

การศึกษาการจัดการของการปิโตรเลียมแห่งประเทศไทย



นายรัชชัย ธิศักดิ์สกุล

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาพาณิชยศาสตรมหาบัณฑิต

ภาควิชาพาณิชยศาสตร์

บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

พ.ศ. 2526

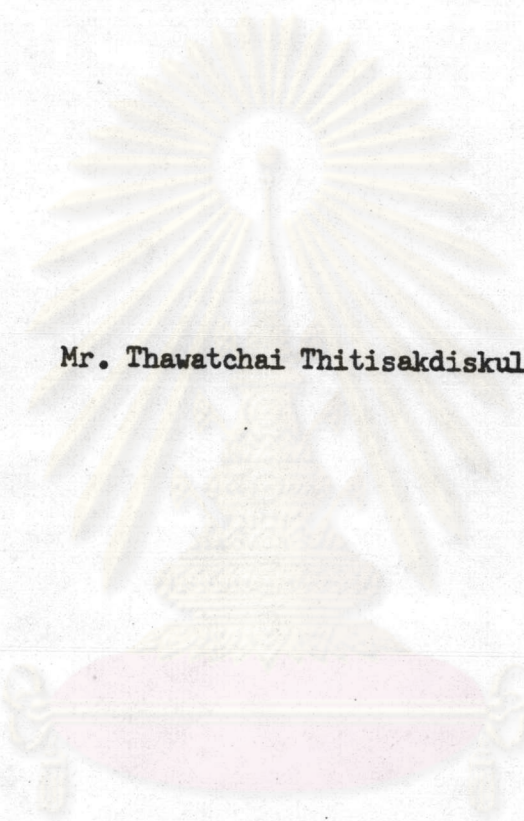
ISBN 974-562-025-4

010516

I15826193

A STUDY ON MANAGEMENT OF PETROLEUM

AUTHORITY OF THAILAND



Mr. Thawatchai Thitisakdiskul

A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements
for the Degree of Master of Commerce

Department of Commerce

Graduate School

Chulalongkorn University

1983

หัวข้อวิทยานิพนธ์

การศึกษาการจัดการของการปิโตรเลียมแห่งประเทศไทย

โดย

นายวิชชัย ชิตศักดิ์สกุล

ภาควิชา

พาณิชยศาสตร์

อาจารย์ที่ปรึกษา

นายสมศักดิ์ ประสงค์ผล

อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม

รองศาสตราจารย์ สุธานันท์ อนุตระกูล



บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย อนุมัติให้บัณฑิตวิทยาลัยนี้เป็นส่วนหนึ่ง
ของการศึกษาหลักสูตรปริญญาโทบริหารบัณฑิต

สุประคิษฐ์ มุมนาค

.....คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

(รองศาสตราจารย์ ดร.สุประคิษฐ์ มุมนาค)

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

น.ราศรี ไวนิชกุล.....ประธานกรรมการ

(ศาสตราจารย์ ดร.นราศรี ไวนิชกุล)

นายสมศักดิ์ ประสงค์ผล.....กรรมการ

(นายสมศักดิ์ ประสงค์ผล)

รองศาสตราจารย์ สุธานันท์ อนุตระกูล.....กรรมการ

(รองศาสตราจารย์ สุธานันท์ อนุตระกูล)

นายณานิต ไชวินทะ.....กรรมการ

(นายณานิต ไชวินทะ)

ศิริโสภาคย์ บุรพาเดชะ.....กรรมการ

(รองศาสตราจารย์ ศิริโสภาคย์ บุรพาเดชะ)

ลิขสิทธิ์ของบัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

หัวข้อวิทยานิพนธ์
ชื่อนิสิต
อาจารย์ที่ปรึกษา
อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม
ภาควิชา
ปีการศึกษา

การศึกษาการจัดการของการปิโตรเลียมแห่งประเทศไทย
นายวัชรชัย ชิตกิติศักดิ์กุล
นายสมศักดิ์ ประสงค์ผล
รองศาสตราจารย์ สุธานันท์ อนุเคราะห์กุล
พณิชยศาสตร์
2525



บทคัดย่อ

นับตั้งแต่ พ.ศ. 2516 เป็นต้นมา ประเทศไทยต้องประสบกับภาวะการขาดดุลย
การค้าและดุลการชำระเงินเพิ่มขึ้นทุกปี ซึ่งมีสาเหตุใหญ่เนื่องมาจากการขึ้นราคาน้ำมันของ
กลุ่มประเทศโอเปก รัฐบาลได้ตระหนักถึงปัญหาดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงได้ให้มีการเร่งการ
สำรวจและพัฒนาทรัพยากรน้ำมันทั้งในและนอกประเทศ จนได้มีการค้นพบก๊าซธรรมชาติขึ้น
มากมาย แต่ในช่วงระยะเวลาดังกล่าวยังไม่มียุทธศาสตร์ของรัฐบาลที่รับผิดชอบธุรกิจด้าน
การปิโตรเลียมโดยตรง ทำให้การประกอบธุรกิจด้านนี้ที่ผ่านมายังไม่ประสบความสำเร็จเท่าที่ควร
ดังนั้น ในวันที่ 28 ธันวาคม พ.ศ. 2521 รัฐบาลจึงประกาศจัดตั้งการปิโตรเลียมแห่งประเทศไทย
ขึ้น เพื่อรับผิดชอบงานด้านนี้โดยตรง

การปิโตรเลียมแห่งประเทศไทยมีการะกิจหลักในการจัดหา รักษาปริมาณสำรอง
ของน้ำมันให้อยู่ในระดับเพียงพอต่อความต้องการของประเทศ มีหน้าที่ในการพัฒนาทรัพยากร
น้ำมันและก๊าซธรรมชาติ

ผลงานที่ผ่านมา พ.ศ. 2523 ปกท.สามารถจำหน่ายเชื้อเพลิงได้ 4,852 ล้านลิตร
โดยมีส่วนแบ่งการตลาดประมาณ 41.1 % ของปริมาณของการจำหน่ายเชื้อเพลิงทั้งหมดใน

ประเทศ ในกิจการด้านก๊าซธรรมชาติ ปตท.มีโครงการจัดส่งก๊าซธรรมชาติให้กับการไฟฟ้า
ฝ่ายผลิตให้ได้วันละ 250 ล้านลูกบาศก์ฟุต นอกจากนี้ยังมีโครงการพัฒนาก๊าซธรรมชาติอีก
มากมาย อาทิเช่น โครงการก่อสร้างโรงแยกก๊าซธรรมชาติ โครงการวางท่อก๊าซธรรมชาติ
ไปภาคใต้ โครงการก่อสร้างโรงงานผลิตเอททีลีน เป็นต้น

ระยะเวลา 4 ปี นับตั้งแต่ก่อตั้งจนถึงปัจจุบัน ปตท.มีการะกิจเพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็ว
มีการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างภายในอยู่ถึง 2 ครั้ง แต่ปัญหาการบริหารงานก็ยังไม่สามารถ
ขจัดได้หมด ซึ่งปัจจุบัน ปตท.กำลังประสบกับปัญหาการวางแผน ซึ่งพนักงานส่วนใหญ่ไม่มีส่วน
ร่วมในการวางแผน การกำหนดหัวข้อสั่งเขปงานของพนักงานแต่ละบุคคลยังไม่ได้มีการจัดทำ
ตลอดจนขาดการประสานงานกันในบางหน่วยงาน ปัจจุบัน ปตท.ได้ตระหนักถึงปัญหาดังกล่าว
และมีโครงการที่จะปรับปรุงกำหนดอำนาจหน้าที่ของพนักงานแต่ละบุคคลขึ้นใหม่อย่าง เร่งด่วน
นอกจากนี้ ปตท.ควร เสริมการตรวจสอบภายในให้รัดกุมและสอดคล้องกับนโยบายหลักและ
แนวปฏิบัติ เพื่อขจัดอุปสรรคและปัญหาต่าง ๆ ให้เป็นที่เรียบร้อย

ศูนย์วิทยพัทยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

Thesis Title	A Study on Management of Petroleum Authority of Thailand
Name	Mr.Thawatchai Thitisakdiskul
Thesis Advisor	Mr.Somsakdi Prasongpol
Thesis Co-Advisor	Associate Professor Sudhanan Hoontrakool
Department	Commerce
Academic Year	1982

ABSTRACT

Since 1973 Thailand has to meet the great problems of balance of trade and balance of payment deficit increase every year mainly caused by OPEC. Being well aware of mentioned problems, the government have country survey and energy resource development expedited until the discovery of a great amount of natural gas. However, during the said period no government organization has been directly responsible for petroleum business resulting in inefficient management team. Consequently, on December 28, 1978 the government announced to found Petroleum Authority of Thailand to be specifically responsible for this affair.

The major duties of Petroleum Authority of Thailand are to provide and maintain oil reserved quantity to meet with the country demand, and to develop country energy resources especially oil and natural gas. For the

past production in 1980 PTT. sold fuel for 4,852 million litres, obtaining market share about 41.1% of total fuel selling quantity of the country. Concerning natural gas affairs, PTT. has a project to transfer the natural gas to Electricity Generating Authority of Thailand (EGAT) 250 million cubic foot a day. In addition, PTT. has a great number of natural gas development projects, for instance,

- The Natural gas Refining Plant Construction Project
- The Natural gas Conduct Laying to the South Project
- The Etylene Producing Plant Construction Project

Four years since foundation until now, the duties of PTT. have been increased so fast with interior structure changings two times. Nevertheless, management problems cannot be all tackled. Of all the problems, PTT. have most difficulty in dealing with management, such as planning, job description, and co-operating. All of these problems, PTT. has known them well and has tried to improve their scopes of the duty or responsibility. Furthermore, PTT. should install practicable management internal audit in order to achieve effective results in accordance with . prime policy and procedures to iron out any obstacles as well as arising problems.

สารบัญ



	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	ฉ
กิตติกรรมประกาศ	ช
รายการตารางประกอบ	ญ
รายการแผนภูมิประกอบ	ฉ
บทที่	
1. บทนำ	1
2. ประวัติความเป็นมา การดำเนินการ และแผนงาน ของการปิโตรเลียมแห่งประเทศไทย	8
3. การจัดการของการปิโตรเลียมแห่งประเทศไทย	35
4. ปัญหาในการจัดการ	102
5. สรุปและขอเสนอแนะ	111
บรรณานุกรม	124
ภาคผนวก	126
ประวัติผู้เขียน	270

ศูนย์วิจัยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



กิติกรรมประกาศ

ผู้เขียนขอกราบขอบพระคุณอย่างสูงต่อ คุณสมศักดิ์ ประสงค์ผด ผู้ช่วยผู้ว่าการค้ำ
บริหารของการปิโตรเลียมแห่งประเทศไทย ที่กรุณาเป็นอาจารย์ที่ปรึกษาในการเขียน
วิทยานิพนธ์ พร้อมทั้งให้ข้อมูลและรับเป็นภาระในเรื่องต่าง ๆ อีกมาก ขอกราบขอบพระคุณ
ต่อ รองศาสตราจารย์ สุชานันท์ สุนทระกุล ที่กรุณาเป็นอาจารย์ที่ปรึกษาร่วม ให้คำ
ปรึกษา แนะนำ ช่วยตรวจวิทยานิพนธ์เล่มนี้ให้สมบูรณ์มากยิ่งขึ้น

ผู้เขียนขออภิวาทบิดามารดา ผู้ซึ่งให้กำเนิดและอุปการะการศึกษาของผู้เขียน
ตลอดมา ขอขอบพระคุณ คุณชนลักษ์ณ์ ปรียานนท์ และพนักงานการปิโตรเลียมฯ ทุกท่าน
โดยเฉพาะอย่างยิ่ง คุณโยธิน โลหะเวช ซึ่งให้ความช่วยเหลือในการติดต่อและรวบรวม
ข้อมูล ตลอดจนผู้ที่เกี่ยวข้องที่ทำให้วิทยานิพนธ์เล่มนี้เสร็จสมบูรณ์ได้

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
2.1	คลังสำรองน้ำมันของปตท.....	14
2.2	สรุปโครงการในอนาคตของปตท.....	33
3.1	บัญชีกำหนดอัตราเงินเคื่อนแรกบรรจุกวามรู้ต่าง ๆ.....	55
3.2	บัญชีกำหนดอัตราเงินเคื่อนของพนักงาน ปตท.....	56
4.1	ความคิดเห็นของพนักงานค่อแผนงานที่วางไว้.....	135
4.2	การมีส่วนร่วมในการวางแผนของพนักงาน.....	136
4.3	ความคิดเห็นของพนักงานค่อผู้ที่ควรจะเป็นผู้วางแผน.....	137
4.4	การเสนอความคิดเห็นของพนักงานในระดับต่าง ๆ.....	139
4.5	การรับฟังความคิดเห็นของผู้งบังคับบัญชา.....	140
4.6	สรุปความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อสายงานของปตท.ที่ใช้อยู่.....	148
4.7	สาเหตุที่สายงานไม่เหมาะสม.....	149
4.8	ความคิดเห็นของพนักงานค่อปริมาณงานที่รับผิดชอบอยู่.....	150
4.9	การอธิบายถึงหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้งบังคับบัญชาค่อผู้บังคับบัญชา.....	158
4.10	การมอบหมายอำนาจในการตัดสินใจของผู้งบังคับบัญชา.....	166
4.11	สรุปความคิดเห็นของพนักงานค่อการทำงานของฝ่ายบริหารบุคคล.....	167
4.12	ความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อเงินเคื่อน ค่าครองชีพและเงินสะสม.....	168
4.13	ความคิดเห็นของพนักงานที่มีสวัสดิการต่าง ๆ.....	169
4.14	ความภาคภูมิใจในหน้าที่การงานในพนักงานแต่ละระดับ.....	170
4.15	อัตราส่วนความคิดเห็นค่อจำนวนพนักงานที่ไม่มี ความภาคภูมิใจหรือรู้สึกเฉย ๆ ในหน้าที่การงานที่รับผิดชอบอยู่.....	171
4.16	การทดลองความคิดเห็นของผู้งบังคับบัญชาในการเข้าร่วมประชุมแต่ละครั้ง.....	172

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่		หน้า
4.17	อุปนิสัยของผู้นำบังคับบัญชา.....	173
4.18	ความคิดเห็นของพนักงานต่อคำติชมของผู้นำบังคับบัญชา.....	174
4.19	ผู้นำบังคับบัญชาจะถือความผิดพลาดของพนักงานในลักษณะต่าง ๆ	175
4.20	ลักษณะการติดต่อสื่อสาร ระหว่างผู้นำบังคับบัญชากับลูกน้อง.....	176
4.21	วิธีการสั่งการของผู้นำบังคับบัญชา.....	177
4.22	วิธีการรายงานต่อผู้นำบังคับบัญชา.....	178
4.23	ความสม่ำเสมอในการประชุม.....	179
4.24	การให้ความสนใจต่องานของผู้นำบังคับบัญชา.....	180
4.25	การติดต่อระหว่างหน่วยงาน.....	181
4.26	ความร่วมมือในการติดต่อระหว่างหน่วยงาน.....	182
4.27	ความเหมาะสมในระบบการควบคุมที่ใช้อยู่.....	183
4.28	การควบคุมของผู้นำบังคับบัญชาต่อการปฏิบัติงานของลูกน้อง.....	184
4.29	การเดินทรวางงานของผู้นำบังคับบัญชาในแผนก.....	185

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

สารบัญแผนภูมิ

แผนภูมิที่		หน้า
3.1	การวางแผนในระดับต่าง ๆ.....	36
3.2	การแบ่งส่วนงานของ ปศท. พ.ศ. 2521.....	43
3.3	การแบ่งส่วนงานของ ปศท. พ.ศ. 2523.....	45
3.4	การแบ่งส่วนงานของ ปศท. พ.ศ. 2524.....	47
3.5	ขั้นตอนการรับบุคคลเข้าทำงาน.....	52
3.6	ระดับตำแหน่งต่าง ๆ ใน ปศท.....	79
3.7	การแบ่งส่วนงานในคณวิชาการและวางแผน.....	197
3.8	การแบ่งส่วนงานในคณาจักษาและกลั่นน้ำมัน.....	209
3.9	การแบ่งส่วนงานในคณาบริหาร.....	225
3.10	การแบ่งส่วนงานในคณาบัญชีและการเงิน.....	234
3.11	การแบ่งส่วนงานคณาการตลาด.....	243
3.12	การแบ่งส่วนงานคณาการชรรรมชาติ.....	256
3.13	การแบ่งส่วนงานคณากิจกรรมพิเศษ.....	264

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย