



สรุปและเสนอแนะ

ในบทที่ 1, 2 และ 3 ได้กล่าวถึงประวัติความเป็นมาของบริษัทเดินอากาศไทย จำกัด การจัดแบ่งส่วนงาน ลักษณะการดำเนินงาน ในบทที่ 4 ได้กล่าวถึงปัญหาสำคัญ บางประการที่ควรคำนึงถึง ได้แก่ ปัญหาการขาดทุนเพิ่มขึ้นของสายตะวันออกเฉียงเหนือ การวิเคราะห์ผลการดำเนินงานของแผนตรวจสอบและคุมสินเชื่อ การสำรองที่นั่ง นอกจากปัญหาหรือลักษณะการปฏิบัติงานบางอย่างที่ควรจะมีการปรับปรุง ซึ่งได้กล่าว ในบทที่ 4 พร้อมขอเสนอแนะบางแล้านั้น ผู้เขียนยังมีความเห็นที่ถือว่าเป็นประโยชน์ เสนอแนะเพิ่มเติมดังต่อไปนี้

1. การขาดทุนเพิ่มขึ้นของสายตะวันออกเฉียงเหนือ

การขาดทุนของสายตะวันออกเฉียงเหนือที่เพิ่มสูงขึ้น มีผลกระทบกระเทือน ต่อผลการดำเนินงานของบริษัทฯ แต่บริษัทฯยังคงต้องดำเนินการในเส้นทางนี้อยู่ ทั้งนี้ ก็เพราะบริษัทฯ เป็นรัฐวิสาหกิจรับหน้าที่ของบริการประชาชนเพื่อสนองนโยบายของรัฐบาล ในอันที่จะได้มีการคมนาคมทางอากาศในทุกภาคของประเทศ แต่ถึงอย่างไรก็ตาม บริษัทฯ ควรจะได้อำนาจมาใช้ปัญหาการขาดทุนเพิ่มขึ้นของสายตะวันออกเฉียงเหนือ ซึ่งบริษัทฯ ได้เคยแก้ไขโดยลดอัตราค่าโดยสาร ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือลงจากอัตราปกติ 35% เป็นการลดอัตราค่าโดยสารพิเศษ (Excursion Fare) แต่ผลการลดอัตราค่าโดยสาร ดังกล่าวมิได้ทำให้ความต้องการในการโดยสารเพิ่มขึ้น ปัจจุบันบริษัทฯ มีโครงการที่จะ นำเครื่องบินเล็กมาใช้แทนเครื่องบินแบบ เอช. เอส. 748 เพื่อแก้ปัญหานี้ โดย พิจารณาเห็นว่าเครื่องบินเล็กจะทำให้มีค่าใช้จ่ายที่เหมาะสมกับการโดยสารในสายตะวันออกเฉียงเหนือ

นอกจากการพิจารณาหาทางแก้ไขโดยการนำเครื่องบินเล็กแล้ว บริษัทฯ ควรจะ ได้มีการพิจารณาถึงความต้องการของการใช้บริการ (Demand) และการปรับปรุงบริการ การกำหนดเวลาเข้าออกของเครื่องบินให้สอดคล้องอีกด้วย

นอกจากการแก้ไขปัญหาดังกล่าวข้างต้น การขาดทุนของสายตะวันออกเฉียงเหนือ ยังมีปัญหาหลายประการซึ่งยากที่บริษัท จะแก้ไขด้วยตนเองคนเดียว จึงต้องได้รับความร่วมมือจากหน่วยงานหลายฝ่าย เช่น การพัฒนาท้องถิ่นให้เจริญ เมื่อเศรษฐกิจดี การค้าเจริญ การติดต่อทางธุรกิจก็จะต้องการความรวดเร็วทัน นอกจากนั้น การส่งเสริมการท่องเที่ยวก็เป็นส่วนที่ทำให้มีการเดินทาง เช่นกัน ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะเกิดผลจากการพัฒนาเศรษฐกิจและการส่งเสริมการท่องเที่ยวตามแผนพัฒนาเศรษฐกิจ และจะได้รับความร่วมมือจากหลายฝ่าย ทั้งส่วนราชการที่เกี่ยวข้อง เช่น องค์การส่งเสริมการท่องเที่ยว องค์การบริหารส่วนจังหวัดและเอกชนผู้เกี่ยวข้องของในท้องถิ่น

## 2. การแบ่งขอบเขตของงาน

การแบ่งขอบเขตของงานในบริษัท ยังไม่ชัดเจน ทำให้การทำงานสัมพันธ์กันที่หน่วยงานหนึ่งทำหน้าที่ของตนต้องรับงานในอีกหน้าที่หนึ่ง ของหน่วยงานอื่นมาทำ ทำให้งานในหน้าที่ของตนทำไม่ได้เต็มที่ ดังเช่นแผนกตรวจสอบและคุมสินเชื่อ นอกจากจะมีหน้าที่ในงานการตรวจสอบภายในและคุมสินเชื่อแล้ว แผนกตรวจสอบและคุมสินเชื่อ ยังต้องมีหน้าที่ในการจัดทำงบประมาณประจำปี รายงานผลผลิตและการขายผลผลิต สรุปผลการดำเนินงานกิจการเป็นประจำทุกเดือน และวิเคราะห์ผลการดำเนินงานเสนอต่อผู้บริหาร โดยความจริงแล้วหน้าที่ในงานการตรวจสอบเป็นงานที่สำคัญด้านหนึ่ง จึงควรแยกงานด้านการทำงบประมาณ การวิเคราะห์ผลการดำเนินงาน และการรายงานต่าง ๆ ออกจากงานการตรวจสอบ และเพื่อให้เป็นไปตามหลักของการควบคุมภายในที่ดี ควรแยกให้เป็นหน่วยงานอิสระจากฝ่ายบัญชีและให้ขึ้นตรงต่อฝ่ายบริหาร โดยให้เป็นฝ่ายตรวจสอบภายใน เพื่อให้การปฏิบัติงานในด้านการตรวจสอบภายในใกล้ชิดรายงานกว้างขวางออกไปมากกว่าเดิม และสามารถทำหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ สำหรับงานการควบคุมสินเชื่อ ให้ตั้งเป็นหมวดควบคุมสินเชื่อขึ้นกับแผนกประมวลบัญชี

หน้าที่งานที่แยกออกมานั้นควร จัดให้เป็นหน้าที่ของฝ่ายวิจัยและวางแผน

ฝ่ายวิจัยและวางแผนควร เป็นฝ่ายที่ขึ้นตรงต่อสำนักงานกรรมการผู้จัดการ

อาจแบ่งแยกงานออกเป็นแผนกดังนี้ คือ

1. แผนกวิจัยและงบประมาณ มีหน้าที่ดังนี้คือ

(1) จัดทำงบประมาณประจำปี งบประมาณรายได้อื่น รายจ่าย และงบแสดงฐานะการเงินโดยประมาณ

(2) จัดทำรายงานผลการดำเนินงาน

(3) วิเคราะห์ผลการดำเนินงาน

(4) ร่วมกับหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องในการกำหนดแผนการดำเนินงาน กำหนดเส้นทางการดำเนินงาน

2. แผนกวิจัยการตลาด มีหน้าที่ดังนี้คือ

(1) ศึกษาลักษณะการโดยสารที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน เพื่อเสนอแนะในการที่จะปรับปรุงการขยาย

(2) วางนโยบายในการขยาย

(3) ทำหน้าที่ในการวางแผนการโฆษณา

3. แผนกสถิติ ซึ่งเดิมอยู่ในแผนกโดยสารฝ่ายการโดยสารและขยาย การโอนมาอยู่ในฝ่ายวิจัยและวางแผน

แผนกสถิติ มีหน้าที่

(1) จัดทำ เก็บรวบรวมสถิติเกี่ยวกับการบินตามกำหนด การบินประจำ และการบินเช่าเหมา

(2) จัดทำ เก็บรวบรวมสถิติการโดยสาร เครื่องบินและการขนส่ง พัสดุภัณฑ์ ไปรษณีย์ภัณฑ์

(3) จัดทำ เก็บรวบรวมหลักฐานข้อมูลต่าง ๆ ที่ใช้ประกอบการพิจารณาเกี่ยวกับกำหนดการบิน การโดยสาร เครื่องบิน และการบริการผู้โดยสาร

3. ข้อมูลที่ฝ่ายบริหารยังมีไม่เพียงพอ

ธุรกิจการบินเป็นธุรกิจที่มีความละเอียดอ่อน เป็นธุรกิจที่จะต้องปรับปรุงตนเองให้ก้าวหน้า และทันสมัยอยู่เสมอ ฝ่ายบริหาร จะต้องเน้นความสนใจในการควบคุมการดำเนินงานของกิจการรวมทั้งหมก สำหรับหน่วยงานที่จะเป็นผู้ให้ข้อมูลและเสนอแนะ

แก่ฝ่ายบริหาร ผู้เขียนมีความเห็นว่า องค์กรจะมีฝ่ายวิจัยและวางแผน ซึ่งจะทำหน้าที่ในการวิเคราะห์ผลการดำเนินงาน จัดทำรายงาน ทางงบประมาณรายปีและงบประมาณรายจ่ายประจำปี ทำการวิจัยตลาดเสนอแนะและรายงานผลการดำเนินงาน ในการวิเคราะห์ผลการดำเนินงาน องค์กร จะใช้มีการ เน้นการวิเคราะห์ผลการดำเนินงาน แยกเป็นแต่ละเส้นทางบิน ดังแสดงในบทที่ ๔

#### 4. การใช้เครื่องคอมพิวเตอร์ในงานการสำรองที่นั่ง

ในปัจจุบัน บริษัทการบินไทย จำกัด ใช้เครื่องคอมพิวเตอร์ในงานสำรองที่นั่งและประสบความสำเร็จในการปฏิบัติงานด้านนี้ เครื่องคอมพิวเตอร์ที่บริษัทการบินไทย จำกัด ใช้เป็นเครื่อง IBM 370/145 และใช้ระบบ On - line System ในงานการสำรองที่นั่งระบบนี้แตกต่างจากรับข้อมูลและคำสั่งจากแหล่งป้อนข้อมูลซึ่งอยู่ภายในที่ถังของคอมพิวเตอร์แล้วยังสามารถรับข้อมูลและคำสั่งจากจุดส่งข้อมูล ซึ่งอยู่นอกทางออกไปโดยอาศัยระบบสื่อสาร เช่น สายโทรศัพท์ หรือโทรพิมพ์ หรือ Micro - Wave ช่วยรับส่งได้

ระบบการสำรองที่นั่งที่ใช้ระบบ On - line System นี้ มีประโยชน์มากในงานสำรองที่นั่ง ที่สำคัญ คือ ทำให้งานด้านการสำรองที่นั่งเร็วขึ้น มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ทั้งอย่างเช่น สามารถรับการจอง และยกเลิกได้ทุกขณะ สามารถแจ้งให้ผู้โดยสารทราบถึงการเปลี่ยนแปลงตารางการบินได้อย่างรวดเร็ว สามารถทราบจำนวนผู้โดยสารที่จองไว้แล้ว และทราบจำนวนที่แน่นอน สามารถติดต่อกับบริษัทสายการบินต่างประเทศ ซึ่งในปัจจุบันบริษัทสายการบินต่าง ๆ ที่ติดต่อของที่นั่งนั้น บริษัทเดินอากาศไทย จำกัด ไม่สามารถที่จะตอบกลับไปได้ทันที เนื่องจากบริษัทฯ ไม่มีเครื่องรับส่งที่ใช้ในการติดต่อสื่อสารในการติดต่อของที่นั่งจากต่างประเทศ บริษัทฯ ได้ให้บริการจากบริษัทการบินไทย จำกัด นอกจากนี้เจ้าหน้าที่ที่ทำงานในคานนี้จะไม่คงปฏิบัติกิจวัตรความสม่ำเสมอ และจะมีอารมณ์ในการทำงานดีขึ้น แบบฟอร์มต่าง ๆ ที่ใช้ในการสำรองที่นั่งก็ไม่จำเป็นต้องใช้ เพราะข้อมูลต่าง ๆ จะถูกเก็บไว้ในเครื่องคอมพิวเตอร์ทั้งสิ้น

บริษัทการบินไทย จำกัด ให้อั้ระบบการทำงานนี้ว่า "ROYAL"<sup>28</sup> มาจาก คำเต็มว่า Reservations Operation Yield and Load Maximizing System บริษัทการบินไทย จำกัด ได้เริ่มใช้ระบบนี้เมื่อวันที่ 14 มกราคม 2517 "ROYAL" เป็นระบบงานในการควบคุมที่นั่งและสำรองที่นั่งโดยเฉพาะ การทำงานของระบบนี้ ประกอบด้วย

1. ทุ้หน่วยสมองใหญ่ (Central Processing Unit) ภายในเบรจ รุงจระ ฟ้าไฟ้าเป็นแฉง ๆ เป็นจำนวนนับพันชิ้น
2. ทุ้ควบคุมการสื่อสาร (Processor) ภายในเบรจ รุงจระ ฟ้าไฟ้าเป็นแฉง ๆ คล้ายอุปกรณ์วิทยุ
3. จอแสง (Cathode Ray Tube) เป็นจอคล้ายเครื่องรับโทรทัศน์ แต่ไม่มีเสียง สามารถปรับตัวอักษรบนจอได้ จอแสงแต่ละเครื่องจะมีแป้นพิมพ์เล็ก ขอบค และข้อความต่าง ๆ จะปรากฏบนจอหรือหายไปจากจอได้ด้วยการ เคะระระสับแบบ พิมพ์ ทั้งจอแสงและแป้นพิมพ์เล็กจะโยงติดกับทุ้หน่วยสมองใหญ่ และทุ้ควบคุมการสื่อสาร โดยทางสายเคเบิลใหญ่
4. เครื่องพิมพ์ (Printer) มีลักษณะคล้ายเครื่องพิมพ์ดีดธรรมดา แต่ไม่มี แป้นพิมพ์ สามารถรับข้อมูลจากเครื่องคอมพิวเตอร์ให้พิมพ์บนกระดาษได้อย่างเสี่ยว ข้อมูลหรือข้อความต่าง ๆ จะให้พิมพ์ทางเครื่องนี้ด้วยการส่งเป็นรหัสผ่านแป้นพิมพ์ที่ขั้ว ไขว้ไกลจอแสง เครื่องพิมพ์นี้จะเชื่อมโยงกับทุ้หน่วยสมองใหญ่ และทุ้ควบคุมการสื่อสาร เช่น เดียวกับจอแสงและแป้นพิมพ์
5. ทุ้คู่มือเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน (Manual) ซึ่งแยกออกเป็น 2 ลักษณะ คือ

<sup>28</sup>บริษัทการบินไทย จำกัด, นิตยสาร อีโงงทอง ฉบับที่ 2 ประจำเดือน ตุลาคม 2519, บริษัทโรงพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช จำกัด, กรุงเทพฯ, หน้า 5.

คู่มือการควบคุมที่นั่ง (Royal Space Control Manual = ASM)  
และคู่มือการสำรองที่นั่ง (Royal Reservations Manual = ARM)

6. เจ้าหน้าที่ผู้ที่ปฏิบัติงานในคานนี้ จะต้องเป็นผู้ที่ได้รับการฝึกอบรมงาน  
อย่างน้อย 1 สัปดาห์ก่อนเข้าปฏิบัติงาน

บริษัทเดินอากาศไทยจำกัด อาจจะใช้เครื่องมินิสมองใหญ่ (CPU)  
กับบริษัทการบินไทย จำกัด และลงทุนซื้อหรือเช่าควบคุมการสื่อสาร (Processor)  
จอแสง (Cathode Ray Tube) และเครื่องพิมพ์ (Printer) เท่านั้น

จากการสัมภาษณ์หัวหน้าหน่วยงานระบบการสำรองที่นั่งอาวุโส (Senior  
Supervisor Reservation System Service) บริษัทการบินไทย จำกัด ได้ความ  
ว่า ในการลงทุนเพื่อใช้เครื่องคอมพิวเตอร์ร่วมกับบริษัทการบินไทย จำกัด บริษัท  
อาจจะต้องมีควบคุมการสื่อสาร 1 เครื่อง จอแสงประมาณ 16 เครื่อง และเครื่อง  
พิมพ์ประมาณ 2 เครื่อง อุปกรณ์เหล่านี้บริษัทอาจใช้วิธีซื้อหรือวิธีเช่าจากบริษัทขาย  
ในกรณีที่เป็นการซื้อจำนวนเงินที่ลงทุนระยะเริ่มแรกประมาณได้ดังนี้

|                        |                    |                       |
|------------------------|--------------------|-----------------------|
| Processor 1 เครื่อง    | ราคาประมาณ         | 100,000.00 บาท        |
| จอแสง 16 เครื่อง       | ละประมาณ 28,000.00 | 448,000.00 บาท        |
| เครื่องพิมพ์ 2 เครื่อง | ละประมาณ 40,000.00 | 80,000.00 บาท         |
|                        | รวม                | <u>628,000.00 บาท</u> |

สำหรับส่วนคู่มือในการปฏิบัติงาน และผู้มีความรู้ในการอบรมพนักงานให้  
สามารถปฏิบัติงานตามนี้ คงจะได้รับความช่วยเหลือและร่วมมือจากบริษัทการบินไทย  
จำกัด ซึ่งเริ่มบริษัทในเครือ

ในการที่บริษัท จะตัดสินใจลงทุนเพื่อใช้เครื่องคอมพิวเตอร์ด้วยวิธีใดนั้น  
เป็นรายละเอียดเรื่องหนึ่งซึ่งต้องใช้วิธีการพิจารณามากมาย ผู้เขียนจะไม่นำมากล่าว  
ถึงในที่นี้ ในที่นี้ผู้เขียนมีความเห็นเห็นว่าบริษัท ควรจะนำระบบคอมพิวเตอร์เข้ามาใช้ใน  
งานการสำรองที่นั่ง ยว่าการลงทุนในระยะเริ่มแรกจะต้องใช้เงินจำนวนมาก แต่ใน

ระยะเวลาบริษัท จะได้รับประโยชน์

#### 4. การโฆษณาและประชาสัมพันธ์

แม้ว่าบริษัท จะเห็นรัฐวิสาหกิจ ค่าเงินงานขนส่งทางอากาศทั้งภายใน และระหว่างประเทศแก่เมืองบริษัท เลียวก็มิใช่ว่าบริษัท จะไม่มีคู่แข่งในการดำเนินงาน ยังมีบริษัทการบินที่ประกอบกิจการค้างานการขนส่งทางอากาศอีก 4 บริษัท ซึ่งทำการบินภายในประเทศ<sup>29</sup> ได้แก่

1. บริษัทพีระแอร์ทรานสปอร์ต จำกัด
2. บริษัทกรุงเทพสทกล จำกัด
3. บริษัทแอร์เซอร์ვის จำกัด
4. บริษัทสำสยาม จำกัด

แต่บริษัทการบินทั้ง 4 บริษัทนี้ ยังไม่ถือเป็นคู่แข่งที่ทัดเทียมกับบริษัท ได้ เนื่องจากบริษัททั้ง 4 บริษัท ทำการบินในลักษณะแท็กซี่อากาศ (Air Taxi) ซึ่งเป็นการบินแบบเช่าเหมา

นอกจากการแข่งขันกับการขนส่งทางอากาศด้วยกันเองแล้ว บริษัทฯ ยังคงแข่งขันการขนส่งทางอื่นอีก ได้แก่ รถไฟ รถยนต์ประจำทาง และรถทัวร์ สำหรับรถทัวร์ในขณะนี้ถือว่าเป็นคู่แข่งที่สำคัญของบริษัท เนื่องจากในปัจจุบัรถทัวร์ให้บริการด้วยความสะดวกสบายและความรวดเร็วมากกว่ารถยนต์ประจำทาง และอัตราค่าโดยสารก็ไม่สูงนัก บริการบริการ รุ่งใจ โดยโดยสารมาก ทำให้มีผู้นิยมใช้กันมาก และนอกจากนั้นรถทัวร์จะมีบริการประจำระหว่างกรุงเทพฯ กับจังหวัดต่าง ๆ ที่เจริญ ซึ่งส่วนใหญ่ก็เป็นจังหวัดที่มีเครื่องบินทำการขึ้นลง

บริษัทฯ จะต้องมีการเน้นการโฆษณาประชาสัมพันธ์ให้มากยิ่งขึ้น เพราะการ

<sup>29</sup> ฉบับพร จัมพรวิจิตร, เรื่องเดียวกัน, หน้า 30.

โฆษณาเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการขาย และเป็นส่วนหนึ่งของนโยบายการส่งเสริมการขาย การโฆษณาด้วยวิธีการแปลก ๆ ใหม่ ๆ การโฆษณาอาจใช้ทางหนังสือพิมพ์รายวัน นิตยสาร วิทยุ โทรทัศน์ การฉายสไลด์ในโรงภาพยนตร์ แผ่นป้ายโฆษณา

กล่าวโดยสรุป จากข้อเสนอแนะการแก้ไขปัญหาดังกล่าวข้างต้น ผู้เขียนมีความเห็นว่าสามารถแก้ไขปัญหาดังกล่าว และจะมีประโยชน์ต่อบริษัทเดินอากาศไทย จำกัด อันจะยังผลให้บริษัทฯ ประสบความสำเร็จในการดำเนินงานยิ่งขึ้น