



วิเคราะห์การบริหารงานในบริษัทก่อสร้างขนาดเล็ก

ANALYSIS OF AN ADMINISTRATION IN SMALL CONSTRUCTION FIRMS



โดย

นายธนิทร์ กิจกล้า รหัสประจำตัว 311216

วัน เดือน ปี..... ๑ ค.ค. ๒๕๒๐
เลขทะเบียน..... ๐๓๗๑๗๑
เลขเรียกหนังสือ..... T ๐๘๒๗๑ ๕๑๔๔๑

โครงการพิเศษนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรวิศวกรรมศาสตรบัณฑิต
สาขาวิศวกรรมการก่อสร้าง
สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง
ปีการศึกษา ๒๕๓๘

ANALYSIS OF AN ADMINISTRATION IN SMALL CONSTRUCTION FIRMS



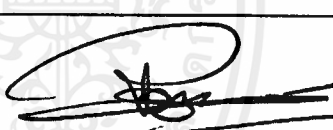

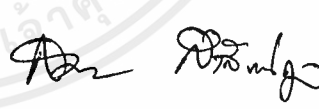
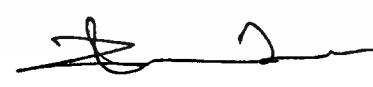
**A SPECIAL PROJECT SUBMITTED IN PARTIAL FULLFILLMENT
OF THE REQUIREMENT FOR THE BACHELOR DEGREE OF
CONSTRUCTION TECHNOLOGY DEPARTMENT
KING'S MONGKUT INSTITUTE OF TECHNOLOGY LADKRABANG**

1995

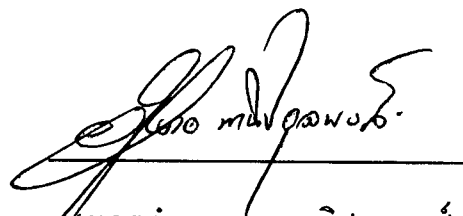
เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหาและต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ภาควิชาวิศวกรรมโยธา คณะวิศวกรรมศาสตร์
สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง
ใบรับรองโครงการพิเศษ

หัวข้อโครงการพิเศษ วิเคราะห์การบริหารงานในบริษัทก่อสร้างขนาดเล็ก
ANALYSIS OF AN ADMINISTRATION IN SMALL-
CONSTRUCTION FIRMS.
นักศึกษา นายณินทร์ กิจกล้า รหัสประจำตัว 311216
หลักสูตร วิศวกรรมศาสตรบัณฑิต
สาขา วิศวกรรมการก่อสร้าง
ภาควิชา วิศวกรรมโยธา
อาจารย์ที่ปรึกษา อาจารย์วิบูลย์ วุฒิญาณ

คณะกรรมการสอบโครงการพิเศษ	ลายมือชื่อ
1. อาจารย์วิบูลย์ วุฒิญาณ	
2. อาจารย์ศรัทธา หิรัญมาศ	
3. อาจารย์สมชาย สำเร็จกุล	
4. อาจารย์สมเกียรติ ขวัญพฤษ์	

ภาควิชาวิศวกรรมโยธารับรองแล้ว


(นายอำนาจ พานิชกุลพงศ์)

หัวหน้าภาควิชาวิศวกรรมโยธา

วิเคราะห์การบริหารงานในบริษัทก่อสร้างขนาดเล็ก

บทคัดย่อ

โครงการพิเศษฉบับนี้ ได้เรียบเรียงขึ้นจากข้อมูลและรายละเอียดที่ได้จากการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยการสัมภาษณ์บริษัทก่อสร้างขนาดเล็กจำนวนทั้งสิ้น 15 บริษัท โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อศึกษาวิธีการบริหารงานภายในบริษัทก่อสร้างขนาดเล็ก และเพื่อให้ทราบถึงปัญหาที่เกิดขึ้นในการบริหารงานของบริษัท พร้อมทั้งศึกษาวิธีการแก้ไขปัญหามาจากผู้บริหารของบริษัท โดยแบ่งลักษณะของการศึกษาออกเป็น 3 หมวดใหญ่คือ การจัดการทางการเงิน การตลาด และการผลิตในส่วนของการจัดการด้านการผลิต ได้แบ่งย่อยเป็น การศึกษาในด้านการควบคุมเวลา การควบคุมต้นทุน การจัดการวัสดุ การจัดการแรงงาน และการควบคุมคุณภาพของงาน

ANALYSIS OF AN ADMINISTRATION IN SMALL CONSTRUCTION FIRMS.

Abstract

This special project is an application of data and information that get from number 15 of small construction firms by interview. The objective is to study the management methods in small construction firms, the problems occurred and the guidelines to solve the problems. In this special project, management is divided into three main categories, financial management, marketing management and production management. In connection with the production management, the study was concentrated on management of time, cost, material, labor and output quality.

กิตติกรรมประกาศ

ผู้จัดทำขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงต่อ อาจารย์อำนวยการ พานิชกุลพงศ์ อาจารย์วิบูลย์ วุฒินาน อาจารย์ศรีกริช หิรัญมาศ อาจารย์สมชาย สำรี้รงค์กุล อาจารย์สมเกียรติ ขวัญพฤษ์ และอาจารย์ทุกท่านที่ช่วยกรุณาให้คำปรึกษาและแนะนำจนกระทั่งโครงการพิเศษนี้สำเร็จลงได้ด้วยดี และกราบขอบพระคุณอย่างสูงต่อคณะกรรมการตรวจสอบโครงการพิเศษทุกท่าน ที่ได้กรุณาตรวจสอบโครงการพิเศษฉบับนี้จนเสร็จโดยสมบูรณ์

ท้ายที่สุดนี้ ผู้จัดทำขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงต่อบริษัทก่อสร้างต่างๆ ที่ได้ให้ความกรุณาในการเข้าสัมภาษณ์ เพื่อการเก็บรวบรวมข้อมูล และขอสำนึกในพระคุณบิดา มารดา รวมทั้งทุกๆ ท่านที่ให้ความช่วยเหลือและเป็นกำลังใจในการทำโครงการพิเศษนี้ให้สำเร็จลงด้วยดี

รณินทร์ กิจกล้า

สารบัญ

หน้า

บทคัดย่อภาษาไทย.....	(1)
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	(2)
กิตติกรรมประกาศ.....	(3)
สารบัญ.....	(4)

บทที่ 1 องค์ประกอบการบริหารงานภายในบริษัทก่อสร้าง.....	1
1.1 บทนำ.....	1
1.2 หน้าที่หลักของบริษัทก่อสร้างทั่วไป.....	6
งานจัดการทั่วไป.....	6
การวางแผนทางด้านการตลาด.....	8
ฝ่ายประเมินราคา.....	10
ฝ่ายจัดซื้อ.....	12
ฝ่ายก่อสร้าง.....	20
ฝ่ายธุรการและการเงิน.....	23
1.3 การควบคุม.....	24

บทที่ 2 วิเคราะห์ข้อมูลกรณีศึกษาการบริหารงานภายในบริษัทก่อสร้าง.....	26
2.1 การศึกษาวิเคราะห์รูปแบบการจัดการด้านการเงินและการลงทุน.....	27
2.2 การศึกษาวิเคราะห์รูปแบบการจัดการทางด้านการตลาด.....	34
2.3 การศึกษาวิเคราะห์การควบคุมด้านเวลา.....	42
2.4 การศึกษาวิเคราะห์การควบคุมต้นทุน.....	49
2.5 การศึกษาวิเคราะห์การจัดการด้านวัสดุ.....	51
2.6 การศึกษาวิเคราะห์การจัดการด้านแรงงาน.....	57
2.7 การศึกษาวิเคราะห์นโยบายการควบคุมคุณภาพของงาน.....	63
2.8 สรุป.....	67

บทที่ 3	การศึกษาการจัดการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในบริษัทก่อสร้าง.....	69
3.1	แนวทางแก้ไขปัญหาทางการเงิน.....	69
3.2	แนวทางแก้ไขปัญหาทางการตลาด.....	74
3.3	แนวทางแก้ไขปัญหาทางด้านควบคุมเวลา.....	77
3.4	แนวทางแก้ไขปัญหาด้านการควบคุมต้นทุน.....	81
3.5	แนวทางแก้ไขปัญหาด้านการจัดการวัสดุ.....	85
3.6	แนวทางแก้ไขปัญหาด้านการจัดการแรงงาน.....	89
3.7	แนวทางแก้ไขปัญหาด้านการควบคุมคุณภาพงาน.....	93
3.8	สรุป.....	96
บทที่ 4	บทสรุปและข้อเสนอแนะ.....	98
4.1	การจัดการด้านการเงิน.....	98
4.2	การจัดการด้านการตลาด.....	99
4.3	การจัดการด้านการผลิต.....	100
บรรณานุกรม.....		105
ภาคผนวก.....		106
	คำถามที่ใช้ในการสัมภาษณ์.....	107
	รายละเอียดจากการสัมภาษณ์ บริษัทก่อสร้างขนาดเล็ก.....	117

สารบัญตาราง

หน้า

ตารางที่ 3.1	สรุปแนวทางการแก้ไขปัญหาทางการเงิน.....	73
3.2	สรุปแนวทางการแก้ไขปัญหาทางการตลาด.....	76
3.3	สรุปแนวทางการแก้ไขปัญหาด้านการควบคุมเวลา.....	80
3.4	สรุปแนวทางการแก้ไขปัญหาด้านการควบคุมต้นทุน.....	84
3.5	สรุปแนวทางการแก้ไขปัญหาด้านการจัดการวัสดุ.....	88
3.6	สรุปแนวทางการแก้ไขปัญหาด้านแรงงาน.....	92
3.7	สรุปแนวทางการแก้ไขปัญหาด้านการควบคุมคุณภาพของงาน.....	95

สารบัญรูปภาพ

รูปที่ 1.1	แสดงปัจจัยที่เป็นตัวกำหนดในการตัดสินใจสั่งซื้อ.....	14
1.2	แสดงขั้นตอนการจัดซื้อ.....	17
1.3	แสดงขั้นตอนการจัดหาวัสดุ.....	18
2.1	แสดงปัญหาทางการเงิน.....	33
2.2	แสดงปัญหาทางการตลาด.....	41
2.3	แสดงปัญหาทางการควบคุมเวลา.....	48
2.4	แสดงปัญหาทางการควบคุมต้นทุน.....	52
2.5	แสดงปัญหาทางการจัดการวัสดุ.....	56
2.6	แสดงปัญหาทางด้านการแรงงาน.....	62
2.7	แสดงปัญหาทางการควบคุมคุณภาพของงาน.....	66

บทที่ 1

องค์ประกอบการบริหารงานภายในบริษัทก่อสร้าง

1.1 บทนำ

งานก่อสร้างเป็นงานที่เป็นศูนย์รวมของบรรดาบุคคลในหลายๆ สาขาอาชีพ เช่น สถาปนิก วิศวกร นักบัญชี ช่างเทคนิคต่างๆ โดยอาศัยการผสมผสานระหว่างเทคนิคต่างๆ ในงานก่อสร้างมาประกอบเข้ากันกับหลักการบริหารงานก่อสร้าง โดยมีจุดประสงค์ให้งานสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ทั้งนี้โดยให้อยู่ภายใต้เงื่อนไขที่วางไว้ ซึ่งผู้ที่มีบทบาทสำคัญอย่างมากในการจะทำงานให้สำเร็จได้แก่ บรรดาบริษัทก่อสร้างต่างๆ ที่เสนอตัวเข้ามาประมูลรับเหมางานต่อจากเจ้าของงาน ซึ่งทางฝ่ายเจ้าของงานจะมีขั้นตอนต่างๆ ในการเลือกสรรบริษัทก่อสร้างที่เห็นว่ามีคุณสมบัติและความสามารถที่จะทำให้งานสำเร็จลงได้ รวมทั้งปัจจัยประกอบอื่นๆ เช่น ราคางานที่เหมาะสม เสถียรภาพของบริษัท ซึ่งเป็นสิ่งที่สร้างความมั่นใจให้เกิดต่อเจ้าของงานว่าจะไม่เกิดการทิ้งงาน จากทางบริษัทก่อสร้าง อันจะนำมาซึ่งความเสียหายต่อโครงการที่กำลังดำเนินอยู่

ในโครงการบางโครงการโดยเฉพาะอย่างยิ่งโครงการที่มีมูลค่าของงานสูงไม่ว่าจะเป็นภาครัฐบาลหรือภาคเอกชนก็ตาม มักจะตั้งเงื่อนไขให้บริษัทก่อสร้างเสนอหนังสือแสดงเกี่ยวกับประวัติ ผลงานที่ผ่านมาในอดีต รวมทั้งแสดงบุคลากรอุปกรณ์และเครื่องจักรต่างๆ ที่บริษัทครอบครองอยู่ อีกทั้งต้องแสดงถึงสถานภาพทางการเงินของบริษัทให้เจ้าของงานทราบด้วย ซึ่งบริษัทก่อสร้างที่สามารถเข้าประมูลโครงการขนาดใหญ่ได้มักจะเป็นบริษัทที่มีขนาดใหญ่ เช่นเดียวกันและมีอายุของบริษัทค่อนข้างมาก มีประวัติในการทำงานที่ดี และมีผลงานที่ปรากฏต่อสายตาประชาชนภายนอกและบุคคลที่อยู่ในวงการก่อสร้าง

จะเห็นได้ว่าสิ่งต่างๆ เหล่านี้ล้วนแต่เป็นสิ่งที่ช่วยสร้างเสริมภาพพจน์ที่ดีให้บังเกิดขึ้นแก่บริษัท แต่สิ่งเหล่านี้มิใช่จะบังเกิดขึ้นได้ง่ายๆ แต่จะเกิดขึ้นได้จากส่วนประกอบต่างๆ หลายอย่าง เช่นสถานะทางการเงินที่ดีของบริษัทมีเงินทุนหมุนเวียนในการดำเนินกิจการ การหางานมาป้อนบริษัทอย่างต่อเนื่องการมีทีมงานในการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ และสามารถผลิตผลงานที่มีคุณภาพและได้มาตรฐานตามความต้องการของเจ้าของงาน ซึ่งหลักการเหล่านี้ล้วนแต่เป็นสิ่งจำเป็นต่อการดำรงสถานภาพของบริษัทก่อสร้างต่างๆ ไปไม่ว่าจะเป็นบริษัทขนาดใหญ่หรือเล็กก็ตาม และเป็นที่ตระหนักกันดีอยู่แล้วว่าธุรกิจของการรับเหมาก่อสร้างเป็นธุรกิจที่สำคัญในอันที่จะทำให้อุตสาหกรรมก่อสร้าง อันเป็นอุตสาหกรรมหลักอย่างหนึ่งของประเทศสามารถพัฒนาต่อไปได้ ดังนั้นในการจัดตั้งบริษัทก่อสร้าง สำหรับกลุ่มบุคคลผู้มีความประสงค์จะแสวงหาผลกำไรจากการประกอบกิจการรับเหมาก่อสร้าง การก่อตั้งบริษัทก่อสร้างขึ้นมาจึงเป็นแนวทางหนึ่งที่จะสนองตอบความประสงค์ในสิ่งนี้ได้ แต่จากที่กล่าวมาในข้างต้น การจัดตั้งบริษัทก่อสร้างขึ้นมา นั้น ส่วนใหญ่ต้องเริ่มต้นจากการตั้งเป็นบริษัทก่อสร้างที่มีขนาดเล็กเสียก่อน ซึ่งถ้าทีมงานฝ่ายบริหารสามารถทำการบริหารงานได้ดีมีประสิทธิภาพ บริษัทนั้นก็อาจคงอยู่ได้ แต่เป็นที่ยอมรับกันว่า ในการก่อตั้งบริษัทใดๆ ก็ตามขึ้นมา นั้น ปัญหาต่างๆ มักจะต้องเป็นสิ่งที่บรรดาผู้บริหารจะต้องประสบ และปัญหาต่างๆ เหล่านี้ที่เกิดขึ้นอาจเป็นสาเหตุให้บริษัทต้องประสบกับความล้มเหลวในการดำเนินงานทางธุรกิจได้ โดยลักษณะของปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้น ถ้าหากผู้บริหารของบริษัทสามารถทราบถึงลักษณะของปัญหาที่จะเกิดขึ้นได้ก่อน ย่อมสามารถเตรียมแนวทางในการแก้ไขปัญหาต่างๆ ที่จะเกิดขึ้นในอนาคตได้ ดังนั้นในการวิเคราะห์ถึงสาเหตุของปัญหาเหล่านี้จะช่วยให้ผู้บริหารบริษัทก่อสร้างขนาดเล็กสามารถจัดการ และเตรียมตัวแสวงหาความรู้เพื่อได้มีแนวทางในการบริหารได้อย่างเพียงพอ และเป็นการป้องกันปัญหาดังกล่าวอันอาจจะเกิดขึ้นในอนาคตต่อไป

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหาและต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

โดยโครงการก่อสร้างโดยทั่วๆ ไปนั้นจะประกอบไปด้วยกลุ่มบุคคลหลักอยู่ 3 กลุ่ม ซึ่งถือกันว่า มีบทบาทที่สำคัญต่อความสำเร็จของโครงการ ได้แก่

1. เจ้าของโครงการ (OWNER) ซึ่งเป็นผู้ที่มีความคิดริเริ่มสำหรับโครงการก่อสร้างต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นเพื่อประโยชน์ใช้สอยส่วนตัว เช่น บ้านพักอาศัย หรือประกอบธุรกิจการค้า เช่น โรงงาน อาคารสำนักงานให้เช่า โดยจะเป็นผู้ออกเงินทุนสำหรับการใช้จ่ายในโครงการนั้นๆ

2. สถาปนิกและวิศวกร (ARCHITECT & ENGINEER) เป็นกลุ่มบุคคลซึ่งมีหน้าที่ในการให้คำแนะนำ และออกแบบลักษณะของสิ่งก่อสร้างตามความต้องการของเจ้าของงาน ให้ถูกต้องตามหลักวิชาการ รวมทั้งกำหนดข้อกำหนดและเงื่อนไขในการก่อสร้าง

3. ผู้รับเหมาก่อสร้าง (CONTRACTOR) เป็นกลุ่มบุคคลที่ได้รับคัดเลือกจากเจ้าของโครงการให้เข้ามาดำเนินการก่อสร้าง ตามรูปแบบและรายการที่สถาปนิกและวิศวกรได้ออกแบบไว้ โดยผู้รับเหมาก่อสร้างจะลงทุนในส่วนของคนงาน วัสดุก่อสร้าง เครื่องจักรและเงินทุนหมุนเวียนสำหรับค่าใช้จ่ายต่างๆ ที่จำเป็น โดยได้รับผลตอบแทนเป็นเงินค่าจ้างงานจากผลงานจริงที่ทำได้ แต่จะงดงานจากเจ้าของโครงการ

จากบทบาทของกลุ่มบุคคลหลักทั้ง 3 กลุ่มนั้น เราสามารถกำหนดบทบาทของแต่ละกลุ่มลงในช่วงของวงจร การดำเนินงานของโครงการก่อสร้าง (The life cycle of construction project) โดยแบ่งวงจรออกเป็น 6 ช่วงดังต่อไปนี้

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหาและต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ระยะที่ 1 การวางแผนทางและศึกษาความเป็นไปได้

(Concept & Feasibility Study) ผู้รับผิดชอบช่วงนี้ได้แก่ กลุ่มเจ้าของโครงการ ซึ่งมีวิศวกรและสถาปนิกคอยร่วมให้คำแนะนำและปรึกษา

ระยะที่ 2 งานด้านวิศวกรรมและการออกแบบ

(Engineering & design) ซึ่งระยะนี้ยังสามารถแบ่งออกเป็น 2 ช่วงย่อยๆคือ

1. การออกแบบเบื้องต้น (Preliminary Design)
2. การออกแบบในรายละเอียด (Detail Design) โดยระยะ

ที่ 2 นี้ ผู้ที่มีส่วนในการรับผิดชอบ ได้แก่ กลุ่มของวิศวกรและสถาปนิก

ระยะที่ 3 การจัดหา (Procurement) สำหรับการจัดหาจะมีจุดประสงค์

ใหญ่อยู่ 2 ประการ คือ

1. การจัดหาผู้รับเหมาหลัก (Main Contractor) และผู้รับเหมาย่อย (Sub-Contractor)
2. การจัดหาวัสดุในการก่อสร้างและเครื่องจักรกล ซึ่งในระยะนี้กลุ่มเจ้าของงาน จะเป็นผู้รับผิดชอบโดยมีกลุ่มของวิศวกร และสถาปนิกคอยให้คำแนะนำและปรึกษา

ระยะที่ 4 ช่วงการก่อสร้าง (Construction) ช่วงระยะนี้จะเป็นการ

รวบรวมทั้งกำลังคน เครื่องจักร วัสดุก่อสร้าง เงิน เทคนิคในการก่อสร้าง และเวลา โดยตั้งเป้าหมายให้งานสำเร็จตามระยะเวลาที่กำหนดไว้ และทำให้อยู่ในงบประมาณที่ตั้งไว้ และได้คุณภาพของงานถูกต้องตามเงื่อนไขที่ผู้ออกแบบกำหนดไว้ ซึ่งผู้ที่มีบทบาทมากที่สุดในระยะนี้ ได้แก่ บรรดาบริษัทรับเหมาก่อสร้างที่เจ้าของงานจัดหา

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหาและต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ระยะที่ 5 ช่วงเริ่มทดลองใช้งานและปรับปรุงให้สมบูรณ์

(Start-up & Implementation) ในช่วงที่โครงการก่อสร้างกำลังดำเนินการหรือใกล้จะแล้วเสร็จในส่วนของสิ่งก่อสร้างหรือส่วนของอุปกรณ์ทางด้าน เครื่องกลและไฟฟ้า จะเริ่มมีการเดินเครื่องและเข้าไปทดลองใช้งานเพื่อหาจุดบกพร่องต่างๆ พร้อมกับปรับปรุงให้อยู่ในสภาพที่สมบูรณ์ ผู้ที่รับผิดชอบในระยะนี้ ได้แก่ฝ่ายบริหารรับเหมาก่อสร้าง ซึ่งเป็นผู้ดำเนินการก่อสร้างหรือติดตั้งอุปกรณ์ต่างๆ

ระยะที่ 6 ช่วงใช้งานและบำรุงรักษา (Operation & Utilization)

ในช่วงนี้ผู้ที่มีบทบาท ได้แก่ ส่วนของเจ้าหน้าที่บำรุงรักษาต่างๆ ซึ่งทางฝ่ายเจ้าของโครงการเป็นผู้จัดหา

จากการแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบ ของแต่ละกลุ่มในแต่ละช่วงตามวงจรการดำเนินงานของโครงการก่อสร้างนั้นพบว่า ผู้รับเหมาก่อสร้างจะเริ่มเข้ามามีบทบาทในโครงการตั้งแต่วันที่ 3 ไปจนกระทั่งงานเสร็จสมบูรณ์พร้อมที่จะส่งมอบงานให้แก่เจ้าของงาน

ภารกิจหลักของบริษัทก่อสร้างทั่วไป

การจัดตั้งบริษัททางธุรกิจใดๆ ขึ้นมานั้น จุดประสงค์หลักใหญ่ของผู้ประกอบการคือ การแสวงหากำไรที่เกิดจากการประกอบธุรกิจนั้น เช่นกัน在公司ก่อสร้าง ซึ่งมีภารกิจหลักในการให้บริการปลูกสร้างสิ่งก่อสร้างของโครงการต่างๆ ให้เป็นไปตามความประสงค์ ของเจ้าของโครงการ และแสวงหาผลกำไร ที่เกิดขึ้นจากการนำเงินไปลงทุนในด้านเครื่องจักร อุปกรณ์ และวัสดุในงานก่อสร้าง รวมไปถึงค่าแรงของพนักงานและพนักงานที่มีอยู่ในบริษัท โดยผลตอบแทนที่ได้รับจะอยู่ในรูปของเงินค่าจ้างงานที่บริษัทพึงได้รับจากทางเจ้าของโครงการ หรือผู้ว่าจ้าง

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหาและต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ซึ่งจะเห็นได้ว่าหน้าที่ของบริษัทก่อสร้างในการทำงาน เพื่อให้บรรลุถึงจุดประสงค์หลักของบริษัทนั้น สามารถแบ่งแยกหน้าที่หลักๆ ของบริษัทก่อสร้างออกเป็น 6 ประการ

1.2 หน้าที่หลักของบริษัทก่อสร้าง สามารถแบ่งได้เป็น

- 1.2.1 งานจัดการทั่วไป
- 1.2.2 งานด้านการตลาด
- 1.2.3 งานประมาณการ
- 1.2.4 งานจัดซื้อ
- 1.2.5 งานที่เกี่ยวข้องกับด้านก่อสร้าง
- 1.2.6 งานบัญชีและการเงิน

ซึ่งรายละเอียดของแต่ละงานจะมีดังต่อไปนี้

1.2.1 งานจัดการทั่วไป

สำหรับงานจัดการทั่วไปนั้น ผู้ที่รับผิดชอบในงานด้านนี้โดยตรงจะได้แก่ ผู้จัดการใหญ่ของบริษัท ซึ่งมีหน้าที่ในการควบคุมดูแลบังคับบัญชา และติดตามนโยบายที่วางเอาไว้ว่าได้ผลตรงตามเป้าหมายหรือไม่ สำหรับงานจัดการทั่วไปนั้นจะมีขั้นตอนต่างๆ ประกอบดังต่อไปนี้

1.2.1.1 การวางแผน (Planning) คือการกำหนดแผนงานที่จะทำเป็นการคัดเลือกวิธีการอย่างรอบคอบ ก่อนที่จะปฏิบัติงานสิ่งที่ผู้บริหารของบริษัทต้องคำนึงจะประกอบด้วยสิ่งต่างๆ ดังต่อไปนี้

- ก. การคาดคะเนเหตุการณ์ในอนาคต (Forecasting)
- ข. กำหนดวัตถุประสงค์ (Objectives)
- ค. กำหนดนโยบายของบริษัท (Policy)
- ง. กำหนดโครงการและงานที่จะทำ (Program & Project)
- จ. กำหนดเวลาและรายละเอียดแต่ละโครงการ (Schedules)
- ฉ. กำหนดวิธีปฏิบัติงานสำหรับงานแต่ละโครงการ (Procedure)
- ช. กำหนดงบประมาณ (Budgets)

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น เมื่อนำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหาและต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

1.2.1.2 การจัดองค์การ (Organizing) คือการจัดวางระบบงานหรือจัดระเบียบในหน่วยงาน ซึ่งต้องคำนึงถึงเรื่องต่างๆ ดังต่อไปนี้

ก. การจัดรวมกลุ่มงานที่เหมือนกันเข้าด้วยกัน

(Identification and Grouping of Work)

ข. การแบ่งแยกและมอบหมายอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบ

(Definition & Delegation of Responsibility- & Authority)

ค. การสร้างความสัมพันธ์ (Establishment of- Relationship)

ให้แต่ละหน่วยภายในองค์การปฏิบัติงานสอดคล้องสัมพันธ์กัน

เพื่อไปสู่จุดมุ่งหมายเดียวกัน

1.2.1.3 การควบคุมงาน (Controlling) หมายถึงหน้าที่ในการควบคุมงานให้ดำเนินไปตามแผนงานและเป้าหมายที่วางไว้ ซึ่งต้องประกอบด้วยหลักใหญ่ๆ ดังต่อไปนี้

ก. กำหนดมาตรฐานในการปฏิบัติงาน (Performance- Standard)

ข. การตรวจและวัดผลงาน (Measurement)

ค. การแก้ไขหรือขจัดอุปสรรคต่างๆ (Corrective Action)

ง. การประเมินผล (Evaluate)

1.2.1.4 การประสานงาน (Coordinating) หมายถึง การจัดงานให้ประสานกันและสร้างความร่วมมือร่วมใจของคนในองค์การให้ปฏิบัติงานด้วยความสามัคคี โดยต้องคำนึงถึงสิ่งเหล่านี้ประกอบคือ

- ก. การกำหนดจังหวะเวลา (Timing)
- ข. การทำให้เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน (Integrating)

1.2.1.5 การจูงใจ (Motivating) การจูงใจเป็นหน้าที่สำคัญของผู้จัดการหรือผู้บังคับบัญชาที่จะต้องทำ เพราะจะช่วยเพิ่มผลผลิตและประสิทธิภาพของงานให้สูงขึ้น ซึ่งต้องคำนึงถึงสิ่งสำคัญดังนี้คือ

- ก. การคัดเลือกคน (Selection)
- ข. ลักษณะของการติดต่อสื่อสารสัมพันธ์ (Communication)
- ค. การให้มีส่วนร่วม (Participation)

1.2.2 การวางแผนทางการตลาด

การวางแผนทางการตลาดของบริษัทก่อสร้าง จะออกมาในรูปของการกำหนดนโยบายของบริษัทกล่าวคือ บริษัทก่อสร้างจะกำหนดกลยุทธ์หลักของบริษัท ซึ่งจะขึ้นกับองค์ประกอบและความพร้อมภายในของบริษัทว่าจะเหมาะสมกับวิธีการใด รายละเอียดของกลยุทธ์ทางการตลาดที่สำคัญของบริษัทก่อสร้างมีดังนี้

1.2.2.1 การสร้างชื่อเสียงของบริษัท ชื่อเสียงของบริษัทเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จของบริษัท เนื่องจากเหตุผลที่สำคัญ 2 ประการคือ

ก. บริษัทก่อสร้างทั่วไป มักไม่สามารถทำการโฆษณาต่อสาธารณชนได้ ดังนั้น การโฆษณาที่จะทำได้ผลคือ ใช้ผลงานของบริษัทเป็นสื่อโฆษณาแทน

ข. ลักษณะการขายสินค้าให้กับผู้บริโภคของบริษัทก่อสร้างนั้น ในบางครั้งผู้บริโภคจะยังไม่สามารถเห็นตัวสินค้าอันได้แก่ ตัวสิ่งก่อสร้างต่างๆ ดังนั้น ปัจจัยที่นำมาประกอบกับการตัดสินใจของผู้บริโภคจำเป็นต้องพิจารณาจากความสามารถ และผลงานที่ได้ผ่านมาในอดีตมา เป็นสิ่งประกอบการตัดสินใจ โดยเฉพาะการลงทุนในโครงการที่มีมูลค่าสูงนั้น เจ้าของโครงการต้องมีความมั่นใจอย่างมากว่า จะได้ผลงานที่มีคุณภาพสูง

1.2.2.2 การสร้างความสัมพันธ์ทางสังคม เนื่องจากบริษัทก่อสร้างมีลักษณะองค์กรในรูปของการขายบริการ อีกทั้งลักษณะโครงสร้างทางสังคมของประเทศไทยยังมีลักษณะ การรักพวกพ้อง ทำให้ในบางครั้งการหางานเข้าสู่บริษัทจำเป็นต้องอาศัยความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรภายในบริษัท กับผู้ใช้บริการเป็นพื้นฐาน โดยเฉพาะงานที่มีขนาดเล็ก การตัดสินใจเลือกบริษัทก่อสร้างมักเกิดจากความสัมพันธ์ระหว่างผู้ใช้บริการกับบุคลากรภายใน ซึ่งอาจเป็นผู้จัดการบริษัท ทั้งนี้ไม่ว่าจะเป็นโดยทางตรงหรือทางอ้อมก็ตาม สำหรับในบริษัทก่อสร้างขนาดเล็กจนถึงขนาดกลางจำเป็นต้องอาศัยความสัมพันธ์ทางสังคมเป็นกลยุทธ์หลักแล้ว จึงอาศัยเวลาและโอกาสในการสร้างชื่อเสียง

1.2.2.3 การเสนอชื่อเข้าร่วมในการประมูลราคา นอกจากการหางานเข้าบริษัท โดยใช้กลยุทธ์ทางสังคมแล้ว การเข้าร่วมประมูลงานก่อสร้างก็เป็นนโยบายการตลาดที่สำคัญประการหนึ่ง เพราะการที่จะหวังให้ได้งานโดยผ่านทางตัวแทนบุคคลที่จะใช้ความสัมพันธ์ทางสังคมแต่เพียงอย่างเดียว อาจจะไม่ประสบผลสำเร็จทางการตลาด จึงต้องมีกลยุทธ์ทางการตลาดไปที่การประมูลงานทั้งในส่วนของทั้งภาครัฐบาล และภาคเอกชน

โดยต้องมีการศึกษาถึงกลไกและวิธีการต่างๆ ในการเข้าร่วมประมูลงาน และอาศัยความรู้ความชำนาญ และวิจารณ์งานในการคำนวณประเมินราคาที่จะเสนอต่อเจ้าของงาน

ขั้นตอนการเข้าร่วมประมูลราคา

ขั้นตอนการเข้าร่วมประมูลราคางาน

ก. การไปดูสถานที่ที่จะทำการก่อสร้าง เพื่อพิจารณาในแง่ของความยากง่าย ในการขนส่งวัสดุ คนงานและสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ เช่น ไฟฟ้า และน้ำประปา

ข. การทำการประมาณราคาก่อสร้างอย่างละเอียด โดยมีการแยกรายการค่าก่อสร้างเป็นค่าวัสดุ ค่าแรง ค่าเช่า ภาษีและค่าโสหุ้ย

ค. การหาผู้รับเหมาช่วง (Subcontractor) ซึ่งมีความสามารถในการทำงานบางประเภท เช่น งานไฟฟ้า สุขาภิบาล เป็นต้น โดยพิจารณาให้รับช่วงงานไปทำ โดยที่ให้ผู้รับเหมาช่วงเสนอราคามาพิจารณารายละเอียดก่อน

ง. การจัดเตรียมเอกสารต่างๆ ที่จำเป็นในการประมูลงานตามแต่ที่ฝ่ายเจ้าของงานต้องการ เช่น หนังสือค้ำประกันของ เงินสดค้ำประกันซอง หนังสือแสดงการจัดตั้งบริษัท เป็นต้น

1.2.3 ฝ่ายประเมินราคา การประเมินราคาในงานก่อสร้างถือได้ว่ามีความสำคัญมากต่อการประสบความสำเร็จของบริษัท เพราะการประมาณราคา คือการประมาณมูลค่างานของโครงการก่อสร้าง เพื่อใช้ในการยื่นเสนอ เพื่อประมูลราคาแข่งขันกับบริษัทก่อสร้างอื่นๆ นอกจากเป็นประโยชน์ต่อบริษัทก่อสร้างแล้ว ในส่วนทางเจ้าของงานก็มีความต้องการตัวเลขจากการประเมินราคา เพื่อนำไปพิจารณาถึงเงินในการลงทุน และเพื่อเป็นการเตรียมการทางการเงินรวมทั้งมูลค่าภาษี และการประกันภัยต่างๆ

ดังนั้นผู้ที่ทำหน้าที่ประมาณการจึงต้องมีความเชี่ยวชาญในการคิดแยกวัสดุ อุปกรณ์ก่อสร้าง ค่าแรง ค่าภาษี ค่าไร ตลอดจนค่าใช้จ่ายอื่นๆที่จำเป็น นอกจากนี้ ราคาที่เสนอยังต้องมีราคาที่ต่ำกว่าบริษัทก่อสร้างที่เป็นคู่แข่งชั้นอื่นๆ และสามารถดำเนินการโดยมีผลกำไรคุ้มกับงานที่รับเหมาทำในแต่ละงาน

สรุปถึงภาระหน้าที่ของฝ่ายประเมินราคาดังต่อไปนี้

1.2.3.1 ในแต่ละงานที่เข้าทำการประมูลแข่งขันนั้น งานแรกที่ต้องทำ คือ การศึกษารายละเอียดของรูปแบบ (Drawings) รวมทั้งรายละเอียดประกอบแบบก่อสร้าง

1.2.3.2 จัดทำรายละเอียดของการแยกรายละเอียดของวัสดุ และค่าแรงที่จะมีในงานก่อสร้างลงในแบบฟอร์มของใบประมาณราคาที่เหมาะสมไว้

1.2.3.3 ทำการสอบราคาวัสดุจากแหล่งต่างๆ หรือบางงานที่มีความจำเป็นต้องใช้ผู้รับเหมาช่วง (Sub Contractor) ก็ให้ทำการเรียกมารับแบบ เพื่อนำไปคิดราคา ในกรณีของผู้รับเหมาช่วงนั้น ผู้ประเมินราคาควรให้รายละเอียดของงานรวมทั้งตำแหน่งที่ตั้งของหน่วยงานก่อสร้างให้ละเอียด รวมทั้งควรกำหนดวันส่งมอบใบเสนอราคา

1.2.3.4 คำนวณหาปริมาณของงานต่างๆ ที่แยกรายละเอียดจากข้อ 1.2.3.2 เพื่อสะดวกในการนำไปคิดค่าใช้จ่ายทั้งค่าวัสดุ และค่าแรงในส่วนของงานที่ให้ผู้รับเหมาช่วง เข้าไปทำก็ควรมีการคำนวณปริมาณอย่างคร่าวๆ ไว้ด้วย ทั้งนี้เพื่อเป็นการตรวจสอบกับปริมาณที่ผู้รับเหมาจะส่งมาในภายหลัง

1.2.3.5 การไปสำรวจหน้างานก่อนการประมาณราคา นับเป็นสิ่งที่สำคัญยิ่ง โดยผู้ที่ทำการประมาณราคารวมทั้งระดับบริหารของบริษัทสมควรไปสำรวจหน้างานก่อน และเตรียมทำรายละเอียดของสิ่งที่ได้จากการสำรวจ เช่น สภาพทางภูมิศาสตร์ สิ่งสาธารณูปโภค ถนน เป็นต้น

1.2.3.6 ใ้ราคาของงานต่างๆ ตามที่ได้แยกรายละเอียดไว้โดยอัตราของค่าวัสดุ และค่าแรงผู้ที่ใ้ราคาจะต้องคำนึงถึงอัตราตามประสบการณ์ที่ได้รับจากโครงการต่างๆ ตามที่ได้ผ่านมา

1.2.3.7 คำนวณค่าใช้จ่ายต่างๆ ที่ไม่เกี่ยวข้องกับงานก่อสร้างโดยตรง (Indirect Work) เช่น บ้านพักคนงาน เงินเดือนของพนักงานคุมงาน ค่าน้ำ ค่าไฟที่ต้องใช้ในหน่วยงาน ซึ่งค่าใช้จ่ายเหล่านี้ สามารถคิดจากเดือนต่อเดือน หรือเป็นเปอร์เซ็นต์จากค่างานก่อสร้าง (Direct Cost) โดยตรง

1.2.3.8 คำนวณค่าโสหุ้ย (Overhead) ก่าไรและภาษี โดยอาจคิดเป็นเปอร์เซ็นต์จากค่างานก่อสร้าง (Direct Cost) โดยตรง โดยจำนวนเปอร์เซ็นต์ที่ใช้ในการคำนวณอาจใช้ตัวเลขที่พิจารณาจากโครงการต่างๆ ที่ผ่านมาแล้ว ซึ่งการพิจารณาค่าก่าไรและภาษีนั้นมักเป็นหน้าที่ของผู้จัดการบริษัท

1.2.4 ฝ่ายจัดซื้อ (Purchasing) ในโครงการก่อสร้างโดยทั่วไป นั้น เนื่องจากมูลค่าวัสดุจะมีมูลค่าประมาณ 60 เปอร์เซ็นต์ของค่าก่อสร้างทั้งหมด ดังนั้นฝ่ายจัดซื้อ จึงเป็นหน่วยงานหนึ่งที่มีมีความสำคัญภายในองค์กรของบริษัทก่อสร้าง ฝ่ายจัดซื้อถือได้ว่ามีผลกระทบโดยตรงต่อผลกำไรของโครงการ การที่ฝ่ายจัดซื้อสามารถประหยัดค่าใช้จ่ายในการสั่งซื้อไม่ว่ารายการใดๆ ก็ตามถือว่าเป็นการเพิ่มกำไรให้แก่โครงการ และโดยเฉพาะในบริษัทก่อสร้างขนาดเล็กซึ่งยังมีความสามารถในการรับงานได้ไม่มากนัก

การจัดซื้อภายในบริษัทก่อสร้างนั้น มิใช่แต่เพียงการสั่งซื้อวัสดุก่อสร้าง เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น เมื่อนุญาตเห็นไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า เท่านั้น ยังมีขอบเขตของหน้าที่ของฝ่ายจัดซื้อดังต่อไปนี้

ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น ยกเว้นที่มีเหตุขัดแย้งเนื้อหาและต้องอ้างอิงเงาของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

- 1.2.4.1 การจัดหาวัสดุทั่วไปในการก่อสร้าง
- 1.2.4.2 วัสดุที่จำเป็นต้องสั่งเป็นพิเศษ
- 1.2.4.3 การสืบหาผู้รับเหมาช่วง และคนงาน
- 1.2.4.4 การจัดหาอุปกรณ์ที่จำเป็นต้องใช้ในสำนักงาน
ทั้งในส่วนของสำนักงานใหญ่ และสำนักงานในหน่วยงานก่อสร้าง
- 1.2.4.5 การจัดหาหรือเช่าเครื่องจักรหนักต่างๆ
- 1.2.4.6 การดูแลและควบคุมการจัดเก็บวัสดุในคลังเก็บ
(Store) อย่างเป็นระเบียบ และมีระบบในการรับจ่ายวัสดุที่ดี

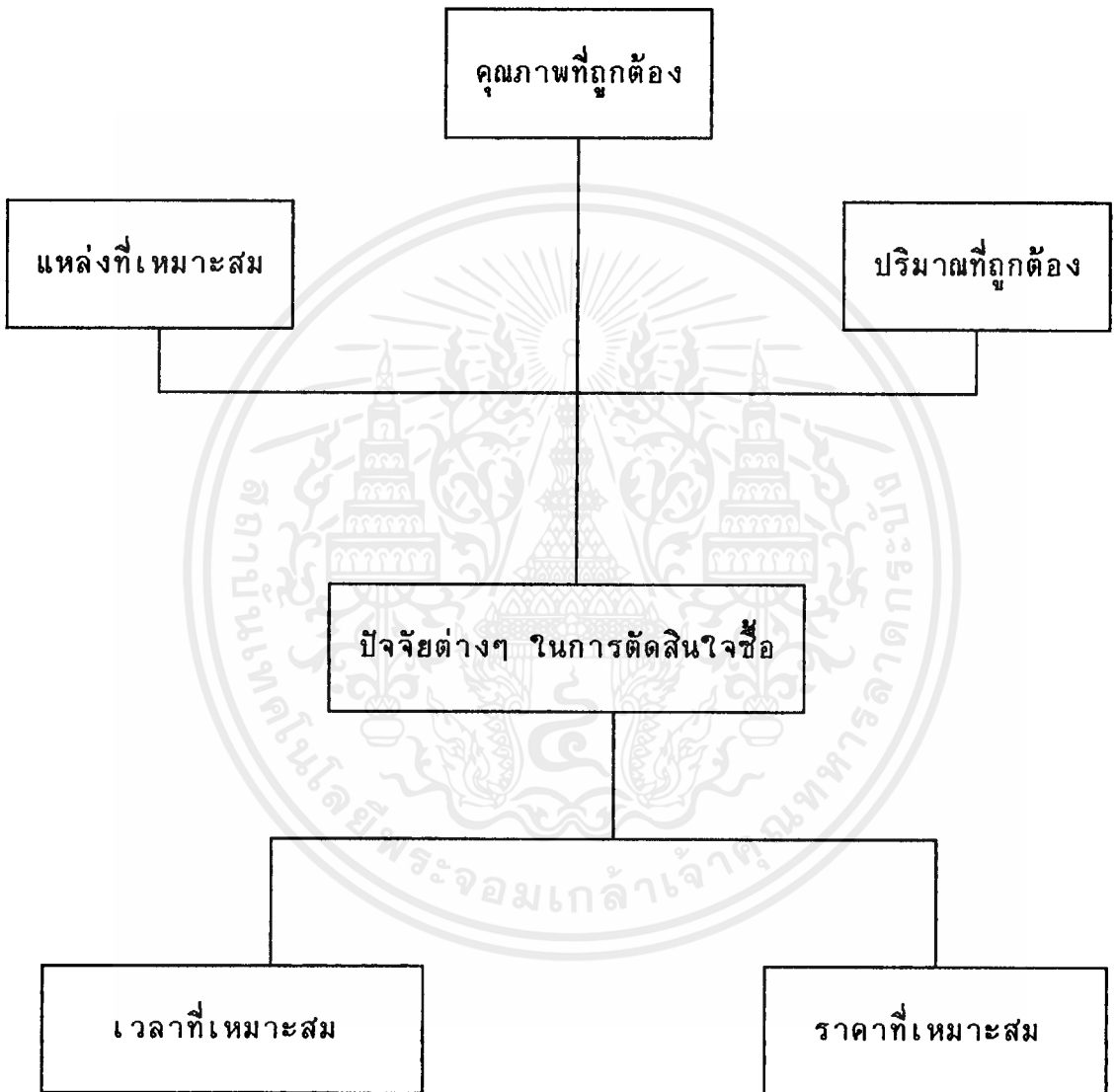
จากขอบเขตของหน้าที่ฝ่ายจัดซื้อในบริษัทก่อสร้างที่กล่าวมาข้างต้นนั้น สามารถที่จะสรุป เป็นวัตถุประสงค์ของการจัดซื้อดังนี้

- ก. เพื่อสนับสนุน การดำเนินงานของฝ่ายก่อสร้าง ไม่ให้เกิดการขาดแคลนวัสดุก่อสร้างหรือแรงงาน
- ข. เพื่อให้โครงการก่อสร้าง หรือในบริษัทก่อสร้างเองได้
รับวัตถุดิบและอุปกรณ์ตามที่ต้องการโดยยึดหลัก

- มีคุณภาพถูกต้องตามแบบ
- ได้จากแหล่งที่เหมาะสม
- ราคาที่เหมาะสม
- ปริมาณที่ถูกต้อง
- ได้รับของในเวลาที่เหมาะสม

ค. การจัดการสั่งซื้อวัสดุหรืออุปกรณ์ ในปริมาณที่ถูกต้องจะมี
ส่วนช่วยไม่ให้เงินทุนของบริษัทไม่ต้องมาจมกับวัสดุที่เหลือใช้

ง. เป็นการสร้างความสัมพันธ์กับผู้ขาย ซึ่งมีส่วนช่วยให้ธุรกิจ
ได้ทราบข้อมูลเกี่ยวกับวัตถุดิบ วัสดุอุปกรณ์ สินค้าชนิดใหม่และการเคลื่อนไหวของ
ราคาจากวัตถุประสงค์ของการจัดซื้อที่ได้กล่าวมาข้างต้นนั้น สามารถแสดงเป็นปัจจัย
ที่เป็นตัวกำหนดการตัดสินใจซื้อที่ดีตามรูปที่ 1.1 ดังต่อไปนี้



รูปที่ 1.1 แผนภูมิแสดงปัจจัยที่เป็นตัวกำหนดในการตัดสินใจสั่งซื้อ

เนื่องจากฝ่ายจัดซื้อจะเป็นหน่วยงานที่จำเป็นต้องติดต่อกับหน่วยงานต่างๆ โดยเฉพาะหน่วยงานก่อสร้าง จึงจำเป็นต้องมีระบบที่ดี และเป็นระเบียบในการสั่งซื้อวัสดุต่างๆ ซึ่งขั้นตอนในการจัดซื้อนั้น ได้แบ่งขั้นตอนของการจัดซื้อขั้นพื้นฐานเป็น 10 ขั้นตอน ดังรายละเอียดต่อไปนี้

ขั้นตอนที่ 1 สำรวจความต้องการให้แน่นอน เพื่อรับรู้ถึงความต้องการของฝ่ายต่างๆ ว่าต้องให้ฝ่ายจัดซื้อ ดำเนินการจัดซื้อวัสดุรายการใดและจำนวนเท่าใด

ขั้นตอนที่ 2 กำหนดรายละเอียดและคุณลักษณะเฉพาะของวัสดุที่จัดซื้อให้ถูกต้อง ซึ่งฝ่ายจัดซื้อจะทำใบสั่งซื้อขึ้น ซึ่งใบสั่งซื้อนี้ผู้ต้องการสั่งซื้อจะต้องให้รายละเอียดและข้อกำหนดคุณลักษณะเฉพาะของวัสดุที่ต้องการ

ขั้นตอนที่ 3 คัดเลือกแหล่งผู้ขายที่เป็นไปได้ โดยฝ่ายจัดซื้อจะทำการคัดเลือกแหล่งผู้ขาย ที่เป็นไปได้ หรือแหล่งผู้ขายที่สามารถทำการซื้อขายกันได้

ขั้นตอนที่ 4 พิจารณาราคาและเงื่อนไขที่ผู้ขายเสนอ ซึ่งสามารถทำได้หลายวิธีคือ

- การสืบราคาจากแคตตาล็อกผู้ขาย
- การต่อรองราคาระหว่างฝ่ายจัดซื้อในฐานะตัวแทนของกิจการกับผู้ขาย
- การประกวดราคา

ขั้นตอนที่ 5 การสั่งซื้อ หลังจากพิจารณาเลือกผู้ขายได้แล้ว ฝ่ายจัดซื้อจะจัดทำใบสั่งซื้อขึ้นใช้เป็นเอกสารสำหรับการสั่งซื้อ โดยใบสั่งซื้อจะมีสำเนาตั้งแต่ 2 ฉบับขึ้นไป

ขั้นตอนที่ 6 ติดตามเรื่อง
เอกสารนี้เป็นเอกสารที่ส่งวนเวียนสำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่นอนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหาและต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

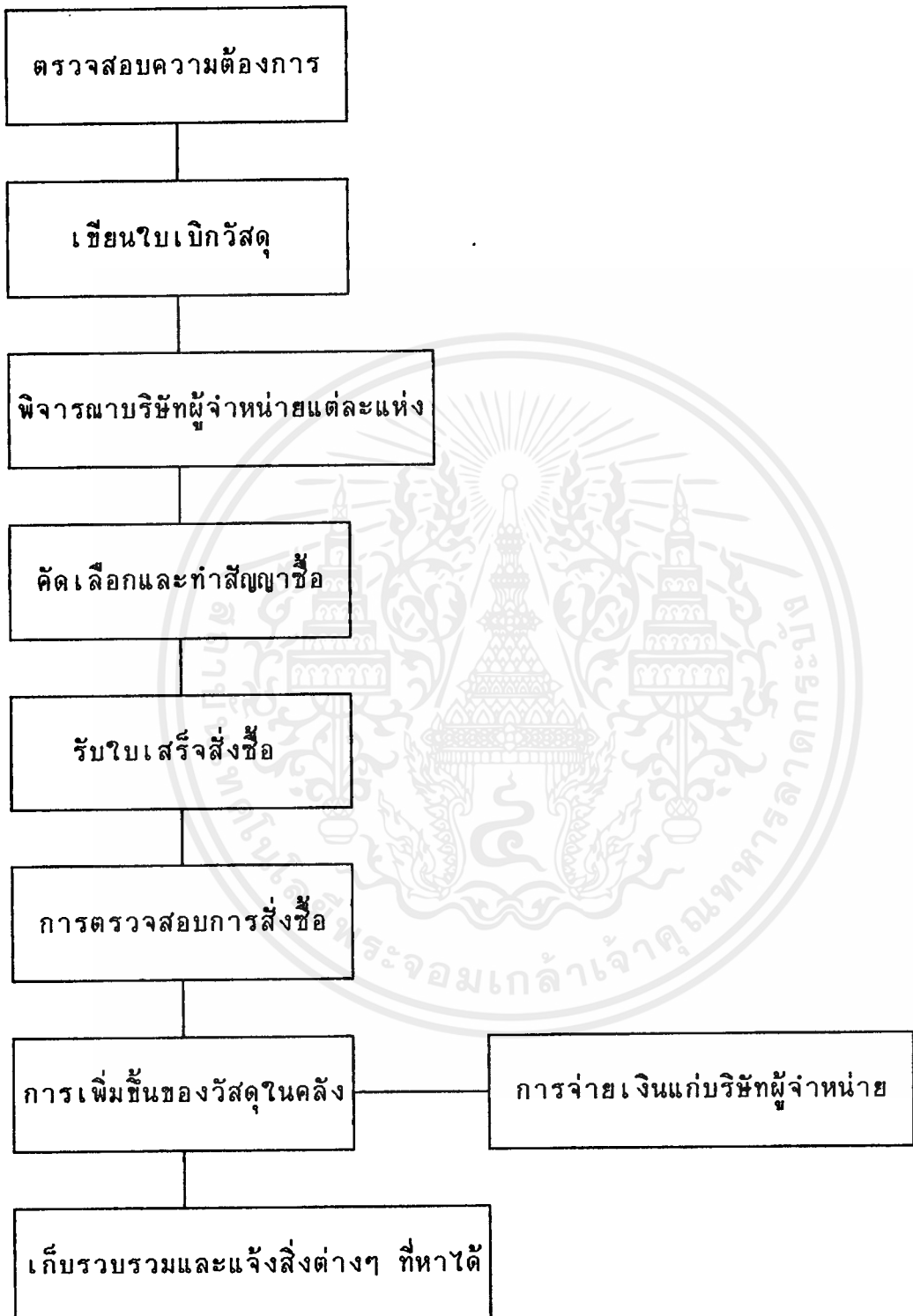
ขั้นตอนที่ 7 ตรวจสอบใบกำกับสินค้า เมื่อผู้ขายจัดส่งวัสดุมามอบให้ตามใบสั่งซื้อทุกครั้งจะมีการแนบใบกำกับสินค้า (Invoice) มาพร้อมกับวัสดุที่จัดส่งมานั้น ซึ่งผู้ที่ทำการตรวจรับจะต้องทำการตรวจสอบใบกำกับสินค้า และฝ่ายบัญชีจะได้ลงทะเบียนรับ และตรวจสอบให้ถูกต้องตรงกับที่ได้ระบุไว้ในใบสั่งซื้อ

ขั้นตอนที่ 8 การโต้แย้งและการส่งคืนวัสดุ เกิดขึ้นในกรณีที่ฝ่ายบัญชีตรวจสอบใบกำกับสินค้ากับสำเนาใบสั่งซื้อแล้วพบว่าข้อมูลไม่ตรงกัน อันอาจเกิดจากข้อผิดพลาดจากผู้ขาย ซึ่งฝ่ายจัดซื้อต้องส่งใบกำกับสินค้านั้นไปให้ผู้ขายแก้ไข และถ้าความผิดพลาดเกิดจากวัสดุที่ส่งมาไม่ถูกต้องตามคำสั่งซื้อ ฝ่ายจัดซื้อก็จะจัดส่งสินค้าคืนแก่ผู้ขาย

ขั้นตอนที่ 9 ปิดคำสั่งซื้อ รายการสั่งซื้อใดได้รับมอบวัสดุเป็นที่เรียบร้อยแล้ว ฝ่ายจัดซื้อก็จะทำการปิดคำสั่งเหล่านี้ให้สมบูรณ์

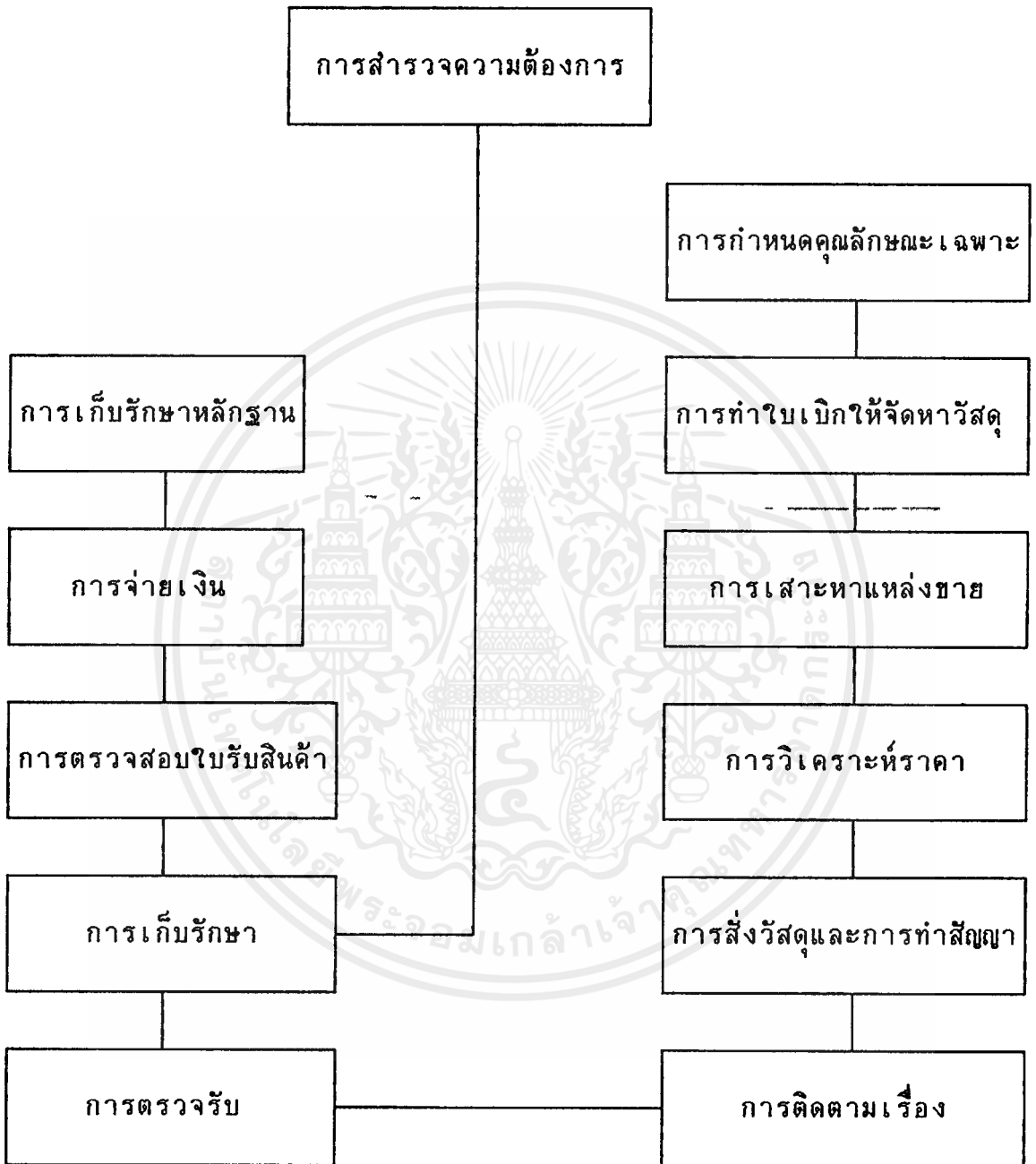
ขั้นตอนที่ 10 รวบรวมและจัดเก็บเอกสารที่เกี่ยวข้องกับการจัดซื้อ

จากขั้นตอนของการจัดซื้อที่ได้กล่าวมาทั้งหมดนี้ สามารถนำมาเขียนเป็นผังงานจัดระบบได้ดังนี้



รูปที่ 1.2 แสดงขั้นตอนการจัดซื้อ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหาและต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



รูปที่ 1.3 ขั้นตอนการจัดหาวัสดุ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหาและต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



จากการแสดงขั้นตอนในการจัดซื้อ และจัดหาวัสดุในแต่ละขั้นตอน ก็จะมีระบบของเอกสาร เพื่อแสดงถึงหลักฐานของการไหลเวียนของวัสดุในการทำงาน โดยจะมีเอกสารกำกับต่างๆ นับตั้งแต่เริ่มแรกของงานคือ ตั้งแต่การวางแผนการใช้วัสดุ การสั่งซื้อ การส่งสินค้า การรับมอบสินค้า การนำเข้าเก็บรักษาในคลังเก็บวัสดุ การเบิกจ่ายในงานก่อสร้างจริง เป็นต้น

สำหรับเอกสารที่ใช้กำกับในด้านการไหลเวียนของวัสดุก่อสร้างควรประกอบด้วย

1. Material Schedule เป็นใบแสดงรายละเอียดถึงชนิดของวัสดุ ปริมาณการใช้วัสดุ และช่วงเวลาที่ต้องการใช้วัสดุ ตามความต้องการของโครงการ

2. Requisition เป็นใบแจ้งความต้องการใช้วัสดุโดยประกอบด้วย วันที่เขียนใบแจ้ง จุดประสงค์ของการใช้ เลขหมายใบแจ้ง ตำแหน่งที่จะนำไปใช้ ประเภทของวัสดุ ปริมาณที่ต้องการใช้ รวมทั้งรายละเอียดของงบประมาณที่จะใช้ เพื่อให้ผู้มีอำนาจในการอนุมัติพิจารณา

3. Purchase Order เป็นใบสั่งซื้อสินค้า หรือวัสดุซึ่งรายละเอียดจะประกอบไปด้วย บริษัทที่ขาย สถานที่ส่ง จุดรับสินค้า ผู้สั่งซื้อ ปริมาณ หน่วย ราคาต่อหน่วย ปริมาณทั้งหมด

4. Materials Recieved Report เป็นใบรายงาน ผลการตรวจรับสินค้า ซึ่งประกอบด้วยการให้ข้อมูลที่เกี่ยวข้อง วันที่รับสินค้าหรือวัสดุ เลขหมายของใบสั่งซื้อ ชื่อบริษัทผู้ผลิต ชื่อบริษัทผู้ส่ง ชื่อผู้รับ ปริมาณ หน่วย ค่าอธิบาย ชื่อผู้ตรวจรับ

5. Manual Stock Record เป็นใบแสดงบันทึกวัสดุคงคลัง โดยให้รายละเอียดในด้านหน่วยของปริมาณวัสดุ ระดับสูงสุด ต่ำสุดของวัสดุระดับที่สั่งซื้อ วันที่ตรวจสอบวัสดุในคลังปริมาณเข้าและออกของวัสดุ ความสมดุลของวัสดุ รายละเอียดของวัสดุ เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น เมื่อนำมาใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่วารณได้ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหาและต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารที่ 037179 ใช้

เอกสารที่กล่าวข้างต้นเป็นเอกสารหลักๆ ที่มีใช้อยู่ในระบบการจัดซื้อภายในบริษัทก่อสร้าง ซึ่งระบบเอกสารเหล่านี้ บริษัทแต่ละบริษัทสามารถทำการออกแบบระบบของเอกสารขึ้นมาใช้เองได้ โดยยึดหลักให้ระบบเอกสารเหล่านี้ สามารถเป็นเครื่องมือให้วิศวกรหรือผู้ทำงานที่เกี่ยวข้อง สามารถติดตามดูแลและสามารถพยากรณ์ถึงสถานการณ์ที่จะเกิดในอนาคตล่วงหน้าก่อนที่จะมีการใช้วัสดุจริง ซึ่งเป็นผลต่อการวางแผน และเตรียมการป้องกันเหตุการณ์ที่อาจส่งผลกระทบต่อโครงการโดยตรง

1.2.5 ฝ่ายก่อสร้าง ถือว่าเป็นกลุ่มงาน ซึ่งเป็นหัวใจขององค์กรในบริษัทก่อสร้าง เนื่องจากเป็นกลุ่มที่มีหน้าที่ในการบริหารงานก่อสร้าง คน เครื่องจักร และวัสดุ อุปกรณ์ ให้เป็นไป ตามแผนการที่กำหนดและอยู่ในงบประมาณที่ตั้งไว้ ฝ่ายก่อสร้างนี้ถือได้ว่าเป็นฝ่ายที่ผลิตรายได้ (Income) เข้าสู่บริษัทก่อสร้าง โดยหน้าที่ของฝ่ายก่อสร้าง สามารถแยกงานได้เป็น 2 ประเภท คือ

1.2.5.1 ประเภทงานสำนักงาน ประกอบด้วย

ก. วิศวกรและสถาปนิกสำนักงาน มีหน้าที่ในการออกแบบเขียนแบบทำ Shop Drawing ช่วยในการแก้ปัญหาเกี่ยวกับแบบรูป และเป็นที่ปรึกษากับพนักงานที่ทำงานในสนาม

ข. งานวางแผนโครงการ มีหน้าที่ในการกำหนดแผนงานของงานแต่ละโครงการ โดยผู้ที่ทำหน้าที่ในการวางแผนก็ควรเป็นวิศวกรที่สามารถกำหนดขั้นตอนของการทำงาน และระยะเวลาการทำงานที่เหมาะสม ซึ่งพร้อมจะติดตามผลงานได้ทุกขณะ เพื่อที่จะทำให้รู้ว่างานที่ทำไปนั้น มีความก้าวหน้าเป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้หรือไม่งานที่จุดใดล่าช้าจำเป็นต้องรีบปรับปรุงแก้ไข โดยแผนนี้จะแสดงในแผนงานระบบต่างๆ ที่ใช้กันอยู่ เช่น Bar Chart, C.P.M. ตามความเหมาะสม ซึ่งสามารถสรุปหน้าที่ของหน่วยงานนี้คือ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหาและต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

- ก. กำหนดกำหนดระยะเวลาการทำงานโครงการ และขั้นตอนในการทำงาน
- ข. วิเคราะห์การทำงานทั้งแรงงานคนและเครื่องจักรว่าทำงานมีประสิทธิภาพหรือไม่คุ้มกับค่าใช้จ่ายที่เสียไปหรือไม่
- ค. ทำรายงานความก้าวหน้าของงาน (Progress Report) โดยทำในรูปรายสัปดาห์หรือรายเดือนแล้วแต่ความเหมาะสม
- ง. ทำการวิเคราะห์ค่าใช้จ่ายในการก่อสร้างในรูปของรายงาน (Cost Report) เพื่อให้ทราบสถานการณ์ของค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นในขณะดำเนินการก่อสร้าง ถ้างานไหนมีค่าใช้จ่ายสูงผิดปกติจากต้นทุนหรืองบประมาณที่วางไว้ จะต้องทำการวิเคราะห์หาสาเหตุเพื่อแก้ไข

1.2.5.2 ประเภทงานสนาม ได้แก่

ก. วิศวกรโครงการ (Project Engineer) เป็นผู้บริหารงานทั้งหมดของโครงการ มีหน้าที่ในการตัดสินใจงานต่างๆ ตั้งแต่เริ่มงานจนจบโครงการพอสรุปได้ดังนี้

- งานก่อสร้างชั่วคราว เช่น รั้วชั่วคราว ที่พักคนงาน
- งานสาธารณูปโภคต่างๆ ใช้ชั่วคราวในขณะก่อสร้าง เช่น น้ำประปา ไฟฟ้า โทรศัพท์ เป็นต้น
- การติดต่อขอใบอนุญาตก่อสร้าง
- การวางแผนในการใช้เครื่องจักร อุปกรณ์ ให้เหมาะสมและถูกต้องกับงาน
- ควบคุมตรวจตรา และทำรายงานผลการปฏิบัติงาน
- รักษาความปลอดภัยแก่คนและทรัพย์สินภายในโครงการ
- ติดต่อประสานงานกับหน่วยงานอื่นเมื่อเกิดปัญหา เช่น เจ้าของงาน บ้านใกล้เคียงกับสถานที่ก่อสร้าง

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหาและต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

**ข. วิศวกรสนาม (Field Engineer) มีหน้าที่เป็นที่ปรึกษา
งานภาคสนามในโครงการ ซึ่งสามารถสรุปหน้าที่ได้ดังนี้**

- ศึกษา ตรวจสอบแบบและรายการที่ได้รับเพื่อตรวจหาข้อผิดพลาดและบกพร่อง
- ศึกษาเทคนิคในการก่อสร้างให้เหมาะสมกับโครงการ
- จัดทำระบบรักษาความปลอดภัยในการทำงาน เช่น งานนั่งร้าน งานโครงสร้างชั่วคราว งานไม้แบบ โดยให้ใช้งานได้อย่างมีประสิทธิภาพและกำหนดเรื่องความปลอดภัยในการทำงานและความปลอดภัยต่อสภาพแวดล้อม
- ตรวจสอบควบคุมคุณภาพของงานก่อสร้างทั่วไป
- ตรวจสอบคุณภาพวัสดุที่นำมาใช้ในหน่วยงาน
- กำหนดแบบขยายรายละเอียดของจุดต่างๆ ในการทำงาน (Shop Drawing)
- ตรวจสอบผลการทำงานของผู้รับเหมาช่วง (Sub Contractor)
- กำหนดขั้นตอนการทำงานตามที่ฝ่ายวางแผนโครงการกำหนด
- ตรวจสอบสถานที่ก่อสร้างก่อนลงมือก่อสร้าง
- รายงานผลความก้าวหน้าต่อวิศวกรโครงการ

ค. หัวหน้าผู้ควบคุมงาน (General Foreman) มีหน้าที่ดังนี้

- รับนโยบายจากวิศวกรโครงการแล้วมอบให้ผู้ควบคุมงาน (Foreman) รับผิดชอบ
- ควบคุมการปฏิบัติงานของผู้ควบคุมงาน
- รวบรวมรายงานความก้าวหน้าของงานจาก

ผู้ควบคุมงานส่งไปให้วิศวกรโครงการ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหาและต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ง. ผู้ควบคุมงาน (Foreman) มีหน้าที่ในการควบคุมงานในส่วนที่ได้รับมอบหมาย คือ

- รับมอบงานจากหัวหน้าผู้ควบคุมงาน
- จัดงานให้คนงานทำ
- ติดต่อประสานงานและสั่งงานกับผู้รับเหมาช่วง
- รายงานผลการปฏิบัติงานต่อหัวหน้าผู้ควบคุมงาน

จ. หัวหน้าคนงาน (Headman) ได้แก่ช่างฝีมือที่มีความสามารถดี เช่น สามารถอ่านแบบได้ สามารถแก้ปัญหาเฉพาะหน้า และมีบุคลิกในการเป็นหัวหน้าคนงานได้ หน้าที่ของหัวหน้าคนงานคือ

- รับมอบงานจากผู้ควบคุมงาน
- ควบคุมการทำงานคนงานในจุดที่ได้รับมอบหมาย

ฉ. คนงาน (Labor) มีหน้าที่ดังนี้

- ปฏิบัติตามคำสั่งของ Headman และ Foreman

1.2.6 ฝ่ายธุรการและการเงิน สามารถแบ่งแยกออกตามหน้าที่โดยสังเขปดังนี้

1.2.6.1 เจ้าหน้าที่การเงินและพนักงานบัญชี มีหน้าที่ในการจัดทำบัญชีรายรับรายจ่ายของบริษัท และมีหน้าที่ที่สำคัญอีกประการหนึ่งคือ จัดทำงบกระแสเงินทุนหมุนเวียน เพื่อใช้ในการวางแผนและควบคุมการเงินของบริษัท และเสนอต่อฝ่ายบริหาร ตลอดจนตรวจสอบผลการดำเนินการว่าเป็นไปตามแผนการที่วางไว้หรือไม่ พร้อมรวบรวมเอกสารข้อมูลและสาเหตุแห่งปัญหา เพื่อเสนอฝ่ายบริหารและร่วมแก้ไขข้อบกพร่อง

1.2.6.2 เลขานุการ มีหน้าที่ในการติดต่อประสานงานกับฝ่ายต่างๆ ในบริษัทและเป็นผู้รับผิดชอบในด้านการนัดหมายกับฝ่ายจัดการ จัดเก็บเอกสารข้อมูลต่างๆ ของบริษัทอย่างเป็นระบบ ทำจดหมายโต้ตอบระหว่างหน่วยงานต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งดูแลความเรียบร้อยต่างๆ ในบริษัท

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดแปลงเนื้อหาและต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

1.2.6.3 พนักงานพิมพ์ดีด ทำงานด้านพิมพ์ดีด ถ่ายเอกสาร และงานอื่นๆ ตามที่ได้รับมอบหมาย

1.2.6.4 พนักงานขับรถและส่งหนังสือ มีหน้าที่ในการส่งของ หรือส่งหนังสือตามที่ได้รับมอบหมาย

1.2.6.5 พนักงานทำความสะอาด มีหน้าที่ดูแลความสะอาด ในสำนักงานให้บริการด้านอำนวยความสะดวกต่างๆ ในการปฏิบัติงานของพนักงาน

1.3 การควบคุม

การควบคุมของบริษัทก่อสร้าง ซึ่งแบ่งแยกตามหน้าที่หลักขององค์การ ดังนี้

1.3.1 การควบคุมทางการตลาด (Marketing) การวางแผนทางการตลาดของบริษัทก่อสร้างในแต่ละปีจะกำหนดเป้าหมายขั้นต่ำทางการตลาดว่า ควรจะมีมูลค่าต่อปีเป็นเท่าไร โดยพิจารณาจากค่าใช้จ่ายของทางบริษัท กำลังคน กำลังเครื่องจักร และอัตราการขยายตัวของทางบริษัทในขณะที่ดำเนินการก็จะทำการเปรียบเทียบพิจารณาผลการดำเนินงาน กับเป้าหมายที่วางไว้ เพื่อศึกษาหาจุด ข้อบกพร่องต่างๆ มาทำการแก้ไข

