

การวิเคราะห์ข้อมูล

บทนำ

จากการที่ผู้วิจัยได้ทำการเก็บรวบรวมข้อมูล การจัดการานบริษัทก่อสร้างขนาดเล็กและจัดตั้งใหม่จำนวนบริษัททั้งสิ้น 10 บริษัท โดยที่ผู้วิจัยใช้วิธีเก็บข้อมูล โดยการใช้แบบสอบถาม และการสัมภาษณ์จากบรรดาผู้บริหารของบริษัท และรวมถึงวิศวกร ที่ปฏิบัติงานอยู่ในบริษัท จากนั้นจึงนำเอาข้อมูลทั้งหมดมาทำการวิเคราะห์ โดยได้แบ่งการวิเคราะห์ออกเป็น

1. การวิเคราะห์รูปแบบทั่วไปทางการเงิน การลงทุนของบริษัทก่อสร้างในระยะแรกเริ่ม
2. การวิเคราะห์ปัญหาทางการเงินของบริษัทในระยะที่จัดตั้งใหม่
3. การวิเคราะห์การจัดการทางด้านการตลาดของบริษัท
4. การวิเคราะห์ปัญหาในการจัดการด้านการตลาด
5. การวิเคราะห์รูปแบบการควบคุมด้านเวลา (Time Control)
6. การวิเคราะห์ปัญหาด้านการควบคุมเวลา (Time Control)
7. การวิเคราะห์รูปแบบการควบคุมต้นทุน (Cost Control) ของ
8. การวิเคราะห์ปัญหาในการควบคุมต้นทุน (Cost Control)
9. การวิเคราะห์นโยบายการจัดการด้านวัสดุ
10. การวิเคราะห์ปัญหาด้านการจัดการด้านวัสดุ
11. การวิเคราะห์รูปแบบการจัดการด้านแรงงาน
12. การวิเคราะห์ปัญหาด้านการจัดการด้านแรงงาน
13. การวิเคราะห์ด้านนโยบายการควบคุมคุณภาพของการทำงาน
14. การวิเคราะห์ปัญหาด้านการควบคุมคุณภาพของการทำงาน

**4.1 การวิเคราะห์รูปแบบของการจัดการด้านการเงิน และการลงทุนของ
บริษัทก่อสร้างขนาดเล็กในระยะแรกจัดตั้ง**

จากการสำรวจ และวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถาม และจาก
การสัมภาษณ์บุคลากรในบริษัททำให้สามารถสรุปรูปแบบทั่วไปของการจัดการด้าน
การเงินและการลงทุนของบริษัทก่อสร้างขนาดเล็กที่จัดตั้งใหม่ โดยได้แสดงผล
การวิเคราะห์ดังสรุปไว้ในตารางที่ ข.1

4.1.1 การวิเคราะห์นโยบายด้านการเงิน

จากผลการวิเคราะห์ตามตารางที่ ข.1 สามารถสรุปได้ดังต่อไปนี้

4.1.1.1 บริษัทก่อสร้างขนาดเล็กที่จัดตั้งใหม่แหล่งของเงินทุนที่นำ
เอามาใช้ในการก่อตั้งบริษัท จะประกอบด้วย

ก. จากธนาคารพาณิชย์มี 5 บริษัทคือบริษัทที่ 2 4 6 8 และ 10

ข. ใช้จ่ายเงินทุนส่วนตัว เป็นแหล่งเงินทุนมีถึง 9 บริษัท คือ
บริษัทที่ 1 2 3 4 5 7 8 9 และ 10

4.1.1.2 มูลค่าของเงินทุน ที่ผู้วิจัยได้นำมาใช้เป็นตัวอย่างในการ
วิเคราะห์พบว่ามูลค่าของเงินทุน จะมีดังนี้

ก. มูลค่า 100,000 - 500,000 บาท มีทั้งหมด 2 บริษัท
ได้แก่ บริษัทที่ 2 7

ข. มูลค่า 500,000 - 1,000,000 บาท มีทั้งหมด 3 บริษัท
ได้แก่ บริษัทที่ 4 5 และ 6

ค. มูลค่า 1,000,000 - 5,000,000 บาท มีทั้งหมด 3
บริษัทได้แก่ บริษัทที่ 1 9 และ 10

ง. มูลค่า มากกว่า 5 ล้านบาท มีทั้งหมด 2 บริษัท ได้แก่
บริษัทที่ 3 และ 8

โดยที่พบว่า วงเงินที่บริษัทนำมาใช้ประกอบการนั้น จำนวนที่มากที่สุดจะมีมูลค่าถึง 10 ล้านบาทและจำนวนเงินทุนที่ใช้ประกอบการที่น้อยที่สุดจะมีมูลค่าเพียง 250,000 บาท ซึ่งมูลค่าของเงินที่นำมาใช้ในการประกอบการนั้น จากการสอบถามแล้วพบว่า มี 6 บริษัทได้แก่ บริษัทที่ 1 3 5 7 8 และ 10 ที่เห็นว่าเงินจำนวนนี้พอเพียงต่อการประกอบการในระยะแรกและพบว่า มีจำนวนอีก 4 บริษัทได้แก่บริษัทที่ 2 4 6 และ 9 ที่คิดว่าเงินจำนวนเหล่านี้ไม่พอเพียงต่อการประกอบการในระยะเริ่มแรกโดยจากการสอบถามทราบว่าสาเหตุของการไม่พอเพียงได้แก่

- ก. เงินประกอบการในระยะแรกนั้น บริษัทได้นำไปลงทุนในการซื้อเครื่องจักร เครื่องมือต่างๆ สำหรับใช้ในการทำงานในภายหลัง
- ข. การติดต่อกับร้านค้าต่างๆ ในระยะแรกบริษัทต้องนำเอาเงินสดมาใช้จ่ายในการสั่งซื้อสินค้าต่างๆ ทำให้บริษัทเกิดการขาดสภาพคล่องทางการเงิน
- ค. บริษัทที่เปิดใหม่เหล่านี้ ในระยะเริ่มแรกนั้นงานที่บริษัทต้องการทำนั้น ยังมีน้อย และเป็นงานที่มีมูลค่าไม่สูงนัก ในขณะที่บริษัทต้องมีค่าใช้จ่ายต่างๆ เกิดขึ้นตลอดเวลา อาทิเช่น เงินเดือนพนักงาน ค่าใช้จ่ายในสำนักงาน ฯลฯ จากเหตุผลในข้อ ก. ข. และ ค. นั้น บริษัทที่มีความจำเป็นในด้านการเงินจึงจำเป็นต้องมีการหาเงินทุนหมุนเวียนเพิ่มเติม ซึ่งจากการสอบถามพบว่าแหล่งเงินทุนเพิ่มเติมของบริษัททั้ง 4 นี้ ได้แก่

- ก. จากธนาคารพาณิชย์
 - ข. เรียกหุ้นเพิ่มจากหุ้นส่วน
- สำหรับการกู้ยืมเงินจากธนาคารพาณิชย์นั้น ผู้วิเคราะห์ได้ทำการสอบถามกับผู้บริหารของบริษัท ในวิธีการหาเงินกู้จากธนาคารพาณิชย์ ซึ่งผู้วิเคราะห์สามารถสรุปวิธีที่บริษัทเหล่านั้นนำมาใช้คือ

- ก. โดยอาศัยความสัมพันธ์ส่วนตัวที่มีอยู่ระหว่างผู้บริหารของบริษัท หรือผู้รู้จักใกล้ชิดกับผู้บริหารบริษัท กับนายธนาคารที่บริษัทต้องการติดต่อเพื่อกู้ยืมเงิน ได้แก่บริษัทที่ 8

ข. หลักทรัพย์ที่นำเอาไปค้ำประกันภัยกับทางธนาคาร ได้แก่บริษัทที่ 2 3 6 และ 8

ค. แสดงเป้าหมายจากการประกอบการที่บริษัทพึงจะได้รับจากการนำเอาเงินที่กู้ยืมจากธนาคารไปลงทุนทั้งนี้ เพื่อแสดงให้เห็นธนาคารได้ทราบถึงศักยภาพของทางบริษัท ได้แก่บริษัทที่ 2 3 และ 4

ง. ระบายอสังหาริมทรัพย์ของบริษัทรักษาต่อทางธนาคาร ได้แก่บริษัทที่ 6

ซึ่งพบว่า จากทั้ง 4 ข้อที่กล่าวมาแล้วข้างต้นนั้น บรรดาผู้บริหารของบริษัทก่อสร้างที่ได้ทำการสอบถาม มีความเห็นว่า ความสัมพันธ์ที่มีอยู่เดิมระหว่างธนาคารกับผู้บริหารของบริษัทนั้น เป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้บริษัทสามารถกู้ยืมเงินจากทางธนาคารได้

4.1.1.3 การบริหารเงินทุนบริษัทขนาดเล็กที่จัดตั้งใหม่
ประเด็นที่ผู้วิจัยได้ทำการสอบถามจากบรรดาบริษัทก่อสร้างที่จัดตั้งใหม่คือการจัดการด้านเงินทุนให้สามารถหมุนเวียนใช้จ่ายให้กับบริษัทได้อย่างพอเพียงซึ่งพบว่า เงินทุนที่รับจากการประกอบการดังที่กล่าวมาแล้วใน หัวข้อที่ 4.1.1.1 มาแล้วนั้น ในช่วงที่บริษัทก่อสร้างรับงานได้แล้วนั้นการบริหารเงินทุนเพื่อทำให้บริษัทเกิดสภาพคล่องทางการเงินหมุนเวียนได้ตลอดการทำงาน ซึ่งวิธีการที่บริษัทเหล่านั้นนำมาใช้ ได้แก่

ก. การชำระเงินคืนที่บริษัทมีอยู่เป็นแหล่งเงินทุนหมุนเวียนที่มากที่สุด
ได้แก่ บริษัทที่ 1 2 3 5 6 8 9 และ 10

ข. การขอเบิกเงินสดล่วงหน้า (Advance Payment) จากทางเจ้าของงาน ได้แก่บริษัทที่ 1 3 4 5 6 7 9 และ 10

ค. การขอสินเชื่อ (Credit) จากทางร้านค้าที่บริษัทติดต่อสั่งซื้อวัสดุก่อสร้าง ได้แก่บริษัทที่ 1 3 4 5 6 7 9 และ 10

ง. การชำระเงินค่าางวดงาน (Payment) ที่เบิกได้จากทางเจ้าของงาน

วัตถุประสงค์บริษัทที่ 2

ซึ่งจากการสอบถามของผู้วิจัยทำให้ทราบว่าแหล่งเงินทุนหมุนเวียนของบริษัทที่มีความสำคัญต่อการดำเนินงานก็ยังคงได้แก่เงินทุนเดิมที่บริษัทมีอยู่นั่นเอง โดยที่ผู้บริหารของบริษัทได้ให้ความเห็นว่า ในช่วงระยะเริ่มแรกก่อตั้งบริษัทนั้นงานจะเข้าไปขอเบิกเงินล่วงหน้าจากทางเจ้าของงาน การชำระเงินค่างวดงาน และการขอสินเชื่อจากทางร้านค้าอาจจะได้ไม่มากเพียงพอกับความต้องการของบริษัท ทั้งนี้เนื่องจากความเหมาะสมของบริษัททำให้อาณาเขตการต่อรองยังมีไม่สูงมากนัก แต่แหล่งเงินทุนเหล่านี้ก็ไม่ควรที่จะละเลย โดยเฉพาะอย่างยิ่งการขอสินเชื่อจากทางร้านค้าที่ขายวัสดุก่อสร้างซึ่งจากการสอบถามถึงแนวทางที่ผู้บริหารของบริษัทก่อสร้างและจัดตั้งใหม่ใช้ในการขอสินเชื่อสามารถสรุปได้ดังนี้

ก. ความสามารถของบริษัทในการขอสินเชื่อจากทางร้านค้าซึ่งพบว่าทุกบริษัทที่ตอบแบบสอบถามสามารถขอสินเชื่อจากทางร้านค้าได้

ข. ปัจจัยที่บริษัทสามารถนำเอามาใช้ในการขอสินเชื่อจากทางร้านค้า นั้นประกอบด้วย

- โดยวิธีการสร้างความเชื่อถือว่าเกิดกับทางร้านค้าในด้านการเงินของบริษัทเช่น การจ่ายเงินให้ตรงต่อเวลาซึ่งมี 8 บริษัทที่ใช้วิธีนี้คือ บริษัทที่ 2 3 4 6 7 8 9 และ 10

- สั่งสินค้าจากทางร้านค้าในปริมาณที่มากขึ้น มี 3 บริษัทที่ใช้วิธีนี้คือ บริษัทที่ 1 7 และ 8

- อาศัยความคุ้นเคยกันมาก่อน วัตถุประสงค์บริษัทที่ 3 4 5 และ 6

4.1.1.4 การวางแผนทางการเงินของบริษัทก่อสร้างขนาดเล็กที่จัดตั้งใหม่

สำหรับบริษัทก่อสร้างขนาดเล็กที่จัดตั้งใหม่การวางแผนทางการเงินของบริษัทนั้น จากการสอบถามโดยเน้นถึงลักษณะของการวางแผนงานของบริษัทดังแสดงในตารางที่ ข.1 พบว่า

ก. มีการวางแผนงานโดยมีการทำ Cash Flow ทางด้านการเงินของบริษัท ได้แก่บริษัทที่ 3 4 5 7 9 และ 10

ข. มีการเสาะหาและวางนโยบายในการหาแหล่งกู้ยืมเงินที่มีอัตราดอกเบี้ยต่ำ ได้แก่บริษัทที่ 9 และ 10

ค. มีการวางแผนงบประมาณของมูลค่างานที่จะรับในแต่ละปี ซึ่งได้แก่บริษัทที่ 1 2 6 8 9 และ 10

จากแบบสอบถามพบว่า ในบริษัทก่อสร้างขนาดเล็กก็ต้องมีการคำนึงถึงการวางแผนทางการเงินเช่นเดียวกับบริษัทก่อสร้างขนาดกลางและใหญ่ทั่วไป แต่ลักษณะการวางแผนทางการเงินของบริษัทก่อสร้างขนาดเล็กจะออกมาในรูปแบบของการวางแผนงบประมาณสำหรับมูลค่างานที่ผู้บริหารตั้งเป้าจะรับงานในแต่ละปีโดยมีการทำ Cash Flow เป็นองค์ประกอบทั้งนี้เพื่อเป็นส่วนช่วยในการประกอบถึงสภาพการณ์ทางการเงินของบริษัทในแต่ละช่วงระยะเวลาของแต่ละปีหนึ่งๆ

4.1.1.5 ผลการประกอบการของบริษัทก่อสร้างขนาดเล็กที่จัดตั้งมาใหม่
ในกรณีศึกษา

ประเด็นที่ผู้วิจัยได้สอบถามถึงผลการประกอบการของบริษัทในช่วงระยะเริ่มก่อตั้งบริษัทจนถึงช่วงเวลาที่ได้ทำการตอบแบบสอบถามโดยเน้นที่ประเด็นว่าบริษัทเคยประสบกับการขาดทุนในการประกอบการหรือไม่ จากการสอบถามพบว่า

ก. บริษัทที่เคยประสบกับการขาดทุนในช่วงระยะปีแรกของการเริ่มก่อตั้งบริษัท ได้แก่ บริษัทที่ 2 5 และ 7

ข. บริษัทที่ยังไม่เคยประสบกับการขาดทุนในช่วงตั้งแต่เริ่มดำเนินการ ได้แก่ บริษัทที่ 1 3 4 6 8 9 และ 10

โดยสาเหตุของการขาดทุนจากการสอบถามพบว่าเกิดจาก

ก. การขาดการทางานที่เป็นระบบ

ข. ความไม่พร้อมทางด้านบุคลากรของบริษัท

ซึ่ง 2 สาเหตุที่กล่าวมานี้จะมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับการศึกษาในหัวข้ออื่นๆของการทาวิจัยในกรณีศึกษา ซึ่งจะได้อธิบายต่อไป

4.1.2 การวิเคราะห์ปัญหาที่เกิดทางการเงินของบริษัทก่อสร้างขนาดเล็กที่จัดตั้งใหม่

จากการสอบถามถึงลักษณะของปัญหาทางการเงินที่เกิดขึ้นกับบริษัทก่อสร้างขนาดเล็กที่จัดตั้งใหม่ ขอสรุปลักษณะของปัญหาได้ดังแสดงในตารางที่ ข.2 คือ

4.1.2.1 เงินทุนที่เข้าในการประกอบการขึ้นเบื้องต้นไม่เพียงพอกับค่าใช้จ่ายเบื้องต้น เพราะในระยะช่วงเริ่มแรกของการตั้งบริษัทนั้นค่าใช้จ่ายช่วงแรกๆ จะมีอยู่มาก เพราะต้องนำเงินมาใช้ในการลงทุนซื้อเครื่องจักรและอุปกรณ์ต่างๆ สำหรับใช้ในการทำงาน นอกจากนี้ ก็ยังเป็นค่าใช้จ่ายในด้านของสำนักงาน อาทิ อุปกรณ์ตกแต่ง เครื่องใช้สำนักงานต่าง ๆ ในขณะที่บริษัทยังไม่สามารถหางานเข้าสู่บริษัทได้มากนัก 1 ได้แก่บริษัทที่ 2 4 6 และ 9

