

บทที่ 5



## ปัญหาในการดำเนินงาน

จากการศึกษาถึงต้นทุนการประกอบการขนส่ง และรายได้จากการดำเนินงานมาแล้ว ช่วยให้เห็นเข้าใจถึงฐานะการเงิน และผลการดำเนินงานของบริษัทบางพอสมควร แต่อย่างไรก็ดีประสิทธิภาพในการดำเนินงาน มิได้ขึ้นอยู่กับสมรรถภาพในการหากำไรแต่อย่างเดียว การเข้าถึงปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงานเป็นอีกทางหนึ่งที่จะปรับปรุงประสิทธิภาพในการดำเนินงานของบริษัทฯ ให้ดีขึ้นได้

จากการศึกษาถึงปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงานของบริษัทฯ พอจะประมวลได้ดังนี้

1. คณะกรรมการบริษัท องค์ประกอบของคณะกรรมการบริหารบริษัทฯ ส่วนใหญ่ที่ผ่านมา จะแต่งตั้งจากผู้บริหารจากส่วนราชการและหน่วยงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง ซึ่งมีทั้งข้าราชการพลเรือน ทหาร ตำรวจ และนักธุรกิจ จนกระทั่งในปัจจุบันได้มีผู้แทนของรกรวม เข้าร่วมเป็นกรรมการด้วยอีก 1 คน องค์ประกอบของคณะกรรมการมีประมาณ 8 - 10 คน มีกรรมการผู้จัดการบริษัทฯ เป็นกรรมการและเลขานุการ

กรรมการเหล่านี้แม้จะเป็นผู้ทรงความสามารถในแขนงวิชาการต่าง ๆ แต่เนื่องจากหน้าที่งานประจำมีมาก บางท่านก็อาจไม่มีเวลาดูมเทให้กับปัญหาของบริษัทฯ ได้ นอกจากนี้การเปลี่ยนแปลงคณะกรรมการบริหารและกรรมการผู้จัดการบ่อยครั้ง<sup>1</sup> ในช่วงระยะเวลาสั้น ๆ เพียง 2 - 3 ปี ทำให้ผู้บริหารทำงานไม่ต่อเนื่องกัน ทั้งไม่มีเวลาพอที่จะแก้ไขปัญหาระยะยาวของบริษัทฯ ได้ ผู้บริหารแต่ละชุด

---

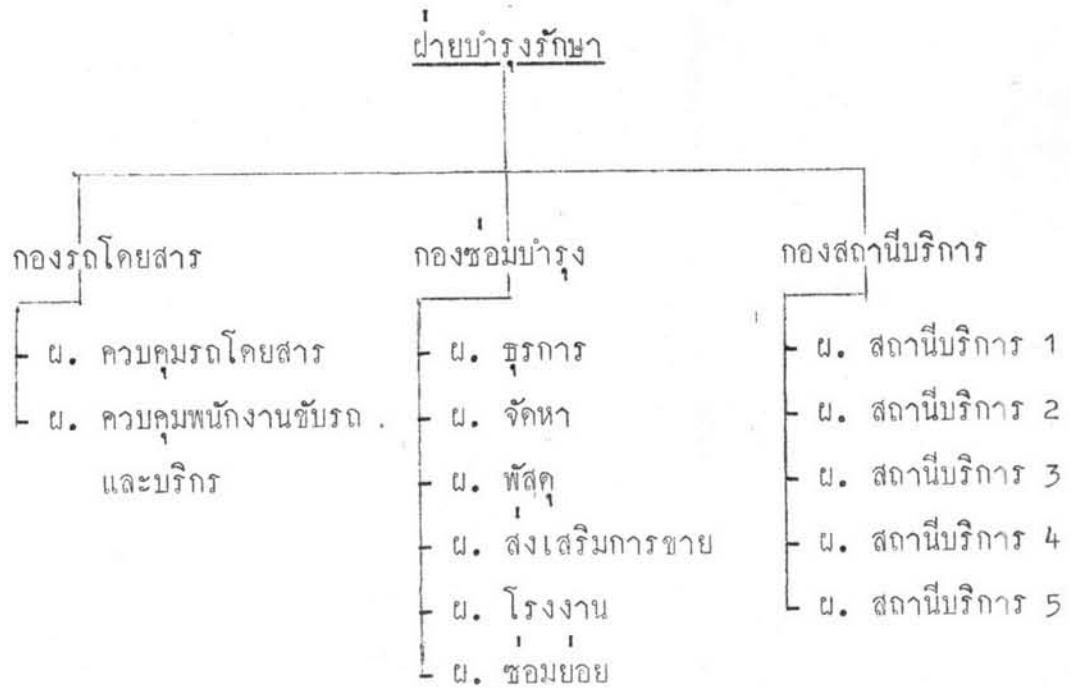
<sup>1</sup>ปี 2515 - 2519 มีการเปลี่ยนแปลงองค์ประกอบคณะกรรมการบริหาร 6 ครั้ง, ฝ่ายธุรการ บริษัทขนส่ง จำกัด.

ต้องเสียเวลากับการศึกษา ทำความเข้าใจกับปัญหา งานและนโยบายต่าง ๆ ของบริษัท และการเปลี่ยนแปลงผู้บริหารบ่อย ๆ ทำให้พนักงานขาดขวัญและกำลังใจในการทำงานเท่าที่ควร และต้องใช้เวลาในการศึกษานโยบายของผู้บริหารแต่ละชุดด้วย

2. การจัดแบ่งส่วนองค์การ ปัจจุบันบริษัท จัดแบ่งส่วนการบริหารงานภายในออกเป็น 3 ฝ่ายด้วยกันคือ ฝ่ายการเดินทาง ฝ่ายซ่อมบำรุง และฝ่ายธุรการ การจัดแบ่งส่วนงานดังกล่าวค่อนข้างจะดีมาก แต่อย่างไรก็ตามในทางปฏิบัติอาจจะมีปัญหาเล็กน้อยอยู่บ้าง ทั้งนี้เพราะไม่มีการกำหนดขอบเขตอำนาจหน้าที่ที่แน่นอน และขาดการแบ่งส่วนงานที่กระหว่างหน่วยงานเดียวกัน และกับส่วนงานต่าง ๆ ทำให้การดำเนินงานบางอย่างต้องล่าช้า ไม่ได้รับผลประโยชน์เท่าที่ควร เช่นในเรื่องของการจัดเที่ยวการเดินทาง เป็นหน้าที่ของฝ่ายการเดินทาง แต่การจัดรถยนต์โดยสารที่จะออกบริการ เป็นหน้าที่ของฝ่ายบำรุงรักษา และขณะเดียวกันฝ่ายบำรุงรักษาทำหน้าที่ควบคุมพนักงานขับรถและบริการประจำรถ ด้วย

และอีกประการหนึ่ง น่าจะเป็นสาระสำคัญที่ควรพิจารณา คือ การแบ่งส่วนการดำเนินงานของฝ่ายบำรุงรักษา มีส่วนงานในความรับผิดชอบ 3 กองด้วยกัน คือ

1. กองรถโดยสาร รับผิดชอบในการจัดรถยนต์โดยสารของบริษัท ออกบริการในเส้นทางต่าง ๆ พร้อมทั้งจัดพนักงานขับรถและบริการด้วย
2. กองซ่อมบำรุง รับผิดชอบในงานซ่อมบำรุงยานพาหนะของบริษัท ทั้งหมด
3. กองสถานีบริการ รับผิดชอบในการจัดหา และแจกจ่ายตลอดจนจำหน่ายวัสดุ น้ำมัน เชื้อเพลิง และล้อรถ รวมทั้งบริการเติมน้ำมัน ล้างรถและอัดฉีด ให้แก่รถยนต์โดยสารของบริษัท และบุคคลภายนอกด้วย



การจัดส่วนงานฝ่ายบำรุงรักษา น่าจะตั้งข้อสังเกตไว้ 2 ประการ คือ

1. การจัดหาและเก็บรักษาตลอดจนเบิกจ่ายพัสดุอะไหล่ เป็นหน้าที่ของแผนกจัดหา และแผนกพัสดุ กองซ่อมบำรุง

2. การจัดหาน้ำมันเชื้อเพลิงและหล่อลื่น รวมทั้งการจัดจำหน่ายเป็นหน้าที่ของกองสถานีบริการ

น้ำมันเชื้อเพลิงและอะไหล่เหล่านั้น เป็นปัจจัยการผลิตและอุปกรณ์ที่มีความสำคัญในการดำเนินงาน ซึ่งจะประเมินได้จากรายจ่ายค่าน้ำมันเชื้อเพลิงและค่าอะไหล่ที่มีมูลค่าสูงมาก เป็นรายจ่ายที่สูงมากที่สุดในจำนวนของรายจ่ายทั้งหมด ซึ่งมูลค่าตั้งแต่ปี 2515 - 2519 มีดังนี้

หน่วย : ล้านบาท

ปี 2515   ปี 2516   ปี 2517   ปี 2518   ปี 2519

1. ค่าน้ำมันเชื้อเพลิง ฯ 11.124   18.389   42.305   56.481   61.440

หน่วย : ล้านบาท

	ปี 2515	ปี 2516	ปี 2517	ปี 2518	ปี 2519
2. ค่าของรถยนต์ และอะไหล่	10.814	9.022	19.189	33.141	49.818
รวม	21.939	27.411	61.494	89.622	111.258
ร้อยละของ 1/2 ต่อต้นทุนฯ ทั้งสิ้น	29	26	34	40	43

3. การพนักงาน บริษัทขนส่งฯ เป็นกิจการที่ค่อนข้างจะใหญ่ มีพนักงานประมาณ 2,700 คน กระจายอยู่ตามสถานีขนส่งทั่วประเทศ ขนาดขององค์กรกว้าง แต่ความรับผิดชอบขึ้นตรงต่อผู้บังคับบัญชาชั้นกลางและชั้นสูงเลย ทำให้สายการบังคับบัญชาและการติดต่อระหว่างหน่วยงานเดียวกันไม่ทั่วถึง การบริหารงานไม่ราบรื่นเท่าที่ควร ในบางแผนก เช่น แผนกควบคุมรถโดยสารมีพนักงานขับรถและ พนักงานบริการ จำนวนมาก ในขณะที่หัวหน้าแผนกงานบริการอื่น ๆ อาจจะรับผิดชอบในผู้บังคับบัญชาไม่เกิน 10 คน เป็นต้น และจากระดับแผนก ก็ขึ้นตรงต่อกองต่าง ๆ และหัวหน้าฝ่ายนั้น ๆ

นอกจากนี้การไม่กำหนดอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบแน่นอนในแต่ละสายงาน รวมทั้งการขาดการอบรมและถ่ายทอดให้พนักงานในบางหน่วยงานเข้าใจหน้าที่ของตน ทำให้งานที่ได้รับมอบหมายไม่ได้รับการเอาใจใส่เท่าที่ควร ขาดความคิดริเริ่มที่จะปรับปรุงงานในหน้าที่ของตนให้ดีขึ้น พนักงานหลายหน่วยงานขาดความเข้าใจงานในหน้าที่ ไม่สามารถที่จะตอบข้อซักถามหรืออธิบายให้แก่ผู้อื่นได้

ด้านพนักงานสนาม หรือพนักงานขับรถและบริการนั้น ส่วนใหญ่ระดับการศึกษายังไม่สูง แต่ความรับผิดชอบมาก งานหนัก เหนื่อย แม้อัตราเงินเดือนจะสูงพอประมาณ แต่พนักงานเหล่านี้ไม่ได้พอใจในสภาพการทำงานในปัจจุบันเท่าใดนักเท่าที่ทำการสัมภาษณ์มารวบรวมข้อคิดเห็นจากพนักงานได้ดังนี้

- ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชา และพนักงานยังห่างเหิน พนักงานไม่ค่อยทราบบทบาทของบริษัทฯ ใค้ดำเนินงานไปอย่างไรบ้าง ขาดการประชาสัมพันธ์ที่ดี

- การจัดพนักงานขับรถและบริการประจำเส้นทางต่าง ๆ ตามหลักการที่กำหนดหลักอาวุโส หรืออายุการทำงานเป็นหลัก แต่ตามข้อเท็จจริงแล้ว บางครั้งการจัดเส้นทางต่าง ๆ ใ้ความพอใจส่วนตัว หรืออื่น ๆ มากกว่า

- ขาดหลักประกันที่มั่นคง ในกรณีเกิดอุบัติเหตุ หรือถูกจับ เนื่องจากขับรถผิดกฎหมาย ทางบริษัทฯ ไม่ได้ให้ความช่วยเหลือเท่าที่ควร ทั้ง ๆ ที่แผนกกฎหมายได้จัดตั้งเพื่ออำนวยความสะดวกด้านนี้โดยเฉพาะ เนื่องจากแผนกกฎหมายไม่มีอำนาจเพียงพอที่จะตัดสินใจได้ และบางครั้งทางพนักงานไม่มีหลักทรัพย์สินที่จะประกันตัวเอง ต้องเช่าหลักทรัพย์สินจากบุคคลภายนอกมาประกัน เป็นสาเหตุหนึ่งที่เกิดอุบัติเหตุแล้ว พนักงานขับรถมักจะหนีเพื่อเอาตัวรอดไว้ก่อน

และอีกประการหนึ่งระหว่างที่ฟ้องคดี พนักงานจะขาดรายได้ ทำให้ครอบครัวต้องได้รับความเดือดร้อน

- ขาดการจริงจังในการปฏิบัติงาน แต่เดิมพนักงานขับรถที่มีผลงานดี ไม่ประสบอุบัติเหตุเลยในรอบเดือน จะได้รับรางวัล แต่ปัจจุบันไม่มีให้

- การซ่อมรถล่าช้า ทำให้พนักงานฯ ขาดรายได้ในระหว่างที่คอยรถซ่อม ใ้รับแต่เงินเดือนเพียงอย่างเดียว

4. งานการเดินรถโดยสารประจำทางหมวด 2 จากการศึกษาของกองรถโดยสารเมื่อต้นปีงบประมาณ 2518 ปรากฏดังนี้

- เกี่ยวการเดินรถโดยสารกับจำนวนรถโดยสารบริษัทฯ มีเที่ยวเดินรถหมวด 2 ขรรคมควันละ 160 เที่ยว ออกจากกรุงเทพฯ (สถานีขนส่ง สายเหนือ ตะวันออก และสายใต้) จำนวน 80 เที่ยว จากจังหวัดต่าง ๆ เข้ากรุงเทพฯ 80 เที่ยว และยังมีเที่ยวเดินรถปรับอากาศอีก 18 เที่ยว ออกจากกรุงเทพฯ 9 เที่ยว จากต่างจังหวัดเข้ากรุงเทพฯ 9 เที่ยว พิจารณาความสัมพันธ์ระหว่าง จำนวนเที่ยวกับ

จำนวนรถจากล่าวไค้ดังนี้

การเดินรถธรรมดาวันละ 160 เที่ยว นั้น บริษัทฯ ไค้จัดรถไว้ให้ทั้งหมด 232 คัน รวมทั้งสำรองจากจำนวนนี้เหลือใช้การไค้เพียง 159 คัน หากพิจารณา กันในรอบ 1 เดือน จากการสัมภาษณ์ พชร. 9 คน เฉลี่ยไค้ว่าคนหนึ่งขับรถเดือน ละ 23 เที่ยว หรือรถคันหนึ่งกำหนดให้ใช้งานเฉลี่ยเดือนละ 23 เที่ยว ดังนั้น จำนวนรถ 159 คัน ที่ใช้การไค้จะทำเที่ยวรวมไค้เดือนละ  $159 \times 23 = 3,657$  เที่ยว เปรียบเทียบกับจำนวนเที่ยวตามข้อกำหนด  $160 \times 30 = 4,800$  เที่ยว จะเห็นไค้ชัดวารถ 159 คัน ดังกล่าวจะต้องถูกใช้งานมากกว่าปกติ  $4,800 - 3,657 = 1,143$  เที่ยว/เดือน สมมุติว่าจำนวนรถที่ซ่อมเสร็จกับจำนวนรถที่ส่ง เขาซ่อมตลอดเดือนมีจำนวนสื่กกัน ดังนั้นรถที่ใช้การไค้ 159 คัน จึงเป็นตั้คงที่ ถ้าหากความสามารถในการซ่อมรถยังคงอยู่ในระดับนี้ ในระยะเวลาอันใกล้นี้มี แนวโน้มวารถที่ใช้การไค้จะมีจำนวนลดน้อยลงไปอีก เพราะรถจำนวนหนึ่งถูกใช้งาน หนักกว่าปกติคืออัตราการชำรุดเสียหายยอมสูง ส่วนความสัมพันธ์ของรถโดยสารปรับ อากาศกับจำนวนเที่ยวก็อยู่ในสภาพเดียวกัน

ปัญหาจำนวนรถกับจำนวนเที่ยวนี้ จัดว่าเป็นปัญหาเฉพาะหน้าที่ต้องรีบแก้ไข โดยควน

- ความสามารถในการใช้รถ บริษัทฯ มีรถทั้งธรรมดาและรถปรับอากาศ อยู่ 232 คัน แต่มีรถใช้การไค้ 193 คัน มีความสามารถในการใช้รถ  $\frac{100 \times 193}{232} = 71$  เปอร์เซ็นต์

รถที่อยู่ระหว่างงานซ่อมมี	$272 - 193 = 80$ คัน
ซ่อมเครื่องยนต์	= 50 คัน
ซ่อมเบาะ	= 6 คัน
อุบัติเหตุ	= 24 คัน

ตารางที่ 12

จำนวนอุบัติเหตุและความเสียหายที่เกิดขึ้นกับรถยนต์โดยสารประจำทางของบริษัทขนส่ง จำกัด ปี 2518 - 2519

เดือน	อุบัติเหตุ-ราย		บริษัทขาด-ราย		ผู้เสียชีวิต-ราย		ผู้บาดเจ็บ-ราย		ทรัพย์สินเสียหาย-บาท	
	2518	2519	2518	2519	2518	2519	2518	2519	2518	2519
ตุลาคม	30	39	20	26	4	3	-	6	-	420,370
พฤศจิกายน	18	36	10	21	5	16	2	38	-	700,422
ธันวาคม	21	40	15	28	6	3	9	38	-	424,050
มกราคม	26	37	19	29	8	2	29	8	-	550,000
กุมภาพันธ์	17	30	10	22	2	3	4	6	-	453,700
มีนาคม	32	43	20	31	7	9	45	52	529,935	606,350
เมษายน	26	39	16	23	3	3	6	32	291,000	557,850
พฤษภาคม	43	46	32	33	6	15	87	55	2,047,600	765,455
มิถุนายน	42	40	20	30	5	15	28	18	282,750	665,768
กรกฎาคม	45	49	28	36	8	5	42	20	421,250	756,895
สิงหาคม	34	40	25	14	3	-	9	19	220,678	-
กันยายน	42	32	32	6	6	1	15	7	375,440	-
รวม	376	471	247	299	63	75	276	291	4,168,653	5,900,860

จำนวนรถที่ขอมทั้งหมดคนาสนใจ คือการขอมเกิดจากอุบัติเหตุมีถึง 24 คัน  
รถขอมใหญ่เกิดจากอุบัติเหตุคือไควความเสียหายให้กับบริษัท มากที่สุด เพราะ  
นอกจากต้องเสียเงินเสียเวลาขอมมากกว่าปกติแล้วยังทำให้บริษัท ต้องชดไชค่า  
เสียหายต่าง ๆ อย่างมหาศาลอีกด้วย เสียทั้งเงินเสียทั้งค่านิยม และเสียทั้งโอกาส  
ที่จะไควเงิน

รถบางคันขอมแล้วก็เหมือนเดิมเพราะเสียศูนย์ บางคันอาจต้องขาย  
เป็นเศษเหล็กจากราคามากกว่า 5 แสน เหลือเพียงไม่กี่พันบาท แสดงให้เห็นได้  
ชัดแจ้งว่า พนักงานขับรถส่วนใหญ่มีความรอบรู้ในอาชีพขับรถโดยสารน้อยมาก เพราะ  
สภาพของถนน สภาพจราจรบนถนน Highways ทั่วไป และสภาพของรถเท่าที่  
เป็นอยู่ขณะนี้ไม่ควรมึอุบัติเหตุใด ๆ เลย ในกรณีเช่นนี้ หากบริษัท จะต้องใช้จ่าย  
เงินสักแสนบาทต่อปีเพื่อการอบรมพนักงานดังกล่าว และจัดหาอุปกรณ์ เป็นประจำ  
สม่ำเสมอก็ยังคงคุ้มเหลือหลาย เพราะอุบัติเหตุลดลงไควแน่ และยังสามารช่วยยืด  
อายุการใช้งานของรถ เพิ่มพูนประโยชน์ให้บริษัท

- พนักงานประจำ (พชร.และบริกร) เงินเดือน และเบี้ยเลี้ยง

กองรถโดยสารมีพนักงานขับรถ 347 คน

พชร. ที่ปฏิบัติงานประจำวันปกติ 286 คน

พชร. ที่รอรถขอม 52 คน

พชร. สํารองและสิ่งพัก 9 คน

หลักการปฏิบัติงานของพนักงานประจำรถมีว่า ทุกคนถูกกำหนดให้ประจำรถ  
คันไหนก็อยู่กับรถคันนั้น คังนั้นเมื่อรถเข้าขอมก็ไม่มีรถขับ เมื่อไม่ไควขับรถ ก็ไม่ได้  
เบี้ยเลี้ยง แต่ไควเงินเดือน เงินเดือน พชร. ขั้นต่ำ 1,000 บาท ถึงขั้นสูง 1,400  
บาท โดยเฉลี่ยแล้วก็ประมาณ 1,200 บาท เช่นนี้บริษัท ต้องจ่ายเงินถึง  $52 \times 200$   
= 62,400 บาท/เดือน ให้กับ พชร. ที่อยู่เฉย ๆ ไม่ได้ทำผลประโยชน์อันใดให้กับ  
บริษัท เพราะไม่มีรถขับเนื่องจากรถยังขอมไม่เสร็จ ซึ่งอาจแสดงเปรียบเทียบได้  
ดังนี้



	พชร.ที่มีรถขับ	พชร.รอรถซ่อม
จำนวน (คน)	286	52
เงินเค็อนเฉลี่ย	1,200	1,200
รายจ่ายต่อเค็อน	343,200	62,400
เป็นเปอร์เซ็นต์	84.6	15.4

บริษัทฯ มีบริการที่ประจำรถธรรมดา และรถปรับอากาศ จำนวน 169 คน เปรียบเทียบกับจำนวนรถที่ไ้การไ้ 193 คัน นับว่ามีจำนวนไม่เกินความจำเป็น

ในเรื่องเบี้ยเลี้ยงที่วางระเบียบไว้นี้ก็นับว่าเหมาะสมดีโดยถือหลักว่าจะไ้เงินต่อเมื่อมีงานทำ ทำมากก็ไ้มากตามส่วน แต่นั่นก็เป็นเรื่องของเจ้าจะไ้ใครไ้เส้นทางไกลก็ไ้มาก เส้นทางสั้นก็ไ้ค่น้อย และเงินที่ไ้จึงถือไ้ว่าเป็น Incentive ชนิดหนึ่ง แต่ Incentive ที่นำมาใช้นี้ไ้ค่น้อยไป รายจ่ายที่เท่ากันนี้บริษัทฯ สามารถที่จะหวังผลงานที่ดีจาก พชร. ไ้ไ้มากถาหากจะปรับปรุงวิธีการให้เบี้ยเลี้ยงและ Incentive เสียใหม่

- สัมภาษณ์พนักงานขับรถ ไ้ไปสัมภาษณ์พนักงานขับรถ 9 คน มีหน้าที่ขับรถไปตามเส้นทางถึงจังหวัดต่าง ๆ ไ้ข้อมูลที่น่าสนใจที่พอกำหนดเป็นตัวเลขซึ่งแสดงให้ดูไ้ดังนี้

<u>ไปจังหวัด</u>	<u>ไป-กลับ</u> <u>ก.ม.</u>	<u>เงินเดือน</u>	<u>ไป-กลับ</u> <u>เบี่ยเลี้ยง</u>	<u>ระยะเวลา</u> <u>เดินทาง</u> <u>ไป-กลับ</u> <u>(ช.ม.)</u>	<u>โซลา</u> <u>ไป-กลับ</u> <u>(ลิตร)</u>	<u>1 ลิตร</u> <u>ต่อ</u> <u>ก.ม.</u>
เชียงใหม่	1,688	1,400	420.00	22	540	3.1
เชียงใหม่	1,413	1,400	353.00	19	430	3.2
พิษณุโลก	996	1,015	256.00	14	320	3.1
นครสวรรค์	474	1,015	120.00	6	90	5.3
เลย	1,114	1,015	279.00	16	395	2.8
นครพนม	1,458	1,015	364.00	20	620	2.4
อุบลฯ	1,358	1,015	372.00	18	440	3.1
จันทบุรี	618	1,015	180.00	11	230	2.7
ภูเก็ต	1,844	1,015	440.00	28	620	3.0
รวม	10,363				3,685	เฉลี่ย 3

ข้อมูลเพิ่มเติมอื่น ๆ พอสรุปได้ดังนี้

1. พชร. ทุกคนมีครอบครัวแล้ว อายุระหว่าง 30 ถึง 45 ปี เป็นคนต่างจังหวัด แต่ปัจจุบันพาครอบครัวเข้ามาอยู่ในกรุงเทพฯ และจังหวัดใกล้เคียง
2. ความรู้ ป.4 เป็นเด็กที่ขี้รถมาก่อนเป็นส่วนใหญ่ มีส่วนน้อยที่ขี้รถเป็นจากเรียนและฝึกจากสถาบัน ส่วนใหญ่มีสุขภาพดี ไม่ต้องใส่แว่นตา ไม่สูบบุหรี่ ในขณะที่ปฏิบัติงานและไม่ติดสุรา หรือยาเสพติดใด ๆ มีความเข้าใจในการใช้เครื่องยนต์และมีความชำนาญในการขี้รถดีเป็นส่วนใหญ่
3. มีรายได้อยู่ระหว่าง 3,500 ถึง 4,500 บาท/เดือน มีความพอใจต่อรายได้ต่อสภาพการปฏิบัติงาน และทุกคนมีความเห็นตรงกันว่ารายได้ดีกว่าอยู่รวมมาก มีความสามัคคีกันดีระหว่างเพื่อนร่วมงาน

4. หลายคนมีประวัติการปฏิบัติงานขับรถมาดี ไม่มีอุบัติเหตุเลย อุบัติเหตุ ยางแตกระหว่างทางมีบ้าง ส่วนมากเป็นเวลากลางวัน เพราะยางร้อนเกินไป การ ขับรถทางไกลมี พชร. 2 คน ทุกคนรู้หน้าที่และเป็นเพื่อนอันใจดี

5. การเก็บข้อมูลและสถิติต่าง ๆ บริษัทฯ มีหน่วยงานมาก และในบาง หน่วยงานได้วางระเบียบในการจดสถิติบันทึกไว้อย่างดี แต่เวลาปฏิบัติพนักงานไม่- ใครจะเอาใจใส่เท่าที่ควร เช่นตามข้อกำหนด พนักงานขับรถจะต้องบันทึกความเร็ว และรายละเอียดของสภาพเครื่องยนต์ การเติมน้ำมัน การซ่อมบำรุงต่าง ๆ แต่ใน ข้อเท็จจริงส่วนใหญ่มักจะละเลยการปฏิบัติ หรือบันทึกตัวเลขตามความพอใจ

ในหน่วยงานสถิติของบริษัทฯ ก็เช่นกัน ขาดการบันทึกรวบรวมสถิติที่สำคัญ บางรายการ เช่น จำนวนรถรวม และรถบริษัทฯ ในปีต่าง ๆ หรือสถิติเกี่ยวกับการ เติมน้ำมันที่เป็นจริงในแต่ละเส้นทาง ซึ่งข้อมูลเหล่านี้บางอย่างมีการเก็บสถิติซ้ำซ้อน กันหลายหน่วยงาน เมื่อตรวจสอบตัวเลขปรากฏว่าไม่ตรงกัน<sup>2</sup> และมีข้อคลาดเคลื่อน ระวังกันมากควย ทำให้สิ้นเปลืองเวลาและค่าใช้จ่ายเกินความจำเป็น

6. อุบัติเหตุ อุบัติเหตุเกิดขึ้นบ่อยครั้ง ค่าใช้จ่ายอุบัติเหตุสูงมาก ทั้ง ๆ ที่ถนนหนทางในปัจจุบันอยู่ในสภาพที่ดีพอใช้ แต่อุบัติเหตุก็ยังเกิดขึ้นเนื่องจากความ ประมาท ขาดความระมัดระวัง ประกอบกับสภาพของดินฟ้าอากาศในบางครั้งทำให้ อุบัติเหตุเกิดขึ้น มักจะเกิดความเสียหายอย่างร้ายแรง ต้องเสียค่าใช้จ่ายจำนวน มาก และอุบัติเหตุที่เกิดขึ้นในบางครั้งทำให้รถยนต์โดยสารอยู่ในสภาพที่ไม่อาจใช้ งานได้ หรือถูกยึดไว้ที่สถานีตำรวจ ทำให้ต้องขาดเที่ยววิ่งไป

อีกประการหนึ่งในด้านของชื่อเสียงบริษัทฯ การที่ประสบอุบัติเหตุบ่อยครั้ง

<sup>2</sup>สถิติเที่ยววิ่งรถยนต์โดยสารสายกรุงเทพฯ - เชียงใหม่ เดือนสิงหาคม 2518 จากกองรถโดยสาร 254 เที่ยว, กองการเดินรถภาคเหนือ 239 เที่ยว, กองจัดการเดินรถ 220 เที่ยว.

ไม่ว่าจากสาเหตุใดก็ตามทำให้บริษัทฯ ต้องเสียค่าความนิยม ประชาชนเกิดความเกรงภัยไม่อยากจะใช้บริการ

7. การซ่อมแซมและบำรุงรักษา ความสามารถในการซ่อมบำรุงของบริษัทฯ ค่อนข้างต่ำ ซึ่งควรจะหาสาเหตุว่าเนื่องจาก

- ฝีมือช่างซ่อมต่ำ
- วัสดุกำลังน้อย หรือ
- สาเหตุอื่น ๆ ฯลฯ ซึ่งได้กล่าวไว้ในบทข้างต้นแล้ว

แต่อย่างไรก็ดีอัตราความเร็วของการซ่อมบำรุง ย่อมขึ้นอยู่กับการบริหารพัสดุ (Inventory Control) อีกด้วย ในสภาพการทำงานปัจจุบันนั้นบริษัทฯ มีรถยนต์โดยสารออกบริการทุกวัน แต่ทางด้านพัสดุมักมีการเปิดคลังสำหรับเบิกจ่ายอาทิตย์ละ 6 วัน น่าจะเป็นอีกสาเหตุหนึ่งที่ทำให้การซ่อมฯ ล่าช้า

8. คุณภาพบริการ เป็นปัญหาใหญ่และมีความสำคัญมาก ทั้งนี้เนื่องจากปัจจุบันมีบริการขนส่งให้ประชาชนเลือกใช้บริการหลายประเภท และเสนอบริการที่มีความสะดวกสบายด้วยกันทั้งนั้น ดังนั้นทั้ง ๆ ที่อัตราค่าโดยสารของบริษัทฯ ค่อนข้างจะต่ำ แต่ประชาชนที่พอจะมีกำลังทรัพย์ มักจะเลือกใช้บริการบริษัทท่องเที่ยวมากกว่า เพราะส่วนใหญ่มักจะมีความรู้สึกว่าบริการของบริษัทฯ เบียดบังนี้คือ

- การให้บริการไม่ดี ไม่มีความสะดวกสบายเท่ารถบริษัทท่องเที่ยวทั้งในด้านของคุณภาพของรถยนต์โดยสาร และบริการประจำรถด้วย

- พนักงานขับรถและบริการของบริษัทฯ ทำงานนาน ๆ ไปขาดความสุภาพ และความระมัดระวังเท่าที่ควร ขาดความตั้งใจใฝ่อยากให้บริการ

- ความสะอาดของสถานีขนส่งต่าง ๆ ยังขาดสุขอนามัยอยู่มาก รวมทั้งที่สำนักงานศูนย์กลางที่กรุงเทพฯ ด้วย

9. รถรวม น่าจะเป็นปัญหาที่มีความสำคัญมากที่สุด่าในปัจจุบันซึ่งทางบริษัทฯ ได้สรุปผลดีและผลเสียจากการมีรถรวมไว้ดังนี้

- ผลดี
1. จัดปัญหาการแก่งแย่งผู้โดยสาร
  2. แข่งขันด้านการปรับปรุงบริการให้ดีขึ้น
  3. ทำให้รถยนต์โดยสารมีเพียงพอ
  4. บริษัทฯ ไม่ต้องรับภาระในการซ่อมรถ
  5. เป็นการกระจายงานไปให้เอกชนมีรายได้

- ผลเสีย
1. เจ้าของรถรวมมักเห็นแก่ประโยชน์ส่วนตนมากกว่า ทำให้ประชาชนไม่ได้รับความสะดวกเท่าที่ควร
  2. บริษัทฯ ไม่สามารถควบคุมพนักงานประจำรถอย่างใกล้ชิด การสั่งการต้องผ่านเจ้าของ

ที่จริงแล้วปัญหาทางด้านการรวม ยังมีผลเกี่ยวโยงไปยังปัญหาลี้ก้อยอื่น ๆ อีกมาก ทางด้านการรวม กล่าวหาว่าทางบริษัทฯ เป็นเลื่อนอนกิน รับเงินไปแล้ว ไม่ได้รับฉันทานในการบริการ และอำนวยความสะดวกให้กับคนเท่าที่ควร ถนนหนทางในบริเวณสถานีขนส่งต่าง ๆ รวมทั้งตัวอาคาร ซากการทนบำรุง อยู่ในสภาพเสื่อมโทรม ไม่มีความเจริญตา

ทางด้านบริษัทฯ ยังมีปัญหาว่าค่าบริการ หรือค่าเช่าที่เรียกเก็บจากรถรวม ปัจจุบันอัตรา .10 บาท ต่อกิโลเมตร หรือเท่ากับอัตราค่าผู้โดยสารหนึ่งคนในบางเส้นทางนั้นยังต่ำเกินไปหรือไม่

ฉะนั้น เพื่อยุติปัญหาต่าง ๆ ทางบริษัทฯ ควรจะมีตัวเลขข้อมูลที่แน่นอนเกี่ยวกับรถรวม เพื่อจะได้วิเคราะห์ให้ทราบข้อเท็จจริงว่าทุกวันนี้บริษัทฯ ดำรงอยู่ได้เพราะรถรวม หรือจากผลงานของบริษัทแน่