

การวิเคราะห์เบื้องต้นสำหรับบริษัทรับเหมาก่อสร้างไทยที่ไปดำเนินงานในแถบภูมิภาค  
เอเชียตะวันออกเฉียงใต้: กรณีศึกษาประเทศกัมพูชา และลาว



นายปริญญา เอกศิริวรานนท์

## สถาบันวิทยบริการ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาวิศวกรรมศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชาวิศวกรรมโยธา ภาควิชาวิศวกรรมโยธา

คณะวิศวกรรมศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ปีการศึกษา 2550

ลิขสิทธิ์ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

THE ANALYSIS OF THAI CONTRACTOR FIRMS THAT OPERATE CONSTRUCTION  
PROJECTS IN SOUTHEAST ASIA: CASE STUDY OF CAMBODIA AND LAOS

Mr. Parinya Akesiwaranont



สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements  
for the Degree of Master of Engineering Program in Civil Engineering

Department of Civil Engineering

Faculty of Engineering

Chulalongkorn University

Academic Year 2007

Copyright of Chulalongkorn University

หัวข้อวิทยานิพนธ์

การวิเคราะห์เบื้องต้นสำหรับบริษัทรับเหมาก่อสร้างไทยที่ไปดำเนินงาน  
ในแถบภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ : กรณีศึกษาประเทศกัมพูชา  
และลาว

โดย

นายปริญญา เอกศิริวานนท์

สาขาวิชา

วิศวกรรมโยธา

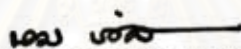
อาจารย์ที่ปรึกษา

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วัชระ เพียรสุภาพ

อาจารย์ที่ปรึกษา (ร่วม)

อาจารย์ ดร.นพดล จอกแก้ว

คณะวิศวกรรมศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย อนุมัติให้บัณฑิตวิทยาลัยรับนี้เป็น  
ส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาโทบริหารธุรกิจ

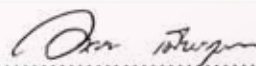


..... คณบดีคณะวิศวกรรมศาสตร์  
(รองศาสตราจารย์ ดร.บุญสม เลิศศิริวงศ์)

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์



..... ประธานกรรมการ  
(รองศาสตราจารย์ ดร.วิสุทธิ์ ช่อวิเชียร)



..... อาจารย์ที่ปรึกษา  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วัชระ เพียรสุภาพ)



..... อาจารย์ที่ปรึกษา (ร่วม)  
(อาจารย์ ดร.นพดล จอกแก้ว)



..... กรรมการ  
(รองศาสตราจารย์ ดร.ธนิต ธงทอง)



..... กรรมการ  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ปิง คุณะวัฒน์สถิตย์)

ปริญญา เอกศिवิรวานนท์: การวิเคราะห์เบื้องต้นสำหรับบริษัทรับเหมาก่อสร้างไทยที่ไป  
 ดำเนินงานในแถบภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้: กรณีศึกษาประเทศกัมพูชา และลาว.  
 (THE ANALYSIS OF THAI CONTRACTOR FIRMS THAT OPERATE CONSTRUCTION  
 PROJECTS IN SOUTHEAST ASIA: CASE STUDY OF CAMBODIA AND LAOS)  
 อ.ที่ปรึกษา: ผศ.ดร.วัชร เพ็ญสุภาพ, อ.ที่ปรึกษา (ร่วม): อ.ดร.นพดล จอกแก้ว, 183 หน้า.

การก่อสร้างในต่างประเทศเป็นทางเลือกหนึ่งสำหรับบริษัทรับเหมาก่อสร้างไทย ในช่วงวิกฤติ  
 เศรษฐกิจภายในประเทศ ปัจจุบันพบว่าบริษัทรับเหมาก่อสร้างไทยได้ขยายธุรกิจก่อสร้างไปยัง  
 ต่างประเทศมากขึ้น ซึ่งมีบริษัทรับเหมาก่อสร้างไทยหลายรายได้ไปดำเนินงานในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ค่อนข้างสูง โดยเฉพาะประเทศกัมพูชา และลาว แต่อย่างไรก็ตามการดำเนินงานในประเทศ  
 ดังกล่าวมีความเสี่ยงสูงกว่าการดำเนินงานก่อสร้างภายในประเทศ ซึ่งเป็นสาเหตุให้บริษัทที่ขาด  
 ประสบการณ์ต้องประสบกับปัญหาและอุปสรรคค่อนข้างมาก

งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์เบื้องต้นสำหรับบริษัทรับเหมาก่อสร้างไทยที่ไปดำเนินงาน  
 ก่อสร้างในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของงานวิจัย ผู้วิจัยได้ออกแบบ  
 งานวิจัยเป็น 2 ส่วน โดยส่วนแรกเพื่อระบุประเด็นการเตรียมความพร้อมของบริษัทรับเหมาก่อสร้างไทย  
 สำหรับการดำเนินงานในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ ซึ่งใช้กรอบ McKinsey's 7 S สำหรับสร้าง  
 คำถาม จากนั้นทำการสอบถามผู้บริหารระดับสูงที่รับผิดชอบงานก่อสร้างในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียง  
 ใต้จำนวน 12 คน จาก 10 บริษัท และในส่วนที่สองเพื่อทราบถึงประเด็นปัญหาและอุปสรรคที่ได้ประสบใน  
 ประเทศกัมพูชา และลาว ซึ่งใช้ปัจจัยที่รวบรวมจากงานวิจัยที่ผ่านมาประกอบกับการสำรวจเบื้องต้นใน  
 การสร้างคำถาม จากนั้นทำการสอบถามผู้บริหารระดับสูงจำนวน 5 คน และผู้จัดการโครงการจำนวน  
 7 คน จากกรณีศึกษา 13 โครงการ โดยงานวิจัยนี้ได้ประยุกต์ใช้เทคนิคการวิเคราะห์เนื้อหาสำหรับการ  
 วิเคราะห์ข้อมูลทั้ง 2 ส่วน เพื่อหารูปแบบและประเด็นที่ผู้บริหารระดับสูงและผู้จัดการโครงการได้กล่าวถึง

ผลจากการศึกษาพบว่า การเตรียมความพร้อมภายในองค์กรสำหรับการไปดำเนินงานก่อสร้าง  
 ในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้นั้นมีทั้งหมด 7 ด้าน เช่น ด้านกลยุทธ์เน้นการสร้างรายได้เปรียบ  
 ทางการแข่งขัน ด้านโครงสร้างนั้นต้องปรับให้สอดคล้องการขยายตัวทางธุรกิจ ด้านทักษะการทำงานนั้น  
 ควรเน้นเรื่องภาษาเป็นพิเศษ ในขณะที่ปัญหาและอุปสรรคของบริษัทกรณีศึกษาพบว่ามีทั้งหมด 12 เรื่อง  
 โดยแบ่งตามสาเหตุหลักของปัญหาเป็น 3 ระดับ คือ ระดับประเทศ ระดับโครงการ และระดับบริษัท  
 นอกจากนี้งานวิจัยได้เสนอแนะเบื้องต้นสำหรับการดำเนินงานก่อสร้างในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้

ภาควิชา.....วิศวกรรมโยธา.....  
 สาขาวิชา.....วิศวกรรมโยธา.....  
 ปีการศึกษา..... 2550.....

ลายมือชื่อนิสิต.....  
 ลายมือชื่ออาจารย์ที่ปรึกษา.....  
 ลายมือชื่ออาจารย์ที่ปรึกษา (ร่วม).....



# # 4770348721 : MAJOR CIVIL ENGINEERING

KEY WORD: OVERSEAS CONSTRUCTION/ SOUTHEAST ASIA / THAI CONTRACTOR

PARINYA AKESIRIWARANONT: THE ANALYSIS OF THAI CONTRACTOR FIRMS THAT OPERATE CONSTRUCTION PROJECTS IN SOUTHEAST ASIA: CASE STUDY OF CAMBODIA AND LAOS. THESIS ADVISOR: ASST.PROF.VACHARA PEANSUPAP, Ph.D., THESIS COADVISOR: NOPPADON JOKKAW, Ph.D., 183 pp.

Overseas construction is one of the alternatives for Thai contractor firms to lessen the effects from local economic crisis. Currently, there is an increasing trend of expanding construction business at international level. Many Thai contractor firms are mostly operating in the Southeast Asia especially Cambodia and Laos. However, operating in those countries have more risk than operating locally. This can cause several problems and obstacles to the new Thai contractor firms.

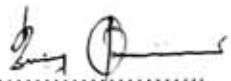
This research aims to analyze the Thai contractor firms that operate construction projects in Southeast Asia. To achieve the objective, this research methodology comprises two phases. The first phase aims to identify the issues that Thai contractor firms should prepare themselves for working in Southeast Asia. The interview question is developed from McKinsey's 7S framework. In this part, the interview data is gathered from 12 senior construction managers of 10 firms who managed and involved in Southeast Asia. Then the second phase aims to explore the problems and barriers in Cambodia and Laos. The development of question is based on the literature review and previous interview. The data is gathered from 5 senior construction managers and 7 project managers from 13 projects. This research uses the content analysis as a tool to analyze in both two parts for searching the pattern and key issues that are mentioned.

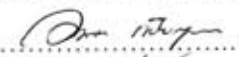
The result illustrates that the preparation of Thai contractor firms operating construction projects in Southeast Asia consist of 7 components. For example, strategy should emphasis on the competitive advantage strategy, structure should be adapted according to business expansion and skill should be focused on the language skill. There are 12 problems and obstacles which can be divided into country level, project level and company level. Moreover, the findings recommend the examples of solving problems for Thai contractor firms that operate construction projects in Southeast Asia.

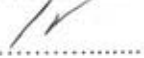
Department.....Civil Engineering.....

Field of study...Civil Engineering.....

Academic year..... 2007.....

Student's signature ..... 

Advisor's signature ..... 

Co-Advisor's signature ..... 

## กิตติกรรมประกาศ

ผู้ศึกษาวิจัยขอกราบขอบพระคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วัชระ เพียรสุภาพ ซึ่งเป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และอาจารย์ ดร.นพดล จอกแก้ว ซึ่งเป็นอาจารย์ที่ปรึกษา (ร่วม) เป็นอย่างสูงที่ได้เสียสละเวลาให้คำแนะนำ และตรวจแก้ไขวิทยานิพนธ์ด้วยความเอาใจใส่ตลอดมา ตลอดจนคุณอาจารย์ประจำสาขาวิชาบริหารการก่อสร้างทุกท่าน ซึ่งประกอบด้วย ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ปิง คุณะวัฒน์สถิตย์ รองศาสตราจารย์ ดร.วิสุทธิ ช่อวิเชียร รองศาสตราจารย์ ดร.ธนิศ ธงทอง รองศาสตราจารย์ ดร.วิศณุ ททรัพย์สมพล และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วีระศักดิ์ ลิขิตเรืองศิลป์ ที่ได้ประสิทธิ์ประสาทวิชารวมทั้งให้คำแนะนำที่ดีและตรวจสอบวิทยานิพนธ์ฉบับนี้จนสำเร็จเรียบร้อยและสมบูรณ์

ขอขอบพระคุณผู้บริหารระดับสูงและผู้บริหารโครงการของบริษัทรับเหมาก่อสร้างไทย และผู้จัดการโครงการทุกท่านที่ได้สละเวลาให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์อย่างยิ่งสำหรับการวิจัย อีกทั้งให้แนวคิดและข้อเสนอแนะ ประโยชน์อันใดที่เกิดจากงานวิจัยนี้ ย่อมเป็นผลมาจากความกรุณาของท่าน ผู้ศึกษาวิจัยจึงใคร่ขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

ท้ายนี้ขอขอบพระคุณผู้ที่เกี่ยวข้องที่มีได้กล่าวนามข้างต้นอันได้แก่ ครอบครัวที่ได้สนับสนุนทุนสำหรับการศึกษาและคอยเป็นกำลังใจให้ตลอดมา อีกทั้งเพื่อนทุกคนที่ช่วยเป็นที่ปรึกษาและคอยให้คำแนะนำที่ดีต่อกันทำให้ข้าพเจ้าได้สำเร็จการศึกษาในที่สุด

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญ.....	ช
สารบัญตาราง.....	ฅ
สารบัญภาพ.....	ญ
บทที่ 1 บทนำ.....	1
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
1.2 ปัญหาของของงานวิจัย.....	2
1.3 วัตถุประสงค์ของงานวิจัย.....	3
1.4 ขอบเขตงานวิจัย.....	3
1.5 ขั้นตอนการดำเนินงานวิจัย.....	3
1.6 ประโยชน์ที่ได้รับจากงานวิจัย.....	4
บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	5
2.1 นิยามและสาเหตุของการก่อสร้างระหว่างประเทศ.....	5
2.2 ทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับข้อกักับการก่อสร้างระหว่างประเทศ.....	9
2.3 ปัจจัยเสี่ยงที่เกิดจากการดำเนินงานก่อสร้างระหว่างประเทศ.....	15
2.4 กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	21
2.5 สรุป.....	23
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	24
3.1 ลักษณะของงานวิจัย.....	24
3.2 การออกแบบขั้นตอนการดำเนินงานวิจัย.....	24
3.3 วิธีการดำเนินงานวิจัยในส่วนของการศึกษาแนวทางการเตรียมความพร้อม ภายในองค์กรของบริษัทรับเหมาก่อสร้างไทยกรณีศึกษาที่มีประสบการณ์ใน ภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้.....	26
3.4 วิธีการดำเนินงานวิจัยในส่วนของการศึกษาปัญหาและอุปสรรคที่บริษัทรับเหมา ก่อสร้างไทยได้ประสบมาจากการดำเนินงานก่อสร้างในภูมิภาคเอเชีย ตะวันออกเฉียงใต้.....	27
3.5 สรุป.....	33

บทที่ 4 ผลจากการเก็บรวบรวมข้อมูล.....	35
4.1 การเตรียมความพร้อมภายในองค์กรของบริษัทรับเหมาก่อสร้างไทยกรณีศึกษา สำหรับการดำเนินงานก่อสร้างในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้.....	35
4.2 ปัญหาและอุปสรรคที่บริษัทรับเหมาก่อสร้างไทยกรณีศึกษาได้ประสบจากการ ดำเนินงานก่อสร้างในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้.....	55
4.3 สรุป.....	68
บทที่ 5 การวิเคราะห์ข้อมูล.....	71
5.1 การวิเคราะห์ทั่วไปของกรณีศึกษา.....	71
5.2 การวิเคราะห์แนวทางการเตรียมความพร้อมภายในองค์กรของบริษัทรับเหมา ก่อสร้างไทยกรณีศึกษาตามโครงการ McKinsey's 7S.....	76
5.3 การวิเคราะห์ปัญหาและอุปสรรคที่บริษัทรับเหมาก่อสร้างไทยกรณีศึกษาได้ ประสบจากการดำเนินงานก่อสร้างในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้.....	91
5.4 ข้อเสนอแนะเบื้องต้นสำหรับการดำเนินงานก่อสร้างในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียง ใต้.....	104
5.5 สรุป.....	108
บทที่ 6 บทสรุป.....	114
6.1 สรุปผลการวิจัย.....	114
6.2 ประโยชน์จากการศึกษาวิจัย.....	119
6.3 ข้อจำกัดของงานวิจัย.....	119
6.4 ข้อเสนอแนะงานวิจัยในอนาคต.....	119
รายการอ้างอิง.....	121
ภาคผนวก .....	125
ภาคผนวก ก. แบบสอบถามที่ใช้สำหรับเก็บข้อมูล.....	126
ภาคผนวก ข. สรุปประเด็นสำคัญ และกลวิธีที่ใช้สำหรับเตรียมความพร้อมภายใน องค์กรตามโครงการ McKinsey's 7S.....	149
ภาคผนวก ค. สรุปประเด็นปัญหา และอุปสรรคจากการดำเนินงานก่อสร้างใน ภูมิภาคประเทศตะวันออกเฉียงใต้ของบริษัทผู้รับเหมาก่อสร้างไทย กรณีศึกษา.....	165
ประวัติผู้เขียนวิทยานิพนธ์.....	183



## สารบัญญัตินำ

ตาราง	หน้า
2.1 สรุปปัจจัยเสี่ยงที่ต้องพิจารณาเมื่อไปดำเนินงานก่อสร้างในตลาดต่างประเทศ.....	16
3.1 ผลการการสำรวจเบื้องต้นเกี่ยวกับปัญหาและอุปสรรคจากการดำเนินงานก่อสร้างในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้จากมุมมองเชิงประสบการณ์ของบริษัทรับเหมาก่อสร้างไทย.....	28
4.1 ข้อมูลทั่วไปของบริษัทรับเหมาก่อสร้างไทยกรณีศึกษา.....	36
4.2 ข้อมูลทั่วไปของโครงการก่อสร้างในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ที่ผู้วิจัยสามารถเก็บรวบรวมข้อมูลได้.....	56
5.1 ความสัมพันธ์ระหว่างขนาดของบริษัทกับประสบการณ์ในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้.....	74
5.2 ความสัมพันธ์ระหว่างขนาดของบริษัทกับลักษณะการดำเนินงานในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้.....	74
5.3 จำแนกขนาดของโครงการก่อสร้างในประเทศกัมพูชา และลาว โดยพิจารณาจากมูลค่างานที่รับผิดชอบ.....	75
5.4 ความสัมพันธ์ระหว่างขนาดของบริษัทกับขนาดของโครงการก่อสร้างในประเทศกัมพูชา และลาว.....	75
5.5 เปรียบเทียบปัญหาที่เกิดขึ้นร่วมกัน และปัญหาที่เกิดขึ้นเฉพาะที่ได้ประสบจากการดำเนินงานก่อสร้างในประเทศกัมพูชา และลาว โดยพิจารณาเฉพาะปัญหาในระดับประเทศ.....	99
5.6 เปรียบเทียบปัญหาที่เกิดขึ้นร่วมกัน และปัญหาที่เกิดขึ้นเฉพาะที่ได้ประสบจากการดำเนินงานก่อสร้างในประเทศกัมพูชา และลาว โดยพิจารณาเฉพาะปัญหาในระดับโครงการ.....	100
5.7 เปรียบเทียบปัญหาที่เกิดขึ้นร่วมกัน และปัญหาที่เกิดขึ้นเฉพาะที่ได้ประสบจากการดำเนินงานก่อสร้างในประเทศกัมพูชา และลาว โดยพิจารณาเฉพาะปัญหาในระดับบริษัท.....	102
ข.1 สรุปประเด็นสำคัญและกลวิธีที่ใช้สำหรับการเตรียมความพร้อมภายในองค์กรของบริษัทรับเหมาก่อสร้างไทยกรณีศึกษาตามโครงการรอบ McKinsey's 7S.....	150
ค.1 สรุปประเด็นปัญหาและอุปสรรคที่ประสบจากการดำเนินงานโครงการก่อสร้างในประเทศกัมพูชา.....	166
ค.2 สรุปประเด็นปัญหาและอุปสรรคที่ประสบจากการดำเนินงานโครงการก่อสร้างในประเทศลาว.....	176

## สารบัญญภาพ

รูปที่	หน้า
2.1 แนวโน้มปริมาณงานก่อสร้างใน 25 ปีข้างหน้าของกลุ่มประเทศทั้งสาม.....	7
2.2 อัตราการเติบโตต่อปีของเงินลงทุนโครงการก่อสร้างบริเวณกลุ่มประเทศทั้งสาม ในปี 1996 - 2000.....	7
2.3 ส่วนแบ่งทางตลาดการก่อสร้างประชาชาติ กับ ผลิตภัณฑ์ประชาชาติต่อหัวของกลุ่ม ประเทศทั้งสาม.....	8
2.4 แนวโน้มในการดำเนินงานออกแบบและก่อสร้างของผู้รับเหมาก่อสร้างไทยใน ต่างประเทศ.....	9
2.5 กรอบของงานวิจัย (Themes) ที่เกี่ยวข้องกับกับการก่อสร้างระหว่างประเทศ.....	10
2.6 โครงกรอบ McKinsey's 7S.....	21
3.1 การออกแบบขั้นตอนการดำเนินงานวิจัย.....	25
3.2 ลักษณะคำถามเกี่ยวกับปัญหาและอุปสรรคจากการดำเนินงานก่อสร้างในภูมิภาคเอเชีย ตะวันออกเฉียงใต้.....	32
4.1 สรุปประเด็นการเตรียมความพร้อมภายในองค์กรที่สำคัญสำหรับการดำเนินงานก่อสร้าง ในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ตามโครงกรอบ McKinsey's 7S.....	54
4.2 สรุปประเด็นปัญหาและอุปสรรคจากการดำเนินงานก่อสร้างในประเทศกัมพูชา และลาว ของบริษัทรับเหมาก่อสร้างไทยกรณีศึกษา.....	67
5.1 เปรียบเทียบขนาดของบริษัทกรณีศึกษา.....	71
5.2 เปรียบเทียบประสบการณ์ในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ของบริษัทรับเหมาก่อสร้าง ไทยกรณีศึกษา.....	72
5.3 เปรียบเทียบลักษณะการดำเนินงานก่อสร้างในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ของบริษัท รับเหมาก่อสร้างไทยกรณีศึกษา.....	73
5.4 การเตรียมความพร้อมด้านกลยุทธ์สำหรับการไปดำเนินงานก่อสร้างในภูมิภาคเอเชีย ตะวันออกเฉียงใต้.....	76
5.5 การเตรียมความพร้อมด้านโครงสร้างสำหรับการไปดำเนินงานก่อสร้างในภูมิภาคเอเชีย ตะวันออกเฉียงใต้.....	84
5.6 การเตรียมความพร้อมด้านระบบการทำงานสำหรับการดำเนินงานก่อสร้างในภูมิภาค เอเชียตะวันออกเฉียงใต้.....	85

รูปที่	หน้า
5.7 การเตรียมความพร้อมด้านทักษะการทำงานที่จำเป็นต่อการดำเนินงานก่อสร้าง ในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้.....	87
5.8 การเตรียมความพร้อมด้านบุคลากรสำหรับการดำเนินงานก่อสร้างในภูมิภาคเอเชีย ตะวันออกเฉียงใต้.....	88
5.9 การเตรียมความพร้อมด้านรูปแบบการทำงานสำหรับการดำเนินงานก่อสร้างในภูมิภาค เอเชียตะวันออกเฉียงใต้.....	90



สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

# บทที่ 1

## บทนำ

### 1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

นับตั้งแต่หลังวิกฤตเศรษฐกิจปี พ.ศ. 2540 ส่งผลให้ปริมาณงานก่อสร้างภายในประเทศลดจำนวนลงไปอย่างมาก แนวโน้มดังกล่าวพบได้จากผลิตภัณฑ์มวลรวมในประเทศ (GDP) สาขาการก่อสร้างได้ลดลงมาเหลือเพียงครึ่งหนึ่งของในอดีตหรือประมาณ 1.5 แสนล้านบาทในปัจจุบัน โดยสาเหตุส่วนหนึ่งเกิดจากภาวะชะงักงันในธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ และผลกระทบส่วนหนึ่งเป็นผลมาจากข้อจำกัดด้านการคลังของทางภาครัฐทำให้รัฐบาลต้องชะลอหรือลดโครงการก่อสร้างลง โดยภาครัฐได้พิจารณาเฉพาะโครงการสำคัญที่มีความจำเป็นเร่งด่วนเท่านั้น ปัญหาดังกล่าวได้ส่งผลต่อบริษัทรับเหมาก่อสร้างไทยอย่างรุนแรงจนถึงกับต้องล้มเลิกกิจการลงไปกว่า 6,000 บริษัท และบริษัทที่เหลืออยู่ส่วนหนึ่งยังมีปัญหาทางการเงินโดยมีหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ (Non-Performing Loans, NPL) ที่มีสัดส่วนถึงร้อยละ 22.6 ของสินเชื่อรวมในธุรกิจก่อสร้างทั้งหมด โดยมูลค่าของหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้มีสัดส่วนที่สูงเมื่อเทียบกับธุรกิจประเภทอื่นๆ (เศรษฐกิจวิเคราะห์, 2545) จากการขาดสภาพคล่องหมุนเวียนประกอบกับปริมาณงานที่ลดน้อยลงทำให้บริษัทที่รับเหมาก่อสร้างภายในประเทศ โดยเฉพาะงานโครงการก่อสร้างพื้นฐานมีการแข่งขันทางด้านราคากันค่อนข้างสูงเพื่อให้ได้งานเข้ามาพยุงฐานะของกิจการ ภายใต้สถานการณ์ธุรกิจที่ซบเซา และมีการแข่งขันสูงภายในประเทศเช่นนี้ ส่งผลให้บริษัทรับเหมาก่อสร้างไทยเริ่มขยายธุรกิจก่อสร้างไปยังต่างประเทศมากขึ้น

จากข้อมูลสถิติของสหพันธ์ธุรกิจบริการออกแบบและก่อสร้างแห่งประเทศไทย (2547) พบว่าบริษัทรับเหมาก่อสร้างไทยไปประมูลและได้งานมาแล้วหลายประเทศ เช่น ลาว กัมพูชา เวียดนาม อินโดนีเซีย ฟิลิปปินส์ ไต้หวัน ศรีลังกา เนปาล อินเดีย และกาตาร์ โดยในช่วงระหว่างทำการวิจัยนั้นผู้วิจัยสามารถเก็บข้อมูลของบริษัทรับเหมาก่อสร้างไทยที่ออกไปรับงานก่อสร้างในต่างประเทศได้จำนวน 10 บริษัท ซึ่งพบว่าสัดส่วนการขยายธุรกิจก่อสร้างในต่างประเทศของบริษัทรับเหมาก่อสร้างไทยกรณีศึกษานั้นเน้นรับงานในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ค่อนข้างมาก เช่น ลาว กัมพูชา เวียดนาม และพม่า เนื่องจากประเทศในภูมิภาคดังกล่าวมีความต้องการพัฒนาระบบสาธารณูปโภคพื้นฐานภายในประเทศค่อนข้างสูง แต่อย่างไรก็ตามพบว่าการดำเนินงานก่อสร้างในภูมิภาคดังกล่าวนั้นมีความเสี่ยงสูงกว่าการดำเนินงานก่อสร้างภายในประเทศ ซึ่งความเสี่ยงดังกล่าวทำให้บริษัทรับเหมาก่อสร้างไทยรายใหม่หลายรายที่เริ่มเข้าไปดำเนินงานก่อสร้างใน



ภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ประสบกับปัญหาและอุปสรรคเกิดขึ้นค่อนข้างมาก ส่งผลให้การดำเนินงานก่อสร้างในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ไม่ประสบความสำเร็จ

งานวิจัยนี้ได้สังเกตเห็นถึงความสำคัญของปัญหาดังกล่าว จึงได้ทำการศึกษาและสำรวจบริษัทรับเหมาก่อสร้างไทยที่มีประสบการณ์งานก่อสร้างในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ เพื่อทราบถึงประเด็นการเตรียมความพร้อมภายในองค์กร อีกทั้งประเด็นปัญหาและอุปสรรคที่ได้ประสบมาจากการไปดำเนินงานก่อสร้างในประเทศนั้นๆ พร้อมทั้งทราบถึงข้อเสนอแนะเบื้องต้นเกี่ยวกับแนวทางการเตรียมความพร้อมสำหรับการดำเนินงานก่อสร้างในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้

## 1.2 ปัญหาของงานวิจัย

จากการศึกษางานวิจัยที่ผ่านมาพบว่าผู้วิจัยได้ศึกษาเกี่ยวกับการก่อสร้างระหว่างประเทศประกอบด้วย 4 เรื่องหลักๆ ดังนี้ ปัจจัยเสี่ยงและแนวทางการจัดการความเสี่ยง โมเดลที่ช่วยในการตัดสินใจและแก้ปัญหา การประเมินและวัดผลการดำเนินงาน การสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน โดยในส่วนของการศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยเสี่ยงและแนวทางการจัดการความเสี่ยงนั้นได้เน้นถึงการรวบรวมปัจจัยเสี่ยงจากบทความในอดีตที่เกี่ยวข้องกับงานก่อสร้างระหว่างประเทศ (Ling, 2006) และได้เสนอแนวทางการจัดการความเสี่ยงสำหรับโครงการก่อสร้างระหว่างประเทศ (Zhi, 1995) ซึ่งเป็นการระบุปัจจัยเสี่ยงในมุมมองของบริษัทผู้รับเหมาก่อสร้างในประเทศที่พัฒนาไปดำเนินงานก่อสร้างในประเทศที่กำลังพัฒนาหรือกลุ่มประเทศที่ด้อยพัฒนา แต่อย่างไรก็ตามพบว่าการศึกษาที่ผ่านมายังไม่ได้มีการระบุ และขาดการประเมินปัจจัยเสี่ยงในมุมมองของบริษัทผู้รับเหมาก่อสร้างในประเทศที่กำลังพัฒนาไปดำเนินงานก่อสร้างในกลุ่มประเทศเดียวกันหรือกลุ่มประเทศที่ด้อยพัฒนา อีกทั้งในส่วนของการศึกษาการสร้างควมได้เปรียบในการแข่งขันสำหรับการก่อสร้างระหว่างประเทศนั้นได้เน้นถึงการถ่ายทอดเทคโนโลยี การทำกิจการร่วมค้ากับบริษัทต่างชาติ (Raftery, 1998) การรักษาชื่อเสียงของบริษัท การสร้างความมั่นใจให้กับลูกค้า (Cuervo and Pheng, 2005) และการสร้างโครงกรอบเกี่ยวกลยุทธ์ในการแข่งขัน (Cheah, 2007) ซึ่งส่วนใหญ่เป็นแนวทางของบริษัทรับเหมาก่อสร้างต่างชาติในกลุ่มประเทศที่พัฒนาแล้ว แต่ยังไม่ได้มีการศึกษาถึงแนวทางการในการพัฒนาศักยภาพของบริษัทรับเหมาก่อสร้างในประเทศที่กำลังพัฒนาให้สามารถแข่งขันได้ในตลาดก่อสร้างระหว่างประเทศ เพื่อเป็นการขยายองค์ความรู้ของงานวิจัยที่ผ่านมา งานวิจัยนี้จึงได้ทำการศึกษาถึงแนวทางการเตรียมความพร้อมภายในองค์กรของบริษัทรับเหมาก่อสร้างไทยที่มีประสบการณ์ในต่างประเทศ รวมทั้งประเด็นปัญหาและอุปสรรคที่บริษัทรับเหมาก่อสร้างไทยได้ประสบมาจากการดำเนินงานก่อสร้างในต่างประเทศ

### 1.3 วัตถุประสงค์ของงานวิจัย

- 1) เพื่อวิเคราะห์แนวทางการเตรียมความพร้อมภายในองค์กรสำหรับการดำเนินงานก่อสร้างในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้จากมุมมองเชิงประสบการณ์ของบริษัทรับเหมาก่อสร้างไทย
- 2) เพื่อวิเคราะห์ปัญหาและอุปสรรคที่เกิดจากการดำเนินงานก่อสร้างในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้จากมุมมองเชิงประสบการณ์ของบริษัทรับเหมาก่อสร้างไทย
- 3) เพื่อเสนอแนะเบื้องต้นเกี่ยวกับแนวทางการเตรียมความพร้อมสำหรับการดำเนินงานก่อสร้างในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้

### 1.4 ขอบเขตของงานวิจัย

การศึกษาและวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตของงานวิจัย ดังนี้

- 1) การเก็บข้อมูลระดับโครงการ ผู้วิจัยมุ่งเน้นเฉพาะบริษัทรับเหมาก่อสร้างไทยที่มีประสบการณ์หรือกำลังดำเนินงานก่อสร้างในประเทศกัมพูชา และลาวเท่านั้น

### 1.5 ขั้นตอนการดำเนินงานวิจัย

เพื่อให้การดำเนินงานวิจัยเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุผลตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ผู้วิจัยจึงได้การออกแบบขั้นตอนการดำเนินงานวิจัยเป็น 2 ส่วนคือ ส่วนแรกเป็นการศึกษาแนวทางการเตรียมความพร้อมภายในองค์กรของบริษัทรับเหมาก่อสร้างไทยกรณีศึกษาที่มีประสบการณ์ในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ และส่วนที่สองเป็นการศึกษาปัญหาและอุปสรรคของบริษัทรับเหมาก่อสร้างไทยกรณีศึกษาที่ได้ประสบมาจากการดำเนินงานก่อสร้างในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ ซึ่งประกอบด้วย 6 ขั้นตอนหลัก ดังนี้

- 1) การค้นคว้าเอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง  
ส่วนแรก: ศึกษาถึงปัจจัยการเตรียมความพร้อมภายในองค์กรสำหรับการไปดำเนินงานก่อสร้างในต่างประเทศ และเครื่องมือที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล  
ส่วนที่สอง: ศึกษาถึงปัจจัยปัญหาและอุปสรรคที่บริษัทรับเหมาก่อสร้างต่างชาติได้ประสบจากการดำเนินงานก่อสร้างในต่างประเทศ
- 2) การสร้างแบบสอบถาม  
ส่วนแรก: ประยุกต์ใช้โครงกรอบ McKinsey's 7S สำหรับการสร้างแบบสอบถามชุดที่ 1 ในภาคผนวก ก.

ส่วนที่สอง: นำรายการปัจจัยปัญหาและอุปสรรคที่รวบรวมได้จากงานวิจัยในอดีตที่เกี่ยวข้อง และทำการสำรวจเบื้องต้น (Pilot Survey) เพื่อยืนยันปัจจัยที่เกี่ยวข้อง จากนั้นรายการปัจจัยที่ได้มาสร้างเป็นแบบสอบถามชุดที่ 2 ในภาคผนวก ก.

3) การเก็บรวบรวมข้อมูล

ส่วนแรก: สัมภาษณ์และประเมินแบบสอบถามจากผู้บริหารระดับสูงที่รับผิดชอบโดยตรงกับโครงการก่อสร้างในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ ซึ่งเป็นการเก็บข้อมูลในระดับองค์กร

ส่วนที่สอง: สัมภาษณ์และประเมินแบบสอบถามจากผู้บริหารระดับสูง และผู้จัดการโครงการที่รับผิดชอบโดยตรงกับโครงการก่อสร้างในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ ซึ่งเป็นการเก็บข้อมูลในระดับโครงการ

4) การวิเคราะห์ข้อมูล

ส่วนแรก: วิเคราะห์ถึงรูปแบบของกลวิธีต่างๆ ที่บริษัทรับเหมาก่อสร้างไทยกรณีศึกษาได้เลือกใช้สำหรับการเตรียมความพร้อมภายในองค์กรตามโครงการรอบ McKinsey's 7S

ส่วนที่สอง: วิเคราะห์สาเหตุหลักที่ทำให้เกิดปัญหา ผลกระทบของปัญหา พร้อมทั้งแนวทางในการแก้ไข หรือลดผลกระทบเนื่องจากปัญหาดังกล่าว ทำการจัดกลุ่มปัญหาที่เกิดจากสาเหตุหลัก และทำการเปรียบเทียบปัญหาที่เกิดขึ้นร่วมกัน และปัญหาที่เกิดขึ้นเฉพาะที่ได้ประสพจากการดำเนินงานก่อสร้างในประเทศกัมพูชา และลาว โดยจำแนกตามกลุ่มที่ได้กำหนดไว้ข้างต้น

5) ให้ข้อเสนอแนะเบื้องต้นเกี่ยวกับแนวทางการเตรียมความพร้อมสำหรับการดำเนินงานก่อสร้างในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้

6) สรุปผล และจัดทำรูปเล่มวิทยานิพนธ์

## 1.6 ประโยชน์ที่ได้รับจากงานวิจัย

- 1) สามารถใช้เป็นแนวทางในการเตรียมความพร้อมภายในองค์กรสำหรับบริษัทรับเหมาก่อสร้างไทยที่ต้องการไปดำเนินงานก่อสร้างในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ให้ประสบความสำเร็จได้
- 2) ช่วยให้บริษัทรับเหมาก่อสร้างไทยที่ต้องการไปดำเนินงานก่อสร้างในประเทศกัมพูชา และลาว ได้ทราบถึงประเด็นปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้น พร้อมทั้งแนวทางการแก้ไข

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาและวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการก่อสร้างระหว่างประเทศเพื่อรวบรวมส่วนที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัยไว้ในบทความสำรวจเชิงเอกสาร โดยได้อธิบายถึงนิยามและสาเหตุของการก่อสร้างระหว่างประเทศ ทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับการก่อสร้างระหว่างประเทศ รวบรวมปัจจัยเสี่ยงที่เกิดจากการดำเนินงานก่อสร้างระหว่างประเทศ และศึกษากรอบแนวคิดเพื่อใช้สำหรับการวิจัย ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

#### 2.1 นิยามและสาเหตุของการก่อสร้างระหว่างประเทศ

##### 2.1.1 ความหมายของการก่อสร้างระหว่างประเทศ

การก่อสร้างระหว่างประเทศ (International Construction) ได้มีผู้ให้คำนิยามที่แตกต่างกัน ดังนี้ Strassmann (1989), Arditi (1991) และ Mawhinney (2001) ได้นิยามว่า การก่อสร้างระหว่างประเทศ หมายถึง การที่บริษัทผู้รับเหมาก่อสร้างของประเทศหนึ่งๆ เข้าไปดำเนินงานก่อสร้างยังอีกประเทศหนึ่งที่ไม่ใช่ประเทศของตน ขณะที่ Ofori (2003) และ Ngowi et al. (2005) ได้กล่าวเสริมว่า การก่อสร้างระหว่างประเทศ หมายถึง การที่บริษัทผู้รับเหมาก่อสร้างของประเทศหนึ่งๆ เข้าไปดำเนินงานก่อสร้างยังอีกประเทศหนึ่งที่ไม่ใช่ประเทศของตน หรือการที่บริษัทผู้รับเหมาก่อสร้างต่างชาติได้เข้ามาดำเนินงานก่อสร้างภายในประเทศของตนอีกด้วย ซึ่งกล่าวโดยสรุปพบว่าการก่อสร้างระหว่างประเทศ หมายถึง การที่บริษัทผู้รับเหมาก่อสร้างของประเทศหนึ่งๆ เข้าไปดำเนินงานก่อสร้างยังอีกประเทศหนึ่งที่ไม่ใช่ประเทศของตน หรือการที่บริษัทผู้รับเหมาก่อสร้างต่างชาติได้เข้ามาดำเนินงานก่อสร้างภายในประเทศของตนเอง

##### 2.1.2 สาเหตุและแนวโน้มของการไปดำเนินงานก่อสร้างในต่างประเทศ

จากการศึกษาเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องพบว่าสาเหตุที่ทำให้บริษัทผู้รับเหมาก่อสร้างภายในประเทศตัดสินใจไปดำเนินงานก่อสร้างในต่างประเทศมีดังนี้คือ ปัญหาทางด้านเศรษฐกิจภายในประเทศ ปัญหาทางการเมืองภายในประเทศ (Flanagan, 1994) ตลาดก่อสร้างภายในประเทศเกิดภาวะอิ่มตัว (Crosthwaite, 1998) ภาวะชะงักงันในธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ ข้อจำกัดด้านการคลังของทางภาครัฐทำให้รัฐบาลต้องชะลอหรือลดโครงการก่อสร้างลง (เศรษฐกิจวิเคราะห์, 2545) ซึ่งส่งผลให้บริษัทผู้รับเหมาก่อสร้างภายในประเทศมีการแข่งขันทางด้านราคา

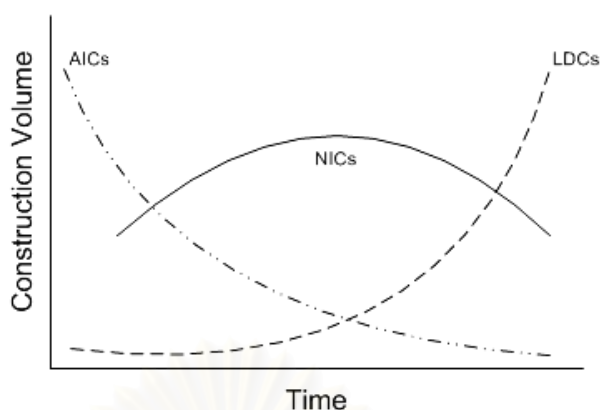


ประมุขกันค่อนข้างสูงเพื่อให้ได้งานเข้ามาพียงฐานะของกิจการ อย่างไรก็ตามพบได้ว่าตลาดก่อสร้างต่างประเทศเป็นอีกทางเลือกหนึ่งสำหรับบริษัทผู้รับเหมาก่อสร้างภายในประเทศถึงแม้ว่าการดำเนินงานก่อสร้างในต่างประเทศจะมีความเสี่ยงเกิดขึ้นสูงกว่าการก่อสร้างภายในประเทศก็ตาม แต่ยังคงพบว่าการดำเนินงานก่อสร้างในต่างประเทศจะให้ผลกำไรที่สูงกว่าการดำเนินงานก่อสร้างภายในประเทศ (ENR 1995-1998 อ้างถึงใน Seung and Diekmann, 2001) ด้วยเหตุผลดังกล่าวส่งผลให้บริษัทผู้รับเหมาก่อสร้างภายในประเทศเกิดแรงจูงใจที่จะไปลงทุนเพื่อดำเนินงานก่อสร้างในต่างประเทศมากยิ่งขึ้น

การลงทุนในตลาดก่อสร้างต่างประเทศนั้นได้มีบริษัทผู้รับเหมาก่อสร้างต่างชาติมากมายเข้ามาแย่งชิงส่วนแบ่งการตลาด โดย Pheng and Hongbin (2004) ได้จัดกลุ่มของประเทศที่มีส่วนร่วมในการดำเนินงานก่อสร้างในตลาดต่างประเทศโดยแบ่งออกเป็น 3 กลุ่ม ดังนี้

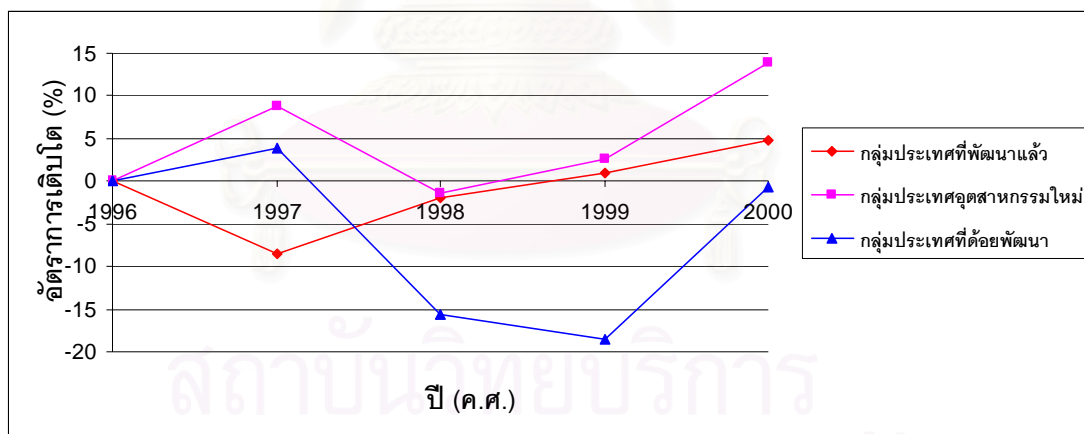
- 1) กลุ่มประเทศที่พัฒนาแล้ว (Advanced Industrial Countries, AICs) ได้แก่ อเมริกา ญี่ปุ่น ฝรั่งเศส อังกฤษ สิงคโปร์ เป็นต้น
- 2) กลุ่มประเทศอุตสาหกรรมใหม่ (Newly Industrialised Countries, NICs) ได้แก่ จีน ตุรกี บราซิล เกาหลีใต้ เป็นต้น
- 3) กลุ่มประเทศที่ด้อยพัฒนา (Less Developed Countries, LDCs) ได้แก่ อินเดีย ปากีสถาน บังคลาเทศ เป็นต้น

โดยประเทศเป้าหมายในการลงทุนก่อสร้างของบริษัทผู้รับเหมาก่อสร้างต่างชาตินั้นส่วนใหญ่อยู่ในบริเวณกลุ่มประเทศที่ด้อยพัฒนาหรือกลุ่มประเทศอุตสาหกรรมใหม่ เนื่องจากกลุ่มประเทศที่ด้อยพัฒนาหรือกลุ่มประเทศอุตสาหกรรมใหม่มีความต้องการระบบสาธารณูปโภคพื้นฐานภายในประเทศสูงกว่ากลุ่มประเทศที่พัฒนาแล้ว ซึ่งกลุ่มประเทศที่พัฒนาแล้วมีปริมาณระบบสาธารณูปโภคพื้นฐานเพียงพอต่อความต้องการของประชากรภายในประเทศอยู่แล้ว โดยงานก่อสร้างส่วนใหญ่เป็นลักษณะบูรณาการระบบสาธารณูปโภคพื้นฐานให้อยู่ในสภาพที่ใช้งานได้ตามปกติ จากที่กล่าวมาแล้วข้างต้นพบว่ามีความสอดคล้องกับสมมติฐานงานวิจัยของ Bon (1992) ซึ่งได้คาดการณ์ปริมาณงานก่อสร้างในอีก 25 ปีข้างหน้าว่าปริมาณงานก่อสร้างในกลุ่มประเทศอุตสาหกรรมใหม่และกลุ่มประเทศด้อยพัฒนามีแนวโน้มที่สูงขึ้น ในขณะที่ปริมาณงานก่อสร้างของกลุ่มประเทศที่พัฒนาแล้วมีแนวโน้มที่ลดน้อยลง แสดงดังรูปที่ 2.1



รูปที่ 2.1 แนวโน้มปริมาณงานก่อสร้างใน 25 ปีข้างหน้าของกลุ่มประเทศทั้งสาม  
(ที่มา: Bon, 1992)

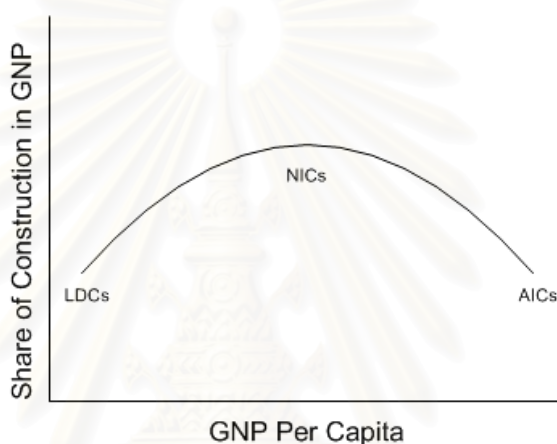
จากรูปที่ 2.1 สนับสนุนความคิดของ Pheng and Hongbin (2004) ที่ได้สรุปแนวโน้มการลงทุนของผู้รับเหมาก่อสร้างต่างชาติในกลุ่มประเทศเป้าหมายพบว่าในกลุ่มประเทศอุตสาหกรรมใหม่และกลุ่มประเทศที่ด้อยพัฒนามีแนวโน้มการลงทุนก่อสร้างมากขึ้น และอัตราการเจริญเติบโตของการลงทุนก่อสร้างต่อปีในช่วงปีหลังๆ ในกลุ่มประเทศอุตสาหกรรมใหม่และกลุ่มประเทศที่ด้อยพัฒนามีมูลค่าที่สูงกว่าการลงทุนก่อสร้างในกลุ่มประเทศที่พัฒนาแล้ว แสดงดังรูปที่ 2.2



รูปที่ 2.2 อัตราการเติบโตต่อปีของเงินลงทุนโครงการก่อสร้างบริเวณกลุ่มประเทศทั้งสาม  
ในปี 1996-2000 (ที่มา: ปรับปรุงมาจาก Engineering New Record, ENR ปี 1998 และ 2000  
อ้างถึงใน Pheng and Hongbin, 2004)

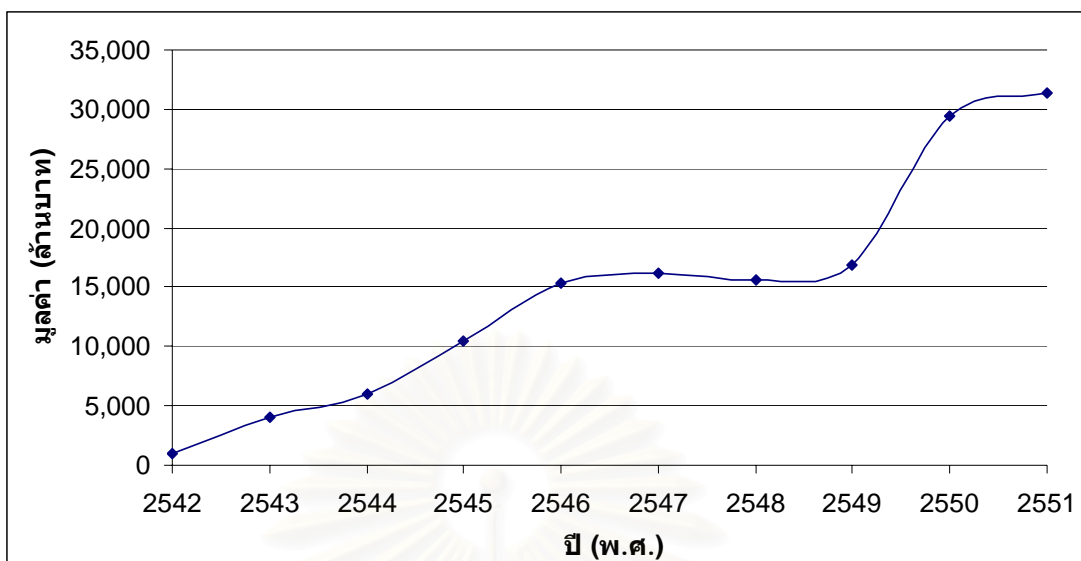
การดำเนินงานของบริษัทผู้รับเหมาก่อสร้างต่างชาติในตลาดก่อสร้างต่างประเทศในอดีตพบว่ากลุ่มประเทศที่พัฒนาแล้ว อาทิเช่น อังกฤษ อเมริกา ญี่ปุ่น มีบทบาทอย่างมากต่อการก่อสร้างในกลุ่มประเทศอุตสาหกรรมใหม่และกลุ่มประเทศที่ด้อยพัฒนา เนื่องจากมีข้อได้เปรียบในเรื่องของประสบการณ์การดำเนินงานก่อสร้างในต่างประเทศและความพร้อมทางด้านเทคโนโลยีที่

ใช้ในการก่อสร้าง (Ngowi, 2005) แต่ในปัจจุบันพบว่ากลุ่มของประเทศอุตสาหกรรมใหม่ เช่น จีน บราซิล ตุรกี ได้เข้ามามีบทบาทในตลาดก่อสร้างต่างประเทศมากขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ Burns and Grebler (1977) อ้างถึงใน Bon (1992) พบว่าแนวโน้มของบริษัทผู้รับเหมาก่อสร้างในกลุ่มประเทศอุตสาหกรรมใหม่มีแนวโน้มเพิ่มมากขึ้น ขณะที่บริษัทผู้รับเหมาก่อสร้างในกลุ่มของประเทศที่พัฒนาแล้วมีแนวโน้มลดลง ซึ่งแสดงได้จากส่วนแบ่งทางตลาดการก่อสร้างประชาชาติมีค่าสูงกว่ากลุ่มของประเทศที่พัฒนาแล้วถึงแม้ว่าจะมีค่าผลิตภัณฑ์ประชาชาติต่อหัวน้อยกว่ากลุ่มของประเทศที่พัฒนาแล้วก็ตาม แสดงดังรูปที่ 2.3



**รูปที่ 2.3** ส่วนแบ่งทางตลาดการก่อสร้างต่างประเทศ กับ ผลิตภัณฑ์ประชาชาติต่อหัวของกลุ่มประเทศทั้งสาม (ที่มา: Burns and Grebler, 1977 อ้างถึงใน Bon, 1992)

ในส่วนของประเทศไทยข้อมูลจากสหพันธ์ธุรกิจบริการออกแบบและก่อสร้างแห่งประเทศไทย (2547) พบว่าแนวโน้มของบริษัทรับเหมาก่อสร้างไทยที่ต้องการลงทุนประกอบธุรกิจก่อสร้างในต่างประเทศเพิ่มมากขึ้น โดยส่วนใหญ่จะดำเนินการก่อสร้างบริเวณกลุ่มประเทศในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ และเอเชียใต้ อาทิเช่น ลาว พม่า เวียดนาม กัมพูชา อินเดีย และปากีสถาน โดยผู้วิจัยได้รวบรวมข้อมูลสถิติแนวโน้มการดำเนินการออกแบบและก่อสร้างของผู้รับเหมาไทยในต่างประเทศ แสดงดังรูปที่ 2.4



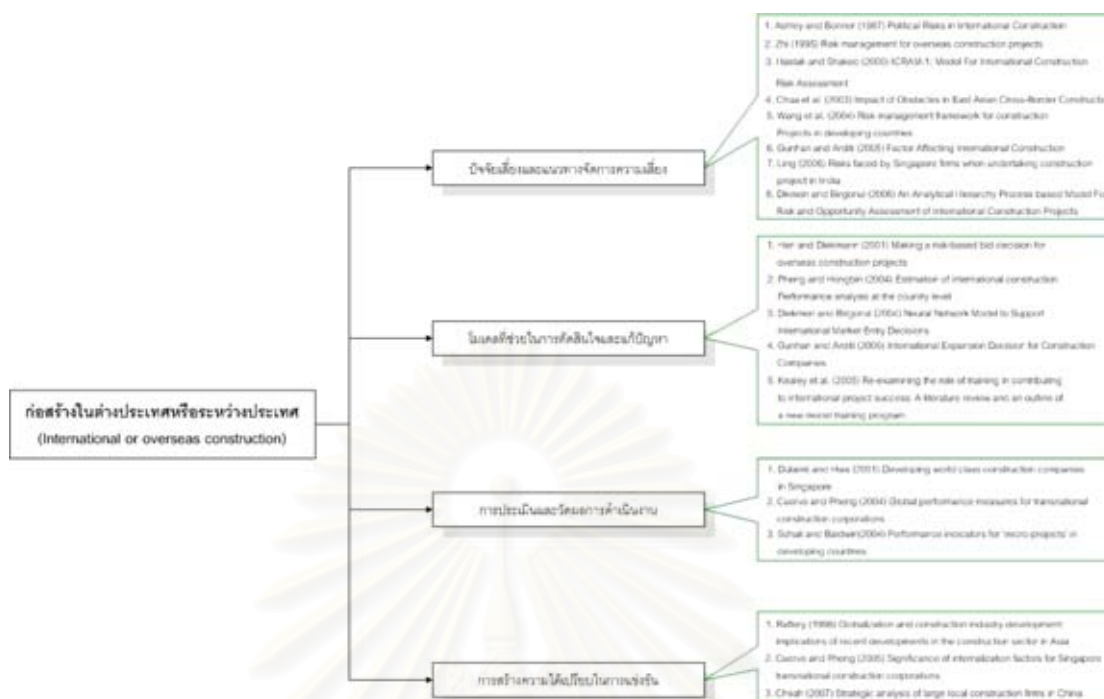
**รูปที่ 2.4** แนวโน้มในการดำเนินงานออกแบบและก่อสร้างของผู้รับเหมาก่อสร้างไทยในต่างประเทศ (ที่มา: สหพันธ์ธุรกิจบริการออกแบบและก่อสร้างแห่งประเทศไทย, 2547)

โดยในช่วงระหว่างทำการวิจัยนั้นผู้วิจัยสามารถเก็บข้อมูลของบริษัทรับเหมาก่อสร้างไทยที่ออกไปรับงานก่อสร้างในต่างประเทศได้จำนวน 10 บริษัท ซึ่งพบว่าสัดส่วนการขยายธุรกิจก่อสร้างในต่างประเทศของบริษัทรับเหมาก่อสร้างไทยกรณีศึกษานั้นเน้นรับงานในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ค่อนข้างมาก เช่น ลาว กัมพูชา เวียดนาม และพม่า เนื่องจากประเทศในภูมิภาคดังกล่าวมีความต้องการพัฒนาระบบสาธารณูปโภคพื้นฐานภายในประเทศค่อนข้างสูง

## 2.2 ทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวกับการก่อสร้างระหว่างประเทศ

การก่อสร้างระหว่างประเทศได้มีการศึกษาไว้มากมาย โดยผู้วิจัยได้ทำการทบทวนงานวิจัยที่ผ่านมาพบว่ากรอบของงานวิจัย (Themes) ที่เกี่ยวข้องกับการก่อสร้างระหว่างประเทศประกอบด้วย 4 เรื่องหลัก ซึ่งรายละเอียดแสดงในรูปที่ 2.5





รูปที่ 2.5 กรอบของงานวิจัย (Themes) ที่เกี่ยวข้องกับการก่อสร้างระหว่างประเทศ

### 2.2.1 ปัจจัยเสี่ยงและแนวทางการจัดการความเสี่ยง

กลุ่มงานวิจัยแรกเน้นการศึกษาปัจจัยเสี่ยงและแนวทางการจัดการความเสี่ยงจากการก่อสร้างระหว่างประเทศ ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

การศึกษาถึงปัจจัยเสี่ยงและแนวทางการจัดการความเสี่ยงจากการก่อสร้างระหว่างประเทศนั้น ผู้วิจัยได้ทำการทบทวนวรรณกรรมที่ผ่านมาพบว่า มีผู้วิจัยที่ศึกษาในเรื่องนี้จำนวน 8 บทความ โดยเริ่มจากการศึกษาความเสี่ยงทางการเมืองที่ส่งผลกระทบต่อ การก่อสร้างระหว่างประเทศ ซึ่งได้ทำการเก็บข้อมูลจากการสัมภาษณ์บริษัทผู้รับเหมาก่อสร้างข้ามชาติที่เคยประสบกับความเสี่ยงทางด้านการเมือง และทำการวิเคราะห์โดยใช้แผนภาพอิทธิพล (influence diagram) เพื่อสร้างโมเดลของค่าใช้จ่ายจำนวน 3 โมเดล และโมเดลรายรับจำนวน 1 โมเดล โดยพิจารณาตัวแปรความเสี่ยงทางการเมืองที่ส่งผลกระทบต่อกระแสเงินสดของโครงการ และเสนอเป็นตารางฐานข้อมูลสำหรับประเมินความเสี่ยง (Political Risk Worksheet) เพื่อให้บริษัทผู้รับเหมาก่อสร้างข้ามชาติใช้เป็นแนวทางสำหรับประเมินค่าใช้จ่ายเนื่องจากความเสี่ยงทางการเมือง (Ashley and Bonner, 1987) หลังจากนั้น Zhi (1995) ได้เสนอแนวทางการจัดการความเสี่ยงสำหรับโครงการก่อสร้างในต่างประเทศ โดยรวบรวมโครงสร้างปัจจัยเสี่ยงจากบทความวิจัยในอดีตหลายบทความ ซึ่งแบ่งกลุ่มปัจจัยเสี่ยงเป็น 4 ระดับ ดังนี้ ระดับประเทศ/ขอบเขต ระดับอุตสาหกรรมก่อสร้าง ระดับบริษัท และระดับโครงการ โดยได้ระบุปัจจัยเสี่ยงและศึกษาแนวทางจัดการความเสี่ยงในประเทศ

จีนเป็นกรณีศึกษา ซึ่งมีความแตกต่างจาก Hastak and Shaked (2000) ได้เสนอโมเดลสำหรับประเมินความเสี่ยงสำหรับการก่อสร้างระหว่างประเทศ (ICRAM-1) โดยแบ่งปัจจัยเสี่ยงออกเป็น 3 ระดับ ดังนี้ ระดับประเทศ ระดับตลาดการก่อสร้าง และระดับโครงการก่อสร้าง โดยทำการรวบรวมปัจจัยเสี่ยงได้ทั้งหมด 73 ปัจจัย และวิเคราะห์โดยใช้ AHP เพื่อเปรียบเทียบผลกระทบในแต่ละระดับปัจจัยเสี่ยง และได้มีการศึกษาถึงค่าใช้จ่ายที่เพิ่มขึ้นเนื่องจากการดำเนินงานก่อสร้างในต่างประเทศซึ่งแบ่งออกเป็น 5 กลุ่มปัจจัย ดังนี้ ความเสี่ยงทางธุรกิจ ความเสี่ยงทางกฎหมาย ข้อตกลงทางสัญญา ความแตกต่างทางมาตรฐาน และความแตกต่างทางวัฒนธรรม และเสนอแนะโดยใช้แผนภาพอิทธิพล เพื่อทราบถึงปัจจัยที่ส่งผลต่อค่าใช้จ่ายที่เพิ่มขึ้นได้ (Chua et al., 2003) หลังจากนั้น Wang et al. (2004) ได้นำรายการปัจจัยของ Hastak and Shaked (2000) จำนวน 28 ปัจจัยใน 3 ระดับ เพื่อใช้สำหรับประเมินความเสี่ยงในประเทศที่กำลังพัฒนา โดยทำการส่งแบบสอบถามทางไปรษณีย์จำนวน 400 ชุด พบว่าตอบกลับเพียง 31 ชุด ซึ่งมีสัดส่วนค่อนข้างต่ำเนื่องจากแบบสอบถามมีจำนวน 10 หน้ากระดาษ A4 จึงไม่ค่อยได้รับความร่วมมือ และเมื่อนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์ทางสถิติพบว่าในควอไทล์ที่ 3 มีจำนวนปัจจัยเสี่ยงที่สำคัญ 11 ปัจจัย ซึ่งระดับความสำคัญของกลุ่มปัจจัยอยู่ในระดับประเทศ ระดับตลาดการก่อสร้าง และระดับโครงการก่อสร้าง ตามลำดับ จากนั้นนำเสนอเป็นโครงกรอบสำหรับจัดการความเสี่ยงที่เกิดขึ้นในประเทศที่กำลังพัฒนาโดยอ้างอิงโมเดลมุมมองความเสี่ยงของ Alien ต่อมา Gunhan and Arditi (2005) ในช่วงเดือนมีนาคมได้ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการดำเนินงานในต่างประเทศของบริษัทผู้รับเหมาก่อสร้างอเมริกัน ซึ่งแบ่งออกเป็นปัจจัยส่งเสริม ปัจจัยที่เป็นอุปสรรค และปัจจัยที่เป็นโอกาส โดยทำการเก็บข้อมูล 2 รอบแบบเดลฟายผนวกกับการวิเคราะห์ความสำคัญโดยใช้ AHP หลังจากนั้น Ling (2006) ได้รวบรวมปัจจัยเสี่ยงของการก่อสร้างระหว่างประเทศจากบทความวิจัยในอดีตเพื่อนำมากำหนดเป็นแบบสอบถามเพื่อใช้สัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงของบริษัทก่อสร้างสิงคโปร์ที่มีประสบการณ์ดำเนินงานก่อสร้างที่ประเทศอินเดียทั้งสิ้น 22 บริษัท พบว่ามีการตอบกลับจำนวน 10 บริษัท จากนั้นได้ทำการสัมภาษณ์บริษัทดังกล่าวเพื่อระบุปัจจัยเสี่ยงที่เกี่ยวข้อง และศึกษาวิธีการจัดการความเสี่ยง ในขณะที่ Dikmen and Birgonul (2006) ได้ศึกษาโครงสร้างปัจจัยเสี่ยงของ Hastak and Shaked (2000), Han and Diekmann (2001) และ Chua et al. (2003) จากนั้นได้ทำการเสนอโมเดลโดยใช้ AHP เพื่อกำหนดคะแนนสำหรับการประเมินความเสี่ยงและโอกาสที่เกิดจากการดำเนินงานก่อสร้างในต่างประเทศจากความคิดเห็นเชิงประสบการณ์ของบริษัทผู้รับเหมาก่อสร้างประเทศตุรกี จากนั้นนำโมเดลไปใช้ประเมินคะแนนปัจจัยเสี่ยงและโอกาสในโครงการก่อสร้างระหว่างประเทศของกรณีศึกษาจำนวน 2 โครงการ

จากการศึกษางานวิจัยที่ผ่านมาในกลุ่มงานวิจัยของปัจจัยเสี่ยงและแนวทางจัดการความเสี่ยงจากการก่อสร้างระหว่างประเทศนั้นได้เน้นถึงการรวบรวมปัจจัยเสี่ยงปัจจัยเสี่ยงจากบทความในอดีตที่เกี่ยวข้องกับงานก่อสร้างระหว่างประเทศ การระบุปัจจัยเสี่ยงในมุมมองของบริษัทผู้รับเหมาก่อสร้างในประเทศที่พัฒนาไปดำเนินงานก่อสร้างในประเทศที่กำลังพัฒนาหรือกลุ่มประเทศที่ด้อยพัฒนา และการประเมินปัจจัยเสี่ยงที่สำคัญพร้อมทั้งเสนอแนะแนวทางจัดการความเสี่ยงที่สำคัญดังกล่าว แต่อย่างไรก็ตามพบว่าการศึกษาที่ผ่านมายังไม่ได้มีการระบุ และขาดการประเมินปัจจัยเสี่ยงในมุมมองของบริษัทผู้รับเหมาก่อสร้างในประเทศที่กำลังพัฒนาไปดำเนินงานก่อสร้างในกลุ่มประเทศเดียวกันหรือกลุ่มประเทศที่ด้อยพัฒนา ซึ่งผู้วิจัยตั้งสมมติฐานว่าปัจจัยเสี่ยงและแนวทางจัดการความเสี่ยงมีความแตกต่างกัน ดังนั้นงานวิจัยนี้จึงได้ทำการรวบรวมรายการปัจจัยเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานก่อสร้างระหว่างประเทศ เพื่อทำการประเมินปัจจัยเสี่ยงที่เกี่ยวข้องพร้อมทั้งเสนอแนะแนวทางที่เหมาะสมในมุมมองเชิงประสบการณ์ของบริษัทรับเหมาก่อสร้างไทย เพื่อใช้เป็นข้อเสนอแนะสำหรับบริษัทรับเหมาก่อสร้างไทยที่ต้องการไปดำเนินงานก่อสร้างในต่างประเทศได้ทราบถึงปัจจัยเสี่ยงที่สำคัญและแนวทางจัดการความเสี่ยงที่สำคัญดังกล่าว

