

บทที่ 3

ลักษณะการให้บริการโทรศัพท์

เนื้อหาในบทนี้จะกล่าวถึงรายละเอียดขององค์กรที่ศึกษา โดยแบ่งเป็น 3 องค์กรคือ องค์กรโทรศัพท์แห่งประเทศไทย ฝ่ายโทรศัพท์ภาคเหนือซึ่งเป็นส่วนงานหนึ่งในสังกัด องค์กรโทรศัพท์ ฯ โดยจะศึกษาละเอียดถึงเขตโทรศัพท์ภาคเหนือที่ 1 - 4 อันเป็นขอบเขตของ การศึกษาครั้งนี้ และบริษัท ไทยเทเลโฟนแอนด์เทเลคอมมิวนิเคชั่น จำกัด (มหาชน) ซึ่งเป็น บริษัทเอกชนผู้ได้รับสัมปทานในการติดตั้งโทรศัพท์ในภูมิภาค

1. องค์กรโทรศัพท์แห่งประเทศไทย รายละเอียดการนำเสนอแบ่งเป็น 5 ประเด็น คือ ประวัติ การดำเนินงาน บริการขององค์กรโทรศัพท์ฯ สถานภาพการให้บริการ การปรับโครงสร้าง ส่วนงาน การบันทึกข้อมูลด้านบัญชีและการเงิน ดังต่อไปนี้

1.1 ประวัติการดำเนินงานบริการขององค์กรโทรศัพท์ฯ¹⁰

พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวภูมิพลอดุลยเดช มีพระบรมราชโองการโปรดเกล้าให้ ตราพระราชบัญญัติจัดตั้งองค์กรโทรศัพท์แห่งประเทศไทย (ทศท.) ขึ้นเมื่อ 24 กุมภาพันธ์ 2497 โดยแยกกองช่างโทรศัพท์ ในสังกัดกรมไปรษณีย์โทรเลข แล้วสถาปนาเป็นองค์กรโทรศัพท์ ฯ มีฐานะเป็นรัฐวิสาหกิจที่รัฐเป็นเจ้าของ สังกัดกระทรวงคมนาคม วัตถุประสงค์เพื่อดำเนินการและ นำมาซึ่งความเจริญของ กิจการโทรศัพท์ เพื่อประโยชน์แห่งรัฐและประชาชน รวมทั้งดำเนินธุรกิจ อันเกี่ยวกับกิจการ โทรศัพท์และธุรกิจอื่นที่เกี่ยวข้องใกล้เคียงกัน โดยในระยะแรกส่วนที่ได้รับมา ดำเนินการนี้เฉพาะกิจการโทรศัพท์ในเขตนครหลวง เป็นชุมสายระบบ STEP BY STEP ประกอบด้วย ชุมสายโทรศัพท์วัดเลียบ บางรัก สามเสน และเพลินจิต รวมจำนวน 10,000 เลขหมาย มี พนักงานประมาณ 700 คน ทรัพย์สินที่รับโอนมาคิดเป็นมูลค่าทั้งสิ้นประมาณ 50 ล้านบาท

รับโอนโทรศัพท์ในภูมิภาคจากกรมไปรษณีย์โทรเลข ครั้งแรก 10 ชุมสาย จำนวน ประมาณ 1,600 เลขหมาย และครั้งที่สอง 37 ชุมสาย จำนวน 8,100 เลขหมาย มีพนักงาน ลูกจ้าง 2,656 คน เมื่อได้ทำการติดตั้งชุมสายโทรศัพท์ระบบครอสบาร์ (Cross Bar) ในเขต หลวงเป็นครั้งแรกที่ชุมสายโทรศัพท์ชัยพฤกษ์ แล้วจึงรับโอนงานโทรศัพท์ทางไกลเฉพาะภาค

¹⁰ สารสนเทศ ฉบับวันคล้ายวันสถาปนาครบรอบ 46 ปี องค์กรโทรศัพท์ 2543 : หน้า 12 - 17

กลาง ภาคตะวันออก และภาคตะวันออกเฉียงเหนือจากกระทรวงคมนาคม จนกระทั่งในปี 2512 จึงรับโอนโทรศัพท์ทางไกลส่วนที่เหลือ คือ ภาคเหนือ และภาคใต้ มาอยู่ในความรับผิดชอบของ องค์การโทรศัพท์ฯ ทำให้งานบริการโทรศัพท์ ของ ทศท. ครอบคลุมพื้นที่ทั่วประเทศ

เมื่อมีจำนวนเลขหมายมากขึ้น ทศท. จึงได้ดำเนินการตัดเปลี่ยนเลขหมายโทรศัพท์ (cut over) ในชุมสายโทรศัพท์ระบบ ครอสบาร์ จาก 5 ตัวเป็นเลขหมาย 6 ตัว ในขณะที่ชุมสายระบบ STEP BY STEP ยังเป็นเลขหมาย 5 ตัวเหมือนเดิม จนในวันที่ 24 เมษายน 2519 ได้ทำการตัดเปลี่ยนอีกครั้ง โดยเลขหมายโทรศัพท์ในเขตนครหลวงจาก 5 ตัวและ 6 ตัว เป็นเลขหมาย 7 ตัวทั้งหมด ส่วนในเขตโทรศัพท์ภูมิภาคเป็น 6 ตัวทุกชุมสาย เพื่อรองรับจำนวนเลขหมายที่เพิ่มขึ้นได้อย่างเพียงพอ และมีจำนวนผู้ใช้บริการโทรศัพท์ถึง 1 ล้านเลขหมาย ในปี 2531

ความต้องการใช้โทรศัพท์ของประชาชนมีมากมาย องค์การโทรศัพท์ฯ จำเป็นต้องขยายตัวควบคุมหรือให้ทันกับความเร็วก้าวหน้าของบ้านเมือง และเพื่อให้สอดคล้องกับแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 6 (พ.ศ.2530-2534) ทศท. จะต้องทำการติดตั้งโทรศัพท์ให้ได้ถึง 2.4 ล้านเลขหมาย แต่ในการขยายงานเพื่อให้มีโทรศัพท์ใช้อย่างเพียงพอ นั้น ทศท. ต้องใช้เงินทุนเป็นจำนวนมาก รัฐบาลจึงมีนโยบายให้เอกชนเข้าร่วมลงทุน ในปี 2535 จึงได้เกิดโครงการขยายบริการโทรศัพท์ 3 ล้านเลขหมาย แบ่งเป็น 2 ล้านเลขหมายในเขตนครหลวง และ 1 ล้านเลขหมายในเขตภูมิภาค โดยมีบริษัทเอกชนเข้าร่วมโครงการ 2 ราย คือ บริษัท เทเลคอม เอเชีย จำกัด (มหาชน) ดำเนินการขยายเลขหมายโทรศัพท์ในเขตนครหลวง และบริษัท ไทยเทเลโฟนแอนด์เทเลคอมมิวนิเคชั่น จำกัด (มหาชน) ผู้ดำเนินการในเขตภูมิภาค

1.2 บริการของ องค์การโทรศัพท์ฯ มี 7 บริการหลัก ได้แก่

1. บริการโทรศัพท์พื้นฐาน หมายถึง โทรศัพท์ที่ติดตั้งโดยใช้สายเคเบิล เป็นโทรศัพท์ที่ใช้งานตามบ้าน สถานประกอบการธุรกิจ และสถานที่ราชการ ใช้ได้ทั้งการโทรภายในท้องถิ่น (เขตรหัสทางไกลเดียวกัน เช่น เชียงใหม่-ลำพูน-แม่ฮ่องสอน-เชียงราย) และโทรทางไกล (ข้ามเขตรหัสทางไกล เช่น เชียงใหม่-ลำปาง , ลำปาง-พิษณุโลก , พิษณุโลก-นครสวรรค์)

2. บริการโทรศัพท์เคลื่อนที่ (ระบบ 470 Mhz.) หมายถึง การให้บริการโทรศัพท์ผ่านสถานีฐานซึ่งเป็นระบบโครงข่ายวิทยุโทรศัพท์ ย่านความถี่ 470 Mhz. โดยที่ผู้ใช้บริการสามารถใช้งานในรูปแบบการเคลื่อนที่ผ่านสถานีฐาน (Base Station) ต่าง ๆ ตามที่ ทศท.

ติดตั้งอุปกรณ์วิทยุโทรศัพท์สำหรับการเชื่อมโยงสัญญาณระหว่างชุมสายกับเครื่องโทรศัพท์ของผู้ใช้

3. บริการสื่อสารร่วมระบบดิจิทัล (Integrated Services Digital Network : ISDN) หมายถึง บริการรับ-ส่งข้อมูลทั้งที่เป็นเสียง ภาพ และตัวอักษรด้วยเทคโนโลยีระบบดิจิทัลสมบูรณ์แบบ และมีความเร็วสูงกว่าระบบทั่วไป โดยมีบริการหลัก 2 รูปแบบ คือ

3.1 แบบ BAI (Basic Access Interface) เป็นรูปแบบการให้บริการถึงสำนักงานผู้ใช้บริการด้วยคู่สายเคเบิลทองแดง โดยที่ 1 คู่สาย สามารถใช้อุปกรณ์ปลายทางได้สูงสุดถึง 8 เครื่อง โดยจะใช้พร้อมกันได้ 2 เครื่อง ความเร็วในการติดต่อสื่อสารสูงถึง 64 KBPS (kilo bit per second)

3.2 แบบ PRI (Primary Rate Interface) เป็นรูปแบบการให้บริการลูกค้าผ่านเคเบิลใยแก้วนำแสงไปยังตู้สาขาอัตโนมัติของลูกค้า โดยมีช่องสัญญาณทั้งหมด 30 ช่องสัญญาณ แต่ละช่องสัญญาณมีความเร็ว 64 KBPS ความเร็วของช่องสัญญาณทั้งหมดจะถูกมัลติเพล็กซ์ในสายส่งสัญญาณ ชนิด PRI ด้วยความเร็วสูงสุด 2048 MBPS (mega bit per second)

4. บริการโทรศัพท์สาธารณะ หมายถึง บริการโทรศัพท์ที่มีให้บริการประชาชนตามจุดต่างๆ เช่น ตามถนน ตลาด ศูนย์การค้า สถานที่ราชการ โรงเรียน โรงพยาบาล ชุมชน โดยผู้ใช้สามารถใช้บริการจากเครื่องโทรศัพท์สาธารณะโดยการหยอดเหรียญ หรือใช้บัตรโทรศัพท์โทรออก ไปยังเลขหมายในท้องถิ่นและทางไกลรวมทั้งเลขหมายโทรศัพท์เคลื่อนที่

5. บริการโทรศัพท์รหัสส่วนตัว (Personal Identification Number Phone : PIN PHONE 108) หมายถึง บริการโทรศัพท์ สำหรับผู้ที่ต้องการใช้โทรศัพท์ทางไกลโดยการซื้อบัตร PIN Phone แล้วผู้ที่มีบัตรสามารถโทรออกจากเครื่องโทรศัพท์ที่เป็นเลขหมายของ ทศท. (ทั้งที่เป็นเครื่องตามบ้านหรือเครื่องโทรศัพท์สาธารณะ) ใช้ได้ทั้งโทร.ภายในท้องถิ่น หรือโทรทางไกล โดยกด 108 ก่อน แล้วตามด้วยรหัสในบัตร เพื่อให้เครื่องชุมสายตรวจสอบวงเงินคงเหลือในบัตร แล้วจึงกดเลขหมายปลายทาง ระบบจะคิดเงินค่าใช้บริการ โดยตัดจากมูลค่าในบัตรการโทร. โดยกด 108 นี้จะไม่มีการบันทึกมิเตอร์การใช้งานของเครื่องโทรศัพท์นั้น ๆ เพราะได้คิดเงินโดยตัดจากมูลค่าของบัตรแล้ว จึงสะดวกสำหรับผู้ที่พักในห้องพัก อพาร์ทเมนต์ หรือในสถานที่ราชการที่แจ้งระงับการใช้โทรศัพท์ทางไกล

6. บริการคู่สายเช่า/วงจรเช่า หมายถึง บริการข้อมูลข่าวสาร ซึ่ง ทศท. ให้บริการแก่ลูกค้าจากสถานีต้นทางผ่านโครงข่ายวงจรเช่าซึ่งเป็นรูปแบบสัญญาณดิจิทัล (Digital Data Network) และอุปกรณ์ปลายทาง ไปยังสถานีปลายทาง ซึ่งลูกค้ามีความประสงค์ในการรับ-

