

กลยุทธ์ของบริษัทที่ปรึกษาก่อสร้างในการประมูลงาน
STRATEGY OF CONSTRUCTION CONSULTING COMPANIES IN AUCTION



การค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาวิศวกรรมศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิศวกรรมโยธา สิ่งแวดล้อม และการจัดการงานก่อสร้าง
คณะวิศวกรรมศาสตร์
สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง
พ.ศ.2566
KMITL-2023-EN-M-097-080

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

STRATEGY OF CONSTRUCTION CONSULTING COMPANIES IN AUCTION



AN INDEPENDENT STUDY SUBMITTED IN PARTIAL FUFILLMENT
OF THE REQUIREMENT FOR THE DEGREE OF
MASTER OF ENGINEERING IN CIVIL ENGINEERING ENVIRONMENTAL ENGINEERING
AND CONSTRUCTION MANAGEMENT
SCHOOL OF ENGINEERING
KING MONGKUT'S INSTITUTE OF TECHNOLOGY LADKRABANG
2023

KMITL-2023-EN-M-097-080

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



COPYRIGHT 2023

SCHOOL OF ENGINEERING

KING MONGKUT'S INSTITUTE OF TECHNOLOGY LADKRABANG

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า

ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

หัวข้อค้นคว้าอิสระ	กลยุทธ์ของบริษัทที่ปรึกษาก่อสร้างในการประมูลงาน
นักศึกษา	นางสาวเกตุแก้ว โพธิ์เขียว
รหัสประจำตัว	62601177
ปริญญา	วิศวกรรมศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชา	วิศวกรรมโยธา สิ่งแวดล้อม และการจัดการงานก่อสร้าง
พ.ศ.	2566
อาจารย์ที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระ	รศ.ดร.จักรพงษ์ พงษ์เพ็ง

บทคัดย่อ

การจัดการโครงการก่อสร้างให้ประสบผลสำเร็จประกอบด้วยผู้เกี่ยวข้องหลายฝ่าย หนึ่งในนั้นคือที่ปรึกษาก่อสร้าง โดยบริษัทที่ปรึกษาก่อสร้างจำเป็นต้องมีกลยุทธ์ที่สามารถพาให้องค์กรเข้ามาเป็นส่วนหนึ่งของโครงการก่อสร้าง มีนักวิจัยหลายท่านทำการศึกษาเรื่องกลยุทธ์ในการประมูลงานก่อสร้างของบริษัทที่ปรึกษาก่อสร้าง แต่ยังไม่พบงานวิจัยใดที่แสดงถึงกลยุทธ์ระดับธุรกิจและระดับหน้าที่ สำหรับการประมูลงานในโครงการที่มาจากหน่วยงานรัฐและหน่วยงานเอกชน งานค้นคว้าอิสระนี้จึงมีวัตถุประสงค์เพื่อหากลยุทธ์ดังกล่าว โดยการออกแบบสอบถามเพื่อสำรวจความคิดเห็นของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการกำหนดกลยุทธ์การเข้าร่วมประมูลงานเพื่อเป็นที่ปรึกษาก่อสร้าง เกี่ยวกับระดับความสำคัญของกลยุทธ์ จากนั้นนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์ โดยแยกการวิเคราะห์เป็น 2 ระดับกลยุทธ์ ได้แก่ (1) กลยุทธ์ระดับธุรกิจ และ (2) กลยุทธ์ระดับหน้าที่ นอกจากนี้ยังวิเคราะห์แยกตามโครงการอีก 2 ประเภทเพื่อหาความสำคัญของกลยุทธ์ที่ใช้กับโครงการในหน่วยงานจากภาครัฐและโครงการจากภาคเอกชนด้วย ซึ่งผลการวิจัยพบว่ากลยุทธ์ระดับธุรกิจแบ่งได้ 4 กลุ่มกลยุทธ์พร้อมน้ำหนักความสำคัญ ดังนี้ สำหรับโครงการจากหน่วยงานภาครัฐประกอบด้วย “กลยุทธ์ด้านการเงิน” (31.18%) “กลยุทธ์เครือข่าย” (23.54%) “กลยุทธ์ของสนามการแข่งขัน” (22.99%) “กลยุทธ์ด้านความแตกต่าง” (22.30%) ส่วนโครงการจากหน่วยงานภาคเอกชนประกอบด้วย “กลยุทธ์เครือข่าย” (34.01%) “กลยุทธ์ด้านความแตกต่าง” (22.81%) “กลยุทธ์ด้านการเงิน” (22.23%) “กลยุทธ์ของสนามการแข่งขัน” (20.95%) และกลยุทธ์ระดับหน้าที่แบ่งได้ 4 กลุ่มกลยุทธ์ ซึ่งเรียงตามน้ำหนักความสำคัญ ดังนี้ สำหรับโครงการจากหน่วยงานภาครัฐประกอบด้วย “กลยุทธ์ด้านคุณภาพ” (31.43%) “กลยุทธ์ด้านแนวทางการควบคุมงานก่อสร้าง” (23.67%) “กลยุทธ์ด้านทรัพยากร” (23.31%) “กลยุทธ์ด้านเทคนิคการทำงาน” (21.59%) ส่วนโครงการจากหน่วยงานภาคเอกชนประกอบด้วย “กลยุทธ์ด้านคุณภาพ” (33.20%) “กลยุทธ์ด้านเทคนิคการทำงาน” (24.37%) “กลยุทธ์ด้านแนวทางการควบคุมงานก่อสร้าง” (21.22%) “กลยุทธ์ด้านทรัพยากร” (21.21%) การวิจัยนี้ช่วยกำหนดแนวทางในการใช้กลยุทธ์ให้เหมาะสมกับการประมูลงานในโครงการที่มาจากหน่วยงานที่แตกต่างกัน สามารถเป็นส่วนช่วยเพิ่มโอกาสในการชนะการประมูลงานของบริษัทที่ปรึกษาก่อสร้างให้สูงขึ้นได้

คำสำคัญ : กลยุทธ์ระดับธุรกิจ, กลยุทธ์ระดับหน้าที่, บริษัทที่ปรึกษาก่อสร้าง, หน่วยงานภาครัฐ, หน่วยงานภาคเอกชน

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

Thesis Title	Strategy of construction consulting companies in auction
Student	Miss Ketkaew Pokiew
Student ID.	62601177
Degree	Master of Engineering
Program	Civil Engineering Environmental Engineering and Construction Engineering and Management
Year	2023
Thesis Advisor	Assoc. Prof. Dr. Jakrapong Pongpeng

ABSTRACT

The management of a successful construction project involves many parties. One of them is a construction consultant. The construction consulting firm needs a strategy to bring the organization into the construction project. Many researchers have studied the construction bidding strategies of construction consulting firms. Nevertheless, research has yet to be found to show business strategy and functional strategy to bid on projects from government and private agencies. Thus, the purpose of this independent study was to find the strategy by designing a questionnaire to survey the opinions of those involved in determining the strategy for participating in the bidding as a construction consultant regarding the importance of strategy. The data analysis was divided into two strategic levels, namely: (1) business strategies and (2) functional strategies. In addition, two types of projects were also analyzed to determine the importance of strategies applied to projects from government agencies and projects from the private sector. The research found that business strategies can be divided into 4 strategic groups with relative weights as follows: for projects from government agencies consisting of “financial strategy” (31.18%), “network strategy” (23.54%), “competition field strategy” (22.99%), and “differentiation strategy” (22.30%) while projects from private agencies comprising “network strategy” (34.01%), “differentiation strategy” (22.81%), “financial strategy” (22.23%), and “competition field strategy” (20.95%). On the other hand, the strategy at the functional level can be divided into 4 strategic groups, which are sorted by the weights of importance as follows: regarding projects from government agencies consisting of “quality strategy” (31.43%), “construction supervision strategy” (23.67%), “resource strategy” (23.31%), and “technical work strategy” (21.59%) while projects from private agencies comprising “quality strategy” (33.20%), “technical work strategy” (24.37%), “construction supervision strategy” (21.22%), and “resource strategy” (21.21%). This research can help determine the appropriate strategy for bidding for projects from different agencies and can then help increase the chances of winning the bidding of construction consulting firms.

Keywords: Business strategy, Functional strategy, Construction consulting firm, Government agency, Private sector

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และ II บังอาจถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

กิตติกรรมประกาศ

งานวิจัยเล่มนี้สำเร็จลุล่วงได้เป็นอย่างดี ด้วยคำแนะนำและความกรุณาให้คำปรึกษาต่อข้าพเจ้า จากท่านรศ.ดร.จักรพงษ์ พงษ์พิง ซึ่งเป็นอาจารย์ที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระที่คอยให้ความอนุเคราะห์ช่วยเหลือในทุกๆเรื่อง ตลอดระยะเวลาที่ข้าพเจ้าเริ่มเข้าศึกษา จนกระทั่งจัดทำการค้นคว้าอิสระเล่มนี้จนแล้วเสร็จ ข้าพเจ้าสามารถนำความรู้ที่ได้มาประยุกต์ใช้ในชีวิตจริงของโลกแห่งการทำงานได้เป็นอย่างดี ข้าพเจ้ารู้สึกซาบซึ้งและขอขอบพระคุณท่านเป็นอย่างสูง

ขอขอบพระคุณท่านคณาจารย์ประจำภาควิชาวิศวกรรมโยธา คณะวิศวกรรมศาสตร์ สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบังทุกท่าน ที่ได้ประสิทธิ์ประสาทความรู้เพิ่มเติมให้แก่การศึกษาในระดับปริญญาโทของข้าพเจ้าทุกท่าน ทั้งด้านความรู้ ทฤษฎี วิชาการ รวมถึงถ่ายทอดประสบการณ์อันมีค่าต่างๆให้แก่ข้าพเจ้า

ขอขอบพระคุณ ท่านผู้บริหารทุกท่านที่มีส่วนช่วยในการตอบคำถามแบบสอบถามแห่งการค้นคว้าอิสระเล่มนี้ โดยเฉพาะรุ่นพี่ CTM และเพื่อนร่วมรุ่น CEM18 ที่ช่วยเป็นเพิ่มพูนความรู้ ทักษะด้านการทำงาน ตลอดจนคำแนะนำสำหรับเล่มวิจัยนี้ ทำให้ข้าพเจ้าได้รับรู้ถึงมิตรภาพคำว่า เพื่อนร่วมวิชาชีพอย่างแท้จริง

สุดท้ายนี้ ขอขอบคุณกำลังใจจากครอบครัวที่มีให้แก่ข้าพเจ้า ทั้งคุณแม่ น้องสาว สามีและบุตรชายที่น่ารัก ที่มอบให้ข้าพเจ้าตั้งแต่วางแผนที่จะศึกษาจนสำเร็จการศึกษาตามหลักสูตร ข้าพเจ้ามีความรู้สึกภาคภูมิใจและปลื้มปิติอย่างยิ่ง สำหรับการศึกษาระดับปริญญาในครั้งนี้

เกตูแก้ว โพธิ์เขียว

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	I
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	II
กิตติกรรมประกาศ.....	III
สารบัญ.....	IV
สารบัญตาราง.....	VI
สารบัญรูป.....	VIII
บทที่ 1 บทนำ.....	1
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญ.....	1
1.2 ปัญหาของงานวิจัย.....	2
1.3 ความมุ่งหมายและวัตถุประสงค์ของการศึกษา.....	2
1.4 วิธีการวิจัย.....	2
1.5 ผลที่จะได้รับ.....	3
1.6 ประโยชน์ที่จะได้รับจากงานวิจัย.....	3
1.7 ขอบเขตการวิจัย.....	3
บทที่ 2 การทบทวนวรรณกรรม.....	4
2.1 บทนำ.....	4
2.2 การศึกษาเกี่ยวกับกลยุทธ์.....	5
2.3 กลยุทธ์ของบริษัทที่ปรึกษาก่อสร้าง.....	8
2.4 การศึกษาเกี่ยวกับบริษัทที่ปรึกษาก่อสร้าง.....	19
2.5 ปัจจัยในการคัดเลือกบริษัทที่ปรึกษาก่อสร้าง.....	32
2.6 บทวิเคราะห์.....	38
2.7 กรอบแนวความคิด.....	39
บทที่ 3 ระเบียบวิธีวิจัย.....	41
3.1 รูปแบบการวิจัย.....	41
3.2 วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล.....	41
3.3 เครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล.....	42
3.4 วิธีการวิเคราะห์ข้อมูล.....	47

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 4 ผลการวิจัย.....	50
4.1 บทนำ.....	50
4.2 วิเคราะห์แบบสอบถามส่วนที่ 1 : ข้อมูลส่วนบุคคล.....	51
4.3 วิเคราะห์แบบสอบถามส่วนที่ 2 : กลยุทธ์ระดับธุรกิจ.....	57
4.4 วิเคราะห์แบบสอบถามส่วนที่ 3 : กลยุทธ์ระดับหน้าที่.....	61
4.5 วิเคราะห์เปรียบเทียบความเหมือนและความแตกต่างของกลยุทธ์.....	65
โดยวิธี Mann Whitney	
4.6 สรุป.....	68
บทที่ 5 สรุปและข้อเสนอแนะ.....	71
5.1 สรุปผลการวิจัย.....	71
5.2 ข้อเสนอแนะ.....	76
เอกสารอ้างอิง.....	77
ภาคผนวก ก. คำนิยามปฏิบัติการ.....	79
ภาคผนวก ข. แบบสอบถาม.....	81
ภาคผนวก ค. ข้อมูลแบบสอบถามที่ใช้ทดสอบ.....	90
ประวัติผู้เขียน.....	93

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
1	ลักษณะของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม.....	21
2	ลักษณะธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ตามสรรพากร.....	21
3	ตารางสรุปรูปแบบ SMEs ตามสรรพากร.....	22
4	แสดงความถี่ของกลยุทธ์ที่มีผลต่อการชนะการประมูลงานของบริษัทที่ปรึกษาก่อสร้าง.....	36
3.1	ตัวอย่างแบบสอบถามกลุ่มกลยุทธ์ที่มีอิทธิพลต่อการแข่งขันการประมูลงาน.....	43
	ควบคุมการก่อสร้างของบริษัทที่ปรึกษาก่อสร้าง ในระดับธุรกิจ	
3.2	ตัวอย่างแบบสอบถามกลุ่มกลยุทธ์ที่มีอิทธิพลต่อการแข่งขันการประมูลงาน.....	44
	ควบคุมการก่อสร้างของบริษัทที่ปรึกษาก่อสร้าง ในระดับหน้าที่	
4.1	แสดงจำนวนของแบบสอบถาม.....	50
4.2	แสดงตำแหน่งของผู้ตอบแบบสอบถาม ประสบการณ์การทำงาน.....	51
	และระยะเวลาที่ดำรงตำแหน่งปัจจุบันของผู้ตอบแบบสอบถาม	
4.3	แสดงหน้าที่ปัจจุบันของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	52
4.4	แสดงสาขาการศึกษาของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	53
4.5	แสดงระดับขนาดองค์กร ระยะเวลารวมทั้งองค์กรก่อตั้ง และจำนวนพนักงาน.....	53
	ทั้งหมด ภายในองค์กรของผู้ตอบแบบสอบถาม	
4.6	แสดงประเภทของงานหรือโครงการที่องค์กรของผู้ตอบแบบสอบถามดำเนินการ.....	54
4.7	แสดงมูลค่าโครงการที่องค์กรของผู้ตอบแบบสอบถามได้ประมูลโดยเฉลี่ยต่อปี.....	54
4.8	แสดงมูลค่าต่ำสุดและสูงสุดที่องค์กรผู้ตอบแบบสอบถามเข้าร่วมประมูลงาน.....	55
4.9	แสดงโครงการจากหน่วยงานที่องค์กรผู้ตอบแบบสอบถามเข้าร่วมการประมูลงาน.....	56
4.10	แสดงค่าลำดับความสำคัญของกลยุทธ์ย่อยระดับธุรกิจ.....	57
	จากโครงการของหน่วยงานภาครัฐ	
4.11	แสดงค่าลำดับความสำคัญของกลยุทธ์ย่อยระดับธุรกิจ.....	58
	จากโครงการของหน่วยงานภาคเอกชน	
4.12	แสดงค่าลำดับความสำคัญของกลยุทธ์หลักระดับธุรกิจ.....	59
	จากโครงการของหน่วยงานภาครัฐ	
4.13	แสดงค่าลำดับความสำคัญของกลยุทธ์หลักระดับธุรกิจ.....	60
	จากโครงการของหน่วยงานภาคเอกชน	
4.14	แสดงค่าลำดับความสำคัญของกลยุทธ์ย่อยระดับหน้าที่.....	61
	จากโครงการของหน่วยงานภาครัฐ	

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่	หน้า
4.15	แสดงค่าลำดับความสำคัญของกลยุทธ์ย่อยระดับหน้าที่.....62
	จากโครงการของหน่วยงานภาคเอกชน
4.16	แสดงค่าลำดับความสำคัญของกลยุทธ์หลักระดับหน้าที่.....63
	จากโครงการของหน่วยงานภาครัฐ
4.17	แสดงค่าลำดับความสำคัญของกลยุทธ์หลักระดับหน้าที่.....64
	จากโครงการของหน่วยงานภาคเอกชน
4.18	กลยุทธ์ที่มีความสำคัญต่อการแข่งขันการประมูลงานควบคุมการก่อสร้าง.....65
	ของบริษัทที่ปรึกษาก่อสร้าง ที่เหมือนและแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ
	เปรียบเทียบจากโครงการของหน่วยงานรัฐและโครงการของหน่วยงานเอกชน
ค.1	แสดงข้อมูลผู้ตอบแบบสอบถาม.....91
ค.2	แสดงข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถาม.....92

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

สารบัญรูป

รูปที่		หน้า
2.1	ภาพแสดงการจัดการธุรกิจในองค์กร.....	7
2.2	การประยุกต์ใช้สมรรถนะที่พึงประสงค์.....	8
2.3	กรอบแนวความคิด.....	37



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

บทที่ 1

บทนำ

1.1 ความเป็นมาและความสำคัญ

Michael Porter ได้เขียนบทความในวารสาร Harvard Business Review ว่ากลยุทธ์การแข่งขัน คือ การสร้างความแตกต่าง (Being Different) โดยองค์กรจะต้องเลือกชุดของกิจกรรมที่แตกต่างจากสิ่งที่คู่แข่งกันทำ เพื่อสร้างคุณค่าและความแตกต่างในสายตาของลูกค้า[1] จากข้อความข้างต้น แสดงให้เห็นว่า นอกจากการดำเนินธุรกิจจะต้องทำการแข่งขันแล้ว ยังจะต้องมีการคัดเลือกกลยุทธ์สำหรับองค์กร เพื่อให้ธุรกิจสามารถดำเนินไปได้ในทุกสถานการณ์ การชนะการประมูลงานคัดเลือกผู้ควบคุมงานก่อสร้าง คือเป้าหมายหลักของบริษัทที่ปรึกษาก่อสร้าง ดังนั้นจึงมีความจำเป็นที่จะต้องเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสมในระดับธุรกิจ เพื่อให้สามารถแข่งขันการประมูลได้อย่างมีประสิทธิภาพ

กลยุทธ์ คือ การวางแผนธุรกิจและวางรายละเอียดการปฏิบัติงานเพื่อให้องค์กรสามารถบรรลุถึงเป้าหมายได้ โดยระดับของกลยุทธ์ (Level of Strategy) สามารถแบ่งได้ 3 ระดับ ได้แก่ 1) กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Strategy) 2) กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy) และ 3) กลยุทธ์ระดับหน้าที่ (Functional Strategy) ซึ่งกลยุทธ์ทั้ง 3 ระดับจะมีความสำคัญและวิธีดำเนินกลยุทธ์ที่แตกต่างกันออกไป ดังที่ได้กล่าวถึงการแข่งขันการประมูลงานข้างต้น กลยุทธ์ระดับธุรกิจจึงเป็นสิ่งที่สำคัญมากสำหรับบริษัทที่ปรึกษาก่อสร้าง ซึ่งกลยุทธ์ระดับธุรกิจที่พบได้บ่อย มีอยู่ด้วยกันหลากหลาย ไม่ว่าจะเป็นกลยุทธ์ความเป็นผู้นำด้านต้นทุน (Cost Leadership) กลยุทธ์สร้างความแตกต่าง (Differentiation) กลยุทธ์การตอบสนองอย่างรวดเร็ว (Quick Response) [1] หรืออื่น ๆ เป็นที่น่าสังเกตว่า บริษัทที่ปรึกษาก่อสร้างเลือกใช้กลยุทธ์อย่างไรในการนำเสนอเอกลักษณ์ขององค์กร ให้เป็นผู้ชนะการประมูลงาน

ซึ่งการประมูลงานที่บริษัทที่ปรึกษาก่อสร้างต้องเข้าไปแข่งขันเพื่อเป็นผู้ควบคุมงานก่อสร้างของโครงการ มีเพียง 2 หน่วยงานนั้นคือโครงการของหน่วยงานรัฐและโครงการในหน่วยงานเอกชน ซึ่งทั้งสองหน่วยงาน มีหลักเกณฑ์และปัจจัยในการคัดเลือกที่ต่างกันไป ผู้เข้าประมูลราคาจึงต้องเลือกใช้กลยุทธ์ที่สามารถสร้างจุดเด่น และสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันได้ ทั้งนี้กลยุทธ์ทั้งหมดจะต้องอยู่ในแผนระยะยาวของบริษัท เพื่อที่จะสามารถหยิบมาเลือกใช้ได้ตามสถานการณ์ต่าง ๆ ตามขนาดของโครงการ ตามลักษณะงาน หรือแม้แต่ตามเศรษฐกิจในห้วงเวลานั้น ๆ ด้วย เป็นที่น่าสนใจว่าบริษัทที่ปรึกษาก่อสร้างมีกลยุทธ์ระดับธุรกิจอย่างไรบ้างเพื่อให้เป็นผู้ชนะการประมูลงาน ด้วยเหตุนี้จึงเป็นที่มาของการค้นคว้าอิสระนี้

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

1.2 ปัญหาทางวิจัย/ช่องว่างขององค์ความรู้

จากการทบทวนเอกสารที่เกี่ยวข้องพบว่า นักวิจัยหลายท่านได้เสนอแนะปัจจัยในการคัดเลือกบริษัทที่ปรึกษาก่อสร้างมีค่อนข้างหลากหลาย ซึ่งแต่ละโครงการจะมีข้อกำหนดเกณฑ์การคัดเลือกและคุณสมบัติของบริษัทที่ปรึกษาที่แตกต่างกัน และกลยุทธ์สำหรับดำเนินธุรกิจขององค์กรทั่ว ๆ ไป แต่ยังไม่พบนักวิจัยท่านใดแนะนำกลยุทธ์ระดับธุรกิจและระดับหน้าที่ของบริษัทที่ปรึกษาก่อสร้างในการประเมินงานควบคุมงานก่อสร้าง (1) ระหว่างโครงการของหน่วยงานในภาครัฐและหน่วยงานภาคเอกชน และ (2) ระหว่างบริษัทที่ปรึกษาก่อสร้างขนาดกลางและขนาดเล็ก

1.3 ความมุ่งหมายและวัตถุประสงค์ของการศึกษา

1.3.1 เพื่อเปรียบเทียบกลยุทธ์ของบริษัทที่ปรึกษาก่อสร้าง ในการประเมินงานระหว่างโครงการของหน่วยงานราชการและโครงการของหน่วยงานเอกชน

1.3.2 เพื่อหากกลยุทธ์ของบริษัทที่ปรึกษาก่อสร้าง ระหว่างองค์กรที่ปรึกษาขนาดกลางและขนาดเล็ก ในการประเมินงานเพื่อเป็นที่ปรึกษาก่อสร้าง

1.4 วิธีการวิจัย

1.4.1 ทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง โดยค้นคว้าจากเอกสารงานวิจัย, วิทยานิพนธ์, บทความที่เกี่ยวข้อง เพื่อศึกษาทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับหัวข้อศึกษา

1.4.2 ศึกษาเอกสาร (Term of Reference, TOR) กฎหมายเกี่ยวกับการจัดจ้างที่ปรึกษาควบคุมงานก่อสร้างและการสัมภาษณ์ข้อมูลเบื้องต้นจากผู้ที่ทำงานในสายงานบริษัทที่ปรึกษาก่อสร้าง

1.4.3 วางโครงสร้างของปัจจัย โดยอาศัยทฤษฎีที่ได้จากการทบทวนวรรณกรรม จากข้อ 1.4.1 และ 1.4.2

1.4.4 กำหนดรูปแบบของงานวิจัยเป็นวิจัยเชิงสำรวจ และสร้างแบบสอบถามให้สอดคล้องกับกรอบแนวคิดที่ระบุขอบเขตไว้ เพื่อสำรวจหากกลยุทธ์ร่วม ของบริษัทที่ปรึกษาก่อสร้าง

1.4.5 พัฒนาแบบสอบถาม โดยทดสอบแบบสอบถามกับผู้ที่เกี่ยวข้องจากผู้เชี่ยวชาญที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดกลยุทธ์ในการประเมินงาน จำนวน 3 ท่าน ในบริษัทที่ปรึกษาก่อสร้าง เพื่อปรับปรุงแบบสอบถามให้กระชับ ชัดเจน และตรงประเด็นมากยิ่งขึ้น

1.4.6 ส่งแบบสอบถามที่ปรับปรุงแล้วให้กับบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการใช้กลยุทธ์ร่วมในบริษัทที่ปรึกษาก่อสร้างทั้งในองค์กรที่มีขนาดเล็กและขนาดกลาง

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

1.4.7 เก็บรวบรวมแบบสอบถาม ทำการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้ด้วยโปรแกรม SPSS ทดสอบความน่าเชื่อถือของสเกลและทำการวิเคราะห์เพื่อ

- เปรียบเทียบลำดับความสำคัญของปัจจัย โดยใช้ตัวชี้วัดระดับความสำคัญ
- ตรวจสอบความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัย โดยใช้ค่าสหสัมพันธ์ของ Spearman (The Spearman's Rank Correlation Coefficient)
- หาปัจจัยร่วมที่ส่งเสริมการนำกลยุทธ์มาใช้ในองค์กรบริษัทที่ปรึกษาก่อสร้างระหว่างองค์กรขนาดเล็กและขนาดกลาง โดยใช้วิธี Mann Whitney (The Wilcoxon Mann Whitney Test)

1.5 ผลที่ได้รับ

(1) กลยุทธ์ระดับธุรกิจและกลยุทธ์ระดับหน้าที่ ของบริษัทที่ปรึกษาก่อสร้างในการประมุลงานควบคุมงานก่อสร้างระหว่างโครงการของหน่วยงานราชการและเอกชน

(2) กลยุทธ์ระดับธุรกิจและกลยุทธ์ระดับหน้าที่ ของบริษัทที่ปรึกษาก่อสร้างระหว่างองค์กรที่ปรึกษาก่อสร้างขนาดกลางและขนาดเล็ก

1.6 ประโยชน์ที่จะได้รับจากงานวิจัย

จากโครงสร้างกลยุทธ์นี้จะเป็นประโยชน์กับบริษัทที่ปรึกษาก่อสร้างหรือผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการประมุลงานควบคุมการก่อสร้าง ที่สามารถนำกลยุทธ์ที่ค้นพบจากงานวิจัยฉบับนี้ ไปประยุกต์ใช้ในการประมุลงาน เพื่อเพิ่มโอกาสชนะการประมุลงานได้มากขึ้น

1.7 ขอบเขตการวิจัย

1.7.1 งานวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจในเขตพื้นที่กรุงเทพมหานครและปริมณฑล

1.7.2 ประชากร คือ บุคลากรที่ผู้ควบคุมงาน ผู้จัดการโครงการ ผู้ช่วยผู้จัดการโครงการ ผู้เกี่ยวข้องในการบริหารการก่อสร้างหรือที่ปรึกษาก่อสร้าง ที่มีประสบการณ์ในภาครัฐและภาคเอกชนในพื้นที่เขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล

1.7.3 การศึกษานี้เน้นเนื้อหาหากกลยุทธ์ระดับธุรกิจของบริษัทที่ปรึกษาก่อสร้างเท่านั้น

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

บทที่ 2

ทบทวนวรรณกรรม

2.1 บทนำ

ในบทนี้เป็นการสรุปถึงการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง โดยศึกษาจากหนังสือ วิทยานิพนธ์ เอกสารบทความ และงานวิจัยต่าง ๆ ซึ่งเป็นพื้นฐานที่สำคัญในการตีกรอบงานวิจัยที่จะศึกษา โดยจะมุ่งเน้นข้อมูลที่สำคัญ ได้แก่ ข้อมูลด้านกลยุทธ์ในองค์กร และข้อมูลด้านบริษัทที่ปรึกษาที่ก่อสร้าง ซึ่งองค์ความรู้ดังกล่าวจะสามารถนำมาใช้ในการวิเคราะห์และสร้างกรอบแนวความคิดของงานวิจัย

2.2 การศึกษาเกี่ยวกับกลยุทธ์

2.2.1 ความหมายของกลยุทธ์

Henderson [2] ได้นิยามความหมายของกลยุทธ์ว่า “กลยุทธ์เป็นการค้นหาอย่างไตร่ตรอง และรอบคอบ เพื่อจัดทำแผนปฏิบัติการที่สามารถนำไปพัฒนาความได้เปรียบในการแข่งขันและความสามารถให้แก่ธุรกิจ โดยให้ความได้เปรียบทางการแข่งขันเกิดจากการสร้างสิ่งที่มีความแตกต่างระหว่างองค์การของคุณและองค์การของคุณคู่แข่ง” โดยทั่วไปพื้นฐานของกลยุทธ์การแข่งขันประกอบด้วย (1) ความสามารถในการเข้าใจพฤติกรรมของการแข่งขันอย่างเป็นระบบที่ส่งผลกระทบต่อองค์การ ทั้งในเรื่องของคุณคู่แข่ง ลูกค้า เงิน ชุมชน และการจัดสรรทรัพยากรขององค์การ (2) ความสามารถในการนำข้อมูลทางด้านพฤติกรรมของการแข่งขันอย่างเป็นระบบในทุกมิติดังกล่าวข้างต้นมาใช้ในการวิเคราะห์ เพื่อกำหนดกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับการจัดสรรทรัพยากรขององค์การได้อย่างมีคุณภาพ (3) ความพร้อมของทรัพยากรองค์กรในการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์ (4) ความสามารถในการคาดคะเนความเสี่ยงและผลตอบแทนจากการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์ได้อย่างถูกต้องแม่นยำ และ (5) ความยินดีและเต็มใจในการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์ดังกล่าว

Coulter [3] ได้ให้คำจำกัดความว่า กลยุทธ์ หมายถึง การตัดสินใจในการดำเนินการอย่างมีเป้าหมาย ด้วยการจัดสรรทรัพยากรภายในองค์การและความสามารถหลักขององค์การให้สอดคล้องกับโอกาสและอุปสรรคจากสภาพแวดล้อมจากคำจำกัดความของคำว่ากลยุทธ์ดังกล่าว กลยุทธ์ขององค์การประกอบด้วยส่วนประกอบสำคัญ ได้แก่ (1) กลยุทธ์เป็นเรื่องที่เกี่ยวกับเป้าหมายขององค์การ (2) ผู้บริหารควรเลือกกลยุทธ์การดำเนินงานที่ช่วยให้องค์การบรรลุเป้าหมาย (3) การกำหนดกลยุทธ์อย่างมีเป้าหมายเพียงอย่างเดียวไม่เพียงพอ แต่ผู้บริหารจะต้องเน้นถึงการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติหรือกล่าวอีกนัยหนึ่งว่า กลยุทธ์ขององค์การไม่เพียงแต่เป็นสิ่งที่องค์การต้องทำ แต่เป็นสิ่งที่ต้องทำ และ (4) กลยุทธ์ขององค์การควรคำนึงถึงจุดแข็งภายในองค์การ (ทรัพยากรภายในองค์การและความสามารถหลักขององค์การ) รวมถึงโอกาสและอุปสรรคจากสภาพแวดล้อมภายนอกองค์การ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

2.2.2 ระดับของกลยุทธ์ (Levels of strategy)

จักรพงษ์ พงษ์พิง [4] ได้รวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับระดับของกลยุทธ์ สามารถแบ่งออกได้เป็น 3 ระดับ เพื่อให้สอดคล้องกับโครงสร้างขององค์กร ดังนี้

1) กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Strategy)

เป็นแผนกลยุทธ์ที่มุ่งพัฒนากลุ่มธุรกิจขององค์กร โดยจะกำหนดว่า องค์กรจะมุ่งหน้าไปในทิศทางใด ระหว่างการเจริญเติบโต (Growth), การหดตัว (Retrenchment) หรือการอยู่กับที่ (Stability) ซึ่งองค์กรจะกำหนดว่า ควรดำเนินธุรกิจอะไรบ้าง หรือองค์กรจะจัดสรรทรัพยากรไปในหน่วยธุรกิจต่าง ๆ หรือผลิตภัณฑ์ที่มีอยู่อย่างไร (Portfolio strategy) นอกจากนี้ยังมีการวางแผนว่า องค์กรจะช่วยเหลือหน่วยธุรกิจ และให้หน่วยธุรกิจเกื้อกูลกันอย่างไร (Parenting strategy) เช่น ประสานงานกัน ถ่ายโอนทรัพยากรให้กันและกัน หรือใช้ประโยชน์จากจุดแข็งขององค์กรที่มี

2) กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy)

เป็นแผนกลยุทธ์ที่มุ่งให้หน่วยธุรกิจมีความได้เปรียบในการแข่งขันเหนือคู่แข่ง ภายใต้กฎหมายและจริยธรรมทางธุรกิจ โดยจะมุ่งเน้นหาความสามารถที่โดดเด่น (Distinctive competency) ที่ให้คุณค่าต่อลูกค้าเหนือกว่าคู่แข่ง ซึ่งจะทำให้องค์กรมีความสามารถสร้างกำไรในระยะยาว โดย “ประเภทของกลยุทธ์ระดับธุรกิจ สามารถแบ่งได้ 2 ประเภท” ได้แก่ กลยุทธ์ในการแข่งขัน (Competitive Strategy) และ กลยุทธ์ความร่วมมือ (Cooperative Strategy)

● กลยุทธ์ในการแข่งขัน (Competitive Strategy)

กลยุทธ์ทั่วไป (General Strategy) สิ่งที่องค์กรอาจเลือกใช้ในการแข่งขัน คือ ประกอบด้วย 3 กลยุทธ์ คือ กลยุทธ์ความเป็นผู้นำด้านต้นทุน (Cost Leadership Strategy) กลยุทธ์การสร้างแตกต่าง (Differentiation Strategy) และกลยุทธ์การจำกัดขอบเขตหรือกลยุทธ์การมุ่งเฉพาะส่วน (Focus Strategy)

ความเสี่ยงของกลยุทธ์ในการแข่งขัน (Distinctive competency) กลยุทธ์ที่ธุรกิจเลือกและหวังให้เป็นความสามารถที่โดดเด่น อาจไม่ยั่งยืนเพราะคู่แข่งอาจมีจำนวนที่เพิ่มมากขึ้น หลากหลายขึ้น หรือแม้แต่ผู้บริโภคเปลี่ยนพฤติกรรม

การเลือกกลยุทธ์ในการแข่งขัน หลังจากพิจารณากลยุทธ์การแข่งขันแบบต่าง ๆ (Generic Strategy) และความเสี่ยงเมื่อเลือกกลยุทธ์นั้น องค์กรอาจเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับจุดอ่อน/จุดแข็งขององค์กร ไม่ว่าจะเป็นทักษะ, ทรัพยากร, หรือแม้แต่ขีดความสามารถที่องค์กรมีอยู่

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

กลยุทธ์ (Competitive tactics) เป็นสะพานที่เชื่อมโยงระหว่างกลยุทธ์และการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ โดยกลวิธีจะอธิบายว่าการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัตินั้นจะทำเมื่อไหร่ ทำที่ไหน และทำอย่างไร

- **กลยุทธ์ความร่วมมือ (Cooperative Strategy)**

การฮั้วหรือการร่วมมือกันแบบมีข้อตกลง (Collusion) เป็นการร่วมมือกันของผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมในการควบคุมกลไกทางธุรกิจ แบ่งได้ 2 ประเภทคือ ฮั้วทางตรง (Explicit) และฮั้วทางอ้อม (Tacit)

การเป็นพันธมิตรทางธุรกิจ (Strategic alliances) เป็นการร่วมมือกันของผู้ประกอบการ เพื่อให้ได้ผลประโยชน์ร่วมกัน การเป็นพันธมิตรกันมีหลายลักษณะ ซึ่งสามารถแบ่งได้ตามระดับของความร่วมมือกัน ได้ดังนี้

- การร่วมมือกันน้อยที่สุด เป็นการตกลงกันระหว่างองค์กรเพื่อตั้งคอนซอร์เทียม (Mutual service consortia) เพื่อทำบางอย่างที่เอื้อประโยชน์กับทุกฝ่าย

- การร่วมมือกันปานกลาง นิยมมากที่สุด แบ่งได้ 2 กรณี คือ

- กิจการร่วมค้า (Joint venture) เป็นการนำทุนมาร่วมกันและรับผิดชอบแทนจากการร่วมทุนนั้นตามสัดส่วนที่ตกลงกัน
- การให้สิทธิ์/การซื้อสิทธิ์ (Licensing agreement) บริษัทหนึ่งขาย License ให้กับอีกบริษัทหนึ่งในการผลิตและจำหน่ายสินค้าในตลาดอันหนึ่ง

- การร่วมมือกันมากที่สุด : การเป็นหุ้นส่วนตามห่วงโซ่อุปทาน

- **เทคนิคการกำหนดกลยุทธ์ระดับธุรกิจ ต้องอาศัยเครื่องมือเชิง**

ปริมาณ ช่วยกำหนดกลยุทธ์ให้มีเหตุผล เช่น ตารางสรุปผลการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกธุรกิจ (External factor analysis summary, EFAS) ตารางสรุปผลการวิเคราะห์ปัจจัยภายในธุรกิจ (Internal Factor Analysis Summary, IFAS) TOWS matrix (Threat-Opportunity-Weakness-Strength) และ SPACE matrix (Strategic Position and Action Evaluation)

3) กลยุทธ์ระดับหน้าที่ (Functional Strategy)

เป็นการกำหนดกลยุทธ์ที่ครอบคลุมวิธีการในการแข่งขันและดำเนินงานของหน่วยงานระดับปฏิบัติการต่าง ๆ เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์และกลยุทธ์ทั้งในระดับองค์กรและระดับธุรกิจ ซึ่งเน้นถึงการใช้ทรัพยากรองค์การให้เกิดประโยชน์มากที่สุดตั้งนั้น กลยุทธ์ระดับหน้าที่อาจเรียกอีกชื่อหนึ่งว่า กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ (Operational Strategy) เป็นกลยุทธ์เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่นอนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

