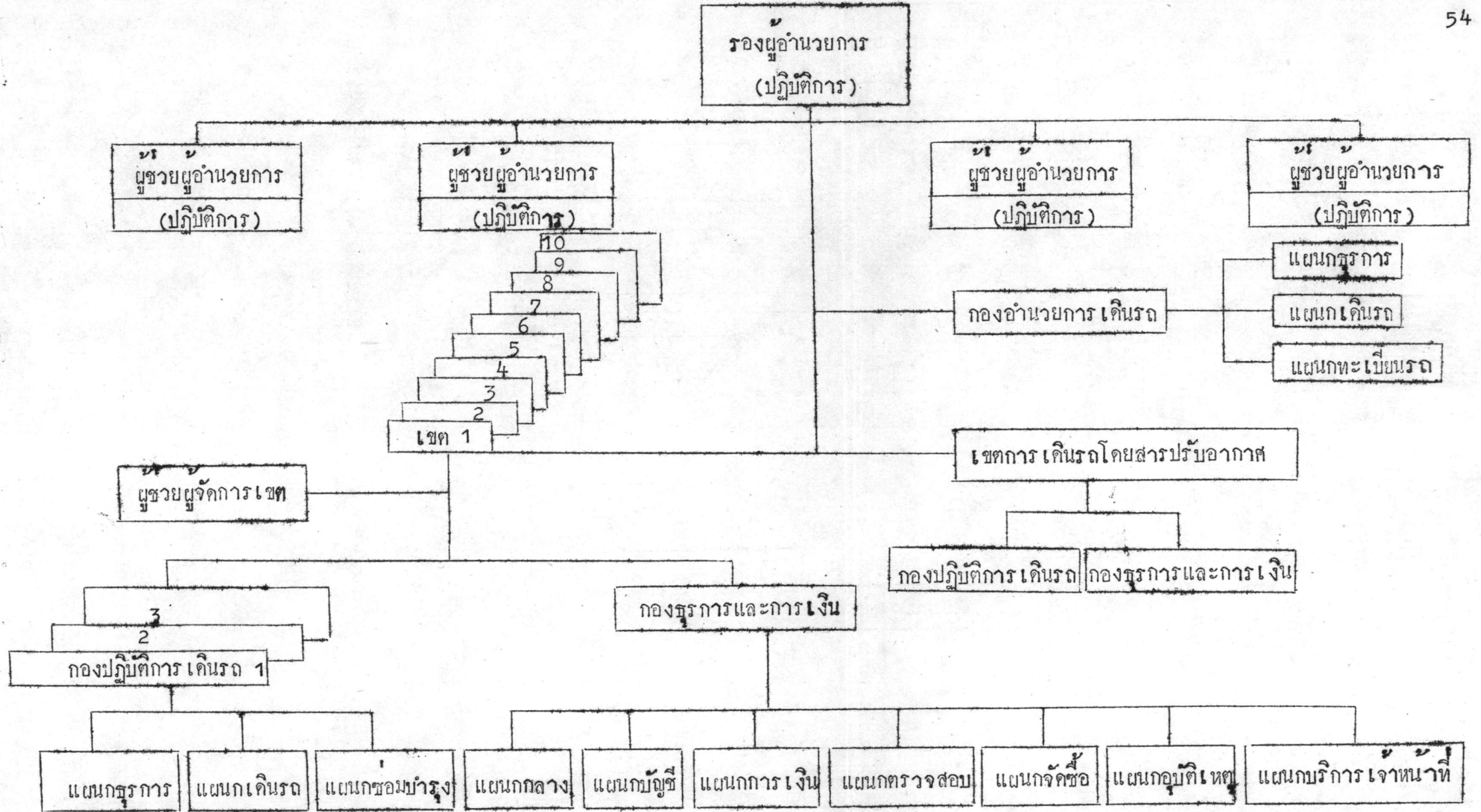
คณะกรรมการเป็นผู้แต่งตั้งผู้อำนวยการ ด้วยความเห็นชอบของคณะรัฐมนตรี

ด้านการแบ่งส่วนงานนั้น ได้มีข้อบังคับว่าด้วยการจัดแบ่งส่วนงานขององค์การ
ขนส่งมวลชนกรุงเทพ (ภาคผนวก ง) โดยได้กำหนดตำแหน่งรองผู้อำนวยการทั่วไป รับ
ผิดชอบงานรองจากผู้อำนวยการ โดยได้กระจายขอบเขตการควบคุมออกไปเป็น 5 ฝ่าย
ตามสายงานคือ

