

สรุปและข้อเสนอแนะ

องค์การขนส่งมวลชนกรุงเทพ หรือ ขสมก. เป็นองค์กรหนึ่งที่ถูกจัดเป็นรัฐวิสาหกิจประเภทสาธารณูปโภคที่มีความสำคัญต่อประชาชนในกรุงเทพมหานครและปริมณฑล

ลักษณะการบริหารงานขององค์การขนส่งมวลชนกรุงเทพนั้น ได้แบ่งการบริหารงานออกเป็น 10 เขตการเดินรถ เป็นรถโดยสารธรรมดา 9 เขตและรถโดยสารปรับอากาศ 1 เขต ทั้งนี้ กำหนดให้แต่ละเขตเดินรถมีการดำเนินงานในลักษณะเป็นศูนย์กำไร (Profit Center) คือ ผู้จัดการเขตแต่ละเขตมีหน้าที่และความรับผิดชอบเกี่ยวกับการหารายได้และควบคุมค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้น ผลต่างระหว่างรายได้และค่าใช้จ่าย ก็คือ "กำไร" ซึ่งเป็นเครื่องมือที่สำคัญอย่างหนึ่งในการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้จัดการเขต เพราะถ้าผู้จัดการเขตสามารถเพิ่มรายได้และลดค่าใช้จ่ายลง ทำให้เกิดกำไรขึ้น อันจะเป็นผลให้องค์การฯ มีกำไรและสามารถนำผลกำไรบางส่วนส่งเข้าเป็นรายได้ของแผ่นดิน

การดำเนินงานของเขตการเดินรถในรูปแบบศูนย์กำไรนี้ สิ่งที่ผู้บริหารใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานของเขต ก็คือ รายงานซึ่งจะมี 2 ลักษณะ คือ รายงานทางด้านการเดินรถ และรายงานทางด้านกำไร-ขาดทุน โดยแต่ละเขตจะต้องรวบรวมข้อมูล สถิติการเดินรถ รายได้และค่าใช้จ่ายแล้วรายงานมาที่แผนกแผนโครงการวิเคราะห์และประเมินผลสำนักงานแผนโครงการและงบประมาณ เพื่อจัดทำรายงานสรุปเสนอต่อฝ่ายบริหารเป็นประจำทุกเดือนและทุกสิ้นปีงบประมาณ

ในการจัดทำรายงานทางด้านการเดินรถนั้น สำนักแผน ฯ จะสรุปเปรียบเทียบการเดินรถที่เกิดขึ้นกับประมาณการรวมทั้งเปรียบเทียบกับปีที่ผ่านมาเพื่อคูนแนวโน้ม การจัดทำสรุปนั้นก็สรุปทั้งองค์การฯ และเป็นรายเขต ทางด้านการเดินรถนี้ ก็จะพิจารณาเกี่ยวกับจำนวนรถที่ออกวิ่งบริการ จำนวนเที่ยววิ่งต่อคันต่อวัน กิโลเมตรบริการต่อคันต่อวัน การหารายได้ บาทต่อคันต่อวัน การใช้น้ำมันเชื้อเพลิง เฉลี่ยต่อวัน เฉลี่ยต่อคันต่อวัน

ส่วนทางด้านรายได้และค่าใช้จ่ายก็จะจัดทำเป็นรายงานเปรียบเทียบกับงบประมาณเช่นกันโดยทางด้านรายได้จะพิจารณา รายได้จากค่าโดยสาร และรายได้จากค่าตอบแทนรถร่วมและรถเมล์เล็ก ส่วนทางด้านค่าใช้จ่าย ก็จะพิจารณาเกี่ยวกับเงินเดือนและผลประโยชน์ตอบแทน

ค่าน้ำมันเชื้อเพลิง ค่าเช่ารถ ค่าเช่าซ่อม ค่าเช่าทรัพย์สิน เมื่อเปรียบเทียบระหว่าง รายได้และค่าใช้จ่าย ผลต่างก็คือ กำไร-ขาดทุนของเขต

การที่องค์การฯ จัดทำรายงานดังกล่าวนี้ ก็จะทำให้ผู้บริหารทราบถึงประสิทธิภาพ ของแต่ละเขตว่าเป็นอย่างไร ตลอดจนการบริหารของผู้จัดการเขตว่าเป็นไปตามงบประมาณ หรือไม่ แต่ยังไม่อาจจะชี้ให้เห็นถึงความสามารถในการบริหารงานของผู้จัดการเขตตามขอบ เขตที่ตนควบคุมอยู่ ซึ่งในระบบศูนย์กำรานั้น การประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้จัดการเขตนั้น เป็นสิ่งสำคัญและมีความจำเป็นอย่างยิ่งเพราะ

1. ทำให้ฝ่ายบริหารสามารถดูแลและให้ความช่วยเหลือในจุดที่ต้องการได้อย่างเหมาะสม เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานให้สูงขึ้น
2. ทำให้ผู้จัดการเขตได้ทราบถึงการปฏิบัติงานของตนว่าเป็นอย่างไร จะได้พยายามทำงานให้ดียิ่งขึ้น เพื่อให้ผลการดำเนินงานออกมาเป็นที่น่าพอใจ