ส่งสัญญาณข้อมูลในระดับความเร็วที่แตกต่างกัน อาทิ 32 KBPS , 64 KBPS หรือ 2 MBPS หรืออื่น ๆ ที่มีความเร็วสูงกว่านี้

7. บริการโทรคมนาคมที่ร่วมลงทุนกับเอกชน หมายถึง บริการวิทยุโทรศัพท์ที่ติดตามตัว ที่ ทศท.ร่วมลงทุนกับเอกชนรายอื่น ๆ ได้แก่ โฟนลิงค์ เพจโฟน และ เวิลด์เพจ โดยผู้ที่ต้องการส่งข้อความหรือข่าวสารไปยังเจ้าของเครื่องวิทยุโทรศัพท์ที่ติดตามตัว ทำได้โดยโทรศัพท์ไปยังศูนย์บริการเพื่อฝากข้อความไปยังเลขหมายของเครื่องที่ต้องการติดต่อ

1.3 สถานภาพการให้บริการขององค์กรโทรศัพท์ฯ ในการศึกษาครั้งนี้จะทำการวิเคราะห์ผลการดำเนินงานระหว่างปี 2539 – 2543 จึงแสดงสถานภาพการให้บริการในช่วงเวลาที่เริ่มต้นทำการศึกษา ดังนี้

สถานภาพการให้บริการในปี 2539 และ 2543 มีดังนี้

ประเภทบริการ	ปี 2539	ปี 2543	เพิ่ม/ลด	%
1. โทรศัพท์พื้นฐาน				
- เลขหมายที่มี (Line Capacity)	6,635,191	7,681,726	1,046,535	15.77
- เลขหมายที่มีผู้เช่า (Line Connected)	4,200,158	5,591,084	1,390,926	33.12
2. โทรศัพท์เคลื่อนที่	51,461	2,653	(48,808)	(94.84)
- NMT 470				
ระบบนี้ไม่เป็นที่นิยม ทศท. มีโครงการจะนำระบบ 1900 MHz มาให้บริการทดแทน				
3. บริการสื่อสารร่วมระบบดิจิทัล	540 BAI	4,308 BAI	3768	697.78
(Integrated Services Digital Network : ISDN) เปิดให้บริการเมื่อเดือนมกราคม 2537	-	185 PRI	185	100.00
BAI : Basic Access Interface				
PRI : Primary Rate Interface				
4. บริการโทรศัพท์สาธารณะ	71,112	178,979	107,867	151.69

สถานภาพการให้บริการในปี 2539 และ 2543 (ต่อ)

ประเภทบริการ	ปี 2539	ปี 2543	เพิ่ม/ลด	%
5. บริการโทรศัพท์รหัสส่วนตัว เปิดให้บริการเมื่อ 19 เมษายน 2539 ยอดจำหน่ายบัตรในแต่ละปี	48.65 ล้านบาท	218.17 ล้านบาท	169.52 ล้านบาท	348.45
6. บริการคู่สายเช่า / วงจรเช่า ไม่ปรากฏข้อมูลสถานภาพการให้บริการ	-	-	-	-
7. บริการร่วมลงทุนกับเอกชนโทรศัพท์ติดตามตัว				
- โฟนลิงค์	493,803	727,823	234,020	47.39
- เฟจโฟน	107,831	84,870	(22,961)	(21.29)
- เวิลด์เฟจ	55,333	16,208	(39,125)	(70.71)

จากข้อมูลสถานภาพการให้บริการในปี 2539 และปี 2543 พบว่าบางบริการมียอดการให้บริการลดลง เนื่องจากเทคโนโลยีโทรคมนาคมเปลี่ยนแปลงรวดเร็วมาก ในปี 2543 องค์การโทรศัพท์ฯ จึงได้เริ่มจัดหาเทคโนโลยีใหม่ๆ เพื่อให้บริการ ได้แก่

1. อินเทอร์เน็ตโปรโตคอล (Internet Protocol : IP) สำหรับให้บริการ 2 ประเภท คือ โทรศัพท์ทางไกลราคาประหยัด (Y-Tel 1234) และใช้อินเทอร์เน็ตฟรีโดยจ่ายค่าใช้โทรศัพท์ครั้งละ 3 บาท ทั่วประเทศ
2. โครงข่ายอัจฉริยะ (Intelligent Network) สำหรับให้บริการ 2 ประเภท คือ โทรฟรี 1 - 800 โดยผู้รับปลายทางเป็นผู้จ่ายค่าใช้โทรศัพท์ และ Universal Access Number สำหรับผู้โทร.ต้นทาง จ่ายค่าโทร.ครั้งละ 3 บาท ทั่วประเทศ

1.4 การปรับโครงสร้างส่วนงาน

องค์การโทรศัพท์ฯ ได้ดำเนินการปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กรใหม่ ให้สอดคล้องกับภารกิจที่เพิ่มขึ้น รองรับการแข่งขันและการแข่งขันในเชิงธุรกิจในอนาคต โดยเข้าสู่การปฏิบัติงานตามโครงการนำร่องด้านการให้บริการในเขตนครหลวงและภูมิภาคจนสามารถจัดทำโครงสร้างส่วนงานระดับฝ่ายและส่วนงานย่อยภายใต้ฝ่ายทั้ง 39 ฝ่าย จนแล้วเสร็จสามารถประกาศใช้อย่างเป็นทางการเมื่อวันที่ 1 กุมภาพันธ์ 2539 ซึ่งโครงสร้างส่วนงานดังกล่าวประกอบด้วยกลุ่มงานหลัก 3 กลุ่มงาน คือ กลุ่มงานอำนาจการและงานสนับสนุนจำนวน 21 ฝ่าย กลุ่มงานบริหารโครงการจำนวน 6 ฝ่าย และกลุ่มงานบริการผู้ใช้โทรศัพท์จำนวน 12 ฝ่าย โดยมีวัตถุประสงค์

ประสงค์หลัก 3 ประการ¹¹ ได้แก่ ประการแรก เพื่อรองรับการให้บริการโทรศัพท์พื้นฐานจำนวน 2.5 ล้านเลขหมายขององค์การโทรศัพท์ ฯ และ 3 ล้านเลขหมายของบริษัทร่วมการงาน รวมทั้งบริการเสริมต่าง ๆ ประการที่สอง เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและความคล่องตัว ในการบังคับบัญชา โดยมอบหมายให้ผู้บริหารระดับต่าง ๆ มีอำนาจและอิสระในการตัดสินใจ รวมทั้งกระจายงานให้ส่วนงานสามารถปฏิบัติได้ครบวงจรและเบ็ดเสร็จในตัวเอง และประการที่สาม เพื่อให้เกิดความคล่องตัวในการพัฒนาโครงสร้างองค์กร ระบบบริหารและการดำเนินงาน โดยโครงสร้างระดับฝ่ายเป็นอำนาจของคณะกรรมการ ทศท. ส่วนการปรับปรุงโครงสร้างและหน้าที่ส่วนงานภายใต้ฝ่ายเป็นอำนาจของผู้อำนวยการองค์การโทรศัพท์ ฯ รายละเอียดผังโครงสร้างส่วนงาน แสดงในภาพที่ 1

¹¹ สารสนเทศ ฉบับครบรอบ 43 ปี องค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทย หน้า 25

ในปีเดียวกันนี้ องค์กรโทรศัพท์ ฯ ได้เข้าสู่ระบบการประเมินผลการดำเนินงานของ รัฐวิสาหกิจ โดยกระทรวงการคลังมอบหมายให้บริษัท ไทย เรตติ้ง แอนด์ อินฟอร์เมชั่น เซอร์วิส จำกัด (ทริส) เป็นผู้ประเมิน ซึ่งผลการประเมินอยู่ในขั้นดีขึ้นมา¹²

สำหรับการเตรียมการเพื่อแปรสภาพการดำเนินงานขององค์กรโทรศัพท์ ฯ เข้าสู่การ เป็นองค์กรธุรกิจที่พร้อมรับการแข่งขันในอนาคต องค์กรโทรศัพท์ ฯ ได้ดำเนินการต่าง ๆ อาทิ ทำสัญญาจ้างบริษัท คูเปอร์ส แอนด์ โลย์เบรนต์ จำกัด เพื่อทำการศึกษารูปแบบการจัดโครงสร้างขององค์กรและการแปรสภาพของ องค์กรโทรศัพท์ ฯ โดยอยู่ภายใต้การกำกับดูแลของฝ่ายจัดการแปรสภาพ มีเนื้อหาประกอบด้วย

1. เตรียมการให้องค์กรโทรศัพท์ ฯ มี Vision และ Mission ที่ชัดเจน
2. จัดลำดับความสำคัญของวัตถุประสงค์และกลยุทธ์ที่จำเป็นในการทำให้องค์กรมี ประสิทธิภาพและพร้อมที่จะแข่งขันได้ในอนาคต
3. วางแผนในการนำกลยุทธ์ต่าง ๆ มาใช้อย่างสมบูรณ์ในด้านของการปรับ โครงสร้างและการแปรรูปจากปี 2539 จนถึงปี 2544 และในปีต่อ ๆ ไป

ผลการดำเนินงานในปี 2538 บริษัทที่ปรึกษาฯ ได้สรุปผลการศึกษาและนำเสนอทิศ ทางการแปรสภาพการดำเนินงานพร้อมกลยุทธ์การปรับตัว ซึ่งองค์กรโทรศัพท์ฯ ได้นำเสนอ กระทรวงคมนาคมเรียบร้อยแล้ว และได้จัดตั้งคณะกรรมการดำเนินงานตามผลการศึกษาดังกล่าว เมื่อสิ้นสุดปี 2539 คณะกรรมการองค์กร โทรศัพท์ ฯ ได้จัดเตรียมร่างวัตถุประสงค์ และข้อบังคับ บริษัทมหาชน จำกัด แล้วเสร็จ นอกเหนือจากนั้น ทศท. ได้จัดการฝึกอบรมและให้ความรู้เกี่ยวกับ การแปรสภาพให้พนักงานมีความรู้ความเข้าใจพร้อมไปกับการเผยแพร่ข่าวสารแปรสภาพเป็น ระยะ ๆ อย่างต่อเนื่อง ตลอดจนได้รับทราบข่าวสารข้อมูลเกี่ยวกับความคืบหน้าในธุรกิจโทร คมนาคม ซึ่งอาจมีผลกระทบต่อการแปรสภาพขององค์กรโทรศัพท์ฯ โดยพนักงานมีส่วนแสดง ความคิดเห็นต่อการแปรสภาพด้วย

1.5 การบันทึกข้อมูลด้านบัญชีและการเงิน องค์กรโทรศัพท์ฯ บันทึกบัญชี ด้วย เครื่องคอมพิวเตอร์มีการนำโปรแกรมสำเร็จรูป SAP (System Application Product & Data Processing) มาใช้ในระบบบัญชีและการเงิน ตั้งแต่ 1 ตุลาคม 2538 เป็นต้นมา เพื่อให้เกิดความ รวดเร็ว ลดความซ้ำซ้อนของงาน มีผลให้ทำการปิดบัญชีได้ทันตามกำหนด โดยระบบ SAP นี้ แบ่งเป็น 10 ระบบงานย่อย เป็นระบบภายนอก SAP 1 ระบบ คือ ระบบจัดทำงบประมาณ

¹² รายงานประจำปี 2539 องค์กรโทรศัพท์แห่งประเทศไทย หน้า 7

(Budget Build :BB) กับระบบภายใน SAP อีก 9 ระบบ เชื่อมโยงกัน ได้แก่ ระบบควบคุมงบประมาณ (Budget Control : BC) ระบบเจ้าหนี้และการจ่ายเงิน (Account Payable : AP) ระบบบัญชีแยกประเภท (General Ledger : GL) ระบบสินทรัพย์ถาวร (Fixed Assets :FA) ระบบต้นทุนงาน (Project Costing :PC) ระบบพัสดุ (Inventory Control :IC) ระบบจัดซื้อ (Purchasing Order : PO) ระบบปันส่วนต้นทุน (Reallocation : RA) และระบบบริหารเงินสด (Cash Management : CM) มีรายละเอียดโดยย่อ¹³ ดังนี้

1.3.1 ระบบจัดทำงบประมาณ (Budget Build :BB) งบประมาณของ ทศท. มี 2 ประเภท¹⁴ ได้แก่

- งบประมาณทำการ หมายถึง งบประมาณการรายได้และประมาณการรายจ่าย ในการ ดำเนินงานในรอบระยะเวลาหนึ่ง ๆ สำหรับ ทศท. ใช้รอบระยะเวลา 1 ปี ตั้งแต่ 1 ตุลาคม ถึง 30 กันยายน ในปีถัดไป

