

## บทที่ 5

การวิเคราะห์แนวทางการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในบริษัทก่อสร้างขนาดเล็กที่จัดตั้งใหม่

### บทนำ

จากที่ได้กล่าวถึงลักษณะของการจัดการและปัญหาที่เกิดขึ้นในแต่ละหมวดของการจัดการในบริษัทก่อสร้างขนาดเล็กที่จัดตั้งใหม่ จากการสอบถามและสัมภาษณ์พบว่า รายละเอียดการบริหารและการจัดการของบริษัทก่อสร้างขนาดเล็ก จะแตกต่างกันไป ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับพื้นฐานการเตรียมการจัดตั้งบริษัทขึ้นเริ่มต้น ที่แตกต่างกันไป อาทิเช่น ความพร้อมทางด้านเงินลงทุน ความพร้อมทางด้านบุคลากร รวมไปถึงนโยบายทางการบริหารของระดับผู้จัดการของบริษัท ซึ่งปัจจัยต่างๆ เหล่านี้ ก็เป็นสาเหตุที่ทำให้เกิดปัญหาเกิดขึ้นในการดำเนินงานของบริษัทก่อสร้างขนาดเล็กได้ โดยที่จุดประสงค์ของการวิเคราะห์ในบทนี้ เพื่อ

- ก. เพื่อให้ทราบแนวทางการแก้ไขทั้งในส่วนที่ได้รับจากการสอบถาม และสัมภาษณ์ผู้บริหารของบริษัทก่อสร้างขนาดเล็ก ซึ่งบริษัทเหล่านี้ได้ใช้จนสามารถแก้ไขปัญหาได้
- ข. เพื่อเสนอแนวทางการแก้ไขปัญหาจากการวิเคราะห์ ของผู้ทำการวิจัย ทั้งนี้เพื่อให้สามารถมองเห็นการแก้ไขปัญหานั้นภาพรวม

โดยผู้วิเคราะห์จะเสนอแนวทางการแก้ไขปัญหามาที่ได้รวบรวม จากการสอบถามและสัมภาษณ์ในแต่ละหมวด ๆ ไป พร้อมทั้งนำเสนอแนวทางการแก้ไขปัญหาจากการเสนอแนวทางของผู้ทำการวิเคราะห์ประกอบไปด้วย

## 5.1 แนวทางการแก้ไขปัญหาทางการเงินสำหรับบริษัทก่อสร้างขนาดเล็ก ที่จัดตั้งใหม่

### 5.1.1 แนวทางการแก้ไขปัญหาทางการเงินจากการสอบถาม

จากบทที่ 4 หัวข้อที่ 4.4 พบว่าประเด็นของปัญหาทางการเงินของบริษัทก่อสร้างขนาดเล็ก และจัดตั้งใหม่มี 4 ประเด็นใหญ่ คือ

- ก. เงินทุนประกอบการเบื้องต้นไม่พอ
- ข. แหล่งการเงินต่าง ๆ ยังไม่ให้ความเชื่อถือ
- ค. การขาดความเชื่อถือจากร้านค้าขายวัสดุก่อสร้าง
- ง. เจ้าของงานจ่ายเงินค่างวดงาน (Payment)ล่าช้า

จากการสอบถามและสัมภาษณ์ ผู้บริหารของบริษัทก่อสร้างขนาดเล็ก และจัดตั้งใหม่ พบว่า แนวทางการแก้ไขของปัญหาแต่ละประเด็น จะมีดังนี้

5.1.1.1 ประเด็นของเงินทุนประกอบการเบื้องต้นไม่เพียงพอแนวทางการแก้ไขปัญหา คือ

- สำหรับงานที่บริษัทได้รับในช่วงแรกนั้น ต้องตั้งเงื่อนไขขอเบิกเงินล่วงหน้าจากทางเจ้าของงาน
- รดยการเรียกหุ้นเพิ่มจากผู้ร่วมลงทุนของบริษัท
- รดยการแสวงหาเครดิตจากร้านค้าและจากแหล่งเงินทุน

5.1.1.2 ประเด็นในด้านที่บริษัทขาดความเชื่อถือจากแหล่งทางการเงินต่าง ๆ สำหรับประเด็นนี้เนื่องจากบริษัทก่อสร้างที่ได้ตอบแบบสอบถามเป็นส่วนใหญ่มักจะมีแหล่งเงินทุนที่เป็นเงินส่วนตัวของผู้ลงทุนเป็นส่วนใหญ่ ทำให้ปัญหาทางการเงินขาดความเชื่อถือจากแหล่งการเงินต่าง ๆ จึงไม่ค่อยจะมีนัก แต่ก็ยังมีบางบริษัทที่ใช้แหล่งเงินทุนจากการกู้ยืมธนาคารพาณิชย์ซึ่งเมื่อได้ทำการสัมภาษณ์แล้วพบว่าในช่วงระยะที่บริษัทเหล่านี้ขอกู้เงินจากธนาคารนั้น ปัญหาทางการเงินขาดความเชื่อถือจากธนาคารนั้นไม่มี เพราะผู้บริหารของบริษัทเหล่านี้ได้ทำการ

พื้นฐานทางด้านความสัมพันธ์ กับทางธนาคารพาณิชย์มาก่อนที่จะทำการจัดตั้งบริษัท  
ดังนั้น ปัญหาที่เกิดขึ้นจึงเป็นปัญหาที่เกิดกับผู้บริหารของบริษัท ในการเข้าปสร้าง  
ความสัมพันธ์กับทางธนาคาร ซึ่งวิธีการต่าง ๆ ที่ผู้บริหารของบริษัทนำมาใช้ ดัง  
แสดงในตารางที่ 5.1

ก. ต้องพยายามให้ทางธนาคารรู้จัก และคุ้นเคย ทั้งนี้เพื่อเป็นการปู  
พื้นฐานของความสัมพันธ์อันแน่นแฟ้น โดยวิธีการที่ผู้บริหารของบริษัทใช้ ได้แก่  
การเปิดบัญชีกับทางธนาคาร และเพิ่มปริมาณเงินฝากให้เพิ่มมากขึ้นเรื่อย ๆ จาก  
นั้น เมื่อเริ่มก่อตั้งบริษัท จึงเข้าปติดต่อกับทางธนาคารในการขอกู้ยืมเงิน

ข. ต้องมีการหาหลักทรัพย์ และผู้ค้ำประกันมาแสดงต่อทางธนาคาร  
ซึ่งวิธีการนี้เป็นวิธีที่ต้องใช้เวลาในการที่จะสร้างศักยภาพในทางการเงินของ  
ผู้บริหาร ซึ่งวิธีนี้ก็จะเป็นสิ่งที่จะต้องจำเป็นอย่างมาก สำหรับนักลงทุน ว่าจะจะเป็นส่วน  
ของธุรกิจก่อสร้างหรือธุรกิจแขนงใด ๆ ก็ตาม

5.1.1.3 ในประเด็นการขาดความเชื่อถือจากทางร้านค้าที่ขายวัสดุ  
ก่อสร้างนั้นสำหรับปัญหานี้ บริษัทก่อสร้างที่จำเป็นต้องติดต่อกับทางร้านค้าที่ใหม่เคย  
ติดต่อซื้อขายกันมาก่อน ในช่วงระยะแรกๆของการติดต่อก็จะต้องเผชิญกับปัญหาที่  
ทางร้านค้าขายวัสดุก่อสร้าง มักไม่ยินยอมให้เครดิตในการซื้อขายสินค้าแก่ลูกค้า  
หน้าใหม่ที่เข้ามาติดต่อและโดยเฉพาะสำหรับบริษัทก่อสร้างที่เพิ่งตั้งขึ้นมาใหม่ ซึ่ง  
รายได้ของบริษัทยังมีไม่มากนัก ดังนั้นแนวทางการแก้ไขปัญหาดังแสดงในตารางที่  
5.1

ก. คุยกับผู้รู้รู้จักคุ้นเคยหรือเพื่อนฝูง ที่เคยติดต่อสั่งซื้อกับทาง  
ร้านค้าที่เคยติดต่อซื้อขายกันมาก่อน ให้ความช่วยเหลือจัดซื้อวัสดุให้กับบริษัททั้งนี้เพื่อ  
เป็นหลักประกันให้กับทางร้านค้าในการขอสินเชื่อ

ข. ถ้าไม่สามารถเจรจาดำเนินขั้นแรกในการขอเครดิตจากทางร้าน  
ค้าทางบริษัทก็จำเป็นต้องใช้เงินสดในการซื้อสินค้าไปก่อน

ค. พยายามสร้างความเชื่อถือทางการเงินให้เกิดกับทางร้าน  
ค้าในกรณีที่ได้เครดิตจากทางร้านค้าแล้ว เช่นโดยการจ่ายเงินให้ตรงตามเวลาที่

## น้คหมาย

5.1.1.4 ประเด็นของปัญหาทางการเงินที่เกิดจากการจ่ายเงินค่า  
งวดงานล่าช้าจากเจ้าของงาน แนวทางการแก้ไขดังแสดงในตารางที่ 5.1

