

การวิเคราะห์โครงสร้างการจัดองค์การของการรถไฟแห่งประเทศไทย



นาย รัฐิ เลิศสังฤาณ

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

วิทยานพนธ์นี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

พ.ศ. 2532

ISBN 974-576-480-9

ลิขสิทธิ์ของบัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

015793

I 10301307

AN ANALYSIS ON ORGANIZATION STURCTURE OF
THE STATE RAILWAY OF THAILAND

Mr. Thiti Lertsatchayarn

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

Graduate School

Chulalongkorn University

1989

ISBN 974-576-480-9

หัวข้อวิชา [redacted] ,เคราะห์โครงสร้างการจัดองค์การของการรถไฟแห่งประเทศไทย


โดย นายวุฒิ เลิศสังญาณ

หลักสูตร บริหารธุรกิจ

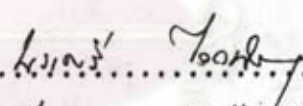
อาจารย์ที่ปรึกษา ดร. อนันต์ชัย คงจันทร์

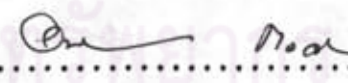


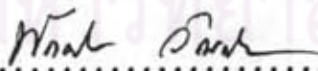
บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย อนุมัติให้บัณฑิตวิทยาลัยนี้เป็นส่วนหนึ่ง
ของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาวิทยาศาสตรบัณฑิต



.....คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย
(ศาสตราจารย์ ดร. ถาวร วัชรากัย)

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์


.....ประธานกรรมการ
(ศาสตราจารย์ ดร. ปราศรั วัวนิชกุล)


.....อาจารย์ที่ปรึกษา
(ดร. อนันต์ชัย คงจันทร์)


.....กรรมการ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. นภัทร์ผจง วัฒนสินธุ์)


.....กรรมการ
(นายวัฒนา สุกรณไพบูลย์)



ชื่อกิตติ เลิศล้ำญาณ : การวิเคราะห์โครงสร้างการติดต่อการของการรถไฟแห่งประเทศไทย
(AN ANALYSIS ON ORGANIZATION STRUCTURE OF THE STATE RAILWAY OF THAILAND) อ.ที่ปรึกษา : ดร.อนันต์ชัย คงจันทร์, 147 หน้า.

การวิจัยครั้งนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อศึกษาถึงผลที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างการติดต่อการว่าจะเพิ่มประสิทธิภาพของการดำเนินงานของการรถไฟแห่งประเทศไทยอย่างไร โดยพิจารณาถึงความสัมพันธ์ที่มีต่อวัตถุประสงค์และนโยบายขององค์กรและผลที่มีต่อหน้าที่หลักทางการบริหารงาน

ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบโครงสร้างการติดต่อการที่ได้รับการเสนอแนะให้ปรับปรุงใหม่มีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์และนโยบายของการรถไฟแห่งประเทศไทย ที่มุ่งเน้นการแข่งขันทางด้านการตลาดกับการขนส่งประเภทอื่น โดยมี การปรับเปลี่ยนโครงสร้างการติดต่อการให้เป็นรูปของ ศูนย์ก้ำไร และมีการกระจายอำนาจ เพื่อให้เกิดความคล่องตัวในการดำเนินงาน ขณะเดียวกัน โครงสร้างการติดต่อการใหม่ นี้ จะมีส่วนช่วยให้ประสิทธิภาพของการดำเนินงานที่เกี่ยวกับหน้าที่หลักทางการบริหารเพิ่มขึ้น ด้วยการตั้งหน่วยงานสำนักงานนโยบายและแผน เพื่อประสานแผนต่าง ๆ ให้สอดคล้องกันและกำหนดเป็นนโยบายขององค์กร มีการกำหนดให้มีสำนักงานภาคเพื่อกระจายการตัดสินใจในระดับปฏิบัติการ อันเป็นการแบ่งเบาภาระของผู้บริหารจากงานประจำต่าง ๆ มีการแยกสายการบังคับบัญชาออกตามประเภทของกิจกรรม เพื่อให้เกิดความคล่องตัว และมีการประสานงานกันอย่างใกล้ชิดในการปฏิบัติการ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง กิจกรรมการขนส่งซึ่งเป็นกิจกรรมหลักขององค์กร โดยให้งานด้านเครื่องกล โยธา เติมนรถ และงานบริการสินค้าและโดยสาร ขึ้นตรงต่อผู้บังคับบัญชาเพียงคนเดียว นอกจากนี้ ในการกำหนดให้มีสำนักงานพัฒนาาระบบข้อมูล ก็จะช่วยให้มีการนำเอาเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาพัฒนาการติดต่อสื่อสารเพื่อการตัดสินใจ และการวางแผนกระทำได้รวดเร็วขึ้น สำนักงานตรวจสอบภายใน จะช่วยให้การควบคุมการปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพและเป็นไปตามนโยบายและแผนที่กำหนดไว้ จากการสำรวจความคิดเห็นของผู้บริหารระดับต่าง ๆ พบว่า มีผู้บริหารถึงร้อยละ 78.9 เห็นด้วยกับการเปลี่ยนแปลงรูปแบบโครงสร้างการติดต่อการใหม่และเชื่อว่า จะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพทางการติดต่อการ อย่างไรก็ตาม สำหรับผู้บริหารที่ไม่เห็นด้วยกับรูปแบบโครงสร้างฯ ใหม่ ได้แสดงทัศนะไว้ว่า ควรจะต้องมีการปรับปรุงในเรื่องประสิทธิภาพและความสำคัญของบุคลากรเสียก่อน รูปแบบโครงสร้างการติดต่อการใหม่จึงจะบรรลุผล ทั้งนี้ เนื่องจากปัจจัยหลายประการ อาทิเช่น ความไม่รู้และไม่เข้าใจในงานและหน้าที่ ความเคยชินในการปฏิบัติงาน ความไม่พร้อมของบุคลากรในระดับต่าง ๆ และความยอมรับในการเปลี่ยนแปลงอำนาจและหน้าที่ ฯลฯ ซึ่งผู้เขียนมีความเห็นว่า ควรมีการเตรียมบุคลากรด้วยการฝึกอบรมให้มีความรู้ความเข้าใจในเรื่องการตลาด และมีทัศนคติในการทำงานเป็นทีม มีการวางแผนบุคคลเพื่อให้มีความรู้ความสามารถในการรับผิดชอบงานในระดับต่าง ๆ และมีการฝึกฝนบุคลากรให้คุ้นเคยกับภาระหน้าที่ใหม่ รวมทั้งการปรับปรุงงานด้านประชาสัมพันธ์และการสร้างสิ่งจูงใจให้ปฏิบัติงาน.

ภาควิชา บริหารธุรกิจ
สาขาวิชา พาณิชยศาสตร์
ปีการศึกษา 2531

ลายมือชื่อนิติ [Signature]
ลายมือชื่ออาจารย์ที่ปรึกษา [Signature]



THITI LERTSATCHAYARN : AN ANALYSIS ON ORGANIZATION STRUCTURE OF THE STATE RAILWAY OF THAILAND. THESIS ADVISOR : ANANCHAI KONGCHAN, D.B.A. 147 PP.

The objective of this thesis is to study the effects of the improvement of organization structure, which is only a part of its over all improvement, concerning consistency of the organizational objectives and policy and efficiency of various management functions i.e., planning, organizing, commanding, coordinating and controlling, including communication. Moreover, the study also deals with the evaluation of managers' opinions on the suggested organization structure.

Various documents available in the organization and field data from questionnaires and observation were utilized in the study. The study concentrated on using descriptive and analytical approaches to interpret and summarize the results.

The results of the study could be summarized as follows:

- The suggested organization structure is consistent with the new objectives and policy of the State Railway of Thailand, which are concentrated on competition with other modes of transportation, by changing its structure to be several profit centers and increasing decentralization.

- The improvement of efficiency on management functions will be fulfilled by establishing Policy and Planning Bureau in order to gather all plans from every departments to set up an organization policy. The regional bureaus will be utilized to decentralize decision making at the operation level in order to release various routine works from top management. Chain of command will be arranged by types of activity, especially transportation activities which consist of mechanical engineer, civil engineer and operation. Those activities will be supervised by one supervisor for a better coordination. Furthermore, the Information System Bureau will provide new technology for better communication, more reliability on decision making and more efficiency on planning. The Internal Auditing Bureau will assure top management in controlling all activities operated under the organization policy and planning.

- The study shows that 78.9 percent of managers and supervisors accepted the new organization structure and believed that the structure will assist in efficiency improvement on management functions. However, those who rejected the new organization structure pointed out that the State Railway of Thailand should pay attention to an individual efficiency and the acceptance of individual on the changes of authorities and responsibilities.