- งบประมาณลงทุน (ตามระเบียบว่าด้วยงบประมาณของรัฏฐวิสาหกิจ พ.ศ.2522 ข้อ 3) หมายถึง รายการที่ประมาณว่าจะจ่ายเพื่อก่อให้เกิดสินทรัพย์ถาวรหลัก รวมทั้งเพื่อขยายงานหรือทดแทนสินทรัพย์เดิม ซึ่งมีลักษณะเป็นสาระสำคัญหรือเป็นการปรับปรุงให้ดีขึ้น หรือรายจ่ายเพื่อซื้อกิจการหรือหุ้นของหน่วยงานอื่น

การจัดทำงบประมาณขององค์การโทรศัพท์ฯ เป็นไปตาม พ.ร.บ. องค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทย ส่วนการควบคุมงบประมาณเป็นไปตามระเบียบรัฏฐวิสาหกิจว่าด้วยงบประมาณ พ.ศ. 2522 โดยการจัดทำงบประมาณเริ่มจากเป้าหมายและนโยบายของ ทศท. โดย คณะกรรมการ ทศท. จากนั้น ฝ่าย/ส่วน/กอง นำไปจัดทำเป็นแผนงาน/งาน/โครงการ พร้อมกับคำนวณงบประมาณเฉพาะด้านรายจ่าย โดยแยกออกเป็นงบทำการ และงบลงทุน หลังจากนั้น ฝ่ายการเงิน และงบประมาณรวบรวมเป็นงบประมาณรวมขององค์การโทรศัพท์ฯ พร้อมทั้งประมาณการรายได้ อันได้แก่ รายได้จากบริการดำเนินการ ซึ่งคำนวณจาก เป้าหมายการติดตั้งที่เพิ่มในแต่ละปี จำนวนเลขหมายที่มีให้บริการ อัตราค่าบริการ สถิติรายได้ปีที่ผ่าน ๆ มา ประกอบกับภาวะเศรษฐกิจ และ รายได้อื่น ๆ ที่ไม่ได้เกิดจากการให้บริการโดยตรง ได้แก่ ดอกเบี้ยรับ กำไรจากงานพิเศษ รายได้ค่าปรับ และอื่น ๆ เป็นภาพรวมงบประมาณในแต่ละปีขององค์การโทรศัพท์ฯ

¹³ คู่มืออบรมระบบบัญชีการเงินใหม่ เล่ม 1 และ เล่ม 2 องค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทย 2538

¹⁴ เอกสารประกอบการอบรม ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับงบประมาณ องค์การ โทรศัพท์แห่งประเทศไทย 2540

1.3.2 ระบบการควบคุมงบประมาณ (Budget Control : BC) เมื่อได้ข้อมูลจากระบบจัดทำงบประมาณ ซึ่งผ่านความเห็นชอบและได้รับอนุมัติให้ใช้แล้ว SAP จะทำการโอนข้อมูลจากระบบ BB มาเข้าระบบ BC เจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องก็จะทำการ ตรวจสอบยอดที่ได้รับอนุมัติ จากนั้นทำการกันเงินงบประมาณ ผูกพันงบประมาณ ทำการเปลี่ยนแปลง/ยกเลิก หรือของงบประมาณเพิ่มเติม (ในกรณีไม่มีแผนงาน/งบประมาณรองรับ แต่มีความจำเป็นเร่งด่วนที่ต้องดำเนินการ) ใช้งบประมาณ จัดทำรายงานและวิเคราะห์ และผูกพันข้ามปี (กรณีเป็นงบลงทุน ซึ่งไม่สามารถเบิกจ่ายได้ทันภายในปี และประสงค์จะยกมาดำเนินการเบิกจ่ายในปีต่อไป)

1.3.3 ระบบเจ้าหนี้และการจ่ายเงิน (Account Payable : AP) เพื่อการตั้งหนี้จากระบบจัดซื้อ ระบบต้นทุนงาน ระบบสินทรัพย์ถาวร ระบบบัญชีแยกประเภท และระบบควบคุมงบประมาณ แล้วทำการตัดจ่ายหนี้และจัดทำเช็ค แต่ถ้าเป็นการเบิกจ่ายที่อยู่ในเงื่อนไขของเงินสดย่อย ไม่ต้องตั้งหนี้ เจ้าหน้าที่การเงินสามารถทำเอกสารเบิกจ่ายเงินสดได้เลย นอกจากนี้ยังรวมถึงการตั้งค่าใช้จ่ายค้างจ่ายตอนสิ้นเดือน

1.3.4 ระบบบัญชีแยกประเภท (General Ledger : GL) สำหรับการบันทึกข้อมูล ค่าใช้จ่ายประจำวัน ค่าใช้จ่ายงานลงทุน การปรับปรุงบัญชี โดยมี โครงสร้างรหัสข้อมูล ได้แก่ หน่วยธุรกิจ (2 หลัก) รหัสบัญชี (8 หลัก) รหัสหน่วยงาน (5 หลัก) รหัสกิจกรรม (3 หลัก) รหัสงบประมาณ (5 หลักกรณีเป็นค่าใช้จ่ายบริหารงาน 8 หลักกรณีเป็นค่าใช้จ่ายซ่อมแซมบำรุงรักษาซึ่งต้องระบุรหัสสินทรัพย์เพิ่มอีก 3 หลัก หรือถ้าเป็นงบลงทุน ประเภทมีใบสั่งงาน ใช้ 11 หลัก ประเภทไม่มีใบสั่งงานใช้ 12 หลัก)

รหัสบัญชีคุม มี 9 หมวดหลัก ดังนี้

1xxxx และ 2xxx หมวดสินทรัพย์

3xxxx หมวดหนี้สิน

4xxxx หมวดทุน

5xxxx หมวดรายได้

6xxxx หมวดค่าใช้จ่าย เป็นค่าใช้จ่ายโดยตรงกับการให้บริการ โทรศัพท์

7xxxx หมวดค่าใช้จ่าย เป็นค่าใช้จ่ายในการบริหารงานทั่วไป

8xxxx หมวดค่าใช้จ่าย เป็นค่าใช้จ่ายปันส่วน / ต้นทุนสินทรัพย์ระหว่างก่อสร้าง

9xxxx บัญชีสำรอง งบประมาณสำรอง

ส่วนหลักการให้รหัสข้อมูลของแต่ละหมวดบัญชี ดังแสดงในตาราง
ตารางที่ 1 แสดงหลักการให้รหัสข้อมูลของแต่ละหมวดบัญชี

หมวดบัญชี	รหัส		รหัสบัญชี		รหัสงบประมาณ			
	หน่วย	รหัส	รหัส	รหัสบัญชี	รหัส	รหัส		
	ธุรกิจ	หน่วยงาน	กิจกรรม	คุม	บัญชีย่อย	แผนงาน	สินทรัพย์	
	2	5	3	5	3	X	4	3
งบดุล								
หมวดสินทรัพย์	01-99	-	-	1XXXX 2XXXX	XXX XXX	-	-	-
หมวดหนี้สิน	01-99	-	-	3XXXX	XXX	-	-	-
หมวดทุน	01-99	-	-	4XXXX	XXX	-	-	-
งบกำไรขาดทุน								
หมวดรายได้	01-99	-	-	5XXXX	XXX	-	-	-
หมวดค่าใช้จ่าย								
กรณีงาน R	01-99	XXXXX	XXX	6XXXX	XXX	R	XXXX	XXX
กรณีค่าใช้จ่าย	01-99	XXXXX	XXX	6-7XXXX	XXX	O	XXXX	-
อื่นๆ								

1.3.5 ระบบสินทรัพย์ถาวร (Fixed Asset : FA) สำหรับการเก็บข้อมูลสินทรัพย์เบ็ดเตล็ดทั้งหมดของ องค์การโทรศัพท์ฯ ที่มีมูลค่าต่อหน่วยมากกว่า 30,000.- บาท และเก็บข้อมูลสินทรัพย์จากใบสั่งงานทั้งหมด ระบบสามารถเชื่อมโยงข้อมูลสินทรัพย์ถาวรเข้ากับระบบจัดซื้อ ระบบพัสดุ ระบบต้นทุนงาน และระบบบัญชีแยกประเภททั่วไป ขึ้นตอนหลักของระบบ คือ

- การบันทึกสินทรัพย์ถาวร
- การเคลื่อนย้ายสินทรัพย์ถาวร
- การคำนวณและบันทึกค่าเสื่อมราคาทุกวันสิ้นเดือน
- การตรวจนับสินทรัพย์ถาวร

1.3.6 ระบบต้นทุนงาน (Project Costing : PC) เป็นระบบที่ได้จัดทำขึ้นเพื่อให้ผู้บริหารศูนย์ความรับผิดชอบใช้ในการควบคุม กำกับดูแลการปฏิบัติงานในการก่อสร้าง ติดตั้ง ปรับปรุง หรือรื้อถอนสินทรัพย์ถาวรเล็กใช้งานเพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ตลอดจนช่วยในการวางแผนและปรับปรุงงานต่อไป โครงร่างระบบต้นทุนงานมีดังนี้ การบันทึกข้อมูลหลักและการเปิดใบสั่งงาน การปรับปรุงข้อมูลหลักใบสั่งงาน การ

บันทึกค่าใช้จ่ายเป็นต้นทุนใบสั่งงาน การปฏิบัติงานเมื่อสิ้นเดือน การตรวจสอบต้นทุนใบสั่งงาน การปรับปรุงต้นทุนใบสั่งงาน การแจ้งงานแล้วเสร็จ การปิดงาน การยกเลิกใบสั่งงาน การล้างข้อมูลใบสั่งงาน การสอบถามและจัดพิมพ์รายงาน และการกระทบยอดบัญชีที่เกี่ยวข้อง ระบบต้นทุนงานนี้ เป็นการบันทึกงานลงทุนที่ให้เป็นโครงการ งานลงทุนประจำปีที่มีแผนงานกำหนด และงานลงทุนประจำปีที่ไม่มีแผนงานกำหนด

1.3.7 ระบบพัสดุ (Inventory control :IC) งานหลักคือ

- บันทึกข้อมูลหลักพัสดุ ได้แก่ ข้อมูลคลังพัสดุ ข้อมูลหลักกลุ่มพัสดุ ข้อมูลหลักพัสดุ

- บันทึกรายการการเคลื่อนไหวพัสดุ ได้แก่ การจองพัสดุ การเบิกพัสดุ การรับพัสดุ การโอนพัสดุ การตรวจนับพัสดุ และ การบริหารข้อมูลพัสดุ

1.3.8 ระบบจัดซื้อ (Purchasing Order :PO) สำหรับการจัดซื้อ พืช

สินทรัพย์ถาวร งานจ้าง/เช่า งานทั่วไป งานจ้างเหมาสำหรับงานที่ต้องจัดทำใบสั่งงาน โดยขอบเขตการทำงานของระบบจัดซื้อพิจารณาที่วงเงินการจัดซื้อแต่ละครั้ง คือ หากวงเงินน้อยกว่าหรือเท่ากับ 60,000.- บาท บันทึกด้วยระบบเจ้าหนี้และการจ่ายเงิน แต่ถ้าวงเงินจัดซื้อมากกว่า 60,000.- บาท จึงบันทึกด้วยระบบจัดซื้อ ขั้นตอนหลักในระบบจัดซื้อ คือ ออกคำขอให้จัดหา ดำเนินการจัดหา จัดทำใบสั่ง/สัญญา ตรวจรับพัสดุ/งานจ้าง

1.3.9 ระบบปันส่วนต้นทุน (Reallocation : RA) ระบบนี้ทำการบันทึก

ข้อมูลค่าใช้จ่ายของหน่วยงาน ปันส่วนค่าใช้จ่ายเข้าหน่วยงานที่เป็นศูนย์ต้นทุน เพื่อนำข้อมูลไปวิเคราะห์ต้นทุนบริการ ทำการปันส่วนค่าใช้จ่ายได้ตามความเหมาะสม และสามารถวิเคราะห์ข้อมูลค่าใช้จ่ายของหน่วยงานได้ถูกต้องใกล้เคียงความเป็นจริง ระบบนี้ดำเนินการโดยฝ่ายการบัญชี

