

การศึกษาระบบการจัดการและการดำเนินงาน  
ของบริษัท เค็นเรือกับการพัฒนาวิทยานาวีไทย



นางสาววีรยา ภักธธราชชัย

ศูนย์วิทยทรัพยากร

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรพาณิชยศาสตร์มหาบัณฑิต

ภาควิชาพาณิชยศาสตร์

บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

พ.ศ. 2527

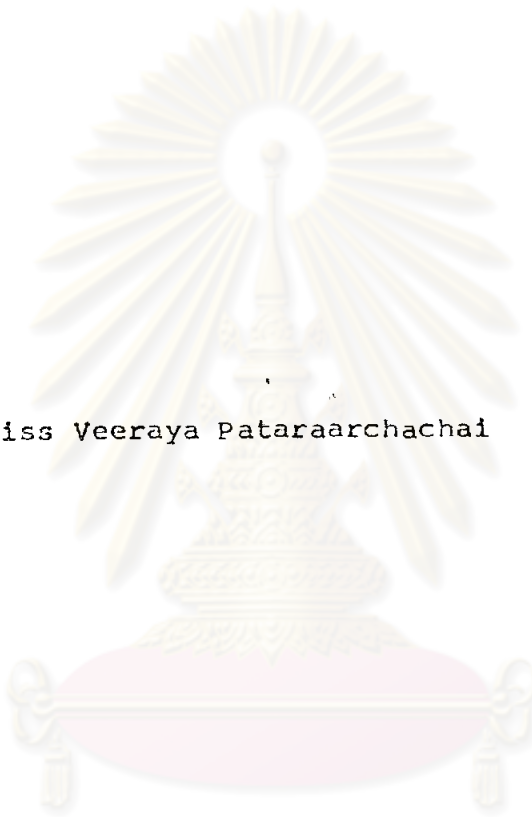
ISBN 974-563-147-7

011335

17399580

2

A STUDY ON SYSTEM OF MANAGEMENT AND OPERATION OF THAI  
SHIPPING-COMPANIES CONCERNING THE DEVELOPMENT  
OF THAI MERCHANT MARINE



Miss Veeraya Pataraarchachai

A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements  
for the Degree of Master of Commerce  
Department of Management  
Graduate School  
Chulalongkorn University

1984

ISBN 974-563-147-7

หัวข้อวิทยานิพนธ์ การศึกษาระบบการจัดการและการดำเนินงานของบริษัท เค็ม เรือกับ  
การพัฒนาพาณิชย์นาวีไทย

โดย นางสาววีรยา ภัทรอาราชัย

ภาควิชา พาณิชยศาสตร์

อาจารย์ที่ปรึกษา ศุภรณันท์ ศันต์ไพบูลย์

รองศาสตราจารย์ จินตนา บุญบงการ



บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย อนุมัติให้บัณฑิตวิทยาลัยเป็นส่วน  
หนึ่งของการศึกษาคำาหมศักศูกรปริญญามหาบัณฑิต

.....  
(รองศาสตราจารย์ ดร.สุประภัสร์ บุญนาค)

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

.....  
(ศาสตราจารย์ ดร.นราศรี ไวนิรฤต)

.....  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ สุภาวณา สิมปัสร์ต)

.....  
(คุณสุธรรม จิตรานูเกราะ)

.....  
(รองศาสตราจารย์ จินตนา บุญบงการ)

.....  
(ศุภรณันท์ ศันต์ไพบูลย์)

อธิบดีของบัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

หัวข้อวิทยานิพนธ์ การศึกษาระบบการ จัดการ และการดำเนินงานของบริษัท เคน เรือ  
กับการพัฒนาพาณิชย์นาวีไทย