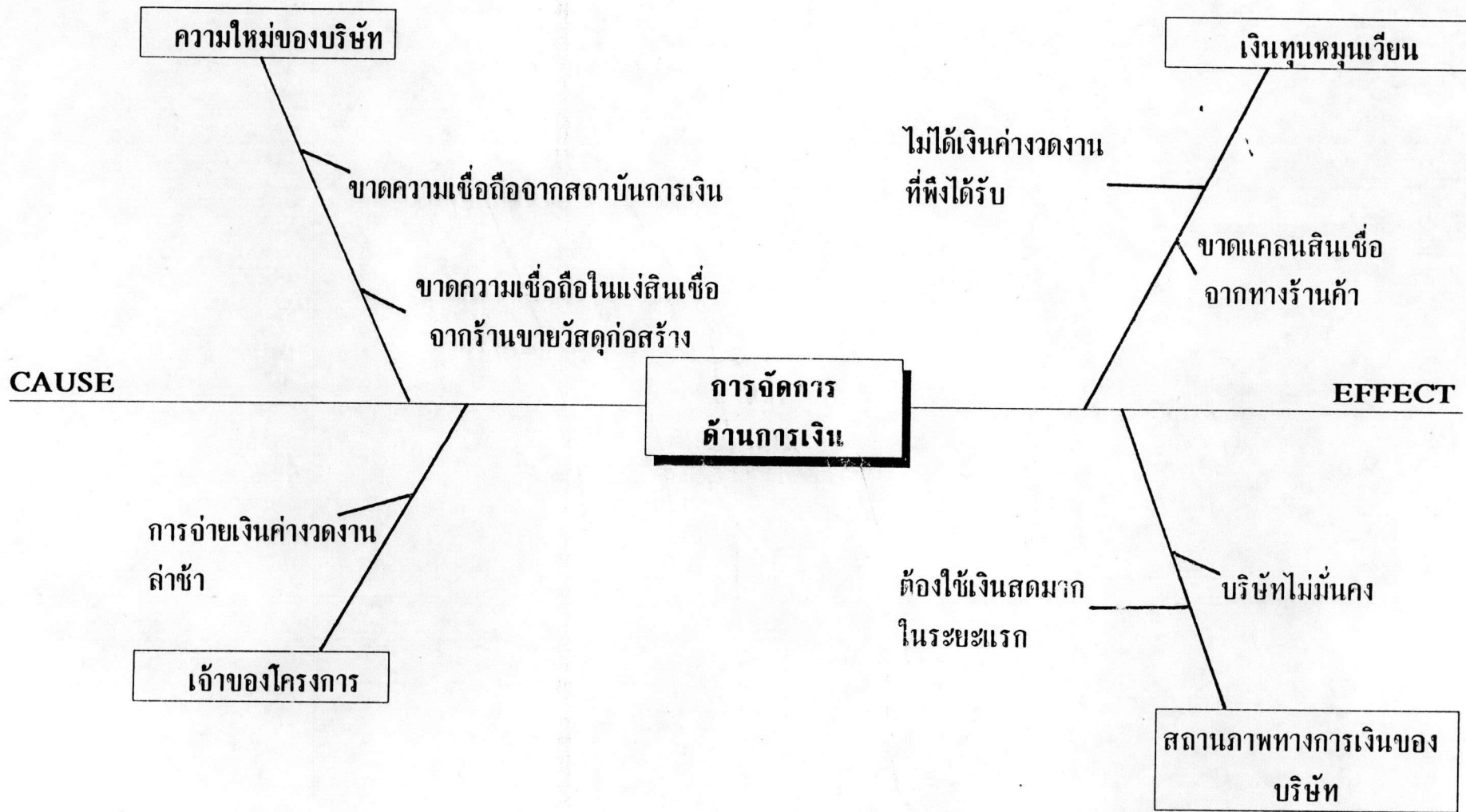
4.1.2.2 การขาดความเชื่อถือจากแหล่งเงินทุนหรือสถาบันทางการเงินต่าง ๆ ทำให้บริษัทบางครั้งมีอุปสรรคในการหาเงินทุนเพิ่มเติมได้แก่ บริษัทที่ 2 4 และ 10

4.1.2.3 การขาดความเชื่อถือจากทางร้านค้าขายวัสดุในระยะเริ่มแรกทำให้การใช้จ่ายเงินซื้อวัสดุในระยะเริ่มแรกต้องใช้จ่ายเงินสดซึ่งเป็นส่วนมาก 1 ได้แก่บริษัทที่ 1 3 4 6 และ 7

4.1.2.4 ปัญหาที่เกิดเนื่องจากเจ้าของงานในการจ่ายเงินงวดงาน (Payment) ซึ่งบางครั้งมีการจ่ายเงินล่าช้ากว่าที่กำหนดการ ทำให้บริษัทขาดรายรับอันพึงได้ซึ่งรายรับจากเงินค่างวดงานนี้ บริษัทจะสามารถนำเอาไปใช้เป็นเงินทุนหมุนเวียนภายในบริษัทต่อไป 1 ได้แก่บริษัททั้ง 10 บริษัท

4.2 การวิเคราะห์รูปแบบการจัดการทางการตลาดของบริษัทก่อสร้างขนาดเล็กที่จัดตั้งใหม่

จากการที่ผู้วิเคราะห์ได้ทำการออกแบบสอบถาม เพื่อสอบถามบรรดาบริษัทก่อสร้างขนาดเล็กที่จัดตั้งใหม่เกี่ยวกับด้าน การจัดการทางการตลาด ของบริษัทในระยะเริ่มแรก โดยที่ได้สรุปแสดงไว้ในตารางที่ ข.3



รูปที่ 4.1 แสดงสาเหตุของปัญหาทางการเงิน

จากตารางที่ ข.3 ผู้วิเคราะห์สามารถสรุปได้เป็นประเด็นต่างๆ ดังต่อไปนี้

4.2.1 นโยบายการจัดการทางการตลาด

4.2.1.1 วิธีการประชาสัมพันธ์ที่บริษัทก่อสร้างขนาดเล็กและจัดตั้ง
ใหม่มาได้แก่

- ก. โดยการฝากบอกต่อ ๆ ทั่วประเทศ จำนวน 10 บริษัท
- ข. โดยการลงแจ้งความในหนังสือพิมพ์ จำนวน 2 บริษัท
ได้แก่ บริษัทที่ 6 และ 9
- ค. โดยการลงแจ้งความในวารสารก่อสร้าง จำนวน 2 บริษัท
ได้แก่ บริษัทที่ 7 และ 10
- ง. โดยอาศัยความสัมพันธ์ส่วนตัวกับเจ้าของงาน จำนวน 1 บริษัท
ได้แก่ บริษัทที่ 2
- จ. โดยการเข้าหาแหล่งงานด้วยตนเอง จำนวน 1 บริษัท
ได้แก่ บริษัทที่ 8
- ฉ. โดยการทำหนังสือแสดงรายละเอียดขององค์กรบริษัท

(Profile)เสนอต่อเจ้าของงาน จำนวน 1 บริษัท ได้แก่บริษัทที่ 6

จะเห็นว่า วิธีการที่บริษัทก่อสร้างที่จัดตั้งขึ้นมาใหม่ดำเนินการประชาสัมพันธ์ชื่อของ
บริษัทในระยะเริ่มแรกนั้น จะนิยมใช้การฝากบอกต่อ ๆ กันไปบนหมู่ผู้ที่รู้จักมักคุ้น
กันในทุกบริษัทที่ทำการตอบแบบสอบถาม เนื่องจากว่า วิธีการนี้ฝ่ายบริหารมีความ
เห็นว่าเป็นวิธีการที่ประหยัดค่าใช้จ่ายมากที่สุด และโอกาสที่จะได้รับงานจากผู้
ที่คุ้นเคยก็มีค่อนข้างสูงในขณะที่การประชาสัมพันธ์โดยการนำวิธีอื่นๆ เช่นการลง
หนังสือพิมพ์หรือวารสารทางด้านก่อสร้างเป็นต้นนั้น จากการสอบถามทัศนคติของ
เหล่าผู้บริหารบริษัทมีความเห็นว่า การประชาสัมพันธ์บริษัทในกรณีนี้เริ่มก่อตั้ง
ใหม่นั้น ลักษณะการบริการของบริษัทก่อสร้างจะอยู่ในรูปของการขายความเชื่อมั่น
ที่เจ้าของงานมีต่อบริษัท ดังนั้นการจะชักจูงหรือการจูงใจ เพื่อให้เกิดความเชื่อ

มันานชื่อเสียงของบริษัทโดยผ่านทางสื่อต่างๆ เช่นหนังสือหรือวารสารก่อสร้างจึงเป็นวิธีที่ใช้ง่ายและได้ผลสำหรับบริษัทที่เริ่มจัดตั้งใหม่และยังไม่มีชื่อเสียงมากนัก นอกจากต้องอาศัยความคุ้นเคยที่มีมาแต่เดิมกับบุคคลอื่นๆ ที่รู้จักกัน ช่วยเผยแพร่กระจายข่าวสารให้

4.2.1.2 แหล่งงานของบริษัทก่อสร้างขนาดเล็กที่จัดตั้งใหม่ โดยทั่วไปแล้ว อุตสาหกรรมการก่อสร้างในประเทศไทยจะมีแหล่งงานอยู่ 2 แหล่งงานด้วยกัน คือ

ก. แหล่งงานภาครัฐบาล

ข. แหล่งงานภาคเอกชน

ซึ่งจากตารางที่ ข.3 นั้นสามารถสรุปได้ว่า บริษัทก่อสร้างที่จัดตั้งใหม่นั้น งานในช่วงระยะแรกนั้น จะได้จากแหล่งงานภาคเอกชนทั้งหมดจาก 10 บริษัทที่ตอบแบบสอบถาม และมี 6 บริษัทได้แก่บริษัทที่ 1 2 6 7 9 และ 10 ที่หาแหล่งงานจากภาครัฐบาลด้วย ซึ่งจากการสอบถามถึงวิธีการเข้าไปรับงานจากแหล่งงานในแต่ละแห่งพบว่า

ก. วิธีการที่บริษัทก่อสร้างขนาดเล็กที่จัดตั้งใหม่เข้าไปรับงานจากทางภาครัฐบาลได้แก่

- โดยการประมูลแข่งขัน ได้แก่บริษัทที่ 1 2 6 7 9 และ 10
- โดยผ่านการติดต่อจากคนวงในของหน่วยงานที่เป็นเจ้าของโครงการ ได้แก่บริษัทที่ 9 และ 10

ข. วิธีการที่บริษัทก่อสร้างที่เข้าไปรับงานจากทางภาคเอกชนนั้น บริษัทก่อสร้างได้ใช้วิธีการต่อไปนี้

- บริษัทสามารถหางานได้เนื่องจากมีลูกค้าติดต่อเข้ามาเอง ได้แก่บริษัทที่ 3 4 7 และ 9
- บริษัทสามารถหางานได้เนื่องจากบริษัทเป็นผู้เข้าไปติดต่อกับ

ทางเจ้าของงานเองได้แก่บริษัทที่ 1 4 5 6 7 8 9 และ 10

- บริษัทสามารถหางานได้จากการประมูลงานแข่งขัน ได้แก่บริษัท
ที่ 1 2 4 7 8 9 และ 10

4.2.1.3 การสืบหาแหล่งงานของบริษัทก่อสร้างขนาดเล็กที่จัดตั้งใหม่
จากตารางที่ ข.3 นั้น พอสรุปได้ว่าการสืบหาแหล่งงานและรายละเอียดของงาน
นั้น ผู้บริหารของบริษัทก่อสร้างที่จัดตั้งใหม่ จะหาแหล่งงานโดยผ่านทาง

ก. เพื่อนฝูงและคนรู้จักแนะนำให้ จำนวน 8 บริษัท
ได้แก่บริษัทที่ 1 2 4 5 6 7 8 และ 9

ข. โดยผ่านทางหนังสือวารสารทางด้านก่อสร้าง จำนวน 6 บริษัท
ได้แก่บริษัทที่ 1 3 6 7 8 และ 10

ดังนั้นจากประเด็นวิธีการสืบหาแหล่งงานของบริษัทที่จัดตั้งใหม่ จึงสอดคล้องกับ
แหล่งงานของบริษัทที่ได้จากภาคเอกชนซึ่งจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารทราบว่า งาน
ส่วนใหญ่นระยะแรก ๆ มักเป็นงานที่ได้จากความสนิทสนมคุ้นเคยกันระหว่างเจ้า
ของบริษัทกับเจ้าของงานมาก่อน ซึ่งการรับงานลักษณะ เช่นนี้ผู้บริหารของบริษัทมัก
มีความพอใจ เพราะผู้บริหารสามารถรับทราบถึงประวัติทางการเงินของเจ้า
ของงานมาก่อน ทำให้เกิดความมั่นใจในการเข้าไปทำงานให้กับเจ้าของงาน
นอกจากความรู้จักมักคุ้นกับเจ้าของงานแล้วบางโอกาสบริษัทก่อสร้างก็รับงานโดย
ผ่านทางบริษัทออกแบบซึ่งเกิดจากความรู้จักกันมาก่อน ระหว่างบริษัทที่ทำการออก
แบบกับบริษัทก่อสร้าง ซึ่งบางครั้งเจ้าของงานที่มีโครงการก่อสร้างและให้บริษัทที่
ได้ว่าจ้างให้ออกแบบนั้น ช่วยหาบริษัทก่อสร้างให้เข้ามารับเหมางานนั้นด้วย

4.2.1.4 การวิเคราะห์นโยบายของผู้บริหารในการรับงานสำหรับ
บริษัทก่อสร้างขนาดเล็กที่จัดตั้งใหม่

จากตารางที่ ข.3 สามารถสรุปแนวทางการวางนโยบายในการรับงานของ
บรรดาผู้บริหารของบริษัทก่อสร้างขนาดเล็กที่จัดตั้งใหม่ ได้ดังต่อไปนี้

ก. ทาการประมูลงานทุกงานที่มีสิทธิเข้าร่วมประมูลจำนวน 1
บริษัท ได้แก่บริษัทที่ 2 และ 9

ข. เลือกงานที่จะประมูลแข่งขันเป็นบางงานจำนวน 5 บริษัท
ได้แก่ บริษัทที่ 4 5 6 8 และ 10

ค. ประมูลงานที่ได้รับการติดต่อจากคนรู้จักจำนวน 10 บริษัท
ได้แก่ บริษัทที่ 1 2 3 4 5 6 7 8 9 และ 10

ง. รับงานเหมาช่วงต่อจากผู้รับเหมารายอื่น จำนวน 1 บริษัท
ได้แก่ บริษัทที่ 5

ซึ่งสามารถสรุปผลการวิเคราะห์ ได้ดังนี้คือ

- บริษัทรับเหมาก่อสร้างที่เพิ่งจัดตั้งใหม่มักจะยินดีรับงานที่ได้รับ
การติดต่อจากคนรู้จักเพราะจะทำให้ความเชื่อมั่นต่อผู้บริหารของบริษัทที่มีต่อ
เจ้าของงาน

- การเข้าร่วมประมูลงานแข่งขันนั้น มักจะเป็นงานในภาครัฐบาล
เป็นส่วนน้อย

4.2.2 การวิเคราะห์ปัญหาทางด้านการตลาดของบริษัทก่อสร้าง
ขนาดเล็กที่จัดตั้งใหม่

จากตารางที่ ข.4 ผู้วิเคราะห์ได้ทำการสรุปลักษณะของปัญหาทางด้านการตลาด
ที่เกิดขึ้นบริษัทก่อสร้างขนาดเล็กและจัดตั้งใหม่ ซึ่งจากการสอบถามและสัมภาษณ์
จากระดับบริหารของบริษัท จึงสรุปเป็นรายละเอียด ดังต่อไปนี้

4.2.2.1 ปัญหาทางด้านการประชาสัมพันธ์ของบริษัทในระยะแรกเริ่ม
ลักษณะของปัญหาทางด้านการประชาสัมพันธ์บริษัท ที่ผู้ก่อตั้งบริษัทได้ประสบมา
ในระยะแรกเริ่มก่อตั้ง คือ

ก. ไม่ค่อยมีลูกค้าสนใจมาว่าจ้างมากนักเนื่องจากเป็นบริษัทที่จัดตั้ง
ใหม่ ทำให้ขาดชื่อเสียงและผลงานที่ผ่านมา ลูกค้าขาดความเชื่อมั่นในตัวบริษัท
สำหรับบริษัทที่ประสบกับปัญหาลักษณะนี้มี 8 บริษัทได้แก่บริษัทที่ 1 2 5 6 7 8
9 และ 10

ข. การใช้ชีวิตที่แข็งแกร่งและความในวารสารต่าง ๆ อาทิเช่นหนังสือพิมพ์วารสารด้านการก่อสร้างนั้น ผู้บริหารของบริษัทเห็นว่าการใช้ชีวิตที่นี้ไม่ค่อยได้ผลมากนักเพราะบางครั้งลูกค้าที่ติดต่อมามักจะทำงานที่นี้ไม่ค่อยเป็นขั้นเป็นอัน อาทิ การให้คิดราคางานก่อสร้างเพื่อนำเอาราคางานไปเปรียบเทียบกับผู้รับเหมารายอื่น ๆ ซึ่งบางครั้ง บริษัทก่อสร้างก็ไม่ได้รับค่าจ้างจากการทำงานที่นี้ โดยบริษัทที่ เคยเผชิญปัญหานี้มี 2 บริษัทได้แก่บริษัทที่ 6 และ 7

ค. การประชาสัมพันธ์โดยใช้ชีวิตที่นี้หากบอกต่อกันไปนั้น ในระยะแรกเริ่มนั้นงานที่เข้ามาจะมีไม่ค่อนมากและเป็นงานที่มีมูลค่าไม่สูงมากนัก ซึ่งงานที่เข้าบางครั้งจะไม่คุ้มกับค่าใช้จ่ายของบริษัทในระยะเริ่มแรกโดยบริษัทที่ประสบกับปัญหาลักษณะเช่นนี้ มีอยู่ 2 บริษัทจาก 10 บริษัท ได้แก่บริษัทที่ 3 และ 4

4.2.2.2 ปัญหาด้านการหางานในระยะเริ่มก่อตั้งบริษัท

จากแบบสอบถามถึงลักษณะของปัญหาทางการหางานเข้าสู่บริษัทในระยะเริ่มแรกนั้น ผู้วิจัยมุ่งเน้นเพื่อหาทราบถึงลักษณะของภาพรวมของปัญหาในการหางานของบริษัทในระยะแรกๆของการก่อตั้งบริษัท ซึ่งจากแบบสอบถามสรุปได้ดังในตารางที่ ข.4 ดังนี้

ก. งานในช่วงแรกมักจะไม่ค่อยคุ้มกับการลงทุน แต่บริษัทจำเป็นต้องรับงานไว้ก่อนเพื่อหาทีมงานที่พนักงานทำ และต้องการให้บริษัทเริ่มมีชื่อเสียงเป็นที่รู้จักของคนในวงการ บริษัทที่มีความเห็นเช่นนี้ได้แก่บริษัทที่ 5