2.3 กลยุทธ์ระดับธุรกิจของบริษัทที่ปรึกษาก่อสร้าง

งานวิจัยฉบับนี้จะมุ่งเน้นเรื่อง กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy) ของบริษัทที่ปรึกษาก่อสร้าง โดยผู้เขียนจะแสดงรายละเอียดของกลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy) ไว้ดังนี้

กลยุทธ์ระดับธุรกิจของบริษัทที่ปรึกษาก่อสร้าง

ตามที่คุณเขียนได้ทำการศึกษากลยุทธ์ของบริษัทที่ปรึกษาก่อสร้าง พบงานวิจัยที่บ่งบอกรายละเอียดดังกล่าวค่อนข้างน้อย ผู้เขียนค้นพบ 2 บทความที่น่าสนใจ ได้แก่ การพัฒนาเกณฑ์การประเมินสมรรถนะวิศวกรโยธาในบริษัทที่ปรึกษาบริหารโครงการก่อสร้างซึ่งถูกรวบรวมโดยสุรโชติ ณะนัชสุข [5] และแบบจำลองทางคณิตศาสตร์สำหรับทำนายความสามารถในการแข่งขันของบริษัท A/E/C ของจีน (A = Architect, E = Engineer, C = Contractor) ซึ่งถูกรวบรวมโดย Ling et al. [6] ผู้เขียนจึงขอหนึ่งในบทความที่น่าสนใจดังกล่าวมาเบื้องต้น ให้อยู่ในส่วนของบททบทวนวรรณกรรมด้วย จากนั้นจึงจะนำข้อมูลดังกล่าว ไปตีกรอบความคิดของผู้เขียนเอง โดยอาศัยจากการวิเคราะห์ด้วยประสบการณ์ทำงานของผู้เขียน

Talk [7] กล่าวว่า วัตถุประสงค์ของการนำหลักสมรรถนะมาใช้ในองค์กร คือเพื่อใช้เป็นมาตรฐานการประเมินศักยภาพ ในการปฏิบัติงานของบุคลากรเพื่อให้สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์และวิสัยทัศน์ขององค์กรนอกจากนี้ยังสามารถนำไปใช้เป็นเครื่องมือสำคัญของการบริหารทรัพยากรบุคคลในด้านต่าง ๆ ดังแสดงในรูปที่ 2.2



รูปที่ 2.2 การประยุกต์ใช้สมรรถนะที่พึงประสงค์ Talk [7]

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

1) การฝึกอบรม (Training) สามารถใช้มาตรฐานของคุณลักษณะในการออกแบบการฝึกอบรมแบบเป็นทางการและการฝึกอบรมในขณะที่ปฏิบัติงาน (on-the- job training)

2) กลยุทธ์และการวางแผนทางธุรกิจ (Strategy and Business) ในการวางแผนกลยุทธ์องค์กรต้องทำการตรวจสอบทั้งจุดแข็ง (Strength) จุดอ่อน (Weakness) โอกาส (Opportunity) และอุปสรรค (Threat) หรือทำ SWOT

3) การบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management) จะต้องมีความเข้าใจอย่างชัดเจนในเรื่องของมาตรฐานคุณลักษณะที่ต้องใช้ในงานเฉพาะซึ่งฝ่ายจัดการควรแจ้งให้พนักงานทราบว่าต้องปฏิบัติงานในลักษณะใดรวมถึงบอกวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานด้วย

4) การออกแบบลักษณะงาน (Job Design) ช่วยในการตัดสินใจว่าจะให้ใครทำอะไร และจะต้องใช้พนักงานจำนวนเท่าไรในแต่ละงานรวมทั้งต้องการทักษะใดเป็นพิเศษทั้งนี้เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

5) การวางแผนสืบทอดตำแหน่ง (Succession Planning) องค์กรควรมีการวางแผนให้พนักงานอย่างเหมาะสมโดยอาจพิจารณาการเลื่อนขั้นหรือการโยกย้ายตำแหน่งตามคุณลักษณะที่ได้ปฏิบัติงานเป็นผลสำเร็จและสามารถวัดได้ด้วยการทดสอบตามระดับคุณลักษณะที่องค์กรกำหนดเป็นมาตรฐานเป็นการสร้างแรงจูงใจให้กับพนักงานเห็นว่าการพัฒนาตนตามคุณลักษณะเป็นหนทางสู่ความสำเร็จในสายอาชีพของตน

6) ระบบข้อมูลทรัพยากรบุคคล (Human Resource Information System-HRIS) คุณลักษณะจะเป็นฐานข้อมูลในด้านความต้องการเกี่ยวกับทรัพยากรบุคคลในองค์กรซึ่งมาตรฐานคุณลักษณะจะบอกได้ว่าองค์กรต้องการพนักงานในลักษณะใดอาจจะเป็นประโยชน์ในการรับสมัครพนักงานใหม่นอกจากนี้ยังช่วยกำหนดความจำเป็นในการฝึกอบรมด้วย

7) การพัฒนาความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Development) มาตรฐานคุณลักษณะมีประโยชน์ 2 ประการคือเป็นการช่วยกำหนดระดับงานในปัจจุบันและช่วยในการวางแผนอาชีพระยะยาว

8) การสรรหาบุคลากร (Recruitment) การระบุคุณลักษณะที่จำเป็นในการทำงานระดับต่าง ๆ จะช่วยให้เกิดระบบในการสรรหาและคัดเลือกผู้ที่ต้องการเข้ามาร่วมงานกับองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพช่วยให้ผู้สมัครพัฒนาทักษะที่ตนเองยังขาดอยู่และช่วยให้ผู้สัมภาษณ์สามารถคัดเลือกคนเข้าทำงานด้วยการกลั่นกรองคุณลักษณะของผู้สมัครงานในระดับหนึ่งว่ามีคุณลักษณะตามที่องค์กรต้องการหรือไม่

9) การเจรจาต่อรอง (Enterprise bargaining) เมื่อมีการเจรจาต่อรองเรื่องเงินเดือนหรือการเปลี่ยนแปลงการทำงานการกำหนดคุณลักษณะจะช่วยได้มากโดยฝ่ายจัดการและฝ่าย

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

พนักงานจะต้องมีความชัดเจนว่าต้องการอะไรในการปฏิบัติงานเพื่อให้งานบรรลุผลสำเร็จและใช้คุณลักษณะนั้นในการเจรจาต่อรองเกี่ยวกับการพัฒนาทักษะหรือการจัดสรรเงินค่าตอบแทนที่เพิ่มขึ้น ได้จากการศึกษาเกี่ยวกับระบบสมรรถนะ (Competency) ทั้งหมดที่กล่าวมาข้างต้นเพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการศึกษาระบบการประเมินสมรรถนะของวิศวกรโยธาใน บริษัท ที่ปรึกษาบริหารโครงการก่อสร้างซึ่งนำวิธีการกำหนดสมรรถนะจากการวิเคราะห์งาน (Task Analysis) โดยการจำแนกหน้าที่ความรับผิดชอบของวิศวกรโยธาใน บริษัท ที่ปรึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพการให้บริการในวิชาชีพที่ปรึกษาบริหารโครงการก่อสร้างต่อไป

Ling et al. [6] ได้ทำการศึกษาเรื่อง กลยุทธ์ที่บริษัท A/E/C ของจีนใช้ในการแข่งขันกับบริษัท A/E/C อื่น ๆ ในประเทศจีน

1) ทฤษฎีเพื่อประเมินความสามารถในการแข่งขันในจีน

โดยทั่วไปจะศึกษาความสามารถในการแข่งขันโดยใช้กรอบของ Porter [10] สำหรับกลยุทธ์การแข่งขัน กลยุทธ์ความสามารถในการแข่งขันทั่วไปของ Porter [10] ถูกใช้เพื่อตรวจสอบความสามารถในการแข่งขันของบริษัท A/E/C เนื่องจากเป็นหนึ่งในรูปแบบการวางแผนธุรกิจที่ได้รับการยอมรับมากที่สุดมีความเกี่ยวข้องกับบริษัทก่อสร้างโดยทั่วไปและสถาปนิก นักออกแบบ และผู้สำรวจปริมาณ

ความสามารถในการแข่งขันมีรากฐานทางทหารที่แข็งแกร่งและมีการใช้อุปมาอุปมัยเพื่ออธิบายการแข่งขันในการทำเครื่องหมายและธุรกิจในประเทศจีน Art of War ของซุนวูเป็นกลยุทธ์ทางทหารที่เกี่ยวข้องมากที่สุดในการให้ข้อมูลงานวิจัยนี้เนื่องจากมีความรู้ที่ครอบคลุมเกี่ยวกับยุทธศาสตร์การสงครามเศรษฐกิจและนโยบายระดับชาติและได้นำไปใช้กับธุรกิจ

ในประเทศจีนระบบเครือข่าย (หรือที่เรียกว่า guanxi) เป็นความสามารถในการแข่งขันที่สำคัญ การศึกษานี้นำทฤษฎีเครือข่ายฝังตัวของ Granovetter [8] มาใช้เพื่อทำความเข้าใจกับ guanxi ทฤษฎีเครือข่ายของการฝังตัวแสดงให้เห็นว่าธุรกรรมทางเศรษฐกิจยังรวมถึงพันธะทางสังคมพันธะทางเครือญาติความรู้เกี่ยวกับตัวตนของทรานแซคเตอร์และความสัมพันธ์ในอดีตระหว่างทรานแซคเตอร์ ควรมองไปไกลกว่าความสัมพันธ์เชิงโปรและความสัมพันธ์ทางการตลาดและให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์ทางสังคม

จากที่กล่าวมาข้างต้นจึงมีการตั้งสมมติฐานว่าบริษัทใช้กลยุทธ์ Competitive ทั่วไปซึ่งประกอบด้วยความเป็นผู้นำด้านต้นทุนการสร้างความแตกต่างและกลยุทธ์การมุ่งเน้น เพื่อให้สามารถแข่งขันได้ เนื่องจากวัฒนธรรมจีนอยู่ในซึ่งได้รับการสนับสนุนจาก Art of War ของซุนวูจึงมีการตั้งสมมติฐานว่ากลยุทธ์ทางทหารของซุนวูยังฝังอยู่ในกลยุทธ์ทางธุรกิจของบริษัท A/E/C ของจีน จีน

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ยังเป็นที่รู้จักกันดีในเรื่องการพึ่งพา Relationships (guanxi) ในการดำเนินธุรกิจดังนั้นกลยุทธ์เครือข่าย จึงอาจใช้เพื่ออธิบายประสิทธิภาพการแข่งขันของบริษัท A/E/C ของจีน

2) องค์ประกอบของความสามารถในการแข่งขัน

ความสามารถในการแข่งขันของบริษัทอาจมีส่วนประกอบหลายอย่างบริษัทที่สามารถแข่งขันได้ถูกตั้งสมมติฐานว่าจะสามารถชนะโครงการจำนวนมากและมีมูลค่าสูง ต่อไปพวกเขามีแนวโน้มที่จะมีผลการดำเนินงานทางการเงินที่เหนือกว่าในรูปแบบของความสามารถในการขายที่สูง นอกจากนี้ firms ที่สามารถแข่งขันได้จะแสดงประสิทธิภาพในระดับสูง Konchar และ Sanvido [9] ได้วัดประสิทธิภาพในแง่ของต้นทุนต่อหน่วยความเร็วในการก่อสร้างความเร็วในการจัดส่งการเติบโตของต้นทุนการเติบโตตามกำหนดการและการวัดคุณภาพหลาย ๆ องค์ประกอบเพิ่มเติมของประสิทธิภาพ ได้แก่ ความคาดหวังของผู้ใช้ความพึงพอใจของผู้เข้าร่วมผลการดำเนินงานด้านสิ่งแวดล้อมสุขภาพและความปลอดภัยและคุณค่าเชิงพาณิชย์ Ling et al. [6] เพิ่มความพึงพอใจของเจ้าของและประสิทธิภาพการบริหารของเจ้าของในการวัดผลการดำเนินงาน ในการศึกษาทำนายผลการดำเนินงานของโครงการในประเทศจีนอัตรากำไรขั้นต้นและความพึงพอใจของสาธารณชนเป็นองค์ประกอบบางส่วนที่ใช้ในการส่งเสริมประสิทธิภาพของโครงการ

ภาพลักษณ์สาธารณะของบริษัทสถาปนิกผู้ออกแบบ เป็นอีกหนึ่งความสามารถในการแข่งขันที่เป็นไปได้บริษัทที่ดำเนินธุรกิจในตลาดการก่อสร้างของจีนไม่ควรพยายามเพียงเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าเป้าหมายของตน แต่ในขอบเขตที่กว้างขึ้นคือลูกค้าที่มีศักยภาพหรือลูกค้าด้วยเนื่องจากประชาชนเป็นตัวแทนของผู้ใช้ปลายทางที่ใช้ผลิตภัณฑ์หรือบริการจริง ๆ นอกเหนือจากการจ่ายบิลสำหรับผลิตภัณฑ์นั้น

การทบทวนข้างต้นแสดงให้เห็นว่าอาจใช้องค์ประกอบหลายอย่างเพื่อวัดความสามารถในการแข่งขัน มีการตัดสินใจเลือกส่วนประกอบที่เหมาะสมจำนวนมากที่ผู้ตอบแบบสอบถามจะให้คำตอบโดยไม่ผิดพลาดจนเกินควร นอกจากนี้ยังไม่มี การตรวจสอบประสิทธิภาพความสามารถในการแข่งขันของบริษัท A/E/C ของจีน แต่ได้รับการศึกษาโดยการเปรียบเทียบบริษัทกับคู่แข่งดังนั้นจึงมีการเลือกส่วนประกอบที่สามารถเปรียบเทียบได้อย่างมีความหมายระหว่างบริษัทขององค์ประกอบของความสามารถในการแข่งขันที่นำมาใช้ในการศึกษานี้ ได้แก่ บริษัทสามารถแข่งขันได้เพื่อให้ได้มาซึ่งโครงการจำนวนมาก ; บริษัทมีความสามารถในการแข่งขันในการชนะโครงการมูลค่าสูง ; บริษัทมี Profitability ในระดับสูง; คุณภาพของผลิตภัณฑ์/บริการของบริษัทสามารถแข่งขันได้ ; บริษัทมีความสามารถในการแข่งขันในการบรรลุความพึงพอใจของลูกค้า ; บริษัทมีความสามารถในการแข่งขันในการบรรลุภาพลักษณ์สาธารณะที่ดี ; และ บริษัทสามารถแข่งขันได้ในการส่งมอบผลิตภัณฑ์/บริการอย่างรวดเร็ว เป็นที่ยอมรับว่ามีส่วนประกอบอื่น ๆ ที่อาจใช้ด้วย

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

เพื่อวัดความสามารถในการแข่งขันและตัวอย่างหนึ่งคือ "ต้นทุนต่อหน่วย" สิ่งนี้ไม่ถูกนำมาใช้เนื่องจากภาษาจีนจัดการกับโปรเจกประเภทต่าง ๆ และต้นทุนต่อหน่วยจะแตกต่างกันไปในแต่ละโครงการและโครงการหนึ่งไปอีกโครงการหนึ่ง

3) กลยุทธ์การแข่งขันทั่วไป

Porter [10] ตั้งสมมติฐานว่าการจะประสบความสำเร็จในธุรกิจจำเป็นต้องใช้กลยุทธ์การแข่งขันทั่วไปที่ประกอบไปด้วยความเป็นผู้นำด้านต้นทุนความแตกต่างและการมุ่งเน้น ดังนี้

3.1) ผู้นำต้นทุน

ด้วยกลยุทธ์ที่ใช้ต้นทุนเป็นฐานบริษัทสามารถปรับปรุงจุดยืนในการแข่งขันได้โดยการลดต้นทุนการผลิตและการตลาด ผู้นำด้านต้นทุน - เรือต้องการการบริหารจัดการเพื่อมุ่งเน้นความสนใจไปที่การแข่งขันโดยใช้ต้นทุนต่ำ สิ่งนี้จำเป็นที่ระบบและขั้นตอนต่าง ๆ จะถูกนำไปสู่การควบคุมต้นทุนและเสนอราคาที่สำคัญสำหรับผลิตภัณฑ์ / บริการของบริษัท

เพื่อลดต้นทุนของผลิตภัณฑ์ / บริการจำเป็นต้องลดต้นทุน

ของการดำเนินงานของพวกเขา Winch และ Schneider [11] พบว่าบริษัท Architectural บางตัวทำเช่นนี้โดยใช้การออกแบบเดียวกันซ้ำ ๆ สำหรับองค์ประกอบการสร้างบางอย่างขึ้นอยู่กับ CAD เป็นอย่างมากมีค่าโสหุ้ยต่ำและการจ้างช่างเทคนิคมากกว่าสถาปนิก ต้นทุนการดำเนินการสามารถลดลงได้โดยการลดต้นทุนการจัดซื้อวัสดุและอุปกรณ์และต้นทุนด้านกำลังคน

บริษัท ต่าง ๆ จำเป็นต้องลดต้นทุนในกิจกรรมการบริหารเพื่อให้สามารถแข่งขันด้านต้นทุนได้ บริษัท รับเหมาก่อสร้างมีทางเลือกในการใช้ประโยชน์จากความสามารถในการบริหารเพื่อเป็นแหล่งของความก้าวหน้าในการแข่งขันโดยเน้นการลดต้นทุนและปรับปรุงประสิทธิภาพด้านต้นทุนในการดำเนินงานและกิจกรรมในแผนกต่าง ๆ

การลงทุนในเทคโนโลยีเป็นวิธีหนึ่งในการลดต้นทุน แนวทางในการลงทุนในเทคโนโลยีคือการเพิ่มขึ้นของต้นทุน Efficiency โดยการลดจำนวนคนงาน เทคโนโลยีขั้นสูงช่วยให้บริษัทสามารถจัดการโครงการขนาดใหญ่ได้ซึ่งจะช่วยให้สามารถใช้ประโยชน์จากการประหยัดจากขนาดได้

บริษัท จำเป็นต้องเรียนรู้อย่างต่อเนื่องเพื่อลดค่าใช้จ่ายเนื่องจากสิ่งนี้ทำให้ความสามารถของบริษัทลดลง การทำงานในโครงการหนึ่งต่อจากอีกโครงการหนึ่งจะช่วยให้คุณสะสมประสบการณ์ได้ซึ่งจะช่วยเพิ่มเส้นโค้งการเรียนรู้ด้วยการลดค่าใช้จ่ายเพิ่มเติม บริษัท ต่าง ๆ จำเป็นต้องตรวจสอบให้แน่ใจว่าพนักงานของตนได้รับการฝึกอบรมอย่างสม่ำเสมอเพื่อช่วยให้พวกเขาบรรลุกลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุน แม้ว่ากระบวนการก่อสร้างในประเทศจีนจะต้องพึ่งพาการใช้

แรงงานคนเป็นอย่างมาก แต่แรงงานราคาถูก แต่ไม่มีทักษะก็อาจเพิ่มความจำเป็นในการทำงานซ้ำซึ่งอาจทำให้ต้นทุนเพิ่มขึ้น การฝึกอบรมพนักงานจึงเป็นแนวปฏิบัติที่สำคัญ

นอกจากนี้ บริษัท ต่าง ๆยังสามารถลดราคาซัพพลายเออร์ของตนเพื่อให้สามารถเสนอผลิตภัณฑ์ / บริการได้ในราคาที่ถูกลง เพื่อให้แน่ใจว่าคุณภาพไม่ได้ถูกนำมาประกอบกันจำเป็นต้องเลือกซัพพลายเออร์อย่างรอบคอบ แนวทางปฏิบัติอย่างหนึ่งภายใต้ความเป็นผู้นำด้านต้นทุนคือการมี การเชื่อมโยงในแนวตั้งที่เสนอความเป็นไปได้สำหรับผู้รับเหมาช่วงต่าง ๆ ในการทำงานร่วมกันผ่านการประสานงานอย่างเป็นระบบและการสื่อสารที่เหมาะสมในพันธมิตรระยะยาว การเสริมสร้างห่วงโซ่อุปทานโดยการสร้างห่วงโซ่อุปทานใหม่เพื่อให้บริการการก่อสร้างที่ดีขึ้นก็เป็นวิธีหนึ่งในการบรรลุความเป็นผู้นำด้านต้นทุน

บริษัท อาจต้องลดการเปลี่ยนแปลงกระบวนการผลิตให้น้อยที่สุดเพื่อไม่ให้เสียค่าใช้จ่ายที่ไม่จำเป็น การเปลี่ยนแปลงที่ไม่ได้ตรวจสอบอาจนำไปสู่ค่าใช้จ่ายเพิ่มเติม ดังนั้น firms ควรติดตามการเปลี่ยนแปลงอย่างใกล้ชิดเพื่อให้แน่ใจว่าส่วนต่างราคาไม่ได้รับผลกระทบจากค่าใช้จ่ายเพิ่มเติมที่ลูกค้าไม่สามารถขอคืนได้

จากการศึกษาของ Porter [10] และการศึกษาก่อนหน้านี้วิธีการที่จะบรรลุความเป็นผู้นำด้านต้นทุนได้ดำเนินการในบริษัท : เรียนรู้อย่างต่อเนื่องบริษัทสร้างการเชื่อมโยงแนวตั้ง, บริษัท ลงทุนในเทคโนโลยี, บริษัทลดราคาซัพพลายเออร์, บริษัทรับประกันห่วงโซ่คุณค่า, บริษัทลดต้นทุนในการดำเนินงาน, บริษัทลดต้นทุนในกิจกรรมการบริหาร, บริษัทหลีกเลี่ยงการเปลี่ยนแปลงกระบวนการ, พนักงานของบริษัทได้รับการฝึกอบรมเป็นประจำ และบริษัทเสนอราคาต่ำสำหรับผลิตภัณฑ์/บริการ

3.2) ความแตกต่าง

กลยุทธ์ที่สองของความสามารถในการแข่งขันคือการสร้างความแตกต่างโดยที่บริษัทสร้างความแตกต่างให้กับผลิตภัณฑ์และบริการของตน วิธีหนึ่งในการสร้างความแตกต่างคือการนำเสนอผลิตภัณฑ์/บริการที่มีคุณลักษณะเฉพาะ ด้วยการนำเสนอผลิตภัณฑ์และบริการที่เป็นเอกลักษณ์ร่วมกับการตลาดเชิงสร้างสรรค์บริษัทสามารถสร้างและรักษาการจดจำแบรนด์ที่แข็งแกร่งและความภักดีของลูกค้า

บริษัท ที่ดำเนินกลยุทธ์สร้างความแตกต่างจะมีเทคนิคการออกแบบที่เหนือกว่าหรือใช้เทคโนโลยีการก่อสร้างที่เหนือกว่าหรือการกำหนดอายุคนในการส่งมอบผลิตภัณฑ์/บริการ Ling et al. [6] พบว่าการนำเสนอผลิตภัณฑ์/บริการพิเศษที่มีคุณภาพที่เหนือกว่าแนวคิดใหม่ ๆ และการจัดการที่เหนือกว่าเป็นแนวทางปฏิบัติบางประการที่ช่วยให้บริษัทสามารถสร้างความแตกต่างได้

นอกจากนี้ยังสามารถสร้างความแตกต่างได้โดยการนำเสนอ Output คุณภาพสูงซึ่งเป็นแนวทางปฏิบัติที่จำเป็นต้องมี Input คุณภาพสูง ปัจจัยการผลิตที่มีคุณภาพสูง ได้แก่ การจัดการ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

โครงการที่ดีพนักงานที่มีความสามารถสูงและมีแรงจูงใจในตนเองตลอดจนพนักงานที่มีความสามารถในตนเองที่มีความเชี่ยวชาญด้านเทคนิคสูง

นอกจากนี้ยังสามารถสร้างความแตกต่างได้เมื่อบริษัทนำเสนอผลิตภัณฑ์/บริการที่เป็นนวัตกรรมใหม่ บริษัท สามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันได้โดยการคิดค้นและแข่งขันบนพื้นฐานของนวัตกรรมผลิตภัณฑ์หรือกระบวนการ การลงทุนในการวิจัยและพัฒนาเป็นสิ่งจำเป็นในการออกแบบกระบวนการและวิธีการก่อสร้างใหม่ โครงสร้างองค์กรทางเลือกและวิธีการจัดท่าใหม่ ด้วยการส่งเสริมนวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์รวมถึงการสร้างชื่อเสียงในด้านความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีจึงมั่นใจได้ว่าจะสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้ารายใหม่ ๆ รวมทั้งตอบสนองความต้องการของลูกค้าที่มีอยู่เพื่อให้มีเอกลักษณ์เฉพาะตัว

นอกจากนี้ บริษัทควรให้บริการที่ครอบคลุมแก่ลูกค้าเพื่อสร้างความแตกต่างจากคู่แข่ง การสร้างความแตกต่างของผลิตภัณฑ์ในการก่อสร้างสามารถทำได้โดยการนำเสนอวิธีการจัดการโครงการที่หลากหลายตั้งแต่การก่อสร้างไปจนถึงการออกแบบขยายไปสู่บรรจุภัณฑ์ทางการเงินขยายไปสู่การว่าจ้างและการจัดการด้านสาธารณูปโภคให้การทบทวนด้านวิศวกรรมคุณค่าและความสามารถในการสร้าง การให้บริการแบบรวมหรือแบบครบวงจร (เช่นบริการที่ปรึกษาแบบครบวงจรครอบคลุมห่วงโซ่คุณค่าทั้งหมด)

การใช้ Porter [10] และการศึกษาอื่น ๆ วิธีการที่เป็นไปได้ในการสร้างความแตกต่างได้ดำเนินการเป็น บริษัทนำเสนอผลิตภัณฑ์/บริการที่มีคุณลักษณะเฉพาะ, บริษัทนำเสนอเทคโนโลยีการออกแบบที่เหนือกว่าหรือใช้เทคโนโลยีการก่อสร้างที่เหนือกว่าหรือการจัดการในการส่งมอบผลิตภัณฑ์/บริการบริษัททำให้แน่ใจว่าคุณภาพของอินพุตสูง, บริษัทให้อาต์พุตคุณภาพสูง, บริษัทจัดเตรียมผลิตภัณฑ์/บริการที่ไม่ได้มาตรฐาน และบริษัทนำเสนอบริการที่ครอบคลุมแก่ลูกค้า

3.3) Focus

บริษัทอาจบรรลุข้อได้เปรียบเชิงกลยุทธ์โดยการเลือกที่จะเชี่ยวชาญและมุ่งเน้นไปที่ตลาดเฉพาะกลุ่มแทนที่จะแข่งขันในวงกว้างในตลาด นอกจากนี้ยังสามารถโฟกัสเป็นขอบเขตของการแข่งขันซึ่งหมายถึงการตัดสินใจของบริษัทเกี่ยวกับความกว้างของธุรกิจที่มุ่งเน้น บริษัทควรมุ่งเน้นไปที่พื้นที่ทางภูมิศาสตร์และโครงการลูกค้าและบริการบางประเภท

Kale และ Arditi [12] แนะนำให้ใช้ผลิตภัณฑ์/บริการและแนวทางการตลาดที่แคบซึ่งจะช่วยให้การก่อสร้างสามารถรวบรวมทรัพยากรและความพยายามในการเพิ่มขีดความสามารถเพื่อตอบสนองความต้องการเฉพาะของลูกค้า การมุ่งเน้นไปที่กลุ่มตลาดยังช่วยให้บริษัทได้รับประสบการณ์พิเศษของเงื่อนไขและแนวโน้มภายในกลุ่มตลาดนั้นซึ่งจะช่วยเพิ่มการตอบสนอง

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

แนวทางปฏิบัติที่เป็นไปได้สำหรับกลยุทธ์การโปกส์จะดำเนินการในบริษัทให้บริการหนึ่งหรือสองตลาดการก่อสร้างทางภูมิศาสตร์เฉพาะในประเทศจีน, บริษัทดำเนินธุรกิจในส่วนตลาดการก่อสร้างที่เฉพาะเจาะจง, บริษัทบริการเฉพาะกลุ่มลูกค้าเฉพาะ และบริษัทนำเสนอผลิตภัณฑ์/บริการที่หลากหลาย

4) กลยุทธ์ทางทหาร: ศิลปะแห่งสงครามของซุนวู

ในโลกธุรกิจเช่นเดียวกับในสงครามต้องมีปัจจัยหลายอย่างในการแข่งขันเช่นวัฒนธรรมนโยบายทรัพยากรและการแข่งขัน

พิจารณามีการตั้งสมมติฐานว่าผู้จัดการของเงินบริษัท A/E/C จะพิจารณากลยุทธ์ทางทหารเมื่อกำหนดกลยุทธ์การแข่งขัน ศิลปะแห่งสงครามของซุนวูเป็นหนึ่งในกลยุทธ์ทางทหารของจีนที่เป็นที่รู้จักมากขึ้นซึ่งถูกนำไปใช้กับเวทีธุรกิจโดยนักวิจัยหลายคน เช่น

ศิลปะแห่งสงครามของซุนวูตั้งอยู่ในบริบททางทหารเมื่อ 400 ปีก่อนคริสตกาลและได้รับการแปลอย่างกว้างขวาง เช่น หลักการทางทหารที่เกี่ยวข้องกับความสามารถในการแข่งขันทางธุรกิจมีลักษณะวิภาษวิธีและกลยุทธ์ทั่วไปของ Porter ยังไม่ได้รับการคัดเลือกเพื่อสนับสนุนการศึกษานี้ มุมมองวิภาษคือชัยชนะเป็นทั้งที่คาดเดาได้และคาดไม่ถึง กลยุทธ์ได้รับการออกแบบก่อนสงครามและสร้างขึ้นในช่วงสงคราม และการชนะสงครามคือการชนะทั้งก่อนและระหว่างสงครามจากการพิจารณาเหล่านี้ในบริบทของการคิดเชิงกลยุทธ์และการประยุกต์ใช้การกำหนดอายุเชิงกลยุทธ์ หลักการสามประการ ได้แก่ ความรวดเร็วความสามารถในการปรับตัวและความชาญฉลาดของตลาด เป็นสิ่งที่สามารถระบุได้เพื่อการทบทวนเพิ่มเติม

4.1) ความรวดเร็ว

กลยุทธ์ความรวดเร็วของซุนวูทำได้โดยอาศัยจังหวะเวลาการทำงานร่วมกันและความเร็ว ในแง่ของระยะเวลากลยุทธ์ของซุนวูสนับสนุนว่าผู้เข้าร่วมจะต้องเลือกเวลาที่เหมาะสมในการเข้าสู่การต่อสู้เพื่อโจมตีคู่แข่ง สิ่งนี้คล้ายกับมุมมองของ Kotler ที่ว่าหากการดำเนินกลยุทธ์ของบริษัทรวดเร็วกว่าคู่แข่งสถานะของผู้บุกเบิกและการเริ่มต้นใหม่อาจเป็นผลมาจากมัน เพื่อให้แน่ใจว่าตรงเวลาความเร็วของการดำเนินการในการเปลี่ยนปัจจัยการผลิต (ทรัพยากร) เป็นผลผลิต (ผลิตภัณฑ์/บริการ) มีความสำคัญเพื่อให้แน่ใจว่าผลิตภัณฑ์จะถูกส่งตรงเวลา

สำหรับการทำงานร่วมกันหลักการของซุนวูคือ “เมื่อน้ำไหลแรง ก้อนหินมันเป็นเพราะโมเมนตัมของมัน” นี่หมายความว่าการทำงานร่วมกันของการกระทำที่หลากหลายสามารถเอาชนะคู่แข่งได้ทำให้พวกเขาไม่มีเวลาคิดตอบโต้หรือพัฒนาการป้องกันที่มีประสิทธิภาพ Sarshar และ Isikdag [13] พบว่าเพื่อรองรับความต้องการที่เปลี่ยนแปลงบริษัท A/E/C ควรจะดีในการบูรณาการการทำงานร่วมกันและการปรับปรุงกระบวนการ ดังนั้นการวางแผนโดยละเอียดจึงเป็นสิ่งจำเป็น

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ในบริบทของโครงการก่อสร้างบริษัท A/E/C ควรตอบสนองต่อความต้องการของตลาดอย่างทันท่วงทีและดำเนินโครงการได้อย่างรวดเร็ว แนวทางปฏิบัติเพื่อให้บรรลุความรวดเร็วนั้นเกี่ยวข้องกับทั้งกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการตลาดและกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับโครงการ Hastak et al. [14] เสนอว่าต้องรวดเร็วบริษัทควรพิจารณาเป็นผู้เสนอญัตติและกำจัดเวลาและการสูญเสียทรัพยากรอื่น ๆ ภายในการดำเนินการหรือกระบวนการผลิตที่แตกต่างกัน

มีความเป็นไปได้ที่จะปรับปรุงความเร็วของการดำเนินการในกระบวนการจัดส่งโดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อลูกค้า/เจ้าของให้ความสำคัญกับประสิทธิภาพที่รวดเร็ว เพื่อให้มั่นใจว่าลูกค้าพึงพอใจ บริษัท A/E/C ควรรองรับคำขอของลูกค้าอย่างรวดเร็ว

4.2) ความสามารถในการปรับตัว

จากมุมมองของขบวนการความสามารถในการปรับตัวเกิดขึ้นได้โดย “ การมีรูปร่างที่มีอยู่จริง ” และ “ การปรับแผนตามการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม ” Lansley [15] พบว่าบริษัทผู้รับเหมาที่มีอยู่ซึ่งสามารถปรับตัวให้เข้ากับความต้องการที่เปลี่ยนแปลงไปของสภาพแวดล้อมคือผู้ที่ (1) มีวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและระบุไว้อย่างชัดเจนซึ่งได้รับการสนับสนุนจากความมุ่งมั่นในการจัดการที่แข็งแกร่ง (2) พิจารณาสวัสดิการของพนักงาน (3) เน้นขวัญกำลังใจและความพึงพอใจในงานของพนักงานในระดับสูง (4) ส่งเสริมกลยุทธ์การวางแผนองค์กรที่มีประสิทธิผล (5) มีกลไกการตรวจจับตลาดที่มีประสิทธิภาพ (6) ใช้ความรู้และศักยภาพของพนักงานอย่างเต็มที่ในการตัดสินใจทุกด้าน (7) มีรูปแบบการบริหารโดยเน้นพนักงานที่แข็งแกร่ง และ (8) มีโครงสร้างองค์กรแบบอินทรีย์ แนวทางปฏิบัติอื่น ๆ ในการพัฒนาศักยภาพ ได้แก่ การฝึกอบรมพนักงานวิธีการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบและการใช้แบบจำลองบริษัท edibles ที่ใช้ฟังก์ชันและความเป็นไปได้เชิงตัวเลขเพื่อตอบสนองต่อความต้องการในการผลิต Gil et al. [16] เสนอแนะผลิตภัณฑ์ที่มีการออกแบบมากเกินไปเพื่อรองรับความต้องการในอนาคตเป็นหนึ่งในกลยุทธ์การบริหารจัดการที่สำคัญเพื่อบรรลุความเป็นไปได้ของกระบวนการ

Price and Chahal [17] ศึกษาการจัดการการเปลี่ยนแปลงและค้นพบว่ากรอบกลยุทธ์ในการจัดการการเปลี่ยนแปลงรวมถึงการเตรียมองค์กรเพื่อการเปลี่ยนแปลง การพัฒนาวิสัยทัศน์และแผนการดำเนินการเพื่อการเปลี่ยนแปลง การสื่อสารและการมีส่วนร่วมของพนักงานเพื่อหลีกเลี่ยงการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง ความมุ่งมั่นและการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง และเน้นบทบาทของผู้บริหารระดับกลางในการประเมินและดำเนินการเปลี่ยนแปลง

Alas and Sun [18] เสนอกลยุทธ์ต่อไปนี้เพื่ออำนวยความสะดวกในการเปลี่ยนแปลงและเอาชนะการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงการสื่อสาร, การมีส่วนร่วมของพนักงาน วัฒนธรรมองค์กรตาม

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ความสามารถในการปรับตัว หลีกเลี่ยงการใช้การบีบบังคับ พิจารณาอารมณ์และความต้องการของพนักงาน การสร้างระบบค่าตอบแทนและสิ่งจูงใจเพื่ออำนวยความสะดวกในการเปลี่ยนแปลง เพิ่มความมุ่งมั่นของพนักงานต่อการเปลี่ยนแปลง และมุ่งมั่นที่จะพัฒนาการจัดการ

4.3) ข้อมูลทางการตลาด

ตามที่ชุนวูก่าวไ่ว่ล่งหน้าเป็นสิ่งสำคัญ ได้มาจากการรวบรวมข้อมูลอย่างเป็นระบบและความสามารถในการนำมาใช้ถ่ายโอนและพัฒนาข้อมูลนั้นให้เป็นหน่วยสืบราชการลับ Shen et al. [19] ค้นพบว่าในตลาดการก่อสร้างของจีนข้อมูลที่เป็นประโยชน์จะได้รับก็ต่อเมื่อมีระบบจัดการกับข้อมูลตลาดควบคู่ไปกับความสามารถในการประมวลผลและจัดการข้อมูล

Combs and Moorhead [20] เน้นย้ำถึงความสำคัญของข่าวกรองที่สามารถแข่งขันได้ซึ่งเกี่ยวข้องกับการคัดเลือกการรวบรวมการค้นกรองและการแจกจ่ายข้อมูลที่เปิดเผยต่อสาธารณะอย่างระมัดระวังซึ่งมีความสำคัญเชิงกลยุทธ์ต่อข้อตกลง เพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูลทางการตลาดที่มากขึ้น บริษัท A/E/C ของจีนสามารถร่วมมือกับบริษัทจากต่างประเทศที่มีความรู้ในเทคโนโลยีใหม่และอุดมการณ์การออกแบบเนื่องจากข้อมูลส่วนใหญ่ที่จำเป็นสำหรับโครงการหนึ่ง ๆ มีให้ผ่านช่องทางสาธารณะจึงจำเป็นต้องขยายเสาะอากาศไปยังหน่วยงานกำกับดูแลและสมาคมการค้าเพื่อให้สามารถเข้าถึงเอกสารทางการเงิน ชื่อซัพพลายเออร์ลูกค้าและคู่แข่ง ตลอดจนอุตสาหกรรมข้อมูลอื่น ๆ อย่างไรก็ตาม Fang et al. [21] ค้นพบว่าข้อมูลสาธารณะเกี่ยวกับตลาดการก่อสร้างของจีนมีข้อจำกัด ในเรื่องความถูกต้องและความเข้าใจ สิ่งนี้ทำให้บริษัท A/E/C ของจีนจำเป็นต้องพัฒนาช่องทางของตนเองเพื่อรับข้อมูลทางยุทธวิธีในมือข้างหนึ่งและเสริมสร้างขีดความสามารถในการตีความและโอนข้อมูลในอีกด้าน จากการอภิปรายข้างต้นวิธีการที่จะบรรลุความรวดเร็วมีการดำเนินการในบริษัทสัญญาที่ซัพพลายเออร์ที่ส่งมอบผลิตภัณฑ์/บริการอย่างรวดเร็ว, บริษัทติดตั้งตัวเองด้วยการสื่อสารภายในที่รวดเร็ว, บริษัทรองรับคำขอของลูกค้าในการเร่งโครงการ, บริษัทดำเนินการเพื่อปรับปรุงความเร็วในการดำเนินการ, บริษัทสร้างสรรค์บริการ/ผลิตภัณฑ์อย่างต่อเนื่องและบริษัททำงานร่วมกันอย่างแข็งขัน ความสามารถในการปรับตัวสามารถดำเนินการได้ในบริษัทมีโครงสร้างองค์กรที่ปรับเปลี่ยนได้, บริษัททำการตลาดเชิงนวัตกรรมสำหรับผลิตภัณฑ์ล่วงหน้า, บริษัทสร้างวัฒนธรรมองค์กรตามกลไกการปรับตัว, บริษัทให้ทางเลือกในการแก้ปัญหาเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงในสภาพแวดล้อมระหว่างการใช้แนวคิดใหม่, บริษัทกระตุ้นให้พนักงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ, บริษัทอำนาจผู้บริหารระดับกลางในการประเมินและดำเนินการเปลี่ยนแปลง และบริษัทกันผลรวมฉุกเฉินเพื่อจ่ายสำหรับความสูญเสียที่เกิดจากเหตุการณ์ที่ไม่คาดคิด

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

หน่วยสืบราชการลับของตลาด ดำเนินการเป็นผู้ได้รับข้อมูลจากตัวแทนในพื้นที่, บริษัท แต่งตั้งเจ้าหน้าที่/ทีมโดยเฉพาะเพื่อจัดการกับการอนุมัติของรัฐบาล, บริษัทประเมินความเสี่ยงอย่างครอบคลุมก่อนลงมือทำโครงการ บริษัทจัดเตรียมโครงสร้างพื้นฐานข้อมูลและการสื่อสารที่ดี บริษัทมีความสามารถในการวิเคราะห์ข้อมูลที่ดี และบริษัทเข้าถึงข้อมูลตลาดในวงกว้าง

5) กลยุทธ์เครือข่าย

ทฤษฎีเครือข่ายของ Granovetter [8] แสดงให้เห็นว่าการกระทำทางเศรษฐกิจถูกฝังอยู่ในเครือข่ายของความสัมพันธ์ทางสังคมซึ่งรวมถึงภาระผูกพันทางสังคมพันธะทางเครือข่ายตีความรู้เกี่ยวกับตัวตนของผู้ทำธุรกรรมและความสัมพันธ์ในอดีตระหว่างผู้ทำธุรกรรม ใน

มุมมองของ Granovetter [8] ควรมองไปไกลกว่าความเป็นมืออาชีพและความสัมพันธ์ทางการตลาดและให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์ทางสังคม นักแสดงไม่ได้ประพฤติหรือตัดสินใจในฐานะปรมาณูนอกบริบททางสังคม แต่ฝังอยู่ในระบบความสัมพันธ์ทางสังคมที่กำลังดำเนินอยู่อย่าง เป็นรูปธรรมแทน การแสวงหาเป้าหมายทางเศรษฐกิจมักมาพร้อมกับเป้าหมายที่ไม่ใช่ทางเศรษฐกิจ เช่นความเป็นสังคมการอนุมัติสถานะและอำนาจ หลักฐานของโครงสร้างทางสังคมในพฤติกรรมของตลาดรวมถึงพฤติกรรมที่น่าเชื่อถือเนื่องจากแรงกดดันจากกลุ่มการติดต่อส่วนตัวซ้ำ ๆ ก่อให้เกิดความเอื้อเฟื้อและคำนึงถึงอีกฝ่ายและความคาดหวังในการทำธุรกิจซ้ำ การกำกับดูแลเครือข่ายสังคมขึ้นอยู่กับสัญญาโดยนัยและสัญญาปลายเปิด การควบคุมเครือข่ายเป็นไปโดยอำนาจการคุกคามของระบบปฏิบัติการและการสูญเสียชื่อเสียงมากกว่าการบังคับใช้กฎหมาย นอกจากนี้การควบคุมเครือข่ายยังสามารถช่วยได้จากความคาดหวังของผลประโยชน์ร่วมกันผ่านความสัมพันธ์และเครือข่ายที่ดีขึ้น

เครือข่ายก่อตั้งขึ้นในอุตสาหกรรมการก่อสร้างในรูปแบบของบริการซึ่งกันและกันซึ่งเกี่ยวข้องกับ การให้และการรับผลิตภัณฑ์/บริการที่สนับสนุนซึ่งกันและกันระหว่าง บริษัทในเครือข่ายเพื่อให้แน่ใจว่าข้อตกลงนี้จะประสบความสำเร็จ De Vilbiss และ Leonard [22] พบว่าบริษัทจำเป็นต้องพึ่งพาได้เพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่ไว้วางใจ; ตอบสนองในการทำความเข้าใจและตอบสนองความต้องการของพันธมิตร และมีศรัทธาที่จะมารวมมือกันและแสวงหาการดำเนินการที่สนับสนุนซึ่งกันและกัน

เครือข่ายที่มีที่ปรึกษาผู้รับเหมาผู้รับเหมาช่วงผู้เชี่ยวชาญด้านการค้าและที่ปรึกษาด้านการเงินและกฎหมายจำเป็นต้องได้รับการสร้างขึ้นโดยเจตนา Yates [23] เสนอการเป็นพันธมิตรหลายแง่มุมที่มีการจัดตั้งพาร์ทเนอร์ระหว่างกันหลาย ๆ บริษัทเขาเสนอว่า บริษัทขนาดเล็กให้ความสำคัญกับการให้บริการ บริษัท ขนาดใหญ่โดยการให้บริการ/ผลิตภัณฑ์เฉพาะ เครือข่ายที่มี

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ประสิทธิภาพยังต้องการช่องทางการสื่อสารที่ดีเพื่ออำนวยความสะดวกให้ข้อมูลตลอดห่วงโซ่อุปทาน เป็นไปอย่างราบรื่น

ในประเทศจีนแนวคิดของเครือข่ายเรียกว่า guanxi ซึ่งมองว่าเป็นความสามารถในการแข่งขันที่สำคัญ Wong [24] พบว่าguanxiมีบทบาทสำคัญในธุรกิจไม่เพียง แต่เพื่อความเป็นส่วนตัวเท่านั้น แต่ยังรวมถึงความสามัคคีของชุมชนด้วย

จากมุมมองของบริษัท A/E/C ต่างประเทศ Ling et al. [6] ระบุ guanxi กับคนที่เหมาะสม เป็นกลยุทธ์ทางธุรกิจที่มีประสิทธิภาพสำหรับบริษัทที่ดำเนินงานในประเทศจีนและเน้นย้ำถึงความสำคัญของความสัมพันธ์ส่วนบุคคล - เรื่องความไว้วางใจความสัมพันธ์ซึ่งกันและกันและความคงทนในการจัดการเครือข่าย

จากการอภิปรายข้างต้นกลยุทธ์เครือข่ายได้รับการดำเนินการเป็น บริษัทสร้างความไว้วางใจซึ่งกันและกันกับบริษัทอื่น ๆ ในเครือข่าย, บริษัทให้คำมั่นสัญญาระยะยาวกับบริษัทอื่น ๆ ในเครือข่าย, บริษัทแก้ไขความขัดแย้งได้อย่างมีประสิทธิภาพ, บริษัทพยายามดำเนินการที่สนับสนุนร่วมกันกับบริษัทอื่น ๆ ในเครือข่ายบริษัทประกอบในบริษัทได้รับการสนับสนุนทางการเมืองจากรัฐบาลจีน, บริษัทเป็นสมาชิกของสมาคมในประเทศจีน, บริษัทพาร์ทเนอร์กับต่างประเทศ, บริษัทร่วมมือกับคู่แข่งเพื่อเพิ่มมูลค่าให้กับผลิตภัณฑ์/บริการบริษัทสนับสนุนการสื่อสารข้อมูลข้ามลำดับชั้น, บริษัทรับทรัพยากรจากบริษัทอื่นในเครือข่ายบริษัทกำหนดเส้นทางเพื่อแบ่งปันความรู้กับบริษัทอื่น ๆ ในเครือข่าย บริษัทตั้งค่าเครือข่ายเชิงรุก บริษัทตั้งค่าเครือข่ายโดยบังเอิญ บริษัทตั้งเป้าหมายที่เข้ากันได้กับพันธมิตร และบริษัทขยายจำนวนคู่ค้าในเครือข่าย

2.4 การศึกษาเกี่ยวกับบริษัทที่ปรึกษาก่อสร้าง

2.4.1 ความหมายของบริษัทที่ปรึกษาบริหารโครงการก่อสร้าง

ข้อบังคับสมาคมวิศวกรที่ปรึกษาแห่งประเทศไทย พ.ศ.2543 ฉบับแก้ไขเพิ่มเติม พ.ศ.2550 กำหนดความหมายของวิศวกรที่ปรึกษา คือ บุคคลหรือสำนักงาน ที่ประกอบวิชาชีพในสาขาใดสาขาหนึ่ง หรือหลายสาขาของวิชาชีพวิศวกรรม ซึ่งต้องมีคุณสมบัติดังนี้

- ปฏิบัติงานวิศวกรที่ปรึกษาเต็มเวลา ซึ่งได้แก่ การคำนวณ ออกแบบ ควบคุมการดำเนินงานด้านวิศวกรรม พิจารณาตรวจสอบ วางโครงการ หรือให้คำปรึกษางานด้านวิศวกรรม
- เป็นผู้ทรงคุณวุฒิในวิชาชีพวิศวกรรม โดยได้รับปริญญาหรือประกาศนียบัตรของสถานศึกษาที่สมาคมวิศวกรที่ปรึกษาแห่งประเทศไทยรับรอง
- เป็นผู้มิใบอนุญาตประกอบวิชาชีพวิศวกรรมตามพระราชบัญญัติวิศวกร พ.ศ.2542

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

- ต้องมีสัญชาติไทยหรือภูมิลำเนาอยู่ในประเทศไทย โดยต้องมีใบอนุญาตทำงานในประเทศไทย

นอกจากนี้ การให้บริการที่ปรึกษายังรวมถึง นิติบุคคล บริษัท จำกัด หรือห้างหุ้นส่วนจำกัด ซึ่งดำเนินธุรกิจด้านวิศวกรรมที่ปรึกษา และได้รับใบอนุญาตเป็นผู้ประกอบวิชาชีพวิศวกรรมควบคุมประเภทนิติบุคคล ซึ่งต้องมีคุณสมบัติ ดังนี้

- นิติบุคคลนั้น ไม่จำกัดทุนว่าเป็นของคนต่างด้าวจำนวนเท่าใด
- มีสำนักงานใหญ่ตั้งอยู่ในราชอาณาจักร
- ผู้เป็นหุ้นส่วนของห้างหุ้นส่วน กรรมการบริษัท หรือสมาชิกในคณะผู้บริหารของนิติบุคคล จำนวนไม่น้อยกว่ากึ่งหนึ่งหรือหุ้นส่วนผู้จัดการของห้างหุ้นส่วน กรรมการผู้จัดการของบริษัทหรือผู้มีอำนาจบริหารแต่ผู้เดียวของนิติบุคคล เป็นผู้ซึ่งได้รับใบอนุญาตตามพระราชบัญญัติวิศวกร พ.ศ.2542 (สมาคมวิศวกรที่ปรึกษาแห่งประเทศไทย 2550)

2.4.2 ขนาดขององค์กรที่ปรึกษาก่อสร้าง

ตามพระราชบัญญัติส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม พ.ศ.2543 และตามประมวลรัษฎากรวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (Small and Medium Enterprises = SMEs) เป็นธุรกิจที่มีจำนวนมากในประเทศไทย ผู้ประกอบการส่วนมากประกอบการในรูปของบุคคลธรรมดา คณะบุคคลหรือห้างหุ้นส่วนสามัญที่มีโชนิติบุคคล ห้างหุ้นส่วนจำกัด บริษัทจำกัด หรือกิจการร่วมค้า ซึ่งจะประกอบธุรกิจขายสินค้า ผลิตสินค้า หรือให้บริการ หน่วยงานต่าง ๆ ในประเทศไทยมักจะใช้กำหนดลักษณะตามกฎกระทรวงอุตสาหกรรมกำหนดจำนวนการจ้างงานและมูลค่าสินทรัพย์ของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม พ.ศ.2545

สำหรับกรมสรรพากร ประมวลรัษฎากรไม่ได้มีคำนิยาม SMEs ไว้ว่ามีลักษณะอย่างไร แต่ได้อาศัยอำนาจตามประมวลรัษฎากรออกกฎหมายเพื่อสนับสนุนส่งเสริมธุรกิจ SMEs เช่น ลดอัตราภาษีเงินได้ ยกเว้นภาษีเงินได้ การหักค่าสึกหรอและค่าเสื่อมราคาในอัตราเร่ง เป็นต้น

ลักษณะ SMEs ตามพระราชบัญญัติส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม พ.ศ.2543 และตามประมวลรัษฎากร สรุปได้ดังนี้

1. กำหนดลักษณะธุรกิจ SMEs ตามพระราชบัญญัติส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม พ.ศ.2543

ตามกฎกระทรวงอุตสาหกรรม 1. ลักษณะ SMEs ตามพระราชบัญญัติส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม พ.ศ.2543 ได้กำหนดลักษณะวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม โดยมีหลักเกณฑ์ดังตารางที่ 1

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 1 ลักษณะของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม

ลักษณะวิสาหกิจ	จำนวนการจ้างงาน (คน)		จำนวนสินทรัพย์ถาวร (ล้านบาท)	
	ขนาดย่อม	ขนาดกลาง	ขนาดย่อม	ขนาดกลาง
กิจการผลิตสินค้า	ไม่เกิน 50	51-200	ไม่เกิน 50	51-200
กิจการค้าส่ง	ไม่เกิน 25	26-50	ไม่เกิน 50	51-100
กิจการค้าปลีก	ไม่เกิน 15	16-30	ไม่เกิน 30	31-60
กิจการให้บริการ	ไม่เกิน 50	51-200	ไม่เกิน 50	51-200

* * ในกรณีที่จำนวนการจ้างงานของกิจการใดเข้าลักษณะของวิสาหกิจขนาดย่อม แต่มูลค่าสินทรัพย์ถาวรเข้าลักษณะของวิสาหกิจขนาดกลางหรือมีจำนวนการจ้างงานเข้าลักษณะของวิสาหกิจขนาดกลาง แต่มูลค่าสินทรัพย์ถาวรเข้าลักษณะของวิสาหกิจขนาดย่อม ให้ถือจำนวนการจ้างงานหรือมูลค่าสินทรัพย์ถาวรที่น้อยกว่าเป็นเกณฑ์การพิจารณา

2. ลักษณะ SMEs ที่กรมสรรพากรอาศัยอำนาจตามประมวลรัษฎากรออกกฎหมาย เพื่อสนับสนุนส่งเสริมให้สิทธิประโยชน์ทางภาษี โดยมีหลักเกณฑ์ลักษณะใด ลักษณะหนึ่ง ดังตารางที่ 2

ตารางที่ 2 ลักษณะธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ตามกรมสรรพากร

ลำดับที่	ลักษณะ
1.	เป็นบริษัทหรือห้างหุ้นส่วนนิติบุคคลที่มีทุนจดทะเบียนชำระแล้วในวันสุดท้ายของรอบระยะเวลาบัญชี ไม่เกิน 5 ล้านบาท และมีรายได้จากการขายสินค้าและบริการในรอบระยะเวลาบัญชีไม่เกิน 30 ล้านบาท
2.	เป็นบริษัทหรือห้างหุ้นส่วนนิติบุคคลมีสินทรัพย์ถาวรไม่รวมที่ดินไม่เกิน 200 ล้านบาทและจ้างแรงงานไม่เกิน 200 คน
3.	เป็นกิจการขายสินค้าหรือให้บริการที่อยู่ในบังคับภาษีมูลค่าเพิ่มที่มีรายรับไม่เกิน 1.8 ล้านบาทต่อปีหรือต่อรอบระยะเวลาบัญชีได้รับการยกเว้นภาษีมูลค่าเพิ่ม

* การให้สิทธิประโยชน์ทางภาษีจะกำหนดหลักเกณฑ์ธุรกิจ SMEs ลักษณะใดลักษณะหนึ่ง ในการให้สิทธิประโยชน์นั้น ๆ เช่น บริษัทหรือห้างหุ้นส่วนนิติบุคคลที่มีทุนจดทะเบียนชำระแล้วในวันสุดท้ายของรอบระยะเวลาบัญชี ไม่เกิน 5 ล้านบาท และมีรายได้จากการขายสินค้าและบริการไม่เกิน 30 ล้านบาทต่อรอบระยะเวลาบัญชี จะได้สิทธิประโยชน์ยกเว้นภาษีเงินได้นิติบุคคลสำหรับกำไรสุทธิ 300,000 บาทแรก หรือบริษัทฯ ที่มีแรงงานไม่เกิน 200 คน จะได้รับสิทธิประโยชน์ทางภาษีหักค่าสึกหรอ และค่าเสื่อมราคา ในอัตราเร่ง เป็นต้น

** รายได้จากการขายสินค้าและให้บริการไม่เกิน 30 ล้านบาทต่อรอบระยะเวลาบัญชี มีผลบังคับใช้ในรอบระยะเวลาบัญชี ปี 2555

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 3 ตารางสรุปรูปแบบ SMEs ตามกรมสรรพากร

ลำดับ ที่	รูปแบบ	ลักษณะ
1	บุคคลธรรมดา	บุคคลทั่วไปที่มีชีวิตอยู่ตามประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์ (มาตรา 15)
2	คณะบุคคลที่มีชื่อนิติบุคคล	บุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป ตกลงเข้ากันเพื่อการทำกิจการร่วมกันโดยมีวัตถุประสงค์แบ่งปันกำไรที่ได้จากกิจการที่ทำ (หน่วยภาษีตามมาตรา 56 แห่งประมวลรัษฎากร)
3	ห้างหุ้นส่วนสามัญที่มีชื่อนิติบุคคล	บุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป ตกลงเข้ากันเพื่อการทำกิจการร่วมกันโดยมีวัตถุประสงค์แบ่งปันกำไรที่ได้จากกิจการที่ทำ(หน่วยภาษีตามมาตรา 56 แห่งประมวลรัษฎากร)
4	ห้างหุ้นส่วนสามัญที่จดทะเบียนนิติบุคคล	บุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป มาลงทุนและเป็นเจ้าของกิจการร่วมกันโดยหุ้นส่วนทุกคนไม่จำกัดความรับผิดและต้องจดทะเบียน เป็นนิติบุคคลตามประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์
5	ห้างหุ้นส่วนจำกัด	บุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไปมาลงทุนและเป็นเจ้าของกิจการร่วมกันหุ้นส่วนมีทั้งที่จำกัดความรับผิดและไม่จำกัดความรับผิดและต้องจดทะเบียนเป็นนิติบุคคลตามประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์
6	บริษัทจำกัด	บุคคลตั้งแต่ 3 คนขึ้นไป มาลงทุนและเป็นเจ้าของกิจการ ผู้ถือหุ้นรับผิดในหนี้ต่าง ๆ ไม่เกินจำนวนเงินที่ผู้ถือหุ้นแต่ละคนลงทุนและต้องจดทะเบียนเป็นนิติบุคคลตามประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์
7	วิสาหกิจชุมชน	กิจการของชุมชนที่เกี่ยวกับการผลิตสินค้าการให้บริการ หรือการอื่นที่ดำเนินการโดยคณะบุคคลที่มีความผูกพันมีวิถีชีวิตร่วมกันและรวมตัวประกอบกิจการดังกล่าวเพื่อสร้างรายได้และเพื่อการพึ่งพาตนเองของครอบครัว ชุมชนและระหว่างชุมชน โดยมีการยื่นขอจดทะเบียนวิสาหกิจชุมชนชุมชน 2548 กับกรมส่งเสริมการเกษตร

2.4.3 ประเภทของการให้บริการของบริษัทที่ปรึกษาก่อสร้าง

ประเภทของการให้บริการวิชาชีพบริหารงานก่อสร้าง สามารถแยกเป็นการให้บริการหลัก 3 ประเภท (คณะกรรมการวิชาการสาขาวิศวกรรมโยธา ประจำปี 2537-2538 และ 2539-2540 , 2559)

1) การตรวจงานก่อสร้าง (Inspection) ใช้ในกรณีเจ้าของโครงการมรนโยบายว่าจ้าง

ผู้รับเหมารายเดียว รับผิดชอบงานก่อสร้างทั้งหมดของโครงการ ซึ่งขอบเขตและหน้าที่ของผู้ให้บริการ เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

วิชาชีพนี้ จะอยู่ในช่วงหลังการประกวดราคาเป็นต้นไป และลักษณะของการให้บริการประเภทนี้มักนิยมใช้ในหน่วยงานราชการ

2) การควบคุมงานก่อสร้าง (Supervisor) ใช้ในกรณีที่มีการว่าจ้างผู้รับเหมามากกว่าหนึ่งรายมาทำงานในโครงการเดียวกัน ซึ่งขอบเขตและหน้าที่ของผู้ให้บริการวิชาชีพนี้ส่วนใหญ่จะอยู่ในช่วงหลังการประกวดราคาเป็นต้นไป และลักษณะของการให้บริการประเภทนี้มักนิยมใช้ในงานเอกชนทั่วไป

3) การจัดการงานก่อสร้าง (Construction Management) มีหน้าที่ความรับผิดชอบในการจัดหาผู้รับเหมาก่อสร้าง บริหารและควบคุมงานก่อสร้างให้แล้วเสร็จตามวัตถุประสงค์ของโครงการ มักใช้ในโครงการก่อสร้างขนาดกลาง และใช้ในกรณีที่เจ้าของโครงการขาดบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถในการจัดการเรื่องงานก่อสร้าง ซึ่งขอบเขตและหน้าที่ของผู้ให้บริการวิชาชีพนี้จะเริ่มตั้งแต่ช่วงการออกแบบหรือช่วงหลังการออกแบบ แล้วแต่ความเหมาะสมของโครงการ

และประเภทของการให้บริการพิเศษมีอีก 2 ประเภทคือ

1.) การสำรวจปริมาณงานและราคา (Quantity Surveyor) ใช้ในกรณีที่เจ้าของโครงการต้องการทราบค่าใช้จ่ายในการก่อสร้างที่ค่อนข้างจะถูกต้องก่อนการประกวดราคา หรือระหว่างการประกวดราคาหรือเพื่อการวัดปริมาณงานเพื่อชำระเงินให้ผู้รับเหมา ซึ่งมักใช้ในงานเร่งด่วนและว่าจ้างผู้รับเหมาเป็นราคาต่อหน่วย เป็นนัยสำคัญของสัญญาจ้าง (Unit Price Contract)

2.) การบริหารโครงการ (Project Management) มีหน้าที่ความรับผิดชอบตั้งแต่ขั้นตอนเริ่มต้นโครงการจนกระทั่งขั้นตอนหลังส่งมอบงานก่อสร้าง มักใช้ในโครงการก่อสร้างขนาดใหญ่ หรือโครงการที่มีความซับซ้อนสูง และใช้ในกรณีที่เจ้าของโครงการต้องการขอบเขตและหน้าที่นอกเหนือจากงานก่อสร้างโดยตรง ซึ่งมักใช้ในโครงการที่เจ้าของไม่มีความรู้ในการดำเนินการโครงการมาก่อนเลย โดยรวมถึงหน้าที่ในการตลาด การขาย การติดต่อเงินทุน การติดต่อหน่วยราชการ ฯลฯ

2.4.4 ขั้นตอนการดำเนินงานของบริษัทที่ปรึกษาก่อสร้าง

ในหนังสือแนวทางการบริหารโครงการและควบคุมงานก่อสร้าง โดยอนุกรรมการสาขาบริหารงานก่อสร้าง วิศวกรรมสถานแห่งประเทศไทย ในพระบรมราชูปถัมภ์ พ.ศ.2553 ได้แบ่งหน้าที่ของผู้ให้บริการวิชาชีพบริหารงานก่อสร้าง โดยการบริหารและควบคุมงานก่อสร้างโดยสามารถแบ่งตามขั้นตอนต่าง ๆ ได้ 8 ขั้นตอน ดังนี้

1) ขั้นตอนเริ่มต้น

เป็นขั้นตอนเริ่มแรกของโครงการ ซึ่งจะต้องทราบรายละเอียดต่าง ๆ โครงการ เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการบริหารโครงการและควบคุมงานก่อสร้างต่อไป โดยมีรายละเอียดการดำเนินการในขั้นตอนเริ่มต้น ได้แก่

1.1) สอบถามวัตถุประสงค์และข้อมูล ผู้บริหารงานก่อสร้างจำเป็นต้องทราบความต้องการเบื้องต้นของเจ้าของงาน ข้อมูลกายภาพโครงการและระเบียบ ข้อกำหนดที่เกี่ยวข้อง

1.2) ศึกษารูปแบบและโครงการความสัมพันธ์ โดยทั่วไปในโครงการก่อสร้างจะมีผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องหลักได้แก่ เจ้าของงาน ผู้ออกแบบ ผู้บริหารงานก่อสร้างและผู้รับจ้างงานก่อสร้าง จึงควรต้องมีการศึกษาโครงสร้างความสัมพันธ์ของฝ่ายต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องในโครงการก่อสร้าง ซึ่งในแต่ละโครงการอาจมีรูปแบบที่แตกต่างกัน ขึ้นอยู่กับลักษณะของโครงการ รูปแบบสัญญา ชนิดของการบริหารโครงการที่เกี่ยวข้อง (External หรือ In-house) และความต้องการของเจ้าของงาน

1.3) ให้ข้อมูลเพื่อศึกษาความเป็นไปได้ ผู้บริหารงานก่อสร้างอาจช่วยให้ข้อมูลในการทำการศึกษาความเป็นไปได้ของโครงการ ทางด้านการเงิน การตลาด เศรษฐกิจ เทคนิคการบริหาร สิ่งแวดล้อม ระบบสาธารณูปโภค กฎหมายทางด้านการก่อสร้างและทางสังคม

2) ขั้นตอนการออกแบบ

เป็นขั้นตอนของการวางแผนดำเนินงานโครงการ การออกแบบและจัดเตรียมข้อมูลรายละเอียดต่าง ๆ เพื่อใช้ในการประกวดราคา สำหรับรายละเอียดการดำเนินงานในขั้นตอนการออกแบบ ประกอบด้วย

2.1) การพิจารณาคัดเลือกผู้ออกแบบ ซึ่งควรมีส่วนร่วมในการดำเนินงานได้แก่ การให้ความคิดเห็นในการกำหนดคุณสมบัติ ร่วมกำหนดขอบเขตงานและความรับผิดชอบ ร่วมกำหนดหลักเกณฑ์การตัดสินคัดเลือก ร่วมพิจารณาคัดเลือก และทำสัญญาจ้างกับผู้ออกแบบ

2.2) การออกแบบโครงร่าง (Schematic Design) ควบคุมดูแลการดำเนินงานออกแบบโครงร่างให้สอดคล้องกับระยะเวลาการดำเนินงาน การตรวจสอบราคาให้สอดคล้องกับงบประมาณ และตรวจสอบการออกแบบให้สอดคล้องกับข้อสรุปรายละเอียดการออกแบบ

2.3) แผนภูมิองค์กรและหน้าที่ความรับผิดชอบ ศึกษาและแสดงสายงาน อำนาจหน้าที่และขอบเขตของส่วนต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องในโครงการ รวมทั้งระบบการประสานงานโดยจัดทำแผนภูมิองค์กรและเอกสารซึ่งระบุหน้าที่ความรับผิดชอบ (Organization Chart & Job Description) และวางระบบการรับและส่งรวมทั้งการจัดเตรียมรูปแบบของเอกสารในโครงการ

2.4) วางแผนปฏิบัติการควบคุมโครงการ โดยดำเนินการกำหนดและจัดทำแผนงานเบื้องต้น การวิเคราะห์การเงินของโครงการเพื่อใช้เป็นข้อมูลในการวางแผนการเงินของ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

เจ้าของงาน โดยจัดทำแผนกระแสเงินสด (Cash Flow Plan) และการวางแผนเพื่อควบคุมงบประมาณของโครงการให้เป็นไปตามที่วางไว้

2.5) จัดทำกลยุทธ์การจัดจ้าง โดยมีสิ่งที่ต้องพิจารณา ได้แก่ การจ้างผู้รับเหมา รายเดียวหรือหลายราย วิธีการว่าจ้าง การประกวดและการจำหน่ายเอกสารประกวดราคา หลักเกณฑ์ การคัดเลือก แนวทางข้อกำหนดและเงื่อนไขการว่าจ้าง และขั้นตอนการปฏิบัติงานจัดจ้าง

2.6) จัดหาข้อมูลเพื่อการออกแบบ เพื่อนำไปใช้ในการออกแบบเบื้องต้น ได้แก่ การสำรวจสถานที่ของโครงการ การเจาะสำรวจชั้นดิน(ถ้ามี) และข้อมูลต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการขออนุญาตปลูกสร้าง

2.7) การออกแบบละเอียดและการจัดทำข้อมูลรายละเอียด เพื่อช่วยในการจัดเตรียมและนำไปใช้ในขั้นตอนการประกวดราคา รวมทั้งคำนวณปริมาณ/วัสดุและประมาณราคากลางตามการจัดจ้าง โดยกำหนดเป็นแนวทางการจัดทำราคากลางและรายการบัญชีแสดงปริมาณงานและราคา (BOQ)

2.8) พัฒนาแบบและข้อมูลรายละเอียด เพื่อความสมบูรณ์และชัดเจน ได้แก่ การปรับปรุงการออกแบบและข้อมูลรายละเอียดให้ตรงกับความต้องการของเจ้าของงาน กำกับการออกแบบต่าง ๆ เพื่อไม่ให้เกินงบประมาณที่ตั้งไว้และเสนอแนะผู้ออกแบบในการเปลี่ยนแปลงแบบและรายการเพื่อให้ต้นทุนสอดคล้องกับงบประมาณ

3) ขั้นตอนการจัดจ้าง

เป็นขั้นตอนดำเนินการเพื่อจัดหาผู้รับเหมา สำหรับรายละเอียดการดำเนินงานในขั้นตอนการจัดจ้างประกอบด้วย

3.1) จัดเตรียมและตรวจสอบเอกสารประกวดราคา ได้แก่รายละเอียดการจัดจ้างข้อกำหนดและเงื่อนไขการว่าจ้าง (Term of Reference, TOR) รวมทั้งแบบและเอกสารเพื่อการประกวดราคา

3.2) ตรวจสอบคุณสมบัติเป็นการตรวจสอบคุณสมบัติของผู้เสนอราคาแต่ละราย เพื่อเชิญชวนในการเข้าร่วมเสนอราคา แต่สำหรับโครงการขนาดเล็กหรือบางโครงการอาจมีการตรวจสอบคุณสมบัติของผู้เสนอราคาภายหลังจากรับซองเอกสารประกวดราคาจากผู้เสนอราคาเสนอก็ได้

3.3) ประกาศเชิญชวน และซื้อหรือรับเอกสารประกวดราคา คือการบอกข้อมูลต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการ

3.4) ชี้แจงแบบและสถานที่ โดยจัดการประสานงานกับผู้ออกแบบเพื่อตอบข้อซักถามของผู้เสนอราคา ควรทำการบันทึกการชี้แจงเป็นรายลักษณะอักษรและถือเป็นส่วนหนึ่งของ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

เอกสารสัญญาซึ่งก่อนวันชี้แจงแบบควรให้ผู้เสนอราคาส่งคำถามและข้อสงสัยล่วงหน้า

3.5) รับซองและเปิดเอกสารเสนอราคา ซึ่งอาจกำหนดให้ผู้เสนอราคาแยกเป็นซองข้อเสนอด้านเทคนิคโดยคัดเลือกเฉพาะผู้ที่มีคุณสมบัติตรงตามเงื่อนไข และซองข้อเสนอด้านราคา ซึ่งจะเปิดเฉพาะผู้ที่ผ่านการคัดเลือกด้านเทคนิค

3.6) วิเคราะห์ราคาและเปรียบเทียบราคา เพื่อให้เจ้าของรับทราบข้อมูลสำหรับการพิจารณาต่อรองราคากับผู้เสนอราคาที่ได้รับการคัดเลือก โดยการจัดทำตารางเปรียบเทียบราคาของผู้เสนอราคาและราคากลาง พิจารณาข้อเสนอด่าง ๆ ของผู้เสนอราคาต่ำสุดก่อนตัดสินผลการประกวดราคา ตรวจสอบการเสนอราคาแบบไม่สมดุล (Unbalance Bid) ของผู้เสนอราคาต่ำสุด

3.7) ต่อรองราคา สรุปเปรียบเทียบผล และประกาศผลการประกวดราคา โดยเข้าร่วมกับเจ้าของงานเพื่อร่วมต่อรองราคา สรุปผลการวิเคราะห์การต่อรองราคาให้เจ้าของงานเพื่อตัดสินใจคัดเลือกหลังจากการคัดเลือกผู้รับจ้างได้แล้วผู้บริหารงานก่อสร้างต้องประกาศผลการประกวดราคาและจัดทำหนังสือแจ้งผู้ได้รับการคัดเลือกให้ทราบและเตรียมพร้อมเพื่อเซ็นต์สัญญา (Letter of Intent: LOI)

3.8) จัดเตรียมและตรวจสอบเอกสารสัญญาผู้บริหารงานก่อสร้างต้องเตรียมร่างสัญญาจ้างสำหรับงานก่อสร้างของโครงการและส่งมอบให้ผู้ว่าจ้างศึกษาและอนุมัติซึ่งทั่วไปเอกสารสัญญาจะแตกต่างกันไปตามลักษณะเฉพาะของแต่ละโครงการ

3.9) แจ้งผู้รับจ้างเข้าดำเนินงานจัดทำหนังสือแจ้งผู้เสนอราคาที่ได้รับการคัดเลือกเพื่อเข้าดำเนินการงานก่อสร้าง (Notice to Proceed, NTP)

4) ขั้นตอนเตรียมการก่อนเริ่มการก่อสร้าง

4.1) ทบทวนภาพรวมของโครงการก่อนเริ่มการดำเนินงานก่อสร้างต้องทบทวนทำความเข้าใจรายละเอียดของโครงการทุกอย่างกับฝ่ายต่าง ๆ เช่นผู้ว่าจ้างผู้ออกแบบผู้รับจ้างเพื่อความเข้าใจในการดำเนินงานที่ตรงกัน

4.2) ตรวจสอบแผนงานผู้บริหารงานก่อสร้างต้องตรวจสอบแผนงานทุกอย่างในการดำเนินการก่อสร้างโดยให้ผู้รับจ้างนำส่งเป็นเอกสารอย่างเป็นทางการก่อนเริ่มดำเนินงานซึ่งแผนทุกอย่างต้องไม่ขัดแย้งกันและสามารถทำได้จริง

4.3) จัดหาสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ประสานเรื่องการขออนุญาตจากทางราชการดำเนินการช่วยเหลือในการได้มาซึ่งใบอนุญาตต่าง ๆ ที่ใช้ในการก่อสร้างการตรวจสอบความถูกต้องเรียบร้อยและจัดการในเรื่องสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ในการทำงาน

4.4) ร่วมสำรวจพื้นที่รังวัดในการก่อสร้างโดยการตรวจสอบหมุดที่ดินกับโฉนด Grid Line กันแนวเขตที่ดินตรวจสอบอาคารให้สอดคล้องกับเทศบัญญัติตรวจสอบการขนส่งและการ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

จัดพื้นที่ในการทำงานตรวจสอบกฎหมายและหลักปฏิบัติต่าง ๆ ตลอดจนระเบียบข้อบังคับและมาตรฐานปฏิบัติวิชาชีพที่เกี่ยวข้องต่อการควบคุมงานก่อสร้างหรือมีผลในการดำเนินงาน

4.5) จัดประชุมเริ่มการก่อสร้าง (Kick-of Meeting) โดยเชิญทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องในงานก่อสร้างเช่น ผู้ว่าจ้างตัวแทนผู้ว่าจ้างผู้ออกแบบผู้รับจ้างรวมทั้งบุคลากรจากฝ่ายต่าง ๆ เข้าร่วมประชุมพร้อมกันเพื่อทำความเข้าใจวัตถุประสงค์ของโครงการและตรวจสอบเอกสารที่ผู้รับจ้างนำเสนออธิบายขั้นตอนการทำงานต่าง ๆ โดยมีประเด็นที่สำคัญต่าง ๆ

4.6) วางระบบเอกสารที่ใช้ในโครงการผู้บริหารงานก่อสร้างต้องวางระบบการควบคุมการรับติดตามเอกสารข้อมูลสำหรับทุกระบบในโครงการวางระบบไหลเวียนของเอกสารระหว่างกลุ่มผู้รับจ้างและกลุ่มตัวแทนเจ้าของงานโดยอาจทำเป็นแผนภูมิแบ่งแยกหน้าที่เอกสาร 12. ระหว่างกลุ่มผู้รับจ้างและกลุ่มตัวแทนเจ้าของงานว่ากลุ่มใดมีหน้าที่จัดทำเอกสารชนิดใดในช่วงเวลาใดและแสดงการไหลเวียนของเอกสาร

5) ขั้นตอนดำเนินการก่อสร้าง

5.1) การควบคุมเวลา (Time Control) ผู้บริหารงานก่อสร้างเป็นผู้ตรวจสอบตารางเวลาแสดงกิจกรรมในขั้นตอนต่าง ๆ ของโครงการทั้งหมดและในแผนงานจะกำหนดเวลาในการจัดทำกิจการต่าง ๆ พร้อมทั้งทรัพยากรต่าง ๆ ที่ถูกนำมาใช้ผู้บริหารงานก่อสร้างอาจจัดทำตารางเวลาในรูปแบบของ Bar Chart หรือการวิเคราะห์โครงข่าย (Critical Path Method: CPM) หรือรูปแบบอื่น ๆ เพื่อให้รู้กำหนดเวลาแล้วเสร็จของโครงการ

5.2) การควบคุมค่าใช้จ่าย (Cost Control) ผู้บริหารงานก่อสร้างจะใช้งบประมาณโครงการเป็นเครื่องมือในการควบคุมค่าใช้จ่ายงบประมาณโครงการต้องสอดคล้องกับเป้าหมายของโครงการให้ได้งานตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดและรวมถึงมาตรฐานคุณภาพของงาน

5.3) การควบคุมคุณภาพ (Quality Control) ผู้บริหารงานก่อสร้างต้องเข้าใจวางระบบการควบคุมคุณภาพตั้งแต่เริ่มต้นโครงการอย่างเหมาะสม ได้แก่ วิธีการและขั้นตอนการตรวจสอบคุณภาพของงานต่าง ๆ