ก. ต้องจัดหามาตรการในการเร่งรัดหนี้สินที่ค้างชำระฯให้ได้  
โดยไม่บ่บ่ส่อยฯให้มีหนี้สินค้างชำระฯไว้นาน ซึ่งมาตรการที่บริษัทก่อสร้างเหล่านี้  
มาใช้ตั้งแต่การเริ่มต้นเจรจากับทางเจ้าของงาน การใช้มาตรการลดการทำงาน  
จนกว่าจะสามารถเจรจากตกลงกันได้ และในขั้นสุดท้ายก็คือการหยุดการทำงาน

ข. ต้องให้พนักงานในบริษัท ทำงานให้ได้ตรงตามเป้าหมาย  
ที่วางไว้ เพื่อให้สามารถเก็บเงินค่างวดงานได้ตรงตามเป้าหมาย

### 5.1.2 แนวทางการแก้ไขปัญหาทางการเงินจากผู้วิเคราะห์

เนื่องจากปัญหาทางการเงินสำหรับบริษัทก่อสร้างที่เริ่มจัดตั้งฯใหม่ นั้น มักจะ  
ประสบปัญหาอันเกิดจากปัจจัยต่างๆภายนอกบริษัท แต่ค่าใช้จ่ายที่เกิดภายในบริษัท  
อันเนื่องมาจากการทำงานนั้น ก็เป็นสิ่งที่ผู้บริหารไม่ควรละเลยและต้องหา  
มาตรการเสริมเข้ามาเพื่อช่วยลดค่าใช้จ่ายของบริษัท ซึ่งเป็นการแบ่งเบาภาระ  
ของบริษัทด้านการเงินอีกทางหนึ่งด้วย มาตรการเสริม อาทิเช่น

5.1.2.1 หาทางลดค่าใช้จ่ายต่างๆ ที่บริษัทต้องมี อาทิเช่น ค่า  
ค่าไฟ ค่าโทรศัพท์ฯเท่าที่สามารถทำได้ โดยพยายามตัดเงินเดือนพนักงานไม่ให้  
พุ่มเพื่อยจนเกินไป

5.1.2.2 พยายามควบคุมค่าใช้จ่ายด้านค่าแรงงานของพนักงานและ  
ของคณงาน อันได้แก่ค่าแรงในการทำงานรวมไปถึงค่าล่วงเวลาของคณงาน ทั้งนี้  
โดยพยายามให้อยู่ภายในงบประมาณที่บริษัทมีอยู่

5.1.2.3 พยายามสอดส่องดูแลพนักงานของบริษัทฯมาให้ใช้วัสดุ สิ่ง  
-ของต่างๆ พุ่มเพื่อยจนเกินไป เช่น ตะปู น้ำมัน บูนซีเมนต์ และพยายามให้  
นียบายานด้านการหมุนเวียนฯเอาวัสดุที่ใช้แล้วกลับฯเอามาใช้ใหม่



ตารางที่ 5.1 สรุปแนวทางการแก้ไขปัญหาทางการเงินของบริษัทก่อสร้างขนาดเล็กที่จัดตั้งใหม่

ลักษณะของปัญหา	แนวทางการแก้ไข
1. เงินทุนประกอบการเบื้องต้นไม่เพียงพอ	<ul style="list-style-type: none"> <li>- เรียกหุ้นจากผู้ร่วมลงทุน</li> <li>- แสวงหาเครดิตจากแหล่งเงินทุน และร้านค้าต่าง ๆ</li> <li>- เบิกเงินล่วงหน้า (Advance Payment) จากทางเจ้าของงาน</li> </ul>
2. บริษัทขาดความเชื่อถือจากแหล่งเงินทุนต่าง ๆ	<ul style="list-style-type: none"> <li>- วนกรณีที่แหล่งเงินทุนได้จากธนาคารพาณิชย์ต้องสร้างความคุ้นเคยกับทางธนาคารพาณิชย์</li> <li>- มีหลักทรัพย์และผู้ค้ำประกันเพื่อแสดงต่อทางธนาคาร</li> </ul>
3. บริษัทขาดความเชื่อถือทางการเงินจากทางร้านค้าที่ขายวัสดุก่อสร้าง	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ไว้ทางร้านค้าผู้จัดโดยผ่านทางผู้จัดคุ้นเคย</li> <li>- ไว้เงินสดในการซื้อสินค้า</li> <li>- สร้างความเชื่อถือทางการเงิน</li> </ul>
4. ปัญหาทางการเงินจากการที่เจ้าของงานจ่ายค่าผลงานล่าช้า	<ul style="list-style-type: none"> <li>- รอดยการจัดหามาตรการในการเร่งรัดหนี้สิน</li> <li>- กำชับพนักงานของบริษัท ไว้ทำงานตรงตามกำหนดการที่วางไว้</li> </ul>

## 5.2 การวิเคราะห์แนวทางการแก้ไขปัญหาทางการตลาดในบริษัทก่อสร้างขนาดเล็กและจัดตั้งใหม่

### 5.2.1 แนวทางการแก้ไขปัญหาทางการตลาดจากการสอบถาม

จากที่กล่าวไว้แล้วในบทที่ 4 ถึงลักษณะของปัญหาทางการตลาดในบริษัทก่อสร้างขนาดเล็กที่จัดตั้งใหม่นั้น แนวทางที่บริษัทก่อสร้างเหล่านี้ใช้ในการแก้ปัญหา ดังแสดงในตารางที่ 5.2 คือ

5.2.1.1 จากปัญหาในประเด็นวิธีการประชาสัมพันธ์ของบริษัทก่อสร้างขนาดเล็กและจัดตั้งใหม่ วิทยการราชวิถีลงในสื่อทางวารสารหรือทางหนังสือพิมพ์ต่างๆพบว่ามักจะไม่ค่อยได้ผลไม่สามารถหาลูกค้าได้มากนักทั้งนี้อาจเนื่องจากความเป็นบริษัทใหม่ที่ลูกค้าอาจไม่ให้ความเชื่อมั่นในตัวบริษัทมากนัก ทั้งนี้เพราะในตลาดของการก่อสร้างปัจจุบัน บริษัทผู้รับเหมาขนาดเล็กและขนาดกลางก็มีอยู่เป็นจำนวนมาก ทำให้ลูกค้าต้องการใช้บริการจากบริษัทที่มีชื่อเสียงมาก่อน ดังนั้นแนวทางการแก้ไขปัญหาได้แก่การพยายามรับงานที่เป็นงานได้รับการติดต่อจากเพื่อนหรือคนรู้จักคุ้นเคยที่ติดต่อผ่านกันมา เพราะโอกาสที่จะได้รับงานจะมีได้ค่อนข้างสูง

5.2.1.2 ประเด็นปัญหาของการหาแหล่งงานระหว่างภาครัฐบาลและภาคเอกชนนั้น ทางบริษัทก่อสร้างจะหางานจากทางภาคเอกชนมากกว่าการหางานจากทางภาครัฐบาล เพราะโอกาสของการได้รับงานจะมีสูงกว่า เมื่อเทียบกับโอกาสของการรับงานของทางภาครัฐบาล ทั้งนี้เพราะงานทางภาครัฐบาลนั้นมักจะต้องอาศัยการนำเอาผลงานเก่า ๆ ไปแสดงกับหน่วยงานของรัฐนั้น ๆ ซึ่งประเด็นนี้ทำให้บริษัทก่อสร้างไม่สามารถรับงานได้ หรืองานที่รับได้ก็เป็นงานที่มีมูลค่าไม่มากนัก ซึ่งบริษัทก่อสร้างที่ตอบแบบสอบถาม มักจะมองว่าเป็นงานที่ไม่น่าสนใจ

5.2.1.3 ประเด็นของปัญหาที่เมื่อรับงานจากส่วนทางภาคเอกชนแล้ว นั้น บางครั้งต้องประสบกับปัญหาทางด้านความไม่แน่นอน ทางสภาพการเงินของ เจ้าของงานนั้น สำหรับประเด็นนี้ ผู้บริหารของบริษัทที่ความเห็นว่าในการจะรับ งานจากเจ้าของงานคนใดก็ตามนั้น สิ่งที่ต้องคำนึงถึงก็คือ ควรจะได้มีการสืบ ประวัติดี และสถานภาพทางการเงินอย่างคร่าว ๆ ของทางเจ้าของงานด้วย ทั้งนี้ เพื่อเป็นการเพิ่มความมั่นใจให้แก่ทางบริษัทในการเข้าไปรับงาน