ข. ศักยภาพของบริษัทยังมีน้อยได้แก่บริษัทที่ 1 3 5 และ 8

ค. คู่แข่งชั้นของบริษัทที่เป็นบริษัทขนาดกลางและใหญ่มีมาก ได้แก่บริษัทที่ 4 และ 7

ง. ความไม่พร้อมของบุคลากรของบริษัทได้แก่ บริษัทที่ 7

ซึ่งจะเห็นว่าปัญหาสำหรับการหางานของบริษัทขนาดเล็กและจัดตั้งใหม่อุปสรรคที่สำคัญที่สุดได้แก่การขาดความพร้อมของบริษัทนั่นเองของความไม่พร้อมของบริษัททำที่ ค่อยในด้านความเชื่อถือที่มีจากลูกค้านอกจากนั้นการขาดความพร้อมในด้านบุคลากร

ที่มีความชำนาญ และยังมีองค์ประกอบที่เกิดจากคู่แข่งชั้นที่มีอยู่ในตลาดก่อสร้าง

4.2.2.3 ปัญหาทางด้านการเข้าปฏิบัติงานจากแหล่งงานต่างๆ ในช่วงเริ่มก่อตั้งบริษัท

จากการสอบถามทัศนคติของผู้บริหารบริษัทก่อสร้างที่จัดตั้งใหม่ในประเด็นปัญหาของการเข้าปฏิบัติงานในแหล่งงานต่างๆ ซึ่งได้แก่จากแหล่งงานภาครัฐบาล และภาคเอกชน ซึ่งผู้วิเคราะห์ได้สรุปดังแสดงในตารางที่ ข.4

แหล่งงานภาครัฐบาล

ก. ผู้บริหารมีความเห็นว่าการรับงานในทางภาครัฐบาลจะพบปัญหาทางด้านการจ่ายเงินค่างวดล่าช้าอันเป็นผลเนื่องจากกระบวนการและขั้นตอนต่างที่มีอยู่มากในแต่ละหน่วยงานนั้นๆ ทำให้บริษัทขาดรายได้และขาดความคล่องตัวทางการเงิน ปัญหาลักษณะนี้มี 6 บริษัท ที่มีความเห็นในลักษณะนี้ได้แก่บริษัทที่ 1 2 4 6 8 และ 9

ข. การที่หน่วยงานภาครัฐบาลมีการตั้งเงื่อนไขว่าบริษัทที่มีสิทธิเข้าประมูลงานต้องเคยทำงานและมีผลงานที่สำเร็จเรียบร้อยเอามาแสดงต่อหน่วยงานเจ้าของโครงการ ซึ่งเงื่อนไขลักษณะนี้ทำให้บริษัทที่เพิ่งเกิดใหม่ไม่สามารถเข้ามาร่วมประมูลแข่งขันได้ โดยมีบริษัทจำนวน 5 บริษัทที่มีความเห็นในลักษณะนี้ได้แก่บริษัทที่ 2 3 8 9 และ 10

ค. ในส่วนของงานจากหน่วยงานราชการที่บริษัทเกิดใหม่มีสิทธิเข้าร่วมประมูลงานมักจะเป็นงานที่มูลค่าน้อยซึ่งจะไม่คุ้มกับค่าใช้จ่ายของบริษัท หรือถ้าบริษัทประสงค์ที่จะรับงานจากทางราชการในโอกาสแรกๆ ก็จำเป็นต้องรับงานที่มีลักษณะนี้ไปเรื่อย ๆ เพื่อเป็นการสะสมมูลค่าของผลงานซึ่งอาจจะต้องใช้เวลาที่นานจนกว่าจะทำผลงานได้ถึงจุดหนึ่งซึ่งบริษัทสามารถก้าวกระโดดเข้าปฏิบัติงานในอีกระดับหนึ่ง แต่ผู้บริหารของบริษัทจำนวน 3 บริษัทเห็นเป็นปัญหาลักษณะหนึ่ง

คือจะทําให้บริษัทเติบโตช้าได้แก่บริษัทที่ 3 4 และ 9

ง. ปัญหาจากการสมยอมรับงานกันนานหมู่บริษัทที่เข้าร่วมประมูลงาน แข่งกันจึงบริษัทที่เกิดการสมยอมรับงานกัน มักเป็นบริษัทที่เคยเข้าประมูลงานมาก่อนแล้ว ดังนั้นจึงทําให้โอกาสของบริษัทเกิดใหม่ที่จะได้รับงานยังมีน้อยลงไปอีก สำหรับปัญหาที่มีจำนวน 5 บริษัทที่มีความเห็นในลักษณะนี้ ได้แก่ บริษัทที่ 2 5 6 7 10

แหล่งงานภาคเอกชน

ก. มีความเสี่ยงค่อนข้างสูงที่เกิดจากสภาพทางการเงินที่ไม่ค่อยมั่นคงของทางเจ้าของงาน ครอบคลุมบริษัทที่มีทัศนคติเช่นนี้จำนวน 5 บริษัท ได้แก่บริษัทที่ 1 2 3 6 และ 9

ข. การจะได้รับงานนั้นจำเป็นต้องรู้จักคนที่อยู่วงในและใกล้ชิดกับเจ้าของงานมาก่อนจึงจะมีโอกาสได้รับงาน มีอยู่ 4 บริษัท ได้แก่บริษัทที่ 5 7 8 และ 9

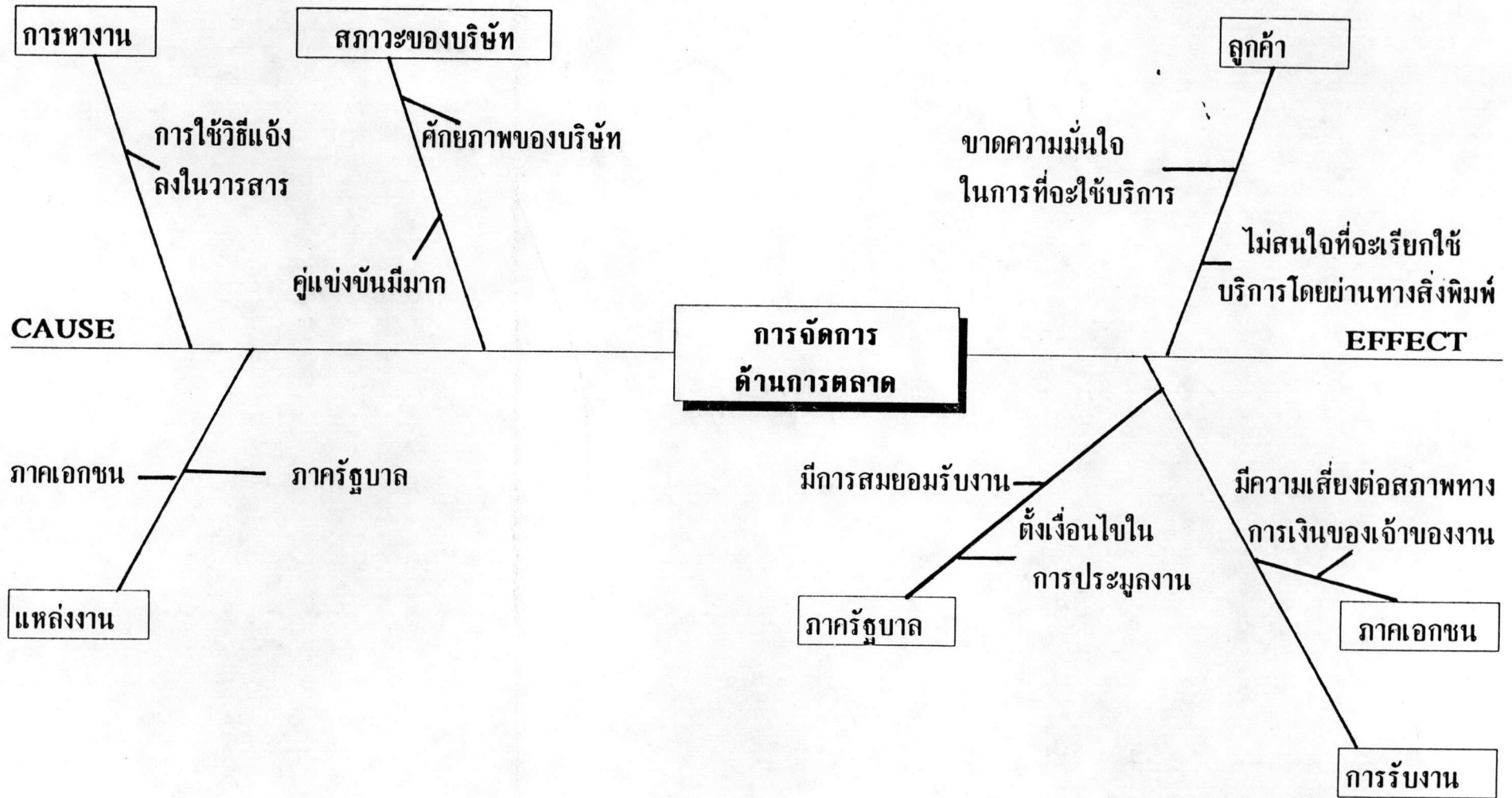
ค. คู่แข่งขันที่เข้าร่วมประมูลงานในแต่ละงานมักมีจำนวนมากทําให้บริษัทต้องแข่งขันกันสูง จนกระทั่งทําให้ราคาที่ออกมาบางครั้งค่อนข้างต่ำ มี 2 บริษัทที่มีทัศนคติเช่นนี้ ได้แก่ บริษัทที่ 8 และ 9

ง. มีการเปลี่ยนแปลงแบบบ่อยและค่างานในส่วนของบริษัทที่เพิ่มเติม มักได้รับต่อเมื่องานเสร็จแล้ว ได้แก่บริษัทที่ 1

4.3 การวิเคราะห์การควบคุมด้านเวลา (Time Control) ในบริษัทก่อสร้างขนาดเล็กที่จัดตั้งใหม่

4.3.1 นโยบายนการควบคุมเวลา

จากตารางที่ ข.5 ผู้วิเคราะห์ได้ทําการสรุปถึงรูปแบบและนโยบายนการควบคุมเวลาในด้านการทํางานของบริษัทก่อสร้างขนาดเล็กที่จัดตั้งใหม่ ซึ่งผู้วิเคราะห์



รูปที่ 4.2 แสดงปัญหาทางการตลาด

ได้พยายามมุ่งเน้นที่จะทำการวิเคราะห์ในด้านรูปแบบ และวิธีการที่บริษัทใช้ในการควบคุมเวลารวมถึงค่านโยบายของบริษัทด้านการควบคุมเวลา ตามรายละเอียดดังต่อไปนี้

4.3.1.1 เครื่องมือที่ผู้บริหารนำมาใช้ในการควบคุมเวลา สำหรับการควบคุมเวลานั้น โดยปรกติวิธีการที่นิยมใช้กันทั่วไปนั้นมีหลายวิธีอาทิ เช่น การทำ Bar Chart การทำวิธี Critical Path Method หรือการทำ Gantt Chart เป็นต้น ซึ่งแต่ละวิธีก็จะมี ความยากง่ายต่าง ๆ กันไปซึ่งจากการสอบถามบรรดาผู้บริหารของบริษัทก่อสร้างถึงวิธีการที่ผู้บริหารนำมาใช้นั้น พบว่ามี 3 วิธีที่นำมาใช้

- ก. โดยใช้ Bar Chart มีจำนวน 8 บริษัท คือบริษัทที่ 2 3 4 6 7 8 9 และ 10
 - ข. โดยใช้ CPM มีจำนวน 4 บริษัท คือบริษัทที่ 5 8 9 และ 10
 - ค. โดยตั้งมาตรการต่าง ๆ ขึ้นมาใช้บังคับกับพนักงานระดับปฏิบัติการให้ทำงานต้องเสร็จตรงตามเวลา มีจำนวน 1 บริษัทคือบริษัทที่ 1
- โดยจากการสัมภาษณ์ทำให้ทราบว่า สาเหตุที่ผู้บริหารของบริษัทนิยมการาใช้วิธี Bar Chart กันมากนั้น เพราะเป็นวิธีที่ง่ายและสามารถนำมาอธิบายให้กับพนักงานระดับปฏิบัติการของบริษัทสามารถเข้าใจได้โดยง่าย ส่วนบริษัทที่ใช้วิธี CPM ด้วยนั้นได้ให้เหตุผลว่า การาใช้ CPM จะนำมาใช้กับเฉพาะในส่วน of พนักงานระดับบริหาร และพวกวิศวกร สถาปนิกเท่านั้น แต่จะไม่นำมาใช้กับระดับพนักงานที่ระดับต่ำลงไปเพราะเป็นวิธีที่ทำให้เข้าใจยาก ส่วนในด้านการตั้งมาตรการขึ้นมามีบังคับคนงานให้ทำงานเสร็จตรงตามเวลานั้นผู้วิเคราะห์ได้สัมภาษณ์ผู้บริหารของบริษัทแล้ว พบว่าเป็นมาตรการเสริมเข้ามาเพื่อให้เกิดการควบคุมเวลาได้ผลยิ่งขึ้นโดยที่มาตรการนี้อาทิเช่น การทำงานล่วงเวลา การแบ่งเงินผลงานให้พนักงานที่ทำงานได้ทันตรงตามเวลา

4.3.1.2 วิธีการติดตามความก้าวหน้าของงาน

สำหรับการติดตามความก้าวหน้านี้ผู้วิเคราะห์ได้ทำการสอบถาม ถึงลักษณะวิธีการติดตามความก้าวหน้าของงานเพื่อเทียบกับข้อกำหนดการที่ได้วางไว้แล้ว ทั้งนี้เพื่อหาทราบว่าผู้บริหารของบริษัทก่อสร้างขนาดเล็กที่จัดตั้งมาในช่วงระยะแรกนั้น จะมีภารกิจที่ต้องทำหลายด้านด้วยกันนั้นจะสามารถติดตามความก้าวหน้าได้อย่างไร ซึ่งจากตารางที่ ข.5 สามารถสรุปเป็นวิธีการต่าง ๆ ได้ ดังนี้

ก. รับผิดชอบติดตามด้วยตนเอง มี 9 บริษัท คือบริษัทที่

1 2 3 5 6 7 8 9 และ 10

ข. ให้นำเข้าหน้าที่เป็นผู้รายงานผล มี 7 บริษัท คือบริษัทที่

2 4 5 6 7 9 และ 10

ซึ่งจากการสอบถามสรุปได้ว่า ผู้บริหารของบริษัทก่อสร้างขนาดเล็กที่จัดตั้งมาใหม่ได้ให้ความสำคัญต่อความก้าวหน้าของการทำงานเพื่อเทียบกับเวลามาก เพราะในช่วงระยะเวลาของการเริ่มทำงาน ถ้าบริษัทสามารถทำงานให้ลูกค้าได้เสร็จตรงตามเวลาที่กำหนดจะทำให้ลูกค้าเกิดความประทับใจในบริษัท ดังนั้นผู้บริหารส่วนใหญ่มักจะเข้าไปติดตามความก้าวหน้าของการทำงานด้วยตนเอง ทั้งนี้เพื่อต้องการรับทราบปัญหาของการทำงานอย่างใกล้ชิดและจะได้แก้ไขปัญหาค้นคว้าที่ ส่วนบางบริษัทที่นำวิธีนำพนักงานทำการรายงานผลควบคู่ไปด้วยนั้น ก็ให้ความเห็นว่าเพื่อให้พนักงานมีความรับผิดชอบในส่วนการทำงานให้แก่บริษัท และเพื่อช่วยแบ่งเบาภาระของผู้บริหารของบริษัท

4.3.1.3 นโยบายของผู้บริหารของบริษัทก่อสร้างขนาดเล็ที่จัดตั้ง
ใหม่สำหรับการวางแผนนโยบายเพื่อพัฒนาพนักงานระดับเทคนิคเขียนและโปรแกรม
งานด้านการควบคุมเวลา
สำหรับประเด็นนี้ผู้วิเคราะห์ห้าได้มุ่งประเด็นถึงการนำนโยบายทางการควบคุม
เวลาของผู้บริหารของบริษัทที่ตั้งเอาไว้และกระจายนโยบายลงไปที่พนักงาน
ระดับเทคนิคเขียน-โปรแกรมได้ทราบด้วยซึ่งจากการสอบถามพบว่าทุกบริษัทมีการ
กระจายนโยบายของผู้บริหารแก่พนักงานระดับเทคนิคเขียน-โปรแกรมให้รับทราบ
ทั้งนี้เพื่อเป็นการกระตุ้นให้พนักงานได้เห็นความสำคัญของการควบคุมระยะเวลา
ในการทำงานให้ทำตามแผนงานที่ตั้งไว้และเพื่อเป็นการระดมชื่อเสียงของบริษัท
ได้อีกทางหนึ่ง สำหรับนโยบายต่าง ๆ นั้น มีดังต่อไปนี้

ก. โดยทาคความเข้าใจและชี้แจงให้กับพนักงานระดับเทคนิคเขียน-
โปรแกรมให้เข้าใจถึงความสำคัญของการรักษาเวลาในการทำงานจำนวน 1 บริษัท
ได้แก่บริษัทที่ 3

ข. โดยให้พนักงานได้มีส่วนร่วมรับผิดชอบในหมายกำหนดระยะเวลาของ
การทำงาน มีจำนวน 5 บริษัท ได้แก่บริษัทที่ 1 2 4 8 และ 9

ค. โดยการให้พนักงานจัดทำรายงานแสดงความก้าวหน้าของงาน
ให้วิศวกรได้รับทราบเป็นรายสัปดาห์ หรือสองสัปดาห์จำนวน 4 บริษัทได้แก่บริษัท
ที่ 1 6 7 และ 8

ง. มีการแบ่งผลกำไรจากการทำงานให้ในกรณีที่พนักงานสามารถทำ
งานได้ตามระยะเวลาที่กำหนด มีจำนวน 2 บริษัทได้แก่บริษัทที่ 5 และ 10

