



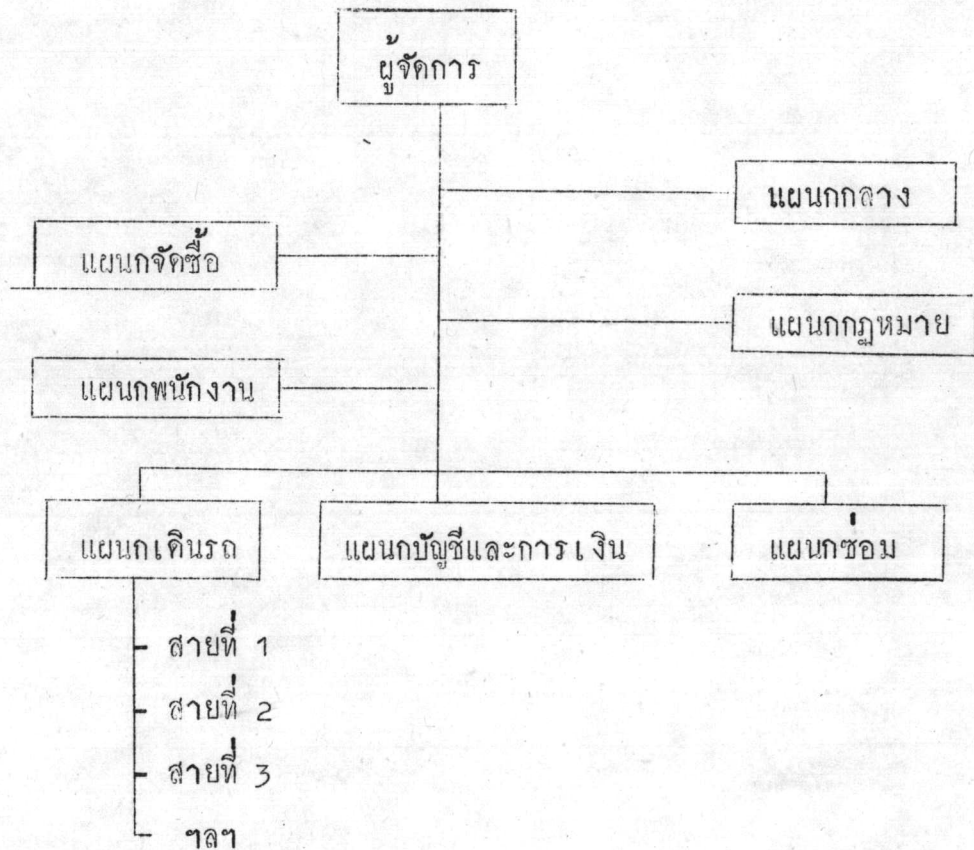
หลักการจัดการเคินรด

การเคินรดยนต์โดยสารประจำทาง อันเป็นสาขาหนึ่งของการประกอบการขนส่ง นั้น ถือกันโดยทั่วไปว่าเป็นกิจการประเภทสาธารณูปโภค อันมีผลกระทบต่อความเป็นอยู่ของประชาชน มีขอบเขตการดำเนินงานที่กว้างขวาง รวมทั้งเป็นสิ่งจำเป็นในการพัฒนาเศรษฐกิจ รัฐจึงดำเนินการหรือเข้าควบคุมอย่างใกล้ชิด นอกจากนั้นการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจประเภทนี้ยังต้องใช้เงินทุนจำนวนมาก และเป็นทุนที่ไม่สามารถเรียกร้องผลประโยชน์ตอบแทนได้ตามลักษณะของธุรกิจเอกชนอีกด้วย ดังนั้นในการดำเนินธุรกิจประเภทการเคินรดจึงจำเป็นต้องสามารถเลี้ยงตัวเองได้

การจัดรูปงานกิจการประเภทเคินรด

กิจการประเภทเคินรดนั้น มีหน้าที่สำคัญซึ่งสามารถจัดแยกเป็นหน่วยงานได้หลายอย่าง การจัดรูปหน่วยงานตามที่จะได้กล่าวต่อไปนี้เป็นหลักที่ใช้กันอยู่โดยทั่วไป ดังแผนภาพที่ 1

แผนภาพที่ 1 แสดงการจัดองค์การของกิจการประเภทเดินรถ¹



หน้าที่หลักสำคัญมี 3 แผนกคือ แผนกเดินรถ แผนกบัญชีและการเงิน และแผนกซ่อม นอกนั้นเป็นหน่วยงานสนับสนุน ซึ่งดำเนินงานไม่กว้างขวางนักอาจไม่ต้องตั้งเป็นหน่วยงานขึ้นก็ได้

การพิจารณาถึงหน่วยงานแต่ละหน่วยเป็นลำดับไป

1. แผนกเดินรถ มีหน้าที่เกี่ยวกับการเดินรถ การปกครองพนักงานขับรถและพนักงานประจำยานพาหนะอื่น ๆ ควบคุมดูแลรถที่ใช้ในกิจการ ถ้าหากในองค์การไม่มี

¹เจดีย์ว สุวรรณกิติ, "การเดินรถกับการจัดการ," วารสารการขนส่ง 3 (พฤษภาคม 2512) : หน้า 7.

แผนกพนักงานก็ต้องรับงานทะเบียนและงานอื่น ๆ อันเกี่ยวกับพนักงานประจำยานพาหนะ มาทำด้วย นอกจากนี้ยังมีหน้าที่ในการจัดตารางเดินรถและปลดอยรถ

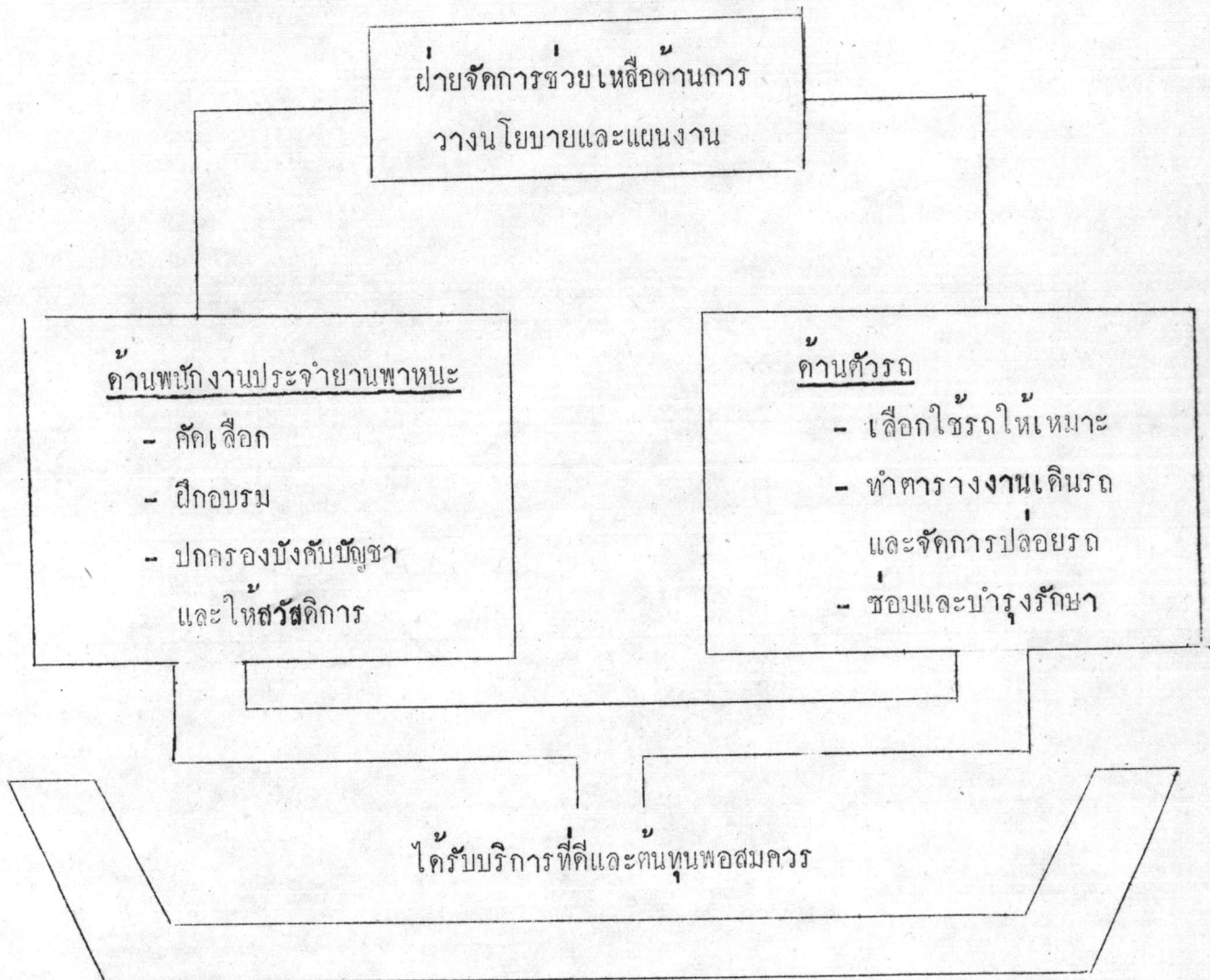
2. แผนกบัญชีและการเงิน มีหน้าที่ทำบัญชี ปฏิบัติหน้าที่เกี่ยวกับการรับจ่ายเงิน และประมวลตัวเลขทางสถิติอีกด้วย
3. แผนกซ่อม มีหน้าที่หลักด้านการซ่อมและบำรุงรักษายานพาหนะที่ใช้ในกิจการ แผนกซ่อมอาจจะขึ้นอยู่กับฝ่ายเดินรถก็ได้ เพราะวางแผนจะติดต่อกันได้สะดวก แต่ถ้างาน กว้างขวางมาก หัวหน้าแผนกซ่อมอาจจะขึ้นบังคับบัญชากับผู้จัดการโดยตรง
4. แผนกกลาง ทำหน้าที่ด้านธุรการต่าง ๆ ของหน่วยงานนั้น
5. แผนกกฎหมาย ให้คำปรึกษาและดำเนินการต่าง ๆ เกี่ยวกับปัญหาทางกฎหมาย และดำเนินการเกี่ยวกับการชดเชยค่าเสียหายหรือค่าเรียกร้องต่าง ๆ อันเกิดจากอุบัติเหตุ
6. แผนกจัดซื้อ ทำหน้าที่จัดซื้อสิ่งของที่ต้องใช้เป็นประจำในการเดินรถ เช่น อะไหล่ การซ่อมรถ ยาง น้ำมัน ฯลฯ แต่การซื้อทรัพย์สินถาวรรวมทั้งตัวรถนั้นมักเป็นหน้าที่ ของผู้จัดการ
7. แผนกพนักงาน ทำหน้าที่คัดเลือกพนักงานและฝึกอบรม จัดทำทะเบียนและ ทำงานด้านสวัสดิการของพนักงาน นอกจากนี้ยังมีหน้าที่ค้นคว้าเพื่อวางระเบียบต่าง ๆ เกี่ยวกับพนักงาน รวมทั้งหาวิธีชักจูงใจให้พนักงานต่าง ๆ ทำงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