#### 5.2.2 แนวทางการแก้ไขปัญหาด้านการตลาดจากผู้วิเคราะห์

จากลักษณะของการแก้ไขปัญหาด้านการตลาดของผู้บริหารของ บริษัทก่อสร้างขนาดเล็กที่จัดตั้งใหม่ พบว่าแนวทางการแก้ไขปัญหของผู้บริหารนั้น ยังจำเป็นที่จะต้องอาศัยความช่วยเหลือจากบุคคลภายนอกอย่างมากในการเป็นสื่อ กลางในการติดต่อหาลูกค้าให้เข้ามาใช้บริการของบริษัท นอกจากนี้แล้วความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารของบริษัทหรือพนักงานของบริษัทกับบุคลากรอื่นๆที่อยู่ใน วงการก่อสร้าง อาทิเช่น บริษัทสถาปนิกออกแบบทั้งนี้ถ้าบริษัทเหล่านี้มีงานออกแบบ บางครั้งจำเป็นต้องมีการแนะนำบริษัทรับเหมาก่อสร้างให้แก่เจ้าของงานด้วย ซึ่ง ณ จุดนี้ ความสัมพันธ์ส่วนบุคคลจะสามารถช่วยได้เป็นอย่างมาก

แนวทางของวิธีการประชาสัมพันธ์เพื่อให้บริการเป็นที่รับทราบของบุคคลทั่วไป รวมไปถึงเป็นการหางานให้เข้าบริษัท โดยผ่านสื่อต่าง ๆ นั้น พบว่า เป็นวิธีการ ที่ใช้ไม่ได้ผล ทั้งนี้ เพราะลักษณะการให้บริการของบริษัทก่อสร้างนั้น นอกจากในเรื่องของราคาแล้ว ความมั่นใจของเจ้าของงานในแง่ของฝีมือผลงานที่ผ่านมาและ การให้บริการอื่นๆ ก็เป็นปัจจัยที่สำคัญด้วย ดังนั้น การประชาสัมพันธ์ โดยการลง โฆษณาในหนังสือพิมพ์และวารสารต่าง ๆ จึงเป็นวิธีที่ใช้ไม่ได้ผลเท่าไรนักในแง่ของ การหาลูกค้า แต่เป็นเพียงการแนะนำให้บุคคลทั่ว ๆ ไปได้รู้จักเท่านั้น ดังนั้น วิธี การประชาสัมพันธ์ที่ดีที่สุด คือการสร้างผลงานออกมาให้ได้ดีเป็นที่พอใจของลูกค้า เพราะลูกค้าเหล่านี้จะช่วยในการกระจายชื่อเสียงของบริษัทต่อไป

ตารางที่ 5.2 สรุปแนวทางการแก้ไขปัญหาทางด้านการตลาดในบริษัทก่อสร้างขนาดเล็กที่จัดตั้งใหม่

ลักษณะของปัญหา	แนวทางการแก้ไข
<p>1. วิธีการประชาสัมพันธ์</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- รับประทานอาหารในช่วงแรกของการก่อตั้งบริษัทจากจากงานที่ได้รับบริการติดต่อจากเพื่อน หรือคนรู้จัก</li> <li>- ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารของบริษัทกับบุคคลอื่น ๆ ในวงการก่อสร้าง</li> </ul>
<p>2. ปัญหาด้านแหล่งงาน</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ภาครัฐบาล</li> <li>- ภาคเอกชน</li> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ความไม่แน่นอนทางด้านการเงินของเจ้าของเงิน</li> </ul> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- เป็นแหล่งงานที่ไม่ได้รับความสนใจในช่วงแรกเริ่มจากบริษัทก่อสร้างขนาดเล็กและจัดตั้งใหม่</li> <li>- สิทธิประวัติเจ้าของงาน และสถานภาพทางการเงิน</li> </ul>



### 5.3 การวิเคราะห์แนวทางการแก้ไขปัญหาทางการควบคุมเวลา

สำหรับปัญหาที่เกิดขึ้นด้านการควบคุมเวลาที่กล่าวไว้ในบทที่ 4 นั้น พบว่า ปัญหาในด้านการควบคุมเวลานั้น ต้นตอของปัญหามักเกิดจากบุคลากรฝ่ายต่างๆ ที่เข้ามาร่วมทำงานให้กับบริษัทก่อสร้าง รวดๆ เราจัดออกเป็นกลุ่ม ๆ จะพบว่า เกิดจาก

- กลุ่มบุคลากรภายในบริษัท ได้แก่พนักงานของบริษัท
- กลุ่มบุคลากรภายนอกบริษัท ได้แก่ผู้ที่ไม่ได้เป็นพนักงานของบริษัท

แต่มีส่วนร่วมเกี่ยวข้องกับงานร่วมกับบริษัท

ส่วนประเด็นของปัญหาที่เกี่ยวข้องกับกลุ่มบุคลากรภายในบริษัทนั้น จากที่กล่าวในบทที่ 4 มีสาเหตุมาจาก

- ก. การขาดความรับผิดชอบ
- ข. ความผันผวนทางด้านแรงงาน
- ค. การขาดประสิทธิภาพ

ส่วนประเด็นของปัญหาที่เกี่ยวข้องกับกลุ่มบุคลากรภายนอกบริษัท ตามที่ได้กล่าวถึงในบทที่ 4 พบว่ามีสาเหตุเพียงประการเดียว คือ จากกลุ่มผู้รับเหมาย่อยที่บริษัทก่อสร้างได้ทำการว่าจ้างให้เข้ามาทำงานให้แก่บริษัท

#### 5.3.1 แนวทางการแก้ไขปัญหาจากการสอบถาม ดังแสดงในตารางที่ 5.3

##### 5.3.1.1 สำหรับกลุ่มบุคลากรภายในบริษัท

ก. ผู้บริหารของบริษัทต้องจัดหามาตรการต่างๆ เพื่อเป็นการกระตุ้นให้พนักงานของบริษัท เกิดมีความสำนึกให้เห็นความสำคัญในการรับผิดชอบต่อการ

ต่อการควบคุมเวลา มาตรการที่บริษัทก่อสร้างนี้มักนำมาใช้ คือการแบ่งปันผลกำไรจากการทำงานในแต่ละโครงการในกรณีที่พนักงานทำงานได้ตรงตามเวลา

ข. มาตรการจัดหาบุคลากรเข้ามาเพิ่มเติมมาให้เพียงพอกับที่มีอยู่ โดยวิธีที่บริษัทก่อสร้างที่จัดตั้งใหม่ใช้นี้บางครั้งลักษณะการจ้างจะอยู่ในลักษณะการจ้างพนักงานแบบเป็นครั้งคราว (Part Time) สำหรับพนักงานระดับวิศวกร สถาปนิก ทั้งนี้เพื่อเป็นการลดค่าใช้จ่ายของบริษัทในระยะเริ่มแรก

ค. ผู้บริหารของบริษัทต้องมีการประชุมภายในหมู่พนักงานของบริษัทที่มีหน้าที่เกี่ยวข้องเป็นประจำ ทั้งนี้เพื่อให้ทราบสถานการณ์ทางด้านเวลาของโครงการและทราบถึงปัญหาต่าง ๆ ที่มีผลกระทบต่อโครงการทั้งเป็นการช่วยวิเคราะห์ถึงการแก้ไขปัญหา อีกทั้งผู้บริหารยังสามารถสอดแทรกการอบรม ทางด้านความรู้และเทคนิคในการทำงานต่าง ๆ ให้แก่พนักงานที่มีส่วนร่วมในการรับผิดชอบการทำงานโครงการ ทั้งนี้เพื่อเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพให้แก่พนักงานของบริษัทไปในตัว

#### 5.3.1.2 สำหรับบุคลากรภายนอกบริษัท

ก. มาตรการจัดหาผู้รับเหมาช่วงที่มีความรู้ในการบริหารแรงงานและมีความสามารถในการตัดสินใจในการเพิ่มแรงงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งในประเด็นการแก้ไขปัญหาอาจจำเป็นต้องใช้เวลาในการหาผู้รับเหมาช่วงที่มีประสิทธิภาพจนเป็นที่พอใจของบริษัท

ข. ผู้บริหารของบริษัทก่อสร้างขนาดเล็กที่จัดตั้งใหม่นั้น ต้องพยายามสร้างแรงงานของบริษัทไว้บ้างให้พอเหมาะพอควรกับงานของบริษัท ทั้งนี้เพื่อให้เป็นแรงงานที่จะไปช่วยเสริมงานโครงการต่างๆ ที่บริษัทประสบปัญหาจากทางผู้รับเหมาช่วง

ค. ต้องพยายามจัดการทางการเงินหมุนเวียนให้ดีมีการให้ความช่วยเหลือแก่ผู้รับเหมาช่วงทางด้านอุปกรณ์ วัสดุในการก่อสร้างที่จำเป็นและเหมาะสมเพื่อให้การทำงานเป็นไปด้วยความราบรื่น

### 5.3.2 แนวทางการแก้ไขปัญหาด้านการควบคุมเวลาจากผู้วิเคราะห์

5.3.2.1 เนื่องจากการเสนอแนะแนวทางการแก้ไขปัญหาของผู้บริหารบริษัทที่ดำเนินการแก้ไขปัญหาด้านการควบคุมเวลามักจะเป็นในด้าน การแก้ไขที่ตัวบุคคลที่มีหน้าที่เกี่ยวข้องกับการรับผิดชอบในด้านการควบคุมเวลาในการปฏิบัติงาน แต่ในลักษณะของการทำงานก่อสร้างแล้ว ยังอาจมีปัจจัยอื่นๆที่มีผลกระทบต่อโครงการได้ อาทิเช่น การประมาณการใช้วัสดุเพื่อนำมาใช้ การวางแผน การสั่งวัสดุ การประสานงานติดต่อกับหน่วยงานอื่นๆ อาทิหน่วยงานของรัฐในการขอใบอนุญาตต่างๆ เหล่านี้ เป็นสิ่งที่จะต้องตระหนักว่าล้วนแต่มีผลกระทบทางด้านเวลาของโครงการทั้งสิ้น สิ่งเหล่านี้บางอย่างอาจสามารถหาเครื่องมือต่างๆ อาทิเช่น การนำเครื่องไมโครคอมพิวเตอร์เข้ามาช่วยในงานประมาณราคาหรืองานส่วนอื่นๆที่เกี่ยวข้อง เช่นงานบัญชี เป็นต้น นอกจากนั้นความสัมพันธ์กับเจ้าหน้าที่ของรัฐก็ช่วยในด้านประสานงานในแง่การปฏิบัติตามระเบียบราชการให้เป็นไปได้โดยคล่องตัวขึ้น

5.3.2.2 ผู้บริหารของบริษัทควรจะมีการติดต่อกับบรรดาผู้รับเหมาช่วงไว้หลายๆเจ้าด้วยกัน ทั้งนี้เพื่อเป็นหนทางในการเลือกสรรบรรดาผู้รับเหมาช่วงให้เข้ามาทำงานกับบริษัท ถึงแม้ว่าในช่วงแรกๆของการทำงาน การเลือกตัวผู้รับเหมา อาจจะเป็นลักษณะแบบลองผิดลองถูกบ้าง แต่ในระยะเวลานานๆจะเป็นผลดี เพราะจะทำให้บริษัทสามารถคัดเลือกผู้รับเหมาย่อยที่ดีและมีประสิทธิภาพให้เข้ามาทำงานร่วมกับบริษัทได้

ตารางที่ 5.3 สรุปแนวทางการแก้ไขปัญหาทางด้านการควบคุมเวลาของบริษัทก่อสร้างขนาดเล็กที่จัดตั้งใหม่

ลักษณะของปัญหา	แนวทางการแก้ไข
<p>1. ปัญหาทางด้านบุคลากรของบริษัท</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- การขาดความรับผิดชอบ</li> <li>- ขาดประสิทธิภาพ</li> <li>- ความผันผวนทางด้านแรงงาน</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- จัดหามาตรการเพื่อให้พนักงานเห็นความสำคัญต่อการควบคุมเวลา เช่น การแบ่งปันผลกำไรในกรณีที่ทำงานได้ในเวลาที่กำหนด</li> <li>- จัดประชุมในหมู่พนักงานที่มีหน้าที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้ทราบสถานการณ์ ปัญหาที่มีผลกระทบต่อเวลา และช่วยวิเคราะห์เพื่อทำการแก้ไขสถานการณ์</li> <li>- จัดหาบุคลากรเข้ามาเพิ่มเติม ำให้เพียงพอกับงานที่มี</li> </ul>
<p>2. บุคลากรภายนอกบริษัท</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- กลุ่มผู้รับเหมาช่วง</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- จัดหากลุ่มผู้รับเหมาที่มีความรู้ในการบริหารงาน</li> <li>- สร้างแรงงานของบริษัทขึ้นเองบ้างบ้าง เพื่อเป็นแรงงานเข้าเสริม</li> <li>- จัดการทางการเงินหมุนเวียนที่ดี ำให้ความช่วยเหลือแก่ผู้รับเหมาบ้างตามความเหมาะสม</li> </ul>



#### 5.4 การแก้ไขปัญหาด้านการควบคุมต้นทุนของบริษัทก่อสร้างขนาดเล็กที่จัดตั้งใหม่

##### 5.5.1 แนวทางการแก้ไขปัญหาด้านการควบคุมต้นทุนจากการสอบถาม

เนื่องจากปัญหาด้านการควบคุมต้นทุนของบริษัทก่อสร้างขนาดเล็กที่จัดตั้งใหม่ ตามที่ได้สอบถามจากผู้บริหารของบริษัทก่อสร้าง พบว่าลักษณะของปัญหาที่เกิดขึ้น แบ่งเป็นประเด็น ดังนี้

ก. บริษัทก่อสร้างขนาดเล็กที่จัดตั้งใหม่ ยังขาดการทาระบบควบคุมต้นทุนที่เป็นมาตรฐานสากลอยู่ โดยระบบที่ใช้กันอยู่นั้น ยังขาดการเก็บข้อมูลที่ละเอียดยังคงอาศัยเพียงแต่ใบเสร็จรับเงินจากทางร้านค้า ข้อมูลด้านรายจ่ายต่างๆของบริษัท อาทิเช่น เงินเดือนของพนักงาน ค่าแรงคนงาน ฯลฯ และข้อมูลรายรับของบริษัทอันได้แก่ เงินจากค่างวดงาน (Payment) ที่บริษัทเบิกได้จากเจ้าของงาน และเอาข้อมูลเหล่านี้มาทำเป็นบัญชีรายรับรายจ่ายเท่านั้น

ข. การขาดความเข้าใจในความหมายของระบบควบคุมต้นทุนที่ดีของบรรดาพนักงาน รวมทั้งการขาดความเอาใจใส่ของระดับบริหาร

จากผลสรุปทั้ง 2 ประเด็นที่ได้จากการสอบถามจากผู้บริหารของบริษัท ซึ่งผู้วิเคราะห์ได้ทำการสอบถามต่อไปถึงแนวทางการแก้ไขปัญหาทางการควบคุมต้นทุน ซึ่งผลปรากฏออกมาดังแสดงในตารางที่ 5.4

5.4.1.1 ผู้บริหารของบริษัททุกคนที่ผู้วิเคราะห์ได้ทำการสอบถามทุกคนล้วนแต่เห็นความจำเป็นที่ต้องมีระบบควบคุมต้นทุนภายในบริษัท แต่ก็มีถึง 8 บริษัทจากทั้งหมด 10 บริษัท ที่ปฏิเสธในการทาระบบควบคุมต้นทุนตามแบบมาตรฐานโดยให้เหตุผลว่าบริษัทยังมีขนาดเล็กเนื่องจาก ในช่วงแรกๆค่าใช้จ่ายต่างๆของบริษัทยังไม่มาก ดังนั้น การใช้ระบบแบบเดิมจึงถือได้ว่า เป็นระบบควบคุมต้นทุนที่เหมาะสมกับบริษัทที่มีขนาดเล็กอยู่แล้ว

5.4.1.2 พนักงานของบริษัทในช่วงแรกนั้น ยังมีจำนวนน้อยอยู่ซึ่งทุกคนนั้นต่างก็มีหน้าที่ที่ต้องรับผิดชอบกันมากอยู่แล้ว ถ้าต้องใช้ระบบควบคุมต้นทุนตามมาตรฐานก็จำเป็นต้องมีผู้ทำหน้าที่ Cost Technician เพิ่มขึ้นมาอีก นอกจากนี้ยังจะต้องมีการทำระบบเอกสารต่าง ๆ ขึ้นมาเพิ่มอีก ซึ่งในช่วงเริ่มแรกของการก่อตั้งบริษัทนั้น บรรดาผู้บริหารของบริษัทต่างอ้างว่า ยังไม่มีเวลาที่เข้ามาจัดทำระบบนี้

5.4.1.3 ผู้บริหารของบริษัทต่างมีความเห็นตรงกันว่าถ้าหากบริษัทสามารถขยายงานไปได้จนถึงระดับจุดหนึ่ง คือการขยายไปสู่การเป็นบริษัทก่อสร้างระดับกลาง บริษัทก่อสร้างก็พร้อมจะหันมาใช้วิธีการทำระบบควบคุมต้นทุนแบบมาตรฐาน

5.4.1.4 จาก 2 ใน 8 บริษัทที่ผู้วิเคราะห์ได้ทำการสอบถามถึงระบบการควบคุมต้นทุนที่ผู้บริหารใช้อยู่นั้น ระบบที่ใช้ก็เป็นการใช้ระบบที่ยังไม่ได้มีรูปแบบต้นกรดยที่วิธีการของระบบที่นำมาเอามาใช้นั้น ได้แก่

- การจัดหมวดงานต่าง ๆ ออกมาเป็น Subjob ตามรายละเอียดที่ได้จากการประมาณราคา แต่ไม่ได้ตั้งรหัสของแต่ละ Subjob
- การจัดทางงบประมาณ (Budget) ของแต่ละรายการ

จากนั้นการรวบรวมค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้น จะเป็นหน้าที่ของฝ่ายบัญชีและการเงินต่อไป แต่ในระบบลักษณะนี้จะทำให้บริษัทสามารถหาค่าใช้จ่ายจริงต่อหน่วยของแต่ละ Subjob ได้ แต่ก็ยังไม่ถูกต้องเท่าที่ควร

#### 5.4.2 แนวทางการแก้ไขปัญหาด้านการควบคุมต้นทุนจากผู้วิจัย

สำหรับระบบการควบคุมต้นทุนนั้น ถ้ามีการปฏิบัติอย่างเต็มรูปแบบตามมาตรฐานสากลที่ใช้กันอยู่นั้น ผลประโยชน์ที่ได้จากการทำระบบนี้ได้แก่

- ทำให้ผู้บริหารสามารถติดตามถึงสถานภาพทางด้านค่าใช้จ่ายของแต่ละโครงการได้ตลอดเวลา
  - ทำให้ผู้บริหารสามารถทราบถึงค่าใช้จ่ายต่อหน่วย (Unit Cost) ทั้งในส่วนที่เป็นค่าวัสดุ และค่าแรงต่อหน่วย ซึ่งเมื่อเก็บรวบรวมไว้จนเมื่อเสร็จงาน ผู้บริหารสามารถนำเอาค่าต่าง ๆ เหล่านี้มาเป็นสถิติที่ใช้ในการประมุลงานอื่น ๆ ต่อไป
  - ทำให้ผู้บริหารสามารถวิเคราะห์ถึงสถานภาพของหน่วยงานว่าเกิดข้อผิดพลาดที่ควรจะต้องแก้ไขอย่างไรบ้าง
- จากประโยชน์ของการทำระบบควบคุมต้นทุนเท่าที่ได้กล่าวมาข้างต้นนั้น ในหัวข้อที่ 1 และ 2 จะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อผู้บริหารของบริษัทในการนำไปใช้สำหรับการประมุลงานในครั้งต่อไป ส่วนประโยชน์ในข้อที่ 3 นั้นเป็นผลประโยชน์ต่อการติดตามความก้าวหน้า และอุปสรรคของโครงการส่วนหนึ่งด้วย ดังนั้นผู้วิเคราะห์จึงมีความเห็นต่อแนวทางการแก้ไขปัญหาด้านการควบคุมต้นทุนจากที่ได้สอบถามจากผู้บริหารของบริษัทก่อสร้างขนาดเล็กและจัดตั้งใหม่ ดังต่อไปนี้

5.4.2.1 ผู้บริหารของบริษัทควรมีการปรับทัศนคติ โดยควรหันมาให้ความสำคัญต่อการทำระบบควบคุมต้นทุนภายในบริษัทให้มากกว่าเดิม โดยเริ่มทำระบบควบคุมตามมาตรฐานสากลที่ใช้กันอยู่

5.4.2.2 ควรส่งเสริมให้บุคลากรของบริษัทได้เกิดความเข้าใจในหลักการควบคุมต้นทุนให้ถ่องแท้ ทั้งนี้เพื่อผลประโยชน์ในการทำงานในงานต่อไป

5.4.2.3 พยายามให้พนักงานเกิดความสำนึกในการประหยัดค่าใช้จ่ายโดยการชี้แจงให้พนักงานได้เห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่างความอยู่รอดของบริษัทกับค่าใช้จ่ายต่างๆ ที่พนักงานสามารถประหยัดให้กับบริษัทได้

5.4.2.4 พยายามส่งเสริมให้มีการนำเอาไมโครคอมพิวเตอร์ มาช่วยในการทำระบบควบคุมต้นทุนโดยอาจจะนำเอามาใช้ช่วยในการรวบรวมข้อมูลค่าใช้จ่ายต่างๆ รวบรวมข้อมูลของจำนวนวัสดุที่นำเอามาใช้ ซึ่งจะช่วยให้การทำงานของระบบเป็นไปโดยสะดวก และรวดเร็วมากขึ้น

ตารางที่ 5.4 สรุปแนวทางการแก้ไขปัญหาด้านการควบคุมต้นทุนของบริษัทก่อสร้างขนาดเล็กที่จัดตั้งใหม่

- ลักษณะของปัญหา	แนวทางการแก้ไข
1. ขาดการทำระบบควบคุมต้นทุนที่เป็นมาตรฐาน	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ผู้บริหารของบริษัทควรมีทัศนคติที่ดีต่อการทำระบบควบคุมต้นทุนให้เพิ่มมากขึ้นกว่าเดิม</li> <li>- พยายามนำเอาระบบควบคุมต้นทุนตามมาตรฐานเข้ามาประยุกต์ใช้กับระบบควบคุมต้นทุนของบริษัท</li> <li>- นำเอาไมโครคอมพิวเตอร์มาประยุกต์ใช้กับระบบควบคุมต้นทุน</li> </ul>
2. พนักงานของบริษัทยังขาดความเข้าใจในการทำระบบ	<ul style="list-style-type: none"> <li>- มีการอบรมให้พนักงานบริษัทเกิดความเข้าใจในการทำระบบควบคุมต้นทุน</li> <li>- ให้พนักงานเกิดความสำนึกในการประหยัดค่าใช้จ่ายของบริษัท</li> </ul>



## 5.5 แนวทางการแก้ไขปัญหาด้านการจัดการวัสดุ

### 5.5.1 แนวทางการแก้ไขปัญหาจากการสอบถาม

จากที่ได้กล่าวมาแล้วในบทที่ 4 ถึงลักษณะของปัญหาทางด้านการจัดการวัสดุที่ใช้ในการทำงาน สำหรับตามโครงการต่างๆ ของบริษัทก่อสร้างขนาดเล็กที่จัดตั้งใหม่นั้น พอสรุปปัญหาเป็นประเด็นหลัก ๆ ดังนี้

- ก. ปัญหาอันเกิดจากบุคลากรของบริษัท
- ข. ปัญหาที่เกิดจากร้านค้าขายวัสดุที่บริษัทติดต่อ
- ค. ปัญหาที่เกิดจากคุณภาพของตัววัสดุเอง

ซึ่งจากประเด็นของปัญหาเหล่านี้ ผู้วิเคราะห์ได้ทำการสอบถามถึงแนวทางการแก้ไขปัญหาจากประสบการณ์ของเหล่าผู้บริหารของบริษัท และวิศวกร โดยได้ข้อสรุปดังแสดงในตารางที่ 5.5

สำหรับปัญหาที่เกิดจากบุคลากรของบริษัท ลักษณะของปัญหานี้มักจะเป็นปัญหาในลักษณะของความคิดพลาดในการสั่งซื้อของมาใช้งาน อาทิ เช่น การสั่งวัสดุผิดประเภทไปจากความต้องการของผู้สั่ง โดยสาเหตุที่บริษัทก่อสร้างที่จัดตั้งใหม่ต้องพบก็คือ การขาดแคลนบุคลากรมีประสบการณ์ที่จะมาทำหน้าที่ทางด้านการจัดซื้อซึ่งต้องติดตอสั่งซื้อสินค้ากับทางร้านค้า และปัญหาเกิดจากพนักงานที่บริษัทจัดตั้งใหม่รับเข้ามาทำงานในระยะเริ่มแรก มักขาดความชำนาญ ความคุ้นเคยกับคำศัพท์วัสดุที่มีใช้กันเป็นประจำในการสั่งซื้อสินค้า เนื่องจากพนักงานเหล่านี้บางคนก็ไม่มีพื้นฐานความรู้ทางด้านงานก่อสร้างมาก่อน อีกปัญหาได้แก่การทุจริตฉ้อฉลของพนักงานจัดซื้อ ดังนั้นแนวทางแก้ไขคือ

5.5.1.1 ผู้บริหารของบริษัท ต้องให้ความสำคัญกับทางฝ่ายจัดซื้อ ำให้มากขึ้นเทียบเท่ากับฝ่ายปฏิบัติการในสนาม โดยต้องใช้เวลาในการอบรมให้ พนักงานที่ยังขาดพื้นฐานทางด้านวัสดุก่อสร้างเกิดความเข้าใจในตัววัสดุต่างๆ ที่ บริษัทต้องสั่งเข้ามาไว้

5.5.1.2 ในช่วงแรกนั้น ผู้บริหารบางครั้งจะต้องทำหน้าที่ในการจัดซื้อวัสดุ หรือสิ่งของที่เห็นว่าพนักงานจัดซื้อยังไม่เข้าใจดีพอ หรือวัสดุที่ต้องสั่งเป็น จำนวนมากและมีราคาค่อนข้างสูง

5.5.1.3 ผู้บริหารสมควรให้ความสำคัญ การเคลื่อนไหวเปลี่ยนแปลง ของราคาวัสดุก่อสร้างในท้องตลาดอยู่เสมอ รวมทั้งต้องพยายามหมั่นตรวจสอบถึง ข้อมูลด้านราคาของวัสดุที่ฝ่ายจัดซื้อ เป็นผู้ทำทั้งนี้ เพื่อเป็นการป้องกันการทุจริตของ พนักงาน

5.5.1.4 พยายามคัดเลือกร้านค้าขายวัสดุก่อสร้างที่ส่งของได้ตรง ตามเวลา และได้คุณภาพตรงตามความต้องการของบริษัท ทั้งนี้โดยอาจต้องอาศัย คำแนะนำจากผู้ที่เคยใช้บริการจากร้านนี้มาก่อน