เพราะฉะนั้น งบกำไรขาดทุนแบบรายได้ส่วนเกิน จะสามารถชี้ให้เห็นถึงผล การบริหารของผู้จัดการเขต โดยดูจากกำไรที่ได้เป็นขั้น ๆ เพราะงบกำไรขาดทุนแบบรายได้ ส่วนเกินนั้น จะแบ่งค่าใช้จ่ายเป็นส่วนที่ผันแปรและควบคุมได้กับส่วนที่คงที่ ซึ่งจะมีทั้งส่วนที่ ควบคุมได้โดยผู้จัดการเขตและส่วนที่ควบคุมไม่ได้ แต่มีผลโดยตรงต่อการดำเนินงานของเขต การเดินรถนั้น ๆ ซึ่งจะทำให้มองเห็นขอบเขตการบริหารได้ชัดเจนกว่าการประเมินด้วยกำไร ขาดทุนตามที่องค์การฯ ใช้อยู่

ดังนั้น จะเห็นว่าการประเมินผลด้วยข้อมูลชุดเดียวกัน แต่นำเสนอรายงานในลักษณะ ที่ต่างกัน จะให้ผลต่างกัน เพราะฉะนั้น องค์การฯ จึงควรที่จะใช้การประเมินผลให้ สอดคล้องกับการบริหารของเขตการเดินรถในรูปของศูนย์กำร อันจะเป็นประโยชน์ต่อฝ่าย บริหารในการวางแผน การควบคุมและการประเมินผลการปฏิบัติงานศูนย์ความรับผิดชอบ ณ ที่นี้ คือ ศูนย์กำรใดได้อย่างดียิ่งขึ้น

นอกจากนั้นแล้ว จากรายงานดังกล่าวยังทำให้ทราบว่า ผู้จัดการเขตเดินรถโดย สารปรับอากาศมีความสามารถในการทำกำไรมากกว่าเขตเดินรถโดยสารธรรมดา ซึ่งส่งผลให้ เขตเดินรถโดยสารปรับอากาศมีความสามารถในการทำกำไรมากกว่าเขตเดินรถโดยสารธรรมดา

ข้อเสนอแนะ

การดำเนินงานของเขตการเดินรถขององค์การขนส่งมวลชนกรุงเทพในลักษณะที่เป็นศูนย์กำไรนี้ ผู้จัดการเขตย่อมจะมีอิสระในการบริหารงานภายใต้ขอบเขตของสิ่งที่ฝ่ายบริหารกำหนด คือ เป้าหมายกำไรและปริมาณธุรกิจ นโยบาย งบประมาณ มาตรฐานการปฏิบัติงาน และกฎข้อบังคับระเบียบขององค์การและกฎหมาย ผู้จัดการเขตย่อมมีอิสระอย่างเต็มที่ภายใต้ข้อจำกัดดังกล่าวที่จะคิดและริเริ่มบริหารงานให้ก้าวหน้าเต็มที่ตามความสามารถของตน โดยพยายามมุ่งสร้างกำไรให้ปรากฏเป็นผลงานออกมา

จากการศึกษาการประเมินผลการดำเนินงานของเขตการเดินรถ มีปัญหาที่ควรจะแก้ไข คือ ปัญหาการจัดระบบข้อมูลเพื่อการวิเคราะห์ การจัดแบ่งประเภทค่าใช้จ่ายเป็นผันแปรหรือคงที่ ค่าใช้จ่ายที่ควบคุมได้หรือควบคุมไม่ได้โดยผู้จัดการเขต

1. องค์การฯ ควรมีการจัดระบบบัญชีให้อยู่ในรูปแบบศูนย์กำไร มีการรวบรวมข้อมูลทางการบัญชีให้สอดคล้องกับการดำเนินงานตามรูปแบบศูนย์กำไร โดยนำเอาวิธีการบัญชีตามความรับผิดชอบ (Responsibility Accounting) มาประยุกต์ใช้และมีการจัดทำรายงานการประเมินผลการปฏิบัติงานตามความรับผิดชอบ ซึ่งผู้บริหารจะได้นำไปใช้ในการวางแผน การควบคุมและการตัดสินใจได้ และควรจะชี้แจงให้ผู้จัดการเขตได้เข้าใจถึงหลักการประเมินผลการปฏิบัติงานตามรูปแบบศูนย์กำไรด้วย

2. องค์การฯ ควรจัดทำงบประมาณให้สอดคล้องกับระบบบัญชีตามความรับผิดชอบ ทั้งนี้เพราะงบประมาณจะเป็นหลักเกณฑ์อีกหลักเกณฑ์หนึ่งที่จะใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานของศูนย์กำไรได้ ซึ่งงบประมาณจะเป็นเครื่องมือที่ดีในการควบคุมและติดตามการปฏิบัติงานได้ แต่ทั้งนี้งบประมาณนั้นจะต้องเป็นงบประมาณยืดหยุ่นได้ (Flexible Budget)

3. ถึงแม้ว่าขณะนี้องค์การฯ จะมีการจัดทำต้นทุนมาตรฐานทางด้าน การเดินรถแล้ว แต่ก็ยังไม่เพียงพอ องค์การฯ ควรจัดทำต้นทุนมาตรฐานทางด้าน การดำเนินงานด้วย เพราะทำให้สามารถควบคุมการปฏิบัติงานได้ด้วยการเปรียบเทียบต้นทุนที่เกิดขึ้นจริงกับต้นทุนมาตรฐาน ทำให้ทราบผลต่างจะได้หาสาเหตุเพื่อแก้ไขต่อไป