โครงการควบคุมผลงานของกิจการเดินรถ

ดังได้ทราบกันแล้วว่า งานเดินรถเป็นงานที่รวดเร็วไต่่างมาก ฉะนั้นการทำงาน จึงต้องมีการควบคุมผลงานให้รัดกุมและสมบูรณ์ ผู้ที่ต้องรับผิดชอบอย่างสำคัญในโครงการนี้ คือ ผู้จัดการ หัวหน้าแผนกเดินรถ หัวหน้าแผนกบัญชีฯ และหัวหน้าแผนกซ่อม ส่วนหัวหน้า แผนกอื่น ๆ หรือพนักงานที่ทำหน้าที่อย่างอื่นนั้น มีส่วนช่วยให้งานนี้บรรลุผล เพื่อให้

เข้าใจในหลักของการทำงาน อาจพิจารณาได้จากแผนภาพที่ 2

แผนภาพที่ 2 แสดงการควบคุมงานของกิจการเดินรถ¹



¹ เรื่องเดียวกัน, หน้า 10.

จากรูปนี้จะได้เห็นได้ชัดเห็นว่า ในการเดินรถนั้นมีสิ่งสำคัญ 2 ประการ ที่ผู้จัดการ จะต้องจัดการให้ดี ให้ได้ผลที่ต้องการ สิ่งสำคัญนี้ คือ พนักงานประจำรถพวกหนึ่ง และตัวรถ อีกพวกหนึ่ง การควบคุมงานด้านการเดินรถต้องเกี่ยวข้องกับสองสิ่งนี้ซึ่งจะได้กล่าวโดยละเอียดต่อไป

ก. โครงการควบคุมด้านพนักงานประจำยานพาหนะ

การควบคุมงานด้านพนักงานประจำยานพาหนะ ควรต้องมีหลักดังนี้

1. ทำการคัดเลือกคนที่มีความเหมาะสม
2. ต้องจัดให้มีการฝึกอบรม
3. การบังคับบัญชาต้องเหมาะสม
4. ต้องมีสวัสดิการที่ดี

1. การคัดเลือกพนักงานประจำยานพาหนะ รถแต่ละคันที่ใช้ชั้นนั้น ผู้รับผิดชอบที่สำคัญคือพนักงานขับรถจึงจำเป็นต้องคัดเลือกอย่างพิถีพิถัน ควรที่จะดำเนินการตามหลักดังต่อไปนี้

- ก) กำหนดรายละเอียดของงานแต่ละหน้าที่
- ข) ให้อุสมัครกรขอความตามต้องการลงในแบบฟอร์ม เพื่อที่จะได้ทราบว่าอุสมัครกรมีคุณสมบัติตรงตามหลักเกณฑ์ที่วางไว้หรือไม่
- ค) ทำการสัมภาษณ์อุสมัครกร พิจารณาท่วงทีวาทะและสอบถามข้อมูลเพิ่มเติมจากในใบสมัคร
- ง) สอบประวัติอุสมัครกรจากนายจ้างเดิม หรือจากศูนย์รวมประวัติที่กรมการขนส่งทางบก การสอบประวัตินี้แม้จะกระทำได้ยาก เพราะนายจ้างเดิมมักไม่ค่อยจะให้ความร่วมมือกัน แต่ก็จำเป็นอย่างยิ่งเพราะเป็นการป้องกันคนที่มีความประพฤติไม่ดี และนิสัยในการขับรถไม่ดี อันจะก่อให้เกิดอุบัติเหตุมาก และค่าซ่อมบำรุงรักษาสูง
- จ) ตรวจร่างกายโดยละเอียด เพื่อให้ได้บุคคลที่มีร่างกายและจิตใจสมบูรณ์ เหมาะสมกับการปฏิบัติงานในหน้าที่

ด) สอบความสามารถในการชั่งและความรู้เล็ก ๆ น้อย ๆ ในการบำรุงรักษารถเพื่อความสามารถในด้านปฏิบัติ

2. การจัดการฝึกอบรม โดยปรกติการจะทำการคัดเลือกบุคคลผู้ที่มีความสามารถและไม่มีความบกพร่องอันใดเลย ย่อมเป็นสิ่งที่เป็นไปได้ จึงจำต้องรับผู้ที่มีส่วนบกพร่องบางแ่พอจะหักได้เข้ามาเสียก่อนเสมอ แม้ผู้ปฏิบัติงานได้ผลอยู่แล้ว ก็ต้องพิจารณาว่าเขายังขาดความรู้ความชำนาญในด้านอะไรอยู่บ้าง แล้วจัดการฝึกอบรมขึ้นให้เหมาะสม

การฝึกอบรมนั้นอาจจะทำให้หลายแบบ คือจัดขึ้นเรียนอย่างธรรมดา จัดให้มีการประชุมฟังคำชี้แจง หรือประชุมแบบตัวนาคัน ๆ ก็ได้

ผู้ที่มีหน้าที่เกี่ยวกับการฝึกอบรมพนักงานนั้นควรเป็นผู้ที่มีอาวุโสในการทำงาน และผู้เข้ารับการอบรมจะต้องให้ความนับถือในตัวบุคคลนั้นตามสมควร มิฉะนั้นจะทำให้โครงการอบรมเสียผลก็เป็นได้ บุคคลที่ได้รับมอบหมายนี้จะต้องร่วมในการค้นหาความต้องการของพนักงานประจำยานพาหนะเหล่านั้น

3. การปกครองบังคับบัญชา การปกครองบังคับบัญชาเป็นศิลปะอย่างหนึ่งของหัวหน้างาน ที่จะใช้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานให้ได้ผลตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการ

ในการปกครองบังคับบัญชาพนักงานประจำยานพาหนะ ซึ่งเป็นหน้าที่โดยตรงของหัวหน้าแผนกเคบินรถนั้น ก็คือการใช้ความสามารถให้พนักงานประจำยานพาหนะปฏิบัติงานให้เป็นไปตามที่ต้องการ นอกจากนั้นควรสร้างความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกันให้เกิดขึ้นในหมู่พนักงานและสร้างทัศนคติที่ดีให้เกิดขึ้นในหมู่พนักงานผู้ให้บริการด้วย ในรัฐวิสาหกิจขนาดใหญ่ที่มักมีปัญหาในเรื่องนี้มาก เพราะพนักงานประจำยานพาหนะเป็นพนักงานชั้นผู้น้อยและมีเป็นจำนวนมาก อาจจะมีความรู้สึกไม่เป็นส่วนหนึ่งของกิจการใดเลย อันจะก่อให้เกิดผลเสียหายรวมทั้งการทำงาน of พนักงานประจำยานพาหนะนี้ต้องออกไปปฏิบัติการโดยอิสระ ยากแก่การควบคุม ถ้าหัวหน้าแผนกเคบินรถไม่หาทางสร้างทัศนคติที่ดีให้แก่พนักงานเหล่านี้แล้ว ก็ย่อมประสบปัญหาในการควบคุมการดำเนินงานของพนักงานได้