5.4) การควบคุมความปลอดภัย (Safety Control) ผู้บริหารงานก่อสร้างต้องมีส่วนในการจัดการด้านความปลอดภัย ได้แก่ การตรวจสอบแผนการควบคุมความปลอดภัยของผู้รับจ้างการป้องกันอุบัติเหตุและควบคุมการทำงานการค้นหาสาเหตุของอุบัติเหตุที่แท้จริงเพื่อวางมาตรการป้องกันและการดูแลวิธีทำงานให้เป็นไปตามกฎหมายความปลอดภัยในการทำงานก่อสร้าง

5.5) การบริหารจัดการการประสานงานและการประชุมเนื่องจากงานก่อสร้างเป็นงานที่มีปัญหาและอุปสรรคเกิดขึ้นมากมายอีกทั้งมีบุคลากรจากฝ่ายต่าง ๆ เกี่ยวข้องให้เป็นไปด้วยความเรียบร้อย

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

5.6) การตรวจสอบและรายงานต่อผู้ว่าจ้าง (Monitoring and Reporting) โดยดำเนินการ ได้แก่ การรายงานความคืบหน้าต่าง ๆ การรายงานความก้าวหน้ารวมของโครงการ รายงานการเปลี่ยนแปลงของงานการตรวจสอบและคำนวณผลงานแต่ละงวดและการจัดทำหนังสือ รายงานผลการก่อสร้างประจำเดือน

6) ขั้นตอนเตรียมการก่อนการส่งมอบงานก่อสร้าง

ช่วงการเตรียมงานก่อนการส่งมอบงานมีวัตถุประสงค์เพื่อจัดเตรียมการและอำนวยความสะดวก สอดคล้องให้กับขั้นตอนการส่งมอบงานซึ่ง บริษัท ที่ปรึกษามีหน้าที่ดำเนินการดังนี้

6.1) ดำเนินการจัดประชุมเพื่อแจ้งรายละเอียดในการตรวจพิจารณารับงานและแจ้งกำหนดแผนการดำเนินการในช่วงส่งมอบงานให้ทราบทั่วกัน

6.2) ตรวจสอบความเรียบร้อยและความครบถ้วนของปริมาณงานให้เป็นไปตามสัญญาจากรายงานผลการดำเนินงานในแต่ละงวดเทียบกับแผนการดำเนินงานของโครงการ

6.3) ตรวจสอบความถูกต้องในการจัดเตรียมเอกสารเพื่อขอส่งมอบงานของผู้รับจ้าง ได้แก่ เอกสารขอส่งมอบงาน As-Built Drawing หนังสือค้ำประกันผลงานหนังสือรับประกันผลงานคู่มือการดูแลบำรุงรักษาและการใช้งานอุปกรณ์เอกสารสรุปรายการวัสดุและตัวแทนจำหน่าย/ผู้ผลิตและรายการวัสดุสำรอง

6.4) ช่วยประสานงานขอมาตรฐานวัดระบบสาธารณูปโภคเช่นมาตรวัดน้ำประปา มาตรวัดกระแสไฟฟ้าและระบบติดต่อสื่อสาร

6.5) จัดเตรียมรายงานความก้าวหน้าของงานทดสอบและงานส่งมอบ

7) ขั้นตอนส่งมอบงานก่อสร้าง

7.1) การตรวจรับงานเป็นขั้นตอนที่ทำเพื่อตรวจสอบคุณภาพและความเรียบร้อยของทั้งหมดว่าผลงานที่ผู้รับจ้างได้ดำเนินการก่อสร้างมาทั้งหมดนั้นเป็นไปตามรูปแบบและรายการประกอบแบบที่ได้ตกลงไว้สิ่งต่าง ๆ ในโครงการสามารถใช้งานได้ตามวัตถุประสงค์ของผู้ว่าจ้าง และเพื่อทดสอบการใช้งานของวัสดุอุปกรณ์ต่าง ๆ ของโครงการก่อนที่จะส่งผ่านงานไปให้กับผู้ว่าจ้าง

7.2) การขออนุญาตเปิดใช้โครงการผู้บริหารงานก่อสร้างช่วยดำเนินการติดต่อ อื่นคำร้องต่อเจ้าพนักงานท้องถิ่นในการขออนุญาตเปิดใช้งานโครงการเพื่อดำเนินการจัดส่งคณะกรรมการที่รับผิดชอบเข้าทำการตรวจสอบโครงการ ได้แก่ ระบบสุขอนามัยและสิ่งแวดล้อม ระบบป้องกันและระงับอัคคีภัย

7.3) การฝึกอบรมการใช้งานอุปกรณ์ผู้บริหารงานก่อสร้างช่วยประสานงานโดยให้ผู้รับจ้างเตรียมการเพื่อฝึกอบรมการใช้งานระบบเครื่องจักรอุปกรณ์ที่มีในโครงการให้กับผู้ว่าจ้าง และดำเนินการแจ้งผู้ว่าจ้างให้จัดเตรียมบุคลากรเข้ารับการฝึกอบรมเพื่อให้มีความรู้ความเข้าใจฝึกฝน

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

การใช้อุปกรณ์ได้อย่างถูกต้องและดูแลบำรุงรักษาอุปกรณ์ได้อย่างถูกต้อง

7.4) การปิดโครงการผู้บริหารงานก่อสร้างจะช่วยดูแลความเรียบร้อยในการเก็บกวาดทำความสะอาดโครงการการขนย้ายสิ่งก่อสร้างชั่วคราวและการจัดทำรายการเอกสารเสนอต่อผู้ว่าจ้างเพื่อให้ผู้ว่าจ้างพิจารณาอนุมัติจ่ายเงินในงวดสุดท้ายให้แก่ผู้รับจ้าง

7.5) การจ่ายเงินงวดสุดท้ายโดยส่วนใหญ่ประกอบด้วยส่วนที่ต้องพิจารณาคือเงินตามปริมาณเนื้องานในสัญญางวดสุดท้ายเงินประกันผลงานเงินที่ต้องจ่ายในส่วนของการเปลี่ยนแปลงงานและงานเพิ่ม-ลดและเงินที่ต้องจ่ายในส่วนของการเรียกร้องค่าชดเชยต่าง ๆ (Claim)

8) ขั้นตอนหลังส่งมอบงานก่อสร้าง

8.1) ระหว่างรับประกันผลงานเป็นช่วงที่ผู้ว่าจ้างเข้าครอบครองและใช้ประโยชน์จากโครงการแล้วหากพบข้อบกพร่องของงานผู้บริหารงานก่อสร้างต้องตรวจสอบข้อบกพร่องและแจ้งผู้รับผิดชอบเข้าดำเนินการแก้ไขจนกลับมาใช้งานได้เป็นปกติ

8.2) ก่อนหมดระยะเวลารับประกันผลงานประมาณ 1-3 เดือนผู้บริหารงานก่อสร้างควรเข้าตรวจสอบโครงการร่วมกับผู้ว่าจ้างหากพบข้อบกพร่องของโครงการให้บันทึกเป็น 14 รายการและแจ้งผู้รับจ้างเข้าแก้ไขให้แล้วเสร็จก่อนหมดเวลาการรับประกันเพื่อพิจารณาการคืนหนังสือรับประกันผลงานหรือเงินค้ำประกันผลงานแก่ผู้รับจ้าง

2.4.5 หน้าที่ของบริษัทที่ปรึกษาบริหารโครงการก่อสร้าง

หน้าที่ของบริษัทที่ปรึกษาบริหารโครงการงานก่อสร้างอาคารสรุปได้เป็น 4 ลักษณะดังต่อไปนี้

1) การเป็นตัวแทนของเจ้าของโครงการ (Agency) เป็นตัวแทนของเจ้าของโครงการรักษาผลประโยชน์ของเจ้าของโครงการโดยทำงานด้วยความซื่อสัตย์ปฏิบัติงานตามสัญญาอย่างมีเหตุผลมีความรับผิดชอบสามารถให้ความเห็นข้อมูลและรายงานการดำเนินงานก่อสร้างให้เจ้าของทราบ

2) ประสานงานและติดต่อ (Coordinate and Communication) ทำหน้าที่ติดต่อประสานงานกับบุคคลทุกฝ่ายทั้งโครงการ

3) มีความเกี่ยวข้องในขั้นตอนต่าง ๆ ตลอดทั้งโครงการ (Involvement in the entire project process) ตั้งแต่ศึกษาความเป็นไปได้ของโครงการการออกแบบการวางแผนการติดต่อติดตามรับทราบแก้ไขปัญหาทางก่อสร้างเร่งรัดในการจัดหาเครื่องมือและวัสดุของผู้รับเหมาควบคุมตรวจสอบขั้นตอนในการทำงานและเร่งรัดงานของผู้รับเหมาจนกระทั่งโครงการแล้วเสร็จเรียบร้อย

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

4) การให้คำปรึกษาเพื่อความเหมาะสมเพื่อให้โครงการใช้เวลาและต้นทุนต่ำสุด (Minimum Time and Cost) โดยมีคุณภาพดีที่สุดในด้านความปลอดภัย (Maximum Quality and Safety) ตัวแปรที่สำคัญทั้งหมดนี้ให้ประสบผลสำเร็จ

และในประเทศสหรัฐอเมริกา The American Institute of Architects (AIA) และ The Associated General Contractor (AGC) ได้รวบรวมข้อมูลการให้บริการของ บริษัท วิศวกรที่ปรึกษาบริหารโครงการหรือ บริษัทจัดการงานก่อสร้างและจัดทำขึ้นเพื่อเป็นแนวทางสำหรับปฏิบัติในการให้บริการทำสัญญาและจัดการงานก่อสร้างต่อเจ้าของโครงการโดย AIA จัดพิมพ์เป็น “AIA DOCUMENT B801” และ AGC จัดพิมพ์เป็น “AGC DOCUMENT NO.8” สำหรับ Guaranteed Maximum Price option” ว่าด้วยเรื่อง “Standard Form of Agreement between Owner and Construction Manager” AIA, AGC โดยคำนึงถึงการรักษาประโยชน์ของเจ้าของและการประสานงานในการปฏิบัติงาน ซึ่งได้แบ่งการให้บริการของ CM ออกเป็น 3 ขั้นตอนคือ (1) ช่วงก่อนออกแบบ (2) ช่วงออกแบบหรือช่วงก่อนการก่อสร้าง (3) ช่วงดำเนินการก่อสร้างดังต่อไปนี้

1) ช่วงก่อนออกแบบ (Pre - Design Phase)

- 1.1) การศึกษาความเป็นไปได้การลงทุนของโครงการ (Project feasibility study)
- 1.2) ให้ความช่วยเหลือด้านการจัดหาเงินทุน (Assistance in Obtaining Finance)
- 1.3) การกำหนดงบประมาณ (Budgeting)
- 1.4) การจัดทำแผนงานทั้งโครงการ (Scheduling)
- 1.5) การเลือกผู้ออกแบบและการเตรียมสัญญาการออกแบบ
- 1.6) การวิเคราะห์โครงการก่อนออกแบบ (Pre-design Project Analysis)

2) ช่วงออกแบบหรือช่วงก่อนก่อสร้าง (Design & Pre-Construction Phase)

- 2.1) เป็นที่ปรึกษาระหว่างการพัฒนาแบบก่อสร้าง
- 2.2) แนะนำให้มีการออกแบบโดยแยกงานแต่ละประเภท
- 2.3) แนะนำเจ้าของในการจัดหาข้อมูลทางเทคนิคที่จำเป็น
- 2.4) ติดตามความก้าวหน้าสำรวจแบบและรายการก่อสร้างและการยอมรับแบบ
- 2.5) จัดการด้านเอกสาร
- 2.6) วางแผนจัดซื้อวัสดุอุปกรณ์ล่วงหน้า
- 2.7) จัดทำงบประมาณค่าก่อสร้างโครงการทั้งหมด (Project Budget)
- 2.8) ทำการควบคุมงบประมาณค่าก่อสร้าง (Budget Control)
- 2.9) ทำการประมาณราคาค่าก่อสร้างขั้นสุดท้ายและจัดทำบัญชีแสดงปริมาณงาน

และราคาต่อหน่วย

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

- 2.10) ให้คำแนะนำในวิธีการกำหนดคุณสมบัติผู้ที่จะเข้าเสนอประกวดราคาก่อสร้าง
- 2.11) ตรวจเช็คแบบก่อสร้างรายการและเงื่อนไขการเสนอประกวดราคา
- 2.12) จัดประชุมผู้เสนอราคาหรือประกวดราคาและสถาปนิกวิศวกร
- 2.13) จัดการรับซองเสนอประกวดราคา
- 2.14) ร่วมพิจารณาการตัดสินที่จะให้ผู้ใดเป็นผู้ชนะการประกวดราคาก่อสร้างงานโครงการ

3) ช่วงดำเนินการก่อสร้าง

- 3.1) ให้คำแนะนำและตรวจสอบผู้รับเหมาจัดวางแผนงานและทำหมายกำหนดการโดยละเอียด (Detailed Planning and Scheduling) บริษัท ที่ปรึกษาจะให้คำแนะนำและตรวจสอบผู้รับเหมาในการวางแผนงานซึ่งเกี่ยวข้องกับแผนการทำงานแผนการใช้วัสดุ
- 3.2) การประมาณราคาในชั้นต่าง ๆ ขณะก่อสร้าง (Construction Phase Estimating)
- 3.3) การควบคุมโครงการ (Project Control)
- 3.4) การควบคุมดูแลงาน (Supervision)
- 3.5) จัดควบคุมการก่อสร้างทั้งหมด (Work Inspection)
- 3.6) การทดสอบวัสดุ (Testing Materials)
- 3.7) จัดทำแบบฟอร์มในการรายงานโครงการคำสั่งเปลี่ยนแปลงงานและการเสนอตัวอย่างวัสดุหรือแบบฟอร์มรายละเอียดการก่อสร้างเพื่อขออนุมัติใช้ (Project Report. Change Order & Shop drawing)
- 3.8) ระบบการควบคุมต้นทุนและเวลาของโครงการ (Cost and Time Control System)
- 3.9) ดำเนินการด้านการตลาดสำหรับโครงการ (Marketing the Project)
- 3.10) จัดวางวิธีการตรวจสอบการเบิกจ่ายเงินงวดก่อสร้างตลอดระยะเวลาก่อสร้าง
- 3.11) เป็นที่ปรึกษาของเจ้าของ
- 3.12) รวบรวมและตรวจสอบบันทึกประจำวันในสนาม
- 3.13) ตรวจเช็คระบบสำคัญต่าง ๆ ก่อนการเริ่มทดลองใช้งาน
- 3.14) จัดทำสรุปเอกสาร เพื่อความสำเร็จเรียบร้อยของงานขั้นตอนสุดท้าย (Final completion)

-จัดเตรียมเอกสารที่เกี่ยวข้องกับการตรวจรับการส่งมอบงาน

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

- แจ้งให้ผู้ก่อสร้างจัดเตรียมเอกสารการค้ำประกันงานตามที่กำหนดไว้ในสัญญาจัดทำสรุปค่าก่อสร้างทั้งโครงการรวมทั้งค่างานที่เปลี่ยนแปลงแก้ไขและค่าใช้จ่ายอื่น ๆ ทั้งหมดให้เจ้าของทราบล่วงหน้าเพื่อเตรียมการจ่ายให้ผู้ก่อสร้าง
- สรุปผลการก่อสร้างในด้านวิธีการก่อสร้างงบประมาณระยะเวลาก่อสร้างปัญหาเฉพาะหน้าในการก่อสร้างและการประสานงาน
- เปรียบเทียบให้เห็นถึงแผนงานที่ได้วางไว้กับที่ปฏิบัติแล้วเสร็จจริงมีข้อสังเกตอย่างไรบ้าง
- จัดสรุปเอกสารที่เกี่ยวข้องทั้งหมดให้เป็นหมวดหมู่เพื่อมอบให้เจ้าของเก็บรักษาไว้เพื่อจะตรวจเช็คหรือใช้ประโยชน์ในการปรับปรุงแก้ไขในโอกาสหน้า

2.5 ปัจจัยในการคัดเลือกบริษัทที่ปรึกษาก่อสร้าง

2.5.1 หน่วยงานราชการ

โดยปกติแล้วหน่วยงานราชการ จะต้องมีการประกาศเชิญชวนทั่วไป โดยในประกาศเชิญชวนจะระบุขอบเขตของงานจ้าง คุณสมบัติของผู้ให้บริการ(ต้องมีศักยภาพเพียงพอ) เงื่อนไขในการว่าจ้าง ซึ่งต้องระบุประโยชน์สูงสุดที่ราชการจะได้รับ และราคากลางในการจ้าง ทั้งนี้ ในประกาศจะต้องมีการเสนอราคาที่สุดคล้อยกับงบประมาณและความต้องการของผู้ใช้ ซึ่งต้องไม่เกินความจำเป็น ถัดมาคือต้องไม่ขัดกับกฎหมาย ข้อบังคับ ระเบียบ มติ ครม. ที่เกี่ยวข้อง โดยประกาศจะต้องระบุความหมายต่าง ๆ ให้ชัดเจน ไม่กำกวม ศัพท์เทคนิคหรือศัพท์เฉพาะ ให้อธิบายความหมายให้ชัดเจน ทั้งหมดนั้นผู้เสนอราคาจะต้องยื่นเอกสารสำหรับการตรวจสอบให้ครบถ้วน [พ.ร.บ.จัดซื้อจัดจ้าง มาตรา 4]

2.5.1.1 คุณสมบัติของผู้ให้บริการ

1. มีความสามารถตามกฎหมาย
2. ไม่เป็นบุคคลล้มละลาย
3. ไม่อยู่ระหว่างเลิกกิจการ
4. ไม่เป็นบุคคลซึ่งอยู่ระหว่างถูกระงับการยื่นขอเสนอหรือทำสัญญากับหน่วยงานของรัฐไว้ชั่วคราวเนื่องจากเป็นผู้ที่ไม่ผ่านเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ประกอบการตามระเบียบที่รัฐมนตรีว่าการกระทรวงการคลังกำหนดตามที่ประกาศเผยแพร่ในระบบเครือข่ายสารสนเทศของกรมบัญชีกลาง
5. ไม่เป็นบุคคลซึ่งถูกระบุชื่อไว้ในบัญชีรายชื่อผู้ทำงานและได้แจ้งเวียนชื่อให้เป็นผู้ทำงานของหน่วยงานของรัฐในระบบเครือข่ายสารสนเทศของกรมบัญชีกลาง ซึ่งรวมถึงนิติบุคคลที่ผู้

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ทั้งงานเป็นหุ้นส่วนผู้จัดการ กรรมการผู้จัดการ ผู้บริหาร ผู้มีอำนาจในการดำเนินงานในกิจการของนิติบุคคลนั้นด้วย

6. มีคุณสมบัติและไม่มีลักษณะต้องห้ามตามที่คณะกรรมการนโยบายการจัดซื้อจัดจ้างและ การบริหารพัสดุภาครัฐ กำหนดในราชกิจจานุเบกษา

7. เป็นบุคคลธรรมดาหรือนิติบุคคลผู้มีอาชีพให้บริการควบคุมงานก่อสร้าง

- กรณีบุคคลธรรมดา ต้องมีสัญชาติไทยและเป็นผู้ที่ได้รับใบอนุญาตประกอบวิชาชีพ สถาปัตยกรรมและหรือวิศวกรรมสำหรับงานว่าจ้างตามที่กำหนดโดยกฎหมายว่าด้วยวิชาชีพ สถาปัตยกรรมและหรือวิศวกรรม แล้วแต่กรณี

- กรณีเป็นนิติบุคคล ต้องเป็นผู้ได้รับการขึ้นทะเบียนไว้กับสภาวิชาชีพนั้น ๆ ด้วยโดยกรรมการผู้จัดการหรือหุ้นส่วนผู้จัดการของนิติบุคคลนั้นจะต้องเป็นคนไทยและเป็นนิติบุคคลที่มี ผู้ถือหุ้น เป็นคนไทยเกินร้อยละห้าสิบของทุนการจัดตั้งนิติบุคคลนั้น

8. ไม่เป็นผู้มีผลประโยชน์ร่วมกันกับผู้ยื่น ข้อเสนอรายอื่น หรือกระทำการอันเป็นการขัดขวางการแข่งขันราคาอย่างเป็นธรรม

9. ไม่เป็นผู้ได้รับ เอกสิทธิ์หรือความคุ้มกัน ซึ่งอาจปฏิเสธไม่ยอมขึ้นศาลไทย เว้นแต่รัฐบาล ของผู้เสนอราคาได้มีคำสั่งให้สละเอกสิทธิ์และความคุ้มกันเช่นนั้น

*10. ต้องมีผลงานประเภทเดียวกันกับงานที่จะจ้างในวงเงินไม่น้อยกว่า.....บาท และเป็นผลงานที่เป็นคู่สัญญาโดยตรงกับหน่วยงานของรัฐหรือเอกชนที่.....เชื้อถือ

ตามพรบ. การจัดซื้อจัดจ้างมาตรา 87 คุณสมบัติผู้ให้บริการควบคุมงาน ต้องมีใบอนุญาตประกอบอาชีพสถาปัตยกรรมหรือวิศวกรรม แล้วแต่กรณี กรณีเป็นนิติบุคคล ต้องเป็นผู้ได้รับการขึ้นทะเบียนไว้กับสภาวิชาชีพนั้น ๆ ด้วย

และตามระเบียบพรบ. การจัดซื้อจัดจ้างข้อ 134 แบ่งผู้ให้บริการเป็น 2 แบบได้แก่

- ผู้ให้บริการที่เป็นบุคคลธรรมดา ต้องมีสัญชาติไทย และเป็นผู้ที่ได้รับใบอนุญาตประกอบวิชาชีพ สถาปัตยกรรมและหรือวิศวกรรมสำหรับงานว่าจ้างตามที่กำหนด โดยกฎหมายว่าด้วยวิชาชีพสถาปัตยกรรมและหรือวิศวกรรม แล้วแต่กรณี

- ผู้ให้บริการที่เป็นนิติบุคคล กรรมการผู้จัดการหรือหุ้นส่วนผู้จัดการของนิติบุคคลนั้นจะต้องเป็นคนไทย เป็นนิติบุคคลที่มีผู้ถือหุ้นเป็นคนไทยเกินร้อยละห้าสิบของทุนการจัดตั้งนิติบุคคลนั้น

2.5.1.2 ส่วนพิจารณาคัดเลือกข้อเสนอ การพิจารณาคัดเลือกข้อเสนอของงานจ้าง

ออกแบบหรือควบคุมงาน ตามพ.ร.บ. จัดซื้อจัดจ้าง มาตรา 90 มีดังนี้

- ใช้เกณฑ์ด้านคุณภาพ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

- ผลงานและความน่าเชื่อถือของผู้ควบคุมงาน
 - ผลงานและประสบการณ์ของบริษัท
 - ผลงานและประสบการณ์ของบุคลากรควบคุมงาน
- พิจารณาจากแนวคิดของผู้ให้บริการ
 - แนวคิดในการควบคุมงาน
 - แนวคิดในการบริหารงานก่อสร้าง
 - แนวคิดในการปฏิบัติงาน
 - การทำความเข้าใจในพื้นที่ก่อสร้าง (Site Analysis)
 - การวิเคราะห์พื้นที่ก่อสร้าง
 - การแสดงแนวทางแก้ไขปัญหาในพื้นที่ก่อสร้าง
 - การเสนอข้อเสนอกับที่เป็นประโยชน์ต่อโครงการ
- ได้คะแนนด้านคุณภาพมากที่สุด ในบรรดาผู้เสนอที่ผ่านการคัดเลือกทั้งหมด

2.5.2 หน่วยงานเอกชน

การประกาศเอกสารประกาศรับสมัคร การว่าจ้างบริษัทที่ปรึกษาก่อสร้าง มักจะพบในองค์กรพัฒนาสังหาริมทรัพย์ขนาดใหญ่ หรือในโครงการที่มีความซับซ้อน แต่ในระดับโครงการที่มีขนาดเล็ก เช่น ขนาดอาคาร ไม่เกิน 4,000 ตร.ม. หรือสูงไม่เกิน 23 เมตร อาจไม่ได้ลงรายละเอียดมากเท่าใดนัก มักจะอาศัยการพิจารณาจากประสบการณ์ของบริษัท ความน่าเชื่อถือของบริษัท และการบอกกล่าวกันของแวดวงบริษัทพัฒนาสังหาริมทรัพย์ ทั้งนี้ ผู้เขียนได้หยิบยกปัจจัยในการพิจารณาคัดเลือกของหน่วยงานเอกชน ที่มีโครงการที่มีความซับซ้อนหรือโครงการก่อสร้างอาคารขนาดใหญ่มาเป็นกรณีศึกษาเบื้องต้น ดังนี้

- 1) คุณสมบัติพื้นฐานทั่วไป : เป็นสิ่งแรกที่เจ้าของโครงการหรือผู้ว่าจ้างจะพิจารณา
 - ราคาค่าควบคุมงานที่บริษัทที่ปรึกษาก่อสร้างเสนอ
 - ชื่อเสียงของบริษัทที่ปรึกษาก่อสร้าง
 - ความมีมาตรฐานของบริษัท
 - ระยะเวลาในการก่อตั้งบริษัท
 - ผู้ยื่นข้อเสนอดำเนินการต้องมีประสบการณ์ในการควบคุมงานก่อสร้าง ของงานที่มีลักษณะคล้ายคลึงกับโครงการที่ให้เสนอ
 - มูลค่าของโครงการที่เคยดำเนินงานต้องเป็นไปตามที่เจ้าของกำหนด

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

- มีความสามารถตามกฎหมาย
- ไม่เป็นบุคคลล้มละลาย
- ไม่อยู่ระหว่างเลิกกิจการ
- ไม่เป็นบุคคลซึ่งอยู่ระหว่างถูกระงับการยื่นข้อเสนอหรือทำสัญญากับหน่วยงานของรัฐไว้ชั่วคราว
- ไม่เป็นบุคคลซึ่งถูกระบุชื่อไว้ในบัญชีรายชื่อผู้ทำงานและได้แจ้งเวียนชื่อให้เป็นผู้ทำงานของหน่วยงานรัฐในระบบเครือข่ายสารสนเทศของกรมบัญชีกลาง ซึ่งรวมถึงนิติบุคคลที่ผู้ทำงานเป็นหุ้นส่วนผู้จัดการ กรรมการผู้จัดการ ผู้บริหาร ผู้มีอำนาจในการดำเนินงานกิจการของนิติบุคคลนั้นด้วย
- เป็นนิติบุคคลผู้มีอาชีพรับจ้างงานที่ประกวดราคาดังกล่าว
- ไม่เป็นผู้มีผลประโยชน์ร่วมกันกับผู้ยื่นข้อเสนอให้แก่บริษัท(ผู้ว่าจ้าง)
- ไม่เป็นผู้ได้รับเอกสิทธิ์หรือความคุ้มกัน
- กรณีผู้ยื่นข้อเสนอราคาในรูปแบบของ “กิจการร่วมค้า” ต้องมีคุณสมบัติดังนี้
 - กรณีที่กิจการร่วมค้าได้จดทะเบียนเป็นนิติบุคคลใหม่ กิจการร่วมค้าจะต้องมีคุณสมบัติครบถ้วนตามเงื่อนไขที่กำหนด และการเสนอราคาให้เสนอราคาในนาม “กิจการร่วมค้า”
 - กรณีที่กิจการร่วมค้าไม่ได้จดทะเบียนเป็นนิติบุคคลใหม่ นิติบุคคลแต่ละนิติบุคคลที่เข้าร่วมทุกรายจะต้องมีคุณสมบัติครบถ้วนตามเงื่อนไขที่กำหนดไว้
- ต้องมีหลักฐานหนังสือรับรองผลงาน (ตัวจริงหรือสำเนา) หรือสำเนาสัญญา หรือสำเนาใบสั่งจ้างยืนยันโครงการที่เคยดำเนินงานผ่านมาแล้ว

2) ข้อกำหนดด้านบุคลากร : ต้องแสดงรายละเอียดประวัติการดำเนินโครงการที่ผ่านมาของแต่ละบุคคล ระยะเวลาในการประกอบวิชาชีพ และระดับการศึกษา ซึ่งความจำเป็นในการกำหนดจำนวนบุคลากร จะขึ้นอยู่กับลักษณะโครงการ ความยากงานของโครงการ และมูลค่าของงานที่จัดจ้างบริษัทที่ปรึกษา โดยโครงการก่อสร้างที่มีขนาดใหญ่ มักจะกำหนดคุณสมบัติต่าง ๆ ในตำแหน่งต่อไปนี้

- ผู้อำนวยการโครงการ
- ผู้จัดการโครงการ
- วิศวกรโครงการ/สถาปนิกโครงการ/ผู้ช่วยผู้จัดการโครงการ
- วิศวกรโยธา

- วิศวกรไฟฟ้า

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนลิขสิทธิ์การใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

- วิศวกรเครื่องกล
- ช่างเทคนิคโยธา/สถาปัตย์
- ช่างเทคนิคงานระบบ

โดยส่วนมาก เจ้าของโครงการหรือผู้ว่าจ้าง จะกำหนดระดับการศึกษา, ใบประกอบวิชาชีพ, ระดับของใบประกอบวิชาชีพ, ประสบการณ์ในการทำงาน และระยะเวลาที่ต้องประจำหน่วยงานเข้าไว้ด้วย

3) ความรู้ที่เหมาะสมที่ควรมีความสามารถสำหรับใช้ในโครงการ อาทิเช่น

- การอ่านแบบเขียนแบบเบื้องต้น
- การใช้โปรแกรม Auto CAD
- การใช้โปรแกรม Building Information Modeling (BIM)
- การใช้ Project Management Software
- การทำ Quantity Surveyor

จากการศึกษาแนวคิดทฤษฎีจากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ทำให้ทราบว่ากลยุทธ์ของบริษัทที่ปรึกษาก่อสร้างที่มีปัจจัยส่งผลต่อการชนะการประมูลงานนั้น ตามขอบเขตที่ศึกษา 2 ระดับกลยุทธ์นั้นคือ กลยุทธ์ระดับธุรกิจ และกลยุทธ์ระดับหน้าที่ ซึ่งสามารถสรุปความถี่ของปัจจัยที่เกี่ยวข้องได้ดังตารางที่ 4

ตารางที่ 4 แสดงความถี่ของกลยุทธ์ที่มีผลต่อการชนะการประมูลงานของบริษัทที่ปรึกษาก่อสร้าง จากการทบทวนวรรณกรรมก่อนทำการวางกรอบแนวคิด

ปัจจัย	ปัจจัยที่มีผลต่อการชนะการประมูลงานผู้ควบคุมงานก่อสร้าง	Florence Y.Y. Ling et al. (2012)	Tan et al. (2010)	Wibowo et al. (2015)	José et al. (2010)	ศกาวเดือน ชัยรัง (2014)	ไชยา สัจจากุ้งเรือง (2005)	รัฐวิทย์ ธานีรัตน์กุล (2018)	ความถี่
กลยุทธ์ด้านการเงิน	ราคาต่ำสุด	1	1		1		1	1	5
	ราคาเหมาะสมกับคุณภาพ		1			1	1	1	4
	การยอมรับความเสี่ยงในโครงการ	1	1				1	1	4
	การเสนอความคุ้มค่าเพิ่มเติม	1	1		1		1		4

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 4 แสดงความถี่ของกลยุทธ์ที่มีผลต่อการชนะการประมูลงานของบริษัทที่ปรึกษาก่อสร้างจากการทบทวนวรรณกรรมก่อนทำการวางกรอบแนวคิด (ต่อ)

ปัจจัย	ปัจจัยที่มีผลต่อการชนะการประมูลงานผู้ควบคุมงานก่อสร้าง	Florence Y.Y. Ling et al. (2012)	Tan et al. (2010)	Wibowo et al. (2015)	José et al. (2010)	สกาเดียน ชัยวิง (2014)	ไชยา สัจจานูเรือง (2005)	รัฐวิทย์ รัตนรัตน์กุล (2018)	ความถี่
กลยุทธ์เครือข่าย	ความสัมพันธ์ทางสังคมกับเจ้าของโครงการ	1				1	1		3
	พันธมิตรของเจ้าของโครงการ	1					1		2
	การร่วมทุน (Joint venture)		1					1	2
กลยุทธ์ของสนามการแข่งขัน	การตีตลาด			1	1			1	3
	การรักษาพื้นที่			1	1		1	1	4
	ตลาดเฉพาะกลุ่ม	1		1	1		1	1	5
กลยุทธ์ด้านความแตกต่าง	นวัตกรรมใหม่	1	1		1		1	1	5
	การเสนอบริการที่ครอบคลุมแก่ลูกค้า	1	1		1				3
	ประสบการณ์ขององค์กร				1		1	1	3
กลยุทธ์ด้านคุณภาพ	กระบวนการทำงานที่มีประสิทธิภาพ	1		1	1			1	4
	มีเครื่องมือตรวจสอบคุณภาพ	1		1	1	1		1	5
	การเก็บรวบรวมข้อมูลระหว่างการก่อสร้าง (เอกสาร)				1		1	1	3
	รายงานผลการปฏิบัติงาน	1			1	1		1	4
กลยุทธ์ด้านแนวทางการควบคุมงานก่อสร้าง	การวิเคราะห์และศึกษารายละเอียดโครงการ		1	1			1		3
	การวางแผนจัดระบบภายในพื้นที่โครงการ		1	1		1	1	1	5
	การวิเคราะห์ปัญหาของโครงการและเสนอแนวทางการแก้ปัญหา		1	1			1		3

เอกสารนี้เป็นเอกสารลิขสิทธิ์สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาค้นคว้าเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า

ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 4 แสดงความถี่ของกลยุทธ์ที่มีผลต่อการชนะการประมูลงานของบริษัทที่ปรึกษาก่อสร้าง จากการทบทวนวรรณกรรมก่อนทำการวางกรอบแนวคิด (ต่อ)

ปัจจัย	ปัจจัยที่มีผลต่อการชนะการประมูลงานผู้ควบคุมงานก่อสร้าง	Florence Y.Y. Ling et al. (2012)	Tan et al. (2010)	Wibowo et al. (2015)	José et al. (2010)	ศกาวเดียน ชัยวงศ์ (2014)	ไชยา สัจจางกูร (2005)	รัฐวิทย์ รัตนรัตน์ (2018)	ความถี่
กลยุทธ์ด้านทรัพยากร	โครงสร้างบุคลากรประจำหน่วยงาน			1	1	1	1		4
	ความสามารถของบุคลากร			1	1	1	1		4
	ใบประกอบวิชาชีพ			1	1	1	1		4
กลยุทธ์ด้านเทคนิคการทำงาน	การวางแผนงานหลักของโครงการ					1	1		2
	การจัดการทางกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการก่อสร้าง		1	1	1	1		1	5
	ประสิทธิภาพของบุคลากร				1		1		2

จากตารางที่ 4 แสดงความถี่ของกลยุทธ์ที่มีผลต่อการชนะการประมูลงานของบริษัทที่ปรึกษาก่อสร้าง จากการทบทวนวรรณกรรมก่อนทำการวางกรอบแนวคิด โดยผู้วิจัยนำกลยุทธ์ที่มีความถี่ตั้งแต่ 2 ขึ้นไปมาพิจารณา

2.6 บทวิเคราะห์

จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์ของบริษัทที่ปรึกษาก่อสร้าง มีนักวิจัยหลายท่านได้กล่าวถึงปัจจัยในการคัดเลือกบริษัทที่ปรึกษาก่อสร้างที่ค่อนข้างหลากหลาย โดยแต่ละโครงการจะมีข้อกำหนด เกณฑ์การคัดเลือกและคุณสมบัติของบริษัทที่ปรึกษาก่อสร้างที่แตกต่างกัน โดยเฉพาะในหน่วยงานในภาครัฐและหน่วยงานภาคเอกชน ซึ่งแน่นอนว่าบริษัทที่ปรึกษาก่อสร้างที่มีทั้งองค์กรขนาดเล็กและขนาดใหญ่ จะเลือกใช้กลยุทธ์ในการประมูลงานที่แตกต่างกัน และวรรณกรรมที่ผ่านมา ยังไม่ได้แสดงให้เห็นกลยุทธ์ระดับธุรกิจและระดับหน้าที่ ของบริษัทที่ปรึกษาทางก่อสร้าง ในการประมูลงานควบคุมงานก่อสร้าง ระหว่างหน่วยของภาครัฐและเอกชน และระหว่างบริษัทที่ปรึกษาก่อสร้างขนาดกลางและขนาดเล็ก ดังนั้น งานวิจัยนี้จึงมุ่งเน้นสำรวจกลยุทธ์ของบริษัทที่ปรึกษา

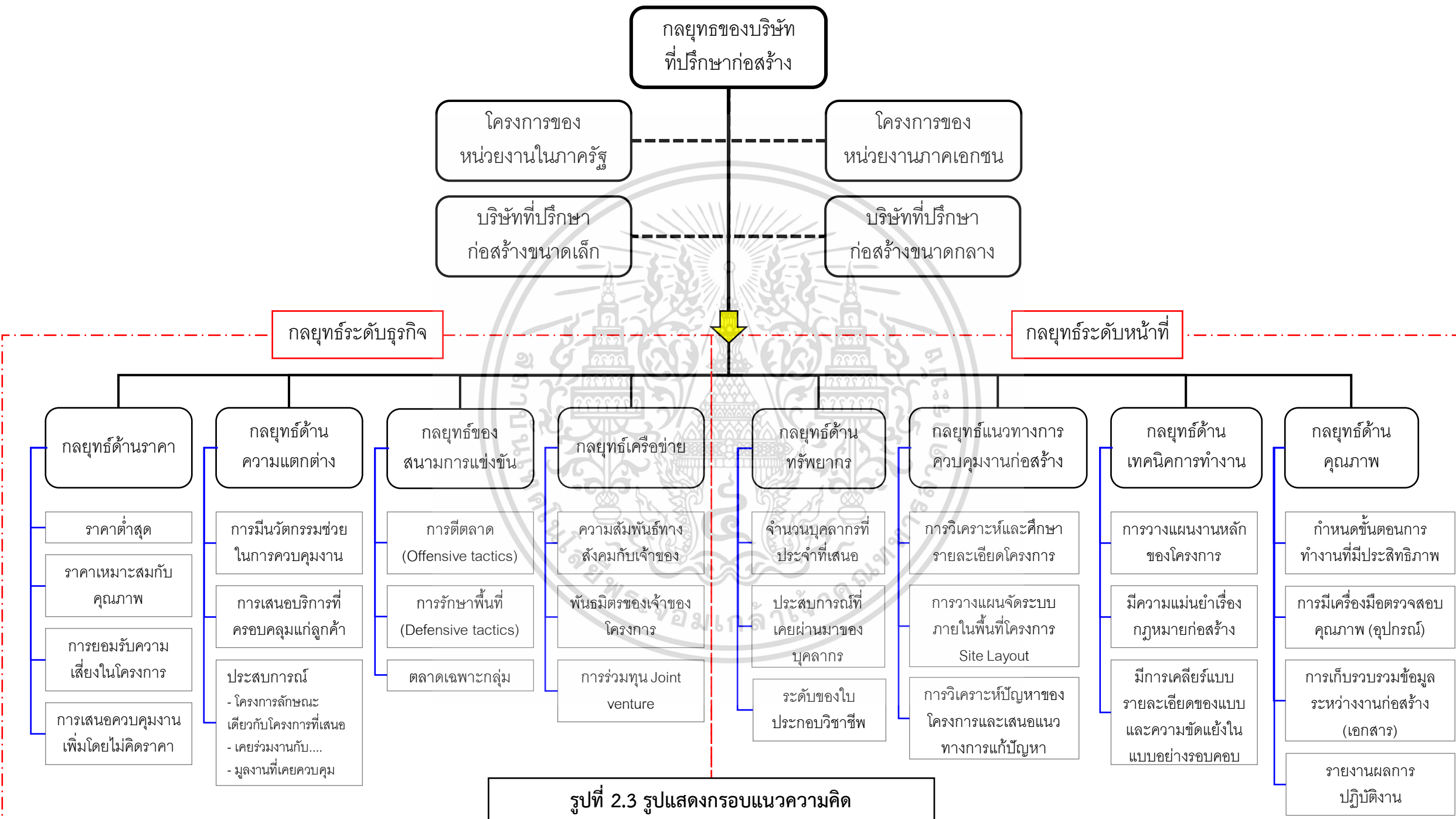
ก่อสร้างที่มีผลต่อการประมูลงาน เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนลิขสิทธิ์ไว้เพื่อใช้ในการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะในรูปแบบใด ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

2.7 กรอบแนวความคิด

กรอบแนวคิดกลยุทธ์ร่วมใน 2 ระดับ ได้แก่ กลยุทธ์ระดับธุรกิจและกลยุทธ์ระดับหน้าที่ ของบริษัทที่ปรึกษาในการประเมินงานควบคุมการก่อสร้างระหว่างโครงการของหน่วยงานราชการและโครงการของหน่วยงานเอกชนมีทั้งองค์กรที่ปรึกษาขนาดเล็กและขนาดใหญ่เลือกใช้ เพื่อสร้างความได้เปรียบและชนะการประเมินงาน ดังแสดงในรูปที่ 2.3



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



รูปที่ 2.3 รูปแสดงกรอบแนวความคิด

บทที่ 3

ระเบียบวิธีการวิจัย

3.1 รูปแบบการวิจัย

เพื่อให้ได้ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์ของบริษัทที่ปรึกษาก่อสร้างในการประมุลงาน วิธีการดำเนินงานวิจัยนี้ได้เลือกใช้การวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) โดยได้จัดทำแบบสอบถามกับบุคคลที่มีส่วนเกี่ยวข้องและมีประสบการณ์ ในการมีส่วนร่วม ในการกำหนดกลยุทธ์สำหรับการประมุลงาน เพื่อนำผลที่ได้มาหากกลยุทธ์ของบริษัทที่ปรึกษาก่อสร้าง ในการประมุลงาน

3.2 วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล

3.2.1 แหล่งข้อมูลที่ใช้ในการวิจัย

แหล่งข้อมูล (Source of Data) ที่ใช้ในงานวิจัยนี้ได้จำแนกตามแหล่งที่มาของข้อมูล ซึ่งสามารถแบ่งได้เป็น 2 ประเภท ดังนี้

(1) ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) หมายถึง ข้อมูลที่ไม่ได้เก็บรวบรวมจากแหล่งข้อมูลโดยตรง ในที่นี้คือข้อมูลที่ได้จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์ร่วมของบริษัทที่ปรึกษาก่อสร้าง ในการประมุลงานระหว่างโครงการของหน่วยงานราชการกับโครงการของหน่วยงานเอกชน และกลยุทธ์ร่วมของบริษัทที่ปรึกษาก่อสร้าง ระหว่างองค์กรที่ปรึกษาขนาดกลางและขนาดเล็ก เพื่อนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์หรือสังเคราะห์ แล้วนำมาสร้างกรอบแนวความคิดการวิจัยครั้งนี้

(2) ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) หมายถึง เป็นข้อมูลที่เก็บรวบรวมขึ้นมาเป็นครั้งแรกจากกลุ่มตัวอย่างโดยตรง และยังไม่ได้ผ่านการวิเคราะห์หรือสังเคราะห์เป็นเอกสาร สำหรับงานวิจัยนี้ได้เก็บข้อมูลปฐมภูมิจากแบบสอบถาม ที่ได้ถามกลุ่มที่มีหน้าที่ประมุลงานในองค์กรของบริษัทที่ปรึกษาก่อสร้าง

3.2.2 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

งานวิจัยนี้ได้กำหนดประชากรและกลุ่มตัวอย่าง ไว้ดังนี้

- (1) ประชากร (Population) ที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้คือ บุคลากรที่มีส่วนเกี่ยวข้องและมีประสบการณ์ในการวางกลยุทธ์สำหรับการประมุลงาน ในบริษัทที่ปรึกษาก่อสร้าง
- (2) กลุ่มตัวอย่าง (Sample) โดยกลุ่มตัวอย่าง (Sample) ที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้คือ จำนวนของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการวางกลยุทธ์การประมุลงาน ของบริษัทที่ปรึกษาก่อสร้างขนาดกลางและขนาดเล็ก รวม 11 บริษัท ในเขตพื้นที่กรุงเทพมหานครและปริมณฑล

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

3.2.3 วิธีการสุ่มตัวอย่าง

การสุ่มตัวอย่างนั้นเป็นการสุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive Sampling) เนื่องจากการวางกลยุทธ์ในการประมูลงานก่อสร้าง จำเป็นต้องอาศัยบุคคลากรที่มีประสบการณ์ในการวางกลยุทธ์โดยตรง จึงจะเข้าใจและสามารถที่จะตอบคำถามได้ตรงตามวัตถุประสงค์ของการศึกษาวิจัยนี้ โดยช่วงเวลาที่ใช้ในการดำเนินเก็บรวบรวมข้อมูล ซึ่งแบบสอบถามจะถูกส่งไปหาผู้ตอบโดยวิธีการ ดังนี้

- (1) ส่งแบบสอบถามผ่าน E-mail
- (2) ส่งแบบสอบถามให้กับบุคคลากรที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการวางกลยุทธ์ในการประมูลงาน
- (3) แจกแบบสอบถามโดยตรงกับผู้บริหารด้วยตัวผู้วิจัยเอง

3.3 เครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล

3.3.1 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

สำหรับเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยหรือเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลที่ผู้วิจัยนำมาใช้ในการวิจัยครั้งนี้คือแบบสอบถาม (Questionnaire) โดยกำหนดเป็น 3 ส่วนหลักๆ ดังนี้

ส่วนที่ 1: ข้อมูลส่วนบุคคลและองค์กร โดยคำถามได้จัดรูปแบบไว้ 2 ประเภทคือ

(1) คำถามชนิดชนิดปลายเปิด (Open – end response Question) เป็นคำถามที่ให้ผู้ตอบแบบสอบถาม ใช้คำพูดของตนเองในการตอบแบบสอบถาม เป็นคำถามที่ไม่มีโครงสร้าง (Unstructured Question) ซึ่งไม่ได้วางแผนหรือจัดแนวคำตอบไว้ ดังตัวอย่างในแบบสอบถามส่วนที่ 1 ข้อ 2.5 “มูลค่าโครงการที่องค์กรท่านทำการประมูลงาน โดยเฉลี่ยต่อปี”

(2) คำถามชนิดชนิดปลายปิด (Close – end response Question) เป็นคำถามซึ่งมีทางเลือกให้ตอบกำหนดไว้คงที่ และให้ผู้ตอบคำถามได้เองอีก 1 คำตอบ ซึ่งถือว่าเป็นคำถามที่มีโครงสร้าง (Structured Question) เป็นคำถามที่มีการออกแบบเรียงลำดับไว้อย่างแน่นอน เพื่อให้ผู้ตอบคำถามตอบตามลำดับในแต่ละข้อ โดยคำถามปลายปิดที่เลือกใช้มีรูปแบบดังนี้

ก. คำถามมีทางเลือกแบบคงที่ (Determinant-choices Question) หรือคำถามแบบหลายตัวเลือก (Multiple choices question) เป็นคำถามซึ่งมีทางเลือกคงที่ และต้องการให้ผู้ตอบคำถาม ตอบเพียง 1 คำตอบ จากหลายคำตอบดังตัวอย่างคำถามส่วนที่ 1

ข้อที่ 2.2 “ระดับขนาดขององค์กร” ขนาดใหญ่ ขนาดกลาง ขนาดย่อม(เล็ก)

ข. คำถามแบบให้เลือกตอบหลายข้อ (Checklist Question) เป็นคำถามที่มีทางเลือกกำหนดไว้คงที่ ซึ่งให้ผู้ตอบคำถามได้มากกว่า 1 คำตอบ ดังตัวอย่างคำถามส่วนที่ 2 ข้อ 2.4 “ประเภทของงานหรือโครงการที่องค์กรท่านดำเนินการอยู่ (อาจเขียนได้มากกว่า 1 แห่ง)

- | | | |
|--|---|------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> อาคารพักอาศัย | <input type="checkbox"/> ห้างสรรพสินค้า | <input type="checkbox"/> โรงงาน |
| <input type="checkbox"/> ระบบสาธารณูปโภค | <input type="checkbox"/> โรงแรม | <input type="checkbox"/> โรงพยาบาล |
| <input type="checkbox"/> อื่นๆ..... | | |

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ส่วนที่ 2 : ข้อมูลเกี่ยวกับกลุ่มกลยุทธ์และกลยุทธ์ที่มีความสำคัญต่อการประมุลงานควบคุมการก่อสร้าง ของบริษัทที่ปรึกษาก่อสร้าง ในระดับธุรกิจ ส่วนนี้แยกคำถามออกตามกลุ่มของกลยุทธ์ 4 กลุ่มและแยกเป็นกลยุทธ์ตามกลุ่มของกลยุทธ์นั้นๆ นอกจากนี้ ยังได้แบ่งประเภทของโครงการที่องค์กรเข้าร่วมประมุลงานเป็น 2 ส่วนได้แก่ โครงการจากหน่วยงานภาครัฐ และโครงการจากภาคเอกชน โดยเป็นการสอบถามระดับความสำคัญในการใช้ของแต่ละกลยุทธ์ ในส่วนนี้เป็นคำถามลักษณะปลายปิด (Close – end response Question) ที่ใช้สเกลความมีอิทธิพลหรือสเกลความถี่ (Importance Scale or Frequency Scale) โดยกำหนดช่วงวัดที่มีค่าต่อเนื่องกัน 5 ระดับ ดังนี้

ระดับความสำคัญ

- 1 หมายถึง ระดับความสำคัญของกลยุทธ์นั้นต่ำมาก หรือไม่มีความสำคัญต่อการประมุลงานควบคุมการก่อสร้าง
- 2 หมายถึง ระดับความสำคัญของกลยุทธ์นั้นต่ำ ต่อการประมุลงานควบคุมการก่อสร้าง
- 3 หมายถึง ระดับความสำคัญของกลยุทธ์นั้นปานกลาง ต่อการประมุลงานควบคุมการก่อสร้าง
- 4 หมายถึง ระดับความสำคัญของกลยุทธ์นั้นสูง ต่อการประมุลงานควบคุมการก่อสร้าง
- 5 หมายถึง ระดับความสำคัญของกลยุทธ์นั้นสูงมาก ต่อการประมุลงานควบคุมการก่อสร้าง

ตารางที่ 3.1 ตัวอย่างแบบสอบถามกลุ่มกลยุทธ์ที่มีอิทธิพลต่อการแข่งขันการประมุลงานควบคุมการก่อสร้างของบริษัทที่ปรึกษาก่อสร้าง ในระดับธุรกิจ

กลยุทธ์ระดับธุรกิจในการประมุลงานควบคุมการก่อสร้าง	โครงการจากหน่วยงานภาครัฐ	โครงการจากภาคเอกชน
	ระดับความสำคัญสูงมาก.....ต่ำมาก	ระดับความสำคัญสูงมาก.....ต่ำมาก
2.2 กลยุทธ์ด้านความแตกต่าง		
<ul style="list-style-type: none"> • นวัตกรรมใหม่ : การที่บริษัทที่ปรึกษาก่อสร้างนำเสนอนวัตกรรมใหม่ๆ ที่สร้างความแตกต่างให้กับบริการของตนเอง การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีหรือการพัฒนาเทคโนโลยีที่มีอยู่ให้ดีขึ้น เพื่อสร้างคุณภาพการก่อสร้างที่ดีและรักษาคุณภาพเดิมเอาไว้ เช่น การใช้แบบสามมิติ ในการควบคุมงานโดยใช้โปรแกรม BIM • เสนอบริการที่ครอบคลุมแก่ลูกค้า : การที่บริษัทที่ปรึกษาก่อสร้าง เสนอบริการอื่นๆ เพิ่มเติม นอกเหนือจากการควบคุมงานก่อสร้าง เช่น การดูแลการจัดซื้อจัดจ้างแก่เจ้าของโครงการ เป็นต้น 	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1
	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษานี้เท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า

ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 3.1(ต่อ)

2.2 กลยุทธ์ด้านความแตกต่าง (ต่อ)		
<ul style="list-style-type: none"> • ประสิทธิภาพขององค์กร : การที่บริษัทที่ปรึกษาก่อสร้าง เคยผ่านการควบคุมงานก่อสร้างในโครงการที่มีลักษณะตรงตามความต้องการของเจ้าของโครงการ หรือการเคยร่วมงานกับองค์กรอื่น ๆ ที่มีความน่าเชื่อถือและมีชื่อเสียง รวมถึงมูลค่างานที่องค์กรเคยได้รับ • อื่นๆ..... 	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1

ส่วนที่ 3 : ข้อมูลเกี่ยวกับกลุ่มกลยุทธ์ที่มีอิทธิพลต่อการแข่งขันการประมูลงานควบคุมการก่อสร้างของบริษัทที่ปรึกษาก่อสร้าง ในระดับหน้าที่ ส่วนนี้แยกคำถามออกตามกลุ่มของกลยุทธ์ 4 กลุ่มและแยกเป็นกลยุทธ์ตามกลุ่มของกลยุทธ์นั้นๆ ทั้งยังได้แบ่งประเภทของโครงการที่องค์กรเข้าร่วมประมูลงานเป็น 2 ส่วนได้แก่ โครงการจากหน่วยงานภาครัฐ และโครงการจากภาคเอกชน เหมือนส่วนที่ 2 โดยเป็นการสอบถามระดับความสำคัญในการใช้ของแต่ละกลยุทธ์ ในส่วนนี้เป็นคำถามลักษณะปลายปิด (Close – end response Question) ที่ใช้สเกลความมีอิทธิพลหรือสเกลความถี่ (Importance Scale or Frequency Scale) โดยกำหนดช่วงวัดที่มีค่าต่อเนื่องกัน 5 ระดับ เหมือนกันส่วนที่ 2 ดังในตัวอย่างตารางที่ 3.2

ตารางที่ 3.2 ตัวอย่างแบบสอบถามกลุ่มกลยุทธ์ที่มีอิทธิพลต่อการแข่งขันการประมูลงานควบคุมการก่อสร้างของบริษัทที่ปรึกษาก่อสร้าง ในระดับหน้าที่

กลยุทธ์ระดับหน้าที่ในการประมูลงานควบคุมการก่อสร้าง	โครงการจากหน่วยงานภาครัฐ	โครงการจากภาคเอกชน
	ระดับความสำคัญ สูงมาก.....ต่ำมาก	ระดับความสำคัญ สูงมาก.....ต่ำมาก
3.1 กลยุทธ์ด้านทรัพยากร		
<ul style="list-style-type: none"> • โครงสร้างบุคลากรประจำหน่วยงาน : ความเหมาะสมในการจัดองค์กรและโครงสร้างบุคลากรเพื่อการควบคุมงานก่อสร้างที่ดีกว่าคู่แข่ง • ความสามารถของบุคลากร : ประสิทธิภาพของบุคลากร ความรู้ความสามารถ และความชำนาญของบุคลากรที่เสนอเข้าประจำโครงการ • ใบประกอบวิชาชีพ : การที่บริษัทที่ปรึกษาก่อสร้างมีบุคลากรที่มีใบประกอบวิชาชีพวิศวกรรมในระดับต่างๆ • อื่นๆโปรดระบุ 	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า

ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

3.3.2 การทดสอบเครื่องมือ

ก่อนที่จะทำการสำรวจนั้นตัวแบบสอบถามจะต้องทำการทดสอบหาความตรง (Validity) และความเชื่อถือได้ (Reliability)

ความตรง (Validity) หมายถึง ความถูกต้องแม่นยำของแบบสอบถามที่จะวัดได้ตรงตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ หรือเป็นความสามารถของแบบสอบถามที่จะสะท้อนความหมายที่แท้จริงของแนวคิดที่ต้องการศึกษาได้อย่างสมบูรณ์และถูกต้อง วิธีการกำหนดการทดสอบความตรงแบ่งเป็น 2 การทดสอบ คือ การทดสอบความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) และการทดสอบความตรงเชิงโครงสร้าง (Construct Validity)

3.3.2.1 การทดสอบความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) ทำการทดสอบโดยการนำแบบสอบถามไปทดสอบกับผู้เชี่ยวชาญโดยเป็นผู้ที่เกี่ยวข้องกับการประมูลงานที่ปรึกษางานก่อสร้างที่มีประสบการณ์ด้านการประมูลงานไม่น้อยกว่า 10 ปี จำนวน 3 ท่าน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ

- (1) ทดสอบว่าข้อความในแบบสอบถามมีความเข้าใจหรือไม่ (ถ้าไม่ควรแก้ไขอย่างไร)
- (2) กลยุทธ์การประมูลงานที่แสดงในแบบสอบถามเป็นกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อการชนะในการประมูลหรือไม่
- (3) มีกลยุทธ์การประมูลงานอื่นๆเพิ่มเติมหรือไม่
- (4) เห็นด้วยกับการจัดกลุ่มกลยุทธ์ตามแบบสอบถามหรือไม่ (ถ้าไม่ควรจะปรับปรุงอย่างไร)

หลังจากการทดสอบความตรงเชิงเนื้อหากับผู้เชี่ยวชาญที่มีประสบการณ์สูงแล้วจึงปรับแก้ไขแบบสอบถามตามคำแนะนำ แล้วนำแบบสอบถามให้ที่ปรึกษางานวิจัยดูอีกครั้งหนึ่งก่อนที่จะส่งแบบสอบถามไปยังตัวอย่างวิจัยจำนวน 30 ชุด (รวมแบบสอบถามที่นำไปทดสอบกับผู้เชี่ยวชาญจำนวน 3 ท่านด้วย)

3.3.2.2 การทดสอบความตรงเชิงโครงสร้าง (Construct Validity) เป็นการตรวจสอบหาความสัมพันธ์ร่วมระหว่างปัจจัย โดยผู้วิจัยเลือกใช้วิธีการของ Spearman (The Spearman's Rank Correlation Coefficient) เพื่อวิเคราะห์ความสัมพันธ์ร่วมระหว่างปัจจัยและตรวจสอบความมีเหตุผลของปัจจัยที่ได้พัฒนาขึ้นดังสมการที่ 3.2 (สามารถศึกษาเพิ่มเติมได้จาก กัลยา วานิชย์บัญชา [27]) ซึ่ง $-1 \leq r_s \leq +1$ โดยที่ $r_s =$ สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของ Spearman

$$r_s = 1 - \frac{6 \sum_{t=1}^n d_t^2}{n(n^2-1)} \quad (3.2)$$

โดยที่ $r_s =$ สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของ Spearman

$d_i =$ ผลต่างของลำดับที่ของตัวอย่างที่ i

$n =$ จำนวนของข้อมูล

ถ้าค่า r_s เป็นบวก แสดงว่า ปัจจัยมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกัน

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนลิขสิทธิ์ไว้เพื่อการศึกษาเท่านั้น มิใช่อนุญาตให้เผยแพร่ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ถ้าค่า r_s เป็นลบ แสดงว่า ปัจจัยมีความสัมพันธ์ในทิศทางตรงข้ามกัน

ถ้าค่า r_s มีค่าใกล้เคียง +1 หรือ -1 แสดงว่าปัจจัยมีความสัมพันธ์กันมาก

ถ้าค่า r_s มีค่าใกล้ 0 แสดงว่าปัจจัยไม่มีความสัมพันธ์กันเลยหรือมีความสัมพันธ์กันน้อย

ซึ่งผลการวิเคราะห์ค่าสหสัมพันธ์ของ Spearman (The Spearman's Rank Correlation Coefficient) ของทุกกลยุทธ์ด้านความสำคัญ จะถูกวิเคราะห์ด้วยโปรแกรม SPSS

3.3.2.3 การตรวจสอบความน่าเชื่อถือได้ของสเกล (Reliability) โดยวิธีการหาค่าสัมประสิทธิ์ Cronbach's Alpha (Cronbach's Alpha Coefficient) เนื่องจากการวัดซึ่งเป็นค่าที่เป็นตัวเลขแก่ตัวแปรเป็นประเด็นสำคัญมากของการวิจัย ความถูกต้องและความน่าเชื่อถือได้ของการวัด คือความสามารถของการวัดที่จะให้ผลของการวัดที่เหมือนกันสอดคล้องกัน นั่นคือ ความน่าเชื่อถือได้ของการวัด คือผลกรวัดที่ได้จากการวัดหลายครั้งที่มีความสอดคล้องกัน ซึ่งจะทราบต่อเมื่อได้มีการวัดหลายๆครั้ง งานวิจัยนี้ได้เลือกวิธีการวัดความสอดคล้องภายในด้วยวิธี Cronbach's Alpha

ดังแสดงในสมการที่ 3.3

$$\alpha = \left[\frac{N}{(N-1)} \right] \left[1 - \frac{\sum \sigma^2(y_i)}{\sigma^2 x} \right] \quad (3.3)$$

หากนำมาใช้กับค่าสัมประสิทธิ์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรจะได้สูตร

$$\alpha = \frac{Nr}{[1-r(N-1)]} \quad (3.4)$$

โดยที่	N	=	จำนวนของรายการ
	$\sigma^2 x$	=	ค่าความแปรผันทั้งหมด
	$\sum \sigma^2 (y_i)$	=	ผลรวมของค่าความแปรผันของแต่ละรายการ
	r	=	ผลรวมของค่าสัมประสิทธิ์ความสัมพันธ์ระหว่างรายการแต่ละรายการรวมกัน

การพิจารณาค่าอัลฟา เนื่องจากค่าที่ได้นั้นขึ้นอยู่กับค่าเฉลี่ยของค่าสัมประสิทธิ์ความสัมพันธ์ระหว่างรายการ อาจกล่าวได้ว่าเป็นค่าที่เกิดจากการสมมุติว่าทุกรายการมีความน่าเชื่อถือได้เท่ากัน ค่าอัลฟาจึงเป็นค่าประมาณต่ำ (Lower bound) ของค่าความเชื่อถือได้ จากสูตรที่ใช้จะเห็นได้ว่าค่าอัลฟานั้น ขึ้นอยู่กับค่าเฉลี่ยของความสัมพันธ์ระหว่างรายการและจำนวนรายการในมาตรวัด เมื่อค่าเฉลี่ยของความสัมพันธ์สูงขึ้น และจำนวนรายการมากขึ้นค่าอัลฟาก็จะมากขึ้นตามด้วยการเพิ่มรายการโดยทั่วไปจึงเป็นการเพิ่มค่าความเชื่อถือได้ อย่างไรก็ตามการเพิ่มรายการจะให้ผลตอบแทนน้อยลงตามลำดับนอกจากนั้นบางครั้งการเพิ่มรายการที่ไม่ดีพอจะทำให้ค่าเฉลี่ยของความสัมพันธ์

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนลิขสิทธิ์ไว้เพื่อใช้ในการศึกษาเท่านั้น เมื่อผู้ดูแลเนื้อหาเว็บไซต์เผยแพร่เอกสารนี้โดยไม่ได้รับอนุญาตจากผู้จัดทำเอกสารนี้ ผู้ใช้และผู้เผยแพร่เอกสารนี้จะไม่รับผิดชอบต่อเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ระหว่างรายการลดความน่าเชื่อถือได้จะลดลง ในทางปฏิบัติเมื่อทดสอบความเชื่อได้ หากพบว่า ค่าอัลฟาอยู่ระหว่าง 0.50-0.65 กล่าวได้ว่าเชื่อถือได้ปานกลางหากมีค่าตั้งแต่ 0.7 ขึ้นไป กล่าวได้ว่าเชื่อถือได้ค่อนข้างสูง และถ้าค่าต่ำกว่าระดับ 0.50 ถือว่าเชื่อถือได้น้อย

3.4 วิธีการวิเคราะห์ข้อมูล

เมื่อได้ข้อมูลจากการสำรวจแล้วทำการวิเคราะห์ โดยวิเคราะห์เป็นส่วนๆ ดังนี้

3.4.1 การเปรียบเทียบลำดับความสำคัญ โดยใช้ตัวชี้วัดระดับความสำคัญของปัจจัย

การเปรียบเทียบลำดับความสำคัญในการเลือกกลยุทธ์สำหรับการประมูลงานควบคุมงานก่อสร้างของบริษัทที่ปรึกษาก่อสร้างในองค์กรที่มีขนาดกลางถึงขนาดเล็ก ระหว่างกลยุทธ์ระดับธุรกิจ และกลยุทธ์ระดับหน้าที่ โดยใช้ตัวชี้วัดระดับความสำคัญของปัจจัย ดังแสดงในสมการที่ 3.5

$$\text{ตัวชี้วัดระดับความสำคัญ} = \frac{\text{ค่าเฉลี่ยระดับความสำคัญ}}{\text{ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน}} \quad (3.5)$$

โดยที่ค่าเฉลี่ยระดับความสำคัญ สามารถหาได้จาก ผลรวมของคะแนนของข้อมูลทั้งหมดหารด้วยจำนวนข้อมูล ซึ่งจะหาได้จากสมการที่ 3.6

$$X = \frac{X_1 + X_2 + X_3 + \dots + X_n}{N} = (\sum_{i=1}^N X_i) / N \quad (3.6)$$

$$\begin{aligned} X &= \text{ค่าเฉลี่ยระดับความสำคัญ} \\ N &= \text{จำนวนข้อมูลทั้งหมด} \\ X_i &= \text{คะแนนดิบ} \\ i &= 1, 2, 3, \dots, N \end{aligned}$$

และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation) ที่นิยมใช้กันมากที่สุด อันเป็นการวัดการกระจาย โดยการคำนวณได้จากสมการ 3.7

$$\text{S.D. หรือ } \delta = \sqrt{\sum \frac{(x-\mu)^2}{N}} \quad (3.7)$$

$$\begin{aligned} \text{เมื่อ} \quad \text{S.D.} &= \text{ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน} \\ X &= \text{คะแนน} \\ \mu &= \text{ค่าเฉลี่ย} \\ N &= \text{จำนวนข้อมูลทั้งหมด} \end{aligned}$$

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

3.4.2 การหาปัจจัยร่วมระหว่างกลยุทธ์ของบริษัทที่ปรึกษาก่อสร้าง

การหาปัจจัยร่วมระหว่างกลยุทธ์ของบริษัทที่ปรึกษาก่อสร้างจากแบบสอบถาม สามารถใช้เทคนิควิธีการทางสถิติ The Wilcoxon Mann Whitney Test ได้ เพื่อทดสอบและเปรียบเทียบคุณลักษณะบางประการของกลุ่มตัวอย่างสองกลุ่มที่เป็นอิสระต่อกัน มีคุณสมบัติที่ไม่สามารถใช้สถิติพารามิเตอร์ทดสอบได้ ข้อมูลมีระดับการวัดค่าตั้งแต่ Ordinal Scale ขึ้นไป โดยงานวิจัยนี้สามารถใช้เทคนิค Mann Whitney Test ได้เฉพาะการหาปัจจัยร่วมของข้อมูลระหว่างบริษัทที่ปรึกษาก่อสร้างขนาดกลางและขนาดเล็กเท่านั้น โดยมีขั้นตอนดังต่อไปนี้

- (1) หาค่า m และ n เมื่อ m คือจำนวนกลุ่มตัวอย่างที่มีค่าน้อยที่สุด หรือจำนวนชุด X_i และ n คือจำนวนกลุ่มตัวอย่างที่มีค่ามาก หรือจำนวนข้อมูลชุด Y_i
- (2) นำข้อมูลทั้งสองกลุ่มมารวมกันและมาแจกแจงความถี่ร่วมกัน และจัดลำดับใหม่ ให้ N คือจำนวนข้อมูลทั้งหมด $N = m + n$ กรณีที่มีตำแหน่งซ้ำๆกัน ให้หาค่าเฉลี่ยของลำดับที่นั้นๆ
- (3) หาผลรวมของลำดับที่อยู่ในกลุ่มชุด X_i โดยกำหนดให้ค่าเป็น W_x หรือ $W_x = \sum_{i=1}^m R_i$ เมื่อ R_i คือลำดับที่ในกลุ่มชุด X_i
- (4) การหาค่า p value ช่วงที่ 1 เมื่อ $m < 10$ และ $n < 10$ (หรือ $n < 12$ เมื่อ $m = 3, 4$) ใช้ค่า W_x หาค่า p value จากตารางสำเร็จ ตัวอย่างเช่น จากตารางสำเร็จ $m = 4, n = 5, W_x = 11, C_u = 11$ ดังนั้น $p(W_x \leq 11) = 0.0159$
 - การทดสอบทิศทางเดียว ให้นำค่า p ไปเปรียบเทียบกับ α
 - การทดสอบสองทิศทาง ให้นำค่า $2p$ ไปเปรียบเทียบกับ α ช่วงที่ 2
 - เมื่อ $m > 10$ และ $n > 10$ การใช้ตารางสำเร็จไม่มีค่า p value ใช้วิธีหาค่า Z จาก W_x, μ_x และ σW_x โดยยอมรับว่า Z มีการแจกแจงแบบโค้งปกติ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0 และมีค่าความแปรปรวนเท่ากับ 1
- (5) เมื่อได้ค่า p value ให้นำมาทดสอบสมมติฐานของการวิจัย โดย $H_0 =$ ค่าเฉลี่ยของระดับความสำคัญของปัจจัยร่วมระหว่างกลยุทธ์ของบริษัทที่ปรึกษาก่อสร้างที่เหมือนกัน ระหว่างองค์กรที่ปรึกษาขนาดกลางและขนาดเล็ก ในการประมูลงานเพื่อเป็นที่ปรึกษาก่อสร้าง และ $H_1 =$ ค่าเฉลี่ยของระดับความสำคัญของปัจจัยร่วมระหว่างกลยุทธ์ของบริษัทที่ปรึกษาก่อสร้างที่แตกต่างกัน ระหว่างองค์กรที่ปรึกษาขนาดกลางและขนาดเล็ก ในการประมูลงานเพื่อเป็นที่ปรึกษาก่อสร้าง
 - ถ้า $p < \alpha$ ให้ถือเป็น คัดค้าน H_0
 - ถ้า $p \geq \alpha$ ให้ถือเป็น ยอมรับ H_0

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

3.5 สรุป

การวิจัยนี้ได้เริ่มจากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับการประเมินงานควบคุมการก่อสร้างของบริษัทที่ปรึกษาก่อสร้าง ซึ่งเน้นการศึกษาในองค์กรขนาดกลางถึงขนาดย่อม(เล็ก) โดยมุ่งหากลยุทธ์ร่วมที่สำคัญ ระหว่างกลยุทธ์ระดับธุรกิจ และกลยุทธ์ระดับหน้าที่ ที่มีส่วนให้บริษัทที่ปรึกษาก่อสร้างชนะการประมูลงาน หลังจากนั้นจึงได้วางโครงสร้างกลยุทธ์ เพื่อที่จะกำหนดรายละเอียด ก่อนที่จะได้ออกแบบสอบถาม เพื่อสำรวจระดับความสำคัญของแต่ละกลยุทธ์ ซึ่งก่อนที่จะนำแบบสอบถามไปสำรวจ จะนำไปทดสอบกับผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการวางกลยุทธ์สำหรับการประมูลงานควบคุมการก่อสร้างของบริษัทที่ปรึกษาก่อสร้างที่มีประสบการณ์สูง จำนวน 3 คน เพื่อปรับปรุงแก้ไขแบบสอบถามให้กระชับ ถูกต้องและตรงประเด็นยิ่งขึ้น

การแจกแบบสอบถาม ได้สำรวจจากบริษัทที่ปรึกษาก่อสร้าง ที่มีหน้าที่เกี่ยวข้องกับการเสนอราคางานควบคุมงานก่อสร้าง ทั้งหมด 20 บริษัท แต่ได้รับการตอบรับและตอบแบบสอบถามกลับทั้งสิ้นจำนวน 11 บริษัท โดยข้อมูลที่ได้จากการรวบรวมแบบสอบถาม รวมทั้งสิ้น 22 ชุด จะนำไปวิเคราะห์และสรุปผลในบทถัดไป

บทที่ 4

ผลการวิจัย

4.1 บทนำ

จากบทที่ที่ผ่านมา ผู้เขียนได้แสดงรายละเอียดวิธีการจัดเก็บข้อมูล กลยุทธ์ที่มีความสำคัญต่อการแข่งขันการประมงงานควบคุมการก่อสร้างของบริษัทที่ปรึกษาก่อสร้าง โดยการแจกแบบสอบถามแก่ผู้บริหารและผู้ที่เกี่ยวข้องในการกำหนดการเลือกใช้กลยุทธ์ระดับธุรกิจและกลยุทธ์ระดับหน้าที่จำนวน 40 ชุด ได้รับการตอบรับ 22 ชุด คิดเป็น 55% ซึ่งได้จัดส่งแบบสอบถามด้วยวิธีการ ดังแสดงในตารางที่ 4.1

ตารางที่ 4.1 แสดงจำนวนของแบบสอบถาม

วิธีการ	จำนวนทั้งหมด	ได้คืนหรือตอบคำถาม		ไม่ได้คืนหรือไม่ตอบคำถาม	
	(ชุด)	(ชุด)	(%)	(ชุด)	(%)
ส่งแบบสอบถามผ่านทาง E-mail	17	-	-	17	100
ส่งแบบสอบถามเป็นเอกสารอิเล็กทรอนิกส์กับผู้บริหาร ผ่านผู้บริหารในบริษัทที่ผู้วิจัยทำงานอยู่	8	8	100%	-	-
แจกแบบสอบถามโดยตรงกับผู้บริหารและผู้เกี่ยวข้องด้วยตัวผู้วิจัยเอง	15	14	93.3%	1	6.7%
รวมทั้งสิ้น	40	22	55%	18	45%

หลังจากการรวบรวมแบบสอบถามแล้ว ผู้วิจัยได้นำข้อมูลที่ได้รับการตอบกลับมาวิเคราะห์ค่าทางสถิติ โดยสามารถแยกเป็นส่วนๆ ประกอบด้วย

- (1) วิเคราะห์แบบสอบถามส่วนที่ 1: ข้อมูลส่วนบุคคลโดยการหาค่าความถี่และร้อยละ
- (2) วิเคราะห์ข้อมูลแบบสอบถามส่วนที่ 2: ระดับความสำคัญของแต่ละกลยุทธ์ระดับธุรกิจในการประมงงานควบคุมการก่อสร้าง ของบริษัทที่ปรึกษาก่อสร้าง
- (3) วิเคราะห์ข้อมูลแบบสอบถามส่วนที่ 3: ระดับความสำคัญของแต่ละกลยุทธ์ระดับหน้าที่ในการประมงงานควบคุมการก่อสร้าง ของบริษัทที่ปรึกษาก่อสร้าง

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

(4) วิเคราะห์ข้อมูลแบบสอบถาม เปรียบเทียบความเหมือนและความแตกต่างของกลยุทธ์ที่มีความสำคัญต่อการแข่งขันการประมูลงานควบคุมการก่อสร้าง ระหว่างโครงการของหน่วยงานราชการ และโครงการของหน่วยงานเอกชน ด้วยวิธี Mann Whitney Test

4.2 วิเคราะห์แบบสอบถามส่วนที่ 1: ข้อมูลส่วนบุคคล

การวิเคราะห์โดยการหาค่าความถี่และร้อยละ ซึ่งคำถามเหล่านี้ได้ถามเพื่อต้องการทราบ ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม กลยุทธ์ร่วมของบริษัทที่ปรึกษาก่อสร้างในการประมูลงาน คำถามข้อที่ 1. ขอทราบคุณสมบัติของท่านดังนี้

คำถามข้อที่ 1.1 ตำแหน่งปัจจุบัน

คำถามข้อที่ 1.2 ระยะเวลาที่ดำรงตำแหน่งในปัจจุบัน

คำถามข้อที่ 1.3 ประสบการณ์การทำงาน

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากคำถามข้อ 1.1 – 1.3 แสดงดังตารางที่ 4.2

ตารางที่ 4.2 แสดงตำแหน่งของผู้ตอบแบบสอบถาม ประสบการณ์การทำงาน และระยะเวลาที่ดำรงตำแหน่งปัจจุบันของผู้ตอบแบบสอบถาม

ระดับตำแหน่งปัจจุบัน	จำนวน (คน)	ร้อยละ	ระยะเวลาดำรง ตำแหน่งเฉลี่ย (ปี)	ประสบการณ์การ ทำงานเฉลี่ย (ปี)
ผู้บริหารระดับองค์กร	11	50	13.18	27.27
ผู้บริหารระดับโครงการ	5	22.7	3	14.8
ผู้บริหารงานทั่วไปและผู้ที่เกี่ยวข้อง	6	27.3	9.16	13
รวม	22	100%	8.45	18.36

จากตารางที่ 4.2 ผู้วิจัยได้จัดแบ่งระดับตำแหน่งผู้ตอบแบบสอบถามออกเป็น 3 ระดับ ซึ่งทั้ง 3 ระดับนี้ เป็นผู้ที่มีส่วนในการกำหนดกลยุทธ์ และการเลือกใช้กลยุทธ์สำหรับการประมูลงานควบคุมการก่อสร้าง โดยระดับที่มีส่วนเกี่ยวข้องโดยตรง คือระดับผู้บริหารองค์กร ร้อยละ 50 ของผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมด ระยะเวลาดำรงตำแหน่งเฉลี่ย 13.18 ปี และมีประสบการณ์การทำงานเฉลี่ย 27.27 ปี ลำดับถัดมาผู้บริหารระดับโครงการ ร้อยละ 22.7 ระยะเวลาดำรงตำแหน่งเฉลี่ย 3 ปี มีประสบการณ์การทำงานเฉลี่ย 14.8 ปี และระดับสุดท้ายคือระดับผู้บริหารงานทั่วไปและผู้ที่เกี่ยวข้อง ร้อยละ 27.3 ระยะเวลาดำรงตำแหน่งเฉลี่ย 9.16 ปี ประสบการณ์การทำงานเฉลี่ย 13 ปี ผู้วิจัยวิเคราะห์ว่า ผู้บริหารองค์กรที่มีส่วนในการกำหนดและบังคับใช้กลยุทธ์โดยตรง มีประสบการณ์มากกว่า 20 ปี และดำรงตำแหน่งระดับบริหาร มากกว่า 10 ปีขึ้นไป

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

คำถามข้อที่ 1.4 หน้าที่ปัจจุบันของท่านเกี่ยวข้องกับ (อาจเขียนได้มากกว่า 1 แห่ง)

- บริหารองค์กร วางแผนกลยุทธ์ เกี่ยวกับกลยุทธ์องค์กร
- ควบคุมการก่อสร้าง บริหารโครงการก่อสร้าง การพัฒนาธุรกิจ
- การเงินและการบัญชี ทรัพยากรมนุษย์และบริหารทั่วไป
- อื่นๆ.....

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากคำถามข้อ 1.4 แสดงดังตารางที่ 4.3

ตารางที่ 4.3 แสดงหน้าที่ปัจจุบันของผู้ตอบแบบสอบถาม

หน้าที่ปัจจุบันที่รับผิดชอบ	ความถี่	ร้อยละ (ของการถูกเลือก)
บริหารองค์กร	9	16.7
วางแผนกลยุทธ์	5	9.3
เกี่ยวกับกลยุทธ์องค์กร	3	5.6
ควบคุมการก่อสร้าง	12	22.2
บริหารโครงการก่อสร้าง	19	35.2
การพัฒนาธุรกิจ	3	5.6
ทรัพยากรมนุษย์และบริหารทั่วไป	3	5.6
รวม	54	100

จากตารางที่ 4.3 แสดงหน้าที่ปัจจุบันของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยผู้วิจัยได้ระบุในแบบสอบถามว่าสามารถเลือกตอบได้มากกว่า 1 คำตอบ โดยคำตอบมากที่สุดที่ผู้ตอบแบบสอบถามเลือก คือหน้าที่บริหารโครงการก่อสร้าง จำนวนความถี่ 19 (35.2%) หน้าที่บริหารองค์กร 9 (16.7%) หน้าที่วางแผนกลยุทธ์ 5 (9.3%) หน้าที่เกี่ยวกับกลยุทธ์องค์กร 3 (5.6%) ควบคุมการก่อสร้าง 12 (22.2%) การพัฒนาธุรกิจ 3 (5.6%) หน้าที่ทรัพยากรมนุษย์และบริหารทั่วไป 3 (5.6%)

คำถามข้อที่ 1.5 สาขาการศึกษา

- วิศวกรรมโยธา วิศวกรรมเครื่องกล วิศวกรรมไฟฟ้า
- วิศวกรรมสิ่งแวดล้อม วิศวกรรมคอมพิวเตอร์ สถาปัตยกรรม
- วิทยาศาสตร์คอมพิวเตอร์ บริหารธุรกิจ อื่นๆ.....

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากคำถามข้อ 1.4 แสดงดังตารางที่ 4.4

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 4.4 แสดงสาขาการศึกษาของผู้ตอบแบบสอบถาม

สาขาการศึกษา	จำนวนผู้เลือก	ร้อยละ
วิศวกรรมโยธา	10	45.5
วิศวกรรมเครื่องกล	2	9.1
วิศวกรรมไฟฟ้า	1	4.5
สถาปัตยกรรม	7	31.8
วิทยาศาสตร์คอมพิวเตอร์	1	4.5
บริหารธุรกิจ	1	4.5
รวม	22	100

จากตารางที่ 4.4 แสดงสาขาการศึกษาของผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วย วิศวกรรมโยธา 10 คน (45.5%) วิศวกรรมเครื่องกล 2 คน (9.1%) วิศวกรรมไฟฟ้า 1 คน (4.5%) สถาปัตยกรรม 7 คน (31.8%) วิทยาศาสตร์คอมพิวเตอร์ 1 คน (4.5%) บริหารธุรกิจ 1 คน (4.5%)

2. ขอทราบคุณสมบัติขององค์กรของท่านดังนี้

คำถามข้อที่ 2.1 ระยะเวลารวมทั้งองค์กรได้ก่อตั้ง

คำถามข้อที่ 2.2 ระดับขนาดขององค์กร ขนาดกลาง ขนาดย่อม(เล็ก)

คำถามข้อที่ 2.3 จำนวนพนักงานทั้งหมดในองค์กร (ไม่รวมแม่บ้านและเจ้าหน้าที่รักษาความปลอดภัย)
ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากคำถามข้อ 2.1 – 2.3 แสดงดังตารางที่ 4.5

ตารางที่ 4.5 แสดงระดับขนาดองค์กร ระยะเวลารวมทั้งองค์กรก่อตั้ง และจำนวนพนักงานทั้งหมดภายในองค์กรของผู้ตอบแบบสอบถาม

ระดับขนาดองค์กร	จำนวน	ระยะเวลารวมทั้งองค์กรก่อตั้งเฉลี่ย (ปี)	จำนวนพนักงานทั้งหมดในองค์กรเฉลี่ย (คน)
ขนาดกลาง	11	32.3	90
ขนาดเล็ก	11	15.4	28
รวม	22		

ตามพระราชบัญญัติส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม พ.ศ.2543 และตามประมวลรัษฎากรวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (Small and Medium Enterprises = SMEs) ได้ระบุจำนวนการจ้างงาน(คน) สำหรับกิจการให้บริการ แบ่งเป็น องค์กรขนาดกลาง 51-200 คน องค์กรขนาดเล็ก(ย่อม) ไม่เกิน 50 คน

จากข้อมูลของผู้ตอบแบบสอบถาม มี 11 คน ที่ระบุขนาดองค์กรอยู่ในขนาดกลาง มีจำนวนพนักงานในองค์กรเฉลี่ย 90 คน ระยะเวลารวมทั้งองค์กรก่อตั้งเฉลี่ย 32.3 ปี และอีก 11 คนระบุขนาดองค์กรเป็นขนาดเล็ก มีจำนวนพนักงานในองค์กรเฉลี่ย 28 คน ระยะเวลาที่ก่อตั้งองค์กรเฉลี่ย 15.4 ปี

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

คำถามข้อที่ 2.4 ประเภทของงานหรือโครงการที่องค์กรท่านดำเนินการอยู่

- อาคารพักอาศัย ห้างสรรพสินค้า โรงงาน
 ระบบสาธารณูปโภค โรงแรม โรงพยาบาล
 อื่นๆ.....

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากคำถามข้อ 2.4 แสดงดังตารางที่ 4.6

ตารางที่ 4.6 แสดงประเภทของงานหรือโครงการที่องค์กรของผู้ตอบแบบสอบถามดำเนินการ

ประเภทของงานหรือโครงการ	ความถี่	ร้อยละ (ของการถูกเลือก)
อาคารพักอาศัย	18	24.7
ห้างสรรพสินค้า	5	6.8
โรงงาน	14	19.2
ระบบสาธารณูปโภค	5	6.8
โรงแรม	13	17.8
โรงพยาบาล	14	19.2
สถานศึกษา	2	2.7
อาคารสำนักงาน	2	2.7
รวม	73	100

จากตารางที่ 4.6 แสดงประเภทของงานหรือโครงการที่องค์กรของผู้ตอบแบบสอบถามดำเนินงานควบคุมการสร้าง ประกอบด้วย อาคารพักอาศัย จำนวนความถี่ 18 (24.7%) ห้างสรรพสินค้า 5 (6.8%) โรงงาน 14 (19.2%) ระบบสาธารณูปโภค 5 (6.8%) โรงแรม 13 (17.8%) โรงพยาบาล 14 (19.2%) สถานศึกษา 2 (2.7%) อาคารสำนักงาน 2 (2.7%)

คำถามข้อที่ 2.5 มูลค่าโครงการที่องค์กรท่านทำการประมูล โดยเฉลี่ยต่อปี

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากคำถามข้อ 2.5 แสดงดังตารางที่ 4.7

ตารางที่ 4.7 แสดงมูลค่าโครงการที่องค์กรของผู้ตอบแบบสอบถามได้ประมูลโดยเฉลี่ยต่อปี

มูลค่าโครงการที่องค์กรทำการประมูล โดยเฉลี่ยต่อปี (บาท)	จำนวนผู้เลือก	ร้อยละ
น้อยกว่า 100 ล้านบาท	3	13.6
201 ล้านบาท – 300 ล้านบาท	2	9.1
301 ล้านบาท – 400 ล้านบาท	2	9.1
401 ล้านบาท – 500 ล้านบาท	3	13.6
501 ล้านบาท – 1,000 ล้านบาท	2	9.1
มากกว่า 1,000 ล้านบาท	10	45.4
รวม	22	100

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

จากตารางที่ 4.7 แสดงมูลค่าโครงการที่องค์กรของผู้ตอบแบบสอบถามได้ประเมินโดยเฉลี่ยต่อปี โดยมีมูลค่าน้อยกว่า 100 ล้านบาท 3 คน (13.6%) ช่วงมูลค่า 201 ล้านบาท – 300 ล้านบาท 2 คน (9.1%) ช่วงมูลค่า 301 ล้านบาท – 400 ล้านบาท 2 คน (9.1%) ช่วงมูลค่า 401 ล้านบาท – 500 ล้านบาท 3 คน (13.6%) ช่วงมูลค่า 501 ล้านบาท – 1,000 ล้านบาท 2 คน (9.1%) มากกว่า 1,000 ล้านบาท 10 คน (45.4%)

คำถามข้อที่ 2.6 มูลค่าต่ำสุดและสูงสุดที่องค์กรท่านเข้าร่วมประมูลงาน
ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากคำถามข้อ 2.6 แสดงดังตารางที่ 4.8

ตารางที่ 4.8 แสดงมูลค่าต่ำสุดและสูงสุดที่องค์กรผู้ตอบแบบสอบถามเข้าร่วมประมูลงาน

มูลค่าประมูลงาน	มูลค่าต่ำสุด	ร้อยละ	มูลค่าสูงสุด	ร้อยละ
น้อยกว่า 10 ล้านบาท	8	36.36	1	4.54
11 ล้านบาท – 100 ล้านบาท	10	45.46	2	9.1
101 ล้านบาท – 200 ล้านบาท	3	13.64	-	-
201 ล้านบาท – 300 ล้านบาท	1	4.54	-	-
301 ล้านบาท – 400 ล้านบาท	-	-	1	4.54
401 ล้านบาท – 500 ล้านบาท	-	-	1	4.54
501 ล้านบาท – 600 ล้านบาท	-	-	1	4.54
601 ล้านบาท – 700 ล้านบาท	-	-	1	4.54
701 ล้านบาท – 800 ล้านบาท	-	-	-	-
801 ล้านบาท – 900 ล้านบาท	-	-	-	-
901 ล้านบาท – 1000 ล้านบาท	-	-	3	13.64
1001 ล้านบาทขึ้นไป	-	-	12	54.55
รวม	22	100	22	100

จากตารางที่ 4.8 แสดงมูลค่าต่ำสุดและสูงสุดที่องค์กรผู้ตอบแบบสอบถามเข้าร่วมประมูลงานสรุปเป็นรายละเอียด ดังนี้

“มูลค่าต่ำสุด”ที่องค์กรของผู้ตอบแบบสอบถามเข้าร่วมประมูลงาน โดยมีมูลค่าน้อยกว่า 10 ล้านบาท มีจำนวนผู้เลือก 8 คน (36.36%) ถัดมาเป็นมูลค่าที่มีผู้เลือกมากที่สุด คือช่วงมูลค่า 11 ล้านบาท ถึง 100 ล้านบาท ถัดมาคือช่วงมูลค่า 101 ล้านบาท ถึง 200 ล้านบาท มีผู้เลือก 3 คน (13.64%) และมูลค่าต่ำสุดในการเข้าประมูลงาน โดยมีผู้เลือกน้อยที่สุดมีจำนวน 1 คน (4.54%)

“มูลค่าสูงสุด”ที่องค์กรของผู้ตอบแบบสอบถามเข้าร่วมประมูลงาน โดยมีมูลค่าน้อยกว่า 10 ล้านบาท มีจำนวนผู้เลือก 1 คน (4.54%) ช่วงมูลค่า 11 ล้าน ถึง 100 ล้านบาท 2 คน (9.1%) ช่วงมูลค่า 301 ล้าน – 400 ล้านบาท 1 คน (4.54%) ช่วงมูลค่า 401 ล้าน – 500 ล้านบาท ช่วงมูลค่า 501 ล้าน – 600 ล้านบาท 1 คน (4.54%) ช่วงมูลค่า 601 ล้าน – 700 ล้านบาท 1 คน (4.54%) ช่วงมูลค่า 901 ล้าน – 1000 ล้านบาท 3 คน (13.64%) และมูลค่าสูงสุดองค์กรของผู้ตอบแบบสอบถามเข้าร่วมประมูลงาน มากกว่า 1,001 ล้านบาทขึ้นไป มีผู้เลือกถึง 12 คน (54.55%)

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่จัดทำขึ้นเพื่อใช้ในการศึกษาวิจัยเท่านั้น ไม่อนุญาตให้เผยแพร่โดยไม่ได้รับอนุญาต

ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

คำถามข้อที่ 2.7 โครงการที่องค์กรท่านเข้าร่วมการประมูลงาน เป็นของหน่วยงานใด

- ภาครัฐ รัฐวิสาหกิจ ภาคเอกชน มูลนิธิ อื่นๆ.....

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากคำถามข้อ 2.7 แสดงดังตารางที่ 4.9

ตารางที่ 4.9 แสดงโครงการจากหน่วยงานที่องค์กรผู้ตอบแบบสอบถามเข้าร่วมการประมูลงาน

หน่วยงาน	ความถี่	ร้อยละ (ของการถูกเลือก)
โครงการจากภาครัฐ	14	30.4
โครงการจากรัฐวิสาหกิจ	4	8.7
โครงการจากภาคเอกชน	21	45.7
โครงการจากมูลนิธิ	7	7
รวม	46	100

จากตารางที่ 4.9 แสดงโครงการจากหน่วยงานที่องค์กรผู้ตอบแบบสอบถามเข้าร่วมการประมูลงาน โดยโครงการจากหน่วยงานภาครัฐ มีจำนวนความถี่ในการเลือก 14 (30.4%) โครงการจากหน่วยงานรัฐวิสาหกิจ ความถี่ 4 (8.7%) โครงการจากภาคเอกชน ความถี่ 21 (45.7%) และโครงการจากมูลนิธิ ความถี่ 7 (7%)

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

4.3 วิเคราะห์แบบสอบถามส่วนที่ 2

4.3.1 ระดับความสำคัญของแต่ละกลยุทธ์ย่อยระดับธุรกิจในการประมุลงานควบคุมการก่อสร้าง ของบริษัทที่ปรึกษาก่อสร้าง จากโครงการของหน่วยงานภาครัฐและจากโครงการของหน่วยงานภาคเอกชน แสดงดังตารางที่ 4.10 และตารางที่ 4.11

ตารางที่ 4.10 แสดงค่าลำดับความสำคัญของกลยุทธ์ย่อยระดับธุรกิจจากโครงการของหน่วยงานภาครัฐ

กลยุทธ์ย่อยที่มีความสำคัญต่อการแข่งขัน การประมุลงานควบคุมการก่อสร้างของ บริษัท ที่ปรึกษาก่อสร้าง ในระดับธุรกิจ	ค่าเฉลี่ย ระดับ ความสำคัญ	ส่วน เบี่ยงเบน มาตรฐาน	ตัวชี้วัด ระดับ ความสำคัญ	ลำดับที่
โครงการจากหน่วยงานภาครัฐ				
ราคาเหมาะสมกับคุณภาพ	4.09	1.540	2.66	1
ประสบการณ์ขององค์กร	4.00	1.543	2.59	2
การร่วมทุน (Joint venture)	3.27	1.316	2.48	3
ตลาดเฉพาะกลุ่ม	3.27	1.420	2.30	4
พันธมิตรของเจ้าของโครงการ	3.41	1.501	2.27	5
การรักษาพื้นที่	3.64	1.620	2.25	6
การเสนอความคุ้มค่าเพิ่มเติม	3.32	1.492	2.23	7
นวัตกรรมใหม่	3.18	1.435	2.22	8
การตีตลาด	3.14	1.457	2.16	9
ความสัมพันธ์ทางสังคมกับเจ้าของโครงการ	3.45	1.625	2.12	10
การยอมรับความเสี่ยงในโครงการ	2.95	1.397	2.11	11
ราคาต่ำสุด	3.23	1.541	2.10	12
การเสนอบริการที่ครอบคลุมแก่ลูกค้า	2.95	1.731	1.70	13

จากตารางที่ 4.10 จะเห็นว่ากลยุทธ์ย่อยระดับธุรกิจ จากโครงการของหน่วยงานภาครัฐ ที่มีความสำคัญมากที่สุด 3 ลำดับแรก ได้แก่ “ราคาเหมาะสมกับคุณภาพ” นั้นอาจหมายถึง บริษัทที่จะได้รับการเลือกให้เป็นผู้ชนะการประมุลงานของหน่วยงานภาครัฐ ไม่จำเป็นต้องเป็นผู้ที่เสนอราคาถูกที่สุดเสมอไป จะต้องรวมไปถึงคุณภาพในการทำงานด้วย ลำดับที่สอง “ประสบการณ์ขององค์กร” โดยหน่วยงานรัฐจะเลือกบริษัทที่มีประสบการณ์เกี่ยวกับงานนั้นๆ ต่อจากราคาที่เหมาะสม ซึ่งอาจเล็งเห็นว่า ผู้ที่เคยผ่านงานที่ใกล้เคียงกับงานประมุลงานก่อน จะสามารถดำเนินการวางแผนการทำงานรวมถึงการควบคุมคุณภาพให้ได้ดีดีกว่าบริษัทที่ยังไม่มีประสบการณ์ ลำดับที่สาม “การร่วมทุน (Joint venture)” อาจอธิบายได้ว่า ยังมีการร่วมทุนของ 2 บริษัทที่มีศักยภาพ ยิ่งแสดงให้เห็นถึงการยกระดับความสามารถและคุณภาพในการทำงานมากขึ้น

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 4.11 แสดงค่าลำดับความสำคัญของกลยุทธ์ย่อยระดับธุรกิจ จากโครงการของหน่วยงาน
ภาคเอกชน

กลยุทธ์ย่อยที่มีความสำคัญต่อการแข่งขัน การประมูลงานควบคุมการก่อสร้างของ บริษัท ที่ปรึกษาก่อสร้าง ในระดับธุรกิจ	ค่าเฉลี่ย ระดับ ความสำคัญ	ส่วน เบี่ยงเบน มาตรฐาน	ตัวชี้วัด ระดับ ความสำคัญ	ลำดับที่
โครงการจากหน่วยงานภาคเอกชน				
พันธมิตรของเจ้าของโครงการ	4.91	.294	16.70	1
ประสบการณ์ขององค์กร	4.68	.477	9.81	2
การรักษาพื้นที่	4.50	.598	7.53	3
ความสัมพันธ์ทางสังคมกับเจ้าของโครงการ	4.50	.598	7.53	4
การเสนอความคุ้มค่าเพิ่มเติม	4.05	.653	6.20	5
ตลาดเฉพาะกลุ่ม	4.27	.767	5.57	6
ราคาเหมาะสมกับคุณภาพ	4.18	.795	5.26	7
การเสนอบริการที่ครอบคลุมแก่ลูกค้า	4.18	.958	4.36	8
นวัตกรรมใหม่	4.05	.999	4.05	9
การดีตลาด	3.82	1.053	3.63	10
การยอมรับความเสี่ยงในโครงการ	3.50	1.012	3.46	11
การร่วมทุน (Joint venture)	3.00	1.024	2.93	12
ราคาต่ำสุด	3.73	1.316	2.83	13

จากตารางที่ 4.11 จะเห็นว่ากลยุทธ์ย่อยระดับธุรกิจ จากโครงการของหน่วยงานภาคเอกชน ที่มีความสำคัญมากที่สุด 3 ลำดับแรก ได้แก่ “พันธมิตรของเจ้าของโครงการ” เป็นการแสดงถึงการเป็นที่รู้จักกันส่วนตัว หรือผ่านการแนะนำจากคนรู้จัก ว่าบริษัทนั้นๆมีความสามารถ หรือมีความน่าไว้วางใจที่จะมอบหมายให้เป็นผู้ดูแลโครงการเป็นอย่างดีได้ ลำดับที่สอง “ประสบการณ์ขององค์กร” เป็นอีกปัจจัยที่ส่งผลให้บริษัทผู้ควบคุมงานมีโอกาสชนะการประมูลงานในโครงการภาคเอกชน ด้วยประสบการณ์ที่บริษัทเคยดำเนินการ หรือมีความเชี่ยวชาญ สร้างความไว้วางใจในระดับหนึ่งให้แก่เจ้าของโครงการ ลำดับที่สาม “การรักษาพื้นที่” เป็นปัจจัยที่น่าจะสัมพันธ์มาจากกลยุทธ์ลำดับแรก นั่นคือพันธมิตรของเจ้าของโครงการ เป็นสิ่งที่ช่วยเสริมว่า หากบริษัทผู้ควบคุมงานเจ้าไหน ได้เข้าไปเป็นส่วนหนึ่งของโครงการก่อสร้างที่อาจมีงานต่อเนื่อง หรือคนรู้จักแนะนำต่อกันเป็นทอดๆ ก็จะสามารถรักษาตลาดทางการค้า เสมือนนั้นคือพื้นที่การทำงานของบริษัทนั้นๆได้

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

4.3.2 ระดับความสำคัญของแต่ละกลยุทธ์หลักระดับธุรกิจในการประมุลงานควบคุมการก่อสร้าง ของบริษัทที่ปรึกษาก่อสร้าง จากโครงการของหน่วยงานภาครัฐและจากโครงการของหน่วยงานภาคเอกชน แสดงดังตารางที่ 4.12 และตารางที่ 4.13

ตารางที่ 4.12 แสดงค่าลำดับความสำคัญของกลยุทธ์หลักระดับธุรกิจ จากโครงการของหน่วยงานภาครัฐ

กลยุทธ์หลักที่มีความสำคัญต่อการแข่งขัน การประมุลงานควบคุมการก่อสร้างของ บริษัท ที่ปรึกษาก่อสร้าง ในระดับธุรกิจ	ตัวชี้วัด ระดับ ความสำคัญ	น้ำหนัก ความสำคัญ (%)	ลำดับที่
โครงการจากหน่วยงานภาครัฐ			
กลยุทธ์ด้านการเงิน	9.1	31.18%	1
ราคาต่ำสุด	2.1	23.08%	
ราคาเหมาะสมกับคุณภาพ	2.66	29.23%	
การยอมรับความเสี่ยงในโครงการ	2.11	23.19%	
การเสนอความคุ้มค่าเพิ่มเติม	2.23	24.51%	
กลยุทธ์เครือข่าย	6.87	23.54%	2
ความสัมพันธ์ทางสังคมกับเจ้าของโครงการ	2.12	30.86%	
พันธมิตรของเจ้าของโครงการ	2.27	33.04%	
การร่วมทุน (Joint venture)	2.48	36.10%	
กลยุทธ์ของสนามการแข่งขัน	6.71	22.99%	3
การตีตลาด	2.16	32.19%	
การรักษาพื้นที่	2.25	33.53%	
ตลาดเฉพาะกลุ่ม	2.3	34.28%	
กลยุทธ์ด้านความแตกต่าง	6.51	22.30%	4
นวัตกรรมใหม่	2.22	34.10%	
การเสนอบริการที่ครอบคลุมแก่ลูกค้า	1.7	26.11%	
ประสบการณ์ขององค์กร	2.59	39.78%	

จากตารางที่ 4.12 แสดงค่าลำดับความสำคัญของกลยุทธ์หลักระดับธุรกิจ จากโครงการของหน่วยงานภาครัฐ ที่สำคัญที่สุดคือกลยุทธ์ในด้านการเงิน แสดงให้เห็นถึง ราคาที่ให้ความคุ้มค่าของการว่าจ้างในมูลค่างานที่ถูกจำกัดจากภาครัฐอย่างที่สุด เนื่องจากทุกค่าใช้จ่ายที่ถูกเบิกออกไป คือเงินที่ได้รับมาจากส่วนกลางของระบบนั้นๆอีกทอดหนึ่ง จึงเป็นเรื่องสำคัญต่อการชี้แจงถึงความโปร่งใสในการทำงานและเป็นสิ่งที่ดีที่สุดต่อรัฐที่พึงได้รับ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 4.13 แสดงค่าลำดับความสำคัญของกลยุทธ์หลักระดับธุรกิจ จากโครงการของหน่วยงาน
ภาคเอกชน

กลยุทธ์หลักที่มีความสำคัญต่อการแข่งขัน การประมูลงานควบคุมการก่อสร้างของ บริษัท ที่ปรึกษาก่อสร้าง ในระดับธุรกิจ	ตัวชี้วัด ระดับ ความสำคัญ	น้ำหนัก ความสำคัญ (%)	ลำดับที่
โครงการจากหน่วยงานภาคเอกชน			
กลยุทธ์เครือข่าย	27.16	34.01%	1
ความสัมพันธ์ทางสังคมกับเจ้าของโครงการ	7.53	27.72%	
พันธมิตรของเจ้าของโครงการ	16.7	61.49%	
การร่วมทุน (Joint venture)	2.93	10.79%	
กลยุทธ์ด้านความแตกต่าง	18.22	22.81%	2
นวัตกรรมใหม่	4.05	22.23%	
การเสนอบริการที่ครอบคลุมแก่ลูกค้า	4.36	23.93%	
ประสบการณ์ขององค์กร	9.81	53.84%	
กลยุทธ์ด้านการเงิน	17.75	22.23%	3
ราคาต่ำสุด	2.83	15.94%	
ราคาเหมาะสมกับคุณภาพ	5.26	29.63%	
การยอมรับความเสี่ยงในโครงการ	3.46	19.49%	
การเสนอความคุ้มค่าเพิ่มเติม	6.2	34.93%	
กลยุทธ์ของสนามการแข่งขัน	16.73	20.95%	4
การตีตลาด	3.63	21.70%	
การรักษาพื้นที่	7.53	45.01%	
ตลาดเฉพาะกลุ่ม	5.57	33.29%	

จากตารางที่ 4.13 แสดงค่าลำดับความสำคัญของกลยุทธ์หลักระดับธุรกิจ จากโครงการของ
หน่วยงานภาคเอกชน ที่สำคัญที่สุดคือกลยุทธ์เครือข่าย อธิบายได้ว่า ในโครงการก่อสร้างของ
ภาคเอกชน มิได้มุ่งเน้นไปที่ด้านการเงินมากนัก เท่ากับงานจากภาครัฐ แต่มุ่งเน้นไปที่ความเป็น
เครือข่ายพันธมิตรขององค์กร ความสัมพันธ์ทางสังคม การร่วมทุนของคู่ค้า ซึ่งกลยุทธ์ดังกล่าว อาจ
สร้างประโยชน์และสร้างคุณภาพให้แก่เจ้าของโครงการได้มากที่สุด เมื่อมองไปถึงกลยุทธ์ที่ได้รับ
ความสำคัญท้ายสุด คือกลยุทธ์ของสนามการแข่งขัน ยิ่งเป็นตัวชี้วัดว่า หากบริษัทผู้ควบคุมงานใด มี
ความสัมพันธ์อันดี ไม่ว่าจะเคยร่วมงานกันมาก่อนหน้า หรือมีผู้ใกล้ชิดแนะนำ ย่อมได้เปรียบในการ

ชนะการประมูลงานในโครงการจากภาคเอกชน

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนลิขสิทธิ์ไว้เพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

4.4 วิเคราะห์แบบสอบถามส่วนที่ 3

4.4.1 ระดับความสำคัญของแต่ละกลยุทธ์ย่อยระดับหน้าที่ในการประมูลงานควบคุมการก่อสร้าง ของบริษัทที่ปรึกษาก่อสร้าง จากโครงการของหน่วยงานภาครัฐและจากโครงการของหน่วยงานภาคเอกชน แสดงดังตารางที่ 4.14 และตารางที่ 4.15

ตารางที่ 4.14 แสดงค่าลำดับความสำคัญของกลยุทธ์ย่อยระดับหน้าที่ จากโครงการของหน่วยงานภาครัฐ

กลยุทธ์ย่อยที่มีความสำคัญต่อการแข่งขันการประมูลงานควบคุมการก่อสร้างของบริษัทที่ปรึกษาก่อสร้าง ในระดับหน้าที่	ค่าเฉลี่ยระดับความสำคัญ	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ตัวชี้วัดระดับความสำคัญ	ลำดับที่
โครงการจากหน่วยงานภาครัฐ				
กระบวนการทำงานที่มีประสิทธิภาพ	3.95	1.397	2.83	1
การเก็บรวบรวมข้อมูลระหว่างการก่อสร้าง (เอกสาร)	4.05	1.463	2.77	2
ใบประกอบวิชาชีพ	4.18	1.532	2.73	3
การวิเคราะห์และศึกษารายละเอียดโครงการ	3.95	1.463	2.70	4
ความสามารถของบุคลากร	4.18	1.563	2.67	5
มีเครื่องมือตรวจสอบคุณภาพ	3.64	1.364	2.67	6
การวางแผนจัดระบบภายในพื้นที่โครงการ	3.73	1.420	2.63	7
การวิเคราะห์ปัญหาของโครงการและเสนอแนวทางการแก้ปัญหา	3.77	1.445	2.61	8
ประสิทธิภาพของบุคลากร	3.77	1.478	2.55	9
โครงสร้างบุคลากรประจำหน่วยงาน	3.68	1.524	2.41	10
การวางแผนงานหลักของโครงการ	3.68	1.555	2.37	11
การจัดการทางกฎหมายที่เกี่ยวกับการก่อสร้าง	3.41	1.469	2.32	12
รายงานผลการปฏิบัติงาน	3.82	1.680	2.27	13

จากตารางที่ 4.14 ลำดับความสำคัญของกลยุทธ์ย่อยระดับหน้าที่จากโครงการของหน่วยงานภาครัฐ 5 ลำดับแรกได้แก่ 1. กระบวนการทำงานที่มีประสิทธิภาพ 2. การเก็บรวบรวมข้อมูลระหว่างการก่อสร้าง(เอกสาร) 3. ใบประกอบวิชาชีพ 4. การวิเคราะห์และศึกษารายละเอียดโครงการและ

5. ความสามารถของบุคลากร เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 4.15 แสดงค่าลำดับความสำคัญของกลยุทธ์ย่อยระดับหน้าที่ จากโครงการของหน่วยงาน
ภาคเอกชน

กลยุทธ์ย่อยที่มีความสำคัญต่อการแข่งขัน การประมูผลงานควบคุมการก่อสร้างของ บริษัท ที่ปรึกษาก่อสร้าง ในระดับหน้าที่	ค่าเฉลี่ย ระดับ ความสำคัญ	ส่วน เบี่ยงเบน มาตรฐาน	ตัวชี้วัด ระดับ ความสำคัญ	ลำดับที่
โครงการจากหน่วยงานภาคเอกชน				
กระบวนการทำงานที่มีประสิทธิภาพ	4.64	.492	9.43	1
ความสามารถของบุคลากร	4.73	.550	8.60	2
รายงานผลการปฏิบัติงาน	4.64	.581	7.99	3
ประสิทธิภาพของบุคลากร	4.55	.596	7.63	4
การวางแผนงานหลักของโครงการ	4.55	.671	6.78	5
การวางแผนจัดระบบภายในพื้นที่โครงการ	4.41	.666	6.62	6
การจัดการทางกฎหมายที่เกี่ยวกับการ ก่อสร้าง	4.32	.716	6.03	7
การวิเคราะห์ปัญหาของโครงการและเสนอ แนวทางการแก้ปัญหา	4.45	.739	6.02	8
การเก็บรวบรวมข้อมูลระหว่างการก่อสร้าง (เอกสาร)	4.32	.780	5.54	9
การวิเคราะห์และศึกษารายละเอียด โครงการ	4.27	.827	5.16	10
มีเครื่องมือตรวจสอบคุณภาพ	4.00	.816	4.90	11
โครงสร้างบุคลากรประจำหน่วยงาน	4.27	.883	4.84	12
ใบประกอบวิชาชีพ	3.50	.802	4.36	13

จากตารางที่ 4.15 แสดงค่าลำดับความสำคัญของกลยุทธ์ย่อยระดับหน้าที่ จากโครงการของ
หน่วยงานภาคเอกชน 5 ลำดับแรกได้แก่ 1.กระบวนการทำงานที่มีประสิทธิภาพ 2.ความสามารถของ
บุคลากร 3.รายงานผลการปฏิบัติงาน 4.ประสิทธิภาพของบุคลากร และ 5. การวางแผนงานหลักของ
โครงการ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

4.4.2 ระดับความสำคัญของแต่ละกลยุทธ์หลักระดับหน้าที่ในการประมุลงานควบคุมการก่อสร้าง ของบริษัทที่ปรึกษาก่อสร้าง จากโครงการของหน่วยงานภาครัฐและจากโครงการของหน่วยงานภาคเอกชน แสดงดังตารางที่ 4.16 และตารางที่ 4.17

ตารางที่ 4.16 แสดงค่าลำดับความสำคัญของกลยุทธ์หลักระดับหน้าที่ จากโครงการของหน่วยงานภาครัฐ

กลยุทธ์หลักที่มีความสำคัญต่อการแข่งขันการประมุลงานควบคุมการก่อสร้างของบริษัทที่ปรึกษาก่อสร้าง ในระดับหน้าที่	ตัวชี้วัดระดับความสำคัญ	น้ำหนักความสำคัญ (%)	ลำดับที่
โครงการจากหน่วยงานภาครัฐ			
กลยุทธ์ด้านคุณภาพ	10.54	31.43%	1
กระบวนการทำงานที่มีประสิทธิภาพ	2.83	26.83%	
มีเครื่องมือตรวจสอบคุณภาพ	2.67	25.32%	
การเก็บรวบรวมข้อมูลระหว่างการก่อสร้าง (เอกสาร)	2.77	26.27%	
รายงานผลการปฏิบัติงาน	2.27	21.58%	
กลยุทธ์ด้านแนวทางการควบคุมงานก่อสร้าง	7.94	23.67%	2
การวิเคราะห์และศึกษารายละเอียดโครงการ	2.70	34.02%	
การวางแผนจัดระบบภายในพื้นที่โครงการ	2.63	33.10%	
การวิเคราะห์ปัญหาของโครงการและเสนอแนวทางการแก้ปัญหา	2.61	32.88%	
กลยุทธ์ด้านทรัพยากร	7.82	23.31%	3
โครงสร้างบุคลากรประจำหน่วยงาน	2.41	30.89%	
ความสามารถของบุคลากร	2.67	34.21%	
ใบประกอบวิชาชีพ	2.73	34.90%	
กลยุทธ์ด้านเทคนิคการทำงาน	7.24	21.59%	4
การวางแผนงานหลักของโครงการ	2.37	32.69%	
การจัดการทางกฎหมายที่เกี่ยวกับการก่อสร้าง	2.32	32.07%	
ประสิทธิภาพของบุคลากร	2.55	35.24%	

จากตารางที่ 4.16 ลำดับความสำคัญของกลยุทธ์หลักระดับหน้าที่จากโครงการของหน่วยงานภาครัฐ ได้แก่ 1.กลยุทธ์ด้านคุณภาพ 2.กลยุทธ์ด้านแนวทางการควบคุมงานก่อสร้าง 3.กลยุทธ์ด้านทรัพยากร 4. กลยุทธ์ด้านเทคนิคการทำงาน ตามลำดับ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 4.17 แสดงค่าลำดับความสำคัญของกลยุทธ์หลักระดับหน้าที่ จากโครงการของหน่วยงาน

ภาคเอกชน

กลยุทธ์หลักที่มีความสำคัญต่อการแข่งขันการ ประมุลงานควบคุมการก่อสร้างของบริษัทที่ ปรึกษาก่อสร้าง ในระดับหน้าที่	ตัวชี้วัดระดับ ความสำคัญ	น้ำหนัก ความสำคัญ (%)	ลำดับที่
โครงการจากหน่วยงานภาคเอกชน			
กลยุทธ์ด้านคุณภาพ	27.86	33.20%	1
กระบวนการทำงานที่มีประสิทธิภาพ	9.43	33.85%	
มีเครื่องมือตรวจสอบคุณภาพ	4.90	51.98%	
การเก็บรวบรวมข้อมูลระหว่างการก่อสร้าง (เอกสาร)	5.54	112.98%	
รายงานผลการปฏิบัติงาน	7.99	144.20%	
กลยุทธ์ด้านเทคนิคการทำงาน	20.45	24.37%	2
การวางแผนงานหลักของโครงการ	6.78	33.16%	
การจัดการทางกฎหมายที่เกี่ยวกับการก่อสร้าง	6.03	29.51%	
ประสิทธิภาพของบุคลากร	7.63	37.33%	
กลยุทธ์ด้านแนวทางการควบคุมงานก่อสร้าง	17.81	21.22%	3
การวิเคราะห์และศึกษารายละเอียดโครงการ	5.16	29.00%	
การวางแผนจัดระบบภายในพื้นที่โครงการ	6.62	37.19%	
การวิเคราะห์ปัญหาของโครงการและเสนอแนว ทางการแก้ปัญหา	6.02	33.82%	
กลยุทธ์ด้านทรัพยากร	17.80	21.21%	4
โครงสร้างบุคลากรประจำหน่วยงาน	4.84	27.17%	
ความสามารถของบุคลากร	8.60	48.31%	
ใบประกอบวิชาชีพ	4.36	24.52%	

จากตารางที่ 4.17 ลำดับความสำคัญของกลยุทธ์หลักระดับหน้าที่ จากโครงการของ
หน่วยงานภาคเอกชนได้แก่ 1.กลยุทธ์ด้านคุณภาพ 2.กลยุทธ์ด้านเทคนิคการทำงาน 3.กลยุทธ์ด้าน
แนวทางการควบคุมงานก่อสร้าง 4. กลยุทธ์ด้านทรัพยากร ตามลำดับ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

4.5 เปรียบเทียบความเหมือนและความแตกต่างของกลยุทธ์ที่มีความสำคัญต่อการแข่งขันการประมูลงานควบคุมการก่อสร้าง ระหว่างโครงการของหน่วยงานราชการและโครงการของหน่วยงานเอกชน โดยวิธี Mann Whitney แสดงดังตารางที่ 4.18

ตารางที่ 4.18 กลยุทธ์ที่มีความสำคัญต่อการแข่งขันการประมูลงานควบคุมการก่อสร้างของบริษัทที่ปรึกษาก่อสร้าง ที่เหมือนและแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญเปรียบเทียบจากโครงการของหน่วยงานรัฐและโครงการของหน่วยงานเอกชน

กลยุทธ์	ค่าเฉลี่ยระดับความสำคัญ		p-value	ความเหมือนและความแตกต่าง
	โครงการจากภาครัฐ	โครงการจากภาคเอกชน		
ราคาต่ำสุด	3.23	3.73	0.236	ไม่แตกต่าง
ราคาเหมาะสมกับคุณภาพ	4.09	4.18	0.803	ไม่แตกต่าง
การยอมรับความเสี่ยงในโครงการ	2.95	3.50	0.015	แตกต่าง
การเสนอความคุ้มค่าเพิ่มเติม	3.32	4.05	0.026	แตกต่าง
นวัตกรรมใหม่	3.18	4.05	0.004	แตกต่าง
การเสนอบริการที่ครอบคลุมแก่ลูกค้า	2.95	4.18	0.004	แตกต่าง
ประสบการณ์ขององค์กร	4.00	4.68	0.070	ไม่แตกต่าง
การตีตลาด	3.14	3.82	0.012	แตกต่าง
การรักษาพื้นที่	3.64	4.50	0.049	แตกต่าง
ตลาดเฉพาะกลุ่ม	3.27	4.27	0.019	แตกต่าง
ความสัมพันธ์ทางสังคมกับเจ้าของโครงการ	3.45	4.50	0.010	แตกต่าง
พันธมิตรของเจ้าของโครงการ	3.41	4.91	0.000	แตกต่าง
การร่วมทุน (Joint venture)	3.27	3.00	0.266	ไม่แตกต่าง
โครงสร้างบุคคลากรประจำหน่วยงาน	3.68	4.27	0.120	ไม่แตกต่าง
ความสามารถของบุคลากร	4.18	4.73	0.130	ไม่แตกต่าง
ใบประกอบวิชาชีพ	4.18	3.50	0.074	ไม่แตกต่าง
การวิเคราะห์และศึกษารายละเอียดโครงการ	3.95	4.27	0.398	ไม่แตกต่าง
การวางแผนจัดระบบภายในพื้นที่โครงการ	3.73	4.41	0.036	แตกต่าง

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 4.18 (ต่อ)

กลยุทธ์	ค่าเฉลี่ยระดับความสำคัญ		p-value	ความเหมือน และความ แตกต่าง
	โครงการ จากภาครัฐ	โครงการ จาก ภาคเอกชน		
การวิเคราะห์ปัญหาของโครงการและเสนอ แนวทางการแก้ปัญหา	3.77	4.45	0.048	แตกต่าง
การวางแผนงานหลักของโครงการ	3.68	4.55	0.016	แตกต่าง
การจัดการทางกฎหมายที่เกี่ยวกับการ ก่อสร้าง	3.41	4.32	0.021	แตกต่าง
ประสิทธิภาพของบุคลากร	3.77	4.55	0.016	แตกต่าง
กระบวนการทำงานที่มีประสิทธิภาพ	3.95	4.64	0.044	แตกต่าง
มีเครื่องมือตรวจสอบคุณภาพ	3.64	4.00	0.176	ไม่แตกต่าง
การเก็บรวบรวมข้อมูลระหว่างการก่อสร้าง (เอกสาร)	4.05	4.32	0.435	ไม่แตกต่าง
รายงานผลการปฏิบัติงาน	3.82	4.64	0.025	แตกต่าง

หมายเหตุ : ค่า p-value ที่น้อยกว่า 0.05 แสดงว่าสองกลุ่มตัวอย่างมีความเห็นในเรื่องนี้ต่างกัน
ความสำคัญของปัจจัยแตกต่างกัน

จากตารางที่ 4.18 จะเห็นว่ากลยุทธ์ที่ถูกเสนอในโครงการจากภาครัฐและภาคเอกชนจากการ
ทดสอบโดย Mann Whitney ทั้งสองหน่วยงาน ให้ความสำคัญถึงกลยุทธ์ที่แตกต่างถึง 16 กลยุทธ์
และกลยุทธ์ที่ถูกให้ความสำคัญไม่แตกต่างกัน 10 กลยุทธ์

โดยกลยุทธ์ที่แตกต่างกัน 3 กลยุทธ์แรก คือ 1.พันธมิตรของเจ้าของโครงการ ซึ่งมีค่าเฉลี่ยระดับ
ความสำคัญจากโครงการจากภาคเอกชนถึง 4.91 ต่างจากค่าเฉลี่ยระดับความสำคัญจากโครงการจาก
ภาครัฐที่มีค่า 3.41 หมายความว่าความเป็นพันธมิตรกับเจ้าของโครงการทางใดทางหนึ่ง เช่น การเคย
ร่วมงานกันมาก่อนหน้า การรู้จักกันเป็นการส่วนตัว การเป็นเครือข่าย หรือการแนะนำจากคนสนิท มี
ส่วนสำคัญมากในการเสนองานกับภาคเอกชน ซึ่งอาจเป็นไปได้ว่า แม้ราคาจะไม่ถูกที่สุดแต่ก็เป็นกล
ยุทธ์ที่สำคัญที่ส่งผลให้บริษัทผู้ควบคุมงานสามารถชนะการประมูลงานโครงการหนึ่งๆ แตกต่างจาก
โครงการที่มาจากภาครัฐ ที่ผู้ตอบแบบสอบถามอาจให้ความเห็นว่าเป็นกลยุทธ์ที่มีความสำคัญน้อย แม้
จะมีความสัมพันธ์อันดีต่อกัน แต่ก็ไม่ได้เป็นส่วนช่วยให้ชนะการประมูลงาน เนื่องจากการประมูลงาน

จากภาครัฐ มี TOR เป็นเกณฑ์ในการคัดเลือกผู้ควบคุมงานก่อสร้างอยู่ ซึ่งรวมไปถึง 2.นวัตกรรมใหม่
เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

และ 3. การเสนอบริการที่ครอบคลุมแก่ลูกค้า ที่ถ้าหากนำเสนอแก่เจ้าของโครงการจากภาคเอกชน อาจทำให้เพิ่มความน่าสนใจและเพิ่มมุมมองที่มีต่อผู้ควบคุมงานในทางที่ดีเพิ่มขึ้น ซึ่งตรงข้ามกับโครงการจากภาครัฐ ที่ถึงแม้บริษัทผู้ควบคุมงานจะนำเสนอเพิ่มเติมระหว่างการประชุมงาน ก็ไม่ได้ช่วยให้เพิ่มคะแนนจากเกณฑ์ที่ได้กำหนดไว้ใน TOR เท่าไรนัก

ในด้านกลยุทธ์ที่ผู้ตอบแบบสอบถามให้ความเห็นว่าไม่แตกต่างกัน 3 ลำดับ ได้แก่ 1. การวิเคราะห์และศึกษารายละเอียดโครงการ เป็นกลยุทธ์ที่ถูกพิจารณาว่า ไม่ว่าจะ เป็นโครงการที่มาจากภาครัฐหรือภาคเอกชน ทั้งคู่ต่างให้ความสำคัญกับการวิเคราะห์และศึกษารายละเอียดโครงการเหมือนกัน บริษัทใดแสดงความรู้ความสามารถที่เป็นประโยชน์ และเหมาะสมกับสภาพโครงการในมุมมองต่างๆ ไม่ว่าจะ เป็นการบริหารจัดการโครงการ การมองปัญหาที่อาจเกิดขึ้น การเสนอแนะการวางแผนผังที่มีประสิทธิภาพ สิ่งเหล่านี้ล้วนเป็นเรื่องที่เจ้าของโครงการทุกที่ให้ความสำคัญไม่แตกต่างกัน 2. การเก็บรวบรวมข้อมูลระหว่างการก่อสร้าง (เอกสาร) เป็นสิ่งที่ไม่ว่าเจ้าของโครงการจากหน่วยงานใดก็ให้ความสำคัญ เพราะเป็นการติดตามผลการดำเนินงานที่เป็นรูปธรรม และมีผลต่อการควบคุมมูลค่าของโครงการ โดยเฉพาะการเบิกจ่ายงวดงาน ไม่ใช่เพียงแค่งานแล้วเสร็จแต่จะต้องจัดเก็บรายละเอียดการดำเนินงานส่วนต่างๆ ทั้งเรื่องผู้รับเหมาช่วง วิธีการทำงาน รายละเอียดของวัสดุอุปกรณ์ที่ใช้ งาน ล้วนเป็นข้อมูลที่ต้องจัดเก็บทั้งสิ้น 3. ราคาเหมาะสมกับคุณภาพ นอกจากเป็นกลยุทธ์ย่อยระดับธุรกิจที่ถูกให้ความสำคัญเป็นอันหนึ่งจากหน่วยงานภาคเอกชนแล้ว ผู้ตอบแบบสอบถามก็ยังให้ความสำคัญกับโครงการที่มาจากหน่วยงานของภาครัฐด้วย เรียกได้ว่าเป็นความสำคัญที่ไม่แตกต่างกัน โดยอาจกล่าวได้อย่างง่ายว่า ใครๆ ก็ต้องการงานที่มีคุณภาพคุ้มค่างบราคาที่ได้จ่ายไปนั่นเอง

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

4.6 สรุปผล

จากบทที่ 3 ผลจากการทำแบบสอบถามกับผู้เชี่ยวชาญทั้ง 3 ท่านเห็นด้วยกับกลยุทธ์หลักและกลยุทธ์ย่อยที่ส่งผลกระทบต่อการชนะการประมูลงานของบริษัทผู้ควบคุมงานก่อสร้าง ซึ่งแสดงให้เห็นว่าโครงสร้างของกลยุทธ์หลักและกลยุทธ์ย่อย มีความถูกต้องครบถ้วน และสามารถนำไปสำรวจสอบถามผู้บริหารและผู้ที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดกลยุทธ์ภายในบริษัทได้แล้ว จากนั้นผลจากการเก็บรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถามและได้นำมาวิเคราะห์ค่าทางสถิติประกอบด้วย

- (1) วิเคราะห์แบบสอบถามส่วนที่ 1: ข้อมูลส่วนบุคคลโดยการหาค่าความถี่และร้อยละ
- (2) วิเคราะห์ข้อมูลแบบสอบถามส่วนที่ 2: ระดับความสำคัญของแต่ละกลยุทธ์ระดับธุรกิจในการประมูลงานควบคุมการก่อสร้าง ของบริษัทที่ปรึกษาก่อสร้าง
- (3) วิเคราะห์ข้อมูลแบบสอบถามส่วนที่ 3: ระดับความสำคัญของแต่ละกลยุทธ์ระดับหน้าที่ในการประมูลงานควบคุมการก่อสร้าง ของบริษัทที่ปรึกษาก่อสร้าง
- (4) วิเคราะห์ข้อมูลแบบสอบถาม เปรียบเทียบความเหมือนและความแตกต่างของกลยุทธ์ที่มีความสำคัญต่อการแข่งขันการประมูลงานควบคุมการก่อสร้าง ระหว่างโครงการของหน่วยงานราชการและโครงการของหน่วยงานเอกชน ด้วยวิธี Mann Whitney Test

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้เป็นดังนี้

4.6.1 ข้อมูลส่วนบุคคลโดยการหาค่าความถี่และร้อยละ ได้แก่ ตำแหน่งปัจจุบัน, ระยะเวลาที่ดำรงตำแหน่งในปัจจุบัน, ประสบการณ์การทำงาน, สาขาที่จบการศึกษา, คุณสมบัติขององค์กร, ประเภทของงานหรือโครงการที่ดำเนินการอยู่, มูลค่าโครงการเฉลี่ย, โครงการจากหน่วยงานที่องค์กรผู้ตอบแบบสอบถามเข้าร่วมการประมูลงาน

ผลการวิเคราะห์พบว่า ผู้บริหารระดับองค์กร 11 คน (50%) ระยะเวลาดำรงตำแหน่งเฉลี่ย 13.18 ปี และมีประสบการณ์การทำงานเฉลี่ย 27.27 ปี ผู้บริหารระดับโครงการ 5 คน (22.7%) ระยะเวลาดำรงตำแหน่งเฉลี่ย 3 ปี มีประสบการณ์การทำงานเฉลี่ย 14.8 ปี ผู้บริหารงานทั่วไปและผู้ที่เกี่ยวข้อง 6 คน (27.3%) มีประสบการณ์การทำงาน ระยะเวลาดำรงตำแหน่งเฉลี่ย 9.16 ปี ประสบการณ์การทำงานเฉลี่ย 13 ปี โดยมีหน้าที่ปัจจุบันมากที่สุดคือ บริหารโครงการก่อสร้าง 19 คน (35.2%) ควบคุมการก่อสร้าง 12 คน (22.2%) บริหารองค์กร 9 คน (16.7%) วางแผนกลยุทธ์ 5 คน (9.3%) เกี่ยวกับกลยุทธ์องค์กร 3 คน (5.6%) การพัฒนาธุรกิจ 3 คน (5.6%) ทรัพยากรมนุษย์และบริหารทั่วไป 3 คน (5.6%) สาขาการศึกษาของผู้ตอบแบบสอบถามมากที่สุดคือ วิศวกรรมโยธา จำนวน 10 คน (45.5%) คุณสมบัติขององค์กรที่ผู้ตอบแบบสอบถามทำงานอยู่ องค์กรขนาดกลาง เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

จำนวน 11 ท่าน ระยะเวลารวมทั้งองค์กรก่อตั้งเฉลี่ย 32.3 ปี องค์กรขนาดเล็ก จำนวน 11 ท่าน ระยะเวลารวมทั้งองค์กรก่อตั้งเฉลี่ย 15.4 ปี โดยมีประเภทของงานหรือโครงการที่ดำเนินการอยู่ ได้แก่ อาคารพักอาศัย ร้อยละ 24.7 ห้างสรรพสินค้า ร้อยละ 6.8 โรงงาน ร้อยละ 19.2 ระบบสาธารณูปโภค ร้อยละ 6.8 โรงแรม ร้อยละ 17.8 โรงพยาบาล ร้อยละ 19.2 สถานศึกษา ร้อยละ 2.7 อาคารสำนักงาน ร้อยละ 2.7 มูลค่าโครงการเฉลี่ยที่มากที่สุดคือ มากกว่า 1,000 ล้านบาท ร้อยละ 45.4 มูลค่าน้อยกว่า 100 ล้านบาท และ 401 ล้านบาท – 500 ล้านบาท ร้อยละ 13.6 มูลค่า 201 ล้านบาท – 400 ล้านบาท และ 501 ล้านบาท – 1,000 ล้านบาท ร้อยละ 9.1 โครงการจากหน่วยงานที่องค์กรผู้ตอบแบบสอบถามเข้าร่วมการประมูลงานเป็นโครงการจากภาครัฐ ร้อยละ 30.4 โครงการจากรัฐวิสาหกิจ ร้อยละ 8.7 โครงการจากภาคเอกชนมากที่สุดร้อยละ 45.7 โครงการจากมูลนิธิ น้อยที่สุดคือ ร้อยละ 7

4.6.2 ระดับความสำคัญกลยุทธ์ระดับธุรกิจในการประมูลงานควบคุมการก่อสร้าง ของบริษัทที่ปรึกษา ก่อสร้าง แบ่งออกเป็นการวิเคราะห์ 2 ส่วน คือ วิเคราะห์กลยุทธ์ย่อยทั้งหมดและวิเคราะห์กลยุทธ์หลัก จากการวิเคราะห์กลยุทธ์ย่อยระดับธุรกิจ โดยใช้ค่าเฉลี่ยระดับความสำคัญพบว่า 5 อันดับสูงสุดที่มีผลต่อการชนะการประมูลงานของโครงการจากหน่วยงานภาครัฐต้องมี ราคาเหมาะสมกับคุณภาพ (2.66) ประสบการณ์ขององค์กร (2.59) การร่วมทุน (Joint venture) (2.48) ตลาดเฉพาะกลุ่ม (2.30) พันธมิตรของเจ้าของโครงการ (2.27), กลยุทธ์ย่อยระดับธุรกิจค่าเฉลี่ยระดับความสำคัญพบว่า 5 อันดับสูงสุดที่มีผลต่อการชนะการประมูลงานของโครงการจากหน่วยงานภาคเอกชน พันธมิตรของเจ้าของโครงการ (16.70) ประสบการณ์ขององค์กร (9.81) การรักษาพื้นที่ (7.53) ความสัมพันธ์ทางสังคมกับเจ้าของโครงการ (7.53) การเสนอความคุ้มค่าเพิ่มเติม (6.20), กลยุทธ์หลัก ระดับธุรกิจที่มีผลต่อการชนะการประมูลงานของโครงการจากหน่วยงานภาครัฐ กลยุทธ์ด้านการเงิน (9.1) กลยุทธ์เครือข่าย (6.87) กลยุทธ์ของสนามการแข่งขัน (6.71) กลยุทธ์ด้านความแตกต่าง (6.51), กลยุทธ์หลักระดับธุรกิจที่มีผลต่อการชนะการประมูลงานของโครงการจากหน่วยงานภาคเอกชน กลยุทธ์เครือข่าย (27.16) กลยุทธ์ด้านความแตกต่าง (18.22) กลยุทธ์ด้านการเงิน (17.75) กลยุทธ์ของสนามการแข่งขัน (16.73)

4.6.3 ระดับความสำคัญกลยุทธ์ระดับหน้าที่ในการประมูลงานควบคุมการก่อสร้าง ของบริษัทที่ปรึกษา ก่อสร้าง แบ่งออกเป็นการวิเคราะห์ 2 ส่วน คือ วิเคราะห์กลยุทธ์ย่อยทั้งหมดและวิเคราะห์กลยุทธ์หลัก จากการวิเคราะห์กลยุทธ์ย่อยระดับหน้าที่ โดยใช้ค่าเฉลี่ยระดับความสำคัญพบว่า 5 อันดับสูงสุดที่มีผลต่อการชนะการประมูลงานของโครงการจากหน่วยงานภาครัฐ กระบวนการทำงานที่มีประสิทธิภาพ (2.83) การเก็บรวบรวมข้อมูลระหว่างการก่อสร้าง (เอกสาร) (2.77) ใบประกอบวิชาชีพ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

(2.73) การวิเคราะห์และศึกษารายละเอียดโครงการ (2.70) ความสามารถของบุคลากร (2.67), กลยุทธ์ย่อยระดับหน้าที่ค่าเฉลี่ยระดับความสำคัญพบว่า 5 อันดับสูงสุดที่มีผลต่อการชนะการประมูลงานของโครงการจากหน่วยงานภาคเอกชน กระบวนการทำงานที่มีประสิทธิภาพ (9.43) ความสามารถของบุคลากร (8.60) รายงานผลการปฏิบัติงาน (7.99) ประสิทธิภาพของบุคลากร (7.63) การวางแผนงานหลักของโครงการ (6.78), กลยุทธ์หลักระดับหน้าที่ที่มีผลต่อการชนะการประมูลงานของโครงการจากหน่วยงานภาครัฐ กลยุทธ์ด้านคุณภาพ (10.54) กลยุทธ์ด้านแนวทางการควบคุมงานก่อสร้าง (7.94) กลยุทธ์ด้านทรัพยากร (7.82) กลยุทธ์ด้านเทคนิคการทำงาน (7.24), กลยุทธ์หลักระดับหน้าที่ที่มีผลต่อการชนะการประมูลงานของโครงการจากหน่วยงานภาคเอกชน กลยุทธ์ด้านคุณภาพ (27.86) กลยุทธ์ด้านเทคนิคการทำงาน (20.45) กลยุทธ์ด้านแนวทางการควบคุมงานก่อสร้าง (17.81) กลยุทธ์ด้านทรัพยากร (17.80)

4.6.4 เปรียบเทียบความเหมือนและความแตกต่างของกลยุทธ์ที่มีความสำคัญต่อการแข่งขันการประมูลงานควบคุมการก่อสร้าง ระหว่างโครงการของหน่วยงานราชการและโครงการของหน่วยงานเอกชน ด้วยวิธี Mann Whitney Test จากการวิเคราะห์จะสรุปได้ว่า กลยุทธ์ที่บริษัทผู้ควบคุมงานให้ความสำคัญต่อการประมูลงาน ระหว่างโครงการจากหน่วยงานภาครัฐและโครงการจากหน่วยงานภาคเอกชน มองกลยุทธ์ที่ต่างกัันกันถึง 16 กลยุทธ์ จาก 26 กลยุทธ์

บทที่ 5

สรุปและข้อเสนอแนะ

5.1 สรุปผลการวิจัย

ในโครงการก่อสร้างปัจจุบันมีปัจจัยหลายด้านที่ส่งผลต่อความสำเร็จของโครงการ ซึ่งหนึ่งในนั้นคือ ความสามารถของผู้ควบคุมงานก่อสร้าง โดยการจะได้มาซึ่งบทบาทของผู้ควบคุมงานก่อสร้าง จำเป็นต้องมีกลยุทธ์ที่ดีในหลายๆด้าน เพื่อให้บริษัทที่ปรึกษาก่อสร้างสามารถเข้ามามีบทบาทในโครงการหนึ่งๆได้ ซึ่งแต่ละโครงการจะมีข้อกำหนดเกณฑ์การคัดเลือกและคุณสมบัติของบริษัทที่ปรึกษาที่แตกต่างกัน และกลยุทธ์สำหรับดำเนินธุรกิจขององค์กรทั่ว ๆ ไป แต่ยังไม่พบนักวิจัยท่านใดแนะนำ กลยุทธ์ระดับธุรกิจและระดับหน้าที่ของบริษัทที่ปรึกษาก่อสร้างในการประมูลงานควบคุมงานก่อสร้าง ดังนั้นงานวิจัยนี้จึงมีวัตถุประสงค์เพื่อหากลยุทธ์ของบริษัทที่ปรึกษาก่อสร้าง ในการประมูลงานระหว่างโครงการของหน่วยงานราชการเปรียบเทียบกับโครงการของหน่วยงานเอกชน โดยศึกษาในขอบเขตเฉพาะองค์กรบริษัทที่ปรึกษาก่อสร้างขนาดกลางและขนาดเล็ก โดยใช้วิธีทำแบบสอบถาม เพื่อการสำรวจกลยุทธ์ต่างๆ ที่ส่งผลต่อการชนะการประมูลงาน การวิเคราะห์ข้อมูลได้จัดกลุ่มกลยุทธ์ออกเป็น 2 ส่วน ส่วนที่ 1 คือ กลยุทธ์ระดับธุรกิจ สามารถจัดกลุ่มกลยุทธ์ได้เป็น 4 กลยุทธ์ ได้แก่ กลุ่มปัจจัยที่หนึ่ง “กลยุทธ์ด้านการเงิน” ประกอบด้วย ราคาต่ำสุด, ราคาเหมาะสมกับคุณภาพ, การยอมรับความเสี่ยงในโครงการ, การเสนอความคุ้มค่าเพิ่มเติม กลุ่มกลยุทธ์ที่สอง “กลยุทธ์ด้านความแตกต่าง” ประกอบด้วย การมีนวัตกรรมใหม่, การเสนอบริการที่ครอบคลุมแก่ลูกค้า, ประสิทธิภาพขององค์กร กลุ่มกลยุทธ์ที่สาม “กลยุทธ์ของสนามการแข่งขัน” ประกอบด้วย การติดตามตลาด, การรักษาพื้นที่, ตลาดเฉพาะกลุ่ม กลุ่มกลยุทธ์ที่สี่ “กลยุทธ์เครือข่าย” ประกอบด้วย ความสัมพันธ์ทางสังคมกับเจ้าของโครงการ, พันธมิตรของเจ้าของโครงการ, การร่วมทุน (Joint venture) และส่วนที่ 2 คือ กลยุทธ์ระดับหน้าที่ สามารถจัดกลุ่มกลยุทธ์ได้เป็น 4 กลยุทธ์ ได้แก่ กลุ่มกลยุทธ์ที่หนึ่ง “กลยุทธ์ด้านทรัพยากร” ประกอบด้วย โครงสร้างบุคลากรประจำหน่วยงาน, ความสามารถของบุคลากร, ใบประกอบวิชาชีพ กลุ่มกลยุทธ์ที่สอง “กลยุทธ์ด้านแนวทางการควบคุมงานก่อสร้าง” ประกอบด้วย การวิเคราะห์และศึกษารายละเอียดโครงการ, การวางแผนจัดระบบภายในพื้นที่โครงการ, การวิเคราะห์ปัญหาของโครงการและเสนอแนวทางการแก้ปัญหา กลุ่มกลยุทธ์ที่สาม “กลยุทธ์ด้านเทคนิคการทำงาน” ประกอบด้วย การวางแผนงานหลักของโครงการ, การจัดการทางกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการก่อสร้าง, ประสิทธิภาพของบุคลากร กลุ่มกลยุทธ์ที่สี่ “กลยุทธ์ด้านคุณภาพ” ประกอบด้วย กระบวนการทำงานที่มีประสิทธิภาพ, มีเครื่องมือตรวจสอบคุณภาพ, การเก็บรวบรวมข้อมูลระหว่างการก่อสร้าง(เอกสาร), รายงานผลการปฏิบัติงาน กลยุทธ์ที่ได้จากงานวิจัยนี้ เป็นกลยุทธ์ที่มีผลต่อการชนะการประมูลงาน ทั้งยังสามารถนำมาใช้เปรียบเทียบกลยุทธ์สำหรับโครงการของหน่วยงานภาครัฐ

และภาคเอกชน รวมถึงสามารถนำกลยุทธ์ดังกล่าวไปปรับใช้สำหรับการประมูลงานในอนาคตได้

ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

การศึกษาในขั้นแรกเริ่มจากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง จากวิทยานิพนธ์ วารสาร งานวิจัยและตำราของทั้งในประเทศและต่างประเทศ ที่เกี่ยวกับกลยุทธ์ระดับธุรกิจและระดับหน้าที่ ที่เป็นปัจจัยให้มึผลต่อการชนะการประมูลงาน

หลังจากนั้นวางกรอบแนวคิดของกลยุทธ์หลักและกลุ่มกลยุทธ์ย่อยเพื่อพัฒนาโครงสร้างของ กลยุทธ์ดังกล่าว โดยอาศัยกลยุทธ์จากการทบทวนวรรณกรรมข้างต้นและความเชื่อของผู้วิจัย จากนั้น ได้ออกแบบแบบสอบถามเพื่อสำรวจระดับความถี่และระดับความสำคัญของแต่ละปัจจัยของแต่ละกล ยุทธ์ โดยก่อนที่จะนำแบบสอบถามไปสำรวจนั้น ได้ทำการทดสอบความตรงเชิงเนื้อหา โดยนำไป ทดสอบกับผู้เชี่ยวชาญและมีประสบการณ์สูงจำนวน 3 ท่าน เพื่อปรับปรุงแบบสอบถามให้กระชับ ชัดเจนและเข้าใจตรงประเด็นกับกลยุทธ์ระดับธุรกิจและระดับหน้าที่ ที่มีอิทธิพลต่อการชนะการ ประมูลงานของบริษัทที่ปรึกษาก่อสร้าง จากนั้นทำการแจกแบบสอบถามจำนวน 40 ชุด เพื่อต้องการ นำผลมาทดสอบความตรงเชิงโครงสร้างและความเชื่อถือได้ของสเกลก่อน ซึ่งผลการทดสอบความตรง เชิงโครงสร้างโดยการหาค่าสหสัมพันธ์ของ Spearman พบว่าทุกกลยุทธ์มีความสัมพันธ์กัน ซึ่งอธิบาย ได้ว่ากลยุทธ์ทุกตัวมีความตรงต่อกลยุทธ์ระดับธุรกิจและกลยุทธ์ระดับหน้าที่ ของบริษัทผู้ควบคุมงาน ก่อสร้าง และผลการทดสอบความเชื่อถือได้ของสเกลโดยการหาค่า Cronbach's Alpha ของ โครงสร้างจากหน่วยงานภาคเอกชนได้ค่า 0.98 และ โครงสร้างจากหน่วยงานภาครัฐได้ค่า 0.91 แสดง ว่าสเกลของแบบสอบถามนี้มีความน่าเชื่อถือได้

การแจกแบบสอบถามโดยการออกแบบสอบถามวัดระดับความสำคัญของปัจจัยจากกลุ่ม ตัวอย่าง (Sample) กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือผู้ที่มีหน้าที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับการกำหนด หรือวางกลยุทธ์ในการประมูลงานก่อสร้างของบริษัทที่ปรึกษาก่อสร้าง จัดทำทั้งสิ้น 40 ชุด ได้รับการ ตอบกลับ 22 ชุด คิดเป็น 55% ถือเป็นอัตราการตอบกลับที่สามารถยอมรับได้ ตามที่ Berdie [25] ที่ ได้กล่าวว่า “อัตราการตอบกลับของแบบสอบถามที่ยอมรับได้และเป็นการตอบกลับที่อยู่ในเกณฑ์ดี ควรมีอัตราการตอบกลับของแบบสอบถามที่ร้อยละ 50 และ 60-70 ถือว่าอยู่ในเกณฑ์ที่ดีมาก” ซึ่ง จากผลของแบบสอบถามที่มาวิเคราะห์สามารถสรุปได้ดังนี้

5.1.1 เปรียบเทียบระดับความสำคัญของกลยุทธ์ย่อยระดับธุรกิจ จากโครงการของ หน่วยงานภาครัฐและจากโครงการของหน่วยงานภาคเอกชน

กลยุทธ์ย่อยระดับธุรกิจ จากโครงการของหน่วยงานภาครัฐ ที่มีความสำคัญมากที่สุด 3 ลำดับ แรก ได้แก่ “ราคาเหมาะสมกับคุณภาพ” นั้นอาจหมายถึง บริษัทที่จะได้รับการเลือกให้เป็นผู้ชนะการ ประมูลงานของหน่วยงานภาครัฐ ไม่จำเป็นต้องเป็นผู้ที่เสนอราคาถูกที่สุดเสมอไป จะต้องรวมถึง คุณภาพในการทำงานด้วย ลำดับที่สอง “ประสบการณ์ขององค์กร” โดยหน่วยงานรัฐจะเลือกบริษัทที่ มีประสบการณ์เกี่ยวกับงานนั้นๆ ต่อจากราคาที่เหมาะสม ซึ่งอาจสังเกตเห็นว่า ผู้ที่เคยผ่านงานที่ ใกล้เคียงกับงานประมูลมาก่อน จะสามารถดำเนินการวางแผนการทำงานรวมถึงการควบคุมคุณภาพ ให้ดีได้ดีกว่าบริษัทที่ยังไม่มีประสบการณ์ ลำดับที่สาม “การร่วมทุน (Joint venture)” อาจอธิบายได้ เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ว่า การร่วมทุนของ 2 บริษัทที่มีศักยภาพ เป็นการนำเอาจุดแข็งของทุกฝ่ายมารวมกัน โดยร่วมกันทำงานอย่างมีความมุ่งหมายที่จะบรรลุวัตถุประสงค์ในการดำเนินธุรกิจด้วยกัน นอกจากนี้การเสริมสร้างจุดแข็งให้กันและกันของ 2 บริษัทแล้ว ยังเป็นการแบ่งปันหรือระดมทรัพยากร แลกเปลี่ยนองค์ความรู้ ข้อมูลข่าวสารและผู้เชี่ยวชาญเพิ่มขึ้น ซึ่งอาจนำไปสู่การเพิ่มอำนาจในการเจรจาต่อรองในประเด็นต่างๆ ที่อยู่ในกระบวนการงานก่อสร้างด้วย จึงกล่าวได้ว่า การร่วมทุนนับเป็นข้อดีไม่น้อย ในการเป็นส่วนหนึ่งของกลยุทธ์การแข่งขันประมุขงานควบคุมการก่อสร้าง

กลยุทธ์ย่อยระดับธุรกิจ จากโครงการของหน่วยงานภาคเอกชน ที่มีความสำคัญมากที่สุด 3 ลำดับแรก ได้แก่ “พันธมิตรของเจ้าของโครงการ” เป็นการแสดงถึงการเป็นที่รู้จักกันส่วนตัว หรือผ่านการแนะนำจากคนรู้จัก ว่าบริษัทนั้นๆมีความสามารถ หรือมีความน่าไว้วางใจที่จะมอบหมายให้เป็นผู้ดูแลโครงการเป็นอย่างดี ลำดับที่สอง “ประสบการณ์ขององค์กร” เป็นอีกปัจจัยที่ส่งผลให้บริษัทที่ปรึกษาก่อสร้างมีโอกาสชนะการประมูลงานในโครงการภาคเอกชน ด้วยประสบการณ์ที่บริษัทเคยดำเนินการ หรือมีความเชี่ยวชาญ สร้างความไว้วางใจในระดับหนึ่งให้แก่เจ้าของโครงการ ลำดับที่สาม “การรักษาพื้นที่” เป็นปัจจัยที่น่าจะสัมพันธ์มาจากกลยุทธ์ลำดับแรก นั่นคือพันธมิตรของเจ้าของโครงการ เป็นสิ่งที่ช่วยเสริมว่า หากบริษัทที่ปรึกษาก่อสร้างเจ้าไหน ได้เข้าไปเป็นส่วนหนึ่งของโครงการก่อสร้างที่อาจมีงานต่อเนื่อง หรือคนรู้จักแนะนำต่อกันเป็นทอดๆ ก็จะสามารถรักษาตลาดทางการค้า เหมือนนั่นคือพื้นที่การทำงานของบริษัทนั้นๆได้

5.1.2 เปรียบเทียบระดับความสำคัญของกลยุทธ์หลักระดับธุรกิจ จากโครงการของหน่วยงานภาครัฐและจากโครงการของหน่วยงานภาคเอกชน

กลยุทธ์หลักระดับธุรกิจ จากโครงการของหน่วยงานภาครัฐ ที่สำคัญที่สุดคือกลยุทธ์ในด้านการเงิน แสดงให้เห็นถึง ราคาที่ให้ความคุ้มค่าของการว่าจ้างในมูลค่างานที่ถูกจำกัดจากภาครัฐอย่างที่สุด เนื่องจากทุกค่าใช้จ่ายที่ถูกเบิกออกไป คือเงินที่ได้รับมาจากส่วนกลางของระบบนั้นๆอีกทอดหนึ่ง จึงเป็นเรื่องสำคัญต่อการชี้แจงถึงความโปร่งใสในการทำงานและเป็นสิ่งที่ดีที่สุดในรัฐที่พึงได้รับ

กลยุทธ์หลักระดับธุรกิจ จากโครงการของหน่วยงานภาคเอกชน ที่สำคัญที่สุดคือกลยุทธ์เครือข่าย อธิบายได้ว่า ในโครงการก่อสร้างของภาคเอกชน มิได้มุ่งเน้นไปที่ด้านการเงินมากนัก เท่ากับงานจากภาครัฐ แต่มุ่งเน้นไปที่ความเป็นเครือข่ายพันธมิตรขององค์กร ความสัมพันธ์ทางสังคม การร่วมทุนของคู่ค้า ซึ่งกลยุทธ์ดังกล่าว อาจสร้างประโยชน์และสร้างคุณภาพให้แก่เจ้าของโครงการได้มากที่สุด เมื่อมองไปถึงกลยุทธ์ที่ได้รับความสำคัญท้ายสุด คือกลยุทธ์ของสนามการแข่งขัน ยิ่งเป็นตัวชี้วัดว่า หากบริษัทที่ปรึกษาใด มีความสัมพันธ์อันดี ไม่ว่าจะเคยร่วมงานกันมาก่อนหน้า หรือมีผู้ใกล้ชิดแนะนำ ย่อมได้เปรียบในการชนะการประมูลงานในโครงการจากภาคเอกชน

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

5.1.3 เปรียบเทียบระดับความสำคัญของกลยุทธ์ย่อยระดับหน้าที่ จากโครงการของหน่วยงานภาครัฐและจากโครงการของหน่วยงานภาคเอกชน

กลยุทธ์ย่อยระดับหน้าที่จากโครงการของหน่วยงานภาครัฐ 3 ลำดับแรกได้แก่ 1. กระบวนการทำงานที่มีประสิทธิภาพ 2. การเก็บรวบรวมข้อมูลระหว่างการทำก่อสร้าง(เอกสาร) 3. ใบประกอบวิชาชีพ

กลยุทธ์ย่อยระดับหน้าที่ จากโครงการของหน่วยงานภาคเอกชน 3 ลำดับแรกได้แก่ 1. กระบวนการทำงานที่มีประสิทธิภาพ 2.ความสามารถของบุคลากร 3.รายงานผลการปฏิบัติงาน

5.1.4 เปรียบเทียบระดับความสำคัญของกลยุทธ์หลักระดับหน้าที่ จากโครงการของหน่วยงานภาครัฐและจากโครงการของหน่วยงานภาคเอกชน

กลยุทธ์หลักระดับหน้าที่จากโครงการของหน่วยงานภาครัฐ ได้แก่ 1.กลยุทธ์ด้านคุณภาพ 2. กลยุทธ์ด้านแนวทางการควบคุมงานก่อสร้าง 3.กลยุทธ์ด้านทรัพยากร 4. กลยุทธ์ด้านเทคนิคการทำงาน ตามลำดับ

กลยุทธ์หลักระดับหน้าที่ จากโครงการของหน่วยงานภาคเอกชนได้แก่ 1.กลยุทธ์ด้านคุณภาพ 2.กลยุทธ์ด้านเทคนิคการทำงาน 3.กลยุทธ์ด้านแนวทางการควบคุมงานก่อสร้าง 4. กลยุทธ์ด้านทรัพยากร ตามลำดับ

5.1.5 เปรียบเทียบความเหมือนและความแตกต่างของกลยุทธ์ที่มีความสำคัญต่อการแข่งขันการประมูลงานควบคุมการก่อสร้าง ระหว่างโครงการของหน่วยงานราชการและโครงการของหน่วยงานเอกชน โดยวิธี Mann Whitney

กลยุทธ์ที่ถูกเสนอในโครงการจากภาครัฐและภาคเอกชนจากการทดสอบโดย Mann Whitney ทั้งสองหน่วยงาน ให้ความสำคัญถึงกลยุทธ์ที่แตกต่างถึง 16 กลยุทธ์ และกลยุทธ์ที่ถูกให้ความสำคัญไม่แตกต่างกัน 10 กลยุทธ์

โดยสามารถยกตัวอย่างกลยุทธ์ที่แตกต่างกันของ 3 กลยุทธ์แรกที่ได้ คือ 1.พันธมิตรของเจ้าของโครงการ หมายความว่าความเป็นพันธมิตรกับเจ้าของโครงการทางใดทางหนึ่ง เช่น การเคยร่วมงานกันมาก่อนหน้า การรู้จักกันเป็นการส่วนตัว การเป็นเครือญาติ หรือการแนะนำจากคนสนิท มีส่วนสำคัญมากในการเสนองานกับภาคเอกชน ซึ่งอาจเป็นไปได้ว่า แม้ราคาจะไม่ถูกที่สุดแต่ก็เป็นกลยุทธ์ที่สำคัญที่ส่งผลให้บริษัทที่ปรึกษาก่อสร้างสามารถชนะการประมูลงานโครงการหนึ่งๆ แตกต่างจากโครงการที่มาจากภาครัฐ ที่ผู้ตอบแบบสอบถามอาจให้ความเห็นว่าเป็นกลยุทธ์ที่มีความสำคัญน้อย แม้จะมีความสัมพันธ์อันดีต่อกัน แต่ก็ไม่ได้เป็นส่วนช่วยให้ชนะการประมูลงาน เนื่องจากการประมูลงานจากภาครัฐ มี TOR เป็นเกณฑ์ในการคัดเลือกผู้ควบคุมงานก่อสร้างอยู่ 2.นวัตกรรมใหม่ ที่เมื่อเทียบเอกสารนี้เป็นเอกสารที่ส่งมอบไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