1. หน่วยงานที่อยู่ในความควบคุมของรองผู้อำนวยการฝ่ายบริหาร
2. หน่วยงานที่อยู่ในความควบคุมของรองผู้อำนวยการฝ่ายการเงิน
3. หน่วยงานที่อยู่ในความควบคุมของรองผู้อำนวยการฝ่ายวิศวกรรม
4. หน่วยงานที่อยู่ในความควบคุมของรองผู้อำนวยการฝ่ายปฏิบัติการ
5. หน่วยงานที่อยู่ในความควบคุมของรองผู้อำนวยการฝ่ายวางแผนและประเมินผล

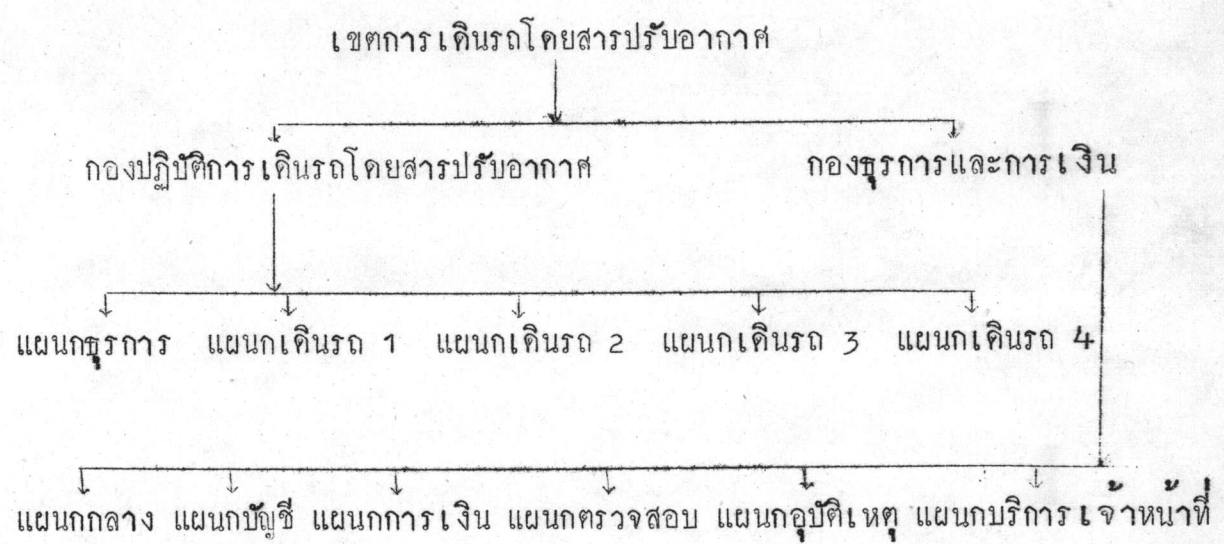
สำหรับโครงสร้างสายงานการบังคับบัญชาขององค์การขนส่งมวลชนกรุงเทพนั้น
ดูรายละเอียดได้จากแผนภาพที่ 4





ทั้งนี้ เขตการเดินรถโดยสารปรับอากาศนั้น จะเป็นสายงานหนึ่งที่อยู่ในการควบคุม บังคับบัญชาของรองผู้อำนวยการฝ่ายปฏิบัติงาน ซึ่งมีการแบ่งสายงานเป็นหลายฝ่ายตามโครงสร้างของหน่วยงานดังนี้

แผนภาพที่ 5 แสดงแผนภูมิสายงานการบังคับบัญชาของเขตการเดินรถโดยสารปรับอากาศ¹



จากโครงสร้างของเขตการเดินรถโดยสารปรับอากาศ จะเห็นได้ว่าในหน่วยงานนี้ประกอบด้วยกองปฏิบัติการเดินรถปรับอากาศ และกองธุรการและการเงิน สำหรับกองปฏิบัติการเดินรถนั้น มีหน่วยงานในสังกัดคือ

- แผนกธุรการ
- แผนกเดินรถ 1
- แผนกเดินรถ 2
- แผนกเดินรถ 3
- แผนกเดินรถ 4

¹ องค์การขนส่งมวลชนกรุงเทพ เขตการเดินรถโดยสารปรับอากาศ

สำหรับกองธุรการและการเงิน มีหน่วยงานในสังกัดคือ

- แผนกกลาง
- แผนกบัญชี
- แผนกการเงิน
- แผนกตรวจสอบ
- แผนกอุบัติเหตุ
- แผนกบริการเจ้าหน้าที่

ส่วนหน้าที่ในแต่ละกองและแผนกนั้น อาจพิจารณาได้จากแบบบรรยายลักษณะงานขององค์การขนส่งมวลชนกรุงเทพ (ดูรายละเอียดภาคผนวก จ)

ตำแหน่งและจำนวนพนักงาน

เขตการเดินรถโดยสารปรับอากาศ เป็นหน่วยงานหนึ่งขององค์การขนส่งมวลชนกรุงเทพ มีการจ้างงานทั้งสิ้นประมาณ 1,000 คน โดยมีผู้จัดเขตการเดินรถโดยสารปรับอากาศ เป็นผู้ควบคุมดูแลงานทั้งหมด รวมทั้งมีหัวหน้ากองธุรการและการเงิน และหัวหน้ากองปฏิบัติการเดินรถ เป็นผู้ช่วยเหลือควบคุมงานอีกคนหนึ่ง

ในกองธุรการและการเงินนั้นประกอบด้วยหัวหน้ากอง 1 คน รวมทั้งหัวหน้าแผนกต่าง ๆ แผนกละ 1 คน ซึ่งมีหัวหน้าแผนกกลาง หัวหน้าแผนกบัญชี หัวหน้าแผนกการเงิน หัวหน้าแผนกตรวจสอบ หัวหน้าแผนกอุบัติเหตุ และหัวหน้าแผนกบริการเจ้าหน้าที่ นอกจากนี้ยังมีพนักงานประจำแต่ละแผนกอีกด้วย รวมทั้งสิ้นในกองธุรการและการเงินมีพนักงาน 68 คน

สำหรับในกองปฏิบัติการเดินรถนั้นประกอบด้วยหัวหน้ากอง 1 คน หัวหน้าแผนกธุรการ 1 คน พนักงานประจำแผนกธุรการ 7 คน ส่วนแผนกเดินรถนั้นประกอบด้วยหัวหน้าแผนก 4 คน หัวหน้านายตรวจ 1 คน หัวหน้าสาย 12 คน หัวหน้าพนักงานขับรถ 1 คน หัวหน้าพนักงานเก็บค่าโดยสาร 1 คน นายท่าประจำอุ 9 คน นายท่าประจำสาย 43 คน นายตรวจ 56 คน พนักงานขับรถ 283 คน พนักงานเก็บค่าโดยสาร 508 คน และพนักงาน

เต็มจำนวน 4 คน รวมพนักงานทั้งสิ้นในกองปฏิบัติการเดินรถ 930 คน

รายละเอียดในเรื่องอัตราค่าจ้างเขตการเดินรถโดยสารปรับอากาศ (ดูภาค-
ผนวก ฉ)

รายได้ของพนักงาน

เนื่องจากเขตการเดินรถโดยสารปรับอากาศเป็นหน่วยงานหนึ่งขององค์การ
ขนส่งมวลชนกรุงเทพ อันเป็นรัฐวิสาหกิจ ดังนั้นพนักงานทุกคนจึงได้รับอัตราเงินเดือนตาม
ขั้นของราชการ ดังตารางที่ 6

ตารางที่ 6 แสดงอัตราเงินเดือนพนักงาน

| ระดับ | รายได้ |
|----------------------|--|
| ปริญญาตรี | 2,850 + เบี้ยขยัน |
| อาชีวะ | 2,020 + เบี้ยขยัน |
| พนักงานเก็บค่าโดยสาร | 1,180 + เบี้ยขยัน + เบี้ยเลี้ยง + ค่าดวงเวลา |
| พนักงานขับรถ | 1,570 + เบี้ยขยัน + เบี้ยเลี้ยง + ค่าดวงเวลา |
| นายตรวจ | 1,635 + เบี้ยขยัน + เบี้ยเลี้ยง |

พนักงานจะได้รับค่าเบี้ยขยันจำนวน 150 บาททุกคน สำหรับพนักงานเก็บค่าโดยสาร
และพนักงานขับรถ จะได้รับเบี้ยเลี้ยงและค่าดวงเวลาอีกด้วย ส่วนนายตรวจ นายท่า และ
หัวหน้าสายจะได้ค่าเบี้ยขยันเท่านั้น นอกจากเงินเดือนดังรายละเอียดจากรายละเอียดจากตารางที่ 7

ตารางที่ 7 แสดงรายไคของพนักงาน

| ตำแหน่ง | เงินเดือน | เบี้ยขยันต่อเดือน | เบี้ยเลี้ยงต่อวัน | ค่าล่วงเวลา ต่อ ชั่วโมง |
|----------------------|-----------|-------------------|-------------------|----------------------------|
| หัวหน้าสาย | 2,020 | 150 | 46 | - |
| นายทา | 1,635 | 150 | 46 | - |
| พนักงานขับรถ | 1,570 | 150 | 40 | 9 |
| นายตรวจ | 1,635 | 150 | 37 | - |
| พนักงานเก็บค่าโดยสาร | 1,180 | 150 | 28 | 6 |

นอกจากเงินเดือนและเงินพิเศษต่าง ๆ แล้ว ทางองค์การฯ ยังมีสวัสดิการและประโยชน์อื่น ๆ หลายประการ ซึ่งสรุปได้ดังนี้