เครื่องมือที่ใช้ในการสร้างทัศนคติที่ดีให้แก่พนักงานประจำยานพาหนะ นอกเหนือจากศิลปะของหัวหน้าแล้ว ยังมีการให้สวัสดิการที่เหมาะสม การให้เครื่องชั่งใจต่าง ๆ ให้พนักงานทำดีมีรางวัลพิเศษให้ หรือมีการศึกษาคำขวัญเตือนใจ เป็นต้น นอกจากนี้ต้องให้หัวหน้างานโดยตรง เอาใจใส่กับการทำงานประจำวันของพวกเขา ต้องหาทางช่วยปลดเปลื้องความทุกข์ใจให้เท่าที่จะทำได้ เพราะหากปล่อยให้พนักงานทำงานโดยมีความกังวลใจแล้ว ไม่แต่จะทำให้เบื่องานเท่านั้น ยังจะก่อให้เกิดอุบัติเหตุอีกด้วย

ข. โครงการควบคุมค่าน้ำยานพาหนะ

004416

การควบคุมงานค่าน้ำยานพาหนะ จะต้องมีหลักการดังต่อไปนี้

1. เลือกชนิดรถให้เหมาะสม ต้องมีทะเบียนประวัติให้ถูกต้อง สมบูรณ์
 2. ต้องใช้งานรถให้ได้ประโยชน์เต็มที่จากการจัดเส้นทางเดินรถ การกำหนดตารางเดินรถ และการปล่อยรถ
 3. ต้องมีระบบการซ่อมและการบำรุงรักษาให้เหมาะสม
1. การเลือกชนิดรถและการทำทะเบียนประวัติ

ในการเดินรถนั้น ผู้จัดการจะต้องเลือกรถเข้ามาใช้ให้เหมาะสมกับสภาพงาน จึงจะให้ใ้ได้ผลและต้นทุนต่ำ เป็นการประหยัดไปในตัว สิ่งที่จะต้องพิจารณาในการเลือกรถมีดังนี้

- ก) ขนาดของรถ
- ข) แบบหรือรุ่น
- ค) ยี่ห้อของรถ

ตัวอย่างในการพิจารณาขนาดของรถ รวมทั้งแบบหรือรุ่นนี้ เรื่องที่จะต้องพิจารณา คือ

- 1) สภาพถนนที่ใช้เป็นอย่างไร พื้นถนนเป็นอย่างไร เส้นทางนั้นผ่านที่ใด

ทองจอกที่โตบ้าง

- 2) ปริมาณคนโดยสารที่คาดว่าจะมีแต่ละเที่ยวนั้นเป็นอย่างไร
- 3) ประเภทของผู้โดยสาร

ถ้าพิจารณาตามหัวข้อแล้ว ก็อาจจะพิจารณาได้ว่า ทองการใช้รถแบบไหน

ขนาดใด

ส่วนปัญหาที่จะเลือกซื้อรถยี่ห้ออะไรนั้น มีเรื่องที่จะต้องพิจารณา 3 ประการคือ

- 1) เป็นยี่ห้อที่แพร่หลายในตลาดใหม่ เพราะยี่ห้อที่แพร่หลายมักมีเครื่อง
อาหัดย์สมบูรณ์
- 2) คุณภาพและความคงทนเป็นอย่างไร เรื่องนี้ต้องพิจารณาให้ถี่ถ้วน ต้อง
ไปดูของจริงเพื่อศึกษา รวมทั้งต้องมีความรู้เรื่องรถพอสมควร
- 3) ราคาและการชำระเงิน และอัตราดอกเบี้ยเงินผ่อน

รถนั้นเป็นอุปกรณ์สำคัญยิ่งในการเดินทาง จึงควรทำทะเบียนประวัติรถ แยกเป็น
รายคันให้ละเอียด อาจจะทำเป็นเล่มหรือทำเป็นแฟ้มไปแต่ละคันก็ได้ อาจจะใช้ตัวเลขและ
รายละเอียดต่าง ๆ ในทะเบียนประวัติรถนี้มักเป็นประโยชน์ในการดำเนินการหลายอย่าง
รวมทั้งการเลือกรถที่จะซื้อเข้ามาใช้งานใหม่ได้เหมาะสมยิ่งขึ้นด้วย

2. การใช้ประโยชน์ตัวรถให้เต็มที่ การที่มีรถจอดอยู่เฉย ๆ แต่ไม่ได้ใช้งานย่อม
เสียประโยชน์อย่างมาก รถจะวางไม่ได้ใช้งาน 2 กรณี คือ กรณีเสียซ่อมไม่เสร็จ และรถ
สภาพก็แต่ไม่ได้ออกทำงาน การจะแก้ไขรถที่มีสภาพดีให้ใช้งานได้เต็มที่ก็โดยการจัดเส้น
ทางการเดินทาง การจัดการทางเดินทาง และการปล่อยรถให้เหมาะสม

3. การซ่อมและการบำรุงรักษา โดยปรกติอาจแบ่งการซ่อมและการบำรุงรักษา
ออกเป็น 3 ระดับ คือ

ระดับที่ 1 การตรวจสภาพรถและการบำรุงรักษาเล็ก ๆ น้อย ๆ เช่น การ

เดินนำ เติบโต งานในระดับนี้ส่วนมากมอบให้พนักงานประจำยานพาหนะเป็นผู้ปฏิบัติ ฉะนั้น
ต้องฝึกอบรมพนักงานให้เข้าใจถึงวิธีการ อนึ่ง การทำแบบฟอร์ม เป็นแบบหัวข้อไว้ให้พนักงาน
งานประจำรถใช้ตรวจสอบและรายงานผู้บังคับบัญชา ก็จะช่วยให้การปฏิบัติงานของพนักงาน
ประจำยานพาหนะสะดวกและได้ผลยิ่งขึ้น

ระดับที่ 2 การตรวจเพื่อบำรุงรักษา การดำเนินการเรื่องนี้รวบรวมตั้งแต่การ
อัปเดตกรรมคานจนกระทั่งตรวจเพื่อบำรุงรักษา โดยปกติบริษัทผู้ผลิตรถจะมีคู่มือแนะนำมาให้
เสรีจว่า รถวิ่งถึงเท่านั้นเท่านั้นกี่กิโลเมตร หรือใช้งานไปได้กี่วัน ก็เดือน จะต้องทำอะไรบ้าง
ทั้ง ๆ ที่บางที่ส่วนนั้นของรถยนต์ก็ยังไม่เสีย เรื่องนี้หากปฏิบัติเคร่งครัดจะช่วยต่ออายุรถได้มาก
ทั้งจะช่วยลดอุบัติเหตุของด้วย

ระดับที่ 3 การซ่อมเมื่อเสีย การซ่อมนี้แบ่งออกได้เป็น 2 ประเภท คือการ
ซ่อมเบาและถนอมหนัก โรงงานซ่อมหนักนั้นไม่ควรมีหลายแห่ง เพราะจะควบคุมลำบาก
ทั้งจะเสียค่าใช้จ่ายในการซื้อเครื่องมือเครื่องใช้สูง หน่วยซ่อมเบาที่จำเป็นต้องอยู่ใกล้ชิด
กับสถานีที่รถจะจอด

การซ่อมนี้เป็นอีกจุดหนึ่งที่จะมีการรั่วไหลได้ง่ายหากควบคุมไม่ดี การรั่วไหล
อาจจะเกิดขึ้นแต่ความรู้เท่าไม่ถึงการณ์ของช่าง ความเกียจคร้าน ตลอดจนกระทั่งความไม่
สุจริต การใช้ทะเบียนประวัติรถที่ถูกต้องสมบูรณ์และการใช้สถิติเข้าควบคุมจะช่วยลดการรั่ว
ไหลลงไปได้บ้าง นอกจากนี้ระเบียบและผู้จัดการซื้อต้องไว้วางใจได้ เพราะหากซื้อแพงเพียง
ไม่กี่เปอร์เซ็นต์ทั้งปี บริษัทอาจจะจ่ายเงินส่วนเกินไปเป็นจำนวนมากก็ได้

การควบคุมงานที่สมบูรณ์นั้น จะต้องปฏิบัติภารกิจดังกล่าวมาแล้วทั้งหมดให้ครบ
ถ้วน รวมทั้งการจัดเส้นทางรถ การจัดการวางเดินรถ และการปล่อยรถ ต้องให้งาน
แต่ละส่วนประสานกัน การดำเนินงานจึงจะมีประสิทธิภาพ

หลักการกำหนดเส้นทาง

เส้นทางที่ใช้ในการเดินรถยนต์โดยสารประจำทางโดยทั่วไปนั้นจะมีการพิจารณา กำหนดเส้นทางในรูปแบบต่าง ๆ กันคือ

1. Trunk Line เป็นเส้นทางสายหลักของตัวเมืองวิ่งเป็นเส้นตรงบนถนนสายสำคัญ ๆ จากชานเมืองไปสู่ใจกลางเมือง และไม่คดเคี้ยวมากนัก จะเป็นการขนส่งผู้โดยสารจากชานเมืองเข้าสู่ตัวเมืองให้เกิดความรวดเร็วขึ้น