### 2.2.2 โมเดลที่ช่วยในการตัดสินใจและแก้ปัญหา

กลุ่มงานวิจัยที่สองเน้นการศึกษาถึงโมเดลที่ช่วยในการตัดสินใจและแก้ปัญหาสำหรับการดำเนินงานก่อสร้างระหว่างประเทศ ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

การศึกษาถึงโมเดลที่ช่วยในการตัดสินใจและแก้ปัญหาสำหรับการดำเนินงานก่อสร้างระหว่างประเทศนั้น ผู้วิจัยได้ทำการทบทวนวรรณกรรมที่ผ่านมาพบว่าผู้วิจัยที่ศึกษาในเรื่องนี้จำนวน 5 บทความ โดยส่วนใหญ่ได้เน้นถึงการสร้างโมเดลเพื่อช่วยในการตัดสินใจสำหรับการดำเนินงานก่อสร้างระหว่างประเทศ เช่น ได้ทำการรวบรวมโครงสร้างปัจจัยเสี่ยงจากหลายบทความรวมถึงบทความของ Ashley and Bonner (1987) เพื่อนำมาสร้างเป็นโมเดลที่ช่วยตัดสินใจในช่วงก่อนดำเนินงานก่อสร้าง โดยประยุกต์ใช้วิธี Cross-Impact Analysis (CIA) เพื่อประเมินความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการก่อสร้างระหว่างประเทศจำนวนทั้งสิ้น 56 คน (Han and Diekmann, 2001) จากนั้นได้มีการสร้างโมเดล Neuronet เพื่อช่วยในการตัดสินใจคัดเลือกโครงการก่อสร้างระหว่างประเทศจากประสบการณ์ของบริษัทผู้รับเหมาก่อสร้างประเทศตุรกี ซึ่งประกอบด้วย 10 Input Node, 5 Hidden Node และ 2 Output Node (Diekmann and Birgonul, 2004) และสุดท้ายได้นำปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อไปดำเนินงานก่อสร้างระหว่างประเทศจากการศึกษาไว้ในช่วงเดือนมีนาคมไปใช้สำหรับการสร้างโมเดลที่ช่วยในการตัดสินใจเพื่อไปดำเนินงานก่อสร้าง

ระหว่างประเทศ (Gunhan and Arditi, 2005) ส่วนโมเดลอื่นที่เกี่ยวข้องกับการก่อสร้างระหว่างประเทศ เช่น การเปรียบเทียบผลการดำเนินงานของบริษัทผู้รับเหมาก่อสร้างชั้นนำของประเทศอังกฤษ และจีน โดยได้เสนอแนะโมเดล OLI+S ซึ่งประกอบไปด้วย O (Ownership), L (Location), I (Internalization) และ S (Specialty) ซึ่งผลจากการศึกษานี้ได้นำเอาส่วนดีของบริษัทผู้รับเหมาก่อสร้างของประเทศอังกฤษ และจีน เพื่อในการเทียบเคียงได้ (Pheng and Hongbin, 2004) อีกทั้งได้มีการเสนอโมเดลขึ้นมาใหม่เพื่อใช้สำหรับการฝึกอบรมผู้รับเหมาก่อสร้างต่างชาติให้เกิดความเข้าใจตรงกันและลดปัญหาความขัดแย้งในเรื่องความแตกต่างทางด้านวัฒนธรรมได้ (Kealey et al., 2005)

จากการศึกษางานวิจัยที่ผ่านมาในกลุ่มงานวิจัยของโมเดลที่ช่วยในการตัดสินใจและแก้ปัญหาสำหรับการดำเนินงานก่อสร้างระหว่างประเทศนั้นได้เน้นถึงโมเดลที่ช่วยในการตัดสินใจเพื่อไปดำเนินงานก่อสร้างในต่างประเทศ โมเดลที่ใช้ในการทำการเทียบเคียง (Benchmarking) โมเดลที่ช่วยในการอบรมผู้รับเหมาก่อสร้างต่างชาติให้มีความเข้าใจตรงกัน โดยผู้วิจัยได้ให้ความเห็นว่าโมเดลดังกล่าวมายังไม่สามารถนำมาใช้งานตรงวัตถุประสงค์ของผู้ใช้ทุกประการ ดังนั้นผู้ที่มีความสนใจสามารถที่นำไปใช้ได้ แต่ควรปรับปรุงโมเดลดังกล่าวให้เหมาะสมกับลักษณะการทำงานของบริษัทตนเอง ซึ่งเป็นประเด็นสำหรับผู้สนใจในหัวข้อนี้ได้ศึกษาต่อไป

### 2.2.3 การประเมินและวัดผลการดำเนินงาน

กลุ่มงานวิจัยที่สามเน้นการศึกษาถึงการประเมินและวัดผลการดำเนินงานสำหรับการก่อสร้างระหว่างประเทศ ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

การศึกษาถึงการประเมินและวัดผลการดำเนินงานสำหรับการก่อสร้างระหว่างประเทศนั้นผู้วิจัยได้ทำการทบทวนวรรณกรรมที่ผ่านมาพบว่าผู้วิจัยที่ศึกษาในเรื่องนี้จำนวน 3 บทความ เช่น ได้มีการทดสอบคุณลักษณะและวัดผลการดำเนินงานของบริษัทผู้รับเหมาก่อสร้างประเทศสิงคโปร์ เพื่อปรับปรุงไปสู่ความเป็นชั้นนำของโลก (Dulaimi and Hwa, 2001) จากนั้นได้มีการวัดผลการดำเนินงานของผู้รับเหมาก่อสร้างในต่างประเทศ 20 อันดับแรกของ ENR ซึ่งดูจากความหนาแน่นของผู้รับเหมาก่อสร้างที่ลงทุนในต่างประเทศ และความหนาแน่นของผู้รับเหมาก่อสร้างที่ลงทุนในต่างประเทศกับลงทุนภายในประเทศรวมกัน โดยพบว่าตัวชี้วัดผลการดำเนินงานตัวใหม่ที่ถูกพัฒนาขึ้นมาสามารถนำไปใช้ในบริษัทในอุตสาหกรรมอื่นสำหรับใช้ในการเทียบเคียงเพื่อใช้ในการวางแผนเชิงกลยุทธ์ และการวัดผลดังกล่าวเป็นการวัดผลที่มีหลายปัจจัยที่ทำให้มีความถูกต้องมากกว่า (Cuervo and Pheng, 2004) และได้มีการพัฒนาดัชนีวัดผลการดำเนินงานสำหรับใช้ในโครงการขนาดเล็กที่มีมูลค่าโครงการน้อยกว่า US\$ 15,000 โดยไม่ใช่เพียงแค่อัตราผลตอบแทนโดยทั่วไป



แต่เป็นดัชนีสำหรับใช้ในองค์กรนานาชาติ ซึ่งดัชนีดังกล่าวได้มาจากมากกว่า 800 โครงการขนาดเล็กที่ได้ดำเนินการในประเทศที่กำลังพัฒนา (Sohail and Baldwin, 2004)

จากการศึกษางานวิจัยที่ผ่านมาในกลุ่มงานวิจัยของการประเมินและวัดผลการดำเนินงานสำหรับการก่อสร้างระหว่างประเทศนั้นได้เน้นถึงการประเมินและวัดผลการดำเนินงานเพื่อปรับปรุงส่วนที่เป็นข้อบกพร่องเพื่อสู่ความเป็นเลิศ การเทียบเคียงผลการดำเนินงาน และการพัฒนาดัชนีวัดผลการดำเนินงานสำหรับโครงการก่อสร้างระหว่างประเทศ โดยผู้วิจัยได้ให้ความเห็นเกี่ยวกับการวัดผลการดำเนินงานของบริษัทผู้รับเหมาก่อสร้างว่ามีความจำเป็นอย่างยิ่ง เพราะเป็นสิ่งบ่งชี้ให้มีปรับปรุงส่วนที่เป็นข้อบกพร่องและพัฒนาส่วนที่ดีอยู่แล้วให้ดียิ่งขึ้นโดยเทียบเคียงกับบริษัทที่ดีกว่า อย่างไรก็ตามการวัดผลการดำเนินงานของบริษัทนั้นจำเป็นต้องเครื่องมือที่ช่วยในการประเมินและวัดผลการดำเนินงานขององค์กร เช่น SWOT ซึ่งผู้วิจัยได้นำมาเป็นโครงกรอบในการประเมินปัจจัยภายในและภายนอกที่สำคัญของบริษัทที่ผู้รับเหมาก่อสร้างไทยที่มีประสบการณ์ทำงานในต่างประเทศ

#### 2.2.4 การสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน

กลุ่มงานวิจัยที่เน้นการศึกษาถึงการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันสำหรับการก่อสร้างระหว่างประเทศ ซึ่งมีผู้วิจัยทำศึกษา ดังนี้

การศึกษาถึงการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันสำหรับการก่อสร้างระหว่างประเทศนั้นผู้วิจัยได้ทำการทบทวนวรรณกรรมที่ผ่านมาพบว่าผู้วิจัยที่ศึกษาในเรื่องนี้จำนวน 3 บทความ เช่น ได้ทำการค้นพบรูปแบบการพัฒนาส่วนงานก่อสร้างในเอเชีย ซึ่งออกเป็น 3 รูปแบบ ดังนี้ เอกชนรายใหญ่เข้ามามีส่วนร่วมในโครงสร้างก่อสร้างสาธารณูปโภคพื้นฐาน การรวมระบบของโครงการก่อสร้างเข้าด้วยกันมากขึ้น การให้บริษัทต่างชาติเข้ามามีส่วนร่วมในการก่อสร้างภายในประเทศ ซึ่งการได้รับความช่วยเหลือจากประเทศที่พัฒนาแล้วส่วนใหญ่เป็นทางด้านการเงิน และผู้เชี่ยวชาญทางด้านเทคนิค ซึ่งถ้ามองแนวโน้มในอนาคตการถ่ายทอดเทคโนโลยี (Technology Transfer) จะมีความสำคัญ และในส่วนของการทำงานกิจการร่วมค้า (Joint Venture) กับบริษัทผู้รับเหมาก่อสร้างต่างชาติมีส่วนช่วยเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันได้ (Raftery, 1998) จากนั้นได้มีการจัดอันดับปัจจัยภายในที่มีความสำคัญต่อบริษัทผู้รับเหมาก่อสร้างประเทศสิงคโปร์ที่ประกอบธุรกิจก่อสร้างในต่างประเทศจำนวน 17 ปัจจัย ซึ่งพบว่าปัจจัยที่มีความสำคัญ 2 อันดับแรกคือการรักษาชื่อเสียงของบริษัท และการประกันคุณภาพงานให้กับลูกค้า ตามลำดับ (Cuervo and Pheng, 2005) และได้มีการสร้างกรอบแนวคิดสำหรับการเพิ่มความสามารถในการแข่งขันของบริษัทผู้รับเหมาก่อสร้างรายใหญ่ของจีน โดยเก็บข้อมูลจากกรณีศึกษาจำนวน 12 บริษัท ซึ่งได้



ศึกษาเกี่ยวกับกลยุทธ์ในการแข่งขัน (Competitive Strategy) ทรัพยากรภายในองค์กรที่สำคัญ (Important Resource) และความสามารถขององค์กร (Competencies) เพื่อนำไปสู่ความได้เปรียบในการแข่งขันงานก่อสร้างระหว่างประเทศนั้น ซึ่งผู้วิจัยได้ทำการประเมินจากแบบสอบถามและจัดลำดับความสำคัญของปัจจัยในกลุ่มต่างๆ อีกทั้งหาความสัมพันธ์ของกลุ่มปัจจัยดังกล่าว (Cheah, 2007)

จากการศึกษางานวิจัยที่ผ่านมาในกลุ่มงานวิจัยของการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันสำหรับการก่อสร้างระหว่างประเทศนั้นได้เน้นถึงการถ่ายทอดเทคโนโลยี การทำกิจการร่วมค้ากับบริษัทต่างชาติ การรักษาชื่อเสียงของบริษัท การสร้างความมั่นใจให้กับลูกค้า และการสร้างโครงกรอบเกี่ยวกับกลยุทธ์ในการแข่งขัน ทรัพยากรภายในองค์กรที่สำคัญ อีกทั้งความสามารถขององค์กรมีส่วนช่วยในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันสำหรับการก่อสร้างระหว่างประเทศทั้งสิ้น ซึ่งผู้วิจัยเสนอว่าการศึกษาที่จะนำกลยุทธ์ต่างๆมาใช้ควรต้องทำการปรับให้เหมาะสมกับทิศทางและนโยบายของบริษัท และที่สำคัญควรต้องมีการปรับปรุงให้เหมาะสมกับลักษณะการทำงานของบริษัท ซึ่งเป็นประเด็นที่ผู้วิจัยกำลังทำการศึกษาในมุมมองของบริษัทรับเหมาก่อสร้างไทย โดยผู้วิจัยได้ตั้งสมมติฐานว่ากลวิธีเพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันของตลาดก่อสร้างระหว่างประเทศในมุมมองของบริษัทรับเหมาก่อสร้างไทยมีความแตกต่างจากกลวิธีในมุมมองของบริษัทผู้รับเหมาก่อสร้างต่างชาติ เพราะมีลักษณะการทำงานที่แตกต่างกัน

### 2.3 ปัจจัยเสี่ยงที่เกิดจากการดำเนินงานก่อสร้างระหว่างประเทศ

โครงการก่อสร้างในต่างประเทศจะมีความเสี่ยงสูงกว่าโครงการก่อสร้างภายในประเทศ เนื่องจากว่ามีความซับซ้อนและความไม่แน่นอนที่อาจจะเกิดขึ้นนอกเหนือจากการดำเนินงานก่อสร้างภายในประเทศ อาทิเช่น ความไม่มั่นคงทางการเมือง (Wang et al., 1999) การขาดเสถียรภาพทางการเงินและเศรษฐกิจ (Kapila and Hendrickson, 2001) การเลือกราคาโดยขึ้นอยู่กับความชอบของผู้รับเหมาก่อสร้างท้องถิ่น (UNCTC, 1989 อ้างถึงใน Ofori, 2003) การถูกกีดกันไม่ให้ทำงานบางประเภทของบริษัทต่างชาติ (Ofori, 1996) ความต้องการผู้รับเหมารายย่อยหรือต้องการให้บริษัทผู้รับเหมาก่อสร้างต่างชาติเข้ามาเป็นหุ้นส่วนร่วมกับบริษัทผู้รับเหมาก่อสร้างท้องถิ่น (Rashid, 1990 อ้างถึงใน Ofori, 2003) การเสียภาษีที่สูงกว่าและค่าใช้จ่ายอื่นๆที่ถูกเพิ่มเข้าไปของบริษัทผู้รับเหมาก่อสร้างต่างชาติที่เข้ามาลงทุนก่อสร้างในตลาดต่างประเทศ (UNCTC, 1989 อ้างถึงใน Ofori, 2003) ข้อจำกัดทางด้านเงินตรา (Wang et al., 1999) การขาดแคลนแรงงานท้องถิ่นที่มีคุณภาพ และระบบการขนส่งทรัพยากรที่จำเป็นสำหรับโครงการ (Ofori, 2003) ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญที่นำมาใช้ในการตัดสินใจต่อการไปดำเนินงานก่อสร้างในต่างประเทศหรือไม่

นอกจากนี้สิ่งที่ควรระวังคือในการที่จะไปลงทุนในประเทศใดนั้นต้องมีการศึกษาให้เข้าใจอย่างถ่องแท้ก่อน (Efretrt Hastak and Shaked, 2000 อ้างถึงใน Gunhan and Arditi, 2005)

ดังนั้นเพื่อเป็นการลดผลกระทบอันเนื่องมาจากความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น จึงได้มีการศึกษาถึงปัจจัยเสี่ยงที่เกิดขึ้นในโครงการก่อสร้างในต่างประเทศและรวบรวมปัจจัยเสี่ยงทั้งหมด ซึ่งแสดงในตารางที่ 2.1

ตารางที่ 2.1 สรุปปัจจัยเสี่ยงที่ต้องพิจารณาเมื่อไปดำเนินงานก่อสร้างในตลาดต่างประเทศ

รายการปัจจัยเสี่ยง	สรุปปัจจัยเสี่ยงที่กล่าวถึงในงานวิจัย										
	[1]	[2]	[3]	[4]	[5]	[6]	[7]	[8]	[9]	[10]	[11]
<b>ระดับประเทศ/ภูมิภาค</b>											
<b>1. ความเสี่ยงด้านการเมือง</b>											
1) ความไม่เสถียรภาพทางการเมือง เช่น มีการเปลี่ยนแปลงรัฐบาลชุดใหม่บ่อยครั้ง	✓				✓	✓	✓	✓	✓		
2) ความวุ่นวายของประชาชน เช่น การปฏิวัติ, การก่อรัฐประหาร	✓		✓	✓		✓	✓	✓			
3) การยึดหรือริบทรัพย์สินจากเจ้าหน้าที่ภาครัฐ โดยไม่ได้รับค่าชดเชยใดๆ				✓	✓						✓
4) การคอร์รัปชันจากเจ้าหน้าที่ภาครัฐ	✓	✓			✓		✓	✓	✓		
5) การแทรกแซงจากรัฐบาล				✓			✓				✓
<b>2. ความเสี่ยงด้านเศรษฐกิจ และการเงิน</b>											
6) ความผันผวนของอัตราแลกเปลี่ยน	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓			✓
7) การเปลี่ยนแปลงของอัตราดอกเบี้ย	✓	✓			✓			✓			
8) ข้อจำกัดในการส่งเงินทุนและผลกำไรกลับไปยังประเทศ	✓		✓				✓				
9) การเปลี่ยนแปลงราคาวัสดุ อุปกรณ์ และอัตราค่าจ้างแรงงาน							✓		✓		
<b>3. ความเสี่ยงด้านวัฒนธรรม</b>											
10) อุปสรรคทางด้านภาษา	✓	✓			✓		✓	✓			
11) ความแตกต่างในเรื่องของศาสนา	✓	✓				✓		✓			

ตารางที่ 2.1 สรุปปัจจัยเสี่ยงที่ต้องพิจารณาเมื่อไปดำเนินงานก่อสร้างในตลาดต่างประเทศ (ต่อ)

รายการปัจจัยเสี่ยง	สรุปปัจจัยเสี่ยงที่กล่าวถึงในงานวิจัย										
	[1]	[2]	[3]	[4]	[5]	[6]	[7]	[8]	[9]	[10]	[11]
3. ความเสี่ยงด้านวัฒนธรรม (ต่อ)											
12) ความแตกต่างในเรื่องของวัฒนธรรมจารีตและประเพณี	✓	✓		✓	✓	✓		✓			
4. ความเสี่ยงด้านธรรมชาติ และสถานที่ก่อสร้าง											
13) เหตุสุดวิสัย เช่น พายุ แผ่นดินไหว น้ำท่วม ความแห้งแล้ง	✓		✓	✓	✓						✓
14) ความแตกต่างทางภูมิประเทศ				✓							
15) สภาพชั้นใต้ดินที่ไม่สามารถคาดการณ์ได้	✓										
16) ความล่าช้าการจัดการพื้นที่และการเวนคืนที่ดิน	✓										
<b>ระดับอุตสาหกรรมก่อสร้าง</b>											
5. ความเสี่ยงทางด้านตลาด											
17) อัตราการแข่งขันของผู้รับเหมาต่างชาติค่อนข้างสูง		✓									
6. ปัญหาด้านกฎหมาย และข้อบังคับ											
18) การเปลี่ยนแปลงกฎหมายและข้อบังคับ	✓			✓	✓						
19) ความล่าช้าในการพิจารณาอนุมัติ	✓				✓		✓	✓			
20) อัตราภาษีเพิ่มขึ้นและการเรียกเก็บภาษีซ้ำซ้อน	✓			✓				✓	✓		
21) ข้อบังคับในการนำเข้า/ส่งออก บุคลากร แรงงาน และเครื่องจักร				✓							
22) ข้อบังคับในการจัดตั้งหุ้นส่วนของบริษัทข้ามชาติ							✓				

ตารางที่ 2.1 สรุปปัจจัยเสี่ยงที่ต้องพิจารณาเมื่อไปดำเนินงานก่อสร้างในตลาดต่างประเทศ (ต่อ)

รายการปัจจัยเสี่ยง	สรุปปัจจัยเสี่ยงที่กล่าวถึงในงานวิจัย										
	[1]	[2]	[3]	[4]	[5]	[6]	[7]	[8]	[9]	[10]	[11]
7. <u>ปัญหาด้านการบริหารสัญญาก่อสร้าง</u>											
23) ความผิดพลาดในการตีความเอกสารสัญญา เช่น ความไม่เข้าใจภาษาที่ระบุไว้ในสัญญา และความไม่คุ้นเคยกับข้อสัญญาบางข้อ	✓						✓	✓			
24) ข้อสัญญาพิเศษจากท้องถิ่นนั้นๆ								✓			
25) ความซับซ้อนของกระบวนการลดข้อโต้แย้งและการเรียกร้องสิทธิ์								✓			
8. <u>ปัญหาด้านมาตรฐานและแบบก่อสร้าง</u>											
26) ความแตกต่างของมาตรฐานด้านเทคนิคการก่อสร้าง						✓					
27) ความแตกต่างของมาตรฐานด้านวัสดุก่อสร้าง							✓				
28) ความแตกต่างของมาตรฐานด้านความปลอดภัยและสุขอนามัย	✓							✓			
29) ความแตกต่างของรายละเอียดประกอบแบบ								✓			
30) การเปลี่ยนแปลงแบบก่อสร้าง	✓		✓								
31) การออกแบบไม่เหมาะสม คือ ไม่สัมพันธ์กับการก่อสร้างจริง					✓						
9. <u>ปัญหาด้านการจัดหาทรัพยากร</u>											
- <u>แรงงาน</u>											
32) แรงงานท้องถิ่นขาดทักษะและมีฝีมือ	✓							✓			
33) แรงงานท้องถิ่นมีผลิตภาพในการทำงานต่ำ	✓										
34) ความยุ่งยากในการส่งบุคลากรและแรงงานไปทำงานในประเทศนั้นๆ			✓	✓							
35) ความยุ่งยากในการสั่งการแรงงาน								✓			

ตารางที่ 2.1 สรุปปัจจัยเสี่ยงที่ต้องพิจารณาเมื่อไปดำเนินงานก่อสร้างในตลาดต่างประเทศ (ต่อ)

รายการปัจจัยเสี่ยง	สรุปปัจจัยเสี่ยงที่กล่าวถึงในงานวิจัย										
	[1]	[2]	[3]	[4]	[5]	[6]	[7]	[8]	[9]	[10]	[11]
9. ปัญหาด้านการจัดการทรัพยากร (ต่อ)											
- เครื่องจักรและอุปกรณ์											
36) ขาดแคลนเครื่องมือและเครื่องจักรที่มีประสิทธิภาพในประเทศนั้นๆ		✓				✓					
37) ความยุ่งยากในการจัดส่งเครื่องจักรและอุปกรณ์ไปยังประเทศนั้นๆ			✓								
- วัสดุก่อสร้าง											
38) วัสดุในท้องถิ่นนั้นๆ มีคุณภาพต่ำ	✓										
39) ขาดแคลนวัสดุก่อสร้างในประเทศนั้นๆ	✓			✓				✓			
40) ความยุ่งยากในการจัดส่งวัสดุไปยังประเทศนั้นๆ			✓								
<b>ระดับบริษัท</b>											
10. ปัญหาที่เกิดจากผู้ว่าจ้าง และผู้ควบคุมงาน											
41) เจ้าของงานมีความต้องการที่ไม่ชัดเจน								✓			
42) เจ้าของงานจ่ายเงินล่าช้า								✓			
43) ปัญหาเรื่องการประสานงานกับผู้ว่าจ้างและตัวแทนผู้ว่าจ้าง									✓		
11. ปัญหาที่เกิดจากผู้รับเหมาช่วงและซัพพลายเออร์											
44) ผู้รับจ้างช่วงและผู้จัดหาช่วงขาดความชำนาญและความสามารถ								✓			
45) ปัญหาเรื่องการประสานงานกับผู้รับจ้างช่วงและผู้จัดหาช่วง									✓		
46) การส่งวัสดุ เครื่องจักรและอุปกรณ์ไม่เป็นไปตามสัญญา								✓			



ตารางที่ 2.1 สรุปปัจจัยเสี่ยงที่ต้องพิจารณาเมื่อไปดำเนินงานก่อสร้างในตลาดต่างประเทศ (ต่อ)

รายการปัจจัยเสี่ยง	สรุปปัจจัยเสี่ยงที่กล่าวถึงในงานวิจัย										
	[1]	[2]	[3]	[4]	[5]	[6]	[7]	[8]	[9]	[10]	[11]
12. ปัญหาภายในองค์กร											
47) ขาดเสถียรภาพทางการเงิน เช่น ปัญหาเรื่องกระแสเงินสด		✓						✓			
48) ขาดบุคลากรที่มีความสามารถในการบริหารโครงการ		✓									
49) ขนาดบริษัทไม่มีศักยภาพเพียงพอต่อโครงการก่อสร้างนั้นๆ										✓	
50) ขาดความชำนาญการณ์ในงานเฉพาะด้าน		✓									
51) ขาดระบบฐานข้อมูลและการได้มาซึ่งองค์ความรู้ที่จำเป็นสำหรับการไปทำงาน										✓	
52) ขาดประสบการณ์ในการทำงานก่อสร้างในประเทศนั้นๆ		✓									
53) ขาดการสร้างเครือข่ายระหว่างประเทศนั้นๆ		✓									
54) มีความล้าหลังทางด้านเทคโนโลยีการก่อสร้าง		✓									

คำอธิบาย:

[1] = Ling (2006)

[2] = Gunhan and Arditi (2005)

[3] = Bing et al. (1999)

[4] = Han and Diekmann (2001)

[5] = Wang et al. (2004)

[6] = Dikmen and Birgonul (2006)

[7] = Chua et al. (2003)

[8] = Zhi (1995)

[9] = Adams (1996)

[10] = Ahmad (2004)

[11] = Howes and Tah (2003)

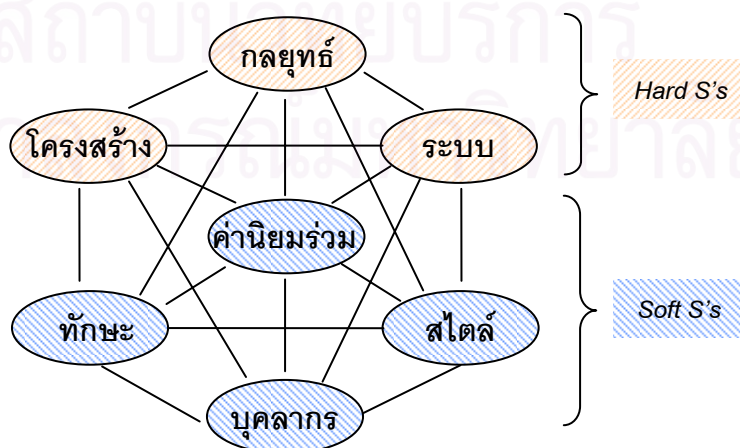
สรุปปัจจัยเสี่ยงจากการดำเนินงานก่อสร้างในต่างประเทศสามารถแบ่งออกได้เป็น 2 ส่วน คือ ปัจจัยเสี่ยงภายในจำนวนทั้งสิ้น 8 ปัจจัย และปัจจัยเสี่ยงภายนอกจำนวนทั้งสิ้น 46 ปัจจัย ซึ่งรวมปัจจัยเสี่ยงจากการดำเนินงานก่อสร้างในต่างประเทศทั้งสิ้น 54 ปัจจัย

## 2.4 กรอบแนวคิดในการวิจัย

การเตรียมความพร้อมขององค์กรสำหรับการไปดำเนินงานก่อสร้างในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ จำเป็นต้องอาศัยเครื่องมือในการวิเคราะห์ ซึ่งในส่วนนี้ผู้วิจัยได้ทบทวนเครื่องมือที่ใช้สำหรับการวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยภายในองค์กร พบว่าโครงกรอบ McKinsey's 7 S เหมาะสมสำหรับการวิเคราะห์ลักษณะองค์กรชั้นนำเพื่อมุ่งไปสู่ความสำเร็จ (Zairi and Whymark, 1999) ดังนั้นผู้วิจัยจึงได้ประยุกต์ใช้โครงกรอบ McKinsey's 7 S สำหรับการวิเคราะห์การเตรียมความพร้อมภายในองค์กรของบริษัทรับเหมาก่อสร้างไทยที่มีประสบการณ์ในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ ส่วนการวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยภายนอกนั้น ผู้วิจัยได้วิเคราะห์สาเหตุหลักที่ทำให้เกิดปัญหา ผลกระทบของปัญหา พร้อมทั้งแนวทางในการแก้ไข จากนั้นทำการจัดกลุ่มปัญหาที่เกิดจากสาเหตุหลัก และทำการเปรียบเทียบปัญหาที่เกิดขึ้นร่วมกัน และปัญหาที่เกิดขึ้นเฉพาะ

### 2.4.1 เครื่องมือที่ใช้สำหรับวิเคราะห์ประเด็นสำคัญของการเตรียมความพร้อมภายในองค์กร

โครงกรอบ McKinsey's 7 S ใช้สำหรับศึกษาและวิเคราะห์ปัจจัยภายในองค์กร ซึ่งแบ่งออกได้เป็น 7 ด้าน แสดงดังภาพที่ 2.6



รูปที่ 2.6 โครงกรอบ McKinsey's 7 S (Pascale, 1981)

### The Hard S's

กลยุทธ์ คือ กลวิธีหรือแผนการที่บริษัทกำหนดขึ้นเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จในการดำเนินงานก่อสร้างในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้

โครงสร้าง คือ ลักษณะโครงสร้างองค์กรเพื่อรองรับการดำเนินงานก่อสร้างในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้

ระบบ คือ ระบบการทำงานที่บริษัทกำหนดขึ้นมาเพื่อใช้สำหรับการดำเนินงานก่อสร้างในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้

### The Soft S's

ทักษะ คือ ทักษะที่มีความจำเป็นสำหรับการไปดำเนินงานก่อสร้างในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้

บุคลากร คือ การบริหารบุคลากรสำหรับการไปดำเนินงานก่อสร้างภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้

ลักษณะการทำงาน คือ ลักษณะการทำงานที่มีความจำเป็นต่อการดำเนินงานก่อสร้างในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ ประกอบด้วย 2 ส่วน ดังนี้

ลักษณะขององค์กร: ลักษณะโดดเด่นขององค์กรที่จำเป็นสำหรับการไปดำเนินงานก่อสร้างในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้

ลักษณะของผู้บริหารโครงการ: คุณลักษณะของผู้บริหารโครงการที่ควรจะมีสำหรับการไปดำเนินงานก่อสร้างในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้

ค่านิยมร่วม คือ การปลูกฝังค่านิยมร่วมสำหรับการไปดำเนินงานก่อสร้างในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้

#### 2.4.2 เครื่องมือที่ใช้สำหรับวิเคราะห์ประเด็นสำคัญของปัญหาและอุปสรรคที่ได้ประสบมาจากการดำเนินงานก่อสร้างในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้

ผู้วิจัยทำการทบทวนเครื่องมือที่ใช้วิเคราะห์ปัจจัยภายนอก เช่น การวิเคราะห์ PEST และการประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) ซึ่งงานวิจัยนี้เน้นวิเคราะห์เชิงพรรณนา โดยทำการวิเคราะห์สาเหตุหลักที่ทำให้เกิดปัญหา ผลกระทบของปัญหา พร้อมทั้งแนวทางในการแก้ไข หรือลดผลกระทบเนื่องจากปัญหาดังกล่าว ทำการจัดกลุ่มปัญหาที่เกิดจากสาเหตุหลัก และทำการวิเคราะห์สาเหตุหลักที่ทำให้เกิดปัญหา ผลกระทบของปัญหา พร้อมทั้งแนวทางในการแก้ไข จากนั้นทำการจัดกลุ่มปัญหาที่เกิดจากสาเหตุหลัก และทำการเปรียบเทียบปัญหาที่เกิดขึ้นร่วมกัน และปัญหาที่เกิดขึ้นเฉพาะ

## 2.5 สรุป

จากการศึกษางานวิจัยที่ผ่านมาพบว่าในกลุ่มงานวิจัยเกี่ยวกับปัจจัยเสี่ยงและแนวทางจัดการความเสี่ยงจากการก่อสร้างระหว่างประเทศได้เน้นศึกษาในมุมมองเฉพาะของบริษัทผู้รับเหมาก่อสร้างต่างชาติของประเทศที่พัฒนาแล้วไปดำเนินงานก่อสร้างในกลุ่มประเทศอุตสาหกรรมใหม่และด้อยพัฒนา ซึ่งงานวิจัยที่ผ่านมายังขาดการเน้นถึงรายละเอียดเกี่ยวกับปัจจัยภายในที่บริษัทผู้รับเหมาก่อสร้างควรพิจารณาสำหรับการเตรียมความพร้อมภายในองค์กร อีกทั้งปัจจัยเสี่ยงที่ได้ทำการจัดอันดับไว้นั้นอาจไม่สอดคล้องกับการไปดำเนินงานก่อสร้างในต่างประเทศในมุมมองของบริษัทรับเหมาก่อสร้างไทยได้ ทำให้บริษัทรับเหมาก่อสร้างไทยไม่สามารถนำปัจจัยเสี่ยงที่ได้ประเมินไว้แล้วไปใช้งานได้ เนื่องจากลักษณะการทำงานและวัฒนธรรมในการทำงานของบริษัทรับเหมาก่อสร้างไทยมีความแตกต่างจากบริษัทผู้รับเหมาก่อสร้างต่างชาติในกลุ่มประเทศที่พัฒนาแล้ว ดังนั้นงานวิจัยนี้จึงมุ่งเน้นสำหรับการวิเคราะห์ถึงรูปแบบของกลวิธีต่างๆ ที่บริษัทรับเหมาก่อสร้างไทยกรณีศึกษาได้เลือกใช้สำหรับการเตรียมความพร้อมภายในองค์กรตามโครงการรอบ McKinsey's 7S สำหรับการไปดำเนินงานก่อสร้างในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ นอกจากนี้ได้ทำการวิเคราะห์สาเหตุหลักที่ทำให้เกิดปัญหา ผลกระทบของปัญหา พร้อมทั้งแนวทางในการแก้ไข จากนั้นทำการจัดกลุ่มปัญหาที่เกิดจากสาเหตุหลัก และทำการเปรียบเทียบปัญหาที่เกิดร่วมกัน และปัญหาที่เกิดขึ้นเฉพาะ

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

## บทที่ 3

### ขั้นตอนการดำเนินงานวิจัย

งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์แนวทางการเตรียมความพร้อมภายในองค์กรของบริษัทรับเหมาก่อสร้างไทยที่มีประสบการณ์ หรือกำลังเตรียมความพร้อมเพื่อไปดำเนินงานก่อสร้างในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ อีกทั้งวิเคราะห์ปัญหาและอุปสรรคที่บริษัทรับเหมาก่อสร้างไทยได้ประสบจากการดำเนินงานก่อสร้างในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ ดังนั้นเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของงานวิจัย ผู้วิจัยจึงได้กล่าวถึงขั้นตอนการดำเนินงานวิจัยโดยละเอียด ดังนี้

#### 3.1 ลักษณะของงานวิจัย

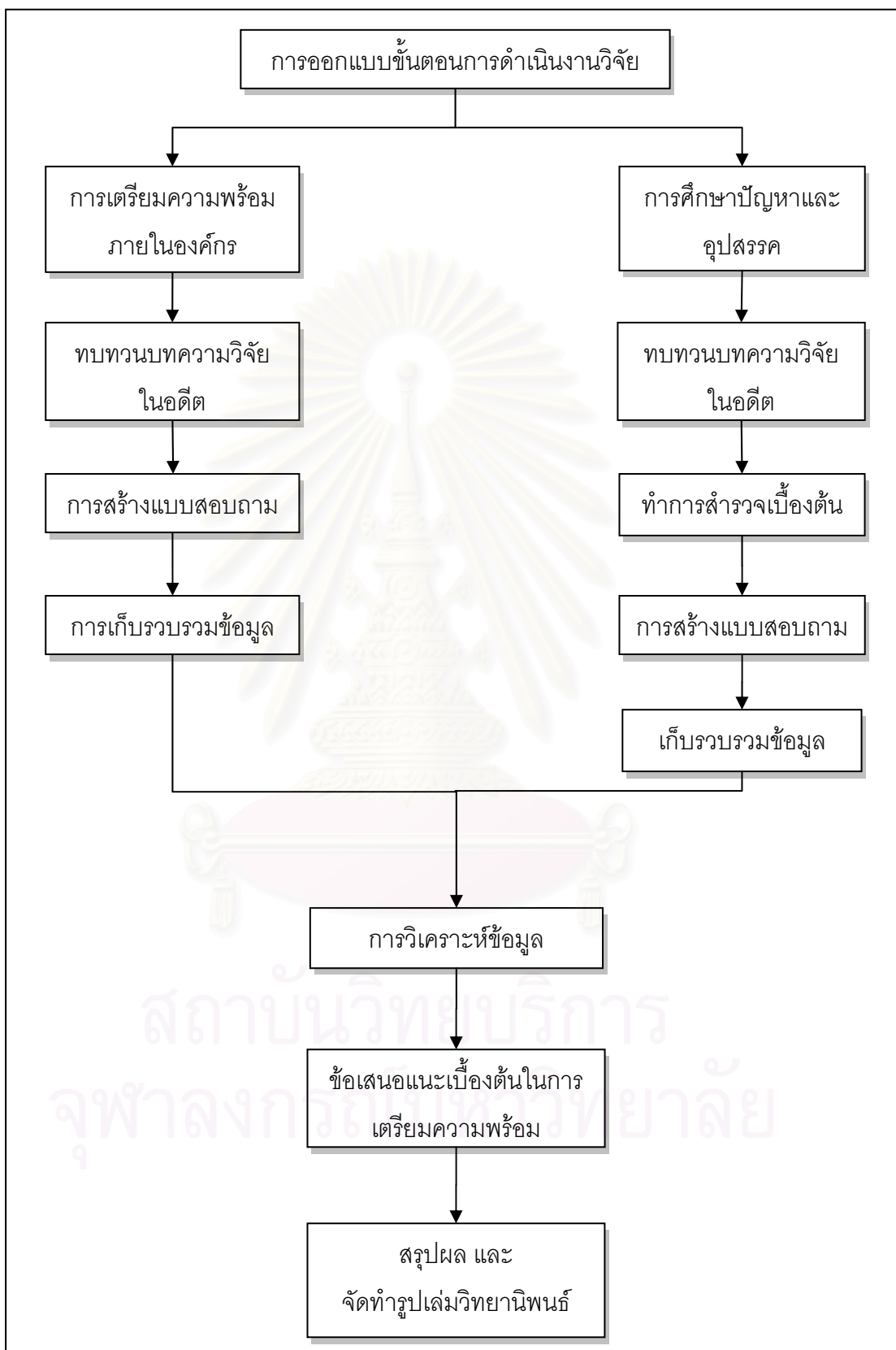
งานวิจัยนี้เป็นลักษณะงานวิจัยเชิงคุณภาพ ซึ่งสามารถอธิบายถึงรูปแบบการเตรียมความพร้อมภายในองค์กรของบริษัทรับเหมาก่อสร้างไทยที่มีประสบการณ์ในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ รวมทั้งอธิบายลักษณะปัญหาและอุปสรรคที่เกิดจากการดำเนินงานก่อสร้างในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ได้อย่างละเอียด โดยการยกตัวอย่างกรณีศึกษาเพื่อช่วยอธิบายประเด็นที่กล่าวถึง ซึ่งทำให้เกิดความเข้าใจมากยิ่งขึ้น

#### 3.2 การออกแบบขั้นตอนการดำเนินงานวิจัย

งานวิจัยนี้ได้มีการออกแบบขั้นตอนการดำเนินงานวิจัยเป็น 2 ส่วน ดังนี้ ส่วนแรกศึกษาเกี่ยวกับแนวทางการเตรียมความพร้อมภายในองค์กรของบริษัทรับเหมาก่อสร้างไทยกรณีศึกษาที่มีประสบการณ์ในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ และส่วนที่สองศึกษาเกี่ยวกับปัญหาและอุปสรรคที่บริษัทรับเหมาก่อสร้างไทยได้ประสบมาจากการดำเนินงานก่อสร้างในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ ซึ่งขั้นตอนการดำเนินงานวิจัยแสดงในรูปที่ 3.1

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย





รูปที่ 3.1 การออกแบบขั้นตอนการดำเนินงานวิจัย

### 3.3 วิธีการดำเนินงานวิจัยในส่วนของการศึกษาแนวทางการเตรียมความพร้อมภายในองค์กรของบริษัทรับเหมาก่อสร้างไทยกรณีศึกษาที่มีประสบการณ์ในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้

ในส่วนของการศึกษาแนวทางการเตรียมความพร้อมภายในองค์กรของบริษัทรับเหมาก่อสร้างไทยกรณีศึกษาที่มีประสบการณ์ในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้นั้น ผู้วิจัยได้ทำการออกแบบขั้นตอนการดำเนินงานวิจัย ดังนี้

#### 3.3.1 ทบทวนบทความวิจัยในอดีต

ผู้วิจัยได้ทำการทบทวนบทความวิจัยในอดีตเพื่อหาปัจจัยการเตรียมความพร้อมภายในองค์กรสำหรับการไปดำเนินงานก่อสร้างในต่างประเทศ และเครื่องมือที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ซึ่งพบว่ากรอบ McKinsey's 7S เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการวิเคราะห์ลักษณะองค์กรได้

#### 3.3.2 การสร้างแบบสอบถาม

ผู้วิจัยได้ทำการสร้างแบบสอบถามชุดที่ 1 ในภาคผนวก ก. เพื่อทราบถึงแนวทางการเตรียมความพร้อมภายในองค์กรของบริษัทรับเหมาก่อสร้างไทยกรณีศึกษา โดยประยุกต์ใช้กรอบ McKinsey's 7S ซึ่งแบ่งออกเป็น 7 ด้าน ดังนี้

- 1) กลยุทธ์ (Strategy) กล่าวถึงกลวิธีหรือแผนการที่บริษัทกำหนดขึ้นเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จในการดำเนินงานก่อสร้างในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้
- 2) โครงสร้าง (Structure) กล่าวถึงลักษณะโครงสร้างองค์กรเพื่อรองรับการดำเนินงานก่อสร้างในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้
- 3) ระบบ (System) กล่าวถึงระบบการทำงานที่มีความสำคัญต่อการดำเนินงานก่อสร้างในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้
- 4) ทักษะ (Skills) กล่าวถึงทักษะที่มีความจำเป็นสำหรับการไปดำเนินงานก่อสร้างในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้
- 5) บุคลากร (Staff) กล่าวถึงการบริหารบุคลากรสำหรับการไปดำเนินงานก่อสร้างในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้
- 6) ลักษณะการทำงาน (Style) กล่าวถึงลักษณะการทำงานที่มีความจำเป็นต่อการดำเนินงานก่อสร้างในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้
- 7) ค่านิยมร่วม (Shared Value) กล่าวถึงการปลูกฝังค่านิยมร่วมสำหรับการไปดำเนินงานก่อสร้างในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้

### 3.3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล

เริ่มแรกผู้วิจัยได้ทำการหาข้อมูลรายชื่อบริษัทรับเหมาก่อสร้างไทยที่ไปดำเนินงานก่อสร้างในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้จากการค้นหาข้อมูลในอินเทอร์เน็ต และสอบถามจากสมาคมอุตสาหกรรมก่อสร้างไทย ในพระบรมราชูปถัมภ์จึงทำให้ทราบว่าหน่วยงานที่สนับสนุนธุรกิจก่อสร้างไปยังต่างประเทศนั้น ได้แก่ สหพันธ์ธุรกิจบริการออกแบบและก่อสร้างแห่งประเทศไทย (FEDCON) และสำนักงานความร่วมมือพัฒนาเศรษฐกิจกับประเทศเพื่อนบ้าน (องค์การมหาชน) โดยผู้วิจัยได้ติดต่อไปที่หน่วยงานดังกล่าวเพื่อขอข้อมูลรายชื่อบริษัทรับเหมาก่อสร้างไทยที่ไปดำเนินงานก่อสร้างในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ จากนั้นผู้วิจัยได้ติดต่อไปที่บริษัทตามรายชื่อที่ได้มา ซึ่งสามารถติดต่อบริษัทเพื่อขอเก็บข้อมูลได้ทั้งสิ้น 10 บริษัท โดยในการสัมภาษณ์ข้อมูลการเตรียมความพร้อมภายในองค์กรบริษัทนั้น ผู้วิจัยได้คัดเลือกบุคคลที่ให้ข้อมูลคือผู้บริหารระดับสูงที่รับผิดชอบโดยตรงกับโครงการก่อสร้างในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ โดยได้ทำการสัมภาษณ์ และประเมินแบบสอบถามชุดที่ 1 ในภาคผนวก ก. จากผู้บริหารระดับสูงจำนวนทั้งสิ้น 12 คน จาก 10 บริษัท

### 3.3.4 การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยได้ประยุกต์ใช้เครื่องมือการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) เพื่อทำการวิเคราะห์รูปแบบของกลยุทธ์ต่างๆ ที่บริษัทรับเหมาก่อสร้างไทยกรณีศึกษาได้เลือกใช้สำหรับการเตรียมความพร้อมภายในองค์กรตามโครงการรอบ McKinsey's 7S เพื่อไปดำเนินงานก่อสร้างในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ อีกทั้งวิเคราะห์ถึงข้อดี และข้อจำกัดของกลยุทธ์ที่ได้เลือกใช้ในแต่ละรูปแบบ

## 3.4 วิธีการดำเนินงานวิจัยในส่วนของการศึกษาปัญหาและอุปสรรคที่บริษัทรับเหมาก่อสร้างไทยได้ประสบมาจากการดำเนินงานก่อสร้างในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้

ในส่วนของการศึกษาปัญหาและอุปสรรคที่บริษัทรับเหมาก่อสร้างไทยได้ประสบมาจากการดำเนินงานก่อสร้างในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้นั้น ผู้วิจัยได้ทำการออกแบบขั้นตอนการดำเนินงานวิจัย ดังนี้

### 3.4.1 ทบทวนบทความวิจัยในอดีต

ผู้วิจัยได้ทำการทบทวนบทความวิจัยในอดีต เพื่อรวบรวมปัจจัยเสี่ยงที่บริษัทรับเหมาก่อสร้างต่างชาติได้ประสบจากการดำเนินงานก่อสร้างในต่างประเทศได้ทั้งสิ้น 46 ปัจจัย (Ling, 2006), (Gunhan and Arditi, 2005), (Bing et al., 1999), (Han and Diekmann, 2001),

(Wang et al., 2004), (Dikmen and Birgonul, 2006), (Chua et al., 2003), (Zhi, 1995), (Adams, 1996) ซึ่งแสดงในตารางที่ 3.1 สดมภที่ (1)

### 3.4.2 ทำการสำรวจเบื้องต้น

เนื่องจากมีข้อจำกัดในเรื่องระยะเวลาในการเก็บข้อมูล ดังนั้นผู้วิจัยได้ทำการสำรวจเบื้องต้นเกี่ยวกับปัจจัยที่รวบรวมมาได้ โดยการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงจำนวน 5 คน จาก 5 บริษัท เพื่อพิจารณาปัจจัยปัญหาและอุปสรรคที่มีความเกี่ยวข้อง โดยหลังจากพิจารณาแล้วสามารถลดปัจจัยลงได้เหลือ 39 ปัจจัย ซึ่งแสดงในตารางที่ 3.1 สดมภที่ (2)

**ตารางที่ 3.1** ผลการสำรวจเบื้องต้นเกี่ยวกับปัญหาและอุปสรรคจากการดำเนินงานก่อสร้างในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้จากมุมมองเชิงประสบการณ์ของบริษัทรับเหมาก่อสร้างไทย

รายการปัจจัยปัญหาและอุปสรรค	รวบรวมจากบทความวิจัยในอดีต (1)	จากการประเมินแบบสอบถามเบื้องต้น (2)
<b>ระดับประเทศ/ภูมิภาค</b>		
<b>1. ปัญหาด้านการเมือง</b>		
1) ความไม่เสถียรภาพทางการเมือง เช่น มีการเปลี่ยนแปลงรัฐบาลชุดใหม่บ่อยครั้ง	✓	✓
2) ความวุ่นวายของประชาชน เช่น การปฏิวัติ, การก่อรัฐประหาร	✓	✗
3) การยึดหรือริบทรัพย์จากเจ้าหน้าที่ภาครัฐ โดยไม่ได้รับค่าชดเชยใดๆ	✓	✗
4) การคอร์รัปชันจากเจ้าหน้าที่ภาครัฐ	✓	✓
5) การแทรกแซงจากรัฐบาล	✓	✗
<b>2. ปัญหาด้านเศรษฐกิจ และการเงิน</b>		
6) ความผันผวนของอัตราแลกเปลี่ยน	✓	✓
7) การเปลี่ยนแปลงของอัตราดอกเบี้ย	✓	✓
8) ข้อจำกัดในการส่งเงินทุนและผลกำไรกลับไปยังประเทศ	✓	✓

ตารางที่ 3.1 ผลการสำรวจเบื้องต้นเกี่ยวกับปัญหาและอุปสรรคจากการดำเนินงานก่อสร้างในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้จากมุมมองเชิงประสบการณ์ของบริษัทรับเหมาก่อสร้างไทย (ต่อ)

รายการปัจจัยปัญหาและอุปสรรค	รวบรวมจากบทความวิจัยในอดีต (1)	จากการประเมินแบบสอบถามเบื้องต้น (2)
<b>ระดับประเทศ/ภูมิภาค</b>		
<b>2. ปัญหาด้านเศรษฐกิจ และการเงิน (ต่อ)</b>		
9) การเปลี่ยนแปลงราคาวัสดุ อุปกรณ์ และอัตราค่าจ้างแรงงาน	✓	✓
<b>3. ปัญหาทางด้านวัฒนธรรม</b>		
10) อุปสรรคทางด้านภาษา	✓	✓
11) ความแตกต่างในเรื่องของศาสนา	✓	✗
12) ความแตกต่างในเรื่องของวัฒนธรรม จารีตและประเพณี	✓	✓
<b>4. ปัญหาจากธรรมชาติ และสถานที่ก่อสร้าง</b>		
13) เหตุสุดวิสัย เช่น พายุ แผ่นดินไหว น้ำท่วม ความแห้งแล้ง	✓	✓
14) ความแตกต่างทางภูมิประเทศ	✓	✓
15) สภาพชั้นใต้ดินที่ไม่สามารถคาดการณ์ได้	✓	✗
16) ความล่าช้าการจัดหาพื้นที่และการเวนคืนที่ดิน	✓	✓
<b>ระดับอุตสาหกรรมก่อสร้าง</b>		
<b>5. ปัญหาทางด้านตลาดก่อสร้าง</b>		
17) อัตราการแข่งขันของผู้รับเหมาต่างชาติค่อนข้างสูง	✓	✓
<b>6. ปัญหาทางด้านกฎหมาย และข้อบังคับ</b>		
18) การเปลี่ยนแปลงกฎหมายและข้อบังคับ	✓	✓
19) ความล่าช้าในการพิจารณาอนุมัติ	✓	✓
20) อัตราภาษีเพิ่มขึ้นและการเรียกเก็บภาษีซ้ำซ้อน	✓	✓
21) ข้อบังคับในการนำเข้า/ส่งออกบุคลากร แรงงาน และเครื่องจักร	✓	✓
22) ข้อบังคับในการจัดตั้งหุ้นส่วนของบริษัทข้ามชาติ	✓	✓



ตารางที่ 3.1 ผลการสำรวจเบื้องต้นเกี่ยวกับปัญหาและอุปสรรคจากการดำเนินงานก่อสร้างในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้จากมุมมองเชิงประสบการณ์ของบริษัทรับเหมาก่อสร้างไทย (ต่อ)

รายการปัจจัยปัญหาและอุปสรรค	รวบรวมจากบทความวิจัยในอดีต (1)	จากการประเมินแบบสอบถามเบื้องต้น (2)
<b>ระดับอุตสาหกรรมก่อสร้าง</b>		
<b>7. ปัญหาด้านการสัญญาก่อสร้าง</b>		
23) ความผิดพลาดในการตีความเอกสารสัญญา เช่น ความไม่เข้าใจภาษาที่ระบุไว้ในสัญญา และความไม่คุ้นเคยกับข้อสัญญาบางข้อ	✓	✓
24) ข้อสัญญาพิเศษจากท้องถิ่นนั้นๆ	✓	✗
25) ความซับซ้อนของกระบวนการลดข้อโต้แย้งและการเรียกร้องสิทธิ์	✓	✓
<b>8. ปัญหาทางด้านมาตรฐานและแบบก่อสร้าง</b>		
26) ความแตกต่างของมาตรฐานด้านเทคนิคการก่อสร้าง	✓	✓
27) ความแตกต่างของมาตรฐานด้านวัสดุก่อสร้าง	✓	✓
28) ความแตกต่างของมาตรฐานด้านความปลอดภัยและสุขอนามัย	✓	✓
29) ความแตกต่างของรายละเอียดประกอบแบบ	✓	✗
30) การเปลี่ยนแปลงแบบก่อสร้าง	✓	✓
31) การออกแบบไม่เหมาะสม คือ ไม่สัมพันธ์กับการก่อสร้างจริง	✓	✓
<b>9. ปัญหาด้านการจัดหาทรัพยากร</b>		
- แรงงาน		
32) แรงงานท้องถิ่นขาดทักษะและฝีมือ	✓	✓
33) แรงงานท้องถิ่นมีผลผลิตภาพในการทำงานต่ำ	✓	✓
34) ความยุ่งยากในการส่งบุคลากรและแรงงานไปทำงานในประเทศนั้นๆ	✓	✓
35) ความยุ่งยากในการสั่งการแรงงาน	✓	✓

ตารางที่ 3.1 ผลการสำรวจเบื้องต้นเกี่ยวกับปัญหาและอุปสรรคจากการดำเนินงานก่อสร้างในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้จากมุมมองเชิงประสบการณ์ของบริษัทรับเหมาก่อสร้างไทย (ต่อ)

รายการปัจจัยปัญหาและอุปสรรค	รวบรวมจากบทความวิจัยในอดีต (1)	จากการประเมินแบบสอบถามเบื้องต้น (2)
<b>ระดับบริษัท</b>		
<b>9. ปัญหาด้านการจัดหาทรัพยากร (ต่อ)</b>		
- เครื่องจักรและอุปกรณ์		
36) ขาดแคลนเครื่องมือและเครื่องจักรที่มีประสิทธิภาพในประเทศนั้นๆ	✓	✓
37) ความยุ่งยากในการจัดส่งเครื่องจักรและอุปกรณ์ไปยังประเทศนั้นๆ	✓	✓
- วัสดุก่อสร้าง		
38) วัสดุในท้องถิ่นมีคุณภาพต่ำ	✓	✓
39) ขาดแคลนวัสดุก่อสร้างในประเทศนั้นๆ	✓	✓
40) ความยุ่งยากในการจัดส่งวัสดุไปยังประเทศนั้นๆ	✓	✓
<b>10. ปัญหาเนื่องมาจากผู้ว่าจ้าง และผู้ควบคุมงาน</b>		
41) เจ้าของงานมีความต้องการที่ไม่ชัดเจน	✓	✓
42) เจ้าของงานจ่ายเงินล่าช้า	✓	✓
43) ปัญหาเรื่องการประสานงานกับผู้ว่าจ้างและตัวแทนผู้ว่าจ้าง	✓	✓
<b>11. ปัญหาที่เกิดจากผู้รับเหมาช่วง และผู้จำหน่ายวัสดุก่อสร้าง</b>		
44) ผู้รับเหมาช่วงและผู้จำหน่ายวัสดุก่อสร้างขาดความชำนาญและความสามารถ	✓	✓
45) ปัญหาเรื่องการประสานงานกับผู้รับเหมาช่วงและผู้จำหน่ายวัสดุก่อสร้าง	✓	✓
46) การส่งวัสดุก่อสร้าง เครื่องจักรและอุปกรณ์ไม่เป็นไปตามสัญญา	✓	✓

### 3.4.3 สร้างแบบสอบถาม

ผู้วิจัยได้ทำการสร้างแบบสอบถามชุดที่ 2 ในภาคผนวก ก. โดยนำรายการปัญหาและอุปสรรคที่ได้จากการสำรวจเบื้องต้น เพื่อใช้ในการสร้างลักษณะคำถามโดยแบ่งออกเป็น 13 เรื่อง ซึ่งแสดงในรูปที่ 3.2



รูปที่ 3.2 ลักษณะคำถามเกี่ยวกับปัญหาและอุปสรรคจากการดำเนินงานก่อสร้างในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้

### 3.4.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยได้ทำการสัมภาษณ์และประเมินแบบสอบถามชุดที่ 2 ในภาคผนวก ก. จากผู้บริหารระดับสูงจำนวน 5 คน และผู้จัดการโครงการจำนวน 7 คนจาก 13 โครงการ ซึ่งอยู่ในประเทศกัมพูชาจำนวน 7 โครงการ และลาวจำนวน 6 โครงการ

### 3.4.5 การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยได้ประยุกต์ใช้เครื่องมือการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) เพื่อหาประเด็นปัญหาและอุปสรรค อีกทั้งการวิเคราะห์สาเหตุหลักที่ทำให้เกิดปัญหา ผลกระทบของปัญหา พร้อมทั้งแนวทางในการแก้ไข หรือลดผลกระทบเนื่องจากปัญหาดังกล่าว นอกจากนี้ได้ทำการเปรียบเทียบปัญหาที่เกิดขึ้นร่วมกัน และปัญหาที่เกิดขึ้นเฉพาะที่ได้ประสบจากการดำเนินงานก่อสร้างในประเทศกัมพูชา และลาว โดยพิจารณาเฉพาะปัญหาในระดับประเทศ ระดับโครงการ และระดับบริษัท

### 3.4.6 ข้อเสนอแนะเบื้องต้นในการเตรียมความพร้อม

ผู้วิจัยได้นำประเด็นสำคัญเพื่อใช้เป็นข้อเสนอแนะเบื้องต้นสำหรับบริษัทที่ต้องการไปดำเนินงานก่อสร้างในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ โดยเน้นถึงปัจจัยที่มีผลต่อการไป

ดำเนินงานก่อสร้างในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ ซึ่งแบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือ เสนอแนะแนวทางการเตรียมความพร้อมภายในองค์กรที่สำคัญ พร้อมทั้งเสนอแนะประเด็นปัญหาที่บริษัทควรให้ความสำคัญ และแนวทางการลดผลกระทบเนื่องจากปัญหาดังกล่าว

### 3.5 สรุป

ในบทนี้ผู้วิจัยได้กล่าวถึงขั้นตอนการดำเนินงานวิจัยโดยละเอียด ซึ่งการออกแบบงานวิจัยแบ่งออกเป็น 2 ส่วน ดังนี้ ส่วนแรกศึกษาเกี่ยวกับแนวทางการเตรียมความพร้อมภายในองค์กรของบริษัทรับเหมาก่อสร้างไทยกรณีศึกษาที่มีประสบการณ์ในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ และส่วนที่สองศึกษาเกี่ยวกับปัญหาและอุปสรรคที่บริษัทรับเหมาก่อสร้างไทยได้ประสบมาจากการดำเนินงานก่อสร้างในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ โดยส่วนของการเตรียมความพร้อมภายในองค์กรของกรณีศึกษาบริษัทรับเหมาก่อสร้างไทยนั้น ผู้วิจัยได้ประยุกต์ใช้กรอบกรอบ McKinsey's 7S ในการสร้างแบบสอบถาม จากนั้นได้ทำการเก็บข้อมูลโดยการสัมภาษณ์และประเมินแบบสอบถามจากผู้บริหารระดับสูงจำนวน 12 คน จาก 10 บริษัท ในส่วนของการวิเคราะห์ข้อมูลนั้น ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์รูปแบบของกลยุทธ์ต่างๆ ที่บริษัทรับเหมาก่อสร้างไทยกรณีศึกษาได้เลือกใช้สำหรับการเตรียมความพร้อมภายในองค์กรตามกรอบ McKinsey's 7S เพื่อไปดำเนินงานก่อสร้างในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ อีกทั้งวิเคราะห์ถึงข้อดี และข้อจำกัดของกลยุทธ์ที่ได้เลือกใช้ในแต่ละรูปแบบด้วย นอกจากนี้ในส่วนของปัญหาและอุปสรรคที่บริษัทรับเหมาก่อสร้างไทยได้ประสบมาจากการดำเนินงานก่อสร้างในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้นั้น ผู้วิจัยเริ่มต้นโดยการทบทวนบทความวิจัยในอดีต เพื่อรวบรวมปัจจัยเสี่ยงที่บริษัทรับเหมาก่อสร้างต่างชาติได้ประสบจากการดำเนินงานก่อสร้างในต่างประเทศได้ทั้งสิ้น 46 ปัจจัย จากนั้นทำการสำรวจเบื้องต้นโดยการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงจำนวน 5 คน จาก 5 บริษัทเกี่ยวกับปัจจัยที่รวบรวมมาได้ซึ่งสามารถลดทอนปัจจัยเหลือ 39 ปัจจัย และนำรายการปัญหาและอุปสรรคที่ได้จากการสำรวจเบื้องต้น เพื่อใช้ในการสร้างลักษณะคำถามโดยแบ่งออกเป็น 13 เรื่อง จากนั้นทำการสัมภาษณ์และประเมินแบบสอบถามจากผู้บริหารระดับสูงจำนวน 5 คน และผู้จัดการโครงการจำนวน 7 คน จากจำนวน 13 โครงการ ในส่วนของการวิเคราะห์ข้อมูลนั้น ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์สาเหตุหลักที่ทำให้เกิดปัญหา ผลกระทบของปัญหา พร้อมทั้งแนวทางในการแก้ไข หรือลดผลกระทบเนื่องจากปัญหาดังกล่าว ทำการจัดกลุ่มปัญหาที่เกิดจากสาเหตุหลัก และทำการเปรียบเทียบปัญหาที่เกิดขึ้นร่วมกัน และปัญหาที่เกิดขึ้นเฉพาะที่ได้ประสบจากการดำเนินงานก่อสร้างในประเทศกัมพูชา และลาว โดยจำแนกตามกลุ่มที่ได้กำหนดไว้ข้างต้น นอกจากนี้ผู้วิจัยได้นำประเด็นสำคัญเพื่อใช้เป็นข้อเสนอแนะเบื้องต้นสำหรับบริษัทที่ต้องการไปดำเนินงานก่อสร้างใน

ภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ โดยเน้นถึงปัจจัยที่มีผลต่อการไปดำเนินงานก่อสร้างในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ ซึ่งแบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือ เสนอแนะแนวทางการเตรียมความพร้อมภายในองค์กรที่สำคัญ พร้อมทั้งเสนอแนะประเด็นปัญหาที่บริษัทควรให้ความสำคัญ และแนวทางการลดผลกระทบเนื่องจากปัญหาดังกล่าว ในส่วนขั้นตอนสุดท้ายคือการสรุปผล และจัดทำรูปเล่มวิทยานิพนธ์



สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



## บทที่ 4

### ผลจากการเก็บรวบรวมข้อมูล

ในบทนี้ผู้วิจัยได้สรุปผลจากการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยแบ่งออกเป็น 2 ส่วนคือ การเตรียมความพร้อมภายในองค์กรของบริษัทรับเหมาก่อสร้างไทยกรณีศึกษาสำหรับการดำเนินงานก่อสร้างในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ อีกทั้งปัญหาและอุปสรรคที่บริษัทรับเหมาก่อสร้างไทยกรณีศึกษาได้ประสบจากการดำเนินงานก่อสร้างในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

#### 4.1 การเตรียมความพร้อมภายในองค์กรของบริษัทรับเหมาก่อสร้างไทยกรณีศึกษา สำหรับการดำเนินงานก่อสร้างในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้

จากการสัมภาษณ์และการประเมินแบบสอบถามในส่วนของ การเตรียมความพร้อมภายในองค์กรของบริษัทรับเหมาก่อสร้างไทยกรณีศึกษาสำหรับการดำเนินงานก่อสร้างในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้นั้น ผู้วิจัยได้ทำการสรุปผลจากการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยแบ่งออกเป็น 2 ส่วนคือ ข้อมูลทั่วไปของบริษัทรับเหมาก่อสร้างไทยกรณีศึกษา และแนวทางการเตรียมความพร้อมภายในองค์กรของบริษัทรับเหมาก่อสร้างไทยกรณีศึกษาสำหรับการดำเนินงานก่อสร้างในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

##### 4.1.1 ข้อมูลทั่วไปของบริษัทรับเหมาก่อสร้างไทยกรณีศึกษา

ในช่วงระหว่างดำเนินงานวิจัย ผู้วิจัยสามารถเก็บรวบรวมข้อมูลบริษัทรับเหมาก่อสร้างไทยที่ขยายธุรกิจก่อสร้างไปยังภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ได้ทั้งสิ้น 10 บริษัท ซึ่งประกอบด้วยบริษัทรับเหมาก่อสร้างไทยที่เคยมีประสบการณ์ในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้จำนวน 9 บริษัท และบริษัทรับเหมาก่อสร้างไทยที่อยู่ระหว่างการเตรียมความพร้อมเพื่อไปรับงานก่อสร้างในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้จำนวน 1 บริษัท โดยผู้วิจัยได้ทำการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงที่รับผิดชอบโดยตรงกับโครงการก่อสร้างในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้จำนวน 10 คน อีกทั้งส่งแบบสอบถามให้ผู้บริหารระดับสูงประเมินจำนวน 2 คน รวมทั้งสิ้น 12 คน ผลจากการสัมภาษณ์และการประเมินแบบสอบถามพบว่าบริษัทรับเหมาก่อสร้างไทยกรณีศึกษาเคยไปดำเนินงานก่อสร้างในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้วมาแล้ว ได้แก่ ประเทศลาว กัมพูชา พม่า เวียดนาม ฟิลิปปินส์ มาเลเซีย และอินโดนีเซีย ซึ่งผู้วิจัยได้สรุปรายละเอียดเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของบริษัทรับเหมาก่อสร้างไทยกรณีศึกษา แสดงในตารางที่ 4.1

ตารางที่ 4.1 ข้อมูลทั่วไปของบริษัทรับเหมาก่อสร้างไทยกรณีศึกษา

รายชื่อบริษัท	ตำแหน่งงานของผู้ให้สัมภาษณ์	ทุนจดทะเบียนของบริษัท	ประสบการณ์ในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ของบริษัท	ลักษณะการดำเนินงานก่อสร้างในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้	ประเภทของงานก่อสร้างที่บริษัทเคยประสบการณ์ในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้
C1	Senior Executive Vice President รองประธานบริหาร อาวุโส และ Managing Director	4,593,678,180 บาท	30 ปี	ผู้รับเหมาหลัก, กิจการร่วมค้า, ลงทุนธุรกิจสัมปทาน	- <u>มาเลเซีย</u> เช่น งานถนน - <u>อินโดนีเซีย</u> เช่น งานเหมืองแร่ - <u>พม่า</u> เช่น งานอาคารพักผู้โดยสารของสนามบิน - <u>ฟิลิปปินส์</u> เช่น งานถนน - <u>กัมพูชา</u> เช่น งานท่าเรือน้ำลึก - <u>ลาว</u> เช่น งานเขื่อน งานสนามบิน
C2	ผู้จัดการฝ่ายพัฒนาธุรกิจ	1,450,000,000 บาท	7 ปี	ผู้รับเหมาหลัก, ลงทุนธุรกิจสัมปทาน	- <u>กัมพูชา</u> เช่น งานถนน - <u>ลาว</u> เช่น งานเขื่อน
C3	ผู้จัดการทั่วไป แผนกธุรกิจใหม่และวางแผนกลยุทธ์	3,149,690,000 บาท	10 ปี	ผู้รับเหมาหลัก	- <u>กัมพูชา</u> เช่น งานสะพาน - <u>ลาว</u> เช่น งานถนน - <u>เวียดนาม</u> เช่น งานอุโมงค์

ตารางที่ 4.1 ข้อมูลทั่วไปของบริษัทรับเหมาก่อสร้างไทยกรณีศึกษา (ต่อ)

รายชื่อ บริษัท	ตำแหน่งงานของ ผู้ให้สัมภาษณ์	ทุนจดทะเบียน ของบริษัท	ประสบการณ์ใน ภูมิภาคเอเชีย ตะวันออกเฉียง ใต้ของบริษัท	ลักษณะการดำเนินงานก่อสร้าง ในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้	ประเภทของงานก่อสร้างที่บริษัท เคยประสบการณ์ในภูมิภาคเอเชีย ตะวันออกเฉียงใต้
C4	Managing Director	500,000,000 บาท	10 ปี	ผู้รับเหมาหลัก, กิจการร่วมค้า	- ลาว เช่น งานสนามบิน - กัมพูชา เช่น งานถนน
C5	ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากร บุคคลและบริหาร	160,000,000 บาท	2 ปี	ผู้รับเหมาหลัก	- กัมพูชา เช่น งานถนน
C6	หุ้นส่วน หจก.	210,000,000 บาท	3 ปี	กิจการร่วมค้า	- ลาว เช่น งานถนน
C7	Resident Manager	20,000,000 บาท	20 ปี	ผู้รับเหมาช่วง	- กัมพูชา เช่น งานอาคารสูง
C8	ผู้จัดการฝ่ายพัฒนา ธุรกิจ	45,000,000 บาท	7 ปี	ผู้รับเหมาช่วง	- กัมพูชา เช่น งานพื้นระบบ Post-tension งานออกแบบโครงสร้างอาคารสูง
C9	Senior Vice President	400,000,000 บาท	อยู่ระหว่างการ เตรียมความพร้อม	-	- เตรียมตัวเพื่อไปทำงานงานอาคาร ที่กัมพูชา และเวียดนาม

ตารางที่ 4.1 ข้อมูลทั่วไปของบริษัทรับเหมาก่อสร้างไทยกรณีศึกษา (ต่อ)

รายชื่อบริษัท	ตำแหน่งงานของผู้ให้สัมภาษณ์	ทุนจดทะเบียนของบริษัท	ประสบการณ์ในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ของบริษัท	ลักษณะการดำเนินงานก่อสร้างในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้	ประเภทของงานก่อสร้างที่บริษัทเคยประสบการณ์ในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้
C10	Project Director	60,000,000 บาท	17 ปี	ผู้รับเหมาหลัก กิจการร่วมค้า และผู้รับเหมาช่วง	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <u>กัมพูชา</u> เช่น งานถนน งานโรงงาน และงานอาคาร (โรงพยาบาล, โรงแรม)</li> <li>- <u>ลาว</u> เช่น งานถนน</li> <li>- <u>พม่า</u> เช่น งานอาคารสถานทูตไทย</li> </ul>

#### 4.1.2 แนวทางการเตรียมความพร้อมภายในองค์กรของบริษัทรับเหมาก่อสร้างไทย กรณีศึกษาที่มีประสบการณ์ในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้

จากตารางที่ ข.1 ในภาคผนวก ข. ผู้วิจัยได้สรุปประเด็นการเตรียมความพร้อมภายในองค์กรที่สำคัญสำหรับการดำเนินงานก่อสร้างในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ตามกรอบ McKinsey's 7S ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

##### 4.1.2.1 กลยุทธ์ที่จำเป็นต่อการดำเนินงานก่อสร้างในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ แบ่งได้เป็น 6 ด้าน ดังนี้

###### 1) กลยุทธ์ทางด้านธุรกิจ

จากการสัมภาษณ์และการประเมินแบบสอบถามพบว่าผู้บริหารระดับสูงของบริษัทรับเหมาก่อสร้างไทยกรณีศึกษาได้ให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับกลยุทธ์ทางด้านธุรกิจที่จำเป็นต่อการดำเนินงานก่อสร้างในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ ซึ่งประกอบด้วย 7 กลยุทธ์ ดังนี้

ก) กำหนดทิศทางการขยายธุรกิจก่อสร้างในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ การขยายธุรกิจก่อสร้างไปยังภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้นั้น ผู้บริหารระดับสูงของบริษัทรับเหมาก่อสร้างไทยทุกบริษัทได้เลือกขยายธุรกิจก่อสร้างเฉพาะงานที่บริษัทมีความชำนาญภายในประเทศอยู่แล้ว ซึ่งลักษณะงานที่บริษัทรับเหมาก่อสร้างไทยกรณีศึกษาได้เข้าไปดำเนินงานในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้มีทั้งหมด 4 รูปแบบ ดังนี้

- งานสาธารณูปโภคพื้นฐานทั่วไป เช่น งานถนน งานเขื่อน งานสะพาน งานอุโมงค์ งานทำเรื่อน้ำลึก และงานสนามบิน (บริษัท C1, C2, C3, C4, C5 และ C6)
- งานอาคาร (บริษัท C7, C8, C9 และ C10)
- งาน Specialist เช่น งานพื้นระบบ Post-tension (บริษัท C8)
- งานออกแบบ เช่น งานออกแบบโครงสร้างอาคารสูง (บริษัท C8)

###### ข) กลยุทธ์มุ่งเน้นความเป็นผู้นำด้านต้นทุน (Cost Leadership Strategy)

การที่บริษัทสามารถแข่งขันทางด้านธุรกิจได้นั้น ผู้บริหารระดับสูงของบริษัทรับเหมาก่อสร้างไทยทุกบริษัทได้เลือกใช้กลยุทธ์มุ่งเน้นความเป็นผู้นำด้านต้นทุน โดยการเสนอราคาก่อสร้างต่ำกว่าบริษัทคู่แข่ง หรือมีต้นทุนการก่อสร้างต่ำกว่าบริษัทคู่แข่ง ซึ่งกลวิธีที่บริษัทรับเหมาก่อสร้างไทยเลือกใช้มีดังนี้



- เลือกใช้ทรัพยากรที่บริษัทมีอยู่จัดส่งเข้าไป เช่น การจัดส่งเครื่องจักรของบริษัทเข้าไปทำงานในประเทศนั้นๆ
- จัดหาแหล่งวัสดุก่อสร้างที่มีราคาถูก โดยในช่วงก่อนการประมูลงานบริษัทต้องส่งทีมงานหรือใช้สายสัมพันธ์ที่บริษัทมีอยู่เพื่อสืบหาแหล่งวัสดุก่อสร้างที่มีราคาถูกในประเทศนั้นๆ หรือประเทศอื่นๆ ที่อยู่ใกล้เคียง และในช่วงระหว่างการดำเนินงานได้วางแผนการสั่งซื้อวัสดุก่อสร้าง เพื่อเพิ่มอำนาจการต่อรองราคาวัสดุก่อสร้างจากผู้จำหน่ายวัสดุก่อสร้าง

#### ค) กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง (Differentiation Strategy)

การที่บริษัทสามารถแข่งขันทางด้านธุรกิจได้นั้น ผู้บริหารระดับสูงของบริษัทรับเหมาก่อสร้างไทยได้เลือกใช้กลยุทธ์การสร้างความแตกต่างด้านการให้บริการ เพื่อให้ลูกค้าเกิดความประทับใจ ดังนี้

- การสร้างมูลค่าเพิ่มในการให้บริการ (Value Added) เช่น การเสนองานออกแบบโครงสร้างอาคารสูงให้กับลูกค้าในลักษณะสัญญาออกแบบและก่อสร้าง โดยใช้หลักการของวิศวกรรมคุณค่า (Value Engineering, VE) เพื่อให้ลูกค้าได้มองเห็นถึงความคุ้มค่าในการเลือกใช้วัสดุก่อสร้างและวิธีการก่อสร้างที่มีประสิทธิภาพมากที่สุดในต้นทุนที่เท่ากัน หรือสามารถลดต้นทุนค่าก่อสร้างส่วนที่ไม่จำเป็นลงได้ (บริษัท C8)

#### ง) กลยุทธ์การสร้างความหลากหลาย (Diversification Strategy)

การที่บริษัทสามารถแข่งขันทางด้านธุรกิจได้นั้น ผู้บริหารระดับสูงของบริษัทรับเหมาก่อสร้างไทยได้เลือกใช้กลยุทธ์การสร้างความหลากหลาย เพื่อเพิ่มโอกาสสำหรับการดำเนินงานก่อสร้างในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ ดังนี้

- การสร้างความหลากหลายของการให้บริการ (Service Diversification) เพื่อเพิ่มความหลากหลายของการให้บริการกับลูกค้า ดังนี้ บริษัท C1, C2 และ C3 มีความชำนาญงานด้านสาธารณูปโภคพื้นฐานหลายประเภท เช่น งานถนน งานสะพาน งานอุโมงค์ และงานเขื่อน ในขณะที่

บริษัท C10 ได้เสนองานอื่นๆ ที่นอกเหนือจากงานระบบพื้น Post-tension เช่น งานระบบ Slipform งานออกแบบโครงสร้าง และที่ปรึกษาทางด้านวิศวกรรม

- การสร้างความหลากหลายของประเทศที่ไปดำเนินงาน (Geographical Diversification) เพื่อเพิ่มช่องทางการดำเนินงานทางธุรกิจมากขึ้น เช่น บริษัท C3 ได้เน้นกลยุทธ์การขยายธุรกิจก่อสร้างไปยังหลายๆประเทศ

#### จ) การเป็นผู้นำทางด้านเทคโนโลยี

การที่บริษัทสามารถแข่งขันทางด้านธุรกิจได้นั้น ผู้บริหารระดับสูงของบริษัทรับเหมาก่อสร้างไทยกล่าวว่าการเป็นผู้นำทางด้านเทคโนโลยีนั้น มีส่วนช่วยเพิ่มความได้เปรียบในการแข่งขันทางธุรกิจมากขึ้น ดังนี้

- การเลือกใช้เทคโนโลยีของบริษัทที่มีการใช้น้อยในประเทศนั้นๆ เช่น บริษัท C3 ได้นำเทคโนโลยีการขุดเจาะอุโมงค์โดยวิธีดินที่ลอดไปใช้ในประเทศเวียดนาม

#### ฉ) การสร้างความน่าเชื่อถือและเป็นที่รู้จักของกิจการ

การที่บริษัทสามารถแข่งขันทางด้านธุรกิจได้นั้น ผู้บริหารระดับสูงของบริษัทรับเหมาก่อสร้างไทยกล่าวว่าการสร้างความน่าเชื่อถือและเป็นที่รู้จักของกิจการนั้น มีส่วนช่วยเพิ่มความได้เปรียบในการแข่งขันทางธุรกิจมากขึ้น ดังนี้

- การอ้างอิงโครงการที่ผ่านมา (Track Record) เพื่อเป็นการสร้างความเชื่อมั่นให้กับเจ้าของงาน (บริษัท C1, C2, C3, C4, C5, C6, C7, C8, C9 และ C10)

#### ช) การสร้างสายสัมพันธ์อันดีกับผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง

การที่บริษัทสามารถแข่งขันทางด้านธุรกิจได้นั้น ผู้บริหารระดับสูงของบริษัทรับเหมาก่อสร้างไทยทุกบริษัทได้ทำการสร้างสายสัมพันธ์อันดีกับผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ได้แก่ เจ้าของงาน เจ้าหน้าที่ภาครัฐ และผู้ควบคุมงาน โดยกลยุทธ์นี้มีส่วนช่วยเพิ่มโอกาสในการได้รับงานมากขึ้น และมีส่วนช่วยลดปัญหาและอุปสรรคจากการดำเนินงานให้เหลือน้อยลงได้

### 2) กลยุทธ์ทางการเงิน

จากการสัมภาษณ์และการประเมินแบบสอบถามพบว่าผู้บริหารระดับสูงได้กล่าวถึงกลยุทธ์ทางการเงินที่จำเป็นต่อการดำเนินงานก่อสร้างในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ ซึ่งประกอบด้วย 2 ประเด็นหลัก ดังนี้

ก) การจัดหาเงินทุนในช่วงก่อนเริ่มต้นโครงการ

ผู้บริหารระดับสูงของบริษัทรับเหมาก่อสร้างไทยทุกบริษัทกล่าวว่าในช่วงก่อนเริ่มต้นโครงการนั้น บริษัทต้องจัดหาเงินทุนเพื่อใช้เป็นค่าใช้จ่ายในการออกหนังสือค้ำประกัน สัญญาให้กับผู้ว่าจ้างหรือเจ้าของงาน และค่าใช้จ่ายในการเตรียมการก่อนเริ่มงานโครงการ (Preliminary Cost) ซึ่งมีอยู่ด้วยกัน 4 รูปแบบ ดังนี้

- การเลือกใช้เงินทุนของบริษัท พบในบริษัทรับเหมาก่อสร้างไทยทุกบริษัท
- ระดมทุนจากผู้ถือหุ้น พบในบริษัทที่อยู่ในตลาดหลักทรัพย์ เช่น บริษัท C1, C2, C3 และ C9
- กู้จากสถาบันการเงิน พบในบริษัทรับเหมาก่อสร้างไทยทุกบริษัท โดยเลือกกู้จากธนาคารนำเข้าและส่งออกแห่งประเทศไทย (ธสน.) ซึ่งเป็นธนาคารของรัฐบาลที่ให้ความช่วยเหลือสำหรับบริษัทรับเหมาก่อสร้างไทยที่ต้องการไปดำเนินงานก่อสร้างในต่างประเทศ หรือเลือกกู้จากธนาคารพาณิชย์อื่นๆ ที่มีอัตราดอกเบี้ยต่ำกว่า
- จัดหาบริษัทร่วมทุน พบในกรณีที่บริษัทรับเหมาก่อสร้างไทยต้องการเพิ่มศักยภาพทางการเงินสำหรับบางโครงการที่มีมูลค่าโครงการค่อนข้างสูง โดยทำกิจการร่วมค้ากับบริษัทรับเหมาก่อสร้างต่างชาติที่มีศักยภาพ เช่น ผู้รับเหมาก่อสร้างญี่ปุ่น (บริษัท C1, C4 และ C10)

ข) การจัดหาเงินทุนหมุนเวียนในช่วงระหว่างดำเนินงานโครงการ

ผู้บริหารระดับสูงของบริษัทรับเหมาก่อสร้างไทยกล่าวว่าในระหว่างดำเนินงานโครงการนั้น บริษัทต้องจัดหาเงินทุนเพื่อใช้ในการหมุนเวียนโครงการ ซึ่งมีอยู่ด้วยกัน 2 รูปแบบ ดังนี้

- กู้จากสถาบันการเงิน พบว่าบริษัทรับเหมาก่อสร้างไทยทุกบริษัทได้เลือกกู้จากสถาบันการเงิน โดยพิจารณาจากอัตราดอกเบี้ยเงินกู้เป็นหลัก ซึ่งพบว่าธนาคารของรัฐบาลที่ให้ความช่วยเหลือธุรกิจก่อสร้างภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้คือ ธนาคารนำเข้าและส่งออกแห่งประเทศไทย (ธสน.)

- เบิกเงินล่วงหน้าจากบริษัทรับเหมาก่อสร้างหลัก ในกรณีไป  
ดำเนินงานในลักษณะผู้รับเหมาช่วง (บริษัท C10)

### 3) กลยุทธ์ในการดำเนินงาน

จากการสัมภาษณ์และการประเมินแบบสอบถามพบว่าผู้บริหารระดับสูงของบริษัทรับเหมาก่อสร้างไทยกรณีศึกษาส่วนใหญ่ได้ให้ความคิดเห็นว่าการกลยุทธ์ในการดำเนินงานที่จำเป็นต่อการก่อสร้างในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้นั้น ประกอบด้วย 4 ประเด็นหลัก ดังนี้

#### ก) การจัดหาแรงงาน

ผู้บริหารระดับสูงของบริษัทรับเหมาก่อสร้างไทยทุกบริษัทได้กล่าวถึงการจัดหาแรงงานสำหรับดำเนินงานก่อสร้างในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ ดังนี้ แรงงานฝีมือใช้ของบริษัทจัดส่งเข้าไป ซึ่งต้องขออนุญาตที่กรมแรงงาน ในส่วนของแรงงานทั่วไปที่ไม่ใช่แรงงานฝีมือนั้นได้เลือกใช้แรงงานท้องถิ่น เพราะมีค่าจ้างแรงงานค่อนข้างต่ำ

#### ข) การจัดหาเครื่องจักรและอุปกรณ์

ผู้บริหารระดับสูงของบริษัทรับเหมาก่อสร้างไทยทุกบริษัทได้กล่าวถึงกลวิธีการจัดหาเครื่องจักรและอุปกรณ์ โดยการจัดส่งเครื่องจักรและอุปกรณ์ของบริษัทที่มีอยู่เข้าไป ซึ่งทำให้ประหยัดค่าใช้จ่ายในการลงทุนซื้อเครื่องจักรใหม่

#### ค) การจัดหาวัสดุก่อสร้าง

ผู้บริหารระดับสูงของบริษัทรับเหมาก่อสร้างไทยทุกบริษัทได้กล่าวถึงกลวิธีการจัดหาวัสดุก่อสร้าง โดยพบว่ามีอยู่ 2 วิธี ดังนี้

- การเลือกใช้วัสดุก่อสร้างภายในท้องถิ่นนั้นๆ เช่น ทราย หิน และลูกรัง
- การนำเข้าวัสดุก่อสร้างจากต่างประเทศ เช่น ปูนซีเมนต์ และ เหล็กเส้น

#### ง) การส่งเสริมในเรื่องวิจัยและพัฒนา

ผู้บริหารระดับสูงของบริษัทรับเหมาก่อสร้างไทยได้กล่าวถึงการส่งเสริมในเรื่องวิจัยและพัฒนาสำหรับการดำเนินงานก่อสร้างในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ ดังนี้

- การพัฒนาวัสดุและผลิตภัณฑ์เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานอย่างต่อเนื่อง เช่น บริษัท C8 ได้วัสดุชนิดอื่นทดแทนวัสดุเดิมในงานพื้นระบบ Post-tension ทำให้บริษัทสามารถทำงานได้สะดวกขึ้น และช่วยลดต้นทุนการดำเนินงานลงได้

#### 4) กลยุทธ์ทางด้านเทคโนโลยีก่อสร้าง

จากการสัมภาษณ์และผลการประเมินแบบสอบถามพบว่าผู้บริหารระดับสูงของบริษัทรับเหมาก่อสร้างไทยทุกบริษัทได้กล่าวถึงกลยุทธ์ทางด้านเทคโนโลยีก่อสร้างที่จำเป็นต่อการดำเนินงานก่อสร้างในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้คือ การเลือกใช้เทคโนโลยีอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งมีประเด็นต่างๆดังนี้

- การเลือกใช้เทคโนโลยีก่อสร้างที่ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน (บริษัท C2, C4, C5, C6, C7, C8 และ C9)
- การเลือกใช้เทคโนโลยีก่อสร้างใหม่ๆ ที่มีอยู่ทั่วไปเพื่อช่วยให้การทำงานมีความรวดเร็วขึ้น (บริษัท C2, C3, C4, C5, C8 และ C9)
- การเลือกใช้เทคโนโลยีก่อสร้างเพื่อลดต้นทุนด้านแรงงาน (บริษัท C8)
- การเลือกใช้เทคโนโลยีก่อสร้างที่มีการใช้น้อยในประเทศนั้นๆ เพื่อให้ได้เปรียบทางด้านต้นทุนการดำเนินงาน (บริษัท C3)
- การเลือกเทคโนโลยีก่อสร้างที่มีความสะดวกและปลอดภัยในการทำงาน (บริษัท C4)

#### 5) กลยุทธ์ทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ

จากการสัมภาษณ์และการประเมินแบบสอบถามพบว่าผู้บริหารระดับสูงของบริษัทรับเหมาก่อสร้างไทยกรณีศึกษาทุกบริษัทได้กล่าวถึงกลยุทธ์ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศที่จำเป็นต่อการดำเนินงานก่อสร้างในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้นั้นประกอบด้วย 2 ประเด็นหลัก ดังนี้

- ก) การเลือกใช้โปรแกรมสำเร็จรูปเพื่อช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน
- ผู้บริหารระดับสูงของบริษัทรับเหมาก่อสร้างไทยกรณีศึกษาทุกบริษัทกล่าวถึงการเลือกใช้โปรแกรมสำเร็จรูปเพื่อช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน ดังนี้ โปรแกรมวางแผนงาน (บริษัท C1, C2, C3, C4, C5, C6, C7, C8, C9 และ C10) เช่น Primavera, Microsoft Project โปรแกรมเขียนแบบ (บริษัท C1, C2, C3, C4, C5, C6, C7, C8, C9 และ C10) เช่น AutoCAD โปรแกรมประมาณราคาต้นทุน (บริษัท C1, C2, C3, C4, C7, C9 และ C10) โปรแกรมประมวลผลทางบัญชี (บริษัท C2, C3, C4, C7, C9 และ C10) โปรแกรมที่ช่วยในการ



นำเสนองาน (บริษัท C1, C2, C3, C4, C5, C6, C7, C8, C9 และ C10) เช่น PowerPoint และโปรแกรมที่ช่วยในการออกแบบ (บริษัท C8) เช่น Adapt

ข) การเลือกใช้เทคโนโลยีสารสนเทศที่ช่วยลดต้นทุนในติดต่อสื่อสาร

ผู้บริหารระดับสูงของบริษัทรับเหมาก่อสร้างไทยกรณีศึกษาทุกบริษัทกล่าวว่า การเลือกใช้เทคโนโลยีสารสนเทศที่ช่วยลดต้นทุนในติดต่อสื่อสารเป็นสิ่งสำคัญมาก เนื่องจากการดำเนินงานก่อสร้างในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้นั้นมีค่าใช้จ่ายในการติดต่อสื่อสารค่อนข้างสูง

#### 6) กลยุทธ์ทางการตลาด

จากการสัมภาษณ์และการประเมินแบบสอบถามพบว่าผู้บริหารระดับสูงของบริษัทรับเหมาก่อสร้างไทยทุกบริษัทได้กล่าวถึงกลยุทธ์ทางการตลาดที่จำเป็นต่อการดำเนินงานก่อสร้างในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้นั้น ประกอบด้วย 4 ประเด็นหลัก ดังนี้

ก) การสร้างความได้เปรียบทางการบริการ

ผู้บริหารระดับสูงของบริษัทรับเหมาก่อสร้างไทยกรณีศึกษาได้กล่าวถึงกลยุทธ์ในการสร้างความได้เปรียบทางการบริการ ดังนี้ เน้นเรื่องคุณภาพงาน โดยใช้ระบบ ISO 9001:2000 (บริษัท C1, C2 และ C3) และระบบ QC (บริษัท C1, C4, C5, C6, C7 และ C9) เพื่อให้ลูกค้าเกิดความมั่นใจในคุณภาพของงาน อีกทั้งเน้นการสร้างความแตกต่าง โดยใช้การสร้างมูลค่าเพิ่มในการให้บริการ (บริษัท C8)

ข) การสร้างความได้เปรียบทางด้านราคา

ผู้บริหารระดับสูงของบริษัทรับเหมาก่อสร้างไทยกรณีศึกษาทุกบริษัทได้กล่าวถึงกลยุทธ์ในการสร้างความได้เปรียบทางด้านราคา ดังนี้ เลือกใช้ทรัพยากรที่บริษัทมีอยู่จัดส่งเข้าไป และจัดหาแหล่งวัสดุที่มีราคาถูก

ค) การคัดเลือกโครงการที่เหมาะสม

ผู้บริหารระดับสูงของบริษัทรับเหมาก่อสร้างไทยกรณีศึกษาได้กล่าวถึงกลยุทธ์ในการคัดเลือกโครงการที่เหมาะสม ดังนี้ พิจารณาแหล่งเงินทุนของโครงการ (บริษัท C1, C2, C3, C4, C5, C6, C7, C8, C9 และ C10) ความเสี่ยงของประเทศนั้นๆ (บริษัท C1, C2, C3, C4, C5, C6, C7, C8, C9 และ C10) ผลกำไรที่ตั้งไว้ (บริษัท C1, C2, C3, C4, C5, C6, C7, C8, C9 และ C10) ประเภทของโครงการ (บริษัท C4, C5, C6, C7, C9 และ C10) ขนาดของโครงการ (บริษัท C4 และ C7) และหุ้นส่วนที่มีความเชี่ยวชาญเพื่อเชิญให้ไปร่วมทุน (บริษัท C10)

#### ง) การแนะนำบริษัท

ผู้บริหารระดับสูงของบริษัทรับเหมาก่อสร้างไทยกรณีศึกษาได้กล่าวถึง กลวิธีในการแนะนำบริษัท ดังนี้ การแนะนำบริษัทกับเจ้าของงานโดยตรง (บริษัท C1, C3, C5, C7, C8, C9 และ C10) การแนะนำบริษัทกับเจ้าหน้าที่ภาครัฐในประเทศนั้นๆ (บริษัท C1, C2, C3, C4, C5, C6 และ C10) และการแนะนำบริษัททางเว็บไซต์ (บริษัท C1, C2, C3, C5, C8 และ C9)

#### 4.1.2.2 การเตรียมความพร้อมด้านโครงสร้างสำหรับการดำเนินงานก่อสร้างในภูมิภาค

##### เอเชียตะวันออกเฉียงใต้ของบริษัทรับเหมาก่อสร้างกรณีศึกษา

จากการสัมภาษณ์และการประเมินแบบสอบถามพบว่าผู้บริหารระดับสูงของบริษัทรับเหมาก่อสร้างไทยกรณีศึกษาได้กล่าวถึงการเตรียมความพร้อมด้านโครงสร้างองค์กรมี 2 รูปแบบ ดังนี้

##### 1) การใช้โครงสร้างองค์กรแบบโครงการ

ผู้บริหารระดับสูงของบริษัทรับเหมาก่อสร้างไทยกรณีศึกษาได้กล่าวว่า ในส่วนของงานก่อสร้างบริษัทได้มอบหมายให้ฝ่ายก่อสร้างเป็นทีมงานหลัก ส่วนงานด้านอื่นๆที่ช่วยสนับสนุนโครงการนั้น บริษัทได้จัดส่งทีมงานจากฝ่ายสนับสนุนต่างๆ เข้าไปให้ครบหน้าที่การทำงาน เช่น ฝ่ายพัฒนาธุรกิจ ฝ่ายบัญชี/การเงิน ฝ่ายจัดซื้อ และฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ เป็นต้น (บริษัท C1, C2, C3, C4, C5, C6, C7, C8, C9 และ C10)

##### 2) การจัดตั้งบริษัทสาขาในต่างประเทศ

ผู้บริหารระดับสูงของบริษัทรับเหมาก่อสร้างไทยกรณีศึกษาของบริษัท C2 กล่าวว่าบริษัทได้ทำการจัดตั้งบริษัทสาขาในประเทศที่มีอัตราการเจริญเติบโตของธุรกิจก่อสร้างค่อนข้างสูง เช่น ประเทศลาว

#### 4.1.2.3 การเตรียมความพร้อมด้านระบบการทำงานที่มีความจำเป็นต่อการดำเนินงาน

##### ก่อสร้างในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ของบริษัทรับเหมาก่อสร้างกรณีศึกษา

จากการสัมภาษณ์และการประเมินแบบสอบถามพบว่าผู้บริหารระดับสูงของบริษัทรับเหมาก่อสร้างไทยกรณีศึกษาส่วนใหญ่ได้กล่าวถึงการเตรียมความพร้อมด้านระบบการทำงานใน 4 ประเด็นหลัก ดังนี้

##### 1) ระบบจัดซื้อ

ระบบจัดซื้อสำหรับการดำเนินงานก่อสร้างในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ มีทั้งหมด 3 รูปแบบ ดังนี้

- ก) การสั่งซื้อจากส่วนกลาง พบในกรณีที่มีการสั่งซื้อวัสดุในปริมาณมากๆ โดยผู้บริหารระดับสูงของบริษัทรับเหมาก่อสร้างไทยกรณีศึกษาได้กล่าวว่าฝ่ายจัดซื้อทำหน้าที่จัดทำรายการวัสดุก่อสร้าง และรายชื่อผู้จำหน่ายวัสดุก่อสร้างโดยส่งทีมงานไปสืบราคาวัสดุก่อสร้างในท้องถิ่น ราคาวัสดุก่อสร้างในประเทศอื่นๆ ที่อยู่บริเวณใกล้เคียง และราคาวัสดุก่อสร้างในกรณีนำเข้าจากประเทศไทย จากนั้นทำการเปรียบเทียบราคาวัสดุก่อสร้างที่ผู้จำหน่ายวัสดุก่อสร้างเสนอราคาต่ำที่สุดอย่างน้อย 3 ราย ส่งให้ผู้มีอำนาจอนุมัติ และออกใบสั่งซื้อ (Purchase Order, PO) ไปที่ผู้จำหน่ายวัสดุก่อสร้างเมื่อวัสดุมาถึงหน่วยงานและตรวจรับวัสดุเรียบร้อยแล้ว ผู้จำหน่ายวัสดุก่อสร้างส่งเอกสารเรียกเก็บเงินที่ฝ่ายบัญชี/การเงิน หรือเรียกเก็บเงินกับธนาคารในกรณีที่บริษัทขอเปิด L/C ให้กับผู้จำหน่ายวัสดุก่อสร้างในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ โดยในปัจจุบันพบว่า การสั่งซื้อจากส่วนกลางนั้น บริษัทรับเหมาก่อสร้างไทยส่วนใหญ่ได้ใช้ระบบเอกสาร (บริษัท C1, C2, C4, C5, C6, C7, C8 และ C10) อย่างไรก็ตามได้มีบริษัทรับเหมาก่อสร้างไทยบางรายได้นำระบบการจัดซื้อแบบอิเล็กทรอนิกส์เฉพาะภายในองค์กรแทนระบบเอกสาร (บริษัท C3 และ C9)
- ข) การสั่งซื้อจากหน่วยงาน พบในกรณีที่มีการสั่งซื้อวัสดุก่อสร้างในปริมาณไม่มากนัก หรือมีความจำเป็นต้องใช้กรณีเร่งด่วน โดยผู้บริหารระดับสูงของบริษัทรับเหมาก่อสร้างไทยกรณีศึกษาได้กล่าวว่า ผู้จัดการโครงการมีอำนาจในการสั่งซื้อวัสดุก่อสร้างในท้องถิ่นได้ ซึ่งต้องอยู่ภายใต้งบประมาณที่กำหนดไว้ (บริษัท C1, C2, C5, C6 และ C10) ในขณะที่ผู้บริหารระดับสูงของบริษัท C4 ได้กล่าวเสริมว่า ผู้จัดการโครงการมีอำนาจในการสั่งซื้อวัสดุก่อสร้างที่หน่วยงานได้ทั้งหมด แต่อย่างไรก็ตามถ้าหากทางสำนักงานใหญ่ซื้อวัสดุดังกล่าวได้ในราคาที่ต่ำกว่าก็ทำการสั่งซื้อจากส่วนกลาง
- ค) การสั่งซื้อกรณีเป็นบริษัทร่วมทุน พบในกรณีที่บริษัทไปดำเนินงานก่อสร้างในรูปแบบของกิจการร่วมค้า (บริษัท C1, C6 และ C10)

## 2) ระบบบัญชี และการเงิน

ระบบบัญชี และการเงินสำหรับการดำเนินงานก่อสร้างในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ มีดังนี้

- ก) ระบบการควบคุมต้นทุนและค่าใช้จ่าย (Cost Control) โดยให้เจ้าหน้าที่ควบคุมต้นทุน (Quantity Surveyor, QS) ทำหน้าที่ควบคุมปริมาณวัสดุที่ใช้งานจริงในหน่วยงานนั้นๆ หรือผู้จัดการโครงการทำหน้าที่ควบคุมค่าใช้จ่ายของโครงการไม่ให้เกิดงบประมาณที่ตั้งไว้ (บริษัท C1, C2, C3, C4, C5, C7, C9 และ C10)

## 3) ระบบควบคุมคุณภาพงาน

ระบบควบคุมคุณภาพงานสำหรับการดำเนินงานก่อสร้างในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ ซึ่งมีทั้งหมด 2 ระบบ ดังนี้

- ก) ระบบ ISO 9001:2000 ใช้สำหรับการประกันคุณภาพงาน ซึ่งมีส่วนช่วยสร้างความมั่นใจให้กับลูกค้าอีกด้วย (บริษัท C1, C2 และ C3)
- ข) ระบบ QC ใช้สำหรับควบคุมคุณภาพงานภายในบริษัท (บริษัท C1, C4, C5, C6, C7, C8 และ C9)

## 4) ระบบควบคุมความปลอดภัยในการทำงาน

ระบบควบคุมความปลอดภัยในการทำงานสำหรับการดำเนินงานก่อสร้างในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ มีดังนี้

- ก) ระบบควบคุมความปลอดภัยของบริษัท พบว่ามีผู้บริหารระดับสูงของบริษัทรับเหมาก่อสร้างไทยกรณีศึกษาได้ประยุกต์ใช้ระบบควบคุมความปลอดภัยเบื้องต้นในแต่ละบริษัท แต่อย่างไรก็ตามการควบคุมความปลอดภัยในการทำงานอาจต้องมีการปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมกับประเภทของโครงการ และความเข้มงวดของผู้ควบคุมงานในโครงการนั้นๆ (บริษัท C1, C2, C3, C4, C5, C7, C8, C9 และ C10)

## 5) ระบบการติดต่อสื่อสาร

ระบบการติดต่อสื่อสารที่มีความจำเป็นต่อการดำเนินงานก่อสร้างในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ ซึ่งมีทั้งหมด 3 ระบบ ดังนี้

- ก) ระบบอินเทอร์เน็ต พบว่าผู้บริหารระดับสูงของบริษัทรับเหมาก่อสร้างไทยกรณีศึกษาได้เลือกใช้ระบบอีเมล เพื่อติดต่อสื่อสารและรับส่ง

ข้อมูล (บริษัท C1, C2, C3, C4, C5, C6, C7, C8, C9 และ C10) นอกจากนี้ยังพบว่าบริษัทกรณีศึกษาบางรายใช้งานโปรแกรมสนทนาทางอินเทอร์เน็ต เช่น MSN (บริษัท C5 และ C7)

- ข) ระบบสัญญาณโทรศัพท์ผ่านดาวเทียม พบว่าผู้บริหารระดับสูงของบริษัท C2 ได้เลือกใช้งานระบบดังกล่าวเนื่องจากการทำงานในบางโครงการไม่สามารถติดต่อสื่อสารโดยใช้ระบบอินเทอร์เน็ตได้ เช่น งานก่อสร้างเขื่อนในประเทศลาว พบว่าเป็นการทำงานในป่า ดังนั้นบริษัทจึงจำเป็นต้องติดตั้งเสาส่งสัญญาณโทรศัพท์ผ่านดาวเทียม สำหรับการติดต่อกับสำนักงานใหญ่
- ค) ระบบการติดต่อสื่อสารทั่วไป พบว่าผู้บริหารระดับสูงของบริษัทรับเหมาก่อสร้างไทยกรณีศึกษาได้เลือกใช้โทรศัพท์ในการติดต่อสื่อสารและโทรสารในการรับส่งเอกสาร (บริษัท C1, C2, C3, C4, C5, C6, C7, C8, C9 และ C10) นอกจากนี้ผู้บริหารระดับสูงของบริษัท C2 ได้เลือกวิธีการส่งเอกสารทางจดหมาย ในกรณีที่ไม่ต้องการความเร่งด่วนมากนัก

#### 4.1.2.4 การพัฒนาทักษะที่จำเป็นสำหรับการดำเนินงานก่อสร้างในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้

จากการสัมภาษณ์และการประเมินแบบสอบถามพบว่าผู้บริหารระดับสูงของบริษัทรับเหมาก่อสร้างไทยกรณีศึกษาได้กล่าวถึงการพัฒนาทักษะที่จำเป็นสำหรับการดำเนินงานก่อสร้างในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ใน 2 ประเด็นหลัก ดังนี้

##### 1) ทักษะทางด้านอาชีพ

ผู้บริหารระดับสูงของบริษัทรับเหมาก่อสร้างไทยกรณีศึกษาทุกบริษัทกล่าวว่าบุคลากรและแรงงานที่ไปดำเนินงานก่อสร้างในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้นั้นต้องมีความชำนาญงานประเภทนั้นๆ เป็นอย่างดี อีกทั้งควรมีประสบการณ์งานประเภทนั้นๆ ค่อนข้างสูง

##### 2) ทักษะพิเศษ

ผู้บริหารระดับสูงของบริษัทรับเหมาก่อสร้างไทยกรณีศึกษาทุกบริษัทกล่าวว่าบุคลากรที่ไปดำเนินงานก่อสร้างในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ต้องมีทักษะทางด้านภาษา โดยสามารถสื่อสารภาษาอังกฤษได้ดี นอกจากนี้ผู้บริหารระดับสูงของบางบริษัทได้กล่าวเสริมว่าการทำงานในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้นั้นมีความแตกต่างจากการทำงานภายในประเทศใน



เรื่องของวัฒนธรรม และกฎหมายของประเทศนั้นๆ ดังนั้นทักษะที่ควรมีเป็นพิเศษคือ มีความยืดหยุ่นสูงในการปรับตัว (บริษัท C6 และ C10) อีกทั้งการทำงานในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้นั้นมีข้อจำกัดในการให้ความช่วยเหลือในกรณีที่มีปัญหา ดังนั้นทักษะที่ควรมีเป็นพิเศษคือ ต้องมีเซาว์นและปฏิภาณในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นเฉพาะหน้า (บริษัท C4)

#### 4.1.2.5 การบริหารงานด้านบุคลากรสำหรับการดำเนินงานก่อสร้างในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้

จากการสัมภาษณ์และการประเมินแบบสอบถามพบว่าผู้บริหารระดับสูงของบริษัทรับเหมาก่อสร้างไทยกรณีศึกษาได้กล่าวถึงการบริหารงานด้านบุคลากรสำหรับการดำเนินงานก่อสร้างในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ใน 5 ประเด็นหลัก ดังนี้

##### 1) การสรรหาและคัดเลือก

การสรรหาและคัดเลือกบุคลากรสำหรับการดำเนินงานก่อสร้างในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้มี 2 รูปแบบ ดังนี้

ก) การใช้บุคลากรของบริษัท โดยพิจารณาจากทักษะที่ได้กล่าวไว้แล้วข้างต้น (บริษัท C1, C2, C3, C4, C5, C6, C7, C8, C9 และ C10) นอกจากนี้ได้พิจารณาคุณสมบัติอื่นๆ เพิ่มเติม เช่น การมีมนุษยสัมพันธ์ดี (บริษัท C1 และ C5) และความสมัครใจของบุคลากรที่ทำงาน โดยบริษัทหวังว่าการที่บริษัทส่งบุคลากรที่มีความประสงค์ไปทำงานจริง ทำให้บุคลกรดังกล่าวมีความตั้งใจจริงในการทำงาน ส่งผลให้ปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นตามมาลดน้อยลงได้ (บริษัท C9)

ข) สรรหาบุคลากรภายนอกเพิ่มเติม ซึ่งพิจารณาตามความเหมาะสมของแต่ละโครงการ ตัวอย่างเช่น การจ้างวิศวกรและไฟร์แมนตามคุณสมบัติที่เหมาะสมกับตำแหน่ง (บริษัท C5) การจ้างชาวต่างชาติเป็นที่ปรึกษาพิเศษในเรื่องการตีความข้อสัญญา และช่วยในการนำเสนองาน เนื่องจากมีอุปสรรคทางด้านภาษา (บริษัท C1)

##### 2) การฝึกอบรม

การฝึกอบรมบุคลากรสำหรับการดำเนินงานก่อสร้างในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้มี 2 ประเด็นหลัก ดังนี้

ก) อบรมความรู้ในการปฏิบัติงานในเรื่องต่างๆ ดังนี้ อบรมให้ความรู้ทางด้านเทคนิคการทำงานในลักษณะสอนที่หน้างาน (On the Job

Training) จากหัวหน้างานที่รับผิดชอบก่อนเริ่มงาน (บริษัท C1, C2, C3, C4, C5, C6, C7, C8, C9 และ C10) อบรมเรื่องภาษา โดยการจ้างอาจารย์มาสอน (บริษัท C2, C3, C5, C7 และ C10) อบรมการใช้งานคอมพิวเตอร์ (บริษัท C2, C3 และ C8) อบรมเรื่องความปลอดภัยในการปฏิบัติงาน และการประหยัดพลังงาน (บริษัท C7)

- ข) อบรมความรู้ทางด้านกฎหมาย กฎระเบียบ วัฒนธรรมของประเทศนั้นๆ เพื่อให้บุคลากรและแรงงานที่จะไปทำงานได้ทราบว่าเป็นข้อห้ามในประเทศนั้นๆ ทั้งนี้กรมแรงงานมีส่วนช่วยอบรมให้ความรู้ในเรื่องดังกล่าวก่อนจัดส่งบุคลากรและแรงงานไปทำงานในต่างประเทศ (บริษัท C1, C2, C3, C4, C5, C6, C7, C8, C9 และ C10)

### 3) การประเมินผลปฏิบัติงาน

การประเมินผลปฏิบัติงานของบุคลากรที่ไปดำเนินงานก่อสร้างในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้มี 3 รูปแบบ ดังนี้

- ก) การประเมินผลการปฏิบัติงานจากหัวหน้างานในแต่ละระดับสายงาน (บริษัท C1, C2, C3, C5, C6, C7, C8, C9 และ C10)
- ข) นำระบบ KPI เป็นตัวชี้วัดผลการดำเนินงานตามเป้าหมายที่วางไว้ (บริษัท C3)
- ค) การประเมินตามผลกำไรที่ได้รับจากโครงการนั้นๆ (บริษัท C4)

### 4) การจ่ายค่าตอบแทน

การจ่ายค่าตอบแทนสำหรับบุคลากรที่ไปดำเนินงานก่อสร้างในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้พบว่า มีอัตราสูงกว่าการทำงานภายในประเทศ เนื่องจากเป็นการสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรมีความสนใจในการไปดำเนินงานก่อสร้างในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ (บริษัท C1, C2, C3, C4, C5, C6, C7, C8, C9 และ C10)

### 5) การให้สวัสดิการ

การจัดหาสวัสดิการให้กับบุคลากรที่ไปทำงานในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ มีดังนี้ จัดหาที่พัก และจัดหาอาหาร (บริษัท C1, C2, C3, C4, C5, C6, C7, C8, C9 และ C10) ค่าเดินทางตามตำแหน่งงานหรือตามความจำเป็น (บริษัท C1, C2, C3, C4, C5, C9 และ C10) การรักษาพยาบาล (บริษัท C10) และบริการซักผ้า-รีดผ้า (บริษัท C4)

#### 4.1.2.6 การปรับเปลี่ยนลักษณะการทำงานสำหรับการดำเนินงานก่อสร้างในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้

จากการสัมภาษณ์และการประเมินแบบสอบถามพบว่าผู้บริหารระดับสูงของบริษัทรับเหมาก่อสร้างไทยกรณีศึกษาได้กล่าวถึงการปรับเปลี่ยนลักษณะการทำงานสำหรับการดำเนินงานก่อสร้างในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ใน 2 ประเด็นหลัก ดังนี้

##### 1) ลักษณะการทำงานของบริษัท

ลักษณะการทำงานของบริษัทเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการดำเนินงานก่อสร้างในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ จากกรณีศึกษาพบว่า บริษัท C1, C2, C4 และ C5 กล่าวถึงการทำงานที่เน้นคุณภาพ ในขณะที่บริษัท C1, C2 และ C4 ได้เน้นการทำงานเร็วและแล้วเสร็จทันเวลา

##### 2) ลักษณะการทำงานของผู้บริหารโครงการ

ลักษณะการทำงานของผู้บริหารโครงการที่จำเป็นสำหรับการดำเนินงานก่อสร้างในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้มีดังนี้ ผู้บริหารโครงการต้องมีความสามารถทางด้านภาษา โดยสามารถสื่อสารภาษาอังกฤษได้ดี (บริษัท C1, C2, C3, C4, C5, C6, C7, C8, C9 และ C10) ผู้บริหารโครงการต้องมีความสามารถในการบริหารโครงการ (บริษัท C1, C2, C3, C5, C6, C7, C8 และ C9) ผู้บริหารโครงการต้องมีความยืดหยุ่นสูง โดยสามารถปรับตัวในการทำงาน และมีความเข้าใจวัฒนธรรมของประเทศนั้นๆ ได้ดี (บริษัท C2, C3, C5, C6 และ C8) ผู้บริหารโครงการต้องมีประสบการณ์ในประเทศนั้นๆ (บริษัท C1, C2, C3, C4, C7 และ C10) ผู้บริหารโครงการต้องมีมนุษยสัมพันธ์ดี (บริษัท C1, C2 และ C4) ผู้บริหารโครงการต้องเป็นคนรอบรู้ (บริษัท C1, C3 และ C4) ผู้บริหารโครงการต้องมีปฏิภาณไหวพริบในการแก้ปัญหา (บริษัท C1 และ C4) ผู้บริหารโครงการต้องมีความรับผิดชอบสูง (บริษัท C5 และ C9) ผู้บริหารโครงการต้องกล้าตัดสินใจ (บริษัท C5) ผู้บริหารโครงการต้องมีความอดทน และมีความกระตือรือร้น (บริษัท C9)

#### 4.1.2.7 ค่านิยมร่วมสำหรับการดำเนินงานก่อสร้างในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ที่บริษัทรับเหมาก่อสร้างไทยควรปลูกฝังให้กับบุคลากร

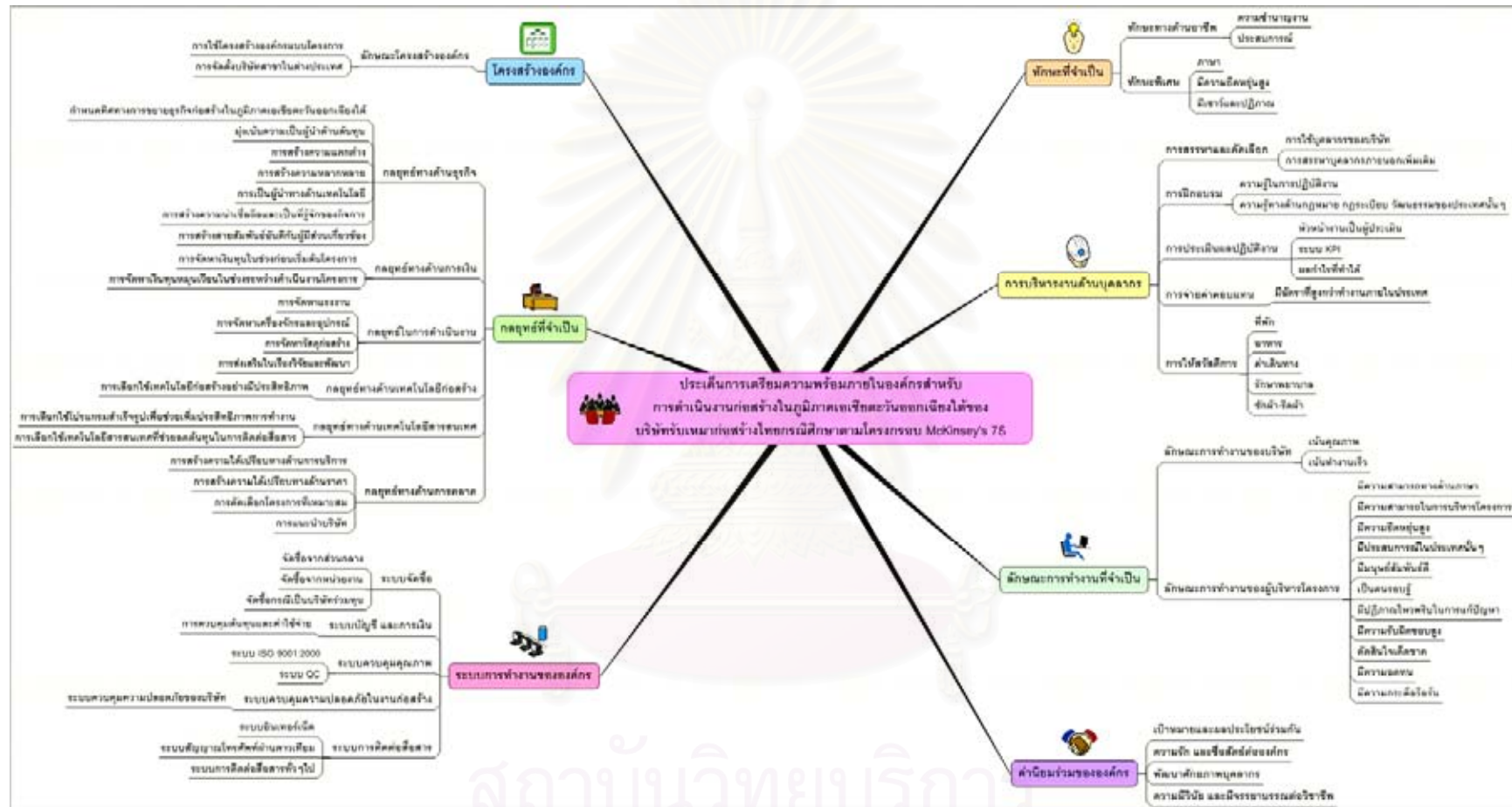
จากการสัมภาษณ์และการประเมินแบบสอบถามพบว่าผู้บริหารระดับสูงของบริษัทรับเหมาก่อสร้างไทยกรณีศึกษาได้กล่าวถึงค่านิยมร่วมสำหรับการดำเนินงานก่อสร้างในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ที่บริษัทควรปลูกฝังให้กับบุคลากรมีดังนี้ ผู้บริหารระดับสูงควรอธิบายให้บุคลากรทุกคนทราบถึงความจำเป็นที่ต้องขยายธุรกิจก่อสร้างไปยังภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ เพื่อให้บุคลากรทุกคนมองเห็นเป้าหมายขององค์กรร่วมกัน (บริษัท C2, C3, C6,

C7, C8, C9 และ C10) การปลูกฝังให้บุคลากรทุกคนมีความรักและมีความซื่อสัตย์ต่อองค์กร (บริษัท C1, C2, C3, C6, C8 และ C10) ปลูกฝังให้บุคลากรทุกคนมุ่งพัฒนาศักยภาพของตนเองอย่างต่อเนื่องโดยเฉพาะในเรื่องภาษา เพื่อเสริมสร้างศักยภาพบุคลากรให้มีความพร้อมที่สามารถไปทำงานก่อสร้างในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ได้อย่างเพียงพอต่อการขยายตัวทางธุรกิจของบริษัท (บริษัท C1, C2, C3, C6, C8 และ C10) นอกจากนี้ยังได้ปลูกฝังความมีวินัย และมีจรรยาบรรณต่อวิชาชีพ (บริษัท C1, C4 และ C5)

เพื่อให้สามารถเข้าใจถึงกลวิธีที่ผู้บริหารระดับสูงของบริษัทรับเหมาก่อสร้างไทยกรณีศึกษาได้เลือกใช้ตามโครงกรอบ McKinsey's 7S ตามที่กล่าวมาแล้วข้างต้น ผู้วิจัยได้ใช้แผนที่ความคิด (Mind Map) ช่วยในการจัดกลุ่มประเด็นที่ผู้บริหารระดับสูงของบริษัทรับเหมาก่อสร้างไทยกรณีศึกษาได้กล่าวถึงตามโครงกรอบ McKinsey's 7S ซึ่งรายละเอียดแสดงในรูปที่ 4.1



สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



รูปที่ 4.1 สรุปประเด็นการเตรียมความพร้อมภายในองค์กรที่สำคัญสำหรับการดำเนินงานก่อสร้างในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้  
ตามโครงกรอบ McKinsey's 7S



#### 4.2 ปัญหาและอุปสรรคที่บริษัทรับเหมาก่อสร้างไทยกรณีศึกษาได้ประสบจากการดำเนินงานก่อสร้างในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้

ในส่วนของปัญหาและอุปสรรคที่บริษัทรับเหมาก่อสร้างไทยกรณีศึกษาได้ประสบจากการดำเนินงานก่อสร้างในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้นั้น ผู้วิจัยได้สรุปผลการศึกษาออกเป็น 2 ส่วนคือ ข้อมูลทั่วไปของโครงการ อีกทั้งประเด็นปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงานก่อสร้างในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

##### 4.2.1 ข้อมูลทั่วไปของโครงการ

สรุปจำนวนโครงการก่อสร้างในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ ผู้วิจัยสามารถเก็บรวบรวมข้อมูลได้จำนวนทั้งสิ้น 13 โครงการ ซึ่งประกอบด้วยโครงการก่อสร้างในประเทศกัมพูชาจำนวน 7 โครงการ และโครงการก่อสร้างในประเทศลาวจำนวน 6 โครงการ โดยรายละเอียดข้อมูลทั่วไปของโครงการแสดงในตารางที่ 4.2 ดังนี้ ชื่อโครงการ รายละเอียดโครงการ ที่ตั้งโครงการ ขอบเขตงานที่รับผิดชอบ มูลค่างานที่รับผิดชอบ และช่วงระยะเวลาดำเนินงานโครงการ

ตารางที่ 4.2 ข้อมูลทั่วไปของโครงการก่อสร้างในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ที่ผู้วิจัยสามารถเก็บรวบรวมข้อมูลได้

ลำดับโครงการ	ชื่อโครงการ	รายละเอียดโครงการ	ที่ตั้งโครงการ	ขอบเขตงานที่ รับผิดชอบ	มูลค่างานที่ รับผิดชอบ	ช่วงระยะเวลา ดำเนินงาน
โครงการที่ 1	โครงการก่อสร้าง ทางหลวงเส้นทาง ช่องชะง่า- เสียมราฐ (R48)	ถนนสาย R67 ชายแดนช่องชะง่า จังหวัดศรีสะเกษ ถึงเสียมราฐ ประเทศกัมพูชา ซึ่งเป็นถนนลาดยาง 2 เลนส์ กว้าง 8 เมตรเต็มคันทาง ระยะทางประมาณ 167 กิโลเมตร	ประเทศกัมพูชา	งานก่อสร้าง, งาน ติดตั้งระบบไฟฟ้า และงานทาสี จราจร	1,600,000,000 บาท	24 เดือน (ก.พ. 2550 ถึง ม.ค. 2552)
โครงการที่ 2	โครงการปรับปรุง และลาดยางผิว จราจรเส้นทาง สายตราด/เกาะกง - สะเรอัมเปิล (R48)	ปรับปรุงและลาดยางผิวถนนเส้นทาง เกาะกงเขตชายแดนจังหวัดตราดถึง สะเรอัมเปิล (R48) ในประเทศ กัมพูชา ระยะทางประมาณ 151.50 กิโลเมตร	ประเทศกัมพูชา	งานก่อสร้าง, งาน ติดตั้งระบบไฟฟ้า และงานทาสี จราจร	798,500,000 บาท	24 เดือน (พ.ค. 2548 ถึง เม.ย. 2550)
โครงการที่ 3	โครงการก่อสร้าง สะพานข้ามแม่น้ำ เกาะกง	สะพานข้ามแม่น้ำ 4 แห่งที่อยู่ใน เส้นทาง เกาะกง-สะเรอัมเปิล (R48)	ประเทศกัมพูชา	งานก่อสร้างตามที่ ได้ระบุไว้ใน รายละเอียด โครงการ	288,261,000 บาท	24 เดือน (ก.ค. 2548 ถึง มิ.ย. 2550)

ตารางที่ 4.2 ข้อมูลทั่วไปของโครงการก่อสร้างในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ที่ผู้วิจัยสามารถเก็บรวบรวมข้อมูลได้ (ต่อ)

ลำดับโครงการ	ชื่อโครงการ	รายละเอียดโครงการ	ที่ตั้งโครงการ	ขอบเขตงานที่ รับผิดชอบ	มูลค่างานที่ รับผิดชอบ	ช่วงระยะเวลา ดำเนินงาน
โครงการที่ 4	โครงการก่อสร้าง ทางหลวงเส้นทาง เหนียวเฉียง- บาแหวด	ปรับปรุงถนนลาดยาง 2 ช่องทาง เส้นทางเหนียวเฉียง-บาแหวด รวมถึง การสร้างสะพานข้ามคลองในบาง ช่วง และสะพานข้ามแม่น้ำโขงที่เหนี ยวเฉียง รวมระยะทางทั้งสิ้น 61 กิโลเมตร	ประเทศกัมพูชา	งานก่อสร้าง, งานติดตั้งระบบ ไฟฟ้าและงานทาสี จราจร	875,460,927 บาท	24 เดือน (ธ.ค. 2542 ถึง พ.ย. 2544)
โครงการที่ 5	โครงการ OCIC Tower	อาคารสำนักงานสูง 30 ชั้น และชั้น ใต้ดิน 2 ชั้น มีพื้นที่ใช้สอยทั้งหมด 50,000 ตร.ม.	ประเทศกัมพูชา	งานโครงสร้าง	111,073,000 บาท	31 เดือน (ม.ค. 2549 ถึง ก.ค. 2550)
โครงการที่ 6	โครงการ Sihanoukville Port	ท่าเรือ, Container Yard Pavement และ Road Work ทั้งหมด 64,400 ตร. ม., Water Supply system, Revetment และ Reclamation ทั้งหมด 1,415,000 ลบ.ม.	ประเทศกัมพูชา	งานก่อสร้างตามที่ ได้ระบุไว้ใน รายละเอียด โครงการ	1,690,705,665 บาท	30 เดือน (มี.ค. 2545 ถึง ต.ค. 2547)

ตารางที่ 4.2 ข้อมูลทั่วไปของโครงการก่อสร้างในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ที่ผู้วิจัยสามารถเก็บรวบรวมข้อมูลได้ (ต่อ)

ลำดับโครงการ	ชื่อโครงการ	รายละเอียดโครงการ	ที่ตั้งโครงการ	ขอบเขตงานที่ รับผิดชอบ	มูลค่างานที่ รับผิดชอบ	ช่วงระยะเวลา ดำเนินงาน
โครงการที่ 7	โครงการ Royal Angkor International Hospital	อาคารโรงพยาบาล 3 ชั้น พื้นที่ ใช้ สอยประมาณ 8,000 ตารางเมตร	ประเทศกัมพูชา	งานโครงสร้างและ งานสถาปัตยกรรม	137,935,000 บาท	11 เดือน (ก.พ. 2549 ถึง ธ.ค. 2549)
โครงการที่ 8	โครงการพัฒนา เส้นทางห้วยโก๋น/ เมืองเงิน-ปากแบ่ง	ถนนลาดยาง 2 ช่องจราจร กว้าง 9 เมตร เส้นทาง เมืองเงิน-ปากแบ่ง สปป. ลาว ระยะทางประมาณ 50 กม. รวม สะพาน 16 แห่ง และท่อเหลี่ยม 25 แห่ง	ประเทศลาว	งานก่อสร้าง, งาน ติดตั้งระบบไฟฟ้า และงานทาสี จราจร	697,864,015 บาท	30 เดือน (มี.ค. 2550 ถึง ธ.ค. 2552)
โครงการที่ 9	โครงการผลิต ไฟฟ้าพลังน้ำ "น้ำจิม 2"	เขื่อนหินทิ้งลาดคอนกรีต สูง 181 เมตร สันเขื่อนยาว 485 เมตร สามารถจูนน้ำได้ 6,774 ล้านลูกบาศก์ เมตร มีกำลังผลิต 615 เมกะวัตต์ มี อายุสัมปทาน 30 ปี โดยทำสัญญา ขายไฟฟ้าให้กับการไฟฟ้าฝ่ายผลิต แห่งประเทศไทย (กฟผ.)	ประเทศลาว	งานก่อสร้าง ทั้งหมด ยกเว้น ถนนบริเวณเขื่อน	22,000,000,000 บาท	58 เดือน (พ.ค. 2549 ถึง มี.ค. 2554)

ตารางที่ 4.2 ข้อมูลทั่วไปของโครงการก่อสร้างในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ที่ผู้วิจัยสามารถเก็บรวบรวมข้อมูลได้ (ต่อ)

ลำดับโครงการ	ชื่อโครงการ	รายละเอียดโครงการ	ที่ตั้งโครงการ	ขอบเขตงานที่ รับผิดชอบ	มูลค่างานที่ รับผิดชอบ	ช่วงระยะเวลา ดำเนินงาน
โครงการที่ 10	โครงการก่อสร้าง เส้นทาง R3 (Contract Package A)	ถนนลาดยางเส้นทางเชียงราย-คุณ หมิง ความยาวถนนหลัก 84 กม. ถนนเลี้ยวเมืองและถนนในตัวเมือง อีกประมาณ 16 กม. รวมระยะทาง ยาวประมาณ 100 กม. เป็นส่วนหนึ่ง ของถนนที่เชื่อมประเทศไทยและ ประเทศจีน โดยผ่านประเทศลาว	ประเทศลาว	งานก่อสร้าง, งาน ติดตั้งระบบไฟฟ้า และงานทาสี จราจร	1,086,631,880 บาท (รวมงานเพิ่ม)	42 เดือน (ก.ย. 2547 ถึง ก.พ. 2551)
โครงการที่ 11	โครงการก่อสร้าง เส้นทาง R3 (Contract Package B)	ถนนลาดยางเส้นทางน้ำลิ่ง-บ้านสอด (กิโลเมตรที่ 84-160.8 เวียงภูคา- บ้านน้ำลิ่ง) ระยะทาง 76.80 กิโลเมตร	ประเทศลาว	งานก่อสร้าง, งาน ติดตั้งระบบไฟฟ้า และงานทาสีจราจร	1,215,340,000 บาท	45 เดือน (พ.ค. 2547 ถึง ม.ค. 2551)



ตารางที่ 4.2 ข้อมูลทั่วไปของโครงการก่อสร้างในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ที่ผู้วิจัยสามารถเก็บรวบรวมข้อมูลได้ (ต่อ)