ชื่อ นิสิต นางสาววีรยา ภักธธาชชัย

อาจารย์ที่ปรึกษา ศุภรัตน์ ศักดิ์ไพบุณย์  
รองศาสตราจารย์ จินตนา บุญบงการ

ภาควิชา พาณิชยศาสตร์

ปีการศึกษา 2526



บทคัดย่อ

วิทยานิพนธ์นี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อศึกษาถึงการจัด การและการดำเนินงานโดยทั่ว ไปของธุรกิจเดินเรือ โดยที่กิจการขนส่งทางทะเล หรือกิจการเดินเรือระหว่างประเทศ ของไทย มีความสำคัญต่อเศรษฐกิจของประเทศเป็นอย่างยิ่ง เพราะนอกจากจะเป็นการ ส่งเสริมในด้านการส่งออกแล้ว ยังเป็นการประหยัดและได้มาซึ่งเงินตราต่างประเทศ การศึกษา จะศึกษาถึงสภาพการณ์ของการขนส่งทางทะเลของประเทศไทยในปัจจุบันกับ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 5 ที่ตั้งเป้าหมายไว้ว่าจะขยายกองเรือ เพิ่มขึ้นอีก 358,000 เทตเวทตัน โดยขยายในเส้นทางเดิน โคน้ำในเส้นทางญี่ปุ่น ประ-เทศสมาชิกอาเซียน ช่องกวง เปิดเส้นทางเดินเรือสายใหม่ในเส้นทางสหรัฐอเมริกาและ ออสเตรเลีย และเปิดบริการเรือฟีดเดอร์ ( Feeder Service) ในเส้นทางกรุง- เทพฯ-ฮ่องกง และกรุงเทพฯ-สิงคโปร์ กับอุปสรรคของบริษัทเดินเรือไทยที่จะบรรลุ เป้าหมายตามแผนนี้ ในแง่ของการจัดการของบริษัทเกี่ยวกับการวางแผน การคลา-คูลการเงิน โดยมีสมมุติฐานว่า "การจัดการของบริษัทเดินเรือ เช่นในเรื่องเทคนิคการ บริหาร ประสิทธิภาพของผู้บริหาร ความช่วยเหลือจากฝ่ายต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องทั้งในกั-นการเงิน และการส่งเสริมการลงทุนที่เป็นอยู่ขณะนี้ จะไม่มีปัญหาต่อการพัฒนาพาณิชย์นาวี

ให้บรรลุเป้าหมายตามแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 5 ที่ตั้งเป้าหมายว่า จะขยายกองเรือพาณิชย์เพิ่มขึ้นอีก 358,000 เทตเวทตัน"

จากการศึกษาพบว่า การบริการขนส่งสินค้าทางทะเลของประเทศไทย บังคับอยู่ในขอบเขตอันจำกัด เพราะกองเรือพาณิชย์ของไทยมีขนาดเล็ก คิดเป็นอัตราส่วนร้อยละ 3.5 เมื่อเปรียบเทียบกับกองเรือพาณิชย์ของประเทศสมาชิกอาเซียน และมีอายุการใช้งานมาก การจัดการของบริษัทต่าง ๆ ยังอยู่ในรูปครอบครัว ขาดการวางแผนในระยะยาว บริษัทที่มีโครงการที่จะขยายเรือออกไปตามแผนพัฒนาฉบับที่ 5 คือ บริษัทไทย-เดินเรือทะเล จำกัด การจัดการก็ไม่แน่ชัด บริษัทที่มีการทำการศึกษาวิเคราะห์งานมีเพียงบริษัทเดียว คือ บริษัทไทยเดินเรือทะเล จำกัด การบริหารส่วนใหญ่ยังเป็นแบบรวมอำนาจ คือมีเพียงกลุ่มผู้บริหาร ระดับสูงกลุ่มเดียวที่ตัดสินใจในปัญหาเกือบทุกเรื่อง ทั้งนี้ เพราะองค์กรยังมีขนาดเล็ก หางานจัดการทางคลาสิกก็ยังไม่สามารถใช้เรือให้เต็มประสิทธิภาพ มีเที่ยวเรือเปล่ากลับมาเสมอ สินค้าที่บรรทุกในแต่ละเที่ยวทำการก็บรรทุกไม่เต็มระวางเรือ องค์บุคคลที่มีอยู่ทั้งบนบกและในทะเล ยังขาดความเชี่ยวชาญทางด้านนี้ และพบว่ากองเรือที่เพิ่มขึ้น จะเป็นการเพิ่มจำนวนปริมาณ ลักษณะของเรือที่เพิ่มขึ้นเป็นเรือขนาดเล็ก อายุการใช้งานมาก ส่วนใหญ่เป็นเรือสินค้าชนิดแห้ง และวิ่งในเส้นทางอาเซียนและตะวันออกไกล ซึ่งได้แก่ ญี่ปุ่น ไต้หวัน และฮ่องกง จะเป็นการเพิ่มจำนวนปริมาณ ลักษณะการลงทุนเป็นของผู้ประกอบการรายย่อย เป็นการมุ่งหาผลประโยชน์ในระยะสั้น และมุ่งประกอบธุรกิจในย่านกลุ่มประเทศอาเซียนเท่านั้น