2. Circle Line เป็นเส้นทางวงกลมที่วิ่งอยู่ในตัวเมือง เป็นประโยชน์ในเวลากลางวันในการที่ผู้โดยสารจะไปทำธุรกิจต่าง ๆ

3. Feeder Line เป็นเส้นทางที่จุดเริ่มต้นอยู่ในชุมชนเล็ก ๆ วิ่งไปสู่ชุมชนใหญ่หรือออกไปสู่เส้นทางหลัก เป็นการให้ความสะดวกแก่ผู้ที่อยู่ในซอยหรือตามชุมชนเล็ก ๆ

4. Triangle Line เป็นเส้นทางที่มีต้นทางในเมืองวิ่งไปสู่ชานเมือง เป็นเส้นทางที่มีผู้โดยสารไม่มากนัก แต่จำเป็นต้องเปิดบริการเพื่อให้เกิดความสะดวก

หลักเกณฑ์การกำหนดเส้นทางนั้น¹ จะต้องคำนึงถึงการอำนวยความสะดวกแก่ประชาชน ผู้ใช้บริการ ความรวดเร็ว ประหยัด ปลอดภัย เวลาที่ใช้ในการเดินทางของผู้โดยสารและเวลาการทำงานของพนักงานขับรถที่ไม่ยาวนานเกินไป ตลอดจนการจัดระเบียบการเดินรถให้เป็นระเบียบเรียบร้อย ซึ่งพอสรุปหลักการได้ดังนี้

ก. เส้นทางที่จะกำหนดขึ้นในลักษณะที่เหมาะสมขึ้นอยู่กับความต้องการของประชาชน ผู้ใช้บริการ ทั้งนี้จะต้องใช้วิธีการวางแผนงานและคาดการณ์ว่าจะมีประชาชนใช้บริการในเส้นทาง

¹ สุจินต์ สุยะนันท์. "การกำหนดปรับปรุงเส้นทาง," วารสารการขนส่ง 11

สายนั้น จากจุดต้นทางถึงปลายทางมากน้อยเพียงใดใน 1 วัน

ข. เส้นทางที่กำหนดขึ้นจะต้องเชื่อมโยงจุดชุมชนใหญ่ โดยไม่วกเวียนไปมานัก ให้มีระยะทางพอสมควร เพื่อเป็นการอำนวยความสะดวกและประหยัดเวลาให้กับผู้ใช้บริการ

ค. เส้นทางที่กำหนดขึ้นไม่ควรทับซ้อนกับเส้นทางที่มีอยู่เดิมมากเกินไป เพราะจะทำให้เกิดการสูญเปล่าโดยใช่เหตุ

ง. ข้อมูลที่ใช้ประกอบในการกำหนดเส้นทาง ต้องรวบรวมและตรวจสอบข้อมูลจากสภาพข้อเท็จจริงดังต่อไปนี้

1. จัดทำแผนที่รวม โดยจัดทำแผนที่เส้นทางเดินรถที่ยังมิได้กำหนด ที่กำหนดไปแล้ว และที่ขอกำหนดขึ้นใหม่ และระบุรายละเอียดว่าเป็นสายที่เท่าใด ชื่อเส้นทาง ระยะทางยาวตลอดสายเท่าใด ถูกเส้นทางที่ขอกำหนดใหม่ทับช่วงใด ตอนใด ระยะทางประมาณเท่าใด

2. จัดทำแผนที่เส้นทางสังเขปโดยเฉพาะ โดยจัดทำแผนที่เส้นทางสังเขปที่พอกำหนดว่าเริ่มต้นที่จุดใด ผ่านที่ใด จนถึงจุดปลายทาง ทั้งนี้ต้องคำนึงถึงเรื่องทิศให้สอดคล้องกับเส้นทางที่ทำขึ้น พร้อมกับกำกับระยะทางแต่ละช่วงลงไปด้วย จากนั้นให้ลงรายละเอียดเส้นทางว่าเริ่มต้นที่จุดใด ไปตามถนนสายใด ผ่านจุดชุมชนใด เข้าหรือไม่เข้าจุดชุมชนนั้น แยกซ้ายหรือแยกขวาที่ใด ไปสุดเส้นทางที่ไหน

3. สภาพและความยาวของเส้นทาง ระบุว่าระยะทางแต่ละช่วงของเส้นทางนั้น ยาวเท่าใด สภาพถนน ความยาวตลอดสายเท่าใด มีสะพาน สีแยก ประมาณเท่าใด ความกว้างและแฉกที่สุดประมาณกี่เมตร

4. ปัญหาการทับเส้นทาง มีการทับเส้นทางหรือไม่ ถ้ามีการทับเส้นทางให้ระบุว่าทับเส้นทางสายใด ความยาวตลอดสายเท่าใด ทับช่วงไหนถึงไหน

5. จำนวนประชากร ให้หาสถิติจำนวนประชากรของจุดชุมชนที่ระบุอยู่ในเส้นทาง สายนั้นว่า เป็นหมู่บ้าน นิคม และมีจำนวนประชากรเท่าใด เป็นสถิติของเดือน พ.ศ.ใด โดยปกติควรจะเป็นตัวเลขล่าสุด

6. จำนวนรถที่วิ่งอยู่เดิม ระบุว่ามียานประเภทใด สายใด มีจำนวนเท่าใด วิ่ง

จากไหนถึงไหนบ้าง เวลาที่เดินรถอยู่ในช่วงหรือเวลาใด และเก็บค่าโดยสารตลอดสายเท่าใด

7. เวลาและจำนวนเที่ยว เมื่อได้สำรวจข้อเท็จจริงที่เหมาะสมถูกต้องแล้ว ให้ระบุว่าเวลาที่เดินรถจากจุดต้นทางถึงปลายทาง จำนวนเที่ยวและระยะเวลาที่ต้องใช้ในการเดินทางตลอดเส้นทาง

8. อัตราค่าโดยสาร ให้แจ้งว่าระยะทางช่วงใดเก็บอัตราค่าโดยสารเท่าใด และตลอดเส้นทางเก็บเท่าใด

9. อื่น ๆ ถ้ามีรายการนอกเหนือจากที่กล่าวข้างต้นก็ให้แจ้งมาด้วย เช่น เส้นทางนี้มีการจราจรติดขัดมาก

การปรับปรุงเส้นทาง

เนื่องจากความต้องการของผู้ใช้บริการในเส้นทางต่าง ๆ อาจจะเปลี่ยนแปลงได้ จึงต้องมีการปรับปรุงให้ทันและสอดคล้องกับเหตุการณ์ที่เปลี่ยนไป การปรับปรุงเส้นทางแยกออกได้เป็น 2 ชนิดคือ ปรับปรุงยึดเส้นทางและปรับปรุงหดเส้นทาง หลักการพิจารณาปรับปรุงเส้นทางมีดังนี้

1. รายละเอียดเส้นทางที่ปรับปรุง จากไหนถึงไหน ผ่านจุดชุมชนใด เข้าหรือไม่เข้าจุดชุมชนนั้น สุกเส้นทางที่ใด
2. สภาพและความยาวของเส้นทางที่ปรับปรุง
3. การทับเส้นทาง ช่วงใด ระยะทางเท่าใด
4. ปัญหาและสภาพความจริง หมายถึงข้อเท็จจริงต่าง ๆ ที่เป็นอยู่ขณะนั้น
5. การปรับปรุงดังกล่าวเป็นผลดีและผลเสียอย่างไร

นอกจากเรื่องการพิจารณาปรับปรุงเส้นทางแล้ว ยังมีเรื่องที่ต้องพิจารณาคำเป็น การในลักษณะคล้ายกับข้างต้นคือเรื่องการยกเลิกเส้นทาง ซึ่งต้องมีการพิจารณาในข้อมูลต่าง ๆ อย่างละเอียด

หลักการกำหนดตารางเดินรถ

ในการเดินรถยนต์โดยสารนี้ หน้าที่หลักก็คือ ทำอย่างไรจึงจะจัดให้พนักงานได้นำรถออกวิ่งส่งผู้โดยสารได้อย่างมีประสิทธิภาพ กล่าวคือ ให้ได้ประโยชน์มากที่สุดแก่ทั้ง สองฝ่าย คือฝ่ายผู้โดยสารและฝ่ายผู้ประกอบการ โดยเฉพาะในด้านความสะดวกและความปลอดภัย ในขณะที่เดียวกันก็ต้องหาทางลดค่าใช้จ่ายลงให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ โดยไม่กระทบกระเทือนในด้านประโยชน์ หรือกล่าวรวมๆ ว่า จะทำอย่างไรจึงจะไม่ให้เกิดการเสียหายหรือเกิดค่าใช้จ่ายโดยไม่จำเป็น

เรื่องสำคัญสำหรับเรื่องนี้คือ การทำตารางเดินรถ (Time Table) ตารางเดินรถนี้จะกำหนดงานไว้อย่างสมบูรณ์ นับตั้งแต่จำนวนรถ ขนาดของรถ เวลาวิ่งจากจุดถึงจุดของรถทุกคัน ทุกเวลาที่แตกต่างกันออกไป เวลาในการออกรถ เวลาที่รถจะต้องผ่านจุดต่างๆ หน้าที่แต่ละวันแต่ละชั่วโมงของพนักงานขับรถแต่ละคน ค่าแรงงาน หรือเวลาทำงานของพนักงานแต่ละคน รวมถึงตารางเดินรถที่แจ้งให้ผู้โดยสารทราบนั้น ก็เป็นเพียงส่วนหนึ่งของงานฝ่ายจัดทำตารางงานเดินรถด้วย