ลำดับโครงการ	ชื่อโครงการ	รายละเอียดโครงการ	ที่ตั้งโครงการ	ขอบเขตงานที่ รับผิดชอบ	มูลค่างานที่ รับผิดชอบ	ช่วงระยะเวลา ดำเนินงาน
โครงการที่ 12	โครงการปรับปรุง ท่าอากาศยาน หลวงพระบาง	ต่อเติมทางวิ่ง ขนาด 45x367.5 เมตร เสริมความแข็งแรง ก่อสร้างไหล่ทาง วิ่ง ลานกลับลำ รั้ว ระบบระบายน้ำ ระบบประปา และระบบไฟฟ้า สนามบิน	ประเทศลาว	งานก่อสร้างตามที่ ได้ระบุไว้ใน รายละเอียด โครงการ	166,900,000 บาท	22 เดือน (ก.ย. 2542 ถึง พ.ค. 2544)
โครงการที่ 13	โครงการผลิต ไฟฟ้าพลังน้ำ "น้ำเทิน 2"	เขื่อนคอนกรีตสูง 39 เมตร ยาว 436 เมตร สามารถจุน้ำได้ 3,530 ล้าน ลูกบาศก์เมตร มีกำลังผลิต 948 เมกะวัตต์ มีอายุสัมปทาน 31 ปี โดย ทำสัญญาขายไฟฟ้าให้กับการไฟฟ้า ฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย (กฟผ.)	ประเทศลาว	งานก่อสร้าง ทั้งหมด	47,652,000,000 บาท	72 เดือน (ธ.ค. 2546 ถึง ธ.ค. 2552)

#### 4.2.2 ประเด็นปัญหาและอุปสรรคที่เกิดจากการดำเนินงานก่อสร้างในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้

จากตารางที่ 4.2 พบว่าโครงการก่อสร้างในประเทศกัมพูชามีจำนวนทั้งสิ้น 7 โครงการ (โครงการที่ 1-7) และโครงการก่อสร้างในประเทศลาวมีจำนวนทั้งสิ้น 6 โครงการ (โครงการที่ 8-13) ซึ่งโครงการต่างๆ อยู่ในความรับผิดชอบของบริษัทกรณีศึกษาในตารางที่ 4.1 จำนวน 8 บริษัท ดังนี้

- โครงการที่ 1 อยู่ในความรับผิดชอบของบริษัทกรณีศึกษา C2
- โครงการที่ 2 อยู่ในความรับผิดชอบของบริษัทกรณีศึกษา C5
- โครงการที่ 3 อยู่ในความรับผิดชอบของบริษัทกรณีศึกษา C3
- โครงการที่ 4 อยู่ในความรับผิดชอบของบริษัทกรณีศึกษา C4
- โครงการที่ 5 อยู่ในความรับผิดชอบของบริษัทกรณีศึกษา C7
- โครงการที่ 6 อยู่ในความรับผิดชอบของบริษัทกรณีศึกษา C1
- โครงการที่ 7 อยู่ในความรับผิดชอบของบริษัทกรณีศึกษา C10
- โครงการที่ 8 อยู่ในความรับผิดชอบของบริษัทกรณีศึกษา C6
- โครงการที่ 9 อยู่ในความรับผิดชอบของบริษัทกรณีศึกษา C2
- โครงการที่ 10 อยู่ในความรับผิดชอบของบริษัทกรณีศึกษา C6
- โครงการที่ 11 อยู่ในความรับผิดชอบของบริษัทกรณีศึกษา C3
- โครงการที่ 12 อยู่ในความรับผิดชอบของบริษัทกรณีศึกษา C4
- โครงการที่ 13 อยู่ในความรับผิดชอบของบริษัทกรณีศึกษา C1

จากตารางที่ ค.1 และตารางที่ ค.2 ในภาคผนวก ค. ผู้วิจัยได้สรุปปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงานก่อสร้างใน ซึ่งแบ่งออกได้เป็น 12 เรื่อง ดังนี้

##### 1) ปัญหาด้านการเมือง

สรุปปัญหาด้านการเมืองที่ประสบจากการดำเนินงานก่อสร้างในประเทศกัมพูชาและลาวได้ดังนี้ ผู้รับเหมาก่อสร้างไทยของ 6 โครงการ (โครงการที่ 1, 2, 3, 4, 5 และ 7) ได้ประสบปัญหาการคอร์รัปชันของเจ้าหน้าที่ภาครัฐ ซึ่งพบในกระบวนการติดต่อขออนุมัติกับหน่วยงานราชการ เช่น การนำเข้าวัสดุก่อสร้าง และเครื่องจักร (โครงการที่ 1, 2, 3, 4 และ 7) การขออนุญาตใช้พื้นที่ (โครงการที่ 5) ในขณะที่ผู้รับเหมาก่อสร้างไทยของโครงการที่ 10 ได้กล่าวว่ามีการปรับเปลี่ยนเจ้าหน้าที่ภาครัฐในระหว่างการก่อสร้าง เช่น ในระดับจังหวัดมีการปรับเปลี่ยนเจ้าหน้าที่ และผู้บริหาร อีกทั้งในระดับประเทศมีการปรับเปลี่ยนผู้บริหารในกระทรวงคมนาคม

## 2) ปัญหาด้านเศรษฐกิจ และการเงิน

สรุปปัญหาด้านเศรษฐกิจ และการเงินที่ประสบจากการดำเนินงานก่อสร้างในประเทศกัมพูชา และลาวได้ดังนี้ ผู้รับเหมาก่อสร้างไทยของ 3 โครงการ (โครงการที่ 5, 7 และ 11) ประสบปัญหาความผันผวนของอัตราแลกเปลี่ยน เช่น โครงการที่ 5 และ 7 เป็นโครงการของภาคเอกชน โดยบริษัทได้รับเงินจากผู้ว่าจ้างเป็นสกุลเงินดอลลาร์สหรัฐฯ ส่วนโครงการที่ 11 เป็นโครงการเงินกู้ของ ADB โดยบริษัทได้รับเงินเป็นสกุลเงินดอลลาร์สหรัฐฯเช่นกัน ซึ่งในช่วงเวลาดังกล่าวค่าสกุลเงินดอลลาร์สหรัฐฯ อ่อนค่าลง ทำให้บริษัทมีรายรับลดลง

## 3) ปัญหาด้านวัฒนธรรม

สรุปปัญหาด้านวัฒนธรรมที่ประสบจากการดำเนินงานก่อสร้างในประเทศกัมพูชา และลาวได้ดังนี้ ผู้รับเหมาก่อสร้างไทยของ 2 โครงการ (โครงการที่ 2 และ 7) พบอุปสรรคทางด้านภาษา เนื่องจากมีอุปสรรคทางด้านภาษาอังกฤษ เนื่องจากผู้ควบคุมงานใช้ภาษาอังกฤษในการสื่อสาร (โครงการที่ 2 และ 7) อีกทั้งเจ้าหน้าที่ระดับล่าง และแรงงานท้องถิ่นใช้ภาษาท้องถิ่นในการสื่อสาร (โครงการที่ 2) ในขณะที่ผู้รับเหมาก่อสร้างไทยของ 2 โครงการ (โครงการที่ 4 และ 13) พบอุปสรรคทางด้านขนบธรรมเนียมประเพณีท้องถิ่น โดยต้องปฏิบัติตามขนบธรรมเนียมของท้องถิ่น เช่น การปรับเปลี่ยนแนวคิดในการทำงาน (โครงการที่ 4) การใช้กริยาวาจาที่สุภาพต่อพนักงานท้องถิ่น และการปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมของสถานที่ทำงาน (โครงการที่ 13)

## 4) ปัญหาด้านสภาพภูมิประเทศ สภาพภูมิอากาศ และภัยธรรมชาติ

สรุปปัญหาด้านสภาพภูมิประเทศ สภาพภูมิอากาศ และภัยธรรมชาติที่ประสบจากการดำเนินงานก่อสร้างในประเทศกัมพูชา และลาวได้ดังนี้ ผู้รับเหมาก่อสร้างของโครงการที่ 10 กล่าวว่าสภาพภูมิประเทศส่วนใหญ่เป็นภูเขา ทำให้งานก่อสร้างถนนมีปริมาณดินตัดค่อนข้างมาก อีกทั้งผู้รับเหมาก่อสร้างของ 4 โครงการ (โครงการที่ 2, 3, 9 และ 11) ได้ประสบกับปัญหาสภาพการคมนาคมทางบกภายในประเทศไม่ดีเท่าที่ควร ทำให้เป็นอุปสรรคต่อการขนส่งเครื่องจักรและวัสดุก่อสร้าง จึงมีอุบัติเหตุเกิดขึ้นบ่อยครั้ง อีกทั้งเกิดความยากลำบากในการขนส่งเครื่องจักร และวัสดุก่อสร้าง ในขณะที่เดียวกันผู้รับเหมาก่อสร้างไทยของ 5 โครงการ (โครงการที่ 1, 2, 3, 4 และ 5) ที่ดำเนินงานก่อสร้างในประเทศกัมพูชาได้ประสบปัญหาฝนตกชุก และเกิดปัญหาอุทกภัยบ่อยครั้ง ในขณะที่ผู้รับเหมาก่อสร้างของ 2 โครงการ (โครงการที่ 8 และ 13) ที่ดำเนินงานก่อสร้างในประเทศลาวได้ประสบปัญหาฝนตกชุกเช่นกัน โดยผู้รับเหมาก่อสร้างของโครงการที่ 8 กล่าวว่าในช่วงเดือนมิถุนายน-กันยายนมีฝนตกชุก ซึ่งทำให้ช่วงเวลาดังกล่าวไม่สามารถดำเนินงานได้ ในขณะที่ผู้รับเหมาก่อสร้างของโครงการที่ 13 ได้ประสบปัญหาอุทกภัยในบริเวณพื้นที่โครงการ นอกจากนี้ผู้รับเหมาก่อสร้างไทยของ 3 โครงการ (โครงการที่ 1, 2 และ 4) กล่าวว่า

โครงการก่อสร้างถนนในประเทศกัมพูชามักพบกับระเบิดในบริเวณพื้นที่ก่อสร้าง ดังนั้นผู้รับเหมาก่อสร้างไทยดังกล่าวจึงได้ประสานงานกับเจ้าหน้าที่ทหารของประเทศกัมพูชาเพื่อกำจัดกับระเบิดออกจากบริเวณพื้นที่ทำงาน

#### 5) ปัญหาด้านกฎหมาย และข้อบังคับ

สรุปปัญหาด้านกฎหมาย และข้อบังคับที่ประสบจากการดำเนินงานก่อสร้างในประเทศไทย และลาวได้ดังนี้

- กฎหมายแรงงานท้องถิ่นระบุไว้ไม่ชัดเจน

ผู้รับเหมาก่อสร้างไทยของ 3 โครงการ (โครงการที่ 1, 2 และ 6) ได้กล่าวว่าเนื่องจากกฎหมายแรงงานในประเทศกัมพูชาระบุไว้ไม่ชัดเจน อีกทั้งค่าจ้างแรงงานท้องถิ่นค่อนข้างต่ำวันละไม่เกิน 100 บาท ทำให้พบปัญหาแรงงานเรียกร้องค่าชดเชยกรณีถูกไล่ออกจากงาน

- การเรียกเก็บภาษีในอัตราค่อนข้างสูง

ผู้รับเหมาก่อสร้างไทยของ 2 โครงการ (โครงการที่ 5 และ 7) ได้กล่าวว่าการเรียกเก็บภาษีในประเทศกัมพูชามีอัตราค่อนข้างสูง และมีขั้นตอนการตรวจสอบที่ยุ่งยาก โดยผู้รับเหมาก่อสร้างไทยของโครงการที่ 7 กล่าวว่าถ้าจดทะเบียนถูกต้อง บริษัทสามารถลดความยุ่งยากในการดำเนินงานลงได้ แต่มีค่าใช้จ่ายในเรื่องของการเรียกเก็บภาษีค่อนข้างสูง ซึ่งถ้าไปดำเนินงานในระยะสั้นอาจไม่คุ้มทุน ส่วนผู้รับเหมาก่อสร้างไทยของโครงการที่ 5 เลือกดำเนินงานในลักษณะลูกจ้างของเจ้าของงาน เพื่อลดภาระทางด้านภาษี

- ข้อบังคับในการนำเข้า/ส่งออกเครื่องจักร แรงงาน และวัสดุก่อสร้าง ค่อนข้างยุ่งยาก

ผู้รับเหมาก่อสร้างไทยเกือบทุกโครงการยกเว้นโครงการที่ 5 กล่าวว่าข้อบังคับในการนำเข้า/ส่งออกเครื่องจักร และวัสดุก่อสร้างเพื่อดำเนินงานในโครงการก่อสร้างนั้นค่อนข้างยุ่งยาก เนื่องจากมีการกำหนดปริมาณในการนำเข้าเครื่องจักร แรงงาน และวัสดุก่อสร้าง และการดำเนินเอกสารใช้เวลานาน เนื่องจากต้องได้รับการอนุมัติจากผู้ควบคุมงาน และกระทรวงต่างๆ ที่เกี่ยวข้องหลายหน่วยงาน ทำให้ช่วงเริ่มต้นโครงการดำเนินงานเกิดความล่าช้า เพราะไม่สามารถนำเครื่องจักร และวัสดุก่อสร้างมาใช้ได้ทันเวลา ในขณะที่ผู้รับเหมาก่อสร้างไทยของโครงการที่ 10 และ 13 กล่าวเสริมว่าบริษัทไม่สามารถนำเข้า/ส่งออกเครื่องจักรในวันหยุดนักขัตฤกษ์ของประเทศลาว และวันเสาร์-อาทิตย์ได้ นอกจากนี้ผู้รับเหมาก่อสร้างไทยของโครงการที่ 13 ได้กล่าวว่าการนำเข้าบุคลากรและแรงงานเพื่อมาทำงานในประเทศลาวนั้น ห้ามใช้แรงงานทั่วไป (unskilled labor) และกระบวนการนำเข้าแรงงานใช้เวลาในการดำเนินการพอสมควร

- ความยุ่งยากในการขอใช้ทรัพยากรธรรมชาติ

ผู้รับเหมาก่อสร้างไทยของโครงการที่ 8 เพียงโครงการเดียว กล่าวถึงความยุ่งยากในการขอใช้ทรัพยากรธรรมชาติ เช่น หิน และกรวดทราย ซึ่งบริษัทต้องขออนุมัติจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องก่อนดำเนินการ และใช้ระยะเวลาในการอนุมัติค่อนข้างนาน

- ข้อกำหนดในเรื่องสิ่งแวดล้อม

ผู้รับเหมาก่อสร้างไทยของโครงการที่ 11 เพียงโครงการเดียวพบปัญหาข้อกำหนดเรื่องสิ่งแวดล้อม เนื่องจากพื้นที่ก่อสร้างอยู่ในเขตป่าสงวน ทำให้การออกแบบนั้นมี Side Slope เหลือน้อย จึงทำงานได้ค่อนข้างยาก เพราะมีพื้นที่ทำงานจำกัด

#### 6) ปัญหาด้านสัญญาก่อสร้าง

สรุปปัญหาด้านสัญญาก่อสร้างที่ประสบจากการดำเนินงานก่อสร้างในประเทศกัมพูชา และลาวได้ดังนี้ ผู้รับเหมาก่อสร้างไทยของ 2 โครงการ (โครงการที่ 4 และ 12) กล่าวถึงปัญหาการตีความข้อสัญญา FIDIC ในขณะที่ผู้รับเหมาก่อสร้างไทยของโครงการที่ 10 ประสบอุปสรรคจากข้อสัญญาที่มีความแตกต่างจากการทำงานภายในประเทศไทย ได้แก่ ผลงานขั้นต่ำที่เบิกเงินได้ต้องไม่ต่ำกว่า 1% ของมูลค่างาน อีกทั้งผู้รับเหมาก่อสร้างไทยของ 3 โครงการ (โครงการที่ 2, 4 และ 8) ได้ประสบปัญหาในการเรียกร้องค่าชดเชยกรณีวัสดุก่อสร้างและน้ำมันขึ้นราคานอกจากนี้ในโครงการที่ 2 และ 8 พบว่าสัญญาก่อสร้างไม่ได้ระบุสูตรปรับราคาวัสดุก่อสร้าง (Escalation Factor) หรือ Factor K ไว้ ทำให้บริษัทต้องแบกรับความเสี่ยงเรื่องราคาน้ำมันที่ปรับตัวสูงขึ้น ในขณะที่โครงการที่ 4 เป็นสัญญาเงินกู้ของ ADB ซึ่งในสัญญาได้มีการระบุสูตรปรับราคาวัสดุก่อสร้างไว้ แต่ไม่ครอบคลุมค่าใช้จ่ายในส่วนของราคาน้ำมันปรับตัวสูงขึ้นทั้งหมด โดยในสูตรที่กำหนดผู้รับเหมาก่อสร้างไทยกรณีศึกษาสามารถเบิกค่าชดเชยได้เพียง 60% ส่วนอีก 40% บริษัทต้องแบกรับความเสี่ยงที่เกิดขึ้น ส่วนผู้รับเหมาก่อสร้างไทยของโครงการที่ 5 พบปัญหาการเรียกร้องสิทธิ์เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงงานได้ค่อนข้างยาก นอกจากนี้ผู้รับเหมาก่อสร้างไทยของโครงการที่ 13 พบข้อกำหนดในการตรวจค้น/ทำลายวัตถุระเบิดก่อนเริ่มปฏิบัติงาน

#### 7) ปัญหาด้านการออกแบบ และแบบก่อสร้าง

สรุปปัญหาด้านการออกแบบ และแบบก่อสร้างที่ประสบจากการดำเนินงานก่อสร้างในประเทศกัมพูชา และลาวได้ดังนี้ ผู้รับเหมาก่อสร้างไทยของโครงการที่ 7 ใช้ผู้ออกแบบจากประเทศไทย ดังนั้นการทำงานจึงมีปัญหาในกรณีที่มีการแก้ไขและปรับเปลี่ยนแบบก่อสร้าง ซึ่งต้องได้รับการตรวจสอบจากผู้ออกแบบเดิม ทำให้เสียเวลาในการติดต่อสอบถามกลับไปประเทศไทย ส่วนผู้รับเหมาก่อสร้างไทยของโครงการที่ 8 พบปัญหาแบบก่อสร้างไม่สอดคล้องกับสภาพภูมิ



ประเทศจริง จึงต้องทำการสำรวจการออกแบบซ้ำและแก้ไขระหว่างการก่อสร้างเพื่อให้เหมาะสมกับสภาพพื้นที่จริง

#### 8) ปัญหาด้านแรงงาน

สรุปปัญหาด้านแรงงานที่ประสบจากการดำเนินงานก่อสร้างในประเทศกัมพูชา และลาวได้ดังนี้ ผู้รับเหมาก่อสร้างไทยของทุกโครงการประสบกับปัญหาแรงงานท้องถิ่นมีทักษะฝีมือค่อนข้างต่ำ และมีผลิตภาพการทำงานค่อนข้างต่ำ ดังนั้นผู้รับเหมาก่อสร้างไทยดังกล่าวจึงได้จัดส่งแรงงานฝีมือจากประเทศไทยเข้าไปสอนงานให้กับแรงงานท้องถิ่น นอกจากนี้ผู้รับเหมาก่อสร้างของโครงการที่ 1 กล่าวเสริมว่าเนื่องจากข้อกำหนดในสัญญาก่อสร้างได้ระบุให้ทำการถ่ายทอดเทคโนโลยี (Technology Transfer) ดังนั้นบริษัทจึงได้เชิญวิศวกรท้องถิ่นมาศึกษาและเรียนรู้วิธีการทำงานในโครงการก่อสร้างด้วย

#### 9) ปัญหาด้านเครื่องจักร

สรุปปัญหาด้านเครื่องจักรที่ประสบจากการดำเนินงานก่อสร้างในประเทศกัมพูชา และลาวได้ดังนี้ ผู้รับเหมาก่อสร้างไทยของ 12 โครงการ (โครงการที่ 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12 และ 13) กล่าวว่า การจัดหาเครื่องจักรขนาดใหญ่ได้ค่อนข้างยาก เช่น Tower Crane (โครงการที่ 5) อีกทั้งผู้รับเหมาก่อสร้างไทยของ 4 โครงการ (โครงการที่ 2, 4, 6 และ 10) กล่าวเสริมว่าเครื่องจักรในท้องถิ่นมีสภาพค่อนข้างเก่า และไม่ได้มาตรฐาน ดังนั้นผู้รับเหมาก่อสร้างไทยดังกล่าวจึงต้องนำเข้าเครื่องจักรจากประเทศไทย หรือต่างประเทศ

#### 10) ปัญหาด้านวัสดุก่อสร้าง

สรุปปัญหาด้านวัสดุก่อสร้างที่ประสบจากการดำเนินงานก่อสร้างในประเทศกัมพูชา และลาวได้ดังนี้ ผู้รับเหมาก่อสร้างไทยของทุกโครงการกล่าวถึงปัญหาการขาดแคลนวัสดุก่อสร้างในท้องถิ่นบางชนิด เช่น เหล็กเส้น และปูนซีเมนต์ ดังนั้นผู้รับเหมาก่อสร้างไทยดังกล่าวจึงต้องนำเข้าจากประเทศไทย อีกทั้งผู้รับเหมาก่อสร้างไทยของ 2 โครงการ (โครงการที่ 1 และ 2) ประสบกับปัญหาข้อจำกัดด้านวัสดุธรรมชาติ เช่น หินคลุก ทำให้บริษัทดังกล่าวต้องเสียเวลาในการผสมลูกรังกับปูนซีเมนต์เพื่อใช้แทนหินคลุก นอกจากนี้ผู้รับเหมาก่อสร้างไทยของโครงการที่ 5 ได้ประสบปัญหาวัสดุก่อสร้างที่นำเข้าจากประเทศเวียดนามมีคุณภาพไม่ได้มาตรฐาน เช่น เหล็กเส้น DB16 วัดขนาดจริงได้ 14 มิลลิเมตร

#### 11) ปัญหาที่เกิดจากผู้ว่าจ้าง

สรุปปัญหาจากผู้ว่าจ้างที่ประสบจากการดำเนินงานก่อสร้างในประเทศกัมพูชา และลาวได้ดังนี้ ผู้รับเหมาก่อสร้างของโครงการที่ 8 และ 10 ได้ประสบปัญหาผู้ว่าจ้างจ่ายเงินล่าช้า

เนื่องจากใช้ระยะเวลาอนุมัติทั้งในประเทศไทยและประเทศลาวประมาณ 2-3 เดือนหลังจากวันที่ส่งมอบงานในงวดนั้นๆ ซึ่งส่งผลกระทบต่อสภาพคล่องของโครงการเป็นอย่างมาก

## 12) ปัญหาที่เกิดจากผู้รับเหมาช่วง และผู้จำหน่ายวัสดุก่อสร้าง

สรุปปัญหาที่เกิดจากผู้รับเหมาช่วง และผู้จำหน่ายวัสดุก่อสร้างที่ประสบจากการดำเนินงานก่อสร้างในประเทศกัมพูชา และลาวได้ดังนี้

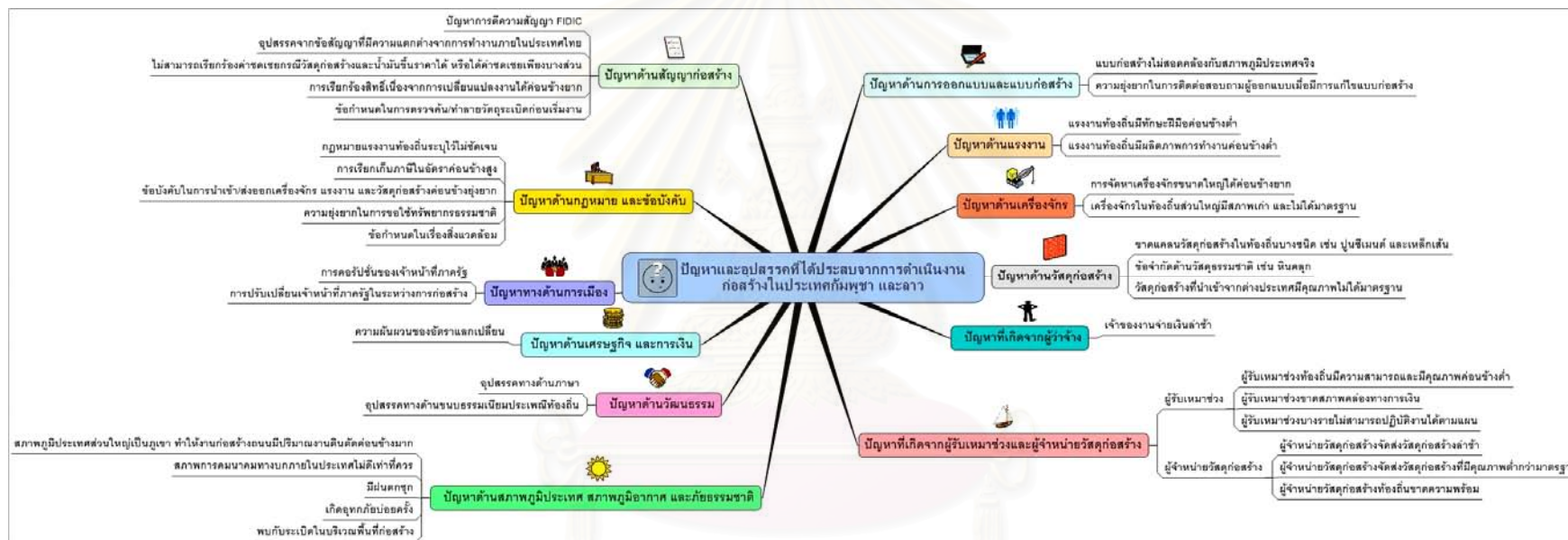
### - ปัญหาที่เกิดจากผู้รับเหมาช่วง

ผู้รับเหมาก่อสร้างไทยของ 4 โครงการ (โครงการที่ 4, 6, 9 และ 13) กล่าวว่าผู้รับเหมาช่วงท้องถิ่นมีความสามารถและมีคุณภาพการทำงานค่อนข้างต่ำ ดังนั้นผู้รับเหมาก่อสร้างไทยดังกล่าวจึงต้องให้งานที่เหมาะสมกับศักยภาพ อีกทั้งผู้รับเหมาก่อสร้างไทยของ 2 โครงการ (โครงการที่ 7 และ 8) ได้ประสบปัญหาผู้รับเหมาช่วงขาดสภาพคล่องทางการเงินซึ่งผู้รับเหมาก่อสร้างไทยดังกล่าวได้ให้ความช่วยเหลือทางการเงินให้เพียงพอและทันการ ในขณะที่ผู้รับเหมาก่อสร้างไทยของโครงการที่ 10 ได้ประสบปัญหาผู้รับเหมาช่วงบางรายไม่สามารถปฏิบัติงานได้ตามแผน ดังนั้นผู้รับเหมาก่อสร้างไทยดังกล่าวจึงได้ทำการเลิกจ้าง และเข้าดำเนินการต่อเอง

### - ปัญหาที่เกิดจากผู้จำหน่ายวัสดุก่อสร้าง

ผู้รับเหมาก่อสร้างไทยของ 2 โครงการ (โครงการที่ 3 และ 7) ได้ประสบปัญหาผู้จำหน่ายวัสดุก่อสร้างจัดส่งวัสดุก่อสร้างล่าช้า เนื่องจากวัสดุก่อสร้างส่วนใหญ่ต้องนำเข้าจากประเทศไทย และต่างประเทศ ดังนั้นผู้รับเหมาก่อสร้างไทยดังกล่าวจึงต้องวางแผนระยะเวลาการสั่งซื้อล่วงหน้า (Lead Time) ให้ดี ส่วนผู้รับเหมาก่อสร้างของโครงการที่ 5 ได้ประสบปัญหาผู้จำหน่ายวัสดุก่อสร้างจัดส่งวัสดุก่อสร้างที่มีคุณภาพต่ำกว่ามาตรฐาน เช่น การสั่งซื้อเหล็กเส้นจากประเทศเวียดนาม ในขณะที่ผู้รับเหมาก่อสร้างไทยของโครงการที่ 8 ได้ประสบปัญหาผู้จำหน่ายวัสดุก่อสร้างท้องถิ่นขาดความพร้อม ทำให้บริษัทต้องดำเนินการเอง เช่น ตั้งโรงงานคอนกรีตผสมเสร็จ ตั้งโรงงานไม้หิน และตั้งโรงงานผลิตทราย

เพื่อให้สามารถเข้าใจถึงปัญหาและอุปสรรคจากโครงการก่อสร้างกรณีศึกษาในประเทศกัมพูชา และลาว ตามที่ได้กล่าวมาแล้วข้างต้น ผู้วิจัยได้ใช้แผนที่ความคิด (Mind Map) ช่วยในการจัดกลุ่มประเด็นปัญหาและอุปสรรคที่ผู้รับเหมาก่อสร้างไทยได้ประสบจากการดำเนินงานก่อสร้างในประเทศกัมพูชา และลาวทั้งหมด 12 เรื่อง ซึ่งรายละเอียดแสดงดังรูปที่ 4.2



รูปที่ 4.2 สรุปประเด็นปัญหาและอุปสรรคจากการดำเนินงานก่อสร้างในประเทศกัมพูชา และลาวของบริษัทรับเหมาก่อสร้างไทยกรณีศึกษา

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

### 4.3 สรุป

ในบทนี้ผู้วิจัยได้สรุปผลจากการเก็บรวบรวมข้อมูลของบริษัทรับเหมาก่อสร้างไทยที่ขยายธุรกิจก่อสร้างไปยังภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ โดยแบ่งออกเป็น 2 ส่วนคือ การเตรียมความพร้อมภายในองค์กรของบริษัทรับเหมาก่อสร้างไทยกรณีศึกษาสำหรับการดำเนินงานก่อสร้างในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ อีกทั้งปัญหาและอุปสรรคที่บริษัทรับเหมาก่อสร้างไทยกรณีศึกษาได้ประสบจากการดำเนินงานก่อสร้างในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้

โดยในส่วนแรกผู้วิจัยสามารถเก็บรวบรวมข้อมูลบริษัทรับเหมาก่อสร้างไทยที่ขยายธุรกิจก่อสร้างไปยังภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ได้ทั้งสิ้น 10 บริษัท ซึ่งประกอบด้วยบริษัทรับเหมาก่อสร้างไทยที่เคยมีประสบการณ์ในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้จำนวน 9 บริษัท และบริษัทรับเหมาก่อสร้างไทยที่อยู่ระหว่างการเตรียมความพร้อมเพื่อไปรับงานก่อสร้างในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้จำนวน 1 บริษัท โดยข้อมูลได้มาจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงที่รับผิดชอบโดยตรงกับโครงการก่อสร้างในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้จำนวน 10 คน อีกทั้งส่งแบบสอบถามให้ผู้บริหารระดับสูงประเมินจำนวน 2 คน รวมทั้งสิ้น 12 คน พบว่าประเด็นการเตรียมความพร้อมภายในองค์กรที่สำคัญสำหรับการดำเนินงานก่อสร้างในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ตามกรอบ McKinsey's 7S ประกอบด้วย ด้านกลยุทธ์ ด้านโครงสร้าง ด้านระบบ ด้านทักษะ ด้านบุคลากร ด้านลักษณะการทำงาน ด้านค่านิยมร่วม ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้ กลยุทธ์ที่จำเป็นต่อการไปดำเนินงานก่อสร้างในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ สามารถแบ่งออกเป็น กลยุทธ์ทางด้านธุรกิจเน้นการปรับตัวเพื่อให้สามารถแข่งขันกับบริษัทรับเหมาก่อสร้างต่างชาติได้ เช่น กลยุทธ์มุ่งเน้นความเป็นผู้นำด้านต้นทุน กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง และกลยุทธ์การสร้าง ความหลากหลาย กลยุทธ์ทางการเงินเน้นการจัดหาแหล่งเงินทุนสำหรับโครงการ กลยุทธ์ในการดำเนินงานเน้นการบริหารจัดการทรัพยากรควบคู่ไปกับการวิจัยและพัฒนา กลยุทธ์ทางด้านเทคโนโลยีเน้นการเลือกใช้เทคโนโลยีอย่างมีประสิทธิภาพ กลยุทธ์ทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศเน้นการใช้โปรแกรมสำเร็จรูปเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานควบคู่ไปกับการเลือกใช้เทคโนโลยีสารสนเทศที่ช่วยลดต้นทุนในการติดต่อสื่อสาร และกลยุทธ์ทางด้านการตลาดเน้นการสร้าง ความได้เปรียบทางด้านผลิตภัณฑ์ การสร้างรายได้เปรียบทางด้านราคา เลือกโครงการที่เหมาะสม และการแนะนำบริษัท ส่วนโครงสร้างต้องปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมกับ กลยุทธ์ที่ได้กำหนดไว้ โดยพบว่ารูปแบบโครงสร้างส่วนใหญ่เหมือนเดิม ยกเว้นบางบริษัทได้แยกกลุ่มธุรกิจ โดยการจัดตั้งบริษัทสาขาในต่างประเทศ เพื่อเพิ่มความคล่องตัวในการดำเนินงาน ระบบเน้นการทำงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ และลดต้นทุนการทำงาน เช่น ระบบจัดซื้อ ระบบบัญชีและการเงิน ระบบควบคุมคุณภาพงาน ระบบควบคุมความปลอดภัยในการทำงาน และระบบการติดต่อสื่อสาร ทักษะเน้น



การพัฒนาบุคลากรทางด้านภาษา การบริหารบุคลากรเน้นการสรรหาบุคลากรที่มีคุณสมบัติเหมาะสม และสร้างแรงจูงใจให้พนักงานมีความสนใจไปทำงานในต่างประเทศมากขึ้น ลักษณะการทำงานเน้นถึงลักษณะการทำงานของบริษัท และลักษณะการทำงานของผู้จัดการโครงการที่เหมาะสมสำหรับการดำเนินงานก่อสร้างในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ ส่วนค่านิยมร่วมนั้นเน้นการสร้างเป้าหมายและผลประโยชน์ร่วมกัน มีความรักและความซื่อสัตย์ต่อองค์กร การพัฒนาศักยภาพบุคลากรโดยเฉพาะทางด้านภาษา

ในส่วนที่สองผู้วิจัยได้ทำการสรุปปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงานก่อสร้างในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ โดยโครงการกรณีศึกษาที่เก็บรวบรวมมาได้ประกอบด้วยประเทศกัมพูชาจำนวน 7 โครงการ และโครงการก่อสร้างในประเทศลาวจำนวน 6 โครงการ โดยข้อมูลได้มาจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงจำนวน 5 คน และการประเมินแบบสอบถามจากผู้บริหารโครงการจำนวน 7 คน ซึ่งแบ่งออกเป็น 12 เรื่อง ดังนี้ 1) ปัญหาด้านการเมือง พบปัญหาการคอร์รัปชันของเจ้าหน้าที่ภาครัฐ และการปรับเปลี่ยนเจ้าหน้าที่ภาครัฐในระหว่างการก่อสร้าง 2) ปัญหาด้านเศรษฐกิจ และการเงิน พบปัญหาความผันผวนของอัตราแลกเปลี่ยน 3) ปัญหาด้านวัฒนธรรม พบอุปสรรคทางด้านภาษา และอุปสรรคทางด้านขนบธรรมเนียมประเพณีท้องถิ่น 4) ปัญหาด้านสภาพภูมิประเทศ สภาพภูมิอากาศ และภัยธรรมชาติ พบปัญหาสภาพภูมิประเทศเป็นภูเขา ทำให้งานก่อสร้างถนนมีปริมาณดินตัดค่อนข้างมาก ปัญหาสภาพการคมนาคมทางบกภายในประเทศไม่ดีเท่าที่ควร ปัญหาฝนตกชุก และเกิดอุทกภัยบ่อยครั้ง และพบกับระเบิดในบริเวณพื้นที่ก่อสร้าง 5) ปัญหาด้านกฎหมาย และข้อบังคับ พบปัญหากฎหมายแรงงานท้องถิ่นระบุไว้ไม่ชัดเจน การเรียกเก็บภาษีในอัตราค่อนข้างสูง ข้อบังคับในการนำเข้า/ส่งออกเครื่องจักรแรงงาน และวัสดุก่อสร้างค่อนข้างยุ่งยาก ความยุ่งยากในการขอใช้ทรัพยากรธรรมชาติ ข้อกำหนดในเรื่องการรักษาสิ่งแวดล้อม 6) ปัญหาด้านสัญญาก่อสร้าง พบปัญหาการตีความข้อสัญญา FIDIC อุปสรรคจากข้อสัญญาที่มีความแตกต่างจากการทำงานภายในประเทศไทย ปัญหาในการเรียกร้องค่าชดเชยกรณีวัสดุก่อสร้างและน้ำมันขึ้นราคา ปัญหาการเรียกร้องสิทธิ์เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงงานได้ค่อนข้างยาก และข้อกำหนดในการตรวจค้น/ทำลายวัตถุระเบิดก่อนเริ่มงาน 7) ปัญหาด้านการออกแบบ และแบบก่อสร้าง พบปัญหาความยุ่งยากในการติดต่อสอบถามผู้ออกแบบเมื่อมีการแก้ไขแบบก่อสร้าง และแบบก่อสร้างไม่สอดคล้องกับสภาพภูมิประเทศจริง 8) ปัญหาด้านแรงงาน พบกับปัญหาแรงงานท้องถิ่นมีทักษะฝีมือค่อนข้างต่ำ และมีผลิตภาพการทำงานค่อนข้างต่ำ 9) ปัญหาด้านเครื่องจักร พบปัญหาความยุ่งยากในการจัดหาเครื่องจักรขนาดใหญ่ในท้องถิ่น และปัญหาเครื่องจักรในท้องถิ่นมีสภาพของค่อนข้างเก่าและไม่ได้มาตรฐาน 10) ปัญหาด้านวัสดุก่อสร้าง พบปัญหาขาดแคลนวัสดุก่อสร้างในท้องถิ่นบางชนิด เช่น เหล็กเส้น



และปูนซีเมนต์ ข้อจำกัดด้านวัสดุธรรมชาติ เช่น หินคลุก ปัญหาวัสดุก่อสร้างที่นำเข้ามาจากต่างประเทศมีคุณภาพไม่ได้มาตรฐาน 11) ปัญหาที่เกิดจากผู้ว่าจ้าง พบปัญหาผู้ว่าจ้างจ่ายเงินล่าช้า 12) ปัญหาที่เกิดจากผู้รับเหมาช่วง และผู้จำหน่ายวัสดุก่อสร้าง พบปัญหาผู้รับเหมาช่วงท้องถิ่นมีความสามารถและมีคุณภาพค่อนข้างต่ำ ปัญหาผู้รับเหมาช่วงขาดสภาพคล่องทางการเงิน ผู้รับเหมาช่วงบางรายไม่สามารถปฏิบัติงานได้ตามแผน ผู้จำหน่ายวัสดุก่อสร้างจัดส่งวัสดุก่อสร้างล่าช้า ปัญหาผู้จำหน่ายวัสดุก่อสร้างจัดส่งวัสดุก่อสร้างที่มีคุณภาพต่ำกว่ามาตรฐาน และปัญหาผู้จำหน่ายวัสดุก่อสร้างท้องถิ่นขาดความพร้อม



สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

## บทที่ 5

### การวิเคราะห์ข้อมูล

ในบทนี้ผู้วิจัยกล่าวถึงการวิเคราะห์ข้อมูล ซึ่งประกอบด้วย 4 หัวข้อ ดังนี้ การวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของกรณีศึกษา การวิเคราะห์แนวทางการเตรียมความพร้อมภายในองค์กรของบริษัทรับเหมาก่อสร้างไทยกรณีศึกษาตามโครงกรอบ McKinsey's 7S การวิเคราะห์ปัญหาและอุปสรรคที่บริษัทรับเหมาก่อสร้างไทยกรณีศึกษาได้ประสบมาจากการดำเนินงานก่อสร้างในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ อีกทั้งการให้ข้อเสนอแนะเบื้องต้นสำหรับการดำเนินงานก่อสร้างในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้

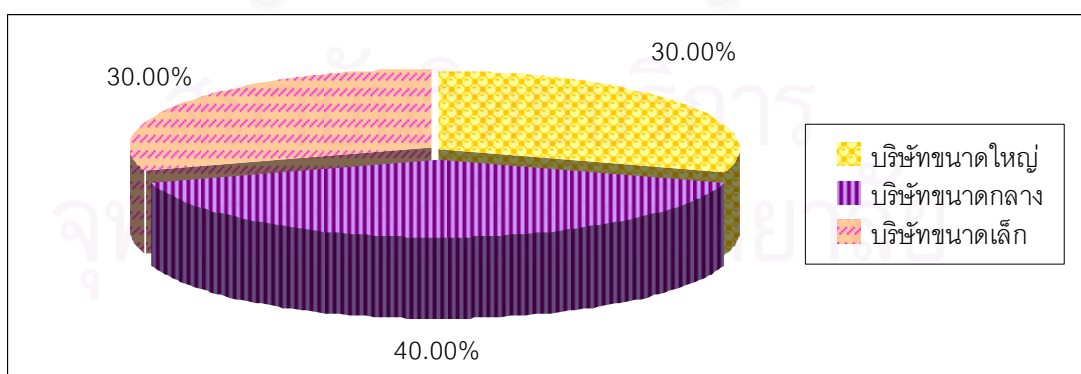
#### 5.1 การวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของกรณีศึกษา

การวิเคราะห์ข้อมูลกรณีศึกษาประกอบด้วย 2 ส่วน คือ การวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของบริษัทกรณีศึกษา และการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของโครงการ ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

##### 5.1.1 ข้อมูลทั่วไปของบริษัทกรณีศึกษา

จากตารางที่ 4.1 ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของบริษัทรับเหมาก่อสร้างไทยกรณีศึกษาในประเด็นต่างๆ ดังนี้

##### 5.1.1.1 ขนาดของบริษัทกรณีศึกษา

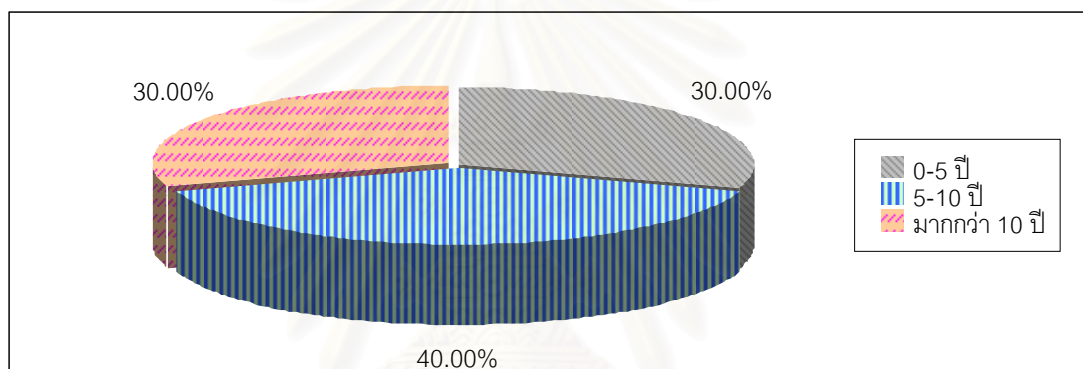


รูปที่ 5.1 เปรียบเทียบขนาดของบริษัทกรณีศึกษา

ผลการเก็บข้อมูลที่แสดงในตารางที่ 4.1 ผู้วิจัยได้ทำการแบ่งขนาดของบริษัทกรณีศึกษาโดยพิจารณาจากทุนจดทะเบียนของบริษัท ดังนี้ บริษัทขนาดเล็กมีทุนจดทะเบียนน้อยกว่า

100 ล้านบาท ส่วนบริษัทขนาดกลางมีทุนจดทะเบียนบริษัทมากกว่า 100 ล้านบาท แต่ไม่เกิน 1,000 ล้านบาท ในขณะที่บริษัทขนาดใหญ่มีทุนจดทะเบียนบริษัทมากกว่า 1,000 ล้านบาทขึ้นไป โดยในรูปที่ 5.1 แสดงการเปรียบเทียบสัดส่วนขนาดของบริษัทกรณีศึกษา พบว่าบริษัทรับเหมาก่อสร้างไทยที่ขยายธุรกิจก่อสร้างไปยังภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้นั้นเป็นบริษัทขนาดกลางมากที่สุด โดยมีสัดส่วนเท่ากับ 40.00% ในขณะที่บริษัทขนาดใหญ่ และบริษัทขนาดเล็กมีสัดส่วนรองลงมาคิดเป็น 30.00%

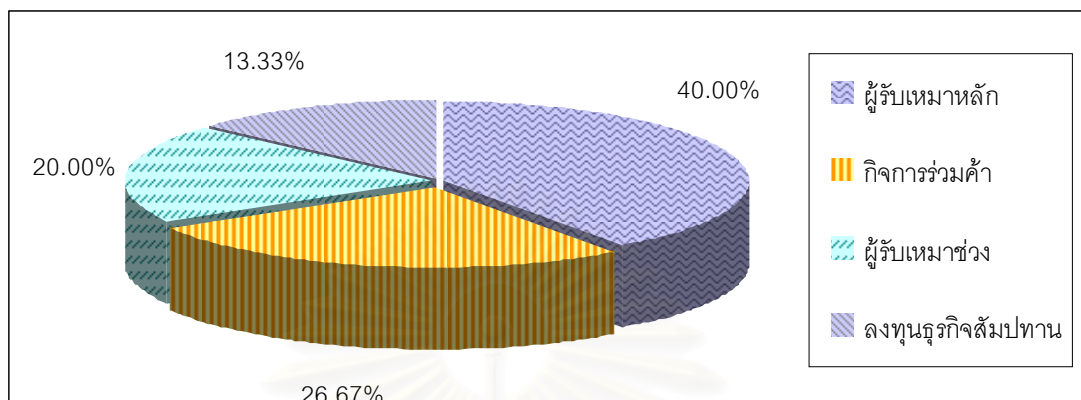
#### 5.1.1.2 ประสบการณ์ในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ของบริษัทรับเหมาก่อสร้างไทยกรณีศึกษา



รูปที่ 5.2 เปรียบเทียบประสบการณ์ในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ของบริษัทรับเหมาก่อสร้างไทยกรณีศึกษา

จากรูปที่ 5.2 พบว่าบริษัทรับเหมาก่อสร้างไทยส่วนใหญ่มีประสบการณ์ทำงานในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้พอสมควรกล่าวคือ บริษัทรับเหมาก่อสร้างไทยที่มีประสบการณ์อยู่ในช่วงระหว่าง 5-10 ปี มีสัดส่วนสูงสุดเท่ากับ 40.00% ขณะที่บริษัทรับเหมาก่อสร้างไทยที่มีประสบการณ์ในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้น้อยคือ อยู่ในช่วงระหว่าง 0-5 ปี และบริษัทรับเหมาก่อสร้างไทยที่มีประสบการณ์ในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้น้อยมากที่สุดคือ มากกว่า 10 ปี มีสัดส่วนรองลงมาคิดเป็น 30.00%

### 5.1.1.3 ลักษณะการดำเนินงานก่อสร้างในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ของบริษัท รับเหมาก่อสร้างไทยกรณีศึกษา



รูปที่ 5.3 เปรียบเทียบลักษณะการดำเนินงานก่อสร้างในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ของบริษัท  
รับเหมาก่อสร้างไทยกรณีศึกษา

จากตารางที่ 4.1 พบว่าบริษัทรับเหมาก่อสร้างไทยที่มีประสบการณ์ทำงานในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้มีจำนวน 9 บริษัท ส่วนบริษัทรับเหมาก่อสร้างไทยกรณีศึกษาที่เหลืออีก 1 บริษัทนั้นอยู่ระหว่างการเตรียมความพร้อมเพื่อไปดำเนินงานก่อสร้างในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ ซึ่งในรูปที่ 5.3 แสดงการเปรียบเทียบสัดส่วนของลักษณะการดำเนินงานก่อสร้างในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ของบริษัทรับเหมาก่อสร้างไทยกรณีศึกษาจำนวน 9 บริษัท พบว่าลักษณะการดำเนินงานก่อสร้างในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ของบริษัทรับเหมาก่อสร้างไทยกรณีศึกษามีทั้งหมด 4 รูปแบบ ดังนี้ ผู้รับเหมาหลักคิดเป็นสัดส่วนเท่ากับ 40.00% กิจการร่วมค้าคิดเป็นสัดส่วนเท่ากับ 26.67% ผู้รับเหมาช่วงคิดเป็นสัดส่วนเท่ากับ 20.00% และลงทุนธุรกิจสัมปทานคิดเป็นสัดส่วนเท่ากับ 13.33% ตามลำดับ

จากรูปที่ 5.1, 5.2 และ 5.3 ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างขนาดของบริษัทกับประสบการณ์ในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ และขนาดของบริษัทกับลักษณะการดำเนินงานในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ ได้ดังนี้

ตารางที่ 5.1 ความสัมพันธ์ระหว่างขนาดของบริษัทกับประสบการณ์ในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้

ขนาดของบริษัท กรณีศึกษา	ประสบการณ์ของบริษัทกรณีศึกษา		
	0-5 ปี	5-10 ปี	มากกว่า 10 ปี
ขนาดเล็ก		C8	C7, C10
ขนาดกลาง	C5, C6, C9	C4	
ขนาดใหญ่		C2, C3	C1

ตารางที่ 5.2 ความสัมพันธ์ระหว่างขนาดของบริษัทกับลักษณะการดำเนินงานในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้

ขนาดของ บริษัท กรณีศึกษา	ลักษณะการดำเนินงานของบริษัทกรณีศึกษา			
	ผู้รับเหมาหลัก	กิจการร่วมค้า	ผู้รับเหมาช่วง	ลงทุนธุรกิจ สัมปทาน
ขนาดเล็ก	C10	C10	C7, C8, C10	
ขนาดกลาง	C4, C5	C4, C6		
ขนาดใหญ่	C1, C2, C3	C1		C1, C2

ข้อมูลในตารางที่ 5.1 และ 5.2 สามารถวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของข้อมูลทั่วไปที่พบจากบริษัทกรณีศึกษา ดังนี้ บริษัทขนาดเล็กมีประสบการณ์ในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้พอสมควรถึงค่อนข้างมาก ซึ่งลักษณะการดำเนินงานส่วนใหญ่เป็นผู้รับเหมาช่วง เนื่องจากบริษัทมีความพร้อมไม่มากนัก หรือไม่ต้องการแบกรับความเสี่ยงจากการดำเนินงานมากนัก ในขณะที่บริษัทขนาดกลางมีประสบการณ์ในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ค่อนข้างน้อยถึงพอสมควร ซึ่งลักษณะการดำเนินงานส่วนใหญ่เป็นผู้รับเหมาหลัก และทำกิจการร่วมค้า เนื่องจากบริษัทมีความพร้อมในการดำเนินงานพอสมควร และในบางโครงการที่มีความเสี่ยงสูงบริษัทอาจเลือกวิธีการทำกิจการร่วมค้า เพื่อลดความเสี่ยงจากการดำเนินงาน นอกจากนี้พบว่าบริษัทขนาดใหญ่นั้นมีประสบการณ์ในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้พอสมควรถึงค่อนข้างมาก ซึ่งลักษณะการดำเนินงานส่วนใหญ่เป็นผู้รับเหมาหลัก ทำกิจการร่วมค้า และลงทุนธุรกิจสัมปทาน เนื่องจากบริษัทมีความพร้อมในการดำเนินงานค่อนข้างสูง ประกอบกับมีประสบการณ์ค่อนข้างมาก ทำให้บริษัทสามารถเลือกลักษณะการดำเนินงานได้หลายรูปแบบซึ่งขึ้นอยู่กับข้อกำหนดของแต่ละโครงการ



### 5.1.2 ข้อมูลทั่วไปของโครงการ

จากตารางที่ 4.2 ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของโครงการก่อสร้างในประเทศไทย และลาวจำนวน 13 โครงการ ดังนี้

**ตารางที่ 5.3** จำแนกขนาดของโครงการก่อสร้างในประเทศไทย และลาว โดยพิจารณาจากมูลค่างานที่รับผิดชอบ

ขนาดของโครงการ	มูลค่างานที่รับผิดชอบ	จำนวนโครงการ
โครงการขนาดใหญ่	$100 < X < 1,000$ ล้านบาท	7 (โครงการที่ 2, 3, 4, 5, 7, 8, 12)
โครงการขนาดใหญ่มาก	$1,000 < X < 10,000$ ล้านบาท	4 (โครงการที่ 1, 6, 10, 11)
โครงการขนาดใหญ่พิเศษ	$X > 10,000$ ล้านบาท	2 (โครงการที่ 9 และ 13)

**หมายเหตุ:** X หมายถึง มูลค่างานที่รับผิดชอบ

จากตารางที่ 5.1 ผู้วิจัยสามารถจำแนกขนาดของโครงการก่อสร้างในประเทศไทย และลาว โดยพิจารณาจากมูลค่างานที่รับผิดชอบได้เป็น 3 ประเภท คือ โครงการขนาดใหญ่ โครงการขนาดใหญ่มาก และโครงการขนาดใหญ่พิเศษ

**ตารางที่ 5.4** ความสัมพันธ์ระหว่างขนาดของบริษัทกับขนาดของโครงการก่อสร้างในประเทศไทย และลาว

ขนาดของบริษัท กรณีศึกษา	ขนาดของโครงการก่อสร้างกรณีศึกษาในประเทศไทย และลาว		
	ขนาดใหญ่	ขนาดใหญ่มาก	ขนาดใหญ่พิเศษ
ขนาดเล็ก	C6, C7, C10	C6	
ขนาดกลาง	C3, C4, C5	C4	
ขนาดใหญ่		C1, C2, C3	C1, C2

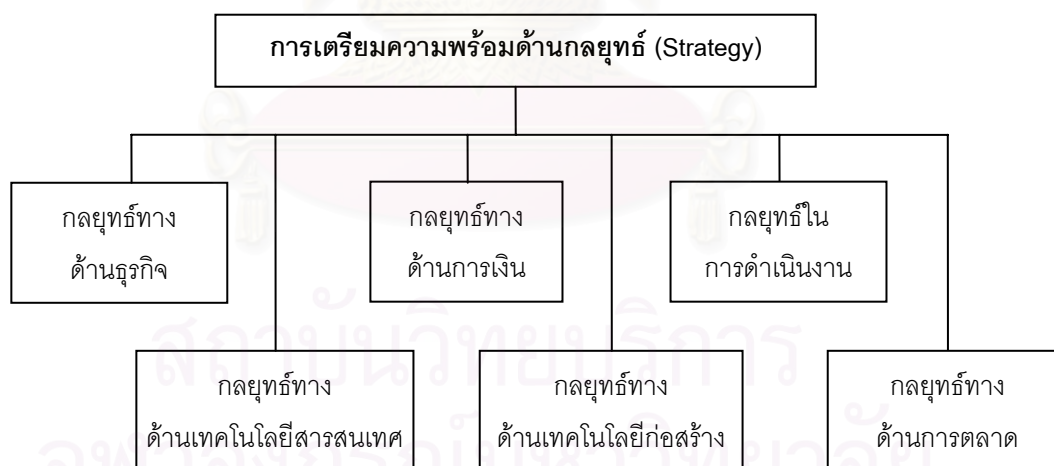
ข้อมูลในตารางที่ 5.4 สามารถวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของข้อมูลทั่วไปที่พบจากโครงการก่อสร้างกรณีศึกษา ดังนี้ บริษัทขนาดเล็กสามารถรับงานโครงการขนาดใหญ่ถึงใหญ่มากได้ โดยเน้นงานที่บริษัทมีความชำนาญเฉพาะ ในขณะที่บริษัทขนาดกลางสามารถรับงานโครงการขนาดใหญ่ถึงใหญ่มากได้เช่นเดียวกับบริษัทขนาดเล็ก ซึ่งอาจมีความแตกต่างกันในเรื่องลักษณะการดำเนินงาน นอกจากนี้พบว่าบริษัทขนาดใหญ่สามารถรับงานโครงการขนาดใหญ่ถึงใหญ่เป็นพิเศษได้ เนื่องจากบริษัทมีความพร้อมในการดำเนินงานค่อนข้างสูง

## 5.2 การวิเคราะห์แนวทางการเตรียมความพร้อมภายในองค์กรของบริษัทรับเหมาก่อสร้างไทยกรณีศึกษาตามกรอบ McKinsey's 7S

เพื่อวิเคราะห์แนวทางการเตรียมความพร้อมภายในองค์กรของบริษัทรับเหมาก่อสร้างไทยกรณีศึกษาที่ไปดำเนินงานก่อสร้างในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ งานวิจัยนี้ได้ประยุกต์ใช้กรอบ McKinsey's 7S ซึ่งจะกล่าวถึงในรายละเอียดดังต่อไปนี้

### 5.2.1 การเตรียมความพร้อมด้านกลยุทธ์

การวิเคราะห์กลยุทธ์สำหรับการไปดำเนินงานก่อสร้างในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ของบริษัทรับเหมาก่อสร้างไทยกรณีศึกษาพบว่ากลยุทธ์ที่สำคัญสามารถแบ่งออกเป็น 6 ด้าน ดังนี้ กลยุทธ์ทางด้านธุรกิจ กลยุทธ์ทางการเงิน กลยุทธ์ในการดำเนินงาน กลยุทธ์ทางด้านเทคโนโลยีก่อสร้าง กลยุทธ์ทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ กลยุทธ์ทางการตลาด ดังแสดงในรูปที่ 5.4 โดยกลยุทธ์ดังกล่าวมีความจำเป็นต่อการไปดำเนินงานก่อสร้างในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ ซึ่งในงานวิจัยนี้ได้วิเคราะห์ถึงรูปแบบของกลยุทธ์ต่างๆ ที่บริษัทรับเหมาก่อสร้างไทยกรณีศึกษาได้เลือกใช้เพื่อช่วยสนับสนุนการดำเนินงานก่อสร้างในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ ซึ่งกลยุทธ์ดังกล่าวสามารถแบ่งการวิเคราะห์ได้ดังนี้



รูปที่ 5.4 การเตรียมความพร้อมด้านกลยุทธ์สำหรับการไปดำเนินงานก่อสร้างในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้

#### 1) กลยุทธ์ทางด้านธุรกิจ

กลยุทธ์ทางด้านธุรกิจเป็นองค์ประกอบที่จำเป็นสำหรับการดำเนินงานก่อสร้างในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ เนื่องจากกลยุทธ์ทางด้านธุรกิจเกี่ยวข้องกับการวางแผนทางธุรกิจ โดย

ผู้บริหารระดับสูงของทุกบริษัทกรณีศึกษากล่าวสอดคล้องกันว่าได้เลือกขยายธุรกิจก่อสร้างเฉพาะงานที่บริษัทมีความชำนาญภายในประเทศอยู่แล้ว เนื่องจากการขยายธุรกิจในงานก่อสร้างที่มีความชำนาญสามารถช่วยให้บริษัทมีความได้เปรียบทางด้านเทคนิค โดยการขยายธุรกิจก่อสร้างในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ของบริษัทรับเหมาก่อสร้างไทยกรณีศึกษานั้นมีทั้งหมด 2 รูปแบบ ดังนี้

ผลการวิเคราะห์บริษัทกรณีศึกษาพบรูปแบบกลยุทธ์ทางด้านธุรกิจรูปแบบแรกเป็นการกำหนดกลยุทธ์ในระยะสั้น (Short-term strategic business development) สำหรับการขยายธุรกิจก่อสร้างในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ โดยองค์ประกอบที่บริษัทรับเหมาก่อสร้างไทยเลือกกลยุทธ์ดังกล่าวเกิดจากงานก่อสร้างภายในประเทศมีปริมาณจำกัด และมีอัตราการแข่งขันสูง ซึ่งผู้รับเหมาก่อสร้างอาจไปดำเนินงานก่อสร้างในรูปแบบของผู้รับเหมาหลัก หรือการทำกิจการร่วมค้าเฉพาะโครงการ

ส่วนกลยุทธ์ทางด้านธุรกิจรูปแบบที่สองเป็นการกำหนดกลยุทธ์ระยะกลางและระยะยาว (Medium and Long-term strategic business development) สำหรับการขยายธุรกิจก่อสร้างในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ โดยการจัดตั้งบริษัทสาขาในประเทศที่มีอัตราการเติบโตในการพัฒนาระบบสาธารณูปโภคพื้นฐานค่อนข้างสูง เช่น บริษัท C2 ได้จัดตั้งบริษัทสาขาในประเทศลาว เพื่อให้เกิดความคล่องตัวในการดำเนินงาน

กลยุทธ์ทางด้านธุรกิจมีความสำคัญกับการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันทางธุรกิจ (Competitive Advantage) โดยกลยุทธ์ทางธุรกิจสามารถแบ่งออกเป็น กลยุทธ์มุ่งเน้นความเป็นผู้นำด้านต้นทุน (Cost Leadership Strategy) กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง (Differentiation Strategy) และกลยุทธ์การสร้างความหลากหลาย (Diversification Strategy) (Porter, 1980) ส่วนกลยุทธ์อื่นที่มีส่วนช่วยในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน ได้แก่ การเป็นผู้นำทางด้านเทคโนโลยี การสร้างความน่าเชื่อถือและเป็นที่รู้จักของกิจการ และการสร้างสายสัมพันธ์อันดีกับผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ซึ่งสามารถอธิบายรายละเอียดของกลยุทธ์ต่างๆ ที่ใช้ในกรณีศึกษาได้ ดังนี้

**กลยุทธ์มุ่งเน้นความเป็นผู้นำด้านต้นทุน (Cost Leadership Strategy)** เป็นกลยุทธ์ที่มีความสำคัญต่อการไปดำเนินงานก่อสร้างในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ เพราะการก่อสร้างในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้มีการแข่งขันค่อนข้างสูง ดังนั้นการสร้างความได้เปรียบทางด้านราคา ทำให้บริษัทสามารถชนะการประมูลได้ ซึ่งทำได้โดยการส่งมอบโครงการให้กับเจ้าของงานในระดับที่ใกล้เคียงกับคู่แข่งแต่มีต้นทุนที่ต่ำกว่า การทำให้ต้นทุนต่ำนั้นอาจเกิดจากหลายปัจจัย โดยบริษัทกรณีศึกษาทุกบริษัทได้เลือกใช้ทรัพยากรที่บริษัทมีอยู่จัดส่งเข้าไป เช่น การจัดส่ง

เครื่องจักรของบริษัทเข้าไป อีกทั้งการจัดการแหล่งวัสดุก่อสร้างที่มีราคาถูก โดยในช่วงก่อนการประมูลงานบริษัทต้องส่งทีมงานหรือใช้สายสัมพันธ์ที่บริษัทมีอยู่เพื่อสืบหาแหล่งวัสดุก่อสร้างที่มีราคาถูกในประเทศนั้นๆ หรือประเทศอื่นๆ ที่อยู่ใกล้เคียง และในช่วงระหว่างการดำเนินงานควรวางแผนการสั่งซื้อวัสดุก่อสร้าง เพื่อเพิ่มอำนาจการต่อรองราคาวัสดุก่อสร้างจากผู้จำหน่ายวัสดุก่อสร้าง ซึ่งมีความสอดคล้องกับบทความวิจัยของ Cheah (2007) ที่ได้กล่าวถึงส่วนที่ช่วยสนับสนุนกลยุทธ์มุ่งเน้นความเป็นผู้นำด้านต้นทุน คือ การคำนึงถึงต้นทุนในการจัดหาเครื่องจักรและวัสดุก่อสร้าง

**กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง (Differentiation Strategy)** เป็นกลยุทธ์ที่เน้นการส่งมอบโครงการ หรือเสนองานที่ความแตกต่างเพื่อให้ลูกค้าเกิดความประทับใจ ซึ่งการเลือกใช้กลยุทธ์ดังกล่าวช่วยให้ผู้รับเหมาก่อสร้างสามารถกำหนดราคาค่าก่อสร้างที่สูงกว่าคู่แข่งได้ แต่ในทางปฏิบัติพบว่าผู้บริหารระดับสูงของบริษัทกรณีศึกษาได้ปรับใช้กลยุทธ์นี้ โดยพยายามกำหนดต้นทุนการก่อสร้างให้ใกล้เคียงกับคู่แข่ง และพยายามลดต้นทุนในด้านต่างๆ ที่ไม่ส่งผลกระทบต่อความต้องการของลูกค้า ซึ่งทำให้เกิดความแตกต่างในการให้บริการ เช่น ผู้บริหารระดับสูงของบริษัท C8 ได้ทำการสร้างมูลค่าเพิ่มในบริการ (Value Added) สำหรับงานออกแบบโครงสร้างอาคารสูงให้กับลูกค้าในลักษณะสัญญาออกแบบและก่อสร้างสำหรับงานภาคเอกชน โดยใช้หลักการของวิศวกรรมคุณค่า (Value Engineering, VE) เพื่อให้ลูกค้าได้มองเห็นถึงความคุ้มค่าในการเลือกใช้วัสดุก่อสร้างและวิธีการก่อสร้างที่มีประสิทธิภาพมากที่สุดในพื้นที่เท่ากัน หรือสามารถลดต้นทุนค่าก่อสร้างส่วนที่ไม่จำเป็นลงได้ นอกจากนี้ผู้บริหารระดับสูงของบริษัท C8 กล่าวเสริมว่ากลยุทธ์ดังกล่าวเหมาะสำหรับการเข้าไปดำเนินงานดำเนินงานในระยะเริ่มต้น เนื่องจากมีส่วนช่วยให้เจ้าของงานเกิดความประทับใจ และอาจเรียกใช้บริการครั้งต่อไป แต่อย่างไรก็ตามการเลือกใช้กลยุทธ์ดังกล่าวมีค่าใช้จ่ายเพิ่มขึ้น ทำให้บริษัทมีต้นทุนการทำงานค่อนข้างสูง ดังนั้นกลยุทธ์ดังกล่าวอาจไม่สามารถนำมาใช้เพื่อการแข่งขันในโครงการภาครัฐ เนื่องจากงานส่วนใหญ่ต้องประมูล และมีการแข่งขันทางด้านราคาเป็นหลัก

**กลยุทธ์การสร้างความหลากหลาย (Diversification Strategy)** เป็นกลยุทธ์ที่เน้นการสร้าง ความหลากหลายในการดำเนินงานทางธุรกิจ ซึ่งการเลือกใช้กลยุทธ์ดังกล่าวมีช่วยเพิ่มโอกาสในการขยายธุรกิจก่อสร้างในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้มากขึ้น โดยกลยุทธ์การสร้าง ความหลากหลายที่เลือกใช้มีทั้งหมด 2 รูปแบบ ดังนี้ รูปแบบแรกเป็นการสร้างความหลากหลายของการให้บริการ (Service Diversification) ดังนี้ บริษัท C1, C2 และ C3 มีความชำนาญงานด้านสาธารณูปโภคพื้นฐานหลายประเภท เช่น งานถนน งานสะพาน งานอุโมงค์ และงานเขื่อน ในขณะที่บริษัท C8 ได้เสนองานอื่นๆ ที่นอกเหนือจากงานระบบพื้น Post-tension ที่บริษัทมีความชำนาญ

อยู่แล้ว เช่น งานระบบ Slipform งานออกแบบโครงสร้าง และที่ปรึกษาทางด้านวิศวกรรม ส่วนรูปแบบที่สองเป็นการสร้างความหลากหลายของประเทศที่ไปดำเนินงาน (Geographical Diversification) ซึ่งเป็นกลยุทธ์ที่ผู้บริหารระดับสูงของบริษัท C3 ได้เลือกใช้เพื่อเพิ่มช่องทางในการขยายธุรกิจก่อสร้างในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ให้มากขึ้น โดยพยายามหลีกเลี่ยงประเทศที่มีการแข่งขันค่อนข้างสูง และขยายธุรกิจไปยังประเทศที่มีการแข่งขันค่อนข้างต่ำแทน

**การเป็นผู้นำทางด้านเทคโนโลยี** เป็นกลยุทธ์ที่ช่วยสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันทางธุรกิจ โดยการเลือกใช้เทคโนโลยีของบริษัทที่มีการใช้น้อยในประเทศนั้นๆ เช่น ผู้บริหารระดับสูงของบริษัท C3 ได้ใช้เทคโนโลยีการขุดเจาะอุโมงค์โดยวิธีดันท่อลอดในประเทศเวียดนาม ซึ่งมีความสอดคล้องกับบทความของ Gunhan and Arditi (2005) ได้กล่าวว่าการเลือกใช้เทคโนโลยีใหม่ๆ มีส่วนช่วยเพิ่มความได้เปรียบในการแข่งขันได้ ในขณะที่ Cheah (2007) ได้กล่าวว่าการมีศักยภาพทางด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรมสามารถช่วยเพิ่มส่วนแบ่งทางการตลาดมากขึ้น ดังนั้นการเป็นผู้นำทางด้านเทคโนโลยีจึงเป็นกลยุทธ์ทางด้านธุรกิจที่บริษัทรับเหมาก่อสร้างไทยสามารถนำไปใช้สร้างความได้เปรียบในการแข่งขันทางด้านธุรกิจได้

**การสร้างความน่าเชื่อถือและเป็นที่รู้จักของกิจการ** เป็นกลยุทธ์ที่ช่วยสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันทางธุรกิจ เนื่องจากการสร้างความน่าเชื่อถือและเป็นที่รู้จักของกิจการมีส่วนช่วยสร้างความมั่นใจให้กับเจ้าของงาน เช่น การอ้างอิงโครงการที่ผ่านมา (Track Record) ที่เกี่ยวข้องกับโครงการประเภทนั้นๆ ซึ่งมีความสอดคล้องกับบทความของ Gunhan and Arditi (2005) ที่ได้กล่าวถึงการอ้างอิงโครงการที่ผ่านมาเป็นส่วนสำคัญในการสร้างจุดแข็งของบริษัทสำหรับการดำเนินงานก่อสร้างในต่างประเทศ

**กลยุทธ์การสร้างสายสัมพันธ์อันดีกับผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง** เป็นกลยุทธ์ที่ช่วยสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันทางธุรกิจ เนื่องจากการสร้างสายสัมพันธ์อันดีกับผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง ได้แก่ เจ้าของงาน เจ้าหน้าที่ภาครัฐ และผู้ควบคุมงาน มีส่วนช่วยเพิ่มโอกาสในการได้รับงานมากขึ้น และมีส่วนช่วยลดปัญหาและอุปสรรคจากการดำเนินงานให้เหลือน้อยลงได้ ซึ่งมีความสอดคล้องกับบทความของ Cheah (2007) ที่กล่าวว่าการสร้างสายสัมพันธ์กับผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องมีส่วนช่วยลดความไม่แน่นอนเนื่องจากการดำเนินงานลงได้

## 2) กลยุทธ์ทางการเงิน

กลยุทธ์ทางการเงินเป็นองค์ประกอบที่สำคัญสำหรับการดำเนินงานก่อสร้างในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ โดยบริษัทรับเหมาก่อสร้างไทยกรณีศึกษาให้ความสำคัญกับการจัดหาแหล่งเงินทุนที่มีต้นทุนต่ำ ซึ่งสามารถวิเคราะห์ข้อดี และข้อจำกัดของวิธีการแต่ละวิธีดังนี้



**การใช้เงินทุนของบริษัท** เป็นวิธีการที่บริษัทรับเหมาก่อสร้างไทยกรณีศึกษาเลือกใช้ สำหรับการออกหนังสือค้ำประกันให้แก่ผู้ว่าจ้าง และใช้เป็นเงินทุนหมุนเวียนโครงการ ข้อดีคือเป็นวิธีการจัดหาแหล่งเงินทุนที่มีต้นทุนต่ำที่สุด เพราะไม่ต้องเสียดอกเบี้ยเงินกู้ แต่วิธีการดังกล่าวอาจเป็นข้อจำกัดสำหรับบางบริษัทที่มีศักยภาพทางการเงินไม่มากนัก เช่น ผู้บริหารระดับสูงของบริษัท C4 กล่าวว่าบริษัทไม่มีสินทรัพย์เพียงพอสำหรับการออกหนังสือค้ำประกันให้แก่ผู้ว่าจ้าง หรือใช้เป็นเงินทุนหมุนเวียนสำหรับโครงการที่มีมูลค่าค่อนข้างสูงได้

**ระดมทุนจากผู้ถือหุ้น** เป็นวิธีการสำหรับบริษัทที่อยู่ในตลาดหลักทรัพย์นิยมใช้กันเป็นส่วนใหญ่ ข้อดีของวิธีการระดมทุนจากผู้ถือหุ้นนั้นเป็นการกระจายความเสี่ยงของภาวะต้นทุนทางการเงินให้กับผู้ถือหุ้น และมีต้นทุนที่ต่ำกว่าการเลือกวิธีการกู้จากธนาคาร

**กู้จากสถาบันการเงิน** เป็นวิธีการจัดหาแหล่งเงินทุนที่บริษัทรับเหมาก่อสร้างไทยกรณีศึกษาส่วนใหญ่ได้เลือกใช้ ซึ่งการจัดการเงินกู้จากสถาบันการเงินนั้นต้องพิจารณาเลือกแหล่งเงินทุนที่มีอัตราดอกเบี้ยเงินกู้ต่ำ และค่าธรรมเนียมต่างๆ ไม่สูงมากนัก ข้อดีของวิธีการกู้จากสถาบันการเงิน คือ บริษัทสามารถบริหารจัดการต้นทุนทางการเงินโดยไม่ส่งผลกระทบต่อแหล่งเงินทุนของบริษัทมากนัก สำหรับการดำเนินงานก่อสร้างในต่างประเทศนั้น พบว่า ธสน. เป็นธนาคารของรัฐบาลที่ให้ความช่วยเหลือในการออกหนังสือค้ำประกันให้แก่ผู้ว่าจ้าง โดยบริษัทรับเหมาก่อสร้างไทยสามารถนำสัญญาโครงการก่อสร้างในต่างประเทศมาค้ำประกันวงเงินให้กับผู้ว่าจ้างได้ อีกทั้งให้บริการด้านสินเชื่อระยะสั้นสำหรับบริษัทรับเหมาก่อสร้างไทยใช้เป็นเงินทุนหมุนเวียนโครงการ

**จัดหาบริษัทร่วมทุน** เป็นวิธีการเพิ่มศักยภาพทางการเงินสำหรับบางโครงการที่มีมูลค่าโครงการค่อนข้างสูง โดยบริษัท C1 และ C10 ได้ทำกิจการร่วมค้ากับบริษัทรับเหมาก่อสร้างต่างชาติที่มีศักยภาพ ซึ่งข้อดีของวิธีการดังกล่าวคือ บริษัทสามารถประมูลงานที่มีขนาดใหญ่ได้ อีกทั้งยังสามารถหาแหล่งเงินทุนภายในประเทศที่ไปก่อสร้างได้เนื่องจากบริษัทก่อสร้างที่ร่วมทุนเป็นบริษัทที่มีความสามารถพิเศษ หรืออาจเป็นบริษัทท้องถิ่นที่น่าเชื่อถือซึ่งทำให้การกู้เงินจากสถาบันการเงินท้องถิ่นทำได้สะดวกมากขึ้น ซึ่งมีความสอดคล้องกับบทความวิจัยของ Walker and Johannes (2003) ได้กล่าวว่าการจัดหาบริษัทร่วมทุนเป็นกลวิธีที่ใช้ในกรณีที่บริษัทไม่มีศักยภาพทางการเงินสามารถไปดำเนินงานในโครงการที่มีมูลค่าค่อนข้างสูงได้

### 3) กลยุทธ์ในการดำเนินงาน

กลยุทธ์ในการดำเนินงานเน้นการบริหารจัดการ 3 M ได้แก่ แรงงาน (Manpower) เครื่องจักร (Machine) และวัสดุก่อสร้าง (Material) ให้มีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ควรให้

ความสำคัญกับการวิจัยและพัฒนาสำหรับการดำเนินงานก่อสร้างในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ ซึ่งรายละเอียดมีดังนี้

**การจัดการแรงงาน** เนื่องจากการเลือกใช้แรงงานไทยสำหรับการดำเนินงานก่อสร้างในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้มีข้อจำกัดในการบริหารต้นทุนการดำเนินงาน และมีอุปสรรคในการจัดส่งแรงงานไทยเพื่อเข้าไปทำงานค่อนข้างมาก อีกทั้งกฎหมายบังคับไม่ให้ใช้แรงงานทั่วไป ต้องว่าจ้างแรงงานท้องถิ่นเพื่อให้แรงงานท้องถิ่นมีรายได้ ดังนั้นรูปแบบการจัดการแรงงานที่บริษัทรับเหมาก่อสร้างไทยส่วนใหญ่ใช้ คือ การเลือกใช้แรงงานไทยเฉพาะที่เป็นแรงงานฝีมือ ส่วนแรงงานทั่วไปเลือกใช้แรงงานท้องถิ่นเนื่องจากมีต้นทุนการดำเนินงานค่อนข้างต่ำ

**การจัดการเครื่องจักรและอุปกรณ์** รูปแบบในการจัดหาเครื่องจักรที่เหมาะสมขึ้นอยู่กับกฎหมายภาษีในการนำเข้าเครื่องจักรของแต่ละประเทศ เงื่อนไขสัญญาที่ได้รับยกเว้นภาษี และความยุ่งยากในการจัดส่งเครื่องจักรเข้าไป ซึ่งสามารถวิเคราะห์ข้อดี-ข้อจำกัด ได้ดังนี้

การจัดส่งเครื่องจักรและอุปกรณ์ของบริษัทที่มีอยู่เข้าไป ซึ่งรูปแบบนี้ส่วนใหญ่พบในโครงการที่ได้รับเงินช่วยเหลือจากรัฐบาลไทยทำให้ได้รับข้อยกเว้นเรื่องภาษีนำเข้า หรือเป็นโครงการที่อยู่ในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ ซึ่งอยู่ไม่ไกลจากประเทศไทยมากนัก ข้อดีของวิธีดังกล่าวคือ ทำให้ประหยัดค่าใช้จ่ายในการลงทุนซื้อเครื่องจักรใหม่ หรือไม่ต้องเช่าเครื่องจักร แต่อย่างไรก็ตามในการนำเข้าเครื่องจักรอาจพบปัญหาเกี่ยวกับขั้นตอนการนำเข้าเครื่องจักรที่มีความยุ่งยาก ส่งผลให้เครื่องจักรมาถึงหน่วยงานล่าช้าในช่วงเริ่มต้นโครงการ

**การจัดหาวัสดุก่อสร้าง** เนื่องจากการจัดหาวัสดุก่อสร้างอาจมีความแตกต่างกันไปในแต่ละประเทศ เนื่องจากแต่ละประเทศมีปริมาณ และคุณภาพของวัสดุก่อสร้างที่แตกต่างกัน ซึ่งสามารถวิเคราะห์ข้อดี-ข้อจำกัดของแต่ละวิธีดังนี้

การเลือกใช้วัสดุก่อสร้างภายในท้องถิ่นนั้นๆ จากกรณีศึกษาพบว่าการใช้วัสดุก่อสร้างผู้รับเหมาก่อสร้างพยายามเลือกใช้วัสดุก่อสร้างภายในท้องถิ่นที่มีคุณภาพ และมีต้นทุนของวัสดุก่อสร้างต่ำสุด เนื่องจากรูปแบบนี้มีข้อดี คือ มีความสะดวกต่อการใช้งาน และมีต้นทุนวัสดุก่อสร้างค่อนข้างต่ำ เพราะไม่ต้องนำเข้าวัสดุก่อสร้างจากต่างประเทศ

การนำเข้าวัสดุก่อสร้างจากต่างประเทศ จากกรณีศึกษาพบรูปแบบนี้เฉพาะวัสดุก่อสร้างอุตสาหกรรมบางชนิด เช่น เหล็กเส้น และซีเมนต์ ดังนั้นผู้รับเหมาจำเป็นต้องนำเข้าจากต่างประเทศ โดยบางโครงการอาจเป็นการนำเข้าวัสดุจากประเทศไทย ซึ่งหากเป็นโครงการที่ได้รับเงินช่วยเหลือจากรัฐบาลไทยจะได้รับข้อยกเว้นเรื่องภาษีนำเข้า ข้อดีของการนำเข้าวัสดุจากประเทศไทย คือ บริษัทสามารถเลือกผู้จำหน่ายวัสดุก่อสร้างที่มีความไว้วางใจได้ อย่างไรก็ตาม

ข้อจำกัดของการนำเข้าวัสดุจากประเทศไทย คือ การนำเข้าวัสดุก่อสร้างจากประเทศไทยบางชนิด อาจมีราคาค่อนข้างสูง เช่น เหล็กเส้น ดังนั้นผู้รับเหมาก่อสร้างจึงต้องเปรียบเทียบราคาวัสดุ ก่อสร้างกับประเทศอื่นๆ ข้างเคียงด้วย โดยเฉพาะประเทศจีน เพราะมีราคาวัสดุก่อสร้างค่อนข้าง ถูก แต่อย่างไรก็ตามอาจมีปัญหาระยะเวลาของวัสดุก่อสร้างต่ำกว่ามาตรฐาน ดังนั้น ผู้รับเหมาก่อสร้างจึงควรตรวจสอบคุณภาพวัสดุก่อสร้างให้ดีกว่าก่อนชำระเงิน

**การส่งเสริมในเรื่องวิจัยและพัฒนา** พบว่ายังมีอยู่น้อยและอยู่ในรูปแบบที่ไม่เป็นทางการ (Informal process) เช่น บริษัท C8 ได้เลือกใช้วัสดุก่อสร้างอื่นทดแทนวัสดุก่อสร้างเดิมในงานระบบพื้น Post-Tension

#### 4) กลยุทธ์ทางด้านเทคโนโลยีก่อสร้าง

การเลือกใช้เทคโนโลยีก่อสร้างอย่างมีประสิทธิภาพเป็นกลยุทธ์ทางด้านเทคโนโลยีก่อสร้างที่มีความสำคัญต่อการดำเนินงานก่อสร้างในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ โดยมีส่วนช่วยสนับสนุนให้บริษัทสามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน เช่น บริษัท C3 ได้เลือกใช้เทคโนโลยีก่อสร้างที่มีการใช้น้อยในประเทศนั้นๆ เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน อีกทั้งบริษัท C8 ได้พยายามเลือกใช้เทคโนโลยีเพื่อทดแทนแรงงาน ทำให้สามารถลดต้นทุน และเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน นอกจากนี้การเลือกใช้เทคโนโลยียังช่วยสนับสนุนความปลอดภัยในการทำงานด้วย อย่างไรก็ตามการเลือกใช้เทคโนโลยีแต่ละประเภทมีข้อจำกัดคือ มีค่าใช้จ่ายในการลงทุนค่อนข้างสูง ดังนั้นการพิจารณาเลือกใช้เทคโนโลยีแต่ละประเภทควรมีการประเมินความคุ้มค่าของการเลือกใช้เทคโนโลยีแต่ละประเภทในระยะยาว

#### 5) กลยุทธ์ทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ

กลยุทธ์ทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศของบริษัทกรณีศึกษาเน้นการใช้ระบบสารสนเทศเพื่อการลดต้นทุนในการดำเนินงานก่อสร้าง และสนับสนุนการดำเนินงาน เช่น ระบบการสั่งซื้อระบบการสื่อสาร เป็นต้น ซึ่งการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศทั่วไปสำหรับการดำเนินงานก่อสร้างในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้มีลักษณะคล้ายคลึงกับการดำเนินงานก่อสร้างที่มีอยู่เดิมของบริษัทที่เน้นการลดต้นทุนในการดำเนินงาน เช่น การเลือกใช้โปรแกรมสำเร็จรูปเพื่อช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน นอกจากนี้ยังพบว่าประสิทธิภาพของการใช้งานขึ้นอยู่กับความสามารถของผู้ใช้งานโปรแกรมดังกล่าวด้วย ดังนั้นผู้รับเหมาก่อสร้างจึงควรเตรียมความพร้อมบุคลากรภายในองค์กรให้มีความรู้ความสามารถในการใช้งานโปรแกรมสำเร็จรูปดังกล่าวให้มีประสิทธิภาพสูงสุด อีกทั้งการเลือกใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อช่วยลดต้นทุนในการติดต่อสื่อสารเป็นประเด็นที่มีความสำคัญค่อนข้างมาก เนื่องจากการดำเนินงานก่อสร้างในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้มี

ค่าใช้จ่ายในการติดต่อสื่อสารค่อนข้างสูง ซึ่งพบว่าการเลือกใช้ระบบอินเทอร์เน็ตเป็นวิธีการที่ช่วยลดต้นทุนการติดต่อสื่อสาร เช่น อีเมล และโปรแกรมสนทนาทางอินเทอร์เน็ต

#### 6) กลยุทธ์ทางการตลาด

การวิเคราะห์กลยุทธ์ทางการตลาดนั้นใช้หลักการ 4P (Product Price Place Promotion) เพื่อทราบถึงกลวิธีในการแข่งขันทางด้านตลาดของบริษัทรับเหมาก่อสร้างไทยกรณีศึกษา ซึ่งมีองค์ประกอบหลัก 4 ด้าน ดังนี้

**การสร้างรายได้เปรียบทางด้านบริการ (Product)** เน้นสร้างความแตกต่างทางด้านคุณภาพของงาน โดยนำระบบคุณภาพภายในบริษัทไปใช้ เช่น ระบบ ISO 9001:2000 และระบบ QC ซึ่งมีข้อดี คือ ช่วยสร้างความมั่นใจให้กับลูกค้า และผู้ควบคุมงาน

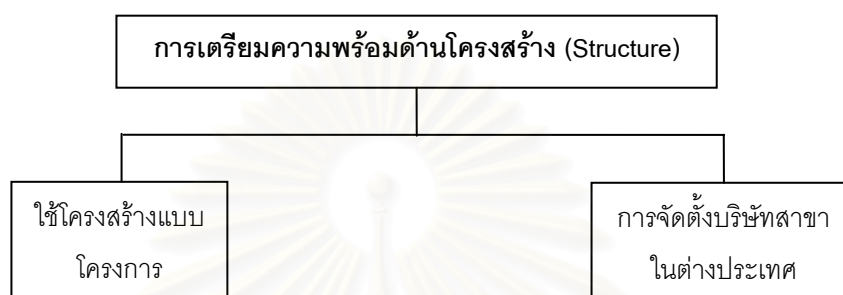
**การสร้างรายได้เปรียบทางด้านราคา (Price)** ซึ่งบริษัทได้นำกลยุทธ์มุ่งเน้นความเป็นผู้นำทางด้านต้นทุนมาใช้ ซึ่งข้อดีของวิธีดังกล่าวทำให้บริษัทสามารถชนะการประมูลได้

**การคัดเลือกโครงการที่เหมาะสม (Place)** ซึ่งบริษัทส่วนใหญ่ได้เลือกโครงการโดยพิจารณาโครงการที่มีความเสี่ยงน้อยที่สุด เช่น บริษัท C2 เน้นรับงานที่เป็นโครงการของรัฐบาล เพราะมั่นใจว่าได้รับเงินแน่นอน หรือในกรณีในประเทศนั้นมีอัตราการแข่งขันค่อนข้างสูงบริษัท C3 ได้เลือกใช้กลยุทธ์การสร้างควมหลากหลายของประเทศที่ไปดำเนินงาน (Geographical Diversification) เพื่อเพิ่มช่องทางในการดำเนินงาน โดยมองตลาดก่อสร้างในประเทศที่มีความเสี่ยงไม่สูงมากนัก นอกจากนี้การเลือกดำเนินงานเฉพาะประเภทของโครงการที่บริษัทมีความชำนาญการอยู่แล้วมีส่วนช่วยลดความเสี่ยงทางด้านเทคนิคลงได้

**การแนะนำบริษัท (Promotion)** เป็นกลยุทธ์ทางการตลาดที่สำคัญ เพื่อให้ลูกค้าหรือเจ้าของโครงการรู้จักบริษัท ซึ่งวิธีการดังกล่าวมีข้อดีและข้อจำกัด ดังนี้ วิธีการแนะนำบริษัทกับเจ้าของงาน หรือเจ้าหน้าที่ภาครัฐในประเทศนั้นๆ โดยตรง มีข้อดีคือ ทำให้เกิดความสัมพันธ์ที่ดีกับเจ้าของงาน และเจ้าหน้าที่ภาครัฐ โดยเจ้าของงานหรือเจ้าหน้าที่ภาครัฐอาจแนะนำงานให้กับบริษัท อย่างไรก็ตามวิธีการดังกล่าวอาจมีข้อจำกัดคือ สามารถแนะนำบริษัทให้เป็นที่รู้จักได้ในวงแคบ ส่วนอีกวิธีหนึ่งคือ การแนะนำตัวบริษัทผ่านเว็บไซต์ ข้อดีวิธีการดังกล่าวคือ สามารถแนะนำบริษัทให้เจ้าของงานรู้จักในวงกว้าง โดยใช้เวลาไม่มากนัก ซึ่งมีความสอดคล้องกับ Howes and Tah (2003) กล่าวว่า การแนะนำบริษัทให้ลูกค้าได้รู้จักนั้นเป็นสิ่งสำคัญสำหรับตลาดก่อสร้างในต่างประเทศ โดยเฉพาะประเทศที่บริษัทเพิ่งริเริ่มเข้าไปดำเนินงาน

## 5.2.2 การเตรียมความพร้อมด้านโครงสร้าง

การเตรียมความพร้อมด้านโครงสร้างองค์กรสำหรับการไปดำเนินงานก่อสร้างในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ของบริษัทรับเหมาก่อสร้างไทยกรณีศึกษาพบว่ามีทั้งหมด 2 รูปแบบ ดังนี้ การใช้โครงสร้างองค์กรเดิม และการจัดตั้งบริษัทสาขาในต่างประเทศ ซึ่งแสดงในรูปที่ 5.5



รูปที่ 5.5 การเตรียมความพร้อมด้านโครงสร้างสำหรับการไปดำเนินงานก่อสร้างในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้

### 1) การใช้โครงสร้างแบบโครงการ (Project base organization)

เป็นรูปแบบโครงสร้างที่มีความเหมาะสมสำหรับการขยายธุรกิจก่อสร้างยังภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ในระยะสั้น (Short-term strategic business development) ซึ่งการเลือกใช้โครงสร้างองค์กรแบบดังกล่าวมีข้อดี คือ สามารถรองรับงานโครงการก่อสร้างในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ที่มีปริมาณงานไม่มากนัก อีกทั้งเป็นการใช้โครงสร้างแบบโครงการยังเหมาะกับบริษัทที่มีบุคลากรไม่พร้อมมากนัก โดยต้องจ้างเพิ่มเติมเป็นเฉพาะกิจ อย่างไรก็ตามเมื่อเสร็จสิ้นโครงการแล้วบุคลากรดังกล่าวอาจย้ายไปทำงานบริษัทอื่น ซึ่งทำให้องค์ความรู้ในการดำเนินงานก่อสร้างในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ไม่ได้ถูกถ่ายทอดมายังบริษัท (บริษัท C5)

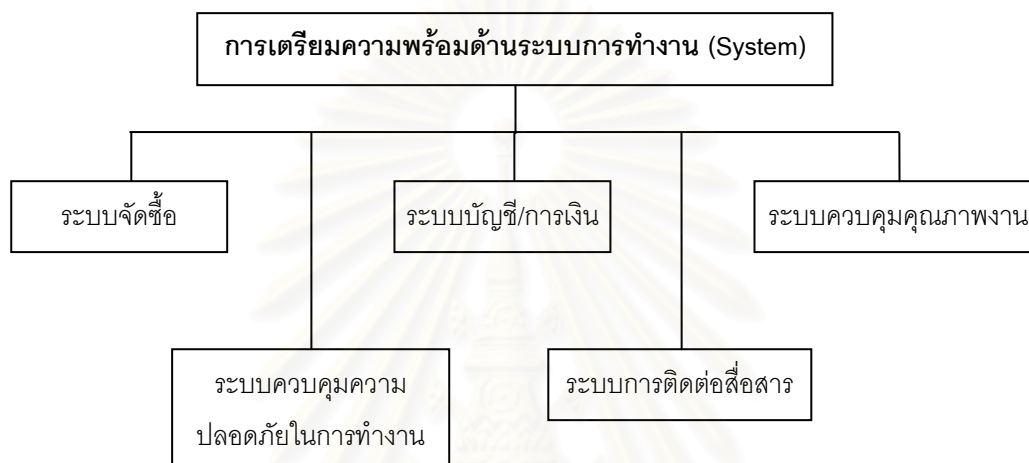
### 2) การจัดตั้งบริษัทสาขาในต่างประเทศ (Organization branch)

เป็นรูปแบบโครงสร้างที่มีความเหมาะสมสำหรับการขยายธุรกิจก่อสร้างยังภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ในระยะกลางและระยะยาว (Medium and Long-term strategic business development) ซึ่งการจัดตั้งบริษัทสาขาในต่างประเทศ ซึ่งมีข้อดี คือ บริษัทสามารถทราบถึงสถานการณ์พื้นที่ที่ไปทำงาน นอกจากนี้การตั้งสาขาในต่างประเทศยังช่วยส่งเสริมในเรื่องการตลาดก่อสร้างในประเทศดังกล่าว โดยการตั้งสาขาทั่วไปต้องดำเนินงานร่วมกับบริษัทท้องถิ่น ซึ่งทำให้โครงสร้างรูปแบบดังกล่าวสามารถรองรับปริมาณงานก่อสร้างในประเทศนั้นๆ ได้ปริมาณมาก และมีสภาพคล่องในการบริหารจัดการค่อนข้างสูง เช่น บริษัท C2 ได้จัดตั้งบริษัทสาขาในประเทศลาว



### 5.2.3 การเตรียมความพร้อมด้านระบบการทำงาน (System)

การเตรียมความพร้อมด้านระบบการทำงานที่มีความจำเป็นต่อการดำเนินงานก่อสร้างในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ของบริษัทรับเหมาก่อสร้างไทยกรณีศึกษาพบว่ามีทั้งหมด 5 เรื่อง ดังนี้ ระบบจัดซื้อ ระบบบัญชี/การเงิน ระบบควบคุมคุณภาพงาน ระบบควบคุมความปลอดภัยในการทำงาน และระบบการติดต่อสื่อสาร ซึ่งแสดงในรูปที่ 5.6



รูปที่ 5.6 การเตรียมความพร้อมด้านระบบการทำงานสำหรับการดำเนินงานก่อสร้างในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้

#### 1) ระบบจัดซื้อ

การเลือกใช้ระบบจัดซื้อแต่ละประเภะนั้น มีข้อดีและข้อจำกัดแตกต่างกันไป ดังนี้

**การจัดซื้อจากส่วนกลาง** เป็นรูปแบบที่เหมาะสมสำหรับการสั่งซื้อวัสดุก่อสร้างในปริมาณมาก ซึ่งข้อดีของระบบดังกล่าว คือ มีอำนาจในการต่อรองราคาวัสดุก่อสร้าง ทำให้ได้วัสดุก่อสร้างที่มีราคาถูก ในขณะที่ข้อจำกัดของวิธีการดังกล่าว คือ ผู้บริหารโครงการไม่มีอำนาจในการจัดซื้อวัสดุก่อสร้างในประเทศนั้นๆ ในปริมาณมากได้

**การจัดซื้อจากหน่วยงาน** เป็นรูปแบบที่เหมาะสมสำหรับการสั่งซื้อวัสดุก่อสร้างในปริมาณไม่มากนัก หรือมีความจำเป็นต้องใช้กรณีเร่งด่วน ข้อดีสำหรับวิธีการดังกล่าว คือ ผู้บริหารโครงการมีอำนาจในการสั่งซื้อวัสดุก่อสร้างได้เต็มที่ ทำให้มีวัสดุก่อสร้างทันใช้งาน ในขณะที่ข้อจำกัดสำหรับวิธีการดังกล่าว คือ ราคาวัสดุก่อสร้างวัสดุก่อสร้างอาจสูงกว่าที่ควร เนื่องจากปริมาณการสั่งซื้อไม่มากเหมือนกับการสั่งซื้อจากส่วนกลาง

**การจัดซื้อกรณีเป็นบริษัทร่วมทุน** เป็นรูปแบบสำหรับการดำเนินงานในรูปแบบของกิจการร่วมค้า ซึ่งพบว่าข้อดีคือ มีคล่องตัวในการสั่งซื้อมากกว่าการจัดซื้อจากส่วนกลาง เพราะ

สามารถสั่งซื้อที่หน่วยงานได้ทันที สำหรับในกรณีสั่งซื้อกรณีที่มีวงเงินไม่เกินที่กำหนดไว้ ซึ่งวิธีการดังกล่าวอาจมีข้อจำกัด คือ ในกรณีที่มีการสั่งซื้อเกินวงเงินที่กำหนดไว้บริษัทจะต้องผ่านความเห็นชอบจากกรรมการบอร์ดก่อน

## 2) ระบบบัญชี และการเงิน

ระบบบัญชี/การเงินที่เกี่ยวข้องกับการก่อสร้างในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ โดยให้ความสำคัญกับองค์ประกอบทางด้านต้นทุนและค่าใช้จ่าย คือ ระบบควบคุมต้นทุนและค่าใช้จ่ายพบว่าข้อดีคือ สามารถควบคุมปริมาณวัสดุก่อสร้างที่ใช้งานจริงไม่ให้เกินจากที่ได้ประมาณเอาไว้ และควบคุมค่าใช้จ่ายสำหรับการดำเนินงานให้อยู่ในงบประมาณที่ตั้งไว้ได้ ซึ่งระบบดังกล่าวบริษัทอาจต้องมีเจ้าหน้าที่ควบคุมต้นทุน (Quantity Surveyor, QS) ที่มีประสบการณ์ค่อนข้างสูงรับผิดชอบโดยเฉพาะ

## 3) ระบบควบคุมคุณภาพงาน

ระบบควบคุมคุณภาพที่บริษัทรับเหมาก่อสร้างไทยได้เลือกใช้มีอยู่ด้วยกัน 2 ระบบคือ ระบบ QA เน้นการนำระบบ ISO 9001:2000 ใช้สำหรับประกันคุณภาพงาน และระบบ QC ใช้สำหรับควบคุมคุณภาพงาน ซึ่งการใช้งานระบบดังกล่าวมีส่วนช่วยสร้างความน่าเชื่อถือให้กับผู้ควบคุมงานและเจ้าของงานได้ ซึ่งมีความสอดคล้องกับบทความวิจัยของ Dissanayaka (2001) อ้างถึงใน Turk (2005) กล่าวว่าเหตุผลของการใช้ ISO 9000 เนื่องจากต้องการให้เจ้าของงานมีความพึงพอใจและมีความมั่นใจ

## 4) ระบบควบคุมความปลอดภัยในการทำงาน

การนำระบบควบคุมความปลอดภัยในการทำงานไปใช้นั้น มีส่วนช่วยลดอุบัติเหตุในโครงการลงได้ ในขณะที่ข้อจำกัดของระบบดังกล่าว คือ มีค่าใช้จ่ายในการจัดทำระบบควบคุมความปลอดภัยในการทำงาน ซึ่งส่งผลกระทบต่อต้นทุนการดำเนินงาน ดังนั้นการนำระบบควบคุมความปลอดภัยในการทำงานไปใช้นั้นควรปรับให้เหมาะสมกับประเภทของโครงการ และข้อบังคับของผู้ควบคุมงาน นอกจากนี้พบว่าบริษัท C4 ได้เลือกใช้วิธีการทำประกันอุบัติเหตุเพิ่มเติมในส่วนที่บริษัทคิดว่าจะมีความเสี่ยงค่อนข้างสูง ซึ่งช่วยลดค่าใช้จ่ายเนื่องจากความเสียหายที่อาจเกิดขึ้นได้

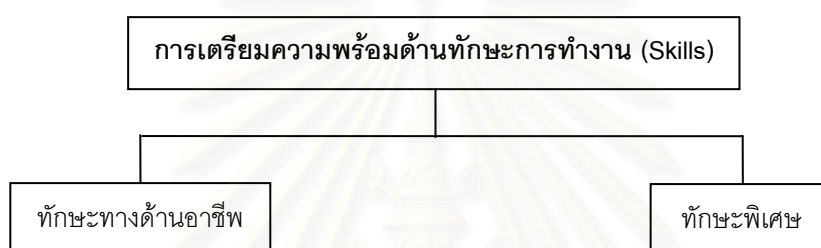
## 5) ระบบการติดต่อสื่อสาร

ระบบติดต่อสื่อสารที่บริษัทกรณีศึกษาเลือกใช้มี 3 ระบบ ดังนี้ ระบบอินเทอร์เน็ต ระบบสัญญาณโทรศัพท์ผ่านดาวเทียม และระบบการติดต่อสื่อสารทั่วไป ซึ่งการเลือกใช้ระบบติดต่อสื่อสารที่เหมาะสมสามารถช่วยลดต้นทุนในการดำเนินงานลงได้ โดยพบว่าการใช้ระบบอินเทอร์เน็ตสำหรับการติดต่อสื่อสารนั้นสามารถช่วยลดต้นทุนในการติดต่อสื่อสารได้มากที่สุด เช่น

อีเมล และโปรแกรมสนทนาทางอินเทอร์เน็ต ซึ่งมีความสอดคล้องกับบทความวิจัยของ Tam (1999) ซึ่งได้นำระบบอินเทอร์เน็ตช่วยในการติดต่อสื่อสารและแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างการก่อสร้าง เช่น อีเมล และการสนทนาผ่านทางอินเทอร์เน็ต

#### 5.2.4 การเตรียมความพร้อมด้านทักษะการทำงาน (Skills)

การเตรียมความพร้อมด้านทักษะการทำงานที่จำเป็นต่อการดำเนินงานก่อสร้างในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ของบริษัทรับเหมาก่อสร้างไทยกรณีศึกษาพบว่ามีทั้งหมด 2 เรื่อง ดังนี้ ทักษะทางด้านอาชีพ และทักษะพิเศษ ซึ่งแสดงในรูปที่ 5.7



รูปที่ 5.7 การเตรียมความพร้อมด้านทักษะการทำงานที่จำเป็นต่อการดำเนินงานก่อสร้างในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้

##### 1) ทักษะทางด้านอาชีพ

ทักษะทางด้านอาชีพไม่ได้มีความแตกต่างไปจากการทำงานภายในประเทศมากนัก ซึ่งผู้บริหารระดับสูงของบริษัทรับเหมาก่อสร้างไทยกรณีศึกษาส่วนใหญ่กล่าวสอดคล้องกันว่า ทักษะดังกล่าวประกอบด้วย มีความชำนาญงานประเภทนั้นๆ เป็นอย่างดี อีกทั้งมีประสบการณ์งานประเภทนั้นๆ ค่อนข้างสูง

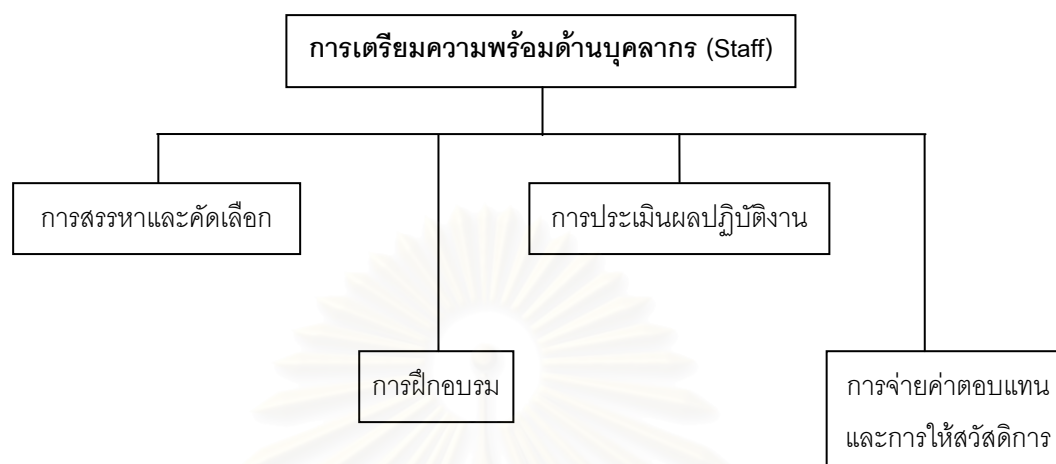
##### 2) ทักษะพิเศษ

ทักษะพิเศษที่มีความจำเป็นมากสำหรับการดำเนินงานก่อสร้างในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ของบริษัทรับเหมาก่อสร้างไทยกรณีศึกษา คือ ทักษะทางด้านภาษา โดยเฉพาะภาษาอังกฤษ ซึ่งจากการสอบถามพบว่าบริษัทรับเหมาก่อสร้างไทยกรณีศึกษาส่วนใหญ่มีข้อดีอยู่ในเรื่องภาษาค่อนข้างมาก ดังนั้นจึงเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งสำหรับบริษัทรับเหมาก่อสร้างไทยที่ต้องการไปดำเนินงานก่อสร้างในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ควรพัฒนาทักษะดังกล่าว

#### 5.2.5 การเตรียมความพร้อมด้านบุคลากร (Staff)

การเตรียมความพร้อมด้านบุคลากรที่จำเป็นต่อการดำเนินงานก่อสร้างในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ของบริษัทรับเหมาก่อสร้างไทยกรณีศึกษาพบว่ามีทั้งหมด 4 เรื่อง ดังนี้ การสรร

หาและคัดเลือก การฝึกอบรม การประเมินผลปฏิบัติงาน การจ่ายค่าตอบแทนและการให้สวัสดิการ ซึ่งแสดงในรูปที่ 5.8



**รูปที่ 5.8** การเตรียมความพร้อมด้านบุคลากรสำหรับการดำเนินงานก่อสร้างในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้

### 1) การสรรหาและคัดเลือก

การสรรหาและคัดเลือกบุคลากรที่จะไปทำงานก่อสร้างในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ควรมีประสิทธิภาพอาจแบ่งเป็น 3 ส่วน ดังนี้

ส่วนบริหารโครงการ บริษัทต้องคัดเลือกผู้บริหารโครงการที่มีประสบการณ์สูง มีความสามารถในการบริหารโครงการ และมีความสามารถทางด้านภาษา

ส่วนติดต่อประสานงาน บริษัทต้องคัดเลือกบุคลากรของบริษัทที่มีความสามารถทางด้านภาษาเป็นพิเศษ หรืออาจสรรหาบุคลากรภายนอกเพิ่มเติม เช่น บริษัท C2 จ้างบุคลากรที่จบปริญญาโทสาขาวิศวกรรมโยธาจาก AIT หรือบริษัทอื่นๆ อาจจ้างชาวต่างชาติเพื่อช่วยในเรื่องการประสานงาน และนำเสนองาน

ส่วนปฏิบัติงาน บริษัทต้องคัดเลือกคนที่มีทักษะทางด้านอาชีพเป็นอย่างดี

### 2) การฝึกอบรม

การพัฒนาศักยภาพของบุคลากรเพื่อให้สามารถไปทำงานก่อสร้างในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ได้นั้น บริษัทควรมีนโยบายการฝึกอบรมบุคลากร 2 เรื่องหลักๆ ดังนี้

ความรู้ในการปฏิบัติงาน บริษัทต้องอบรมให้ความรู้ทางด้านเทคนิคในลักษณะสอนที่หน้างาน (On the Job Training) และให้ความรู้เรื่องภาษา โดยการจ้างอาจารย์มาสอน

อบรมความรู้ทางด้านกฎหมาย กฎระเบียบ วัฒนธรรมของประเทศนั้นๆ บริษัทต้องให้ความรู้ในเรื่องกฎระเบียบข้อบังคับในประเทศนั้นๆ เบื้องต้น โดยกรมแรงงานจะให้ความรู้ในเรื่องดังกล่าวอีกครั้ง ก่อนจัดส่งบุคลากรและแรงงานไปทำงานในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้

ซึ่งพบว่ามีความสอดคล้องกับ Howes and Tah (2003) ที่ได้กล่าวถึงการฝึกอบรมบุคลากรที่จะไปทำงานก่อสร้างในต่างประเทศในเรื่องต่างๆ ดังนี้ อบรมความรู้ทางด้านภาษา ให้ความรู้เกี่ยวกับวัฒนธรรม และสภาพแวดล้อมของประเทศนั้นๆ

### 3) การประเมินผลปฏิบัติงาน

ระบบการประเมินผลปฏิบัติงานที่ใช้สำหรับการดำเนินงานก่อสร้างในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้มีทั้งหมด 3 รูปแบบ คือ การประเมินผลการปฏิบัติงานจากผู้บังคับบัญชา การประเมินตามผลกำไรที่ได้รับของโครงการนั้นๆ และการนำระบบ KPI เป็นตัวชี้วัดผลการดำเนินงานตามเป้าหมายที่วางไว้ ซึ่งวิธีการประเมินผลที่ดีนั้นจะต้องทำให้ทราบถึงศักยภาพของบุคลากรแต่ละคน เพื่อใช้ในการคัดสรรบุคลากรที่จะไปดำเนินงานก่อสร้างในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ อีกทั้งต้องสามารถระบุข้อดีของบุคลากรแต่ละคนเพื่อใช้ในการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรให้มีความพร้อมสำหรับการดำเนินงานก่อสร้างในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้

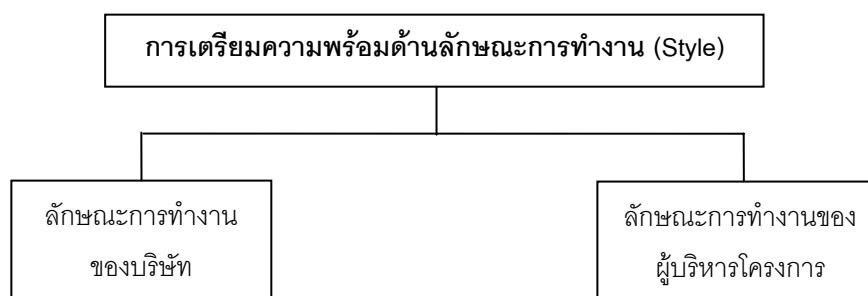
### 4) การจ่ายค่าตอบแทน และการให้สวัสดิการ

การจ่ายค่าตอบแทนและการให้สวัสดิการที่สูงกว่าการทำงานภายในประเทศเป็นกลวิธีหนึ่งที่บริษัทส่วนใหญ่ใช้ในการสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรมุ่งพัฒนาตนเองเพื่อไปทำงานก่อสร้างในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้

#### 5.2.6 การเตรียมความพร้อมด้านลักษณะการทำงาน (Style)

การเตรียมความพร้อมด้านลักษณะการทำงานสำหรับการดำเนินงานก่อสร้างในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ของบริษัทรับเหมาก่อสร้างไทยกรณีศึกษาพบว่ามีทั้งหมด 2 เรื่อง ดังนี้ ลักษณะการทำงานของบริษัท และลักษณะการทำงานของผู้บริหารโครงการ ซึ่งแสดงในรูปที่ 5.9





**รูปที่ 5.9** การเตรียมความพร้อมด้านรูปแบบการทำงานสำหรับการดำเนินงานก่อสร้างในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้

### 1) ลักษณะการทำงานของบริษัท

ลักษณะการทำงานเป็นส่วนหนึ่งของกลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง ซึ่งเป็นเอกลักษณ์ของบริษัทที่มีความจำเป็นต่อการดำเนินงานก่อสร้างในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ ได้แก่ ทำงานโดยเน้นคุณภาพงาน อีกทั้งเน้นการทำงานเร็วและแล้วเสร็จทันเวลา

### 2) ลักษณะการทำงานของผู้บริหารโครงการ

ลักษณะการทำงานของผู้บริหารโครงการเป็นปัจจัยสำคัญที่จะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จในธุรกิจก่อสร้างภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ โดยลักษณะการทำงานของผู้บริหารโครงการที่สำคัญมีดังนี้ ผู้บริหารโครงการต้องสามารถสื่อสารโดยใช้ภาษาอังกฤษได้ดี มีความสามารถในการบริหารโครงการ และมีความยืดหยุ่นสูง โดยสามารถปรับตัวและมีความเข้าใจวัฒนธรรมของประเทศนั้นๆ ได้ดี เป็นต้น

## 5.2.7 การเตรียมความพร้อมด้านค่านิยมร่วม (Shared value)

การปลูกฝังค่านิยมสำหรับการดำเนินงานก่อสร้างในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ ได้แก่ อธิบายให้บุคลากรทุกคนทราบถึงความจำเป็นที่ต้องขยายธุรกิจก่อสร้างไปยังภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ การปลูกฝังให้บุคลากรทุกคนได้มุ่งพัฒนาศักยภาพของตนเองอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะในเรื่องภาษา การปลูกฝังความมีวินัย และมีจรรยาบรรณต่อวิชาชีพ โดยพบว่า การปลูกฝังค่านิยมร่วมมีส่วนช่วยสร้างวัฒนธรรมขององค์กรที่เหมาะสมสำหรับการดำเนินงานก่อสร้างในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ ซึ่งต้องใช้ระยะเวลาในการจัดการพอสมควรจึงจะเห็นผล

### 5.3 การวิเคราะห์ปัญหาและอุปสรรคที่บริษัทรับเหมาก่อสร้างไทยกรณีศึกษาได้ประสบมาจากการดำเนินงานก่อสร้างในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้

การวิเคราะห์ปัญหาและอุปสรรคที่บริษัทรับเหมาก่อสร้างไทยกรณีศึกษาได้ประสบมาจากการดำเนินงานก่อสร้างในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้นั้น ประกอบด้วย 4 ส่วน คือ การวิเคราะห์สาเหตุหลัก ผลกระทบ พร้อมทั้งแนวทางการแก้ไขปัญหาและอุปสรรค นอกจากนี้อีก 3 ส่วนที่เหลือ ผู้วิจัยได้ทำการเปรียบเทียบปัญหาที่เกิดขึ้นร่วมกัน และปัญหาที่เกิดขึ้นเฉพาะที่ได้ประสบจากการดำเนินงานก่อสร้างในประเทศกัมพูชา และลาว โดยพิจารณาเฉพาะปัญหาในระดับประเทศ ระดับบริษัท และระดับบริษัท ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

#### 5.3.1 การวิเคราะห์สาเหตุหลัก ผลกระทบ พร้อมทั้งแนวทางการแก้ไขปัญหาและอุปสรรค

ในส่วนนี้ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์สาเหตุหลัก ผลกระทบ พร้อมทั้งแนวทางการแก้ไขปัญหาและอุปสรรคที่บริษัทรับเหมาก่อสร้างไทยกรณีศึกษาได้ประสบจากการดำเนินงานก่อสร้างในประเทศกัมพูชา และลาว ซึ่งมีขั้นตอนดังนี้

##### 1) ปัญหาด้านการเมือง

ปัญหาด้านการเมืองสำหรับการดำเนินงานก่อสร้างในประเทศกัมพูชา และลาวนั้นมีทั้งหมด 2 เรื่อง ดังนี้ การคอร์รัปชันของเจ้าหน้าที่ภาครัฐ และการปรับเปลี่ยนเจ้าหน้าที่ภาครัฐในระหว่างการก่อสร้าง โดยปัญหาการคอร์รัปชันของเจ้าหน้าที่ภาครัฐนั้นพบมากในโครงการก่อสร้างกรณีศึกษาจำนวน 6 โครงการจาก 7 โครงการที่อยู่ในประเทศกัมพูชา ซึ่งเกิดขึ้นในกระบวนการติดต่อขออนุมัติกับหน่วยงานราชการ เช่น ขั้นตอนการนำเข้าวัสดุก่อสร้าง และเครื่องจักร ในขณะที่ไม่พบปัญหาการคอร์รัปชันของเจ้าหน้าที่ภาครัฐในโครงการก่อสร้างกรณีศึกษาที่อยู่ในประเทศลาว สาเหตุเกิดจากระบบราชการในประเทศกัมพูชามีการคอร์รัปชันค่อนข้างมาก ซึ่งส่งผลกระทบต่อบริษัทรับเหมาก่อสร้างไทยในเรื่องค่าใช้จ่ายที่เพิ่มขึ้นในส่วนดังกล่าว และส่งผลกระทบต่อระยะเวลาการทำงาน ทำให้แผนงานต้องล่าช้ากว่าปกติ ซึ่งแนวทางหนึ่งที่บริษัทกรณีศึกษาส่วนใหญ่ได้เลือกใช้คือ การปรับตามสภาพ โดยบริษัทได้ประมาณค่าใช้จ่ายดังกล่าวเพื่อไว้ล่วงหน้าแล้ว ซึ่งแนวทางที่บริษัทรับเหมาก่อสร้างไทยกรณีศึกษาได้เลือกใช้มีความสอดคล้องกับบทความวิจัยของ Bonner (1981) อ้างถึงใน Ashley and Bonner (1987) ที่ได้เสนอแนวทางการจัดการความเสี่ยงด้านการเมือง โดยการคิดราคาเพื่อความเสี่ยงด้านการเมือง ส่วนปัญหาการปรับเปลี่ยนเจ้าหน้าที่ภาครัฐในระหว่างการก่อสร้างนั้นพบเพียงโครงการเดียวในประเทศลาว สาเหตุเกิดจากความไม่เสถียรภาพของระบบการบริหารงานของราชการ ส่งผลกระทบให้เกิดความล่าช้าในการ

ดำเนินงานเนื่องจากขาดความต่อเนื่องในประสานงาน ทั้งนี้บริษัทกรณีศึกษาได้เลือกใช้แนวทางสำหรับการแก้ปัญหาดังกล่าวโดยการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับเจ้าหน้าที่ภาครัฐ และสนับสนุนกิจกรรมต่างๆ

## 2) ปัญหาด้านเศรษฐกิจ และการเงิน

ปัญหาด้านเศรษฐกิจ และการเงินที่พบจากการดำเนินงานก่อสร้างในประเทศกัมพูชา และลาว คือ ความผันผวนของอัตราแลกเปลี่ยน สาเหตุเกิดจากสกุลเงินที่ผู้ว่าจ้างจ่ายให้กับบริษัทรับเหมาก่อสร้างไทยกรณีศึกษา ซึ่งพบปัญหาดังกล่าวในโครงการก่อสร้างกรณีศึกษาจำนวน 3 โครงการจาก 13 โครงการในประเทศกัมพูชา และลาวที่ได้รับเงินจากผู้ว่าจ้างเป็นสกุลเงินดอลลาร์สหรัฐ เนื่องจากในช่วงเวลาดังกล่าวสกุลเงินดอลลาร์สหรัฐ อ่อนค่าลง ส่งผลให้บริษัทมีรายรับลดลง ในขณะที่ไม่พบปัญหาดังกล่าวในโครงการก่อสร้างกรณีศึกษาจำนวน 5 โครงการจาก 13 โครงการในประเทศกัมพูชา และลาวที่ได้รับเงินจากผู้ว่าจ้างเป็นสกุลเงินบาท เนื่องจากบริษัทรับเหมาก่อสร้างไทยกรณีศึกษาซื้อวัสดุก่อสร้างในประเทศไทยเป็นส่วนใหญ่ ซึ่งปัญหาดังกล่าวบริษัทไม่สามารถควบคุมได้ แต่สามารถลดผลกระทบดังกล่าวให้เหลือน้อยลงได้ โดยแนวทางหนึ่งที่บริษัทกรณีศึกษาส่วนใหญ่ได้เลือกใช้คือ การจองอัตราแลกเปลี่ยนไว้ล่วงหน้า

## 3) ปัญหาด้านวัฒนธรรม

ปัญหาด้านวัฒนธรรมสำหรับการดำเนินงานก่อสร้างในประเทศกัมพูชา และลาวนั้นพบว่าทั้งหมด 2 เรื่อง ดังนี้ อุปสรรคทางด้านภาษา และอุปสรรคทางด้านขนบธรรมเนียมประเพณี โดยอุปสรรคทางด้านภาษานั้นพบมากในโครงการก่อสร้างกรณีศึกษาในประเทศกัมพูชา ซึ่งเกิดจาก 2 สาเหตุหลัก คือ บริษัทรับเหมาก่อสร้างไทยมีอุปสรรคทางด้านภาษาอังกฤษพบในโครงการก่อสร้างกรณีศึกษาจำนวน 2 โครงการจาก 7 โครงการที่อยู่ในประเทศกัมพูชา และแรงงานท้องถิ่นใช้ภาษาท้องถิ่นในการสื่อสารพบเพียงโครงการเดียวในประเทศกัมพูชา ส่งผลให้การดำเนินงานไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร ในขณะที่โครงการก่อสร้างกรณีศึกษาจำนวน 2 โครงการจาก 7 โครงการที่อยู่ในประเทศกัมพูชาไม่พบอุปสรรคทางด้านภาษาเนื่องจากแรงงานท้องถิ่นบางคนสามารถสื่อสารภาษาไทยได้ สำหรับโครงการก่อสร้างกรณีศึกษาทุกโครงการที่อยู่ในประเทศลาวนั้น ไม่พบอุปสรรคทางด้านภาษา เนื่องจากการทำงานในประเทศลาวสามารถสื่อสารภาษาไทยกับแรงงานท้องถิ่นได้ ส่วนอุปสรรคทางด้านขนบธรรมเนียมประเพณีพบว่ามีความขัดแย้งเนื่องจากขนบธรรมเนียมประเพณีของประเทศกัมพูชา และลาวมีความใกล้เคียงกับประเทศไทย ซึ่งอาจพบปัญหาดังกล่าวบ้างในบางโครงการ ส่งผลให้บริษัทรับเหมาก่อสร้างไทยต้องปรับตัวในการทำงาน เช่น การปรับเปลี่ยนแนวคิดในการทำงาน (โครงการที่ 4) การใช้กริยาวาจาที่สุภาพต่อแรงงานท้องถิ่น (โครงการที่ 13)

#### 4) ปัญหาด้านสภาพภูมิประเทศ สภาพภูมิอากาศ และภัยธรรมชาติ

ปัญหาด้านสภาพภูมิประเทศ สภาพภูมิอากาศ และภัยธรรมชาติสำหรับการดำเนินงานก่อสร้างในประเทศกัมพูชา และลาวนั้น พบว่ามีทั้งหมด 4 เรื่อง ดังนี้ สภาพการคมนาคมทางบกภายในประเทศไม่ดีเท่าที่ควร มีฝนตกชุกและเกิดอุทกภัยบ่อยครั้ง สภาพภูมิประเทศส่วนใหญ่เป็นภูเขา และพบกับระเบิดในบริเวณพื้นที่ก่อสร้าง โดยปัญหาสภาพการคมนาคมทางบกภายในประเทศไม่ดีเท่าที่ควรนั้นพบในโครงการก่อสร้างกรณีศึกษาจำนวน 4 โครงการจาก 13 โครงการในประเทศกัมพูชา และลาว มีสาเหตุมาจากขาดการพัฒนาระบบการคมนาคมทางบกภายในประเทศ ทำให้เกิดความยากลำบากในการขนส่งเครื่องจักร และวัสดุก่อสร้างไปยังโครงการก่อสร้าง และเกิดอุบัติเหตุขึ้นบ่อยครั้ง ส่งผลให้งานก่อสร้างล่าช้า และมีค่าใช้จ่ายเพิ่มขึ้น ส่วนปัญหาฝนตกชุกและเกิดอุทกภัยบ่อยครั้งพบมากในโครงการก่อสร้างกรณีศึกษาจำนวน 5 โครงการจาก 7 โครงการในประเทศกัมพูชา เนื่องจากเป็นประเทศที่อยู่ใกล้บริเวณเส้นศูนย์สูตร ส่วนในโครงการก่อสร้างกรณีศึกษาจำนวน 2 โครงการจาก 6 โครงการในประเทศลาวนั้นพบฝนตกชุกในช่วงเดือนมิถุนายน-กันยายน ทำให้บางโครงการประสบปัญหาอุทกภัยตามมา ส่งผลให้ช่วงเวลาดังกล่าวไม่สามารถดำเนินงานได้ ส่วนปัญหาสภาพภูมิประเทศส่วนใหญ่เป็นภูเขานั้นเป็นประเด็นปัญหาที่พบเฉพาะโครงการก่อสร้างถนน ซึ่งพบเพียงโครงการเดียวในประเทศลาว ส่งผลให้มีปริมาณดินตัดค่อนข้างมาก ในขณะที่โครงการก่อสร้างถนนทุกโครงการในประเทศกัมพูชาได้ประสบกับระเบิดในบริเวณพื้นที่ก่อสร้าง ซึ่งเป็นบริเวณที่เคยเกิดสงครามในอดีต โดยผู้รับเหมาก่อสร้างไทยได้ทำการประสานงานกับเจ้าหน้าที่ทหารของประเทศกัมพูชาเพื่อกำจัดกับระเบิดออกจากบริเวณพื้นที่ทำงาน และได้ประมาณค่าใช้จ่ายไว้ในราคาประมูลด้วย

#### 5) ปัญหาด้านกฎหมาย และข้อบังคับ

ปัญหาด้านกฎหมาย และข้อบังคับสำหรับการดำเนินงานก่อสร้างในประเทศกัมพูชา และลาวนั้นพบว่ามีทั้งหมด 4 เรื่อง ดังนี้ กฎหมายแรงงานท้องถิ่นระบุไว้ไม่ชัดเจน ข้อบังคับในการนำเข้า/ส่งออกเครื่องจักร แรงงาน และวัสดุก่อสร้างค่อนข้างยุ่งยาก การเรียกเก็บภาษีในอัตราค่อนข้างสูง ความยุ่งยากในการขอใช้วีซ่าธรรมชาติ โดยปัญหากฎหมายแรงงานท้องถิ่นระบุไว้ไม่ชัดเจน อีกทั้งมีอัตราค่าแรงค่อนข้างต่ำวันละไม่เกิน 100 บาทนั้นพบในโครงการก่อสร้างกรณีศึกษาจำนวน 3 โครงการจาก 7 โครงการในประเทศกัมพูชา ส่งผลให้ผู้รับเหมาก่อสร้างไทยที่ทำสัญญาจ้างไม่ชัดเจนถูกฟ้องร้องจากแรงงานท้องถิ่นเพื่อขอค่าชดเชยในกรณีที่แรงงานถูกไล่ออกจากงาน ส่วนปัญหาเกี่ยวกับข้อบังคับในการนำเข้า/ส่งออกเครื่องจักร แรงงาน และวัสดุก่อสร้างค่อนข้างยุ่งยากนั้นพบในโครงการก่อสร้างกรณีศึกษาจำนวน 12 โครงการจาก 13 โครงการใน

ประเทศกัมพูชา และลาว เนื่องจากมีการกำหนดโควตาในการนำเข้า และใช้เวลาในการดำเนินเอกสารค่อนข้างนาน ซึ่งต้องได้รับการอนุมัติจากผู้ควบคุมงาน และกระทรวงต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง หลายหน่วยงาน ทำให้ช่วงเริ่มต้นโครงการดำเนินงานได้ล่าช้า เพราะไม่สามารถนำเครื่องจักร และวัสดุก่อสร้างมาใช้ได้ทันเวลา ในขณะที่ผู้รับเหมาก่อสร้างไทยเพียงโครงการเดียวในประเทศลาว กล่าวเสริมว่าบริษัทไม่สามารถนำเข้า/ส่งออกเครื่องจักรในวันหยุดนักขัตฤกษ์ของประเทศลาว และวันเสาร์-อาทิตย์ได้ อีกทั้งการนำเข้าบุคลากรและแรงงานเพื่อมาทำงานในประเทศลาวนั้น ห้ามใช้แรงงานทั่วไป (unskilled labor) และการนำเข้าใช้เวลาในการดำเนินการพอสมควร จึงต้องวางแผนล่วงหน้าให้ดี ส่วนปัญหาการเรียกเก็บภาษีในอัตราค่อนข้างสูงนั้นพบในโครงการก่อสร้างกรณีศึกษาจำนวน 2 โครงการจาก 7 โครงการในประเทศกัมพูชา โดยผู้รับเหมาก่อสร้างไทยของโครงการที่ 7 กล่าวว่าถ้าจดทะเบียนบริษัทถูกต้องจะลดความยุ่งยากในการขออนุญาตลงได้ แต่มีค่าใช้จ่ายทางด้านภาษีค่อนข้างสูง ซึ่งถ้าไปดำเนินงานชั่วคราวอาจไม่คุ้มทุน ในขณะที่ผู้รับเหมาก่อสร้างไทยของโครงการที่ 5 เลือกดำเนินงานในลักษณะลูกจ้างของเจ้าของงาน เพื่อลดภาระทางด้านภาษี ส่วนปัญหาความยุ่งยากในการขอใช้ทรัพยากรธรรมชาตินั้น พบเพียงโครงการเดียวในประเทศลาว เนื่องจากบริษัทต้องขออนุมัติจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องก่อนดำเนินการ ซึ่งส่งผลให้การดำเนินงานล่าช้า ในขณะที่ปัญหาข้อกำหนดในเรื่องการรักษาสิ่งแวดล้อม พบเพียงโครงการเดียวในประเทศลาว เนื่องจากพื้นที่ก่อสร้างอยู่ในป่า ทำให้การออกแบบนั้นมี Side Slope เหลือน้อย ส่งผลให้ทำงานได้ค่อนข้างยาก เพราะมีพื้นที่ทำงานจำกัด

## 6) ปัญหาด้านสัญญาก่อสร้าง

ปัญหาด้านสัญญาก่อสร้างสำหรับการดำเนินงานก่อสร้างในประเทศกัมพูชา และลาว นั้น พบว่ามีทั้งหมด 4 เรื่อง ดังนี้ ปัญหาการตีความสัญญา FIDIC ไม่สามารถเรียกร้องค่าชดเชยกรณีวัสดุก่อสร้างและน้ำมันขึ้นราคา หรือได้ค่าชดเชยเพียงบางส่วน การเรียกร้องสิทธิ์เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงงานได้ค่อนข้างยาก และเงื่อนไขเฉพาะที่ส่งผลกระทบต่อการทำงาน โดยปัญหาการตีความสัญญา FIDIC พบว่าเกิดจาก 2 สาเหตุคือ ขาดความรู้ความเชี่ยวชาญในด้านสัญญา FIDIC (โครงการที่ 13) และมีอุปสรรคทางด้านภาษาอังกฤษ (โครงการที่ 4 และ 12) ซึ่งส่งผลกระทบต่อระยะเวลา และค่าใช้จ่ายที่เกิดจากความเข้าใจผิดในข้อสัญญา FIDIC ส่วนปัญหาการเรียกร้องค่าชดเชยกรณีวัสดุก่อสร้างและน้ำมันขึ้นราคานี้ พบว่าเกิดจาก 2 สาเหตุคือ ในสัญญาไม่ได้ระบุสูตรค่า K ไว้ (โครงการที่ 2 และ 8) หรือสูตรค่า K ที่ระบุไว้ในสัญญาไม่ได้ครอบคลุมค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นจริง (โครงการที่ 4) ส่งผลให้บริษัทต้องแบกรับค่าใช้จ่ายเนื่องจากความเสี่ยงที่เกิดขึ้น โดยแนวทางแก้ไขพบว่าผู้รับเหมาก่อสร้างของโครงการที่ 4 ได้เสนอว่าควรทำประกันราคาวัสดุก่อสร้างและน้ำมันขึ้นราคาเพิ่มเติม นอกจากนี้ผู้รับเหมาก่อสร้างของโครงการที่ 2 และ 8 ได้คิด