4.3.1.4 นโยบายของผู้บริหารบริษัทก่อสร้างขนาดเล็และจัดตั้งใหม่
สำหรับการวางแผนนโยบายในการพัฒนาพนักงานระดับคนงานด้านการควบคุมเวลา
จากการสอบถามบริษัทก่อสร้างขนาดเล็ที่จัดตั้งใหม่ทั้ง 10 บริษัทพบว่ามี 5 บริษัท
คือบริษัทที่ 2 5 7 8 และ 10 เท่านั้นที่ให้ความสำคัญกับพนักงานระดับคนงาน ส่วน
อีก 5 บริษัทไม่เห็นความสำคัญ โดยไปเน้นที่พนักงานระดับเทคนิคเขียน-โปรแกรม

เท่านั้นและจากการสอบถามทั้ง 5 บริษัทนี้เกี่ยวกับนโยบายที่มีต่อพนักงานระดับ
คนงานในด้านการควบคุมเวลา จะมีดังต่อไปนี้

ก. ุคยการชี้แจงให้คนงานเข้าใจถึงความสำคัญของเวลาที่มีผลต่อ
การทำงาน และชื่อเสียงของบริษัทมีจำนวน 2 บริษัทคือบริษัทที่ 7 และ 8

ข. ุคยการทำให้พนักงานระดับคนงานเหมางานเป็นอย่างไรโปรดยได้
รับผลตอบแทนแล้วแต่จะตกลงกัน แต่มีเวลาการกำหนดงานที่ตายตัว มีจำนวน 4
บริษัทคือบริษัทที่ 2 5 8 และ 10

จากที่กล่าวมาทั้งในหัวข้อที่ 4.3.1.3 และ 4.3.1.4 จะเห็นว่าผู้บริหาร
ของบริษัทก่อสร้างขนาดเล็กที่จัดตั้งใหม่ ยังคงให้ความสำคัญต่อพนักงานระดับ
เทคนิคเขียน-โปรแกรม ในการทำให้มีบทบาทสำคัญในการควบคุมเวลาของการทำงาน
ทั้งนี้เพราะการถ่ายทอดคนนโยบายลงสู่พนักงานระดับนี้จะสามารถรับไปปฏิบัติได้ผลดี
กว่าการถ่ายทอดสู่พนักงานระดับคนงานซึ่งความรับผิดชอบอาจมีไม่สูงนัก นอกจากนี้
นี้ผู้บริหารบริษัทในช่วงแรกการก่อตั้งเวลาจะไม่ค่อยมีมากนัก การจะเข้าไปชี้แจง
ให้พนักงานระดับคนงานถึงนโยบายก็คงจะเป็นไปโดยยากไม่สองตัวจึงต้องเน้น
เพียงที่พนักงานระดับเทคนิคเขียน-โปรแกรม และให้ไปควบคุมในระดับคนงานกัน
อีกที่ ุคยให้มีการทำรายงานแสดงผลความก้าวหน้าของงานให้ระดับบริหารทราบ
เป็นระยะๆ

4.3.1.5 นโยบายของบริษัทในด้านการนำเอาเครื่องคอมพิวเตอร์
เข้ามาใช้ในด้านควบคุมเวลา
จากตารางที่ ข.5 ผู้วิเคราะห์ได้ทำการสอบถามถึงการนำเอาเครื่องคอมพิวเตอร์
เข้ามาใช้ในด้านควบคุมเวลาของการทำงานเนื่องจากในปัจจุบันนี้คอมพิวเตอร์
ได้เข้ามามีบทบาทในการประกอบธุรกิจต่างๆมากโดยจากการสอบถามทำให้ทราบว่า

ก. ในช่วงระยะเริ่มก่อตั้งบริษัทนั้นไม่มีการนำเอาเครื่องคอมพิวเตอร์
มาใช้เพียงแต่มีนโยบายที่จะนำเอามาใช้ในอนาคที่มีจำนวนทั้งสิ้น 6 บริษัท
ได้แก่ 1 2 3 5 7 และ 8

ข. มีเครื่องคอมพิวเตอร์นำเอามาใช้ในการควบคุมเวลาแล้วมีจำนวน 1 บริษัทได้แก่บริษัทที่ ๑

ค. ไม่มีนโยบายมาใช้ เพราะไม่เห็นความสำคัญมีจำนวน 3 บริษัทได้แก่ 4-6 และ 10

โดยจากการสอบถามบริษัทที่ 9 ซึ่งมีการนำเอาคอมพิวเตอร์มาใช้ในการควบคุมเวลา พบว่าได้มีการนำเอาคอมพิวเตอร์มาใช้ตั้งแต่เริ่มเปิดบริษัท โดยที่เหตุผลว่าการใช้เครื่องคอมพิวเตอร์มาช่วยในด้านของการควบคุมเวลา โดยการนำพวกโปรแกรมสำเร็จรูปที่มีจำหน่ายทั่วไปเช่นโปรแกรม Harvard Management และ Time Line ซึ่งเป็นโปรแกรมสำเร็จรูปที่ใช้ในการทำ Schedule และปรับระยะเวลาได้ตามความต้องการ ทำให้สามารถติดตามความก้าวหน้าของงานได้ทันต่อ และสามารถทราบถึงผลกระทบที่เกิดต่อโครงการในกรณีที่งานเกิดอุปสรรค นอกจากนี้ยังสามารถแสดงเป็นผลรายงานที่สามารถดูและทำความเข้าใจได้ง่าย ส่วนอีก บริษัทที่ตอบว่ามาใช้คอมพิวเตอร์ในการควบคุมเวลานั้น เพราะไม่ได้จัดงบประมาณเอาไว้ นอกจากนี้ยังขาดบุคลากรที่จะมาทำและยังเห็นด้วยว่างานที่ได้รับงานช่วงแรกนั้นก็เป็งานที่มีมูลค่างานและจำนวนงานก็ยังมีไม่มากนัก จึงไม่เห็นความสำคัญของเครื่องคอมพิวเตอร์มากในระยะช่วงเริ่มก่อตั้งบริษัท

4.3.1.6 ประเด็นการทำงานของบริษัทที่ผ่านมามีเคยประสบกับการทำงานที่ล่าช้า

จากตารางที่ ข.5 ผู้วิจัยได้ทำการสอบถามในประเด็นถึงผลการทำงานของบริษัทในด้านเวลาการทำงานของโครงการต่างๆ ที่บริษัทเคยทำว่าเคยล่าช้าจากที่เคยตกลงกันกับเจ้าของงานตอนงานเริ่ม ซึ่งจากการสัมภาษณ์ทราบว่า

ก. มี 8 บริษัทที่เคยประสบกับการทำงานที่ล่าช้า โดยบริษัทเหล่านี้คือบริษัทที่ 1 3 4 6 7 8 9 และ 10

ข. มี 2 บริษัทที่ตอบว่าไม่เคยทำงานล่าช้า คือบริษัทที่ 2 และ 5 โดยสาเหตุที่ทำให้บริษัททำงานล่าช้านั้นพอแบ่งเป็นสาเหตุได้ดังนี้คือ

ก. สาเหตุที่เกิดจากปัจจัยภายในบริษัทเองโดยสาเหตุที่ทำให้เกิดการ

ทำงานที่ล่าช้าได้แก่ พนักงานที่มีหน้าที่ควบคุมหน้างานซึ่งได้แก่พนักงานระดับ
 เทคนิเชียน วิศวกรนั้น ขาดความรับผิดชอบในการทำงาน หรือทำงานหน้างาน
 ผิดจากแบบบ่อยๆ ทำให้ต้องเสียเวลาในการซ่อมและแก้ไข

ข. สาเหตุที่เกิดจากปัจจัยภายนอกบริษัท อาทิเช่นวัสดุก่อสร้างถูกจัด
 ส่งเข้ามายังหน่วยงานช้า ผลกระทบจากคู่อาศัยอยู่ใกล้เสี่ยงกับสถานที่ก่อสร้าง
 ซึ่งมักมีปัญหาเกี่ยวกับทางบริษัทจนกระทั่งถึงทำให้บริษัทไม่สามารถทำงานได้อย่างต่อ
 เนื่อง และเนื่องจากผู้รับเหมาย่อยที่มาจ้างงานให้กับบริษัท

4.3.2 ปัญหาที่เกิดขึ้นด้านการควบคุมเวลาของบริษัทก่อสร้างขนาด
 เล็กที่จัดตั้งใหม่

จากตารางที่ 4.6 ซึ่งสรุปถึงปัญหาของการควบคุมเวลาของบริษัทก่อสร้างขนาดเล็ก
 ที่จัดตั้งใหม่ ดังมีรายละเอียดต่อไปนี้

ก. พนักงานของบริษัทขาดความรับผิดชอบในการรักษาเวลาซึ่งบริษัท
 ที่ประสบกับปัญหานี้ มีจำนวน 3 บริษัทได้แก่บริษัทที่ 3 4 และ 5

ข. บริษัทประสบปัญหาทางด้านความไม่แน่นอนทางด้านแรงงาน มี
 จำนวน 6 บริษัท คือบริษัทที่ 2 4 6 8 9 และ 10

ค. บริษัทประสบปัญหา เนื่องจากประสิทธิภาพของพนักงานในระดับ
 เทคนิเชียน-วิศวกร ยังมีไม่เพียงพอซึ่งมีจำนวนถึง 6 บริษัทคือบริษัทที่ 1 3 4
 5 7 และ 8

ง. ผู้รับเหมาช่วงที่บริษัทว่าจ้างมาทำงานไม่เข้าเป้าหมาย มีจำนวน
 ทั้งหมด 3 บริษัท คือบริษัทที่ 4 5 และ 7

ซึ่งจากการสอบถามผู้บริหารและวิศวกรของบริษัทที่รับผิดชอบในโครงการต่างๆ ที่
 บริษัทรับจ้างทำอยู่นั้น

ก. พนักงานในระดับแรงงานมีการเข้า-ออก จากบริษัทมาก ทำให้
 บริษัทบางช่วงต้องเกิดสภาวะการขาดแคลนแรงงานในส่วนที่เป็นคนงานของบริษัท
 เอง นอกจากนี้การที่เป็นบริษัทที่เริ่มก่อตั้งขึ้นมาใหม่ การที่จะออกไปติดต่อแรงงาน

มาเสริมเข้ามาใหม่ก็ทำได้โดยลำบากเพราะบางครั้งการติดต่อหาแรงงานก็ทำได้ โดยไม่สะดวกนักต้องเสียเวลาในการเข้าไปหาคนงานมาใหม่ทำให้การทำงานบางครั้งต้องหยุดชะงักทำให้เกิดความล่าช้า นอกจากนี้คนงานบางส่วนก็มักเข้าไปทำงานกับบริษัทก่อสร้างที่ใหญ่หรือบริษัทก่อสร้างต่างประเทศ โดยคนงานเหล่านี้เชื่อว่าการจ่ายเงินค่าจ้างจะได้แน่นอนในแต่ละงวดแต่บริษัทที่เพิ่งเปิดใหม่คนงานจะขาดความเชื่อมั่นในด้านการเงิน

ข. พนักงานระดับเทคนิคเขียน-โปรแกรมของบริษัทบางคนขาดความรับผิดชอบ บางขณะไม่ติดตามการทำงานของคนงานหรือปล่อยให้คนงานทำงาน โดยไม่มีการเร่งรัดและตรวจสอบมีผลทำให้งานต้องล่าช้า

ค. ประสิทธิภาพของพนักงานระดับเทคนิคเขียน-โปรแกรมมีไม่เพียงพอโดยเฉพาะพนักงานที่เพิ่งสำเร็จการศึกษาและขาดประสบการณ์ในการทำงาน ทำให้บางครั้งคนงานขาดความเชื่อถือ นอกจากนี้พนักงานพวกนี้ก็ไม่ค่อยที่จะไปว่ากล่าวตักเตือนคนงานเมื่อเห็นคนงานทำงานไม่เต็มที่

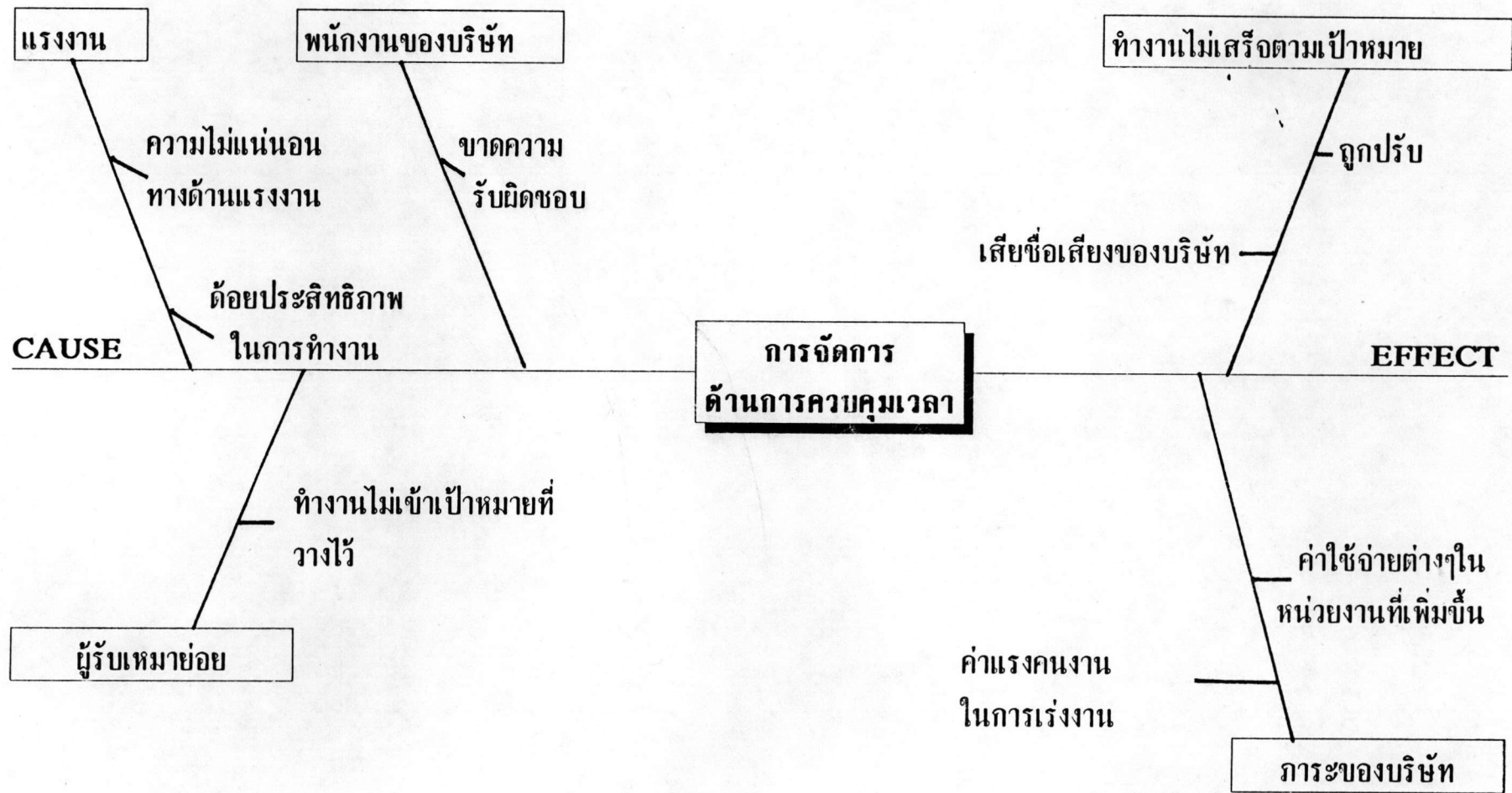
ง. ผู้รับเหมาย่อยทำงานไม่ตรงตามกำหนดเวลาเนื่องจากขาดการวางแผนในการทำงานที่ดีและไม่ค่อยมีความรับผิดชอบต่อการทำงานมากนักบางครั้งก็ทำงานผิดพลาดจนเกิดความเสียหายต้องปรับปรุงแก้ไขทำให้เสียเวลา

4.4 การวิเคราะห์การควบคุมต้นทุน (Cost Control) ในบริษัทก่อสร้างขนาดเล็กที่จัดตั้งใหม่

4.4.1 การจัดการทางด้านระบบควบคุมต้นทุน

จากตารางที่ ข.7 ผู้วิเคราะห์ได้ทำการสรุปรูปแบบของการควบคุมต้นทุน (Cost Control) ในบริษัทก่อสร้างขนาดเล็กที่จัดตั้งใหม่ซึ่งสามารถสรุปโดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

4.4.1.1 การจัดทำมีการทำระบบควบคุมต้นทุนภายในบริษัทก่อสร้างขนาดเล็กที่จัดตั้งใหม่ ซึ่งจากแบบสอบถาม ทำให้ทราบว่า



รูปที่ 4.3 แสดงปัญหาด้านการควบคุมเวลา

ก. มีอยู่ 9 บริษัท ที่ตอบแบบสอบถามว่ามีการจัดทำให้มีระบบการควบคุมต้นทุนบริษัทซึ่งบริษัทเหล่านี้ได้แก่บริษัทที่ 1 2 4 5 6 7 8 9 และ 10

ข. มีอยู่ 1 บริษัทที่ตอบว่าไม่มีการจัดทำระบบควบคุมต้นทุนบริษัทได้แก่บริษัทที่ 3

4.4.1.2 รูปแบบของการจัดทำลักษณะการควบคุมต้นทุนในบริษัทก่อสร้างขนาดเล็กที่จัดตั้งใหม่ จากการสอบถามและสัมภาษณ์ผู้บริหารของบริษัทก่อสร้างถึงรูปแบบและวิธีการของการทำระบบควบคุมต้นทุนในบริษัทที่ตอบแบบสอบถามว่า มีการจัดทำระบบควบคุมต้นทุน

ก. ใดยการจัดทำงบประมาณ (Budget) ของงานย่อยๆแต่ละชนิดตามรายการที่ได้แยกไว้ตอนทำการประมาณราคาโดยแยกงบประมาณออกเป็นทั้งค่าวัสดุและค่าแรงงานเอาไว้ จากนั้นเมื่อเริ่มลงมือทำค่าใช้จ่ายต่างๆที่เกิดขึ้นจะนำฝ่ายบัญชีหรือฝ่ายการเงินของบริษัทเป็นผู้รวบรวมจากใบเสร็จรับเงินจากร้านค้าในส่วนของวัสดุ ค่าเช่าเครื่องจักรและค่าแรงงานของคนงานรวมทั้งผู้รับเหมาช่วงที่ต้องจ่ายในแต่ละงวด จากนั้นจึงทำเป็นรายงานสรุปค่าใช้จ่ายในแต่ละเดือนสู่ระดับบริหารมีอยู่ 8 บริษัท ได้แก่บริษัทที่ 1 2 4 5 6 7 8 และ 10