สำหรับแนวโน้มของกิจการในระยะนี้ยังคงใช้เรือที่ใช้แล้ว ซึ่งเป็นเรือที่ใช้ระบบการขนส่งโดยวิธีธรรมดา และมีการนำเอาระบบคอนเทนเนอร์ มาปรับใช้ด้วย โดยจะมีลักษณะการให้บริการแบบถึงตู้สินค้า

พาณิชย์นาวีไทย จะพัฒนาเจริญก้าวหน้าได้ นอกจากมีอุตสาหกรรมต่าง ๆ ได้รับความช่วยเหลือแล้ว ยังต้องอาศัยความร่วมมือประสานงานกันของทั้ง 3 ฝ่ายคือ ฝ่ายรัฐบาล ฝ่ายเจ้าของเรือ และฝ่ายพ่อค้าผู้ใช้บริการเรือ ถ้าพึ่งเพียงเจ้าของเรือฝ่ายเดียว จะไม่สามารถแก้ไขปัญหาค่าได้ รัฐบาลต้องเข้ามามีบทบาทและดำเนินการช่วยเหลือโดยเร่งด่วน ทั้งนี้ เพื่อให้การขนส่งทางทะเลของประเทศเจริญยิ่งขึ้น อันจะเป็นประโยชน์ต่อเศรษฐกิจของประเทศในอนาคต.

Thesis Title        A Study on System of Management and Operation of  
                         Thai Shipping-Companies Concerning the Developing  
                         of Thai Merchant Marine

Name                 Miss Veeraya Pataraarchachai

Thesis Advisor     Mr. Tanan Tanphaibul  
                         Associate Professor Chintana Bunbongkarn

Department        Commerce

Academic Year     1983



#### ABSTRACT

This Thesis aims to study about the management and operation of shipping business, Because of an important to the economic of Thailand both in promoting the export business and saving the foreign exchange. The study is about the Social and Economic Development Plan that set "To expand the mercantile fleet to the another 358,000 DWT" by expanding in number of freighters that offered services on the present routes such as Japan, Hong Kong and South East Asia, opening new trade routes to United State and expanding the feeder service from Bangkok port to Singapore and Hong Kong with its obstacles to achieve this plan in the field of the planning of management, marketing and finance. To test the assumption if "Now, The management of Thai Shipping-Companies such as the administration technique, the experience of the top management. The support from other sectors such as Government Body, finance institution etc. will not obstruct Shipping-Companies to achieve their plan".

The results of the study showed that the Thai merchant fleet was the smallest, accounting for 3.5% of the total vessels operated by the five ASEAN countries. The situation was partly due to a lack of proper support from the government. Most freighters under Thai flag mainly provided service within South East Asia. UNITHAI was the only company that offered service on Europe routes. Most freighters are very old and the management is in the form of family business. Most companies have no long term planning. (Only TMN has planned to enlarge their owned fleet.) The organization chart is not well defined and the administration is "Centralization", only top management of the firms making decisions, the reason being that organization are still small. The marketing management is lack of efficiency, the ships always returned to home port in ballast and vessel capacity being not utilized. The fleet will increase only in tonnage, but small and very old. Most of the vessels are "Conventional Break Bulk type" and offered service in ASEAN and Far East routes such as Japan, Taiwan and Hong Kong.