1.3.2 การควบคุมทางการเงิน (Financial) การควบคุมทางการเงินของบริษัทก่อสร้าง จะอยู่ในความรับผิดชอบของ ผู้จัดการในบริษัท ก่อสร้าง โดยมีเจ้าหน้าที่ทางการเงิน และพนักงานบัญชีเป็นผู้ช่วยในการจัดเตรียม เอกสารข้อมูลนำเสนอ โดยที่การควบคุมทางการเงินนั้นจะแยกควบคุมค่าใช้จ่ายใน ส่วนของสำนักงาน และแยกไปตามแต่ละโครงการก่อสร้าง เพื่อประเมินผลการ ทำงานในแต่ละโครงการไปจนถึงภาพรวมของการปฏิบัติงานทั้งบริษัท รวมทั้งเพื่อให้ทราบถึงปัญหาทางการเงินที่กำลังจะเกิดขึ้น

1.3.3 การควบคุมทางด้านบุคลากร ในบริษัทก่อสร้างขนาดเล็กนั้น จำเป็นต้องมีการควบคุมการปฏิบัติหน้าที่ของพนักงานให้เป็นไปอย่างเคร่งครัด มีประสิทธิภาพและเป็นระเบียบบริษัทก่อสร้างจึงได้กำหนดระเบียบข้อบังคับในการปฏิบัติงานของพนักงาน ซึ่งจะออกมาจากนโยบายของทางฝ่ายผู้จัดการ ส่วนการควบคุมบุคลากรประจำอยู่ตามหน่วยงานก่อสร้างนั้น ก็ให้ขึ้นกับวิศวกรโครงการในแต่ละโครงการ ซึ่งจะรับนโยบายมาจากผู้จัดการอีกต่อหนึ่ง



บทที่ 2

วิเคราะห์ข้อมูลกรณีศึกษาการบริหารงานในบริษัทก่อสร้างขนาดเล็ก

จากการเก็บรวบรวมข้อมูล เพื่อศึกษาการจัดการในบริษัทก่อสร้างขนาดเล็กที่มีมูลค่าการรับงานไม่เกิน 50,000,000 บาทต่อปี และจากนั้นจึงนำเอาข้อมูลทั้งหมดมาทำการวิเคราะห์ โดยได้แบ่งการศึกษาวิเคราะห์ออกเป็นด้านต่างๆ ดังนี้

1. การศึกษาวิเคราะห์รูปแบบทั่วไปทางด้านการเงิน การลงทุนของบริษัทก่อสร้าง
2. การศึกษาวิเคราะห์ปัญหาทางด้านการเงินของบริษัท
3. การศึกษาวิเคราะห์การจัดการทางด้านการตลาดในบริษัท
4. การศึกษาวิเคราะห์ปัญหาในการจัดการด้านการตลาด
5. การศึกษาวิเคราะห์รูปแบบการควบคุมด้านเวลา
6. การศึกษาวิเคราะห์ปัญหาด้านการควบคุมเวลา
7. การศึกษาวิเคราะห์รูปแบบการควบคุมต้นทุน
8. การศึกษาวิเคราะห์ปัญหาในการควบคุมต้นทุน
9. การศึกษาวิเคราะห์นโยบายการจัดการด้านวัสดุ
10. การศึกษาวิเคราะห์ปัญหาในด้านการจัดการด้านวัสดุ
11. การศึกษาวิเคราะห์รูปแบบการจัดการด้านแรงงาน
12. การศึกษาวิเคราะห์ปัญหาด้านการจัดการด้านแรงงาน
13. การศึกษาวิเคราะห์ด้านนโยบายการควบคุมคุณภาพของการทำงาน
14. การศึกษาวิเคราะห์ปัญหาในการควบคุมคุณภาพของการทำงาน

2.1 การศึกษาวิเคราะห์รูปแบบของการจัดการด้านการเงินและการลงทุน ของบริษัทก่อสร้างขนาดเล็ก

2.1.1 การศึกษาวิเคราะห์นโยบายด้านการเงิน สามารถสรุปได้ดังนี้

2.1.1.1 แหล่งเงินทุน แหล่งของเงินทุนของบริษัทก่อสร้างขนาดเล็กที่นำเอามาใช้ในการประกอบกิจการบริษัทประกอบด้วย

- ก. จากธนาคารพาณิชย์
- ข. โดยใช้เงินทุนส่วนตัว เป็นแหล่งเงินทุน

ซึ่งมูลค่าของเงินที่นำมาใช้ในการประกอบกิจการนั้น สอบถามแล้วพบว่า มีบางบริษัทที่เห็นว่า เงินทุนขั้นต้นพอเพียงต่อการประกอบกิจการ และบางบริษัทเห็นว่ามูลค่าของเงินทุนขั้นต้นที่ใช้ในการประกอบกิจการไม่เพียงพอ โดยจากการสอบถามทราบว่า สาเหตุของการไม่พอเพียงได้แก่

- ก. เงินประกอบการบางส่วน บริษัทได้นำไปลงทุนในการซื้อเครื่องจักร เครื่องมือต่างๆ สำหรับใช้ในการทำงาน
- ข. การติดต่อกับร้านค้าต่างๆ ในบางครั้งบริษัทต้องนำเอาเงินสดมาใช้จ่ายในการสั่งซื้อสินค้าต่างๆ ทำให้บริษัทเกิดการขาดสภาพคล่องทางการเงิน
- ค. มูลค่างานที่บริษัทต้องการทำนั้นยังมีน้อย และเป็นงานที่มีมูลค่าไม่สูงนัก ในขณะที่บริษัทต้องมีค่าใช้จ่ายต่างๆ เกิดขึ้นตลอดเวลา เช่น เงินเดือนพนักงาน ค่าใช้จ่ายสำนักงาน ฯลฯ

จากเหตุผลดังกล่าว บริษัทที่มีความจำเป็นในด้านการเงิน จึงจำเป็นต้องมีการหาเงินทุนหมุนเวียนเพิ่มเติม ซึ่งจากการสอบถามพบว่าแหล่งเงินทุนเพิ่มเติมของบริษัทเหล่านี้ ได้แก่

- จากธนาคารพาณิชย์
- จากการเรียกหุ้นเพิ่มจากหุ้นส่วน

ซึ่งการกู้ยืมเงินจากธนาคารพาณิชย์นั้น ในวิธีการที่บริษัทเหล่านี้นำมาใช้ คือ

- ก. โดยอาศัยความสัมพันธ์ส่วนตัวที่มีอยู่ระหว่างผู้บริหารของบริษัทหรือผู้รู้จักใกล้ชิดกับผู้บริหารบริษัทกับนายธนาคารที่บริษัทต้องการติดต่อเพื่อกู้เงิน
- ข. นำหลักทรัพย์ไปค้ำประกันกับทางธนาคาร
- ค. แสดงเป้าหมายจากการประกอบการที่บริษัทพึงจะได้รับจากการนำเอาเงินที่กู้ยืมจากธนาคารไปลงทุน ทั้งนี้ เพื่อแสดงให้เห็นธนาคารได้ทราบถึงศักยภาพของทางบริษัท
- ง. โดยอาศัยผู้ค้ำประกันของบริษัทแสดงต่อทางธนาคาร

จากที่กล่าวมาข้างต้น บรรดาผู้บริหารของบริษัทก่อสร้างที่ได้ทำการสอบถามมีความเห็นว่า ความสัมพันธ์ที่มีอยู่เดิมระหว่างธนาคารกับผู้บริหารของบริษัทนั้น เป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้บริษัทสามารถกู้ยืมเงินจากทางธนาคารได้

2.1.1.2 การบริหารเงินทุนในบริษัทก่อสร้างขนาดเล็ก

การจัดการด้านเงินทุนให้สามารถหมุนเวียนใช้จ่ายให้กับบริษัทได้อย่างพอเพียง พบว่าในช่วงที่บริษัทก่อสร้างรับงานได้แล้วนั้น การบริหารเงินทุนเพื่อให้บริษัทเกิดสภาพคล่อง ทางการเงินหมุนเวียนได้ตลอดการทำงาน ซึ่งวิธีการที่บริษัทเหล่านี้นำมาใช้ได้แก่

- ก. การใช้เงินทุนเดิมที่บริษัทมีอยู่ เป็นแหล่งเงินทุนหมุนเวียน
- ข. การขอเบิกเงินล่วงหน้า (Advance Payment) จากทางเจ้าของงาน
- ค. การขอสินเชื่อ (Credit) จากทางร้านค้าที่บริษัทติดต่อขอซื้อวัสดุก่อสร้าง
- ง. การใช้เงินค่างวดงาน (Payment) ที่เบิกได้จากทางเจ้าของงาน

จากการสอบถามทำให้ทราบได้ว่าแหล่งเงินทุนหมุนเวียนของบริษัทที่มีความสำคัญต่อการดำเนินงาน ได้แก่ เงินทุนเดิมที่บริษัทมีอยู่ โดยที่ผู้บริหารของบริษัทได้ให้ความเห็นว่า ในบางครั้งการจะเข้าไปขอเบิกเงินล่วงหน้าจากทางเจ้าของงาน การใช้เงินค่างวดงาน และการขอสินเชื่อจากทางร้านค้าอาจจะได้ไม่มากเพียงพอ กับความต้องการของบริษัท ทั้งนี้เนื่องจากขนาดศักยภาพของบริษัท ทำให้อำนาจในการต่อรองยังมีไม่สูงมากนัก แต่แหล่งเงินทุนเหล่านี้ก็ไม่ควรที่จะละเลย โดยเฉพาะอย่างยิ่งการขอสินเชื่อจากทางร้านค้าที่ขายวัสดุก่อสร้าง ซึ่งจากการสอบถามถึงแนวทางที่ผู้บริหารของบริษัทก่อสร้างขนาดเล็กใช้ในการขอสินเชื่อสามารถสรุปได้ดังนี้

- ก. ความสามารถของบริษัทในการขอสินเชื่อจากทางร้านค้า ซึ่งพบว่าทุกบริษัทที่สอบถามสามารถขอสินเชื่อจากทางร้านค้าได้
- ข. ปัจจัยที่บริษัทสามารถนำมาเอามาใช้ในการขอสินเชื่อ จากทางร้านค้านั้นประกอบด้วย

- โดยใช้วิธีการสร้างความเชื่อถือ ให้เกิดกับทางร้านค้าในด้านการเงินของบริษัท เช่น การจ่ายเงินให้ตรงต่อเวลา
- สั่งสินค้าจากทางร้านค้าในปริมาณที่มากขึ้น
- อาศัยความคุ้นเคยกันมาก่อน

2.1.1.3 การวางแผนทางการเงินของบริษัทก่อสร้าง

ขนาดเล็ก สำหรับบริษัทก่อสร้างขนาดเล็กนั้น การศึกษาการวางแผนทางการเงินของบริษัทพบว่า

- ก. มีการวางแผนโดยมีการทำ Cash Flow ทางด้านการเงินของบริษัท
- ข. มีการเสาะหาและวางนโยบายในการหาแหล่งกู้ยืมเงินที่มีอัตราดอกเบี้ยต่ำ
- ค. มีการวางแผนประมาณของมูลค่างานที่จะรับในแต่ละปี

ซึ่งในบริษัทก่อสร้างขนาดเล็กก็ต้องมีการคำนึงถึงการวางแผนทางการเงิน เช่นเดียวกับบริษัทก่อสร้างขนาดกลาง และใหญ่ทั่วไป แต่ลักษณะการวางแผนทางการเงินของบริษัทก่อสร้างขนาดเล็กจะออกมาในรูปของการวางงบประมาณสำหรับมูลค่างานที่ผู้บริหารตั้งเป้าจะรับงานในแต่ละปี โดยมีการทำ Cash Flow เป็นองค์ประกอบทั้งนี้ เพื่อเป็นส่วนช่วยในการประกอบถึงสภาพการณ์ทางการเงินของบริษัทในแต่ละช่วงระยะเวลาของแต่ละปี

2.1.1.4 ผลการประกอบการของบริษัทก่อสร้างขนาดเล็ก

เล็ก ได้สอบถามโดยเน้นที่ประเด็นว่า บริษัทเคยประสบกับการขาดทุนในการประกอบการหรือไม่ พบว่ามีบางบริษัทที่เคยประสบกับการขาดทุน

โดยสาเหตุของการขาดทุนจากการสอบถามพบว่าเกิดจาก

- ก. การขาดการทำงานที่เป็นระบบ
- ข. ความไม่พร้อมทางด้านบุคลากรของบริษัท

2.1.2 การศึกษาวิเคราะห์ปัญหาที่เกิดทางด้านการเงินของบริษัท ก่อสร้างขนาดเล็ก

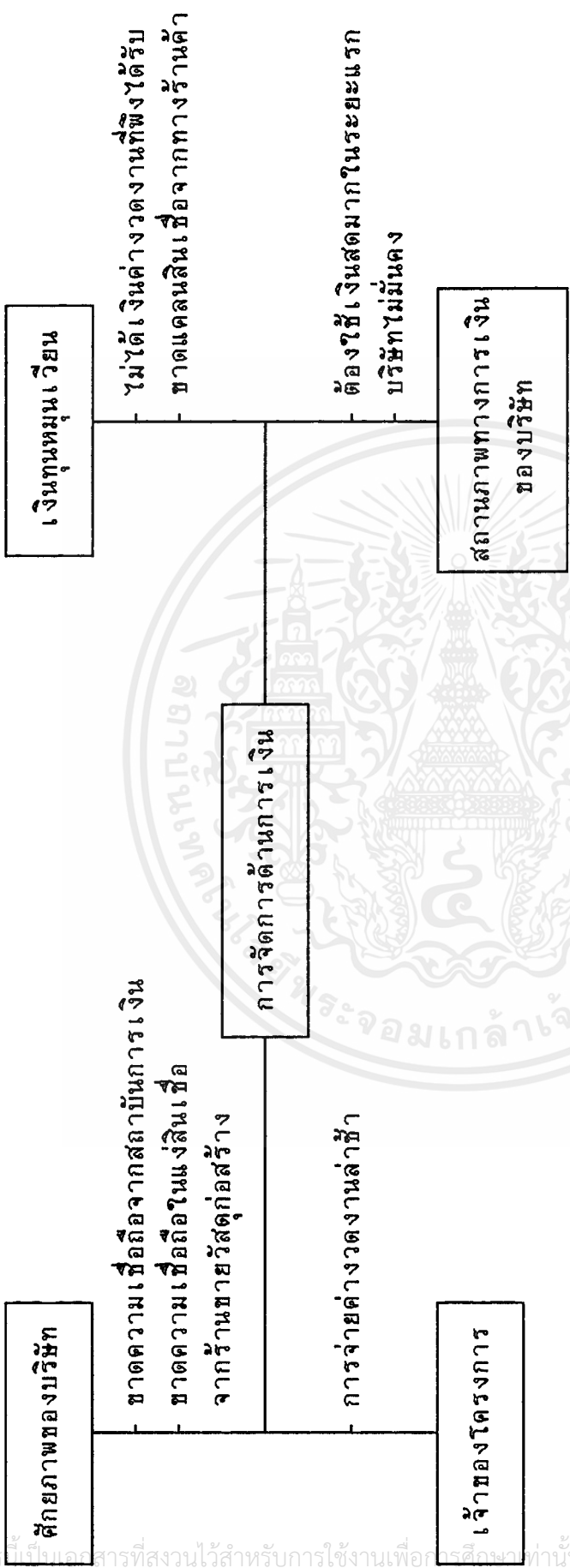
จากการสอบถามถึงลักษณะของปัญหาทางด้านการเงินที่เกิดขึ้นกับบริษัทก่อสร้างขนาดเล็ก พอสรุปลักษณะของปัญหาได้ดังนี้คือ

2.1.2.1 เงินทุนที่ใช้ในการประกอบการบริษัทไม่เพียงพอกับค่าใช้จ่าย เนื่องจากเพราะในระยะเวลาของการประกอบบริษัทนั้นค่าใช้จ่ายในช่วงแรกๆจะมีอยู่มาก เพราะต้องนำเงินมาใช้ในการลงทุนซื้อเครื่องจักรและอุปกรณ์ต่างๆ สำหรับใช้ในการทำงาน นอกจากนี้ก็ยังเป็นค่าใช้จ่ายในด้านของสำนักงาน อาทิ อุปกรณ์ตกแต่ง เครื่องใช้สำนักงานต่างๆ ในขณะที่บริษัทยังไม่สามารถหางานเข้าสู่บริษัทได้มากนัก

2.1.2.2 การขาดความเชื่อถือจากแหล่งเงินทุนหรือสถาบันทางการเงินต่างๆ ซึ่งทำให้บริษัทบางครั้งมีอุปสรรคในการหาเงินทุนเพิ่มเติม

2.1.2.3 การขาดความเชื่อถือจากทางร้านค้าวัสดุในระยะเริ่มแรก ซึ่งทำให้การใช้จ่ายเงินซื้อวัสดุในระยะเริ่มแรกต้องจ่ายเงินสดซื้อเป็นส่วนมาก

2.1.2.4 ปัญหาที่เกิดเนื่องจากเจ้าของงานในการจ่ายเงินงวดงาน (Payment) ซึ่งบางครั้งมีการจ่ายเงินล่าช้าไปกว่าที่กำหนด การทำให้บริษัทขาดรายรับอันพึงได้ ซึ่งรายรับจากเงินต่างงวดงานนี้ บริษัทจะสามารถนำเอาไปใช้เป็นเงินทุนหมุนเวียนภายในบริษัทต่อไป



รูปที่ 2.1 แสดงสาเหตุของปัญหาทางด้านการเงิน

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดแปลงเนื้อหาและต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

2.2 การศึกษาวิเคราะห์รูปแบบการจัดการทางการตลาดในบริษัท ก่อสร้างขนาดเล็ก

สามารถสรุปได้เป็นประเด็นต่างๆ ดังต่อไปนี้

2.2.1 นโยบายการจัดการทางการตลาด

2.2.1.1 วิธีการประชาสัมพันธ์ที่บริษัทก่อสร้างขนาดเล็กใช้

มีหลายวิธีดังต่อไปนี้ คือ

- ก. โดยการฝากบอกต่อๆ ไป
- ข. โดยการลงแจ้งความในหนังสือพิมพ์
- ค. โดยการลงแจ้งความในวารสารก่อสร้าง
- ง. โดยอาศัยความสัมพันธ์ส่วนตัวกับเจ้าของงาน
- จ. โดยการเข้าหาแหล่งงานด้วยตนเอง
- ฉ. โดยการทำหนังสือแสดงรายละเอียดขององค์กรบริษัท (Profile) เสนอต่อเจ้าของงาน

จากการสอบถามพบว่าวิธีการที่บริษัทก่อสร้างขนาดเล็กใช้ในการประชาสัมพันธ์ชื่อเสียงของบริษัทนั้นจะนิยมใช้การฝากบอกต่อๆ กันไปในหมู่ผู้รู้จักมักคุ้นกัน เนื่องจากว่าวิธีการนี้ฝ่ายบริหารมีความเห็นว่าเป็นวิธีการที่ประหยัดค่าใช้จ่ายมากที่สุดและโอกาสที่จะได้รับงานจากผู้ที่คุณเคยก็มีค่อนข้างสูงในขณะที่การประชาสัมพันธ์โดยการใช่วิธีอื่นๆ เช่น การประกาศในหนังสือพิมพ์หรือวารสารทางด้านก่อสร้าง เหล่าผู้บริหารบริษัทมีความเห็นว่าการประชาสัมพันธ์บริษัทขนาดเล็กนั้นลักษณะ

การบริการของบริษัทก่อสร้างจะอยู่ในรูปของการขายความเชื่อมั่นที่เจ้าของงานมีต่อบริษัท ดังนั้นการจะชักจูงหรือการจูงใจ เพื่อให้เกิดความเชื่อมั่นในชื่อเสียงของบริษัท โดยผ่านทางสื่อต่างๆ เช่น หนังสือหรือวารสารก่อสร้างจึงเป็นวิธีที่ใช้ไม่ค่อยได้ผลสำหรับบริษัทก่อสร้างขนาดเล็ก และยังไม่ค่อยมีชื่อเสียงมากนัก นอกจากนี้ต้องอาศัยความคุ้นเคยที่มีมาแต่เดิมกับบุคคลอื่นๆ ที่รู้จักกันช่วยเผยแพร่กระจายข่าวสาร เอกสารเป็นเอกสารที่ส่งวนเวียนสำหรับการใช้ในเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่นิยมดูให้

ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหาและต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

2.2.1.2 แหล่งงานของบริษัทก่อสร้างขนาดเล็กที่รับ

ดำเนินการ โดยทั่วไปแล้วอุตสาหกรรมการก่อสร้างในประเทศไทยจะมีแหล่งงานอยู่ 2 แหล่งงานด้วยกัน คือ

ก. แหล่งงานภาครัฐบาล

ข. แหล่งงานภาคเอกชน

และจากข้อมูลสรุปได้ว่าบริษัทก่อสร้างขนาดเล็ก ใช้งานในช่วงระยะแรกนั้น จะได้จากแหล่งงานภาคเอกชนเป็นส่วนใหญ่และมีบางบริษัทที่หาแหล่งงานจากภาครัฐบาลด้วย ซึ่งวิธีการที่เข้าไปรับงานจากแหล่งงานในแต่ละแห่งพบว่า

ก. วิธีการที่บริษัทก่อสร้างขนาดเล็ก เข้าไปรับงานจากทางภาครัฐบาล ได้แก่ การประมูลแข่งขัน

ข. วิธีการที่บริษัทก่อสร้างที่เข้าไปรับงานจากทางภาคเอกชนนั้น บริษัทก่อสร้างได้ใช้วิธีการต่อไปนี้

- บริษัทสามารถหางานได้ เนื่องจากมีลูกค้าติดต่อเข้ามาเอง
- บริษัทสามารถหางานได้ เนื่องจากบริษัทเป็นผู้เข้าไปติดต่อกับทางเจ้าของงานเอง
- บริษัทสามารถหางานได้จากการประมูลงานแข่งขัน

2.2.1.3 การสืบทอดแหล่งงานของบริษัทก่อสร้างขนาดเล็ก

พอสรุปได้ว่าการสืบทอดแหล่งงาน และรายละเอียดของงานนั้น ผู้บริหารของบริษัทจะหาแหล่งงานโดยผ่านทางต่างๆ ดังนี้

- ก. เพื่อนฝูงและคนรู้จักแนะนำให้
- ข. โดยผ่านทางหนังสือวารสารทางด้านก่อสร้าง

ดังนั้นประเด็นวิธีการสืบทอดแหล่งงานของบริษัทก่อสร้างขนาดเล็กจึงสอดคล้องกับแหล่งงานของบริษัทที่ได้จากภาคเอกชน ซึ่งจากการสอบถามผู้บริหารทราบว่างานส่วนใหญ่ มักเป็นงานที่ได้จากความสนิทสนมคุ้นเคยกันระหว่างเจ้าของบริษัทกับเจ้าของงานมาก่อน ซึ่งการรับงานลักษณะเช่นนี้ผู้บริหารของบริษัทมักมีความพอใจ เพราะผู้บริหารสามารถรับทราบถึงประวัติทางด้านการเงินของเจ้าของงานมาก่อน ทำให้เกิดความมั่นใจในการเข้าไปทำงานให้กับเจ้าของงาน นอกจากนี้ความรู้จักมักคุ้นกับเจ้าของงานแล้ว บางโอกาสบริษัทก่อสร้างก็รับงานโดยผ่านทางบริษัทออกแบบ ซึ่งเกิดจากความรู้จักกันมาก่อน ระหว่างบริษัทที่ทำการออกแบบกับบริษัทก่อสร้าง ซึ่งบางครั้งเจ้าของงานที่มีโครงการก่อสร้างให้บริษัทที่ได้ว่าจ้างให้ออกแบบนั้น ช่วยหาบริษัทก่อสร้างให้เข้ามารับเหมางานนั้นด้วย

2.2.1.4 การวิเคราะห์นโยบายของผู้บริหารในการรับงานสำหรับบริษัทก่อสร้างขนาดเล็ก

สามารถสรุปแนวทางการวางนโยบายในการรับงานของบรรดาผู้บริหารของบริษัทก่อสร้างขนาดเล็ก ได้ดังต่อไปนี้

- ก. เลือกงานที่จะประมูลแข่งขันเป็นบางงาน
- ข. ประมูลงานที่ได้รับการติดต่อจากคนรู้จัก
- ค. รับงานเหมาช่วงต่อจากผู้รับเหมารายอื่น

ซึ่งสามารถสรุปผลการวิเคราะห์ได้ดังนี้ คือ

- บริษัทรับเหมาก่อสร้างขนาดเล็กมักจะยินดีรับงานที่ได้รับการติดต่อจากคนรู้จัก เพราะจะทำให้ผู้บริหารของบริษัทมีความเชื่อมั่นต่อเจ้าของงาน

2.2.2 การศึกษาวิเคราะห์ปัญหาทางการตลาดของบริษัทก่อสร้าง

ขนาดเล็ก

ได้ทำการสรุปลักษณะของปัญหาทางการตลาดที่เกิดในบริษัทก่อสร้างขนาดเล็ก ซึ่งจากการสอบถามจากระดับบริหารของบริษัท สรุปเป็นรายละเอียดได้ดังต่อไปนี้

2.2.2.1 ปัญหาทางการประชาสัมพันธ์ของบริษัทในบาง

ระยะเวลา ลักษณะของปัญหาทางการประชาสัมพันธ์บริษัท ที่ผู้ก่อตั้งบริษัทได้ประสบมา คือ

ก. ไม่ค่อยมีลูกค้าสนใจมาว่าจ้างมากนัก เนื่องจากเป็นบริษัทขนาดเล็ก ทำให้ขาดชื่อเสียงและผลงานที่ผ่านมา ลูกค้าขาดความเชื่อมั่นในตัวบริษัท

ข. การใช้วิธีลงแรงความในวารสารต่างๆ เช่น หนังสือพิมพ์วารสารด้านการก่อสร้างนั้น ผู้บริหารของบริษัทเห็นว่าการใช้วิธีการนี้ไม่ค่อยได้ผลมากนัก เพราะบางครั้ง ลูกค้าที่ติดต่อมามักจะให้งานที่ไม่ค่อยเป็นชิ้นเป็นอัน เช่น การให้คิดราคางานก่อสร้าง เพื่อนำเอาราคางานไปเปรียบเทียบกับผู้รับเหมารายอื่นๆ ซึ่งบางครั้ง บริษัทก่อสร้างก็ไม่ได้รับค่าจ้างจากการทำงานให้

ค. การประชาสัมพันธ์ โดยใช้วิธีฝากบอกต่อๆ กันไปนั้น ในระยะแรกงานที่เข้ามาจะมีไม่บ่อยมาก และเป็นงานที่มีมูลค่าไม่สูงมากนัก ซึ่งงานที่ได้บางครั้งจะไม่คุ้มกับค่าใช้จ่ายของบริษัท

2.2.2.2 ปัญหาด้านการหางาน

ลักษณะของปัญหาทางการหางานเข้าสู่บริษัทก่อสร้างขนาดเล็ก จากการสอบถามสรุปได้ดังนี้

ก. งานในบางครั้งมักไม่ค่อยคุ้มกับการลงทุน แต่บริษัทจำเป็นต้องรับงานไว้ก่อน เพื่อให้มีงานให้พนักงานทำ และต้องการให้บริษัทเริ่มมีชื่อเสียงเป็นที่รู้จักของคนในวงการ

ข. ศักยภาพของบริษัทยังมีน้อย

ค. คู่แข่งขันของบริษัทที่เป็นบริษัทขนาดกลาง และใหญ่มีมาก

ง. ความไม่พร้อมของบุคลากรของบริษัท

เห็นได้ว่าปัญหาสำหรับการหางานของบริษัทขนาดเล็กอุปสรรคที่สำคัญที่สุด ได้แก่ การขาดความพร้อม ของบริษัทในแง่ของศักยภาพของบริษัทเอง ทำให้ด้อยในด้านความเชื่อถือที่มีจากลูกค้า นอกจากนี้การขาดความพร้อมในด้านบุคลากรที่มีความชำนาญ นอกจากนี้ยังมีองค์ประกอบที่เกิดจากคู่แข่งที่มีอยู่มากในตลาดก่อสร้าง

2.2.2.3 ปัญหาทางการเข้าไปรับงานจากแหล่งงานต่างๆ

จากการสอบถามทัศนคติของผู้บริหาร บริษัทก่อสร้างขนาดเล็ก ในประเด็นปัญหาของการเข้าไปรับงานในแหล่งงานต่างๆ ซึ่งได้แก่แหล่งงาน ภาครัฐบาล และภาคเอกชน ซึ่งสามารถสรุปได้ดังนี้

แหล่งงานภาครัฐบาล

ก. ผู้บริหารมีความเห็นว่า การรับงานในทางภาครัฐบาลจะพบปัญหาทางด้าน การจ่ายเงินค่าางวดงานล่าช้าอันเป็นผลเนื่องจากกระบวนการ และ ขั้นตอนต่างๆ ที่มีอยู่มากในแต่ละหน่วยงานนั้นๆ ทำให้บริษัทขาดรายได้ และขาดความคล่องตัวทางการเงิน

ข. การที่หน่วยงานภาครัฐบาลมีการตั้งเงื่อนไขว่า บริษัทที่มีสิทธิเข้าประมูลงานต้องเคยทำงาน และมีผลงานที่สำเร็จเรียบร้อยมาแสดงต่อหน่วยงานเจ้าของโครงการ ซึ่งเงื่อนไขในลักษณะนี้ ทำให้บางบริษัทไม่สามารถเข้าไปร่วมประมูลแข่งขันได้

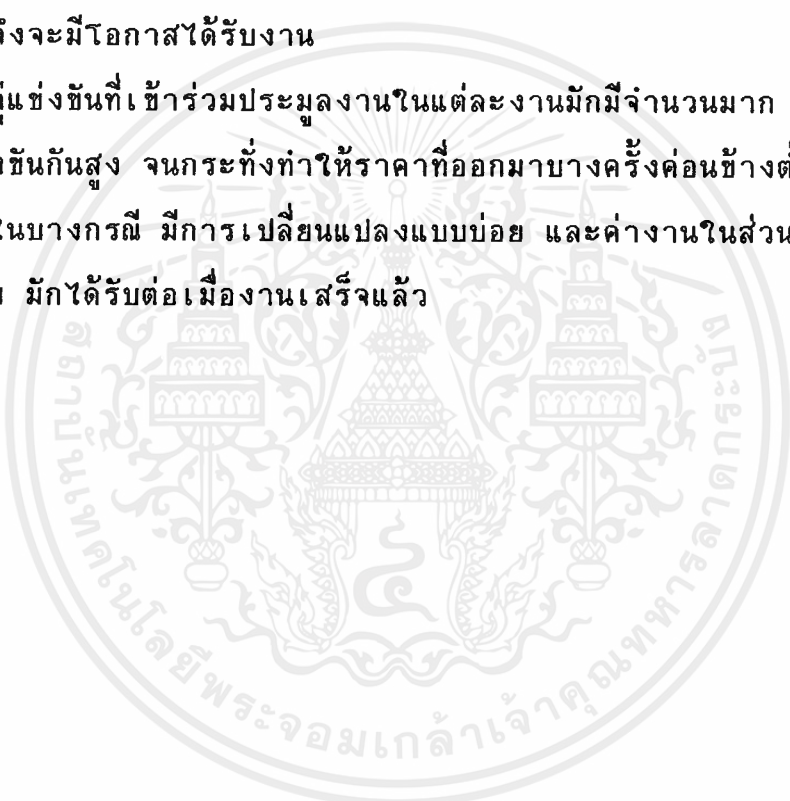
ค. ในส่วนของงานจากหน่วยงานราชการ ที่บริษัทก่อสร้างขนาดเล็ก มีสิทธิเข้าร่วมประมูลงานมักจะเป็นงานที่มีมูลค่าของงานน้อย ซึ่งจะไม่คุ้มกับค่าใช้จ่ายของบริษัท หรือถ้าบริษัทประสงค์ ที่จะรับงานจากทางราชการต่อไป ในโอกาสแรกๆ ก็จำเป็นต้องรับงาน ที่มีลักษณะนี้ไปเรื่อยๆ เพื่อเป็นการสะสมมูลค่าของผลงาน ซึ่งอาจจะต้องใช้เวลาที่นานจนกว่าจะทำผลงานได้ถึงจุดหนึ่ง ซึ่งบริษัทสามารถก้าวกระโดดเข้าไปรับงานในอีกระดับหนึ่ง

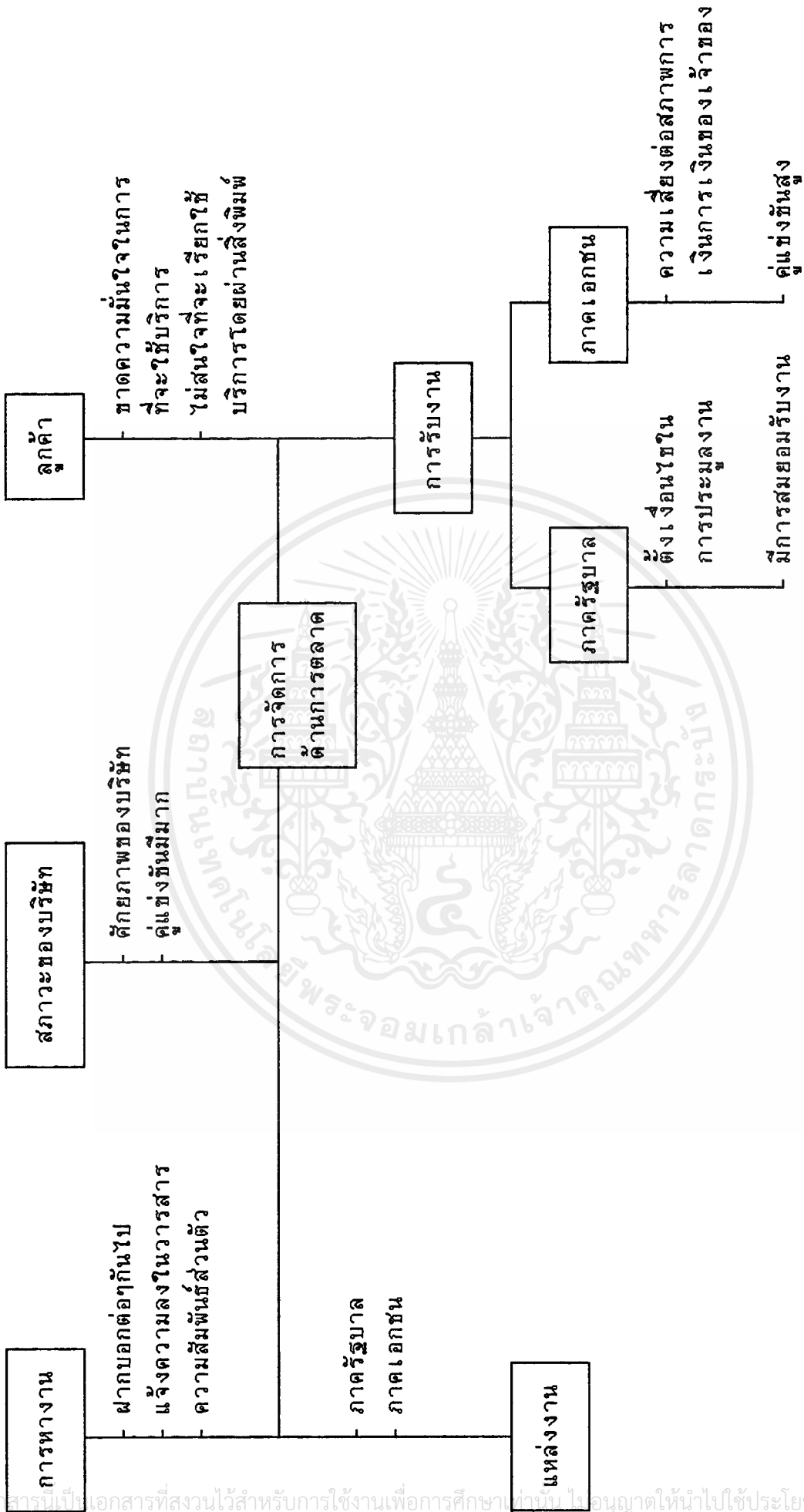
ง. ปัญหาจากการสมยอมรับงานกันในหมู่บริษัทที่เข้าร่วมประมูลงาน แข่งกัน ซึ่งบริษัทที่เกิดการสมยอมรับงานกัน มักเป็นบริษัทที่เคยเข้าประมูลงานมาก่อน ดังนั้นจึงทำให้โอกาสของบริษัทก่อสร้างขนาดเล็ก ที่จะได้รับงานยังมีน้อยลงไปอีก

แหล่งงานภาคเอกชน

สรุปปัญหาได้ดังต่อไปนี้

- ก. มีความเสี่ยงค่อนข้างสูงที่เกิดจากสภาพทางการเงินที่ไม่ค่อยมั่นคงของทางเจ้าของงาน
- ข. การจะได้รับการงานนั้น จำต้องรู้จักคนที่อยู่วงใน และใกล้ชิดกับเจ้าของงานมาก่อน จึงจะมีโอกาสได้รับการงาน
- ค. คู่แข่งขันที่เข้าร่วมประมูลงานในแต่ละงานมักมีจำนวนมาก ทำให้บริษัทต้องแข่งขันกันสูง จนกระทั่งทำให้ราคาที่ยื่นออกมาบางครั้งค่อนข้างต่ำ
- ง. ในบางกรณี มีการเปลี่ยนแปลงแบบบ่อย และค้างงานในส่วนของแบบที่เพิ่มเติม มักได้รับต่อเมื่องานเสร็จแล้ว





รูปที่ 2.2 แสดงปัญหาทางด้านการตลาด

2.3 การศึกษาวิเคราะห์การควบคุมด้านเวลา (Time Control) ในบริษัทก่อสร้างขนาดเล็ก

2.3.1 นโยบายทางด้านการควบคุมเวลา

โดยได้ทำการสรุปถึงรูปแบบและนโยบายในการควบคุมเวลา ในด้านการทำงานของบริษัทก่อสร้างขนาดเล็ก โดยคำนึงในด้านรูปแบบ และวิธีการ ที่บริษัทใช้ในการควบคุมเวลา ดังรายละเอียดต่อไปนี้

2.3.1.1 เครื่องมือที่ผู้บริหารนำมาใช้ในการ

ควบคุมเวลา สำหรับในการควบคุมเวลานั้น โดยปกติวิธีการที่นิยมใช้กันทั่วไปนั้นมี หลายวิธี เช่น การทำ Bar Chart การใช้วิธี Critical Path Method เป็นต้น ซึ่งแต่ละวิธีก็จะมีความยากง่ายต่างๆ กันไป จากการสอบถามบรรดาผู้บริหารของบริษัทก่อสร้างถึงวิธีการที่นำมาใช้นั้น พบว่ามีอยู่ 3 วิธี คือ

- ก. โดยการใช้ Bar Chart
- ข. โดยใช้ CPM
- ค. โดยตั้งมาตรการต่างๆ ขึ้นมาใช้บังคับให้พนักงานระดับปฏิบัติการทำงานต้องเสร็จตรงตามเวลา

จากการสอบถามทำให้ทราบว่า ผู้บริหารของบริษัท นิยมการใช้วิธี Bar Chart กันมาก เพราะเป็นวิธีที่ง่าย และสามารถนำมาอธิบายให้กับพนักงานระดับปฏิบัติการของบริษัท สามารถเข้าใจได้โดยง่าย ส่วนบริษัทที่ใช้วิธี CPM ด้วยนั้น ได้ให้เหตุผลว่า การใช้ CPM จะนำมาใช้ เฉพาะในส่วนของพนักงานระดับบริหาร และพวกวิศวกร สถาปนิกเท่านั้น แต่จะไม่นำมาใช้กับพนักงานที่ระดับต่ำลงไป เพราะเป็นวิธีที่ทำให้เข้าใจยาก ส่วนในด้านการตั้งมาตรการขึ้น มาใช้บังคับคนงานให้ทำงานเสร็จตรงตามเวลานั้น พบว่าเป็นมาตรการเสริม เข้ามา เพื่อให้การควบคุมเวลาได้ผลยิ่งขึ้น เช่น การทำงานล่วงเวลา การ แบ่งเงินผลงานให้ในกรณีที่ทำงานได้แล้วเสร็จตรงตามกำหนดเวลา เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหาและต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

2.3.1.2 วิธีการติดตามความก้าวหน้าของงาน

วิธีการติดตามความก้าวหน้าของงาน เพื่อเทียบกับหมายกำหนดการที่ได้วางไว้เป็นวิธี เพื่อให้ทราบว่าผู้บริหารของบริษัทก่อสร้างขนาดเล็กจะสามารถติดตามความก้าวหน้าของงานได้อย่างไร โดยสามารถสรุปเป็นวิธีการต่างๆ ได้ดังนี้

- ก. โดยผู้บริหารติดตามด้วยตนเอง
- ข. ให้เจ้าหน้าที่เป็นผู้รายงานผล

ซึ่งจากการสอบถามสรุปได้ว่า ผู้บริหารของบริษัทก่อสร้างขนาดเล็ก ได้ให้ความสำคัญต่อความก้าวหน้าของการทำงาน เพื่อเทียบกับเวลามากเพราะในช่วงระยะเวลาของการเริ่มทำงาน ถ้าบริษัทสามารถทำงานให้ลูกค้าได้เสร็จตรงตามเวลาที่กำหนดจะทำให้ลูกค้าเกิดความประทับใจในบริษัท ดังนั้นผู้บริหารส่วนใหญ่จึงมักเข้าไปติดตามความก้าวหน้าของการทำงานด้วยตนเอง ทั้งนี้เพื่อต้องการรับทราบปัญหาของการทำงานอย่างใกล้ชิดและจะได้แก้ไขปัญหาได้ทันที่ ส่วนบางบริษัทที่ใช้วิธีให้พนักงานทำการรายงานผลควบคู่ไปด้วยนั้น ก็ให้ความเห็นว่า เพื่อให้พนักงานมีความรับผิดชอบในส่วนการทำงานให้แก่บริษัท และเพื่อช่วยแบ่งเบาภาระของผู้บริหารของบริษัท

2.3.1.3 นโยบายของผู้บริหารของบริษัทก่อสร้างขนาดเล็ก สำหรับการวางแผนนโยบาย เพื่อพัฒนาพนักงานระดับเทคนิคเขียน และโพรแกรม ในด้านการควบคุมเวลา

โดยได้ศึกษาวิเคราะห์ถึง ประเด็นการนำนโยบายทางด้านการควบคุมเวลาที่ผู้บริหารของบริษัทได้ตั้งเอาไว้ และกระจายนโยบายลงไปให้แก่พนักงานระดับเทคนิคเขียน-โพรแกรมได้ทราบด้วย ซึ่งจากการสอบถามพบว่าส่วนใหญ่ทุกบริษัท มีการกระจายนโยบายของผู้บริหารแก่พนักงานระดับเทคนิคเขียน-โพรแกรม ให้รับทราบทั้งนี้ เพื่อเป็นการกระตุ้นให้พนักงานได้เห็นความสำคัญของการควบคุมระยะเวลาในการทำงานให้ได้ ตามแผนงานที่ตั้งไว้ และเพื่อเป็นการระมัดระวังความเสี่ยงของบริษัทได้ในอีกทางหนึ่ง สำหรับนโยบายต่างๆ นั้นมีดังต่อไปนี้

- ก. โดยให้พนักงานได้มีส่วนรับผิดชอบในหมายกำหนดระยะเวลาของการทำงาน
- ข. โดยการให้พนักงานจัดทำรายงานแสดงความก้าวหน้าของงานให้วิศวกรได้รับทราบเป็นรายสัปดาห์ หรือสองสัปดาห์
- ค. มีการแบ่งผลกำไรจากการทำงานให้ในกรณีที่พนักงานสามารถทำงานได้ตามระยะเวลาที่กำหนด

นอกจากนี้ยังมีการทำความเข้าใจ และชี้แจงให้กับพนักงานระดับเทคนิคเขียน-โพรแกรมให้ เข้าใจถึงความสำคัญของการรักษาเวลาในการทำงานด้วย

2.3.1.4 นโยบายของผู้บริหารบริษัทก่อสร้างขนาดเล็กสำหรับการวางแผนนโยบายในการพัฒนา พนักงานระดับคนงานในด้านการควบคุมเวลา

โดยนโยบายที่มีต่อพนักงานระดับคนงานในด้านการควบคุมเวลา
พอสรุปได้ดังนี้

- ก. โดยการให้พนักงานระดับคนงานเหมืองงาน เป็นอย่างๆ ไป โดยได้รับผลตอบแทนแล้วแต่จะตกลงกัน
- ข. บางครั้งมีการชี้แจงให้คนงานเข้าใจถึงความสำคัญของเวลา ที่มีผลต่อการทำงาน และชื่อเสียงของบริษัท

จากการวิเคราะห์การสอบถามพบว่า ผู้บริหารของบริษัทก่อสร้างขนาดเล็กยังคงให้ความสำคัญต่อพนักงานระดับเทคนิคเขียน-โพรแกรม ในการให้มีบทบาทสำคัญในการควบคุมเวลาของการทำงานทั้งนี้ เพราะการถ่ายทอดนโยบายลงสู่พนักงานระดับนี้ จะสามารถรับไปปฏิบัติได้ผลดี กว่าการถ่ายทอดสู่พนักงานระดับคนงาน ซึ่งความรับผิดชอบอาจมีไม่สูงนัก นอกจากนี้ผู้บริหารบริษัทบางท่านเวลาจะไม่ค่อยมีมากนัก การจะเข้าไปชี้แจงให้พนักงานระดับคนงานถึงนโยบายก็คงจะเป็นไปโดยยากไม่คล่องตัว จึงต้องเน้นเพียงที่พนักงานระดับเทคนิคเขียน-โพรแกรม และให้ไปควบคุมในระดับคนงานกันอีกที โดยให้มีการทำรายงานแสดงผลความก้าวหน้าของงานให้ระดับบริหารทราบเป็นระยะๆ

2.3.1.5 นโยบายของบริษัทในด้านการนำเอาเครื่องคอมพิวเตอร์เข้ามาใช้ในด้านการควบคุมเวลา

ผู้วิเคราะห์ได้ทำการสอบถามถึงการนำเอาเครื่องคอมพิวเตอร์ เข้ามาใช้ในด้านการควบคุมเวลาของการทำงาน เนื่องจากในปัจจุบันนี้ คอมพิวเตอร์ได้เข้ามามีบทบาทในการประกอบธุรกิจต่างๆ มาก โดยจากการสอบถามทำให้ทราบว่า

- ก. บางบริษัทไม่มีการนำเอาเครื่องคอมพิวเตอร์มาใช้ เพียงแต่มีนโยบายที่จะนำเอามาใช้ในอนาคต
- ข. บางบริษัทมีเครื่องคอมพิวเตอร์นำเอามาใช้ในการควบคุมเวลาแล้ว

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ค. บางบริษัทไม่มีนโยบายนำมาใช้ เพราะไม่เห็นความสำคัญ
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามเผยแพร่ต่อแหล่งอื่นและต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

โดยบริษัทซึ่งมีการนำเอาคอมพิวเตอร์มาใช้ในการควบคุม เวลา พบว่าได้มีการนำเอาคอมพิวเตอร์มาใช้ตั้งแต่เริ่มเปิดบริษัท โดยให้เหตุผลว่าการใช้เครื่องคอมพิวเตอร์มาช่วยในด้านการควบคุมเวลา โดยการใส่โปรแกรมสำเร็จรูปที่มีจำหน่ายทั่วไป เช่น โปรแกรม Harvard Management และ Time Line ซึ่งเป็นโปรแกรมสำเร็จรูปที่ใช้ในการทำ Schedule และปรับระยะเวลาได้ตามความต้องการ ทำให้สามารถติดตามความก้าวหน้าของงานได้ทันต่อเหตุการณ์ และสามารถทราบถึงผลกระทบที่เกิดต่อโครงการ ในกรณีทำงานเกิดอุปสรรค นอกจากนี้ยังสามารถแสดงเป็นผลรายงานที่สามารถดู และทำความเข้าใจได้ง่าย ส่วนบริษัทที่ไม่ได้ใช้คอมพิวเตอร์ในการควบคุมเวลานั้น สาเหตุเพราะไม่ได้จัดงบประมาณเอาไว้ นอกจากนี้ยังขาดบุคลากรที่จะมาทำ และยังไม่เห็นด้วยว่างานที่ได้รับ ในช่วงแรกนั้นก็ป็นงานที่มีมูลค่างาน และจำนวนงานที่ยังไม่มากนัก จึงไม่เห็นความสำคัญของเครื่องคอมพิวเตอร์มากนัก

2.3.1.6 ประเด็นการทำงานของบริษัทที่ผ่านมาว่า

เคยประสบกับการทำงานที่ล่าช้า

ก. มีบางบริษัทที่เคยประสบกับการทำงานที่ล่าช้า

ข. มีบางบริษัทที่ตอบว่าไม่เคยทำงานล่าช้า

โดยสาเหตุที่ทำให้บริษัททำงานล่าช้า นั้น พอแบ่งเป็น

สาเหตุได้ดังนี้ คือ

ก. สาเหตุที่เกิดจากปัจจัยภายในบริษัทเอง โดยสาเหตุที่ทำให้เกิดการดำเนินงานที่ล่าช้า ได้แก่ พนักงานที่มีหน้าที่ควบคุมหน้างานซึ่งได้แก่พนักงานระดับเทคนิคเขียน โปรแกรมนั้น ขาดความรับผิดชอบในการทำงาน หรือทำงานหน้างานผิดจากแบบย่อยๆ ทำให้ต้องเสียเวลาในการซ่อมและแก้ไข

ข. สาเหตุที่เกิดจากปัจจัยภายนอกบริษัท อาทิเช่นวัสดุก่อสร้างถูกจัดส่งเข้ามายังหน่วยงานช้า ผลกระทบจากผู้อาศัยอยู่ใกล้เคียงกับสถานที่ก่อสร้าง ซึ่งมักมีปัญหาเกี่ยวกับทางบริษัทจนกระทั่งถึงทำให้บริษัทไม่สามารถทำงานได้อย่างต่อเนื่อง และเนื่องจากผู้รับเหมาย่อยที่มารับงานให้กับบริษัท

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า

ทำงานได้ไม่บรรลุเป้าหมาย

ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมีเหตุดัดแปลงเนื้อหาและต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

2.3.2 ปัญหาที่เกิดขึ้นด้านการควบคุมเวลาของบริษัทก่อสร้างขนาดเล็ก

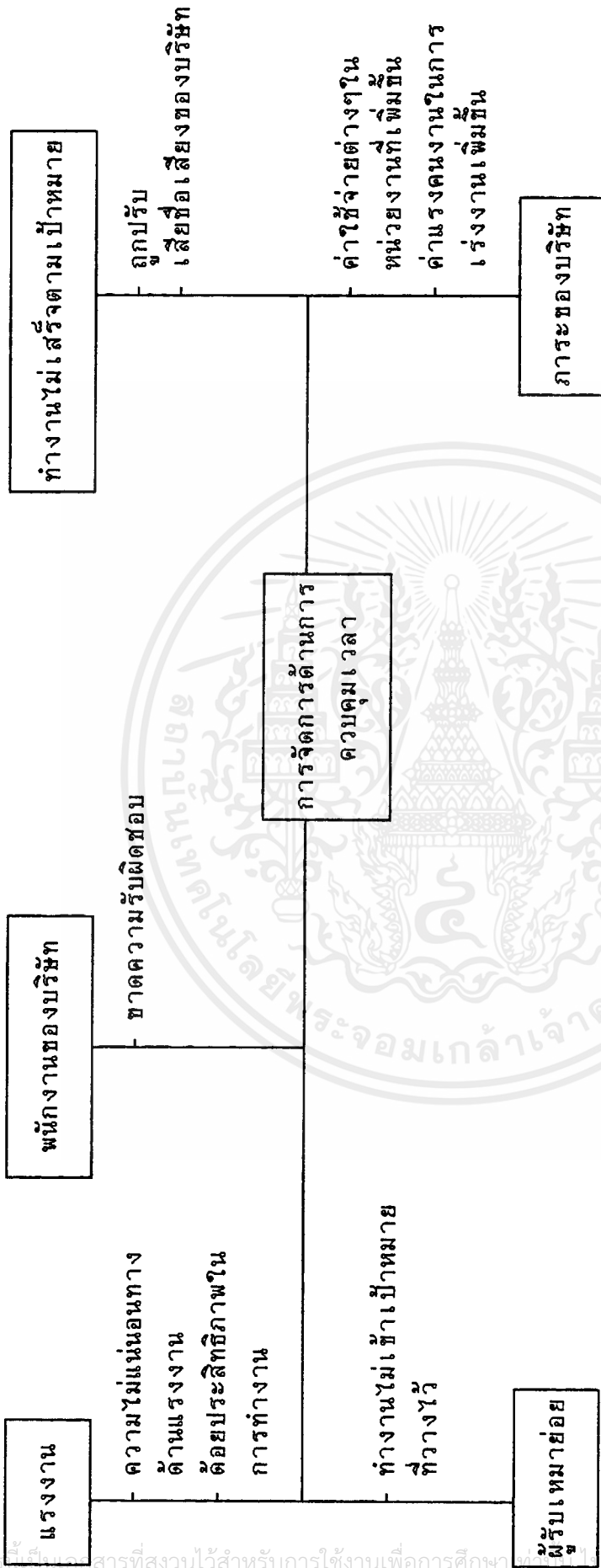
โดยสามารถสรุปถึงปัญหาของการควบคุมเวลาของบริษัทก่อสร้างขนาดเล็ก โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้ คือ

- ก. พนักงานของบริษัทขาดความรับผิดชอบในการรักษาเวลา
- ข. บริษัทประสบปัญหาทางด้านความไม่แน่นอนทางด้านแรงงาน
- ค. บริษัทประสบปัญหา เนื่องจากประสิทธิภาพของพนักงานในระดับเทคนิคเขียน-โปรแกรม ยังมีไม่เพียงพอ
- ง. ผู้รับเหมาช่วงที่บริษัทว่าจ้าง ทำงานไม่ตรงตามเป้าหมายที่วางไว้

นอกจากนี้จากการสอบถามผู้บริหารบริษัทก่อสร้างขนาดเล็กถึงปัญหาในโครงการต่างๆ ที่บริษัทรับจ้างทำอยู่นั้น มีปัญหาต่างๆ ไปอีก พอสรุปได้ดังนี้ คือ

ก. พนักงานในระดับแรงงานมีการเข้า-ออกจากบริษัทมาก ทำให้บางช่วงบริษัทเกิดสภาวะการขาดแคลนแรงงาน ในส่วนที่เป็นคนงานของบริษัทเอง และการที่เป็นบริษัทขนาดเล็ก การที่จะออกไปติดต่อแรงงานเข้ามาเสริมก็ทำได้ โดยลำบาก เพราะบางครั้งการติดต่อหาแรงงานก็ทำได้ไม่สะดวกนัก ต้องเสียเวลาในการเข้าไปหาคนงานมาใหม่ ทำให้การทำงานบางครั้งต้องหยุดชะงัก ทำให้เกิดความล่าช้า นอกจากนี้คนงานบางส่วนก็มักที่จะเข้าไปทำงานกับบริษัทก่อสร้างที่ใหญ่หรือบริษัทก่อสร้างต่างประเทศ โดยคนงานเหล่านี้ เชื่อว่าการจ่ายเงินค่าจ้างจะได้แน่นอน ในแต่ละงวด แต่บริษัทก่อสร้างขนาดเล็กคนงานจะขาดความเชื่อมั่นในด้านการเงิน

ข. พนักงานระดับเทคนิคเขียน-โปรแกรมของบริษัทบางคนขาดความรับผิดชอบ บางขณะไม่ติดตามการทำงานของคนงานหรือปล่อยให้คนงานทำงาน โดยไม่มีการเร่งรัด และตรวจสอบมีผลทำให้งานต้องล่าช้า



รูปที่ 2.3 แสดงปัญหาด้านการควบคุมเวลา

ด. ประสิทธิภาพของพนักงานระดับเทคนิคเขียน-โปรแกรมมีไม่เพียงพอ โดยเฉพาะพนักงานที่เพิ่งสำเร็จการศึกษา และขาดประสบการณ์ในการทำงาน ทำให้บางครั้งคนงานขาดความเชื่อถือ นอกจากนี้พนักงานเหล่านี้ก็ไม่ค่อยที่จะไปว่ากล่าวตักเตือนคนงาน เมื่อเห็นคนงานทำงานไม่เต็มที่

ง. ผู้รับเหมาช่วยทำงานไม่ตรงตามกำหนดเวลา เนื่องจากขาดการวางแผนในการทำงานที่ดี และไม่ค่อยมีความรับผิดชอบต่อการทำงานมากนัก บางครั้งก็ทำงานผิดพลาดจนเกิดความเสียหาย ต้องปรับปรุงแก้ไข ทำให้เสียเวลา

2.4 การศึกษาวิเคราะห์การควบคุมต้นทุน (Cost Control) ในบริษัทก่อสร้างขนาดเล็ก

2.4.1 การจัดการทางด้านระบบควบคุมต้นทุน

ได้ทำการสรุปรูปแบบของการควบคุมต้นทุน (Cost Control) ในบริษัทก่อสร้างขนาดเล็กโดยทุกบริษัทจัดให้มีการทำระบบควบคุมต้นทุนภายในบริษัท และรูปแบบของการจัดทำลักษณะการควบคุมต้นทุนในบริษัทก่อสร้างขนาดเล็กโดยการสอบถามผู้บริหารบริษัทก่อสร้างขนาดเล็กถึงรูปแบบ และวิธีการของการทำระบบควบคุมต้นทุนในบริษัท สามารถสรุปได้ดังนี้

ก. โดยการจัดทำงบประมาณ (Budget) ของงานย่อยๆ แต่ละชนิดตามรายการที่ได้แยกไว้ตอนทำการประมาณราคา โดยแยกงบประมาณออกเป็นทั้งค่าวัสดุ และค่าแรงงานเอาไว้ จากนั้นเมื่อเริ่มดำเนินการ ค่าใช้จ่ายต่างๆ ที่เกิดขึ้นจะให้ฝ่ายบัญชีหรือฝ่ายการเงินของบริษัทเป็นผู้รวบรวมจากใบเสร็จรับเงินจากร้านค้าในส่วนของวัสดุ ค่าเช่าเครื่องจักร และค่าแรงงานของคนงาน รวมทั้งผู้รับเหมาช่วงที่ต้องจ่ายในแต่ละงวด จากนั้นจึงทำเป็นรายงาน สรุปค่าใช้จ่ายในแต่ละเดือนสู่ระดับผู้บริหาร

ข. โดยการจัดทำงบประมาณ (Budget) ของงานแต่ละงาน ตามที่ได้ทำการประมาณราคาไว้ จากนั้นจึงแบ่งงานออกเป็นงานย่อย (Subjob) และอธิบายให้กับพนักงานว่า ในแต่ละงานย่อยนั้นจะประกอบด้วยค่าใช้จ่ายของอะไรบ้าง เมื่องานเริ่มจึงทำการเก็บรวบรวมข้อมูลทั้งทางด้านวัสดุ ค่าแรงงาน ค่าเช่า เครื่องจักร จากนั้นจึงทำเป็นรายงานสรุปและวิเคราะห์ให้แก่บริษัท

นอกจากนี้ การควบคุมต้นทุนยังทำโดยการให้ฝ่ายบัญชี และฝ่ายการเงินเป็นผู้ทำการรวบรวมค่าใช้จ่ายต่างๆ ทั้งค่าวัสดุ ค่าแรงงาน ค่าเช่าเครื่องจักร และค่าจ้างผู้รับเหมาช่วง โดยอาศัยการเก็บรวบรวมจากใบเสร็จรับเงินที่ห้างร้านต่างๆ ที่บริษัทติดต่อหรือใช้บริการและนำมาวางในแต่ละเดือน จากนั้นจึงทำสรุปเป็นรายงานนำเสนอต่อผู้บริหาร จากการวิเคราะห์ทำให้ทราบว่า ในบริษัทก่อสร้างขนาดเล็กนั้น ระบบการควบคุมต้นทุนในบริษัทนั้น ส่วนใหญ่ยังไม่ได้มีการจัดทำเป็นระบบมาตรฐานสากลตามรูปแบบที่ปฏิบัติกันอยู่ เช่นเดียวกับในบริษัทก่อสร้างขนาดใหญ่ แต่จะทำในลักษณะที่เก็บรวบรวมค่าใช้จ่ายเป็นส่วนๆ แล้วแต่ที่จะใช้จ่ายไปในงานแต่ละงานซึ่งลักษณะการรวบรวมข้อมูลในลักษณะนี้ ตัวเลขค่าใช้จ่ายที่ได้จะเป็นค่าที่ไม่ถูกต้อง เมื่อมองดูในแต่ละงานย่อย (Subjob) แต่ตัวเลขค่าใช้จ่ายจะสามารถมองได้ในค่าของตัวเลขค่าใช้จ่ายของทั้งโครงการเท่านั้น ซึ่งไม่อาจใช้มาหาค่าของค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นจริงต่อหน่วย (Unit Cost) ของในส่วนที่เป็นวัสดุ แรงงาน เครื่องจักรต่างๆ ได้

นโยบายของบริษัทก่อสร้างขนาดเล็ก ในการนำเอาคอมพิวเตอร์มาใช้ในการทำระบบควบคุมต้นทุนจากการสอบถามถึงนโยบายของบริษัทพบว่า

- ก. มีบางบริษัทที่นำเอาคอมพิวเตอร์มาช่วยในการทำระบบควบคุมต้นทุน
- ข. มีบางบริษัทที่ไม่มีนโยบายในการเอาคอมพิวเตอร์มาใช้ทำระบบควบคุมต้นทุน

โดยการนำเอาคอมพิวเตอร์มาใช้นั้น ส่วนใหญ่จะนำเอามาใช้ในการคำนวณค่าใช้จ่ายจากการเก็บรวบรวมข้อมูล เพื่อนำมาทำเป็นรายงานสรุปให้แก่ฝ่ายบริหารของบริษัทได้รับทราบ โดยที่ผู้บริหารของบริษัทเหล่านี้พบว่าหลังจากการนำเอาเครื่องคอมพิวเตอร์มาใช้นั้น ทำให้การติดตามผลข้อมูล ทางด้านค่าใช้จ่ายเป็นไป得更เร็วขึ้น สำหรับในบริษัทที่ยังไม่มีนโยบายก็ยังคงยึดถือให้ฝ่ายบัญชีทำรายงานในรูปแบบเดิม

2.4.2 ปัญหาในการควบคุมต้นทุนของบริษัทก่อสร้างขนาดเล็ก

จากการสอบถามถึงปัญหาในการทำระบบควบคุมต้นทุน ในบริษัทก่อสร้างขนาดเล็ก พบว่าได้ประสบกับปัญหาต่างๆ โดยมีลักษณะต่างๆ ดังนี้

2.4.2.1 ลักษณะปัญหาที่เกิดจากการทำระบบควบคุมต้นทุน

ก. ขาดแคลนพนักงานที่จะมาดูแลงานด้านนี้ ซึ่งผู้บริหารของบริษัทมีความเห็นว่า เนื่องจากเป็นบริษัทขนาดเล็ก จำนวนพนักงานที่มีอยู่จึงต้องพยายามจัดให้พอดีกับงานในส่วนอื่นๆ ในช่วงแรก

ข. พนักงานที่มีอยู่ยังขาดความเข้าใจดีในระบบ ซึ่งทำให้เมื่อมีการรับนโยบายจากฝ่ายบริหารไปแล้ว ไม่นำเอาไปปฏิบัติตาม หรือปฏิบัติได้อย่างไม่เต็มที่ ทำให้ข้อมูลที่เกิดขึ้นมาได้ บางครั้งเกิดความคลาดเคลื่อนไปจากความจริง

ค. ผู้บริหารของบริษัทเห็นว่ายังไม่มีเวลา ที่จะมาทำระบบนี้ให้เป็นรูปธรรมเด่นชัด เพราะว่ายังไม่เห็นความจำเป็นที่จะทำในช่วงระยะแรก เพราะต้องไปทำงานในด้านอื่นๆ มากกว่า เช่น การหางาน จึงให้ความรับผิดชอบนี้แก่ฝ่ายบัญชีไป

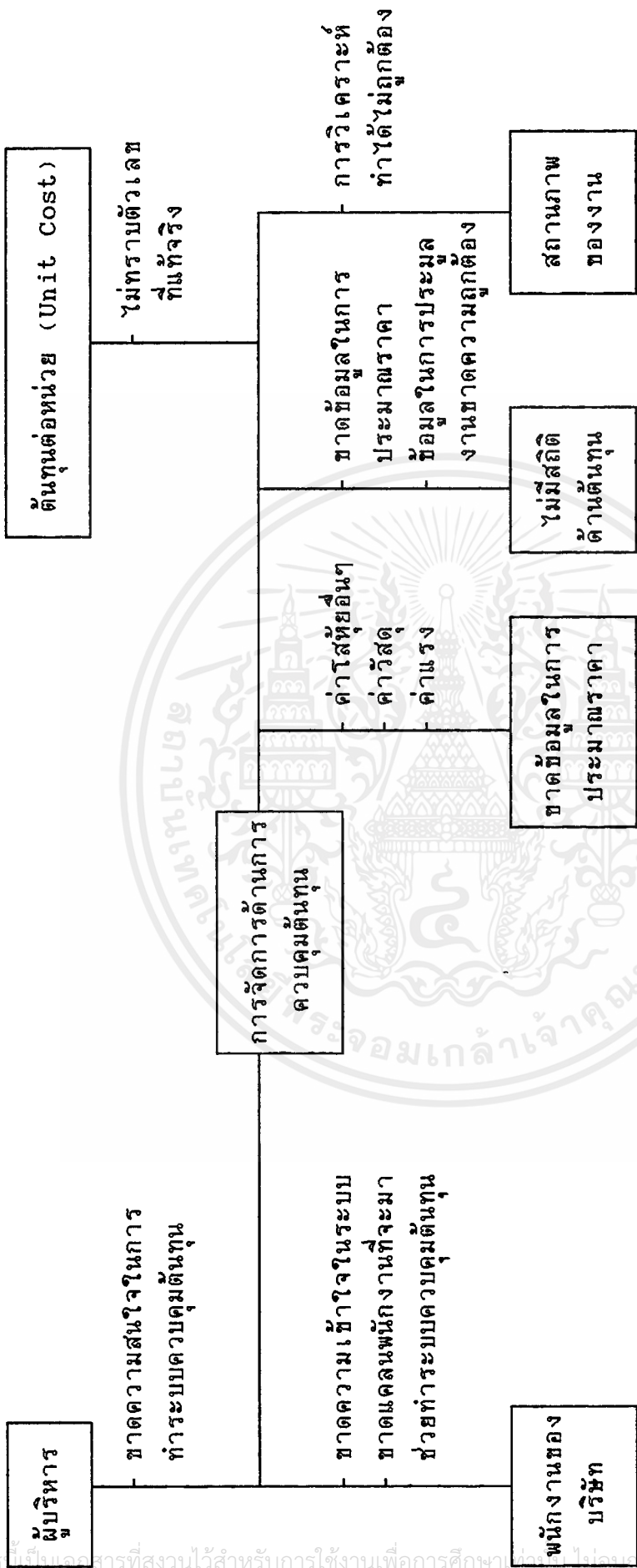
2.5 การศึกษาวิเคราะห์ด้านการจัดการด้านวัสดุของบริษัทก่อสร้างขนาดเล็ก

การศึกษาการจัดทำระบบควบคุมวัสดุที่จะใช้ในการทำงานของบริษัทก่อสร้างขนาดเล็กนั้น กรณีนี้ได้เน้นไปในประเด็นสำคัญ 3 ประการ คือ

1. ด้านการจัดซื้อ/จัดหาวัสดุ
2. ด้านการจัดเก็บ และระบบการเบิกจ่ายวัสดุ

3. ด้านการควบคุมการสูญเสียของวัสดุ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่ควรวางไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดแปลงเนื้อหาและต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



รูปที่ 2.4 แสดงสาเหตุของปัญหาด้าน การควบคุมต้นทุน

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหาและต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ซึ่งจากการสอบถามสามารถสรุปในประเด็นต่างๆ ดังต่อไปนี้

2.5.1.1 ด้านการจัดซื้อ/จัดหาวัสดุในบริษัทก่อสร้างขนาดเล็ก

ในระบบการจัดซื้อ/จัดหาวัสดุ เข้ามาใช้ในการทำงานของบริษัทนั้น จากการสอบถามส่วนใหญ่จะมีระบบการจัดซื้อ/จัดหาเหมือนกันโดยแบ่งเป็นขั้นตอนหลักที่สำคัญดังต่อไปนี้

- ก. หน่วยงานแจ้งความต้องการ การใช้วัสดุ ส่งเข้ามายังฝ่ายจัดซื้อของบริษัทในสำนักงานใหญ่
- ข. ฝ่ายจัดซื้อ/จัดหา ทำหน้าที่จัดหาร้านค้า และตรวจสอบราคา พร้อมทั้งให้ผู้จัดการของบริษัทหรือผู้มีอำนาจ ตรวจสอบพร้อมอนุมัติการสั่งซื้อ
- ค. ฝ่ายจัดซื้อติดต่อสั่งซื้อกับทางร้านค้า
- ง. หน่วยงานเป็นผู้รับวัสดุ พร้อมทั้งทำการตรวจสอบคุณภาพของวัสดุด้วย

ซึ่งจะเห็นได้ว่าในบริษัทก่อสร้างขนาดเล็กนั้น การจัดหาวัสดุ เข้ามายังหน่วยงานทุกอย่างจำเป็น ต้องผ่านการพิจารณาจากผู้จัดการของบริษัทก่อน เนื่องจากในระยะแรกของการประกอบกิจการนั้น ผู้จัดการของบริษัทจำเป็นต้องเข้มงวดในการดูแลการใช้จ่ายเงินทุนของบริษัทอย่างใกล้ชิด ทั้งนี้เพื่อให้การใช้จ่ายเงินทุนของบริษัทเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพที่สุด

2.5.1.2 ด้านการจัดเก็บและการเบิกจ่ายวัสดุ

จากการสอบถามถึงลักษณะของการจัดเก็บวัสดุ คือ จัดให้มีการเก็บวัสดุที่หน้างานในโรงเก็บวัสดุ (Store) โดยมีพนักงานที่อยู่หน้างานซึ่งได้แก่ เทคนิเชียน-ไฟร์แมน เป็นผู้ดูแลควบคุมการเบิกจ่ายวัสดุพร้อมทั้งมีเอกสารที่แสดงหลักฐานการเบิกจ่ายวัสดุ และยอดวัสดุคงเหลือ ส่วนทางฝ่ายสำนักงานใหญ่ จะเป็นผู้คอยตรวจสอบ และสรุปยอดวัสดุคงเหลือในแต่ละเดือน และรายงานให้ทางผู้เกี่ยวข้องได้ทราบ

2.5.1.3 มาตรการด้านการควบคุมการสูญเสียของวัสดุ

ซึ่งจากการสอบถาม พบว่าในบริษัทก่อสร้างขนาดเล็กมีวิธีการควบคุมการสูญเสียของวัสดุดังรายละเอียดต่อไปนี้

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่นอนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหาและต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ก. มีการควบคุมยอดการสั่งเบิกวัสดุเทียบกับยอดวัสดุ ตามที่ได้จากการประมาณการ โดยฟอร์มแมน-เทคนิเชียน ที่อยู่หน้างาน จะเป็นผู้ควบคุมการใช้จ่ายวัสดุอย่างใกล้ชิด

ข. บางบริษัทมีนโยบายในการให้พนักงานพยายามตัดแปลงนำเอาวัสดุที่เหลือจากการใช้งานหมุนเวียน นำเอามาใช้ใหม่

2.5.2 ปัญหาในการจัดการด้านวัสดุของบริษัทก่อสร้างขนาดเล็ก

จากการสอบถามถึงปัญหาในการควบคุมคุณภาพของวัสดุที่ใช้ในการทำงานของโครงการในบริษัทก่อสร้างขนาดเล็กนั้น สามารถสรุปเป็นรายละเอียดต่างๆ ได้ดังต่อไปนี้