ราคาเพื่อความเสถียรดังกล่าว ส่วนปัญหาการเรียกร้องสิทธิเนื่องจากการเปลี่ยนแปลงงานได้ค่อนข้างยากนั้นเกิดขึ้นโครงการเดียวในประเทศกัมพูชา ซึ่งเป็นโครงการภาคเอกชน โดยผู้รับเหมาก่อสร้างเสนอแนะว่าควรทำข้อตกลงการเปลี่ยนแปลงขอบเขตงานให้ชัดเจน ในขณะที่ปัญหาเงื่อนไขเฉพาะที่ส่งผลกระทบต่อการทำงาน เช่น ผลงานขั้นต่ำที่เบิกเงินได้ต้องไม่ต่ำกว่า 1% ของมูลค่างาน (โครงการที่ 10) และข้อกำหนดในการตรวจค้น/ ทำลายวัตถุระเบิดก่อนเริ่มงาน (โครงการที่ 13) ซึ่งเป็นข้อกำหนดเฉพาะโครงการที่บริษัทรับเหมาก่อสร้างไทยต้องศึกษาให้เข้าใจอย่างละเอียดก่อนเริ่มงาน

#### 7) ปัญหาด้านการออกแบบ และแบบก่อสร้าง

ปัญหาด้านการออกแบบ และแบบก่อสร้างสำหรับการดำเนินงานก่อสร้างในประเทศกัมพูชา และลาวนั้น พบว่ามีทั้งหมด 2 เรื่อง ดังนี้ แบบก่อสร้างไม่สอดคล้องกับสภาพภูมิประเทศจริง และความยุ่งยากในการติดต่อสอบถามผู้ออกแบบเมื่อมีการแก้ไขแบบก่อสร้าง โดยปัญหาแบบก่อสร้างไม่สอดคล้องกับสภาพภูมิประเทศจริง สาเหตุเกิดจากการใช้แบบมาตรฐานจากกรมทางหลวง จึงต้องสำรวจออกแบบซ้ำและแก้ไขในระหว่างการก่อสร้าง ซึ่งส่งผลกระทบต่อระยะเวลาการดำเนินงานของโครงการ ส่วนปัญหาความยุ่งยากในการติดต่อสอบถามผู้ออกแบบเมื่อมีการแก้ไขแบบก่อสร้าง มีสาเหตุเกิดจากการใช้ผู้ออกแบบจากประเทศไทย ส่งผลต่อระยะเวลาการทำงานเพราะต้องได้รับการตรวจสอบจากผู้ออกแบบเดิม

#### 8) ปัญหาด้านแรงงาน

ปัญหาด้านแรงงานที่พบจากการดำเนินงานก่อสร้างในประเทศกัมพูชา และลาว คือ แรงงานท้องถิ่นไม่มีคุณภาพ เช่น แรงงานท้องถิ่นมีทักษะฝีมือค่อนข้างต่ำ และมีผลผลิตการทำงานค่อนข้างต่ำ สาเหตุเนื่องจากแรงงานขาดความรู้ในการก่อสร้าง ซึ่งส่งผลกระทบต่อการทำงานในเรื่องของคุณภาพงาน ระยะเวลาในการทำงาน และมีค่าใช้จ่ายที่เพิ่มขึ้นในกรณีที่มีการแก้ไขงาน ดังนั้นบริษัทรับเหมาก่อสร้างไทยจึงต้องจัดส่งแรงงานฝีมือจากประเทศไทยเข้าไปทำงาน และให้แรงงานไทยสอนงานแรงงานท้องถิ่น อีกทั้งพบปัญหาบุคลากรท้องถิ่นขาดความรู้ทางด้านการก่อสร้าง ดังนั้นบริษัทผู้รับเหมาก่อสร้างจึงต้องทำการถ่ายทอดเทคโนโลยี (Technology Transfer) ให้กับบุคลากรท้องถิ่น เนื่องจากเป็นนโยบายของประเทศที่ต้องการพัฒนาบุคลากรภายในประเทศให้มีความรู้ในงานก่อสร้าง โดยบริษัทใช้วิธีการเชิญวิศวกรท้องถิ่นมาศึกษาและเรียนรู้วิธีการทำงานในโครงการก่อสร้าง

#### 9) ปัญหาด้านเครื่องจักร

ปัญหาด้านเครื่องจักรสำหรับการดำเนินงานก่อสร้างในประเทศกัมพูชา และลาวนั้น พบว่ามีทั้งหมด 2 เรื่อง ดังนี้ ความยุ่งยากในการจัดหาเครื่องจักรขนาดใหญ่ในท้องถิ่น และ

เครื่องจักรท้องถิ่นมีสภาพเก่าและไม่ได้มาตรฐาน ซึ่งเป็นปัญหาที่พบทุกโครงการในประเทศ กัมพูชา และลาว สาเหตุเกิดจากผู้จำหน่ายวัสดุก่อสร้างท้องถิ่น หรือผู้รับเหมาช่วงท้องถิ่นขาด ความพร้อม ส่งผลให้การทำงานไม่มีประสิทธิภาพ ดังนั้นบริษัทจึงต้องนำเครื่องจักรที่บริษัทมีอยู่ เข้าไปทำงาน

#### 10) ปัญหาด้านวัสดุก่อสร้าง

ปัญหาด้านวัสดุก่อสร้างสำหรับการดำเนินงานก่อสร้างในประเทศกัมพูชา และลาวนั้น พบว่ามีทั้งหมด 3 เรื่อง ดังนี้ ขาดแคลนวัสดุก่อสร้างในท้องถิ่น ข้อจำกัดด้านวัสดุธรรมชาติ วัสดุ ก่อสร้างนำเข้าจากต่างประเทศมีคุณภาพไม่ได้มาตรฐาน ซึ่งปัญหาขาดแคลนวัสดุก่อสร้างใน ท้องถิ่นนั้น โดยเฉพาะวัสดุก่อสร้างที่ผลิตจากโรงงานอุตสาหกรรม เช่น เหล็กเส้น และซีเมนต์ สาเหตุเกิดจากจำหน่ายวัสดุก่อสร้างท้องถิ่นขาดความพร้อม ดังนั้นบริษัทจึงต้องนำเข้าวัสดุ ดังกล่าวจากประเทศไทย ซึ่งส่งผลกระทบต่อระยะเวลาดำเนินงาน เนื่องจากต้องใช้ระยะเวลาใน การขนส่งวัสดุก่อสร้างมายังโครงการ ดังนั้นบริษัทต้องวางแผนการนำเข้าวัสดุก่อสร้างล่วงหน้าให้ดี ส่วนปัญหาข้อจำกัดด้านวัสดุธรรมชาติ เช่น หินคลุก พบมากในโครงการก่อสร้างถนนที่อยู่ใน ประเทศกัมพูชา ซึ่งส่งผลกระทบต่อระยะเวลาการทำงานเนื่องจากต้องเสียเวลาในการผสมลูกรัง กับปูนซีเมนต์เพื่อใช้แทนหินคลุก ในขณะที่ปัญหาวัสดุก่อสร้างนำเข้าจากต่างประเทศมีคุณภาพ ไม่ได้มาตรฐาน โดยเฉพาะการนำเข้าวัสดุก่อสร้างจากประเทศเวียดนาม ดังนั้นบริษัทต้อง ตรวจสอบคุณภาพของวัสดุก่อสร้างอย่างละเอียดก่อนชำระเงิน

#### 11) ปัญหาที่เกิดจากผู้ว่าจ้าง

ปัญหาที่เกิดจากผู้ว่าจ้างสำหรับการดำเนินงานก่อสร้างในประเทศกัมพูชา และลาว นั้นมีดังนี้ ผู้ว่าจ้างจ่ายเงินล่าช้า ซึ่งพบในโครงการก่อสร้างกรณีศึกษาจำนวน 2 โครงการจาก 6 โครงการในประเทศลาว สาเหตุเกิดจากใช้ระยะเวลาในการอนุมัติค่าน้ำขึ้นข่างานประมาณ 2-3 เดือน หลังจากวันที่ส่งมอบงานงวดนั้นๆ เพราะต้องผ่านขั้นตอนทั้งในประเทศไทยและประเทศลาว ซึ่ง ส่งผลกระทบต่อสภาพคล่องของโครงการ

#### 12) ปัญหาที่เกิดจากผู้รับเหมาช่วง และผู้จำหน่ายวัสดุก่อสร้าง

ปัญหาที่เกิดจากผู้รับเหมาช่วง และผู้จำหน่ายวัสดุก่อสร้าง สำหรับการดำเนินงาน ก่อสร้างในกัมพูชา และลาวนั้นมีดังนี้ ปัญหาที่เกิดจากผู้รับเหมาช่วงคือ ผู้รับเหมาช่วงท้องถิ่นมี ศักยภาพในการทำงานค่อนข้างต่ำ เช่น ขาดสภาพคล่องทางการเงิน มีทักษะการทำงานค่อนข้าง ต่ำ ส่งผลกระทบต่อคุณภาพงาน และระยะเวลาการทำงาน ดังนั้นบริษัทต้องศึกษาข้อมูลทั่วไปของ ผู้รับเหมาช่วง เช่น ข้อมูลทางการเงิน ความชำนาญในงานประเภทนั้นๆ หรือถ้าไม่แน่ใจอาจขอ คำแนะนำจากเจ้าของงาน ส่วนปัญหาผู้รับเหมาช่วงบางรายไม่สามารถปฏิบัติงานได้ตามแผน ซึ่ง

พบเพียงโครงการเดียวในประเทศลาว ดังนั้นผู้รับเหมาก่อสร้างไทยดังกล่าวจึงได้ทำการเลิกจ้างและเข้าดำเนินการต่อเอง ในขณะที่ปัญหาที่เกิดจากผู้จำหน่ายวัสดุก่อสร้างนั้นมีผลกระทบต่อระยะเวลาการทำงาน เช่น จัดส่งวัสดุก่อสร้างล่าช้า ดังนั้นบริษัทจึงต้องวางแผนการนำเข้าวัสดุก่อสร้างล่วงหน้าให้ดีขึ้น อีกทั้งมีผลกระทบทางด้านคุณภาพ เช่น จัดส่งวัสดุก่อสร้างไม่ได้ตามมาตรฐานที่ต้องการ โดยเฉพาะการนำเข้าวัสดุก่อสร้างหรือเครื่องมือจากบางประเทศที่มีราคาถูก อีกทั้งผู้จำหน่ายวัสดุก่อสร้างท้องถิ่นขาดความพร้อม ซึ่งพบเพียงโครงการเดียวในประเทศลาว ทำให้บริษัทต้องดำเนินการเอง เช่น ตั้งโรงงานคอนกรีตผสมเสร็จ ตั้งโรงงานไม้หิน และตั้งโรงงานผลิตทราย

จากการวิเคราะห์สาเหตุหลักของปัญหาข้างต้น ผู้วิจัยสามารถแบ่งกลุ่มประเด็นปัญหาและอุปสรรคออกเป็น 3 ระดับ ดังนี้

1) กลุ่มปัญหาระดับประเทศ เป็นปัญหาที่บริษัทไม่สามารถควบคุมได้ แต่สามารถลดผลกระทบของปัญหาได้ ประกอบด้วย 5 เรื่อง ดังนี้

- ปัญหาด้านการเมือง
- ปัญหาด้านเศรษฐกิจ และการเงิน
- ปัญหาด้านวัฒนธรรม
- ปัญหาด้านสภาพภูมิประเทศ สภาพภูมิอากาศ และภัยธรรมชาติ
- ปัญหาด้านกฎหมาย และข้อบังคับ

2) กลุ่มปัญหาระดับโครงการ เป็นปัญหาที่บริษัทสามารถบริหารจัดการได้ ประกอบด้วย 5 เรื่อง ดังนี้

- ปัญหาด้านสัญญาก่อสร้าง
- ปัญหาด้านการออกแบบ และแบบก่อสร้าง
- ปัญหาด้านแรงงาน
- ปัญหาด้านเครื่องจักร
- ปัญหาด้านวัสดุก่อสร้าง
- ปัญหาที่เกิดจากผู้ว่าจ้าง
- ปัญหาที่เกิดจากผู้รับเหมาช่วง และผู้จำหน่ายวัสดุก่อสร้าง

3) กลุ่มปัญหาระดับบริษัท เป็นปัญหาที่บริษัทสามารถบริหารจัดการได้ ประกอบด้วย 2 เรื่อง ดังนี้

- ปัญหาด้านวัฒนธรรม
- ปัญหาด้านสัญญาก่อสร้าง

จากนั้นผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์ปัญหาที่เกิดขึ้นในระดับประเทศ ระดับโครงการ และระดับบริษัท เพื่อพิจารณาปัญหาที่เกิดขึ้นร่วมกัน และปัญหาที่เกิดเฉพาะ ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้



สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 5.5 เปรียบเทียบปัญหาที่เกิดขึ้นร่วมกัน และปัญหาที่เกิดขึ้นเฉพาะที่ได้ประสบจากการดำเนินงานก่อสร้างในประเทศกัมพูชา และลาว โดยพิจารณาเฉพาะปัญหาในระดับประเทศ

ประเด็นปัญหาและอุปสรรคที่ได้ประสบจากการดำเนินงานก่อสร้างในประเทศกัมพูชา และลาวของบริษัทรับเหมาก่อสร้างไทยกรณีศึกษา	ปัญหาที่เกิดขึ้นร่วมกัน	ปัญหาที่เกิดขึ้นเฉพาะ
<b>1. ปัญหาด้านการเมือง</b>		
1.1 การคอร์รัปชันของเจ้าหน้าที่ภาครัฐ		✓
1.2 การปรับเปลี่ยนเจ้าหน้าที่ภาครัฐในระหว่างการทำงานก่อสร้าง		✓
<b>2. ปัญหาด้านเศรษฐกิจ และการเงิน</b>		
2.1 ความผันผวนของอัตราแลกเปลี่ยน	✓	
<b>3. ปัญหาด้านวัฒนธรรม</b>		
3.1 อุปสรรคทางด้านภาษา		✓
3.2 อุปสรรคทางด้านขนบธรรมเนียมประเพณีท้องถิ่น		✓
<b>4. ปัญหาด้านสภาพภูมิประเทศ สภาพภูมิอากาศ และภัยธรรมชาติ</b>		
4.1 สภาพการคมนาคมทางบกภายในประเทศไม่ดีเท่าที่ควร	✓	
4.2 สภาพภูมิประเทศส่วนใหญ่เป็นภูเขา		✓
4.3 พบกับระเบิดในบริเวณพื้นที่ก่อสร้าง		✓
4.4 มีฝนตกชุก		✓
4.5 เกิดอุทกภัยบ่อยครั้ง		✓
<b>5. ปัญหาด้านกฎหมาย และข้อบังคับ</b>		
5.1 กฎหมายแรงงานท้องถิ่นระบุไว้ไม่ชัดเจน		✓
5.2 ข้อบังคับในการนำเข้า/ส่งออกเครื่องจักร แรงงาน และวัสดุก่อสร้างค่อนข้างยุ่งยาก	✓	
5.3 การเรียกเก็บภาษีในอัตราค่อนข้างสูง		✓
5.4 ความยุ่งยากในการขอใช้วัสดุธรรมชาติ		✓
5.5 ข้อกำหนดในเรื่องการรักษาสิ่งแวดล้อม		✓



ตารางที่ 5.6 เปรียบเทียบปัญหาที่เกิดขึ้นร่วมกัน และปัญหาที่เกิดขึ้นเฉพาะที่ได้ประสบจากการดำเนินงานก่อสร้างในประเทศกัมพูชา และลาว โดยพิจารณาเฉพาะปัญหาในระดับโครงการ

ประเด็นปัญหาและอุปสรรคที่ได้ประสบจากการดำเนินงานก่อสร้างในประเทศกัมพูชา และลาวของบริษัทรับเหมาก่อสร้างไทยกรณีศึกษา	ปัญหาที่เกิดขึ้นร่วมกัน	ปัญหาที่เกิดขึ้นเฉพาะ
<b>1. ปัญหาด้านสัญญาก่อสร้าง</b>		
1.1 ไม่สามารถเรียกร้อยค่าชดเชยกรณีวัสดุก่อสร้างและน้ำมันขึ้นราคาได้ หรือได้ค่าชดเชยเพียงบางส่วน		✓
1.2 การเรียกร้อยค่าสิทธิเนื่องจากการเปลี่ยนแปลงงานได้ค่อนข้างยาก		✓
1.3 ข้อสัญญาที่มีความแตกต่างจากการทำงานภายในประเทศไทย		
1.3.1 ผลงานขั้นต่ำที่เบิกเงินได้ต้องไม่ต่ำกว่า 1% ของมูลค่างาน		✓
1.4 ข้อกำหนดในการตรวจค้น/ทำลายวัสดุระเบิดก่อนเริ่มงาน		✓
<b>2. ปัญหาด้านการออกแบบ และแบบก่อสร้าง</b>		
2.1 แบบก่อสร้างไม่สอดคล้องกับสภาพภูมิประเทศจริง		✓
2.2 ความยุ่งยากในการติดต่อสอบถามผู้ออกแบบเมื่อมีการแก้ไขแบบก่อสร้าง		✓
<b>3. ปัญหาด้านแรงงาน</b>		
3.1 แรงงานท้องถิ่นมีทักษะฝีมือค่อนข้างต่ำ	✓	
3.2 แรงงานท้องถิ่นมีผลผลิตภาพการทำงานค่อนข้างต่ำ	✓	
<b>4. ปัญหาด้านเครื่องจักร</b>		
4.1 ความยุ่งยากในการจัดหาเครื่องจักรขนาดใหญ่ในท้องถิ่น	✓	
4.2 เครื่องจักรในท้องถิ่นมีสภาพเก่าและไม่ได้มาตรฐาน	✓	

ตารางที่ 5.6 เปรียบเทียบปัญหาที่เกิดขึ้นร่วมกัน และปัญหาที่เกิดขึ้นเฉพาะที่ได้ประสบจากการดำเนินงานก่อสร้างในประเทศกัมพูชา และลาว โดยพิจารณาเฉพาะปัญหาในระดับโครงการ (ต่อ)

ประเด็นปัญหาและอุปสรรคที่ได้ประสบจากการดำเนินงานก่อสร้างในประเทศกัมพูชา และลาวของบริษัทรับเหมาก่อสร้างไทยกรณีศึกษา	ปัญหาที่เกิดขึ้นร่วมกัน	ปัญหาที่เกิดขึ้นเฉพาะ
<b>5. ปัญหาด้านวัสดุก่อสร้าง</b>		
5.1 ขาดแคลนวัสดุก่อสร้างในท้องถิ่นบางชนิด เช่น ปูนซีเมนต์ และเหล็กเส้น	✓	
5.2 ข้อจำกัดด้านวัสดุธรรมชาติ เช่น หินคลุก		✓
5.3 วัสดุก่อสร้างนำเข้าจากต่างประเทศมีคุณภาพไม่ได้มาตรฐาน		✓
<b>6. ปัญหาที่เกิดจากผู้ว่าจ้าง</b>		
6.1 เจ้าของงานจ่ายเงินล่าช้า		✓
<b>7. ปัญหาที่เกิดจากผู้รับเหมาช่วง และผู้จำหน่ายวัสดุก่อสร้าง</b>		
7.1 ปัญหาที่เกิดจากผู้รับเหมาช่วง		
7.1.1 ผู้รับเหมาช่วงท้องถิ่นมีคุณภาพค่อนข้างต่ำ		✓
7.1.2 ผู้รับเหมาช่วงบางรายขาดสภาพคล่องทางการเงิน		✓
7.1.3 ผู้รับเหมาช่วงบางรายไม่สามารถปฏิบัติงานได้ตามแผน		✓
7.2 ปัญหาที่เกิดจากผู้จำหน่ายวัสดุก่อสร้าง		
7.2.1 ผู้จำหน่ายวัสดุก่อสร้างท้องถิ่นขาดความพร้อม		✓
7.2.2 ผู้จำหน่ายวัสดุก่อสร้างจัดส่งวัสดุก่อสร้างล่าช้า		✓
7.2.3 ผู้จำหน่ายวัสดุก่อสร้างจัดส่งวัสดุก่อสร้างต่ำกว่ามาตรฐาน		✓

ตารางที่ 5.7 เปรียบเทียบปัญหาที่เกิดขึ้นร่วมกัน และปัญหาที่เกิดขึ้นเฉพาะที่ได้ประสบจากการดำเนินงานก่อสร้างในประเทศกัมพูชา และลาว โดยพิจารณาเฉพาะปัญหาในระดับบริษัท

ประเด็นปัญหาและอุปสรรคที่ได้ประสบจากการดำเนินงานก่อสร้างในประเทศกัมพูชา และลาวของบริษัทรับเหมาก่อสร้างไทยกรณีศึกษา	ปัญหาที่เกิดขึ้นร่วมกัน	ปัญหาที่เกิดขึ้นเฉพาะ
1. ปัญหาด้านวัฒนธรรม		
1.1 อุปสรรคทางด้านภาษา		✓
2. ปัญหาด้านสัญญาก่อสร้าง		
2.1 ปัญหาการตีความสัญญา FIDIC		✓

### 5.3.2 การเปรียบเทียบปัญหาที่เกิดขึ้นร่วมกัน และปัญหาที่เกิดขึ้นเฉพาะที่ได้ประสบจากการดำเนินงานก่อสร้างในประเทศกัมพูชา และลาว โดยพิจารณาเฉพาะปัญหาในระดับประเทศ

การเปรียบเทียบปัญหาและอุปสรรคที่บริษัทรับเหมาก่อสร้างไทยได้ประสบจากการดำเนินงานก่อสร้างในประเทศกัมพูชา และลาวจำแนกตามประเทศ โดยพิจารณาเฉพาะปัญหาในระดับประเทศ ดังตารางที่ 5.5 พบว่าเป็นปัญหาที่เกิดขึ้นร่วมกันทุกโครงการมีทั้งหมด 3 เรื่อง จาก 3 ด้าน เช่น ความผันผวนของอัตราแลกเปลี่ยน สภาพการคมนาคมทางบกภายในประเทศไม่ดีเท่าที่ควร และข้อบังคับในการนำเข้า/ส่งออกเครื่องจักร แรงงาน และวัสดุก่อสร้างค่อนข้างยุ่งยาก ซึ่งกล่าวได้ว่าเป็นปัญหาหลักสำหรับการดำเนินงานก่อสร้างในประเทศกัมพูชาและลาว ส่วนปัญหาเฉพาะประเทศที่พบจำนวน 12 เรื่อง จาก 4 ด้าน เช่น การคอร์รัปชันของเจ้าหน้าที่ภาครัฐ การปรับเปลี่ยนเจ้าหน้าที่ภาครัฐในระหว่างการก่อสร้าง อุปสรรคทางด้านภาษา อุปสรรคทางด้านขนบธรรมเนียมประเพณีท้องถิ่น สภาพภูมิประเทศส่วนใหญ่เป็นภูเขา พบกับระเบิดในบริเวณพื้นที่ก่อสร้าง มีฝนตกชุก เกิดอุทกภัยบ่อยครั้ง กฎหมายแรงงานท้องถิ่นระบุไว้ไม่ชัดเจน การเรียกเก็บภาษีในอัตราค่อนข้างสูง ความยุ่งยากในการขอใช้วัสดุธรรมชาติ และข้อกำหนดในเรื่องการรักษาสิ่งแวดล้อม

### 5.3.3 การเปรียบเทียบปัญหาที่เกิดขึ้นร่วมกัน และปัญหาที่เกิดขึ้นเฉพาะที่ได้ประสบจากการดำเนินงานก่อสร้างในประเทศกัมพูชา และลาว โดยพิจารณาเฉพาะปัญหาในระดับโครงการ

การเปรียบเทียบปัญหาและอุปสรรคที่บริษัทรับเหมาก่อสร้างไทยได้ประสบจากการดำเนินงานก่อสร้างในประเทศกัมพูชา และลาวจำแนกตามขนาดของโครงการ โดยพิจารณาเฉพาะ

ปัญหาในระดับโครงการ ดังตารางที่ 5.6 พบว่าเป็นปัญหาที่เกิดขึ้นร่วมกันทุกโครงการมีทั้งหมด 5 เรื่อง จาก 3 ด้าน เช่น แรงงานท้องถิ่นมีทักษะฝีมือค่อนข้างต่ำ แรงงานท้องถิ่นมีผลผลิตการทำงานค่อนข้างต่ำ ความยุ่งยากในการจัดหาเครื่องจักรขนาดใหญ่ในท้องถิ่น เครื่องจักรในท้องถิ่นมีสภาพเก่าและไม่ได้มาตรฐาน อีกทั้งขาดแคลนวัสดุก่อสร้างในท้องถิ่นบางชนิด เช่น ปูนซีเมนต์ และเหล็กเส้น ซึ่งกล่าวได้ว่าเป็นปัญหาหลักสำหรับการบริหารโครงการก่อสร้างในประเทศกัมพูชา และลาว ส่วนปัญหาเฉพาะโครงการที่พบจำนวน 15 เรื่องนั้น แบ่งออกเป็นปัญหาที่เกิดขึ้นในโครงการขนาดใหญ่จำนวน 11 เรื่อง เช่น ไม่สามารถเรียกร้องค่าชดเชยกรณีวัสดุก่อสร้าง และน้ำมันขึ้นราคาได้ หรือได้ค่าชดเชยเพียงบางส่วน การเรียกร้องสิทธิ์เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงงานได้ค่อนข้างยาก ความยุ่งยากในการติดต่อสอบถามผู้ออกแบบเมื่อมีการแก้ไขแบบก่อสร้าง แบบก่อสร้างไม่สอดคล้องกับสภาพภูมิประเทศจริง ข้อจำกัดด้านวัสดุธรรมชาติ วัสดุก่อสร้างที่นำเข้ามาจากต่างประเทศมีคุณภาพไม่ได้มาตรฐาน ผู้ว่าจ้างจ่ายเงินล่าช้า ผู้รับเหมาช่วงท้องถิ่นมีความสามารถและมีคุณภาพค่อนข้างต่ำ ผู้รับเหมาช่วงขาดสภาพคล่องทางการเงิน ผู้จำหน่ายวัสดุก่อสร้างจัดส่งวัสดุก่อสร้างล่าช้า ผู้จำหน่ายวัสดุก่อสร้างจัดส่งวัสดุก่อสร้างที่มีคุณภาพต่ำกว่ามาตรฐาน ผู้จำหน่ายวัสดุก่อสร้างท้องถิ่นขาดความพร้อม ปัญหาที่เกิดขึ้นในโครงการขนาดใหญ่มากจำนวน 4 เรื่อง เช่น ผลงานขั้นต่ำที่เบิกเงินได้ต้องไม่ต่ำกว่า 1% ของมูลค่างาน ผู้ว่าจ้างจ่ายเงินล่าช้า ผู้รับเหมาช่วงท้องถิ่นมีความสามารถและมีคุณภาพค่อนข้างต่ำ ผู้รับเหมาช่วงบางรายไม่สามารถปฏิบัติงานได้ตามแผน และปัญหาที่เกิดขึ้นในโครงการขนาดใหญ่พิเศษจำนวน 2 เรื่อง เช่น ข้อกำหนดในการตรวจค้น/ทำลายวัตถุระเบิดก่อนเริ่มงาน ผู้รับเหมาช่วงท้องถิ่นมีความสามารถและมีคุณภาพค่อนข้างต่ำ ซึ่งพบได้ว่าโครงการขนาดใหญ่ประสบปัญหาในการดำเนินงานมากที่สุด โครงการขนาดใหญ่มากได้ประสบปัญหาในการดำเนินงานรองลงมา และโครงการขนาดใหญ่พิเศษได้ประสบปัญหาน้อยที่สุด

#### 5.3.4 การเปรียบเทียบปัญหาที่เกิดขึ้นร่วมกัน และปัญหาที่เกิดขึ้นเฉพาะที่ได้ประสบจากการดำเนินงานก่อสร้างในประเทศกัมพูชา และลาว โดยพิจารณาเฉพาะปัญหาในระดับบริษัท

การเปรียบเทียบปัญหาและอุปสรรคที่บริษัทรับเหมาก่อสร้างไทยได้ประสบจากการดำเนินงานก่อสร้างในประเทศกัมพูชา และลาว โดยพิจารณาเฉพาะปัญหาในระดับบริษัท ดังตารางที่ 5.7 พบว่าเป็นปัญหาเฉพาะบริษัท ซึ่งมีทั้งหมด 2 เรื่อง จาก 2 ด้านคือ อุปสรรคทางด้านภาษา และปัญหาการตีความข้อสัญญา FIDIC โดยพบว่าบริษัทขนาดใหญ่ที่มีความพร้อมในเรื่องดังกล่าวมากกว่า จึงเกิดปัญหาและอุปสรรคตามมาค่อนข้างน้อย โดยพิจารณาได้จากโครงการที่ 1, 3, 6, 9, 11 และ 13 นั้นไม่พบปัญหาดังกล่าว ในขณะที่บริษัทขนาดกลางและเล็กได้

ประสบปัญหาดังกล่าวค่อนข้างมาก โดยพิจารณาได้จากโครงการที่ 2 และ 7 นั้น พบปัญหาอุปสรรคทางด้านภาษา เนื่องจากบริษัทมีข้อด้อยทางด้านภาษาอังกฤษ ส่วนในโครงการที่ 4 และ 12 นั้น พบปัญหาการตีความข้อสัญญา FIDIC เนื่องจากบริษัทขาดความรู้ความเชี่ยวชาญทางด้านสัญญา FIDIC อีกทั้งมีอุปสรรคทางด้านภาษาอังกฤษ ซึ่งมีความสัมพันธ์กับการเตรียมความพร้อมภายในองค์กรทางด้านทักษะ และบุคลากรตามโครงการรอบ McKinsey's 7S

#### 5.4 ข้อเสนอแนะเบื้องต้นสำหรับการดำเนินงานก่อสร้างในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้

จากการเก็บข้อมูลกรณีศึกษา ผู้วิจัยสามารถนำประเด็นสำคัญ เพื่อใช้เป็นข้อเสนอแนะเบื้องต้นสำหรับบริษัทที่ต้องการไปดำเนินงานก่อสร้างในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ โดยเน้นถึงปัจจัยที่มีผลต่อการไปดำเนินงานก่อสร้างในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ ซึ่งแบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือ เสนอแนะแนวทางการเตรียมความพร้อมภายในองค์กรที่สำคัญ พร้อมทั้งเสนอแนะประเด็นปัญหา และแนวทางการลดผลกระทบเนื่องจากปัญหาดังกล่าวที่พบจากโครงการก่อสร้างกรณีศึกษาในประเทศกัมพูชา และลาว ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

##### 5.4.1 เสนอแนะแนวทางการเตรียมความพร้อมภายในองค์กรที่สำคัญ

การเตรียมความพร้อมภายในองค์กรที่ได้จากการเก็บข้อมูลกรณีศึกษา อีกทั้งการเตรียมความพร้อมสำหรับปัญหาในระดับโครงการที่บริษัทสามารถเตรียมการล่วงหน้าได้ ซึ่งผู้วิจัยสามารถสรุปประเด็นต่างๆ ดังนี้

##### 1) การเตรียมความพร้อมทางการเงิน

การจัดการเงินทุนสำหรับโครงการก่อสร้างในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้นั้นแบ่งออกเป็น 2 รูปแบบ ดังนี้ รูปแบบแรกคือการจัดหาเงินทุนจากภายใน ได้แก่ การใช้เงินทุนของบริษัท ซึ่งวิธีนี้อาจมีข้อจำกัดในกรณีที่มีมูลค่าโครงการค่อนข้างสูง และการระดมทุนจากผู้ถือหุ้น ซึ่งเป็นวิธีที่ใช้สำหรับบริษัทที่อยู่ในตลาดหลักทรัพย์ ทำโดยระดมทุนจากผู้ถือหุ้นในช่วงที่มีการลงทุนโครงการ ส่วนรูปแบบที่สองคือการจัดหาเงินทุนจากภายนอก ได้แก่ การกู้ยืมจากสถาบันการเงิน ซึ่งเป็นวิธีที่ใช้กันเป็นส่วนใหญ่ โดยธนาคารของรัฐบาลที่ให้ความช่วยเหลือบริษัทรับเหมาก่อสร้างไทยที่ไปทำงานก่อสร้างในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ คือ ธสน. และธนาคารกรุงไทย แต่อย่างไรก็ตามพบว่า การขอสินเชื่อสำหรับโครงการภาครัฐไม่ค่อยพบปัญหา เนื่องจากธนาคารค่อนข้างมั่นใจ แต่ในกรณีที่เป็นโครงการภาคเอกชนพบว่าธนาคารมีเงื่อนไขในการพิจารณาค่อนข้างมาก อีกทั้งการออกหนังสือค้ำประกันต่างๆ กล่าวคือ Bid Bond, Performance Bond, Retention Bond, Advance Payment Bond และ Maintenance Bond ในอัตราค่าธรรมเนียมที่ค่อนข้างแพง รวมถึง



พิจารณาการใช้สัญญาว่าจ้างเป็นหลักประกันส่วนหนึ่งในการขอสินเชื่อด้วย ในขณะที่ วิกุลย์ ศรีประเสริฐ (2545) แนะนำว่าควรมีการจัดตั้งกองทุนขึ้นมาเพื่อช่วยเหลือบริษัทรับเหมาก่อสร้างไทยที่เข้าไปรับงานก่อสร้างในต่างประเทศ โดยการระดมเงินทุนจากส่วนของรัฐบาลเป็นหลัก และอีกส่วนมาจากการสมทบของบริษัทรับเหมาก่อสร้างไทยที่ประมูลงานได้ในต่างประเทศ ซึ่งในเบื้องต้นกองทุนควรมีเงินประมาณ 100 ล้านบาท เพื่อสร้างความเชื่อมั่นให้กับธนาคารพาณิชย์ต่อบริษัทรับเหมาก่อสร้างไทย และจะทำให้การเรียกหลักประกันปรับลดลงก็ได้ เพราะกองทุนจะเข้ามารับความเสี่ยงให้ระดับหนึ่ง ซึ่งจะทำให้ผู้รับเหมาก่อสร้างมีความคล่องตัวมากขึ้น ส่วนการจัดหาบริษัทร่วมทุนนั้น ผู้บริหารระดับสูงของบริษัท C1, C4 และ C10 กล่าวเสริมว่าเป็นวิธีการเพิ่มศักยภาพทางการเงินสำหรับบางโครงการที่มีมูลค่าโครงการค่อนข้างสูง ทำให้บริษัทสามารถประมูลงานที่มีขนาดใหญ่ได้ อีกทั้งสามารถหาแหล่งเงินทุนภายในประเทศที่ไปก่อสร้างได้เนื่องจากบริษัทร่วมทุนเป็นบริษัทที่น่าเชื่อถือ

## 2) การพัฒนาทักษะทางด้านภาษา

เนื่องจากบริษัทกรณีศึกษาส่วนใหญ่มีข้อด้อยในเรื่องภาษา ทำให้การสื่อสารไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร โดยเฉพาะการพูด และการเขียนเอกสารโต้ตอบทางธุรกิจ ข้อตกลงสัญญา รวมทั้งการเขียนรายงานบันทึกข้อความต่างๆ ซึ่งแนวทางการแก้ปัญหาเบื้องต้นบริษัทได้ทำการจ้างชาวต่างชาติที่มีความเชี่ยวชาญภาษาอังกฤษ และคนท้องถิ่นที่สามารถสื่อสารภาษาอังกฤษได้ เพื่อช่วยในเรื่องการประสานงาน การเขียนเอกสาร นำเสนองาน และตีความสัญญา ส่วนในระยะยาวบริษัทควรปลูกฝังให้บุคลากรพัฒนาทักษะทางด้านภาษา โดยการจ้างอาจารย์มาสอน

## 3) การเตรียมความพร้อมทางด้านสัญญาก่อสร้าง

เนื่องจากสัญญาก่อสร้างที่ใช้ในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ส่วนใหญ่ คือ สัญญา FIDIC ดังนั้นบริษัทที่ไปทำงานควรเตรียมบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญทางด้านสัญญา FIDIC ในเบื้องต้นอาจจ้างชาวต่างชาติที่มีความเชี่ยวชาญด้านสัญญา FIDIC เพื่อเป็นที่ปรึกษาทางด้านสัญญา ส่วนในระยะยาวนั้นบริษัทควรอบรมวิศวกรในเรื่องสัญญา FIDIC

## 4) การเตรียมความพร้อมทางด้านแรงงาน

เนื่องจากการใช้แรงงานท้องถิ่น อาจพบปัญหาเรื่องของคุณภาพการทำงาน และเรื่องการสื่อสาร เนื่องจากแรงงานท้องถิ่นในประเทศกัมพูชา และลาวนั้นมีทักษะการทำงานค่อนข้างต่ำ และไม่สามารถสื่อสารโดยใช้ภาษาอังกฤษได้ ส่วนการใช้แรงงานไทยนั้นอาจพบปัญหาในเรื่องของการนำเข้าที่ค่อนข้างยุ่งยาก เนื่องจากกระทรวงแรงงานมีข้อกำหนดที่เป็นอุปสรรคต่อการนำแรงงานไทยไปทำงานในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ เช่น แรงงานต้องเป็นพนักงานของบริษัทอย่างน้อย 6 เดือน อีกทั้งอาจเกิดจากข้อบ่งชี้ในการนำเข้าแรงงานต่างด้าวในประเทศนั้นๆ ดังนั้น

บริษัทอาจเลือกใช้บริการบริษัทจัดหางาน เพราะมีความสะดวกในการนำเข้า ซึ่งสะท้อนถึงภาครัฐที่สามารถลดขั้นตอนการนำเข้าแรงงานของกระทรวงแรงงานที่ประเทศไทย และเจรจากับประเทศที่กำลังพัฒนาระบบสาธารณูปโภคพื้นฐาน และอสังหาริมทรัพย์ ในเรื่องของการนำเข้าแรงงาน เพื่อให้การนำเข้าแรงงานไทยได้ง่ายขึ้น นอกจากนี้การนำเข้าแรงงานไทยนั้นมีความคุ้มค่าจ่ายค่อนข้างสูง เนื่องจากต้องจ้างเป็นรายเดือน แตกต่างจากการจ้างในประเทศไทยที่จ้างเป็นรายวัน ในกรณีที่ไม่มีงานสามารถสั่งหยุดงาน หรือส่งไปทำงานในโครงการอื่นๆ ได้ ดังนั้นการเตรียมความพร้อมทางด้านแรงงานจึงต้องให้ความสำคัญกับสัดส่วนการเลือกใช้แรงงาน ดังนี้ แรงงานฝีมือควรเป็นแรงงานไทย ส่วนแรงงานทั่วไปควรใช้แรงงานท้องถิ่น เพราะมีค่าจ้างแรงงานต่ำกว่าแรงงานไทยค่อนข้างมาก

#### 5) การเตรียมความพร้อมทางด้านเครื่องจักร

การเตรียมความพร้อมทางด้านเครื่องจักรนั้นขึ้นอยู่กับที่ตั้งของโครงการ ดังนี้ ถ้าเป็นโครงการก่อสร้างที่อยู่ในประเทศกัมพูชา และลาวนั้น พบว่าบริษัทกรณีศึกษาเลือกวิธีจัดส่งเครื่องจักรที่มีอยู่เข้าไป ซึ่งปัญหาที่ควรระวังคือ ขั้นตอนการนำเข้าเครื่องจักรที่ค่อนข้างเข้มงวด หรือวิธีการขนส่งเครื่องจักรเข้าไปในประเทศนั้นๆ ซึ่งต้องใช้เวลาพอสมควร ดังนั้นบริษัทควรต้องวางแผนการนำเข้าเครื่องจักรล่วงหน้าไว้ด้วย ส่วนเครื่องจักรที่บริษัทขาดแคลนอาจเลือกวิธีการเช่าในท้องถิ่นนั้นๆ หรือซื้อใหม่ขึ้นอยู่กับวางแผนการใช้งานเครื่องจักร

#### 6) การเตรียมความพร้อมทางด้านวัสดุก่อสร้าง

การใช้วัสดุก่อสร้างนั้น ควรศึกษาวัสดุก่อสร้างภายในท้องถิ่นก่อนว่ามีคุณภาพอย่างไร มีปริมาณเพียงพอหรือไม่ ถ้าหากขาดแคลนวัสดุก่อสร้างประเภทใดบริษัทจะนำเข้า ซึ่งปัญหาที่ควรระวังคือ ปัญหาเรื่องคุณภาพของวัสดุในกรณีที่น่าเข้าจากบางประเทศที่มีราคาถูก อีกทั้งการนำเข้าวัสดุก่อสร้างจากต่างประเทศนั้นใช้เวลาค่อนข้างมาก เช่น ระยะเวลาในการขนส่ง ระยะเวลาในการผ่านขั้นตอนศุลกากร ดังนั้นบริษัทควรต้องวางแผนการใช้งานวัสดุก่อสร้างล่วงหน้าไว้ด้วย

#### 7) การสรรหาพันธมิตรทางธุรกิจ

ผู้บริหารระดับสูงของบริษัท C1 กล่าวว่าสำหรับประเทศที่บริษัทได้เริ่มเข้าไป บริษัทควรทำพันธมิตรทางธุรกิจกับบริษัทท้องถิ่น ซึ่งช่วยลดความเสี่ยงของประเทศนั้นๆลงได้

#### 8) การเลือกใช้ระบบติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ

การติดต่อสื่อสารสำหรับการดำเนินงานก่อสร้างในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้นั้น มีความคุ้มค่าจ่ายค่อนข้างสูง โดยพบว่าทางเลือกใช้ระบบอินเทอร์เน็ตสามารถช่วยลดค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานลงได้ เช่น อีเมล และโปรแกรมสนทนาทางอินเทอร์เน็ต

#### 5.4.2 เสนอแนะประเด็นปัญหา และแนวทางการลดผลกระทบเนื่องจากปัญหาดังกล่าวที่พบจากโครงการก่อสร้างกรณีศึกษาในประเทศกัมพูชา และลาว

ผู้วิจัยได้เสนอแนะประเด็นปัญหา และแนวทางในการลดผลกระทบเนื่องจากปัญหาดังกล่าวที่พบจากโครงการก่อสร้างกรณีศึกษาในประเทศกัมพูชา และลาว เฉพาะบางส่วนที่มีความสำคัญ ดังนี้

##### 1) ปัญหาด้านการเมือง

ปัญหาด้านการเมืองที่พบในประเทศกัมพูชา และลาว ได้แก่ การคอร์รัปชันของเจ้าหน้าที่ภาครัฐ การปรับเปลี่ยนเจ้าหน้าที่ภาครัฐในระหว่างโครงการก่อสร้าง โดยบริษัทที่ไปดำเนินงานต้องศึกษาสถานการณ์ทางการเมืองและการปกครองของประเทศกัมพูชา และลาวก่อนการเข้าไปดำเนินงาน ซึ่งแนวทางที่บริษัทรับเหมาก่อสร้างไทยกรณีศึกษาได้เลือกใช้เพื่อลดผลกระทบเนื่องจากปัญหาทางการเมืองคือ การประมาณค่าใช้จ่ายดังกล่าวเพื่อไว้ล่วงหน้า ซึ่งมีความสอดคล้องกับบทความวิจัยของ Bonner (1981) อ้างถึงใน Ashley and Bonner (1987) ที่ได้เสนอแนวทางการจัดการความเสี่ยงด้านการเมือง โดยการคิดราคาเผื่อความเสี่ยงด้านการเมือง

##### 2) ปัญหาด้านเศรษฐกิจ และการเงิน

ปัญหาด้านเศรษฐกิจ และการเงินที่พบในประเทศกัมพูชา และลาว ได้แก่ ความผันผวนของอัตราแลกเปลี่ยน โดยพบว่าปัญหาดังกล่าวขึ้นอยู่กับสกุลเงินตราที่บริษัทได้รับจากเจ้าของงาน ซึ่งแนวทางที่บริษัทรับเหมาก่อสร้างไทยกรณีศึกษาได้เลือกใช้เพื่อลดผลกระทบเนื่องจากความผันผวนของอัตราแลกเปลี่ยนคือ การจองอัตราแลกเปลี่ยนไว้ล่วงหน้า

##### 3) ปัญหาด้านวัฒนธรรม

ปัญหาทางด้านวัฒนธรรมสำหรับการดำเนินงานก่อสร้างในประเทศกัมพูชา และลาว นั้นมีความใกล้เคียงกับประเทศไทยค่อนข้างมาก แต่ก็อาจมีผลกระทบอยู่บ้างในเรื่อง อุปสรรคทางด้านภาษา และอุปสรรคทางด้านขนบธรรมเนียมท้องถิ่น ซึ่งแนวทางที่บริษัทรับเหมาก่อสร้างไทยกรณีศึกษาได้เลือกใช้คือ การปรับตัวในการทำงาน

##### 4) ปัญหาด้านสภาพภูมิประเทศ สภาพภูมิอากาศ และภัยธรรมชาติ

ปัญหาสภาพภูมิประเทศ สภาพภูมิอากาศ และภัยธรรมชาติของประเทศกัมพูชา และลาวนั้นมีลักษณะใกล้เคียงกัน แต่อาจประสบปัญหาในเรื่องฝนตกชุก และเกิดอุทกภัยค่อนข้างมากในประเทศกัมพูชา ทำให้ช่วงเวลาดังกล่าวบริษัทไม่สามารถดำเนินงานได้ ดังนั้นบริษัทต้องวางแผนการทำงานเพื่อช่วงฤดูการดังกล่าวล่วงหน้าไว้ด้วย

### 5) ปัญหาด้านกฎหมาย และข้อบังคับ

ปัญหาด้านกฎหมาย และข้อบังคับสิ่งที่บริษัทควรศึกษาข้อมูลกฎหมาย และข้อบังคับของประเทศนั้นๆ ได้แก่ โครงสร้างภาษี กฎหมายแรงงาน กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินชีวิตประจำวัน ให้เกิดความเข้าใจอย่างละเอียด เช่น เพื่อนำมาคิดเป็นต้นทุนการดำเนินงานก่อสร้างก่อนประมูลงาน

### 6) ปัญหาที่เกิดจากผู้รับเหมาช่วง และผู้จำหน่ายวัสดุก่อสร้าง

ปัญหาที่เกิดจากผู้รับเหมาช่วง และผู้จำหน่ายวัสดุก่อสร้างที่พบในประเทศกัมพูชา และลาว ได้แก่ ผู้รับเหมาช่วงท้องถิ่นมีศักยภาพในการทำงานค่อนข้างต่ำ ส่งผลกระทบต่อคุณภาพงาน และระยะเวลาการทำงาน ดังนั้นบริษัทต้องศึกษาข้อมูลทั่วไปของผู้รับเหมาช่วง เช่น ข้อมูลทางการเงิน ความชำนาญในงานประเภทนั้นๆ หรือถ้าไม่แน่ใจอาจขอคำแนะนำจากเจ้าของงาน ส่วนปัญหาที่เกิดจากผู้จำหน่ายวัสดุก่อสร้าง เช่น จัดส่งวัสดุก่อสร้างล่าช้า ดังนั้นบริษัทจึงต้องวางแผนการนำเข้าวัสดุก่อสร้างล่วงหน้าให้ดี อีกทั้งจัดส่งวัสดุก่อสร้างไม่ได้ตามมาตรฐานที่ต้องการ ดังนั้นบริษัทต้องตรวจสอบคุณภาพอย่างละเอียดก่อนชำระเงิน และราคาวัสดุก่อสร้างมีความผันผวนในช่วงวัสดุก่อสร้างขาดแคลน ดังนั้นบริษัทอาจต้องทำข้อตกลงราคาวัสดุก่อสร้างในระยะยาวกับผู้จำหน่ายวัสดุก่อสร้าง ในราคาที่เป็นธรรม

## 5.5 สรุป

ในบทนี้กล่าวถึงการวิเคราะห์ข้อมูล และข้อเสนอแนะเบื้องต้นสำหรับการดำเนินงานก่อสร้างในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ ซึ่งจากการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของกรณีศึกษามี 2 ส่วนคือ ข้อมูลทั่วไปของบริษัท และข้อมูลทั่วไปของโครงการ โดยในส่วนของกรณีศึกษาข้อมูลทั่วไปของบริษัทรับเหมาก่อสร้างไทยกรณีศึกษาพบว่าบริษัทขนาดเล็กมีประสบการณ์ในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้พอสมควรถึงค่อนข้างมาก ซึ่งลักษณะการดำเนินงานส่วนใหญ่เป็นผู้รับเหมาช่วง เนื่องจากบริษัทมีความพร้อมไม่มากนัก หรือไม่ต้องการแบกรับความเสี่ยงจากการดำเนินงานมากนัก ในขณะที่บริษัทขนาดกลางมีประสบการณ์ในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ค่อนข้างน้อยถึงพอสมควร ซึ่งลักษณะการดำเนินงานส่วนใหญ่เป็นผู้รับเหมาหลัก และทำกิจการร่วมค้า เนื่องจากบริษัทมีความพร้อมในการดำเนินงานพอสมควร และในบางโครงการที่มีความเสี่ยงสูงบริษัทอาจเลือกวิธีการทำกิจการร่วมค้า เพื่อลดความเสี่ยงจากการดำเนินงาน นอกจากนี้พบว่าบริษัทขนาดใหญ่ในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้พอสมควรถึงค่อนข้างมาก ซึ่งลักษณะการดำเนินงานส่วนใหญ่เป็นผู้รับเหมาหลัก ทำกิจการร่วมค้า และลงทุนธุรกิจสัมปทาน เนื่องจากบริษัทมีความพร้อมในการดำเนินงานค่อนข้างสูง ประกอบกับมี

ประสบการณ์ค่อนข้างมาก ทำให้บริษัทสามารถเลือกลักษณะการดำเนินงานได้หลายรูปแบบซึ่งขึ้นอยู่กับข้อกำหนดของแต่ละโครงการ ในส่วนการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของโครงการพบว่าบริษัทขนาดเล็กสามารถรับงานโครงการขนาดใหญ่ถึงใหญ่มากได้ โดยเน้นงานที่บริษัทมีความชำนาญเฉพาะ ในขณะที่บริษัทขนาดกลางสามารถรับงานโครงการขนาดใหญ่ถึงใหญ่มากได้เช่นเดียวกับบริษัทขนาดเล็ก แต่พบว่ามีความแตกต่างกับบริษัทขนาดเล็กในเรื่องลักษณะการดำเนินงาน นอกจากนี้พบว่าบริษัทขนาดใหญ่สามารถรับงานโครงการขนาดใหญ่ถึงใหญ่เป็นพิเศษได้ เนื่องจากบริษัทมีความพร้อมค่อนข้างมาก

ผลจากการวิเคราะห์ข้อมูลการเตรียมความพร้อมภายในองค์กรนั้น ได้ทำการวิเคราะห์ตามโครงการรอบ McKinsey 7S ซึ่งสรุปได้ ดังนี้

การเตรียมความพร้อมด้านกลยุทธ์ สามารถแบ่งออกเป็น 6 ด้าน คือ 1) กลยุทธ์ทางด้านธุรกิจพบว่า การขยายธุรกิจก่อสร้างของบริษัทรับเหมาก่อสร้างไทยมีทั้งหมด 2 รูปแบบ คือ การขยายธุรกิจก่อสร้างยังภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ในระยะสั้น และการขยายธุรกิจก่อสร้างยังภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ในระยะกลางและระยะยาว โดยกลยุทธ์ทางด้านธุรกิจเน้นการสร้างรายได้เปรียบเทียบในการแข่งขัน 2) กลยุทธ์ทางการเงินเน้นการจัดการแหล่งเงินทุนที่มีต้นทุนต่ำ 3) กลยุทธ์ในการดำเนินงานเน้นการบริหารจัดการแรงงาน เครื่องจักร และวัสดุก่อสร้างให้มีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ควรส่งเสริมในเรื่องของการวิจัยและพัฒนา 4) กลยุทธ์ทางด้านเทคโนโลยีก่อสร้างเน้นการเลือกใช้เทคโนโลยีอย่างมีประสิทธิภาพ 5) กลยุทธ์ทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศเน้นการใช้ระบบสารสนเทศเพื่อการลดต้นทุนในการดำเนินงานก่อสร้าง และสนับสนุนการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น 6) กลยุทธ์ทางด้านการตลาดเน้นการใช้ตามหลักการของ 4P ดังนี้ การสร้างความได้เปรียบทางด้านผลิตภัณฑ์ การสร้างความได้เปรียบทางด้านราคา การคัดเลือกโครงการ และการแนะนำบริษัท

การเตรียมความพร้อมด้านโครงสร้าง พบว่ามีความสอดคล้องกับการขยายธุรกิจทางธุรกิจ เช่น การใช้โครงสร้างองค์กรแบบเดิมเหมาะสำหรับการขยายธุรกิจก่อสร้างยังภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ในระยะสั้น และการจัดตั้งบริษัทสาขาในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้เหมาะสำหรับการขยายธุรกิจก่อสร้างยังภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ในระยะกลางและระยะยาว

การเตรียมความพร้อมด้านระบบการทำงานเน้นให้ความสำคัญกับระบบจัดซื้อ ระบบบัญชีและการเงิน ระบบควบคุมคุณภาพงาน ระบบควบคุมความปลอดภัยในการทำงาน และระบบการติดต่อสื่อสาร



การเตรียมความพร้อมด้านทักษะการทำงานเน้นการเตรียมความพร้อมทางด้านภาษา นอกเหนือความสามารถทางด้านเทคนิค

การเตรียมความพร้อมด้านบุคลากรเน้นเรื่องการพัฒนาและคัดเลือกบุคลากรโดยพิจารณา ทักษะตามความเหมาะสมของตำแหน่งงาน และจัดให้มีการฝึกอบรมเพื่อให้บุคลากรมีความพร้อม สำหรับการดำเนินงาน อีกทั้งการประเมินผลปฏิบัติงาน การจ่ายค่าตอบแทนและการให้สวัสดิการ เพื่อสร้างแรงจูงใจให้แก่บุคลากรที่จะไปทำงานก่อสร้างในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้

การเตรียมความพร้อมด้านลักษณะการทำงานเน้นถึงลักษณะการทำงานของ บริษัท และ ลักษณะการทำงานของผู้บริหารโครงการที่จำเป็นต่อการดำเนินงานก่อสร้างในภูมิภาคเอเชีย ตะวันออกเฉียงใต้

การเตรียมความพร้อมด้านค่านิยมร่วมเน้นถึงการปลูกฝังค่านิยมสำหรับการทำงาน ก่อสร้างในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้

ส่วนการวิเคราะห์สาเหตุหลัก ผลกระทบ พร้อมทั้งแนวทางการแก้ไขปัญหาและอุปสรรคที่ บริษัทรับเหมาก่อสร้างไทยได้ประสบจากการดำเนินงานก่อสร้างในประเทศกัมพูชา และลาวนั้นมี ทั้งหมด 12 เรื่อง จากการวิเคราะห์สาเหตุหลักของปัญหาข้างต้น ผู้วิจัยสามารถแบ่งกลุ่มประเด็น ปัญหาและอุปสรรคออกเป็น 3 ระดับ ดังนี้ กลุ่มปัญหาระดับประเทศ กลุ่มปัญหาระดับโครงการ และกลุ่มปัญหาระดับบริษัท

ผลจากการเปรียบเทียบปัญหาที่เกิดขึ้นร่วมกัน และปัญหาที่เกิดขึ้นเฉพาะที่ได้ประสบจากการดำเนินงานก่อสร้างในประเทศกัมพูชา และลาว โดยพิจารณาเฉพาะปัญหาในระดับประเทศ พบปัญหาที่เกิดขึ้นร่วมกันทุกโครงการมีทั้งหมด 3 เรื่อง จาก 3 ด้าน เช่น ความผันผวนของอัตรา แลกเปลี่ยน สภาพการคมนาคมทางบกภายในประเทศไม่ดีเท่าที่ควร และข้อบังคับในการนำเข้า/ ส่งออกเครื่องจักร แรงงาน และวัสดุก่อสร้างค่อนข้างยุ่งยาก ซึ่งกล่าวได้ว่าเป็นปัญหาหลักสำหรับการดำเนินงานก่อสร้างในประเทศกัมพูชาและลาว ส่วนปัญหาเฉพาะประเทศที่พบจำนวน 12 เรื่อง จาก 4 ด้าน เช่น การคอร์รัปชันของเจ้าหน้าที่ภาครัฐ การปรับเปลี่ยนเจ้าหน้าที่ภาครัฐในระหว่าง การก่อสร้าง อุปสรรคทางด้านภาษา อุปสรรคทางด้านขนบธรรมเนียมประเพณีท้องถิ่น สภาพภูมิ ประเทศส่วนใหญ่เป็นภูเขา พบกับระเบิดในบริเวณพื้นที่ก่อสร้าง มีฝนตกชุก เกิดอุทกภัยบ่อยครั้ง กฎหมายแรงงานท้องถิ่นระบุไว้ไม่ชัดเจน การเรียกเก็บภาษีในอัตราค่อนข้างสูง ความยุ่งยากในการขอใช้วีซ่าธรรมชาติ และข้อกำหนดในเรื่องการรักษาสิ่งแวดล้อม

ผลจากการเปรียบเทียบปัญหาที่เกิดขึ้นร่วมกัน และปัญหาที่เกิดขึ้นเฉพาะที่ได้ประสบจากการดำเนินงานก่อสร้างในประเทศกัมพูชา และลาว โดยพิจารณาเฉพาะปัญหาในระดับโครงการ พบปัญหาที่เกิดขึ้นร่วมกันทุกโครงการมีทั้งหมด 5 เรื่อง จาก 3 ด้าน เช่น แรงงานท้องถิ่นมีทักษะฝีมือค่อนข้างต่ำ แรงงานท้องถิ่นมีผลผลิตภาพการทำงานค่อนข้างต่ำ ความยุ่งยากในการจัดหาเครื่องจักรขนาดใหญ่ในท้องถิ่น เครื่องจักรในท้องถิ่นมีสภาพเก่าและไม่ได้มาตรฐาน อีกทั้งขาดแคลนวัสดุก่อสร้างในท้องถิ่นบางชนิด เช่น ปูนซีเมนต์ และเหล็กเส้น ซึ่งกล่าวได้ว่าเป็นปัญหาหลักสำหรับการบริหารโครงการก่อสร้างในประเทศกัมพูชาและลาว ส่วนปัญหาเฉพาะโครงการที่พบจำนวน 15 เรื่องนั้น แบ่งออกเป็นปัญหาที่เกิดขึ้นในโครงการขนาดใหญ่จำนวน 11 เรื่อง เช่น ไม่สามารถเรียกร้องค่าชดเชยกรณีวัสดุก่อสร้าง และน้ำมันขึ้นราคาได้ หรือได้ค่าชดเชยเพียงบางส่วน การเรียกร้องสิทธิ์เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงงานได้ค่อนข้างยาก ความยุ่งยากในการติดต่อสอบถามผู้ออกแบบเมื่อมีการแก้ไขแบบก่อสร้าง แบบก่อสร้างไม่สอดคล้องกับสภาพภูมิประเทศจริง ข้อจำกัดด้านวัสดุธรรมชาติ วัสดุก่อสร้างที่นำเข้ามาจากต่างประเทศมีคุณภาพไม่ได้มาตรฐาน ผู้ว่าจ้างจ่ายเงินล่าช้า ผู้รับเหมาช่วงท้องถิ่นมีความสามารถและมีคุณภาพค่อนข้างต่ำ ผู้รับเหมาช่วงขาดสภาพคล่องทางการเงิน ผู้จำหน่ายวัสดุก่อสร้างจัดส่งวัสดุก่อสร้างล่าช้า ผู้จำหน่ายวัสดุก่อสร้างจัดส่งวัสดุก่อสร้างที่มีคุณภาพต่ำกว่ามาตรฐาน ผู้จำหน่ายวัสดุก่อสร้างท้องถิ่นขาดความพร้อม ปัญหาที่เกิดขึ้นในโครงการขนาดใหญ่มากจำนวน 4 เรื่อง เช่น ผลงานขั้นต่ำที่เบิกเงินได้ต้องไม่ต่ำกว่า 1% ของมูลค่างาน ผู้ว่าจ้างจ่ายเงินล่าช้า ผู้รับเหมาช่วงท้องถิ่นมีความสามารถและมีคุณภาพค่อนข้างต่ำ ผู้รับเหมาช่วงบางรายไม่สามารถปฏิบัติงานได้ตามแผน และปัญหาที่เกิดขึ้นในโครงการขนาดใหญ่พิเศษจำนวน 2 เรื่อง เช่น ข้อกำหนดในการตรวจค้น/ทำลายวัตถุระเบิดก่อนเริ่มงาน ผู้รับเหมาช่วงท้องถิ่นมีความสามารถและมีคุณภาพค่อนข้างต่ำ ซึ่งพบได้ว่าโครงการขนาดใหญ่ประสบปัญหาในการดำเนินงานมากที่สุด โครงการขนาดใหญ่มากได้ประสบปัญหาในการดำเนินงานรองลงมา และโครงการขนาดใหญ่พิเศษได้ประสบปัญหาน้อยที่สุด

ผลจากการเปรียบเทียบปัญหาที่เกิดขึ้นร่วมกัน และปัญหาที่เกิดขึ้นเฉพาะที่ได้ประสบจากการดำเนินงานก่อสร้างในประเทศกัมพูชา และลาว โดยพิจารณาเฉพาะปัญหาในระดับบริษัท พบปัญหาทั้งหมด 2 เรื่อง จาก 2 ด้านคือ อุปสรรคทางด้านภาษา และปัญหาการตีความข้อสัญญา FIDIC โดยพบว่าบริษัทขนาดใหญ่ที่มีความพร้อมในเรื่องดังกล่าวมากกว่า จึงเกิดปัญหาและอุปสรรคตามมาค่อนข้างน้อย ในขณะที่บริษัทขนาดกลางและเล็กได้ประสบปัญหาดังกล่าวค่อนข้างมาก ซึ่งมีความสัมพันธ์กับการเตรียมความพร้อมภายในองค์กรทางด้านทักษะ และบุคลากรตามโครงกรอบ McKinsey's 7S

นอกจากนี้ผู้วิจัยได้เสนอแนะเบื้องต้นสำหรับบริษัทที่ต้องการไปดำเนินงานก่อสร้างในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ โดยเน้นถึงประเด็นที่มีความสำคัญ ซึ่งแบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือ ข้อเสนอแนะแนวทางการเตรียมความพร้อมภายในองค์กรที่สำคัญ และข้อเสนอแนะประเด็นปัญหาที่บริษัทควรให้ความสำคัญ และแนวทางการแก้ไข หรือลดผลกระทบเนื่องจากปัญหาดังกล่าวที่ได้ประสบจากการดำเนินงานก่อสร้างในประเทศกัมพูชา และลาว

โดยข้อเสนอแนะแนวทางการเตรียมความพร้อมภายในองค์กรที่สำคัญมีทั้งหมด 8 เรื่อง ดังนี้ 1) การเตรียมความพร้อมทางการเงินมี 2 รูปแบบคือ การจัดหาเงินทุนจากภายใน และการจัดหาเงินทุนจากภายนอก นอกจากนี้ควรมีการจัดตั้งกองทุนขึ้นมาเพื่อช่วยเหลือบริษัทรับเหมาก่อสร้างไทยที่เข้าไปรับงานก่อสร้างในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ อีกทั้งเป็นการสร้างความเชื่อมั่นให้กับธนาคารพาณิชย์ต่อบริษัทรับเหมาก่อสร้างไทย และจะทำให้การเรียกหลักประกันปรับลดลงก็ได้ 2) การพัฒนาทักษะทางด้านภาษาเนื่องจากบริษัทกรณีศึกษาส่วนใหญ่มีข้อด้อยในเรื่องภาษา ทำให้การสื่อสารไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร ซึ่งแนวทางการแก้ปัญหาเบื้องต้นบริษัทได้ทำการจ้างชาวต่างชาติที่มีความเชี่ยวชาญภาษาอังกฤษ และคนท้องถิ่นที่สามารถสื่อสารภาษาอังกฤษได้ เพื่อช่วยในเรื่องการประสานงาน การเขียนเอกสาร นำเสนองาน และตีความสัญญา ส่วนในระยะยาวบริษัทควรปลูกฝังให้บุคลากรพัฒนาทักษะทางด้านภาษา โดยการจ้างอาจารย์มาสอน 3) การเตรียมความพร้อมในการบริหารสัญญาก่อสร้าง เนื่องจากสัญญาก่อสร้างที่ใช้ในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ส่วนใหญ่ คือ สัญญา FIDIC ดังนั้นบริษัทที่ไปทำงานควรเตรียมบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญทางด้านสัญญา FIDIC ในเบื้องต้นอาจจ้างชาวต่างชาติที่มีความเชี่ยวชาญด้านสัญญา FIDIC เพื่อเป็นที่ปรึกษาทางด้านสัญญา ส่วนในระยะยาวนั้นบริษัทควรอบรมวิศวกรในเรื่องสัญญา FIDIC 4) การเตรียมความพร้อมทางด้านแรงงานที่เหมาะสมคือ การเลือกใช้แรงงานแบบผสม ดังนี้ แรงงานฝีมือควรเป็นแรงงานไทย ส่วนแรงงานทั่วไปควรใช้แรงงานท้องถิ่น เพราะมีค่าจ้างแรงงานต่ำกว่าแรงงานไทยค่อนข้างมาก 5) การเตรียมความพร้อมทางด้านเครื่องจักรนั้น บริษัทเลือกวิธีจัดส่งเครื่องจักรที่มีอยู่เข้าไป 6) การเตรียมความพร้อมทางด้านวัสดุก่อสร้าง การใช้วัสดุก่อสร้างนั้น ควรศึกษาวัสดุก่อสร้างภายในท้องถิ่นก่อนว่ามีคุณภาพอย่างไร มีปริมาณเพียงพอหรือไม่ ถ้าหากขาดแคลนวัสดุก่อสร้างประเภทใดบริษัทจะนำเข้า 7) การสรรหาพันธมิตรทางธุรกิจสำหรับประเทศที่บริษัทได้ริเริ่มเข้าไป บริษัทควรทำพันธมิตรทางธุรกิจกับบริษัทท้องถิ่น ซึ่งช่วยลดความเสี่ยงของประเทศนั้นๆลงได้ 8) การเลือกใช้ระบบติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ โดยพบว่า การเลือกใช้ระบบอินเทอร์เน็ตสามารถช่วยลดค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานลงได้ เช่น อีเมล และโปรแกรมสนทนาทางอินเทอร์เน็ต