The tendency of this business still be using "Second-handed Conventional tonnage" and implementing "Semi-container System" into the services too.

Most of the problems could not be solved only by private sector but they need the coordination of 3 sectors the private the government and the shippers sector. Consequently, the government should play an important role in solving the problems and strongly support Thai marine shipping industry in order to promote economic growth of the country in future.



### กติกกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์เรื่องนี้สำเร็จได้ด้วยความสำเร็จอย่างยิ่งจาก รองศาสตราจารย์ จินตนา บุญบงการ แห่งคณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย และ คุณชนันท์ ศักดิ์ไพบุลย์ แห่งบริษัทซีทราน ซึ่งเป็นอาจารย์ที่ปรึกษาและผู้ช่วยศาสตราจารย์ ที่ได้กรุณาให้คำปรึกษาแนะนำ และแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ ผู้เขียนขอขอบพระคุณ ศาสตราจารย์ ดร. นราศรี ไววณิชกุล คุณสุธรรม จิตรานุเคราะห์ และผู้ช่วยศาสตราจารย์ สุภาวณา ลิมปิสวัสดิ์ ที่ได้รับเป็นคณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ซึ่งได้กรุณาช่วยตรวจและแก้ไขข้อบกพร่องจนทำให้วิทยานิพนธ์นี้มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

นอกจากนี้ ผู้เขียนขอขอบพระคุณคุณไชยยศ ไชยมันคง ผู้อำนวยการกองเศรษฐกิจขนส่งทางทะเล สำนักงาน คณะกรรมการส่งเสริมการพาณิชย์นาวี, คุณปรีชา มาลัย หัวหน้ากองโรงพักสินค้า 4 กทท. คุณภาณุ วิรุฬห์ไชยพฤกษิ และคุณอรุณสิทธิ์ โสภณิสุข แห่งบริษัท ไทยเคมิคัลเรือทะเล จำกัด, น.ค. จำนวน เพ็งจิกต์ บริษัทจุฑานาวี จำกัด, กัปตัน ฮอน ก๊อก-ตง บริษัทมาบุญครองชิปปิง จำกัด, Mr. Lee Siano Sing ฝ่าย Inland-Waterways ESCAP, พล.ร.ต. สนอง นิสาลักษณ์ ประธานกรรมการ บริษัท ไทยพาณิชย์นาวี จำกัด, น.ค. มนเชียร มุ่งถิ่น และคุณทอล เอส.จี. ชิว แห่งบริษัท ไทยพาณิชย์นาวี จำกัด และคุณพองน้อย วรรณาวิน บริษัทแพนไทยชิปปิง จำกัด ที่มีส่วนช่วยผู้เขียนอย่างมากในคำแนะนำอื่น ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อการเขียนวิทยานิพนธ์เล่มนี้

ในการเขียนวิทยานิพนธ์เรื่องนี้ ผู้เขียนยังได้รับความอนุเคราะห์จากเอกสาร ข้อมูล การสละเวลาให้ผู้เขียนสัมภาษณ์จากผู้บริหารของบริษัทเคมิคัลเรือต่าง ๆ และเจ้าหน้าที่หน่วยงานภาครัฐบาลที่เกี่ยวข้อง โดยเฉพาะการทำเรือแห่งประเทศไทย สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการพาณิชย์นาวี บริษัทเงินทุนอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย ตลอดจนความร่วมมือจากบุคคลต่าง ๆ ที่มีส่วนช่วยเหลือในการทำวิทยานิพนธ์เรื่องนี้ซึ่งผู้เขียนไม่อาจกล่าวนามได้ทั้งหมด ผู้เขียนขอกราบขอบพระคุณทุกท่านไว้ ณ ที่นี้ด้วย





สารบัญ

หน้า

บทคัดย่อภาษาไทย.....	จ
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	ฉ
ถึคึกรรรมประกาศ.....	ช
รายการตารางประกอบ.....	ฉ
รายการรูปประกอบ.....	ฉ
คำอธิบายคำย่อ.....	ง