1. กองทุนสวัสดิการ องค์การฯ จะจ่ายเงินในอัตราร้อยละสิบของเงินเดือนที่จ่ายให้พนักงาน โดยจัดตั้งเป็นกองทุนสวัสดิการ ซึ่งเงินกองทุนนี้จะให้พนักงานกู้ยืมได้
2. คำนการรักษาพยาบาล มีการสงเคราะห์พนักงานและครอบครัวเมื่อเจ็บป่วย และมีการสงเคราะห์การคลอดบุตร
3. พนักงานอาจฝากเงินสะสมไว้กับองค์การฯ หรือไม่ก็ได้ตามความสมัครใจ เมื่อพนักงานขอลดเงินเดือนจะคิดดอกเบี้ยทบต้นให้อัตราร้อยละ 7
4. มีการสงเคราะห์พนักงานเมื่อประสบอัคคีภัย วาตภัย และอุทกภัย
5. มีการจ่ายบำเหน็จ เบี้ยเลี้ยงชีพ และการสงเคราะห์เมื่อออกจากงาน
6. มีการช่วยเหลือพนักงานเมื่อถึงแก่กรรม และมีการจัดตั้งฌาปนกิจสงเคราะห์พนักงานขึ้น

7. มีการให้พนักงานกู้ยืม โดยผู้กู้ต้องนำบุคคลหรือที่ดินมาค้ำประกัน
8. องค์กรฯ จะร่วมมือกับสำนักงานกองทุนทดแทนและกระทรวงมหาดไทย โดยการจ่ายเงินสมทบกองทุนเงินทดแทน ซึ่งเมื่อพนักงานประสบอันตรายหรือเจ็บป่วย หรือถึงแก่กรรมเนื่องจากการทำงาน องค์กรฯ จะช่วยติดต่อกับสำนักงานกองทุนสงเคราะห์และกระทรวงมหาดไทยเพื่อจ่ายเงินทดแทนให้แก่พนักงาน
9. มีการสงเคราะห์แจกเครื่องแบบทำงานแก่พนักงานประจำรถยนต์โดยสาร โดยจ่ายให้คนละ 1 ชุดต่อปี
10. มีการช่วยเหลือพนักงานขับรถที่ตกเป็นผู้ต้องหา เนื่องจากการปฏิบัติงานตามหน้าที่ โดยพิจารณาขอประกันตัว และจัดหาหนายความเพื่อความและต่อสูคดีให้
11. มีการบริการแนะนำปัญหาในทางกฎหมายและทางสังคมในเรื่องส่วนตัวของพนักงาน
12. ส่งเสริมให้พนักงานจัดตั้งสหกรณ์ขายสินค้าและอาหารในราคาถูก โดยให้พนักงานและครอบครัวเท่านั้นเป็นผู้ถือหุ้น

ฉะนั้น จะเห็นได้ว่าพนักงานขององค์กรขนส่งมวลชนกรุงเทพนั้น ได้รับค่าตอบแทนต่าง ๆ ในอัตราใกล้เคียงกับรัฐวิสาหกิจอื่น ๆ หรือสูงกว่า ซึ่งจะทำให้มีความมั่นคงในการทำงาน มีฐานะความเป็นอยู่ที่ดี ย่อมจะก่อให้เกิดกำลังใจที่จะปฏิบัติงานในหน้าที่ของตน อันจะมีผลให้ประชาชนได้รับบริการที่ดี

ลักษณะขององค์กรขนส่งมวลชนกรุงเทพ เป็นองค์กรเดี่ยวที่ต้องรับภาระงานทางด้านนี้ จึงจำต้องใช้บุคลากรที่มีคุณวุฒิหลายด้าน และมีการศึกษาในระดับต่าง ๆ กันหลายระดับ เพราะว่าเป็นองค์กรที่มีขนาดใหญ่ มีพนักงานเป็นจำนวนมาก และมีการแบ่งสายงานออกเป็นหลายแผนก

จากโครงสร้างขององค์กรฯ ข้างต้น ถ้าศึกษาถึงการจัดแบ่งงานตามแนวนอนแล้ว จะเห็นได้ว่าการจัดองค์กรเป็นแบบแผน มีการเขียนวิธีการปฏิบัติงานระเบียบต่าง ๆ ไว้อย่าง-