ข. ใดยการจัดทำงบประมาณ (Budget) ของงานแต่ละงานตามที่จัดทำการประมาณราคาไว้จากนั้นจึงแบ่งงานออกเป็นงานย่อย (Subjob) และอธิบายให้กับพนักงานว่างานแต่ละงานย่อยนั้นจะประกอบด้วยค่าใช้จ่ายของอะไรบ้างเมื่องานเริ่มจึงทำการเก็บรวบรวมข้อมูลทั้งทางด้านวัสดุ ค่าแรงงาน ค่าเช่าเครื่องจักร จากนั้นจึงทำเป็นรายงานสรุปและวิเคราะห์ได้แก่บริษัทที่ 9

4.4.1.3 สำหรับบริษัทที่ทำการตอบแบบสอบถามว่าไม่มีการจัดทำระบบควบคุมต้นทุนบริษัทจากการสัมภาษณ์จากผู้บริหารของบริษัทถึงวิธีการที่จะทำอย่างไรให้ทราบถึงค่าใช้จ่ายต่างๆ ที่เกิดในระหว่างการทำงานพบว่า มีอยู่ 1 วิธี คือ

ก. ใดยการนำฝ่ายบัญชีและฝ่ายการเงินเป็นผู้ทำการรวบรวมค่าใช้จ่ายต่างๆทั้งค่าวัสดุ ค่าแรงงาน ค่าเช่าเครื่องจักรและค่าจ้างผู้รับเหมาช่วงโดย

อาศัยการเก็บรวบรวมจากใบเสร็จรับเงินที่ห้างร้านต่างๆที่บริษัทติดต่อหรือใช้บริการ และนำมาวางในแต่ละเดือนจากนั้นจึงนำสรุปเป็นรายงานนำเสนอต่อผู้บริหาร จากการวิเคราะห์ทำให้ทราบว่า ในบริษัทก่อสร้างขนาดเล็กที่จัดตั้งใหม่ระบบการควบคุมต้นทุนบริษัทนั้นส่วนใหญ่มิได้มีการจัดทำเป็นระบบมาตรฐานสากลตามรูปแบบที่ปฏิบัติกันอยู่ เช่นเดียวกับในบริษัทก่อสร้างขนาดใหญ่ แต่จะทำงานลักษณะที่เก็บรวบรวมค่าใช้จ่ายเป็นส่วนๆ แล้วแต่ที่จะใช้จ่ายไปในงานแต่ละงานซึ่งลักษณะการรวบรวมข้อมูลในลักษณะนี้ ตัวเลขค่าใช้จ่ายที่ได้จะเป็นค่าที่ไม่ถูกต้องเมื่อมองดูในแต่ละงานย่อย (Subjob) แต่ตัวเลขค่าใช้จ่ายจะสามารถมองได้ในค่าของตัวเลขค่าใช้จ่ายของทั้งโครงการเท่านั้น ซึ่งไม่อาจใช้มาหาค่าของค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นจริงต่อหน่วย (Unit Cost) ของในส่วนที่เป็น วัสดุ แรงงาน เครื่องจักรต่างๆ ได้ ซึ่งบริษัทที่ใช้วิธีการนี้เป็นระบบควบคุมต้นทุนเมื่อเปรียบเทียบกับบริษัทที่ตอบแบบสอบถามว่าไม่มีการจัดระบบควบคุมต้นทุนนั้น จะเห็นได้ว่าผลลัพธ์ที่ได้จากการทำระบบนี้จะไม่แตกต่างกันมากนักและมีเพียงบริษัทเดียว คือบริษัทที่ 9 ที่จัดทำมีการทำระบบควบคุมต้นทุนได้เกือบเต็มรูปแบบโดยส่วนที่แตกต่างจากระบบมาตรฐานคือรหัสของงานนั้นนำรหัสตามที่บริษัทกำหนดขึ้นเอง นอกจากนี้แล้วก็มีการจัดทำมี Cost Technician ประจำหน่วยงานซึ่งก็ได้แก่เทคนิคเขียนที่ประจำอยู่หน้างานเป็นผู้เก็บข้อมูล จากนั้นจึงให้ฝ่ายบัญชีเป็นผู้ทำรายงานสรุปและเสนอต่อระดับผู้จัดการซึ่งจะทำหน้าที่ของ Cost Engineer ในการวิเคราะห์หาผลสรุปร่วมกับวิศวกรที่อยู่หน้างาน

4.4.1.4 บรรยายของบริษัทก่อสร้างขนาดเล็กที่จัดตั้งใหม่ในการนำเอาคอมพิวเตอร์มาใช้ในการทำระบบควบคุมต้นทุนจากแบบสอบถามถึงบรรยายของบริษัทพบว่า

ก. มี 6 บริษัทที่นำเอาคอมพิวเตอร์มาช่วยในการทำระบบควบคุมต้นทุนได้แก่บริษัทที่ 1 2 4 7 9 และ 10

ข. มี 4 บริษัทที่ไม่มีนัยบายในการเอาคอมพิวเตอร์มาใช้ทำระบบควบคุมต้นทุนได้แก่บริษัทที่ 3 5 6 และ 8

จากการสัมภาษณ์ทราบว่า การนำเอาคอมพิวเตอร์มาใช้นั้น ส่วนใหญ่จะนำเอามาใช้ในการคำนวณค่าใช้จ่ายจากการเก็บรวบรวมข้อมูล เพื่อนำมาทำเป็นรายงานสรุปให้แก่ฝ่ายบริหารของบริษัทได้รับทราบ และในส่วนของบริษัทที่ใช้คอมพิวเตอร์ในการทาระบบควบคุมต้นทุน พบว่าบริษัทได้นำเอาคอมพิวเตอร์มาใช้งานช่วงระยะเวลาดังนี้คือ

1. ตั้งแต่เริ่มเปิดบริษัทเลยมีจำนวน 1 บริษัทคือบริษัทที่ 9
2. หลังจากเปิดบริษัทไปแล้ว 1-12 เดือนจำนวน 4 บริษัทคือบริษัทที่ 1 2 4 และ 7
3. หลังจากเปิดบริษัทไปแล้ว 13-24 เดือนจำนวน 1 บริษัทคือบริษัทที่ 10

โดยที่ผู้บริหารของบริษัทเหล่านี้พบว่า หลังจากนำเอาเครื่องคอมพิวเตอร์มาใช้นั้น ทำให้การติดตามผลข้อมูลทางด้านค่าใช้จ่ายเป็นไป得更เร็วขึ้น สำหรับบริษัทที่ยังไม่มีนโยบายก็ยังคงยึดถือให้ฝ่ายบัญชีทำรายงานแบบเดิม

4.4.2 ปัญหาในการควบคุมต้นทุนของบริษัทก่อสร้างขนาดเล็กที่จัดตั้งใหม่

จากการสอบถามถึงปัญหาในการทาระบบควบคุมต้นทุนในบริษัทก่อสร้างขนาดเล็กที่จัดตั้งใหม่ พบว่าได้ประสบกับปัญหาต่างๆ โดยมีลักษณะต่าง ๆ ดังนี้

4.4.2.1 ลักษณะปัญหาที่เกิดจากการทาระบบควบคุมต้นทุน

ก. ขาดแคลนพนักงานที่จะมาดูแลงานด้านนี้ จำนวน 7 บริษัท คือบริษัทที่ 1 3 4 6 7 9 และ 10 ซึ่งจากการสำรวจพบว่าผู้บริหารของบริษัทยังมีความเห็นว่าเนื่องจากเป็นบริษัทที่จัดตั้งขึ้นใหม่ จำนวนพนักงานจึงพยายามจำกัดให้พอดีกับงานในช่วงแรก

ข. พนักงานที่มีอยู่ยังขาดความเข้าใจที่ด้านระบบมีจำนวน 6 บริษัท ได้แก่บริษัทที่ 1 2 4 6 7 และ 10 ซึ่งทำให้เมื่อมีการรับนโยบายจากฝ่ายบริหารไปแล้วไม่นำเอาไปปฏิบัติตามหรือปฏิบัติได้อย่างไม่เต็มที่ ทำให้ข้อมูลที่เกิดขึ้นมาบ้างครั้งเกิดความคลาดเคลื่อนไปจากความจริง

ค. ผู้บริหารของบริษัทเห็นว่ายังไม่มีเวลาที่จะมาทาระบบนี้ให้เป็น
รูปธรรมเด่นชัดเพราะว่ายังไม่มีเห็นความจำเป็นที่จะทำในช่วงระยะแรกเพราะต้อง
ไปทำงานในด้านอื่นๆ มากกว่าเช่นการหางาน จึงให้ความรับผิดชอบนี้แก่ฝ่ายบัญชี
ไปซึ่งบริษัทที่ประสบกับปัญหานี้มี 2 คือบริษัทที่ 5 และ 8

4.5 การวิเคราะห์ด้านการจัดการด้านวัสดุของบริษัทก่อสร้างขนาดเล็กที่จัดตั้งใหม่

สำหรับบริษัทก่อสร้างขนาดเล็กที่จัดตั้งใหม่ การจัดการระบบการควบคุม
วัสดุที่จะใช้ในการทำงานของบริษัทนั้น ผู้วิจัยได้เน้นไปนประเด็นสำคัญ 3
ประการคือ

1. ด้านการจัดซื้อ / จัดหาวัสดุ
2. ด้านการจัดเก็บและระบบการเบิกจ่ายวัสดุ
3. ด้านการควบคุมการสูญเสียของวัสดุ

ซึ่งจากการสอบถามสามารถสรุปในประเด็นต่างๆ ดังต่อไปนี้

4.5.1.1 ด้านการจัดซื้อ/จัดหาวัสดุ ในบริษัทก่อสร้างขนาดเล็กที่
จัดตั้งใหม่ในระบบการจัดซื้อ/จัดหาวัสดุเข้ามาใช้ในการทำงานของบริษัทนั้น จาก
การสอบถามพบว่าทั้ง 10 บริษัทจะมีระบบการจัดซื้อ/จัดหาเหมือนกันโดยแบ่งเป็น
ขั้นตอนหลักที่สำคัญดังแสดงในตารางที่ ข.9

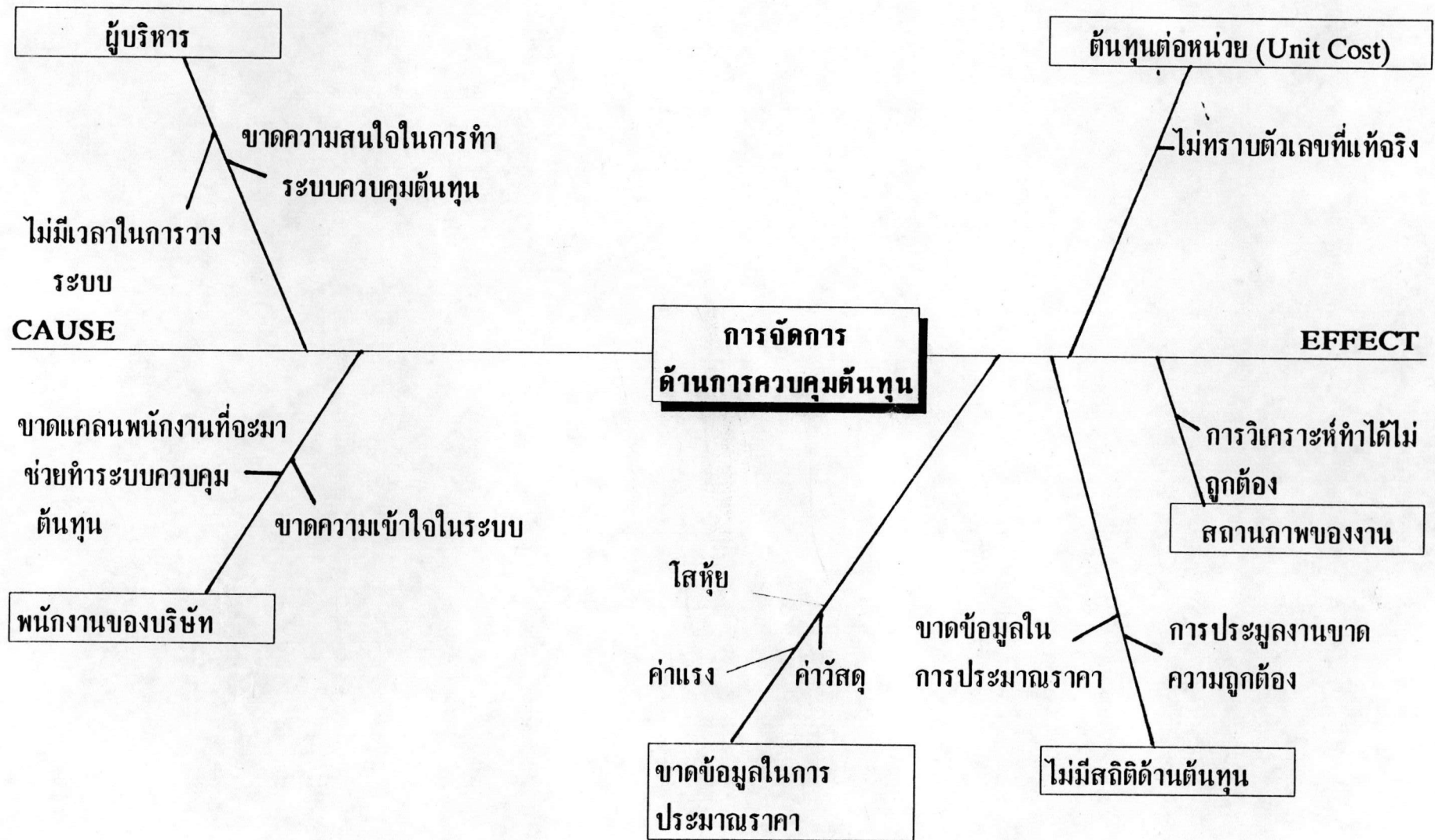
ก. หน่วยงานแจ้งความต้องการการราใช้วัสดุ ส่งเข้ามายังฝ่ายจัดซื้อ
/จัดหาของบริษัทงานสำนักงานใหญ่

ข. ฝ่ายจัดซื้อ/จัดหา ทำหน้าที่จัดหาร้านค้าและตรวจสอบราคา
พร้อมทั้งให้ผู้จัดการของบริษัทหรือผู้มีอำนาจตรวจสอบพร้อมอนุมัติการสั่งซื้อ

ค. ฝ่ายจัดซื้อติดต่อสั่งซื้อกับทางร้านค้า

ง. หน่วยงานเป็นผู้รับวัสดุ พร้อมทั้งทำการตรวจสอบคุณภาพของ
วัสดุด้วย

ซึ่งจะเห็นได้ว่าในบริษัทก่อสร้างขนาดเล็กนั้น การจัดหาวัสดุเข้ามายังหน่วยงาน
นั้น ทุกอย่างจำเป็นต้องผ่านการพิจารณาจากผู้จัดการของบริษัทก่อน เนื่องจากน



รูปที่ 4.4 แสดงสาเหตุของปัญหาด้านการควบคุมต้นทุน

ระยะแรกของการประกอบกิจการนั้นผู้จัดการของบริษัทจำเป็นต้องเข้มงวดในการดูแลการใช้จ่ายเงินทุนของบริษัทอย่างใกล้ชิด ทั้งนี้เพื่อให้การใช้จ่ายเงินทุนของบริษัทเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพที่สุด

4.5.1.2 ด้านการจัดเก็บและการเบิกจ่ายวัสดุ จากการสอบถามพบว่าทั้ง 10 บริษัทที่ตอบแบบสอบถามจะมีลักษณะการจัดเก็บวัสดุที่เหมือนกันคือ จัดให้มีการจัดเก็บวัสดุที่หน้างานในโรงเก็บวัสดุ (Store) โดยมีพนักงานที่อยู่หน้างานซึ่งได้แก่ เทคโนโลยีเซียน-โรฟแมน เป็นผู้ดูแลควบคุมการเบิกจ่ายวัสดุพร้อมทั้งมีเอกสารที่แสดงหลักฐานการเบิกจ่ายวัสดุและยอดวัสดุคงเหลือ ส่วนทางฝ่ายสำนักงานใหญ่จะเป็นผู้คอยตรวจสอบและสรุปยอดวัสดุคงเหลือในแต่ละเดือนและรายงานให้ทางผู้เกี่ยวข้องได้ทราบ

4.5.1.3 มาตรการด้านการควบคุมการสูญเสียของวัสดุ ซึ่งจากการสอบถามพบว่าบริษัทก่อสร้างขนาดเล็กที่จัดตั้งใหม่มีวิธีการควบคุมการสูญเสียของวัสดุคล้ายคลึงกันโดยสรุป

ก. มีการควบคุมยอดการสั่งเบิกวัสดุเทียบกับยอดวัสดุตามที่ได้จากการประมาณการโดยโรฟแมน-เทคโนโลยีเซียนที่อยู่หน้างาน จะเป็นผู้ควบคุมการใช้จ่ายวัสดุอย่างใกล้ชิด ซึ่งบริษัทที่สำรวจนี้มีจำนวน 10 บริษัท

ข. มีนโยบายในการให้พนักงานพยายามคัดแปลงนำเอาวัสดุที่เหลือจากการใช้งานหมุนเวียนนำเอามาใช้ใหม่ ซึ่งมีบริษัทที่ 7 ที่สำรวจการนี้

4.5.2 ปัญหาในการจัดการด้านวัสดุของบริษัทก่อสร้างขนาดเล็กที่จัดตั้งใหม่

จากการสอบถามและสัมภาษณ์ถึงปัญหาในการควบคุมคุณภาพของวัสดุที่ใช้ในการทำงานของโครงการของบริษัทก่อสร้างขนาดเล็กที่จัดตั้งใหม่ สามารถสรุปเป็นรายละเอียดต่างๆได้ดังต่อไปนี้

4.5.2.1 ลักษณะของปัญหาด้านการจัดหาวัสดุมาใช้ในการทำงานของโครงการต่าง ๆ ของบริษัทก่อสร้างขนาดเล็กที่จัดตั้งใหม่ มี 3 ประเด็น คือ

ก. ปัญหาที่เกิดจากพนักงานจัดซื้อของบริษัทซึ่งมี 7บริษัทที่ประสบกับปัญหานี้ คือบริษัท 1 2 3 4 6 8 และ 9

ข. ปัญหาที่เกิดจากทางร้านค้าที่ขายวัสดุ (Supplier) ที่บริษัทติดต่อซึ่งมีอยู่ 6 บริษัทที่มีปัญหา คือบริษัทที่ 1 2 4 6 7 และ 10

ค. ปัญหาที่เกิดจากคุณภาพของวัสดุที่ทางร้านค้า (Supplier) จัดส่งมาให้แก่บริษัท ซึ่งมีอยู่ 7 บริษัทที่มีปัญหา คือบริษัทที่ 1 4 5 6 7 8 และ 10

4.5.2.2 จากการสอบถามและสัมภาษณ์รายละเอียดของปัญหาทางด้านการจัดการวัสดุที่เกิดจากพนักงานจัดซื้อของบริษัท มีดังต่อไปนี้

ก. พนักงานจัดซื้อของบริษัทในช่วงเริ่มแรก มักได้แก่พนักงานที่มีประสบการณ์น้อย ทำให้การสั่งของหรือวัสดุไม่ได้ตรงตามความต้องการหรือตามที่กำหนดตามมาตรฐานรายการก่อสร้าง (Specification) ทำให้ของที่สั่งเข้ามาได้ชำรุดก่อให้เกิดความล่าช้าในการทำงาน สำหรับบริษัทที่ประสบกับปัญหานี้จะมีอยู่ 6 บริษัทคือ บริษัทที่ 1 2 3 4 6 และ 8 โดยลักษณะปัญหาที่เกิดขึ้นได้แก่การไม่เข้าใจในลักษณะและคุณสมบัติของวัสดุก่อสร้างทำให้เกิดความเข้าใจที่ผิดในระหว่างการสั่งวัสดุทำให้เมื่อสั่งวัสดุมาแล้วไม่สามารถใช้งานได้ ต้องส่งของคืนซึ่งบางครั้งอาจทำให้เกิดทัศนคติที่ไม่ดีเกิดขึ้นระหว่างร้านค้ากับบริษัท

ข. ปัญหาที่เกิดจากความทุจริตของพนักงานจัดซื้อของบริษัท สำหรับบริษัทที่ประสบปัญหานี้มีเพียง 1บริษัทคือบริษัทที่ 4 ทั้งนี้เป็นเพราะบริษัทนี้เมื่อเปิดบริษัทมาก็รับพนักงานใหม่เข้ามาปฏิบัติงานในการจัดซื้อ ปรากฏว่าพนักงานมีการทุจริตในการสั่งซื้อของทำให้บริษัทต้องสั่งของในราคาที่สูงกว่าที่ควรจะเป็น ทำให้บริษัทต้องสูญเสียผลประโยชน์

4.5.2.3 ปัญหาที่เกิดจากร้านค้า (Supplier) ซึ่งเป็นผู้จัดส่งวัสดุให้แก่ทางบริษัท ลักษณะของปัญหาได้แก่

ก. ทางร้านค้าจัดส่งวัสดุที่มีคุณภาพไม่ได้ตามมาตรฐานให้แก่ทางหน่วยงานของบริษัท บริษัทที่ประสบปัญหานี้มี 5 บริษัทคือบริษัทที่ 1 4 6 8 และ 10 โดยที่บริษัทมักประสบปัญหากับร้านค้าที่เพิ่งติดต่อกันเป็นครั้งแรกซึ่งยัง

ไม่คุ้นเคยกันมาก่อน ทำให้บางครั้งต้องเกิดมีเงื่อนไขทางด้านราคาของวัสดุที่สั่งซื้อ เช่นต้องซื้อในราคาที่สูงขึ้นอีกเล็กน้อย จึงจะได้อินค้าที่มีคุณภาพตามที่ต้องการ

ข. ทางร้านค้าจัดส่งวัสดุให้ไม่เป็นไปตามเวลาที่นัดหมาย โดยทางร้านค้ามักให้ความสำคัญกับบริษัทอื่นๆ ที่ทางร้านค้ารู้จักคุ้นเคยกันมาก่อนสำหรับบริษัทที่ประสบปัญหานี้มีอยู่ 4 บริษัทคือบริษัทที่ 2 4 6 และ 7 ซึ่งพบกับความล่าช้าของการส่งวัสดุจากทางร้านค้าโดยทางร้านมักอ้างว่าต้องส่งให้กับลูกค้ารายเก่าที่สั่งเข้ามาก่อน

4.6 การวิเคราะห์การจัดการด้านแรงงานในบริษัทก่อสร้างขนาดเล็กที่จัดตั้งใหม่

4.6.1 นโยบายทางการควบคุมแรงงาน

จากการสอบถามและสัมภาษณ์ผู้บริหารของบริษัทและวิศวกรทางด้าน การควบคุมคุณภาพทางด้านแรงงานของบริษัทก่อสร้างขนาดเล็กที่จัดตั้งใหม่ สามารถสรุปได้ดังรายละเอียดต่อไปนี้

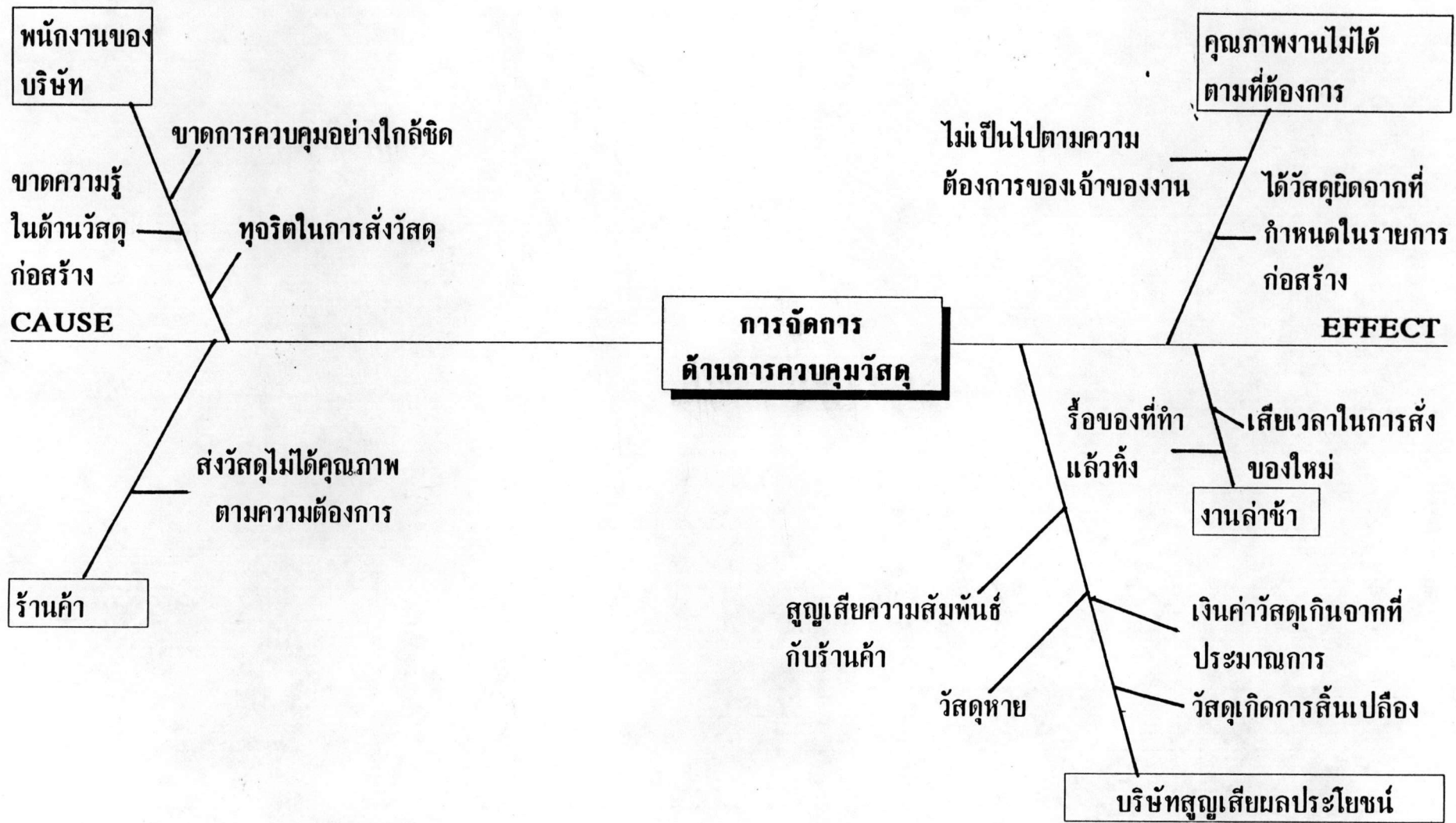
4.6.1.1 ในขณะที่บริษัทเริ่มก่อตั้งขึ้นมานั้นนโยบายที่บริษัทจะให้ความสำคัญเชื่อมั่นแก่พนักงานในส่วนของวิศวกรและเทคนิคเขียน ในการชักจูงให้เข้ามาทำงานร่วมกับบริษัทก่อสร้างขนาดเล็กและเพิ่งจัดตั้งใหม่ โดยจากการสอบถามมีดังนี้

ก. โดยการชักจูงผู้ที่มีความสนิทสนมคุ้นเคยมาก่อนให้เข้ามาทำงานร่วมกันในลักษณะของการเข้าเป็นหุ้นส่วน โดยมีอยู่ 6 บริษัทคือ บริษัทที่ 1 2 5 6 9 และ 10

ข. ใช้วิธีการเอาเงินเดือนและผลตอบแทนที่สูงในการชักจูงให้เข้ามาทำงานด้วยกันซึ่งมีอยู่ 3 บริษัท คือบริษัทที่ 3 7 และ 8

ค. โดยพยายามเน้นให้เห็นถึงปริมาณงานที่บริษัทกำลังรับทำอยู่และที่กำลังจะรับต่อไปในอนาคต ทั้งนี้เพื่อต้องการแสดงให้เห็นว่าเป็นบริษัทที่กำลังมีอนาคตโดยมี 2 บริษัทที่ใช้นโยบายนี้คือบริษัท ที่ 7 และ 8

ง. ใช้นโยบายในการจัดหาวิศวกรอิสระให้เข้ามาทำงานเป็น



รูปที่ 4.5 แสดงปัญหาในด้านการจัดการด้านวัสดุ

โครงการฯ 16 บริษัทที่เข้ายื่นขอยานี้ได้แก่บริษัทที่ 2 เพียงบริษัทเดียว จากผลสรุปของการสอบถามทั้งหมดที่กล่าวมาจะเห็นว่าบริษัทก่อสร้างขนาดใหญ่ มักนิยมเข้ายื่นขอยานในการชักนำผู้ที่มีความสนิทสนมหรือคุ้นเคยกันมาก่อนเข้ามาร่วมเป็นหุ้นส่วนในการก่อตั้งบริษัท ทั้งนี้เป็นเพราะมีความเชื่อถือว่าวางใจกันมาก่อน ซึ่งจะทำให้การทำงานในช่วงแรกของการเริ่มก่อตั้งนั้น ผู้ที่เข้ามาร่วมลงทุนจะมีความเป็นเจ้าของงานบริษัทร่วมกัน ทำให้การทำงานภายในบริษัทในระยะเริ่มแรก ซึ่งยังจัดระบบไม่ลงตัวดีนัก บรรดาผู้ร่วมลงทุนก็จะมีส่วนร่วมในการช่วยจัดระบบต่างๆ ของบริษัทให้ลงตัว นอกจากนี้จากการสอบถามทราบว่าบรรดาผู้ร่วมลงทุนนั้นมักได้แก่บรรดาวิศวกรและสถาปนิก ซึ่งบุคคลเหล่านี้บทบาทในบริษัทมักจะทำตั้งแต่ระดับเป็นกรรมการของบริษัทจนถึงวิศวกรโครงการหรือวิศวกรประจำหน่วยงานของบริษัทซึ่งจะทำให้การสอดส่องดูแลงานในด้านต่างๆ ของบริษัทเป็นไปด้วยความถี่ถ้วนมากขึ้น สำหรับมาตรการที่สองคือการชำระเงินเดือนที่สูงมาเป็นสิ่งจูงใจนั้น บริษัทที่เข้ายื่นขอยานี้ได้แก่บริษัทที่มีผู้ลงทุนเป็นเจ้าของกิจการเพียงผู้เดียวจึงต้องหาผู้ที่เข้ามาร่วมงานจากบุคคลภายนอก ส่วนมาตรการที่สามที่ใช้ปริมาณงานที่บริษัทกำลังจะมีนั้น ใน 10 บริษัทที่สอบถามพบว่ามี 2 บริษัทที่เข้าวิธีนี้เท่านั้น เพราะว่าบริษัทที่ตั้งจำหน่ายนั้นส่วนใหญ่ในระยะแรกงานจะยังมีไม่มากนักยกเว้นบางบริษัทที่อาจจะได้รับการติดต่อมาก่อนหน้านี้แล้ว ส่วนในมาตรการสุดท้ายนั้นมีใช้เพียงบริษัทเดียวโดยการติดต่อกับเพื่อนรุ่นน้องร่วมสถาบันการศึกษากับผู้จัดการของบริษัทฯ ให้เข้ามาช่วยงานในกรณีที่ผู้จัดการบริษัทรับดูแลงานไว้มากจนดูแลด้วยคนเดียวไม่ได้ต้องหากคนอื่นมาช่วยแบ่งเบาภาระฯ

4.6.1.2 นโยบายในการจูงใจเพื่อสร้างความมั่นใจให้เกิดแก่บรรดาผู้รับเหมาย่อย (Sub-Contractor) ในการเข้ามาทำงานร่วมกับบริษัทก่อสร้างขนาดใหญ่ที่จัดตั้งใหม่ จากการสอบถามและสัมภาษณ์ผู้บริหารของบริษัทในการชักจูงให้ผู้รับเหมาช่วงเข้ามาทำงานกับบรรดาผู้บริหารของบริษัทในระยะเริ่มก่อตั้งบริษัทนั้น สามารถสรุปนโยบาย ได้ดังนี้

ก. อดยอาศัยความคุ้นเคยที่มีมาแต่ก่อนเป็นส่วนชักนำให้เข้ามาทำ

งานร่วมกับบริษัทโดยบริษัทที่เข้าช้ช้ขายนี้มี 3บริษัท คือบริษัทที่ 5-8 และ 9

ข. งดการอาศัยเพื่อนฝูงหรือคนที่รู้จักกันกับผู้รับเหมาย่อยเป็นผู้แนะนำให้ผู้จักและเสมือนเป็นผู้ค้าประกันความมั่นคงให้บริษัทที่เข้าช้ช้ขายนี้มี 2 บริษัทคือบริษัทที่ 4-8

ค. งดใช้งานที่บริษัทกำลังทำอยู่ เป็นสิ่งเพิ่มเพิ่มความมั่นคงให้แก่ผู้รับเหมาช่วงโดยบริษัทที่เข้าช้ช้ขายนี้มี 2 บริษัท คือบริษัทที่ 4 และ 8

ง. งดอ้างถึงการจ่ายเงินค่าางวดงานที่ตรงต่อเวลาในการจ่ายแก่ผู้รับเหมาย่อยโดยบริษัทที่เข้าช้ช้ขายนี้มี 6 บริษัทคือบริษัทที่ 1-2-3-6-7 และ 10

จ. งดยอมให้ผู้รับเหมาย่อยสามารถเบิกเงินสำรองฉุกเฉินได้โดยมีบริษัทที่เข้าช้ช้ขายนี้เพียง 2 บริษัท คือบริษัทที่ 1 และ 10

จะเห็นว่าว่าการจ้างผู้รับเหมาช่วงงานบริษัทก่อสร้างที่จัดตั้งใหม่จะแบ่งได้เป็น 2 หมวดใหญ่คือการจ้างผู้รับเหมาช่วงที่ผู้บริหารของบริษัทเคยคุ้นเคยมาก่อนกับการว่าจ้างผู้รับเหมาช่วงจากการติดต่อโดยทั่วๆไป เช่นอาศัยจากการติดตามหนังสือวารสารทางการก่อสร้าง เป็นต้น ซึ่งจากการสัมภาษณ์ทราบว่า ในกรณีที่มีการติดต่อผู้รับเหมาช่วงจากความคุ้นเคยกันมาก่อนนั้น ในกรณีเจรจาต่อรองไม่ค่อยมีปัญหามากนักถ้าราคาในการว่าจ้างงานเป็นที่ยอมรับกันก็จะเริ่มลงมือทำงานโดยทันที แต่ถ้าเป็นผู้รับเหมาช่วงที่ติดต่อโดยทั่วๆไป การเจรจางานการเข้าเข้ามาทำงานนี้ ต้องมีการปรึกษาหารือกันมากทั้งนี้เพื่อให้ผู้รับเหมาช่วงเกิดความมั่นใจในตัวบริษัท ดังนั้น ในรายงานข้อ ก ง และ จ จึงต้องนำเอามาใช้กับผู้รับเหมาช่วงพวกนี้

4.6.1.3 วิธีการของบริษัทก่อสร้างขนาดเล็กและจัดตั้งใหม่ในการหาพนักงานที่เข้ามาทำงานด้านการเงิน บัญชีและจัดซื้อของบริษัทซึ่งต้องเป็นบุคคลที่มีความซื่อสัตย์ที่เข้ามาทำงาน จากแบบสอบถามพบว่าวิธีการหาพนักงานได้แก่

ก. งดการเปิดรับสมัครงานทั่วๆไป มีจำนวน 1 บริษัทคือบริษัทที่ 4

ข. ใดยการหาจากผู้ที่รู้จักคุ้นเคยกันมาก่อนอาทิเช่น ญาติ พี่น้อง บริษัทที่ำวิธีนี้มี 9 บริษัทคือบริษัทที่ 1 2 3 5 6 7 8 9 และ 10 ซึ่งสามารถสรุปได้ว่า ในช่วงระยะเริ่มแรกนั้นเนื่องจากความาหมของบริษัทำให้ การหาพนักงานเข้ามาทำงานนั้น พนักงานที่รับเข้ามาาหมเพื่อเข้ามาร่วมงานกัน ความไว้เนื้อเชื่อใจในความสุจริตยังมีอาจราพบได้ซึ่งจำเป็นต้องอาศัยเวลาในการติดตาม แต่พนักงานที่ทำงานในด้านการเงินของบริษัทำไม่สามารถที่จะรอเวลาในการเฝ้าติดตามได้ จึงจำเป็นต้องหาจากผู้ที่คุ้นเคยกันมาก่อนเพื่อให้เข้ามารับ ผิดชอบหน้าที่ด้านนี้ได้ทันที

4.6.1.4 วิธีการของบริษัทก่อสร้างขนาดเล็กและจัดตั้งใหม่ ในการหาพนักงานระดับคนงาน:เข้ามาทำงานให้กับบริษัท เนื่องจากพนักงานระดับคนงานก็ถือว่าเป็นสิ่งสำคัญในการสร้างความสำเร็จให้แก่บริษัทก่อสร้างเช่นเดียวกับพนักงานในระดับอื่นๆ จากแบบสอบถามซึ่งได้แสดงผลในตารางที่ ข. 11 ได้พบสรุปคือ

- ก. ใดยการติดต่อผ่านบริษัทหางานพบว่ามีบริษัทที่ 10 :เพียงบริษัทเดียว
- ข. ใดยการติดต่อผ่านทางคนรู้จักคุ้นเคยกันมาก่อน ปรากฏว่ามี 9 บริษัทที่ำวิธีนี้ในการหาคนงานได้แก่บริษัทที่ 1 2 3 4 5 6 7 8 และ 9
- ค. ใดยการเข้าสู่แหล่งแรงงานในชนบทโดยตรงมี 1 บริษัทคือบริษัทที่ 10
- ง. เปิดรับสมัครงานทั่วปามี 3 บริษัทที่ำวิธีนี้คือบริษัทที่ 7 8 และ 9

ซึ่งจากการสอบถามและสัมภาษณ์ถึงการหาพนักงานระดับคนงานนั้น วิธีที่ำมากที่สุดได้แก่การติดต่อผ่านคนรู้จักคุ้นเคย ใดยคนรู้จักคุ้นเคยในที่นี้หมายถึงพนักงานระดับเทคนิคเขียน-รพร์แมนหรือคนงานที่ทราบแหล่งแรงงาน ซึ่งอาจได้แก่ห้องถิ่นกำเนิดของตน ดังนั้นการไปชักชวนคนงานให้เข้ามาทำงานจึงเป็นปได้ค่อนข้าง่าย นอกจากนั้นในแง่ของผู้บริหารแล้ววิธีการนี้ยังถือเป็นวิธีที่ประหยัดเมื่อเทียบกับวิธีอื่นๆ เนื่องจากค่าจ่ายที่เสียไปจะเป็นเพียงค่าจ่ายในส่วนของการเดินทาง

และค่าที่พัก อาหาร สำหรับผู้ไปติดต่อและของคนที่หามาทำงานให้

4.6.2 การวิเคราะห์ปัญหาด้านการจัดการด้านแรงงานในบริษัทก่อสร้างขนาดเล็กและจัดตั้งใหม่

จากการสอบถามและสัมภาษณ์ถึงปัญหาด้านการจัดการด้านแรงงานเข้ามาทำงานในบริษัทก่อสร้างขนาดเล็กที่จัดตั้งใหม่นั้น พอสรุปรายละเอียด ได้ดังนี้

4.6.2.1 ปัญหาด้านแรงงานระดับวิศวกรและสถาปนิกที่จัดหาเข้ามาทำงานในบริษัทก่อสร้างขนาดเล็กและจัดตั้งใหม่ จากการสอบถามพบว่าลักษณะของปัญหา มีต่าง ๆ ดังนี้

ก. บรรดาวิศวกร / สถาปนิกที่มีประสบการณ์มักเรียกอัตราเงินเดือนที่สูงจนบริษัทไม่สามารถแบกรับภาระได้ บริษัทที่พบปัญหานี้ มี 3 บริษัทคือ บริษัทที่ 1 6 และ 7

ข. ในช่วงเริ่มแรกของการก่อสร้างงานที่ได้รับมักเป็นงานที่มีขนาดเล็กทำให้บรรดาวิศวกร/สถาปนิกมองดูว่าเป็นงานที่ปราศจากความท้าทาย มี 2 บริษัทที่พบปัญหานี้ คือบริษัทที่ 4 และ 6

ค. บริษัทยังขาดศักยภาพในการจัดหาผลตอบแทนแก่วิศวกร/สถาปนิกในด้านของสวัสดิการ โบนัสประจำปี ทำให้ขาดความน่าสนใจในการเข้ามาทำงาน บริษัทที่พบปัญหานี้ได้แก่ บริษัทที่ 3 และ 8

ง. บริษัทประสบกับปัญหาด้านการลาออกของวิศวกร/สถาปนิกที่เข้ามาทำงานร่วมกับบริษัทบ่อยๆ ได้แก่บริษัทที่ 1 4 6 8 9 และ 10 โดยสาเหตุที่พบเนื่องจากว่าวิศวกร/สถาปนิกที่เข้ามาทำงานเกิดความไม่พอใจในระบบการทำงานของบริษัทในช่วงแรกทำให้เกิดผลกระทบคือ งานที่วิศวกร/สถาปนิกรับผิดชอบเกิดความล่าช้าทำให้ได้รับคำตำหนิจากผู้บริหารและเป็นสาเหตุให้ต้องลาออกจากบริษัท

4.6.2.2 ปัญหาด้านการจัดการด้านแรงงานระดับเทคนิคเขียนและพนักงานทั่วไป อาทิเช่นพนักงานสคริปต์ ชูรการ ที่เข้ามาทำงานร่วมในบริษัทก่อสร้างขนาดเล็กและจัดตั้งใหม่ สรุปปัญหาต่าง ๆ ดังนี้

ก. พนักงานที่มีประสบการณ์มักไม่เข้ามาร่วมกับบริษัทก่อสร้างที่จัด

ตั้งใหม่ บริษัทที่ประสบกับปัญหานี้มีอยู่ 7 บริษัทคือบริษัทที่ 1 2 4 5 7 8 และ 9

ข. พนักงานที่เข้ามาทำงานมักจะเป็นพนักงานที่มีประสบการณ์น้อย ทำให้ต้องมีการอบรมและมักจะทำงานผิดพลาดบ่อยๆในช่วงแรก มีอยู่ 7 บริษัทคือบริษัทที่- 1 2 4 5 7 8 และ 9

ค. พนักงานมักลาออกบ่อยๆ เนื่องจากบริษัทอื่นๆให้เงินเดือนที่สูงกว่า บริษัทที่พบปัญหานี้มี 4 บริษัทคือบริษัทที่ 2 6 7 และ 10

4.6.2.3 ปัญหาทางการจัดการแรงงาน ของผู้รับเหมาช่วง (Sub Contractor) ในช่วงของการเริ่มก่อตั้งบริษัท

ก. ผู้รับเหมาช่วงมักทำงานได้คุณภาพของงานไม่ค่อยเป็นไปตามความต้องการ บริษัทที่พบปัญหานี้มี 4 บริษัท คือบริษัทที่ 3 6 7 และ 10

ข. ผู้รับเหมาช่วงมักทำงานล่าช้าไม่ตรงตามเวลาที่ต้องการ บริษัทที่ประสบปัญหานี้มี 3 บริษัท คือบริษัทที่ 5 7 และ 10

ค. ผู้รับเหมาช่วงมีการขอเบิกเงินสำรองล่วงหน้าบ่อยมีอยู่ 2บริษัทที่พบปัญหานี้ คือบริษัทที่ 1 และ 3

4.6.2.4 ปัญหาด้านการควบคุมแรงงานสำหรับพนักงานระดับคนงานในบริษัทก่อสร้างขนาดเล็กและจัดตั้งใหม่ จากการสอบถามถึงลักษณะของปัญหาทั้ง 10 บริษัท พบว่ามีลักษณะคล้ายคลึงกันคือในการรับคนงานเข้ามาทำงานกับบริษัทปรากฏว่า บริษัทยังไม่ทราบฝีมือของคนงานแต่ละคนมาก่อน ทำให้เมื่อลงมือปฏิบัติงานจริงมักจะมีปัญหาด้านคุณภาพของงาน นอกจากนี้การหาคนงานมาทำงานให้กับบริษัทนั้น คนงานบางคนมักจะนำครอบครัวมาด้วยทำให้บริษัทต้องเสียค่าใช้จ่ายในการหาที่พักคนงานเพิ่มมากขึ้น

จากรายละเอียดของปัญหาที่กล่าวมาทั้งหมดนั้นลักษณะของปัญหาที่บริษัทที่จัดตั้งใหม่ประสบในด้านแรงงานจะมีลักษณะ ดังนี้คือ

1. ในส่วนของวิศวกรและสถาปนิก ปัญหาที่พบมักเป็นปัญหาทางด้านอัตราค่าจ้างและการขาดแรงจูงใจจากบริษัททำให้การหาวิศวกร /สถาปนิกเข้ามาร่วมงานทำได้ยาก

2. ในส่วนของพนักงานระดับเทคนิคเขียน-โปรแกรมปัญหาที่เกิดขึ้นแก่พนักงานที่เข้ามาทำงานมักเป็นพนักงานที่มีประสบการณ์น้อยและอยู่กับบริษัทไม่นานก็ลาออกเพื่อไปทำงานกับบริษัทอื่นๆ ที่มีเงินเดือนสูงกว่า หรือมีลักษณะงานที่น่าสนใจกว่า

3. สำหรับปัญหาในส่วนของผู้รับเหมาช่วงมักเป็นปัญหาที่เกิดขึ้นด้านการทำงานที่มักค่อยๆ ได้คุณภาพและไม่ตรงต่อเวลา ภัยที่ปัญหานี้มักเกิดกับบริษัทก่อสร้างที่ใช้ผู้รับเหมาช่วงที่เพิ่งเคยติดต่อกันเป็นครั้งแรกๆ ซึ่งยังไม่เคยได้ทำงานร่วมกันมาก่อนแต่อาจจะมีอัตราค่าจ้างที่ต่ำสูงนักจนบริษัทเรียกมาใช้บริการ นอกจากนี้ก็เป็นปัญหาด้านการเบิกเงินสำรองล่วงหน้าบ่อยๆ จนทำให้บริษัทต้องมีการชำระค่าจ้างรายนระหว่างเดือนเพิ่มมากขึ้น

4.7 การวิเคราะห์นโยบายในการควบคุมคุณภาพของงานในบริษัทก่อสร้างขนาดเล็กที่จัดตั้งใหม่

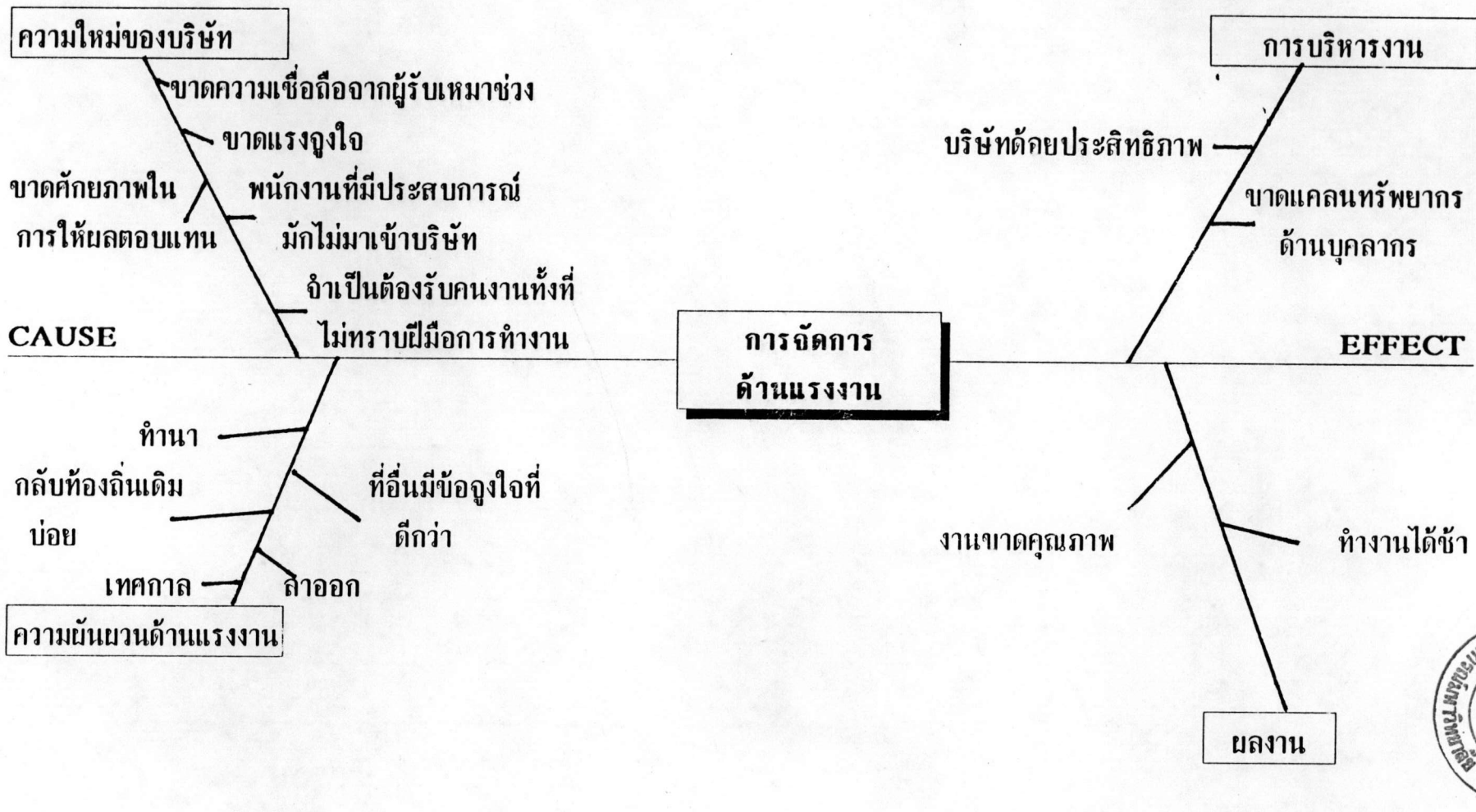
4.7.1 นโยบายในการควบคุมคุณภาพของงาน

สำหรับการวิเคราะห์นโยบายในด้านการควบคุมคุณภาพของบริษัทก่อสร้างขนาดเล็กที่จัดตั้งใหม่ เพื่อต้องการทราบถึงการวางแผนของระดับผู้บริหารและวิศวกรในบริษัทก่อสร้างที่จัดตั้งใหม่ ulyจะเน้นไปในด้านการจัดหานโยบายและกระจายลงไปยังพนักงานระดับเทคนิคเขียน-โปรแกรมในการเข้าไปตรวจสอบคุณภาพงานที่บริษัทได้รับทำในระยะเริ่มก่อตั้งบริษัท ซึ่งจากการสอบถามทำให้สรุปได้ดังต่อไปนี้

4.7.1.1 มาตรการที่บริษัทก่อสร้างขนาดเล็กและจัดตั้งใหม่ได้นำมาเอามาใช้สำหรับพนักงานของบริษัทในการควบคุมคุณภาพของงาน

ก. ulyการจัดทำรายงานแสดงรายละเอียดงานที่ต้องมีการตรวจสอบ (Checklist) เป็นประจำให้แก่พนักงานที่มีหน้าที่ในการควบคุมคุณภาพงานสำหรับบริษัทที่มีนโยบายเช่นนี้มี 5 บริษัท คือบริษัทที่ 4 5 7 8 และ 10

ข. วางนโยบาย ulyที่พนักงานระดับบริหาร เป็นผู้ทำหน้าที่ตรวจสอบ



รูปที่ 4.6 ปัญหาที่เกิดทางด้านแรงงาน

คุณภาพของงานร่วมกับเทคนิคเขียนที่หน้างานสำหรับบริษัทที่ทำานลักษณะนี้ คือบริษัท
ที่ 3 5 7 และ 10

ค. จัดให้พนักงานรับผิดชอบทำหน้าที่ในการควบคุมคุณภาพหน้างาน
โดยตรง จากนั้นพนักงานระดับบริหารหรือวิศวกรจะเข้าทำการ Cross Check
โดยการสุ่มเข้าดูเป็นบางจุดสำหรับบริษัทที่สำรวจนี้ได้แก่บริษัทที่ 2

ง. ให้พนักงานที่ทำหน้าที่ควบคุมคุณภาพของงานรับผิดชอบโดยตรงแต่
เมื่อมีปัญหาให้มารายงานแจ้งต่อผู้บริหารหรือวิศวกร จากนั้นจะเข้ามาแก้ปัญหาให้
มี 5 บริษัทที่สำรวจรายนี้ คือบริษัทที่ 1 4 6 8 และ 9

4.7.1.2 นโยบายในด้านการเพิ่มและพัฒนาความรู้ทางด้านการควบคุม-
คุณภาพให้แก่บรรดาพนักงานของบริษัทที่ต้องทำหน้าที่ในการควบคุมคุณภาพของงาน

ก. รับผิดชอบให้มีการประชุมในทุกสัปดาห์เพื่อสรุปการทำงานที่ผ่านมา
และผู้บริหารของบริษัทชี้แนะให้เห็นถึงผลดี ผลเสียของการทำงานที่ผ่านมาโดยมี
อยู่ 2 บริษัทที่สำรวจนี้คือบริษัทที่ 1 และ 6

ข. รับผิดชอบมาให้พนักงานไปเรียนหนังสือเพิ่มเติมเพื่อเพิ่มพูนความรู้
และปรับวิถยฐานะของตนเองโดยมี 2 บริษัทที่สำรวจรายนี้ คือบริษัทที่ 3 และ 6

ค. พนักงานระดับบริหารและวิศวกรเป็นผู้ถ่ายทอดความรู้ให้แก่พนักงาน
ด้วยตนเองโดยมาเดินดูหน้างานพร้อมทั้งชี้ให้เห็นถึง ข้อดี ข้อเสียของการทำงาน
แต่ละจุดเป็นกรณีๆไป โดยมีบริษัทที่สำรวจนี้ 3บริษัท คือบริษัทที่ 3 5 และ 7

ง. รับผิดชอบส่งเสริมความรู้แก่พนักงานโดยการจัดหาหนังสือต่างๆ ที่
เกี่ยวข้องกับการควบคุมคุณภาพงานก่อสร้างให้มีในบริษัท โดยบริษัทที่มีนโยบายทาง
ด้านนี้ ได้แก่บริษัทที่ 3 6 7 และ 8

จ. สำหรับบริษัทที่ผู้บริหารของบริษัทยังไม่ให้ความสำคัญกับนโยบาย
พัฒนาความรู้แก่พนักงาน ได้แก่ บริษัทที่ 9 และ 10

จากที่ได้กล่าวมาทั้งหมดนี้จะเห็นได้ว่าการวางแผนด้านการควบคุมคุณภาพของ
งานของบริษัทก่อสร้างที่เพิ่งจัดตั้งใหม่พบว่า ระดับบริหารของบริษัทนั้นยังคงต้องมี
บทบาทมากในการทำหน้าที่ตั้งแต่วางแผนวางแนวทางการให้พนักงานได้ปฏิบัติจนถึงการ

ลงมือทำหน้าที่ตรวจสอบด้วยตนเอง สำหรับการวางแผนขยายพ่วงแนวทางได้เป็น 2 แนวทางใหญ่ คือ

ก. ใ้การวางแผนหลักการและแนวทางให้พนักงานได้ทราบก่อนได้แก่ การทำ Checklist ให้แก่พนักงานได้รับทราบแล้วจึงร่วมกันในการตรวจสอบคุณภาพงาน

ข. ใ้การให้พนักงานได้มีหน้าที่รับผิดชอบงานโดยตรงจากนั้นจึงเข้าร่วมตรวจเช็คร่วมกับพนักงานที่หน้างาน

ใ้ที่บริษัทที่ใช้ตามวิธีแบบที่ 1 นั้น ใ้โดยมากมักเป็นบริษัทที่ผู้บริหารของบริษัทจะมีวิศวกรอื่นๆ คอยช่วยเหลือบ้าง ทำให้ผู้บริหารสามารถที่จะไปปฏิบัติงานส่วนอื่นๆ ได้ ใ้ที่วิศวกรพวกนี้จะทำหน้าที่คุมงานประมาณ 2-3 โครงการต่อคน สำหรับบริษัทที่ใช้แบบแนวทางที่ 2 มักเป็นบริษัทที่ผู้บริหารและวิศวกรเป็นบุคคลคนเดียวกัน ซึ่งเวลาจะค่อนข้างรัดตัวจึงต้องให้พนักงานเทคนิคเขียนที่มีหน้าที่ดูแลคุณภาพของงานได้รับผิดชอบงานอย่างเต็มที่และเมื่อมีปัญหาทางหน้างานผู้บริหารจึงเข้ามาช่วยแก้ไขปัญหา ในส่วนของนโยบายในการพัฒนาความรู้แก่พนักงานในด้านการควบคุมคุณภาพนั้น พบว่าผู้บริหาร 8 จากใน 10 บริษัทนั้น ใ้ให้ความสนใจในการพัฒนาความรู้ให้แก่ พนักงานในด้านการควบคุมคุณภาพของงานมากที่สุดกว่างานอื่น ๆ ใ้โดยวิธีการที่นิยมนำมาใช้ คือการประชุมร่วมกัน การถ่ายทอดความรู้ให้แก่พนักงาน และการจัดหาหนังสือเพื่อส่งเสริมความรู้ในด้านต่างๆ ทั้งนี้จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารที่ใช้วิธีเหล่านี้เพราะเป็นวิธีที่ค่อนข้างสะดวก ประหยัดเงินตราของบริษัทและเป็น การแลกเปลี่ยนข้อคิดเห็น และช่วยระดมความคิดในการร่วมกันแก้ไขปัญหาต่างๆ นอกจากนี้ยังมีบริษัทจำนวน 2 บริษัท ที่ส่งเสริมให้พนักงานยินยอมไปเรียนต่อในภาคกลางคืนหลังเลิกงานแล้ว ซึ่งทั้งนี้ต้องขึ้นกับความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับพนักงานที่ต้องการไปศึกษาต่อด้วย ส่วนบริษัทที่ม่มีนโยบายในการส่งเสริมความรู้ให้แก่พนักงานก็มีเหตุผลว่า เนื่องจากงานที่มีอยู่นั้นเป็นงานที่ใหม่จำเป็นต้องใช้เทคนิคที่สูงมากนักจึงไม่มีความจำเป็นในการต้องอบรมพนักงาน

4.7.2 ปัญหาด้านการควบคุมคุณภาพของงานในบริษัทก่อสร้างขนาดเล็กและจัดตั้งใหม่

4.7.2.1 พนักงานที่ทำหน้าที่ควบคุมงานขาดความเอาใจใส่ดูแลในการทำงานทำให้งานที่ออกมามีคุณภาพไม่ดีพอ ต้องมีการแก้ไขใหม่ ซึ่งในบางครั้งถึงขั้นรื้อหรือทุบทิ้งเพื่อสร้างใหม่ ทำให้ต้องเสียเวลาและต้นทุนต้องเพิ่มขึ้นมากตามไปด้วย โดยลักษณะของปัญหานี้จะพบกับทุกบริษัท

4.7.2.2 มีการควบคุมคุณภาพของงานผิดไปจากวัตถุประสงค์บริษัทที่ประสบปัญหานี้ คือบริษัทที่ 10

4.7.2.3 พนักงานควบคุมคุณภาพของบริษัทไม่มีการให้ความสำคัญมากนักในการทำงานแต่ละชิ้น ได้แก่บริษัทที่ 3 และ 10

4.7.2.4 ปัญหาที่เกิดระหว่างผู้ควบคุมงานกับพนักงานควบคุมคุณภาพของบริษัท ได้แก่บริษัทที่ 1 3 4 6 8 และ 10 โดยลักษณะของปัญหาที่พบได้แก่

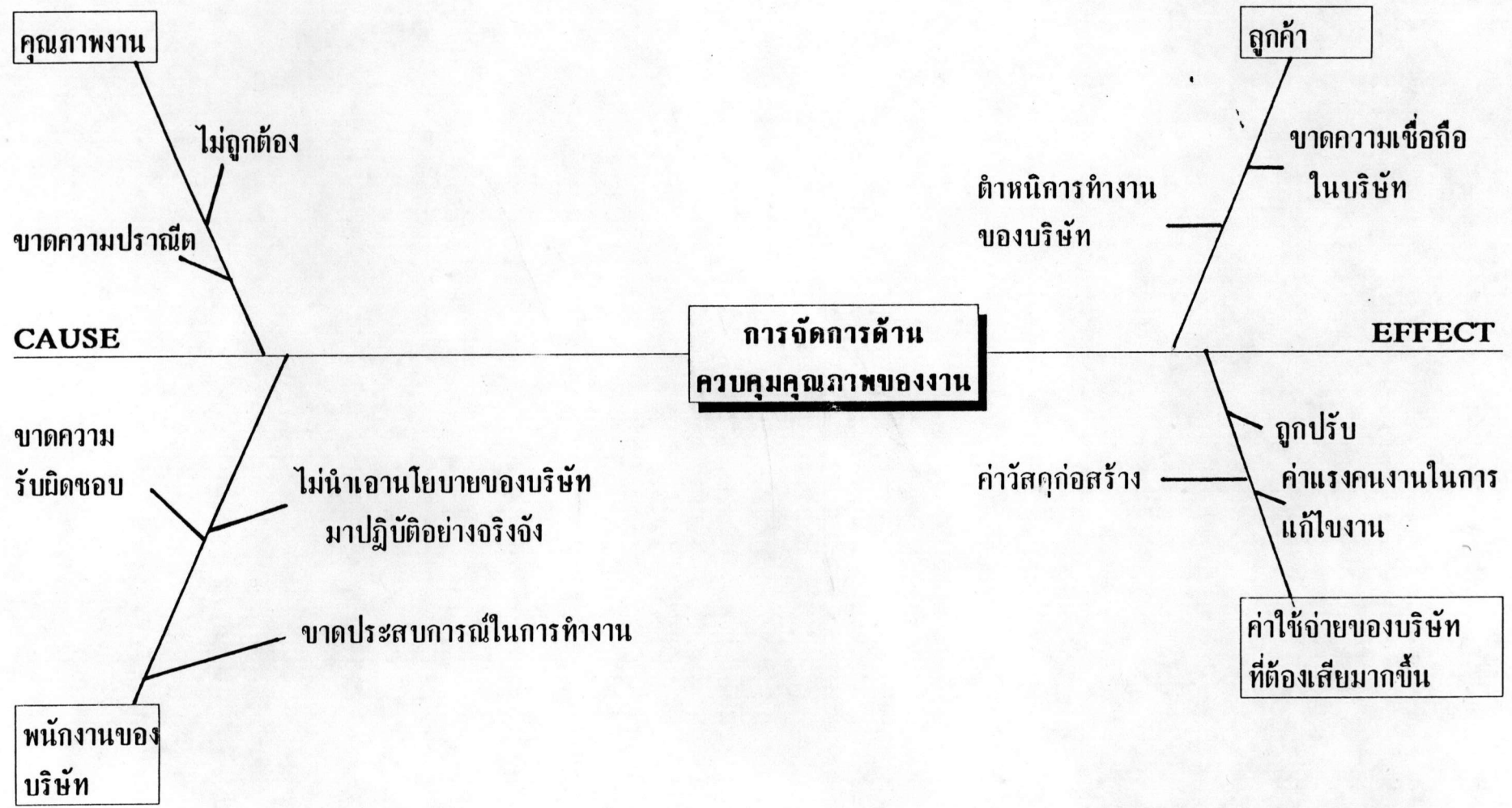
1. ความเคร่งครัดต่อการทำงานของผู้ควบคุมงาน
2. บริษัทมีความเห็นว่าเป็นการกีดกันแกล้งของผู้ควบคุมงาน

ส่วนบริษัทที่เห็นว่าไม่มีปัญหาเกิดขึ้นกับผู้ควบคุมงานนั้นได้ให้เหตุผลว่า งานที่บริษัทรับได้ในช่วงแรกนั้นเป็นงานที่มีขนาดเล็ก ซึ่งเจ้าของงานเห็นว่ายังไม่จำเป็นต้องมีผู้ควบคุมงานมาคุมงานบริษัทอีกทีหนึ่ง

4.7.2.5 พนักงานของบริษัทไม่ได้นำเอามาตรการต่างๆ ของบริษัทที่จัดทำไว้ อาทิเช่น รายการ Check List มาใช้อย่างจริงจัง ได้แก่บริษัทที่ 6 และ 9

ซึ่งจากปัญหาที่กล่าวมาทั้งหมดนี้ ผลลัพธ์ที่เห็นได้เด่นชัดที่สุดคือการถูกตำหนิจากทางลูกค้าของบริษัทถึงคุณภาพของงาน ซึ่งนอกจากสาเหตุที่ได้กล่าวมาในหัวข้อที่ 4.7.2.1 ถึง 4.7.2.4 แล้วยังมีเหตุผลประกอบอื่นๆด้วย ซึ่งจากการสอบถามพบว่า

1. เกิดจากความผิดพลาดของแบบ
2. พนักงานขาดความประณีตในการทำงาน



รูปที่ 4.7 แสดงปัญหาในการควบคุมคุณภาพของงาน



4.8 สรุป

การวิเคราะห์ถึงการจัดการและลักษณะของปัญหาที่เกิดในการจัดการสำหรับบริษัทก่อสร้างขนาดเล็กที่จัดตั้งใหม่ ตามที่ตอบแบบสอบถามทั้ง 10 บริษัท พบว่า

ลักษณะของวิธีการจัดการพบว่า ผู้บริหารของบริษัทก่อสร้างขนาดเล็กที่จัดตั้งใหม่ซึ่งส่วนมากจะเป็นวิศวกร มีแนวทางการบริหารงานภายในบริษัทและการบริหารงานก่อสร้างที่คล้ายคลึงกัน โดยที่ผู้บริหารส่วนใหญ่มุ่งเน้นแนวทางไปในการบริหารงานด้านการผลิตซึ่งมีความสัมพันธ์กับงานก่อสร้างและเป็นธุรกิจหลักของบริษัทโดยตรง งานด้านการผลิตจะเน้นหนักไปในการควบคุมเวลา ด้านควบคุมวัสดุ ด้านการควบคุมแรงงาน และด้านการควบคุมคุณภาพของงาน ในส่วนการควบคุมต้นทุนพบว่าผู้บริหารของบริษัทไม่ค่อยให้ความสนใจมากโดยให้ทางฝ่ายบัญชีและฝ่ายการเงินของบริษัทเป็นผู้ดูแลให้ สำหรับในส่วนการบริหารงานด้านอื่นๆ พบว่าการบริหารงานด้านการเงิน ผู้บริหารของบริษัทก่อสร้างขนาดเล็กและจัดตั้งใหม่ส่วนมากจะใช้เงินทุนส่วนตัวเป็นหลักในการประกอบกิจการ ซึ่งแหล่งเงินทุนอื่นๆ ได้แก่จากทางธนาคารพาณิชย์ เป็นแหล่งเงินทุนเสริมในระยะเริ่มแรกของการก่อตั้งบริษัท ส่วนการจัดการด้านการตลาดพบว่าบริษัทก่อสร้างขนาดเล็กและจัดตั้งใหม่จะไม่ให้ความสำคัญต่อการประชาสัมพันธ์บริษัทในระยะแรกโดยผ่านทางสื่อสารมวลชน เช่นหนังสือพิมพ์ วารสารทางก่อสร้างต่างๆมากนัก โดยจะใช้วิธีการปากบอกต่อกันไปยังผู้รู้จักคุ้นเคยกันมาก่อน และตลาดงานของบริษัทในระยะเริ่มแรกส่วนมากมักใช้แหล่งงานทางภาคเอกชนเป็นหลัก ซึ่งงานที่รับได้ในระยะแรกมักเป็นงานที่ได้รับการติดต่อผ่านมาจากคนที่รู้จักมาก่อน และจากการศึกษาพบว่าในระยะเริ่มต้นของการก่อตั้งบริษัทผู้บริหารงานของบริษัทจำเป็นต้องอาศัยความช่วยเหลือจากผู้รู้จักคุ้นเคยกันมาก่อน

สำหรับปัญหาที่เกิดขึ้นในการจัดการสำหรับบริษัทก่อสร้างขนาดเล็กที่จัดตั้งใหม่ จากการศึกษาพบว่า

สำหรับปัญหาทางการเงิน ลักษณะของปัญหาในระยะแรกได้แก่การขาดความเชื่อถือในศักยภาพของบริษัทในการขอเข้าไปกู้ยืมเงินจากแหล่งเงินทุนต่างๆ และกวรขอสินเชื่อจากร้านค้าที่ขายวัสดุก่อสร้างในระยะแรก

ปัญหาทางการตลาดพบว่า ลักษณะของปัญหาส่วนใหญ่ความรุนแรงของปัญหามักเกิดขึ้นในลักษณะที่คล้ายกับปัญหาทางการเงินคือ การขาดความเชื่อถือจากทางเจ้าของงานในการเข้าไปรับทำงานให้ทั้งนี้โดยมีผลมาจากความไม่พร้อมของบริษัทและประกอบกับอุปสรรคอันเกิดจากคู่แข่งขั้นที่เป็นบริษัทก่อสร้างทั้งขนาดกลางและขนาดใหญ่ที่มีอยู่มาก

ปัญหาทางการผลิตพบว่า ในส่วนทางการควบคุมเวลา การควบคุมทางด้านวัสดุ การควบคุมแรงงาน และการควบคุมทางด้านคุณภาพของงานนั้น ปัญหาที่ผู้บริหารของบริษัทก่อสร้างขนาดเล็กและจัดตั้งใหม่พบในระยะเริ่มแรกได้แก่ ปัญหาที่เกิดขึ้นเนื่องมาจากบุคลากรที่บริษัทรับเข้ามาทำงานในระยะเริ่มแรกมักจะขาดประสิทธิภาพในการทำงาน โดยเฉพาะในส่วนของพนักงานระดับเทคนิคเขียน และ ฟอร์แมนที่ประจำอยู่ตามหน้างานซึ่งมีผลกระทบโดยตรงต่อคุณภาพงานของบริษัทและความเชื่อถือจากทางเจ้าของงานซึ่งสิ่งเหล่านี้จะส่งผลกระทบต่อการบริหารงานทั้งหมด สำหรับในการจัดการด้านระบบการควบคุมต้นทุนนั้นจากการศึกษาพบว่า ผู้บริหารงานของบริษัทยังไม่สามารถจัดทำมีระบบควบคุมต้นทุนที่เป็นแบบมาตรฐานอย่างเต็มรูปแบบโดยที่ผู้บริหารของบริษัทยังประสบปัญหาทางการจัดทำมีระบบ และการจัดทำมีบุคลากรให้เข้ามารับผิดชอบงานด้านนี้โดยตรง โดยขั้นเริ่มแรกจะจัดทำฝ่ายบัญชีและฝ่ายการเงินของบริษัทเป็นผู้รับผิดชอบในการรวบรวมข้อมูลทางด้านค่าใช้จ่ายและรายรับของบริษัททั้งหมด

จากปัญหาทางด้านการจัดการทั้งหมดที่กล่าวมาแล้ว ทำให้เห็นว่าปัญหา
ประการสำคัญที่สุดในการบริหารงานของบริษัทก่อสร้างขนาดเล็กที่จัดตั้งใหม่ คือ
ปัญหาทางด้านบุคลากรของบริษัทที่เข้ามาทำงานให้กับบริษัทในระยะเริ่มแรก ซึ่ง
เกิดมาจากการขาดประสิทธิภาพของบุคลากร ซึ่งเป็นปัญหาหลักที่ผู้บริหารของ
บริษัทต้องให้ความสำคัญเป็นอย่างมาก