โดยลักษณะของปัญหาในด้านการจัดหาวัสดุมาใช้ในการทำงานของโครงการต่างๆ ของบริษัทก่อสร้างขนาดเล็ก พบว่ามี 3 ประเด็นคือ

- ก. ปัญหาที่เกิดจากพนักงานจัดซื้อของบริษัท
- ข. ปัญหาที่เกิดจากทางร้านค้าที่ขายวัสดุ (Supplier) ที่บริษัทติดต่อ
- ค. ปัญหาที่เกิดจากคุณภาพของวัสดุที่ทางร้านค้า (Supplier) จัดส่งมาให้แก่บริษัท

2.5.2.1 รายละเอียดของปัญหาทางด้านการจัดการวัสดุที่เกิดจากพนักงานจัดซื้อของบริษัท มีดังต่อไปนี้

ก. พนักงานจัดซื้อในบริษัทในช่วงเริ่มแรก มักได้แก่ พนักงานที่มีประสบการณ์น้อย ทำให้การสั่งของหรือวัสดุไม่ได้ตรงตามความต้องการ หรือตามที่กำหนดในมาตรฐานรายการก่อสร้าง (Specification) ทำให้ของที่สั่งเข้ามาได้ช้า หรือไม่ได้คุณภาพตามต้องการก่อให้เกิดความล่าช้าในการทำงาน โดยลักษณะปัญหาที่เกิดขึ้นได้แก่ การไม่เข้าใจในลักษณะและคุณสมบัติของวัสดุก่อสร้างทำให้เกิดความเข้าใจที่ผิดในระหว่างการสั่งวัสดุ ทำให้เมื่อสั่งวัสดุมาแล้วไม่สามารถใช้งานได้ต้องส่งของคืน ซึ่งบางครั้งอาจทำให้เกิดทัศนคติที่ไม่ดีเกิดขึ้นระหว่างร้านค้ากับบริษัท

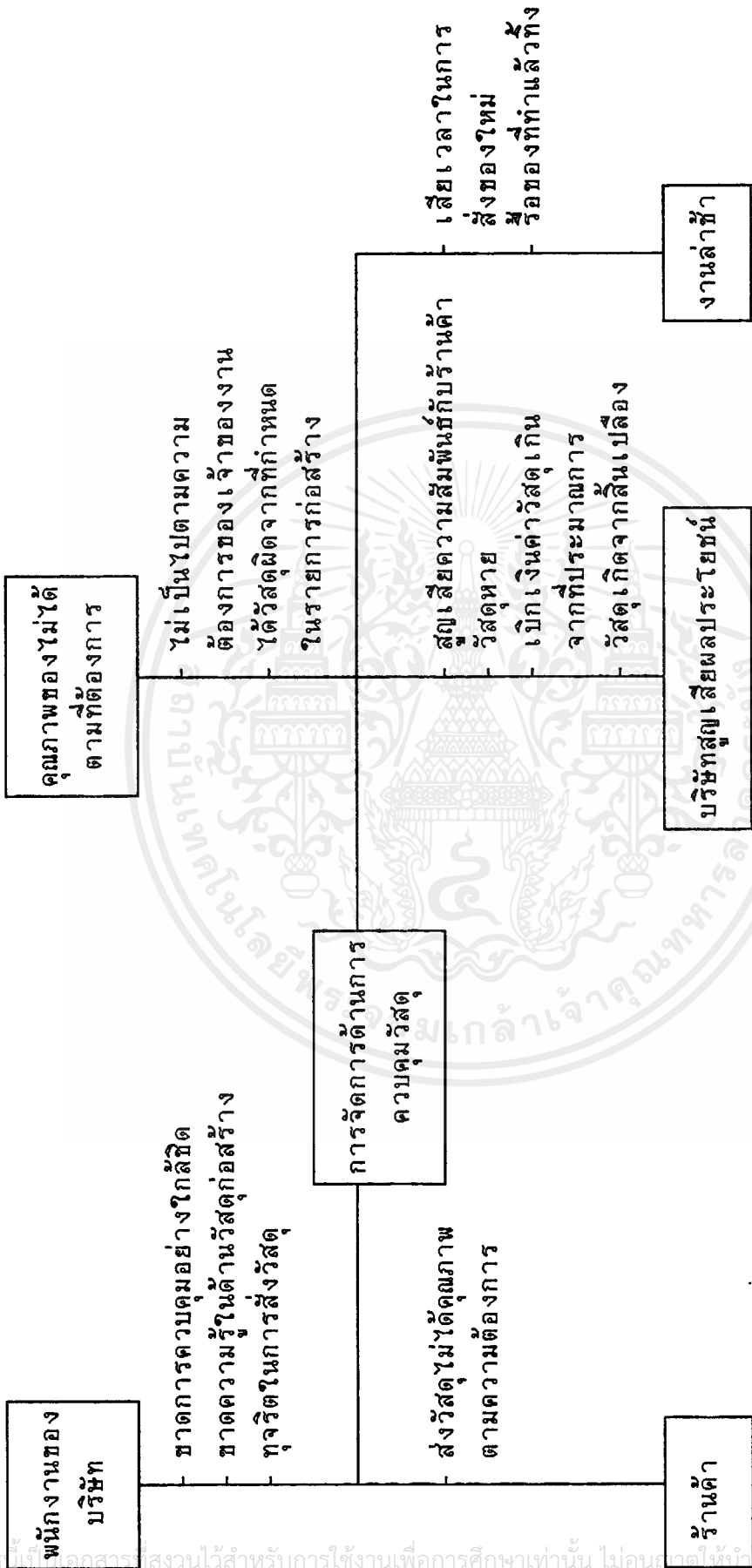
เอกสารเป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการเรียนเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปเผยแพร่บนสื่อออนไลน์ใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหาและต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ข. ปัญหาที่เกิดจากความทุจริตของพนักงานจัดซื้อของบริษัท สาเหตุเบื้องต้นเกิดจากบางบริษัทรับพนักงานใหม่ เข้ามาปฏิบัติงานในการจัดซื้อ ปรากฏว่าพนักงานมีการทุจริตในการสั่งซื้อของทำให้บริษัทต้องสั่งซื้อของในราคาที่สูงกว่าที่ควรจะเป็น ทำให้บริษัทต้องสูญเสียผลประโยชน์

2.5.2.2 ปัญหาที่เกิดจากร้านค้า (Supplier) ซึ่งเป็นผู้จัดส่งวัสดุให้แก่ทางบริษัท ลักษณะของปัญหาได้แก่

ก. ทางร้านค้าจัดส่งวัสดุที่มีคุณภาพไม่ได้ตามมาตรฐานให้แก่ทางหน่วยงานของบริษัท โดยที่บริษัทมักประสบปัญหากับร้านค้าที่เพิ่งติดต่อกัน ซึ่งยังไม่คุ้นเคยกันมาก่อน ทำให้บางครั้งต้องเกิดมีเงื่อนงำในด้านราคาของวัสดุที่สั่งซื้อ เช่น ต้องซื้อในราคาที่สูงขึ้นอีกเล็กน้อย จึงจะได้สินค้าที่มีคุณภาพตามที่ต้องการ

ข. ทางร้านค้าจัดส่งวัสดุให้ไม่เป็นไปตามเวลาที่นัดหมาย โดยทางร้านค้ามักให้ความสำคัญกับบริษัทอื่นๆ ที่ทางร้านค้ารู้จักคุ้นเคยกันมาก่อน สำหรับบริษัทที่ประสบปัญหานี้ ทางร้านค้าโดยทางร้านมักอ้างว่าต้องส่งให้ลูกค้ารายเก่าที่สั่งเข้ามาก่อน



รูปที่ 2.5 แสดงปัญหาในด้านการจัดการด้านวัสดุ

เอกสารนี้เป็นเอกสารสงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้ไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหาและต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

2.6 การศึกษาวิเคราะห์การจัดการด้านแรงงานในบริษัทก่อสร้างขนาดเล็ก

2.6.1 นโยบายทางการควบคุมแรงงาน

จากการสอบถามผู้บริหารบริษัทก่อสร้างขนาดเล็กทางด้านการควบคุมคุณภาพทางด้านแรงงาน สามารถสรุปได้ดังรายละเอียดต่อไปนี้

2.6.1.1 นโยบายที่บริษัทจะให้ความเชื่อมั่นแก่พนักงานในส่วนของวิศวกรและเทคนิคเขียน โดยในการชักจูงให้เข้ามาทำงานร่วมกับบริษัทก่อสร้างขนาดเล็ก โดยจากการสอบถามมีดังนี้

ก. โดยการชักนำผู้ที่มีความสนิทสนมคุ้นเคยมาก่อนให้เข้ามาทำงานร่วมกันในลักษณะของการเข้าเป็นหุ้นส่วน

ข. ใช้วิธีการเอาเงินเดือนและผลตอบแทนที่สูงในการชักนำให้เข้ามาร่วมงานด้วยกัน

ค. โดยพยายามเน้นให้เห็นถึงปริมาณงานที่บริษัทกำลังรับทำอยู่ และที่กำลังจะรับต่อไปในอนาคต ทั้งนี้เพื่อต้องการแสดงให้เห็นว่าเป็นบริษัทที่กำลังมีอนาคต

ง. ใช้นโยบายในการจัดหาวิศวกรอิสระให้เข้ามาทำงานเป็นโครงการๆ ไป

โดยส่วนใหญ่แล้วบริษัทก่อสร้างขนาดเล็กนิยมใช้นโยบายในการชักนำผู้ที่มีความสนิทสนมหรือคุ้นเคยกันมาก่อน เข้ามาร่วมเป็นหุ้นส่วนในการก่อตั้งบริษัท ทั้งนี้เป็นเพราะมีความเชื่อถือไว้วางใจกันมาก่อน โดยผู้ที่เข้ามาร่วมลงทุนจะมีความเป็นเจ้าของในบริษัทร่วมกัน ทำให้การทำงานภายในบริษัท ซึ่งยังจัดระบบไม่ลงตัวดีนัก บรรดาผู้ร่วมลงทุนก็จะมีส่วนร่วมในการช่วยจัดระบบต่างๆ ของบริษัทให้ลงตัว นอกจากนี้จากการสอบถามทราบว่าบรรดาผู้ร่วมลงทุนนั้นมักได้แก่ บรรดาวิศวกรและสถาปนิก ซึ่งบุคคลเหล่านี้บทบาทในบริษัทมักจะทำตั้งแต่ระดับเป็นกรรมการของบริษัทจนถึงวิศวกรประจำโครงการ หรือวิศวกรประจำหน่วยงานของบริษัท ซึ่งจะทำให้การสอดคล้องดูแลงานในด้านต่างๆ ของบริษัทเป็นไปด้วยความถี่ถ้วนมากขึ้น สำหรับมาตรการการใช้เงินเดือนที่สูงมาเป็นสิ่งจูงใจนั้น บริษัทที่ใช้นโยบายนี้ได้แก่บริษัทที่มีผู้ลงทุนเป็นเจ้าของกิจการเพียงผู้เดียว จึงต้องมีผู้ที่เข้ามาร่วมงาน

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าจากบุคคลภายนอก
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหาและต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ส่วนมาตรการที่ใช้ปริมาณงานที่บริษัทกำลังจะมีนั้น บริษัทก่อสร้างขนาดเล็กที่ใช้มาตรการนี้เห็นว่า บริษัทขนาดเล็กนั้นส่วนใหญ่ในระยะแรกงานจะยังมีไม่มากนัก ยกเว้นบางบริษัทที่อาจจะได้รับการติดต่องานมาก่อนหน้านี้แล้ว ส่วนในด้านการจัดหาวิศวกรอิสระให้เข้ามาทำงานเป็นโครงการๆ ไปนั้น จะเป็นในกรณีที่ผู้จัดการบริษัทรับดูแลงานไว้มากจนดูแลด้วยคนเดียวไม่ได้ ต้องหาคนอื่นมาช่วยแบ่งเบาภาระให้

2.6.1.2 นโยบายในการจูงใจ เพื่อสร้างความมั่นใจให้ เกิดแก่บรรดาผู้รับเหมาย่อย (Sub Contractor) ในการเข้ามาทำงานร่วมกับ บริษัทก่อสร้างขนาดเล็ก

จากการสอบถามผู้บริหารของบริษัท ในการชักจูงให้ผู้รับเหมาช่วงเข้ามาทำงาน สามารถสรุปนโยบาย ได้ดังนี้

- ก. โดยอาศัยความคุ้นเคยที่มีมาแต่ก่อนเป็นส่วนชักนำ ให้เข้ามาทำงานร่วมกับบริษัท
- ข. โดยการอาศัยเพื่อนฝูง หรือคนที่รู้จักกันกับผู้รับเหมาย่อย เป็นผู้แนะนำให้รู้จัก และเสมือนเป็นผู้ค้ำประกันความมั่นใจให้บริษัท
- ค. โดยใช้งานที่บริษัทกำลังทำอยู่ เป็นสิ่งที่เพิ่มความมั่นใจให้แก่ผู้รับเหมาช่วง
- ง. โดยอ้างถึงการจ่ายเงิน ค่าจ้างงานให้ตรงต่อเวลาในการจูงใจแก่ผู้รับเหมาย่อย
- จ. โดยยอมให้ผู้รับเหมาย่อย สามารถเบิกเงินสำรองฉุกเฉินได้

เห็นว่าการจ้างผู้รับเหมาช่วงในบริษัทก่อสร้างขนาดเล็กจะแบ่งได้เป็น 2 กรณี คือ การจ้างผู้รับเหมาช่วงที่ผู้บริหารของบริษัทเคยคุ้นเคยมาก่อนกับการว่าจ้างผู้รับเหมาช่วงจากการติดต่อโดยทั่วๆ ไป จากการสอบถามทราบว่า ในกรณีที่มีการติดต่อผู้รับเหมาช่วงจากความคุ้นเคยกันมาก่อนนั้น ในการเจรจาต่อรองไม่ค่อยมีปัญหามากนัก ถ้าราคาในการว่าจ้างงาน เป็นที่ตกลงกันก็จะเริ่มลงมือทำงานโดยทันที แต่ถ้าเป็นผู้รับเหมาช่วงที่ติดต่อโดยทั่วๆ ไป การเจรจาในการให้เข้ามาทำงานให้ ต้องมีเอกสารเป็นเอกสารที่ส่งมอบไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น เมื่อนุญาตเห็นไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า การปรึกษาหารือกันมากขึ้น เพื่อให้ผู้รับเหมาช่วงเกิดความมั่นใจในตัวบริษัท ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมีเหตุดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีนำไปใช้

2.6.1.3 วิธีการของบริษัทก่อสร้างขนาดเล็กในการหา

พนักงานที่เข้ามาทำงานด้านการเงิน บัญชีและจัดซื้อของบริษัท ซึ่งในส่วนนี้ต้องเป็นบุคคลที่มีความซื่อสัตย์ให้เข้ามาทำงาน จากการสอบถามพบว่าวิธีการหาพนักงาน ได้แก่

- ก. โดยการเปิดรับสมัครงานทั่วไป
- ข. โดยการหาจากผู้ที่รู้จักคุ้นเคยกันมาก่อน เช่น ญาติ พี่น้อง เป็นต้น และเป็นวิธีการที่ใช้กันเป็นส่วนใหญ่

ซึ่งสามารถสรุปได้ว่าในช่วงระยะเริ่มแรกนั้น บางครั้งการหาพนักงานเข้ามาทำงานนั้น พนักงานที่รับเข้ามาใหม่ เพื่อเข้ามาร่วมงานกันความไว้วางใจ เชื่อใจ ในความสุจริตยังมีอาจทราบได้ซึ่งจำเป็นต้องอาศัยเวลาในการติดตาม แต่พนักงานที่ทำงานในด้านการเงินของบริษัทไม่สามารถที่จะรอเวลาในการเฝ้าติดตามได้จึงจำเป็นต้องหาจากผู้ที่คุ้นเคยกันมาก่อน เพื่อให้เข้ามารับผิดชอบหน้าที่ด้านนี้ได้ทันที

2.6.1.4 วิธีการของบริษัทก่อสร้างขนาดเล็กในการหา

พนักงานระดับคนงานเข้ามาทำงานให้กับบริษัท เนื่องจากพนักงานระดับคนงานก็ถือว่าเป็นสิ่งสำคัญในการสร้างความสำเร็จให้แก่บริษัทก่อสร้างเช่นเดียวกับพนักงานในระดับอื่นๆ ซึ่งวิธีการต่างๆ ในการหาพนักงานระดับนี้ ให้เข้ามาทำงานให้กับบริษัทนั้น พอสรุปได้ดังนี้

- ก. โดยการติดต่อผ่านทางบริษัทหางาน
- ข. โดยการติดต่อผ่านทางคนรู้จักคุ้นเคยกันมาก่อนซึ่งเป็นวิธีการที่ทุกบริษัทใช้
- ค. โดยการเข้าสู่แหล่งแรงงานในชนบทโดยตรง
- ง. เปิดรับสมัครงานทั่วไป

ซึ่งวิธีการที่ใช้มากที่สุด ได้แก่การติดต่อผ่านคนรู้จักคุ้นเคยโดยคนรู้จักคุ้นเคยในที่นี้ หมายถึงพนักงานระดับเทคนิคเขียน-โพรแมนหรือคนงานที่ทราบแหล่งแรงงานซึ่งอาจได้แก่ ท้องถิ่นกำเนิดของตน ดังนั้นการไปชักชวนคนงานให้เข้ามาทำงานจึงเป็นไปได้ค่อนข้างง่าย นอกจากนั้นในแง่ของผู้บริหารแล้ววิธีการนี้ยังถือเป็นวิธีที่ประหยัด เมื่อเทียบกับวิธีอื่นๆ เนื่องจากค่าใช้จ่ายที่เสียไปจะเป็นเพียงค่าใช้จ่าย

ในส่วนของการเดินทางและค่าที่พัก อาหาร สำหรับผู้ไปติดต่อและของคนงานที่หา
เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์
มาทำงานให้
ไม่ว่ากรณีใดๆ ที่ส่น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหาและต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

2.6.2 การศึกษาวิเคราะห์ปัญหาด้านการจัดการด้านแรงงานในบริษัทก่อสร้างขนาดเล็ก จากการสอบถามถึงปัญหาในด้านการจัดหาแรงงานเข้ามาทำงานในบริษัทก่อสร้างขนาดเล็ก พอสรุปรายละเอียดได้ดังนี้

2.6.2.1 ปัญหาด้านแรงงานระดับวิศวกรและสถาปนิกที่จัดหาเข้ามาทำงานในบริษัทก่อสร้างขนาดเล็ก พบว่าลักษณะของปัญหาต่างๆ มีดังนี้

- ก. บรรดาสถาปนิก/วิศวกร ที่มีประสบการณ์ มักเรียกอัตราเงินเดือนที่สูงจนบริษัทไม่สามารถแบกรับภาระได้
- ข. งานส่วนใหญ่ของการก่อสร้างนั้นที่ได้รับมักเป็นงานที่มีขนาดเล็ก ทำให้บรรดาวิศวกร/สถาปนิกมองดูว่าเป็นงานที่ปราศจากความท้าทาย
- ค. บริษัทยังขาดศักยภาพในด้านการให้ผลตอบแทนแก่วิศวกร/สถาปนิกในด้านของสวัสดิการ โบนัสประจำปี ทำให้ขาดความน่าสนใจในการเข้ามาทำงาน
- ง. บริษัทประสบปัญหาในด้าน การลาออกของวิศวกร/สถาปนิกที่เข้ามาร่วมงานกับบริษัทบ่อยๆ โดยสาเหตุที่พบ เนื่องจากว่าวิศวกร/สถาปนิกที่เข้ามาทำงาน เกิดความไม่พอใจในระบบการทำงานของบริษัท ในช่วงแรกทำให้เกิดผลกระทบคือ งานที่วิศวกร/สถาปนิกรับผิดชอบ เกิดความล่าช้า ทำให้ได้รับคำตำหนิจากผู้บริหาร และเป็นสาเหตุให้ต้องลาออกจากบริษัท

2.6.2.2 ปัญหาด้านการจัดการจัดหาแรงงานระดับเทคนิคเขียนและพนักงานทั่วไป เช่น พนักงานสโตร์ ช่างการ ที่เข้ามาทำงานร่วมในบริษัทก่อสร้างขนาดเล็ก สรุปปัญหาต่างๆ ดังนี้

- ก. พนักงานที่มีประสบการณ์มักไม่เข้ามาร่วมกับบริษัทก่อสร้างขนาดเล็ก
- ข. พนักงานที่เข้ามาทำงานมักจะเป็นพนักงานที่มีประสบการณ์น้อย ทำให้ต้องมีการอบรม และมักจะทำงานผิดพลาดบ่อยๆ ในช่วงแรก
- ค. พนักงานมักลาออกบ่อยๆ เนื่องจากบริษัทอื่นๆ ให้เงินเดือน

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น เมื่อนุญาตเห็นไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าที่สูงกว่า
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้เผยแพร่ข้อมูลเนื้อหาและต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

2.6.2.3 ปัญหาทางด้านการจัดการแรงงานของผู้รับเหมา ช่วง (Sub Contractor)

- ก. ผู้รับเหมาช่วงมักทำงานได้คุณภาพของงานไม่ค่อยเป็นไปตามความต้องการของบริษัท
- ข. ผู้รับเหมาช่วงมักทำงานล่าช้าไม่ตรงตามเวลาที่ต้องการของบริษัท
- ค. ผู้รับเหมาช่วงมีการขอเบิกเงินสำรองล่วงหน้าจากทางบริษัทบ่อย

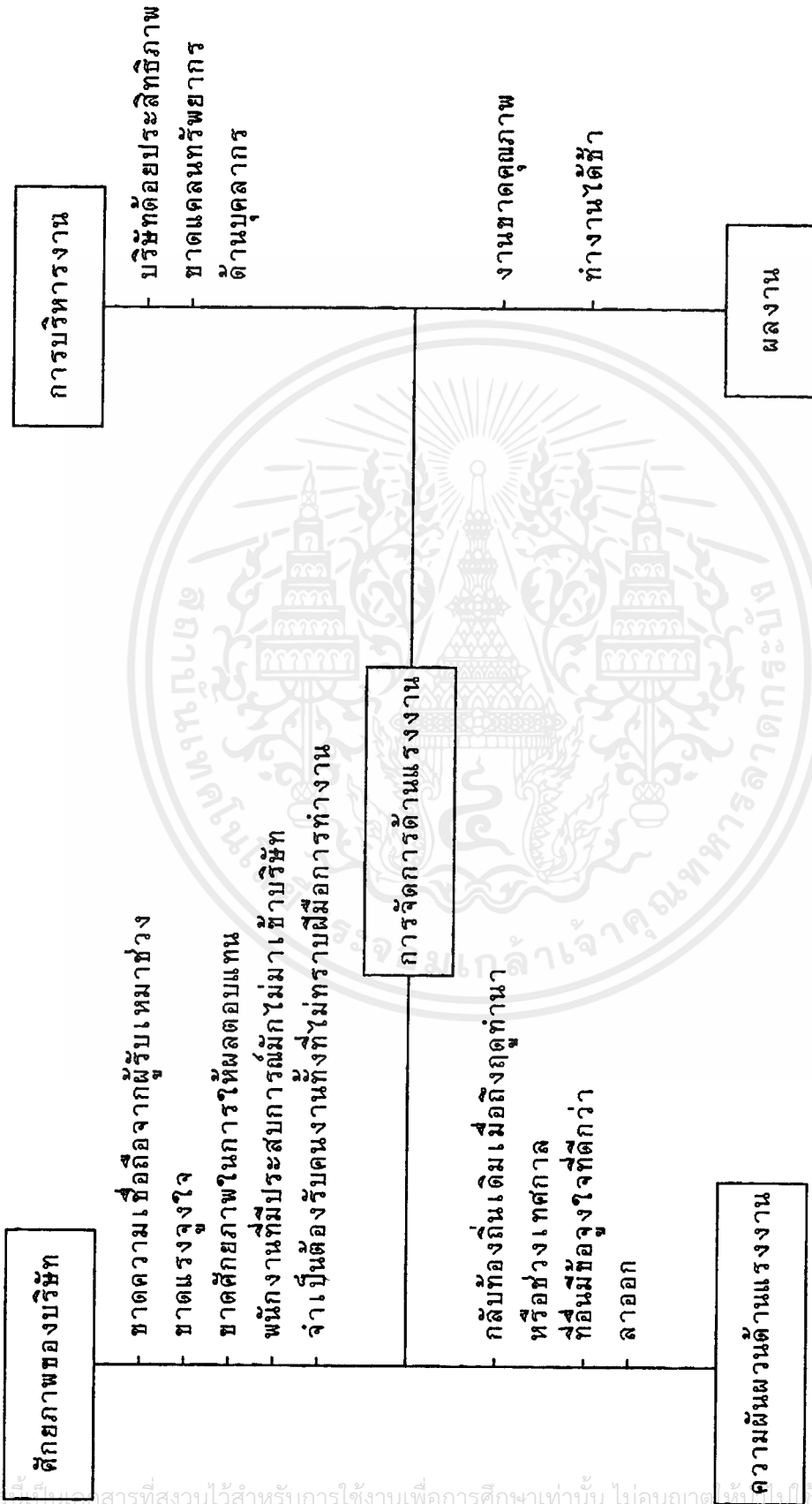
2.6.2.4 ปัญหาด้านการควบคุมแรงงานสำหรับพนักงานระดับคนงานในบริษัทก่อสร้างขนาดเล็ก จากการสอบถามถึงลักษณะของปัญหาพบว่า มีลักษณะคล้ายคลึงกันคือ ในการรับคนงานเข้ามาทำงานกับบริษัท ปรากฏว่าบริษัทยังไม่ทราบฝีมือของคนงานแต่ละคนมาก่อน ทำให้เมื่อลงมือปฏิบัติงานจริง มักจะมีปัญหาด้านคุณภาพของงาน นอกจากนี้การหาคนงานมาทำงานให้กับบริษัทนั้น คนงานบางคนมักจะนำครอบครัวมาด้วย ทำให้บริษัทต้องเสียค่าใช้จ่ายในการหาที่พักคนงานเพิ่มมากขึ้น

จากรายละเอียดของปัญหา ที่กล่าวมาทั้งหมดนั้นลักษณะของปัญหาที่บริษัทก่อสร้างขนาดเล็กประสบปัญหาในด้านแรงงานจะมีลักษณะดังนี้ คือ

1. ในส่วนของวิศวกรและสถาปนิก ปัญหาที่พบมักเป็นปัญหาทางด้านอัตราค่าจ้าง และการขาดแรงจูงใจจากบริษัท ทำให้การหาวิศวกร/สถาปนิกเข้ามาร่วมงานทำได้ยาก
2. ในส่วนของพนักงานระดับเทคนิค ชีเยน-โพร์แมนปัญหาที่เกิดขึ้นกับพนักงานที่เข้ามาทำงานมักเป็นพนักงานที่มีประสบการณ์น้อยและอยู่กับบริษัทได้ไม่นานก็ลาออกเพื่อไปทำงานกับบริษัทอื่นๆ ที่มีเงินเดือนสูงกว่า หรือมีลักษณะงานที่น่าสนใจกว่า
3. สำหรับปัญหาในส่วนของผู้รับเหมาช่วง มักเป็นปัญหาที่เกิดขึ้นจากการทำงานที่ไม่ค่อยได้คุณภาพและไม่ตรงต่อเวลา โดยที่ปัญหานี้มักเกิดกับบริษัทก่อสร้างที่ใช้ผู้รับเหมาช่วงที่เพิ่งเคยติดต่อกันเป็นครั้งแรกๆ ซึ่งยังไม่เคยได้ทำงานร่วมกันมาก่อน แต่อาจจะม้อัตราค่าจ้างที่ไม่สูงนักจนบริษัทเรียกมาใช้บริการ นอกจากนี้ก็

เป็นปัญหาด้านการเบิกเงินสำรองล่วงหน้าบ่อยๆ จนทำให้บริษัทต้องมีภาระค่าใช้จ่ายเอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น เมื่อนุญตให้มาใช้ประโยชน์ด้านการค้าในระหว่างเดือนเพิ่มมากขึ้น

ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดแปลงเนื้อหาและต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



รูปที่ 2.6 ปัญหาที่เกิดทางด้านแรงงาน

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้ไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหาและต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

2.7 การศึกษาวิเคราะห์นโยบายในการควบคุมคุณภาพของงานในบริษัท ก่อสร้างขนาดเล็ก

2.7.1 นโยบายในการควบคุมคุณภาพของงาน

โดยการวิเคราะห์นโยบายในด้านการควบคุมคุณภาพของบริษัทก่อสร้างขนาดเล็ก เพื่อต้องการทราบถึงการวางแผนของระดับผู้บริหาร และวิศวกรในบริษัทก่อสร้างขนาดเล็ก โดยจะเน้นไปในด้าน การจัดทำนโยบายและกระจายลงไปยังพนักงานระดับเทคนิคเขียน-โพรแมนในการเข้าไปตรวจสอบคุณภาพงานที่บริษัทได้รับทำ ซึ่งจากการสอบถามทำให้สรุปได้ดังต่อไปนี้

มาตรการที่บริษัทก่อสร้างขนาดเล็กได้นำเอามาใช้สำหรับพนักงานของบริษัท ในการควบคุมคุณภาพของงาน

- ก. โดยการจัดทำรายงานแสดงรายละเอียดงานที่ต้องมีการตรวจสอบ (Checklist) เป็นประจำให้แก่พนักงานที่มีหน้าที่ในการควบคุมคุณภาพงาน
- ข. วางนโยบายโดยที่พนักงานระดับบริหาร เป็นผู้ทำหน้าที่ตรวจสอบคุณภาพของงานร่วมกับเทคนิคเขียนที่หน้างาน
- ค. จัดให้พนักงานรับผิดชอบ ทำหน้าที่ในการควบคุมคุณภาพหน้างานโดยตรง จากนั้นพนักงานระดับบริหารหรือวิศวกรจะเข้าทำการ Cross Check โดยการสุ่มเข้าดูเป็นบางจุด
- ง. ให้พนักงานที่ทำหน้าที่ควบคุมคุณภาพของงานรับผิดชอบโดยตรง แต่เมื่อมีปัญหาให้ทำรายงานแจ้งต่อผู้บริหารหรือวิศวกร จากนั้นทางผู้บริหารจะเข้ามาแก้ปัญหาให้

มาตรการในด้านการเพิ่มและพัฒนาความรู้ทางด้านการควบคุมงานให้แก่ บรรดาพนักงานของบริษัทที่ต้องทำหน้าที่ในการควบคุมคุณภาพของงาน

- ก. โดยจัดให้มีการประชุมในทุกสัปดาห์ เพื่อสรุปการทำงานที่ผ่านมาและผู้บริหารของบริษัท ชี้แนะให้เห็นถึงผลดี ผลเสีย ของการทำงานที่ผ่านมา
- เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดลอกเนื้อหาและต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ข. โดยยินยอมให้พนักงานไปเรียนหนังสือเพิ่มเติม เพื่อเพิ่มพูนความรู้และปรับวิทยฐานะของตนเอง

ค. พนักงานระดับ บริหารและวิศวกรเป็นผู้ถ่ายทอดความรู้ให้แก่พนักงานด้วยตนเอง โดยมาเดินดูหน้างานพร้อมทั้งชี้ให้เห็นถึงข้อดี ข้อเสียของการทำงานแต่ละจุดเป็นกรณีๆ ไป

ง. โดยการส่งเสริมความรู้แก่พนักงาน โดยการจัดหาหนังสือต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับ การควบคุมคุณภาพงานก่อสร้างให้มีในบริษัท

จะเห็นว่าในการวางแผนด้านการควบคุมคุณภาพของงานของบริษัทก่อสร้างขนาดเล็กพบว่า ระดับบริหารของบริษัทนั้นยังคงต้องมีบทบาทมากในการทำหน้าที่ตั้งแต่วางแผนแนวทางในการให้พนักงาน ได้ปฏิบัติจนถึงการลงมือทำหน้าที่ตรวจสอบด้วยตนเอง

ด้านการวางแผนนโยบาย พอแบ่งแนวทางได้เป็น 2 แนวทางใหญ่ คือ

ก. โดยการวางหลักการ และแนวทางให้พนักงานได้ทราบก่อน ได้แก่ การทำ Check List ให้แก่พนักงานได้ทราบแล้วจึงร่วมกันในการตรวจสอบคุณภาพงาน

ข. โดยการให้พนักงานได้มีหน้าที่รับผิดชอบงาน โดยตรงจากนั้นจึงเข้าร่วม ตรวจสอบเช็คร่วมกับพนักงานที่หน้างาน

โดยที่บริษัทที่ใช้ตามแนวทางที่ 1 นั้น โดยมากมักเป็นบริษัทที่ผู้บริหารของบริษัทจะมีวิศวกรอื่นๆ คอยช่วยเหลือบ้าง ทำให้ผู้บริหารสามารถที่จะไปบริหารงานส่วนอื่นๆ ได้ โดยที่วิศวกรพวกนี้ จะทำหน้าที่คุมงานประมาณ 2-3 โครงการต่อคนสำหรับบริษัทที่ใช้แบบแนวทางที่ 2 มักเป็นบริษัทที่ผู้บริหารและวิศวกรเป็นบุคคลคนเดียวกัน ซึ่งเวลาจะค่อนข้างรัดตัวจึงต้องให้พนักงานเทคนิคเขียนที่มีหน้าที่ดูแลคุณภาพของงานได้รับผิดชอบงานอย่างเต็มที่ และเมื่อมีปัญหาทางหน้างานผู้บริหารจึงเข้ามาช่วยแก้ไขปัญหา และนโยบายในการพัฒนาความรู้แก่พนักงาน ในด้านการควบคุมคุณภาพนั้น วิธีการที่นิยมนำมาใช้คือ การประชุมร่วมกัน การถ่ายทอดความรู้ให้แก่พนักงาน และการจัดหาหนังสือ เพื่อส่งเสริมความรู้ในด้านต่างๆ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับกรใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า

ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหาและต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ทั้งนี้จากการสอบถามผู้บริหารที่ใช้วิธีเหล่านี้ เพราะเป็นวิธีที่ค่อนข้างสะดวก ประหยัดค่าใช้จ่ายของบริษัท และเป็นการแลกเปลี่ยนข้อคิดเห็น และช่วยระดมความคิดในการร่วมกันแก้ไขปัญหาต่างๆ

2.7.2 ปัญหาด้านการควบคุมคุณภาพของงานในบริษัทก่อสร้างขนาดเล็ก

สรุปปัญหาได้ดังต่อไปนี้

ก. พนักงานที่ทำหน้าที่ควบคุมงาน ขาดความเอาใจใส่ดูแลในการทำงาน ทำให้งานที่ออกมามีคุณภาพไม่ดีพอ ต้องมีการแก้ไขใหม่ ซึ่งในบางครั้งถึงขั้นรื้อหรือทุบทิ้ง เพื่อสร้างใหม่ ทำให้ต้องเสียเวลาและต้นทุนต้องเพิ่มขึ้นมากตามไปด้วย โดยลักษณะของปัญหานี้จะพบกับทุกบริษัท

ข. พนักงานควบคุมคุณภาพของบริษัท ไม่มีการให้ความสำคัญมากนักในการทำงานแต่ละชิ้น

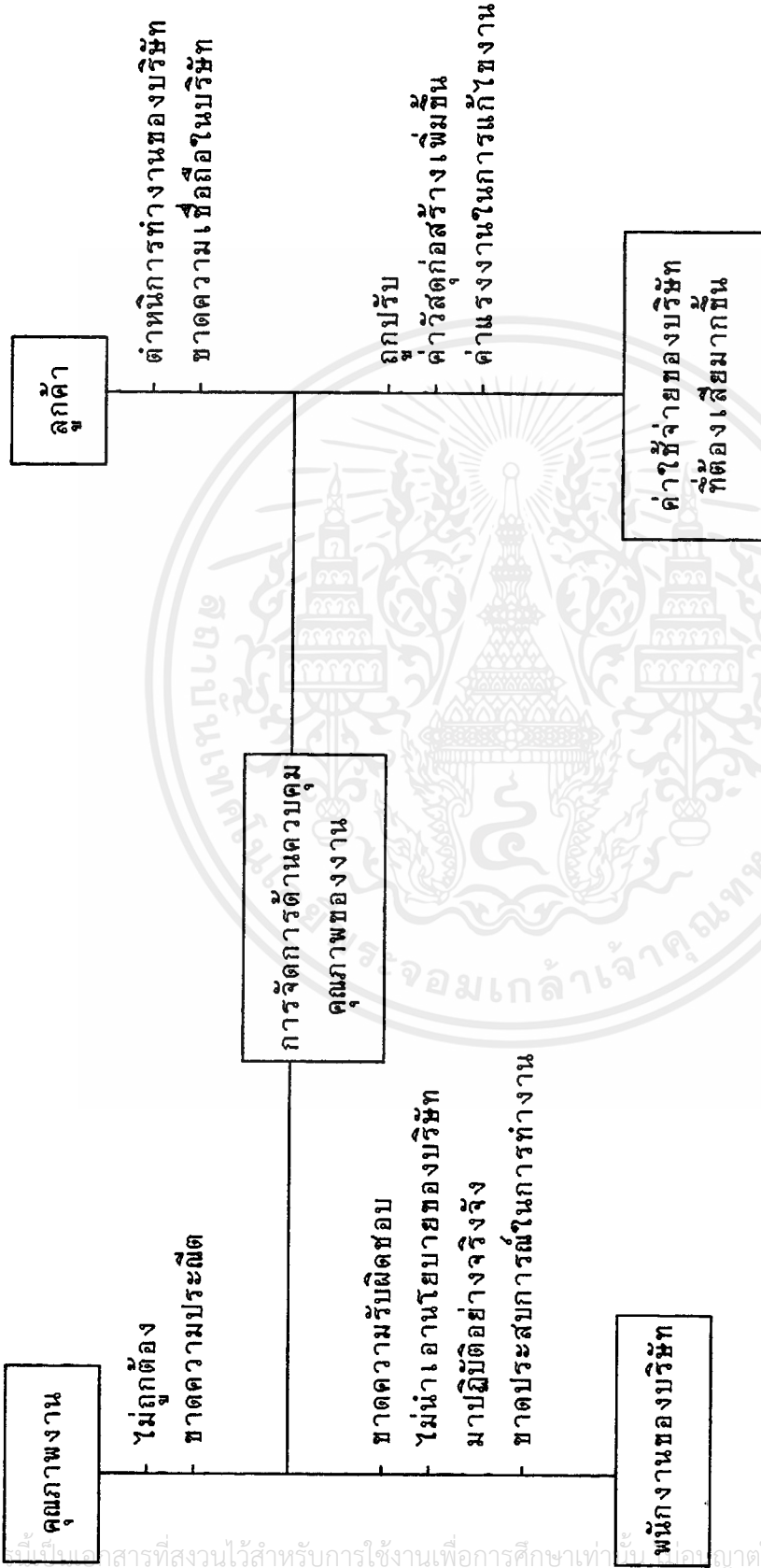
ค. ปัญหาที่เกิดระหว่างผู้ควบคุมงานกับพนักงานควบคุมคุณภาพ โดยลักษณะของปัญหาที่พบได้แก่

- ความเคร่งครัดต่อการทำงานของผู้ควบคุมงาน
- บางทีมีความเห็นว่าเป็นการกลั่นแกล้งของผู้ควบคุมงาน

ส่วนบริษัทที่เห็นว่าไม่มีปัญหาเกิดขึ้นกับผู้ควบคุมงานนั้น ได้ให้เหตุผลว่างานที่บริษัทรับได้ในบางงานเป็นงานที่มีขนาดเล็ก ซึ่งเจ้าของงานเห็นว่ายังไม่จำเป็นต้องมีผู้ควบคุมงานมาคุมงานบริษัทอีกทีหนึ่ง

ง. พนักงานของบริษัทไม่ได้นำเอามาตรการต่างๆ ของบริษัทที่จัดทำไว้ อาทิ รายการ Check List มาใช้อย่างจริงจัง

นอกจากนี้แล้วยังมีเหตุผลประกอบอื่นๆ อันทำให้ส่งผลกระทบต่อปัญหา ด้านการควบคุมคุณภาพของงานอีกเช่น เกิดจากความผิดพลาดของแบบก่อสร้าง พนักงานขาดความประณีตในการทำงาน เป็นต้น



รูปที่ 2.7 แสดงปัญหาในการควบคุมคุณภาพของงาน

2.8 สรุป

การวิเคราะห์ถึงการบริหารงานจัดการ และลักษณะของปัญหาที่เกิดขึ้น สำหรับบริษัทก่อสร้างขนาดเล็กจากการสอบถามพบว่า ผู้บริหารของบริษัทก่อสร้างขนาดเล็กส่วนใหญ่ ซึ่งส่วนมากจะเป็นวิศวกร มีแนวทางในการบริหารงานภายในบริษัท และการบริหารงานก่อสร้างที่คล้ายคลึงกัน โดยที่ผู้บริหารส่วนใหญ่ จะเน้นแนวทางไปในด้านการบริหารงานด้านการผลิต ซึ่งมีความสัมพันธ์กับงานก่อสร้าง และเป็นธุรกิจหลักของบริษัทโดยตรง งานด้านการผลิตจะเน้นหนักไปในด้านการควบคุมเวลา ด้านควบคุมวัสดุ ด้านการควบคุมแรงงาน และด้านการควบคุมคุณภาพของงานในส่วนการควบคุมต้นทุนพบว่า ผู้บริหารของบริษัทไม่ค่อยให้ความสนใจมาก โดยให้ทางฝ่ายบัญชีและฝ่ายการเงินของบริษัทเป็นผู้ดูแลให้ สำหรับในส่วนการบริหารงานด้านอื่นๆ พบว่าการบริหารงานด้านการเงิน ผู้บริหารของบริษัทก่อสร้างขนาดเล็กส่วนมากแล้ว จะใช้เงินทุนส่วนตัวประกอบกับแหล่งเงินทุนอื่นๆ ได้แก่จากทางธนาคารพาณิชย์ เป็นแหล่งเงินทุนเสริม

ส่วนการจัดการด้านการตลาดพบว่า บริษัทก่อสร้างขนาดเล็กนั้น จะไม่ให้ความสำคัญต่อการประชาสัมพันธ์บริษัทโดยการผ่านทางสื่อสารมวลชน เช่นหนังสือพิมพ์ หรือวารสารก่อสร้างต่างๆ มากนัก แต่จะใช้วิธีโดยการฝากบอกต่อๆ กันไป ยังผู้ที่รู้จักคุ้นเคยกันมาก่อน และตลาดแรงงานของบริษัท โดยส่วนมากมักใช้แหล่งงานทางภาคเอกชนเป็นหลัก ซึ่งงานที่รับได้นั้นมักเป็นงานที่ได้รับการติดต่อผ่านมาจากคนที่รู้จักมาก่อน และพบว่าในบริษัทก่อสร้างขนาดเล็กทั่วไป ผู้บริหารงานของบริษัทจำเป็นต้องอาศัยความช่วยเหลือจากผู้รู้จักคุ้นเคยกันมาก่อน

สำหรับปัญหาทางการเงิน ลักษณะของปัญหาในระยะแรกได้แก่ การขาดความเชื่อถือในศักยภาพของบริษัทในการขอเข้าไปกู้ยืมเงินจากแหล่งเงินทุนต่างๆ และการขอสินเชื่อจากร้านค้าที่ขายวัสดุก่อสร้างในระยะแรก

ปัญหาทางการเงินที่ตลาดพบว่า ลักษณะของปัญหาส่วนใหญ่มักเกิดขึ้นในลักษณะที่คล้ายกับปัญหาทางการเงินคือ การขาดความเชื่อถือจากทางเจ้าของงานในการเข้าไปรับทำงาน ทั้งนี้โดยมีผลมาจากศักยภาพของบริษัท และประกอบกับอุปสรรคอันเกิดจากคู่แข่งซึ่งเป็นบริษัทก่อสร้าง ทั้งขนาดกลางและขนาดใหญ่ที่มีอยู่มาก

ในส่วนทางด้านการควบคุมเวลา การควบคุมทางด้านวัสดุ การควบคุมแรงงาน และการควบคุมทางด้านคุณภาพของงาน อันเป็นปัญหาทางการเงินที่นั่น ลักษณะของปัญหาที่ประสบในระยะเริ่มแรกได้แก่ ปัญหาที่เกิดเนื่องมาจากบุคลากรที่บริษัทรับเข้ามาทำงานในระยะเริ่มแรกมักจะขาดประสิทธิภาพในการทำงาน โดยเฉพาะในส่วนของพนักงานระดับเทคนิค เชียนและฟอร์แมนที่ประจำอยู่ตามหน้างาน ซึ่งมีผลกระทบโดยตรงต่อคุณภาพของงานบริษัท และความเชื่อถือจากทางเจ้าของงาน ซึ่งเหล่านี้จะส่งผลกระทบต่อการบริหารงานทั้งหมด สำหรับการจัดการด้านระบบการควบคุมต้นทุน พบว่าผู้บริหารงานของบริษัท ยังไม่สามารถจัดให้มีระบบควบคุมต้นทุนที่เป็นแบบมาตรฐานอย่างเต็มรูปแบบ โดยที่ผู้บริหารของบริษัทยังประสบปัญหาทางการเงินที่การจัดให้มีระบบและการจัดให้มีบุคลากรให้เข้ามารับผิดชอบในงานด้านนี้โดยตรง โดยจะให้ทางฝ่ายบัญชีและฝ่ายการเงินของบริษัทเป็นผู้รับผิดชอบในด้านการรวบรวมข้อมูลทางด้านค่าใช้จ่าย และรายรับของบริษัททั้งหมด

เห็นได้ว่าปัญหาประการสำคัญที่สุดในการบริหารงานของบริษัทก่อสร้างขนาดเล็กก็คือ ปัญหาทางด้านบุคลากรของบริษัทที่เข้ามาทำงานให้กับบริษัทในระยะเริ่มแรก ซึ่งเกิดมาจากการขาดประสิทธิภาพของบุคลากร ซึ่งเป็นปัญหาหลักที่ผู้บริหารของบริษัทก่อสร้างขนาดเล็กต้องให้ความสำคัญเป็นอย่างมาก

บทที่ 3

การศึกษาการจัดการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในบริษัทก่อสร้างขนาดเล็ก

ลักษณะของการจัดการและปัญหาที่เกิดขึ้นในแต่ละหมวดของการจัดการในบริษัทก่อสร้างขนาดเล็กพบว่ารายละเอียดในการบริหารและการจัดการของบริษัทก่อสร้างขนาดเล็กจะแตกต่างกันไป โดยขึ้นอยู่กับพื้นฐานการเตรียมการที่ต่างกันไป เช่น ความพร้อมทางด้านเงินลงทุน ความพร้อมทางด้านบุคลากร รวมไปถึงนโยบายทางการบริหารของระดับผู้จัดการของบริษัท ซึ่งปัจจัยต่างๆ เหล่านี้ เป็นสาเหตุที่ทำให้เกิดปัญหาในการดำเนินการของบริษัทก่อสร้างขนาดเล็กได้ โดยจุดประสงค์ของการศึกษานี้ เพื่อให้ทราบแนวทางการแก้ไขในส่วนที่ได้รับจากการสอบถามผู้บริหาร ของบริษัทก่อสร้างขนาดเล็ก ซึ่งบริษัทเหล่านั้นได้นำไปปฏิบัติจนสามารถแก้ไขปัญหาได้ พอสรุปได้ดังต่อไปนี้

3.1 แนวทางการแก้ไขปัญหาทางการเงินสำหรับบริษัทก่อสร้างขนาดเล็ก

3.1.1 แนวทางการแก้ไขปัญหาทางการเงินจากการสอบถาม

พบว่าประเด็นของปัญหาทางการเงินที่บริษัทก่อสร้างขนาดเล็กมีด้วยกัน 4 ประเด็นใหญ่ คือ

1. เงินทุนประกอบการไม่เพียงพอ
2. แหล่งการเงินต่างๆ ยังไม่ให้ความเชื่อถือ
3. การขาดความเชื่อถือจากร้านค้าขายวัสดุก่อสร้าง
4. เจ้าของงานจ่ายเงินค้างวดงาน (Payment) ล่าช้า

จากการสอบถามผู้บริหารของบริษัทก่อสร้างขนาดเล็กพบว่า แนวทางการแก้ไขของปัญหาแต่ละประเด็นจะมีดังนี้

3.1.1.1 ประเด็นของเงินทุนประกอบการไม่เพียงพอ

แนวทางการแก้ไขปัญหา คือ

- สำหรับงานที่บริษัทได้รับนั้น ต้องตั้งเงื่อนไขขอเบิกเงินล่วงหน้าจากทางเจ้าของงาน
- โดยการเรียกหุ้นเพิ่มจากผู้ร่วมลงทุนของบริษัท
- โดยการแสวงหาเครดิตจากร้านค้าและจากแหล่งเงินทุนต่างๆ

3.1.1.2 ประเด็นในด้านที่บริษัทขาดความเชื่อถือจาก

แหล่งทางการเงินต่างๆ จากการสอบถามส่วนใหญ่มักจะมีแหล่งเงินทุนที่เป็นเงินส่วนตัวของผู้ลงทุนเป็นส่วนใหญ่ ทำให้ปัญหาทางด้านการขาดความเชื่อถือจากแหล่งการเงินต่างๆ จึงไม่ค่อยจะมีนัก แต่ก็ยังมีบางบริษัทที่ใช้แหล่งเงินทุนจากการกู้ยืมธนาคารพาณิชย์และพบว่าในช่วงระยะที่บริษัทเหล่านี้ขอกู้เงินจากธนาคารนั้นปัญหาทางด้านการขาดความเชื่อถือจากธนาคารนั้นมีน้อย เพราะผู้บริหารของบริษัทเหล่านี้ได้ทำการปูพื้นฐานทางด้านความสัมพันธ์กับทางธนาคารพาณิชย์มาก่อน ดังนั้นปัญหาที่เกิดขึ้นจึงเป็นปัญหาที่เกิดกับผู้บริหารของบริษัท ในการเข้าไปสร้างความสัมพันธ์กับทางธนาคาร ซึ่งวิธีการต่างๆ ที่ผู้บริหารของบริษัทนำมาใช้ ดังแสดงในตาราง

3.1 โดย

1. ต้องพยายามให้ทางธนาคารรู้จักและคุ้นเคย ทั้งนี้เพื่อเป็นการปูพื้นฐานของความสัมพันธ์ในขั้นเบื้องต้น โดยวิธีการที่ผู้บริหารของบริษัทใช้ได้แก่ การเปิดบัญชีกับทางธนาคารและเพิ่มปริมาณเงินฝากให้เพิ่มมากขึ้นเรื่อยๆ จากนั้นเมื่อเริ่มก่อตั้งบริษัท จึงเข้าไปติดต่อกับทางธนาคารในการขอกู้ยืมเงิน

2. ต้องมีการหาหลักทรัพย์ และผู้ค้ำประกันมาแสดงต่อทางธนาคาร ซึ่งวิธีการนี้เป็นวิธีที่ต้องใช้เวลาในการที่จะสร้างศรัทธาในทางด้านการเงินของผู้บริหารซึ่งเป็นสิ่งที่จำเป็นอย่างมาก สำหรับนักลงทุนไม่ว่าจะเป็นในส่วนของธุรกิจก่อสร้างหรือธุรกิจแขนงใดก็ตาม

3.1.1.3 ในประเด็นการขาดความเชื่อถือจากทางร้านค้าที่ขายวัสดุก่อสร้าง สำหรับปัญหานี้ บริษัทก่อสร้างที่จำเป็นจะต้องติดต่อกับทางร้านค้าที่ไม่เคยติดต่อซื้อขายกันมาก่อน ในช่วงระยะแรกๆ ของการติดต่อก็จะต้องเผชิญกับปัญหาที่ทางร้านค้าขายวัสดุก่อสร้าง มักไม่ยินยอมให้เครดิตในการซื้อขายสินค้าแก่ลูกค้าหน้าใหม่ที่เข้ามาติดต่อ และโดยเฉพาะสำหรับบริษัทก่อสร้างขนาดเล็ก ซึ่งรายได้ของบริษัทยังมีไม่มากนัก ดังนั้นแนวทางการแก้ไขปัญหาที่ผู้บริหารของบริษัทนำมาใช้มีดังนี้

1. โดยให้ผู้ที่รู้จักคุ้นเคยหรือเพื่อนฝูง ที่เคยติดต่อสั่งซื้อกับทางร้านค้าที่เคยติดต่อซื้อขายกันมาก่อน ให้ช่วยติดต่อจัดซื้อวัสดุให้กับบริษัท ทั้งนี้เพื่อเป็นหลักประกันให้กับทางร้านค้าในการขอสินเชื่อ
2. ถ้าไม่สามารถเจรจาในขั้นแรกในการขอเครดิตจากทางร้านค้าทางบริษัทจำเป็นต้องใช้เงินสดในการซื้อสินค้าไปก่อน
3. พยายามสร้างความเชื่อถือทางด้านการเงินให้เกิดกับทางร้านค้าในกรณีที่ได้เครดิตจากทางร้านค้าแล้ว เช่นโดยการจ่ายเงินให้ตรงตามเวลาที่นัดหมาย

3.1.1.4 ประเด็นของปัญหาทางด้านการเงินที่เกิดจากการจ่ายเงินค่าจ้างงานล่าช้าจากเจ้าของงาน แนวทางในการแก้ไขปัญหาที่มีดังนี้

1. ต้องจัดทำมาตรการในการเร่งรัดหนี้สินที่ค้างชำระให้ได้ โดยไม่ปล่อยให้หนี้สินค้างชำระไว้นาน ซึ่งมาตรการที่บริษัทก่อสร้างเหล่านี้ นำมาใช้ตั้งแต่การเริ่มต้นเจรจากับทางเจ้าของงาน การใช้มาตรการชลอการทำงานจนกว่าจะสามารถเจรจาตกลงกันได้ และในขั้นสุดท้าย คือ การหยุดการทำงาน
2. ต้องให้พนักงานในบริษัท ทำงานให้ได้ตรงตามเป้าหมายที่วางไว้ เพื่อให้สามารถเก็บเงินงวดงานได้ตรงตามเป้าหมาย

3.1.2 แนวทางการแก้ไขปัญหาด้านการเงินอื่นๆ

เนื่องจากปัญหาทางการเงินสำหรับบริษัทก่อสร้างขนาดเล็กมักจะประสบปัญหา อันเกิดจากปัจจัยต่างๆ ภายนอกบริษัท แต่ค่าใช้จ่ายที่เกิดภายในบริษัท อันเนื่องมาจากการทำงานนั้น เป็นสิ่งที่ผู้บริหารไม่ควรละเลย และต้องหามาตรการเสริมเข้ามา เพื่อลดค่าใช้จ่ายของบริษัท ซึ่งเป็นภาระแบ่งเบาภาระของบริษัทด้านการเงินอีกทางหนึ่งด้วยมาตรการเสริม อาทิ เช่น

3.1.2.1 หาทางลดค่าใช้จ่ายต่างๆ ที่บริษัทต้องมี ซึ่งค่าใช้จ่ายต่างๆ เหล่านี้ อาทิ เช่น ค่าน้ำ ค่าไฟ ค่าโทรศัพท์ เท่าที่สามารถทำได้ โดยพยายามตัดเดือนพนักงานไม่ให้ใช้ฟุ่มเฟือยจนเกินไป

3.2.2.2 พยายามควบคุมค่าใช้จ่ายด้านค่าแรงงานของพนักงานและของคนงาน ซึ่งค่าใช้จ่ายเหล่านี้ ได้แก่ ค่าแรงในการทำงานรวมไปถึงค่าล่วงเวลาของคนงาน ทั้งนี้พยายามให้อยู่ภายในงบประมาณที่บริษัทมีอยู่

3.1.2.3 พยายามส่งต่อส่งดูแลพนักงานของบริษัทไม่ให้ใช้วัสดุสิ่งของต่างๆ ฟุ่มเฟือยจนเกินไป เช่น ตะปู น้ำมัน ปูนซีเมนต์ และพยายาม
 เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
 ให้ใช้นโยบายในด้านการหมุนเวียน นำเอาวัสดุที่ใช้แล้วกลับนำมาเอามาใช้ใหม่
 ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดแปลงเนื้อหาและต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 3.1 สรุปแนวทางการแก้ไขปัญหาทางการเงินของบริษัทก่อสร้างขนาดเล็ก

ลักษณะของปัญหา	แนวทางการแก้ไข
<p>1. เงินทุนประกอบการเบื้องต้นไม่เพียงพอ</p>	<ul style="list-style-type: none"> - เรียกหุ้นจากผู้ร่วมลงทุน - แสวงหาเครดิตจากแหล่งเงินทุนและร้านค้าต่างๆ - เบิกเงินล่วงหน้า (Advance Payment) จากทางเจ้าของงาน
<p>2. บริษัทขาดความเชื่อถือจากแหล่งเงินทุนต่างๆ</p>	<ul style="list-style-type: none"> - กรณีแหล่งเงินทุนได้จากธนาคารพาณิชย์ต้องสร้างความคุ้นเคยกับทางธนาคารพาณิชย์ - มีหลักทรัพย์และผู้ค้ำประกัน เพื่อแสดงต่อทางธนาคาร
<p>3. บริษัทขาดความเชื่อถือทางการเงินจากทางร้านค้าที่ขายวัสดุ</p>	<ul style="list-style-type: none"> - ให้ทางร้านค้ารู้จักโดยผ่านทางผู้ที่รู้จักคุ้นเคย - ใช้เงินสดในการซื้อสินค้า - สร้างความเชื่อถือทางการเงิน
<p>4. ปัญหาทางการเงินจากการที่เจ้าของงานจ่ายค่าผลงานล่าช้า</p>	<ul style="list-style-type: none"> - โดยการจัดหามาตรการในการเร่งรัดหนี้สิน - กำชับพนักงานของบริษัท ให้ทำงานตรงตามกำหนดการที่วางไว้

3.2 แนวทางการแก้ไขปัญหาด้านการตลาดในบริษัทก่อสร้างขนาดเล็ก

3.2.1 แนวทางการแก้ไขปัญหาด้านการตลาดจากการสอบถาม โดย
 แนวทางที่ผู้บริหารบริษัทก่อสร้างเหล่านี้ใช้ในการแก้ปัญหาคือ

3.2.1.1 จากปัญหาในประเด็นวิธีการประชาสัมพันธ์ของ
 บริษัทก่อสร้างขนาดเล็ก โดยการใช้วิธีลงในสื่อทางวารสารหรือทางหนังสือพิมพ์
 ต่างๆ พบว่ามักใช้ไม่ค่อยได้ผลไม่สามารถหาลูกค้าได้มากนัก ทั้งนี้เนื่องจาก
 ความเป็นบริษัทขนาดเล็ก ลูกค้าอาจไม่มีความเชื่อมั่นในตัวบริษัทมากนัก ทั้งนี้
 เพราะในตลาดของการก่อสร้างปัจจุบัน บริษัทผู้รับเหมามีอยู่เป็นจำนวนมาก ทำ
 ให้ลูกค้าต้องการใช้บริการจากบริษัทที่มีชื่อเสียงมาก่อน ดังนั้นแนวทางการแก้ไข
 ปัญหาได้แก่ การพยายามรับงานที่เป็นงานได้รับการติดต่อ จากเพื่อนหรือคนรู้จัก
 คู่ค้าที่เคยติดต่อผ่านกันมา เพราะโอกาสที่จะได้รับงานจะมีได้ค่อนข้างสูง

3.2.1.2 ประเด็นปัญหาของการหาแหล่งงานระหว่าง
 ภาครัฐบาลและภาคเอกชน ทางบริษัทก่อสร้างจะหางานจากทางภาคเอกชน
 มากกว่าการหางานจากทางภาครัฐบาล เพราะโอกาสของการได้รับงานจะมี
 สูงกว่า เมื่อเทียบกับโอกาสของการรับงานของทางภาครัฐบาล ทั้งนี้เพราะ
 งานทางภาครัฐบาลนั้น มักจะต้องอาศัยการนำเอาผลงานเก่าๆ ไปแสดงกับ
 หน่วยงานของรัฐนั้นๆ ซึ่งประเด็นนี้ทำให้บริษัทก่อสร้างไม่สามารถรับงานได้
 หรืองานที่รับได้ก็เป็นงานที่มีมูลค่าไม่มากนัก

**3.2.1.3 ประเด็นของปัญหาที่เมื่อรับงานจากส่วนทางภาค
เอกชน บางครั้งต้องประสบกับปัญหาทางด้านความไม่แน่นอนทางสภาพการเงินของ
เจ้าของงาน** สำหรับประเด็นนี้ ผู้บริหารของบริษัทให้ความเห็นว่าในการจะรับงาน
กับเจ้าของงานคนใดก็ตาม สิ่งที่ต้องคำนึงถึงก็คือ ควรจะได้มีการสืบประวัติและ
สภาพทางทางการเงินอย่างคร่าวๆของทางเจ้าของงานด้วยทั้งนี้ เพื่อเป็นการเพิ่ม
ความมั่นใจให้แก่ทางบริษัทในการเข้าไปรับงาน

3.2.2 แนวทางการแก้ไขปัญหาด้านการตลาดอื่นๆ

ลักษณะของการแก้ไขปัญหาด้านการตลาดของผู้บริหารของ
บริษัทก่อสร้างขนาดเล็กพบว่าแนวทางการแก้ไขปัญหานั้น ยังจำเป็นที่จะต้อง
อาศัยความช่วยเหลือจากบุคคลภายนอกอย่างมากในการเป็นสื่อกลางในการติดต่อ
ลูกค้าให้เข้ามาใช้บริการของบริษัท นอกจากนี้แล้วความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหาร
ของบริษัทหรือพนักงานของบริษัทกับบุคคลอื่นๆ ที่อยู่ในวงการก่อสร้าง อาทิ เช่นบริษัท
สถาปนิกออกแบบ ทั้งนี้ ถ้าบริษัทเหล่านี้มีงานออกแบบบางครั้งจำเป็นต้องมีการแนะนำ
บริษัทรับเหมาก่อสร้างให้แก่เจ้าของงานด้วย ซึ่ง ณ.จุดนี้ ความสัมพันธ์ส่วนบุคคลจะ
สามารถช่วยได้เป็นอย่างมาก

ในแง่ของวิธีการประชาสัมพันธ์ เพื่อให้บริษัทเป็นที่รับทราบของบุคคลทั่วไป
รวมถึง เป็นการหางานให้เข้าบริษัท โดยผ่านสื่อต่างๆ นั้นพบว่า เป็นวิธีการที่ใช้
ไม่ได้ผล เพราะลักษณะการให้บริการของบริษัทก่อสร้างนั้น นอกจากในเรื่องของ
ราคาแล้วความมั่นใจของเจ้าของงานในแง่ของฝีมือผลงานที่ผ่านมา และการให้
บริการอื่นๆ ก็เป็นปัจจัยที่สำคัญด้วย ดังนั้น การประชาสัมพันธ์ โดยการลงโฆษณา
ในหนังสือพิมพ์และวารสารต่างๆ จึงเป็นวิธีที่ไม่ได้ผลเท่าไรนักในแง่ของการหา
ลูกค้า แต่เป็นเพียงการแนะนำ ให้บุคคลต่างๆ ไปได้รู้จักเท่านั้น ดังนั้น วิธีการ
ประชาสัมพันธ์ที่ดีที่สุด คือการสร้างผลงานออกมาให้ได้ดีเป็นที่พอใจของลูกค้า
เพราะลูกค้าเหล่านี้จะช่วยในการกระจายชื่อเสียงของบริษัทต่อไป

ตารางที่ 3.2 สรุปแนวทางการแก้ไขปัญหาทางด้านการตลาดในบริษัทก่อสร้างขนาดเล็ก

ลักษณะของปัญหา	แนวทางการแก้ไข
<p>1. วิธีการประชาสัมพันธ์</p>	<ul style="list-style-type: none"> - รับงานจากการติดต่อจากเพื่อนหรือคนรู้จัก - ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารของบริษัทกับบุคคลอื่นๆ ในวงการก่อสร้าง
<p>2. ปัญหาด้านแหล่งงาน</p> <ul style="list-style-type: none"> - ภาครัฐบาล - ภาคเอกชน <p>ความไม่แน่นอนทางด้านการเงินของเจ้าของเงิน</p>	<ul style="list-style-type: none"> - เป็นแหล่งงานที่ไม่ได้รับความสนใจมากนักจากบริษัทก่อสร้างขนาดเล็ก - สืบประวัติเจ้าของงาน และสถานภาพทางการเงิน

3.3 แนวทางการแก้ไขปัญหาด้านการควบคุมเวลา

พบว่าปัญหาในด้านการควบคุมเวลานั้น ต้นตอของปัญหามักเกิดจากบุคลากรฝ่ายต่างๆ ที่เข้ามาร่วมทำงานให้กับบริษัทก่อสร้าง ถ้าเราจัดออกเป็นกลุ่มๆ จะพบว่าเกิดจาก

- กลุ่มบุคลากรภายในบริษัท ได้แก่ พนักงานของบริษัท
- กลุ่มบุคลากร ภายนอกบริษัท ได้แก่ ผู้ที่ไม่ได้เป็นพนักงานของบริษัท แต่มีส่วนร่วมเกี่ยวข้องในการทำงานร่วมกับบริษัท

ในแง่ประเด็นของปัญหาที่เกี่ยวข้องกับกลุ่มบุคลากรภายในบริษัทนั้น มีสาเหตุมาจาก

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

ในแง่ประเด็นของปัญหาที่เกี่ยวข้องกับกลุ่มบุคลากรภายนอกบริษัทนั้น มีสาเหตุส่วนใหญ่มาจากกลุ่มผู้รับเหมาย่อยที่บริษัทก่อสร้างได้ทำการว่าจ้างให้เข้ามาทำงานให้แก่บริษัท

3.3.1 แนวทางการแก้ไขปัญหาดจากการสอบถาม เป็นดังนี้

3.3.1.1 สำหรับกลุ่มบุคลากรภายในบริษัท

ก. การขาดความรับผิดชอบ ผู้บริหารของบริษัทต้องจัดทำมาตรการต่างๆ เพื่อเป็นการกระตุ้นให้พนักงานของบริษัท เกิดมีความสำนึกให้เห็นความสำคัญ ในการรับผิดชอบต่อการควบคุมเวลา มาตรการที่บริษัทก่อสร้างเหล่านี้ มักนำมาใช้ คือการแบ่งปันผลกำไรจากการทำงาน ในแต่ละโครงการ ในกรณีที่พนักงานทำงานได้ตรงตามเวลา

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหาและต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ข. ความผันผวนทางด้านแรงงาน โดยการจัดหาบุคลากร เข้ามาเพิ่มเติม ให้เพียงพอกับที่มีอยู่ โดยวิธีที่บริษัทก่อสร้างขนาดเล็กใช้นี้ บางครั้ง ลักษณะการจ้างจะอยู่ในลักษณะการจ้างพนักงานแบบเป็นครั้งคราว (Part Time) สำหรับพนักงานระดับวิศวกร สถาปนิก ทั้งนี้เพื่อเป็นการลดค่าใช้จ่ายของบริษัทในระยะเริ่มแรก

ค. การขาดประสิทธิภาพ ผู้บริหารของบริษัทต้องมีการประชุม ภายในหมู่พนักงาน ของบริษัทที่มีหน้าที่เกี่ยวข้องเป็นประจำ ทั้งนี้เพื่อให้ทราบสถานการณ์ทางด้านเวลาของโครงการและทราบถึงปัญหาต่างๆ ที่มีผลกระทบต่อโครงการ ทั้งเป็นการช่วยวิเคราะห์ถึงการแก้ไขปัญหาก็ทั้งผู้บริหารยังสามารถสอดแทรกการอบรม ทางด้านความรู้และเทคนิคในการทำงานต่างๆ ให้แก่พนักงานที่มีส่วนร่วมในการรับผิดชอบการทำงานของโครงการ ทั้งนี้เพื่อเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพให้แก่พนักงานของบริษัทไปในตัว

3.3.1.2 สำหรับบุคลากรภายนอกบริษัท

ก. โดยการจัดหาผู้รับเหมาช่วงที่มีความรู้ในการบริหาร แรงงาน และมีความสามารถในการตัดสินใจ ในการเพิ่มแรงงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งในประเด็นการแก้ไขปัญหามักจำเป็นต้องใช้เวลาในการหาผู้รับเหมาช่วงที่มีประสิทธิภาพ จนเป็นที่พอใจของบริษัท

ข. ผู้บริหารของบริษัทก่อสร้างขนาดเล็กนั้น ต้องพยายาม สร้างแรงงานของบริษัทไว้บ้างให้พอเหมาะพอควรกับงานของบริษัท ทั้งนี้เพื่อให้เป็นแรงงานที่จะไปช่วยเสริมในโครงการต่างๆ ที่บริษัทประสบปัญหาจากทางผู้รับเหมาช่วง

ค. ต้องพยายามจัดการทางการเงินหมุนเวียนให้ดีขึ้น ให้ความช่วยเหลือแก่ผู้รับเหมาช่วงทางด้านอุปกรณ์ วัสดุในการก่อสร้างที่จำเป็นและเหมาะสม เพื่อให้การทำงานเป็นไปด้วยความราบรื่น

3.3.2 แนวทางการแก้ไขปัญหาด้านการควบคุมเวลาอื่นๆ

3.3.2.1 การเสนอแนะแนวทางการแก้ไขปัญหาของผู้บริหาร

ซึ่งบริษัทที่ใช้ในการแก้ไขปัญหาด้านการควบคุมเวลา มักจะเป็นในด้านการแก้ไขที่ตัวบุคคลที่มีหน้าที่เกี่ยวข้องกับการรับผิดชอบในด้านการควบคุมเวลาในการปฏิบัติงาน แต่ในลักษณะของการทำงานก่อสร้างแล้ว ยังอาจมีปัจจัยอื่นๆ ที่มีผลกระทบต่อโครงการได้เช่น การประมาณการใช้วัสดุ เพื่อนำมาใช้ การวางแผนการสั่งวัสดุ การประสานงานติดต่อกับหน่วยงานอื่นๆ เช่น หน่วยงานของรัฐในการขอใบอนุญาตต่างๆ เหล่านี้เป็นสิ่งที่จะต้องตระหนักว่าล้วนแต่มีผลกระทบทางด้านเวลาของโครงการทั้งสิ้น สิ่งเหล่านี้บางอย่างอาจสามารถหาเครื่องมือต่างๆ เช่น การใช้เครื่องคอมพิวเตอร์ เข้ามาช่วยในงานประมาณราคาหรืองานอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง เช่นงานบัญชี เป็นต้น นอกจากนั้นความสัมพันธ์กับเจ้าหน้าที่ของรัฐก็ช่วยในด้านการประสานงานในแง่การปฏิบัติตามระเบียบราชการให้เป็นไปได้โดยคล่องตัวขึ้น

3.3.2.2 ผู้บริหารของบริษัทควรจะมีการติดต่อกับบรรดาผู้รับเหมาช่วงไว้หลายๆ เจ้า โดยทั้งนี้เพื่อเป็นหนทางในการเลือกสรรบรรดาผู้รับเหมาช่วงให้เข้ามาทำงานกับบริษัท ถึงแม้ว่าในช่วงแรกๆ ของการทำงาน การเลือกตัวผู้รับเหมา อาจจะเป็นในลักษณะแบบลองผิดลองถูกบ้าง แต่ในระยะเวลานานๆ จะเป็นผลดี เพราะจะทำให้บริษัทสามารถคัดเลือกผู้รับเหมาช่วงที่ดี และมีประสิทธิภาพให้เข้ามาทำงานร่วมกับบริษัทได้

ตารางที่ 3.3 สรุปแนวทางการแก้ไขปัญหาทางด้านการควบคุมเวลาของบริษัทก่อสร้างขนาดเล็ก

ลักษณะของปัญหา	แนวทางการแก้ไข
<p>1. ปัญหาด้านบุคลากรของบริษัท</p> <ul style="list-style-type: none"> - การขาดความรับผิดชอบ - ขาดประสิทธิภาพ - ความผันผวนทางด้านแรงงาน 	<ul style="list-style-type: none"> - จัดหามาตรการเพื่อให้พนักงานเห็นความสำคัญต่อการควบคุมเวลา เช่น การแบ่งปันผลกำไรในกรณีที่ทำงานได้ในเวลาที่กำหนด - จัดประชุมในหมู่พนักงานที่มีหน้าที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้ทราบสถานการณ์ ปัญหาที่มีผลกระทบต่อเวลา และช่วยวิเคราะห์เพื่อทำการแก้ไขสถานการณ์ - จัดหาบุคลากรเข้ามาเพิ่มเติมให้เพียงพอกับงานที่มี
<p>2. บุคลากรภายนอกบริษัท</p> <ul style="list-style-type: none"> - กลุ่มผู้รับเหมาช่วง 	<ul style="list-style-type: none"> - จัดหากลุ่มผู้รับเหมาที่มีความรู้ในการบริหารงาน - สร้างแรงงานของบริษัทขึ้นเองไว้บ้าง เพื่อเป็นแรงงานเข้าเสริม - จัดการทางด้านการเงินหมุนเวียนที่ดี ให้ความช่วยเหลือ แก่ผู้รับเหมาบ้างตามความเหมาะสม

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหาและต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

3.4 การแก้ไขปัญหาด้านการควบคุมต้นทุนในบริษัทก่อสร้างขนาดเล็ก

3.4.1 แนวทางการแก้ไขปัญหาด้านการควบคุมต้นทุนจากการสอบถาม

พบว่าปัญหาในด้านการควบคุมต้นทุนที่เกิดขึ้น แบ่งเป็นประเด็นดังนี้

ก. บริษัทก่อสร้างขนาดเล็ก ยังขาดการทำระบบควบคุมต้นทุนที่เป็นมาตรฐานสากลอยู่ โดยระบบที่ใช้กันอยู่นั้น ยังขาดการเก็บข้อมูลที่ละเอียดยังคงอาศัย เพียงแต่ใบเสร็จรับเงินจากทางร้านค้า ข้อมูลด้านรายจ่ายต่างๆ ของบริษัท อาทิเช่น เงินเดือนของพนักงาน ค่าแรงคนงาน ฯลฯ และข้อมูลรายรับของบริษัทอันได้แก่ เงินจากค่างวดงาน (Payment) ที่บริษัทเบิกได้จากเจ้าของงาน และเอาข้อมูลเหล่านี้มาทำเป็นบัญชีรายรับรายจ่ายเท่านั้น

ข. การขาดความเข้าใจในความหมายของระบบควบคุมต้นทุนที่ดีของบรรดาพนักงานรวมทั้งการขาดความเอาใจใส่ของระดับบริหาร

โดยจากการสอบถามแนวทางการแก้ไขปัญหาทางด้านการควบคุมต้นทุนมีดังนี้

3.4.1.1 ด้านผู้บริหารของบริษัท จากการได้ทำการสอบถาม

ถามล้วนแต่เห็นความจำเป็นที่ต้องมีระบบควบคุมต้นทุนภายในบริษัท แต่ก็มีอุปสรรคในการทำระบบควบคุมต้นทุนตามแบบมาตรฐาน โดยให้เหตุผลว่าบริษัทยังมีขนาดเล็กในช่วงแรกๆ ค่าใช้จ่ายต่างๆ ของบริษัทยังไม่มาก ดังนั้นการใช้ระบบแบบเดิม จึงถือได้ว่าเป็นระบบควบคุมต้นทุนที่เหมาะสมกับบริษัทที่มีขนาดเล็กอยู่แล้ว

3.4.1.2 ด้านพนักงานของบริษัท ซึ่งส่วนนี้ยังมีจำนวนน้อย อยู่และทุกคนนั้นต่างก็มีหน้าที่ที่ต้องรับผิดชอบกันมากอยู่แล้ว ถ้าต้องใช้ระบบควบคุม ต้นทุนตามมาตรฐานก็จำเป็นต้องมีผู้ทำหน้าที่ Cost Technician เพิ่มขึ้นมาอีก นอกจากนี้ยังจะต้องมีการทำระบบเอกสารต่างๆ ขึ้นมาเพิ่มอีก ซึ่งในการดำเนินงาน บริษัทขณะนั้น บรรดาผู้บริหารของบริษัทต่างอ้างว่า ยังไม่มีเวลาที่เข้ามาจัดทำ ระบบนี้

3.4.1.3 การขยายงาน ผู้บริหารของบริษัทต่างมีความเห็นตรงกันว่าถ้าหากบริษัทสามารถขยายงานไปได้จนถึงระดับจุดหนึ่ง คือการขยายไปสู่ การเป็นบริษัทก่อสร้างระดับกลาง บริษัทก่อสร้างก็พร้อมจะหันมาใช้วิธีการทำระบบ ควบคุมต้นทุนแบบมาตรฐาน

3.4.1.4 ด้านทัศนคติ ส่วนหนึ่งเห็นว่าระบบที่ใช้อยู่ก็เป็น การใช้ระบบที่ยังไม่เต็มรูปแบบต้นก โดยที่วิธีการของระบบที่นำมาใช้นั้น ได้แก่

- การจัดหมวดงานต่างๆ ออกมาเป็น Subjob ตามรายละเอียดที่ได้จากการประมาณราคา แต่ไม่ได้ตั้งรหัสของแต่ละ Subjob
- การจัดทำงบประมาณ (Budget) ของแต่ละรายการ

จากนั้นการรวบรวมค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้น จะเป็นหน้าที่ของฝ่ายบัญชีและการ เงินต่อไป แต่ในระบบลักษณะนี้จะทำให้บริษัทสามารถหาค่าใช้จ่ายจริงต่อหน่วยของ แต่ละ Subjob ได้ แต่ก็ยังไม่ถูกต้องเท่าที่ควร

3.4.2 แนวทางการแก้ไขปัญหาด้านการควบคุมต้นทุนอื่นๆ

สำหรับระบบการควบคุมต้นทุนนั้น ถ้ามีการปฏิบัติอย่างเต็มรูปแบบตามมาตรฐานสากลที่ใช้กันอยู่นั้น ผลประโยชน์ที่ได้จากการทำระบบนี้ได้แก่

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหาและต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

- ทำให้ผู้บริหารสามารถติดตามถึงสถานภาพทางด้านค่าใช้จ่ายของแต่ละโครงการได้ตลอดเวลา
- ทำให้ผู้บริหารสามารถทราบถึงค่าใช้จ่ายต่อหน่วย (Unit-Cost) ทั้งในส่วนที่เป็นค่าวัสดุ และค่าแรงต่อหน่วย ซึ่งเมื่อเก็บรวบรวมไว้จนเมื่อเสร็จงานผู้บริหารสามารถนำเอาค่าต่างๆ เหล่านี้ มาเป็นสถิติที่ใช้ในการประมุลงานอื่นๆ ต่อไป
- ทำให้ผู้บริหารสามารถวิเคราะห์ถึงสถานภาพของหน่วยงานว่าเกิดข้อผิดพลาดที่ควรจะต้องแก้ไขอย่างไรบ้าง

จากประโยชน์ของการทำระบบควบคุมต้นทุนเท่าที่ได้กล่าวมาข้างต้นนั้นจะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อผู้บริหารของบริษัทในการนำไปใช้สำหรับการประมุลงานในครั้งต่อไป เป็นประโยชน์ต่อการติดตามความก้าวหน้า และรู้ถึงอุปสรรคของโครงการส่วนหนึ่งด้วย ดังนั้นแนวทางการแก้ไขปัญหานั้น ด้านการควบคุมต้นทุนนอกจากที่ได้สอบถามจากผู้บริหารของบริษัทก่อสร้างขนาดเล็กนั้นควรมีดังต่อไปนี้

1. ผู้บริหารของบริษัทควรมีการปรับทัศนคติ โดยควรหันมาให้ความสำคัญต่อการทำระบบควบคุมต้นทุนภายในบริษัทให้มากกว่าเดิม โดยเริ่มทำระบบควบคุมตามมาตรฐานสากลที่ใช้กันอยู่
2. ควรส่งเสริมให้บุคลากรของบริษัทได้เกิดความเข้าใจในหลักการควบคุมต้นทุนให้ถ่องแท้ ทั้งนี้เพื่อผลประโยชน์ในการทำงานครั้งต่อไป
3. พยายามให้พนักงานเกิดความสำนึกในการประหยัดค่าใช้จ่ายโดยการชี้แจงให้พนักงานได้เห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่างความอยู่รอดของบริษัทกับค่าใช้จ่ายต่างๆ ที่พนักงานสามารถประหยัดให้กับบริษัทได้
4. พยายามส่งเสริมให้มีการนำเอาไมโครคอมพิวเตอร์ มาช่วยในการทำระบบควบคุมต้นทุน โดยอาจจะนำเอามาใช้ช่วยในการรวบรวมข้อมูลค่าใช้จ่ายต่างๆ รวบรวมข้อมูลของจำนวนวัสดุที่นำมาใช้ ซึ่งจะช่วยให้การทำงานของระบบเป็นไปโดยสะดวก และรวดเร็วมากขึ้น

ตารางที่ 3.4 สรุปแนวทางการแก้ไขปัญหาด้านการควบคุมต้นทุนของบริษัทก่อสร้างขนาดเล็ก

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

3.5 แนวทางการแก้ไขปัญหาด้านการจัดการวัสดุ

3.5.1 แนวทางการแก้ไขปัญหามาจากการสอบถาม

ลักษณะของปัญหาทางด้านการจัดการวัสดุที่ใช้ในการทำงาน สำหรับโครงการต่างๆ ของบริษัทก่อสร้างขนาดเล็กนั้น พอสรุปปัญหาเป็นประเด็นหลักๆ ดังนี้

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

ซึ่งจากประเด็นของปัญหาเหล่านี้ ได้ทำการสอบถามถึงแนวทางแก้ไขปัญหามาจากประสบการณ์ของเหล่าผู้บริหารของบริษัทและวิศวกร โดยได้ข้อสรุปดังนี้

สำหรับปัญหาที่เกิดจากบุคลากรของบริษัท ลักษณะของปัญหานี้มักจะเป็นปัญหาในลักษณะของความผิดพลาดในการสั่งซื้อของมาใช้งาน เช่นการสั่งวัสดุผิดประเภทไปจากความต้องการของผู้สั่ง โดยสาเหตุที่บริษัทก่อสร้างขนาดเล็ก ต้องพบก็คือการขาดแคลนบุคลากรที่มีประสบการณ์ที่จะมาทำหน้าที่ทางด้านการจัดซื้อ ซึ่งต้องติดต่อสั่งซื้อสินค้ากับทางร้าน และปัญหาเกิดจากพนักงานที่บริษัทรับเข้ามาทำงานในระยะเริ่มแรก มักขาดความชำนาญ ความคุ้นเคยกับคำศัพท์วัสดุที่มักใช้กันเป็นประจำในการสั่งซื้อสินค้า เนื่องจากพนักงานเหล่านั้นบางคนก็ไม่เคยมีพื้นฐานความรู้ทางด้านงานก่อสร้างมาก่อน อีกปัญหาได้แก่การทุจริตฉ้อฉลของพนักงานจัดซื้อ ดังนั้นแนวทางแก้ไขคือ

1. ผู้บริหารของบริษัท ต้องให้ความสนใจกับทางฝ่ายจัดซื้อให้มากขึ้นเทียบเท่ากับฝ่ายปฏิบัติการในสนาม โดยต้องใช้เวลาในการอบรมให้พนักงานที่ยังขาดพื้นฐานทางด้านวัสดุก่อสร้าง เกิดความเข้าใจในตัววัสดุต่างๆ ที่บริษัทต้องสั่งซื้อเข้ามาไว้

2. ในช่วงแรกนั้น ผู้บริหารบางครั้งจะต้องทำหน้าที่ในการจัดซื้อวัสดุหรือสิ่งของที่เห็นว่าพนักงานจัดซื้อยังไม่เข้าใจดีพอ หรือวัสดุที่ต้องสั่งเป็นจำนวนมาก และมีราคาค่อนข้างสูง

3. ผู้บริหารสมควรให้ความสนใจ การเคลื่อนไหวเปลี่ยนแปลงของราคาวัสดุก่อสร้างในท้องตลาดอยู่เสมอ รวมทั้งต้องพยายามหมั่นตรวจสอบถึงข้อมูลด้านราคาของวัสดุที่ฝ่ายจัดซื้อเป็นผู้ทำ ทั้งนี้เพื่อเป็นการป้องกันการทุจริตของพนักงาน

4. พยายามคัดเลือกร้านค้าขายวัสดุก่อสร้างที่ส่งของได้ตรงตามเวลาและได้คุณภาพตรงตามความต้องการของบริษัท ทั้งนี้โดยอาจต้องอาศัยคำแนะนำจากผู้ที่เคยใช้บริการจากร้านนั้นมาก่อน

5. ต้องเน้นและสั่งกำกับกับพนักงานที่มีหน้าที่ในการรับวัสดุอยู่ในหน่วยงานให้ทำการตรวจสอบวัสดุที่ร้านค้าจัดส่งมาให้โดยละเอียดก่อนเซ็นชื่อในใบรับวัสดุ นอกจากนี้การสั่งซื้อวัสดุบางอย่าง เช่นการสั่งซื้อกระเบื้องเซรามิค ควรจะมีการนำเอาของที่สั่งซื้อไปเปรียบเทียบกับตัวอย่างที่ร้านค้าเคยส่งมาให้พิจารณาด้วย เพราะมีความเป็นไปได้ว่ากระเบื้องที่มีรุ่นเดียวกัน มีสีเดียวกันแต่อาจไม่เหมือนกันทีเดียว เนื่องจากปัญหาในการผลิตของทางโรงงาน

6. คัดเลือกพนักงานทางด้านจัดซื้อ จากคนที่รู้จักคุ้นเคยกันมาก่อน ทั้งนี้เพราะสามารถไว้เนื้อเชื่อใจได้

3.5.2 แนวทางการแก้ไขปัญหาด้านการจัดการวัสดุอื่นๆ

จากแนวทางการแก้ไขปัญหาทางการจัดการวัสดุ ที่ผู้บริหารของบริษัทก่อสร้างขนาดเล็กได้ใช้ในการแก้ปัญหานั้น ยังมีแนวทางอื่นๆเพิ่มเติมได้แก่

3.5.2.1 ร้านค้าที่ขายวัสดุก่อสร้าง ถ้าสามารถติดต่อกับร้านค้าที่ได้จากการแนะนำจากคนรู้จักคุ้นเคย ที่เคยติดต่อกับร้านค้าเหล่านี้มาก่อน ก็จะเป็นประโยชน์ต่อทางบริษัท เนื่องจากเป็นการทราบถึงราคาและคุณภาพของวัสดุก่อสร้างที่ทางร้านสามารถจัดส่งได้

3.5.2.2 การสั่งซื้อวัสดุก่อสร้าง ผู้บริหารของบริษัทต้องให้ความสำคัญกับระบบเอกสารที่ใช้สำหรับการจัดซื้อ โดยต้องมีการจัดเรียงตามกระบวนการของการสั่งซื้อ เช่น การจัดให้มีแบบฟอร์มใบขออนุมัติการสั่งซื้อ แบบฟอร์มใบสั่งซื้อ แบบฟอร์มการรับและตรวจสอบวัสดุที่หน่วยงาน เป็นต้น ทั้งนี้ เพื่อเป็นการช่วยให้การทำบัญชีของงานวัสดุ ทำได้ค่อนข้างรัดกุมและมีความถูกต้อง นอกจากนี้ยังทำให้ผู้บริหารสามารถทำการตรวจสอบได้ทุกเวลา โดยประสานงานกับทางฝ่ายบัญชีให้มีการทำรายงานข้อมูลทางการสั่งซื้อวัสดุทุกๆ 15 วัน เป็นต้น

ตารางที่ 3.5 สรุปแนวทางการแก้ไขปัญหาด้านการจัดการวัสดุของบริษัทก่อสร้างขนาดเล็ก

ลักษณะของปัญหา	แนวทางการแก้ไข
<p>1. ปัญหาจากบุคลากรของบริษัท</p> <ul style="list-style-type: none"> - ขาดแคลนบุคลากรที่มีประสบการณ์ในการจัดซื้อ - การทุจริตของพนักงานในการจัดซื้อวัสดุ 	<ul style="list-style-type: none"> - ใช้เวลาในการอบรมพนักงานจัดซื้อ - ผู้บริหารต้องทำหน้าที่ในการจัดซื้อวัสดุก่อสร้างที่เห็นว่าฝ่ายจัดซื้อยังไม่เข้าใจดีพอ - ให้ความสนใจในการเคลื่อนไหวเปลี่ยนแปลงราคาของวัสดุในท้องตลาด - จัดหาพนักงานที่มาทำหน้าที่ด้านจัดซื้อจากผู้รู้จักคุ้นเคยกันมาก่อน
<p>2. ปัญหาจากคุณภาพของวัสดุ</p>	<ul style="list-style-type: none"> - เน้นให้พนักงานที่มีหน้าที่ในการตรวจรับวัสดุที่อยู่ในหน่วยงาน ให้ทำการทดสอบตรวจตราวัสดุที่ร้านค้าจัดส่งมาให้โดยละเอียด
<p>3. ปัญหาจากทางร้านค้าขายวัสดุ</p>	<ul style="list-style-type: none"> - คัดเลือกร้านค้าขายวัสดุก่อสร้างที่ส่งของได้ตรงตามเวลาและได้คุณภาพตามต้องการ - พยายามติดต่อกับร้านค้าที่ได้รับการแนะนำจากผู้ที่มีความคุ้นเคย

3.6 แนวทางการแก้ไขปัญหาด้านการจัดการด้านแรงงานในบริษัทก่อสร้างขนาดเล็ก

3.6.1 แนวทางการแก้ไขปัญหาด้านการควบคุมคุณภาพด้านแรงงานจากการสอบถาม

ลักษณะของปัญหา ทางด้านการจัดการด้านแรงงานในบริษัทก่อสร้างขนาดเล็กประเด็นของปัญหาจะพบในกลุ่มของพนักงาน 4 กลุ่ม เหล่านี้

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

สำหรับแนวทางการแก้ปัญหาจากการสอบถามผู้บริหารของบริษัทที่ต้องประสบกับปัญหาทางด้านแรงงาน แนวทางการแก้ไขปัญหามีดังนี้

ก. สำหรับกลุ่มของวิศวกร/สถาปนิก

1. โดยพยายามจัดหาวิศวกร สถาปนิก ที่มีความสัมพันธ์คุ้นเคยกันมาก่อน ให้เข้ามาทำงานร่วมกันโดยพยายามชี้แจงให้เห็นถึงความก้าวหน้าและผลตอบแทนที่จะได้รับ สวัสดิการต่างๆ ที่บริษัทจะพึงมีให้

2. โดยการให้อัตราเงินตอบแทนให้เป็นไปตามอัตราเงินเดือนที่มีอยู่ในท้องตลาด แต่ก็ต้องทำงานให้คุ้มค่ากับเงินเดือนที่ได้รับ

3. โดยการจูงใจให้พนักงานระดับวิศวกร และสถาปนิกให้เข้ามาร่วมถือหุ้นของบริษัทในระยะเวลาดต่อไป ทั้งนี้เพื่อให้มีความรู้สึกถึงการเป็นเจ้าของบริษัทมากขึ้น

4. ในกรณีที่บริษัทไม่สามารถให้เงินเดือนของวิศวกร-สถาปนิกให้เป็นไปตามอัตราเงินเดือนตามท้องตลาดนั้น ในกรณีที่ผู้บริหารของบริษัทที่เป็นวิศวกรด้วยนั้น แก้ปัญหาโดยการว่าจ้างวิศวกรอิสระที่ทำงานแบบ Part Time ให้เข้ามาช่วยแบ่งเบาภาระของงาน

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหาและต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ข. สำหรับกลุ่มเทคนิคเขียน-โปรแกรม

1. โดยการว่าจ้างพนักงานระดับเทคนิคเขียน-โปรแกรม ที่เคยผ่านการทำงานมาแล้ว โดยพยายามหาพนักงานที่เคยผ่านการทำงานโครงการต่างๆ ตั้งแต่เริ่มต้นจนกระทั่งเสร็จสมบูรณ์
2. ให้อัตราเงินเดือนและสวัสดิการต่างๆ ตามความเหมาะสม
3. พยายามโน้มน้าว ชักจูงใจให้พนักงานระดับนี้มีความคิดที่ว่าพวกเขาเหล่านี้ก็เป็นกลไกในการทำงานที่สำคัญของบริษัทอย่างหนึ่ง ซึ่งในอนาคตข้างหน้าพวกเขาเหล่านี้ก็อาจสามารถเข้ามาร่วมเป็นผู้ถือหุ้นของบริษัทได้

ค. สำหรับกลุ่มของผู้รับเหมาช่วง

1. โดยการพยายามจัดจ้างผู้รับเหมาช่วงที่เคยทราบประวัติรวมทั้งในแง่ฝีมือในการทำงาน และทางด้านการเงินมาก่อน ทั้งนี้เพื่อให้การทำงานร่วมกันเป็นไปได้ โดยมีอุปสรรคน้อยที่สุด
2. พยายามว่าจ้างผู้รับเหมาช่วงให้เข้ามาทำงานโครงการต่างๆ ของบริษัทเท่าที่จำเป็นจะต้องใช้ เพื่อตัดปัญหาทางด้านต่างๆ ให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ เช่น ลดภาระทางด้านการจัดสรรบุคลากรของบริษัทที่ต้องไปควบคุมการทำงานของผู้รับเหมา ลดผลกระทบอันเกิดจากความกระทบกระทั่งในระหว่างผู้รับเหมาด้วยกันเอง และลดความเสี่ยงอันอาจเกิดจากสภาพด้านการเงินที่ไม่แน่นอนของผู้รับเหมาช่วง
3. ให้ความช่วยเหลือในด้านต่างๆ เช่น ด้านการเบิกจ่ายเงินสำรองด้านวัสดุ เครื่องมือในการทำงานแก่ผู้รับเหมาช่วงเหล่านี้บ้างตามความเหมาะสม
4. พยายามให้พนักงานของบริษัทอื่นได้แก่ เทคนิคเขียน โปรแกรม ให้พยายามสอดส่องดูแลการทำงานอย่างใกล้ชิด

ง. สำหรับกลุ่มของพนักงานระดับคนงาน

เนื่องจากปัญหาของการหาคนงานนั้น จะไม่เป็นปัญหามากนัก แต่ที่เกิดปัญหาได้แก่ คนงานมักมีการเข้า-ออกจากงานสูง เช่นคนงานที่มาจากชนบท เมื่อถึงบางช่วงเวลาของปี เช่นเมื่อถึงฤดูทำนาคนงานส่วนมากต้องกลับไปยังภูมิลำเนาเดิม ทำให้ช่วงนี้อาจเกิดการขาดแคลนแรงงาน ดังนั้นผู้บริหารของบริษัทควรตระหนักถึงสภาวะทางด้านแรงงานไว้ด้วย การแก้ปัญหาคือ การมองหาแหล่งแรงงานสำรองไว้ และการยอมจ่ายค่าแรงในอัตราที่สูงกว่าเดิม เพื่อเป็นการจูงใจให้คนงานอยู่ทำงานให้กับบริษัท

3.6.2 แนวทางการแก้ไขปัญหาด้านการควบคุมคุณภาพด้านแรงงาน

อื่นๆ

ปัญหาทางด้านแรงงานของบริษัท โดยเฉพาะบริษัทที่มีขนาดเล็กก็คือ พนักงานที่มีในบริษัทในช่วงแรกนั้น มักจะมีจำนวนน้อยอยู่ ดังนั้นหน้าที่ในการทำงานของพนักงานทุกคนในช่วงระยะเริ่มแรก อาจจะมีควมสับสนเกิดขึ้นบ้าง ดังนั้นหน้าที่ของผู้บริหารของบริษัทก่อสร้างขนาดเล็ก ก็คือควรทำรายละเอียดแสดงหน้าที่ และความรับผิดชอบ โดยเฉพาะสำหรับพนักงานในระดับวิศวกรและสถาปนิก ทั้งนี้ เพื่อช่วยให้การจัดระบบในการทำงานของบุคลากรบริษัทได้รับรู้ถึงหน้าที่ และความรับผิดชอบของตนเอง และสามารถทำให้การทำงานของบริษัทปรับเข้าสู่ความมีระบบได้เร็วขึ้น

**ตารางที่ 3.6 สรุปแนวทางการแก้ไขปัญหาทางการจัดการด้านแรงงานของบริษัท
ก่อสร้างขนาดเล็ก**

ลักษณะของปัญหา	แนวทางการแก้ไข
1. กลุ่มแรงงานของวิศวกร/ สถาปนิก	<ul style="list-style-type: none"> - จัดหาวิศวกร/สถาปนิกที่มีความสัมพันธ์คุ้นเคยกันมาก่อนให้เข้ามาทำงานร่วมกัน - ให้อัตราเงินเดือนตอบแทนตามอัตราในท้องตลาด - จูงใจเข้ามาเป็นผู้ร่วมถือหุ้นในบริษัท - จัดหาวิศวกร/สถาปนิก เข้ามาทำงานแบบชั่วคราว (Part Time)
2. กลุ่มแรงงานเทคนิคเขียน/ โพรแกรม	<ul style="list-style-type: none"> - จัดหาเทคนิคเขียน/โพรแกรมที่เคยผ่านการทำงาน - ให้อัตราเงินเดือน/สวัสดิการต่างๆ ตามความเหมาะสม - มีการโน้มน้าวชักจูงให้พนักงานมีความคิดว่าพวกเขาก็เป็นกลไกที่สำคัญของบริษัท ซึ่งในอนาคตก็อาจเข้ามาเป็นผู้ร่วมถือหุ้นของบริษัท
3. กลุ่มของผู้รับเหมาช่วง	<ul style="list-style-type: none"> - จัดจ้างผู้รับเหมาช่วงที่เคยทราบประวัติการทำงานและสถานภาพทางการเงิน - พยายามจ้างผู้รับเหมาช่วงให้เข้ามาทำงานเท่าที่จำเป็นต้องใช้ - ให้การช่วยเหลือในด้านต่างๆ เช่น การเบิกจ่ายเงินสำรอง วัสดุ เครื่องมือ เป็นต้น - ให้พนักงานของบริษัทดูแลการทำงานอย่างใกล้ชิด
4. กลุ่มของคนงาน	<ul style="list-style-type: none"> - โดยการหาแหล่งแรงงานสำรอง - โดยการให้อัตราค่าแรงงานที่สูงเพื่อเป็นข้อจูงใจ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า

ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดแปลงเนื้อหาและต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

3.7 แนวทางการแก้ไขปัญหาทางการควบคุมคุณภาพงาน

3.7.1 แนวทางการแก้ไขปัญหาด้านควบคุมคุณภาพงานจากการสอบถาม

โดยปัญหาด้านการควบคุมคุณภาพของงานนั้น ปัญหาที่สำคัญที่สุดคือ การทำงานไม่ได้คุณภาพของงานให้เป็นที่ยอมรับของทางฝ่ายเจ้าของงานจะพบว่าลักษณะของปัญหานี้ ผู้ที่มีบทบาทเกี่ยวข้องมากที่สุดก็ได้แก่ บรรดาพนักงานของบริษัทที่มีหน้าที่ในการควบคุมคุณภาพของงาน และนโยบายของผู้บริหารของบริษัท ดังนั้นแนวทางการแก้ไขปัญหาทางการควบคุมคุณภาพของงานจากที่ได้รับจากการสอบถาม จึงพอสรุปได้ดังนี้

3.7.1.1 ผู้บริหารของบริษัทก่อสร้างควรจัดทำคู่มือ ซึ่งคู่มือนี้ใช้สำหรับการตรวจสอบคุณภาพของงาน และกำหนดจุดที่ควรจะต้องตรวจสอบงาน

3.7.1.2 ให้พนักงานผู้ที่มีหน้าที่ในการควบคุมคุณภาพของงาน ให้จัดทำรายงานแสดงถึงสภาพของการทำงานให้แก่ผู้บริหาร เพื่อจะได้ทราบว่า มีปัญหาหรืออุปสรรคต่อการทำงาน จนถึงคุณภาพของงานออกมาไม่ดีหรือไม่

3.7.1.3 โดยจัดให้มีการอบรมและถ่ายทอดความรู้ให้แก่พนักงานในด้านการควบคุมคุณภาพของงาน โดยผู้ที่ทำหน้าที่ในการอบรมนั้น ผู้บริหาร อาจจะเป็นผู้ที่ทำหน้าที่นี้เอง หรือบางครั้งก็อาจมีการเชิญบุคคลภายนอกที่มีคุณวุฒิและประสบการณ์ในด้านการควบคุมคุณภาพของงานมาให้ความรู้แก่พนักงาน

3.7.1.4 โดยจัดให้มีหนังสือ วารสารต่างๆ ในด้านการก่อสร้างให้มีประจำอยู่ในบริษัท ทั้งนี้เพื่อให้พนักงานได้มีโอกาสศึกษาและหาความรู้เพิ่มเติม

3.7.1.5 ผู้บริหารของบริษัทต้องพยายามประสานงานกับทางฝ่ายเจ้าของงานหรือผู้ออกแบบในประเด็นของแบบก่อสร้าง เพราะบางครั้งคุณภาพของงานที่ออกมาไม่เป็นไปตามความต้องการของเจ้าของงานนั้น ก็มีสาเหตุมาจากแบบก่อสร้างที่ไม่ชัดเจนหรือการเข้าใจผิดในแบบโดยผิดไปจากวัตถุประสงค์ของทางเจ้าของงานหรือผู้ออกแบบ

3.7.2 แนวทางการแก้ไขปัญหาด้านการควบคุมคุณภาพของงานอื่นๆ

ในส่วนของการแก้ไขปัญหของงานตามวิธีที่ได้จากการสอบถามผู้บริหารของบริษัทก่อสร้างขนาดเล็กนั้น พบว่าแนวทางการแก้ไขปัญหามักจะเน้นไปยังพนักงานที่มอบหมายให้ทำหน้าที่ควบคุมคุณภาพหน้างาน แต่ในสภาพความเป็นจริงแล้ว ยังมีปัจจัยอื่นๆ อีกมาก ที่อาจเป็นปัจจัยที่มีผลต่อการควบคุมคุณภาพของงาน เช่น การขาดความเข้าใจในรูปแบบของการทำงาน คุณภาพของพนักงานระดับแรงงานและคุณภาพของผู้รับเหมาช่วงที่บริษัทจ้างเข้ามาทำงาน เป็นต้น ดังนั้นการที่จะให้การทำงานให้มีคุณภาพของงานออกมาดีจนเป็นที่ยอมรับต่อเจ้าของงานได้นั้น ผู้บริหารของบริษัทจำเป็นต้องเข้ามามีบทบาทในการทำหน้าที่นี้ด้วย โดยจะต้องหมั่นเข้าหน้างานและตรวจสอบผลการทำงานอย่างสม่ำเสมอ

**ตารางที่ 3.7 สรุปแนวทางการแก้ไขปัญหาทางด้านควบคุมคุณภาพของงานของบริษัท
ก่อสร้างขนาดเล็ก**

ลักษณะของปัญหา	แนวทางการแก้ไข
<p>- การทำงานไม่ได้คุณภาพ ของงานตามที่ต้องการ</p>	<ul style="list-style-type: none"> - จัดทำคู่มือในการตรวจสอบคุณภาพของงานและกำหนดจุดของงานที่จะต้องตรวจสอบ - จัดทำรายงานแสดงถึงสภาพของการทำงาน - จัดให้มีการอบรมและถ่ายทอดความรู้ทางด้าน การควบคุมคุณภาพของงาน - จัดให้มีหนังสือ วารสารต่างๆ ทางด้านการ ก่อสร้างให้มีเป็นประจำในบริษัท - ประสานงานกับทางเจ้าของงาน และผู้ออกแบบ เพื่อความเข้าใจในแบบที่ตรงกัน

3.8 สรุป

สำหรับแนวทางการแก้ไขปัญหาในการจัดการบริหารงานสำหรับบริษัท ก่อสร้างขนาดเล็กนั้น จากการศึกษาพบว่า

ปัญหาทางด้านการเงิน ผู้บริหารบริษัทจะแก้ไขโดยพยายามหาแหล่งเงินทุนอื่นๆ เข้ามาเสริมและพยายามสร้างความคุ้นเคยให้เกิดขึ้นกับบรรดาธนาคารต่างๆ และร้านค้าที่ขายวัสดุก่อสร้างให้มากขึ้น ทั้งนี้เพื่อเป็นการปูทางให้กับบริษัทในการกู้ยืมเงิน และขอสินเชื่อจากการซื้อวัสดุก่อสร้าง โดยที่ผู้บริหารของบริษัทต่างเห็นว่าจำเป็นต้องอาศัยความช่วยเหลือจากผู้รู้จักคุ้นเคยมาก่อนกับทางธนาคาร และทางร้านค้าเป็นผู้ช่วยเหลือแนะนำในเบื้องต้น

ปัญหาทางด้านการตลาด จากการศึกษาพบว่าในระยะเริ่มแรกผู้บริหารของบริษัทก่อสร้างขนาดเล็กมักจะหางานเข้าสู่บริษัท โดยอาศัยผู้รู้จักคุ้นเคย และจากทางเพื่อนของผู้บริหารหรือพนักงานของบริษัทเป็นตัวกลางในการติดต่อจัดหางานให้เข้าสู่บริษัทหรือเป็นผู้ว่าจ้างให้กับบริษัทโดยตรง แต่ทั้งนี้งานที่บริษัททำในบางช่วงนั้น บางงานอาจเป็นงานที่มีมูลค่างานไม่สูงนัก แต่บริษัทก็จำเป็นต้องรับทำ โดยที่ผู้บริหารของบริษัทต่างประเมินว่าเพื่อเป็นการสร้างชื่อเสียงของบริษัทให้ปรากฏ และคาดหวังว่าลูกค้าที่บริษัททำงานให้จะช่วยเผยแพร่ชื่อเสียงของบริษัทต่อไป

ปัญหาทางด้านการผลิต จากการศึกษาพบว่าในส่วนของปัญหาในทางด้านการควบคุมเวลา การควบคุมทางด้านวัสดุ การควบคุมทางด้านแรงงาน และการควบคุมทางด้านคุณภาพของงาน แนวทางการแก้ไขปัญหาของผู้บริหารจะเน้นไปที่การแก้ไขที่ตัวบุคลากรของบริษัทที่เข้าไปทำงาน และรับผิดชอบหน้าที่ในแต่ละด้าน โดยเฉพาะในส่วนของพนักงานในระดับเทคนิคเขียนและฟอร์แมน ซึ่งมีหน้าที่ประสานงานใกล้ชิดกับการปฏิบัติงานที่หน่วยงานโดยตรง ซึ่งผู้บริหารงานจะให้การอบรมในด้านความรู้ การชี้แนะถึงแนวทางในการทำงานที่ถูกต้องพร้อมทั้งมีมาตรการเสริมอื่นๆ เข้ามา

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหาและต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ทั้งนี้ เพื่อเป็นการกระตุ้นให้พนักงานเกิดความกระตือรือร้นในการทำงาน เพิ่มมากขึ้น โดยที่มาตรการเหล่านี้ได้แก่ การให้ส่วนแบ่งผลกำไรที่ได้จากการทำงาน นอกจากนี้ในส่วนของพนักงานที่ทำหน้าที่ เกี่ยวกับทางการเงินและการทำบัญชี ผู้บริหารของบริษัทมักหาพนักงานที่ทำหน้าที่นี้จากคนที่รู้จักคุ้นเคยกันมาก่อน ซึ่งส่วนมากจะเป็นญาติหรือพี่น้อง ให้เข้ามาทำงานในหน้าที่นี้ เพื่อเป็นการตัดปัญหาอันเกิดจากการทุจริตในบริษัทออกไปได้ในระดับหนึ่ง สำหรับในด้านการควบคุมต้นทุนนั้น จากการศึกษาพบว่าผู้บริหารของบริษัทก่อสร้างมีทัศนคติที่เห็นความสำคัญของการทำระบบควบคุมต้นทุน แต่ในระยะแรกยังไม่สามารถจัดทำระบบนี้ได้อย่างเต็มรูปแบบ โดยที่ยังขาดความพร้อมทางด้านบุคลากรที่จะเข้ามาทำงาน นอกจากนี้ผู้บริหารยังไม่มีเวลาที่จะมาจัดรูปแบบของระบบนี้ แต่ในอนาคตผู้บริหารจะพยายามนำเอาระบบนี้มาใช้ นอกจากนี้ยังพบว่าในบริษัทก่อสร้างขนาดเล็กยังได้มีการนำเอาเครื่องมือคอมพิวเตอร์มาช่วยในการทำระบบควบคุมเวลาและควบคุมต้นทุน โดยใช้ประโยชน์เน้นไปในทางเก็บรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องทางด้านการทำงาน ข้อมูลทางด้านค่าใช้จ่ายต่างๆ ของบริษัท เป็นต้น โดยมีจุดประสงค์ เพื่อให้การเก็บข้อมูลเป็นไปอย่างมีระเบียบและสามารถที่จะดึงข้อมูลเหล่านี้มาดูได้โดยง่ายและรวดเร็ว

จากผลการศึกษา สรุปได้ว่า แนวทางการลดปัญหาที่สำคัญที่สุดคือ การแก้ปัญหาที่ตัวบุคลากรของบริษัทในระดับพนักงาน เทคนิคเขียนและโปรแกรมโดยที่ผู้บริหารจะพยายามเน้นไปในการอบรม และให้ความรู้แก่พนักงานเหล่านี้

บทที่ 4

บทสรุปและข้อเสนอแนะ

จากการศึกษาสามารถสรุปได้ว่าในบริษัทก่อสร้างขนาดเล็กนั้นองค์ประกอบที่สำคัญในการจัดการให้บริษัทสามารถดำเนินงานทางธุรกิจได้นั้นจะต้องประกอบไปด้วย ความพร้อมทางด้านการเงินของผู้ประกอบการ ความสามารถในการหางานเข้าสู่บริษัทและประการสุดท้ายได้แก่ ความสามารถในการจัดการงานก่อสร้าง ซึ่งประกอบไปด้วยการจัดการทางด้านเทคนิคของการก่อสร้าง การควบคุมการทำงาน และการควบคุมค่าใช้จ่ายต่างๆ ที่เกิดขึ้น ซึ่งจะเห็นได้ว่าบทบาทของผู้บริหารบริษัทในการบริหารงาน จะต้องประยุกต์ด้วยหลายหลักการ ทั้งหลักการในการบริหารทางธุรกิจ และหลักการของการบริหารงานก่อสร้างรวมถึงความมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อบุคคลอื่นๆที่สามารถมีส่วนในการช่วยเหลือบริษัทให้ดำเนินงานทางธุรกิจต่อไปได้

โดยลักษณะของการศึกษาได้แบ่งออกเป็น 3 ประเด็นหลักคือ การศึกษาถึงลักษณะของการจัดการ ลักษณะของปัญหา และแนวทางในการแก้ไขปัญหา โดยแยกเป็น 3 หมวดใหญ่ คือ การศึกษาด้านการจัดการในด้านการเงิน การศึกษาการจัดการทางด้านการตลาด และการศึกษาการจัดการทางด้านการผลิต ซึ่งจะเป็นภาระที่สำคัญต่อผู้บริหารของบริษัทก่อสร้าง และสามารถสรุปพร้อมทั้งมีข้อเสนอแนะดังต่อไปนี้

4.1 การจัดการด้านการเงิน การจัดหาเงินทุนเพื่อนำมาใช้ในการประกอบการ จะมีการใช้เงินทุนส่วนตัวในการประกอบการ และแสวงหาเงินทุนจากแหล่งอื่นๆ มาประกอบซึ่งได้แก่ การกู้เงินจากทางธนาคารพาณิชย์ การอาศัยวงเงินสินเชื่อจากทางร้านค้าขายวัสดุก่อสร้าง การอาศัยวงเงินเบิกล่วงหน้าจากทางเจ้าของงาน (Advance Payment) และเงินค่างวดงานที่ได้จากการรับเหมางานต่างๆ และพบว่าปัญหาที่เกิดในทางด้านการเงินมักเป็นปัญหาที่เกิดเนื่องมาจาก

ศักยภาพของบริษัทอันเป็นผลให้การจะเข้าไปขอกู้ยืมเงิน

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่นิยมนำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหาและต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

จวกแหล่งเงินทุนการเข้าไปขอลินเชื่อจากทางร้านค้าต่างๆ จะทำได้โดยยาก อันเป็นผลให้บริษัทเหล่านี้ต้องใช้เงินสดเป็นจำนวนมากจ่ายออกไปในการประกอบการ ซึ่งทำให้บริษัทเกิดสภาพขาดความคล่องตัวทางด้านการเงิน สำหรับการแก้ไขปัญหา นั้นพบว่าผู้บริหารในระดับสูงจะเป็นผู้มีบทบาทอย่างมากในการแก้ปัญหา โดยจะอยู่ในรูปของการแสวงหาความช่วยเหลือจากผู้รู้จักคุ้นเคยกับผู้บริหาร และมีความคุ้นเคยกับแหล่งเงินทุนหรือทางร้านค้าที่ขายวัสดุก่อสร้าง เพื่อเป็นตัวประสานในการเชื่อมความสัมพันธ์ให้มีขึ้นระหว่างบริษัทกับแหล่งเงินทุนหรือร้านค้านั้นๆ

4.2 การจัดการด้านการตลาด พบว่าการประชาสัมพันธ์บริษัทก่อสร้างขนาดเล็กให้เป็นที่รู้จักของบุคคลทั่วไป ได้แก่การฝากบอกต่อ ๆ กันไปในหมู่เพื่อนและคนที่รู้จัก ซึ่งเป็นวิธีที่ใช้กันมากที่สุด สำหรับบริษัทเหล่านี้ ส่วนการประชาสัมพันธ์ โดยผ่านทางสื่อทางสิ่งพิมพ์นั้น บริษัทส่วนใหญ่ที่สอบถามลงความเห็นว่าเป็นวิธีการที่ใช้ไม่ได้ผล สำหรับการประชาสัมพันธ์บริษัทก่อสร้างขนาดเล็ก สำหรับงานที่บริษัทรับทำ โดยส่วนมากแล้ว พบว่าทุกบริษัทนิยมรับงานจากแหล่งงานในภาคเอกชนในอัตราที่สูงกว่าการรับงานจากแหล่งงานในภาครัฐบาล เนื่องจากงานภาครัฐบาลจะมีเงื่อนไขในการกลั่นกรอง สำหรับบริษัทในการเข้าไปรับเหมางานมากกว่าในทางภาคเอกชน ซึ่งทำให้โอกาสที่จะเข้าไปรับงานแต่ละงานมีน้อยลง สำหรับปัญหาทางด้านการตลาดนั้นได้แก่ สภาวะการแข่งขันในตลาดจะมีค่อนข้างสูงอันเนื่องจากคู่แข่งที่เป็นบริษัทก่อสร้างขนาดกลางและขนาดใหญ่ที่มีอยู่เป็นจำนวนมาก

อีกทั้งความที่เป็นบริษัทขนาดเล็ก ทำให้ลูกค้าขาดความเชื่อถือ และอำนาจในการต่อรองด้านราคาของทางบริษัทยังมีไม่มาก ดังนั้นแนวทางในการแก้ไขของผู้บริหารจึงต้องอาศัยวิธีการเข้าไปรับงานจากผู้ที่รู้จักคุ้นเคยกันหรือโดยผ่านทาง การแนะนำอีกทีหนึ่งโดยหวังเพื่อที่จะเป็นการสร้างผลงานให้เกิดขึ้น และจะได้นำเอาไปใช้ประกอบกับการรับงานอื่นๆ ต่อไป

4.3 การจัดการทางด้านการผลิตในบริษัทก่อสร้าง ซึ่งแบ่งการศึกษาออกเป็น 5 หมวดคือวิเคราะห์ทางด้านการควบคุมเวลา การควบคุมต้นทุน การจัดการวัสดุในการก่อสร้าง การจัดการทางด้านแรงงาน และการควบคุมคุณภาพของงาน โดยพบว่าการจัดการด้านการผลิตผู้บริหารของบริษัทได้มีการนำเอาหลักของการบริหารงานก่อสร้างมาประยุกต์ใช้ในนโยบายที่มีต่อการปฏิบัติงานของพนักงานในระดับปฏิบัติการ ซึ่งผู้บริหารจะมอบความรับผิดชอบให้มากขึ้นเป็นผลจากการที่เป็นบริษัทก่อสร้างขนาดเล็ก และจำนวนของพนักงานที่ปฏิบัติงานในบริษัทยังมีจำนวนจำกัดอยู่ ทำให้พนักงานในระดับวิศวกรต้องดูแลหลายโครงการต่อวิศวกรหนึ่งคน ดังนั้นจำเป็นต้องให้พนักงานในระดับเทคนิคเขียน ฟอร์มแมนที่ปฏิบัติงานหน้างานต้องรับผิดชอบต่อการทำงาน ณ. หน่วยงานแต่ละหน่วยไป ซึ่งพอจะแยกเป็นประเด็นๆ ได้ดังนี้

4.3.1 ด้านการควบคุมเวลา พบว่าผู้บริหารของบริษัทจะมีการวางแผนทางด้านการควบคุมเวลา การทำงานก่อสร้างในแต่ละโครงการโดยใช้วิธีการทำ Bar Chart เป็นส่วนมากเพราะเป็นวิธีที่เข้าใจง่ายและมีมาตรการเสริมเข้ามา เพื่อเป็นสิ่งกระตุ้นให้พนักงานระดับปฏิบัติการมีความกระตือรือร้นที่จะทำงานให้เสร็จทันตามเวลา คือการมีเงินส่วนแบ่งพิเศษจากผลกำไรให้กับพนักงานในระดับเทคนิคเขียน ฟอร์มแมน ส่วนในระดับของคณงานก็จะให้เงินค่าแรงในส่วนหนึ่งเพิ่มเติมจากค่าแรงปกติ สำหรับการติดตามความก้าวหน้าของการทำงานนั้นฝ่ายบริหารของบริษัทจะให้ความสนใจมาก

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหาและต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

โดยจะเป็นผู้ติดตามด้วยตนเองประกอบกับการพิจารณาจากรายงานความก้าวหน้าของงานที่พนักงานประจำหน้างานได้นำผลรายงานเข้ามาให้รับทราบในส่วนของปัญหาสำคัญได้แก่ การขาดความรับผิดชอบ การขาดประสิทธิภาพในการควบคุมดูแลของพนักงานที่ประจำหน้างาน ทำให้การทำงานของคณงานไม่ได้ประสิทธิภาพตามที่ต้องการ ซึ่งแนวทางในการแก้ไขปัญหาดังกล่าว ผู้บริหารต้องมาทำการอบรมสั่งสอน และกระตุ้นให้พนักงานได้มีทัศนคติที่ดีต่อการทำงานให้ทันต่อเวลารวมทั้งเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพของพนักงานในอีกทางหนึ่งด้วย

4.3.2 ด้านการควบคุมต้นทุน พบว่าผู้บริหารบริษัทก่อสร้างขนาดเล็กนั้น มีทัศนคติที่ไม่ให้ความสนใจ ต่อการทำการระบบควบคุมต้นทุนตามแบบมาตรฐาน โดยลักษณะของการทำการระบบควบคุมต้นทุนที่มีนั้น เป็นเพียงการเก็บตัวเลขค่าใช้จ่ายต่างๆ ที่เกิดขึ้นแบ่งใส่ลงในงานประเภทต่างๆ ที่มีปรากฏในรายการประมาณราคาเท่านั้น โดยให้ทางฝ่ายบัญชีและฝ่ายการเงินของบริษัทเป็นผู้รับผิดชอบ ซึ่งทำให้ค่าของต้นทุนที่เกิดขึ้นคลาดเคลื่อนจากความเป็นจริงมาก ซึ่งเป็นผลเสียต่อบริษัทในแง่ของการขาดข้อมูลตัวเลขทางด้านต้นทุนที่เกิดขึ้นในงานต่างๆ สำหรับนำไปใช้ในการประมาณราคาต่างๆ นอกจากนี้ทำให้บริษัทไม่สามารถทำการวิเคราะห์ในแง่ของสถานการณ์ด้านต้นทุนของโครงการต่างๆ ณ ช่วงเวลาใดๆ โดยสาเหตุอื่นๆ ที่ทำให้ผู้บริหารของบริษัทไม่ให้ความสนใจได้แก่ การขาดพนักงานที่จะให้มาทำหน้าที่ดูแลระบบควบคุมต้นทุน ในส่วนของทั้งวิศวกรและเทคนิคีเชียนที่จะเป็นผู้ทำการวิเคราะห์ผล และทำการเก็บข้อมูล ดังนั้นแนวทางแก้ไขจึงต้องขึ้นกับผู้บริหารว่าจะให้ความสำคัญ และทัศนคติที่ดีต่อการทำการควบคุมต้นทุนนี้หรือไม่

4.3.3 ด้านการจัดการวัสดุ พบว่าทุกบริษัทมีกระบวนการในการจัดหาวัสดุก่อสร้างเข้ามาใช้ในการทำงาน การจัดเก็บและการเบิกจ่ายวัสดุที่คล้ายกัน รวมทั้งมีมาตรการในการควบคุมการสูญเสียวัสดุ

โดยที่ต้องอาศัยการประสานงานระหว่างทางสำนักงานใหญ่ของบริษัทกับทางหน่วยงานก่อสร้าง โดยหน้าที่ในการจัดหาวัสดุ การสืบราคา การต่อรองราคาจะเป็นหน้าที่ของทางสำนักงานใหญ่ ส่วนการรับวัสดุ การควบคุมคุณภาพของวัสดุที่ส่งเข้ามา และการควบคุมการเบิกจ่าย รวมทั้งควบคุมการสูญหายของวัสดุ หน้าที่เหล่านี้ทางหน่วยงานเป็นผู้รับผิดชอบ สำหรับปัญหาที่เกิดขึ้นมีสาเหตุจากพนักงานจัดซื้อของบริษัทขาดความเข้าใจที่พอในตัวค่าศัพท์ และตัววัสดุก่อสร้าง ทำให้การสั่งวัสดุในบางครั้งผิดไปจากความต้องการ การทุจริตในการสั่งซื้อของพนักงานจัดซื้อ การสั่งของที่ล่าช้า และได้คุณภาพที่ไม่ได้ตามความต้องการ จากทางร้านค้าขายวัสดุก่อสร้าง ซึ่งมีผลกระทบต่อความล่าช้าของการทำงาน และบริษัทต้องมีค่าใช้จ่ายที่เพิ่มขึ้นในการแก้ไขงาน ดังนั้นแนวทางแก้ไขคือ ต้องมีการให้ความรู้ในเรื่องของวัสดุก่อสร้างให้แก่พนักงานจัดซื้อ อีกทั้งในกรณีที่บริษัทต้องสั่งวัสดุเป็นจำนวนมาก ผู้บริหารของบริษัทหรือวิศวกร ควรได้เข้ามาทำหน้าที่ดูแลฝ่ายจัดซื้ออย่างใกล้ชิด นอกจากนี้แล้วในส่วนของตัวพนักงานจัดซื้อนั้นผู้บริหารของบริษัทมักจะหาจากผู้ที่รู้จักคุ้นเคยกันมาก่อน เพื่อให้เข้ามาทำงานในหน้าที่นี้ เพื่อเป็นการตัดปัญหาในแง่ของการทุจริตออกไปในระดับหนึ่ง ซึ่งรวมไปถึงพนักงานฝ่ายบัญชีและฝ่ายการเงินด้วยในส่วนของปัญหาที่เกิดจากร้านค้าขายวัสดุก่อสร้าง การแก้ปัญหาของทางผู้บริหารของทางบริษัทจะแก้ไขโดยการพยายามติดต่อกับทางร้านค้าขายวัสดุที่รู้จักคุ้นเคยกันมาก่อน หรือโดยผ่านจากคำแนะนำของผู้รู้จักคุ้นเคยกันมาก่อน ซึ่งสามารถให้ข้อมูลต่างๆ ของทางร้านนั้นได้

4.3.4 ด้านการจัดการทางด้านแรงงาน พบว่าบริษัทก่อสร้างขนาดเล็กมีการจัดหาพนักงานในระดับต่างๆ เข้ามาทำงานในบริษัทในลักษณะที่คล้ายกันคือ

ในส่วนของพนักงานระดับวิศวกรจะหาจากการชักชวนในหมู่ของผู้ที่เคยรู้จักกันมาก่อน ให้เข้ามาช่วยเหลือกันของบริษัทด้วยกัน และช่วยในการหางานการควบคุมงานที่บริษัทสามารถประมูลงานได้ และมีการแบ่งปันผลกำไรที่ได้จากการประกอบการ

ในส่วนของพนักงานในระดับเทคนิคเขียน-โปรแกรม การจัดหาทำโดยการชักชวนจากผู้ที่เคยรู้จักมาก่อน หรือโดยการประกาศผ่านทางหน้าหนังสือพิมพ์ โดยใช้งานที่บริษัทมีอยู่ หรือกำลังจะมีเป็นสิ่งจูงใจให้เข้ามาทำงานร่วมกับบริษัท นอกจากนี้ยังเปิดโอกาสให้สามารถเข้ามาเป็นผู้ร่วมถือหุ้นได้ ในส่วนของพนักงานระดับคนงาน จะหาได้โดยให้ผู้ที่รู้จักแหล่งแรงงานไปชักชวนให้แรงงานเหล่านี้เข้ามาทำงานแก่บริษัทส่วนทางด้านผู้รับเหมาขอยนั้น จะทำการชักนำโดยอาศัยงานที่บริษัทมีอยู่ ประกอบกับข้อจูงใจอื่นๆ เช่นการให้เบิกเงินสำรองฉุกเฉิน การช่วยเหลือในด้านวัสดุเครื่องมือต่างๆ หรือหาจากผู้รับเหมาขอยที่เคยรู้จักกันมาก่อนให้เข้ามาทำงานร่วมกัน สำหรับปัญหาที่เกิดทางด้านแรงงานของบริษัทก่อสร้างขนาดเล็ก ในกรณีนี้ ปัญหามักจะเกิดขึ้นกับแรงงานในระดับเทคนิคเขียน โปรแกรม แรงงานในระดับคนงาน และผู้รับเหมาขอยที่บริษัทหามาทำงาน โดยลักษณะของปัญหาจะออกมาในรูปของการขาดความรู้ถึงประสิทธิภาพหรือความสามารถที่มีอยู่ในกลุ่มของพนักงาน แต่ละระดับที่บริษัทหามา ซึ่งบางครั้งอาจจะได้พนักงานหรือผู้รับเหมาขอยที่มีประสิทธิภาพ แต่บางครั้งก็ได้ในระดับที่ด้อยคุณภาพเข้ามาทำงาน ซึ่งทำให้เกิดผลเสียหายต่อบริษัทอย่างรุนแรง ดังนั้นแนวทางการแก้ไขก็คือ ในส่วนของพนักงานระดับเทคนิคเขียน และโปรแกรมรวมไปถึงผู้รับเหมาขอย ควรจะได้หาจากผู้ที่เคยรู้จักประวัติ และมีมือในการทำงานมาก่อน อีกทั้งบริษัทควรได้มีการสร้างทีมงานทางด้านแรงงานที่เป็นคนของบริษัทเองสำรองไว้ ในกรณีที่ผู้รับเหมาขอยทำงานไม่เข้าตามเป้าหมาย นอกจากนี้ในส่วนของพนักงานระดับคนงาน การแก้ไขปัญหาก็คือ ทางผู้บริหารควรได้มีการหาแหล่งงานสำรองไว้หลายๆแหล่งงานด้วยกัน เพื่อเป็นการสำรองเอาไว้ในกรณีที่มีปัญหาทางด้านแรงงานขาดแคลนหรือขาดผู้ที่มีฝีมือ

4.3.5 ด้านการจัดการด้านการควบคุมคุณภาพของงาน พบว่าผู้ที่มี

บทบาทมากที่สุด ในบริษัทได้แก่บรรดาระดับผู้บริหาร วิศวกรของบริษัทและพนักงานระดับเทคนิคเขียน โปรแกรมของบริษัท ซึ่งมีหน้าที่ในการดูแลควบคุมการทำงานที่หน้างานโดยตรง โดยหน้าที่ของผู้บริหารจะเป็นผู้ที่วางแนวทางในการควบคุม

เอกสารเป็นเอกสารทส่งวนไวสำหรับสารเชิงงานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า

ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดแปลงเนื้อหาและต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

บรรณานุกรม

1. ดร.จุมพล สวัสดิยากร. การร่างแบบสอบถามและ ABC ในการวิจัย.
ศูนย์การศึกษาฝึกอบรมการวิจัยทางสังคมศาสตร์สภาวิจัยแห่งชาติ,
2530.
2. Longenecker, Moore, Petty. Small Business Management.
South-Western Publishing Co. 1994.
3. Jack R.Meredith, Samuel J.Mantel, Jr. Project Management.
John Wiley & Sons, Inc. 1995.
4. E.C.Eyre. Mastering Basic Management. The Macmillan
Press Ltd. 1993.
5. ผุสดี รุมาคม. การบริหารธุรกิจขนาดย่อม. บริษัทฟิลิกส์เซ็นเตอร์. 2538.
6. พนม ภัยหน่าย. การบริหารงานก่อสร้าง. สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี
(ไทย-ญี่ปุ่น). 2539.
7. สุโขทัยธรรมมาธิราช. การบริหารธุรกิจขนาดย่อมและการค้าปลีก หน้าที่ 1-9.
สำนักพิมพ์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช. 2535.
8. สุโขทัยธรรมมาธิราช. การบริหารวัสดุและการจัดซื้อ หน้าที่ 7-15.
สำนักพิมพ์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช. 2538.
9. สุโขทัยธรรมมาธิราช. การวางแผนงานก่อสร้าง หน้าที่ 1-15.
สำนักพิมพ์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช. 2537.



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหาและต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

คำถามที่ใช้ในการสัมภาษณ์

(1) ข้อมูลเบื้องต้นเกี่ยวกับประวัติความเป็นมาของธุรกิจ

(Company background)

1. บริษัท/ห้างหุ้นส่วนของท่านมีประวัติความเป็นมาอย่างไร ?
2. บริษัท/ห้างหุ้นส่วนของท่านมีทุนจดทะเบียนเท่าไร ?
3. บริษัท/ห้างหุ้นส่วนของท่านมีจำนวนพนักงานในบริษัทเท่าไร ?
โดยแยกเป็น - ระดับบริหารจำนวนเท่าไร ?
- ระดับเทคนิคเขียนจำนวนเท่าไร ?
- พนักงานทั่วไป จำนวนเท่าไร ?
- คนงานจำนวนเท่าไร ?
4. บริษัท/ห้างหุ้นส่วนของท่านสามารถรับงานได้ต่อปี เป็นมูลค่างาน
เท่าไร (บาท) ?
5. ลักษณะของงานที่บริษัท/ห้างหุ้นส่วน ของท่านรับดำเนินการ ?
6. ผลงานที่ผ่านมาของบริษัท/ห้างหุ้นส่วนของท่าน มีอะไรบ้าง ?
7. บริษัท/ห้างหุ้นส่วน ของท่านมีนโยบายในการประกอบการอย่างไร ?
8. บริษัท/ห้างหุ้นส่วนของท่าน มีเป้าหมายในการดำเนินงานอย่างไร ?

(2) ข้อมูลทางการเงิน (Financial aspects)

9. แหล่งเงินทุนของบริษัท/ห้างหุ้นส่วนของท่านได้มาจากแหล่งใด ?
- ธนาคารพาณิชย์ ?
- เงินทุนส่วนตัว ?
- อื่น ๆ ?
10. จำนวนเงินทุนของบริษัท/ห้างหุ้นส่วนของท่านมีมูลค่าเท่าไร
ในการประกอบการในระยะก่อตั้ง ?
11. จำนวนเงินทุนในระยะเริ่มแรกก่อตั้งนั้น เพียงพอหรือไม่?

12. ถ้าเงินทุนในระยะก่อตั้งของบริษัท/ห้างหุ้นส่วนของท่าน
ไม่เพียงพอท่านมีวิธีการแก้ไขอย่างไร ?
13. บริษัท/ห้างหุ้นส่วนของท่านมีการวางแผนงานทางการเงิน
ในแต่ละปีอย่างไร ?
 - มีการทำ Cash Flow สำหรับการเงิน ?
 - หาแหล่งกู้ยืมเงินดอกเบี้ยต่ำ ?
 - วางงบประมาณของมูลค่างานที่จะรับดำเนินการ ?
 - อื่น ๆ ?
14. กรณีที่แหล่งเงินทุนของท่านได้แก่ธนาคารพาณิชย์ ท่านต้องอาศัย
ปัจจัยประกอบอะไรบ้าง ในการนำไปแสดงต่อธนาคารจนธนาคาร
เกิดความเชื่อมั่นในการให้ CREDIT แก่ท่าน ?
15. คิดว่าเป็นปัญหาในการขอ CREDIT จากธนาคารได้แก่อะไรบ้าง ?
16. เงินทุนหมุนเวียนของบริษัท/ห้างหุ้นส่วนของท่านได้มาจากอะไรบ้าง ?
 - Advance Payment ?
 - Credit จากร้านค้าวัสดุ ?
 - อื่น ๆ ?
17. กรณีที่บริษัท/ห้างหุ้นส่วนของท่านไม่สามารถหา CREDIT
จากทางร้านค้านั้น ท่านมีวิธีการแก้ไขปัญหานั้นอย่างไร ?
18. กรณีที่บริษัท/ห้างหุ้นส่วน ของท่านได้รับ CREDIT จากทาง
ร้านค้าแล้วนั้น ท่านสามารถขยาย CREDIT จากทางร้านค้า
ได้หรือไม่ ถ้าได้ท่านมีวิธีการอย่างไร ?
19. ท่านคิดว่าปัญหาในการบริหารเงินทุนหมุนเวียนได้แก่อะไรบ้าง ?
20. บริษัท/ห้างหุ้นส่วนของท่านมีการวัดผลทางการเงินอย่างไร ?

(3) ข้อมูลในด้านการตลาด (Market aspects)

21. บริษัท/ห้างหุ้นส่วน ของท่าน มีวิธีการประชาสัมพันธ์อย่างไร ?
 - ฝากบอกต่อ ๆ กันไป ?
 - ลงแจ้งความในหนังสือพิมพ์หรือวารสาร
ด้านก่อสร้าง ?
 - ลงในสมุดหน้าเหลือง ?
 - อื่น ๆ ?
22. วิธีการใดที่คิดว่าทำให้บริษัท/ห้างหุ้นส่วนของท่านประสบความสำเร็จในการประชาสัมพันธ์ ?
23. แหล่งงานของบริษัท/ห้างหุ้นส่วนของท่านได้มาจากแหล่งใดเป็นส่วนใหญ่
 - ภาครัฐบาล ?
 - ภาคเอกชน ?
24. ท่านคิดว่าลักษณะของปัญหาจากการรับงานจากแหล่งงานแต่ละแห่งได้แก่อะไรบ้าง ?
25. ท่านมักจะทราบถึงแหล่งงานต่าง ๆ อย่างไร ?
26. ท่านมีนโยบายหรือหลักการด้านการตลาดอย่างไร ?
27. กรณีที่บริษัท/ห้างหุ้นส่วน ของท่านรับงานภาคเอกชนนั้นท่านมีวิธีการที่สามารถหางานได้อย่างไร ?
28. กรณีที่บริษัท/ห้างหุ้นส่วนของท่านรับงานจากภาครัฐบาลนั้นท่านมีวิธีการที่สามารถหางานได้อย่างไร ?
29. ท่านมีวิธีการในการให้บริการแก่ลูกค้า และรักษาลูกค้าไว้ได้อย่างไร ?
30. ท่านมีการติดตามความเคลื่อนไหวของบริษัทคู่แข่งชั้นหรือไม่อย่างไร ?
31. ปัญหาทางด้านการตลาดที่เกิดกับบริษัท/ห้างหุ้นส่วน ของท่านมีอะไรบ้าง ?

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหาและต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

(4) ข้อมูลในด้านการจัดการ (Management aspects)

(การควบคุมเวลา)

32. บริษัท/ห้างหุ้นส่วนของท่านใช้อะไรเป็นเครื่องมือช่วยในการควบคุมเวลาในการทำงาน ?
- Bar Chart ?
 - CPM ?
 - อื่น ๆ ?
33. ท่านสามารถรู้ถึงความก้าวหน้าของงานเทียบกับเวลาได้อย่างไร ?
- ติดตามด้วยตนเอง ?
 - เจ้าหน้าที่เป็นผู้รายงานผล ?
 - อื่น ๆ ?
34. ท่านมีนโยบายในการให้พนักงานระดับโพรแมน เทคนิเชียนมีส่วนรับผิดชอบในเรื่องการควบคุมเวลาหรือไม่ ?
35. ถ้ามีนโยบายให้พนักงานระดับโพรแมน เทคนิเชียนมีส่วนรับผิดชอบในเรื่องการควบคุมเวลา นโยบายของท่านคืออะไร ?
36. แนวทางในการพัฒนาพนักงานระดับเทคนิเชียน โพรแมนในด้านการควบคุมเวลาท่านจะเน้นไปในด้านใด
- ด้านทัศนคติ ?
 - ด้านการพัฒนาความรู้ที่เกี่ยวข้อง ?
 - ด้านการสั่งสอนประสบการณ์ ?
37. พนักงานระดับเทคนิเชียน โพรแมนที่บริษัท/ห้างหุ้นส่วนของท่านรับเข้ามาทำหน้าที่ในด้านการควบคุมเวลาในระยะแรกนั้นท่านคิดว่ามีความสามารถเป็นอย่างไร ?

38. ท่านมีนโยบายในการให้พนักงานระดับคนงานมีส่วนรับผิดชอบในเรื่องการควบคุมเวลาหรือไม่ ?
39. ถ้ามีนโยบายให้พนักงานระดับคนงานมีส่วนร่วมรับผิดชอบในเรื่องการควบคุมเวลา นโยบายของท่านคืออะไร ?
40. ท่านมีนโยบายในการนำเอา Computer เข้ามาช่วยในการควบคุมเวลาสำหรับงานที่บริษัท/ห้างหุ้นส่วนท่านรับหรือไม่ ?
41. กรณีที่ใช้ Computer ในการควบคุมเวลาโครงการ เมื่อเปรียบเทียบกับโครงการที่ไม่ใช้มีข้อแตกต่างหรือไม่อย่างไร ?
42. ท่านมี ปัญหาในด้านการควบคุมเวลาในการทำงานในโครงการต่าง ๆ ที่บริษัท/ห้างหุ้นส่วนของท่านรับทำหรือไม่ ?
43. ถ้าท่านมีปัญหาในด้านการควบคุมเวลาในการทำงานในโครงการต่าง ๆ ลักษณะของปัญหาด้านการควบคุมเวลาได้แก่อะไร ?
44. อะไรเป็นสาเหตุของปัญหาที่ทำให้บริษัท/ห้างหุ้นส่วนของท่านไม่สามารถควบคุมเวลาได้ ?
- บุคลากรไม่เพียงพอ ?
 - พนักงานคนเดียวยังต้องทำงานหลายหน้าที่ ?
 - บุคลากรขาดคุณภาพ ?
 - ขาดการวางแผนงานที่ดี ?
 - อื่น ๆ ?
45. แนวทางในการแก้ไขสาเหตุของปัญหาที่ทำให้บริษัท/ห้างหุ้นส่วนของท่านไม่สามารถควบคุมเวลาได้ ?

(การควบคุมต้นทุน)

46. บริษัท/ห้างหุ้นส่วนของท่านจัดให้มีระบบการควบคุมต้นทุนหรือไม่ ?
47. ถ้าท่านมีระบบการควบคุมต้นทุน ท่านมีรายละเอียดอย่างไร ?
48. ถ้าไม่มีระบบการควบคุมต้นทุน ท่านสามารถติดตามค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นในงานต่าง ๆ ได้อย่างไร ?
49. มีนโยบายในการให้พนักงานมีความสำนึก ต่อการประหยัดค่าใช้จ่ายในการทำงานอย่างไร ?
50. มีนโยบายในการนำ Computer เข้ามาใช้ในการควบคุมต้นทุนในบริษัท/ห้างหุ้นส่วนของท่านหรือไม่ อย่างไร ?
51. ท่านเคยประสบกับปัญหาทำงานขาดทุนในโครงการที่บริษัท/ห้างหุ้นส่วนของท่าน รับทำงานหรือไม่ ?
52. ท่านคิดว่าอะไรเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้โครงการต้องประสบกับการขาดทุน ?
53. ท่านคิดว่าการมีระบบควบคุมต้นทุน จะสามารถแก้ปัญหาการขาดทุนได้หรือไม่ เพราะอะไร ?
54. คิดว่าการมีระบบควบคุมต้นทุน มีความจำเป็นต่อบริษัท/ห้างหุ้นส่วนของท่านหรือไม่ ?

(การจัดการวัสดุ)

55. กระบวนการจัดซื้อ/จัดหาวัสดุก่อสร้าง ให้แก่หน่วยงานก่อสร้างในบริษัท/ห้างหุ้นส่วนของท่านเป็นอย่างไร ?
56. ท่านมีระบบการจัดเก็บวัสดุที่สั่งซื้อมาอย่างไร ?
57. บริษัท/ห้างหุ้นส่วนของท่านมีระบบการเบิกจ่ายวัสดุในการใช้งานอย่างไร ?
58. บริษัท/ห้างหุ้นส่วนของท่านมีมาตรการในการดูแลควบคุมการสูญเสียของวัสดุอย่างไร ? และผลที่ได้รับเป็นอย่างไร ?

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหาและต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

59. ในการจัดซื้อ/จัดหาวัสดุเข้ามาใช้ในการทำงาน ท่านเคยประสบกับปัญหาเหล่านี้หรือไม่อย่างไร ?
- ปัญหาทางด้านพนักงานจัดซื้อของท่าน ?
 - ปัญหาทางด้าน Supplier ที่ท่านติดต่อ ?
 - ปัญหาทางคุณภาพของวัสดุจากร้านที่ติดต่อ ?
60. ถ้าท่านมีปัญหาในการจัดซื้อ/จัดหาวัสดุเข้ามาใช้ในการทำงาน ปัญหาที่เกิดขึ้นนั้นมีลักษณะอย่างไร ?
61. ถ้าท่านมีปัญหาในการจัดซื้อ/จัดหาวัสดุเข้ามาใช้ในการทำงาน ท่านมีวิธีการแก้ไขปัญหาอย่างไร ?

(การจัดบุคลากรเข้าทำงาน)

62. ท่านมีการเสาะหาบุคลากร เข้าทำงานอย่างไร ?
63. ในการคัดเลือกบุคลากรเข้าทำงานท่านมีวิธีการอย่างไร ?
64. ปัญหาในการคัดเลือกบุคลากรมีอะไรบ้าง ?
65. วิธีการแก้ไขในเรื่องการคัดเลือกบุคลากร ?
66. ท่านมีนโยบายในการชักชวนให้บุคลากรระดับวิศวกร/สถาปนิก ให้เข้าร่วมงานกับบริษัท/ห้างหุ้นส่วน ได้อย่างต่อเนื่องอย่างไร ?
67. นโยบายของบริษัท/ห้างหุ้นส่วนของท่านในการชักชวนให้บุคลากรระดับโพรแมน/เทคนิคเขียน เข้ามาทำงานร่วมได้ อย่างต่อเนื่องอย่างไร ?
68. ท่านสามารถหาบุคลากรที่จะนำมาทำหน้าที่ด้านการเงิน บัญชี และจัดซื้อ อย่างไร ? และหน้าที่เหล่านี้ต้องอาศัยผู้ที่สามารถไว้ใจได้ ท่านบรรลุผลหรือไม่ ?

(การจัดองค์การภายในบริษัท)

69. ลักษณะการจัดองค์การภายในบริษัท/ห้างหุ้นส่วนของท่านเป็นอย่างไร ?

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหาและต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

(แรงงาน)

70. ท่านสามารถหาพนักงานระดับคนงานเข้ามาสู่ บริษัท/ห้างหุ้นส่วนของท่านอย่างไร ?
71. ท่านมีปัญหาในการหาคนงานหรือไม่ ?
72. ถ้าท่านมีปัญหาในการหาคนงาน ปัญหาเป็นลักษณะอย่างไร ? และ ท่านสามารถแก้ไขอย่างไร ?