The author suggested that the State Railway of Thailand should provide several trainings to its personels in order to make a better understanding on the necessity of changes, to change their attitude towards teamwork, and to prepare them for new responsibilities at various levels in the future. Furthermore, an improvement on public relation and various motivation toward personels are necessary.

ภาควิชา บริหารธุรกิจ
สาขาวิชา พาณิชยศาสตร์
ปีการศึกษา 2531

ลายมือชื่อนิติกร
ลายมือชื่ออาจารย์ที่ปรึกษา



กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ได้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยความช่วยเหลืออย่างดียิ่งของศาสตราจารย์ ดร. นราศรี ไววนิชกุล ประธานกรรมการตรวจวิทยานิพนธ์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. พัทธพงศ์ วัฒนสินธุ์ และ คุณวัฒนา สุภรณ์ไพบูลย์ รองผู้อำนวยการรถไฟด้านพัฒนาและวางแผน กรรมการผู้ตรวจวิทยานิพนธ์ ที่ได้กรุณาอ่านโครงร่างวิทยานิพนธ์ พร้อมทั้งให้ข้อเสนอแนะอันเป็นประโยชน์และมีคุณค่าต่อวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ เป็นอย่างมาก และผู้เขียนขอกราบขอบพระคุณ ดร. อนันต์ชัย คงจันทร์ อาจารย์ผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์ เป็นอย่างมากที่ได้ช่วยเหลือและแนะนำในด้านต่าง ๆ ที่เป็นประโยชน์ในการทำวิทยานิพนธ์ฉบับนี้

นอกจากนี้ ผู้เขียนใคร่ขอขอบพระคุณผู้บริหารในระดับต่าง ๆ ของการรถไฟแห่งประเทศไทย ที่ได้ให้ความช่วยเหลือในด้านข้อมูลต่าง ๆ และให้การสนับสนุนในหลาย ๆ ด้าน และให้กำลังใจแก่ผู้วิจัยเสมอมาจนสำเร็จการศึกษา สำหรับข้อบกพร่องต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น ผู้เขียนขออภัยไว้แต่ผู้เดียว

ฐิติ เลิศสงวนะ

28 เมษายน 2532

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญตาราง.....	ญ
สารบัญแผนภูมิ.....	ฉ

บทที่

1. บทนำ	
ลักษณะของปัญหาและความเป็นมา.....	1
วัตถุประสงค์ของการศึกษา.....	11
ขอบเขตของการศึกษา.....	12
วิธีการศึกษา.....	12
ประโยชน์จากการศึกษา.....	13
2. การจัดการของการรถไฟแห่งประเทศไทย	
ประวัติของการรถไฟแห่งประเทศไทย.....	15
วัตถุประสงค์และนโยบายของการรถไฟแห่งประเทศไทย.....	20
- วัตถุประสงค์และนโยบายเดิมของการรถไฟแห่งประเทศไทย.....	21
- วัตถุประสงค์และนโยบายใหม่ของการรถไฟแห่งประเทศไทย.....	22
การจัดการจัดการบริหารของการรถไฟแห่งประเทศไทย.....	24
- การจัดการจัดการบริหารตั้งแต่อดีตจนถึง พ.ศ. 2526.....	24
- หน้าที่และขอบข่ายความรับผิดชอบ.....	32
- การจัดการจัดการบริหารที่ได้รับการเสนอแนะใหม่.....	36
- หน้าที่และขอบข่ายความรับผิดชอบใหม่.....	47
รูปแบบโครงสร้างการจัดการจัดการใหม่ที่แตกต่างไปจากโครงสร้างฯ เดิม.....	63

บทที่

หน้า

3.	รูปแบบโครงสร้างการจัดองค์การ	
	ความสำคัญของการจัดองค์การ.....	66
	หลักเกณฑ์ในการจัดองค์การ.....	67
	ลักษณะโครงสร้างการจัดองค์การ.....	68
	ประโยชน์ของโครงสร้างการจัดองค์การ.....	68
	กระบวนการจัดโครงสร้างการจัดองค์การ.....	69
	ประเภทของรูปแบบโครงสร้างการจัดองค์การ.....	70
	- โครงสร้างการจัดองค์การแบบสายการบังคับบัญชาเดี่ยว.....	71
	- โครงสร้างการจัดองค์การแบบตามลักษณะงานและหน้าที่.....	73
	- โครงสร้างการจัดองค์การแบบผสมสายงานหลัก-งานช่วย.....	75
	- โครงสร้างการจัดองค์การแบบเสริมเพิ่มเติม.....	78
	การเปรียบเทียบรูปแบบโครงสร้างการจัดองค์การของการรถไฟ.....	82
	- รูปแบบโครงสร้างการจัดองค์การเดิม (ก่อนปี 2526).....	82
	- รูปแบบโครงสร้างการจัดองค์การใหม่.....	83
4.	การวิเคราะห์รูปแบบโครงสร้างการจัดองค์การ ของการรถไฟแห่งประเทศไทย	
	ความสัมพันธ์ของโครงสร้างการจัดองค์การกับวัตถุประสงค์ของการรถไฟ.....	86
	โครงสร้างการจัดองค์การของการรถไฟ กับหน้าที่หลักทางการบริหารงาน.....	89
	- การวางแผน.....	89
	- การจัดรูปงาน.....	91
	- การสั่งการ.....	100
	- การประสานงาน.....	101
	- การควบคุม.....	104
	ความคิดเห็นของผู้บริหารระดับต่าง ๆ ที่มีต่อรูปแบบโครงสร้างการจัดองค์การใหม่.....	106
5.	สรุปผลการศึกษาและข้อเสนอแนะ.....	134

บรรณานุกรม.....148
ภาคผนวก.....151



ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
1	ระยะทางเดินทางของกิจการรถไฟ ระหว่างปี 2483-2529.....	2
2	การให้บริการขนส่งผู้โดยสารและสินค้าระหว่างปี 2525-2529.....	3
3	แสดงการเปลี่ยนแปลงหน้าที่ความรับผิดชอบ.....	98
4	การจำแนกตำแหน่งรับผิดชอบและอายุของผู้บริหาร.....	107
5	การจำแนกระดับการศึกษาของผู้บริหาร.....	108
6	การจำแนกอายุการทำงานของผู้บริหาร.....	108
7	การจำแนกประสบการณ์ในการปฏิบัติงานในส่วนภูมิภาคของผู้บริหาร.....	110
8	การจำแนกลักษณะสายงานรับผิดชอบของผู้บริหาร.....	110
9	ความคิดเห็นที่มีต่อการปรับปรุงโครงสร้างการจัดองค์การใหม่ในภาพรวม.....	112
10	ความคิดเห็นที่มีต่อการตอบสนองวัตถุประสงค์และนโยบายของการรถไฟฯ.....	119
11	ความคิดเห็นเกี่ยวกับการกระจายอำนาจที่มีผลต่อความเป็นเอกภาพในการบังคับบัญชา.....	120
12	ความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิภาพในการวางแผน.....	123
13	ความคิดเห็นที่มีต่อความเหมาะสมในการจัดรูปงาน.....	125
14	ความคิดเห็นที่มีต่อประสิทธิภาพในการสั่งการหรือกำกับงาน.....	126
15	ความคิดเห็นที่มีต่อประสิทธิภาพในการประสานงาน.....	127
16	ความคิดเห็นที่มีต่อประสิทธิภาพในการควบคุมการปฏิบัติงาน.....	130
17	ความคิดเห็นที่มีต่อประสิทธิภาพในการติดต่อสื่อสาร.....	131

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

สารบัญแผนภูมิ

แผนภูมิที่		หน้า
1	แผนภูมิการรถไฟแห่งประเทศไทย พ.ศ. 2525.....	31
2	แสดงรูปแบบโครงสร้างการจัดองค์การใหม่ของการรถไฟแห่งประเทศไทย....	42
3	แสดงหน่วยงานในสังกัดผู้ว่าการรถไฟแห่งประเทศไทย.....	43
4	แสดงหน่วยงานในสังกัดรองผู้ว่าการ (ขนส่ง).....	44
5	แสดงหน่วยงานในสังกัดรองผู้ว่าการ (บริหาร).....	45
6	แสดงหน่วยงานในสังกัดรองผู้ว่าการ (กิจการทั่วไป).....	46
7	โครงสร้างการจัดองค์การแบบสายการบังคับบัญชาเดี่ยว.....	72
8	โครงสร้างการจัดองค์การแบบตามลักษณะงานและหน้าที่.....	74
9	โครงสร้างการจัดองค์การแบบผสมสายงานหลัก-งานช่วย.....	76
10	โครงสร้างการจัดองค์การแบบผสมเฉพาะกิจ.....	80

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย