



นที่ สุด องค์กรขนส่งมวลชนกรุงเทพ หรือ ชสมก. ก็ได้รับไฟเขียวจาก ดร. ที่มีมติอนุมัติแผนฟื้นฟู จัดหารถเมล์ใหม่ทั้งเอ็นจีวี และไฮบริด รวมทั้งรถเมล์ไฟฟ้า (EV) เพื่อมาสร้างเสริมศักยภาพและบริการ นอกจากนี้ ยังเปิดโครงการสมัครใจ ร่วมใจจาก (early retire) ลดพนักงาน 5,000 คน เพื่อให้องค์กรมีความกระชับ ลดต้นทุนส่วนที่ไม่จำเป็นออก ทั้งหมดนี้ คือแผนงานใหญ่ที่ผู้นำองค์กร “ประยูร ชัยแก้ว” รองผู้อำนวยการฝ่ายการเดินรถองค์กร รักษาการในตำแหน่งผู้อำนวยการองค์กรขนส่งมวลชนกรุงเทพ (ชสมก.) ให้ความสำคัญมาก และเริ่มดำเนินการบางส่วน ของ ชสมก. เพื่อการพัฒนาไปสู่เป้าหมาย

ค่าโดยสาร ไปเป็นพนักงานขับรถ ปีหนึ่ง เรามีพนักงานเกษียณราว 500-600 คน คนที่เหลือก็จะค่อยๆ เข้าไปทดแทน เราจะทำแบบค่อยเป็นค่อยไป ไม่กระทบกับพนักงาน”

แนวคิดของการบริหารจัดการ ชสมก. ในยุคของ รักษาการผู้อำนวยการท่านนี้ คือ การบริหารแบบลีน (LEAN Management) องค์กร ส่วนที่นำเทคโนโลยีเข้ามาช่วยพอร์ต

# Lean องค์กร ชสมก.

“ประยูร” บอกว่า หลังจากเข้ารับตำแหน่ง รักษาการผู้อำนวยการ ชสมก. เมื่อ 2 ปีที่ผ่านมา ก็ต้องเข้ามาสะสางงานใหญ่ๆ หลายส่วน โดยเฉพาะแผนฟื้นฟูองค์กร ซึ่งมีเรื่องหลักคือ การจัดหาใหม่ เนื่องจากรถเก่านั้นเสื่อมสภาพเยอะมาก เพราะมีอายุการใช้งานเกือบ 30 ปี นอกจากต้องเสียค่าใช้จ่ายไปกับการซ่อมบำรุงแล้ว ยังก่อให้เกิดมลพิษ เป็นอันตรายต่อประชาชนโดยทั่วไปอีกด้วย ซึ่งขณะนี้โออาร์การจัดซื้อ อยู่ระหว่างการทำประชาพิจารณ์ ใกล้จะเสร็จสมบูรณ์แล้ว

ส่วนการปรับลดพนักงาน ซึ่งปัจจุบัน ชสมก. มีต้นทุนด้านกำลังคนประมาณ 40% ของรายได้ หากจะทำให้องค์กรเดินหน้า ก็ต้องมีการบริหารจัดการกำลังคนให้เหมาะสม โดยต้องลดค่าใช้จ่ายด้านอัตราการจ้างแรงงานให้เหลือ 30-35%

“คนต้องเหลือไม่เกิน 9 พันคน จากปัจจุบันมีอยู่ประมาณ 1.3 หมื่นคน คนส่วนที่เกินมา เราจะเปลี่ยนไปทำหน้าที่อื่น เอาไปทดแทนคนเกษียณ เปลี่ยนจากคนเก็บ

## สร้างกำไร หยุตขาดทุน ตอบโจทย์ผู้ใช้บริการ



คนส่วนที่เกิน เราจะเปลี่ยนไปทำหน้าที่อื่น เอาไปทดแทนคนเกษียณ เปลี่ยนจากคนเก็บค่าโดยสาร ไปเป็นพนักงานขับรถ ปีหนึ่ง เรามีพนักงานเกษียณราว 500-600 คน คนที่เหลือก็จะค่อยๆ เข้าไปทดแทน เราจะทำแบบค่อยเป็นค่อยไป ไม่กระทบกับพนักงาน

# ฐานเศรษฐกิจ

Thansettakij  
Circulation: 120,000  
Ad Rate: 1,250

Section: ซีอีโอไฟกัส/หน้าแรก

วันที่: พุธที่ 11 - เสาร์ 13 กรกฎาคม 2562

ปีที่: 39

ฉบับที่: 3486

หน้า: 21(กลาง)

Col.Inch: 146.46 Ad Value: 183,075

PRValue (x3): 549,225

ศิลปิน: สีสี่

หัวข้อข่าว: Lean องค์กร ชสมก. สร้างกำไร หยุตขาดทุน ตบโจทย์ผู้ใช้บริการ

ได้ อาทิ งานหลังบ้าน ที่จะนำระบบไอทีเข้ามาเสริม จะมีการพัฒนาระบบอี-ทิกเก็ต รวมทั้งมีการนำ ERP Software หรือ Enterprise Resource Planning Software ซึ่งเป็นซอฟต์แวร์ระบบการวางแผนทรัพยากรขององค์กรเข้ามาใช้เพื่อกำหนดกระบวนการทางธุรกิจทั่วทั้งองค์กร ซึ่งขณะนี้โครงสร้างใหม่ขององค์กรได้เดินหน้าไปแล้วกว่า 50% และเมื่อทุกอย่างเสร็จสมบูรณ์ก็จะทำให้ลดจำนวนบุคลากรลงได้

ผู้อำนวยการ ชสมก. บอกว่า ในฐานะที่อยู่ชสมก.มาตลอด ทำให้ได้เห็นการพัฒนาขององค์กรมาเรื่อยๆ จากเดิมที่อาจจะไม่มีระเบียบมากนัก แต่ตอนนี้มีระเบียบมีกฎเกณฑ์ มีการสร้างจิตสำนึกที่ดีในการให้บริการกับพนักงาน ชสมก. มีระบบ ISO มากำกับเป็นการสร้างมาตรฐาน ทั้งการแต่งตั้ง การยึดกฎระเบียบ คุณภาพการให้บริการ มีการอบรม มีเรื่องของเซอร์วิสมายด์ มีการอบรมด้านภาษา ในแต่ละปีมีโครงการอบรมมากกว่า 20-30 โครงการ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อให้ทั้งพนักงานทั่วไป และระดับบริหาร ได้นำความรู้มาพัฒนาองค์กร

เมื่อ Lean องค์กร ปรับโครงสร้างทุกอย่างเสร็จเรียบร้อย สิ่งที่จะทำต่อไปคือ การ Rebranding องค์กร สร้างการรับรู้และความรู้สึกที่ดีกับ ชสมก. ซึ่ง ชสมก.เคยทำเมื่อกว่า 10 ปีที่แล้ว โดยครั้งนี้ ไม่ใช่แค่การเปลี่ยนโลโก้ แต่ต้องทำให้ประชาชนได้รับรู้ถึงสิ่งดีๆ ที่เกิดขึ้น โดยเฉพาะด้านบริการ ที่ขณะนี้ ชสมก. ได้จัดสร้าง “คนต้นแบบ ชสมก.” จากพนักงานขับรถ ประมาณ 5 พันคน และพนักงานเก็บค่าโดยสารอีกประมาณ 5 พันคน โดยเริ่มสร้าง “คนต้นแบบ” จากพนักงานผู้หญิง ซึ่งมีประมาณ 376 คน และต่อไปจะทำกับพนักงานชาย

**“ถ้ามีคนดีๆ ให้เป็นแบบอย่างในองค์กร แล้วพัฒนาตัวเองตามกันไป เราอบรมบุคลิก การแต่งตั้ง การแต่งหน้า การเดิน การยืน การพูด ถ้าเรามีคนต้นแบบหลายๆ คน องค์กรก็จะพัฒนาไปได้”**

หัวใจของ ชสมก. คือ คนขับ ที่ต้องทำหน้าที่รับผิดชอบต่อชีวิตของผู้อื่น ทั้งผู้โดยสารและคนบนท้องถนน ชสมก. จึงจัดโครงการสมาร์ทไดรเวอร์ โดยร่วมมือกันระหว่าง ชสมก. และ TTK หรือ TPro เป็นบริษัทร่วมทุนของโตโยต้า กับบริษัทญี่ปุ่นอีก 2 บริษัท นำมาตรฐานการขับรถของญี่ปุ่น มากำหนดเป็นมาตรฐานขับที่ปลอดภัยให้พนักงานได้เข้าอบรม คนที่ผ่านโครงการนี้จะได้รับการประเมินผล



**ประยูร ช่วยแก้ว**

รักษาการผู้อำนวยการ  
องค์การขนส่งมวลชนกรุงเทพ (ขสมก.)