5.5.1.5 ต้องเน้นและสั่งกำชับกับพนักงานที่มีหน้าที่ในการรับวัสดุอยู่ วนหน่วยงาน ำให้ทำการตรวจสอบวัสดุที่ร้านค้าจัดส่งมาให้โดยละเอียด ก่อนเซ็น วนารับวัสดุ นอกจากนี้ การสั่งซื้อวัสดุบางอย่าง อาทิการสั่งซื้อกระเบื้องเซรามิค ควรจะมีการนำเอาของที่สั่งซื้อไปเปรียบเทียบกับตัวอย่างที่ร้านค้าเคยส่ง มาให้ พิจารณาด้วย เพราะมีความเป็นไปได้ว่า กระเบื้องที่มีรุ่นเดียวกัน มีสีเดียวกันแต่ อาจไม่เหมือนกัน เนื่องจากปัญหาในการผลิตของทางโรงงาน

5.5.1.6 คัดเลือกพนักงานทางด้านจัดซื้อ จากคนที่รู้จักคุ้นเคยกันมา ก่อน ทั้งนี้เพราะสามารถไว้เนื้อเชื่อใจได้

### 5.5.2 แนวทางการแก้ไขปัญหาด้านการจัดการวัสดุจากผู้วิจัย

จากแนวทางการแก้ไขปัญหาทางด้านการจัดการวัสดุ ที่ผู้บริหารของบริษัทก่อสร้างขนาดเล็กและจัดตั้งใหม่ได้ใช้ในการแก้ปัญหานั้น สิ่งที่คุณวิเคราะห์เพิ่มเติมได้แก่

5.5.2.1 ร้านค้าที่ขายวัสดุก่อสร้างนั้น ถ้าสามารถติดต่อกับร้านค้าที่ได้จากการแนะนำจากคนรู้จัก คู่แข่ง ที่เคยติดต่อกับร้านเหล่านี้มาก่อน ก็จะเป็นประโยชน์ต่อทางบริษัท เนื่องจากเป็นการทราบถึงราคา และคุณภาพของวัสดุก่อสร้างที่ทางร้านสามารถจัดส่งได้

5.5.2.2 การสั่งซื้อวัสดุก่อสร้างนั้น ผู้บริหารของบริษัทต้องให้ความสำคัญกับระบบเอกสารที่ใช้สำหรับการจัดซื้อโดยต้องมีการจัดเรียงตามกระบวนการของการสั่งซื้อ เช่น การจัดให้มีแบบฟอร์มใบขออนุมัติการสั่งซื้อ แบบฟอร์มใบสั่งซื้อ แบบฟอร์มการรับและตรวจสอบวัสดุที่หน่วยงานเป็นต้นทั้งนี้เพื่อเป็นการช่วยให้การทาบัญชีของงานวัสดุทำได้ค่อนข้างรัดกุมและมีความถูกต้อง นอกจากนี้ยังทำให้ผู้บริหารสามารถทำการตรวจสอบได้ตลอดเวลา โดยประสานงานกับทางฝ่ายบัญชีให้มีการทाराายงานข้อมูลทางด้านการสั่งซื้อวัสดุทุกๆ 15 วัน

ตารางที่ 5.5 สรุปแนวทางการแก้ไขปัญหาด้านการจัดการวัสดุของบริษัทก่อสร้างขนาดเล็กที่จัดตั้งใหม่

ลักษณะของปัญหา	แนวทางการแก้ไข
<p>1. ปัญหาจากบุคลากรของบริษัท</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ขาดแคลนบุคลากรที่มีประสบการณ์ในการจัดซื้อ</li> <li>- การทุจริตของพนักงานในการจัดซื้อวัสดุ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ให้ความรู้ในการอบรมพนักงานจัดซื้อ</li> <li>- ผู้บริหารต้องทำหน้าที่ในการจัดซื้อวัสดุก่อสร้างที่เห็นว่าฝ่ายจัดซื้อยังไม่เข้าใจดีพอ</li> <li>- ให้ความสนใจในการเคลื่อนไหวเปลี่ยนแปลงของราคาวัสดุในท้องตลาด</li> <li>- จัดหาพนักงานที่มาจากหน้างานด้านจัดซื้อจากผู้รู้จักคุ้นเคยกันมาก่อน</li> </ul>
<p>2. ปัญหาจากคุณภาพของวัสดุ</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ให้นำพนักงานที่มีหน้าที่ในการตรวจรับวัสดุที่อยู่ในหน่วยงาน ให้นำการทดสอบวัสดุที่ร้านค้าจัดส่งมาให้รายละเอียด</li> </ul>
<p>3. ปัญหาจากทางร้านค้าขายวัสดุ</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- คัดเลือกร้านค้าขายวัสดุก่อสร้างที่ส่งของได้ตรงตามเวลาและได้คุณภาพตามต้องการ</li> <li>- พยายามติดต่อกับร้านค้าที่ได้รับคำแนะนำจากผู้ที่มีความคุ้นเคย</li> </ul>



## 5.6 แนวทางการแก้ไขปัญหาด้านการจัดการด้านแรงงานในบริษัทก่อสร้างขนาดเล็กที่จัดตั้งใหม่

### 5.6.1 แนวทางการแก้ไขปัญหาด้านการควบคุมคุณภาพด้านแรงงานจากการสอบถาม

จากการสอบถามถึงลักษณะของปัญหาทางด้านการจัดการด้านแรงงานในบริษัทก่อสร้างขนาดเล็กที่จัดตั้งใหม่ ตามที่กล่าวไว้ในบทที่ 4 ประเด็นของปัญหาจะพบในกลุ่มของพนักงาน 4 กลุ่ม เหล่านี้

- ก. กลุ่มของวิศวกร/สถาปนิก
- ข. กลุ่มของเทคนิคเขียน-โปรแกรม
- ค. กลุ่มของผู้รับเหมาช่วง
- ง. กลุ่มของพนักงานระดับคนงาน

สำหรับแนวทางการแก้ปัญหาจากการสอบถามและสัมภาษณ์ผู้บริหารของบริษัทที่ต้องประสบกับปัญหาทางด้านแรงงาน แนวทางการแก้ไขปัญหาดังแสดงในตารางที่ 5.6

#### 5.6.1.1 สำหรับกลุ่มของวิศวกร/สถาปนิก

- ก. รับผิดชอบจัดหาวิศวกร สถาปนิก ที่มีความสัมพันธ์คุ้นเคยกันมาก่อนให้เข้ามาทำงานร่วมกันรับผิดชอบชี้แจงให้เห็นถึงความก้าวหน้าและผลตอบแทนที่จะได้รับ สวัสดิการต่าง ๆ ที่บริษัทจะพึงมีให้
- ข. รับผิดชอบให้อัตราเงินตอบแทนให้เป็นไปตามอัตราเงินเดือนที่มีอยู่ในท้องตลาด แต่ก็ต้องทำงานให้คุ้มค่ากับเงินเดือนที่ได้รับ
- ค. รับผิดชอบจูงใจให้พนักงานระดับวิศวกรและสถาปนิกให้เข้ามาเกี่ยวข้องกับบริษัทในระยะเวลาดำเนินการ ทั้งนี้เพื่อให้มีความรู้สึกถึงการเป็นเจ้าของบริษัทมากขึ้น

ง. วนกรณีที่บริษัทไม่สามารถให้เงินเดือนของวิศวกรสถาปนิกให้เป็นไปตามอัตราเงินเดือนตามท้องตลาดนั้น วนกรณีที่ผู้บริหารของบริษัทที่เป็นวิศวกรด้วยนั้น การแก้ปัญหาทางรายการว่าจ้างวิศวกรอิสระที่ทำงานแบบ Part Time ให้เข้ามาช่วยแบ่งเบาภาระของงาน

#### 5.6.1.2 สำหรับกลุ่มเทคนิคเขียน-โปรแกรม

ก. รายการว่าจ้างพนักงานระดับ เทคนิคเขียน-โปรแกรมที่เคยผ่านการทำงานมาแล้ว อดพยายามหาพนักงานที่เคยผ่านการทำงานโครงการต่างๆตั้งแต่เริ่มต้น จนกระทั่งเสร็จสมบูรณ์

ข. ให้อัตราเงินเดือนและสวัสดิการต่าง ๆ ตามความเหมาะสม

ค. พยายามรณรงค์ ชักจูงใจ ให้พนักงานระดับนี้มีความคิดที่ว่าพวกเขาเหล่านี้ก็เป็นกลไกในการทำงานที่สำคัญของบริษัทอย่างหนึ่ง ซึ่งในอนาคตข้างหน้าพวกเขาเหล่านี้ก็อาจสามารถเข้ามาพร้อมเป็นผู้ถือหุ้นของบริษัทได้

#### 5.6.1.3 สำหรับกลุ่มของผู้รับเหมาช่วง

ก. รายการพยายามจัดจ้างผู้รับเหมาช่วงที่เคยทราบประวัติรวมทั้งในแง่ของฝีมือในการทำงาน และทางด้านการเงินมาก่อน ทั้งนี้เพื่อให้การทำงานร่วมกันเป็นไปได้อย่างมีประสิทธิภาพให้น้อยที่สุด

ข. รายการพยายามว่าจ้างผู้รับเหมาช่วงให้เข้ามาทำงานโครงการต่างๆ ของบริษัทเท่าที่จำเป็นจะต้องใช้ เพื่อตัดปัญหาทางด้านต่างๆให้น้อยที่สุดเท่าที่จะทำได้ เช่นลดภาระทางด้านการจัดสรรบุคลากรของบริษัทที่ต้องไปควบคุมการทำงานของผู้รับเหมา ลดผลกระทบอันเกิดจากความกระทบกระทั่งในระหว่างผู้รับเหมาด้วยกันเองและลดความเสี่ยงอันอาจเกิดจากสภาพทางด้านการเงินที่ไม่นั่นนอนของผู้รับเหมาช่วง

ค. ให้ความช่วยเหลือในด้านต่างๆ อาทิเช่น ด้านการเบิกจ่ายเงินสำรอง ด้านวัสดุ เครื่องมือในการทำงานแก่ผู้รับเหมาช่วงเหล่านี้บ้างตามความเหมาะสม

ง. พยายามให้พนักงานของบริษัทอันได้แก่ เทคนิเชียน ไรท์แมนทำให้ พยายามสอดส่องดูแลการทำงานอย่างใกล้ชิด

#### 5.6.1.4 สำหรับกลุ่มของพนักงานระดับคนงาน

เนื่องจากปัญหาของการหาคนงานนั้น ในแง่ของการหาคนงานเข้ามาทำงานนั้น จะไม่เป็นปัญหามากนักแต่ที่เกิดปัญหาได้แก่ คนงานมักมีการเข้า-ออกจากงานสูง เช่นคนงานที่มาจากชนบทเมื่อถึงบางช่วงเวลาของปี อาทิเช่นเมื่อถึงฤดูทำนา คนงานส่วนมากต้องกลับไปยังภูมิลำเนาเดิม ทำให้ช่วงนั้นอาจเกิดการขาดแคลน แรงงาน ดังนั้นผู้บริหารของบริษัทควรตระหนักถึงสถานะทางด้านแรงงานไว้ด้วย ุดยการแก้ปัญหาคือการมองหาแหล่งแรงงานสำรองไว้และการยอมจ่ายค่าแรงใน อัตราที่สูงกว่าเดิมเพื่อเป็นการจูงใจให้คนงานอยู่ทำงานให้กับบริษัท

5.6.2 แนวทางการแก้ไขปัญหาด้านการควบคุมคุณภาพด้านแรงงาน จากผู้วิจัย

ปัญหาทางด้านแรงงานของบริษัท โดยเฉพาะบริษัทที่มีขนาดเล็กก็คือพนักงานที่มีใน บริษัทในช่วงแรกนั้นมักจะมีจำนวนที่น้อยอยู่ ดังนั้นหน้าที่ในการทำงานของพนักงาน ทุกคนในช่วงระยะเริ่มแรกอาจจะมีความสับสนเกิดขึ้นบ้าง ดังนั้นหน้าที่ของผู้บริหาร ของบริษัทก่อสร้างที่จัดตั้งใหม่ก็คือ ควรทำรายละเอียดแสดงหน้าที่และความรับผิดชอบ โดยเฉพาะสำหรับพนักงานในระดับวิศวกร และสถาปนิก (ดังแสดงตัวอย่างในภาคผนวก ค.) ทั้งนี้ เพื่อช่วยให้การจัดระบบในการทำงานของบุคลากรบริษัทได้รับรู้ถึง หน้าที่ และความรับผิดชอบของตนเองและสามารถทำให้การทำงานของบริษัทปรับ เข้าสู่ความมีระบบได้เร็ว

ตารางที่ 5.6 สรุปแนวทางการแก้ไขปัญหาทางการจัดการด้านแรงงานของบริษัทก่อสร้างขนาดเล็กที่จัดตั้งใหม่

- ลักษณะของปัญหา	แนวทางการแก้ไข
1. กลุ่มแรงงานของวิศวกร/ สถาปนิก	<ul style="list-style-type: none"> <li>- จัดหาวิศวกร/สถาปนิก ที่มีความสัมพันธ์คุ้นเคยกันมาก่อนให้เข้ามาทำงานร่วมกัน</li> <li>- ให้อัตราเงินเดือนตอบแทน ตามอัตราในท้องตลาด</li> <li>- จูงใจเข้ามาเป็นผู้ร่วมถือหุ้นในบริษัท</li> <li>- จัดหาวิศวกร/สถาปนิก เข้ามาทำงานแบบชั่วคราว (Part Time)</li> </ul>
2. กลุ่มแรงงานเทคนิคเขียน/ รפרแมน	<ul style="list-style-type: none"> <li>- จัดหาเทคนิคเขียน/รפרแมน ที่เคยผ่านการทำงาน</li> <li>- ให้อัตราเงินเดือน/สวัสดิการต่าง ๆ</li> <li>- มีการรณมน่าว ชักจูงให้พนักงานมีความคิดที่ว่า พวกเขาเป็นกลไกที่สำคัญของบริษัท ซึ่งในอนาคตก็อาจเข้ามาเป็นผู้ร่วมถือหุ้นของบริษัท</li> </ul>
3. กลุ่มของผู้รับเหมาช่วง	<ul style="list-style-type: none"> <li>- จัดจ้างผู้รับเหมาช่วงที่เคยทราบประวัติการทำงาน และสภาพทางการเงิน</li> <li>- พยายามจ้างผู้รับเหมาช่วงให้เข้ามาทำงานเท่าที่จำเป็นต่อการใช้</li> </ul>



ตารางที่ 5.6 ( ต่อ )สรุปแนวทางการแก้ไขปัญหาด้านการจัดการทาง  
ด้านแรงงานของบริษัทก่อสร้างขนาดเล็กที่จัดตั้งใหม่

ลักษณะของปัญหา	แนวทางการแก้ไข
4. กลุ่มของคนงาน	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ให้ความช่วยเหลือในด้านต่าง ๆ อาทิเช่น การเบิกจ่ายเงินสำรอง วัสดุ เครื่องมือ</li> <li>- ให้นักงานของบริษัทดูแลการทำงานอย่างใกล้ชิด</li> <li>- โดยการหาแหล่งแรงงานสำรอง</li> <li>- โดยการให้อัตราค่าแรงงานที่สูงเพื่อเป็นขวัญใจ</li> </ul>

## 5.7 แนวทางแก้ไขปัญหาทางการควบคุมคุณภาพงาน

### 5.7.1 แนวทางการแก้ไขปัญหาด้านการควบคุมคุณภาพงานจากการ สอบถาม

สำหรับปัญหาด้านการควบคุมคุณภาพของงานนั้น ปัญหาที่สำคัญที่สุดคือการทำงานไม่ได้คุณภาพของงานให้เป็นที่ยอมรับของทางฝ่ายเจ้าของงานซึ่งจากที่กล่าวไว้ในบทที่ 4 จะพบว่าลักษณะของปัญหานี้ ผู้ที่มีบทบาทเกี่ยวข้องมากที่สุดก็ได้แก่บรรดาพนักงานของบริษัทที่มีหน้าที่ในการควบคุมคุณภาพของงานและนโยบายของผู้บริหารของบริษัท ดังนั้นแนวทางการแก้ไขปัญหาด้านการควบคุมคุณภาพของงานจากที่ได้รับจากการสอบถาม และสัมภาษณ์จากผู้บริหารของบริษัทจึงพอสรุปได้ดังนี้และแสดงในตารางที่ 5.7

5.7.1.1 ผู้บริหารของบริษัทก่อสร้างควรจัดทำคู่มือในการตรวจสอบคุณภาพของงาน และกำหนดจุดที่ควรจะต้องตรวจสอบงาน

5.7.1.2 ให้พนักงานผู้ที่มีหน้าที่ในการควบคุมคุณภาพของงานให้จัดทำรายงานแสดงถึงสภาพของการทำงานให้แก่ผู้บริหาร เพื่อจะได้ทราบว่า มีปัญหาหรืออุปสรรคต่อการทำงาน จนถึงคุณภาพของงานออกมาไม่ดีหรือไม่

5.7.1.3 รับผิดชอบให้มีการอบรมและถ่ายทอดความรู้ให้แก่พนักงานในด้านการควบคุมคุณภาพของงาน โดยผู้ที่ทำหน้าที่ในการอบรมนั้น ผู้บริหารอาจจะเป็นผู้ที่ทำหน้าที่นี้เอง หรือบางครั้งก็อาจมีการเชิญบุคคลภายนอกที่มีคุณวุฒิและประสบการณ์ในด้านการควบคุมคุณภาพของงาน มาให้ความรู้แก่พนักงาน

5.7.1.4 รับผิดชอบให้มีหนังสือ วารสารต่าง ๆ ในด้านการก่อสร้างให้มีประจำอยู่ในบริษัท ทั้งนี้เพื่อให้พนักงานได้มีโอกาสศึกษาและหาความรู้เพิ่มเติม