ในขณะที่ข้อเสนอแนะประเด็นปัญหา และแนวทางการลดผลกระทบเนื่องจากปัญหาดังกล่าวที่พบจากโครงการก่อสร้างกรณีศึกษาในประเทศกัมพูชา และลาวมีทั้งหมด 6 เรื่อง ดังนี้

- 1) ปัญหาด้านการเมืองนั้น บริษัทควรศึกษาสถานการณ์ทางการเมืองและการปกครองของประเทศกัมพูชา และลาวก่อนการเข้าไปดำเนินงาน ซึ่งแนวทางลดผลกระทบเนื่องจากปัญหาทางการเมืองคือ บริษัทอาจประมาณค่าใช้จ่ายดังกล่าวเพื่อไว้ล่วงหน้า
- 2) ปัญหาด้านเศรษฐกิจ และการเงิน สภาพเศรษฐกิจของประเทศกัมพูชา และลาว ก่อนเข้าไปดำเนินงาน ซึ่งแนวทางลดผลกระทบเนื่องจากปัญหาทางด้านเศรษฐกิจ และการเงินนั้นที่สำคัญ ดังนี้ การลดปัญหาความผันผวนของอัตราแลกเปลี่ยน สามารถทำโดยการจองอัตราแลกเปลี่ยนไว้ล่วงหน้า
- 3) ปัญหาด้านวัฒนธรรม โดยพบว่าปัญหาทางด้านวัฒนธรรมสำหรับการดำเนินงานก่อสร้างในประเทศกัมพูชา และลาวนั้นมีความใกล้เคียงกับประเทศไทยค่อนข้างมาก ทำให้บริษัทไม่ต้องปรับตัวในการทำงานไม่มากนัก
- 4) ปัญหาด้านสภาพภูมิประเทศ สภาพภูมิอากาศ และภัยธรรมชาติ บริษัทควรศึกษาสภาพภูมิประเทศ สภาพภูมิอากาศ และภัยธรรมชาติของประเทศนั้นๆ ก่อนเข้าไปดำเนินงาน โดยพบว่าประเทศกัมพูชา และลาวนั้นมีความใกล้เคียงกัน แต่อาจประสบปัญหาในเรื่องฝนตกชุก และเกิดอุทกภัยค่อนข้างมากประเทศกัมพูชา ทำให้ช่วงเวลาดังกล่าวบริษัทไม่สามารถดำเนินงานได้ ดังนั้นบริษัทต้องวางแผนการทำงานเพื่อช่วงฤดูกลาดังกล่าวไว้ด้วย
- 5) ปัญหาด้านกฎหมาย และข้อบังคับ บริษัทควรศึกษาข้อมูลกฎหมาย และข้อบังคับของประเทศนั้นๆ ได้แก่ โครงสร้างภาษี กฎหมายแรงงาน กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินชีวิตประจำวัน เพื่อนำมาคิดเป็นต้นทุนการดำเนินงานก่อสร้างก่อนประมูลงาน
- 6) ปัญหาที่เกิดจากผู้รับเหมาช่วง และผู้จำหน่ายวัสดุก่อสร้าง บริษัทรับเหมาก่อสร้างไทยได้ประสบปัญหาผู้รับเหมาช่วงท้องถิ่นมีศักยภาพในการทำงานค่อนข้างต่ำ ส่งผลกระทบต่อคุณภาพงาน และระยะเวลาการทำงาน ดังนั้นบริษัทต้องศึกษาข้อมูลทั่วไปของผู้รับเหมาช่วง เช่น ข้อมูลทางการเงิน ความชำนาญในงานประเภทนั้นๆ หรือถ้าไม่แน่ใจอาจขอคำแนะนำจากเจ้าของงาน ส่วนปัญหาที่เกิดจากผู้จำหน่ายวัสดุก่อสร้าง เช่น จัดส่งวัสดุก่อสร้างล่าช้า ดังนั้นบริษัทจึงต้องวางแผนการนำเข้าวัสดุก่อสร้างล่วงหน้าให้ดี อีกทั้งจัดส่งวัสดุก่อสร้างไม่ได้ตามมาตรฐานที่ต้องการ ดังนั้นบริษัทต้องตรวจสอบคุณภาพอย่างละเอียดก่อนชำระเงิน



## บทที่ 6

### บทสรุป

#### 6.1 สรุปผลการวิจัย

การดำเนินงานก่อสร้างในต่างประเทศเป็นทางเลือกหนึ่งสำหรับบริษัทรับเหมาก่อสร้างไทยในช่วงวิกฤติเศรษฐกิจภายในประเทศ หรือในช่วงเศรษฐกิจภายในประเทศเกิดการชะลอตัวเนื่องจากในช่วงเวลาดังกล่าวปริมาณงานก่อสร้างภายในประเทศลดจำนวนลงเป็นอย่างมาก ทำให้มีการแข่งขันกันค่อนข้างสูง โดยในช่วงระหว่างทำการวิจัยนั้นผู้วิจัยสามารถเก็บข้อมูลของบริษัทรับเหมาก่อสร้างไทยที่ออกไปรับงานก่อสร้างในต่างประเทศได้จำนวน 10 บริษัท ซึ่งพบว่าสัดส่วนการขยายธุรกิจก่อสร้างในต่างประเทศของบริษัทรับเหมาก่อสร้างไทยกรณีศึกษานั้นเน้นรับงานในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ค่อนข้างมาก เช่น ลาว กัมพูชา เวียดนาม และพม่า เนื่องจากประเทศในภูมิภาคดังกล่าวมีความต้องการพัฒนาระบบสาธารณูปโภคพื้นฐานภายในประเทศค่อนข้างสูง แต่อย่างไรก็ตามพบว่าการทำงานก่อสร้างในภูมิภาคดังกล่าวนั้นมีความเสี่ยงสูงกว่าการทำงานก่อสร้างภายในประเทศ ทำให้บริษัทรับเหมาก่อสร้างไทยรายใหม่หลายรายที่เริ่มเข้าไปดำเนินงานก่อสร้างในต่างประเทศได้ประสบกับปัญหาและอุปสรรคเกิดขึ้นค่อนข้างมาก ส่งผลให้การทำงานก่อสร้างในต่างประเทศไม่ประสบความสำเร็จ

งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์แนวทางการเตรียมความพร้อมภายในองค์กรของบริษัทรับเหมาก่อสร้างไทยที่มีประสบการณ์ในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ อีกทั้งวิเคราะห์ปัญหาและอุปสรรคที่บริษัทรับเหมาก่อสร้างไทยได้ประสบมาจากการดำเนินงานก่อสร้างในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ พร้อมทั้งได้ให้ข้อเสนอแนะเบื้องต้นเกี่ยวกับแนวทางการเตรียมความพร้อมสำหรับการดำเนินงานก่อสร้างในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ โดยงานวิจัยได้ทำการศึกษาเฉพาะโครงการก่อสร้างที่อยู่ในประเทศกัมพูชา และลาวเท่านั้น

เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของงานวิจัย ผู้วิจัยได้ทำการออกแบบขั้นตอนการดำเนินงานวิจัยเป็น 2 ส่วน ดังนี้ ส่วนแรกศึกษาเกี่ยวกับแนวทางการเตรียมความพร้อมภายในองค์กรของบริษัทรับเหมาก่อสร้างไทยกรณีศึกษาที่มีประสบการณ์ในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ และส่วนที่สองศึกษาเกี่ยวกับปัญหาและอุปสรรคที่บริษัทรับเหมาก่อสร้างไทยได้ประสบมาจากการดำเนินงานก่อสร้างในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ โดยในส่วนของ การเตรียมความพร้อมภายในองค์กรของบริษัทรับเหมาก่อสร้างไทยกรณีศึกษานั้น ผู้วิจัยได้ประยุกต์ใช้กรอบ McKinsey's 7S ในการสร้างแบบสอบถาม จากนั้นทำการการสัมภาษณ์และประเมินแบบสอบถามจากผู้บริหาร



ระดับสูงจำนวน 12 คน จาก 10 บริษัท สำหรับในส่วนของการศึกษาปัญหาและอุปสรรคที่บริษัทรับเหมาก่อสร้างไทยได้ประสบมาจากการดำเนินงานก่อสร้างในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้นั้น ผู้วิจัยเริ่มต้นโดยการรวบรวมปัจจัยจากบทความวิจัยในอดีตได้ทั้งสิ้นจำนวน 46 ปัจจัย และนำรายการปัญหาและอุปสรรคที่ได้จากการสำรวจเบื้องต้น เพื่อใช้ในการสร้างลักษณะคำถามโดยแบ่งออกเป็น 13 เรื่อง จากนั้นทำการการสัมภาษณ์และประเมินแบบสอบถามจากผู้บริหารระดับสูงจำนวน 5 คน อีกทั้งทำการสัมภาษณ์และประเมินแบบสอบถามจากผู้จัดการโครงการจำนวน 7 คน จาก 13 โครงการ

ผลจากการศึกษาวิจัยสามารถแบ่งได้เป็น 3 ส่วน ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

#### 6.1.1 การเตรียมความพร้อมภายในองค์กรของบริษัทรับเหมาก่อสร้างไทยกรณีศึกษาตาม โครงการรอบ McKinsey's 7S

การเตรียมความพร้อมด้านกลยุทธ์ ควรเน้นในเรื่องของการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน การจัดหาแหล่งเงินทุนที่มีต้นทุนต่ำ การบริหารจัดการแรงงาน เครื่องจักร และวัสดุก่อสร้างให้มีประสิทธิภาพ การส่งเสริมในเรื่องของการวิจัยและพัฒนา การเลือกใช้เทคโนโลยีอย่างมีประสิทธิภาพ การใช้ระบบสารสนเทศเพื่อการลดต้นทุนในการดำเนินงานก่อสร้าง และสนับสนุนการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น การสร้างรายได้เปรียบทางด้านผลิตภัณฑ์ การสร้างรายได้เปรียบทางด้านราคา การคัดเลือกโครงการที่เหมาะสม และการแนะนำบริษัท ซึ่งการเลือกใช้กลยุทธ์แต่ละประเภทควรเลือกให้เหมาะสมกับศักยภาพของบริษัท และรูปแบบการดำเนินงาน

การเตรียมความพร้อมด้านโครงสร้างควรมีความสอดคล้องกับการขยายตัวทางธุรกิจ เช่น การใช้โครงสร้างองค์กรแบบเดิมเหมาะสำหรับการขยายธุรกิจก่อสร้างยังภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ในระยะสั้น และการจัดตั้งบริษัทสาขาในต่างประเทศเหมาะสำหรับการขยายธุรกิจก่อสร้างยังภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ในระยะกลางและระยะยาว

การเตรียมความพร้อมด้านระบบการทำงานควรให้ความสำคัญกับระบบจัดซื้อ ระบบบัญชีและการเงิน ระบบควบคุมคุณภาพงาน ระบบควบคุมความปลอดภัยในการทำงาน และระบบการติดต่อสื่อสาร

การเตรียมความพร้อมด้านทักษะการทำงานควรให้ความสำคัญกับทักษะทางด้านภาษา นอกเหนือจากทักษะความสามารถทางด้านเทคนิค

การเตรียมความพร้อมด้านบุคลากรควรให้ความสำคัญกับเรื่องการศึกษาและคัดเลือกบุคลากรโดยพิจารณาในส่วนของ การเตรียมความพร้อมทางด้านทักษะ จัดให้มีการฝึกอบรมในเรื่องของภาษาอังกฤษและความรู้ทางด้านกฎหมายและกฎระเบียบของประเทศนั้นๆ เพื่อให้บุคลากรมีความพร้อมสำหรับการดำเนินงาน อีกทั้งการประเมินผลปฏิบัติงาน การจ่ายค่าตอบแทน และการให้สวัสดิการ เพื่อสร้างแรงจูงใจให้แก่บุคลากรที่จะไปทำงานก่อสร้างในต่างประเทศ

การเตรียมความพร้อมด้านลักษณะการทำงานควรให้ความสำคัญกับลักษณะการทำงานของ บริษัท และลักษณะการทำงานของผู้บริหารโครงการที่จำเป็นต่อการดำเนินงานก่อสร้างในต่างประเทศ

การเตรียมความพร้อมด้านค่านิยมร่วมควรให้ความสำคัญกับการปลูกฝังค่านิยมร่วมสำหรับการทำงานก่อสร้างในต่างประเทศ เช่น อธิบายให้บุคลากรทุกคนเห็นความสำคัญของการดำเนินงานก่อสร้างในต่างประเทศ ในขณะเดียวกันควรปลูกฝังให้บุคลากรทุกคนได้มุ่งพัฒนาศักยภาพของตนเองอย่างต่อเนื่องโดยเฉพาะในเรื่องภาษา อีกทั้งปลูกฝังความมีวินัย และมีจรรยาบรรณต่อวิชาชีพ

#### 6.1.2 ปัญหาและอุปสรรคสำหรับการดำเนินงานก่อสร้างในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้

จากผลการวิเคราะห์สาเหตุหลักของปัญหาและอุปสรรคที่บริษัทรับเหมาก่อสร้างไทยกรณีศึกษาได้ประสบมาจากการดำเนินงานก่อสร้างในประเทศกัมพูชา และลาวนั้น ผู้วิจัยได้สรุปปัญหาได้เป็นผู้วิจัยสามารถแบ่งกลุ่มประเด็นปัญหาและอุปสรรคออกเป็น 3 ระดับ ดังนี้

1) กลุ่มปัญหาระดับประเทศ เป็นปัญหาที่บริษัทไม่สามารถควบคุมได้ แต่สามารถลดผลกระทบของปัญหาได้ ประกอบด้วย 5 เรื่อง ดังนี้

- ปัญหาด้านการเมือง
- ปัญหาด้านเศรษฐกิจ และการเงิน
- ปัญหาด้านวัฒนธรรม
- ปัญหาด้านสภาพภูมิประเทศ สภาพภูมิอากาศ และภัยธรรมชาติ
- ปัญหาด้านกฎหมาย และข้อบังคับ

2) กลุ่มปัญหาระดับโครงการ เป็นปัญหาที่บริษัทสามารถบริหารจัดการได้ ประกอบด้วย 5 เรื่อง ดังนี้

- ปัญหาด้านสัญญาก่อสร้าง
- ปัญหาด้านการออกแบบ และแบบก่อสร้าง

- ปัญหาด้านแรงงาน
- ปัญหาด้านเครื่องจักร
- ปัญหาด้านวัสดุก่อสร้าง
- ปัญหาที่เกิดจากผู้ว่าจ้าง
- ปัญหาที่เกิดจากผู้รับเหมาช่วง และผู้จำหน่ายวัสดุก่อสร้าง

3) กลุ่มปัญหาระดับบริษัท เป็นปัญหาที่บริษัทสามารถบริหารจัดการได้ ประกอบด้วย 2 เรื่อง ดังนี้

- ปัญหาด้านวัฒนธรรม
- ปัญหาด้านสัญญาก่อสร้าง

นอกจากนี้ผู้วิจัยได้ทำการเปรียบเทียบปัญหาที่เกิดขึ้นร่วมกัน และปัญหาที่เกิดขึ้นเฉพาะที่ได้ ประสพจากการดำเนินงานก่อสร้างในประเทศกัมพูชา และลาว โดยพิจารณาเฉพาะปัญหาในระดับประเทศ ระดับโครงการ และระดับบริษัท ซึ่งสามารถสรุปผล ได้ดังนี้

1) ปัญหาในระดับประเทศ พบปัญหาที่เกิดขึ้นร่วมกันทุกโครงการมีทั้งหมด 3 เรื่อง จาก 3 ด้าน เช่น ความผันผวนของอัตราแลกเปลี่ยน สภาพการคมนาคมทางบกภายในประเทศไม่ดีเท่าที่ควร และข้อบังคับในการนำเข้า/ส่งออกเครื่องจักร แรงงาน และวัสดุก่อสร้างค่อนข้างยุ่งยาก ซึ่งกล่าวได้ว่าเป็นปัญหาหลักสำหรับการดำเนินงานก่อสร้างในประเทศกัมพูชาและลาว ส่วนปัญหาเฉพาะประเทศที่พบจำนวน 12 เรื่อง จาก 4 ด้าน เช่น การคอร์รัปชั่นของเจ้าหน้าที่ภาครัฐ การปรับเปลี่ยนเจ้าหน้าที่ภาครัฐในระหว่างการทำงานก่อสร้าง อุปสรรคทางด้านภาษา อุปสรรคทางด้านขนบธรรมเนียมประเพณีท้องถิ่น สภาพภูมิประเทศส่วนใหญ่เป็นภูเขา พบกับระเบิดในบริเวณพื้นที่ก่อสร้าง มีฝนตกชุก เกิดอุทกภัยบ่อยครั้ง กฎหมายแรงงานท้องถิ่นระบุไว้ไม่ชัดเจน การเรียกเก็บภาษีในอัตราค่อนข้างสูง ความยุ่งยากในการขอใช้วีซ่าธรรมชาติ และข้อกำหนดในเรื่องการรักษาสิ่งแวดล้อม

2) ปัญหาในระดับโครงการ พบปัญหาที่เกิดขึ้นร่วมกันทุกโครงการมีทั้งหมด 5 เรื่อง จาก 3 ด้าน เช่น แรงงานท้องถิ่นมีทักษะฝีมือค่อนข้างต่ำ แรงงานท้องถิ่นมีผลผลิตการทำงานค่อนข้างต่ำ ความยุ่งยากในการจัดหาเครื่องจักรขนาดใหญ่ในท้องถิ่น เครื่องจักรในท้องถิ่นมีสภาพเก่าและไม่ได้มาตรฐาน อีกทั้งขาดแคลนวัสดุก่อสร้างในท้องถิ่นบางชนิด เช่น ปูนซีเมนต์ และเหล็กเส้น ซึ่งกล่าวได้ว่าเป็นปัญหาหลักสำหรับการบริหารโครงการก่อสร้างในประเทศกัมพูชาและลาว ส่วนปัญหาเฉพาะโครงการที่พบจำนวน 15 เรื่องนั้น แบ่งออกเป็นปัญหาที่เกิดขึ้นในโครงการขนาดใหญ่จำนวน 11 เรื่อง เช่น ไม่สามารถเรียกหรือค่าชดเชยกรณีวัสดุก่อสร้าง และน้ำมันขึ้นราคาได้ หรือได้

ค่าชดเชยเพียงบางส่วน การเรียกร้องสิทธิเนื่องจากการเปลี่ยนแปลงงานได้ค่อนข้างยาก ความยุ่งยากในการติดต่อสอบถามผู้ออกแบบเมื่อมีการแก้ไขแบบก่อสร้าง แบบก่อสร้างไม่สอดคล้องกับสภาพภูมิประเทศจริง ข้อจำกัดด้านวัฒนธรรมชาติ วัสดุก่อสร้างที่นำเข้ามาจากต่างประเทศมีคุณภาพไม่ได้มาตรฐาน ผู้ว่าจ้างจ่ายเงินล่าช้า ผู้รับเหมาช่วงท้องถิ่นมีความสามารถและมีคุณภาพค่อนข้างต่ำ ผู้รับเหมาช่วงขาดสภาพคล่องทางการเงิน ผู้จำหน่ายวัสดุก่อสร้างจัดส่งวัสดุก่อสร้างล่าช้า ผู้จำหน่ายวัสดุก่อสร้างจัดส่งวัสดุก่อสร้างที่มีคุณภาพต่ำกว่ามาตรฐาน ผู้จำหน่ายวัสดุก่อสร้างท้องถิ่นขาดความพร้อม ปัญหาที่เกิดขึ้นในโครงการขนาดใหญ่มากจำนวน 4 เรื่อง เช่น ผลงานชิ้นต่ำที่เบิกเงินได้ต้องไม่ต่ำกว่า 1% ของมูลค่างาน ผู้ว่าจ้างจ่ายเงินล่าช้า ผู้รับเหมาช่วงท้องถิ่นมีความสามารถและมีคุณภาพค่อนข้างต่ำ ผู้รับเหมาช่วงบางรายไม่สามารถปฏิบัติงานได้ตามแผน และปัญหาที่เกิดขึ้นในโครงการขนาดใหญ่พิเศษจำนวน 2 เรื่อง เช่น ข้อกำหนดในการตรวจค้น/ทำลายวัตถุระเบิดก่อนเริ่มงาน ผู้รับเหมาช่วงท้องถิ่นมีความสามารถและมีคุณภาพค่อนข้างต่ำ ซึ่งพบว่าโครงการขนาดใหญ่ประสบปัญหาในการดำเนินงานมากที่สุด โครงการขนาดใหญ่มากได้ประสบปัญหาในการดำเนินงานรองลงมา และโครงการขนาดใหญ่พิเศษได้ประสบปัญหาน้อยที่สุด

3) ปัญหาในระดับบริษัท พบปัญหาทั้งหมด 2 เรื่อง จาก 2 ด้านคือ อุปสรรคทางด้านภาษา และปัญหาการตีความข้อสัญญา FIDIC โดยพบว่าบริษัทขนาดใหญ่ที่มีความพร้อมในเรื่องดังกล่าวมากกว่า จึงเกิดปัญหาและอุปสรรคตามมาก่อนข้างน้อย ในขณะที่บริษัทขนาดกลางและเล็กได้ประสบปัญหาดังกล่าวค่อนข้างมาก ซึ่งมีความสัมพันธ์กับการเตรียมความพร้อมภายในองค์กรทางด้านทักษะ และบุคลากรตามโครงการรอบ McKinsey's 7S

#### 6.1.3 ข้อเสนอแนะเบื้องต้นสำหรับการดำเนินงานก่อสร้างในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้

ผู้วิจัยได้เสนอแนะเบื้องต้นสำหรับบริษัทที่ต้องการไปดำเนินงานก่อสร้างในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ โดยเน้นถึงประเด็นที่มีความสำคัญ ซึ่งแบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือ ข้อเสนอแนะแนวทางการเตรียมความพร้อมภายในองค์กรที่สำคัญ และข้อเสนอแนะประเด็นปัญหาที่บริษัทควรให้ความสำคัญ และแนวทางการแก้ไข หรือลดผลกระทบเนื่องจากปัญหาดังกล่าว

โดยข้อเสนอแนะแนวทางการเตรียมความพร้อมภายในองค์กรที่สำคัญมีทั้งหมด 8 เรื่อง ดังนี้ 1) การเตรียมความพร้อมทางการเงิน 2) การพัฒนาทักษะทางด้านภาษา 3) การเตรียมความพร้อมในการบริหารสัญญาก่อสร้าง 4) การเตรียมความพร้อมทางด้านแรงงานที่เหมาะสม 5) การเตรียมความพร้อมทางด้านเครื่องจักร 6) การเตรียมความพร้อมทางด้านวัสดุก่อสร้าง 7) การสรรหาพันธมิตรทางธุรกิจสำหรับประเทศที่บริษัทได้ริเริ่มเข้าไป 8) การเลือกใช้ระบบติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ

ในขณะที่เสนอแนะประเด็นปัญหา และแนวทางในการลดผลกระทบเนื่องจากปัญหาดังกล่าวที่พบจากโครงการก่อสร้างกรณีศึกษาในประเทศกัมพูชา และลาว เฉพาะบางส่วนที่มีความสำคัญมีทั้งหมด 6 เรื่อง ดังนี้ 1) ปัญหาด้านการเมือง 2) ปัญหาด้านเศรษฐกิจ และการเงิน 3) ปัญหาด้านวัฒนธรรม 4) ปัญหาด้านสภาพภูมิประเทศ สภาพภูมิอากาศ และภัยธรรมชาติ 5) ปัญหาด้านกฎหมาย และข้อบังคับ 6) ปัญหาที่เกิดจากผู้รับเหมาช่วง และผู้จำหน่ายวัสดุก่อสร้าง

## 6.2 ประโยชน์จากการศึกษาวิจัย

งานวิจัยนี้มีประโยชน์ต่อบริษัทรับเหมาก่อสร้างไทย 2 ส่วน คือ บริษัทรับเหมาก่อสร้างไทยสามารถนำข้อเสนอแนะเบื้องต้นไปใช้เป็นแนวทางในการเตรียมความพร้อมสำหรับบริษัทรับเหมาก่อสร้างไทยที่ต้องการไปดำเนินงานก่อสร้างในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ให้ประสบความสำเร็จได้ อีกทั้งช่วยให้บริษัทรับเหมาก่อสร้างไทยที่ต้องการไปดำเนินงานก่อสร้างในประเทศกัมพูชา และลาว ได้ทราบถึงประเด็นปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้น พร้อมทั้งแนวทางการแก้ไข

สำหรับประโยชน์ต่องานวิจัยพบว่างานวิจัยนี้ได้ขยายองค์ความรู้งานวิจัย โดยได้ทำการศึกษาทั้งปัจจัยเตรียมความพร้อมภายในองค์กร อีกทั้งปัญหาและอุปสรรคซึ่งเป็นปัจจัยภายนอกในมุมมองที่แตกต่างกับงานวิจัยในอดีตที่ผู้วิจัยศึกษาเฉพาะปัจจัยเสี่ยงจากการดำเนินงานก่อสร้างในต่างประเทศในมุมมองของบริษัทต่างชาติของประเทศที่พัฒนาแล้วไปลงทุนในประเทศที่กำลังพัฒนาหรือด้อยพัฒนา

## 6.3 ข้อจำกัดของงานวิจัย

1) เนื่องจากโครงการก่อสร้างในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้นั้นเป็นโครงการของภาครัฐส่วนใหญ่ อีกทั้งเป็นโครงการที่ได้รับเงินช่วยเหลือจากรัฐบาลไทย ดังนั้นปัญหาและอุปสรรคที่รวบรวมมาได้ อาจไม่ครอบคลุมปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นจริงในประเทศนั้นๆ ทั้งหมด

## 6.4 ข้อเสนอแนะงานวิจัยในอนาคต

1) ควรศึกษาปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นในโครงการภาคเอกชนสำหรับการดำเนินงานก่อสร้างในประเทศแถบภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้เพิ่มเติม เพื่อให้ทราบถึงปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นในแต่ละประเทศมากยิ่งขึ้น

2) ควรศึกษาเพิ่มเติมประเด็นปัญหาและอุปสรรคที่สำคัญในรายละเอียดเชิงกระบวนการ เพื่อให้เกิดความเข้าใจมากยิ่งขึ้น โดยสามารถนำประเด็นปัญหาและอุปสรรคที่ได้จากงานวิจัยนี้เป็นแนวทางในการศึกษาต่อไปได้



3) ควรศึกษาปัญหาและอุปสรรคในประเทศอื่นๆ ที่อยู่ในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้เพิ่มเติม เช่น ประเทศเวียดนาม และพม่า เพื่อให้ทราบถึงลักษณะปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ได้ครอบคลุมมากยิ่งขึ้น



สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

## รายการอ้างอิง

### ภาษาไทย

วิบูลย์ ศรีประเสริฐ. 3 ก.ย. 2545. FEDCON ที่ต้องมียกกองทุนฯ100 ล้านบาทช่วยรับเหมาไทย.  
ผู้จัดการรายวัน.

เศรษฐวิเคราะห์. (2545)., ศูนย์วิจัยกสิกร.

สหพันธ์ธุรกิจบริการออกแบบและก่อสร้างแห่งประเทศไทย. (2547). สถิติแนวโน้มการประกอบ  
ธุรกิจของบริษัทก่อสร้างไทยในงานออกแบบและก่อสร้างไปต่างประเทศ.

### ภาษาอังกฤษ

Arditi, D. (1991). Factors Affecting U.S. Contractor' Performance Overseas. Journal of  
Construction Engineering and Management 117: 27-46.

Ashley, D.B. and Bonner, J.J. (1987). Political risks in international construction. Journal  
of Construction Engineering and Management 113: 447-467.

Bon, R. (1992). The Future of International Construction: Secular Patterns of Growth and  
Decline. Habitat Intl 16: 119-128.

Cheah, C.Y.J. (2007). Strategic analysis of large local construction firms in China.  
Construction Management and Economics 25: 25-38.

Chua, D.K.H et al. (March-April 2003). Impacts of Obstacles in East Asian Cross-Border  
Construction. Journal of Construction Engineering and Management 129: 131-  
141.

Crosthwaite, D. (1998). The internationalization of British construction companies 1990-  
96: an empirical analysis. Construction Management and Economics 16: 389-  
395.

- Cuervo, J.C. and Pheng, L.S. (2004). Global performance measures for transnational construction corporations. Construction Management and Economics 22: 851-860.
- Cuervo, J.C. and Pheng, L.S. (2005). Significance of internalization factors for Singapore transnational construction corporations. Construction Management and Economics 23: 147-162.
- Dikmen, I. and Birgonul, M.T. (2004). Neural Network Model to Support International Market Entry Decisions. Journal of Construction Engineering and Management 130: 59-66.
- Dikmen, I. and Birgonul, (2006). An analytic hierarchy process based model for risk and opportunity assessment of international construction projects. Canadian Journal of Civil Engineering 33: 58-68.
- Dulaimi, M.F. and Hwa, T.F. (2001). Developing world class construction companies in Singapore. Construction Management and Economics 19: 591-599.
- Flanagan, R. (1994). The features of successful construction companies in the international construction market. Strategic Planning in Construction: Proceedings of the A.J. Etkin International Seminar on Strategic Planning in Construction Companies, Haifa, Israel: 304-18.
- Gunhan, S. and Arditi, D. (2005). International Expansion Decision for Construction Companies. Journal of Construction Engineering and Management 131: 928-937.
- Han, S.H. and Diekmann, J.E. (2001). Approaches for making risk-based Go/No go decision for International Project. Journal of Construction Engineering and Management 127: 300-308.
- Hastak, H. and Shaked, A. (2000). ICRAM-1: Model for International Construction Risk Assessment. Journal of Management In Engineering: 59-69.
- Howes, R. and Tah, J.H.M. (2003). Strategic management applied to international construction. London: Thomas Telford Publishing.

- Kapila, P. and Hendrickson, C. (2001). Exchange risk management in international joint ventures. Journal of Management in Engineering 17: 186-191.
- Kealey, D.J. et al. (2005). Re-examining the role of training in contributing to international project success: A literature review and an outline of a new model training program. International Journal of Intercultural Relations 29: 289-316.
- Ling, F.Y.Y. and Hoi., L. (2006). Risks faced by Singapore firms when undertaking construction projects in India. International Journal of Project Management 24: 261–270.
- Mawhinney, M. (2001). International Construction. London: Blackwell Science Ltd.
- Ngowi, A.B. et al. (2005). The globalisation of the construction industry-a review. Building and Environment 40: 135-141.
- Ofori, G. (1996). International contractors and structural changes in host country construction industries: case of Singapore. Engineering, Construction and Architectural Management 3: 271-288.
- Ofori, G. (2003). Frameworks for analysing international construction. Construction Management and Economics 21: 379-391.
- Pascale, R.T. (1981). The Art of Japanese Management: Application for American Executives. Simon & Schuster Publishing: 326.
- Pheng, L.S. and Hongbin, J. (2004). Estimation of international construction performance: analysis at the country level. Construction Management and Economics 22: 277-289.
- Porter, M.E. (1980). Competitive Strategy: Technique for Analyzing Industries and Competitors. The Free Press: 35-41.
- Raftery, J. (1998). Globalization and construction industry development: implications of recent developments in the construction sector in Asia. Construction Management and Economics 16: 729-737.

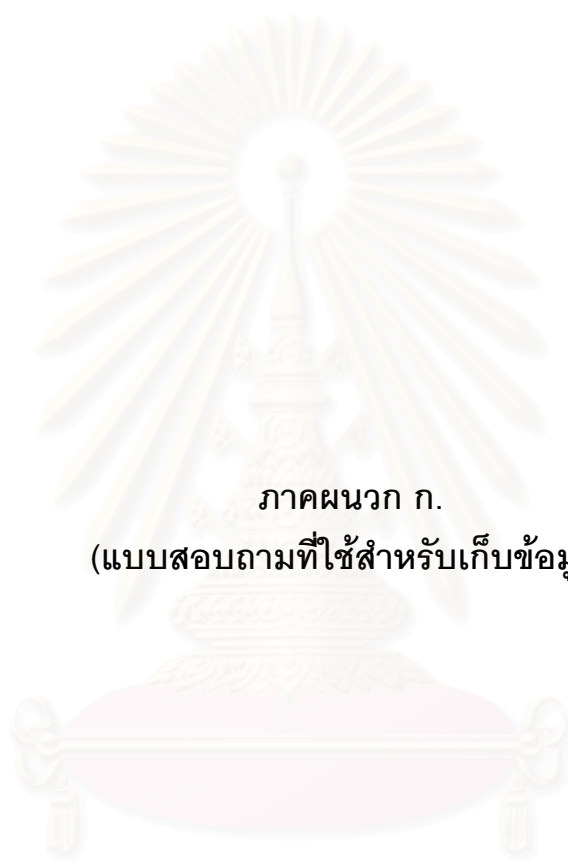
- Seung, H. Han and Diekmann, J.E. (2001). Making a risk-based bid decision for overseas construction projects. Construction Management and Economics 19: 765-776.
- Sohail, M. and Baldwin, A.N. (2004). Performance indicators for “micro-projects” in developing countries. Construction Management and Economics 22: 11-23.
- Strassmann, W.P. (1989). The Rise, Fall, and Transformation of Overseas Construction Contracting. World Development 17: 783-794.
- Tam, C.M. (1999). Use of the Internet to enhance construction communication: Total Information Transfer System. International Journal of Project Management 17(2): 107-111.
- Turk, A.M. (2005). ISO 9000 in construction: An examination of its application in Turkey. Building and Environment 41: 501-511.
- Wang, S.Q. et al. (1999). Political risks: analysis of key contract clauses in China’s BOT project. Journal of Construction Engineering and Management 125: 190-197.
- Wang, S.Q. (2004). Risk management framework for construction projects in developing countries. Construction Management and Economics 22: 237-252.
- Walker, D.H.T. and Johannes, D.S. (2003). Construction industry joint venture behaviour in Hong Kong—designed for collaborative results? International Journal of Project Management 21(1): 39-49.
- Zairi, M. and Whymark, J. (1999). Best practice organizational effectiveness in NHS Trusts Allington NHS Trust case study. Journal of Management in Medicine, 13 (5): 298-307.
- Zhi, H. (1995). Risk management for overseas construction projects. International Journal of Project Management 13: 231-237.





ภาคผนวก

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



ภาคผนวก ก.  
(แบบสอบถามที่ใช้สำหรับเก็บข้อมูล)

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

**แบบสอบถามชุดที่ 1**  
**สำหรับเก็บข้อมูลวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การวิเคราะห์เบื้องต้นสำหรับบริษัทรับเหมาก่อสร้าง**  
**ไทยที่ไปดำเนินงานในแถบภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้: กรณีศึกษาประเทศกัมพูชา**  
**และลาว”**

**คำชี้แจง**

แบบสอบถามชุดที่ 1 มีวัตถุประสงค์เพื่อประเมินแนวทางการเตรียมความพร้อมภายในองค์กรของบริษัทผู้รับเหมาก่อสร้างไทยที่มีประสบการณ์ดำเนินงานก่อสร้างในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ ผู้วิจัยจึงขอความกรุณาจากท่านในการประเมินแบบสอบถาม ซึ่งแบ่งออกเป็น 3 ส่วน คือ

- ส่วนที่ 1**      ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม      (สำหรับผู้บริหารระดับสูงเป็นผู้ประเมิน)
- ส่วนที่ 2**      ข้อมูลภูมิหลังของบริษัท
- ส่วนที่ 3**      คำถามเพื่อทราบถึงลักษณะภายในองค์กรของบริษัทที่มีประสบการณ์ดำเนินงานก่อสร้างในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้

ผลการประเมินของท่านในครั้งนี้ ผู้วิจัยจะนำไปวิเคราะห์หาประเด็นที่สำคัญในแต่ละด้านตามโครงกรอบ McKinsey's 7 S พร้อมทั้งแนวทางการเตรียมความพร้อมของแต่ละประเด็นที่สำคัญในแต่ละด้านดังกล่าว ซึ่งจะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งสำหรับบริษัทผู้รับเหมาก่อสร้างไทยรายใหม่ที่ต้องการขยายธุรกิจก่อสร้างไปยังภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ โดยบริษัทผู้รับเหมาก่อสร้างรายใหม่สามารถนำประเด็นและแนวทางที่สำคัญดังกล่าวสำหรับเลือกใช้เป็นแนวทางในการเตรียมความพร้อมภายในองค์กรให้เหมาะสมกับองค์กรของตนได้ ผู้วิจัยใคร่ขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงที่ท่านได้สละเวลาอันมีค่าในการตอบแบบสอบถามครั้งนี้

ปริญญา เอกศิริวานนท์

นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาวิศวกรรมก่อสร้างและการบริหาร

ภาควิชาวิศวกรรมโยธา คณะวิศวกรรมศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

หมายเลขโทรศัพท์ติดต่อ: 089-673-4191

E-mail Address: benz\_ak@hotmail.com

**ส่วนที่ 1** ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม (สำหรับผู้บริหารระดับสูงเป็นผู้ประเมิน)

**คำชี้แจงการตอบส่วนที่ 1** กรุณาเขียนเครื่องหมาย “✓” ลงใน ( ) และกรอกข้อมูลลงในช่องว่างที่เว้นไว้ ซึ่งตรงกับความเป็นจริงเกี่ยวกับตัวท่าน

1. เพศ

( ) ชาย ( ) หญิง อายุ.....ปี

2. ระดับการศึกษา

( ) ปริญญาตรี ( ) สูงกว่าปริญญาตรี โปรดระบุ.....

3. ตำแหน่งงานที่ท่านเคยรับผิดชอบในโครงการก่อสร้างต่างประเทศโปรดระบุ.....

4. ท่านมีประสบการณ์ทำงานในโครงการก่อสร้างต่างประเทศจำนวน.....ปี

5. ท่านเคยรับผิดชอบโครงการก่อสร้างในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้จำนวน.....โครงการ  
ซึ่งมีประเภทโครงการอะไรบ้าง โปรดระบุ.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

## ส่วนที่ 2 ข้อมูลภูมิหลังของบริษัท (Company Background)

1. อยากทราบว่าบริษัทของท่านมีเงินทุนจดทะเบียนประมาณเท่าไร?

ตอบ.....

2. ลักษณะในการดำเนินงานของบริษัทเป็นอย่างไร?

ตอบ.....

3. บริษัทของท่านมีประสบการณ์ในต่างประเทศเฉพาะแถบภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ ประมาณกี่ปี ?

ตอบ.....

4. บริษัทของท่านเคยไปดำเนินการก่อสร้างในแถบภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ ในประเทศใดบ้าง? และทำโครงการประเภทอะไร?

ตอบ.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

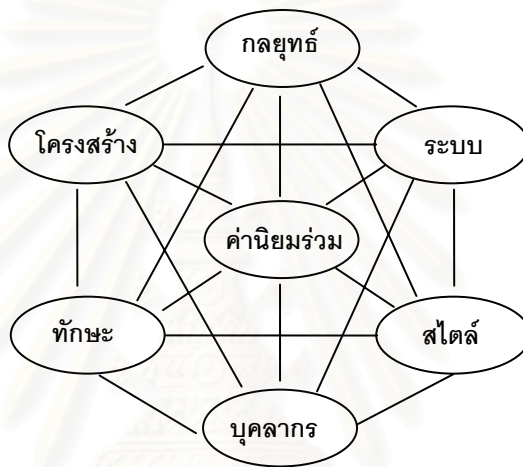
.....

.....



**ส่วนที่ 3** คำถามเพื่อทราบถึงลักษณะภายในองค์กรของบริษัทที่มีประสบการณ์ดำเนินงานก่อสร้างในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ สำหรับบริษัทผู้รับเหมาก่อสร้างรายใหม่ได้นำไปใช้เป็นแนวทางในการเตรียมความพร้อมภายในองค์กรได้

⇒ การศึกษาลักษณะขององค์กรของบริษัทที่มีประสบการณ์ดำเนินงานก่อสร้างในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ ซึ่งผู้วิจัยได้ประยุกต์ใช้กรอบ McKinsey's 7 S สำหรับกำหนดประเด็นคำถามที่มีความสำคัญทั้งหมด 7 ด้าน ดังนี้



**รูปที่ 1** กรอบ McKinsey's 7 S

**The Hard S's**

**1. กลยุทธ์**

บริษัทของท่านมีกลยุทธ์ในการไปดำเนินงานก่อสร้างในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ ซึ่งจะพิจารณาทั้ง 6 ด้าน ดังนี้

- กลยุทธ์ทางด้านธุรกิจ

- บริษัทของท่านได้กำหนดทิศทางในการขยายธุรกิจก่อสร้างไปยังภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ได้อย่างไร?

ตอบ.....  
 .....  
 .....

- บริษัทของท่านมีความสนใจที่จะไปดำเนินงานก่อสร้างในประเทศใดบ้าง?

ตอบ.....

- กลยุทธ์ที่บริษัทของท่านใช้เพื่อให้สามารถแข่งขันได้ในตลาดก่อสร้างภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้มีอะไรบ้าง? (Cost Leadership Strategy, Differentiation Strategy, Diversification Strategy) และมีวิธีการอย่างไร?

ตอบ.....  
 .....  
 .....

- กลยุทธ์ทางการเงิน

- หนังสือค่าประกันที่บริษัทของท่านจะต้องออกให้แก่ผู้ว่าจ้างสำหรับการไปดำเนินงานก่อสร้างในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้มีอะไรบ้าง? และบริษัทมีหลักเกณฑ์ในการคัดเลือกธนาคารที่จะออกหนังสือค่าประกันดังกล่าวอย่างไร?

ตอบ.....  
 .....  
 .....

- ท่านมีวิธีการจัดหาแหล่งเงินทุนหมุนเวียนสำหรับใช้จ่ายในโครงการก่อสร้างที่อยู่ในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ได้อย่างไร? (ระดมหุ้นส่วน, กู้จากสถาบันการเงิน)

ตอบ.....  
 .....  
 .....

- บริษัทของท่านเคยใช้กลวิธีการเปิด L/C (Letter of Credit) เพื่อขอเครดิตในการสั่งซื้อวัสดุก่อสร้างสำหรับโครงการก่อสร้างที่อยู่ในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้หรือไม่? ทำอย่างไร?

ตอบ.....  
 .....  
 .....

- กลยุทธ์ในการดำเนินงาน

- บริษัทของท่านมีวิธีการจัดหาแรงงานที่ใช้สำหรับโครงการก่อสร้างในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ได้อย่างไร?

ตอบ.....

.....

.....

- บริษัทของท่านมีวิธีการจัดหาเครื่องจักรและอุปกรณ์ที่ใช้สำหรับโครงการก่อสร้างในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ได้อย่างไร?

ตอบ.....

.....

.....

- บริษัทของท่านมีวิธีการจัดหาวัสดุก่อสร้างที่ใช้สำหรับโครงการก่อสร้างในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ได้อย่างไร?

ตอบ.....

.....

.....

- บริษัทของท่านมีหลักเกณฑ์ในการเลือกรูปแบบการดำเนินงานสำหรับโครงการก่อสร้างที่อยู่ในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ได้อย่างไร? (ผู้รับเหมาหลัก, JV, ผู้รับเหมารายย่อย) เพราะเหตุใด?

ตอบ.....

.....

.....

- บริษัทของท่านมีการส่งเสริมทางด้านวิจัยและพัฒนา (R&D) เพื่อเป็นการสร้างองค์ความรู้ใหม่ๆ สำหรับการดำเนินงานก่อสร้างในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้เรื่องอะไรบ้าง?

ตอบ.....

.....

.....

.....

- กลยุทธ์ทางด้านเทคโนโลยี

- บริษัทของท่านได้มีการนำเทคโนโลยีใหม่ๆ มาใช้สำหรับการดำเนินงานก่อสร้างในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ในเรื่องอะไรบ้าง? ยกตัวอย่าง?

ตอบ.....

.....

.....

- ท่านมีหลักเกณฑ์ในการเลือกใช้เทคโนโลยีอย่างไร?

ตอบ.....

.....

- กลยุทธ์ทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ

- บริษัทของท่านได้มีการนำเอาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาช่วยสำหรับการดำเนินงานก่อสร้างในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้เรื่องอะไรบ้าง? ยกตัวอย่าง?

ตอบ.....

.....

.....

- กลยุทธ์ทางการตลาด

- บริษัทของท่านได้มีนโยบายเกี่ยวกับการควบคุมคุณภาพของงานก่อสร้างในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ได้อย่างไร?

ตอบ.....

.....

.....

- บริษัทของท่านมีกลวิธีในการแข่งขันราคาประมูลงานก่อสร้างในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ได้อย่างไร?

ตอบ.....

.....

.....

- อยากทราบว่าบริษัทที่มีวิธีการหางานในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ได้  
อย่างไร? มีขั้นตอนในแต่ละวิธีการอย่างไรบ้าง?

ตอบ.....  
.....  
.....

- ท่านมีหลักเกณฑ์ในการคัดเลือกโครงการก่อสร้างในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียง  
ใต้อย่างไร? (แหล่งเงินทุนโครงการ เช่น ABD, World Bank, JBIC, รัฐบาล,  
เอกชน/ ความเสี่ยงในประเทศนั้นๆ)

ตอบ.....  
.....  
.....

- บริษัทมีกลวิธีในการแนะนำให้เป็นที่รู้จักในตลาดก่อสร้างในภูมิภาคเอเชีย  
ตะวันออกเฉียงใต้ได้อย่างไร?

ตอบ.....  
.....  
.....

**2. โครงสร้าง**

- การจัดรูปแบบองค์กรของบริษัทอยู่ในรูปแบบใด? และมีแผนกอะไรที่เกี่ยวข้องกับ  
งานก่อสร้างในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้บ้าง?

ตอบ.....  
.....  
.....

- งานก่อสร้างภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ขึ้นตรงกับฝ่ายและแผนกใด?

ตอบ.....  
.....



- ในส่วนของการประสานงานกันระหว่างสำนักงานใหญ่กับหน่วยงานที่อยู่ในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ มีวิธีการอย่างไร ?

ตอบ.....  
 .....  
 .....

### 3. ระบบ

- ระบบจัดซื้อ การซื้อวัสดุและอุปกรณ์สำหรับโครงการก่อสร้างที่อยู่ในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้มีกระบวนการอย่างไร? และบริษัทได้นำระบบ IT อะไรบ้าง? มาช่วยจัดการเรื่องจัดซื้อ

ตอบ.....  
 .....  
 .....

- ระบบบัญชี/การเงิน บริษัทมีวิธีบริหารจัดการรายรับและค่าใช้จ่ายสำหรับโครงการก่อสร้างที่อยู่ในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้อย่างไร? และบริษัทได้นำระบบ IT อะไรบ้าง? มาช่วยจัดการเรื่องบัญชี/การเงิน

ตอบ.....  
 .....  
 .....

- ระบบควบคุมคุณภาพงาน บริษัทได้ใช้ระบบควบคุมคุณภาพงานอะไรบ้าง? และนำระบบควบคุมคุณภาพงานไป Implement กับบริษัทผู้รับเหมาช่วงได้อย่างไร?

ตอบ.....  
 .....  
 .....

- ระบบควบคุมความปลอดภัยในงานก่อสร้าง บริษัทได้ตระหนักถึงการควบคุมความปลอดภัยในการทำงานมากน้อยเพียงใด? และมีระบบอะไรบ้าง? ที่ใช้สำหรับควบคุมความปลอดภัยในการทำงาน

ตอบ.....  
 .....  
 .....

- ระบบติดต่อสื่อสาร บริษัทได้ใช้ระบบติดต่อสื่อสารอะไรบ้าง? ที่ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน และช่วยประหยัดต้นทุนในการติดต่อสื่อสาร

ตอบ.....  
 .....

**The Soft S's**

**4. ทักษะ**

- ท่านคิดว่าทักษะด้านงานอาชีพหรือทางด้านเทคนิคของบุคลากรและแรงงาน สำหรับการไปทำงานก่อสร้างในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ควรมีลักษณะอย่างไร?

ตอบ.....  
 .....

- ท่านคิดว่าทักษะความถนัด/ความชำนาญลาดของบุคลากรที่ควรมีเป็นพิเศษสำหรับการไปทำงานก่อสร้างในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ มีอะไรบ้าง?

ตอบ.....  
 .....

**5. บุคลากร**

- บริษัทของท่านมีวิธีการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรที่จะไปทำงานก่อสร้างในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ได้อย่างไร? (ผู้บริหารโครงการ, วิศวกรโครงการ, วิศวกร, โฟร์แมน) และพิจารณาคุณสมบัติพิเศษด้านใดบ้าง?

ตอบ.....  
 .....

- บริษัทของท่านมีนโยบายในการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรที่จะไปทำงานก่อสร้างในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้อะไรบ้าง ? ยกตัวอย่าง?

ตอบ.....

.....

.....

- บริษัทของท่านมีวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานสำหรับบุคลากรที่ไปทำงานในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ได้อย่างไร?

ตอบ.....

.....

.....

- บริษัทของท่านมีวิธีการจ่ายค่าตอบแทนสำหรับบุคลากรที่ไปทำงานในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ได้อย่างไร?

ตอบ.....

.....

.....

- บริษัทของท่านได้ให้สวัสดิการสำหรับบุคลากรที่ไปทำงานในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้เรื่องอะไรบ้าง?

ตอบ.....

.....

.....

## 6. ลักษณะการทำงาน

- ลักษณะการทำงานของบริษัทท่านที่มีความจำเป็นต่อการดำเนินงานก่อสร้างในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ ควรจะต้องมีอะไรบ้าง?

ตอบ.....

.....

.....

- ลักษณะการทำงานของผู้บริหารระดับสูงในบริษัทของท่านที่รับผิดชอบโดยตรงกับงานก่อสร้างในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ ควรจะต้องมีลักษณะอย่างไรบ้าง?

ตอบ.....  
 .....  
 .....

**7. ค่านิยมร่วม**

- บริษัทของท่านมีได้มีการปลูกฝังค่านิยมร่วมภายในองค์กรเพื่อให้บุคลากรได้ตระหนักถึงความสำคัญของการขยายธุรกิจก่อสร้างไปยังภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้และพยายามพัฒนาศักยภาพของตนเองให้สามารถไปทำงานในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ได้ ในเรื่องอะไรบ้าง? และมีวิธีการอย่างไร?

ตอบ.....  
 .....  
 .....

- ถ้ามองแนวโน้มในอนาคตแล้ว บริษัทที่มีความจำเป็นจะต้องขยายธุรกิจก่อสร้างไปยังภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้อย่างจริงจัง บริษัทจะต้องปลูกฝังค่านิยมร่วมภายในองค์กรอะไรบ้าง? ที่บริษัทมีความจำเป็นต้องบอกกล่าวให้ทราบภายในบริษัทเพื่อเป็นการพัฒนาศักยภาพบริษัทให้ไปสู่ระดับสากลได้

ตอบ.....  
 .....  
 .....

**คำถามเพิ่มเติม**

- ท่านคิดว่าบริษัทของท่านมีจุดแข็งในด้านใดบ้าง? เมื่อเปรียบเทียบกับบริษัทคู่แข่งในตลาดก่อสร้างในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้

ตอบ.....  
 .....  
 .....

- ท่านคิดว่าบริษัทของท่านมีจุดอ่อนในด้านใดบ้าง? เมื่อเปรียบเทียบกับบริษัทคู่แข่งในตลาดก่อสร้างในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้

ตอบ.....

.....

.....

- อยากทราบว่าบริษัทก่อสร้างต่างชาติที่สำคัญที่มาแย่งชิงส่วนแบ่งทางการตลาดก่อสร้างในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ มีประเทศอะไรบ้าง?

ตอบ.....

.....

.....

- ในมุมมองของบริษัท อยากจะให้ภาครัฐเข้ามามีส่วนช่วยบริษัทผู้รับเหมาก่อสร้างไทยที่ต้องการไปก่อสร้างในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ เรื่องอะไรบ้าง?

ตอบ.....

.....

.....

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



**แบบสอบถามชุดที่ 2**  
**สำหรับเก็บข้อมูลวิทยานิพนธ์เรื่อง “การวิเคราะห์เบื้องต้นสำหรับบริษัทรับเหมาก่อสร้าง**  
**ไทยที่ไปดำเนินงานในแถบภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้: กรณีศึกษาประเทศกัมพูชา**  
**และลาว”**

**คำชี้แจง**

แบบสอบถามชุดที่ 2 มีวัตถุประสงค์เพื่อประเมินปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นในโครงการก่อสร้างต่างประเทศ เฉพาะแถบภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ ผู้วิจัยจึงขอความกรุณาจากท่านในการประเมินแบบสอบถาม ซึ่งแบ่งออกเป็น 3 ส่วน คือ

- ส่วนที่ 1**      ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม (สำหรับผู้บริหารโครงการ หรือวิศวกรโครงการเป็นผู้ประเมิน)
- ส่วนที่ 2**      ข้อมูลทั่วไปของโครงการ
- ส่วนที่ 3**      คำถามเกี่ยวกับปัญหาและอุปสรรคจากการไปดำเนินงานก่อสร้างในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้

ผลการประเมินของท่านในครั้งนี้ ผู้วิจัยจะนำไปวิเคราะห์หาประเด็นปัญหาและอุปสรรคที่สำคัญ และแนวทางจัดการกับปัญหาที่สำคัญดังกล่าว ซึ่งจะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งสำหรับบริษัทผู้รับเหมาก่อสร้างไทยรายใหม่ที่ต้องการขยายธุรกิจก่อสร้างไปยังภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ โดยจะได้ตระหนักถึงประเด็นปัญหาและอุปสรรคที่เกี่ยวข้องเหล่านี้ และทราบถึงแนวทางในการจัดการกับปัญหาดังกล่าวได้อย่างเหมาะสม ผู้วิจัยใคร่ขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงที่ท่านได้สละเวลาอันมีค่าในการตอบแบบสอบถามครั้งนี้

สถาบันวิทยบริการ  
 จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ปริญญา เอกศิริวรรณท์

นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาวิศวกรรมก่อสร้างและการบริหาร

ภาควิชาวิศวกรรมโยธา คณะวิศวกรรมศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

หมายเลขโทรศัพท์ติดต่อ: 089-673-4191

E-mail Address: benz\_ak@hotmail.com



## ส่วนที่ 2 ข้อมูลทั่วไปของโครงการ

**คำชี้แจงการตอบส่วนที่ 2** กรุณาเขียนเครื่องหมาย “✓” ลงใน ( ) และกรอกข้อมูลลงในช่องว่างที่เว้นไว้ ซึ่งตรงกับความเป็นจริงเกี่ยวกับโครงการ

1. รายละเอียดของโครงการโดยสังเขป (อยากได้ภาพถ่ายโครงการประกอบด้วยครับ ส่ง File ภาพถ่ายโครงการมาทาง E-mail ที่ได้ระบุไว้หน้าแรกนะครับ)

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

2. รูปแบบการเข้าไปดำเนินงาน

- ( ) ผู้รับเหมาหลัก (Main Contractor)
- ( ) กิจการความร่วมมือกับผู้รับเหมาต่างชาติหรือผู้รับเหมาท้องถิ่น (Joint Venture)
- ( ) ผู้รับเหมาช่วง (Sub Contractor)
- ( ) อื่นๆ โปรดระบุ.....

3. แหล่งเงินทุนของโครงการ โปรดระบุ.....

4. มูลค่าของโครงการ โปรดระบุ.....

สำนักงานวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

### ส่วนที่ 3 คำถามเกี่ยวกับปัญหาและอุปสรรคจากการไปดำเนินงานก่อสร้างในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้

**คำชี้แจงการตอบส่วนที่ 3** กรุณาตอบคำถามที่ตรงกับความเป็นจริงเกี่ยวกับโครงการ

#### 1. ปัญหาด้านการเมือง

- ปัญหาด้านการเมืองที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานมีเรื่องอะไรบ้าง? และท่านมีวิธีจัดการกับปัญหาดังกล่าวอย่างไร?

ตอบ.....

.....

.....

.....

- ปัญหาเรื่องการติดสินบนและคอร์รัปชันที่เกิดขึ้นในระหว่างการทำงานก่อสร้างมีเรื่องอะไรบ้าง? และท่านมีวิธีจัดการกับปัญหาดังกล่าวอย่างไร?

ตอบ.....

.....

.....

.....

#### 2. ปัญหาด้านเศรษฐกิจ และการเงิน

- สตักเงินตราที่ผู้ว่าจ้างจ่ายให้ในโครงการนี้มีลักษณะอย่างไร? ท่านมีวิธีการบริหารค่าใช้จ่ายสำหรับโครงการนี้อย่างไร?

ตอบ.....

.....

.....

- ท่านมีวิธีจัดการเรื่องการเปลี่ยนแปลงราคาวัสดุก่อสร้าง น้ำมัน อะไหล่เครื่องจักร และอัตราค่าจ้างแรงงานสำหรับโครงการนี้ได้อย่างไร?

ตอบ.....

.....

.....

- ท่านมีวิธีจัดการเรื่องการนำผลกำไรกลับไปยังประเทศได้อย่างไร?

ตอบ.....  
 .....  
 .....

### 3. ปัญหาด้านวัฒนธรรม

- การไปดำเนินงานก่อสร้างใน (ประเทศที่ไปดำเนินงาน) จะต้องมีการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในการทำงานของบุคลากรและแรงงานไทยมากน้อยเพียงใด? และเรื่องอะไรบ้าง?

ตอบ.....  
 .....  
 .....

### 4. ปัญหาด้านสภาพภูมิประเทศ สภาพภูมิอากาศ และภัยธรรมชาติ

- สภาพภูมิประเทศ และสภาพภูมิอากาศใน (ประเทศที่ไปดำเนินงาน) มีลักษณะอย่างไร? และส่งผลกระทบต่อการทำงานของบริษัทอย่างไรบ้าง?

ตอบ.....  
 .....  
 .....

- ภัยธรรมชาติที่เกิดขึ้นบ่อยและส่งผลกระทบต่อความล่าช้าของโครงการนี้มีเรื่องอะไรบ้าง?

ตอบ.....  
 .....  
 .....

### 5. ปัญหาด้านกฎหมาย และข้อบังคับ

- กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานก่อสร้างใน (ประเทศที่ไปดำเนินงาน) ที่ควรทราบมีเรื่องอะไรบ้าง? และในแต่ละเรื่องมีรายละเอียดอย่างไรบ้าง?

ตอบ.....  
 .....  
 .....

- ประเด็นปัญหาเกี่ยวกับการติดต่อขออนุมัติและขออนุญาตกับหน่วยงานทางราชการในระหว่างการก่อสร้างมีเรื่องอะไรบ้าง? และส่งผลกระทบต่อโครงการอย่างไรบ้าง?

ตอบ.....  
 .....  
 .....

- การดำเนินงานก่อสร้างใน (ประเทศที่ไปดำเนินงาน) บริษัทจะต้องเสียภาษีอะไรบ้าง?

ตอบ.....

.....

.....

- ข้อบังคับในการนำเข้า/ส่งออกบุคลากร แรงงาน เครื่องจักรและอุปกรณ์ ไปยัง (ประเทศที่ไปดำเนินงาน) มีเรื่องอะไรบ้าง?

ตอบ.....

.....

.....

#### 6. ปัญหาด้านสัญญาก่อสร้าง

- ลักษณะของสัญญาก่อสร้างที่ใช้ในโครงการนี้มีความแตกต่างไปจากสัญญาที่ใช้ภายในประเทศอย่างไรบ้าง?

ตอบ.....

.....

.....

- ปัญหาและอุปสรรคในเรื่องของข้อสัญญาก่อสร้างที่พบบ่อยและส่งผลกระทบต่อการทำงานมีเรื่องอะไรบ้าง? และท่านมีวิธีจัดการกับปัญหาดังกล่าวอย่างไร?

ตอบ.....

.....

.....

- ข้อโต้แย้ง (Dispute) ที่เกิดขึ้นบ่อยและส่งผลกระทบต่อความล่าช้าสำหรับโครงการนี้มีเรื่องอะไรบ้าง? และกระบวนการลดข้อโต้แย้งดังกล่าวมีลักษณะอย่างไร?

ตอบ.....

.....

.....



- บริษัทได้มีการเรียกร้องสิทธิ์ (Claim) อันเนื่องมาจากค่าใช้จ่ายที่เพิ่มขึ้นหรือระยะเวลาที่เพิ่มขึ้นจากการไปดำเนินงานก่อสร้างสำหรับโครงการนี้เรื่องอะไรบ้าง? และกระบวนการเรียกร้องสิทธิ์ดังกล่าวมีลักษณะอย่างไร?

ตอบ.....  
 .....  
 .....

#### 7. ปัญหาด้านมาตรฐานก่อสร้าง และสุขอนามัย

- มาตรฐานการก่อสร้าง มาตรฐานฝีมือแรงงาน ประสิทธิภาพของเครื่องจักร และคุณภาพของวัสดุก่อสร้างใน (ประเทศที่ไปดำเนินงาน) เป็นอย่างไร? และท่านมีวิธีการจัดหาเรื่องดังกล่าวได้อย่างไร?

ตอบ.....  
 .....  
 .....

- ความปลอดภัยและสุขอนามัยในงานก่อสร้างสำหรับโครงการนี้ได้ให้ความสำคัญเรื่องอะไรบ้าง? และบริษัทมีนโยบายทางด้านความปลอดภัยเรื่องอะไรบ้าง? มีวิธีการอย่างไร?

ตอบ.....  
 .....  
 .....

- วิธีการก่อสร้างสำหรับโครงการนี้มีความแตกต่างไปจากการก่อสร้างภายในประเทศอย่างไร?

ตอบ.....  
 .....  
 .....

#### 8. ปัญหาด้านการออกแบบ และแบบก่อสร้าง

- ปัญหาที่พบเนื่องจากการออกแบบ และแบบก่อสร้างสำหรับโครงการนี้มีเรื่องอะไรบ้าง? และบริษัทมีวิธีการจัดการกับปัญหาดังกล่าวอย่างไร?

ตอบ.....  
 .....  
 .....

### 9. ปัญหาด้านแรงงาน

- ผลผลิตภาพของแรงงานใน (ประเทศที่ไปดำเนินงาน) เป็นอย่างไรบ้าง?

ตอบ.....  
 .....  
 .....

- แรงงานฝีมือใน (ประเทศที่ไปดำเนินงาน) สามารถจัดหาได้ง่ายหรือไม่? ถ้าไม่สามารถจัดหาได้? บริษัทมีวิธีการจัดหาอย่างไร? และในกรณีที่จะต้องใช้แรงงานฝีมือจากไทย อยากทราบว่าบริษัทมีขั้นตอนการจัดส่งแรงงานดังกล่าวอย่างไร? มีปัญหาและอุปสรรคอะไรบ้าง?

ตอบ.....  
 .....  
 .....

- แรงงานที่เข้าไปที่ไม่ใช่แรงงานฝีมือของการไปดำเนินงานใน (ประเทศที่ไปดำเนินงาน) บริษัทมีวิธีการจัดหาอย่างไร?

ตอบ.....  
 .....  
 .....

### 10. ปัญหาด้านเครื่องจักร

- เครื่องจักรใน (ประเทศที่ไปดำเนินงาน) สามารถจัดหาได้ง่ายหรือไม่? ถ้าไม่สามารถจัดหาได้? บริษัทมีวิธีการจัดหาอย่างไร? และในกรณีที่จะต้องใช้เครื่องจักรและอุปกรณ์จากไทย อยากทราบว่าบริษัทมีขั้นตอนการจัดส่งเครื่องจักรและอุปกรณ์ดังกล่าวอย่างไร? มีปัญหาและอุปสรรคอะไรบ้าง?

ตอบ.....  
 .....  
 .....

### 11. ปัญหาด้านวัสดุก่อสร้าง

- วัสดุก่อสร้างใน (ประเทศที่ไปดำเนินงาน) สามารถจัดหาได้ง่ายหรือไม่? ถ้าไม่สามารถจัดหาได้? บริษัทมีวิธีการจัดหาอย่างไร? และในกรณีที่จะต้องใช้วัสดุก่อสร้างจากไทย อยากทราบว่าบริษัทมีขั้นตอนการจัดส่งวัสดุก่อสร้างดังกล่าวอย่างไร? มีปัญหาและอุปสรรคอะไรบ้าง?

ตอบ.....  
 .....  
 .....

### 12. ปัญหาที่เกิดจากผู้ว่าจ้าง และผู้ควบคุมงาน

- ปัญหาที่เกิดจากผู้ว่าจ้างมีเรื่องอะไรบ้าง? และท่านมีวิธีการจัดการอย่างไร?

ตอบ.....  
 .....  
 .....

- ปัญหาที่เกิดจากผู้ควบคุมงานมีเรื่องอะไรบ้าง? และท่านมีวิธีการจัดการอย่างไร?

ตอบ.....  
 .....  
 .....

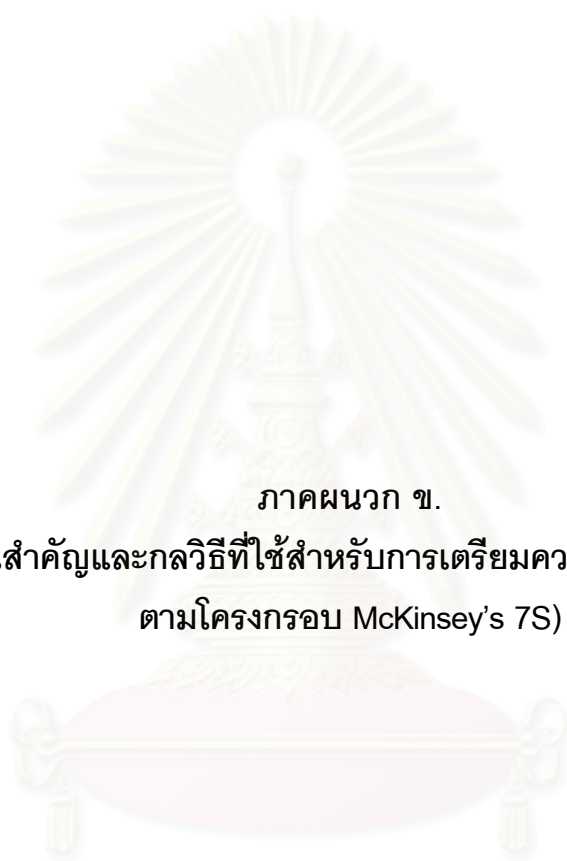
### 13. ปัญหาที่เกิดจากผู้รับเหมาช่วง และผู้จำหน่ายวัสดุก่อสร้าง

- ปัญหาที่เกิดจากผู้รับเหมาช่วงมีเรื่องอะไรบ้าง? และท่านมีวิธีการจัดการอย่างไร?

ตอบ.....  
 .....  
 .....

- ปัญหาที่เกิดจากผู้จำหน่ายวัสดุก่อสร้างมีเรื่องอะไรบ้าง? และท่านมีวิธีการจัดการอย่างไร?

ตอบ.....  
 .....  
 .....



ภาคผนวก ข.

(สรุปประเด็นสำคัญและกลวิธีที่ใช้สำหรับการเตรียมความพร้อมภายในองค์กร  
ตามโครงกรอบ McKinsey's 7S)

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ ข.1 สรุปประเด็นสำคัญและกลวิธีที่ใช้สำหรับการเตรียมความพร้อมภายในองค์กรของบริษัทรับเหมาก่อสร้างไทยกรณีศึกษาตามโครงกรอบ McKinsey's 7S

ประเด็นสำคัญ/กลวิธีที่ใช้ในแต่ละด้านตามโครงกรอบ McKinsey's 7S	บริษัทรับเหมาก่อสร้างไทยกรณีศึกษา									
	C1	C2	C3	C4	C5	C6	C7	C8	C9	C10
<b>1. ด้านกลยุทธ์</b>										
<b>1.1 กลยุทธ์ทางด้านธุรกิจ</b>										
1.1.1 กำหนดทิศทางการขยายธุรกิจก่อสร้างในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
1.1.2 มุ่งเน้นความเป็นผู้นำด้านต้นทุน										
1.1.2.1 เลือกใช้ทรัพยากรที่บริษัทมีอยู่จัดส่งเข้าไป	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
1.1.2.2 จัดหาแหล่งวัสดุก่อสร้างที่มีราคาถูก	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
1.1.3 การสร้างความแตกต่าง										
1.1.3.1 การสร้างมูลค่าเพิ่มในการให้บริการ								✓		
1.1.4 การสร้างความหลากหลาย										
1.1.4.1 การสร้างความหลากหลายของการให้บริการ	✓	✓	✓							✓
1.1.4.2 การสร้างความหลากหลายของประเทศที่ไปดำเนินงาน			✓							
1.1.5 การเป็นผู้นำทางด้านเทคโนโลยี										
1.1.5.1 การเลือกใช้เทคโนโลยีของบริษัทที่มีการใช้น้อยในประเทศนั้นๆ			✓							

ตารางที่ ข.1 สรุปประเด็นสำคัญและกลวิธีที่ใช้สำหรับการเตรียมความพร้อมภายในองค์กรของบริษัทรับเหมาก่อสร้างไทยกรณีศึกษาตามโครงกรอบ McKinsey's 7S (ต่อ)

ประเด็นสำคัญ/กลวิธีที่ใช้ในแต่ละด้านตามโครงกรอบ McKinsey's 7S	บริษัทรับเหมาก่อสร้างไทยกรณีศึกษา									
	C1	C2	C3	C4	C5	C6	C7	C8	C9	C10
<b>1. ด้านกลยุทธ์(ต่อ)</b>										
<b>1.1 กลยุทธ์ทางด้านธุรกิจ(ต่อ)</b>										
1.1.6 การสร้างความน่าเชื่อถือและเป็นที่รู้จักของกิจการ										
1.1.6.1 การอ้างอิงโครงการที่ผ่านมา	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
1.1.7 การสร้างสายสัมพันธ์อันดีกับผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง										
1.1.7.1 เจ้าของงาน	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
1.1.7.2 เจ้าหน้าที่ภาครัฐ	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
1.1.7.3 ผู้ควบคุมงาน	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
<b>1.2 กลยุทธ์ทางการเงิน</b>										
1.2.1 การจัดหาเงินทุนในช่วงก่อนเริ่มต้นโครงการ										
1.2.1.1 ใช้เงินทุนบริษัท	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
1.2.1.2 ระดมทุนจากผู้ถือหุ้น	✓	✓	✓						✓	
1.2.1.3 กู้จากสถาบันการเงิน	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
1.2.1.4 จัดหาบริษัทร่วมทุน	✓			✓						✓



ตารางที่ ข.1 สรุปประเด็นสำคัญและกลวิธีที่ใช้สำหรับการเตรียมความพร้อมภายในองค์กรของบริษัทรับเหมาก่อสร้างไทยกรณีศึกษาตามโครงกรอบ McKinsey's 7S (ต่อ)

ประเด็นสำคัญ/กลวิธีที่ใช้ในแต่ละด้านตามโครงกรอบ McKinsey's 7S	บริษัทรับเหมาก่อสร้างไทยกรณีศึกษา									
	C1	C2	C3	C4	C5	C6	C7	C8	C9	C10
1. ด้านกลยุทธ์(ต่อ)										
1.2 กลยุทธ์ทางการเงิน(ต่อ)										
1.2.2 การจัดหาเงินทุนหมุนเวียนในช่วงระหว่างดำเนินงานโครงการ										
1.2.2.1 กู้จากสถาบันการเงิน	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
1.2.2.2 เบิกเงินล่วงหน้าจากบริษัทรับเหมาก่อสร้างหลัก										✓
1.3 กลยุทธ์ในการดำเนินงาน										
1.3.1 การจัดหาแรงงาน										
1.3.1.1 แรงงานฝีมือใช้ของบริษัทจัดส่งเข้าไป	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
1.3.1.2 แรงงานทั่วไปใช้แรงงานท้องถิ่น	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
1.3.2 การจัดหาเครื่องจักรและอุปกรณ์										
1.3.2.1 จัดส่งเครื่องจักรและอุปกรณ์ของบริษัทที่มีอยู่เข้าไป	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
1.3.3 การจัดหาแหล่งวัสดุก่อสร้าง										
1.3.3.1 การเลือกใช้วัสดุก่อสร้างภายในท้องถิ่นนั้นๆ	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓

ตารางที่ ข.1 สรุปประเด็นสำคัญและกลวิธีที่ใช้สำหรับการเตรียมความพร้อมภายในองค์กรของบริษัทรับเหมาก่อสร้างไทยกรณีศึกษาตามโครงกรอบ McKinsey's 7S (ต่อ)

ประเด็นสำคัญ/กลวิธีที่ใช้ในแต่ละด้านตามโครงกรอบ McKinsey's 7S	บริษัทรับเหมาก่อสร้างไทยกรณีศึกษา									
	C1	C2	C3	C4	C5	C6	C7	C8	C9	C10
<b>1. ด้านกลยุทธ์(ต่อ)</b>										
<b>1.3 กลยุทธ์ในการดำเนินงาน(ต่อ)</b>										
1.3.3 การจัดหาแหล่งวัสดุก่อสร้าง										
1.3.3.2 นำเข้าวัสดุก่อสร้างจากต่างประเทศ	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
1.3.4 การส่งเสริมในเรื่องวิจัยและพัฒนา										
1.3.4.1 การพัฒนาวัสดุและผลิตภัณฑ์เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน								✓		
<b>1.4 กลยุทธ์ทางด้านเทคโนโลยีก่อสร้าง</b>										
1.4.1 การเลือกใช้เทคโนโลยีอย่างมีประสิทธิภาพ										
1.4.1.1 ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน		✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	
1.4.1.2 ช่วยให้การดำเนินงานมีความรวดเร็วขึ้น		✓	✓	✓	✓			✓	✓	
1.4.1.3 ช่วยลดต้นทุนด้านแรงงาน								✓		
1.4.1.4 มีการใช้น้อยในประเทศนั้นๆ			✓							
1.4.1.5 มีความสะดวกและปลอดภัยในการทำงาน				✓						

ตารางที่ ข.1 สรุปประเด็นสำคัญและกลวิธีที่ใช้สำหรับการเตรียมความพร้อมภายในองค์กรของบริษัทรับเหมาก่อสร้างไทยกรณีศึกษาตามโครงกรอบ McKinsey's 7S (ต่อ)

ประเด็นสำคัญ/กลวิธีที่ใช้ในแต่ละด้านตามโครงกรอบ McKinsey's 7S	บริษัทรับเหมาก่อสร้างไทยกรณีศึกษา									
	C1	C2	C3	C4	C5	C6	C7	C8	C9	C10
1. ด้านกลยุทธ์(ต่อ)										
1.5 กลยุทธ์ทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ										
1.5.1 การเลือกใช้โปรแกรมสำเร็จรูปเพื่อช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน										
1.5.1.1 วางแผนงาน	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
1.5.1.2 เขียนแบบ	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
1.5.1.3 ประมาณราคาต้นทุน	✓	✓	✓	✓			✓		✓	✓
1.5.1.4 ประมวลผลทางบัญชี		✓	✓	✓			✓		✓	✓
1.5.1.5 นำเสนองาน	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
1.5.1.6 ออกแบบ								✓		
1.5.2 การเลือกใช้เทคโนโลยีสารสนเทศที่ช่วยลดต้นทุนในการติดต่อสื่อสาร	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓

ตารางที่ ข.1 สรุปประเด็นสำคัญและกลวิธีที่ใช้สำหรับการเตรียมความพร้อมภายในองค์กรของบริษัทรับเหมาก่อสร้างไทยกรณีศึกษาตามโครงกรอบ McKinsey's 7S (ต่อ)

ประเด็นสำคัญ/กลวิธีที่ใช้ในแต่ละด้านตามโครงกรอบ McKinsey's 7S	บริษัทรับเหมาก่อสร้างไทยกรณีศึกษา									
	C1	C2	C3	C4	C5	C6	C7	C8	C9	C10
<b>1. ด้านกลยุทธ์(ต่อ)</b>										
<b>1.6 กลยุทธ์ทางการตลาด(ต่อ)</b>										
1.6.1 การสร้างความได้เปรียบทางการบริการ										
1.6.1.1 คุณภาพ										
1.6.1.1.1 ระบบ ISO 9001:2000	✓	✓	✓							
1.6.1.1.2 ระบบ QC	✓			✓	✓	✓	✓		✓	
1.6.1.2 ความแตกต่าง										
1.6.1.2.1 การสร้างมูลค่าเพิ่ม								✓		
1.6.2 การสร้างความได้เปรียบทางด้านราคา										
1.6.2.1 เลือกใช้ทรัพยากรที่บริษัทมีอยู่จัดส่งเข้าไป	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
1.6.2.2 จัดหาแหล่งวัสดุที่มีราคาถูก	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
1.6.3 การคัดเลือกโครงการที่เหมาะสม										
1.6.3.1 แหล่งเงินทุนของโครงการ	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
1.6.3.2 ความเสี่ยงของประเทศนั้นๆ	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
1.6.3.3 ผลกำไรที่ตั้งไว้	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓

ตารางที่ ข.1 สรุปประเด็นสำคัญและกลวิธีที่ใช้สำหรับการเตรียมความพร้อมภายในองค์กรของบริษัทรับเหมาก่อสร้างไทยกรณีศึกษาตามกรอบ McKinsey's 7S (ต่อ)

ประเด็นสำคัญ/กลวิธีที่ใช้ในแต่ละด้านตามกรอบ McKinsey's 7S	บริษัทรับเหมาก่อสร้างไทยกรณีศึกษา									
	C1	C2	C3	C4	C5	C6	C7	C8	C9	C10
<b>1. ด้านกลยุทธ์(ต่อ)</b>										
1.6 กลยุทธ์ทางการตลาด(ต่อ)										
1.6.3 การคัดเลือกโครงการที่เหมาะสม										
1.6.3.4 ประเภทของโครงการ				✓	✓	✓	✓		✓	✓
1.6.3.5 ขนาดของโครงการ				✓			✓			
1.6.3.6 หุ้นส่วนที่มีความเชี่ยวชาญเพื่อเชิญให้ไปร่วมทุน										✓
1.6.4 การแนะนำบริษัท										
1.6.4.1 เจ้าพนักงาน	✓		✓		✓		✓	✓	✓	✓
1.6.4.2 เจ้าหน้าที่ภาครัฐ	✓	✓	✓	✓	✓	✓				✓
1.6.4.3 ทางเว็บไซต์	✓	✓	✓		✓			✓	✓	
<b>2. ด้านโครงสร้าง</b>										
2.1 ลักษณะโครงสร้างขององค์กร										
2.1.1 การใช้โครงสร้างองค์กรเดิม	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
2.1.2 การจัดตั้งบริษัทสาขาในต่างประเทศ		✓								

ตารางที่ ข.1 สรุปประเด็นสำคัญและกลวิธีที่ใช้สำหรับการเตรียมความพร้อมภายในองค์กรของบริษัทรับเหมาก่อสร้างไทยกรณีศึกษาตามโครงสร้าง McKinsey's 7S (ต่อ)

ประเด็นสำคัญ/กลวิธีที่ใช้ในแต่ละด้านตามโครงสร้าง McKinsey's 7S	บริษัทรับเหมาก่อสร้างไทยกรณีศึกษา									
	C1	C2	C3	C4	C5	C6	C7	C8	C9	C10
<b>3. ด้านระบบ</b>										
<b>3.1 ระบบจัดซื้อ</b>										
3.1.1 การจัดซื้อจากส่วนกลาง										
3.1.1.1 ระบบเอกสาร	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓		✓
3.1.1.2 ระบบอิเล็กทรอนิกส์			✓						✓	
3.1.2 การจัดซื้อจากหน่วยงาน	✓	✓		✓	✓	✓				✓
3.1.3 การจัดซื้อกรณีเป็นบริษัทร่วมทุน	✓					✓				✓
<b>3.2 ระบบบัญชี และการเงิน</b>										
3.2.1 ระบบการควบคุมต้นทุนและค่าใช้จ่าย	✓	✓	✓	✓	✓		✓		✓	✓
<b>3.3 ระบบควบคุมคุณภาพงาน</b>										
3.3.1 ระบบ ISO 9001:2000	✓	✓	✓							
3.3.2 ระบบ QC	✓			✓	✓	✓	✓	✓	✓	
<b>3.4 ระบบควบคุมความปลอดภัยในการทำงาน</b>										
3.4.1 ระบบควบคุมความปลอดภัยของบริษัท	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓



ตารางที่ ข.1 สรุปประเด็นสำคัญและกลวิธีที่ใช้สำหรับการเตรียมความพร้อมภายในองค์กรของบริษัทรับเหมาก่อสร้างไทยกรณีศึกษาตามโครงสร้าง McKinsey's 7S (ต่อ)

ประเด็นสำคัญ/กลวิธีที่ใช้ในแต่ละด้านตามโครงสร้าง McKinsey's 7S	บริษัทรับเหมาก่อสร้างไทยกรณีศึกษา									
	C1	C2	C3	C4	C5	C6	C7	C8	C9	C10
<b>3. ด้านระบบ(ต่อ)</b>										
<b>3.5 ระบบการติดต่อสื่อสาร</b>										
3.5.1 ระบบอินเทอร์เน็ต										
3.5.1.1 อีเมลล์	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
3.5.1.2 โปรแกรมสนทนาทางอินเทอร์เน็ต					✓		✓			
3.5.2 ระบบสัญญาณโทรศัพท์ผ่านดาวเทียม		✓								
3.5.3 ระบบการติดต่อสื่อสารทั่วไป										
3.5.3.1 โทรศัพท์	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
3.5.3.2 โทรสาร	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
3.5.3.3 จดหมาย		✓								
<b>4. ด้านทักษะ</b>										
<b>4.1 ทักษะทางด้านอาชีพ</b>										
4.1.1 ความชำนาญงาน	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
4.1.2 ประสบการณ์	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓

ตารางที่ ข.1 สรุปประเด็นสำคัญและกลวิธีที่ใช้สำหรับการเตรียมความพร้อมภายในองค์กรของบริษัทรับเหมาก่อสร้างไทยกรณีศึกษาตามโครงสร้าง McKinsey's 7S (ต่อ)

ประเด็นสำคัญ/กลวิธีที่ใช้ในแต่ละด้านตามโครงสร้าง McKinsey's 7S	บริษัทรับเหมาก่อสร้างไทยกรณีศึกษา									
	C1	C2	C3	C4	C5	C6	C7	C8	C9	C10
<b>4. ด้านทักษะ (ต่อ)</b>										
<b>4.2 ทักษะพิเศษ</b>										
4.2.1 ภาษา	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
4.2.2 มีความยืดหยุ่นสูงในการปรับตัว						✓				✓
4.2.3 เซาว์นและปฏิภาณในการแก้ไขปัญหา				✓						
<b>5. ด้านบุคคล</b>										
<b>5.1 การสรรหาและคัดเลือก</b>										
<b>5.1.1 การใช้บุคลากรของบริษัท</b>										
5.1.1.1 ความชำนาญงาน	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
5.1.1.2 ประสบการณ์	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
5.1.1.3 ภาษา	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
5.1.1.4 มนุษย์สัมพันธ์ดี	✓				✓					
5.1.1.5 ความสนใจของบุคลากรที่จะไปทำงาน									✓	

ตารางที่ ข.1 สรุปประเด็นสำคัญและกลวิธีที่ใช้สำหรับการเตรียมความพร้อมภายในองค์กรของบริษัทรับเหมาก่อสร้างไทยกรณีศึกษาตามโครงการ McKinsey's 7S (ต่อ)

ประเด็นสำคัญ/กลวิธีที่ใช้ในแต่ละด้านตามโครงการ McKinsey's 7S	บริษัทรับเหมาก่อสร้างไทยกรณีศึกษา									
	C1	C2	C3	C4	C5	C6	C7	C8	C9	C10
<b>5. ด้านบุคคล(ต่อ)</b>										
<b>5.1 การสรรหาและคัดเลือก(ต่อ)</b>										
5.1.2 การสรรหาบุคลากรภายนอกเพิ่มเติม										
5.1.2.1 ตามความเหมาะสมของแต่ละโครงการ					✓					
5.1.2.2 ที่ปรึกษาพิเศษ	✓									
<b>5.2 การฝึกอบรม</b>										
5.2.1 อบรมความรู้ในการปฏิบัติงาน										
5.2.1.1 เทคนิคการทำงาน	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
5.2.1.2 ภาษา		✓	✓		✓		✓			✓
5.2.1.3 คอมพิวเตอร์		✓	✓					✓		
5.2.1.4 ความปลอดภัย							✓			
5.2.1.5 การประหยัดพลังงาน							✓			
5.2.2 อบรมความรู้ทางด้านกฎหมาย กฎระเบียบ วัฒนธรรมของ ประเทศนั้นๆ	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓

ตารางที่ ข.1 สรุปประเด็นสำคัญและกลวิธีที่ใช้สำหรับการเตรียมความพร้อมภายในองค์กรของบริษัทรับเหมาก่อสร้างไทยกรณีศึกษาตามโครงกรอบ McKinsey's 7S (ต่อ)

ประเด็นสำคัญ/กลวิธีที่ใช้ในแต่ละด้านตามโครงกรอบ McKinsey's 7S	บริษัทรับเหมาก่อสร้างไทยกรณีศึกษา									
	C1	C2	C3	C4	C5	C6	C7	C8	C9	C10
<b>5. ด้านบุคคล(ต่อ)</b>										
<b>5.1 การสรรหาและคัดเลือก(ต่อ)</b>										
5.1.2 การสรรหาบุคลากรภายนอกเพิ่มเติม										
5.1.2.1 ตามความเหมาะสมของแต่ละโครงการ					✓					
5.1.2.2 ที่ปรึกษาพิเศษ	✓									
<b>5.2 การฝึกอบรม</b>										
5.2.1 อบรมความรู้ในการปฏิบัติงาน										
5.2.1.1 เทคนิคการทำงาน	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
5.2.1.2 ภาษา		✓	✓		✓		✓			✓
5.2.1.3 คอมพิวเตอร์		✓	✓					✓		
5.2.1.4 ความปลอดภัย							✓			
5.2.1.5 การประหยัดพลังงาน							✓			
5.2.2 อบรมความรู้ทางด้านกฎหมาย กฎระเบียบ วัฒนธรรมของ ประเทศนั้นๆ	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓

ตารางที่ ข.1 สรุปประเด็นสำคัญและกลวิธีที่ใช้สำหรับการเตรียมความพร้อมภายในองค์กรของบริษัทรับเหมาก่อสร้างไทยกรณีศึกษาตามโครงการ McKinsey's 7S (ต่อ)

ประเด็นสำคัญ/กลวิธีที่ใช้ในแต่ละด้านตามโครงการ McKinsey's 7S	บริษัทรับเหมาก่อสร้างไทยกรณีศึกษา									
	C1	C2	C3	C4	C5	C6	C7	C8	C9	C10
<b>5. ด้านบุคคล(ต่อ)</b>										
<b>5.3 การประเมินผลปฏิบัติงาน</b>										
5.3.1 หัวหน้างานเป็นผู้ประเมิน	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓
5.3.2 ระบบ KPI			✓							
5.3.3 ผลกำไรที่ได้รับ				✓						
<b>5.4 การจ่ายค่าตอบแทน</b>										
5.4.1 ให้อัตราที่สูงกว่าการทำงานภายในประเทศ	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
<b>5.5 การให้สวัสดิการ</b>										
5.5.1 ที่พัก	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
5.5.2 อาหาร	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
5.5.3 ค่าเดินทาง	✓	✓	✓	✓	✓				✓	✓
5.5.4 รักษาพยาบาล										✓
5.5.5 ชักผ้า-รีดผ้า				✓						

ตารางที่ ข.1 สรุปประเด็นสำคัญและกลวิธีที่ใช้สำหรับการเตรียมความพร้อมภายในองค์กรของบริษัทรับเหมาก่อสร้างไทยกรณีศึกษาตามโครงกรอบ McKinsey's 7S (ต่อ)

ประเด็นสำคัญ/กลวิธีที่ใช้ในแต่ละด้านตามโครงกรอบ McKinsey's 7S	บริษัทรับเหมาก่อสร้างไทยกรณีศึกษา									
	C1	C2	C3	C4	C5	C6	C7	C8	C9	C10
<b>6. ด้านลักษณะการทำงาน</b>										
<b>6.1 ลักษณะการทำงานของบริษัท</b>										
6.1.1 เน้นคุณภาพ	✓	✓		✓	✓					
6.1.2 ทำงานเร็วและเสร็จทันเวลา	✓	✓		✓						
<b>6.2 ลักษณะการทำงานของผู้บริหารโครงการ</b>										
6.2.1 มีความสามารถทางด้านภาษา	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
6.2.2 มีความสามารถในการบริหารโครงการ	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓	
6.2.3 มีความยืดหยุ่นสูง		✓	✓		✓	✓		✓		
6.2.4 มีประสบการณ์ในประเทศนั้นๆ	✓	✓	✓	✓			✓			✓
6.2.6 มีมนุษยสัมพันธ์ดี	✓	✓		✓						
6.2.7 เป็นคนรอบรู้	✓		✓	✓						
6.2.8 มีปฏิภาณไหวพริบในการแก้ปัญหา	✓			✓						
6.2.8 มีความรับผิดชอบสูง					✓				✓	
6.2.9 ตัดสินใจเด็ดขาด					✓					



ตารางที่ ข.1 สรุปประเด็นสำคัญและกลวิธีที่ใช้สำหรับการเตรียมความพร้อมภายในองค์กรของบริษัทรับเหมาก่อสร้างไทยกรณีศึกษาตามโครงกรอบ McKinsey's 7S (ต่อ)

ประเด็นสำคัญ/กลวิธีที่ใช้ในแต่ละด้านตามโครงกรอบ McKinsey's 7S	บริษัทรับเหมาก่อสร้างไทยกรณีศึกษา									
	C1	C2	C3	C4	C5	C6	C7	C8	C9	C10
<b>6. ด้านลักษณะการทำงาน(ต่อ)</b>										
<b>6.2 ลักษณะการทำงานของผู้บริหารโครงการ(ต่อ)</b>										
6.2.10 มีความอดทน									✓	
6.2.11 มีความกระตือรือร้น									✓	
<b>7. ด้านค่านิยมร่วม</b>										
7.1 เป้าหมายและผลประโยชน์ร่วมกัน		✓	✓			✓	✓	✓	✓	✓
7.2 ความรักและความซื่อสัตย์ต่อองค์กร	✓	✓	✓			✓		✓		✓
7.3 พัฒนาศักยภาพบุคลากร	✓	✓	✓			✓		✓		✓
7.4 ความมีวินัย และมีจรรยาบรรณต่อวิชาชีพ	✓			✓	✓					



ภาคผนวก ค.

(สรุปประเด็นปัญหาและอุปสรรคจากการดำเนินงานก่อสร้างในภูมิภาคเอเชีย  
ตะวันออกเฉียงใต้ของบริษัทผู้รับเหมาก่อสร้างไทยกรณีศึกษา)

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ ค.1 สรุปประเด็นปัญหา และอุปสรรคที่ประสบจากการดำเนินงานโครงการก่อสร้างในประเทศกัมพูชา

กลุ่มปัญหาและอุปสรรค	ลักษณะปัญหาและอุปสรรคที่ได้ประสบในแต่ละโครงการ							
	โครงการที่ 1	โครงการที่ 2	โครงการที่ 3	โครงการที่ 4	โครงการที่ 5	โครงการที่ 6	โครงการที่ 7	
1. ปัญหาด้านการเมือง	- มีการคอร์รัปชันของเจ้าหน้าที่ภาครัฐซึ่งพบในกระบวนการติดต่อขออนุมัติกับหน่วยงานราชการ	- มีการคอร์รัปชันของเจ้าหน้าที่ภาครัฐซึ่งพบในขั้นตอนการนำเข้าวัสดุก่อสร้าง เครื่องจักร	- มีการคอร์รัปชันของเจ้าหน้าที่ภาครัฐ ซึ่งพบในกระบวนการติดต่อขออนุมัติกับหน่วยงานราชการ	- มีการคอร์รัปชันของเจ้าหน้าที่ภาครัฐซึ่งพบในกระบวนการติดต่อขออนุมัติกับหน่วยงานราชการ	- มีการคอร์รัปชันของเจ้าหน้าที่ภาครัฐซึ่งพบในกระบวนการติดต่อขออนุมัติกับหน่วยงานราชการ เช่น การขออนุญาตใช้พื้นที่	-	-	- มีการคอร์รัปชันของเจ้าหน้าที่ภาครัฐซึ่งพบในกระบวนการติดต่อขออนุมัติกับหน่วยงานราชการ
2. ปัญหาด้านเศรษฐกิจและการเงิน	-	-	-	-	- พบปัญหาเรื่องความผันผวนของอัตราแลกเปลี่ยนเนื่องจากค่าเงินบาทแข็งค่าขึ้นส่งผลให้บริษัทมีรายรับลดลง	-	- พบปัญหาเรื่องความผันผวนของอัตราแลกเปลี่ยนเนื่องจากค่าเงินบาทแข็งค่าขึ้นส่งผลให้บริษัทมีรายรับลดลง 10-15%	

ตารางที่ ค.1 สรุปประเด็นปัญหา และอุปสรรคที่ประสบจากการดำเนินงานโครงการก่อสร้างในประเทศกัมพูชา (ต่อ)

กลุ่มปัญหาและอุปสรรค	ลักษณะปัญหาและอุปสรรคที่ได้ประสบในแต่ละโครงการ						
	โครงการที่ 1	โครงการที่ 2	โครงการที่ 3	โครงการที่ 4	โครงการที่ 5	โครงการที่ 6	โครงการที่ 7
3. ปัญหาด้านวัฒนธรรม	-	- พบอุปสรรคทางด้านภาษา เพราะต้องใช้ภาษาอังกฤษในการสื่อสาร อีกทั้งเจ้าหน้าที่ระดับล่าง และแรงงานท้องถิ่นใช้ภาษาท้องถิ่นในการสื่อสาร	-	- พบอุปสรรคทางด้านขนบธรรมเนียมประเพณีท้องถิ่นส่งผลกระทบต่อการทำงาน ปรับตัว เช่น การปรับเปลี่ยนแนวคิดในการทำงาน		-	- พบอุปสรรคทางด้านภาษา เพราะต้องใช้ภาษาอังกฤษในการสื่อสาร
4. ปัญหาด้านสภาพภูมิประเทศ สภาพภูมิอากาศ และภัยธรรมชาติ	- มีฝนตกชุก และเกิดอุทกภัยบ่อยครั้ง - พบกับระเบิดในบริเวณพื้นที่ก่อสร้าง	- สภาพการคมนาคมทางบกภายในประเทศไม่ดีเท่าที่ควร ซึ่งเป็นอุปสรรคต่อการขนส่งเครื่องจักร และวัสดุก่อสร้าง	- สภาพการคมนาคมทางบกภายในประเทศไม่ดีเท่าที่ควร ซึ่งเป็นอุปสรรคต่อการขนส่งเครื่องจักร และวัสดุก่อสร้าง	- มีฝนตกชุก และเกิดอุทกภัยบ่อยครั้ง - พบกับระเบิดในบริเวณพื้นที่ก่อสร้าง	- มีฝนตกชุก และเกิดอุทกภัยบ่อยครั้ง	-	-

ตารางที่ ค.1 สรุปประเด็นปัญหา และอุปสรรคที่ประสบจากการดำเนินงานโครงการก่อสร้างในประเทศกัมพูชา (ต่อ)

กลุ่มปัญหาและอุปสรรค	ลักษณะปัญหาและอุปสรรคที่ได้ประสบในแต่ละโครงการ							
	โครงการที่ 1	โครงการที่ 2	โครงการที่ 3	โครงการที่ 4	โครงการที่ 5	โครงการที่ 6	โครงการที่ 7	
4. ปัญหาด้านสภาพภูมิประเทศ สภาพภูมิอากาศ และ ภัยธรรมชาติ (ต่อ)		- มีฝนตกชุก และเกิดอุทกภัยบ่อยครั้ง  - พบกับระเบิดในบริเวณพื้นที่ก่อสร้าง	- มีฝนตกชุก และเกิดอุทกภัยบ่อยครั้ง					
5. ปัญหาด้านกฎหมาย และ ข้อบังคับ	- กฎหมายแรงงานท้องถิ่นระบุไว้ไม่ชัดเจน อีกทั้งมีอัตราค่าแรงค่อนข้างต่ำวันละไม่เกิน 100 บาท ส่งผลให้เกิดการฟ้องร้องจากแรงงานเพื่อขอค่าชดเชย ในกรณีที่แรงงานถูกไล่ออกจากงาน	- กฎหมายแรงงานท้องถิ่นระบุไว้ไม่ชัดเจน อีกทั้งมีอัตราค่าแรงค่อนข้างต่ำวันละ 70 - 100 บาท ส่งผลให้เกิดการฟ้องร้องจากแรงงานเพื่อขอค่าชดเชย ในกรณีที่แรงงานถูกไล่ออกจากงาน	- ข้อบังคับในการนำเข้า/ส่งออกเครื่องจักร แรงงาน และวัสดุก่อสร้างค่อนข้างยุ่งยาก	- ข้อบังคับในการนำเข้า/ส่งออกเครื่องจักร แรงงาน และวัสดุก่อสร้างค่อนข้างยุ่งยาก	- ในกรณีที่จัดตั้งบริษัทสาขานั้น บริษัทจะถูกเรียกเก็บภาษีในอัตราค่อนข้างสูง ดังนั้นเพื่อเป็นการลดภาระทางด้านภาษี บริษัทจึงเข้าไปดำเนินงานในลักษณะลูกจ้างของเจ้าของงาน	- ในกรณีที่จัดตั้งบริษัทสาขานั้น บริษัทจะถูกเรียกเก็บภาษีในอัตราค่อนข้างสูง ดังนั้นเพื่อเป็นการลดภาระทางด้านภาษี บริษัทจึงเข้าไปดำเนินงานในกรณีค่าชดเชย ในกรณีที่แรงงานถูกไล่ออกจากงาน	- กฎหมายแรงงานท้องถิ่นระบุไว้ไม่ชัดเจน อีกทั้งมีอัตราค่าแรงค่อนข้างต่ำวันละไม่เกิน 100 บาท ส่งผลให้เกิดการฟ้องร้องจากแรงงานเพื่อขอค่าชดเชย ในกรณีที่แรงงานถูกไล่ออกจากงาน	- ข้อบังคับในการนำเข้า/ส่งออกเครื่องจักร แรงงาน และวัสดุก่อสร้างค่อนข้างยุ่งยาก เพราะต้องผ่านการตรวจสอบราคาประเมินจากบริษัทที่ได้รับสัมปทานก่อน  - การเรียกเก็บภาษีในอัตราค่อนข้าง

ตารางที่ ค.1 สรุปประเด็นปัญหา และอุปสรรคที่ประสบจากการดำเนินงานโครงการก่อสร้างในประเทศไทย (ต่อ)

กลุ่มปัญหาและอุปสรรค	ลักษณะปัญหาและอุปสรรคที่ได้ประสบในแต่ละโครงการ						
	โครงการที่ 1	โครงการที่ 2	โครงการที่ 3	โครงการที่ 4	โครงการที่ 5	โครงการที่ 6	โครงการที่ 7
5. ปัญหาด้านกฎหมาย และข้อบังคับ(ต่อ)	- ข้อบังคับในการนำเข้า/ส่งออกเครื่องจักร แรงงาน และวัสดุ ก่อสร้างคอนกรีต ยุงยาก	- ข้อบังคับในการนำเข้า/ส่งออกเครื่องจักร แรงงาน และวัสดุ ก่อสร้างคอนกรีต ยุงยาก				- ข้อบังคับในการนำเข้า/ส่งออกเครื่องจักร แรงงาน และวัสดุ ก่อสร้างคอนกรีต ยุงยาก	สูงและมีขั้นตอนการตรวจสอบที่ยุงยาก ถ้าจดทะเบียนบริษัท ถูกต้องจะลดความ ยุงยากลงได้ แต่มีค่าใช้จ่ายคอนกรีต ยุง ซึ่งถ้าไปดำเนินงานชั่วคราวอาจไม่คุ้มทุน
6. ปัญหาด้านการบริหารสัญญา ก่อสร้าง	-	- สัญญา ก่อสร้าง ไม่ได้ระบุสูตรปรับราคาวัสดุ ก่อสร้าง (Escalation Factor) หรือ Factor K ไว้ ทำให้	-	- พบปัญหาการตีความข้อสัญญา FIDIC เนื่องจากขาดความรู้ความเชี่ยวชาญในด้านสัญญา FIDIC	- การเรียกร้องสิทธิ เนื่องจาก การเปลี่ยนแปลงงาน ได้คอนกรีต ยุงยาก	-	-



ตารางที่ ค.1 สรุปประเด็นปัญหา และอุปสรรคที่ประสบจากการดำเนินงานโครงการก่อสร้างในประเทศกัมพูชา (ต่อ)

กลุ่มปัญหาและอุปสรรค	ลักษณะปัญหาและอุปสรรคที่ได้ประสบในแต่ละโครงการ						
	โครงการที่ 1	โครงการที่ 2	โครงการที่ 3	โครงการที่ 4	โครงการที่ 5	โครงการที่ 6	โครงการที่ 7
6. ปัญหาด้านการบริหารสัญญาก่อสร้าง(ต่อ)		บริษัทต้องแบกรับความเสี่ยงเรื่องราคาน้ำมันที่ปรับตัวสูงขึ้น		ประกอบกับมีอุปสรรคทางด้านภาษาอังกฤษ - สัญญาเงินกู้ของ ADB ได้มีการระบุสูตรปรับราคาวัสดุก่อสร้างไว้ แต่ไม่ครอบคลุมค่าใช้จ่ายในส่วน of ราคาน้ำมันปรับตัวสูงขึ้นทั้งหมด โดยในสูตรที่กำหนดที่สามารถเบิกค่าชดเชยได้เพียง 60% ส่วนอีก			

ตารางที่ ค.1 สรุปประเด็นปัญหา และอุปสรรคที่ประสบจากการดำเนินงานโครงการก่อสร้างในประเทศกัมพูชา (ต่อ)

กลุ่มปัญหาและอุปสรรค	ลักษณะปัญหาและอุปสรรคที่ได้ประสบในแต่ละโครงการ						
	โครงการที่ 1	โครงการที่ 2	โครงการที่ 3	โครงการที่ 4	โครงการที่ 5	โครงการที่ 6	โครงการที่ 7
6. ปัญหาด้านการบริหารสัญญา ก่อสร้าง(ต่อ)				40% บริษัทต้องแบกรับความเสี่ยงที่เกิดขึ้น			
7. ปัญหาด้านการออกแบบ และแบบก่อสร้าง	-	-	-	-	-	-	- เนื่องจากใช้ผู้ออกแบบจากประเทศไทย ดังนั้นการทำงานจึงมีปัญหาในกรณีที่มีการแก้ไขและปรับเปลี่ยนแบบก่อสร้าง ซึ่งต้องได้รับการตรวจสอบจากผู้ออกแบบเดิม ทำให้เสียเวลาในการติดต่อสอบถาม

ตารางที่ ค.1 สรุปประเด็นปัญหา และอุปสรรคที่ประสบจากการดำเนินงานโครงการก่อสร้างในประเทศกัมพูชา (ต่อ)

กลุ่มปัญหาและอุปสรรค	ลักษณะปัญหาและอุปสรรคที่ได้ประสบในแต่ละโครงการ							
	โครงการที่ 1	โครงการที่ 2	โครงการที่ 3	โครงการที่ 4	โครงการที่ 5	โครงการที่ 6	โครงการที่ 7	
8. ปัญหาด้านการบริหารแรงงาน	- แรงงานท้องถิ่น ส่วนใหญ่มีทักษะ ฝีมือ และมีผล ภาพการทำงาน ค่อนข้างต่ำ	- แรงงานท้องถิ่น ส่วนใหญ่มีทักษะ ฝีมือ และมีผล ภาพการทำงาน ค่อนข้างต่ำ	- แรงงานท้องถิ่น ส่วนใหญ่มีทักษะ ฝีมือและมีผล ภาพการทำงาน ค่อนข้างต่ำ	- แรงงานท้องถิ่น ส่วนใหญ่มีทักษะ ฝีมือ และมีผล ภาพการทำงาน ค่อนข้างต่ำ	- แรงงานท้องถิ่น ส่วนใหญ่มีทักษะ ฝีมือ และมีผล ภาพการทำงาน ค่อนข้างต่ำ	- แรงงานท้องถิ่น ส่วนใหญ่มีทักษะ ฝีมือ และมีผล ภาพการทำงาน ค่อนข้างต่ำ	- แรงงานท้องถิ่น ส่วนใหญ่มีทักษะ ฝีมือ และมีผล ภาพการทำงาน ค่อนข้างต่ำ	- แรงงานท้องถิ่น ส่วนใหญ่มีทักษะ ฝีมือ และมีผล ภาพการทำงาน ค่อนข้างต่ำ
9. ปัญหาด้านการบริหารเครื่องจักรและอุปกรณ์	- เครื่องจักรขนาดใหญ่ในท้องถิ่น จัดหาได้ยาก จึง ต้องนำเข้า เครื่องจักรขนาดใหญ่จากประเทศ ไทย	- เครื่องจักรขนาดใหญ่ในท้องถิ่น จัดหาได้ยาก อีกทั้งมีสภาพ ค่อนข้างเก่า และ ไม่ได้มาตรฐาน จึง ต้องนำเข้า เครื่องจักรขนาดใหญ่จากประเทศ ไทย	- เครื่องจักรขนาดใหญ่ในท้องถิ่น จัดหาได้ยาก จึง ต้องนำเข้า เครื่องจักรขนาดใหญ่จากประเทศ ไทย	- เครื่องจักรขนาดใหญ่ในท้องถิ่น จัดหาได้ยาก อีกทั้งมีสภาพ ค่อนข้างเก่า และ ไม่ได้มาตรฐาน จึง ต้องนำเข้า เครื่องจักรขนาดใหญ่จากประเทศ ไทย	- เครื่องจักรขนาดใหญ่ในท้องถิ่น จัดหาได้ยาก จึง ต้องนำเข้า เครื่องจักรขนาดใหญ่จากประเทศ ไทย เช่น Tower Crane	- เครื่องจักรขนาดใหญ่ในท้องถิ่น จัดหาได้ยาก อีกทั้งมีสภาพ ค่อนข้างเก่า และ ไม่ได้มาตรฐาน จึง ต้องนำเข้า เครื่องจักรขนาดใหญ่จากประเทศ ไทย	- เครื่องจักรขนาดใหญ่ในท้องถิ่น จัดหาได้ยาก อีกทั้งมีสภาพ ค่อนข้างเก่า และ ไม่ได้มาตรฐาน จึง ต้องนำเข้า เครื่องจักรขนาดใหญ่จากประเทศ ไทย	- เครื่องจักรขนาดใหญ่ในท้องถิ่น จัดหาได้ยาก จึง ต้องนำเข้า เครื่องจักรขนาดใหญ่จากประเทศ ไทย

ตารางที่ ค.1 สรุปประเด็นปัญหา และอุปสรรคที่ประสบจากการดำเนินงานโครงการก่อสร้างในประเทศกัมพูชา (ต่อ)

กลุ่มปัญหาและอุปสรรค	ลักษณะปัญหาและอุปสรรคที่ได้ประสบในแต่ละโครงการ						
	โครงการที่ 1	โครงการที่ 2	โครงการที่ 3	โครงการที่ 4	โครงการที่ 5	โครงการที่ 6	โครงการที่ 7
10. ปัญหาด้านการบริหารวัสดุก่อสร้าง	<p>- มีข้อจำกัดด้านวัสดุธรรมชาติ เช่น หินคลุก ทำให้บริษัทต้องเสียเวลาในการผสมลูกรังกับปูนซีเมนต์เพื่อใช้แทนหินคลุก</p> <p>- ขาดแคลนวัสดุก่อสร้างในท้องถิ่น บางชนิด เช่น ปูนซีเมนต์ และเหล็กเส้น จึงต้องนำเข้าจากประเทศไทย</p>	<p>- มีข้อจำกัดด้านวัสดุธรรมชาติ เช่น หินคลุก ทำให้บริษัท ต้องเสียเวลาในการผสมลูกรังกับปูนซีเมนต์เพื่อใช้แทนหินคลุก</p> <p>- ขาดแคลนวัสดุก่อสร้างในท้องถิ่น บางชนิด เช่น ปูนซีเมนต์ และเหล็กเส้น จึงต้องนำเข้าจากประเทศไทย</p>	<p>- ขาดแคลนวัสดุก่อสร้างในท้องถิ่น บางชนิด เช่น ปูนซีเมนต์ และเหล็กเส้น จึงต้องนำเข้าจากประเทศไทย</p>	<p>- ขาดแคลนวัสดุก่อสร้างในท้องถิ่น บางชนิด เช่น ปูนซีเมนต์ และเหล็กเส้น จึงต้องนำเข้าจากประเทศไทย</p>	<p>- ขาดแคลนวัสดุก่อสร้างในท้องถิ่น บางชนิด เช่น ปูนซีเมนต์ และเหล็กเส้น จึงต้องนำเข้าจากประเทศไทย และเวียดนาม</p> <p>- วัสดุก่อสร้างที่นำเข้าจากประเทศเวียดนาม ไม่ได้มาตรฐาน เช่น เหล็กเส้น DB16 วัดขนาดจริงได้ 14 มม.</p>	<p>- ขาดแคลนวัสดุก่อสร้างในท้องถิ่น บางชนิด เช่น ปูนซีเมนต์ และเหล็กเส้น จึงต้องนำเข้าจากประเทศไทย</p>	<p>- วัสดุก่อสร้างในท้องถิ่น บางชนิด จัดหาได้ยาก เช่น ปูนซีเมนต์ และเหล็กเส้น จึงต้องนำเข้าจากประเทศไทย</p>

ตารางที่ ค.1 สรุปประเด็นปัญหา และอุปสรรคที่ประสบจากการดำเนินงานโครงการก่อสร้างในประเทศกัมพูชา (ต่อ)

กลุ่มปัญหาและอุปสรรค	ลักษณะปัญหาและอุปสรรคที่ได้ประสบในแต่ละโครงการ						
	โครงการที่ 1	โครงการที่ 2	โครงการที่ 3	โครงการที่ 4	โครงการที่ 5	โครงการที่ 6	โครงการที่ 7
11. ปัญหาที่เกิดจากผู้รับเหมาช่วงและผู้จำหน่ายวัสดุก่อสร้าง	-	-	- ผู้จำหน่ายวัสดุก่อสร้างจัดส่งวัสดุก่อสร้างล่าช้าเนื่องจากวัสดุก่อสร้างส่วนใหญ่ต้องนำเข้าจากประเทศไทย ดังนั้นบริษัทจึงต้องวางแผนระยะเวลาการสั่งซื้อล่วงหน้าให้ดี	- ผู้รับเหมาช่วงท้องถิ่นมีคุณภาพค่อนข้างต่ำ ซึ่งการคัดเลือกบริษัทได้พิจารณาจากความพร้อมทางด้านเครื่องจักรและความพร้อมทางการเงิน	- ผู้จำหน่ายวัสดุท้องถิ่นมีคุณภาพต่ำกว่ามาตรฐาน เช่น เหล็กเส้น	- ผู้รับเหมาช่วงท้องถิ่นมีความสามารถค่อนข้างต่ำ ดังนั้นบริษัทจึงจัดหาผู้รับเหมาช่วงไทยในกัมพูชามาดำเนินงาน	- ผู้รับเหมาช่วงท้องถิ่นมีสภาพคล่องทางการเงิน ซึ่งบริษัทได้ให้ความช่วยเหลือทางการเงินให้เพียงพอและทันการ เพื่อให้ไม่ส่งผลกระทบต่อแผนงานของโครงการ
			- ผู้จำหน่ายวัสดุก่อสร้างจัดส่งวัสดุก่อสร้างล่าช้าเนื่องจากวัสดุก่อสร้างส่วนใหญ่ต้องนำเข้าจากประเทศไทย	- ผู้รับเหมาช่วงท้องถิ่นมีคุณภาพค่อนข้างต่ำ ซึ่งการคัดเลือกบริษัทได้พิจารณาจากความพร้อมทางด้านเครื่องจักรและความพร้อมทางการเงิน	- ผู้จำหน่ายวัสดุท้องถิ่นมีคุณภาพต่ำกว่ามาตรฐาน เช่น เหล็กเส้น	- ผู้รับเหมาช่วงท้องถิ่นมีความสามารถค่อนข้างต่ำ ดังนั้นบริษัทจึงจัดหาผู้รับเหมาช่วงไทยในกัมพูชามาดำเนินงาน	- ผู้รับเหมาช่วงท้องถิ่นมีสภาพคล่องทางการเงิน ซึ่งบริษัทได้ให้ความช่วยเหลือทางการเงินให้เพียงพอและทันการ เพื่อให้ไม่ส่งผลกระทบต่อแผนงานของโครงการ

ตารางที่ ค.1 สรุปประเด็นปัญหา และอุปสรรคที่ประสบจากการดำเนินงานโครงการก่อสร้างในประเทศกัมพูชา (ต่อ)

กลุ่มปัญหาและ อุปสรรค	ลักษณะปัญหาและอุปสรรคที่ได้ประสบในแต่ละโครงการ						
	โครงการที่ 1	โครงการที่ 2	โครงการที่ 3	โครงการที่ 4	โครงการที่ 5	โครงการที่ 6	โครงการที่ 7
11. ปัญหาที่เกิด จากผู้รับเหมา ช่วงและ ผู้จำหน่ายวัสดุ ก่อสร้าง (ต่อ)							ประเทศไทย ดั้งนั้น บริษัทจึงต้อง วางแผนระยะเวลา การสั่งซื้อล่วงหน้า ให้ดี



ตารางที่ ค.2 สรุปประเด็นปัญหา และอุปสรรคที่ประสบจากการดำเนินงานโครงการก่อสร้างในประเทศไทย

กลุ่มปัญหาและอุปสรรค	ลักษณะปัญหาและอุปสรรคที่ได้ประสบในแต่ละโครงการ					
	โครงการที่ 8	โครงการที่ 9	โครงการที่ 10	โครงการที่ 11	โครงการที่ 12	โครงการที่ 13
1. ปัญหาด้านการเมือง	-	-	- มีการปรับเปลี่ยนเจ้าหน้าที่ภาครัฐในระหว่างการก่อสร้าง ส่งผลให้ขาดความต่อเนื่องในการติดต่อประสานงาน	-	-	-
2. ปัญหาด้านเศรษฐกิจและการเงิน	-	-	-	- พบปัญหาเรื่องความผันผวนของอัตราแลกเปลี่ยนเนื่องจากค่าเงินบาทแข็งค่าขึ้น ส่งผลให้บริษัทมีรายรับลดลง	-	-
3. ปัญหาด้านวัฒนธรรม	-	-	-	-	-	- พบอุปสรรคทางด้านขนบธรรมเนียมประเพณีท้องถิ่นที่แตกต่างกัน ส่งผลต่อการปรับตัว เช่น

ตารางที่ ค.2 สรุปประเด็นปัญหา และอุปสรรคที่ประสบจากการดำเนินงานโครงการก่อสร้างในประเทศลาว (ต่อ)

กลุ่มปัญหาและอุปสรรค	ลักษณะปัญหาและอุปสรรคที่ได้ประสบในแต่ละโครงการ					
	โครงการที่ 8	โครงการที่ 9	โครงการที่ 10	โครงการที่ 11	โครงการที่ 12	โครงการที่ 13
3. ปัญหาด้านวัฒนธรรม (ต่อ)	-	-	-	-	-	ต้องปฏิบัติตามขนบธรรมเนียมของท้องถิ่น และการใช้กริยาวาจาที่สุภาพต่อแรงงานท้องถิ่น
4. ปัญหาด้านสภาพภูมิประเทศ สภาพภูมิอากาศ และภัยธรรมชาติ	- มีฝนตกชุกในช่วงเดือนมิ.ย.- ก.ย. ทำให้การดำเนินงานในช่วงเวลาดังกล่าวเป็นไปได้ด้วยความยากลำบาก	- สภาพการคมนาคมทางบก ภายในประเทศไม่ดีเท่าที่ควร ทำให้เป็นอุปสรรคต่อการขนส่งเครื่องจักรและวัสดุก่อสร้าง	- สภาพภูมิประเทศส่วนใหญ่เป็นภูเขา ทำให้งานก่อสร้างถนนมีปริมาณดินตัดค่อนข้างมาก	- สภาพการคมนาคมทางบกภายในประเทศไม่ดีเท่าที่ควร ทำให้เป็นอุปสรรคต่อการขนส่งเครื่องจักรและวัสดุก่อสร้าง	-	- มีฝนตกชุกทำให้เกิดอุทกภัย
5. ปัญหาด้านกฎหมาย และข้อบังคับ	- ข้อบังคับในการนำเข้า/ส่งออก เครื่องจักร แรงงาน และวัสดุ ก่อสร้างค่อนข้างยุ่งยาก	- ข้อบังคับในการนำเข้า/ส่งออก เครื่องจักร แรงงาน และวัสดุก่อสร้างค่อนข้างยุ่งยาก	- ข้อบังคับในการนำเข้า/ส่งออก เครื่องจักร แรงงาน และวัสดุก่อสร้างค่อนข้างยุ่งยาก	- ข้อบังคับในการนำเข้า/ส่งออก เครื่องจักร แรงงาน และวัสดุก่อสร้างค่อนข้างยุ่งยาก	- ข้อบังคับในการนำเข้า/ส่งออก เครื่องจักร แรงงาน และวัสดุก่อสร้างค่อนข้างยุ่งยาก	- ข้อบังคับในการนำเข้า/ส่งออก เครื่องจักร แรงงาน และวัสดุ ก่อสร้างค่อนข้างยุ่งยาก ซึ่งตามสัญญา

ตารางที่ ค.2 สรุปประเด็นปัญหา และอุปสรรคที่ประสบจากการดำเนินงานโครงการก่อสร้างในประเทศลาว (ต่อ)

กลุ่มปัญหาและอุปสรรค	ลักษณะปัญหาและอุปสรรคที่ได้ประสบในแต่ละโครงการ					
	โครงการที่ 8	โครงการที่ 9	โครงการที่ 10	โครงการที่ 11	โครงการที่ 12	โครงการที่ 13
5. ปัญหาด้านกฎหมาย และข้อบังคับ (ต่อ)	- ความยุ่งยากในการขอใช้วีซ่าธรรมดา เช่น หิน และกรวดทราย ซึ่งต้องได้รับอนุมัติจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องก่อนดำเนินการ		โดยบริษัทต้องจัดส่งตามโควตาที่กำหนดไว้ และมีขั้นตอนการอนุมัติผ่านหลายหน่วยงานที่เวียงจันทน์ อีกทั้งไม่สามารถนำเข้า/ส่งออกในช่วงวันหยุดและวันเสาร์ - อาทิตย์ได้	- มีข้อกำหนดเรื่องสิ่งแวดล้อมทำให้การออกแบบนั้นทำงานได้ค่อนข้างยาก		สัมปทาน บริษัทจะต้องจัดเตรียม Master List ของวัสดุอุปกรณ์ และเครื่องจักรที่จำเป็นต้องนำเข้าเพื่อขออนุญาตจากทางรัฐบาลลาว ซึ่งต้องพิสูจน์ได้ว่าไม่สามารถจัดหาได้ในลาว หรือราคาซื้อในลาวได้ สำหรับบุคลากรที่ไม่ใช่สัญชาติลาว จำเป็นต้องได้รับ work permit จากรัฐบาลลาว ซึ่งห้ามเป็น

ตารางที่ ค.2 สรุปประเด็นปัญหา และอุปสรรคที่ประสบจากการดำเนินงานโครงการก่อสร้างในประเทศลาว (ต่อ)

กลุ่มปัญหาและอุปสรรค	ลักษณะปัญหาและอุปสรรคที่ได้ประสบในแต่ละโครงการ					
	โครงการที่ 8	โครงการที่ 9	โครงการที่ 10	โครงการที่ 11	โครงการที่ 12	โครงการที่ 13
5. ปัญหาด้านกฎหมาย และข้อบังคับ (ต่อ)						แรงงานไม่มีฝีมือ (unskilled labor)
6. ปัญหาด้านสัญญา	- พบว่าสัญญาก่อสร้างไม่ได้ระบุสูตรปรับราคาวัสดุก่อสร้าง (Escalation Factor) หรือ Factor K ไว้ ทำให้บริษัทต้องแบกรับความเสี่ยงเรื่องราคาน้ำมันที่ปรับตัวสูงขึ้น	-	- พบอุปสรรคจากข้อสัญญาที่มีความแตกต่างจากการทำงานภายในประเทศไทย เช่น เงื่อนไขการเบิกเงินต้องมีผลงานขั้นต่ำไม่น้อยกว่า 1% ของมูลค่างาน, การเบิกจ่ายเงินล่วงหน้า และการหักเงินหรือการถอนเงินค้ำประกันสัญญา เป็นต้น	- พบข้อกำหนดในเรื่องการรักษาสิ่งแวดล้อมเนื่องจากพื้นที่ก่อสร้างอยู่ในเขตป่าสงวน	- พบปัญหาการตีความข้อสัญญา FIDIC เนื่องจากขาดความรู้ความเชี่ยวชาญในด้านสัญญา FIDIC ประกอบกับมีอุปสรรคทางด้านภาษาอังกฤษ	- มีข้อกำหนดในการตรวจค้น/ทำลายวัตถุระเบิดก่อนเริ่มปฏิบัติงาน

ตารางที่ ค.2 สรุปประเด็นปัญหา และอุปสรรคที่ประสบจากการดำเนินงานโครงการก่อสร้างในประเทศลาว (ต่อ)

กลุ่มปัญหาและอุปสรรค	ลักษณะปัญหาและอุปสรรคที่ประสบในแต่ละโครงการ					
	โครงการที่ 8	โครงการที่ 9	โครงการที่ 10	โครงการที่ 11	โครงการที่ 12	โครงการที่ 13
7. ปัญหาเนื่องจากการออกแบบและแบบก่อสร้าง	- แบบก่อสร้างไม่สอดคล้องกับสภาพภูมิประเทศจริง จึงต้องสำรวจออกแบบซ้ำและแก้ไขในระหว่างการก่อสร้าง	-	-	-	-	-
8. ปัญหาด้านการบริหารแรงงาน	- แรงงานท้องถิ่นส่วนใหญ่มีทักษะฝีมือ และผลผลิตภาพการทำงานค่อนข้างต่ำ	- แรงงานท้องถิ่นส่วนใหญ่มีทักษะฝีมือ และผลผลิตภาพในการทำงานค่อนข้างต่ำ	- แรงงานท้องถิ่นส่วนใหญ่มีทักษะฝีมือ และผลผลิตภาพในการทำงานค่อนข้างต่ำ	- แรงงานท้องถิ่นส่วนใหญ่มีทักษะฝีมือ และผลผลิตภาพในการทำงานค่อนข้างต่ำ	- แรงงานท้องถิ่นส่วนใหญ่มีทักษะฝีมือ และผลผลิตภาพการทำงานค่อนข้างต่ำ	- แรงงานท้องถิ่นส่วนใหญ่มีทักษะฝีมือ และผลผลิตภาพในการทำงานค่อนข้างต่ำ
9. ปัญหาด้านการบริหารเครื่องจักรและอุปกรณ์	- เครื่องจักรขนาดใหญ่ในท้องถิ่นจัดหาได้ค่อนข้างยาก จึงต้องนำเข้าจากประเทศไทย	- เครื่องจักรขนาดใหญ่ในท้องถิ่นจัดหาได้ค่อนข้างยาก จึงต้องนำเข้าจากประเทศไทย	- เครื่องจักรขนาดใหญ่ในท้องถิ่นจัดหาได้ค่อนข้างยาก อีกทั้งมีสภาพค่อนข้างเก่าและไม่ได้มาตรฐาน จึงต้องนำเข้าจากประเทศไทย	- เครื่องจักรขนาดใหญ่ในท้องถิ่นจัดหาได้ค่อนข้างยาก จึงต้องนำเข้าจากประเทศไทย	- เครื่องจักรขนาดใหญ่ในท้องถิ่นจัดหาได้ค่อนข้างยาก จึงต้องนำเข้าจากประเทศไทย	- เครื่องจักรขนาดใหญ่ในท้องถิ่นจัดหาได้ค่อนข้างยาก จึงต้องนำเข้าจากประเทศไทย

ตารางที่ ค.2 สรุปประเด็นปัญหา และอุปสรรคที่ประสบจากการดำเนินงานโครงการก่อสร้างในประเทศลาว (ต่อ)

กลุ่มปัญหาและอุปสรรค	ลักษณะปัญหาและอุปสรรคที่ได้ประสบในแต่ละโครงการ						
	โครงการที่ 8	โครงการที่ 9	โครงการที่ 10	โครงการที่ 11	โครงการที่ 12	โครงการที่ 13	
10.ปัญหาด้านการบริหารวัสดุก่อสร้าง	- ขาดแคลนวัสดุก่อสร้างในท้องถิ่นบางชนิด เช่น เหล็กเส้น และ ปูนซีเมนต์ ดังนั้น บริษัทจึงต้องนำเข้าจากประเทศไทย	- ขาดแคลนวัสดุก่อสร้างในท้องถิ่นบางชนิด เช่น เหล็กเส้น และ ปูนซีเมนต์ ดังนั้น บริษัทจึงต้องนำเข้าจากประเทศไทย	- ขาดแคลนวัสดุก่อสร้างในท้องถิ่นบางชนิด เช่น เหล็กเส้น และ ปูนซีเมนต์ ดังนั้น บริษัทจึงต้องนำเข้าจากประเทศไทย	- ขาดแคลนวัสดุก่อสร้างในท้องถิ่นบางชนิด เช่น เหล็กเส้น และ ปูนซีเมนต์ ดังนั้น บริษัทจึงต้องนำเข้าจากประเทศไทย	- ขาดแคลนวัสดุก่อสร้างในท้องถิ่นบางชนิด เช่น เหล็กเส้น และ ปูนซีเมนต์ ดังนั้น บริษัทจึงต้องนำเข้าจากประเทศไทย	- ขาดแคลนวัสดุก่อสร้างในท้องถิ่นบางชนิด เช่น เหล็กเส้น และ ปูนซีเมนต์ ดังนั้น บริษัทจึงต้องนำเข้าจากประเทศไทย	- ขาดแคลนวัสดุก่อสร้างในท้องถิ่นบางชนิด เช่น เหล็กเส้น และ ปูนซีเมนต์ ดังนั้น บริษัทจึงต้องนำเข้าจากประเทศไทย
11.ปัญหาที่เกิดจากผู้ว่าจ้างและผู้ควบคุมงาน	- ความล่าช้าในการเบิกจ่ายเงินในแต่ละงวด ซึ่งมีผลต่อสภาพคล่องของโครงการ	-	- เจ้าของงานจ่ายเงินล่าช้า เนื่องจากใช้ระยะเวลาอนุมัติทั้งในประเทศไทยและประเทศลาวประมาณ 2-3 เดือนหลังจากวันที่ส่งมอบงานงวดนั้นๆ ซึ่งส่งผลกระทบต่อสภาพคล่องของโครงการ	-	-	-	



ตารางที่ ค.2 สรุปประเด็นปัญหา และอุปสรรคที่ประสบจากการดำเนินงานโครงการก่อสร้างในประเทศลาว (ต่อ)

กลุ่มปัญหาและอุปสรรค	ลักษณะปัญหาและอุปสรรคที่ได้ประสบในแต่ละโครงการ					
	โครงการที่ 8	โครงการที่ 9	โครงการที่ 10	โครงการที่ 11	โครงการที่ 12	โครงการที่ 13
12.ปัญหาที่เกิดจากผู้รับเหมาช่วงและผู้จำหน่ายวัสดุก่อสร้าง	<p>- ผู้รับเหมาช่วงท้องถิ่นขาดสภาพคล่องทางการเงิน ซึ่งบริษัทได้ให้ความช่วยเหลือทางด้านการเงินให้เพียงพอ และทันการ เพื่อให้ไม่ส่งผลกระทบต่อแผนงานของโครงการ</p> <p>- ผู้จำหน่ายวัสดุก่อสร้างท้องถิ่นขาดความพร้อม ทำให้บริษัทต้องดำเนินการบางอย่างเอง เช่น ตั้งโรงงานคอนกรีตผสมเสร็จ ตั้งโรงงานไม้หิน และ ตั้งโรงงานผลิตทราย</p>	<p>- ผู้รับเหมาช่วงท้องถิ่นมีความสามารถค่อนข้างต่ำ ดังนั้นบริษัทต้องให้งานที่เหมาะสมกับศักยภาพ</p>	<p>- ผู้รับเหมาช่วงบางรายไม่สามารถปฏิบัติงานได้ตามแผน บริษัทได้ทำการยกเลิกสัญญาและดำเนินการเอง</p>	-	-	<p>- ผู้รับเหมาช่วงมีคุณภาพค่อนข้างต่ำ ทั้งนี้การคัดเลือกให้ดูจากประวัติการทำงาน ผลงานที่ผ่านมา จำนวนเครื่องจักร ประสิทธิภาพของบุคลากร และสถานะทางการเงิน</p>

## ประวัติผู้เขียนวิทยานิพนธ์

นายปริญญา เอกศิริวรรณท์ เกิดเมื่อวันที่ 7 มีนาคม พ.ศ. 2524 จังหวัดนครปฐม สำเร็จ การศึกษาระดับปริญญาตรี วิศวกรรมศาสตรบัณฑิต สาขาวิชาวิศวกรรมโยธา จากมหาวิทยาลัย เทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี เมื่อปีการศึกษา 2546 และมีประสบการณ์การทำงานในตำแหน่ง วิศวกรโยธา บริษัททฤทธา จำกัด พ.ศ. 2546-2547 ก่อนเข้าศึกษาต่อในหลักสูตรปริญญา วิศวกรรมศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาวิศวกรรมก่อสร้างและการบริหาร ภาควิชาวิศวกรรมโยธา คณะวิศวกรรมศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ในปีการศึกษา 2547



สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย