

องค์ประกอบการบริหารจัดการภายใน บริษัท ดำเนินงานก่อสร้าง



2.1. รูปแบบของการจัดตั้ง

การจัดตั้งธุรกิจขนาดย่อมอย่างเป็นทางการ จะต้องเลือกรูปแบบที่เหมาะสมกับลักษณะและการดำเนินงานของธุรกิจแต่ละแห่ง ซึ่งรูปแบบความเป็นเจ้าของกิจการตามที่ประมวลกฎหมายแพ่ง และพาณิชย์ได้กำหนดไว้มีอยู่ด้วยกัน 3 แบบ ได้แก่ ธุรกิจเจ้าของคนเดียว ห้างหุ้นส่วนจำกัด และบริษัทจำกัด รวมถึงบริษัทมหาชนจำกัด อีกด้วย ซึ่งเป็นส่วนที่ช่วยส่งเสริม และผลักดันให้ธุรกิจขนาดย่อมพัฒนา และเจริญก้าวหน้าให้ดีขึ้น เพื่อจุดมุ่งหมายสู่การก้าวเป็นบรรษัทภิบาลอย่างสมบูรณ์ (แต่ส่วนการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ทำการศึกษาเฉพาะบริษัทจำกัดเท่านั้น)

การที่ผู้ประกอบการเลือกดำเนินการตามรูปแบบใดๆ ย่อมขึ้นอยู่กับเงื่อนไขของแต่ละกิจการ ซึ่งมีลักษณะแตกต่างกันไป ดังนั้น ผู้ประกอบการจะต้องพิจารณาถึงปัจจัยต่างๆ ดังต่อไปนี้

1. ค่าใช้จ่าย และความยากง่ายของรูปแบบการจัดตั้ง ซึ่งช่วงเริ่มแรกมีเงินทุนการดำเนินงานน้อย ควรจัดตั้งในรูปแบบที่ง่าย ไม่ซับซ้อน เพื่อลดค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานภายในบริษัทฯ ได้ดี
2. ความรับผิดชอบต่อหนี้สินผู้ประกอบการ ที่ต้องรับผิดชอบต่อหนี้สินอยู่เสมอ แต่ถ้ามีหลายคน ควรเลือกรูปแบบที่สามารถจำกัดขอบเขตของความรับผิดชอบของผู้ประกอบการได้
3. ความต่อเนื่องของกิจการ การถ่ายทอดความเป็นไปได้ในระยะยาว โดยไม่ต้องมีการเปลี่ยนแปลงรูปแบบธุรกิจ ซึ่งจะช่วยเสริมสร้างภาพลักษณ์ และความน่าเชื่อถือของกิจการต่อสายตาคู่ค้าภายนอกได้ดี
4. การถ่ายโอนความเป็นเจ้าของ เมื่อผู้ประกอบการต้องเปลี่ยนมือ ธุรกิจแต่ละรูปแบบมีความยากง่ายของการถ่ายโอนตามกฎหมายแตกต่างกัน ผู้ประกอบการก็ควรมีการคำนึงถึงรายละเอียดส่วนนี้ด้วย
5. ข้อจำกัดทางกฎหมายต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการจัดตั้ง และการบริหารจัดการธุรกิจ
6. ภาระหน้าที่การปฏิบัติตามกฎหมาย และข้อบังคับเรื่องของภาษีอากรต่างๆ
7. ความสามารถเพิ่มทุนขยายกิจการ ความน่าเชื่อถือรูปแบบกิจการแบบนิติบุคคล ประกอบกับความสามารถของผู้ประกอบการ ซึ่งเป็นเครดิตที่สำคัญของผู้ที่ให้กู้

2.2. การจัดตั้งบริษัทจำกัด

เป็นนิติบุคคลที่ตั้งขึ้นเพื่อวัตถุประสงค์แสวงหากำไรของกิจการที่กระทำ โดยแบ่งทุนออกเป็นหุ้นละเท่าๆ กัน และมีผู้ถือหุ้นตั้งแต่ 7 คน แต่ไม่ถึง 100 คน ผู้ถือหุ้นทุกคนต่างรับผิดชอบจำกัดเพียงไม่เกินจำนวนเงินที่ตนเองยังส่งไม่ครบมูลค่าที่ตนถือ ลักษณะบริษัทจำกัด มีดังต่อไปนี้

1. ผู้ริเริ่มก่อการจัดตั้งบริษัทจำกัด อย่างน้อย 7 คน และมีได้ตั้งแต่ 7-99 คน
2. แบ่งทุนเป็นหุ้นมีมูลค่าหุ้นละเท่าๆ กัน มูลค่าหุ้นไม่ต่ำกว่าหุ้นละ 5 บาท
3. มีวัตถุประสงค์การแสวงหากำไรของกิจการ
4. ต้องมีกรรมการอย่างน้อย 1 คน ซึ่งเลือกตั้งจากที่ประชุมจัดตั้งบริษัทจำกัด
5. ต้องกำหนดอำนาจหน้าที่ของกรรมการ สำหรับกระทำการแทนบริษัทจำกัด
6. ต้องมีผู้สอบบัญชีรับอนุญาตเป็นผู้สอบบัญชีประจำบริษัทจำกัด
7. ต้องมีสำนักงานใหญ่ตั้งอยู่ในพื้นที่เขตราชอาณาจักร
8. ต้องมีตราสัญลักษณ์ของบริษัทที่ใช้ประทับในใบหุ้น
9. ต้องมีใบแสดงสำคัญแสดงการถือหุ้นมอบให้ผู้ถือหุ้นทุกคน
10. ต้องจดทะเบียนเป็นนิติบุคคล
11. ต้องใช้คำว่า บริษัท นำหน้า และ จำกัด ต่อท้ายชื่อเสมอ
12. อายุไม่จำกัด จนกว่าจะมีเหตุที่ต้องล้มเลิกตามกฎหมาย

ประเทศไทยมีการแบ่งบริษัทจำกัดออกเป็น 2 ประเภท ประเภทแรก คือ บริษัทเอกชนจำกัด ซึ่งจัดตั้งตามประมวลกฎหมายแพ่ง และพาณิชย์ ประเภทสอง คือ บริษัทมหาชนจำกัด ซึ่งจัดตั้งตามพระราชบัญญัติบริษัทมหาชนจำกัด พ.ศ. 2535 วัตถุประสงค์ คือ การกระจายความเป็นเจ้าของกิจการไปในหมู่ประชาชนจำนวนมาก และผู้ถือหุ้นแต่ละคนจะถือหุ้นสัดส่วนที่น้อยเมื่อเปรียบเทียบกับทุนทั้งหมดของบริษัท

2.2.1. ลักษณะของหุ้นของบริษัทจำกัด

หุ้นของบริษัทจำกัดเป็นหุ้นทุนที่บริษัทออกให้ผู้ถือหุ้นเมื่อแสดงความเป็นเจ้าของ ผู้ถือหุ้นมีสิทธิออกเสียงเกี่ยวกับการดำเนินงานของบริษัทคล้ายหุ้นส่วนในห้างหุ้นส่วน แต่ผู้ถือหุ้นมีสิทธิมากตามจำนวนของผู้ถือหุ้น โดยมูลค่าของหุ้นต้องไม่ต่ำกว่าหุ้นละ 5 บาท ผู้ถือหุ้นจะแบ่งผลกำไรในแง่ของเงินปันผล หุ้นทุนมี 2 ชนิด

1. หุ้นสามัญ (Common Stock)

คือ หุ้นที่มีสิทธิออกเสียงในการดำเนินงานของบริษัท ถ้าบริษัทล้มละลายผู้ถือหุ้นสามัญ จะได้รับการคืนหลังผู้ถือหุ้นประเภทอื่น เงินปันผลจะขึ้นอยู่กับผลกำไร ถ้าผลกำไรมากก็จะเป็นผลมาก ถ้าบริษัทขาดทุนก็มิได้รับผลกำไรเลย นับว่าผู้ถือหุ้นสามัญถือว่าเป็นผู้ประกอบการเต็มตัว ต้องเผชิญความเสี่ยงในการดำเนินงานทุกๆ ด้าน

2. หุ้นบุริมสิทธิ (Preferred Stock)

คือ หุ้นที่ไม่มีสิทธิออกเสียงในการดำเนินกิจการ แต่จะได้รับเงินปันผลในอัตราที่ตายตัวตามที่ระบุในหุ้น และได้รับการคืนทุนก่อนหุ้นสามัญ

2.2.2. ลักษณะการดำเนินงานของบริษัทจำกัด

ผู้ประกอบการบริษัท คือ ผู้ถือหุ้นจะไม่ได้ทำการบริหารกิจการโดยตรง แต่จะแต่งตั้งคณะกรรมการอำนวยการในที่ประชุมผู้ถือหุ้น เพื่อให้คณะกรรมการอำนวยการนี้ไปจัดตั้งทีมผู้บริหารงานโดยตรง คือ ประธานบริษัท และผู้บริหารงานในระดับต่างๆ ซึ่งผู้บริหารงานเหล่านี้จะทำหน้าที่คัดเลือกพนักงานลูกจ้างที่จะมาทำงานอีกครั้ง ดังรายละเอียดตามแผนภาพที่ 2.1.¹



แผนภาพที่ 2.1. แสดงโครงสร้างบริหารจัดการภายในบริษัทจำกัด

¹ กัตัญญู นิธิบุญสมบุญ และ คณะ, การบริหารจัดการธุรกิจขนาดย่อม, พิมพ์ครั้งที่ 5. จำนวน 1.500 เล่ม. (กรุงเทพฯ: บริษัท เท็กซ์ แอนด์ เจอร์นัล พับลิเคชั่น จำกัด, 2546), หน้า 40.

2.3. วิธีประกอบการธุรกิจ (ขนาดย่อม)

การก่อตั้งธุรกิจขนาดย่อมของผู้ประกอบการสามารถทำได้หลายวิธีการแล้วแต่เงื่อนไขที่ตัวผู้ประกอบการ สภาพแวดล้อมทางธุรกิจ และเงินทุนที่มีอยู่ ดังนั้นนอกจากผู้ประกอบการจะต้องพิจารณาเลือกรูปแบบของธุรกิจอย่างเหมาะสม ยังต้องตัดสินใจเลือกวิธีการเริ่มต้นประกอบธุรกิจที่เหมาะสม แบ่งได้ 4 วิธีการ²

2.3.1. ธุรกิจที่ก่อตั้งขึ้นมาใหม่ (Start up Business)

การเริ่มก่อตั้งธุรกิจขึ้นมาใหม่ เป็นวิธีการที่แสดงถึงธรรมชาติของความเป็นผู้ประกอบการได้ดีที่สุด เพราะผู้ประกอบการต้องมีความริเริ่มสร้างสรรค์ ความกล้าเสี่ยง กล้าตัดสินใจ และความมานะพยายามเป็นอย่างสูง เป็นธุรกิจประเภทผู้ที่นิยมมากที่สุด เพราะสามารถมีอิสระในการเลือกองค์ประกอบตามแนวความคิดได้

การก่อตั้งธุรกิจขึ้นมาใหม่ สามารถที่จะได้ 3 ลักษณะ ได้ดังนี้

1. แบบ A คือ การนำผลิตภัณฑ์ที่มีอยู่แล้ว เข้าสู่ตลาดใหม่ (New Market) ซึ่งผลิตภัณฑ์นั้นได้วางขายในตลาดอื่นอยู่แล้ว และประสบความสำเร็จ จึงนำเอามาขายในท้องถิ่นใหม่ ลูกค้านใหม่
2. แบบ B คือ การนำผลิตภัณฑ์นวัตกรรมเข้าสู่ตลาด (New Technology) ซึ่งผลิตภัณฑ์นั้นไม่เคยมีในที่อื่นใดทั้งสิ้น เมื่อมีการประดิษฐ์คิดค้นขึ้นมาใหม่ จึงนำมาขายเปิดตลาดแห่งแรก
3. แบบ C คือ การนำผลิตภัณฑ์ที่ปรับปรุงบางส่วนเข้าสู่ตลาดเดิม (New Benefit) ซึ่งตัวผลิตภัณฑ์นั้นมีขายอยู่แล้วในตลาดแห่งนี้ แต่ผู้ประกอบการปรับปรุงผลิตภัณฑ์ชนิดเดียวกันนี้ให้มีคุณภาพเหนือกว่าผู้ขายรายเดิม หรือเสนอในราคาที่ดีกว่าให้แก่กลุ่มลูกค้าเดิม ซึ่งเป็นการชิงส่วนแบ่ง

2.3.2. ธุรกิจที่ซื้อต่อมาจากผู้อื่น (Buyout/ Take over Business)

ธุรกิจขนาดย่อมประเภทนี้สามารถลดความเสี่ยงในการประกอบธุรกิจลงได้ส่วนหนึ่ง เพราะผ่านช่วงการเริ่มต้นธุรกิจมาแล้ว เห็นผลการดำเนินงานมาบ้างแล้ว และธุรกิจที่ซื้อต่อมาจากผู้อื่นมักจะมีต้นทุนการเริ่มต้นต่ำกว่าธุรกิจที่ก่อร่างสร้างตัวจากศูนย์ เช่น ธุรกิจที่ก่อตั้งขึ้นมาใหม่

ผู้ประกอบการรายเดิมมีเหตุผลหลายประการรายเดิมมีเหตุผลหลายประการที่ทำให้อยากขายธุรกิจที่ทำอยู่ เช่น อายุมากทำไม่ไหว ต้องการย้ายถิ่นฐาน ธุรกิจไม่ประสบความสำเร็จขาดแคลนแรงงาน ฯลฯ ในบางกรณีผู้ประกอบการซึ่งเป็นผู้ก่อตั้งที่นิยมสร้างธุรกิจเพื่อขายต่อ โดย

² เรื่องเดียวกัน, หน้า 55.

ไม่ต้องการดำเนินงานธุรกิจต่อเนื่องในระยะยาว ดังนั้น ผู้ประกอบการที่คิดจะซื้อธุรกิจจากผู้อื่น จึงต้องระมัดระวัง และทำการพิจารณาอย่างถี่ถ้วนก่อนตัดสินใจซื้อธุรกิจนั้น

2.3.3. ธุรกิจครอบครัว (Family Business)

ธุรกิจของครอบครัว เป็นธุรกิจที่มีผู้ประกอบการ และพนักงานมาจากครอบครัวเดียวกัน มากกว่า 2 คนขึ้นไปมาดำเนินงาน การดำเนินงานอาจเป็นลักษณะของเต็มเวลา หรือบางช่วงเวลาได้ การดำเนินธุรกิจอาจเป็นในลักษณะตกทอดจากรุ่นหนึ่ง ไปสู่อีกรุ่นหนึ่ง โดยมักเริ่มจากขนาดย่อม และมีการพัฒนาไปสู่ขนาดใหญ่ได้

2.3.4. ธุรกิจการรับสิทธิทางการค้า (Franchise Business)

ธุรกิจการรับสิทธิทางการค้าเป็นธุรกิจที่ผู้ให้สิทธิ หรือแฟรนไชส์ซอร์ (Franchisor) ได้มอบสิทธิทางการค้าให้แก่ผู้รับสิทธิ หรือแฟรนไชส์ซี (Franchisee) การดำเนินธุรกิจจำหน่ายสินค้าหรือบริการ ผู้รับสิทธิสามารถใช้เครื่องหมายการค้า และสัญลักษณ์ ตลอดจนเทคโนโลยี และระบบการทำงาน โดยผู้ให้สิทธิได้รับลิขสิทธิ์ทางการค้า ตลอดจนส่วนแบ่งกำไรจากยอดขาย และค่าชดเชยค่าใช้จ่ายต่างๆ การร่วมงานกันของผู้ให้สิทธิ และผู้รับสิทธิจะเอื้อประโยชน์ซึ่งกันและกัน โดยต่างก็มีจุดแข็ง และจุดอ่อนเฉพาะตน และมีโครงสร้าง ระบบ กระบวนการที่แตกต่างกันด้วย แต่ละฝ่ายจะช่วยเสริมจุดแข็งที่อีกฝ่ายหนึ่งไม่มี จึงก่อเกิดผลดีแก่ทั้งผู้ให้สิทธิ และผู้รับสิทธิร่วมกัน

2.4. หลักปฏิบัติ และหน้าที่รับผิดชอบของกลุ่มที่เกี่ยวกับการก่อสร้าง³

การจัดตั้งบริษัท ทางธุรกิจใดๆ ขึ้นมานั้น จุดประสงค์หลักใหญ่ของผู้ประกอบการ คือ การแสวงหาผลกำไรที่เกิดจากการประกอบธุรกิจนั้น เช่นเดียวกับในบริษัทดำเนินงานก่อสร้างซึ่งมีภารกิจหลักในการให้บริการปลูกสร้างสิ่งก่อสร้างของโครงการต่างๆ ให้เป็นไปตามความประสงค์เจ้าของโครงการ และหาผลกำไรเกิดขึ้นจากการนำเงินลงทุนในด้านเครื่องจักร อุปกรณ์ และวัสดุงานก่อสร้าง รวมถึงค่าแรงของคนงาน และพนักงาน โดยผลตอบแทนที่ได้รับในรูปของเงินค่าจ้างงานที่บริษัท พึงได้รับจากทางเจ้าของโครงการ หรือผู้ว่าจ้าง

2.4.1. กลุ่มต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับงานก่อสร้าง

งานก่อสร้างแบ่งตามกฎหมายกระทรวง ฉบับที่ 1 พ.ศ. 2523 ออกตามความในพระราชบัญญัติการประกอบอาชีพงานก่อสร้าง พ.ศ. 2522 ได้ 7 สาขา ดังต่อไปนี้

³ กมลวรรณ ลิปนาทร. 31-404 (ประสบการณ์วิชาชีพงานก่อสร้าง) หน่วยที่ 8. 2 เล่ม. ฉบับปรับปรุงครั้งที่ 3. จำนวน 2,500 เล่ม. (กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2545), หน้า 50.

1. ประเภทงานก่อสร้างชลประทาน ได้แก่ ท่อลอด คลองส่งน้ำ
2. ประเภทงานก่อสร้างทาง และถนน
3. ประเภทงานก่อสร้างสะพาน
4. ประเภทงานก่อสร้างทางรถไฟ
5. ประเภทงานก่อสร้างระบบประปา และบำบัดน้ำเสีย
6. ประเภทงานก่อสร้างโครงสร้างทั่วไป ได้แก่ บ้าน อาคารต่างๆ
7. ประเภทงานก่อสร้างโครงสร้างพิเศษ ได้แก่ งานโครงเหล็ก งานช่วงกว้าง

นอกจากแบ่งตามชื่อกฎหมายแล้ว ยังสามารถแบ่งประเภทของงานก่อสร้าง ได้ตามข้อกำหนดจากวัตถุประสงค์ของการใช้ประโยชน์อาคาร และกำหนดตามลักษณะกายภาพของอาคาร โดยแบ่งได้ ดังนี้

1. งานก่อสร้างที่พักอาศัย เช่น บ้านเดี่ยว บ้านแฝด ทาวน์เฮาส์ คอนโดมิเนียม อพาร์ทเมนต์ หรือมีขนาดที่จำนวนมาก เช่น หมู่บ้านจัดสรร เป็นต้น
2. งานก่อสร้างอาคารสาธารณะ เช่น โรงพยาบาล โรงเรียน สนามกีฬา อาคารสำนักงาน ศูนย์การค้า พิพิธภัณฑ์ เป็นต้น
3. งานก่อสร้างอาคารโยธา และสาธารณูปโภค เช่น ถนน สะพาน ทางด่วน ทางรถไฟ อุโมงค์ส่งน้ำ อุโมงค์รถไฟใต้ดิน รางรถไฟฟ้า เป็นต้น
4. งานก่อสร้างอาคารอุตสาหกรรม เช่น โรงงานประเภทต่างๆ ฯลฯ

งานก่อสร้างแต่ละสาขาประเภท มีลักษณะงานแตกต่างกันทั้งของโครงการ และการควบคุมโดยกฎหมายต่างๆ และจำนวนผู้เข้าร่วมย่อมมีจำนวนที่ไม่เท่ากันด้วย งานก่อสร้างในสาขาเดียวกัน ที่มีขนาดโครงการใหญ่กว่า หรือเป็นโครงการที่มีความสลับซับซ้อนมาก ทั้งในด้านการลงทุน การออกแบบ และการก่อสร้าง ย่อมต้องมีจำนวนผู้ร่วมงานมากกว่าโครงการที่มีขนาดเล็ก ที่มีความสลับซับซ้อนยุ่งยากน้อยกว่า

การดำเนินงานโครงการก่อสร้างใดๆ นั้น จะต้องประกอบไปด้วยบุคลากร ซึ่งเข้าร่วมปฏิบัติหน้าที่จากฝ่ายต่างๆ โดยฝ่ายหลักๆ ที่มีความสำคัญของโครงการ แบ่งได้ 2 กลุ่ม ดังนี้

2.4.1.1. กลุ่มหลัก คือ กลุ่มแกนนำที่เข้าไปเกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการงานก่อสร้างในโครงการ โดยตลอดระยะเวลาสัญญาของโครงการ

1. กลุ่มเจ้าของโครงการ (Owner)

คือ กลุ่มที่มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการทำงานโครงการงานก่อสร้าง กำหนดวัตถุประสงค์โครงการ จัดหาบุคลากรเข้ามาร่วมงาน จัดหาทุน จัดหาที่ดิน อาจเป็นกลุ่มคนเดียวหรือในรูปแบบของนิติกรรมก็ได้

2. กลุ่มผู้ออกแบบ (Designer)

คือ ผู้ออกรายละเอียดของงานก่อสร้างมีหน้าที่ออกตามวัตถุประสงค์ของเจ้าของโครงการ โดยยึดแนวทางการออกแบบถูกต้องตามกฎหมาย และเทคนิควิธีการก่อสร้างถูกต้องตามหลักวิชาการ ประกอบด้วย สถาปนิก วิศวกรโยธา วิศวกรระบบ ภูมิสถาปนิก มัณฑนากร เป็นต้น

3. กลุ่มผู้ดำเนินงานก่อสร้าง (Contractor)

คือ กลุ่มผู้มีหน้าที่รับดำเนินงานก่อสร้างตามแบบรูป และรายการ ข้อกำหนดงานก่อสร้าง ขณะดำเนินงานก่อสร้างอาจเกิดปัญหาต่างๆ มากมาย เช่น สภาพภูมิประเทศ เทคโนโลยีการก่อสร้าง วัสดุอุปกรณ์ต่างๆ หรือ แรงงาน ซึ่งผู้ดำเนินงาน ต้องอาศัยความชำนาญอย่างมาก

4. กลุ่มที่ปรึกษางานก่อสร้าง (Consultant)

คือ กลุ่มผู้ให้คำปรึกษาในโครงการงานก่อสร้าง เป็นเสมือนตัวแทนเจ้าของโครงการในงานก่อสร้างที่มีขนาดใหญ่ ใช้เงินลงทุนสูง มีขอบเขตในการดำเนินงานมาก ทำหน้าที่ตั้งแต่เริ่มต้นจนจบโครงการ บางครั้งควบคุม กำกับ ดูแล ธุรกิจหลังจากก่อสร้างแล้วเสร็จด้วย ในปัจจุบันมี 2 กลุ่ม คือ กลุ่มบริหารโครงการ (Project Management: P.M.) และกลุ่มบริหารจัดการงานก่อสร้าง (Construction Management: C.M.) โดยงานก่อสร้างขนาดกลาง และขนาดเล็ก หน้าที่ของทั้ง 2 กลุ่ม จะรวมกันเป็นกลุ่มเดียว

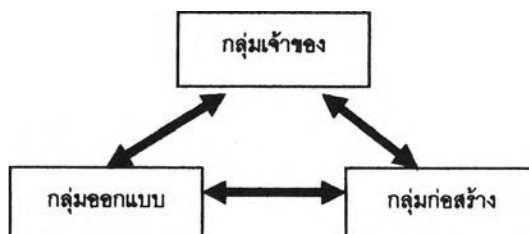
2.4.1.2. กลุ่มรอง คือ กลุ่มช่วยสนับสนุน ทำให้เกิดโครงการงานก่อสร้าง

1. กลุ่มเจ้าหน้าที่ภาครัฐ ได้แก่ ข้าราชการต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับโครงการ
2. กลุ่มผลิต จัดจำหน่าย วัสดุก่อสร้าง และเครื่องมือ-เครื่องจักรต่างๆ
3. กลุ่มสถาบันการเงินที่สนับสนุนโครงการ
4. กลุ่มให้บริการด้านสาธารณูปโภค และพลังงานต่างๆ
5. กลุ่มประกันภัย ครอบคลุมทั้งเครื่องจักร-เครื่องมือ แรงงาน และอาคารด้วย

งานดำเนินงานก่อสร้างโครงการขนาดเล็ก⁴ ได้แก่ โครงการที่ลงทุนน้อย ขอบเขตงานไม่กว้างขวาง พื้นที่โครงการมีขนาดเล็ก รูปแบบไม่ซับซ้อน ยุ่งยาก ระบบโครงสร้างเป็นแบบง่าย และประหยัด เทคนิคที่ใช้ในงานก่อสร้างเป็นแบบธรรมดา ใช้เครื่องมือในงานก่อสร้างน้อย และระยะเวลาที่ใช้ในงานก่อสร้างสั้น งานก่อสร้างลักษณะนี้ ได้แก่ บ้าน ร้ว อาคารขนาดเล็ก ตึกแถว แนวกันดินพัง เป็นต้น

⁴ สันติ ชินานุสันตวิวงศ์. วิศวกรรมกรรมการก่อสร้าง และการจัดการ. ฉบับปรับปรุง ครั้งที่ 2. (กรุงเทพฯ: ภาควิชาวิศวกรรมโยธา คณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, 2546), หน้า 49.

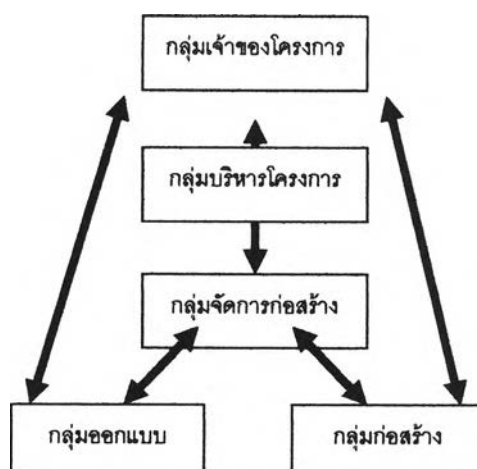
งานดำเนินงานก่อสร้างโครงการขนาดเล็ก มีกลุ่มบุคคลที่ต้องเกี่ยวข้องกับโครงการน้อยกว่างานก่อสร้างขนาดใหญ่ ขนาดของกลุ่มเล็กกว่า ในบางกรณีอาจเป็นบุคคลเดียว บางขั้นตอนสามารถมอบหมายให้บางกลุ่มปฏิบัติงานแทนได้ เช่น ผู้ออกแบบอาจปฏิบัติงานแทนในฐานะตัวแทนเจ้าของในการควบคุม ผู้ก่อสร้างด้วย เพราะขอบเขตของงานก่อสร้างไม่กว้างมากนัก ปัญหาของงานไม่มีความสับสน และปริมาณน้อย ได้แก่



แผนภาพที่ 2.2 แสดงกลุ่มผู้เกี่ยวข้องในงานก่อสร้างโครงการขนาดเล็ก

งานดำเนินงานก่อสร้างโครงการขนาดใหญ่ ได้แก่ งานก่อสร้างที่มีการลงทุนมาก มีขอบเขตของงานกว้างขวาง พื้นที่โครงการมาก หน้าที่ใช้สอยในพื้นที่มีหลายประเภท ความซับซ้อนในการออกแบบมีมาก ทำการก่อสร้างยาก ต้องใช้เทคโนโลยีสูง ตัวอย่างของงานก่อสร้างขนาดใหญ่ ได้แก่ ทางด่วนต่างๆ สนามบิน สะพาน โรงพยาบาลขนาดใหญ่ เชื้อเพลิงขนาดใหญ่ โรงภาพยนตร์ คอนโดมิเนียม โรงแรม ศูนย์การค้า เป็นต้น

งานดำเนินงานก่อสร้างโครงการขนาดใหญ่⁵ ต้องมีผู้ร่วมงานหลายฝ่าย ผู้ร่วมงานแต่ละฝ่ายต้องมีความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ ตามสาขาของตน โดยแบ่งภาระหน้าที่การทำงานตามความสามารถ และหน้าที่รับผิดชอบแต่ละฝ่าย อย่างเหมาะสมตั้งแต่เริ่มจนถึงโครงการก่อสร้างแล้วเสร็จ ได้แก่



แผนภาพที่ 2.3 แสดงกลุ่มผู้เกี่ยวข้องในงานก่อสร้างโครงการขนาดใหญ่

⁵ เรื่องเดียวกัน, หน้า 50.

2.4.2. หลักปฏิบัติ และหน้าที่รับผิดชอบของกลุ่มดำเนินงานก่อสร้าง⁶

การศึกษาในรายงานครั้งนี้ ทำการศึกษาเพียงกลุ่มดำเนินงานก่อสร้าง มิได้ลงรายละเอียดการศึกษาในทุกๆ เพราะเป็นรายละเอียดที่อยู่นอกเหนือขอบเขตการศึกษาในครั้งนี้

งานดำเนินงานก่อสร้างทั้งโครงการขนาดเล็ก และโครงการขนาดใหญ่ กลุ่มดำเนินงานก่อสร้างเป็นกลุ่มหนึ่งที่สำคัญที่เท่ากับกลุ่มเจ้าของโครงการ ทั้งนี้เพื่อทำการก่อสร้างให้เป็นไปตามนโยบาย และวัตถุประสงค์ของกลุ่มเจ้าของโครงการ และทำการก่อสร้างให้เป็นไปตามรูปแบบและรายการที่กลุ่มผู้ออกแบบกำหนด สำหรับในบางโครงการที่ได้กำหนดกลุ่มก่อสร้างไว้ก่อน กลุ่มเจ้าของโครงการอาจกำหนดกลุ่มก่อสร้างร่วมกับกลุ่มออกแบบพร้อมกัน ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับวิธีทำงานในแต่ละโครงการด้วย

กลุ่มดำเนินงานก่อสร้าง (Contractor) อาจสามารถแบ่งออกเป็น กลุ่มดำเนินงานก่อสร้างย่อย (Sub-Contractor) อีกหลายกลุ่ม ซึ่งแต่ละกลุ่มเป็นกลุ่มที่มีความชำนาญพิเศษ เฉพาะงานช่างประเภทต่างๆ ได้แก่ งานไฟฟ้า งานเดินท่อน้ำ งานเดินท่อปรับอากาศ งานปูกระเบื้อง งานทาสี งานเฟอร์นิเจอร์ งานอะลูมิเนียม เป็นต้น กลุ่มก่อสร้างย่อยเหล่านี้ เรียกว่า ผู้รับเหมาช่วง ซึ่งทำงานภายใต้แผนการดำเนินงาน และค่าใช้จ่ายต่างๆ ของผู้รับเหมาหลัก (Main-Contractor) ซึ่งถือว่าเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่มดำเนินงานก่อสร้าง

หน้าที่และความรับผิดชอบของกลุ่มดำเนินงานก่อสร้าง กรณีที่กลุ่มดำเนินงานก่อสร้างทำงานร่วมกับกลุ่มออกแบบ จะเป็นหน้าที่เกี่ยวกับการให้คำปรึกษาเรื่องวิธีการดำเนินงานก่อสร้าง ความสะดวก ประหยัด และเวลา ประกอบกับงบประมาณที่เกี่ยวกับงานก่อสร้างในแต่ละวิธี ที่นำไปใช้ในโครงการ สำหรับกรณีกลุ่มดำเนินงานก่อสร้างเข้ามาภายหลังจากนั้น มีหน้าที่เสนอราคา งานก่อสร้าง กำหนดขั้นตอนปฏิบัติงานก่อสร้าง กำหนดปริมาณงาน และช่วงเวลาการทำงานแต่ละงวดงาน ทำการก่อสร้างตามแบบรูปและรายการ กำหนดวิธีการจัดหาวัสดุ และแรงงานก่อสร้าง รับผิดชอบปัญหาต่างๆ ที่เกิดช่วงระยะเวลาว่างงานก่อสร้าง

บุคลากรกลุ่มดำเนินงานก่อสร้างทั้งหมด เป็นช่าง ซึ่งมีความรู้ ความสามารถ และความชำนาญ รวมทั้งประสบการณ์งานช่างแต่ละประเภท ตามระดับความรู้ความสามารถ นับตั้งแต่หัวหน้าช่าง (Head Man) จนถึงกรรมกร (Labor) ได้แก่ สถาปนิก วิศวกรสาขาต่างๆ ช่างเทคนิค สาขาต่างๆ ช่างชำนาญสาขาต่างๆ เป็นต้น

⁶ ประสงค์ เอี่ยมอนันต์, 31-406 (ประสบการณ์วิชาชีพงานก่อสร้าง) หน่วยที่ 13. 2 เล่ม. ฉบับปรับปรุงครั้งที่ 3. จำนวน 2,500 เล่ม. (กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2545), หน้า 120.

2.4.3. การแบ่งช่วง หรือวงจรระยะเวลาของโครงการงานก่อสร้าง⁷

จากบทบาทของกลุ่มบุคคลหลักทั้ง 4 กลุ่มนั้น เราสามารถกำหนดบทบาทของแต่ละกลุ่มลงในช่วงของวงจรการดำเนินงานของโครงการก่อสร้าง (The life cycle of construction project) ซึ่งในปัจจุบันได้มีการแบ่งวงจรออกเป็น 6 ช่วงเวลา ดังต่อไปนี้

- ระยะเวลาที่ 1 ช่วงงานส่วนการวางแผนทาง และการศึกษาความเป็นไปได้ของโครงการ (Concept and Feasibility Study Project)

คือ เป็นช่วงระยะเวลาที่ผู้รับผิดชอบ ได้แก่ กลุ่มเจ้าของโครงการ โดยจะต้องมีสถาปนิกและวิศวกร คอยร่วมให้คำแนะนำ และคำปรึกษาเพิ่มเติม ว่าควรจะทำหนดแนวทางของการดำเนินงานโครงการ ไปในลักษณะใด เพื่อก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด

- ระยะเวลาที่ 2 ช่วงงานส่วนด้านสถาปัตยกรรม วิศวกรรม และการออกแบบ (Architecture-Engineering and Design Study)

คือ เป็นช่วงระยะเวลาที่เมื่อกลุ่มเจ้าของโครงการสรุปรายละเอียดโครงการเรียบร้อยแล้ว บุคลากรที่เกี่ยวข้องทั้งสถาปนิก และวิศวกร ก็นำโจทย์ดังกล่าวไปดำเนินงานออกแบบ เพื่อให้ก่อสร้างได้เป็นรูปธรรม ซึ่งในระบะนี้ยังสามารถแบ่งแยกย่อยๆ ได้อีก 2 ช่วงระยะเวลา ได้แก่

1. การออกแบบเบื้องต้น (Preliminary Design)
2. การออกแบบรายละเอียด เช่น แบบขออนุญาตกับทางราชการ หรือ แบบก่อสร้าง พร้อมรายการประกอบแบบ (Detail Design)

- ระยะเวลาที่ 3 ช่วงงานส่วนการจัดหา (Procurement)

คือ การจัดหาในช่วงนี้ มีจุดประสงค์หลักๆ อยู่ 2 ประการ ซึ่งครอบคลุมไม่ว่าทั้งส่วนของภาครัฐหรือภาคเอกชน ได้แก่

1. การจัดหาผู้ดำเนินงานก่อสร้างหลัก (Main Contractor) และผู้ดำเนินงานก่อสร้างย่อย (Sub Contractor)
2. การจัดหาวัสดุในการก่อสร้าง และเครื่องจักรกล ซึ่งในระยะนี้ กลุ่มเจ้าของโครงการ จะเป็นผู้รับผิดชอบทั้งหมด โดยจะมีกลุ่มของงานสถาปัตยกรรม และ วิศวกรรม คอยให้ข้อเสนอแนะ และคำปรึกษาต่างๆ

⁷สุพจน์ โกวิทวานิช. 2501-645 การจัดการงานก่อสร้าง: Construction Management. (กรุงเทพฯ: คณะสถาปัตยกรรมศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2547), หน้า 5.

- ระยะเวลาที่ 4 ช่วงงานส่วนการก่อสร้าง (Construction)

คือ ระยะเวลาจะเป็นการรวบรวมทั้งด้านกำลังคน เครื่องจักร วัสดุก่อสร้าง การเงิน เทคนิค ในการก่อสร้าง และระยะเวลา โดยตั้งเป้าหมายให้งานสำเร็จตามกำหนดการ และทำให้อยู่ในงบประมาณที่ตั้งไว้ และได้คุณภาพงานถูกต้องตามเงื่อนไขที่ผู้ออกแบบกำหนดไว้ ซึ่งผู้ที่มีบทบาทมากที่สุดในระยะนี้ ได้แก่ บรรดา บริษัท ดำเนินงานก่อสร้าง ทั้งส่วนที่เป็นผู้ดำเนินงานก่อสร้างหลัก และผู้ดำเนินงานก่อสร้างย่อย ที่เจ้าของโครงการนั้น จัดหาเข้ามาก่อสร้างในโครงการ

- ระยะเวลาที่ 5 ช่วงงานส่วนเริ่มทดลองใช้งาน และปรับปรุงให้สมบูรณ์ (Start-up & Implementation)

คือ ระยะเวลาที่โครงการก่อสร้างดำเนินการ หรือใกล้จะแล้วเสร็จในส่วนของสิ่งก่อสร้าง หรือ ส่วนของอุปกรณ์ทางด้านระบบประกอบอาคารต่างๆ โดยจะเริ่มมีการเดินเครื่อง และเข้าไปทดลอง ใช้งานเพื่อหาจุดบกพร่องต่างๆ พร้อมกับปรับปรุงให้อยู่ในสภาพที่สมบูรณ์ ผู้ที่รับผิดชอบในระยะนี้ ได้แก่ ฝ่าย บริษัท ดำเนินการก่อสร้าง ซึ่งเป็นผู้ที่ต้องดำเนินการก่อสร้าง หรือติดตั้งอุปกรณ์ต่างๆ

- ระยะเวลาที่ 6 ช่วงงานส่วนการใช้ และบำรุงรักษา (Operation & Utilization)

คือ ระยะเวลาที่ต้องมีการดำเนินงาน เพื่อให้วัสดุอุปกรณ์ต่างๆ มีอายุการใช้งานที่ยาวนาน ผู้ที่มีบทบาทในระยะนี้ ได้แก่ ส่วนของเจ้าหน้าที่บำรุงรักษาต่างๆ ซึ่งในส่วนนี้ทางฝ่ายเจ้าของโครงการ จะเป็นภาระหน้าที่ในการจัดหาเข้ามา

จากการแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบของแต่ละกลุ่ม ของแต่ละช่วงของโครงการตามวงจรของการดำเนินงานก่อสร้างนั้น พบว่า ผู้ดำเนินงานก่อสร้างจะเริ่มเข้ามามีบทบาทในโครงการ ตั้งแต่ระยะที่ 3 ถ้าหากเป็นลักษณะของงาน Turn Key จะเข้ามามีบทบาทตั้งแต่ระยะที่ 1 ไปจนกระทั่งงานเสร็จสมบูรณ์ พร้อมทั้งจะส่งมอบงานให้แก่ เจ้าของโครงการ แต่สำหรับงานวิจัยฉบับนี้ จะเน้นถึงการบริหารจัดการงานภายใน บริษัท ดำเนินงานก่อสร้าง เท่านั้น

2.4.4. ภารกิจหลักของ บริษัท ดำเนินงานก่อสร้างทั่วไป

การจัดตั้งบริษัทฯ ใดๆ เพื่อประกอบธุรกิจขึ้นมา นั้น จุดประสงค์หลักใหญ่ของผู้ประกอบการ คือ การแสวงหาผลกำไรที่เกิดจากการประกอบธุรกิจนั้น เช่นเดียวกับใน บริษัท ดำเนินงานก่อสร้าง ซึ่งมีภารกิจหลักในการให้บริการปลูกสิ่งก่อสร้างของโครงการต่างๆ ให้เป็นไปตามความประสงค์ของเจ้าของโครงการ และแสวงหาผลกำไรที่เกิดขึ้นจากการนำเงินไปลงทุนด้าน เครื่องจักร อุปกรณ์ และวัสดุในงานก่อสร้าง รวมไปถึงค่าแรงของคนงาน และพนักงานที่มีอยู่ภายในบริษัทฯ โดยผลตอบแทนที่ได้รับ จะอยู่ในรูปของเงินค่างวดงานที่บริษัทฯ พึงจะได้รับจากเจ้าของโครงการ หรือ ผู้ว่าจ้าง

จากการศึกษาข้อมูลทางวิชาการ และจากการสัมภาษณ์เบื้องต้นของผู้บริหารบริษัทฯ จะเห็นได้ว่าหน้าที่ของบริษัทฯ ในการทำงานเพื่อให้บรรลุถึงจุดประสงค์หลักของบริษัทฯ นั้น ได้แบ่งภาระหน้าที่หลักๆ ของบริษัทฯ ออกเป็น 6 ประการ⁸ ดังต่อไปนี้

1. ส่วนงานจัดการทั่วไป (General Management Part)
2. ส่วนงานด้านการตลาด (Marketing Part)
3. ส่วนงานด้านประมาณการ (Estimating Part)
4. ส่วนงานด้านจัดซื้อ (Purchasing Part)
5. ส่วนงานด้านที่เกี่ยวกับงานก่อสร้าง (Construction Part)
6. ส่วนงานด้านบัญชี และการเงิน (Accounting & Financing Part)

ซึ่งรายละเอียดของแต่ละส่วนงาน สามารถแบ่งเป็นรายละเอียด ดังต่อไปนี้

2.4.4.1. ส่วนงานจัดการทั่วไป (General Management Part)⁹

คือ สำหรับส่วนงานจัดการทั่วไปนั้น ผู้ที่รับผิดชอบในงานด้านนี้โดยตรงจะได้แก่เจ้าของหรือ ผู้บริหารระดับสูงของ บริษัทฯ ซึ่งมีภาระหน้าที่ในการควบคุมดูแลบังคับบัญชา และติดตามนโยบายที่วางเอาไว้ ได้ผลตรงตามเป้าหมายหรือไม่ สำหรับงานจัดการทั่วไปนั้นจะมีขั้นตอนต่างๆ ประกอบดังต่อไปนี้

1. การวางแผนงาน (Planning Process) คือ การกำหนดแผนงานที่จะทำการคัดเลือกวิธีการอย่างรอบคอบ ก่อนที่จะมีการปฏิบัติงาน สิ่งที่ผู้บริหารของบริษัทฯ ต้องคำนึงถึงจะประกอบด้วยสิ่งต่างๆ ดังต่อไปนี้
 - การคาดคะเนเหตุการณ์ที่จะเกิดในอนาคต (Forecasting)
 - การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objectives)
 - การกำหนดนโยบายของบริษัทฯ (Policy)
 - การกำหนดโครงการ และงานที่จะทำ (Program & Project)
 - การกำหนดเวลา และรายละเอียดในแต่ละโครงการ (Schedules)
 - การกำหนดวิธีการปฏิบัติงานในแต่ละโครงการ (Procedure)
 - การกำหนดงบประมาณ ภาพรวมของโครงการ (Budgets)

⁸ วิสูตร จิระดำเกิง, การวางแผนงาน และกำหนดเวลางานก่อสร้าง (Construction Planning & Scheduling). พิมพ์ครั้งที่ 3. จำนวน 1,500 เล่ม. (กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์วรรณะกวี จำกัด, 2547), หน้า 62.

⁹ ชัยกาจญณ์ วรรณิตศน์. หุ้นส่วนผู้จัดการ บริษัท วรรณิตศน์ จำกัด. สัมภาษณ์, 14 สิงหาคม 2548

2. การจัดองค์การ (Organizing) คือ การจัดวางระบบงาน หรือจัดระเบียบในหน่วยงาน ซึ่งต้องคำนึงถึงเรื่องต่างๆ ดังต่อไปนี้
 - การจัดรวมกลุ่มงานที่เหมือนกันเข้าด้วยกัน (Identification and Grouping of work)
 - การแบ่งแยก และมอบหมายอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบ (Definition & Delegation of Responsibility Authority)
 - การสร้างความสัมพันธ์ (Establishment of Relationship) ในแต่ละหน่วยงานภายในบริษัทฯ สำหรับการปฏิบัติงานให้สอดคล้องสัมพันธ์กัน และกัน เพื่อไปสู่จุดมุ่งหมายเดียวกัน
3. การควบคุมงาน (Controlling) คือ หน้าที่ในการควบคุมงานให้ดำเนินงานเป็นไปตามแผนงาน และเป้าหมายที่วางไว้ ซึ่งต้องประกอบด้วยหลักใหญ่ๆ ดังต่อไปนี้
 - การกำหนดมาตรฐานในการปฏิบัติงาน (Performance Standard)
 - การตรวจ และวัดผลการทำงาน (Measurement)
 - การแก้ไข หรือขจัดอุปสรรคต่างๆ (Corrective Action)
 - การประเมินผล (Evaluate)
4. การประสานงาน (Coordinating)¹⁰ คือ การบริหารจัดการส่วนงานให้ประสานกัน และสร้างความร่วมมือร่วมใจของคนในบริษัทฯ ให้ปฏิบัติงานด้วยความสามัคคี โดยต้องคำนึงถึงสิ่งต่างๆ ดังต่อไปนี้
 - การกำหนดจังหวะเวลาของการทำงาน (Timing Section)
 - การทำให้มีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน (Integrating)
5. การสร้างแรงจูงใจ (Motivating) คือ การสร้างแรงจูงใจเป็นหน้าที่สำคัญของผู้จัดการ หรือผู้บังคับบัญชา ที่จะต้องดำเนินการ เพราะจะช่วยเพิ่มผลผลิต และประสิทธิภาพของงานให้สูงขึ้น จึงจะต้องคำนึงถึงสิ่งสำคัญ ดังต่อไปนี้
 - การคัดเลือกบุคลากร (Selection Human)
 - ลักษณะของการติดต่อสื่อสารสัมพันธ์ (Communication)
 - การให้เกิดความมีส่วนร่วม (Participation)

¹⁰ พูนสวัสดิ์ แสนสีแก้ว. ผู้จัดการ บริษัท ถิ่นไทยก่อสร้าง จำกัด. สัมภาษณ์, 16 สิงหาคม

2.4.4.2. ส่วนงานด้านการตลาด (Marketing Part)

คือ การวางแผนส่วนงานด้านการตลาด ของ บริษัท ดำเนินงานก่อสร้าง จะออกมารูปของการกำหนดนโยบายของบริษัท กล่าวคือ บริษัท จะกำหนดกลยุทธ์หลักของบริษัท ซึ่งจะขึ้นกับองค์ประกอบ และความพร้อมภายในของบริษัท ว่ามีความเหมาะสมกับวิธีการใด ๆ จากการศึกษาทางวิชาการ และบทสัมภาษณ์ที่เกี่ยวข้อง สามารถจำแนกกลยุทธ์ต่างๆ ของส่วนงานด้านการตลาด ได้ดังต่อไปนี้

1. การสร้างชื่อเสียงของบริษัท โดยชื่อเสียงของบริษัท เป็นสิ่งที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จของบริษัท เนื่องจากเหตุผลที่สำคัญ 2 ประการดังต่อไปนี้
 - บริษัท ทั่วไปมักไม่สามารถทำการโฆษณาต่อสาธารณชนได้ ดังนั้น การโฆษณาที่จะทำให้ได้ผล คือ การใช้ผลการทำงานของบริษัท เป็นสื่อโฆษณาแทน
 - ลักษณะการขายสินค้าให้กับผู้บริโภครองบริษัท นั้น บางครั้งผู้บริโภคจะยังไม่สามารถเห็นตัวสินค้าอัน ได้แก่ สิ่งก่อสร้างต่างๆ ได้ ดังนั้น ปัจจัยที่จะนำมาประกอบการตัดสินใจของผู้บริโภค จำเป็นต้องพิจารณาจากความสามารถ และผลงาน ที่ได้ผ่านมามีในอดีต เป็นสิ่งประกอบการตัดสินใจ เจ้าของโครงการต้องมีความมั่นใจอย่างมากว่า จะได้ผลงานที่มีคุณภาพสูงได้
2. การสร้างความสัมพันธ์ทางสังคม เนื่องจากบริษัท มีลักษณะองค์การในรูปแบบของการขายบริการ อีกทั้งลักษณะของโครงสร้างทางสังคมของประเทศ ยังมีลักษณะของการรักพวกพ้อง ทำให้บางครั้งการหางานเข้าสู่บริษัท จำเป็นจะต้องอาศัยความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลภายในบริษัท กับผู้ให้บริการเป็นพื้นฐาน โดยเฉพาะโครงการก่อสร้างขนาดเล็ก และขนาดกลาง จำเป็นต้องอาศัยความสัมพันธ์ทางสังคมเป็นกลยุทธ์หลักแล้ว จึงต้องอาศัยเวลา และโอกาสในการสร้างชื่อเสียงอีกด้วย
3. การเสนอชื่อเข้าร่วมในการประมูลราคา นอกจากการหางานเข้าบริษัท โดยกลยุทธ์ทางสังคมแล้ว การเข้าร่วมประมูลงานก่อสร้างก็เป็นนโยบายการตลาดที่มีความสำคัญอีกประการหนึ่ง เพราะหากจะหวังเพียงแค่ความสัมพันธ์ทางสังคมแต่อย่างเดียว คงไม่เพียงพอ จึงต้องมีกลยุทธ์การเข้าร่วมประมูลงานทั้งภาครัฐราชการ และภาคเอกชน ที่ต้องมีความรู้ความชำนาญในการเข้าร่วมประมูลงาน รวมทั้งการคำนวณราคาเสนอต่อเจ้าของงาน

4. ขั้นตอนการเข้าร่วมประมูลงาน สามารถแบ่งลำดับตอนขั้นได้อย่างคร่าวๆ ดังต่อไปนี้
- การขอรับเอกสารต่างๆ เพื่อใช้ในการประมูลราคาโครงการ โดยส่วนนี้ บริษัทฯ ต้องส่งตัวแทนไปขอรับเอกสาร ตามวัน และเวลา ที่ทางเจ้าของโครงการกำหนดไว้
 - การไปดูสถานที่ที่จะทำการก่อสร้าง เพื่อพิจารณาในแง่ของความสะดวกง่ายในการขนส่งวัสดุ คนงาน และสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ สำหรับใช้ในการก่อสร้าง เช่น ไฟฟ้า น้ำประปา ที่พักคนงาน สำนักงานสนาม รวมทั้งเส้นทางขนส่งวัสดุอุปกรณ์ต่างๆ
 - การหาผู้ดำเนินงานก่อสร้างรายย่อย (Sub Contractor) ซึ่งเป็นผู้ที่มีความสามารถในการทำงานบางกลุ่ม เช่น งานไฟฟ้า งานสุขาภิบาล เป็นต้น โดยจะพิจารณาให้รับช่วงงานไปดำเนินงาน โดยส่วนนี้ผู้ดำเนินงานก่อสร้างรายย่อย จะเสนอราคามาพิจารณาเบื้องต้นก่อน
 - การจัดเตรียมเอกสารที่จำเป็น เพื่อใช้สำหรับการประมูลงานโครงการ โดยจะต้องตรงกับความต้องการของเจ้าของโครงการ เช่น หนังสือคำประกันของ หนังสือแสดงการจัดตั้งบริษัทฯ เป็นต้น

2.4.4.3. ส่วนงานด้านประมาณการ (Estimating Part)

คือ การประมาณราคาในงานก่อสร้าง ถือได้ว่ามีความสำคัญมากต่อการประสบความสำเร็จของบริษัท เพราะการประมาณราคา คือ การคาดคะเนประมาณมูลค่างานโครงการงานก่อสร้าง เพื่อใช้ในการยื่นเสนอ เพื่อประมูลราคาแข่งขันกับบริษัทฯ อื่นๆ นอกจากเป็นประโยชน์ต่อบริษัทฯ แล้ว ส่วนทางเจ้าของโครงการก็มีความต้องการตัวเลขจากการประเมินราคาเพื่อนำไปพิจารณาถึงงบประมาณการลงทุน และเพื่อเป็นการเตรียมการทางการเงิน รวมทั้งมูลค่าภาษี และประกันภัยต่างๆ ดังนั้น ผู้ที่ทำหน้าที่ประมาณการจึงต้องมีความเชี่ยวชาญในการคิดแยกวัสดุ อุปกรณ์ก่อสร้าง ค่าแรง ค่าภาษี และผลกำไร ตลอดจนค่าใช้จ่ายอื่นๆ ตามที่จำเป็น

นอกจากนี้ ราคาที่เสนอมา ยังต้องมีราคาที่ต่ำกว่าบริษัทฯ ที่เป็นคู่แข่งรายอื่นๆ และสามารถดำเนินการ โดยมีผลกำไรคุ้มกับงานที่รับดำเนินงานก่อสร้างในแต่ละงาน ซึ่งจากการศึกษาข้อมูลต่างๆ สามารถสรุปภาระหน้าที่ของส่วนงานประมาณ ดังต่อไปนี้

1. แต่ละงานที่เข้าทำการประมูลแข่งขันนั้น ส่วนแรกสุดที่จะต้องดำเนินการ คือ การศึกษารายละเอียดของแบบรูป และรายการ (Drawing & Specifications) ทั้งหมดของโครงการ เพื่อกำหนดหาราคาอย่างคร่าวๆ เบื้องต้นก่อน

2. จัดทำรายละเอียดของการแยกรายละเอียดของวัสดุ และค่าแรงที่จะมีในงานก่อสร้างลงในแบบฟอร์มของการประมาณราคาที่ได้เตรียมไว้
3. ทำการสอบราคาวัสดุจากแหล่งต่างๆ หรือบางงานที่มีความจำเป็นต้องใช้ผู้ดำเนินงานก่อสร้างย่อย (Sub-Contractor) ก็ทำให้การเรียกแบบเพื่อนำไปคิดราคา โดยที่การติดต่อเพื่อสืบราคาอาจใช้วิธีการติดต่อทางโทรศัพท์ หรือติดต่อด้วยตนเอง กรณีของผู้ดำเนินงานก่อสร้างรายย่อยนั้น ผู้ประมาณราคาควรให้รายละเอียดลักษณะของงาน รวมทั้งตำแหน่งของงานโดยละเอียด แนบพร้อมกับใบเสนอราคาของการทำงานในส่วนนั้นๆ ด้วย
4. การคำนวณหาปริมาณของงานต่างๆ ที่แยกรายละเอียดจากข้อที่ 2 เพื่อก่อให้เกิดความสะดวกในการนำไปใช้คิดค่าใช้จ่าย ทั้งค่าวัสดุ และค่าแรงงาน ในส่วนงานของผู้ดำเนินงานก่อสร้างย่อยเข้าไปทำ ก็ควรจะมีการคำนวณปริมาณอย่างคร่าวๆ ไว้ด้วย ทั้งนี้เพื่อเป็นการตรวจสอบกับปริมาณที่ผู้ดำเนินงานก่อสร้างรายย่อยจะส่งมาภายหลังอีกครั้งหนึ่ง
5. การเดินทางไปสำรวจพื้นที่หน้างานก่อนการประมาณราคา นับเป็นสิ่งที่สำคัญยิ่ง โดยผู้ที่ทำการประมาณราคา รวมทั้งระดับผู้บริหารจัดการของบริษัท ก็สมควรไปสำรวจพื้นที่หน้างานก่อน และเตรียมทำรายละเอียดของสิ่งที่ได้จากการสำรวจ เช่น สภาพภูมิศาสตร์ สิ่งสาธารณูปโภคต่างๆ ถนน
6. การใส่รายละเอียดของราคา ส่วนงานต่างๆ ตามที่ได้แยกรายละเอียดไว้แล้ว โดยอัตราของค่าวัสดุ และค่าแรงงาน ผู้ที่ใส่ราคาจะต้องคำนึงถึงอัตราส่วนต่างๆ ตามประสบการณ์ที่ได้รับจากโครงการต่างๆ ดังที่เคยผ่านมาก่อนหน้านี้
7. การคำนวณค่าใช้จ่ายต่างๆ ที่ไม่เกี่ยวข้องกับงานก่อสร้างโดยตรง (Indirect Work) อาทิเช่น บ้านพักคนงาน เงินเดือนของพนักงานควบคุมงาน ค่าน้ำ ค่าไฟฟ้าที่ต้องใช้ในหน่วยงาน ซึ่งค่าใช้จ่ายเหล่านี้สามารถคิดเดือนต่อเดือน หรือคิดเป็นเปอร์เซ็นต์จากค่างานก่อสร้าง (Direct Cost) โดยตรง
8. การคำนวณค่าดำเนินการ (Overhead) ส่วนกำไร และภาษี อาจคิดเป็นเปอร์เซ็นต์จากค่างานก่อสร้าง (Direct Cost) โดยตรง จำนวนเปอร์เซ็นต์ที่ใช้คำนวณอาจใช้ตัวเลขที่พิจารณาจากโครงการต่างๆ ที่ผ่านมาแล้ว ซึ่งการพิจารณาค่าผลกำไร และภาษีนั้น มักเป็นหน้าที่ของเจ้าของบริษัท ซึ่งแต่ละโครงการ จะมีการกำหนดค่าดำเนินการต่างๆ ที่ไม่เท่ากัน เพราะอาจจะมีเหตุผลของสภาพแวดล้อมต่างๆ ที่มีรายละเอียดแต่ละโครงการไม่เหมือนกัน

2.4.4.4. ส่วนงานด้านจัดซื้อ (Purchasing Part)¹¹

คือ จากการสัมภาษณ์ และข้อมูลทางวิชาการ โครงการงานก่อสร้างโดยทั่วไปนั้น มูลค่าของค่าวัสดุจะมีมูลค่าประมาณ 60% ของค่าก่อสร้างโครงการทั้งหมด ดังนั้น ฝ่ายจัดซื้อจึงเป็นหน่วยงานหนึ่งที่มีความสำคัญภายในบริษัท เนื่องจากฝ่ายจัดซื้อถือได้ว่ามีผลกระทบโดยตรงต่อผลกำไรของโครงการ ซึ่งการที่ฝ่ายจัดซื้อสามารถประหยัดค่าใช้จ่ายในการสั่งซื้อไม่ว่ารายการใดๆ ก็ตามถือว่าเป็นการเพิ่มผลกำไรให้แก่โครงการ และโดยเฉพาะ บริษัท ขนาดเล็ก ซึ่งยังมีสามารถในการรับงานได้ไม่มากนัก

ส่วนขอบเขตการบริหารจัดการของส่วนงานจัดซื้อ ในบริษัท นั้น ขอบเขตมิได้บริการแต่เพียงการสั่งซื้อวัสดุก่อสร้างเท่านั้น แต่ขอบเขตโดยรวม อ้างอิงต่อสภาวะการทำงานในปัจจุบันสามารถจำแนกได้ ดังต่อไปนี้

1. การจัดหาวัสดุทั่วไปในการก่อสร้าง และวัสดุที่จำเป็น ที่จะต้องสั่งซื้อพิเศษ
2. การสอบหาผู้ดำเนินงานก่อสร้างย่อย และคนงานก่อสร้าง
3. การจัดหาอุปกรณ์ต่างๆ ที่มีความจำเป็นต้องใช้ในสำนักงานใหญ่ และสำนักงานก่อสร้างทุกๆ โครงการ
4. การจัดหา เช่า ซื้อ วัสดุอุปกรณ์เครื่องจักรขนาดใหญ่ และขนาดเล็กต่างๆ
5. การดูแล และควบคุมการจัดเก็บวัสดุในคลังเก็บสินค้า (Store) อย่างเป็นระเบียบ มีรหัสหมวดหมู่ รวมทั้งมีระบบการรับ และจ่ายสินค้าที่ดี

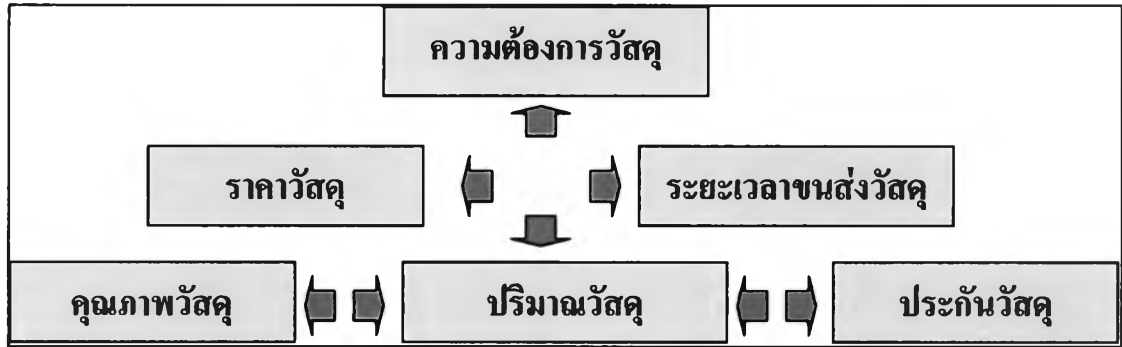
ขอบเขตของหน้าที่ฝ่ายจัดซื้อภายในบริษัท ที่กล่าวมาแล้วในข้างต้นนั้น สามารถที่จะสรุปเป็นรายละเอียดของวัตถุประสงค์ของการจัดซื้อ ได้ดังต่อไปนี้ ¹²

1. เพื่อสนับสนุนการดำเนินงานของฝ่ายก่อสร้างไม่ให้เกิดการขาดแคลนวัสดุก่อสร้าง หรือแรงงานส่วนต่างๆ
2. เพื่อให้โครงการก่อสร้าง หรือส่วนของบริษัท ได้รับวัตถุดิบ และอุปกรณ์ตามที่ต้องการ โดยต้องมีเกณฑ์ที่ใช้ในการบริหารจัดการ ดังนี้
 - มีคุณภาพที่ถูกต้องตามแบบรูป และรายการ
 - ได้จากแหล่งที่มีความเหมาะสม
 - ราคา และได้รับของในเวลาที่เหมาะสม
 - ปริมาณที่จะใช้ต้อง ถูกต้อง

¹¹ เบญจพร กนกคุณ. ผู้จัดการฝ่ายจัดซื้อ บริษัท วรนิทัศน์ จำกัด. สัมภาษณ์, 2 กันยายน 2548

¹² เรื่องเดียวกัน, หน้า 64.

3. การบริหารจัดการสั่งซื้อวัสดุ หรืออุปกรณ์ ในปริมาณที่ถูกต้อง จะมีส่วนช่วยไม่ให้เงินทุนของบริษัทฯ ไม่ต้องมาแบกภาระค่าใช้จ่าย กับวัสดุที่เหลือใช้
4. เป็นการสร้างความสัมพันธ์กับผู้ขาย (Supplier) ซึ่งมีส่วนช่วยให้ ธุรกิจได้รับทราบข้อมูลเกี่ยวกับวัตถุดิบ วัสดุอุปกรณ์ สินค้าชนิดใหม่ และการเคลื่อนไหวของราคา จากวัตถุประสงค์ของการจัดซื้อ ที่ได้กล่าวมาแล้วข้างต้น สามารถแสดงปัจจัยที่เป็นตัวกำหนดการตัดสินใจ ดังแผนภาพที่ 2.4.



แผนภาพที่ 2.4. แสดงปัจจัยที่เป็นตัวกำหนดการตัดสินใจสั่งซื้อ

เนื่องจากส่วนงานฝ่ายจัดซื้อ จะเป็นหน่วยงานที่มีความจำเป็นต้องติดต่อกับหน่วยงานต่างๆ โดยเฉพาะหน่วยงานก่อสร้าง จึงมีความจำเป็นต้องมีระบบที่ดี และมีความเป็นระบบแผนของการสั่งซื้อวัสดุต่างๆ ซึ่งขั้นตอนการจัดซื้อนั้น สามารถแบ่งขั้นตอนของการจัดซื้อขั้นพื้นฐาน เป็นจำนวน 10 ขั้นตอน มีรายละเอียด ดังต่อไปนี้¹³

- ขั้นตอนที่ 1 สํารวจความต้องการให้แน่นอน เพื่อรับทราบถึงความต้องการของฝ่ายต่างๆ ว่าต้องการให้ฝ่ายจัดซื้อดำเนินการจัดซื้อวัสดุรายการประเภทใด และมีจำนวน ปริมาณอยู่เท่าใดบ้าง
- ขั้นตอนที่ 2 กำหนดรายละเอียด และคุณลักษณะเฉพาะของวัสดุที่จัดซื้อให้ถูกต้อง โดยฝ่ายจัดซื้อจะมีหน้าที่ออกเอกสารใบสั่งซื้อ (Purchase Order) ขึ้น ซึ่งเอกสารใบสั่งซื้อนี้จะต้องให้รายละเอียด และข้อกำหนดคุณลักษณะเฉพาะของวัสดุที่ต้องการ
- ขั้นตอนที่ 3 การคัดเลือกแหล่งผู้ขายที่เป็นไปได้ โดยฝ่ายจัดซื้อจะทำการคัดเลือกแหล่งผู้ขายที่เป็นไปได้ หรือแหล่งผู้ขายที่สามารถซื้อขายกันได้
- ขั้นตอนที่ 4 พิจารณาจากราคา และเงื่อนไขที่ผู้ขายนำเสนอ ซึ่งสามารถที่จะมีวิธีการได้หลากหลายวิธีการ ดังต่อไปนี้

1. การสืบราคา จากเอกสารนำเสนอของผู้ขาย (Catalog Paper)

¹³ ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และ คณะ, ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับการประกอบธุรกิจเบื้องต้น, พิมพ์ครั้งที่ 5. จำนวน 1,000 เล่ม. (กรุงเทพฯ: Diamond in Business World, 2547), หน้า 32.

2. การต่อรองราคาระหว่างฝ่ายจัดซื้อ ฐานะตัวแทนเจ้าของกิจการ และผู้ขาย
3. การประกวดราคา
4. การสอบราคา โดยนำรายละเอียดมาเปรียบเทียบกัน

- ขั้นตอนที่ 5 การสั่งซื้อ หลังจากพิจารณาเลือกผู้ขายได้แล้ว ฝ่ายจัดซื้อจะต้องจัดทำเอกสารใบสั่งซื้อ โดยเอกสารใบสั่งซื้อจะต้องมีการสำเนาเก็บไว้ เพื่อแจกจ่ายผู้ที่เกี่ยวข้อง เช่น ส่งให้ผู้ขาย หรือส่งแจ้งเพื่อทราบไปยังหน่วยงาน หรือจัดเป็นสำเนาไว้ เพื่อการจ่ายเงิน

- ขั้นตอนที่ 6 ติดตามความคืบหน้าของการสั่งซื้อ และการจัดส่งวัสดุต่างๆ ที่ได้ออกเอกสารใบสั่งซื้อแล้ว ว่ามีการจัดส่งครบจำนวน และรายละเอียดตรงตามความต้องการหรือไม่

- ขั้นตอนที่ 7 ตรวจสอบเอกสารใบกำกับสินค้า เมื่อผู้ขายจัดส่งวัสดุมามอบให้ตามเอกสารใบสั่งซื้อ ทุกครั้งจะต้องมีการแนบใบกำกับสินค้า (Invoice) มาพร้อมกับวัสดุที่จัดส่งมา ซึ่งผู้ที่ทำการตรวจรับสินค้า จะต้องทำการตรวจสอบใบกำกับสินค้า และฝ่ายบัญชี จะได้ลงทะเบียนรับ รวมทั้งตรวจสอบความถูกต้อง ว่าตรงกับที่ได้ระบุไว้ในเอกสารใบสั่งซื้อ

- ขั้นตอนที่ 8 การโต้แย้ง และการส่งคืนวัสดุ เกิดขึ้นในกรณีที่ฝ่ายบัญชีตรวจสอบใบกำกับสินค้า กับสำเนาเอกสารใบสั่งซื้อแล้วพบว่ามีรายละเอียดของข้อมูลที่ไม่ตรงกัน อันอาจจะเกิดจากข้อมูลที่ผิดพลาดของผู้ขาย ซึ่งฝ่ายจัดซื้อต้องส่งใบกำกับสินค้านั้น ไปให้ผู้ขายแก้ไข และถ้าความผิดพลาดเกิดจากวัสดุที่ส่งมาไม่ถูกต้องตามเอกสารใบสั่งซื้อ ฝ่ายจัดซื้อก็จะต้องมีการจัดส่งสินค้าคืนแก่ผู้ขาย

- ขั้นตอนที่ 9 การปิดคำสั่งซื้อ รายการสั่งซื้อใดได้รับมอบวัสดุเป็นที่เรียบร้อยแล้ว ฝ่ายจัดซื้อก็จะทำการปิดคำสั่งซื้อเหล่านั้น ได้อย่างสมบูรณ์

- ขั้นตอนที่ 10 รวบรวม และจัดเก็บเอกสาร ที่เกี่ยวข้องกับการจัดซื้อ เป็นหมวดหมู่ เพื่อเป็นงานในการค้นหา รวมทั้งเป็นฐานข้อมูล เพื่อใช้สำหรับการสั่งซื้อวัสดุเหล่านั้น ในครั้งต่อไป ซึ่งฐานข้อมูลเหล่านี้ จะเป็นเครื่องมือที่ช่วยในการต่อรองทางด้านราคาได้

ซึ่งบรรดา บริษัท ดำเนินงานก่อสร้าง ทุกๆ ขนาด ค่อนข้างจะให้ความสำคัญกับฝ่ายจัดซื้อ พอๆ กับฝ่ายก่อสร้างเลยทีเดียว เพราะฝ่ายจัดซื้อสามารถจะเป็นตัวแปร ในการกำหนดงบประมาณโครงการงานก่อสร้างได้ เนื่องจากราคาวัสดุ มีขนาด 60% ของราคางานก่อสร้างโครงการ ซึ่งฝ่ายจัดซื้อ จึงเป็นฝ่ายที่ทางผู้บริหารของบริษัทฯ ให้ความสำคัญอย่างมาก ในปัจจุบัน

สำหรับเอกสารที่ใช้กำกับในด้านการไหลเวียนของวัสดุก่อสร้าง จากการศึกษาบทความทางวิชาการ และการสัมภาษณ์ผู้ที่เกี่ยวข้อง สามารถแจกแจงรายละเอียด ได้ดังต่อไปนี้¹⁴

¹⁴ เรื่องเดียวกัน, หน้า 38.

1. เอกสาร Material Schedule คือ เอกสารแสดงรายละเอียดถึงชนิดของวัสดุ ปริมาณการใช้วัสดุ และช่วงระยะเวลาการใช้ของวัสดุ ตามความต้องการของโครงการ และผู้ที่มีหน้าที่บริหารจัดการของโครงการ
2. เอกสาร Requisition คือ เอกสารแจ้งความต้องการใช้วัสดุ ซึ่งมีรายละเอียดเกี่ยวกับ วันที่เอกสารแจ้ง จุดประสงค์ของการใช้ เลขหมายของเอกสาร ตำแหน่งที่จะนำไปใช้งาน ประเภทของวัสดุ ปริมาณที่ต้องการใช้ รวมทั้งรายละเอียดของงบประมาณที่จะใช้ เพื่อให้ผู้มีอำนาจลงนามอนุมัติพิจารณา
3. เอกสาร Purchase Order คือ เอกสารแจ้งการสั่งซื้อสินค้า หรือวัสดุ ซึ่งมีรายละเอียดที่ประกอบด้วย บริษัทที่ขาย สถานที่ส่ง จุดรับสินค้า ผู้ที่สั่งซื้อ ปริมาณ หน่วย ราคาต่อหน่วย ปริมาณทั้งหมด เงื่อนไขการจ่ายเงิน เป็นต้น
4. เอกสาร Material Received Report คือ เอกสารแจ้ง หรือรายงานผลการตรวจรับสินค้า ซึ่งประกอบด้วยการให้ข้อมูลที่เกี่ยวข้อง วันที่รับสินค้า หรือวัสดุ หมายเลขของเอกสารสั่งซื้อ ชื่อบริษัทผู้ผลิต ชื่อบริษัทผู้ส่ง ชื่อผู้รับ ปริมาณ หน่วย คำอธิบาย ชื่อผู้ตรวจรับ สภาพสินค้า เป็นต้น
5. เอกสาร Manual Stock Record คือ เอกสารแสดงบันทึกวัสดุคลังสินค้า โดยให้รายละเอียดด้านหน่วยของปริมาณวัสดุ ระดับสูงสุด และต่ำสุดของวัสดุ ระดับที่มีการสั่งซื้อ วันที่ตรวจสอบวัสดุในคลังสินค้า ปริมาณเข้า และออกของวัสดุ ความสมดุลของวัสดุ รายละเอียดของวัสดุ เป็นต้น