กันระหว่างหน่วยงานรัฐและเอกชนแล้ว หากมีเทคโนโลยีใหม่ที่หน่วยงานรัฐสนใจ และต้องการให้เป็นรูปแบบหนึ่งในกระบวนการก่อสร้าง อาจถูกกำหนดไว้ตั้งแต่ใน TOR แล้ว เนื่องจากก่อนที่จะระบุรายละเอียดใน TOR ต้องผ่านการวิเคราะห์และคัดเลือกจากผู้เชี่ยวชาญของหน่วยงานรัฐ ที่ต้องเล็งเห็นความปลอดภัย ความคุ้มค่ารวมถึงคำนึงถึงประโยชน์สูงสุดที่รัฐจะได้รับแล้ว ซึ่งต่างจากภาคเอกชน หากผู้ออกแบบมิได้ระบุไว้ในแบบประมูลงานก่อสร้าง อาจถูกยกให้ทางผู้ควบคุมงานหรือผู้รับเหมาก่อสร้าง เสนอแนะขึ้นมาระหว่างการประมูลงานก่อสร้างก็เป็นได้ และ 3.การเสนอบริการที่ครอบคลุมแก่ลูกค้า ที่ถ้าหากนำเสนอแก่เจ้าของโครงการจากภาคเอกชน อาจทำให้เพิ่มความน่าสนใจและเพิ่มมุมมองที่มีต่อผู้ควบคุมงานในทางที่ดีเพิ่มขึ้น ซึ่งตรงข้ามกับโครงการจากภาครัฐ ที่ถึงแม้บริษัทที่ปรึกษาก่อสร้างจะนำเสนอเพิ่มเติมระหว่างการประมูลงาน ก็ไม่ได้ช่วยให้เพิ่มคะแนนจากเกณฑ์ที่ได้กำหนดไว้ใน TOR เท่าไรนัก

ในด้านกลยุทธ์ที่ผู้ตอบแบบสอบถามให้ความเห็นว่าไม่แตกต่างกัน 3 ลำดับแรก ได้แก่ 1.การวิเคราะห์และศึกษารายละเอียดโครงการ เป็นกลยุทธ์ที่ถูกพิจารณาว่า ไม่ว่าจะ เป็นโครงการที่มาจากภาครัฐหรือภาคเอกชน ทั้งคู่ต่างให้ความสำคัญกับการวิเคราะห์และศึกษารายละเอียดโครงการเหมือนกัน บริษัทใดแสดงความรู้ความสามารถที่เป็นประโยชน์ และเหมาะสมกับสภาพโครงการในมุมมองต่างๆ ไม่ว่าจะ เป็นการบริหารจัดการโครงการ การมองปัญหาที่อาจเกิดขึ้น การเสนอแนะการวางแผนผังที่มีประสิทธิภาพ สิ่งเหล่านี้ล้วนเป็นเรื่องที่เจ้าของโครงการทุกที่ให้ความสำคัญไม่แตกต่างกัน 2.การเก็บรวบรวมข้อมูลระหว่างการก่อสร้าง(เอกสาร) เป็นสิ่งที่ไม่ว่าเจ้าของโครงการจากหน่วยงานใดก็ให้ความสำคัญ เพราะเป็นการติดตามผลการดำเนินงานที่เป็นรูปธรรม และมีผลต่อการควบคุมมูลค่าของโครงการ โดยเฉพาะการเบิกจ่ายงวดงาน ไม่ใช่เพียงแค่งานแล้วเสร็จแต่จะต้องจัดเก็บรายละเอียดการดำเนินงานส่วนต่างๆทั้งเรื่องผู้รับเหมาช่วง วิธีการทำงาน รายละเอียดของวัสดุอุปกรณ์ที่ใช้งาน ล้วนเป็นข้อมูลที่ต้องจัดเก็บทั้งสิ้น 3.ราคาเหมาะสมกับคุณภาพ นอกจากเป็นกลยุทธ์ย่อยระดับธุรกิจที่ให้ความสำคัญเป็นอันหนึ่งจากหน่วยงานภาคเอกชนแล้ว ผู้ตอบแบบสอบถามก็ยังคงให้ความสำคัญกับโครงการที่มาจากหน่วยงานของภาครัฐด้วย เรียกได้ว่าเป็นความสำคัญที่ไม่แตกต่างกัน โดยอาจกล่าวได้อย่างง่ายว่า ใครๆก็ต้องการงานที่มีคุณภาพคุ้มค้ำกับราคาที่ได้จ่ายไปนั่นเอง

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

5.2 ข้อเสนอแนะ

5.2.1 ข้อเสนอแนะสำหรับอุตสาหกรรมการก่อสร้าง

จากงานวิจัยที่ได้ทำการวิเคราะห์ และเรียงลำดับความสำคัญของกลยุทธ์ในระดับธุรกิจและระดับหน้าที่ ที่มีผลต่อการชนะการประมูลงานของบริษัทที่ปรึกษาก่อสร้าง สามารถทำให้เกิดมุมมองที่ชัดเจนในการเลือกใช้กลยุทธ์สำหรับการเข้าร่วมประมูลงานเพื่อเป็นผู้ควบคุมงานก่อสร้าง ที่มาจากการเปิดประมูลงานภายใต้หน่วยงานภาครัฐหรือภาคเอกชนได้ อีกทั้งยังสามารถเป็นแนวทาง ในการคิดกลยุทธ์ใหม่ เพื่อให้สอดคล้องกับสภาพเศรษฐกิจและสังคม ในช่วงเวลานั้นๆได้ อันจะทำให้บริษัทที่ปรึกษาก่อสร้างสามารถชนะการประมูลงาน รวมไปถึงการวางแผนการทำงานที่มีประสิทธิภาพและคุณภาพที่ดีตั้งแต่เริ่มต้นโครงการ

5.2.2 ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยต่อไป

1. สำหรับผู้สนใจในงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์ระดับธุรกิจและกลยุทธ์ระดับหน้าที่ ที่มีผลต่อการชนะการประมูลงาน ของบริษัทที่ปรึกษาก่อสร้าง สามารถนำกลยุทธ์ดังกล่าวไปพัฒนาต่อยอดแนวความคิดการวางกลยุทธ์สำหรับการประมูลงานได้

2. สำหรับผู้สนใจในงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์ระดับธุรกิจและกลยุทธ์ระดับหน้าที่ ที่มีผลต่อการชนะการประมูลงาน ของบริษัทที่ปรึกษาก่อสร้าง สามารถใช้เลือกใช้โครงสร้างกลยุทธ์เครื่องมือการวิจัย กลุ่มตัวอย่าง เพื่อพัฒนาประยุกต์ใช้กับงานวิจัยที่เกี่ยวข้องต่อไปได้ (อาทิ กลยุทธ์ระดับธุรกิจและกลยุทธ์ระดับหน้าที่ที่มีผลต่อการชนะการประมูลงาน ในองค์กรที่ปรึกษาก่อสร้างขนาดใหญ่ได้)

3. สำหรับผู้สนใจในงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์ระดับธุรกิจและกลยุทธ์ระดับหน้าที่ สามารถนำไปพัฒนาแนวทางการเขียนโครงสร้างกลยุทธ์ระดับองค์กรต่อไปได้

4. สำหรับผู้สนใจในเรื่องกลยุทธ์ ในองค์กรของบริษัทที่ปรึกษางานก่อสร้าง ควรเพิ่มกระบวนการเก็บข้อมูล โดยวิธีสัมภาษณ์เพิ่มขึ้นมาอีกรูปแบบได้ เนื่องจากแต่ละองค์กร มีความแตกต่างทั้งระบบการจัดการในองค์กร สังคมการทำงาน ศักยภาพขององค์กร หรือแม้แต่มุมมองความคิดของผู้บริหารที่เป็นผู้กำหนดกลยุทธ์ในการแข่งขัน เพื่อที่จะได้มาซึ่งข้อมูลที่ตรงจุดและลึกซึ้งเพิ่มมากขึ้น วิธีการสัมภาษณ์จึงเป็นอีก 1 วิธีการที่น่าสนใจอย่างยิ่ง

5. สำหรับผู้สนใจในเรื่องกลยุทธ์ ในองค์กรของบริษัทที่ปรึกษางานก่อสร้าง สามารถเพิ่มเติมขอบเขตการศึกษา โดยการจำกัดช่วงมูลค่าของโครงการ นอกเหนือจากขนาดขององค์กรได้อีกด้วย อาทิเช่น ช่วงมูลค่าโครงการที่อยู่ระหว่าง 1 – 50 ล้านบาท หรือ ไม่เกิน 100 ล้านบาท จะทำให้ขอบเขตของการศึกษาไม่กว้างมากเกินไป ได้ข้อมูลที่กระชับและชัดเจนมากขึ้น เป็นต้น

เอกสารอ้างอิง

- [1.] Michael Porter. “Competitive Advantage, Creating and Sustaining Superior Performance” *Journal of Harvard Business Review.*, 1985.
- [2.] Henderson, B. D. (1989, November-December). “The Origin of Strategy”. *Harvard Business Review.*
- [3.] Coulter, M. (2008). *Strategic Management in Action. (4thed.)*. New Jersey: Pearson Education, Inc.
- [4.] จักรพงษ์ พงษ์เพ็ง, 2563. การจัดการเชิงกลยุทธ์ทางด้านวิศวกรรม: การวางแผนเชิงกลยุทธ์ วิธีการพัฒนากลยุทธ์. สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง
- [5.] สุรโชติ ปะละนัชสุข, 2556. การพัฒนาเกณฑ์การประเมินสมรรถนะวิศวกรโยธาในบริษัทที่ปรึกษาบริหารโครงการก่อสร้าง. วิทยานิพนธ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- [6.] F.Y.Y. Ling et al., 2012. “Mathematical models for predicting Chinese A/E/C firms’ competitiveness.” *Journal of Automation in Construction.* Journal homepage: www.elsevier.com/locate/autcon
- [7.] G. Stalk Jr., T. Hout, *Competing Against Time*, Editorial Free Press, New York, 1990.
- [8.] M. Granovetter, Economic action and social structure: the problem of embeddedness, *The American Journal of Sociology* 91 (3) (1985) 481–510.
- [9.] M. Konchar, V. Sanvido, Comparison of US project delivery systems, *Journal of Construction Engineering and Management* 130 (1) (1998) 75–83.
- [10.] Michael E. Porter, *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, Free Press, New York, 1980.
- [11.] G. Winch, E. Schneider, The strategic management of architectural practice, *Construction Management and Economics* 11 (1993) 467–473.
- [12.] S. Kale, D. Arditi, Competitive positioning in United States' construction industry, *Journal of Construction Engineering and Management* 128 (3) (2002) 238–247.
- [13.] M. Sarshar, U. Isikdag, A survey of ICT use in the Turkish construction industry, *Engineering Construction and Architectural Management* 11 (4) (2004) 238–247.

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนลิขสิทธิ์เพื่อการศึกษาค้นคว้าเท่านั้น เมื่อผู้เอาไปใช้โดยไม่ได้รับอนุญาตให้เสียค่า

ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

- [14.] M. Hastak, J.A. Vanegas, M. Puyana-Camargo, Time-based competition: competitive advantage tool for A/E/C firms, *Journal of Construction Engineering and Management* 119 (4) (1993) 785–800.
- [15.] P.R. Lansley, Corporate strategy and survival in the UK construction industry, *Construction Management and Economics* 5 (2) (1987) 141–155.
- [16.] N. Gil, I.D. Tommelein, A. Stout, T. Garrett, Embodying product and process flexibility to cope with challenging project deliveries, *Journal of Construction Engineering and Management* 131 (4) (2005) 439–448.
- [17.] A.D.F. Price, K. Chahal, A strategic framework for change management, *Construction Management and Economics* 24 (2006) 237–251.
- [18.] M. McNeilly, *Sun Tzu and the Art of Business: Six Strategic Principles for Managers*, Oxford University Press, New York, 1996.
- [19.] L.Y. Shen, Q.M. Li, D. Drew, Q.P. Shen, Awarding construction contracts on multicriteria basis in China, *Journal of Construction Engineering and Management* 130(3) (2004) 385–393.
- [20.] R.E. Combs, J.D. Moorhead, *The Competitive Intelligence Handbook*, Scarecrow Press, London, 1992.
- [21.] D.P. Fang, M.G. Li, P.S.W. Fong, L.Y. Shen, Risks in Chinese construction market — contractors' perspective, *Journal of Construction Engineering and Management* 130 (6) (2004) 853–861.
- [22.] C.E. DeVilbiss, P. Leonard, Partnering is the foundation of a learning organization, *Journal of Management in Engineering* 16 (4) (2000) 47–57.
- [23.] A. Larson, Network dyads in entrepreneurial settings: a study of the government of exchange relationships, *Administrative Science Quarterly* 37 (1992) 76–104.
- [24.] Y.H. Chiang, B. Tang, F.K.W. Wong, Volume building as competitive strategy, *Construction Management and Economics* 26 (2008) 161–176.
- [25.] E. Babbie, *The practice of social research*, Wadsworth publishing, USA, 1989.

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



ภาคผนวก ก.

คำนิยามเชิงปฏิบัติการ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ค่านิยมปฏิบัติการ

การวางแผนเชิงกลยุทธ์ และบริษัทที่ปรึกษาควบคุมโครงการก่อสร้าง สามารถอธิบายได้ดังนี้

กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Strategy)

เป็นแผนกลยุทธ์ที่มุ่งพัฒนากลุ่มธุรกิจขององค์กร โดยจะกำหนดว่า องค์กรจะมุ่งหน้าไปในทิศทางใด ระหว่างการเจริญเติบโต (Growth), การหดตัว (Retrenchment) หรือการอยู่กับที่ (Stability) ซึ่ง องค์กรจะกำหนดว่า ควรดำเนินธุรกิจอะไรบ้าง หรือองค์กรจะจัดสรรทรัพยากรไปในหน่วยธุรกิจต่างๆ หรือผลิตภัณฑ์ที่มีอยู่อย่างไร (Portfolio strategy) นอกจากนี้ยังมีการวางแผนว่าองค์กรจะช่วยเหลือ หน่วยธุรกิจ และให้หน่วยธุรกิจเกื้อกูลกันอย่างไร (Parenting strategy) เช่น ประสานงานกัน ถ่ายโอนทรัพยากรให้กันและกัน หรือใช้ประโยชน์จากจุดแข็งขององค์กรที่มี

กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy)

เป็นแผนกลยุทธ์ที่มุ่งให้หน่วยธุรกิจมีความได้เปรียบในการแข่งขันเหนือคู่แข่ง ภายใต้กฎหมายและจริยธรรมทางธุรกิจ โดยจะมุ่งเน้นหาความสามารถที่โดดเด่น (Distinctive competency) ที่ให้คุณค่าต่อลูกค้าเหนือกว่าคู่แข่ง ซึ่งจะทำให้องค์กรมีความสามารถสร้างกำไรในระยะยาว

กลยุทธ์ระดับหน้าที่ (Functional Strategy)

เป็นการกำหนดกลยุทธ์ที่ครอบคลุมวิธีการในการแข่งขันและดำเนินงานของหน่วยงานระดับปฏิบัติการต่าง ๆ เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์และกลยุทธ์ทั้งในระดับองค์กรและระดับธุรกิจ ซึ่งเน้นถึงการใช้ทรัพยากรองค์กรให้เกิดประโยชน์มากที่สุดดังนั้น กลยุทธ์ระดับหน้าที่อาจเรียกอีกชื่อหนึ่งว่า กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ (Operational Strategy) เป็นกลยุทธ์ระยะสั้นไม่เกิน 1 ปี และฝ่ายงานต่าง ๆ จะพัฒนากลยุทธ์ขึ้นมาเพื่อให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ เช่น กลยุทธ์ของฝ่ายการผลิต ฝ่ายการตลาด ฝ่ายวิจัยและพัฒนา ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ ฝ่ายบัญชีและการเงิน และฝ่ายเทคโนโลยีสารสนเทศ เป็นต้น

วิศวกรในบริษัทที่ปรึกษาก่อสร้าง

หมายถึง ผู้ที่จะมีหน้าที่เกี่ยวกับให้คำปรึกษา กำกับดูแลงานก่อสร้างทั้งกระบวนการ เช่น เรื่องการบริหารจัดการ, งบประมาณ, ให้คำแนะนำเมื่อพบปัญหาระหว่างการทำงาน การบริหารเรื่องอุปกรณ์ เครื่องจักร การบริหารงานบุคคล การบริหารเงิน บริหารเทคนิคการทำงาน และรายการอื่นๆที่เกี่ยวข้องที่ผู้ประกอบการร้องขอ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

กลยุทธ์ร่วมของบริษัทที่ปรึกษาก่อสร้างในการประมูลงาน
COMMON STRATEGY OF CONSTRUCTION CONSULTING
COMPANIES IN AUCTION

หลักสูตรวิศวกรรมศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิศวกรรมโยธา สิ่งแวดล้อม และการจัดการงานก่อสร้าง คณะวิศวกรรมศาสตร์
สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง กรุงเทพมหานคร

แบบสอบถามนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรวิศวกรรมศาสตรมหาบัณฑิต ณ สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง ซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อเก็บข้อมูลเกี่ยวกับ (1) กลยุทธ์ร่วมของบริษัทที่ปรึกษาก่อสร้าง ในการประมูลงานระหว่างโครงการของหน่วยงานราชการและโครงการของหน่วยงานเอกชน และ (2) กลยุทธ์ร่วมของบริษัทที่ปรึกษาก่อสร้าง ระหว่างองค์กรที่ปรึกษาขนาดกลางและขนาดเล็ก

ข้อมูลที่ได้จากการสอบถามจะถูกใช้เพื่อการศึกษาเท่านั้น และจะถูกเก็บไว้เป็นความลับ ไม่มีทางเป็นไปได้ที่จะระบุหรืออ้างถึงท่านผู้ตอบแบบสอบถามได้เลย หลังจากการศึกษานี้เสร็จสิ้นลงข้อมูลที่ได้จากท่านจะถูกทำลายทันที เพื่อให้ข้อมูลที่ได้เกิดประโยชน์สูงสุด กรุณาตอบตามความเป็นจริง การตอบแบบสอบถามนี้แบ่งเป็น 3 ส่วน ใช้เวลาประมาณ 20 นาที

ขอขอบคุณอย่างสูงในการตอบแบบสอบถามของท่าน

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการแข่งขันเพื่อการศึกษาเท่านั้น เมื่อผู้เผยแพร่เห็นประโยชน์ด้านการค้า

ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ส่วนที่ 1: ข้อมูลส่วนบุคคลและองค์กร

คำแนะนำการตอบ: กรุณาเติมคำในช่องว่างและเขียน ✓ ใน ตามความเป็นจริง (อาจเขียนมากกว่า 1 แห่ง ถ้าเหมาะสม)

1. ขอทราบคุณสมบัติของท่านดังนี้

1.1 ตำแหน่งปัจจุบัน

1.2 ระยะเวลาที่ดำรงตำแหน่งในปัจจุบัน.....ปี

1.3 ประสบการณ์การทำงาน.....ปี

1.4 หน้าที่ปัจจุบันของท่านเกี่ยวข้องกับ (อาจเขียนได้มากกว่า 1 แห่ง)

- บริหารองค์กร วางแผนกลยุทธ์ เกี่ยวกับกลยุทธ์องค์กร
 ควบคุมการก่อสร้าง บริหารโครงการก่อสร้าง การพัฒนาธุรกิจ
 การเงินและการบัญชี ทรัพยากรมนุษย์และบริหารทั่วไป
 อื่นๆ.....

1.5 สาขาการศึกษา

- วิศวกรรมโยธา วิศวกรรมเครื่องกล วิศวกรรมไฟฟ้า
 วิศวกรรมสิ่งแวดล้อม วิศวกรรมคอมพิวเตอร์ สถาปัตยกรรม
 วิทยาศาสตร์คอมพิวเตอร์ บริหารธุรกิจ อื่นๆ.....

2. ขอทราบคุณสมบัติขององค์กรของท่านดังนี้

2.1 ระยะเวลาที่องค์กรได้ก่อตั้ง ปี

2.2 ระดับขนาดขององค์กร ขนาดกลาง ขนาดย่อม(เล็ก)

2.3 จำนวนพนักงานทั้งหมดในองค์กร คน (ไม่รวมแม่บ้านและเจ้าหน้าที่รักษาความปลอดภัย)

2.4 ประเภทของงานหรือโครงการที่องค์กรท่านดำเนินการอยู่ (อาจเขียนได้มากกว่า 1 แห่ง)

- อาคารพักอาศัย ห้างสรรพสินค้า โรงงาน
 ระบบสาธารณูปโภค โรงแรม โรงพยาบาล
 อื่นๆ.....

2.5 มูลค่าโครงการที่องค์กรท่านทำการประมูล โดยเฉลี่ยต่อปี.....ล้านบาท

2.6 มูลค่าต่ำสุดและสูงสุดที่องค์กรท่านเข้าร่วมประมูลงาน.....ล้านบาท ถึงล้านบาท

2.7 โครงการที่องค์กรท่านเข้าร่วมการประมูลงาน เป็นของหน่วยงานใด (อาจเขียนได้มากกว่า 1 แห่ง)

- ภาครัฐ รัฐวิสาหกิจ ภาคเอกชน มูลนิธิ อื่นๆ.....

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
 ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ส่วนที่ 2: กลุ่มกลยุทธ์ที่มีความสำคัญต่อการแข่งขันการประมูลงานควบคุมการก่อสร้างของบริษัท ที่ปรึกษาก่อสร้าง ในระดับธุรกิจ

คำแนะนำการตอบ: เพื่อแสดงถึงทัศนคติหรือความคิดเห็นของท่านที่มีต่อกลุ่มกลยุทธ์และกลยุทธ์ที่มีความสำคัญต่อการแข่งขันการประมูลงานควบคุมการก่อสร้างกรุณาเขียนวงกลมรอบตัวเลข 1-5 ที่กำหนดให้เพียงหนึ่งตัวต่อหนึ่งกลยุทธ์ โดยตัวเลขนี้หมายถึง

ระดับความสำคัญ

- 1 หมายถึง ระดับความสำคัญของกลยุทธ์นั้นต่ำมาก หรือไม่มีความสำคัญต่อการประมูลเลย
- 2 หมายถึง ระดับความสำคัญของกลยุทธ์นั้นต่ำ ต่อการประมูลงานควบคุมการก่อสร้าง
- 3 หมายถึง ระดับความสำคัญของกลยุทธ์นั้นปานกลางต่อการประมูลงานควบคุมการก่อสร้าง
- 4 หมายถึง ระดับความสำคัญของกลยุทธ์นั้นสูง ต่อการประมูลงานควบคุมการก่อสร้าง
- 5 หมายถึง ระดับความสำคัญของกลยุทธ์นั้นสูงมาก ต่อการประมูลงานควบคุมการก่อสร้าง

2. มีกลุ่มกลยุทธ์และกลยุทธ์ ดังแสดงข้างล่าง ขอทราบระดับของความสำคัญของกลยุทธ์เหล่านี้ที่มีต่อการแข่งขันการประมูลงานควบคุมการก่อสร้างของท่าน? ในประเภทโครงการจากหน่วยงานภาครัฐ และเอกชน และขอทราบกลยุทธ์อื่นๆ ที่ไม่ได้แสดงไว้ แต่ท่านคิดว่ามีความสำคัญต่อการแข่งขันการประมูลงานควบคุมการก่อสร้างของท่าน?

กลยุทธ์ระดับธุรกิจในการประมูลงาน ควบคุมการก่อสร้าง	โครงการจากหน่วยงานภาครัฐ					โครงการจากภาคเอกชน				
	ระดับความสำคัญ สูงมาก.....ต่ำมาก					ระดับความสำคัญ สูงมาก.....ต่ำมาก				
2.1 กลยุทธ์ด้านการเงิน										
• ราคาต่ำสุด: การเสนอราคาที่ต่ำสุดในการประมูล	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
• ราคาเหมาะสมกับคุณภาพ: การเสนอราคาที่เหมาะสมกับคุณภาพของการควบคุมการก่อสร้าง	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
• การยอมรับความเสี่ยงในโครงการ: การที่บริษัทที่ปรึกษาก่อสร้างยอมแบกรับภาระความเสี่ยงของโครงการไว้เองเป็นบางส่วน	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
• การเสนอความคุ้มค่าเพิ่มเติม: การที่บริษัทที่ปรึกษาก่อสร้าง เสนอความคุ้มค่าเพิ่มเติมให้เจ้าของโครงการโดยไม่คิดค่าบริการ หรือลดค่าบริการ	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
• อื่นๆโปรดระบุ										
.....										
.....										
.....										

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษานั้น ไม่อนุญาตให้ทำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า

ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

กลยุทธ์ระดับธุรกิจในการประเมินงาน ควบคุมการก่อสร้าง	โครงการจากหน่วยงานภาครัฐ	โครงการจากภาคเอกชน
	ระดับความสำคัญ สูงมาก.....ต่ำมาก	ระดับความสำคัญ สูงมาก.....ต่ำมาก
2.2 กลยุทธ์ด้านความแตกต่าง		
<ul style="list-style-type: none"> • นวัตกรรมใหม่: การที่บริษัทที่ปรึกษาก่อสร้างนำเสนอนวัตกรรมใหม่ๆ ที่สร้างความแตกต่างให้กับบริการของตนเอง การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีหรือการพัฒนาเทคโนโลยีที่มีอยู่ให้ดีขึ้น เพื่อสร้างคุณภาพการก่อสร้างที่ดีและรักษาคุณภาพเดิมเอาไว้ เช่น การใช้แบบสามมิติ ในการควบคุมงานโดยใช้โปรแกรม BIM • การเสนอบริการที่ครอบคลุมแก่ลูกค้า: การที่บริษัทที่ปรึกษาก่อสร้าง เสนอบริการอื่นๆ เพิ่มเติม นอกเหนือจากการควบคุมงานก่อสร้าง เช่น การดูแลการจัดซื้อจัดจ้างแก่เจ้าของโครงการ เป็นต้น • ประสบการณ์ขององค์กร: การที่บริษัทที่ปรึกษาก่อสร้าง เคยผ่านการควบคุมงานก่อสร้างในโครงการที่มีลักษณะตรงตามความต้องการของเจ้าของโครงการ หรือการเคยร่วมงานกับองค์กรอื่นๆที่มีความน่าเชื่อถือและมีชื่อเสียง รวมถึงมูลค่างานที่องค์กรเคยได้รับ • อื่นๆ..... 	<p>5 4 3 2 1</p> <p>5 4 3 2 1</p> <p>5 4 3 2 1</p> <p>5 4 3 2 1</p>	<p>5 4 3 2 1</p> <p>5 4 3 2 1</p> <p>5 4 3 2 1</p> <p>5 4 3 2 1</p>
2.3 กลยุทธ์ของสนามการแข่งขัน		
<ul style="list-style-type: none"> • การตีตลาด: การที่บริษัทที่ปรึกษาก่อสร้าง เข้าร่วมแข่งขันประมูลงานในโครงการที่มีองค์กรหนึ่งๆ ได้งานเป็นประจำ • การรักษาพื้นที่: การที่บริษัทที่ปรึกษาก่อสร้าง ได้สร้างมาตรฐานงานต่างๆไว้ จนเจ้าของโครงการไว้วางใจ ให้องค์กรของท่านเป็นผู้ควบคุมงานโครงการใหม่ๆ อยู่เสมอ • ตลาดเฉพาะกลุ่ม: การที่องค์กรของท่าน เน้นการควบคุมงานให้แก่เจ้าของโครงการกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง หรือเลือกประมูลงานเฉพาะโครงการที่มีลักษณะคล้ายๆเดิม สร้างความได้เปรียบในเรื่องประสบการณ์ที่มากกว่าคู่แข่ง • อื่นๆ..... 	<p>5 4 3 2 1</p> <p>5 4 3 2 1</p> <p>5 4 3 2 1</p> <p>5 4 3 2 1</p>	<p>5 4 3 2 1</p> <p>5 4 3 2 1</p> <p>5 4 3 2 1</p> <p>5 4 3 2 1</p>

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า

ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

กลยุทธ์ระดับธุรกิจในการประเมินงาน ควบคุมการก่อสร้าง	โครงการจากหน่วยงานภาครัฐ	โครงการจากภาคเอกชน
	ระดับความสำคัญ สูงมาก.....ต่ำมาก	ระดับความสำคัญ สูงมาก.....ต่ำมาก
2.4 กลยุทธ์เครือข่าย		
<ul style="list-style-type: none"> • ความสัมพันธ์ทางสังคมกับเจ้าของโครงการ: การจัดการความสัมพันธ์อันดีที่มีต่อเจ้าของโครงการได้ดีกว่าคู่แข่ง เช่น การให้ความใส่ใจต่อบริการหลังจากโครงการแล้วเสร็จ เป็นต้น 	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1
<ul style="list-style-type: none"> • พันธมิตรของเจ้าของโครงการ: การจัดการความสัมพันธ์ที่ดี ต่อพันธมิตรของเจ้าของโครงการ เช่น การควบคุมงานอย่างมีคุณภาพและมาตรฐาน เสร็จทันกำหนดเวลา ทำให้เจ้าของโครงการสามารถแนะนำปากต่อปากแก่เครือข่ายพันธมิตรของเจ้าของได้ 	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1
<ul style="list-style-type: none"> • การร่วมทุน (Joint venture): การที่บริษัทที่ปรึกษาก่อสร้าง ตั้งแต่ 2 องค์กรขึ้นไป ทำสัญญาที่จะร่วมกันประมูลโครงการ ร่วมเงินทุน ทรัพย์สิน เทคโนโลยี บุคลากร หรืออื่นๆภายใต้ข้อตกลง เพื่อแสดงให้เห็นศักยภาพที่สูงในการควบคุมงานก่อสร้าง 	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1
<ul style="list-style-type: none"> • อื่นๆ..... 	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ส่วนที่ 3 : กลุ่มกลยุทธ์ที่มีความสำคัญต่อการแข่งขันการประมูลงานควบคุมการก่อสร้างของบริษัทที่ปรึกษาก่อสร้าง ในระดับหน้าที่

คำแนะนำการตอบ: เพื่อแสดงถึงทัศนคติหรือความคิดเห็นของท่านที่มีต่อกิจกรรมและกลยุทธ์ที่มีความสำคัญต่อการแข่งขันการประมูลงานควบคุมการก่อสร้างกรุณาเขียนวงกลมรอบตัวเลข 1-5 ที่กำหนดให้เพียงหนึ่งตัวต่อหนึ่งกลยุทธ์ โดยตัวเลขนี้หมายถึง

ระดับความสำคัญ

- 1 หมายถึง ระดับความสำคัญของกลยุทธ์นั้นต่ำมาก หรือไม่มีความสำคัญต่อการชนะการประมูลเลย
- 2 หมายถึง ระดับความสำคัญของกลยุทธ์นั้นต่ำ ต่อการชนะการประมูลงานควบคุมการก่อสร้าง
- 3 หมายถึงระดับความสำคัญของกลยุทธ์นั้นปานกลางต่อการชนะการประมูลงานควบคุมการก่อสร้าง
- 4 หมายถึง ระดับความสำคัญของกลยุทธ์นั้นสูง ต่อการชนะการประมูลงานควบคุมการก่อสร้าง
- 5 หมายถึง ระดับความสำคัญของกลยุทธ์นั้นสูงมาก ต่อการชนะการประมูลงานควบคุมการก่อสร้าง

3. มีกลุ่มกลยุทธ์และกลยุทธ์ ดังแสดงข้างล่าง ขอทราบระดับของความสำคัญของกลยุทธ์เหล่านี้ที่มีต่อการแข่งขันการประมูลงานควบคุมการก่อสร้างของท่าน? ในประเภทโครงการจากหน่วยงานภาครัฐ และเอกชน และขอทราบกลยุทธ์อื่นๆ ที่ไม่ได้แสดงไว้ แต่ท่านคิดว่ามีความสำคัญต่อการแข่งขันการประมูลงานควบคุมการก่อสร้างของท่าน?

กลยุทธ์ระดับหน้าที่ในการประมูลงาน ควบคุมการก่อสร้าง	โครงการจากหน่วยงานภาครัฐ					โครงการจากภาคเอกชน				
	ระดับความสำคัญ สูงมาก.....ต่ำมาก					ระดับความสำคัญ สูงมาก.....ต่ำมาก				
3.1 กลยุทธ์ด้านทรัพยากร										
• โครงสร้างบุคลากรประจำหน่วยงาน: ความเหมาะสมในการจัดองค์กรและโครงสร้างบุคลากรเพื่อการควบคุมงานก่อสร้างที่ดีกว่าคู่แข่ง	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
• ความสามารถของบุคลากร: ประสิทธิภาพของบุคลากร ความรู้ความสามารถ และความชำนาญของบุคลากรที่เสนอเข้าประจำโครงการ	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
• ใบประกอบวิชาชีพ: การที่บริษัทที่ปรึกษาก่อสร้างมีบุคลากรที่มีใบประกอบวิชาชีพวิศวกรรมในระดับต่างๆ	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
• อื่นๆโปรดระบุ	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
.....										
.....										
.....										

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษานี้ ไม่อนุญาตให้แก้ไขหรือใช้ประโยชน์ด้านอื่นๆ

ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

กลยุทธ์ระดับหน้าที่ในการประเมินงาน ควบคุมการก่อสร้าง	โครงการจากหน่วยงานภาครัฐ	โครงการจากภาคเอกชน
	ระดับความสำคัญ สูงมาก.....ต่ำมาก	ระดับความสำคัญ สูงมาก.....ต่ำมาก
3.2 กลยุทธ์ด้านแนวทางการควบคุมงานก่อสร้าง		
<ul style="list-style-type: none"> การวิเคราะห์และศึกษารายละเอียด โครงการ: การที่บริษัทที่ปรึกษาก่อสร้าง วิเคราะห์ ศึกษาและนำเสนอข้อมูลของ โครงการได้อย่างครบถ้วน แสดงถึงความสนใจ ในโครงการและความใส่ใจต่อรายละเอียด ต่างๆของโครงการ 	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1
<ul style="list-style-type: none"> การวางแผนจัดระบบภายในพื้นที่โครงการ: การจัดการ Site Layout ภายในโครงการ เพื่อให้โครงการสามารถก่อสร้างได้อย่างมี ประสิทธิภาพ เป็นระบบ และมีมาตรฐาน เช่น ทิศทางการเดินรถขนส่งคอนกรีต หรือการระบุ ตำแหน่งการติดตั้ง Tower Crain หรือ ตำแหน่งกองเก็บวัสดุ เป็นต้น 	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1
<ul style="list-style-type: none"> การวิเคราะห์ปัญหาของโครงการและเสนอ แนวทางการแก้ปัญหา: การที่บริษัทที่ปรึกษา ก่อสร้าง เข้าสำรวจพื้นที่ก่อนการประเมินงาน และวิเคราะห์รายละเอียดปัญหาต่างๆที่อาจ เกิดขึ้นระหว่างงานก่อสร้าง รวมทั้งนำเสนอ ความคิด แสดงศักยภาพการแก้ปัญหาดังกล่าว แก่เจ้าของโครงการได้ดีกว่าคู่แข่ง 	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1
<ul style="list-style-type: none"> อื่นๆ..... 	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1
3.3 กลยุทธ์ด้านเทคนิคการทำงาน		
<ul style="list-style-type: none"> การวางแผนงานหลักของโครงการ: การวางแผนงานหลักของโครงการ ที่ นำเสนอโดยบริษัทที่ปรึกษาก่อสร้าง เพื่อให้งานก่อสร้างแล้วเสร็จตามความ ประสงค์ของเจ้าของโครงการ 	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1
<ul style="list-style-type: none"> การจัดการทางกฎหมายที่เกี่ยวกับการ ก่อสร้าง: การที่บริษัทที่ปรึกษาก่อสร้าง มีความรู้และแม่นยำในกฎหมายท้องถิ่น ต่างๆ รวมทั้งข้อบังคับทางกฎหมายที่ เกี่ยวกับการก่อสร้างที่ดีกว่าคู่แข่ง 	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1
<ul style="list-style-type: none"> ประสิทธิภาพของบุคลากร ในการ เคลียร์แบบ รายละเอียดของแบบ และ ความขัดแย้งในแบบอย่างรอบคอบ 	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1
<ul style="list-style-type: none"> อื่นๆ..... 	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า

ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

กลยุทธ์ระดับหน้าที่ในการประเมินงาน ควบคุมการก่อสร้าง	โครงการจากหน่วยงานภาครัฐ	โครงการจากภาคเอกชน
	ระดับความสำคัญ สูงมาก.....ต่ำมาก	ระดับความสำคัญ สูงมาก.....ต่ำมาก
3.4 กลยุทธ์ด้านคุณภาพ		
<ul style="list-style-type: none"> • กระบวนการทำงานที่มีประสิทธิภาพ: การที่บริษัทที่ปรึกษาก่อสร้าง มีการวางแผนกระบวนการในการทำงานเป็นขั้นตอน การอำนวยความสะดวกและระบบการประสานงานของฝ่ายต่างๆ ที่ดีกว่า • มีเครื่องมือตรวจสอบคุณภาพ: การที่บริษัทที่ปรึกษาก่อสร้าง มีอุปกรณ์ตรวจสอบคุณภาพต่างๆ เพื่อให้งานมีคุณภาพและมาตรฐานที่ดีกว่าคู่แข่ง • การเก็บรวบรวมข้อมูลระหว่างการก่อสร้าง (เอกสาร): การที่บริษัทที่ปรึกษาก่อสร้าง มีกระบวนการจัดเก็บฐานข้อมูลระหว่างการทำงานที่เป็นระบบ สามารถตรวจสอบข้อมูลย้อนหลังได้ • รายงานผลการปฏิบัติงาน: การที่บริษัทที่ปรึกษาก่อสร้าง มีเอกสารหรือวิธีการรายงานผลการปฏิบัติงานที่เป็นปัจจุบัน รวดเร็ว และสม่ำเสมอ • อื่นๆ..... 	<p>5 4 3 2 1</p> <p>5 4 3 2 1</p> <p>5 4 3 2 1</p> <p>5 4 3 2 1</p> <p>5 4 3 2 1</p>	<p>5 4 3 2 1</p> <p>5 4 3 2 1</p> <p>5 4 3 2 1</p> <p>5 4 3 2 1</p> <p>5 4 3 2 1</p>

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



ประวัติผู้เขียน

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