ก. วิธีดำเนินการจัดทำตารางงานเดินรถ

เนื่องจากการจัดทำตารางงานเดินรถนั้นมีความสำคัญมากเปรียบเหมือนแผนงานที่จะไว้ใช้ดำเนินการทั้งหมด ดังนั้นอาจจะแยกขั้นตอนการดำเนินงานได้ คือ

1. การเตรียมปีกอบรวมพนักงานเจ้าหน้าที่
2. การรวบรวมข้อมูลต่างๆ จากการเดินทาง
3. การศึกษาวิจัยข้อมูล
4. การกำหนดตารางงานเดินรถ
5. การร่วมประชุมปรึกษาหารือ

ขั้นที่ 1 การเตรียมฝึกอบรมพนักงานเจ้าหน้าที่

การจัดทำตารางงานเดินรถจำเป็นต้องอาศัยพนักงานที่มีประสิทธิภาพ มีความรู้ในด้านการเดินรถพอสมควร โดยมากจะใช้เจ้าหน้าที่เดินรถที่มีความชำนาญงาน และ จัดหาผู้เชี่ยวชาญในด้านนี้เข้าร่วมมือด้วย เจ้าหน้าที่ผู้เกี่ยวข้องในการทำตารางงานเดินรถ แบ่งออกได้เป็น 2 แผนก คือ

แผนกงานเดินรถ (Traffic Department)

พนักงานในแผนกนี้มีหน้าที่เกี่ยวข้องกับการเดินรถตามท้องถนน โดยเฉพาะหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายส่วนใหญ่เกี่ยวกับงานตามเส้นทางที่กำหนดให้บริการอยู่ เช่น งาน ตรวจสอบจำนวนผู้โดยสารบนรถ ตรวจสอบเวลาวิ่งของรถจากจุดถึงจุด ตลอดจนตรวจสอบหา ข้อมูลต่าง ๆ บนท้องถนน พนักงานในส่วนนี้ใช้พนักงานที่ว่างงานอยู่ หรือคัดเลือกจากบุคคล ภายนอกเข้ามาฝึกอบรมให้รู้จักใช้แบบฟอร์มการสำรวจ การอ่านหรือการเตรียมตรวจสอบ นับข้อมูล ตลอดจนการบันทึกและรายงานข้อมูลนั้น ๆ อย่างถูกต้องอีกด้วย

แผนกจัดทำตารางงานเดินรถ (Schedule Department)

แผนกจัดทำตารางงานเดินรถมีหน้าที่เตรียมแบบฟอร์ม เพื่อบันทึกข้อมูล ต่าง ๆ ที่จะให้พนักงานแผนกงานเดินรถได้ใช้ นำข้อมูลเหล่านั้นมาทำการวิจัย ตรวจสอบแยก ประเภทหาข้อเท็จจริงต่าง ๆ เพื่อใช้เป็นรากฐานที่จะกำหนดตาราง (Schedule) เมื่อได้ ศึกษาคำนวณ ปรีกษาหารือกันแล้วก็กำหนดตารางงานการเดินรถขึ้น พร้อมทั้งติดตามผลและ แก้ไขให้เหมาะสมอยู่เสมอ พนักงานในแผนกนี้จำเป็นต้องได้รับการศึกษาขั้นต้นเกี่ยวกับการฝึกอบรมเรื่องสถิติและการใช้เครื่องคำนวณประกอบมาแล้วเป็นอย่างดี นอกจากนั้นยังจะต้องได้ รับการอบรมและมีความสนใจในเรื่องเกี่ยวกับการเดินรถทั่ว ๆ ไปอีกด้วย

ขั้นที่ 2 การรวบรวมข้อมูลต่าง ๆ จากการเดินรถ

ดังที่กล่าวมาแล้วว่า การจัดทำตารางเดินรถนั้นก็คือ การหาข้อมูล ข้อเท็จจริงต่าง ๆ จากการเดินรถในปัจจุบันมารวบรวมเข้าด้วยกันแล้วหาทางแก้ไขให้ดีขึ้น

โดยการจัดเรียงรายการ หรือกำหนดวิธีการเสียใหม่ให้รัดกุมประหยัด สะดวกกว่าเดิม ดังนั้น ข้อมูลเกี่ยวกับการเดินรถยนต์โดยสาร จึงมีความจำเป็นและสำคัญอย่างยิ่ง หากขาดความรู้ในเรื่องข้อเท็จจริงต่าง ๆ เสียแล้ว จะไม่สามารถดำเนินการจัดทำตารางงานเดินรถได้

ข้อมูลในการเดินรถที่จำเป็นในการใช้จัดทำตารางงานเดินรถ จึงต้องใช้พนักงานแผนกงานเดินรถ ออกจักรรวบรวมรายงานส่งแผนกจัดทำตารางงานเดินรถ การหาข้อมูลเหล่านี้ประกอบด้วย

ก. การหาจำนวนผู้โดยสารแต่ละจุดในเวลาต่าง ๆ กัน (Traffic Reading)

การหาจำนวนผู้โดยสารนั้นทำได้ด้วยการส่งพนักงานออกไปตรวจนับผู้โดยสารตามจุดต่าง ๆ ที่กำหนดให้ตลอดสายทุกเส้นทาง ทั้งนี้เพื่อจะทราบจำนวนของผู้โดยสารตามจุดต่าง ๆ ไม่ว่าจะ เป็นจุดที่ขึ้นรถ หรือลงรถ หรือแม้จะเป็นจุดที่ผู้โดยสารลงจากคันหนึ่งแล้วขึ้นต่ออีกคันหนึ่ง ก็สามารถจะบันทึกไว้เพื่อใช้ในการพิจารณาข้อเท็จจริงต่อไป การนับผู้โดยสารนี้ประกอบด้วยขอรายงานอันจะใช้เป็นประโยชน์ดังต่อไปนี้

1) เส้นทาง (Line) ต้องแจ้งเส้นทางเดินรถหรือเลขที่ของเส้นทางเดินรถ (สาย) ที่กำลังรับผู้โดยสารอยู่ว่าเป็นรถสายใด เพื่อมิให้ปะปนกับรายงานของรถสายอื่น

2) ตำแหน่งหรือจุดที่นับ (Reading Point) เนื่องจากการนับผู้โดยสารนี้กระทำหลายจุด หลายสถานที่ จึงจำเป็นต้องบอกสถานที่ที่ไปทำการนับให้ชัดเจน

3) เที่ยวที่นับ (Direction) การนับจะต้องกำหนดหรือแจ้งไปว่าได้นับผู้โดยสารในจุดต้นทางหรือจุดปลายทาง คือนับในขณะที่รถโดยสารจากทิศหรือท่าใดไปท่าใดเป็นต้น

4) วัน เดือน ปี ที่ทำการนับ (Date of Reading)

5) ประเภทของการนับ (Type of Reading) การนับผู้โดยสารบนรถประจำทางนั้น อาจจะนับในขณะที่รถมาถึงจุดที่กำหนดว่ามีผู้โดยสารถึงจุดที่กำหนดกี่คน หรือ อาจจะนับในขณะที่รถจะออกจากจุดนั้น (หลังจากคนลงและขึ้นแล้ว) ว่ามีผู้โดยสารมากน้อยเพียงใด หากนับในลักษณะใดต้องแจ้งหรือกำหนดไว้อย่างชัดเจน

6) สภาพของดินฟ้าอากาศ (Weather Condition) สภาพของดินฟ้าอากาศ เช่น ฝนกำลังตก ลมกำลังพัดแรงจนเกิดพายุ อากาศร้อนที่สุดในรอบปี เหล่านี้เป็นส่วนเกี่ยวข้องกับการโดยสารบนรถประจำทางทั้งสิ้น จะต้องแจ้งไว้ในรายงานนับผู้โดยสารว่า ขณะที่ทำการนับนั้นสภาพดินฟ้าอากาศเป็นอย่างไร

7) เวลาที่ทำการนับ จะต้องแจ้งให้แน่นอนลงไปว่า ขณะที่นับนั้น เป็นเวลาอะไร

8) จำนวนผู้โดยสาร (Number of passengers) ที่นับใ้ได้อย่างแท้จริง ประกฏในการนับนี้จะกำหนดหรือแนะนำวิธีคำนวณนับผู้โดยสารไว้ให้แล้วอย่างรวดเร็ว เช่น ผู้นับอาจจะคิดว่าหากนั่งเต็มทุกที่นั่งแล้ว รถขนาดใดจะมีผู้โดยสารเท่าใด ถ้าจะมียืนก็คำนวณเป็นส่วน ๆ ไป เช่นนี้จะได้อัตราการที่แท้จริงหรือใกล้เคียงความจริงมากที่สุด การนับจำนวนผู้โดยสารดังกล่าวนี้ นำไปใช้ประโยชน์ได้ 2 ทางคือ

(ก) เพื่อเสนอรายงานต่อองค์การที่ควบคุมกิจการเดินรถอย่างว่าได้มีการตรวจนับผู้โดยสารอยู่เสมอทุกฤดูกาล เพื่อปรับปรุงแก้ไขบริการให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้โดยสาร

