

การบริหารจัดการสำนักงานสถาปนิกจัดตั้งใหม่  
: กรณีศึกษาสำนักงานสถาปนิกที่จัดตั้งในช่วงปีพ.ศ.2543-2549

นาย ชัชวาล วงศ์ไชยบูรณ์

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาสถาปัตยกรรมศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชาสถาปัตยกรรม ภาควิชาสถาปัตยกรรมศาสตร์

คณะสถาปัตยกรรมศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ปีการศึกษา 2550

ลิขสิทธิ์ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

MANAGEMENT OF NEWLY ESTABLISHED ARCHITECTURAL FIRMS:  
CASE STUDY OF OFFICE ESTABLISHED DURING 2000-2006

Mr. Chatchawan Vongxaiburana

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

Department of Architecture

Faculty of Architecture

Chulalongkorn University

Academic Year 2007

Copyright of Chulalongkorn University

501020

หัวข้อวิทยานิพนธ์

การบริหารจัดการสำนักงานสถาปนิกจัดตั้งใหม่

: กรณีศึกษาสำนักงานสถาปนิกที่จัดตั้งในช่วงปี พ.ศ. 2543-2549

โดย

นายชัชวาล วงศ์ไชยบุญรณ์

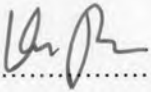
สาขาวิชา

สถาปัตยกรรม


อาจารย์ที่ปรึกษา

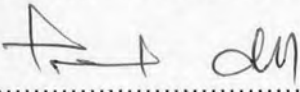
รองศาสตราจารย์ นาวาโท ไตรวัฒน์ วิริยะศิริ

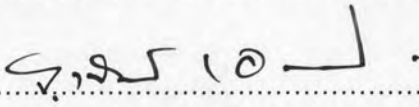
คณะสถาปัตยกรรมศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย อนุมัติให้หัวข้อวิทยานิพนธ์ฉบับนี้  
เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาโทบริหารธุรกิจ

  
..... คณบดีคณะสถาปัตยกรรมศาสตร์  
(ศาสตราจารย์ ดร. บัณฑิต จุลาลัย)

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

  
..... ประธานกรรมการ  
(รองศาสตราจารย์ ดร. วีระ สัจกุล)

  
..... อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก  
(รองศาสตราจารย์ นาวาโท ไตรวัฒน์ วิริยะศิริ)

  
..... กรรมการภายนอกมหาวิทยาลัย  
(รองศาสตราจารย์ ดร. สุณิศวรร จรรย์พงศ์)

  
..... กรรมการ  
(รองศาสตราจารย์ อวยชัย วุฒิไสมิต)

  
..... กรรมการ  
(รองศาสตราจารย์ เลอสม สถาปิตานนท์)

ชัชวาล วงศ์ไชยบุรณ์ : การบริหารจัดการสำนักงานสถาปนิกจัดตั้งใหม่: กรณีศึกษาสำนักงานที่จัดตั้งในช่วงปีพ.ศ. 2543-2549. (MANAGEMENT OF NEWLY ESTABLISHED ARCHITECTURAL FIRMS: CASE STUDY OF OFFICE ESTABLISHED DURING 2000-2006) อ. ที่ปรึกษา : รศ. นาวาโท ไตรวัฒน์ วิริยะศิริ, 117 หน้า.

การประกอบวิชาชีพสถาปัตยกรรมภาคเอกชนในประเทศไทยได้มีการพัฒนา และขยายตัวเรื่อยมาตั้งแต่ในอดีต (พ.ศ. 2475) สำนักงานที่ประสบความสำเร็จในอดีตนั้นอาจจะมีเป้าหมายหรือนโยบายที่ชัดเจน แต่ในสถานการณ์ปัจจุบัน จากการแข่งขันในตลาดที่สูงมากขึ้น การขยายตัวของลูกค้าที่มีความซับซ้อนมากขึ้น มีผลให้สำนักงานต้องแสดงจุดแข็ง และภาพพจน์ของสำนักงานอย่างชัดเจน รวมทั้งการพัฒนาและการรักษาบุคลากรของสำนักงาน หลังจากการเปลี่ยนแปลงทางด้านเศรษฐกิจตั้งแต่ปีพ.ศ. 2540 สำนักงานสถาปนิกที่ปฏิบัติวิชาชีพมีจำนวนเพิ่มมากขึ้น ส่งผลให้สำนักงานที่เกิดขึ้นใหม่มีรูปแบบ และการบริหารจัดการที่เปลี่ยนแปลงไปตามปัจจัยที่ส่งผลต่อการก่อตั้งสำนักงานของสถาปนิกที่มีมากขึ้น การก่อตั้งสำนักงานจึงจำเป็นต้องมีความพร้อม และความเข้าใจในการบริหารจัดการสำนักงานทุกๆด้าน

งานวิจัยนี้มีจุดประสงค์ในการศึกษารูปแบบการบริหารสำนักงาน เพื่อให้ทราบถึงแนวความคิดของผู้บริหารสำนักงานจัดตั้งใหม่ในปัจจุบันที่มีต่อหลักการบริหารจัดการสำนักงาน รวมถึงรูปแบบของสำนักงานที่แตกต่างกันไปเพื่อความเหมาะสมกับนโยบายของผู้บริหาร รวมถึงเพื่อรับมือกับสภาวะแวดล้อมภายนอกทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม ในยุคปัจจุบัน

วิธีการศึกษา เป็นการสัมภาษณ์ผู้บริหารสำนักงานสถาปนิกจำนวน 19 สำนักงานที่จดทะเบียนจัดตั้งกับกระทรวงพาณิชย์ในช่วงปีพ.ศ. 2543-2549 โดยแบ่งออกเป็น 2 กลุ่มคือ 1.) กลุ่มสำนักงานที่ผู้บริหารมีอายุระหว่าง 30 - 36 ปี 2.) กลุ่มสำนักงานที่ผู้บริหารมีอายุระหว่าง 37-55 ปี โดยใช้เครื่องมือในการเก็บข้อมูลภาคสนามเป็นแบบสัมภาษณ์กึ่งมีโครงสร้าง และวิเคราะห์ข้อมูลเชิงบรรยายโดยอาศัยการแจกแจงความถี่ประกอบการวิเคราะห์

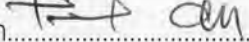
ผลการศึกษาพบว่า มีปัจจัยสำคัญหลายประการที่ส่งผลต่อรูปแบบการบริหารจัดการสำนักงานอาทิผู้บริหารสำนักงาน ลูกค้า และหลักการบริหารจัดการสำนักงาน เป็นต้น ซึ่งรูปแบบการบริหารจัดการสำนักงานในกลุ่มเป้าหมายแต่ละกลุ่มมีความแตกต่างกัน ขึ้นอยู่กับความรู้ และประสบการณ์ของผู้บริหารเป็นหลัก โดยในกลุ่มผู้บริหารอายุ 30 ปี จะให้ความสำคัญกับด้านการควบคุมคุณภาพมากที่สุด และด้านการบริหารบุคลากรเป็นลำดับต่อมาควบคู่กันไป กลุ่มผู้บริหารอายุ 33 - 36 ปี ให้ความสำคัญกับการวางตำแหน่งของสำนักงานในตลาดเพิ่มขึ้น ส่วนกลุ่มผู้บริหารสำนักงานอายุ 37 ปีขึ้นไป จะให้ความสำคัญในหลักการบริหารสำนักงานเกือบทุกด้านทั้งการควบคุมคุณภาพ การตลาด การเงินและการบัญชี การจัดองค์กร และการบริหารบุคลากร โดยให้ความสำคัญแก่หลักการบริหารจัดการที่แตกต่างกันไปตามนโยบาย และวิสัยทัศน์ของผู้บริหารเป็นสำคัญ

ภาควิชา สถาปัตยกรรมศาสตร์

สาขาวิชา สถาปัตยกรรม

ปีการศึกษา 2550

ลายมือชื่อนิสิต..... 

ลายมือชื่ออาจารย์ที่ปรึกษา..... 

# # 4974113425 : MAJOR ARCHITECTURE

KEY WORD: MANAGEMENT / NEWLY ESTABLISHED / ARCHITECTURAL FIRM

CHATCHAWAN VONGXAIBURANA: MANAGEMENT OF NEWLY ESTABLISHED ARCHITECTURAL FIRMS: CASE STUDY OF OFFICE ESTABLISHED DURING 2000-2006. THESIS ADVISOR : ASSOCIATE PROFESSOR CDR. TRAIWAT VIRYASIRI RTN., 117 pp.

Modern professional practices of architectural work by private sectors in Thailand have been developed and unclear for many years (since 1932), even though successful companies might lack of goals and a clear policy. However, in the present situation, the soaring competitiveness in the markets and the growth in the number of clients are so sophisticated that the companies have to show their strength and corporate image clearly, including development plans. After the crisis in 1997, the government's policy to boost small and medium-sized enterprises and the creation of free-trade zones resulted in an increased number of architectural companies, whose directors have to be well versed in the methods of management.

This research focuses on the study of current company management and the opinions regarding the management tools, the different styles of companies to fit for the policies and to cope with current external environment such as economic, social and ethical values.

The method of study was to interview selected executives in 19 architectural firms whose companies registered at the Ministry of Commerce between 2000-2006, which can be divided into 2 groups as follows: 1.) A group of companies whose company directors' ages are between 30-36 years old. 2.) A group of companies whose company directors' ages are between 37-55 years old.

The tools used in collecting field-trip data are interviews with format details and described data analysis by the frequency of explanation.

The study stated some important factors affecting the structure of company management such as the management staff, clients and principles of methods of management etc.

The methods of company management in each group are different according to the knowledge and experience of the director. The 30-year old directors concentrate mainly on quality control and human resources management respectively. The 33 to 36-year old directors stress more on the positioning of the companies in the market. The directors above 37 years of age pay attention to all aspects of management including quality control, marketing, finance, accounting, organization management, human resources management and particularly to the difference of the principles of management according to policy and vision of the directors.

Department Architecture  
Field of study Architecture  
Academic year 2007

Student's signature.....  
Advisor's signature.....

*Chatchawan V.*  
*T. Viryasiri*

## กิตติกรรมประกาศ

ผู้วิจัยขอขอบคุณ อาจารย์ที่ปรึกษา ร.ศ. นท. ไตรวัฒน์ วิริยะศิริ รน. อาจารย์พรพรม แม้นนนทรรัตน์ อาจารย์ กุลธิดา แสงนิล เป็นอย่างสูงที่ได้ให้ความรู้ ให้ความช่วยเหลือ และคำแนะนำต่างๆอย่างดียิ่ง จนวิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงลงด้วยดี

ประธานกรรมการวิทยานิพนธ์ รองศาสตราจารย์ ดร.วีระ สัจกุล รองศาสตราจารย์ อวยชัย วุฒิโฆสิต รองศาสตราจารย์ เลอสม สถาปิตานนท์ และรองศาสตราจารย์ ดร. สุวนิศวรรค์ เจริญพงศ์ ที่กรุณาสละเวลาในการสอบวิทยานิพนธ์ รวมทั้งคำแนะนำต่างๆอันมีประโยชน์อย่างยิ่งแก่วิทยานิพนธ์ชิ้นนี้

ขอขอบคุณ คุณลิน พงษ์หาญยุทธ ที่ให้คำปรึกษา และสนับสนุนทุนการศึกษา รวมทั้งได้มอบโอกาสในการฝึกเรียนรู้ในบริษัท PLAN ARCHITECT ซึ่งได้ให้ความรู้และประสบการณ์อันมีค่ายิ่งแก่ผู้วิจัย