(ผู้รับเหมาช่วง)

73. กรณีที่จำเป็นต้องใช้ Sub Contractor ท่านมีวิธีการในการสร้างความมั่นใจ แก่ Sub Contractor ในการเข้ามาทำงานให้แก่ท่านอย่างไร ?
74. ท่านมีปัญหาในการใช้ Sub Contractor หรือไม่อย่างไร ?
75. ถ้าท่านมีปัญหาในการใช้ Sub Contractor ท่านมีวิธีการแก้ไขปัญหาเหล่านั้นอย่างไร ?

(คุณภาพของงาน)

76. ในการควบคุมคุณภาพของงาน ท่านได้จัดทำรายการแสดงรายละเอียดของงานที่ท่านต้องการควบคุมคุณภาพของงานหรือไม่ ?
77. ถ้าท่านไม่ได้ทำรายการควบคุมคุณภาพงานท่านใช้วิธีการอย่างไร ?
78. ท่านมีปัญหาในด้านพนักงานที่มีหน้าที่ควบคุมคุณภาพของการทำงานหรือไม่อย่างไร ?
79. ท่านมีนโยบายในการอบรมให้ความรู้แก่พนักงานควบคุมคุณภาพของท่านหรืออย่างไร ?
80. ท่านมีปัญหาในการควบคุมคุณภาพงานกับ Sub Contractor ที่ท่านว่าจ้างให้เข้ามาช่วยงานของท่านหรือไม่ ?
81. ถ้าท่านมีปัญหาในด้านการควบคุมคุณภาพงานกับ Sub Contractor ของท่าน ท่านมีวิธีการแก้ไขอย่างไร ?

82. ถ้ามีปัญหาที่เกิดจากพนักงานของท่านในด้านการควบคุมคุณภาพของงานท่านมีแนวทางในการแก้ไขปัญหอย่างไร ?
83. ท่านเคยได้รับการตำหนิจากลูกค้าของท่านในแง่ของคุณภาพงานหรือไม่ ถ้าเคยท่านคิดว่ามีสาเหตุจากอะไร ? และมีวิธีการแก้ไขอย่างไร ?

(การวางแผน)

84. บริษัทของท่านมีการวางแผนงานอย่างไร ?
85. ท่านมีการวัดประสิทธิภาพของแผนงานอย่างไร ?
86. ปัญหาที่เกี่ยวกับการวางแผนงานมีอะไรบ้าง ?
87. ถ้ามีปัญหาที่เกี่ยวกับการวางแผนงาน ท่านแก้ไขอย่างไร ?

(การสั่งการและการบริหารบุคคล)

88. การสั่งการและการสื่อสารภายในบริษัท/ห้างหุ้นส่วนของท่านเป็นอย่างไร ?
89. ปัญหาที่เกิดจากการสั่งการและการสื่อสารมีอะไรบ้าง ?
90. ปัญหาในการบริหารบุคคลมีอะไรบ้าง ?

(งานธุรการ)

- 9.1 บริษัทของท่านมีวิธีการจัดเก็บเอกสารอย่างไร ?
- 9.2 บริษัทของท่านมีการนำคอมพิวเตอร์มาใช้ในการทำงานด้านใดบ้าง อย่างไร

(การทำงานกับผู้ควบคุมงาน)

93. กรณีที่ท่านต้องทำงาน กับผู้ควบคุมงานของทางเจ้าของงาน ท่านเคยมีปัญหาหรือไม่อย่างไร ?
94. ท่านมีวิธีการแก้ไขปัญหที่เกิดขึ้นกับผู้ควบคุมงานอย่างไร ?

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหาและต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

(ความปลอดภัย)

95. บริษัท/ห้างหุ้นส่วนของท่าน มีการควบคุมดูแลในเรื่องของความปลอดภัยหรือไม่อย่างไร ?
96. มีการส่งเสริมหรืออบรมให้ความรู้ในเรื่องของความปลอดภัยหรือไม่อย่างไร ?
97. กรณีที่มีอุบัติเหตุเกิดขึ้น สาเหตุส่วนใหญ่มาจากอะไร ?
98. เมื่อมีอุบัติเหตุเกิดขึ้น ท่านแก้ไขอย่างไร ?

(กฎหมาย)

99. ในการดำเนินงานก่อสร้าง จำเป็นต้องมีความรู้ทางด้านกฎหมายมากน้อยเพียงใด ?
100. กรณีที่มีปัญหาทางกฎหมายเกิดขึ้น ปัญหานั้นมีอะไรบ้าง และท่านมีวิธีแก้ไขอย่างไร ?

(ด้านความคิดเห็น)

101. ท่านคิดว่า ธุรกิจก่อสร้าง มีผลต่อสังคม และเศรษฐกิจของประเทศอย่างไร ?
102. ในอนาคตข้างหน้า ท่านคิดว่า ธุรกิจก่อสร้างจะเป็นอย่างไร ?
103. ท่านมีข้อคิดเห็นในการดำเนินธุรกิจ ก่อสร้างอย่างไร ?

รายละเอียดการสัมภาษณ์ บริษัทก่อสร้างขนาดเล็ก

1. บริษัทธนิศร คอนสตรัคชั่น จำกัด
2. บริษัท กาบแก้ว คอนสตรัคชั่น แอนด์ ดีเวลลอปเมนต์ จำกัด
3. บริษัท ก้าวพันสองอินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด
4. บริษัท ธนเกตจำกัด
5. ห้างหุ้นส่วนจำกัด พี ที ที
6. บริษัทโชคฉิน จำกัด
7. บริษัทเขนเนอริลเทค แอนด์ คอนสตรัคชั่น จำกัด
8. บริษัท เจ เอ็น พี คอนสตรัคชั่น จำกัด
9. ห้างหุ้นส่วน จำกัด ฐ รัตนชัยก่อสร้าง
10. บริษัท เอ็น เอส เม็กทิล คอร์ปอเรชั่น จำกัด
11. บริษัท เอ็กซ์เบิร์ต เอ็นจิเนียริง จำกัด
12. บริษัท ชินิเมจ จำกัด
13. บริษัท บุญเทียนเอ็นจิเนียริง จำกัด
14. บริษัทชินธคอนสตรัคชั่นแอนด์ดีเวลลอปเมนท์จำกัด
15. ห้างหุ้นส่วนจำกัด พิลิแก้ว ธุรกิจก่อสร้าง

บริษัท ธานีศร คอนสตรัคชั่น จำกัด
 ผู้ได้รับการสัมภาษณ์ คุณเกรียงไกร ช่วยดำรงสกุล
 ตำแหน่ง กรรมการผู้จัดการ

ประวัติความเป็นมาของธุรกิจ (Company Background)

แต่เดิมนั้นคุณเกรียงไกรได้ทำธุรกิจบริษัทรับเหมาก่อสร้างร่วมกับเพื่อน และจากประสบการณ์บริหารงานของบริษัทที่ผ่านมานั้น พอถึงจุดหนึ่งก็ได้แยกตัวออกมาเปิดบริษัทก่อสร้างธานีศร คอนสตรัคชั่น จำกัด เมื่อ พ.ศ. 2537 โดยมีทุนจดทะเบียน 1,000,000 บาท มีจำนวนพนักงานขณะนั้น ต่ำกว่า 10 คน โดยมีความเห็นว่า ถ้ายังมีพนักงานจำนวนมากโดยที่ไม่เหมาะสมกับปริมาณงานที่รับดำเนินการแล้วก็ยากต่อการควบคุมคุณภาพ ทั้งในส่วนของคุณภาพของบุคคลกร และคุณภาพของงาน โดยขณะนี้ บริษัทฯ ได้ตั้งเป้าสำหรับการรับการค้าเนินการไว้ไม่เกิน 20,000,000 บาท ต่อปี ลักษณะของงานที่บริษัทฯ รับดำเนินการเป็นงานอาคาร โรงงาน บัณน้ำมัน และงานถนนต่าง ๆ ผลงานที่ผ่านมา แบ่งเป็นส่วน ๆ ดังนี้คือ บ้านเดี่ยวของคุณปราณี เวชพฤกษ์พิทักษ์, บัณน้ำมัน ป.ต.ท. ของคุณพิสุทธิ์ อัมพันทรัพย์ ที่จรัสสินทวงศ์, บัณน้ำมัน ป.ต.ท. ของ พ.ท.ศักดิ์ จันทรดวง ที่บางแค, สะพานข้ามคลองลาด ยาว 80 เมตร ที่อำเภอแม่กลอง จังหวัดสมุทรสงคราม บริษัท, มีนโยบายและเป้าหมายในการประกอบการคือ โดงานแต่เล็กบริษัท เพราะว่าจากประสบการณ์ที่ผ่านมาทำให้ทราบว่าถ้าบริษัทโตมากเท่าไร ค่าใช้จ่ายต่าง ๆ จะสูงมาก ทำให้ในระยะยาวแล้วถ้าไม่สามารถหางานป้อนเข้าบริษัท ได้อย่างต่อเนื่องจะทำให้บริษัทฯ ประสบปัญหาทางด้านการดำเนินการ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหาและต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ข้อมูลทางการเงิน (Financial aspects)

แหล่งเงินทุนของบริษัทฯ ใช้แหล่งเงินทุนจากเครือข่าย เป็นแหล่งเงินทุนหลักในการประกอบการ มีแหล่งเงินทุนจากธนาคารพาณิชย์บ้าง แต่ยังเป็นสัดส่วนที่น้อย โดยในขั้นต้นจำนวนเงินทุนของบริษัทฯ ในการประกอบการใช้วงเงินไม่น้อยกว่า 500,000 บาท โดยที่จำนวนเงินทุนในการประกอบการขั้นต้นนี้ไม่พอจะต้องมีการหมุนเวียนมาจากภายนอกโดยการ หาแหล่งกู้ยืม เงินดอกเบี้ยต่ำจากบุคคลใกล้ชิด ในด้านการวางแผนงานทางการเงิน บริษัทฯ จะวางแผนเป้าหมายงบประมาณของมูลค่างานที่จะรับดำเนินการ และเมื่อวางแผนเป้าหมายแล้วจะคุมค่าใช้จ่ายต่าง ๆ พร้อมทั้งประมาณการกำไร ที่ทางบริษัทฯ ต้องการ เมื่อเป้าหมายทางการเงินวางแผนบรรลุผลแล้ว จึงจะมีการดู Cash Flow ให้เงินเข้าและเงินออกสมดุลกัน เพื่อวัตถุประสงค์ในการลดการนำเงินจากภายนอกเข้ามาใช้เป็นเงินทุน ทำให้ลดค่าใช้จ่ายในค่าดอกเบี้ย ในด้านเงินทุน หมุนเวียนกรณีใช้ Credit จากร้านค้าวัสดุก่อสร้าง มักใช้ร้านค้าวัสดุที่รู้จักกัน และเคยติดต่อร่วมงานกันมาก่อน หรือ บุคคลที่ทางบริษัทฯ รู้จักติดต่อแนะนำให้ และเมื่อวงเงินสินเชื่อเรื่องวัสดุสูงขึ้น อัตราการซื้อสูงขึ้น ทางบริษัทฯ ก็สามารถขยาย Credit จากร้านค้าวัสดุได้ ในด้านปัญหาในการบริหารเงินทุนหมุนเวียนที่ทางบริษัทฯ พบคือกรณีที่บริษัทฯ ไม่สามารถเบิกเงินงวดค่าดำเนินการงานก่อสร้าง ได้ตามที่มีการคาดการณ์หรือวางแผนเอาไว้ สาเหตุเกิดจากหลายประการ เช่น บริษัทฯ เองไม่สามารถทำงานได้ตามเป้าหมาย ที่จะสามารถส่งงานได้ หรือเมื่อส่งงานแล้วมีขั้นตอนการตรวจสอบงานและตรวจสอบการจ่ายเงินงวดจากทางผู้ว่าจ้างโดยใช้ระยะเวลาเกินไป ทำให้การวางแผนทางการเงินของบริษัทฯ ต้องได้รับผลกระทบไปด้วย ซึ่งวิธีแก้ไขทางบริษัทฯ คือต้องหมุนเงินข้างนอกเข้ามาอัดฉีดภายในระบบบริษัทฯ

ข้อมูลในการตลาด (Market aspects)

ในขณะนี้การประชาสัมพันธ์ของบริษัทฯ เป็นแบบ ฝากบอกต่อ ๆ กันไป หรือ ฝากคนรู้จักในการประชาสัมพันธ์โดยแหล่งงานของบริษัทฯ มาจากทั้งภาครัฐบาลและภาคเอกชนโดยบริษัทฯ ให้ความเห็นว่าสภาพในขณะนี้ยังไม่เหมาะที่จะรับงานจากภาคเอกชนมาก ดังนั้นนโยบายทางการตลาดต่อไปจะมุ่งการรับงานไปที่ภาครัฐบาลไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมีเหตุดัดแปลงเนื้อหาและต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

เพราะความแน่นอนทางด้านการเงินสูง และเมื่อสามารถเจาะตลาดทางด้านภาค
รัฐบาลแล้วแนวโน้มในอนาคตจะมีแต่โตขึ้น แต่ก็มีปัญหาทางด้านการตลาดคืองานใน
ส่วนราชการ การติดต่อสื่อสารจะใช้เวลานาน ส่วนเรื่องของการทำงานไม่ค่อยมี
ปัญหาตรงกันข้ามกับการรับงานภาคเอกชน ปัญหาเรื่องการทำงานจะมากมีการ
เปลี่ยนแปลงแบบสูงแต่การติดต่อสื่อสารจะใช้เวลาไม่นานนัก ในด้านการให้บริการ
แก่ลูกค้าและรักษาลูกค้าไว้นั้น ทางบริษัทฯ จะต้องกล้าเผชิญความจริง กับลูกค้าใน
กรณีที่มีปัญหาเกิดขึ้นไม่ว่าจะเป็นปัญหาเรื่องงานหรือเรื่องอื่นๆ แล้วคุยกันด้วยเหตุ
ด้วยผล

การควบคุม

บริษัทฯ ใช้ Bar Chart เป็นเครื่องมือช่วยในการควบคุมเวลาในการทำงาน
โดยสามารถรู้ถึงความก้าวหน้าของงาน เทียบกับเวลาได้ โดยตัวกรรมกร
ผู้จัดการติดตามความก้าวหน้าของงานด้วยตนเอง และมีการปรับแผนงานไปเรื่อย ๆ
เหตุผลเพราะว่าในบางปัญหาที่เกิดขึ้นถ้าให้ผู้ได้บังคับบัญชาตัวเองแล้ว อาจจะใช้
เวลามากเกินไปนอกจากนี้ เมื่อทางบริษัทฯ ได้วางแผนหลักในการทำงานแล้ว ก็
มอบให้กับผู้ดูแลหน่วยงานต่าง ๆ นำไปปฏิบัติการต่อไป ซึ่งส่วนใหญ่แล้วนโยบายใน
การจัดคน, จัดงาน, จัดวัสดุในการทำงาน ผู้ได้บังคับบัญชามักได้รับการบอกกล่าว
และเป็นผู้ปฏิบัติมากกว่าการวางแผนงาน ปัญหาด้านการควบคุมเวลาในระยะแรก ๆ
นั้นมักเกิดจากบุคลากรที่ดูแลด้านนี้มักใช้การปฏิบัติแบบเดิม ๆ ซึ่งเคยปฏิบัติกันมา
บางครั้งทำให้การทำงานที่รับผิดชอบอยู่ไม่สิ้นไหล มีการหยุดชะงัก เพราะไม่ได้มอง
เห็นถึงจุดจบของงานนั้น ๆ สำหรับในกลุ่มของคนงานบริษัทฯ พยายามให้มีการทำ
งานล่วงเวลา แม้ว่าในบางครั้งปริมาณงานจะเหลือน้อยสามารถทำในวันถัดไปได้
เพื่อให้คนงานมีกำลังใจ แต่บริษัทฯ ก็ได้ผลงานตอบแทนมาในด้านสาเหตุของปัญหา
ที่ทำให้บริษัทฯ ไม่สามารถควบคุมเวลาได้นั้น สาเหตุรวม ๆ แล้วเกิดจาก บุคลากร
ไม่เพียงพอ, พนักงานคนเดียวยังต้องทำงานหลายหน้าที่, บุคลากรขาดคุณภาพ, ขาด
การวางแผนงานที่ดี, สภาพดินฟ้าอากาศ,

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหาและต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

วัสดุจากทางร้านค้าส่งให้ไม่ตรงตามเวลา โดยตัวกรรมการผู้จัดการของบริษัทฯ ก็ต้องเข้าไปช่วยแก้ไข และดูแลอย่างใกล้ชิดเป็นระยะ ๆ ไป

การควบคุมต้นทุน

ในด้านค่าแรงงานจะมีการประเมินว่าในงานหนึ่งๆ จะมีการใช้แรงงานเท่าไรหรือในระยะเวลาเท่าไร นำมาประเมินเป็นค่าใช้จ่าย แล้วทำการควบคุม โดยการติดตามค่าใช้จ่ายในส่วนนี้ ทางหน่วยงาน จะรายงานให้ บริษัทฯ ทราบเป็นรายวัน โดยทางบริษัทฯ ใช้คอมพิวเตอร์ช่วยในการทำแบบฟอร์มให้แก่หน่วยงาน ในลักษณะของแบบฟอร์มนั้นต้องเขียนง่าย เข้าใจง่าย กรณีที่บริษัทฯ ประสบกับปัญหาการขาดทุนนั้นสาเหตุจะมาจากขาดการควบคุมที่รัดกุม ทั้งในส่วนของค่าแรง, ค่าวัสดุ, เวลา ผลที่ตามมาทำให้ค่าใช้จ่ายต่าง ๆ เพิ่มขึ้นมาก สาเหตุนี้ทำให้ปัจจุบันบริษัทฯ มีความรัดกุมมากขึ้นในการควบคุมค่าใช้จ่ายต่าง ๆ

การจัดการวัสดุ

กระบวนการจัดซื้อ/จัดหาวัสดุก่อสร้าง ในส่วนของวัสดุก่อสร้างหลัก ๆ และใช้ในปริมาณที่มากทางออฟฟิศจะดำเนินการสั่งเองจากร้านค้า โดยเมื่อวัสดุเข้าไปที่หน้างานแล้วจะนำไปใช้เลย มีนโยบายในการที่จะเก็บวัสดุไว้ให้น้อยที่สุด และบริษัทฯ จะมีการจ่ายเงินสำรองไว้ที่หน่วยงาน เมื่อมีวัสดุบางรายการไม่พอเพียงทางหน่วยงานจะไปซื้อมาใช้ได้ในทันที ในด้านการดูแลควบคุมการสูญเสียของวัสดุทางบริษัทฯ ให้เหตุผลว่า การดูแลส่วนนี้เป็นไปได้ค่อนข้างยาก สาเหตุจากการใช้วัสดุของแรงงาน ที่ไม่ได้มีความสำคัญต่อการประหยัดใช้ให้คุ้มค่า เครื่องไม้เครื่องมือที่ใช้ในงานก็มีการเสียหายบ่อย บางครั้งต้องมีมาตรการไปใช้ในการบังคับดูแลความเสียหายที่จะเกิดขึ้น ด้านปัญหาที่เกิดจากคุณภาพของวัสดุจากร้านค้า ถ้าวัสดุไม่ได้คุณภาพตามที่ได้ดำเนินการสั่งซื้อไปก็จะดำเนินการส่งของคืน บางครั้งวัสดุเข้าหน่วยงานช้าประกอบด้วยเมื่อวัสดุเข้ามาแล้วที่หน่วยงานราคาบางอย่างไม่ได้เป็นไปตามที่เคยตกลงกันไว้ ก็ต้องมีการติดต่อตกลงกันระหว่าง บริษัทฯ กับร้านค้า ซึ่งโดยส่วนใหญ่แล้วจะ เข้าใจกันและสามารถตกลงกันได้ด้วยดี

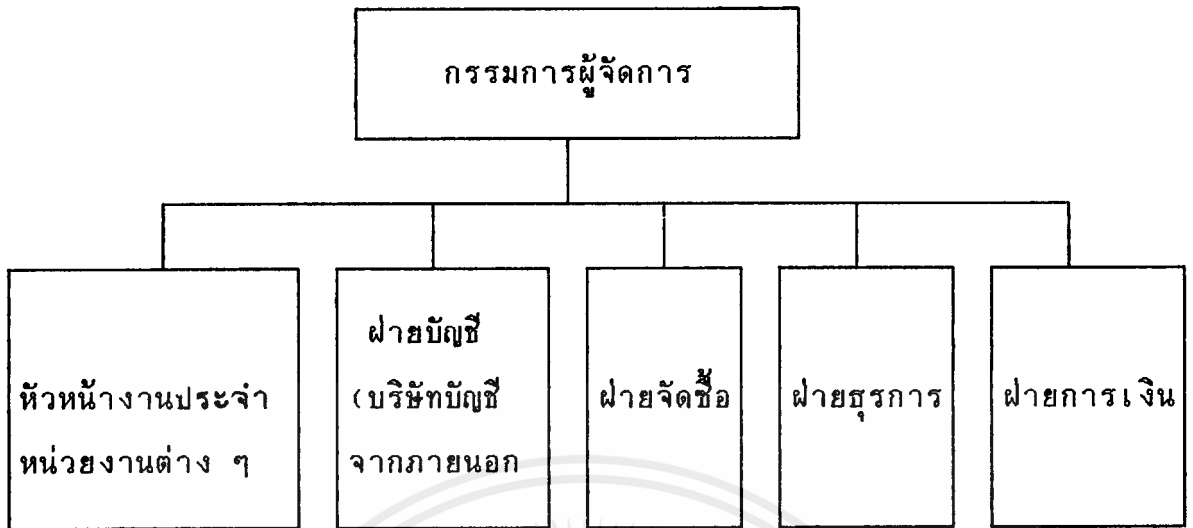
เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหาและต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

การจัดบุคลากรเข้าทำงาน

นโยบายของบริษัทฯ ในการเสาะหาบุคลากรเข้ามาทำงาน ร่วมงานในขณะนี้จะไม่ใช่วิธีประกาศรับสมัครงาน โดยได้ให้เหตุผลว่าในครั้งอดีตเคยใช้วิธีการประกาศรับสมัครงานแล้วผลปรากฏว่าบุคลากรส่วนใหญ่ ที่รับเข้าทำงานด้วยทำงานไม่ได้ตามเป้าหมายที่วางไว้ เป็นเหตุให้ทางผู้บริหารต้องไปดูแลงานด้วยตนเองบ่อยครั้ง ภายหลังจึงรับบุคคลากรเข้าทำงานโดยที่ผู้บริหารเคยรู้จักเคยเจอบุคคลเหล่านั้นมาก่อน แล้วชักชวนมาร่วมงานด้วย แล้วจึงมีการอบรมจากผู้บริหารให้พัฒนาความสามารถขึ้นมา ในส่วนของนโยบายการสร้างเชื่อมั่นให้บุคลากรอยู่ทำงานกับบริษัทฯ ได้อย่างต่อเนื่องนั้นมีวิธีการโดยไม่ใช้การจัดการปกครองแบบเป็นทางการมากนัก ทำงานร่วมกันแบบพี่น้อง โดยเน้นไปที่ความรับผิดชอบเป็นสำคัญ มีสวัสดิการให้พอสมควร ในด้านของบุคลากรทางการเงิน และจัดซื้อนั้นทางผู้บริหารจะเป็นฝ่ายดำเนินการเอง ในด้านของงานบัญชีที่เป็นรูปแบบจะจ้างบริษัทบัญชีจากภายนอกให้ดำเนินการให้

การจัดองค์กรภายในบริษัท

ในจุดเริ่มต้นบริษัทฯ ได้จัดรูปแบบขององค์กรเหมือนกับบริษัทก่อสร้างขนาดใหญ่โดยพยายามให้มีครบทุกฝ่ายทุกแผนก ต่อมาภายหลังขนาดขององค์กรที่จัดจริง ๆ ในบริษัทฯ จะเล็กลงมาก เนื่องจากว่าบุคลากรที่ไม่มาก ประกอบกับผู้บริหารของบริษัทฯ เป็นวิศวกร และมีตำแหน่งเป็นกรรมการผู้จัดการด้วย จะดูแลงานเกือบทุกอย่างในบริษัทฯ ในสายงานที่รองลงมาจะเป็นหัวหน้างานเลยโดยให้ประจำอยู่ที่แต่ละหน่วยงาน หน่วยงานละคน ซึ่งพนักงานหัวหน้างานนี้จะไม่ใช่วิศวกรและไม่ใช่ออฟฟิศแมนเป็นบุคลากรที่มีประสบการณ์ทางด้านงานช่าง โดยทำหน้าที่ทุกอย่างในหน่วยงาน ดูแลคนงานได้ ในส่วนของงานสำนักงาน งานด้านบัญชีจะจ้างบริษัทที่ทำงานทางด้านบัญชีจากภายนอกมาดำเนินการให้ในส่วนของงานบัญชีที่เป็นรูปแบบแต่บัญชีภายในบริษัทฯ ซึ่งไม่เป็นรูปแบบทางผู้บริหารจะดำเนินการเอง ซึ่งรวมถึงงานด้านสิ่งซื้อ ธุรการ ติดต่อ ประสานงาน ต่าง ๆ ด้วย



แรงงาน

บริษัทฯ พยายามเลือกรับดำเนินการงานที่บริษัทฯ สามารถหาคนงานได้ในจำนวนที่เหมาะสมกับงาน โดยบริษัทฯ มีแหล่งคนงานของตนเองอยู่ ซึ่งส่วนใหญ่แล้วบริษัทฯ ยอมรับว่าจำนวนคนงานที่มีอยู่ไม่ใช่ช่างฝีมือ บริษัทฯ จึงมุ่งเน้นที่จะรับงานที่ไม่จำเป็นต้องใช้ช่างฝีมือมาก

ผู้รับเหมาช่วง

กรณีที่บริษัทฯ ใช้ผู้รับเหมาช่วงในการทำงาน บริษัทฯ มีวิธีการในการสร้างความมั่นใจแก่ผู้รับเหมาช่วงเหล่านี้โดยมีการพูดคุยกันแบบตรงๆ ว่าบริษัทฯ ไม่ใช่บริษัทฯ ที่ใหญ่ จึงไม่สามารถที่จะอุดหนุนเงินให้ก่อนได้ แต่จะบอกถึงเงื่อนไขของสัญญาที่ทางบริษัทฯ ได้ตกลงกับเจ้าของงาน ว่ารับดำเนินการมาราคาอย่างไร เงื่อนไขการจ่ายเงินเป็นอย่างไร ให้ผู้รับเหมาช่วงทราบและบริษัทฯ จะดำเนินการทำสัญญากับผู้รับเหมาช่วงในลักษณะที่เป็นที่พอใจด้วยกันทั้งสองฝ่าย

คุณภาพของงาน

บริษัทฯ คุมคุณภาพของงานโดยใช้การควบคุมงานให้เป็นไปตามข้อกำหนดของแบบก่อสร้างที่บริษัทฯ รับดำเนินการประกอบกับการตรวจงานจากทางผู้ว่าจ้างว่าตรวจสอบงานให้ผ่านหรือไม่ผ่าน ในส่วนตัวของผู้บริหารเองก็ได้ดำเนินการสอนความรู้แก่พนักงานที่หน่วยงานด้วยในประเด็นต่างๆ เช่น คุณภาพของงานทั่วไป, เอกสารนี้เป็นเอกสารที่ส่งวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่นับถือให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า การทำอย่างไรให้ผู้ว่าจ้างพอใจในผลงานและอื่นๆ ในด้านของผู้รับเหมาช่วง ไม่ว่าจะเป็นใครๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมีเหตุดัดแปลงเนื้อหาและต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ที่มารับผิดชอบต่องานต่อจากทางบริษัทฯ นั้น บริษัทฯ จะควบคุมดูแลด้านเทคนิคในการทำงาน ต่างๆ ถ้าผลงานที่ออกมาไม่ดีพอ บริษัทฯ จะเข้าไปช่วยแก้ปัญหาให้ในด้านต่างๆ ตามแต่ที่จะเกิดขึ้น กรณีที่ได้รับการตำหนิจากลูกค้า ผู้บริหารจะเข้าไปพุดจาแสดงเหตุผลถ้างานส่วนไหนเห็นว่า ควรแก้ไขบริษัทฯ ก็จะทำดำเนินการแก้ไขให้

การวางแผน

บริษัทฯ มีการวางแผนงานตามขั้นตอนของการทำงานต่างๆ และวัดประสิทธิภาพของแผนงานโดยใช้ระยะเวลาเป็นหลัก โดยคำนึงว่าถ้างานนั้น ไปได้แล้วเสร็จตามเวลาปัญหาในด้านอื่นๆ เช่นค่าใช้จ่ายก็จะลดน้อยลงไปด้วย

การสั่งการและการบริหารบุคคล

การสั่งการและการสื่อสารภายในบริษัทฯ ทางผู้บริหารจะเป็นผู้สั่งการโดยตรงกับผู้รับผิดชอบงานหลักต่างๆ ซึ่งปัญหาในการสั่งการและบริหารบุคคลที่บริษัทฯ เคยประสบมาคือ บริษัทฯ ต้องปลดพนักงานบางคนออกในเหตุผลที่ว่าเมื่อการทำงานเกิดปัญหาขึ้นแล้วไม่ได้ติดต่อหรือแจ้งให้ทางผู้บริหารทราบปล่อยให้ปัญหาเกิดขึ้นในเวลาที่นานแล้วแก้ไขไม่ทันหรือแก้ไขไม่ได้

งานธุรการ

งานด้านเอกสารทุกอย่างบริษัทฯ ได้นำเครื่องคอมพิวเตอร์มาใช้ในการดำเนินการด้านการพิมพ์ แต่การจัดเก็บข้อมูล ทำโดยพิมพ์ในกระดาษแล้วจัดเก็บเข้าแฟ้มตามประเภทข้อมูล

การทำงานกับผู้ควบคุมงาน

บริษัทฯ ไม่เคยมีปัญหาที่รุนแรงในกรณีที่ต้องทำงานกับผู้ควบคุมงานของทางเจ้าของงาน จะมีบ้างก็เป็นปัญหาเล็ก ๆ น้อย ๆ ก็แก้ไขกันไปได้

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหาและต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ความปลอดภัย

เนื่องจากการทำงานส่วนใหญ่ของบริษัทฯ ไม่ใช่งานประเภทอาคารสูงดังนั้นในเรื่องของอุบัติเหตุที่เกิดขึ้นในบางครั้งจึงเป็นอุบัติเหตุเล็กๆ น้อยๆ ที่เกิดจากความประมาทในการทำงานของคนงานไม่รุนแรงมากนัก นอกจากนี้บริษัทฯ ก็มีอุปกรณ์ป้องกันความปลอดภัยให้กับผู้ทำงาน เช่น หมวก รองเท้า เป็นต้น

กฎหมาย

บริษัทฯ เห็นว่ากฎหมายทางการเงิน มีความจำเป็นที่ต้องรู้สำหรับการดำเนินงานก่อสร้าง และในกรณีทางปัญหาด้านกฎหมายต่างๆ บริษัทฯ ยังไม่เคยมี

ผลต่อสังคมและเศรษฐกิจ

บริษัทฯ เห็นว่า ธุรกิจก่อสร้าง เป็นธุรกิจที่มีผู้ต้องการดำเนินการธุรกิจนี้มาก แต่เมื่อได้ดำเนินการแล้ว ส่วนใหญ่จะประสบความล้มเหลวมากกว่าที่จะประสบความสำเร็จต้องใช้ ความอดทนสูง ทั้งจากการต่อว่าต่อขานต่าง ๆ ความเสียสละจากปัจจัยต่างๆ ต้องทำใจได้ ความเป็นส่วนตัวจะลดลง ถ้าผู้ประกอบการอดทนต่อสิ่งต่าง ๆ ดังที่กล่าวมาและเผชิญหน้าสู้ต่อไป แม้ว่าในช่วงแรกๆ อาจจะมีขาดทุนบ้าง แต่ในอนาคตแล้ว บริษัทฯ เห็นว่า เป็นธุรกิจที่อยู่ได้และจะประสบความสำเร็จในด้านของการทำกำไรได้

บริษัท กาบแก้ว คอนสตรัคชั่น แอนด์ ดีเวลลอปเมนต์ จำกัด

ผู้ได้รับการสัมภาษณ์ คุณพลิช ชุตทอง

ตำแหน่ง กรรมการผู้จัดการ

ประวัติความเป็นมาของธุรกิจ (Company background)

บริษัท กาบแก้ว คอนสตรัคชั่น แอนด์ ดีเวลลอปเมนต์ จำกัด ก่อตั้งเมื่อ ปี พ.ศ. 2537 ซึ่งแต่เดิมนั้น คุณพลิช ซึ่งเป็นกรรมการผู้จัดการของบริษัทเคยเป็นพนักงานในตำแหน่งวิศวกรโครงการ ของบริษัทก่อสร้างขนาดใหญ่มาก่อนเมื่อได้ทำงานเป็นพนักงานประจำอยู่ช่วงระยะเวลาหนึ่ง ก็มีแรงจูงใจบางประการให้คิดที่จะมาดำเนินธุรกิจก่อสร้างเป็นของตนเอง โดยมีทุนจดทะเบียน 1,000,000 บาท มีจำนวนพนักงานประจำในบริษัทจำนวน 6 คน มีพนักงานอิสระที่ว่าจ้างเป็นโครงการ ๆ ไป จำนวน 4 คน โดยวางแผนในการรับงานต่อปีไว้ที่ประมาณ 40,000,000 บาท โดยลักษณะงานที่รับดำเนินการจะเป็นงานตึก งานอาคารต่างๆ ไป ส่วนของทางด้านโครงการบ้านจัดสรรจะไม่รับดำเนินการ ผลงานที่ผ่านมาคืออาคารสำนักงาน 7 ชั้น บริษัทเทคนิค ในด้านนโยบายและเป้าหมายในการดำเนินการ คือ มีการตั้งเป้าหมายของมูลค่างานที่จะได้รับดำเนินการไว้ก่อนต่อปี และหลังจากนั้นจึงมามุ่งเน้นการบริหารศักยภาพของบุคลากร

ข้อมูลทางการเงิน (Financial aspects)

แหล่งเงินทุนของบริษัทฯ ได้แหล่งเงินทุนมาจากเงินทุนส่วนตัว, เงินทุนในส่วนของเงินจ่ายล่วงหน้าจากทางเจ้าของงาน โดยทางเงินทุนส่วนตัวนั้นจะเป็นเงินกองกลางจากทางครอบครัว เพื่อที่จะใช้ในการดำเนินธุรกิจก่อสร้างนี้ และจากธนาคารพาณิชย์ก็ได้มาโดยการนำทรัพย์สินไปวางค้ำประกันกับทางธนาคาร โดยในการวางแผนทางการเงินจะมีการดำเนินการทำ Cash Flow เป็นตัวบ่งชี้และวัดประสิทธิภาพทางการเงินของบริษัทฯ นอกจากนี้แล้วทางบริษัทยังได้มีการขอลงเงินสินเชื่อจากร้านค้าวัสดุก่อสร้าง โดยการมีการจ่ายเงินที่ตรง

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
เวลากับทางร้านค้า การกล้าเผชิญหน้ากับปัญหา เงินหมุนเวียนที่ยังไม่พอ
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมีเหตุดัดแปลงเนื้อหาและต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

จ่ายให้กับร้านค้าวัสดุโดยตกลงการผลัดผ่อนการชำระในระยะเวลาที่แน่นอนเป็นองค์ประกอบที่ช่วยส่งเสริมให้ บริษัทฯ สามารถขอยืมเงินสินเชื่อวัสดุจากทางร้านค้าวัสดุได้ในจำนวนที่มากและจำนวนหลายร้านค้าด้วยกัน

ข้อมูลในด้านการตลาด (Market aspects)

บริษัทฯ ใช้วิธีการประชาสัมพันธ์ ทางด้านการตลาดโดยใช้ความเชื่อถือที่เคยมีมาจากการทำงานเมื่อครั้งอดีต เข้าไปหาแหล่งงานจากทางผู้ว่าจ้างโดยตรง และเป็นวิธีการที่ทำให้ บริษัทฯ ประสบความสำเร็จในการหางาน โดยแหล่งงานทั้งหมด ของบริษัทฯ จะเป็นแหล่งงานจากภาคเอกชน และเมื่อประสบความสำเร็จในด้านการหางานแล้ว การให้บริการแก่ลูกค้า และการรักษาลูกค้าไว้ทางบริษัทฯจะต้องทำตามให้ได้อย่างที่ไว้ให้คำมั่นสัญญา แก่ทางผู้ว่าจ้าง

การควบคุมเวลา

บริษัทฯ ได้ใช้ Bar Chart เป็นเครื่องมือช่วยในการคุมเวลาในการทำงาน และสามารถรับรู้ถึงความก้าวหน้าของงานเมื่อเทียบกับเวลาได้โดยการที่กรรมการผู้จัดการบริษัท เป็นผู้ติดตามผลด้วยตนเอง นอกจากนี้จะมีการนัดประชุมกันระหว่างผู้บริหารบริษัทกับบุคลากรที่ทำงานที่หน่วยงานแต่ละหน่วยอยู่เป็นประจำ เพื่อให้ทราบถึงความคืบหน้าของงานและในช่วง 1 เดือน จะมีการประชุมร่วมกันของทุกหน่วยงาน กับผู้บริหารอีกครั้ง เพื่อประเมินผลงานที่ผ่านมาและหาทางแก้ไขในกรณี ที่การทำงานไม่บรรลุวัตถุประสงค์ในด้านเวลาที่ตั้งไว้ กรณีที่เป็นสาเหตุทำให้บริษัทฯ ไม่สามารถควบคุมเวลาได้นั้นจะเกิดจาก บุคลากรไม่เพียงพอ อันจะส่งผลให้พนักงานคนเดียวต้องทำงานหลายหน้าที่ และผลจากการวิเคราะห์หาสาเหตุของการที่ทำให้ไม่สามารถควบคุมเวลาได้นั้นทางผู้บริหารก็หาหนทางตอบสนองในสาเหตุนั้นๆ เพื่อเป็น การแก้ไขในเรื่องการควบคุมเวลา

การควบคุมต้นทุน

บริษัทฯ ได้มีการดำเนินการควบคุมต้นทุนโดย เมื่อมีการเสนอราคางานก่อสร้างกับทางผู้ว่าจ้างเรียบร้อยแล้ว ทางบริษัทฯ ได้จัดทำราคางานก่อสร้างงานเดียวกันขึ้นมาอีกหนึ่งชุด โดยอิงจากราคาจริง ของทางร้านค้าวัสดุก่อสร้างที่ทางบริษัทฯ ติดต่อยู่ หลังจากนั้นแล้วจะนำราคาประมาณการจริงนี้ มาควบคุมต้นทุนการดำเนินการพร้อม ๆ กันนี้ ก็มีนโยบายในการให้พนักงานมีความสำคัญต่อการประหยัดค่าใช้จ่ายในการทำงาน เช่น เรื่องกระดาษถ่ายเอกสาร, การเปิด-ปิดเครื่องปรับอากาศ เป็นต้น

การจัดการวัสดุ

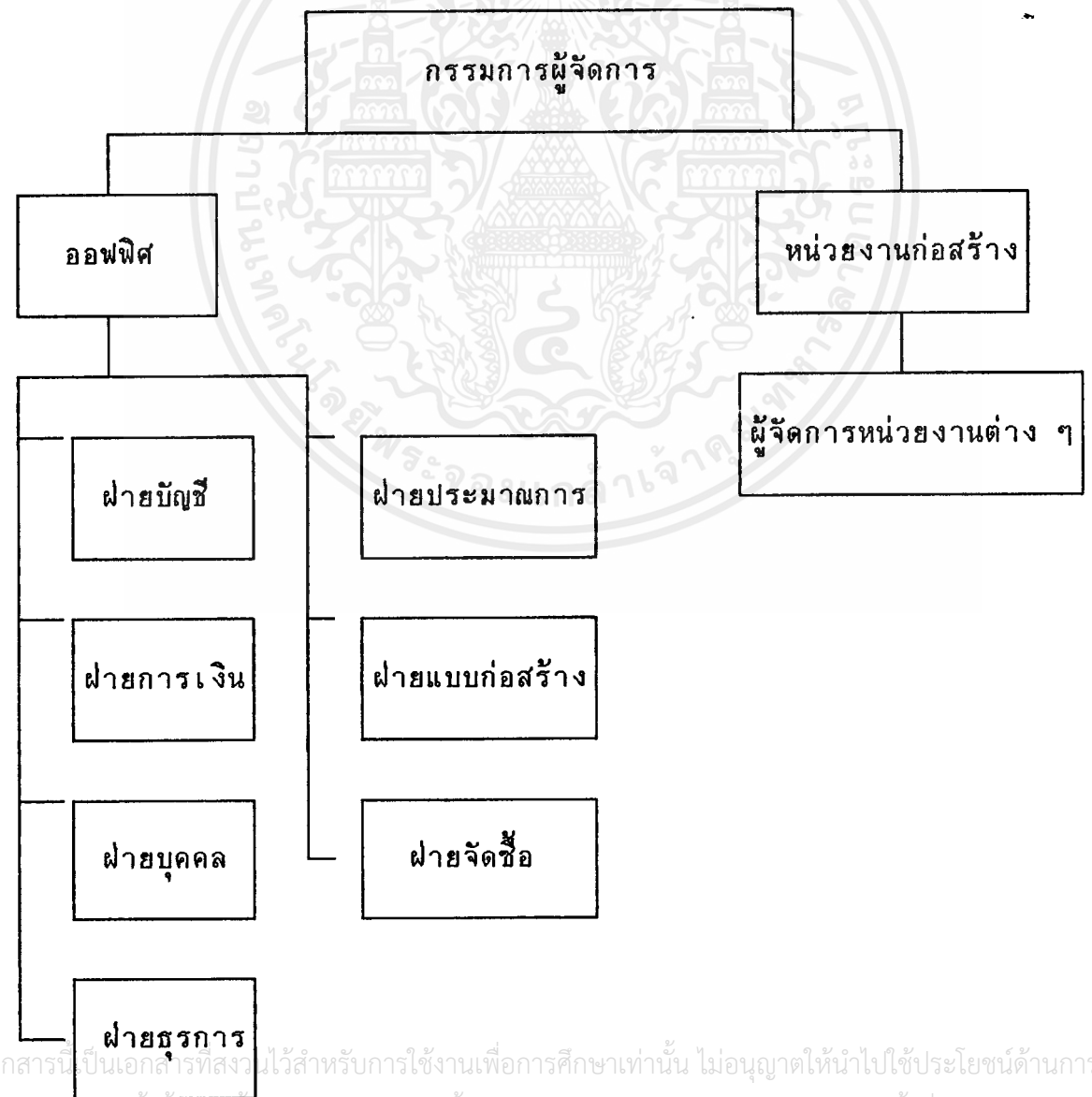
กระบวนการจัดซื้อจัดหาวัสดุก่อสร้างให้แก่หน่วยงานก่อสร้างนั้น ทางหน่วยงานจะเป็นผู้สั่งซื้อเข้ามาที่สำนักงานใหญ่ หลังจากนั้น ทางพนักงานจัดซื้อจะดำเนินการทำเอกสารขอสิ่งซื้อที่ตัวกรรมการผู้จัดการ และสาเหตุที่ทางผู้บริหารไปดูแลติดตามง านที่หน่วยงานเป็นประจำ จะมาทำการวิเคราะห์อีกครั้งว่าวัสดุก่อสร้างส่วนไหนเหมาะสมหรือจำเป็นเพียงไร หรือไม่ในการสั่งซื้อ โดยบางครั้งคำนึงไปถึงว่ามีวัสดุที่หน่วยงานอื่น สามารถนำไปใช้ทดแทนได้หรือไม่ เมื่อได้พิจารณาถึงความเหมาะสมและจำเป็น รวมทั้งปริมาณและการทดแทนแล้ว ทางผู้มีอำนาจจะพิจารณาแล้วจึงได้อนุมัติการสั่งซื้อต่อไปเมื่อวัสดุก่อสร้าง เข้าไปถึงหน่วยงานจะมีพนักงานสต็อกรับของจัดเก็บและดูแลการเบิกจ่าย โดยการควบคุมดูแลของสูญเสียบ้างหรือเสียหายนั้นทางบริษัทฯ ยอมรับว่ายังไม่ได้มีการจัดการที่ดีพอแต่กำลังพยายามดำเนินการอยู่ส่วนปัญหาที่ทางบริษัทฯ พบเกี่ยวกับปัญหาจากทางร้านค้าวัสดุคือการจัดส่งของให้ไม่ตรงตามเวลาที่ได้มีการตกลงกันไว้ แนวทางแก้ไขก็คือเมื่อทางบริษัทฯ ได้ทำความรู้จักและสร้างความเชื่อถือกับทางร้านค้าวัสดุไว้มาก เมื่อมีกรณีเกิดปัญหากับทางร้านค้าวัสดุขึ้นก็สามารถที่จะเปลี่ยนแปลงร้านค้าวัสดุ เป็นร้านใหม่ได้

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหาและต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

การจัดบุคลากรเข้าทำงาน

ในการจัดหาบุคลากรในขั้นต้นใช้ความรู้จักกันเป็นส่วนตัวก่อน ทั้งจากรู้จักเองและผ่านทางบุคคลที่รู้จักได้แนะนำมา และข้อคิดในการชักชวน บุคลากรเข้าทำงานนั้นทางบริษัทฯ ได้แนะนำว่าผู้ที่จะมาทำงานร่วมกันนั้นส่วนใหญ่จะดูว่าบริษัทมีความมั่นคงแค่ไหน ทั้งในด้านของเงินเดือน และเงินโบนัสประจำปีเมื่อให้ความเชื่อมั่นในด้านของความมั่นคงแล้วการที่ผู้บริหารให้ความเป็นกันเองไม่ถือตัวก็เป็นส่วนหนึ่ง สำหรับพนักงานทางด้านการเงิน บัญชี และการจัดซื้อนั้นจะใช้ญาติสนิทเข้ามาดูแล และบริษัทฯ คาดหวังในอนาคตไว้ว่าเมื่อมีการขยายกิจการดำเนินการใหญ่ขึ้นจะนำบุคลากรมืออาชีพ เข้ามาช่วยในการบริหารงานด้านต่างๆ ให้มากขึ้น

การจัดองค์กรภายใน



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหาและต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

แรงงาน

เนื่องจากทางผู้บริหารของบริษัทฯ มีพื้นเพเดิมอยู่ในจังหวัดที่มีแหล่งแรงงานอยู่ดังนั้นจึงไม่ค่อยประสบกับปัญหาทางด้านการขาดแคลนแรงงาน โดยใช้เงื่อนไขในการหาแรงงานโดยการให้วิธีการจ่ายเงินค่าแรงให้ตรงตามเวลา ประกอบกับการที่ศักยภาพในการรับงานของทางบริษัทฯ อยู่ในขนาดงานที่พอหาคนงานได้ไม่ยากดังนั้นจึงอยู่ที่ว่าเมื่อมีคนงานแล้วทำอย่างไรจึงจะรักษาไว้ได้มากกว่า

ผู้รับเหมาช่วง

กรณีของบริษัทฯ ใช้ผู้รับเหมาช่วงในการทำงาน บริษัทฯ จะใช้ผู้รับเหมาช่วงที่เคยทำงานด้วยกันมาก่อน หรือรู้จักกันเป็นการส่วนตัวมาก่อน ดังนั้นเมื่อมีปัญหาต่างๆ ในการทำงานร่วมกัน จึงสามารถพูดคุยและทำความเข้าใจกันได้

คุณภาพของงาน

เนื่องจากการจัดองค์กรของภายในบริษัทฯ จะมีฝ่ายแบบก่อสร้าง ซึ่งในส่วนของฝ่ายแบบนั้น จะดำเนินการในการทำ Shop Drawing ทำ Barlist ทำ Specification ฯลฯ โดยข้อมูลจากการทำงานในส่วนของฝ่ายแบบก่อสร้างนี้จะมีการส่งไปที่หน่วยงานก่อสร้าง ดังนั้นการควบคุมคุณภาพของงานจึงอยู่ในขั้นที่น่าพอใจ แต่ถ้ามีปัญหาเกิดขึ้นในส่วนคุณภาพของงานแล้ว ทางบริษัทฯ ก็จะมีการแก้ไขในทันที ทั้งในส่วนที่ทางบริษัทฯ รับผิดชอบเองหรือในส่วนที่ให้ทางผู้รับเหมาช่วงรับผิดชอบ

การวางแผน

การวางแผนงานทางบริษัทฯ ดำเนินถึงเรื่องเกี่ยวกับการเบิกจ่ายเงินงวดเข้ามาเกี่ยวข้องด้วย โดยอย่างน้อยที่สุดหน่วยงานหนึ่ง ๆ จะต้องเบิกเงินค่าจ้างได้ เดือนละ 1 ครั้ง แต่ถ้าหน่วยงานก่อสร้างใดของบริษัทฯ ไม่สามารถเบิกได้ ทางบริษัทฯ จะพิจารณาหาสาเหตุ และดำเนินการแก้ไข

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
 ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหาและต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

บริษัท เก้าพันสองอินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด
 ผู้ได้รับการสัมภาษณ์ คุณณรงค์ชัย เดชมนต์
 ตำแหน่ง กรรมการบริษัท

ประวัติความเป็นมาของธุรกิจ (Company background)

บริษัทได้ก่อตั้งเมื่อปี 2538 มีทุนจดทะเบียน 2,000,000 บาท สามารถรับงานได้ต่อปีเป็นมูลค่างาน 40,000,000 บาท ลักษณะงานที่รับดำเนินการคือ งานอาคารโรงงาน, งานอาคารสูง, งานเชื่อมกันดิน, งานคลังสินค้า, งานบ้านพักอาศัยมีผลงานที่ผ่านมาก็คือ งานโรงงานบริษัทตรีอรรถบุลย์ มูลค่างานประมาณ 28,000,000 บาทที่จังหวัดระยองโดยมีนโยบายและเป้าหมายคือ การทำงานที่มีคุณภาพมีความซื่อสัตย์ต่อลูกค้า ทำงานให้แล้วเสร็จทันเวลา และในอนาคตมีเป้าหมายที่จะรับงานที่มีมูลค่างานสูงขึ้นกว่าเดิม และจำนวนไม่จำกัด

ข้อมูลทางการเงิน (Financial aspects)

แหล่งเงินทุนของบริษัทได้มาจากการร่วมหุ้นกันของผู้ถือหุ้นภายในบริษัทส่วนหนึ่งและอีกส่วนหนึ่งได้มาจากธนาคารพาณิชย์ โดยใช้ความเชื่อถือทางการเงินที่มีมาก่อนและความคุ้นเคยกับทางธนาคารเป็นสิ่งที่สำคัญในการใช้แหล่งเงินทุนกับทางธนาคารโดยมีทรัพย์สินไปค้ำประกันไว้ นอกจากนี้ในแง่ของเงินทุนหมุนเวียนก็ได้มาจากวงเงินสินเชื่อจำนำจากร้านค้า ในด้านของปัญหาเรื่องเงินทุนหมุนเวียนนั้นถ้ามีการวางแผนดี ก็จะไม่ประสบปัญหาแต่ก็ต้องขึ้นอยู่กับว่า สามารถทำงานได้ตามเป้าหมายและผู้ว่าจ้างไม่มีปัญหาทางการเงิน

ข้อมูลด้านการตลาด (Market aspects)

บริษัทประชาสัมพันธ์โดยการฝากบอกต่อ ๆ กันไปในกลุ่มของผู้รู้จักโดยแหล่งงานที่บริษัทรับดำเนินการจะเป็นแหล่งงานจากภาคเอกชนโดยการเข้าไปประมูลงานและรับทราบแหล่งงานจากผู้รู้จัก ซึ่งนโยบายในด้านการตลาดหลักๆ ของบริษัท คือ การใช้ผลงานที่มีคุณภาพเป็นใบเบิกทาง

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหาและต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

การควบคุมเวลา

บริษัทได้มีการนำคอมพิวเตอร์มาใช้ในการควบคุมเวลา และเครื่องมือที่ใช้ในการควบคุมเวลาคือ Bar Chart และ CPM มีการติดตามความก้าวหน้าของการทำงานเมื่อเทียบกับเวลาโดยผู้บริหารติดตามด้วยตนเองและให้เจ้าหน้าที่ที่รับผิดชอบเป็นผู้รายงาน นอกจากนี้มีนโยบายทางด้านการควบคุมเวลาสำหรับพนักงานระดับโปร์แมน/เทคนิคเขียนด้วย โดยการที่สามารถทำงานได้แล้วเสร็จตามกำหนดเวลาจะมีการแบ่งผลกำไรจากการทำงานให้ด้านปัญหาในด้านการควบคุมเวลานั้นมีความเห็นว่าบางครั้งก็ขึ้นอยู่กับสภาพดินฟ้าอากาศด้วย

การควบคุมต้นทุน

บริษัทได้จัดให้มีระบบควบคุมต้นทุนโดยการจัดทำงบประมาณ ของงานแต่ละชนิดตามรายการที่ได้ประมาณราคาไว้ และมีการตรวจสอบทุกระยะ มีการนำเอาคอมพิวเตอร์มาใช้ในการเก็บข้อมูลและถ้าเห็นว่า รายรับและรายจ่ายมีการผิดปกติจากที่คาดการณ์เอาไว้ก็จะมีการตรวจสอบสาเหตุและรีบดำเนินการแก้ไขต่อไป

การจัดการวัสดุ

บริษัทมีฝ่ายจัดซื้ออยู่ที่สำนักงานใหญ่ เมื่อบุคลากรที่อยู่ตามหน่วยงานทำการขอสิ่งซื้อเข้ามาฝ่ายจัดซื้อ ก็จะดำเนินการจัดหาควบคุมราคา และส่งวัสดุให้แก่หน่วยงาน ซึ่งมีโรงเก็บวัสดุอยู่ที่หน่วยงาน และมีพนักงานดูแลรับผิดชอบในเรื่องของการเบิกจ่ายวัสดุ ดูแลวัสดุไม่ให้เสียหาย

การจัดบุคลากรเข้าทำงาน

ในด้านของวิศวกรและเทคนิคเขียนจะเป็นลักษณะของการชักชวนคนที่รู้จักมาร่วมทำงานด้วยรวมถึงในด้านพนักงานที่ทำงานเกี่ยวกับการเงิน บัญชี และจัดซื้อ ซึ่งบุคลากรที่เข้ามาทำงานนี้จะได้อัตราเงินเดือนและสวัสดิการจากทางบริษัทในจุดที่พอใจ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหาและต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

การจัดองค์กรภายในบริษัท

แบ่งเป็น 4 ฝ่ายคือ ฝ่ายบริหาร ฝ่ายบัญชี ฝ่ายจัดซื้อ และฝ่ายก่อสร้าง โดยผู้ที่อยู่ในฝ่ายบริหารจะแบ่งหน้าที่รับผิดชอบกันไป

แรงงาน

บริษัทฯ หาแรงงานโดยการติดต่อผ่านทางคนรู้จักคุ้นเคยและบางครั้งก็ส่งพนักงานเข้าไปหาแหล่งแรงงานในชนบทโดยตรง ซึ่งปัญหาด้านแรงงานที่บริษัทเจอบ่อยๆ ก็คือการกลับไปทำนาของคนงานในช่วงฤดูทำนา

ผู้รับเหมาช่วง

ผู้รับเหมาช่วงที่บริษัทฯ ใช้คือเป็นผู้รับเหมาที่คุ้นเคยกันมาก่อน ดังนั้นจึงไม่ค่อยมีปัญหาเกิดขึ้นมากนัก

คุณภาพของงาน

มาตรการที่บริษัทฯ ใช้คือการจัดทำรายการแสดงรายละเอียดของงานที่ต้องการตรวจสอบเป็นประจำให้แก่พนักงานที่ทำหน้าที่ควบคุมคุณภาพ, มีการประชุมเพื่อปรึกษาเรื่องงานอยู่เป็นประจำและด้านคุณภาพของงานก็ได้นำมากล่าวถึงเสมอ, บางครั้งผู้บริหารจะเป็นผู้ถ่ายทอดความรั้งแก่พนักงานโดยการพาเดินดูหน้างาน พร้อมทั้งอธิบายการทำงานต่าง ๆ เป็นจุดๆ ไป ส่วนปัญหาที่เกิดขึ้นคือการขาดความเอาใจใส่ดูแลในการทำงานของคนงาน ซึ่งบริษัทก็แก้ไขโดยให้โพร้แมนคอยกำชับอยู่เสมอ

การวางแผนงาน

บริษัทจะวางแผนงานโดยการประสานงานกับทุกๆ ฝ่าย ทั้งในด้านเจ้าของโครงการ, ผู้ควบคุมงาน, ผู้รับเหมางานระบบ, ผู้รับเหมาย่อย, ร้านค้า, แรงงาน เพื่อให้การดำเนินงานและการวางแผนงานได้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ถ้ามีการติดขัดอะไรตรงไหนก็คุยกันและช่วยกันแก้ไข เพื่อให้งานมีคุณภาพแล้วเสร็จตามระยะเวลาที่กำหนด

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหาและต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

การสั่งการและการบริหารบุคคล

เป็นการสั่งการตามสายงาน แต่ก็มีการประชุม ประสานงานกันและปรึกษาหารือเรื่องงานกันระหว่างฝ่ายต่างๆ อยู่เสมอ ด้านการบริหารบุคคลนั้นปัญหาจะไม่ค่อยมีเท่าไร ในขณะนี้เนื่องจากมีความรู้จักและคุ้นเคยกันมาก่อน

งานธุรการ

จะจัดเก็บเอกสารแยกตามประเภทของงาน เข้าแฟ้มต่างๆ ไว้โดยแยกเป็นเอกสารจากหน่วยงานต่าง ๆ และมีการใช้คอมพิวเตอร์เข้ามาช่วยในการเก็บข้อมูลที่สำคัญ ๆ เช่น ด้านการเงิน และด้านจัดซื้อ

การทำงานกับผู้ควบคุมงาน

บริษัทไม่เคยมีปัญหาในด้านการทำงานกับทางผู้ควบคุมงาน

ความปลอดภัย

บริษัทมีมาตรการทางด้านความปลอดภัยโดยให้ทางหัวหน้าหน่วยงานต่างๆ เป็นผู้ดูแลด้วยนอกจากนี้ยังมีการทำประกันหมู่ให้แก่พนักงานด้วย

กฎหมาย

เห็นว่ามีความจำเป็นที่จะต้องรู้กฎหมายบ้างพอสมควร เพราะในการประกอบธุรกิจนี้มีวงจรถูกทำงานหลายอย่างที่ต้องเกี่ยวข้องกับกฎหมาย เช่น งานด้านเอกสารสัญญา งานด้านภาษีอากร เป็นต้น

ความคิดเห็น

บริษัทฯ เห็นว่า บริษัทก่อสร้างเป็นส่วนหนึ่งที่สร้างความเติบโตให้กับเศรษฐกิจในประเทศไทย จึงเห็นว่าในอนาคตธุรกิจก่อสร้างมีแนวโน้มที่จะเติบโตได้มาก แต่ผู้ที่ประกอบธุรกิจนี้ก็จะต้องมีความซื่อสัตย์ อดทน และพัฒนาตนเองอยู่เสมอ จึงจะประสบความสำเร็จในการประกอบอาชีพนี้

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหาและต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

บริษัท ธนเกษตร จำกัด

ผู้ได้รับการสัมภาษณ์ คุณสมมาตร ศรีเกตุ

ตำแหน่ง กรรมการผู้จัดการ

ประวัติความเป็นมาของธุรกิจ (Company background)

บริษัทธนเกษตรก่อตั้งเมื่อปี พ.ศ. 2538 โดยคุณสมมาตรได้เป็นผู้ดำเนินการก่อตั้งขึ้นโดยก่อนที่จะก่อตั้งบริษัทฯ คุณสมมาตรได้ดำเนินการเกี่ยวกับงานด้านการก่อสร้างอยู่ก่อนแล้วมีทุนจดทะเบียน 1,000,000 บาท มีพนักงานประจำประมาณ 10 คน ทั้งในส่วนของสำนักงานและหน่วยงานก่อสร้าง บริษัทสามารถรับงานได้ต่อปีเป็นมูลค่างานประมาณ 25,000,000 -บาท ลักษณะงานที่บริษัทฯ รับดำเนินการเป็นงานบ้านและงานอาคารทั่วๆ ไป โดยมีผลงานที่ผ่านมาของบริษัทคือ บ้านเดี่ยว โครงการบ้านริมน้ำคลอง 12 ัญญบุรี, บ้านเดี่ยว 2 ชั้นชอย รวมค่าแห่ง 24, บ้านเดี่ยวชั้นเดียว ลาดพร้าวชอย 15 บริษัทฯ มีนโยบายในการประกอบการรวมถึงเป้าหมายในการดำเนินงานคือ เมื่อได้รับงานแล้ว พยายามทำผลงานให้ดีที่สุด เมื่อองค์กรของบริษัทฯ ได้ขยายขึ้นก็จะพยายามมุ่งรับงานก่อสร้างในหลาย ๆ รูปแบบให้ครบวงจรรวมทั้งในด้านการออกแบบต่าง ๆ ด้วย

ข้อมูลทางการเงิน (Financial aspects)

บริษัทฯ ใช้เงินทุนในการประกอบการหมุนเวียนการดำเนินงานของบริษัทฯ ประมาณ 1,000,000 บาทเป็นเงินทุนส่วนตัว และเงินทุนจำนวนนี้เองเป็นเงินทุนหมุนเวียนที่ได้ใช้ไปในการดำเนินงานของบริษัทมากที่สุด นอกจากนี้บริษัทยังได้มีการใช้วงเงินสินเชื่อจากทางร้านค้าวัสดุก่อสร้าง และขยายวงเงินสินเชื่อจากร้านค้าวัสดุก่อสร้างโดยการส่งสินค้าจากร้านค้าในปริมาณที่มากขึ้น พร้อมทั้งจ่ายเงินให้ตรงเวลาโดยการวางแผนทางการเงินนั้นจะทำโดย ทำการวางแผนประมาณของมูลค่างานที่จะรับในแต่ละปี แต่ในบางครั้ง ก็เคยประสบกับปัญหาด้านการขาดทุนบ้างเล็กน้อยสาเหตุเป็นเพราะความไม่พร้อมทางด้านบุคลากรของบริษัทฯ หรือปัญหาที่เคยประสบกับการเงินอีกก็คือ การล่าช้าในการจ่ายเงินงวดงานจากทางเจ้าของงานและเอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหาและต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

บางครั้งก็ขาดความเชื่อถือจากร้านค้าที่ขายวัสดุ อันเป็นสาเหตุจากการที่ติดต่อกำ
การซื้อขายวัสดุกันระยะแรกเริ่ม

ข้อมูลในด้านการตลาด (Market aspects)

บริษัทฯ ได้ใช้การประชาสัมพันธ์ โดยวิธีฝากบอกต่อๆ กันไปในกลุ่มของ
บุคคลที่รู้จักโดยแหล่งงานที่รับคือ แหล่งงานจากภาคเอกชนโดยที่เพื่อนฝูงหรือคน
รู้จักแนะนำให้ นอกจากนี้ก็มีการติดตามจากหนังสือวารสารทางด้านก่อสร้างบ้าง
เป็นครั้งคราว และมีนโยบายจะเข้าไปประมุลงานที่ได้รับการติดต่อจากคนที่รู้จัก
หรือไม่แล้วบริษัทจะเป็นผู้ติดต่อกับทางเจ้าของงาน แล้วดำเนินการประมุลงาน
แข่งขัน และปัญหาที่อาจเกิดขึ้นในแง่ของการตลาดในกรณีที่ต้องรับงานจากภาค
เอกชนนั้น บริษัทฯ ให้ความเห็นว่า ก็มีความเสี่ยงที่เกิดจาก สถานภาพทางการเงิน
เงินที่ไม่มั่นคงของเจ้าของงาน หรือการทำงานมักมีการเพิ่มเติมงานบ่อย ๆ อัน
เนื่องจากแบบไม่สมบูรณ์ และเงินในส่วนงานเพิ่มเติมนี้ มักจะได้ก็ต่อเมื่องาน
เสร็จลงแล้ว และอีกปัญหาที่เกิดในการหางานของบริษัท อีกประการหนึ่งก็คือ
ศักยภาพของบริษัทฯ ยังมีน้อย ดังนั้นเมื่อได้รับงานแล้วจึงมุ่งเน้นไปที่การให้
บริการ กับลูกค้าที่ดีที่สุด

การควบคุมเวลา

บริษัทฯ ได้ใช้ Bar Chart เป็นเครื่องมือช่วยในการควบคุมเวลาในการทำงาน
และสามารถรู้ถึงความก้าวหน้าของงาน เทียบกับเวลาได้โดยการติดตาม
ด้วยตนเองของผู้บริหาร นอกจากนี้แล้ว ก็มีการกระจายนโยบายด้านการควบคุมเวลา
สู่พนักงานระดับ เทคนิเขียนโพรแกรมด้วย โดยให้พนักงานเหล่านี้ มีส่วนรับผิดชอบ
เวลาของงานตามกำหนดการ (Schedule) ที่ได้ทำขึ้น และจัดทำรายงานความ
ก้าวหน้าของงานเป็นระยะอาจเป็นรายสัปดาห์หรือสองสัปดาห์ และบริษัทฯ ยังไม่
มีนโยบายในการนำเอาคอมพิวเตอร์มาใช้ในการควบคุมเวลา ส่วนปัญหาทางด้านการ
ควบคุมเวลาของบริษัทฯ ที่เคยประสบสาเหตุเนื่องจากประสิทธิภาพของ พนักงาน
โพรแกรม เทคนิเขียน ยังมีไม่เพียงพอ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหาและต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

การควบคุมต้นทุน

บริษัทฯ ได้จัดให้มีระบบการควบคุมต้นทุน โดยลักษณะของการควบคุมต้นทุน คือ การจัดทำงานงบประมาณของงานแต่ละชนิด ตามรายการที่ได้ประมาณราคาไว้ ทั้งปริมาณวัสดุและค่าแรงงานและควบคุมไม่ให้ใช้เกินไปกว่างบประมาณที่กำหนดไว้ และมีการตรวจสอบเป็นระยะ ๆ โดยผู้บริหารให้ทางฝ่ายบัญชีของบริษัทฯ ดูแล ร่วมกับผู้เกี่ยวข้องโดยมีการนำเอาคอมพิวเตอร์มาใช้ในการทำระบบควบคุมต้นทุนดังกล่าว แต่ก็ยังไม่ได้เป็นไปตามเป้าหมายเท่าที่ควร โดยปัญหาที่เกิดขึ้นจากการทำการควบคุมต้นทุนในบริษัทฯ คือ การขาดแคลนพนักงานที่จะมาดูแลในด้านนี้ และพนักงานที่มีอยู่ยังขาดความเข้าใจในระบบนี้

การจัดการวัสดุ

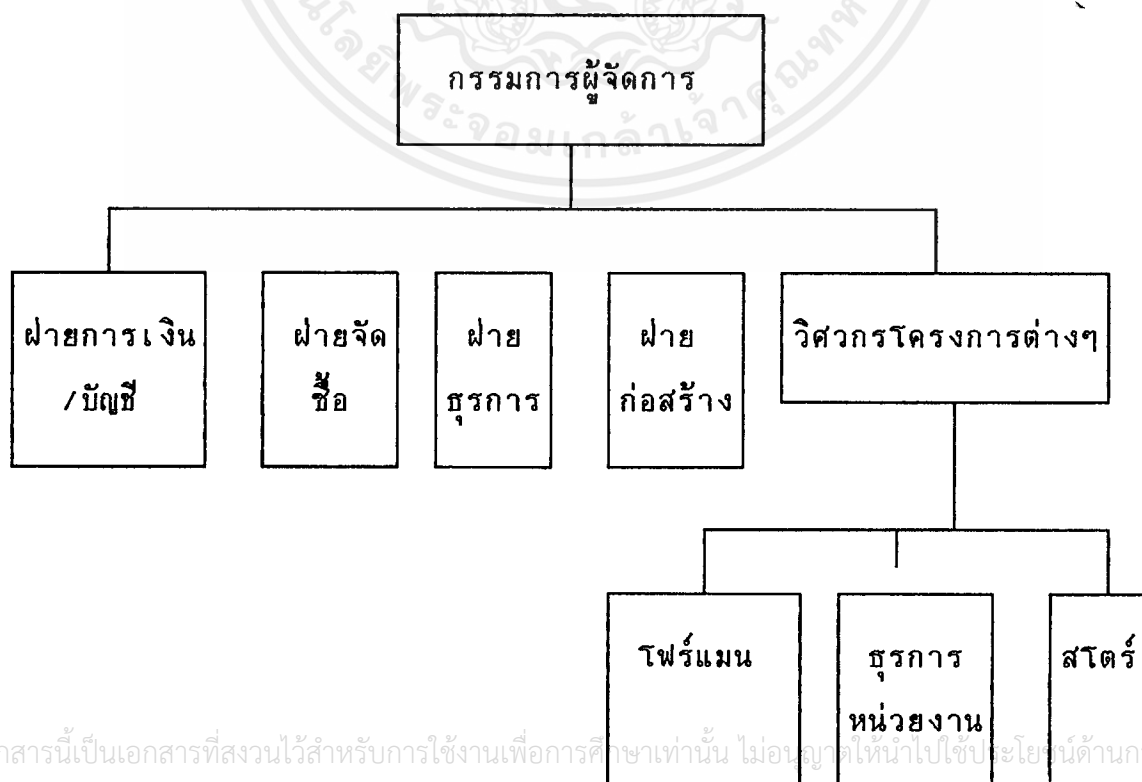
บริษัทฯ ได้ให้หน่วยงานเป็นผู้ป้อนข้อมูลสำหรับวัสดุที่ต้องการและให้ทางฝ่ายจัดซื้อซึ่งอยู่ประจำสำนักงานใหญ่เป็นผู้จัดหา และควบคุมทางด้านราคาและจัดส่งวัสดุให้แก่หน่วยงานโดยตรง โดยการจัดให้มีโรงเก็บวัสดุไว้ประจำหน่วยงานแต่ละหน่วยงานโดยยังไม่มีโรงเก็บวัสดุกลางของบริษัทฯ มีโพร์แมน หรือเทคนิคเขียน ที่อยู่หน้างานเป็นผู้ดูแลควบคุมการเบิกจ่ายวัสดุ และเช็คยอดวัสดุคงเหลือเพื่อแจ้งต่อสำนักงานใหญ่ให้ทราบต่อไป และมีมาตรการในการดูแล ควบคุมการสูญเสียของวัสดุโดย การเช็คยอดวัสดุที่ใช้ไปจริงกับยอดวัสดุจากการประมาณการ ถ้าพบความแตกต่างที่ผิดปกติจะต้องสืบหาสาเหตุว่าเกิดจากอะไร ซึ่งการดำเนินการดังกล่าว ก็ได้ผลแต่ยังไม่ได้ตามเป้าหมายที่ต้องการ นอกจากนี้แล้วลักษณะของปัญหาทางด้านการจัดหาวัสดุมาใช้ในการทำงานในโครงการต่าง ๆ ของบริษัทฯ คือ พนักงานจัดซื้อในบริษัทฯ มักได้แก่ พนักงานที่มีประสบการณ์น้อย ทำให้การสั่งของวัสดุไม่ได้ตรงตามความต้องการทำให้เกิดความล่าช้าในการทำงานหรือร้านค้าบางร้าน ได้จัดส่งวัสดุที่มีคุณภาพไม่ได้ตามมาตรฐานให้แก่หน่วยงานของบริษัทฯ เป็นต้น

การจัดบุคลากรเข้าทำงาน

ในด้านนโยบายหรือข้อชักจูงใจในการให้ความเชื่อมั่น แก่พนักงานในส่วนของสถาปนิก/วิศวกร, เทคนิคเขียน ในการให้พนักงานเหล่านี้เข้ามาร่วมทำงาน โดยใช้วิธีการชักนำคนที่มีความสนิทสนมคุ้นเคยมาก่อนให้เข้ามาทำงานร่วมกัน และในกรณีเดียวกันนี้ บริษัทก็ประสบกับปัญหาบ้างคือในส่วนของวิศวกรที่มีประสบการณ์มักเรียกอัตราเงินเดือนสูง จนบริษัทไม่สามารถแบกภาระได้และส่วนของ - เทคนิคเขียน และพนักงานทั่วไปแล้วนั้น พนักงานที่มีประสบการณ์ไม่ค่อยมาทำงานร่วมกับบริษัท เนื่องจากเห็นว่า บริษัทยังมีขนาดเล็กอยู่ เมื่อมีพนักงานเข้ามาทำงานส่วนใหญ่แล้วจะเป็นพนักงานที่ขาดประสบการณ์ทำให้เกิดการผิดพลาดบ่อย ในกรณีของพนักงานด้านการเงิน บัญชี และจัดซื้อ ซึ่งผู้ทำหน้าที่เหล่านี้ บริษัทต้องอาศัย ผู้ที่สามารถไว้เนื้อเชื่อใจได้นั้นจะรับจากผู้รู้จักคุ้นเคยกันมาก่อน และก็ประสบผลดีในการทำงาน

การจัดองค์กรภายในบริษัท

เนื่องจากเป็นบริษัทขนาดเล็ก ผู้บริหารจะติดตามการดำเนินการค่อนข้าง ใกล้ชิดกับทุกสายงาน โดยมีผังดังนี้



แรงงาน

บริษัทฯ สามารถหาพนักงานระดับคนงานเข้ามาทำงานร่วมกับบริษัทโดยการติดต่อผ่านทางคนรู้จักคุ้นเคย แต่ก็มีปัญหาในด้านของพนักงานระดับคนงานคือไม่ทราบฝีมือการทำงานของคนงานบางกลุ่มมาก่อน บางครั้งทำให้คุณภาพของงานไม่เป็นไปตามที่ต้องการ หรือในบางช่วงเวลาของปีเช่นฤดูหนาวคนงานมักกลับท้องถิ่นเดิมทำให้เกิดการขาดแคลนแรงงานซึ่งต้องแก้ปัญหาโดยการจ้างแรงงานในราคาที่สูงขึ้นเพื่อให้อยู่ทำงานด้วย หรือกรณีที่มีมือการทำงานของคนงานยังไม่เป็นไปตามความต้องการของบริษัท ก็แก้โดยโยกย้ายไปทำงานในส่วนของงานที่ไม่ต้องใช้ฝีมือการทำงานมากนัก

ผู้รับเหมาช่วง

นโยบายหรือข้อจูงใจในการสร้างความมั่นใจให้แก่ผู้รับเหมาช่วยในการเข้ามาทำงานร่วมกับบริษัทคือ ใช้หลักการจ่ายเงินตรงเวลาเป็นสิ่งจูงใจแก่ผู้รับเหมาช่วย หรือในบางครั้งก็ยอมให้ผู้รับเหมาช่วยสามารถเบิกเงินสำรองฉุกเฉินได้

คุณภาพของงาน

มาตรการที่ทางบริษัทนำเอามาใช้ในการควบคุมคุณภาพของงาน สำหรับส่วนพนักงานของบริษัทเองคือ พนักงานระดับบริหารจะเป็นผู้ทำหน้าที่ตรวจสอบร่วมกับพนักงานที่หน้างานและในกรณีที่มีปัญหา พนักงานที่ทำหน้าที่ควบคุมคุณภาพงานหน้างานต้องทำรายงานแจ้งต่อผู้บริหาร ในด้านการเพิ่มและพัฒนาความรู้ทางด้านการควบคุมงานนั้นจะมีการจัดให้มีการประชุมในทุกสัปดาห์เพื่อสรุป การทำงานที่ผ่านมา และชี้ให้เห็นถึงผลดีและผลเสีย เพื่อนำไปปฏิบัติต่อไปในด้านคุณภาพงานในส่วนของผู้รับเหมาช่วงที่รับทำงานกับทางบริษัทนั้นปัญหาเรื่องคุณภาพงานบริษัทก็ประสบปัญหาอยู่บ้าง แต่ก็แก้ปัญหาโดยการบอกกล่าวให้ผู้รับเหมาช่วงนั้น ๆ ทำการปรับปรุงแก้ไขในส่วนของผลงานที่บกพร่องนั้น เสีย

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหาและต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

การวางแผน

บริษัทมีการวางแผนงานโดยการกำหนดแผนงานหลักขึ้นมาโดยคำนึงถึงเวลาในการดำเนินงานตั้งแต่เริ่มจนถึงงานนั้น ๆ แล้วเสร็จ และแบ่งแยกหน้าที่ความรับผิดชอบให้แก่บุคลากรในฝ่ายต่างๆ รับผิดชอบไปดำเนินการ ถ้ามีปัญหาในกรณีทำงานไม่แล้วเสร็จหรือเป็นไปตามที่ได้วางแผนไว้ก็จะหาสาเหตุของปัญหานั้นๆ และดำเนินการแก้ไขเป็นจุดๆ ไปโดยที่ผู้บริหารจะเข้าไปดูแลด้วย

การสั่งการและการบริหารบุคคล

จะมีการสั่งการตามสายงานต่างๆ ที่บุคลากรในแต่ละฝ่ายต้องรับผิดชอบ แต่ทั้งนี้ผู้บริหารก็พยายามเข้าไปดูแลด้วยในงานบางอย่างที่สำคัญ ปัญหาที่เกิดขึ้นในการบริหารบุคคล ที่บริษัทเคยประสบคือปัญหาในด้านความรับผิดชอบของพนักงาน ซึ่งในบางคนนั้นมีความรับผิดชอบไม่มากนัก

งานธุรการ

บริษัทได้มีวิธีการจัดเก็บเอกสารโดยการนำเข้ามาเพิ่มและแยกประเภทลักษณะของงานต่างๆ จากกัน มีการนำคอมพิวเตอร์เข้ามาช่วยในด้านการพิมพ์งาน, การเก็บข้อมูลในส่วนสำคัญๆ เช่นงานด้านการเงินต่างๆ

การทำงานกับผู้ควบคุมงาน

บริษัทไม่เคยประสบปัญหาในด้านการทำงานกับผู้ควบคุมงาน

ความปลอดภัย

บริษัทได้มีการควบคุมดูแลในเรื่องความปลอดภัยในการทำงาน โดยได้เน้นไปที่คนงานโดยส่งเสริมให้มีการใช้อุปกรณ์ป้องกันความปลอดภัยต่างๆ ในการทำงาน เช่น รองเท้า, หมวก และมีมาตรการในการกำชับดูแลพนักงาน ที่ทำงานที่หน่วยงาน ให้ระมัดระวังความปลอดภัยเวลาปฏิบัติงานด้วย

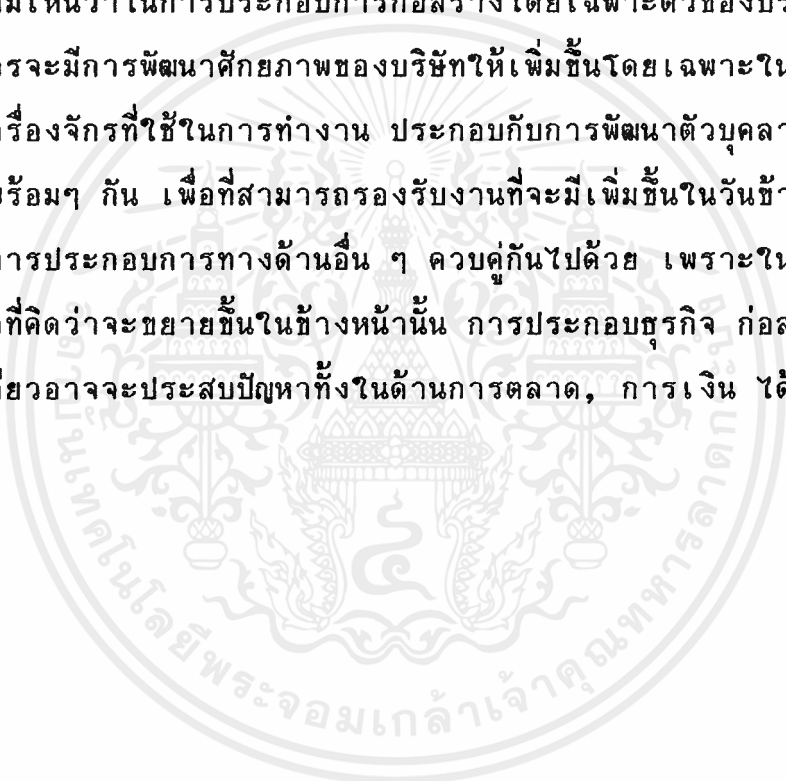
เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหาและต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

กฎหมาย

บริษัทมีความเห็นว่ามีควมจำเป็นต้องมีความรู้ทางด้านกฎหมายในการประกอบการด้านการก่อสร้างพอสมควร รวมทั้งกฎหมายในด้านการเงินและภาษีอากรต่าง ๆ

ผลต่อสังคมและเศรษฐกิจ

มีความเห็นว่าการประกอบการก่อสร้างโดยเฉพาะตัวของบริษัทเองแล้วเห็นว่าควรมีการพัฒนาศักยภาพของบริษัทให้เพิ่มขึ้นโดยเฉพาะในด้านเครื่องมือ เครื่องจักรที่ใช้ในการทำงาน ประกอบกับการพัฒนาตัวบุคลากรของบริษัทด้วยในพร้อมๆ กัน เพื่อที่สามารถรองรับงานที่จะมีเพิ่มขึ้นในวันข้างหน้าได้แต่ก็ควรมีการประกอบการทางด้านอื่น ๆ ควบคู่กันไปด้วย เพราะในสภาพของเศรษฐกิจที่คิดว่าจะขยายขึ้นในข้างหน้า นั้น การประกอบธุรกิจ ก่อสร้างเพียงอย่างเดียวอาจจะประสบปัญหาทั้งในด้านการตลาด, การเงิน ได้



ห้างหุ้นส่วนจำกัด พี ที ที

ผู้ได้รับการสัมภาษณ์ คุณวิเชียร จงชูวิชัย

ตำแหน่ง กรรมการบริหาร

ประวัติความเป็นมาของธุรกิจ (Company background)

ห้างฯ ได้ก่อตั้งเมื่อปี 2534 มีทุนจดทะเบียน 2,000,000 บาท สามารถรับงานได้ต่อปีเป็นมูลค่างาน 45,000,000 บาท ลักษณะงานที่รับดำเนินการ คือ งานอาคารต่าง ๆ โดยมีผลงานที่ผ่านมาคือ สำนักงานจัดหางานจังหวัดปทุมธานี, สำนักงานกรมที่ดินดอนเมือง, ศูนย์กีฬาของกรมสามัญศึกษา ที่โรงเรียนอิสลามวิทยาลัย, ศูนย์กีฬาของกรมสามัญศึกษาที่โรงเรียนพิบูลประชาสรรค์ โดยมีนโยบายและเป้าหมายในการดำเนินงานคือ งานแล้วเสร็จทันเวลาและมีคุณภาพรวมทั้งมีการขยายการรับงานต่าง ๆ เพิ่มมากขึ้น

ข้อมูลทางการเงิน (Financial aspects)

แหล่งเงินทุนของกิจการได้มาจาก เงินทุนส่วนตัวประกอบกับวงเงินสินเชื่อจากร้านค้าวัสดุและเงินค่าจ้างจากการทำงาน นำมาใช้เป็นเงินทุนหมุนเวียนของห้างฯ ในด้านปัญหาเรื่องเงินทุนหมุนเวียนนั้นไม่ค่อยประสบปัญหา เพราะแหล่งงานส่วนใหญ่เป็นงานราชการการจ่ายเงินค่าจ้างค่อนข้างแน่นอนแม้จะเข้าไปบ้างก็ตามที่

ข้อมูลในด้านการตลาด (Market aspects)

ใช้วิธีการประชาสัมพันธ์แบบฝากบอกต่อ ๆ กันไปในกลุ่มของคนรู้จักและแหล่งงานที่บริษัทรับดำเนินการส่วนใหญ่เป็นแหล่งงานจากทางภาครัฐบาล การรับรู้แหล่งงานจึงมักมาจากคนที่รู้จักประกอบกับข่าวสารจากทางราชการ และห้างฯ ก็จะไปประมูลงานแข่งขันตามกฎและระเบียบปฏิบัติของทางราชการ

การควบคุมเวลา

มีการแจกแจงรายละเอียดของงานต่าง ๆ ที่ต้องการควบคุมเวลาให้แก่พนักงานที่รับผิดชอบทราบ และนำไปปฏิบัติโดยให้แล้วเสร็จตามกำหนดระยะเวลาของงวดงาน ผู้บริหารจะติดตามการทำงานด้วยตนเอง ประกอบกับให้เจ้าหน้าที่เป็นผู้รายงานความก้าวหน้าของงานส่วนปัญหาในด้านการควบคุมเวลาที่ห่างๆ ประสบปัญหา มักจะเกิดจากการขาดแคลนแรงงาน ซึ่งก็แก้ไขโดยการหาแรงงานจากที่อื่นมา เสริมมีการโยกคนงานจากหน่วยงานอื่นของห้างฯ เข้ามาดำเนินการไปก่อน

การควบคุมต้นทุน

ใช้วิธีการควบคุมต้นทุนโดยการประเมินจากเงินงวดงานที่ห้างฯ จะได้รับ เป็นเกณฑ์แล้วนำมาควบคุมค่าใช้จ่ายให้อยู่ในมูลค่าที่เหมาะสม พร้อมทั้งมีการทำ Cash Flow และตรวจสอบสภาพคล่องทางการเงินเป็นระยะ ๆ

การจัดการวัสดุ

ผู้บริหารจะดูแลด้านการสั่งซื้อวัสดุอย่างใกล้ชิด เมื่อมีการขอสั่งซื้อจากทางหน่วยงานจะมีการตรวจสอบและวางแผนการใช้วัสดุไปด้วยหลังจากนั้นแล้ว ฝ่ายจัดซื้อที่อยู่สำนักงานใหญ่จะเป็นฝ่ายดำเนินการต่อไป ในด้านการควบคุมดูแลวัสดุสูญหายจะมีการตรวจสอบปริมาณวัสดุที่ใช้งานกับรายการประมาณการอยู่เป็นระยะ ๆ

การจัดบุคลากรเข้าทำงาน

ในการจัดบุคลากรเข้าทำงานทั้งในส่วนของวิศวกร, เทคนิเชียน, เจ้าหน้าที่บัญชี และการเงินรวมถึงเจ้าหน้าที่ในด้านจัดซื้อด้วยนั้น ผู้บริหารจะชักชวนบุคคลที่รู้จักให้เข้ามาร่วมทำงานด้วย ในบางครั้งแม้ว่าจะมีพนักงานสมัครเข้ามาเอง แต่ก็ต้องผ่านการทดลองงานประมาณ 3 เดือน ซึ่งในระยะเวลาดังกล่าวนี้เพียงพอที่บริษัทฯ จะพิจารณารับเข้าไว้ร่วมทำงานหรือไม่

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหาและต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

การจัดองค์การภายในบริษัท

แบ่งออกเป็น 3 ฝ่าย คือฝ่ายบัญชี ฝ่ายจัดซื้อ และฝ่ายก่อสร้าง โดยในแต่ละฝ่ายขึ้นตรงกับผู้จัดการ

แรงงาน

บริษัทหาแรงงานจากหลายแหล่ง เช่นติดต่อผ่านทางคนรู้จัก, ปิดป้ายรับสมัคร การให้พนักงานที่มีภูมิภวเฒาในชนบทติดต่อหาแรงงาน โดยปัญหาแรงงานที่บริษัทพบก็คือการขาดฝีมือในการทำงาน และติดอยู่กับความเคยชินในการทำงาน แบบเดิมๆ ซึ่งบางครั้งไม่ตรงกับนโยบายการทำงานของบริษัท

ผู้รับเหมาช่วง

ส่วนใหญ่แล้วผู้รับเหมาช่วงที่ทางบริษัทรับเข้ามาดำเนินการนั้นมักคุ้นเคยและรู้จักกันเมื่อมีปัญหาในการทำงานไม่ว่าจะเป็นในด้านคุณภาพของงานหรือเวลาการทำงานล่าช้า บริษัทจะสามารถสั่งการเร่งรัดหรือแก้ไขงานได้อย่างมีน้ำหนักและใช้เงินโอนไซในการจ่ายเงินที่ตรงตามเวลาประกอบด้วย

คุณภาพของงาน

ทางจะประเมินการตรวจสอบคุณภาพของงาน จากการตรวจสอบงานของทางผู้ควบคุมงานเป็นเกณฑ์ปฏิบัติ ถ้าผู้ควบคุมงานให้แก้ไขก็จะดำเนินการแก้ไขซึ่งปัญหาในด้านคุณภาพของงานนี้เท่าที่ประสบปัญหาด้านคุณภาพของงานนี้ เป็นเพราะพนักงานที่รับผิดชอบยังขาดประสบการณ์ในการทำงาน บางครั้งงานออกมาจึงไม่เป็นไปตามที่คาดไว้ผู้บริหารต้องชี้แนะและแก้ไขงานกันใหม่

การวางแผนงาน

บริษัทจะมีการวางแผนงานโดยคำนึงถึงเงินงวดค่าจ้างและเวลาในการดำเนินการเป็นเกณฑ์ คือ งานแล้วเสร็จทันเวลา มีคุณภาพ ประหยัดค่าใช้จ่าย และผลงานเพียงพอที่จะเบิกเงินค่าจ้าง

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหาและต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

การสั่งการและการบริหารบุคคล

จะเป็นการสั่งการตามสายงาน และมีการประชุมร่วมกันในแต่ละฝ่ายอย่างน้อยเดือนละครั้ง เพื่อรับรู้ความก้าวหน้าของงาน และร่วมกันสรุปแก้ไขปัญห在工作上ต่าง ๆ ในด้านการบริหารบุคคลถ้ามีปัญหาก็คงเป็นปัญหาด้านความรับผิดชอบ

งานธุรการ

จะจัดเก็บเอกสารแยกประเภทในแต่ละโครงการแล้วเก็บเข้าแฟ้มไว้เป็นหมวดหมู่มีการนำเอาคอมพิวเตอร์มาใช้ในการเงินบัญชีและเก็บข้อมูลที่สำคัญๆ

การทำงานกับผู้ควบคุมงาน

ทางห้างฯ ไม่เคยมีปัญหาในการทำงานกับทางผู้ควบคุมงาน

ความปลอดภัย

ผู้บริหารพยายามกำชับให้ทางหน่วยงานระมัดระวังด้านความปลอดภัยในการทำงานอยู่เสมอและมีอุปกรณ์ป้องกันอันตรายให้คนงานไว้ใช้ในการปฏิบัติงาน ส่วนอุบัติเหตุที่เกิดขึ้นมักจะเกิดจากความประมาทในการทำงานของคนงาน

กฎหมาย

ทางห้างฯ เห็นว่าควรมีความรู้ทางด้านกฎหมายที่เกี่ยวกับงานก่อสร้าง นอกจากนี้กฎหมายอื่น ๆ อันเกี่ยวข้องกับงานก่อสร้างก็ควรจะต้องรู้ด้วยในด้านกรณีทางกฎหมายนั้น ทางห้างฯ ยังไม่เคยประสบปัญหา

ผลต่อสังคมและเศรษฐกิจ

ห้างเห็นว่าถ้าทำงานกับทางภาครัฐบาล แล้วสามารถมีงานต่อไปได้เรื่อยๆ ธุรกิจก่อสร้างก็จะไปได้ด้วยดี เหตุเพราะไม่ต้องเจอสภาพเสี่ยงทางการเงินของเจ้าของโครงการเหมือนรับงานจากภาคเอกชนส่วนในด้านแนวโน้มในอนาคตของธุรกิจก่อสร้างนั้นขึ้นอยู่กับสภาพเศรษฐกิจโดยรวมของประเทศโดยมีมุมมองว่า ถ้าธุรกิจก่อสร้างไปได้ดีสังคมและเศรษฐกิจของประเทศก็เจริญรุ่งเรืองไปด้วย เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหาและต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

บริษัท โชนิณ จำกัด

ผู้ได้รับการสัมภาษณ์ คุณประสพโชค ลิชนะเชียร

ตำแหน่ง กรรมการผู้จัดการ

ประวัติความเป็นมาของธุรกิจ (Company background)

ในช่วงเริ่มต้น คุณประสพโชค ได้เคยทำงานด้านโครงการก่อสร้าง กับ พี่ชายมาก่อนประมาณ 7-8 ปี ที่ต่างจังหวัด ภายหลังจึงมีความคิดที่จะเข้ามาทำงานในกรุงเทพ, ประกอบกับจังหวัดที่มีงานด้านก่อสร้างเข้ามามาก จึงได้ก่อตั้ง บริษัท โชนิณ ขึ้น เมื่อปี 2536 มีทุนจดทะเบียน 2 ล้านบาท มีพนักงานประมาณ 20 คน สามารถรับงานได้ต่อปี เป็นมูลค่าโดยประมาณ 50,000,000 บาท ลักษณะของงานที่บริษัทฯ รับดำเนินการส่วนใหญ่แล้วจะเป็นงานอาคาร โดยมีผลงานที่ผ่านมาคือ บ้านพักอาศัยชอยสุขุมวิท 39 ของ ม.ล.ชวิญมมล ทองใหญ่, โชว์รูม อีซูซุที่อ่อนนุช, อาคารอพาร์ทเมนต์ 9 ชั้นที่ถนนพระราม 9, อาคารอพาร์ทเมนต์ 8 ชั้นที่ถนนพระราม 9 บริษัทฯ มีนโยบายในการประกอบการคือในอนาคตจะพยายามจัดรูปแบบของบริษัทฯ ให้เป็นแบบสากล มีองค์ประกอบของหน่วยงานต่าง ๆ ให้ครบถ้วน และหลังจากนั้นแล้ว ทางผู้บริหารจะทำหน้าที่เป็นเพียงประธานบริษัทอย่างเดียว

ข้อมูลทางการเงิน (Financial aspects)

บริษัทฯ ใช้แหล่งเงินทุนส่วนมากจากธนาคารพาณิชย์และใช้เงินทุนส่วนตัวบ้างในปริมาณที่เล็กน้อยนอกจากนี้ยังมีการใช้เงินทุนหมุนเวียนมาจากเงินจ่ายล่วงหน้าจากทางเจ้าของงาน วงเงินสินเชื่อจากร้านค้าวัสดุก่อสร้าง ในบางครั้งเมื่อประสบปัญหาในด้านเงินทุนหมุนเวียน จากปัจจัยต่างๆ เช่น ธนาคารไม่ปล่อยวงเงินสินเชื่อ, การไม่สามารถเบิกเงินค่างวดงานจากทางเจ้าของงานได้ตรงตามเวลา บริษัทฯ ได้ใช้ความเชื่อถือที่สั่งสมมาที่ทางร้านค้าวัสดุก่อสร้างให้ Credit จากทางร้านค้าเข้ามาช่วยแก้ปัญหา ในด้านของการวางแผนทางการเงินบริษัทฯ ได้มีการทำ Cash Flow สำหรับการเงิน และมีการวัดผลเป็นระยะ ๆ โดยดูจากเอกสารนี้เป็นเอกสารที่ส่งมอบไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ผลกำไรจากการประกอบการเป็นหลัก ไม่วารณใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดแปลงเนื้อหาและต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ข้อมูลในด้านการตลาด (Market aspects)

บริษัทฯ ได้มีวิธีการประชาสัมพันธ์โดยการติดต่อกับงานจากการฝากบอกต่อกันไปโดยคนรู้จัก, โดยการติดต่อผ่านทางสถานีกผู้ออกแบบบ้าง ซึ่งวิธีดังกล่าวเป็นวิธีการหาตลาดที่บริษัทฯ ประสบผลสำเร็จ แหล่งงานที่รับจะเป็นแหล่งงานของภาคเอกชน และในอนาคตบริษัทฯ เห็นว่าควรจะมีการเข้าไปรับงานจากภาครัฐบาลบ้างโดยให้เหตุผลว่าแม้ว่าราคาของงานจะสูงงานทางภาคเอกชนไม่ได้แต่ก็มั่นใจในการจ่ายเงินค่างวดงานให้แก่ทางบริษัทฯ ได้ อัตราเสี่ยงน้อย แม้ว่าจะยุ่งยากบ้างในแง่ของการติดต่อประสานงาน ในด้านการให้บริการแก่ลูกค้าและรักษาลูกค้านั้นบริษัทฯ มั่นใจว่า เมื่อได้มีการส่งงานงวดสุดท้ายแล้วทุก 4 เดือนจะมีหัวหน้างานที่เคยดูแล โครงการนั้น ๆ เข้าไปบริการด้านความบกพร่องต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นหลังจากที่เจ้าของงานได้ใช้สถานที่แล้ว โดยทางผู้บริหารจะเป็นผู้ติดต่อประสานงานกับทางเจ้าของโครงการนั้น ๆ ว่าจะซ่อมอะไร มีงานอะไรเพิ่มเติมหรือเปล่าแม้ว่าจะไม่มีข้อบกพร่องเกิดขึ้น บริษัทฯ ก็ยังคงส่งบุคลากรไปในจุดนี้เพื่อเป็นการรักษาลูกค้าและเป็นการคาดหวังลูกค้าอื่น ๆ จากการแนะนำของลูกค้ารายเดิม

การควบคุมเวลา

บริษัทฯ ได้ใช้ Bar Chart เป็นเครื่องมือช่วยในการควบคุมเวลาในการทำงาน ในด้านความรู้ถึงความก้าวหน้าของงานนั้น ทางผู้บริหารเป็นผู้ติดตามด้วยตนเอง และหลังจากนั้นผู้บริหารได้มีการถ่ายทอดความรับผิดชอบและความรู้ในเรื่องการควบคุมเวลาให้แก่วิศวกรสนาม และฟอร์มแมนไปดำเนินการต่อแต่ผู้บริหารก็จะติดตามผลอย่างใกล้ชิด ซึ่งในด้านปัญหาการควบคุมเวลาซึ่งทางผู้บริหารได้มอบหมายให้บุคลากรต่าง ๆ รับผิดชอบนี้ ทางบริษัทฯ ยอมรับว่าประสบปัญหาโดยตลอดและได้แก้ไขคือมีการเปลี่ยนแปลงโยกย้ายวิศวกรหรือฟอร์มแมนประกอบกับการเพิ่มแรงงานเข้าไปในหน่วยงาน สาเหตุหลักๆ ของปัญหาคือบุคลากรไม่เพียงพอและขาดความเข้าใจในการแก้ปัญหาเฉพาะหน้าที่หน่วยงาน ในด้านออฟฟิศผู้บริหารจะเป็นผู้วางแผนร่วมกับทางฝ่ายจัดซื้อ, ฝ่ายการเงิน เพื่อช่วยในการประสานงานกับหน่วยงานในการแก้ปัญหาการควบคุมเวลานั้น

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมีเหตุดัดแปลงเนื้อหาและต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

การควบคุมต้นทุน

ในด้านของการควบคุมต้นทุนของบริษัทฯ นั้นมีรายละเอียดคือในส่วนของสำนักงานจะจัดทำรายการควบคุมต้นทุน ทั้งในส่วนของวัสดุและแรงงาน และประสานงานกับทางหน่วยงานเพื่อควบคุมต้นทุนค่าก่อสร้างแต่บริษัทฯ ก็ยอมรับว่าในการปฏิบัติจริง ๆ แล้วไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่วางเอาไว้เท่าที่ควรทั้งในด้านการควบคุมวัสดุ และการควบคุมค่าแรงงาน ในด้านปัญหาการขาดทุนนั้นในบางโครงการบริษัทฯ เคยประสบปัญหา โดยสาเหตุเกิดจากการที่ลูกค้าไม่ชำระหนี้ และการที่ทางบริษัทฯ ไม่สามารถทำงานให้คุ้มทุนได้ เช่นความบกพร่องการปฏิบัติงานที่หน้างานทำให้เสียหาย การประมาณราคาผิดเป็นต้น และการแก้ไขคือผู้บริหาลงไปควบคุมดูแลงานอย่างใกล้ชิดเพื่อให้ส่งผลเสียหายต่อการประกอบการน้อยที่สุด

การจัดการวัสดุ

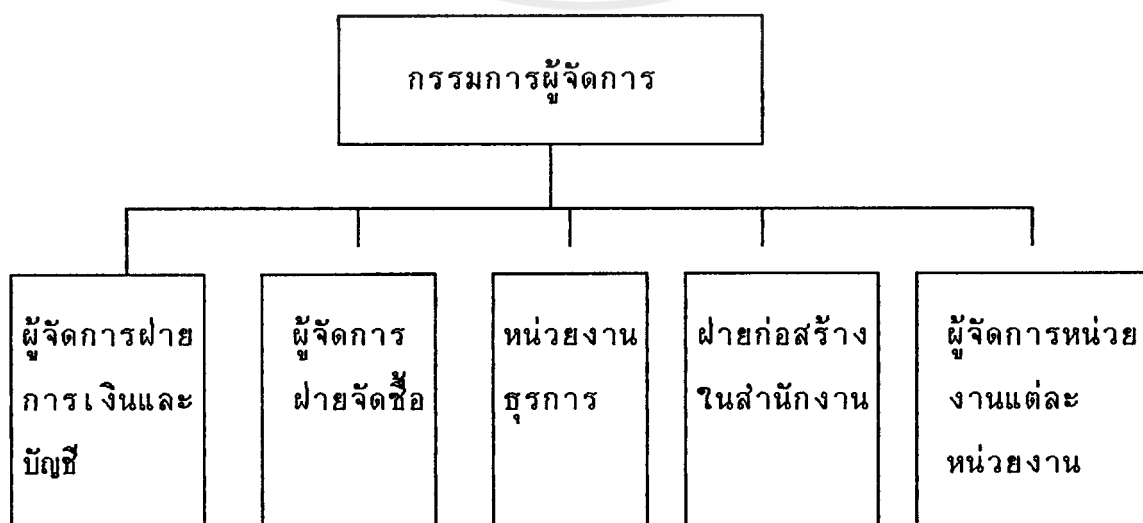
บริษัทฯ มีฝ่ายจัดซื้ออยู่ที่สำนักงานใหญ่และให้ทางผู้รับผิดชอบหน่วยงานเป็นผู้สั่งวัสดุเข้ามาในออฟฟิศ โดยปกติแล้วทางหน่วยงานจะทำรายการสั่งซื้อเข้ามาทุกต้นเดือนเพื่อที่ทางออฟฟิศจะสั่งของให้ และทางหน่วยงานจะมีวัสดุใช้ทั้งเดือน ในด้านระบบการจัดเก็บวัสดุนั้นจะทำการจัดเก็บไว้ที่หน่วยงานโดยเป็นไปตามขั้นตอนการใช้งานของวัสดุตามแผนงานที่ได้วางแผนไว้ การเบิกจ่ายวัสดุจะมีสไตร์และเสมียนหน่วยงานช่วยกันทำระบบเบิกจ่ายและดูแลควบคุมการสูญเสียของวัสดุไปด้วยในตัว โดยทางผู้บริหารจะเข้าไปชี้แนะบ้างเป็นระยะๆ ไป ปัญหาทางด้านการจัดหาวัสดุเข้ามาใช้ในการทำงานส่วนใหญ่แล้วบริษัทฯ มักจะประสบปัญหากับการส่งของไม่เป็นไปตามเวลาที่ได้ตกลงกันไว้ บริษัทฯ จึงแก้ปัญหาโดยการสั่งซื้อวัสดุบางรายการเช่น อิฐมอญในปริมาณมากๆ ครั้งเดียวทั้งโครงการแล้วให้ทะยอยนำมาส่งไว้ที่หน่วยงาน

การจัดบุคลากรเข้าทำงาน

บริษัทฯ ได้ทำการเปิดรับสมัครพนักงานตามความต้องการบุคลากรในสายงานที่บริษัทฯ ต้องการตามปกติ และใช้วิธีการสอบสัมภาษณ์ นอกจากนี้ยังใช้ความรู้จักชักชวนมาหรือผ่านการแนะนำจากบุคคลที่รู้จักเข้ามาทำงานซึ่งในงานภาคสนามแล้วมักจะเป็นการแนะนำหรือรู้จักแล้วคัดเลือกเข้ามาทำงานเป็นส่วนใหญ่ เมื่อรับพนักงานเข้ามาทำงานแล้วจะมีระยะเวลาทดลองงาน 4 เดือน ซึ่งภายใน 4 เดือนนี้ การทำงานและผลงานของบุคลากรคนนั้น ๆ จะเป็นเครื่องบ่งบอกให้ผู้บริหารได้รับทราบอีกทีว่า พนักงานคนนี้ทำงานดีหรือไม่ดี ถ้าทำงานดีจะมีการปรับอัตราเงินเดือนให้สวัสดิการเพิ่ม ส่วนบุคลากรที่ทำหน้าที่ด้านการเงิน บัญชี และจัดซื้อนั้น ทางบริษัทฯ จะใช้รับวิธีสมัครเข้ามาทำงาน โดยในระยะแรกก็มีการติดตามผลการทำงานจากผู้บริหารอย่างใกล้ชิดและจำเป็นที่จะต้องมีความไว้วางใจไปโดยปริยาย แต่ก็ต้องมีการติดตามอย่างใกล้ชิดเสมอ

การจัดองค์กรภายในบริษัท

บริษัทฯ มีการจัดองค์กรคือแบ่งการทำงานออกเป็นงานส่วนออฟฟิศและงานภาคสนาม หรือหน่วยงานก่อสร้าง



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหาและต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

แรงงาน

บริษัทฯ หาพนักงานในระดับคนงานเข้าสู่บริษัทฯ โดยหาจากแหล่งแรงงานในต่างจังหวัดใช้วิธีการฝากคนงานบอกต่อ ๆ กันไป ซึ่งในบางครั้งในช่วงฤดูการทำนาบริษัทฯ มักจะประสบปัญหาจากการขาดแคลนแรงงาน ต้องแก้ปัญหาโดยจัดให้มีการทำงาน Over Time เพื่อเร่งรัดงานให้ทันตามกำหนดระยะเวลา

ผู้รับเหมาช่วง

บริษัทฯ ได้มีการใช้ผู้รับเหมาช่วงในส่วนของงานสถาปัตยกรรมเป็นส่วนใหญ่โดยมีวิศวกรหรือโพรแมนของบริษัทฯ เป็นผู้ดำเนินการควบคุมคุณภาพการทำงานของผู้รับเหมาช่วง ถ้าผู้รับเหมาช่วงมีปัญหาในด้านคุณภาพของงานบริษัทฯ จะให้รับดำเนินการแก้ไขโดยทันที ซึ่งการหาผู้รับเหมาช่วงให้เข้ามาทำงานด้วยนี้มักจะมาจากการที่เคยรู้จักกับผู้บริหารมาก่อน

คุณภาพของงาน

ในด้านการควบคุมคุณภาพของงานผู้บริหารของบริษัทฯ จะมีการประชุมบุคลากรที่รับผิดชอบในงานนั้น ๆ และชี้แจงให้เห็นถึงว่า งานอะไรประเภทไหนควรจะมีคุณภาพอย่างไร เป็นการประชุมกันเพื่อให้ความรู้ให้แนวทางในการทำงานในด้านคุณภาพของงานและเมื่องานใดที่ผลงานออกมาแล้ว ทางผู้บริหารเห็นว่าไม่น่าพอใจหรือทางเจ้าของงานไม่พอใจ ก็จะสั่งการแก้ไขทันที ทั้งในส่วนที่บริษัทฯ ดำเนินการตัวเองหรืองานที่ผู้รับเหมาช่วงดำเนินการทำ

การวางแผน

บริษัทฯ ได้มีการวางแผนงานในการทำงานเกี่ยวกับระยะเวลาและแยกแยะขั้นตอนในการทำงานต่าง ๆ เป็นโครงการๆ ไป แต่ส่วนใหญ่แล้วการวางแผนงานมักไม่ได้เป็นไปตามระยะเวลาที่ได้กำหนดไว้ ผู้บริหารบริษัทได้ให้เหตุผลว่าเป็นเช่นนี้เพราะบริษัทฯ ไม่สามารถหาวิศวกรที่มีประสบการณ์ในการทำงานมากมาย มาร่วมงานด้วยได้ ทั้ง ๆ ที่ศักยภาพในการจัดจ้างบริษัทฯ ก็มีแต่ที่หาไม่ได้ เพราะเหตุผลว่า ผู้ที่มีประสบการณ์มากๆ อาจเห็นว่างานที่รับทำเป็นงานที่ไม่ท้าทาย ประกอบกับองค์กรของบริษัทฯ ค่อนข้างเล็กบริษัทฯ จึงต้องฝึกวิศวกรใหม่ๆ ขึ้นมาเพื่อทำงาน และถ้างานไม่เป็นไปตามที่วางแผนไว้คือช้ากว่ากำหนดผู้บริหารจะเข้าไปดูแลเองอย่างใกล้ชิด

การสั่งการและการบริหารบุคคล

การสั่งการบางหน่วยงานในภาคสนามจะเป็นการสั่งการโดยตรงจากผู้บริหารบางหน่วยงานจะสั่งการผ่านทางผู้จัดการหน่วยงาน นั้น ๆ ในด้านปัญหาการบริหารบุคคล บริษัทฯ ยอมรับว่ามีปัญหามาโดยตลอด โดยเฉพาะงานภาคสนามสาเหตุเกิดจากการขาดความรับผิดชอบของบุคลากรโดยเฉพาะวิศวกร ซึ่งเหตุผลที่ทางบริษัทฯ กล่าวถึงก็คือในปัจจุบันนี้งานมีมากกว่าคนดังนั้นเมื่อเกิดปัญหาการทำงานขึ้นจึงไม่ค่อยทุ่มเทใจที่จะแก้ไข และไปสมัครทำงานที่อื่นต่อไป

งานธุรการ

บริษัทฯ ได้มีการนำคอมพิวเตอร์มาใช้ในการทำงานด้านข้อมูลที่เป็นทางการแทบทั้งหมด ทั้งในด้านการเงิน บัญชี การทำข้อมูลด้านการก่อสร้างต่าง ๆ และก็มีการจัดเก็บ เอกสารบางส่วนจะพิมพ์ออกมาเข้าแฟ้ม และจัดแยกประเภทไว้ตามความเกี่ยวข้องตามรายการของงานแต่ละประเภท

การทำงานกับผู้ควบคุมงาน

ตั้งแต่ทำงานมาบริษัทฯ ยังไม่เคยมีปัญหาเกี่ยวกับทางผู้ควบคุมงานเพราะทางผู้บริหารบริษัทฯ จะเป็นผู้ไปประสานงานเองเป็นส่วนใหญ่ทั้งกับทางผู้ควบคุมงาน เอกสารนี้เป็นเอกสารที่ส่งมอบไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่นอนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าหรือทางเจ้าของงาน ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดแปลงเนื้อหาและต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ความปลอดภัย

บริษัทฯ ได้มีการดูแลและควบคุมในเรื่องของความปลอดภัยในการทำงานเป็นอย่างดี มีการบอกกล่าวผู้ที่ประจำอยู่หน่วยงานอย่างสม่ำเสมอให้ระมัดระวัง มีอุปกรณ์ป้องกันความปลอดภัยให้แก่ผู้ทำงาน มีป้ายบอกเตือนถึงเขตอันตรายในการทำงานแต่ก็มีปัญหาเล็ก ๆ น้อยๆ บ้างเช่น คนงานบางคนไม่ยอมใส่รองเท้าหรือหมวกป้องกันความปลอดภัยที่ได้จัดเตรียมไว้ให้ทำให้ต้องคอยเตือน หรือว่ากล่าวกันอยู่ตลอด ซึ่งอุบัติเหตุก็เคยมีเกิดขึ้นแต่ก็ไม่ร้ายแรงนัก เกิดจากความพลั้งเผลอหรือประมาทในการทำงานของคนงาน

กฎหมาย

บริษัทฯ ได้มีการจ้างบริษัท ที่ปรึกษากฎหมายเป็นรายเดือนไว้ประจำบริษัทฯ ซึ่งค่าใช้จ่ายไม่มากนัก โดยส่วนใหญ่แล้วจะใช้บริการจากบริษัทกฎหมายในด้านการออกหนังสือ เอกสารไว้ป้องกันบริษัทฯ เพื่อว่าอาจจะมีความผิดในด้านการกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการทำสัญญาในการทำงานโครงการต่าง ๆ, เอกสารสัญญาต่าง ๆ แต่บริษัทฯ ก็ยังไม่เคยต้องประสบกับปัญหาทางด้านกฎหมายที่รุนแรงจนถึงขั้นที่ต้องขึ้นโรงขึ้นศาล

ผลสังคมและเศรษฐกิจ

บริษัทฯ เห็นว่าการทำงานเป็นผู้รับเหมาก่อสร้างนั้น ถ้าใครได้เข้ามาประกอบอาชีพนี้แล้วจะไปประกอบอาชีพด้านอื่น ๆ ได้อย่างสบาย ๆ ในแง่ที่ว่างานก่อสร้างมีปัญหาที่ต้องให้คิดให้แก้ไขทุกวัน อุปสรรคมีตลอด จะทำให้ผู้ประกอบอาชีพนี้มีความอดทน และผู้ที่ประกอบอาชีพนี้ถ้ามีความรู้ในเชิงวิชาการด้วยในต่อๆ ไปข้างหน้าจะสามารถทำงานในระบบก่อสร้างๆ ใหญ่ได้ แต่อาชีพนี้ก็ขึ้นอยู่กับโชคด้วย ถ้าโชคดีก็จะประสบความสำเร็จได้เร็ว ถ้าโชคไม่ดีก็จะล้มเหลวได้เร็วเช่นกัน สำหรับส่วนของบริษัทฯ เองในอนาคตข้างหน้าคงจะต้องมีธุรกิจอย่างอื่นเข้ามาดำเนินการด้วยเพื่อเป็นการลดความเสี่ยง อันเกิดจากความไม่แน่นอนของอาชีพรับเหมาก่อสร้างนี้

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหาและต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

บริษัท เชนเนอรัลเทค แอนด์ คอนสตรัคชั่น จำกัด

ผู้ได้รับการสัมภาษณ์ คุณโสรัจ จำปาศรี

ตำแหน่ง กรรมการบริษัท

ประวัติความเป็นมาของธุรกิจ (Company cackground)

บริษัทได้ก่อตั้งเมื่อปี 2538 มีทุนจดทะเบียน 1,000,000 บาท และสามารถรับงานได้ต่อปีเป็นมูลค่างาน 20,000,000 บาท ลักษณะงานที่รับดำเนินการ เป็นงานอาคารพาณิชย์, งานต่อเติมบ้านพักอาศัย, งานระบบไฟฟ้า งานระบบประปา โดยมีผลงานที่ผ่านมาคืองานต่อเติมอาคารที่ถนนเทพารักษ์, งานโรงงานที่จังหวัดระยอง (ทำเป็นบางส่วนและเป็นส่วนผู้รับเหมาช่วง) มีนโยบายในการประกอบการคือ เน้นความซื่อสัตย์ต่อลูกค้า ทำงานออกมาให้มีคุณภาพดีที่สุด โดยมีเป้าหมาย คือจะพยายามรับงานที่มีมูลค่างานสูงขึ้นกว่าเดิม แต่รับในจำนวนที่ไม่มาก

ข้อมูลทางการเงิน (Financial aspects)

แหล่งเงินทุนของบริษัทได้มาจากการร่วมหุ้นกันของผู้ลงทุนภายในบริษัท เพื่อนำมาใช้เป็นเงินทุนหมุนเวียนในการดำเนินงาน นอกจากนี้ในส่วนของเงินทุนหมุนเวียนยังได้มาจากเงินจ่ายล่วงหน้าในการทำงานจากทางผู้ว่าจ้าง, เงินงวดของการว่าจ้าง, วงเงินสินเชื่อจากร้านค้าวัสดุก่อสร้าง ซึ่งถ้าเงินทุนหมุนเวียนมีการสะดุดหรือไม่เพียงพอก็จะพยายามหาแหล่งเงินกู้จากภายนอกเข้ามาช่วยอัดฉีด เงินทุนหมุนเวียนในระบบ ซึ่งจะมีการตรวจสอบสภาพคล่องของเงินทุนหมุนเวียนอยู่เป็นประจำโดยเพื่อไว้ว่า ถ้ามีปัญหาจะได้สามารถแก้ไขได้ทัน

ข้อมูลในด้านการตลาด (Market aspects)

บริษัทมีการประชาสัมพันธ์โดยการฝากบอกต่อ ๆ กันไปในกลุ่มผู้รู้จัก โดยแหล่งงานที่ทางบริษัทรับดำเนินการจะเป็นแหล่งงานจากทางภาคเอกชน โดยบริษัทเป็นผู้ติดต่อกับทางเจ้าของงานเองบ้าง หรือติดต่อทางบุคคลที่รู้จักบ้าง เพื่อรับงานมาทำแม้จะเป็นผู้รับเหมาช่วงก็ยินดี ซึ่งปัญหาในการหางานจากทางภาคเอกชนนั้น บริษัทได้ให้ความเห็นว่าในปัจจุบันนี้มีคู่แข่งชั้นสูงในบางครั้งการจะได้รับคัดเลือกให้เป็นผู้เข้าไปทำงานนั้น นอกจากจะรู้จักกับคนวงในแล้ว อาจจะต้องมีการลดราคางานลงมามากในกรณีที่มีการแย่งงานกันทำ

การควบคุม

บริษัทใช้ Bar Chart เป็นเครื่องมือในการควบคุมเวลาผสมกับมาตรการ การเร่งรัดงานจากทางผู้บริหาร ที่ได้มีการติดตามความก้าวหน้าของงานด้วยตนเอง ส่วนนโยบายการควบคุมเวลาสำหรับพนักงานนั้น ถ้าบริษัทเห็นว่างานยังไม่เข้าเป้าหรือเป็นไปตามที่คาดไว้ ก็จะมีการตกลงและมอบเงินพิเศษให้สำหรับการดูแลเร่งรัดงานได้ทันตามกำหนด ในส่วนของคนงานก็จะให้มีการเหมางานเป็นอย่างไรๆ ไปโดยที่ในการรับเหมางานนั้นจะต้องไม่อยู่ในช่วงเวลาที่ยังทำงานกับบริษัท คือให้รับเหมานอกเวลา งาน ซึ่งปัญหาทางด้านการควบคุมเวลาที่บริษัทพบคือ การขาดการวางแผนการทำงานที่ดีพอของพนักงานที่อยู่ประจำหน่วยงาน

การควบคุมต้นทุน

บริษัทใช้วิธีการควบคุมต้นทุนโดยอาศัยราคาจากการประมาณการเป็นเกณฑ์และพยายามตรวจสอบด้านรายรับรายจ่ายอยู่เป็นประจำ ถ้าเห็นว่าจะไม่คุ้มทุนก็จะพยายามดำเนินการแก้ไข เช่นรีบเร่งรัดการทำงานในโครงการนั้น ๆ ให้แล้วเสร็จ นอกจากนี้ในฐานะที่บริษัทยังมีขนาดเล็กจึงพยายามบอกกล่าวให้พนักงานประหยัดค่าใช้จ่ายต่างๆ เช่น ค่าโทรศัพท์, ค่าน้ำ, ค่าไฟ เป็นต้น และในการนี้บริษัทจะพยายามสั่งวัสดุเท่าที่จำเป็น

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่รวบรวมไว้สำหรับเอาไว้เรียนเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ต้องใช้เท่านั้นไม่มีการสต็อกวัสดุไว้มาก

ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดแปลงเนื้อหาและต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

การจัดการวัสดุ

ทางผู้บริหารจะดูแลในการจัดซื้อและจัดหาวัสดุอย่างใกล้ชิด โดยเมื่อทางหน่วยงานมีการขอสิ่งซื้อ และแจ้งเข้ามาที่สำนักงานผู้บริหารจะอนุมัติเฉพาะในส่วนที่จำเป็น ส่วนด้านการจัดเก็บวัสดุนั้น จะมีโรงเก็บวัสดุที่หน่วยงาน โดยมีเจ้าหน้าที่ดูแลในด้านการเบิกจ่ายของพร้อมกันนั้นก็ดูแลควบคุมการสูญเสียของวัสดุไปด้วยในตัวโดยเน้นไปที่การนำวัสดุไปใช้อย่างคุ้มค่า พยายามให้สูญเสียน้อยที่สุด

การจัดบุคลากรเข้าทำงาน

ในส่วนของวิศวกรและเทคนิคียนั้นจะเป็นการชักชวนมาจากคนรู้จักหรือคนรู้จักได้แนะนำมา ด้านการเงินบัญชี, จัดซื้อนั้น จะเป็นการรับจากบุคคลที่สนิทสนมให้มาทำงานด้วย

การจัดองค์การภายในบริษัท

แบ่งเป็น 2 ฝ่ายคือ ฝ่ายก่อสร้างและฝ่ายสำนักงาน โดยทั้งสองฝ่ายขึ้นกับฝ่ายบริหาร

แรงงาน

บริษัทหาแรงงานโดยการติดต่อผ่านทางคนรู้จักคุ้นเคย โดยปัญหาที่เกิดกับบริษัททางด้านแรงงานคือ ความไม่แน่นอนในการทำงานเพราะบางครั้งจะลาออกก็ลาออกกันไปทั้งกลุ่มทำให้บริษัทต้องพยายามหาแหล่งแรงงานจากแหล่งงานต่าง ๆ มาทดแทน

ผู้รับเหมาช่วง

เท่าที่เป็นอยู่ในปัจจุบันผู้รับเหมาช่วงก็คือกลุ่มคนงานที่เคยทำงานกับทางบริษัทและได้เข้ามาทำงานในรูปแบบของการรับเหมาค่าแรงโดยวิสดูนั้นบริษัทเป็นผู้จัดหาให้ ซึ่งปัญหาที่เกิดขึ้นคือการทำงานที่ไม่ค่อยได้คุณภาพและมีการใช้วัสดุก่อสร้างอย่างสิ้นเปลืองและไม่คุ้มค่า เช่น ปล่อยให้ปูนที่ผสมเองแห้งและผลสุดท้ายก็ต้องทิ้งไป

คุณภาพของงาน

ในด้านการควบคุมคุณภาพของงานนั้นพนักงานระดับบริหารจะเป็นผู้ถ่ายทอดความรู้แก่พนักงานโดยการเดินดูหน้างานและบอกกล่าวเป็นกรณีๆ ไป ส่วนปัญหาที่เกิดขึ้นในแง่ของคุณภาพของงานคือ การขาดความเอาใจใส่ ดูแลในการทำงานของคนงาน

การวางแผนงาน

ในกรณีที่บริษัทรับเงินค่าจ้างจากทางเจ้าของงานเป็นงวด บริษัทก็จะพยายามวางแผนงานโดยคำนึงถึงว่า ในงวดงานนั้น ๆ งานที่จะแล้วเสร็จจะต้องมีงานอะไรบ้าง แล้วพยายามเร่งดำเนินการให้แล้วเสร็จ ทันเวลา

การสั่งการและการบริหารบุคคล

บริษัทยึดหลักในการทำงานแบบพื้แบบน้องให้ความเป็นกันเองกับพนักงานทุก ๆ ฝ่ายดังนั้น การสั่งการแม้จะเป็นไปตามลำดับชั้นของสายงาน แต่ทางผู้บริหารก็สามารถเข้าไปรับรู้หรือสั่งการในบางจุดในกรณีที่พนักงานที่รับผิดชอบนั้นไม่อยู่ หรือไม่ได้มาทำงานและภายหลังจากนั้นแล้วก็จะมีการแจ้งให้กับผู้ที่เกี่ยวข้องทราบ

งานธุรการ

การจัดเก็บเอกสารจะจัดแยกเอกสารเป็นประเภทต่าง ๆ และเข้าแฟ้มไว้มีการลงรายการหัวข้อเรื่องต่าง ๆ ไว้ในสมุดด้วย เพื่อง่ายต่อการค้นหา ในด้านคอมพิวเตอร์จะมีการนำมาใช้ในงานพิมพ์เอกสาร และเก็บข้อมูลการทำงานบางอย่างเช่น งานบัญชี

การทำงานกับผู้ควบคุมงาน

มีความเห็นว่าในบางครั้งผู้ควบคุมงานก็มีความเคร่งครัดในการทำงานมากเกินไป แต่ก็สามารถดำเนินงานให้เป็นไปตามความต้องการของทางผู้ควบคุมงานได้

ความปลอดภัย

บริษัทได้มีการจัดเตรียมอุปกรณ์ป้องกันความปลอดภัยในการทำงานไว้ให้แก่ผู้ปฏิบัติงานที่หน่วยงานอยู่แล้ว และพร้อมกันนี้ ก็ได้มีการกำชับพนักงานของบริษัทที่ดูแลรับผิดชอบงานที่หน่วยงานให้บอกกล่าวและตักเตือนคนงานให้มีความระมัดระวังอุบัติเหตุจากการทำงานอยู่เสมอ

กฎหมาย

เห็นว่าควรมีความรู้ทางด้านกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการทำงานบ้าง แต่ไม่ถึงกับว่าถ้าไม่รู้แล้วจะส่งผลเสียหายต่อการทำงาน และที่ผ่านมามีบริษัทก็ยังไม่มีปัญหาทางด้านกฎหมาย

ผลต่อสังคมและเศรษฐกิจ

บริษัทเห็นว่าในการดำเนินธุรกิจก่อสร้างนั้น ขึ้นอยู่กับภาวะเศรษฐกิจของประเทศถ้าเศรษฐกิจของประเทศซบเซา ธุรกิจก่อสร้างก็ซบเซาตามไปด้วย ดังนั้นจึงเป็นธุรกิจที่มีความไม่แน่นอน ในส่วนหนึ่งเห็นว่า การประกอบธุรกิจในด้านนี้ควรที่จะมีเงินทุนอยู่มากพอสมควร เพราะถ้าไม่มีงาน หรือทำงานแล้วได้เงินช้า เอกสารนี้คือเอกสารที่ส่งวนไว้สำหรับเอาไปใช้เพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า บริษัทที่มีเงินทนมากกว่าจะได้เปรียบในด้านของเงินทนมมวนเวียนไม่วากรณ์ใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งยังมีเหตุผลและต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

บริษัท เจ เอ็น พี คอนสตรัคชั่น จำกัด
 ผู้ได้รับการสัมภาษณ์ คุณวิเศษ จงชูวิชัย
 ตำแหน่ง กรรมการผู้จัดการ

ประวัติความเป็นมาของธุรกิจ (Company background)

บริษัทได้ก่อตั้งเมื่อปี 2536 มีทุนจดทะเบียน 2,000,000 บาท สามารถรับงานได้ต่อปีเป็นมูลค่างาน 45,000,000 บาท ลักษณะงานที่รับดำเนินการคืองานอาคารต่าง ๆ มีผลงานที่ผ่านมาคือ งานอาคาร 7 ชั้น ช้างโรงเรียนวัด - มกุฎกษัตริย์, อาคารพาณิชย์ต่างๆ ประมาณ 10 แห่ง โดยมีนโยบายที่จะขยายการรับงานให้มากขึ้นกว่าเดิมโดยเน้นไปที่คุณภาพของงาน, การทำงานให้แล้วเสร็จตามกำหนดเวลา มีความซื่อสัตย์ต่อลูกค้าเป็นจุดขายของบริษัท

ข้อมูลทางการเงิน (Financial aspects)

แหล่งเงินทุนของบริษัทได้มาจากเงินทุนส่วนตัว และจากธนาคารพาณิชย์ ซึ่งเงินทุนจากทางธนาคารพาณิชย์นั้น ก็ใช้ความเชื่อถือทางการเงินโดยการเป็นลูกค้าที่ดี พร้อมทั้งมีทรัพย์สินในการไปค้ำประกันไว้ ในด้านของเงินทุนหมุนเวียนนอกจากแหล่งเงินทุนดังกล่าวข้างต้นแล้วก็ได้มาจากเงินงวดจากการทำงาน, เงินจ่ายล่วงหน้าในการทำงานจากเจ้าของงาน, วงเงินสินเชื่อจากร้านค้า วัสดุก่อสร้าง โดยในด้านของเงินทุนหมุนเวียนนั้นเพื่อไม่ให้เกิดปัญหาบริษัทจึงเลือกรับงานเฉพาะแต่ผู้ว่าจ้างที่มีความเชื่อถือทางการเงินได้

ข้อมูลในด้านการตลาด (Market aspects)

บริษัทใช้การประชาสัมพันธ์ แบบฝากบอกต่อๆ กันไปในกลุ่มของคนรู้จัก โดยใช้ความเชื่อถือในส่วนตัวของบริษัทเช่น เรื่องของคุณภาพการทำงานเป็นจุดขาย ซึ่งแหล่งงานที่บริษัทดำเนินการจะเป็น แหล่งงานทั้งจากภาคเอกชนและภาครัฐบาล โดยการเข้าไปประมูลงาน และรับทราบแหล่งงานจากคนที่รู้จัก

และวารสารการก่อสร้างต่าง ๆ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหาและต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

การควบคุมเวลา

ใช้ Bar Chart เป็นเครื่องมือช่วยในการควบคุมเวลา และทางผู้บริหารติดตามความก้าวหน้าของงานโดยการติดตามด้วยตนเอง ประกอบกับมีเจ้าหน้าที่เป็นผู้รายงานด้วย มีการมอบหมายงานทางด้านควบคุมเวลาให้กับพนักงานทุกระดับ เพราะถือว่าในการปฏิบัติงานแล้วจะบรรลุถึงผลสำเร็จได้ต้องมาจากความร่วมมือร่วมใจกันในทุกๆ ฝ่าย ดังนั้นใครมีหน้าที่ทำอะไรก็ต้องทำหน้าที่ตรงนั้นให้ดีที่สุด ส่วนปัญหาในด้านควบคุมเวลาที่บริษัทพบก็คือ บางช่วงเกิดการขาดแคลนแรงงานในการทำงาน ทำให้งานสะดุด แต่ก็พยายามผลักดันงานให้แล้วเสร็จให้จนได้

การควบคุมต้นทุน

ได้นำคอมพิวเตอร์มาใช้ในการเก็บข้อมูลต้นทุนรายรับรายจ่าย ต่าง ๆ ในแต่ละหน่วยงาน โดยถือเอาราคาประมาณการที่บริษัทมีอยู่ เป็นเกณฑ์ในการตรวจสอบ นอกจากนี้ยังได้มีการส่งเสริมให้พนักงานมีความสำนึกในการประหยัดค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ของบริษัทด้วย ส่วนปัญหาในด้านการควบคุมต้นทุนนั้น บริษัทเห็นว่า ก็มีบ้างในกรณีที่ราคาของวัสดุมีการเปลี่ยนแปลงไปจากที่ได้ประมาณการเอาไว้

การจัดการวัสดุ

มีฝ่ายจัดซื้อในการรวบรวมข้อมูลการสั่งซื้อจากหน่วยงานต่าง ๆ และเป็นผู้ดำเนินการจัดหาควบคุมราคาและสิ่งวัสดุให้แก่หน่วยงาน โดยมีสโตร์เก็บวัสดุที่หน่วยงาน มีโฟร์แมนและเทคนิคเซียนดูแลในเรื่องการเบิกจ่ายวัสดุ มีมาตรการในการควบคุมของสูญหายคือ มีบัญชีการรับของเข้า และมีบัญชีในการนำของออกไปใช้งานว่านำไปใช้งานที่จุดใดปริมาณเท่าไร สมเหตุสมผลหรือไม่ ซึ่งวิธีนี้ก็ เป็นวิธีการหนึ่งที่บริษัทได้ใช้ในการควบคุมการสูญเสียของวัสดุ

การจัดบุคลากรเข้าทำงาน

ในบางครั้งมีการรับสมัครงานตามปกติแต่ส่วนใหญ่แล้วพนักงานที่มาสมัครงานนั้นมักจะทำงานอยู่ได้ไม่นานมีการเปลี่ยนงานบ่อย ในส่วนใหญ่บริษัทจึงใช้วิธีในการชักชวนคนรู้จักให้มาร่วมงานด้วย หรือคนรู้จักแนะนำมาทำงาน ด้านบุคลากรฝ่ายจัดซื้อ ฝ่ายการเงิน และฝ่ายบัญชีนั้น ก็จะรับมาจากผู้ที่รู้จักคุ้นเคย เช่นกันเป็นการตัดปัญหาในเรื่องของความไว้วางใจหรือไม่ไว้วางใจออกไป

การจัดองค์กรภายในบริษัท

แบ่งเป็น 3 ฝ่าย คือ ฝ่ายจัดซื้อ ฝ่ายบัญชี และฝ่ายก่อสร้าง และทุกฝ่ายขึ้นตรงกับกรรมการผู้จัดการ

แรงงาน

บริษัทหาแรงงานโดยติดต่อผ่านคนรู้จักบ้าง, เปิดรับสมัครบ้าง หรือหาจากแหล่งแรงงานตามชนบท ผสมกันไป ส่วนปัญหาที่เกิดในด้านแรงงานคือ การที่ไม่รู้ฝีมือของแรงงานมาก่อนบางครั้งทำให้ผลงานที่ออกมาขาดคุณภาพ

ผู้รับเหมาช่วง

ใช้ผู้รับเหมาช่วงที่รู้จักคุ้นเคย แม้จะมีปัญหาในด้านคุณภาพงานบ้าง, เวลาบ้างก็คุยกันและให้ดำเนินการแก้ไขต่อไป

คุณภาพงาน

ผู้บริหารจะเข้าไปที่หน่วยงานและติดตามการทำงานอยู่เป็นประจำ ถ้าการทำงานมีปัญหาในด้านของคุณภาพงานเกิดขึ้น ก็สามารถแก้ไขได้ทันที นอกจากนี้ยังมีการส่งเสริมความรู้อื่นๆ เช่นการจัดให้มีหนังสือหรือนิตยสารที่เกี่ยวกับการทำงานก่อสร้างไว้ที่บริษัท เพื่อพนักงานมีเวลาว่างก็สามารถนำไปอ่านเป็นการพัฒนาความรู้ต่อไป

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหาและต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

การวางแผนงาน

ขึ้นอยู่กับว่างานที่ดำเนินการนั้นเป็นงานอะไร และมีลักษณะอย่างไร คือ จะมีการวางแผนงานให้เหมาะสมกับงานทั้งในด้านแรงงาน, วัสดุ, บุคลากรและเครื่องมือต่าง ๆ แต่ที่สำคัญอยู่กับเป้าหมายว่า งานต้องแล้วเสร็จทันเวลาเพื่อให้มีผลต่อการเบิกเงินค่าจ้าง และงานที่เสร็จนั้น ๆ จะต้องเป็นงานที่มีคุณภาพ

การสั่งการและการบริหารบุคคล

จะเป็นการสั่งการตามสายงาน และจะมีการประสานการทำงานระหว่างฝ่ายต่าง ๆ ในการดำเนินงาน ด้านการบริหารบุคคลผู้บริหารใช้ความเป็นกันเอง รับฟังความคิดเห็นจากทุก ๆ ฝ่ายถ้าเห็นว่าสิ่งไหนดี ก็ยกย่องส่งเสริม ถ้า สิ่งไหนไม่ถูกต้องก็อธิบายให้เข้าใจถึงเหตุผล

งานธุรการ

ใช้การจัดเก็บเอกสารเข้าแฟ้ม แยกชนิดและประเภทตามหน่วยงานต่าง ๆ มีการนำคอมพิวเตอร์มาใช้ในด้านการเก็บข้อมูลต่าง ๆ ที่สำคัญ

การทำงานกับผู้ควบคุมงาน

บริษัทมีนโยบายในการทำงานที่ยินดีรับฟังความคิดเห็นจากทุก ๆ ฝ่ายอยู่แล้ว ดังนั้นเมื่อมีการติหรือการบอกให้แก้ไข จากทางผู้ควบคุมงานและมีเหตุผลแล้วทางบริษัทจะรับดำเนินการทันที ด้วยเหตุนี้บริษัทจึงไม่มีปัญหาในการทำงานกับผู้ควบคุมงาน

กฎหมาย

เห็นว่าจำเป็นต้องรู้จักกฎหมายโดยเฉพาะถ้ารับงานจากราชการด้วยแล้วก็มีความจำเป็นที่จะต้องรู้ถึงระเบียบและวิธีการต่าง ๆ แต่ก็ไม่ถึงกับจำเป็นขนาดว่าต้องมีการจ้างทนายไว้ประจำบริษัท

ผลต่อสังคมและเศรษฐกิจ

บริษัทเห็นว่าถ้าผู้ที่ประกอบธุรกิจสร้างนี้มีความซื่อสัตย์มีความอดทนและตั้งใจทำงานแล้ว ต่อมาบริษัทเติบโตมากขึ้นมีรายรับมีกำไรมากขึ้น นั่นแหละคือผลที่ได้ส่งผลให้แก่เศรษฐกิจและสังคมโดยที่ไม่รู้ตัว เพราะถ้าคำนึงในหลักการที่ว่า ถ้าบุคคลต่าง ๆ มีสภาพการกินดีอยู่ดี เศรษฐกิจในภาพรวมก็จะดี กรณีเดียวกันถ้าการประกอบการในธุรกิจ ก่อสร้างเจริญรุ่งเรืองก็แสดงว่าสังคมและเศรษฐกิจของประเทศจะดีตามไปด้วย



ห้างหุ้นส่วนจำกัด ๒ รัตนชัยก่อสร้าง

ผู้ได้รับการสัมภาษณ์ คุณวิไลรัตน์ หรินทรนิത്യ

ตำแหน่ง กรรมการผู้จัดการ

ประวัติความเป็นมาของธุรกิจ (Company background)

ห้างหุ้นส่วนจำกัด ๒ รัตนชัยก่อสร้าง ได้เริ่มก่อตั้ง เมื่อปี พ.ศ. 2535 ซึ่งก่อนหน้านี้ ทางผู้ประกอบการของ หจก. ๒ รัตนชัยก่อสร้าง ได้เคยดำเนินการทำธุรกิจก่อสร้าง มาก่อน แต่เป็นการทำธุรกิจในรูปแบบครอบครัว ไม่ได้มีการจัดตั้งเป็นรูปแบบบริษัทจำกัด หรือ ห้างหุ้นส่วนจำกัด แต่ภายหลังเมื่อเห็นว่ามีลูกค้าที่ดีในการประกอบการธุรกิจการก่อสร้างนี้ จึงได้ก่อตั้ง หจก. ๒ รัตนชัยก่อสร้างขึ้นมา โดยมีทุนจดทะเบียน 500,000 บาท จำนวนพนักงานในบริษัทมีจำนวนไม่มากนัก โดยทาง กรรมการผู้จัดการ จะดำเนินการทำหน้าที่ในส่วนของการเงิน บัญชี การจัดซื้อ และธุรการ เสียเอง ในส่วนของหน่วยงานที่ทางหจก. รับผิดชอบการตัวของกรรมการผู้จัดการจะเข้าไปดูแลเองเป็นส่วนใหญ่ แต่จะมีการมอบหมายงานในบางส่วนให้แก่ วิศวกร หรือ โพรแมน ดูแลเป็นทอด ๆ ไป แต่ก็ยังติดตามงานอยู่อย่างใกล้ชิดซึ่งในการดำเนินธุรกิจนี้ หจก. - ๒ รัตนชัยก่อสร้าง สามารถมีศักยภาพในการรับงานได้ต่อปี เป็นมูลค่างานประมาณ 30,000,000 บาท โดยลักษณะงานที่รับดำเนินการจะเน้นหนักไปที่งานถนนและงานสะพาน โดยมีผลงานที่ผ่านมา พอสังเขป ดังนี้ งานสะพานที่จังหวัดกาญจนบุรี, งานสะพานที่จังหวัดสุพรรณบุรี, งานถนนในต่างจังหวัด และในเขตกรุงเทพมหานคร ในการดำเนินธุรกิจของ หจก. ๒ รัตนชัยนี้ มีนโยบาย และเป้าหมายในการประกอบการคือ งานดำเนินการของ หจก. ส่วนใหญ่ มุ่งเน้นไปทางด้านงานของส่วนราชการต่าง ๆ และโดยการให้บริการที่มีคุณภาพเชื่อว่าจะในอนาคตข้างหน้าจะสามารถขยายกิจการการประกอบการธุรกิจก่อสร้างนี้ได้กว้างขวางขึ้น

ข้อมูลทางการเงิน (Financial aspects)

แหล่งเงินทุนของ หจก. ฐ รัตนชัย ได้แหล่งเงินทุนส่วนหนึ่งมาจาก ธนาคารพาณิชย์ และส่วนหนึ่งมาจากเงินทุนส่วนตัว โดยในการประกอบกิจการ ในช่วงระยะเวลาแรกมีจำนวนเงินทุน 300,000 บาท และขยายวงเงินทุนให้เพิ่มขึ้นเรื่อย ๆ ในแต่ละปีจะมีการวางแผน ทางด้านการเงิน โดยการดูบัญชีรายรับ รายจ่าย ของ หจก. เป็นเกณฑ์ ซึ่งในการใช้แหล่งเงินทุนจาก ธนาคารพาณิชย์ นั้นการสร้าง ความเชื่อมั่นให้แก่ทางธนาคารนอกจากทรัพย์สินที่จะต้องนำไปค้ำประกันไว้แล้ว การมีการชำระเงินแก่ทางธนาคารให้ตรงต่อเวลาและปริมาณงานอันส่งผลถึงเงินหมุนเวียน ของหจก. ก็เป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้ทางธนาคารเกิดความเชื่อมั่น ในส่วนของเงินทุนหมุนเวียน ที่นอกจาก นำมาจากเงินทุนส่วนตัว และธนาคารพาณิชย์แล้วยังมีการใช้เงินทุนหมุนเวียน จาก เงินเบิกจ่ายล่วงหน้าจากผู้ว่าจ้าง และการขอสินเชื่อจากร้านค้าวัสดุซึ่ง ในการขอสินเชื่อจากร้านค้าวัสดุนั้นในช่วงแรก ๆ จะได้อิงเงินสินเชื่อใน ปริมาณไม่มากนัก แต่เมื่อในระยะเวลาต่อมา มีการชำระเงินตรงตามเวลา และซื้อวัสดุสินค้าในปริมาณที่มากขึ้น ก็สามารถขยายวงเงินสินเชื่อจากร้านค้า วัสดุได้ในจำนวนที่มากขึ้น

ข้อมูลในด้านการตลาด (Market aspects)

หจก. ฐ รัตนชัย ก่อสร้างใช้วิธีการ ประชาสัมพันธ์ ทางด้านการ ตลาดแบบปากบอกต่อๆ กันไป ในกลุ่มของบุคคลที่รู้จักและเคยร่วมงานกันมา โดยแหล่งงานของ หจก. ที่รับดำเนินการส่วนใหญ่จะเป็นแหล่งงานจากทาง ภาครัฐบาล โดยจะทราบแหล่งงานจากวารสารหรือแจ้งประกาศจากหน่วย งานราชการแล้วก็เข้าไปดำเนินการประมูลราคา และเมื่อได้รับดำเนินการ แล้วก็พยายามสร้างผลงานให้ดีที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ เพื่อจะได้ เป็นชื่อเสียง กับ หจก. ต่อไป

การควบคุมเวลา

หจก. ๒ รีดนชัยก่อสร้างใช้ Bar Chart เป็นเครื่องมือช่วยในด้านการควบคุมเวลาในการทำงาน เนื่องจากมีความง่ายต่อการทำความเข้าใจ โดยการที่สามารถรู้ถึงความก้าวหน้าของงานเทียบกับเวลานั้น ผู้บริหารจะติดตามด้วยตนเอง และมีการมอบนโยบายให้พนักงานระดับล่างมีส่วนร่วมในการรับผิดชอบในการควบคุมเวลาด้วย โดยในด้านของโปรแกรม จะมีการสั่งสอนประสบการณ์ให้เป็นครั้งเป็นคราวไป ในส่วนของคนงานก็จะมีการตั้งรางวัลให้ในบางกรณี ที่สามารถดำเนินการงานบางอย่างที่รับปากกันไว้ได้แล้วเสร็จ ซึ่งเท่าที่ทางหจก. ประสบปัญหาในเรื่องของการควบคุมเวลาได้แก่ปัญหาทางด้านสภาพดินฟ้าอากาศ ซึ่งแนวทางแก้ไขก็คือ ทำการวางแผนงานใหม่ และเร่งดำเนินการให้เร็วที่สุด โดยทางกรรมการผู้จัดการเป็นผู้ติดตามและดูแลด้วยตนเองอย่างใกล้ชิด

การควบคุมต้นทุน

หจก. ๒ รีดนชัยก่อสร้างมีการควบคุมต้นทุนขั้นพื้นฐานโดยการหาแหล่งซื้อวัสดุทางด้านก่อสร้างให้ถูกที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ก็ยังมี การดูแลในเรื่องของความประหยัดค่าใช้จ่ายในการทำงานของพนักงานต่าง ๆ โดยทางผู้บริหารจะมีการติดตามค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นจริงทั้งในส่วนของออฟฟิศ และหน่วยงานก่อสร้างเป็นระยะๆ โดยสาเหตุส่วนหนึ่งของการดำเนินงานที่บางครั้งต้องประสบปัญหา กับการขาดทุนนั้นมักจะเกิดจากการคิดราคางานที่รับดำเนินการผิดพลาด แต่ทางหจก. ก็พยายามที่จะแก้ไขในโอกาสต่อไป

การจัดการวัสดุ

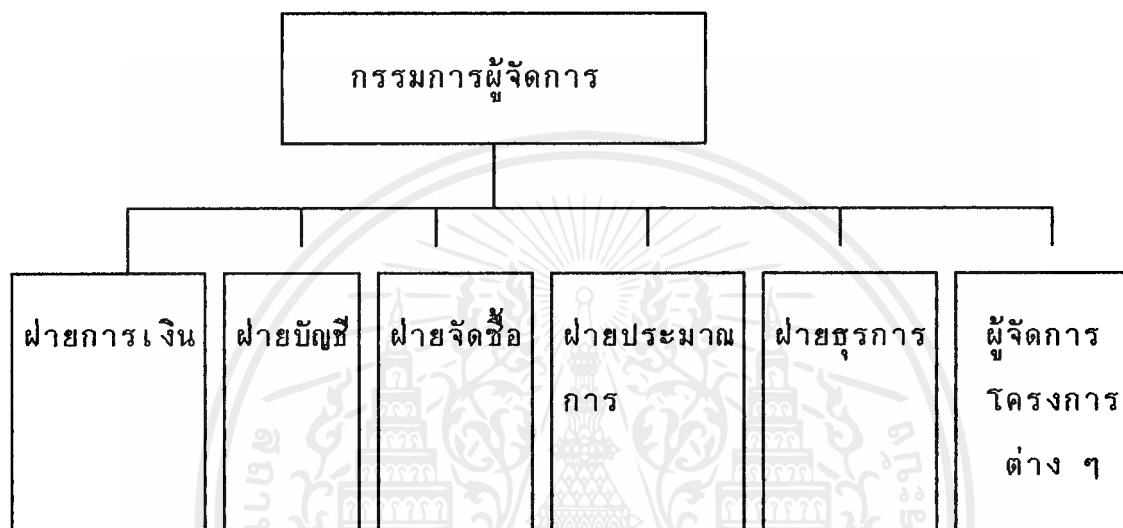
ทจก. ๘ รัตนชัยก่อสร้างโดยทางฝ่ายผู้บริหารหรือกรรมการผู้จัดการจะเป็นผู้ดำเนินการสั่งซื้อ และจัดหาวัสดุก่อสร้างให้แก่ หน่วยงานก่อสร้างเองโดยจะเป็นลักษณะ การจัดซื้อและจัดหา ในรูปแบบที่พอดีกับเวลา และความต้องการในการใช้งาน เมื่อวัสดุส่งเข้าไปที่หน่วยงานก่อสร้างแล้ว เทคนิคเขียนและโพรแกรมจะเป็นผู้นำไปใช้งาน โดยทางผู้บริหารจะกำกับและดูแลเป็นระยะ ๆ ไปซึ่งการควบคุมการสูญเสียของวัสดุนี้ ทาง ทจก. พยายามที่จะจัดซื้อและจัดหาให้พอดีกับความต้องการใช้งาน ตามแผนงานที่วางไว้ และเมื่อมีปัญหาทางด้านคุณภาพของวัสดุก่อสร้างที่จัดซื้อหามาไม่ตรงกับความต้องการ ก็จะดำเนินการส่งวัสดุคืนแก่ทางร้านค้า

การจัดบุคลากรเข้าทำงาน

ทาง ทจก. ๘ รัตนชัยมีการเสาะหาและคัดเลือกบุคลากรให้เข้ามาร่วมทำงานด้วยโดยวิธีการติดต่อหาจากบุคคลที่รู้จัก และเมื่อรับบุคลากรเข้ามาทำงานแล้วก็จะสั่งสอนประสบการณ์ในการทำงานเพิ่มเติมให้ นอกจากนี้ ยังมีกฎให้สวัสดิการในด้านค่าทำงานล่วงเวลา โบนัสประจำปี ค่ารักษาพยาบาล และอื่นๆ ตามความเหมาะสมโดยพิจารณาจากพนักงานผู้นั้นว่ามีความทุ่มเทและตั้งใจในการทำงานให้แก่ทาง ทจก. มากน้อย เพียงไรเป็นเกณฑ์ ส่วนบุคลากรทางด้านการเงินบัญชี และจัดซื้อนั้นทางฝ่ายผู้บริหารจะเป็นผู้ดำเนินการเอง โดยมีผู้ช่วยทางด้านธุรการก็เป็นบุคคลที่ใกล้ชิดและในส่วนของบุคลากรทางด้านเทคนิคต่าง ๆ เช่นการประมาณราคา ก็จะใช้วิธีจ้างบุคคล หรือคณะบุคคลให้ดำเนินการให้เป็นคราว ๆ ไป

การจัดองค์กรภายใน

เป็นการจัดองค์กรที่ไม่มีความซับซ้อนและผู้บริหารจะเป็น ผู้ดูแลและเป็น ส่วนใหญ่โดยแบ่งงานเป็น 2 ส่วน คือ ส่วนออฟฟิศ และส่วนหน่วยงานก่อสร้าง



ส่วนออฟฟิศ งานด้านการเงิน, บัญชี, จัดซื้อ, ประมาณการ, ธุรการ ทางผู้บริหารจะติดตามดูแล โดยตรง โดยมีผู้ช่วยซึ่งเป็นบุคคลใกล้ชิด ส่วนโครงการต่าง ๆ จะมีผู้จัดการโครงการต่าง ๆ ดูแล ตามสภาพความยากความง่าย ของงานที่รับดำเนินการและสั่งการไปยังโพรแมน และหัวหน้าคนงานหรือคนงาน แต่ทั่วไป ในทางปฏิบัติจริง กรรมการผู้จัดการจะเป็นผู้ดูแลเป็นส่วนใหญ่

แรงงาน

ทางหก. ดำเนินการหาแรงงานจากแหล่งแรงงานโดยตรงในต่างจังหวัด กรณีที่มีการขาดแคลนแรงงานมาก ๆ ก็ต้องดำเนินการนำรถไปรับมาพร้อมทั้งมีค่าอาหารและค่าที่พัก สำหรับผู้ไปติดต่อนอกจากนี้แล้วก็มีการปิดประกาศรับสมัครโดย ปัญหาที่ประสบ ทางด้านแรงงานนั้น ส่วนหนึ่งคือแรงงานบางครั้งไม่มีคุณภาพไม่ใช้ ช่างฝีมือ เป็นกรรมกรเป็นส่วนใหญ่ แต่ก็ต้องจ้างไว้ ถ้าขาดแคลนจริง ๆ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหาและต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ผู้รับเหมาช่วง

ทาง หจก. มีการใช้ผู้รับเหมาช่วงในการทำงานบางงานเป็นครั้งเป็นคราวไปส่วนใหญ่แล้ว มักจะมาจากการแนะนำจากบุคคลรู้จักกัน และเมื่อเข้ามาทำงานแล้วก็มี การสร้างความมั่นใจในการทำสัญญาที่พอใจทั้งสองฝ่ายแก่ผู้รับเหมาช่วงและในกรณีที่ประสบปัญหากับการใช้ผู้รับเหมาช่วง เช่นปัญหาทางด้านเวลา, แรงงานหรืออื่นๆ ทาง หจก. ก็จะนำบุคลากรเข้าไปทดแทนและพร้อมที่จะดำเนินงานต่อไปได้อย่างต่อเนื่อง

คุณภาพของงาน

ในด้านการควบคุมคุณภาพของงาน ทาง หจก. มักจะไม่มีปัญหาเกิดขึ้นเท่าใดนักเนื่องจากทางผู้บริหารได้ลงไปกำกับดูแลอย่างใกล้ชิด ถ้าพบว่าม้งานในส่วนใดดำเนินการแล้ว ไม่ได้คุณภาพของงานตามที่ต้องการ ก็จะต้องทำการแก้ไขในทันทีซึ่งทั้งนี้ในการเข้าไปดูแลของทางฝ่ายบริหาร ของหจก. ก็ได้มีการอบรมความรู้แก่พนักงานที่หน่วยงาน ควบคุมไปด้วย โดยการสั่งสอนพร้อมกับชี้ให้เห็นถึงสภาพจริง ๆ ที่กำลังปฏิบัติงานอยู่

การวางแผน

ทาง หจก. ได้มีการวางแผนงานในโครงการต่าง ๆ ตามขั้นตอนของการทำงานทั้งในด้านบุคลากร แรงงาน วัสดุ ซึ่งแผนงานที่วางไว้จะดำเนินการวัดประสิทธิภาพเทียบกับเวลา โดยถ้าเห็นว่าการล่าช้าของงานเกิดขึ้นจะด้วยสาเหตุใด ๆ ก็ตามแต่จะหาสาเหตุของความล่าช้าและปัญหาที่เกิดขึ้นและทางผู้บริหารจะลงไปควบคุมดูแลอย่างใกล้ชิดทันที

งานธุรการ

ในงานเอกสารจะใช้วิธีการจัดระบบ เก็บข้อมูลต่าง ๆ เข้าแฟ้ม และจัด

เรียงแยกหมวดหมู่และประเภทไว้ โดยยังไม่มีหรือนำระบบคอมพิวเตอร์ มาใช้ในการจัดเก็บข้อมูล จะมีใช้บ้างก็ในแง่ของการพิมพ์เอกสารงานทั่วๆ ไปต่าง ๆ

ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น ยี่พวงห้ามมิให้ตีแปลงเนื้อหาและต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งหากมีการนำไปใช้

การทำงานกับผู้ควบคุมงาน

ในกรณีที่ทาง หจก. ต้องดำเนินงานร่วมกับทางผู้ควบคุมงานของทางผู้ว่าจ้างในบางครั้งก็ประสบปัญหากระทบกระทั่งกันบ้างในแง่ของความไม่เข้าใจกัน แต่ก็ได้แก้ปัญหาโดยการรวมชอมเข้าพูดคุยกัน เพื่อหาข้อสรุปให้เป็นทีพอใจด้วยกันทั้งสองฝ่าย

ความปลอดภัย

ทาง หจก. ได้มีการควบคุมดูแลในเรื่องของความปลอดภัยในการทำงาน เช่น ให้มีอุปกรณ์ต่าง ๆ เช่น หมวกนิรภัย, รองเท้า และอื่น ๆ แก่คนงาน และได้มีการบอกกล่าวพนักงานที่อยู่ประจำหน่วยงานต่าง ๆ ให้คอยสอดส่องดูแลในเรื่องความปลอดภัยในการทำงานด้วย แต่บางครั้งก็เกิดอุบัติเหตุเล็กๆ น้อย ๆ สาเหตุเนื่องมาจากความประมาท เลินเล่อ และความมึ่งงาย ของคนงาน และเมื่อมีอุบัติเหตุ เกิดขึ้น ก็นำส่งโรงพยาบาล และให้เงินทดแทนตามสมควร

กฎหมาย

ความรู้ทางด้านกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับงานก่อสร้าง มีส่วนช่วยในการให้สามารถดำเนินธุรกิจได้สะดวกขึ้น เช่นการดำเนินการทำสัญญาและ กรณีทางกฎหมายที่เกิดขึ้นส่วนใหญ่แล้วจะเป็นกรณีเกี่ยวกับการไม่จ่ายค่าจ้างดำเนินงานแก่ผู้รับจ้าง

ผลต่อสังคมและเศรษฐกิจ

เห็นว่าธุรกิจรับเหมาก่อสร้างเป็นธุรกิจที่มีแนวโน้มที่จะเจริญเติบโตไปด้วยดีในอนาคตข้างหน้า แต่การดำเนินการหรือประกอบการต่าง ๆ ก็ต้องมีความระมัดระวังและรอบคอบ เพราะไม่เช่นนั้นแล้วอาจจะขาดทุนถึงขั้นต้องปิดกิจการได้

บริษัท เอ็น เอส เม็ททัล คอร์ปอเรชั่น จำกัด

ผู้ได้รับการสัมภาษณ์ คุณพัชรา บรรเทาวงศ์

ตำแหน่ง กรรมการผู้จัดการ

ประวัติความเป็นมาของธุรกิจ (Company background)

บริษัทได้ก่อตั้งเมื่อปี 2536 โดยการร่วมกันของพี่น้องภายในครอบครัว มีทุนจดทะเบียน 1,000,000 บาท โดยมีจำนวนพนักงานในระดับบริหาร 4 คน ระดับเทคนิคเขียน 6 คน พนักงานทั่วไป 4 คน คนงานประมาณ 40 คน สามารถรับงานได้ต่อปี เป็นมูลค่างาน 35,000,000 บาท ลักษณะงานของบริษัทที่รับดำเนินการ เป็นงานอาคารพาณิชย์, งานอาคารโรงงาน, งานโครงสร้างเหล็กต่าง ๆ งานต่อเติมบ้านพักอาศัย, งานระบบประปา โดยมีผลงานที่ผ่านมาคืองานโกดังเก็บสินค้าที่มันบุรี, งานโรงงานเหล็กสหมิตรที่จังหวัดระยอง (ผู้รับเหมาช่วง), งานโรงงานเครื่องสพัฒนาพิบูลย์ ที่จังหวัดนครราชสีมา (ผู้รับเหมาช่วง) งานอาคารพาณิชย์ 4 ชั้น ที่ถนนเทพารักษ์ มีนโยบายในการประกอบการคือการให้บริการงานก่อสร้างตามศักยภาพของบริษัทที่รับดำเนินการได้โดยไม่เห็นว่าจะต้องรับงานจากทางเจ้าของงานโดยตรงในกรณีที่เป็นผู้รับเหมาช่วง บริษัทก็รับดำเนินการโดยต้องมีความมั่นใจในการด้านการเงินของผู้ว่าจ้างนั้น ๆ มาเป็นเกณฑ์ในการตัดสินใจ

ข้อมูลทางการเงิน (Financial aspects)

แหล่งเงินทุนของบริษัทได้มาจากธนาคารพาณิชย์ และเงินทุนส่วนตัวประกอบกันโดยเงินทุนการประกอบการในระยะเริ่มแรกมีประมาณ 700,000 บาท เมื่อนำไปใช้ในด้านการใช้จ่ายเกี่ยวกับเครื่องมือ เครื่องจักร และอุปกรณ์ในการทำงานแล้ว ทำให้ต้องมีการหาเงินทุนมาหมุนเวียนเพิ่มเติมอีก ซึ่งส่วนใหญ่แล้วจะได้มาจากธนาคารพาณิชย์โดยการใช้ความเชื่อถือทางด้านการเงินที่มีมาก่อน ประกอบกับการนำทรัพย์สินไปค้ำประกันไว้ นอกจากนี้ในด้านของเงินทุนหมุน

เวียนยังได้มาจากเงินจ่ายล่วงหน้าในการทำงานจากทางผู้ว่าจ้าง การขอวงเงินเอกสารนี้เป็นเอกสารที่ส่งมอบไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหาและต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

สินเชื่อ จากร้านค้าวัสดุก่อสร้างและสามารถขยายวงเงินสินเชื่อจากร้านวัสดุก่อสร้างได้เพิ่มขึ้นเรื่อง ๆ โดยใช้วิธีการในการจ่ายเงินที่ตรงเวลาซึ่งในด้านการบริหารเงินทุนหมุนเวียนนี้ ถ้ามีการสะดุด ก็จะพยายามหาแหล่งเงินกู้จากบุคคลภายนอกเข้ามาช่วยเสริม โดยสาเหตุของการสะดุดของเงินทุนหมุนเวียนนี้ สาเหตุส่วนใหญ่ เกิดจากการที่เก็บเงินค่าจ้างจากผู้ว่าจ้างไม่ได้ ซึ่งปัญหานี้เกิดจากการเงินของผู้ว่าจ้างเองส่วนหนึ่ง และเกิดจากการที่บริษัทไม่สามารถดำเนินการงานให้แล้วเสร็จได้ตามระยะเวลาที่กำหนดไว้ได้ส่วนหนึ่ง บริษัทมีการวัดผลทางการเงินโดยการดูจากบัญชีรายรับรายจ่ายว่าสภาพการเงินในขณะนั้นเป็นอย่างไร

ข้อมูลในด้านการตลาด (Market aspects)

บริษัทมีวิธีการในการประชาสัมพันธ์ โดยการฝากบอกต่อ ๆ กันไป นอกจากนี้ก็มีการลงแจ้งความในวารสารก่อสร้างด้วย แต่วิธีที่คิดว่าบริษัทประสบความสำเร็จในการประชาสัมพันธ์ คือ การฝากบอกต่อ ๆ กันไปในกลุ่มของผู้ที่รู้จักแหล่งงานของบริษัทได้มาจากภาคเอกชนเป็นส่วนมาก และมักจะทราบถึงแหล่งงานต่าง ๆ โดย เพื่อฝูงหรือคนรู้จักแนะนำให้ และมีนโยบายสำหรับการรับงานคือ ประมูลงานเป็นบางงาน, ประมูลงานที่ได้รับการติดต่อจากคนรู้จัก, รับงานเหมาช่วงต่อจากผู้รับเหมารายอื่น โดยที่ทางบริษัทจะเป็นผู้ติดต่อกับทางเจ้าของงานเองเป็นส่วนใหญ่ ในด้านปัญหาในการประชาสัมพันธ์นั้นในแรก ๆ มักจะไม่ค่อยมีผู้สนใจว่าจ้างเนื่องจากไม่ทราบผลงานมาก่อนแต่เมื่อได้ทำงานไประยะหนึ่งแล้วจึงเริ่มมีงานเข้ามาเรื่อย ๆ ในด้านความคิดเห็นกรณีเกี่ยวกับงานในส่วนของภาครัฐบาลนั้น บริษัทเห็นว่ามีปัญหาในด้านการสมยอมรับงานกัน ส่วนในภาคเอกชนนั้น ปัญหาได้แก่ต้องรู้จักกับคนวงในก่อนถึงจะได้งานส่วนปัญหาด้านการตลาดอื่น ๆ คือ งานในบางช่วงมักไม่ค่อยคุ้มกับการลงทุน แต่ก็จำเป็นต้องรับงานเพื่อสร้างชื่อเสียง ประกอบกับการที่ศักยภาพบริษัทยังมีน้อยซึ่งก็เป็นปัญหาในการหางานอย่างยิ่ง

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหาและต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

การควบคุมเวลา

การควบคุมเวลาของโครงการบริษัทได้ใช้ Bar Chart ในการควบคุมเวลาโดยผู้บริหารสามารถติดตามความก้าวหน้าของงาน เทียบกับเวลาได้โดยการติดตามด้วยตนเองและการให้เจ้าหน้าที่เป็นรายงานผลและได้มีนโยบายด้านการควบคุมสำหรับพนักงาน ระดับเทคนิคเขียน/โปรแกรม รวมถึงระดับคนงานด้วยในด้านของโปรแกรม/เทคนิคเขียนนั้น จะมีการแบ่งผลกำไรจากการทำงานให้ในกรณีที่สามารถทำงานได้ในระยะเวลาที่กำหนดส่วนในด้านคนงานนั้นจะให้เหมาะสมเป็นอย่างไร ๆ ไปโดยได้รับผลตอบแทนในจำนวนหนึ่งแต่มีกำหนดเวลาแล้วเสร็จที่ตายตัวในส่วนของการนำเอาคอมพิวเตอร์มาใช้ในการควบคุมเวลานั้นบริษัทยังไม่ได้นำมาใช้แต่มีนโยบายจะนำมาใช้ในอนาคตส่วนปัญหาในการควบคุมเวลาที่เกิดกับบริษัทนั้นจะเกิดจากพนักงานของบริษัทส่วนหนึ่งขาดความรับผิดชอบประกอบกับโปรแกรมเทคนิคเขียน ยังมีประสิทธิภาพไม่เพียงพอและผู้รับเหมาย่อยบางรายทำงานไม่เข้าเป้าหมาย

การควบคุมต้นทุน

บริษัทได้จัดให้มีระบบการควบคุมต้นทุน โดยลักษณะของการควบคุมต้นทุน ได้แก่ การจัดทำงบประมาณ ของงานแต่ละชนิด ตามรายการที่ได้ประมาณราคาไว้ทั้งปริมาณวัสดุและค่าแรงงาน และควบคุมไม่ให้เกินไปกว้างงบประมาณที่กำหนดไว้และมี การตรวจสอบทุก 15 วัน หรือทุกเดือน โดยฝ่ายบัญชีของบริษัทเป็นผู้จัดทำและบริษัทยังไม่มีนโยบายในการนำเอาคอมพิวเตอร์ มาใช้ในการทำระบบควบคุมต้นทุนส่วนปัญหาในการทำการควบคุมต้นทุนของบริษัทได้แก่ ปัญหาในด้านเวลา เนื่องจากผู้บริหารนั้นมึ้งงานที่ต้องประสานงานกับหลาย ๆ ฝ่าย ทำให้ไม่ค่อยมีเวลา มาสนใจกับระบบนี้มากนัก และในส่วนของพนักงานคนอื่น ๆ นั้นต่างก็มึ้งงานมากเช่นกัน ในด้านปัจจัยที่ทำให้โครงการต้องขาดทุนนั้น บริษัทเห็นว่าเกิดจาก การขาดการทำงานที่เป็นระบบไม่ได้มีการวางแผนที่ดี

การจัดการวัสดุ

ในกระบวนการจัดซื้อ/จัดหาวัสดุก่อสร้างให้แก่หน่วยงานของบริษัทนั้น บริษัทจะให้หน่วยงานเป็นผู้ป้อนข้อมูล สำหรับวัสดุที่ต้องการและให้ทางฝ่ายจัดซื้อ ซึ่งอยู่ประจำสำนักงานใหญ่ เป็นผู้จัดหา และควบคุมทางด้านราคาและจัดส่งวัสดุให้แก่หน่วยงานโดยตรง ด้านระบบการจัดเก็บวัสดุที่สั่งซื้อเข้ามาใช้ในหน่วยงาน บริษัทได้จัดให้มีโรงเก็บวัสดุไว้ที่หน่วยงาน ระบบการเบิกจ่ายวัสดุในการใช้ในหน่วยงานนั้นจะให้โพร์แมนและเทคนิคเขียนที่อยู่หน้างานเป็นผู้ดูแล และควบคุมการเบิกจ่ายวัสดุและเช็คยอดจะมีการเช็คยอดวัสดุที่ใช้ไปจริง กับยอดวัสดุจากการประมาณการถ้าพบความแตกต่างที่ผิดปกติจะต้องสืบหาสาเหตุ นอกจากนี้ยังกำชับพนักงานที่เกี่ยวข้องให้มีการควบคุมดูแลการใช้วัสดุต่าง ๆ ให้คุ้มค่าที่สุดด้วย ส่วนปัญหาในด้านวัสดุที่เกี่ยวกับทางร้านค้าานั้น มักจะเกิดจากการที่ร้านค้าจัดส่งวัสดุให้ไม่เป็นไปตามเวลาที่นัดหมาย

การจัดบุคลากรเข้าทำงาน

นโยบายหรือข้อชี้แจงในการให้ความเชื่อมั่นแก่พนักงานในส่วนวิศวกร, เทคนิคเขียนในการให้พนักงานเหล่านี้เข้ามาทำงานร่วมกับบริษัทนั้นมักจะเป็นการชักนำคนที่มีความสนิทสนมคุ้นเคยมาก่อนให้เข้ามาทำงานร่วมกัน ในส่วนของพนักงานด้านการเงิน บัญชีและจัดซื้อซึ่งผู้ทำหน้าที่เหล่านี้ต้องอาศัยผู้ที่สามารถไว้วางใจได้จะเป็นการรับจากผู้รู้จักคุ้นเคยกันมาก่อน

การจัดองค์กรภายในบริษัท

แบ่งเป็น 3 ฝ่ายคือ ฝ่ายจัดซื้อ ฝ่ายบัญชี ฝ่ายก่อสร้าง โดยทุกฝ่ายขึ้นตรงต่อกรรมการผู้จัดการ

แรงงาน

บริษัทสามารถหาพนักงานระดับคนงานเข้ามาสู่บริษัทโดยการติดต่อผ่านทางคนรู้จักคุ้นเคย แต่ถ้ามีปัญหาในด้านการขาดแคลนแรงงานจริง ๆ แล้วก็เคยใช้วิธีเปิดรับสมัครทั่วไป หรือไม่ก็ผ่านบริษัทหางาน ด้านปัญหาที่เกี่ยวกับแรงงานที่เกิเกิดขึ้นกับบริษัทคือ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหาและต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

แรงงาน ส่วนใหญ่ไม่มีฝีมือและในช่วงเทศกาล หรือฤดูทำนาคนงานก็มักกลับท้องถิ่นเดิมทำให้เกิดปัญหาขาดแคลนแรงงาน

ผู้รับเหมาช่วง

ในกรณีที่บริษัทต้องใช้ผู้รับเหมาช่วงบริษัทมีวิธีการในการสร้างความมั่นใจแก่ผู้รับเหมาช่วงในการให้เข้ามาทำงานร่วมกันโดยการใช้ความคุ้นเคย ที่มีมาแต่ก่อนเป็นส่วนชักนำให้เข้ามาทำงาน นอกจากนี้ยังอาศัยเพื่อหรือคนที่รู้จักผู้รับเหมาช่วงเป็นผู้แนะนำให้กับทางบริษัทส่วนปัญหาที่เกิดขึ้นกับบริษัทในการทำงานกับผู้รับเหมาช่วง คือการที่ผู้รับเหมาช่วงมักทำงานให้ไม่ตรงตามเวลาที่ต้องการ

คุณภาพของงาน

มาตรการที่บริษัท ได้นำเอามาใช้ สำหรับพนักงาน ของบริษัทในการควบคุมคุณภาพของงาน คือ การจัดทำรายการแสดงรายละเอียดของงานที่ต้องการตรวจสอบเป็นประจำให้แก่พนักงานที่มีหน้าที่ควบคุมคุณภาพและพนักงานระดับบริหาร เป็นผู้ที่ทำหน้าที่ตรวจสอบร่วมกับพนักงานที่หน้างาน ในด้านการเพิ่มและพัฒนาความรู้ทางด้านการควบคุมงานให้แก่พนักงานที่ต้องทำหน้าที่ในการควบคุมคุณภาพของงานนั้นทำโดย พนักงานระดับบริหารจะเป็นผู้ถ่ายทอดความรู้แก่พนักงานด้วยตนเอง โดยพาเดินดูหน้างาน พร้อมทั้งชี้ให้เห็นถึงข้อดีข้อเสียของการทำงาน แต่ละจุดเป็นกรณี ๆ ไป ด้านปัญหาที่เกิดขึ้นกับการควบคุมคุณภาพของงาน ได้แก่ การขาดความเอาใจใส่ดูแลในการทำงานของคนงาน

การวางแผน

บริษัทได้ยึดเวลาเป็นหลัก ว่าการทำงานจะแล้วเสร็จตรงตามกำหนดเวลาหรือไม่ถ้าหากว่างานล่าช้าเป็นเพราะเหตุใด และจะหาสาเหตุเพื่อแก้ปัญหา นั้น ๆ โดยจะมีการวัดประสิทธิภาพของแผนงาน โดยการประชุมร่วมกันในทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องพิจารณาโครงการแต่ละโครงการไปว่างานก้าวหน้าไปถึงไหน การเบิกจ่ายเงินงวดตรงตามเป้าหมายหรือไม่ ซึ่งผู้บริหารจะติดตามดูอย่างใกล้ชิด เมื่อมีปัญหาเอกสารที่เป็นเอกสารที่ส่งมอบไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า จะได้แก่กัน ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหาและต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

การสั่งการและการบริหารบุคคล

จะเป็นไปตามลำดับขั้นตอนสายงานขององค์กร ซึ่งเป็นองค์กรที่ไม่ซับซ้อนมากนัก เนื่องจากแบ่งเป็น 3 ฝ่ายคือ ฝ่ายจัดซื้อ ฝ่ายบัญชี และฝ่ายก่อสร้าง ซึ่งองค์กรที่มีขนาดเล็กนี้ ทำให้ปัญหาในด้านการสั่งการและการสื่อสารมีไม่มากนัก

งานธุรการ

ในด้านการจัดเก็บเอกสาร มีระบบไฟล์ โดยแบ่งแยกเป็นโครงการ ๆ ไป ซึ่งส่วนใหญ่ก็ใช้แฟ้ม ยังไม่ถึงกับใช้ระบบคอมพิวเตอร์ ส่วนของคอมพิวเตอร์นั้นจะใช้ในการทำงานด้านบัญชี และด้านการพิมพ์งานเอกสารต่าง ๆ

การทำงานกับผู้ควบคุมงาน

บริษัทฯ ไม่เคยมีปัญหาในด้านการทำงาน กับผู้ควบคุมงาน เพราะจะใช้เหตุผลคุยกันและมีการประนีประนอมซึ่งกันและกัน

ความปลอดภัย

ทางบริษัทให้ความสำคัญทางด้านความปลอดภัยโดยถือว่าความปลอดภัยเป็นสิ่งที่ยิ่งชี้ให้เห็นถึงความไม่ประมาท ซึ่งบริษัทได้มีมาตรการในการเตือนพนักงานที่ทำงานอยู่เสมอ และพร้อมกันนั้นก็มีการป้องกันการป้องกันความปลอดภัยให้แก่พนักงานทุกคน เช่น หมวก รองเท้า เป็นต้น

กฎหมาย

บริษัทมีความเห็นว่าจำเป็นที่จะต้องมีความรู้ทางด้านกฎหมายพอสมควรแต่ไม่ถึงกับจะต้องจ้างนักกฎหมายหรือมีนักกฎหมายประจำบริษัท และที่ผ่านมามีบริษัทก็ยังไม่มีการตีทางด้านปัญหากฎหมายเกิดขึ้น

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหาและต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ผลต่อสังคมและเศรษฐกิจ

เห็นว่าธุรกิจก่อสร้างจะมีส่วนอย่างมากในการช่วยพัฒนาสังคมและเศรษฐกิจของประเทศ เพราะคิดว่าแนวโน้มในอนาคตข้างหน้านั้น ธุรกิจก่อสร้างยังสามารถไปได้อีกไกลแต่สิ่งที่ควรคำนึงถึงมากที่สุด คือ เรื่องคุณภาพ เพราะธุรกิจนี้จะอยู่ได้นั้นขึ้นอยู่กับคุณภาพงานเป็นหลัก



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหาและต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

บริษัท เอ็กซ์เบิร์ต เอ็นจิเนียริง จำกัด

ผู้ได้รับการสัมภาษณ์ คุณสุรชัย ศักดิ์เสวีชัยกุล

ตำแหน่ง ผู้จัดการ

ประวัติความเป็นมาของธุรกิจ (Company background)

บริษัทได้ก่อตั้ง เมื่อปี พ.ศ. 2537 โดยการร่วมหุ้นกันของกลุ่มเพื่อน ๆ ที่เคยทำงานด้านการก่อสร้างมาก่อน มีทุนจดทะเบียน 1,000,000 บาท มีจำนวนพนักงานในระดับบริหาร 3 คน ระดับเทคนิคเขียน 4 คน พนักงานทั่วไป 1 คน คนงานประมาณ 60 คน โดยสามารถรับงานได้ต่อปี เป็นมูลค่างานประมาณ 20,000,000 บาท ลักษณะงานที่รับดำเนินการคือ งานบ้านพักอาศัย, งานอาคารพาณิชย์, งานถนน และงานต่อเติมที่พักอาศัยต่าง ๆ โดยมีผลงานที่ผ่านมาคืองานบ้านพักอาศัย 2 ชั้น ที่เอี่ยม, งานอาคารพาณิชย์ 4 ชั้นที่ราชเทวี งานถนนในโครงการหมู่บ้านที่ บางบัวทอง, โดยบริษัทมีนโยบายในการประกอบการคือการให้บริการในการก่อสร้างในโครงการต่าง ๆ ตามลักษณะงานที่บริษัทพิจารณาแล้วว่าสามารถดำเนินการได้ ทั้งในแง่ของราคาค่าจ้างและคุณภาพโดยมีเป้าหมายที่จะขยายการรับงานให้มากขึ้นในช่วงต่อ ๆ ไป พร้อมกับการพัฒนาและส่งเสริมคุณภาพของบุคลากรบริษัทไปด้วย

ข้อมูลทางการเงิน

แหล่งเงินทุนของบริษัทได้มาจาก เงินทุนส่วนตัวโดยการร่วมหุ้นของหลาย ๆ คน ในกลุ่มที่ร่วมกันประกอบการ โดยจำนวนเงินทุนในการประกอบการเริ่มต้นมีประมาณ 500,000 บาท ซึ่งไม่เพียงพอ แต่ก็แก้ไขโดยการใช่วิธีการขอเงินยืมล่วงหน้าจากทางเจ้าของงานที่ทางบริษัทได้เข้าไปรับดำเนินการ มีการขวงเงินสินเชื่อจากทางร้านค้าวัสดุก่อสร้าง และขยายวงเงินสินเชื่อจากร้านค้าเพิ่มขึ้น โดยการสร้างความเชื่อถือกับทางร้านค้าด้านการเงิน เช่นการจ่ายเงินให้ตรงเวลาการรักษาสัญญาที่คุยกันในกรณีที่มีการขออนุมัติเรื่องการเงิน รวมถึงการสั่งสินค้าจากร้านค้าในปริมาณที่มากขึ้น และมีเอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหาและต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

และมีการวางแผนทางการเงินโดยมีการทำ Cash Flow สำหรับการ
เงินมีการวางแผนประมาณของมูลค่างานที่จะรับดำเนินการพร้อมทั้งตรวจสอบบัญชี
รายรับรายจ่ายเป็นประจำ ซึ่งในมาตรการการวางแผนการเงินนี้ จะนำมาใช้
เป็นบรรทัดฐานในการวัดผลทางการเงินด้วย ในด้านของปัญหาในการบริหาร
เงินทุนหมุนเวียนนั้น สาเหตุจะเกิดจากการจ่ายเงินงวดงานจากทางเจ้าของ
งานล่าช้า ทำให้บางครั้งเงินทุนของบริษัทที่มีอยู่ไม่เพียงพอที่จะนำมาหมุนเวียน
ในด้านค่าใช้จ่ายต่างๆ ซึ่งก็แก้ปัญหาโดยการชะลอการสั่งซื้อ บางรายการที่เห็น
ว่ายังไม่มีความจำเป็นในการทำงานออกไป

ข้อมูลในด้านการตลาด (Market aspects)

บริษัทได้ใช้วิธีการประชาสัมพันธ์โดยการฝากบอกต่อ ๆ กันไป ในกลุ่ม
ของบุคคลที่รู้จัก และคิดว่าวิธีนี้เป็นวิธีการ ที่ทำให้บริษัทประสบความสำเร็จใน
การประชาสัมพันธ์ โดยแหล่งงานที่ทางบริษัทรับดำเนินการจะเป็นแหล่งงาน
จาก ภาคเอกชน โดยมักจะทราบแหล่งงานต่าง ๆ จากบุคคลที่รู้จักบอกหรือติดต่อ
เข้ามา และทางบริษัทก็จะเข้าไป เสนอราคาในการดำเนินการกับทางลูกค้า
ต่อไป ส่วนลักษณะของปัญหาในการที่บริษัทรับงานจากภาคเอกชนนั้นก็มีความ
เสี่ยงที่เกิดจากสภาพทางการเงินที่ไม่มั่นคงของเจ้าของงาน, ในการทำงาน
มักมีการเพิ่มเติมงานบ่อย ๆ อันเนื่องจากแบบไม่สมบูรณ์และเงินในส่วนงานเพิ่ม
เติมนั้นมักจะได้ก็ต่อเมื่องานเสร็จลงแล้ว และในด้านของคู่แข่งกันของบริษัทซึ่งเป็น
บริษัทขนาดกลางและใหญ่มีมากทำให้ประสบปัญหาในการหางาน ด้านนโยบายด้าน
การตลาดนั้นบริษัทเห็นว่าการติดต่อกับงานหรือรับคนจากบุคคลที่รู้จักและฝากบอกต่อๆ

กันไป เป็นวิธีการที่ได้ผลกว่าการโฆษณาอย่างอื่น เพราะลูกค้ามักจะใช้ความเชื่อถือในการตัดสินใจว่าจ้างมากกว่าความพอใจในส่วนอื่น ๆ ในด้านการบริการลูกค้านั้นบริษัทจะใช้ความจริงจังในการทำงาน และยอมรับฟังความคิดเห็นจากฝ่ายต่าง ๆ เพื่อนำมาปฏิบัติให้ได้ผลงานเป็นที่พอใจด้วยกันทุกฝ่าย

การควบคุมเวลา

ในด้านการควบคุมเวลาของโครงการ บริษัทได้ใช้ Bar Chart เป็นเครื่องมือช่วยในการควบคุมเวลาในการทำงาน ผสมผสานกับ รายละเอียดการดำเนินงานในจุดต่างๆ ว่าอะไรจะต้องแล้วเสร็จเมื่อไหร่ในกรณีที่ผู้ว่าจ้างได้ทำการจ่ายเงินค่าจ้างเป็นงวด ๆ โดยผู้บริหารสามารถรู้ถึงความก้าวหน้าของงานเมื่อเทียบกับเวลาได้โดยการติดตามงานด้วยตนเอง ประกอบกับการให้เจ้าหน้าที่ที่รับผิดชอบในส่วนต่าง ๆ เป็นผู้รายงานผลด้วย นอกจากนี้แล้วบริษัทมีนโยบายในการให้พนักงานระดับโพรแมน เทคนิเชียนมีส่วนรับผิดชอบในเรื่องการควบคุมเวลาด้วยการวางแผนงานว่างงานนั้น ๆ ถ้าจะแล้วเสร็จจะต้องใช้วัสดุอะไรบ้างจำนวนเท่าไรก็ให้แจ้งทางสำนักงานล่วงหน้า หรือจะใช้แรงงานในจุดใดจำนวนเท่าไร ก็ให้มีการวางแผนในการใช้แรงงาน และมีการปรึกษากัน โดยจัดการประชุมขึ้นที่หน่วยงานเป็นระยะๆ ส่วนปัญหาทางด้านการควบคุมเวลาในโครงการต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น กับทางบริษัทนั้นจะมีสาเหตุมาจาก ประสิทธิภาพของพนักงานโพรแมน เทคนิเชียนยังมีไม่เพียงพอ, ความไม่แน่นอนในด้านแรงงาน, ผู้รับเหมาขี้เกียจทำงานไม่เข้าเป้าหมาย เป็นต้น

การควบคุมต้นทุน

บริษัทได้จัดให้มีระบบการควบคุมต้นทุนโดยการจัดทำงบประมาณค่าใช้จ่ายของงานแต่ละชนิด ตามรายการที่ได้ประมาณราคาไว้ทั้งปริมาณวัสดุและค่าแรงงาน และควบคุมไม่ให้ใช้เกินไปกว่างบประมาณที่กำหนดไว้ และมีการตรวจสอบเป็นระยะๆ ประกอบกับการประหยัดค่าใช้จ่ายในส่วนที่ไม่มี

จำเป็นให้มากที่สุด ซึ่งบริษัทยังไม่ได้นำคอมพิวเตอร์มาใช้ในการควบคุมต้นทุน

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ด้านปัญหาในการทำ การควบคุมต้นทุน ในบริษัทนั้น เกิดจากการขาดแคลนพนักงาน
ไม่ทราบกรณใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามเผยแพร่ลงเนื้อหาและต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

งานที่จะมาดูแลในด้านนี้ ประกอบกับ พนักงานที่มีอยู่ยังขาดความเข้าใจในระบบนี้ ส่วนปัจจัยที่ทำให้โครงการต้องประสบกับการขาดทุนนั้นผู้บริหารให้ความเห็นว่าเกิดจากการควบคุมการทำงานได้ไม่ตรงตามเป้าหมายทำให้เสียค่าใช้จ่ายในด้านแรงงานรวมถึงค่าวัสดุต่าง ๆ เพิ่มขึ้น หรือในบางครั้ง การประมาณราคาผิดพลาดก็เป็นส่วนหนึ่ง

การจัดการวัสดุ

กระบวนการจัดซื้อ/ จัดหาวัสดุก่อสร้างให้แก่หน่วยงานก่อสร้างนั้น บริษัทจะพิจารณาจากรายการประมาณราคา เป็นเกณฑ์ก่อน แล้วจึงให้หน่วยงานเป็นผู้ป้อนข้อมูลสำหรับวัสดุที่ต้องการและให้ทางฝ่ายจัดซื้อซึ่งอยู่ประจำสำนักงานใหญ่เป็นผู้จัดหาและควบคุมทางด้านราคาแต่กระบวนการต่าง ๆ เหล่านี้จะอยู่ในความดูแลของผู้บริหารด้วย ด้านระบบการจัดเก็บวัสดุที่สั่งซื้อเข้ามาใช้ในหน่วยงานจะมีการจัดให้มีโรงเก็บวัสดุไว้ประจำหน่วยงาน แต่ละหน่วยงานโดยยังไม่มีโรงเก็บวัสดุกลางของบริษัท ด้านมาตรการในการดูแลควบคุมการสูญเสียนั้นจะมีการทำบัญชีในส่วนเครื่องมือ เครื่องใช้ต่าง ๆ ที่เป็นทรัพย์สินของทางบริษัท และตรวจสอบอยู่เสมอ ด้านวัสดุก่อสร้างจะมีการเช็คยอดวัสดุที่ได้ใช้ไปจริงกับยอดวัสดุจากการประมาณการว่ามีความแตกต่างกันผิดปกติมากน้อยเพียงไรซึ่งได้ผลในระดับหนึ่ง บางครั้งถ้ามีการประมาณการผิดพลาด การควบคุมลักษณะนี้ก็ไม่ได้ผลมากนัก ด้านปัญหาในการจัดการวัสดุอื่น ๆ นั้น ก็ได้แก่การที่พนักงานมีประสบการณ์น้อย ทำให้การสั่งวัสดุไม่ได้คุณภาพตามความต้องการ หรือการสั่งของที่ล่าช้า ทำให้เสียเวลาในการทำงานไปเพราะวัสดุเข้าไปส่งไม่ทันในด้านของร้านค้า ในบางครั้ง เมื่อได้นัดหมายแล้ว ก็ไม่สามารถจัดส่งวัสดุให้ได้ทันตามกำหนดเวลา ผู้บริหารจึงต้องเข้าไปดูแลและแก้ปัญหาเป็นครั้งเป็นคราวไป

การจัดบุคลากรเข้าทำงาน

นโยบายหรือข้อชักจูงใจในการให้ความเชื่อมั่น แก่พนักงานในส่วนวิศวกร, เทคนิคเขียน ในการให้พนักงานเหล่านี้ เข้ามาร่วมทำงานกับบริษัท คือ การชักนำ คนที่มีความสนิทสนมคุ้นเคยมาก่อนให้ เข้ามาทำงานร่วมกันในลักษณะร่วมเข้าเป็น หุ่นส่วนด้วยกัน โดยการให้เงินเดือน และผลตอบแทนตามอัตราที่สมเหตุสมผล และถ้ามีงานที่บริษัทรับผิดชอบมากขึ้น ก็มีนโยบายในการจัดหาวิศวกร/สถาปนิก อิสระให้ เข้ามาทำงานเป็นโครงการ ๆ ไป ในด้านพนักงานที่ทำหน้าที่การเงิน บัญชี และจัดซื้อนั้นบริษัทจะรับจากผู้รู้จักคุ้นเคยกันมาก่อน เพราะเห็นว่าผู้ทำหน้าที่เหล่านี้ต้องอาศัยผู้ที่สามารถไว้วางใจได้ ส่วนปัญหาในด้านแรงงาน ระดับวิศวกรนั้นบริษัทให้ความเห็นว่างานที่บริษัทได้มักเป็นงานที่ขนาดเล็กทำให้ บรรดาวิศวกรมองดูว่า เป็นงานที่ไม่ท้าทาย ส่วนปัญหาด้านแรงงานระดับเทคนิค เขียนและพนักงานทั่วไปนั้น ในส่วนหนึ่งของพนักงานที่เข้ามาทำงานจะเป็นพนักงานที่ขาดประสบการณ์ ทำให้การทำงานในบางครั้งไม่เป็นไปตามเป้าหมาย

การจัดองค์กรภายในบริษัท

แบ่งเป็น 3 ฝ่ายคือ ฝ่ายจัดซื้อ ฝ่ายบัญชี และฝ่ายวิศวกรรม โดยทุกฝ่าย ขึ้นกับผู้จัดการ

แรงงาน

บริษัทสามารถหาพนักงานระดับคนงานเข้ามาสู่บริษัทโดยการติดต่อผ่านทาง คนรู้จักคุ้นเคย หรือบางครั้งก็ให้บุคคลากรที่รู้จักแหล่งแรงงาน เข้าไปหาแรงงาน จากแหล่งแรงงานในชนบทโดยตรง

คุณภาพของงาน

ในการควบคุมคุณภาพของงานนั้น ทางผู้บริหารได้มีการจัดทำรายการ แสดงรายละเอียดของงานที่ต้องการตรวจสอบ เป็นประจำให้แก่พนักงานที่ทำหน้าที่ควบคุมคุณภาพ และได้ให้พนักงานที่ทำหน้าที่ควบคุมคุณภาพงานหน้างาน รายงานต่อ เอกสารนี้เป็นเอกสารที่ส่งวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น เมื่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดแปลงเนื้อหาและต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ระดับบริหารในกรณีที่มีปัญหาเกิดขึ้น และในแนวทางนี้จะมีการประชุมการทำงานกัน อยู่เป็นประจำเพื่อสรุปการทำงานที่ผ่านมา และผู้บริหารจะชี้ให้เห็นถึงข้อดี ข้อเสีย ในการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับการควบคุมคุณภาพของงานต่าง ๆ ส่วนปัญหาที่เกิดกับการ ควบคุมคุณภาพของงานในส่วนบุคลากรนั้นมักจะเกิดจาก การขาดความรู้ความเข้าใจ ในงานที่ต้องทำ และไม่ได้เอาใจใส่ต่อผลการปฏิบัติงานเท่าที่ควร ซึ่งต้องดำเนินการ แก้ไขในการให้ความรู้ความเข้าใจในการทำงานแก่บุคลากรเป็นราย ๆ ไป

การวางแผน

บริษัทมีการวางแผนงานโดยการกำหนดระยะเวลาแล้วเสร็จ เป็นกฎเกณฑ์หลัก และในช่วงเวลาที่ทางบริษัทได้กำหนดไว้นั้นจะมีการส่งเสริมในด้านการทำงานทุก ๆ ด้านเช่น ด้านวัสดุ ด้านแรงงาน ด้านเครื่องมือเครื่องจักร ด้านบุคลากรที่เกี่ยวข้อง ด้านการประสานงานต่าง ๆ เพื่อให้การทำงานบรรลุตามเป้าหมาย และการวัด ประสิทธิภาพของแผนงานคืองานแล้วเสร็จตามกำหนดเวลางานมีคุณภาพ และไม่ขาด ทุน ปัญหาที่เกี่ยวกับแผนงานมักจะเป็นปัญหาในด้านของบุคลากรที่รับผิดชอบ การทำ งานต่าง ๆ แล้วทำงานได้ไม่เต็มที่ ขาดความเอาใจใส่ทำงานไม่แล้วเสร็จตาม เวลา ซึ่งทางผู้บริหาร ก็ต้องพยายามประสานงาน และกระตุ้นพนักงานนั้น ๆ ให้ทำ งานให้บรรลุเป้าหมาย

การสั่งการและการบริหารบุคคล

เนื่องจากเป็นบริษัทขนาดเล็กการสั่งการและการสื่อสารแม้จะเป็นไปตาม สายงานแต่ก็กระชั้นและลดขั้นตอนต่าง ๆ ที่ทำให้เสียเวลาไปมากดังนั้นปัญหาในแง่ ของการสั่งการและการสื่อสารจึงไม่ค่อยมีแต่ปัญหาในการบริหารบุคคลนั้นก็ต้องยอมรับว่าผู้ที่เข้ามาร่วมงานกันนั้น มีพื้นฐานทางด้านสังคมการศึกษาไม่เหมือนกัน ซึ่งสิ่ง นี้ก็เป็นปัญหาอยู่บ้างแต่ก็แก้ปัญหาโดยการให้ทุกคนรับฟังความคิดเห็นซึ่งกันและกันและ ถ้าเห็นว่าสิ่งไหนถูกต้องก็นำมาปฏิบัติต่อไป

งานธุรการ

บริษัทได้มีการจัดเก็บเอกสารโดยแยกประเภทของงานต่างๆ แล้วเก็บเข้าแฟ้มไว้โดยมีการจัดลำดับเป็นหมวดหมู่เพื่อง่ายต่อการค้นหา และมีการนำคอมพิวเตอร์มาใช้ในงานประมาณราคา, งานด้านการเงิน, การเก็บข้อมูลด้านวัสดุต่าง ๆ เท่าที่จำเป็น

การทำงานกับผู้ควบคุม

บริษัทไม่เคยมีปัญหาในการทำงานกับผู้ควบคุมงาน

ความปลอดภัย

บริษัทได้มีการดูแลและส่งเสริมความรู้ในด้านความปลอดภัย แก่ผู้ปฏิบัติงาน โดยการบอกกล่าวตักเตือนว่าการทำงานชนิดไหนจะต้องระมัดระวัง เช่นในการทำงานบ่อน้ำใต้ดินก็ต้องป้องกันและระมัดระวังไม่ให้มีใครหนึ่งคนใดตกลงไป โดยเฉพาะเด็ก ๆ ที่เป็นลูกของคนงาน มีการให้อุปกรณ์ป้องกันความปลอดภัยแก่คนงานในการทำงานเช่น หมวก รองเท้า หรือถุงมือ เป็นต้น ส่วนอุบัติเหตุที่เกิดขึ้นนั้นสาเหตุมักจะมาจากความประมาท และมีกง่ายในการทำงานของคนงาน ซึ่งเป็นอุบัติเหตุเล็ก ๆ น้อย ๆ

กฎหมาย

บริษัทเห็นว่าจำเป็นต้องมีความรู้ทางด้านกฎหมายพอสมควรโดยเฉพาะในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับการทำหนังสือค่าประกันงาน หรือด้านเอกสารสัญญาต่าง ๆ

ผลต่อสังคมและเศรษฐกิจ

บริษัทมีความคิดเห็นว่าการก่อสร้างเป็นธุรกิจหนึ่งที่กำลังจะมีการเติบโตขึ้นในอนาคตข้างหน้า ซึ่งเป็นไปตามภาวะเศรษฐกิจของประเทศ ส่วนผู้ที่จะดำเนินการก่อสร้างนั้น ต้องเป็นบุคคลที่อดทน ติดตามข่าวสารอย่างต่อเนื่อง เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า เนื่องจากพัฒนาตนเองอยู่เสมอจึงจะประสบความสำเร็จ ไม่วากรณใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมีเหตุดัดแปลงเนื้อหาและต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

บริษัท ซินิเมจ จำกัด

ผู้ได้รับการสัมภาษณ์ คุณพิสิฐ ทิพย์พญาชัย

ตำแหน่ง กรรมการบริหาร

ประวัติความเป็นมาของธุรกิจ (Company background)

บริษัท ซินิเมจ ก่อตั้งเมื่อปี พ.ศ. 2537 โดยการรวมหุ้นกันของกลุ่มเพื่อนที่เรียนมาด้วยกัน โดยมีทุนจดทะเบียน 1,000,000 บาท สามารถรับงานได้ต่อปีเป็นมูลค่างาน 35 ล้านบาท ลักษณะงานที่บริษัทรับดำเนินการ เป็นงานอาคารโรงงาน, บ้านพักอาศัย, อาคารพาณิชย์, ปิมน้ำมัน, งานถนน ซึ่งผลงานที่ผ่านมาของบริษัทคือ งานบ้านพักอาศัย 4 ชั้น ที่ ซอยลาดพร้าว 64, งานปิมน้ำมัน ของการปิโตรเลียมแห่งประเทศไทย ที่ถนนสุวินทวงศ์และถนนจรัสสินทวงศ์ มีนโยบายและเป้าหมายในการประกอบกิจการคือ บริษัทไม่ได้รับงานที่จะมุ่งหวังให้ได้กำไรมากนักในขณะนี้ แต่จะใช้เวลาในการสร้างชื่อเสียงของบริษัทด้วยผลงานโดยคาดหมายไว้ว่าในช่วงเวลาข้างหน้า บริษัทจะสามารถขยายการรับงานได้ถึง 100,000,000 บาทต่อปี

ข้อมูลทางการเงิน (Financial aspects)

แหล่งเงินทุนของบริษัทได้มาจากการร่วมหุ้นกันของหลาย ๆ บุคคล โดยที่เงินทุนในส่วนนี้ได้ ถูกนำไปใช้เป็นเงินทุนหมุนเวียนในการดำเนินงานของบริษัทมากที่สุดโดยร่วมกับการใช้วงเงินสินเชื่อจากทางร้านค้า ซึ่งในกรณีของร้านค้านั้นต่อมาสามารถขยายวงเงิน CREDIT เพิ่มขึ้นได้โดยอาศัยการสร้าง ความเชื่อถือกับทางร้านค้าทางการเงิน เช่นการจ่ายเงินให้ตรงเวลา เมื่อนานเข้าก็จะกลายเป็นความรู้จักคุ้นเคยกันไปเอง ในด้านการวางแผนทางการเงินนั้น บริษัทได้มีการทำ Cash Flow พร้อมทั้ง วางงบประมาณของมูลค่างานที่จะรับดำเนินการไปด้วย ส่วนปัญหาในการบริหารเงินทุนหมุนเวียนนั้น ทางบริษัทพยายามจะไม่ให้เกิดปัญหา และเมื่อเกิดปัญหา เช่นได้รับค่าจ้างจากการทำงานช้า ไม่เป็นไปตามเวลาที่บริษัทได้คาดการณ์ไว้ ก็จะใช้มาตรการในการหาแหล่งกู้ยืมเงินดอกเบี้ยต่ำ เข้ามาช่วยเหลือเสริมให้

ข้อมูลในด้านการตลาด (Market aspects)

บริษัทได้มีวิธีการประชาสัมพันธ์โดยการฝากบอกต่อๆ กันไป และคิดว่าวิธีนี้เป็นวิธีการประชาสัมพันธ์ที่ทางบริษัทประสบผลสำเร็จในด้านการตลาดโดยแหล่งงานที่ทางบริษัทได้มาจะเป็นแหล่งงานจากทางภาคเอกชน ซึ่งการสืบหาแหล่งงานนั้นก็มาจากการที่เพื่อนฝูงหรือคนรู้จักแนะนำให้ ประกอบกับจากหนังสือวารสารทางด้านก่อสร้างด้วย แต่ส่วนใหญ่แล้วจะทำการเสนอราคางาน หรือ ประมูลงานที่ได้รับจากการติดต่อจากคนรู้จัก ซึ่งในบางครั้งลูกค้าติดต่อมาเองบ้าง บางครั้งบริษัทก็เป็นผู้ติดต่อกับทางเจ้าของงานบ้าง เมื่อได้รับงานแล้วก็จะทำงานให้มีคุณภาพเป็นที่พอใจของทางลูกค้าเพื่อที่จะรักษาลูกค้าไว้ต่อไป ส่วนปัญหาทางด้านการตลาดที่เกิดขึ้นก็คือ การประชาสัมพันธ์โดยใช้วิธีบอกต่อ ๆ กับเพื่อนฝูงหรือคนรู้จักนั้นในระยะแรกงานจะไม่ค่อยมี เข้ามามากหรือมีก็เป็นงานที่มีมูลค่างานไม่สูง ประกอบกับศักยภาพของบริษัทมีน้อยจึงต้องใช้ เวลาพอสมควรในการสร้างชื่อเสียงให้กับบริษัท

การควบคุมเวลา

บริษัทได้ใช้ Bar Chart เป็นเครื่องมือช่วยในการควบคุมเวลาในการทำงานและถ้าในกรณีทำงานเข้าสู่ช่วงวิกฤติจริง ๆ แล้ว มีบ้างที่ใช้มาตรการบังคับให้ทำงานเสร็จตรงตามเวลา ในด้านการสามารถรู้ถึงความก้าวหน้าของงานเทียบ กับเวลานั้นทางผู้บริหารได้ติดตามด้วยตนเอง และประกอบกับการให้พนักงานที่รับผิดชอบในเรื่องการควบคุมเวลาเป็นผู้รายงานผลด้วย โดยได้ให้นโยบายด้านการควบคุมเวลาสำหรับพนักงานระดับเทคนิคเขียนโปรแกรมในด้านการทำความเข้าใจและชี้แจงให้ เข้าใจถึงความสำคัญของเวลาในการทำงานให้พนักงานมีส่วนรับผิดชอบ เวลาของงานตามกำหนดการที่ได้ทำขึ้น และเน้นไปในการพัฒนาความรู้ที่เกี่ยวข้องด้วย ในด้านของพนักงานระดับคนงานก็จะมีภาระให้เหมางานเป็นอย่างไร ไปโดยได้รับผลตอบแทนในจำนวนหนึ่ง เพื่อให้งานได้เสร็จตามกำหนดระยะเวลา ในส่วนปัญหาที่เกิดขึ้นกับบริษัทในกรณีที่ไม่สามารถ ควบคุมเวลาได้ คือ ประสิทธิภาพของพนักงาน โปรแกรม เทคนิคเขียน ยังมีไม่เพียงพอ ซึ่งก็ทำการแก้ไขโดยการที่ผู้บริหาร เอกสารเป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาค้นคว้า ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่มีการบันทึกสิ่งอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องให้หมดไป และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

การควบคุมต้นทุน

บริษัทได้จัดให้มีระบบการควบคุมต้นทุนโดยลักษณะของการควบคุมต้นทุน ได้แก่ การทำบัญชีรายรับรายจ่าย พร้อมกับทำงบประมาณ ของงานแต่ละชนิด ตามรายการที่ได้ประมาณราคาไว้ ทั้งในส่วนของค่าวัสดุ, ค่าแรงงาน, ค่าวัสดุต่าง ๆ และพยายามควบคุมไม่ให้ใช้เกินไปกว่างบประมาณ ที่กำหนดไว้ และให้ทางฝ่ายบัญชี เป็นผู้ดูแลด้วย และเนื่องจากบริษัทยังเป็นบริษัทก่อสร้างขนาดเล็กในด้านค่าใช้จ่ายทางอ้อมต่าง ๆ รวมถึงค่าใช้จ่ายในการทำงานก็ได้มีการเตือนและบอกกล่าวพนักงานอยู่เป็นระยะๆ ให้มีความสำนึกต่อการประหยัดค่าใช้จ่ายในส่วนนี้ด้วย ในด้านของปัญหาที่เกิดขึ้นพอสมควรในด้านของการควบคุมต้นทุนของบริษัทก็คือ การขาดแคลนพนักงานที่จะมาดูแลในด้านนี้โดยตรง และที่เป็นอยู่พนักงานที่รับผิดชอบก็ยังขาดความเข้าใจในการทำระบบควบคุมต้นทุน ซึ่งในอนาคตบริษัทจะพยายามพัฒนาศักยภาพในการดำเนินการควบคุมต้นทุนต่อไป เพราะเห็นว่ามีควมจำเป็นต่อบริษัท และสามารถแก้ปัญหาในการขาดทุนได้ในส่วนหนึ่ง

การจัดการวัสดุ

ในกระบวนการจัดซื้อ/จัดหาวัสดุก่อสร้างให้แก่ หน่วยงานก่อสร้างในบริษัทนั้น ทางผู้บริหารจะดูแลเองด้วย และประกอบกับการให้หน่วยงานต่าง ๆ เป็นผู้ป้อนข้อมูลสำหรับวัสดุที่ต้องการและฝ่ายจัดซื้อซึ่งประจำสำนักงานใหญ่เป็นผู้จัดหาและควบคุมทางด้านราคา และจัดส่งวัสดุให้แก่หน่วยงานโดยตรง ด้านระบบการจัดเก็บวัสดุที่สั่งซื้อเข้ามาใช้ในหน่วยงานนั้นได้จัดให้มีโรงเก็บวัสดุไว้ประจำหน่วยงานแต่ละหน่วยงาน การเบิกจ่ายวัสดุในการใช้ในหน่วยงาน จะให้เจ้าหน้าที่สต็อก ประสานงานกับโพร์แมน และเทคนิคเซียน ที่อยู่หน้างานเป็นผู้ดูแล และควบคุมการสูญเสียวัสดุนั้น บริษัทยอมรับว่ามีการสูญเสียของวัสดุบ้างซึ่งในบางกรณีไม่สามารถที่จะตรวจสอบได้ ถ้าไม่ใช้การสูญเสียในปริมาณที่มาก แต่ก็ได้กำชับพนักงานที่ดูแลในเรื่องนี้ให้เข้มงวด ทั้งในเรื่องของการลงรายการวัสดุเข้าหรือออกจากหน่วยงาน พร้อมทั้งมีการเช็คยอดวัสดุที่ใช้ไปจริงกับยอดวัสดุจากการประมาณการว่ามีความแตกต่างกันมากน้อยเพียงไร

นอกจากนี้ในวัสดุบางส่วนเช่น ไม้ต่าง ๆ ที่ใช้ในการสร้างบ้านพักคนงาน ก็มีนโยบายในเอกสารนี้เป็นเอกสารที่ส่งมอบไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาก็เห็น เมื่อผู้ดูแลเห็นไปใช้ประโยชน์ในไม่ช้ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหาและต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

การหมุนเวียนและดัดแปลงนำกลับมาใช้ใหม่ ในด้านลักษณะปัญหาการจัดการจัดหาวัสดุมาใช้ในการทำงานโครงการต่าง ๆ นั้นปัญหาในส่วนตัวของพนักงานจัดซื้อ ที่มีประสบการณ์น้อยก่อให้เกิดการสั่งของหรือวัสดุไม่ได้ตรงตามความต้องการ ก็ก่อให้เกิดความล่าช้าในการทำงานได้เหมือนกัน ทำให้ผู้บริหารต้องลงไปดูแลงานด้านจัดซื้ออยู่เสมอ

การจัดบุคลากรเข้าทำงาน

นโยบายหรือข้อชักจูงในการให้ความเชื่อมั่นแก่พนักงานในส่วนสถาปนิก/วิศวกร, เทคนิคเขียน ในการให้พนักงานเหล่านี้เข้ามาร่วมทำงานกับบริษัทนั้น จะเป็นการชักนำคนที่มีความสนิทยศนัคณเคยมาก่อนให้เข้ามาทำงานร่วมกันโดยให้เงินเดือนและผลตอบแทนในจุดที่พอใจ บริษัทเคยใช้วิธีการรับสมัครงานบ้าง แต่ก็ไม่ใคร่ได้ผลนักสาเหตุใหญ่เป็นเพราะว่าผู้ที่มาสมัครงานนั้นไม่ได้มีจิตในที่ทุ่มเทและทำงานให้กับบริษัทตลอดไป และเมื่อเห็นบริษัทอื่นให้ผลตอบแทนที่สูงกว่าในด้านต่าง ๆ ก็จะลาออกไป ทำให้การทำงานของบริษัทขาดความต่อเนื่อง ในด้านการหาพนักงานการเงิน บัญชี และจัดซื้อ ซึ่ง ต้องอาศัยผู้ที่สามารถไว้เนื้อเชื่อใจได้นั้น บริษัทรับจากผู้ที่รู้จักคุ้นเคยกันมาก่อนซึ่งการทำงานในด้านของความไว้เนื้อเชื่อใจนั้นก็จะได้ผลดี

การจัดองค์กรภายในบริษัท

แบ่งเป็น 3 ฝ่ายคือ ฝ่ายจัดซื้อ ฝ่ายบัญชี และฝ่ายวิศวกรรมโดยทุกฝ่ายขึ้นกับผู้จัดการ

แรงงาน

นโยบายการจัดการด้านแรงงานของบริษัทนั้น บริษัทสามารถหาพนักงานระดับคนงานเข้ามาสู่บริษัทโดยการติดต่อผ่านทางคนรู้จักคุ้นเคย หรือบุคลากรในบริษัทเอง ที่มีภูมิลำเนาอยู่ต่างจังหวัด และมีแหล่งแรงงานอยู่ในจังหวัดนั้น ส่วนปัญหาในด้านแรงงานที่บริษัทมีอยู่ก็คือ การขาดช่างฝีมือในการทำงาน และในการไปหาคนงานจากแหล่งแรงงานต่าง ๆ มานั้นส่วนใหญ่แล้ว บริษัทยังไม่เคยทราบฝีมือในการทำงานมาก่อนทำให้บางครั้งต้องเสียเวลาในการทำงานบางส่วนไปเพราะบางที่แรงงานที่มาเอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น เมื่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหาและต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ทำงานด้วยทำงานไม่เป็นหรือทำไม่ได้ก็ไม่เป็นไปตามเป้าหมายของบริษัทเป็นต้น อีกปัญหาหนึ่งก็คือในช่วงเทศกาลหรือฤดูทำนาของปี คนงานมักกลับท้องถิ่นเดิมทำให้เกิดการขาดแคลนแรงงาน

ผู้รับเหมาช่วง

นโยบายหรือข้อชักจูงในการสร้างความมั่นใจให้เกิดแก่ผู้รับเหมาช่วงในการเข้ามาทำงานร่วมกับบริษัทนั้น มีด้วยกันหลายประการเช่น โดยอาศัยเพื่อน หรือคนที่รู้จักกับผู้รับเหมาช่วง เป็นผู้แนะนำให้รู้จัก, โดยการใช้หลักการจ่ายเงินตรงเวลา เป็นสิ่งจูงใจ, หรือการยอมให้ผู้รับเหมาช่วง สามารถเบิกเงินสำรองฉุกเฉินได้ ในกรณีที่ได้มีผลการทำงานให้แก่ทางบริษัทบ้างแล้วโดยเงินสำรองฉุกเฉินที่ให้เบิกได้นี้ ก็ไม่ควรจะเกินจากมูลค่าของผลงานที่ผู้รับเหมาช่วงได้มีผลงานที่ทำแล้ว แต่ก็ยังมีปัญหาด้านผู้รับเหมาช่วงที่เกิดกับบริษัทก็คือ ผู้รับเหมาช่วงบางรายที่เข้ามาทำงานทำงานไม่ได้คุณภาพของงานตามที่บริษัทต้องการหรือทำงานไม่แล้วเสร็จตรงตามเวลาที่ต้องการ ทำให้ต้องแก้ไขเปลี่ยนแปลงในส่วนของงานที่ไม่ได้คุณภาพทำให้บางครั้งก็มีการเปลี่ยนแปลงการจ้างผู้รับเหมาช่วงรายที่มีปัญหาออกไป

คุณภาพของงาน

มาตรการที่บริษัทได้นำเอามาใช้ในการควบคุมคุณภาพของงานนั้นมีหลายประการคือ การจัดทำรายการแสดงรายละเอียดของงานที่ต้องการตรวจสอบให้แก่พนักงานที่รับผิดชอบอยู่ไปดำเนินการเป็นครั้งคราวไป, พนักงานระดับบริหารเป็นผู้ทำหน้าที่ตรวจสอบร่วมกับพนักงานที่หน้างานถ้าเห็นมีข้อบกพร่องใด ๆ ก็สั่งการให้แก้ไข และมีนโยบายการให้พนักงานที่ทำหน้าที่ควบคุมคุณภาพงานหน้างานทำรายงานแจ้งต่อระดับบริหารเมื่อมีปัญหาด้านคุณภาพงาน นอกจากนี้ยังพาเดินดูหน้างานพร้อมทั้งชี้ให้เห็นถึงข้อดี ข้อเสียของการทำงานแต่ละจุดเป็นกรณี ๆ ไป ผสมกับการส่งเสริมความรู้แก่พนักงานโดยการจัดหาหนังสือต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับควบคุมคุณภาพ

ภาพงานก่อสร้างให้มีในบริษัท แต่บริษัทก็มีปัญหาบ้างที่เกี่ยวกับการควบคุมคุณภาพงาน เช่น การขาดความเอาใจใส่ดูแลในการทำงานของคนงานหรือบางครั้งพนักงานเองก็ไม่ได้ให้ความสำคัญมากน้อยในการทำงานแต่ละประเภท

การวางแผน

ในด้าน การวางแผนในกรณีที่บริษัทได้รับการว่าจ้างให้ทำงานแล้วนั้น จะมีการเตรียมการในด้านบุคลากร วางงานดังกล่าวจะต้องใช้บุคลากรรับผิดชอบจำนวนเท่าไร ตำแหน่งใดบ้าง สถานที่ที่หน่วยงานเป็นอย่างไร จะได้มีการดำเนินการก่อสร้างสำนักงานชั่วคราวรวมถึงโรงเก็บวัสดุ มีการติดต่อร้านค้าวัสดุและแรงงานต่างๆ เพื่อเตรียมพร้อมในการดำเนินงาน หลังจากนั้นแล้วจะมีการประชุมผู้ที่เกี่ยวข้องอยู่เสมอ เพื่อประสานการทำงานเพื่อให้ผลงานเป็นไปตามแผนหลักที่วางไว้ว่างานอะไรจะเริ่มเมื่อไหร่ แล้วเสร็จเวลาใด ซึ่งจะใช้เวลาและคุณภาพงานนี้เองเป็นสิ่งวัดประสิทธิภาพของแผนงาน ส่วนปัญหาในการวางแผนงานนั้น มักเกิดจากการขาดการประสานงานในหลาย ๆ ฝ่ายที่เกี่ยวข้อง ทำให้งานบางอย่างไม่สามารถแล้วเสร็จตามเป้าหมายได้ ซึ่งก็ได้แก้ไขโดย การพยายามประสานงานในทุก ๆ ฝ่าย ให้ดำเนินงานสอดคล้องกันมีเป้าหมายไปในทิศทางเดียวกัน

การสั่งการและการบริหารบุคคล

โดยที่บริษัทยังเป็นบริษัทขนาดเล็ก แบ่งเป็น 3 ฝ่ายคือ ฝ่ายจัดซื้อ ฝ่ายบัญชี และฝ่ายวิศวกรรมโดยทุกฝ่ายขึ้นกับผู้จัดการ ปัญหาที่เกิดจากการสั่งและการสื่อสารมีน้อย ส่วนปัญหาในการบริหารบุคคลนั้น ก็มีบ้างส่วนใหญ่แล้วมักจะเป็นเรื่องของ การขาดการติดตามงานอย่างต่อเนื่องของพนักงานบางคนมากกว่า

งานธุรการ

บริษัทมีวิธีการจัดเก็บเอกสารโดย การแยกเอกสารเป็นประเภท ๆ ตาม ลักษณะงานและเก็บเข้าแฟ้มเอกสารไว้ มีรายการของเอกสารต่าง ๆ จัดบันทึกไว้ เพื่อสะดวกในการค้นหาและมีการนำเอาคอมพิวเตอร์มาใช้ในการเก็บข้อมูลใน รายการที่สำคัญๆ เพื่อช่วยในการทำงานให้คล่องตัว เช่น ข้อมูลด้านการเงิน เป็นต้น

การทำงานกับผู้ควบคุมงาน

บางครั้งบริษัทก็ประสบปัญหาในด้านความเคร่งครัดในการทำงานของทาง ผู้ควบคุมงาน แต่ก็สามารถแก้ปัญหาได้โดยการใช้เหตุผลตามหลักวิชาการ เข้า พูดคุยกัน

ผลต่อสังคมและเศรษฐกิจ

เห็นว่าธุรกิจก่อสร้างมีความสำคัญต่อการพัฒนาสังคมและเศรษฐกิจโดย ให้เหตุผลว่าปัจจัยในด้านที่อยู่อาศัย หรือสถานที่ทำการต่าง ๆ ต้องอาศัยธุรกิจ ทางด้านก่อสร้างทั้งนั้น และเห็นว่าธุรกิจนี้มีแนวโน้มที่จะเจริญเติบโตได้ด้วยดีใน อนาคต

บริษัท บุญเทียน เอ็นจิเนียริง จำกัด
 ผู้ได้รับการสัมภาษณ์ คุณพิชัย สุขวิชชัย
 ตำแหน่ง กรรมการผู้จัดการ

ประวัติความเป็นมาของธุรกิจ (Company background)

เดิมที่นั้นคุณพิชัยได้ทำงานเกี่ยวกับรับเหมาก่อสร้างมานานแล้ว แต่เหตุที่มีการจัดตั้งบริษัทฯ ขึ้นมานั้น เป็นความบังเอิญ เนื่องจากบุคคลที่รู้จักได้ชวนให้ไปร่วมหุ้นรับเหมางานที่โครงการจุลดิศ เขาใหญ่ แต่ภายหลังผู้ร่วมหุ้นได้ถอนหุ้นออกไป คุณพิชัยจึงรับทำงานแต่เพียงผู้เดียว และได้ก่อตั้งบริษัทฯ ขึ้นมาเมื่อประมาณปี พ.ศ. 2533 มีทุนจดทะเบียน 1,000,000 บาท ขณะนี้มีพนักงานประจำประมาณ 10 คน พนักงานรายวันประมาณ 20 คน มีศักยภาพในการรับงานได้ต่อปี เป็นมูลค่างานประมาณ 30,000,000 บาท ลักษณะงานที่รับดำเนินการ เป็นงานระบบต่าง ๆ ในด้านงานประปา งานไฟฟ้า งานระบบปรับอากาศและงานอาคารต่าง ๆ ผลงานที่ผ่านมามีดังนี้ เป็นผู้รับเหมาช่วงที่โครงการ 3 M ลาดกระบัง, งานปั้มน้ำมัน Esso ล่าลูกกา, ผู้รับเหมาช่วงโรงงานไทยบัณฑิตาที่นิคมอุตสาหกรรมโรจนะ, ผู้รับเหมาช่วงโรงงานไทยซัมมิท ไซวา ที่แหลมฉบัง, ผู้รับเหมาช่วงงานคอนโดมิเนียมชั้นดีบิซหัวหิน นโยบายและเป้าหมายในการประกอบกิจการนั้นเนื่องจากบริษัทฯ ยังเป็นบริษัทขนาดเล็กจะมีการพิจารณาเฉพาะงานว่าเมื่อรับดำเนินการในโครงการนั้น ๆ แล้วจะสามารถดำเนินงานได้จบหรือไม่ เจ้าของงานมีปัญหาในด้านการจ่ายเงินค้างวดงานหรือไม่เพราะเคยประสบปัญหาในด้านการเก็บเงินมามากพอสมควร

ข้อมูลทางการเงิน (Financial aspects)

แหล่งเงินทุนของบริษัทฯ จะมาจากธนาคารพาณิชย์ เป็นส่วนใหญ่ โดยการนำเอาทรัพย์สินส่วนตัวไปเป็นหลักค้ำประกันไว้กับทางธนาคาร และใช้เงินทุนส่วนตัวบ้างโดยการประกอบการในระยะก่อตั้งมีเงินทุนส่วนตัวประมาณ

30,000 บาท บริษัทมีการวางแผนทางการเงินในแต่ละปีโดยการทำบัญชี

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหาและต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

รายรับรายจ่ายของบริษัทฯ และวางแผนประมาณของมูลค่างานที่รับดำเนินการ
แต่ละปี ในด้านของเงินทุนหมุนเวียนนั้นเมื่อพิจารณาจากรายรับรายจ่ายแล้ว
ก็จะนำไปพิจารณาต่อถึงการสั่งซื้อวัสดุ ถ้าเห็นว่ารายรับในระยะเวลาสั้นๆ
ไม่มากนัก ก็จะชลอเวลาการสั่งซื้อวัสดุออกไป นอกจากนี้เงินทุนหมุนเวียน
ก็มาจากเงินจ่ายล่วงหน้าจากทางเจ้าของงานด้วย ในด้านการขอสินเชื่อจาก
ร้านค้าวัสดุทางบริษัทฯ ก็พยายามทำตามที่ได้ตกลงกันไว้ให้มากที่สุด หลังจาก
นั้นระยะเวลาในการขอสินเชื่อจากร้านค้าวัสดุก็จะขยายระยะเวลาออกไป
เรื่อยๆ ในด้านปัญหาเกี่ยวกับเงินทุนหมุนเวียนนั้น บริษัทฯ เคยประสบปัญหา
เป็นบางช่วงเวลา เช่น เมื่อมีการรับทำงานหลาย ๆ โครงการ แล้วการ
สั่งซื้อวัสดุในปริมาณมาก บางครั้งทำให้มีปัญหาในด้าน การชำระเงินแก่
ทางร้านค้า ก็ต้องพยายามหาเงินจากส่วนอื่น ๆ เช่น เงินส่วนตัวจาก
บุคคลต่าง ๆ เข้ามาทดแทนเป็นการแก้ปัญหา เฉพาะหน้า

ข้อมูลในด้านการตลาด (Market aspects)

บริษัทฯ มีวิธีการประชาสัมพันธ์โดยเน้นไปที่การรับงานและฝากบอกต่อๆ
กันไปในกลุ่มของเพื่อนฝูงที่รู้จักกันเป็นส่วนใหญ่ แหล่งงานจะเป็นงานจากภาค
เอกชนด้านการให้บริการและรักษาลูกค้าไว้นั้น
จะเน้นไปที่การบริการในด้านต่างๆ ตามที่ลูกค้าได้ร้องขอมาแม้ว่าจะดำเนินงานไป
โดยเสรีจสมบูรณ์แล้วก็ตาม ในบางเวลาเมื่อบริษัทฯ ไม่มีงานที่รับดำเนินการ การ
หางานในช่วงเวลาดังกล่าวบริษัทฯ ก็ต้องเสนอราคางานในมูลค่าที่ต่ำเพื่อให้ได้
งานมาให้บุคลากรทำแม้จะขาดทุนบ้างก็จำเป็นต้องทำ

การควบคุมเวลา

ทางบริษัทฯ กล่าวว่า การใช้ Bar Chart หรือ เครื่องมือด้านเอกสารอื่นๆ
ช่วยในการควบคุมเวลานั้นมักไม่ค่อยจะได้ผลนัก แต่จะใช้วิธีการทำงานโดยเร่งรัด
งานเป็นช่วง ๆ ในระยะเวลาที่จะต้องให้แล้วเสร็จ ในด้านการสามารถรู้ถึงความ
ก้าวหน้าของงานเมื่อเทียบกับเวลานั้นทางผู้บริหารจะเป็นผู้ที่ติดตามด้วยตนเอง และ
เอกสารนี้เป็นเอกสารที่ส่งวนเวียนสำหรับการเชิงงานเพื่อการศึกษาเท่านั้น เมื่อผู้ญาติเห็นไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหาและต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ให้เจ้าหน้าที่ที่รับผิดชอบในงานนั้นๆ เป็นผู้รายงานผลด้วย และได้มีการบอกหลักเกณฑ์การทำงานและระยะเวลาในการแล้วเสร็จให้กับบุคลากรในหน่วยงานต่าง ๆ ที่รับผิดชอบในงานนั้นๆ รับผิดชอบดำเนินการด้วย ปัญหาที่บริษัทฯ ประสบในด้านการควบคุมเวลาของบุคลากรที่รับผิดชอบคือ บุคลากรนั้น ๆ มักจะเคยชินกับการปฏิบัติและเร่งรัดงานตามวิธีการเดิม ๆ ที่เคยปฏิบัติมาจากที่อื่นก่อนเข้ามาร่วมงาน บางครั้งส่งผลให้การทำงานล่าช้าผู้บริหารจำเป็นต้องเข้าไปแก้ไขในบางระยะเวลา ปัญหาหลัก ๆ ที่ทำให้บริษัทฯ ต้องประสบในการควบคุมเวลา คือ ปัญหาจากทางผู้ว่าจ้าง เช่นกรณีผู้ว่าจ้างไม่ได้จ่ายเงินงวดหรือจ่ายเงินงวดที่ไม่ตรงตามเวลาแก่ผู้รับเหมาหลักก็ทำให้ ในบางงานที่บริษัทฯ ทำหน้าที่เป็นผู้รับเหมาช่วงรับการดำเนินงานต่อจากผู้รับเหมาหลักอีกที่ประสบปัญหาทางการเงินไปด้วย และจะส่งผลถึงระยะเวลาในการทำงาน ทำให้งานไม่แล้วเสร็จตามเวลาดังที่เคยตกลงกันไว้ หรือบางกรณีที่ผู้ว่าจ้างใช้เวลาในการอนุมัติวัสดุที่บริษัทฯ ได้เสนอใช้นานเกินไป ก็ส่งผลทำให้งานล่าช้าอันเกิดจากการสั่งวัสดุนั้น ๆ ไม่ทันเข้ามาใช้งานได้ตามเวลาที่ต้องการ และแนวทางในการแก้ปัญหาเรื่องการควบคุมเวลานี้ บริษัทฯ ได้แก้ไขโดยการคุยในรายละเอียดงาน และการทำงานกับผู้ว่าจ้างให้ชัดเจน ตั้งแต่เริ่มต้นการทำงาน เพื่อที่จะได้ไม่มีปัญหาต่อการดำเนินการในภายหลัง

การควบคุมต้นทุน

ในด้านการจัดระบบการควบคุมต้นทุนนั้น บริษัทฯ มุ่งเน้นไปที่ต้นทุนหลัก ๆ 2 ประการ คือ ต้นทุนวัสดุก่อสร้าง และต้นทุนทางด้านแรงงาน บริษัทฯ ยอมรับว่าต้นทุนการด้านแรงงานนั้นควบคุมลำบาก เพราะว่าแรงงานนั้นขึ้นอยู่กับเงื่อนไขในด้านเวลาอีกส่วนหนึ่ง แต่ในด้านของวัสดุก่อสร้างนั้นใช้การควบคุมทางด้านจำนวนและด้านราคา ในด้านของปัญหาการดำเนินการที่ประสบกับการขาดทุนนั้น บริษัทฯ ยกตัวอย่างให้เห็นว่าในส่วนของการทำงานที่หน่วยงาน บางครั้งไม่ขาดทุนแต่เมื่อรวมกับค่าใช้จ่ายอื่น ๆ ในส่วนของสำนักงานทั้งค่าใช้จ่ายทางตรงและทางอ้อมแล้วก็มีบ้างที่ประสบปัญหาขาดทุน การแก้ปัญหาคือบริษัทฯ จะมุ่งหาสาเหตุของการขาดทุนและทำการแก้ไข สาเหตุหลัก ๆ ที่นำมาของการขาดทุนก็คือ การที่ไม่สามารถควบคุมเวลาได้ ซึ่งตรงนี้จะส่งผลให้ค่าใช้จ่ายในด้านต่าง ๆ เพิ่มขึ้นเป็นเงาตามตัวไม่ทราบแต่ๆ หงสน ออกทงหามมเห็ดดแปลงเนือหาและดองยั้งองถึงเจ้าของเฮ็กสาร์ทุกหังทมิการนไปใช้

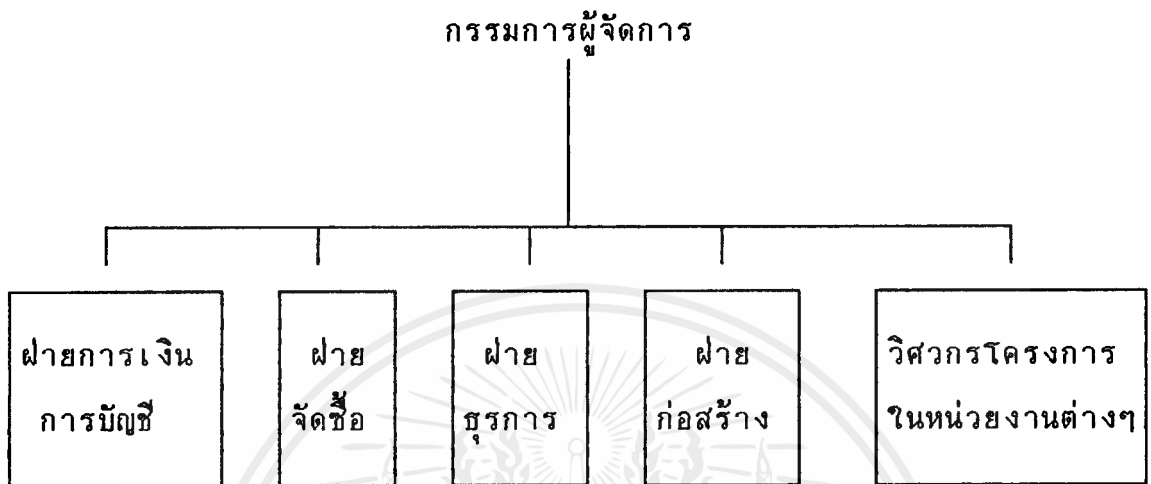
การจัดการวัสดุ

กระบวนการจัดซื้อ/จัดหาวัสดุก่อสร้างให้แก่หน่วยงานก่อสร้างนั้น ทางสำนักงานจะเป็นผู้ดำเนินการสั่งวัสดุให้แก่ทางหน่วยงานก่อสร้าง แล้วทำการจัดเก็บวัสดุที่สตอร์ในหน่วยงานก่อสร้าง โดยมีเจ้าหน้าที่ฝ่ายสตอร์หน่วยงานควบคุมการเบิกจ่ายวัสดุในการนำเอาไปใช้งาน ส่วนมาตรการในการดูแลควบคุมการสูญเสียของวัสดุนั้น เนื่องจากพนักงานที่ดูแลในส่วนนี้ไม่ใช่ผู้ที่มีความรู้ทางด้านวิชาการมากนักทางผู้บริหารจะให้ความสนใจ และสร้างจิตสำนึกในการกระทำหน้าที่ที่ดีที่สุดแก่พนักงานที่ดูแลการสูญเสียของวัสดุเป็นหลักร่วมกับพนักงานอื่นๆ ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับกาใช้วัสดุ ส่วนปัญหาในด้านของร้านค้าที่ติดต่อด้วย บริษัทฯ จะประสบปัญหาเฉพาะในส่วนของการส่งของไม่ตรงตามเวลา เป็นส่วนใหญ่ แต่ก็สามารถพูดคุยกันได้

การจัดบุคลากรเข้าทำงาน

ในการเสาะหาบุคลากรเข้ามาร่วมงานกับทางบริษัทฯ นั้น ส่วนใหญ่แล้วจะได้รับการแนะนำมาจากบุคคลที่รู้จัก บริษัทฯ ยอมรับว่าในขนาดและศักยภาพของ บริษัทฯ นั้นแทบจะไม่ได้มีโอกาสในการคัดเลือกบุคลากร เพราะความต้องการพนักงานของ บริษัทฯ สูงกว่าจำนวนบุคลากรที่เสนอตัวเข้ามาร่วมทำงานด้วย นโยบายหลัก ๆ ของ บริษัทฯ ที่พยายามให้บุคลากรเหล่านั้น ได้ทำงานอย่างต่อเนื่องกับทาง บริษัทฯ ต่อไปส่วนใหญ่แล้วทางผู้บริหารจะให้ความเป็นกันเองกับบุคลากรเหล่านั้น นอกจากนี้ก็มีสวัสดิการด้านอื่น ๆ เป็นส่วนเสริม เช่น ทำประกันอุบัติเหตุกับบริษัท ประกันภัยให้ เป็นต้น ในด้านของบุคลากรด้านการเงินบัญชี และจัดซื้อนั้นจะเป็นบุคลากรที่เคยร่วมงานกันมานาน และได้ให้มารับผิดชอบในตำแหน่งเหล่านี้

การจัดองค์การภายในบริษัท



แรงงาน

ในด้านการหาพนักงานระดับคนงานเข้าสู่บริษัท นั้น ส่วนใหญ่จะให้ทาง โพรแมน เทคนิเชียนหรือหัวหน้าคนงาน ที่รู้แหล่งแรงงานเป็นผู้ไปชักชวนแรงงาน เหล่านั้น เข้ามาร่วมกับบริษัท ซึ่งก็มีในบางระยะเวลาที่ต้องประสบกับปัญหาแรงงานขาดแคลนบ้าง ก็ใช้วิธีการดังกล่าวข้างต้น ช่วยในการแก้ปัญหา

ผู้รับเหมาช่วง

การสร้างความมั่นใจแก่ผู้รับเหมาช่วงให้เข้ามาทำงานร่วมกันนั้น บริษัทฯ ใช้วิธีการด้านราคาโดยให้ราคางานแก่ผู้รับเหมาช่วงในจุดที่ผู้รับเหมาช่วงพอใจ และอยู่ในงบประมาณค่าใช้จ่ายของทางบริษัทฯ แต่ก็ประสบปัญหาในด้านการทำงาน กับผู้รับเหมาช่วงอยู่บ้าง เพราะผู้รับเหมาช่วงบางราย มีความรับผิดชอบค่อนข้างต่ำ ได้ผลงานไม่เป็นที่พอใจแก่ทางบริษัทฯ ก็แก้ปัญหาโดยการเจรจาด้วยเหตุผลและในท้ายสุดแล้ว เมื่อไม่ได้ผลงาน เป็นที่พอใจจริง ๆ ก็ต้องให้ออกจากการทำงาน และทางบริษัทฯ ก็ดำเนินการแทน

คุณภาพของงาน

ในด้านการควบคุมคุณภาพของงานนั้น ทางผู้บริหารของบริษัทฯ จะใช้วิธีการในการออกไปดูแลที่หน่วยงานย่อย ๆ และชี้แนะให้เห็นถึงข้อบกพร่องในการทำงานในด้านต่าง ๆ ว่ามีสิ่งใดควรแก้ไข แต่ทั้งนี้ทั้งนั้น บุคลากรที่รับผิดชอบในด้าน การควบคุมคุณภาพงานต้องศึกษางานให้ถ่องแท้เสียก่อน และยึดหลักคุณภาพตามมาตรฐานที่ทางเจ้าของงานยอมรับได้ และใช้นโยบายเช่นนี้กับทางผู้รับเหมาช่วงด้วย แต่ใน ส่วนของผู้รับเหมาช่วงนั้นถ้าในระยะเวลาหนึ่งหลังจากที่ได้ชี้แนะบอกกล่าวแล้ว คุณภาพของงานยังไม่ได้ดีขึ้น ทางบริษัทฯ ก็จะเข้าไปดำเนินการในงานส่วนนั้น ๆ แทนผู้รับเหมาช่วง

การวางแผน

บริษัทฯ จะมีการวางแผนงานในการทำงานที่หน่วยงานก่อสร้างควบคุมกับด้านการเงินที่ทางบริษัทฯ รับผิดชอบการว่าจ้างจากเจ้าของงานในส่วนของหน่วยงานนั้นๆ โดยนโยบายหลักๆ ที่ทางผู้บริหารกำหนดไว้ จะเน้นประเด็นไปที่การทำงานตามขั้นตอนต่าง ๆ และสามารถรับเงินค่าจ้างจากทางเจ้าของงานได้ ส่วนประเด็นปัญหาที่มักเกิดขึ้นนั้นบริษัทฯ เห็นว่าถ้าการรับดำเนินการในโครงการใหญ่ ๆ ซึ่งมักจะต้องมีการทำงานร่วมกันกับหลาย ๆ ฝ่าย ทั้งทางเจ้าของงาน, ผู้ควบคุมงานผู้รับเหมาอื่น ๆ ถ้าได้มีการวางแผนงานไว้แล้ว แต่ไม่สามารถประสานงานให้ทำงานร่วมกันและดำเนินการไปพร้อม ๆ กันทุกฝ่ายถ้าติดปัญหาอยู่ที่ฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งก็จะทำให้การทำงานล่าช้าไปด้วย ก็ต้องมีการประชุมหาข้อสรุปเพื่อเป็นจุดร่วมในการทำงานร่วมกันของทุกฝ่าย เพื่อให้การวางแผนงานนั้น ๆ บรรลุเป้าหมายความต้องการ

การสั่งการและการบริหารบุคคล

การสั่งการและการสื่อสารภายใน บริษัทฯ จะเป็นการสั่งการตามขั้นตอนของสายงานทั้งในส่วนของออฟฟิศ และในส่วนของงานสนามที่หน่วยงานก่อสร้าง โดยทางหน่วยงานผู้บริหารจะสั่งการกับวิศวกร หรือโพรแมนเป็นหลัก และเนื่องจากบริษัทฯ

เป็นองค์กรขนาดเล็ก การติดต่อสื่อสารจึงไม่ต้องผ่านขั้นตอนต่างๆ มากนัก

เอกสารเป็นเอกสารที่ส่งวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดแปลงเนื้อหาและต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

งานธุรการ

ในด้านของวิธีการจัดเก็บเอกสาร บริษัทฯ จะมีระบบจัดเก็บโดยรวบรวมข้อมูลต่าง ๆ เข้าแฟ้ม และแยกประเภทชนิด ลักษณะของข้อมูลไว้ มีการนำคอมพิวเตอร์มาใช้ในการทำงานด้านการพิมพ์ และจัดเก็บข้อมูลบ้างบางส่วน

การทำงานกับผู้ควบคุมงาน

ทางบริษัทฯ ไม่เคยประสบปัญหาในกรณีที่ต้องทำงานกับผู้ควบคุมงาน

ความปลอดภัย

ในการควบคุมดูแลในเรื่องของความปลอดภัยในการทำงานนั้น บริษัทฯ ได้พยายามเน้นกับพนักงานและคนงานที่ทำงานตามหน่วยงานให้ระมัดระวังและดูแลในเรื่องความปลอดภัย แต่ก็ยอมรับว่า ส่วนใหญ่มาตรการนี้จะไม่ค่อยได้ผลสาเหตุเกิดจากคนงานส่วนมากเคยชินกับการทำงานง่าย ๆ เช่นมีการซื้อหมวกให้ใส่คนงานก็ปฏิบัติได้ในเวลาสั้น ๆ พอหลังจากนั้นแล้วก็ละเลยอีก ถึงแม้จะบังคับอย่างเข้มงวด ซึ่งปัญหาอุบัติเหตุในการทำงานที่บริษัทฯ เคยพบก็มักจะเป็นอุบัติเหตุอันเกิดจากความประมาท และมีก่ง่ายในการทำงานของคนงานนั่นเอง

กฎหมาย

ทางบริษัทฯ เห็นว่ามีความจำเป็นต้องมีความรู้ด้านกฎหมายด้วย ทั้งในด้านการทำสัญญา และการเงินต่าง ๆ แต่บริษัทฯ ก็ยังไม่เคยประสบปัญหาทางด้านกฎหมายที่ถึงขั้นฟ้องร้องกันเกิดขึ้น

ผลต่อสังคมและเศรษฐกิจ

บริษัทฯ มีความเห็นว่าในอนาคตข้างหน้าของบริษัทก่อสร้างนั้นมีแนวโน้มที่จะเติบโตได้ดี แต่ก็ต้องมีขนาดองค์กรที่ใหญ่พอสมควร เพราะในแง่ของสภาพเศรษฐกิจที่เติบโตขึ้น พร้อมกับความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี ทำให้ผู้รับเหมาก่อสร้างรายย่อยเล็ก ๆ และขาดเทคโนโลยี ประสบปัญหาในการตลาด การทำงาน และอีกหลายอย่างอันเป็นผลต่อเนื่องกันมา

บริษัท ซีนิช คอนสตรัคชั่นแอนด์ดีเวลลอปเม้นท์ จำกัด

ผู้ได้รับการสัมภาษณ์ คุณบุญเกียรติ เวสารัชเวศย์

ตำแหน่ง ผู้จัดการ

ประวัติความเป็นมาของธุรกิจ (Company background)

บริษัทได้ก่อสร้างตั้งเมื่อปี พ.ศ. 2536 โดยคุณบุญเกียรติ ซึ่งได้เรียนจบมาทางด้านก่อสร้างและได้ทำงานด้านงานก่อสร้างกับบริษัทก่อสร้างขนาดใหญ่มาก่อน และต่อมาจึงได้มาเปิดบริษัทก่อสร้างเอง มีทุนจดทะเบียน 1,000,000 บาท สามารถรับงานได้ต่อปี เป็นมูลค่างาน 30,000,000 บาท โดยลักษณะงานที่บริษัทรับดำเนินการเป็นงานอาคารโรงงาน, งานอาคารพาณิชย์, งานบ้านพักอาศัย มีผลงานที่ผ่านมาของบริษัทคือ งานโรงงานกระดาษที่ถนนเพชรเกษม, งานบ้านพักอาศัยและออฟฟิศที่ถนนเพชรเกษม, งานบ้านพักอาศัยที่รังสิต, โรงงานกระดาษที่ถนนลำลูกกา, โรงงานแผ่นพื้นคอนกรีตสำเร็จรูปที่ถนนนิมิตรใหม่ โดยมีเป้าหมายและนโยบายในการประกอบการคือจะมุ่งขยายงานทางด้านการตลาดให้กว้างขึ้น โดยงานที่รับดำเนินการนั้นไม่จำเป็นต้องอยู่ในเขตกรุงเทพมหานคร และในการขยายงานให้กว้างขึ้นนั้น จะใช้ชื่อเสียงและคุณภาพของการทำงานเป็นจุดขายของบริษัท

ข้อมูลทางการเงิน (Financial aspects)

แหล่งเงินทุนของบริษัทได้มาจากเงินทุนส่วนตัว และธนาคารพาณิชย์โดยเงินทุนที่ใช้ในการประกอบการในระยะเริ่มแรกนั้นมีประมาณ 500,000 บาท ซึ่งต่อมาไม่เพียงพอ ต้องมีการขยายวงเงินในการลงทุนเพิ่มอีกในภายหลัง ซึ่งในลักษณะการได้ Credit จากธนาคารพาณิชย์ นั้น บริษัทต้องใช้หลักทรัพย์และจุดมุ่งหมายของบริษัทที่จะนำเงินไปลงทุนและผลตอบแทนที่คาดว่าจะได้ไปแสดงต่อทางธนาคารในส่วนของเงินทุนหมุนเวียนที่ได้ใช้ไปในการดำเนินงานของบริษัทมากที่สุดคือส่วนเงินทุนของบริษัทเองนอกจากนี้เงินทุนหมุนเวียนยังนำมาจากการขวงเงินสินเชื่อจากทางร้านค้าวัสดุก่อสร้างโดยการสร้างความเชื่อถือกับทางร้านค้าทางการเงิน เช่น การจ่ายเงิน

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดแปลงเนื้อหาและต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ให้ตรงเวลา ในด้านการวางแผนด้านการเงินของบริษัทนั้นจะมีการทำการวางแผนประมาณของมูลค่างานที่จะรับงานได้ในแต่ละปี ในบางครั้งก็ประสบกับปัญหาในการบริหารเงินทุนหมุนเวียนบ้าง เช่นการได้รับเงินงวดค่าดำเนินการจากทางเจ้าของงานช้า จึงต้องมีการหาแหล่งเงินจากที่ต่างๆ เข้ามาสนับสนุนการดำเนินการของบริษัท

ข้อมูลในด้านการตลาด (Market aspects)

บริษัทได้มีวิธีการในการประชาสัมพันธ์โดยวิธีการฝากบอกต่อ ๆ กันไปในกลุ่มบุคคลที่รู้จักหรือเคยทำงานร่วมกันมา นอกจากนี้แล้วในบางงานก็ใช้ความสัมพันธ์โดยส่วนตัวกับทางเจ้าของงานเป็นจุดที่ได้รับการว่าจ้างให้ทำงาน โดยแหล่งงานที่บริษัทรับดำเนินการนั้น เป็นแหล่งงานจากทางภาคเอกชน โดยวิธีการส่วนใหญ่ที่เข้าไปรับงานจะใช้การประมูลเข้าแข่งขันแต่ก็ยอมรับว่าในงานทางภาคเอกชนที่รับดำเนินการนั้นมีบ้างที่มีความเสี่ยงที่เกิดจากสภาพทางการเงินที่ไม่มั่นคงของเจ้าของงาน ซึ่งนโยบายในด้านการตลาดนี้บริษัทจะมุ่งเน้นไปที่การให้บริการแก่ลูกค้าอย่างดีที่สุด เพื่อว่าเป็นการรักษาลูกค้าไว้ และคาดหวังถึงการบอกต่อๆ กันไปในกลุ่มของลูกค้าอันจะเป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้บริษัทมีโอกาสขยายตลาดเพิ่ม ส่วนปัญหาในด้านการตลาดนั้น บริษัทให้ความเห็นว่าเนื่องจากยังเป็นบริษัทขนาดเล็ก ดังนั้น การรับงานของบริษัทจึงมีข้อจำกัด โดยเฉพาะงานโครงการใหญ่ ๆ แล้ว ผู้ที่พิจารณาตัดสินใจในการประมูลงานมักไม่ให้ออกสาในการเข้าไปดำเนินการ

การควบคุมเวลา

ในด้านการควบคุมเวลาของโครงการ บริษัทได้ใช้ Bar Chart เป็นเครื่องมือช่วยในการควบคุมเวลาในการทำงาน และผู้บริหารสามารถติดตามความก้าวหน้าของงานเทียบกับเวลาได้โดยการติดตามด้วยตนเอง และมีเจ้าหน้าที่รับผิดชอบเป็นผู้รายงานผลความก้าวหน้าของงาน ซึ่งทั้งนี้ก็มีนโยบายในด้านการควบคุมเวลาให้แก่พนักงานในระดับเทคนิคนิ-เฟอร์แมนรวมถึงคนงานได้นำไปปฏิบัติด้วยการทำความเข้าใจและชี้แจงกับพนักงานให้เข้าใจถึงความสำคัญของเวลาใน

การทำงานและให้พนักงานมีส่วนรับผิดชอบเวลาของงานตามกำหนดการที่ได้ทำขึ้น หรือให้ระดับคนงานเหมื่องานเป็นอย่างไรๆ ไป โดยได้รับผลตอบแทนในจำนวนหนึ่งแต่มีกำหนดเวลาแล้วเสร็จที่ตายตัว ด้านปัญหาทางด้านการควบคุมเวลาที่บริษัทประสบคือความไม่แน่นอนในด้านแรงงาน บริษัทจึงแก้ปัญหาโดยการให้คนงานที่มีอยู่ทำงานล่วงเวลาและพยายามหาแรงงานมาเสริมการทำงานเพิ่ม

การควบคุมต้นทุน

บริษัทได้จัดให้มีระบบการควบคุมต้นทุนโดยการจัดทำงบประมาณของงานแต่ละชนิดตามรายการที่ได้ประมาณราคาไว้ ทั้งปริมาณวัสดุและค่าแรงงานและควบคุมไม่ให้ใช้เกินไปกว่างบประมาณที่กำหนดไว้และมีการตรวจสอบเป็นระยะๆ นอกจากนี้แล้วมีนโยบายในการให้พนักงานมีความสำคัญต่อการประหยัดค่าใช้จ่ายในการทำงานด้วย ไม่ว่าจะเป็งานด้านเอกสารการใช้น้ำใช้ไฟ ใช้โทรศัพท์ ต่าง ๆ ในด้านความเห็นเกี่ยวกับการดำเนินงานในบางครั้งก็ประสบปัญหาขาดทุนสาเหตุเป็นเพราะว่าส่วนหนึ่งแล้วมาจากสภาพทางเศรษฐกิจและในกรณีที่ต้องซื้อวัสดุสูงกว่าที่ได้ประมาณการคาดหมายไว้

การจัดการวัสดุ

ในกระบวนการจัดซื้อจัดหาวัสดุก่อสร้างให้แก่หน่วยงานของบริษัทนั้น บริษัทให้หน่วยงานเป็นผู้ป้อนข้อมูลสำหรับวัสดุที่ต้องการ และให้ทางฝ่ายจัดซื้อซึ่งอยู่ประจำสำนักงานใหญ่ เป็นผู้จัดหาและควบคุมทางด้านราคา และจัดส่งวัสดุให้แก่หน่วยงานโดยตรง และมีระบบการจัดเก็บวัสดุที่สั่งซื้อเข้ามาใช้ในหน่วยงานโดยการจัดให้มีโรงเก็บวัสดุไว้ประจำหน่วยงานแต่ละหน่วยงานโดยยังไม่มีโรงเก็บวัสดุกลางของบริษัทฯ ด้านการเบิกจ่ายวัสดุในการใช้หน่วยงานให้โพรแมนและเทคนิคเขียนร่วมกับพนักงานสตอร์ที่อยู่หน้างาน เป็นผู้ดูแลและควบคุมการเบิกจ่ายวัสดุ เช็คยอดวัสดุคงเหลือ เพื่อแจ้งต่อสำนักงานใหญ่ให้ทราบต่อไป ด้านมาตรการในการดูแลการควบคุมการสูญเสียของวัสดุ จะทำโดยการเช็คยอดวัสดุที่ใช้ไปจริงกับยอดวัสดุจากการประมาณการถ้าพบความแตกต่างมากก็จะรีบเอกสารเป็นเอกสารที่ส่งวันเวสสำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น เมื่อนุญาตเห็นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหาและต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

หาสาเหตุ และดำเนินการแก้ไขต่อไป ซึ่งก็ได้ผลดี ในส่วนของปัญหาที่เกิดจากร้านค้าซึ่งเป็นผู้จัดส่งวัสดุให้แก่ทางบริษัทนั้น ร้านค้ามักจะจัดส่งวัสดุให้ไม่เป็นไปตามเวลาที่นัดหมาย

การจัดบุคลากรเข้าทำงาน

นโยบายหรือข้อชักจูงในการให้ความเชื่อถือแก่พนักงานในส่วนวิศวกรรม, เทคโนโลยีเขียนในการให้พนักงานเหล่านี้ เข้ามาทำงานร่วมกับทางบริษัทนั้นจะเป็นการชักนำคนที่มีความสนิทสนมคุ้นเคยมาก่อนให้เข้ามาทำงานร่วมกัน โดยเน้นให้เห็นถึงปริมาณงานที่บริษัทกำลังมีอยู่ และกำลังจะมีต่อไปในอนาคตเพื่อให้เห็นว่าเป็นบริษัทที่มีอนาคต และมีความมั่นคง นอกจากนี้ยังมีการจัดหาวิศวกรหรือสถาปนิกอิสระ ให้เข้ามาทำงานเป็นโครงการๆ ไป แต่ในด้านพนักงานระดับเทคโนโลยีเขียน และพนักงานทั่วไปนั้นเท่าที่บริษัทประสบปัญหาคือ พนักงานที่มีประสบการณ์มากมักไม่มาทำงานร่วมกับบริษัทเนื่องจากเห็นว่าสภาพของบริษัทยังเล็กลง ในส่วนพนักงานด้านการเงิน บัญชี และจัดซื้อ ซึ่งผู้ที่ทำหน้าที่เหล่านี้บริษัทต้องอาศัย ผู้ที่สามารถไว้เนื้อเชื่อใจได้นั้น จะรับจากผู้รู้จักคุ้นเคยกันมาก่อน ซึ่งการทำงานก็ได้ผลดี

การจัดองค์กรภายในบริษัท

โดยให้เทคโนโลยีเขียน โฟร์แมน ดูแลรับผิดชอบ หน่วยงาน โดยจัดให้รับผิดชอบงานเป็นโครงการไปไม่เกี่ยวกัน โดยมีสำนักงาน เป็นผู้ประสานงานต่างๆ และมีวิศวกรเป็นผู้ดูแล

แรงงาน

บริษัทสามารถหาพนักงานในระดับคนงานเข้ามาสู่บริษัทโดยการติดต่อผ่านทางคนรู้จักคุ้นเคย และส่งบุคลากรที่มีภูมิลำเนาในต่างจังหวัดเข้าไปหาจากแหล่งแรงงานในชนบทโดยตรงในกรณีที่มีปัญหาในด้านการขาดแคลนแรงงาน และปัญหาส่วนใหญ่ที่ทางบริษัทพบในด้านของแรงงานได้แก่ การเข้าออกของคน เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหาและต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

งานบ่อย การไม่ทราบฝีมือของคนงานในบางกลุ่มมาก่อน และในบางช่วงของปี เช่นฤดูทำนาคนงานมักกลับท้องถิ่นเดิมทำให้เกิดการขาดแคลนแรงงาน แต่ทางบริษัทก็พยายามแก้ปัญหาให้ลุล่วงไปได้ เช่นการใช้ผู้รับเหมาช่วงแทนในการทำงานบางจุด เพื่อเป็นการทดแทนการขาดแคลนแรงงาน

ผู้รับเหมาช่วง

นโยบายหรือข้อชักจูงในการสร้างความมั่นใจให้เกิดแก่ผู้รับเหมาย่อยในการเข้ามาทำงานกับบริษัท คือ การใช้ความคุ้นเคยที่มีมาแต่ก่อนเป็นส่วนในการชักนำให้เข้ามาทำงานร่วมกับบริษัทหรือโดยอาศัยเพื่อนหรือคนรู้จักกับผู้รับเหมาย่อยเป็นผู้แนะนำให้รู้จักและเสมือนเป็นผู้ประกันความมั่นใจให้ นอกจากนี้ ยังได้ใช้หลักการจ่ายเงินตรงเวลาเป็นสิ่งที่จูงใจด้วย ส่วนปัญหาที่บริษัทมีในการใช้ผู้รับเหมาย่อยคือ ผู้รับเหมาย่อยมักทำงานให้ไม่ตรงตามเวลาที่ต้องการบางครั้งต้องใช้พนักงานรวมทั้งแรงงานของบริษัทเข้าไปทำงานในส่วนที่ผู้รับเหมาย่อยรับผิดชอบอยู่ในบางส่วน เพื่อให้งานได้แล้วเสร็จตามหมายกำหนดการ

คุณภาพของงาน

มาตรการที่บริษัทได้นำเอามาใช้ในการควบคุมคุณภาพงานคือ พนักงานระดับบริหารจะเป็นผู้ทำหน้าที่ตรวจสอบร่วมกับพนักงานที่หน้างานเป็นครั้งเป็นคราว นอกจากนี้จะใช้การประชุมเพื่อชี้แจงรายละเอียดของงานที่ต้องตรวจสอบเป็นประจำให้แก่พนักงานที่หน้างานและในการทำงานที่หน้างานเมื่อมีปัญหาเกิดขึ้น ก็ให้พนักงานที่รับผิดชอบแจ้งให้แก่ทางผู้บริหารทราบ เมื่อรู้สาเหตุของปัญหาแล้วทั้งทางฝ่ายผู้บริหารและพนักงานที่รับผิดชอบก็ช่วยกันดำเนินการแก้ไข ในด้านของปัญหาที่เกิดกับการควบคุมคุณภาพของงานจนบางครั้งทำให้ลูกค้าตำหนิมีสาเหตุมาจาก การขาดความเอาใจใส่ของพนักงานควบคุมคุณภาพในการดูแลการทำงานของคนงาน ส่วนปัญหาในการควบคุมคุณภาพงานกับทางผู้รับเหมาช่วงนั้น บริษัทก็มีปัญหาในส่วนนี้พอสมควร แต่ก็แก้โดยการเข้าไปดูแลอย่างใกล้ชิดจากพนักงานที่เกี่ยวข้อง ซึ่งในบางครั้งของการทำงานบางอย่างเช่น งานปุกระเบียง งานฉาบปูน ถ้าทำได้ไม่ดีก็ต้องทุบทิ้ง และทำให้ใหม่ เอกสารนี้เป็นเอกสารที่ส่งงานไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า เป็นต้น ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดแปลงเนื้อหาและต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

การวางแผน

ในการวางแผนงานของบริษัท บริษัทจะกำหนดความรับผิดชอบให้ชัดเจนในหน้าที่ของบุคลากร และประสานงานกันในทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องโดยมีเป้าหมายคืองานได้ดำเนินไปด้วยดี แล้วเสร็จตามเวลา เบิกเงินค่าจ้างได้ แต่บริษัทก็ให้ความเห็นว่าถ้าการประสานงานต่าง ๆ นั้น ถ้ามีส่วนใดส่วนหนึ่งบกพร่อง ก็เป็นเหตุให้เกิดปัญหาในการวางแผนงานได้ เช่น วัสดุเข้าไม่ตรงเวลา แรงงานขาดแคลน แม้แต่สภาพภูมิอากาศ ถ้ามีฝนตกมากทำงานบางส่วนไม่ได้ ก็ทำให้เสียเวลาในการทำงานไป ต้องเสียค่าใช้จ่ายเพิ่มขึ้นในการเร่งรัดงานให้เป็นไปตามที่วางแผนไว้

การสั่งการและการบริหารบุคคล

เนื่องจากองค์กรของบริษัทเป็นองค์กรที่ไม่ใหญ่ มีผู้ดูแลรับผิดชอบในส่วนงานที่สำนักงานไม่มาก และในด้านงานหน้างานก็จัดให้มีผู้รับผิดชอบงานเป็นโครงการไปไม่เกี่ยวข้องกัน ดังนั้น การสั่งการแม้ว่าจะเป็นการสั่งการตามสายงาน แต่ผู้บริหารก็พยายามเข้าไปดูแลในทุกส่วนด้วย ส่วนปัญหาในด้านการสั่งการและการบริหารบุคคลนั้นมีไม่มากนัก คือมีบ้างเล็กน้อย เป็นลักษณะประเภทที่สั่งการไปแล้ว และงานไม่ได้ตามที่ผู้บริหารได้สั่งการ ก็ต้องกระตุ้นและคอยติดตามอยู่เสมอ

งานธุรการ

บริษัทมีวิธีการจัดเก็บเอกสารโดยการเข้าแฟ้มแยกลักษณะและประเภทของงานไว้ตามความสำคัญ และได้มีการนำคอมพิวเตอร์มาใช้ในการเก็บข้อมูลบางส่วนที่สำคัญ ๆ และใช้ในการพิมพ์เอกสาร

การทำงานกับผู้ควบคุมงาน

บริษัทไม่เคยประสบปัญหาในการทำงานกับทางผู้ควบคุมงาน

ความปลอดภัย

บริษัท ตระหนัก และพยายามส่งเสริมในด้านความรู้ในเรื่องของความปลอดภัยในการทำงานอยู่เสมอโดยการทำป้ายเตือนถึงเรื่องความปลอดภัย มีเอกสารส่งไปถึงหน่วยงานให้ปิดประกาศในด้านมาตรการความปลอดภัย ประกอบกับการมีอุปกรณ์ป้องกันความปลอดภัยแจกให้กับคนงานใช้ในขณะปฏิบัติงานโดยไปเบิกจากเจ้าหน้าที่สตอร์ เมื่อแล้วเสร็จงานแล้วก็ส่งคืน แต่ก็เป็นเรื่องยากที่จะป้องกันได้ตลอดเพราะบางครั้งก็เกิดอุบัติเหตุ อันเป็นอุบัติเหตุที่เกิดจากความประมาทในการทำงาน

กฎหมาย

ในการดำเนินงานก่อสร้างบริษัทเห็นว่ามีความจำเป็นที่จะต้องความรู้ทางด้านกฎหมายด้วยโดยเฉพาะกฎหมายที่เกี่ยวกับการปลูกสร้างอาคารต่าง ๆ ข้อห้ามปฏิบัติ และข้อควรปฏิบัติต่าง ๆ เกี่ยวกับมาตรฐานด้านความปลอดภัยต่าง ๆ นอกจากนี้ก็เป็นเรื่องเกี่ยวกับการเงินและภาษีอากร

ผลต่อสังคมและเศรษฐกิจ

ในแง่ของผลต่อสังคมและเศรษฐกิจนั้น เนื่องจากธุรกิจก่อสร้าง เป็นส่วนหนึ่งของวงจรทางธุรกิจ ที่กำลังเจริญเติบโตในประเทศไทย บริษัทเห็นว่าเมื่อประเทศขยายตัวทางเศรษฐกิจเพิ่มขึ้นการก่อสร้างก็จะขยายตัวเพิ่มไปด้วย ดังนั้นข้อคิดเห็นในการดำเนินธุรกิจก่อสร้างคือต้องโตให้ทันกับภาวะการเติบโตของเศรษฐกิจ

ห้างหุ้นส่วนจำกัด พิลิแก้วธุรกิจ ก่อสร้าง

ผู้ได้รับการสัมภาษณ์ คุณชวน พิลิแก้ว

ตำแหน่ง กรรมการผู้จัดการ

ประวัติความเป็นมาของธุรกิจ (Company background)

แต่เดิมนั้นครอบครัวของคุณชวนได้ประกอบธุรกิจค้าขายอยู่ที่ต่างจังหวัด แต่เมื่อเห็นว่าธุรกิจค้าขายเดิมที่ทำอยู่มีผลประกอบการไม่เป็นไปตามที่มุ่งหวังไว้ จึงได้ย้ายครอบครัวเข้ามากรุงเทพฯ โดยได้เข้าไปทำงานกับญาติซึ่งทำกิจการก่อสร้างอยู่ เมื่อมีประสบการณ์พอสมควรประกอบกับมีเพื่อนซึ่งทำงานด้านก่อสร้างอยู่หางานรับเหมามาให้ทำจึงได้เริ่มต้นทำธุรกิจก่อสร้างอย่างจริงจัง เมื่อปี 2530 โดยในขั้นแรกมีทุนจดทะเบียน 200,000 บาท และในขณะนี้จำนวนพนักงานของห้างหุ้นส่วนฯ ก็มีไม่ถึง 10 คน โดยจะมุ่งเน้นการใช้พนักงานเท่าที่จำเป็น สามารถรับงานได้โดยเฉลี่ยต่อปีประมาณ 20,000,000 บาท ลักษณะงานที่ห้างหุ้นส่วนรับดำเนินการจะเป็นงานบ้านพักอาศัย, งานอาคาร, งานถนน, งานจัดสวน โดยผลงานที่ผ่านมาของห้างหุ้นส่วนฯ คือหมู่บ้านเมืองทอง, หมู่บ้านศิवालัย, หมู่บ้านสกุลทิพย์, โครงการ The Gable Garden Terrace House, ตึกแถวอาคารพาณิชย์ต่าง ๆ โดยมีนโยบายและเป้าหมายคือ ไม่ได้มุ่งหวังที่จะรับงานมากนัก เพราะเป็นธุรกิจครอบครัวจะรับงานจากคนรู้จักเป็นส่วนใหญ่โดยเน้นไปที่การสามารถทำได้โดยไม่เกินกำลังเงินและบุคลากรของห้างหุ้นส่วน ฯ

ข้อมูลทางการเงิน (Financial aspects)

แหล่งเงินทุนของห้างหุ้นส่วนฯ แทบจะไม่ได้ใช้จากธนาคารพาณิชย์เลย จะใช้เงินทุนส่วนตัวเป็นหลัก ประกอบกับใช้ความเชื่อถือที่เคยมีกันมานานกับร้านค้าวัสดุก่อสร้างขอ Credit กับทางร้านค้าวัสดุต่าง ๆ เมื่อสามารถทำงานและเบิกเงินค่างวดงานที่รับดำเนินการได้แล้วจึงนำมาจ่ายให้ทางร้านค้าวัสดุ ในด้านการวัดผลทางการเงินของห้างหุ้นส่วนฯ จะทำแบบง่าย ๆ ตามรูปแบบการค้าขายสมัยเก่าไม่มีการทำเอกสารการเงินที่ละเอียด เช่น เมื่อถึงสิ้นเดือน ทางห้างหุ้นส่วนฯ จ่ายเอกสารนี้เป็นเอกสารที่ส่งมอบไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดแปลงเนื้อหาและต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

เช็คค่าใช้จ่ายต่างๆ ทั้งในด้านค่าวัสดุ แรงงานและอื่น ๆ ไปเป็นจำนวนเงินเท่าไร แล้วนำมาพิจารณาว่างานที่ห้างหุ้นส่วนฯ ดำเนินการจะได้รับจากเจ้าของงานใน ส่วนของเงินค่างวดงานเป็นเท่าไร ถ้าหักลบกันแล้วเหลือ ก็เป็นกำไร ของห้างหุ้น- ส่วนฯ ต่อไปในช่วงเวลาห้างหุ้นส่วนฯ ก็ประสบกับปัญหาเงินทุนหมุนเวียนไม่เพียงพอ ก็แก้ปัญหาโดยการตัดผ่อนค่าใช้จ่ายออกไปทั้งในส่วนร้านค้าวัสดุและอื่น ๆ เมื่อได้ รับเงินค่างวดงานมาแล้วก็นำไปชำระค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ในภายหลัง แต่ก็ยังอยู่บน หลักการของความ เชื่อถือและจริงใจจะทำให้มีปัญหาในเรื่องของการผิดสัญญาจากที่ตกลงหรือรับปากไว้ไม่ได้ ถ้าจำเป็นจริง ๆ ในเรื่องของเงินค่าใช้จ่ายไม่พอก็ต้องหยิบ ยืมจากผู้รู้จักนำมาหมุนเวียนก่อน

ข้อมูลในด้านการตลาด (Market aspects)

เนื่องจากทางห้างหุ้นส่วนฯ รับงานส่วนใหญ่จากบุคคลที่คุ้นเคยหรือรู้จักกัน ประกอบกับประวัติการทำงาน ที่ผ่านมาไม่เคยมีปัญหาในงานต่าง ๆ โดยจะดำเนินการแล้วเสร็จเรียบร้อยด้วยดีในทุกโครงการที่ผ่านมา จึงไม่ประสบปัญหาในด้านการ หาแหล่งงาน และในปัจจุบันลูกค้าจะเป็นผู้ที่ติดต่อเข้ามาเอง ที่ห้างหุ้นส่วนฯ เพื่อให้ ไปดำเนินการต่าง ๆ ให้ และแหล่งงานของห้างหุ้นส่วนฯ จะเป็นงานจากภาคเอกชน ทั้งสิ้น โดยให้เหตุผลที่ไม่รับงานจากภาครัฐบาลว่าโดยปกติงานรัฐบาลส่วนใหญ่มักมีผู้ รับดำเนินการเป็นเจ้าของประจำอยู่แล้ว ถ้าทางห้างหุ้นส่วนฯจะเข้าไปดำเนินการก็จะต้อง มีผู้รู้จักหรือติดต่อประสานงานเพื่อให้ได้งานมาทำ ซึ่งเป็นการไม่สะดวกและยุ่งยากแก่ ห้างหุ้นส่วนฯ ทั้งในด้านของเวลาและการดำเนินการ

การควบคุมเวลา

ห้างหุ้นส่วนฯ ใช้ Bar Chart เป็นเครื่องมือช่วยในการควบคุมเวลา แล้ว พิจารณาผลการทำงานที่ทำได้ถ้าเห็นว่าไม่เป็นตามเป้าหมายก็มีการแก้ไข ปรับปรุง เปลี่ยนแปลงเป็นคราว ๆ ไป โดยคำนึงถึงองค์ประกอบต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง เช่น ภูมิอากาศ, จำนวนคนงานเป็นต้นและสามารถรู้ถึงความก้าวหน้าของงานเทียบกับ เวลาได้โดยผู้บริหารดำเนินการติดตามด้วยตนเองพร้อมมอบหมายให้บุคคลากร เอกสารเป็นเอกสารที่ส่งมอบไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาค้นคว้า เมื่ออนุญาตเห็นไปให้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหาและต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ที่หน่วยงานรับผิดชอบเรื่องเวลาด้วย โดยเน้นด้านการทำงานให้ดีมีคุณภาพ และเสร็จทันเวลา แต่ก็มีปัญหาในด้านการควบคุมเวลาในการทำงานในโครงการต่าง ๆ อยู่บ้าง สาเหตุใหญ่ ๆ ที่พอสรุป ได้ก็คือ วัสดุขาดแคลนในบางช่วงเนื่องจากงานที่ห้างหุ้นส่วนรับทำเป็นงานไม่ใหญ่ ไม่สามารถมีอำนาจต่อรองกับทางร้านค้าได้มากนัก จึงเป็นสาเหตุให้บางครั้งเกิดการขาดแคลนวัสดุขึ้น ส่วนใหญ่ด้านของการทำงานของบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการควบคุมเวลานั้น ปัญหาไม่มากนักเพราะทางบริษัทเข้าไปดูแลเองอย่างใกล้ชิด

การควบคุมต้นทุน

ห้างหุ้นส่วนฯ ใช้มาตรการการควบคุมต้นทุนคือมีการตรวจสอบรายจ่ายในทุกเดือนว่าใช้จ่ายเงินไปในงานส่วนใดบ้าง และถ้าเห็นว่าบางรายการมีการใช้จ่ายมากเกินไปทางผู้บริหารก็จะเข้าไปดูแลและหาสาเหตุพร้อมทั้งวิธีการ แก้ไข เพื่อที่จะลดรายจ่ายในส่วนนั้น ๆ ลง แต่ก็ยอมรับว่าค่าใช้จ่ายในส่วนของการทำงานที่หน่วยงานนั้นควบคุมลำบากโดยเฉพาะค่าใช้จ่ายทางด้านแรงงาน ทั้งในด้านการทำงานล่วงเวลา การทำงานที่ไม่ได้ผลงานตามคาดหมาย ทำให้ค่าใช้จ่ายเพิ่มขึ้น เป็นต้น ในด้านผลประกอบของห้างหุ้นส่วน ก็เคยประสบกับปัญหาการขาดทุน สาเหตุคือ เกิดการไหวตัวของราคาวัสดุก่อสร้าง แบบไม่คาดคิดมาก่อน ทำให้ต้องซื้อสินค้าในราคาที่สูงขึ้น เช่น ปูนซีเมนต์, เหล็กเส้น เป็นต้น หรือการที่วัสดุก่อสร้างทะยอยเข้าหน่วยงานในจำนวนที่ไม่เพียงพอต่อจำนวนแรงงานที่มีอยู่ทำให้ต้องจ่ายเงินค่าแรงงานในจำนวนเท่าเดิมแต่ผลงานที่ออกมา น้อยกว่าปกติ

การจัดการวัสดุ

กระบวนการจัดซื้อวัสดุก่อสร้างให้แก่หน่วยงานก่อสร้าง ทางสำนักงานจะดำเนินการสั่งซื้อของให้แก่หน่วยงานก่อสร้าง โดยมีพนักงานสตรีที่หน่วยงานก่อสร้างต่าง ๆ ทำหน้าที่ควบคุมการเบิกจ่ายวัสดุในการใช้งานซึ่งวัสดุก่อสร้างที่ทางห้างหุ้นส่วนได้สั่งซื้อมานั้นจะทำการเก็บไว้ที่สตรีที่หน่วยงานก่อสร้าง ในด้านมาตรการการดูแลควบคุมการสูญเสียของวัสดุก่อสร้างนั้นทางห้างหุ้นส่วนฯ ให้ความเห็นว่า บางครั้งมีความเอกลีลาเป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น เมื่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหาและต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

บกพร่องอยู่พอสมควรยกตัวอย่างให้เห็นว่า .. เช่นในกรณีที่มีการสั่งปูนซีเมนต์จากทางร้านค้า 200 ลูก เมื่อไปถึงที่หน่วยงานอาจจะมีการนำส่งแค่ 160 ลูก แต่บางครั้งพนักงานที่หน่วยงานไม่ได้สนใจตรวจรับของอย่างจริงจัง ก็ทำให้มีการสูญเสียค่าใช้จ่ายไป หรือบางครั้ง การนำวัสดุไปใช้งานยกตัวอย่างว่าเมื่อนำปูนซีเมนต์ลงเก็บไว้ที่สโตร์แล้วคนงานบางที่จะนำแต่ปูนที่วางเรียงไว้ชั้นบนไปใช้ แต่ไม่ได้คำนึงถึงว่าปูนซีเมนต์ที่กองไว้ชั้นล่าง เมื่อไม่ได้นำไปใช้นานเข้าก็เกิดการแข็งตัวต้องทิ้งนำไปใช้ต่อไม่ได้ทำให้เกิดการสูญเสียหรือ กรณีหินทราย ที่นำส่งเข้าที่หน่วยงานบางครั้งไม่ได้เต็มตามจำนวนที่สั่ง เช่นในการบรรทุกถมมาส่ง 1 คัน ตกลงกันว่า 8 ลูกบาศก์เมตร แต่การนำมาส่งไม่ถึง 8 ลูกบาศก์เมตร ต้องแก้ปัญหาโดยการให้พนักงานสโตร์ที่ตรวจรับวัสดุมีความเข้มงวดในการรับวัสดุ และมีวิธีการจ่ายวัสดุออกไปใช้ให้คุ้มค่าต่อการทำงานที่สุด ในกรณีที่มีวัสดุเข้าไม่ตรงตามเวลานั้น ทางห้างหุ้นส่วนฯ แก้ปัญหาโดย การสั่งวัสดุจากร้านค้าจำนวนหลายร้านเมื่อร้านใดร้านหนึ่งส่งวัสดุได้ไม่ตรงตามกำหนดเวลา ก็เปลี่ยนไปใช้การสั่งของจากร้านหนึ่งเป็นต้น

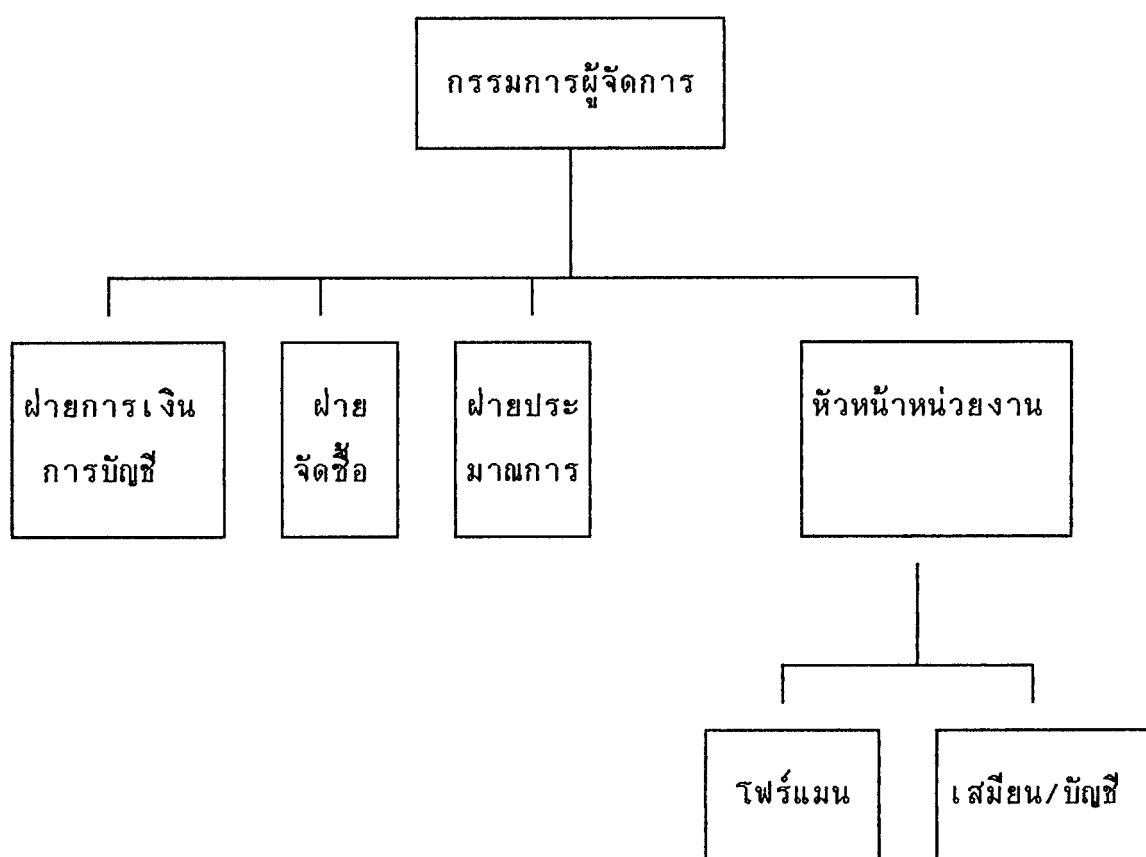
การจัดบุคคลากรเข้าทำงาน

ทางห้างหุ้นส่วนฯ ให้ความเห็นว่า เนื่องจากทางห้างหุ้นส่วนฯ ยังมีขนาดองค์กรที่เล็กอยู่เมื่อเทียบกับบริษัทก่อสร้างขนาดใหญ่แล้ว โอกาสในการที่จะคัดเลือกบุคคลากรที่มีคุณภาพตามความตั้งใจ เข้ามาทำงานด้วยนั้นค่อนข้างยากกว่า เช่น บางครั้งจ่ายอัตราเงินเดือนในมูลค่าที่สูงกว่าราคาตามท้องตลาดมาก รวมทั้งผลตอบแทนในด้านสวัสดิการและโบนัสก็ต้องสูงตามไปด้วย ดังนั้นนโยบายในการชักชวนบุคคลากรในระดับวิศวกร/สถาปนิก รวมถึงโพรแมนและเทคนิคเขียนจึงมักจะมาจาก การรู้จักกันมาก่อน หรือบุคคลที่รู้จักแนะนำกันเข้ามา พร้อมทั้งให้ผลตอบแทนให้เป็นที่พอใจ ส่วนในด้านการเงิน บัญชี และจัดซื้อนั้น พนักงานที่ดำเนินการในด้านนี้อยู่จะเป็นบุคคลที่ใกล้ชิดคือเป็นญาติสนิทกัน เพื่อแก้ปัญหาในด้านที่ไม่ต้องระมัดระวังในด้านค่าใช้จ่ายในราคาที่สูงกว่าปกติ อันอาจทำให้ห้างหุ้นส่วนฯ ต้องเสียผลประโยชน์ได้

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหาและต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

การจัดองค์การภายในห้างหุ้นส่วน

ทางห้างหุ้นส่วนฯ ให้ความเห็นว่าเนื่องจากในการประกอบการยังไม่ใช่องค์กรที่ใหญ่ ดังนั้น จะเน้นหนักไปที่การสั่งการและนโยบายต่าง ๆ ที่มาจากตัวกรรมการผู้จัดการเป็นส่วนใหญ่



แรงงาน

ในด้านของแรงงานนั้น เนื่องจากผู้บริหารของห้างหุ้นส่วนฯ อยู่ในวงการก่อสร้างมานานดังนั้นจึงส่งผลให้พนักงานระดับคนงานที่มาทำงานกับทางห้างหุ้นส่วนฯ นั้นมาจากหลายจังหวัดในประเทศไทย ไม่ค่อยมีปัญหาในด้านการขาดแคลนแรงงาน แต่ถ้ามีการขาดแคลนแรงงานเกิดขึ้นทางผู้บริหารของห้างหุ้นส่วนฯ ก็จะไปส่งลูกน้องซึ่งมีภูมิลำเนาในจังหวัดต่าง ๆ ไปหาคนงานที่บ้านเดิมของตนเองมาร่วมงานด้วยโดยแม้จะได้คนงานหรือไม่ได้ทางห้างหุ้นส่วนฯ ก็จะมีค่าใช้จ่ายด้านการติดต่อให้ เช่น ค่าเอกสารเป็นเอกสารที่ส่งมอบไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านค่ารถ ค่าอาหาร เป็นต้น

ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งถ้ามีเหตุเปลี่ยนแปลงเนื้อหาและต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ผู้รับเหมาช่วง

ทางห้างหุ้นส่วนให้ความเห็นว่าผู้รับเหมาช่วงที่รับดำเนินการอยู่ในปัจจุบันนี้มีอยู่ด้วยกันหลายระดับ ผู้รับเหมาบางรายทำงานแก้ขัดแก้ปัญหาเฉพาะหน้า ระยะเวลาที่ดำเนินการร่วมกันจะไม่นาน อาจจะเป็นหนึ่งสัปดาห์หรือสองสัปดาห์ เป็นต้น อีกพวกหนึ่งจะเป็นผู้รับเหมาช่วงอาชีพซึ่งในรายชื่อของผู้รับเหมาช่วงประเภทนี้ ก่อนที่จะเข้ามาทำงานร่วมกัน มักจะมีการสืบถามประวัติก่อนเช่น การเงิน คุณภาพการทำงาน และความพร้อมในด้านต่าง ๆ โดยต่างฝ่ายต่างจะสืบถามข้อมูลซึ่งกันและกัน เมื่อเป็นที่พอใจด้วยกันทั้งสองฝ่ายจึงตกลงทำงานร่วมกัน ในด้านปัญหาที่เกิดจากการทำงานของผู้รับเหมาช่วงนั้น ทางห้างหุ้นส่วนฯ ยอมรับว่ามีหลายประการ เช่นด้านความรับผิดชอบเวลาและคุณภาพของการทำงานต่าง ๆ เป็นต้น ซึ่งปัญหาเหล่านี้ ทางห้างหุ้นส่วนฯ ได้ดำเนินการแก้ไขโดยมีทีมงานอยู่ที่มหนึ่งเพื่อไว้ทดแทน หรือทำงานแก้ไขในกรณีที่ผู้รับเหมาช่วงนั้น ๆ มีปัญหา

คุณภาพของงาน

ในด้านการควบคุมคุณภาพของงานนั้นโดยทั่วไป ห้างหุ้นส่วนฯ จะมีบุคลากรในระดับช่างและแรงงาน ที่ทำงานประจำและร่วมงานกันมานานอยู่จำนวนหนึ่ง และพนักงานเหล่านี้เองจะเป็นกลุ่มที่ทำผลงานการทำงานที่เป็นมาตรฐานของทางห้างหุ้นส่วนฯ ให้ผู้ที่มาปฏิบัติงานในภายหลังไม่ว่าจะเป็นระดับช่าง, แรงงาน หรือผู้รับเหมาช่วงอื่น ๆ ให้ดูและเอาเป็นแบบอย่างว่ามาตรฐานของผลงาน หรือคุณภาพของผลงานที่ทางห้างหุ้นส่วนฯ สามารถยอมรับได้คือระดับนี้ ถ้าผู้ที่มาร่วมงานด้วยต่าง ๆ ไม่สามารถดำเนินการได้ ก็จะยกเลิกข้อตกลงในการร่วมงานกัน แต่ทั้งนั้นและทั้งนั้น การควบคุมคุณภาพของงานต่าง ๆ ก็มีนโยบายหรือวิธีการมาจากทางผู้บริหารของทางห้างหุ้นส่วนฯ ที่ไปติดตามและดูแลการทำงานอยู่เป็นประจำด้วย

การวางแผน

หลักใหญ่ ๆ ของการวางแผนงานของทางห้างหุ้นส่วนฯ นั้นจะใช้นโยบายจากทางผู้บริหารของห้างหุ้นส่วนฯ ในการตกลงกันว่าในระยะเวลาหนึ่ง เช่นอีกสัปดาห์ หรือสองสัปดาห์ข้างหน้าผลของการทำงานควรจะแล้วเสร็จไปถึงส่วนไหน โดยประมาณการเพื่อเวลาไว้ล่วงหน้าประมาณสามสัปดาห์ ถ้าถึงระยะเวลาดังกล่าว แล้วผลงานยังไม่ได้เป็นไปตามเป้าหมาย ก็จะแก้ไขอาจจะโดยการเปลี่ยนผู้รับเหมา หรือเพิ่มจำนวนของแรงงานให้มากขึ้นตามความเหมาะสมแล้วแต่สถานการณ์

การสั่งการและการบริหารบุคคล

การสั่งการและการสื่อสาร ภายในห้างหุ้นส่วนฯ นั้น นโยบายหลัก และวิธีการต่าง ๆ โดยส่วนใหญ่แล้วทางผู้บริหารของห้างหุ้นส่วนฯ จะเป็นผู้ดำเนินการสั่งการโดยตรงว่าอะไรควรทำอย่างไร ซึ่งลักษณะของปัญหาแล้วส่วนใหญ่มักจะเกิดที่หน่วยงานก่อสร้าง โดยให้ความเห็นว่าถ้าบุคลากร นั้น ๆ ไม่เคยประสบปัญหาในการทำงานในปัญหาลักษณะนั้น ๆ มาก่อน ทางผู้บริหารจะเรียกมาชี้แนะแนวทางในการทำงาน ถ้ายังมีปัญหาเดิม ๆ ในลักษณะที่เคยชี้แนะมาก่อนทางผู้บริหารก็จะตักเตือน แต่ถ้ายังมีปัญหาเดิม ๆ อีกหลังจากที่ได้ทำการตักเตือนไปแล้ว ก็จะทำให้พิจารณาตัวเองออกจากการร่วมงานกับห้างหุ้นส่วนฯ

งานธุรการ

ทางห้างหุ้นส่วนฯ ให้ความเห็นว่าในด้านของการจัดเก็บเอกสารนั้น ทางห้างหุ้นส่วนฯ จะเก็บเข้าแฟ้มไว้ตามลักษณะและประเภทของงาน โดยจะเก็บเอกสารไว้เฉพาะบางอย่างบางรายการเท่านั้น เอกสารบางอย่างที่เห็นว่าไม่ควรเก็บไว้ ก็จะทำลายเสียเมื่อได้จบการทำงานในโครงการนั้น ๆ แล้ว และมีการใช้คอมพิวเตอร์ในการทำงานด้วยในด้านพิมพ์เอกสารต่าง ๆ เป็นหลักใหญ่

การทำงานกับผู้ควบคุมงาน

ในกรณีที่ทางหุ่นส่วนฯ ต้องทำงานกับผู้ควบคุมงานของทางเจ้าของงานนั้น ก็เคยประสบปัญหาอยู่บ้าง ส่วนใหญ่แล้วจะเป็นเรื่องเวลาและคุณภาพของผลงานทั่วไป ทางห้างหุ่นส่วนก็แก้ไขโดยการยอมรับและนำไปปฏิบัติตามที่ทางผู้ควบคุมงานนั้น ๆ ต้องการ แต่เมื่อมีการควบคุมงานกันเกินกว่าเหตุ ที่ทางห้างหุ่นส่วนฯ จะรับดำเนินการได้ ทางผู้บริหารก็จะนำเหตุผลต่าง ๆ เข้าไปชี้แจงและทำความเข้าใจ เพื่อให้ผลการปฏิบัติงานออกมาเป็นที่พอใจด้วยกันทั้งสองฝ่าย

ความปลอดภัย

ทางห้างหุ่นส่วนฯ ได้มีการควบคุมดูแลในเรื่องของความปลอดภัยโดยคำนึงถึงปัจจัยหลัก ๆ คือ มีสายไฟแรงสูงในบริเวณที่ทำงานที่หน่วยงานก่อสร้างหรือเปล่า มีการตั้งนั่งร้านในการทำงานแข็งแรงเพียงพอหรือไม่ และเตรียมการป้องกันในส่วนนี้ไว้ แต่ถ้ากรณีในปัจจุบันนี้ทางห้างหุ่นส่วนฯ ยอมรับว่ามาตรการป้องกัน ความปลอดภัยในรายการบางรายการเช่น ตาข่ายป้องกันวัสดุก่อสร้าง และการทำงานอื่น ๆ นั้น ถ้าคิดมูลค่าเป็นค่าใช้จ่ายไว้ในการเข้าไปประมูลงานต่าง ๆ นั้นโอกาสที่จะได้รับการทำงานจากทางเจ้าของงานก็น้อย ในด้านมาตรการความปลอดภัยอื่น ๆ นั้นทางผู้บริหาร ก็จะดำเนินการสั่งการ กับหัวหน้างานของตนเองหรือหัวหน้างานของผู้รับเหมาช่วงต่าง ๆ ให้ดูแลและระมัดระวังไม่ให้มีอุบัติเหตุต่าง ๆ เกิดขึ้นในการทำงานโดยใช้ประสบการณ์ที่ทางผู้บริหารเคยประสบมาเป็นวิธีแนะแนวทางในการป้องกันไว้ก่อน

กฎหมาย

ในด้านความจำเป็นต้องมีความรู้ทางด้านกฎหมายในการดำเนินงานก่อสร้างนั้น ทางห้างหุ้นส่วนเห็นว่าไม่มีความจำเป็นมากนัก โดยพิจารณาเพียงว่าในการดำเนินงานนั้นๆ ทางห้างหุ้นส่วนได้ทำสัญญาก่อสร้างกับใคร และที่ส่วนมากแล้วการรับงานและรับงานจากบุคคลที่รู้จักกัน และเชื่อถือได้ ดังนั้นจึงถือว่าค่าพูดที่ตกลงกันได้สำคัญกว่าสัญญาในรูปแบบของ เอกสาร

ผลต่อสังคมและเศรษฐกิจ

ทางห้างหุ้นส่วนฯ เห็นว่าในการประกอบการธุรกิจประเภทนี้ ถ้ามีคุณธรรมทั้งในส่วนของผู้ว่าจ้างและผู้รับจ้างแล้ว ไม่เห็นแก่กำไรในการประกอบการมากนัก สามารถที่จะดำรงอยู่ในการประกอบอาชีพนี้ ได้อย่างสบาย ๆ ถ้าต่างฝ่ายต่างมีคุณธรรม นอกจากนี้ต้องมีประสบการณ์ในการทำงานและอาศัยคุณภาพของการทำงานเป็นหลัก และมองว่าในอนาคตข้างหน้าธุรกิจก่อสร้างจะมีแนวโน้มไปได้ดี โดยเฉพาะผู้รับเหมาที่มีเทคโนโลยีในการทำงานเข้ามาช่วย