เรื่อง : พัชรกานต์ เชื้องน้อย  
ภาพ : สิริลักษณ์ วงศ์ปรากฏ

ถึงสิ้นปี คาดว่าจะได้ประมาณ 1,400 คน แล้วนำมาตัดดูผลการทำงาน มีการแข่งขัน คัดเหลือ 5 คน ก็มาแสดงวิสัยทัศน์ให้คณะกรรมการฟัง สุดท้ายคนที่ชนะ จะได้ไปทัศนศึกษาดูงานต่างประเทศ การทำงานต่างประเทศเป็นอย่างไร ให้เขาได้ไปเห็นและเอามาเป็นแบบอย่าง และยังคัดเลือกพนักงานที่มีความประพฤติดี ไม่เกิดอุบัติเหตุเลย อีกประมาณ 24 คน พาไปทัศนศึกษาดูงานเหมือนกัน

### สุดท้าย ประโยชน์จะตกอยู่กับประชาชนที่จะได้รับบริการที่ดีต่อไป

แผนงานทุกอย่าง คือ การพลิกโฉม ชสมก. สูยุคใหม่ ที่มีความกระฉับกระเฉง มีบริการที่ดี มีรถคุณภาพดีให้บริการ ส่วนของการลดต้นทุนจากการปรับเปลี่ยนรถ ลดจำนวนพนักงาน

จากต้นทุนสูงที่สุดของ ชสมก. คือ บุคลากร 43% ส่วนที่ 2 คือ ค่าซ่อมบำรุง 15-16% ค่าเชื้อเพลิง 15% ดอกเบี้ยประมาณ 22% ถ้าปรับทั้งหมดแล้ว ดอกเบี้ยจะหายไป 250 ล้านบาทต่อปี หากรัฐรับภาระหนี้ไป เชื้อเพลิงที่เปลี่ยนดีเซล B20 จะลดค่าเชื้อเพลิงไปได้ 50% พอเปลี่ยนรถใหม่ ค่าซ่อมบำรุงรถเราก็ลดลงอีก 50% ที่นี่ ชสมก. ก็จะเริ่มดูแลตัวเองได้

ขณะเดียวกัน ชสมก. ยังหาช่องทางสร้างรายได้จากบิกดาต้า ของการจัดทำระบบ GPS การเดินทางที่กำลังพัฒนาและปรับปรุงเพื่อให้ผู้โดยสารสามารถเช็ครถเมล์ที่กำลังจะเข้าป้ายได้จากแอปพลิเคชัน ViaBus รวมทั้งการบริหารจัดการเชิงพัฒนาธุรกิจจากที่ดิน 5 แปลง ขนาดประมาณ 15-20 ไร่ต่อแปลง ซึ่งอยู่กลางเมือง เพื่อพัฒนาเป็นรายได้ต่อไป และหากแผนงานทุกอย่างเดินหน้า ชสมก. จะสามารถล้างหนี้ได้ภายในปี 2566 แน่นนอน ซึ่งขณะนี้ ชสมก. มีรายได้อยู่ราว 400 ล้านบาทต่อเดือน

**“การนั่งบริหารมาประมาณ 2 ปี ตอนนี้ทุกอย่างเดินหน้าไปได้มากกว่าครึ่ง เราเห็นการเปลี่ยนแปลงมาจริงๆ ส่วนที่เหลือคือ เราเดินทางตามแผน เป้าหมายของผม คือ ชสมก. ต้องเป็นองค์กรที่ทันสมัย การเดินทางของประชาชนต้องสะดวกสบาย การใช้จ่ายในองค์กรต้องน้อยลง พนักงานก็มีจำนวนแค่เพียงพอ เพื่อให้ค่าใช้จ่ายสมเหตุสมผล” ■**