(ข) เพื่อนำตัวเลขนี้ไปพิจารณา วิจัยหาข้อเท็จจริงว่า จำนวนรถที่จัดเดินในเส้นทางนั้น ในเวลาต่าง ๆ กัน พอเพียงกับผู้โดยสารมากหรือน้อยเกินไปหรือไม่ จะได้เป็นแนวทางให้ฝ่ายจัดการวางแผนเดินรถจัดการแก้ไขวางแผนต่อไป

9) อัตราบรรทุกผู้โดยสารของรถคันที่นับนั้น ตามข้อบังคับของกฎหมายแล้วรถคันหนึ่ง ๆ จะมีอัตราบรรทุกคนโดยสารที่ทางราชการกำหนดไว้แล้ว การนับจะต้องแจ้งไว้ด้วยว่ารถคันนั้น ๆ มีอัตราบรรทุกอย่างไร

10) จะต้องแจ้งเบอร์ประจำรถคันที่นับด้วย

11) แจ้งจุดหมายปลายทางของรถคันนั้น ๆ ไว้ให้ชัดเจน ซึ่งดูได้จากป้ายข้างรถ

ข. การตรวจสอบเวลาวิ่งของรถโดยสาร (Running Time Checks)

ในการเตรียมการเพื่อทำตารางงานเดินรถนั้น ฝ่ายการเดินรถจะต้องจัดบันทึกเวลาวิ่งของรถ และสภาพของการเดินรถตลอดสาย หรือจากจุดถึงจุดไว้อย่างละเอียด

การบันทึกเวลาของรถกระทำได้ 2 วิธีคือ

1) การตรวจและบันทึกเวลาของรถยนต์โดยสารที่วิ่งผ่านจุดที่ผู้สำรวจ
 ยืนอยู่ (The Stationary Check) วารรถผ่านจุดนั้นเวลาอะไร มีจำนวนผู้โดยสาร
 มากน้อยเพียงใด การบันทึกเวลาของรถผ่านจุดที่อยู่นานี้จะต้องแจ้งสิ่งต่อไปนี้ให้ชัดเจนคือ

- (ก) ชื่อของเส้นทาง (สาย)
- (ข) สถานที่หรือจุดที่ยืนสำรวจ
- (ค) ทิศทางของรถที่วิ่ง
- (ง) วันเดือนปีที่บันทึก
- (จ) สภาพคืนฟ้าอากาศ
- (ฉ) เวลาที่รถแต่ละคันผ่านจุด
- (ช) เบอร์ประจำรถ หรือเบอร์อื่น ๆ (ถ้ามี)
- (ซ) จำนวนผู้โดยสารบนรถ ขณะที่ย่านจุดนั้น ๆ

2) ผู้บันทึกเวลาวิ่งของรถยนต์โดยสารออกไปกับรถควย (The Riding
 Running Time Check) วิธีบันทึกเวลาวิ่งของรถยนต์โดยสารโดยให้เจ้าหน้าที่โดยสาร
 ไปกับรถควย ตั้งแต่จุดต้นทางถึงจุดปลายทางโดยไม่ให้พนักงานขับรถทราบว่ากำลังมีการบันทึก
 เวลา เป็นวิธีที่ควิหนึ่ง สามารถจะทราบเวลาวิ่งของรถจากจุดหนึ่งถึงจุดหนึ่งทันที และได้
 ทราบเหตุการณ์ระหว่างทางตามจุดต่าง ๆ เหล่านี้ว่ามีเหตุการณ์อะไรบางอย่างที่ทำให้รถเสียเวลา
 ควรจะแก้ไขอย่างไร จุดใดบ้างที่ผู้โดยสารขึ้นลงหนาแน่นผิดปกติ รถไปเสียเวลานานนอกเหนือไปจาก
 เหตุการณ์ปกติที่ใด เวลาใด เหล่านี้เป็นสิ่งที่จะทราบตามความเคลื่อนไหวของการเดินรถใน
 สายนั้นทั้งหมด การบันทึกเวลาเดินรถแบบนี้ประกอบด้วยขอรายงาน คือ

- (ก) ชื่อของเส้นทางเดินรถนั้น (สาย)
- (ข) วันเดือนปีที่บันทึก
- (ค) จุดที่เริ่มสำรวจและจุดต่อ ๆ ไป
- (ง) ทิศทางของรถที่วิ่ง
- (จ) ประเภทของรถยนต์โดยสาร

- (จ) เบอร์ประจำรถ หรือเบอร์อื่น ๆ ที่กำหนดเอาไว้
- (ข) ชื่อหรือเบอร์ประจำตัวพนักงานขับรถ
- (ช) สภาพดินฟ้าอากาศ
- (ฉ) จำนวนเวลาชั่วโมง (นาที) จากจุดถึงจุด
- (ญ) จำนวนครั้งที่พนักงานขับรถต้องจอดรถอย่างช้า ๆ ฝึกปรกติ เพื่อ
ถ่วงเวลา
- (ฎ) จำนวนครั้งที่พนักงานขับรถต้องจอดรถอย่างช้า ๆ ฝึกปรกติ
ทั้งนี้ เพื่อหลีกเลี่ยงอุบัติเหตุ หรือต้องปฏิบัติตามกฎหมาย
- (ฏ) จำนวนครั้งที่รถหยุดตามปรกติ
- (ฐ) สถานที่และเวลา (นาที) ที่รถต้องเสียไป ตามไฟสัญญาณต่าง ๆ
- (ฑ) จำนวนผู้โดยสารมากที่สุดจากจุดถึงจุด
- (ฒ) ความเร็วของรถตลอดเส้นทาง ของบันทึกลักษณะละเอียดถึงความ
เร็วในช่วงต่าง ๆ ที่ผ่านมา

การตรวจเช็คและบันทึกเวลาวิ่งของรถดังกล่าวนี้ เป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งจะต้อง
จัดทำอย่างจริงจัง การคาดคะเนเป็นผลเสียหายต่อการจัดการเดินรถอย่างมาก

ค) การหาระยะทางของการเดินรถจากจุดถึงจุดตลอดสาย (Mileage
Between Points)

ระยะทางในการเดินรถ จะวัดเป็นกิโลเมตรหรือวัดเป็นไมล์ตามแต่กี่ยมนั้น
เป็นสิ่งจำเป็นที่จะต้องทราบอย่างแน่นอน และนอกจากนั้นระยะทางจากจุดถึงจุดตามที่กำหนด
นั้น จะต้องทราบอย่างละเอียด เพื่อนำไปพิจารณาต่อไป

ขั้นที่ 3 การศึกษารายข้อมูลของการเดินรถโดยสาร (Traffic Analysis)

ข้อมูลต่าง ๆ ของการเดินรถในเส้นทางต่าง ๆ ที่ได้มานั้น ฝ่ายการเดินรถ
จะรวบรวมเอาไว้ศึกษา และยึดเป็นหลักในการนำมาเปลี่ยนแปลงแก้ไขให้เหมาะสมยิ่งขึ้น

การจัดรวบรวมตัวเลขทั้งหมดเข้าด้วยกันเป็นรูปเล่ม เพื่อเหมาะในการค้นคว้าและส่งให้แผนกทำตารางเดินรถไว้ใช้เป็นประโยชน์ต่อไป

เอกสารการวิจัยการเดินรถประกอบด้วย ผลจากการนับผู้โดยสาร (จำนวนผู้โดยสารตามจุดต่าง ๆ ดังกล่าวแล้วข้างต้น) ซึ่งได้จัดทำให้ทันเหตุการณ์อยู่ตลอดเวลา แสดงจำนวนของรถโดยสารที่ใช้อยู่ในเส้นทาง รวมทั้งเวลาที่รถผ่านจุดต่าง ๆ รายละเอียดดังกล่าวนี้ ฝ่ายเดินรถควรนำมารวบรวมเรียบเรียงให้เรียบร้อย จนสามารถจะทราบจุดหรือระยะเวลาที่มีการรับค่านของผู้โดยสาร หรือจุดหรือระยะเวลาที่สิ้นสุดเวลารับค่านของแต่ละวันไป

ข้อมูลต่าง ๆ ดังกล่าวนี้จะช่วยให้เกิดการประหยัดเวลาในการทำงานของทุกฝ่ายที่จะยึดเอาเป็นหลักในการพิจารณาจัดทำตารางงานของการเดินรถขณะปัจจุบัน และยังสามารถถือเป็นรายงานบันทึกสภาพการเดินรถที่จะจัดทำในอนาคตได้อีกด้วย

ขั้นที่ 4 การกำหนดตารางงานเดินรถ

เมื่อได้รวบรวมและศึกษาข้อมูลการเดินรถแล้ว ฝ่ายเดินรถจะได้ดำเนินการกำหนดงานขั้นต้นขึ้นโดยพิจารณาเรื่อง

- (ก) กำหนดเวลาของรถยนต์โดยสาร
- (ข) กำหนดจำนวนและขนาดของรถยนต์โดยสารที่จะใช้ตามเส้นทางต่าง ๆ
- (ค) กำหนดหน้าที่ของรถ
- (ง) กำหนดตารางงานให้พนักงานขับรถ

ก) การกำหนดเวลาของรถยนต์โดยสาร (Running Time)

เวลาวิ่งของรถตลอดสาย เป็นสิ่งสำคัญยิ่งในการจัดทำตารางงานเดินรถ หากไม่ได้กำหนดเวลาวิ่งให้เหมาะสมถูกต้องแล้ว จะไม่สามารถเดินรถได้อย่างมีประสิทธิภาพ ถ้ากำหนดเวลาที่วิ่งมาตรฐานไม่ได้เที่ยงตรง เช่น ถ้ากำหนดเวลาวิ่งมาตรฐานน้อยไป จะทำให้ดูเหมือนว่าพนักงานขับรถทำหน้าที่ขับรถถึงจุดหมายปลายทางช้า ซึ่งแท้จริงความล่าช้า

นั้นมีได้เกิดขึ้น การกำหนดเวลาวิ่งของรถยนต์โดยสารประจำทางยึดหลักคุณภาพของการบริการรถยนต์โดยสาร คือ

- 1) ความปลอดภัย (Safety)
- 2) ความสะดวก (Convenience)
- 3) ความสบาย (Comfort)
- 4) ความไว้วางใจได้ (Reliability)
- 5) เวลาที่ใช้ในการเดินทาง (Travel Time)
- 6) ประหยัดค่าใช้จ่าย (Travel Cost)

เมื่อฝ่ายการเดินทางได้กำหนดเวลาวิ่งของรถจากจุดหนึ่งถึงจุดหนึ่ง รวมทั้งเวลาออกรถของแต่ละเส้นทางแล้ว จะต้องแจกจ่ายข้อกำหนดนี้ให้แก่ผู้ที่เกี่ยวข้อง เพื่อเป็นหลักปฏิบัติในการเดินทาง กระจายให้พนักงานเดินทางทุกคน เพื่อให้ทราบว่าต้องใช้เวลารับรถจากจุดถึงจุดต่าง ๆ ใช้เวลาเท่าไร และจ่ายให้แก่พนักงานจัดตารางงานเดินทาง เพื่อจัดทำตารางงานให้สอดคล้องกับเวลาที่กำหนดไว้แล้วนี้

ข. การกำหนดจำนวนและขนาดของรถโดยสารที่จะใช้ตามเส้นทางต่าง ๆ

(Assignment of Buses)

จำนวนรถโดยสารที่จะกำหนดให้ใช้ในเส้นทางต่าง ๆ ในเวลาและในวันที่แตกต่างกันนั้น ผู้กำหนดควรพิจารณาจากสิ่งต่อไปนี้ คือ

- 1) ประเภทหรือขนาดของรถ
- 2) จำนวนรถที่จะนำมาใช้
- 3) ควรให้รถทุกคันที่นำมาใช้ในเส้นทางได้ให้ประโยชน์ทั่วกันหมด
4. มีจำนวนรถสำรองที่แน่นอน เพื่อจะได้ใช้แทนรถที่เสียได้ทันที่

เมื่อนำจำนวนผู้โดยสารที่จะต้องบริการตามจุดต่าง ๆ มาพิจารณาในการกำหนดจำนวนและขนาดของรถยนต์โดยสารที่จะใช้ได้ โดยคำนวณให้เกิดความสัมพันธ์กับ

เวลาที่วิ่งของรถที่ใดที่กำหนดไว้แล้วข้างต้น เป็นที่น่าสังเกตว่า การกำหนดครดดังกล่าวนี้ กำหนดไว้เป็นหน่วย "คัน" เท่านั้น โดยบ่งลงไปว่าใช้รถขนาดไหน จำนวนเท่าไร ไม่ได้ กำหนดเบอร์ประจำรถลงไปตายตัว เพื่อเป็นการสะดวกที่ผู้จัดงานเดินรถสามารถจัดเตรียม หารถมาให้ครบตามที่กำหนดได้ทันที โดยสามารถใช้รถสายต่าง ๆ สับเปลี่ยนหมุนเวียนกัน ได้หมด

ค. การกำหนดหน้าที่ของรถ (Block Sheet)

เมื่อใดที่กำหนดเส้นทาง ระยะทาง กำหนดเวลาที่วิ่งของรถจากจุดถึงจุด และรวมถึงกำหนดจำนวนและขนาดของรถที่จะต้องใช้ในแต่ละเส้นทางไปแล้ว ก็จำเป็นที่จะต้องกำหนดลงไปว่า ในบรรดารถเป็นจำนวนร่อนั้น จะให้คันใดเบอร์ใดไปอยู่สายอะไร ใครเป็นพนักงานขับรถ ขับไปทางไหน ปัญหาเหล่านี้หากจะถือเอาเบอร์ประจำรถมาเป็นเกณฑ์ในการสั่งงานแล้ว ย่อมสับสนไม่สามารถจัดทำได้ ฝ่ายจัดการวางแผนเดินรถจึงได้ กำหนดหมายเลขสมมติ (Block Number) ขึ้นให้เป็นเลขประจำของรถ โดยกำหนดงานอย่างละเอียดให้กับรถตามหมายเลขสมมตินี้ เช่น รถหมายเลขสมมติที่ 1 ในวันจันทร์ นี้จะต้องออกจากรถไปถึงจุดต้นทางที่ ปอ. 8 เวลา 6.15 น. เริ่มออกจากจุดต้นทาง 6.30 น. ไปตามเส้นทางผ่านจุดต่าง ๆ ตามเวลาที่ใดที่กำหนดไว้ ถึงปลายทางแล้วจะนำไปเข้าสายไหน หรือจะกลับเข้าเส้นทางเดิมเมื่อเวลาใด จะนำไปจอดพักที่ไหนอย่างไร ฝ่ายจัดการวางแผนเดินรถจะต้องปฏิบัติตามอย่างถี่ถ้วน

การกำหนดหน้าที่ของรถทั้งหมดนี้จะต้องจัดพิมพ์ขึ้น เพื่อให้พนักงานที่เกี่ยวข้องทุกฝ่ายได้เตรียมงานและปฏิบัติตามอย่างถูกต้อง โดยเฉพาะอย่างยิ่งมีความสำคัญต่อพนักงานขับรถทุกคน เมื่อพนักงานขับรถมารายงานตัวเมื่อทำงานแล้ว จะได้รับมอบหมายให้ขับรถตามหมายเลขสมมติต่าง ๆ พนักงานเหล่านี้จะต้องจดรายละเอียดของหมายเลขสมมติที่ได้รับมอบหมายนี้ไปด้วยว่าจะต้องออกรถจากจุดใด เวลาใด หลังจากนั้นจะต้องขับรถถึงจุดต่าง ๆ ตามที่ใดที่กำหนดไว้ พนักงานขับรถคนหนึ่ง ๆ อาจจะต้องขับรถหลายหมายเลขสมมติในวันหนึ่ง ๆ และในทำนองเดียวกันรถคันเดียวอาจจะใช้คนขับหลายคน หากแตกต่างเวลากันเท่านั้น

การกำหนดหน้าที่ของรถเพื่อให้พนักงานขับรถปฏิบัติตาม ควรมีรายละเอียดในเรื่องต่อไปนี้

- 1) หมายเลขงานสมมติ
- 2) ขนาดของรถ
- 3) เวลาที่รถต้องออกจากจุดเริ่มต้น
- 4) จุดเริ่มต้นหรือท่าคนทาง
- 5) กำหนดอักษรย่อให้ตรวจสอบตารางเวลาวิ่งของรถที่กำหนดไว้แล้ว
- 6) เวลาเริ่มและสิ้นสุดของหมายเลขสมมติในสายต่าง ๆ
- 7) เส้นทางของหมายเลขสมมติตลอดจนรายละเอียดต่าง ๆ เกี่ยวกับเส้นทางนั้น ๆ เช่น หมายเลขของเส้นทาง และตารางงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องในการสั่งงานนี้

การเปลี่ยนตารางงานเดินรถไม่ว่าส่วนหนึ่งส่วนใด จะต้องแจ้งแก้ไขไว้ก่อน เพื่อให้พนักงานขับรถได้ทราบล่วงหน้าด้วยทุกครั้ง

ง) การกำหนดตารางงานให้พนักงานขับรถ (Assignment Sheet)

ตารางทำงานของพนักงานขับรถนั้นเป็นตารางงานที่ให้พนักงานทุกคนได้ทราบล่วงหน้าว่า หน้าที่ของแต่ละคนมีอย่างไรในวันหนึ่ง โดยฝ่ายทำตารางงานจะกำหนดไว้โดยละเอียด และแผนกคิดค่าแรงจะได้ยึดถือเป็นหลักคำนวณในการจ่ายค่าแรงงานจากตารางงานนี้ด้วย ตารางงานนี้ประกอบด้วย

- 1) กำหนดเวลาที่พนักงานแต่ละคนจะต้องมารับงานเอาไว้อย่างแน่นอน
- 2) กำหนดรถ เส้นทางเดินรถ ที่จะต้องปฏิบัติ
- 3) กำหนดเวลาที่จะเริ่มออกรถ
- 4) กำหนดสถานที่และเวลาที่หยุดพัก
- 5) กำหนดเวลาที่จะเลิกงาน
- 6) กำหนดเวลาและค่าจ้างที่จะได้รับ