ชัดเจน มีการจัดตั้งการจัดองค์การ การสอนและแนะนำในการทำงาน การจัดหมวดหมู่งาน นั้นจัดตามหน้าที่ โดยเน้นความชำนาญในหน้าที่เฉพาะอย่าง ส่วนการจัดแบ่งงานตามแนว ตั้งนั้นจะมี 3 ระดับ ดังแผนภาพที่ 3 ซึ่งมีสายการบังคับบัญชาอย่างชัดเจน มีการรวมอำนาจ ไว้ที่ผู้บริหารระดับสูง การติดต่ออันเป็นแบบเบื้องบนลงสู่เบื้องล่าง สำหรับการติดต่อระหว่าง แผนกจะเป็นการติดต่อตามสายงาน

ในกลุ่มผู้บริหารระดับสูงนั้น จะเห็นว่ามีการรวมอำนาจสั่งการที่คณะกรรมการองค์ การฯ ซึ่งได้รับแต่งตั้งจากคณะรัฐมนตรี แต่ในทางปฏิบัติจริง ๆ คณะกรรมการนั้นกลับไม่ได้ มีบทบาทต่อการตัดสินใจมากนัก เนื่องจากมีการจัดการประชุมกันเพียงปีละ 1 ครั้งเท่านั้น หรือในกรณีที่เป็นกรณีที่สำคัญจริง ๆ อำนาจการตัดสินใจส่วนใหญ่จึงตกอยู่กับผู้อำนวยการ ซึ่งเป็นการรวมอำนาจทางคามบริหารไปโดยปริยาย จึงได้มีการจัดตั้งตำแหน่งรองผู้อำนวยการ ทั่วไปขึ้น เพื่อแบ่งเบาภาระงานของผู้อำนวยการบางส่วน เป็นตำแหน่งที่เพิ่มเติมนอกเหนือ จากพระราชกฤษฎีกาจัดตั้งองค์การขนส่งมวลชนกรุงเทพ

การมีตำแหน่งรองผู้อำนวยการทั่วไปขึ้นมาอีกตำแหน่งหนึ่งนั้น แม้ว่าในทางสายงาน จะช่วยแบ่งเบาภาระการตัดสินใจแก่ผู้อำนวยการ แต่ในทางปฏิบัติกลับเป็นการทำให้สายงาน ชับซ้อนมากยิ่งขึ้น เกิดความล่าช้าในการบริหารงาน ที่สำคัญอย่างยิ่งตำแหน่งนี้เมื่อเปรียบ เทียบกับข้าราชการแล้วจะเป็นตำแหน่งประจำ คล้ายปลัดกระทรวง ในขณะที่ผู้อำนวยการ เป็นตำแหน่งทางการเมือง จึงมักเกิดปัญหาความประสานงานทางนโยบายระหว่างผู้อำนวยการ และรองผู้อำนวยการทั่วไป นอกจากนี้องค์การฯ ยังมีการจัดแบ่งสายงานออกเป็นหลาย ฝ่าย และหลายแผนกเกินไป ทำให้ยากแก่การควบคุมและทำให้เกิดความล่าช้าในการดำเนินงาน อาจมีการพิจารณาถึงโครงสร้างขององค์การที่คณะทำงานชาวออสเตรเลียได้เสนอแนะ เอาไว้ ในคราวที่รัฐบาลได้ให้มาดำเนินการวางแผนและปรับปรุงองค์การฯ โดยเสนอว่า ควรมีการแบ่งสายงานออกเป็น 2 ฝ่ายคือ

1. หน่วยงานที่อยู่ในความควบคุมของรองผู้อำนวยการบริหารและการเงิน
2. หน่วยงานที่อยู่ในความควบคุมของรองผู้อำนวยการเทคนิคและปฏิบัติการ