ผู้บริหารระดับสูงทุกท่านในสำนักงานสถาปนิก ที่กรุณาสละเวลาในการให้สัมภาษณ์ ให้ข้อคิดเห็นและความรู้ต่างๆเพื่อเก็บข้อมูลและเป็นกลุ่มตัวอย่างในการทำวิจัยครั้งนี้ ขอขอบคุณเจ้าหน้าที่ทุกท่านของสำนักงานสถาปนิกทุกแห่งที่ทำการติดต่อเพื่อทำการเก็บข้อมูลในครั้งนี้ รวมทั้งเจ้าหน้าที่ทุกท่านของสมาคมสถาปนิกสยามและสภาสถาปนิก ที่ให้ความสะดวกในการค้นหาข้อมูล

ผู้วิจัยใคร่ขอกราบขอบพระคุณ บิดา มารดา ผู้ให้ความสนับสนุน ช่วยเหลือ และให้กำลังใจเสมอมาจนวิทยานิพนธ์นี้สำเร็จได้ด้วยดี

ท้ายนี้ขอขอบคุณ พี่แป้ว เพื่อนๆ และพี่น้องๆที่คอยเป็นกำลังใจเสมอมา และขอขอบคุณบุคคลรอบข้างทุกท่านที่มีได้เอยนามในที่นี้ ที่คอยให้ความช่วยเหลือเป็นอย่างดี

# สารบัญ

หน้า

บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญ.....	ช
สารบัญตาราง.....	ญ
สารบัญภาพ.....	ฎ
สารบัญแผนภูมิ.....	ฐ
<b>บทที่ 1 บทนำ.....</b>	<b>1</b>
1.1 ความเป็นมา และความสำคัญของปัญหา.....	1
1.2 วัตถุประสงค์ของการศึกษา.....	2
1.3 ขอบเขตของการศึกษา.....	2
1.4 ระเบียบวิธีการศึกษา.....	2
1.5 ข้อจำกัดของการศึกษา.....	2
1.6 คำจำกัดความที่ใช้ในการวิจัย.....	2
1.7 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	3
1.8 วิธีดำเนินการวิจัย.....	3
<b>บทที่ 2 เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....</b>	<b>4</b>
2.1 ประวัติ และความเป็นมาของวิชาชีพสถาปัตยกรรมในประเทศไทย.....	5
2.1.1 ช่วงที่ 1 (พ.ศ. 2475 - 2489) และช่วงที่ 2 (พ.ศ. 2490 - 2500).....	5
2.1.2 ช่วงที่ 3 (พ.ศ. 2501 - 2516).....	6
2.1.3 ช่วงที่ 4 (พ.ศ. 2517 - 2525).....	7
2.1.4 ช่วงที่ 5 (พ.ศ. 2526 - 2537).....	9
2.2 การจัดตั้งสำนักงานออกแบบสถาปัตยกรรม.....	10
2.2.1 ลักษณะการดำเนินงานของสำนักงาน.....	11
2.2.2 ข้อพิจารณาด้านผู้ร่วมงาน หรือบุคลากรในสำนักงาน.....	12
2.2.3 ข้อพิจารณาด้านที่ตั้งสำนักงาน.....	12
2.2.4 ข้อพิจารณาด้านลักษณะขององค์กร และการเงิน.....	12
2.2.5 การจัดองค์กรในสำนักงานสถาปนิก.....	14
2.2.6 โครงสร้างขององค์กรในสำนักงานสถาปนิก.....	16
2.2.7 การตลาด และการขายของสำนักงานสถาปนิก.....	17
2.2.8 ข้อพิจารณาในด้านของลูกค้า.....	18
2.3 การบริหารจัดการสำนักงานออกแบบสถาปัตยกรรม.....	20

2.3.1	พื้นฐานการบริหารจัดการสำนักงาน.....	20
2.3.2	การบริหารจัดการในสำนักงานสถาปนิก.....	23
2.3.2.1	การวางแผนและจัดตำแหน่งบุคลากร.....	23
2.3.2.2	รูปแบบการจัดโครงสร้างองค์กรในสำนักงานสถาปนิก.....	27
2.4	เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	36
<b>บทที่ 3 วิธีการดำเนินงานวิจัย.....</b>		<b>38</b>
3.1	สมมุติฐานในการวิจัย.....	38
3.2	ประชากร.....	40
3.3	กลุ่มตัวอย่าง.....	41
3.4	เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	41
3.5	การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	42
3.6	การวิเคราะห์ข้อมูล.....	42
<b>บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....</b>		<b>43</b>
4.1	ข้อมูลพื้นฐาน.....	43
4.1.1	ข้อมูลพื้นฐานของผู้บริหารสำนักงาน.....	43
4.1.1.1	ระดับวุฒิการศึกษา.....	43
4.1.1.2	ประสบการณ์ในการทำงานก่อนการก่อตั้งสำนักงาน.....	44
4.1.1.3	ตำแหน่งหน้าที่ในการทำงานก่อนการก่อตั้งสำนักงาน.....	45
4.1.2	ข้อมูลพื้นฐานของสำนักงาน.....	47
4.1.2.1	ระยะเวลาดำเนินการของสำนักงานก่อนการจดทะเบียนจัดตั้งสำนักงาน.....	47
4.1.2.2	ลักษณะกิจการของสำนักงาน.....	48
4.1.2.3	จำนวนบุคลากรของสำนักงาน.....	49
4.1.2.4	ชนิดงานที่ให้บริการ.....	51
4.1.2.5	ขอบเขตงานที่ให้บริการ.....	52
4.1.2.6	ขอบเขตงานที่รับผิดชอบในการให้บริการโครงการ.....	53
4.1.2.7	ประเภทของโครงการที่สำนักงานดำเนินการออกแบบ.....	54
4.2	ข้อมูลด้านหลักการบริหารสำนักงาน.....	55
4.2.1	ด้านการตลาด.....	55
4.2.1.1	ค่านิยมในการปฏิบัติวิชาชีพ.....	55
4.2.1.2	ลักษณะเฉพาะของสำนักงาน.....	55
4.2.1.3	ปัจจัยที่สำนักงานเลือกพิจารณาในการรับงาน.....	56
4.2.1.4	กลุ่มลูกค้าของสำนักงาน.....	57



4.2.1.4	กลุ่มลูกค้าของสำนักงาน.....	57
4.2.2	ด้านบัญชี และการเงิน.....	63
4.2.2.1	เงินทุนในการจัดตั้งสำนักงาน.....	63
4.2.2.2	การได้มาขององค์ความรู้ในด้านบัญชี และการเงิน.....	64
4.2.2.3	รายได้รวมของสำนักงาน.....	66
4.2.2.4	สถานที่ตั้งของสำนักงาน.....	67
4.2.3	ด้านการควบคุมคุณภาพผลงาน.....	67
4.2.4	ด้านการจัดองค์กร.....	68
4.2.5	ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล.....	69
4.2.5.1	การพัฒนาบุคลากรในสำนักงานสถาปนิก.....	69
4.2.5.2	ปัญหาในการบริหารบุคลากรของสำนักงานสถาปนิก.....	70
4.3	การวิเคราะห์หลักการบริหารจัดการสำนักงาน.....	70
4.3.1	ช่วงจัดตั้งสำนักงาน.....	70
4.3.2	ช่วงปัจจุบัน.....	72
<b>บทที่ 5 สรุปผลการวิจัย และเสนอแนะแนวทาง.....</b>		<b>75</b>
5.1	รูปแบบการบริหารจัดการสำนักงานของผู้บริหารจัดการสำนักงานสถาปนิกจัดตั้งใหม่.....	75
5.1.1	รูปแบบการดำเนินงานของสำนักงานในช่วงจัดตั้งสำนักงานจนถึงปัจจุบัน.....	75
5.1.2	ลักษณะที่แตกต่างกันในการจัดตั้งสำนักงานสถาปนิกจัดตั้งใหม่ในปัจจุบัน.....	90
5.2	แนวทางของสำนักงานสถาปนิกในอนาคต และปัจจัยสำคัญที่ต้องคำนึงถึงในการบริหารจัดการสำนักงานสถาปนิกจัดตั้งใหม่.....	91
5.3	ข้อเสนอแนะของสถาปนิกในการจัดตั้งสำนักงานของตนเอง.....	94
5.4	ข้อเสนอแนะสำหรับองค์กรทางวิชาชีพ.....	97
5.5	ข้อเสนอแนะในงานวิจัยครั้งต่อไป.....	98
<b>รายการอ้างอิง.....</b>		<b>99</b>
<b>ภาคผนวก.....</b>		<b>101</b>
	ภาคผนวก ก. ปัจจัยสำคัญที่ควรคำนึงถึงในการจัดตั้งสำนักงานสถาปนิก 5 ประการ.....	102
	ภาคผนวก ข. แบบสัมภาษณ์วิทยานิพนธ์.....	106
	ภาคผนวก ค. กลุ่มตัวอย่างในการวิจัย.....	116
<b>ประวัติผู้เขียนวิทยานิพนธ์.....</b>		<b>117</b>

## สารบัญตาราง

หน้า

ตารางที่ 4.1 แสดงวุฒิการศึกษาของผู้บริหารสำนักงานทั้ง 2 กลุ่ม.....	43
ตารางที่ 4.2 แสดงประสบการณ์การทำงานของผู้บริหารสำนักงานในกลุ่ม A.....	44
ตารางที่ 4.3 แสดงประสบการณ์การทำงานของผู้บริหารสำนักงานในกลุ่ม B.....	44
ตารางที่ 4.4 แสดงตำแหน่งสูงสุดของผู้บริหารสำนักงานในกลุ่ม A.....	45
ตารางที่ 4.5 แสดงตำแหน่งสูงสุดของผู้บริหารสำนักงานในกลุ่ม B.....	46
ตารางที่ 4.6 แสดงระยะเวลาในการดำเนินงานสำนักงานก่อนจดทะเบียน.....	47
ตารางที่ 4.7 แสดงลักษณะกิจการของสำนักงานในกลุ่ม A.....	48
ตารางที่ 4.8 แสดงลักษณะกิจการของสำนักงานในกลุ่ม B.....	48
ตารางที่ 4.9 แสดงตำแหน่ง และจำนวนบุคลากรของแต่ละสำนักงานในกลุ่ม A.....	49
ตารางที่ 4.10 แสดงตำแหน่ง และจำนวนบุคลากรของแต่ละสำนักงานในกลุ่ม B.....	50
ตารางที่ 4.11 แสดงชนิดงานที่ให้บริการของสำนักงานในกลุ่ม A.....	51
ตารางที่ 4.12 แสดงชนิดงานที่ให้บริการของสำนักงานในกลุ่ม B.....	51
ตารางที่ 4.13 แสดงขอบเขตงานที่ให้บริการของสำนักงานในกลุ่ม A.....	52
ตารางที่ 4.14 แสดงขอบเขตงานที่ให้บริการของสำนักงานในกลุ่ม B.....	52
ตารางที่ 4.15 แสดงขอบเขตงานที่รับผิดชอบของสำนักงานในกลุ่ม A.....	53
ตารางที่ 4.16 แสดงขอบเขตงานที่รับผิดชอบของสำนักงานในกลุ่ม B.....	53
ตารางที่ 4.17 แสดงประเภทของโครงการที่สำนักงานกลุ่ม A และกลุ่ม B ดำเนินการออกแบบ.....	54
ตารางที่ 4.18 แสดงค่านิยมในการปฏิบัติวิชาชีพของผู้บริหารสำนักงานกลุ่ม A.....	55
ตารางที่ 4.19 แสดงค่านิยมในการปฏิบัติวิชาชีพของผู้บริหารสำนักงานกลุ่ม B.....	55
ตารางที่ 4.20 แสดงลักษณะเฉพาะของสำนักงานกลุ่ม A.....	55
ตารางที่ 4.21 แสดงลักษณะเฉพาะของสำนักงานกลุ่ม B.....	55
ตารางที่ 4.22 แสดงปัจจัยที่สำนักงานในกลุ่ม A พิจารณาในการเลือกรับงาน.....	56
ตารางที่ 4.23 แสดงปัจจัยที่สำนักงานในกลุ่ม B พิจารณาในการเลือกรับงาน.....	57
ตารางที่ 4.24 แสดงการรู้จักสำนักงานกลุ่ม A ของลูกค้า.....	58
ตารางที่ 4.25 แสดงการรู้จักสำนักงานกลุ่ม B ของลูกค้า.....	58
ตารางที่ 4.26 แสดงประเภทของลูกค้าสำนักงานกลุ่ม A.....	59
ตารางที่ 4.27 แสดงประเภทลูกค้าเอกชนของสำนักงานกลุ่ม A.....	59
ตารางที่ 4.28 แสดงประเภทของลูกค้าสำนักงานกลุ่ม B.....	59
ตารางที่ 4.29 แสดงประเภทลูกค้าเอกชนของสำนักงานกลุ่ม B.....	60
ตารางที่ 4.30 แสดงการพิจารณาเลือกลูกค้าของสำนักงานกลุ่ม A.....	60
ตารางที่ 4.31 แสดงการพิจารณาเลือกลูกค้าของสำนักงานกลุ่ม B.....	61
ตารางที่ 4.32 แสดงสาเหตุหลักที่ลูกค้าเลือกว่าจ้างสำนักงานกลุ่ม A.....	62
ตารางที่ 4.33 แสดงสาเหตุหลักที่ลูกค้าเลือกว่าจ้างสำนักงานกลุ่ม B.....	63

ตารางที่ 4.34 แสดงเงินทุนในการจัดตั้งสำนักงานกลุ่ม A.....	63
ตารางที่ 4.35 แสดงเงินทุนในการจัดตั้งสำนักงานกลุ่ม B.....	64
ตารางที่ 4.36 แสดงถึงการได้มาซึ่งองค์ความรู้ในด้านบัญชี และการเงินของสำนักงานกลุ่ม A.....	64
ตารางที่ 4.37 แสดงถึงการได้มาซึ่งองค์ความรู้ในด้านบัญชี และการเงินของสำนักงานกลุ่ม B.....	65
ตารางที่ 4.38 แสดงลักษณะของอาคารที่ใช้เป็นที่ตั้งสำนักงานในกลุ่ม A.....	67
ตารางที่ 4.39 แสดงลักษณะของอาคารที่ใช้เป็นที่ตั้งสำนักงานในกลุ่ม B.....	67
ตารางที่ 4.40 แสดงความคิดเห็นช่วงจัดตั้งสำนักงานของผู้บริหารสำนักงานกลุ่มที่ 1.....	70
ตารางที่ 4.41 แสดงความคิดเห็นช่วงจัดตั้งสำนักงานของผู้บริหารสำนักงานกลุ่มที่ 2.....	71
ตารางที่ 4.42 แสดงความคิดเห็นช่วงจัดตั้งสำนักงานของผู้บริหารสำนักงานกลุ่มที่ 3.....	71
ตารางที่ 4.43 แสดงความคิดเห็นช่วงปัจจุบันของผู้บริหารสำนักงานกลุ่มที่ 1.....	72
ตารางที่ 4.44 แสดงความคิดเห็นช่วงปัจจุบันของผู้บริหารสำนักงานกลุ่มที่ 2.....	73
ตารางที่ 4.45 แสดงความคิดเห็นช่วงปัจจุบันของผู้บริหารสำนักงานกลุ่มที่ 3.....	73
ตารางที่ 4.46 แสดงความคิดเห็นช่วงปัจจุบันของผู้บริหารสำนักงานกลุ่มที่ 4.....	74
ตารางที่ 5.1 แสดงความเปลี่ยนแปลงของแนวความคิดในการบริหารจัดการสำนักงานของผู้บริหาร สำนักงานแต่ละกลุ่ม.....	89

## สารบัญญภาพ

หน้า

ภาพที่ 2.1 แสดงกระบวนการจัดการ และหน้าที่การจัดการ.....	22
ภาพที่ 2.2 แสดงการจัดองค์ระบบบริการรวมแบบที่ 1.....	28
ภาพที่ 2.3 แสดงการจัดองค์ระบบบริหารรวมแบบที่ 2.....	29
ภาพที่ 2.4 แสดงการจัดองค์ระบบสตูดิโอ.....	30
ภาพที่ 2.5 แสดงระบบโครงสร้างองค์กรแบบทีมงานโครงการ.....	31
ภาพที่ 2.6 แสดงระบบโครงสร้างองค์กรแบบสตูดิโอ.....	32
ภาพที่ 2.7 แสดงระบบโครงสร้างองค์กรแบบแยกเป็นแผนก.....	33
ภาพที่ 2.8 แสดงระบบโครงสร้างองค์กรแบบเมทริกซ์.....	34
ภาพที่ 2.9 แผนผังแสดงระบบโครงสร้างองค์กรแบบผสมแบบ A.....	35
ภาพที่ 2.10 แผนผังแสดงระบบโครงสร้างองค์กรแบบผสมแบบ B.....	35
ภาพที่ 3.1 แสดงความสัมพันธ์ของปัจจัยทั้ง 2 ด้าน.....	39
ภาพที่ 5.1 แสดงหลักการดำเนินการบริหารจัดการสำนักงานกลุ่มที่ 1.....	76
ภาพที่ 5.2 แสดงหลักการดำเนินการบริหารจัดการสำนักงานกลุ่ม 2.1.....	77
ภาพที่ 5.3 แสดงหลักการดำเนินการบริหารจัดการสำนักงานกลุ่ม 2.2.....	78
ภาพที่ 5.4 แสดงหลักการดำเนินการบริหารจัดการสำนักงานกลุ่มที่ 3.....	79
ภาพที่ 5.5 แสดงความสัมพันธ์ต่างๆในเป้าหมายทางการตลาดที่ต้องพิจารณา.....	80
ภาพที่ 5.6 แสดงความสัมพันธ์ด้านการเงินของสำนักงานสถาปนิก.....	81
ภาพที่ 5.7 แสดงการดำเนินการบริหารจัดการสำนักงานในกลุ่มที่ 4.....	84
ภาพที่ 5.8 แสดงความสัมพันธ์อย่างง่ายของสำนักงานกลุ่มที่ 1.....	86
ภาพที่ 5.9 แสดงความสัมพันธ์อย่างง่ายของสำนักงานกลุ่มที่ 2.1.....	87
ภาพที่ 5.10 แสดงความสัมพันธ์อย่างง่ายของสำนักงานกลุ่มที่ 2.2.....	87
ภาพที่ 5.11 แสดงความสัมพันธ์อย่างง่ายของสำนักงานกลุ่มที่ 3.....	87
ภาพที่ 5.12 แสดงความสัมพันธ์อย่างง่ายของสำนักงานกลุ่มที่ 4.....	88

## สารบัญแผนภูมิ

หน้า

แผนภูมิที่ 3.1 แสดงจำนวนสำนักงานกลุ่มเป้าหมายที่จัดตั้งในช่วงปีพ.ศ. 2543-2549.....	41
แผนภูมิที่ 4.1 แสดงรายได้รวมของสำนักงานกลุ่ม A และ B ในปี 2548-2549.....	66
แผนภูมิที่ 5.1 แสดงรายได้ ในปี 2548 - 2549 ของสำนักงานกลุ่มที่ 4.....	82