การกำหนดตารางงานให้พนักงานขับรถนี้ต้องจัดทำขึ้นอย่างละเอียดรอบคอบ แล้วควรส่งสำเนาไปให้แผนกที่เกี่ยวข้อง เพื่อใช้ในการสั่งงาน เช่น ส่งให้พนักงานขับรถไต่ราไปถึงหน้าที่ของแต่ละคนในแต่ละวัน ฝ่ายจ่ายค่าแรงงานก็ใช้ตารางนี้สำหรับไว้เพื่อจ่ายค่าแรงงาน ฝ่ายจัดทำตารางเองก็ใช้สำหรับควบคุมการทำงานให้เป็นไปตามตารางที่กำหนดไว้

ขั้นที่ 5 การรวมปรึกษาหารือกันในการจัดตารางงานการเดินรถ

ในการจัดทำตารางงานเดินรถดังกล่าวแล้วข้างต้น จะต้องมีการประชุมหารือและได้รับการรับรองจากที่ประชุมก่อน จึงจะนำมาปฏิบัติได้ ทั้งนี้เพราะเป็นงานที่ต้องเกี่ยวข้องกับทุกแผนกในการเดินรถ เพื่อให้งานได้เป็นไปโดยราบรื่นและสัมพันธ์กันทุกฝ่าย จึงควรมีการประชุมหารือและแก้ไขข้อบกพร่องจากเจ้าหน้าที่ฝ่ายต่าง ๆ กับหัวหน้าของฝ่ายจัดทำตารางงานนี้ด้วย

ที่ประชุมมีหน้าที่พิจารณาให้คำแนะนำต่าง ๆ เพิ่มเติมในการจัดทำหรือแก้ไขตารางงานเดินรถที่จะจัดทำนี้ และยังมีอำนาจยับยั้งตารางงานเดินรถนี้ไม่ให้นำออกใช้ในเมื่อเห็นว่าจะจะเป็นผลเสียหายต่อการเดินรถ แต่เมื่อเห็นชอบด้วยก็อนุมัติให้ใช้ได้ อย่างไรก็ตามหลักในการจัดทำตารางงานเดินรถนี้มีอยู่ว่า ให้จัดทำจากข้อมูลที่เกิดขึ้นจริง เมื่อข้อมูลที่ได้รับความจริงเป็นข้อมูลที่เหมาะสมและมีประโยชน์แล้ว ผู้บริหารก็ควรที่จะนำมาใช้ในการดำเนินงานต่อไป

แนวทางการตรวจสภาพกิจการเดินรถ

ก. เกี่ยวกับตัวรถ

1. จำนวนรถพอกับงานที่จะทำหรือไม่
2. ชนิดและแบบตลอดจนขนาดเหมาะกับงานที่ทำอยู่ประจำหรือไม่
3. คนภายนอกพุดถึงสภาพของกิจการว่าอย่างไรบ้าง
4. สภาพรถเก่าที่มีและเป็นอยู่ในขณะนี้เป็นอย่างไ

5. มีการกำหนดวิธีการตรวจเพื่อบำรุงรักษารถไว้แน่นอนหรือไม่ และถ้าหากกำหนดหลักเกณฑ์ไว้แล้ว ใ้ดมีการปฏิบัติตามนั้นหรือไม่

6. รถต้องมีการจอดรอการซ่อมเพราะเครื่องอะไหล่ไม่มีบ่อย ๆ หรือไม่ การขาดแคลนอะไหล่ ควรสต็อกอะไหล่ไว้โซ่บ้าง

7. มีอะไหล่มากเกินไปหรือไม่ การสต็อกอะไหล่ไว้มาก ๆ จะทำให้เงินจมหรือได้เครดิตในการซื้ออย่างไร

8. สต็อกอะไหล่รถต่าง ๆ นั้นจะลดคงได้อีกมากไหม หากจะใช้รถที่หือเตียวหรือรุ่นของรถไหนบ่อย ๆ ลง

ข. เกี่ยวกับความเสียหายของตัวรถ

1. รถเกิดความเสียหายขึ้นอันมิได้เนื่องมาจากอุบัติเหตุทางถนน ที่ถนนใดเมื่อใด

2. อะไ้เป็นสาเหตุที่สำคัญที่ทำให้เกิดสถานการณ์เช่นนั้น

ค. เกี่ยวกับการคัดเลือกพนักงานประจำยานพาหนะ

1. มีระเบียบและวิธีการแน่นอนเกี่ยวกับการคัดเลือกพนักงานประจำยานพาหนะหรือไม่

2. ในการคัดเลือกพนักงานประจำยานพาหนะนั้น ใ้ได้ใช้กฎเกณฑ์ตามระเบียบและวิธีการในข้อ 1 หรือไม่

ง. เกี่ยวกับการการฝึกหัดพนักงานประจำยานพาหนะ

1. มีโครงการฝึกหัดและอบรมพนักงานประจำยานพาหนะไว้แน่นอนหรือไม่

2. มีการสืบประวัติของพนักงานประจำยานพาหนะบ้างหรือไม่

3. โครงการฝึกหัดและอบรม (ถ้ามี) นั้น เตรียมฝึกหัดและอบรมแก่ผู้ทำงานที่ฝึกหัดลดค่อย ๆ หรือไม่

จ. เกี่ยวกับการปกครองพนักงานประจำรถ

1. พนักงานชั้นหัวหน้างานต่าง ๆ นั้น ได้กำหนดความรับผิดชอบไว้ชัดเจน และพอเพียงหรือไม่
2. มีงานส่วนใดบ้างหรือไม่ที่หาใครรับผิดชอบชัดเจนไม่ได้
3. ความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้างานระดับต่าง ๆ กับลูกน้องเป็นอย่างไร มีช่องทางที่จะปรับปรุงให้ดีขึ้นบ้างหรือไม่

ฉ. เกี่ยวกับการจัดเส้นทางและจัดการรถเดินรถ

1. ปัญหาที่เกิดขึ้นนั้นเป็นเพราะสภาพรถไม่ดี หรือการขับรถของพนักงานขับรถไม่ดี
2. การจัดเส้นทางและจัดการรถเดินรถเป็นเหตุที่ทำให้เกิดการเสียหายด้านอื่นหรือไม่

ช. เกี่ยวกับต้นทุนการเดินรถ

1. มีตัวเลขต้นทุนการเดินรถแต่ละคันไว้อย่างละเอียดบ้างหรือไม่
2. มีการเปรียบเทียบค่าใช้จ่ายในการเดินรถของรถแต่ละคันบ้างหรือไม่ และทราบสาเหตุความแตกต่างของค่าใช้จ่ายเหล่านั้นหรือไม่ เพราะเหตุใด เช่น
 - ก) ปัญหาด้านการขับรถของพนักงานขับรถ
 - ข) การซ่อมบำรุงรักษาไม่เหมาะสม

ฯลฯ

ฉ. เกี่ยวกับคำร้องเรียนของผู้โดยสาร

1. ทำบันทึกเกี่ยวกับคำร้องเรียนไว้มากน้อยเพียงใด
2. คำร้องเรียนนั้นเกี่ยวกับอะไรบ้าง เช่น
 - ก) มารยาทของพนักงานประจำรถ
 - ข) สภาพรถ

ค) เสียเวลารอคอยนาน

า๑๑

การวางวิธีแก้ไข

การปรับปรุงงานเมื่อเห็นข้อบกพร่องของงานนั้นแล้ว ควรเริ่มต้นกับงานที่จะให้ผลทันที และเป็นงานปรับปรุงที่ไม่ต้องใช้เงินทุนมากเกินไป เพราะโดยปรกตินักเราไม่ชอบการเปลี่ยนแปลง

การปรับปรุงงานนั้นจะมีงานหลายอย่าง ซึ่งบางทีการปรับปรุงงานเพียงเรื่องเดียวก็ส่งผลไปแก้ปัญหาคือหลายวิธีด้วยกัน เช่น หากมีการปรับปรุงระบบการตรวจเพื่อซ่อมบำรุง อาจจะช่วยลดปัญหาอายุใช้งานของรถ และช่วยลดปัญหาอุบัติเหตุอีกด้วย

ในการปรับปรุงงานนั้น เรื่องที่จะปรับปรุงแก้ไขอะไรบางอย่างนั้น ต้องระบุไว้ให้ชัดเจน จะต้องกำหนดรายละเอียดในการแก้ไขว่าจะทำอะไร จะให้ใครทำ และเมื่อกระการนั้นแล้วว่าจะแก้ไขอย่างไรก็ต้องลงมือแก้ไข และต้องติดตามการปฏิบัติให้ตลอดจนกว่าจะได้ผลที่แท้จริง

การจัดการเดินรถนั้นไม่ใช่เป็นเรื่องที่ต้องกำหนดไว้ตายตัวแน่นอน กิจการแต่ละแห่งย่อมดำเนินการไปตามความเหมาะสมกับสภาพการณ์ และจะอยู่นิ่งไม่ได้ ต้องมีการปรับปรุงอยู่เสมอ เพื่อคงไว้ซึ่งประสิทธิภาพสูงสุดในขณะนั้น