บทที่

1. บทนำ .....	1
ความสำคัญของบริษัทเดินเรือระหว่างประเทศของไทย .....	1
วัตถุประสงค์ของการศึกษา .....	3
ประโยชน์ที่จะได้รับจากการศึกษา .....	3
ขอบเขตของการศึกษา .....	4
วิธีการศึกษา .....	4
สมมุติฐาน .....	5
ความหมายของคำสำคัญ .....	5
2. การพัฒนาพาณิชย์นาวีของประเทศไทย .....	9
สภาพการณ์พาณิชย์นาวีของประเทศไทย .....	9
ความจำเป็นที่ไทยต้องมีพาณิชย์นาวีเป็นของตนเอง .....	11
สถานการณ์และแนวโน้มการค้าต่างประเทศของไทย .....	14
ความเติบโตของกองเรือพาณิชย์ไทยกับการค้าระหว่างประ- เทศของไทย .....	16
นโยบายและการส่งเสริมการพาณิชย์นาวีของรัฐบาลไทย .....	18
อุปสรรคในการพัฒนาพาณิชย์นาวีไทย .....	32
3. วิวัฒนาการและการดำเนินงานของบริษัทเดินเรือ .....	42
ความเป็นมาของบริษัทเดินเรือ .....	42

การขออนุญาตจัดตั้งบริษัทเคินเรือ.....	45
การดำเนินงานของบริษัทเคินเรือ.....	46
เส้นทาง การเคินเรือของประเทศไทย.....	67
ลักษณะการประกอบธุรกิจการขนส่งทางทะเลของประเทศไทย.....	70
การให้บริการแก่ลูกค้า.....	73
หน่วยงานที่ส่งเสริมบริษัทเคินเรือ.....	75
4. ปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะในการดำเนินงานของบริษัทเคินเรือ....	79
ระบบการจัดการและการดำเนินงานของบริษัทเคินเรือ.....	79
ผลการทดสอบสมมุติฐาน.....	81
แนวโน้มของกิจการ.....	118
สรุป.....	130
บรรณานุกรม.....	131
ภาคผนวก.....	136
ประวัติผู้เขียน.....	184

ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
1. กองเรือพาณิชย์ของประเทศอาเซียนในปี 2524 .....	10
2. ปริมาณสินค้าเข้าและสินค้าออกของประเทศไทยระหว่างปี พ.ศ. 2518-2524 .....	12
3. มูลค่าการระวางขนส่งสินค้าเข้า-ออกโดยเรือไทย .....	13
4. การค้าระหว่างประเทศของไทย .....	15
5. ปริมาณสินค้าที่ชนโคยเรือไทย .....	17
6. เป้าหมายการขนส่งสินค้าโคยเรือไทย .....	20
7. เป้าหมายความค้องการขยายกองเรือพาณิชย์ .....	21
8. เป้าหมายความค้องการกองเรือพาณิชย์จำแนกตามประเภทเรือ ...	22
9. คนเดินเรือของสายการเดินเรือไทย .....	64
10. จำนวนเรือและระวางบรรทุกของไทยในเส้นทางประเทศไทย-ญี่ปุ่น.	67
11. จำนวนเรือและระวางบรรทุกของไทยในเส้นทางประเทศไทย- ประเทศในกลุ่มอาเซียน .....	68
12. จำนวนเรือและระวางบรรทุกของไทยในเส้นทางประเทศไทย- ทวีปยุโรป .....	70
13. สถิติเรือ N.R.T. (Net Registered Tonnage) และ สินค้าเข้า-สินค้าออกโคยเรือสัญชาติไทย .....	90
14. อายุและสภาพการใช้งานของเรือสินค้าที่จดทะเบียนในประเทศไทย ณ วันที่ 30 มิถุนายน 2525 .....	93
15. การเปลี่ยนแปลงกองเรือพาณิชย์ของไทย.....	118
16. ขนาดโคยเฉลี่ยของเรือไทย.....	119
17. อายุเรือ (สินค้าแห้ง) เดินทะเลระหว่างประเทศ.....	120
18. การเปลี่ยนแปลงกองเรือพาณิชย์ไทย.....	121
19. เส้นทางเดินเรือไทย (เรือสินค้าแห้ง).....	122
20. เรือสินค้าแห้งจำแนกตามขนาดและเส้นทางเดินเรือปี 2524.....	123
21. เรือสินค้าแห้งจำแนกตามขนาดและเส้นทางเดินเรือปี 2525.....	124
22. เรือสินค้าแห้งจำแนกตามขนาดและเส้นทางเดินเรือปี 2526.....	125