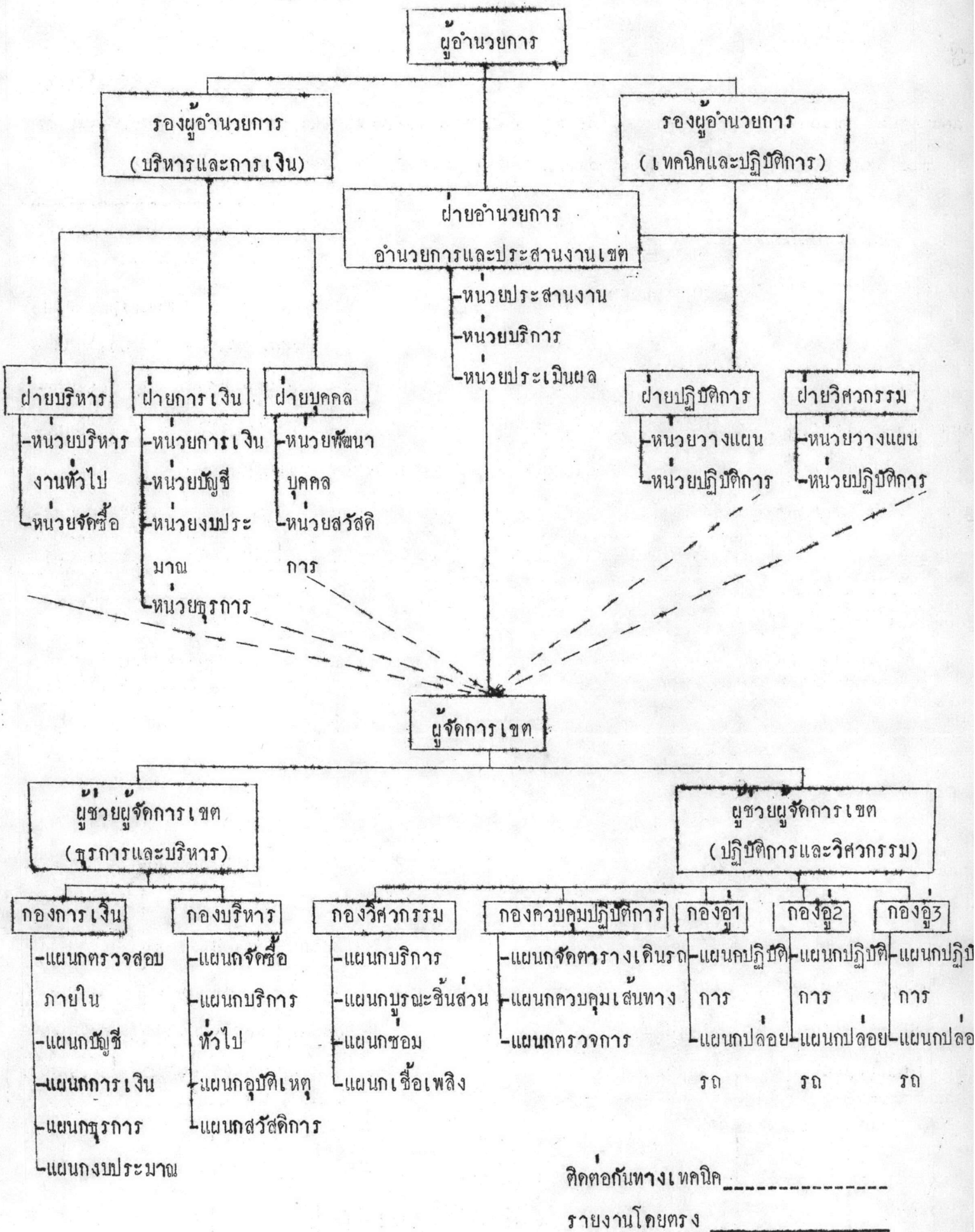
หน่วยงานทั้ง 2 นี้จะมีการประสานงานโดยตรงกับฝ่ายอำนวยการและประสานงานเขต ซึ่งขึ้นตรงต่อผู้อำนวยการ โดยจะทำการประสานงานโดยตรงกับผู้จัดการเขตต่าง ๆ ควบ สำหรับโครงสร้างสายงานการบังคับบัญชาที่เสนอแนะโดยคณะทำงาน ฯ พิจารณาได้จากแผนภาพที่ 6

อีกลักษณะหนึ่งที่น่าสนใจในการบริหารขององค์กรฯ ก็คือถึงแม้ว่าจะมีการพิจารณาขึ้นเงินเดือนที่สูงกว่าทางราชการบ้าง และมีการจ่ายเงินโบนัสไปหลายปีสำหรับเป็นการจูงใจให้คนมาทำงานมากขึ้นก็ตาม แต่ก็ขาดแคลนกำลังคนในระดับสูงตั้งแต่วิศวกรขึ้นไป เนื่องจากถูกบริษัทธุรกิจเอกชนแย่งตัวไปทำงาน เมื่อขาดแคลนเช่นนั้นย่อมจะมีผลกระทบต่องานบริหารหลายด้าน ผู้ปฏิบัติงานระดับสูงจึงต้องรับผิดชอบงานหลายโครงการ ก่อให้เกิดการรวมอำนาจโดยอัตโนมัติ ผลงานจึงไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร

เนื่องจากองค์กรฯ เป็นหน่วยงานรัฐวิสาหกิจ การดำเนินงานจะต้องเป็นไปตามขั้นตอนของกฎหมายและระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ ทำให้งานบางอย่างล่าช้าและไม่ทันต่อเหตุการณ์ เป็นเหตุให้เกิดปัญหาต่าง ๆ ได้ง่าย องค์กรฯ จึงควรที่จะขจัดวิธีการต่าง ๆ ที่ทำให้งานล่าช้า ให้มีการจัดสายงานอย่างกระตือรือร้น ควรจะมีการปรับปรุงในเรื่องการสื่อสารข้อมูลภายในองค์กร รวมทั้งเครื่องมือและอุปกรณ์ในการติดต่อสื่อสารต้องมีคุณภาพและเพียงพอด้วย เพราะเท่าที่เป็นอยู่ในขณะนี้ยังไม่ดีเท่าที่ควร และยังขาดเครื่องมือในการติดต่อสื่อสารจำนวนมาก และควรจะอาศัยความร่วมมือกับหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง เพื่อประสานงานประโยชน์ร่วมกันให้เกิดผลสำเร็จ เช่น กรมการขนส่งทางบก กรุงเทพมหานคร และกรมตำรวจ แต่หน่วยงานต่าง ๆ เหล่านี้ก็ก็เป็นหน่วยงานของรัฐมาดเหมือนกัน การดำเนินงานมีลักษณะคล้ายคลึงกัน การประสานงานจึงไม่เกิดผลสำเร็จที่พึงพอใจ และองค์กรฯ ควรจะให้ความสำคัญต่องานวิจัยและพัฒนาการ การวางแผนงานต่าง ๆ โดยให้มีเจ้าหน้าที่ด้านนี้เพียงพอเพียง กล่าวคือองค์กรฯ ต้องพยายามให้มีความคล่องตัวเหมือนธุรกิจเอกชนให้มากที่สุด

นอกจากนี้องค์กรฯ ยังมีขนาดใหญ่มาก มีพนักงานทุกตำแหน่งหน้าที่ประมาณ 2 หมื่นกว่าคน จึงจำเป็นต้องมีการจัดวางระบบงานให้เหมาะสม ให้เจ้าหน้าที่กับงานได้สัมพันธ์

แผนภาพที่ 6 แสดงแผนภูมิสายงานการบังคับบัญชาที่เสนอแนะโดยคณะทำงานฯ



¹ P.G. Pak-Poy & Associates Pty. Ltd., "Bangkok Traffic Management Project Technical Assistance to the Bangkok Mass Transit Authority" (Final Report, September 1979), pp. 27 - 28.

พันธุกัน ส่วนมากแล้วมักเป็นไปในทางเจ้าหน้าที่มากกว่างาน ทำให้มีค่าใช้จ่ายค่าจ้าง
ผลประโยชน์สวัสดิการต่าง ๆ สูงมาก ซึ่งทำให้ต้นทุนในการดำเนินงานสูงโดยใช้เหตุ
ฉะนั้น องค์การจะต้องระวังปัญหาและหาทางแก้ไขโดยใช้กลยุทธ์ในการคัดเลือกคนอย่าง
ถูกต้อง ให้ได้คนที่มีความซื่อสัตย์ มีความรู้ความชำนาญที่เหมาะสมกับหน้าที่แต่ละหน้าที่อย่าง
แท้จริง นอกจากนี้ควรส่งเสริมพนักงานให้มีจิตใจที่ผูกพันต่องานที่ปฏิบัติด้วยความเอาใจใส่
และสำนึกในส่วนได้เสียขององค์การฯ โดยการให้ผลประโยชน์ตอบแทนและมีสิ่งจูงใจอย่าง
เหมาะสมกับผลงาน และในขณะที่เดียวกันก็มีการลงโทษผู้กระทำผิดโดยเฉียบขาด สำหรับ
การบริหารงานทางการเงินนั้นควรระวังความเสี่ยงไว้ให้ดี โดยอาจวางระเบียบและวิธี
การควบคุมอย่างรัดกุม

ในการปรับปรุงองค์การขนส่งมวลชนกรุงเทพนี้ รัฐบาลควรจะต้องนโยบายที่แน
นอนว่ารัฐบาลต้องการที่จะให้องค์การฯ มีกำไรเลี้ยงตัวได้เป็นประการสำคัญ หรือจะดีถ้า
การขยายและปรับปรุงบริการให้เพียงพอแก่ความต้องการของประชาชนเป็นสิ่งสำคัญที่สุด
เป้าหมายทั้งสองนี้ไม่จำเป็นที่จะต้องสอดคล้องกันเสมอไป ดังนั้นจึงต้องมีการตัดสินใจใน
เรื่องดังกล่าวนี้ล่วงหน้า ในกรณีที่รัฐบาลให้ความสำคัญในการปรับปรุงและการขยายบริการ
องค์การฯ จำเป็นจะต้องมีแหล่งเงินทุนซึ่งอาจได้จากรัฐบาลในรูปของการเพิ่มทุน ให้เงิน
ชดเชย ให้เงินกู้ในอัตราดอกเบี้ยต่ำประกันเงินกู้ หรือจากรายได้โดยอนุญาตให้ปรับอัตรา
ค่าโดยสาร

นอกจากนี้ปัญหาในการบริหารงานภายในองค์การฯ ให้มีประสิทธิภาพนั้น ประ
เด็นสำคัญที่ต้องพิจารณา คือ คุณสมบัติของผู้บริหาร การควบคุมบังคับบัญชา และความคล่อง
ตัวในการดำเนินงาน เนื่องจากเป็นองค์การขนาดใหญ่และให้บริการแก่ประชาชนมากกว่า
หนึ่งล้านคน ดังนั้นรัฐบาลอาจจะต้องยอมให้มีวิธีการปฏิบัติที่แตกต่างจากรัฐวิสาหกิจอื่น ๆ
ได้ในบางกรณี

สำหรับการบริหารงานของเขตการเดินรถโดยสารปรับอากาศนั้น เมื่อพิจารณา
จากโครงสร้าง จะเห็นว่าการบริหารงานแบ่งออกได้เป็น 2 ลักษณะ คือ ลักษณะแบบหน่วย

งานหลักและหน่วยงานช่วย

ฝ่ายงานวางแผนและประเมินผล จะทำหน้าที่เป็นหน่วยงานช่วยของผู้จัดการ
 เขตการเดินรถโดยสารปรับอากาศ คือเป็นฝ่ายเสนอความคิดเห็น ประเมินผล และวิเคราะห์
 ข้อมูล ฯลฯ ส่วนหน่วยงานหลักนั้นยังแบ่งออกได้อีก 2 ประเภท คือ กองปฏิบัติการเดินรถ
 โดยสารปรับอากาศและกองธุรการและการเงิน ซึ่งจะมีแผนกงานย่อย ๆ แบ่งแยกออกตาม
 ลักษณะของงานอย่างชัดเจน ดังที่ได้กล่าวไปแล้ว

ในแง่ของการจัดการนั้น หัวใจสำคัญของเขตการเดินรถโดยสารปรับอากาศก็
 คือการบริการ ทั้งนี้เพื่อเรียกร้องความสนใจของประชาชนให้หันมาใช้รถยนต์โดยสาร
 ประจำทางปรับอากาศ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามที่หน่วยงานที่ถูกจัดตั้งขึ้นมา และเป็นกา
 รหารายได้ให้แก่ตัวเองโดยไม่ขาดทุน สำหรับในเรื่องนี้ผู้จัดการเขตฯ ได้ให้ความสำคัญต่อ
 งานด้านนี้มากพอสมควร เป็นต้นว่า มีการอบรมพนักงานแผนกเดินรถ โดยเฉพาะพนักงาน
 ขับรถและพนักงานเก็บค่าโดยสารเดือนละครั้ง มีการพิจารณาโทษเป็นรายบุคคลตามเสียง
 ร้องเรียนจากผู้โดยสารด้วยตนเอง รวมทั้งพยายามแก้ไขปัญหาในด้านบริการต่าง ๆ ที่เกิด
 ขึ้นอยู่เสมอ ซึ่งในลักษณะเช่นนี้น่าจะก่อให้เกิดผลดีต่อกิจการเดินรถยนต์โดยสารประจำ
 ทางปรับอากาศ

จะเห็นว่าโครงการรถยนต์โดยสารปรับอากาศกำลังเจริญรุดหน้าไปด้วยก
 จำนวนเส้นทางในปัจจุบันนี้มีถึง 12 เส้นทาง และมีผู้ใช้บริการเป็นจำนวนมาก รวมทั้ง
 จะต้องมีการขยายงานในต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องในหลายกรณี จึงเห็นสมควรที่จะมีการ
 พิจารณาให้เขตการเดินรถโดยสารปรับอากาศ เป็นหน่วยงานโดยตรงที่อยู่ในความควบคุม
 ของรองผู้อำนวยการปฏิบัติการ ที่ทำงานขึ้นอยู่กับผู้ช่วยผู้อำนวยการทั่วไป ซึ่งแตกต่างจากเขต
 อื่น ๆ ทั้ง 10 เขตนั้น ที่ทำงานขึ้นกับผู้ช่วยผู้อำนวยการ (ปฏิบัติการ) ซึ่งจะทำให้ระบบกา
 ทำงานประสานกันได้ดียิ่งขึ้น รวมทั้งจะทำให้มีการวางแผนและปฏิบัติงานได้อย่างรวดเร็ว
 เพราะในอนาคตถ้าการบริหารงานในด้านการเดินรถยนต์โดยสารประจำทางปรับอากาศ
 มีประสิทธิภาพที่ดีแล้ว ก็จะทำให้ประชาชนหันมานิยมใช้บริการทางค่านี้น่ามากขึ้น อันจะมีผล
 ต่อการแก้ไขปัญหากการจราจรในเขตกรุงเทพมหานครและบริเวณใกล้เคียงได้เป็นอย่างดี