5.7.1.5 ผู้บริหารของบริษัทต้องพยายามประสานงานกับทางฝ่ายเจ้าของงานหรือผู้ออกแบบงานประเด็นของแบบก่อสร้าง เพราะบางครั้งคุณภาพของงานที่ออกมาไม่เป็นไปตามความต้องการของเจ้าของงานนั้น ก็มีสาเหตุมาจาก

แบบก่อสร้างที่ไม่ชัดเจนหรือการเข้าใจผิดในแบบคิดไปจากวัตถุประสงค์ของทาง  
เจ้าของงานหรือผู้ออกแบบ

#### 5.7.2 แนวทางการแก้ไขปัญหาด้านการควบคุมคุณภาพของงานจาก ผู้วิจัย

ในส่วนของการแก้ไขปัญหาของงาน ตามวิธีที่ได้จากการสอบถามผู้บริหารของ  
บริษัทตามที่ได้กล่าวในหัวข้อที่ 5.7.1 แล้วนั้น พบว่าแนวทางการแก้ไขปัญหา  
มักจะเน้นไปยังพนักงานที่มอบหมายให้ทำหน้าที่ควบคุมคุณภาพในงานแต่ในสภาพ  
ความเป็นจริงแล้ว ยังมีปัจจัยอื่นๆ อีกมากที่อาจเป็นปัจจัยที่มีผลต่อการควบคุม  
คุณภาพของงาน อาทิเช่น การขาดความเข้าใจในรูปแบบของการทำงาน คุณภาพ  
ของพนักงานระดับแรงงานและคุณภาพของผู้รับเหมาช่วงที่บริษัทจ้างเข้ามาทำงาน  
เป็นต้น ดังนั้นการที่จะให้การดำเนินงานให้มีคุณภาพของงานออกมาดีจนเป็นที่ยอมรับต่อ  
เจ้าของงานได้นั้น ผู้บริหารของบริษัทจำเป็นต้องเข้ามามีบทบาทในการทำ  
หน้าที่นี้ด้วย โดยจะต้องหมั่นเข้าหน้างานและตรวจสอบผลการทำงานอย่าง  
สม่ำเสมอ

ตารางที่ 5.7 สรุปแนวทางการแก้ไขปัญหาทางด้านควบคุมคุณภาพของงานของบริษัทก่อสร้างขนาดเล็กที่จัดตั้งใหม่

- ลักษณะของปัญหา	แนวทางการแก้ไข
1. การทำงานไม่ได้คุณภาพของงานตามที่ต้องการ	<ul style="list-style-type: none"> <li>- จัดทำคู่มือในการตรวจสอบคุณภาพของงาน และกำหนดจุดของงานที่จะต้องตรวจสอบ</li> <li>- จัดทำรายงานแสดงถึงสภาพของการทำงาน</li> <li>- จัดให้มีการอบรมและถ่ายทอดความรู้ทางด้าน การควบคุมคุณภาพของงาน</li> <li>- จัดให้มีหนังสือ วารสารต่าง ๆ ทางด้าน การก่อสร้างให้มีเป็นประจำในบริษัท</li> <li>- ประสานงานกับทางเจ้าของงานและผู้ ออกแบบเพื่อความเข้าใจในแบบที่ตรงกัน</li> </ul>



### 5.9 สรุป

สำหรับแนวทางการแก้ไขปัญหาในการจัดการสำหรับบริษัทก่อสร้างขนาด เล็กที่จัดตั้งใหม่ จากการศึกษาพบว่า

ปัญหาทางการเงิน ผู้บริหารบริษัทจะแก้ไขโดยพยายามหาแหล่งเงินทุน อื่นๆ เข้ามาเสริมและพยายามสร้างความคุ้นเคยให้เกิดขึ้นกับบรรดาธนาคารต่างๆ และร้านค้าที่ขายวัสดุก่อสร้างให้มากขึ้น ทั้งนี้เพื่อเป็นการบูรณาการให้กับบริษัทในการ ขอกู้ยืมเงินและขอสินเชื่อจากการซื้อวัสดุก่อสร้าง โดยที่ผู้บริหารของบริษัทต่างเห็น ว่าจำเป็นต้องอาศัยความช่วยเหลือจากผู้รู้จกคุ้นเคยมาก่อนกับทางธนาคารและ ทางร้านค้าเป็นผู้ช่วยเหลือแนะนำในเบื้องต้น

ปัญหาทางการตลาด จากการศึกษาพบว่าในระยะเริ่มแรกผู้บริหารของ บริษัทก่อสร้างขนาด เล็กที่จัดตั้งใหม่มักจะหางานเข้าสู่บริษัทโดยอาศัยผู้ที่รู้จักคุ้นเคย และจากทางเพื่อนของผู้บริหารหรือพนักงานของบริษัทเป็นตัวกลางในการติดต่อจัด หางานให้เข้าสู่บริษัทหรือเป็นผู้ว่าจ้างให้กับบริษัทโดยตรง แต่ทั้งนี้งานที่บริษัททำ ใหในช่วงระยะเริ่มแรกนั้นบางงานอาจเป็นงานที่มีมูลค่างานที่ไม่สูงมากนัก แต่ บริษัทก็จำเป็นต้องรับทำในระยะเริ่มแรก โดยที่ผู้บริหารของบริษัทต่างประเมินว่า เพื่อเป็นการสร้างชื่อเสียงของบริษัทให้ปรากฏและคาดหวังว่าลูกค้าที่บริษัททำงาน ใหจะช่วยเผยแพร่ชื่อเสียงของบริษัทต่อไป

ในส่วนปัญหาทางการผลิต จากการศึกษาพบว่าในส่วนของปัญหาในทาง ด้านการควบคุมเวลา การควบคุมทางด้านวัสดุ การควบคุมทางด้านแรงงาน และการควบคุมทางด้านคุณภาพของงาน แนวทางการแก้ไขปัญหของผู้บริหารจะ เน้นไปที่การแก้ไขที่ตัวบุคลากรของบริษัทที่เข้าไปทำงานและรับผิดชอบหน้าที่ในแต่ ด้าน โดยเฉพาะในส่วนของพนักงานในระดับเทคนิคเขียนและโพรแกรมซึ่งมีหน้าที่ ประสานงานใกล้ชิดกับการปฏิบัติที่หน้างานโดยตรง ซึ่งผู้บริหารงานจะให้การ อบรมในด้านความรู้ การชี้แนะถึงแนวทางในการทำงานที่ถูกต้องพร้อมทั้งมี

มาตรการเสริมอื่นๆเข้ามา ทั้งนี้เพื่อเป็นการกระตุ้นให้พนักงานเกิดความกระตือรือร้นในการทำงานเพิ่มมากขึ้นโดยที่มาตรการเหล่านี้ได้แก่ การให้ส่วนแบ่งผลกำไรที่ได้จากการทำงาน นอกจากนี้ในส่วนของพนักงานที่ทำหน้าที่เกี่ยวกับทางการเงินและการทำบัญชีผู้บริหารของบริษัทมักหาพนักงานที่ทำหน้าที่นี้จากคนที่รู้จักคุ้นเคยกันมาก่อน ซึ่งส่วนมากจะเป็นญาติหรือพี่น้อง ให้เข้ามาทำงานในหน้าที่นี้ เพื่อเป็นการตัดปัญหาอันเกิดจากการทุจริตในบริษัทออกไปได้ในระดับหนึ่งสำหรับในด้าน การควบคุมต้นทุนนั้น จากการศึกษาพบว่าผู้บริหารของบริษัทก่อสร้างมีทัศนคติที่เห็นความสำคัญของการทำระบบควบคุมต้นทุนแต่ในระยะแรกยังไม่สามารถจัดทำระบบนี้ได้อย่างเต็มรูปแบบโดยที่ยังขาดความพร้อมทางด้านบุคลากรที่จะเข้ามาทำงาน นอกจากนี้ผู้บริหารยังไม่มีเวลาที่จะมาจัดรูปแบบของระบบนี้แต่ในอนาคตผู้บริหารจะพยายามนำเอาระบบนี้มาใช้ นอกจากนี้ยังพบว่าในบริษัทก่อสร้างขนาดเล็กที่จัดตั้งใหม่ยังได้มีการนำเอาเครื่องไมโครคอมพิวเตอร์มาช่วยในการทำระบบควบคุมเวลาและควบคุมต้นทุน โดยใช้ประโยชน์เน้นไปทางเก็บรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับทางด้านการทำงาน ข้อมูลทางด้านค่าใช้จ่ายต่างๆของบริษัทเป็นต้น โดยมิจุดประสงค์เพื่อให้เกิดการเก็บข้อมูลเป็นไปอย่างมีระเบียบและสามารถที่จะดึงข้อมูลเหล่านี้มาดูได้อย่างง่ายและรวดเร็ว

จากผลการวิจัยสรุปได้ว่า แนวทางการลดปัญหาที่สำคัญที่สุดคือการแก้ปัญหาที่ตัวบุคลากรของบริษัทในระดับพนักงาน เทคนิคเขียนและโปรแกรมโดยที่ผู้บริหารจะพยายามเน้นไปในการอบรม และให้ความรู้แก่พนักงานเหล่านี้