## สารบัญรูปประกอบ

รูปประกอบที่

หน้า

1. โครงสร้างของบริษัทเคินเรือในชั้นต้น.....48
2. ตัวอย่างการจัดโครงสร้างของบริษัทเคินเรือที่ได้มาตรฐาน.....50
3. ตัวอย่างการจัดองค์การของพนักงานเรือในเรือสินค้า.....56



ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

## คำอธิบายคำย่อ



### C.I.F. (COST INSURANCE AND FREIGHT)

การซื้อสินค้าในเงื่อนไข

ซี.ไอ.เอฟ. นี้ ผู้ขายจะเสนอราคาของสินค้ารวมค่าขนส่งและค่าประกันภัย โดยผู้ซื้อเพียงแค่ชำระเงินให้ผู้ขายตามสัญญาเท่านั้น ดังนั้นผู้ขายจะต้องรับผิดชอบสินค้าไปจนกว่าสินค้านั้นจะถึงมือผู้ซื้อ ถึงแม้ว่าผู้ขายจะเป็นผู้จัดทำเรื่องการทำประกันภัยในสินค้านั้น ๆ แต่ในกรณีจะระบุผู้รับผิดชอบเป็นของผู้ซื้อ เพื่อว่าในกรณีที่มีความเสียหายเกิดขึ้นกับสินค้า ผู้ซื้อจะเป็นผู้ดำเนินการเรื่องการเรียกร้องค่าเสียหายเอง

### F.O.B. (FREE ON BOARD )

การซื้อสินค้าในเงื่อนไข เอฟ.โอ.บี.

นี้ ผู้ขายจะเสนอราคาเฉพาะค่าราคาของสินค้า ผู้ซื้อจะเป็นผู้หาประกันภัยสินค้าและค่าขนส่งเอง ความรับผิดชอบในเรื่องตัวสินค้าและค่าใช้จ่ายต่าง ๆ จะถูกเปลี่ยนมือจากผู้ขายไปยังผู้ซื้อในทันทีที่สินค้าถูกส่งลงเรือ

### D.W.T. (DEADWEIGHT TONNAGE)

หมายถึงความสามารถในการบรรทุก

ของเรือ อันได้แก่น้ำหนักทั้งหมดของสินค้าที่บรรทุก รวมทั้งน้ำมัน เสมียง น้ำจืด พัสตุ และเครื่องอะไหล่ (น้ำหนัก 1 ตัน = 2,240 ปอนด์) ฉะนั้น ความสามารถในการบรรทุกของเรือ คือ น้ำหนักของน้ำหนักบรรทุกที่ถูกต้องออกมาระหว่างจุดที่เรือก่อนทำการบรรทุกกับจุดเรือบรรทุกเต็มที่ได้ถึงเส้นแนวน้ำบรรทุก

### GROSS TONNAGE

หมายถึง จำนวนที่วางภายในเรือทั้งหมดซึ่งรวมทั้งระวาง

ที่ใช้เป็นที่บรรทุกสินค้าและที่พักของนายเรือ เจ้าหน้าที่และลูกเรือ ห้องเก็บของประจำเรือ ดังอับเฉา ห้องเครื่องยนต์ เป็นต้น

### NET TONNAGE

หมายถึงจำนวนตันกรอสหักด้วยส่วนที่ใช้บรรทุกสินค้าไม่ได้ เช่น

ห้องนายเรือ ห้องเก็บของ ดังอับเฉา เป็นต้น