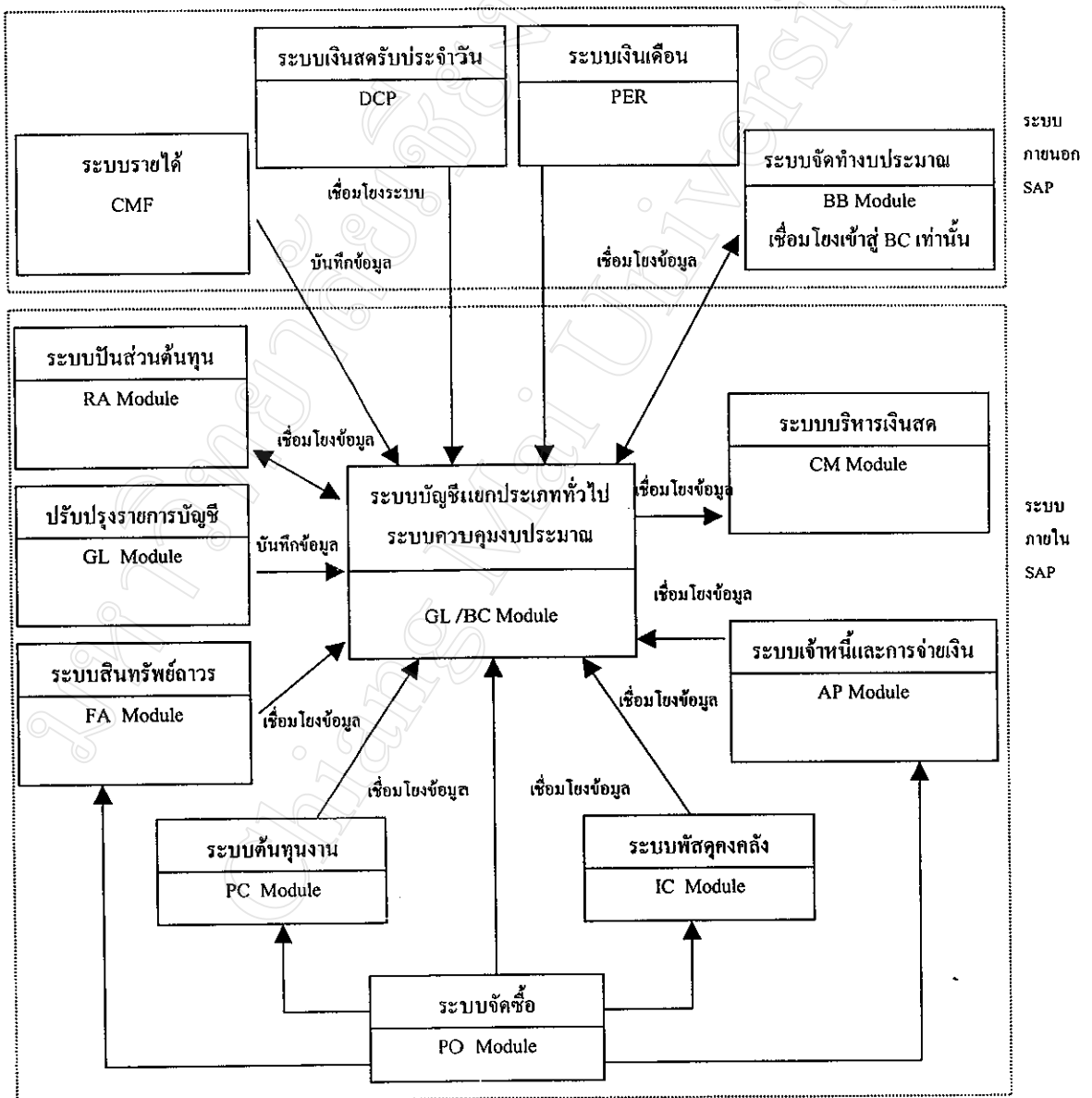
1.3.10 ระบบบริหารเงินสด (Cash Management : CM) ระบบนี้

ดำเนินการโดยฝ่ายการบัญชีเท่านั้น เพื่อบันทึกรายการเงินฝากประจำ จำนวนดอกเบี้ยเงินฝากประจำ ค้างรับ กระทบยอดบัญชีเงินฝากประจำ สถานะเงินสดที่องค์การ โทรศัพท์ ฯ มีอยู่ในแต่ละช่วงเวลา และจัดทำงบกระแสเงินสดทางตรงจากระบบงาน (ซึ่งยังไม่สมบูรณ์นัก จึงต้องจัดทำงบกระแสเงินสดโดยวิธีทางอ้อมในรายงานประจำปี) ระบบบริหารเงินสดนี้เมื่อบันทึกบัญชีแล้วจะเชื่อมโยงกับระบบ GL โดยอัตโนมัติ

ทั้ง 10 ระบบย่อยนี้ มีความเชื่อมโยงกัน ตลอดทั้งมีการรับข้อมูลจากระบบภายนอก SAP นอกเหนือจากระบบ BB แล้วยังมีระบบอื่น ๆ อีก ได้แก่ ระบบรายได้ (CMF) ระบบเงินสดรับประจำวัน(DCP) ระบบเงินเดือน (PER) การทำงานของระบบจะเป็นแบบ INTEGRATED

ON-LINE REAL TIME คือเมื่อมีการบันทึกรายการเข้าระบบ ข้อมูลจะเชื่อมโยงไปยังระบบงานที่เกี่ยวข้องทันที ยกเว้นระบบ BB ซึ่งจัดทำขึ้นใหม่ (BUILD) เมื่อจบประมาณได้รับอนุมัติจึงโอนขึ้นมาไว้ในระบบ BC ของ SAP ผังการทำงานโดยสรุปของระบบย่อยต่างๆ แสดงในภาพ ที่ 2 ดังนี้

ภาพที่ 2 ผังแสดงความเชื่อมโยงระบบงานย่อยต่างๆ ของ SAP



จากรายละเอียดโดยย่อและความเชื่อมโยงข้อมูลของระบบย่อยต่างๆ ภายใน SAP ทำให้ทราบผังการทำงานคร่าว ๆ ของแต่ละระบบย่อย แต่การที่จะทำให้ระบบทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ จำเป็นต้องมีส่วนงานกลางซึ่งคอยประสานงานทั้งด้านเทคนิคและด้านข้อมูล ในภาพรวมขององค์กรโทรศัพทฯ จึงมีส่วนงานระดับฝ่ายที่ดูแลการทำงานของ SAP ได้แก่

1. ฝ่ายเทคโนโลยีสารสนเทศ ดูแลด้าน hardware software โอนข้อมูลจากระบบรายได้ (CMF) ระบบเงินสหรับประจำวัน (DCP) เข้าสู่ SAP

2. ฝ่ายพัฒนาธุรกิจ ประสานงานให้ความรู้แก่ผู้ใช้ ในกรณีต้องการความช่วยเหลือในวิธีปฏิบัติ เนื่องจากฝ่ายนี้เป็นผู้ดูแลให้ข้อมูลและทำงานร่วมกับบริษัทที่ปรึกษา ในการนำ SAP มาใช้ในกิจการขององค์การโทรศัพท์ ฯ

3. ฝ่ายการเงินและงบประมาณ เป็นผู้ทำการโอนข้อมูลจากระบบ BB ที่ผ่านการพิจารณาอนุมัติแล้ว เข้าสู่ SAP เพื่อเป็นระบบย่อย BC ต่อไป

4. ฝ่ายทรัพยากรบุคคล เป็นผู้จัดทำข้อมูลเงินเดือน สวัสดิการต่าง ๆ โบนัส ภาษีหัก ณ ที่จ่าย และภาระหนี้สินจากสวัสดิการสงเคราะห์ของพนักงานแต่ละคน แล้วนำยอดสุทธิโอนเข้าบัญชีเงินฝากธนาคารเพื่อเป็นรายได้ของพนักงานในแต่ละเดือน

5. ฝ่ายการบัญชี เป็นผู้ดูแลการปิดบัญชีทุกเดือน หลังจากที่เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานในระบบย่อยต่าง ๆ ทำการบันทึกข้อมูลตามภารกิจที่ได้รับมอบหมายในแต่ละเดือนแล้ว ฝ่ายการบัญชีจะเป็นผู้ใช้ระบบ RA ทำการปันส่วนต้นทุน ใช้ระบบ PC บันทึกต้นทุนงาน และต่อด้วยระบบ FA เพื่อบันทึกสินทรัพย์ถาวรและคำนวณค่าเสื่อมราคา และท้ายที่สุดจะทำการปิดบัญชี โดยการปิดบัญชีในแต่ละเดือนมี 2 ครั้ง คือ ครั้งแรก สิ้นวันทำการที่ 3 ถัดจากสิ้นเดือน เพื่อเปิดโอกาสให้ผู้เกี่ยวข้องทำการตรวจสอบและแก้ไข/บันทึกข้อมูลเพิ่มในกรณีบันทึกไว้ไม่ถูกต้องหรือไม่ครบถ้วน ส่วนครั้งที่สองเป็นสิ้นวันทำการที่ 5 ถัดจากสิ้นเดือน ดังนั้นผู้เกี่ยวข้องจะทำการพิมพ์รายงานที่สมบูรณ์ได้ในวันทำการที่ 6 ถัดจากสิ้นเดือน แต่ถ้าเป็นเดือนสุดท้ายของปี คือ เดือนกันยายน จะปิดบัญชีครั้งที่ 1 สิ้นวันทำการที่ 8 และปิดบัญชีครั้งที่ 2 สิ้นวันทำการที่ 10 ถัดจากสิ้นเดือน

ส่วนการปฏิบัติงานระบบย่อยต่าง ๆ ของ SAP นั้น เริ่มต้นจากการกำหนดรหัสผู้ใช้งาน (user ID code) แต่ละระบบและภารกิจ (authorize) ในการปฏิบัติงานในระบบนั้น ๆ เช่น การบันทึกข้อมูล การแก้ไขข้อมูล การเรียกพิมพ์รายงาน ฯลฯ ทั้งนี้ต้องมีการแบ่งแยกหน้าที่การทำงานของเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องในระบบต่าง ๆ ออกจากกัน เพื่อการควบคุมภายในที่ดี ทั้งนี้พนักงานในสังกัดฝ่ายปฏิบัติการทั้ง 9 ฝ่าย มีภารกิจในการใช้งานระบบย่อย BB, BC, GL, AP, PO, IC, FA และ PC

เมื่อผู้ปฏิบัติงานในแต่ละระบบย่อย ได้บันทึกข้อมูลเข้าสู่ SAP แล้ว ระบบย่อยต่าง ๆ นี้จะทำงานเชื่อมโยงกัน ต่อจากนั้นฝ่ายการบัญชีเป็นผู้ตรวจสอบข้อมูลในภาพรวมจนได้ยอดดุลเจ้าหน้าที่บัญชีของแต่ละ BA จึงเรียกพิมพ์รายงานงบทดลองได้ในวันทำการที่ 6 – 10 ถัดจากสิ้นเดือน เพื่อนำมาทำกระทบบยอดสำหรับบารงห์บัญชี ในขณะที่ฝ่ายการบัญชีจะให้ข้อมูลงบ

ทดลองมาจัดทำงบกำไรขาดทุนและงบดุลในภาพรวมขององค์การโทรศัพท์ฯ เพื่อให้ผู้บริหารระดับสูงทราบผลการดำเนินงานขององค์การโทรศัพท์ฯ ในแต่ละเดือน ส่วนในเดือนสุดท้ายของปี คือ เดือนกันยายน หลังจากปีบัญชีประจำปีเรียบร้อยแล้ว ฝ่ายการบัญชีจึงจะนำข้อมูลจากงบทดลอง ข้อมูลการบันทึกรับและการตัดจำหน่ายสินทรัพย์ถาวรในระหว่างปี รวมทั้งการคำนวณค่าเสื่อมราคา ค่าเสื่อมราคาสะสม เพื่อนำมาจัดทำงบการเงินขององค์การโทรศัพท์ฯ อันได้แก่ งบดุล งบกำไรขาดทุน งบกำไรสะสม งบกระแสเงินสด พร้อมทั้งจัดทำหมายเหตุประกอบงบการเงิน ให้สำนักงานตรวจเงินแผ่นดินตรวจสอบและรับรองงบการเงิน แล้วจึงเปิดเผยข้อมูลให้ผู้ที่เกี่ยวข้องหรือผู้สนใจทราบ

2. ฝ่ายโทรศัพท์ภาคเหนือ

เป็นหน่วยงานที่อยู่ภายใต้้องค์การโทรศัพท์ฯ ที่มีการจัดแบ่งตามโครงสร้างภูมิภาคและจะเป็นขอบเขตของการศึกษาผลการดำเนินงานของรายงานการค้นคว้าอิสระฉบับนี้ รายละเอียดการนำเสนอแบ่งเป็น 3 ประเด็น คือ โครงสร้างการดำเนินงาน สถานภาพการให้บริการ ณ วัดเปิดส่วนงาน และการบริหารงานด้านการเงิน ดังนี้

2.1 โครงสร้างการดำเนินงานของฝ่ายโทรศัพท์ภาคเหนือ

ฝ่ายโทรศัพท์ภาคเหนือเป็นส่วนงานระดับฝ่าย เกิดขึ้นตามโครงการนำร่องด้านการให้บริการโทรศัพท์ในเขตภูมิภาค เปิดให้บริการอย่างเป็นทางการเมื่อ 1 กุมภาพันธ์ 2539 มีหน้าที่ความรับผิดชอบ¹⁵ ดังนี้

1. วางแผน บริหาร และควบคุมงานการให้บริการ โทรศัพท์และบริการพิเศษทุกประเภทรวมทั้งงานอื่นที่เกี่ยวข้องแก่ผู้ใช้โทรศัพท์ในพื้นที่รับผิดชอบ
2. วางแผน ควบคุม และดำเนินการด้านการขยาย ติดตั้ง สร้าง ปรับปรุง บำรุงรักษาอุปกรณ์ต่อในและตอนนอก
3. วางแผน จัดทำ ควบคุม ตรวจสอบ และบริหารงานงบประมาณ งานการเงิน งานบัญชี งานกฎหมาย งานพัสดุ งานบุคคล งานธุรการ
4. ติดตามประเมินผล พัฒนาและปรับปรุงการดำเนินงานด้านการให้บริการ
5. ดำเนินการในเรื่องต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องหรือได้รับมอบหมาย
6. ให้ความร่วมมือและประสานงานกับส่วนงานต่าง ๆ ในเรื่องที่เกี่ยวข้อง

¹⁵ ระเบียบ ทศท. ว่าด้วยการกำหนดส่วนงานและหน้าที่ของส่วนงานระดับฝ่าย พ.ศ. 2538

พื้นที่การให้บริการครอบคลุม 18 จังหวัดภาคเหนือ แบ่งหน้าที่การบริหารงานเป็น 4 เขตโทรศัพท์ภาคเหนือ และส่วนงานสนับสนุนอีก 2 ส่วนงาน รายละเอียด ดังนี้

1. เขตโทรศัพท์ภาคเหนือที่ 1 มีพื้นที่ให้บริการ 4 จังหวัด ได้แก่ เชียงใหม่ ลำพูน แม่ฮ่องสอน และเชียงราย แบ่งเป็นส่วนงานย่อยภายใต้เขตโทรศัพท์ ดังนี้

- 1.1 ส่วนอำนวยการเขต เป็นส่วนงานสนับสนุน ไม่มีรายได้
- 1.2 โทรศัพท์จังหวัดเชียงใหม่
- 1.3 โทรศัพท์จังหวัดลำพูน
- 1.4 โทรศัพท์จังหวัดแม่ฮ่องสอน
- 1.5 โทรศัพท์จังหวัดเชียงราย

2. เขตโทรศัพท์ภาคเหนือที่ 2 มีพื้นที่ให้บริการ 4 จังหวัด ได้แก่ ลำปาง พะเยา แพร่ และน่าน แบ่งเป็นส่วนงานย่อยภายใต้เขตโทรศัพท์ ดังนี้

- 2.1 ส่วนอำนวยการเขต เป็นส่วนงานสนับสนุน ไม่มีรายได้
- 2.2 โทรศัพท์จังหวัดลำปาง
- 2.3 โทรศัพท์จังหวัดพะเยา
- 2.4 โทรศัพท์จังหวัดแพร่
- 2.5 โทรศัพท์จังหวัดน่าน

3. เขตโทรศัพท์ภาคเหนือที่ 3 มีพื้นที่ให้บริการ 5 จังหวัด ได้แก่ พิชญโลก สุโขทัย อุตรดิตถ์ ตาก และ กำแพงเพชร แบ่งเป็นส่วนงานย่อยภายใต้เขต ดังนี้

- 3.1 ส่วนอำนวยการเขต เป็นส่วนงานสนับสนุน ไม่มีรายได้
- 3.2 โทรศัพท์จังหวัดพิชญโลก
- 3.3 โทรศัพท์จังหวัดสุโขทัย
- 3.4 โทรศัพท์จังหวัดอุตรดิตถ์
- 3.5 โทรศัพท์จังหวัดตาก
- 3.6 โทรศัพท์จังหวัดกำแพงเพชร

4. เขตโทรศัพท์ภาคเหนือที่ 4 มีพื้นที่ให้บริการ 5 จังหวัด ได้แก่ นครสวรรค์ พิจิตร เพชรบูรณ์ ชัยนาท และ อุทัยธานี แบ่งเป็นส่วนงานย่อยภายใต้เขต ดังนี้

- 4.1 ส่วนอำนวยการเขต เป็นส่วนงานสนับสนุน ไม่มีรายได้
- 4.2 โทรศัพท์จังหวัดนครสวรรค์
- 4.3 โทรศัพท์จังหวัดพิจิตร
- 4.4 โทรศัพท์จังหวัดเพชรบูรณ์

4.5 โทรศัพท์จังหวัดชัยนาท

4.6 โทรศัพท์จังหวัดอุทัยธานี

5. ส่วนอำนวยการฝ่าย เป็นส่วนงานสนับสนุน ไม่มีรายได้ ภารกิจคือ ประสานงานเกี่ยวกับความช่วยเหลือ และสนับสนุนให้งานทุกประเภทของฝ่ายโทรศัพท์ภาคเหนือ บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ แต่ละสายงานจะทำหน้าที่กลั่นกรองและวิเคราะห์งาน ก่อนที่จะส่งออกไปยังหน่วยงานอื่น ภายนอกฝ่ายโทรศัพท์ภาคเหนือ รวมถึงการจัดทำรายงานและวิเคราะห์ข้อมูลด้านต่าง ๆ ของฝ่ายโทรศัพท์ภาคเหนือ เพื่อนำเสนอผู้บริหารระดับสูง ส่วนอำนวยการฝ่ายนี้มีรหัสส่วนงานประจำส่วน มีการจัดทำงบประมาณ และบันทึกค่าใช้จ่าย ตามระบบบัญชีการเงิน SAP จัดส่วนงานนี้เป็น 1 FMC (Fund Management Center) มีสายงานย่อย ดังนี้

5.1 งานที่ปรึกษาด้านนโยบายและแผน สำหรับให้คำปรึกษาและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับแผนงานและการบริหารงานภายในฝ่ายโทรศัพท์ภาคเหนือ

5.2 งานนโยบายและแผน ทำหน้าที่เก็บรวบรวม วิเคราะห์ข้อมูล เพื่อกำหนดนโยบายและจัดทำแผนงานของฝ่ายโทรศัพท์ภาคเหนือ ติดตาม รายงาน และประเมินผลการดำเนินงานตามแผนงาน

5.3 งานพัฒนาและติดตามการปฏิบัติงานด้านวิศวกรรม พัฒนาระบบและขั้นตอนการดำเนินงานเพื่อจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานด้านวิศวกรรมและติดตามประเมินผลการนำคู่มือการปฏิบัติงานไปใช้เป็นแนวทางเดียวกัน ตลอดจนการรวบรวมสถิติและวิเคราะห์ข้อมูลการดำเนินงานด้านวิศวกรรม

5.4 งานพัฒนาและติดตามการปฏิบัติงานด้านช่าง พัฒนาระบบและขั้นตอนการดำเนินงานเพื่อจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานด้านช่างและติดตามประเมินผลการนำคู่มือการปฏิบัติงานไปใช้เป็นแนวทางเดียวกัน ตลอดจนการรวบรวมสถิติและวิเคราะห์ข้อมูลการดำเนินงานด้านช่าง

5.5 งานพัฒนาและติดตามการปฏิบัติงานพาณิชย์ พัฒนาระบบและขั้นตอนการดำเนินงานเพื่อจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานด้านพาณิชย์และติดตามประเมินผลการนำคู่มือการปฏิบัติงานไปใช้เป็นแนวทางเดียวกัน ตลอดจนการรวบรวมสถิติและวิเคราะห์ข้อมูลการดำเนินงานด้านพาณิชย์

5.6 งานการงบประมาณ ปฏิบัติงานด้านการงบประมาณของฝ่ายโทรศัพท์ภาคเหนือ ติดตามและวิเคราะห์การดำเนินงานตามงบประมาณ

5.7 งานการบุคคล ปฏิบัติงานด้านการบุคคลของฝ่ายโทรศัพท์ภาคเหนือ วิเคราะห์ข้อมูลบุคคลเพื่อจัดทำอัตราค่าจ้าง และเพื่อวางแผนพัฒนาบุคลากร

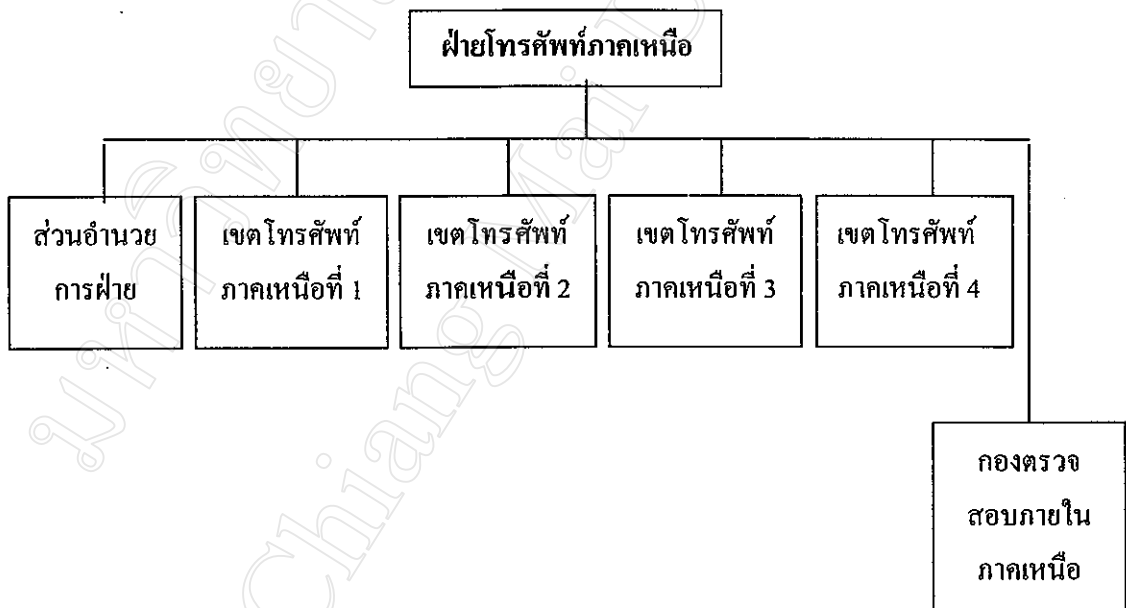
5.8 งานเลขานุการ ปฏิบัติงานเลขานุการให้กับผู้อำนวยการฝ่าย ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่าย โทรศัพท์ภาคเหนือ

5.9 งานธุรการทั่วไป ปฏิบัติงานด้านธุรการต่าง ๆ

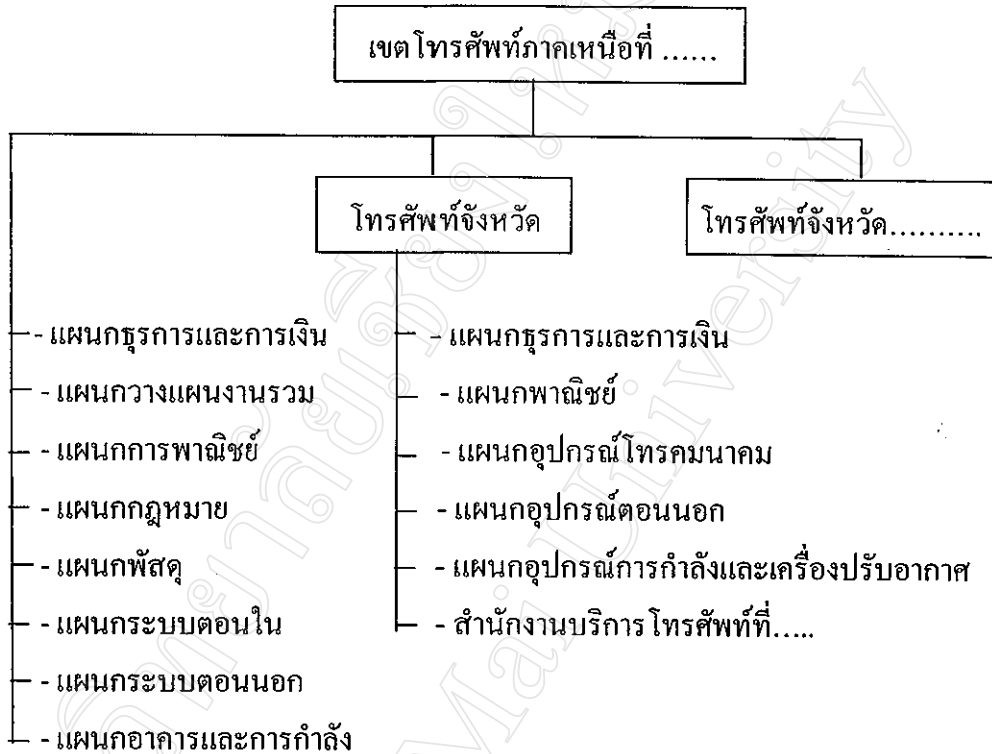
5.10 งานตรวจสอบด้านบัญชีและการเงิน ตรวจสอบและปฏิบัติงานด้านบัญชีและการเงินของฝ่ายโทรศัพท์ภาคเหนือ

6. กองตรวจสอบภายในภาคเหนือ เป็นส่วนงานสนับสนุน ไม่มีรายได้ ภารกิจคือ ตรวจสอบภายในด้านการเงินและด้านบริหาร ส่วนงานต่าง ๆ ภายใต้อำนาจโทรศัพท์ภาคเหนือ ไม่มีสายงานย่อย

ภาพที่ 3 ผังรายละเอียดโครงสร้างส่วนงานฝ่ายโทรศัพท์ภาคเหนือ



ภาพที่ 4 ผังโครงสร้างส่วนงานระดับเขตโทรศัพท์ภาค



เขตโทรศัพท์ภาคเหนือ ภารกิจ คือ วางแผน ติดตาม ตรวจสอบ ควบคุม ประสานงานเกี่ยวกับการสร้างบริการ และการให้บริการประเภทต่าง ๆ ของ ทศท. ในพื้นที่รับผิดชอบ มีส่วนงานย่อยอยู่ภายใต้เขต เป็น 2 ระดับ คือ ระดับแผนก และระดับกอง โดยระดับแผนกนั้น มีจำนวนเขตละ 8 แผนก เป็นส่วนของงานอำนาจการเขต มีภารกิจดังต่อไปนี้

1. **แผนกธุรการและการเงิน** ภารกิจ คือ ประสานงาน เกี่ยวกับงานบุคคล งานสารบรรณ งานการเงิน งานงบประมาณ งานบัญชี งานการคลัง ของเขตโทรศัพท์ภาคๆ ส่วนที่เกี่ยวกับ SAP คือ มีเจ้าหน้าที่ระบบ BB , BC , AP , GL , FA , PC และมีเจ้าหน้าที่บัญชีผู้ดูแลข้อมูล SAP ประจำเขตโทรศัพท์ ๆ เขตละ 2 คน ซึ่งได้ผ่านการฝึกอบรมให้รู้จักการทำงานระบบย่อยของ SAP ทุกระบบ เป็นเวลา 1 ปีเต็ม ก่อนที่ ทศท.จะนำระบบ SAP มาใช้งานจริง เจ้าหน้าที่บัญชีประจำเขตจึงเป็นผู้ประสานงานกับผู้ใช้ระบบ SAP ทุกระบบงานย่อยที่เกี่ยวข้อง สามารถช่วยตอบข้อสงสัยและช่วยแก้ปัญหาเบื้องต้นได้ เจ้าหน้าที่บัญชีนี้มี user ID code สำหรับเรียกพิมพ์รายงานต่าง ๆ ในภาพเขตโทรศัพท์ และเรียกพิมพ์รายงานงบทดลองเพื่อทำกระทบบยอดในบางรหัสบัญชีตามที่ องค์กรการ โทรศัพท์ ๆ ได้วางระบบไว้

2. แผนกวางแผนงานรวม ภารกิจ คือ รวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลความต้องการด้านต่าง ๆ เพื่อประกอบการจัดทำแผนงาน วางแผน วิเคราะห์ พัฒนาแผนงาน รวมถึงการติดตามผลการดำเนินงานตามแผนของเขตโทรศัพท์ภาค ฯ

3. แผนกการพาณิชย์ ภารกิจ คือ งานวิเคราะห์งานรายรับ งานระบบบิล และข้อมูลผู้เช่า ข้อมูลด้านรายได้ หนี้ค้างชำระค่าบริการ งานด้านการตลาดและประชาสัมพันธ์

4. แผนกกฎหมาย ภารกิจ คือ ติดตามทวงหนี้ค้างชำระค่าเช่า / ค่าใช้บริการ / หนี้ละเมิด งานคดี บังคับคดี งานนิติการ ให้คำปรึกษาเกี่ยวกับระเบียบ คำสั่ง ข้อบังคับของ ทศท. หรือข้อกฎหมายอื่น ๆ ตรวจสอบร่างสัญญาต่าง ๆ

5. แผนกพัสดุ ภารกิจ คือ งานจัดซื้อ จัดหา และงานบัญชีพัสดุ งานคลังพัสดุ ส่วนที่เกี่ยวกับ SAP คือ มีเจ้าหน้าที่ระบบ PO , IC

6. แผนกระบบตอนใน ภารกิจ คือ ติดตาม วิเคราะห์ข้อมูลการใช้งานและบำรุงรักษาอุปกรณ์โทรคมนาคม อุปกรณ์ชุมสาย และอุปกรณ์ DC., RECTIFIER , เสาอากาศในพื้นที่ความรับผิดชอบของเขตโทรศัพท์ภาคฯ เพื่อวิเคราะห์เหตุเสีย กำหนดวิธีการลดและป้องกันเหตุเสีย คาดคะเนความต้องการใช้อุปกรณ์เพิ่มในอนาคต

7. แผนกระบบตอนนอก ภารกิจ คือ ศึกษาความต้องการด้านการใช้บริการโทรศัพท์ วางแผนการสร้างและขยายข่ายสายเคเบิล วิเคราะห์เหตุเสียเพื่อจัดทำแผนการบำรุงรักษาและปรับปรุงข่ายสายเคเบิล

8. แผนกอาคารและการกำลัง ภารกิจ คือ รวบรวมเหตุเสียและสรุปผลการดำเนินงานของแผนกอุปกรณ์การกำลังและเครื่องปรับอากาศ ให้คำแนะนำเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน อุปกรณ์การกำลังและเครื่องปรับอากาศ ตรวจสอบและปรับแต่งอุปกรณ์ที่บกพร่อง ออกแบบปรับปรุง ซ่อมแซม และบำรุงรักษาทางด้านอาคาร

ทั้ง 8 แผนก มีการจัดทำงบประมาณและบันทึกค่าใช้จ่ายรวมเป็น 1 FMC

นอกจากระดับแผนกแล้ว ยังมีส่วนงานระดับกอง มีชื่อเป็นโทรศัพท์จังหวัด .อยู่ภายใต้เขตโทรศัพท์ภาค โดยภาคเหนือตอนบน (เขตโทรศัพท์ภาคเหนือที่ 1 และ 2) มีเขตละ 4 โทรศัพท์จังหวัด ส่วนภาคเหนือตอนล่าง (เขตโทรศัพท์ภาคเหนือที่ 3 และ 4) มีเขตละ 5 โทรศัพท์จังหวัด แต่ละโทรศัพท์จังหวัด มีจำนวน 6 แผนก และสำนักงานบริการโทรศัพท์ (ระดับจังหวัด อำเภอ ขึ้นกับขนาดพื้นที่ให้บริการของแต่ละจังหวัด) แต่ละโทรศัพท์จังหวัดมีการจัดทำงบประมาณและบันทึกค่าใช้จ่ายรวมเป็น 1 FMC รายละเอียดภารกิจแต่ละแผนก มีดังนี้

1. แผนกธุรการและการเงิน ภารกิจ คือ ประสานงาน เกี่ยวกับงานบุคคล งานสารบรรณ งานการเงิน งานงบประมาณ งานพัสดุทรัพย์สิน และงานธุรการอื่น ๆ ของโทรศัพท์จังหวัด ส่วนที่เกี่ยวกับ SAP คือ มีเจ้าหน้าที่ระบบ BB, BC, AP และ GL

2. แผนกพาณิชย์ ภารกิจ คือ งานข้อมูลติดตั้ง ย้าย โอน โทรศัพท์และบริการอื่น ๆ ข้อมูลการใช้และรายได้จากการจัดเก็บเงิน โทรศัพท์สาธารณะ งานด้านภาษีขาย รวบรวมและตรวจสอบเอกสาร CMF จากสำนักงานบริการโทรศัพท์ จัดทำบัญชีรายได้ของสำนักงานบริการ ฯ งานประชาสัมพันธ์และการตลาด

3. แผนกอุปกรณ์ชุมสาย ภารกิจ คือ งานติดตั้ง ตรวจสอบ แก้ไขเหตุขัดข้อง ปรับปรุงและบำรุงรักษาอุปกรณ์เครื่องชุมสายและอุปกรณ์ต่อเนื่องทุกระบบในพื้นที่รับผิดชอบของโทรศัพท์จังหวัด วัตถุประสงค์ TRAFFIC และแสดงผลการเรียกเข้า-ออก ของวงจรเพื่อคาดคะเนความต้องการเพิ่มหรือลดวงจรและอุปกรณ์เครื่องชุมสาย

4. แผนกอุปกรณ์โทรคมนาคม ภารกิจ คือ ตรวจสอบและแก้ไขเหตุเสียของอุปกรณ์โทรคมนาคม ประสานงานด้านตรวจแก้และบำรุงรักษา วิเคราะห์เหตุเสียของอุปกรณ์/วงจร เสนอแนะการเพิ่ม/ขยายวงจรทางไกล ติดตั้ง/รีดออนอุปกรณ์สื่อสารและอุปกรณ์วิทยุโทรศัพท์

5. แผนกอุปกรณ์ตอนนอก ภารกิจ คือ งานรับแจ้งเหตุเสีย การซ่อม สร้าง ตรวจสอบ บำรุงรักษา ปรับปรุงและออกแบบข่ายสายเคเบิล ในพื้นที่ความรับผิดชอบของโทรศัพท์จังหวัด

6. แผนกอุปกรณ์การกำลังและเครื่องปรับอากาศ ภารกิจ คือ งานติดตั้ง โยกย้าย รื้อถอน ใช้งาน แก้ไขเหตุเสีย และบำรุงรักษาอุปกรณ์ไฟฟ้า อุปกรณ์การกำลังและเครื่องปรับอากาศ ในพื้นที่ความรับผิดชอบของโทรศัพท์จังหวัด

7. สำนักงานบริการโทรศัพท์ มีรายได้ และมีค่าใช้จ่ายจากการให้บริการโทรศัพท์ ภารกิจของสำนักงานบริการ ได้แก่ รับค่าขอติดตั้ง / ย้าย / โอน โทรศัพท์ ทำการติดตั้ง/รื้อถอน โทรศัพท์ตามบ้าน สำนักงาน และโทรศัพท์สาธารณะ รับแจ้งเหตุขัดข้อง ซ่อม/บำรุงรักษาเครื่องและตู้โทรศัพท์สาธารณะ รับชำระเงินค่าติดตั้ง ค่าบริการรายเดือน งานไขเหรียญโทรศัพท์สาธารณะ รายงานภาษีขาย ฯลฯ ในพื้นที่ความรับผิดชอบของแต่ละสำนักงานฯ มีสำนักงานบริการฯ ระดับจังหวัดและระดับอำเภอ แต่ละสำนักงานบริการฯ มีฐานะเทียบเท่า 1 แผนก ซึ่งในแต่ละจังหวัดมีจำนวนสำนักงานบริการฯ แตกต่างกันขึ้นกับพื้นที่การให้บริการของแต่ละโทรศัพท์จังหวัด จำนวนสำนักงานบริการ ฯ ใน 1 โทรศัพท์จังหวัด มีตั้งแต่ 2 – 12 สำนักงานบริการฯ โดยโทรศัพท์จังหวัดเชียงใหม่ มีจำนวนสำนักงานบริการฯ มากที่สุด (12 สำนักงานบริการฯ)

รองลงไป คือ โทรศัพท์จังหวัดนครสวรรค์ (7 สำนักงานบริการฯ) โทรศัพท์จังหวัดเชียงราย (6 สำนักงานบริการฯ) รองลงไปเป็นขนาด 5 , 4 , 3 , และ 2 สำนักงานบริการฯ

รายได้จากการให้บริการโทรศัพท์ ของฝ่ายโทรศัพท์ภาคเหนือ เกิดขึ้นที่สำนักงานบริการฯ เหล่านี้ โดยรายได้จากระบบรายได้ (CMF) และจากระบบเงินสดรับประจำวัน (DAILY CASH PROCESSING : DCP) บันทึกบัญชีเป็นแต่ละสำนักงานบริการฯ แต่เมื่อถึงสิ้นเดือนมีการเชื่อมโยงข้อมูล จาก DCP และ CMF ไปเข้า SAP มีโปรแกรมสำหรับบันทึก รายได้เป็นแต่ละรหัสบัญชี และบันทึกรวมเป็นรายเขตโทรศัพท์ภาคเหนือ (เขตธุรกิจ : BA) ในขณะที่การบันทึกค่าใช้จ่ายสามารถบันทึกได้ถึงระดับโทรศัพท์จังหวัด (FMC - เพื่อการบริหารงบประมาณ) การรับเงินสดในแต่ละวันจะมีการนำฝากธนาคารและโอนไปยังส่วนกลางโดยไม่มีการนำเงินเหล่านี้มาจ่ายเป็นค่าใช้จ่ายประจำวัน เนื่องจากแต่ละ FMC มีเงินฝากออมทรัพย์ตามวงเงินที่ ทศท. กำหนดให้ใช้ เช่น FMC ละ 1 ล้านบาท การเบิกจ่ายค่าใช้จ่ายต่าง ๆ (ยกเว้นเงินเดือนพนักงานซึ่งโอนจากส่วนกลางผ่านธนาคารที่พนักงานแต่ละคนเปิดบัญชีสำหรับรับเงินเดือน) ตัดจากบัญชีนี้จนกระทั่งเงินในบัญชีเหลือถึงระดับหนึ่ง เจ้าหน้าที่การเงินจะรวบรวมเอกสารที่เบิกจ่ายไปแล้วทำการขอโอนชดเชยเงินฝากธนาคารจากส่วนกลาง ซึ่งการขอโอนนี้ไม่มีการจำกัดจำนวนครั้งและจำนวนเงินรวมทั้งหมด ส่วนกลางพิจารณาเพียงเพื่อให้ยอดรวมเป็นวงเงินตามที่ได้รับอนุมัติให้มีในบัญชี โทรศัพท์จังหวัดเหล่านี้จึงไม่ได้บริหารเงินสด แม้จะมีรายได้และค่าใช้จ่ายเป็นของตนเอง ในด้านค่าใช้จ่ายก็เช่นกันแม้จะมีระบบการจัดทำงบประมาณ แต่เมื่อการใช้งานจริงมากกว่างบประมาณที่ได้รับอนุมัติ ส่วนงานสามารถขอจัดสรรงบประมาณเพิ่มเติมได้ พร้อมระบุเหตุผลความจำเป็น การโอนงบประมาณนั้นเริ่มจากภายในเขต และภายในฝ่ายก่อน หากไม่สามารถโอนภายในเขตโทรศัพท์/ฝ่ายโทรศัพท์ได้ จึงขอโอนจากฝ่ายการเงินและงบประมาณ

2.2 สถานภาพการให้บริการของฝ่ายโทรศัพท์ภาคเหนือ ณ วันที่เปิดส่วนงาน
1 กุมภาพันธ์ 2539 และ ณ สิ้นปี 2543 (จากรายงานสรุปสถานภาพการให้บริการ)

ประเภทบริการ	ปี 2539	ปี 2543	เพิ่ม/(ลด)	%
1. โทรศัพท์พื้นฐาน				
เลขหมายที่มี (Line Capacity)				
- เขตโทรศัพท์ภาคเหนือที่ 1	100,094	153,350	53,256	53.21
- เขตโทรศัพท์ภาคเหนือที่ 2	35,061	67,217	32,156	91.71
- เขตโทรศัพท์ภาคเหนือที่ 3	45,687	92,111	46,424	101.61
- เขตโทรศัพท์ภาคเหนือที่ 4	49,828	105,126	55,298	110.98
รวม	230,670	417,804	187,134	81.13
เลขหมายที่มีผู้เช่า (Line Connected)				
- เขตโทรศัพท์ภาคเหนือที่ 1	94,912	125,329	30,417	32.05
- เขตโทรศัพท์ภาคเหนือที่ 2	34,533	58,228	23,695	68.62
- เขตโทรศัพท์ภาคเหนือที่ 3	45,184	74,129	28,945	64.06
- เขตโทรศัพท์ภาคเหนือที่ 4	49,317	84,199	34,882	70.73
รวม	223,946	341,885	117,939	52.66
2. โทรศัพท์เคลื่อนที่ NMT 470				
- เขตโทรศัพท์ภาคเหนือที่ 1	3,075	1,559	-1,516	-49.30
- เขตโทรศัพท์ภาคเหนือที่ 2	986	631	-355	-36.00
- เขตโทรศัพท์ภาคเหนือที่ 3	986	562	-424	43.00
- เขตโทรศัพท์ภาคเหนือที่ 4	1,258	513	-745	59.22
รวม	6,305	3,265	-3,040	48.22
3. บริการโทรศัพท์สาธารณะ				
- เขตโทรศัพท์ภาคเหนือที่ 1	2,682	4,054	1,372	51.16
- เขตโทรศัพท์ภาคเหนือที่ 2	1,144	3,543	2,399	209.70
- เขตโทรศัพท์ภาคเหนือที่ 3	1,364	2,041	677	49.63
- เขตโทรศัพท์ภาคเหนือที่ 4	1,278	6,678	5,400	422.54
รวม	6,468	16,316	9,848	152.26

2.2 สถานภาพการให้บริการของฝ่ายโทรศัพท์ภาคเหนือ (ต่อ)

ประเภทบริการ	ปี 2539	ปี 2543	เพิ่ม/(ลด)	%
4. บริการคู่สายเช่า / วงจรเช่า *				
- เขตโทรศัพท์ภาคเหนือที่ 1	2,370	1,221	-1,149	-48.48
- เขตโทรศัพท์ภาคเหนือที่ 2	793	1,160	367	46.28
- เขตโทรศัพท์ภาคเหนือที่ 3	4,174	1,827	-2,347	-56.23
- เขตโทรศัพท์ภาคเหนือที่ 4	1,308	919	-389	-29.74
รวม	8,645	5,127	-3,518	-40.69

* ข้อมูลอาจคลาดเคลื่อน เนื่องจากระบบการจัดเก็บข้อมูลยังไม่สมบูรณ์ มีทั้งชนิด
ต้นทาง – ปลายทางอยู่ภายในจังหวัดเดียวกัน และชนิดต้นทาง – ปลายทาง อยู่ข้ามจังหวัด

ฝ่ายโทรศัพท์ภาคเหนือมีอัตรากำลังในการปฏิบัติงาน ดังนี้

หน่วย : คน

ส่วนงาน	ปี 2539	ปี 2543	เพิ่ม/(ลด)	%
ส่วนอำนวยการฝ่ายโทรศัพท์ภาคเหนือ	17	37	20	117.65
กองตรวจสอบภายในฝ่ายโทรศัพท์ภาคเหนือ	10	9	-1	-10.00
เขตโทรศัพท์ภาคเหนือที่ 1	735	697	-38	-5.17
เขตโทรศัพท์ภาคเหนือที่ 2	424	408	-16	-3.77
เขตโทรศัพท์ภาคเหนือที่ 3	523	547	24	4.59
เขตโทรศัพท์ภาคเหนือที่ 4	550	577	27	4.91
รวม	2,259	2,275	16	0.71

2.3 การบริหารงานด้านการเงิน เริ่มจากแต่ละโทรศัพท์จังหวัด จัดทำ
แผนงานประจำปี เพื่อให้ทราบว่าในปีนั้น ๆ จะลงทุนขยายบริการโทรศัพท์พื้นฐาน โทรศัพท์
สาธารณะ ฯลฯ ในพื้นที่ใดบ้าง โดยยอดรวมจำนวนเลขหมายที่จะขยายนี้จะสอดคล้องกับ
นโยบาย และเป้าหมายของ ทศท. ซึ่งมีการจัดสรรลงแต่ละฝ่ายโทรศัพท์ แล้วจัดสรรต่อถึงเขต
โทรศัพท์ และโทรศัพท์จังหวัดตามลำดับ เมื่อทราบแผนงานแล้ว ก็จะคำนวณยอดเงินเพื่อตั้งงบ
ประมาณประจำปี มี 2 ประเภท คือ งบลงทุน และงบทำการ นำเสนอตามกรรมวิธี แผนก
ธุรการและการเงิน ของแต่ละ FMC รวบรวมข้อมูลความต้องการงบประมาณของแผนกอื่น ๆ
ส่งให้เจ้าหน้าที่งบประมาณบันทึกข้อมูลเข้าระบบ BB จากโทรศัพท์จังหวัดส่งให้เขตโทรศัพท์ฯ

รวบรวม แล้วส่งให้ส่วนอำนวยการฝ่ายรวบรวมในภาพรวมของฝ่ายโทรศัพท์ภาคเหนือ (รวมทั้งของกองตรวจสอบภายในภาคเหนือ) ส่งให้ฝ่ายการเงินและงบประมาณ และฝ่ายอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง ตามภารกิจในแต่ละด้าน เช่น ด้านที่ดิน อาคาร ด้านระบบโทรคมนาคม ด้านพัสดุ ด้านงานโทรศัพท์สาธารณะ ด้านการพัฒนานุเคราะห์ ด้านอุปกรณ์คอมพิวเตอร์ ฯลฯ เมื่อแผนงานและงบประมาณผ่านการอนุมัติตามกรรมวิธีแล้ว ฝ่ายการเงินและงบประมาณจะทำการโอนข้อมูลจากระบบ BB เข้าสู่ระบบ BC เพื่อให้ตรวจสอบและบันทึกการกันเงินงบประมาณ (ระบบ PO) แต่จะทำการเบิก - จ่ายงบประมาณนั้น ๆ ได้ตั้งแต่วันที่ 1 ตุลาคม จนถึง 30 กันยายน ของปีถัดไป ทั้งนี้การบันทึกข้อมูลจากระบบ AP, GL, RA, FA, PC, PO, IC จะเชื่อมโยงกับระบบ BC โดยอัตโนมัติ หลังปิดบัญชีประจำเดือนเรียบร้อยแล้ว เจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องในทุกระบบงานจะเรียกพิมพ์รายงานจาก SAP เพื่อตรวจสอบและจัดทำรายงานให้ผู้บริหารแต่ละระดับทราบ

เจ้าหน้าที่บัญชีของแต่ละเขตโทรศัพท์ฯ เรียกพิมพ์รายงานงบทดลอง เพื่อทำการกระทบยอดบัญชีเท่านั้นแต่ไม่มีกรณำข้อมูลจากงบทดลองนี้มาจัดทำงบการเงิน เพื่อการวิเคราะห์ในเชิงบริหารใด ๆ เจ้าหน้าที่งบประมาณการเงินในระดับฝ่าย เรียกพิมพ์รายงานการใช้งบประมาณ ทั้งที่เป็นงบทำการและงบลงทุน รายงานรายได้และค่าใช้จ่าย¹⁶ ของแต่ละเขตเพื่อจัดทำข้อมูลแสดงผลการดำเนินงานด้านการเงิน อันได้แก่ รายได้จากการให้บริการโทรศัพท์ต่าง ๆ หักค่าใช้จ่ายในการให้บริการโทรศัพท์และค่าใช้จ่ายในการบริหารงาน ผลต่างเป็นกำไร / ขาดทุนจากการดำเนินงานหารด้วยจำนวนพนักงาน ผลลัพธ์เป็นกำไร / ขาดทุนต่อพนักงาน พร้อมกับข้อมูลการวิเคราะห์แต่ละรายการของแต่ละเขตโทรศัพท์ และภาพรวมฝ่ายโทรศัพท์ภาคเหนือ

หลังจากปิดบัญชีทุกเดือน เจ้าหน้าที่ผู้เกี่ยวข้องในแต่ละสายงานจัดทำรายงานตามรูปแบบที่ได้กำหนดไว้ ส่งให้จังหวัดและเขตรวบรวม และส่งถึงฝ่ายตามลำดับ สำหรับข้อมูลด้านเทคนิค (สถานภาพการให้บริการในด้านต่าง ๆ) มีการออกแบบการรายงานและส่งข้อมูลโดย file transfer จากโทรศัพท์จังหวัด ส่งเขตโทรศัพท์ฯ และส่งต่อไปให้ฝ่ายโทรศัพท์ภาคเหนือ ส่วนข้อมูลด้านรายได้และค่าใช้จ่าย ตามระบบ SAP สามารถเรียกพิมพ์ได้ที่ส่วนอำนวยการฝ่าย พร้อมทั้งจัดทำรายงาน และรวบรวมเป็นรายงานประจำเดือนของฝ่ายโทรศัพท์ภาคเหนือส่งให้ส่วนกลาง เพื่อรวบรวมในภาพรวม องค์กรโทรศัพท์ฯ ต่อไป สิ่งหนึ่งที่ยังขาดอยู่ คือ ยังไม่มีการจัดทำงบการเงิน อันได้แก่ งบกำไรขาดทุน งบดุล ฯลฯ เพื่อการวิเคราะห์ผลการดำเนินงาน

¹⁶ ทศท. ได้จัดทำโปรแกรมการเรียกรายงาน สำหรับการคำนวณดัชนีกำไรต่อพนักงาน ซึ่งเป็น 1 ใน 13 ดัชนีวัดผลการดำเนินงานที่องค์กรโทรศัพท์ฯ ได้ลงนามในสัญญา ประเมินผลการทำงานกับกระทรวงการคลัง แล้วองค์กรโทรศัพท์ฯ ทำการลงนามกับ 9 ฝ่ายโทรศัพท์ เพื่อการประเมินผลเป็นรายฝ่าย และจากฝ่ายฯ ลงถึงเขตโทรศัพท์ฯ เช่นกัน

ในรูปธุรกิจ ทั้งที่ข้อมูลจาก SAP มีเพียงพอที่จะทำได้ในระดับหนึ่ง แต่ฝ่ายโทรศัพท์ภาคเหนือ ยังขาดทีมงานที่จะทำในด้านนี้ และองค์การโทรศัพท์ฯ ยังไม่มีนโยบายที่จะทำงบการเงินลงถึงระดับฝ่าย เนื่องจากยังไม่สามารถแยกข้อมูล สิ้นทรัพย์ หนี้สิน และทุนในบางรายการได้อย่างชัดเจน

การประชุมเพื่อติดตามผลการดำเนินงานในแต่ละเดือน เริ่มจากโทรศัพท์จังหวัด เรียกประชุมหัวหน้าแผนกภายใต้จังหวัด เพื่อติดตามงานในทุก ๆ ด้าน เช่น การติดตั้ง การบำรุงรักษา ข้อมูลด้านรายได้ ค่าใช้จ่าย การใช้งบประมาณ จากนั้นโทรศัพท์จังหวัดจัดส่ง รายงานประจำเดือน ให้เขตโทรศัพท์ เพื่อประชุมภายในเขต จากนั้นฝ่ายโทรศัพท์ภาคเหนือเรียกประชุมผู้บริหารตั้งแต่ระดับจังหวัด เขต และ Staff ของฝ่ายโทรศัพท์ภาคเหนือ อันได้แก่ หัวหน้างานในสายงานต่าง ๆ ของส่วนอำนวยการฝ่าย เพื่อติดตามผลการดำเนินงานในทุก ๆ ด้าน รวมทั้งดัชนีวัดผลการดำเนินงานทั้ง 13 ดัชนี ของแต่ละเขต ข้อมูลที่นำมาใช้ประชุมก็คือรายงานประจำเดือน ที่ได้จัดส่งให้ส่วนกลาง และข้อมูลอื่น ๆ ตามวาระการประชุม เพื่อให้ทราบสถานภาพว่า ณ ปัจจุบัน ฝ่ายโทรศัพท์ภาคเหนือมีผลงานอยู่ที่ระดับใด ปัญหาอุปสรรคเป็นอย่างไร เพื่อหาแนวทางแก้ไข

3. บริษัท ไทยเทเลโฟนแอนด์เทเลคอมมิวนิเคชั่น จำกัด (มหาชน) รายละเอียดการนำเสนอแบ่งเป็น 3 ประเด็น คือ ประวัติการดำเนินการ สถานภาพการให้บริการและโครงสร้างองค์กร ดังนี้

3.1 ประวัติการดำเนินการ¹⁷

บริษัท ไทยเทเลโฟนแอนด์เทเลคอมมิวนิเคชั่น จำกัด (ทีทีเอนด์ที) ถือกำเนิดเมื่อ 24 มิถุนายน 2535 ด้วยทุนจดทะเบียน 100 ล้านบาท โดยที่ ทศท.ไม่ได้มีส่วนในการถือหุ้นใด ๆ ลงนามในสัญญาร่วมกับ ทศท. เมื่อ 2 กรกฎาคม 2535 เพื่อลงทุนขยายบริการโทรศัพท์ในภูมิภาคจำนวน 1 ล้านเลขหมาย โดยบริษัทเป็นผู้ดำเนินการและบำรุงรักษาอุปกรณ์ในระบบ ซึ่งเริ่มดำเนินการเมื่อ 25 ตุลาคม 2536 อายุสัมปทาน 25 ปี ถึง 25 ตุลาคม 2561 และในวันที่ 21 กันยายน 2538 ได้รับอนุมัติจาก ทศท. ให้ติดตั้งโทรศัพท์เพิ่มอีก 5 แสนเลขหมาย รวมเป็น 1.5 ล้านเลขหมาย

¹⁷ www.ttt.co.th

ทีทีแอนด์ที ได้เพิ่มทุนชำระแล้ว เป็นเงิน 1,000 ล้านบาท เมื่อ 15 กุมภาพันธ์ 2536 ดำเนินการส่งมอบอุปกรณ์ชุดแรกแก่ ทศท. เมื่อ 25 ตุลาคม 2536 จำนวน 38,528 เลขหมาย และเปิดให้บริการแก่ประชาชนเป็นวันแรก มีข้อมูลที่สำคัญ ดังนี้

17 มกราคม 2537 เพิ่มทุนชำระแล้วเป็น 4,500 ล้านบาท

27 มกราคม 2537 แปรสภาพบริษัทเป็นบริษัทมหาชน พร้อมทั้งเพิ่มทุนจดทะเบียนเป็น 5,200 ล้านบาท

6 เมษายน 2537 เข้าเป็นบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

25 มิถุนายน 2537 ลงนามในบันทึกความเข้าใจ (MOU) กับ ทศท. อนุญาตให้ ทีทีแอนด์ที เป็นผู้ให้บริการรับคำขอติดตั้ง กำหนดเลขหมายโทรศัพท์ และรับชำระค่าติดตั้งกับเงินประกันการใช้โทรศัพท์โดยตรงจากประชาชน

30 มิถุนายน 2537 ส่งมอบเลขหมายโทรศัพท์ปีแรก จำนวน 244,486 เลขหมาย

31 ธันวาคม 2537 ติดตั้งเลขหมายโทรศัพท์เพิ่มเติมให้ ทศท. รวมเป็นจำนวน 616,304 เลขหมาย มียอดผู้เช่ารวม 226,310 เลขหมาย

21 กันยายน 2538 ลงนามในสัญญากับ ทศท. ติดตั้งโทรศัพท์เพิ่มอีก 500,000 เลขหมาย

31 ธันวาคม 2538 ส่งมอบเลขหมายโทรศัพท์จำนวน 947,328 เลขหมาย

25 เมษายน 2539 เพิ่มทุนจดทะเบียนเป็น 7,500 ล้านบาท

30 กันยายน 2539 ส่งมอบเลขหมายโทรศัพท์ครบจำนวน 1.5 ล้านเลขหมายให้แก่ ทศท.

20 สิงหาคม 2540 ลงนามข้อตกลงแนบท้ายสัญญาร่วมการทำงานให้ บริษัทฯ ดำเนินการติดตั้งและให้บริการโทรศัพท์สาธารณะ จำนวน 15,000 เลขหมาย

26 ธันวาคม 2540 ลงนามข้อตกลงแนบท้ายสัญญาร่วมการทำงาน ให้บริษัทฯ ทำหน้าที่รับแจ้งเหตุขัดข้องและการซ่อมบำรุงตู้พักปลายทางถึงราวกันฟ้า

บริษัทฯ ได้จัดตั้งศูนย์บริหารงานในเขตภูมิภาค เป็น 9 เขตธุรกิจ ในส่วนของพื้นที่ภาคเหนือ มี 2 เขตธุรกิจ คือ เขตธุรกิจ 4 อยู่ที่ พิษณุโลก พื้นที่ให้บริการครอบคลุม จังหวัด นครสวรรค์ อุทัยธานี กำแพงเพชร ตาก สุโขทัย พิจิตร เพชรบูรณ์ อุตรดิตถ์ และชัยนาท ส่วนเขตธุรกิจ 5 อยู่ที่ เชียงใหม่ พื้นที่ให้บริการครอบคลุมจังหวัด ลำพูน ลำปาง แพร่ น่าน พะเยา เชียงราย และแม่ฮ่องสอน

3.2 สถานภาพการให้บริการในปี 2539 (ทั้ง 9 เขตธุรกิจทั่วประเทศ)

จำนวนเลขหมายที่มี	1,500,000	เลขหมาย
จำนวนผู้เช่า	952,473	"
พื้นที่ให้บริการ	72	จังหวัด

3.3 โครงสร้างองค์กรของ ทีทีแอนด์ที

บริษัทฯ ได้ปรับโครงสร้างองค์กรใหม่ ในปี 2540 เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการให้บริการ โดยแบ่งเป็น 3 สายงานหลัก คือ สายงานโครงข่าย สายงานธุรกิจ และสายงานกิจการวิสาหกิจ แบ่งความรับผิดชอบดังนี้

1. สายงานโครงข่าย มีหน้าที่ในการวางแผนพัฒนา ดำเนินการและบำรุงรักษาโครงข่ายหลัก รวมทั้งดูแลวัสดุคงคลังให้พร้อมต่อการบำรุงรักษาโครงข่ายของโทรศัพท์พื้นฐาน
 2. สายงานธุรกิจ มีหน้าที่ในการรองรับงานบริการลูกค้าโดยตรง ซึ่งรวมถึงงานด้านการตลาด การบริการลูกค้า งานบำรุงรักษาสายกระจาย และการจัดเก็บรายได้ โดยแบ่งการบริหารงานออกเป็น 9 เขตหลักทั่วประเทศ
 3. สายงานกิจการวิสาหกิจ มีหน้าที่ในการสนับสนุนการดำเนินงานหลักของบริษัทฯ ซึ่งประกอบด้วยงานด้านวางแผน งานบริการทั่วไป และงานบริหารบุคคล
- นอกจากนี้ ฝ่ายบัญชีและการเงิน และฝ่ายสารสนเทศและงานบริการลูกค้า ซึ่งเป็นส่วนสำคัญทั้งการบริหารการเงิน และการดูแลรักษาฐานข้อมูลผู้เช่า ได้จัดตั้งเป็นอิสระ เพื่อความคล่องตัวในการประสานงานและสนับสนุนงานต่าง ๆ ของบริษัทฯ

โครงสร้างองค์กรของ ทีทีแอนด์ที¹⁸ ดังภาพที่ 5

¹⁸ รายงานประจำปี 2540 บริษัท ไทยเทเลโฟนแอนด์เทเลคอมมิวนิเคชั่น จำกัด (มหาชน)

สรุปการศึกษาครั้งนี้ จะศึกษาผลการดำเนินงานของ 4 เขตโทรศัพท์ภาคเหนือ เพื่อให้ทราบสถานภาพการดำเนินงานของแต่ละเขต โทรศัพท์ภาคเหนือ แต่ในส่วนของบริษัททีทีเอ็นด์ที่จะศึกษาเปรียบเทียบกับภาพรวมขององค์กร โทรศัพท์ฯ ซึ่งจะกล่าวถึงในบทต่อไป

มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Chiang Mai University

ภาพที่ 5 ผังโครงสร้างองค์กร บริษัท ทีทีเอ็นเคที จำกัด (มหาชน)