เอกสารที่กล่าวมาในข้างต้นนี้ เป็นเอกสารหลักๆ ที่มีใช้อยู่ในระบบการจัดซื้อภายในบริษัท ดำเนินงานก่อสร้าง ซึ่งระบบเอกสารเหล่านี้ บริษัทฯ แต่ละบริษัทฯ สามารถทำการออกแบบของระบบเอกสารขึ้นมาใช้เองได้ โดยยึดหลักให้ระบบเอกสารเหล่านี้ สามารถเป็นเครื่องมือให้ผู้ที่ทำงานเกี่ยวข้อง สามารถติดตามดูแล และคาดการณ์ถึงอนาคตล่วงหน้าก่อนที่จะมีการใช้วัสดุจริง ซึ่งเป็นผลดีต่อการวางแผน และเตรียมการป้องกันเหตุการณ์ที่อาจส่งผลกระทบต่อโครงการได้

2.4.4.5. ส่วนงานด้านที่เกี่ยวกับงานก่อสร้าง (Construction Part)¹⁵

คือ ฝ่ายที่เสมือนเป็นหัวใจของบริษัทฯ ที่ประกอบธุรกิจดำเนินงานก่อสร้าง เนื่องจากเป็นกลุ่มที่มีหน้าที่ในการบริหารจัดการงานก่อสร้าง ทั้งเรื่องของกำลังคน เครื่องจักร และวัสดุ อุปกรณ์

¹⁵ ณรงค์ ตวงมุกดา. ผู้จัดการฝ่ายก่อสร้าง บริษัท วรรณทัศน์ จำกัด. สัมภาษณ์, 16

ที่ใช้ในการก่อสร้าง ให้เป็นไปตามแผนการที่กำหนด และอยู่ในงบประมาณที่ตั้งไว้ ฝ่ายก่อสร้างนี้ ถือได้ว่าเป็นฝ่ายที่มีการผลิตรายได้หลัก (Income) เข้าสู่บริษัท ซึ่งจากการศึกษาบทความทางวิชาการ และสัมภาษณ์ผู้ที่เกี่ยวข้อง สามารถแบ่งภาระหน้าที่ออกเป็น 2 ประเภทหลัก ดังต่อไปนี้

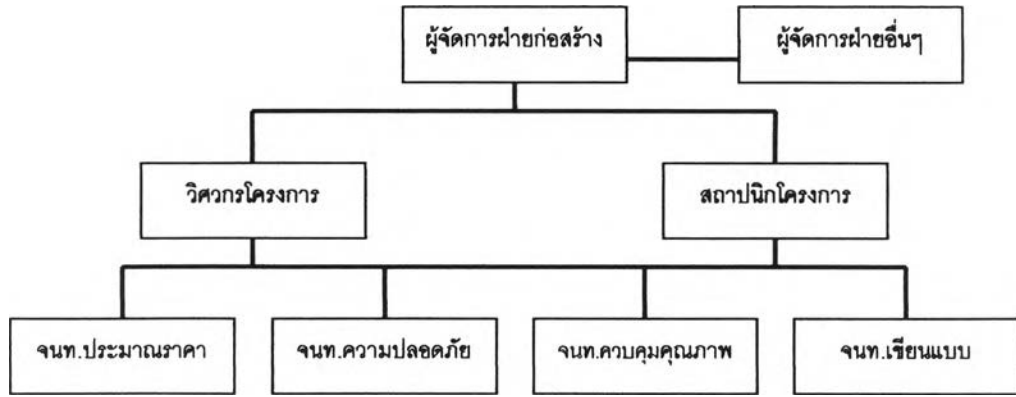
1. ประเภทของงานสำนักงาน (Office Department) ประกอบด้วย

- สถาปนิก และวิศวกรสำนักงาน
- เจ้าหน้าที่ประมาณราคา
- เจ้าหน้าที่เขียนแบบ Shop Drawing & As Build Drawing
- เจ้าหน้าที่ควบคุมคุณภาพ
- เจ้าหน้าที่ความปลอดภัย

ส่วนของงานสำนักงาน จะมีภาระหน้าที่ในการออกแบบ เขียนแบบ จัดทำ Shop drawing ถอดแบบปริมาณวัสดุ ควบคุมคุณภาพของงาน ซึ่งจะเป็นส่วนที่ช่วยแก้ไขปัญหาให้ และเป็นที่ปรึกษาทางด้านวิชาการ เทคนิคของการทำงาน กับเจ้าหน้าที่ที่ทำงานในหน่วยงาน

งานวางแผนโครงการ จะทำหน้าที่สำหรับกำหนดนโยบาย แผนการทำงานแต่ละโครงการ โดยผู้ที่ทำหน้าที่ในการวางแผนก็ควรเป็นสถาปนิก หรือวิศวกร ที่สามารถกำหนดขั้นตอนของการทำงาน และระยะเวลาของการทำงานที่เหมาะสม ซึ่งพร้อมที่จะติดตามผลการทำงานได้ตลอดเวลา เพื่อที่จะทำให้รับทราบถึงว่างานที่ทำไปนั้นมีความก้าวหน้า เป็นไปตามแผนการทำงานที่ได้ระบุไว้หรือไม่ และต้องรับทราบถึงงานจุดใดมีความล่าช้าจำเป็นต้องปรับปรุง แก้ไข โดยแผนการทำงานนี้ มักแสดงอยู่ในระบบของ Bar Chart, C.P.M., Line of balance แล้วแต่ตามความเหมาะสม ซึ่งสามารถสรุปภาระ หน้าที่ของงานวางแผนโครงการ คือ

- จัดทำแผนกำหนดระยะเวลาการทำงานโครงการ และขั้นตอนของการทำงานของแต่ละโครงการ
- วิเคราะห์การทำงานทั้งส่วนแรงงานคน และเครื่องจักร ว่ามีการทำงาน มีประสิทธิภาพหรือไม่ และคุ่มค่าใช้จ่ายที่ต้องเสียไป หรือไม่
- จัดทำรายงานความก้าวหน้าของงาน (Progress Report) โดยจัดทำในรูปของการรายงานแบบสัปดาห์ และรายเดือน
- วิเคราะห์ค่าใช้จ่าย (Budget) ของโครงการงานก่อสร้าง ในรูปรายงานของ (Cost Report) เพื่อให้ทราบสถานการณ์ของค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นขณะดำเนินงานก่อสร้าง ถ้างานไหนมีค่าใช้จ่ายสูงผิดปกติจากต้นทุน หรืองบประมาณที่วางไว้ก็จะต้องทำการวิเคราะห์หาสาเหตุ และแก้ไข เพื่อลดค่าใช้จ่ายโครงการ ต่อไป



แผนภาพที่ 2.5. แสดงโครงสร้างการบริหารจัดการภายในสำนักงาน

2. ประเภทของงานสนาม (Site Construction Department) ประกอบด้วย

- ผู้จัดการโครงการ (Project Manager)¹⁶

มีภาระหน้าที่ในการบริหารจัดการทั้งหมดของโครงการ รวมทั้งการตัดสินใจต่างๆ ตั้งแต่เริ่มต้นโครงการ จนจบงานก่อสร้าง อาทิเช่น งานก่อสร้างชั่วคราว งานสาธารณูปโภค งานติดต่อกับผู้ว่าจ้าง หรือทางราชการ การวางแผนการใช้กำลังคน แรงงาน เครื่องจักร วัสดุอุปกรณ์ ให้มีความเหมาะสม ควบคุม ตรวจสอบ ติดตามการทำงาน และทำรายงานการปฏิบัติงานของทุกๆ ฝ่าย และนำเสนอความก้าวหน้า หรืออุปสรรคปัญหาต่างๆ ต่อสำนักงานใหญ่ เป็นต้น

- วิศวกรโครงการ (Project Engineer)

มีภาระหน้าที่ในการควบคุมงานส่วนของวิศวกรรมโครงสร้าง และระบบประกอบอาคารที่มีก่อสร้างในหน่วยงานทั้งหมด ทั้งเรื่องของงานอาคาร และระบบสาธารณูปโภค ครอบคลุมการทำงานตั้งแต่เริ่มต้น จนจบโครงการ อาทิเช่น งานก่อสร้างตามแบบรูป และรายการ ควบคุมปริมาณต่างๆ ทั้งบุคลากร แรงงาน เครื่องจักร และวัสดุอุปกรณ์ ติดต่อประสานงานกับฝ่ายต่างๆ นอกจากนั้นเป็นเสมือนผู้ช่วยการทำงานของผู้จัดการโครงการ คือ จะเน้นงานภายในมากกว่า ที่จะมีการติดต่อกับส่วนรวมภายนอก เหมือนผู้จัดการโครงการ

- วิศวกรสนาม (Site Engineer)

มีภาระหน้าที่คล้ายๆ วิศวกรโครงการ แต่จะเน้นไปที่งานภาคสนามมากกว่า คือ เป็นลักษณะการตรวจสอบ และเร่งรัดการทำงานให้ทันตามกำหนดของแผนงานก่อสร้าง และควบคุมการใช้แรงงาน และวัสดุตามแบบรูป และรายการ รวมทั้งปริมาณต่างๆ ที่ได้กำหนดไว้เบื้องต้น นอกจากนี้ ยังมีหน้าที่ จัดระบบความปลอดภัยของการทำงาน ควบคุมคุณภาพของงานก่อสร้าง

¹⁶ จักรพันธ์ คณารักษ์. วิศวกรโครงการ บริษัท ฟอทัส เฟรม ไทยแลนด์ จำกัด. สัมภาษณ์, 20 กันยายน 2548

และตรวจสอบผลการดำเนินงานของผู้ดำเนินงานก่อสร้างรายย่อย และตรวจสอบสถานที่ก่อสร้าง ก่อนทำการลงมือก่อสร้าง ในแต่ละช่วงงาน เพื่อเป็นการลดอุปสรรคในการทำงาน

- สถาปนิกโครงการ (Project Architect)

มีภาระหน้าที่ในการกำกับดูแล ควบคุมงานทำงาน โดยเน้นไปการทำงานไปทางด้านสถาปัตยกรรม แต่จากการสัมภาษณ์โดยส่วนใหญ่จะมีการเพิ่มภาระหน้าที่ ในการประสานงานกับทุกๆ ฝ่าย คือ เป็นตัวกลางระหว่างงานโครงสร้าง และงานระบบประกอบอาคาร เพื่อให้งานก่อสร้างนั้นมีความสมบูรณ์ และก่อสร้างถูกต้องตามแบบรูป และรายการมากที่สุด รวมทั้งยังเป็นผู้กำหนด และเร่งรัดแผนการทำงานของโครงการ ร่วมกับผู้จัดการโครงการอีกด้วย

- หัวหน้าผู้ควบคุมงาน (General Foreman)

มีภาระหน้าที่ในการรับนโยบายจากวิศวกร หรือสถาปนิก เพื่อส่งมอบให้ผู้ควบคุมงาน ควบคุมการทำงานของผู้ควบคุมงาน รวบรวมรายงานความก้าวหน้าต่างๆ เพื่อส่งต่อให้วิศวกรสนาม ดูแลความปลอดภัย และคุณภาพในการทำงาน รวมทั้งเร่งรัดทำงานตามแผนงานย่อยต่างๆ

- ผู้ควบคุมงาน (Foreman)

มีภาระหน้าที่รับมอบงานจากหัวหน้าผู้ควบคุมงาน จัดพื้นที่การทำงานให้คนงานทำติดต่อประสานงาน และสั่งงานกับผู้ดำเนินงานก่อสร้างย่อย เร่งรัดการทำงานตามแผนงานแต่ละวัน และรายงานผลการทำงานต่อหัวหน้าผู้ควบคุมงาน

- หัวหน้าคนงาน (Headman)

มีภาระหน้าที่รับมอบงานจากผู้ควบคุมงาน และควบคุมการทำงานของคนงาน ในจุดที่ได้รับมอบหมาย ตามระยะเวลา และปริมาณงานที่กำหนดไว้

- เลขานุการโครงการ

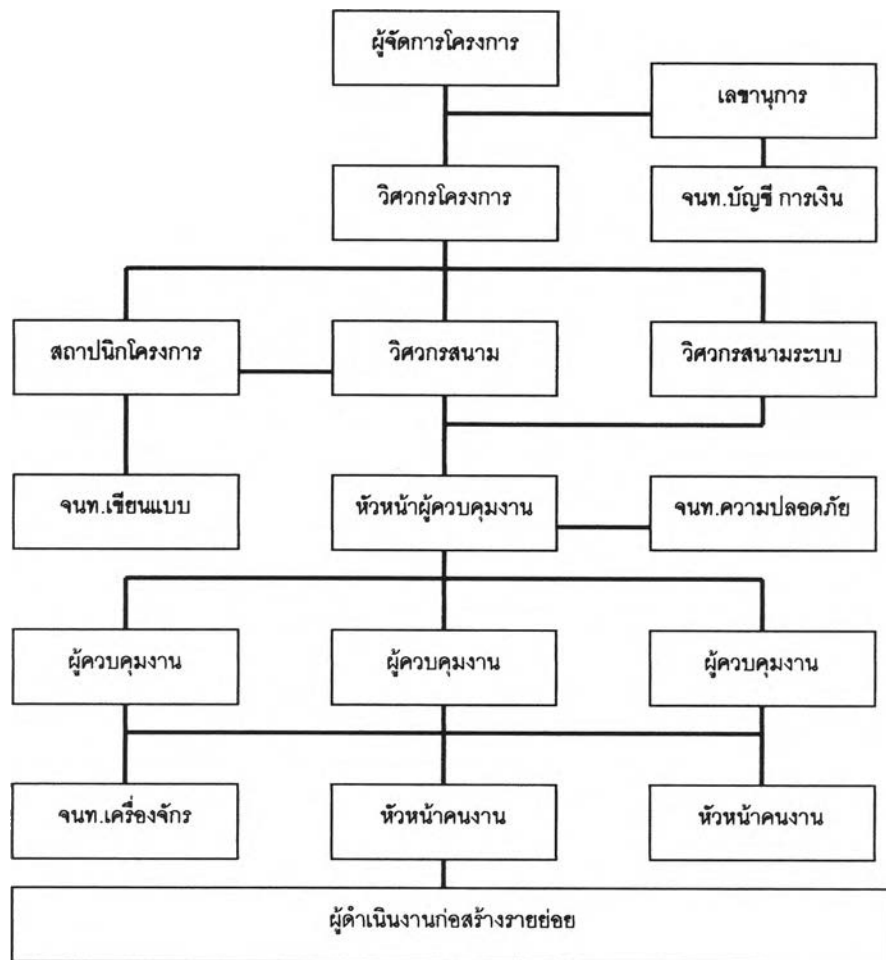
มีภาระหน้าที่ในการจัดระบบเอกสารต่างๆ ภายในโครงการ ทั้งงานธุรการ งานบัญชี งานจัดซื้อ เนื่องจากการบริหารจัดการงานก่อสร้าง ระบบเอกสารมีความสำคัญมาก ซึ่งหากมีการสูญหาย อาจส่งผลต่อการทำงานในช่วงต่อไป และมูลค่าของงบประมาณที่จะเสียไปอีกด้วย

- เจ้าหน้าที่บัญชี และการเงิน

มีภาระหน้าที่ในการทำรายงานบัญชี และการเงิน ค่าใช้จ่ายต่างๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงานก่อสร้าง เพื่อเตรียมข้อมูลในการเอกสารรายงานสถานะทางการเงินโครงการ (Cost Report) รายงานต่อผู้จัดการโครงการ และมีการจัดทำสรุปงบประมาณที่มีการสำรอง ณ หน่วยงานก่อสร้าง เนื่องจากการจัดซื้อบางอย่าง ต้องมีการจัดซื้อตรง ไม่มีการผ่านจัดซื้อของส่วนกลาง เพราะมีความต้องการใช้อย่างเร่งด่วน หรือมีจำนวนที่ต้องใช้ไม่มากนัก

- เจ้าหน้าที่เขียนแบบ

มีภาระหน้าที่ในการเตรียมแบบ Shop drawing และ As build drawing ของงานก่อสร้าง ซึ่งมีเป็นส่วนที่มีความสำคัญในการก่อสร้างอย่างมาก เพราะงานก่อสร้างสามารถจะก่อสร้างได้อย่างรวดเร็ว นอกจากมีงบประมาณ แรงงาน วัสดุอุปกรณ์ที่เพียงพอแล้ว ต้องมีแบบก่อสร้างที่ชัดเจน ถูกต้องอีกด้วย



แผนภาพที่ 2.6. แสดงโครงสร้างการบริหารจัดการภายในหน่วยงานก่อสร้าง¹⁷

2.4.4.6. ส่วนงานธุรการ และการเงิน¹⁸

- ผู้จัดการฝ่ายบัญชี และการเงิน

มีภาระหน้าที่ในการจัดทำบัญชีรายรับ รายจ่าย และระบบภาษีลักษณะต่างๆ ของบริษัทฯ รวมทั้งระบบกระแสเงินทุนหมุนเวียน เพื่อใช้ในการวางแผน และควบคุมการเงินของ

¹⁷ เรื่องเดียวกัน, หน้า 65.

¹⁸ พจนารถ สัตยาบรรณ. ผู้จัดการฝ่ายบัญชี และการเงิน บริษัท ฟอทัลด เฟรม ไทยแลนด์ จำกัด. สัมภาษณ์, 20 กันยายน 2548

บริษัทฯ เพื่อเสนอต่อฝ่ายบริหารของบริษัทฯ ตลอดจนตรวจสอบผลการดำเนินงานว่าเป็นไปตามแผนงานที่วางไว้หรือไม่ พร้อมรวบรวมเอกสารข้อมูล และสาเหตุแห่งปัญหา เพื่อเสนอต่อฝ่ายบริหารในการร่วมแก้ไขข้อบกพร่อง

- เจ้าหน้าที่ฝ่ายบัญชี และการเงิน

มีภาระหน้าที่ในการแบ่งเบาการทำงานผู้จัดการฝ่ายบัญชี และการเงิน คือ เป็นลักษณะรวบรวม และจัดเก็บข้อมูลต่างๆ เพื่อใช้เป็นบรรทัดฐานในการประมวล และวิเคราะห์ผลการดำเนินงาน สำหรับที่จะใช้สรุปในการทำเอกสารรายงานต่อไป

- เลขานุการ

มีภาระหน้าที่ ในการติดต่อประสานงานกับฝ่ายต่างๆ ภายในบริษัทฯ และเป็นผู้ที่รับผิดชอบในด้านการนัดหมาย กับฝ่ายต่างๆ จัดเก็บเอกสาร ข้อมูลต่างๆ ของบริษัทฯ อย่างเป็นระบบ หมวดย่อยง่ายต่อการค้นหา ทำเอกสารจดหมายโต้ตอบระหว่างหน่วยงานต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งดูแลความเรียบร้อยต่างๆ ภายในบริษัทฯ

- เจ้าหน้าที่คอมพิวเตอร์ (ธุรการ)

มีภาระหน้าที่ทำงานเกี่ยวกับการพิมพ์เอกสาร หนังสือโต้ตอบต่างๆ ลงทะเบียนการมาทำงาน ถ่ายเอกสาร และหน้าที่อื่นๆ ตามที่ได้รับมอบหมาย

- เจ้าหน้าที่ขับรถ และส่งหนังสือ

มีภาระหน้าที่ในการส่งวัสดุ หรือส่งเอกสาร หนังสือต่างๆ ตามที่ได้รับมอบหมาย

- เจ้าหน้าที่ทำความสะอาด

มีภาระหน้าที่ดูแลความสะอาดภายในสำนักงาน ให้บริการ และอำนวยความสะดวกต่างๆ ในการทำงานของเจ้าหน้าที่ฝ่ายต่างๆ

2.4.5. การควบคุมการบริหารจัดการ¹⁹

แนวทางการควบคุมการบริหารจัดการภายในบริษัทฯ ครอบคลุม ทั้งบริษัทฯ ขนาดเล็ก และขนาดกลาง สามารถแบ่งภาระหน้าที่หลักๆ ได้ดังต่อไปนี้

2.4.5.1. ควบคุมบริหารจัดการด้านการตลาด (Marketing Controller)

การบริหารจัดการ และวางแผนทางด้านการตลาด ของ บริษัทฯ ในแต่ละปี ซึ่งต้องมีการกำหนดเป้าหมายขั้นต่ำทางการตลาดว่า ควรจะมีมูลค่าต่อปีเท่าใด โดยผู้บริหารต้องพิจารณาจากค่าใช้จ่าย กำลังคน กำลังเครื่องจักร และอัตราการขยายตัวของบริษัทฯ รวมทั้งในขณะดำเนินการ

¹⁹ เรื่องเดียวกัน, หน้า 82.

ก็ต้องมีการเปรียบเทียบพิจารณาผลการดำเนินงาน กับเป้าหมายที่ได้วางเอาไว้ด้วย เพื่อศึกษาหาจุดบกพร่องต่างๆ มาหาแนวทางการแก้ไข และป้องกันปัญหา

2.4.5.2. ควบคุมบริหารจัดการด้านการเงิน (Financial Controller)

การบริหารจัดการทางการเงิน ของ บริษัทฯ จะอยู่ในภาวะความรับผิดชอบ ของผู้จัดการฝ่ายบัญชี และการเงิน โดยมีเจ้าหน้าที่ฝ่ายบัญชี และการเงินเป็นผู้ช่วยในการจัดเตรียมเอกสารข้อมูล เพื่อใช้ในการนำเสนอ โดยการบริหารจัดการ และควบคุมทางการเงินส่วนใหญ่ นั้น จะมีการแยกควบคุมค่าใช้จ่ายในส่วนของสำนักงาน และแยกไปตามแต่ละโครงการก่อสร้าง เพื่อประเมินผลการทำงานในแต่ละโครงการไปจนถึงภาพรวมของการทำงานทั้งบริษัทฯ รวมทั้งเพื่อให้ทราบถึงปัญหาทางการเงินที่กำลังจะเกิดขึ้นด้วย

2.4.5.3. ควบคุมบริหารจัดการด้านทรัพยากรบุคคล (Human Resource Controller)

การบริหารจัดการด้านทรัพยากรบุคคล มีความจำเป็นที่ต้องมีการควบคุมการทำงานที่ของเจ้าหน้าที่ พนักงาน ให้เป็นไปอย่างเคร่งครัด มีประสิทธิภาพ และเป็นระเบียบ บริษัทฯ จึงควรมีการกำหนดระเบียบข้อบังคับในการทำงาน ซึ่งจะออกมาจากนโยบายของฝ่ายบริหาร ส่วนการควบคุมบุคลากรประจำอยู่ตามหน่วยงานก่อสร้างนั้น ก็ควรให้ผู้จัดการโครงการ แต่ละโครงการ เป็นผู้วางกรอบข้อปฏิบัติ เพราะผู้จัดการโครงการ ก็ต้องรับนโยบายมาอีกทอดหนึ่งของผู้บริหาร

จากรายละเอียดข้างต้นที่ได้กล่าวมาทั้งหมดนั้น เป็นลักษณะของกรอบการทำงาน ผังโครงสร้าง และแนวทางการทำงานทั้งหมด ภายในบริษัท ดำเนินงานก่อสร้าง ซึ่งในแต่ละบริษัท อาจจะมีส่วนที่เหมือน หรือแตกต่างกัน ก็ขึ้นอยู่กับสถานะทางการเงิน การมีสายสัมพันธ์ ประเภทงานที่รับ จำนวนบุคลากรภายใน อายุการทำงาน ก่อตั้ง และขนาดของบริษัทฯ โดยมีการอ้างอิงข้อมูลจากการศึกษาบทความทางวิชาการ และการสัมภาษณ์ผู้มีประสบการณ์ ที่คลุกคลีการทำงาน ของ บริษัท ดำเนินงานก่อสร้าง เพื่อใช้เป็นฐานข้อมูล สำหรับนำไปใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล และหาปัจจัยที่จะส่งผลกระทบต่อการบริหารจัดการภายใน บริษัทฯ ในบทต่อไป